جامعـة يحي فارس بالمديـة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضـوع

اثر التدريب وتحسين اداء العاملين في المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال

إعداد الطالبة :

- بن عيسى يحي زهرة

إشراف الأستاذ :

- معوشي عماد

السنة الجامعية: 2021/2020

شكر وتقدير

-(ربي أوزعني أن أشكرك على نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي و أن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين)

الحمد لله ونشكره ونهتدي به. أتقدم بخالص الشكر الكامل لزوجي وعائلتي لأنهم قاموا بدعمي كثيرا

وأتقدم بخالص الشكر والتقدير و العرفان إلى الأستاذ الفاضل فترة الإشراف علي.

وإلى كل موظفي مؤسسة سونلغاز كما أتوجه بخالص الشكر إلى كل من ساعدني على إتمام هذا البحث من قريب أو من بعيد

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع الذي تفانيت و اجتهدت فيه في إعداد كل من إختار الإسلام منهجا لحياته وإلى كل من يسلك طريقا ينفي فيه علما إلى كل من يسعى ليضيف للحياة.

غلى رفيق دربي وسندي في الحياة زوجي الذي ساندني طيلة فترة البحث تاج الدين إلى كل إخوتي وأخواتي.

و أقدم جزيل الشكر الذين يساهم في دعمي في كل وقت و كم و إلى كل زميلاتي مريم, سهام, سارة, فتيحة, إلهام, حياة وخاصة إيمان التي ساعدتني في إنجاز هذا العمل

إلى كل من يعزني و الذين يساعدونني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل

ملخص

تهدف هذه الدراسة الكشف عن فاعلية التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء الأفراد في المؤسسة وأداء المؤسسة على حد سواء, باعتبار التدريب موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارية في العصر الأني لما له من ارتباط مباشر بالتطول والتحسين المستمر في معارف ومهارات وقدرات الأفراد بشكل 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 و المستقبلية في ايطار المؤسسة وبيئتها, إلا أن التزام الإدارة العليا بتطبيق مراحل التدريب التي تشمل تحديد الإحتياجات التدريبية, تصميم البرامج التدريبية, تنفيذ العملية التنفيذية, ومن ثم تقييمها بتفاوت من مؤسسة إلى اخرى وهذا لأسباب متنوعة منهاك توفير الامكانيات المادية والاطارات المؤهلة للتدريب, والقدرة على استخدام التكنولوجيا المتطورة في البرامج التدريبية بالإضافة الى القدرة على تقييم ومتابعة نتائج العملية التدريبية وتحديد أثارها عبى المدى القريب والبعيد وذلك لرفع مستوى الأداء في المؤسسة,

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

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
شكر	
اهداء	
فهرس المحتويات	
قائمة الأشكال و الجداول	
قائمة الملاحق	
مقدمة	
الفصل الأول: مفهوم الموارد البشرية وطرق تقييم أدائها.	
مقدمة الفصل	
المبحث الأول: الإطار العام للموارد البشرية.	02
المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية	03
المطلب الثاني: تعريف الموارد البشرية	04
المطلب الثالث: خصائص الموارد البشرية	06
المطلب الرابع: مفهوم تنمية الموارد البشرية	07
المطلب الخامس: عناصر الموارد البشرية	08
المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية.	
المطلب الأول: تعريف أداء الموارد البشرية	10
المطلب الثاني: أبعاد ومستويات أداء الموارد البشرية	11
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية	13
المطلب الرابع: مؤشرات عملية تحسين أداء الموارد البشرية	15
المبحث الثالث: مفهوم طرق تقييم أداء الموارد البشرية.	
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء	16
المطلب الثاني: أبعاد تقييم الأداء	17
المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء	18
خاتمة الفصل	

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتدريب.	
مقدمة الفصل	
المبحث الأول: ماهية التدريب	
المطلب الأول: تعريف التدريب	33
المطلب الثاني: مبادئ التدريب	34
المطلب الثالث: أهمية التدريب	35
المبحث الثاني: مكوان و أنواع و أساليب التدريب.	
المطلب الأول: مكونات التدريب	37
المطلب الثاني: تصفيات التدريب	38
المطلب الثالث: أساليب التدريب	40
المبحث الثالث: مراحل عملية التدريب.	
المطلب الأول: تقدير الاحتياجات التدريب	48
المطلب الثاني: تصميم و تجهيز التدريب	57
المطلب الثالث: تنفيذ التدريب	59
المطلب الرابع: تقييم التدريب	61
خاتمة الفصل	
الفصل الثالث: التدريب و أثره على أداء المورد البشري لدى مؤسسة سونلغاز.	
مقدمة الفصل	
المبحث الأول: التعريف بمؤسسة سونلغاز	
المطلب الأول: تقديم المؤسسة الاقتصادية سونلغاز	74
المطلب الثاني: مهامها و أهدافها	76
المطلب الثالث: التنظيم الهيكلي و الإداري للمؤسسة الاقتصادية سونلغاز	77
المبحث الثاني:	
الطلب الأول: الدراسات المحلية و العربية و أثره على تحسين أداء العاملين	80
المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية وأثرها على تحسين أداء العاملين	85
المبحث الثاني: المقارنة بين الدراسات المحلية والدراسات السابقة.	
المطلب الأول: أوجه التشابه	87

المطلب الثاني: أوجه الاختلاف	87

قائمة الاشكال والجداول

الرقم	العنوان	الصفحة

مقدمـــة

تمتلك المؤسسات بمختلف أنواعها سواء كانت صناعية أو تجارية, موارد متنوعة تمتلكها من مزاولة نشاطها و القيام بأعمالها على أكمل وجه في سبيل الوصول إلى أهداف مسطرة,

المورد البشري يعتبر أحد الموارد الأساسية الذي يكتسي أهمية باللغة, حيث تمثل كفاءات ومهارات الموارد البشرية عامل مهم في تجسيد الأبداع والابتكار التنظيمي, والعمل على البقاء المؤسسة واستمرارها,

وتسعي المؤسسات لتحقيق الأداء المتميز لمواكبة التطورات السريعة في كل المجالات التدريب العاملين حرصا منها على تطور أدائهم وتنمية مهاراتهم وتنويع الخبرات, وذلك من خلال تصميم البرامج التدريبية لكل من العاملين و المؤسسة والسهر على متابعتة السير الحسن لهذه العملية بالاضافة الى تحقيق نتائجها,

حيث أصبحت وظيفة التدريب استثمارا يكون عائد على العامل من خلال اكتساب مهارات إضافية, ومفاهيم وقواعد و اتجاهات الافراد والتغيير في إمكانيتهم العلمية والعملية, و الوصول بهم إلى درجة عالية من المهارات والكفاءة العالية في مجال عملهم داخل المنظمة.

إشكالية البحث:

من خلال ما سبق نذكر الإشكالية لموضوع البحث والتي نقدمها كالتالي:

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

الأسئلة الفرعية:

من خلال هذه الإشكالية نطرح 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 أداء 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 طرق علمية 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:

من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا البحث نذكر منها:

–طبيعة اختصاصي المتمثلة في إدارة أعمال, وعملية التدريب تعتبر من بين أهم موضوعات هذه 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 لأداء الأحسن للمؤسسة, لهذا يتوجب على جميع أن يولوه الاهتمام, و أن عملية تحسين الأداء تتأثر بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها.

أهمية البحث:

- التدريب يساعد العاملين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة, وتقليص الوقت الضائع و الموارد المادية المستخدمة.
- التدريب يساعد في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة, والمهارة أو كليهما.
- التعرف على العلاقة التي تربط التدريب ومشكلات التدريب بكل من أداء العاملين و الانتاجية وتطوير المؤسسة, بما يفيد الباحثين و الدارسين في مواضيع التطوير والفعالية.

أهداف البحث:

- التعرف على التدريب الموارد البشرية ومتطلبات نحاجة بالمؤسسة العمومية, وكذا أهم النتائج التي يمكن التوصل إليها من التدريب الفعال للمورد البشري.
- تسليط الضوء على أساليب و طرق التدريب الفعال ومدى فعاليته.
- معرفة المعلومات المرتدة حول أداء العاملين الذين خضع, لنشاط تدريبي وأثره عليهم.

منهجية البحث:

من أجل دراسة موضوع وتحليل أبعاده, وكمحاولة لاختيار صحة الفرضيات, ثم الاعتماد في الفصلين الأوليين للجانب النظري للبحث وفهم مكوناته وتحليل ابعادهو كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي عل المنهج المقارن حيث اعتمدنا على المقارنة للدراسات السابقة الظاهرة التدريب وأثره على تحسين أداء العاملين, وذلك من خلال تحديد أوجه الشبه و الاختلاف لهذه الدراسات واستخراج النتائج والتوصيات

حدود الدراسة:

تقتضي منهجية البحث العلمي الاقتراب من الموضوعية, والوصول إلى الاستنتاجات المنطقية ضرورة تحكم في اطار تحليل المتعلق بهذه الدراسة, وذلك بوضع حدود إشكالية ومنهجية اختيار فرضياتها, ولتحقيق هذا الغرض قمنا بإنجاز هذه الدراسة ضمن الحدود و الأبعاد التالية,

الحد المكاني : تم إجراء البحث بولاية المدية, الجزائر أما بخصوص مجريات الدراسة تطبيقية لبحثنا, فتم أجراء الدراسة لدى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز الكائن مقرها بولاية المدية, وذلك عبر استخدام موقع الإلكتروني, كما وقد تعذر علينا القيام بزيارة ميدانية للموقع الاجتماعي للمؤسسة, وذلك بسبب جائحة كرونا 19, وهذا ما نتج عنه اجراء حد من التنقل والتجمع لأفراد والمطبقة في الجزائر

الحد الزماني: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2021/2020

صعوبات الدراسة: لقد واجهتني عدة صعوبات أثناء إعداد هذا البحث,

- صعوبة جمع المراجع ذات الصلة بالموضوع بعد غلق المكتبات بسبب الحزر المنزلي.
- عدم تمكننا من التربص في المؤسسة بسبب الحجر المنزلي .
- انتشار وباء كرونا19 الذي عرقل سير إعداد هذا البحث.

الدراسة السابقة:

يوجد العديد من الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم التدريب و الأداء و التي لها علاقة بأهداف الدراسة من أهم هذه الدراسة نذكر ما يلي:

- نبق أبو بكر, الاستثمار في الموارد البشرية(التدريب)و مذكرة ماجستير في علوم التسيير وإعداد الطالب, قسم العلوم الاقتصادية, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة الجزائر,2003.ذ
- تناولت الدراسة تطور كبير أدارة الموارد البشرية والتنمية من خلال أهم المدارس, ثم تحليل التدريب كأهم مجالات الاستثمار في الموارد البشرية و وقد توصلت الدراسة إلى ان الاستثمار كمفهوم غالبا ما يعالج على مستوى الكلي نظريا, وأن هناك أهم الاستثمار في التدريب من طرف المؤسسة محل الدراسة, بدليل تغيير نظم التدريب التقليدية واهتمام بجلب المدربين من الخارج, وفتح مراكز تدريب خاصة بالمؤسسة
- أحمد علي ثابت, أثر التدريب في تحسين أداء العاملين من الدرجة الأولى, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستير, في إدارة الأعمال, كلية إدارة الأعمال, جامعة الشرق الأوسط. 2014, بحيث توصل الباحث إلى وجود تأثير التدريب بأعاده(خطة التدريب, تنفيذ التدريب, وتقييمه) على أداء العاملين وذلك بقيامه بدراسة تطبيقية ونظريات أثبتت صحة نتائجه.
- خالد عبد الله, دور التدريب في رفع كفاءة الأداء, مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم الإدارية و المالية, جامعة إباحة السعودية, وتوصيل الباحث إلى أن للتدريب أمية كبيرة في رفع كفاءة العاملين وبذلك يصقل مهاراتهم وتزويدهم بالمعلومات التي تتمشى و التطور العالمي فذلك يزيد من الكفاءة الانتاجية و بالتالي استمرار وربح المؤسسة,

هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالنا المطروح قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول, وذلك على النحو التالي :

الفصل الأول: مفاهيم عاملة للتدريب: والذي بدوره ينقسم إلى ثلاثة مباحث تتمثل في:

في المبحث الأول تناولت فيه مفهوم التدريب والمبحث الثاني تكلمنا عن مسار التدريب, أما المبحث الثالث تكلمنا ع

الفصل الأول:

مفهوم الموارد البشرية وطرق تقييم أدائها

مقدمة الفصل

إن الموارد البشرية هي المورد الحقيقي لأية مؤسسة , و ما الموارد المادية إلا عوامل مساعدة فالإنسان هو الذي يفكر و ينظم و يخطط و يراقب و هو الذي يدير و يدار و مهما تعاظمت ثورة التكنولوجيا و الذكاء الاصطناعي يظل البشر هم المبدعون و المخترعون و المبتكرون و المطورون و هذا بما يملكون من قدرات و مهارات و ما يتمتعون به من دافعية في العمل هم العنصر الحاسم في تحسين اداء المؤسسة و هذا ما يتطلب من ادارة الموارد البشرية بصفتها الادارة المعنية بذلك من الاستخدام الفعال لمواردها البشرية

و من خلال ذلك يمكن القول ان نجاح المؤسسة في تحقيق اهدافها يعتمد اعتمادا مباشرا على قدرة العاملين و كفاءتهم و لا يتم هذا إلا عن طريق التدريب , التكوين الذي يعتبران احد وسائل المؤسسة لتطوير و تنمية القدرات العلمية و الفنية و العملية و السلوكية للأفراد بالشكل الذي يمهد المسيرة نحو نجاحها و ازدهارها و كذلك قسمنا هذا الفصل لثلاثة مباحث و هم كالأتي :

- **المبحث الاول : الاطار العام للموارد البشرية**
- **المبحث الثاني : ماهية اداء الموارد البشرية**
- **المبحث الثالث : مفهوم و طرق تقييم اداء الموارد البشرية**

المبحث الاول : الاطار العام للموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الوقت الحاضر و انما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة و التي يرجع عهدها الى بداية الثورة الصناعية و هذه التطورات ساهمت بشكل مباشر او غير مباشر في اظهار الحاجة الى ادارة للموارد البشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمؤسسات و تعد سياسات الموارد البشرية على اساس علمي بالإضافة الى تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة انتاجيتهم

المطلب الاول : التطور التاريخي لإدارة الموارد **البشرية**

مرت ادارة الموارد البشرية بعدة تطورات نتج عنها تعدد تسميات مختلفة لها و من اهم هذه المراحل نذكر :

اولا : المرحلة الاولى : مرحلة الثورة الصناعية

لقد كانت الثورة الصناعية بمثابة بداية لكثير من المشاكل التي تواجهها ادارة المؤسسة فقد كانت تهتم المنشاة برفع مستوى الانتاجية و تراكم راس المال و لم تعط اهتماما للفرد فكان يعامل على انه الة هذا ما تولد عند استياء العمال و بالتالي ظهور جماعات غير رسمية تدافع عن مصالح العمال

في بداية لبقرن العشرين ظهرت المنظمات العالمية بشكل اوسع و المطالبة بزيادة الاجور و تخفيض ساعات العمل و ايجاد ظروف مناسبة للعمل و من هناك كانت الاضطرابات و المقاطعات العالمية للعمال و من هناك كان النظر في ارباب العمل في احداث ادارة الافراد لتنظيم العلاقات بين الادارة و العاملين [1]

ثانيا : المرحلة الثانية بداية الحرب العالمية الاولى :

في هذه الفترة ظهرت الحاجة الى وجود جهة متخصصة في المنظمة تهتم بحل المشاكل الانسانية و ذلك بسبب حدوث عجز كبير في حجم قوة العمالة المعروضة للعمل بسبب الشعور بضرورة بلوغ مستويات العامة من الانتاج و الوصول و بالإنتاج الى ذروته تزايد الاهتمام بتحسين العمل : [2]

[1] عمر وصفي عقيلي, ادارة الموارد الموارد البشرية مؤسسة زهران للنشر و التوزيع الطبعة الاولى الاردن عمان 1991 ص 14-15

[2] صلاح سعيد ادارة الافراد منشورة الجامعة المفتوحة ليبيا طرابلس 1994 ص 38-39

ثالثا : المرحلة الثالثة ما بين الحرب العالمية الاولى و الثانية :

ظهرت خلال هذه الفترة موجة من الاضطرابات و زيادة معدلات البطالة و كذا معدلات دوران العمل مما ادى الى ظهور تجارب الهاورثون التي قام بدراستها و التي تؤكد ضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل و ترشيد الاستخدام و كذا اهمية رضا العامل عن عمله

رابعا : المرحلة الرابعة بعد الحرب العالمية الثانية :

في هذه المرحلة اصبح الفرد هو المحور الاساسي الانتاج و بالتالي لابد من الاهتمام به كما ان الاهتمامات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية تنصب على رسم سياسات التوظيف بالبحث عن المهارات التي تتناسب مع التطور التكنولوجي و بالتالي الاهتمام بالتخطيط للقوى العاملة

خامسا : خلال فترة الخمسينات و الستينات :

استمرت هذه الفترة بالتغيرات البيئية و بتطوير التشريعات و تنشيط المفاوضات الجماعية و المفاوضات على الانتاجية كل هذا ادى الى ظهور ادارة العلاقات الصناعية للتأكد على الشركاء الاجتماعيين و بالتالي اصبحت ادارة الموارد البشرية تركز علة تمركز الوظيفة

سادسا : و في نهاية الستينات الى منتصف السبعينات :

نتيجة كبر حجم المؤسسات و زيادة عددها تأكدت تجارب " الهاورثون " في اهمية العنصر البشري تحركه اعتبارات سيكولوجية لذا الانتفاع من طاقاته و قدراته الكامنة عن طريق الاقتناع و الترغيب فزاد الاهتمام بالعامل الانساني و الجماعات غير رسمية

سابعا : فترة التسعينات :

ظهرت نظرة جديدة تعتبر العنصر البشري يجب تنميته و تطويره و صياغته و الحفاظ عليه فأصبحت تمثل المورد الاستراتيجي المهم في المؤسسة نتيجة التغير في المعطيات البيئية و التكنولوجية [1]

المطلب الثاني : تعريف المورد البشري

[1] -عمر وصفي عقيلي مرجع سبق ذكره ص 16

وردت العديد من التعاريف للمورد البشري يمكن ذكر اهمها كالأتي :

- عرف على انه " كل الأفراد العاملين في المنظمة من مختلف النوعيات و الجنسيات و مهما اختلفت و تنوعت مستويات المهارة و انواع العمل التي يقومون بها فهي تشمل كل هيئة الادارة العاملين في مجالات الانتاج و العاملين في مجالات الخدمات و المهن المساعدة في أي منظمة " [1]
- و عرفت كذلك "على انه جميع الناس اللذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها و اعمالها و تحقيق رسالتها و اهدافها الاستراتيجية و المستقبلية مقابل ان يتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في الرواتب و الاجور و مزايا وظيفة في عملية تبادل المنفعة تتم بينهم و بينها"[2]
- و عرفت كذلك " على أخطاء مجموعة الافراد المشاركة في رسم اهداف و سياسات و نشاطات و انجاز الاعمال التي تقوم بها المؤسسات "
- و يشير مفهوم الموارد البشرية إلى : " جميع سكان الدولة المدنيين و العسكريين بصفة عامة الى جميع المواطنين الذي تتضمنهم الدولة باعتبار أنها مسؤولة من الولادة إلى الوفاة حيث تصلهم رعايتها الاجتماعية و الاقتصادية و السياسة و التعليمية و التربوية فهي مسؤولة عنهم من حيث الرعاية الطبية و الصحة العلاجية و الدوائية و ما يتبع ذلك من التعليم و التعلم و الرعاية و الحماية [3]

و تأسيسا عن ذلك فان الموارد البشرية لا تشير فقط الى اولئك الذين يعملون مقابل اجر او اولئك الساعين الى الالتحاق بعمل بل يضم الزوجة غير العاملة و المحالين الى المعاش و اصحاب الاعمال و الطلبة على اخلاف مستوياتهم و ذوي العاهات فالطبقات البشرية تضم ثلاثة قطاعات بشرية هي :

- قطاع التشغيل
- قطاع المتعطلين
- قطاع اولئك الذين يعتبرون خارجية عن هذين القطاعين

[1] –علي سلمي ادارة الموارد البشرية دار غريب للنشر و التوزيع مصر القاهرة 1998 ص 47

[2] عمر وصفي عقلي ادارة الموارد البشرية دار وائل للنشر و التوزيع الطبعة الاولى الاردن عمان 2005 ص 11

[3] –نسيمة جمجمي، حياة براهيمي, ادارة الموارد البشرية في عصر المعرفة ملتقى وطني حول الرأسمال الفكري في منظمة الأعمال العربية جامعة يومي 13-14 سبتمبر 2011 ص 14

كما ان الموارد البشرية هي اولئك المواطنين الذين يملكون القدرة و الاستعداد في الحال او المستقبل على العمل او المحالون على التقاعد او غير القادرين بسبب المرض او العجز و يدخل ضمن الاعتبار الاول و الاطفال منذ الولادة و من تضمنتهم المدارس و الجامعات و المعاهد و مراكز التكوين و بالتالي فهي موارد بشرية و ان كان اشتراكهما في مجالات الانتاج و الخدمات مؤجل لفترة زمنية مقبلة

المطلب الثالث : خصائص الموارد البشرية

تختلف خصائص التي يمتلكها المورد البشري على باقي الموارد الاخرى لان المورد البشري يمتلك القدرة على التنسيق و التناسق و التكامل و الحكم و التقدير و التصور و هذا ما يمثل خصائص ارتقائه و من بين هذه الخصائص نذكر : [1]

اولا النتائج الجيدة في السلوك و ليست الامكانيات المادية : عندما ذهب خبراء اوروبا الى الولايات المتحدة الامريكية و تحت مشروع "**مارشال** " لدراسة الأسباب التي تكمن وراء ارتفاع مستوى النتائج الأمريكية ادركو إن الإمكانيات المادية ليست السبب و لكن وراء كل صور التقدم الالي و الادائي و الاجرائي هو سلوك الانسان العامل و من ثم استنتجوا إشعار عام لا يزال ساريا إلى اليوم و هو إن " الإنتاجية سلوك " اي ان النتائج الجيدة تأتي بفعل سلوك الانسان و ليس بفضل سلوك العمل

ثانيا التحفيز و الترغيب : ان التحفيز التقليدي اي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات المتقدمة و ان هذه المجتمعات قد حققت نتائج اعلى مما كانت تحققه تحت الضغط والتخويف في حد ذاته لا يمكن خلق حافز للعمل فذلك لابد ان تشير له بدوافع ايجابية و يمثل الوصول الى هذه الدوافع من اصعب و اهم واجبات و مسؤوليات القائد حاليا

ثالثا قدرة الانسان على التحكم و السيطرة : ان المورد البشري دون كل الموارد الاخرى يمكنها ان تتحكم و تسيطر على جودة ما تعمل كم ? متى? و اين تعمل ? و لماذا ? فهي تساهم مساهمة كبيرة و ايجابية عكس الموارد الاخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإرادة الانسان وفقا لشروطه و دوافعه التي يحددها و نأخذ على

[1] نبيلة جمجمي حياة براهيمي نفس المرجع السابق ص 14

سبيل المثال الكمبيوتر كآلة فهو حتى احدث الالات دقة لا يزيد على نظام يلعب فيه الانسان الدور الاول في كفاءة تشغيلية بل و في اصل وجودة

رابعا الميول الاجتماعي للإنسان : فالمخلوق البشري اجتماعي يميل دائما للعمل في شكل او اخر من اشكال الحماية التي تلتف حول عمل مشترك يتبادل التأثير بينه و بين افراد جماعته و كذلك يجب ان ينسق و يوفق بين الفرد ككيان له ذاتية و بين الجماعة كتكوين له اعتبار

خامسا تطور الانسان و تنمية عملية داخلية ذاتية : فالإنسان يتميز بان تنميته و تطويره ليست عملية من خارجه تصنع له و لكنها شئ داخلي اسمه النمو لان النمو يبدأ من الداخل و الذات و ان خصائص التفوق اقوى دائما و مع ذلك فان نوع العمل لابد ان يساعد على خلق و تشجيع الجو ادى للفرد الشعور و السعي للنمو و التطور

سادسا طاقة الانسان على احداث التغير : ان الكائن البشري له الطاقة على التغير فهو يسعى دائما الى الاشياء الجديدة و المغايرة كل ما هناك انه يتعين توفير عدد من الشروط التي تهيا الانسان نفسيا لقبول التغيير و من هذه الشروط ان يبدو له التغيير منطقيا ورشيدا و ان يطلب منه ان يتعلم الجديد بسرعة مذهلة و لا يمكن ان يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة فلا بد من تعريف الواجبات و مسؤوليات بالإضافة للخصائص السابقة هناك خصائص جديدة و المتمثلة في :

- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتصف بالتقلب و الفجائية
- المرونة و القدرة على التخلص من اساليب العمل النمطية الى اساليب متغيرة و غير جامدة لمواكبة حركة المتغيرات داخل و خارج المنظمة
- التحرر من امر الخبرات الماضية و حدود التخصص المهني و العملي الدقيق و القدرة على الانطلاق نحو مجالات عمل و تخصصات و اسواق و شرائح متعاملين متغيرة باستحرار [1]
- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة و تحديد الرصيد المعرفي و مواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة و الاخيرة و الاكثر توافقا مع متطلبات العمل مع اتاحة مساحة مرنة من الخبرات و المعارف المساندة

المطلب الرابع : مفهوم تنمية الموارد البشرية

[1] نبيلة جمجمي مرجع سبق ذكره ص 15

تحتاج المنظمات على اختلاف انواعها و احجامها الى موارد بشرية مدربة و مؤهلة لتنفيذ نشاطاتها و عملياتها و من الطبيعي ان تزاد الحاجة الى تنمية الموارد البشرية مع ظهور وظائف جديدة و مع اتساع استخدام المنظمات لتكنولوجيا حديثة و معقدة و مع تزايد التنافس بين المنظمات

و من ابرز الاسباب الكامنة وراء الحاجة الى تنمية الموارد البشرية نجد : [1]

- مواكبة التحصيل الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة الى قطاع الخدمات
- توجيه الافراد الجيد او تعريفهم بشتى انواع النشاطات و الوظائف المعطاة لهم و ارشادهم او تعليمهم كيفية و نوعية الاداء المتوقع منهم
- تحسين مهارات وزيادة قدرات الافراد و رفع مستوى ادائهم بما يطابق معايير الاداء المحدد لهم
- تهيئة الافراد لتنبؤ بوظائف مستقبلية او تحضيرهم عدة و عدد لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية و المعلوماتية و التسويقية التي تؤثر على انتاجهم و ادائهم
- تهيئة الافراد لمواجهة التحديات التي تفرضها المحيطات الخارجية على المنظمات في مجالات عدة منها عولمة اليد العاملة و انتشار الساحات التنافسية بيع السلع و الخدمات المنتجة و ذات المواصفات و الاحجام و المزايا و التوعيات المختلفة كما لها من تصاميم و تجهيزات و تركيبات و تشغيلات متنوعة
- زيادة الدخل الوطني للمجتمعات و لعناصر الانتاج المتنوعة فالذي كان يزرع الارض هو البشر و الذي يشغل الالة في المصنع هو البشر

و لقد زادت الحاجة الى تنمية الموارد البشرية في الوقت الحاضر بشكل كبير الى تنامي التقدم العلمي و التقني و بسبب تدويل راس المال البشري و تدويل اسواق العمل و تزايد دور و اهمية المورد البشري المؤهلة في العملية الانتاجية

ان هذه التحديات تجعلنا نؤكد بيان الموارد البشرية هي الثروة الحقيقية التي يجب المراهنة عليها في اي مجتمع و تنميتها هو السبيل الاول لمواجهة تلك التحديات و التغلب عليها

المطلب الخامس : عناصر تنمية الموارد البشرية

[1] لعلي ماهية الموارد البشرية و الوضع في العالم الثاني الاقتصادي الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ورقلة 2004 ص 21

ان عناصر تنمية الموارد البشرية تتكامل و تتداخل بحيث لا يمكن فصلها و الاكتفاء ببعضها و يمكن طرح التطور العام لتسلسل هذه العناصر على النحو التالي : [1]

- في ضوء المعطيات خطة الموارد البشرية يحدد امام الادارة المسؤولة مواصفات الفرد المطلوب لأداء العمل المحدد
- و بناء على ذلك تتجه الادارة الى سوق العمل (الداخلي و الخارجي) بحثا عن المصادر التي يمكن ان تتوافر بها الافراد بالمواصفات المطلوبة و تتبنى عملية الاستقطاب بفرز مجموعة من الافراد الذين يظهرون رغبتهم للعمل في القطاع الباحث عن عاملين (اي يوجد به وظائف العمل المطلوب)
- ثم تبدأ العملية الاصعب و هو الاختيار (اى المفاضلة بين المتقدمين لتحديد انسبهم و اكثر احتمالا للنجاح في اداء العمل المطلوب)
- و يركز الاختيار على جوانب مختلفة في الفرد من بينها : التعليم , الخبرة , المواصفات الشخصية التركيب النفسي و الاجتماعي للفرد و كذلك الاهتمام بالعمل و القدرات و المهارات

و بانتهاء الاختيار الى افراد معنيين يصل اسناد مهام وظيفة محددة لهم (اللازم ان تكون متناسبة مع مواصفاتهم و رغباتهم)

و هنا تجدر الاشارة الى ان عملية التعيين يساء فهمها عادة و تتحصل في استكمال الاوراق و المستندات الدالى على مؤهلات الفرد و بياناته الشخصية و لكن الاهم في معنى التعيين ان تستند الى الفرد المهام التي كان اختيارها من اجل القيام بها

و تستمر عملية التنمية من خلال الاشراف العام و التوجيه و الارشاد الذي يحصل عليه الفرد من رئيس العمل و الذي يعتبر بمثابة التدريب اثناء العمل تحت ملاحظة الاشراف

فالإشراف السليم و القيادة الفعالة يجذبان الفرد كثيرا عن مواطن الخطأ و الزلل و تتجهان الى الاداء السليم المحقق لغايات الفرد و مطالب العمل في ان واحد

[1] عبد الغفار حنفي محمد غريد صحن ادارة الاعمال دار الجامعية مصر 1989 ص 80

يواكب عملية القيادة و الاشراف عملية التحفيز و التشجيع اي استخدام الحوافز بكافة انواعها و تدعيم السلوك الايجابي من جانب الفرد و تشجيعه على المواصلة و الاستمرار فيه او لردعه عن السلوك السالب و اقناعه بالعدول عنه و التحول الى ما يحقق مطالب العمل

لابد من ان ترتكز عناصر تنمية الموارد البشرية على معلومات موضوعية عن مستوى الاداء الفعلي الذي يصل اليه الفرد في عمله و بالتالي يغير تقييم الاداء هو احد عناصر التنمية الضرورية و التي تكشف ايجابيات و سلبيات الفرد في عمله و بالتالي تثير الطريق امام اختيار وسائل العلاج المناسبة للسلبيات و التأكد الموضوعي للايجابيات و بالتالي التدريب كحلقة مهمة في خطة التنمية ليحقق الاغراض التالية : [1]

- تصويب او تعديل او تطوير مجمل معارف و معلومات الفرد عن العمل و اساليبه و متطلباته و مجمل مهارته و قدراته و اسلوب اداء العمل
- التركيب السلوكي له بالتعامل مع دوافعه و معتقداته و ادراكه للعمل و ظروف و مجتمع العمل من زملائه و رؤساء و مرؤوسين
- و في بعض الاحيان تكون تنمية الموارد البشرية بإعادة تأهيلها مثال ذلك بإعادة تأهيل المحاسبي للذين اعتادوا اعمال الحسابات وفقا للنظم اليدوية التقليدية ليصبحوا قادرين على التعامل مع نظم الحسابات الالية باستخدام الحسابات الالكترونية
- و تأتي الترقية في قمة اعمال التنمية حيث تصل قدرات و رغبات الفرد الى مستوى يناسب وظيفة اعلى

[1] عبد الغفار حنفي مرجع سبق ذكره ص 81

لمبحث الثاني : ماهية اداء الموارد البشرية

تسعى المؤسسة الى دفع مواردها البشرية الى اداء وظائفهم بفاعلية , و بالتالي تقوم بتقييم دائم لإدارة الموارد البشرية من خلال تحليل البنية الداخلية و الخارجية و تحليل نقاط القوة و الضعف لدى المؤسسة و محاولة تخطيطها و يتطلب ذلك انجاز فردي مميز , و ان يكون الاداء على درجة عالية من الكفاءة و الفعالية و هذا ما يستلزم وجود تنظيم قادر على تخطيط سليم و متابعة حقيقية و تقييم مستمر و هذا ما يتطلب وسائل و طرق لتحسين و الرفع من كفاءة المورد البشري و بالتالي الرفع من كفاءة المؤسسة و ادائها

المطلب الاول : تعريف اداء الموارد البشرية

اولا : مفهوم الاداء [1]

كلمة الاداء لغة Perfermance كلمة انجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة Performance المأخوذة من كلمة Parfarmer و التي تعني اتم و انجز او ادي Accomplir

اما اصطلاحا يعرف على انه : محصلة الجهد المبذول من فرد او جماعة بمساعدة الة او خلال فترة زمنية محددة

ثانيا : مفهوم الاداء البشري

يعرف على انه انجاز هدف او اهداف المؤسسة فهو درجة تحقيق و التعلم المهام المكونة لوظيفة الفرد كما يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع الفرد متطلباته الوظيفية و غالبا ما يحدث تداخل بين الاداء و الجهد , فالجهد الذي يشير الى الطاقة المبذولة , اما الاداء فيقاس على اساس النتائج التي حققها الفرد

فالأداء البشري عبارة عن ذلك الفعل الذي يقود الى انجاز الاعمال كما يجب ان تنجز و الذي يتصف بالشمولية و الاستمرار, فهو يعتبر بذلك المحدد لنجاح المؤسسة و بقائها في اسواقها المستهدفة و بالتالي اداء المؤسسة مرتبط بشكل كبير بأداء المورد البشري

المطلب الثاني : ابعاد و مستويات اداء الموارد البشرية

[1] فاروق محمد الشريف , دور استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحسين الاداء داخل المؤسسة مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكاديمي في علوم التسيير سنة 2016-2017 ص 47

اولا : ابعاد اداء الموارد البشرية

يمكننا ان نميز بين ثلاثة ابعاد جزئية تتمثل في اداء الموارد البشرية [1]

1. **كمية الجهد** : يعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية او العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة , و تعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الاداء او كميته خلال فترة زمنية معينة و المعبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة
2. **نوعية الجهد** : فتعني مستوى الدقة و الجودة و درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ففي بعض انواع الاعمال قد لا يقيم كثيرا لسرعة الاداء او كميته بقدر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول , و يندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الانتاج للمواصفات , و التي تقيس درجة خلو الاداء من الاخطاء و التي تقيس الابداع و الابتكار في الاداء
3. **نمط الاداء** : فالمقصود به الاسلوب او الطريقة التي تبذل بها الجهد في العمل اي الطريقة التي تؤدي بها انشطة العمل فعلى اساس نمط الاداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في اداء حركات او انشطة معينة او مزيج هذه الحركات او الانشطة اذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الاولى كما يمكن ايضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها الى حل او قرار لمشكلة معينة او الاسلوب الذي يتبع في اجراء بحث او دراسة او ذلك المستخدم في كتابة تقرير او مذكرة و ذلك اذا كان العمل ذو طابع ذهني

ثانيا :مستويات اداء الموارد البشرية

توجد عدة مستويات للأداء في منظمات الاعمال و تتمثل في :

1-مستوى المنظمة : و هو نفسه الذي سماه Danny بمستوى وحدات العمل , و هو اعلى المستويات الذي يحقق التطابق الخارجي للأداء ثم يقرر ما هو الاداء الداخلي المطلوب يمكن ابراز هذا المستوى في النقاط التالية :

أ- مستوى الاداء يتطابق مع محيط العمل داخليا و خارجيا

[1] محمد سعيد سلطان , ادارة الموارد البشرية , دار العرب لبنان بيروت 1993 ص 296

ب- المدير التنفيذي العام هو الذي يحدد هذا المستوى من الاداء و يديره و يتأكد من باقي مستويات الاداء تتطابق و تتناغم مع مستوى اداء وحدات العمل

ت- يمثل هذا المستوى كينونة ووجود الاعمال التي تحتوي باقي مستويات الاداء تعتبر الاطار العام لها

ث- يمثل هذا المستوى العمليات الادارية الرئيسة , مثل التخطيط و التنظيم ووضع السياسات و تحديد العمليات .... الخ

ج- يشكل هذا المستوى حلقة الوصل بين العملاء و حاجاتهم , و بين العاملين في المنظمة المطلوب منهم تحقيق هذه الحاجات

ح- جميع تعاريف الاداء في المستويات الاخرى ترتكز على تعاريف الاداء في هذا المستوى و بدون هذه التعاريف ستكون هناك مشاكل تواجه باقي مستويات الاداء

خ- اهم متطلبات الاداء التي في هذا المستوى فهي مخرجات المنظمة و الحصيلة و النتائج المحددة التي تحتويها الخطة الرئيسية للمنظمة و التي يجب ان تصل للعملاء [1]

2- **مستوى العمليات** : يعرف هذا المستوى بجوهر العمليات الذي يساهم في تنفيذ حاجات و متطلبات الاعمال التي حددها مستوى المنظمة , فهو بذلك ينتج مخرجاتها بالشكل و المواصفات المحددة ان هذا المستوى يوفر الكيفية التي من خلالها يتم تنفيذ الاعمال و انتاج المخرجات و الاطار العملي للأداء , فمن خلاله يتم ادارة العلاقات المتبادلة التكافل بين باقي مستويات الاداء و الانظمة التي يعملون ضمنها و المصادر المختلفة

ان غياب هذا المستوى في نظام ما ينتج عنه العاملين يقومون بتنفيذ العمل الذي يرونه مناسبا

3- مستوى الوظيفة / المنفذ للعمل نجد : [2]

أ- ان الحصول على مخرجات المؤسسة بواسطة العمليات و تنفيذها و ادارتها يتم من قبل الافراد ذوي وظائف و فرق عمل يماثلون المستوى الثالث

ب- يشكل الفرد ما يسمى بنظام الاداء البشري الذي يتألف من خمسة عناصر اساسية هي :

- المنفذ

[1] عبد الباري ابراهيم درة, تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات ,المنظمة العربية للتنمية الادارية مصر 2003 ص 16

[2] فؤاد يوسف عبد الرحمان , سمية عباس مجيد , بيئة العمل المادية و اثرها في تحسين اداء العاملين مجلة الادارة و الاقتصاد العدد 91-2011 ص 192-191

- المدخلات : الادوات , النماذج , الة , التعليم ..... الخ
- المخرجات : السلع ,معاملة جاهزة , تصميم معين , برنامج .... الخ
- الحصيلة : اي اثر اي فاعلية , او نشاط لا ينعكس على المنفذ سلبا او ايجابا
- التغذية الراجعة لأثر و حصيلة المخرجات

ان المؤسسة التي تهدف للوصول الى اداء جيد يجب عليها عدم اهمال هذه المستويات المترابطة , فقاعدة و مرجعية مستوى الافراد ترتكز على جوهر العمليات التي تعتمد اساسا على مستوى المنظمة

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في اداء الموارد البشرية

ان اداء الفرد ليس عنصرا مستقلا بذاته, بل يتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية و الخارجية المحيطة به , حيث يرى العلماء انه لا تكاد توجد ظاهرة في الحياة الاجتماعية و الاقتصادية او الحياة عموما لا تؤثر على الاداء و الى جانب تعدد و اختلاف العوامل المؤثرة على الاداء فإنها تختلف باختلاف الزمان و المكان و مرحلة حياة الفرد و كذلك العوامل الفيزيائية , كما ان الاختلاف يلاحظ من شدة تأثيرها في بعض العوامل التي تؤدي الى رفع الاداء في حين يؤدي البعض الاخر الى حفضه , كما ان البعض منها تأثيرا مباشرا على الاداء بينهما للبعض و الاخر تأثير غير مباشر حيث يمكن تقسيم هذه العوامل الى : [1]

- **العوامل الداخلية** : حيث تتعلق هذه العوامل بالأمور الشخصية و النفسية للعامل لذا وجب على ادارة الموارد البشرية مراعاتها من خلال وظائف التعويض و التحفيز و كذا صيانة المورد البشري و يمكن ادراجها في :

- **القدرة على العمل** : تمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية و كفاءة الجهد الذي يبذله في العمل و يمكن تقسيم هذه القدرات الى :

1- **قدرات فطرية او موروثة** : و هي القدرات التي يمتلكها الفرد اصلا و الى الوظيفة معه , لذلك تسمى بالاستعداد و هي اما ان تكون بدنية مثل الصحة , حدة السمع و البصر , اللياقة او الشخصية مثل ضبط التنفس , المبادرة , حسن الخلق و غيرها

[1] حليل خولة , الادارة الاستراتيجية و اثرها على اداء المورد البشري مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكاديمي سنة 2019-2020 ص 21-23-22

2- **القدرات المكتسبة** : و هي قدرات يحصل عليها الفرد بممارسة التدريب و تتمثل في المؤهلات و الخبرات العلمية , و معرفة الفرد كيف ينبغي ان يمارس دوره في المنظمة لذلك يطلق عليها مهارات ادراك الدور الوظيفي الذي يعتبره البعض منفصلا عن القدرة

3- **الدافعية للعمل** : تشير الدافعية الى الطاقة الكاملة داخل الفرد و التي تحركه و توجهه للتصرف بطريقة معينة , كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل و بدرجة وعيه تحدد سلوك الفرد الذي يهدف الى تقليل التوتر و بالتالي تحقيق التوازن لديه و هي تعبر عن الرغبة في العمل و تنعكس في شكل جهد يبذله الفرد في العمل و في درجة مثابرته و استمراره فيه بمعنى اخر الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في العمل

- **العوامل الخارجية** : حيث تتعلق هذه العوامل ببيئة العمل في المنظمة بشكل عام الى ان اهم عواملها هي [1]:

1- ظروف العمل المادية : تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل في المنظمة مثل الاضاءة ,التهوية , الرطوبة , الحرارة , الالات ,الوجبات الغذائية و غيرها و هي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية و النفسية للفرد لما لها من دور في توفير جو عمل امن و مريح لذلك فانه لها تأثير مهام على الاداء الوظيفي

2- العوامل الفنية : تتمثل العوامل الفنية في نوعية الاثاث و المعدات و اساليب العمل المستخدمة , و هي تعني تكنولوجيا المستعملة في العمل و الانتاج, حيث يكون لها دور حاسم في اداء الافراد في بعض الحالات و دور ثانوي في حالات اخرى لان ذلك يتوقف على طبيعة و خصائص النشاط الذي يمارسه الفرد

3- العوامل الاجتماعية : تتمثل العوامل الاجتماعية في ظروف العمل الاجتماعية التي اثبتت تجارب هاورثون في ثلاثينيات القرن الماضي و اثر المهام على اداء الفرد و لعل من اهمها التنظيم الغير رسمي لجماعات العمل و النمط القيادي و الاشراف و العلاقات الرسمية داخل العمل

[1] خليل خولة مرجع سبق ذكره ص 22

4-عوامل ذاتية : و هي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل ادائه الوظيفي و هذا الاخير ينتج في تفاعل القدرة على العمل و الدافعية للعمل لدى الفرد في ظل الظروف البيئية او الظروف التي يمارس فيها العمل .

المطلب الرابع : مؤشرات عملية تحسين اداء الموارد البشرية

ان وجود عملية تحسين الاداء هو مقارنة الاداء الفعلي بمؤشرات و معايير محددة مسبقا لتشخيص الانحرافات و بيان مسبباتها ثم اتخاذ الخطوات التصحيحية اللازمة لها و من مؤشرات المهمة في عملية تحسين اداء الموارد البشرية و التي تمثل مفتاح نجاح الوحدة الاقتصادية بصفتها الدعائم الاساسية في قياس الاداء هي :

- **اولا الفعالية** : يعد معيار فاعلية المنظمة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيقها لأهدافها استجابتا او تكيفا مع البيئة التي تعمل بها من حيث استثمار الموارد المتاحة لديها و يمكن القول بان الفاعلية هي الدرجة التي تحقق فيها المنظمة اهدافها او انها القدرة على استثمار المنظمة لموارد بيئتها النادرة في نشاطاتها المختلفة.

اما (Alvar) فقد بين الفاعلية هي قدرة المنظمة على البقاء و التكيف و النمو بغض النظر عن الاهداف التي تحققها , مما سبق يمكننا القول ان قياس الفاعلية هي قدرة المنظمة على تعزيز العلاقة بينهما و بين البيئة التي تنتمي اليها.

- **ثانيا الكفاءة** : يمثل هذا المؤشر الرشد و العقلانية في استخدام الموارد البشرية و المادية و المالية و المعلوماتية و ذلك لان المنظمة الهادفة للنمو لابد ان تؤمن امكانية استمرار التدفق البشري و المالي و المادي و المعلوماتي لكي يعمل بشكل فعال و مستمر لاسيما ان واقع البيئة المعاصر يتسم بمحدودية الموارد المذكورة و الكميات و النوعية الازمة لأداء انشطتها و يقصد بالكفاءة تطوير وسائل الانتاج العصرية باستخدام تكنولوجيات الجديدة التي تمكن الانتاج و توزيع السلع او الوحدة الاقتصادية بطريقة مناسبة من حيث التوقيت و الكلفة كلما يعني ادخال تقنيات حديثة مثل ادارة الجودة الشاملة و انظمة الانتاج الاني لتحسين الانتاجية.

ان مصدر العلاقة بين الفاعلية و الكفاءة هو ارتباطهما بعلاقة مباشرة لتحقيق الاهداف التنظيمية فالفعالية تعني تحقيق الاهداف بشكل المطلوب و الكفاءة تعني استخدام الموارد على النحو الامثل لانجاز الانشطة

المحققة للأهداف بأقل كلفة و يمكن القول بان اداء العاملين في اي مركز مسؤولية (منظمة , وحدة , قسم .... الخ) يعبر عن الكفاءة و الفاعلية التي يحقق بها هذا المراكز الاهداف التي حددها و نظرا لان الاداء يترجم بكونه (تعظيم المخرجات تحت قيد تدنية المدخلات) اي ان الفاعلية هي تعظيم المخرجات او تحقيق الاهداف المسطرة و الكفاءة هي تدنية المدخلات او ترشيد استخدام الموارد لذا يمكن التعبير عن الاداء بالعلاقة التالية :

الاداء = الفاعلية و الكفاءة

فالأداء المرتفع يعني تحقيق الاهداف المسطرة بأقل قدر من الموارد في العمل اي الكفاءة و الفاعلية معا لذلك فهو يترجم الظاهرتين في ان واحد :

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

- **ثالثا الانتاجية:** تعني الانتاجية مقياس لحساب مقدار النتائج باستخدام قدر معين من القوى التي تستخدم في الانتاجية و يتفق اغلب الباحثين على ان :

الانتاجية = المخرجات / المدخلات

- **رابعا العلاقة بين الانتاجية و الكفاءة والفاعلية** : ان هناك ترابطا و تداخلا واضحا بين هذه المؤشرات التي تمثل احد الاركان الاساسية المهمة في عملية تحسين و نجاح المنظمة للوصول الى اهدافها المحددة و معالجة الانحرافات بعد تقويمها من خلال وضع الحلول المناسبة و الصحيحة ان تحقيق الكفاءة يعني تحقيق اعلى مقدرة انتاجية من الموارد المتاحة و تحقيق الفاعلية يعني ان تنفذ و تنجح في الوصول الى الاهداف المحددة من خلال زيادة الكفاءة التي تعني التحسين الواضح في

مؤشرات الانتاج و معدلات الانتاجية . اذن تحقيق الكفاءة المتميزة و زيادة الفاعلية تعود لتطوير الانتاجية و الوصول الى استغلال امثل للموارد المتاحة [1]

المبحث الثالث : مفهوم و طرق تقييم اداء الموارد البشرية

ان عملية تقييم الاداء عملية مستمرة و منتظمة تلازم الفرد طول حياته المهنية بطريقة نظامية للوقوف على جوانب الضعف و القوة , قصد تدعيم و تصحيح المهارات و السلوكيات كما تعتمد نتائج تقييم اسس لإيجاد قرارات متعلقة بسياسات و الاجراءات

المطلب الاول : مفهوم تقييم الاداء

هناك عدة تقارير لتقييم اداء العاملين نذكر منها : [2]

- هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون و ذلك بالاستناد الى عناصر و معدلات تتم على اساسها مقارنة مستويات ادائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الاعمال الموكلة اليهم
- بقصد بتقييم اداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة اليهم و تحقيقهم الاهداف المطلوبة منهم و مدى تقدمهم في العمل و قدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية و زيادة الاجور
- تقييم الاداء هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه المالي لعمله و قدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى اعلى
- تقييم الاداء هو قياس الاعمال التي تتم او تمت , و يتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت و تعتبر عملية قياس الاداء من اهم العمليات لأنها بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة
- كما تعرف عملية تقييم الاداء على انها عملية تقدير اداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى و نوعية ادائه

[1] خليل خولة مرجع سبق ذكره ص 08

[2] عمار بن عيشي اتجاهات التدريب و تقييم اداء الافراد , دار اسامة للنشر و التوزيع الاردن عمان الطبعة الاولى 2012 ص 13-14

- يشير تقييم الاداء الى عملية قياس و تحديد مستوى اداء الافراد العاملين في المنظمة حيث ان معظم المنظمات تسعى الى تحديد نوعية و كمية اداء الافراد العاملين فيها و تحديد القابليات التي يمتلكها كل فرد و مدى احتياجات الافراد الى التطوير

المطلب الثاني : ابعاد تقييم الاداء

تقوم كل منظمة بتحديد اهدافها على ضوء رسالتها و تعيين الوظائف و المستويات الادارية المختلفة التي توكل اليها مهمة تحقيق هذه الاهداف بعد ان يتم تعيين افارد العاملين المناسبين لأداء الوظائف المختلفة بأعلى كفاءة و فعالية ممكنة

و من هنا كان لزاما على المنظمة ان تستفيد من وجود نظام لتقييم العمل يهتم بشؤون تنمية العنصر البشري في المنظمة من خلال عملية تقييم لأداء كل العمال بدون استثناء من المشرف الى المرؤوس الى اخر عامل في التسلسل الهرمي بطريقة منظمة و في ازمنة محددة

كما ان لتقييم الاداء بعدان اساسيان هما :

- ✓ **فهو متعلق بالبعد الاقتصادي** و يشمل تقييم النتائج العامة للمنظمة و مدى نجاحها في تحقيق اهدافها و سياساتها العامة و التي ترتبط ارتباطا وثيقا مباشرا بأهداف الدولة و سياساتها العامة في اطار الاقتصاد العام للدولة
- ✓ **يتعلق بالبعد التنفيذي** و يشمل الاداء على المستوى الوظيفي اي تقييم كل نشاط من نشاطات المنظمة و هذا ما سيتم التركيز عليه في هذه الدراسة

و اعتبارا لما سبق ذكره تجدر الاشارة الى استظهار دور المشرف في عملية التقييم وخطوات تقييم الأداء سنوجزها فيما يلي :

أ- **دور المشرف في عملية التقييم** : يعتبر تقييم الأداء احد المهارات الاشرف الأساسية, فالمشرف هو الذي يقيم الاداء الفعلي لمرؤوسيه المشرف يجب ان يكون عادلا في عملية التقييم فلا يقيم مرؤوسيه بمعدلات اداء اعلى او اقل من الواجب لأنه في هذه الحالة يظلمهم او يتحيز عليهم لذا فانه يجب ان يؤدي هذه المهمة على اكمل وجه و لا يتحقق ذلك إلا من خلال الإلمام التام بأساليب و طرق

تقييم الاداء و التعرف على مجموعة المشكلات التي قد تعترضه اثناء التقييم و محاولة التغلب عليها فنجد اثناء مجانية واقع المنظمات ان اقسام هذه الاخيرة تقدم النضج و المشورة بخصوص الطريقة الملائمة في تقييم الاداء إلا انه يترك القرار النهائي للتقييم لرؤساء اقسام العمليات

ب- **خطوات تقييم الاداء** : يمر تقييم الاداء بثلاث خطوات تتمثل في :

- تحديد الوظيفة و تعني ان هناك اتقان بين الرئيس و مرؤوسيه حول واجبات الوظيفة و المعايير المستخدمة في الحكم على مستويات اداء شاغلها
- اما تقييم الاداء فانه يعني مقارنة الاداء الفعلي للمرؤوسين بالمعايير الموضوعية
- التغذية العكسية و التي تتم من خلال عقد جلسات يتم من خلالها توفير المعلومات على مستويات الأداء و نقاط القوة و الضعف به بغرض ترشيده نحو المسار الصحيح

كانت هذه نظرة موجزة عن تقييم الاداء الذ يرتبط ارتباطا وثيقا بتقييم اداء العاملين

المطلب الثالث : طرق تقييم الاداء [1]

تعد عملية تقييم الاداء قياسا للأعمال المنجزة و مقارنتها بما كان يجب ان يتم وفقا للتخطيط المعد مسبقا املا في اكتشاف جوانب القوة او تحديد نقاط الضعف ناهيك على ان تقييم الاداء يتم بواسطة تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمنظمته خلال فترة زمنية اذ لا يمكن للمنظمة ان تباشر في تقييم الاداء دون ان تقوم بتقييم كل وظيفة من الوظائف لأنها المدخل للفاعلية , ثم ان تقييم الوظيفة هو مدى مساهمة هذه الوظيفة في تحقيق اهداف المنظمة

لقد سلكت المنظمات عدة اتجاهات لتقييم الاداء حيث نجد :

- لم تلتزم سياسة تقييم الافراد و لا برنامج زمني لذلك ,غياب اي تحديد للأهداف الارتجالية و العقوبة
- بينما اتخذت منظمات اخرى مسلكا ثابتا و هو تقييم الاداء و باعتماد اتجاه تقليدي يقوم على تركيز السلطات في المستويات العليا , و استخدام الاجراءات و اللوائح كمعايير لتقييم الاداء
- اتخذت منظمات اخرى اتجاها اخر في تقييم الاداء يدعي مداخل تقييم الاداء و التي تضم الادارة بالأهداف و النتائج , ادارة الجودة الشاملة .... الخ

[1] علي سلمي , خواطر في الادارة المعاصرة , دار غريب القاهرة مصر 2001 ص 102

و علاوة على هذا فان طريقة تقييم الاداء التي يستخدمها المقيم في عملية تقدير كفاءة العاملين و الكيفية التي يتم بها تقييم ادائهم و غالبا ما تتفاوت الطرق التي يمكن استخدامها لهذا الغرض و لكن اختيار طريقة او اخر يعتمد على مجموعة من الاعتبارات اهمها :

- الموضوعية
- سهولة الاستخدام
- السرعة في الاداء
- القدرة على اظهار مواطن القوة و الضعف في العاملين الذين تشملهم عملية التقييم الطرق المتعارف عليها لتقييم الاداء
- الطرق التقليدية و تتضمن طريقة التدرج البياني , طريقة الترتيب , طريقة المقارنة الثنائية , طريقة التوزيع الاجباري في حين تتضمن الطرق الحديثة طريقة الاختيار الالزامي , طريقة الوقائع (الاحداث) الحرجة , قوائم المراجعة , الاداء المتوازن

اولا : الطريقة التقليدية لتقييم الاداء [1]:

1) **طريقة الترتيب العام** : يقوم المشرف في هذه الطريقة بترتيب الافراد ترتيبا تنازليا او تصاعديا حسب ادائهم و ذلك من الافضل الى الاسوء او العكس من خلال مقارنة كل فرد بغيره من الافراد حتى ترتب اعضاء المجموعة كلها

أ- من مزايا هذه الطريقة هي : تتميز هذه الطريقة على انها :

- سهلة التطبيق
- التفرقة بين الكفء و غير الكفء تتم بطريقة واضحة

ب- عيوبها :

- الشخص القائم بالتقييم و طريقة تفكيره و احتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية فقد يميل الى الذاتية و التقييم
- يصعب تطبيقها في حالة وجود اعدادا كبيرة من الافراد

[11] -محمد عبد المحسن توفيق , تقييم الاداء دار النهضة مطبعة الاخوة الاشقياء للطباعة القاهرة 1998 ص 68

- لا تظهر نواحي الضعف و القصور في اداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدة و فيما يلي نموذج لهذه الطريقة [1]

1=→ 11-

2=→ 12-

3=→ 13-

4=→ 14-

5=→ 15-

6=→ 16-

7=→ 17-

المصدر : محمد سلطان ادارة الموارد البشرية , دار العرب , لبنان بيروت 1993 ص 304

بالنسبة للخاصية التي تقوم بقياسها,اذكر جميع الموظفين الذين تزيد تصنيفهم وضع اسهم الموظف ذوي الرتبة الاعلى على السطر 1 و الاقل رتبة على السطر 20 , ثم ضع الرتبة الاعلى الثانية على السطر 2 , و الاعلى الثانية في الرتبة 19 و هكذا الموظفين الاعلى رتبة

2- طريقة المقارنة الثنائية (المزدوجة) : تعتمد هذه الطريقة على مقارنة ازواج الموظفين حيث تعطي لكل فرد الفرصة لكي يتم مقارنتها بباقي الافراد في نفس القيم و يتم ذلك من خلال زوجيات من المقارنة يحدد في كل منها الفرد الافضل و بتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب الافراد تنازليا حسب ادائهم العام [2]

[1] عمر وصفي عقيلي , ادارة الاصول اسس و مفاهيم مرجع سبق ذكره ص 180

[2] محمد سعيد سلطان , ادارة الموارد البشرية , دار العرب لبنان بيروت 1993 ص 304

العامل (ا) العامل (ب) العامل (ج)

العامل (د)

بمقارنة العامل (ا) بالعامل (ب) وجد ان العامل (ا) هو الافضل

بمقارنة العامل (ا) بالعامل (ج) وجد ان العامل (ج) هو الافضل

بمقارنة العامل (ا) بالعامل (د) وجد ان العامل (ا) هو الافضل

بمقارنة العامل (ب) بالعامل (ج) وجد ان العامل (ج) هو الافضل

بمقارنة العامل (ب) بالعامل (د) وجد ان العامل (د) هو الافضل

بمقارنة العامل (ج) بالعامل (د) وجد ان العامل (ج) هو الافضل

و بتجميع نتائج المقارنة يمكن ان تتوصل الى الاتي :

- العامل (ج) هو الافضل من العامل و من العامل (ب) و من العامل (ب) ومن العامل (د) و العامل (ا) هو الافضل من العامل (ب) و هو الثاني من العامل (د) و العامل (د) هو الثالث و العامل (ب) هو الرابع

و من مزايا هذه الطريقة هي انها توفر الموضوعية في التقييم اكثر من الطرق الاخرى لكن ما يؤخذ عنها انها معقدة لاسيما في حالة وجود اعداد كبيرة و فيما يلي نموذج يوضح هذه الطريقة [1]

الموظفين الذين تم تقييمهم					الموظفين الذين تم تقييمهم				
مقارنة ب	العامل ا	العامل ب	العامل ج	العامل د	مقارنة ب	العامل ا	العامل ب	العامل ج	العامل د
المعامل		+	+	+	العامل		–	–	–

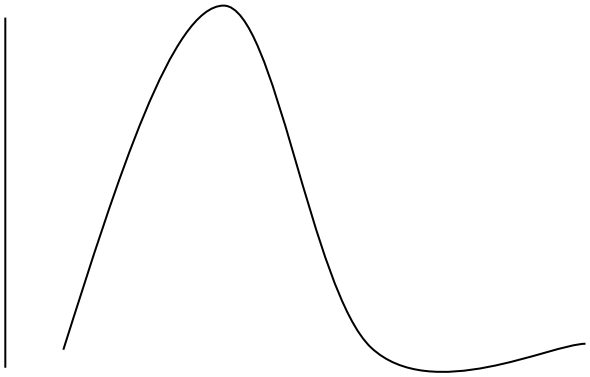
[1] محمد عبد المحسن التوفيق , تقييم الاداء نفس المرجع السابق ص 68

"ا"					"ا"				
المعامل "ب"	−		−	−	العامل "ب"	+		−	+
المعامل "ج"	−			+	العامل "ج"	+	+		−
المعامل "د"	+	+	−		العامل "د"	+	−	+	
بالنسبة لجودة العمل					بالنسبة للاختراع و الابتكار				

الشكل رقم (02) تصنيف الموظفين بنظام المقارنة الثنائية

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على محمد عبد المحسن , نفس المرجع السابق ص 68

4- **طريقة التوزيع الاجباري** : تقوم هذه الطريقة على اساس فكرة التوزيع الطبيعي و الذي يقول بان اي ظاهرة تميل الى التركز حول الصحة المتوسطة لها و يقل تركزها عند الطرفين كالشكل الاتي :



المصدر : محمد عبد المحسن تقييم الاداء مرجع سبق ذكره ص 63

وطبقا لهذه الطريقة يتولى الرئيس المشرف تقييم مرؤوسيه بمجموعات على نحو يماثل طريقة الترتيب العام فيختار ل10 بالمائة التي تمثل الصفوف المنتقاة و في المقابل يختار 10 بالمائة التي تمثل المستوى الضعيف ثم يختار من الباقين 20 بالمائة اخرى دون المتوسط و يبقى 40 بالمائة تغير هي المستوى المتوسط

من مزايا هذه الطريقة هي : [1]

- سهلة الاستخدام او التطبيق العملي
- تقوم بدراسة و تحليل اداء المرؤوسين بشكل دقيق ليتمكن من توزيعهم على الفئات بشكل واضح
- ان هذه الطريقة تتفادى التركيز على التقديرات المتوسطة او التقديرات المتطرفة سواءا بالزيادة او النقصان بالنسبة للشخص الخاضع لعملية التقييم
- تلافي عيوب التساهل و التعميم

اما ما يعاب عليها :

- انها لا توضح نواحي القوة و الضعف في اداء الموظفين
- انها تفترض تساوي مختلف المنظمات في نسبة الافراد الممتازين و نسبة الافراد الضعفاء (10) لكل فرد بينما الواقع العملي يشير الى تفاوت هذه النسبة من المنظمة لأخرى بالإضافة الى عدم سلامة الاخذ بها بالنسبة للوحدات التي تقيم سوى عدد محدود من الموظفين [2]

5- طريقة التدرج البياني : او ما يطلق عليها طريقة التقييم بواسطة بحث الصفات و الخصائص بموجب هذه الطريقة يتم تحديد او حصر عدد من الصفات او الخصائص ثم اعطاء الفرد تقديرا معينا بحسب توفر كل صفة

من هذه الصفات فيه ثم تجمع تلك التقديرات , و يصبح المجموع الكلي ممثلا للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم , انه يمثل اداء الشخص مثلا قد تكون الصفات موضع الدارسة هي كالأتي :

[1] محمد عبد المحسن توفيق , تقييم الاداء مرجع سبق ذكره ص 63

[2] نفس المرجع السابق ص 64

الصفات	العامل (ا)	العامل (ب)	العامل (ج)
الطموح	3	2	3
التعاون مع الزملاء	2	3	5
تحمل المسؤولية	5	4	-
المواضبة على العمل	2	5	1
العلاقة مع الرؤساء	2	3	2
القدرة على اتخاذ القرار	5	3	2
الانضباط في العمل	3	4	3

و غالبا ما يعطي لكل صفة من الصفات السابقة خمس درجات بحيث يعبر رقم خمسة (05) على مستوى و الصفر على ادنى مستوى , و على هذا الاساس فقد يحصل كل من العامل (ا) العامل (ب) و العامل (ج) على التقديرات السابقة و التي تمثل الكفاية النسبية لكل منهم , حيث يستخرج المتوسط الحسابي الذي يعكس التقدير النهائي الذي يعبر عن مدى كفاية العامل

تتميز هذه الطريقة بأنها :

- سهلة الاستخدام
- لا تستغرق وقتا و جهدا كبيرين
- تناسب تقييم الاداء الحكومي

ما يعاب عليها ان :

- الفرد الذي يقوم بعملية التصميم قد يكون متحيزا في تقديره
- ان العملية قد تتأثر بشخصية الفرد القائم بعملية التقييم سواء كان متساهلا او متشددا
- قد تعطي اوزانا متساوية لجميع الصفات على حد سواء دون اعتماد النسبة [1]

[1] محمد عبد المحسن توفيق مرجع سبق ذكره ص 64

ثانيا الطرق الحديثة لتقييم الاداء : يسمح هذا المطلب باعتماد طرق حديثة لتقييم اداء العاملين دون مقارنة العامل مع زملائه من العمال الاخرين و تعتمد هذه الطريقة الحديثة المقارنة مع الطرق السالفة الذكر (التقليدية) كونها تمكن المقيم من التعرف على الكفاءات و الاستعدادات الحالية و المستقبلية للعاملين او الذين هو موضع التقييم و من اهم هذه الطرق نجد :

- طريقة الاختيار الالزامي (الاجباري)
- طريقة الوقائع (الاحداث) الحرجة
- طريقة قوائم المراجعة

و احدث طريقة من هذه الطرق الحديثة و التي ظهرت مؤخرا هي طريقة الاداء المتزن و التي سنتطرق اليها بنوع التفصيل

أ- **طريقة الاختيار الالزامي** : تقوم هذه الطريقة على تجميع عدد كبير من العبارات التي تصف اداء الفرد و يتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي الطبيعية في الفرد و تتكون استمارة التقييم من مجموعة من الجمل تحتوي كل منها على اربع جمل اثنان منها تمثل الصفات المرغوبة و اثنان تمثل الصفات الغير مرغوبة حيث يتم وضع علامة امام العبارة الاكثر انصافا للشخص

- هذا الشخص يحب العمل و يقدسه
- يمكن الاعتماد عليه في اداء اي عمل
- كثير الكلام و تحليل التنفيذ
- تصريحاته المتكررة بقدرته على العمل دون ان يعمل [1]

و يتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها تحتوي على اربع عبارات اثنتين تعبران على النواحي الطيبة في الشخص و اثنتين تعبران عن النواحي غير المرغوب فيه او يطلب من المشرف ان يضع علامة امام تلك العبارة الاكثر انطباعا على الشخص و العبارة الاقل انطباعا عليه و المقيم هنا لا يعرف ما اذا كان اختياره في صالح الموظف إلا ان اهمية و اوزان هذه العبارات سرية يحتفظ بها لدى الادارة العليا

[1] احمد سيد مصطفى , المدير و المهارة السلوكية ,دار النشر المؤلف مصر 2005 ص 160

مزايا الطريقة : تتميز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية في التقييم نتيجة لعدم معرفة المقيم بمدى اهمية الصفات المحددة و هل اختياره بصفة معينة في صالح الموظف ام لا كما انها تتميز بإجبار المقيم على دارسة اداء الموظف بكل جدية , و اجراء التدقيق اللازم في تحليل العبارات لمعرفة مدى مطابقتها لسلوك العامل و رغم تلك الميزات فان هذه الطريقة لم تلق انتشارا كبيرا نظرا للأسباب التالية :

- صعوبة فهمها و تطبيقها
- عدم ضمان سرية الاوزان التي تصفها الادارة
- تحتاج الى مهارة و كفاءة في تحديد الثنائية
- تشير لمعارضة الرؤساء المشرفين لان النتائج قد تكون بعيدة عن تقديرهم لمستوى اداء مرؤوسيهم

ب- **طريقة الوقائع (الاحداث الحرجة)** : و المقصود بالوقائع الحرجة هو تجميع اكبر عدد ممكن من الوقائع التي تسبب في نجح او فشل العمل , و يطلب من الفرد القائم بعملية التقييم ملاحظة اداء العامل على اساس عدد الوقائع التي حدثت منه و تأثيراتها على العمل بالسلب او بالإيجاب و تتميز هذه الطريقة كونها :

- تقلل من تحليل الرئيس في التقييم
- تحدد نقاط القوة و الضعف في اداء المشرف بشكل دقيق حيث انها تقوم على اساس الملاحظة الفعلية لأداء العاملين
- الجدية في عمل المشرف حتى يتم تقييم اداء العامل على اساس موضوعي[1]

ج- **طريقة قوائم المراجعة** : تعتبر هذه الطريقة من احدث الطرق المتبعة في تقييم الاداء , و يعتمد بشكل رئيسي على دراسة كل نوع من الوظائف , و ذلك بتحديد قائمة من الاسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الاداء الكفء و يطلب من الرئيس المباشر وضع علامة امام كل سؤال اما بنعم او لا حسب رأيه في الموظف كما تقوم الادارة بوضع قيم لكل سؤال على ان تكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها احد سوى الادارة تقليلا لتحيز المشرفين في عملية التقييم ان ما يميز هذه الطريقة هو انها :

- سهلة الاستخدام

[1] احمد سيد مصطفى مرجع سبق ذكره ص 161

- الدقة و الموضوعية و تلافي عيوب التحيز نتيجة لعدم معرفة لرئس المشرف لدرجة عنصرين تفيد من العناصر السرية

اما مايعاب عليها هو انها :

- تتطلب الكثير من الوقت و الجهد و الخبرة في اعدادها و معالجتها , بالإضافة الى المعرفة العلمية و الدقة الفائقة , لان امر تجميع و تحليل عددها من العبارات و تقدير اوزانها ذات الصلة بخصائص وصفات العامل و مساهماته يعد امرا صعبا جدا لاسيما اذا كان عدد العمال الخاضعين للتقييم كبير جدا نظرا للطبيعة الفطرية و التركيبية التي تحدد الطبع داخل الفرد تجعله فضوليا لمعرفة السرية التي تتم داخل ادارته , و بالتالي قد يخطئ او يدفع اي شئ مقابل معرفة السر و هذا ما يؤثر على عملية التقييم [1]

[1] مرجع سبق ذكره احمد السيد مصطفى ص 162

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم استعراض و التطرق لتعريف المورد البشري و الاداء ثم تقييم اداء العاملين كونها محصلة لعملية تقييم اداء الموارد البشرية و التي تقوم على توفير المعلومات الازمة و الكافية لإدارة المنظمة , من خلال ادارة الموارد البشرية لأجل اتخاذ القرارات الادارية التي تخص تنمية و تطوير اداء العمال بتوفير شروط و عوامل و الظروف الملائمة للعامل الذي يعد عامل اساسي في زيادة انتاجية العمل , و قد اشارت الطالبة الى مجموعة الدراسات و الاراء و الابحاث التي تناولت تقييم الاداء من مختلف الزوايا كونها عملية حساسة لارتباطها بالمورد البشري إلا ان الاتجاه العام لهذه الدراسات كانت تشير بضرورة ادخال المنهج العلمي في عملية تقييم لتحقيق اهدافها تجاه العمال و المنظمة فبنسبة للعامل فان عملية تقييم الاداء تحقق له الشعور بالانتماء الوظيفي و العدالة في مقابلة العائد و الولاء للمنظمة وزيادة العائد يحقق توفير اكبر قدر ممكن من الحاجات الاستثنائية و بالتالي زيادة الرضا الوظيفي للعامل

اما بالنسبة للمنظمة فان عملية تقييم اداء العامل تزود المنظمة بالمعلومات الموضوعية و الدقيقة عن نقاط القوة و نقاط الضعف القابلة للتحسين في ادائها عامليها اثناء تأديتهم لمهامهم في فترة زمنية معينة , الى جانب معرفة مدى التقدم في تنفيذ سياسة مواردها البشرية التي تعطيها القدرة على تصميم استراتيجية و التخطيط لتطويرها مستقبلا , كما تعتمدها كمقياس لمكافأة عمالها و توجيههم نحو تحسين ادائهم و اتخاذ القرارات الادارية بشأنهم كالترقية و النقل و التدريب و الاختيار ... الخ

الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي للتدريب

...

مقدمة الفصل

تعتبر عملية اكتساب المهارات و الخطوات و عملية اساسية في زيادة الرخاء الاقتصاد للمجتمع , كما اكدت الدراسات ان درجة تنافس المؤسسات تحدد مستوى مهارات و خبرات العناصر البشرية , و ذلك عن طريق وضع سياسات برامج خاصة بتكوينهم لمهام ممارسة تقوم على اساس علمي و زيادة مهاراتهم المتخصصة

و من خلال ذلك يمكن القول ان نجاح المؤسسة في تحقيق اهدافها يعتمد اعتمادا مباشرا على قدرة العاملين و كفاءتهم ,و لا يتم إلا عن طريق التدريب الذي يعتبر احد وسائل المؤسسة لتطوير و تنمية القدرات العلمية و الفنية و السلوكية للأفراد بالشكل الذي المسير نحو نجاحها و ازدهارها

و سنتطرق لذلك من خلال ثلاثة مباحث لعرض فيها مختلف الجوانب المتعلقة بالتدريب حيث نتناول فيه :

المبحث الاول : ماهية التدريب

المبحث الثاني : مكونات و انواع و اساليب التدريب

المبحث الثالث : مراحل العملية التدريبية

المبحث الاول : ماهية التدريب

يحتل التدريب الصدارة في اولويات المنظمات الحديثة الحكومية منها و الخاصة و ذلك للقناعة بان التدريب هو احد المقومات الاساسية التي تساعد على تزويد العاملين بالمعارف و المهارات و السلوكيات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى الاداء الوظيفي و هو ما يعني قدرة المنظمة على الوصول الى اهدافها بأقل التكاليف و الجهد معا

المطلب الاول : تعريف التدريب

لقد تعددت التعاريف بتعدد المؤلفات الصادرة في هذا المجال و سنحاول فيما يلي استعراض البعض منها : [1]

- التدريب هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات و الخيرات و الاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما
- يعرف التدريب بأنه مجموعة من النشاطات المصممة و الموجهة ,اما لرفع مستوى مهارات و و معارف و خبرات الافراد او لتعديل ايجابي في ميولهم و تصرفاتهم او سلوكياتهم
- يعتبر التدريب عملية تعلم مجموعة متتابعة في التصرفات المحددة مسبقا و يتم في الوظائف التي يمكن ان تحدد مكوناتها و انشطتها بشكل دقيق عادة
- و التدريب هو تطبيق المعرفة , و يمكن الافراد في الالمام و الوعي بالقواعد و الاجراءات الموجهة و المرشدة لسلوكهم و هو اذن عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج
- التدريب هو عملية تعلم , تتضمن اكتساب مهارات و مفاهيم و قواعد و اتجاهات لزيادة و تحسين اداء الفرد , و تقع المسؤولية الاولى لتدريب الفرد الجديد بصفة عامة على الرئيس المباشر له و في بعض الاحيان تفويض مسؤولية هذا التدريب الى عامل من العمال او فرد من الافراد القدامى ذو خبرة في المنظمة

[1] عمار بن عيشي , اتجاهات التدريب و تقييم اداء الافراد , دار اسامة للنشر و التوزيع الاردن عمان 2012 ص 78-79

المطلب الثاني :مبادئ التدريب [1]

هناك عدد من المبادئ او الاسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمنظمة , و ذلك حتى يتحقق فعالية التدريب و من اهم هذه الاسس ما يلي :

1- التدريب نشاط مستمر و ليس كماليا لفترة معينة : و القصد من هنا ان التدريب ليس امر كماليا تلجا اليه الادارة او تتصرف عنه باختيارها و لكن التدريب نشاط ضروريا فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة تأتي عملية الاعداد و التهيئة , التي تهدف الى تعريف الفرد بالعمل المسند اليه من خلال تنظيم مقابلات للفرد الجديد مع المسئولين في ادارة الموارد البشرية و المشرف عليه , و تتم هذه المقابلات في الفترة الاولى من التحاقه بالعمل كما تلجا بعض المنظمات الى اتباع ما يسمى بنظام الزمالة او الرعاية , الذي يقصد بهى ان يتولى زمالة الموظف الجديد و رعايته احد العاملين القدامى في المنظمة و ينبغي ان يتوافر فيه شروط معينة

كذلك تعد البرامج التدريبية للعاملين القدامى بالمنظمة لإكسابهم مهارات و معارف جديدة يتطلبها التقدم التكنولوجي و تساعد في تحسين قدراتهم على انجاز العمل و تمكنهم من الاحاطة بالأساليب و الاتجاهات الفنية و المهنية المحيطة بأداء العمل

كذلك تعد البرامج التدريبية للعاملين المرشحين للترقية بهدف اكسابهم قدرات و مهارات تمكنهم من النهوض بمسؤوليات و اعباء الوظائف ذات المستوى الاعلى للمرشحين للترقية اليها

و تعد البرامج التدريبية العاملين بصفة عامة اذا طرأت تعديلات على انظمة العمل و اجراءاته و تساعد هذه البرامج على مواجهة هذه التعديلات الجديدة

و اخيرا تعد البرامج التدريبية للعاملين الحالية اذا ما تكشفت ظواهر تتم عن تغيير في العادات و السلوك

2- التدريب نشاط متغير و متجدد [2]: يقصد بذلك ان التدريب بتعامل مع متغيرات عديدة من داخل و

[1] عمار بن عيشي مرجع سبق ذكره ص 81-82

[2] عمار بن عيشي مرجع سبق ذكره ص 82-83

خارج المنظمة , و من ثم لا يجوز ان يتجمد في قوالب و انما يجب ان يتصف بالتغير و التجدد هو الاخر , فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغير في عاداته و سلوكه و كذا في مهاراته و الوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير هي الاخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف الاقتصادية و في تقنيات العمل و كذلك تصبح ادارة التدريب مسئولة عن تحديد و تطوير النشاط التدريبي

3- التدريب نشاط اداري فني :فالتدريب باعتباره عملا اداريا , ينبغي ان تتوافر فيه مقومات العمل

الاداري الكفء و منها وضع الاهداف و السياسات , اعداد الخطط و البرامج و توافر الموارد المادية و البشرية و اخيرا توافر الرقابة المستمرة كذلك يعتبر التدريب عمل فني يحتاج الى خبرات متخصصة و اهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية و اعداد المناهج و المواد العلمية و ايضا خبرة في تنفيذ البرامج التدريبية و متابعتها و تقييمها

4- التدريب له مقوماته الادارية ز التنظيمية : حيث يستند التدريب الى مقومات ادارية و تنظيمية

منها :

- وجود خطة للعمل تحدد الاهداف و الانشطة
- توفر الامكانيات و المعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل
- توافر نظام سليم لقياس اداء العاملين و تقييم كفاءاتهم , حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التدريبية بدقة و موضوعية
- توافر نظام الحوافز المادية و المعنوية التي يحصل عليها العامل من ناحية و بين ادائه الوظيفي من ناحية اخرى

5- التدريب نظام متكامل : و يقصد بذلك ان هناك تكامل و ترابط في العمل التدريبي , فالتدريب ليس

نشاط عشوائيا من جانب كما انه لا ينبع من فراغ و لا يتجه الى فراغ من جانب اخر

المطلب الثالث : اهمية التدريب

ان اهمية التدريب ترجع الى المزايا العديدة و هي : [1]

- امكانية اكتشاف خبرات و طاقات العاملين
- تصحيح الرؤية او التأكيد عليها او توضيحها
- توحيد و تنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق اهداف المؤسسة
- التزود بالمعلومات و البيانات المتعلقة بالعمل
- العمل على تعديل سلوك الافراد و الجماعات و الاتجاهات
- رفع مستوى كفاءة و فاعلية العاملين
- اتاحة الفرصة لصقل المهارات و اكتساب الخبرات
- يمكن عن طريق التدريب التعرف على نواحي القوة و الضعف لدى اي مؤسسة
- رفع مستوى الكفاية الانتاجية

كما ان اهمية الحاجة الى التدريب يعد في عالم المجتمعات و المؤسسات المعاصرة هو اداة التنمية و وسيلتها كما انه الاداة التي اذا احسن استثمارها و توظيفها تمكن من تحقيق الكفاءة و الكفاية في الاداء و الانتاج , و قد اظهرت نتائج عديدة من الابحاث ان للتدريب دورا اساسيا في نمو الثقافة و الحضارة عامة , و تبرز اهمية ذلك باعتباره اساس كل تعلم و تطوير و تنمية للعنصر البشري , و من ثم تقدم المجتمع و بنائه

و عن طريق التدريب يستمر الاعداد للمهنة طالما ان متطلباتها متغيرة بتأثير عوامل عدة المعرفي المتمثل في التقدم التقني في جميع مجالات الحياة , و كذلك سهولة تدفق المعلومات من مجتمع الى اخر و من حضارة الى اخرى , و ان التدريب اثناء الخدمة هو الاساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة بشكل يضمن القيام بمهامهم و مسؤولياتهم و واجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات اعمالهم التي لم تكن موجودة , حيث الاعداد قبل الخدمة فالتدريب يقدم معرفة جديدة و يضيف معلومات متنوعة و يعطي مهارات و قدرات و يؤثر على الاتجاهات و يعدل الافكار و يغير السلوك و يطور العادات و الاساليب

المبحث الثاني : مكونات و انواع و اساليب التدريب

[1] زيد منير عيوي , الاتجاهات الحديثة في ادارة التدريب , و التطوير و التعلم , دار المعتز للنشر و التوزيع الاردن عمان 2015 م-1436هـ ص 26-25

تختلف مكونات العملية التدريبية باختلاف توجهات المفكرين و طبيعة الدور الذي يتوقعوه في التدريب القيام به , كما ان التدريب انواع و يمكن تقسيمه وفقا للمراحل الاتية التدريب في المراحل الاولى من التوظيف , التدريب في المراحل المتقدمة من التوظيف , كما ان للتدريب مجموعة من الاساليب المختلفة

المطلب الاول :مكونات التدريب

يتكون التدريب من خطوتين و هما تحليل الاحتياجات و تحليل المعلومات كما يلي [1]:

- ✓ **تحليل الاحتياجات** : و تشمل هذه الخطوة مايلي :
- ❖ هناك حاجات مؤكدة للتدريب
- ❖ تحديد الهدف او الاهداف من التدريب تحدده الحاجة المؤكدة السابقة التوصل اليها
- ❖ جمع ة تبويب و تحليل المعلومات الاساسية و الضرورية لكل من :
  - المدربين المتحملين و المتوقعين و المطلوبين لأداء المهمة
  - المتدربين و اعدادهم و امكانهم و مهاراتهم و امكانياتهم و حاجاتهم للتدريب , و طرق و وسائل تحفيزهم للتدريب
  - اختيار طرق و وسائل و امكانيات التدريب المتاحة و الممكنة (مخيمات ,اجتماعات , و وسائل سمعية و بصرية , او عن طريق الانترنيت .... الخ)
- ✓ **تحليل المعلومات** : اعداد التقرير النهائي الذي يجب ان يحدد بشكل نهائي البرنامج التدريبي اللازم و الذي يفي بشكل ناجح بمثل هذه الاحتياجات التي حددها تحليل الاحتياجات و قد يتم اعداد التقرير في شكل بياني للمعلومات و النتائج او في شكل عرض شفوي او تحريري موجز و في جميع الاحوال يجب ان يكون التقرير وافيا , مفصلا , شاملا , مترابطا , اي هناك ربط دائم بين المعلومات و النتائج المستخلصة منها و بينها و بين ما تقرر من خطط تدريبية [2]

و تحليل الاحتياجات و جمع البيانات و المعلومات اللازمة لها قد تبين بالاتي :

[1] صالح عباس، تنمية مهارات مسؤويل التدريب، مؤسسة شباب جامعة مصر، 2006 ،ص 14

[2] نفس المرجع السابق ص 15-16

- **الاستبيانات** : من اهم المصادر المستعملة في جمع المعلومات في المشكلة المعينة (اعمال المشرفين , متعاملين من موردين او مشترين او مستهلكين , مديرون ..... الخ)
- **المقابلات** : و هي مصدر للمقابلات الاولية و احيانا للتأكد على معلومة طارئة و مفاجئة قد يكون لها تأثير قوي على مسار العملية التدريبية و يجب التأكد من صحتها و دقتها و يتوسع المجال الجغرافي و الزمني للمقابلات يتم التجميع و التواصل الى كم من المعلومات مفيدة و غزير و لكنه يكون على حساب الوقت و السرعة , انجاز خطوات التحليل لاحتياجات التي تلبيها خطوة اخرى
- **الملاحظة** : و هي تتطلب ثقافة المنظمة و خبرة مجال المعلومات المطلوبة و كيفية التوصل الى المعلومة من الواقع الموضوع تحت الملاحظة
- **عينات العمل** : تستخدم هذه الوسيلة لتعرف على المواطن التي تحددت و تعاني من مشكلات و للتأكد من صحة المعلومات و الوقوف فعليا على مجال الدراسة
- **السجلات و التقارير** :للخروج بصورة اشمل عن نشاط و سير العمل في المؤسسة ككل او في جزء منها بدقة عن طريق سجلاتها الفعلية و هذه الطريقة تتطلب قدرة على تحليل البيانات و استنباط النتائج الفحص المجهري للمعلومات وسط خصم السجلات و الدفاتر إلا انها لا تعطي نتائج شبه صحيحة و مؤكدة

المطلب الثاني : انواع التدريب

يمكن تقسيم التدريب وفقا للمراحل الاتية : [1]

- التدريب في المراحل الاولى من التوظيف
- التدريب في المراحل المتقدمة من التوظيف

بالنسبة للنوع الاول و هو التدريب الذي يحصل عليه الفرد حديث الالتحاق بالوظيفة و عادة ما يتم خلال الايام او الاسابيع الاولى من التعيين , و هو يعتبر بمثابة تقديم او تعريف بالعمل و بالمنشاة

و ينقسم هذا التدريب الى :

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي , التدريب الاداري , المديرون و المتدربون و اساليب التدريب , دار المناهج للنشر و التوزيع عمان الاردن 2009م – 1429 هـ ص 33-34

1- **التوجيه العام** : و هو يهدف الى تعريف الموظف بقواعد العمل و اهداف و مسؤوليات المنشاة التي يعمل بها , و عن المكانة في الهيكل التنظيمي العام للمنشاة كما يتضمن الاجابة على جميع الاسئلة التي يرغب الموظف الجديد في الحصول على اجابات واضحة عليها

2- **التدريب التخصيصي الابتدائي** : و ياتي هذا التدريب بعد التدريب التوجيهي العام و يتضمن واجبات و تعليمات و مسؤوليات و خصائص الوظيفة التي سوف يمارسها الموظف

3- **التدريب اثناء تأدية الخدمة** : و هو التدريب الذي يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل , و يتم ذلك بالتوجيه المستمر من الرؤساء الى المرؤوسين اثناء تأدية العمل اما بالنسبة للتدريب في المراحل المتقدمة من العمل , فانه يتضمن الانواع التالية :

- **التدريب بغرض تجديد المعلومات (او بغرض تطبيق النظم المستحدثة)** : و يتضمن هذا النوع من التدريب المعلومات الجديدة التي ينبغي ان تقدم للموظف في التخصص الذي يمارسه , و تدعو الحاجة دائما الى تعميم هذا النوع من التدريب في كافة انواع التخصصات , كلما ادت التطورات الحديثة في العلوم و التقنية الحديثة الى اجراء بعض التغيرات و التحديدات الاساسية بها في وقت لأخر , و مثال ذلك وظيفة عامل الارشيف و حفظ المستندات الذي يستخدم النظام اليدوي في الوقت الحاضر , لابد ان يحصل على تدريب في حالة الميكروفيلم و الميكروفيش و الاجهزة الحديثة في السكرتارية
- **التدريب بغرض الترقية او النقل لوظيفة اخرى** : و هو التدريب الذي يلزم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة او للقيام بواجبات و مسؤوليات جديدة ,و مثال ذلك تربية العامل ليكون رئيس ورشة او رئيس عمال يستلزم الحصول على برامج تدريب على مستويات الاداء الخاصة بكل منهم

كما يمكن تقسيم التدريب تبعا للوظائف المختلفة الى الانواع التالية : [1]

1- **التدريب التخصصي** : و يشمل هذا التدريب الخبرات و المهارات المتخصصة لمزاولة مهنة او عمل متخصص مثال ذلك وظائف الاطباء و المهندسين و المحاسبين .... الخ

و يهدف هذا التدريب الى تنمية المهارات و الخبرات المتخصصة بغية توفير الامكانيات لمواجهة مشاكل العمل

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي التدريب الاداري مرجع سبق ذكره ص 35-36

2- **التدريب الاداري** : ويقصد به التدريب على الاعمال ذات الطابع المتماثل مثل الاعمال الكتابية و اعمال المستودعات و الشؤون المالية و اعمال السجلات و المحفوظات و تتمثل هذه الاعمال جانبا هاما من الاعمال الادارية , و تتوقف كفاءة المنشاة على انتظام العمل في هذه المجالات

3- **التدريب الاداري القيادي** : و هو ذلك التدريب الذي يغطي احتياجات التدريب المطلوب اجراؤه للقادة او الرؤساء في المستويات التالية :

أ- **مستويات الاشراف الاول** : و هو ذلك المستوى من العاملين الذين تقع على عاتقهم مسؤولية قيادة و ادارة العمل الذي يمارسه عاملون اخرون لا يقومون بدورهم بالإشراف على عمل الاخرين و عادة ما يكون المشرفون في اسفل الهيكل التنظيمي للمنشاة

ب- **مستوى الادارة الوسطى** : و هو ذلك المستوى الذي يبدأ مباشرة فوق مستوى الاشراف الاول و الى مستوى اقل مباشرة من مستوى الادارة العليا , و لهذا المستوى اهمية بالغة في زيادة كفاءة العمل في الاجهزة المختلفة , بحيث يقوم هذا المستوى علاوة على ادارته لعدد من الاقسام المختلفة و التنسيق بينهما فانه يحقق الاتصال بين كبار القادة و المستويات كما يتم منه الافراد الصالحين لشغل الوظائف الادارية العليا

ت- **مستوى الادارة العليا** : و هو ذلك المستوى الذي يتضمن الوظائف الرئيسية التي يكون من مسؤوليتها وضع السياسات العامة للمنشاة و اتخاذ القرارات الاساسية

و للأهمية القصوى لتدريب المديرين و تأهيلهم للعمل اننا سوف نتناوله عند مناقشتها للتنمية الادارية (تدريب المدرين)

4- **التدريب المهني** : و هو يتعلق بالأعمال اليدوية و الميكانيكية مثال ذلك : اعمال السمسرة و اللحام و البناء , التجارة و غيرها و هنا نجد ان الاسلوب المتبع في بعض الاحيان هو تعيين بعض العمال الجدد كمساعدين للعاملين القدامى و ذلك بغرض معرفة فنون المهنة

كما توجد المعاهد الفنية و مراكز التدريب المهنية التي يمكن الالتحاق بها للتدريب على بعض المهن و عادة تتوافر في هذه المراكز التدريبية الامكانيات الضخمة التي تمكن من اكتساب العنال لمهارات و قدرات كبيرة

المطلب الثالث : اساليب التدريب

اولا : اساليب التدريب في مكان العمل : [1]

ان تقوم اساليب التدريب التي تشمل عليها هذه المجموعة , يتدرب العاملين في مكان العمل نفسه و تشرف المنظمة مباشرة على تنفيذ البرنامج التدريبي و يتميز التدريب في مكان العمل في انه يوفر تلقي التعلم و الخبرة بشكل مباشر و في الواقع العملي الفعلي كما انه يتميز بأنه لا يعطل العمل اثناء فترة التدريب ذلك لأنه يتم في موقع العمل نفسه , هذا الى جانب ان التدريب في مكان العمل لا يتطلب مساحات (امكنة) مخصصة ليتم فيها التدريب , و من حيث المآخذ فيؤخذ على التدريب في مكان العمل في ان هناك احتمال حدوث اضرار مادية في المواد و التجهيزات يحدثها المتدرب اثناء تدريبه , و هذا بالإضافة الى تكلفة الخطاء التي يقع فيها

1- **اسلوب تعليمات العمل** : يتم تنفيذ هذا الاسلوب عن طريق اعداد دليل مكتوب , يتضمن كافة التعليمات و الارشادات التي على المتدرب تطبيقها خلال تدريبه و اثناء ادائه للعمل من اجل اكسابه المهارة المطلوبة و تكون مهمة المدرب بموجب هذا الاسلوب شرح التعليمات و الاشراف على تطبيقها من قبل المتدرب , و متابعة تطبيقه لها و العمل على تصحيح اخطائه اولا بأول من خلال جلسات تتم بينه و بين المتدرب يتم فيه مراجعة ادائه و تطبيقه للتعليمات التدريبية , و اعطائه التوجيهات اللازمة لتلافي الاخطاء التي وقع فيها , يناسب هذا الاسلوب التدريبي العمال الصناعيين و الموظفين و العمال الفنيين

2- **اسلوب المساعدة الاشرافية اثناء العمل** : بموجب هذا الاسلوب يتم تدريب الشخص في نفس مكان عمله , و في ظروف الواقعية و خلال وقت العمل الرسمي تحت اشراف رؤسائه المباشرين الذين يوجهونه و يصححون له الاخطاء , اولا بأول و على ذلك يتم التدريب بموجب هذا الاسلوب في بيئة العمل سواء من الناحية المادية او السيكولوجية , فمكان العمل هو ذاته مكان التدريب و الرئيس المباشر هو ذاته المدرب , و قد يتم في بعض الحالات اعداد اماكن خاصة للتدريب يدرب فيها العاملون و يراعي ان تكون ظروف العمل في هذه الاماكن مشابهة لتلك الموجودة في اماكن العمل الفعلية , فتحاول الادارة تزويدها بنفس الالات و يكون لها نفس التصميم و تستخدم هذه

[1] زيد منير عيوي , الاتجاهات الحديثة في ادارة التدريب و التطوير و التعلم, دار المعتز للنشر و التوزيع الطبعة الاولى 2015 م – 1436 هـ ص 79

الحالة عندما يوجد اعداد كبيرة من الافراد المراد تدريبهم دفعة واحدة و بسرعة كبيرة يتضح مما تقدم ان هذا الاسلوب يشبه الاسلوب السابق الى حد ما باستثناء ان المدرب هنا الرئيس المباشر في حين ان المدرب في الاسلوب السابق يمكن ان يكون غير الرئيس المباشر ,بالإضافة الى ان المادى التدريبية في الاسلوب السابق تكون مكتوبة في حين انها تكون غير مكتوبة في الاسلوب الثاني و يتميز هذا الاسلوب بما يلي :

- يرتبط هذا الاسلوب في التدريب بالعمل الفعلي للمتدرب , مما يكسبه مهارة عملية في مجال العمل
- يعطي هذا الاسلوب فرصة للرئيس المباشر الاطلاع على تقدم المتدرب اولا بأول و يؤخذ على هذا الاسلوب انه :
  - ❖ مادامت الخبرة و الارشاد و التوجيه محصورة في يد الرئيس المباشر فإذا لم يستشعر الاخير محبة مرؤوسيه , او تشعر بأنه سيكون خطرا عليه في المستقبل عن طريق المنافسة فلن يعطيه الاهتمام و المعلومات الكافية التي تؤهله ليكون فردا صالحا للعمل
  - ❖ ربما لا يكون لدى الرئيس الوقت الكافي لإعطائه للجهود التدريبية و ذلك بسبب كثرة مشاغله و مسؤولياته
  - ❖ قد تكون الطرق و وسائل العمل التي توصل اليها الرئيس المباشر خلال سنوات عمله غير جيدة , و بالتالي تكون غير مناسبة لتعليمها للغير

و بشكل عام يتناسب هذا الاسلوب مع فئة العمال و فئة المنفذين , بينما لا يناسب مع فئة رجال الادارة الذين تتسم طبيعة عملها بطابع التوجيه و اتخاذ القرارات و حل المشكلات

3- اسلوب دورية العمل (تبادل الاعمال) : بموجب هذا الاسلوب تنظم حركة تنقلات متنوعة و مؤقتة بين الوظائف , بحيث يحل كل فرد مكان الاخر لفترة زمنية محدودة و بهذا يكتسب الفرد خبرات و مهارات جديدة من خلال مزاولته لعمل اخر ضمن نشاط وظيفي محدد , و يشير صافي استخدام هذا الاسلوب ان تكون الوظائف في مستوى اداري واحد حتى التنقلات بينهم و لابد لنجاحه ان يكون هناك متابعة مستمرة للمتدرب , و خاصة خلال الفترة الاولى في التدريب و هي فترة استلامه للوظيفة , و ان يكون هناك تقويمي مستمر لأدائه و شرح و توضيح الاخطاء التي يقع فيها كما يتميز هذا الاسلوب بما يلي :

- يعطي للمتدرب فكرة واضحة و شاملة عن طبيعة و ظروف العمل في المنشاة
- سهل التطبيق و لا يتطلب جهودا كبيرة في تنفيذه
- النقل بين الوظائف يمكن بواسطة معرفة الاشخاص الذين يمكن الاعتماد عليهم في شغل بعض الوظائف الشاغرة لسبب من الاسباب , و ذلك على ضوء مدى نجاح الفرد في اداء المهام الوظيفية في الوظائف التي تدرب فيها

تنمية اتجاه تعاوني بين العاملين نتيجة تعرض كل منهم للمشكلات التي تواجه عمل الاخرين و وجهات نظرهم في معالجتها و يؤخذ على هذا الاسلوب انه :

- يعاني العامل داخل المنشاة من جراء استخدام هذا الاسلوب من ارتباك ناتج عن التغيرات المتكررة في شغل الوظائف , لان الشخص الذي يحل محل غيره في العمل لا يستطيع ان يقوم بمهام الوظيفة في وقت قصير كشاغلها الاصلي كما لا يستطيع اتخاذ بعض القرارات الهامة لخوفه من الوقوع ببعض الاخطاء التي تؤثر على العمل
- هناك حدود للمهارات التي يمكن ان يكتسبها المتدرب خلال فترة زمنية قصيرة من الوقت , و هي توليد المنصب الوظيفي الجديد ذلك لعدم وجود الوقت الكافي لدراسة و تحليل مشكلات العمل

و بشكل عام يناسب هذا الاسلوب بشكل اكثر تدريب فئة رجال الادارة نظرا لوجود مناصب ادارية محددة لها مهام و مسؤوليات يمن تنفيذ عمليات الانتقال بينها بشكل سهل

4- اسلوب الادارة المتعددة [1]: حيث يتضح من عنوان هذا الاسلوب بأنه يناسب تدريب و تنمية رجال الادارة فقط و بموجبه يشارك الرؤساء في المستوى الاداري المباشر و الاوسط في تخطيط و ادارة شؤون مشتركة مع الادارة العليا , و بمعنى اوضح يقوم مستوى الادارة العليا باتخاذ قراراته و تصريف الامور داخل العمل بالتشاور مع مستوى الادارة الاوسط و المباشر , فمن خلال التشاور و اشراك الرؤساء في تخطيط و ادارة العمل و اتخاذ قراراته تتوفر الفرصة للمستوى الاوسط و المباشر في ان ينمي نفسه و يطور اداؤه للأفضل و الاحسن كما يوفر هذا الاسلوب فرصة للإدارة العليا من اجل ان تحدد و تختار مرشحين من اجل عمليات الترقية , اذ تصبح الادارة المتعددة بموجب هذا الاسلوب

[1] زيد منير عيوي ,الاتجاهات الحديثة مرجع سبق ذكره ص 82

عملية تدريب و تقييم في مكان العمل نفسه و خطوة مهمة في مجال مسار الفرد في حياته الوظيفية و مستقبله في العمل

ثانيا : اساليب التدريب خارج مكان العمل : تتضمن هذه المجموعة الاساليب التدريبية التي تنفذ بعيدا عن موقع العمل الاصلي او الفعلي للمتدرب حيث تتم تدريبه و تنميته في الغالب في اماكم مخصصة للعمل التدريبي و سواء اكان هذا المكان يقع داخل المنطقة ذاتها او خارجها كمعاهد التدريب المتخصصة و سوف نعرض فيما يلي الى شرح الاساليب التي تشمل عليها هذه المجموعة

1- **المهارات الفردية** : يوجه هذا الاسلوب الى عضو برنامج التدريب باعتباره فردا في موقف التعلم و التدريب ,و يتوقع منه ان يعمل منفردا في مهمة تستند له دون ان يتعاون مع احد زملائه و قد تكون المهمة عملا ينجزه , او وظيفة يقوم بمهامها لفترة محددة او بحثا يقوم بإعداده او اعداد تقرير عن حادثة لاحظها في مكان العمل ... الخ

و تترك حرية معالجتها و اعدادها للفرد كيفما يشاء ثم يعد انجاز المهمة تقيم النتيجة التي توصل اليها و تشرح اخطاؤه و يدرب على كيفية تلافيها مستقبلا فيما اذا تعرض لمثل هذه المهام

يتميز هذا الاسلوب ببساطة و سهولته و عدم تكلفته و امكانية استخدامه في تدريب كافة انواع فئات العاملين لكن يؤخذ عليه انه من الصعوبة تحديد انواع متعددة من المهمات و تحديد مضمونها بدقة و تحديد معايير النجاح في اداء المهمة

2- المحاضرة : المحاضرة هي الموقف الذي يقوم فيه شخص ما يدعى المحاضر تتوفر لديه صفات معينة و خلفية علمية جيدة عن موضوع المحاضرة تؤهله لعرض المعلومات المتعلقة بها خلال فترة زمنية محددة امام عدد كبير او صغير من الافراد يكونون بمثابة المستفدين

من المعلومات التي يلقيها , و لنجاح المحاضرة هناك بعض العوامل التي يجب ان يأخذها المحاضر في الحسبان و اهمها ما يلي :

- اعطاء الحرية للمستمعين في الاستفسار مختصرة و واضحة , و ان تكون الاجابة لكل المستمعين و ليس للسائل فقط

- ان تكون المعلومات مرتبة و متسلسلة بشكل منطقي
- توفير وسائل الايضاح اللازمة في حالة وجود ضرورة لها
- ادخال عالم الاثارة على المحاضرة كالقضاء على الملل و يتميز هذا الاسلوب بما يلي :

✓ اسلوب سهل و بسيط و لا يكلف مالا و لا وقتا

✓ اسلوب مباشر في نقل المعلومات , اذ يكون المدرب (المحاضر) و المتدرب (المستمع) وجها لوجه

3- المرونة : اذ يمكن تغيير المحاضر او موضوع المحاضرة كيفما يشاء المشرفون على برنامج التدريب و يؤخذ على هذا الاسلوب ما يلي :

- مشاركة المتدرب لا تتعدى الاستماع للمحاضرة , و تدوين الملاحظات و القاء الاسئلة , و بالتالي لا يسمح هذا الاسلوب بممارسة موضوع التدريب بشكل عملي بل نظري فقط
- لا يتيح اسلوب المحاضرة التعرف سوى على رأي المحاضر حول الموضوع
- توحي للمتدربين بان المحاضر يعرف كل ما يدور حول الموضوع , و ما عليهم إلا ان يتقبلوا كل ما يعرضه عليهم من معلومات و بهذا يعطل النشاط الفكري لديهم و النظرة الى الموضوع من زوايا مختلفة

اسلوب ممل اذا لم يدخل المحاضر على المحاضرة عنصر الاثارة و تجدر الاشارة الى امكانية استخدام هذا الاسلوب في تدريب كافة انواع فئات العاملين على اساس انه وسيلة لنقل معلومات نظرية للمتدربين بغية اطلاعهم عليها و توسيع معرفتهم لبعض المواضيع [1]

4- المؤتمر : ان المؤتمر هو اجتماع مشترك فيه عدد من الافراد لدراسة موضوع معين , له اهميته من جانب كافة اعضاء المؤتمر و ذلك بهدف الوصول الى توصيات بشان مسائل معينة و يتم الاستفادة من هذا الاسلوب التدريبي من خلال تبادل الاراء حول المواضيع التي يناقشها المؤتمرون على ضوء معرفتهم و خبرتهم , اذا يعتمد هذا الاسلوب على معلومات و خبرات اعضاء المؤتمر اذ من خلال مناقشة نتائج الفرصة لكل عضو التعرف على خبرات و معلومات الاخرين , لذلك يجب ان يكون لدى المؤتمرون خبرات و تجارب عديدة حوا المواضيع التي يناقشها و يدرسها المؤتمر , و في هذا الاسلوب لا يوجد مدرب كما هو الحال في اسلوب المحاضرة بل يوجد رئيس للمؤتمر مهمته توجيه

[1] زيد منير عيوي , مرجع سبق ذكره ص 84 85

المناقشات عندما يلاحظ ان الاعضاء غير قادرين على ادراك العناصر الاساسية للموضوع او مشكلة التي يدرسونها و اسلوب المؤتمر كأسلوب تدريبي يرتبط نجاحه بدرجة اسهام جميع اعضائه من واقع تجاربهم و خبرتهم و لا يعتمد نجاحه على التوصل الى اتفاق معين ذلك ان القيمة التدريبية لا تعتمد على ذلك بل تعتمد على مدى استفادة الاعضاء من خبرات و اراء بعضهم البعض

كما يتميز هذا الاسلوب بما يلي :

- اسلوب سهل و قليل التكاليف نسبيا
- امكانية استيعابه لعدد كبير من الافراد
- اسلوب جيد للتفكير الجماعي يتيح الفرصة لتبادل المعلومات و الافكار
- يشجع المتدرب على المناقشة و الادلاء بآرائه و امداده بالمعرفة العملية لتحليل المواقف نتيجة المناقشات و تبادل الاراء
- يسمح باستعراض وجهات النظر بشان المسالة و الواحدة و دراستها من كافة جوانبها
- و اخيرا يناسب هذا الاسلوب تدريب فئة المشرفين بمختلف مستوياتهم الادارية

5- الندوة : بموجب هذا الاسلوب تجتمع مجموعة من المتخصصين في مجال معين لطرح موضوع محدد من جوانب مختلفة امام مجموعة من الافراد , الذين يسمح لهم في مشاركة المتخصصين في النقاش و معالجة الافكار التي تطرح داخل الندوة , و يتميز هذا الاسلوب ببساطته و سهولته و قلة تكاليفه بالإضافة الى انه يتيح للفرد التعرف على اراء متعددة حول موضوع واحد , و يصلح استخدام هذا الاسلوب في تدريب مختلف مستويات المشرفين في المنشاة

6- التطبيق العلمي : بموجب هذا الاسلوب يقوم المدرب بأداء عمل ما امام مجموعة الافراد المتدربين مع شرح نظري و عملي , لمراحل اداء العمل و اجراءاته دون ان يشارك المتدربون في اداء العمل لكن يسمح لهم بالمناقشة و الاستفسار , يشبه هذا الاسلوب الى حد ما اسلوب المحاضرة لكن هنا يقترب بالتطبيق العملي , و يتميز هذا الاسلوب بسهولته و قلة تكاليفه و قدرته على استيعاب مجموعة كبيرة من المتدربين و بالإضافة لذلك فهو يتميز بأنه يثبت المعلومات لدى المتدربين بدرجة اكبر من الاساليب النظرية , و بشكل عام يصلح استخدام هذا الاسلوب في تدريب العمال الحرفين الصناعيين الذين يحتاجون الى مهارات يدوية في استخدام آلات و ادوات

7- دراسة الحالة[1] : بموجب هذا الاسلوب يتم اشراك المتدربين في التدريب اشراكا فعالا , اذ تقدم لهم مشكلة او فكرة و يطلب من المتدربين دراستها و تحليلها و الوصول الى حل لها , و قد تضاف بعض المعلومات غير المرتبطة بالموضوع , وذلك بهدف اختبار قدرة المتدربين على الكشف عن المعلومات المفيدة

و الهدف الاساسي من اسلوب دراسة الحالة هو زيادة القدرة على حل المشكلات و اتخاذ القرارات عن طريق عن طريق التحليل و التفكير المنظم , و دراسة المشكلة من كافة جوانبها و وضع الحلول البديلة و اختيار انسبها و ذلك بالاعتماد على معلومات و خبرات المتدرب و يتم عرض الحالة بأشكال متعددة , فقد يكون في صورة عبارات وردت في احاديث بعض الاشخاص او قد يكون على هيئة ملفات تتضمن وقائع الحالة و كافة البيانات المتعلقة بها , او قد تكون في صورة تقرير او شريط سينمائي او عرض مسرحي لمواقف معينة و يجب عند عرض الحالة ان تكون البيانات المعروضة , مركزة و واضحة و مفهومة و ان يتم عرض الاحداث بشكل متسلسل و منطقي , و لابد من ان يقترب العرض بتحليل مبسط و موجز و بعد ان يتم عرض المشكلة , يكون قد تجمع لدى المتدربين معلومات و بيانات كافية و يطلب منهم بعد ذلك تلخيص الحالة و تحديد المشكلات و البدائل تمهيدا لمناقشتها , و يسمح لهم بالاستفسار عن بعض النقاط الغامضة بالنسبة لهم و يجب خلال مناقشة الحالة ان يتم توجهها باستمرار عن طريق المتابعة كي لا تنجح المناقشة عن الهدف و الفرض المحدد لها

لذلك من المفضل ان يكون حجم مجموعة المتدربين صغيرا ,ليتمكن اعضاؤها من الاستفادة من المناقشات و المشاركة فيها و من الضروري ان تترك الحرية لكل متدرب في ابداء ارائه و افكاره و مناقشتها مع باقي اعضاء مجموعة المتدربين , و في النهاية يجري يقوم الاراء و الحلول و توضيح التغيرات فيها و اسلوب تلافيها مستقبلا و بوجه عام يتوقف نجاح هذا الاسلوب على مجموعة من العوامل اهمها ما يلي :

- ان يكون عرض الحالة مختصرا دون الاخلال بالمحتوى
- ان تكون النتائج التي سيتم التوصل اليها قابلة للتنفيذ على ضوء الظروف العادية , بمعنى ان تكون الحالة قريبة من الواقع
- توفير عنصر التشويق في عرض الحالة

[1] زيد عيوي , الاتجاهات الحديثة في ادارة التدريب و التطوير و التعلم , دار المعتز للنشر و التوزيع الطبعة الاولى 2015 ص 86-87

- ان تشمل الحالة موضوع تختلف الاراء فيه , بغية اثارة النقاش حوله
- محاولة عرض حقائق مادية و ملموسة و ليست نظرية بحتة

و يتميز هذا الاسلوب بما يلي :

- يتيح الفرصة لتوسيع معرفة و خبرة و افق الفرد عن طريق الاحتكاك مع الاخرين و من خلال مناقشة الاراء
- لا يشجع على الاعتقاد بوجود حل واحد للحالة , بل هناك حلول كثيرة يجب المفاضلة بينها لاختيار انسبها
- ينمي القدرة على الدراسة و تحليل للمشكلات لدى الفرد و تجعله ينظر الى الموضوعات و المشكلات من كافة جوانبها

و يؤخذ على هذا الاسلوب ما يلي :

- كاتب الحالة بالرغم من مهارته افان استيعابه و ادراكه للحقائق لن يماثل الحقائق نفسها تماما , فنقل البيانات و المعلومات لا يخلو ابدا من درجة التحيز في التقدير الشخصي
- لا يستوعب عددا كبيرا من المتدربين
- ان شعور المتدربين بان القرارات التي سيتوصلون اليها ليس لها تأثير يدفعهم الى عدم الجدية كما و كانت القرارات ستنفذ مثلا و سيقع على القرار مسؤولية
- يخرج النقاش دائما عن النطاق المحدد و قد يشمل موضوعات فرعية ما يضيع الوقت

و اخيرا يصلح هذا الاسلوب لتدريب رجال الادارة العليا و الوسطى لابد ان طبيعة عملهم تعتمد بشكل اساسي على اتخاذ القرارات و حل المشاكل

المبحث الثالث : مراحل العملية التدريبية

المطلب الاول : تقدير الاحتياجات التدريبية

الفرع الاول : تعريف الاحتياجات التدريبية :

تعرف الاحتياجات التدريبية على انها " جملة من التغيرات و التطورات التي من الواجب احداثها في المعلومات و اتجاهات و مهارات العمال بموجب مواجهة أي موقف يمكن ان يحدث في العمل و يتطلب تحديد هذه الاتجاهات التعريف على الافراد المطلوب تدريبهم و معرفة مستوى و نوع التدريب المناسب لكل فرد , لأنه اذا كانت لدينا فكرة على العمال الذين بحاجة الى التدريب فتكون من السهل تحديد نوع التدريب المطلوب منهم [1]

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بتحديد المهارات المطلوبة تطويرها أو رفعها لدى الموظف أو إدارة معينة ان تدريب الموظف لا يعين مطلقا شيئا أخر غير وضعه في حالة توهله التي نجاز عمل ما ، فإذا تمكن من إنجازه فقد تم تدريبيه[2].

تعرف الاحتياجات التدريبية بأهنا : هي تلك الجملة من المتغيرات المطلوب إحداثها في المعارف والمهارات واتجاهات الافراد بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على مشكلات التي تعتبر من الاداء والإنتاج[3]

يكون هناك حاجة الى التدريب عندما يكون في المنظمة نقص في المعرفة أو المهارة أو تكون هناك اتجاهات غير ملائمة وشكل يعيق حقيقة المتطلبات الحالية لمهمة المنظمة قبل الاحتياجات التدريبية وتحليل مجالات عدم التوازن بين الاداء المستهدف و الاداء الحالي من ناحية والفرص التدريبية من ناحية أخرى[4]

كما يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المعرفة او تحليل المهام , تحليل المشاكل الجماعية للعمال , ظهور تقنيات تكنولوجيا او فنية جديدة الاستفسار عن اعمال معينة تخص عمل الموظف , قياس الاداء او الانجازات و تحديد الانحرافات [5]

[1] بوعريوة الربيع، تأثري التدريب على الانتاجية المؤسسة ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجيستر في علوم تسير فرع تسير المنظمات ، جامع بومرداس ، 2007 ،ص 14

[2] Bernard , Gillet amélioration de formation professionnelle parlé étude de travail paris, e 73, p 88.

2 [3]بوخزاني عبد الحليم، عقوني موسى ، دور نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية ، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، في علوم التسير تخصص ادارة اعمال عمومية، جامعة المدية، 2017 ، ص 42

2 [4]أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2005 ص 330

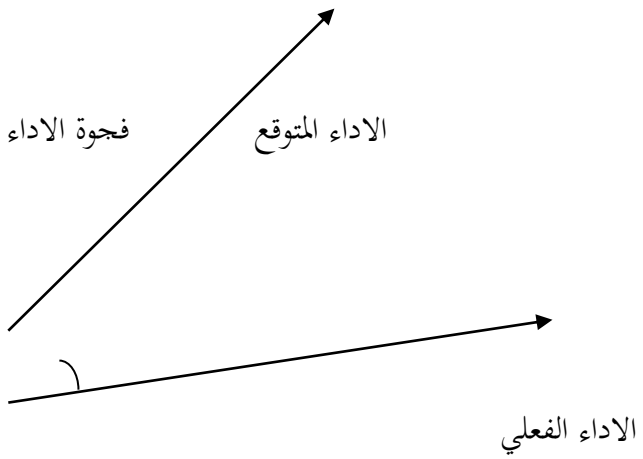
[5] Julio Fernandez , réussir une activité de formation , saint matin, Canda a 1993, p 40.

يرجع تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة او في التنظيم الى وجود انحراف ما بين الوضعية الفعلية و الوضعية المثلي او التوقع الوصول اليها , و تمثيل تلك الاحتياجات الفجوة عن ذلك بالعلاقة التالية[1] :

القصور او العجز في الاداء =الاداء المطلوب – الاداء

فتحديد الاحتياجات التدريبية مرتبة بدرجة الانحراف ما بين الاداء الفعلي و الاداء المطلوب , كما يبرز ذلك في الشكل التالي[2] :

الشكل رقم (3-1) : فجوة الاداء



المصدر : بسيوني محمد البرادعي , تنمية مهارات و تخطيط الموارد البشرية , ايتراك للطباعة و النشر ,القاهرة , 2005 ص 47

يبن الشكل مدى انحراف ما بين الاداء الفعلي و المطلوب في تحديد فجوة الاداء

و تأخذ هذه الاحتياجات احد الانواع التالية : [1]

[1] احمد ماهر مرجع سبق ذكره ص 329

[2] بسيوني محمد البرادعي ، تنمية مهارات وتخطيط الموارد البشرية، انتراك للطباعة ، القاهرة ، 2005 ،ص 47.

أ- احتياجات تتعلق بزيادة او تطوير او تغير المعلومات و المعارف التي لدى بعض الافراد او جميعهم , و ذلك فيما يتعلق ببعض مجالات العمل و اهدافه او سياسات المؤسسة او الظروف المحيطة بها

ب- احتياجات تتعلق بزيادة او تطوير او تعديل المهارات والقدرات لدى بعض الافراد او جميعهم ، وذلك فيما يتعلق بأساليب وطرق الاداء في عدد من الوظائف

ت- احتياجات تتعلق بتغير او تطوير سلوك بعض الافراد او الجماعات

الفرع الثاني خصائص تحديد الاحتياجات التدريبية :

ان لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية خصائص اربع هي[2] :

- **اختلاف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من مؤسسة لأخرى** : فقد تكون إما مخططة تبني على تحليل ومراجعة دقيقة، وقد تكون غير مخططة ولا تمت بصلة إلى إحتياجات المؤسسة الحقيقية ، وقد تكون بين هذا وذاك وقد تأخذ سمة الشمول كما قد تأخذ السمة الجزئية فتقتصر على بعض وحدات المؤسسة أو بعض التخصصات أو بعض مستويات العاملين فيها ، كما قد تتم هذه العملية بشكل مستمر ومنظم ، ويمكن أن تكون بشكل مؤقت وطارئ وكلما كانت العملية تتسم بالشمول والاستمرارية والانتظام استطاعت أن تفي بحاجات المؤسسة التدريبية والتطويرية
- **اختلاف الاحتياجات التدريبية في المؤسسة عن الاحتياجات التطويرية في نفس المؤسسة** : إذا كانت الاولى تصف الظروف الفعلية للتدريب والتي تختلف عن الظروف المرغوب فيها المتعلقة بأداء الأفراد في المؤسسة فأن الاحتياجات التطويرية تختلف عنها في أنها تتعلق بنمو وفعالية الفرد في المؤسسة.
- **صعوبة حصر الاحتياجات الحالية و المستقبلية في التطبيق العملي** : في ظل سرعة التغيرات في بنية المؤسسة وأساليب ومعدات العمل وتغيرات البيئة ، مما يعني إحتمال بروز مشكلات جديدة و بالتالي فأن أي تحديد الاحتياجات التدريبية لن يكون نهائيا ، والبد أن يتسم بقدر من المرونة لاستيعاب التعديلات المحتملة.

---

[1] بوعريوة الربيع، مرجع سبق ذكره، ص15

[2] د. ناصر احمد أبو شيخة "إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية"، دار صفاء لطباعة والنشر والتوزيع، المملكة الهاشمية الاردنية، الطبعة الثانية، سنة 1013 .ص 398-399

- **صياغة الاحتياجات التدريبية بشكل اهداف تدريبية تسعى المؤسسة للوصول اليها** : ويمكن تصنيفها إلى ثالثة أنواع وهي :

✓ **اهداف عادية** : وتشمل الأهداف التقليدية ، كتدريب العاملين الجدد ، وتدريب المشرفين على تطبيق أساليب عمل جديدة وعقد البرامج التنشيطية

✓ **اهداف حل المشكلات** : وتعني أساسا بإيجاد حلول لمشكلات إنسانية أو فنية محددة تعاني منها المؤسسة ، وذلك من خلال تدريب أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشكلات.

✓ **اهداف ابتكارية** : وتسعى إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة ، بحيث ترتفع بمستوى الاداء في المؤسسة نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها ، لغرض مسايرة التطورات وتحقيق تميز وتقدم عن باقي المنافسين

الفرع الثالث :اهمية تحديد الاحتياجات التدريبية :

تبرز أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال ما يلي :

- كونها العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال المسندة إليهم[1]
- تعد الاساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريب
- تعد العامل المؤشر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة المناسبة
- تعد العامل الأساسي يف توجيه الإمكانيات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم والصحيح
- عدم التعرف على الاحتياجات التدريبية مسبقا يؤدي إلى ضياع الجهد والمال والوقت المبذول في التدريب
- معرفة الاحتياجات التدريبية يسبقِ أي نشاط تدريبي مهني ويأتي قبل تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها[2]

[1] امل حمودي عيب، دور التدريب يف تنمية مهارات الابداع الاداري ادى مديرات رياض الأطفال مجلة الفتح، كلية التربية ، سوريا، العدد 48 2012. ص 104

[2] عالاء الدين سكساف ، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسير الموارد البشرية ، جامعة بسكرة، 2017 ص 22

- –تحديد الاحتياجات التدريبية يوصل إلى قرارات فعالة وسليمة باتجاه التخطيط والتصميم ويوصل إلى حقائق علمية من واقع مشكلات العمل و الكشف عن صعوبات العمل .
- تؤدي عملية تحديد االحتياجات التدريبية إلى تخفيض النفقات والهدر
- تعتبر جانبا مهما في عمل المدراء وعلى مختلف مستوياتهم لانها إحدى متطلبات عملهم[1]
- تعتبر جانبا مهما من عمل مسؤولية التدريب لانها الأسس في عملهم وجناحهم متوقف عليها
- هي الأسس في تصميم و تنفيذ الدورات التدريبية (البرنامج التدريبي)
- يمكن اعتمادها كمؤشر لتحقيق أعداد التدريب من ناحية ولقياس فاعلية التدريب من ناحية ثانية (بعد مرور دورة تدريبية كاملة)
- نجاح المؤسسة يعتمد على أداء الفرد لعمله بصورة سلمية وكاملة ، وتحديد الحاجة وإشباعها يساعد على ذلك
- توفير الرغبة لدى الكثير من الأفراد في المؤسسة ، إذا أعطيت لهم فرصة
- مناسبة ، هذه الفرصة هي تزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة والمحددة في انجاز العمل

الفرع الرابع : اساليب تحديد الاحتياجات التدريبية :

وهي الطريق التي ينبغي على مخطط التدريب أن يتبعها حتى يكون تحديد الاحتياجات التدريبية مبنيا على أسس عملية سلمية ودقيقة حيث ينقسم إل ثلاثة طرق هي[2] :

- تحليل التنظيم .
- تحليل العمل .
- تحليل الفرد

أ– تحليل التنظيم :

[1] علي تايه مسعود، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الادارية القيادية ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، ادارة أعمال جامعة سانت كلمنتس العالمية، 2012 ،ص 66

[2] بوعريوة الربيع , مرجع سبق ذكره ص 19-20

بمعين تحديد درجة ملائمة التنظيم القائم للأهداف ومتطلبات العمل وتقيم فعالية التنظيم وتحديد التعديلات اللازمة لزيادة فعالية التدريب أي أن مسؤول التدريب يقوم هنا بعملية تشخيص للوضع التنظيمي الفعلي و يتضمن تحليل التنظيم جوانب عديدة من بينها :

- دراسة الأهداف الحالية للمؤسسة .
- دراسة تطور المؤسسة
- تحليل الهيكل التنظيمي
- دراسة وتحليل القوى العاملة
- تحليل مؤشرات الكفاءة

ب- **تحليل العمل** : يمثل دراسة الوظائف في المؤسسة يف حيث المسؤوليات والأعباء لتحديد التدريب المطلوب لكل وظيفة وتحديد المعارف والمهارات والقبليات المطلوبة لانجاز الوظيفة أو المهمة بفعالية فالبد للمحلل الاحتياجات التدريبية الاطلاع على طبيعة الاعمال التي تسند للعاملين ، والتي ترد يف الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف ، وذلك للتعرف على نوع التدرب الذي يتناسب وطبيعة الأعمال والمهام التي يؤديها العاملون ، ويتضمن تحليل العمل طرق عديدة من أهمها:

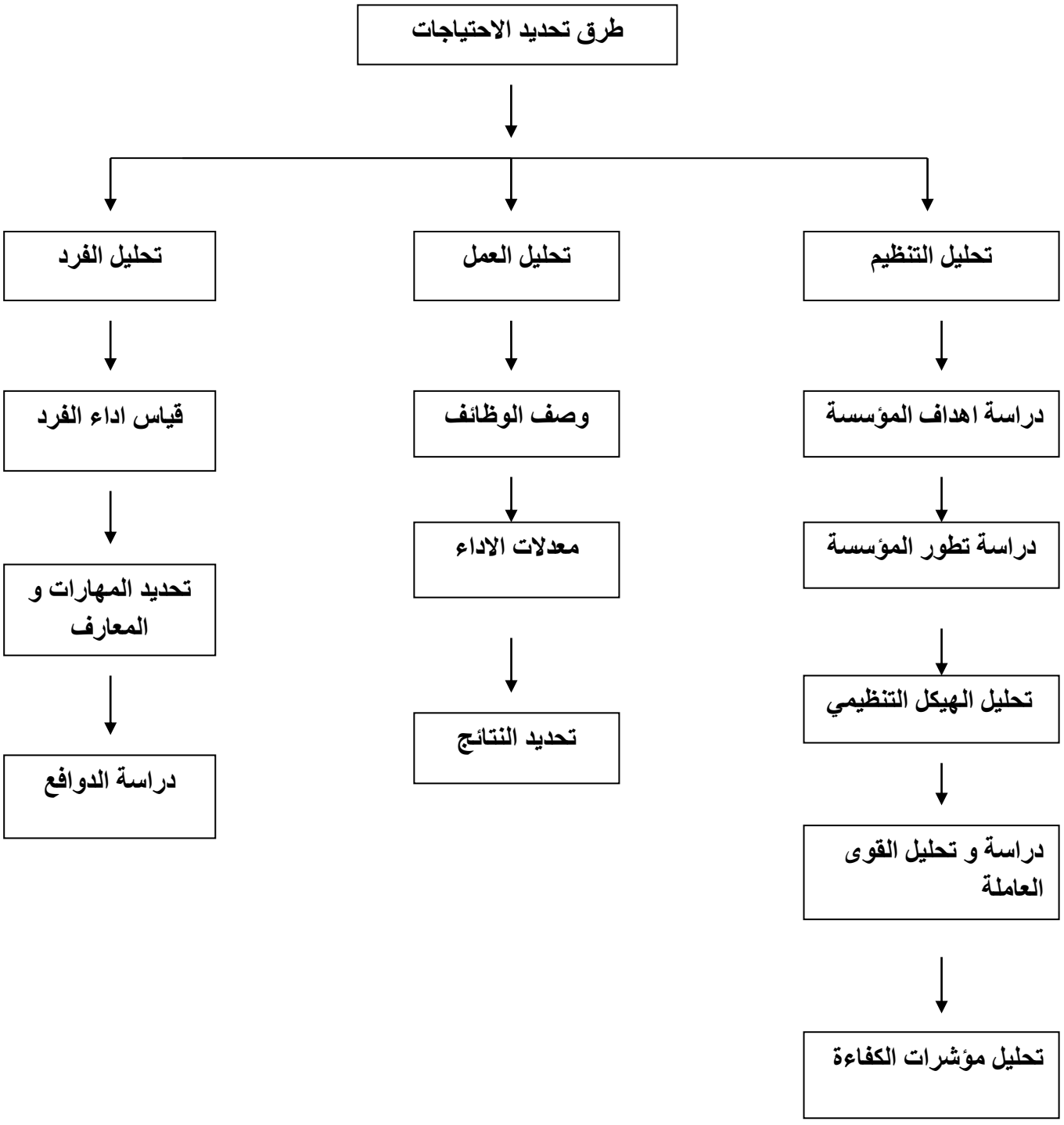
- وصف الوظائف
- معدلات الاداء
- تحديد النتائج

ت- **تحليل الفرد** : يقصد بتحليل الفرد قياس اداء الفرد يف وظيفته الحالية ، وقدرته في المستقبل ، وتحديد المهارات و المعارف والاتجاهات التي تلزمه لأداء وظيفته الحالية ولأداء وظائف اخرى مستقبلية ويتضمن تحليل الفرد ايضا دراسة الدوافع وذلك لان التدريب يمكن ان يشبع بعض الدوافع او يمهد الطريق لإشباعها او يرشد الفرد ألحسن السبل لمقابلتها ، كم ان التدريب يمكن ان يغري دوافع الفرد ويطورها او يعدل فيها ومن ثم يجب التعرف على دوافع الافراد والتي يمكن ان تؤثر على التدريب وتتأثر[1]

[1] علي تايه مسعود دور تدريب الموارد البشرية يف القدرات الإدارية القيادية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، إدارة أعمال ، جامعة سانت كلممنست العالمية، 2012 ص 67

الشكل التالي يوضح طرق تحديد الاحتياجات[1] :

الشكل رقم (3-2) : طرق تحديد الاحتياجات



[1] بوعريوة الربيع , مرجع سبق ذكره ص -21-19

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع التالية :

- بوعريوة الربيع ص 19-20
- علي تايه مسعود ص 66-67

يتبين من خلال الشكل ان تحديد الاحتياجات التدريبية تعتمد على ثالث طرق من تحليل للتنظيم والذي يتضمن جوانب عديدة من بينها دراسة الاهداف الحالية للمؤسسة ، دراسة تطور المؤسسة و تحليل الهيكل التنظيمي و دراسة وتحليل القوى العاملة و وتحليل مؤشرات الكفاءة ، اما الطريقة الثانية تحليل العمل الذي حيوي على طرق عديدة من بينها وصف الوظائف و معدلات الاداء وتحديد النتائج ، اما الطريقة الثالثة فهي تحليل الفرد من خلال قياس ادائه و تحديد مهاراته ودراسة دوافعه.

الفرع الخامس : طرق جمع المعلومات لاغراض تحديد الاحتياجات التدريبية

تتبوأ المعلومات اهمية خاصة عند تحديد و تحليل الاحتياجات التدريبية بحسبان ان عملية تحديد الاحتياجات التدريبية . يترتب عليها تقرير نوع التدريب المطلوب , و من الذي يحتاج اليه و مستوى الاداء المطلوب لمقابلة مشكلات محددة او لتطوير اساليب العمل , كما يترتب عليها تحديد هذه البرامج و تحديد اهدافها و معرفة المهارات المطلوب اكتسابها تتمثل طرق جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية في الاتي :

1- المقابلة : تمثل المقابلة مواجهة شخصية بين خبير التدريب و المتدربين المحتملين , بهدف التعرف على احتياجاتهم التدريبية و عند اجراء المقابلة لابد من مراجعة الاسئلة للتأكد من انها تستجيب لهدفها , و ان يستمع المقابل بعناية للمتدربين المحتملين و لا يذهب الى استنتاج الاجابات

من مزايا المقابلة انها تعطي المتدربين المحتملين فرصة كافية لإبداء الاراء و تقديم المقترحات

اما من عيوب المقابلة نذكر انها تتطلب وقتا طويلا , و قد تؤدي الى نتائج يصعب تطبيقها و يمكن ان تنمي الاحساس لدى بعض المتدربين المحتملين بالحرج , و انهم في مأزق مستقبلهم الوظيفي

2-الاستبيان : يمثل استمارة تتضمن عددا من الاسئلة مطلوب الاجابة عليها , يضعها خبير التدريب بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية . هناك شروط لابد من مراعاتها عند تصميم الاستبيان منها : ان تكون الاسئلة واضحة لا لبس فيها , و ان تكون الاجابات المطلوبة كلما امكن ذلك على

هيئة " اشارات " يقوم الفرد بوضعها في المكان المخصص بها حتى يسهل حصرها و تبويب بياناتها , و ان لا تكون الاسئلة معقدة ترهق المتدرب عند الاجابة عنها , و ان تكون موضوعه بحيث تلبي الغرض الذي جاءت من اجله

من مزايا الاستبيان ان يمكن ان يصل الى اكبر عدد ممكن من الافراد في وقت قصير , و انه قليل التكاليف , و يقدم بيانات مركزة و واضحة

اما عيوبه فتتمثل في ضعف قدرته في الوصول الى اسباب المشكلات و وضع الحلول الممكنة

3- الاختبارات : قد تكون الاختبارات شفوية و قد تكون كتابية يلجا اليها خبراء التدريب , بهدف التوصل الى الاحتياجات التدريبية للعاملين , و تستخدم الاختبارات كوسيلة لتحديد و تشخيص اوجه القصور في الاداء غير انها تعطي مؤشرات عامة لا نهائية في تقييم اداء الفرد للعمل او احتياجاته التدريبية

4- تحليل المشكلات : تستهدف هذه الطريقة معرفة السبب الحقيقي للمشكلة , بهدف ان يأتي التدريب لعلاجها

من مزايا هذه الطريقة انها تزيد من مستوى التفاهم بين الرؤساء و المرؤوسين و تعطي هذه النتائج نفسها تعطيها المقابلة

5- تقييم الاداء : يعطي تقييم الاداء مؤشر واضحا عن الواجبات التي لم تنجز , و اسباب عدم انجازها كما تبين نتيجة التقييم مدى حاجة العاملين الى التدريب

ان تقييم الاداء و ان كان يقدم معلومات دقيقة عن واجبات و مسؤوليات الوظائف و انواع التدريب الذي يحتاج اليه شاغلوها , فانه يستنفذ وقتا طويلا

تمثل نتائج تقييم الاداء مصدرا هاما و غنيا يزودنا بمعلومات واضحة , تبين لنا من يحتاج من الموارد البشرية في المنظمة الى التدريب , سواء لعلاج نقاط ضعفه او تدعيم جوانب القوة لديه , لتطوير ادائه الحالي و تحسينه في المستقبل , يتميز هذا المصدر بأنه يبين لنا مسببات كل من نقاط الضعف و القوة في الاداء , و هذا بحد ذاته يساعد كثيرا في معرفة و تحديد طبيعة حاجات التدريب

كما تعتبر عملية تقييم الاداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في اختيار و تدريب العاملين بما يشير اليه تقييم الاداء , الى جانب تقييم البرامج التدريبية و معرفة مدى استفادة العاملين منها و ذلك لتحديد الثغرات

6- دراسة التقارير و السجلات : تبين دراسة التقارير و السجلات نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب , و تتميز هذه الطريقة بأنها تظهر مشكلات , و لا تتسم بالموضوعية مما يصعب الاعتماد عليها وحدها في تحديد الاحتياجات التدريبية

الفرع السادس : اخطاء تحديد الاحتياجات التدريبية

ثمة عدد من الاخطاء قد يقع فيها مخططو العملية التدريبية عند تحديد الاحتياجات التدريبية لمنظماتهم اهمها :

1- عدم القدرة على التمييز بين الاحتياجات التدريبية و بين الرغبات التدريبية فقد يرغب مدير ما في ان يلحق احد العاملين معه في برنامج معين لا ليشبع احتياجات تدريبية حقيقة عند ذلك الشخص , بقدر ما يحقق رغبات هذا الشخص (او رغبات رئيسة) في الالتحاق بمثل هذا البرنامج و يكون لهذا الخطأ اثار ضارة اذ ان الفرصة التي منحت لهذا الفرد كانت على حساب فرد اخر في المنظمة

2- عدم الفحص الدقيق للآراء التي تبديها الادارة العليا او العاملين في المنظمة عند التعبير عن احتياجاتهم التدريبية , مما قد يؤدي الى بذل جهد و تحمل نفقات ليست ضرورية

3- تحديد الاحتياجات التدريبية في وحدة تنظيمية بمعزل عن الاحتياجات التدريبية للوحدات التنظيمية الاخرى ,الامر الذي قد يؤدي الى تكرار الجهود

4- الاعتقاد الخاطئ بان مختلف المشكلات التي تواجهها المنظمة يمكن ايجاد حل لها من خلال التدريب , في حين ان هناك مشكلات لا تعود اسبابها الى انعدام او ضعف المعرفة و المهارة اللازمتين لأداء , واجبات و مسؤوليات وظيفة ما

5- الاعتماد في تحديد الاحتياجات التدريبية على الحدس و التخمين و التقليد لمنظمات اخرى بلا من اجراء الدراسة العلمية

المطلب الثاني : تصميم البرامج التدريبية

الفرع الاول : تصميم البرنامج التدريبي : في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف العامة للتدريب ، تلك الأهداف التي يجب أن تعتمد اعتمادا كليا على تحديد الاحتياجات التدريبية ومن ثم على تحديد الأطراف العامة لكل برنامج تدريب بشكل تفصيلي مع مراعاة أن بأخذ مصممو البرامج التدريبية يعني الاعتبار بيئة المنظمة الإدارية ذات العلاقة وأهدافها والقيم السائدة فيها ، ويمكن القول بأن محتويات الأطر العامة تتشابه من ناحية الشكل مع اختلافها بالمضمون .وبشكل عام يمكن تحديد محتويات الأطر العامة للبرنامج كما يلي:

أ- عنوان البرنامج التدريبي : ويعني وضع عنوان مناسب للبرنامج التدريبي بصيغة بسيطة وواضحة تدل بصفة مباشرة عن الاحتياجات التدريبية الاساسية التي وضع من اجلها البرنامج [1]

ب- الموضوعات : تحديد ما يطرح في البرنامج التدريبي من موضوعات بحيث تؤدي هذه الموضوعات بطريقة مباشرة او غير مباشرة لتحقيق الاهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي

ت- الاهداف : يتم ترجمة الاحتياجات التدريبية الى أهداف بالنسبة لكل برنامج تدريبي وهذه الاهداف هي عبارة عن نتائج يتم تحديدها وإعدادها مقدما إذ توضح ما يراد إحداثه من تغير في مستوى اداء الافراد واتجاهاتهم وسلوكهم وعلى اساسها يتم وضع المادة التدريبية وتحديد اهداف البرنامج[2]

ث- اختيار المتدربين : يقصد بالمتدربين هو تحديد العدد المناسب والخصائص المناسبة المتوفرة لدى المتدربين لحضور الدورة التدريبية ، ويراعي مصمم الدورة التدريبية ان يكون هناك تجانس المدربين لها من حيث المؤهلات والخبرات ومستوياتهم الادارية ووظائفهم .... الخ [3]

ج-تحديد اساليب التدريب : تحديد اساليب التدريب الى تلائم المتدربين وموضوعات البرنامج لغاية تحقيق اهداف البرنامج [4]

ح-المعاينات التدريبية : تحديد المعينات السمعية والبصرية بما يتلاءم مع البرنامج التدريبي

خ-نظام الجلسات : تحديد فترة انعقاد البرنامج ونظام الجلسات (صباحي ، مسائي) وورقة التفرغ.

د- متطلبات اختيار البرنامج : تحديد شروط الاجتياز للبرنامج مثل الامتحانات ، والأبحاث

---

[1] علاء الدين سكساف، مرجع سبق ذكره، ص 32

[2] بوعريوة الربيع، مرجع سبق ذكره، ص 29.

[3] منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2003 ص 237

[4] بوخزاني عبد الحليم، عقوني موسى، مرجع سبق ذكره، ص 50.

ذ- مكان الانعقاد : تحديد مكان الانعقاد للبرنامج التدريبي لتسهيل وصول المشاركين

ر- الاشراف : :تحديد اسم المشرف العلمي ووظيفته ، وكذلك المشرف الاداري ان وجد

ز- الجدول الزمني : يتضمن هذا الجدول عدد ايام البرنامج وعدد الجلسات في كل يوم وزمن وبداية ونهاية كل جلسة ، وموعد الراحات ، والتسجيل والاختبارات وحفل الختام، حيث يجب ان يتوفر الوقت الكافي لتنفيذ البرنامج التدريبي ويتفق مع طبعه البرنامج وعدد الموضوعات التي شملها و مدى اهميتها [1]

الفرع الثاني : تحديد اهداف البرنامج التدريبي : يعد تحديد اهداف البرنامج التدريبي الخطوة الاولى في مجال وضع و تصميم البرنامج التدريبي , و يرتبط بتخطيط الاحتياجات التدريبية الذي يحدد الخصائص و القدرات المراد اكسابها للمتدربين و نوعية البرامج التدريبية المطلوب توفرها و محتوياتها و من هنا يمكن ان نتصور عددا من الاهداف للبرامج التدريبية المختلفة كالأهداف الاتية :

- تنمية معلومات المتدرب باحطته بالجديد في العلوم و المعارف المرتبطة بالموضوعات و مجالات معينة لتحسين ادائه
- اكتساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية او التطبيقية بما يحقق كفاءة و فاعلية الاداء
- تطوير سلوكيات المتدرب و اتجاهاته و اكتسابه قيما و اتجاهات جديدة نحو مسائل او مواقف معينة
- امداد المتدرب بمعلومات و مهارات جيدة لمساعدته على اداء عمله الحالي بكفاءة اكبر
- تزويد المتدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة على اداء اعمال مستقبلية

و يجب ان تتصف الاهداف بما يلي :

- ان تكون اهدافا تعليمية تزود المتدرب بالمعلومات و المهارات و الاتجاهات
- ان تنص على نتائج بعكس قياسها و ان تبتعد عن العموميات
- ان تكون واقعية يمكن تحقيقها
- ان تنسجم مع سياسات المنظمة

3 [1]علاء الدين سكساف، مرجع سبق ذكره، ص ص 23-24

المطلب الثالث : تنفيذ البرنامج التدريبي

الفرع الاول : تعريف تنفيذ البرنامج التدريبي :

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة ادارة البرنامج التدريبي وإخراجه الى حيز الوجود ، وهذه المرحلة مهمة جدا ، إذ تبني فيها فعالية المراحل السابقة(تحديد الاحتياجات وتصميم البرنامج التدريبي) ، وينعكس جناحها وفشلها ايجابا وسلبا على المرحلة الموالية والمتعلقة بتقييم البرنامج التدريبي، ونعني بتنفيذ البرنامج التدريبي تحديد الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرنامج التدريبي التي سبق وضعها أثناء اعداد خطة التدريب .إن اختيار الطرق المناسبة للتنفيذ البرنامج التدريبي تعد من الاشكاليات الملحة الواجب مراعاتها عند وضع خطة التدريب في اطار الاحتياج التدريبي، لذا يعد الاختيار السليم للأساليب التدريبية المناسبة احد المعايير الاساسية المحددة لدرجة فعالية البرنامج التدريبي، نظرا لكونها الاختيار الاول لكفاءة التصميم و اول ترجمة لعملية الأنشطة، لاسيما أن هذه الأساليب قد شهدت تعددا ملحوظا وتنوعا واضحا ، بالإضافة لتنوع اهدافها وتبيانها بغية خدمة أعراض مختلفة للتعلم وغايات متعددة ، من اكتساب المعارف والمهارات الادارية والسلوكية ، كل هذا أدى إلى تطور ملحوظ ليس فقط في محتويات البرنامج التدريبي ولكن أيضا في جمال تنوع الاساليب التدريبية المستخدمة بنفس القدر أو يزيد .وعلى العموم يمكن تصنيف أساليب التدريب ضمن مجموعتين ، أساليب تنفيذ في مكان العمل وأساليب تنفيذ خارج العمل كما يلي[1] :

- **اساليب التدريب في مكان العمل** : تتم هذه الأساليب بأن يكون العامل تحت الاشراف في مكان عمله ، ويتلقى الارشاد والتوجيه من طرف المدرب حتى يتمكن من اتقان عمله ، وتعد هذه الأساليب ضرورية وهامة لجميع الفئات والمستويات من العاملين في المنظمة ، سواء الجدد منهم أو القدامى ، وذلك بغية اكتسابهم مهارات جديدة تمكنهم من السيطرة على مشاكل العمل وما يميز هذا النوع من التدريب هو أنه يوفر تلقي الخبرة والمعلومات بشكل مباشر في الواقع العملي ، كما يتميز بأنه لا يعطل العمل أثناء مدة التدريب ، ولا يتطلب أمكنه لإجرائه وتكون تكاليفه قليلة ، كونها لا تحتاج إلى مراكز تدريب مستقلة و لا إلى توظيف مدربين بدوام كامل سواء من داخل العمل أو خارجه ، وما تجدر الاشارة اليه أن هذا النوع من التدريب يطبق على الأفراد الذين يعملون داخل

[1] ساعد قرمش زهرة، دور التدريب الالكتروني في تحسين اداء الموارد البشرية ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجيستر في اقتصاد وتسير المؤسسات ، قسم علوم التسيير، جامعة سكيكدة ، 2007 ،ص 99 -101

الوحدات والأقسام ، ويستفيد بالدرجة الاولى منه الافراد الذين يعملون في القطاعات الصناعية ، ومن اهم أساليب التدريب في مكان العمل:

- اسلوب تعليمات العمل
- المساعدة الاشرافية
- اسلوب التنقل بين الوظائف (التدوير الوظيفي)

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

ومن أهم أساليب التدريب خارج مكان العمل نجد :

- دراسة الحالات
- تمثيل الأدوار .
- المباريات الإدارية
- المؤتمرات
- تدريب الحساسية

الفرع الثاني :الجدول الزمني للبرنامج التدريبي :

الفرع الثالث : عوامل نجاح البرنامج التدريبي :

اولا : زيادة فاعلية البرنامج من خلال خلق الرغبة لدى الافراد :

و يتم ذلك عن طريق :

أ- تصميم البرنامج التدريبي حسب الحاجة الفعلية للأفراد

ب- ان يصمم البرنامج لحل مشاكل العاملين

ت- وضع نظام مناسب للمكافآت و الحوافز

ث- تهيئة التغذية العكسية حول مستوى اداء المتدربين لمعرفة نقاط القوة و الضعف لديهم

ثانيا : زيادة الفاعلية من خلال المدرب :

يجب توفر الشروط التالية بالمدرب :

أ- توفر الخبرة و المعرفة بالعمل الذي سيقوم بتدريبه

ب- توفر الادراك و التحسين لدى المدرب لاحتياجات المتدرب و رغبته

ت- توفر المكافأة و الحوافز المادية المناسبة

ث- تهيئة و توفير كافة المستلزمات و التسهيلات اللازمة للقيام بمهمته

ج- توفر الحماس و الرغبة لديه

ح- قدرته على مواجهة الاخرين

خ- الالمام بالجوانب التربوية و النفسية لفهم سلوك المتدربين

د- توفر المهارات القيادية من تخطيط و تنظيم و توجيه و تقويم للبرنامج و المتدربين

ذ- القدرة على التفكير الابداعي في مجال تخصصه و محاولة تطبيق الافكار بطرق علمية

ثالثا : زيادة الفاعلية من خلال البرنامج التدريبي :

ان يركز البرنامج التدريبي عبى الامور التالية :

أ- ضرورة توفر حد ادنى من المعلومات و الخبرات اللازم تزويدها للمتدربين

ب- تحديد الاهداف طبقا لنوع الاداء المطلوب

ت- تخطيط و تصميم البرنامج بشكل يتناسب مع خبرات و خلفيات الافراد المتدربين

ث- تخطيط البرنامج ليجري بشكل متدرج في عملية التقدم و التطوير

ج- خلق الظروف التنظيمية التي تساعد على التعلم من خلال ربط السلوك المتوقع بالمعايير التنظيمية

ح- اختيار طرق تدريبية متنوعة قدر الامكان

خ–توفير المساعدات و التسهيلات الخاصة للمتدربين الذين يعانون من بعض الصعوبات للتعلم

المطلب الرابع : تقييم البرنامج التدريبي

الفرع الاول : تعريف تقييم البرنامج التدريبي :

ويعرف تقييم التدريب على انه : الاجراءات التي تستخدمها الادارة من اجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى جناحه في تحقيق الاهداف المحددة وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغير الذي احدثه التدريب فيهم ، وكذلك قياس كفاءة المتدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي وبفهم من ذلك اننا في حاجة ماسة الى القيام بعملية تقويم لعدة اسباب أبرزها ما يلي [1]:

- التأكد ان البرنامج التدريبي يعمل وفق الهداف الذي وضعت له
- لمعرفة مدى كلية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمشاركين
- لتمديد مدى فعالية و ملائمة اساليب التدريب المعقدة
- مدى ملائمة المواد التدريبية المستخدمة (كالمحاضرات , المناقشة , تمثيل الادوار , حالة دراسية , و غيرها من الاسباب الاخرى)

الفرع الثاني : اهداف تقييم التدريب :

فالتقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التدريبي و قياس مدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الاداء على مستوى المؤسسة ككل ,او بناء على ما تقدم بهدف التقييم الى[2] :

- التأكد من ان اهداف المحددة في الخطة تلبي الاحتياجات التدريبية
- التعرف على المشاكل الادارية التي تؤثر على خطة التدريب
- مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة للأفراد من ناحية اكتسابهم للمهارات و المعلومات
- قياس الارتفاع في مستوى الاداء نتيجة المهارات و القدرات و المعلومات المكتسبة من التدريب

الفرع الثالث : طرق و متابعة تقييم البرامج التدريبية[1] :

[1] مؤيد سعيد سالم , و عادل حروش صالح , ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي , عالم الكتب الحديثة , اربد الاردن , 2002 ص 141

[2] بوخزاني عبد الحليم , عقوني موسى , مرجع سبق ذكره , ص 53

و تنقسم هذه الطرق الى :

- الطرق الوصفية في متابعة و تقييم التدريب
- الطرق الكمية في متابعة و تقييم التدريب

اولا : طرق متابعة و تقييم البرامج التدريبية الوصفية :

أ- تقييم البرامج التدريبية :

- **تقييم البرامج التدريبية قبل التنفيذ :**

و هذا يعني ضرورة التأكد من امرين : احتواء البرنامج التدريبي على الخبرات و المهارات و المعلومات الاساسية التي يراد تزويد المتدربين بها , و التأكد من تصميم البرنامج التدريبي و اساليب التدريب المتبعة و وسائله من حيث التوقيت و تسلسل المواضيع و احتواء المادة التدريبية للتحقق من تلبية المنهج التدريبي لمتطلبات الحاجة التي صمم لها او لأجلها البرنامج

ب- تقييم البرامج التدريبية اثناء التنفيذ :

و هي الى جانب توفر متطلبات التدريب و مكانه فهي :

ت- ان تتأكد من ان نسب الحضور للمتدربين في البرنامج التدريبي تقارب 100%

ث- ضرورة التمسك بقيام كل اداري بواجباته و تنفيذ مسؤولياته في البرنامج و يشمل ذلك اشراكه في المنافسة و ابداء الرأي و الاجابة عن الاسئلة

- ضرورة تحديد مواعيد الحضور و الموضوعات المطروحة و الواجبات التي سيتكلف بها كل متدرب و مواعيد تسليمها كتابة

ج- **تقييم البرامج التدريبية بعد التنفيذ :**

تقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها هي عملية تقييم المتدربين , و هنا لابد من الاشارة الى استراتيجيات التقييم عن طريق الدراسة المقارنة و التي تعبر اكثر الطرق شيوعا لتقييم التدريب بعد تنفيذه

[1] عمار بن عيشي , اتجاهات التدريب و تقييم الافراد دار اسامة للنشر و التوزيع عمان , الاردن ص 121

يمكن تصوير الاستراتيجيات الاساسية لتقييم برامج التدريب في المصفوفة التالية :

الشكل رقم (3 –3)

		قياس معايير الفاعلية	
		بعد التدريب	**قبل و بعد التدريب**
مجموعات الدراسة	**المجموعة التي تلقت التدريب**	**(1)**	**(2)**
	المجموعة التي تلقت التدريب ↓ **مجموعة مقارنة تماثلها لكنها لم تتلقى التدريب**	**(2)**	**(x)**

المصدر : محمد سعيد انور سلطان ص 201

يظهر الشكل السابق مختلف الاستراتيجيات لتقييم برامج التدريب :

فالإستراتيجية رقم (01) في المصفوفة تقوم على تطبيق مقياس فاعلية التدريب على الافراد الذين تلقوا برنامج التدريب بعد انتهاء التدريب , و طبيعي ان البيانات التي توفرها هذه الاستراتيجية لا تعطي اي اساس للمقارنة او لتقدير مدى التغير الذي احدثه التدريب

اما الاستراتيجية رقم (02) فتقوم على تطبيق مقياس فاعلية التدريب قيل بداية التدريب ثم بعد الانتهاء ثم بعد الانتهاء منه على الافراد الذين تلقوا برنامج التدريب

و هذه الاستراتيجية افضل من الاستراتيجية الاولى من حيث انها توفر اساسا للمقارنة بين بيانات الفاعلية (مثل الاداء في العمل) قبل التدريب و بعد التدريب , و هي بذلك تمكن من قياس التغير الذي طرا على الافراد و المعاصر لحصولهم على التدريب لكنها لا تمكن من الجزم بان هذا التغيير هو برنامج للتدريب و ليس لعوامل اخرى معاصرة زمنيا للتدريب

تقوم الاستراتيجية (02) على تطبيق مقياس الفاعلية بعد التدريب و ليس فقط على الافراد الذين تلقوا التدريب و انما ايضا على مجموعة اخرى من الافراد تماثل المجموعة التدريبية في كل الخصائص فيما عدا عدم تلقيها التدريب و توافر مجموعة المقارنة يمكن من قياس الفروق بين سلوك او فاعلية الافراد الذين تلقوا التدريب و اولئك الذين لك يتلقوه , لكن هذا الفرق قائما قبل التدريب ام انه ناتج للخبرة التي اكتسبتها المجموعة التدريبية

اما الاستراتيجية (03) فهي اكثر الاستراتيجيات الاربعة احكاما فهي تقوم على قياس الفاعلية قبل و بعد التدريب ليس فقط بالنسبة للأفراد الذين تلقوا التدريب و انما ايضا بالنسبة لأفراد مجموعة المقارنة , و هي بذلك توفر بيانات عن التغيير الذي طرا على الافراد الذين تلقوا التدريب و ايضا على التغير الذي طرا على افراد المقارنة فإذا وجد ان التغيير الذي طرا على مجموعة التدريب اكبر من ذلك مؤشرا لفاعلية التدريب , اما اذا لم يوجد اختلاف بين المجموعتين او كان التغيير في مقياس الفاعلية بالسالب (تدهور الاداء مثلا) او اقل بالنسبة لمجموعة التدريب اذا ما قورن بمجموعة المقارنة كان ذلك دليلا على عدم فاعلية التدريب

الفرع الرابع متابعة و تقييم المدربين [1]:

و تمثل هذه العملية حجر الزاوية في العملية التدريبية فلا تهم ادوات التدريب و لن ينفع كثيرا اختيار المدرب و اعداده لمهمته بل مواصلة متابعته لتطويره و من النقاط التي لابد من التركيز عليها هي ان يكون المدرب حسن المظهر و السلوك عادلا و موضوعيا في تصحيح الاختيارات للمتدربين ملما بالتعامل الانساني مع المتدربين عارف بطرق التدريب و طرق ايصال افكاره للآخرين

الفرع الخامس متابعة و تقييم المتدربين :

[1] عمار عيشي , مرجع سبق ذكره ص 123

علاوة على ضرورة متابعة المتدربين اثناء التدريب بمراقبة و تسجيل نواحي قصور , كمقدار الجهد المبذول و المخصص للتدريب , و رغبتهم في التدريب و متابعة نشاطات البرنامج , و انتظامهم في الدوام ومناقشتهم البناءة فان هناك من الطرق التي تكشف من خلالها مدى استفادتهم من المنهج التدريبي و هي ردود فعل المشتركين في برنامج التدريب , التعلم , سلوك الفرد في العمل

ثانيا : الطرق الكمية :

تدل الطرق الكمية في متابعة و تقييم التدريب في البرمجة الخطية و هي وسيلة بيانية و رياضية لتوزيع الموارد المادية و البشرية المتاحة بين افضل الاستخدامات المتنافسة بين من برامج تدريبية او غيرها لغرض تحقيق الاستثمار الامثل للموارد النادرة سواء كان هذا الاستخدام ينطوي على تحقيق اقل كلفة ممكنة او تحقيق اكبر عائد ممكن و بعبارة اخرى فان استخدام البرمجة يمكن القائمين على ادارة التدريب من اتخاذ قرارات صائبة يتحدد اقصى عدد من المتدربين في الدور المزمع اقامتها وفق الامكانيات المتاحة و استخدامها استخداما امثلا

الفرع السادس عناصر تقييم نتائج التدريب :

تقييم البرامج التدريبية من خلال اربعة مجالات و هي :

- ردود الافعال
- التعلم
- السلوك
- النتائج

أ- ردود الافعال (مدى رضا الفرد و تفضيله للبرنامج) :

و يجب ان يتضمن التقييم ردود الافعال عن البرنامج و عن موضوعات متعددة مثل [1]:

- مستوى البرنامج
- هيكل و شكل البرنامج
- اساليب الشرح

[1] عمار عيشي , مرجع سبق ذكره ص 124

- قدرات و نمط المحاضر
- جودة البيئة التعليمية
- مدى تحقيق الاهداف التدريبية
- توصيات لتحسين البرنامج

و عادة ما يتم تقديم القائمة التي تحتوي مجموعة الاسئلة السابقة للمتدربين فور الانتهاء من التدريب , و ايضا قد تعطي للمتدربين بعد التدريب بأسبوع او اكثر و في الواقع لا يمكن ام يعتمد بصورة كلية على استقصاء ردود افعال المتدربين كإثبات لتحسين القدرة و الاداء

ب- التعلم :

يهتم تقييم التعلم بمعرفة مدى استيعاب و فهم المتدرب للمبادئ و الحقائق و المهارات ,و في تعلم المهارات فان استعراض المتدربين لمهاراتهم في قاعات الدراسات يعد طريقة موضوعية لتحديد درجة تعلم الفرد فمن خلال الاختبارات الكتابية يمكن التعرف على مدى استيعاب الفرد و يمكن لهذه الاختبارات ان تكون نمطية او ان يصممها المدرب بمعرفته و لكي تعطي هذه الاختبارات صورة دقيقة لما تعلمه الفرد فانه لابد من الاختيار المتدرب قبل و بعد البرنامج

ت- السلوك :

ثم تقييم السلوك بطبيعة التغيير الذي حدث في سلوك و اداء الفرد في العمل و يعد هذا التقييم اصعب من تقييم ردود الافعال ,و التعلم لذلك تقدم مجموعة من الارشادات التي تساعد في تقييم السلوك و تتمثل في :

- ✓ تقييم اداء الفرد قبل و بعد التدريب خاصة في التدريب في مجال العمل
- ✓ اجراء تحليل احصائي لمقارنة الاداء قبل و بعد التدريب و لربط التغيرات ببرنامج التدريب
- ✓ اجراء التقييم بعد التدريب بعدة اشهر بعد انتهاء البرنامج حتى يكون المتدرب قد مارس فعلا تعلمه
- ✓ استخدام مجموعة ضابطة للمقارنة (اي لم تحصل على التدريب)

ث- النتائج :

يحاول تقييم النتائج قياس التغيرات في بعض المتغيرات مثل :

- ✓ تخفيض معدل دوران العمل
- ✓ تخفيض التكاليف
- ✓ تخفيض معدل
- ✓ زيادة كمية وجودة الانتاج

و يتطلب هذا النوع من التقييم كما في حالة تقييم السلوك , اختبار قيل و بعد التدريب و مجموعة ضابطة

الفرع السابع : صعوبات تقييم التدريب[1] :

- ان كثيرا من البرامج التدريبية تاتي بغير اهداف او اهدافها مصاغة بطريقة عامة او نابعة من الخيال
- عدم التأكد من ان التغيرات التي حصلت في القدرات و المهارات ترجع اسبابها للتدريب
- صعوبة التعرف على السبب الحقيقي في النجاح و اخفاق البرنامج التدريبي , هل السبب فترة البرنامج ام المادة العلمية ام المدربون ام المتدربون , ام ظروف المنظمة ?
- عدم اعطاء مرحلة تحديد الاحتياجات في العملية التدريبية ما تستعمله من اهتمام مما يؤدي الى خلل في العلاقة بين الاحتياج التدريبي و البرنامج التدريبي الامر الذي يسبب معه قياس فعالية التدريب
- قلة الاهتمام لدى المنظمة في تطوير معايير القياس و تقييم اثر التدريب خاصة بما تعكس اهداف و طبيعة و ثقافة المنظمة
- عدم الربط بين مراحل العملية التدريبية (تحديد الاحتياجات , تصميم البرنامج ,تنفيذ البرنامج , تقييم البرنامج) و التعامل مع كل عملية بصورة منفردة مما يؤدي الى صعوبة تقييم التدريب و اثره على اداء الفرد و المنظمة
- التحديد غير الدقيق لعناصر و معايير قياس التدريب و التي يمكن منها الحكم على نجاح او فشل التدريب

الفرع الثامن : عواقب عدم التقييم[2] :

- المدرب لا يستطيع الحكم على ادائه الخاص

[1] عمار عيشي , مرجع سبق ذكره ص 127

[2] عمار عيشي , مرجع سبق ذكره ص 128

- مدير التدريب لا يستطيع الحكم على مستوى مدربيه بفاعلية
- المشاركون لا يمكن ان يقيسوا او يفحصوا او يسجلوا تقدمهم بدون وجود معايير واضحة و معلومات مرتدة
- نقل التعلم لا يمكن قياسه

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل تبين ان التدريب استثمار يعود بالفائدة على المؤسسة و العاملين و انع عملية مخططة و مستمرة تستهدف اجراء تغير في معارف , مهارات , اتجاهات و سلوكيات العاملين ليتمكنوا من الابداع و التكيف مع التغيرات الخارجية المحيطة بالمؤسسة و ان فاعلية و كفاءة النشاط التدريبي يتوقف على التشخيص و التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية الحالية و المستقبلية كما يتطلب وضع هيكل متكامل مستندا الى التحليل الدقيق لفجوة الداء في المؤسسة

كما ان العملية التدريبية هي جزء من نظام كبير, و هي في حد ذاتها نظام متكامل تحتوي على عدة انظمة فرعية , تتوقف فعاليتها على درجة تماسك هذه الاجزاء فيما بينها كما ان فعالية اي نظام فرعي يتوقف على مخرجات نظام فرعي اخر من النظام الكبير (نظام التدريب) و ان من اهم المشكلات العملية التدريبية انها يمكن ان تنطفئ اثارها بعد مضي مدة زمنية ليست طويلة , اذا لم يكن الفرد المتدرب واعيا باستمرار التنمية الذاتية لنفسه و ضرورة تطبيق ما تعلمه من مهارات و معارف في المؤسسة

وعليه كان من الضروري التطرق الى الاحتياجات التدريبية للقيام بعملية تحليل الاحتياجات التدريبية و التطرق الى خصائصها و اساليب تحديدها و من المسؤول عن تحديد الاحتياجات التدريبية وذلك لمعرفة القصور الموجود في الحاجة الى التدريب لمعرفة اهم الانواع من الاحتياجات التي يمكن استعمالها حسب الحاجة الى التدريب

الفصل الثالث:

التدريب و أثره على أداء المورد البشري لدى مؤسسة سونلغاز

..**المبحث الأول: التعريف بمؤسسة سونلغاز**

سوف يتم خلال هذا المبحث عرض اهم المعلومات المتوفرة عن مؤسسة سونلغاز- فرع المدية- باعتبارها محل الدراسة

المطلب الأول نبذة تاريخية عن تطور مؤسسة سونلغاز

ان نشاه مؤسسة سونلغاز تعود الى العهد الاستعماري حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة الكهرباء و الغاز (E G A) كان ذلك في 1947/06/05 ، وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي الى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي و بصدور الامر69-59 تم حل مؤسسة كهرباء و غاز الجزائر و ظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء و الغاز (E P I C) و مع مطلع التسعينات و بالضبط 1991 تغير طابع المؤسسة الى شركة ذات طابع صناعي و تجاري وفقا لإصلاحات اقتصادية مستهدفة آنذاك

ان هذه المؤسسة لم تصل الى المكانة التي هي عليها الأن ابلا بعد مرورها بعدت مراحل و التي يمكن ان نوجزها فيما يلي

ا مرحلة ما بعد الاستقلال 1962-1969 في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز على نفس الوتيرة التي كانت تسير عليها مؤسسة الكهرباء و الغاز الفرنسية و هذا يرجع الأسباب التالية :

- سهولة الاتصال و قرب المسافة

- طبيعة المعدات و التجهيزات التي كانت موجودة والتي تطلبت وجود عمال و تقنيين فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة

ونظرا لوجود هذه الأسباب تميزت هذه الفترة بما يلي

اتباع نفس الطرق و أساليب العمل التي كانت تعتمد عليها مؤسسة الكهرباء و الغاز الفرنسية

السعي الى الحفاظ عتى استمرارية الخدمة اكثر من السعي الى اضافة زبائن جدد

عدم وجود الاستثمار لانعدام وجود سياسة طاقوية واضحة

2.**مرحلة التسيير الاشتراكي 1969–1990** بعد افتتاح مؤسسة الكهرباء و الغاز تم انشاء الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز وفي هذه المرحلة تم انشاء مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتحول الذي عرفته البلاد ومجمل مهامها يكمن فيما ياتي

احتكار لصالح الدولة 100

توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل التراب الوطني

تسويق غاز البوتان المميع المنتج من طرف سونطراك كما انها قامت ببيع و صيانة ادوات العد الموجهة للسوق الوطنية

وفي سنة 1983 تمت اعادة الهيكلة لشركة سونلغاز أدت الى تحويل ستة وحدات الى

مؤسسات عمومية قائمة بذاتها لكنها تابعة لسونلغاز هي

كهريف (KAHRIF)اشغال الكهرباء الريفية

كهركيب(KAHRKIB)تختص بالاشغال الكهربائية

كانا غاز (KANAGAZ)انجاز قنوات نقل و توزيع الغاز

اينارغا (INERGA)بناء الهياكل الادارية لسونلغاز

اتركيب (ETRKIB)تركيب المعدات في مختلف المحطات

ام س(AMC)مؤسسة صناعة عدادات و اجهزة القياس و المراقبة وقد سعت سونلغاز في هذه المرحلة الى تحقيق الاتي

التخلي عن التبعية لمؤسسة كهرباء و غاز فرنسا

العمل على نشر اكبر قدر ممكن من الغاز (توزيع شبكة الغاز)

العمل على توسيع دائرة التغطية

مرحلة التسعينات في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتماشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة الكهرباء و الغاز الى هيئة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 91-475المؤرخ في 1991/12/14الامر الذي سمح للمؤسسة بالتحرر شيئا فشيئا من تدخل الدولة و بعد ظهور المرسوم الرئاسي 02-195المؤرخ في 2002/06/01 حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة و أصبحت شركة ذات اسهم الامر الذي اعطاها دفعا كبيرا للتنظيم و الانتاج و التحرر فهي تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر التراب الوطني

المطلب الثاني: مهام و اهداف مؤسسة سونلغاز

مؤسسة سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الامداد بالطاقة الكهربائية و الغازية بالجزائر ومهامها الرئيسية هي انتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها و قانونها الاساسي يسمح لها بامكانية التدخل في قطاعات اخرى من قطاعات الانشطة ذات الاهمية بالنسبة الى المؤسسة ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء و الغاز نحو الخارج لذا سنحاول في هذا المطلب تحديد مهام مؤسسة سونلغاز مع ابراز اهم الاهداف التي تسعى لتحقيقها

اولا مهام مؤسسة سونلغاز هناك مهام تسييرية و اخرى تقنية

المهام التقنية تتمثل في الاتي

انجاز الدراسات التقنية و التكنولوجية و الاقتصادية و المالية المطابقة لهدفها

الترقية و الاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية و الكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الانتاج النقل و التوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز

2.المهام التسييرية تشمل الاتي

الإنتاج النقل التوزيع وتجارة

الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج

نقل الغاز لا جل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه

المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج

خلق فروع و اخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر و في الخارج

ثانيا : الأهداف يمكن توضيحها في النقاط التالية

ضمان توزيع عمومي للغاز بالأخذ بعين الاعتبار عوامل الامن مهما كان السعر

ضمان انتاج و توزيع الكهرباء ذات جودة

تخطيط برنامج المؤسسة السنوي

القيام بعمليات البيع و التركيب و الصيانة الكهرومنزلية و الغازية

محاولة تقليص الديون

تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية

تقوم مؤسسة سونلغاز على الدوام بدور هام في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد ومساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى الى مستوى برامج الانجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية و التوزيع العمومي للغاز فمنذ صدور القانون حول الكهرباء و توزيع الغاز عن طريق قنوات قامت مؤسسة سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحها لكي تتكيف مع السياق الجديد اذا ضحت اليوم مجمعا صناعيا يتألف من 40 شركة فرعية وتشغل 60000 عامل ومن جهة اخرى قامت بتجنيد تمويلات هامة من اجل تطوير و تعزيز المنشاة الكهربائية و الغازية فطموح مؤسسة سونلغاز هو ان تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق و ان تكون في الأمد المنظور من بين افضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط

المطلب الثالث تعريف بمديرية الكهرباء و الغاز بالمدية.

ان مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية تابعة لشركة توزيع الكهرباء و الغاز وسط البليدة SDC وتم أنشاء مركز ولاية المدية سنة 1985 لتتكفل بجميع السكان, والهياكل العامة والخاصة لإمدادهم بالكهرباء والغاز اللذان يعتبران عنصران ضروريان بالحياة, ولا تستطيع المؤسسات مهما كان نوعها الاستغناء عنها. يبلغ عدد عمالها حوالي 464 عامل موزعين على النحو التالي.

-81 إطارات

-189 أعوان التحكم

-27 أعوان التنفيذ,

أولا أهداف مديرية توزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز- فرع المدية)

-إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو الخارج, ونقلها وتوزيعها وتسويقها.

- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق.

- تطويل كل نشاط له علاقة مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية.

-تحقيق أكبر أرباح ممكنة بأقل تكلفة ممكنة

- تغطية حاجيات المواطنين اقتصاديا

-الحفاظ على مناصب الشغل

ثانيا مهامها: تقوم مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز – فرع المدية) بالمهام التالية:

- إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد
- - تسيير منشأة توزيع الطاقة الكهربائية
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة
- أستمرارية توزيع الطاقة الكهربائية والغازية

ثالثا الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز- فرع المدية) إن سير ونجاح مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز- فرع المدية) يمكن في مدى توفيقها في إختيار الهيكل التنظيمي الذي يوافق أنشطتها ويحقق أهدافها المسيطرة. والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية

1 مدير المركز: يعتبر المستوى الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المركز, حيث يقوم بالسهر والمتابعة بين جميع الهياكل التابعة للمركز ومن مهامه نذكر.[1]

- يتعهد أمام مدير المنطقة بإنجاز كل ما جاء في الوثيقة المسمات يعقد التسيير يناء على عمليات المقاولة تفوق تكاليفها 4000,00دج إلا بالرجوع إلى مدير المنطقة.
- له بعض الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية منها:
- الأمر بالصرف في حدود4000,00 دج ولا يستطيع أن يصرف عل عمليات مقاولة تفوق تكاليفها 4000,00 دج إلا بالرجوع إلى مدير المنطقة.
- الإمضاء على الوثائق المحاسبية
- إصدار إقرارات المتعلقة بتسيير المستخدمين(علاواة ترقية ....)

يقوم بالتقييم السنوي للميزانية الختامية للمركز.

- يشرف على الموازنات التقديرية
- يمثل المنظمة لدى السلطات المحلية

2 مهندس الدراسات: يقوم مقام مستشار حيث يتابع كل القرارات المتعلقة بجميع العمليات داخل المركز ويقوم بإعطاء الاقتراحات للمدير.

3 الأمانة: تهتم بجميع البريد الوارد والصادر من و إلى المركز وتقوم بوظائف الاتصال مستعملة في ذلك كل أجهزة الاتصال

4 مكلف بالشؤون القانونية: يقوم بمتابعة الجوانب القانونية للمنظمة.

5 مصلحة استغلال الشبكات: وهي المسؤولة عن تسيير شبكات التوزيع (الكهرباء والغاز) ولها عدة مهام منها:

- اكتشاف أي خلل على مستوى شبكة التوزيع للغاز يؤدي إلى تسريبه
- مراقبة المحولات الكهربائية, وتموين الوكالات بأجهزة القياس
- إصلاح الإعطاب في العدادات

[1]بختاوي خيرة, ساكت رفقة, دور استراتيجية التدريب في الرفع من جودة الخدمات دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- فرع المدية, مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير, جامعة يحي فارس بالمدية, 2019/2018, ص 68

6شعبة التسيير والموازنة: تعتبر المركز الأساسي للمركز لما تقوم لتسيير برامج الأشغال السنوية للمركز وهي مكلفة يتقديم الحصيلة النهائية ومتابعة المتعاملين.

7 مصلحة الموارد البشرية: تهتم بتسيير شؤون الموظفين وكل مايتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المركز ويهتم بتكوين بطاقة العامل والتي تحتوي على مايخص العامل حتى خروجه من المنظمة.

تضم شعبة المستخدمين 05 عمال موزعين حسب الوضائف التالية:

- رئيس مصلحة الموارد البشرية
- عون رئيسي للمستخدمين
- عون تسيير المستخدمين

8 مصلحة العلاقات التجارية:

- تسيير مختلف طلبات الزبائن من كهرباء وغاز وتلبيتها
- حساب الفواتير المتعلقة بالطاقة الكهربائية
- متابعة مختلف ديون الزبائن
- المحاسبة

9 مصلحة الدراسات والأشغال: تتكفل هذه المصلحة بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء والغاز للزبون من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الشبكة والزبون, فتحرر مخطط دراسة PLAN datude

11 فرع الإمكانيات: يتم توفير كل الأجهزة المستعملة داخل المركز و الوكالات التابعة له فهو يوفر:

- المكاتب أجهزة الإعلام معدات العمل
- سيارات تستعمل لمختلف التنقلات التي يحتاجها العمل

12مركز الحاسوب: تم إنشاء هذا المركز بتاريخ 01جانفي 1997, وهو يحتوي على معدات حديثة, مهمه معالجة المعلومات بواسطة الإعلام الألي لقوانين استهلاك الزبائن لكل من الكهرباء والغاز, يتولى رئاسة هذا المركز مهندس دولة

13 الوكالات: يتكون كل مركز من عدد معين من الوكالات(agences) ويتغير عددها حسب عدد الزبائن تتمثل مهامها في متابعة الفواتير, تحصيل , قطع كما تقوم بمتابعة وصيانة الشبكة الكهربائية على المستوى المحلي وإنجاز عمليات الربط البسيط للزبائن الجدد

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

المطلب الأول: الدراسات المحلية والعربية وأثره في تحسين أداء العاملين

أولا: الدراسات المحلية حول التدريب وأثره في تحسين أداء العاملين

تطرقنا في هذا المطلب إلى الدراسات العلمية السابقة

الدراسة الأولى: للباحث مغريش عبد الكريم, و الموسوعة بعنوان دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء العاملين دراسة حالة بنك الجزائر و مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في تسيير المورد البشري, جامعة منتوري قسنطينة و سنة 2012

حيث هدفت هذه الدراسة, الى الدور الذي يلعبه الموارد البشرية كأحد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة وذلك من خلال المعارف والمهارات التي تكتسبها اضافة الى توضيح أهمية استراتيجية تفعيل الموارد البشرية و إدارتها بالنسبة للمنظمات و الوسائل العلمية التي يمكن استعمالها لمعالجة مشاكل لرفع مستوى الأداء وتحسينه.

التعليق على الدراسة بالمقارنة مع دراستنا: ركزت هذه الدراسة على الجاني الاستراتيجي لتفعيل المورد البشري. صوب تحسين أداء العاملين في حين جاءت دراستنا لتركز على التدريب ودوره في الرفع من أداء العاملين في حين اختلفنا في تحديد المتغير المستقل

الدراسة الثانية: بوجعادة إلياس, الموسوعة بعنوان , دور التدريب في تحسين أداء العاملين, رسالة ماجيستير, تخصص تسيير مؤسسات, كلية العلوم الاقتصادية جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة,2006

من بين النتائج التي تم التوصل اليها, هي أن التدريب هو اكتساب مهارات والمعارف ذلك من أجل الوصول لكفاءة العنصر البشري إلى أعلى مستوى له من اجل تحسين مستوى المؤسسة , وذلك يجعل العامل أكثر

فعالية وأكثر استيعابا للوظيفة وتحديد مدى أهمية مساهمة التدريب في عملية تقييم الأداء والهدف من وراءه تنمية قدرات الأفراد وتطوير مهاراتهم وتغير سلوكاتهم وتعديل اتجاهاتهم.

التعليق على الدراسة بالمقارنة مع دراستنا: يوجد تطابق بين الدراستين في المتغير التابع و المستقل حيث ركز الباحث على مدى أهمية التدريب في رفع أداء العامل, مع الاختلاف في الحدود المكانية والزمانية.

الدراسة الثالثة: فردوس بن غزة, الموسوعة بعنوان, دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية, جامعة ورقلة, الجزائر, 2016/2015

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, وثم اسقاط الجانب التطبيقي على العيادة الطبية الجراحية الصحية ضياء ورقلة, واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث, ولتحقيق هذا الهدف استخدم الاستبيان كأداة للدراسة وتم توزيع استمارة الاستبيان داخل المؤسسة على عينة مقدرة ب 40 عامل, وقد اعتمد في تحليل البيانات عل برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss برنامج معالج EXCEL ولاختيار الفرضيات استخدم المتوسطات الحسابية والانحرافات كما تم استخدام أساليب التحليل الانحدار والارتباط لاثبات وجود علاقة بين متغيرين الدراسة, وفي الأخير انتهت الدراسة الى ان التدريب عنصر فعال في المؤسسة, اذ يمثل الركيزة, كما توصلت الدراسة الى ان التدريب كعنصر مستقل يؤثر على أداء العاملين كمتغير بدرجة قوية وذلك بمعامل ارتباط قدره 76%, واهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة نذكر منها:

-نوعية الموارد البشرية القصوى في مشتركة العاملين مع الادارة في وضع خطط التدريب وذلك ضمانا لنجاح البرنامج التدريبي في تحقيق اهدافه

-يجب توفير الحوافز المالية لتحسين أداء المؤسسة من أجل حب العمل والاخلاص له بالاضافة الى سرعة انجاز العمل و الحوافز المعنوية تكون خلال الترشيح لدورات تدريبية ومنح شهادات تقديرية وذلك من أجل دفعه الى التحلي بروح الابداع

التعليق على الدراسة بالمقارنة مع دراستنا: يوجد تطابق في الدراستين بين المتغيرين و المبادرة

الدراسة الرابعة: للباحثة هالة مويسي. الموسوعة بعنوان, دور التدريب في تطوير الأداء للعاملين في المؤسسة, مذكرة لنيل ماستر في علوم التسيير تخصص أدارة الاعمال الاستراتيجية, جامعة أكلي محند أو الحاج البويرة, الجزائر,2015/2014.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى :

-معرفة مدى اهتمام المؤسسة بالتدريب وتقييم أداد عامليها وحرصها على كفائتهم وتجديد معلوماتهم,

-التدريب على ضرورية وحتمية لا غنى عنها وهي تتمثل في استمرار حقيقي في المورد البشري لاكتسابه مهارات جديدة و تزويده بالمعلومات والمعارف حتى يتمنك من مواكبة متطلبات سوق العمل والتكنولوجيا

- تكييف الدورات التدريبية وتنويع الأساليب المستخدمة ودعم التركيز بكثرة الأساليب التقليدية كالمحاضرات و الندوات,

- السعي الى جعل العملية التدريبية عملية مستمرة لمواكبة التطورات في مختلف المجالات بهدف تنويع المهارات والخبرات

التعليق على الدراسة بالمقارنة مع دراستنا: يوجد تطابق في الدراستين بين المتغيرين مع اختلاف في الحدود المكانية والزمانية و الجانب التطبيقي.

الدراسات العربية حول الدريب وأثره في تحسين أداء العاملين

الدراسة الأولى: من اعداد الباحثة اسرار عبد الزهرة, الموسوعة بعنوان, دور استراتيجية التدريب في تحقيق الأداء الريادي, مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الادارية, المجلد 9, العدد 10, بغداد, العراق, 2017.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى دور استراتيجية التدريب, بأبعادها المتمثلة في التحليل الاستراتيجي, صياغة الاستراتيجية التدريب, التقييم. في الأداء الريادي للمنظمة بأبعاد متمثلة في (التخطيط المسبق, التجديد والتحديث, الكفاءة الفعالية) حيث يعالج البحث مسألة مهمة وحديثة في الأداء الريادي, وإستراتيجية التدريب, كما تم دراسة الشركة العامة للصناعات الكهربائية, من خلال اجراء تحليل للبيانات التي تم الحصول عليها من الزيارات الميدانية بالاضافة الى الاستبيان والمقابلة, وكانت أبرز النتائج كالتالي:

- يتضح أسلوب الباحث المتبع في الشركة يتوافق مع رسالة وأهداف المنظمة والخطط الاستراتيجية التي تضعها الادارة العليا وهذا ما أشارت إليه النتائج مما يساهم في تعزيز أدائها.

التعليق على الدراسة بالمقارنة مع دراستنا: يوجد تطابق في الدراستين في المتغير التابع وعدم تطابقهما في المتغير المستقل, حيث يعالج الباحث مسألة مهمة وحديثة في الأداء الريادي, واستراتيجية التدريب, مع اختلاف في الحدود المكانية والزمانية والجاني التطبيقي.

الدراسة الثانية: للباحثة ناهي إدريس عبد الله حسن, الموسوعة بعنوان, أهمية التدريب في رفع الإنتاجية للعاملين, جامعة السودان للعلوم التكنولوجية, رسالة دكتوراه,2015.

حيث اهتم هذا البحث بموضوع أهمية التدريب للعاملين ورفع انتاجيتهم لما في ذلك من فوائد للمؤسسات والاقتصاد القومي ككل وطبيعة هذه الدراسة في مجموعة من الشركات دال الاستثمارية في الخرطوم في الفترة من 2010/2014 وتكون مجمع الدراسة من مديري التدريب ومديري الايرادات بمجموعة شركات دال وتمثلت مشكلة البحث في أن المؤسسات الخاصة لا تهتم بالتدريب بصورة كافية والتخطيط السليم لبرامج التدريب الشيء الذي أثر سلبا على رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين في المؤسسات المختلفة واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث هدفت الدراسة الى قياس أثر التدريب على الاننتاجية كما اختبرت الدراسة اهم الفرضيات التالية, الجهود المبذولة في تدريب العاملين في الشركة تؤدي إلى تحسين اداء العاملين, نجاح التدريب لمنسوبي الشركة يؤثر بصورة ايجابية على الانتاجية, ان الشركة تعتمد في تعيينها على المأهل العلمي (ماجيستير– دكتوراه) ثم بعد ذلك على سنين الخبرة توجد علاقية بين الخطط المستقبلية للشركة وبرامج ان اكتساب العاملين للمهارات الازمة لأداء أعمالهم يخلق لديهم قدرا عاليا من الثقة بالنفس, التدريب الداخلي وحدة لا يساعد على رفع الكفاءة, و إختتمت هذه الدراسة بأهم التوصيات التالية: ضرورة بتعيين موظفي

التدريب ومديري إدارات من ذوي المؤهلات العلمية العليا وأن يكون من الشباب بقدر المستطاع لمواكبتهم العالية للدول المتقدمة بحثيا وتكنولوجيا, ضرورة اعتماد الخطط المستقبلية للشركة لتنفيذ برامج تدريبية منظمة ومستمرة.

التعليق على الدراسة بالمقارنة مع دراستنا: يوجد تطابق بين الدراستين في المتغير التابع واختلافهما في المتغير المستقل, حيث اهتم الباحث في هذا البحث بموضوع أهمية التدريب للعاملين ورفع إنتاجيتهم لما في ذلك من فوائد للمؤسسات و الاقتصاد القومي ككل مع اختلاف في الحدود المكانية والزمانية.

الدراسة الثالثة: لباحثة جيهان حسن محمد علي, والموسوعة بعنوان, دور التدريب في أداء قطاع التأمين بالسودان, جامعة الزعيم الأزهري, رسالة ماجيستر'2015.

حيث جاءت عينة البحث عشوائية من الموظفين في فروع مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة بمختلف مستوياتهم الادارية, تمثلت مشكلة الدراسة في اغلب القطاعات الحكومية تواجه نقص كبير في عملية التدريب لموظفيها العاملين, وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة, وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى استفادة من الدورات التدريبية التي يحصل عليها الموظفون في الوزارة, وقد توصل الباحث الى اهم النتائج منها:

-موافقة أفراد العينة على التدريب في زيادة كفاءتهم وحاجتهم الى تطوير أدائهم.

التعليق على الدراسة مقارنة بدراستنا: رغم تشابه دراستنا إلا انه اختلفنا في المتغير التابع, حيث اهتمت هذه الدراسة الحالية برفع أداء كفاءة موظفي القطاع العام, بينما اهتمت الدراسة الحالية بتحسين أداء العاملين, لم يتنازل الباحث عن مفهوم التدريب من ناحية الاساليب والاحتياجات, مع الاختلاف في الحدود المكانية والزمانية.

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

الدراسة الأولى: Ramya.THE EFFECT OF TRINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE , Interantional journal of Scientific Research and Modern Education . Issue.2016

تناولت هذه الدراسة تأثير التدريب على أداء الموظفين وتقديم اقتراح حول كيف يمكن للشركة ان تحسن أداء موظفيها من خلال برامج التدريبي الفعالة, وتمت الدراسة في مصنع أنابيب مانجلور بالهند سنة 2016

وتم في هذه الدراسة استخدام منهج الوصفي التحليلي, وهدفت الدراسة الى التحقيق في معنى وأهمية التدريب, التعرف على أهمية الأداء الموظفين, اكتشاف العلاقة بيت التدريب وأداء العاملين, وقد تحدثت هذه الورقة العلمية البرامج فعالة للتدريب والتطول تهدف الى تحسين أداء الموظفين,

كما توصلت الباحثة إلى اهم النتائج منها:

الهدف الرئيسي من كل دورة تدريبية هو اضافة قيمة لأداء الموظفين, وبالتالي كل نوع من الشركات تصمم برامج التدريب والتطوير حسب نشاطها, الغرض من التدريب هو ما سيحققه الموظف بعد أن ينتهي البرنامج التدريبي, بعض المنظمات تخطط وتنفذ البرنامج التدريبي لموظفيها دون تحديد الغرض من البرنامج التدريبي,

التعليق على الدراسة بالمقارنة مع دراستنا: تشابهت الدراستين من حيث المتغيرين, حيث تناول الباحث مفهوم التدريب بصورة عامة وعدم ذكر تفاصيل العملية التدريبية من ناحية الاحتياجات والاساليب ونوع البرنامج التدريبية و مع إختلاف في الحدود المكانية والزمانية وكذا نوعية البحث.

الدراسة الثانية:Dr Mohamad Asim Khah. Impact of Traing and Feedback on employee performance. Ipra univversity Islamabod

Pakistan Thanlayout year 2011

أبرزت هذه الدراسة مدى فعالية التدريب في تحسين مردودرية المؤسسة وتحسين أداء العامل وتطوير قدراته ورفع في مردوديته وزيادة مهاراته العلمية, يلعب التدريب دور هام في مشاركة العامل وإعطاءه روح المشاركة في اتخاذ القرار وطرح أفكار جديدة مما يجعله قادر على أداء عمله على اكمل وجه ويكتسبون الخبرة في مجال عملهم, ثم أستخدم

الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي, اذ اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات, وتوصلت الى:

- التدريب يشمل جميع عمال المؤسسة دون استثناء حتى يشعر العامل لانتماء داخل المؤسسة مما يجعله انجاز مهامه بطريقة صحيحة وسليمة وبالتالي يحقق الأهداف المرجوة.

التعليق على الدراسة بالمقارنة مع دراستنا: تشابه الدراستين من ناحية المتغيرين, كما تناول الباحث مفهوم التدريب بصورة عامة, والدور الهام الذي يلعبه في مشاركة العامل وإعطاءه روح المشاركة في اتخاذ القرارات, الاختلاف في حدود المكانية والزمانية.

الدراسة الثالثة: Neelam Tahir. The Impact of Training and

Development on Emplayees Performance and Productivity

International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. April 2014 Vol.4.No

تناولت هذه الدراسة أثر التدريب والتطور على أداء الموظفين و الانتاجية في البنوك المتحد و المحدودة, وهدف البحث الى:

التعرف على التصورات الموظفين حول كيفية أن التدريب والتطوير مفيد بالنسبة لهم, تحديد مستويات كفاءة الموظفين التي يعززها التدريب والتطوير, كما توصل الباحث الى :

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا أكثر أهمية في ادارة المؤسسة وابتكار طرق جديدة لترقية أداء العاملين, التدريب والتطوير هو الجاني هام من ادارة موارد البشرية, من المهم للمنظمة الحصول على موظفين القادرين على انجاز المهام بصورة أفضل, الموظفين هم المورد الأساسي ومن أصول المنظمة التي ينبغي المحافظة عليها وتطويرها.

التعليق على الدراسة بالمقارنة مع دراستنا: تشابهت الدراستين من ناحية المتغيرين, كما تناول الباحث مفهوم التدريب بصورة عامة مع عدم ذكر تفاصيل العملية التدريبية من ناحية الإحتياجات والأساليب ونوع البرامج التدريبية, مع الاختلاف في الحدود المكانية والزمانية وكذا نوعية البحث.

المبحث الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة.

بالنظر لما تضمنه عرض الدراسات السابقة من ملخصات الجهود التي قدمها الباحثون في دراسة تأثير التدريب المورد البشري ودوره من أجل تحسين أداء العامل بالمنظمة, وغزارة المعرفة التي قدمتها هذه الدراسات والتي عززت الاطار النظري لهذه الدراسة, تم تحديد عدد من مؤشرات تقويمية للدراسات السابقة, كما يلي:

المطلب الأول: أوجه التشابه.

رغم تعدد وجهات نظر الباحثين في الدراسات السابقة إلا أنه هناك تشابه بين الدراسات الحالية ونذكر منها:

- ✓ تتشابه الدراسات السابقة مع الحالية من ناحية المتغير التابع والمستقل
- ✓ وجود اتفاق على أهمية تدريب الموارد البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية ودورها في نجاح منظمات الأعمال وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- ✓ بأن التدريب أثر فعال على تحسين أداء العامل في تحسين قدراته ورفع من مردوديته وزيادة مهاراه العلمية,
- ✓ اتفقت الدراسات على ضرورة استفادة العامل من الدورات التدريبية, الذي يؤدي الى الرفع من كفاءته وتحسين مستوى المنظمة
- ✓ اتفقت على مدى مساهمة التدريب في عملية تقييم الاداء

المطلب الثاني: أوجه الاختلاف.

تتمثل أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والحالية فيما يلي:

- ✓ الاختلاف في الحدود المكانية والزمانية
- ✓ الاختلاف في نوعية عينة البحث
- ✓ الاختلاف في المتغير التابع في جل الدراسات السابقة والدراسة الحالية بينما اهتمت الدراسة الحالية بتحسين أداء العاملين
- ✓ اختلاف اهداف الدراسة السابقة, مع الدراسة الحالية التي تناولت تأثير التدريب على تحسين أداء العاملين
- ✓ الاختلاف في بعض النتائج المتوصل إليها في الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية.
- ✓ الاختلاف من الناحية المقارنة الزمانية فان الدراسات السابقة قد أجريت في 2006 و 2017 في حين الدراسة الحالية تجرى فيس 2021
- ✓

خلاصة الفصل:

تكتفى هذا الفصل بمجريات الدراسة الميدانية لدى مؤسسة سونلغاز بالمدية, فجاء شقه الأول ليوضح نشأة تطور مؤسسة الأم و أهميتها وأهدافها ومهامها, بالاضافة الى مؤسسة سونلغاز بالمدية, ونظرا لتعسر إجراء تقنية المقابلة وتقنية الإستبيان لدى المؤسسة محل الدراسة, وذلك راجع الى جائحة العدوى بفيروس كرونا19 covid , والذي بسببه تم الحد من ولوج المؤسسات الاقتصادية, تم ادراج الدراسات السابقة حول التدرب وأثره في تحسين أداء العاملين, ضمن المبحث الثاني و الثالث للفصل, حيث تم التطرق للدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية, وتحليلها ودراسة نتائجها و أهدافها و مقارنتها بدراستنا الحالية, ولقد أكدت نتائج التحليل أن هناك أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية,

خاتمة

ا الخاتمة:

تمكنا من خلال دراستنا لموضع التدريب في تحسين اداء العاملين للوصول إلى ان التدريب له اهمية كبيرة وهامة فلا يمكن لاي مؤسسة تجاهله مهما كان حجمها او طبيعة نشاطها ، اذ بدوره يعمل على اكتساب العاملين معارف وخبرات ومهارات وسلوكيات جديدة، وكذلك لزيادة ائتمان العاملين ومساعدتهم في تنمية انفسهم واالرفع من معنوياتهم وكذا الاعتماد على قدراتهم حين تلقيهم الاوامر بالعمل، كما يحقق لهم مزيدا من الامان و الاستقرار الوظيفي.

خاتمة

قـــائمة المراجـــــع

قائمة المراجع

1- عمر وصفي عقيلي, إدارة الموارد البشرية, مؤسسة زهران للنشر والتوزيع, الطبعة الأولي, الأردن, عمان 1991.

2- صلاح سعيدي, إدارة الأفراد, منشور جامعة المقترح ليبيا طرابلس, 1994

3- علي سليمي, إدارة الموارد البشرية, دار الغربي للنشر والتوزيع مصر, قاهرة, 1998

4- نبيلة جمجمي حياة براهيمي, إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة, ملتقى الوطني حول رأس المال الفكري في منظمة أعمار العربية, جامعة اليومي,2013/2014

5- لعلي ريكميش, ماهية الموارد البشرية و الوقع في العالم النامي الاقتصادي الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وغرض الاندماج في الاقتصاد المعرفة و الكفاءة البشرية, كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ورقلة 2004

6- عبد الغفار حنيفي, محمد فريد صحن, إدارة الأعمال, دراسة الجامعية مصر 1989

7- فاروق محمد شريف, دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة, شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير سنة, 2017/2016

8- محمد سعيدي سلطان, إدارة الموارد البشرية, إدارة العرب لبنان بيروت, 1993

9- عبد الباري إبراهيم درة, تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات, المنظمة الغربية للتنمية الإدارية, مصر, 2003

10- فؤاد يوسف عبد الرحمان, سمية عباس مجيد, بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين, مجلة الإدارة والاقتصاد, العدد 91, 2011

11- خليل خولة, الإدارة الاستراتيجية و أثرها على المورد البشري, شهادة ماستر أكاديمي سنة 2020/2019

12- عمار بن عيسى اتجاهات التدريبية وتقييم أداء الأفراد, دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن عمان الطبعة الأولى, 2012

13- سليمان الطماوي, مبادئ علم الإدارة العامة, دار الفكر العربي الإسكندرية, 1969.

14- محمد عبد المحسن, توفيق تقييم الأداء, دار النهضة مطبعة الإخوة الأشقياء للطباعة, القاهرة, 1998

15- احمد سيد مصطفى, المدير والمهارة السلوكية, دار النشر المؤلف, مصر, 2005

16- زيد منير عيوي, الاتجاهات الحديثة في إدارة التدريب و التطوير و التعلم, دار المعتبر, للنشر والتوزيع, الأردن, عمان, 2015-1436هـ.

محمد عبد الفتاح الصيرفي, التدريب الإداري المتدربون والمدربون, و أساليب التدريب دار المناهج للنشر والتوزيع, عمان, الأردن