



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص : تسيير استراتيجي دولي

الشعبة : علوم تسيير

أثر التدريب على أداء الموارد البشرية

دراسة الحالة المؤسسة العمومية اتصالات الجزائر - مستغانم -

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالبان:

- مقدم وهيبة

■ بن عمار بلقاسم

■ بن عياد بلال

- لجنة المناقشة:

أ-	جامعة مستغانم	رئيس
ب-	جامعة مستغانم	مشرف ومقرر
ج-	جامعة مستغانم	مناقش

السنة الجامعية: 2019 / 2020

إهداء

الحمد لله رب العالمين حمدا كثيرا طيبا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه،
الحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع فאלله الشكر و الحمد.
إلى من تعلمت فيهم روح الجهد والنزاهة والعمل إلى رمز الحب والعطاء
والوقار ، أطال الله في عمرهما ، أثنى لؤلؤتين أملكهما في الوجود الوالدين
الكريمين أبي وأمي إلى من كانوا لي في الحياة بهجة ونعمة إلى إخوتي حفظهم
الله لي.

إلى كتايت العائلة: فيصل ويونس.

إلى الأم الكريمة أطال الله في عمرها.

إلى من هم في قلبي ونسيهم قلبي.

شكر وتقدير

الحمد لله على كثير نعمه وفضائل وجوده وكرمه، فهو الواحد المنان الذي لا تحصي عليه ثناء، والصلاة والسلام على أشرف المرسمين سيدنا مُحَمَّد المبعوث رحمة للعالمين وعلى أله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

ألف شكر إلى قسم علوم التسيير، والشكر الخاص للأستاذة المحترمة: " " المشرفة على هذه المذكرة و لمساعدتي في إنجاز هذا العمل وكل ما قدمته لي من توجيهات علمية قيمة.

كما أتقدم بالشكر إلى أساتذتنا وكافة أسرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعموم التسيير لجامعة مستغانم و إلى من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التدريب على أداء العاملين , وقد اخترنا المؤسسة العمومية لاتصالات الجزائر لتكون محل الدراسة، حيث قمنا من خلال هذه الدراسة بمعالجة إشكالية الموضوع المتمثلة في "ما مدى مساهمة التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية؟".

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي وقد تمثلت الأدوات التي استعملناها : "وثائق مقدمة من طرف المؤسسة بالإضافة إلى الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد العينة."

كشفت لنا هذه الدراسة أن التدريب يعمل على تحسين أداء الأفراد وذلك من خلال تنمية المعارف وتطوير المهارات وحسن استغلال للطاقات، ولأجل هذا تلجأ للمؤسسات إلى تطبيق سياسة التدريب على مراحل متسلسلة ومنظمة تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية ثم وضع وتنفيذ البرنامج التدريبي و أخيرا تقييم عملية التدريب .

وعليه نلخص نتائج الدراسة التي قمنا بها تكمن فيما يلي:

- وجود اهتمام من طرف إدارة الموارد البشرية بتدريب موظفيها دراية منها على أهميته وضرورته لتحسين الخدمة الصحيحة.

-وجود قناعة كبيرة أن التدريب ليس أمر روتيني في المؤسسة وان له عائد يعود على العمال بالنفع.

-ضرورة توفير أدوات التدريب والقيام بمراقبة العملية التدريبية من تحديد الاحتياجات وتقييم العملية.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الموارد البشرية، تقييم الاداء.

Résumé :

L'étude vise à connaître l'impact de la formation sur la performance des travailleurs, et nous avons sélectionné la Société Publique Algérie télécom pour faire l'objet de l'étude, où nous avons abordé la question de "Dans quelle mesure la formation contribue-t-elle à améliorer le rendement des ressources humaines?".

Notre étude était basée sur l'approche descriptive et nos outils étaient : "La documentation fournie par l'organisation ainsi que le questionnaire distribué à l'échantillon de membres."

Cette étude a révélé que la formation améliore les performances des individus en développant les connaissances, en développant les compétences et en utilisant les capacités, afin d'appliquer la politique de formation de manière séquentielle et systématique, en commençant par l'identification des besoins de formation,

élaborer et mettre en œuvre le programme de formation et enfin évaluer le processus de formation.

Nous résumons donc les résultats de notre étude :

- La Direction des Ressources Humaines s'intéresse à la formation de son personnel conscient de son importance et de sa nécessité pour améliorer le bon service.
- Il y a une grande conviction que la formation n'est pas une routine dans l'institution et qu'elle a un rendement bénéfique pour les travailleurs.

La nécessité de fournir des outils de formation et de surveiller le processus de formation à partir de l'identification des besoins et de l'évaluation des processus.

Mots clés: formation, ressources humaines, évaluation du rendement.

فهرس

المحتويات

أ	مقدمة عامة.....
6	الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التدريب.....
6	مقدمة الفصل.....
7	✓ المبحث الأول: تعاريف حول إدارة الموارد البشرية و تطورها.....
7	المطلب الأول: تعاريف إدارة الموارد البشرية.....
9	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....
11	المطلب الثالث: أهداف، أهمية، ووظائف ادارة الموارد البشرية.....
14	✓ المبحث الثاني: ماهية التدريب.....
14	المطلب الأول: مفهوم و تعريف التدريب.....
17	المطلب الثاني : المسؤول عن التدريب.....
19	المطلب الثالث : اهمية و أهداف التدريب.....
21	المطلب الرابع: أنواع التدريب.....
31	✓ المبحث الثالث: خطوات إعداد البرنامج التدريبي.....
31	المطلب الأول: تحديد احتياجات التدريب.....
33	المطلب الثاني: تخطيط البرنامج التدريب.....
36	المطلب الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي.....

39.....	المطلب الرابع : تقييم البرنامج التدريجي
45.....	خلاصة الفصل
47.....	الفصل الثاني: علاقة تقييم الأداء بوظيفة التدريب
48.....	مقدمة الفصل
49.....	✓ المبحث الأول: مدخل لدراسة الأداء
49.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء
50.....	المطلب الثاني: محددات الأداء
51.....	المطلب الثالث: العوامل البيئية كعوائق للأداء
53.....	✓ المبحث الثاني: تقييم الأداء
53.....	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء
54.....	المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء
55.....	المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء
56.....	✓ المبحث الثالث: التدريب وأثره على أداء العاملين
56.....	المطلب الأول: طرق تقييم الأداء
63.....	المطلب الثاني: أثر التدريب على أداء الموارد البشرية

69.....	خلاصة الفصل
70	الفصل الثالث: اثر التدريب على أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم
71.....	مقدمة الفصل
72.....	✓ المبحث الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم
72.....	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
76.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
80.....	✓ المبحث الثاني: أثر التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر
80.....	المطلب الأول: التدريب في المؤسسة العمومية للاتصالات الجزائر
84.....	المطلب الثاني: تقييم أثر التدريب على أداء العاملين
88.....	خلاصة الفصل
90.....	الخاتمة العامة
95.....	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
20	مخطط أهداف التدريب	1
32	أساليب و طرق تحديد الحاجة للتدريب	2
39	خطوات تنفيذ البرامج التدريبية	3
44	مختلف مراحل إعداد البرنامج التدريبي	4
50	محددات الأداء الوظيفي	5
52	العوامل البيئية كعوائق للأداء	6
55	اهداف تقييم العاملين	7
64	علاقة تقييم أداء الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية	8
65	نموذج مبسط لارتباط تقييم الأداء مع نظم الموارد البشرية	9
66	نموذج مبسط لارتباط تقييم الأداء مع نظم الموارد البشرية	10
79	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	11

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
35	الجدول الزمني للعملية التدريبية	01
81	يوضح أنواع العملية التدريبية	02
86	بعض الاسئلة الموجهة الى 50 فرد من العينة	03

المقدمة

العامّة

المقدمة العامة:

ان الحديث عن التحديات التي فرضتها ظروف العولمة والتطور التكنولوجي هو حديث عن التنافسية و مدى قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية ، هذه الأخيرة التي تتحقق من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانات والموارد التي تتمتع بها المنظمة .

واضحى العنصر البشري الكفاء و المدرب و المؤهل لاستيعاب هذه التطورات والمتغيرات الركيزة الاساسية لنجاح اي منظمة عامة أو خاصة للنهوض بمهامها بكفاءة وفعالية ، و الطريقة المثلى لضمان حسن استخدام مواردها البشرية على النحو الذي يضمن لها القدرة على المنافسة العالمية و التي اتسعت دائرتها بدرجة كبيرة في ظل العولمة .

ومن هذا المنطق تتوجه تطلعات المنظمة الى الاستثمار الأمثل في مواردها البشرية و كانت اهم وسيلة تساهم في تحقيق هذا الغرض هي الاعتماد على البرامج التدريبية لتحسين القدرات العلمية و السلوكية للموارد البشرية بالشكل الذي يمهّد الطريق نحو نمو المنظمات و ازدهارها ومواجهة التغيرات و الضغوطات المنافسة الحادة ، ولتأكيد الدور الذي يلعبه التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية و زيادة المعرفة المتخصصة وتحسين مهاراتهم فقد حرصت ادارات هذه المنظمات على توفير حجم التمويل اللازم لإتمام عملية التدريب.

أن منظمات الاعمال اليوم تهدف من وراء تدريبها للموارد البشرية إلى تزويدها بمختلف المعلومات و المهارات والأساليب المتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة لهم ، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي واكسابهم المرونة اللازمة بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل ، الذي يعكس في الاخير مدى قدرة المنظمة على مواجهة التحديات ، وحتى يحقق هذا النشاط اهدافه لا بد ان يصمم بشكل علمي يقوم على التحديد الدقيق للاحتياجات لكل من المنظمة و الافراد و السهر على متابعة السير الحسن لأنشطتها هذا اضافة الى القيام بتقييم نتائجها لتفري مدى النفع المحقق من هذا النشاط .

وعلى ذكر ما سبق سوف نسلط الضوء في بحثنا هذا على التدريب و أساليبه وأهميته بالنسبة للفرد و المؤسسة

وعلى هذا الأساس يمكن صياغة الاشكالية التالية:

● ما مدى مساهمة التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية ؟

وهذا ما يجعلنا نطرح عدة تساؤلات من بينها:

- ما هو التدريب؟ وما هي أهميته؟
- كيف يتم اختيار الأسلوب الأمثل في تصميم البرامج التدريبية؟
- كيف يساهم التدريب في تقييم اداء الموارد البشرية؟

فرضيات البحث:

- ◀ يعتبر التدريب وظيفة أساسية في ادارة الموارد البشرية حيث تسعى المؤسسة من خلاله إلى تنمية وتطوير مهارات وقدرات ومعارف موظفيها وعمالها.
- ◀ أن الجهود التدريبية لن تكون مجدية الا اذا كان تصميم البرامج التدريبية يتوافق مع احتياجات الافراد في المؤسسة .
- ◀ يساهم التدريب في تقييم و تحسين الأداء بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات الكمية و النوعية.

اسباب اختيار الموضوع:

- ما دفعنا إلى اختيار هذا البحث هو الأسباب التالية:
- ◀ إيماننا بأهمية العنصر البشري في المؤسسة فهو المورد الذي تتوقف عليه الكفاءة، وفعالية المؤسسة، وبالتالي نموها و بقاءها.
 - ◀ طبيعة تخصصنا و الذي يولي اهتماما بفعالية التدريب في تنمية قدرات الموارد البشرية.

أهداف البحث:

- ◀ إبراز أهمية التدريب و الدور الفعال الذي يلعبه في تنمية وتطوير اداء الأفراد العاملين في المؤسسة.
- ◀ تحديد الاحتياجات التدريبية الرئيسية التي يمكن من خلالها تحديد مجالات تطوير وتنمية أداء الافراد.
- ◀ تسليط الضوء على أساليب و طرق التدريب الفعال ومدى فعاليته.

منهج الدراسة:

لاختيار الفرضيات و الاجابة عن التساؤلات استندنا في الدراسة إلى الأسلوب التحليلي الوصفي وأسلوب دراسة الحالة في الجزء التطبيقي، من خلال الاعتماد على الجمع بين الدراسة المكتبية و الدراسة الميدانية.

محتوى الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع ارتأينا أن يشمل بحثنا جانبين احدهما نظري ممثل بفصلين والآخر تطبيقي ممثل بفصل واحد.

تناولنا في الفصل الأول ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى تعاريف حول الموارد البشرية و تطورها، أما المبحث الثاني فخصص لماهية التدريب ، في حين تناولنا في المبحث الثالث خطوات اعداد برنامج تدريبي أما الفصل الثاني فقسم هو الآخر إلى ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول لمخل إلى دراسة الأداء، أما المبحث الثاني إلى تقييم الاداء لتتطرق في المبحث الثالث إلى التدريب وأثره على أداء العاملين وفي الفصل الثالث حاولنا اسقاط الدراسة للنظرية على ارض الواقع بمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال فترة تربص، حيث تم التعريف بالمؤسسة وتحليل نتائج الاستبيان.

الدراسات السابقة:

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

■ أحمد علي ثابت ، اثر التدريب في تحسين أداء العاملين ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة

الماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014 حيث توصل الباحث

إلى وجود تأثير التدريب بأبعاده (خطة التدريب، تنفيذ التدريب، وتقييم التدريب) على أداء العاملين وذلك بقيامه بدراسة تطبيقية ونظرية أثبتت صحة نتائجه.

■ سيد احمد حاج عيسى، اثر التدريب في تحسين الجودة الشاملة في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية،

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03 ، 2011 / 2012 حيث قام الباحث

بدراسة نظرية وتطبيقية من خلال عينة من المستشفيات الجزائرية وتوصلت الدراسة إلى إن عملية

تدريب الأفراد العاملين بالمستشفيات تعتبر إحدى أهم العناصر في تحسين الجودة الشاملة

الصحية، وأن التحسين المستمر لمعارف ومهارات وسلوكيات مقدمي الرعاية الصحية لها الأثر الأكبر في تحقيق

الجودة الشاملة وتحسينها وتعزيز الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف وتحقيق رضا المستفيد من

الخدمة (المريض) ، وأنه لا يمكن تحقيق التحسين المستمر إلا من خلال تدريب العاملين في المؤسسات

الصحية، من أجل تحقيق الكفاءة التشغيلية والتميز في تقديم الرعاية الصحية.

■ خالد عبد الله، دور التدريب في رفع كفاءة الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم

الإدارية، تخصص موارد بشرية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإباحة المملكة العربية السعودية، وتوصل

الباحث إلى أنه للتدريب أهمية كبيرة في رفع كفاءة العاملين وذلك بصقل مهاراتهم وتزويدهم بالمعلومات التي

تتماشى والتطور العلمي فذلك يزيد في الكفاءة الإنتاجية للفرد وبالتالي استمرارية ورياح المؤسسة .

الفصل الأول: مفاهيم عامة
حول الموارد البشرية
والتدريب

تمهيد:

إن مهمة إدارة الأفراد لا تقتصر على عملية الاختيار وتقييم الأعمال أو غيرها، فهي تتعدى ذلك إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين عن طريق وضع سياسات ، وبرامج خاصة بالتدريب و تحضير الأفراد لممارسة أعمالهم ومهامهم بصفة سليمة، وذلك لتحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد، وأقل زمن، وأقل تكلفة.

لذا يحتل التدريب مكانة هامة، بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، وتحسين أساليب العمل، باعتماد عن إحداث تغيير في قدرات الأفراد و مهاراتهم.

❖ المبحث الأول: تعاريف حول ادارة الموارد البشرية و تطورها

تعتبر الموارد البشرية في المنظمات من أهم الموارد، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون موارد بشرية، فبدون أفراد فإن المنظمة ما هي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات فقط، فالأفراد هم الذين يخلقون ويصنعون المنظمات، ولذلك يمثلون أصلا من الأصول التي تمتلكها المنظمة.

تعتمد كفاءة المنظمة على حسن استثمار مواردها، وعلى الأخص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها، فالمنظمة تسعى جاهدة إلى تنمية مواردها البشرية، الأمر الذي يتطلب ضرورة وجود إدارة مختصة تتكفل بهذا المورد، تكون مهمتها إعداد سياسات وبرامج جيدة لإدارتها.

وقد تطورت مسميات الإدارة التي تختص بشؤون العاملين في المنظمة، فمن إدارة المستخدمين إلى إدارة الأفراد إلى إدارة شؤون العاملين إلى إدارة شؤون الموظفين، ثم أخيرة إلى إدارة الموارد البشرية، فمهما اختلفت المصطلحات حول تسمية هذه الإدارة إلا أنها تشترك في المهام والوظائف حيث سنحاول

في هذا المبحث التطرق الى ابراز نظرة شاملة حولها من خلال نظرة تاريخية حول ظهورها، تعريفها وتطورها التاريخي .

● المطلب الأول: تعاريف إدارة الموارد البشرية

يطلق على إدارة الموارد البشرية في المنشآت عدة تسميات منها إدارة الأفراد، و إدارة القوى العاملة، و إدارة شؤون العاملين..... الخ .

إلا أن أكثر التسميات شيوعا هي إدارة الموارد البشرية ، وعلى نحو هذا نحاول تقديم بعض التعريف الإدارية الموارد البشرية يعرفها الدكتور علي عبد الوهاب: " هي وظيفة من وظائف الإدارة أو جزء من العملية الإدارية، تختار العاملين من ذوي الكفاءات المناسبة وتستثمر جهودهم وتوجه طاقاتهم

وتنمي مهاراتهم وتحفز هؤلاء العاملين، وتقيم أعمالهم، وتبحث مشاكلهم وتقوي علاقات التعاون بينهم وبين رؤسائهم، و بذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة".¹

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

لقد حدد نشوء إدارة الموارد البشرية في معهد إدارة الأفراد البريطاني سنة 1945 مفهوم لها:

"هي ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة".²

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

تمثل إدارة الموارد البشرية موردا هاما في المنظمة، وتعتبر أصلا من أصول المنظمة وقد اتفق الباحثون على وجود خمس وظائف رئيسية يقوم بها المديرون، و التي تتمثل في التخطيط، التنظيم، التشكيل، القيادة، الرقابة، وهي الوظائف العملية الإدارية، وفي مجال دراسة الموارد البشرية، يتم التركيز على مجموعة الممارسات والسياسات، التي تشمل الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة.³

هذا التعريف بين أهمية إدارة الموارد البشرية كما بين الوظائف الإدارية الخمسة التي يقوم بها المديرون.

إن تسيير الموارد البشرية يهتم بالأبعاد الاجتماعية والاقتصادية النفسية و الإدارية والقانونية، و من ثم يكون التعريف كالتالي: "تسيير الموارد البشرية نظام جزئي من النظام الكلي وهو مجهود توفيقى بين الأشخاص و العمل ومحاولة الربط تقوم على أنشطة ذات أبعاد ثقافية وهيكلية متكاملة

¹ - صالح سعيد عودة ، "إدارة الأفراد"، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ص 245 ، 1994.

² - نفس المرجع السابق ، ص 27.

³ - رواية حسن، "إدارة الموارد البشرية " ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ص

والتي تترجم في البرامج التخطيطية و التنموية ، والتي الغرض منها التأثير على نوعية وكمية العمل في المؤسسة اجتماعيا اتجاه المستخدمين و بالتالي استمرار المؤسسة في النشاط الاقتصادي.¹

ومن خلال هذه التعاريف يمكننا أن نستخلص تعريفا شاملا لإدارة الموارد البشرية هو:

" النظام الذي يهدف إلى تنظيم معاملة الأفراد بالمنشأة، بحيث يمكنهم من تحقيق ذاتهم و الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية، وهي تمثل همزة وصل بين كل الأطراف و تتعامل مع الجميع للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء بالبحث عن العوامل المؤثرة في مردودية العمل، واتخاذ الحلول الملائمة".

■ المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

لقد مرت الموارد البشرية بعدة تطورات نتج عنها تعدد تسميات مختلفة لها أهم هذه المراحل:

■ المرحلة الأولى: مرحلة ظهور الثورة الصناعية:

لقد كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشآت فقد كانت تهتم المنشأة برفع مستوى الإنتاجية، وتراكم رأس المال، ولم تعطي اهتماما للفرد فكان يعامل على أنه آلة هذا ما تولد عنه استياء العمال و بالتالي ظهور جماعات غير رسمية تدافع في مصالح العمال.

وفي بداية القرن العشرين ظهرت المنظمات العالمية بشكل أوسع و المطالبة بزيادة الأجور وتخفيض ساعات العمل، و إيجاد ظروف مناسبة للعمل، ومن هنا كانت الإضرابات و المقاطعات

¹- مريم اسكندر، وسيلة يخلف ، " دور التدريب في المؤسسة " مذكرة ليسانس، معهد علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، مركز الجامعي بالمدينة، 2001-ص 03.

العالمية للعمل، ومن هنا كان النظر من أرباب العمل في إحداث إدارة الأفراد كوسيلة لتنظيم العلاقة بين الإدارة والعمالين.¹

■ المرحلة الثانية: بداية الحرب العالمية الأولى:

في هذه الفترة ظهرت الحاجة إلى وجود جهة متخصصة في المنظمة تهتم بحل المشاكل الإنسانية ، وذلك بسبب حدوث عجز كبير في حجم قوة العمالة المعروضة للعمل و بسبب الشعور بضرورة بلوغ مستويات عالية من الإنتاج و الوصول ، بالإنتاج إلى ذروته تزايد الاهتمام بتحسين العمل.²

■ المرحلة الثالثة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

ظهرت خلال هذه الفترة موجة من الاضطرابات وزيادة معدلات البطالة، وكذا معدلات دوران العمل مما أدى إلى ظهور تجارب (الهاورثوت) التي قام بدراساتها إلتون مايو و التي تؤكد ضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل، وترشيد الاستخدام، وكذا أهمية ورضا العامل عن عمله.

■ المرحلة الرابعة: بعد الحرب العالمية الثانية:

في هذه المرحلة أصبح الفرد هو المحور الأساسي للإنتاج و بالتالي لا بد من الاهتمام به، كما أن الاهتمامات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، تنصب على رسم سياسات التوظيف بالبحث عن المهارات التي تتناسب مع التطور التكنولوجي ، و بالتالي الاهتمام بتخطيط القوى العاملة.

■ خلال فترة الخمسينات و الستينات:

اتسمت هذه الفترة بالتغيرات البيئية وبتطور التشريعات، وتنشيط المفاوضات الجماعية و المفاوضات على الإنتاجية ، كل هذا أدى إلى ظهور إدارة العلاقات الصناعية للتأكيد على الشركاء الاجتماعيين ، و بالتالي أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز على تمركز الوظيفة.

¹ - عمر وصفي عقيلي ، " إدارة الموارد البشرية" ، مؤسسة زهران للنشر و التوزيع ، عمان 1991، ص 14-15.

² - صالح عودة سعيد ، " إدارة الأفراد" ، منشورات الجامعة المفتوحة ، طرابلس 1994، ص 38-39.

■ في نهاية الستينات إلى منتصف السبعينات:

نتيجة كبر حجم المؤسسات وزيادة عددها تأكدت تجارب (الهارثورت) في أهمية العنصر البشري، فالعنصر البشري تحركه اعتبارات سيكولوجية لذا الانتفاع من طاقاته، وقدراته الكامنة عن طريق الاقتناع ، و الترغيب، فزاد الاهتمام بالعامل الإنساني، و الجماعات الغير رسمية.¹

■ فترة التسعينات:

ظهرت نظرة جديدة تعتبر العنصر البشري مورد يجب تنميته وتطويره وصيانه و الحفاظ عليه، فأصبحت تمثل المورد الاستراتيجي المهم في المؤسسة نتيجة التغيير في المعطيات البيئية و التكنولوجية.²

المطلب الثالث: أهداف، أهمية، ووظائف ادارة الموارد البشرية

1/ الأهداف:

يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة على النحو التالي:

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل انتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق و أقل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية.
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في انتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفا.
- تحقيق انتماء وولاء العاملين وتنمية علاقات التعاون بينهم والعمل على زيادة رغبتهم في العمل فيها.
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية .
- توفير بيئة عمل مشيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جديدة وتزيد من انتاجيتهم ومكاسبهم المادية
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المؤسسة من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير عندما يصبحون مؤهلين لذلك.

¹- صالح سعيد عودة ، مرجع سبق ذكره، ص 40-41.

²- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

- يتوقع العاملون أيضا وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.
- تزويد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها بغرض أداء أعمالهم وتوصيل أرادهم ومقترحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل شخص يعمل في المؤسسة وبما ينسجم وطبيعة عمله أهمية إدارة الموارد البشرية.

2/ أهميتها:

تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية في الحصول على النتائج التالية :

- 1- أن يكون الورد البشري مستقرة: وذلك بأن يكون متوفر وثابتا، ومتاح.
- 2- أن يكون الورد البشري ذات كفاءة: حيث عليه الإمام بعمله وكيفية القيام به بنجاحة.
- 3- أن يكون المورد البشري فعال: بحيث تضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.
- 4- أن يكون الورد البشري متكيف: وذلك لكي يتأقلم مع التغيرات الحاصلة في مجال التسيير والتكنولوجيا.. الخ، وتتم هذه العملية عن طريق التكوين المتواصل.

3/ وظائفها:

تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المؤسسة، إذ أنها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، غير أن كل من تلك الإدارات تمارس أنشطة فنية (تنفيذية) تتعلق بطبيعة الأداء المناط بها.

وفيما يخص إدارة الموارد البشرية فلها وظائف رئيسية ووظائف مساعدة تتمثل في:

الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وتتمثل في:

أ- تحليل العمل: تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المؤسسة من حشت واجباتها ومسؤولياتها ومتطلباتها والشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يشغلها ثم القيام بتوصيف الوظيفة.

ب- تخطيط القوى العاملة: تهتم بتحديد احتياج المؤسسة من أنواع وأعداد العاملين، ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمؤسسة.

ج- الاستقطاب: وهو العملية التي يمكن من خلالها جذب طالبي العمل للتقدم للمؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة عن طريق نشر مواصفات الوظيفة ومتطلباتها، وقد يكون هذا الجذب من داخل المؤسسة وقد يكون من خارجها، وذلك بشدة وسائل كالصحف اليومية والصحف المختصة بالإعلانات ووكالات العمل أو الاتصال بالمعاهد والجامعات.

د- الاختيار والتعيين: وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف، والاختبارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

هـ- تصميم هيكل الأجور: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها، وتحديد درجات أجرية للوظائف، كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المختلفة.

و- تصميم أنظمة الحوافز: وتهتم الوظيفة منح مقابل عادل للأداء المتميز، ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو أدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية، وأيضا هناك حوافز على أساس المؤسسة ككل.

ز- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المؤسسات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، كما تهتم المؤسسات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية، وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

ح- تقييم الأداء: تهتم كل المؤسسات تقريبا بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.

ط- التدريب: تمارس المؤسسات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة وعلى المؤسسة أن تحدد احتياج المرؤوسين للتدريب، وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة، وأن تقيم فعالية هذا التدريب.

ي- تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط لتحركات الموظفين المختلفة للعاملين بالمؤسسة، وعلى الأخص فيما يمس النقل والترقية والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد ونقاط الضعف لديه.¹

¹- رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014، ص29.

❖ المبحث الثاني: ماهية التدريب

أصبح العنصر البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة حيث يمكن من زيادة قيمة هذه الموارد من خلال الاستثمار في تنمية مهاراتها، وقدراتها ولن يتسنى لأي مؤسسة اليوم مهما كان حجمها أو نشاطها الرقي للمستوى التنافسي إلا بإدماج التدريب ضمن استراتيجياتها، فالتدريب كما تجمع أغلب الدراسات والأبحاث يعتبر من أهم السياسات التي تساعد على فعالية أداء المؤسسات .

● المطلب الأول: مفهوم التدريب وتعريفه.

إن مهمة إدارة وظائف إدارة الموارد البشرية لا يقتصر فقط على تخطيط احتياجات العمالة، وتوفير هذه الاحتياجات بل هي أشمل من ذلك فهي تشمل أيضا عملية تحسين كفاءة الأفراد عن طريق تخطيط برامج تدريبية والإشراف على تنفيذها بهدف إعداد العاملين في المنظمة لممارسة أعمالهم وفق أسس سليمة لتحقيق أهداف المنظمة، ولذلك يعتبر التدريب من أكثر المواضيع التي لاقى اهتماما كبيرا بسبب الدور الفعال، الذي يلعبه في تطوري الأداء للأفراد .¹

○ تعاريف التدريب

يعد التدريب من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي استحوذت على اهتمام كبير خاصة في الوقت الحاضر ولذلك تعدد التعاريف و اختلفت وجهات النظر بين الكتاب والباحثين مما أدى إلى إثراء مفهومه و سنحاول تقديم بعض التعاريف منها ما يلي:

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ، ص 220.

- عرف بعض الكتاب بأنه "الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على الأداء العمل معين أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها".¹

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

ويعرف فيليبوا: "التدريب هو النشاط الخاص باكتساب، وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمله".²

و من خلال هذا التعريف نجد أن التدريب يعبر عنه على أنه تزويد الفرد بمهارات، و معارف جديدة، التأدية عمله بأفضل طريقة ممكنة.

ويعرفه عمر وصفي عقيلي: "أنه عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب و أدوات بهدف تحسين، وصقل المهارات، والقدرات لدى الأفراد وتوسيع نطاق معرفته، للأداء الكفاء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته و بالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل بها كمجموعة عمل".³

أما نائل عيد الحافظ العوالمة فقد عرفه كما يلي:

" التدريب عملية نظامية هادفة إلى إعداد العناصر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات الإدارية و المهنية والفنية، وتزويد القطاعات الإنتاجية لحاجاتها من هذه العناصر و العمل على تطويرها و رفع كفاءتها و يركز التدريب على 3 أبعاد رئيسية هي المدرب و المتدرب و البرامج التدريبية التي تتضمن المواد العملية والأساليب وغيرها من الجوانب المادية و المعرفية".⁴

ويعرفها نظمي شحادة: "على أنه زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة بالإضافة إلى كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها بعبارة أخرى التدريب هو عملية تعلم المعارف و طرق

¹- مصطفى نجيب شايوش، "إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، الأردن، 1996، ص 232.

* Filppot. principles of personnel management, New york magraw Hillco 1971.

²- صالح سعيد عودة، مرجع سابق، ص 225.

³- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 220.

⁴- نائل عبد الحافظ العوالمة، "تطوير المنظمات"، ط2، مركز أحمد ياسين الفني، عمان، الأردن، 1995، ص 147.

وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم".¹

ويؤكد على أن الخيرات، و المهارات و المعارف لا بد أن ترتبط بصورة مباشرة بحاجته، في تطوير وتنمية أدائه. ومن هذه التعاريف السابقة ، يمكن أن نقول أن كلا منها يقدم وجهة نظر معينة للتدريب وسنحاول أن نقدم تعريفا شاملا: " بأنه مجموعة من الأنشطة ، و العمليات الهادفة إلى تحقيق مستوى مستهدف من الكفاءة و الفعالية و المقدرة في المورد البشري التي تناسب مع ظروف عمله الحالية و المستقبلية".

○ مفاهيم أساسية للتدريب

- تسليط الضوء على مضمون التدريب يمكن عرض بعض النقاط الأساسية التي يقوم عليها هذا النشاط.
- التدريب ليس غاية في حد ذاته، وإنما وسيلة لتحقيق غاية، والغاية منه هي تحسين كفاءة الأداء.
 - إنتاج الأفراد التدريب طيلة شغلهم لوظيفة معينة فهناك ظروف معينة التي تتطلب وضع برامج تدريبية.
 - التدريب ليس علاج لجميع المشاكل فهناك مشاكل لا يمكن حلها بالتدريب مثلا سوء الاختيار والتعيين، فالتدريب ليس إلا وسيلة لصقل وزيادة مهارات، وقدرات الأفراد.
 - التدريب يعتبر فرصة للتعلم والاستفادة، وهذا لا يأتي إلا بتوفير الرعاية في التعلم وتحسين الأداء لدى الفرد.
 - التدريب لا يقوم على مجرد إلقاء معلومات نظرية بل يجب أن يقترن بتدريب عملي على المعلومات التي تلقاها الفرد.
 - يقوم التدريب على قواعد و أسس تعتمد على التخطيط في تصميم البرامج التنفيذية والإحصاء في جمع وتحديد الانتاجات وجمع المعلومات وتحليلها، و على علم النفس الصناعي في تصميم بعض أساليب التدريبية.
 - طبيعة التدريب تختلف من منظمة إلى أخرى حسب نوعية العمل فيها و من مستوى إداري الآخر فكل مستوى من المستويات الإدارية يتطلب نوع معين من المهارات و القدرات.
 - يعتبر التدريب نشاط مستمر في المنظمة ما دامت قائمة و تقدم منتجات ولذلك الفرد العامل يحتاج إلى التدريب كلما استدعت الظروف ذلك.²

¹ - نظمي شحادة، محمد الباشا وآخرون، " إدارة الموارد البشرية " دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن ، ط 2000، ص 52.

² - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 220.

• المطلب الثاني : المسؤل عن التدريب

تعددت وجهة النظر التي تحدد مسؤولية التدريب ، حيث تحددها البعض على أنها المسؤولية مشتركة والبعض الآخر يحددها على أنها مسؤولية العاملين القدامى وآخرين على أنها مسؤولية الإدارة التنفيذية او مسؤولية الإدارة العليا¹

1-مسؤولية مشتركة :

وهذه المسؤولية تكون بين الإدارة العليا والتي تعمل على تمويل هذا التدريب بالإمكانات اللازمة للتدريب والرئيس المباشر كونه أدري بظروف العمل التي يعيشها الأفراد الموجودون تحت رئاسته وبقدراهم ومهاراتهم ومدى حاجاتهم للتدريب أو عدم حاجتهم له ، والفرد نفسه الذي يراد تدريبه لأنه هو العنصر المهم في العملية التدريبية لاسيما وأن المعني بالتدريب فلا يستطيع تضييع تلك الجهود والأموال التي تبذل في سبيل تدريبه سداً.

2- مسؤولية التدريب من مسؤولية العاملين القدامى :

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

أ- عدم اهتمام الفرد القديم بتدريب الفرد الجديد.

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

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

¹ - احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، ط5، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ص 346 .

د- إن هذا الرأي يقتصر على تدريب العاملين الجدد متناسبا تماما تدريب العاملين القدامى ذلك للرفع من مستوى الأداء و اطلاعهم على التطور في مجال عمله.

3- مسؤولية التدريب من مسؤولية الإدارة التنفيذية:

إن هذا الرأي يجب إن تكون الإدارة التنفيذية هي من تدير مسؤولية التدريب بصورة مباشرة أو جلب خبراء التدريب الذي يعملون تحت إشرافها أو تحت إشراف قسم خاص بالتدريب، وقد لمح هذا الرأي إلى وجود قسم خاص بالتدريب وذلك ما يساعد المؤسسة على حسن المتابعة لسيرورة التدريب .

4- مسؤولية التدريب من مسؤولية الإدارة العليا:

تكون هنا المسؤولية الإدارة العليا التي تكمن في تخطيط برامج التدريب ومراقبة تنفيذها والتأكد من تحقيقها لأهدافها وذلك بالضغط على إدارة متخصصة تكون مسؤولة أما الإدارة العليا عن كل ما يتعلق بالتدريب، وهي التي تقوم بدراسة الحاجة التدريب وتقرر ميزانية وكذا إشراك كافة إدارات المؤسسة بالإتفاق على برامج التدريب وتكاليفه.

وكل هذه الأداء تصب في قالب واحد أو نتيجة إلى اتجاه مشترك وهو حسن التسيير العملية التدريب من جميع نواحيها المادية والبشرية ، لذا نفقد رأينا في هاته المسؤولية إنها مسؤولية مشتركة بين جميع أفراد المؤسسة ككل عن طريق وضع إدارة مستقلة للتدريب تتوزع على جميع الإدارات بتوظيف جزء في التدريب يعملون على تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وموضوعية في كل إدارة ووضع الخطط التدريبية بما يتماشى والمؤسسة والعمل على تنفيذها ومراقبتها وكل هذا بموافقة الإدارة العليا وجميع الإدارات.¹

¹ - يرقى حسين ، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية ، حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية ، رسالة ماجستير ، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 1995-1996- ص 26-29

• المطلب الثالث: أهمية التدريب و أهدافه

يستقطب موضوع التدريب اهتمام الباحثين و الهيئات الرسمية و المؤسسات الاقتصادية في جميع الدول المقدمة باعتباره أساسيا تحتاج المؤسسة إلى توافره في مواجهة ومواكبة التغيرات الاقتصادية و التكنولوجية، ومن الطبيعي أن يكون التدريب موضوع اهتمام العديد من الكتاب والمفكرين الاقتصاديين، وإن يكن بدرجات متفاوتة و ذلك لأهميته وما مدى تحقيقه للأهداف، لذا سنحاول في هذا المطلب التعرف على أهمية التدريب وفوائده و الظروف التي تستدعيه، وذلك من خلال تقسيم المطلب إلى ثلاث فروع سنتناول في الفرع الأول أهمية التدريب والفرع الثاني اهداف التدريب أما الفرع الثالث سوف نستوفي دور التدريبية.

أ- أهمية التدريب

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

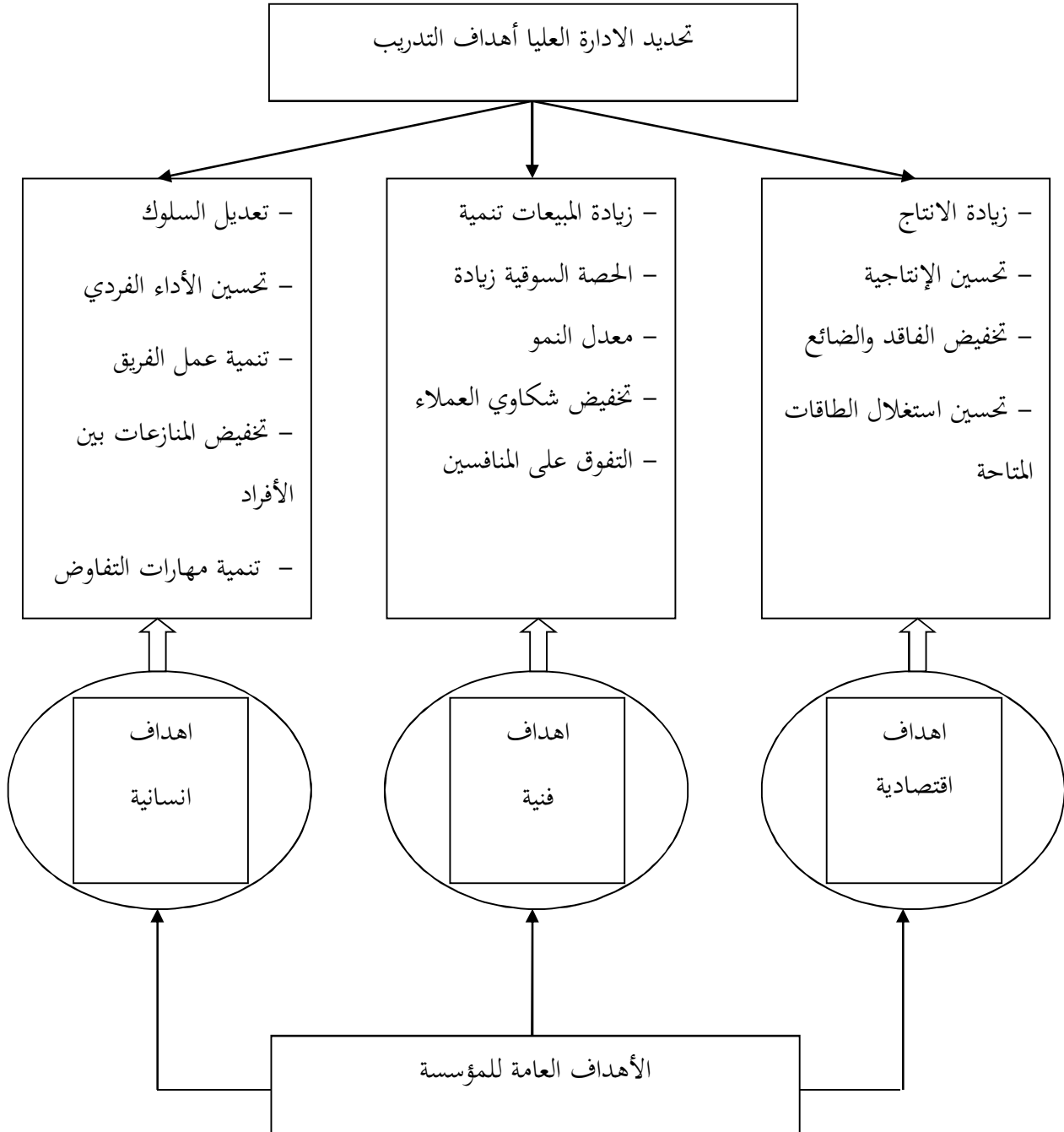
- 1 - اكتساب الفرد مهارات و معلومات و خبرات تنقصه.
- 2 - تحسين وصلل المهارات و القدرات الموجودة لدى الفرد.
- 3 - إعداد الأفراد الذين يتوفر لديهم الاستعداد للترقي في السلم الوظيفي لشغل مناصب أكثر مسؤولية في المستقبل.¹

ب- أهداف التدريب

يمكن أن نعبّر عن أهداف التدريب في صورة نتائج اقتصادية، فنية، إنسانية من خلال المخطط

التالي:

¹ - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره، ص 223.



شكل رقم (01) مخطط اهداف التدريب

المصدر: علي سلمى، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 1998 ص 295

ويهدف التدريب على اختلاف أنماطه إلى تحقيق ما يلي:

أ- تنمية المعارف: knowledge developement

وتركز على تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم واتجاهاتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل .

ب- تنمية مهارات العاملين وقدراتهم: skinlls and abilitise developments

تتم بتنمية وتحديد المهارات والقدرات والاستعدادات لدى الفرد لأداء عمل معين بكفاءته وفاعلية وسلاسة.

ت- تنمية السلوك والاتجاهات الايجابية: behavior and attetude developments

نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة وزبائنها والمجتمع حيث يسهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين اتجاه قضايا معينة ويعمل التدريب على تحسين هذه الاتجاهات حيث يتخذ صاحبها موقفا ايجابيا نحو العمل ويظهر ذلك من خلال حماسه نحو عمله مما يؤثر بالتالي على الأداء الوظيفي حيث تتطابق عليه العوامل مجتمعة لتتمكن من انجاز بكفاءة أفضل.¹

• **المطلب الرابع: أنواع التدريب**

باعتبار أن التدريب وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، و ذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد و الارتفاع بمستويات أدائهم، فإنه يختلف باختلاف أهداف الهدف منه وطبيعة العمل، والمستوى الوظيفي، ويختلف من مؤسسة الأخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية نفسها و حسب مقدرتها المالية، وإمكاناتها، و عدد الأفراد الذين يعملون بها و بناءً على ذلك يمكن أن نقول أن هناك تقسيمات عديدة لأنواع التدريب، فهناك من

¹ - عقلة محمد المبيضي ، التدريب الإداري الموجه للأداء، بحوث الدراسات ، ص 17 .

يصنفها حسب الهدف منها ، وهناك من يصنفها حسب المستوى الوظيفي أو نوع الوظيفة و آخرون يصنفونها حسب المكان، و حسب مرحلة التوظيف وهذا ما سوف نتناوله في بحثنا هذا.¹

I. حسب مرحلة التوظيف:

لا يقتصر التدريب على فئة معينة من العاملين دون أخرى بل يشمل كافة أنواع فئات العاملين من مشرفين وعمال صناعيين... إلخ، ولكن بشكل يمكن تصنيف التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى نوعين هما:

- التدريب في المرحلة الأولى من التوظيف: ويقصد به تدريب العاملين الجدد.

- التدريب في مراحل متقدمة من التوظيف : و هو تدريب العاملين القدامى.

(1) التدريب في المراحل الأولى من التوظيف:

وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد في الأيام الأولى من التحاقه لتعيينه في الوظيفة، وهو بمثابة تهيئة الأفراد وتعريفهم بالعمل الجديد الذي أصبح مسندا لكل واحد منهم وكيفية أدائه و إعلامهم أيضا بأنشطة المنشأة وأهدافها وسياساتها ، و بمهام ومسؤوليات الوظيفة التي عين فيها كل منهم و بكيفية النهوض بأعبائها، وعلاقة عمله بأعمال الآخرين ومدى مساهمة العمل الذي يقوم به في تحقيق الهدف العام للمنشأة الذي وجدت من أجله كما يحاط كل فرد منهم علما بظروف العمل كالأجور و التقنيات، و الخدمات التي تقدمها المؤسسة للعاملين، وغيرها من الأمور التي تتعلق بأنظمة العمل في المنشأة.²

وينقسم هذا النوع من التدريب بدوره إلى:

أ- التدريب التوجيهي:

يهدف إلى تقديم الموظفين الجدد للعمل لتحقيق العديد من الأهداف منها الترحيب بالعاملين الجدد و خلق اتجاهات نفسية طيبة لهم عن المشروع وتهيئتهم للعمل و تدريبهم على القيام به و إزالة الغموض أو الإجابة عن الاستفسار التي يبحث عنها الموظف، ويساعد هذا النوع من التدريب على التكيف و التأقلم مع الوظيفة التي يشغلها بسهولة وسرعة.³

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 226.

² - صلاح الشنوائي ، " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مدخل للأهداف ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، ط 1999 ، ص144.

³ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، طبعة 1999، ص 325.

ب- التدريب التخصصي الابتدائي: يتضمن واجبات و تعليمات وخصائص الوظائف التي سوف يمارسها الفرد الجديد.

ج- التدريب أثناء تأدية الخدمة: في هذا النوع تشجع وتوسع المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات و التوجيه المستمر للمرؤوسين أثناء أدائهم للعمل .

(2) التدريب في مراحل متقدمة من التوظيف:

ويقصد به تدريب العاملين القدامى في المنشأة، ويهدف هذا النوع من التدريب لاكتساب العاملين مهارات و معارف جديدة يتطلبها التقدم في العلوم الإدارية ، و التكنولوجيا فيساعدهم على تحسين قدراتهم في إنجاز العمل وتطوير المعارف والمهارات التي اكتسبوها من قبل مما يؤدي إلى رفع كفاءتهم في العمل ، ويمكن تقسيم العاملين القدامى إلى أربع فئات:

✓ موظفي قاعدة الهرم: وتشمل أعمال صناعية وفنية متنوعة.

✓ مجموعة المستوى الإشراف الأول: وتمثل الإدارة المباشرة.

✓ مجموعة المديرين في المستوى الأوسط: وتمثل الإدارة الوسطى.

✓ مجموعة المديرين في المستوى الأعلى: وتمثل الإدارة العليا.

وتجد الإشارة هنا إلى أن المؤسسة تضع لكل مجموعة برنامج تدريسي خاص بها يتوافق مع طبيعة، ونوع العمل الذي تقوم به، فما يناسب مجموعة ما من مهارات، و نوع معين من التدريب قد لا يتناسب بنفس درجة الأهمية مجموعة أخرى، ويتضمن التدريب العاملين القدامى الأنواع التالية:¹

أ- التدريب بغرض الترقية والنقل:

يكون هذا التدريب من أجل إعداد الفرد لشغل وظائف جديدة ترغب المنظمة اسنادها له، سواء كانت ترقية أو نقل من منصف لآخر و بالتالي تزيد من مهاراته و معارفه في الوظيفة الجديدة .

¹- عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 227.

ب- التدريب بغرض تجديد المعلومات: (بغرض تطبيق النظم المستعملة)

ويتضمن المعلومات الحديثة التي ينبغي تقديمها للموظف في التخصص الذي يمارسه، وتدعوا الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع من التدريب في كل أنواع التخصصات.¹

ت - التدريب للتهيئة للمعاش:

وهو نوع حديث للتدريب ، و يطبق في المجتمعات الراقية حيث يتم فيه تهيئة كبار السن للخروج على المعاش، فيتم تدريبهم على البحث عن طرق جديدة للعمل والبحث عن اهتمامات الأخرى غير الوظيفة و السيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش ومنه القضاء على الملل والضجر بسبب أوقات الفراغ التي يجدون أنفسهم فيها.²

II. حسب المستوى الوظيفي:

يمكن تقسيمه إلى أربعة أنواع نوردتها فيما يلي:

1/ التدريب المهني:

وهو التدريب في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير و متنوع من المهارات، والمعرفة والاستقلالية، في الحكم والتقدير، ويعتبر هذا النوع من التدريب نظام من خلاله يعطي الفرد التوجهات والخبرة أو الممارسة داخل أو خارج العمل.³

ويقسم هذا النوع من التدريب بتسمية المهارات الفنية و الحرفية واليدوية و الميكانيكية للعاملين إذ يهدف إلى إكساب الأفراد مهارات و معارف لأداء مهنة معينة تربط بمجموعة كبيرة من الأعمال المهنية والحرفية والتي تتطلب مهارات محددة وتأهيلا يدويا.⁴

¹- صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 222.

² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 226.

³- رواية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 173-174.

⁴- نائل عبد الحافظ عوالمه، مرجع سبق ذكره، ص 251.

ويشمل هذا النوع من التدريب فئة العاملين الذين ينتمون إلى المستويات التنفيذية، كما يشمل العاملين الجدد والقدامى، ويتم داخل المؤسسة أو خارجها في مراكز التدريب المهني الخاص و من أمثلة هذا النوع من التدريب أعمال الكهرباء، التجارة، الميكانيك ، الصيانة ، التشغيل تصليح الآلات المكسرة ، صيانة الحديد... إلخ.¹

2/ تدريب التخصصي:

يشمل هذا النوع من التدريب الوظائف أعلى من الوظيفة الفنية و المهنية فهو يتطلب خبرات و معارف متخصصة لمزاولة مهن أو عمل متخصص، إذ يعمل على تحسين وتزويد الفرد بالمعارف والمهارات التقنية، ومن أمثلتها:

هندسة الإنتاج، هندسة الصيانة، الأعمال المحاسبية، و المشتريات والمبيعات والأعمال الهندسية... إلخ، وهذه المعارف والمهارات لا تكون روتينية ، وإنما تحتاج دوماً إلى التجديد والابتكار على حل المشاكل المختلفة و معالجتها وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.²

ويدعي هذا النوع من التدريب بالتدريب التخصصي لكون الفرد يتخصص في مهنة متخصصة معينة، أو تخصص معين، وهو يشمل مجالات واسعة من الأعمال المتخصصة، و التي تتم بطبيعة فنية دقيقة.³

3/ تدريب الإداري:

يشمل هذا النوع من التدريب فئات الإداريين في المستويات الاشرافية أو العليا أو الوسطى، أي العاملين بالوظائف الإدارية، فهو يتضمن مجالات واسعة تتركز حول الجوانب السلوكية، والقيادية، والمالية، والمحاسبية، والتخطيطية، والرقابية والتنظيمية وغيرها.⁴

وقد يركز التدريب بشكل خاص على العاملين في الإدارات الوسطى و العليا فعلى مستوى الإشراف الأول الذين على عاتقهم مسؤولية قيادة وإدارة العمل الذي يمارسه عاملون آخرون لا يقومون بدورهم بالإشراف على آخرين.

¹- صالح سعيد عودة، مرجع سبق ذكره، ص 240.

²- صلاح عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 224.

³- صالح سعيد عودة ، مرجع سبق ذكره ، ص 240.

⁴- نائل عبد الحافظ عوالمه ، مرجع سبق ذكره، ص 251.

أما على مستوى الإدارة الوسطى وهو ذلك المستوى الذي يبدأ فوق مستوى الإشراف الأولي، وإلى مستوى أقل مباشرة من مستوى الإدارة العليا و لهذا المستوى أهمية بالغة في زيادة كفاءة العمل في الأجهزة المختلفة و التنسيق بينهما فإنه يحقق الاتصال بين كبار القادة و المستويات كما يتم ترشح الأفراد العاملين الصالحين بشغل وظائف الإدارة العليا.

أما التدريب على مستوى الإدارة العليا يتضمن الوظائف الرئيسية التي تكون من مستوياتها، وضع السياسات العامة لمؤسسة، و إيجاد القرارات الرئيسية.¹

فتدريب الإدارة يسعى إلى تنمية المعارف والمهارات و الخبرات حول الجوانب السلوكية والقيادية والمالية والمحاسبة، وكل ما يتعلق بالعمليات الإدارية كاتخاذ القرارات.²

4/تدريب المتدربين:

يعتبر المدرب من أحد العوامل الأساسية التي تقوم عليها العملية التدريبية سبب دوره المهم في تهيئة و إعداد العناصر البشرية المؤهلة ، و يتم تدريب المتدربين بغرض إعدادهم للقيام بدورهم و ذلك بتطوير وتنمية مهاراتهم، ورفع كفاءاتهم ليتمكنوا من إيصال المعلومات و المعارف والمهارات إلى المتدربين وكيفية التعامل معهم بنجاح.

ويسعى هذا النوع من التدريب إلى تسهيل و تنظيم عمليات نقل المعارف و الخبرات من المدرب إلى المتدرب.³

III. حسب مكانها:

يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب المكان الذي يتم فيه تدريب العاملين إلى نوعين فإما أن يكون داخل المؤسسة أو خارجها.

¹ - صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 224.

² - مرجع سبق ذكره، ص 297.

³ - صالح سعيد عودة، مرجع سبق ذكره، ص 241-242.

أ- التدريب داخل المؤسسة :

يعتبر هذا النوع من التدريب أكثر انتشارا بسبب انخفاض تكاليفه مقارنة مع التدريب الخارجي وكذلك أقصر مدة التدريب فهذا النوع من التدريب يقوم عن طريق مدربين ينتمون إليها أو من خارجها بحيث تتعاقد المؤسسة معهم لإجراء برامج تدريبية والإشراف على تنفيذها ويتم في قاعات متخصصة للتدريب، أو قاعات دراسة داخل المؤسسة أو في موقع العمل.¹

ويعتبر التدريب في مكان العمل الأكثر شيوعا، ويتولى التدريب هنا بطريقتين إما أن يكون في مكان العمل الفعلي ، حيث يتلقى الفرد التوجيه والإرشاد من الشخص المسؤول عنه حتى يتمكن من إتقان العمل، وإما أن يكون التدريب خارج مواقع العمل و في أماكن خاصة محددة لذلك ولكن مزودة بكل الظروف التي تجعلها تكرر لمكان العمل الفعلي، ويتم التدريب بالتعليم و التوجيه كما في الحالة الأولى والفرق يكمن في عدم توجيه اهتمام كبير إلى الإنتاج وتوجيه التركيز إلى تدريب الفرد وتعليمه.²

ويتميز التدريب في مكان العمل بسهولة نقل المعارف والمهارات إلى حيز الواقع العملية و بالتالي بسهولة الاستيعاب للتدريب للبرامج التدريبية و ذلك لتمائل وتشابه طرق التدريب مع ظروف أداء العمل.³

ب- التدريب خارج المؤسسة:

في بعض الأحيان تفضل المؤسسة القيام بتدريب العمال خارج محيطها و ذلك بسبب توافر الأدوات التدريبية المتاحة بشكل أفضل في الخارج و سبب عجزها في إنجاز برامج تدريبية أفضل.

وقد يتم هذا النوع من التدريب في المؤسسات خاصة بالتدريب، أو يتم عن طريق برامج حكومية فقد تقوم الدولة بدعم برامج التدريب من خلال مراكز التكوين المهني والتمهين ، ومن خلال الفرق التجارية والصناعية، وهي تتركز على رفع المهارات و المعارف لدى الأفراد سواء كانوا عاملين، بالمؤسسة أو غير عاملين بها.⁴

¹ - أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره، ص 146.

² - د/ صلاح الشنواني ، مرجع سبق ذكره، ص 146.

³ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 328.

⁴ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 329.

IV. حسب الغاية منه:

يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب الغاية منه إلى الأنواع التالية:

1/ برامج التدريب و توجيه:

يخص هذا النوع من البرامج التدريبية العاملين الجدد ، ويتمثل دورها في تقديم الفرد بعمله، بطريقة تخلق في نفسه انطباع جيد عن المؤسسة، و العمل فيها، وتعريفه بالمحيط الذي يعمل فيه، والذي يتمثل في الوظيفة التي سيستغلها، و الوظائف الأخرى المماثلة، والعاملين الذين يقومون بهذه الوظائف، وكذلك إعطائه فكرة عن طريقة العمل والدور الذي تلعبه هذه الوظيفة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

فإشعار الفرد بأهمية العمل الذي يقوم به، سيولد لديه وفيه في تحسين أدائه وتطويره.

ويعتبر هذا النوع من التدريب مهم في حياة العامل الجديد لأنه سيساعده على التأقلم، و التكيف مع الوظيفة الجديدة، وأدائه عمله شكل جيد، و التأقلم بشكل عام مع المحيط الداخلي للمؤسسة.¹

2/ التدريب العلاجي:

يحتاج الفرد إلى برامج تدريبية علاجية في حالة فشله في أداء عمل معين يكون قد خضع فيه لبرامج تدريبية سابقة ، ولهذا تصمم المؤسسة برامج تدريبي ثاني لإدارة النقص و معرفة أسباب هذا الفشل فقد يكون نتيجة نقص في قدرات الفرد في استيعابه ببرنامج التدريبي أو نسيان الطرق والأساليب التي تعلمها، أو قد يكون ناتجا عن عدم إيصال معلومات من طرف المدرب بطريقة سليمة و بسيطة ، بحيث يسهل فهمها و تعلمها بسرعة، ومعرفة أسباب فشل البرنامج التدريبي الأول، تستطيع المؤسسة إزالة النقائص التي كانت سببا في فشل الفرد والاستفادة من البرامج التدريبية.²

¹ - صالح سعيد عودة ، مرجع سبق ذكره، ص 243.

² - صالح سعيد عودة، مرجع سابق، ص 244.

3/ التدريب على الأمن:

ازداد الاهتمام المشروعات الصناعية بتدريب العمال على الأمن وكيفية المساهمة و التعاون مع المشروع في توفير ظروف الأمن داخل المصانع أو المكاتب، و بهذا النوع من التدريب يزداد وعي الأفراد اتجاه الأمن و يمتد دور هذه البرامج لترشيد العامل لتوفير الأمن وحماية نفسه حتى وهو خارج المؤسسة.¹

إذن يهدف هذا النوع من التدريب إلى تحسيس العامل بأهمية الأمن لحفظ سلامته وسلامة عمله ، و أيضا المحافظة على ممتلكات المؤسسة من معدات وأدوات ، و مباني ومخزونات وغيرها.

وبالتالي هدف هذه البرامج هو الرقابة على الإنتاج و وسائله بالمؤسسات ذات الجودة التي تقوم بتدريب أفرادها على الرقابة من الحوادث و المحافظة على الآلات والأجهزة.²

4/ التدريب لتعليم الأفراد وتثقيفهم:

ليس التدريب فقط لأجل الأعمال المطلوبة من الأفراد القيام بها، ولكن قد تقوم بعض المشروعات بدور يشبه دور المؤسسات التعليمية ، فنقدم لأفرادها دروسا في المجالات العلمية ، و الثقافية، مثل العلوم الإنسانية والاقتصاد و التاريخ، ولا يستفيد من هذا التدريب الأفراد فقط، وإنما من المتوقع أن تستفيد منه المؤسسة بطريقة غير مباشرة، وكتيجة لزيادة المعرفة لدى الأفراد، واتساع أفق تفكيرهم، وما لذلك من انعكاسات على أدائهم.³

5/ التدريب الابتكاري و التدريب السلوكي:

أ- التدريب الابتكاري:

تلجأ المؤسسة في بعض الأحيان إلى تصميم برامج تدريبية للإبداع والابتكار، فالإبداع ليس مرهون بمستوى الذكاء، و إنما يخلق مناخ ملائم يساعد الأفراد بأفكار جديدة تتعلق بمنتج أو طرق ووسائل الإنتاج، ولذلك تهتم المؤسسات حاليا بإدراج ، هذا النوع من التدريب لأنه يحقق نتائج غير عادية، فتركز هذه البرامج التدريبية

¹ - صلاح الشنواني ، مرجع سبق ذكره، ص 142-143.

² - صالح سعيد عودة، المرجع السابق ذكره، ص 247.

³ - د/ صلاح الشنواني ، مرجع سبق ذكره، ص 143.

على زرع الأفكار في أذهان الأفراد كي يبدعوا ، وتعليمهم كيفية إيجاد الحلول للمشاكل التي قد تواجه المؤسسة وليس إعطائهم هذه الحلول.

ب - التدريب السلوكي:

يهدف هذا النوع من التدريب إلى تغيير و تعديل اتجاهات و استعدادات و ترشيد سلوك العاملين بما يحقق أكبر قسط من الدافعية والحماس و زيادة الثقة بالنفس و المساعدة على الاستقرار و العمل على تدريب الأفراد في العمل الجماعي ، وفريق العمل وتنمية مهارات العمل الجماعي و حسن إدارة الصراعات الناجمة عن المشاركة وصيانة الموارد البشرية فكلها كفيلة بالمساهمة في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة مثل دوران العمل، اللامبالاة، الغيابات ... إلخ، لذا على المؤسسة توطيد علاقة الانتماء والولاء والرفع من المستوى الرضى ، و ذلك من خلال تطبيق برامج تدريبية سلوكية لدعم القيم والنتائج.

6/ التدريب بغرض الترقية:

يقصد بمفهوم الترقية هو انتقال الفرد من وظيفة معينة إلى وظيفة أعلى منها مع تحمل مسؤوليات أكبر ، وهذا يعني أن الوظيفة الجديدة تتطلب مهارات، ومعارف خاصة بها و رغبة الفرد في الارتقاء تولد لديه رغبة في اكتساب المزيد من المهارات ، و المعارف لأداء العمل المطلوب منه وفق مستوى المطلوب.

إن اكتساب المعارف والمهارات الجديدة، قد يكون عن طريق تلقي الأفراد البرامج التدريبية الخاصة برفع المهارة، و زيادة المعرفة لشغل الوظيفة الجديدة، فقد تقوم المؤسسة بتصميم برامج تنفيذية لبعض العاملين قصد تدريبهم بما يحفز الأهداف العامة للمؤسسة كما يكون التدريب بطريقة غير مباشرة، حيث يقوم الفرد بتدريب نفسه على شغل وظائف أعلى من وظيفة الحالية و ذلك عن طريق دقة الملاحظة ، لكيفية قيام الفرد آخر بالعمل ، أو إحلال محل شاغر الوظيفة أثناء تغيبه.¹

¹ - مهدية ولد بابا علي ، بوخاتم بلال، التدريب في ظل التكنولوجيا و أثر على إدارة الموارد البشرية ، مذكرة ليسانس ، معهد علوم التسيير ، فرع إدارة الأعمال ، مركز الجامعي بالمدينة ، سنة 2004، ص 26.

❖ المبحث الثالث : خطوات اعداد برنامج تدريبي.

لقد كانت العملية التدريبية القديمة روتينية و آلية، ولا تحظى بالاهتمام المطلوب كما هو الحال الآن حيث أصبحت تمر بخمس مراحل أساسية لا تستغني الواحدة عن الأخرى وهي كما يلي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تخطيط البرنامج التدريبي.
- تنفيذ البرنامج التدريبي.
- تقييم البرنامج التدريبي.

• المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية.

تتحدد الحاجة إلى البرنامج التدريبي من خلال تحليل المنظمة أولاً والمهام ثانياً، وأخيراً تحليل العاملين. يتطلب تحليل المنظمة فحصاً وتشخيصاً لجميع العوامل التنظيمية كثقافة المنظمة ورسالتها وأهدافها وهيكلها التنظيمي، إذاً كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد الحاجات التنظيمية، أي يحدد ويضمن الحاجة إلى التدريب في مجال أو مجالات معينة، فعلى سبيل المثال إذا كانت استراتيجية المنظمة مركزة على الإبداع فإن حاجتها إلى برنامج تدريبي متنوع المهارات تكون أكثر من حاجتها إلى مهارات محددة، كما وأن عملية التحليل التنظيمي قد تكشف للمخطط حاجة المنظمة إلى الموارد اللازمة لتنفيذ أي برنامج تدريبي وفي هذه الحالة تساعد المنظمة على اللجوء إلى بدائل أخرى عوضاً عن هذا البرنامج.

هناك ثلاث طرق رئيسية و أساسية تستخدمها المؤسسة في تحديد الاحتياجات التدريبية، وهي متكاملة

مع بعضها البعض وهي:

1/ تحليل العمل:

في هذه الطريقة يتم تحديد النواحي التي يجب أن يهتم بها في الوظيفة و الجوانب التي تتطلب فحصاً أعمق عن طريق المشاهدة و المقابلة مع العمال والمسؤولين... إلخ من أفراد المؤسسة لاكتشاف مواقع القصور.

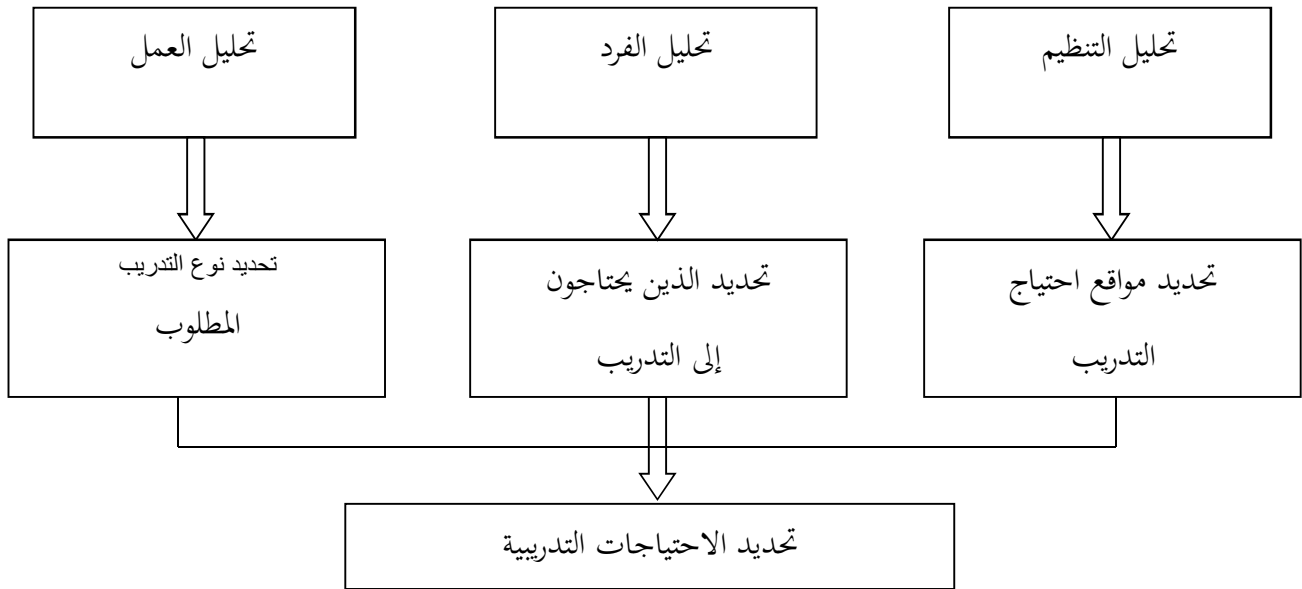
2/ تحليل الفرد:

أي تحليل أداء العاملين و اكتشاف القصور الذي يعانون منه وإن كانوا يملكون أولاً يملكون القدرة اللازمة للتخلي عنه، و بذلك يحدد الأشخاص المعنيون أو الذين هم بحاجة للتدريب.¹

3/ تحليل التنظيم:

ويهدف إلى تحديد درجة ملائمة التنظيم القائم للأهداف ومتطلبات العمل وتقوم فعالية التنظيم، وتحديد التعديلات اللازمة لزيادة فعاليته، أي أن مسؤول التدريب يقوم بعملية تشخيص للوضع التنظيمي الفعلي.² تتطلب تحديد الحاجات التدريبية، توضيح الأهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي ولا بد أن تكون هذه الأهداف دقيقة وواضحة ومفهومة من قبل جميع العاملين، إضافة إلى إمكانية تنفيذها من قبلهم

الشكل رقم 02: أساليب و طرق تحديد الحاجة للتدريب



المصدر: يرقى حسين، مرجع سابق، ص 120.

¹- يرقى حسين، مرجع سبق ذكره، ص 110.

²- د. أمين ساعاتي، مرجع سبق ذكره، ص 94.

• المطلب الثاني: تخطيط البرنامج التدريبي

وتمر هذه المرحلة بإحدى عشر مرحلة سنتطرق إلى كل واحدة منها فيما يلي:

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

2. أهدافه: يجب أن تتوفر الأهداف على ثلاثة شروط أساسية هي:

- هادفة: أي لها علاقة وطيدة بالبرنامج وتدلل عليه.

- واقعية: أي يمكن تحقيقها و ليست خيالية.

- دقيقة: أن تكون تمس مباشرة المجال المراد تطويره أو التغيير فيه.

ويمكن ذكر هذه الأهداف العامة المقدمة في البرامج التدريبية كما يلي:

* تنمية منظومة المعارف للمتدربين في مجالات متعددة و متعلقة بموضوع البرنامج.

* ترشيح وصقل منظومة القيم والاتجاهات المتعلقة بثقافة المؤسسة.

* تنمية القدرات والمهارات للمتدربين في عدة مجالات.

3. تحديد المتدربين: بحيث لا يبلغ عددهم حدا كبيرا يمنع فعالية التدريب خاصة الفني منه أو الفكري، وبحكم التجارب في المؤسسات فإن أحسن عدد هو الذي لا يتعدى خمسة وعشرين متدربا كحد أقصى.

4. تحديد الزمان الذي يستغرقه البرنامج: ويكون هذا الزمان حسب وقت المؤسسة و المتدربين وكذا المدربين، فهناك من يقوم بالتدريب طيلة أيام الأسبوع، وهناك من يقوم به يوما بعد يوم خلال الفترة الصباحية فقط، وكل هذا يدل على عدم وجود مقياس واحد لزمان التدريب.

5. تحديد موضوعات التدريب: بعد تحديد الأهداف يعمل المسؤولون على تحويلها لأنشطة ثم إلى موضوعات تتلاءم مع الاحتياجات ، ويحدد لها زمن معين يتناسب ووقت البرنامج ككل.

6. تجديد المنسق العملي الذي يتولى إجراء الترتيبات: حيث يقوم بالاتصال بالمدرسين وهذا بوضع عقد رسمي معهم بعد أن تختارهم المؤسسة، وقد يكون من داخل المؤسسة (إداريين، مستشارين..... إلخ) أو من خارجها.¹
7. تحديد أسلوب التدريب: بالتعاون بين المنسق العلمي و المدرسين اختيار النوع المناسب من أساليب التدريب الذي يتلاءم مع البرنامج التدريبي و يسهل استيعاب العملية التدريبية من طرف المتدربين.
8. المنسق الإداري: و هو حلقة الوصل بين المنسق العلمي و التنفيذيين المشرفين على إعداد التجهيزات اللازمة للقيام بالعملية التدريبية وكذا إعداد و استقبال المدرسين و جميع احتياجات البرنامج.²
9. تحديد الأدوات المناسبة: منها السمعية والبصرية و هنا لتنفيذ البرنامج مثل التلفزيون و الفيديو و الكمبيوتر و غيرها من الأدوات.
10. تحديد أساليب التقييم و نماذجه: وهذا التقييم العملية التدريبية بجميع أطرافها وخاصة المتدربين و المادة التدريبية و المدرسين و البرنامج التدريبي بجميع تفاصيله بقدر الإمكان.³
11. إعداد الجدول الزمني: و ذلك كما في المثال التالي الذي يوضحه الجدول.

¹ - عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره، ص 280--283.

² - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 249.

³ - عبد المعطي عساف ، مرجع سبق ذكره، ص 284-287.

الجدول رقم (01): الجدول الزمني للعملية التدريبية

الفترة المسائية من التدريب		الفترة الصباحية من التدريب		اليوم و التاريخ
الجلسة (4) من الساعة..... إلى الساعة:.....	استراحة 10 دقائق مثلاً	الجلسة (3) من الساعة..... إلى الساعة:.....	استراحة طويلة (1 - 2س)	الجلسة (1) من الساعة..... إلى الساعة:.....
- موضوع الجلسة - العرض النظري - أساليب - تنمية المهارات		- موضوع الجلسة - العرض النظري - أساليب - تنمية المهارات		- موضوع الجلسة - العرض النظري - أساليب - تنمية المهارات

المصدر: عبد المعطي عساف ، مرجع سابق، ص 287.

• المطلب الثالث : تنفيذ البرنامج التدريبي .

هناك مرحلتين أساسيتين تمر بها هذه العملية هما مرحلة الإعداد للتنفيذ ومرحلة التنفيذ.

أولاً: مرحلة الإعداد للتنفيذ: وهي مرحلة يتم فيها وضع الترتيبات اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية و تشمل الترتيبات على ما يلي:

أ- الإعلان و دعوات الترشيح: يتم إرسال دعواي للمرشحين و إعداد خطابات التكليف و إرسالها للمدرسين الذين تم التعاقد معهم بصفة نهائية.

ب- إعداد الملفات: وتتضمن جميع المواد التي ستدرج في البرنامج بالاتفاق مع المدرسين.

ج- الخدمات المساندة المصاحبة: متابعة تنفيذ المستلزمات المتعلقة بأمكنة التدريب و تحضير كل الوسائل المساعدة في العملية.

د- المتابعة : وهي عملية يتأكد من خلالها المسؤولين من إرسال جميع التعليمات اللازمة للإعلان عن تاريخ العملية التدريبية والمكان وكذا القائمة النهائية للمشاركين.¹

ثانياً: مرحلة التنفيذ: وتتم كما يلي:

1- وضع الجدول الزمني و التجهيزات والمطبوعات.

أ/ وضع التجهيزات والمطبوعات: وتتضمن ما يلي:

بالنسبة للتجهيزات التدريبية:

- اختيار المكان وفقاً لمستلزمات البرنامج.

- تصميم طريقة جلوس المتدربين.

- تحديد المستلزمات الضرورية من أدوات و معدات.

تجهيزات المطبوعات تتضمن:

¹مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سبق ذكره، ص 240-249.

- استلام المطبوعات المكلفين بإعدادها علمياً:
 - إجراءات الطباعة وتوزيع المطبوعات على المتدربين.
 - ب/ وضع الجدول الزمني: و يتم فيه ما يلي:
 - موعد بدء البرنامج التدريبي و موعد انتهائه.
 - تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.
 - توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج.¹
- 2- متابعة المتدربين والمدربين:
- أ- متابعة المتدربين:
- ويتم من خلال:
- التأكد من وصول الدعوات إلى الأفراد المعنيين بالتدريب في الوقت المناسب.
 - التأكد من موافقة المسؤولين عن التدريب على مشاركة المتدربين المعنيين في البرنامج.
 - إعداد القوائم الخاصة بالمتدربين، وتتضمن ما يلي: (أسمائهم ، مؤهلاتهم، وظائفهم و عناوينهم...الخ).
 - المتابعة اليومية لهم من خلال مراقبتهم و الحرص على احترام المواقيت من طرف المتدربين.
 - ب - متابعة المدربين: وهذه المتابعة تكون بـ:
 - تذكير المدربين بالبرنامج و المواعيد الموافقة له من خلال الاتصال بهم في الوقت المناسب.
 - توفير المستلزمات التي يطلبها المدرب من مواد تدريبية وتقنيات سمعية بصرية.
 - تقديم المدرب للمتدربين.
 - متابعة سير المحاضرات.
 - دفع مخططات المدرب في الوقت المناسب.

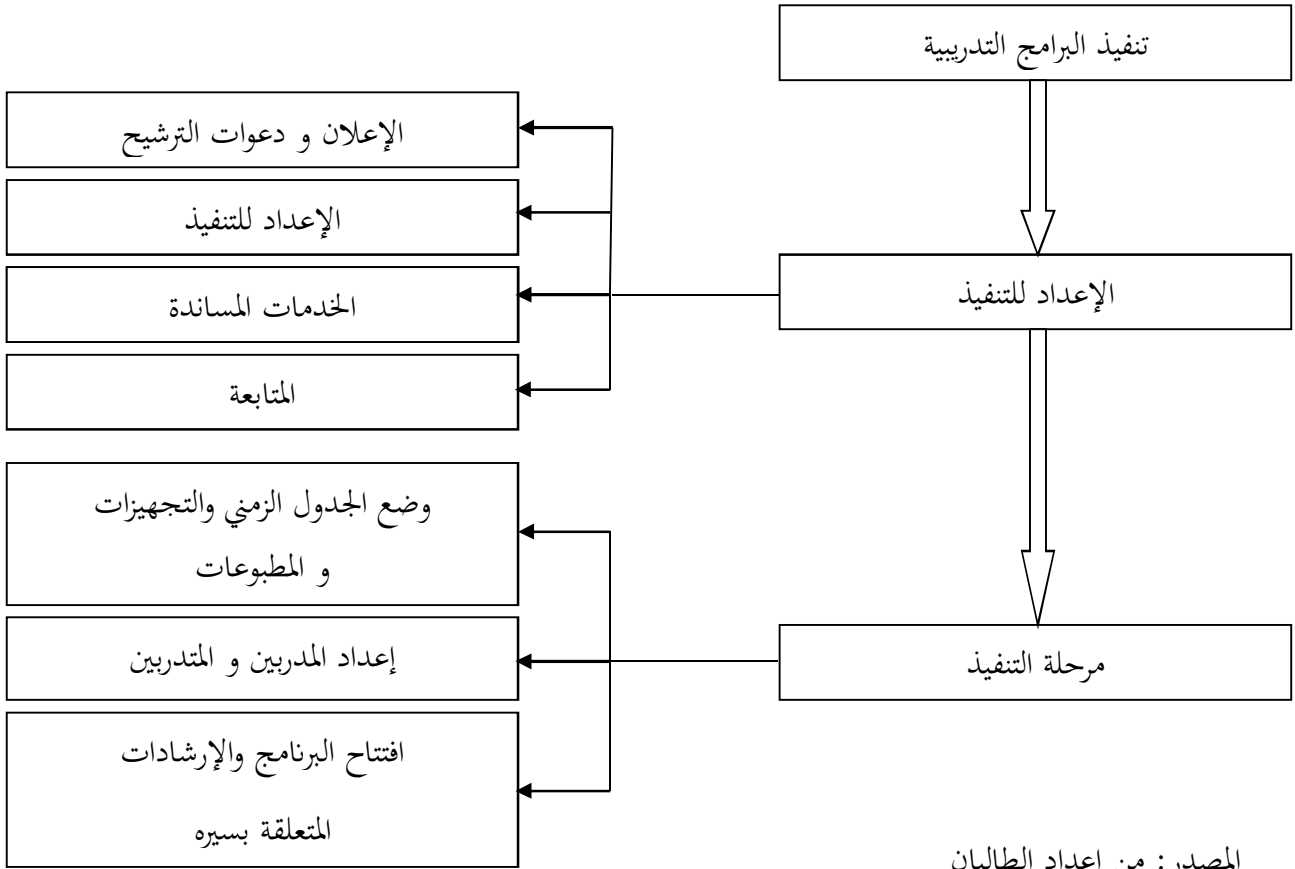
¹ - عبد المعطي عساف ، مرجع سبق ذكره، ص 288.

3- افتتاح البرنامج والإرشادات المتعلقة بسيره:

- أ- افتتاح البرنامج ويحتوي ما يلي:
 - افتتاح البرنامج في الوقت المناسب.
 - شرح أهداف البرنامج ومتطلبات المتدربين.
 - التعرف على توقعات المتدربين والأخذ بالتوقعات المقبولة.
 - فسح على المجال للتعارف بين المتدربين.
- ب- الإرشادات المتعلقة بتسيير البرنامج:
 - الحرص على فهم أهداف البرنامج و العمل على تحقيقها.
 - الحرص على احترام قدرات المتدربين و إدماجهم في الأنشطة التدريبية القادرين عليها.
 - الحرص على جدول البرامج التدريبية ذات طابع عملي و ذات معنى للمتدربين.
 - المحافظة على احترام المواعيد والجدول الزمني.
 - محاولة معرفة وجهات النظر بالنسبة للمدربين و المتدربين.
 - توزيع الشهادات على المتدربين الذين انتهوا من التدريب.
 - المتابعة المستمرة لتنفيذ البرنامج.¹

¹ - مصطفى نجيب شويش، مرجع سبق ذكره، ص 249-250.

الشكل رقم 03: خطوات تنفيذ البرامج التدريبية.



المصدر: من إعداد الطالبان

• المطلب الرابع: تقييم البرنامج التدريبي.

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

ويعرف التقييم على أنه " تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرنامج التدريبية و مدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين والمدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي.¹

¹ - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكرهن ص 251.

الأهداف التي ترمي إليها عملية التقييم :

- معرفة التغيرات والأخطاء التي حدثت خلال المراحل السابقة.
- إعطاء صورة واضحة على مدى استفادة المتدربين من التدريب.
- تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين وتحقيق الأهداف السابقة يجب اعتماد عدة طرق خلال العملية التدريبية.

طرق التقييم : من أجل تحقيق الأهداف السابقة يجب اعتماد عدة طرق خلال العملية التدريبية .

- أ- تقييم البرامج التدريبية: تعتمد فعالية التدريب ونجاعته على بنية البرنامج التدريبي بجميع عناصره، ولهذا فإنه يجب أن يولى مكانة خاصة للمسؤولين على عملية التقييم ليقوموا بتحديد أهم المقترحات ومناقشة السبل الممكنة لتفادي السلبيات و الحفاظ على ما تتضمنه من إيجابيات تعزيزها.
- ب- تقييم المدربين: يعتبر المدربون الركن الأساسي في العملية التدريبية، لأنهم هم القادرين على ترجمة كل ما يتم تصميمه أو تخطيطه إلى عمل تدريبي فعال أو غير فعال و تتم عملية التقييم هذه بثلاث طرق وهي:

* تقييم المدربين قبل اختيارهم للمساهمة في تنفيذ عملية التدريب اعتمادا على سمعتهم أو إخضاعهم للاختيار يكشف قدراتهم الحوارية و السلوكية مع المتدربين.

* تقييم المدربين خلال التدريب خاصة في البرامج التدريبية الطويلة المدى.

* التقييم فور انتهاء التدريب وذلك لمعرفة وجهات النظر للمتدربين في مدربيهم.

3/ تقييم المتدربين: وغالبا ما تكون أربع عمليات فرعية وهي:

- أ- تقييم قبل بدء التدريب: ويتم فيها قياس مستوى معرفة المشاركين أو المتدربين بالجوانب المعرفية التي تشملها موضوعات البرنامج وكذا مستوى مهاراتهم وطموحاتهم من خلال مشاركتهم في البرنامج و معدلات أدائهم.

ب- تقييمهم أثناء التدريب: وتتمثل في الملاحظة المباشرة لضمان سير عملية التنفيذ بما يتفق مع الخطط المرسومة سابقا، وأسلوب المناقشة من طرف المدربين و مراقبة طريقة الإجابة عنها وملاحظة ما يملكه المتدربون من فهم واستيعاب للبرامج التدريبية.

ج- تقييمهم فور انتهاء البرنامج التدريبي: وهذا يهدف إلى المقارنة بين نتائج التقييم الخاصة بالمتدربين قبل بداية البرنامج و بين النتائج المحققة أو الفعلية.

د- تقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي: وعادة ما تكون فترة التقييم سنة أو ستة أشهر من انتهاء البرنامج لتحديد مدى رسوخ نتائجه لدى المتدربين، وتحديد مدى قدرتهم على استثمار نتائج التدريب في ممارستهم العملية.¹

وهناك طرق أخرى تعتمد في عملية التقييم هي:

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

- تحديد المواد لتقييم

- تصميم استمارة للتعرف على آراء الدارسين.

- ضمان صدق الاستجابة من خلال جعلها بدون أسماء.

- يجب مراعاة رأي المختصين كمدير التدريب أو مدير البرنامج أو غيرها.

2- تقييم التعلم: أي أن يحصل المتدرب على معرفة أو يكتسب مهارة بطريقة تربوية مخططة وليس بطريقة عفوية، ويتم قياس التعلم على أساس كمي موضوعي يكون قبل البرنامج و بعده لكل مندوب و في المجالات المنتظر حدوث التعلم فيها، و يكون تحليل النتائج تحليلا إحصائيا يعتمد على معاملات

¹ - د. عبد المعطي عساف ، مرجع سبق ذكره، ص 307-325.

الارتباط و درجات مجموعات أخرى، و غالبا ما يعتمد على درجة الثقة في مقارنة النتائج و مدى دلالتها.

3/ تقييم التغيير في الأداء: إذ نجد هناك فرق بين تحصيل المعرفة واكتساب المهارة وتغيير الاتجاه و بين الممارسة الفعلية لذلك، أي في السلوك التنظيمي للمتدرب نتيجة لحضوره برنامجا تدريبيًا، وللتعرف على هذا التغيير الحادث و مقداره لا بد من قياس الأداء الفعلي للفرد قبل و بعد البرنامج التدريبي، و ذلك من وجهة نظر المدرب نفسه، رئيسه، مرؤوسيه وزملائه ويمكن أن يحلل الأداء وفق المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة} \times \text{الدافعية}$$

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

تقييم النتائج: هناك عدة أمثلة تعود على المنظمة نتيجة التدريب منها: ارتفاع الإنتاجية، انخفاض التكلفة، زيادة العائد، انخفاض معدل الدوران، نقص الشكاوي. ارتفاع الروح المعنوية، انخفاض الحوادث وغيرها.

ولذلك يجب أن تقاس هذه المتغيرات قبل و بعد برنامج التدريب بوقت كاف لحدوث انتقال أثر التدريب.

وهنا يمكن طرح السؤال التالي:

● كم من هذه النتائج يعود فعلا إلى التدريب وليس لعوامل أخرى؟

وقد لا يكون للمدرب دخل فيها.¹

ويمكن أن تخلص إلى نتيجة وهي أن فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط.

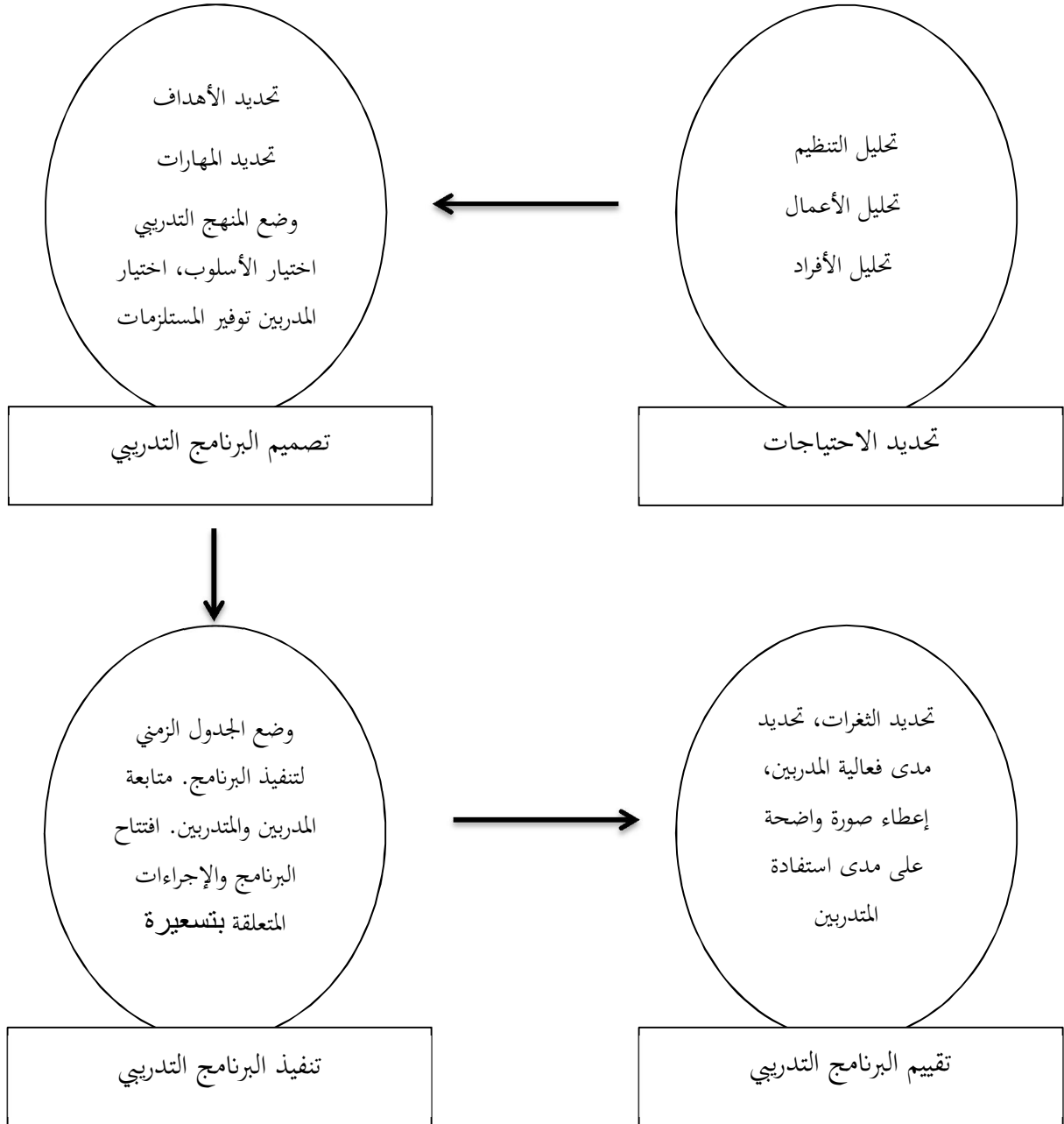
¹ - أمين ساعاتي، مرجع سبق ذكره: ص 171 ، 174 .

فقط وإنما تعتمد على دقة التنفيذ. ثم تقييم النشاط التدريبي بشكل عام. وتعتبر مشكلة تقييم التدريب وقياس فعاليته من أهم المشاكل التي تواجه الممارسين لهذه الوظيفة ويرجع ذلك إلى ما يلي:

- عدم الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد.
- تعقد عملية القياس نتيجة وجود كثير من العوامل المطلوب قياسها.
- عدم توافر الأساليب الإحصائية الحقيقية للقياس.¹

¹ - صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره: ص 231.

الشكل رقم 4: "مختلف مراحل إعداد البرنامج التدريبي"



المصدر: فرجاني بركاتي، مذكرة التدريب في ظل الجودة الشاملة، المركز الجامعي بالمدينة، د 2004 / 2003.

خلاصة الفصل:

يعتبر التدريب ذلك النشاط الذي يهدف إلى تنمية وتطوير مهارات الموظفين و زيادة كفاءتهم بشكل خاص ، و بالتالي تحسين الخدمة بالمؤسسات و زيادة انتاجيتها بشكل عام ، كما أنه يساعد في مساندة التطورات التكنولوجية ، وبلوغ أهداف المؤسسة ، لذا تشهد الآونة الاخيرة اهتمام المؤسسات بشكل كبير بالدورات التدريبية .

غير أن التدريب يمر بعدة خطوات ، يمكن تلخيصها في أربعة مراحل ، تتمثل المرحلة الاولى في تحديد الاحتياجات التدريبية، أما المرحلة الثانية فتتعلق بتصميم البرنامج التدريبي بناءً على الاحتياجات، لتأتي المرحلة الثالثة وتتعلق بتنفيذ البرنامج التدريبي، و آخر مرحلة تتمثل في تقييم البرنامج التدريبي التصحيح الأخطاء التي تم الوقوع فيها.

الفصل الثاني:

علاقة تقييم الأداء بوظيفة

التدريب

تمهيد:

يعد مصطلح أداء العاملين من المفاهيم التي حضت باهتمام كبير من الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة، حيث يعتبر أداء العاملين المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الافراد داخل التنظيم، كما أنه يمثل نشاط يؤدي إلى نتيجة ويغير المحيط بأي شكل من الاشكال، ورغم ذلك يؤوب تعريفه الالتباس و الغموض باختلاف اتجاهات المفكرين لذا اردنا ان يكون موضوع هذا الفصل توضيح لهذا المصطلح و علاقته بالتدريب وقد تطرقنا في هذا الفصل الى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: مدخل لدراسة الاداء.

المبحث الثاني: تقييم الاداء.

المبحث الثالث: التدريب و اثره على أداء العاملين.

❖ المبحث الأول: مدخل لدراسة الأداء

● المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعد الأداء من بين المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، ولهذا سوف نحاول من خلال اعطاء مجموعة من التعريفات لتوضيح هذا المفهوم نذكر منها:

◀ التعريف الاول: يعرف الاداء على انه " هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة او الجهة التي ترتبط بها وظيفته ".¹

◀ التعريف الثاني: يعرف أيضا على انه " هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ".²

◀ التعريف الثالث: يعرف الاداء بأنه الناتج الذي يحققه الفرد عند قيامه باي عمل من الاعمال.³

◀ التعريف الرابع: ويعرف ايضا على انه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة ".⁴

و من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن الأداء هو ذلك النشاط و المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام المهام الوظيفية الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

¹ - انور ابوموسى ويجي كلاب، الاحتراق الوظيفي وتأثيره على اداء العاملين ، رسالة لنيل درجة دبلوم مني متخصص في ادارة منظمات المجتمع المدني، غزة، 2011 / 2012 ص30.

² - ناصر محمد ابراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص44.

³ - طلال عبد الملك الشريف، الانماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بامارة مكة المكرمة، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2004، ص93.

⁴ - توفيق عطية توفيق العجلة، الابداع الاداري و علاقته بالأداء الاداري لمديري القطاع العام ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الايلامية بغزة فلسطين، 2009، ص64.

• المطلب الثاني: محددات الأداء

الأداء الوظيفي هو الاثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وادراك الدور او المهام ، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر اليه على انه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من :

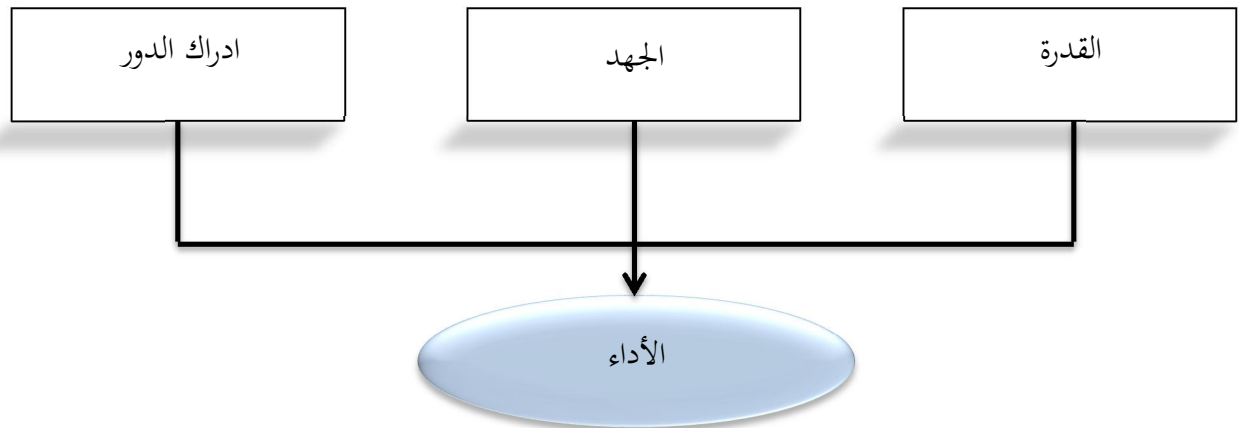
(1) الجهد.

(2) القدرات.

(3) ادراك الدور (المهام الوظيفية).

يشير الجهد إلى حقيقة دافعية الفرد للأداء، كما أنه يعني كمية الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الموظف لأداء مهام مهمته او وظيفته و ذلك للوصول الى اعلى معدلات عطائه في مجال عمله، اما القدرات في الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة ، ويشير ادراك الدور او المهام الى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه ضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، وتقوم الانشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف ادراك الدور.

الشكل رقم (05) يوضح محددات الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبان.

● المطلب الثالث: العوامل البيئية كعوائق للأداء

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل، ومن أكثر عوائق الأداء شيوعاً هي:

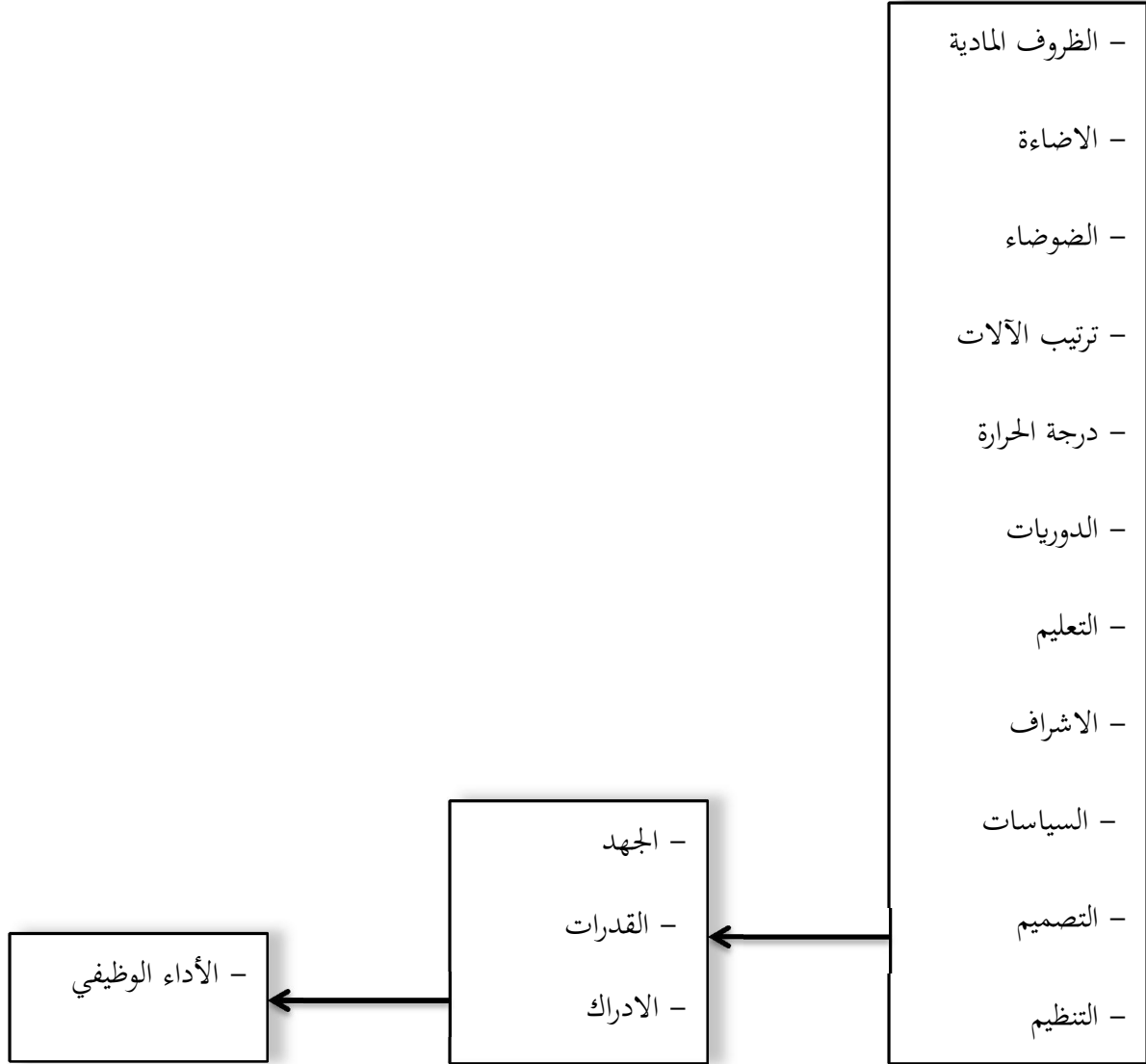
- النقص في تصارع المتطلبات على وقت الفرد.
- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والترتيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.
- نقص التعاون مع الآخرين ونمط الإشراف، الحرارة، الإضاءة، الضوضاء، ترتيب الآلات حتى الحظ والصدفة يمكن أن تكون عائقاً للأداء.

ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه فعلى سبيل المثال أي عطل في أي آلة أو جهاز، يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضاً فإن السياسات الغير واضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهد، بنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرة الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي:

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.
 - توفير بيئة مدعمة، يقلل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن¹.
- فقمنا بتوضيح ذلك في الشكل الآتي:

¹ - <https://hrdiscussion.com/hr49308.html> -17:37 2020/09/07

الشكل رقم (06): العوامل البيئية كعوائق للأداء



المصدر: أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2001، ص 31.

❖ المبحث الثاني: تقييم الأداء

ان عملية تقييم أداء العاملين من العمليات الادارية المهمة التي يتوقف عليها نجاح اي منظمة، ذلك أنها تجعل الرؤساء يلاحظون أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر و متواصل ومنتظم، مما يمكنهم من تقييمهم بشكل جيد، كما تجعل العاملين يقدمون افضل مستوى من الاداء مادام هناك من يقوم بتقدير عملهم و مراقبة ادائهم، فيمكن الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية و الوظيفية بين العاملين و لرفع كفاءة الجهاز الإداري بمختلف مستوياته ومن اهمها ادارة شؤون الموظفين خاصة.

• المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء.

هناك اعدادا من التعريفات التي توضح مفهوم تقييم الاداء نذكر من بينها:

◀ يعرف " الكبيسي " تقييم الأداء على انه " العملية الادارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات و استنباط المعلومات الوصفية و الكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين مقارنة مع ادائهم السابق و بأداء اقراهم او بالمعدلات و المعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق".

◀ كما عرفه "علاقي" على انه " العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى الزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه و النتائج التي تحققت من الزامه بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم".¹

◀ يعرف ايضا على انه " تحديد وتعريف الفرد بكيفية ادائه لوظيفته ، و احيانا عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة فانه لا يوضح للفرد مستوى ادائه الحالي فقط، ولكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية".²

¹ - عبد الله حمد محمد الجساسي، اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان رسالة ماجستير، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان 2010/ 2011، ص 108.

² - رواية حسن، ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 208.

◀ تقييم الاداء هدفه تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة تنمية العامل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلاً.¹

• المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء

لتقييم الاداء الكثير من الفوائد التي تعود على العاملين والمنظمة ، وهو ما يجعله عملية ضرورية ومحورية في ادارة الموارد البشرية في المنظمات ، ولعل أبرز فوائد تقييم الاداء:²

• رفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهدهم موضع تقدير و اهتمام ادارة المنظمة بهدف معالجة نقاط الضعف فالتقييم الموضوعي لأداء العاملين سيخلق لديهم الثقة في مشرفيهم وقادتهم مما يجعلهم يعملون بروح معنوية عالية.

• اشعار العاملين بمسئولياتهم ، فعندما يشعر الفرد أن نشاطه موضع تقييم من قبل قاداته، وان نتائج هذا التقييم يترتب عنها قرارات هامة تؤثر على مساره الوظيفي فانه يبذل قصار جهده في العمل.

• تقييم الاداء وسيلة لضمان العدالة حيث ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو مكافأة على اساس جهده في العمل ، وهذا يتطلب من القيادة معاملة متساوية لكافة مستويات العاملين.

• الرقابة على المشرفين، حيث أن تقييم الاداء يجعل من القيادة العليا قادرة على مراقبة وتقييم جهود المشرفين وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم .

• استمرار الرقابة والاشراف ، فتقييم الاداء يتطلب ملاحظة العاملين باستمرار من قبل المشرفين ليكون الحكم موضوعيا و سليما على ادائهم .

¹- مصطفى محمد ابو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 208.

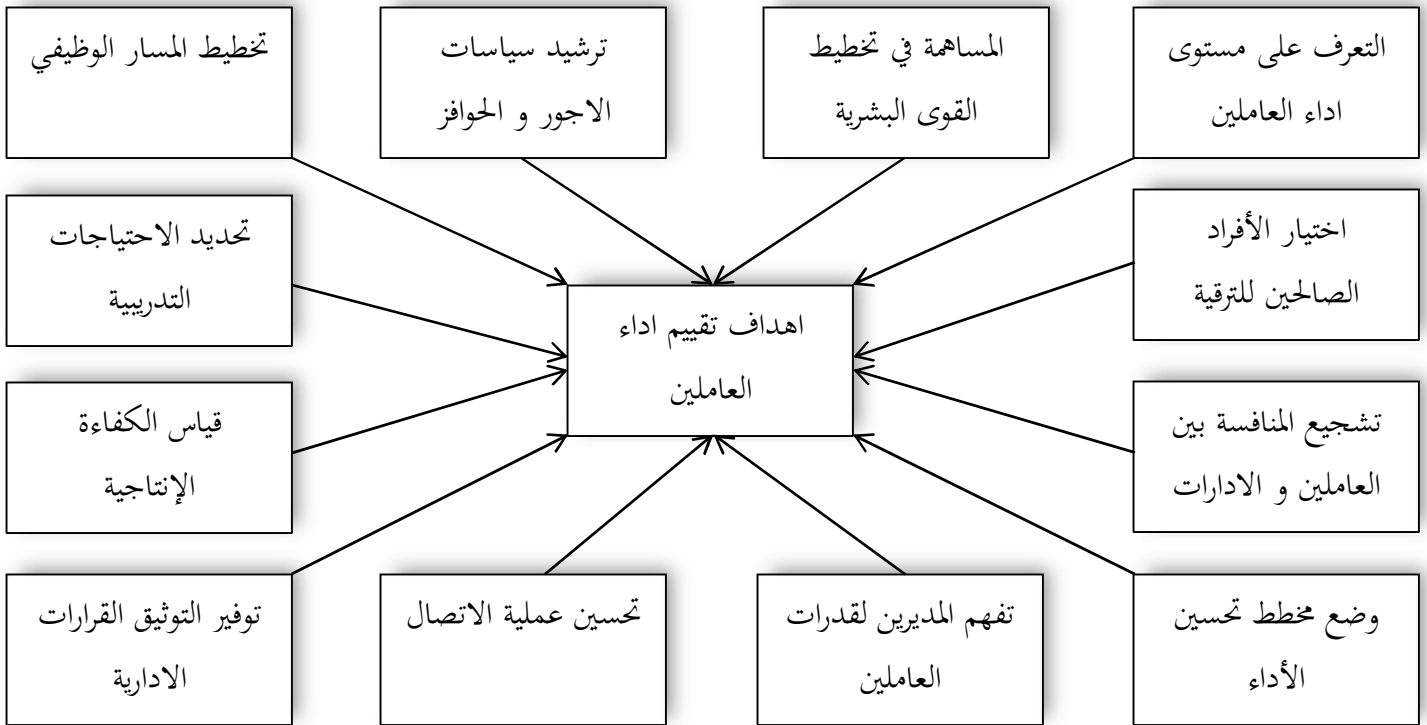
²- مهدي حسن زويلف ، ادارة الأفراد، ط3 عمان دار مجدلوي 1998، ص 241.

- تقييم سياسات الاختيار و التدريب، حيث يعد تقييم الأداء بمثابة الحكم على مدى سلامة طرق اختيار وتدريب العاملين الى جانب تحديد الثغرات و العمل على معالجتها.

• المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء

يهدف تقييم الأداء الى التعرف على مدى مستوى كل فرد، لتحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة، وتقنيات المعلومات والاتصالات اللازمة لرفع مهارات وصقل خبرات من يحتاج ذلك من العاملين، الوضع كل عامل في المكان المناسب له وفق أسس علمية وموضوعية ومن هنا يمكن تلخيص أهداف تقييم الأداء من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (07): اهداف تقييم العاملين.



المصدر: سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة النيل شهادة الماجستير، السعودية، 2009، ص 89.

❖ المبحث الثالث: التدريب و أثره على اداء العاملين.

● المطلب الأول: طرق تقييم الأداء

هناك العديد من الطرق المستعملة لتقييم الاداء ، و يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية و طرق حديثة:¹

أ- الطرق التقليدية:

تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على اداء مرؤوسيههم، وان كل طريقة من هذه الطرق تختلف عن الاخرى في تحديدها لأنواع الاحكام المحددة فيها، ومن هذه الطرق نذكر:

أ-1- طريقة الترتيب البسيط:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستعملة في تقييم الأداء، وتعتمد على ترتيب الافراد العاملين بالتسلسل من الاحسن الى الاسوأ، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ تصاعديا او تنازليا، وغالبا ما يتم ذلك بمقارنة أداء الشخص بالآخرين على الا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل يجب أن يشمل الاداء الكلي للشخص .

● مزايا هذه الطريقة:

- سهولة التطبيق.

- التفرقة بين الكفاء و غير الكفاء بطريقة واضحة.

● عيوب هذه الطريقة:

- ان شخصية القائم بعملية التقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية.

¹ - عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة - رسالة ماجستير تخصص علوم تجارية ن جامعة محمد بوضياف ، كلية العلوم الاقتصادية، المسيلة ، 2005 / 2006 ، ص 27.

- يصعب تطبيقها في حالة وجود عدد كبير من الأفراد.

- لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدى.

أ -2- طريقة المقارنة المزدوجة:

يقوم المقيم وفقا لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون هم ايضا للتقييم في المجموعة نفسها ، فإذا كان لدينا 05 افراد عاملين فيتم تقييم الفرد (أ) مع الفرد الثاني (ب) لمعرفة من هو الافضل، ثم يتم مقارنة (أ) مع (ج) و (د) مع (هـ) لمعرفة ايهم الافضل لذلك فاستخدام هذه الطريقة ل5 افراد عاملين يتضمن 10 قرارات حيث يأخذ كل قرار شخصين فقط.

$$\text{عدد القرارات المتخذة} = \text{عدد الأفراد العاملين} \times \text{عدد الأفراد} \left(\frac{1-}{2} \right)$$

• مزايا هذه الطريقة:

- تتميز هذه الطريقة بانها اذا قام اكثر من شخص بعملية المقارنة ، ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا عما لو اتبعت اي طريقة أخرى من طرق التقييم.

• عيوب هذه الطريقة:

- يصعب استخدامها في القسم التي تحتوي عددا كبيرا من الأفراد.

-لا تصلح لأغراض التدريب او الترقية لأنها تحدد نواقص الأفراد ، و يكاد يكون الغرض منها هو اخبار مدى نجاح المؤسسة في عملية الاختيار و التحسن.

- استغراقها لوقت كبير في حالة ما اذا كان عدد الأفراد كبير.

أ- 3- طريقة التدرج:

توضع حسب هذه الطريقة عدة تصنيفات من قبل ادارة الموارد البشرية و يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، ويتم مقارنة أداء الافراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه ، وما يؤخذ على هذه الطريقة هو تأثيرات مستديمة و مؤثرة على الروح المعنوية لهذه الفئة كما أن هذه الطريقة لا توضح الفروقات الفردية في الاداء ضمن الدرجة او التصنيف الواحد مما يتنافى و العدالة في التقييم.

أ- 4- طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات او الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء و يتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدود وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات، وترجع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات و الخصائص المرتبطة بالأداء.¹

أ-5- طريقة التوزيع الاجباري:

يطلب من المقيم وفقا لهذه الطريقة وضع مجموعة الموظفين المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة او مستوى التقييم، وعادة ما يتم تقييم الافراد ووضعمهم في فئات التقييم بين ضعيف واقل من المتوسط، ومتوسط و اعلى من المتوسط و جيد.

تشتترط هذه الطريقة ان يقوم المقيم بتوزيع الأفراد على فئات التقييم المحددة بنسب مئوية موزعة على اساس التوزيع الطبيعي كما يلي: % 10 من الموظفين في الفئة الاولى (ضعيف) .

% 20 من الموظفين في الفئة الثانية (اقل من المتوسط).

% 40 من الموظفين في الفئة الثالثة (متوسط).

% 20 من الموظفين في الفئة الرابعة (اعلى من المتوسط) .

% 10 من الموظفين في الفئة الخامسة (جيد).

¹ - وسيلة حمداوي ، ادارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، 2003، ص 131.

ويعود السبب لاستخدام هذا النوع من التوزيع على اعتقاد الادارة أن الظاهرة الطبيعية تميل عادة إلى التركيز حول القيمة الوسطى، ويقل تركيزها في الطرفين بشكل متساوي.

ومن المشاكل التي قد تواجه المقيم خلال استخدامه لهذه الطريقة، هو ما يواجهه من استياء لدى الموظفين او الافراد موضع التقييم، نتيجة اعتقادهم أنه يتم توزيعهم بهذا الاسلوب بشكل غير عادل من منطلق انه لا يجوز التقييم على اساس ان جميع الظواهر الطبيعية متماثلة.

• مزايا هذه الطريقة:

- سهولة عملية تقييم الاداء.

- سرعة التقييم.

- لا يبذل المقيم جدا ووقتا كبيرين في التقييم.

• عيوب هذه الطريقة:

- نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الراي الشخصي للمقيم.

- نتائج تقييمها عامة غير تفصيلية ، فلا توضح مستوى الأداء بشكل دقيق، اذ تقتصر على بيان أن فلان اكفاً من فلان.

- لا توضح نتائج التقييم نقاط القوة و الضعف في اداء الموارد البشرية.

- صعوبة استخدام طريقة التوزيع الاجباري عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيرا، حيث لا يمكن تقسيمهم إلى مجموعات حسب مستويات الكفاءة المحددة.

ب- الطرق الحديثة:

ب-1- مقياس التدرج على اساس سلوكي:

يرتبط هذا المقياس ويأخذ بالعناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتين: التدرج البياني والمواقف الحرجة حيث أنه يتم تحديد وتصميم اعمدة لكل صفة او سلوك مستقي من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، ويتم تقييم الفرد بناءً على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات او السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية.

اضافة الى ذلك فانه يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك و درجة فاعليته كأن يكون أداء متميز او جيد او ضعيف الخ، مما يساعد المقيم في ربط تقييماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل اثناء عملية التقييم .

● مزايا هذه الطريقة:

- تساهم في تقليل الأخطاء المترتبة في عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد العمل للمقيم، وكذلك ملاءمتها للفرد العامل من حيث ربطها بأدائه الفعلي بالأداء المطلوب.

- تقليل الصراعات بين الافراد حول نتائج التقييم .

- تساهم هذه الطريقة في تحديد نقاط الضعف بدقة و بالتالي تساعد في تحديد الاحتياجات التكوينية للأفراد العاملين.

● عيوب هذه الطريقة:

- ارتفاع التكلفة و الوقت و الجهود المطلوبة في تطوير المقاييس وتنفيذها.

- لا يمكن استخدامها في المؤسسات الصغيرة نظرا لكلفتها العالية.

ب-2- طريقة الملاحظات السلوكية:

تم تطوير هذا المقياس لمعالجة عيوب الطريقة السابقة ، و بموجب هذه الطريقة يتم تحديد الابعاد السلوكية المتوقعة للأداء، كما في الطريقة السابقة ، الا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الافراد العاملين ، ويرتبهم على خمسة اوزان لكل بعد بدلا من وزن واحد ، و من تم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من ابعاد العمل ، اي ان كل بعد او متغير يحتوي على مواقف متعددة.

وتتميز هذه الطريقة بانها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع ، أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الافراد العاملين ، بينما في الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفته لسلوك الافراد العاملين.

ب-3- طريقة مراكز التقييم:

تسعى هذه الطريقة الى قياس مهارات وصفات معينة، مثل التخطيط ، التنظيم و العلاقات الانسانية بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها وتستخدم وبه هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الادارية، و بصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية في الادارة العليا ، فقد تعهد من خلال نظام مراكز التقييم ، إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكات بعض المهام او مواجهة الضغوط وصراعات العمل، و بعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الافراد و تقييم مهاراتهم او قدراتهم الادارية المحتملة.

● مزايا هذه الطريقة:

- توفير مقياس موضوعي لأداء الأفراد للمهام الادارية.
- توفير معلومات مؤكدة و محددة ، و المساعدة في تصميم خطط تنمية.
- تعتبر أكثر المقاييس استعمالا في تقييم الأداء وتقديرية الفردية.

- تتميز بالاعتمادية و الصلاحية و القبول لدى المديرين العاملين.

• عيوب هذه الطريقة:

- تتميز بكلفة عالية.

- عدم امكانية استخدامها في جميع المستويات الادارية المختلفة.

ب- 4- طريقة الادارة بالأهداف:

يتم تقييم الأداء في هذه الطريقة وقياسه عن طريق المقارنة بين الاهداف الموضوعية والمسطرة من قبل المؤسسة للفرد من اجل انجازها مع ما انجز فعلا .

وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات وهي كالتالي:¹

1- تحديد الأهداف والناتج المطلوب تحقيقها ، و التي سيتم قياس الاداء وتقييمه على اساسها ، ويتم هذا بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس .

2- اثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الاهداف و متابعة تحقيق النتائج بما اتفق عليه في بداية الفترة ، و تحديد الانحراف عن التنفيذ ايجابا او سلبا.

وتركز هذه الطريقة على تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ، و زيادة تحفيز الافراد على العمل.

• مزايا هذه الطريقة:

- تسهيل عملية التخطيط والتنسيق في الاهداف.

- تعرف الافراد على ما هو مطلوب منهم مسبقا ، وماهي امكانياتهم.

• عيوب هذه الطريقة:

¹ - عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 131.

- صعوبة مقارنة مستوى اداء الافراد نظرا إلى أن كل فرد مقيم وفقا لمدى تحقيقه للأهداف المحددة .
- صعوبة تطبيقها في الواقع العملي، لأنها تتطلب مهارات ادارية عالية لتحديد الأهداف، كما تتطلب مهارة في صياغة الأهداف بشكل واضح.

● **المطلب الثاني: اثر التدريب وعلاقته بتقييم اداء الموارد البشرية.**

✓ أولا: أثر التدريب على العاملين

ان التدريب هو النشاط الذي توليه المنظمة اهتماما كبيرا ، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموارد البشرية في العمل ، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات و المهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المنظمة في البيئة، فطبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواءً كانت تكنولوجية او تنظيمية اصبحت تفرض عليها ان تفتش عن برامج التدريب المناسبة للموارد البشرية في مراكز التدريب المختلفة.

كما ينظر الى وظيفة التدريب على انها الوظيفة المكملة للتعيين، فلا يكفي ان تقوم المنظمات باختبار الموظفين وتعيينهم و انما يجب اعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة لهم ومساعدتهم في اكتساب الجديد من المعلومات و المعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم، وللتدريب تأثيرات متعددة على أداء الموارد البشرية نذكر من أهمها ما يلي:

- 1 - رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية و النوعية.
- 2- تقوية العلاقات الانسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم .
- 3- يساهم في زيادة رضى العاملين عن الادارة و بالتالي تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- 4 - زيادة رضى الادارة عن العاملين.
- 5- تخفيض معدلات كل من الغياب و دوران العمل.

6 - توعية الموارد البشرية بأهمية التدريب و أكسابهم القدرة عن البحث عن الجديد و المستحدث في شتى مجالات العمل.

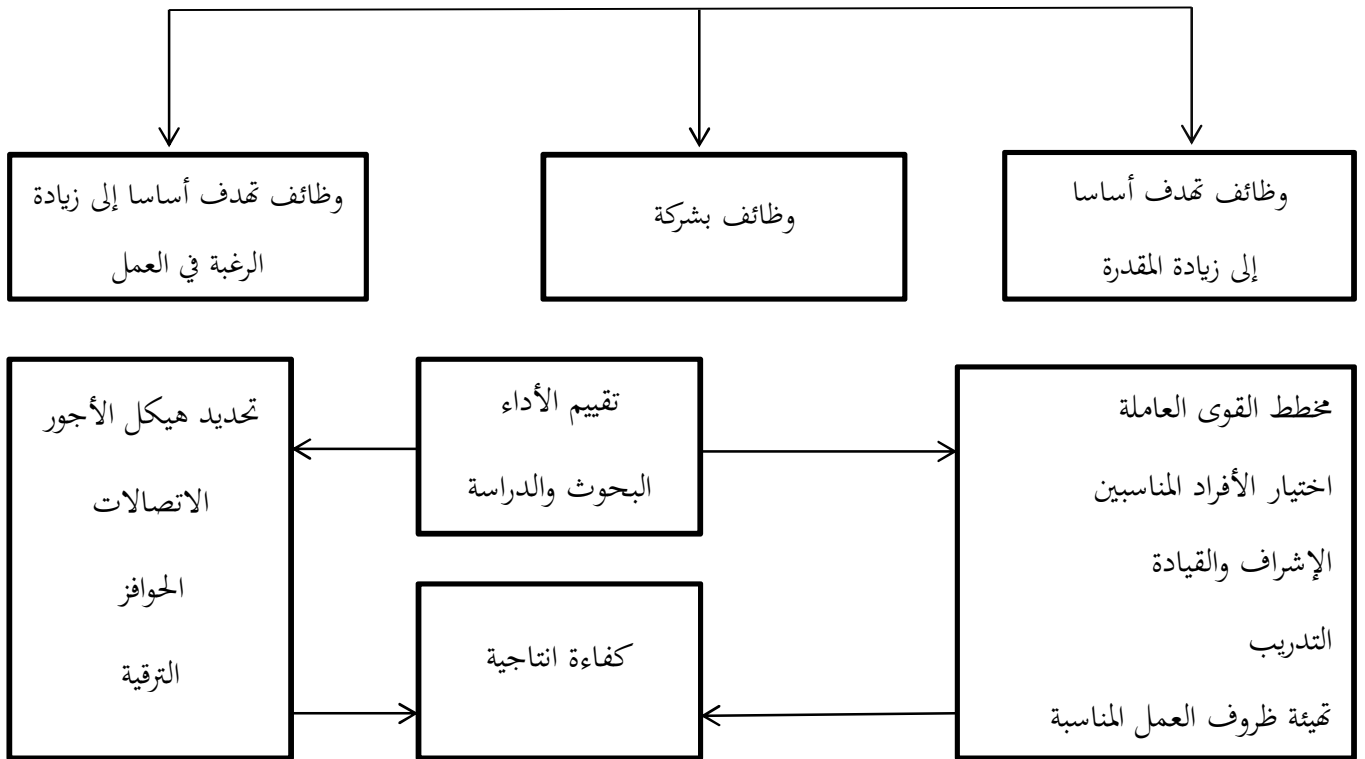
7- صقل مهارات العاملين وزيادة كفاءتهم.

8 - يساعد العاملين على انجاز مهامهم باقل وقت.¹

✓ ثانيا: العلاقة فيما بينهم

يكتسب التدريب أهمية كبيرة للفرد والمؤسسة ككل، بحيث يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات الضرورية وصقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم، وتغيير اتجاهاتهم بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المؤسسة.

الشكل رقم(8): علاقة تقييم أداء بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية

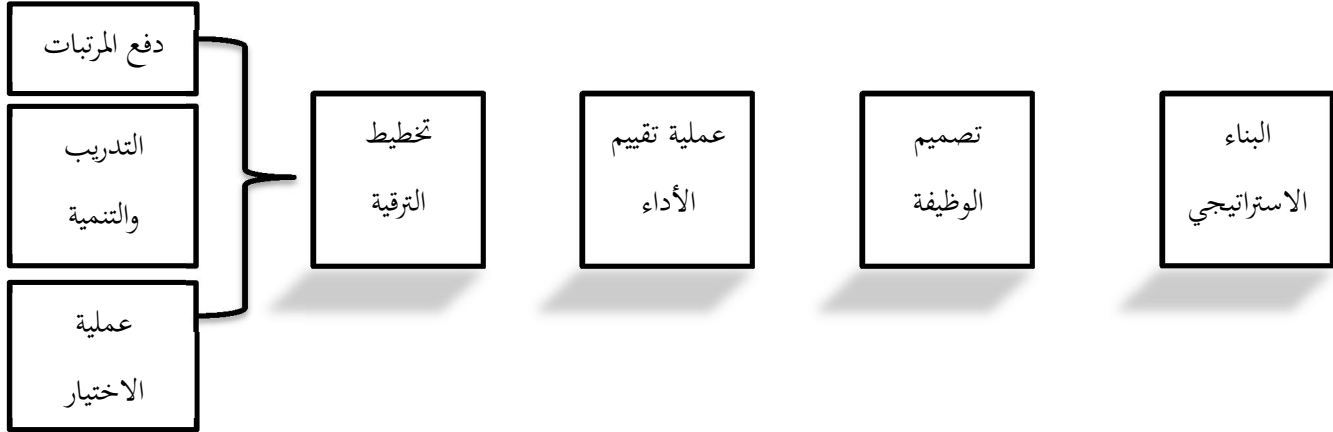


المصدر: علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية: مكتبة غريب، مصر 1985، ص335

¹ - علي يونس ميا ، قياس اثر التدريب في اداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا ، جامعة تشرين، سوريا، المجلد31، العدد1، 2009، ص 5

يبين الشكل أن نظام تقييم الأداء علاقة بكل الوظائف التي تهدف إلى زيادة القدرة على العمل والوظائف التي تهدف إلى زيادة الرغبة فيه أما عن كيفية الارتباط بين مختلف أنظمتها فتكمن بوضعها في النموذج مبسط لارتباط نظام تقييم الأداء بالموارد البشرية .

الشكل رقم (9): نموذج مبسط لارتباط تقييم الأداء مع نظم الموارد البشرية



المصدر: عبد الحكيم خزامي، تكنولوجيا الأداء من القيم إلى التحسين (ادارة وتكنولوجيا الأداء)، ص 84

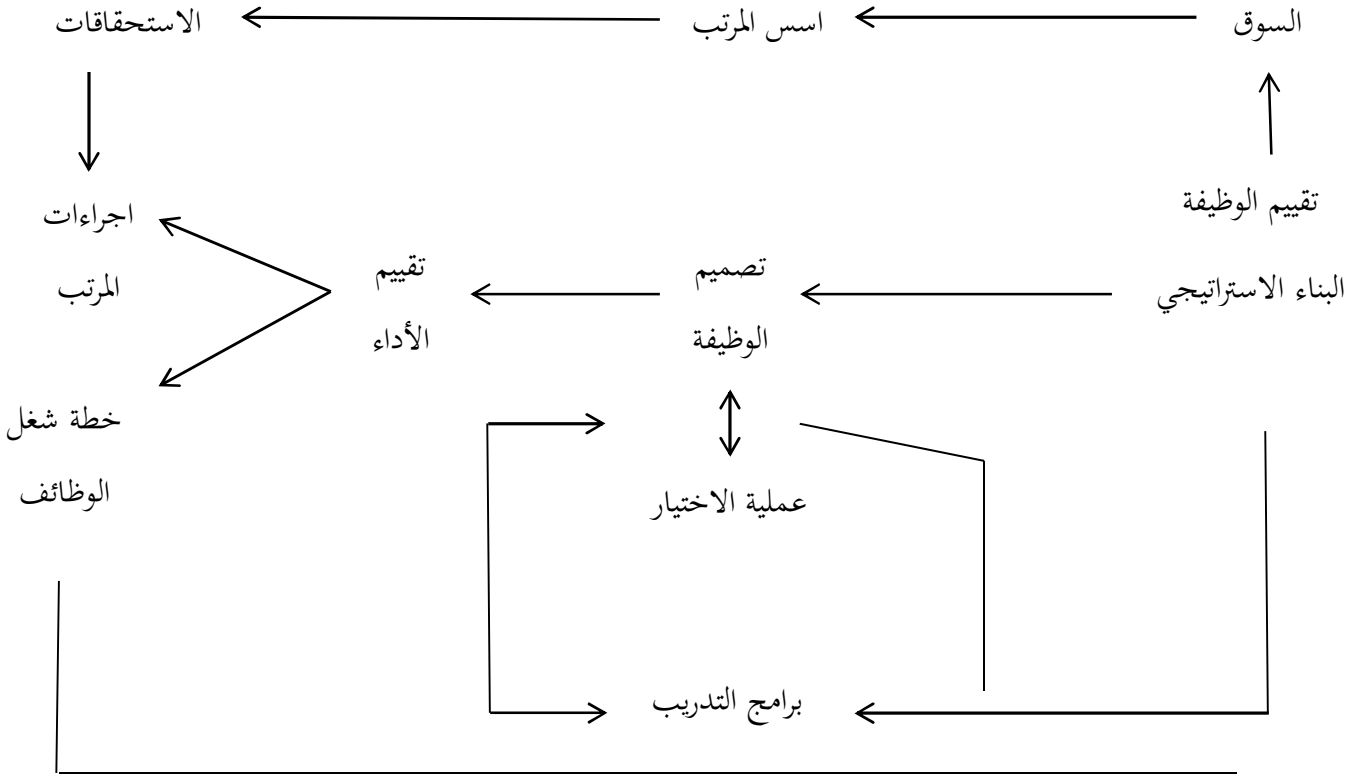
ان الترابط يفترض أن يكون للمنظمة المكونات التالية:

- 1- نظام أجور.
- 2- نظام تقييم الأداء.
- 3- برامج تدريبية لتحسين مهارات أعضاء المنظمة.
- 4- خطة ترقية.

تلاحظ من خلال الشكل السابق أن نظام تقييم الأداء هو بمثابة حجر الزاوية في النموذج، يمكن أن تصبح مروجات تقييم الأداء من حالات هامة لأنظمة الموارد الأساسية الأخرى الراتب لم يمكن أن يرتفع دون تقييم الأداء من الصعب أن نوجه التدريب إلى مقابلة حاجة الأفراد بدون تقييم أداء الأفراد فالنموذج السابق لا يرقى أن يكون مثالا في إظهار الارتباط بين أنظمة الموارد البشرية.¹

¹ - عبد الحكيم خزامي، تكنولوجيا الأداء من القيم إلى التحسين ادارة وتكنولوجيا الاداء ج2، ص 84 .

الشكل رقم (10): نموذج مبسط لارتباط تقييم الأداء مع نظم الموارد البشرية



المصدر: عبد الحكيم خزامي، تكنولوجيا الأداء من القيم إلى التحسين ادارة وتكنولوجيا الأداء ج2 مرجع سابق ص 86.

أن نظام تقييم الاداء يعد بمثابة البوصلة لأنشطة الموارد البشرية، فبدونه لا يمكن للمنظمة أن تحدد الاتجاه السليم و الصحيح لمهامها، فهو يمدّها ببيانات واضحة وصادقة وفق مقاييس علمية وتساعد جميع أنظمة الموارد البشرية إلى تحقيق اهدافها و تطويرها. فلا يمكن عزل نظام تقييم الاداء عن باقي أنظمة ادارة الموارد البشرية الأخرى خاصة في المنظمات التي لا تبني نظام أجورها على اساس تقييم الأداء.¹

¹- د عبد الحكيم خزامي، تكنولوجيا الأداء من القيم إلى التحسين (ادارة وتكنولوجيا الاداء) ج2 مرجع سابق ص84-86.

كما أن نظام تقييم الاداء لا يكون ناجما اذا لم يرتبط بوظيفة التدريب، لان التدريب بحد ذاته سيدفع الأداء الى الأحسن بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي في الفترة و الزمن المحددان له، وتلمس نتائج أحسن ما كانت عليه قبل التدريب نتيجة تطبيق و تقييم نتائجه، و تقييم الأداء هو وسيلة يكشف من خلالها عن حجم التدريب الذي يساعد المدرب على الرفع وتحسين ادائه وإلى جانب ذلك فالتقييم يكشف الفوارق و النقائص التي تعترض اداء بعض المتدربين و التي لا تتطابق مع معايير ومقاييس الأداء المطلوبة منهم، كما يرتبط نظام تقييم الأداء بالتدريب من خلال اعتبار الاداء كأهم معيار لتقييم فاعلية التدريب و الذي يساهم في تفعيل الاداء

المتدربين وتطويرهم، فالتدريب الذي يساعد على في تفعيل و زيادة أداء الأفراد الذين يخضعون لشروطه و معاييرهم، يؤدي إلى تغيير ايجابي افضل للأفراد الذين أمضوا مرحله مقارنة بالتقييم الذي حصل عليه نفس الافراد قبل مراحل التدريب.¹

برى مهدي حسن زوليف بأن نتائج تقييم الاداء تساهم بشكل مباشر في الكشف عن الاحتياجات التدريبية في المنظمة، حيث أصبح تقييم الاداء وما يعطيه من نتائج أداة اساسية ومساعدة للتدريب، لأنه يعطي فكرة واضحة عن نقاط الضعف في أداء كل فرد و التي تحتاج إلى علاج و بالتالي الجهة المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية في موقف ملائم لوضع البرامج المناسبة لمعالجة نقاط الضعف التي يكشفها تقييم الاداء.²

كما يساعد تقييم الاداء على تقييم النتائج التدريبية و معرفة مدى استفادة العاملين منها خلال تحديد الثغرات و العمل على تفاديها في المناهج و البرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلا.

وعليه نصل إلى القناعة بان تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية و تصميم البرامج التدريبية التي تناسب مع الاحتياجات المطلوبة، فتصميم البرامج التدريبية يعتمد على التحليل و النتائج التي يتحصل عليها من خلال عملية تقييم الأداء.

أن ما يميز عملية تصميم البرامج التدريبية تتطلب معرفة القائمين عليها بكل المراحل التي تسبق هذه العملية، بمعنى أن البرامج التدريبية بعناصرها المتنوعة لابد أن تنطلق من مخرجات المرحلة السابقة و أن تكيف مع نتائج تقييم أداء الأفراد.

¹- ابراهيم حسن بلوط, مرجع سابق, ص242

²- مهدي حسن زوليف (ادارة الأفراد مدخل كمي) و دار مجدلاوي للنشر , عمان, الأردن, 1995, ص 242

ان ادارة تقييم الأداء تتكون من مدخلات وهي المواد الأولية والموارد وطاقات الأفراد ونشاطاتهم والعمليات هي الأنشطة و اجراءات التي تبذل باستخدام الموارد. اما المخرجات فهي النتائج التي يعلنها النظام من خلال تشغيل العمليات و استهلاك الموارد و يتكون نظام ادارة الأداء من تخطيط و توجيه و تشخيص وتقييم الأداء، أن التدريب هو بمثابة المحرك الذي يطور الأداء ويحسنه بعد التحقق من فجوة الأداء و مصادرها و العوامل المؤثرة فيها، عندها يمكن الوصول للأداء المرغوب او حتي المميز.¹

¹- المرجع نفسه، ص 193

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل عدة موضوعات حيث اشتمل:

المبحث الأول على ثلاث مطالب، مفهوم الأداء ومحدداته وعوامل البيئية المؤثرة على تنبيه الأداء.

والمبحث الثاني كان محتواه تقييم الأداء وأهميته في رفع معنويات العاملين وما مدى تأثير المدخل السلوكي على نتائج عملية تقييم الأداء وتم كذلك مناقشة الهدف من تقييم الأداء وهو توفير المعلومات الصحيحة عن الموظفين وتشجيع المنافسة بينهم لتحسين زيادة كفاءة الأداء.

وفي المبحث الثالث درسنا مختلف طرق تقييم الأداء، وفي المطلبين الأخيرين اثر التدريب وعلاقته بتقييم الأداء، فقد أصبح الإلتقان والمتابعة والتعليم المستمر والتدريب الموجه وإعادة التدريب وسيلة لتنمية القدرة على التطوير والتجديد والابتكار وصقل المهارات وترسيخ مفهوم الجودة، مما يرتقي بمستوى الأداء البشري.

الفصل الثالث:

اثر التدريب على أداء الموارد

البشرية في مؤسسة اتصالات

الجزائر بمستغانم

مقدمة الفصل:

تلجأ معظم المؤسسات إلى القيام بعملية المراجعة لسياساتها واهدافها ونشاطاتها المتعلقة بالتدريب لضمان تطوير وتنمية الموارد البشرية و كذا تمكين عمالها من اكتشاف المعارف و المعلومات والاتجاهات والمهارات التي تتطلبها اعمالهم الجديدة و هذا مواكبة للتطورات الحاصلة في مختلف الميادين العلمية و الاقتصادية والتكنولوجية.

فالتدريب اصبح يعد وظيفة اساسية لا يمكن لأي مؤسسة ان تتجاهله مهما كان حجمها او طبيعة نشاطها ومن خلال هذا الفصل لنحاول اسقاط الجانب النظري لأثر التدريب على أداء الموارد البشرية بالنسبة لموظفي المؤسسة العمومية اتصالات الجزائر بولاية مستغانم من خلال ثلاث مباحث

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة.

المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات

❖ المبحث الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

تمهيد:

أسندت منذ الاستقلال مهام تسيير قطاع البريد و المواصلات إلى الإدارة و التي أخذت على عاتقها تطوير و تنمية شبكة الاتصال الهاتفية من أجل تلبية الطلبات المتزايدة على هذه الخدمات و من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من خلال المخططات التنموية المختلفة و المتعاقبة ، تم توزيع مراكز هذه الإدارة على ثلاث مستويات : المركزية ، الجهوية و الولائية بحيث تختص كل جهة بالمشاريع المكلفة بها.

✓ المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

وقع اختيارنا على مؤسسة اتصالات الجزائر نظرا لما لديها من مميزات عن باقي المؤسسات من أهمها الخدمة و التنشيط على مستوى الوطني في آونة الأخيرة إلى احداث تطوير خدماتها في مجال الاتصالات.

(1) ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر:

مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم بطابع تجاري في مجال الخدمات بالأخص في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية على مستوى الوطني و يقدر رأس مالها الافتتاحي 100 مليون دينار جزائري إلى غاية 2005 تم رفع الى 500 مليون دينار جزائري والمقيدة في السجل التجاري برقم 02B0018083 و مقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة بالطريق الوطني رقم 5 بديار خمس الحمادية 16211 الجزائر و عمر المؤسسة قانونا محدد ب 99 سنة و يبلغ عمالها حوالي 23000 عامل من 45% تقنيين كما بلغ أعملها سنة 2010 ب 60 مليار دينار جزائري منها حوالي 40% منها مداخيل الهاتف الثابت و 15% ADSL.

تتفرع هذه الهيئة الى مديرية عامة بالجزائر ثم الى مديريات جهوية إقليمية و تنقسم هذه الأخيرة الى مديريات ولائية كما تنقسم المديريات الى وكالات تجارية. وهذا ما سنتطرق اليه فيما بعد و تسعى المؤسسة الى تحقيق أهداف استراتيجية التالية:

➤ تطوير الشبكة الوطنية للاتصالات السلكية و اللاسلكية و ضمان توصيل هذه الخدمات بالجودة و السرعة الفائقة.

- إنشاء و تشغيل قاعدة الاتصالات و ادارة جميع أوجه الترابط الشبكي بين البنوك و المؤسسات المالية و لا إدارية عبر الوطن.
 - رفع النوعية و نطاق الخدمات المقدمة للوصول لثقة العميل و خدمته بشكل متميز بما يسمح للمؤسسة من رفع قدرتها و مكانتها التنافسية.
 - تقديم الخدمات و مساعدات التقنية.
 - رفع قيمة المبيعات .
- أولاً: نشأة و تطوير المؤسسة:

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في التكنولوجيا المعلومات و الاتصال، سعت الجزائر منذ الاستقلال الى تطوير مستمر في قطاع الاتصالات حيث مرت مؤسسة اتصالات الجزائر لتصل الى شكلها الحالي بعدة مراحل و تميزت كل مرحلة بمراحل معينة نحاول اختصارها في النقاط التالية:¹

(1) من 1962 الى 1974:

تعتبر بمثابة الانطلاقة للمؤسسة بعد الاستعمار. سميت مؤسسة البريد و الاتصالات و تميزت هذه الفترة بجملة من الصعوبات نظرا للظروف السياسية و الاقتصادية التي كانت سائدة حيث ورثت الجزائر عن الاستعمار الفرنسي هياكل و أنظمة في مجال الخدمات بصفة خاصة مؤسسة البريد و المواصلات.

فلقد كان تصميم هيكلها و ادارتها و تسييرها على النمط الأوروبي أو الفرنسي خاصة و نظرا لنقص الخبرة و تأهيل الاطارات الجزائرية و انعدام التجربة في التسيير أدى الى ضعف فعالية الأداء و انخفاض المردودية مما اقتضى اتصالات هيكلية شاملة في المؤسسة بما يتماشى مع التوجه الاقتصادي و الامكانيات و الظروف العامة.

(2) من 1975 الى 1990:

عرفت هذه الفترة اصدار مرسوم رقم 75/89 المؤرخ بتاريخ 1975/12/30 و يشتغل تبعا لقرار هذا الأمر الذي يمدد و يغير تخصصاته و صلاحياته في ميدان الادارة و ممارسة احتكار خدمة البريد و المواصلات

¹ معلومات من وثائق داخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

ولكن هذه المرحلة لم تخلو من بعض السلبيات فبعدم كفاية مؤسسة البريد و الاتصالات في تنفيذ المهام الموكلة.

(3) من 1991 الى 1999:

نظرا لنتائج المرحلة السابقة تم ادخال التغيرات و الاصلاحات التي تتماشى نوعا و كما مع التغيرات الداخلية و الخارجية لاقتصاد الجزائر فشهدت هذه المرحلة اعادة هيكلة القطاع، حيث يتم تقسيم المديرات الولائية الى ثلاث مجموعات و ذلك حسب المنطقة بحيث عين لكل مجموعة هيكل تنظيمي و هذا طبقا لمرسوم 129/92 في 28 مارس 1992.

(4) ما بعد سنة 2000:

أهم ما يميز هذه المرحلة بروز اصلاحات اقتصادية في ظل التعامل مع الاقتصاد الحر و المنافسة و الاستعداد للدخول في منطقة العالي للتجارة و مواكبة التطورات العالمية المتجهة نحو تحرير السوق . و فتح مجال أمام الاستثمار الاجنبي المباشر في جميع الميادين و من بينها الخدمات التي تخص قطاع الاتصالات و بناءً على ما تقدم يمكن القول أن قانون 2000 _ 03 المؤرخ ب 2002/08/06 إعداد تعديد القواعد العامة للبريد و المواصلات حيث جاء في المادة الأولى:

يحدد هذا القانون العام المتعلق بالبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية يهدف هذا القانون لا سيما الى:

- ✓ تطوير و تقديم خدمات البريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية ذات نوعية و ظروف موضوعية و شفافة و بدون تميز في المناخ التنافسي مع ضمان المصلحة العامة
- ✓ تحديد اطار و كيفية ضبط نشاط ذات صلة بالبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية.
- ✓ تحديد اطار المؤسسات لسلطة الضبط المستقلة و الحرة.

يطبق هذا القانون عن نشاطات البريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية بما فيها البث التلفزيوني و الاذاعي في مجال الارسال و استقبال المضمون الذي يخضع لاطار تدريجي و تنظيمي و قد سعت اتصالات الجزائر ابتداءً من 2010 الى اعداد هيكلها التنظيمي بحيث تم توزيع المراكز الدنيا و اعطيت الوحدة العلمية مسؤوليات و مهام المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر سعيا منها الى اللامركزية هذا من جانب الاداري أما من الجانب التقني فقد قامت بخطوات كبيرة في تكنولوجيا المستعملة من حيث النظام الصوتي و النظام البصري.

ثانيا: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر:

تقدم خدمات جديدة بأسعار تنافسية استجابة لتطلعات السوق منها الأنترنت عالية السرعة ADSL و الهاتف اللاسلكي WLI .

و تبرز مهامها فيما يلي:

- استقبال المكالمات و الاستثمارات و طلب المعلومات.
 - خدمة الزبائن و إيصال الطلبات اليهم.
 - اجراء المكالمات و التحسين بالدفع لتغطية الفواتير التجارية.
 - التسويق من خلال الهاتف Telemarketing.
 - ضمان المقابلة اليومية بين الزبون و المتعامل.
 - تسهيل ادخال و استعمال الخدمات ذات قيمة اضافية.
 - تسيير الروابط المشتركة مع جميع متعاملي الشبكات.
 - العمل كسفير للعلامات التجارية و انشاء علاقات ودية و توطيد العلاقة مع الزبون.
 - تقديم خدمات اتصالية تسمح بنقل و تبادل الأصوات.
- تتوجه خدمات مركز اتصالات الجزائر الى جميع القطاعات الاقتصادية، كالبنوك، التأمينات، السياحة، الخدمات، الصناعة، ما يطرح مركز اتصالات الجزائر عروض منها³.
- تمويل مصالح اتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الصوت و الرسائل المكتوبة و المعطيات الرقمية.
 - انشاء و استثمار و تسيير الاتصالات العامة و الخاصة.
 - انشاء و استثمار و تسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

ثالثا: فروع مؤسسة اتصالات الجزائر:

³ دليل خدمات اتصالات الجزائر ص 25 .

- (5) فرع اتصالات الجزائر "موبيليس" المختص في الهاتف الخليوي. حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقل في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98% و كذا زبائنها تعدى 10 ملايين مشترك.
- (6) فرع اتصالات الجزائر "جواب" مختص في تكنولوجيا الأنترنت حيث أوكلت لهم مهمة التطوير و توفير الأنترنت ذو السرعة الفائقة.

تعد الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر الواجهة الأمامية للمؤسسة حيث تعتبر الفضاء الذي يتمكن للزبون من خلاله الحصول على مختلف الخدمات الاتصالية من خدمة الهاتف الى خدمة الأنترنت و الشبكات المتخصصة في ظل استخدام وسائل تكنولوجيا الاعلام و الاتصال في جميع مجالات الحياة، عملت مؤسسة اتصالات أن تكون متواجدة عبر التراب الوطني المتمثلة في وكالتها التجارية بغية خدمة أكبر عدد ممكن من الزبائن سواء كانوا أفراد أو مؤسسات.

✓ المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

تتمثل مختلف وظائف المؤسسة في:

- (1) المدير العام: هو رئيس مجلس الادارة و يعد المسؤول الأول من الأعمال القائمة بالمؤسسة حيث تولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة و من مهامه السير على ما يلي:
- الحفاظ على الحصص في السوق و العمل على رفعها.
 - مراقبة تسيير النشاطات المختلفة من خلال تقارير التي تصل من مصالح مختلفة.
 - السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها و التنسيق بين المصالح.
 - تطوير قنوات التوزيع.
 - النظر في اقتراحات المقدمة من طرف مصالح المؤسسة المحتفظة على السير الحسن للمؤسسة.
- و بالإضافة الى المديرية العامة العملية فإن هناك أربع دوائر تتمثل فيما يلي:

- (2) ادارة الموارد البشرية: تقوم هذه الدائرة بتنسيق و توجيه و مراقبة الأنشطة لتسيير الموارد البشرية و كذا توفير الملفات الإدارية للعمل و معالجة المشاكل الاجتماعية المتعلقة بهم، و تتكون هذه ادارة من:
- مصلحة الأجور: هذه المصلحة مسؤولة عن الأجور، الحضور، الغيابات، الساعات الإضافية و الاقتطاعات من الرواتب.

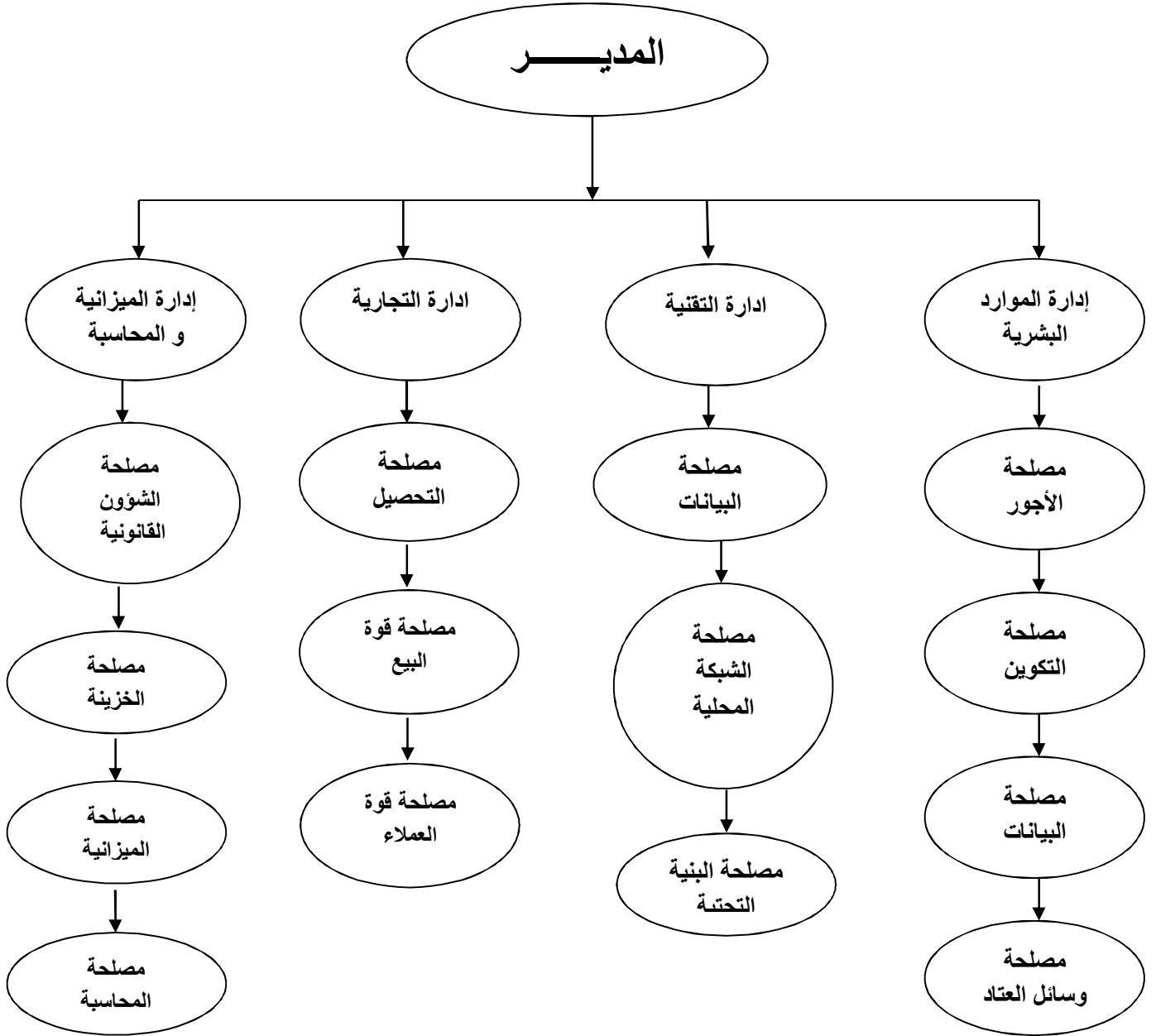
- مصلحة التكوين: تهتم مصلحة التكوين بمجال التكوين إذ أنها تعمل على:
 - تحليل الاحتياجات و تكوين عمال المؤسسة.
 - تحليل وسائل و امكانيات اللازمة لتحسين سير التكوين.
 - متابعة تطور العمال بعد تكوينهم.
 - مصلحة البيانات: تتكفل بالمشاكل الموجودة على مستوى المباني و الوكالات الخاصة بالمؤسسة و قيام بعملية الصيانة.
 - مصلحة الوسائل و العتاد: وظيفتها هي توفير كل الوسائل المستعملة من قبل و التكفل بها.
- (3) الدائرة التقنية: تتمثل مهمتها في متابعة السير الحسن للهاتف الثابت و الأنترنت و مراقبة جودتها و تتفرع هذه الدائرة الى المصالح التالية:
- مصلحة البيانات: تقوم هذه المصلحة بمراقبة و تنظيم البيانات الخاصة بالمؤسسة.
 - مصلحة البيانات التحتية: تعمل هذه المصلحة على متابعة و مراقبة البنية التحتية للمؤسسة و صيانتها من الكوابل و أجهزة ارسال الأرشيف.
 - مصلحة الشبكة المحلية : تعمل هذه المصلحة على مراقبة التقنية و العمل على السير الحسن للشبكة.
- (4) ادارة التجارية: تتمثل مهامها في تنظيم و تسيير مبيعات المؤسسة و تتفرع الي:
- مصلحة التحصيل: الفتورة و ما قبل الفتورة حيث تعمل هذه المصلحة على تحصيل ما استهلكه العميل و اعداد الفاتورة سواء خاصة بالهاتف أو الانترنت.
 - مصلحة قوة البيع: تتولى هذه المصلحة المهام التالية:
 - 1- الاشراف على عملية البيع .
 - 2- دراسة التوقعات المنتظرة.
 - مصلحة العملاء: تقوم هذه المصلحة بتقديم الخدمات حسب طلبات و شكاوي كل العملاء.
- (5) ادارة الميزانية و المحاسبة: تتمثل مهامها في اعداد و متابعة الميزانيات و استخراج الانحرافات و تسجيل العمليات المحاسبية و تتفرع الى:
- مصلحة الشؤون القانونية: تهتم بمتابعة قضائية و قانونية و تأمينية للمؤسسة.

- مصلحة الميزانية: تعمل على اعداد ميزانية المؤسسة.
- مصلحة الخزينة: تتمثل مهامها في:
 - ضمان معالجة جميع العمليات الخاصة بالخزينة.
 - تمويل أنشطة المؤسسة و الاستعمال الرشيد و العقلاني للموارد المالية.
- مصلحة المحاسبة: تتمثل مهامها في:
 - اعداد تقارير حول الوضعية المالية من خلال متابعة المصاريف و الارادات.
 - تسوية وضعية الخزينة أسبوعيا.
 - اعداد الميزانية و جدول النتائج.
 - مسك الوثائق و دفاتر المحاسبة و تأجيل مختلف العمليات وفقا لمخطط المحاسبة الجديد.

❖ كما تحتوي المؤسسة على الخلايا التالية:

- خلية الاتصال و علاقات الخارجية: المكلفة بالاتصال و علاقات الخارجية و تعزيزها.
- خلية المفتشية: هي تحت الرقابة المباشرة للمدير و هي مكلفة ب:
 - مراقبة قاعدة الاعمال السنوية.
 - تنفيذ مهام التفتيش بطلب من المدير.
 - القيام بتحقيقات في أي حالة استعجالية للمؤسسة.
- خلية النظافة و الأمن: تسهر على الحماية و مباني المؤسسة و الحفاظ على نظافتها.

و الشكل رقم (11) : يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم



من إعداد الطلبة باعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

❖ المبحث الثاني: أثر التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر.

سيتم التعرف في هذا المبحث إلى مراحل إجراء الدراسة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة، مع تبين وتحديد الأداة المستخدمة في جميع بيانات والأدوات اللازمة في تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

المطلب الأول: التدريب في المؤسسة العمومية للاتصالات الجزائر

وقع اختيارنا على مؤسسة اتصالات الجزائر نظرا لما لديها من مميزات عن باقي المؤسسات من أهمها الخدمة و التنشيط على مستوى الوطني في آونة الأخيرة إلى احداث تطوير خدماتها في مجال الاتصالات.

من خلال اجراء دراسة تطبيقية في مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة تطرقنا الى معرفة مهام وأهداف هذه المصلحة وكيفية سير العملية التدريبية ومعوقاتها وللمشاكل التي تعاني منها المصلحة وهذا ما سيتم عرضها من خلال ما يلي:

أولا: مهام مصلحة التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر: وتتمثل في النقاط التالية:

1. اعداد ومتابعة وتقييم البرنامج التدريبي: تقوم مصلحة التدريب سنويا بإعداد البرنامج التدريبي ومتابعته وتقييمه.

2. المساهمة في رفع الأداء الوظيفي للعمال من اجل تحسين المردودية.

3- احتضان المتدربين التابعين لمختلف مراكز التكوين: تعتبر من اهم مهام مصلحة التدريب.

ثانيا: سير العملية التدريبية بمؤسسة اتصالات الجزائر: تتمثل في الخطوات التالية:

- تقوم مصلحة التدريب سنويا بإرسال استبيان تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية، يحتوي على أسئلة خاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالعمال التابعين للمؤسسة في جميع القطاعات ويرسل هذا الاستبيان الى

المدراء حيث يقوم كل مدير بتوزيع الاستبيان على رؤساء الأقسام والمصالح ملء هذا الاستبيان من خلال معرفة احتياج كل عامل وتقوم بدورها بإعادة ارساله إلى مصلحة التدريب بعد فترة زمنية لا تتجاوز الشهر.

- بعد استلام مصلحة التدريب للاستبيانات تقوم بتجميع كل هذه المعلومات ووضعها في جدول بسمي برنامج التدريب ومن خلاله يتم معرفة عدد المترشحين في كل وظيفة والعدد الإجمالي للمترشحين.

- بعد معرفة عدد المترشحين في كل وظيفة تقوم المصلحة بمقارنة عدد المترشحين وتكلفة تدريبهم مع ميزانية التدريب وإمكاناتها المتوفرة، وفي حالة تجاوز تكلفة عدد المترشحين لميزانية التدريب تقوم المصلحة باختيار

المترشحين حسب أولوية وأهمية الوظيفة وأما بالنسبة للباقي يتم تأجيل فترة تدريبهم إلى السنة القادمة.

ثالثا: أهداف التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر: تتمثل فيما يلي:

- 1- الرفع من القدرة الانتاجية للمؤسسة.
- 2- التقليل من حوادث العمل.
- 3- الرفع من قدرات وامكانيات العمال في مجال تخصصهم.
- 4- تمكين العاملين من التكيف والقدرة على التعامل مع مستجدات الأعمال والتطور التكنولوجي.
- 5- تخفيض التكلفة عن طريق أداء العمل بكفاءة وجودة عالية.

رابعا: انواع العملية التدريبية:

تتم عملية التدريب اما داخل المؤسسة أو خارجها وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (02) يوضح أنواع العملية التدريبية.

تدريب خارج المؤسسة	تدريب داخل المؤسسة
- عدد المتربصين قليل - تدريبية توجد خارج المؤسسة مثل الملتقيات والندوات - يكون مكلف	- عدد المتربصين مرتفع - نحتاج الى وسائل تدريبية توجد داخل المؤسسة مثل المعدات والادوات

المصدر : وثائق خاصة بمصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة.

- كما أن المؤسسة قامت بالتعاقد مع اهم معاهد التدريب على المستوى الوطني.

خامسا: الوسائل المستخدمة في التدريب داخل مؤسسة اتصالات الجزائر: وتكون حسب طبيعة و نوع الوظيفة وتنقسم الى :

1. وسائل تقنية:

- هذا النوع من التدريب يتعلق بالمتربصين التقنيين حيث تقوم المؤسسة بوضع المعدات التقنية تحت تصرف المتربص.
- في حالة اقتناء المؤسسة لوسائل تقنية جديدة (مثل آلات) ذات تكنولوجيا عالية تقوم بجلب خبراء لتدريب العمال او نموذج مصغر لها من أجل التدرّب بواسطته.

2. وسائل نظرية:

هذا النوع من التدريب يتعلق بالمتربصين الاداريين وتمثل هذه الوسائل في:

- المحاضرات
- الندوات والملتقيات
- المؤتمرات.

سادسا: تحديد الفئات التي تحتاج إلى التدريب: حيث نجد في المؤسسة 04 فئات تتمثل فيما يلي:

1. اطارات ساميين

2. اطارات

3. اعوان تحكم

4. اعوان تنفيذ

- تختلف الاحتياجات التدريبية من فئة الى فئة فعلى سبيل المثال لا يمكن لاطار سامي الخضوع لعملية تدريب في الإعلام الألي أو تعلم اللغات لأنه في الأصل يتقن هذه الاحتياجات التي نجدها تشكل عبئا بالنسبة للأعوان التنفيذيين .

سابعا: الجهة المسؤولة عن تقييم المتدرب: يتم تقييم التدريب في المؤسسة اتصالات الجزائر من خلال جهتين مختصتين:

1- تقييم المتدرب من طرف مركز التدريب: بعد انتهاء المتدرب من فترة التدريب يقوم المركز بتقييمه بالاعتماد على عدة معايير ومؤشرات.

2- تقييم المتدرب من طرف المسؤول المباشر: يقوم مركز التدريب بإرسال استمارة الى المسؤول المباشر للعامل الذي تم تدريبه بهدف تقييمه.

ثامنا: تقييم العملية التدريبية من طرف المتربص: بعد الانتهاء من فترة التدريب يقوم مركز التدريب بتقديم استمارتين للمتربص بهدف تقييم المتربص للعملية التدريبية والوسائل المستخدمة وظروف التدريب من خلال الإجابة على الأسئلة المتواجدة في الاستمارتين المتمثلتين في:

FICHE D'ÉVALUATION A CHAUD DE CONTENU DE LA FORMATION -1

يقوم المتربص بملاء هذه الاستمارة مباشرة بعد الانتهاء من التدريب.

FICHE D'ÉVALUATION DE LA FORMATION PAR L'APPRENANT -2

يقوم المتربص بتقديم هذه الاستمارة ايضا مباشرة بعد انتهاء العملية التدريبية وهي غير ضرورية الا ان المؤسسة قامت بوضع هذه الاستمارة من أجل أن تكون عملية تقييم التدريب أكثر دقة.

تاسعا: معوقات العملية التدريبية:

1- عدم تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال بدقة.

2- مدة التدريب غير كافية في بعض الأحيان.

3- عدم تناسب العدد الكبير من المتربصين مع ميزانية التدريب السنوية.

4- صعوبة تأقلم المتربص مع ظروف العملية التدريبية خاصة فيما يتعلق بالمتربصين التقنيين في الورشات.

عاشرا: المشاكل التي تعاني منها مصلحة التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر:

1- استقبال العدد الكبير من المتربصين بسبب مشكل نقص الهياكل القاعدية من بينها مراكز الإيواء.

2- نقص وسائل الوقاية والأمن الخاصة بالمتربصين.

3- نشاط المؤسسة في طبيعة عملها لا يسمح للمتربصين بمزاولة مهامهم بحرية فالمؤسسة عليها الالتزام بمعايير السلامة والأمن للحفاظ على صحة العمال.

المطلب الثاني: تقييم أثر التدريب على أداء العاملين

أولاً: عينة الدراسة

يعد اختيار العينة من الخطوات الهامة في إجراء دراسة ميدانية على مجتمع كبير نسبياً، فقد يتعذر تطبيق الدراسة على جميع الأفراد وذلك بسبب صعوبة الاتصال بالعدد الكبير للعاملين بالوحدة، وحتى تتم الدراسة في أحسن الظروف ومن أجل أن تكون النتائج ممثلة تمثيلاً صحيحاً وذلك على أساس أن العينة المختارة سوف توصلنا إلى نفس النتائج تقريباً التي سنتوصل إليها لو قمنا بالدراسة على المجتمع ككل، قمنا بعملية اختبار عشوائي لعناصر العينة (الأفراد)، حيث اشتمل الاستبيان على مجموعة تقدر بـ 50 فرد، على مستويات مختلفة من التعليم (جامعي، ثانوي، أقل من ثانوي) وذلك بشرط أن يكونوا قد تلقوا تدريباً أثناء عملهم في المؤسسة.

ثانياً: أدوات الدراسة

1- وثائق الشركة: حيث تم الاطلاع على مختلف الوثائق الداخلية المعمول بها في المؤسسة التي لها علاقة بالنشاط التدريبي، كما اعتمدنا في دراستنا على تجميع وتحليل المعطيات الواردة في الوثائق المتوفرة لدى المؤسسة وذلك بهدف الاستفادة منها.

من بين الوثائق المستخدمة: ميزانية التدريب، استمارة تقييم التدريب، البرنامج التدريبي

2- المقابلة: إن المقابلة هي حوار قائم بين القائم بالمقابلة وبين شخص أو مجموعة من 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 سلفاً.

- بهدف الحصول على معلومات ذات مصداقية وموثوقية، لجأنا إلى الاستعانة ببعض المقابلات مع إدارات المؤسسة، وينبغي الإشارة أيضاً إلى أن القابلة نوعان حرة ومنظمة.

أما فيما يخص التنوع الذي استعملناه في دراسة الحالة، فقد استعملنا النوع الأول لكونها تتمتع بالمرونة المطلقة فلا تتحدد فيها الأسئلة المخصصة للمبشرين ولا احتمالات الإجابة، بحيث يترك فيها قدراً كبيراً من الحرية للمبحوث للإدلاء بآرائه واتجاهاته حول موضوع المقابلة وقد مكنت المقابلات التي قامت بها المؤسسة من أخذ صورة عامة عن واقع التدريب والمشاكل والصعوبات التي تواجهه كما مكنت من الحصول على انطباعات وآراء المسيرين فيما يخص البرنامج التدريبي وتقييمهم ومدى فعالية تلك البرامج، كما مكنت أيضاً من معرفة الطريقة التي تم بها تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة والطريقة التي يتم من خلالها تحديد المبالغ التي تمول بها عملية التدريب في المؤسسة.

3- 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.

- تم طرح بعض الأسئلة الخاصة المتعلقة بالأداء والتدريب داخل مؤسسة اتصالات الجزائر للعينة المختارة عشوائيا المتكونة من (50) فكانت على النحو التالي:

- ✓ على كل فرد من العينة الإجابة على التساؤلات التي تتعلق بأثر التدريب على أداء العاملين.
- ✓ تتمثل الاسئلة لأغراض البحث العلمي.
- ✓ يقوم المستجوبين بالرد على الأسئلة بنعم أو لا داخل المربعات المخصصة للإجابة.
- ✓ كانت مجمل الأسئلة مغلقة، لأن أغلب المستجوبين لا يملكون الوقت للأسئلة المفتوحة وهذا راجع أيضا لسرية المعلومات والرعية في تجنب إعطاء معلومات خاطئة، كما تركتنا للمستجوبين الحرية في تقديم اقتراحات وآراء أخرى.
- ✓ أسئلة خاصة بالمعلومات العامة للمجيب من أجل تقريبه أكثر من الدراسة والدخول تدريجيا في صلب الموضوع.

✓ تناولنا أسئلة تتعلق بالأداء كما حاولنا في هذا المحور الربط بين عملية التدريب وتحسين الأداء.

- فكانت الاجابات في الجدول الآتي:

- يمثل الجدول رقم (03): بعض الاسئلة الموجهة الى 50 فرد من العينة:

النتيجة بالنسبة المتوقعة %		التكرار		الاسئلة		
لا	نعم	لا	نعم			
لا	نعم	لا	نعم	هل هناك نظام تقييم أداء العاملين بمؤسستكم		
-	100%	-	50			
لا	نعم	لا	نعم	ما رأيك في نظام تقييم الأداء المطبق في مؤسستكم		
14%	86%	7	43			
لا	نعم	لا	نعم	هل انت راض عن تقييم أدائك		
6%	94%	3	47			
نقاط الضعف	نقاط القوة	نقاط الضعف	نقاط القوة	هل يستخدم تقييم الأداء في مؤسستك لمعرفة		
88%	12%	44	6			
لا	نعم	لا	نعم	هل تشعر ان ادائك يتحسن بفضل التدريب الذي تلقيته		
4%	96%	2	48			
لا	نعم	لا	نعم	هل التدريب الموجه لك يعطيك دور في تحسن أدائك		
4%	96%	2	48			
الشخصية	السلوك	النتائج	الشخصية	السلوك	النتائج	ماهي المعايير التي تفضل أن تقييم على أساسها
-	12%	88%	-	6	44	
لا	نعم	لا	نعم	في رأيك هل تملك مؤسستك القدرة الكافية لتقييم	عمالها	
-	100%	-	50			
لا	نعم	لا	نعم	في رأيك هل تملك مؤسستك القدرة الكافية لمصاريف	التدريب	
6%	94%	3	47			

المصدر: من إعداد الطالبين.

يتضح من خلال الجدول رقم (03) أن نسبة 100 % أي كل عينة الدراسة على علم بوجود نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة و ان هذا النظام جيد في رأيهم و يشعرون بأهميته و انهم مقتنعون بتقييم أدائهم من طرف رئيسهم بحيث مثلت نسبة 100 % لهذا السؤال.

وان نظام تقييم الأداء المطبق يحقق لهم درجة عالية من الرضا أي نسبة 86 % الذي مثلت لهذا السؤال . و أن مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم توفر التدريب الملائمة لتحقيق افضل أداء و تهتم بالشكاوي المقدمة اليها من طرف العمال خاصة فيما يتعلق بنتائج تقييم الأداء و ان العمال الذي تم استجوابهم من خلال الاستمارة استفادوا من عملية الأسئلة الأخيرة التي كانت نتائجها تمثل 100 % و هذا ما يؤكد صحة الفرضية.

خلاصة الفصل:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة اتصالات بمستغانم ولقد كان هذا بهدف معرفة العمال على ان التدريب له اثر على تحسين الأداء بالمؤسسة وان لها نظام تقييم أداء عمالها، و قد أكدت النتائج ان المؤسسة تتم اعلام العاملين بالنتائج الناتجة عن عملية تقييم الأداء و التي تؤدي هذه العملية الى كشف نقاط الضعف و هذا من اجل إقرار برامج تدريبية لعمالها بالإضافة الى استخدامه في مجالات أخرى ترقية، حوافز، مكافئات فهي أولويات متعددة في عملية تقييم الأداء تزيد من فعالية و مصداقية و ان عملية متابعة و تطبيق هذا النظام تزيد من رفع مستوى أداء العاملين و بالتالي تحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

يعتبر التدريب من أهم الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة وذلك ضمانا لنجاحها ، فالمؤسسة تسعى من خلال التدريب إلى اكتساب عمالها لمعارف و أفكار لمزاولة العمل و القدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال و جيد لمسايرة التطورات التكنولوجية و العلمية السريعة ، فقد إدارة الموارد البشرية مسيرين يمتلكون كفاءات وقدرات فكرية لا يستهان بها ، لكن مدة الجهود الفكرية يجب أن تتوج بعملية تدريبية فعالة و التي تمكن المؤسسة من مواجهة التطورات الحاصلة ، وعليه لن تجني العملية التدريبية ثمارها ما لم يتم تصميم برامج تدريبية تتوافق مع احتياجات الأفراد والمؤسسات والمتطلبات التكنولوجية والعلمية ، وذلك من اجل اكتساب خبرات ومهارات ، وتوجيه السلوك باتجاه يرفع كفاءة الأفراد على أداء الأعمال المكلفين بها على أكمل وجه.

فلتحسين كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة اتصالات الجزائر لابد من القيام الأخيرة بدورات تدريبية من خلال تحديد احتياجاتها التدريبية، تصميم برامج تدريبية تتناسب و متطلبات الدورة التدريبية، تنفيذ البرامج وأخيرا تقييمها.

✓ نتائج الدراسة:

لقد توصلنا من خلال بحثنا إلى العديد من النتائج وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط مع الإشكالية محل

الدراسة تتمثل فيما يلي:

- وجود اهتمام من طرف إدارة الموارد البشرية بتدريب موظفيها دراية منها على أهميته وضرورته لتحسين الخدمة الصحيحة.
- وجود قناعة كبيرة أن التدريب ليس أمر روتيني في المؤسسة وان له عائد يعود على العمال بالنفع.
- لا يكفي القيام بالدورات التدريبية بل يجب تقييمها والسعي لتحسين الدورات التدريبية.
- غياب الوعي بأهمية التدريب لبعض العاملين يجعل من الدورة التدريبية لا فائدة منها وكونها هدر للوقت.
- ضرورة توفير أدوات التدريب والقيام بمراقبة العملية التدريبية من تحديد الاحتياجات الى غاية تقييم العملية.
- هناك اهتمام متزايد من طرف مسيري مؤسسة اتصالات بالارتباط بالجزائر "فرع مستغانم" فقد استحدثت المؤسسة مديرية خاصة للتكوين والتدريب و العمل على تخطيط و تنفيذ الأنشطة والادوات المستخدمة بالتدريب الداخلي و الخارجي وتسعى لتحقيق جملة من الأهداف للمؤسسة.

- تزايد اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بصورة خاصة بتحسين اداء عمالها، و هذا ما يؤكد سبب ارتفاع المتزايد لحصتها من الميزانية المخصصة للتدريب والتكوين وتقييم الاداء.
- وضع برنامج منتظم للتناوب في المناصب، وبناء عليه يقوم الفرد بأداء أكثر من مهمة ويكتسب بالتالي مهارات جديدة وبنمي قدراته.
- القيام بتقييم الأداء في ضوء المسار المهني للفرد، فبناء على نتائج التقييم يمكن تحديد طبيعة المهام التي سيشغلها مستقبلا.
- اعداد وتقييم البرنامج التدريبي من المهام الاساسية لمصلحة التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- اعتماد المؤسسة على نوعين من التدريب داخلي وخارجي.
- وجود اتجاهات قوية لدى مفردات العينة المستجوبة للمؤسسة العمومية محل الدراسة بصلاحيه التدريب لتحقيق الارتفاع بالأداء وكفاءة العاملين.
- أكدت آراء المعنيين بالدراسة أن التدريب يعمل على صقل كفاءة العاملين وهذا من جهة الواقع العملي والذي يتفق مع الجانب النظري الذي تناولناه في الدراسة والذي يؤكد أن من الأهداف الأساسية للتدريب هو رفع وزيادة كفاءة أداء العاملين.
- إن العاملين بالمؤسسة لديهم قناعة بان التدريب يحسن من كفاءتهم وان أداءهم لمهامهم بعد التدريب كان أكثر سهولة وبأقل وقت من السابق.
- تقوم المؤسسة بتقييم عملية التدريب من خلال تقييم أداء العاملين.

✓ اختبار صحة الفرضيات:

- بالنسبة للفرضية الأولى:
- تركز الفرضية الأولى على أن التدريب وظيفية أساسية و بالغة الأهمية في إدارة الموارد بشرية حيث تسعى المؤسسة من خلاله إلى تطوير و اكتساب مهارات وقدرات و معارف للأفراد العاملين بها ، ومن خلال بحثنا اتضح لنا أن عملية التدريب تقوم بتحسين أداء الأفراد ويساعدهم على تطوير مهاراتهم، ومعالجة نقاط النقص لديهم وبالتالي القيام بمهامهم اليومية بكفاءة عالية وعلى ضوء هذا يتم تأكيد صحة الفرضية الأولى.
- بالنسبة للفرضية الثانية:
- تركز الفرضية الثانية على إن الجهود التدريبية لا تقطف ثمارها إلا إذا كان الأساس المعتمد عليه في تصميم البرامج التدريبية يتوافق مع احتياجات الأفراد في المؤسسة فمن خلال دراستنا تبين لنا أن العملية التدريبية

تتكون من أربعة مراحل وهي تحديد الاحتياجات التدريبية ، تصميم البرنامج التدريبي ، تنفيذ البرنامج التدريبي ثم تقييم البرنامج التدريبي واهم مرحلة من هذه المراحل لتحقيق نتائج جيدة من العملية التدريبية هي تحديد الاحتياجات التدريبية التي على ضوءها تقوم العملية التدريبية بالتحديد الجيد والصحيح لاحتياجات التدريبية في المؤسسة يتم الوصول إلى النتائج المرجوة من التدريب ومنه يتم تأكيد الفرضية الثانية .

- بالنسبة للفرضية الثالثة:

• تتمحور الفرضية الثالثة على أن الاهتمام بالتدريب من ابرز عوامل نجاح واستمرار المؤسسة ومن خلال دراستنا تبين أن التدريب يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة واكتساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن تركز استراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة مما يزيد في إنتاجية المؤسسة ونجاحها ومنه يتم تأكيد الفرضية الثالثة.

✓ التوصيات:

• ترسيخ القناعة لدى إدارة المؤسسة والعاملين في كافة المستويات التنظيمية بأهمية التدريب، والفوائد الناجمة عن تطبيقه، ودون اقتناع الإدارة بأهمية التدريب فإن أي جهد يبذل وفي أي مستوى كان لن يكتب له النجاح، كذلك لا بد من ترجمة الاقتناع إلى ممارسات فعلية ملموسة، وتوفير الموارد المادية والبشرية والتسهيلات الكافية.

• العمل على توفير الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تطبيق العملية التدريبية، وتوفير البرامج التدريبية التي تتماشى مع احتياجات العاملين ، وذلك لإكسابهم معارف ومهارات إدارية، وتغيير النظرة للتدريب واعتباره استراتيجية أساسية وداعمة لنجاح المؤسسة، بدلا من اعتباره تكلفة إضافية.

يجب على المؤسسات إجراء الدراسات العلمية للتعرف على احتياجات العاملين ونقاط الضعف وكفاءتهم لأن الخطوة الأولى في التدريب هي تحديد احتياجات العاملين ولا يمكن لأي برنامج تدريبي أن يكون ناجحا دون معرفة هذه الاحتياجات بالإضافة إلى أن البرنامج التدريبي يهدف إلى تطوير وتحسين كفاءة العاملين وتحسين الخدمات وبالتالي يجب تحديد النقص والعيوب في مهارات العاملين ولكي يكون التدريب ناجحا يجب إقناع العاملين بأهمية التدريب بالنسبة لهم.

• تقييم البرامج التدريبية بشكل مستمر والاستفادة من خبرات المؤسسات الاتصالية الأخرى في مجال التدريب و في وضع البرامج وحتى استقدام مدرّبين كفيّئين في تدريب العاملين، وعملية التقييم يجب أن تتضمن أهداف التدريب وطرق التدريب وآلية التدريب وزمن ومكان التدريب والوسائل المستخدمة لتنفيذ البرنامج التدريبي والتكاليف وعدد الشكاوي وسلوك المتدربين.

✓ أفاق البحث:

- لقد حاولنا من خلال ما تم عرضه معالجة الموضوع حسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، والحقيقة التي توصلنا إليها أن الموضوع يحتاج إلى تفصيل كبيرة ، لذا فإننا نعتبر دارستنا هذه كقاعدة يمكن الانطلاق منها لبناء مواضيع أخرى ذات علاقة بها يمكن أن تسهم أكثر في اثراء البحث العلمي في ميدان التدريب وكفاءة الموارد البشرية.
- وفي ما يلي سنقدم بعض المواضيع المقترحة للبحث على أمل أن نلفت أنظار الباحثين لمعالجتها:
- دور التدريب في رفع كفاءة الطاقم الاداري في المراكز الادارة العليا.
- دراسة تقييمية لواقع التدريب في المنظومة الصحية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1- المراجع العربية:

أ- الكتب

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، القاهرة ، طبعة 1999.
2. رواية حسن، "إدارة الموارد البشرية" ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2001.
3. صالح عودة سعيد ، " إدارة الأفراد"، منشورات الجامعة المفتوحة ، طرابلس 1994.
4. صلاح الشنوائي ، " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" ، مدخل للأهداف ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، ط 1999.
5. عقلة محمد المبيضي ، التدريب الإداري الموجه للأداء، بحوث الدراسات .
6. علي يونس ميا ، قياس اثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العليا ، جامعة تشرين، سوريا، المجلد 31، العدد1، 2009
7. عمر وصفي عقيلي ، " إدارة الموارد البشرية"، مؤسسة زهران للنشر و التوزيع ، عمان 1991
8. مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003،
9. مصطفى نجيب شاويش ، " إدارة الموارد البشرية" ، دار الشروق ، عمان، الأردن ، 1996.
10. مهدي حسن زويلف ، ادارة الأفراد، ط3 عمان دار مجدلاوي 1998،
11. نائل عبد الحافظ العوالملة ، " تطوير المنظمات" ، ط 2، مركز أحمد ياسين الفني ، عمان ، الأردن ، 1995.
12. نظمي شحادة، محمد الباشا و آخرون ، " إدارة الموارد البشرية " دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن ، ط 2000،
13. وسيلة حمداوي ، ادارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، 2003،

14. رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014، ص 29.

15. علي يونس ميا ، قياس اثر التدريب في اداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا ، جامعة تشرين، سوريا، المجلد 31، العدد 1، 2009،

ب - الرسائل والمذكرات :

1. انور ابوموسى ويحيى كلاب، الاحتراق الوظيفي و تأثيره على اداء العاملين ، رسالة لنيلدرجة ديبلوم مني متخصص في ادارة منظمات المجتمع المدني، غزة، 2011 / 2012 .

2. توفيق عطية توفيق العجلة، الابداع الاداري و علاقته بالأداء الاداري لمديري القطاع العام ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية بغزة فلسطين، 2009

3. طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2004.

4. عبد الله حمد محمد الجساسي، اثر الحوفر المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان رسالة ماجستير، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان 2011 / 2010 .

5. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة - رسالة ماجستير - تخصص علوم تجارية ن جامعة محمد بوضياف ، كلية العلوم الاقتصادية، المسيلة ، 2005 / 2006

6. مريم اسكندر، وسيلة يخلف ، " دور التدريب في المؤسسة " مذكرة ليسانس، معهد علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، مركز الجامعي بالمدينة، 2001.

7. مهدية ولد بابا علي ، بوخاتم بلال، التدريب في ظل التكنولوجيا و أثر على إدارة الموارد البشرية مذكرة ليسانس ، معهد علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال ، مركز الجامعي بالمدينة ، سنة 2004.

8. ناصر محمد ابراهيم السكران، المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004،

9. ناصر محمد ابراهيم السكران، المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، 10. يرقى حسين ، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته

في المؤسسات الصناعية ، حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية ، رسالة ماجستير ، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 1995-1996.

2 - باللغة الأجنبية :

1- Filppot. principles of personnel management, New york magraw

Hillco 1971.

ت - مواقع الأنترنت:

2020/09/07 -17:37 <https://hrdiscussion.com/hr49308.html> -1