الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم والعالي والبحث العلمي
جامعة د. يحي فارس - المدية-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

التدريب وتأثيره في تحسين أداء العاملين "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالمدية"

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال

إعداد الطالبة:
عقيلة رحموني

إشراف الاستاذ:
عثمان اسكندر

السنة الجامعية: 1441هـ-1442هـ/2019م-2020م.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم والعالي والبحث العلمي
جامعة د. يحي فارس - المدية-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

التدريب وتأثيره في تحسين أداء العاملين "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالمدية"

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال

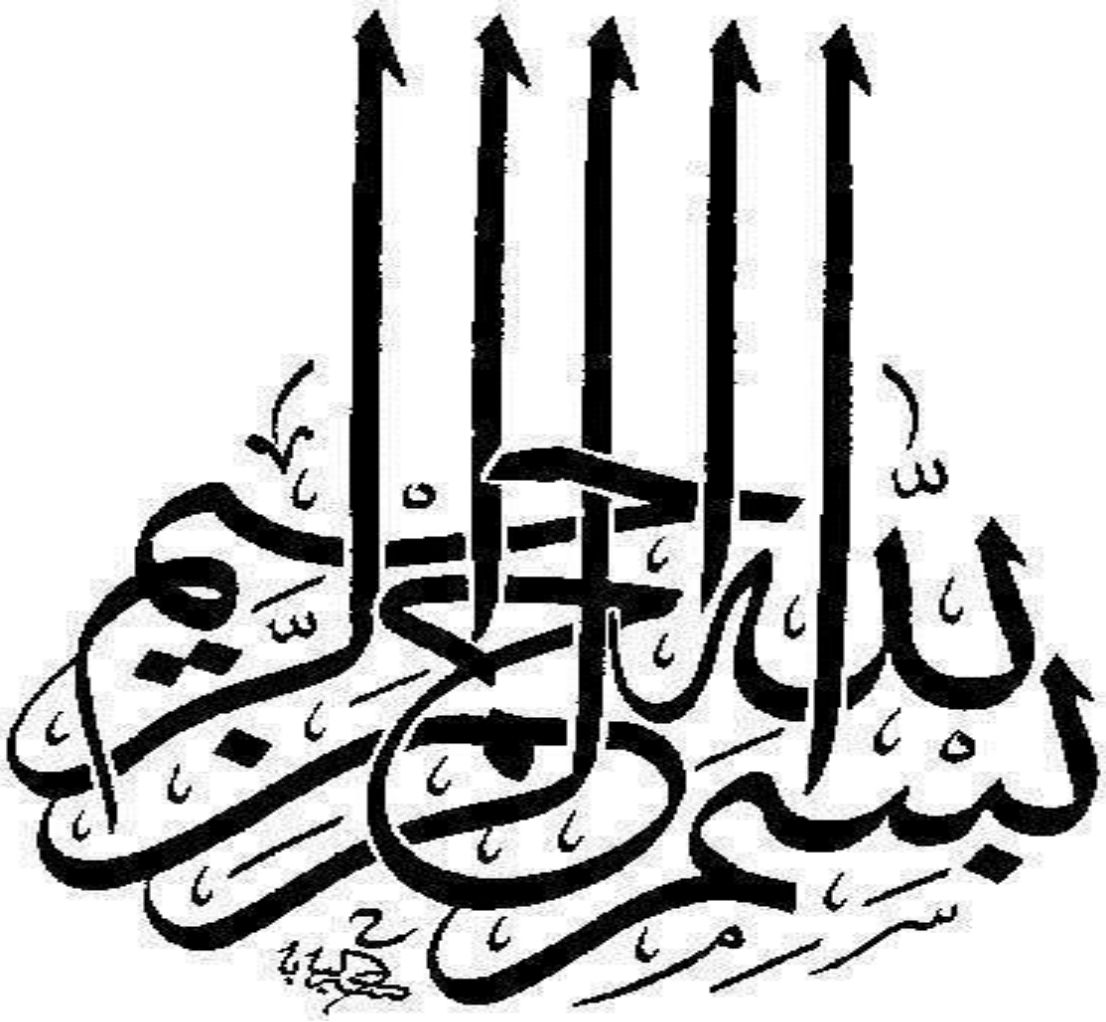
إعداد الطالبة:
عقيلة رحموني

إشراف الاستاذ:
عثمان اسكندر

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الصفة	الجامعة
د/الزاهي محمد	رئيسا	المدية
د/ عثمان اسكندر	مشرفا ومقررا	المدية
د/قندوز أمينة	عضوا مناقشا	المدية

السنة الجامعية: 1441هـ-1442هـ/2019م-2020م



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

سورة التوبة الآية: 104

دعاء



يارب لا تدعنا نصاب بالغرور إذا نجحنا

ولا نصاب باليأس إذا فشلنا

بل ذكرنا دائما بأن الفشل هو أساس النجاح.

وعلمنا أن التسامح هو أكبر مراتب القوة

وأن حب الانتقام هو أول مظاهر الضعف.

يارب إن جردتنا من المال فاترك لنا نعمة الاهل

وإن جردتنا من الأهل فاترك لنا قوة الصبر

وإن جردتنا من نعمة الصحة فاترك لنا نعمة الإيمان

يارب إن أسأنا إلى الناس أعطنا شجاعة الاعتذار
وإن أساء لنا الناس أعطنا شجاعة العفو.

يا رب إن نسيناك فلا تنسانا.

شكر

أشكر الله العلي القدير وأحمده الذي وفقني إلى هذا وما توفيقي إلا بالله الذي لا يخيب ظن من توكل عليه وأناب إليه.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور المشرف

"اسكندر عثمان " صاحب الفضل والتوجيه في متابعة هذا العمل الذي لم يبخل علي بشيء يفيدني.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى لجنة المناقشة الذين قبلوا مناقشة مذكرتي.

كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا البحث المتواضع. ولو بابتسامة أو بجملة.

وأخص بالذكر السيد المحترم "بوعيشاوي بوعكاز"

http://meromar520.yeah.net

الإهداء

الى خير الأنام ناشر الإسلام ، خاتم الأنبياء محمد ابن عبد الله عليه ازكى الصلاة والسلام

أهدي ثمرة جهدي إلى .....

من قال فيهما المولى عز وجل "ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما ،وقل لهما قولا كريما" ...



إلى قلبي النابض وحبي الأبدي إلى روح روحي ووجودي إلى التي أشكو لها شيء فأجدها واقفة جنبي، إلى التي نقشت حروف حبها بداخلي، إلى ريحانة حياتي التي أعطتني أجمل عطر في الحياة، إلى التي لا تسعها جل الكلمات أقول لها: لو علاقات الناس تنتهي والنجوم من السماء تختفي يبقى حبي لك شمعة لا تنطفئ إلى أغلى ما أملك في الوجود إلى الغالية نور العين إلى روح أمي الطاهرة التي تركت فراغا لا أستطيع وصفه :

أمـي رحمك الله وأسكنك الدرجات العليا من الجنة.

إلى الذي تحلو الحياة بوجوده ولا حياة من بعده إلى الذي أنار دربي على حساب دربه إلى الذي أرشدني إلى درب العلم وكان سند إلي في التعليم إلى رمز النضال ومبعث الأمان والسلام لك يا فخري واعتزازي لك يا من تسكن في سواد عيوني لك يا أغلى إنسان وهبني الله إياه إلى روح أبي الطاهرة الذي فطر قلبي برحيله .

أبي رحمك الله وأسكنك الدرجات العليا من الجنة.

إلى الذين زينوا حياتي وكانوا دائما محل إعجابي وفخري الذين تقاسموا معي رحم أمي إلى من آثروني على نفسهم

إلى من علموني علم الحياة إلى من كانوا ملاذي وملجئي إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات إلى من قاسموني فراق والداي إخوتي:

الضاوية * فاتح * رابح * حميدة *محمد الأمين.



لكم مني قبلة على الجبين ، ولن أنس كل ما قدمتموه من أجلي ما حييت ... حفظكم الله لي .

إلى صاحب الفضل الكبير الذي لم يبخل يوما علي بتقديم يد المساعدة لي السيد بوعيشاوي بوعكاز حفظه الله .

إلى الدكتور مكيـــد اعمر بمستشفى بني سليمان وإلى جميع طاقمه الطبي العامل معه حفظهم الله.

إلى الإمام المحترم والمتميز بنبل أخلاقه وإنسانيته إبراهيـــم حفظه الله.

إلى اللواتي يرفرف القلب عند ذكرهن وتدمع العين لفراقهن وتحن المسامع

لصوتهن وضحكاتهن صديقاتي وشقيقاتي

إلى كل من عرفتني عليه الدراسة إليكم جميعا.

والى كل طلبة وطالبات السنة الثانية ماستر إدارة الأعمال.

إلى كل أساتذة المشوار الدراسي

إلى كل من يكن لي حب واحترام اهدي ثمرة جهدي هذا

عقيلة

Http://maomao520.yeah.net

الفهرس

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
البسملة.....	
آية قرآنية.....	
الشكر والعرفان.....	
الإهداء.....	
الملخص.....	
Résumé.....	
فهرس المحتويات.....	
قائمة الجداول.....	
قائمة الأشكال.....	
مقدمة عامة.....	أ–و
الفصل الأول: مفاهيم عامة للتدريب.	
تمهيد.....	08
المبحث الأول: مفهوم التدريب.	09
المطلب الأول: تعريف التدريب.	09
المطلب الثاني: أهداف التدريب وأهميته	13
المطلب الثالث: خصائص التدريب.	16
المطلب الرابع: أنواع التدريب.	17
المبحث الثاني: مسار التدريب.	

المطلب الأول: مسؤوليات التدريب.	19
المطلب الثاني: مبادئ التدريب.	21
المطلب الثالث: مجالات التدريب.	23
المطلب الرابع: أساليب التدريب.	25
المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية.	
المطلب الأول: مرحلة جمع وتحليل البيانات.	38
المطلب الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية.	38
المطلب الثالث: تصميم البرنامج التدريبي.	41
المطلب الرابع: تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية	42
خاتمة الفصل.	44
الفصل الثاني: مفهوم الأداء ومسار تقييمه للمورد البشري.	
تمهيد.....	46
المبحث الأول: عموميات حول الموارد البشرية.	42
المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.	47
المطلب الثاني: مهام إدارة الموارد البشرية.	51
المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية.	52
المطلب الرابع: أهمية إدارة الموارد البشرية.	54
المبحث الثاني: مفاهيم حول الأداء.	
المطلب الأول: مفهوم ومكونات الأداء.	57
المطلب الثاني: خصائص وأنواع الأداء.	62
المطلب الثالث: محددات الأداء.	66

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء.	67
المبحث الثالث: تقييم الأداء مفهومه ومسار بنائه.	69
المطلب الأول: تعريف وأهمية تقييم الأداء.	69
المطلب الثاني: طرق وعوامل تقييم الأداء.	74
المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء.	76
المطلب الرابع: شروط نجاح التقييم.	78
خاتمة الفصل.	80
الفصل الثالث: التدريب وأثره في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز بالمدية	
تمهيد.....	82
المبحث الأول: نبذة عن مجمع الكهرباء والغاز وفرع التوزيع-المدية-	83
المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة الأم.	83
المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي العام لسونلغاز (المؤسسة الأم).	87
المطلب الثالث: لمحة عن المديرية الجهوية للتوزيع للمدية.	92
المطلب الرابع: خصائص مؤسسة سونلغاز بالمدية وصلاحياتها	93
***المبحث الثاني*: الدراسات السابقة حول التدريب وأثره في تحسين أداء العاملين.**	
المطلب الأول: الدراسات المحلية والعربية حول التدريب وأثره في تحسين أداء العاملين	97
المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية حول التدريب وأثره في تحسسين العاملين	104

المبحث الثالث: **المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة**	
المطلب الأول: أوجه التشابه	108
المطلب الثاني: أوجه الاختلاف	109
خاتمة الفصل	110
الخاتمة.	112
قائمة المصادر والمراجع	117

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أنواع التدريب	19
02	أهمية تقييم الأداء من وجهة نظر المشرفين والعاملين والادارة العليا	73

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مكونات نظام التدريب	12
02	أنواع الأهداف التدريبية	14
03	أساليب التدريب	37
04	مراحل العملية التدريبية	43
05	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	59
06	مفهوم ثلاثي الأبعاد للأداء الخارجي	65
07	محددات الأداء الوظيفي	67
08	الطرق المختلفة لتقييم الأداء	74
09	يبين العلاقة بين السلوك والشخصية والنتائج	76
10	خطوات تقييم الأداء	78
11	الخريطة التنظيمية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية	96

الملخص

تهدف هذه الدراسة الكشف عن فعالية التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء الأفراد في المؤسسة وأداء المؤسسة على حد سواء، باعتبار التدريب موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة في العصر الحالي لما له من ارتباط مباشر بالتطوير والتحسين المستمر في معارف ومهارات وقدرات الأفراد بالشكل الذي يضمن تضييق الفجوة بين هذه المعارف والمهارات وبين متطلبات الوظائف في المؤسسة، كما يسمح لأعضاء المؤسسة بأن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار المؤسسة وبيئتها. إلا أن إلتزام الإدارة العليا بتطبيق مراحل التدريب التي تشمل تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ العملية التدريبية ومن ثم تقييمها يتفاوت من مؤسسة الى أخرى وهذا لأسباب متنوعة منها توفر الإمكانيات المادية والإطارات المؤهلة للتدريب، والقدرة على استخدام التكنولوجيا المتطورة في البرامج التدريبية، بالإضافة إلى القدرة على تقييم ومتابعة نتائج العملية التدريبية وتحديد آثارها على المدى القريب والبعيد وذلك لرفع مستوى الأداء في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية :التدريب، مراحل التدريب، الأداء، تقييم الأداء.

Abstract

The aim of this study is to reveal the effectiveness of the training and its contribution to improve the performance of individuals in the organisation and the performance of the organisation alike, considering training as a major theme of management topics in the current times because of its direct correlation to development and continuous improvement in knowledge, skills and capabilities of individuals, that will ensure Narrowing the gap between the knowledge and skills and the job requirements in the organization, It also allows for the members of the organization to be in a state of readiness and preparedness permanently for their current and future jobs within the framework of the organization and its environment. But the commitment of the administration to the execution of the training phases, which include identifying the training requirements, designing the training programs, implementing the training process and evaluating the formation which varies from an organization to another and this for various reasons, including availability of financial resources and the places for the trainee, and the ability to use advanced technology in the training programs, as well as the ability to evaluate and follow up the results of the training process and determine their impact on short and long term in order to raise the level of performance in the organization.

Key words: **training, training stages, performance, performance évaluation.**

مقدمة

تمتلك المؤسسات بمختلف أنواعها سواء كانت صناعية، تجارية، موارد متنوعة تمكنها من مزاولة نشاطها والقيام بأعمالها على أكمل وجه في سبيل الوصول إلى الأهداف المسطرة.

المورد البشري يعتبر أحد موارد المؤسسات الذي يكتسي أهمية بالغة، حيث تمثل كفاءات ومهارات الموارد البشرية عامل مهم في تجسيد الابداع والابتكار التنظيمي، والعمل على بقاء المؤسسة واستمرارها.

وتسعى المؤسسات لتحقيق الأداء المتميز ومواكبة التطورات السريعة في كل المجالات إلى تدريب العاملين حرصا منها على تطوير أدائهم وتنمية مهاراتهم وتنويع الخبرات، وذلك من خلال تصميم البرامج التدريبية لكل من العاملين والمؤسسة والسهر على متابعة السير الحسن لهذه العملية بالإضافة إلى تحقيق نتائجها.

حيث أصبحت وظيفة التدريب استثمارا يكون عائد على العامل من خلال اكتساب مهارات إضافية، ومفاهيم وقواعد واتجاهات جديدة وكذلك على مستوى المؤسسة من خلال تحسين نوعية الإنتاج وزيادته، فعن طريق التدريب تستطيع المنظمات التأثير على سلوك واتجاهات الأفراد والتغيير في إمكانياتهم العلمية والعملية، والوصول بهم إلى درجة عالية من المهارات والكفاءة العالية في مجال عملهم داخل المنظمة.

❖ إشكالية البحث:

من خلال ما سبق تتجلى لنا إشكالية موضوع البحث والتي نطرحها في التساؤل التالي:

إلى أي مدى يمكن أن يساهم التدريب في الرفع من أداء العاملين بالمؤسسة ؟.

❖ الأسئلة الفرعية:

ويندرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما المقصود بالتدريب؟ وكيف يمكن اختيار أنسب وأفضل طرق التدريب التي تتناسب مع احتياجات المؤسسة؟

- ✓ ماهي العوامل المؤثرة في أداء الأفراد على مستوى المؤسسة؟ وما مدى مساهمة التدريب في تطوير كفاءة الأفراد ورفع مستوى أدائهم ومهاراتهم؟
- ✓ ما هو أثر التدريب على تحسين مستوى أداء الأفراد و المؤسسة ككل؟

❖ فرضيات البحث:

- ✓ تتمكن المؤسسة من الحكم على دقة سياسات وبرامج التدريب التي تعتمدها عن طريق عملية قياس وتقييم التدريب.
- ✓ توجد علاقة وطيدة بين عملية التدريب وبين أداء العاملين وتطوير المؤسسة.
- ✓ يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز بالمدية.

❖ أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع كالآتي:

- ✓ طبيعة اختصاصي والمتمثل في إدارة الأعمال، وعملية التدريب تعتبر من بين أهم موضوعات هذا التخصص.
- ✓ الاهتمام الشخصي بموضوع التدريب أكثر من غيره من المواضيع الأخرى والرغبة الشخصية في الاطلاع ومعرفة موقع هذه العملية في المؤسسة.
- ✓ الإدراك بأن تدريب الموارد البشرية مصدر للأداء الأحسن للمؤسسة، لهذا يتوجب على الجميع أن يولوه اهتمام، ومحاولة مواكبته للتغيرات السريعة والمستمرة التي يتميز بها العصر الحالي، والتي تؤثر على المؤسسة، إذ أن تحسين أداء العاملين يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، وأن عملية تحسين الأداء تتأثر بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها.

❖ أهمية البحث:

- ✓ التدريب يساعد العاملين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة، وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة.

- ✓ تقييم كفاءة أداء العاملين في المؤسسة يعد إحدى السياسات الهامة والأساسية التي تساعد في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، حيث يساعد على تحديد الثغرات وأوجه القصور في العمل من علاجها، وتطوير العمل لتحقيق الأهداف الموضوعة.
- ✓ التدريب يساعد في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة، أو المهارة أو كليهما.
- ✓ التعرف على العلاقة التي تربط التدريب ومشكلات التدريب بكل من أداء العاملين والإنتاجية وتطوير المؤسسة، الأمر الذي يعد إضافة في هذا المجال خصوصا فيما يتعلق بمتغير تحسين أداء المؤسسة، بما يفيد الباحثين والدارسين في مواضيع التطوير والفعالية.

❖ أهداف البحث:

- ✓ التعرف على تدريب الموارد البشرية ومتطلبات نجاحه بالمؤسسة العمومية، وكذا أهم النتائج التي يمكن التوصل إليها من التدريب الفعّال للمورد البشري بالمؤسسة.
- ✓ إبراز أهمية التدريب والدور الفعال الذي تلعبه في تنمية وتطوير الأفراد العاملين بالمؤسسة و بالتالي عمى المؤسسة ككل.
- ✓ تسليط الضوء على أساليب و طرق التدريب الفعال و مدى فعاليته.
- ✓ معرفة المعلومات المرتدة حول أداء العاملين الذين خضعوا لنشاط تدريبي وأثر ذلك على أدائهم ومردوديتهم.
- ✓ تدارك جوانب النقص والضعف للأداء ومحاولة تحسينه إلى مستوى أمثل بلفت انتباه المسؤولين للجوانب المتعلقة بأداء العاملين.

❖ منهجية البحث:

❖ من أجل دراسة الموضوع وتحليل أبعاده، وكمحاولة لاختبار صحة الفرضيات، تم الاعتماد في الفصلين الأولين للجانب النظري على المنهجين الوصفي والتحليلي، وذلك بغية استيعاب الإطار النظري للبحث وفهم مكوناته وتحليل أبعاده، كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على المنهج المقارن حيث اعتمدنا على المقارنة للدراسات السابقة لظاهرة التدريب وأثره على تحسين أداء العاملين، وذلك من خلال تحديد أوجه الشبه والاختلاف لهذه الدراسات واستخراج النتائج والتوصيات.

❖ حدود البحث:

تقتضي منهجية البحث العلمي الاقتراب من الموضوعية، والوصول إلى استنتاجات منطقية ضرورة التحكم في إطار التحليل المتعلق بهذه الدراسة، وذلك بوضع حدود الإشكالية ومنهجية اختيار فرضياتها، ولتحقيق هذا الغرض قمنا بإنجاز هذه الدراسة ضمن الحدود والأبعاد التالية:

الحد المكاني: تم إجراء البحث بولاية المدية، الجزائر، أما بخصوص مجريات الدراسة التطبيقية لبحثنا، فتم إجراء الدراسة لدى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" الكائن مقرها بولاية المدية، وذلك عبر استخدام موقعها الالكتروني، كما وقد تعذر علينا القيام بزيارة ميدانية للموقع الاجتماعي للمؤسسة، وذلك بسبب جائحة فيروس كورونا COVID19، وهذا ما نتج عنه إجراء الحد من التنقل والتجمع للأفراد والمطبقة في الجزائر منذ شهر مارس إلى غاية شهر سبتمبر لسنة 2020.

الحد الزماني: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2019 م-2020 م).

❖ صعوبات الدراسة:

لقد واجهتني عدة صعوبات أثناء إعداد هذا البحث، عرقلت السير الحسن له، ومن أهمها:

- ✓ صعوبة جمع المراجع ذات الصلة المباشرة بالموضوع بعد غلق المكتبات بسبب الحجر المنزلي.
- ✓ عدم تمكننا من التربص في المؤسسة بسبب الحجر الصحي.
- ✓ انتشار وباء كورونا COVID 19 الذي عرقل سير إعداد هذا البحث.

❖ الدراسات السابقة:

يوجد العديد من الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم التدريب والأداء والتي لها علاقة بأهداف الدراسة ومن أهم هذه الدراسات نذكر ما يلي:

- ✓ نبق أبو بكر، "الاستثمار في الموارد البشرية (التدريب)"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير من إعداد الطالب، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.

تناولت الدراسة تطور إدارة الموارد البشرية وتنميتها من خلال أهم المدارس، ثم تحليل التدريب كأهم مجالات الاستثمار في الموارد البشرية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الاستثمار كمفهوم غالبا ما يعالج على المستوى الكلي نظريا، وأن هناك اهتمام بالاستثمار في التدريب من طرف المؤسسة محل الدراسة، بدليل تغيير نظم التدريب التقليدية والاهتمام بجلب المدربين من الخارج، وفتح مراكز تدريب خاصة بالمؤسسة.

- ✓ أحمد علي ثابت، أثر التدريب في تحسين اداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية ادارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط 2014، حيث توصل الباحث إلى وجود تأثير التدريب بأبعاده (خطة التدريب، تنفيذ التدريب، وتقييم التدريب) على أداء العاملين وذلك بقيامه بدراسة تطبيقية ونظريات أثبتت صحة نتائجه.

- ✓ خالد عبد الله، دور التدريب في رفع كفاءة الاداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية والمالية، جامعة الاباحة المملكة العربية السعودية، وتوصل الباحث إلى أن للتدريب أهمية كبيرة في رفع كفاءة العاملين وذلك بصقل مهاراتهم وتزويدهم بالمعلومات التي تتمشى والتطور العلمي فذلك يزيد في الكفاءة الانتاجية للفرد وبالتالي استمرارية وربح المؤسسة.

❖ هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على اشكالنا المطروح قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول وذلك على النحو التالي:

- ✓ **الفصل الأول:** مفاهيم عامة للتدريب: والذي بدوره ينقسم إلى ثلاث مباحث تتمثل في: المبحث الأول تناولنا فيه مفهوم التدريب، والمبحث الثاني تكلمنا فيه عن مسار التدريب، أما عن المبحث الثالث فقد شمل مراحل العملية التدريبية.
- ✓ **الفصل الثاني:** مفهوم الأداء ومسار تقييمه للمورد البشري: والذي يشمل على ثلاث مباحث تتمثل في: المبحث الأول الذي تناول عموميات حول الموارد البشرية، والمبحث الثاني تكلم عن مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه، أما المبحث الثالث تناول تقييم الأداء.
- ✓ **الفصل الثالث:** التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية، الذي يشمل على ثلاث مباحث تتمثل في:

المبحث الأول تناول نبذة عن مؤسسة سونلغاز بالمدية، والمبحث الثاني تناول الدراسات السابقة للتدريب وأثره في تحسين أداء العاملين، أما المبحث الثالث فاهتم بمقارنة الدراسات السابقة.

الفصل الأول

مفاهيم عامة حول التدريب

تمهيد :

يلقى التدريب اهتمام متزايد من المؤسسات العصرية باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية، وتحسين أدائها وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات، وفي تطوير وابتكار السلع والخدمات، وتفعيل الاستخدام الكفء للتقنيات والموارد المتاحة للمؤسسات .

ومما يعزز الاهتمام بعملية التدريب أيضا نجده من المنظور الذي أصبح يرى به، إذ تغيرت النظرة لموضوع التدريب من مجرد وظيفة ثانوية في إدارة الموارد البشرية إلى نظام قائم بحد ذاته متفرع عن نظام تنمية الموارد البشرية، وهذا ما سمح له بان يكون مقوما رئيسيا من مقومات التنمية التي تعتمد عليها المؤسسات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية منها والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لكافة عناصر الانتاج من جهة أخرى، وهذا ما حثنا على تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- **المبحث الأول: مفهوم التدريب.**
- **المبحث الثاني: التدريب مسؤولياته، مبادئه وأساليبه.**
- **المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية.**

المبحث الأول : مفهوم التدريب

يحتل التدريب أهمية كبيرة في المؤسسة باعتباره أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة التي تساعد في تحسين ورفع مستوى أدائهم، وهذا ما يعني قدرة المؤسسة على الوصول إلى أهدافها بأقل التكاليف والجهد معا.

المطلب الأول : تعريف التدريب

تعددت واختلفت آراء الباحثين في تحديد تعريف مشترك للتدريب، إذ ارتأينا إلى عرض مجموعة من التعاريف نذكر منها:

التعريف الأول: "التدريب هو اكتساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العملية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية، ولذلك فإن التدريب وفق وجهة النظر هذه يركز على اكتساب العاملين مهارات محددة مرتبطة بوظائفهم أو مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم".[1]

يشير هذا التعريف أن التدريب يتركز على مدى جودة المعلومات والمهارات والمعرفة المكتسبة من طرف العاملين التي تساعدهم على الأداء الجيد.

التعريف الثاني : "هو عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات، ومفاهيم، وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد. وتقع المسؤولية الأولى لتدريب الفرد الجديد بصفة عامة، على المدير المباشر للفرد. وفي بعض الأحيان تفوض مسؤولية هذا التدريب إلى عامل من العمال، أو فرد من الأفراد القدامى ذو الخبرة في المنظمة .وبغض النظر عن نوعية أو جودة التدريب الأساسي والأولى، فإنه يؤثر على إنتاجية و اتجاهات".[2]

---

[1]– عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 1991، ص 220.

[2]– سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، حقوق النشر محفوظة للمؤلف، 2009/2008، ص 336.

يوضح هذا التعريف أن التدريب عبارة عن تزويد الفرد بمهارات ومعارف جديدة من أجل تأدية عماه بأحسن طريقة.

التعريف الثالث: أنه النشاط المنظم المبنى على أسس علمية والخاصة، اكتساب وزيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها.[1]

يمتاز هذا التعريف بنوع من الشمولية في تحديده لأهداف التدريب والمتمثلة في زيادة كفاءة العامل في أدائه لعمله.

التعريف الرابع: "هو مجمل النشاطات، والوسائل، الطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكياتهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية من جهة أخرى،

بدون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية".[2]

يتضح من هذا التعريف أن للتحفيز دور في تحسين أداء العمال وذلك من خلال الطرق التي تساعد على تطوير معارفهم الذاتية وسلوكياتهم، حيث يسعى العامل إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافه الشخصية، في الزمن الحالي والمستقبلي.

التعريف الخامس: "التدريب هو التطوير المنطقي المستمر للمعلومات والخبرات والتصرفات بين مختلف الطبقات العامة والذي يساعد على تقديمهم وتقدم الإدارة التي يعملون بها".[3]

---

[1]– طاهر محمود الكلا لده، الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 100.

[2]– مخلوفي عبد السلام، رشام بن زياد، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الاداري، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءة البشرية، جامعة قاصدي مرباح –ورقلة– الجزائر، 09–10 مارس 2004، ص2.

[3]– محمد جمال يرعي، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، مكتبة الحديثة، القاهرة، 1968، ص 296.

أهم ما يميز هذا التعريف إضافة لفظ (التطوير المستمر) للمعلومات والخبرات والمهارات والتصرفات، حيث أبرز هذا التعريف أن التدريب يجب أن يكون متطورا وأن عملية التطوير هذه لا بد أن تكون مستمرة، كما أوضح أن التدريب يكون شاملا لجميع الطبقات العاملة، كما أوضح الهدف من التدريب وهو تقدم العاملين وبالتالي الإدارة وذلك لمصلحة العمل.

التعريف السادس: حسب عبد الرحمان عبد الباقي: "هو البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفعالية والكفاءة في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات المعارف والاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنشأة".[1]

أوضح الكاتب أن التدريب ليس عملا فوريا تقوم به المؤسسة إنما العكس حيث صمم لمساعدة العمال أو الأفراد على الأداء الجيد و الملائم لطرق عملهم غلط أو تضييع للوقت أو أي نوع من العراقيل الأخرى التي من شأنها أن تعيق عمل المؤسسة.

التعريف السابع: "التدريب هو عبارة عن البرامج التدريبية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال كسب الفعالية والكفاءة في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف واتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنشأة".[2]

يعتبر هذا التعريف من أحسن التعاريف التي ذكرت وذلك اعتبارا لما يلي:

- أوضح التعريف أن التدريب يكون صورة برامج رسمية مما يترتب عليه إعطاء التدريب صفة الجدية والنظام.

[1]– يرقي حسين، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية رسالة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 1996/1995، ص 11.

[2]– عبد الرحمن عبد الباقي، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975، ص 205.

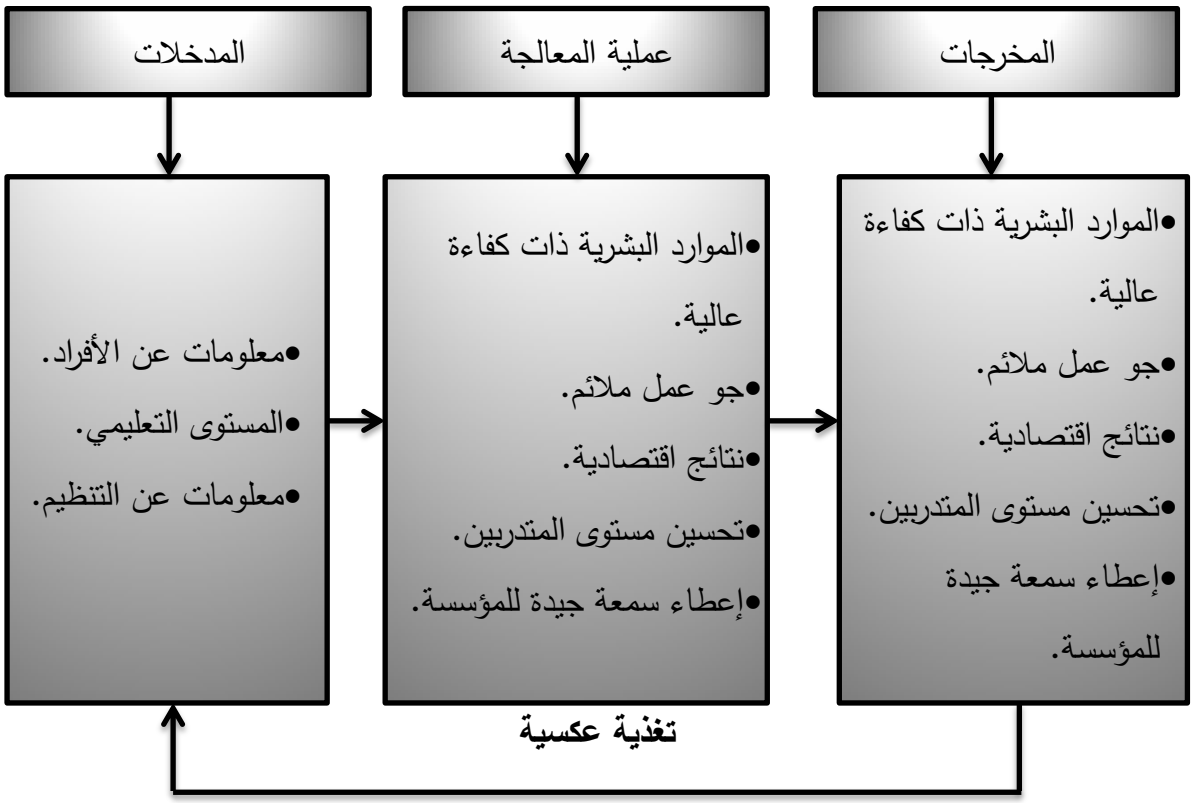
- أبرز لنا الهدف من التدريب وهو مساعدة العاملين على كسب الفعالية والكفاءة في أعمالهم الحالية والمستقبلية مما نستنتج من التدريب أنه عملية شاملة لجميع الفئات وكذلك عملية مستمرة في الحاضر والمستقبل.
- حدد لنا السبل أو الطرق لتحقيق هدف التدريب والمتمثل في تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمعارف والاتجاهات بما يتناسب مع أهداف المؤسسة.

من خلال التعاريف السابقة، يمكن استنتاج تعريف للتدريب على النحو التالي:

"هو مجموعة من الأنشطة والعمليات الهادفة المتصلة بتصميم وتنفيذ البرامج التي تعنى بتزويد العاملين في المؤسسة بمختلف المعارف والمهارات والخبرات"

وفيما يلي الشكل الذي يوضح مكونات نظام التدريب:

الشكل رقم (01): مكونات نظام التدريب.



المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 21.

المطلب الثاني : أهداف التدريب و أهميته

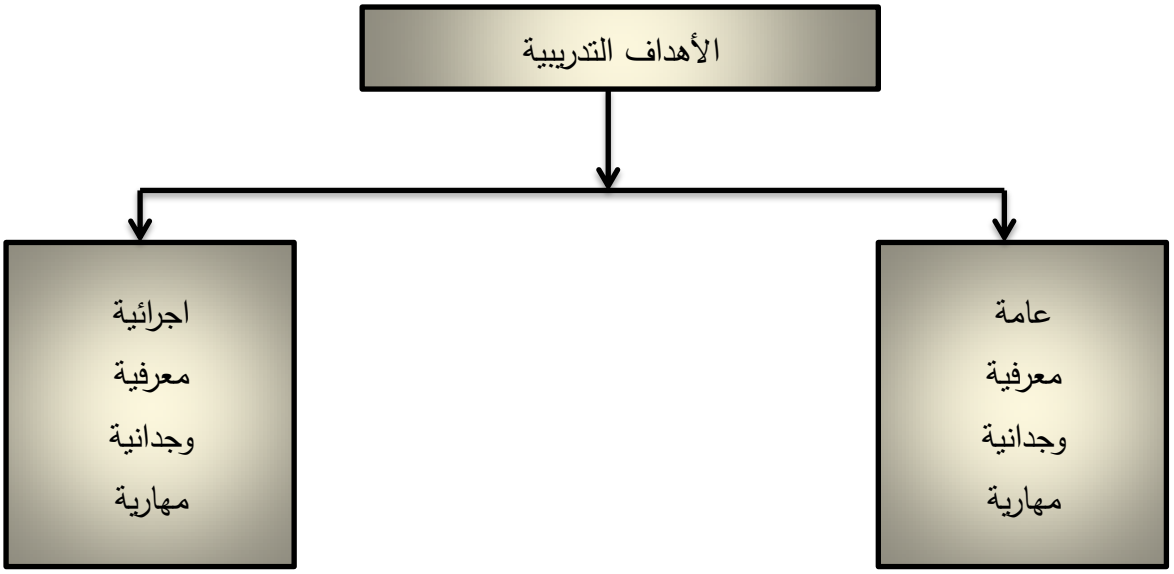
1-أهداف التدريب :

إن ما يسعى إليه التدريب هو تحقيا أهداف المنظمة التي تتمثل في زيادة كفاءة وتطوير أداء العاملين بها، مما يعكس بدوره أهداف التدريب والتي تتمثل في:[1]

- ✓ زيادة وتقوية أداء ومهارات وقدرات ومعارف المتدربين.
- ✓ رفع كفاءة أداء العاملين عن طريا تدريبهم على طرق عمل جديدة تمكنهم من إتقان عملهم وأداء بسرعة وجودة عالية.
- ✓ خلق علاقة إيجابية بين الأفراد والمنظمة من خلال توجيه وتنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية تجاه العمل.
- ✓ تخفيض التكلفة عن طريق أداء العمل بكفاءة وجودة عالية.تمكين العاملين من أداء أعمالهم بدون متابعة وتدقيق مما يخفض من العملية الاشرافية عليهم.
- ✓ تمكين العاملين من التكيف والقدرة على التعامل مع مستجدات الأعمال والتطور التكنولوجي.
- ✓ يساعد في التقليل من الأخطاء وتكرارها مما يساهم في تحسين الإنتاج.
- ✓ يساعد في زيادة القدرة لدى العاملين على اكتشاف المشكلات ومعوقات الأداء ومحاولة حلها.
- ✓ يستخدم التدريب كوسيلة لتحفيز العاملين للترقية مما يؤدي إلى زيادة التنافس فيما بينهم وزيادة الإنتاجية.

[1]– ملكوم بيل، التدريب الناجح للموظفين، مركز التعريب والبرمجة، لبنان، 1990، ص 13.

الشكل رقم (02): يوضح أنواع الأهداف التدريبية



المصدر: أنس عبد الباسط عباس، تخطيط وتنمية القوى العاملة، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر، 2011، ص 169.

2- أهمية التدريب :

لقد أصبح التدريب ضرورة ملحة في كل المؤسسات لأنه يؤدي إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات الأعمال و غيرها و ذلك للأسباب التالية.[1]

- ✓ التطورات التقنية والتكنولوجية.
- ✓ تغير أنظمة وإجراءات العمل.
- ✓ التغيرات في حاجات الزبائن.
- ✓ التغيرات البيئية.
- ✓ ظهور مواد إنتاجية جديدة.
- ✓ ظهور خدمات جديدة.

وفي هذا الاتجاه تتمثل أهمية التدريب في التالي:

[1]- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 223.

أ) أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة :

- **زيادة الإنتاجية:** حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد و الناتجة عن التدريب على حجم الإنتاج و جودته، بالإضافة إلى أن التزايد في الجوانب الفنية للوظائف و الأعمال في الوقت الحاضر تدعو إلى التدريب المنظم حتى يتوافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال.
- **رفع معنويات الأفراد:** لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات، يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي، ولا شك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية له تأثير على المعنويات ولكن إذا لم يتم التكامل من حيث الجانبين فلن يحقق الهدف، ونخلص من هذا أن الاهتمام بآدمية الفرد وتعميق العلاقات الحسنة بين الإدارة و الجماعات العامل مع التدريب المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة الإنتاجية .
- **تخفيض حوادث العمل:** تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل، وهذا يعني أن التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه، يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، وتوجد مؤشرات معينة يمكن من خلالها التعرف على معدل تكرارا لحادث، وتطوره كمدخل للتعرف على جهد الإدارة في مجال الوقاية من الحوادث.
- **يؤدي إلى استمرارية التنظيم واستقراره:** استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم على فاعليته، رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين ولا شك أن هذا يتحقق من حلال وجود رصيد من الأفراد المديرين و المؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف فالأجل القصير مع أي

تغيرات للنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم، فالأفراد المديرين لديهم الحافز للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم.

ب) أهمية التدريب بالنسبة للعاملين:

- ✓ يساعد الأفراد في تحسين فهم المنظمة واستيعابهم لدورهم فيها.
- ✓ يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- ✓ تطوير الدافعية للأداء.
- ✓ يساعد على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.

ج) الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية :

- ✓ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- ✓ تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- ✓ توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

المطلب الثالث : خصائص التدريب

يتميز التدريب بخصائص متعددة منها:[1]

- ✓ **التعلم بالأهداف:**

هو تصميم التدريب حتى يهتم بالأهداف الخاصة بالتعلم؛ حيث تحتاج برامج التدريب إلى وجود أهداف معينة يجب تحقيقها من خلال المدربين، ويتم ربطها مع المهارات الأساسية التي يحتاجها المتدربون ليصبحوا ناجحين في وظائفهم.

- ✓ **المشاركة:**

هي من الخصائص الفعالة لكافة برامج التدريب؛ حيث تهتم بتفعيل دور المشاركة بين كافة الأفراد المشاركين بها، وتعتمد هذه المشاركة على تنفيذ تمرينات وجلسات

[1]- Kermit Burley, « Four Characteristics of an Effective Training Program that Allows Employees to Learn Best, "htpps://smallbusiness.chorn.com.15/04/2020

تساعد على تعزيز التعاون بين المتدربين؛ من خلال تنفيذ العديد من الأدوار والنشاطات التي تشمل حلّ المشكلات.

- ✓ **فرصة المشاركة في الخبرات:**

إذ يهتم التدريب بتبادل الخبرات بين المتدربين؛ مما يساهم بتعزيز فهم المفاهيم الجديدة التي من الممكن مراجعتها ومناقشتها.

- ✓ **يعد التدريب من البرامج الممتعة:**

حيث يجعل التدريب من التعلم والتعليم وسائل ذات متعة كبيرة، فقد يعتمد على استخدام الألعاب أو تطبيق نشاطات إبداعية؛ مما يساهم في تعزيز الاستمتاع عند المتدربين أثناء تعلمهم لمهارات جديدة.

المطلب الرابع: أنواع التدريب

هناك العديد من أنواع التدريب وهي تمثل الاختيارات المتاحة أمام المؤسسة وما عليها إلا أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها وذلك بحسب النشاط الحالي لها وطبيعة النشاط المرتقب وكذا التغيرات المتوقعة في التكنولوجيا وتنظيم عمل المؤسسة ونستطيع تلخيص أنواع التدريب فيمايلي :[1]

أولا : يقسم التدريب إلى عدة أنواع :

أ- التدريب من حيث الزمان

1-التدريب قبل الالتحاق بالعمل : ويقصد بذلك إعداد الأفراد علميا وعمليا بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بعملهم. وكذلك التعرف على حدود واحتياجات وبيئة وقوانين ولوائح الوظيفة حتى يتحقق للموظف الاحاطة بوظيفة وبالتالي

[1]- رحيم خالد وآخرون، مطبوعة مقياس الموارد البشرية، السنة الثانية، معهد تكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح –ورقلة– الجزائر، 2017/2016، ص 46.

لضمان انتظامه في العمل .

2-التدريب أثناء العمل : ويعني تدريب وصقل الموظفين الحاليين(جمع أفراد التنظيم) وإحاطتهم بأحداث التطورات التي توجد في مجالات اختصاصاتهم وتحسين مستواهم .

ب-التدريب من حيث المكان :

1-التدريب داخل المؤسسة: ويتم هذا التدريب على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات واجتماعات في المؤسسة التي ينتسبون إليها ويتميز هذا التدريب أنه يتم وفقا لتخطيط الادارة وتحت رقابتها ويعاب عليه انحصاره في محيط وفي حدود تجارب وخبرات العاملين بها ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومختلفة .

2-التدريب خارج المؤسسة: من مميزاته إتاحة الفرصة للمتدربين أن يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة حيث يتبادلون خبراتهم وتجاربهم وتصبح عملية التدريب مكانا ترتكز فيه الخبرات و المهارات .

ج- التدريب من حيث الأهداف :

1-التدريب لتجديد المعلومات: يحث يعطي هذا النوع من التدريب للموظف معلومات جديدة من عمله و أساليبه وتجعله على إحاطة تامة بالمتغيرات الجديدة المتعلقة بعمله.

2-تدريب المهارات: ويقصد به زيادة قدرة الاداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء.

3-التدريب السلوكي: ويهدف إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرون و الموظفون في الأداء أعمالهم .

ثانيا: الجدول رقم :(1) أنواع التدريب

مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
– توجيه الموظف الجديد – التدريب أثناء العمل – التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة التدريب للتهيئة على التقاعد	– التدريب المهني والفني – التدريب التخصصي – التدريب الاداري	– التدريب داخل المنظمة – التدريب خارج المنظمة

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية –القاهرة– مصر،2004، ص323.

نستخلص من الجدول أن هناك أنواع أخرى من التدريب التي تصنف حسب مرحلة التوظيف وحسب نوع الوظائف وحسب المكان المذكورة في الجدول.

المبحث الثاني: التدريب مسؤولياته، مبادئه وأساليبه

إن الفلسفة التي تسعى إلى تطبيقها العملية التدريبية هي أن تحقق عملية استثمار كفؤ للطاقات البشرية، ولأجل أن تكون برامج التدريب مؤهلة لتطبيق هذه الفلسفة فإن النشاط التدريبي يستند إلى مجموعة من المبادئ، كما يجب أن يعتمد على أساليب فعالة تساهم في إنجاح البرنامج.

المطلب الأول: مسؤوليات التدريب

غالبا ما تنحصر مسؤولية التدريب في المنظمات المختلفة على عاتق القيادات الادارية التي تتمتع بمسؤولية ادارة القوى البشرية سواء على مستوى المنظمة ككل أو في إطار الاقسام والشعب الانتاجية والخدمية وغيرها، ويمكن الإشارة هنا إلى أن تلك المسؤولية يمكن أن تناط بما يلي :[1]

[1]– خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص139– 140.

- **إدارة الموارد البشرية:** تعتبر إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة بشكل كامل عن عملية التدريب العاملين الجدد و القدامى في مجالات العمل التي تتطلب التحسين أو التطوير مع المستجدات العلمية والفنية السائدة في حقول عمل المنظمة ولذا فان هذه الإدارة تتابع تحديد الحاجات التدريبية وتقييم المتدربين ومدى تقدمهم والتأكد من أن، البرنامج التدريبي قد حقق الأهداف المراد إنجازها والمدة الزمنية المعدة مسبقا للتنفيذ، كما أن إدارة الموارد البشرية تكون مسؤولة عادة عن رفع التقارير الدورية للإدارة العليا بخصوص التدريب ومتطلباته ومستلزمات تنفيذه والحاجات التدريبية اللازمة وجميع الأنشطة المرتبطة بالعمليات التدريبية في المنظمة.
- **مدراء الوحدات الإدارية:** يعتبر مدراء الوحدات الإدارية العاملة في المنظمة مسؤولة عن العاملين لديهم.

وتحديد مدى الحاجة لتدريبهم والبرامج التطويرية والتدريبة التي يتطلبها العمل ولذا فان المدراء غالبا ما يقدمون إلى إدارة الموارد البشرية عدد العاملين المراد تدريبهم والبرامج التي يتطلبها تحسين الأداء ومدى التقدم الذي احرزه المتدرب من خلال البرنامج التدريبي الذي التحق فيه وغيرها من التقارير الدورية التي يتطلبها العمل وإنجازه باستمرار.

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

المطلب الثاني: مبادئ التدريب

تتعدد المبادئ التي وضعها الباحثون من أجل الأساس السليم للعملية التدريبية ويمكن ذكر جانب منها في ما يلي :

- ✓ إن التدريب نشاط مستمر يبدأ من بداية حياة الفرد الوظيفية ويستمر معه، وعلى ذلك يجب أن يكون التدريب هدفا أو مصمما لتحقيق هدف معين حسب كل مرحلة من مراحل تطور الفرد الوظيفي بغرض تهيئة الفرد للوظيفة، علاج الضعف في المستوى الأداء أو إعداده لتشغل وظائف أعلى.
- ✓ يجب أن يكون التركيز على المتدرب ومتابعة التحسن المستمر في مستوى أدائه وليس على كمية المعلومات التي يحصل عليها، لذلك يجب أن يلي المعلومات النظرية تطبيق عملي، وأن تعطى للمتدربين الفرصة لممارسة المواقف بأنفسهم حيث يتعرف المتدرب على الأفعال والتصرفات الصحيحة التي يجب أن يتعلمها ويعتمد عليها في مواقف الإدارة المختلفة، مع مراعاة الأفعال الخاطئة وعدم السماح بتكرارها والعمل على تلافيها.
- ✓ يجب أن يوجه التدريب إلى جميع العاملين وفي مختلف المستويات التدريب .[1]
- ✓ الاختيار الدقيق للمتدربين.
- ✓ ضرورة ربط التدريب بحوافز معينة للمتدرب.
- ✓ متابعة المتدرب بعد التدريب.
- ✓ احتواء برنامج التدريب على الممارسات العملية .
- ✓ تدرج العملية التدريبية وتوزيعها على مراحل.
- ✓ مراعاة التفاوت بين الأفراد.

[1]– بن موسى محمد، أثر إدارة المعرفة التنظيمية في تفعيل تدريب المورد البشري في المنظمة –دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية– مذكرة أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2017/2016، ص 121.

- ✓ تشجيع المتدربين على التعلم من بعضهم البعض.[1]
- ✓ التدريب استثمار طويل المدى لا تظهر آثاره إلا بعد أن يوضع في التطبيق.
- ✓ التدريب نشاط رئيسي مستمر.
- ✓ التدريب وظيفة إدارية أساسية.
- ✓ التدريب نظام متكامل ذاتيا ويتفاعل مع المناخ.
- ✓ التدريب لا يقبل الأنماط الثابتة... هو نشاط متغير ومتجدد بطبيعته.
- ✓ التدريب عملية اتصال ومشاركة بين أطراف كل منها يلعب دورا أساسيا.[2]

❖ كما هناك مبادئ أخرى للتدريب يمكن حصرها فيمايلي :

- ➢ **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعلوم بها داخل المنظمة.[3]
- ➢ **المنطق:** يجب أن يتم التدريب بناء على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
- ➢ **الهدف:** يجبأن تكون أهداف التدريب واضحة، وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديد دقيقا من حيث الموضوع، والزمان، والمكان، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.[4]
- ➢ **المرونة:** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب

---

[1]– محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، دار النشر للجامعات، مصر 2013، ص52.

[2]– على السلمي، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 1998، ص 314

[3]– بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخصر، باتنة، 2012، ص 118.

[4]– بلال خلف سكارنة، الطرق الابداعية في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2011، ص29-30.

ومستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.[1]

- **الشمول:** يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة، ليشمل جميع فئات العاملين فيها.[2]
- **التدرج:** حيث يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيدا.
- **الاستمرارية:** ويتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة خطوة، لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد.[3]

المطلب الثالث: مجالات التدريب

يمكن تقسيم مجالات التدريب استنادا إلى المكان الذي يتم فيه التدريب إلى نوعين هما :

❖ **التدريب أثناء العمل *on the Job training:***

يتم وفقا لهذا الأسلوب التدريب في نفس موقع العمل داخل المنظمة المعينة التي يجري العمل فيها، ويتم التدريب عادة أثناء الأداء للعمل المعين أو من خلال مراكز التدريب الخاصة بالمنظمة، وفي كلا الحالتين فان التدريب يتم تحت إشراف شخص مسؤول في المنظمة يقوم بتوجيه وتدريب العاملين الجدد أو القدامى وفق الاحتياجات التدريبية المطلوب معرفتها وتطوير مهاراتهم من خلالها، ويمكن أن يكون المدرب هو ذاته المشرف المباشر للعامل أو العاملين الذين يحصلون على التدريب المطلوب، ويقوم المدرب بإعطاء معلومات تعريفية أولية للمدرب، كما يقوم بالإجابة على كافة التساؤلات التي يطرحها المتدرب أثناء التدريب، إضافة إلى قيام المتدرب بإعطاء المتدرب المعلومات المتخصصة للقيام بأداء معين أو القيام بالأنشطة التي تضمنها عمله، ثم يقوم

---

[1]– الربيع بوعريوة، تأثير الدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007، ص 9.

[2]– عبد المعطي عساف، تدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2008، ص53.

[3]– حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة، الأردن، 2007، ص 22.

بتكليفه للقيام بأداء إنجاز معين على سبيل الاختيار أو التجريب للتأكد من مدى فهمه واستيعابه للمعلومات التي تم تزويده بها وطريقة الأداء، وقد يسمح له بالعمل بمفرده وأحيانا يمكن أن يرتبط ببعض المسؤولين أو المشرفين لمتابعة الأداء أو الإجابة حول بعض الإيضاحات التي يتطلبها العمل.[1]

وتعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا واستخداماً لدى العديد من المنظمات إلا أن نجاحها يعتمد أساساً على درجة الإخلاص الذي يتمتع بها المدرب ومدى التجاوب من قبل المتدربين أيضا. ويمك لهذه الطريقة أن تمزج بين أسلوب المحاضرة التدريبية وكذلك الممارسة العملية للأداء بغية تحقيق التفاعل والتكامل بين الجانب النظري والجانب التطبيقي في العملية، ويمكن أن يتم إجراء العملية التدريبية أثناء الأداء أومن خلال المراكز التدريبية الداخلية للمنظمة.

إذ أن المركز التدريبي يقوم بتدريب العاملين في المنظمة من خلال الترشيحات التي يحصل عليها المركز من المنظمة ذاتها ثم يقوم مدير المركز بتزويد دوائر المعنيين(المتدربين) بالتقارير المتعلقة بإنجاز التدريب ومدى الاستفادة أو الصعوبات التي واجهتهم أثناء التدريب ومن عيوب هذه الطريقة أنها أكثر كلفة من التدريب أثناء العمل على الرغم من خضوع المتدربين فيها إلى المتابعة والمراقبة المستمرة من المركز ذاته.

❖ **التدريب خارج العمل *off the job training*:**

ووفقا لهذه الطريقة يتم التدريب خارج المنظمة التي يعمل بها الفرد، حيث غالبا ما تتوافر منظمات أو مراكز تدريبية متخصصة وغالبا ما تضم هذه المراكز عناصر متخصصة بالتدريب وتكون برامجها التدريبية منظمة ودقيقة وذات فائدة واضحة وملموسة في مجالات التخصص المهني والإداري للمدربين، إذ غالبا ما يمتلك هؤلاء التراكم المعرفي

[1]– خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 135-137.

الكبير والخبرات العالية في مجالاتهم الاختصاصية مما يعود بمنافع واسعة على المتدربين على الرغم من أي المنظمات الراغبة بالتدريب لموظفيها تتكلف جراء ذلك أعباء مالية كبيرة لتغطية البرنامج التدريبي والعديد من المصروفات المتعلقة بإنجازه كالنقل والإقامة وتوفير التسهيلات التدريبية وغيرها من التكاليف المالية العالية .[1]

– وقد تقوم بعض المؤسسات الأكاديمية كالجامعات والمعاهد بالقيام بإعداد البرامج التدريبية التي توفر للعديد من المنظمات العاملة سبل الالتحاق بها لأغراض التدريب، إلا أن هذه البرامج لا تخلو من بعض العيوب مثلا قد تكون البرامج المعدة مسبقا من البرامج التدريبية أو الجامعات لا تتلائم أو تنسجم مع المتطلبات أو الحاجات التدريبية للعاملين أو أنها أحيانا تتسم بالجانب الأكاديمي أو النظري الذي قد لا يحقق تغطية كافية للجوانب التطبيقية التي تتوخى المنظمة الاستفادة منها في تدريب موظفيها ورغم هذه العيوب إلا أنها لا تخلو من المزايا التي تحققها تلك المراكز التدريبية أو الجامعات أو المعاهد

لا تخلو من المزايا التي تحققها تلك المراكز التدريبية أو الجامعات أو المعاهد وغيرها سيما أنها غالباً ما توفر للعاملين أحدث البرامج التدريبية والتطويرية في هذا المجال.[2]

المطلب الرابع: أساليب التدريب

يقوم المدرب خلال إدارته للدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الأذهان ومن ضمن هذه الأساليب المحاضرة، المناقشة تمثيل الأدوار، دراسة الحالات، دراسة الوقائع، المباريات، التمارين ونمذجة السلوك وغيرها وسنعرض هذه الأساليب فيما يلي:

[1]– نفس المرجع السابق، ص 135–137.

[2]–نفس المرجع السابق ، ص 139–140.

1- أسلوب المحاضرة :

يمكن تعريف أسلوب المحاضرة بأنه عملية تعلم وإخبار وبمعنى آخر فهو عبارة عن حديث مكتوب أو غير مكتوب يقدمه فرد لمجموعة ما.

وقد يتبع هذا الحديث نقاشا أو قد لا يتبعه. ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على المحاضر نفسه الذي يجب أن يكون على قدر كبير من القدرة في التأثير على المجموعة التي تلقى عليها المحاضرة.

ومن مساوئ هذا الأسلوب أنه لا يتيح المجال أمام المجموعة للنقاش وتبادل وجهات النظر.[1]

تستخدم المحاضرة عموما كأسلوب للتدريب من أجل نقل المعارف النظرية خاصة.ويصلح هذا الأسلوب في برنامج تدريبي يهدف إلى معرفة قانون جديد و تطبيقاته في العمل مثلا .غير أن الجانب العملي للقانون يفتح الباب أمام مفهوم الكفاءة، فمعرفة قانون العمل مثلا شيء، والقدرة على تطبيقه شيء آخر.

ويمكن عند أية محاضرة فسح المجال في آخر الحصة للأسئلة المختلفة، ما يرفع من فعالية هذا الأسلوب.[2]

2- الندوة : في هذه الطريقة يشترك مجموعة من المتدربين في الدراسة، والبحث حول موضوع معين كما يقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع وإعداد تقرير عنه، وفي الندوة تتاح الفرصة للاستفادة من أراء الغير لأن تقرير كل مشترك يعرض في الندوة للمناقشة، وتبادل أراء من كافة الأعضاء غير أن هذا الأسلوب لا

[1]- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية :إدارة الأفراد، ط3 ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان 2005 ، ص240 -241.

[2] - Alain Meignant. Manager la formation. 6ème édition. Ed Liaison. Paris. 2003. p 215.

يختلف عن أسلوب المحاضرة لأن أسلوب هذه الأخيرة يهدف أساسا لنقل معارف نظرية جديدة، أو تغيير أفكار، أو اتجاهات، أو تعديلها.[1]

3-المناقشة المبرمجة:

أسلوب المناقشات المبرمجة يقوم على التحاور و التشاور بين المتدربين والمدرب وفق هيكل محدد لعناصر الموضوع التدريبي بهدف تعلم موضوعات محددة، إذ يتم تحديد أهداف المناقشة و يعلن عنها مسبقا أو خلال الدقائق الأولى للمناقشة ، وبالتالي يتمكن المتدربون من تصميم وتطوير جدول المناقشة.[2]

4-المؤتمرات : تستخدم طريقة المؤتمر وأساليب النقاش الجماعية للوصول لأهداف التدريب. وتتضمن هذه الأساليب مزيجاً من الأسئلة والإجابات والتعليقات من قبل المدرب، والإجابات والتعليقات والأسئلة من قبل المتدربين؛ حيث يوجه كل ذلك لتحقيق الأهداف التدريبية.

أ- **متى تستخدم المؤتمرات؟** تستخدم طريقة المؤتمرات في:

- ✓ تنمية حلول ابتكارية للمشكلات:
- ✓ إثارة الاهتمام والتفكير وضمان المشاركة في موقف قد يبقى المتدرب فيها سلبياً إذا لم تُستخدم طريقة المؤتمر.
- ✓ التأكيد على النقاط التدريبية الأساسية.
- ✓ دعم المحاضرات أو القاءات أو التمارين العملية.
- ✓ تحديد مدى فهم المتدربين للمفاهيم والمبادئ، وتحديد ما إذا كان المتدرب على استعداد للانتقال إلى مواد جديدة أو مواد أكثر تقدماً.

---

[1]- عبد الجليل مقدم و آخرون، دور تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية –دراسة حالة شركة موبيليس وكالة بشار- مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي- جامعة المسيلة، المجلد: العدد02(2019)، ص 04.

[2]- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الطبعة السابعة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 93.

- ✓ إعداد المتدربين لتطبيق نظرية أو إجراء في مواقف معينة.
- ✓ توضيح نقاط أو تلخيص أو مراجعة موضوعات.
- ✓ تجهيز المتدربين لتدريب لاحق.
- ✓ تحديد مدى تقدم المتدربين، وفاعلية التدريب السابق.

ب- مزايا المؤتمرات : وتتمثل في:

- ✓ إن إعطاء الفرصة للتعبير عن وجهة نظره، وسماع أراء الآخرين يعتبر أمرا مثيرا للدافعية؛ فالدافعية غالباً ما تكون عالية في المؤتمر الذي يُعدُّ له بشكل جيد، ويُدار بمهارة.
- ✓ نظراً لأن المتدربين يشاركون إيجابياً في تصميم موضوعات التدريب فإنهم يكونون أكثر اقتناع بأهمية وجدوى المحتوى، كما أنهم يكونون أكثر التزماً بحلول المشكلات أو القرارات التي تم التوصل إليها عما لو كان المحتوى قد قدّم إليهم بواسطة المدرب.
- ✓ تمكن طريقة المؤتمر المدرب من أن يستخدم بفاعلية خلفية المتدربين ومعارفهم وخبراتهم السابقة.
- ✓ كما تسمح الطريقة للمدرب والمشاركين بالاستفادة من الخبرات ونتاج التفكير الذي يقوم به جميع المشاركين.
- ✓ وفي هذه الطريقة فإن حدوث التعلم بالنسبة للمشارك يتناسب بشكل مباشر مع حجم مشاركته في عملية التعلم .ونظرا لأن المؤتمر يستلزم درجة عالية من المشاركة من قبل المتدربين فإنه يساعد على حدوث تعلم أفضل ودائم بالنسبة لهم.

ج-عيوب المؤتمرات : ونجد:

- ✓ عدم توفر المدربين القادرين على إدارة المناقشة.
- ✓ تتطلب معظم المؤتمرات إعداداً مسبقاً في شكل قراءات محددة وتفكير ود راسة.
- ✓ يحتاج إلى وقت كبير.
- ✓ صغر عدد المشاركين.

- ✓ يتطلب اتفاق مستوى المشاركين من حيث الخلفية والنضج والدافعية .[1]

5- الحوار والمناقشات :

- ✓ **أسلوب دراسة الحالات :**

يعتمد هذا الاسلوب من التدريب على دراسة حالات من واقع العمل ، حيث يقوم المدرب بطرح مشكلة او حالات معينة، ويقوم المتدربون بدراسة ابعادها وأسبابها والبحث عن حلول بديلة لهذه المشكلة وتقييم البدائل المختلفة .

وتتم مناقشة هذه الحالة بين الطرفين المتدربين والمدرب للوصول إلى اساليب معالجة ناجعة وفعالة للمشكلة المقترحة. لكن هذا الاسلوب لا يناسب بعض المتدربين والاستفادة منه محدودة ، لذلك لا يجب الاعتماد عليه بصورة اساسية.[2]

- ✓ **التدريب العملي :**

ويقوم الرئيس المباشر أو المشرف بتدريب الموظف الجديد، وبموجب هذه الطريقة يتم تدريب الموظف في نفس مكان العمل وخلال أوقات العمل الرسمية، وعلى ذلك يتم التدريب في بيئة طبيعية سواء من الناحية المادية أو المعنوية فمكان العمل هو ذاته مكان التدريب والمشرف أو الرئيس المباشر هو نفسه المدرب.

ويقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية، ثم يسأل المتدرب ويشجعه على القيام بالأداء، ويلاحظ أن هذا الأسلوب لا يناسب الأعمال اليدوية والإنتاجية ويمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم.[3]

---

[1]- أكرم رضا، برنامج تدريب المدربين، (القاهرة، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2003)، ص126.

[2]- صلاح الشنواني، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، الاسكندرية مؤسسة شباب الجامعة 1987 ، ص180.

[3]- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 - 2000 ، ص 225.

6- فرق الحوار: في هذه الطريقة يقوم عدد من الأفراد(من3 إلى 10) تحت توجيه منسق فريق الحوار بتقديم وجهات نظرهم في موضوع أو مشكلة، أو في نقاط معينة من موضوع واسع.

أ- **متى تستخدم فرق الحوار:** تستخدم فرق الحوار في:

- ✓ تحديد أو استطلاع الرأي، وتقديم وجهات نظر في قضية أخلاقية أو مشكلات لم يتم حسمها.
- ✓ تحديد وتوضيح المزايا والعيوب الخاصة بمجموعة معينة من الإجراءات.
- ✓ الاستفادة من المعارف والخبرات والتخصصات المتميزة.
- ✓ إثارة الاهتمام بالنسبة لموضوع أو مشكلة معينة.

ب- مزايا فرق الحوار: تسمح بدرجة من المشاركة مع المجموعات الكبيرة التي لا يمكن تحقيقها باستخدام أي طريقة من الطرق الأخرى. كما أن تقديم وجهات نظر مختلفة بالإضافة إلى الفروق بين شخصيات المقدمين تجعل هذه الطريقة طريقة ممتعة للتدريب، كما تقدم نوعاً من التغيير في البرنامج التدريبي.

ج- عيوب فرق الحوار: إن تحقيق الفائدة الكاملة من استخدام الطريقة لا يمكن أن يتم بدون قيادة خبيرة. فيجب أن يتوفر لدى منسق فريق الحوار فهم متعمق لموضوع المناقشة، كما يجب أن يكون قادرا على التعامل مع المقدمين، بالإضافة إلى قدرته على حث مجموعة المتدربين على المشاركة.

7- جلسات الأزيز: ويتم في هذه الطريقة تقسيم مجموعة كبيرة من المتدربين إلى مجموعات صغيرة يتكون كل منها من 6 أفراد، وتُعطى كل مجموعة مشكلة ويسمح لها بستة دقائق لمناقشتها والاستعداد لتقديم تقرير عما توصلت إليه من نتائج للمجموعة الكبيرة.[1]

[1]- نفس المرجع السابق، ص 225.

أ- **متى تستخدم جلسات الأزيز:** تتيح هذه الطريقة الفرصة لتبادل الخبرات والمشاركة في الأفكار في مجموعة كبيرة، كما أنها تعمل على تحديد التساؤلات، والقضايا الخلافية والمشكلات التي يرغب أعضاء مجموعة كبيرة في مناقشتها .وتستخدم هذه الطريقة أيضاً للحصول على مشاركة المتدربين الذين يميلون إلى الصمت، كما تستخدم في تجميع مقترحات من المجموعة لتحسين التعلم، وتقويم حلول المشكلات.

ب-مزايا جلسات الأزيز: يتيح هذا الأسلوب المشاركة لجميع الحاضرين وبالتالي الحصول على معلومات مرتدة، مما يجعل المناقشة أكثر فاعلية.

ج- عيوب جلسات الأزيز: تتطلب أن يكون القائد قادرا على تنظيم المجموعات بشكل سريع، وجعلهم يبدؤون في العمل بدون ضياع الوقت، كما أن ست دقائق لا تعتبر وقتاً كافياً لدراسة مشكلات بأي عمق، وما يتناسب مع هذه الفترة هو فقط معالجة المشكلات والقضايا الخلافية غير المعقدة.

8- اللجان: يعطى لمجموعة من المتدربين يتراوح عددها بين ثلاث وسبع تكليف خاص في شكل مشكلة، ويطلب من المجموعة دراسة المشكلة والوصول إلى نتائج وحلول مقترحة أو مجموعة من الخطوات التنفيذية، وقد تعد اللجنة تقريراً تقوم بتقديمه شفاهه للمجموعة الكبرى.

أ- **متى تستخدم اللجان؟** تستخدم طريقة اللجان في:

1-دراسة أو استطلاع موضوع أو مشكلة.

2-توسيع معرفة وخبرة المتدربين في مجال معين.

3-خلق مفهوم أو نتاج جديد.

4-الحصول على مشاركة المتدربين في تخطيط الأنشطة التدريبية؟.[1]

5-تقويم الأنشطة التدريبية.

[1]- عبد الجليل مقدم و آخرون، دور تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية –دراسة حالة شركة موبيليس وكالة بشار- مرجع سبق ذكره، ص 04.

ب- مزايا اللجان:

1- إن تقسيم مسئولية الدراسة المتعمقة لمشكلات مختلفة تسمح بتغطية مجموعة أكبر من الموضوعات في وقت أقصر؛ حيث يستفيد كل المتدربين من التقارير التي تعدها اللجان العديدة.

2- ويسمح عمل اللجان أيضاً بالاستفادة القصوى من المواهب والقدرات الخاصة لأعضاء الفريق.

3- وأخيرا فإن طريقة اللجان تسمح للمتدربين بالقيام بالمهام القيادية التي ربما لا تتاح لهم في الحالات الأخرى.

ج- عيوب اللجان:

1- تستغرق طريقة اللجان الكثير من الوقت والجهد؛ فغالباً ما تستغرق المناقشة وقتاً أطول من اللازم بسبب الصراعات الشخصية، أو سيطرة قلة من الأعضاء على المناقشة، أو عدم قدرة المجموعة على الوصول إلى قرار.

2- وعادة ما تقترح اللجان حلولاً سهلة بسبب ضرورة اللجوء إلى نصف الحلول للوصول إلى اتفاق المجموعة.

3- وأحياناً ما تعطى اللجان مهاماً غير مناسبة

4- وأحياناً أخرى فإنه قد يطلب من اللجان حل مشكلات كان من الممكن حلها بالمستوى نفسه أو بشكل أفضل بواسطة فرد واحد.[1]

9- **العصف الذهني(تهييج الأفكار):** في طريقة تهييج الأفكار يعطى لمجموعة صغيرة مختارة بعناية سؤال عن كيفية التصرف في موقف أو مشكلة، ثم يطلب من أفراد المجموعة توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار أو الحلول التي يمكن أن يولدها الموقف أو

[1]- نفس المرجع السابق، ص 04.

المشكلة، مع تشجيع التضافر الحر بين أفكار أفراد المجموعة .وتكتب الأفكار على سبورة أو لوح قلاب بالسرعة التي يتم بها خروج هذه الأفكار.

أ- متى تستخدم طريقة تهييج الأفكار؟ تستخدم طريقة تهييج الأفكار لتنمية حلول جديدة أو مبتكرة للمشكلات، وتنمية القدرة على الابتكار ودفع المتدربين على المشاركة.

ب- بمزايا تهييج الأفكار: على الرغم من أنه يتوقع أن يكون % 10 فقط من الأفكار التي يتم إنتاجها في أثناء فترة تهييج الأفكار ذات فائدة، إلا أن هذه النسبة تمثل عدداً له اعتباره من الأفكار القيمة، كما أن الإيقاع السريع لفترة إثارة الذهن يعتبر مدعاة للمتعة.

ج- عيوب تهييج الأفكار: تستلزم هذه الطريقة قيام قائد المجموعة(المدرب)بتهيئة الظروف لفترة تهييج أفكار منتجة، كما يجب عليه أن يتأكد من فهم المشاركين لأدوارهم، والعمل على تحريك أدهان المجموعة بشكل مستمر لضمان تدفق الأفكار .وتتطلب المهام السابقة مهارة فائقة من قائد المجموعة، كما أن إنتاجية المجموعة تتوقف على قدرات المشاركين وفهمهم للعملية.

10- تمثيل الأدوار: ويسمى أيضا"عكس الأدوار Role-reversl"،"الدراما الاجتماعية Socio-drama" أو "الدراما النفسية Psycho-drama"،[1] وفي حقيقة الأمر يعتبر هذا الأسلوب أسلوبا مكملا بحيث يجب استخدامه مقرونا ببعض الأساليب التدريبية الأخرى وذلك بغرض إعطاء المتدربين فرصة تعلم مهارات العلاقات الإنسانية من خلال الممارسة العملية، ويقوم هذا الأسلوب على أساس أن يسند لاثنين من المتدربين أو أكثر أدوارا لتمثيلها أمام باقي مجموعة المعنية بالبرنامج التدريبي، وذلك بعد مدهم بالوصف التفصيلي- كتابة أو شفهيا - للموقف والدور المطلوب تمثيله، وبعد إعطائهم فرصة من الوقت للإعداد والتحضير يقومون بأداء أدوارهم التمثيلية أما م باقي المجموعة، ومن هذه

[1]- محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010 ، ص 241.

المواقف نذكر(مناقشة مشرف لشكوى من أحد العمال، تقديم رجل بيع منتجاته لأحد الوكلاء).[1]

11- التدريب العملي: ويقوم الرئيس المباشر أو المشرف بتدريب الموظف الجديد، وبموجب هذه الطريقة يتم تدريب الموظف في نفس مكان العمل وخلال أوقات العمل الرسمية، وعلى ذلك يتم التدريب في بيئة طبيعية سواء من الناحية المادية أو المعنوية فمكان العمل هو ذاته مكان التدريب والمشرف أو الرئيس المباشر هو نفسه المدرب.

ويقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية، ثم يسأل المتدرب ويشجعه على القيام بالأداء، ويلاحظ أن هذا الأسلوب لا يناسب الأعمال اليدوية والإنتاجية ويمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم.[2]

12- الأداء: طريقة التمرين العملي هي الطريقة التي يتطلب فيها من المتدرب تحت ظروف معيارية أداء العمليات أو المهارات التي يتم تدريبه عليها .والأداء عبارة عن تعلم بالممارسة.

أ- **متى يستخدم الأداء؟** بصفة عامة فإن استخدام طريقة الأداء هي استخدامات طريقة البيان العملي نفسها؛ حيث تستخدم طريقة الأداء كطريقة لاحقة لطريقة البيان العملي؛ وذلك للتدريب على العمليات أو الإجراءات الحركية، وتشغيل الأجهزة، والمهارات الجماعية، واجراءات السلامة.

ب- مزايا الأداء:

1- تعطي هذه الطريقة الفرصة للمتدرب لتطبيق المعارف التي اكتسبها في مواقف حقيقية.

[1]- Shivarudrappa, D. & all, Human Resource Management, revised edition. Himalaya Pub. House, Mumbai, indea, 2010, p74.

[2]- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 225.

2- كما أن استخدام هذه الطريقة يؤدي إلى زيادة المشاركة الإيجابية للمتدربين إلى الحد الأقصى.

3- تهيئ طريقة الأداء الفرصة للمدرب لملاحظة درجة التعلم التي حققها كل متدرب.

ج-عيوب الأداء: يتطلب توفير عدد كبير من الأجهزة، وكذلك عدد كبير من المدربين كما أنه يستغرق وقتاً طويلاً.[1]

13- الدراسة: وتتكون من الاتي: [2]

1- الواجبات الدراسية: يقوم المدرب في طريقة الواجبات الدراسية بتكليف المتدربين بقراءات في كتب أو دوريات، أو يكلفهم بإعداد مشروع أو بحث، أو يحدد لهم مشكلات أو تمارين للتدريب على مهارة معينة.

أ- متى تستخدم الواجبات الدراسية؟ تستخدم الواجبات في:

1- تعريف المتدربين بموضوع معين، وذلك قبل تناوله في الصف أو في المعمل.

2- التمهيد للمحاضرة أو البيان العملي أو المناقشة.

3- مراعاة الفروق الفردية في قدرات المتدربين أو خلفياتهم وخبراتهم السابقة من خلال الواجبات.

4- إتاحة الفرصة للمتدربين لمراجعة المواد التي تمت تغطيتها في الصف أو القيام بالتمرين اللازم لتنمية المهارات أو القدرة على حل المشكلات.

5- تزويد المتدربين بمواد إثراء تعليمي.

ب- مزايا الواجبات الدراسية:

1- تغطي كمية كبيرة من المادة التدريبية في وقت قصير.

---

[1]- http://www.edutrapedia.illaf.net/arabic/show_article.thtml?id=192

[2]- محمد قاسم، التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية،(القاهرة :دار الشروق للنشر والتوزيع،2011) ص 39.

2- كما أن هذه الطريقة تعطي المتدربين الفرصة للقيام بالتمرين الكافي للتأكد من إتقانهم للمهارة موضوع التدريب.

3- تضمن تقديم المحتوى حسب وجهة نظر الشخص الذي قام بإعداد المادة التدريبية بدلاً من الاقتصار على وجهة نظر المدرب.

ج- عيوب الواجبات الدراسية:

1- تتطلب واقعية عالية من المتدربين.

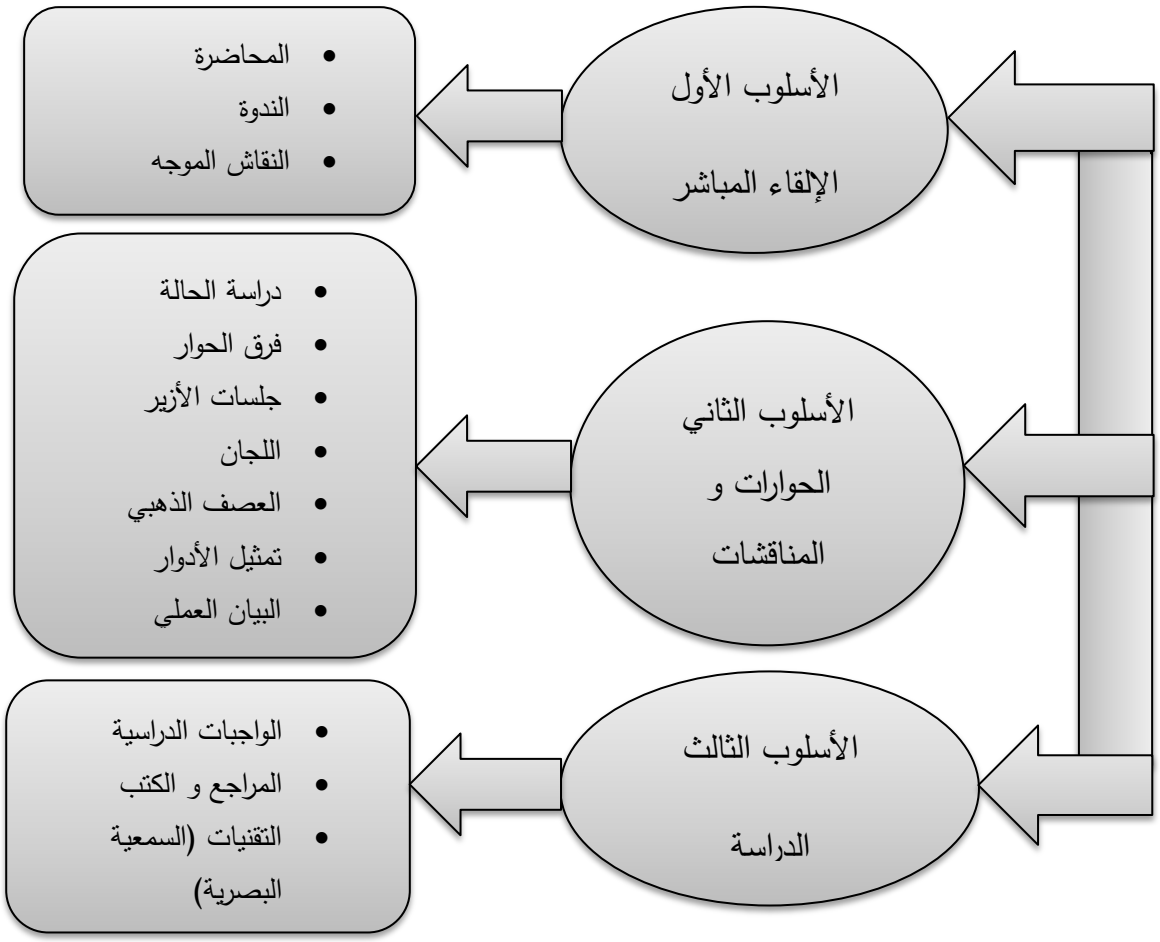
2- متابعة الواجبات يمثل عبئاً على المدرب.

3- صعوبة تقيم أخطائها.

2- المراجع والكتب: وهو أسلوب تقليدي مهم، فلا بد أن يستفاد من الكتب والمراجع والدوريات، خاصة الحديثة منها، كما لا بد أن يتعلم المتدرب ويعتاد التعامل مع هذه المراجع؛ لأنها ستبقى مصدرا من مصادر العلم والمعرفة، والتدريب قد لا يكون مستمراً ومتواصلاً للفرد، ولكن هذه المراجع ستبقى في متناول يد الجميع .ولكن من عيوب هذا الأسلوب أن كثيرا من الناس لا يرغبون في القراءة والاطلاع، ويشعر بعضهم بشيء من الملل عند الرجوع الي هذه المراجع.

3-التقنيات(السمع بصرية): وهي من الأساليب التدريبية المنتشرة في جميع معاهد التدريب في العالم، حيث تجمع المادة التدريبية في فيديو أو شريط أو توضع على شرائح أو شفافات، ثم تعرض للمتدربين، وينبغي أن تعد الأفلام والشرطة إعداداً جيداً ومشوقاً ليثير انتباه المتدربين، والا فسوف تكون هذه الأساليب مملة للمتدربين؛ لأن مشاركة المتدرب محدودة.الأفضل أن يستخدم التدريب مزيجاً من أسلوبين أو أكثر من أساليب التدريب .على سبيل المثال: قد يستخدم المدرب في درس ما الواجب الدراسي، ثم المحاضرة، ثم يقوم ببيان عملي أمام المتدربين، ثم يطلب من المتدربين القيام بتمرين عمل.

الشكل رقم (03): أساليب التدريب



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 225.
- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 225.

يبين لنا الشكل أساليب التدريب التي تنقسم إلى ثلاثة مستويات المستوى الأول الإلقاء المباشر، والمستوى الثاني الحوارات والمناقشات، والمستوى الثالث الدراسة، وكل مستوى ينقسم بدوره إلى أقسام.

المبحث الثالث : مراحل العملية التدريبية

إن التدريب ليس هدفا في حد ذاته، بل وسيلة لتحقيق غايات معينة مثله مثل العمليات الإدارية الأخرى ، يتم التخطيط له بعناية وفق خطوات علمية مدروسة، فنجاح التدريب وتحقيق الهدف منه يتوقف على مدى التخطيط والإعداد الجيد له.

المطلب الأول: مرحلة جمع وتحليل البيانات :

تتعلق هذه المرحلة بتوفير كافة المعلومات والبيانات عن مختلف عناصر نظام التدريب سواء كانت داخل أو خارج المؤسسة، هذه العملية هي جزء من نظام المعلومات الإدارية وذلك من أجل تخطيط التدريب وتتمثل هذه المعلومات كالآتي:[1]

- معلومات عن التنظيم الإداري.
- معلومات عن الأهداف و السياسات .
- معلومات عن تطور النشاط وأسلوب ممارسة الوظائف الإدارية .
- معلومات عن الإمكانيات المادية و النظم و الإجراءات .
- معلومات عن الأفراد و الظروف المحيطة .

المطلب الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية :

التعرف المتكامل للاحتياجات التدريبية يمكن النظر إليه من جانبين :[2]

أولا: جانب المنشأة :

أ- تحديد الفجوة الكمية بين ما هو مطلوب لتنفيذ السياسات و الخطط التي تم اقرارها.

ب- تحديد المعلومات والمهارات والقدرات والاتجاهات التي ينبغي احداثها وتطويرها في مختلف المستويات الوظيفية بقصد علاج بعض نواحي الضعف أو القصور المائلة.

---

[1]- بن عنتر عبد الرحمن, ادارة الموارد البشرية (المفاهيم والاسس، الابعاد، الاستراتيجية) دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ,عمان 2010 م، ص 98-99.

[2]- احمد ابراهيم ابو سن، ادارة الموارد البشرية، الخرطوم 2009 م، ص135-142 .

ج- تحديد المعلومات والمهارات والقدرات والاتجاهات التي ينبغي احداثها و تطويرها في مختلف المستويات الوظيفية بقصد التكيف والتوافق مع نظم أو أساليب جديدة في العمل.

ثانيا: جانب الفرد: وهنا تعني الاحتياجات التدريبية مجموع التغييرات المطلوب إحداثها في الفرد في جوانب معلوماته، مهاراته، اتجاهاته، وسلوكه، لكي يتحقق أداء مستهدف ويزيد من درجة الأداء الحالية .

إن النظرة المتأنية لماهية الاحتياجات التدريبية في إطار المنشأة من جانب وفي محور الفرد من جانب آخر، تبين أن هناك مصادر أساسية للمعلومات التي تبنى عليها العملية التشخيصية التحليلية لتحديد الاحتياجات التدريبية المتصلة بكل منها :

1/مصادر المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية للمنشأة :

علما بأن الاحتياجات التدريبية في إطار المنشأة تتمثل في ثلاث عناصر:

أ- الزيادة الكمية في لكوادر المطلوبة لتنفيذ السياسات والخطط :

ينبغي الاهتمام في هذه الحالة بتحليل السياسات والخطط والبرامج بهدف التعرف على النشاطات والوظائف التي ينبغي النهوض بها لتحقيق هذه السياسات .

إن التحليل التفصيلي لما ينبغي أن يتم في إطار هذه السياسات من مشروعات يعيني تحرير القدر المطلوب من الكوادر الواجبة في مختلف المستويات، تلي ذلك مرحلة مقارنة حجم القوى العاملة المتوفرة حاليا ما هو مطلوب لتنفيذ السياسات وتحديد في ضوء ذلك الفجوة الكمية والنوعية التي تمثل الاحتياجات التدريبية .

ب- الاحتياجات التدريبة ذات الطبيعة العلاجية للمشاكل الحالية :

إن هناك العديد من الأوضاع والنقائص لا يمكن معالجتها بالبرامج التدريبية النمطية التي تقدم في مراكز ومعاهد التدريب، بل تحتاج علاجها إلى وضع برامج تدريبية خاصة تهدف إلى تحليل المشاكل القائمة وتأكد المعارف والمهارات والاتجاهات التي تؤمن معالجتها وتجاوزها إلى درجات أرفع من الأداء.

ج-البرامج التدريبية ذات الطبيعة التجديدية و الابتكارية :

تهدف البرامج التدريبية ذات الصيغة العلاجية إلى إزالة مسببات المشاكل الحالية وتحقيق الاستمرارية في العمل، فإن البرامج التدريبية ذات الطبيعة الجديدة و الابتكارية تهدف إلى تجاوز معدلات الأداء الحالية إلى معدلات أرفع وأكثر تطورا بطرح تطلعات أو تصورات أو أدوات جديدة للعمل .

تتمثل طبيعة البرامج التدريبية التجديدية والابتكارية في سعيها لتجديد وابتكار وتنمية ظروف جديدة من المعارف والمهارات والاتجاهات توافق مع أهداف المشروعات الجديدة، التغير في ظروف العمل، القوانين واللوائح الجديدة، إدخال الأدوات التقنية الحديثة وغيرها من التصورات الجديدة التي تؤثر تأثيرا مباشرا على أهداف المنشأة وأساليب العمل فيها.

إن هذه الظروف الثلاثة من الاحتياجات التدريبية للمنشأة بالرغم من اختلافها في أهدافها المرحلية إلا أنها تتمازج وتتكامل مع بعضها تكاملا عضويا، بالقدر الذي يغذي فيه بعضها بعضا في حلقات متصلة وصولا للهدف الكلي وهو تحقيق حالة كفاءة وفعالية متصلة للمنشأة .

2- مصادر المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد :

بينما يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية للمنشأة الاطار الكلي لنظام التدريب فيها، فان تحديد الاحتياجات التدريبية للفرد يمثل التوجه العملي التفصيلي في تحديد النقائص في المعارف والمهارات والاتجاهات التي ينبغي تغطيتها بهدف تجاوز الفارق بين درجة الأداء الحالي ودرجة الأداء المستهدف .

إن الدراسات الحديثة بشكل خاص تشير إلى أن تحديد الاحتياجات التدريبية في محور الأفراد لا تجد إلا اهتماما هامشيا، الأمر الذي يؤثر على فعاليات التدريب بشكل عام، ويعزى هذا الاهتمام الهامشي إلى عدة أسباب من أهمها :

أ- ان الدراسات التفصيلية في ضوء احتياجات الأفراد تحتاج إلى جهد أكبر وزمن أطول ونفقات أكبر.

ب- كما أن هناك بعض الميل إلى الإفادة من البرامج النمطية بشكل تلقائي لا يتيح التأمل في الاحتياجات الأفراد.

ج- يضاف إلى ذلك عدم الاهتمام الكافي في كثير من المنشآت بالنمو المهني للأفراد و الاقتصاد على التوجيهات العامة في خطط تنمية القوى العاملة .

إن مصادر المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية بالنسبة للأفراد تشمل الدراسة التحليلية لمعارف ومهارات واتجاهات الفرد حاليا وما ينبغي أن تكون عليه وفق الأهداف المطلوبة في نموه الوظيفي .

المطلب الثالث: تصميم البرنامج التدريبي:

تعتبر مرحلة تصميم البرنامج التدريبي من أهم المراحل في العملية التدريبية وذلك لعدة الأسباب التالية:[1]

مرحلة تصميم البرنامج التدريبي تتكون من عدة عناصر، وبالتالي ليست سهلة بل عملية معقدة تتشابك مع عدد من المتغيرات والموارد و العوامل داخل النظام التدريبي وخارجه، نجاح البرنامج التدريبي يعتمد في الأساس على التصميم الدقيق الجيد لذلك البرنامج، وأهم خطوات أو عناصر تصميم البرنامج التدريبي تتمثل فيما يلي :

- تحديد الاحتياجات التدريبية
- تحديد الأهداف المطلوبة من البرنامج التدريبي.
- وضع محتوى البرنامج التدريبي وإعداد المواد التدريبية.
- اختيار الأساليب التدريبية.
- تهيئة التسهيلات التدريبية الأخرى.

[1]- هالة مويسي، دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم تسير تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي محند أو الحاج – البويرة، الجزائر 2015/2014 ص17.

- استقطاب المشاركين.
- إعداد الموازنة اللازمة للبرنامج التدريبي.
- إعداد الجدول الزمني للبرنامج التدريبي.
- اختيار المدربين يتكون من (المدرب المحاضر، المدرب القائد، المدرب التطبيقي، المدرب النفسي).

المطلب الرابع: تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية:

1-تنفيذ البرامج التدريبية :

وهي تعبر عن مرحلة إدارة البرنامج التدريبي، في إطارها العام و الاجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية وأهم الجوانب التنفيذية التي يتطلب الأمر ضرورة الاعداد لها هي:[1]

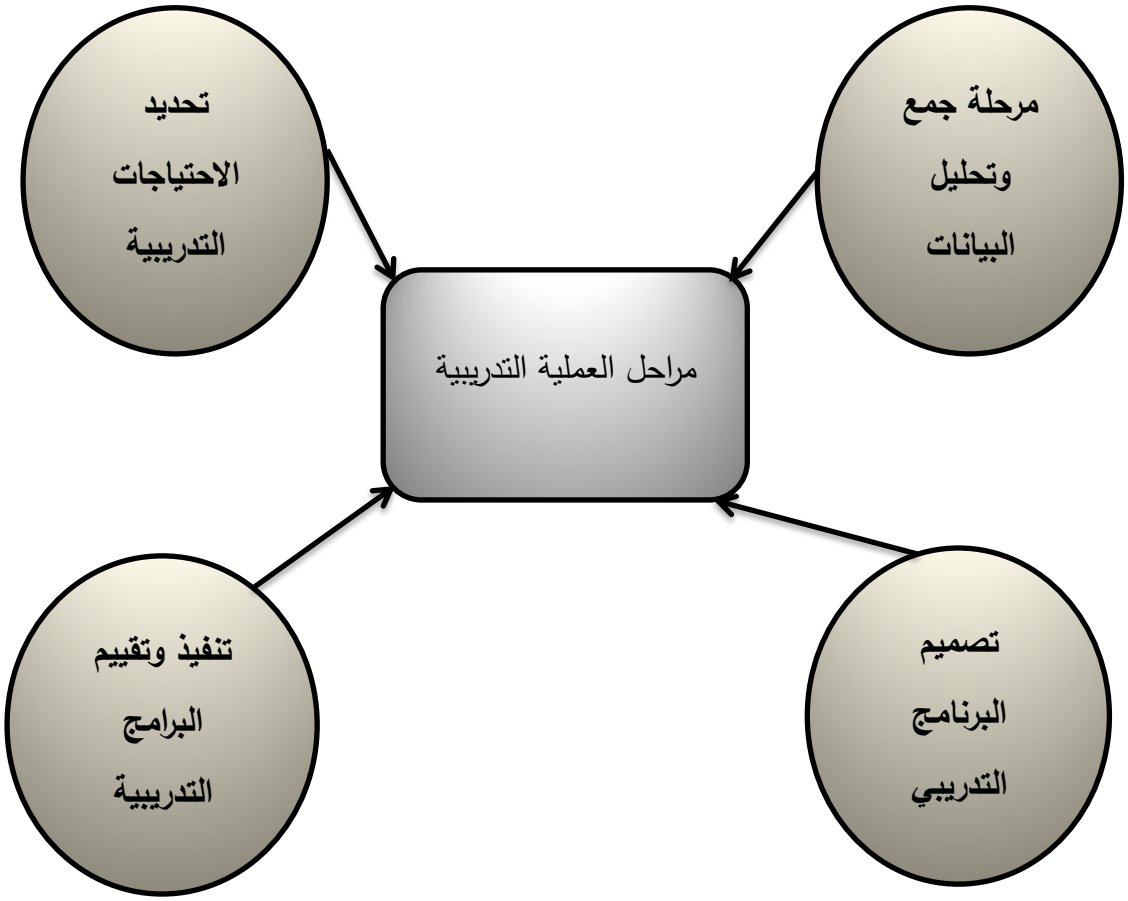
- توقيت البرنامج .
- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية .
- تجهيز المطبوعات .
- الاتصال بالمتدربين .

2- تقييم البرنامج التدريبي:

يمكن اعتبار تقييم البرنامج التدريبي هام ومستمر، وهو آخر مرحلة من مراحل التدريب و ذلك ضمانا لتحقيق الفاعلية المستهدفة من التدريب، فهو نشاط رئيسي و هام ولا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب، وهو كذلك نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضمانا لتحقيق الفاعلية المستهدفة من التدريب.

[1]- مصطفي نجيب شاويش، ادارة الافراد، دار الشروق، عمان، 2000 م، ص 100-101 .

الشكل رقم (04): مراحل العملية التدريبية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- مصطفي نجيب شاويش، ادارة الافراد، دار الشروق، عمان، 2000 م، ص 100-101 .
- هالة مويسي، دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم تسير تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي محند أو الحاج – البويرة، الجزائر 2015/2014 ص17.

خاتمة الفصل:

نظرا لأهية التدريب في الإدارة حاولنا استعراض أهم الخصائص التي تساعد على التعريف بالتدريب، حيث تهدف المؤسسة إلى تنمية مهارات الأفراد لمواجهة احتياجات حالية ومستقبلية تتطلبها المؤسسة في ظل التغيرات البيئية التي تواجهها لأن التدريب لا يهم المؤسسة لوحدها بل كذلك يعني الفائدة على الأفراد العاملين فيها وبناء حب العمل لديه داخل المنظمة مما يعود المنظمة والفرد، وقد تم التعرض إلى كل من أهمية التدريب وأهدافه التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وكذلك مرورا بمراحل العملية التدريبية من تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية وفي الأخير تقييم البرامج التدريبية.

الفصل الثاني

مفهوم الأداء ومسار تقييمه للمورد البشري

تمهيد :

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري و بمدى تحقيق رغباته وآماله، فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة و الشديدة مرهون بهذا العنصر.

ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط ، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار، وتعتبر سياسة دراسة " الأداء وتقييمه" من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد حتما المؤسسات في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل .

ولمعرفة هذه المعلومات والإجراءات سوف نتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- **المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية.**
- **المبحث الثاني: الأداء، مفهومه والعوامل المؤثرة فيه.**
- **المبحث الثالث: تقييم الأداء، مفهومه ومسار بنائه.**

المبحث الأول : عموميات حول الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية في المنظمات مورداً من أهم موارد المنظمة، وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد البشرية، فالمنظمة بدون أفراد ما هي إلاّ مجموعة من المباني، والمعدات، والآلات فقط، فالأفراد، وليس المباني أو المعدات، هي التي تصنع وتخلق المنظمات .

لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها، حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية.

وقد تناولت طيات هذا المبحث المضامين المتصلة بمفهوم إدارة الموارد البشرية لدى المؤسسات الاقتصادية من خلال سرد تعريفها ومهامها وأهدافها بالاضافة إلى أهميتها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

يطلق على إدارة الموارد البشرية في المنشآت عدة تسميات منها إدارة الأفراد، وإدارة القوى العاملة، وإدارة شؤون العاملين...الخ إلا أن أكثر التسميات شيوعا هي إدارة الموارد البشرية، وعلى نحو هذا نحاول تقديم بعض التعاريف لإدارة الموارد البشرية وذلك بعد التعرف على المورد البشري:

أولا– مفهوم المورد البشري:

"يقصد بالموارد البشرية جميع العاملين في المؤسسة، بما يحملونه من طاقات واستعدادات ومهارات وقيم واتجاهات وخصائص ديموغرافية".[1]

نستخلص من هذا التعريف أن كل شخص يعمل في مؤسسة ويبذل جهدا فكريا أو جسديا، يتمتع بكفاءات ومعارف يطلق عليه المورد البشري.

ثانيا– مفهوم إدارة الموارد البشرية:

[1]– مؤيد السعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، الطبعة الأولى، ص 24.

- يعرف "*(Heneme & all,1986)* إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة المسؤولة عن توجيه العاملين في المنظمة من خلال نشاطات توجه لزيادة فاعليتهم كالاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، التطوير والمكافأة".[1]

يمتاز هذا التعريف بتركيز الموارد البشرية مباشرة على العاملين من أجل زيادة قدراتهم وفعاليتهم من خلال نشاطات يتم تفعيلها.

- أما نيجرو *Nigro* "فيرى أنها فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتقييمهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء".[2]

-ويعرف "*French* إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة".[3]

ويعرفه "*Smith.O,Orant.J*" "إدارة الموارد البشرية بأنها مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وأيضا، توصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد".[4]

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في هذه المنشآت. وتشير أيضا إلى مجموعة الممارسات والسياسات التي تشمل الجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية داخل المنظمة.

---

[1]-إبراهيم عواد مشاقبة وآخرون، أثر البيئة الخارجية على نجاح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد 13، 2013، ص138.

[2]- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان –الأردن– الطبعة الأولى 2008، ص 6-7.

[3]- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2000، ص20.

[4]- نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، عمان، الأردن، 2000، ص14.

–وتعرف كذلك "بالإمكان تصور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بأنها مجموعة من المهام المرتبطة بالحصول على أفراد وتدريبهم، تطويرهم وحفزهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم".[1]

يفهم من ذلك، أن إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المؤسسة والعاملين.

–وتعرف على أنها " نشاط إداري مستقل عن وظائف الإدارة الأخرى ، حيث تختص من اسمها بالعنصر البشري على وجه التحديد وهذا ما يضفي عليها الأهمية الإدارية والموقع المميز في الهيكل التنظيمي للمنشأة، أيضا تختص بالحصول على تعاون الأفراد، أو الوصول إلى الأهداف والنتائج من خلال جهود الآخرين".[2]

نجد في هذا التعريف أن إدارة الموارد البشرية تتميز بالاستقلالية عن جميع الوظائف الإدارية، فهي تسعى دائما إلى تكافل الجهود بين جميع أفراد المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

– إن مصطلح إدارة الموارد البشرية يحتمل معاني عديدة، فيستخدم أحيانا للدلالة على تلك الوحدة التنظيمية التي تقوم بمختلف أنشطة وظيفة الموارد البشرية، وهو يدل أيضا على مفهوم التسيير، ذلك التخصص العلمي الذي أصبح يدرس ويطور من طرف علماء إدارة الأعمال والمتخصصين في هذا الميدان.

[1]– لمين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد في المؤسسة، مذكرة دكتوراه، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص 03.

[2]– باسمة علي حسن أبو سليمة، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية –غزة– 2007، ص 11.

ويستعمل أيضا للدلالة على مختلف أنشطة تسيير وظيفة الموارد البشرية، كتخطيط الموارد البشرية، التوظيف، الأجور، التدريب والتنمية، التحفيز، ظروف العمل ... إلخ".[1]

يفضي هذا التعريف الصفة التنظيمية لوظيفة الموارد البشرية، مما يجعلها تقوم بتسيير الأفراد وفق أسس تنظيمية، وذلك بمشاركة كل المسيرين كما يوجد مجموعة من الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية والمتمثلة عموما في تخطيط الموارد البشرية والتوظيف والتدريب... هذه النشاطات تعكس مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن خلال التعريفات السابقة نتوصل إلى تعريف شامل للموارد البشرية:

"يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن إدارة القوى العاملة بكفاءة وفعالية عالية، لتحقيق الأهداف المنطوية بتنفيذها، سواء أهداف المنظمة أو أهداف العاملين أو أهداف المجتمع وتعد القوى البشرية ذات أهمية بالغة لأي مؤسسة لأنه بواسطتها يمكن تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وبفعالية أكثر ونجاحها يعود في الأساس إلى القوى البشرية".

[1] -Bernard Martory, Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines, Edition Dunod, Pari 2005, p01.

المطلب الثاني: مهام ادارة الموارد البشرية:

عرفت وظيفة الموارد البشرية تطورا على مستوى أنشطتها، من انشطة تهدف إلى تحقيق أكبر العوائد من الاستغلال الأمثل للعنصر البشري إلى أنشطة أكبر تسعى إلى تحقيق الأهداف لكل من الفرد والمنظمة. وتتمثل انشطة الموارد البشرية في:[1]

1- بناء القوة العاملة:

- ✓ التخطيط الاستراتيجي للعمالة ، الاستقطاب.
- ✓ الاختيار والتعيين ، إدارة المسار المهني.

2- تطوير الهيكل الوظيفي:

- ✓ تصميم الوظائف.
- ✓ تكثيف الاستفادة من مهارات العاملين : التدوير الوظيفي ، الإثراء الوظيفي.
- ✓ خطط الإحلال.

3- تنمية وتطوير العاملين:

- ✓ التقديم والتهيئة المبدئية.
- ✓ التدريب ، داخل وخارج المنظمة.
- ✓ تنويع وتطوير مهارات العاملين.

4- تحفيز العاملي:

- ✓ دراسة دوافع العاملين ، الأجور والتعويضات.
- ✓ نظم الحوافز والمزايا ، التأديب والجزاءات.

5- صيانة القوة العاملة:

- ✓ برامج الأمن والسلامة ، الرعاية الصحية ، الطبية والنفسية.
- ✓ خدمات العاملين ، الاستشارات المهنية .

[1]- بشيخ جميلة، دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة للأمومة والطفل بـ -مستغانم- مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، 2017/2016، ص 10-11.

6- متابعة تقدم العاملين:

- ✓ تقويم الأداء . متابعة المسار المهني (النقل ، الترقية).
- ✓ خطط التقاعد.

7- بحوث الموارد البشرية:

- ✓ نظم معلومات الموارد البشرية ، تحليل الوضع الحالي والمستقبل للموارد البشرية معدلات الغياب ودوران العمل ، عوامل الرضا والإنتاجية.[1]

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى إلى تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة، وتطوير العاملين تطويرا مستمرا يلبي رغباتهم وحاجاتهم، ويحقق أهداف واحتياجات المنظمة، وينبثق عن هذا الهدف العديد من الأهداف نوردها فيمايلي:

1-الأهداف الاجتماعية *Social Objectives*:

تسعى هذه الأهداف إلى تحقيق أهداف المجتمع وتطلعاته، وذلك عن طريق استخدام الأفراد وتوظيفهم للقيام بالمهام المختلفة وفقا لتخصصاتهم وخبراتهم وكفاياتهم، وبما يتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في كل مناشطة، وإدارة الموارد البشرية غالبا ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعمال. وتوفير جو عن العمل تسوده حرية الحركة والعاملين بما يؤدي إلى رفع مستويات المعيشة، وتمكين الأفراد من بذل أقصى جهودهم وطاقاتهم والحصول على مقابل لهذا البذل، مع تأمين الأمن والحماية للعاملين والمحافظة عليهم.[2]

-وتعمل ادارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية: من خلال تحقيق احتياجات الأفراد الاجتماعية و التقليل من أثارها السلبية في المؤسسة .

---

[1]- نفس المرجع السابق، ص 10-11.

[2]- رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان 2014، ص 11-12.

و يمكن ان نلخص اهداف ادارة الموارد البشرية فيما يلي:

- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد المؤسسة.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطور.
- رعاية العاملين وتقدير الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية، توعية العاملين بمدى أهميتهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية ودفعهم لبذل أقصى جهد ممكن.
- العمل على استقطاب وجذب العمالة اللازمة للمؤسسة، واكتساب العمال مهارات وقيم ومعارف لتحقيق ذاتهم، وجعلهم مصدر للابتكار والابداع الدائم للمؤسسة.[1]

2-الأهداف التنظيمية *Organizational Objectives* :

بما أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما في المنظمة، وتعتبر جزء من النظام الأشمل (المنظمة) فإنها تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى أو الأنظمة الأخرى للمنظمة، وتتبلور الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية والاستشارية.

3- الأهداف الوظيفية *Functional Objectives* :

تتحقق هذه الأهداف من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها التخصصية المتعلقة بالعاملين في جميع أجزاء المنظمة ووفقا لحاجاتها، وإتاحة لهم فرص التقدم والتطور، وتوفير ظروف العمل التي تمكن العاملين من العمل القائم على التعاون الفعال الذي يزيد من قدرتهم الإنتاجية، كما يزيد من مكافآتهم ورواتبهم.[2]

[1]- احلام قاسي، مذكرة مقدمه ضمن نيل شهادة الماستر في علوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، معهد العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة العقيد أكلي محند اولحاج بالبويرة,2012/2011 ص 52.

[2]- رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 11-12.

4- الأهداف الإنسانية *Human Objectives* :

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة العاملين على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، على اعتبار إنهم هدف العملية الانتاجية والعنصر الأساسي والمهم من عناصر الانتاج، هذا بالإضافة إلى تحسين وزيادة المساهمة الخاصة بالموارد البشرية للتنظيم بطريقة أخلاقية ومشروعة، مع مراعاة العدالة في معاملة الأفراد سواء من ناحية توزيع المهام، أو من ناحية منح الحوافز والمكافآت.[1]

-كما أن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن ايجازها فيما يلي :[2]

- ✓ المساهمة في تحقيق أهداف الشركة.
- ✓ توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب و المتحفزة.
- ✓ زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- ✓ المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
- ✓ إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
- ✓ العمل على تقدم و ترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة

المطلب الرابع: أهمية إدارة الموارد البشرية:

إن الممارسات الجيدة لإدارة الموارد البشرية تبدو واضحة من قدرة المنظمة على الاستقطاب والاحتفاظ بأفضل الموارد البشرية. فالتخطيط للموارد البشرية ينبه المنظمة مبكرا إلى نوعية العمالة المطلوبة في الأجل القصير، والمتوسط والطويل. كما أن الاستقطاب والاختيار الجيد يحدد أفضل الأفراد للأعمال والوظائف المتاحة، ويؤكد على

[1]- رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 11-12.
[2]- حسن إبراهيم ،إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية بيروت الطبعة 1، 2002 ، ص 21 .

الإحلال والتعيين السليم, ثم يأتي التدريب والتنمية ليقوما بدورهما في إكساب الأفراد المهارات, والاتجاهات والمعارف المختلفة.[1]

وتعد إدارة الموارد البشرية من أهم الادارات الوظيفية في المؤسسة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج وأكثر موارد المؤسسة عرضه لتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية للمؤسسة والتغيرات البيئية الخارجية العامة.

ويتفق اغلب كتاب الإدارة بشكل عام والإدارات الوظيفية بشكل خاص بأن المؤسسة بإدارة الموارد البشرية تتمكن من احراز الكثير من المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة التحديات البيئية وضمان الاستمرار والبقاء وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:[2]

- ✓ الاهتمام بالموارد الرئيسية في المؤسسة وهم العمال.
- ✓ الاختيار العمال المناسبين لشغل الوظائف.
- ✓ القيام بتطوير مهارات العمال بالمؤسسة حيث لا يمكن تأسيس المؤسسة دون إدارة الموارد البشرية.
- ✓ تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة الحالية أهمية كبيرة فهي إدارة لأهم وأغلى أصول المؤسسة، تتميز عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة .هذا بافتراض أن الإدارة تعمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية(مديرين ومرؤوسين) فتشجعهم وتدفعهم للاجتهاد والابتكار وتهيئ مناخا ينمي ذلك وينشطه.

[1]– محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، القاهرة، الطبعة 1، 2013، القاهرة، ص 29.

[2]– عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في نجاح المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2014 ،ص 25، 26 .

ومهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وحددت أهدافا طموحة للإنتاج والتسويق والتمويل وأخرى للتميز على المنافسين، و هذا يتحقق بعمال يعملون بروح الفريق.

- لإدارة الموارد البشرية عدة ادوار بالمؤسسة هي:

- **الدور الاستشاري** : ويتمثل في تقديم النصح والمشورة والبيانات والمعلومات للمديرين على طول خط السلطة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية.
- **الدور التنفيذي** : ويتعلق بالجانب التشغيلي ، من خلال ما تقوم به من وظائف، كتخطيط القوى العاملة، الاختيار، التدريب والتحفيز.
- **الدور الوظيفي:** يتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.
- **الدور المشارك:** تلعب إدارة الموارد البشرية دورا بالغ الأهمية في صنع وإبراز القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة.[1]

المبحث الثاني: مفاهيم حول الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي عرفت اهتماما في البحوث والدراسات باعتبارها تتعلق بالموارد البشرية والمنظمة، وهذا راجع أن الأداء هو المؤشر أساسي للحكم على فعالية المستخدمين في المؤسسة.

إن التطرق إلى الأداء بدراسة نظرية يعد مطلبا ضروريا للإحاطة بجميع جوانب البحث، كم يعتبر من الموضوعات الرئيسية في نظريات التنظيم الإداري بصفة عامة، وعلى الرغم من ذلك فان هذا الموضوع لا يزال من أكثر الموضوعات غموضا وإثارة للجدل سواء فيما يتعلق بالتعريف أو العناصر التي يتضمنها ولذلك سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الجوانب الأساسية للأداء وهي كتالي:

[1]– سراج وهيبة، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الاداء المستدام ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012 ،ص18.

المطلب الأول: مفهوم ومكونات الأداء

أولا: مفهوم الأداء

التعريف الأول: حيث عرفه فينش ***Finich*** على أنه "القدرة على استخدام مهارة خاصة أو مهارة وظيفية استجابة لمتطلبات خاصة" وعرفه كذلك بأنه "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز".[1]

في هذا التعريف ركز فنيش على الإنجاز كما اعتبر الأداء الوسيلة التي يقوم العامل من خلالها بتلبية الحاجات الوظيفية.

التعريف الثاني: "الأداء هو القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد للموارد المتاحة وبذلك نجد أن للأداء مركبين أساسين يتفعلان مع بعضهما وهما: الفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف، والكفاءة المقترنة بتدنية التكاليف".[2]

ونستمد من هذا التعريف أن الفعالية و الكفاءة هما المركبين الأساسين للأداء.

التعريف الثالث: يعرف ***P.Drucker*** الأداء على أنه "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء، محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال".[3]

ويتفق معه في هذا التعريف كل من ***Robbins*** و***Wierseman*** حيث يعتبران أن الأداء "هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الطويلة الأجل".[4]

ونستمد من هذا التعريف أنه تم التركيز على الأهداف الطويلة الأمد و التي تتمثل في البقاء والاستمرار من أجل تحقيق التوازن والرضا الوظيفي بين العمال داخل المؤسسة.

---

[1]– سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الدار الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص 35.

[2]– مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2012، ص 20.

[3] -Peter Drucker, L'avenir du management selon Drucker, Editions village Mondiale, Paris, 1999, p73.

[4]– عداي الحسيني فلاح حسن، "الإدارة الاستراتيجية"، الطبعة الأولى عمان، دار وائل للنشر، 2000 ، ص 231.

التعريف الرابع: يعرف الأداء بأنه" المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ".[1]

إن هذا المفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه المفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي نسعى من خلال هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.

التعريف الخامس: أنه "مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل و القياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم قيمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى آثار المؤسسة على البيئة الخارجية".[2]

في هذا التعريف تم التعبير للأداء عن طريق النسب والأرقام لقياس النتائج وملاحظة مدى تأثير هذه النتائج على المحيط الخارجي للمؤسسة.

التعريف السادس: يعرف أيضا: "انجاز عمل ما، لذلك اعتبره الباحثين بأنه أداء بشري أي إهمال لبقية الموارد، في حين نجد أن تحقيق المؤسسات لأهدافها ينجم عن تفاعل كل مواردها ، ومن ثم فإن أداء المؤسسة يعبر عن مدى بلوغها لأهدافها مع الاقتصاد في استخدام كل مواردها ، أي أنه كمتغير تابع لعاملين هما الكفاءة والفعالية.

- ✓ **تعريف الأداء وفق مفهوم الكفاءة:** فقد حصر بعض الباحثين الأداء في بعد واحد هو الكفاءة فقط، أي الاستخدام الأمثل للموارد.
- ✓ **تعريف الأداء وفق مفهوم الفعالية:** ركز بعض الباحثين في تعريفهم للأداء على الفعالية لوحدها ، فلقد اعتبر بأنه مدى تحقيق أهداف المؤسسة."[3]

---

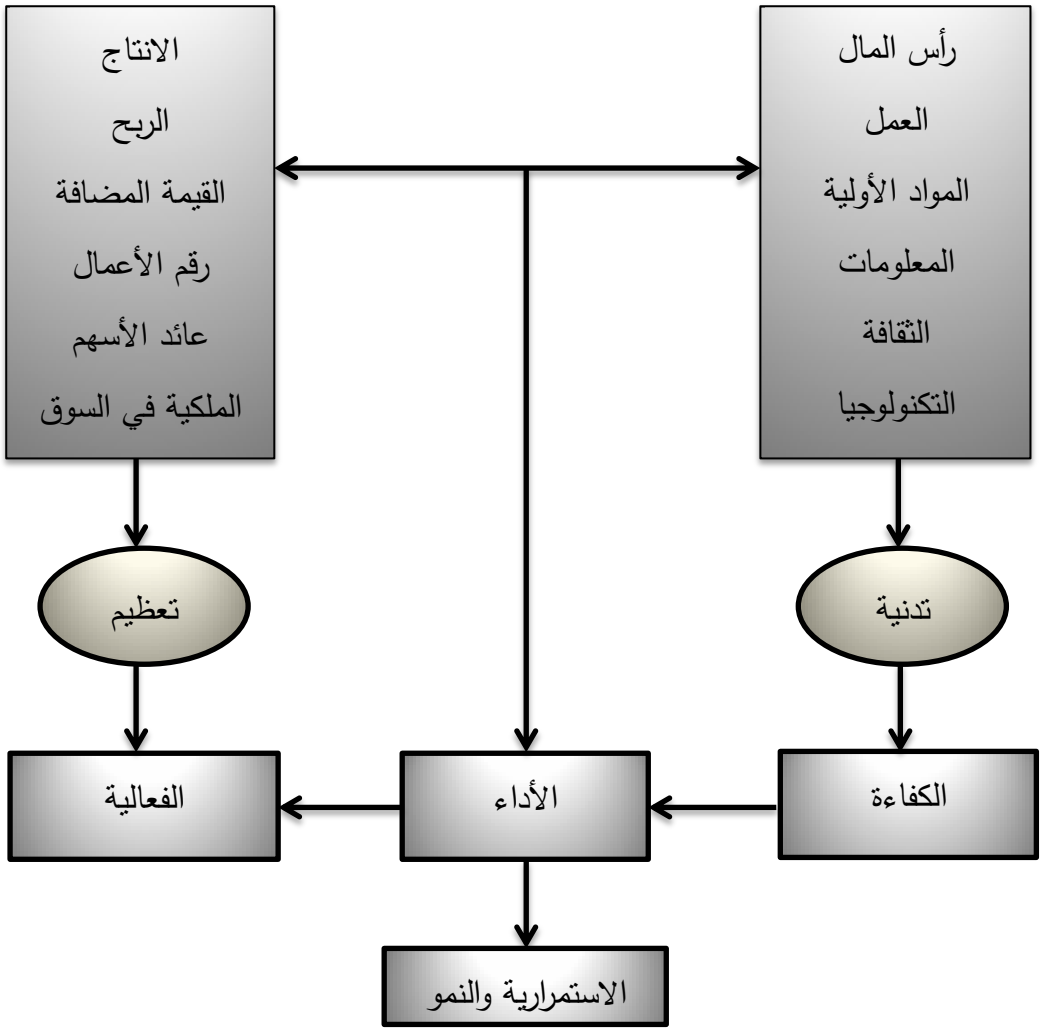
[1]– قريشي محمد الصغير، عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ،مداخلة مقدمة ضمن ملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية ،يومي 22 و 23 نوفمبر 2011 ، جامعة ورقلة، ص111 .

[2] -Jean Yves Saulquin, Gestion des ressources humaines et performance de services, Revue de gestion des ressource humaines, n°36, Paris, Edition ESKA , 2000, P20.

[3]– إلهام يحياوي ،الجودة، كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية ،مقال منشور ،عدد 05 ،جامعة باتنة ، 2007 ص 46.

في هذا التعريف تم التعرف على الأداء من وجهة الكفاءة والفعالية كما يركز على السبل التي توصل المؤسسة إلى غاياتها وأهدافها، المتمثلة بالطرق والصيغ التي تعتمدها في استغلال الموارد المتاحة، ومدى نجاح المؤسسة في الاستغلال.

الشكل رقم(5): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: قديد فوزية، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ادارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006، ص 17.

التعريف السابع: يعتبر الأداء على أنه "تحقيق الأهداف التنظيمية، مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة، هذا التحقيق يمكن أن يفهم في اتجاهه المباشر(النتائج) أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي للنتائج (العمل)".[1]

[1] -ANNE MARIE FERICELI,BRUNO SIRE ,Performance et Ressources Humaines, Edition Economique, paris,1996,p20.

التعريف السابع: من وجهة نظر أخرى هناك من يرى الأداء أنه: "الفرق بين القيمة المقدمة للسوق (V) ومجموع القيم المستهلكة (Ci)، وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز التكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد ومصدر عوائد، وتساهم بهامش في الأداء الكلي للمؤسسة".[1]

نلاحظ أن التعريف أعطى للأداء مفهوم من منظور القيمة المضافة أي من حيث الثنائية (تكلفة منفعة).

التعريف الثامن: "الأداء هو القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد للموارد المتاحة وبذلك نجد أن للأداء مركبين أساسين يتفعلان مع بعضهما وهما: الفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف، والكفاءة المقترنة بتدنية التكاليف".[2]

ونستمد من هذا التعريف أن الفعالية و الكفاءة هما المركبين الأساسين للأداء.

التعريف العاشر: يعتبر الأداء على أنه "تحقيق الأهداف التنظيمية، مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة، هذا التحقيق يمكن أن يفهم في اتجاهه المباشر(النتائج) أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي للنتائج (العمل)".[3]

من هذا التعريف فإننا نستخلص بأن الأداء هو الوسيلة التي يقوم بها العامل من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

وعلى ضوء ما سبق يمكن تعريف الأداء بأنه مجموعة من الأنشطة التي يؤديها الفرد، والتي تعبر عن مستوى كفاءته في إنجاز المهام والواجبات المنوطة والموكلة له.

---

[1]– الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 2009، ص 218.

[2]– مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2012، ص 20.

[3] -ANNE MARIE FERICELI,BRUNO SIRE ,Performance et Ressources Humaines, Edition Economique, paris,1996,p20.

ثانيا: مكونات الأداء

يمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد جزئية يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء.

1-كمية الجهد المبذول: تعتبر عن مقدار الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة، وتعبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2-نوعية الجهد: وتعني مستوى الدقة والجودة، ومدى مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو الكمية بقدر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات، وخلو الأداء من الأخطاء وكذلك درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3-نمط الأداء: فالمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى.

كما يمكن قياس أيضا الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة، أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة أو ذلك المستخدم في كتابة تقرير أو مذكرة وذلك إذا كان العمل ذهني.[1]

[1]- حمو سميرة، تقييم أداء العاملين وآثره على مردودية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة سورفيرت -سوناطراك أرزيو P2- مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة مستغانم، 2018/2017، ص 8-9.

نستنتج من مكونات الأداء أنها المحاور الأساسية في قياس أداء الفرد وذلك من خلال معرفة الكمية والجهد المبذول وكيفية الأداء الفرد لعمله، فعليه يمكن أن تقول عند الكشف عن أداء الفرد يجب مراعاة هذه الأبعاد أو المكونات الثلاثة من أجل الحصول على أداء عالي.

المطلب الثاني: خصائص وأنواع الأداء

أولا: خصائص الأداء

للأداء مجموعة من الخصائص، ارتأينا إجماليا لتوضيح معناه أكثر فيما يلي:[1]

1- الأداء مسألة إدراك: يختلف الأداء بين الأفراد والجماعات والمنظمات، فبالنسبة لمالكي المنظمة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما الفرد العامل فقد يعني له الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة، كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

2- الأداء مفهوم متطور عبر الزمن: إن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها، سواء كانت الداخلية منها أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية للمنظمة، تكون متغيرة مع حياة المنظمة ومع تغير المواقف أو الظروف، إذ أن توليفات العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية، تجعل الأداء مرتفعا، من موقف لآخر، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

3- الأداء مفهوم شامل: الأداء لا ينحصر في الجانب الاقتصادي فقط بل يتعداه إلى الجانبين التنظيمي والاجتماعي، بحيث التنظيم الجيد هو وسيلة في خدمة أداء المنظمة

[1]- ياسع ياسمينة، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة (دراسة حالة شركة القطن الممتص SOCOTHYD)، رسالة ماجستير في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010-2011، ص 80-81.

من خلال الهيكلة الرسمية، والحد أو على الأقل التقليص من النزاعات التي يمكن أن تحدث في المنظمة، بهدف خلق حو من الانسجام والتنسيق الذي يسمح بالانتقال الجيد للمعلومات وبالتالي تحقيق الفعالية، إلى جانب مرونة الهيكلة والقدرة على التكيف مع قيود المحيط، كما أن إهمال الجانب الاجتماعي المتمثل في تحقيق الرضا لمختلف أفراد المنظمة، قد لا يخدم أداء المنظمة كذلك، لذا فالمعايير المالية وحدها غير كافية للتعبير عن أداء المنظمة، فعلى القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير مالية وخاصة المعايير الاجتماعية.

4- الأداء مفهوم غني بالتناقضات: إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل، منها المكملة بعضها البعض، ومنها المتناقضة وهذه الحالة الأخيرة تظهر مثلا عند السعي وراء تحقيق هدف تدنية تكاليف الإنتاج والعمل في نفس الوقت على تحقيق هدف تحسين النوعية في السلع والخدمات، لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار.

5- الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة: إن معرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فإنه يتوجب على القادة الإداريين إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الاستراتيجية.

ثانيا: أنواع الأداء

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى مكوناته وخصائصه يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية.

ويمكن تقسيم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك فإن نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الاداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إلى معيار الشمولية.

1-حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين، الأداء الداخلي والأداء الخارجي اللذان يتمثلان كالآتي:[1]

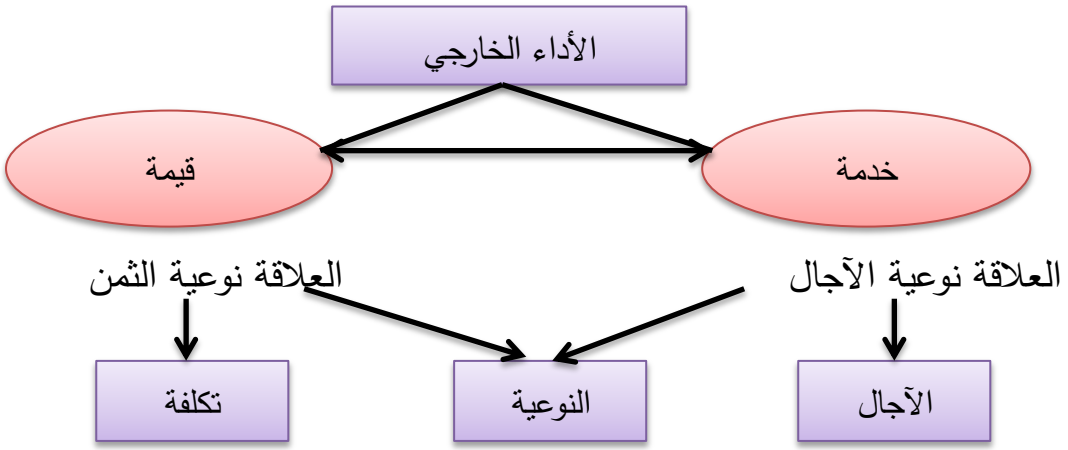
أ-**الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي إنه نتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- **الأداء المالي:** ويمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب-الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

[1]- كمال بوالشرش، الثقافة التنظيمية الطبعة الأولى، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015/2014، ص 89.

الشكل رقم(06): مفهوم ثلاثي الأبعاد للأداء الخارجي.



Source: Lamia Berrah, l'indicateur de performance, concepts et application, lepadués éditions, paris, 2002, p 22.

2-حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي:

أ-**الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر. في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب-**الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع مختلفة باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق.[1]

[1]- كمال بوالشرش، الثقافة التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 89-90.

المطلب الثالث: محددات الأداء

إن أداء الأفراد يتحدد بثلاث عوامل أساسية وهي كالاتي:[1]

أ-**الجهد المبذول:** وهو درجة وقدرة العامل وحماسه عند قيامه بعمله، وبقدر ما يزيد الفرد من جهده المبذول بقدر ما يعكس ذلك درجة دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الفرد للأداء وبذلك يكون هذا العنصر أحد محددات الأداء.

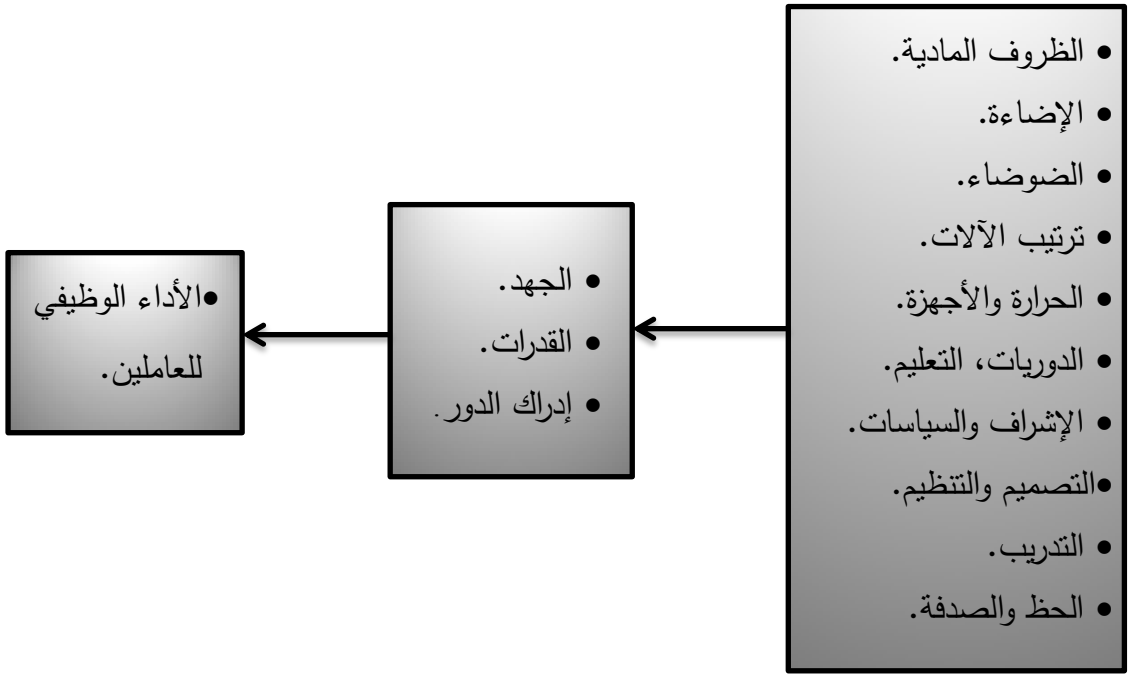
ب-**القدرات و الخصائص:** يمثل هذا العنصر القدرات والخصائص التي يمتلكها الفرد العامل والتي يكون قد اكتسبها أثناء مراحل عمله أو من قبل وتظهر فاعلية هذه الأخيرة في العنصر السابق وهو الجهد المبذول، حيث أن العامل يقوم باستخدام كل قدراته وخصائصه أثناء قيامه بالعمل ويبذل فيه كل خبراته من أجل تحقيق الأداء بالمستوى المطلوب.

ج-**إدراك العامل لدوره الوظيفي:** وهو "إطلاع العامل على ما يجري حوله في عمله، بمعنى أن تتجسد في مخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة والمهام ال تي يتكون منها عمله" بمعنى أن يكون العامل مدركا تماما لطبيعة عمله والبيئة المحيطة به وما يتطلبه عمله من مهام والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس الفرد العامل بها دوره في المؤسسة.

وما ينبغي الإشارة إليه أيضا هو أنه لابد أن تعمل هذه المحددات مع بعضها البعض أي لابد من وجود مزيج بينهما حتى نتمكن من تحديد الأداء.

[1]- مسعودي خديجة، أثر الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة البناء الجاهز(الأبيار)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق والعلوم السياسية شعبة العلوم السياسية تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2012/2011، ص 52.

الشكل رقم (07): محددات الأداء الوظيفي



المصدر: حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دار الجامعة، الاسكندرية، 2005، ص 212.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر العديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل، حيث تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموما لا تؤثر في الأداء.

وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية غلى الفرد وأدائه، من هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسين هما:[1]

1- عوامل داخلية: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

أ- **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو المؤسسة مرهون بمدى استقطاب عناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وانسجامها مع الجماعة ومدى تعاونها معها،

[1]- حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، ط1، 2011، ص 84-86.

وبمدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير مواردها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.

ب- الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها، فهي تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

ج- التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة.

أن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية التدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء، لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة في التنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات.

د- بيئة العمل: وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته.

و- العوامل الفنية: إن العوامل التكنولوجية من الآلات والمعدات ووسائل اتصال و غيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد، ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون العامل على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

2- عوامل خارجية: وتتكون من مجموعة من العوامل وهي:[1]

أ- **البيئة الاجتماعية والثقافية:** العادات والتقاليد الموروثة، العرف وأمور الدين، المستوى التعليمي، نسبة الأمية وغيرها، والنظر إلى مدى تقدير الأفراد للتعليم ورغباتهم في الحصول عليه، وأنواع برامج التعليم الفني والمهني.

[1]- حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ص 84-86.

ب- البيئة السياسية والقانونية: طبيعة النظام السياسي، مدى استقرار السياسي، مرونة القوانين والتشريعات، والسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة، العلاقات الدولية ونوعيتها.

ج- البيئة الاقتصادية: الإطار العام لاقتصاد الدولة(اقتصاد حر أو موجه)، الاستقرار الاقتصادي، النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك الأسواق المالية ومدى وجود أسواق الأسهم والسندات، السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

المبحث الثالث: تقييم الأداء، مفهومه ومسار بنائه.

لضمان مستوى أداء معين من العمال تقوم المؤسسة بوضع نظام متابعة ، خاص بكل وظيفة ويمثل تقييم الأداء تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير الأداء، فعند تطبيق تقييم الأداء بصورة جديدة وصحيحة فإنه لا يوضح مستوى أدائه الحالي فقط لكنه يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المستقبلية.

ويمكن تعريف تقييم أداء الأفراد عموما بأنه "معرفة سلبيات وإيجابيات مختلف الأنشطة الإنسانية وكفاءة عملها لأجل ترتيبها مقارنة مع التطور المتوقع الذي ينجز به العمل".

حاول الدارسون لهذا الموضوع الوصول إلى تعريف شامل ومتكامل لعملية تقييم أداء الأفراد ولهذا تعددت التعاريف واختلفت في محتواها وهدفها ومن بين هذه التعاريف نذكر:

المطلب الأول: تعريف وأهمية تقييم الأداء

أولا: تعريف تقييم الأداء

التعريف الأول: "يشير تقييم الأداء إلى العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعية وفقا لخطوات محددة".[1]

[1]- صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي سليم، رواية حسن، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،2008، ص 237.

نلمس من هذا التعريف أن عملية التقييم تتم من خلال مقارنة تقيم الأداء في الماضي والحاضر وهذا وفقا لمعايير تم تحديدها مسبقا.

التعريف الثاني: لقد عرفها الدكتور محمد فاتح صالح في كتابه إدارة الموارد البشرية على أنها: "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والقصور في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقا".

التعريف الثالث: وعرفها نفس الكاتب كذلك على أنها: "عملية قياس وتسجيل لأداء وسلوك الفرد أثناء العمل ومقارنة ذلك بما هو متوقع منه أو بالمعايير الموضوعة من قبل الإدارة".[1]

نستخلص من هذا التعريف أن عملية التقييم هي إيجابية أيضا فلا تقتصر على كشف العيوب في الأداء فقط، وإنما تهتم بنقاط القوة التي يحققها الفرد في أدائه، مما يمكن الفرد من أداء عمله بفعالية، وهذا طبعا يسهم في تحقيق مصلحة الفرد والمنظمة في آن واحد.

التعريف الرابع: في حين هناك من يعرفه بأنه "إحدى الطرق لتزويد العاملين بتغذية عكسية عن أدائهم في العمل"[2]

يبرز هذا المفهوم عملية تقييم أداء العمال على أنها آلية للتغذية العكسية(المعلومات المرتدة) بالنسبة لأنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر الأداة الكاشفة للإدارة عن أية جوانب القصور في تنفيذ هذه الأنشطة والوظائف.

التعريف الخامس: ويرى عبد الغفار حنفي في تقيم الأداء "الطريقة أو المعيار التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له الذي يؤدي

[1]– محمد فاتح صالح، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2004، ص137.

[2]- Margaret Foot, Caroline Hooh, Introducing Human Resource Management, 2end Edition, England Addison Wesley Longman Limited, 1999, p 226.

ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كافية أو جدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا....)".[1]

من خلال هذا التعريف يمكن القول أن عملية تقييم الأداء تساعد المدراء والمسؤولين على معرفة نقاط القوة والضعف للأفراد العاملين وتقييمها ومحاولة معالجتها قدر الإمكان.

التعريف السادس: "تقييم أداء العاملين هو تحليل وتقييم منظم لخدمات الشخص القائم على ملاحظة عمله خلال فترة من الزمن وعلى دراسة جميع السجلات الموضوعية المتعلقة بأدائه للعمل ولمسلكه".[2]

نستخلص من التعريف أن تقييم أداء العاملين هي عملية إدارية مخطط لها مسبقا وهي عملية مستمرة يسعى فيها الفرد إلى تحقيق الهدف خلال فترة زمنية.

التعريف السابع: ومن هذا المنظور وردت الكثير من التعاريف التي تنظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها "تعبر عن تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما، توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي تهتم أولا بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدما وثانيا بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية، أو هي عبارة عن "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المصنوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء".[3]

ما يمكن أن نستنتجه من هذا التعريف أن عملية تقييم الأداء تعد مؤشرا للفاعلية في المؤسسة كما تعتبر أيضا عملية للاستخراج الانحرافات.

---

[1]– عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، 2006، ص361–362.

[2]- Amine rberolles , évoluer, vers un nouveau dialogue en ressources humaines, édition achevé d'imprimer les presses de Jouve n°1292, p13.

[3]– عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 95.

التعريف الثامن: تقييم الأداء هي "العملية التي يتم بمقتضاها، قياس مدى التزام العامل بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم"[1]

ويلاحظ من التعريف أنه ركز على عنصر السلوك وكذا الوقت في عملية التقييم الأداء، ومدى المساهمة التي قدمها العامل للمنظمة خلال فترة زمنية معينة.

وبصفة عامة يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة الأفراد لأعمالهم، ويطلق عليه عدة مسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة، أو نظام تقييم الأفراد، وأيا كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء: تظهر أهمية تقييم الأداء وفق السياق الآتي:

- ✓ المدخل الذي يمكن المنظمة من اختيار وتعيين العاملين من ذوي الكفاءة، فضلا عن أنه يكشف مدى ملائمة عمليتي الاختيار والتعيين مع حاجات المنظمة، وبما يفضي إلى اقرار أنواع خاصة من البرامج التدريبية سعيا لتطوير القدرات وتعزيزا للإسهامات الفردية المرتبطة بشكل أو بآخر بطبيعة الرواتب والتعويضات الممنوحة.
- ✓ يفصح عن الصيغة القانونية لأهمية تقييم الأداء على عدها منظما للواجبات مثلما هي مترجما لطبيعة الحقوق والامتيازات، أي أن تقييم الأداء يدعم عملية تخطيط الموارد البشرية بوافر من المعلومات عن كافة الأنشطة القرارية (العرض، الطلب، الترقية، الترفيع، النقل، المكافآت).
- ✓ تفرد عملية تقييم الأداء فرص الدافعية لدى العاملين وبما يقودها إلى تطوير قدراتهم وامكانياتهم والأكثر اثارة رغباتهم تجاه العمل.

[1]– عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية – دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG) قسنطينة– مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، ص 58.

ويذهب البعض إلى أن تقييم الأداء ذو تأثير على مستوى المشرفين والعاملين والادارة العليا كما هو موضح في الجدول التالي:[1]

الجدول رقم (02): أهمية تقييم الأداء من وجهة نظر المشرفين والعاملين والادارة العليا

المشرفين	العاملين	الادارة العليا
تحقيق العدالة بين جميع الموظفين من خلال مستندات موثقة تؤيد سلامة موقف كل عامل من قرارات الترقية أو انهاء الخدمة.	تحسين علاقاتهم وذلك عندما يرى العاملون بأن هناك انسجام وعدالة في عملية التقييم، بإمكانهم تشخيص مشكلات الأداء في وقت مبكر بدلا من السماح له بالاستمرار.	تطوير العاملين وفق الاحتياجات المستقبلية للمنظمة.
اختيار المتميزين من الموظفين لاتخاذ قرارات حول ترقيتهم وترفيعهم إلى مراكز وظيفة أعلى في المنظمة.	تطوير المهارات عند القوى العاملة وهذا سيعطي الفرصة لتعظيم الاستفادة من العاملين الموجودين حاليا.	تحديد الحاجة إلى الموارد البشرية.
اظهار جوانب النقص في سياسات المنظمة واكتشاف أخطاء قد تكون السبب في ضعف نتائج تقييم أداء العاملين.	اعطاء الدافعية للعاملين الذين يعدلون ويصححون مشكلات أدائهم.	الموضوعية وتحديد المكافآت وخلق روابط قوية وواضحة بين نظام الأجور وانجاز الأهداف وغاية المنظمة.
كشف الأخطاء في عمليات التعيين واختيار العاملين.	تطوير الأداء وتحسين انتاجية العاملين.	تطوير سياسات الاستخدام والتوظيف.

المصدر: سلوى عمر عبد الرحمن، الادارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، مرجع سبق ذكره، 100.

ويتضح من الجدول أن تقييم الأداء له تأثير في مجالات عديدة، ويعتبر أيضا جزءا حيويا للإدارة الفعالة للأفراد.

[1]– سلوى عمر عبد الرحمن، الادارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2015 (أطروحات الدكتوراه)، ص 96-97.

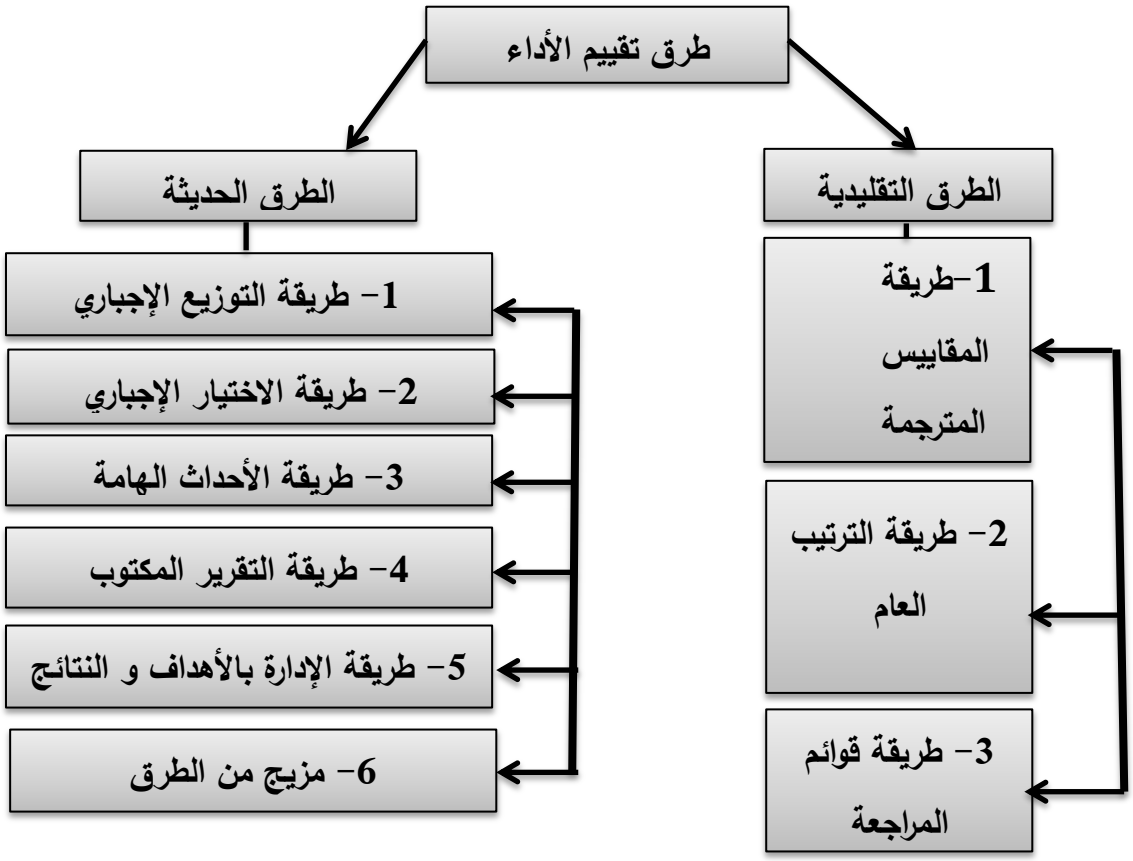
المطلب الثاني: طرق وعوامل تقييم الأداء

أولا: طرق تقييم الأداء

يقسم الباحثون والمختصون في الموارد البشرية طرق تقييم الأداء إلى تقليدية وحديثة، ففي نظرهم الطرق التقليدية لم تعد كافية خاصة وأنها لم تأخذ مدخل إدارة الجودة الشاملة في الاعتبار رغم أهميتها في تحسين أداء المؤسسة.[1]

حيث ركزت على الجوانب الكمية واستخدمت معايير ومؤشرات مالية كما اهتمت بالأداء الفردي، وعلى العكس فإن الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية ومختلف الصفات الشخصية كما أنها اهتمت بالأداء الجماعي.

الشكل رقم (08): الطرق المختلفة لتقييم الأداء



المصدر: زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، 2001، ص 113.

[1]- جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003، ص 439.

إن الأهمية التي تكتسبها عملية تقييم الأداء البشري في المؤسسة تفرض عليها الابتعاد عن الأحكام الشخصية والعشوائية في تقييم الأفراد، وبالتالي فهي تبحث دائما على أحسن الطرق التي تتسم بالعدالة وتعكس الواقع بشكل صحيح وبهذا فإن المؤسسات تستخدم طرق مختلفة وقد قام الباحثون في هذا المجال بتقسيم هذه الطرق إلى تقليدية وحديثة اعتمادا على معايير تشترك فيها مجموعة من الطرق وتختلف فيها عن الطرق الأخرى.

حيث يرون أن الطرق التقليدية ركزت على الطرق الحديثة على الجماعة، وعلى النوع وتنمية الموارد البشرية، كما أن التقييم يكون صادرا عن البيئة المحيطة.[1]

ثانيا: عوامل تقييم الأداء

وهي العوامل التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقيم على أساسها الفرد، مثل كمية الإنتاج ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات، والاستعداد للتطور، الكفاءة.

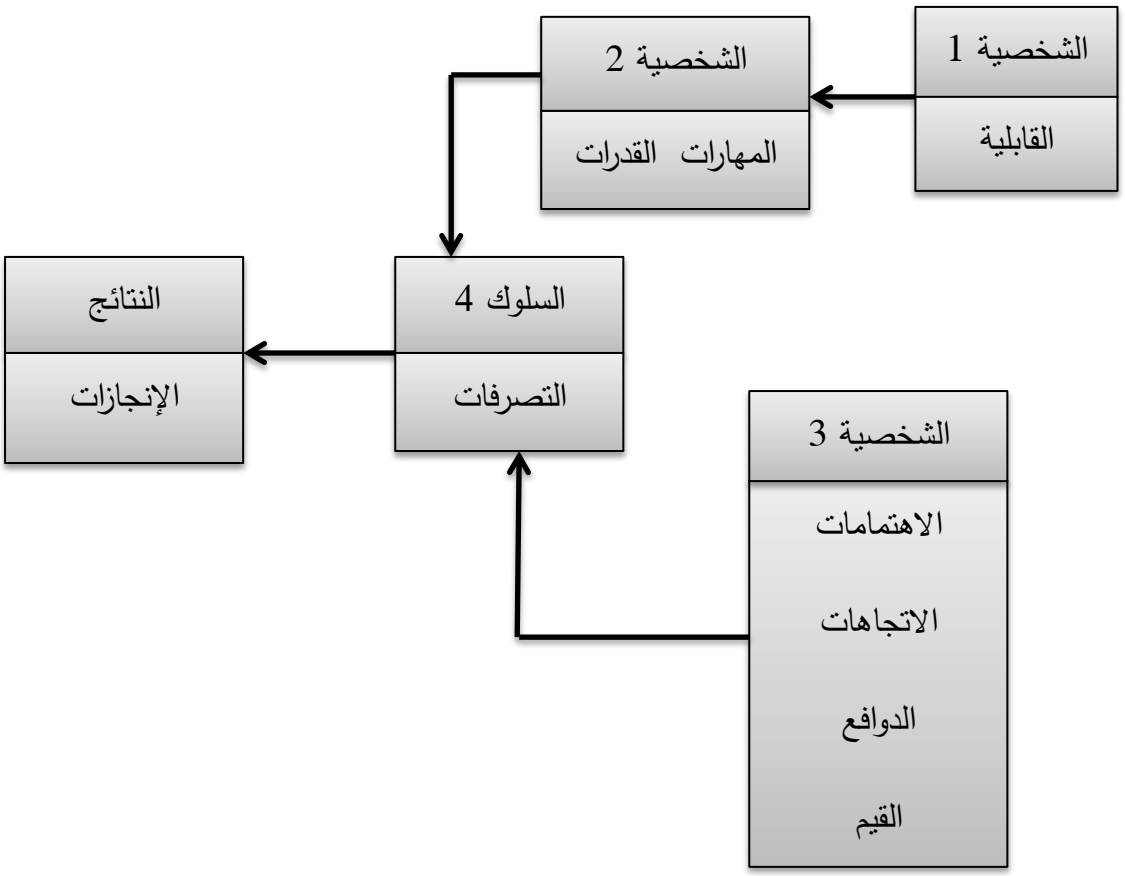
ويركز تقييم الأداء الفعال على العوامل التي يمكن ملاحظتها، مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها، فيما يتعلق بالتفاعل والتعامل مع الآخرين ولكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر وتحفظ، وذلك بسبب صعوبة تقييمها موضوعيا.[2]

والشكل التالي يبين العلاقة بين السلوك والشخصية والنتائج:

[1]- Robert Le Duff§, Encyclopédie de ressources, humines, édition, paris, 1999, p 895.

[2]– عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية –بسكرة– مذكرة مقدمة متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية فرع استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006/2005، ص 13.

شكل رقم (09): يبين العلاقة بين السلوك والشخصية والنتائج



المصدر: عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية –بسكرة– مرجع سبق ذكره، ص 13.

المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء

تتكون عملية تقييم أداء العاملين من ستة خطوات متصلة ببعضها هي:

1- تحديد معايير الأداء: أي الاتفاق بين الرئيس والمرؤوس على العمل الذي يتسم إنجازه وكيف سيتم تقييمه وبالتالي فإن معيار الأداء هو بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يحققها العامل (المرؤوس) الذي يؤدي عمله المطلوب.[1]

وتمثل معايير الأداء في هذه الحالة القانون الداخلي المتفق عليه بين الرئيس والمرؤوس على الطريقة التي تمكنه من الوصول إلى أفضل أداء، وفي نفس الوقت

[1]- عبد الناصر موسي، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السادس، جوان 2004، ص 08.

التعرف على القصور في الأداء فور حدوثه. ومعايير الأداء عادة هي مسؤوليات العمل المحددة والواردة في توصيف منصب العمل.

2- نقل توقعات الأداء للعاملين: والمقصود بهذه الخطوة الاتصال بالأفراد العاملين وتوضيح المسؤوليات والأهداف الرئيسية للأعمال التي يقومون بها مع شرح أهمية عناصر الأداء وهذا من أجل خلق تفاهم متبادل فيما يتعلق بكيفية تقييم الأداء.

3- قياس الأداء: وتكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي للأفراد العاملين بطرق مثل: ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الشفهية والمكتوبة، التقارير الإحصائية، غير أن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في عملية القياس.

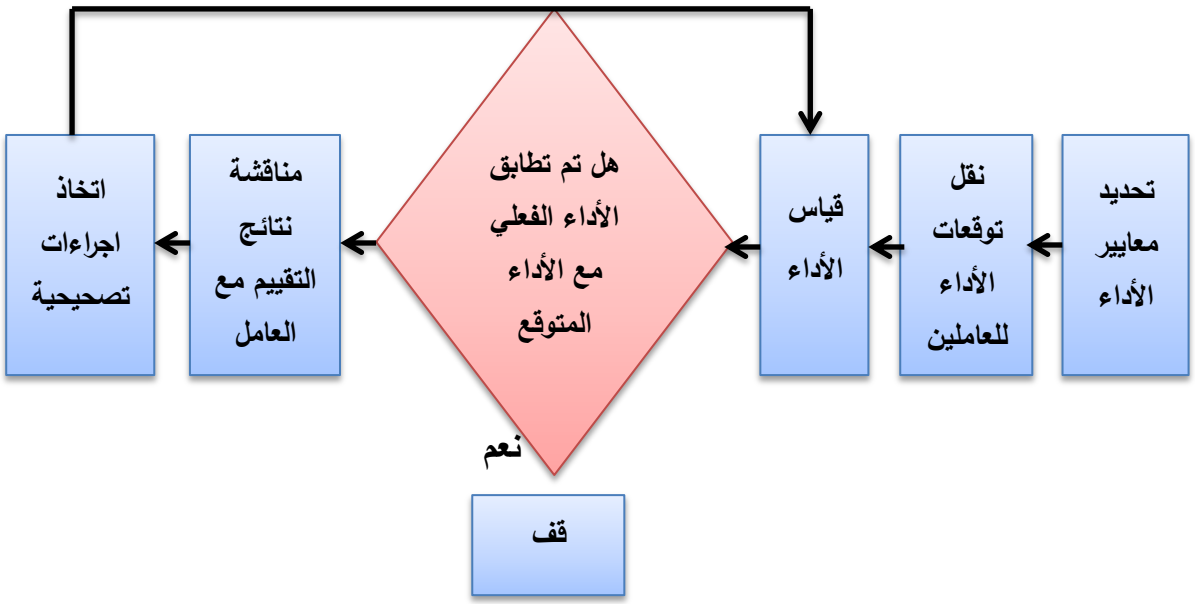
4- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع: وهذا من أجل كشف الانحرافات بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي.

5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: أي أن يقوم الرئيس بمناقشة نتائج الأداء مع مرؤوسيه من أجل توضيح الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في أدائه، بالإضافة غلى أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي.

6- الإجراءات التصحيحية: وهنا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء ثم تحليل هذه الانحرافات بكافة أبعادها للوصول للأسباب الرئيسية وراء ذلك والقيام بتصحيحها أو معالجتها والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة.[1]

[1]- عبد الناصر موسي، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 8- 9.

الشكل رقم (10): خطوات تقييم الأداء



المصدر: توماس أي هاينز، دافيد هنجر، ترجمة محمود مرسي، الادارة الاستراتيجية، معهد الادارة العامة، الرياض 1990، ص 37.

المطلب الرابع: شروط نجاح تقييم الأداء

يتوفق نجاح تقييم الأداء على توفر بعض الشروط الدائمة له ولبنيته ومن أبرز هذه الشروط ما يتعلق بالتوافق والحوار حول معظم مضامين عمليات التقييم وأهم هذه الشروط هي:[1]

- ✓ أن تكون الطريقة مرتبطة برسالة وأهداف وقيم وثقافة المؤسسة.
- ✓ أن توفر الطريقة خطوط إرشادية واضحة لمن يعمل في تقييم الأداء.
- ✓ أن تمكن من عمل الاتصالات المفتوحة بين مختلف أطراف عملية التقييم بدون عوائق أو صعوبات.

[1]– زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، مرجع سبق ذكره، ص 128.

- ✓ أن تضمن الطريقة مصادر عديدة للحول على المعلومات.
- ✓ أن تؤدي إلى نتائج عادلة وموضوعية وذات مصداقية.
- ✓ أن تتسم بالمرونة وسهولة التعديل والتطوير.
- ✓ أن تكون ذات منهج متناسق وبسيط، يجنب تعقيدات في التطبيق.
- ✓ أن تمكن الطريقة من القيام بإجراءات التقييم في الوقت المناسب ولمدة محددة.

خاتمة الفصل:

ظاهرة الأداء من الظواهر المعقدة والمتعددة الأبعاد، لذا فإن إشكالية تقييم الأداء تعتبر من أصعب الاختيارات الاستراتيجية التي تواجهها المؤسسة، والتي لا يمكن التغاضي عنها مهما كان حجم المؤسسة ومجال تخصصها، خاصة وأن نجاح أي مؤسسة في وقتنا الحاضر مرهون بقدرتها على اختيار الاستراتيجيات الجيدة، وتقييم الأداء واحدة من هذه الاستراتيجيات والتي تدخل ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

ولقد تم في هذا الفصل إبراز الذي يلعبه نظام تقييم الأداء في تحقيق أهداف المؤسسة وبيان مستوى أدائه وتحقيق أهدافها من خلال تلبية طموحاتهم والنهوض بمستوى أدائهم، إضافة إلى أحدث الطرق التي تبنتها المؤسسات الرائدة في مجال تقييم أداء أفرادها، زيادة على الخطوات العريضة لتطبيق مثل هذا النظام، وكذا شروط فعاليتها.

الفصل الثاني

التدريب وأثره في تحسين أداء العاملين

لدى مؤسسة سونلغاز بالمدية

تمهيد:

إن الجانب التطبيقي ما هو إلا تجسيد لما تطرقنا إليه في الجانب النظري من دراسة وتحليل ومدى انطباقه على ارض الواقع التي رأينا أن تكون في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية (سونلغاز).

فقد تم التعرض لكل من التدريب والأداء وتقييم الأداء، ورغبة منا في الوقوف عند هذه المصطلحات بصفة مباشرة، قمنا بدراسة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز(سونلغاز– SONELGAZ) وذلك بالمديرية الجهوية للتوزيع بالمدية، ولقد تم اختيار هذه المؤسسة لأنها:

–تشغل مركزا هاما في الاقتصاد الوطني.

–كبر حجم المؤسسة.

–تحوي عدد كبير من العمالة بمختلف أصنافها (تنفيذ، تحكم، إطار) .

وبناء على هذا تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث:

- **المبحث الأول: نبذة عن مجمع الكهرباء والغاز وفرع التوزيع –المدية–**
- **المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول التدريب وأثره في تحسين أداء العاملين.**
- **المبحث الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.**

المبحث الأول: نبذة عن مجمع الكهرباء والغاز وفرع التوزيع –المدية–

تعتبر سونلغاز المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قطاعات أخرى ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج، فقد خضعت لكثير من التطورات والتغييرات عبر الزمن، وفق ما تمليه الضروريات والمتطلبات البيئية، وسنحاول التطرق إلى هذا من المطالب الموالية.

المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة الأم

أولا: نشأة وتطور المؤسسة الأم

إن التعريف بمؤسسة سونلغاز يتطلب منا في المقام الأول ذكر مختلف المراحل التي مرت بها وخصائصها وعرض أهميتها على المستوى الوطني، وفيما يلي أهم المراحل التي مرت بها سونلغاز:

مرت سونلغاز بعدة مراحل منذ الاستقلال تم فيها تغيير الأهداف والوسائل وذلك بتغيير الظروف المحيطة التي تمارس نشاطها فيها وهي كالتالي:

تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية" كهرباء وغاز الجزائر "المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة EGA ،التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعها وكذلك توزيع، وتضمEGA المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص منها لوبون(LEBON) وشركة SAE (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946[1].

فمؤسسة EGA تكفلت بها الدولة الجزائرية المستقلة وما إن أنقضت بضع سنوات و بفضل مجهود معتبر بذل في سبيل التكوين سمح التأطير والعاملون الجزائريون من تولي تسيير المؤسسة.

[1] من وثائق المؤسسة.

تحولت(EAG) في سنة 1969 إلى سونلغاز(الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) وما لبث أن أضحت مؤسسة ذات حجم هام، فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون . وكان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية وتسييرية لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الاقتصادية للبلاد .والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية .وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية (الإنارة الريفية) وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية.

تزودت المؤسسة في سنة 1983 بخمس شركات فرعية للأشغال المتخصصة:

- كهريف – للإنارة وإيصال الكهرباء.
- كهركيب – للتركيبات والمنشآت الكهربائية.
- قناغاز – لإنجاز شبكات نقل الغاز.
- إينرغا – للتركيب الصناعي.
- التركيب – للتركيب الصناعي.
- AMC – المؤسسة لصنع العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.

فبفضل هذه الشركات المتفرعة أصبحت سونلغاز تمتلك حاليا منشآت أساسية كهربائية وغازية تفي باحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

وفي سنة 1991 ، تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC).

إن إعادة النظر في القانون الأساسي إذ يثبت للمؤسسة مهمة الخدمة العمومية فإنه يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري.

وضمن الهدف نفسه ، أصبحت المؤسسة في سنة 2002 شركة مساهمة(SPA) وهذه الترقية تمنح المؤسسة سونلغاز إمكانية توسيع أنشطتها لتشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة كما تتيح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر.

وباعتبارها شركة مساهمة، فإنه يتعين عليها حيازة حافظة أسهم وقيم أخرى منقولة، مع إمكانية امتلاك أسهم في شركات أخرى.

وهذا ما ينبئ يعلن عن تطور ما آلت إليه سونلغاز في سنة 2004 حيث أضحت مجمعا أو شركة قابضة(هولدينغ).

قامت سونلغاز خلال السنوات من 2004 إلى 2006 وقد أصبحت مجمعا أو شركة قابضة، بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية:

- سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE).
- مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE).
- مسير شبكة نقل الغاز (GRTG).

وفي سنة 2006 تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية:

- الجزائر العاصمة.
- منطقة الوسط.
- منطقة الشرق.
- منطقة الغرب.[1]

ثانيا :أهمية مؤسسة سونلغاز(Sonelgaz):

تعتبر" سونلغاز" SPA من أهم المنظمات على المستوى الوطني، حيث يمتد نشاطها عن طريق مراكز التوزيع المنتشرة على كامل تراب الوطن، ما أهلها لأن تكون من المنظمات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني، فهي تحتل المرتبة الثالثة بعد سوناطراك ونفطال من حيث رقم الأعمال الذي تحققه، لتكون من المنظمات الاستراتيجية التي تحظى باهتمام كبير من طرف الدولة نظرا لما تقدمه من خدمات حيوية للمجتمع بتوفير استعمال الطاقتين الكهربائية والغازية على مستوى قطاع الطاقة .

[1]- بموجب المرسوم التنفيذي رقم 475/91 الصادر في 1991/12/14.

وما توفره من خدمات كبيرة سواء للمواطن أو للاقتصاد الوطني، نبقى في مجال الترتيب حيث نجد أن سونلغاز تحتل المرتبة الثامنة مصنفة بذلك بأفضل المنظمات الجزائرية على مستوى إفريقيا من خلال الترتيب على حسب رقم الأعمال الذي تحققه. كما أنها تخضع لقواعد القانون العام في علاقتها مع الدولة وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع الآخرين، حيث يمتد نشاطها عبر مراكز ووكالات التوزيع المنتشرة في كامل ولايات، "بلديات، مدن وقرى الوطن" ما يسمح لها بأن تكون من المنظمات التي تمثل عصب الحياة في الاقتصاد الوطني، حيث اندمجت في سياسة الطاقة الداخلية للبلد فاحتكار إنتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية من جهة وتوزيع الغاز الطبيعي من جهة أخرى لسونلغاز عزز من مكانة هذه المنظمة، بالإضافة إلى ذلك يمكن تلخيص ما وصلت سونلغاز تحقيقه في مجال نشاطها الطاقوي.

ثالثا: أهداف مؤسسة سونلغاز (Sonelgaz):

إن أبرز ما تهدف سونلغاز (ش ذ أ) إلى تحقيقه يتمثل في ما يلي[1]:

- ✓ إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- ✓ نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية، وتوزيعه عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.
- ✓ تطوير تقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها، ودراسة كل شكل من مصادر الطاقة وترقيته وتنميته.
- ✓ تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعة الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة وترتبط بهدف سونلغاز (SPA) خاصة فيما يتعلق بالبحث عن المحروقات واكتشافها وإنتاجها وتوزيعها.
- ✓ تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو الخارج مع منظمات جزائرية أو أجنبية.

[1]- من وثائق المؤسسة.

✓ إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحيازة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل منظمة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو الخارج.

وإلى جانب كل هذا تضمن سونلغاز(SPA) بمهمة الخدمة العمومية وفقا للتشريع والتنظيم المعمول به.[1]

رابعا: مهام مؤسسة سونلغاز(Sonelgaz):

يتركز النشاط الرئيسي للمنظمة في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء عبر شبكات النقل والتوزيع، حيث تستعمل المنظمة محطات توليد لإنتاج الطاقة الكهربائية معتمدة في ذلك على الغاز الطبيعي كمادة أولية أساسية، وكذا نقل وتوزيع الغاز الطبيعي، مما تجدر الإشارة إليه أن وظيفة إنتاج الغاز تختص بها منظمة سوناطراك التي تعتبر المورد الرئيسي لمؤسسة سونلغاز ، حيث أن المنظمة تقوم بإبرام عقود طويلة الأجل(25سنة) قصد تمويلها بالغاز الطبيعي الذي تمتلكه سوناطراك.

المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي العام لسونلغاز (المؤسسة الأم)

أولا: تحليل الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز(Sonelgaz) (المؤسسة الأم):

يضم الهيكل التنظيمي لسونلغاز وظائف عدة تتمثل في وظيفة المدير العام، الأمانة العامة، مستشار قانوني، ونظرا لكبر حجم المنظمة وتشعبها، يحتاج المدير العام إلى مدير عام مساعد، وتتفرع سونلغاز إلى عدة مديريات كل حسب اختصاصها وفيما يلي عرض مختصر لما يحتويه الهيكل.

✓ **الرئيس المدير العام:**[2]

يعين الرئيس المدير العام بمرسوم رئاسي وبناء على الاقتراح من الوزير المكلف بالطاقة كما يخول مجلس الإدارة للرئيس المدير العام أوسع السلطات ليتولى إدارة سونلغاز ش.ذ.أ

[1]- بموجب المرسوم التنفيذي رقم 475/91 مصدر سبق ذكره.
[2]- من وثائق المؤسسة.

وتسييرها وإدارتها ويساعده ثلاثة مدراء عامين مساعدين الذين يخول لهم مهمة التنشيط، التنسيق ومتابعة نشاطات المنظمة، ومساعدين مكلفين بالاتصالات والعلاقات الدولية.

- ✓ **مدراء عاملين مساعدين:**

الذين تخول لهم مهمة التنشيط للتنسيق ومتابعة نشاطات المؤسسة ومساعدين مكلفين بالاتصالات والعلاقات الدولية.

- ✓ **مدير الموارد البشرية:**

تعد وتنشئ سياسة الموارد البشرية وتؤمن مراقبة تخطيط وتطوير الموارد البشرية وتسهر على تنفيذها وكذا تطوير الإصغاء والتركيز في ميدان العلاقات الاجتماعية المهنية وظروف العمل كما أنها تعد عناصر عقيدة التسيير لعلاقات العمل ضمن المنظمة بغرض مناقشتها وإقرارها في الإطار الذي ينص عليه القانون.

- ✓ **مديرية المحاسبة ورقابة التسيير:**

تهيئ وتنشئ نظم التسيير المتوقعة (الأمد القصير والمتوسط) للمنظمة كما أنها تنجز وتحافظ على الأنظمة الإعلامية الخاصة للمحاسبة.وتؤمن مسك حسابات المنظمة وتقوم بالمراقبة المالية والحسابية.

- ✓ **مديرية الاستراتيجية والتنمية:**

مكلفة بإعداد الدراسات والتحاليل المستقبلية التي هي نفسها تعود إلى تزويد سونلغاز برؤية أفضل للمخاطر والفرص على المدى المتوسط والطويل وهي مكلفة بتحديد استراتيجيات التنمية والتوزيع في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والصناعية والتكنولوجية مع التركيز بصفة خاصة على قطاع الطاقة.

- ✓ **مديرية الإدارة العامة:**

تعد وتقوم بتطبيق السياسات والنظم المتعلقة بميدان وسائل البنية التحتية :السيارات والوثائق التقنية والعلمية وتقوم بدور الرقابة التنفيذية.

- ✓ **مديرية المالية:**

تقترح وتضع حيز التطبيق السياسة المالية للمنظمة وتأمين التوازن المالي على المدى القصير والمتوسط، كما تعمل على تأمين مهمة التفتيش والمراقبة المالية وتسيير المخاطر للمنظمة.

- ✓ **مديرية التنظيم والمعلوماتية:**

تحدد سياسة تنظيم وإدارة المنظمة وذلك بتأمين مباشرة العملية وإنجاز الدراسات المتعلقة بهيكل ونظم التسيير بالإضافة إلى إعداد واقتراح المخطط الإداري للنظم الإعلامية والخطة المعلوماتية المناسبة وكذلك أدوات التدخل (المنهجيات، دفاتر الشروط).

- ✓ **مديرية التوزيع:**

توزع الطاقة الكهربائية والغاز عبر القنوات كما تؤمن تلبية احتياجات الزبائن بالشروط التي يتطلبها سعر ونوعية الخدمة والأمن.

- ✓ **المديرية المسيرة للنظام الكهربائي:**

تسير النظام المحلي للإنتاج ونقل الكهرباء وعليه فهي تؤمن التنسيق بين نظام إنتاج ونقل الكهرباء وتسهر بصفة خاصة على التوازن الدائم بين الاستهلاك والإنتاج والأمن وفعالية التوصيل الكهربائي، كما تعمل على تخطيط استثمارات شبكات الجهد العالي على المدى المتوسط والطويل وإعداد قرارات التجهيز في شروط مطلوبة لنوعية الدراسات، التكلفة والآجال.

- ✓ **مديرية نقل الكهرباء:**

إن مديرية نقل الكهرباء مكلفة بتسيير شبكة نقل الكهرباء وعليه فهي تؤمن استغلال، صيانة وتطوير شبكة نقل الكهرباء وذلك لتأمين قدرة مناسبة مقارنة باحتياجات النقل والاحتياط.

- ✓ **مديرية إنتاج الكهرباء:**

تهتم بتأمين تسيير، صيانة واستغلال مجموع المحطات الكهربائية وجميع الفروع المجتمعة التابعة لمنظمة سونلغاز بطريقة تتناسب وتلبية البرامج المسيرة التي تم إعدادها للشبكة المربوطة ولطلب الزبائن بالنسبة لشبكات الجنوب المعزولة .وهي مكلفة بتطوير وسائل الإنتاج.

- ✓ **مديرية البحث والتطوير:**

وهي مكلفة بالدراسات والبحوث التطبيقية والخبرات من أجل تحسين القابلية الفعالية والأمنية للمنشآت الكهربائية والغازية وكونها تقوم بالدراسات المتجانسة للمنشآت والبيئة وكذلك تقوم بإنجاز الدراسات للاستعمال العقلاني للطاقة وكذلك لإدخال صيغ جديدة للطاقة.

- ✓ **مديرية الاتصالات:**

مهمتها أن تضع تحت تصرف الوحدات مجموع وسائل الاتصالات الضرورية لتبادل المعلومات فيما بين المواقع البعيدة.

- ✓ **مديرية التجارة والتسويق:**

تمون المحطات الكهربائية ووحدات التوزيع والزبائن الصناعيين بالغاز الطبيعي الضروري لتلبية احتياجاتهم في أفضل ظروف التسيير، نوعية الخدمة، الأمن والتكلفة.

ثانيا: حجم الموارد البشرية لدى مؤسسة سونلغاز(Sonelgaz) (المؤسسة الأم):

أولا: حجم العمالة:[1]

تعتبر سونلغاز واحدا من أكبر المستخدمين في الساحة الصناعية . وخلال الخمسة والعشرين سنة الأخيرة، ارتفع عدد العاملين فيها على اختلاف فئاتهم من 15760 عونا في سنة 1980 إلى ما يزيد على 47000 في سنة 2006 منهم 28346 أعوان دائمين. ومن حيث توزيع الموارد البشرية حسب قطاع النشاط ، فان فروع الأنشطة المهنية هي التي تستخدم أكبر عدد من العاملين الذين يصل عددهم إلى 20646 متبوعة بالفروع

[1]- من وثائق المؤسسة.

المكلفة بالأشغال التي يبلغ عدد عمالها 3404 ثم الفروع المحيطية 2747 عونا، أما الباقي فهو متمركز في الشركة الأم.

وهذه الأرقام تتطور في انسجام مع نمو سونلغاز وتطورها عبر الزمن.

وفي نهاية ديسمبر 2006 ، كان توزيع عدد العاملين الإجمالي في الفروع المهنية حسب الفئة الاجتماعية المهنية كالأتي: 27,2% من الإطارات، 20,2% من أعوان التنفيذ، و52,6% من أعوان التحكم .وقد تمخض عن الحركات الأخيرة التي أجريت على عدد العاملين تشبيب عمال المؤسسة حيث أن 51% من العاملين في مختلف فروعها تقل أعمارهم عن 40 سنة.

ثالثا: التكوين لدى مؤسسة سونلغاز(Sonelgaz) (المؤسسة الأم):

سعت سونلغاز إلى التحسين المتواصل لقدرات مواردها البشرية ومؤهلاتها ذلك أن ولوجها عهد المنافسة الاقتصادية يقتضي توفير ما تحتاج إليه المؤسسة من كفاءات أكثر وأهم سواء في الميدان التقني أم في مجالات التسيير وفنون الإدارة.

لهذا تركز المؤسسة جميع جهودها في التكوين المتواصل لمسايرة تطور المهن، وإنشاء وضمان تطور الكفاءات الإدارية للإطارات والاستعداد للاستحلاف كي يتسنى التكفل بمشاريع إنماء وتطوير المنشآت الأساسية والشبكات والجانب التجاري.

والتكوين مكفول عند التوظيف وعلى مدى طول الحياة المهنية بواسطة التدريب المتخصص وتحسين التأهيل في مؤسسات خارجية أو في مراكزها التكوينية التابعة للمؤسسة، في البليدة وعين مليلة ، التي تستوعب 400 مقعد بيداغوجي في كل واحد منها، وتقدم تكوينات تقنية ذات صلة بمهن الكهرباء والغاز، وكذلك الأمر بالنسبة إلى مركز التكوين في بن عكنون الذي يستوعب 200 مقعد وهو متخصص في تعليم النظم التسييرية الملائمة للإجراءات المعمول بها في المؤسسة.

إن موارد سونلغاز ووسائلها في مجال التكوين أي المكونين المجربين والمعامل والورشات والمخابر، والقاعات المتخصصة والتجهيزات السمعية البصرية قد ساعدتها على

اكتساب خبرة وتجربة ثرية تستغلها من أجل العاملين لديها ، وتجعلها موضع طلب والتماس من أجل تكوين أفواج تقصدها من البلدان المغاربية والإفريقية.

المطلب الثالث: لمحة عن مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالمدية.

(Société de Distribution de l'éléctricité et du Gaz du centre)

أولا: نشأة المديرية:

تعتبر سونلغاز المديرية الجهوية للتوزيع بالمدية ممثل المؤسسة الأم في ولاية المدية أي انها تقوم ببعض مهامها وفق الصلاحيات المخولة لها وتبعا للبرنامج العام التي تسير عليه.وقد تم إنشاؤها عام 1971 بعد ما كانت ولاية المدية تندرج ضمن مديرية البليدة، ويقع مقرها بمركز بلدية المدية وبالضبط مقابل المستشفى المحلي.

ثانيا: مهام شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية:

- ✓ استغلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء والغاز في منطقة الخدمة"ولاية المدية."
- ✓ تطوير الشبكة لتمكين المنتجين الذين يطلبون الطاقة الكهربائية والغازية.
- ✓ فعالية وسلامة الشبكة.
- ✓ التوازن بين العرض والطلب.
- ✓ الامتثال للأنظمة التقنية و النظافة والأمن وحماية البيئة.[1]

وللمؤسسة وظيفتين أساسيتين هما التموين بالكهرباء والغاز:

- ✓ **الأولى:** يقوم الزبون بإيداع طلب لدى مصلحة سونلغاز مع مخطط يوضح فيه المسافة بين نقطة الربط والمنزل بالإضافة إلى وصل الكهرباء والغاز لجاره بعدها تقوم المصلحة بتسجيل الطلب ثم تقوم بإرسال تقنيين إلى عين المكان لدراسته من كل الجوانب وتحديد التكاليف التي تقدم للزبون ليقوم بالدفع.

[1]– وثائق خاصة بالمؤسسة.

توكل المؤسسة الأشغال إلى مقاول للقيام بالعمل وتبقى المصالح تراقب الأعمال وبعد الانتهاء تقوم بالتأكد من العمل ثم تقوم بعملية الوصل.

ونفس الشيء بالنسبة للغاز إلا إن العملية بالنسبة للغاز تكون مدققة لخطورة هذه المادة حيث تقوم بفحص الأنابيب للتأكد من صحتها قبل التموين، الأعمال يقوم بها مقاولون حيث تعرض المؤسسة المشروع في شكل مناقصة مفتوحة ليقوم هؤلاء بإيداع عروضهم وتقوم المؤسسة باختيار أفضل عرض.

✓ **الثانية:** بالإضافة إلى ذلك السهر على سير هاتين المادتين الحيويتين وذلك بأعمال الصيانة لشبكاتها وعملية تجديدها، بالإضافة إلى تحصيل مبالغ فواتير الكهرباء و الغاز وكذلك الانشغال بالنزاعات الحاصلة سواء مع العاملين أو الزبائن فهناك مكتب خاص لهذا الغرض.

المطلب الرابع: خصائص مؤسسة سونلغاز بالمدية وصلاحياتها:

أولا: خصائص سونلغاز بالمدية:

✓ الاحتكار: تتمتع سونلغاز بالاحتكار لسوق الكهرباء والغاز.

✓ الحجم :ينطلق كبر حجم النشاط من شساعة المنطقة المغطاة والمتمثلة في كافة التراب الوطني.

✓ تعدد النشاطات :يتجسد تعدد النشاطات في كل المراحل الإنتاجية على مستوى العديد من وحدات الإنتاج و التوزيع عبر عدة مستويات.

✓ تعدد نظم التسيير :توجد العشرات من نظم الإعلام و تسير داخل المؤسسة سونلغاز:

- نظام تسيير المستخدمين.
- نظام تسيير الزبائن.
- نظام تسيير الهياكل.

- نظام تسيير المخزونات.[1]

ثانيا: صلاحيات مؤسسة سونلغاز بالمدية:

❖ **صلاحيات المكلف بالاتصال:**

✓ تنظيم المعلومات الموجهة إلى المواطنين والزبائن باستعمال.

✓ المشاركة مع المديرية العامة للتوزيع في التظاهرات التجارية.

✓ إجراء علاقات مع وسائل الإعلام (تلفزيون ،إذاعة ، صحافة).

✓ اقتراح مواضيع للنشر وإعلام الزبائن.

❖ **صلاحيات المكلف بالإعلام بالأعمال القانونية:**

✓ التكفل بالأعمال القانونية على مستوى المديرية .

✓ تمثيل المؤسسة بمفوض عن المدير الجهوي أمام المحكم القضائية.

✓ متابعة القرارات الصادرة عن العدالة.

✓ العمل بالإجراءات التي تسمح بضمان تغطية الحقوق على طبيعتها.

❖ **صلاحيات المكلف بالوقاية:**

✓ برمجة مخطط زيارات مع تنظيم حملات تحسيسية.

✓ تحضيرات لفائدة المدير الجهوي.

✓ القيام بزيارات للورشات المكلفة بالعمل.

✓ تحضير التدريبات على حوادث الكهرباء والغاز بالتعاون مع المصالح التقنية.

✓ التطبيق الصارم لجميع المقاييس المتعلقة بالنظافة والأمن .

✓ المشاركة في التوقعات الخاصة بوسائل الأمن.

✓ إعداد برنامج سنوي للنشاطات.

[1]– وثائق خاصة بالمؤسسة.

❖ **صلاحيات المكلف بالأمن الداخلي:**

✓ لمتابعة الدائمة فيما يخص الأمن الداخلي بالمديرية الجهوي والمديريات الفرعية لها.

✓ الإعلام المنتظم للمديرية الفرعية والفروع التابعة لها عبر التراب الوطني.

✓ القيام بزيارات مفاجئة للمؤسسة التابعة لها قصد مراقبة حالة الأمن الداخلي.

❖ **صلاحيات قسم العلاقات العامة:**

✓ تسيير الفواتير والتقويم.

✓ متابعة الزبائن ذو الضغط المتوسط والضعيف.

✓ متابعة ادخار الكهرباء عند إيصال الطلب إلى الكاتبة لتسجيلها، ويعطي المدير له رقما وبعد التسجيل توزع الكهرباء أو الغاز حسب طلب الشخص ويدرس طلب الزبون إما بوضع عمود أو بدون عمود وذلك لإمداد سلك الكهرباء ثم تبعث على مصلحة الدراسات والأشغال.

❖ **صلاحيات قسم الموارد البشرية:**

- **مصلحة تطوير قسم الموارد البشرية:**

✓ ضمان التأمين.

✓ تنسيق ومراقبة النشاطات الإدارية وتسيير العمال(التوظيف، الاستقبال، التعيين، التكوين، الترقية والتحويل). بحاجيات التوظيف وتهيئة

✓ ضمان تحضير مخططا للتوظيف الداخلي المرتبط بحاجيات التوظيف وتهيئة المناصب.

✓ التكفل بمعالجة العمليات التقديرية بصفة دورية

✓ المساهمة في تجسيد مختلف مخططات الموارد البشرية.

- **المصلحة الإدارية:**

✓ سهر المؤسسة على تقديم أجرة العمال.

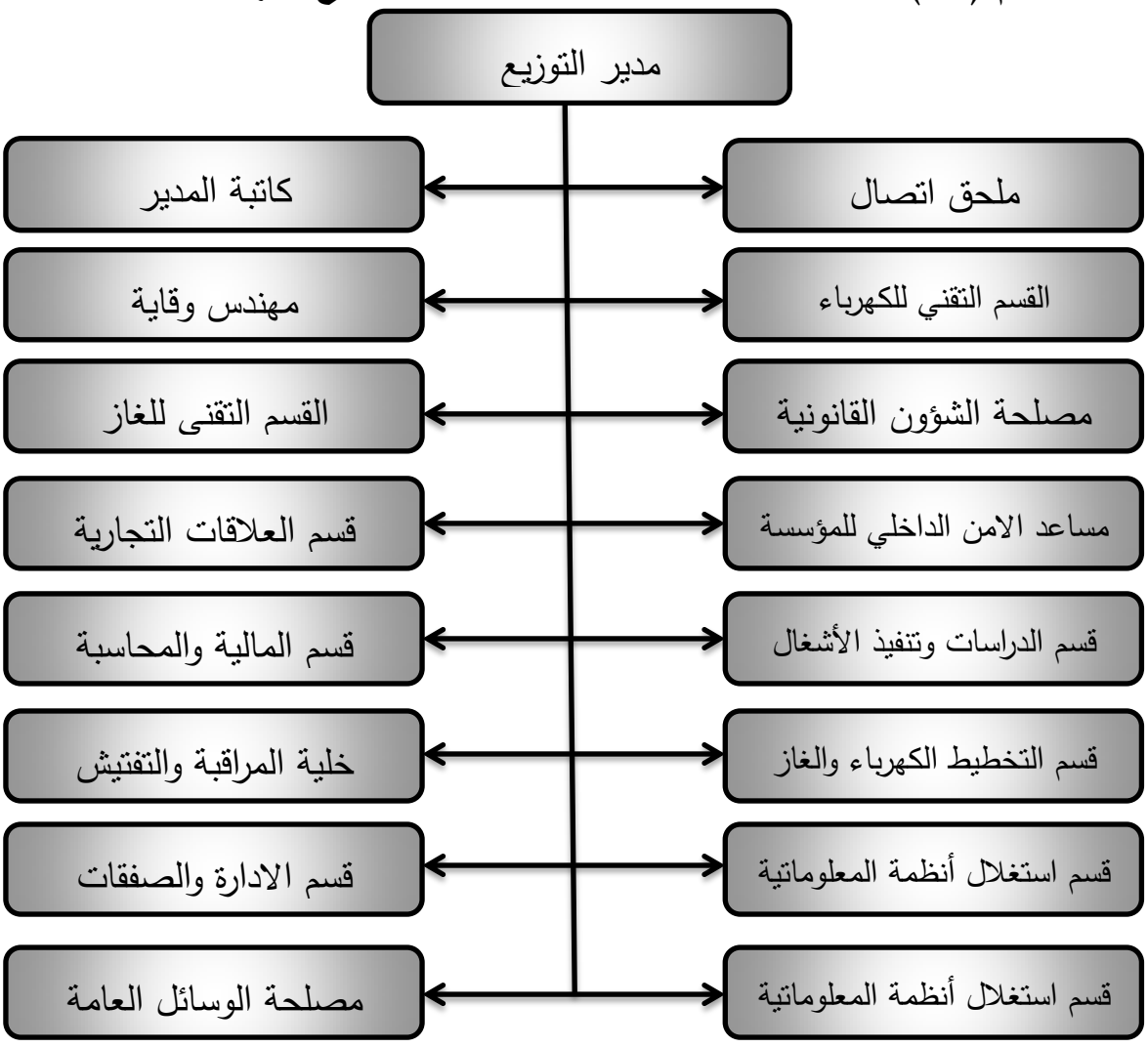
✓ ضمان المتابعة وضمان الوثيقة المحفزة عن طريق الإعلام الوالي للعمال.

- ✓ ضمان التسيير الإداري للعمال.
- ✓ تحضير الميزانية ،عقد التسيير وجدول خاص بالموارد البشرية.

- **مصلحة التكوين:**

- ✓ **تخطيط الموارد البشرية:** من خلالها يتم تحديد احتياجات المؤسسة من العمال.
- ✓ **الاستقطاب والاختيار:** ويتم بموجبه انتقاء أفضل المرشحين على ضوء المواصفات التي يحتاجها المنصب.
- ✓ **التدريب:** من خلاله يتم تنمية الموارد البشرية، تحسين وتطوير المهارات وصقل القدرات والخبرات لدى العاملين من خلال إعداد برامج تدريبية تعمل على رفع الكفاءة الانتاجية.

الشكل رقم (11): الخريطة التنظيمية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية



المصدر: المكلف بالاتصال بالمؤسسة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول التدريب وأثره في تحسين أداء العاملين

ينصب اهتمامنا على هذا المبحث في تحليل العديد من الدراسات التي تطرقت وبشكل واسع إلى متغيرات الدراسة، وعليه نحا ول فيما يلي أن نقوم بعملية عرض موجز لأهم هذه الدراسات والمقارنة بينها وبين الدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات المحلية والعربية حول التدريب وأثره في تحسين أداء العاملين

أولا: الدراسات المحلية حول التدريب وأثره في تحسين أداء العاملين:

تطرقنا في هذا المطلب الى الدراسات العلمية السابقة التالية:

- **الدراسة الأولى: للباحث مغريش عبد الكريم، والموسومة بعنوان "دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء العاملين "دراسة حالة بنك الجزائر"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة لسنة 2012.**

حيث هدفت هذه الدراسة، إلى الدور الذي تلعبه الموارد البشرية كأحد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة وذلك من خلال المهارات والمعارف التي تكتسبها اضافة إلى توضيح أهمية استراتيجية تفعيل الموارد البشرية وإدارتها بالنسبة للمنظمات والوسائل العملية التي يمكن استعمالها لمعالجة المشاكل لرفع مستوى الأداء وتحسينه.

التعليق على الدراسة بالمقارنة مع دراستنا: ركزت هذه الدراسة على الجانب الاستراتيجي لتفعيل المورد البشري، صوب تحسين أداء العاملين، في حين جاءت دراستنا لتركز على التدريب ودوره في الرفع من أداء العاملين، حيث وجدنا تشابه الدراستين في اختيار المتغير التابع والمتمثل في تحسين أداء العاملين، في حين اختلفتا في تحديد المتغير المستقل.

❖ **الدراسة الثانية: للباحث بو جعادة إلياس، الموسومة بعنوان" دور التدريب في تحسين أداء العاملين"، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة 2006.**

من بين النتائج التي تم التوصل إليها، هي أن التدريب هو اكتساب المهارات والمعارف وذلك من أجل الوصول لكفاءة العنصر البشري إلى أعلى مستوى له من أجل تحسين مستوى المؤسسة، كما أن أفضت هذه الدراسة إلى أن نتائج التدريب تؤثر على أداء المؤسسة، وذلك بجعل العامل أكثر فعالية وأكثر استيعابا للوظيفة وتحديد مدى مساهمة التدريب في عملية تقييم الأداء والهدف من وراء التدريب يتمثل في تنمية قدرات الأفراد وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكياتهم وتعديل اتجاهاتهم بهدف رفع كفاءتهم.

التعليق على الدراسة بالمقارنة مع دراستنا: يوجد تطابق بين الدراستين في المتغير التابع والمستقل، حيث ركز الباحث مدى أهمية التدريب في الرفع من أداء العامل، مع الاختلاف في الحدود المكانية والزمانية.

❖ **الدراسة الثالثة: للباحثة فردوس بن عزة، الموسومة بعنوان" دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاقتصادية، جامعة ورقلة ، الجزائر، 2016/2015.**

هدفت هذه الدارسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتم اسقاط الجانب التطبيقي على العيادة الطبية جراحية ضياء ورقلة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الاستبيان كأداة للدراسة وتم توزيع استمارة الاستبيان داخل المؤسسة على عينة مقدار40عامل، وقد اعتمد في تحليل بيانات الاستبيانات على برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)برنامج معالج الجداولExcel ولاختبار الفرضيات استخدم المتوسطات

الحسابية و الانحراف المعياري، (One Way Anova) اختبار تحليل التباين الأحادي، كما تم استخدام أساليب تحليل الانحدار والارتباط للإثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة، وفي الأخير خلصت الدراسة إلى أن التدريب عنصر فعال في المؤسسة، إذا يمثل الركيزة، بعد استيفاء البحث من خلال فصلت الأول نظري والثاني تطبيق، والهدف الرئيسي للتدريب هو إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء وسلوك الأفراد، سواء كانت هذه الجوانب في أداء والسلوك الحالي أو المتوقع، الناتجة عن عدم مقدرتهم على الأداء والسلوك وفق المستوى المرغوب فيه من قبل إدارة المنظمة، وأهداف التدريب تختلف من مؤسسة لأخرى تبعا لاحتياجات التدريب في كل وحسب اختلاف الظروف الإنتاجية والإدارية المؤثرة على كل منها، كما توصلت الدراسة إلى أن التدريب كمتغير مستقل يؤثر على أداء العاملين كمتغير بدرجة قوية وذلك بمعامل ارتباط قدره 76% ، وأهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة ذكر منها:

– توعية الموارد البشرية للمؤسسة القصوى في مشتركة العاملين مع الإدارة في وضع خطط التدريب وذلك ضمانا لنجاح البرامج التدريبي في تحقيق أهدافه.

– يجب توفير الحوافز المالية لتحسين أداء المؤسسة من أجل حب العمل والإخلاص له بالإضافة إلى سرعة إنجاز العمل، أما عن الحوافز المعنوية فتكون من خلال الترشيح لدورات تدريبية ومنح شهادات تقديرية وذلك من أجل دفعه إلى التحلي بروح الإبداع والمبادرة.

<u>التعليق على الدراسة بالمقارنة مع دراستنا</u>: يوجد تطابق بين الدراستين في المتغير التابع والمستقل، واختلفت في الجانب التطبيقي.

- **الدراسة الرابعة: للباحثة هالة مويسي، الموسومة بعنوان" دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم تسير تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي محند أو الحاج البويرة، الجزائر، 2015/2014.**

حيث هدفت هذ الدراسة إلى:

– معرفة مدى اهتمام المؤسسة بالتدريب وتقييم أداء عامليها وحرصها على كفاءتهم وتجديد معلوماتهم.

– معرفة مدى تدريب على مهارات، معارف وكفاءات العاملين وأثره على أدائهم خاصة بعد التحاقهم بمناصب عملهم.

وتوصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

– التدريب عملية ضرورية وحتمية لا غنى عنها وهي تتمثل في استثمار حقيقي في المورد البشري لإكسابه مهارات جديدة وتزويده بالمعلومات والمعارف باستمرار، وذلك حتى يتمكن من مواكبة متطلبات سوق العمل وكدا مواكبة التطورات التكنولوجية، وقد قام الباحث بوضع مجموعة من التوصيات للمؤسسة محل الدراسة وهي كما يلي:

– تكثيف الدورات التدريبية وتنويع الأساليب المستخدمة وعم التركيز بكثرة الأساليب التقليدية كالمحاضرات والندوات.

– السعي إلى جعل العملية التدريبية عملية مستمرة وذلك لمواكبة التطورات والمستجدات في المجالات المختلفة وذلك بهدف تنويع المهارات والخبرات.

التعليق على الدراسة بالمقارنة مع دراستنا: يوجد تطابق بين الدراستين في المتغير التابع والمستقل، مع الاختلاف في الحدود المكانية والزمانية والجانب التطبيقي.

ثانيا: الدراسات العربية حول التدريب وأثره في تحسين أداء العاملين:

سنحاول عرض هذه الدراسات كما يلي:

- **الدراسة الأولى: من إعداد الباحثة أسرار عبد الزهرة، والموسومة بعنوان" دور استراتيجية التدريب في تحقيق الأداء الريادي (دراسة حالة شركة العامة للصناعات الكهربائية معمل محركات)"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 9، العدد 19، بغداد، العراق، 2017.**

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور استراتيجية التدريب، بأبعادها المتمثلة في (التحليل الاستراتيجي، صياغة استراتيجية التدريب، تنفيذ استراتيجية التدريب، التقييم) في الأداء الريادي للمنظمة بأبعاد المتمثلة في (التخطيط المسبق، التجديد والتحديث، الكفاءة الفاعلية) حيث يعالج البحث مسألة مهمة وحديثة في الأداء الريادي، واستراتيجية التدريب، كما تم دراسة الشركة العامة للصناعات الكهربائية، من خلال إجراء تحليل للبيانات التي تم الحصول عليها من عبر الزيارات الميدانية بالإضافة إلى الاستبانة والمقابلات، وكانت أبزر النتائج التي تم التوصل إليها :

– يتضح للباحث أن الأسلوب المتبع في العمل في (الشركة العامة للصناعات الكهربائية – معمل المحركات) يتوافق مع رسالة وأهداف المنظمة والخطط الاستراتيجية التي تضعها الإدارة العليا وهذا ما أشارت إليه النتائج بأن هناك تطبيق لمتطلبات استراتيجية التدريب مما يساهم في تعزيز أدائها.

التعليق على الدراسة بالمقارنة مع دراستنا: يوجد تطابق بين الدراستين في المتغير التابع وعم تطابقها مع المتغير المستقل، حيث يعالج الباحث مسألة مهمة وحديثة في الأداء الريادي، واستراتيجية التدريب، مع الاختلاف في الحدود المكانية والزمانية والجانب التطبيقي.

❖ **الدراسة الثانية: للباحثة نهي إدريس عبد الله حسن، والموسومة بعنوان "أهمية التدريب في رفع إنتاجية العاملين"، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراه، 2015.**

حيث اهتم هذا البحث بموضوع أهمية التدريب للعاملين ورفع انتاجيتهم لما في ذلك من فوائد للمؤسسات والاقتصاد القومي ككل و طبقت هذه الدراسة في مجموعة شركات دال الاستثمارية في الخرطوم في الفترة من 2014 – 2010 م، وتكون مجتمع الدراسة من مديري التدريب ومديري الادارات بمجموعة شركات دال و تمثلت مشكلة البحث في

أن المؤسسات الخاصة لا تهتم بالتدريب بالصورة الكافية وبالتخطيط السليم لبرامج التدريب الشيء الذي أثر سلباً علي رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين في المؤسسات المختلفة و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث هدفت الدراسة الي قياس أثر التدريب علي الانتاجية كما اختبرت الد راسة أهم الفرضيات التالية : الجهود المبذولة في تدريب العاملين في الشركة تؤدي إلى تحسين أداء العاملين ، نجاح التدريب لمنسوبي الشركة يؤثر بصورة ايجابية على الانتاجية ، وتم إجراء الاختبارات علي المبحوثين باستخدام الاستبيان وتصلت الدراسة الي النتائج التالية : إن الشركة تعتمد في تعيينها علي المؤهل العلمي (ماجستير ودكتوراه) ثم بعد ذلك علي سنين الخبرة ،توجد علاقة بين الخطط المستقبلية للشركة وبرامج إن اكتساب العاملين للمهارات اللازمة لأداء أعمالهم يخلق لديهم قدرا عالياً من الثقة بالنفس، التدريب الداخلي وحده لا يساعد علي رفع كفاءة، واختتمت الدراسة بأهم التوصيات التالية :ضرورة الاهتمام بتعيين موظفي التدريب ومديري إدارات من ذوي المؤهلات العلمية العليا وأن يكونوا من الشباب بقدر المستطاع لمواكبتهم العالية للدول المتقدمة بحثياً وتكنولوجياً ، ضرورة اعتماد الخطط المستقبلية للشركة لتنفيذ برامج تدريبية منظمة ومستمرة.

التعليق على الدراسة بالمقارنة مع دراستنا: يوجد تطابق بين الدراستين في المتغير التابع وعم تطابقها مع المتغير المستقل، حيث اهتم الباحث في هذا البحث بموضوع أهمية التدريب للعاملين ورفع انتاجيتهم لما في ذلك من فوائد للمؤسسات والاقتصاد القومي ككل، مع الاختلاف في الحدود المكانية والزمانية.

- **الدراسة الثالثة: للباحثة جيهان حسن محمد علي، والموسومة بعنوان "دور التدريب في أداء قطاع التأمين في السودان"، جامعة الزعيم الأزهري، رسالة ماجستير، 2015.**

حيث تناول البحث التدريب والتمية الإدارية ودورها في أداء العاملين وذلك بالتطبيق على قطاع التأمين بولاية الخرطوم في الفترة من 2005 وحتى 2014 م وتكونت الحدود البشرية من كل العاملين بقطاع التأمين بولاية الخرطوم.

و تمثلت أهمية الدراسة في أهمية التدريب والتنمية الإدارية بصورة عامة وبصورة متمركزة في مجال التامين لما له من إسهامات يمكن أن تساعد في تطوير المقدرات الفنية للعاملين في قطاع التامين، مما ينعكس بصورة ايجابية على أداء قطاع التامين السوداني ككل .

وقد هدف البحث إلى: التعرف على مفهوم وأهمية التدريب والتنمية الإدارية للعاملين بشركات التأمين، تحليل المشاكل والمعوقات التي تحد دون تدريب وتطوير مهارات العاملين في قطاع التأمين في السودان، كما اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية . و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

_أن المدربين لهم دور جوهري و واسع في نجاح العملية التدريبية.

_ تحديد الاحتياجات التدريبية بأسس علمية يزيد من كفاءة التدريب .

_عدم مساهمة هيئة الرقابة على التأمين في الاشراف على البرامج التدريبية أدي لتباين بين العاملين في شركات التأمين.

<u>التعليق على الدراسة بالمقارنة مع دراستنا:</u> يوجد تطابق بين الدراستين في المتغير التابع والمستقل، لم تتناول الباحثة مفهوم التدريب من ناحية مكوناته، مع الاختلاف في الحدود المكانية والزمانية.

❖ **الدراسة الرابعة: للباحث خالد عبد الرحمان المرياني، والموسومة بعنوان "دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام "دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية بمنطقة الباحة في الفترة من 2013 وحتى 2014م، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، السعودية 2014م.**

حيث جاءت عينة البحث عشوائية من الموظفين في فروع مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة بمختلف مستوياتهم الإدارية، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في أغلب القطاعات الحكومية تواجه نقص كبير في عملية التدريب لموظفيها العاملين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى الاستفادة من الدورات التدريبية التي يحصل عليها الموظفون في الوزارة، ومدى دور التدريب في تطوير ورفع كفاءة أدائهم.

وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج وهي:

_ موافقة أفراد عينة البحث على دور التدريب في زيادة كفاءة الأداء وحاجاتهم إليه لتطوير أدائهم.

التعليق على الدراسة بالمقارنة مع دراستنا: رغم التشابه بين الدراستين إلا أن الاختلاف يكمن في المتغير التابع حيث اهتمت هذه الدراسة برفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، بينما اهتمت الدراسة الحالية بتحسين أداء العاملين، لم يتناول الباحث مفهوم التدريب من ناحية الأساليب والاحتياجات، مع الاختلاف في الحدود المكانية وكذلك نوعية عينة البحث.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية حول التدريب وأثره في تحسين أداء العاملين:

❖ **الدراسة الأولى:**

Ramya, THE EFFECT OF TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE, International Journal of Scientific Research and Modern Education, *Volume I, Issue I,2016.*

تناولت هذه الدراسة تأثير التدريب على أداء الموظفين وتقديم اقتراح حول كيف يمكن للشركة أن تحسن أداء موظفيها من خلال برامج التدريب الفعالة، وتمت الدراسة في مصنع أنابيب مانجلور بالهند في العام 2016 م.

وتم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهدفت الدراسة إلى التحقيق في معنى وأهمية التدريب، التعرف على أهمية أداء الموظفين، استكشاف العلاقة بين التدريب وأداء الموظفين، وقد تحدث الورقة العلمية عن برامج فعالة للتدريب والتطوير تهدف إلى تحسين أداء الموظفين.

وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية: إن الهدف الرئيسي من كل دورة تدريبية هو إضافة قيمة لأداء الموظفين، وبالتالي كل نوع من الشركات تصمم برامج التدريب والتطوير على حسب نشاطها، والغرض من التدريب هو ما سيحققه الموظفون بعد أن ينتهي البرنامج التدريبي، بعظ المنظمات تخطط وتنفذ البرنامج التدريبي لموظفيها دون تحديد الغرض والغايات من البرنامج التدريبي.

واختتمت الدراسة بتوصيات من أهمها: هناك حاجة إلى رفع مستوى التكنولوجيا للحد من الإجهاد الموظفين، يجب على قطاع الصناعة اتخاذ خطوات معينة لتحسين أداء الموظفين، ينبغي أن توفر الصناعة مرافق تدريبية علمية للأطراف العليا.

التعليق على الدراسة بالمقارنة مع دراستنا: تشابه الدراستين من ناحية المتغير التابع والمستقل، تناول الباحث مفهوم التدريب بصورة عامة مع عدم ذكر تفاصيل العملية التدريبية من ناحية الاحتياجات والأساليب ونوع البرامج التدريبية، مع الإخلاف في الحدود المكانية والزمانية وكذلك نوعية عينة البحث.

- **الدراسة الثانية:**

Dr Mohammad Aslam Khah, "Impact of Training and Feedback on employee performance", Iqra university Islamabad Pakistan Thanlayout year 2011.

أبرزت هذه الدراسة مدى فعالية التدريب في تحسين مردودية المؤسسة وتحسين أداء العامل وتطوير قدراته ورفع في مردوديته وزيادة مهارته العلمية، يلعب التدريب دور هام في مشاركة العامل وإعطاءه روح المشاركة في اتخاذ القرارات وطرح أفكار جديدة مما يجعله قادر على أداء عمله على أكمل وجه ويكتسبون خبرة في مجال عملهم، تم استخدم

الباحث في هده الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

-التدريب يشمل جميع العمال المؤسسة دون استثناء حتى يشعر العامل لانتماء داخل المؤسسة مما يجعله إلى إنجاز مهامه بطريقة صحيحة وسليمة وبالتالي يحقق الاهداف المرجوة.

التعليق على الدراسة بالمقارنة مع دراستنا: تشابه الدراستين من ناحية المتغير التابع والمستقل، تناول الباحث مفهوم التدريب بصورة عامة، والدور الهام الذي يلعبه التدريب في مشاركة العامل وإعطاءه روح المشاركة في اتخاذ القرارات، مع الإخلاف في الحدود المكانية والزمانية.

الدراسة الثالثة:

Neelam Tahir, The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, April 2014Vol. 4, No.

تناولت هذه الدراسة أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين وانتاجيتهم وكانت دراسة الحالة البنوك المتحدة المحدودة في مدينة بيشاور في باكستان، وتمثلت عينة في ثمانية بنوك واستخدم الباحث اسلوب المنهج الكمي لتحليل ودراسة الحالة، والغرض الرئيسي للبحث هو التحقيق في تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين والإنتاجية في البنوك المتحدة المحدودة، وهدف البحث الي:

التعرف على تصورات الموظفين حول كيفية أن التدريب والتطوير مفيد بالنسبة لهم، تحديد مستويات كفاءة الموظفين التي يعززها التدريب والتطوير المنفذين، و قد توصل الباحث الي النتائج التالية:

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا أكثر أهمية في إدارة المؤسسة وابتكار طرق جديدة لترقية أداء العاملين، التدريب والتطوير هو جانب هام من إدارة الموارد البشرية، من المهم

للمنظمة للحصول على الموظفين المهرة والقادرين علي إنجاز المهام بصورة أفضل، الموظفين هم المورد الأساسي ومن أصول المنظمة التي ينبغي المحافظة عليها و تطويرها.

التعليق على الدراسة بالمقارنة مع دراستنا: تتشابه الدراستين من ناحية المتغير التابع والمستقل، تناول الباحث مفهوم التدريب بصورة عامة مع عدم ذكر تفاصيل العملية التدريبية من ناحية الاحتياجات والأساليب ونوع البرامج التدريبية، مع الاختلاف في الحدود المكانية والزمانية وكذلك نوعية عينة البحث.

❖ **الدراسة الرابعة:**

Zahid Hussain Bhat, Impact of Training on Employee Performance, Indian Journal of Applied Research volume 3, issue 6, june 2013, indea.

تناولت هذه الدراسة أثر التدريب علي أداء الموظفين، و كانت دراسة الحالة البنوك التجارية في الهند في الفترة 2013 – 2012 وتمثلت مشكلة الدراسة في إبراز أثر التدريب علي موظفي البنوك التجارية في الهند في ظل التقدم التكنولوجي وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الحالة لاختبار الفرضية التالية : توجد علاقة بين التدريب وأداء الموظف (من حيث الجودة والمهارة و الأداء التنظيمي) .

وهدفت هذه الدراسة الى: إلى قياس مستوى الأداء من حيث توفير التدريب وافترض الباحث أن التدريب هو إيجابي فيما يتعلق بالأداء الوظيفي للعاملين.

و توصل الباحث الى الاستنتاجات التالية : أداء المنظمة يعتمد على التزام الموظف والتي بدورها تعتمد على الموارد البشرية، سياسات التدريب، أصبح التدريب لدي الموظفين أمرا هاماً لعملهم على أنه يساعد على الترقي بسرعة وأختتم الباحث بعدد من التوصيات : علي المديرين متابعة عملية التدريب لأن عصر اليوم يتطلب المزيد من الدقة والكفاءة بأقل مجهود وتكلفة، تطوير ونشر برامج التدريب الممتازة للموظفين، التحفيز المادي بعد التدريب له أثر فعال علي أداء الموظف.

التعليق على الدراسة بالمقارنة مع دراستنا: تتشابه الدراستين من ناحية المتغير التابع والمستقل، تناول الباحث مفهوم التدريب بصورة عامة مع عدم ذكر تفاصيل العملية التدريبية من ناحية الاحتياجات والأساليب ونوع البرامج التدريبية، مع الاختلاف في الحدود المكانية والزمانية وكذلك نوعية عينة البحث.

المبحث الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية الدراسات السابقة

بالنظر لما تضمنه عرض الدراسات السابقة من ملخصات الجهود التي قدمها الباحثون في دراسة تأثير التدريب المورد البشرية ودوره من أجل تحسين أداء العامل بالمنظمة، وغزارة المعرفة التي قدمتها هذه الدراسات والتي عززت الإطار النظري لهذه الدراسة، تم تحديد عدد من المؤشرات التقويمية للدراسات السابقة، وهي كما يلي:

المطلب الأول: أوجه التشابه

رغم تعدد وجهات نظر الباحثين في الدراسات السابقة إلا أن هناك أوجه تشابه بينها وبين الدراسة الحالية تتمثل فيمايلي:

- ✓ تشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من ناحية المتغير التابع أو المستقل.
- ✓ وجود اتفاق على أهمية تدريب الموارد البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية ودورها في نجاح منظمات الأعمال وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- ✓ بأن للتدريب أثر فعالا على تحسين أداء العامل وتطوير قدراته ورفع من مردوديته وزيادة مهاراته العلمية.
- ✓ اتفقت الدراسات على ضرورة استفادة العامل من الدورات التدريبية، الذي يؤدي إلى الرفع من كفاءته وتحسين مستوى المنظمة.
- ✓ اتفقت على تحديد مدى مساهمة التدريب في عملية تقييم الأداء.

المطلب الثاني: أوجه الاختلاف

تتمثل أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية فيما يلي:

- ✓ الاختلاف في الحدود المكانية والزمانية.
- ✓ الاختلاف في نوعية عينة البحث.
- ✓ الاختلاف في المتغير التابع في جل الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية، بينما اهتمت الدراسة الحالية بتحسين أداء العاملين.
- ✓ اختلاف أهداف الدراسات السابقة، مع الدراسة الحالية التي تناولت تأثير التدريب على تحسين أداء العاملين.
- ✓ الاختلاف في بعض النتائج المتوصل إليها في الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية.
- ✓ الاختلاف من الناحية المقاربة الزمنية فان الدراسات السابقة قد أجريت بين 2006 و2017، في حين الدراسة الحالية تجرى في 2020.

خاتمة الفصل:

احتفى هذا الفصل بمجريات الدراسة الميدانية لدى مؤسسة سونلغاز بالمدية، فجاء شقه الأول ليوضح نشأة تطور المؤسسة الأم وأهميتها وأهدافها ومهامها، بالإضافة إلى "مؤسسة سونلغاز بالمدية"، ونظرا لتعسر أجراء تقنية المقابلة و تقنية الاستبيان لدى المؤسسة محل الدراسة، وذلك راجع إلى جائحة العدوى بفيروس كورونا covid19، والذي بسببه تم الحد من ولوج المؤسسات الاقتصادية وعدم توفر وسائل النقل، تم ادراج الدراسات السابقة حول التدريب وأثره في تحسين أداء العاملين، ضمن المبحث الثاني والثالث للفصل، حيث تم التطرق إلى الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية، وتحليلها ودراسة نتائجها وأهدافها ومقارنتها بدراستنا الحالية، ولقد أكدت نتائج التحليل أن هناك أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية.

خاتمة

تناول بحثنا موضوع أثر تدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات وذلك من خلال تقسيمه إلى ثلاثة فصول، حيث جاء الفصل الأول يوضح مفاهيم التدريب وكيفيات تصميمه وتنفيذه، حيث أبرزنا أهمية تدريب على إكساب العاملين معارف وخبرات ومهارات وسلوكيات جديدة، وكذلك زيادة انتماء العاملين ومساعدتهم في تنمية أنفسهم والرفع من معنوياتهم وكذا الاعتماد على قدراتهم حين تلقيهم لأوامر العمل، كما يحقق لهم مزيدا من الأمان والاستقرار الوظيفي.

بينما اهتم الفصل الثاني بإظهار أسس الأداء وأساليب تقييمه للمورد البشري في حين تناول الفصل الثالث مجريات الدراسة الميدانية لدى مؤسسة سونلغاز بالمدية، وذلك لهدف تقييم مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء المورد البشري.

وقد حاولنا من خلال الدراسة أن نجيب على الإشكالية الرئيسية المطروحة وهي:

إلى أي مدى يمكن أن يساهم التدريب في الرفع من أداء العاملين بالمؤسسة ؟.

❖*اختبار صحة الفرضيات:*

- ✓ **بالنسبة للفرضية الأولى: "تتمكن المؤسسة من الحكم على دقة سياسات وبرامج التدريب التي تعتمدها عن طريق عملية قياس وتقييم التدريب"**

فقد تأكدت لنا صحة الفرضية الأولى، يستدعي الاهتمام بالتدريب، التركيز على الأساليب المستخدمة بالشكل الذي يعظم من أداء وسائل التدريب في نقل المعلومة وضمان قبولها وفهمها وتطبيقها، ويتضمن الاهتمام بالتدريب أيضا، ضرورة المتابعة والفهم لما يجري في بيئة التطورات الاقتصادية والاجتماعية وتحديد ما تستلزمه من جهود تدريبية، والقدرة على تحديد الفجوة التدريبية، وسد هذه الفجوة بأفضل طرق وأساليب التدريب، والتقدير الكفء لتكاليف التدريب.

- ✓ **بالنسبة للفرضية الثانية: "توجد علاقة وطيدة بين عملية التدريب وبين أداء العاملين وتطوير المؤسسة"**

فقد تأكدت لنا صحة الفرضية الثانية، حيث الهدف من وراء التدريب هو هدف عام، وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم، ويعتبر هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءة الأفراد وزيادة فعالية الأدوار التي يلعبونها، الامر الذي يؤدي إلى مساعدة المؤسسة على رفع كفاءتها وزيادة فعاليتها.

- ✓ **بالنسبة للفرضية الثانية: "يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز بالمدية"**

فمن خلال مقارنة النتائج المتحصل عليها من كل الدراسات السابقة التي قمنا بتحليلها سابقا عبر المبحث الثاني والثالث للفصل الثاني، فقدت لنا صحة الفرضية الثالثة، حيث أن هناك ارتباط وثيق بين التدريب وأداء المؤسسة في تحقيق نجاح واستمرار المنظمة فتصميم البرنامج التدريبي يستوجب تخطيط الدراسة لتحقيق الأهداف المسطرة في الوقت المناسب.

❖*نتائج البحث:*

ولقد خلصنا إلى النتائج التالية:

- ✓ تعتمد المؤسسة على نوعين من التدريب وهما التدريب الداخلي والتدريب الخارجي.
- ✓ تهدف المؤسسة من خلال التدريب إلى إكساب العامل المهارات والمعارف اللازمة بالإضافة إلى تحسين أدائه.
- ✓ لا يكفي القيام بالدورات التدريبية بل يجب تقييمها والسعي لتحسين الدورات التدريبية.
- ✓ غياب الوعي بأهمية التدريب لبعض العاملين يجعل من الدورة التدريبية لا فائدة منها وكونها وقت وهدر للوقت.

- ✓ وجود علاقة إيجابية بين تنوع وسائل التدريب وأداء العاملين.
- ✓ مشاركة الموظف في عملية التقييم تعزز ثقته بالإدارة.
- ✓ اختيار أسلوب التدريب على حسب نوع طبيعة العمل يؤدي إلى تحقيق أهداف التدريب.
- ✓ يساهم التحفيز والتشجيع المستمرين بعد عملية التقييم في رفع إنتاجية الموظف.
- ✓ التدريب ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة، قد لا يكون جميع العاملين معنيين ببعض أنواع التدريب لكنهم جميعا بحاجة إلى تدريب يناسب قدراتهم ومناصبهم وأهداف المؤسسة.

❖ *الاقتراحات:*

من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات نذكر منها:

- ✓ نشر ثقافة التدريب من خلال تعريف الموظفين بكل أساليب التدريب حتى تكتمل فكرة التدريب لديهم.
- ✓ إشراك الموظفين في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للاستفادة من أراءهم وإشعارهم بأهمية التدريب.
- ✓ ضرورة العمل على بذل أقصى جهد ممكن لتلبية حاجات الموظفين وكسب رضاهم، لضمان استمرارهم في العمل دون التفكير بترك العمل والانتقال لمؤسسات أخرى.
- ✓ وضع نظام رقابة جيد من خلال انضباط العاملين في العمل فيؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.
- ✓ العمل على تطوير وتنمية قدرات ومهارات الموظفين من خلال التركيز أكثر على التدريب، وذلك لكي تتكون لديهم القدرة على توليد الأفكار الإبداعية التي تعمل على

تحسين وتطوير مستوى الأداء، وذلك لكي يتمكن الموظفون من مواكبة المتغيرات والتحديات الجديدة في عصر الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

- ✓ العمل على أن تشتمل العملية التدريبية كل مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- ✓ تحفيز العامل ماديا ومعنويا من أجل المساهمة في التدريب.
- ✓ زيادة الدورات التدريبية ومدة التدريب.
- ✓ عدم تكثيف الدروس وتحديد مدة التدريب، لأن تقديم عدة مواد في فترة زمنية قصيرة يؤدي إلى عدم استيعاب المدربين لها وبالتالي عدم تحقيق الهدف من العملية التدريبية.
- ✓ إتاحة منح دراسية للموظفين لإضافة مؤهلات عليها مما يساهم في تطوير الأداء ودفع الروح المعنوية لدى الموظفين.
- ✓ مراعاة بيئة العمل الداخلية والاهتمام بتخطيط مساحة العمل.

❖أفاق الدراسية:

لقد حاولنا من خلال ما تم عرضه معالجة الموضوع حسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، والحقيقة التي توصلنا إليها أن الموضوع يحتاج إلى تفصيل كبير، لذا فإننا تعتبر دراستنا هذه كقاعدة يمكن الانطلاق منها لبناء مواضيع أخرى ذات علاقة بها يمكن الانطلاق منها لبناء مواضيع أخرى ذات علاقة بها يمكن أن تسهم أكثر في إثراء البحث العلمي في ميدان التدريب وكفاءة الموارد البشرية ولهذا نقترح المواضيع التالية:

- ✓ التدريب وأثره في تطوير أداء المؤسسة.
- ✓ واقع تدريب المورد البشري في المؤسسات.
- ✓ معوقات تقييم الأداء في المؤسسة العمومية الجزائرية.

قائمة المصادر والمراجع

❖ أولا: المراجع باللغة العربية:

✓ أ: الكتب:

1) احمد ابراهيم ابو سن، ادارة الموارد البشرية، الخرطوم، 2009 م.
2) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
3) أكرم رضا، برنامج تدريب المدربين، (القاهرة، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2003).
4) الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 2009.
5) بلال خلف سكارنة، الطرق الابداعية في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2011.
6) بن عنتر عبد الرحمن, ادارة الموارد البشرية (المفاهيم والاسس، الابعاد، الاستراتيجية) دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ,عمان 2010 م.
7) جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003.
8) زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
9) حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، ط1، 2011.
10) حسن إبراهيم ،إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية بيروت الطبعة 1، 2002.
11) حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة، الأردن، 2007.
12) حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دار الجامعة، الاسكندرية، 2005.

13) طاهر محمود الكلا لده، الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
14) كمال بوالشرش، الثقافة التنظيمية الطبعة الأولى، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015/2014.
15) محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010.
16) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية دار النشر للجامعات، القاهرة، الطبعة 1، 2013، القاهرة.
17) محمد جمال يرعي، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، مكتبة الحديثة، القاهرة، 1968.
18) محمد فاتح صالح، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2004.
19) محمد قاسم، التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية، القاهرة: دار الشروق للنشر والتوزيع،2011).
20) محمد نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط 3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان 2005.
21) مصطفي نجيب شاويش، ادارة الافراد، دار الشروق، عمان، 2000 م.
22) ملكوم بيل، التدريب الناجح للموظفين، مركز التعريب والبرمجة، لبنان، 1990.
23) مؤيد السعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، الطبعة الأولى.
24) نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، عمان، الأردن، 2000.
25) سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الدار الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005.

26) سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، حقوق النشر محفوظة للمؤلف، 2009/2008.
27) عبد الرحمن عبد الباقي، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975.
28) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، 2006.
29) عبد المعطي عساف، تدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2008، ص53.
30) عداي الحسيني فلاح حسن، "الإدارة الاستراتيجية"، الطبعة الأولى عمان، دار وائل للنشر، 2000.
31) على السلمي، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 1998.
32) علي محمد ربايعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظام المعلومات، دار الصفاء للنشر و التوزيع –الطبعة الأولى–2003.
33) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 1991.
34) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان –الأردن– الطبعة الأولى 2008.
35) صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي سليم، رواية حسن، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،2008.
36) صلاح الشنواني، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، الاسكندرية مؤسسة شباب الجامعة 1987.
37) صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999 – 2000.

38) رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية، ص 11-12.
39) توماس أي هاينز، دافيد هنجر، ترجمة محمود مرسي، الادارة الاستراتيجية، معهد الادارة العامة، الرياض 1990.
40) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2007.

- ✓ **ب: الأطروحات والمذكرات الجامعية:**

41) بن موسى محمد، أثر إدارة المعرفة التنظيمية في تفعيل تدريب المورد البشري في المنظمة دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2017/2016.
42) سلوى عمر عبد الرحمن، الادارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2015 (أطروحات الدكتوراه).
43) عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في نجاح المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2014/2015.
44) لمين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد في المؤسسة، مذكرة دكتوراه، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2007.
45) الربيع بوعريوة، تأثير الدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007.
46) باسمة علي حسن أبو سليمة، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية -غزة- 2007.

47) ياسع ياسمينة، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة (دراسة حالة شركة القطن الممتص SOCOTHYD)رسالة ماجستير في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010-2011.

48) مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.

49) سراج وهيبة، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الاداء المستدام، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012.

50) عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية – دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG) قسنطينة- مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة.

51) عقون شراف، سياسات الموارد البشرية بالجماعات المحلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007م.

52) عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية –بسكرة- مذكرة مقدمة متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية فرع استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006/2005.

53) قديد فوزية، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ادارة الأعمال، جامعة الجزائر.

54) احلام قاسي، مذكرة مقدمه ضمن نيل شهادة الماستر في علوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، معهد العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة العقيد أكلي محند اولحاج بالبويرة 2011/2012.

55) بشيخ جميلة، دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة للأمومة والطفل بـ –مستغانم– مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، 2017/2016.

56) هالة مويسي، دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم تسير تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي محند أو الحاج – البويرة، الجزائر2015/2014.

57) حمو سميرة، تقييم أداء العاملين وآثره على مردودية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة سورفيرت –سوناطراك أرزيو P2– مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة مستغانم، 2018/2017.

58) يرقي حسين، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية رسالة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 1996/1995.

59) مسعودي خديجة، أثر الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة البناء الجاهز(الأبيار)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق والعلوم السياسية شعبة العلوم السياسية تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة الجزائر3، 2012/2011.

60) عبد الجليل مقدم و آخرون، دور تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية –دراسة حالة شركة موبيليس وكالة بشار– مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي– جامعة المسيلة، المجلد: العدد02(2019.

✓ **ج: الملتقيات والمقالات :**

61) إلهام يحياوي ،الجودة، كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مقال منشور ،عدد 05 ،جامعة باتنة، 2007.

62) إبراهيم عواد مشاقبة وآخرون، أثر البيئة الخارجية على نجاح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد 13، 2013.

63) مخلوفي عبد السلام، رشام بن زياد، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الاداري، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءة البشرية، جامعة قاصدي مرباح –ورقلة– الجزائر، 09–10 مارس 2004.

64) سماح بلعيد، محاضرات في مدخل عام لإدارة الموارد البشرية ونظرياته، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم علوم الاجتماعية، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، 2016/2015.

65) عبد الجليل مقدم و آخرون، دور تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية –دراسة حالة شركة موبيليس وكالة بشار– مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي– جامعة المسيلة، المجلد: العدد02(2019.

66) عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001.

67) عبد الناصر موسي، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السادس، جوان 2004.

68) رجم خالد وآخرون، مطبوعة مقياس الموارد البشرية، السنة الثانية، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح –ورقلة– الجزائر، 2016–2017.
69) قريشي محمد الصغير، عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ،مداخلة مقدمة ضمن ملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية ،يومي 22 و 23 نوفمبر 2011 ، جامعة ورقلة.

❖ ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

70) Alain Meignant. Manager la formation.6ème édition.Ed Liaison. Paris. 2003.
71) Amine rberolles , évoluer, vers un nouveau dialogue en ressources humaines, édition achevé d'imprimer les presses de Jouve n°1292.
72) Margaret Foot, Caroline Hooh, Introducing Human Resource Management, 2end Edition, England Addison Wesley Longman Limited, 1999.
73) Robert Le Duff§, Encyclopédie de ressources, humines, édition, paris, 1999.
74) Shivarudrappa, D. & all, Human Resource Management, Revised edition, Himalaya Pub, House, Mumbai, india, 2010.
75) Peter Drucker, L'avenir du management selon Drucker, Editions village Mondiale, Paris, 1999.
76) Lamia Berrah, l'indicateur de performance, concepts et application, lepadués éditions, paris, 2002.
77) ANNE MARIE FERICELI,BRUNO SIRE ,Performance et Ressources Humaines, Edition Economique, paris,1996.
78) Bernard Martory, Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines, Edition Dunod, Pari 2005.
79) Jean Yves Saulquin, Gestion des ressources humaines et performance de services, Revue de gestion des ressource humaines, n°36, Paris, Edition ESKA , 2000.

❖ **ثالثا: المواقع الإلكترونية:**

79) http://www.edutrapedia.illaf.net/arabic/show_article.thtml?id=