جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تحت عنوان:

دور التدريب في تثمين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية

دراسة حالة مؤسسة كهريف بالمدية

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين

-عصمان سهيلة

-مكي هاجر

لجنة المناقشة	
الأستاذ: علوطي أمين	رئيسا
الأستاذ: زاهي محمد أمين	مقررا ومشرفا
الأستاذة: موساوي وردة	ممتحنا

السنة الجامعية

2019/2018

شكر وعرفان

نحمد الله تعالى على نعمه وعونه، ونصلي ونسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين.

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساهم في إنجاز هذة الدراسة، وعلى رأسهم الأستاذ المشرف زامي محمد الأمين الذي لم يدخر جهدا في توجيهنا وإرشادنا بنصائحه القيمة إلى غاية إتمام عملنا.

كما نتقدم بالشكر والتقدير إلى موظفي مؤسسة كحريف بالمدية وبالخصوص السيد وليد مصطفى زواق، والسيدة سفوحي نسيمة المكلفان بالدراسات، اللذان لم يبخلا علينا بمعارفهما واللذان رافقانا طيلة مدة دراستنا الميدانية بالمؤسسة.

كما نتقدم بوافر التقدير وعظيم الامتنان لأعضاء اللجنة الأفاضل الذين شرفونا بقبولهم مناقشة وتحكيم هذا الإنجاز.

وكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

لكم منا جزيل الشكر والعرفان.

سهيلة، هاجر

إهداء

الحمد لله الذي لا تتم الصالحات إلا بعونه والصلاة والسلام على خير الأنام القائد العظيم والعظيم القائد رائد الأمة عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.

-إلى التي كانت ولازالت في الوجود منبع الحنان والقوة والعطاء، التي رافقتني بدعمها ودعائها، فكانت المعلم والموجه نحو النجاح، إلى التي لو عددنا البحر بفضائلها ما استطعنا تعداده إلى أمي الغالية.

وإلى السند والركيزة في هذه الحياة أبي العزيز أطال الله في عمره.

- إلى أخي العزيز محمد على دعمه وتشجيعه، وأخواتي اللواتي أقاسمهن حلاوة الدنيا ومرارتها، فاطمة الزهراء، فوزية، غنية ونعيمة وابنيها رفيق وإكرام.

-إلى من شاركتني هذا العمل هاجر، وكل صديقاتي زهرة، سلوى، نادية ونبيلة

- إلى زملاء العمل كل باسمه، وكل من علمني حرفا من الطور الابتدائي إلى الطور الجامعي وكل الأهل والأقارب وإلى طلاب العلم والمعرفة تقديرا واحتراما، وإلى كل من وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي.

سهيلة

إهداء

أهدي عملي هذا إلى من ألهمني طيفهما ورافقني طيلة حياتي

إلى من لهما الفضل في اكتساب كل حرف تعلمته،

إلى أغلى ما أملك في الوجود إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله لي وقدرني على إرضائهما.

إلى إخوتي: محمد وعبد الباسط وأسماء

إلى كل صديقاتي وأحبابي

إلى كل من ربطتني به ذكرى وساعدني من قريب أو بعيد.

والى كل من اطلع على ثمرة عملي وانتفع بها.

هاجر.

http://www.myhouseonweb.eu/
MY HOUSE ON WEB

ملخص:

تهدف دراستنا إلى إبراز دور التدريب في تثمين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية وبالتحديد مؤسسة كهريف بالمدية، حيث سعت الدراسة من خلال تحليل الاستبيان إلى إبراز مدى مساهمة التدريب في تثمين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، عن طريق الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة عن إشكالية الدراسة، من أجل ذلك تم توزيع استبانة على 50 موظف بهدف جمع البيانات من أفراد العينة تم استرداد منها 30 استبانة، وبعد تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS-22 توصلنا إلى جملة من النتائج أبرزها: وجود علاقة قوية موجبة بين التدريب وأداء الموارد البشرية، من خلال العلاقة بين أبعاد التدريب وأبعاد أداء الموارد البشرية

الكلمات المفتاحية:التدريب، أداء الموارد البشرية، مؤسسة كهريف بالمدية.

Résumé

Notre étude vise à mettre en évidence le rôle de la formationafin d'améliorer la performance des ressources humaines dans les entreprises algériennes et spécialement l'entreprise KAHRIF de Médéa, où l'étude a cherché à travers l'analyse du questionnaire pour mettre en évidence la contribution de la formation pour améliorer la performance des ressources humaines dans l'entreprise à l'étude, en a adopté dans notre étude sur l'approche descriptive et analytique afin de répondre a la problématique de l'étude; Le questionnaire a été distribué aux 50 employés en a récupérer que 30 questionnaire, et après avoir analysé les données en utilisant le programme SPSS-22 a atteint un certain nombre de résultats, y compris une forte relation positive entre la formation et l'amélioration de la performance des ressources humaines, et il y a aussi une relation entre les dimensions de la formation et de la performance des ressources humaines.

Mots-clés: la formation, la performance des ressources humaines, l'entreprise KAHRIF de Médéa.

الفهرس

الفهرس

المحتويات	الصفحة
شكر وعرفان	
إهداء	
ملخص	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
مقدمة	أ-د
الفصل الأول:الإطار النظري للتدريب	1
تمهيد	2
المبحث الأول:ماهية التدريب	3
المطلب الأول:مفهوم التدريب	3
المطلب الثاني:أهمية وأهداف التدريب	4
المطلب الثالث:التدريب وبعض المصطلحات المشابهة	8
المبحث الثاني:العملية التدريبية	10
المطلب الأول:أنواع التدريب	10
المطلب الثاني:أساليب التدريب	15
المطلب الثالث:مسؤوليات التدريب	19
المبحث الثالث:مراحل العملية التدريبية	21
المطلب الأول:تحديد الاحتياجات التدريبية	21
المطلب الثاني:تخطيط البرامج التدريبية	23
المطلب الثالث:تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية	24
خلاصة الفصل الأول	28
الفصل الثاني:أساسيات حول أداء الموارد البشرية	29
تمهيد	30
المبحث الأول:ماهية أداء الموارد البشرية	31
المطلب الأول:مفهوم أداء الموارد البشرية وخصائصه	31
المطلب الثاني:عناصر وأنواع أداء الموارد البشرية	33

المطلب الثالث:محددات أداء الموارد البشرية ومؤشرات عملية تحسين أدائها	34
المبحث الثاني:إدارةأداء الموارد البشرية	37
المطلب الأول:مفهوم وأهمية إدارة أداء الموارد البشرية	37
المطلب الثاني:مكونات وأهداف إدارة أداء الموارد البشرية	39
المطلب الثالث:معوقات وسمات إدارةأداء الموارد البشرية الناجحة	42
المبحث الثالث:علاقة التدريب بأداء الموارد البشرية	44
المطلب الأول:مفهوم وأهمية تقييم أداء الموارد البشرية	44
المطلب الثاني:أهداف وطرق تقييم أداء الموارد البشرية	46
المطلب الثالث:تأثير التدريب على أداء الموارد البشرية	49
خلاصة الفصل الثاني	51
الفصل الثالث:العملية التدريبية في مؤسسة كهريف	52
تمهيد	53
المبحث الأول:التعريف بالمؤسسة محل الدراسة	54
المطلب الأول:نشأة مؤسسة كهريف لولاية المدية	54
المطلب الثاني:تعريف مؤسسة كهريف	54
المطلب الثالث:الهيكل التنظيمي لمؤسسة كهريف بالمدية	57
المبحث الثاني:واقع العملية التدريبية في مؤسسة كهريف	61
المطلب الأول:المهام الأساسية لدائرة التدريب لمديرية الموارد البشرية	61
المطلب الثاني:إعدادالمخطط التدريبي للمؤسسة	65
المطلب الثالث:تنفيذ المخطط التدريبي	69
المبحث الثالث:تأثير التدريب على أداء الموارد البشرية بمؤسسة كهريف	71
المطلب الأول:تقييم البرامج التدريبية من طرف هيئة التدريب	71
المطلب الثاني:تقييم البرامج التدريبية من طرف المسؤول المباشر	73
المطلب الثالث:تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة كهريف	78
خلاصة الفصل الثالث	83
الفصل الرابع:منهج الدراسة وتحليل البيانات	84
تمهيد	85
المبحث الأول:مكونات منهج الدراسة	87
المطلب الأول:مجتمع الدراسة	87

المطلب الثاني:عينة الدراسة وكيفية اختيارها	87
المطلب الثالث:أدوات الدراسة	87
المبحث الثاني:عرض وتحليل نتائج الدراسة	90
المطلب الأول:عرض وتحليل البيانات الشخصية	90
المطلب الثاني:عرض وتحليل أبعاد محور التدريب	93
المطلب الثالث:عرض وتحليل أبعاد محور أداء الموارد البشرية	99
المبحث الثالث:التفسير الإحصائي لنتائج تحليل البيانات	105
المطلب الأول:عملية عرض وتحديدعبارات القياس	105
المطلب الثاني:التفسير الإحصائي لأبعاد التدريب	106
المطلب الثالث:التفسير الإحصائي لأبعاد أداء الموارد البشرية	107
خلاصة الفصل الرابع	108
الخاتمة	109
قائمة المراجع	112
الملاحق	117

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
(3-01)	بطاقة تقنية لمؤسسة كهريف	56
(3-02)	مخطط التدريب السنوي	67
(3-03)	تفصيل مخطط التدريب السنوي	69-67
(3-04)	بطاقة التقييم الفوري	72
(3-05)	بطاقة التقييم البعدي (عمال الورشات)	74
(3-06)	بطاقة التقييم البعدي (الموظفين الاداريين)	75
(3-07)	تقرير شامل حول سير العملية التدريبية	77-76
(3-08)	بطاقة تقييم الأداء السنوية	82-78
(4-01)	توزيع العينة حسب الجنس	91
(4-02)	توزيع العينة حسب السن	92
(4-03)	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	92
(4-04)	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	93
(4-05)	تناسب العمل مع المؤهلات	94
(4-06)	توزيع أعباء العمل	94
(4-07)	الرضا عن العمل	95
(4-08)	الانسجام والاندماج مع العمل	95
(4-09)	سهولة أداء العمل	96
(4-10)	تأهيل الكفاءات لمهام أعلى	96
(4-11)	دراسة احتياجات التدريب	97
(4-12)	الحاجة للتدريب	97
(4-13)	تقييم الأداء قبل تصميم برامج التدريب	98
(4-14)	مساعدة البرامج التدريبية على تطوير المهارات	98
(4-15)	تماشي برامج التطوير مع مستجدات العمل	99
(4-16)	توافق البرامج التدريبية مع متطلبات العمل	99
(4-17)	أداء العمل بالكفاءة والفعالية المطلوبتين	100

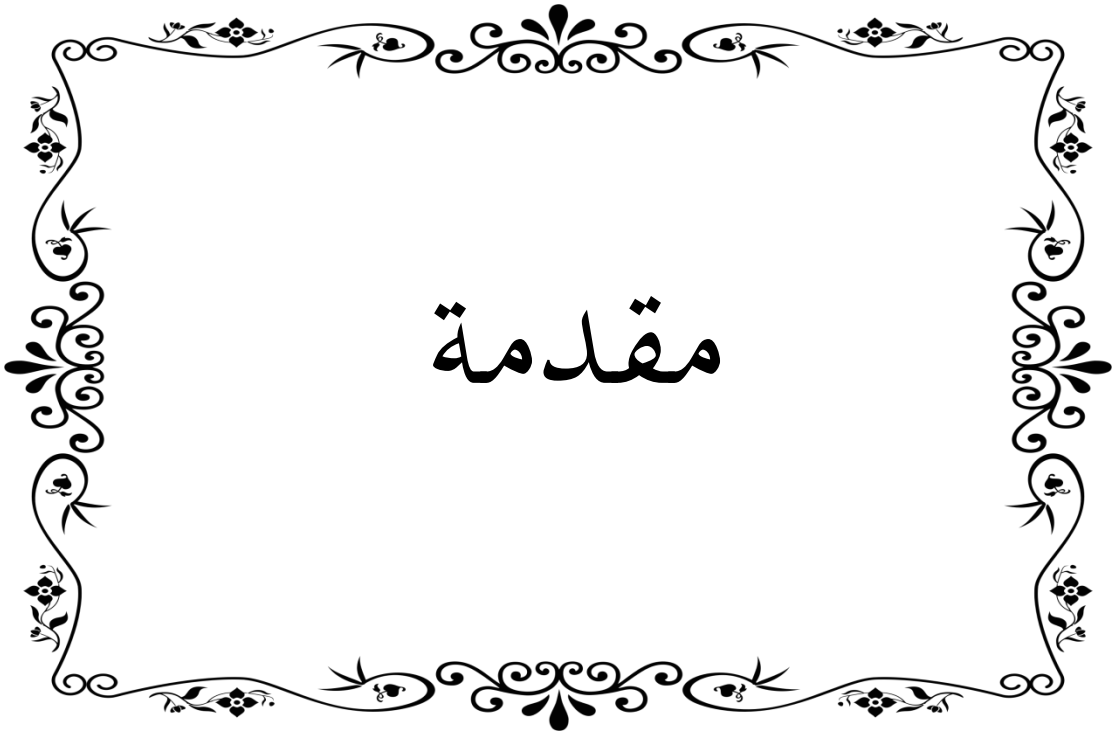
(4-18)	تأدية الأعمال وفق معايير الجودة المطلوبة	100
(4-19)	بذل الجهد لانجاز المهام في الوقت المحدد	101
(4-20)	مساعدة معايير الأداء على انجاز العمل	101
(4-21)	مساعدة التعامل مع الزملاء على تعلم المهارات لتحسين الأداء	102
(4-22)	المهارات الكافية لتأدية المهام	102
(4-23)	حل المشاكل أثناء القيام بالمهام	103
(4-24)	استغلال الموارد المتاحة لتأدية المهام	103
(4-25)	حوافز ومكافآت الابداع	104
(4-26)	مساهمة الاتصال بين الموظفين في الابداع	104
(4-27)	الرغبة في التغيير والتطوير	105
(4-28)	التشجيع على تقديم أفكار جديدة	105
(4-29)	قيم عبارات القياس	106
(4-30)	التفسير الاحصائي لأبعاد التدريب	107
(4-31)	التفسير الاحصائي لأبعاد أداء الموارد البشرية	108

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1-01)	أنواع التدريب	14
(1-02)	مراحل العملية التدريبية	27
(2-01)	مكونات ادارة أداء الموارد البشرية	40
(2-02)	أهداف ادارة الموارد البشرية	41
(3-01)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كهريف	58
(3-02)	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية	60
(4-01)	منهج الدراسة	86
(4-02)	توزيع العينة حسب الجنس	91
(4-03)	توزيع العينة حسب السن	92
(4-04)	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	92
(4-05)	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	93
(4-06)	تناسب العمل مع المؤهلات	94
(4-07)	توزيع أعباء العمل	94
(4-08)	الرضا عن العمل	95
(4-09)	الانسجام والاندماج مع العمل	95
(4-10)	سهولة أداء العمل	96
(4-11)	تأهيل الكفاءات لمهام أعلى	96
(4-12)	دراسة احتياجات التدريب	97
(4-13)	الحاجة للتدريب	97
(4-14)	تقييم الأداء قبل تصميم برنامج التدريب	98
(4-15)	مساعدة البرامج التدريبية على تطوير المهارات	98
(4-16)	تماشي برامج التطوير مع مستجدات العمل	99
(4-17)	توافق البرامج التدريبية مع متطلبات العمل	99
(4-18)	أداء العمل بالكفاءة والفعالية	100
(4-19)	تأدية الأعمال وفق معايير الجودة المطلوبة	100

(4-20)	بذل الجهد لانجاز المهام في الوقت المحدد	101
(4-21)	مساعدة معايير الأداء على انجاز العمل	101
(4-22)	مساعدة التعامل مع الزملاء على تعلم المهارات لتحسين الأداء	102
(4-23)	المهارات كافية لتأدية المهام	102
(4-24)	حل المشاكل أثناء القيام بالمهام	103
(4-25)	استغلال الموارد لتأدية المهام	103
(4-26)	حوافز ومكافآت الابداع	104
(4-27)	مساهمة الاتصال بين الموظفين في الابداع	104
(4-28)	الرغبة في التغيير والتطوير	105
(4-29)	التشجيع على تقديم الأفكار الجديدة	105



مقدمة

مقدمة

يعد المورد البشري من أهم الموارد على الإطلاق في المؤسسات، كونه يشكل المحرك الأساسي لعجلة التنمية والتطور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، ولهذا فلابد لهذا المورد ومن يديره أن يكونوا على درجة عالية من الكفاءة والقدرة على أداء العمل بالجودة والكمية المطلوبة وكذا في الوقت المناسب له.

ولهذا أصبح تدريب العاملين من الموضوعات الأكثر تداولا في الآونة الأخير، بغرض رفع كفاءة العمل من خلال الأداء الكفء في ظل التقدم التكنولوجي وارتفاع أهمية المعلومات في تحسين أداء العمل وجودته، بتكلفة أقل وفي وقت أسرع، لذا أصبحت المؤسسات المتطورة تتفاعل مع التغيرات الحاصلة وتعمل على مواكبتها بالعمل على تقييم أدائها والحرص على سد الفجوات وتقويم النقص الحاصل عن طريق الأخذ بعملية التدريب كوسيلة للاستثمار الطويل الأجل في مواردها البشرية.

تهدف هذه المؤسسات من وراء تدريبها للموارد البشرية إلى تزويدها بمختلف المعلومات والمهارات و الأساليب المتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة لهم، و تحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغييرهم بشكل إيجابي وإكسابهم المرونة اللازمة بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل، الذي يعكس في الأخير مدى قدرة المنظمة على مواجهة التحديات، وحتى يحقق هذا النشاط أهدافه لابد أن يصمم بشكل علمي يقوم على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لكل من المنظمة والأفراد والسهر على متابعة السير الحسن لأنشطتها ، هذا إضافة إلى القيام بتقديم نتائجها لتقرير مدى النفع المحقق من هذا النشاط.

إشكالية الدراسة:

ومن هذا المنطلق نجد أن التدريب يعتبر من أهم مقومات التنمية والتطوير التي تعتمد عليها المؤسسات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات النفسية والإدارية والإنتاجية.

وبناءا على هذا يمكن طرح الإشكالية التالية:

- ✓ **إلى أي مدى يمكن أن يساهم التدريب في تثمين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية؟**

وللإجابة عن هذه الإشكالية، سنحاول الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي أهمية التدريب وأهدافه في المؤسسة؟
- كيف يتم تحديد أداء الموارد البشرية؟
- ما علاقة التدريب بالأداء؟
- كيف يؤثر التدريب على الأداء في مؤسسة كهريف؟

فرضيات الدراسة:

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

- تكمن أهداف وأهمية التدريب في الرفع من مستوى الأداء في المؤسسة.
- لتحديد أداء الموارد البشرية لابد من اللجوء إلى جملة من المحددات والمؤشرات.
- للتدريب دور فعال وهام في الرفع من مستوى أداء الموارد البشرية.
- يؤثر التدريب على الأداء في مؤسسة كهريف عن طريق إكسابهم الخبرة والكفاءة.

نموذج الدراسة:تضمنت الدراسة المتغيرات التالية:

-1 التدريب (المتغير المستقل): هو مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة، إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديلإيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم، وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، ويتم قياسه من خلال قياس عمليات التعيين وتحديد الاحتياجات التدريبية وكذا إعداد البرامج التدريبية.

-2 أداء الموارد البشرية(المتغير التابع): هو درجة وكيفية تحقيق الفرد لمتطلبات الوظيفة، وقد تم قياسه من خلال قياس جودة الخدمة، المهارات البشرية، السلوك الإبداعي.

دوافع اختيار الموضوع:

إن أهم دوافع التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع هي:

- أهميةالاستثمار في العنصر البشري في المؤسسة فهو المورد الذي تتوقف عليه كفاءة، فعالية المؤسسة، وبالتالي نموها وبقاءها.

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

  - الاحتياجات التدريبية.
  - البرامج التدريبية.
  - جودة العمل.
  - المهارات البشرية.
  - السلوك الإبداعي.

- الاهتمام بفعالية التدريب في تثمين أداء الموارد البشرية.

أهمية الدراسة:

– تتمثل أهمية هذه الدراسة في محاولة التعرف على دور وأهمية التدريب والتعرف على مضمون العملية التدريبية من خلال اتجاهات القيادة الإدارية والأفراد العاملين في الإدارات، ومدى توافق البرنامج التدريبي مع الاحتياجات التدريبية.

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

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

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

أهداف الدراسة:

– تسليط الضوء على موضوع التدريب وأهميته بالنسبة للموارد البشرية.

– التعرف على أساليب نجاح وفشل البرامج التدريبية.

– إبراز دور التدريب في تثمين أداء الموارد البشرية.

– معرفة المبادئ التي يقوم عليها التدريب.

منهج الدراسة:

تناولت دراستنا موضوع التدريب ودوره في تثمين أداء الموارد البشرية ، حيث جمعت بين ظاهرتين ومحاولة الربط بينهما، وعليه قمنا بالمزج بين المنهج التحليلي والمنهج الوصفي بالإضافة إلى منهج دراسة حالة والدراسة الميدانية.

أدوات الدراسة:

تمثلت في مختلف أدوات جمع وتحليل البيانات من مسح مكتبي، الملاحظة، الوثائق، المقابلة، الاستبيان وبرنامج SPSS 22 بالاستعانة بمختلف البرامج مثل Word وExcel.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية في مؤسسة أشغال الكهربة كهريف بالمدية والكائن مقرها بحي عين الذهب.

الحدود الزمنية:أجريت الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2018-2019 خلال شهر ماي 2019.

الحدود البشرية: أنجزت الدراسة الميدانية على موظفي مؤسسة كهريف بالمدية.

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: التدريب كمتغير مستقل وأداء الموارد البشرية كمتغير تابع.

صعوبات الدراسة:

كباقي الطلبة والباحثين واجهتنا العديد من الصعوبات خلال دراستنا أهمها:

- صعوبة الحصول على الموافقة من طرف مدير مؤسسة أشغال الكهربة "كهريف" لإجراء الدراسة الميدانية نظرا لكثرة ضغط العمل على مستوى دائرة التدريب.

- عدم السماح بأخذ نسخ أو صور عن الوثائق الأمر الذي حتم علينا إعادة كتابتها يدويا مما أدى إلى أخذ وقت طويل في ذلك.

- كل وثائق المؤسسة باللغة الفرنسية مما اضطرنا لترجمتها حرفيا إلى اللغة العربية.

- تباعد فروع المؤسسة وصعوبة دراستها جميعا.

- صعوبة توزيع الاستبيان واسترجاعه من عند أفراد العينة مما أدى إلى انخفاض حجم العينة المدروسة من 50 إلى 30فرد.

الدراسات السابقة:

-1دراسة عبد الرزاق بن حليمة بعنوان **التدريب والتنمية الادارية، (مقر ولاية المسيلة نموذجا)**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص إدارة وحكامة محلية، 2017/2016.

تهدف هذه الدراسة إلىمحاولة الباحث الوقوف على حقائق الظواهر بتسليط الضوء على المشكلات التي تعترض الموظفين في أداء وظائفهم العامة وحاجتهم إلى التدريب المستمر، ومعرفة مدى تأثير البرامج التدريبية المسطرة في الرفع من كفاءة الموظف وتحقيق التنمية الإدارية، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- التدريب عملية إدارية متكاملة يتكون من التخطيط التنفيذ والمتابعة والتغذية العكسية
- تنويع أساليب التدريب حسب الحاجة وعدم اقتصاره على أسلوب واحد.
- التوازن والتكامل بين أركان التنمية الإدارية المتمثلة في تدريب الأفراد، إصلاح الهياكل وكذا تدعيمها بالوسائل والتجهيزات الضرورية لأداء عملها وكذا بين سياسات التحفيز والتوجيه.

-2 دراسة(عمار بن عيشي، 2016) بعنوان: **دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية**، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

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

-3 دراسة (ساعد قرمش زهرة، 2016) بعنوان: **دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة حالة لمركب تكرير البترول**، مذكرة ماجستير في اقتصاد و تسيير المؤسسات ،جامعة 20 أوت 1955 ،سكيكدة حيث هدفت هذه الدراسة إلى أن التدريب في مجال الأعمال من أبرز القضايا التي تولى لها المنظمات أهمية بالغة، كونه يهتم

بتنمية مورد أساسي ألا وهو المورد البشري والذي بفضله يمكن لها مواجهة تحديات المنافسة ومواكبة التطورات والتغيرات البيئية باعتبار التدريب اللغة الوحيدة للتعامل مع تكنولوجيا العصر والالية المناسبة لمواجهة التطورات، ومن النتائج التي توصل إليها الباحث:

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

– يعتمد المركب في إطار التدريب الداخلي لعامليه بشكل كبير في التدريب المهني المتخصص وعلى التدريب الترقوي.

– غياب وصف كامل دقيق لبعض مهام مناصب العمل في المركب مما أثر ذلك سلبا على عملية تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية الأفراد.

هيكل الدراسة:

وفقا لمتطلبات الدراسة تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول، فصلين نظريين وفصلين تطبيقيين،

جاء الفصل الأول بعنوان الإطار النظري للتدريب حيث تناولنا فيه: ماهية التدريب، العملية التدريبية، مراحل العملية التدريبية.

الفصل الثاني: جاء بعنوان أساسيات حول أداء الموارد البشرية حيث تناولنا فيه: ماهية أداء الموارد البشرية، إدارة أداء الموارد البشرية، علاقة التدريب بأداء الموارد البشرية.

أما الفصل الثالث جاء بعنوان العملية التدريبية في مؤسسة كهريف، حيث تناولنا فيه التعريف بالمؤسسة محل الدراسة واقع العملية التدريبية في مؤسسة كهريف وفي الأخير تأثير التدريب على أداء الموارد البشرية في مؤسسة كهريف.

كما جاء الفصل الرابع بعنوان خصائص ومكونات منهج الدراسة ، حيث تضمن: مجتمع وعينة الدراسة، عرض وتحليل نتائج الدراسة والتفسير الإحصائي لنتائج تحليل البيانات.

ما ميز دراستنا عن الدراسات السابقة:

تميزت دراستنا هذه عن باقي الدراسات كونها اعتمدت على الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة محل الدراسة والوقوف على حقائق سير العملية التدريبية ومعرفة أهميتها بالنسبة للمؤسسة، كما عمدت إلى إضافة دراسة عينة من العمال ومعرفة مدى تأثير العملية التدريبية على أدائهم، والتوصل إلى التمييز بين كل من نتائج، أهمية ، أهداف وتطلعات العملية التدريبية بالنسبة للمؤسسة من جهة وبالنسبة للأفراد العاملين من جهة أخرى.

الفصل الأول

الإطار النظري للتدريب

تمهيد:

تعرف بيئة الأعمال اليوم تحولات اقتصادية هائلة انعكست آثارها على أداء المؤسسات والتي فرضت عليها أن تكون أكثر تنافسية مما هي عليه الآن، الأمر الذي تطلب منها إعادة النظر في تركيبة مواردها البشرية من مهارات ومعارف وتطوير قدراتها الأدائية، لذا يعتبر التدريب من بين أهم النشاطات التي تؤديها الموارد البشرية، لأن ما ينفق فى سبيله لا يعتبر تكلفة على المؤسسات بل هو استثمار له عائد في شكل زيادة الإنتاجية الكلية للمؤسسة، وكذا زيادة المعارف والمهارات بالنسبة للفرد الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعيته وقدرته على العمل.

لذا سنقوم في هذا الفصل بدراسة موضوع التدريب بالاعتماد على ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية التدريب.

المبحث الثاني: العملية التدريبية.

المبحث الثالث : مراحل العملية التدريبية.

المبحث الأول: ماهية التدريب

تسعى كل مؤسسة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين وهذا عن طريق وضع برامج تساعدهم على أداء مهامهم بأسلوب عملي سليم والذي يمكنهم من تحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بجهد أقل، زمن أقل، وتكلفة أقل، لذا يعتبر التدريب أمر مرغوب فيه بشكل مستمر، و أنه إذا لم يتحقق منه النفع المطلوب فليس هناك من ضرر يتوقع حدوثه من ورائه .

المطلب الأول: مفهوم التدريب

تعتبر الموارد البشرية الأكثر أهمية على مستوى المؤسسات والذي قد يعوض النقص في بعض الموارد الأخرى خاصة إذا كان الأفراد ذوو كفاءات عالية وفعالية في إنجاز مهامهم، وهذا ما يستوجب على المؤسسات اللجوء إلى عملية التدريب المستمرة، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم التدريب.

تعريف التدريب

تعددت التعاريف و اختلفت وجهات النظر حول التدريب بين الباحثين والكتاب مما أدى إلى إثراء مفهومه، و سنحاول تقديم بعض التعاريف منها ما يلي:

يعرف التدريب على أنه: "عملية إدارية ديناميكية مستمرة تهدف إلى إحداث تغيرات مقصودة في الفرد من حيث رفع الكفاءة والمهارة والمعرفة والإتجاهات الإيجابية ونبذ السلبية وزيادة الخبرة والإطلاع بحيث يصل الموظف إلى مستويات أعلى من الكفاءة وإتقان العمل بالإنتاجية والإبداع والتميز."[1]

كما يعرف على أنه:"جهد منظم ومخطط لتزويد المشاركين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على تحسين أدائهم."[2]

كما يعتبر التدريب: "هو الوسيلة التي يتم من خلالها اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة."[3]

---

[1] عبد الله حسين جوهر، **إدارة الموارد البشرية،التنظيم، التدريب، السكريتارية**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، بدون سنة النشر، ص 99.

[2] عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، **التدريب الإداري الموجه بالأداء**، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2012،ص03.

[3] سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000، ص 108.

ويعرف التدريب أيضا بأنه:"محاولة لتغيير سلوك الأفراد مما يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء الأعمال، بجعلهم يسلكون شكلا مختلفا بعد التدريب عن ما كانوا عليه قبله."[1]

وهناك معنى آخر للتدريب بأنه : "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والإتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما."[2]

وفي أحدث تعريف للتدريب من قبل منظمة الأمم المتحدة (اليونيسكو) بأن التدريب هو "رفع كفاءة البشر بواسطة البشر ومن أجل البشر."[3]

وفي ضوء ما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل للتدريب على أنه عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الأفراد، من خلال زيادة معارفهم وتدعيم اتجاهاتهم وتحسين مهاراتهم، بما يساهم ذلك في تحسين أدائهم في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب

بالاعتماد على التعاريف السابقة يمكن ملاحظة الأهمية البالغة للتدريب بالنسبة للموظف الجديد والموظف القديم على السواء وكذا الأهداف المرجوة منه.

الفرع الأول: أهمية التدريب

ومن هنا تبدو أهمية التدريب في إكساب الموظف الجديد المهارات التي تجعله قادرا على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة مرضية وصحيحة، وحتى الموظف ذو الخبرة السابقة الذي يلتحق حديثا بالمنظمة لشغل وظيفة معينة قد لا تتوافر لديه كافة القدرات الضرورية للأداء الجيد، وهنا يفيد التدريب في استكماله للقدرات المطلوبة، فضلا عن توجيهه وتكييفه للظروف والأوضاع القائمة بالمنظمة.

ومن جانب آخر فإن التدريب يكون مطلوبا بغرض إعداد العاملين لتولي تلك الوظائف ذات المستوى الأعلى من الصعوبة والمسؤولية والتي تتطلب مستويات أعلى من المهارات والقدرات، وذلك من خلال المسار الوظيفي أو المهني، ومن

[1] فايز الخاطر، **إستراتيجية التدريب الفعال**،الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 11.
[2] نفس المرجع، ص 12.
[3] عبد الله حسين جوهر، مرجع سبق ذكرة، ص100.

هنا تبدو أهمية التدريب في تنمية وتطوير قدرات العاملين لتولي الوظائف أو المناصب ذات المستويات الأعلى التي سيتم ترقيتهم إليها في القريب الآجل.[1]

وللتدريب داخل المنظمات أهمية بالغة يمكن إدراجها في بعض النقاط على سبيل المثال وليس الحصر وهي:

- ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.
- بناء قاعدة فاعلة للإتصالات والإستفسارات.
- زيادة الإنتاجية من خلال تطوير الإطلاع والمعرفة واكتساب مهارات وسلوكيات جديدة وحديثة متطورة.[2]

ويؤدي التدريب إلى تحقيق عدة فوائد للمنظمة من أهمها:

✓ زيادة في الإنتاج: زيادة الكمية والنوعية.

✓ إقتصاد في النفقات: استخدام الآلات طبقا لأصولها وفق الطرق السليمة فيها الكثير من الإقتصاد في النفقات، من سلامة الآلات واقتصاد في الموارد وقلة في المخاطر.

✓ قلة في دوران العمل: يؤدي إلى نوع من الإستقرار وثبات في الحياة المهنية للعاملين وزيادة رغبتهم وقدراتهم في مزاولة أعمالهم.

✓ رفع معنويات العاملين: يؤدي إلى الشعور بجدية المنظمة في تقديم العون ورغبتها في تطويره وتوفير له المهنة التي يعيش منها مما يؤدي إلى إخلاصه في العمل.

✓ توفير قوة إحتياطية في المنظمة: إذ عن طريقه يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.

✓ قلة في حوادث العمل: لأن معرفة العاملين بأحسن طرق تشغيل وإستخدام الآلات يقضي أو يقلل من حوادث العمل.

✓ يؤدي إلى إستمرارية التنظيم وإستقراره: بمعنى قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين، وهذا يتحقق بوجود رصيد من الأفراد المدربين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب.[3]

[1] فايز الخاطر، مرجع سبق ذكره، ص12.

[2] عبد الله حسين جوهر، مرجع سبق ذكره،ص109.

[3] عمار بن عيشي، **إتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص84.

الفرع الثاني: أهداف التدريب

يهدف التدريب على إختلاف أنماطه إلى تحقيق مايلي:[1]

أولا- تنمية المعارف: أي الإرتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل.

ثانيا- تنمية السلوك والإتجاهات الإيجابية نحو العمل وبيئته، ونحو المنظمة وزبائنها والمجتمع، أي تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين تجاه قضية معينة، والعمل على تحسين هذه الإتجاهات بإتخاذ مواقف إيجابية نحو العمل.

ثالثا- الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة، أي يمكن من تحويل المتدربين من تخصصات إلى أخرى لسد العجز الحاصل بها.

رابعا- تقليل وقت أداء الخدمة، وتحسين أساليب التعامل مع العملاء مما يرفع درجة رضاءهم تجاه المنظمة ومنتجاتها.

ويلخص الدكتور علي السلمي الأهداف السابقة إلى ثلاث مجموعات وهي:[2]

خامسا- الأهداف الإقتصادية: تتمثل في تحسين الإنتاجية، تخفيض الفاقد والضائع، زيادة المبيعات، تنمية الحصة السوقية، زيادة معدلات النمو، وتأكيد المركز التنافسي.

سادسا- الأهداف التقنية:تتمثل في تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة تعميق استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات إدماجها.

سابعا- الأهداف السلوكية: وتتمثل في تعديل اتجاهات ودوافع العاملين في تنمية رغباتهم للأداء الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.

ونلاحظ مما سبق بأن التدريب ينمي القدرات ويزيد الكفاءة والإنتاجية للعاملين ويؤدي كذلك إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، ويزيد من الانتماء والولاء للعمل وبالتالي انخفاض معدل دوران العمل، وهنا لابد من التركيز على أن يراعي واضعي خطة التدريب في المنظمة انسجامها وتناغمها وانبثاقها من الخطة الإستراتيجية العامة للمنظمة، وأن

[1] عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص91.

[2] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب، القاهرة، 2001، ص203.

تكون هذه الأهداف محددة تحديدا واضحا ودقيقا وأن تكون واقعية وغير متناقضة مع بعضها وأن تكون قابلة للقياس، وكذلك يجب أن يكون واضعي هذه الأهداف لهم معرفة كاملة بعملية التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة وعلى إطلاع بالإستراتيجية الوظيفية للموارد البشرية وعلى إستراتيجية نشاط التدريب بالمنظمة.

كما يرى بأن نجاح البرنامج التدريبي يعتمد على وجود أهداف واضحة ومحددة لابد من صياغتها بشكل واضح كخطوة مهمة في العملية التدريبية تعتمد عليها عملية قياس جدوى التدريب، ويستهدف التدريب عادة مايلي: [1]

-أهداف تدريبية عادية: وتعني الغايات التي يسعى التدريب إلى تحقيقها والتي تتخذ لمواجهة مواقف متكررة وهذا النوع من التدريب لا يحتاج إلى جهد ذهني وإبداع من جانب مصمم البرامج لأن هذا النوع من الأهداف يرتكز على مؤشرات وأرقام واقعية تعكس الكم الفعلي لفئة الأفراد المطلوب تدريبهم في المنظمة.

-أهداف تدريبية لحل المشكلات: وهذا النوع من الأهداف يتجه نحو إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه العنصر البشري ومحاولة الكشف عن المعوقات والإنحرافات التي تعيق الأداء فيتم بذلك تدريب أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشكلات وتطبيق الوسائل العلمية المتطورة في علاجها وهذا النوع من الأهداف يعلو الأهداف العادية.

-أهداف تدريبية إبتكارية: تعتبر أعلى مستويات المهام التدريبية لأنها تصنف أنواعا من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج وتخفيف تكاليف التدريب، كما تختص هذه الأهداف بمحاولة تحقيق نتائج غير عادية ترفع مستوى الأداء في التنظيم نحو مجالات وآفاق لم يحدث الوصول إليها.

والأهداف التدريبية لحل المشكلات تهدف إلى إستعادة التوازن للتنظيم والتغلب على مصادر إنحراف الأداء عن الأنماط العادية، أما الأهداف الإبتكارية فتهدف إلى نقل المنظمة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية.

ويجب التأكيد على أن الهدف التدريبي يجب أن يكون وثيق الصلة بأهداف الوظيفة التي يشغلها الفرد، أهداف المنظمة التي يعمل فيها، وكذلك الأهداف الشخصية للموظف نفسه.

[1] مبروكة عمر محيرق، **أساسيات تدريب الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص33.

المطلب الثالث: التدريب وبعض المصطلحات المشابهة

يحدث خلط كبير عند البعض بين التدريب وبعض المصطلحات المشابهة له إلا أن الفرق يبدو واضحا بينها عند التمعن والتدقيق في المعاني.

أولا: التدريب والتعليم

يقصد بالتعليم إكساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته، ومن الناحية العلمية يمكن التمييز بين التدريب والتعليم من حيث أن التعليم أوسع نطاقا ويتم داخل المؤسسات الأكاديمية المختصة، مثل المدارس والمعاهد والجامعات ومدتها الزمنية طويلة، ويهدف إلى توسيع المدارك والمجالات المعرفية المختلفة للشخص.

أما التدريب فهو ضيق النطاق وقصير المدة الزمنية مقارنة بالتعليم، ويهدف إلى تنمية قدرات الفرد في مجال معين أو مجالات محددة للعمل.[1]

وتتركز عملية التدريب حول محورين أساسيين هما:

- ✓ تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات الضرورية.
- ✓ محاولة تغيير سلوكات الأفراد لجعلها ملائمة لتحقيق أهداف المنظمة ويحقق التدريب أهدافه من خلال ظاهرة التعلم التي تعرف بأنها عملية تنمية ثقافة الفرد التي لا تحتاج لوجود هدف وظيفي محدد ومن خلالها تتم تنمية القدرات الفكرية والتطبيقية بشكل عام.[2]

ثانيا : التدريب والتكوين.

في الوهلة الأولى يبدو أن التكوين والتدريب لا يختلفان لكن سرعان ما نلاحظ أن التكوين يعني كل أوجه التعليم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، أما التدريب فيعني التعليم أيضا لكن في نطاق

[1] عمار بن عيسى، **دور تقييم أداء العاملين في تحديد الإحتياجات التدريبية**، دراسة حالة مؤسسة الكوابل الكهربائة ببسكرة مذكرة ماجستير كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2005-2006، ص 57.

[2] سحر محمد فوطة، **أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم نمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية**، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، 2013، ص 09.

مهنة معينة، باعتبار إرتباطها بالجانب العلمي، لذلك من الناحية الواقعية فان التدريب هو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة.[1]

ثالثا: التدريب والتأهيل.

يمثل التأهيل تلك الخدمات المهنية التي تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية، ويختلف التأهيل عن التدريب كونه يرتكز على عمليات التأقلم والتكيف في العمل بينما التدريب يتمركز حول الأداء.[2]

رابعا: التدريب والتنمية.

حاول البعض تمييز عملية التدريب عن عملية التنمية، وذلك بالقول أن التدريب يشمل مستوى التنفيذي فقط، وانه ينصب على العمليات الفنية المتصلة بالآلات وأنه يستهدف توفير معلومات خاصة بالوظيفة فقط وأنه يتم على المدى القصير، بينما تتجه التنمية إلى الأفراد والمسؤولين عن الإدارة، وتنصب على المفاهيم والمبادئ النظرية وتستهدف توفير معلومات عامة وتتم في المدى الطويل.

من الواضح أن هذا التمييز يستهدف تضييق نطاق التدريب ليقتصر على التدريب المهني فقط، وإحلال مصطلح التنمية محل مصطلح التدريب بالنسبة لشاغلي الوظيفة الإشرافية بين الإداريين، وبدون إغفال الفرق بين التنمية والتدريب فإنه يتعذر قبول التمييز المقدم.

من جانب آخر فإنه ليس ثمة شك في أن كل برنامج تدريبي يتضمن بالضرورة تنمية معارف ومهارات وقدرات العاملين، ومن جانب آخر يصعب نفي صفة التدريب عن البرامج المقدمة للمدراء من أجل تنمية معارفهم وقدراتهم.

ويتمثل الفرق الحقيقي بين التدريب والتنمية في أن العملية الحقيقية أوسع نطاق من العملية الأولى، فإصطلاح تنمية الأفراد يشمل كل جهد يتم بذله لزيادة مهارة ومعارف وقدرات العاملين حتى ولو بذل هذا الجهد خارج نطاق البرامج التدريبية المقدمة.[3]

---

[1] ربيع بوعريوة، **تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة**، دراسة حالة مؤسسة يونالغاز، مذكرة ماجستير، كلية العلو التجارية والإقتصادية وعلوم التسيير، 2007/2006، ص6.

[2] محمد لمين مراكشي، **فعالية التدريب في تنمية الموارد البشرية حالة مؤسسة نفطال وحدة البليدة**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2005، ص 134.

[3] محمد عبد الفتاح الصيرفي، **التدريب الإداري**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص 16.

المبحث الثاني: العملية التدريبية

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

المطلب الأول: أنواع التدريب

للتدريب أنواع عديدة وتختلف باختلاف سياسات المنظمات، إذ يمكن لهذه الأخيرة اختيار ما يناسبها من هذه الأنواع وذلك حسب طبيعة وتركيبة مواردها البشرية، وكذا الإمكانيات المادية والمالية التي تتوفر عليها.

الفرع الأول: التدريب حسب مرحلة التوظيف

يعد التدريب عملية ضرورية لجميع العاملين في المنظمة باختلاف مستوياتهم، وهذا بهدف رفع وتحسين مستوى أدائهم وكذا مستوى قدراتهم ومهاراتهم، كما أن التدريب لا يقتصر فقط على العاملين الجدد، بل يمتد للعاملين الحاليين كذلك، خاصة في ظل التطورات السريعة التي تشهدها أساليب العمل و الأدوات التكنولوجية، وعليه يقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى: [1]

أولا – توجيه الموظف الجديد: يعرف هذا النوع من التدريب بأنه "تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية لإجراءات العمل التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل مرضي، وهذه المعلومات غالبا ما تتعلق بقواعد بالمنظمة." إذن يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، إذ تؤثر هذه المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأسابيع الأولى من عمله على أدائه، واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة، وتهدف برامج تقديم الموظف الجديد للعمل إلى العديد من الأهداف، منها على سبيل المثال خلق اتجاهات نفسية طيبة على المشروع، تهيئة الموظف الجديد للعمل، وتدريبه على كيفية أداء العمل.

ثانيا – التدريب أثناء العمل: لا شك أن أبسط وسائل التدريب هي الخبرة التي يكتسبها الفرد من ممارسته للعمل فعلا وتلك الطريقة لا يمكن الاستغناء عنها، ولكن لا يمكن الاعتماد عليها فقط، حيث تستنفد وقتا طويلا، قد يؤدي إلى أن يكتسب الفرد خبرات خاطئة إذ لم تعزز بأنواع أخرى من التدريب لذلك تلجأ الكثير من المنظمات إلى تقديم التدريب في مواقع العمل، وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب مما يزيد من أهمية هذا

[1] عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص91.

الأخير، إن كثيرا من الآلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرتها لماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريبا مباشرا على الآلة نفسها ومن أو المشرف عليها.

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

رابعا – التدريب بغرض الترقية والنقل: معنى ذلك، أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات والمعارف لمطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها. وهذا الفرق مطلوب للتدريب عليه لردم الفجوة في المهارات والمعارف، وعليه فإن هذا النوع من التدريب يعمل على إعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة.

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

الفرع الثاني : التدريب حسب نوع الوظائف

تتطلب كل فئة وظيفية برامج تدريبية خاصة بها تتماشى وفق احتياجات وأهمية هذه الفئة، وعليه يقسم التدريب حسب نوع الوظائف إلى: [1]

أولا – التدريب المهني والفني: يتلاءم هذا النوع من التدريب على الأعمال والوظائف التي تتطلب مستوى عال من المهارات، إذ يوجه هذا التدريب إلى الأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط ، والذين يشغلون الوظائف الفنية والمهنية في المنظمة، لذلك تصمم مثل هذه البرامج لتجعل من المتدرب حرفيا ملما بالعمل ومكوناته، وبذلك فهو يجمع بين

[1] عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص91.

التدريب على العمل والتدريب في قاعات الدراسة، وتقوم المنظمات التي تتوافر على إمكانيات مالية كبيرة بإعداد مراكز التدريب المهني خاصة بها في حالة غياب مراكز رسمية للتدريب المهني، ويتطلب هذا النوع وقتا أكبر من الأنواع الأخرى للتدريب.

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

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

الفرع الثالث: التدريب حسب المكان

بعد الانتهاء من المرحلة الأولى من المخطط التدريبي تقوم المنظمة باختيار الجهة المسؤولة على العملية التدريبية، فقد يقع الاختيار على أن يتم التدريب داخل المنظمة، وقد يكون خارج المنظمة.[1]

أولا – التدريب داخل المنظمة (تدريب داخلي): قد تقوم المنظمة على عقد برامج التدريب بداخلها، سواء بمدربين من داخل أو خارج المنظمة، وبالتالي يلزمها إما تصميم البرامج، أو دعوة المدربين للمشاركة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها، وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي، وهو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل ، إذ يقوم الرؤساء المباشرين بتزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو يكون تحت إشراف بعض العاملين القدامى ذوو خبرة، وهذا الأسلوب يتيح للمتدرب أن يقلد مدربه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه ، ويمتاز التدريب في مكان العمل ببعض الحسنات التي تفيد المتدرب والمدرب معا ، إذ أنه يربط المتدرب ماديا ونفسيا بمحيط العمل، ويوفر له فرصة نقل التعلم الفعلي من خلال أدائه للعمل، وبما أن مكان التدريب هو نفسه مكان العمل، فباستطاعة المدرب أن يقيم بامتياز مقدار ما حققه هذا الأخير من تقدم عملي وما بقي عليه من جهد وعمل تدريبي

[1] عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص91.

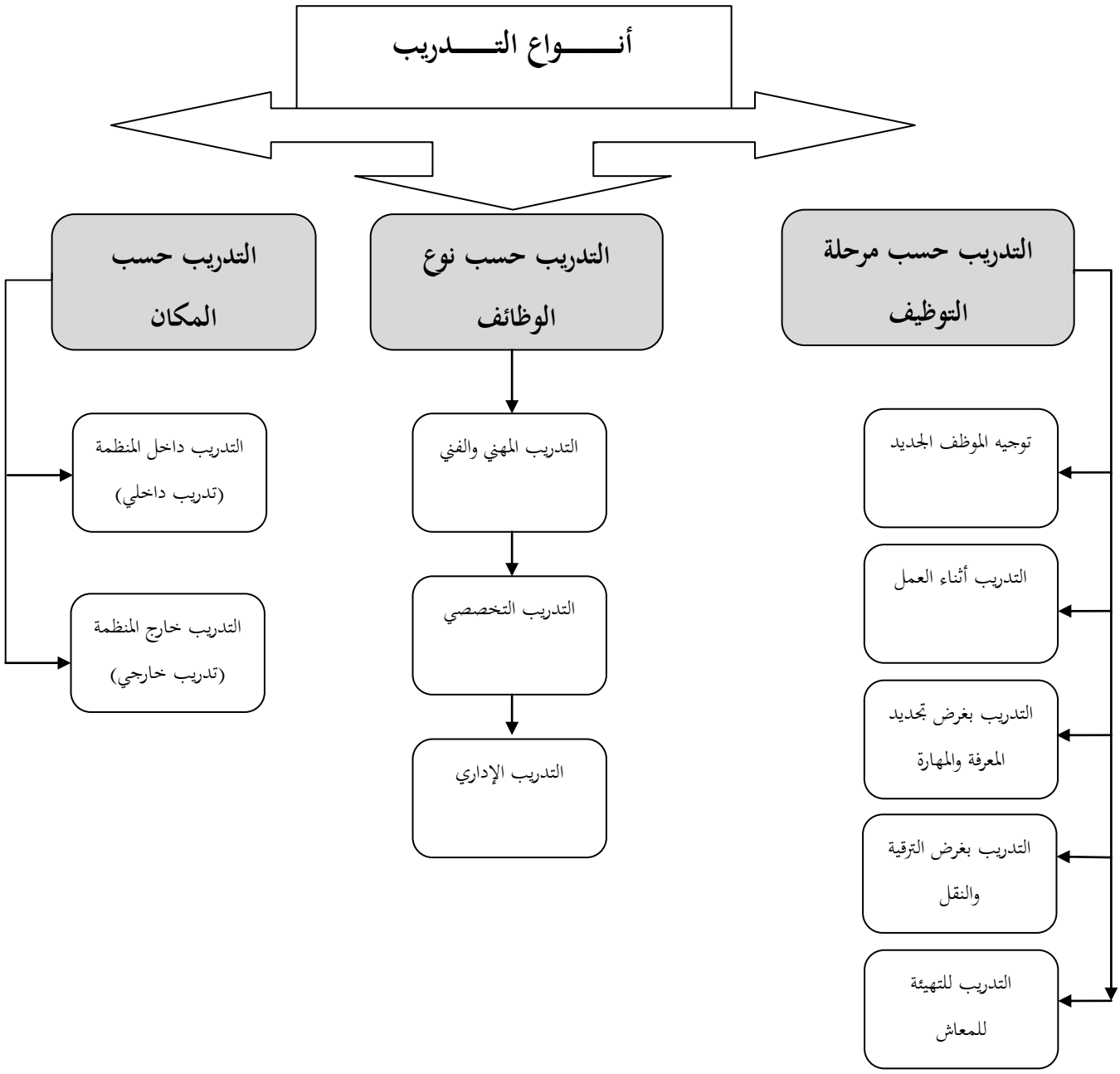
يسمح له بتحقيق مرامي الإنتاج الفعلي المطلوب منه والمخطط له مسبقا، كما أن هذه الطريقة التدريبية تمتاز بأنها قليلة التكلفة، كونها لا تحتاج إلى مراكز تدريبية مستقلة ولا إلى توظيف المدربين.

ثانيا – التدريب خارج المنظمة (التدريب الخارجي): تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل أو جزءا من نشاطاتها التدريبية خارج المنظمة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارجها ويتميز هذا النوع من التدريب ب:

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

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

الشكل(1-01): أنواع التدريب



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: أساليب التدريب

هناك عدة أساليب متاحة للتدريب يمكن من خلالها تحقيق أهداف برنامج التدريب، و من بين أساليب التدريب نذكر:[1]

-1 تدريب الحساسية : يركز تدريب المختبر على العلاقات الشخصية التبادلية بين مجموعة متدربين لا تربطهم علاقة تنظيمية مباشرة، ويتيح لهم رؤى حول كيفية تصرف الفرد ضمن المجموعة، كيفية السلوك وكيفية إدراك الآخرين بهذا السلوك، ويهدف إلى زيادة إحساس الفرد بأثر انفعالاته و سلوكه على الآخرين وأثر سلوكهم عليه، كما يهدف إلى تطوير المعارف والقيم والاتجاهات وتنمية مهارات سلوكية لمجموعة أو مجموعات مستهدفة، من خلال التفاعل الجماعي وصراع الآراء والتعلم[2].

-2 التدريب أثناء القيام بالوظيفة: يكون التدريب هنا داخل المؤسسة التي يعمل بها العامل وذلك عن طريق توجيهه وإرشاده أثناء تأدية عمله، وذلك يقلل التكاليف على المؤسسة بحيث يتم تدريبه أثناء الإنتاج فهو لا يحتاج إلى مكان خاص للتدريب ولا إلى معدات خاصة كذلك، وبالتالي فإن سير العمل لا يتوقف أثناء فترة التدريب [3].

-3 دراسة الحالات: تعني هذه الطريقة زيادة خبرات المتدربين وذلك من خلال المحاولات التي يبذلونها لحل المشاكل، ومن أشهر الحالات المستخدمة في التدريب تلك الحالات التي نبعت من جامعة هارفارد الأمريكية، وقد بدأت هذه الجامعة في إستخدام الحالات في دراسات القانون، ولكن سرعان ما انتقل استخدامها إلى مجال إدارة الأعمال وتتميز هذه الحالات بأنها حالات واقعية إلا أنه يعاب عليها أنها قديمة وبالتالي لا تعبر عن حقائق ومتغيرات العصر الذي نعيشه، وتتميز هذه الحالات بأنها معاصرة، وبالتالي فأنه يمكن مقارنة الحلول التي يقترحها المتدربون مع تلك التي قامت المنظمة التي كتبت عنها الحالة بالتوصل إليها ، وكأسلوب تدريبي فإن الحالة قد لا يجب أن تكون بالضرورة حالة واقعية ففي كثير من الأحيان يمكن كتابة حالات وهمية وإعطائها للمتدربين[4].

[1] عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص91.

[2] بلعور سليمان، **دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية**، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2010، ص 10.

[3] منير بن أحمد بن دريدي، **إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية**، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص119.

[4] عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، **السلوك التنظيمي في المنظمات**، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص223.

4- أسلوب المحاضرات: من خلال المحاضرات يمكن نقل المعلومات المختلفة في المجالات المعينة والتي تدعم بوسائل توضيحية والأفلام وبعض الوسائل الأخرى السمعية والبصرية، فعن طريق التدريب من خلال المحاضرات يمكن الاتصال بأكبر عدد من المتدربين بالاستعانة بعدد محدود من المدربين.

فهو أسلوب تدريبي يستخدم الرموز اللفظية في توصيل مجموعة من الأفكار والمعلومات والحقائق العلمية والنظريات والمفاهيم، من قبل المدرب إلى المتدربين، ويلاحظ على هذا الأسلوب أن المسيطر في الموقف التدريبي هو المدرب فهو يقوم بإرسال المعلومات وشرحها وتوضيحها باستخدام الرموز اللفظية، وتقتصر مشاركة المتدربين بصفة عامة على الاستماع والإصغاء.[1]

و من مزاياه الاتصال بعدد كبير من الأفراد، مما ينعكس على انخفاض التكلفة بالنسبة للمتدربين ،كما أنه من الممكن تنظيمها بدقة مما يساعد على ترابط الأفكار ببعضها البعض،أما عن عيوب مثل هذه الطريقة في التدريب يفوق مزاياها، وذلك أن المتدربين يكونون في وضع سلبي لإهمالهم مبدأ أساسي من مبادئ التدريب وهو الممارسة العملية لموضوع التدريب وعلى ذلك فإنها عبارة عن اتصال من جانب واحد، ولا يوجد معلومات مرتدة من الحاضرين، وإذا كان هناك حاجة ملحة في ضرورة تناسب المحاضرة لمستوى معين من المعرفة والذي قد لا يتناسب مع إمكانيات المتدربين الحاضرين، وإذا كان هناك تأكيد مستمر على ضرورة تجميع الحقائق والأرقام، ومع ذلك فإن ذلك لا يعني أن يكون المتدربين قادرين على تطبيق هذا النوع من المعرفة في عملهم، هذا علاوة على صعوبة تحقيق نوع من السكوت التام أثناء المحاضرة بين المتدربين، ومن الوسائل المثمرة لاستخدام المحاضرة هو الاستعانة ببعض الوسائل الأخرى، مثال ذلك أن تكون المحاضرة مصحوبة بطريقة المناقشة مما يتيح للمحاضر أن يحاضر فقط لإعطاء معلومات جديدة لا تتوافر لدى الحاضرين، كما أنه من الممكن للمحاضر أن يسند للمتدربين بعض القراءات وأيضا يمكن استخدام بعض الوسائل التوضيحية مثل الأفلام المصورة.

5- المؤتمرات: المؤتمر هو عبارة عن مقابلة لمجموعة صغيرة من الأفراد تعقد وفقا لخطة منظمة وذلك بهدف تطوير المعرفة للمشتركين فيها وذلك من خلال المشاركة الشفوية للمتدربين، وهي بذلك تتغلب على بعض عيوب المحاضرات وذلك لأن بعض المتدربين يكون لهم دور فعال في هذه المقابلات وبالتالي فإنهم غير سلبيين كما هو الحال بالنسبة للمحاضرات وعلى أية حال فإن نجاح أي مؤتمر إنما يعتمد على مدى مساهمة المتدربين فيه، حيث يتم التدريب

[1] فايز الخاطر،مرجع سبق ذكره، ص 12.

من خلال دراسة وتحليل الأفكار التي تطرح للمناقشة من قبل الحاضرين، فالأفراد إلى حد كبير يتعلمون من بعضهم البعض[1].

6- أسلوب تمثيل الأدوار: يعتبر هذا الأسلوب عمليا لتدريب المتدربين على الأدوار والمسؤوليات، والمواقف الموجودة في بيئة الأعمال الحقيقية أو أنه يسمح بقيام المتدرب بتمثيل دور شخصي ما ويتصرف كما يعتقد بأن ذلك الشخص يتصرف في أدائه لذلك الدور، ويقوم بمشاركة الدور مع بعض زملائه أو مع بقية المتدربين الذين يقومون بمتابعة تمثيله من خلال الملاحظة العلمية لتوفير التغذية العكسية، وليستفيد المشاركون من أداء الدور من إتقان أداء الدور والإلمام بكافة متطلباته وتبرز أهمية التغذية العكسية في النقاش الذي يدور بعد الإنتهاء من لعب الدور الذي يشارك فيه جميع المتدربين والمدربين، ويهدف هذا الأسلوب إلى إتاحة الفرص للمتدربين لمعرفة وإدراك مشاعرهم تجاه بعض المواقف ولتطبيق بعض المفاهيم النظرية في بيئة وظروف وعوامل مشابهة لبيئة العمل.[2]

تهدف طريقة تمثيل الأدوار أن يلعب كل شخص دور مختلفا وبذلك يتسنى له أن يتعلم من وراء ذلك فالطفل الذي يلعب دور الأب يحاول أن يسلك كما يسلك الأب وبذلك يتعلم، والمرؤوس الذي يلعب دور الرئيس يتعلم ماهية الضغوط التي تقع عليه من رؤسائه والطالب الذي يلعب دور الأستاذ يتعلم أيضا مدى الصعوبات التي تنطوي عليه ا عملية التعليم...الخ وفي مجال التدريب عادة ما يتم اختيار موقف ما بحيث يلعب كل متدرب دورا محددا فإذا أجاد كل متدرب دوره وبذل جهده في الدفاع عن موقفه، فإن الكثير من الحقائق تتضح أمامه، وقد يؤدي هذا به إلى أن يتعلم الكثير[3].

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

- ✓ التخطيط المستمر لاتخاذ القرارات والتوقيت السليم لها.
- ✓ التنظيم المرن لجهود الجماعة لمراعاة الظروف المتغيرة.
- ✓ التوجيه الديناميكي للمنظمة وتحقيق التوازن بين الوظائف الإدارية.
- ✓ تكوين نظام للمعلومات وتطويره.
- ✓ الربط بين عملية المتابعة والتخطيط.

[1] مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص247.

[2] فايز الخاطر، مرجع سبق ذكره، ص 12.

[3] زاهد محمد دريدي، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص263.

- ✓ استخدام الأدوات التحليلية المساعدة لعملية اتخاذ القرار.[1]

-8 التعليم المبرمج: هو طريقة للتعلم الذاتي وفيها يتقدم المتدرب في اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف التدريبية من خلال سلسلة من الخطوات التي تم ترتيبها بعناية واختبارها مسبقا، وتسمح هذه الطريقة للمتدربين بالتقدم في البرنامج طبقا لمعدلات سرعة تعلمهم، كما أنهم يستجيبون بشكل إيجابي لكل خطوة من سلسلة الخطوات، ويحصلون على معلومات مرتدة فورية عن صحة استجاباتهم قبل الانتقال إلى الخطوة التالية، ويتم تصميم البرنامج عادة ليؤدي إلى تعلم المتدربين حتى التمكن للمعارف و المهارات المطلوبة.[2]

-9 تمارين سلة البريد: تتكون تمارين السلة من عينة ممثلة للأداء المطلوب في كل جوانب الوظيفة عن شهر أو سنة، وفي هذه الطريقة فإنه يتم تزويد المتدربين بمواد تعطيهم خلفية عن الموضوعات ذات العلاقة، وكذا الخرائط التنظيمية، وأدلة السياسات، والقوائم المالية والتقارير، بالإضافة إلى معلومات تمثل مواقف تجاه قضايا خلافية ، وذلك لدراستها قبل أن يبدأ التدريب ، ثم يعرض بعد ذلك على المتدربين مجموعة من المذكرات، والتقارير والخطابات، والمكالمات الهاتفية وما دار في زيارات أو اجتماعات تمثل ما يرد للمدربين من بريد ويقوم المتدرب من موقع دوره كمدير باتخاذ القرارات المناسبة، وفي كل حالة فإن المتدرب يلزم نفسه كتابة بتصرف معين تجاه ما يحتويه البريد من موضوعات، ويتم ذلك في وقت محدد حتى يكون التدريب واقعيا وحتى يكون هناك ضغط يماثل ما يتعرض له المدير في الحياة العملية، وبعد مرحلة اتخاذ القرارات تأتي مرحلة المناقشة والنقد لما قام به المتدربون من تصرفات وما توصلوا إليه من قرارات حيث يتم تحليل وتقويم كل التصرفات والقرارات، ثم يعطي المتدربون معلومات مرتدة عنها.[3]

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

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص281.
[2] نفس المرجع، ص287.
[3] محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص281.

-11 فرق الحوار: في هذه الطريقة يقوم عدد من الأفراد من 3إلى10 تحت توجيه منسق فريق الحوار بتقديم وجهات نظرهم في موضوع أو مشكلة، أو في نقاط معينة من موضوع واسع، وعادة ما يمثل المقدمون أنواعا مختلفة من التخصصات والخبرات والاتجاهات الفكرية ، وعادة ما يتم اختيار المقدمين من الموظفين التنفيذيين أو الإداريين وفي بعض الأحيان يتم دعوة خبراء المنظمة للمشاركة، وفي أحيان أخرى قد يقوم المتدربون أنفسهم بالمشاركة كمقدمين ويلي التقديم تشجيع المتدربين على المشاركة عن طريق توجيه أسئلة لكل متقدم.[1]

المطلب الثالث: مسؤوليات التدريب

غالبا ما تنحصر مسؤولية التدريب في المنظمات المختلفة على عاتق القيادات الإدارية التي تتمتع بمسؤولية إدارة القوى البشرية سواء على مستوى المنظمة ككل أو في إطار الأقسام والشعب الإنتاجية والخدمية وغيرها ويمكن الإشارة هنا إلى أن تلك المسؤولية يمكن أن تناط بما يلي:[2]

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

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

-3 المشرفون: يكون المشرف مسئولا مسؤولية مباشرة عن العاملين الذين يعملون معه ولذا فإنه يتابع تدريبهم ويقوم بالمهام المنوط بها شخصيا في تحسين أداء العاملين الذين يتم تدريبهم تحت إشراف، ويكون عادة مسئولا عن إعداد

[1] نفس المرجع، ص 361.

[2] خضير كاظم حمود، **منظمة المعرفة**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص229.

وتقديم التقارير الدورية إلى مدير الوحدة الإدارية بشأن درجة التقدم المتحققة جراء التدريب أو أيضا الصعوبات التي تواجه العملية التدريبية بغية اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيق إنجاز المهام التدريبية.

المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية

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

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

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

الفرع الأول: تعريف الاحتياجات التدريبية

قد وردت تعاريف كثيرة لمفهوم الاحتياجات التدريبية منها:[1]

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

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

وبالتالي قد تأخذ هذه الاحتياجات أحد الأنواع التالية:

-1 احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات والمعارف لدى بعض الأفراد أو جميعهم ، وذلك فيما يتعلق ببعض مجالات العمل وأهدافه أو سياسات المؤسسة أو الظروف المحيطة به.

[1] توني نيوباي، ترجمة شويكار زكي، **التدريب الفعال وأثره على التكلفة**، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2003، ص25.
[2] بوعريوة الربيع، مرجع سبق ذكره،ص14.

-2 احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تعديل المهارات والقدرات لدى بعض الأفراد أو جميعهم، وذلك فيما يتعلق بأساليب وطرق الأداء في عدد من الوظائف.

-3 احتياجات تتعلق بتغيير أو تطوير سلوك بعض الأفراد أو الجماعات.

الفرع الثاني: أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

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

- ✓ كونها العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال المسندة إليهم.
- ✓ تعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي.
- ✓ تعد العامل المؤشر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة المناسبة.
- ✓ تعد العامل الأساسي في توجيه الإمكانات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم والصحيح .
- ✓ عدم التعرف على الاحتياجات التدريبية مسبقا يؤدي إلى ضياع الجهد و المال والوقت المبذول في التدريب.[1]
- ✓ معرفة الاحتياجات التدريبية يسبق أي نشاط تدريبي مهني ويأتي قبل تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها.
- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية يوصل إلى قرارات فعالة وسليمة باتجاه التخطيط والتصميم ويوصل إلى حقائق علمية من واقع مشكلات العمل والكشف عن معوقات العمل.
- ✓ تؤدي عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تخفيض النفقات .
- ✓ فرصة لترقية الأفراد الحاليين ونقلهم إلى مواقع متقدمة وتوظيف أفراد جدد.
- ✓ تبين الفئة المستهدفة من التدريب.
- ✓ تساعد المسئولين عن البرامج وتنفيذها على التخطيط الجيد وتقدير الاحتياجات التدريبية حاضرا ومستقبلا.[2]

[1] أمل حمودي عبي، **دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال**، مجلة الفتح، كلية التربية، سوريا، العدد 48، 2012، ص104.

[2] سليمان الفارس، **تحديد الإحتياجات التدريبية**، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2009، ص5.

المطلب الثاني: تخطيط البرامج التدريبية

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

وبشكل عام يمكن تحديد محتويات الأطر العامة للبرنامج كما يلي:[1]

-1 عنوان البرنامج التدريبي : ويعني وضع عنوان مناسب للبرنامج التدريبي بصيغة بسيطة وواضحة تدل بصفة مباشرة عن الاحتياجات الأساسية التي وضع من أجلها البرنامج.

-2 الأهداف: ويقصد بها تحديد النتائج المتوقعة بطريقة إجرائية سلوكية، بحيث يمكن قياسها.

-3 الموضوعات: تحديد ما يطرح في البرنامج التدريبي من موضوعات بحيث تؤدي هذه الموضوعات بطريقة مباشرة وغير مباشرة لتحقيق الأهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي.

-4 المشاركون: تحديد مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية ومستوياتهم الإدارية ووظائفهم كشروط الاشتراك بالبرنامج.

-5 أساليب التدريب: تحديد أساليب التدريب التي تلائم المتدربين وموضوعات البرنامج لغايات تحقيق أهداف البرنامج.

-6 المعينات التدريبية: تحديد المعينات السمعية والبصرية بما يتلاءم مع البرنامج التدريبي.

-7 نظام الجلسات: تحديد فترة انعقاد البرنامج ونظام جلساته (صباحي، مسائي) ودرجة التفرغ.

-8 متطلبات اجتياز البرنامج: تحديد شروط الاجتياز للبرنامج مثل الامتحانات، والأبحاث.

-9 مكان الانعقاد: تحديد مكان الانعقاد للبرنامج لتسهيل وصول المشاركين.

-10 الإشراف: تحديد اسم المشرف العلمي ووظيفته، وكذلك المشرف الإداري إن وجد.

[1] مجموعة خبراء، **أفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب**، المنظمة العربية للتنمية البشرية والتدريب، مصر، 2007، ص171.

11- الجدول الزمني: إعداد جدول زمني بمواعيد الجلسات والتوزيع الزمني للموضوعات وأسماء المدربين وفترات الاستراحة.

المطلب الثالث: تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية

الفرع الأول: تنفيذ البرنامج التدريبي.

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

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

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

1- أساليب التدريب في مكان العمل: تتم هذه الأساليب بأن يكون العامل تحت الإشراف في مكان عمله، ويتلقى الإرشاد والتوجيه من طرف المدرب حتى يتمكن من إتقان عمله، وتعد هذه الأساليب ضرورية وهامة لجميع الفئات والمستويات من العاملين في المنظمة، سواء الجدد منهم أو القدامى، وذلك بغية إكسابهم مهارات جديدة تمكنهم من السيطرة على مشاكل العمل ، وما يميز هذا النوع من التدريب هو أنه يوفر تلقي الخبرة والمعلومات بشكل مباشر في الواقع العملي، كما يتميز بأنه لا يعطل العمل أثناء مدة التدريب، ولا يتطلب أمكنة لإجرائه وتكون تكاليفه قليلة، كونها لا تحتاج إلى مراكز تدريب مستقلة ولا إلى توظيف مدربين بدوام كامل سواء من داخل العمل أو خارجه.

وما تجدر الإشارة إليه أن هذا النوع من التدريب يطبق على الأفراد الذين يعملون داخل الوحدات والأقسام، ويستفيد بالدرجة الأولى منه الأفراد الذين يعملون في القطاعات الصناعية، ومن أهم أساليب التدريب

في مكان العمل: أسلوب تعليمات العمل، أسلوب المساعدة الإشرافية، أسلوب التنقل بين الوظائف (التدوير الوظيفي).

-2 أساليب التدريب خارج مكان العمل: تنفذ هذه الأساليب خارج المنظمة وبعيدا عن موقع العمل الأصلي، حيث يتم تدريبه وتنميته في كثير من الأحيان في أماكن خاصة بالتدريب، سواء كان هذا المكان يقع داخل المنظمة ذاتها أو خارجها كمعاهد التدريب المتخصصة ، وتختلف الأساليب التدريبية من حيث طول فترتها ونوع الدراسة، حيث يمكن التمييز بين البرامج المقيمة أين يبقى الدارس طول فترة البرنامج بعيدا عن عمله، وغير المقيمة حيث يذهب المدرب إلى مكان التدريب في أوقات محددة ولا ينقطع عن عمله تماما، ومن أهم أساليب التدريب خارج مكان العمل: المحاضرة، دراسة الحالات، تمثيل الأدوار، المباريات الإدارية، المؤتمرات، تدريب الحساسية.[1]

الفرع الثاني: تقييم البرنامج التدريبي

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

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

ويمكن تصنيف أسس تقييم التدريب في أربع مجموعات هامة هي :[2]

[1] ساعد قرمش زهرة، **دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية**، مذكرة ماجستير إقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20أوت سكيكدة، 2007، ص54.

[2] جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص361.

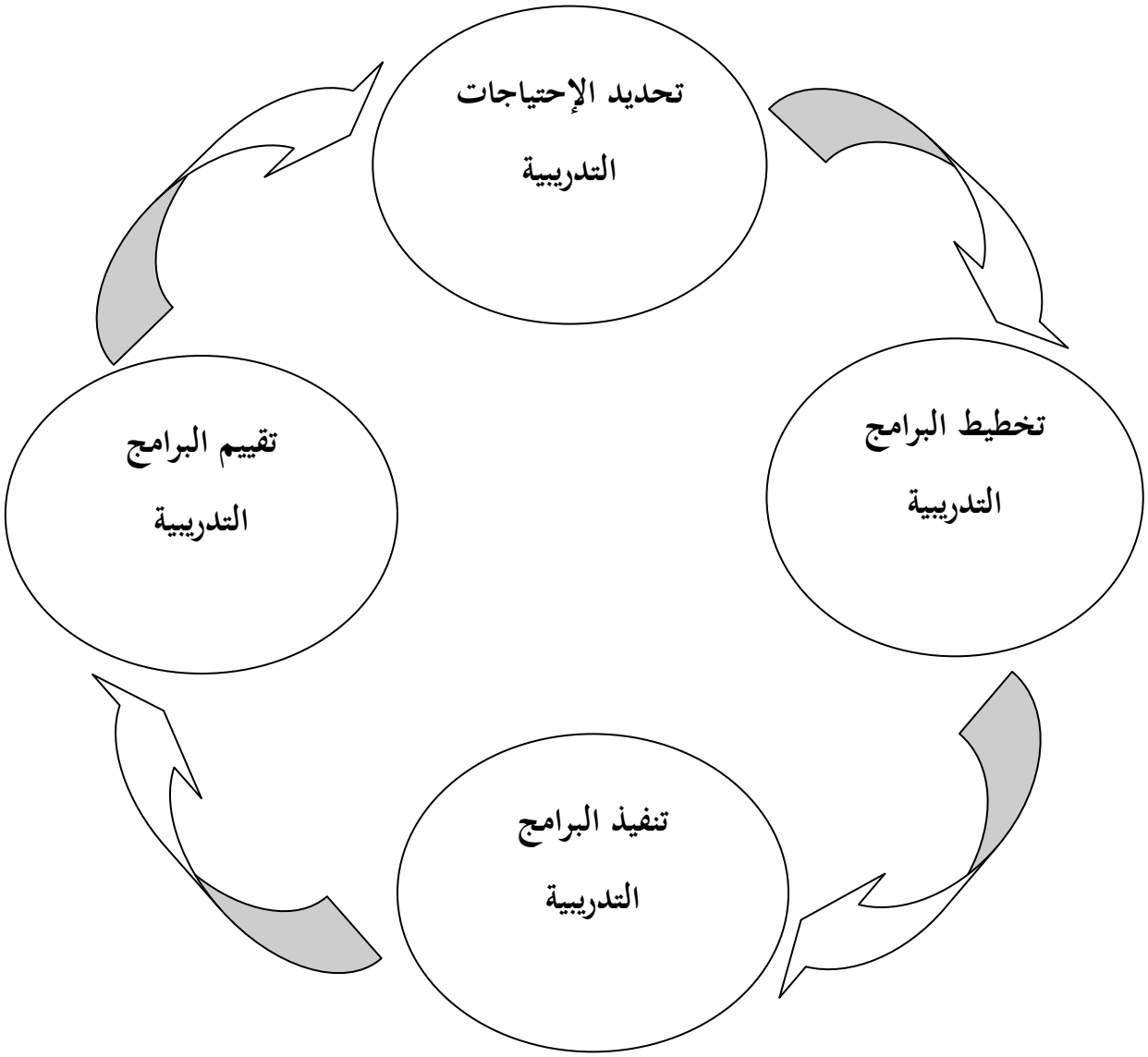
1- رد الفعل: ويتعلق بوجهة نظر المتدرب في البرنامج من حيث التسهيلات، المدرب، المحتوى،التوقيت...الخ، وعادة يطلب من المتدربين استيفاء بيانات استقصاء بسيط في نهاية البرنامج ويفيد هذا النوع في الوقوف على آراء المتدربين في مدى نجاح البرنامج و العوائق التي تحول دون تحقيق التعلم.

2- التعلم: وتستخدم نتائج التعلم في تحديد مدى اكتساب المتدربين للمبادئ، الحقائق، الأساليب، المهارات، والعمليات التي تم تقديمها في البرنامج التدريبي و بصفة أساسية يتم استخدام الاختبارات لتقييم مدى التعلم .

3- السلوك: ويستخدم ناتج السلوك لتحديد مدى تغير سلوك المتدرب في الوظيفة كنتيجة لمشاركته في البرنامج التدريبي ويتم تقييم الجانب السلوكي للمتدرب عن طريق سؤال المديرين أو المشرفين أو زملاء المتدربين عن مدى التغير في أداء المتدرب أو مدى تكراره لأنواع السلوك التي تضمنها أو ركز عليها البرنامج التدريبي.

4- النتائج: ويتم استخدامها لتحديد العائد من البرنامج التدريبي و قد تشمل النتائج انخفاض تكلفة الحوادث أو معدلات دوران العمل أو الفاقد في الوقت و المواد كما قد تشمل زيادة الإنتاجية و التحسن في الجودة أو خدمة العملاء.

الشكل(1-02): مراحل العملية التدريبية



المصدر: من إعداد الطالبتين

خلاصة الفصل الأول :

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

الفصل الثاني

أساسيات حول

أداء الموارد البشرية

تمهيد:

يعتبر أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي م ؤسسة أو مشروع، حيث تعمل إدارة الموارد البشرية في ا لمؤسسات الحديثة من خلال سياستها وقراراتها على تحقيق أداء فعال وإنتاجية مرتفعة للقوى العاملة.

يحظى موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية مرموقة في العملية الإدارية وبين موضوعاتها، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية.

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

المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية.

المبحث الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية.

المبحث الثالث: علاقة التدريب بأداء الموارد البشرية.

المبحث الأول:ماهية أداء الموارد البشرية

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

المطلب الأول:مفهوم أداء الموارد البشرية وخصائصه

الفرع الأول:مفهوم أداء الموارد البشرية

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في دنيا الأعمال،و لذلك من الصعب إعطاء تعريف واحد و بسيط، و من بين تعاريف أداء الموارد البشرية نذكر:

إن أصل مصطلح الأداء لاتيني performance فاللغة الانجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد toperfome، بمعنى تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة، وورد مفهوم الأداء في encyclopedic world dictionary بأنه انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز و هذا ينسجم مع اتجاه الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق وإتمام مهام وظيفته، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة.[1]

كما يشير الأداء "إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد،و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الموارد المتاحة."[2]

ويعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث الكمية وجودة العمل المقدم، والأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين و مديرين و مهندسين.[3]

ويعرف أداء الموارد البشرية أيضا بأنه:"النتائج العملية أو الانجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال.[1]

---

[1] احمد لمين مراكشي، **دور الحوافز في تحسين الأداء للموارد البشرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، مارس 2012، ص28.

[2] عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

[3] وسيلة حمداوي، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر القائمية، 2004، ص 143.

في حين يعرف أداء الموارد البشرية على أنه: "تفاعل سلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد و قدرات الموظف في المنظمة، إذ يمثل قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة، وهو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة."[2]

و غالبا ما تقع ملابسات أثناء تحديد مفهوم الأداء بين الجهد والسلوك، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد اجتماعات أو تصميم نموذج، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد و هو ناتج عن السلوك، الذي يعرف على أنه "السلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمت عن ذلك السلوك."[3]

إذن من خلال ما سبق يبقى التعريف قضية إدراك تبعا لاستعماله، أي أنه ينتقل بين عدة معاني حسب المستعملين فقد يعني العمل أو الفعل الذي يقوم به المستخدم من درجة تحقيق وإتمام المهام و المسؤوليات المكونة للوظيفة التي يشغلها وهو يقدر من خلال النتائج المحصل عليها إما كمية الإنتاج ونوعيته أو السرعة والدقة في العمل.

الفرع الثاني: خصائص الأداء

بعد أن تعرضنا سابقا إلى مجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم أداء الموارد البشرية، نتناول فيما يلي تحليلا للخصائص التي يتضمنها هذا المفهوم.

للأداء مدلول واسع، يختلف الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للمسير فقد يعني المردودية و القدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات و المنتجات التي توفرها له المؤسسة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى و من مؤسسة لأخرى.

للأداء مدلول متطور: إن الأداء يتحدد على أساس معايير متغيرة يختلف مصدرها بالنسبة للمؤسسة وهو الأمر الذي يجعله يتغير، بحيث نجد أن العوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة الأولى لدخول السوق – الانطلاق– يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء مؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضج،كما أنه قد توجد توليفة من العوامل

[1] صورية زاوي، ميلود تومي، دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، **مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية**، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد7، جوان 2010، ص7

[2] غازي حسن عودة الحلابية، **أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين**، رسالة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص23

[3] علي غربي، **تنمية الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر و التوزيع، الجزائر، 2007، ص130.

البشرية، التقنية، المالية، والتنظيمية تجعل الأداء في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى،ذلك لأن هذه التوليفات متعددة و متغيرة عبر الزمن.

للأداء مدلول غني بالتناقضات: إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض،و منها ما يكون متناقضا،ويظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى المسؤولين إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، أو السعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذلك فان مكونات الأداء تتطلب تحكيما مستديما، وبما أن مكونات الأداء ليس لديها كلها نفس الأهمية النسبية، لذا على المسؤول أخذ الأولويات بعين الاعتبار، إضافة إلى محاولة التوفيق بينها.[1]

المطلب الثاني: عناصر و أنواع أداء الموارد البشرية

بعدما تطرقنا لتعريف الأداء ومفهومه سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى عناصر أداء الموارد البشرية و كذا أنواعه:

الفرع الأول: عناصر أداء الموارد البشرية

يتكون أداء الموارد البشرية من عدة عناصر أهمها ما يلي:

أولا– المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، المهارات الفنية، المهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ثانيا– كمية العمل: تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من الرغبة و مهارات وبراعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

ثالثا– كمية العمل المنجز: يشير إلى مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل،ومقدار سرعة هذا الانجاز.

رابعا– المثابرة: وتشمل الجدية في العمل،والتفاني في العمل،وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.[2]

[1] احمد لمين مراكشي، مرجع سبق ذكره، ص30- ص31.

[2] غازي حسن عودة الحلابية، مرجع سبق ذكره، ص24- ص25

الفرع الثاني:أنواع أداء الموارد البشرية

يصنف أداء الموارد البشرية إلى ثلاثة أنواع كالآتي:

أولا– أداء المهام: يقصد به السلوكيات التي تسهم في انجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات وجرد المخزون وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلا في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي،كذلك يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لأداء المهام.

ثانيا– الأداء الظرفي: يشير الأداء الظرفي إلى السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي والأداء هنا ليس دورا إضافيا في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق الوظيفة الأساسية ويعتد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، فمثلا ممكن أن يكون موجها نحو الزملاء و مساعدتهم في حل مشكلة لها علاقة بالعمل، أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرص واستمرارية الحماس وبذل جهد إضافي في العمل أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ المهام خارج الدور الرسمي للوظيفة،و كذلك إتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.

ثالثا– الأداء المعاكس المجابه: يختلف الأداء المعاكس عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب، وقد يشمل سلوكيات مثل: الانحراف، سوء الاستخدام، العنف، روح الانتقام والمجابهة.[1]

المطلب الثالث:محددات أداء الموارد البشرية ومؤشرات عملية تحسين أدائها

و في هذا المطلب سوف نتطرق إلى محددات أداء الموارد البشرية بالإضافة إلى بعض المؤشرات و المعايير المهمة في تحسين أداء الموارد البشرية.

الفرع الأول: محددات أداء الموارد البشرية

لقد أشار Hackett إلى محددات الأداء و قسمها إلى ثلاثة أنواع هي:

[1] غازي حسن عودة الحلابية، نفس المرجع، ص25- ص26.

أولا– معرفة إجرائية ومهارية: وهذه المعرفة تتعلق بما يجب أداؤه فعلا وهي خليط بين المعرفة وكيفية الأداء والقدرة على ذلك، وتشمل المهارات الإدراكية أي معرفية أو المهارات العملية التي تتطلب استخدام عضلات الجسم في العمل الدافعي والتحفيز والبناء، التداول و تنسيقها.

ثانيا– معرفة تقريرية: وتشمل المعرفة بالحقائق والأساسيات والأهداف والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما، وتقاس بواسطة القلم و الورقة، وبشكل تقريري.

ثالثا– الدافعية والتحفيز: هي تأثير مشترك من إحدى سلوكيات ثلاث هي اختيار الأداء، مستوى الجهد المبذول، واستمرار الجهد المبذول أي الإصرار.[1]

الفرع الثاني:مؤشرات عملية تحسين أداء الموارد البشرية

إن جوهر عملية تحسين الأداء هو مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات و معايير محددة مسبقا لتشخيص الانحرافات وبيان مسبباتها ثم اتخاذ الخطوات التصحيحية اللازمة لها و من المؤشرات المهمة في عملية تحسين أداء الموارد البشرية و التي تمثل مفتاح نجاح الوحدة الاقتصادية بصفتها الدعائم الأساسية في قياس الأداء هي:[2]

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

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

ثانيا–الكفاءة: يمثل هذا المؤشر الرشد والعقلانية في استخدام الموارد البشرية ، المادية، المالية والمعلوماتية وذلك لأن المنظمة الهادفة للنمو لابد أن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري، المادي، المالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر لاسيما أن واقع البيئة المعاصر يتسم بمحدودية الموارد المذكورة والكميات التي تمكن من إنتاج وتوزيع سلع الوحدة

[1] نادر حامد عبد الرزاق أو شرخ، **تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين**، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص20 .

[2] فؤاد يوسف عبد الرحمن، سمية عباس مجيد، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين، **مجلة الإدارة والاقتصاد**،دون ذكر الجامعة والبلد،العدد 91، 2011، ص ص 191، 192.

الاقتصادية بطريقة مناسبة من حيث التوقيت والكلفة كما يعني إدخال تقنيات حديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وأنظمة الإنتاج الآني لتحسين الإنتاجية.

إن مصدر العلاقة بين الفاعلية والكفاءة هو ارتباطها بعلاقة مباشرة لتحقيق الأهداف التنظيمية، فالفاعلية تعني تحقيق الأهداف بالشكل المطلوب والكفاءة تعني استخدام الموارد على النحو الأمثل لانجاز الأنشطة المحققة للأهداف بأقل كلفة و يمكن القول بأن أداء العاملين في أي مركز مسؤولية (منظمة، وحدة، قسم...الخ).

يعبر عن الكفاءة و الفاعلية التي يحقق بها هذا المركز الأهداف التي حددها ونظرا لأن الأداء يترجم بكونه (تعظيم المخرجات تحت قيد تدنية المدخلات أو ترشيد استخدام الموارد لذا يمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية:

الأداء=الفاعلية+الكفاءة.

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

- درجة بلوغ الهدف (الفاعلية).

- الطريقة التي تم بها تحقيق النتائج (الكفاءة).

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

رابعا–العلاقة بين الإنتاجية والكفاءة والفاعلية: إن هناك ترابطا وتداخلا واضحا بين هذه المؤشرات التي تمثل أحد الأركان الأساسية المهمة في عملية تحسين ونجاح المنظمة للوصول إلى أهدافها المحددة ومعالجة الانحرافات بعد تقويمها من خلال وضع الحلول المناسبة والصحيحة، إن تحقيق الكفاءة يعني تحقيق أعلى مقدرة إنتاجية من الموارد المتاحة وتحقيق الفاعلية يعني أن تنفذ وتنجح في الوصول إلى الأهداف المحددة من خلال زيادة الكفاءة التي تعني التحسن الواضح في مؤشرات الإنتاج ومعدلات الإنتاجية، إذن تحقيق الكفاءة المتميزة و زيادة الفاعلية تعود لتطور الإنتاجية والوصول إلى استغلال أمثل للموارد المتاحة.[1]

[1] علاء الدين سكساف، **دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية**، مذكرة شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2016، ، ص34- ص35

المبحث الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

عندما تسعى المنظمة إلى تحقيق ميزة تنافسية عن طريق العاملين، فأنها لا بد أن تدير سلوكيات ونتائج أعمال العاملين،ومن ثم فان أهم التحديات التي تواجه المديرين في المنظمات الحديثة هي إدارة أداء الموارد البشرية.

المطلب الأول:مفهوم و أهمية إدارة أداء الموارد البشرية

الفرع الأول: مفهوم إدارة أداء الموارد البشرية

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

تعددت التعاريف و اختلفت وجهات النظر حول إدارة أداء الموارد البشرية بين الكتاب والباحثين مما أدى إلى إثراء المفهوم وسنحاول تقديم بعض التعاريف منها مايلي:

تعرف إدارة أداء الموارد البشرية بأنها: عملية إستراتجية متكاملة ، فكونها إستراتجية فلأنها تعني بالاعتبارات الأشمل والأطول أجلا في أداء المنظمة (كمحصلة لأداء وحدتها) متفاعلة مع بيئتها المحيطة (العملاء، المنافسين، الموردون، المنظمات الحكومية...الخ) لبلوغ هدفها، أما كونها متكاملة فلأنها تهيئ تكاملا رأسيا يربط أهداف كل من المنظمة و الفريق والفرد.[1]

وتعرف على أنها: الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة.[2]

وكذلك يمكن القول: أن إدارة أداء الموارد البشرية تتمثل في تلك العملية التي يقوم من خلالها المدراء بضمان أن أنشطة الموظف وفرق العمل ومخرجاتها تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يعني وضع نظام لجعل العاملين يعملون بأعلى قدر من الفاعلية والكفاءة.[1]

[1] علاء الدين سكساف،مرجع سبق ذكره، ص38- ص39.

[2] عادل محمد زايد، **إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتجية)**، كلية التجارة،جامعة القاهرة، 2003، ص327.

أيضا تعرف إدارة أداء الموارد البشرية على أنها: الوسائل التي يضمن من خلالها المدراء الملائمة بين نشاطات الأفراد ونتائج أعمالهم مع أهداف المنظمة.[2]

وتعرف على أنها: إدارة تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر المستطاع.[3]

الفرع الثاني: أهمية إدارة أداء الموارد البشرية

- تبرز أهمية إدارة الأداء من خلال الدور الذي تؤديه في ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية مع بعضها البعض وتوفير التطوير المستمر للمورد البشري وتضمين تقويم الأداء الذي يعد جزءا مهما من إدارة الأداء، فضلا عن دورها في اكتساب الميزة التنافسية من خلال تطوير المهارات والخبرات وتعديل السلوك البشري وتنمية روح الابتكار والإبداع والحث على العمل الجماعي وفرق العمل وذلك على المدى البعيد.[4]
- وضع أهداف ومعايير العمل.
- اكتشاف الأخطاء وتصحيحها والعمل على منع وقوعها.
- تحسين العمليات.
- توجيه السلوك الإداري ليتوافق مع جوهر القيم وأهداف وإستراتجية المنظمة.
- توضيح المسؤوليات الوظيفية والتوقعات المأمولة منها.
- تحسين الإنتاجية الفردية والجماعية.
- تحديد نقاط قوة المؤسسية ومجالات التحسين بها.
- تطوير قدرات العاملين بأعلى قدر ممكن من خلال التغذية الراجعة والتوجيه السليم.
- وضع أساس للقيام باتخاذ قرارات تتعلق بتشغيل رأس المال البشري (مثل القرارات المتعلقة بالحوافز والمكافآت).
- تحسين التواصل بين العاملين والمدراء.
- توثيق الانجازات وطرق وأساليب ونظام العمل.[5]

---

[1] عبد الكريم أبو الفتوح درويش، **إدارة الأداء (منظور التميز المؤسسي)**، حقوق الطبع محفوظة لشرطة الشارقة/مركز بحوث الشرطة، الطبعة الأولى،الشارقة، الإمارات العربية المتحدة،2009، ص20.

[2] علاء الدين سكساف،مرجع سبق ذكره، ص39.

[3] باري كشواي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص91

[4] علاء الدين سكساف، مرجع سبق ذكره، ص39

[5] عبد الكريم أبو الفتوح درويش، مرجع سبق ذكره، ص22- ص23.

المطلب الثاني :مكونات وأهداف إدارة أداء الموارد البشرية.

الفرع الأول: مكونات إدارة أداء الموارد البشرية.

تشمل إدارة الأداء على مجموعة من المكونات والمتمثلة في:

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

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

الجزء الثاني: الجزء السلوكي من التخطيط والذي يختص ب " طريقة الأداء " والذي يستند إلى دراسة تحليل الوظيفة، ويعرف على أنه حوار بين المدراء والعاملين لتأسيس توقعات أداء محددة وواضحة في بداية عملية إدارة الأداء وذلك من أجل:

1- التأسيس والاتفاق على توقعات الأداء.

2- توضيح ما الذي سيتم تقويم أداء العامل عليه.

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

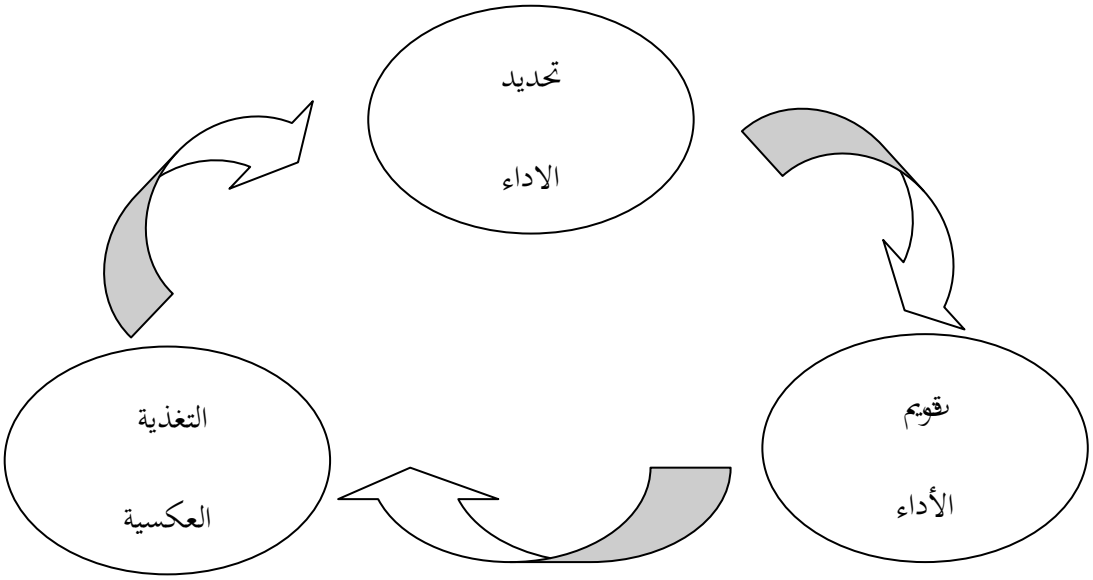
ثانيا – تقويم الأداء: عملية قياس وتقدير لأداء الموارد البشرية ونتائج انجاز وظائفهم وتحديد مستوى كفاءتهم على وفق التوقعات الموضوعة وتحديد احتياجات التطوير والتحسين على وفق نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية.

ثالثا – التغذية العكسية: إن التغذية العكسية لها دور مهم في عملية إدارة الأداء، يكمن في ربط ممارسات تقويم الأداء مع عملية التطوير والتخطيط لتحسين أداء الموارد البشرية من خلال ما توفره من كشف لنقاط القوة والضعف لدى

العاملين،والعمل على تعزيز تحسين أو تصحيح السلوك من خلال توفير خطط إجراءا حوارات مفتوحة بين المدراء والعاملين بصورة مستمرة.[1]

والشكل التالي يوضح مكونات إدارة أداء الموارد البشرية:

شكل (2-01): مكونات إدارة أداء الموارد البشرية.



المصدر: عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية(رؤية إستراتيجية)،ص328.

الفرع الثاني: أهداف إدارة أداء الموارد البشرية.

تتعدد أهداف إدارة أداء الموارد البشرية ولذلك نجد أنه يتم وضع نظام لإدارة الأداء بهدف تحسين عملية اتخاذ القرار (بمعنى أنه يعمل بمثابة نظام لدعم القرار)، وقد تهدف إلى العمل على تطوير أداء الأفراد وتنميتهم المهنية (بمعنى انه نظام دعم التدريب والمسارات الوظيفية بالمؤسسة.)[2]

وهناك ثلاثة أهداف أساسية لإدارة أداء الموارد البشرية هي الأهداف الإستراتجية، والأهداف الإدارية، وأهداف التنمية:

[1] ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني، علي أكرم عبد الله علي، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين، **مجلة تنمية الرافدين**، جامعة موصل، العدد 98، مجلد 32،2010، ص134-ص135.

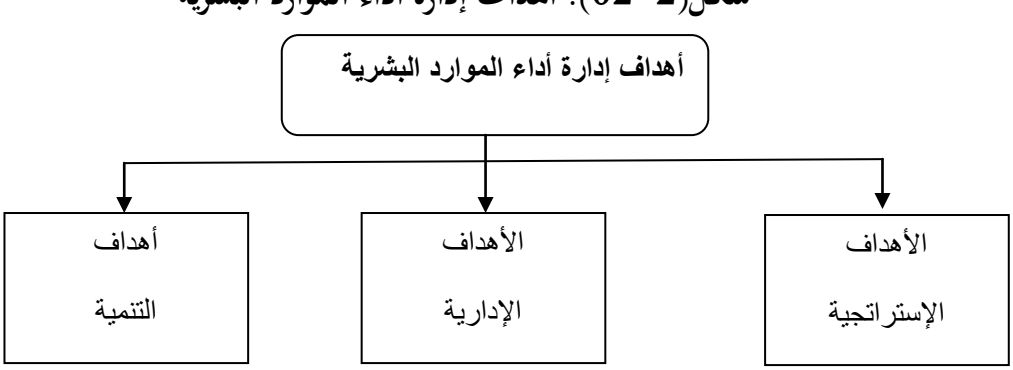
[2] عبد الكريم أبو الفتوح درويش، نفس المرجع السابق، ص30

أولا– الأهداف الإستراتجية: من أهم أهداف إدارة الأداء هو هدف الربط بين أداء العاملين وأهداف المنظمة الإستراتجية، فإن أفضل الطرق لتنفيذ الاستراتجيات هي تحديد النتائج والسلوكيات وتحديد خصائص العاملين القادرين على وضع الإستراتجية موضع التنفيذ، ويلي ذلك تصميم نظام القياس والتغذية العكسية التي تساعد على أداء السلوك الوظيفي الذي يحقق أهداف المنظمة، وفي الحياة العلمية إن العديد من المنظمات تغفل أهمية هذا الهدف،حيث لا يتم الربط مباشرة بين إدارة الأداء وبين الأهداف الإستراتجية للمنظمة.

ثانيا– الأهداف الإدارية: تعتمد المنظمات إلى حد كبير على المعلومات الناتجة عن إدارة وتقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل تحديد الأجور والمكافآت، وتحديد الاحتياجات التدريبية والاختبار والتعيين، وبرغم أهمية الأهداف الإدارية المرتبطة بعملية إدارة الأداء، إلا أن العديد من المديرين يرون أن عملية تقييم الأداء هي "شر لا بد منه" و أكثر من ذلك أن العديد من المديرين يكره عملية تقييم الأداء لأنها تؤثر بشكل مباشر على مستقبل الفرد الوظيفي، وتعود هذه الظاهرة واضحة خاصة في الحالات التي يكون فيها أداء الموظف ضعيف، ويضطر المدير إلى إبلاغ الموظف بذلك.

ثالثا– أهداف التنمية: الهدف الثالث لإدارة الأداء هو تنمية مهارات وقدرات ومعارف العاملين، وفي الحالات التي لا يرقى فيها أداء العاملين إلى المستوى المطلوب، فإن هدف إدارة الأداء هو رفع مستوى أداء هؤلاء العاملين، وغالبا ما يتم تحديد جوانب القصور في الأداء الوظيفي من خلال جلسات تقييم الأداء التي يعقدها المدير مع العاملين، ومن الطبيعي ألا يقتصر هدف إدارة الأداء على تحديد جوانب القصور الوظيفي فقط، بل يمتد أيضا ليشمل المسببات التي أدت حدوث هذا القصور (مثل دوافع العاملين أو بعض المتغيرات التنظيمية الخارجة عن إدارة العاملين) [1]، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل(2–02): أهداف إدارة أداء الموارد البشرية



المصدر: عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية(رؤية إستراتيجية)، ص337

[1] عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص336– ص337– ص338.

المطلب الثالث: معوقات وسمات إدارة أداء الموارد البشرية الناجحة

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

الفرع الأول: معوقات إدارة أداء الموارد البشرية

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

أولا – تكمن الصعوبة الأولى في تطبيق نظام إدارة الأداء في كونها تتعلق بالمورد البشري، والذي تكتنفه احتمالات الخلاف في التوجهات، والدوافع والإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين وبين بعضهم البعض، لذا فإن التحدي المطروح هو أن تجد الإدارة وسيلة لتسيير الأداء، تكون واضحة، وتحظى بقبول العاملين، وتؤدي إلى إنجاز أهداف المؤسسة والعاملين في الوقت نفسه.

ثانيا – الصعوبة الثانية في نظم إدارة الأداء هي التنسيق والتوازن بين مكونات النظام، وأهداف النظام، ومعايير إجراءات النظام، فلا ينبغي أن تأخذ الإجراءات حيزا كبيرا من اهتمام الإدارة، بحيث تؤثر على الأهداف التي كانت وراء إدخال النظام، كما أن معايير تقييم نتائج الأداء لابد أن تتناغم مع الأهداف، من أجل التنفيذ الصحيح لفكرة إدارة الأداء.

ثالثا – اعتقاد بعض العاملين بعدم وجود نظام للرقابة، وبالتالي عدم وجود عقاب في حالة الأداء الضعيف، واعتقادهم أيضا بأن الطريقة التي يؤدون بها مهامهم هي الطريقة الأفضل، والعامل بطبيعته يركز على الأداء المربح، وهذا عكس تركيز الإدارة الذي يؤكد على نواحي الكمية في الأداء، والسرعة ومستوى الجودة المطلوب[1].

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

الفرع الثاني: سمات إدارة أداء الموارد البشرية

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

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

ثانيا – تكامل أهداف المؤسسة وأهداف الموارد البشرية.

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

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

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

[1].سامي قريشي، مرجع سابق،ص118-ص119.

المبحث الثالث:علاقة التدريب بأداء الموارد البشرية.

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

المطلب الأول:مفهوم و أهمية تقييم أداء الموارد البشرية

و في هذا المطلب سوف نتطرق إلى مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية وخصائصه.

الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

قبل التطرق إلى تقييم أداء الموارد البشرية نقوم بتعريف التقييم:

التقييم: تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العامل الخاضع للتقييم، صالحا أو فاسدا، ناجحا أو فاشلا وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه، و تفسيرها في ضوء العوامل و الظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل.[1]

يعرف بيتش Beach تقييم الأداء بأنه: "العملية التي تتضمن الإجراءات المنظمة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية وبحث إمكانية تنميتها وتطويرها في المستقبل"، ويهتم هذا التعريف بضرورة وجود إجراءات منظمة متعارف عليها وواضحة لعملية تقييم الأداء هذا، ومع أهمية هذه الوظيفة للوقوف على شكل الأداء في الماضي إلا أن أهميتها تزداد لتنمية وتطوير الأداء في المستقبل.[2]

كما يعرفه أيضا: تقييم أداء الموارد البشرية هو العملية التي بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافآتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم.[3]

---

[1] عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص13.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات ادارة الموارد البشرية**، المكتبة العصرية للنشر ،ص258.

[3] عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص15.

و يعرف تقييم أداء الموارد البشرية: قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في انجاز الأعمال المنوطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.[1]

كما يعتبر على أنه: جزء من عملية أشمل للتنمية المتكاملة المستمرة لهم، تضن التدريب والتطوير وتقييم الأداء والنقل والترقية.[2]

من خلال التعاريف السابقة يمكننا التفريق بين تقييم الأداء و تقويم الأداء:

يكثر الخلط بين هذان المصطلحان و خاصة في بعض الأدبيات العربية، فعملية تقييم الأداء تعني إعطاء قيمة رقمية، أو وصفية لأداء الموظف وذلك عن طريق مقارنة الأداء الفعلي للموظف في فترة ما مع الأداء المتوقع من قبل المؤسسة.

أما تقويم الأداء ليس حيادي الجانب، بمعنى أن تأثيره يمتد إلى العديد من أنشطة المنظمة ككل وعلى بيئتها الداخلية والخارجية حيث له تأثير على هيكلة المنظمة وعلى العلاقات بين أفراد المنظمة وكذلك على استراتجيات العمل مثل التسويق وإدارة الأفراد وتوزيع المهام وتوزيع الحوافز المالية وغيرها، ولكي تكون تلك الأنظمة فعالة يجب مراعاة أهداف المنظمة ورسالتها عند تصميم هذا النظام، وان يكون مرتبطا ويمثل جزءا من الإستراتجية الشاملة للمنظمة.[3]

الفرع الثاني: أهمية تقييم أداء الموارد البشرية.

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية التي لا غنى عنها نظرا للأهمية التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سلمية تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التحيز والمحسوبية.

أولا– رفع معنويات العاملين: أن جوا من التفاهم والعلاقات الطيبة سيسود بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما يظهر مصدر رفع معنوياتهم.

ثانيا– دعم إجراءات الترفع والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية، ومنح العلاوات، كما تعتبر معيارا لإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلاوات.

[1] نظمي شحادة، محمد الباشا، **إدارة الموارد البشرية** ، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2000م، ص75.
[2] علاء الدين سكساف، مرجع سبق ذكره، ص44
[3] نادر حامد عبد الرزاق أبو شرخ، مرجع سبق ذكره، ص21.

ثالثا–يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمدرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيههم.

رابعا–يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم.

خامسا–يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

سادسا–يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين فيها مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة كما يعتبر مؤشرا لعمليات الاختبار والتعيين التي تتم في المؤسسة.[1]

المطلب الثاني: أهداف وطرق تقييم أداء الموارد البشرية.

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى أهداف تقييم أداء الموارد البشرية و كذا طرق هذا التقييم.

الفرع الأول: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية.

إن أهداف تقييم أداء الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق مايلي:

أولا–اختيار الأفراد الصالحين للترقية وتفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم على أساسها الترقية أو زيادة الأجور، وتوحيد الأسس التي يتم بناءا عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.

ثانيا–تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل جهد أكبر للاستفادة من فرص التقدم المتاحة.

ثالثا–المحافظة على مستوى عال مستمر من الكفاءة والإنتاجية مع إمكانية قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.

رابعا–تسهيل تخطيط الموارد البشرية عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرج في مناصب أعلى في المستقبل.

خامسا–تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة للحكم على مدى سلامة ونجاح أساليب شؤون الموارد البشرية للتخطيط الجيد للسياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

[1] نظمي شحادة، محمد الباشا، مرجع سبق ذكره، ص76- ص77.

سادسا–المساهمة في جعل قيمة الأجور والمرتبات أحد الانعكاسات الحقيقية لتقييم الموارد البشرية وخاصة أن الكثير من المنظمات تربط بين مقدار الزيادة في المرتب بالتقدير الذي يعطى للفرد عند تقييم أدائه.

سابعا–التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية لإعداد برامج التدريب لرفع مستوى الأداء وتلافي نقاط الضعف وتنمية نقاط القوة بالتحفيز المناسب من مكافآت تشجيعية وخلافه.

ثامنا–يساعد تقييم الأداء في التعرف على الأفراد الذين يستحقون التقدير والمكافآت وكذلك الموارد البشرية التي لا تتلاءم قدراتهم مع تخصصاتهم وينبغي نقلهم لإدارة أخرى ويساعد كذلك على تحيد الموارد البشرية التي تحتاج لمزيد من التدريب أو التي ينبغي العناية بخلق البواعث النفسية المناسبة لها.

تاسعا–مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم خصائص الموارد البشرية التي تعمل تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.[1]

الفرع الثاني:طرق تقييم أداء الموارد البشرية.

هناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين،سواء في أدب الإدارة أو في الواقع التطبيقي، بعض هذه الطرق توفر مجموعة من البيانات يهم العاملين التعرف عليها للوقوف على تقدمهم في الأداء ولكنها لا توفر مجموعة البيانات اللازمة لمتخذي القرارات في مجال شؤون الأفراد، والبعض الآخر تعتمد عليه الإدارة في تنمية العنصر البشري.

وطرق التقييم يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة، حيث تركز الطرق التقليدية على الجوانب الكمية واستخدامها كمعايير ومؤشرات مالية إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية ومختلف الصفات الشخصية، تركز على الأداء الجماعي.

أولا :الطرق التقليدية:

1. طريقة الترتيب البسيط: تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ، وغالبا ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص.

[1] مصطفى محمود أبو بكر، **مرجع سبق ذكره**، ص299- ص300.

2. طريقة المقارنة بين العاملين: بهذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم.

3. طريقة التوزيع الإجباري: وفقا لهذه الطريقة يطلب من المقيم (الرئيس) وضع مجموعة الموظفين (المرؤوسين) المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم، وعادة مايتم تقييم الأفراد ووضعهم في فئات تحمل أوزان مختلفة وذلك بناءا على رأي المقيم بشكل عام، حيث تتراوح فئات التقييم بين ضعيف، أقل من المتوسط، متوسط، أعلى من المتوسط، وجيد.

4. طريقة التدرج: حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، إذ يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات كالآتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، الأداء المتميز، توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا، حيث يوضع كل فرد لدرجة أداءه لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي أو غير مرضي.

5. طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء، ومن ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص، حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا، والذي يحتوي على صفات وخصائص، مثل كمية الإنتاج والإبداع والمعرفة بالعمل، التعاون، وغيرها من الخصائص، ويشير على ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة.

6. طريقة قوائم المراجعة: من خلال هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد أو الأقسام، وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويكون تأشير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما بنعم أو لا، وعند إتمام قائمة المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات والأوزان عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها، ثم يعود التقييم النهائي من إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين.[1]

ثانيا:طرق تقييم أداء الموارد البشرية الحديثة:

1. مقياس التدرج على الأساس السلوكي: يعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال من مقياس التدرج البياني، ويتم تقييم الفرد بناءا على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في العمل بحيث تكون هذه الصفات والسلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية، كذلك الأمر يتم

[1] عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص40 – ص50.

توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

2. مقياس الملاحظات السلوكية: لا يختلف هذا المقياس عن المقياس السابق إلا في أن المقيم بملاحظته لسلوك الأفراد العاملين برتبهم على (05)خمسة أوزان لكل بعد سلوكي خاص بالعمل.

3. طريقة الأداء بالأهداف: تتضمن هذه الطريقة خطوتين أساسيتين الأول هي تحديد الأهداف والثانية مراجعة وتقيم الأداء، فعند تحديد الأهداف يكون هناك لقاء لكل فرد مع رئيسة ويتم تحديد الهدف بالاتفاق لفترة معينة وفقا للواقع الفعلي للعمل والجهد، وبعدئذ يلتقي الرئيس والمرؤوس لمناقشة مدى انجاز الأهداف المحددة، وبهذا يكون أساس التقييم هو النتائج المحققة وليس على السلوك.

4. طريقة مراكز التقييم: هذه الطريقة تستخدم لتطوير المتدربين ولتقييم أدائهم حيث أن أجرائها تساعد الأفراد لفهم نقاط الضعف والقوى في أدائه مما يقوده لتطوير الأداء.[1]

المطلب الثالث: تأثير التدريب على أداء الموارد البشرية.

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

إذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها توافق قدرات الموارد البشرية مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو إليه، كما ينظر إلى وظيفة التدريب على أنها الوظيفة المكملة للتعيين، فلا يكفي أن تقوم المنظمات باختبار الموظفين وتعيينهم، وإنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المستندة إليهم ومساعدتهم في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم، وللتدريب تأثيرات متعددة على أداء الموارد البشرية و من أهمها:

1. تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.

2. تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة.

3. تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.[2]

[1] نظمي شحادة، محمد الباشا، مرجع سبق ذكره، ص84- ص86.

[2] علاء الدين سكساف، مرجع سبق ذكره، ص51.

4. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق انسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم.

5. يساهم في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتحديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

6. يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.[1]

[1] مراس عبد القادر، الشيخ محمد، **دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2015-2016، ص40.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تم التوصل إلى مفهوم وخصائص أداء الموارد البشرية، عناصره وأنواعه، بالإضافة إلى محددات أداء الموارد البشرية ومؤشرات عملية تحسين أدائها، كما توصلنا إلى ماهية إدارة أداء الموارد البشرية من مفهوم وأهمية، كذلك مكونات و أهداف إدارة أداء الموارد البشرية، معوقات وسمات إدارة الأداء الناجحة، إضافة إلى ماهية تقييم الأداء من خلال مفهومه وأهميته، أهداف تقييم أداء الموارد البشرية، وأهم الطرق المستخدمة في تقييم الأداء بغرض معرفة مدى إنجاز العامل لمهامه بكفاءة وفعالية ومده بالمعلومات المرتدة عن ذلك بغية تثمين وتطوير أدائه.

الفصل الثالث

العملية التدريبية

في مؤسسة كهريف

تمهيد :

بعدما تناولنا في الفصلين السابقين الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في التدريب و أداء الموارد البشرية، وكذا تحديد دور التدريب في تثمين أداء الموارد البشرية سنحاول في الجانب الميداني (الجزء العملي للدراسة) تبيان مساهمة التدريب في تثمين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية (مؤسسة كهريف نموذجا) عن طريق إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على أرض الواقع

حيث تمت هذه الدراسة في مؤسسة كهريف لولاية المدية، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: واقع العملية التدريبية في مؤسسة كهريف.

المبحث الثالث: تأثير التدريب على أداء الموارد البشرية في مؤسسة كهريف.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

من أجل القيام بالدراسة الميدانية قمنا باختيار مؤسسة كهريف لولاية المدية ، والتي تم اختيارها لعدة أسباب من أهمها السمعة الطيبة والمكانة الهامة التي تعتليها في سلم مؤسسات إنجاز المشاريع في الجزائر، لهذا سنحاول التعرف عليها من خلال هذا المبحث الذي تطرقنا فيه إلى بعض المعلومات حول مؤسسة كهريف والتي نلخصها في كل من نشأة المؤسسة، تعريفها، وكذا هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نشأة مؤسسة كهريف لولاية المدية:

مؤسسة أشغال الكهربة "كهريف" أنشات بمقتضى القانون رقم 82-307 بتاريخ 16 أكتوبر 1982، وهي ناتجة عن إعادة هيكلة مؤسسة سونالغاز كأداة متخصصة لتنفيذ الخطة الوطنية للكهربة، وضعت هذه الخطة كهدف لبرنامج التغطية الشاملة للبلد.

كهريف قادرة على التعامل مع البرامج المستمرة للكهربة التي تقررها السلطات العامة في إطار البرنامج الوطني للكهربة بمعدلات إنجاز تتجاوز 90% ، وهذا في ظروف تعتبر مرضية من قبل سيد العمل والتي لا يمكن إنكارها والتي تعكس الخطة الفنية، تطوير المعرفة ودرجة عالية من التمكن من المهنة.

في 1989، كهريف تأسست كشركة ذات أسهم، وفي بداية 2006 تم إعادة دمج مجمع سونالغاز، حيث أن معرفتها وخبرتها وقدراتها في الإنجاز ستجعلها شريك إنجاز ضروريا ومميزا.[1]

المطلب الثاني: تعريف مؤسسة كهريف:

تعتبر مؤسسة كهريف مؤسسة إقتصادية عمومية ذات رأسمال يقدر ب 1.000.000.000.00 دج، ورقم أعمال يفوق 10 مليار دج، فهي إذا رائدة في إنجاز شبكات توزيع الطاقات الكهربائية كما تعتبر ثمرة نضج مسار السياسة التي انتهجتها الدولة الجزائرية في مجال المنشآت الطاقوية، فبعد مرحلة التردد الأولى غداة الاستقلال والمهتمة بالبحث عن السياسة الملائمة والتي تقاسمت خلالها بعض المؤسسات الأجنبية السوق الجزائرية في مجال أشغال الكهربة.[2]

[1] Livre d'accueil de l'entreprise, direction des ressources humaines, p04

[2] مقابلة مع السيدة: سفوحي نسيمة، إطار مكلفة بالدراسات، دائرة التدريب، مديرية الموارد البشرية، كهريف، 05 ماي 2019، الساعة 15:00.

حيث تبنت السلطات السياسية في نهاية الستينات نموذجا تنمويا يرتكز أساسا على الاندماج القوي للوسائل الوطنية، وانطلاقا من هذا المنظور بدا ضروريا من امتلاك مؤسسة جزائرية لإنجاز المنشآت الكهربائية.[1]

تعتبر كهريف حاليا من أهم المؤسسات الوطنية في الأشغال الكهربائية من خلال إنجازاتها التي تقارب 100.000كلم من الخطوط الكهربائية المختلفة التوتر، ومشاركتها في تحقيق ما يفوق 90% من نسبة الكهربة في الجزائر.

قامت كهريف بتنويع نشاطاتها التي تتمثل حاليا في:

- شبكات توزيع الطاقة الكهربائية ذات التوتر المتوسط والمنخفض.
- نقل الخطوط الكهربائية ذات التوتر العالي.
- شبكات الاتصالات السلكية واللاسلكية (الألياف البصرية).
- شبكات توزيع الغاز.
- الإنارة العمومية.
- الكهرباء الصناعية.
- محولات الكهرباء.

مؤسسة كهريف هي مؤسسة رائدة في ميدان إنجاز شبكات توزيع الطاقة الكهربائية بصفة عالية، إذ قدرت طاقتها الإنتاجية سنويا ب:

- 4000 كم خطوط كهربائية ذات التوتر المتوسط والمنخفض.
- 1000 محول.
- 40000 توصيل

بعد تحكمها الجيد في تقنيات إنجاز شبكات الخطوط الكهربائية سواء الهوائية أو الممتدة تحت الأرض، سخرت كهريف الوسائل المادية والبشرية اللازمة لإدخال تقنية الأشغال الكهربائية تحت التوتر العادي وتعزيز الطاقة الكهربائية بإعادة الشبكات القديمة.

[1] Livre d'accueil de l'entreprise, direction des ressources humaines, p04

لكي تحقق كهريف خطتها التنموية والتطور في مختلف مناطق الوطن، سخرت مجموعة من الوسائل والمعدات المضبوطة التي تضمن تدخلاتها عبر مستوى القطر الجزائري والتي تقدر مساحتها ب 61.6 هكتار منها 71500 متر مربع مغطاة وخمسة مخازن جهوية وورشات لصناعة لوازم الخطوط الكهربائية لتكملة معداتها.

تتجسد قوة المؤسسة بعتادها المتكون من 1200 آلية وسيارة، وخبرة 3400 عامل منهم 1000 إطار وأعوان تحكم يمتازون بقدراتهم المهنية العالية في ميدان الدراسة والإنجاز، وهذا بفضل الدروس والدورات التدريبية التي تضمنها المؤسسة لمختلف الفئات حسب الاحتياجات التي تفرزها التطورات التقنية والتكنولوجية.

مؤسسة كهريف حازت على جائزة إيزو 9001 لسنة 2015 وهي تعمل جاهدة على المحافظة عليها وإتباع معاييرها المضبطة من أجل الإحتفاظ بها أو الحصول على ما هو أحسن.

وفيما يلي بطاقة تقنية لمؤسسة كهريف:

الجدول رقم 3-01: بطاقة تقنية لمؤسسة كهريف

اسم المؤسسة	**مؤسسة أشغال الكهربة (كهريف)**
تاريخ الإنشاء	**بمقتضى القانون رقم82-307 بتاريخ16 أكتوبر 1982**
إيزو	**2015/9001**
مقر المؤسسة	**عين الذهب، ولاية المدية**
الشكل القانوني	**مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم**
رأس المال	**1000.000.000.00دج**
عدد العمال	**3000 عامل بمختلف الفئات**
المعدات	**1200آلية وسيارة**
الأنشطة الأساسية	**توزيع وتوصيل الكهرباء ذات التوترات المختلفة**
عدد المديريات الجهوية	**05**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كهريف بالمدية:

تتكون مؤسسة كهريف من خمس مديريات مركزية وخمسة أخرى جهوية بالإضافة إلى دوائر ومصالح تقنية تضمن سير نشاط المؤسسة، وسنتطرق فيما يلي إلى تقسيمات المؤسسة ككل وكذا تقسيم المديرية محل الدراسة.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة[1]

أولا– الرئيس المدير العام: يمثل قمة الهرم بالمؤسسة

ثانيا– الأمانة العامة

ثالثا– مجلس الإدارة

رابعا– لجنة المشاركة للمؤسسة

خامسا– لجنة المؤسسة

سادسا– الطاقم الإداري

سابعا– المديريات المركزية: وتنقسم إلى خمس مديريات تتمثل في:

- المديرية التقنية التجارية
- مديرية المشتريات والمخزونات
- مديرية التجهيزات والصيانة
- مديرية الموارد البشرية
- مديرية المالية والمحاسبة

ثامنا– المديريات الجهوية: وتنقسم بدورها إلى خمس مديريات وهي:

–المديرية الجهوية للوسط

–المديرية الجهوية للغرب

–المديرية الجهوية للشرق

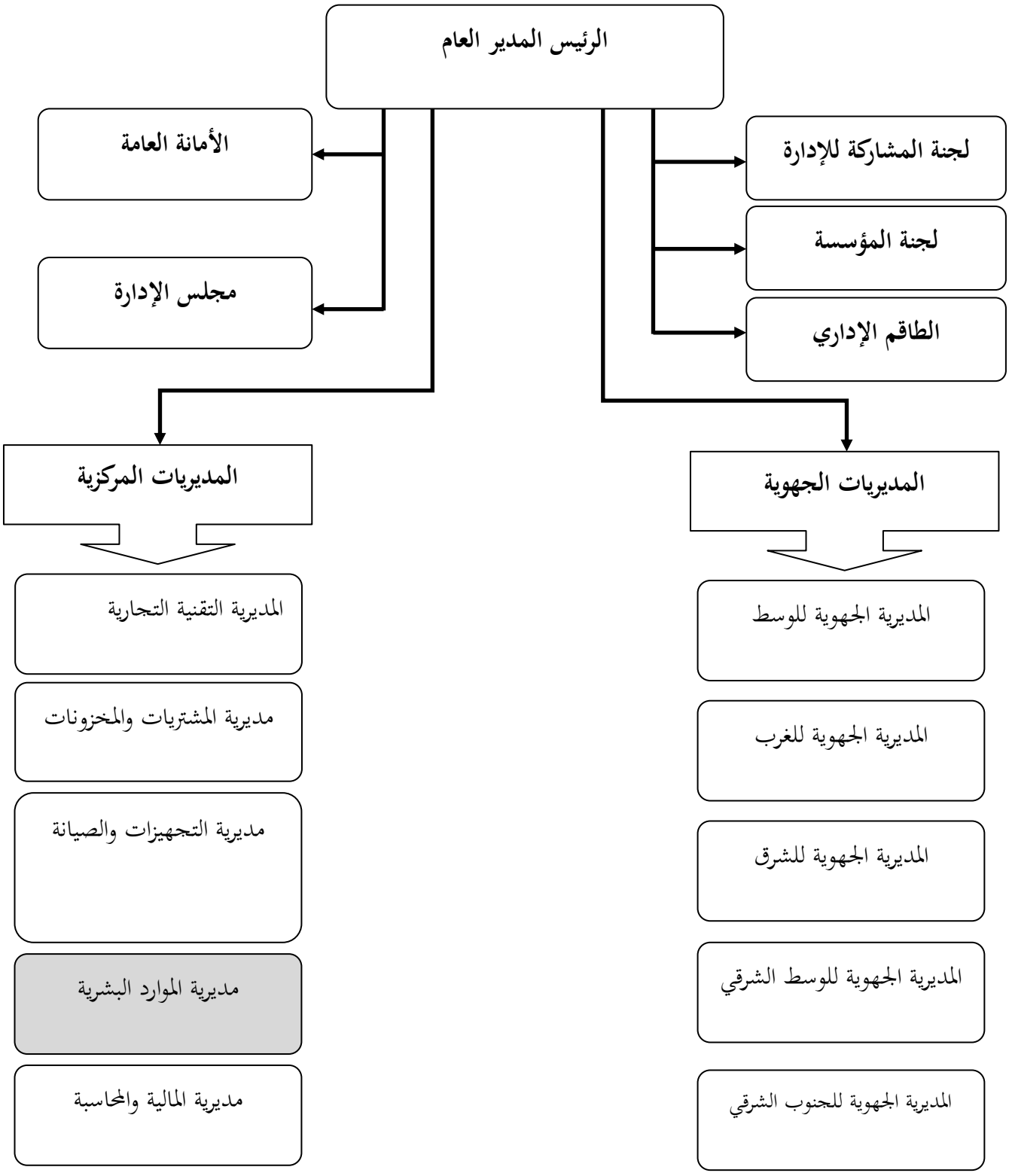
–المديرية الجهوية للوسط الشرقي

–المديرية الجهوية للجنوب الشرقي

[1]Livre d'accueil de l'entreprise, direction des ressources humaines, p04

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة كهريف:

الشكل رقم 3-01: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كهريف بالمدية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق المؤسسة

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية:[1] تنقسم مديرية الموارد البشرية إلى:

أولا– مدير الموارد البشرية

ثانيا– الأمانة

ثالثا– المراقب الرئيسي للموارد البشرية

رابعا– دائرة الإجراءات القانونية

خامسا– دائرة تسيير وإدارة الموارد البشرية

سادسا– دائرة التدريب

سابعا– مصلحة تسيير وتجديد الإطارات

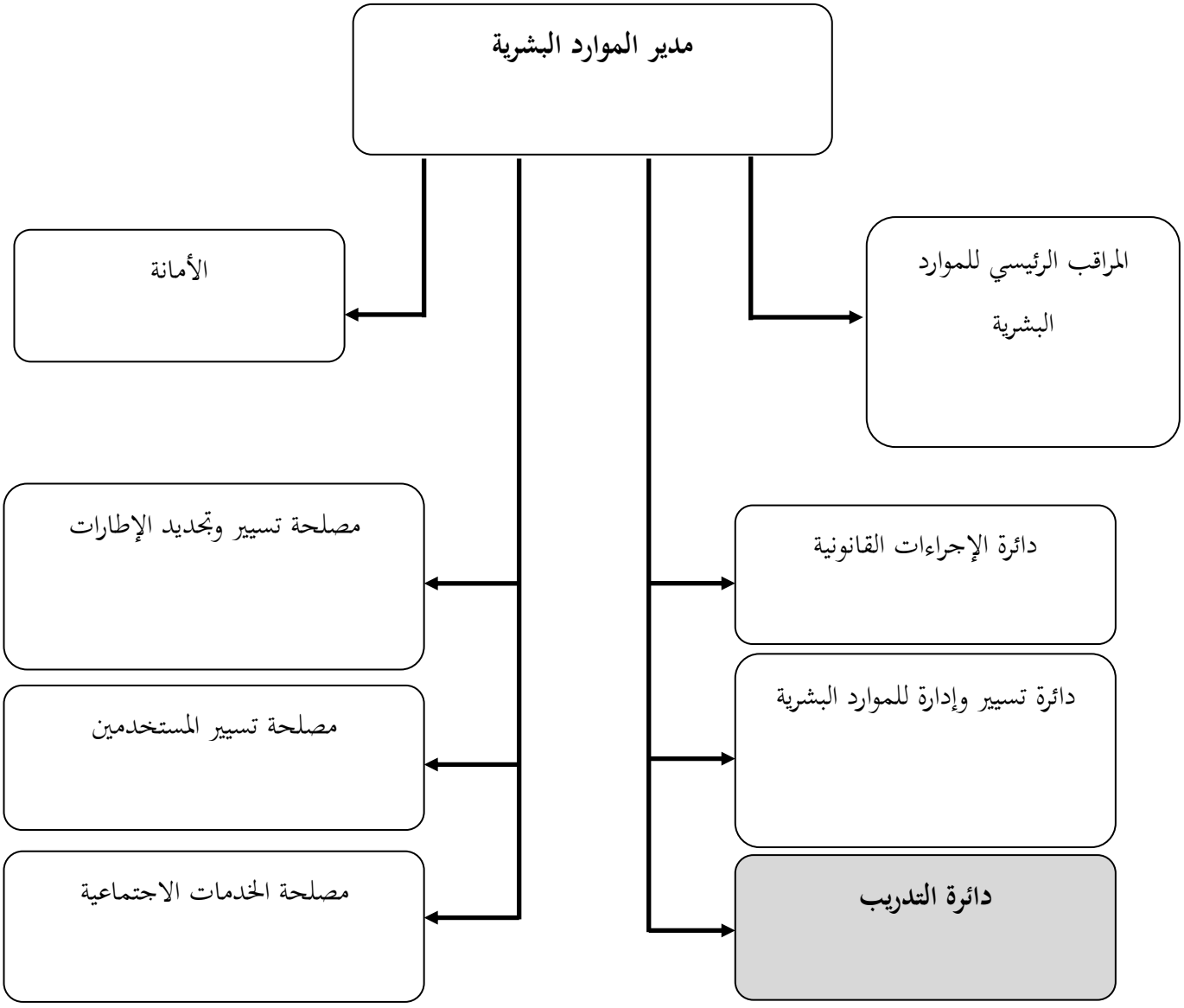
ثامنا– مصلحة تسيير المستخدمين

تاسعا– مصلحة الخدمات الاجتماعية

[1] Livre d'accueil de l'entreprise, direction des ressources humaines, p04

وفيما يلي الشكل التوضيحي للهيكل التنظيمي للمديرية محل الدراسة:

الشكل رقم 3-02: الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: واقع العملية التدريبية في مؤسسة كهريف.

إن التغيرات المستمرة الحاصلة في ميدان العمل تقتضي من المؤسسة التدريب الكافي والمستمر لكفاءاتها وإطاراتها ومختلف الطبقات العمالية لديها بما يتناسب مع المستجدات الحاصلة في مناصب العمل، سواء على المستوى التقني في ظل التطورات التكنولوجية المتجددة، أو على مستوى إدارة الأعمال على ضوء التحديثات المتواصلة للبرمجيات.

وللإحاطة بالموضوع تطرقنا إلى معرفة مهام دائرة التدريب في شركة كهريف وكيفية سير العملية التدريبية بها.

المطلب الأول: المهام الأساسية لدائرة التدريب بمديرية الموارد البشرية

دائرة التدريب هي بمثابة القلب النابض بمديرية الموارد البشرية لمؤسسة كهريف، حيث تتكون من إطارين يشغلان منصبي مكلفين بالدراسات، واللذان يقع على عاتقيهما مهام دراسة ومتابعة العمليات التدريبية التي تقوم بها المؤسسة سواء للإطارات أو عمال التحكم أو العمال التنفيذيين وحتى الطلبة الخارجيين التابعين للمؤسسات التعليمية والتكوينية المختلفة والذين يتابعون تربصاتهم بالمؤسسة.[1]

تعمل دائرة التدريب بمديرية الموارد البشرية لمؤسسة كهريف بوتيرة جد سريعة ومترابطة لضمان السير الجيد للعملية التدريبية والتي تضمن إنجاز المهام التالية:[2]

- تحضير الإطارات لممارسة المسؤولية.
- تطوير المهارات الفردية والجماعية للعمال.
- إكتساب أدوات ومهارات التسيير.
- تطوير المهارات من أجل التنشيط والقيادة الفعالة للفرق.
- الإحترافية في وظيفة الموارد البشرية.
- إعداد المخطط التدريبي السنوي.
- التنسيق مع الهيئات التدريبية المختلفة لتنفيذ دوراتها التدريبية.
- متابعة الدورات التدريبية والحرص على السير الجيد لها.
- تقييم المخطط التدريبي السنوي والعمل على تقويم النقائص إن وجدت.
- العمل على الرفع من مستوى أداء الموارد البشرية من خلال التدريب المتواصل للعمال.

[1] مقابلة مع السيد: وليد مصطفى زواق، إطار مكلف بالدراسات، دائرة التدريب، مديرية الموارد البشرية، مؤسسة كهريف، 02 ماي 2019، الساعة 14:30.
[2] Plan de formation, direction des ressources humaines, P04

-تعمل على استقبال المتمهنين التابعين لمختلف المؤسسات التعليمية والمراكز التكوينية واحتضانهم لمتابعة تربصاتهم الدراسية والتكوينية.

وحسب التنظيم الداخلي لمؤسسة كهريف فإن المواد (من المادة 112 إلى المادة 122) والمتعلقة بالتدريب الخاص بالمؤسسة تنص على مايلي:[1]

المادة 112: يعتبر التدريب المهني من الإستثمارات الأولوية لشركة كهريف، فهو يشكل الوسيلة المفضلة لتلبية إحتياجاته من العمال المؤهلين، وهو أيضا الأداة المميزة في تقويم وتطوير الموارد البشرية لرفع مستوى التأهيل والكفاءة التي يتطلبها التطور في المجالات التقنية والتكنولوجية ومجال التسيير.

المادة 113: يجب أن تكون نشاطات التدريب المطورة في شركة كهريف ترمي على الأخص إلى:

- تلبية الإحتياجات من الموارد البشرية المؤهلة في مهن شركة كهريف
- رفع مستوى المعرفة القاعدية عند العمال
- تحسين مستوى العمال من خلال إكتساب المعارف والمهارات الضرورية لمواكبة عصرنة التقنيات والتكنولوجيا اللازمة لتطور شركة كهريف
- تطوير الثقافات العلمية من جهة والثقافات الإقتصادية والإجتماعية من جهة أخرى لدى العمال ليتسنى لهم المشاركة الفعالة في إنجاز الأهداف الإستراتيجية لشركة كهريف
- تسهيل وتحضير ترقية العمال الداخلية

المادة114: تعرض مشاريع مخطط التدريب والإتقان والتعلم، وكذا مشاريع عقود التدريب والتمهين إلى لجنة المشاركة لشركة كهريف، طبقا للتشريع المعمول به وأحكام هذه الإتفاقية

المادة 115: يمكن تعريف نشاطات التدريب التي تنظمها شركة كهريف بمايلي:[2]

1 التدريب المهني المتخصص: هو نشاط يهدف إلى منح العامل أو المقبل على العمل (شبه الأجير) تأهيلا مهنيا لشغل وظيفة محددة، ويتم هذا النشاط بصورة مستمرة أو متقطعة

2 الإتقان المهني: هو نشاط يهدف إلى التكييف الدائم للعامل في منصب عمله بما في ذلك جانب اللغات (العربية، الفرنسية، الإنجليزية...) لتحسين أدائه وتمكينه من مواكبة التطور التقني والتكنولوجي وفي مجال التسيير

[1] Convention Collective de la Société KAHRIF, DRH, Département Réglementation et Procédures, Fev2013, P24.

3 التكييف المهني: يتمثل في تكييف العمال الجدد الذين تم نوظيفهم حديثا على متابعة نشاطات التعليم والإعلام للإستعداد الجيد لأداء وظيفتهم

4 التدريب الإرتقائي: هو تكوين يسمح للعمال بالحصول على مؤهلات لرفع مسارهم المهني إلى فئة إجتماعية ومهنية أعلى وإكتساب المعارف والكفاءات اللازمة، فهو يرمي إلى رفع مستوى معرفة المهنة ودرجة التحكم في الكفاءات التي يتطلبها السلم الجديد في الهيكل التنظيمي الذي يطمح إليه العامل

يرتبط الدخول في هذا النوع من التدريب بتلبية الشروط التأهيلية اللازمة طبقا لما ينص عليه التنظيم الداخلي والنجاح في مسابقة الدخول إلى هذا التدريب

5 التدريب بالمراسلة: هو وسيلة تعليم عن بعد في خدمة العامل، لكي يساهم في نشاط التدريب أو يتابع نشاط تكوين من مستوى أعلى

6 التمهين: هو نشاط موجه للشباب لإكتساب المعارف النظرية والتطبيقية اللازمة لممارسة المهنة

7 تأطير المتدربين المتخرجين من مراكز التكوين الوطني والجامعات ومراكز التكوين المهني وذوي العقود الشبه توظيفية في إطار العلاقات بين الشركات- الجامعات/هياكل التدريب

المادة 116: باستثناء قوة قاهرة مبررة قانونا، كل عامل ملزم بمتابعة نشاطات التدريب المبرمجة وإلا تعرض للعقوبات المنصوص عليها في القانون الداخلي

المادة 117: ينص التنظيم الداخلي لشركة كهريف والمحدد في إطار التنظيمات المعمول بها على مستوى المجمع على شروط الإلتحاق بالتدريب، تسيير العامل أثناء التدريب بالإضافة إلى جزاء التدريب عند نهايته

المادة 118: إذا تابع العامل تدريبا مهنيا مختصا في الجزائر، برعاية الشركة، فإنه يتقاضى خلال فترة التدريب أجرة يتم إحتسابها كالآتي:[1]

- الأجر القاعدي المناسب للرتبة
- تعويض الأقدمية
- الخدمات الإجتماعية
- منحة المراجع

كما يستفيد من التكفل بمصاريف النقل حسب الشروط المنصوص عليها في التنظيم الداخلي للشركة

[1] Convention Collective de la Société KAHRIF, DRH, Département Réglementation et Procédures, Fev2013, P25.

المادة 119: إذا تابع العامل تدريبا مهنيا في الخارج، برعاية الشركة، فإنه يتقاضى خلال فترة التدريب

- الأجر القاعدي المناسب للرتبة
- تعويض الأقدمية
- الخدمات الإجتماعية السارية المفعول
- منحة الدراسات بالعملة الصعبة كما ينص عليها التنظيم الداخلي

يستفيد العامل بالإضافة، بالتكفل بمصاريف النقل ذهابا وإيابا نحو البلد المستقبل حسب الشروط المنصوص عليها في التنظيم الداخلي

المادة 120: العامل الذي يستفيد من تدريب من طرف الشركة مجبر بتوقيع عقد تعهد بالوفاء للشركة لمدة مساوية على الأقل مرتين مدة التدريب إضافة إلى سنتين (2ز+سنتين) علما أن (ز) هي مدة التدريب

التعهد يشمل جميع التدريبات ذات المدة المستمرة أو المتقطعة

- التي تساوي أو تفوق 60 يوم مفتوح عندما يكون التدريب بالجزائر
- التي تساوي أو تفوق 10 أيام مفتوحة عندما يكون التدريب بالخارج

تشمل مدة التدريب فترات التربص في أوساط العمل وتحضير المذكرات، بالإضافة إلى جميع الفترات المكرسة لنشاطات التدريب المؤطرة من طرف كفيل أو أي مؤطر آخر

التعهد بالوفاء للشركة يمضى إلزاما قبل بداية التدريب

المادة121: مع مراعاة موافقة السلطة السلمية، يستفيد العامل الذي يسجل في دروس التدريب والإتقان من توقيت يناسب وقت عمله لمدة لا تتعدى أربع(04) ساعات في الأسبوع، أو من عطلة خاصة مع الاحتفاظ بمنصب عمله

المادة 122: يجوز للعامل الذي يستوفي الشروط اللازمة أن يساهم في نشاطات التدريب التي تنظمها شركة كهريف أو المجمع، بإحدى الوظائف التالية"[1]

- مكون دائم في مركز تكوين شركة كهريف أو المجمع

[1] Convention Collective de la Société KAHRIF, DRH, Département Réglementation et Procédures, Fev2013, P26.

- مكون بتوقيت كامل
- مكون بتوقيت جزئي
- مؤقت
- مؤطر التمهين والدروس بالمراسلة والتربصات التطبيقية أو مذكرات نهاية التربص

تضبط الشروط الخاصة للتشغيل وعمل المكون كما هو موضح أعلاه عن طريق التنظيم الداخلي

المطلب الثاني: إعداد المخطط التدريبي للمؤسسة

من أهم المهام الموكلة لدائرة التدريب بمديرية الموارد البشرية لمؤسسة كهريف هي إعداد وتنفيذ المخطط التدريبي السنوي الخاص بعرض جملة من العناوين التدريبية والتي تتناسب مع احتياجات عمال المؤسسة على اختلاف أصنافها من إطارات ساميين، إطارات، أعوان تحكم وأعوان تنفيذيين، وكذا المتربصين من المؤسسات التعليمية.

وتسهر دائرة التدريب على السير الحسن لظروف العملية التدريبية بهدف تحقيق نسبة أكبر من 80%من المخطط السنوي.[1]

الفرع الأول: مفهوم وأهداف المخطط السنوي للتدريب:

أولا: مفهوم المخطط السنوي للتدريب: هو مخطط مسجل ضمن سياسة وإستراتيجية المؤسسة في مجال التدريب، وضع خصيصا لـ:[2]

- مخطط متوسط المدى للتدريب (5سنوات)
- أهداف إستراتيجية للمؤسسة (مخطط التدريب والتوقعات الجديدة)
- المصاريف القانونية للتدريب
- التدريب لرفع أداء العامل
- تقييم الإمكانيات ونجاح أي مؤسسة.

ثانيا: أهداف المخطط السنوي للتدريب: الأهداف المرجوة من هذا المخطط هي:[3]

- تهيئة وإدماج عمال المؤسسة

[1] مقابلة مع السيد: وليد مصطفى زواق، إطار مكلف بالدراسات، دائرة التدريب، مديرية الموارد البشرية، مؤسسة كهريف، 07 ماي 2019، الساعة 13:30.
[2] Plan de formation, Direction des Ressources Humaines, P03.
[3] Plan de Formation, Direction des Ressources Humaines, p03

- تطوير مهارات تسيير الموارد البشرية
- تدعيم المهارات في المهن القاعدية
- تهيئة الإطارات لشغل وظائف ذات المسؤولية
- تدريب الموظفين الجدد على الاحتياجات المتعلقة بالمهن القاعدية
- صيانة وتدعيم القدرات داخل الوظائف التسييرية والتنفيذية
- تدريب الموظفين على المجالات الجديدة للنشاطات (تحت الأرض، مراكز التوتر العالي، الطاقات المتجددة)
- ترقية الملامح الداخلية للكفاءة، من أجل شغل المناصب بطريقة فعالة

الفرع الثاني: إعداد المخطط السنوي للتدريب:

أولا: تحديد الاحتياجات التدريبية: تعرف الاحتياجات التدريبية في المؤسسة على أنها الفجوات المسجلة بين المؤهلات المهنية الحالية والمتطلبات الناشئة عن معايير العمل المعتمدة من قبل المؤسسة[1]

نميز عادة ثلاثة مصادر رئيسية لتحديد الاحتياجات التدريبية:

- احتياجات نابعة من الإدارة العامة
- احتياجات مسجلة من طرف المديريات الجهوية والخاصة بها
- احتياجات نابعة من البيئة الخارجية (الإجراءات القانونية، التطور التقني والتكنولوجي، متطلبات الزبائن).

من أجل إعداد برامج تدريبية ناجحة وذات نتائج مرضية تقوم دائرة التدريب بمديرية الموارد البشرية للمؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق جمع وتحليل بطاقات تقييم الأداء السنوية للعمال والتي بموجبها يتم تحديد أداء عمال المؤسسة على اختلاف أصنافهم، حيث تتضمن هذه البطاقة كل المعلومات الضرورية حول العامل والمهام الموكلة إليه ومقارنتها بالأداء الفعلي له، ومن خلالها يقوم المسؤول المباشر للعامل بتحديد جملة من النتائج من خلالها يتم الوصول إلى اقتراحات تخص العامل سواء بأدائه الجيد أو المقبول، أو بتغيير وظيفته أو مهامه حسب ما يتناسب مع مؤهلاته، أو يتم اقتراح دورات تدريبية تخصه لمعالجة النقائص الحاصلة في أدائه.

ثانيا: إعداد البرامج التدريبية: بعد استلام دائرة التدريب لكل بطاقات التقييم السنوية تقوم بتحليلها وفرزها من أجل تحديد الأصناف المهنية التي تتطلب إجراء تدريب لها، وكذا تحديد نوع التدريب الواجب إتباعه، وعلى أساس تلك النتائج يتم إعداد المخطط التدريبي السنوي الإجمالي[2] .

[1] Gestion de la formation, Direction des ressources humaines, P4.

[2] مقابلة مع السيدة: سفوحي نسيمة، إطار مكلفة بالدراسات، دائرة التدريب، مديرية الموارد البشرية، كهريف، 07 ماي 2019، الساعة 15:00.

الجدول رقم: 3-02 مخطط التدريب السنوي

أصناف التدريب	الأصناف الاجتماعية للعمال			
	إطارات	عمال تحكم	عمال تنفيذيين	المجموع
التدريب المهني المتخصص				
التحسين المهني				
إعادة التأهيل				
المجموع				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ثالثا: أنواع التدريب: يحدد التنظيم الداخلي الذي يحكم العملية التدريبية داخل المؤسسة الأنواع التالية من التدريب:[1]

1 - تكوين مهني متخصص.

2 - التحسين المهني.

3 - إعادة التأهيل.

بعدها يتم التفصيل في المخطط حسب نوع التدريب، مجال التدريب وكذا وسائل التدريب، يتضمن التوزيع الزمني للبرامج التدريبية وكذا التكلفة اللازمة لها، ويتم عرضه على مدير الموارد البشرية من أجل المصادقة عليه.[2]

الجدول رقم: 3-03 تفصيل مخطط التدريب السنوي

1 - حسب عناوين التدريب والأصناف الاجتماعية للعمال

أصناف التدريب	العدد	عامل/يوم	النسبة بالعدد	النسبة عامل/يوم
إطارات				
عمال تحكم				
عمال تنفيذيين				
المجموع				

[1] Gestion de la formation, Direction des ressources humaines, P4.

[2] مقابلة مع السيد: وليد مصطفى زواق، إطار مكلف بالدراسات، دائرة التدريب، مديرية الموارد البشرية، مؤسسة كهريف، 09 ماي 2019 الساعة14:00

2 – حسب مجال التدريب

مجال التدريب	العدد	عامل/يوم	النسبة بالعدد	النسبة عامل/يوم
تقني/تكنولوجي				
تسيير/إداري				
المجموع				

3 – حسب الهيئات التدريبية

الهيئة	العدد	عامل/يوم	النسبة بالعدد	النسبة عامل/يوم
مؤسسة التدريب في مجال الكهرباء والغاز				
هيئات وطنية				
وسائل خاصة				
هيئات دولية				
المجموع				

4 – توجه تحسيسي

المديريات	الموضوع	جدول المواعيد
المديريات المركزية والجهوية	توعية حول مقاييس جائزة إيزو 2015/9001	2019/12/31

5 – النفقات المتوقعة للتدريب

الأعمال	الكلفة الكلية المتوقعة بالدينار
مؤسسة التدريب في مجال الكهرباء والغاز	
الهيئات الوطنية	
تكلفة المتربصين	
مجموع(1)	
تكاليف الموظف(2)	
المجموع(1+2)	

6 – توقعات التمهين والتربص التطبيقي

أ – التمهين

مجال التمهين	عدد المتمهنين
إلكتروتقني	
إعلام آلي	
محاسبة ومالية	
تسيير الموارد البشرية	
إلكترونيك	
سكرتارية	

ب – التربص التطبيقي

التخصص	عدد المتربصين
إدارة أعمال	
مالية ومحاسبة	
إعلام آلي	
إلكتروتقني	
هندسة مدنية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: تنفيذ المخطط التدريبي: بعد المصادقة على المخطط التدريبي السنوي من قبل مدير الموارد البشرية وبعد إعداد البرامج التدريبية السنوية المتوافقة مع الاحتياجات المسطرة مقسمة حسب أصناف العمال، تقوم دائرة التدريب بإعداد قائمة إسمية للعمال المقترح تدريبهم بالتنسيق مع المديريات الجهوية، والتواصل مع المؤسسات التدريبية بغرض التكفل بهم ومتابعتهم في الدورات التدريبية المختلفة، وتجدر الإشارة إلى أن تكاليف النقل والمبيت تكون على عاتق المؤسسة من أجل متابعة السير الحسن للعملية التدريبية.

الفرع الأول: مسؤوليات البرامج التدريبية: تقع مسؤولية تنفيذ وتتبع البرامج التدريبية على كل من:[1]

–مدير الموارد البشرية: المسؤول الأول على كل ما يتعلق بالموارد البشرية

[1]Gestion de la formation, Direction des ressources humaines, P5.

-المكلف بالدراسات بدائرة التدريب وهو مكلف بتنفيذ وتتبع البرامج التدريبية وإبلاغ المسؤول المباشر له بكل النقائص والصعوبات المسجلة.

-المكلف بالمستخدمين بالمديريات الجهوية وهو مكلف بتنفيذ ومتابعة هذه البرامج والحرص على إبلاغ المسؤول المباشر وكذا مدير الموارد البشرية بالمديرية العامة بكل العراقيل التي تواجهها.

الفرع الثاني: الوسائل التدريبية: من أجل تنفيذ البرامج التدريبية بما يتناسب مع إمكانيات المؤسسة تقوم دائرة التدريب بالاتصال بمختلف الهيئات التدريبية الخاصة والوطنية وحتى الدولية، بغية التنسيق معها والاتفاق على إمكانية التكفل التام بالمتدربين، وهذا من حيث التوقيت الزمني والتكلفة المقابلة لهذا البرنامج التدريبي.[1]

ولاختيار الهيئة التدريبية المناسبة تقوم دائرة التدريب باختيار:

أولا– مؤسسة التدريب في مجال الكهرباء والغاز : هو مركز تدريب تابع لمجمع سونالغاز تلجأ إليه المؤسسة في الدرجة الأولى، إن كان يلبي متطلباتها التدريبية يتم الاتفاق معه على التكفل بالمتدربين، وهذا من أجل الحفاظ على ميزانية المؤسسة، لأن هذا الأخير يضمن تقديم خدمات التدريب بأقل تكلفة مقارنة مع باقي الهيئات التدريبية الأخرى مع المحافظة على جودة الخدمات المقدمة، في حال عدم توفر المركز على متطلبات البرنامج التدريبي المقرر من طرف المؤسسة تلجأ هذه الأخيرة إلى الخيار الثاني وهو:

ثانيا– الوسائل الخاصة: وهذا بالتعاقد مع أحد المؤطرين على القيام بالعملية التدريبية على مستوى مصالح المؤسسة، في حال عدم التمكن من هذا الخيار تلجأ إلى الخيار الثالث:

ثالثا– الهيئات التدريبية الوطنية: وهي مراكز تكوينية تابعة للدولة تقدم برامج تكوينية للمتدربين في ما يتم الاتفاق عليه مع المؤسسة حول البرامج المقترحة، وفي حال تعذر ذلك يتم اللجوء إلى الخيار الرابع:

رابعا– الهيئات التدريبية الأجنبية بأرض الوطن: وهي مراكز تكوينية أجنبية مقرها بداخل الوطن تقدم برامج تدريبية تتناسب مع متطلبات المؤسسة، في حال العكس تقوم المؤسسة باللجوء وكآخر حل ممكن إلى:

خامسا– الهيئات التدريبية الأجنبية في الخارج : وهي مراكز تكوينية أجنبية مقرها بخارج الوطن تقدم برامج تدريبية تتناسب مع متطلبات المؤسسة.

[1] مقابلة مع السيد: وليد مصطفى زواق، إطار مكلف بالدراسات، دائرة التدريب، مؤسسة كهريف، بتاريخ 14 ماي 2019 على الساعة 13:30

المبحث الثالث: تأثير التدريب على أداء الموارد البشرية بمؤسسة كهريف

لمعرفة درجة تأثير التدريب على أداء الموارد البشرية في أي مؤسسة ناجحة لا بد من قياس أو تقييم أدائها قبل وبعد خضوعها للتدريب للوقوف على النتائج المحققة من العملية التدريبية، ومساهمتها في رفع مستوى المهارات والقدرات الفكرية والعقلية وتقديمها للقيمة المظافة.

ولهذا نحاول الوقوف على عملية تقييمكل من العملية التدريبية وكذا أداء الموارد البشرية في مؤسسة كهريف، بغية الوصول إلى تحديد العلاقة بينهما، ومدى تأثير التدريب في تثمين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.

المطلب الأول: تقييم البرامج التدريبية من طرف هيئة التدريب

بعد الانتهاء من العملية التدريبية للعمال تكون هناك عملية تقييم للنتائج المتوصل إليها وهذا التقييم يتم من خلال بطاقة تقييم فورية "fiche d'évaluation a chaud" حيث تقدم للمتدرب داخل مركز التدريب فور انتهائه من الدورة التدريبية من أجل تقييم مدى إنعكاسها على التحصيل المعرفي للعامل وهذا بالإعتماد على عدة معايير كما هو موضح في الشكل رقم:4.[1]

[1] من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة والمقابلة مع المكلف بالدراسات بدائرة التدريب.

الجدول رقم: 3-04 بطاقة التقييم الفوري

بطاقة التقييم الفوري

الدورة:.....الهيئة:.....التاريخ.....من:.....

كل معيار يقيم حسب أربع مستويات كالتالي:

أ- راضي ب- متوسط ج- مقبول د- غير راضي

ضع علامة "X" في الخانة المناسبة

الرقم	المعيار	المستوى			
		أ	ب	ج	د
1	كيف تجد هذا التدريب؟ (المحتوى والبرنامج)				
2	توزيع الأوقات: مدة التدريب، الجداول الزمنية، درجة التلاؤم				
3	جودة الوسائل التعليمية، المستندات المرفقة، الإسقاط على ميدان العمل				
4	التوزيع بين النظري والتطبيقي				
5	التدريب يستجيب لتوقعاتك؟ الطموحات والمهارات المهنية				
6	حالة الأفواج (متجانسة ومتكاملة) وظروف التدريب				
7	معرفة جديدة مكتسبة				
8	المعرفة قابلة للتطبيق في منصب العمل				
9	التقدير الإجمالي للتدريب				

ملاحظات وإقتراحات :.....
.....
.....

الإسم واللقب :.....
المنصب المشغول :.....
الإمضاء:.....**التاريخ**:.....

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: تقييم البرامج التدريبية من طرف المسؤول المباشر: يتم تقييم العملية التدريبية من طرف المسؤول المباشر للمتدرب سواء لعمال الورشات أو العمال الإداريين، وهذا عن طريق بطاقة التقييم البعدي « Fiche d'évaluation a froid » ، والذي يكون بعد انقضاء ستة "06" أشهر من العملية التدريبية لمعرفة مدى استفادة المتدرب منها ومدى انعكاسها على أدائه وتقديم القيمة المضافة في المهام الموكلة إليه والتي تتم اعتمادا على معايير شتى يتم توضيحها عبر الشكلين التاليين:[1]

[1] من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة والمقابلة مع المكلف بالدراسات بدائرة التدريب.

الجدول رقم: 3-05 بطاقة التقييم البعدي "عمال الورشات"

بطاقة التقييم البعدي (عمال الورشات)
الدورة:.....التاريخ:.....
إسم ولقب العامل:..... المنصب **المشغول:**..... **الوحدة :**.....

(نقطة التقييم من 0 إلى 4 نقاط لكل معيار)

1 - ممتاز 04 نقاط | 2- جيد: 3نقاط | 3- متوسط: 2 نقاط | 4- غير كافي: من 0 إلى 01 نقطة

معيار التقييم	العلامة
جزء مخصص للمركب	
المعرفة المكتسبة	
ردود الأفعال المهنية وتطبيقها على العمل	
نوعية الأعمال المنجزة	
سلوك / الانضباط	
الأمن الفردي والجماعي	
المجموع 01	
جزء مخصص لرئيس الورشة ورئيس الفرقة	
تنظيم العمل في الورشة	
قيادة فرقة	
الوقاية، الأمن والبيئة	
التواصل	
أسلوب القيادة	
المجموع 02	
مجموع النقاط/20	

هل أنت راض بوجود هذا العون تحت مسؤوليتك؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان لا، لماذا؟ .....

هل أداؤه جيد في منصبه الحالي؟ نعم☐ لا☐

إذا كان لا، لماذا؟ .....

هل التدريب المقدم هو مفيد؟ نعم ☐ لا ☐

رأي الرئيس المباشر:.....

الإسم واللقب:.....**التاريخ:**.....**الإمضاء:**.....

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الجدول رقم: 3-06 بطاقة التقييم البعدي "الموظفين الإداريين"

بطاقة التقييم البعدي (الموظفين الإداريين)

الدورة:.....التاريخ:.....

إسم ولقب العامل:.....

المنصب المشغول:.....

الوحدة:.....

1 -هل المعارف المكتسبة من التدريب قابلة للتطبيق في منصب عملك؟

.....

2 -هل هذا التدريب يساعدك على تحسين أدائك اليومي في منصب عملك؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان نعم، في أي مجال؟ .....

3 -هل المعارف المكتسبة أثناء التدريب هي نقاط قوة للعمل الجماعي؟ نعم ☐ لا ☐

كيف؟ .....

4 -حسب رأيك هل هناك إحتياجات أخرى للتدريب في مجال عملك؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان نعم، ماهي؟ .....

رأي المسؤول المباشر .....

.....

رأي مدير الوحدة .....

.....

الإسم واللقب:.....**التاريخ**:.....**التوقيع**:.....

أذكر التحسينات الملاحظة :.....

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

وكنتيجة لتقييم نجاح العملية التدريبية، تقوم دائرة التدريب بإعداد تقرير يشمل أهم العناصر الإيجابية والسلبية التي سايرت العملية التدريبية بناء على بطاقات التقييم الفورية، وبطاقات التقييم البعدية، ويكون هذا التقرير مفصلا حسب أصناف التدريب المنجزة.[1]

الجدول رقم: 3-07 تقرير شامل حول سير العملية التدريبية

1 - التدريب المهني المتخصص

توقعات التدريب للسنة "ن"			إنجازات التدريب للسنة "ن"			النسبة المئوية
عدد العمليات	عدد العمال	عامل/اليوم	عدد العمليات	عدد العمال	عامل/اليوم	

2 - التحسين المهني

توقعات التدريب للسنة "ن"			إنجازات التدريب للسنة "ن"			النسبة المئوية
عدد العمليات	عدد العمال	عامل/اليوم	عدد العمليات	عدد العمال	عامل/اليوم	

3 - جدول تفصيلي للعمليات التدريبية المنجزة خلال السنة

الرقم	نوع العملية	تفصيل العملية	عدد العمال	عدد الأيام	عامل/يوم
1	التدريب المهني المتخصص	تدريب على التركيب للتوتر العالي			
2		تدريب على التركيب للتوتر المتوسط			
3		تدريب على التركيب للتوتر المنخفض			
1	التحسين المهني	لغة إنجليزية			
2		التدريب على إنجاز دفاتر الشروط			
3		التحسين نحو الفرنسية المهنية			

4 - تفصيل حسب الوحدات الجهوية

الأصناف	المديرية العامة	المديرية الجهوية للوسط	المديرية الجهوية للغرب	المديرية الجهوية للشرق	المديرية الجهوية للوسط الشرقي	المديرية الجهوية للجنوب الشرقي	المجموع
إطارات سامية عالية							
إطارات سامية							
إطارات							
متحكمين عاليين							
متحكمين							
تنفيذيين							
المجموع							

[1] مقابلة مع السيد: وليد مصطفى زواق، إطار مكلف بالدراسات لدائرة التدريب بمؤسسة كهريف، بتاريخ 21ماي 2019 على الساعة14:15

5 – تفصيل العمليات التدريبية حسب الهيئات التدريبية

الهيئة التدريبية	عدد						المجموع
	العمليات	الأيام	عامل/يوم	إطار	متحكم	تنفيذي	
مؤسسة التدريب المتخصص في مجال الكهرباء والغاز							
هيئات وطنية							
هيئات أجنبية							
وسائل خاصة							
المجموع							

6 – تفصيل حسب السن وحسب الوحدات

السن	المديرية العامة	المديرية الجهوية للوسط	المديرية الجهوية للغرب	المديرية الجهوية للشرق	المديرية الجهوية للوسط الشرقي	المديرية الجهوية للجنوب الشرقي	المجموع
20-29 سنة							
30-39 سنة							
40-49 سنة							
50-59 سنة							
المجموع							

7 – تكاليف التدريب السنوية

الأعمال	**الكلفة الكلية المتوقعة بالدينار**
مؤسسة التدريب في مجال الكهرباء والغاز	
الهيئات الوطنية	
تكلفة المتربصين	
مجموع(1)	
تكاليف الموظف(2)	
المجموع(1+2)	

8 – إحصاءات مهمة حول العملية التدريبية

– نسبة إنجاز المخطط التدريبي للسنة حسب عدد العمال/ اليوم مقارنة مع التوقعات التدريبية ؟**%**

– نسبة إنجاز المخطط التدريبي للسنة حسب عدد العمليات التدريبية مقارنة مع التوقعات التدريبية ؟**%**

– نسبة تكلفة العمليات التدريبية بالنسبة للكتلة الأجرية الكلية ؟**%** مقارنة بالنسبة المتوقعة

– نسبة تكلفة العمليات التدريبية بالنسبة لرقم الأعمال ؟**%** مقارنة بالنسبة المتوقعة[1]

[1] من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة والمقابلة مع المكلف بالدراسات بدائرة التدريب.

المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة كهريف

على غرار بقية المؤسسات تقوم مؤسسة كهريف بالتقييم الدوري لمواردها البشرية، وهذا بغية الوقوف على مستوى أدائهم الفعلي مقارنة بما هو مسطر سابقا في بطاقة توصيف المناصب، والتي تتضمن كل ما هو موكل للعامل من مهام والتزامات عليه التقيد بها، سواء للعمال الجدد أو الحاليين، على مختلف أصنافهم من الإطارات الساميين حتى العمال التنفيذيين، وهذا قبل وبعد العملية التدريبية للوقوف على ما ساهمت به في تحسين قدرات ومهارات العمال في مختلف مجالاتهم الوظيفية[1].

ينص التنظيم الداخلي للمؤسسة على إلزامية تقييم الأداء وذلك في المادتين: 107 و108 كالآتي:[2]

المادة 107: يخضع العامل مهما كانت رتبته في حياته المهنية إلى تقييم سنوي كتابي في إطار نظام التقييم الساري في شركة كهريف، وتعتبر عملية التقييم من اختصاص الخط السلمي.

المادة 108: تتم عملية تقييم العمال بالوسائل المعمول بها ويتم إخطار كل عامل بنتائج التقييم، ويحق لهذا الأخير أن يعرض ملاحظاته وتعليقه في إطار مقابلة التقييم. ينص التنظيم الداخي على أحكام وقواعد التقييم.

يتم هذا التقييم عن طريق بطاقة تقييم الأداء السنوية المتضمنة جملة من المعايير والمقاييس التي تحدد ما تم تقديمه من طرف العامل طوال الثلاثيات الأربع وتنقيطها من طرف المسؤول المباشر له من أجل الخروج بمعدل سنوي يكون بمثابة المحدد الحقيقي لمستوى أداء العامل الفعلي مقارنة بالأداء المتوقع، والتي من خلالها يتم اتخاذ جملة من الإجراءات تخص العامل سواء ترقيته أو تغيير منصبه الحالي أو هو في حاجة إلى دورات تدريبية لاستدراك النقائص الحاصلة في أدائه لمهامه.

الجدول رقم: 3-08 بطاقة تقييم الأداء السنوية

مؤسسة أشغال الكهربة

عنوان المؤسسة ورقم الهاتف

بطاقة تقييم الأداء السنوية

إطارات بدون مسؤولية هرمية

السنة: | | | | |

الإسم	
اللقب	

[1] مقابلة مع السيد: وليد مصطفى زواق، مكلف بالدراسات، دائرة التدريب، مؤسسة كهريف، بتاريخ 28 ماي 2019 على الساعة 13.00

[1] Convention Collective de la Société KAHRIF, DRH, Département Réglementation et Procédures, Fev2013, P27.

الصفحة الثانية تتضمن:

تعريف المقيم:

الإسم			
اللقب			
تاريخ التوظيف		**السن**	
المنصب المشغول			
الأقدمية المهنية		**التصنيف**	
المديرية		**الوحدة**	
رمز المصلحة		**رمز**	

تم التقييم من طرف:

الإسم واللقب	
الوظيفة	

الصفحة الثالثة تتضمن:

1 – تقييم الأداء

– الثلاثي الأول

المعايير/الأهداف	**النتائج المحققة**
تنقيط الثلاثي الأول	**10/**
إسهامات أخرى.....	

– الثلاثي الثاني

المعايير/الأهداف	**النتائج المحققة**
تنقيط الثلاثي الثاني	**10/**
إسهامات أخرى.....	

الصفحة الرابعة تتضمن

– الثلاثي الثالث

المعايير/الأهداف	النتائج المحققة
تنقيط الثلاثي الثالث	**10/**
إسهامات أخرى.....	

– الثلاثي الرابع

المعايير/الأهداف	النتائج المحققة
تنقيط الثلاثي الرابع	**10/**
إسهامات أخرى.....	

المعدل السنوي $\frac{(ث1+ث2+ث3+ث4)}{4} * 2$ ← 20/

الصفحة الخامسة

2 -تقييم الدور

القدرات والسلوكات الملاحظة	(1)				عدد النقاط(2)
	1	2	3	4	
1 –القدرة على القيادة					
1 -طريقة الأوامر					
2 -الفطنة والملاحظة					
3 -التحليل والتوليف					
4 -الشعور بالإبتكار					
2– مهارات التعامل مع الآخرين					
5 -التعاون/ العمل الجماعي					
6 -طريقة التواصل					
7 -القدرة على التقرير					

الصفحة السادسة

القدرات الشخصية

8 – المرونة والتكيف					
9 –المبادرة والحكم الذاتي					
10 –الديناميكية					

المجموع (3)	100/.....
المجموع (4)	20/...

(1) لكل قدرة ضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة لدرجة التحكم الملاحظة

(نركز على المهارات المقترحة وعلى معاني التصنيفات 1،2،3،4 المقدمة أسفله)

التصنيف	المعنى
1 مهارات لإكتسابها أو استغلالها	
2مهارات للتحسين	
3مهارات مثالية	
4 مهارات مكتسبة	

(2) تحويل هذه التصنيفات (1،2،3،4) إلى نقاط حسب الجدول التالي:

التصنيف	عدد النقاط
1	0
2	3
3	6
4	10

(3) جمع عدد النقاط على 100

(4) قسمة المجموع على 5 للحصول على نتيجة على 20

3 التقييم الإجمالي

تقييم المردودية النقطة ن * 0.60	تقييم الدور النقطة ن * 0.40	التقييم الإجمالي النقطة 20/

4 تركيبة التقييم

1 –تقييم المردودية

نقاط القوة	نقاط للتحسين

2 –تقييم الدور

نقاط القوة	نقاط للتحسين

5 مسار التطوير

5-1: العمليات التدريبية المقترحة
5-2: إعادة التوجيه - المعني في حاجة إلى إعادة تعيينه في وظيفة أخرى؟ ..... إذا كان نعم، ماهي؟ ..... - المعني يرغب في إعادة تعيينه في وظيفة أخرى؟ ..... إذا كان نعم، ماهي؟ .....

6 تعليقات وإمضاءات

تاريخ التقييم :.....

تعليق المسؤول المباشر:

.....

الإمضاء والتأشير

تعليق المقيم:

.....

الإمضاء والتأشير

تأشيرة المسؤول

رأي المسؤول المباشر الإسم :..... الوظيفة :..... الرأي :..... الإمضاء والتاريخ :.....
رأي المدير المركزي للوحدة الإسم :..... الوظيفة :..... الرأي :..... الإمضاء والتاريخ :.....

تم إستلام هذا المستند من قبل مصلحة المستخدمين بتاريخ:.....

الإمضاء والتأشير

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

خلاصة الفصل الثالث

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها بمؤسسة أشغال الكهربة "كهريف" والتي كان الهدف منها التعرف على أهمية التدريب بالمؤسسة ودوره في تثمين أداء العاملين، حيث تم إسقاط عناصر الفصلين النظريين على المؤسسة محل الدراسة، وتم الوقوف على مدى تطبيقها للعملية التدريبية ودراسة تأثير التدريب على مستوى أداء العاملين، وذلك بعد استعراض أطوار تحديد الاحتياجات التدريبية، نوع البرامج التدريبية التي تعتمدها المؤسسة وتقييم هذه البرامج بالإضافة إلى التعرف على أهداف المؤسسة التي تسعى لتحقيقها من خلال تدريب العمال.

الفصل الرابع

منهج الدراسة وتحليل البيانات

تمهيد

بعد التطرق لعناصر الدراسة من الناحية النظرية وإسقاطها على المؤسسة محل الدراسة في الفصل السابق وتوضيح العملية التدريبية في المؤسسة، سنحاول في هذا الفصل القيام بعرض وتحليل بيانات الدراسة المتحصل عليها عن طريق الاستبيان، وكذا توضيح مختلف مكونات المنهج الدراسي المتبع، حيث تضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث:

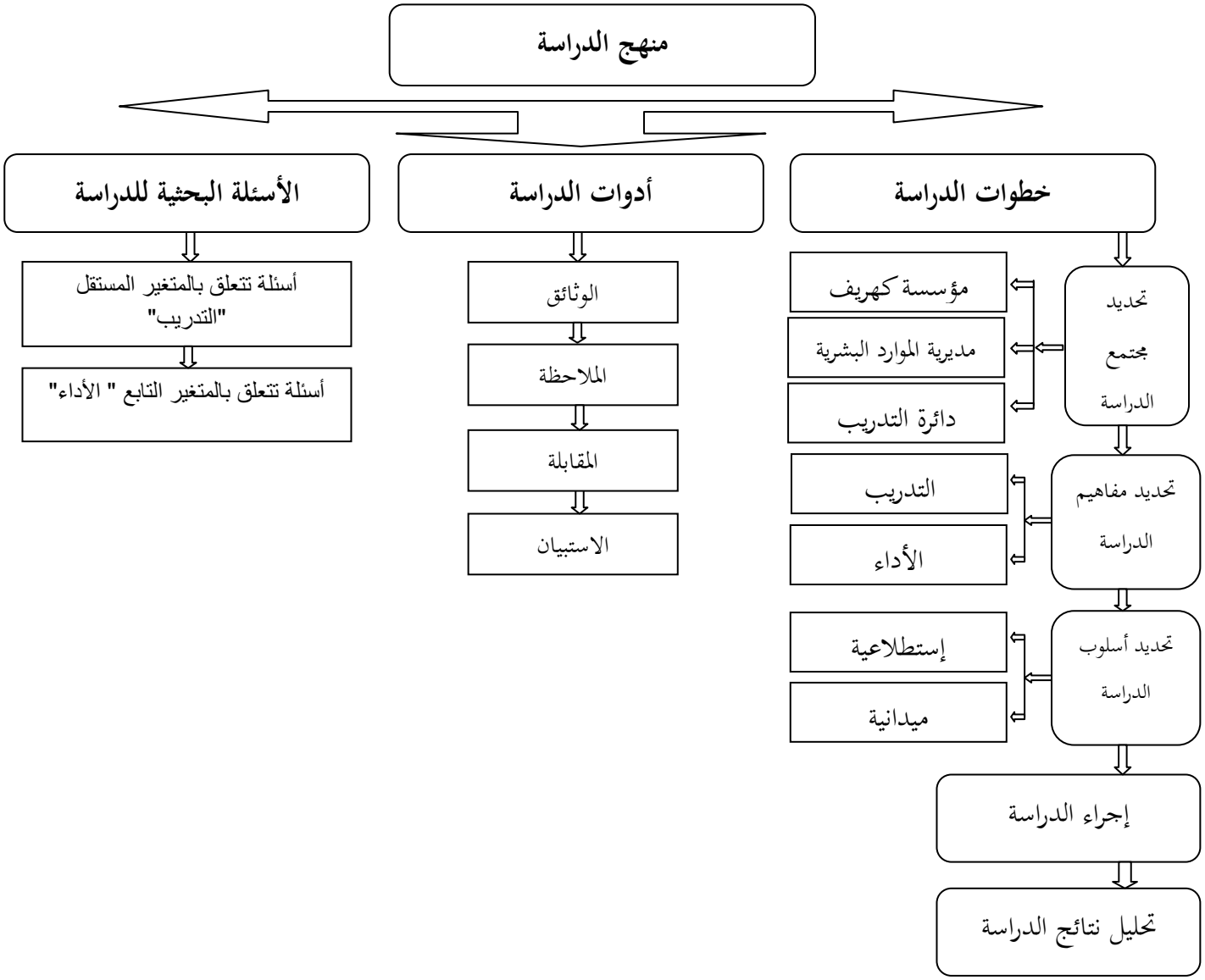
المبحث الأول : مكونات منهج الدراسة

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الثالث: التفسير الإحصائي لنتائج تحليل البيانات

والشكل الموالي يوضح المنهج الرئيسي للبحث ، أسباب اختيار هذا المنهج، خطواته، أدواته المختلفة، طرق جمع المعلومات به، وتحليل البيانات للوصول إلى النتائج ، كما يوضح كذلك المحدد المكاني الخاص بالبحث والذي يجعل نتائج هذا البحث أكثر موضوعية وصادقة ضمن إطارها:

الشكل رقم 07: منهج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

المبحث الأول: مكونات منهج الدراسة

من أجل أن يكون تقديمنا للدراسة تقديما منهجيا وبأسلوب علمي، ارتأينا ضرورة توضيح مجتمع الدراسة وتحديد العينة المدروسة حيث اعتمدنا في جمع المعلومات الضرورية على عدة أدوات دراسية للبحث العلمي ومن ثم محاولة تفسير النتائج.

المطلب الأول:مجتمع الدراسة: جميع الأفراد الذين يشكلون موضوع البحث، أو مشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدارسة و حسب موضوع البحث وإشكاليته.

يتمثل مجتمع دراستنا في الأفراد العاملين بمؤسسة كهريف لولاية المدية حيث يتكون هذا المجتمع من كل من الإطارات الساميين، الإطارات، عمال التحكم والعمال التنفيذيين، موزعين على مختلف أقسام المؤسسة من الإدارة العامة، المديريات المركزية والمديريات الجهوية، حيث بلغ عددهم الإجمالي 3400 عامل من بينهم 2000 عامل يمثلون الفئة المستهدفة من التدريب.

المطلب الثاني: عينة الدراسة وكيفية اختيارها : وتعرف العينة بأنها ذلك النموذج من الأفراد أو الوحدات المختارة من مجتمع البحث و التي تمثل وحدات مجتمع البحث بالصفات الاجتماعية والمهنية التي يهتم بها الباحث.[1]

يعد اختيار العينة من الخطوات الهامة في إجراء دراسة ميدانية على مجتمع كبير نسبيا، فقد تعذر علينا تطبيق الدراسة على جميع الأفراد وذلك بسبب تباعد فروع المؤسسة "المديريات الجهوية" وصعوبة الاتصال بالعدد الكبير للعاملين بالمؤسسة، وحتى تتم الدراسة في أحسن الظروف ومن أجل أن تكون النتائج ممثلة تمثيلا صحيحا وذلك على أساس أن العينة المختارة سوف توصلنا إلى نفس النتائج تقريبا التي سنتوصل إليها لو قمنا بالدراسة على المجتمع ككل، قمنا بعملية اختيار عشوائي لعناصر العينة (الأفراد)، وشملت عينة بحثنا 30 مبحوثا، وهو ما يعني أنها ممثلة للمجتمع الأصلي بنسبة 1.5%.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة: تعرف أدوات الدراسة بأنها وسائل جمع البيانات حول الظاهرة المدروسة، فاستعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة، والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع أو ميدان الدراسة ، ولقد اعتمدنا في موضوعنا على أدوات الدراسة الآتية لجمع البيانات:

[1] حسان محمد الحسين، **موسوعة علم الاجتماع**، الطبعة 51 ، الدار العربية للموسوعات، بيروت، 1999 ، ص01.

الفرع الأول: وثائق المؤسسة: حيث تم الاطلاع على مختلف الوثائق الداخلية المعمول بها في المؤسسة والتي لها علاقة بالنشاط التدريبي، كما اعتمدنا في دراستنا على تجميع وتحليل المعطيات الواردة في الوثائق المتوفرة لدى المؤسسة وذلك بهدف الاستفادة منها في عملية إسقاط وتحليل الدراسة، ومن بين الوثائق المستخدمة:

- التنظيم الداخلي لمؤسسة كهريف
- دفتر الإستقبال للمؤسسة
- المخطط السنوي للتدريب
- بطاقات تقييم التدريب (الفوري والبعدي)
- البرنامج التدريبي
- تقرير العملية التدريبية
- ميزانية التدريب
- استمارة تقييم الأداء السنوية

❖ **" كملاحظة: كل وثائق المؤسسة مدونة باللغة الفرنسية وقمنا بترجمتها إلى اللغة العربية، وتمت مراجعتها مع المكلفين بالدراسات بدائرة التدريب للمؤسسة من أجل ضمان الإبقاء على معاني الجمل والكلمات التقنية الخاصة بها، وتفادي الخروج عن الشكل العام للوثائق"**

الفرع الثاني: الملاحظة: تعتبر من أقدم وسائل البحث والتقصي، لأنها هي الأداة الأولى التي تثير فضول الباحث للغوص في ظاهرة ما ومحاولة التعرف على خصائصها، فالملاحظة هي مشاهدة منهجية تعتمد على الحواس وما تستعين به من أدوات الرصد والقياس أي أنها مشاهدة للظواهر في أحوالها المختلفة وأوضاعها المتعددة لجمع البيانات وتسجيلها وتحليلها للتعبير عنها بأرقام [1] ، أما بخصوص دراستنا الحالية، فقد تم استخدام الملاحظة البسيطة أو ما يعرف بالملاحظة من دون المشاركة، ضمن الدراسة الاستطلاعية حيث مكنتنا هذه الأداة من الكشف عن بعض المواقف والنشاطات اليومية والعلاقات الاجتماعية والوقوف على سلوك بعض الأفراد في أماكن عملهم، إذ تبرز حقيقة تصرفاتهم وردود الأفعال وطبيعة العلاقات الاجتماعية التنظيمية ، كما مكنتنا من مواكبة العديد من العمليات التدريبية وكيفية العمل على إعدادها وتنفيذها وحتى تقييمها.

الفرع الثالث: المقابلة: تعرف بأنها تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة، حيث يحاول أحدهما بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التغيرات لدى المبحوث ، فهي حوار قائم بين القائم بالمقابلة و بين شخص أو مجموعة من

[1] د. مباركة خمقاني، "أساليب وأدوات تجميع البيانات"، **مجلة الذاكرة**، تصدر عن مخبر التراث اللغوي والأدبي في الجنوب الشرقي الجزائري، العدد : التاسع، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، جوان 2017

الأشخاص بهدف الحصول على معلومات متعلقة بموضوع معين، ويطلق عليها التحقيق بواسطة المقابلة فهي عبارة عن تحقيق تعرض خلالها على الفرد أو أكثر أسئلة محضرة سلفا ، وقد مكنت المقابلات التي قمنا بها من أخذ صورة عامة عن واقع التدريب بمؤسسة كهريف والمشاكل والصعوبات التي تواجهه كما مكنت من الحصول على انطباعات وأراء كل من المسيرين والعمال المهنيين فيما يخص البرنامج التدريبي وتقييمهم لمدى فعالية تلك البرامج، كما مكنت أيضا من معرفة الطريقة التي يتم بها تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة والطريقة التي يتم من خلالها تحديد المبالغ التي تمول بها عملية التدريب في المؤسسة ، حيث كانت الأسئلة موضوعة مسبقا ومتعلقة بالتساؤل الرئيسي الأول "ما مدى تأثير التدريب على أداء الموارد البشرية في المؤسسة؟"، ولقد تم تحليل هذا التساؤل إلى مؤشرات متعلقة بالمتغيرين محل الدراسة" التدريب والأداء" كما تم تحويل كل مؤشر إلى أسئلة.

الفرع الرابع: الاستبيان: يعرف الاستبيان على أنه تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية، لذلك ومن أجل أن تتم دراسة العينة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية، قمنا بتوزيع عشوائي للاستبيان.

1 – موضوع الاستبيان: يتمثل في الإجابة على التساؤلات التي تتعلق بكل من التدريب والأداء.

2 – غرض الاستبيان: أغراض البحث العلمي.

3 – طريقة الإجابة: يقوم المستجوبين بالرد على الأسئلة بوضع إشارة X داخل المربعات المخصصة للإجابة.

4 – طبيعة الاستبيان: استبيان مغلق، حيث كانت مجمل الأسئلة مغلقة، لأن أغلب المستجوبين لا يملكون الوقت للأسئلة المفتوحة وهذا راجع أيضا لسرية المعلومات والرغبة في تجنب إعطاء معلومات خاطئة.

5 – محاور الاستبيان: يتكون من قسمين، الأول متعلق بالبيانات الشخصية للمجيب من أجل تقريبه أكثر من الدراسة والدخول تدريجيا في صلب الموضوع، أما القسم الثاني فهو بدوره منقسم إلى محورين حيث تضمن المحور الأول أسئلة خاصة بأبعاد المتغير المستقل وهو التدريب، أما المحور الثاني فأسئلته تدور حول أبعاد المتغير التابع وهو أداء الموارد البشرية.

6 – طريقة توزيع و جمع الاستبيان : من أجل معرفة ردود أفعال العاملين حول فعالية التدريب في تثمين أداء الموارد البشرية ارتأينا أن يكون هناك استبيان يتم تقديمه لعينة مختارة عشوائيا من مجتمع الدراسة حيث قمنا بإيداع 50 نسخة منه لدى دائرة التدريب من أجل توزيعها، وبعد 15يوم قمنا باسترجاع الاستبيان، إلا أن عدد النسخ التي تم استرجاعها قدر ب 30 نسخة فقط، وهذا نظرا لتباعد المديريات الجهوية للمؤسسة وصعوبة توزيعها على العمال داخل المؤسسة، وبالتالي أصبحت تتشكل العينة من 30 فردا عاملا في المؤسسة.

7 – صدق و ثبات الاستبيان: يقصد بصدق وثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتائج لو تم توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف ونفس الشروط، أو بمعنى آخر أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في النتائج وعدم يعيرها بشكل كبير فيما

لو تم إعادة توزيعه على أفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وللتأكد من أن قائمة الاستبيان صالحة لقياس متغيرات الدراسة تم عرض محتواها على عدة أساتذة ، الذين قاموا بتقديم بعض الملاحظات الخاصة بالأسئلة ، وقاموا بإعادة صياغتها لتصبح في شكلها النهائي جاهزة لتوزع على عينة الدراسة، كما قمنا بالتحقق من ثباته عن طريق تفريغ بيانات الدراسة الواردة من أفراد العينة المدروسة عبر برنامج الحزم الإحصائية SPSS 22 بواسطة معامل الثبات **آلفا كرونباخ Coefficient Alpha Cronbach's**، الذي بلغت قيمته 0.985، وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبيان الموجه للدراسة، لأنه يجب أن يكون أكبر من 0.5 وهناك بعض المراجع تقول أنه يجب أن يكون أكبر من 0.8، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة وصلاحية الاستبيان للتحليل.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

على الباحث من أجل القيام بتحليل ومعالجة نتائج دراسته أن يختار أحد البرامج أو الطرق المناسبة لكمية ونوعية بياناته المجمعة، وفيما يخص دراستنا اعتمدنا في تحليل ومعالجة نتائجها على البرنامج الإحصائي الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS 22 ولعرضها في شكل لائق تم تحويلها إلى برنامج Excel ، حيث كانت النتائج كالتالي:

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

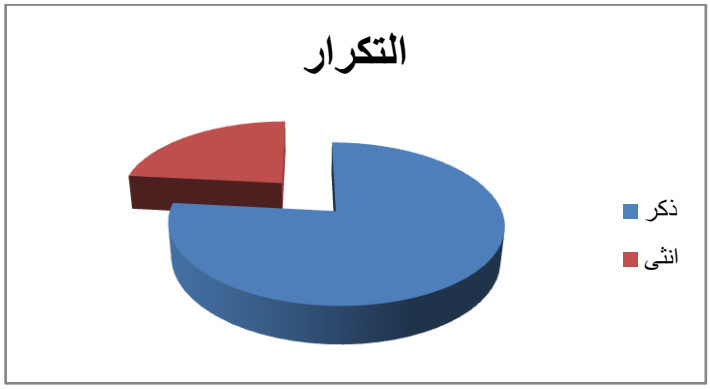
أولا– توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

الجدول رقم 09:توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	23	%76.7
انثى	07	%23.3
المجموع	30	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 08: توزيع العينة حسب الجنس



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور تمثل حوالي 76.7% من مجموع العينة وهي اكبر بكثير من نسبة الإناث والتي تقدر بحوالي 23.3% وذلك راجع إلى طبيعة مهام المؤسسة والتي تتطلب جنس الذكور بالرغم أن المرأة أصبحت تزاول أعمال كانت في القديم محتكرة على الرجال.

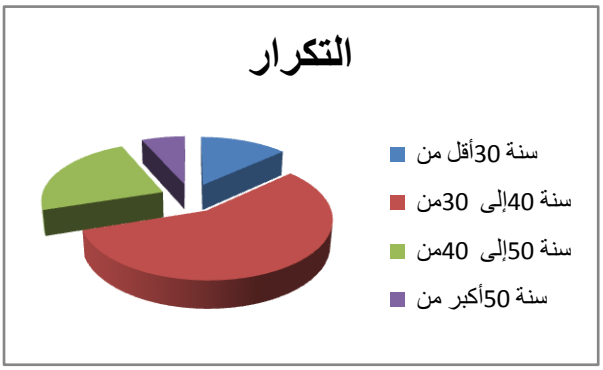
ثانيا– توزيع عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة%
أقل من 30 سنة	4	%13.3
من 30 إلى 40 سنة	17	%56.7
من 41 إلى 50 سنة	7	%23.3
أكبر من 50 سنة	2	%6.7
المجموع	30	%100

الشكل رقم 09: توزيع العينة حسب السن

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول رقم10: توزيع العينة حسب السن



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يمكننا من خلال الجدول ملاحظة أن أكبر نسبة هي فئة العمال الذين يتراوح سنهم بين 30 و40 سنة، والتي تمثل 56.7% من مجموع العينة وهذا يدل على أن أغلب الأفراد العاملين من فئة الشباب.

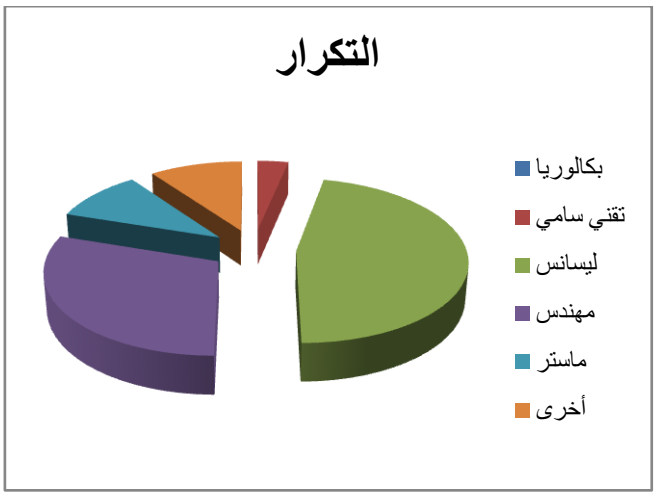
ثالثا– توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم 11: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة%
بكالوريا	0	%0.00
تقني سامي	1	%3.3
ليسانس	14	%46.7
مهندس	9	%30.00
ماستر	3	%10.00
أخرى	3	%10.00
المجموع	30	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 10: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يمكننا من خلال الجدول ملاحظة أن أكبر نسبة هي فئة أصحاب شهادة الليسانس والتي تمثل 46.7% من مجموع العينة تليها بعد ذلك فئة المهندسين المتمثلة في نسبة 30% و هذا يدل على أن المؤسسة توظف الأفراد ذوو مؤهلات بمستوى عالي لضمان تأدية الخدمة بالجودة والكفاءة المطلوبتين.

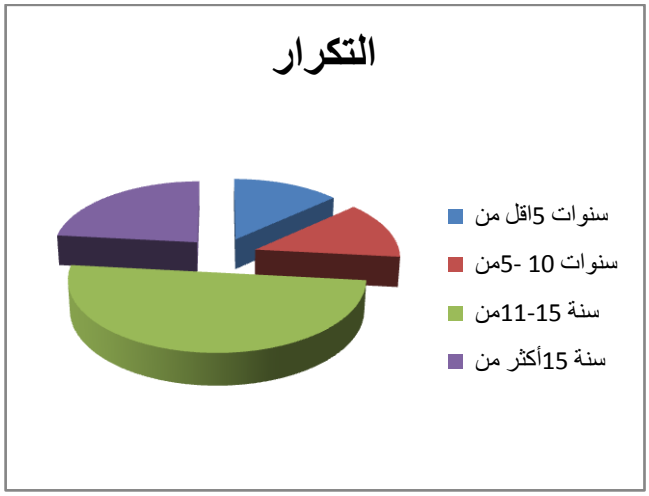
رابعا– توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم 12: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة%
اقل من 5 سنوات	4	%13.3
من 5- 10 سنوات	4	%13.3
من 11-15 سنة	15	%50.00
أكثر من 15 سنة	7	%23.3
المجموع	30	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 11: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد عاى مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أن نصف أفراد العينة لديهم خبرة ما بين 11 و 15 سنة بنسبة 50% من مجموع العينة وما نسبته 23.3% تفوق خبرتهم 15 سنة، وهذا دليل على أنا المؤسسة تحتفظ بعمالها المؤهلين وذوي الكفاءات و الخبرات لفترات أطول إضافة إلى ولاء عمالها لها وعدم تخليهم عنها.

المطلب الثاني عرض وتحليل أبعاد محور التدريب

الفرع الأول: التعيين

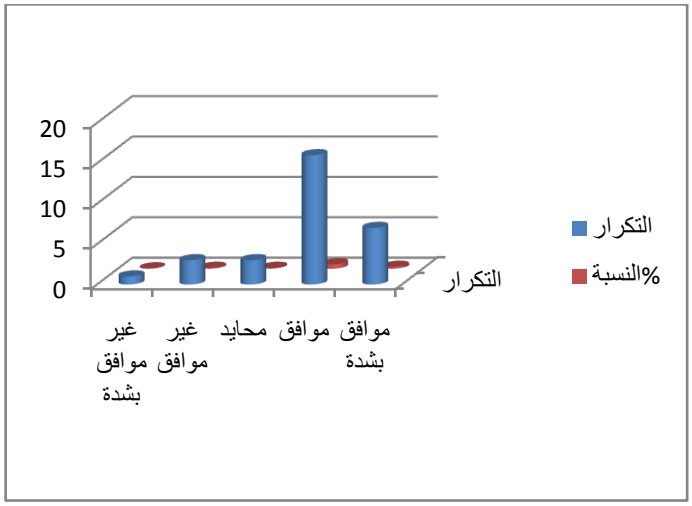
أولا– العمل الذي تقوم به يتناسب مع مؤهلاتك العلمية وقدراتك وخبرا

الجدول رقم 13: تناسب العمل مع المؤهلات

البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	1	%3.3
غير موافق	3	%10.00
محايد	3	%10.00
موافق	16	%53.3
موافق بشدة	7	%23.3
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 12: تناسب العمل مع المؤهلات



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة توافق العمل الموكل لأفراد العينة مع مؤهلاتهم وقدراتهم تفوق 50% موزعة بين 53.3% موافقون و23.3% موافقون بشدة، وهذا دليل على نجاح عملية التعيين في المؤسسة، مقارنة مع نسبة عدم التوافق بين العمل والمؤهلات التي تقدر ب 3.3% وهي نسبة قليلة جدا بالمقارنة مع الموافقة.

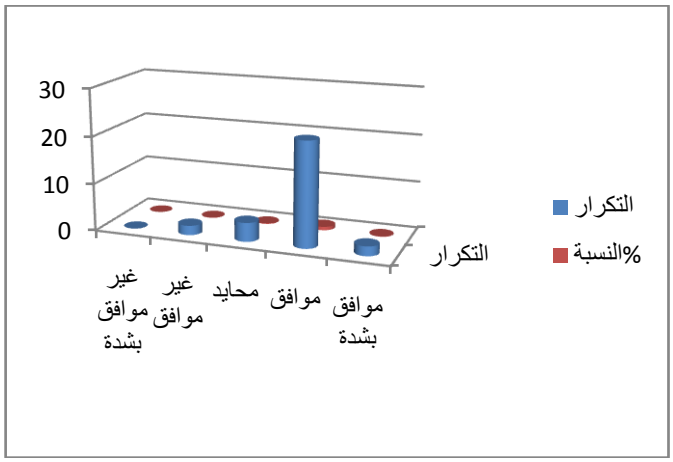
ثانيا– توزيع أعباء العمل عادل

الجدول رقم 14: توزيع أعباء العمل

البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	0	%0.00
غير موافق	2	%6.7
محايد	4	%13.3
موافق	22	%73.3
موافق بشدة	2	%6.7
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 13: توزيع أعباء العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول أن المؤسسة تقوم بتوزيع عادل لأعباء العمل على الأفراد وهذا من خلال نسبة الموافقة التي تفوق 70% من إجمالي عدد أفراد العينة المدروسة.

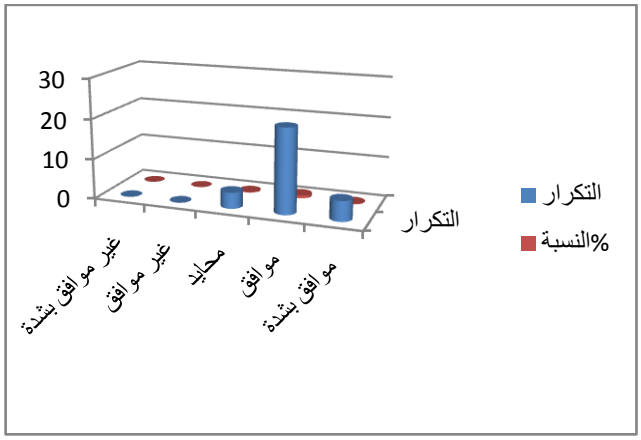
ثالثا– أنت راض عن العمل الذي تقوم به

الجدول رقم 15: الرضا عن العمل

البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	0	%0.00
غير موافق	0	%0.00
محايد	4	%13.3
موافق	21	%70.00
موافق بشدة	5	%16.7
المجموع	30	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 14: الرضا عن العمل



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 70% من أفراد العينة المدروسة يعبرون بموافقتهم على رضاهم عن العمل الذي يقومون به داخل المؤسسة وهذا راجع إلى تناسب العمل مع المؤهلات بالإضافة إلى التوزيع العادل لأعباء العمل على جميع الأفراد.

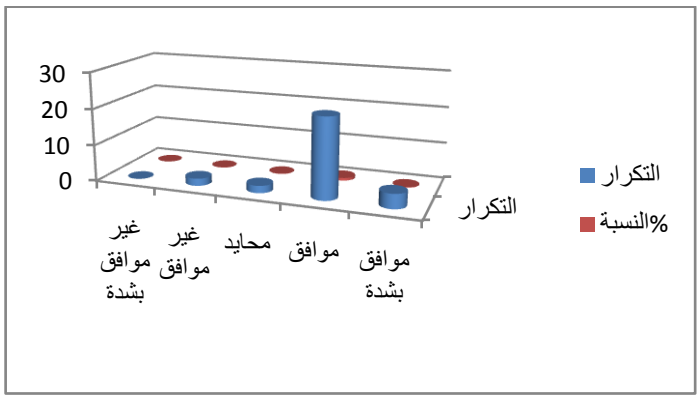
رابعا– هناك انسجام واندماج مع العمل الذي تقوم به

الجدول رقم 16: الإنسجام والاندماج مع العمل

البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	0	%0.00
غير موافق	2	%6.7
محايد	2	%6.7
موافق	22	%73.3
موافق بشدة	4	%13.3
المجموع	30	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 15: معرفة الانسجام والاندماج مع العمل



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن ما يفوق نسبة 73.3% من أفراد العينة يوافقون على انسجامهم واندماجهم في العمل الموكل إليهم داخل المؤسسة بالإضافة إلى 13.3% موافقون بشدة، أي بمجموع موافقة يقدر ب 86.6% وهذا دليل على حسن تسيير المؤسسة لعملية تعيين العمال في الوظائف المناسبة لهم.

الفرع الثاني: الاحتياجات التدريبية

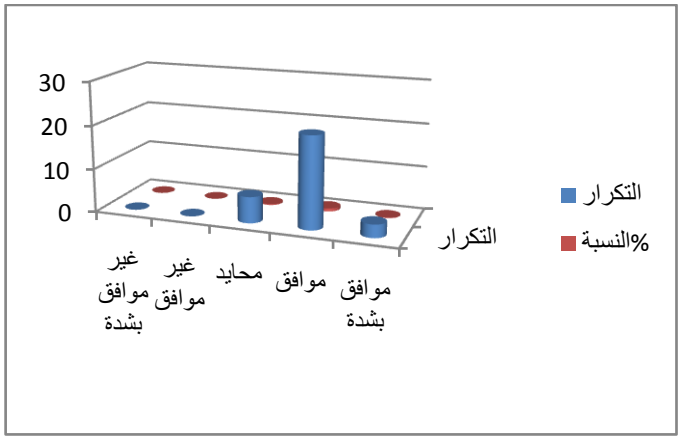
أولا– تجد أداءك للعمل يتم بسهولة

الجدول رقم : 17 سهولة أداء العمل

البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	0	%0.00
غير موافق	0	%0.00
محايد	6	%20.00
موافق	21	%70.00
موافق بشدة	3	%10.00
المجموع	30	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 16: سهولة أداء العمل



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أن أغلب أفراد العينة المدروسة يوافقون على سهولة أدائهم للعمل الموكل إليه وهذا ما يقارب نسبة 80% من مجموع العينة وهو دليل على نجاح المؤسسة في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

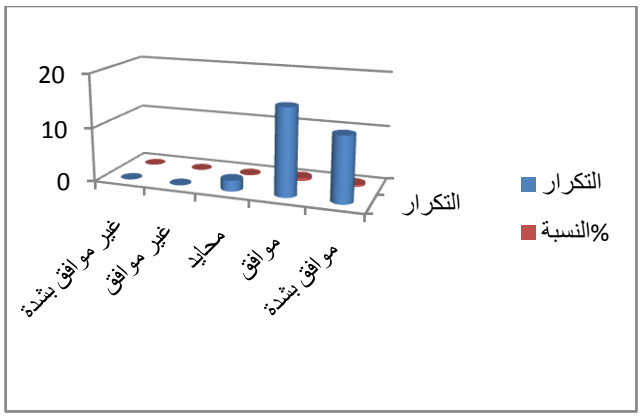
ثانيا– تجد أن كفاءتك تؤهلك للقيام بمهام أعلى من التي أنت فيها

الجدول رقم 18: تأهيل الكفاءات لمهام أعلى

البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	0	%0.00
غير موافق	0	%0.00
محايد	2	%6.7
موافق	16	%53.3
موافق بشدة	12	%40.00
المجموع	30	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الاستبيان

الشكل رقم 17: تأهيل الكفاءات لمهام أعلى



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يرى أغلب أفراد العينة المدروسة أنهم يمتلكون كفاءات تؤهلهم للقيام بمهام أعلى من المهام التي يقومون بها وهذا ما يفسر من خلال الجدول بنسبة 53.3% موافق و40% موافق بشدة أي نسبة موافقة إجمالية مقدرة ب93.3%.

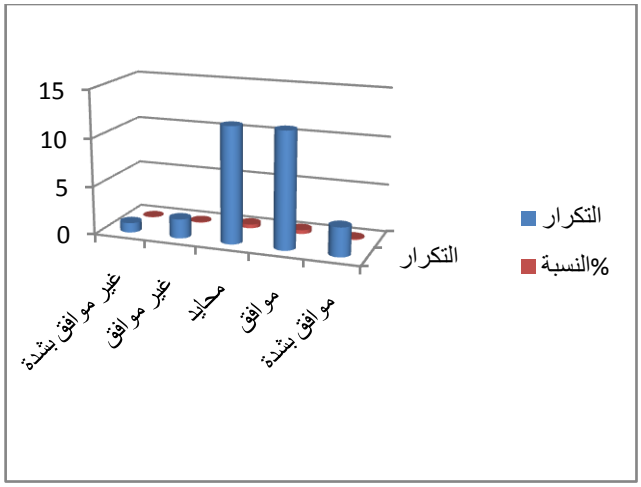
ثالثا– يتم دراسة احتياجات التدريب للموظفين حسب نتائج تقييم أدائهم

الجدول رقم 19: دراسة احتياجات التدريب

البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	1	%3.3
غير موافق	2	%6.7
محايد	12	%40.00
موافق	12	%40.00
موافق بشدة	3	%10.00
المجموع	30	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 18: دراسة احتياجات التدريب



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 40% من أفراد العينة موافقون على أن عملية دراسة الاحتياجات التدريبية تكون حسب نتائج تقييم الأداء، في حين أن نفس النسبة 40% من الأفراد محايدين أي أن نسبة الحيادية تتساوى مع التوافقية.

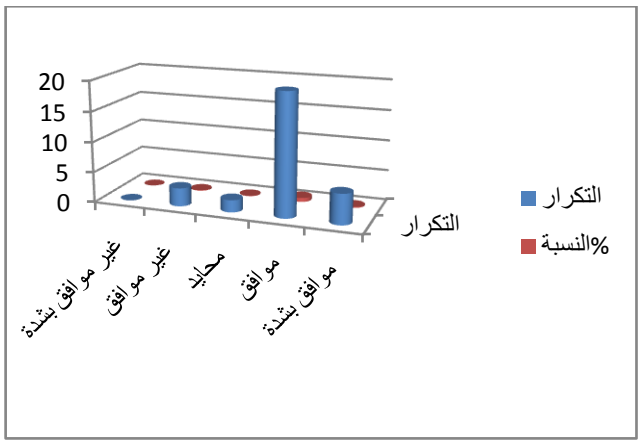
رابعا– ترى أنك في حاجة للتدريب من أجل القيام بمهامك بشكل أفضل

الجدول رقم 20: الحاجة للتدريب

البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	0	%0.00
غير موافق	3	%10.00
محايد	2	%6.7
موافق	20	%66.7
موافق بشدة	5	%16.7
المجموع	30	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 19: الحاجة للتدريب



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالرغم من الحرص الشديد من طرف المؤسسة على تقديم دورات تدريبية ناجحة ومستمرة لعمالها إلا أن ما نسبته 66.7% من أفراد العينة المدروسة يرون أنهم بحاجة لدورات تدريبية أخرى من أجل القيام بمهامهم بشكل أفضل وهذا راجع للتطورات السريعة في المجال التقني والتكنولوجي وإدارة الأعمال ورغبتهم الشديدة في مواكبة تلك التطورات.

الفرع الثالث: البرامج التدريبية

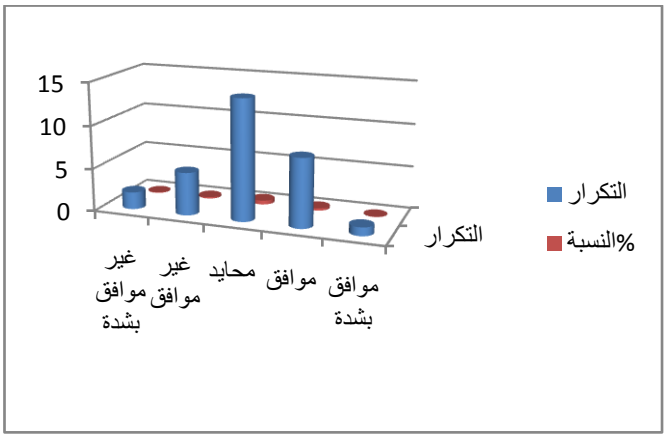
أولا– تقوم المؤسسة بتقييم الأداء قبل تصميم البرامج التدريبية

الجدول رقم 21: تقييم الأداء قبل تصميم برامج التدريب

البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	2	%6.7
غير موافق	5	%16.7
محايد	14	%46.7
موافق	8	%26.7
موافق بشدة	1	%3.3
المجموع	30	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 20: تقييم الأداء قبل تصميم برامج التدريب



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

حسب تصريحات المؤسسة فإنها تقوم بتقييم أداء الأفراد قبل قيامها بتصميم البرامج التدريبية، إلا أن أغلب أفراد العينة المدروسة وبنسبة 46.7% محايدين لذلك، في حين نجد نسبة 30% موافقين على ذلك بالمقارنة مع نسبة 16.7% منهم غير موافق وهذا ربما راجع لعدم درايتهم بكيفية سير العملية التدريبية في المؤسسة.

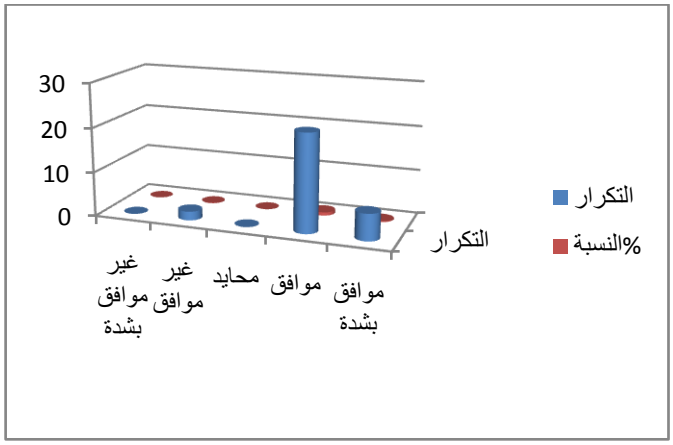
ثانيا– البرنامج التدريبي الذي شاركت فيه يساعدك على تطوير مهاراتك

الجدول رقم 22: مساعدة البرامج التدريبية على تطوير المهارات

البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	0	%00.00
غير موافق	2	%06.7
محايد	0	%00.00
موافق	22	%73.3
موافق بشدة	6	%20.00
المجموع	30	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 21: مساعدة البرامج التدريبية على تطوير المهارات



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 73.3% من أفراد العينة موافقون على أن البرامج التدريبية التي شاركوا فيها ساعدتهم على تطوير مهاراتهم، وما نسبته 20% منهم موافقون بشدة على ذلك، أي ما نسبته 93.3% موافقون وهذا دليل على نجاح المؤسسة في اختيار البرامج التدريبية المناسبة والأفراد المستهدفة لتطبيقها عليهم.

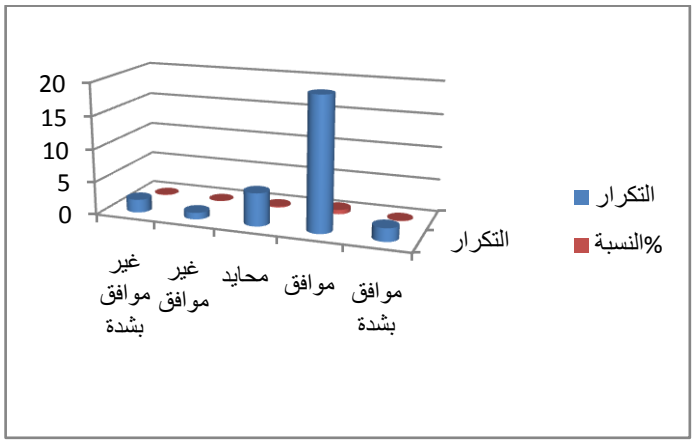
ثالثا– تقوم المؤسسة بإعداد برامج تطوير تتماشى مع مستجدات العمل

الجدول رقم 23: تماشي برامج التطوير مع مستجدات العمل

البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	2	%6.7
غير موافق	1	%3.3
محايد	5	%16.7
موافق	20	%66.7
موافق بشدة	2	%6.7
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 22: تماشي برامج التطوير مع مستجدات العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تقوم بإعداد برامج تطوير تتماشى مع المستجدات الحاصلة في العمل سواء التقنية أو التكنولوجية وهذا ما تفسره نسبة الموافقة لأفراد العينة والتي تساوي 66.7% من بين إجمالي العينة، بالإضافة إلى 6.7 % منهم موافقون بشدة أي بإجمالي موافقة بلغ 73.4%.

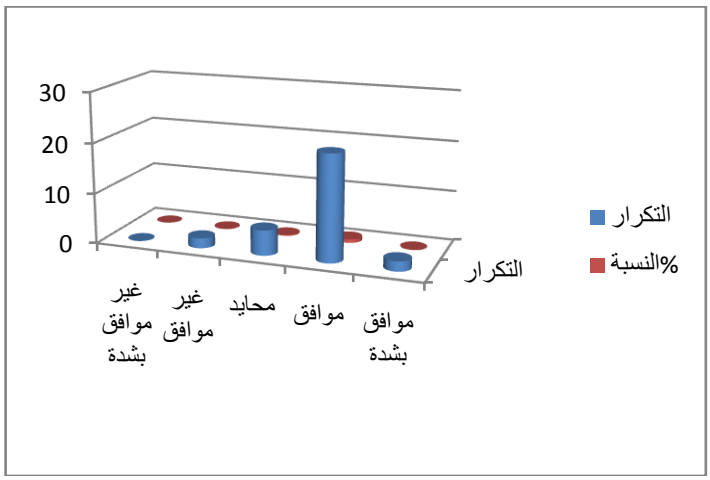
رابعا– تصميم البرنامج التدريبي يتفق مع متطلبات العمل

الجدول رقم 24: توافق البرامج التدريبية مع متطلبات العمل

البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	0	%00.00
غير موافق	2	%6.7
محايد	5	%16.7
موافق	21	%70.00
موافق بشدة	2	%6.7
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم 23: توافق البرامج التدريبية مع متطلبات العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 70% من أفراد العينة موافقين على أن تصميم البرنامج التدريبي يتفق مع متطلبات العمل، زيادة إلى 6.7% آخرين موافقون بشدة، وهذا يدل على أن المؤسسة تحرص على تتبع ومواكبة المستجدات الحاصلة ومطابقتها مع متطلبات العمل.

المطلب الثالث:عرض وتحليل أبعاد محور أداء الموارد البشرية

الفرع الأول: الجودة الخدمة

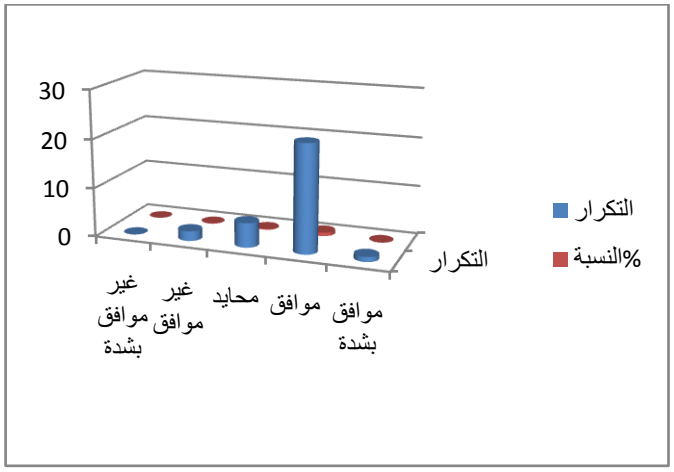
أولا– يقوم العاملين بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة

الجدول رقم 25: أداء العمل بالكفاءة والفعالية المطلوبتين

البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	0	%00.00
غير موافق	2	%6.7
محايد	5	%16.7
موافق	22	%73.3
موافق بشدة	1	%3.3
المجموع	30	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 24: أداء العمل بالكفاءة والفعالية المطلوبتين



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة موافقين عل أنهم يؤدون أعمالهم بالكفاءة والفعالية المطلوبتين بنسبة 76.6% من مجموع العينة وهذا ينعكس بالإيجاب على جودة تقديم العمل.

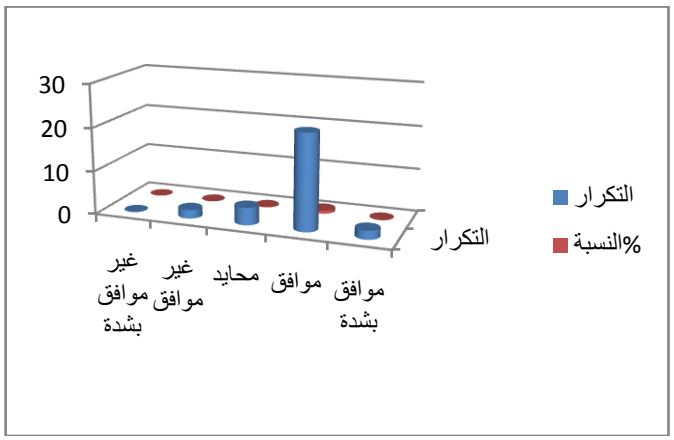
ثانيا– تؤدى الأعمال من طرف الموظفين طبقا لمعايير الجودة المطلوبة

الجدول رقم 26: تأدية الأعمال وفق معايير الجودة المطلوبة

البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	0	%00.00
غير موافق	2	%6.7
محايد	4	%13.3
موافق	22	%73.3
موافق بشدة	2	%6.7
المجموع	30	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 25: تأدية الأعمال وفق معايير الجودة المطلوبة



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن معظم أفراد العينة موافقين عل أنهم يؤدون أعمالهم طبقا لمعايير الجودة المطلوبة ما تفسره نسبة 73.3% من مجموع العينة موافقون و 6.7% موافقون بشدة، وهذا دليل على أن المؤسسة تلتزم بتطبيق معايير الجودة ودليل ذلك حوزتها على جائزة إيزو 9001 للجودة لسنة 2015.

ثالثا– يبذل الموظفون جهدهم لإنجاز المهام في الوقت المحدد

الجدول رقم 27: بذل الجهد لإنجاز المهام في الوقت المحدد

البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	0	%00.00
غير موافق	1	%3.3
محايد	4	%13.3
موافق	22	%73.3
موافق بشدة	3	%10
المجموع	30	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 26: بذل الجهد لإنجاز المهام في الوقت المحدد



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن جل أفراد العينة يبذلون جهدهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد وهذا بنسبة 73.3% من إجمالي عدد أفراد العينة موافقون و 10% منهم موافقون بشدة أي نسبة الموافقة الإجمالية قدرت ب83.3% من إجمالي العينة.

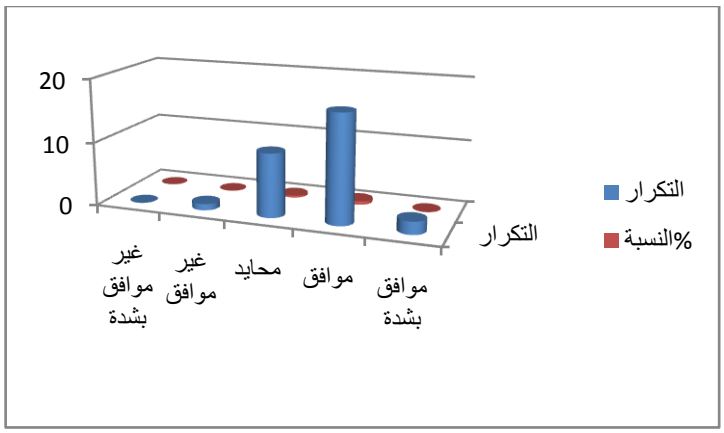
رابعا– تساعد معايير تقييم الأداء على إنجاز العمل طبقا للخطط والبرامج

الجدول رقم 28: مساعدة معايير الأداء على إنجاز العمل

البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	0	%00.00
غير موافق	1	%3.3
محايد	10	%33.3
موافق	17	%56.7
موافق بشدة	2	%6.7
المجموع	30	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 27: مساعدة معايير الأداء على إنجاز العمل



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 56.7% من أفراد العينة موافقون على أن معايير أداء العمل في المؤسسة تساعدهم على إنجاز أعمالهم طبقا للخطط والبرامج المسطرة وهذا يعني أن المؤسسة نجحت في تحديد معايير أداء العمل من أجل الوصول لتحقيق تلك الخطط والبرامج بنجاح مسبقا.

الفرع الثاني: المهارات البشرية

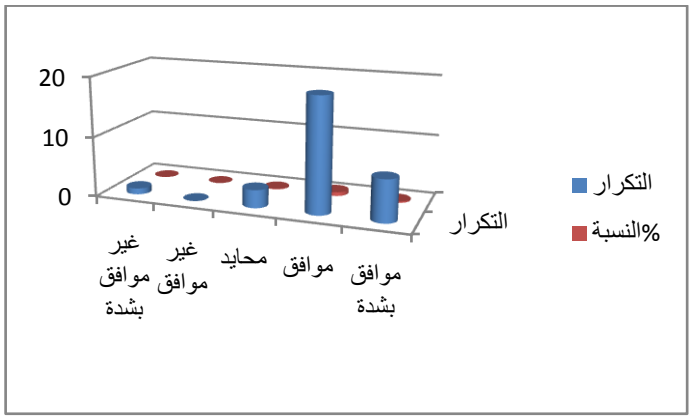
أولا– التعامل مع الزملاء في العمل يساعد على تعلم مهارات جديدة تساعد على تحسين الأداء

الجدول رقم 29: مساعدة التعامل مع الزملاء على تعلم المهارات لتحسين الأداء

البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	1	%03.3
غير موافق	0	%00.00
محايد	3	%10.00
موافق	19	%63.3
موافق بشدة	7	%23.3
المجموع	30	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 28: مساعدة التعامل مع الزملاء على تعلم المهارات لتحسين الأداء



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتبين أن 63.3% من أفراد العينة موافقون على أن التعامل مع زملائهم في العمل يساعدهم على اكتساب مهارات جديدة تساعد على تحسين أدائهم لمهامهم كما أن نسبة 23.3% منهم موافقون بشدة على ذلك أي بإجمالي موافقة بلغ 86.6% على نجاح العمل الجماعي.

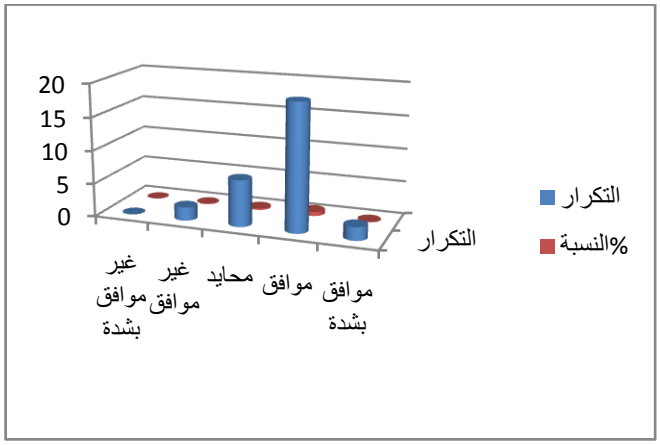
ثانيا– الموظف لديه المهارات الكافية لتأدية مهامه المطلوبة في الوظيفة

الجدول رقم 30: المهارات كافية لتأدية المهام

البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	0	%00.00
غير موافق	2	%6.7
محايد	7	%23.3
موافق	19	%63.3
موافق بشدة	2	%6.7
المجموع	30	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 29: المهارات كافية لتأدية المهام



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول أن نسبة موافقة الإجمالية لأفراد العينة على أنهم يمتلكون مهارات كافية لتأدية مهامهم المطلوبة في الوظيفة تقدر ب 70% من إجمالي العينة وهذا دليل على امتلاك المؤسسة لرأس مال بشري ذو كفاءات ومهارات عالية

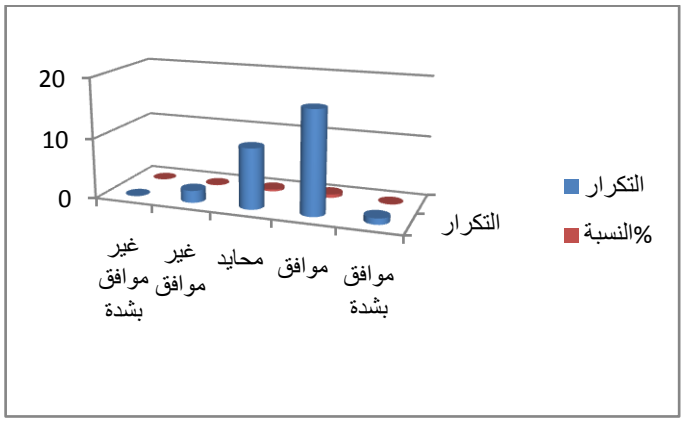
ثالثا– الموظف يستطيع حل المشاكل التي تواجهه أثناء القيام بمهامه

الجدول رقم 31: حل المشاكل أثناء القيام بالمهام

البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	0	%00.00
غير موافق	2	%6.7
محايد	10	%33.3
موافق	17	%56.7
موافق بشدة	1	%3.3
المجموع	30	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 30: حل المشاكل أثناء القيام بالمهام



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أن أفراد العينة قادرين على حل مشاكل العمل التي تواجههم أثنا القيام بمهامهم بنسبة 60% من إجمالي العينة في حين نجد نسبة 33.3% من الأفراد محايدين لذلك وفقط 6.7% غير موافقين وهذا نظرا لعدم معرفتهم لنوع المشاكل أو حجمها.

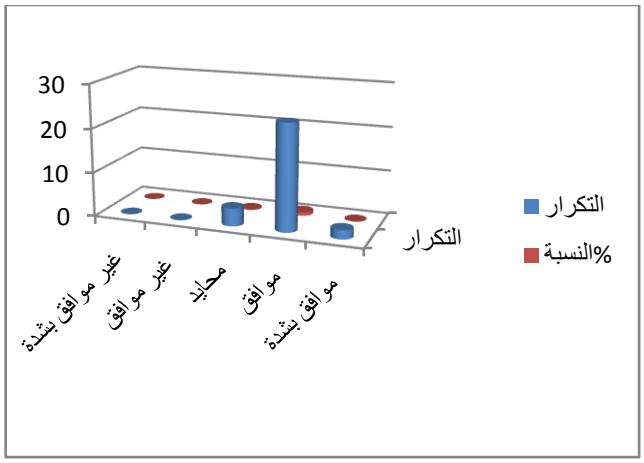
رابعا– يقوم الموظف باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء تأديته لمهامه

الجدول رقم 32: استغلال الموارد لتأدية المهام

البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	0	%00.00
غير موافق	0	%00.00
محايد	4	%13.3
موافق	24	%80.00
موافق بشدة	2	%6.7
المجموع	30	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 31: إستغلال الموارد لتأدية المهام



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أن نسبة 80% من الأفراد يوافقون على أنهم يستغلون كافة الموارد المتاحة لديهم أثناء تأديتهم لمهامهم، و6.7% موافقون بشدة، وهذا دليل على أن المؤسسة توفر لهم جميع الموارد اللازمة لتأدية عملهم وتضعها تحت تصرفهم.

الفرع الثالث: السلوك الإبداعي

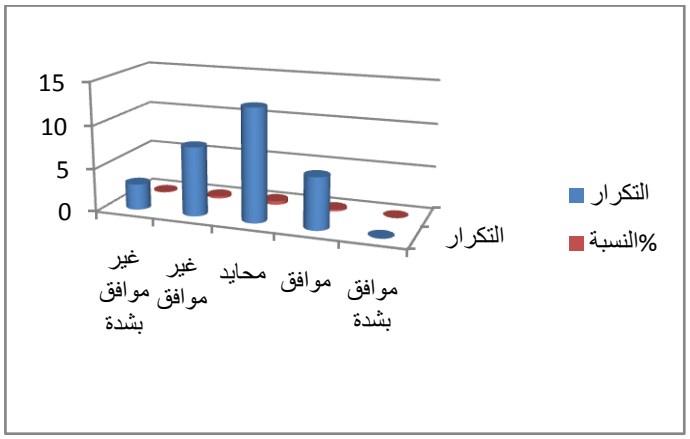
أولا– تمنح المؤسسة حوافز ومكافئات للموظفين المبدعين

الجدول رقم 33: حوافز ومكافئات الإبداع

البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	3	%10.00
غير موافق	8	%26.7
محايد	13	%43.3
موافق	6	%20.00
موافق بشدة	0	%00.00
المجموع	30	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 32: حوافز ومكافئات الإبداع



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS

تتدنى نسبة الموافقة بالنسبة لهذا الشق من السؤال إلى 20% فقط من إجمالي العينة، حيث أن من خلال النتائج يتضح لنا أن نسبة 26.7% غير موافقون على أن المؤسسة تمنح حوافز للموظفين المبدعين وما نسبته 10% من الأفراد غير موافقون بشدة أي النسبة الإجمالية لعدم الموافقة بلغت 36.7%، وتصدرت شريحة المحايدين العينة بنسبة 43.3%، وهذا دليل على عدم حرص المؤسسة على انتهاج مبدأ التحفيز لتشجيع العمال على الإبداع داخل محيط العمل.

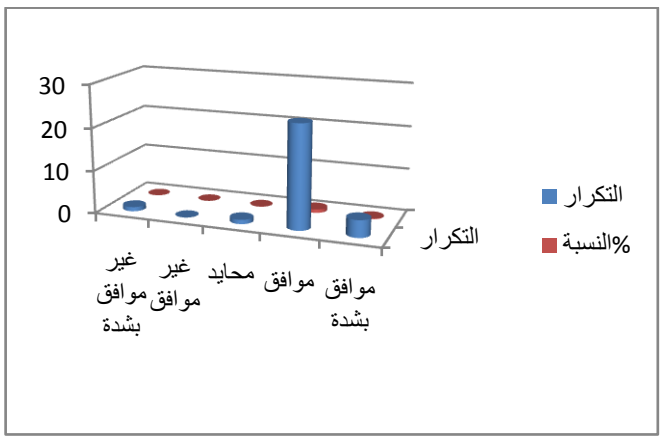
ثانيا– يساهم الاتصال بين الموظفين على الإبداع في العمل

الجدول رقم 34: مساهمة الاتصال بين الموظفين في الإبداع

البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	1	%03.3
غير موافق	0	%00.00
محايد	1	%03.3
موافق	24	%80.00
موافق بشدة	4	%13.3
المجموع	30	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 33: مساهمة الاتصال بين الموظفين في الإبداع



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يساهم الاتصال بين الموظفين على الإبداع في العمل داخل المؤسسة وهذا ما تفسره نسبة موافقة أفراد العينة والمقدرة ب80% موافقون بالإضافة ل 13.3% موافقون بشدة أي بمجموع 93.3%من المجموع الإجمالي للعينة.

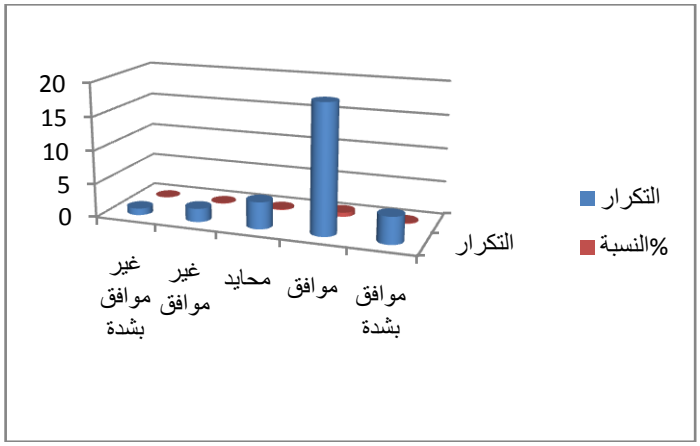
ثالثا– للموظف الرغبة في التغيير والتطوير

الجدول رقم 35: الرغبة في التغيير والتطوير

البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	1	%03.3
غير موافق	2	%6.7
محايد	4	%13.3
موافق	19	%63.3
موافق بشدة	4	%13.3
المجموع	30	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 34: الرغبة في التغيير والتطوير



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتجلى من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة يرغبون في التغيير والتطوير من خلال نسب موافقتهم ب63.33% و13.33%موافق بشدة أي بنسبة إجمالية ب76.66%من إجمالي العينة.

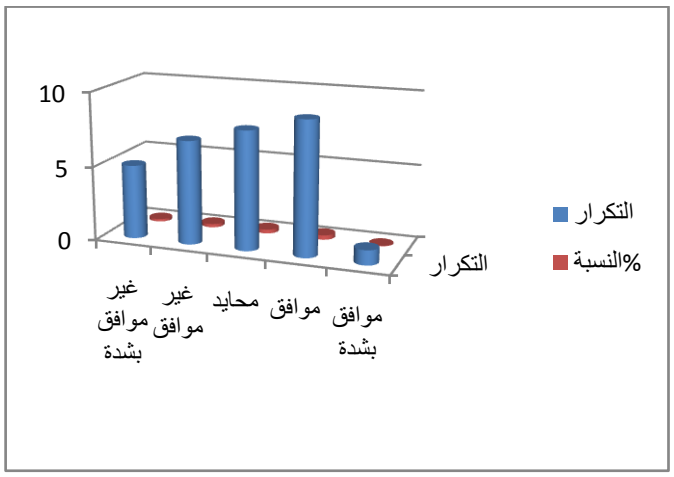
رابعا– تقوم المؤسسة بتشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة في العمل

الجدول رقم 36: التشجيع على تقديم الأفكار الجديدة

البيان	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	5	%16.7
غير موافق	7	%23.3
محايد	8	%26.7
موافق	9	%30.00
موافق بشدة	1	%03.3
المجموع	30	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 35: التشجيع على تقديم الأفكار الجديدة



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS

تقاربت نسب الموافقة والمحايدة وعدم الموافقة على أن المؤسسة تقوم بتشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة في العمل، حيث بلغت نسبة الموافقة 33.3% من إجمالي العينة وهي نسبة أقل من النصف، كما بلغت نسبة عدم الموافقة الإجمالية 40% في حين نجد أن نسبة 26.7% من أفراد العينة محايدين وهذا يفسر أن المؤسسة تتمسك بأفكارها الحالية ولا تشجع على تقديم أفكار جديدة من طرف الموظفين.

المبحث الثالث: التفسير الإحصائي لنتائج تحليل البيانات

بعد تفريغ محتوى الاستبيان وتحليل نتائجه قمنا بعملية قياس ترابط أبعاد المتغيرين المدروسين والمتمثلين في التدريب وأداء الموارد البشرية في مؤسسة كهريف.

المطلب الأول: عملية عرض وتحديد عبارات القياس

من أجل تحديد العلاقة بين المتغير المستقل "التدريب" والمتغير التابع "أداء الموارد البشرية" استعملنا بعض المؤشرات الإحصائية كالتكرارات والنسب المئوية، كما قمنا بقياس كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة أبعاد المتغيرين، وكذا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجماليين لكل بعد من أجل التعرف على مدى ترابط المتغيرين.

ولهذا قمنا بتحويل عبارات القياس المستعملة في الاستبيان إلى قيم حقيقية من أجل تسهيل عملية الحساب باستخدام مقياس **ليكرت Likert** المتدرج من "غير موافق بشدة" إلى "موافق بشدة" كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم 37: قيم عبارات القياس

عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: التفسير الإحصائي لأبعاد التدريب

جدول رقم 38: التفسير الإحصائي لأبعاد التدريب

أبعاد التدريب	الأسئلة		عبارات القياس					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
أ – التعيين	1	التكرار	1	3	3	16	7	3.83	1.020
		النسبة%	3.3	10	10	53.3	23.3		
	2	التكرار	0	2	4	22	2	3.80	0.664
		النسبة%	0	6.7	13.3	73.3	6.7		
	3	التكرار	0	2	4	21	5	4.03	0.556
		النسبة%	0	0	13.3	70	16.7		
	4	التكرار	0	2	2	22	4	3.93	0.691
		النسبة%	0	6.7	6.7	73.3	13.3		
الوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجماليين								**3.898**	**0.733**
ب– الاحتياجات التدريبية	5	التكرار	0	0	6	21	3	3.90	0.548
		النسبة%	0	0	20	70	10		
	6	التكرار	0	0	2	16	12	4.33	0.606
		النسبة%	0	0	6.7	53.3	40		
	7	التكرار	1	2	12	12	3	3.47	0.900
		النسبة%	3.3	6.7	40	40	10		
	8	التكرار	0	3	2	20	5	3.90	0.803
		النسبة%	0	10	6.7	66.7	16.7		
الوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجماليين								**3.90**	**0.714**
ج– البرامج التدريبية	9	التكرار	2	5	14	8	1	3.03	0.928
		النسبة%	6.7	16.7	46.7	26.7	3.3		
	10	التكرار	0	2	0	22	6	4.07	0.691
		النسبة%	0	6.7	0	73.3	20		
	11	التكرار	2	1	5	20	2	3.63	0.928
		النسبة%	6.7	3.3	16.7	66.7	6.7		
	12	التكرار	0	2	5	21	2	3.77	0.679
		النسبة%	0	6.7	16.7	70	6.7		
الوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجماليين								**3.625**	**0.807**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن أبعاد التدريب قد حققت متوسطات حسابية وانحرافات معيارية متقاربة، حيث حقق بعد التعيين متوسط حسابي قدره3.898 وانحراف معياري قدره 0.733 فيحين حقق بعد الاحتياجات التدريبية نفس قيمة المتوسط الحسابي السابق أي 3.90 مع انحراف معياري قدره 0.714 أما بعد البرامج التدريبية فقد حقق ما قدره 3.625 كمتوسط حسابي و0.807 كانحراف معياري، وهذا يشير إلى أن نسبة توافق أفراد العينة عالية بخصوص فقرات أبعاد هذا المحور، وجاءت إجابات المبحوثين ممركزة وغير مشتتة وهذا ما دل عليه الانحراف المعياري.

المطلب الثالث: التفسير الإحصائي لأبعاد أداء الموارد البشرية

الجدول رقم 39: التفسير الإحصائي لأبعاد أداء الموارد البشرية

أبعاد أداء الموارد البشرية	الأسئلة		عبارات القياس					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
ب –جودة الخدمة	13	التكرار	0	2	5	22	1	3.73	0.640
		النسبة%	0	6.7	16.7	73.3	3.3		
	14	التكرار	0	2	4	22	2	3.80	0.664
		النسبة%	0	6.7	13.3	73.3	6.7		
	15	التكرار	0	1	4	22	3	3.90	0.607
		النسبة%	0	3.3	13.3	73.3	10		
	16	التكرار	0	1	10	17	2	3.67	0.661
		النسبة%	0	3.3	33.3	56.7	6.7		
الوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجماليين								3.775	0.643
ب– المهارات البشرية	17	التكرار	1	0	3	19	7	4.03	0.809
		النسبة%	3.3	0	10	63.3	23.3		
	18	التكرار	0	2	7	19	2	3.70	0.702
		النسبة%	0	6.7	23.3	63.3	6.7		
	19	التكرار	0	2	10	17	1	3.57	0.679
		النسبة%	0	6.7	33.3	56.7	3.3		
	20	التكرار	0	0	4	24	2	3.93	0.450
		النسبة%	0	0	13.3	80	6.7		
الوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجماليين								3.807	0.66
ج– السلوك الإبداعي	21	التكرار	3	8	13	6	0	2.73	0.907
		النسبة%	10	26.7	43.3	20	0		
	22	التكرار	1	0	1	24	4	4.00	0.695
		النسبة%	3.3	0	3.3	80	13.3		
	23	التكرار	1	2	4	19	4	3.77	0.898
		النسبة%	3.3	6.7	13.3	63.3	13.3		
	24	التكرار	5	7	8	9	1	2.80	1.157
		النسبة%	16.7	23.3	26.7	30	3.3		
الوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجماليين								3.325	0.914

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أبعاد أداء الموارد البشرية قد حققت متوسطات حسابية وانحرافات معيارية متقاربة، حيث حقق بعد جودة الخدمة متوسط حسابي قدره3.775 وانحراف معياري قدره 0.809 فيحين حقق بعد المهارات البشرية نفس قيمة المتوسط الحسابي السابق أي 3.807 مع انحراف معياري قدره 0.66 أما بعد السلوك الإبداعي فقد حقق ما قدره 3.325 كمتوسط حسابي و0.914 كانحراف معياري، وهذا يشير إلى أن نسبة توافق أفراد العينة عالية بخصوص فقرات أبعاد هذا المحور، وجاءت إجابات المبحوثين ممركزة وغير مشتتة أغلبها ما بين موافق وموافق بشدة مع نسبة قليلة لمحايد وهذا ما دل عليه الانحراف المعياري.

خلاصة الفصل الرابع

بعدما تطرقنا لدراسة المنهج الدراسي المتبع وخصائصه ومكوناته قمنا بتحديد مجتمع وعينة الدراسة وكذا الأدوات المستعملة، انتقلنا إلى تجمع وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استمارات الاستبيان التي وزعت على أفراد هذه العينة حيث تضمنت الاستمارة محورين أساسيين هما :التدريب وأداء الموارد البشرية، وعند استرجاع ها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج SPSS 22، وقد قمنا بالاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة عن إشكالية الدراسة، من أجل تحليل إجابات أفراد العينة وتفسيرها للإجابة على إشكالية الدراسة وتحديد مساهمة التدريب في تثمين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وقد توصلنا إلى أنها توجد علاقة ارتباط قوية بين التدريب وأداء الموارد البشرية وهذا ما فسره ترابط مختلف أبعاد هذين المحورين.

الخاتمة

الخاتمة

من خلال دراستنا التي تمحورت حول التدريب أدركنا أن وظيفة التدريب من الوظائف ا لأساسية و المهمة لإدارة الموارد البشرية لأي مؤسسة و ضمانا لنجاحها، فأي مؤسسة تسعى للتكيف ومسايرة التطورات التكنولوجية و العملية السريعة الحاصلة، وتكون متوقفة على جهودها التدريبية الفعالة التي تساعد على تحديد الاحتياجات من الأفراد العاملين، فقد تتطلب إدارة الموارد البشرية مسيرين يمتلكون قدرات فكرية منطقية، ولن تكون هذه الجهود مثمرة ما لم تتوج بعملية تدريبية فعالة للموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من مواجهة التطورات الحاصلة، فقد أولى اهتمام كبير في الآونة الأخيرة بدراسة وتطبيق مبادئ وأساليب وأنواع التدريب ، فمقدرة المؤسسة متوقفة على مدى إشباع حاجيات موارد ها البشرية، وتحقيق أهدافها بنجاعة لإثبات تواجدها الاقتصادي و الاجتماعي على الساحة السوقية و استمرارها.

فالمؤسسات تهدف إلى تحقيق مستوى ربحية مرضية مقابلا لاحتياجات عملائها، ويأتي ذلك من اعتماد ها على النشاط التدريبي حيث أنه الوحيد الذي يترجم احتياجات المؤسسة من كفاءات و قدرات من العاملين، و عليه لن تجني العملية التدريبية ثمارها ما لم يتم تصميم برامج تدريبية تتوافق مع احتياجات ا لأفراد و المؤسسات و المتطلبات التكنولوجية والعملية، كما تعتبر هذه الأخيرة فضاء للتعلم والتحسين وصقل ا لم هارات والقدرات وتنميتها، واكتساب الخبرات، وتوجيه السلوك باتجاه يرفع كفاءة الأفراد في أداء العمال المكلفين بها.

ونتيجة لدراستنا جاءت الإجابة على الفرضيات السابقة كمايلي:

الفرضيات النظرية:

بالنسبة للفرضية الأولى : وبعد تطرقنا للجانبين النظري والتطبيقي لموضوعي التدريب والأداء تبين صحة الفرضية في أن أهداف وأهمية التدريب تكمن في الرفع من مستوى الأداء في المؤسسة.

بالنسبة للفرضية الثانية: كل الباحثين يؤكدون أن أغلب المؤسسات أو المنظمات تقوم بعملية تقييم أداء مواردها البشرية وفق مجموعة من المحددات والمؤشرات وتم إسقاطها على المؤسسة محل الدراسة وهذا ما أكد صحة الفرضية الثانية.

الفرضيات التطبيقية:

بالنسبة للفرضية الثالثة: من خلال دراستنا الميدانية بمؤسسة كهريف تبين أن للتدريب دور فعال في الرفع من مستوى أداء الموارد البشرية ومساهمته في تقديم القيمة المضافة في العمل وهذا ما يتوافق مع الفرضية الثالثة.

بالنسبة للفرضية الرابعة: بعد تحليل إجابات الاستبيان تم استنتاج أن أغلب أفراد الدراسة يؤكدون أن الدورات التدريبية التي شاركوا فيها ساهمت في إكسابهم الخبرة والكفاءة في تأدية عملهم وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

النتـــائج:

ومن خلال ما سبق استخلصنا من دراستنا النتائج التالية:

1 - إهتمام مؤسسة كهريف بعملية التدريب دفعها لتنصيب مصلحة خاصة بذلك وهي دائرة التدريب تابعة لمديرية الموارد البشرية.

2 - توفر المؤسسة على هيئة تدريب خاصة تابعة لمجمع سونالغاز المسماة (مؤسسة التدريب في مجال الكهرباء والغاز) تقدم أحسن العروض للبرامج التدريبية حسب احتياجات المؤسسة، وهذا ما ساهم في رفع مستوى الأداء بها.

3 - دائرة التدريب تعد من أهم مصالح إدارة الموارد البشرية لمؤسسة كهريف.

4 - إعداد و تقييم البرنامج التدريبي من المهام الأساسية لدائرة التدريب بالمؤسسة.

5 - عملية التدريب بالمؤسسة تسير بوتيرة جد سريعة ومترابطة من أجل تحسين مستوى أداء عمالها لمواكبة التطورات الحاصلة.

6 - الحرص الشديد من طرف المؤسسة على إمداد عمالها بالمهارات والقدرات العالية لتأدية عملهم بجودة عالية.

7 - الترابط والتواصل الدائمين بين دائرة التدريب ومختلف المديريات المركزية والمديريات الجهوية التابعة للمؤسسة من أجل التنسيق فيما بينها حول البرامج التدريبية.

8 - من خلال الاستبيان تبين أن المؤسسة لا تقوم بتقديم الحوافز لعمالها لتشجيعهم على تقديم إضافات في عملهم.

9 - تبين أن المؤسسة لا تحرص على تشجيع عمالها لتقديم أفكار جديدة في العمل.

10 - يشعر أغلب العمال بتحسين في أدائهم بعد التدريب.

11 - يساهم التدريب في رفع معنويات العمال المتدربين.

12 - لوحظ أنه اعتمد في تنفيذ المخطط التدريبي على التوقيت المفروض مع المراعاة في التنفيذ نوعية التدريب، والطرق المتبعة في تنفيذ البرامج التدريبية مع ضرورة توفير الأدوات اللازمة للمتدرب (النقل، الأكل والمبيت).

13 - لاحظنا أن المؤسسة قد اتبعت أنواع تدريبية ملائمة مع احتياجاتها وفق التطورات الحاصلة خاصة التكنولوجية والتقنية.

الاقتراحات:

وانطلاقا من هذه النتائج نقترح على المؤسسة بعض التوصيات و من أهمها:

1 - ربط الترقيات والمهمات الخارجية وبعض أنواع الحوافز والمكافآت بالسجل التدريبي للموظفين في المؤسسة، ودراسة منح حوافز مالية لاجتياز بعض أنواع البرامج التدريبية بتفوق.

2 - كل تدريب يجب أن يختتم باختبار تطبيقي لمعرفة مدى تحسين أداء العامل.

3 - تنمية قدرات ومهارات الأفراد في مجالات أخرى غير تخصصاتهم، وهذا بهدف إكسابهم المعارف والمهارات لأداء أعمال أخرى ذات مهام مختلفة ومغايرة، إذ تعطي للأفراد مرونة أكثر وتجعل من خبراتهم ومهاراتهم ومعارفهم المتعددة تتطابق مع متطلبات جملة من الوظائف داخل المؤسسة.

4 - التقييم المستمر للعمال بشكل ثلاثي أو سداسي إضافة إلى التقييم السنوي بالمؤسسة.

5 - إجراء جدول مقارنة لأداء العمال المتدربين قبل وبعد البرنامج التدريبي.

6 - وضع جدول لمقارنة نسبة كل من الأخطاء، دوران العمل والغيابات قبل وبعد التدريب.

7 - محاولة الاستفادة من التجارب الناجحة في المؤسسات المماثلة في البلدان الأخرى.

.آفاق الدراسة:

وفي ختام دراستنا هذه نشير إلى أنه من خلال جمعنا للمعلومات المتعلقة بموضوع دراستنا والمتعلق بالتدريب والأداء سواء من المصادر الأدبية أو من خلال الدراسة الميدانية أثار انتباهنا عدة مواضيع أخرى ذات صلة بالموضوع يمكن البحث فيها، نأمل أن يتطرق إليها باحثون آخرون مستقبلا، نقترح منها:

- واقع التدريب في القطاع العام والخاص " مع التركيز على المقارنة بينهما".
- نظام الحوافز وأثره على نجاح العملية التدريبية في المنظمة.
- علاقة أداء الموارد البشرية بالحوافز المادية والمعنوية.
- دور التدريب في التقليل من حوادث العمل.
- أثر إستراتيجيات التدريب على أداء المؤسسة.

قائمة المراجع

- **المراجع باللغة العربية**

الكتب

1. باري كشواي، إ**دارة الموارد البشرية**، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
2. توني نيوباي، ترجمة شويكار زكي، **التدريب الفعال وأثره على التكلفة** ، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2003.
3. جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية** ، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2003.
4. خضير كاظم حمود، **منظمة المعرفة** ، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
5. زاهد محمد دريدي، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
6. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، **إدارة الموارد البشرية** ، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000.
7. عبد الله حسين جوهر، **إدارة الموارد البشرية،التنظيم، التدريب، السكريتارية** ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، بدون سنة النشر.
8. عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، **التدريب الإداري الموجه بالأداء** ، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2012.
9. عمار بن عيشي، **إتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد** ، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
10. علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب، القاهرة، 2001.
11. عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، **السلوك التنظيمي في المنظمات** ، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
12. علي غربي، **تنمية الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر و التوزيع، الجزائر، 2007.

13. عادل محمد زايد، **ادارة الموارد البشرية(رؤية استراتجية)**، كلية التجارة،جامعة القاهرة،2003.

14. عبد الكريم أبو الفتوح درويش، **إدارة الأداء (منظور التميز المؤسسي)**، حقوق الطبع محفوظة لشرطة الشارقة/مركز بحوث الشرطة، الطبعة الأولى،الشارقة، الإمارات العربية المتحدة،2009.

15. عبد الحميد عبد الفتاح المغربى، **الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات ادارة الموارد البشرية**، المكتبة العصرية للنشر.

16. فايز الخاطر، **إستراتيجية التدريب الفعال** ، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

17. مبروكة عمر محيرق، **أساسيات تدريب الموارد البشرية** ، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.

18. محمد عبد الفتاح الصيرفي، **التدريب الإداري** ، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009.

19. منير بن أحمد بن دريدي، **إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية** ، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

20. مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية** ، الدار الجامعية، مصر، 2008.

21. مجموعة خبراء، **أفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب** ، المنظمة العربية للتنمية البشرية والتدريب، مصر، 2007.

22. نظمي شحادة، محمد الباشا، **إدارة الموارد البشرية** ، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2000.

23. وسيلة حمداوي، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر القائمية، 2004.

الأطروحات والمذكرات

1. احمد لمين مراكشي، **دور الحوافز في تحسين الأداء للموارد البشرية** ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، مارس 2012.
2. ربيع بوعريوة، **تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة** ، دراسة حالة مؤسسة يونالغاز، مذكرة ماجستير، كلية العلو التجارية والإقتصادية وعلوم التسيير، 2007/2006.
3. سليمان الفارس، **تحديد الإحتياجات التدريبية**، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2009.
4. ساعد قرمش زهرة، **دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية** ، مذكرة ماجستير إقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية علوم التسيير والعلوم الإقتصادية، جامعة 20أوت سكيكدة، 2007.
5. عمار بن عيسى، **دور تقييم أداء العاملين في تحديد الإحتياجات التدريبية** ، دراسة حالة مؤسسة الكوابل الكهربائة ببسكرة مذكرة ماجستير كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2006/2005.
6. علاء الدين سكساف، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرةالماستر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2016.
7. غازي حسن عودة الحلابية، **أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين** ، رسالة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
8. محمد لمين مراكشي، **فعالية التدريب في تنمية الموارد البشرية حالة مؤسسة نفطال وحدة البليدة**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2005.
9. مراس عبد القادر، الشيخ محمد، **دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء** ، مذكرة شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2015/ 2016.
10. نادر حامد عبد الرزاق أو شرخ، **تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين**، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010.

المجلات والملتقيات

1. أمل حمودي عبي، **دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال**، مجلة الفتح، كلية التربية، سوريا، العدد 48، 2012.
2. بلعور سليمان، **دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية**، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2010.
3. صورية زاوي، ميلود تومي، دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، **مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية**، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد7، جوان 2010.
4. فؤاد يوسف عبد الرحمن ، سمية عباس مجيد، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين، **مجلة الإدارة والاقتصاد**،دون ذكر الجامعة والبلد،العدد 91، 2011.
5. مباركة خمقاني، "أساليب وأدوات تجميع البيانات"، **مجلة الذاكرة**، تصدر عن مخبر التراث اللغوي والأدبي في الجنوب الشرقي الجزائري، العدد : التاسع، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، جوان 2017.
6. ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني، علي أكرم عبد الله علي، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين، **مجلة تنمية الرافدين**، جامعة موصل، العدد 98، مجلد ،2010.

المقابلات

1. مقابلة مع السيد: وليد مصطفى زواق، إطار مكلف بالدراسات، دائرة التدريب، مؤسسة كهريف.
2. مقابلة مع السيدة: سفوحي نسيمة، إطار مكلفق بالدراسات، دائرة التدريب، مؤسسة كهريف.

الموسوعات

1. حسان محمد الحسين، **موسوعة علم الاجتماع** ، الطبعة 51، الدار العربية للموسوعات، بيروت، 1999.
2.

المراجع باللغة الفرنسية

1. Convention Collective de la Société KAHRIF, DRH, Département Réglementation et Procédures, Fev2013
2. Gestion de la formation, Direction des ressources humaines.
3. Livre d'accueil de l'entreprise, direction des ressources humaines
4. Plan de formation, direction des ressources humaines

الملاحق

جامعة يحي فارس بالمدية — قسم علوم التسيير

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية — السنة الثانية ماستر

وعلوم التسيير — إدارة أعمال

إستبيان

أخي، أختي

يسرنا أن نضع في متناولكم هذا الإستبيان الذي صمم من أجل جمع المعلومات الضرورية لإستكمال دراستنا من بين متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، بعنوان **"دور التدريب في تثمين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية"**

والتي تهدف إلى التوصل لمعرفة الدور الذي يلعبه التدريب كأداة لتثمين أداء المورد البشري في المؤسسة الجزائرية، وبما أنكم عنصر مهم في هذه الدراسة إرتأينا أن نضع هذا الإستبيان بين أيديكم آملين من سيادتكم التفضل بالإجابة عليه بدقة وواقعية، لأن نتائج الدراسة تعتمد بشكل كبير على صحة ودقة إجابتكم، لذا نرجو منكم أن تولوا إهتمامكم به لأن رأيكم ضروري وأساسي لنجاح الدراسة

وللعلم والتنبيه فإن إجابتكم سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

تفضلوا منا فائق الإحترام والتقدير

الطالبتين:

- عصمان سهيلة — الأستاذ المشرف: زاهي محمد أمين

- مكي هاجر

السنة الجامعية: 2019/2018

القسم الأول: البيانات الشخصية.

نهدف بهذا الشق من الإستبيان إلى التعرف على الخصائص الإجتماعية والوظيفية لمؤسسة كهريف، بهدف تحليل النتائج لاحقا، لذا يرجى تقديم الإجابة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

1 -الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2 -السن: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐

من 40 إلى 50 سنة ☐ أكبر من 50 سنة ☐

3 -المؤهل العلمي: بكالوريا ☐ تقني سامي ☐ ليسانس ☐

مهندس ☐ ماستر ☐ أخرى ☐

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

من 10 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

القسم الثاني: محاور الإستبيان.

المحور الأول: التدريب

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة حسب درجة موافقتك على الإجابة أو عدم موافقتك لها.

الرقم	أبعاد التدريب وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ - التعيين						
1	العمل الذي تقوم به يتناسب مع مؤهلاتك العلمية وقدراتك وخبراتك					
2	توزيع أعباء العمل عادل					
3	أنت راض عن العمل الذي تقوم به					
4	هناك انسجام واندماج مع العمل الذي تقوم به					
ب - الإحتياجات التدريبية						
5	تجد أن أداءك للعمل يتم بسهولة					
6	تجد أن كفاءتك تؤهلك للقيام بمهام أعلى من التي أنت فيها					
7	يتم دراسة احتياجات التدريب للموظفين حسب نتائج تقييم آدائهم					
8	ترى أنك في حاجة للتدريب من أجل القيام بمهامك بشكل أفضل					
ج- البرامج التدريبية						
9	تقوم المؤسسة بتقييم الأداء قبل تصميم البرامج التدريبية					
10	البرنامج التدريبي الذي شاركت فيه يساعدك على تطوير مهاراتك					
11	تقوم المؤسسة بإعداد برامج تطوير تتماشى مع مستجدات العمل					
12	تصميم البرنامج التدريبي يتفق مع متطلبات العمل					

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة حسب درجة موافقتك على الإجابة أو عدم موافقتك لها.

الرقم	أبعاد أداء الموارد البشرية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	أ -جودة الخدمة					
13	يقوم العاملين بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة					
14	تؤدى الأعمال من طرف الموظفين طبقا لمعايير الجودة المطلوبة					
15	يبذل الموظفون جهدهم لإنجاز المهام في الوقت المحدد					
16	تساعد معايير تقييم الأداء على إنجاز العمل طبقا للخطط والبرامج					
	ب - المهارات البشرية					
17	التعامل مع الزملاء في العمل يساعد على تعلم مهارات جديدة تساعد على تحسين الأداء					
18	الموظف لديه المهارات الكافية لتأدية مهامه المطلوبة في الوظيفة					
19	الموظف يستطيع حل المشاكل التي تواجهه أثناء القيام بمهامه					
20	يقوم الموظف باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء تأديته لمهامه					
	ج- السلوك الإبداعي					
21	تمنح المؤسسة حوافز ومكافئات للموظفين المبدعين					
22	يساهم الإتصال بين الموظفين على الإبداع في العمل					
23	للموظف الرغبة في التغيير والتطوير					
24	تقوم المؤسسة بتشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة في العمل					

لكم منا كل الشكر على عونكم لنا ومساعدتكم.

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		20-JUN-2019 22:49:24
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\souhila\Documents\تدريب إستبيان تحليل وأداء.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=الجنس السن المؤهل الخبرة م1 م2 م3 م4 م5 م6 م7 م8 م9 م10 م11 م12 م13 م14 م15 م16 م17 م18 م19 م20 م21 م22 م23 م24 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.03

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100.0
	Exclue[a]	0	.0
	Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.985	28

```
FREQUENCIES VARIABLES=الجنس السن المؤهل الخبرة
  /PIECHART FREQ
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		20-JUN-2019 23:12:00
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\souhila\Documents\تدريب إستبيان تحليل وأداء.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=الجنس السن المؤهل الخبرة /PIECHART FREQ /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.67
	Temps écoulé	00:00:00.65

Statistiques

		الجنس	السن	المؤهل	الخبرة
N	Valide	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	23	76.7	76.7	76.7

	أنثى	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	4	13.3	13.3	13.3
	40 إلى 30 من	17	56.7	56.7	70.0
	50 إلى 40 من	7	23.3	23.3	93.3
	50 من أكبر	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

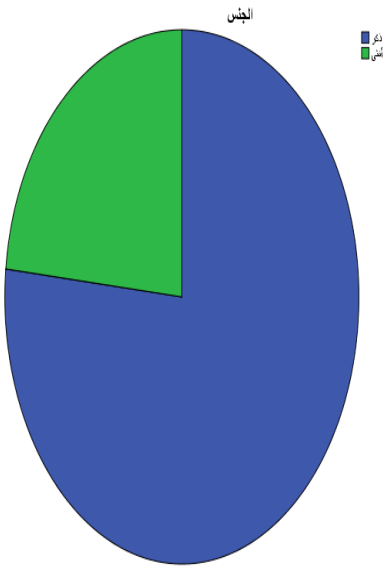
المؤهل

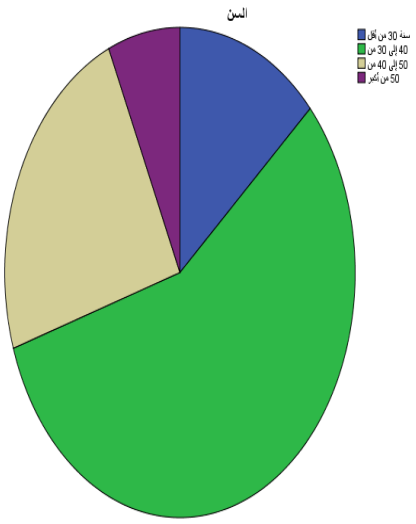
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سامي تقني	1	3.3	3.3	3.3
	ليسانس	14	46.7	46.7	50.0
	مهندس	9	30.0	30.0	80.0
	ماستر	3	10.0	10.0	90.0
	أخرى	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

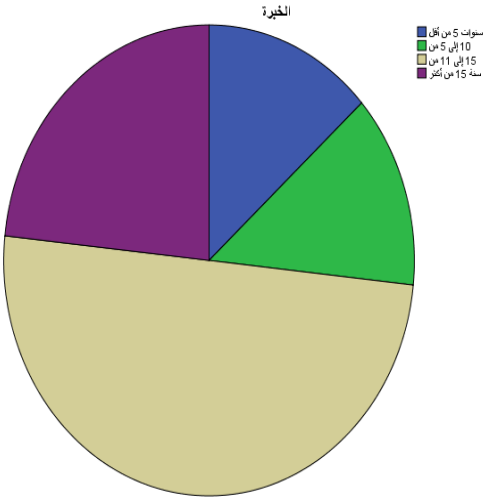
الخبرة

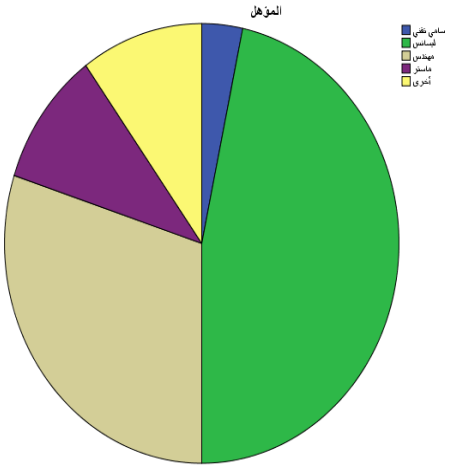
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	4	13.3	13.3	13.3
	10 إلى 5 من	4	13.3	13.3	26.7
	15 إلى 11 من	15	50.0	50.0	76.7
	سنة 15 من أكثر	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Graphique circulaire










```
FREQUENCIES VARIABLES=م1 م2 م3 م4 م5 م6 م7 م8 م9 م10 م11 م12 م13 م14 م15 م16 م17 م18 م19
م20 م21 م22 م23 م24
  /BARCHART FREQ
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		20-JUN-2019 23:12:52
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\souhila\Documents\تدريب إستبيان تحليل وأداء.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=م1 م2 م3 م4 م5 م6 م7 م8 م9 م10 م11 م12 م13 م14 م15 م16 م17 م18 م19 م20 م21 م22 م23 م24 /BARCHART FREQ /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:04.01
	Temps écoulé	00:00:03.99

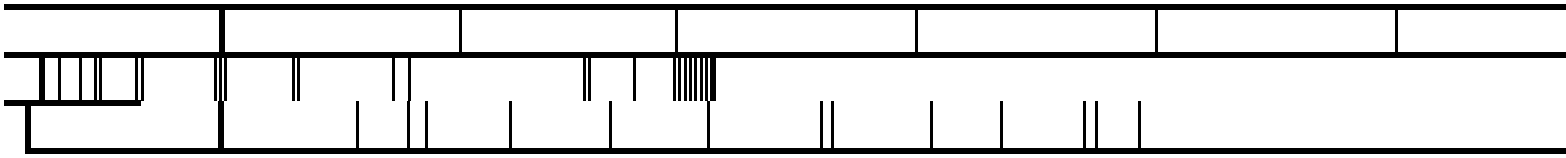


Table de fréquences

وخبراتك وقدراتك العلمية مؤهلاتك مع يتناسب به تقوم الذي العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	3.3	3.3	3.3
	موافق غير	3	10.0	10.0	13.3
	محايد	3	10.0	10.0	23.3
	موافق	16	53.3	53.3	76.7
	بشدة موافق	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

عادل العمل توزيع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	6.7	6.7	6.7
	محايد	4	13.3	13.3	20.0
	موافق	22	73.3	73.3	93.3
	بشدة موافق	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

به تقوم الذي العمل عن راض أنت

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	13.3	13.3	13.3
	موافق	21	70.0	70.0	83.3
	بشدة موافق	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

به تقوم الذي العمل مع واندماج إنسجام هناك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	6.7	6.7	6.7
	محايد	2	6.7	6.7	13.3
	موافق	22	73.3	73.3	86.7
	بشدة موافق	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

بسهولة يتم للعمل أداءك أن تجد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	6	20.0	20.0	20.0
	موافق	21	70.0	70.0	90.0
	بشدة موافق	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

فيها أنت التي من أعلى بمهام للقيام تؤهلك كفاءتك أن تجد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	6.7	6.7	6.7
	موافق	16	53.3	53.3	60.0
	بشدة موافق	12	40.0	40.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

آدائهم تقييم نتائج حسب للموظفين التدريب احتياجات دراسة يتم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	3.3	3.3	3.3
	موافق غير	2	6.7	6.7	10.0
	محايد	12	40.0	40.0	50.0
	موافق	12	40.0	40.0	90.0
	بشدة موافق	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

أفضل بشكل بمهامك القيام أجل من للتدريب حاجة في أنك ترى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	3	10.0	10.0	10.0
	محايد	2	6.7	6.7	16.7
	موافق	20	66.7	66.7	83.3
	بشدة موافق	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

التدريبية البرامج تصميم قبل الأداء بتقييم المؤسسة تقوم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	6.7	6.7	6.7
	موافق غير	5	16.7	16.7	23.3
	محايد	14	46.7	46.7	70.0
	موافق	8	26.7	26.7	96.7
	بشدة موافق	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

مهاراتك تطوير على يساعدك فيه شاركت الذي التدريبي البرنامج

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	6.7	6.7	6.7
	موافق	22	73.3	73.3	80.0
	بشدة موافق	6	20.0	20.0	100.0

	Total	30	100.0	100.0	

العمل مستجدات مع تتماشى تطوير برامج بإعداد المؤسسة تقوم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	6.7	6.7	6.7
	موافق غير	1	3.3	3.3	10.0
	محايد	5	16.7	16.7	26.7
	موافق	20	66.7	66.7	93.3
	بشدة موافق	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

العمل متطلبات مع يتفق التدريبي البرنامج تصميم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	6.7	6.7	6.7
	محايد	5	16.7	16.7	23.3
	موافق	21	70.0	70.0	93.3
	بشدة موافق	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

المطلوبة والفعالية بالكفاءة الأعمال بتأدية العاملين يقوم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	6.7	6.7	6.7
	محايد	5	16.7	16.7	23.3
	موافق	22	73.3	73.3	96.7
	بشدة موافق	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

المطلوبة الجودة لمعايير طبقا الموظفين طرف من الأعمال تؤدى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	6.7	6.7	6.7
	محايد	4	13.3	13.3	20.0
	موافق	22	73.3	73.3	93.3
	بشدة موافق	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

المحدد الوقت في المهام لإنجاز جهدهم الموظفون يبذل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	1	3.3	3.3	3.3

	محايد	4	13.3	13.3	16.7
	موافق	22	73.3	73.3	90.0
	بشدة موافق	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

والبرامج للخطط طبقا العمل إنجاز على الأداء تقييم معايير تساعد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	1	3.3	3.3	3.3
	محايد	10	33.3	33.3	36.7
	موافق	17	56.7	56.7	93.3
	بشدة موافق	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الأداء تحسين على تساعد جديدة مهارات تعلم على يساعد العمل في الزملاء مع التعامل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	3.3	3.3	3.3
	محايد	3	10.0	10.0	13.3
	موافق	19	63.3	63.3	76.7
	بشدة موافق	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الوظيفة في المطلوبة مهامه لتأدية الكافية المهارات لديه الموظف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	6.7	6.7	6.7
	محايد	7	23.3	23.3	30.0
	موافق	19	63.3	63.3	93.3
	بشدة موافق	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

بمهامه القيام أثناء تواجهه التي المشاكل حل يستطيع الموظف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	2	6.7	6.7	6.7
	محايد	10	33.3	33.3	40.0
	موافق	17	56.7	56.7	96.7
	بشدة موافق	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

لمهامه تأديته أثناء لديه المتاحة الموارد كافة باستغلال الموظف يقوم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	محايد	4	13.3	13.3	13.3
	موافق	24	80.0	80.0	93.3
	بشدة موافق	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

المبدعين للموظفين ومكافئات حوافز المؤسسة تمنح

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	3	10.0	10.0	10.0
	موافق غير	8	26.7	26.7	36.7
	محايد	13	43.3	43.3	80.0
	موافق	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

العمل في الإبداع على الموظفين بين الإتصال يساهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	3.3	3.3	3.3
	محايد	1	3.3	3.3	6.7
	موافق	24	80.0	80.0	86.7
	بشدة موافق	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

والتطوير التغيير في الرغبة للموظف

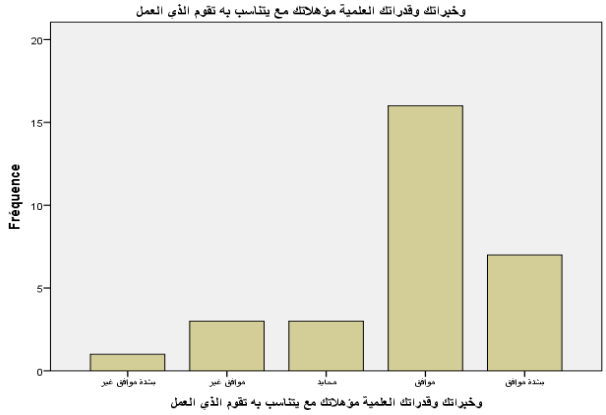
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	3.3	3.3	3.3
	موافق غير	2	6.7	6.7	10.0
	محايد	4	13.3	13.3	23.3
	موافق	19	63.3	63.3	86.7
	بشدة موافق	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

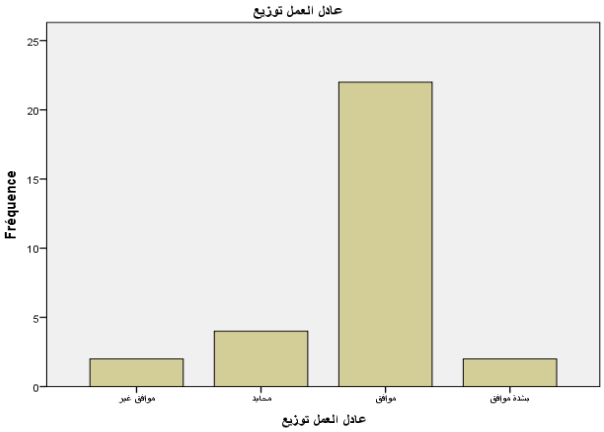
العمل في جديدة أفكار تقديم على الموظفين بتشجيع المؤسسة تقوم

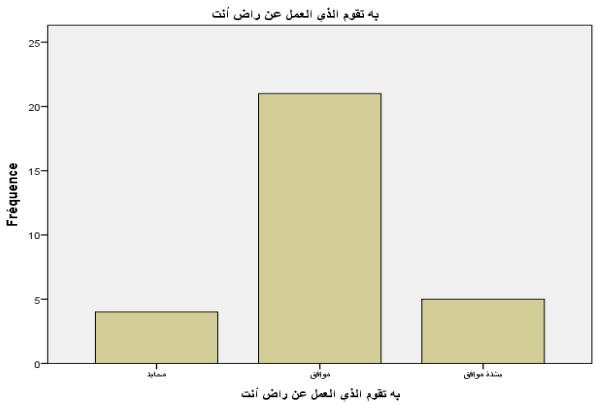
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	5	16.7	16.7	16.7
	موافق غير	7	23.3	23.3	40.0
	محايد	8	26.7	26.7	66.7
	موافق	9	30.0	30.0	96.7

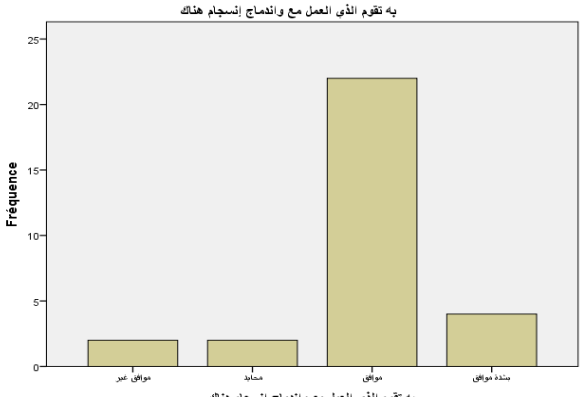
بشدة موافق	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

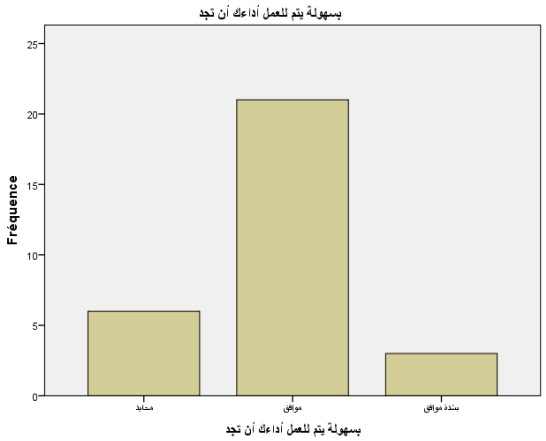
Graphique à barres

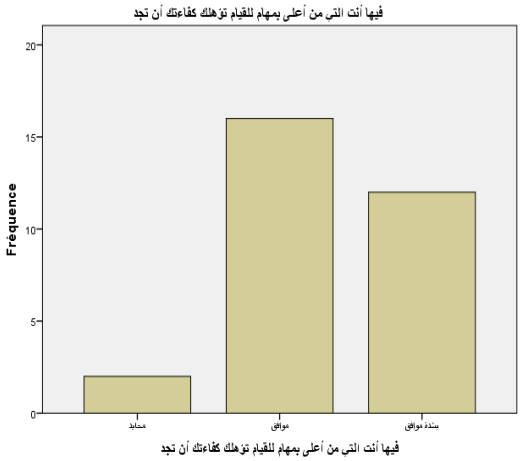


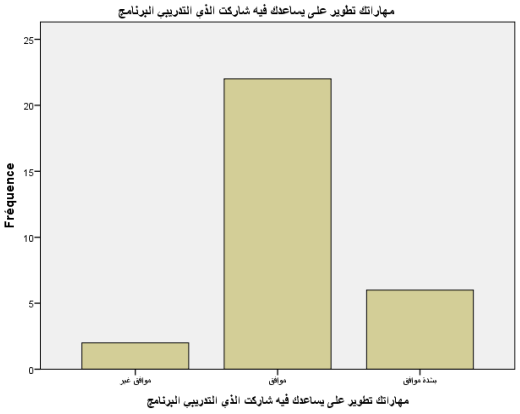


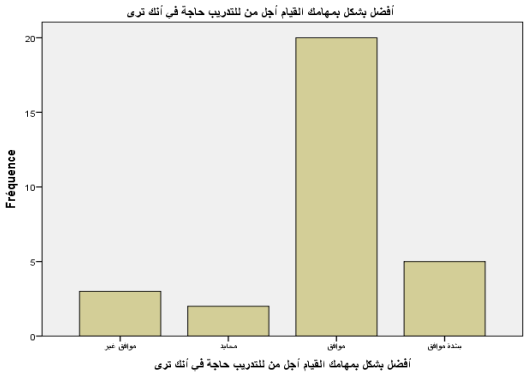


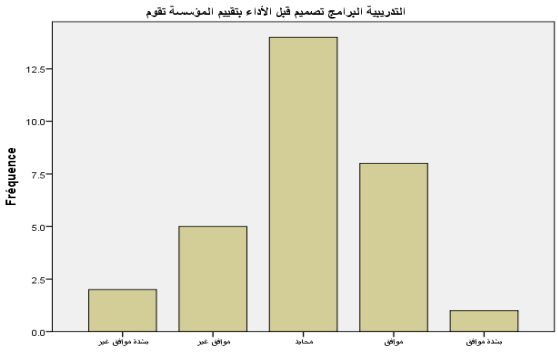


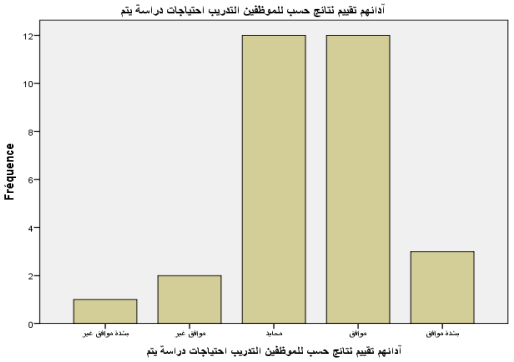


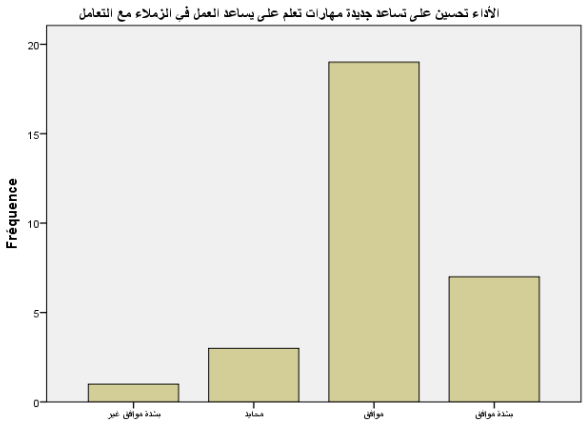


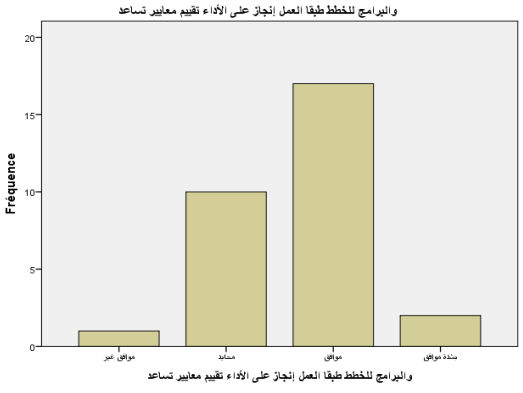

مهاراتك تطوير على يساعدك فيه شاركت الذى التدريبى البرنامج
Fréquence
25
20
15
10
5
0
موافق غير
موافق
بشدة موافق
مهاراتك تطوير على يساعدك فيه شاركت الذى التدريبى البرنامج

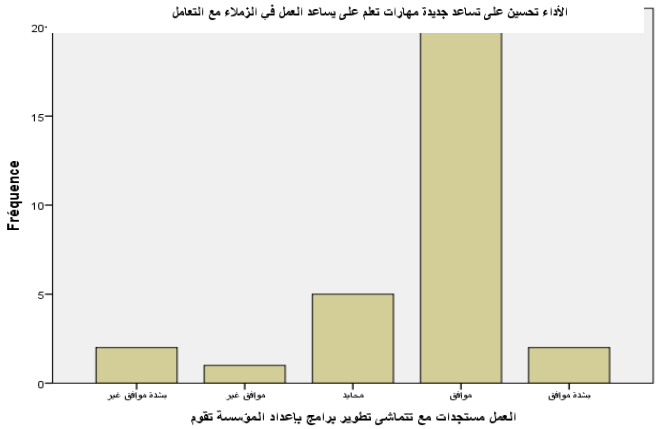

أفضل بشكل بمهامك القيام أجل من للتدريب حاجة فى أنك ترى
Fréquence
20
15
10
5
0
موافق غير
محايد
موافق
بشدة موافق
أفضل بشكل بمهامك القيام أجل من للتدريب حاجة فى أنك ترى

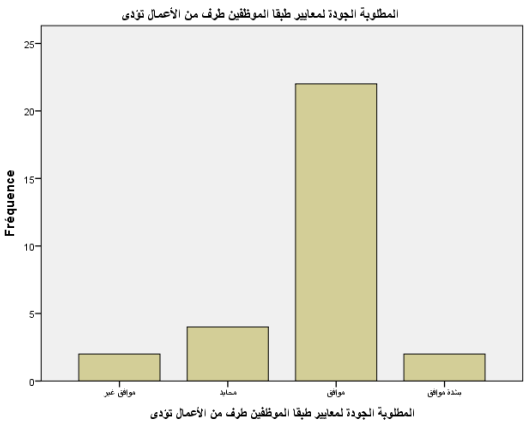

التدريبية البرامج تصميم قبل الأداء بتقييم المؤسسة تقوم
Fréquence
12.5
10.0
7.5
5.0
2.5
0.0
بشدة موافق غير
موافق غير
محايد
موافق
بشدة موافق
التدريبية البرامج تصميم قبل الأداء بتقييم المؤسسة تقوم

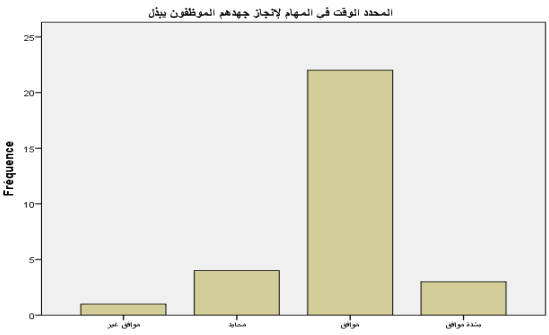

آدائهم تقييم نتائج حسب للموظفين التدريب احتياجات دراسة يتم
Fréquence
12
10
8
6
4
2
0
بشدة موافق غير
موافق غير
محايد
موافق
بشدة موافق
آدائهم تقييم نتائج حسب للموظفين التدريب احتياجات دراسة يتم

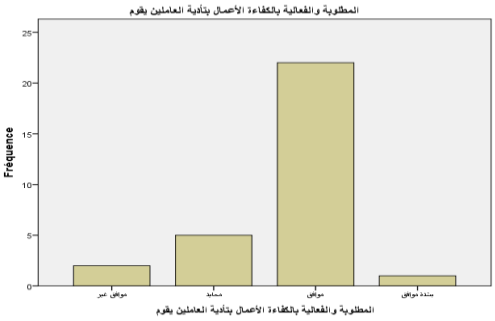

الأداء تحسين على تساعد جديدة مهارات تعلم على يساعد العمل فى الزملاء مع التعامل
Fréquence
20
15
10
5
0
بشدة موافق غير
موافق غير
محايد
موافق
بشدة موافق
الأداء تحسين على تساعد جديدة مهارات تعلم على يساعد العمل فى الزملاء مع التعامل

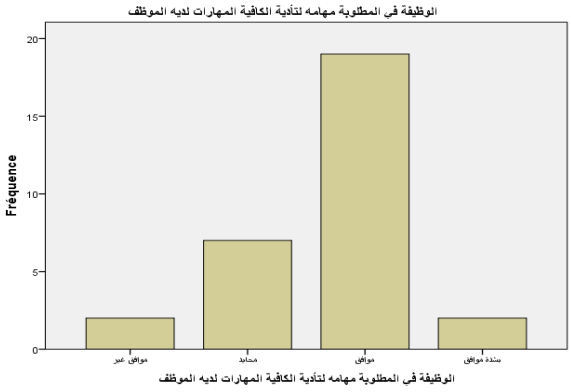

والبرامج للخطط طبقا العمل إنجاز على الأداء تقييم معايير تساعد
Fréquence
20
15
10
5
0
موافق غير
محايد
موافق
بشدة موافق
والبرامج للخطط طبقا العمل إنجاز على الأداء تقييم معايير تساعد

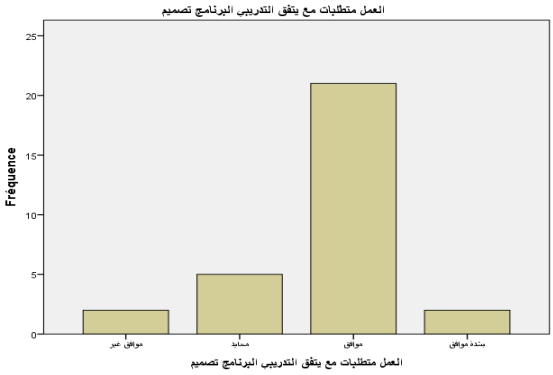

العمل مستجدات مع تتماشى تطوير برامج بإعداد المؤسسة تقوم
Fréquence
20
15
10
5
0
بشدة موافق غير
موافق غير
محايد
موافق
بشدة موافق
العمل مستجدات مع تتماشى تطوير برامج بإعداد المؤسسة تقوم

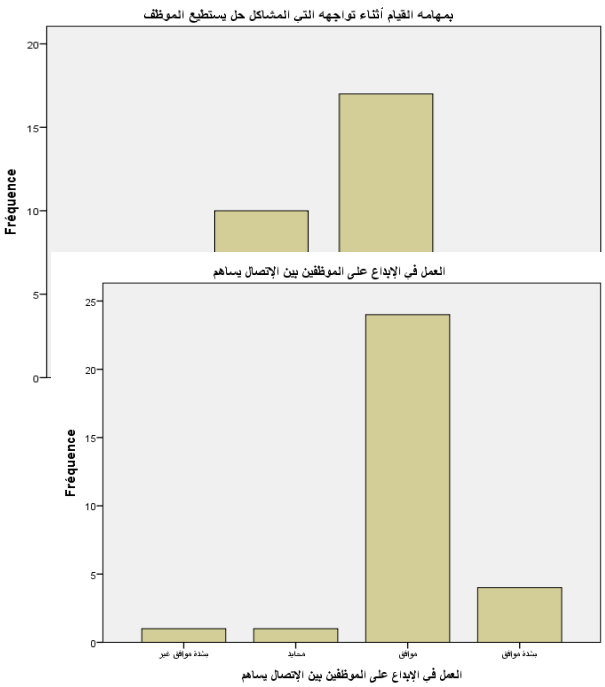

المطلوبة الجودة لمعايير طبقا الموظفين طرف من الأعمال تؤدى
Fréquence
25
20
15
10
5
0
موافق غير
محايد
موافق
بشدة موافق
المطلوبة الجودة لمعايير طبقا الموظفين طرف من الأعمال تؤدى

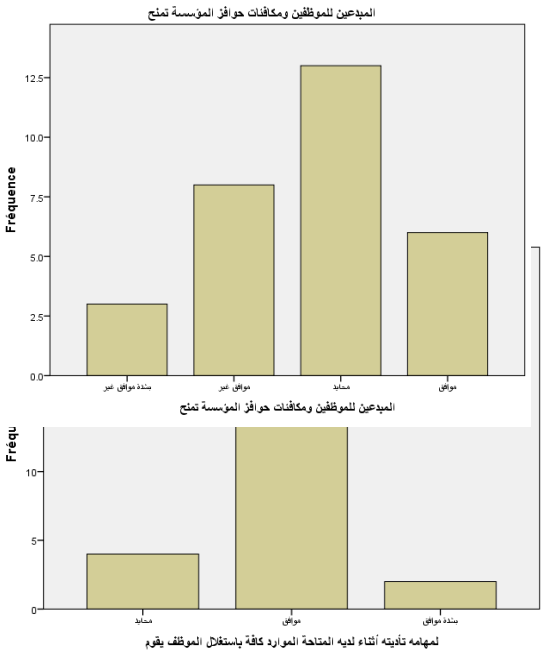

المحدد الوقت فى المهام لإنجاز جهدهم الموظفون يبذل
Fréquence
موافق غير
محايد
موافق
بشدة موافق
المحدد الوقت فى المهام لإنجاز جهدهم الموظفون يبذل

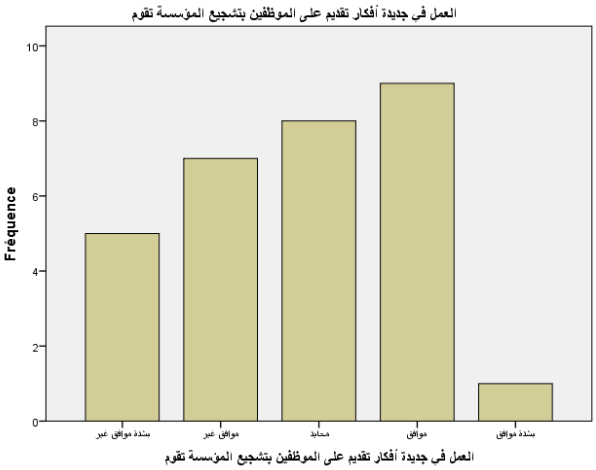

المطلوبة والفعالية بالكفاءة الأعمال بتأدية العاملين يقوم
Fréquence
موافق غير
محايد
موافق
بشدة موافق
المطلوبة والفعالية بالكفاءة الأعمال بتأدية العاملين يقوم

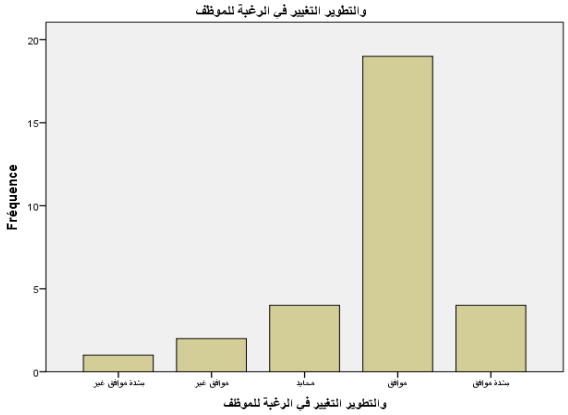

الوظيفة فى المطلوبة مهامه لتأدية الكافية المهارات لديه الموظف
Fréquence
موافق غير
محايد
موافق
بشدة موافق
الوظيفة فى المطلوبة مهامه لتأدية الكافية المهارات لديه الموظف


العمل متطلبات مع يتفق التدريبى البرنامج تصميم
Fréquence
موافق غير
محايد
موافق
بشدة موافق
العمل متطلبات مع يتفق التدريبى البرنامج تصميم


بمهامه القيام أثناء تواجهه التى المشاكل حل يستطيع الموظف
العمل فى الإبداع على الموظفين بين الإتصال يساهم
Fréquence
موافق غير
محايد
موافق
بشدة موافق
العمل فى الإبداع على الموظفين بين الإتصال يساهم


المبدعين للموظفين ومكافئات حوافز المؤسسة تمنح
Fréquence
بشدة موافق غير
موافق غير
محايد
موافق
المبدعين للموظفين ومكافئات حوافز المؤسسة تمنح
محايد
موافق
بشدة موافق
لمهامه تأديته أثناء لديه المتاحة الموارد كافة باستغلال الموظف يقوم






```
DESCRIPTIVES VARIABLES=م1 م2 م3 م4
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue		20-JUN-2019 23:18:37
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\souhila\Documents\وأداء تدريب إستبيان تحليل.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=م1 م2 م3 م4 /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.08

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
وقدراتك العلمية مؤهلاتك مع يتناسب به تقوم الذي العمل وخبراتك	30	3.83	1.020
عادل العمل توزيع	30	3.80	.664
به تقوم الذي العمل عن راض أنت	30	4.03	.556
به تقوم الذي العمل مع واندماج إنسجام هناك	30	3.93	.691
N valide (liste)	30		

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=م5 م6 م7 م8
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue		20-JUN-2019 23:20:28
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\souhila\Documents\وأداء تدريب إستبيان تحليل.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=م5 م6 م7 م8 /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.01

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
بسهولة يتم للعمل أداءك أن تجد	30	3.90	.548
فيها أنت التي من أعلى بمهام للقيام تؤهلك كفاءتك أن تجد	30	4.33	.606
تقييم نتائج حسب للموظفين التدريب احتياجات دراسة يتم آدائهم	30	3.47	.900
بشكل بمهامك القيام أجل من للتدريب حاجة في أنك ترى أفضل	30	3.90	.803
N valide (liste)	30		

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=م9 م10 م11 م12
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue		20-JUN-2019 23:21:49
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\souhila\Documents\وأداء تدريب إستبيان تحليل.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>

	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=م9 م10 م11 م12 /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.01

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
التدريبية البرامج تصميم قبل الأداء بتقييم المؤسسة تقوم	30	3.03	.928
تطوير على يساعدك فيه شاركت الذي التدريبي البرنامج مهاراتك	30	4.07	.691
مستجدات مع تتماشى تطوير برامج بإعداد المؤسسة تقوم العمل	30	3.63	.928
العمل متطلبات مع يتفق التدريبي البرنامج تصميم	30	3.77	.679
N valide (liste)	30		

DESCRIPTIVES VARIABLES=م13 م14 م15 م16
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue		20-JUN-2019 23:23:01
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\souhila\Documents\وأداء تدريب إستبيان تحليل.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.

Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=م13 م14 م15 م16 /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.01

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المطلوبة والفعالية بالكفاءة الأعمال بتأدية العاملين يقوم	30	3.73	.640
الجودة لمعايير طبقا الموظفين طرف من الأعمال تؤدى المطلوبة	30	3.80	.664
المحدد الوقت في المهام لإنجاز جهدهم الموظفون يبذل	30	3.90	.607
للخطط طبقا العمل إنجاز على الأداء تقييم معايير تساعد والبرامج	30	3.67	.661
N valide (liste)	30		

DESCRIPTIVES VARIABLES=م17 م18 م19 م20
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue		20-JUN-2019 23:23:23
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\souhila\Documents\تحليل إستبيان تدريب وأداء.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=م17 م18 م19 م20 /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.02

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
مهارات تعلم على يساعد العمل في الزملاء مع التعامل الأداء تحسين على تساعد جديدة	30	4.03	.809
في المطلوبة مهامه لتأدية الكافية المهارات لديه الموظف الوظيفة	30	3.70	.702
القيام أثناء تواجهه التي المشاكل حل يستطيع الموظف بمهامه	30	3.57	.679
أثناء لديه المتاحة الموارد كافة باستغلال الموظف يقوم لمهامه تأديته	30	3.93	.450
N valide (liste)	30		

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=م21 م22 م23 م24
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue		20-JUN-2019 23:23:46
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\souhila\Documents\وأداء تدريب إستبيان تحليل.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=م21 م22 م23 م24 /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.02

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المبدعين للموظفين ومكافئات حوافز المؤسسة تمنح	30	2.73	.907
العمل في الإبداع على الموظفين بين الإتصال يساهم	30	4.00	.695
والتطوير التغيير في الرغبة للموظف	30	3.77	.898
في جديدة أفكار تقديم على الموظفين بتشجيع المؤسسة تقوم العمل	30	2.80	1.157
N valide (liste)	30		