



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: العلوم الاقتصادية
التخصص: إقتصاد عمومي وتسيير المؤسسات

العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العاملين
دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مركز الوادي -

تحت إشراف الأستاذ:

بوبكر نعوروة

إعداد الطالب:

محمد الكبير مجيدي

لجنة المناقشة

رئيسا
مشرفا ومقرا
مشرفا مساعدا

أستاذ مساعد - ب -
أستاذ مساعد - أ -
أستاذ مساعد - ب -

أحمد عازب الشيخ
بوبكر نعوروة
خالد مدخل

السنة الجامعية: 2015/2014



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: العلوم الاقتصادية
التخصص: إقتصاد عمومي وتسيير المؤسسات

العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العاملين
دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مركز الوادي -

تحت إشراف الأستاذ:
بوبكر نعرورة

إعداد الطالب:
محمد الكبير مجيدي

لجنة المناقشة

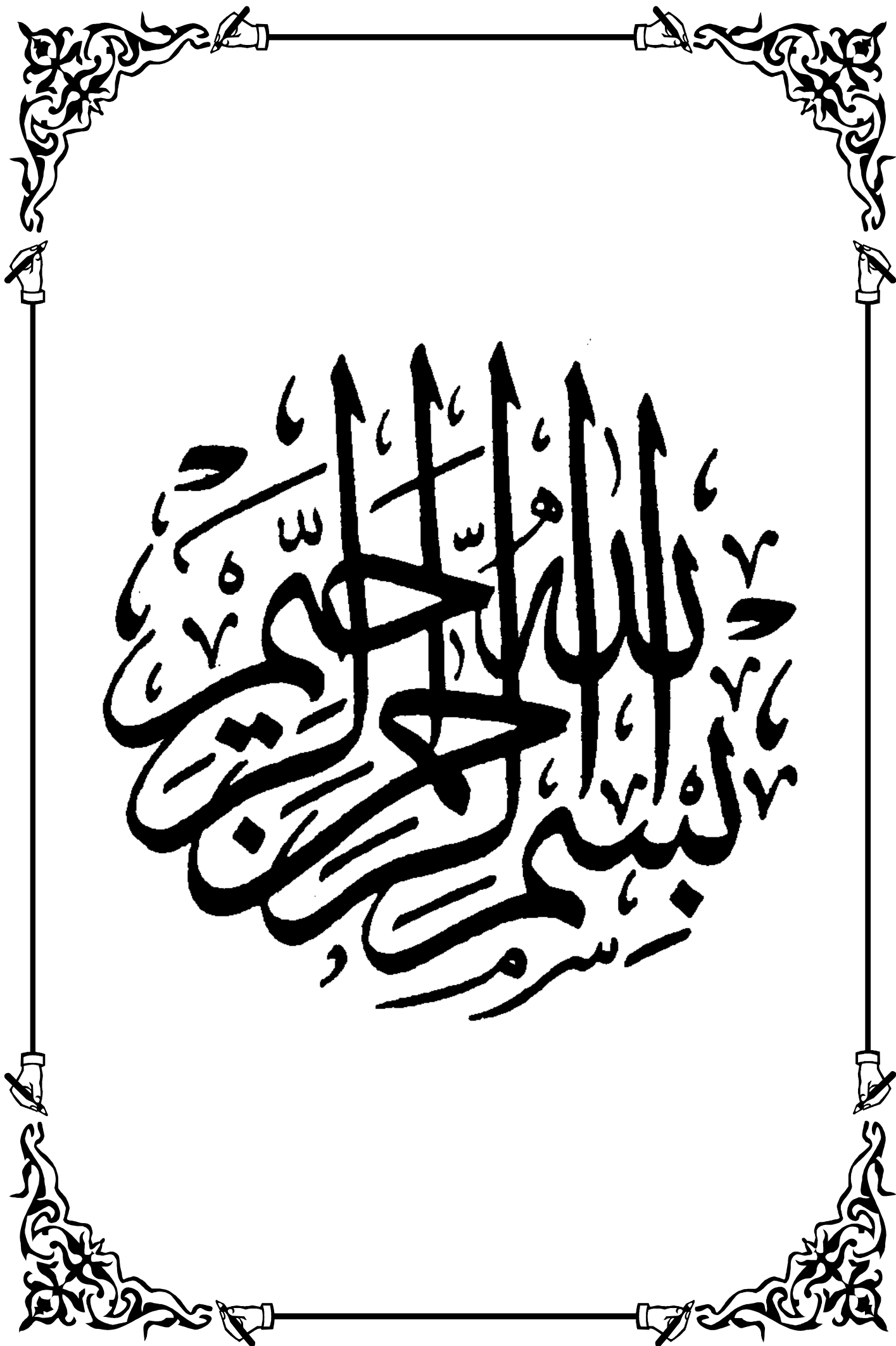
رئيسا
مشرفا ومقرا
مشرفا مساعدا

أستاذ مساعد - ب -
أستاذ مساعد - أ -
أستاذ مساعد - ب -

أحمد عازب الشيخ
بوبكر نعرورة
خالد مدخل

السنة الجامعية: 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



تشكرات

الحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع والصلاة والسلام على

أشرف المرسلين محمد صلى الله عليه وسلم

أولاً أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف "بوبكر

نعرومة" على نصائحه وتوجيهاته لي طيلة هذا المشوار.

كما أشكر بوجه خاص كل من الزميلين: "صالح" و "محمد طاهر"

الذان أمدانا بيد العون في إنجاز هذا الموضوع.

أشكر كل الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم

التجارية بجامعة الوادي

كما أشكر كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث من قريب أو من

بعيد ولو كلمة طيبة أو ابتسامة صادقة.

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ، شيء جميل أن يسعى الإنسان إلى النجاح فيحصل عليه ولكن الأجل أن يتذكر من كان السبب في ذلك .

أهدي ثمرة جهدي إلى :

الذي يحقق له قلبي باستمرار ضياء قلبي ونور بصري (محمد رسول الله صل الله عليه وسلم)

إلى من ربط الله طاعتهما بالجنة ، من أحبهما حبا عميقا كالبحر متسعا كالفضاء

إلى نبع الحنان وجر الأمان التي رافقتي دعواتها دائما إلى التي لو أفنيت

عمري لأرضيها لما وفيت حقها "أمي الغالية" .

إلى من تعب وضحى من أجلي ، إلى الذي سهل لي طريق العلم والمعرفة

وعلمني الصبر والثبات وحب الخير "أبي العزيز"

إلى أختي وإخوتي الأعزاء كل واحد باسمه .

إلى زوجة أخي وابنيها .

إلى كل الأهل والأقارب والجيران وأعز الأصدقاء

إلى كل من أذكرهم بقلبي ولم أذكرهم بقلمتي .

إلى أساتذتي الأعزاء ومعلمي في كل الأطوار "حفظهم الله وبارك فيهم"

إلى كل دفعة إقتصاد عمومي 2015 .

محمد الكبير

ملخص الدراسة:

يعد موضوع التدريب من أهم المواضيع الحديثة التي تعمل إدارة المؤسسات على تطويرها وتنميتها، ونظرا لحاجة المؤسسات إلى مهارات متطورة وقدرات عالية في إنجاز مهامها، فالتدريب يزود من خلاله الأفراد من مهارات ومعارف تتناسب ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها، مما يفتح المجال أمام المؤسسة للنمو والازدهار ويمكنها من مواجهة التغيرات المحيطة بالمؤسسة، كما يعمل التدريب على التقليل من مخاطر العمل وزيادة في مردوديته، وبالتالي الزيادة في أرباح المؤسسات، فمن خلال التدريب يتحسن أداء الموظفين مما يرفع القدرة الإنتاجية.

كما يحقق تقييم الأداء الشعور بالانتماء التنظيمي والعدالة بالنسبة للموظف مقابل العائد والولاء للمنظمة وزيادة العائد يحقق توفير أكبر قدر ممكن من الحاجات الإنسانية وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي للعامل، كما تزود عملية تقييم الأداء المنظمة بالمعلومات الموضوعية والدقيقة على نقاط القوة ونقاط الضعف القابلة للتحسين في أداء عاملها، إلى جانب معرفة مدى التقدم في تنفيذ سياسة مواردها البشرية، كما تعتمد كمقياس لمكافحة عاملها وتوجيههم نحو تحسين أدائهم واتخاذ القرارات بشأنهم كالترقية والنقل والتدريب ... الخ.

الكلمات المفتاحية: التدريب ، الأداء ، تحسين الأداء ، المهارات المكتسبة ، تقييم الأداء.

Résumé

Apartir de cette Formation sur l' entraînement c' est très import aut ayourd' hui car les établissements travaillent pour developper et la levrs progressions. Etant que les ét ablissement a besoin a' des avantages developprment, des professivus brillant pour travailler leurs fonctions l' entrainement en plus que de faire il fait a' travers des individues il fait des connaissance, des stratégies a des convients . c' est pourquoi. il ouver le domaine par les établissements pour developper aussi que. L' entrainement a' demunier les inconviens du travail, encore plus de gagner,il l' améiore des fonctionneurs plus que, il le progré la production

Lomme il a évalvé le travail a bien orgimser et la justice pour le travailleur tandis que, il le fait de plusieurs besoins des humains, alors il fait des satisfations fonctioneur, Lomme, eu plus de faire evaluer le travail a' des informations exactement par des points forts des points faibles .Etant que il soit de develloppement a' l' avenir.

Mots cles: Formation , Performance , Amelioration de la Performance , Pouliches acquis ,E' valeation de la Performance.

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
	الإهداء
	تشكرات
	ملخص الدراسة
I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الاشكال
V	قائمة الجداول
أ - هـ	مقدمة عامة
الفصل الأول: العملية التدريبية	
13	تمهيد
14	المبحث الأول : ماهية وخصائص التدريب
14	المطلب الأول : مفهوم التدريب
17	المطلب الثاني : خصائص التدريب
18	المطلب الثالث : التدريب وبعض المصطلحات ذات العلاقة به.
20	المبحث الثاني : أهداف ومسؤولية التدريب
20	المطلب الأول : أهمية التدريب
21	المطلب الثاني : أهداف التدريب
24	المطلب الثالث : مسؤولية التدريب
26	المبحث الثالث : أنواع وأساليب وأدوات التدريب
26	المطلب الأول : أنواع التدريب
29	المطلب الثاني : أساليب التدريب

31	المطلب الثالث : أدوات التدريب
33	المبحث الرابع : مراحل التدريب
33	المطلب الأول : التخطيط للتدريب
38	المطلب الثاني: تنفيذ التدريب
40	المطلب الثالث: تقييم البرنامج التدريبي و نشر نتائجه
43	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: تقييم أداء العاملين	
45	تمهيد
46	المبحث الأول : ماهية الأداء
46	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته
49	المطلب الثاني : أنواع الأداء
51	المطلب الثالث: عناصر الأداء ومعاييرها
53	المبحث الثاني :أساسيات حول تقييم الأداء
54	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
57	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تقييم الأداء و أهميته
59	المطلب الثالث: أبعاد تقييم الأداء
61	المبحث الثالث: مراحل و طرق تقييم الأداء
61	المطلب الأول: طرق تقييم الأداء
64	المطلب الثاني : مراحل تقييم الأداء
66	المطلب الثالث: مشكلات تقييم الأداء
67	المطلب الرابع :علاقة تقييم الأداء بالتدريب
71	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مركز الوادي	

73	تمهيد
74	المبحث الأول: تقديم المؤسسة- مكان التبرص -
74	المطلب الأول : التعريف بمؤسسة سونلغاز
75	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي وطبيعة عمل مصلحة المستخدمين في المؤسسة
82	المبحث الثاني : واقع التدريب وتقييم أداء العاملين بالمؤسسة
82	المطلب الأول : واقع التدريب بالمؤسسة
84	المطلب الثاني : واقع تقييم أداء العاملين بالمؤسسة
85	المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان
85	المطلب الأول : البيانات الأولية
91	المطلب الثاني :البيانات الخاصة بالتدريب
95	المطلب الثالث: البيانات المتعلقة بأداء العاملين
99	خلاصة الفصل
101	الخاتمة
105	قائمة المراجع
109	الملاحق

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
16	منظومة التدريب	01
34	تحديد الاحتياجات التدريبية	02
64	مراحل تقييم الأداء	03
68	علاقة تقييم أداء بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية	04
76	الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الأم	05
77	الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الوسط	06
79	الهيكل التنظيمي لمؤسسة التوزيع بالوادي	07
85	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	08
86	توزيع عينة الدراسة حسب السن	09
87	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	10
88	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية	11
89	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	12
90	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	13
92	البيانات الخاصة بالتدريب	14
96	البيانات المتعلقة بتقييم أداء العاملين	15

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
85	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	01
86	توزيع عينة الدراسة حسب السن	02
87	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	03
88	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية	04
89	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	05
90	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	06
91	البيانات الخاصة بالتدريب	07
95	البيانات المتعلقة بأداء العاملين	08

مقدمة عامة

مقدمة عامة

في ظل التغييرات الاقتصادية العالمية الراهنة وما يميزها من سمة التوجه إلى اقتصاد يرتكز على الأصول المعرفية، أصبح المورد البشري المزود بالمعارف المتجددة ، ضرورة حتمية ومسألة جوهرية للمؤسسات المتطلعة للريادة والاستمرارية في بيئة تنافسية، لا بقاء فيها إلا للأفضل. فأضحى الاستثمار في المجال اللامادي - المعرفة- يتجاوز بكثير نظيره في المجال المادي .

لذا فالإدارة المعاصرة في بحث مستمر عن أساليب جديدة، لتسيير مواردها البشرية والاستثمار فيها، حتى تحقق الاستفادة المثلى والكاملة لها ، لتصبح هذه الوظيفة وظيفية استراتيجية، تهدف إلى تعظيم العائد من الاستثمار في المورد البشري. هذا الأخير له مجالات عدة ومن بينها التدريب، وقد تغيرت النظرة له من كونه مجرد نشاط، يتلخص في إجراء دورات تدريبية تسلم بعدها شهادات الحضور والنجاح، ليصبح خيارا استراتيجيا ومجالا حيويا للاستثمار البشري ، هدفه تحويل الموارد البشرية إلى مصدر ثروة بتحرير طاقاتهم الإبداعية والفكرية، من خلال تجديد المعرفة المتخصصة واللازمة لإنجاز عمل معين.

ولهذا فإن الأهمية الحيوية للتدريب تظهر في التغييرات التي يحملها للفرد والمؤسسة والمجتمع ككل ، من خلال تنمية المهارات السلوكية ، الفنية، الإنسانية و المعرفية للمتدربين و التي تؤدي إلى تحسين مستوى أدائهم لوظائفهم ومنه زيادة الإنتاج ، رفع مستوى جودته ، تخفيض التكاليف... هذه التغييرات وان كانت نسبية ستؤدي إلى دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية و إن امتدت آثارها إلى أمد ليس بالقريب.

وبما أن المنطق الطبيعي للأمور يستلزم أن جدية الخيار و القرار المتخذ تكمن في القيمة والفائدة العائدة منه فلا فائدة من التدريب ما لم يحمل في طياته التغيير و التحسن ، فتقييم فعالية الأنشطة التدريبية والعائد منها أصبح من أولويات المؤسسات حتى تستدل على الاستخدام الكفاء والفعال للمجهودات المبذولة.

لقد أثارَت مسألة كيفية التحقق من هذه الاستفادة أي تقييم العائد من التدريب، كثيرا من الجدل والنقاش، وكانت محور الكثير من الدراسات والأبحاث، وتباينت الآراء بين لا جدوى من تقييم مردودية التدريب بسبب صعوبة قياسها، بينما توصل آخرون إلى وضع نماذج وصياغة معادلات تمكن من قياسها.

وقد تنبه المسيرين بالمؤسسات الجزائرية لأهمية العنصر البشري كمحدد لكفاءة وفعالية المؤسسات، ولأهمية الجهود التدريبية في تكوين وتطوير الاطارات القادرة على الاستخدام الامثل لباقي عناصر الإنتاج، وهذا ما يظهر من خلال زيادة الاهتمام بالتدريب ومن خلال انتشار البرامج التدريبية، ولكن على الرغم من هذا الاعتماد بالتدريب وهذا الانتشار للبرامج التدريبية، هل يمكن القول بأن كافة البرامج التدريبية بهذه المؤسسات قد حققت أهدافها وقد أدت إلى تحسين أداء الافراد العاملين بها، أم ان البرامج التدريبية السليمة هي وحدها التي أدت إلى تحسين أداء الافراد العاملين وبناء على هذا نطرح الإشكالية التالية:

" كيف تؤدي العملية التدريبية السليمة إلى رفع من مستوى أداء العاملين؟ "

ومن خلال هذه الإشكالية ارتأيت أن اطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتدريب السليم وكيفية تحقيقه؟

- ما هي الاساليب والادوات العملية التدريبية؟

- ما المقصود بأداء العاملين؟ وما هي العوامل المؤثر فيه؟

- هل للتدريب علاقة قوية ومباشرة على أداء العاملين؟

ومن خلال هذه التساؤلات نضع الفرضيات التالية:

- التدريب هو عملية تستوجب تغير في القدرة الذاتية للفرد التي تساعد في أداء الوظيفة على أكمل وجه.

- إن أساليب وادوات العملية التدريبية تكمن في : المناقشات الجماعية - مقابلة الموظفين - الاستبيانات الموجهة

للموظفين - وكذلك الاسلوب الذي يعتمد على وثائق وسجلات الأداء.

- أداء العاملين هو عبارة عن درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لمتطلبات وظيفة الفرد، ومن العوامل المؤثرة فيه:

الحوافز، الترقية المهنية... إلخ.

- هناك علاقة قوية بين التدريب وأداء العاملين والتي تكمن في تحسين وتطوير مهارات العاملين.

أسباب إختيار الموضوع:

- حداثة الموضوع، حيث أنه يعتبر حديث، والرغبة في إغناء المكتبة بدراسات جديدة.
- الرغبة في دراسة الموضوع، لأن الموضوع يتلائم مع التخصص الذي درسته.
- إبراز أهمية الموضوع كونه عنصر مهم في نجاح إدارة المؤسسات بالطريقة المثلى.
- الظروف الإقتصادية الراهنة والمرحلة الجديدة التي يعيشها الإقتصاد الوطني في ظل العولمة التي جعلت المؤسسات الاقتصادية العمومية في حاجة ماسة لرفع من قدرتها التنافسية من خلال زيادة أدائها، هذه الزيادة التي لا تأتي إلا من خلال الرفع من أداء الأفراد العاملين بها من خلال إخضاعهم لبرامج تدريبية تساهم في زيادة معارفهم وتنمية مهاراتهم.

أهداف الدراسة وأهميتها:

- إبراز أهمية التدريب ودوره في تحسين أداء الافراد العاملين في المؤسسة.
- دراسة وتحليل العملية التدريبية بالمؤسسة محل الدراسة والتعرف على مدى مساهمتها في تحسين أداء الافراد العاملين بها.
- اقتراح عدد من التوصيات على ضوء النتائج التي سيسفر عنها البحث، ووضع الاقتراحات اللازمة.
- كما تكمن أهمية الدراسة في التحدي الذي تواجهه المؤسسات على اختلاف مجالاتها أفضى إلى حقيقة واضحة وصريحة مفادها أن كفاءة المؤسسات في أي قطاع مرهونة بكفاءة مواردها البشرية، وبناءا على أهمية هذه الدراسة تبرز من خلال محاولتها:
 - توضيح الخطوات العلمية السليمة التي يمكن للمؤسسات من خلالها توجيه أداء الافراد العاملين بها نحو تحقيق أهدافها، وهذا من خلال التطرق لمختلف الجوانب المتعلقة بالأداء الفردي.
 - تركيز الاهتمام على التدريب بإعتباره اهم الادوات التي يمكن للمؤسسات الاعتماد عليها لتحسين أداء افرادها.
 - بيان الطرق والأساليب الصحيحة والسليمة لتنفيذ مراحل العملية التدريبية، وبالشكل الذي يمكن من خلاله ضمان مساهمة هذه العملية في تحسين أداء الافراد العاملين.

الدراسات السابقة:

- 1- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة (مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة)، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006.
- 2- نابتي سامي، دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة دراسة حالة (المركز الاستشفائي الجامعي الحكيم بن باديس بقسنطينة CHUC)، جامعة قسنطينة 2009.
- 3- حده قرية، دور التدريب في تحقيق القدرة التنافسية دراسة حالة (مؤسسة انيسوتيكال بالمدينة)، جامعة سعد دحلب البلدة، 2006.

الاطار المكاني والزمني:

- الاطار المكاني: اختصت الدراسة الميدانية على عينة الدراسة المكونة من موظفي إدارة مؤسسة سونلغاز - مركز توزيع بولاية الوادي -

- الاطار الزمني: تتمثل الحدود الزمنية في هذه الدراسة في الفترة الممتدة بين - أفريل 2015 إلى ماي 2015 -

المنهج والادوات المستخدمة:

للإجابة على الأسئلة المطروحة واختبار الفرضيات، ونظرا لطبيعة الموضوع اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وهذا من خلال تجميع المادة العلمية الخام الخاصة بالدراسة من المراجع التي تدرس مثل هذه المواضيع ثم تعقبها بالتحليل والدراسة. كما إتبعنا منهج دراسة الحالة الذي نركز من خلاله على مؤسسة إقتصادية تستوعب الموضوع محل البحث ونحاول ربط الأبعاد النظرية بالواقع الاقتصادي المعيشي كما سنستعين بالمنهج الإحصائي من خلال تحليل المعطيات والمؤشرات الإحصائية الخاصة بالمؤسسة للوقوف على أهمية تحديد الحاجة للتدريب من خلال تقييم الأداء.

صعوبات البحث:

عند اعداد هذا البحث واجهه بعض الصعوبات من بينها مايلي:

- التحفظ والحذر الذي واجهته من قبل بعض المسؤولين في الكشف عن المعلومات التي تعتبر من الاشياء المهمة لدعم دراسة الحالة.

- صعوبة توزيع وجمع الاستبيان .

- عدم تجاوب بعض أفراد العينة مع الاستبيان.

محتوى البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمت بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول :

منها فصلين نظريين و فصل تطبيقي حيث تم التعرض في الفصل الأول إلى التدريب من خلال أربعة مباحث هي: المبحث الاول: أساسيات حول التدريب، والمبحث الثاني : أهداف ومسؤولية التدريب، أما المبحث الثالث: أدوات وأساليب التدريب، والمبحث الرابع: مراحل العملية التدريبية.

أما الفصل الثاني فقد تناول موضوع تقييم الأداء من خلال أربعة مباحث هي: المبحث الاول ماهية الأداء، والمبحث الثاني: أساسيات حول تقييم الأداء، والمبحث الثالث مراحل وطرق تقييم الأداء، أما المبحث الرابع: اتجاهات التدريب المعاصرة وعلاقة تقييم الأداء بالتدريب.

أما الفصل الثالث فقد تناول دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مركز الوادي من خلال ثلاثة مباحث وهي: المبحث الأول تقديم المؤسسة مكان التربص، والمبحث الثاني واقع التدريب وتقييم أداء العاملين بالمؤسسة، أما المبحث الثالث فكان لتحليل نتائج الاستبيان.

الفصل الأول

العملية التدريبية

تمهيد:

تعد الموارد البشرية من العناصر المهمة التي تحيا بها منظمات الأعمال , كما تعد المحرك الأساسي لجميع نشاطات المنظمة، ومصدرا من المصادر المهمة لفعاليتها، وبناءا عليه كلما أحسنت المنظمة استثمار مواردها البشرية كلما أصبحت أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وبكفاءة أعلى. ويعد التدريب من أفضل أوجه الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمنظمات، فالتدريب ومن خلال ما يزود به الأفراد من مهارات ومعارف وسلوكيات تتناسب ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها سيفتح المجال أمام المنظمة للنمو والازدهار، وسيتمكنها من مواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية.

وفي الواقع فإن الإجابة على هذه التساؤلات ستكون موضوع هذا الفصل، حيث سنحاول في هذا الفصل تناول مختلف الجوانب المتعلقة بعملية التدريب، وهذا من خلال التركيز على مجموعة من المحاور تمثلت في كل من مفهوم وخصائص التدريب، أهداف ومسؤولية التدريب. أنواع وأدوات التدريب، وفي مراحل التدريب.

المبحث الأول : ماهية وخصائص التدريب

تشكل عملية تطوير القوى العاملة بالمنظمات حجر للزاوية في حركتها نحو التطور والتقدم وتشكل عملية التدريب أبلغ مظاهر هذه التنمية وأحد أهم أدواتها، وفيما يلي سيتم الاقتراب أكثر من هذه العملية وهذا من خلال التطرق لكل من مفهومها وخصائصها .

المطلب الأول : مفهوم التدريب

تعدد المفاهيم المستخدمة للتعبير عن التدريب كعملية وكنشاط، ويعود هذا التعدد لاختلاف الزاوية التي يركز عليها كل باحث أثناء تناوله لمفهوم التدريب، وفيما يلي سنورد أمثلة عن أهم المفاهيم والتعاريف المقدمة للتدريب.

1. التدريب هو " نموذج خاص وعملي من التعليم يؤدي إلى إعداد العمال لأداء أعمالهم بصورة جيدة، وهو نشاط يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين وإلى رفع روحهم المعنوية وزيادة ثقتهم بأنفسهم " ¹، تتمثل النقاط الأساسية التي ركز عليها هذا التعريف في أن :

- التدريب هو شكل خاص من أشكال التعليم ، وهو ذلك التعليم الذي يوجه بالدرجة الأولى إلى فئة العمال.
- الهدف الأساسي من التدريب هو تمكين العاملين من أداء المهام المكونة لوظائفهم بشكل جيد .
- فوائد التدريب تمس كل من الجانب المادي والمعنوي (النفسي) لدى الفرد ، ويتمثل الجانب المادي في تحسن إنتاجية العامل ، والجانب المعنوي في زيادة ثقة العامل بنفسه وفي ارتفاع روحه المعنوية.

2. ويعرف التدريب هو " تلك الخبرة العملية التي ينقل المدرب إلى المتدرب بصفة مستمرة ، وذلك بقصد تزويده بمعلومات جديدة عن مجالات عمله وأساليبه ووسائله المتطورة أو إكسابه مهارات معينة ، أو تعديل بعض نواحي السلوك والقيم والاتجاهات المتصلة بالعمل لديه، وذلك من أجل العمل " ² ومن خلال قراءة هذا التعريف يمكن استنتاج النقاط التالية :

1 . يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإدارية تطبيقات المملكة العربية السعودية ، ط2 ، دار علم الكتب، الرياض ، السعودية ، 1996 ، ص10.

2 . محمد الصيرفي ، إدارة النفس البشرية ، الجزء الثاني، ط1 ، دار المناهج ، الأردن ، عمان ، 2003 ، ص 355.

- التدريب بالدرجة الأولى هو عملية اتصال تتم بين مجموعتين من الأطراف، يتمثل الطرف الأول منها في مجموعة المتدربين، والطرف الثاني في المدرب، ومن ثم فإن نجاح هذه العملية يتوقف على مدى استعداد وكفاءة كلا الطرفين

- يتم تنفيذ عملية التدريب من خلال قيام المدرب بتزويد المتدربين بكافة الخبرات المتراكمة لديه والمتعلقة بالوظائف التي يقوم هؤلاء المتدربين بأدائها، الأمر الذي يشير إلى ضرورة التركيز عند اختيار وتعيين المدربين على اختيار أولئك الذين تتلاءم خبراتهم ومهاراتهم ومعرفاتهم مع المهارات والمعارف المرتبطة بوظائف المتدربين .

- يركز التدريب على ثلاث جوانب أساسية وهي المعارف والمهارات والاتجاهات .

- يحقق التدريب أهدافه من خلال عمليتين أساسيتين هما التعديل (التغيير) والإضافة (الإكساب)، أي من خلال إكساب العاملين مهارات ومعارف جديدة تتعلق بمجالات عملهم، أو من خلال تغيير وتعديل بعض الصفات والخصائص غير المرغوبة لديهم كعلاقاتهم مع زملائهم ورؤسائهم في العمل.

- الهدف الأساسي من التدريب هو تحقيق التلاؤم بين الفرد وعمله.

- التدريب هو أحد الوسائل التي يمكن للمنظمة من خلال تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية.

3. كما يعرف التدريب هو " عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل . فالتدريب يمكن النظر إليه باعتباره أداة لإحداث التغيير فب المعرفة والمهارات والاتجاهات أو السلوك، وهو قد يعني تغيير مع يعرفه العاملون، كيفية أدائهم للعمل، إتجاهاتهم نحو العمل أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين والزملاء والعملاء."¹

4- ويعرف أيضا: التدريب هو كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان إلمامهم بحقائق العمل وظروفه، من خلق مهارات فنية أو إدارية تحتاج إليها المؤسسة أو تغيير وجهة النظر والمعتقدات التي لدى الفرد تغييرا من شأنه أن يؤدي بشكل إيجابي على نتائج عمله² .

5- ويعرف التدريب هو ذلك " الكل الذي يتكون من أجزاء وعناصر مختلفة يختص كل منها بدور متميز، والذي

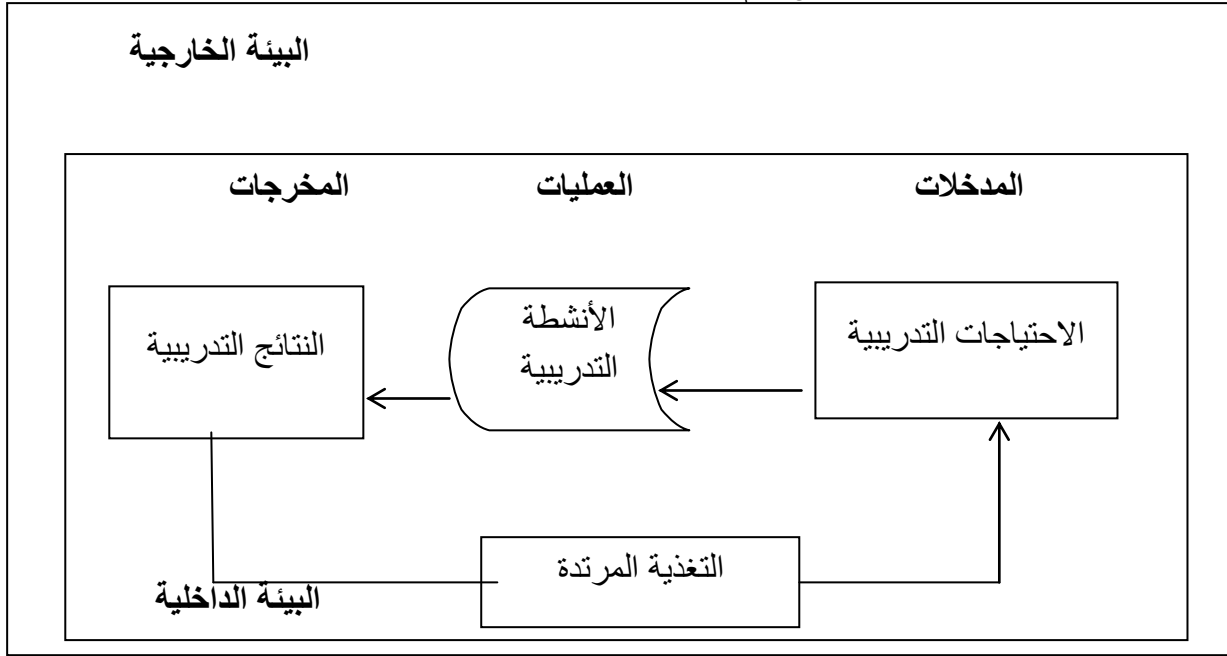
¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية لموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003، ص 332.

² عاطف محمد عبيد ، إدارة الأفراد دراسة عملية وتحليلية ، دار النهضة العربية ، مصر ، 1996، 84.

تتوقف فاعليته وكفاءته في تحقيق أهدافه على مدى التكامل والترابط بين أجزائه وعناصره¹ وركز الباحث من خلال هذا التعريف على نقطتين أساسيتين تتمثلان في :

- أن التدريب هو نظام يتكون من عناصر وأجزاء مختلفة.
- أن فعالية التدريب تتوقف على مدى التكامل والترابط بين مختلف أجزائه وعناصره . والشكل رقم (1) يوضح مختلف الأجزاء والعناصر المكونة لنظام التدريب :

الشكل رقم (1) : منظومة التدريب



المصدر : مهدي حسن زويلف، مرجع سابق ، ص 172.

ومن الشكل رقم (1) يمكن تحديد عناصر نظام التدريب كما يلي² :

- المدخلات : وتتمثل في مختلف الاحتياجات التدريبية للأفراد.
- العمليات : هي كل أنواع الجهود والعمليات الهادفة إلى سد الاحتياجات التدريبية .
- المخرجات : يقصد بها نتائج النشاط التدريبي ، والتي تتمثل في مختلف أنواع التغيير الحاصلة في أداء الأفراد المتدربين.

¹ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد مدخل كمي، دار المجد، ط3،الأردن ، 2003، ص 161.

² - مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ،ص 173.

- البيئة الداخلية : تعبر عن الوضعية الداخلية للمنظمة (الوضعية المالية ، أهداف المنظمة ، هيكلها التنظيمي ،..... الخ)
- البيئة الخارجية : تمثل المحيط الذي يوجد به نظام التدريب والمنظمة ككل (النظام الاقتصادي ، النظام السياسي ، النظام الحضاري والاجتماعي ، النظام التكنولوجي ، النظام الديموغرافي ، النظام الديني) .
- التغذية المرتدة : هي تلك المعلومات التي يمكن من خلالها الحكم على فعالية التدريب ، ومن ثم القيام باتخاذ الإجراءات المناسبة .

المطلب الثاني : خصائص التدريب

- هناك عدد من خصائص التدريب التي يجب مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريب بالمؤسسة وحتى يحقق التدريب فعاليته، وتحقق النتائج المستهدف منه، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي¹ :
- 1.الهادفية : وهذا يعني أن التدريب هدفا محددا قابلا للتطبيق وموضوعيا² .
 - 2.الاستمرارية : فالتدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره وتنميته.
 - 3.التدرج : أي أن تنفيذ التدريب يبدأ بمعالجة الموضوعات السهلة، ثم يتدرج إلى ما هو أصعب، وهكذا حتى يصل إلى معالجة المشكلات الأكثر صعوبة وتعقيدا .
 - 4.النظام المفتوح : هو مركب متكامل يتكون من عدد من العناصر الفرعية تتفاعل وتتظم معا بشكل متناسق وتوسعى إلى غاية مشتركة وهو أكبر من مجموع أجزائه وتمثل السمة الأساسية في النظام على قدرته على الإحساس بالتغيرات الداخلية والبيئية الخارجية المحيطة به، ومن ثم يتخذ من الاجراءات ما يضمن إستمراره في الاتجاه الصحيح المحقق لأهدافه وتمثل مدخلات هذا النظام في المتدربين، والمدربين والمادة التدريبية ، والأساليب والمساعدات التدريبية وتمثل مخرجاته في خدمة تدريبية متميزة.
- وتعتبر التغذية العكسية أساسا لتشغيل النظام، إذ يمكن الإستفادة من نتائجها في تحسين المدخلات وبالتالي تنعكس على عمليات التشغيل، وعلى كفاءة النظام في إيجاد مخرجات جديدة .

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، الدار الجامعية للكتاب للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2001، ص 27.

² نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2002، ص 261.

5. كواكبة التطور : بمعنى أن التدريب يأتي لإشباع الإحتياجات التدريبية للعاملين بما ستناسب مستوياتهم الوظيفية .

6. التدريب يقوم على مبادئ التعلم : إن كون التدريب يحقق أهدافه من خلال عملية التعلم يجعل من معرفة وإحاطة المدرب بمبادئ التعلم أمراً ضرورياً .

المطلب الثالث : التدريب وبعض المصطلحات ذات العلاقة به.

التدريب هو أحد مداخل تطوير الموارد البشرية بالمنظمات ومن المداخل الأخرى التعليم، التكوين، التنمية، وحتى يحقق التدريب أهدافه فلا بد أن يرتبط بفلسفة عامة تضم كل هذه المداخل. ولكن ما هو الفرق بين كل من التعليم والتنمية والتكوين وبين التدريب ؟

1. العلاقة بين التدريب والتنمية¹ : يفرق الكتاب بين مفهوم التدريب للموارد البشرية في المنظمات ومفهوم تنمية أو تطوير هذه الموارد وذلك بالنظر إلى ثلاث نقاط أساسية هي : المحتوى، المدى الزمني والمستوى الإداري.

أ- التفرقة على أساس المحتوى : يرى بعض الكتاب أن التدريب يركز على نقل المهارات التي يغلب عليها الطابع اليدوي أو الحركي إلى المتدربين، وعلى توجيههم إلى إتقان هذه المهارات بالشكل الذي يسمح لهم بالوصول إلى مستوى الأداء المقبول، بينما تركز تنمية الموارد البشرية على تطوير المهارات العامة للعاملين وذلك لكي يصبحوا أكثر استعداداً لقبول مهام جديدة أنيطت لهم .

ب- التفرقة على أساس المدى الزمني : حسب وجهة النظر هذه فإن التدريب يهتم بالوظائف أو الأعمال الحالية في حين تهتم التنمية بالوظائف أو الأعمال المستقبلية، بمعنى أن إعداد الفرد هنا (تنمية) لا يرتبط بالوظيفة التي يشغلها حالياً قدر الاهتمام بوظيفة مرتقبة سيؤهل لها مستقبلاً.

ج- التفرقة على أساس المستوى الإداري : حيث أن التدريب يخصص للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا، بينما تخصص التنمية للمستويات الإدارية العليا.

كما أن هناك رأي آخر يرى بأن التدريب ما هو إلا أسلوب واحد من أساليب التنمية والتطوير للأفراد ومع وجود الكثير من الأساليب الأخرى، والتي قد تكون أكثر تأثير وقوة من التدريب (التجارب السلبية، ثقافة المنظمة

¹ مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2002، ص 130.

أو المجتمع، المكافآت)¹.

ويضاف إلى ما سبق الرأي الذي يرى بأن الفرق بين التدريب والتنمية لا يعكس في الحقيقة إلا التطور التاريخي لحركة التدريب والتنمية البشرية حيث شمل التدريب في السابق تعليم الأفراد فن وعلم أداء الوظائف ثم تطور مفهومه وأصبح يعرف بعملية تنمية أداء وسلوكيات وخبرات الموارد البشرية وظيفيا ومهاراتيا ومهنيا، وعليه فإن التدريب والتنمية حسب هذا الرأي يعتبران مترادفين إداريا².

2. العلاقة بين التدريب والتعليم : يتمثل التعليم في " عملية تدفق مجموعة من المعلومات لتكون رصيذا من المعرفة التي تزيد من قدرة الفرد على التعامل مع الظروف الحياتية المختلفة، والتي تزوده بالدراية اللازمة بالأشياء والظواهر والنظريات والقيم والمبادئ والنظم اللازمة لمواجهة متطلبات الحياة العامة، ويتمثل التدريب في عملية تدفق مجموعة من المعلومات والمعارف العملية والممارسة التطبيقية لتكون رصيذا من المعرفة والخبرة العملية التي تنمي مهارات الأفراد العاملين في مختلف الوظائف والمهن بالشكل الذي يمكنهم من القيام بأعمالهم بصورة ملائمة"³.

ولكن على الرغم من هذه الاختلافات الموجودة بين كل من التدريب والتعليم إلا أنه يمكن القول بأن كلاهما يعتبران عمليتان متلازمتان ومكملتان لبعضهما البعض، حيث يهدف التدريب لعلاج الثغرات التي قد تنتج عن قصور محتوى التعليم أو ضعف مستواه، كما يهدف إلى تكوين وصقل المهارات العلمية والسلوكية التي لا يتناولها التعليم، فالتدريب يرفع من معارف الفرد من مستوى العلوم المتحصلة خلال التعليم العام على مستوى ذي خصائص تنافسية من المعارف العلمية والخبرات والمهارات اللازمة لأداء العمل، كما أن اعتماد مبادئ التعلم عند إعداد وتنفيذ التدريب سيزيد من فعاليتها .

3. العلاقة بين التدريب والتكوين المهني : التكوين هو " تلك العملية التي تهدف إلى تحسين مهارة الفرد وإلى إعدادة للعمل بأحد المصانع"⁴، أما عن وجه الاختلاف بين هذا الأسلوب من التعليم وبين التدريب فإنه يكمن في الجهة المسؤولة عنهما، فبينما تكون المنظمة هي المسؤولة عن تدريب الأفراد العاملين بها نجد أن نشاط التلمذة أو التكوين المهني يكون خاضعا للتنظيم والتشريعات الحكومية، كما أن التكوين المهني هو بمثابة الإعداد أو التدريب السابق للتوظيف (قبل التحاق الفرد بالعمل)، بينما ينطلق التدريب بعد التحاق الفرد بالمنظمة التي سيعمل بها.

¹ ابراهيم حسن بلوط ، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية ، بيروت، لبنان، 2002، ص236.

² مهدي حسن زويلف ، مرجع سابق ، ص 173.

³ ابراهيم بلوط حسن ، مرجع سابق ، ص 236.

⁴ مهدي حسن زويلف ، مرجع سابق ، ص 173.

المبحث الثاني : أهداف ومسؤولية التدريب

إن القيام المنظمة بتنفيذ أي نشاط يتطلب منها في المقام الأول بدراسة وتحديد الفوائد والأهداف الممكن تحقيقها من ورائه، كما أن النجاح في تنفيذ هذا النشاط وفي تحقيق الفوائد المتوخاة منه يتطلب منها الحرص على قيام كل من له علاقة بهذا النشاط بتحمل مسؤوليته وبأداء عمله على أكمل وجه، هي الأهداف والفوائد الممكن تحقيقها من وراء القيام بنشاط التدريب ؟ ومن هي الأطراف المطالبة بتحمل مسؤولية إنجاحه؟

المطلب الأول : أهمية التدريب

يعد التدريب الوسيلة الرئيسية لتطوير العاملين وكذا معالجة الكثير من المشاكل التي يمكن للمؤسسة أن تعاني منها، ويكون سببها أداء العمال، لهذا تزداد أهميته يوم بعد يوم ويتطور بتطور الإدارة ومناهجها، ويمكن إبراز أهمية التدريب في جانبين رئيسين هما :

1- أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة

- إنجاز وظيفي، كما ونوعا في زيادة الانتاجية وبالتالي تخفيض التكاليف.
- إستخدام التكنولوجيا الحديثة فالتدريب يعد الفرد لاستخدام الآلات والمعدات الحديثة وبالتالي الحصول على أكبر عائد منها¹.
- تأهيل العاملين لشغل وظائف أعلى مستقبلا، بدلا من اللجوء إلى مصادر خارجية .
- يساهم التدريب في زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق الإستقرار في العمل، ومن ثم تحقيق الترابط بين مصالح الأفراد من جهة ومصالح أصحاب العمل من جهة أخرى واستبعاد وجود تضارب بينهما لما يحققه التدريب من وجود مصلحة مشتركة بين الطرفين في مجال الأعمال².

2- أهمية التدريب بالنسبة للأفراد

- رفع الروح المعنوية للعاملين بعد إلمامهم الجيد لأعمالهم، وزيادة قدرتهم على الأداء، وتحقيق ذاتهم من خلال رضاهم عن أنفسهم وأعمالهم³.

¹ نادر أحمد أبوشيخة، مرجع سابق، ص 263.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 186.

³ محمد مرعي ، أسس إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق) ، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 1999، ص 259.

- يساهم التدريب في تقليل الإشراف حيث الموظف المدرب قليل الأخطاء ويمارس الرقابة الذاتية على نفسه.
- إستكمال دور الجامعات والمدارس، فإذا كان التعليم يوفر أساس الذي يمكن أن ينطلق منه الفرد إلى مجال العمل، فإن التدريب يأتي ليستكمل ما بدأه التعليم¹.
- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناب القيادية².
- تأمين مستلزمات الحماية والسلامة المهنية للعاملين بعد تحسين كفاءتهم ومهارتهم في العمل، الأمر الذي يقلل من إصابات العمل والأمراض المهنية .

المطلب الثاني : أهداف التدريب

تشارك جميع البرامج التدريبية في سعيها لتحقيق مجموعة من الأهداف العامة تتمثل أساسا في³:

1. **تخفيف العبء على المشرفين وتقليل الحاجة للإشراف:** إن تدريب العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم وطرق أدائها، أي خلق قدر من المعرفة والوعي والمهارة لديهم، الأمر الذي يقلل من حاجتهم للإشراف. كما أن التقليل من الحاجة للإشراف سيؤدي إلى التقليل من عدد الوظائف الإشرافية اللازمة، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى التقليل من تكلفة هذه الوظائف والتي تدخل في حسابات التكلفة الصناعية الكلية.
2. **تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم:** إن الأفراد المدربين هم بمثابة أصل من الأصول الهامة بالمنظمة، فهم يعملون على استقرارها ومرونتها، ويقصد بالاستقرار قدرة المنظمة على الاستمرار في ممارسة نشاطها بكفاءة تامة رغم فقدانها لعدد من الافراد طالما لديه القدرة على توفير البديل عن طريق التدريب المنتظم، وتعني المرونة القدرة على التكيف مع المتغيرات التي تطرأ على كمية العمل.
3. **تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة⁴:** يعتبر التدريب أحد أهم الوسائل المساعدة على تحسين فعالية الاتصال داخل المنظمات وذلك من خلال ما يوفره للأفراد من معلومات عن المنظمة سواء تعلق الأمر بتنظيم المنشأة وسياساتها وأهدافها ومنتجاتها وأسواقها وخططها، أو بإجراءات ونظم العمل بالمنظمة وبأساليب وأدوات الإنتاج.

¹ نادر أحمد أبوشيخة، مرجع سابق، ص 264.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق ، ص 186.

³ خالد عبد الرحيم الهيتي، أكرم أحمد الطويل ، التنظيم الصناعي المبادئ، ط2، دار الحامد، عمان الأردن، 1999-2000، ص 406.

⁴ نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2000، ص52.

4. الاستفادة من حسنات التعدد والتنوع الثقافي¹ : إن البرامج والحلقات التدريبية المعدة من قبل المنظمات تساعد بشكل كبير على الاستفادة من حسنات التعدد والتنوع الثقافي للموارد البشرية العاملة بها. من أبرزها التفوق التنافسي وسهولة دخول المنظمات من خلال التنوع والتعدد إلى تجمعات استهلاكية متنوعة في الأسواق.

5. توفير القيادات الإدارية الكفأة² : غن التدريب المخطط يعتبر أحد أهم طرق توفير القيادات الإدارية الكفأة، تلك القيادات القادرة على تحقيق الأهداف ورسم الاستراتيجيات، واستخدام الأساليب العملية في اتخاذ القرارات. كما أن التدريب ومن خلال توفيه لمثل هؤلاء القادة سيسهم في تحقيق الاستخدام والتوجيه الأفضل لموارد البلد .

6. زيادة الأمن الوظيفي للعاملين³ : ان الأمن الوظيفي الان لم يعد يتمثل في تقديم عمل طويلة الاجل يمكن للفرد ان يضمن من خلالها البقاء في الوظيفة مدى الحياة . بل اصبح يتمثل في زيادة قدرة واحتمالات التوظيف للفرد، الامر الذي يمكن للمنظمات تحقيقه من خلال توفير بيئة صالحة للتدريب وإعادة التدريب للأفراد العاملين بها .

7. رفع الروح المعنوية للعاملين⁴ : التدريب هو احد وسائل رفع المعنويات واحد اهم الوسائل لتحفيز وزيادة دافعية الافراد للعمل ، وذلك من خلال تمكينه للأفراد من اتقان مختلف الجوانب المتعلقة بوظائفهم ومن خلال ما يتيح للأفراد من فرص للتقدم والاستلام ووظائف اعلى في السلم الاداري .

8. التقليل من دوران العمالة⁵ : ان تدريب العاملين يؤدي الى خلق نوع من الاستقرار والثبات في حياتهم، كما يؤدي الى زيادة رغبتهم في خدمة المنشأة. وإن مثل هذا الاستقرار يشكل أهمية كبرى بالنسبة للمنظمات، ذلك ان دوران العمالة يؤثر تأثيرا كبيرا على نجاحها وخاصة على نجاح تلك المنظمات التي تبني استراتيجية الابتكار كاستراتيجية تنافسية، فهذه المنظمات تعتمد اساسا في بقائها وفي تميزها على خبرة افرادها وعلى المعرفة المتراكمة لديهم .

9. تحقيق وفورات في الوقت⁶ : إن التدريب يؤدي إلى تخفيض الوقت الذي يستغرقه الأفراد عادة لأداء أعمالهم، وتوفي الوقت يعتبر أمر هام جدا بالنسبة للمنظمة ذلك أنه يمكنها من:

1. ابراهيم حسن بلوط، مرجع سابق، ص 277.

2. خالد عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 266-227.

3. رواية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002-2003، ص 210.

4. مهدي حسن زويلف ، مرجع سابق ، ص 158.

5. المرجع نفسه ، ص 158.

6. عبد الرحمن توفيق ، تقييم التدريب المرود والعائد على الاستثمار، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة، مصر، 1996، ص ص 448-

- تجنب العقوبات .

- فرصة لتحقيق الربح .

- تخفيض القيمة الإجمالية للأجور المدفوعة .

10. تحسين الجودة : إن تحسين الجودة هو من أهم الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال البرامج التدريبية ، وإن تحسين الجودة سيجنب المنظمة العديد من التكاليف أهمها¹ :

- تكلفة إعادة العمل .

- تكلفة عدم رضا العميل أو المستهلك .

- التكلفة الناتجة عن سوء الحالة المعنوية والنفسية للعاملين .

11. التقليل من حوادث العمل : لقد أثبتت الدراسات أن العوامل الإنسانية تتسبب فيما يتراوح بين 80% إلى 90% من حوادث العمل، بمعنى أن الحوادث التي تحدث بسبب الخطأ من جانب الفرد أكبر من تلك التي تحدث نتيجة لظروف العمل . وفي هذا الصدد فإن التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية الحركة وتشغيل الآلات ومناولة المواد سيؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار هذه الحوادث، وإن تخفيض هذه المعدلات سيجنب المنظمة تحمل العديد من التكاليف أهمها² :

- التعويضات المدفوعة للعمال المصابين.

- التكاليف الضرورية لإصلاح أو استبدال أو تعويض ما حدث للأجهزة والمعدات من أضرار نتيجة الحادث.

- الأجور الإضافية المدفوعة للعمال نتيجة الحادث .

- الأجور الإضافية المدفوعة للعمال نتيجة عملهم لوقت إضافي، وهذا بهدف تعويض عجز الإنتاج الناشئ عن الحوادث .

- الأجر الزائد الذي يتحصل عليه العامل المصاب رغم انخفاض إنتاجية بعد عودته للعمل .

- تكلفة الوقت المقضي في تدريب العامل الجديد بواسطة العامل الجديد بواسطة المشرف (العامل الذي عوض العامل المصاب).

¹ . المرجع نفسه ، ص ص 452-454.

² . خالد عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سابق، ص 474.

12. منع تقادم المهارات¹ : وهذا من خلال تزويد العاملين بكل ما هو جديد في مجال تخصصهم .

المطلب الثالث : مسؤولية التدريب

تختلف الجهة المؤولة عن التدريب باختلاف ظروف المنشأة، وعلى ذلك تتعدد أشكال التنظيم المسؤولة عن عملية التنظيم . ففي بعض المؤسسات نجد أن المسؤول عن عملية التدريب أولاً وأخيراً هم الرؤساء المباشرين، إذ يتولى هؤلاء تدريب مرؤوسيتهم ومعالجة مشاكل العمل أول بأول² .

والواقع أن الرئيس المباشر أقدر على تلمس مواطن القوة والضعف في مرؤوسه، والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تقوية وتدعيم بما يكفي رفع كفاءتهم الانتاجية، ضمن طريق التقارير التي يعدها الرؤساء عن كفاءة مرؤوسيتهم يمكنهم معرفة الأشخاص الذين يجب أن يوفر لهم برامج تدريبية ونوع هذه البرامج وموضوعاتها، أن الرؤساء الإداريين المباشرين مسئولون عن تنمية قدرات وكفايات مرؤوسيتهم .

إلا أن ترك المسؤولية في يد الرئيس المباشر ليحدد احتياجات مرؤوسيه للتدريب يعني بالضرورة أن كلا منهم لديه الاستعداد الكافي للقيام بهذه المهمة، إلا أن الواقع يشير إلى خلاف ذلك، إن بعضهم فقط يدرك أهمية التدريب، هذا فضلاً عن أن هذا الأسلوب يفترض أن الرئيس المباشر قادر على تعليم وتوجيه مرؤوسيه ثن أخيراً قد يعتبر بعض الرؤساء عملية التدريب عبء جديد قد يصرفهم عن القيام بمهام وظائفهم³ .

وقد تعهدت ادارة المؤسسة للرئيس المباشر بمهمة التدريب على أن تنشأ وظيفة احصائي التدريب بالمنشأة ومون تابعا تنظيميا لادارة الأفراد، وتكون مهمته تقديم كافة أنواع المعرفة التي يطلبها الرؤساء الإداريين أو المشرفين، ويقوم الاحصائي بالاتصال بالرؤساء بصفة دورية لمعاونتهم على التعرف على الاحتياجات ومن ناحية أخرى فان احصائي التدريب يكون مسؤولاً عن الاشراف على تنفيذ برامج التقييم وعن تقييمها والعمال على تطويرها بصفة مستمرة الى جانب معاونته للرؤساء الإداريين في تتبع هذه البرامج للتأكد من استفادة المتدربين مما اكتسبوه من معارف وقدرات، كذلك تقع على مسؤوليته نشر الوعي التدريبي في المؤسسة والتركيز على فائدة التدريب لرفع كفاية الأفراد الانتاجية.

وقد تنشئ المؤسسة الكبيرة ادارة أو مركز للتدريب يتولى إعداد كافة البرامج التي تكفل بالوفاء باحتياجات المؤسسة أو تلك التي يطلب منهم إعدادها، ولاشك أن هذا يضمن أن يتم تدريبه على مستوى عالي إذ سيشرق

¹ رواية حسن، مرجع سابق، ص ص 215-216.

² صلاح محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 265.

³ يوسف محمد اندارة، الملتقى العربي السابع لاتجاهات الحديثة في الاستشارات والتدريب ، جامعة الدول العربية، دمشق، 2008، ص 07.

عليه أناس متخصصين ومتفرغين لهذه العملية، وقد تستعين المؤسسة بمراكز وأجهزة التدريب خارج المؤسسة سواء كانت محلية أو دولية، وفي هذه الحالة يتم ترشيح الأفراد من داخل المؤسسة الذين ترى المؤسسة أنهم في حاجة إلى التدريب. وعادة ما تتولى الجامعات ومعاهد الإدارة ومراكز التدريب توفير برامج تدريبية لفترات قصيرة أو طويلة وتغطي موضوعات متنوعة

والمفاضلة بين البدائل السابقة ذكرها تتوقف على عدد من العوامل أهمها¹:

- عدد العاملين .
- عدد الأفراد المراد تدريبهم.
- مدى توافر الكفاءات التدريبية للرؤساء المباشرين داخل المؤسسة.
- تكلفة عملية داخل المؤسسة ومقارنتها بتكلفة التدريب الخارجي.
- مدى توافر المرونة اللازمة لدى مراكز التدريب للوفاء باحتياجات المؤسسة.
- مدى توافر الإيمان والوعي الحقيقي بأهمية التحريب لدى العاملين بالمؤسسة، وخاصة الإدارة العليا والمتوسطة .
- ومن الضروري وجود وحدة تنظيمية (قسم وإدارة) تشرف على النشاط التدريبي. ويتوقف هذه الوحدة ومستواها التنظيمي والأنشطة التي يقوم بها على حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها وهناك مجموعة من الاعتبارات التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند التفكير في إنشاء هذه الوحدة بالمؤسسة² :
- تحديد الأنشطة التي تقوم بها ومسؤوليتها وسلكتها.
- تحديد الموارد المالية الخاصة بها.
- تحديد موقعها على الخريطة التنظيمية وعلاقتها مع باقي الإدارات والأقسام.
- توفيق العناصر البشرية بالقيام بالنشاط التدريبي.

¹ . المرجع نفسه، ص 268.
²-رقية بن عمر وآخرون، فعالية برنامج تدريبي في اكتساب بعض المهارات الاجتماعية، مذكرة لسانس، علوم التربية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2014، ص 57.

المبحث الثالث : أنواع وأساليب وأدوات التدريب

على أي منظمة أن تحدد سياستها العامة أو فلسفتها في التدريب، ويعني هذا تحديد المجموعة أو التوليفة من أنواع وأساليب التدريب التي تفضلها والتي تود التركيز عليها.

المطلب الأول : أنواع التدريب

على أي شركة أو منظمة أن تحدد سياستها العامة في التدريب، ويعني هذا تحديد أنواع التدريب التي تفضلها الشركة وتود التركيز عليها، ويعني هذا في نفس الوقت عدم اهتمامها بالأنواع الأخرى من التدريب. وهناك العديد من أنواع التدريب وهي تمثل الاختيارات المتاحة أمام الشركة، وحينما تستقر الشركة على مجموعة من الاختيارات (أي الأنواع)، تكون هذه المجموعة من الأنواع بمثابة التدريب الخاص بالشركة¹.

وتستطيع الشركة أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها، وذلك حسب طبيعة النشاط الحالي لها وطبيعة النشاط المرتقب، والتغيرات المتوقعة في تكنولوجيا وتنظيم عمل الشركة، كما يجب أخذ طبيعة سوق العمل (ودرجة المهارات فيه) و وشكل منظمات التدريب، وطبيعة هذه المهنة في سوق العمل.

1- أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

وهناك عدة أنواع منها²:

أ - **توجه الموظف الجديد:** يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أداءه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف، منها على سبيل المثال الترحيب بالقادمين الجدد، وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع، وتهيئة الموظفين الجدد للعمل، وتدريبه على كيفية أداء العمل.

ب - **التدريب أثناء العمل:** ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس مكان اخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب. حينئذ تشجع وتوسع المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 322.

² الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث العدد 06، جامعة ورقلة، 2008، ص 20.

ج - التدريب بغرض تجديد المعارف والمهارة: حينما تتقدم معرف ومهارات الأفراد، على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك وعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات، يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة¹.

د - التدريب بغرض الترقية والنقل: تعني الترقية أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المعارف والمهارات الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعرف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها. وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف .

هـ - التدريب للتهيئة للمعاش: في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش وبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم (نقله على الرف) بالخروج على المعاش، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

2. أنواع التدريب حسب الوظائف

أ-التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، والتجارة، والميكانيكا، والصيانة، والتشغيل، واللحام، وغيرها.

وتمثل التلمذة الصناعية نوعاً من التدريب المهني والفني وفيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمل بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال (عادة صغار السن)، ويحصلون غالباً على شهادة فنية (قد تعادل الإعدادية أو الثانوية) وغالباً ما تتعهد الشركات بتوظيفهم حال نجاحهم.

ب-التدريب التخصصي: ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية . وتشمل عادة الأعمال المحاسبية والمشتريات، والمبيعات، وهندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة والمعارف والمهارات هنا لا تركز كثيراً على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة، و تصميم الأنظمة، والتخطيط لها، ومتابعتها، واتخاذ القرار فيها.

¹ . المرجع نفسه، ص325.

ج-التدريب الإداري: ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، أو الوسطى، أو العليا . وهي معرف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، ورقابة، واتخاذ قرارات، وتوجيه، وقيادة ، وتحفيز، وإدارة جماعات العمل ، والتنسيق والاتصال .

3- أنواع التدريب حسب مكانها

أ-التدريب داخل الشركة: قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة، سواء بمديرين من داخل أو خارج الشركة وبالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج، أو دعوة مديرين للمساهمة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها .

وهناك نوع اخر من التدريب الداخلي، هو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل . وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرين للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل .

ب-التدريب خارج الشركة: تفضل بعض الشركات أو تنقل كل من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة.

ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بشركات خاصة، أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية.

ج-شركات التدريب الخاصة: على أي شركة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تدريب خاصة أن تطمئن على جدية التدريب فيها، وأن تفحص سوق التدريب، وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والشركات الخاصة¹.

د-برامج حكومية: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة . أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية، وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة

4- أنواع التدريب حسب طريقة تنفيذه على المتدربين ينقسم التدريب وفقا لهذا الأساس إلى² :

أ-التدريب الجماعي : ويقصد به تدريب أكثر من موظف معا، وفي غير أوقات العمل الرسمية.

¹ المرجع نفسه، ص 328.

² راجع الخطيب ، التدريب (المدخلات ، العمليات، المخرجات)، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2002، ص 112.

ب-التدريب الفردي: يعني التدريب كل موظف لوحده بهدف إكسابه مهارات ذات طبيعة خاصة ويتم تنفيذه في الغالب في مكان العمل ذاته.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن التعدد السابق في أنواع التدريب لا يرجع للاختلاف أو الانفصال الكلي بين هذه الأنواع، وإنما للاختلاف في الأساس أو المعيار الذي تم على أساسه تعداد هذه الأنواع والتميز بينها (مرحلة التوظيف ، المكان، نوع الوظيفة، نوع التخصص ، طريقة تطبيقه على الأفراد).

المطلب الثاني : أساليب التدريب

يقوم المدرب خلال إدارته للدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الأذهان. ومن ضمن هذه الأساليب : المحاضرة ، المناقشة ، تمثيل الأدوار ، دراسة الحالات، دراسة الوقائع، المباريات، التمارين ، ونمذجة السلوك، وغيرها وستعرض لهذه الأساليب فيما يلي¹:

1. التدريب العملي :

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

2. تمثيل الأدوار :

يقوم المدرب بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها ثم يعطي المدرب لمجموعة المتدربين مثلاً عملياً على أن يقوموا هم بتنفيذه . وهذه الطريقة ما هي إلا محاولة لتقليد الواقع، وذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع وتدريب الدارسين على مواجهتها . وتناسب هذه الطريقة حالات معينة مثل تدريب الدارسين كيفية مواجهة العملاء والموظفين ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار هي التدريب على إدارة المقابلات الشخصية، والتدريب على البيع، والتدريب على حل مشاكل الجماهير والعلاقات العامة.

3. دراسة الحالات : في محاولة لإبراز الواقع في عملية التدريب، يتم تعريف الدارسين لحالات من واقع العمل، ويقوم الدارسون بتناول أبعادها من حيث المشاكل ، وأسبابها ، وحلول البديلة ، وتقييم للبدائل المختلفة. وتشير البحوث إلى أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات حيث أنها لا تناسب بعض الدارسين، كما أن

¹ . أحمد ماهر، مرجع سابق، ص342.

البعض يتقاعس في تحضيرها بصورة سالفة للمحاضرة، وعلى هذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكملة.

4. استمطار الأفكار¹ : استمطار الأفكار هي إحدى عمليات المناقشة الجماعية (من 5 إلى 11 فرد) التي يشجع فيها أفراد المجموعة بإشراف رئيس لها على توليد أكثر ما يمكن من الأفكار والاقتراحات المبتكرة والمتعلقة بموضوع معين خلال فترة قصيرة من الزمن كخطوة أولى لتجمع هذه الاقتراحات وليتم مناقشتها من قبل المدرب وأفراد الجماعة كخطوة ثانية .

إن أهم ما يميز هذا الأسلوب هو ما ينتج عنه من تنمية لقدرات المتدربين على الابتكار، ومن حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات فعلى الرغم من أنه يتوقع أن تكون 10% فقط من الأفكار التي يتم إنجازها في فترة استمطار الأفكار ذات فائدة ، فإن هذه النسبة تظل تمثل عددا له اعتباره من الأفكار القيمة.

5. الوقائع الحرجة : لما فات عدم واقعية بعض الأساليب السابقة يقوم المدرب بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير والخاصة بموضوع التدريب، وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد الدارسين على ربط المحتوى التدريبي بالواقعة والممارسة . وعلى المدرب أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة. أو لكي يسأل الدارسين ويشجعهم على إثارة إحدى هذه الوقائع.

6. المباريات الادارية² : يشابه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات، إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة ويطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة ويتصرفوا ويتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات، فقد تؤخذ حالة إحدى الشركات من زاوية التعريف بالهيئة الادارية والمشاكل التسويقية من تسعير و منافذ بيع ومنتجات وبرامج ترويج وإعلان، والجوانب الانتاجية من جداول إنتاج وتدفق خدمات وصيانة، وسياسات الأفراد من تخطيط قوى عاملة واختيار وتعيين وتدريب وأجور وحوافز، والجوانب المالية مثل الميزانيات وتقديرات التكاليف ومصادر التمويل وغيره من البيانات . ويلاحظ أن محاولة مجموعة من الدارسين (مدرين غالبا) حل أو قرارات بشأن أحد الجوانب ينتج تأثيرا يمس الجوانب الأخرى.

7. المنافسة الجماعية : عندما يريد المدرب أن يثير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين، يمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعات لمواجهة مشاكل معينة . وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحد على تبادل النظر في تحديد

¹ .وليد تريسي ، نظم التدريب والتطوير، ترجمة : سعد الجبالي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1990، ص 337.
² . أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 342.

المشكلة، وتكوين مجمع أو حصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول. ويمكن للمناقشات الجماعية أن تعود بفائدة عالية لو روعي تناسق تشكيل الجماعة مع تباين خبراتهم على أن تكون هناك شخصيات قيادية داخل الجماعات، وعلى أن تكون الجماعات صغيرة نسبياً (4-6 أشخاص) .

8. تدريب الحساسية: تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات، والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، وتبدأ بتكوين جماعة التدريب من حوالي 10-12 فرد، على أن يكون هناك قائد محدد ولا مشكلة محورة سالفة . والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعة ومشاعرهم ومشاكلهم ويؤدي تدريب الحساسية إلى التقارب بين أفراد الجماعة وفهم مشاعرهم ومشاكلهم والطرق البديلة للحل ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة أو تغيير طريقة سلوك الجماعة حتى يمكن تبني حلول تساعد في النهوض بالجماعة، ويساعد هذا الأسلوب عند رغبة المشروع في إشاعة روح التعاون والتمهيد لعمليات التغيير في الأنظمة والتنظيم .

9. نمذجة السلوك: وهذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد ويمر التدريب هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية . فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر للدارسين أو مشرف ذو نفوذ أو ثقة عالية . ويطلب من الدارسين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من الارشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الدارس بنفس الأداء النموذجي .

10. العصف الذهني: ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير . ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآراء يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود يشجعهم على المشاركة، كما أن وابل الآراء الغزيرة كفيلاً بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المدرب، مما يسهل المدرب على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتدريب .

المطلب الثالث : أدوات التدريب

المقصود بأدوات التدريب هي " تلك المجموعة من التجهيزات والوسائل التكنولوجية التي يستخدمها المدرب أثناء عرضه للمعلومات، وإدارته للمناقشات، وتوصيله للمعارف وتدعيمه للمهارات¹ " والتي تشتمل على كل من وسائل الإيضاح البصرية (السبورة بمختلف أنواعها، الرسوم والخرائط) ووسائل الإيضاح السمعية (الراديو وأشرطة

¹ . أحمد ماهر، مرجع سابق، ص346.

(التسجيل)، ووسائل الإيضاح السمعية والبصرية (الأفلام ، التلفزيون) هذا دون إغفال أحدث الوسائل التدريبية والمتمثلة في الكمبيوتر والانترنت .

وفي الواقع فإن للمساعدات التدريبية دور كبير في إنجاح العملية التدريبية وذلك من خلال قيامها بالوظائف التالية¹ :

1.تعلم الحقائق :في إمكان المساعدات التدريبية أن تنقل الحقائق وأن تعلم أنواعا عديدة منها، وقد دلت نتائج تقييم الكثير من برامج التدريب على أن استخدام المعينات في التدريب يعطي أفضل النتائج من تلك الحالات التي اقتصر فيها التدريب على استخدام الطرق والأساليب التقليدية وذلك بحوالي 20%.

2.تذكر الحقائق : من المزايا الواضحة للمساعدات أن ما يتم تعلمه عن طريقها يبقى محفوظا في الذاكرة لمدة أطول بكثير من مدة الاحتفاظ بالمعلومات التي تم تحصيلها عن طريق التدريب اللفظي البحت، وهذا ما أظهرته نتائج البحوث حيث تم التوصل إلى أن الفرد يتذكر 10% مما يقرؤه، و 20% مما يسمعه و 30% مما يراه، و 50% مما يراه ويسمعه.

3.إثارة الرغبة والاهتمام : تمتاز المعينات بقدرتها على إثارة الميل لدى المستمع، وينطبق ذلك على جميع المساعدات التي تتعامل مع حواس المتدرب، فضلا على أن المساعدات التدريبية تجعل عملية التعلم أكثر تشويقا ومتعة.

4.ناقل معلومات فعال : لا يقف دور المعينات عند حد كونها مجرد ناقل لتوصيل المعلومات، بل إنها تدفع الفرد إلى التفكير والتأمل في إيجاد الحلول للمشكلات، فالمتدرب قادر على استخدام الحقائق التي يحصل عليها من هذه المعينات في تكوين المعاني واستخلاص النتائج المترتبة عن هذه الحقائق.

5.إكساب المهارات : إن التدريب في مجال المهارات يستلزم الاستعانة بالمعينات التي تمكن المتدرب من تكرار رؤية المهارة المطلوبة اكتسابها، ومن معايشة الواقع المحيط به، وكذا من تسريع عملية التعلم واستثمار وقت المدرب والمتدرب.

¹ . عبد الرحمن توفيق ، كيف تصبح مدربا فعالا؟، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة، مصر، 1995، ص 308.

المبحث الرابع : مراحل التدريب

يتكون التدريب من ثلاث مراحل متتالية و مترابطة (السهم المساعد)، تتمثل المرحلة الأولى منها في مرحلة التخطيط للتدريب، و المرحلة الثانية منها في مرحلة تنفيذ التدريب ، و تتمثل المرحلة الثالثة في مرحلة تقييم التدريب و نشر نتائجه، تلك النتائج التي ستكون البداية نحو إدخال التعديلات المناسبة على العملية التدريبية .

المطلب الأول : التخطيط للتدريب

تتضمن هذه المرحلة القيام بمجموعة من الخطوات تتمثل أساسا في :

1. تحديد الاحتياجات التدريبية : المقصود بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية هي " تلك المرحلة أو الخطوة التي يتم من خلالها تحديد نقاط الضعف الحالية أو المتوقعة في معارف و قدرات العنصر البشري و التي يمكن علاجها بالتدريب "¹، أي أن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية هي المرحلة و الخطوة الأولى في العملية التدريبية و التي تركز على تحديد و حصر :

- عدد و نوعية العاملين الذين ستشملهم عملية التدريب .
- ما ينبغي تعلمه و معرفته من قبل الأفراد، و ذلك على ضوء متطلبات الوظائف المؤسساتية المعروضة و السلوكيات البشرية المرغوبة للقيام بأعباء تلك المتطلبات . و يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة من خلال القيام بدراسة كل من² :

أ - دراسة التنظيم

ب- دراسة عمليات و أنشطة الشركة.

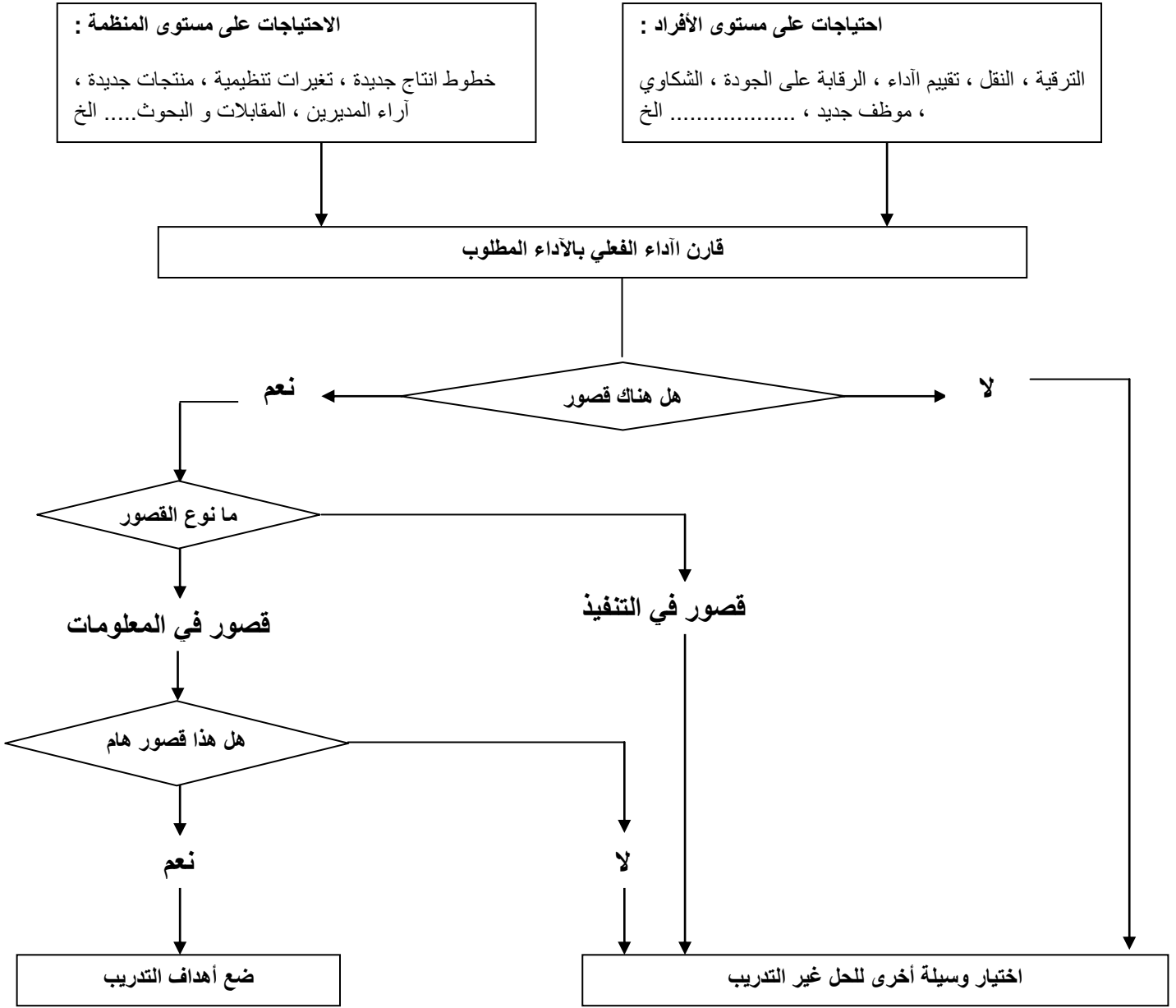
ج- دراسة الأفراد باختصار هناك خمسة أسباب تؤدي إلى وجود احتياج تدريبي لدى الفرد هي :

- انخفاض الأداء الفعلي للأفراد عن الأداء المستهدف .
- التغيير في واجبات و مسؤوليات الوظائف .
- التغيير في ظروف و إمكانيات العمل .
- أحداث المنظمة لأنشطة جديدة لم يسبق لأفراد المنظمة ممارستها .
- تعيين أفراد جدد، أو نقل و ترقية الأفراد الحاليين لوظائف جديدة . و الشكل رقم(3) يوضح المراحل التفصيلية لتحديد الاحتياجات التدريبية .

¹-عايدة سيد خطاب، إدارة المستقبل، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1999، ص 154.

².أحمد ماهر، مرجع سابق،ص334.

الشكل رقم (2) : تحديد الاحتياجات التدريبية



المصدر : أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، مصر، 2004، ص 331 .

2- تحديد الأهداف التدريبية : في هذه الخطوة يتم ترجمة الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها في الخطوة

السابقة إلى أهداف محددة و واضحة، أي إلى أهداف تتصف بأنها¹ :

- أهداف معبر عنها في صيغة كمية و زمنية قدر الإمكان .
- أهداف واضحة لكل من المدربين و المتدربين و المشرفين .

¹ - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية ،دار الجامعية للكتاب، مصر ، 2000 ، ص ص 266 – 267 .

- أهداف ديمقراطية اشترك في وضعها كل من المدربين و المتدربين و المشرفين .
- أهداف مقبولة و واقعية و متناسبة مع الموارد المتاحة للمنظمة .
- أهداف تحدد السلوك المرغوب، و تحدد الظروف التي سيتم خلالها الأداء .
- أهداف تحدد معايير الأداء المقبول .

3- تحديد موضوعات البرنامج التدريبي : على ضوء تحديد أهداف البرنامج التدريبي يتم تحديد موضوعات

البرنامج التدريبي، أي الموضوعات التي سيتم تدريب الموظف عليها، مع مراعاة التسلسل المنطقي لهذه الموضوعات و الترابط بينهما بما يتفق مع تسلسل و ترابط المعلومات و الأفكار و المعارف المراد اكسابها للمتدرب .

4- اختيار الأسلوب التدريبي المناسب: يتوقف اختيار الأسلوب التدريبي المناسب على مجموعة من العوامل

أهمها:

__ نوعية و احتياجات المتدربين.

__ موضوع التدريب.

__ مدى العمق و الشمول في عرض الموضوعات التدريبية.

__ مقدار الوقت و الجهد المطلوب.

__ عامل الزمن المخصص للتدريب.

__ درجة توافر التسهيلات المادية و البشرية للتدريب.

5- اختيار المعدات التدريبية¹: إن دور المخطط التدريبي في هذه الخطوة يتمثل في تحديد المساعدات التدريبية

المناسبة لتنفيذ العملية التدريبية، و ذلك في ضوء الاحتياجات التدريبية المحددة و الأساليب التي تم اختيارها في كل برنامج، هذا مع مراعاة الاقتصاد في الاستخدام هذه المساعدات (الاستخدام عند الضرورة و في الوقت و المكان المناسب).

¹ - عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 303-307.

6- اختيار المدربين: إن المدرب المناسب و الذي يجب على القائمين بتصميم البرنامج التدريبي إسناد مهمة التدريب إليه هو المدرب الذي يتصف بأنه¹:

- مختص في الموضوع الذي سيتولى الحديث فيه، و حريص على الأداء الجيد فيه، و مطلع على كل ما يكتب أو يبتكر فيه.
- ملم بالمبادئ النفسية و السلوكية لعملية التعلم.
- مهتم بالتدريب و حريص على تنمية المتدربين.
- لديه الكفاءة في توظيف الوقت المتاح لديه للإعداد للعملية التدريبية، و كذا لإدارتها بشكل جيد.
- ملم بوسائل التدريب الحديثة، و قادر على استخدام الأدوات المساعدة في التدريب.
- لديه القدرة على الاتصال الجيد بالمتدربين.

و هنا تتم الإشارة إلى أن هناك العديد من المصادر التي يمكن من خلالها الحصول على المدربين أهمها الموظفون التنفيذيون و المشرفون و المديرين، المعلمون و أساتذة الجامعة، أعضاء هيئة التدريب المتخصصين، و الزائرون من الخارج.

7- اختيار المتدربين: يتوجب على مصمم البرنامج التدريبي مراعاة الجوانب التالية عند اختيار المتدربين²:

- الخلفية: يجب أن تتوافر لدى المتدرب الخلفية الضرورية لحضور البرنامج المرشح له، و المقصود بالخلفية هو التحصيل العلمي (المؤهل) و الخبرة و الممارسة العملية.
- العدد: يجب أن يكون عدد المشاركين مناسباً كميًا ليسمح بإدارة الحوار و المناقشة بشكل فعال، و من المتفق عليه أن العدد المناسب يتراوح بين 10 و 18 مشاركاً.
- النوعية: يجب مراعاة التجانس و المساواة بين المشاركين، بمعنى محاولة تفادي وجود ما يجعل أحد المشاركين يشعر بأنه منعزل بشكل أو بآخر.

¹ - المرجع نفسه، ص 135.

² - علي وسيد، تحديد الاحتياجات التدريبية، ط1، ايتراك للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص ص 85-86.

8- تحديد الوقت المناسب لتنفيذ لبرنامج¹: في هذه الخطوة يتم تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي و هذا بناء على طبيعة البرنامج التدريبي، و على عدد الموضوعات التي يشتمل عليها، و على طبيعة و مستوى المتدربين، ليتم في خطوة مواءمة توزيع هذا الوقت (وقت البرنامج) على موضوعات التدريب و ذلك حسب أهمية كل موضوع و درجة تعقده.

9- تحديد مكان التدريب: يتمثل دور المخطط التدريبي هنا في تحديد ما إذا كان سيتم عقد البرامج التدريبية

المسطرة داخل المنظمة أو خارجها، و هذا بناء على دراسته للعوامل التالية²:

-مدى توافر إمكانيات التدريب لدى المنظمة و هذا من حيث المدربين و وسائل التدريب.

-مدى توافر أجهزة تدريب خارجية، و مدى توافر إمكانيات و ظروف جيدة للتدريب بها.

-عدد الأفراد المطلوب تدريبهم، بحيث كلما قل هذا العدد كان التدريب الخارجي هو الخيار الأفضل.

-حجم المنظمة، فمثلا و فيما يتعلق بالمنظمات صغيرة الحجم نجد أن التدريب الخارجي هو القرار الأمثل (القرار

الرشيدي من الناحية الاقتصادية)، فمثل هذه المنظمات و التي لا يكون لديها في الغالب احتياجات عالية و

متخصصة لمواردها البشرية ليس من الرشد أن تعتمد على التدريب الداخلي.

-نوعية المهارات المراد إكسابها للأفراد، فكلما كانت هذه المهارات على درجة عالية من التخصص " التدريب

المخصص " كان الاتجاه إلى التدريب الداخلي هو الحل الأمثل، و كلما اتجهت المعلومات و المهارات المراد

اكتسابها إلى العمومية " التدريب العام " كان الاتجاه إلى التدريب الخارجي هو القرار الأمثل.

10- ميزانية التدريب: ميزانية التدريب هي " المصاريف المالية التي تتحملها المنظمة المعنية بالمتدربين و هذا فيما

يتعلق بالقوى البشرية العاملة و الأجهزة و التسهيلات و التجهيزات و المواد و الوسائل التدريبية و غيرها من

الخدمات البشرية و المادية المساعدة على تنفيذ العملية التدريبية³ . و تتكون ميزانية التدريب بالنسبة للمنظمات

التي تعقد البرامج التدريبية بإمكانياتها الخاصة من تكاليف دراسة الحاجات التدريبية و تخطيط البرامج المناسبة و

تطويرها و تنفيذها مع المتدربين و تقييم أثرها عليهم، في حين تنحصر هذه التكلفة بالنسبة للمنظمات التي تعتمد

¹ - خالد عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 239.

² - راوية حسن، مرجع سابق، ص 283-286.

³ - محمد زيدان حمدان، تصميم وتنفيذ برامج التدريب، دار التربية الحديثة، عمان الأردن، 1990، ص 172.

على برامج التدريب الخارجية في مصاريف الاشتراك بهذه البرامج مضافا إليها مصاريف تحديد الاحتياجات التدريبية و مصاريف البحث عن البرامج التدريبية المناسبة.

و تكمن أهمية وضع الميزانية التقديرية للتدريب في مساعدتها للمشرفين على البرامج التدريبية في التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التدريب، الأمر الذي يؤثر في اتخاذ قرار البدء في التدريب من عدمه، كما يؤثر في تعديل البرنامج و محتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا¹.

المطلب الثاني: تنفيذ التدريب

يتضمن تنفيذ البرنامج التدريبي القيام بوضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، و بترتيب مكان التدريب، و بمتابعة السير اليومي لتنفيذ البرنامج، و كذا القيام بمتابعة المتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي.

1- وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج: يوضح هذا الجدول عدد أيام البرنامج، و عدد الجلسات في كل يوم، و زمن بداية و نهاية كل جلسة، و موعد التسجيل و الاختبارات و حفل الختام.

2- ترتيب مكان و قاعات التدريب: إن الترتيب الداخلي لحجرة التدريب يؤثر على فاعليته، فالطريقة التي تنظم بها المناضد و مكان المدرب لها تأثيرها على إمكانية توصيل المعلومات، و على إمكانية مشاركة و استجابة الدارسين في المناقشة، و بصفة عامة هناك العديد من البدائل التي يمكن الاختيار من بينها عند ترتيب قاعات التدريب و ذلك حسب ما يتناسب مع طبيعة المتغيرات الحاكمة لنشاط التدريب (عدد المتدربين، طبيعة الموضوع، أهمية المشاركة، مدة البرنامج، الحاجة للحركة).

و هنا تتم الإشارة إلى أن الشكلين (أ و ب) يعتبران أكثر الأشكال فاعلية على مستوى المجموعة التدريبية كاملة ذلك أنهما يتيحان و يسمحان بالاتصال بين جميع المشاركين².

3- المتابعة اليومية للبرنامج التدريبي: تتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة التنفيذ القيام بما يلي³:

أ- بالنسبة للمدربين: العمل على التأكد من سلامة الاتصالات بين المدرب و الجهة المنظمة للبرنامج و تهيئة وصول المدرب للمكان الذي يعقد فيه البرنامج في الأوقات المحددة، و كذا توفير المستلزمات التي يحتاجها، و الحرص على تقديمه للمشاركين بكلمة مناسبة، بالإضافة إلى دفع مستحقاته في الوقت المناسب.

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 348.

² حسن محمد حسنين، طرق التدريب، ط2، دار المجد، عمان، الأردن، 2002، ص 20 .

³ مؤيد سبيعي، سالم، عادل حرحوش، مرجع سابق، ص ص 138-139.

ب- بالنسبة للمتدربين: العمل على التأكد من وصول دعوات الاشتراك إليهم، و الحصول على الموافقة من الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم، و من وجود قائمة بأسمائهم و مؤهلاتهم و وظائفهم و عناوينهم و استقبالهم و تهيئة أماكن الإقامة لهم إن تطلب الأمر ذلك، و تأمين وصولهم إلى أماكن التدريب وعودتهم في الوقت المحدد.

ج- بالنسبة للتسهيلات: العمل على التأكد من سلامة و نظافة أماكن و قاعات التدريب، و من وجود بطاقات بأسماء المشاركين، و من وجود أجهزة صالحة للعرض و كذا مواد تدريبية مطبوعة.

د- بالنسبة لانعقاد البرنامج: يتضمن القيام بعقد جلسة افتتاحية يتم فيها إعطاء المشاركين فكرة عامة عن البرنامج و عن أهدافه، و كذا إعطائهم فكرة عن حقوقهم و واجباتهم، كما يتضمن القيام بتسجيل الحضور اليومي و بتوزيع استمارات التقويم و توزيع شهادات التخرج، و كذا القيام بالمتابعة اليومية للتأكد من إعداد المادة العلمية و التمرينات، و من تقديمها في الوقت المناسب، هذا بالإضافة إلى العمل على حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج.

هـ- بالنسبة لما بعد الانتهاء من البرنامج: يتضمن القيام بكتابة التقرير النهائي للبرنامج، و توجيه مذكرة إلى إدارة الحسابات تتضمن أسماء المدربين و عناوينهم لصرف الأجور، و تسليم ملف البرنامج إلى سكرتارية التدريب بأسلوب يمكن من الرجوع إليه بسهولة عند الحاجة.

4- متابعة المتدربين: نادرا ما يحصل اكمال التعلم لمهارات معينة بالتدريب فقط، بل إن هذا الاكمال يحتاج إلى ممارسة و تطوير و متابعة، و هنا يمكن للقائمين على التدريب تقديم المساعدة من خلال القيام بما يلي¹:

أ. إرسال أديبات و أبحاث أو تمارين متابعة للمتدربين بعد الانتهاء التدريب.

ب. ترتيب دروس أو جلسات متابعة للتدريب.

ج. توفير مساعدة تدريبية لاحقة بواسطة الهاتف.

4. إجراء جلسات تقييم للتدريب مع المتدربين و المدير المسئول عنهم.

¹ عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 129.

المطلب الثالث: تقييم البرنامج التدريبي و نشر نتائجه

1- تقييم التدريب: يقيم التدريب كأى وظيفة أو مهمة إدارية أخرى، و يتم ذلك لتحديد مدى فعاليته إذ ليست العبرة بوجود برنامج تدريبي أو هيئة قائمة على تنفيذه و لكن بتحقيقه لأهدافه، و تشمل عملية تقييم التدريب على تقييم كل من¹:

أ- تقييم تخطيط التدريب: و هذا من حيث مدى كفاءة وحدائة هيكل المعلومات التي تم جمعها، و درجة و أسلوب تحليلها و مدى موضوعية و تكامل أسس تحديد الاحتياجات التدريبية، كذلك تقييم تصميم البرنامج التدريبي من حيث درجة تغطيته للاحتياجات التدريبية، و من حيث مدى صلاحية المادة التدريبية لتغطية الاحتياجات، و من حيث التسلسل المنطقي للموضوعات و من حيث كفاءة توزيع الوقت الكلي للبرنامج التدريبي على المواضيع التدريبية و من حيث سلامة الأسس المعتمدة لاختيار كل من المدربين و المتدربين و الأساليب التدريبية.

ب- تقييم عملية التدريب: بما تتضمنه من الإشراف على تنفيذ البرامج و المواد التدريبية من حيث موضوعيتها و درجة شمولها و عمقها، و مدى الكفاية العددية لهذه المواد حسب عدد المتدربين، كذلك تقييم الطرق المستخدمة في التدريب من حيث تكاملها و مدى كفاءة استخدامها، و الأجهزة التدريبية المساعدة من حيث كفاءتها الذاتية و كفاءة استخدامها من جانب المدرب.

ج- تقييم المخرجات " النتائج ": و هذا بهدف إبراز ما تحققه التدريب من فائدة مقارنة بالكلفة المالية التي تم إنفاقها عليه و هنا يقترح كريك باتريك أن يتم تقييم التدريب من أربع زوايا تتمثل في:

ردود أفعال المتدربين²: و يقصد بها مدى رضا المتدربين عن البرنامج التدريبي، و يمكن قياس ذلك من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة عديدة مثل مدى شعور المتدرب بالاستفادة من الدورة. و ميزة هذا المعيار هو سهولة قياسه إلا أن صدق بياناته في التعبير عن مدى التعلم لدى الفرد أو عن ما اكتسبه فعلا من معلومات أو مهارات يبقى موضع تساؤل، ذلك أن تصور و إدراك الفرد للآثار التي يتركها البرنامج التدريبي عليه و الآثار الفعلية لذلك البرنامج شيء آخر.

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 284.

² مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش، مرجع سابق، ص 141.

- التعلم الذي اكتسبه المتدرب¹: يهتم تقييم التعلم بمعرفة مدى استيعاب و فهم المتدرب للمبادئ و الحقائق و المهارات التي تدرّب عليها، و في تعلم المهارات فإن استعراض المتدربين لمهاراتهم في قاعات التدريب يعد طريقة موضوعية لتحديد درجة التعلم لدى الفرد، كما أن الاختبارات الكتابية و التحريرية تمكن من التعرف على مدى استيعاب الفرد، و حتى تعطي هذه الاختبارات صورة دقيقة لما تم تعلمه فإنه لا بد من اختبار المتدرب قبل و بعد التدريب.

ولكن و على الرغم من أن هذا المعيار (تقييم التعلم) يعتبر أكثر موضوعية من المعيار السابق (ردود الأفعال) إلا أنه يقيس ما في ذاكرة الفرد و ليس سلوكه الفعلي في العمل.

- سلوك المتدرب في العمل: يهتم تقييم السلوك بطبيعة التغيير الذي حدث في سلوك و أداة الفرد في العمل، و يعد هذا التقييم أصعب من تقييم ردود الأفعال و التعلم، لذلك يجب إتباع مجموعة من الإرشادات التي تساعد في تقييم التغييرات السلوكية وهي²:

- تقييم الفرد قبل و بعد التدريب.

- يجب إجراء التقييم بعد انتهاء التدريب بعدة شهور (من ثلاثة أشهر إلى سنة)، أي بعد مرور فترة زمنية تسمح للمتدرب بالتطبيق الفعلي للمهارات و المعارف التي اكتسبها.

- يجب استخدام مجموعة ضابطة للمقارنة (أي مجموعة لم تحصل على التدريب).

- الاعتماد على أكثر من طرف في عملية التقييم (المدرب، المتدرب، الزملاء، المشرف المباشر).

- تحقيق أهداف المنظمة³: تسعى المنظمة إلى تحقيق أهداف معينة من وراء التدريب، كالتنفيذ بمؤشرات تنظيمية و إنتاجية معينة، أو كعلاج بعض المشاكل التي تعاني منها المنظمة، و ينصب تركيز التقييم هنا على معرفة ما إذا كان التدريب قد أدى إلى تحقيق هذه الأهداف أم لا، أي إلى معرفة ما إذا كان التدريب قد أدى إلى تحسين و رفع مؤشرات العمل و الإنتاجية، و إلى حل المشاكل التي تعاني منها المنظمة أم لا. و يتطلب هذا النوع من التقييم كسابقه (تقييم السلوك) اختبار قبل و بعد التدريب و مجموعة ضابطة.

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999-2000، ص 180.

² المرجع نفسه، ص 180-181.

³ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 358.

و تجدر الإشارة هنا إلى ضرورة تكامل عناصر التقييم السابقة (تعلم، نتائج، سلوك، ردود أفعال) وذلك حتى تكون له جدوى، و هذا على عكس ما تقوم به بعض المنظمات حيث تكتفي باستطلاع آراء المتدربين حول البرنامج التدريبي متصورة أن هذا هو التقييم، في حين أن هذا التقييم هو تقييم ناقص ذلك أنه لا يغطي جوانب أخرى مهمة في عملية التدريب و هي نقل أثر التدريب و التغيير و التطور الحاصل في الأداء¹.

2- نشر نتائج البرنامج التدريبي: الخطوة الأخيرة في العملية التدريبية تتمثل في توصيل و إبلاغ نتائج البرنامج التدريبي للمعنيين وهناك ثلاث مجموعات من الضروري توصيل هذه النتائج لها و هي²:

أ- المجموعة الأولى: تتكون من مصممي الدورة و المطورين و المدربين، فهم بحاجة لمثل هذه المعلومات لإجراء التحسينات و التطويرات الضرورية على البرنامج، و بالتطوير و التحسين القائمين على التغذية المرتدة الجيدة سوف تتحسن البرامج التدريبية و تعطي نتائج أفضل في المستقبل.

ب- المجموعة الثانية: تتمثل في مجموعة الإدارة، المسؤولة عن صناعة القرارات المتعلقة بمستقبل البرنامج التدريبي، و الغرض الأساسي من تقييم البرنامج و نشر نتائجه هنا هو مساعدة الإدارة على اتخاذ قرارات تتسم بالرزانة و الرشيد فيما يتعلق بالبرامج التدريبية و ذلك من خلال تقديم إجابات للأسئلة التالية:

-هل يجب الاستمرار في تقديم هذا النشاط ؟

-هل كان البرنامج ذا قيمة؟

ج- المجموعة الثالثة: تتكون من المشاركين أنفسهم، حيث أنهم بحاجة لمعرفة ماذا فعلوا بالبرنامج مع مقارنة أداءهم بأداء الآخرين، و تفيد هذه التغذية المرتدة المتدربين و تدعم جهودهم بالمستقبل.

أي أن الهدف من هذه الخطوة " نشر النتائج " هو مساعدة الإدارة أو المنظمة على تصويب البرنامج التدريبي و وضعه في مساره الصحيح، و ذلك من خلال إعادة النظر في الخطوات و الإجراءات أو الطرق التي لم تساعد البرنامج على تحقيق أهدافه.

¹ يوسف بن محمد القبلان، مرجع سابق، ص 51.

² عبد الرحمن توفيق، تقييم التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 1995، ص 79، 80.

خلاصة الفصل

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى مجموعة من النقاط الأساسية المتعلقة بالعملية التدريبية، و هذا بهدف الاقتراب من طبيعة هذه العملية، و من طبيعة الشروط الحاكمة لفاعليتها و كفاءتها، فكانت البداية بمحاولة تحديد مفهوم هذا النشاط و هذا من خلال تناول مختلف التعاريف المقدمة له و من خلال التناول بالدراسة خصائصه و علاقته ببعض المصطلحات ذات العلاقة، ليتم الخروج بخلاصة أساسية مفادها أن التدريب هو مجموعة النشاطات المصممة و الموجهة إما لرفع مستوى مهارات و معارف الفرد أو لإحداث تعديل ايجابي في ميوله و سلوكه، و أن التدريب الفعال هو التدريب الذي يتصف بالاستمرارية والشمول و المواكبة للتطورات، و الذي يقوم على مبادئ التعلم، و على أساس الاتصال و الارتباط بمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية.

بعد هذا تم الانتقال إلى دراسة مختلف أنواع و أساليب و أدوات التدريب، حيث تم تقسيم التدريب إلى عدة أنواع و هذا بناء على مجموعة من الأسس التي تمثلت في مكان التدريب، و نوع الوظائف، و درجة تخصص التدريب، و طريقة تنفيذه، و مرحلة التوظيف، كما شملت أساليب التدريب على كل من أسلوب دراسة الحالة، و المحاضرة، و تمثيل الأدوار، و المباريات الإدارية التدريب بالمحاكاة، تدريب الحساسة، و تمثلت أدوات التدريب في كل من وسائل الإيضاح السمعية، و وسائل الإيضاح البصرية و وسائل الإيضاح السمعية البصرية.

ليتم في الأخير التطرق بالدراسة للمراحل و الخطوات السليمة المكونة لعملية التدريب، و التي تمثلت في كل من مرحلة التخطيط للتدريب، و مرحلة تنفيذ التدريب، و مرحلة تقييم التدريب و نشر نتائجه.

الفصل الثاني

تقييم أداء العاملين

تمهيد

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ وشهد بحوثا مستمرة، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل، فضلا عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ومازالت المنظمات تبحث عن استراتيجيات لقيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هياكلها، ومحاولاتها لإشراك العاملين فيها، وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات من الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء الوظيفي.

و لهذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى التعرف على الأداء بصورة عامة أي: مفهومه وأهميته ومعايره، وكل ما يخص قياس وتقييم الأداء ثم نتطرق إلى الأداء الوظيفي وما يخص: مفهومه وعناصره ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه، ونختتم هذا الفصل بعلاقة تقييم الاداء بالتدريب.

المبحث الأول : ماهية الأداء

إن أداء المورد البشري جزء لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل، والأداء بصفة عامة يعتبر من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام في البحوث والدراسات الإدارية بصفة عامة، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بصفة خاصة، وهذا نظراً لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمؤسسة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته

1. مفهوم الأداء.

إن الهدف الأساسي من وجود الإدارة في أي منظمة هو ضمان وتأكيد تحقيق الأهداف التي نشأت المنظمة من أجلها، والسبيل الأساسي لضمان وتأكيد تحقيق الأهداف هو تخطيط الأنشطة الموصلة في هذه الأهداف، ولكي يتم الأداء على أكمل وجه يجب توفير المستلزمات المادية والبشرية والمعنوية، وتهيئة الظروف والأوضاع الإدارية، وتوفير المعلومات والإرشادات والمعايير الموجهة للأداء، لذلك فالغرض هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية.

أ- مفهوم الأداء لغة: إن مصطلح الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية performance التي تعني انجاز العمل، أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه¹.

ب- مفهوم الأداء اصطلاحاً:

الأداء: " قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات، وذلك بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة"².

أو هو: " النتيجة للنشاط لا يعتمد على كمية الجهد المبذول فقط ولكنه يعتمد أيضاً على قدرات الموظفين ومهاراتهم وإدراكهم للدور الذي ينبغي القيام به"³.

¹- محمود بوطي واسماعيل شرابي، أسلوب القيادة الادارية وأثره على أداء العاملين ، مذكرة ليسانس علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الوادي، 2014، ص 32.

²- نفس المرجع السابق، ص 33.

³- نفس المرجع، ص 33.

و يعرفه كذلك بأنه: "التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معا، حيث أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها. أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد ان يتوقف الأفراد عن العمل"¹.

أما الشهري فقد عرفه كما يلي: "هو سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به"².

في حين قام (الخزامي) بتعريفه كما يلي: "سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة، وهو ما يقوم به الفرد استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أو فرضها عليها الآخرون".

ويعرفه كذلك على أنه: "تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة، إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة"³.

و في نظر (حسن) فقد عرفه بأنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"⁴.

أما (الغالي وإدريس) فيعرفانه بأنه: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها". أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها⁽⁵⁾.

وتشير مجموعة المفاهيم السابقة إلى أن الأداء هو: "سلوك وظيفي هادف يقوم به العاملون لإنجاز الأعمال المكلفين بها، او بمعنى أدق مستوى قيامهم بالعمل، فبناء على هذا المستوى يتحدد الأداء إذا كان متميزا أو جيدا أو متوسطا أو متدنيا وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية وداخلية، فالعوامل الخارجية تتضمن: مؤثرات البيئة الخارجية كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية، ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل. أما العوامل الداخلية تتضمن: قدرات ومهارات العاملين، واستعداداتهم واتجاهاتهم نحو العمل ورضاهم الوظيفي، وهذه ترتبط إلى حد بالعوامل الوراثية والعوامل البيئية والوسط الثقافي المحيط بهم ونوع التعلم والخبرات المكتسبة.

¹ - محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص81.

² - علي الشهري، الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص67.

³ - عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين (تقييم الأداء)، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، 1999، ص19.

⁴ - حسن راوية، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص54.

⁵ - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص77.

ومن خلال ما سبق عرضه فيمكن القول أن الأداء عبارة عن¹:

- جهد يهدف إلى تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من مخرجات " منتجات " ذات مواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة.
- جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة، ومن ثم أهداف المنظمة ككل.
- سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.
- استجابة تكون من أفعال وردود أفعال.
- محصلة تفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي: الدافعية للفرد، مناخ وبيئة العمل، والقدرة على إنجاز العمل.
- يرتبط الأداء بعوامل خارجية تتضمن: مناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء، ومدى ملاءمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل.
- يرتبط الأداء بعوامل داخلية تتضمن: قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي.
- يرتبط الأداء إلى حد كبير بالعوامل الوراثية والبيئية، والوسط الثقافي المحيط بالفرد ونوع التعلم والخبرات المكتسبة².

2. أهمية الأداء.

وتكمن أهمية الأداء من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية وهي³:

- أ. **الناحية النظرية:** يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث يحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء، سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.
- ب. **الناحية التجريبية:** فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث إدارة إستراتيجية الأداء لاختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.
- ج. **الناحية الإدارية:** فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحول التي تجري في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء، هذا وقد احتل موضوع الأداء في الأدب الإستراتيجي أهمية حرجة لاعتبارات تتعلق:
 - بكونه محورياً مركزياً لتخمين نجاح وفشل المنظمات في قراراتها وخططها الإستراتيجية.

¹ - محمد بن علي المانع، مرجع سابق، ص72.

² - نفس المرجع، ص73.

³ - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص384.

- تواجه دراسة الأداء تحديات عديدة لا سيما في المواضيع الإستراتيجية تتمثل في: تباين المفهوم ومؤشرات قياسه على وفق تباين أهداف المنظمات وطبيعتها، واختلاف الأطراف المرتبطة بها، مما يستلزم تحديد ماهية المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الأداء، ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس، وكيفية دمج القياسات المختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة.

المطلب الثاني : أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء وتحديد أنواعه يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي، الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء يعني إنجاز العمل أو الكيفية التي تبلغ بها الأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف وتحديد أنواعه كمعيار الشمولية ، معيار المصدر، معيار الأجل، معيار الطبيعة.

1 - حسب معيار الشمولية:

يقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:

أ- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد من خلال الانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف، أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها ، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المنظمة لأهدافها الشاملة كالأستمرارية، الأرباح ، النمو...الخ.

ب- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى: أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين والإنتاج والتسويق...الخ.

2 - حسب معيار الأجل:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى:

أ- **أداء طويل الأجل:** الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات.

ب- **أداء قصير الأجل:** الذي يشمل فترة لا تتعدى سنة.

هذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق، ولا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة، وذلك لصعوبة الفصل بين الآجال وتحديد موعدها مسبقاً إلا بصفة تقريبية¹.

3 - حسب معيار المصدر:

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى :

أ- الأداء الداخلي: ينتج هذا الأداء بفضل ما تملكه المؤسسات من موارد، ويتضمن:

• الأداء البشري: يعبر عن أداء الفرد في المؤسسة، فهو يعد من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة لكونه مصدراً للميزة التنافسية.

• الأداء التقني: ينتج عن حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية.

• الأداء المالي: يتحدد بفعالية استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة.

ب- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن مجموعة التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات والقدرة على استيعابها.

4 - حسب معيار الطبيعة:

أما حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها (اقتصادية، اجتماعية، تقني... الخ)، فإنه يمكن تصنيف الأداء إلى :

أ- الأداء الاجتماعي: يتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، ويتحقق من خلال قدرتها على إشباع الحاجات العامة لأفراد المجتمع².

ب- الأداء الاقتصادي: يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدرتها على اتخاذ قرارات رشيدة تساهم في رفع كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع حاجات المجتمع.

و في الإشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين: " لا يمكن للمنظمة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المنظمة في محيطها"³.

¹- عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية (حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية SERUB)، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 207-2008، ص ص 58، 59.

²- وافية شراد، دور أخلاقيات العمل في تحسين أداء الأفراد (حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط -سونلغاز-)، رسالة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2009-2010، ص 55.

³- عبد الصمد سميرة، مرجع سبق ذكره، ص 59.

المطلب الثالث: عناصر الأداء ومعايره

1 - عناصر الأداء.

هناك عدة عناصر للأداء يمكن حصرها فيما يلي¹:

أ- المعرفة بمتطلبات العمل: ويشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل.

ب- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

ج- كمية العمل المنجزة: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

د- المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة هذا الموظف على تحمل المسؤولية للعمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج العمل.

2- معايير الأداء.

يقصد بمعايير الأداء هو " الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وتحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين ما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة، وتوجه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، كما ولا بد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم وإخلاصهم للمنظمة"².

ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه ولهذا فإن أهم الخصائص والمميزات هي:

أ- الصدق: هو: " ما إذا كان المعيار يقيس بالفعل ما وضع لقياسه، ويرتبط الصدق بتعظيم التوافق بين الأداء الحقيقي ومعياري قياس الأداء"³.

ب- الثبات: أنه يشير إلى: "مدى اتساق معياري القياس، أي إمكانية الاعتماد عليه وتكرار استخدامه في القياس ومدى ثبات في وصف وتفسير الرؤساء المختلفين لنفس البيانات التي تم تجميعها عن طريق معايير القياس"⁴.

¹ - أحمد سيد كردي، مفهوم الأداء الوظيفي، مقال نشرت في 2010/5/5، عدد 1926، ص4.

² - خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص202.

³ - عبد الحميد المغربي، الإدارة (الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2006، ص491.

⁴ - نفس المرجع، ص 491.

ج- القبول: هو: " قبول الأفراد الذين سيقومون باستخدام معايير الأداء، فمع أن الكثير من معايير الأداء تتسم غالباً بالصدق والثبات ولكنها تستهلك وقت المدير وطاقاته، ومن ثم يميل إلى رفض استخدامها، لهذا ينبغي أن تحظى معايير القياس بقبول كل من المديرين والعاملين، وذلك بغية تطوير وتنمية أداء العاملين"¹.

د- التمييز: أما التمييز هو: "قدرة المقياس على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، حتى بالنسبة للفروقات البسيطة".

هـ- سهولة الاستخدام: تعني: " وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل"².
ومن خلال ما سبق يمكن حصر أهم معايير الأداء في ما يلي³:

✓ **الجودة**: ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنشأة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل، والجودة تحمل معاني كثيرة ومتعددة فهي ذات معنى واقعي ومعنى حسي.

فالمعنى الواقعي يعني: التزام المنظمات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، ومن ثم استخدام معايير والالتزام بالمنظمات بالمواصفات والمقاييس المتعارف عليها.

أما المعنى الحسي للجودة: فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيدين منها، بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبي احتياجاتهم.

✓ **الكمية**: يقصد بالكمية حجم العمل المنجز، أي يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد، وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي، وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء. لهذا يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من نمو معدل الأداء، بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب.

✓ **الوقت**: ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد الغير قابلة للتجديد أو التعويض، فهو رأسمال وليس دخلاً، مما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة.

¹ - نفس المرجع ، ص492.

² - خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 204.

³ - محمد بن علي المانع، مرجع سابق، ص ص73- 74.

✓ **الإجراءات:** هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام ومن ثم تحقيق الأهداف المخططة والمتوقعة، ولذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف المسبقة التخطيط لتحقيق السيورة والتي هي الهدف الرئيسي لأي منظمة سواء صناعية أو خدمية... إلخ، وبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة ومخططة في مستندات المنظمة والمنشأة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، سواء تعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها أو تسلمها، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف، وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين. وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين. ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوسين تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان اتفاهمهم، عدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين¹.

المبحث الثاني: أساسيات حول تقييم الأداء

يقوم العاملون في أية منظمة بأداء أعباء و واجبات و مسؤوليات قصد تحقيق هدف أو أهداف استقرت سياسة المنظمة عليها، ويلعب تقييم الأداء دورا مهما في التعريف بكم و نوع مستوى الإنجاز والتأكد من صلاحية أداء العاملين وسلوكاتهم، وتصرفاتهم أثناء العمل، على مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائهم، وعلى معاملتهم مع زملائهم ومرؤوسيههم.

إن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة و منتظمة، تلازم الفرد طول حياته المهنية بطريقة نظامية وغير نظامية للوقوف على جوانب الضعف والقوة قصد تدعيم وتصحيح المهارات والملكات والسلوكات، كما تعتمد نتائج التقييم أساس لإيجاد القرارات المتعلقة بسياسات وإجراءات، ونظم، لاختيار حجر الزاوية لسياسات الأفراد، فهي تؤثر على فعالية و كفاءة الجهاز الإداري ككل، كونها مساعدة على التغذية العكسية عن أداء القرار.

¹ - محمد بن علي المانع، مرجع سابق، ص75.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

1 - تعريف تقييم الأداء

تعددت تعاريف تقييم الأداء واختلفت من مؤلف لآخر ومن باحث لآخر بيد أنه لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين مختلف هذه الآراء العلمية، وهذا ما تبينه بعض هذه المفاهيم الأكثر تداولاً لمفهوم تقييم الأداء:

ينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين وذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي و المراجعة الإدارية⁽¹⁾.

أما آن- روبرول (Anne-RIBEROLLES) فينظر إلى تقييم الأداء بنظرة خاصة و يقول " لا يقتصر تقييم الأداء على التنبؤ في التسيير وإنما تنفيذ للتنظيم مع إعداد للمستقبل بأكثر من الصفاء"⁽²⁾. ويشير في نفس الصدد أنه: " يمكن التعبير عن تقييم الأداء على أنه مركز ثقل المثلثية (مورد بشري- أداء - مستقبل)⁽³⁾.

في حين يرى الباحث باري ديسلر (Gary Dessler) الأداء أنه:

" تقييم للأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه (أدائها). وهكذا نجد أنها عملية تتضمن:

- وضع و إعداد معدلات للعمل.
- تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعدلات.
- إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب"⁽¹⁾.

1- حسن راوية، مرجع سابق، ص 43.

2- Anne RIBEROLLES, Evoluer vers un nouveau dialogue en ressources humaines, Edition achevé d'imprimer sur les presses de jouve, N° 1292, France, 1992, P13.

3- opcit, P14.

1- ديسلر جاري ، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، العربية السعودية، 2003، ص322 .

كما توصل الباحث نور الدين شنوفي إلى تعريف لتقييم الأداء تضمن أن تقييم الأداء يجب أن يتوافر فيه الخصائص التالية:

- عملية إدارية منتظمة.
- عملية دورية مستمرة .
- عملية مراجعة شاملة .
- عملية عادلة و موضوعية .
- عملية تطويرية و هادفة .
- عملية مراقبة إدارية .
- عملية قياس و مقارنة.

ثم إن لكل عملية أو خاصية جانب معين يجسد الإطار العام الذي يتم من خلاله عملية التقييم الشاملة لأداء العمل⁽²⁾.

ترى أيضا الباحثة ماري تريزاني (Marie tresanini) تقييم الأداء على أنه " محصلة النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا أو الأهداف الموضوعية"³.

إلا أن توفيق عبد المحسن فإنه ينظر إلى تقييم الأداء على أنه "قياس للأداء الفعلي (ما أدي من عمل) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء"¹

مما سبق يمكن القول أنه لا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب حول تحديد مفهوم شامل لتقييم الأداء، فكل مفهوم يرتبط بالغرض منه، و لأغراض هذه الدراسة يمكننا أن نستخلص التعريف التالي من مجموع المفاهيم السابقة:

يعني تقييم الأداء " التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى، وبمعنى آخر، فإن تقييم أداء العامل هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء، في محاولة

2- شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2005، ص 19.

3- Marie Tresanini, Evaluer les compétences, édition EMS Management & société colombelles, 2004- P 18.
1- محمد بن علي المانع، مرجع سابق، ص 78.

للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، والمحتمل أن توكل إليه في المستقبل، وكذلك سلوكه و تصرفاته في محيط العمل والمتعلقة به، و كذلك قدراته وإمكانيته الذاتية خلال فترة زمنية".

إذن نستخلص من هذا التعريف الذي أراه شاملاً أن تقييم أداء المنظمة هو "محصلة لمجموع تقييم أداء الفرد، إذ أنه الحلقة المغذية لمختلف تقييم أداء السياسات للموارد البشرية من خلال نتائج تقييم السياسات من توظيف، ترقية، أجور، تعويضات، مكافآت... الخ، يعني محصلة نتائج هذه السياسات هي التي تؤدي إلى نتائج تقييم الأداء".

2 - فوائد تقييم الأداء: تعتبر معدلات الأداء من وجهة نظر الرقابة الإدارية مفيدة في إظهار فاعلية العمليات وتسليط الضوء على مواطن المشكلات التي هي بحاجة إلى إجراء تصحيحي ومن ذلك.

• الاستخدام غير السليم للأفراد حيث ينشأ التراكم الوظيفي من جراء الانخفاض التدريجي في عبء العمل إلى أن يكون العاملون في مجموعهم في مستوى عددي مناسب، لكنهم غير موزعين بشكل يحفظ العلاقة بين العمل والعاملين.

• التوزيع غير السليم للعمل حيث يزيد العبء على بعض الوحدات التنظيمية بينما البعض الآخر تحمل بالقليل من عبء العمل.

• توجد بعض الإجراءات المعقدة والتي لا يمكن تصحيحها إلا من خلال تقييم الأداء وهي الإجراءات غير الملائمة.

• التشغيل غير الكافي للمعدات حيث لا تستخدم بكفاءة أو أن تكون تلك المعدات في حالة تدهور.

ويمكن تلخيص فوائد تقييم الأداء في النقاط الآتية¹:

- يعتبر تقييم الأداء من أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة و الضبط.
- يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات و حلها و معرفة مواطن القوة و الضعف في المنظمة.

1-Dennis Molho, la performance globale de l'entreprise, édition d'organisation, Paris- France 2003 ; P 226.

• كما أنه يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإيجاد القرارات الهامة. سواء للتطوير أو الاستثمارات أو عند إجراء تغييرات جوهرية مثل: شراء ماكينات أو آلات جديدة - تغيير المنتجات- أو غزو أسواق جديدة... الخ.

• يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الصناعة أو على مستوى الدولة.

• كما يعد من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تقييم الأداء و أهميته

1 - العوامل المؤثرة في تقييم الأداء:

يجب أن يأخذ المسؤولون في اعتبارهم عند تقييم الأداء لمنظمة ما تشغيل عدة عوامل قد تؤثر في الأداء و من بينها مايلي:

أ - الاختلاف الموجود والملاحظ في حجم العمل قد يؤثر على الأداء. فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل.

ب - وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج إذ أن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمرا عاديا بل ومتطلبا لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة، ويختلف الحجم المرغوب من المتأخرات إذ يتوقف عليه ثبات انسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه، ويسبب النقص في العمل المتاح وقت الانتظار لدى العاملين انخفاضا في معدل الإنتاج، وعلى النقيض، فإن كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن تسبب تعجلا ومعدلا أعلى للإنتاج، مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائما، ويتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي¹.

ج - التحسينات التنظيمية و الإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء:

يتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة منها ملاءمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية فالتعديل التنظيمي مثلا: الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغييرا في معدل الإنجاز، وميكنة العملية اليدوية - (حل الآلة محل الأعمال اليدوية)- ترتب ارتفاعا واضحا في معدل الإنتاج، وبالمثل فإن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.

¹ - خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص114 .

د - الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب الموقع الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية، فقد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية حتى ولو أدي نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة من ذلك مثلا: في عملية ما يستوجب حصر وتسجيل الأفراد الداخلين والمغادرين لدولة ما حيث هؤلاء الأفراد قابلون للعد، قد يتباين معدل الحصر والتسجيل بحسب ما اذا كان الحصر يتم في الموانئ البحرية أو الجوية أو فقط العبور على الحدود البرية، فدرجة التفطيش المطلوبة عند كل موقع من هذه المواقع وانتظام ترفق حركة الدخول والمغادرة واختلاف اللغات المستخدمة عند كل موقع... الخ كلها متغيرات تؤثر على معدل الإنتاج .

هـ - نوعية وحدة العمل التام ، قد تقضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج : فمعدلات الأداء كمية بطبيعتها ، وقد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز ، وقد تظهر عملية ما مثلا معدلا جيدا للإنتاج لكنها من الناحية النوعية قد تتمثل في أداء رديء.

هذا ويرى بعض الباحثين أن هناك أربعة عوامل تؤثر في الأداء يمكن إنجازها فيما يلي¹ :

- a. دقة المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل و الترقية.
- b. سلوك المرؤوسين بإعادة النظر في تصرفاتهم لكونهم يعدون الحجر الأساس للمنظمة والجزء الفاعل في تقييم الأداء.
- c. تفعيل العملية التنظيمية التي من خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.
- d. تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة التي على أساسها واعتمادا على نتائجها يقيم الأداء الكلي للمنظمة.

2 - أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة

يعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة و مراقبة لبقية سياسات مديرية تسيير الموارد البشرية، فمن خلال نتائج تقييم الأداء تستطيع الإدارة الحكم على²:

- مدى نجاح سياسة الاختيار إذ أن التقييم يفحص ما إذا كان الشخص المناسب مكلفا بالوظيفة التي تتفق مع ميوله و قدراته و تتناسب مع مؤهلاته و تنسجم مع مستوى طموحه.
- تقرير مدى سلامة الاختبارات التي تجرى للعاملين أو بمعنى آخر مدى توافر خاصيتنا الصدق والثبات.

1 - ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 325

2 - خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 117

• مدى صلاحية برامج التدريب: أي مدى استجابتها للحاجة إلى التدريب، ومدى فعالية هذه البرامج وتنمية مهارات العاملين وزرع القيم الثقافية المناسبة.

ويتبين للإدارة ما إذا كان نظام الحوافر مناسب ويستجيب لحاجيات الأفراد وتطلعاتهم أو ما إذا كان خلل أو قصور في منظومة الحوافر.

كما يستدل على قدرات المشرفين على قيادة مرؤوسيهـم و توجيههم خصوصا إذا انتظمت عملية التقييم وتضمنت هذه الأخيرة تقييما متبادلا بين المشرفين ومرؤوسيهـم، فإن ذلك يتبعه المشرف مع العمال.

يساهم تقييم الأداء في تقييم كل من طرق العمل وأداء العمال إذ تعكس المعلومات ما إذا كان مكان القيام بتنفيذ المطلوب يتم بشكل أفضل أم لا؟

هل تم وضع الخطط بشكل جيد؟ هل نظمت الأشياء بشكل جيد؟ هل كان التنسيق والاتصالات كافيين؟ هل توافرت المواد الضرورية؟ لاشك أن الإجابة الصحيحة على مثل هذه الحالات لها أهمية كبيرة في إمداد سياسة مديرية الموارد البشرية، والنظام الكلي للمنظمة بمعلومات قيمة لاتخاذ قرارات مستقبلية.

يعتمد تقييم الأداء كمدخل لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد، وتوفير الوسائل التي تساعد المديرين في توجيه و تطوير أداء الأفراد والتخطيط المستقبلي للعمل وتنمية المهارات والقدرات والعلاقات بين مختلف مستويات إتخاذ القرار من ناحية، والعاملين من ناحية أخرى¹.

المطلب الثالث: أبعاد تقييم الأداء

تقوم كل منظمة بتحديد أهدافها على ضوء رسالتها، وتعيين الوظائف والمستويات الإدارية المختلفة التي توكل إليها مهمة تحقيق هذه الأهداف، بعد أن يتم تعيين أفراد العاملين المناسبين لأداء الوظائف المختلفة بأعلى كفاءة، و فعالية ممكنة.

ومن هنا كان لزاما على المنظمة أن تستفيد من وجود نظام لتقييم العمل يهتم بشؤون تنمية العنصر البشري في المنظمة من خلال عملية تقييم لأداء كل العمال بدون استثناء من المشرف إلى المرؤوس إلى آخر عامل في التسلسل الهرمي بطريقة منتظمة وفي أزمنة محددة.

¹- عبد الله علي ، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الجزائر، 2003، ص 12.

كما أن لتقييم الأداء بعدان أساسيان:

1- أما الأول فهو متعلق بالبعد الاقتصادي ويشمل تقييم النتائج العامة للمنظمة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها وسياساتها العامة والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بأهداف الدولة وسياساتها العامة في إطار الاقتصاد العام للدولة.

2- والثاني يتعلق بالبعد التنفيذي ويشمل تقييم الأداء على المستوى الوظيفي أي تقييم كل نشاط من نشاطات المنظمة، وهذا ما سيتم التركيز عليه في هذه الدراسة .

واعتبارا لما سبق ذكره تجدر الإشارة إلى استظهار دور المشرف في عملية التقييم، وخطوات تقييم الأداء سنوجزها فيمايلي:

• **دور المشرف في عملية التقييم:** يعتبر تقييم الأداء أحد المهارات الإشرافية الأساسية، فالمشرف هو الذي يقيم الأداء الفعلي لمروؤسيه، و المشرف يجب أن يكون عادلا في عملية التقييم، فلا يقيم مروؤسيه بمعدلات أداء أعلى أو أقل من الواجب، لأنه في هذه الحالة يظلمهم أو يتجنى عليهم، لذا فإنه يجب أن يؤدي هذه المهمة على أكمل وجه، و لا يتحقق ذلك إلا من خلال الإلمام التام بأساليب و طرق تقييم الأداء و التعرف على مجموعة المشكلات التي قد تعترضه أثناء التقييم و محاولة التغلب عليها. فنجد أثناء مجانبة واقع المنظمات أن أقسام هذه الأخيرة تقدم النصح و المشورة بخصوص الطريقة الملائمة في تقييم الأداء، إلا أنه يترك القرار النهائي للتقييم لرؤساء أقسام العمليات¹.

• **خطوات تقييم الأداء:** يمر تقييم الأداء بثلاث خطوات تتمثل في:

☞ تحديد الوظيفة، و تعني أن هناك اتفاق بين الرئيس و مروؤسيه حول واجبات الوظيفة و المعايير المستخدمة في الحكم على مستويات أداء شاغلها.

☞ أما تقييم الأداء فإنه يعني مقارنة الأداء الفعلي للمروؤسين بالمعايير الموضوعية.

☞ التغذية العكسية و التي تتم من خلال عقد جلسات يتم من خلالها توفير المعلومات على مستويات الأداء و نقاط القوة و الضعف به، بغرض ترشيده نحو المسار الصحيح.

1- ديسلر جاري، مرجع سابق، ص 327.

كانت هذه نظرة موجزة عن تقييم الأداء الذي يرتبط ارتباطا وثيقا بتقييم أداء العاملين حيث يتجلى لنا تبيان مفهوم وأهمية وأهداف عملية تقييم الأداء والجوانب المحيطة به على صعيد آخر من الذكر. في المباحث التالية لیتسنی لنا معرفة أو استشفاف أن تقييم الأداء هو الحلقة المغذية لمختلف تقييم أداء سياسات الموارد البشرية¹.

المبحث الثالث: مراحل و طرق تقييم الأداء

المطلب الأول: طرق تقييم الأداء

1 - الطرق التقليدية لتقييم الأداء

أ. طريقة التوزيع الإجباري:

ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين. لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي ويقضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد، المجموعة العادية بالنسب التالية²:

من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا. 10%

من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة. 20%

من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة. 40%

من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة. 20%

من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا. 10%

ويلزم الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق.

أي اختيار 10 % بدرجة امتياز، 20 % بدرجة جيد، 40 % بدرجة مقبول، 20 % بدرجة ضعيف، 10 % ضعيف جدا.

1- نفس المرجع، ص 328.

2- محمود بوطي واسماعيل شراحي، مرجع سابق، ص 22.

ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين¹.

ب. طريقة الترتيب العام:

وتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيباً تنازلياً وفقاً للأداء وليس بناءً على مجموعة الخصائص، أو الصفات الشخصية،... وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطى تقديراً واحداً لأداء المرؤوس، مثل: ضعيف - متوسط - جيد - ممتاز.

ويعاب على هذه الطريقة أيضاً عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل. العام للعمل

كما يؤخذ على هذه الطريقة - أيضاً - أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في أحد المجموعات، مساوياً لأفضل فرد في مجموعة أخرى، أو أحسن أو أضعف منه.

ج. طريقة المقارنة بين العاملين:

وهي تشبه الطريقة السابقة، وتعرف أحياناً بمقارنة أزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل فرد من الأفراد الباقين.

وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى.

وهذه الطريقة لا تستخدم أغراضاً أخرى، مثل أغراض الترقية والنقل والتدريب، لعدم توافر أسس المقارنة. وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين. ويلاحظ على الطرق السابقة: الحكم مطلق فيها للمقيم وهذا يترتب عليه أخطاء عامة يقع فيها المقيمون عند التقييم الشخصي لأداء الأفراد، لأن المقيم إنسان معرض للخطأ في أي وقت ولا يمكن عزل ذاتيته في عمله كمقيم أو أي عمل آخر².

¹ - صلاح الدين، محمد الباقي، مرجع سابق، ص 387.

² - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي، مرجع سابق، ص 89 - 90.

2 - الطرق الحديثة لتقييم الأداء

نظرا للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية المذكورة سلفا، فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب أو تقلل منها ومن هذه الطرق نذكر:

أ. طريقة الأحداث الحرجة:

وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة، وهي تلك الأحداث الهامة الغير متكررة في أداء كل فرد قد يكون بعضها ايجابيا وبعضها الآخر سلبيا، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد. الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، ويقرر ما إذا كانت أي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم. ولعل أهم مميزات هذه الطريقة : تركيزها على تقييم أداء العامل، والاعتماد على الوقائع الموضوعية، وذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد¹.

ب. طريقة التقييم المشتركة:

التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل، بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري. وعلى ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه. وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية:

- اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.
- اشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم.
- تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والإفادة منها.
- رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

1- صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 388.

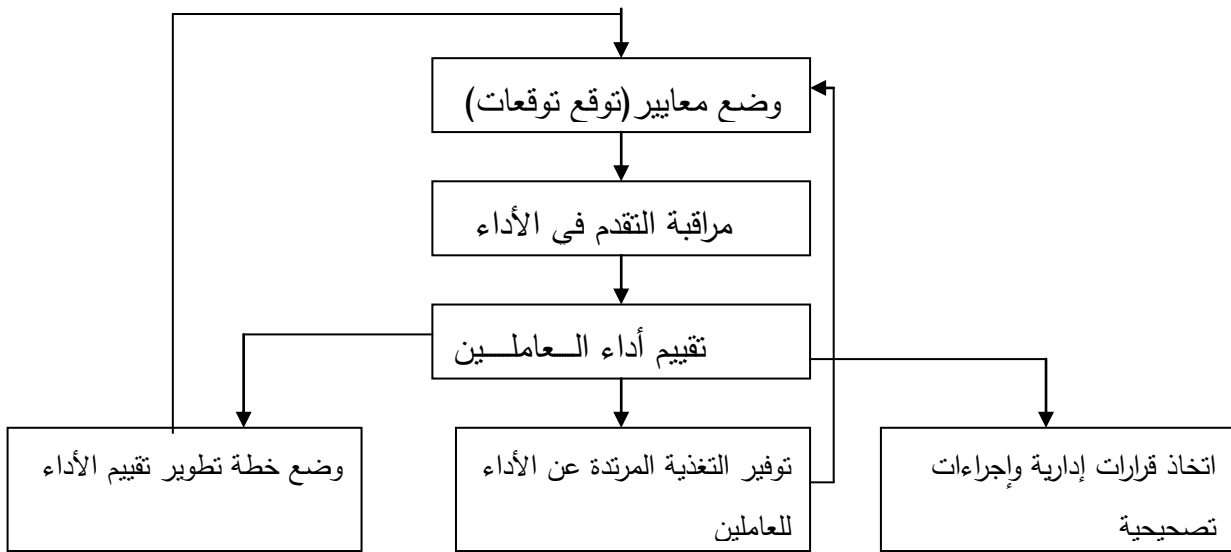
ج . طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف:

حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فينتجه إلى الاهتمام بأداء المستقبل، إلى جانب الأداء في الماضي . ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف والواجبات، التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها ، وقيام المرؤوس بالتقييم لنفسه، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور، وكيفية مواجهتها، تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة¹.

المطلب الثاني : مراحل تقييم الأداء

نظرا لصعوبة وتعقيد عملية تقييم أداء العاملين، لذا تتطلب تخطيطا سليما يركز على أسس وخطوات متسلسلة تسلسلا منطقيا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها، وعموما تمر عملية تقييم أداء العاملين بعدة مراحل يبرزها الشكل التالي:

الشكل رقم(03):مراحل تقييم الأداء



المصدر: عبد الحميد المغربي، الادارة (الاصول العلمية للتوجهات المستقبلية)، ص 78.

يتضح من الشكل السابق أن خطوات تقييم أداء العاملين تتمثل في²:

¹ - عبد الحكيم أحمد الخزامي، مرجع سابق، ص 92 - 93.

² - عبد الحميد المغربي، مرجع سابق، ص 75 - 78.

1 - وضع معايير الأداء: تعتبر أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم فيها وضع توقعات الأداء (أهداف) في شكل معايير بالتعاون بين القيادات - إدارية وإشرافية - والعاملين، وبالتالي فإنه يتم الاتفاق على المهام المطلوب من العاملين إنجازها والنتائج اللازم تحقيقها، وبهذا ينشأ الدافع والتوجيه اللازم للعاملين للقيام بعملهم.

2 - مراقبة التقدم في الأداء: تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على الكيفية التي يعمل بها العاملين، وهل يتم التنفيذ بالشكل المطلوب، وبذلك يتم تحديد واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وهذا بتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط بشكل جيد.

3 - تقييم الأداء: يتم في هذه المرحلة قياس تقدم أداء العاملين ثم مقارنته بالمعايير المحددة (التوقعات) في الخطوة الأولى، مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.

4 - التغذية العكسية: يحتاج كل عامل بالمنظمة إلى التعرف على مستوى أدائه، أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الإطلاع على أدائه، كما أنها تشكل دافعا له لتطوير أدائه، وحتى تكون التغذية العكسية مفيدة للعاملين لا بد أن يفهموها ويستوعبوا المعلومات التي تحملها، ويتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن.

5 - اتخاذ القرارات الإدارية: إن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين شتى مثل: الترقية، المكافآت، الجزاءات، التدريب... الخ

6 - وضع خطة تطوير تقييم الأداء: يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التي تسمح بالتأثير بشكل إيجابي على تقييم الأداء، من خلال التعرف على المهارات، المعارف، وحتى القيم التي يحملها العامل، وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل النتائج المحققة لما هو مخطط مسبقا من طرف المنظمة في عملية التقييم.

المطلب الثالث: مشكلات تقييم الأداء

طالما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق الفرد، لذلك عادة ما يتعرض لعدد من الأخطاء أو أوجه الضعف، وبعض هذه الأخطاء يكون شائعا في بعض طرق التقييم عن الأخرى. كما يتضح من مناقشتنا لهذه الأخطاء على الوجه التالي¹:

1 - الميل للتساهل أو التشدد

يتجه بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم معنى ذلك أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمروسيهم. إن ذلك يعتبر خطأ شائعا بدرجة كبيرة في برنامج التقييم، الأمر الذي يقلل من قيمته وأهميته، ويمكن أن يكون سببا في نشوء النزاعات الشخصية للفرد القائم بالتقدير. ويمكن التغلب على ذلك جزئيا من خلال عقد لقاءات أو اجتماعات أو حلقات تدريب للقائمين على التدريب. وبالتالي يمكن أن يتوصلوا إلى اتفاق عام حول ما هو متوقع بالفعل من مروسيهم.

2 - الاتجاه الوسط في التقدير

يعارض بعض القائمين أن يقيموا كفاءة مروسيهم عند نهاية المقياس المدرج، فإذا كان المشرف يدرك جيدا أن سياسة الإدارة تملئ عليه تقييم كفاءة العاملين على فترات منتظمة، فإنه يميل غالبا إلى ناحية الوسط في التقدير وغالبا ما يكون السبب في هذا الاتجاه نحو الوسط في تقدير الكفاءة راجعا إلى نقص المعرفة بسلوك الأفراد الذين يتم تقدير كفاءتهم، أو أنه غير مدرك لأداء بعض العاملين، أو عدم توافر الوقت لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة، أو عدم اهتمامه بوضع تقدير سليم. وفي مثل هذه الحالات، فإنه يقوم بإعطاء تقدير متوسط لكفاءة هؤلاء الأفراد متجاهلا مدى تأثير ذلك التصرف على الهيكل الوظيفي للمشروع خاصة في المستقبل.

3 - العلاقات الشخصية المتداخلة (التحيز)

إن شعور المشرف تجاه كل شخص من مروسيه سواء كان ذلك الشعور بالولاء أو الكره له تأثير كبير على تقديراته لأدائهم، ويظهر ذلك بوضوح في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية للأداء غير متاحة أو من الصعب إعدادها.

¹ - وافية شراد، مرجع سابق، ص 147.

إضافة إلى ما سبق، تشير نتائج إحدى الدراسات الحديثة إلى وجود عشرة أسباب رئيسية لفشل تقييمات الأداء هي¹:

- نقص المعلومات المتوافرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم.
- عدم وضوح معايير تقييم الأداء. وضعف الاهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم.
- عدم الاستعداد لمراجعة الأداء مع العاملين. والتحيز السلبي أو الإيجابي بواسطة القائم بالتقييم.
- نقص المهارات والخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقييم.
- عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة مستمرة حول أدائهم.
- عدم كفاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها.

المطلب الرابع: علاقة تقييم الأداء بالتدريب

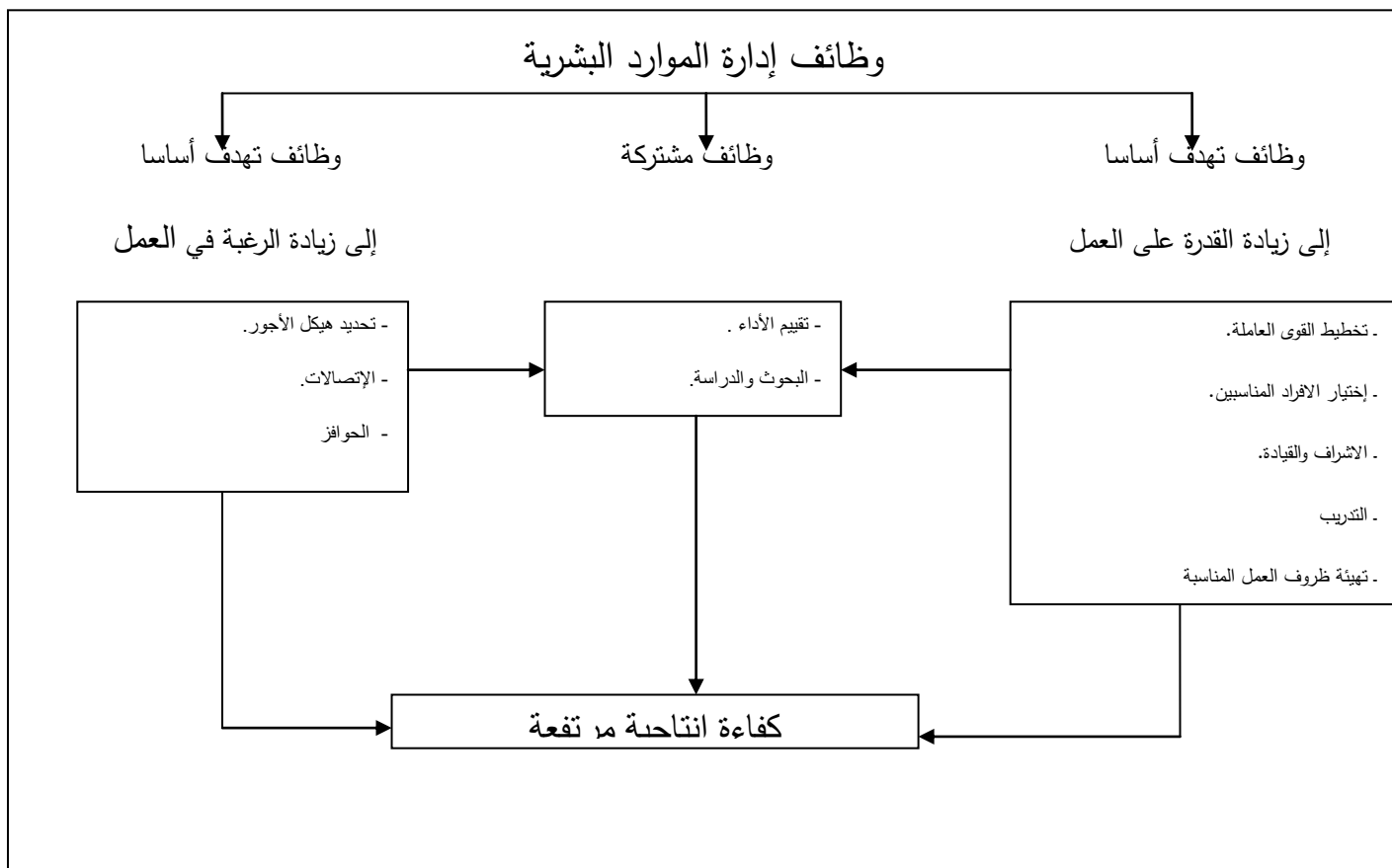
لأن إدارة الموارد البشرية هي إدارة متكاملة تتكون من وظائف متخصصة يتعلق بعضها ببعض الآخر، وأن سياسة معينة للأفراد يتوقف نجاحها على السياسات الأخرى للأفراد ومدى اتساقها معها وارتباطها بها وتداخلها فيها، لذلك يعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو متابعة لبقية سياسات الأفراد فتستطيع الإدارة مثلا أن تحكم من خلاله على مدى نجاح سياسة الاختيار لأن التقييم يفصح عما إذا كان الشخص المناسب مكلف بالوظيفة التي توافق ميوله وتتفق مع قدراته وتناسب مع مؤهلاته وتنسجم مع مستوى طموحه. ويمكن للإدارة أيضا أن تقرر مدى سلامة الاختبارات التي تجربها للعاملين، وهل تظهر قدراتهم وتعطي معلومات كافية عن تقدمهم في وظائفهم و نجاحهم فيها و مقابلتهم المستويات الموضوعية، و تستطيع أن تقيم برامج تدريب التي تعطى لموظفيها وما إذا كانت هذه البرامج كافية لتنمية مهارات هؤلاء الموظفين وصقل قدراتهم وخلق العادات المناسبة للوظائف التي يؤديونها و تقوية العلاقات بينهم و بين الموظفين الآخرين كما تستدل على قدرة المشرفين على قيادة رؤوسهم وتوجيههم وخصوصا إذا تضمنت عملية التقييم تقييما متبادلا بين المشرفين و رؤوسهم فإن ذلك يلقي الضوء على فاعلية الأسلوب الذي يتبعه المشرف مع عماله، وما إذا كانت هناك نواحي قوة أو قصور، وتبين الإدارة

¹ - عبد الحكيم أحمد الخزامي، مرجع سابق، ص ص 101 - 102.

كذلك ما إذا كان نظام الحوافر مناسباً ومشجعاً لحاجات الأفراد، أو ما إذا كان هناك نقص فيه بحيث لم يدفع العاملين لبذل الجهد المطلوب¹.

إن المعلومات السابقة قيمة لا يستهان بها فإذا درستها الإدارة دراسة واعية وحللتها تحليلًا عمليًا تستطيع أن تجري تخطيطًا سليمًا لسياساتها المستقبلية للاختيار والتعيين والإشراف والنقل والترقية والأجور والحوافز وتنزيل الرتبة وإنهاء الخدمة، وقد تم تلخيص علاقة وظيفة تقييم أداء الأفراد بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية من خلال الشكل التالي الذي يقسم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث فئات أساسية هي: الوظائف التي تهدف إلى زيادة الرغبة في العمل والوظائف التي تهدف إلى زيادة المقدرة على العمل والوظائف المشتركة².

شكل رقم (04): علاقة تقييم أداء بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية .



المصدر: علي السلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ص 46.

¹ - سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص 295.
² - نفس المرجع، ص 296.

إن الشكل السابق يبين فقط أن لنظام تقييم الأداء علاقة بكل الوظائف التي تهدف إلى زيادة القدرة على العمل والوظائف التي تهدف إلى زيادة الرغبة فيه.

أما كيفية ارتباط هذا النظام بأنظمة الوظائف الأخرى فيمكن توضيحها في النموذج التالي الذي يعتبر أبسط نموذج لتبيان الارتباط بين أنظمة الموارد البشرية، لكي يكون نظام تقييم الأداء مفيد فإن ذلك يتطلب ربطه بباقي أنظمة إدارة الموارد البشرية الأخرى خاصة في المنظمات التي لا يبنى نظام الأجور بها على أساس تقييم الأداء¹.

وعليه فإن وظيفة تقييم الأداء يجب أن تكون مرتبطة بدورها بوظيفة التدريب حتى نتوقع أن يدفع التدريب الأداء إلى الإمام بعد انتهاء الفترة الزمنية المحدد له، وأن تعطي نتائج جيدة ما بعد مرحلة تطبيقه وتقييمه، بالإضافة إلى ذلك فإن تقييم الأداء هو بحد ذاته وسيلة للتنبؤ بمعرفة الأداء، كون التقييم يكشف عن حجم التدريب اللازم للوصول بالفرد إلى الأداء المحدد والمطلوب، إذ يكشف التقييم عن الفوارق والنواقص التي قد تصيب أداء بعض الأفراد والتي لا تتطابق مع معايير ومقاييس الأداء المطلوبة منهم. كما يرتبط تقييم الأداء أيضا بالتدريب من خلال النظر لتقييم الأداء كمعيار هام لتقييم فاعلية التدريب، فالتدريب الذي يساهم في تفعيل وزيادة أداء الأفراد الذين يخضعون لشروطه ومعاييرهم يؤدي إلى تقييم إيجابي أفضل للأفراد الذين أمضوا مراحله مقارنة بالتقييم الذي حصل عليه نفس الأفراد قبل مرحلة التدريب².

إن نتائج تقييم الأداء تساهم بشكل مباشر في الكشف عن الإحتياجات التدريبية في المنظمة حيث أصبح تقييم الأداء وما يعطيه من نتائج أداة أساسية ومساعدة للتدريب، لأنه يعطي فكرة واضحة عن نقاط الضعف في أداء كل فرد والتي تحتاج إلى علاج وبالتالي الجهة المسؤولة عن تحديد الإحتياجات التدريبية في موقف ملائم لوضع البرامج المناسبة لمعالجة نقاط الضعف التي يكشفها تقييم الأداء، بالإضافة إلى ذلك فإن تقييم الأداء يساعد على تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى إستفادة العاملين منها خلال تحديد الثغرات والعمل على تفاديها في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلا³.

نخلص مما سبق أن تقييم الأداء يساهم في تحديد الإحتياجات التدريبية بشكل عالي من الدقة ومن ثم تصميم البرامج التدريبية، التي تتناسب وإلى حد كبير مع هذه الإحتياجات، فتصميم البرامج التدريبية يعتمد على عمليات التحليل والنتائج التي تخرج بها عملية تقييم الأداء .

¹ - عبد الحكيم الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، ج 2 إدارة و تكنولوجيا الأداء، مكتبة ابن سينا القاهرة ، 1999، ص ص 84-86.

² - إبراهيم حسن بلوط، مرجع سابق، ص 67.

³ - مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الاردن، 1998، ص 242.

فما يميز عملية تصميم البرامج التدريبية هو المعرفة الكاملة لدى كل من إدارة التدريب ومصممي البرامج ومنفذيها بآليات المراحل السابقة والمخرجات التي تتمخض عنها، أي أن البرامج التدريبية بعناصرها المختلفة لا بد أن تنطلق من مخرجات المرحلة السابقة وأن تتكيف عناصرها مع نتائج تقييم أداء الأفراد.

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن وظيفة تقييم الأداء هي عنصر من عناصر نظام إدارة الأداء الذي تتعلق نتائجه بعمليات التدريب من منظور مختلف عما ساد سابقا يتمثل في مايلي¹:

- يعتبر التدريب آلية لتطوير وتحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية للوصول إلى مستوى الأداء المستهدف (المخطط) كما تحدد خطط الأداء .
- يكون إختيار التدريب لتحقيق التطوير وتحسين المرغوب في الضوء التحقق من حجم فجوة الأداء ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها ،وبعد استعراض مختلف الآليات والمداحيل يمكن استخدامها للوصول إلى مستوى الأداء المرغوب .
- يتم إستخدام التدريب في إطار كونه عنصر في خدمة متكاملة من أدوات التطوير والتحسين تتعامل مع مجمل أطراف الأداء وليس مع المورد البشري فقط يخضع التدريب في ذاته إلى منطلق إدارة الأداء ومن ثم تتم العمليات التالية:

1- تحديد إستراتيجيات التدريب والأهداف المتوقعة منه .

2- تخطيط الأداء للقائمين بالتدريب .

3- توجيه القائمين بالتدريب .

4- تشخيص أداء القائمين بالعمل التدريبي .

5- تقييم العاملين بالعمل التدريبي.

¹ - عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير، علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2006، ص 112.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تمّ استعراض التعريف بالأداء وكذا تقييم الأداء ثم مراحل وطرق تقييم الأداء كونها محصلة لمجموع تقييم أداء الموارد البشرية تقوم على توفير المعلومات اللازمة والكافية لإدارة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية لأجل اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص تنمية وتطوير أداء العمال من أجل تحقيق الأهداف العامة تجاه العمال والمنظمة بوجه خاص. فبالنسبة للعامل فإنّ عملية تقييم الأداء تحقق له الشعور بالانتماء التنظيمي والعدالة في مقابلة العائد والولاء للمنظمة، وزيادة العائد يحقق توفير أكبر قدر ممكن من الحاجات الإنسانية، وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي للعامل.

أما بالنسبة للمنظمة فإنّ عملية تقييم أداء العامل تزود المنظمة بالمعلومات الموضوعية والدقيقة عن نقاط القوة ونقاط الضعف القابلة للتحسين في أداء عاملها أثناء تأديتهم لمهامهم في فترة زمنية معينة، إلى جانب معرفة مدى التقدم في تنفيذ سياسة مواردها البشرية التي تعطيها القدرة على تصميم إستراتيجية تسييرها، والتخطيط لتطورها مستقبلاً، كما تعتمد على كمقياس لمكافأة عملها وتوجيههم نحو تحسين أدائهم واتخاذ القرارات الإدارية بشأنهم كالترقية والنقل والتدريب والاختيار ... إلخ.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مركز الوادي -

تمهيد

بعد التطرق في الفصلين النظريين إلى التدريب وتقييم أداء العاملين سنحاول في هذا الفصل تبيان واقع العملية التدريبية وعلاقتها بتقييم أداء العاملين بإحدى المؤسسات الجزائرية حالة مؤسسة سونلغاز مركز الوادي لذلك قسمت هذا الفصل إلى مايلي:

- المبحث الأول: تقديم المؤسسة- مكان التربص -
- المبحث الثاني : واقع التدريب وتقييم أداء العاملين بالمؤسسة.
- المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان.

المبحث الأول : تقديم المؤسسة – مكان التبرص –

المطلب الأول : التعريف بمؤسسة سونلغاز

1. نشأة المؤسسة :

تأسست الشركة الوطنية للكهرباء والغاز في 1969/07/28 بأمر رقم: 59/69 حسب الجريدة الرسمية للمؤسسة ، وتعتبر سونلغاز من المؤسسات الهامة في الدولة حيث كانت تسمى في عهد الاستعمار EGA أي كهرباء وغاز الجزائر وتمتد جذورها إلى عام 1947 وقد تأميمها بعد الاستقلال .

كانت المؤسسة في الفترة التأسيسية تنقسم إلى 4 مديريات جهوية (الجزائر ، وهران، قسنطينة ، ورقلة) وفي سنة 1975 تم تعديل المديرية الجهوية حيث أصبحت مناطق التوزيع (الجزائر ، الشلف ، قسنطينة ، عنابة ، سطيف ، بشار ، البليدة ، وهران ، ورقلة) مع العلم أنه لديها 45 مركز توزيع تابع لهذه المناطق .

وفي سنة 1991 تم تحويل إسم الشركة من الشركة الوطنية للكهرباء والغاز المؤسسة العمومية ذات طابع صناعي و تجاري ، جاء بعد ذلك في 2002/06/01 حسب القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة بسونلغاز شركة ذات أسهم لأن الدولة غير قادرة على تغطية التكاليف وستكون المرحلة (2007/2002) مرحلة انتقالية حيث تقسم وتهيكل المؤسسة حسب نظامها الجديد أي هناك لجنة ضبط هي التي تتحكم في التسعيرة وحاليا هناك مديرية عامة تتكون من :

- مديرية الإنتاج (إنتاج الكهرباء)
- مديرية النقل (نقل الكهرباء والغاز)
- مديرية التوزيع (توزيع الكهرباء والغاز)

2. نشأة مركز التوزيع بالوادي :

في فترة سابقة منطقة الوادي تتزود بالطاقة الكهربائية وذلك عن طريق وكالة الوادي لمركز التوزيع بيسكرة ونظرا للكثافة السكانية تقرر إنشاء مركز توزيع لمنطقة الوادي وذلك في أواخر الثمانينات بخلق مندوبية تسمى المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز .

في عام 1992 تحولت المندوبية إلى مركز التوزيع الذي هو عبارة عن مؤسسة تعمل على مستوى الولاية وينقسم هذا الأخير إلى ثلاث وكالات (الوادي ، المغير ، الدبيلة)¹، وقد أصبحت تسمى الآن بالمقاطعة وهي عبارة عن خلايا مصغرة للتوزيع كما أنها وسيلة وطريقة مستعملة من أجل ضمان عدة وظائف أهمها :

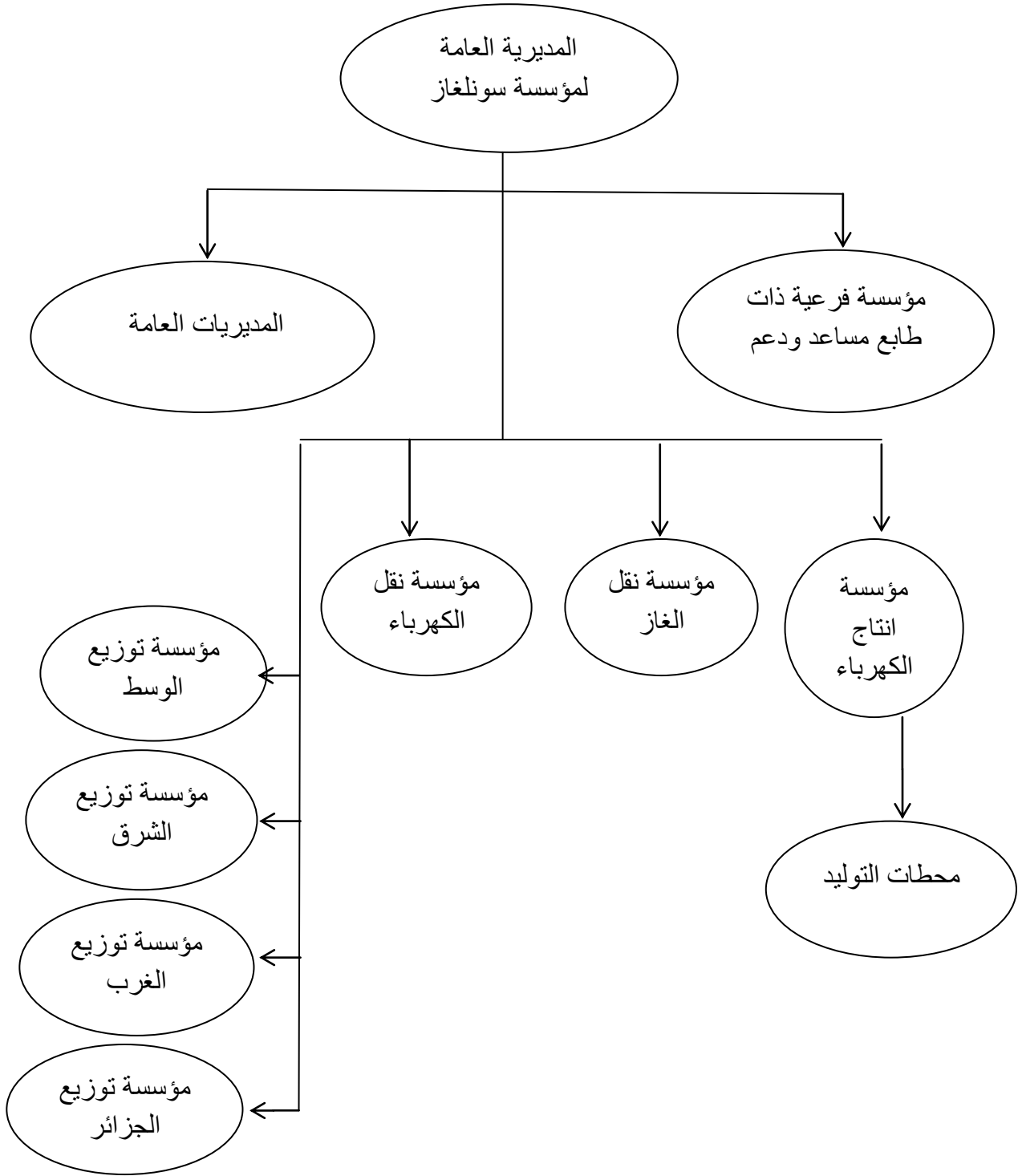
- وظائف خاصة بالزبائن (كشوفات تسديدات)
- وظائف خاصة بالكهرباء (شبكة كهربائية).

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي وطبيعة عمل مصلحة المستخدمين في المؤسسة .

1. الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة سونلغاز الام:

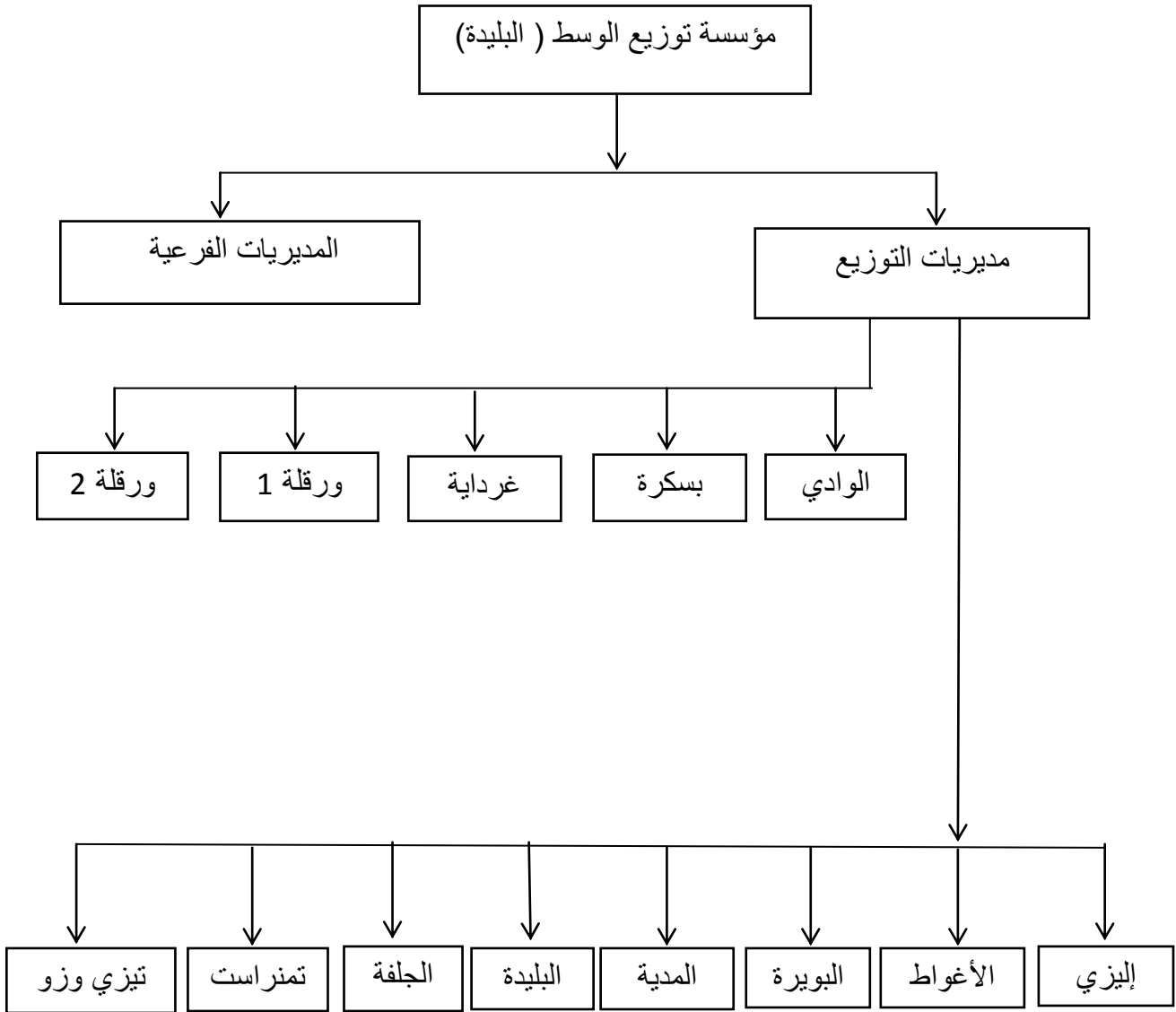
1- مصلحة الموارد البشرية، مؤسسة سونلغاز مركز الوادي.

الشكل رقم(05): يوضح الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الأم



المصدر : مصلحة الموارد البشرية، مؤسسة سونلغاز مركز الوادي.

الشكل رقم (06): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الوسط



المصدر : مصلحة الموارد البشرية، مؤسسة سونلغاز مركز الوادي.

حيث أن مديرية التوزيع بالوادي متفرعة من شجرة مكونة من :

المنطقة ومديرية التوزيع وهذه الأخيرة تتفرع منها مناطق ففي مستوى القمة هناك :

1. المديرية العامة : تتكون من :

- المدير العام : يمثل مراقب للمديريات ويمثل السلطة العليا للمؤسسة .
- مديرية التوزيع : مقسمة إلى 9 مناطق لتوزيع الكهرباء والغاز وتقسّم هذه المناطق إلى مركز التوزيع.
- مركز التوزيع بالوادي : تقسم إلى أمانة و7 مصالح

- قسم الشؤون العامة .
- قسم الموارد البشرية .
- قسم الدراسات والإشغال .
- مركز معالجة الإعلام الآلي
- قسم الإستغلال الشبكات
- شعبة تسيير الاستثمارات
- قسم العلاقات التجارية

وبدورها تنقسم هذه الأخيرة إلى 3 مقاطعات : مقاطعة المغير ، مقاطعة الديبيلة و مقاطعة الوادي .

أ. مقاطعة المغير : وتتكون من :

- وكالة المغير
- وكالة جامعة .

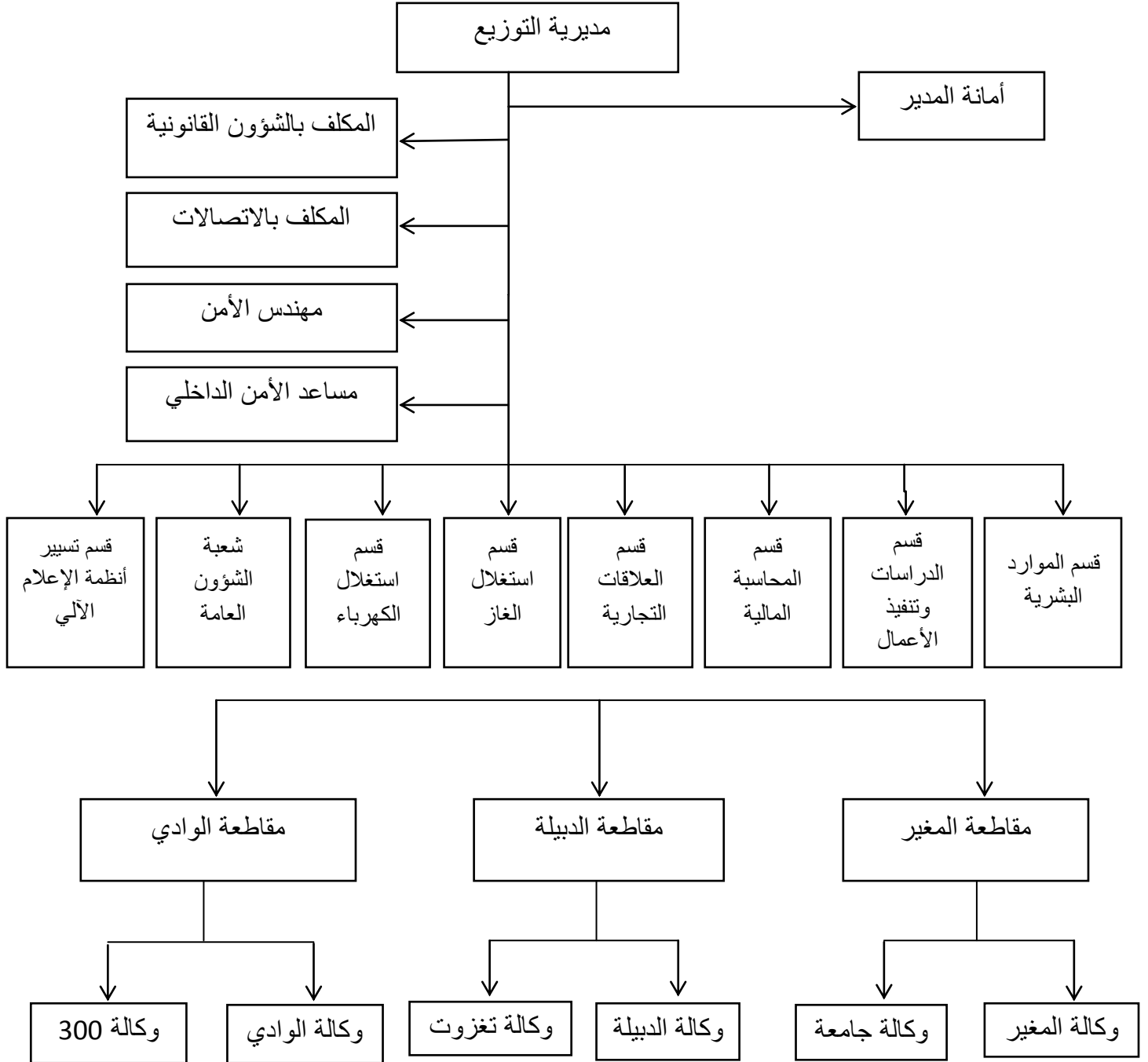
ب. مقاطعة الديبيلة : وتتكون من :

- وكالة الديبيلة
- وكالة تغزوت

2. مقاطعة الوادي : وتتكون من :

- وكالة الوادي - وكالة 300 مسكن .

الشكل رقم (07): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة التوزيع بالوادي



المصدر : مصلحة الموارد البشرية، مؤسسة سونلغاز مركز الوادي.

2. طبيعة عمل مصلحة المستخدمين

باعتبار مصلحة الموظفين هي العمود الفقري لشركة سونلغاز ، والذي يعمل على تسيير الموارد البشرية والإشراف على ملفات الموظفين ، ومن أهم الوظائف التي يمارسها هي :

أ - التوظيف (Recrutesment)

✓ التوظيف الداخلي

✓ التوظيف الخارجي .

ب - الاختيار والتعيين

ج - التكوين

د - الترقية : وتتم وفق طريقتين :

- الترقية بالدرجات

- الترقية بالتكوين : يترتب عليها تغيير الدرجة بعد القيام العامل بدورة تكوينية .

هـ - تقييم الأداء :

تقوم مصلحة تسيير الموارد البشرية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بعملية تقييم الأداء كمؤشر لتحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ، وذلك بغرض تحديد زيادات الأجر أو إمكانية ترقية الفرد أو لوظيفة أخرى بالإضافة إلى تقديم المعلومات للعاملين عن كفاءة أدائهم لأعمالهم والمسؤول عن تقييم الأداء هم رؤساء المصالح ويكون تقييم أداء العاملين على أساس :

✓ الانضباط في مواعيد العمل .

✓ احترام المسؤول المباشر .

✓ إتقان العمل والاجتهاد به .

✓ أسلوب التعامل مع الزملاء .

✓ الكمية أو النوعية التي يقدمها العامل من خلال عمله اليومي .

و - الاتصالات

ي - التحفيز

ك - الأجور

ل - العطل

م - الخدمات الاجتماعية

ن - التقاعد

● معاش مباشر يمنح على نشاط العامل بالذات إضافة لزيادة الزوج المكفول .

● معاش يضمن :

➤ معاش الزوج الباقي على قيد الحياة .

➤ معاش للتأمين .

وهناك ثلاث أنواع للتقاعد كما لاحظنا نذكر منها :

- التقاعد المباشر : بلوغ 60 سنة من العمر بالنسبة للرجل و 55 سنة بالنسبة للمرأة مع قضاء 15 سنة من العمل على الأقل .

- التقاعد دون شرط بالنسبة للسن : للعامل الحق في التقاعد عند قضائه 32 سنة كاملة في الحياة المهنية دون أي شرط في السن .

- التقاعد النسبي : ابتداء من سنة 50 سنة يمكن للعامل الأجير الذي أدى مدى عمل فعلية عندها (دفع اشتراكات تعادل 20 سنة على الأقل) إن يطلب الاستفادة من المعاش .

س - المزايا والخدمات

ع - الأمن والسلامة

ف - العلاقات الصناعية

المبحث الثاني : واقع التدريب وتقييم أداء العاملين بالمؤسسة

لمعرفة السياسة المتبعة من طرف المؤسسة في دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية قمت بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين ، وضح فيها وجهة نظر المؤسسة لتقييم أداء الأفراد ، وتحديد الاحتياجات التدريبية لهذه الأفراد.

المطلب الأول : واقع التدريب بالمؤسسة

1. التدريب

تستخدم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط هذه الوظيفة على أساس تدريب العمال لاكتساب معارف ومهارات جديدة ويتم هذا التدريب عن طريق دورات تدريبية متخصصة عند الحاجة لجميع العمال. ولدى المؤسسة مراكز تدريب داخل وخارج المؤسسة في حالة عدم استطاعة هذه المراكز بتلبية حاجات عمال سونلغاز تلجأ هذه الأخيرة للتدريب في المؤسسات الخاصة الوطنية والأجنبية .

2. مراكز التدريب

لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط 3 مراكز تدريبية :

- ✓ **المدرسة التقنية بالبلدية** : تقوم هذه المدرسة بتدريب العمال من الناحية التقنية في مجال الكهرباء والغاز وحتى التسيير، وتصل سعتها حوالي 500 منصب بيداغوجي .
- ✓ **مركز التدريب بعين مليلة** : أستحدث حديثا ، وذلك لرفع الضغط على المدرسة التقنية بالبلدية ، ويتمثل دوره في تطوير المجال التقني واستغلال الشبكات الكهربائية والغازية ، وتصل سعته إلى 500 منصب بيداغوجي .
- ✓ **مركز التدريب بالعاصمة بين عكنون** : يقوم بتأطير العمال المتخصصين من موظفين وإطارات في مجال التسيير بأنواعه واختصاصاته وتصل سعته إلى 200 منصب بيداغوجي .

3. أنواع التدريب :

لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز : هناك عدة أنواع حسب الاختصاصات والاحتياجات وفئات العمال .

- ✓ **تدريب طويل المدى** : ويشمل جميع فئتي التنفيذ والتحكم ، وتمتد مدته من 3 إلى 30 شهرا.

✓ **تدريب تحسين أداء العمال (الرسكلة)** : وهو عبارة عن تدريب قصير ومتوسط المدى يهدف إلى تحسين الكفاءات وإدماج العمال في ميدهم وهو أهم نوع من أنواع التكوين وتصل مدته إلى 3 أشهر (في الغالب أسبوع أو أسبوعين). إضافة إلى نوعان آخران تم الاستغناء عنهم (محو الأمية ، التعريب) نظرا للتطور التكنولوجي وكذلك سياسة التوظيف التي انتهجتها المؤسسة وذلك بإدماج أصحاب الشهادات وذوي المستويات التعليمية الأكاديمية ومن هذه الأنواع :

أ- **محو الأمية** : وهو عبارة عن سياسة تدريبية طبقتها المؤسسة للعمال الأميين والذين يعملون في المجال التقني حتى يتمكنوا من مواكبة التطور التكنولوجي في ذلك الوقت .

ب- **التعريب** : وقد كان الهدف منه تحسين الإطارات والعمال في مجال اللغة العربية وذلك بعد سياسة التعريب التي طبقتها الدولة .

ويوجد أنواع أخرى خاص بالمؤسسة وهي :

- **التدريب عن طريق المراسلة داخل المؤسسة** : قد أقامت المؤسسة لعمالها برامج تدريبية لرفع من مستواهم التعليمي الأكاديمي ، وذلك عن طريق المراسلة المتوفرة لدى مدرستها التقنية بالبلدية وتسلم شهادة معترف بها داخل المؤسسة .

- **التدريب بالصناديق البيداغوجية المتنقلة**: وهذه سياسة اتبعت من طرف المؤسسة وذلك عن طريق إنشاء صناديق تحوي مجسمات لشبكات الكهرباء والغاز حتى تيسر للعمال مشاهدة الظواهر التقنية للكهرباء والغاز بدون التنقل لمراكز التدريبية .

4.مراحل التدريب :

تتبع سونلغاز سياسة محكمة فيما يخص مراحل التدريب وذلك بالتخطيط المسبق لاحتياجات الوحدات والمصانع التدريبية حتى يتم تعميم التدريب على الجميع المستويات لتكون النتائج شاملة وناجعة وتتبع الخطوات التالية :

- **تحديد الاحتياجات** : بحيث يتم من كل سنة اجتماع مصلحة التدريب بحيث يتم تحديد احتياجات كل الهيئة من شركات عدد العمال الواجب عليهم دورة تدريبية .

- التخطيط التدريبي الثلاثي للوحدة : بعد إجتماع الرؤساء وقيامهم بتحديد الاحتياجات يبدأ بإعداد مخطط التدريب السنوي بحيث يتم تحديد عدد المتدربين ، تكلفة التدريب، مدة التدريب وكل ما يخص التدريب من معدات والأدوات اللازمة ومن ثم يأخذ المخطط إلى المديرية العامة .
- المديرية العامة للموارد البشرية (على مستوى المؤسسة العامة للتوزيع) : يتم فيها اجتماع تنسيقي بعد تحديد المخطط الثلاثي للوحدة للتأكيد من أنهم قادرين على تدريب هذا العدد من العمال من الناحية المادية وبعد الموافقة يتم إرسال المخطط إلى المؤسسة الأم بالجزائر العاصمة.
- المديرية العامة للموارد البشرية (على مستوى المؤسسة الأم) : ومن هنا يتم إرسال مخطط التدريب لتلك السنة إلى مؤسسات التدريب المعتمدة لدى شركة سونلغاز وهي مركز التدريب بين عكنون، ومركز التدريب بعين مليلة ومركز التدريب التقني بالبليدة أو اللجوء إلى المعاهد الخاصة أو المعتمدة عند الحاجة .

المطلب الثاني : واقع تقييم أداء العاملين بالمؤسسة

1. تقييم الأداء :

هو عملية مستمرة تقوم بها مصلحة تسيير الموارد البشرية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لكي لا يكون تعاون أو تغيب في العمل وبموجب الانضباط والحزم .

2. الهدف من تقييم الأداء :

- مؤشر لتحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، وذلك بغرض تحديد زيادات الأجر.
- إمكانية ترقية الفرد أو نقله لوظيفة أخرى .
- تقديم المعلومات للعاملين عن كفاءة أدائهم لأعمالهم .

3. أساس تقييم الأداء : ويكون تقييم أداء العاملين على أساس:

- الانضباط في مواعيد العمل .
- احترام المسؤول المباشر.
- إتقان العمل والاجتهاد به .
- أسلوب التعامل مع الزملاء.
- الكمية أو النوعية التي يقدمها العامل من خلال عمله اليومي.

4. فترات تقييم الأداء :

- دوري ويكون كل ثلاثة أشهر مردود فردي .
- سنوي مرة في كل سنة.
- تقييم في فترة تجريبية لتثبيت عامل جديد.
- تقييم بعد التحويل من اجل التثبيت في منصب جديد (عامل جديد).
- تقييم بعد التحويل من أجل التثبيت في منصب جديد بعد الترقية.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

المطلب الأول : البيانات الأولية

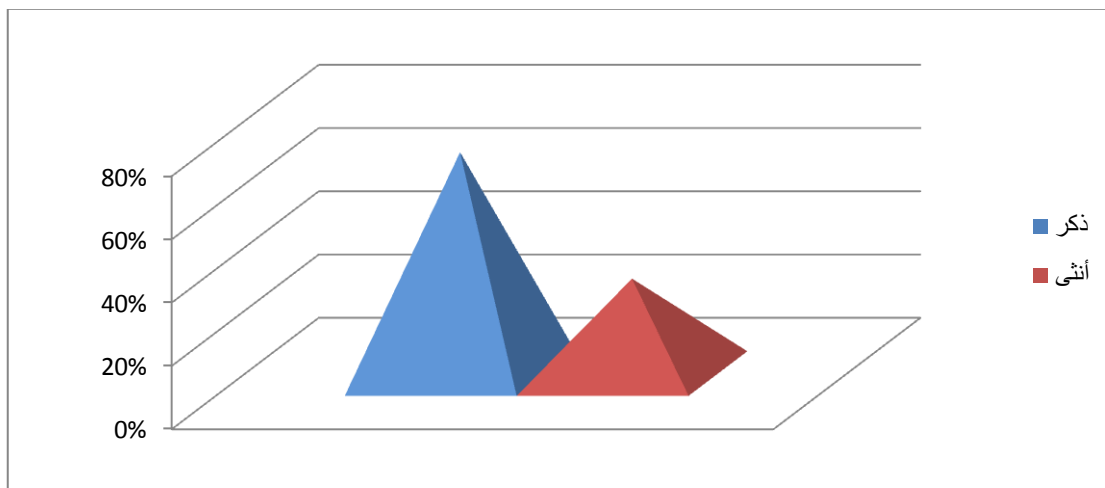
1-الجنس

الجدول رقم(01): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
العدد	28	12	40
النسبة المئوية	%70	%30	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات الاستبيان.

الشكل رقم (08): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

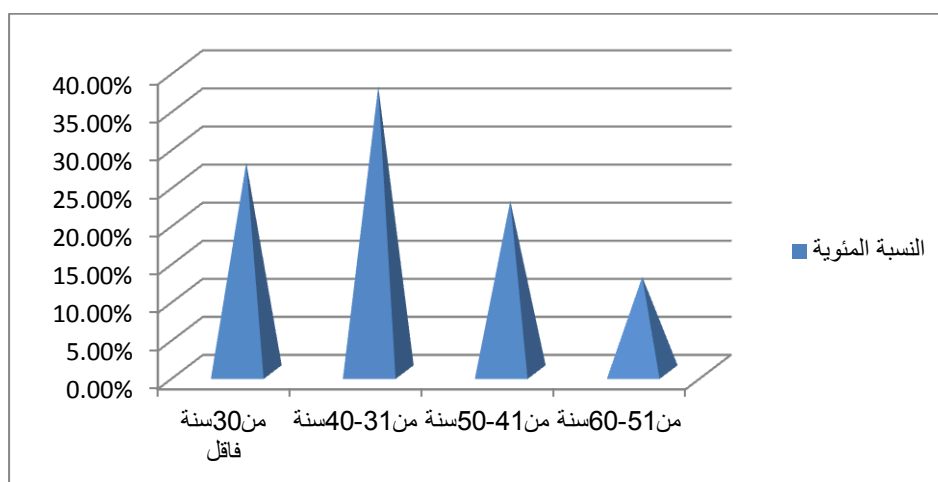
من خلال نتائج الاستبيان يتبين أن معظم عمال العينة المدروسة ذكور 70% و هذا يعود لتعدد الوظائف التي تتناسب مع هذا الجنس في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (02): توزيع عينة الدراسة حسب السن

السن	من 30 سنة فأقل	من 31-40	من 41-50	من 51-60	المجموع
العدد	11	15	9	5	40
النسبة المئوية	27.5%	37.5%	22.5%	12.5%	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (09): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

من خلال النتائج المبينة في المنحني أن أغلبية عمال المؤسسة يقل عمرهم عن 40 سنة و ذلك بنسبة 65% وهذا ما يعطيني طاقة إنتاجية افضل لمال الشباب من قوة عضلية و فكرية و أن نسبة 35% من عمال المؤسسة يفوق عمرهم عن 40 سنة لا يمكن الاستغناء عنهم لخبرتهم .

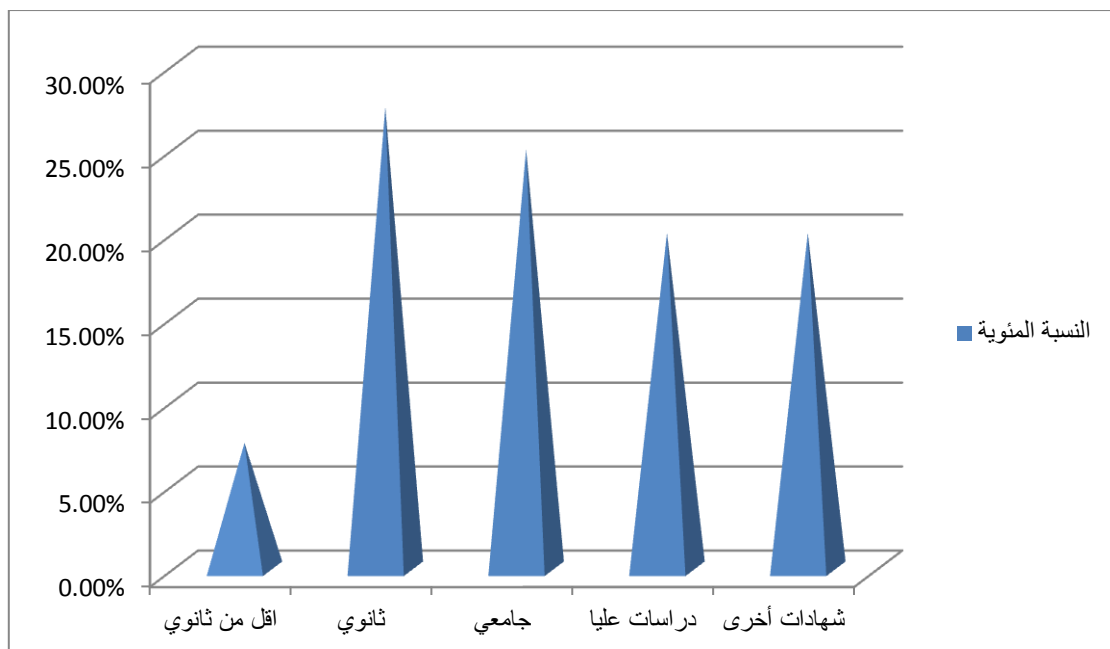
3- المستوى التعليمي

الجدول رقم (03) : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	أقل من الثانوي	ثانوي	جامعي	دراسات عليا	شهادات أخرى	المجموع
العدد	3	11	10	8	8	40
النسبة المئوية	7.5%	27.5%	25%	20%	20%	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (10): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

من خلال نتائج الاستبيان يتبين أن 35% من عمال المؤسسة مستوياهم ما بين الثانوي و أقل من الثانوي و يتضح من خلال التدقيق و التحليل في الاستثمارات أن هؤلاء عمال تنفيذيين وأن نسبة 45% من عمال العينة المدروسة ذوي شهادات جامعية و دراسات عليا و ذلك يعود إلى أهمية رأس المال الفكري لدى المؤسسة كما أن إجمالي حاملي الشهادات تمثل نسبتهم 65% و يعود هذا التعدد للوظائف التقنية و الإدارية في المؤسسة.

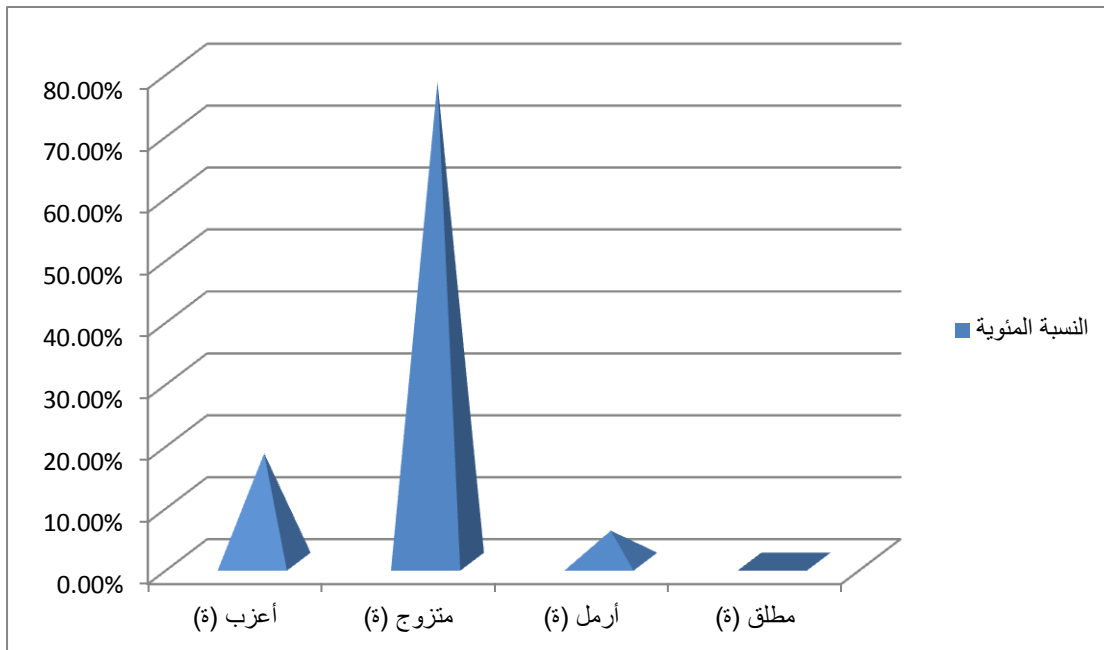
4- الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

المجموع	مطلق (ة)	أرمل (ة)	متزوج (ة)	أعزب (ة)	
العدد	40	02	31	07	
النسبة المئوية	%100	%5	%77.5	%17.5	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (11): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

تمثل نسبة 75.5% من عمال العينة الفئة المتزوجة و يدل هذا على الاستقرار الوظيفي لدى عمالي المؤسسة.

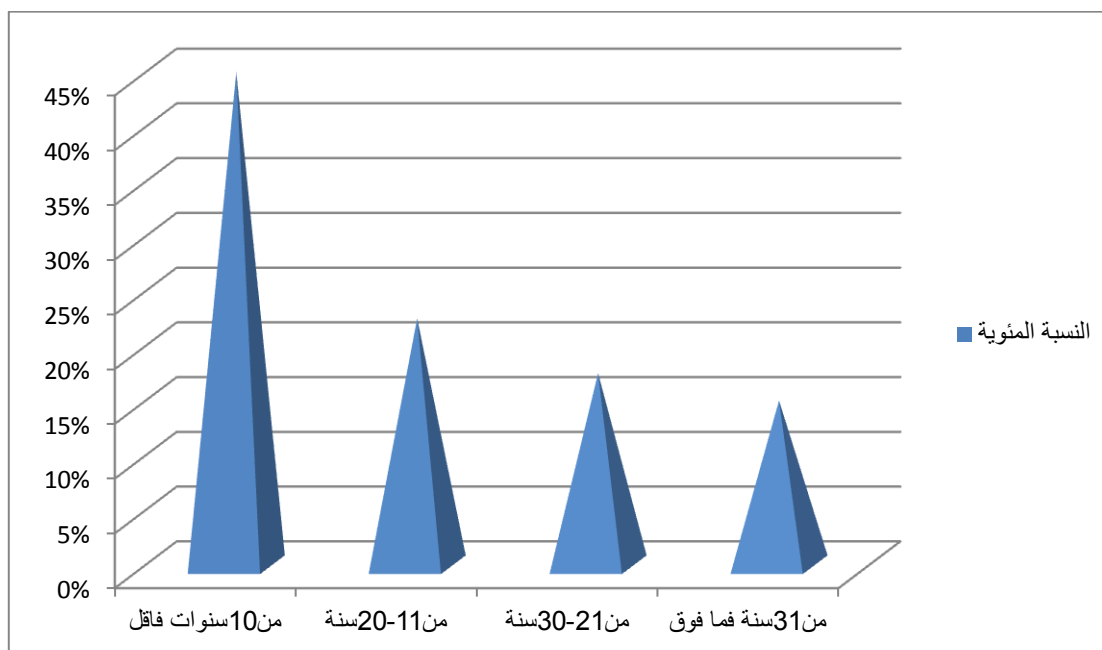
5- الخبرة المهنية

الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	من 10 سنوات فأقل	من 11-20 سنة	من 21-30 سنة	من 31 سنة فما فوق	المجموع
العدد	18	09	07	06	40
النسبة المئوية	%45	%22.5	%17.5	%15	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (12): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

تمثل نسبة 55% من عمال العينة الفئة التي تفوق خبرتهم المهنية 10 سنوات و هذا ما يعطي نتائج أدق لدراسة الموضوع ، أما النسبة 45% ن العينة تقل خبرتهم عن 10 سنوات و يعود هذا للحاجة المتجددة لليد العاملة .

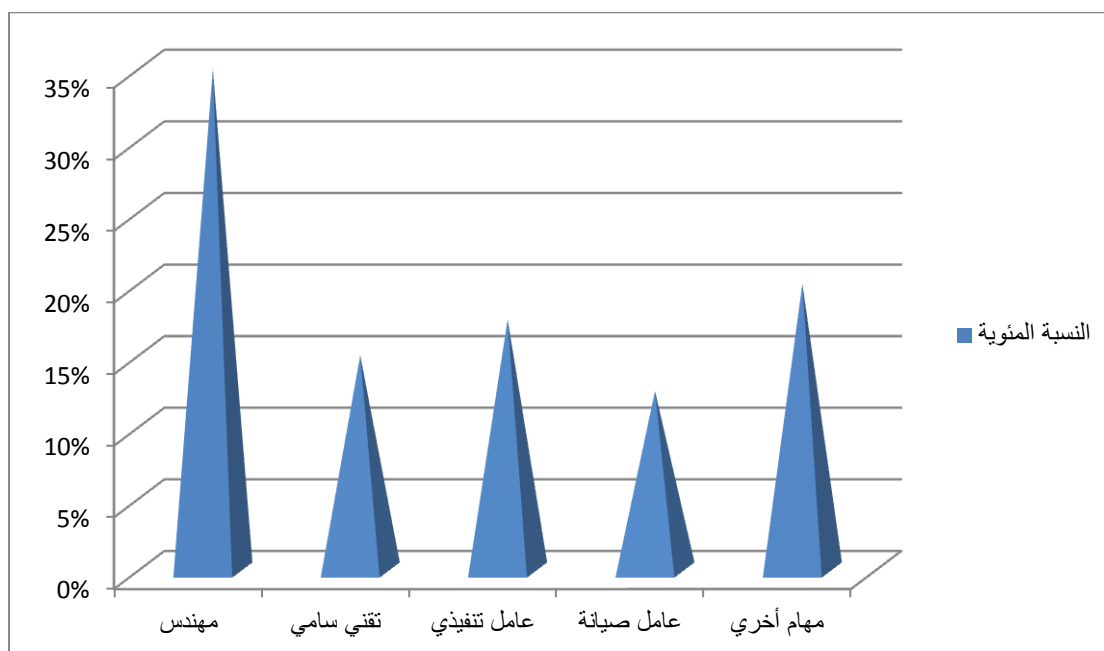
6- المستوى الوظيفي

الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	مهندس	تقني سامي	عامل تنفيذي	عامل صيانة	مهام اخرى	المجموع
العدد	14	06	07	05	08	40
النسبة المئوية	%35	%15	%17.5	%12.5	%20	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (13): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

من خلال نتائج الاستبيان يتبين أن 50% من عمال المؤسسة عمال تقنيين و هذا ما يغلب على طابع نشاط المؤسسة ، أما نسبة 30% عمال صيانة و عمال تنفيذيين و نسبة 20% من عمال المؤسسة عمال اداريين لإدارة شؤون المؤسسة.

الجدول رقم (07): يوضح البيانات الخاصة بالتدريب.

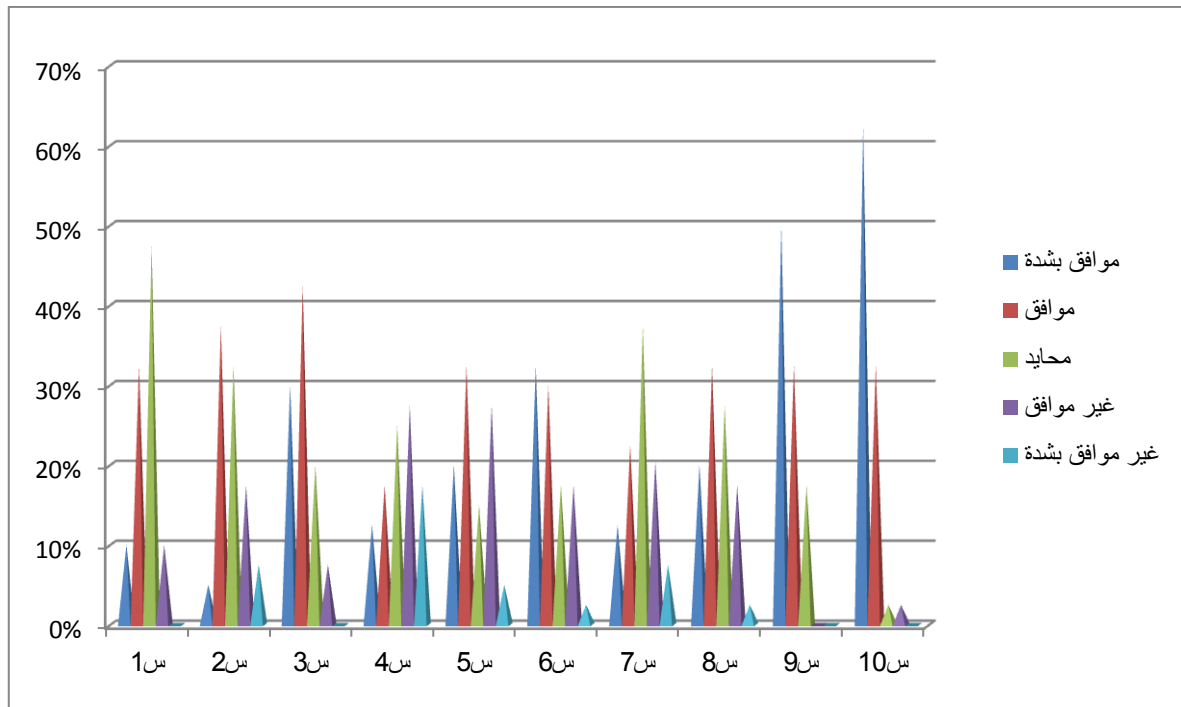
التكرار الطلق	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الثاني: خاص بالتدريب	
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
مجموع النسب المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية		
40	0	4	19	13	4	س1 هل تعتقد بان التدريب نشاط ضروري بالنسبة لكل من المؤسسة والعامل؟	
%100	%0	%10	%47.5	%32.5	%10		
40	3	7	13	15	2	س2 هل الهدف الأساسي من التدريب اكتساب المعلومات والترقية؟	
%100	%7.5	%17.5	%32.5	%37.5	%5		
40	0	3	8	17	12	س3 هل التدريب هو تمكين العاملين من أداء المهام المكونة لوظائفهم بشكل جيد؟	
%100	%0	%7.5	%20	%42.5	%30		
40	7	11	10	7	5	س4 هل تعتقد بأنه من الأفضل أن يشارك المرشحون للبرامج التدريبية في تخطيط وتصميم هذه البرامج؟	
%100	17.5 %	%27.5	%25	%17.5	12.5 %		
40	02	11	06	13	08	س5 في رأيك هل يتم ترشيح العامل للبرنامج التدريبي من طرف المشرف المباشر؟	
%100	%05	%27.5	%15	%32.5	%20		
40	01	07	07	12	13	س6 هل يساهم التدريب في زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق الاستقرار في العمل؟	
%100	%2.5	%17.5	%17.5	%30	32.5 %		

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مركز الوادي

40	03	08	15	09	05	هل يعتبر التدريب أحد أهم الوسائل	س7
%100	%7.5	%20.5	%37.5	%22.5	12.5%	المساعدة على تحسين فعالية الاتصال داخل المؤسسة؟	
40	01	07	11	13	08	هل ترى أن التدريب هو أحد وسائل	س8
%100	%2.5	%17.5	%27.5	%32.5	%20	رفع المعنويات وأحد أهم الوسائل لتحفيز وزيادة دافعية الأفراد للعمل؟	
40	00	00	07	13	20	هل يبدأ تنفيذ التدريب بمعالجة	س9
%100	%0	%0	%17.5	%32.5	%50	الموضوعات السهلة ثم يتدرج إلى ما هو أصعب؟	
40	0	01	01	13	25	هل يقلل التدريب من إصابات العمل	س10
%100	%0	%2.5	%2.5	%32.5	62.5%	والأمراض المهنية؟	

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (14): يوضح البيانات الخاصة بالتدريب.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

س 01- من خلال النتائج الموضحة في المنحنى أعلاه يتبين أن نسبة 42.5% من عمال المؤسسة ما بين موافقين و موافقين بشدة على أن التدريب نشاط ضروري بالنسبة لكل من المؤسسة و العمال لأن من خلال التدريب تكتسب المهارات و الخبرات التي تحسن من أدائهم و بالتالي تحسن أداء المؤسسة ككل أما نسبة 57.5% ما بين محايدين و غير موافقين و ذلك بأن العمال يتم اختيارهم من ذوي كفاءة و خبرة مهنية مسبقا و ليسوا بحاجة للتدريب من وجهة نظرهم .

س 02- من خلال الشكل رقم (13) يتبين لي أن نسبة 42.5% من الفئة المدروسة يرون أن التدريب نشاط ضروري لاكتساب المعلومات و الترقية و هذا ما تسعى إليه كل المؤسسات بمختلف أنواعها أما نسبة 32.5% محايدين و نسبة 25% ما بين غير موافقين و غير موافقين بشدة و ذلك لأن التدريب أهداف أخرى كالوقاية و اجتناب المخاطر ، بناء العلاقات العامة... إلخ.

س 03- يرى و بنسبة 72.5% من عمال المؤسسة أن التدريب هو يساعد على تمكين العاملين من أداء المهام المكونة لوظائفهم بشكل جيد و هذا من خلال تحسن أدائهم و زيادة كفاءتهم و نسبة 20% محايدين و نسبة 7.5% غير موافقين لأن السبب الأساسي الذي يساعد العاملين على أداء مهامهم بشكل جيد لا يعود إلى التدريب و إنما إلى أسباب تنظيمية و إدارية أخرى كالتحفيز و الترقية... إلخ.

س 04- من خلال النتائج المبينة من الشكل أن نسبة 30% ما بين موافقين و موافقين بشدة على أنه من الأفضل يشارك المرشحون للبرامج التدريبية في تخطيط و تصميم هذه البرامج نظرا لم يحتاجونه من مؤهلات ووقت و ظروفهم الشخصية ، و نسبة 25% محايدين، أما نسبة 45% ما بين غير موافقين و غير موافقين بشدة ذلك لأن من المفترض أن الادارة هي التي تخطط و تصمم هاته البرامج وفق حاجتها.

س 05- نرى من خلال الشكل أعلاه أن نسبة 52.5% ما بين موافقين و موافقين بشدة على أن ترشيح العامل للبرامج التدريبي يتم من طرف المشرف المباشر و هذا بسبب الاحتكاك المباشر ما بين العامل و المشرف و أمس الحاجة الملحة للتدريب من طرف المشرف المباشر و نسبة 15% محايد و نسبة 32.5% غير موافقين و غير موافقين بشدة لأن اختيار المرشح يتم عن طريق المدير العام.

س 06- من خلال الشكل يتبين لي أن نسبة 62.5% ما بين موافقين و موافقين بشدة بأن التدريب يساهم في زيادة المرونة التنظيمية و تحقيق الاستقرار في العمل و ذلك من خلال معرفة كل عامل حدود وظيفته و حسن

أدائها بشكل جيد و نسبة 17.5% محايد أما نسبة 20% ما بين غير موافقين و غير موافقين بشدة ذلك لأن المرونة التنظيمية و تحقيق الاستقرار في العمل يتم من خلال التخطيط المستقبلي من طرف الادارة.

س 07- من خلال الشكل رقم 13 نرى أن نسبة 34.5% ما بين موافقين بشدة و موافقين على أن التدريب يساعد على تحسين فعالية الاتصال داخل المؤسسة و هذا يعود لاحتكاك العمال ببعضهم أثناء أداء مهامهم و نسبة 37.5% محايدين نظراً للوظيفة التي يشغلونها و أما نسبة 28% ما بين موافقين و غير موافقين بشدة و هذا يعود لطبيعة المهام التي يشغلونها قد تكون معزولة عن مركز المؤسسة.

س 08- يرى خلال الشكل 13 أن نسبة 52.5% ما بين موافقين و موافقين بشدة على أن التدريب هو أحد وسائل رفع المعنويات و تحفيز الأفراد للعمل و هذا ما شعرت به أفراد هاته الفئة عند التحاقهم ببرامج تدريبية و 27.5% محايدين أما نسبة 20% ما بين موافقين و غير موافقين بشدة نظراً لما يعايناه العامل من معاملات الادارة و حرمانهم من بعض الحوافز.

س 09- يرى ما نسبته 82.5% ما بين موافق بشدة و موافق من أفراد العينة ، أن تنفيذ التدريب يبدأ بمعالجة الموضوعات السهلة ثم يتدرج إلى ما هو أصعب، و هذا يتناسب مع الدراسة النظرية، أما نسبة 17.5% محايدين و هذا ممكن لعدم إلتحاقهم ببرامج تدريبية مسبقاً أو إلتحاقهم ببرامج تدريبية معقدة ولم يستوعبوها.

س 10- من خلال الشكل رقم 13 نرى أنه وبنسبة ما بين 95% ما بين موافق بشدة و موافق على أن التدريب يقلل من إصابات العمل والأمراض المهنية و هذا ما يتطابق مع أهم هدف من أهداف التدريب من خلال الدراسة النظرية في البحث و نسبة 5% ما بين محايدين و غير موافقين نظراً لما يعتقدون من أهداف أخرى للتدريب.

الجدول رقم (08) : يوضح البيانات المتعلقة بأداء العاملين.

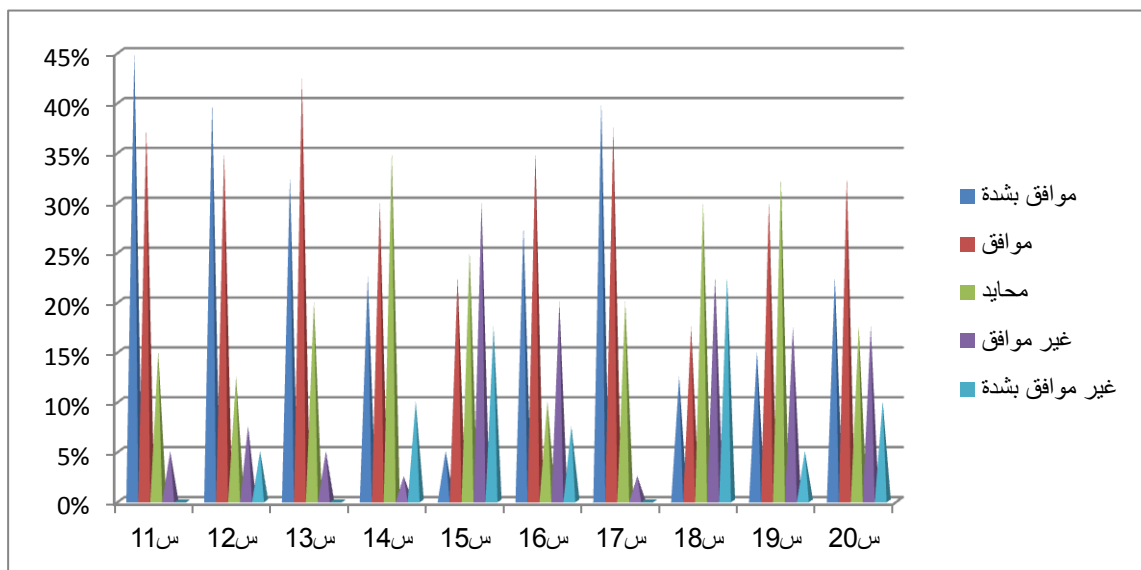
التكرار الطلق	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الثالث: المتعلق بأداء العاملين	
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
مجموع النسب المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية		
40	00	02	06	15	18	هل تعتقد بان أدائك قد تحسن	س 11
%100	%0	%05	%15	%37.5	%45	نتيجة للبرنامج التدريبي الذي التحقت به؟	
40	02	03	05	14	16	هل تعتبر أن الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد؟	س 12
%100	%5	%7.5	%12.5	%35	%40		
40	00	02	08	17	13	هل يعكس الأداء الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة؟	س 13
%100	%0	%5	%20	%42.5	%32.5		
40	04	01	14	12	09	هل يرتبط الأداء إلى حد كبير بالعوامل البيئية والوسط الثقافي المحيط بالفرد ونوع التعلم والخبرات المكتسبة؟	س 14
%100	%10	%2.5	%35	%30	%22.5		
40	07	12	10	09	02	هل الأداء التقني ينتج عن حسن استغلال المؤسسة في استثماراتها بفعالية؟	س 15
%100	%17.5	%30	%25	%22.5	%05		
40	03	08	04	14	11	هل تعتقد بأن تقييم الأداء هو محصلة النتائج التي تم التوصل إليها	س 16
%100	%7.5	%20	%10	%35	%27.5		

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مركز الوادي

						ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا؟	
40	00	01	08	15	16	هل يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المؤسسة؟	س 17
%100	%00	%2.5	%20	%37.5	%40		
40	07	09	12	07	05	هل يعتمد تقييم الأداء كمدخل لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد؟	س 18
%100	%22.5	%22.5	%30	%17.5	%12.5		
40	02	07	13	12	06	هل يوفر تقييم الأداء الوسائل التي تساعد المديرين في توجيه وتطوير أداء الأفراد؟	س 19
%100	%05	%17.5	%32.5	%30	%15		
40	04	07	07	13	09	هل يعمل تقييم الأداء على التخطيط المستقبلي للعمل وتنمية المهارات والقدرات؟	س 20
%100	%10	%17.5	%17.5	%32.5	%22.5		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

الشكل رقم (15): يوضح البيانات المتعلقة بتقييم أداء العاملين.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان.

التحليل:

س 11- نلاحظ من النتائج ان : 80% من العينة المدروسة أن أدائهم قد تحسن نتيجة البرامج التدريبية و يعود ذلك إلى كم المعلومات المتحصل عليها خلال البرامج التدريبية. أما نسبة 20% المتبقية ما بين محايد و غير موافق و يعود كونهم إلى عمال تنفيذيين و مستوى الخبرة لديهم أقل من 10 سنوات لذلك فهم لا يخضعون لتلك البرامج التي استفاد منها التقنيين و الإداريين.

س 12- نلاحظ من النتائج أن : 75% من العينة المدروسة ما بين موافقين و موافقين بشدة على أن الأداء هو اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هذا ما يتوافق مع دراستنا في الفصل النظري أما نسبة 25% المتبقية ما بين محايدين و غير موافقين و غير موافق بشدة على أن الأداء هو إتمام المهام المكونة من وظيفة الفرد فجل هؤلاء تجد أنهم عمال تنفيذيين لا يعني لهم الأداء إلا تنفيذ الأوامر الموجه إليهم.

س 13- يرى و بنسبة 75% من أفراد العينة أن الأداء يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة و هذه الاجابة مكتملة للسؤال الذي قبله و دليل ذلك تساوي النسبتين أما نسبة 25% المتبقية لا يتوافق بقوة في الاجابة لنفس الأسباب.

س 14- يرى نسبة 52.5% أن الأداء مرتبط بعوامل بيئية و الوسط الثقافي المحيط بالفرد و نوع التعليم و الخبرات المكتسبة كل هذه العوامل من وجهة نظرهم انها مؤثرة في الأداء بخلاف ما تعقده النسب المتبقية بأن الأداء مرتبط بجملة من العوامل المعقدة قد تكون العوامل المذكورة سلفا جزءا منها.

س 15- يرى نسبة 27.5% من الفئة المدروسة أن الأداء التقني ينتج عن حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية و من خلال المقابلة الشخصية مع رئيسة مصلحة الموارد البشرية وضحت لي أن العلاقة بين الأداء التقني و الاستغلال الأمثل لاستثمارات هي علاقة متبادلة و بنسبة 25% من عمال العينة محايدين لغموض السؤال عن العمال التنفيذيين و بنسبة 47.5% ما بين غير موافقين و غير موافقين بشدة و ذلك لأن الأداء التقني وظيفة تقنية إما لاستغلال الأمثل للاستثمارات و وظيفة إدارية و هذا ما وضحه بعض عمال المؤسسة.

س 16- يرى و بنسبة 62.5% من الفئة المدروسة أن تقييم الأداء هو محصلة النتائج المتوصل إليها و مقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا أو الأهداف الموضوعية و هذا ما يتوافق مع دراستي النظرية ، أما 10% محايدين و ذلك لتخفيض بعض عمال المؤسسة للخط بين النتائج المتوصل إليها و الاهداف المسطرة ، أما نسبة

27.5% ما بين غير موافقين و غير موافقين بشدة و ذلك لأن في رأيهم عدم التوافق بين النتائج المتحصل عليها و الأهداف المسطرة لا يعود فقط على الأداء و إنما إلى جملة إلى من الظروف الأخرى.

س 17- من خلال المنحنى يتبين لي أن نسبة 77.5% ما بين موافقين و موافقين بشدة على أن تقييم الأداء يفيد بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات و حلها و معرفة مواطن القوى و الضعف في المنظمة و هذا ما يتوافق مع دراساتي النظرية في أهمية تقييم الأداء أما نسبة 22.5% ما بين محايدين و غير موافقين لأن معظمهم عمال تنفيذيين و عمال صيانة.

س 18- من خلال النتائج الموضحة في المنحنى أن نسبة 30% من الفئة المختارة موافقين و موافقين بشدة على أن تقييم الأداء يعتمد كمدخل لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد و ذلك لإمكانية انتقالمهم أفقيا و عموديا في الهرم الوظيفي و ذلك حسب إمكانياتهم المهنية أما 30% محايدين نظرا لتحفظهم و أن نسبة 40% ما بين غير موافقين و غير موافقين بشدة على أن تقييم الأداء يعتمد كمدخل لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد و ذلك لعدم وجود علاقة مباشرة ما بين تقييم الاداء و اتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد من وجهة نظرهم.

س 19- يرى وبنسبة 45% من افراد العينة أن تقييم الاداء يساعد المديرين في تطوير أدائهم و ذلك من خلال توفير البرامج و الوسائل التي تزيد من فعاليتهم ، أما نسبة 32.5% محايدين و نسبة 22.5% ما بين غير موافقين و غير موافقين بشدة بوجهة نظرهم أن بإمكان المدير توجيه و تطوير أداء الأفراد حتى من دون تقييم أدائهم.

س 20- من خلال النتائج الموضحة في المنحنى يتبين أن نسبة 55% من الفئة المدروسة أن تقييم الأداء يساعد على التخطيط المستقبلي الذي يشمل تنمية المهارات و القدرات للعمال و ذلك من خلال اكتشاف الاختلالات و معرفة نقاط الضعف و القوة في أداء العمال أما نسبة 17.5% محايدين و نسبة 27.5% ما بين غير موافقين و غير موافقين بشدة ذلك بأن التخطيط المستقبلي هو مرحلة تسبق تقييم الأداء من وجهة نظرهم.

خلاصة الفصل

من خلال دراستي التطبيقية التي شملت دراسة مؤسسة سونلغاز مركز الوادي، واستجواب العمال والإطارات حول دور العملية التدريبية في تحسين أداء العاملين.

يمكنني القول أن المؤسسة تعتمد على مصلحة الموارد البشرية وعلى المورد البشري نفسه في عملية تقييم أداء العاملين الذي يعتبر من أهم الوسائل المهمة والضرورية في المؤسسة والذي به يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لهذه المؤسسة، ومن خلال دراستي لاحظت بعد كل تدريب للعامل بتقييم أداءه لترى أن التدريب وفي الغرض أم لا، وإن كان هناك احتياجات تدريبية.

النخاتمة

الخاتمة

إن التحولات والتغيرات الحاصلة في عالمنا المعاصر، جعلت من الفعالية التنظيمية تنصدر المواضيع المطروحة للبحث والنقاش في الفكر التسييري والإقتصادي الحديث فجراء الثورة العلمية والتكنولوجية الشاملة، كما ان تطبيق أحدث الإستراتيجيات الإدارية، في إدارة العمليات، ونظم المعلومات والاتصالات، وتنمية كفاءات العاملين، التي أضحت لها أثر كبير في أداء المؤسسات جراء اعتبارها المحرك الأساسي لأي تقدم أو نمو، فتحقيق النجاح ليس رهانا فحسب على تحقيق معدلات نمو أسرع أو تدفق كبير للموارد المالية، وإنما رهانا على قدرة المؤسسات على تنمية الكفاءات الفردية لمواردها البشرية.

تلك الكفاءات التي يجب أن تكون مسلحة بالمعارف والمهارات رفيعة المستوى، فالحفاظ عليها يتطلب من المؤسسات الإنفاق والاستثمار في تدريبها، وتنمية مهاراتها، وقدراتها الإبداعية واعتبارها أصلا من الأصول الغير المرئية. إذ أن الكفاءات والمهارات الفردية هي الذراع المحرك لأي تحسن في فعالية المؤسسات، في عصر اتسم بالتنافسية شديدة. فمن خلال الدراسة التي تناولتها، تبين أن مؤسسة سونلغاز مازالت تعاني من صعوبات كثيرة ومتعددة في أدائها، فهي مازالت لم تصل بعد إلى مستويات عالية من التشغيل.

لكن بالرغم من هذا التحسن إلا أن المؤسسة محل الدراسة لا تزال بعيدة على المستويات العالية ولعل من أهم الأسباب تدني مستواها، هو عدم اهتمام المؤسسة بتقييم العملية التدريبية فالمهم بالنسبة للمؤسسة هو حصول العاملين على فرصة التدريب، لتتفادى بذلك التنظيمات الغير الرسمية والنقابات... الخ، أما بالنسبة للعاملين فالمهم هو الترقية وزيادة الأجر. وقد استخلصتها من خلال نتائج الاستبيان التي يدور حولها محور بحثي و التي حاولت من خلالها الاجابة على الاشكالية الرئيسية و المتمثلة في :

" كيف تؤدي العملية التدريبية السليمة إلى رفع من مستوى أداء العاملين؟ "

اختبار الفرضيات:

الفرضية الاولى: ثبت صحة الفرضية بأن التدريب السليم هو عملية تستوجب التغير في القدرة للفرد التي تساعده في أداء وظيفة على أكمل وجه.

الفرضية الثانية: إن أساليب وادوات العملية التدريبية تكمن في: المناقشات الجماعية مقابل الموظفين - الاستبيانات الموجهة للموظفين - وكذلك الاسلوب الذي يعتمد على وثائق وسجلات الأداء، وهذا يثبت صحة الفرضية.

الفرضية الثالثة: الفرضية صحيحة، أداء العاملين هو عبارة عن درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لمتطلبات وظيفة الفرد، ومن العوامل المؤثرة فيه: الحوافز، الترقية المهنية، ... إلخ.

الفرضية الرابعة: ثبتت صحة هذه الفرضية، حيث يمكن القول ان هناك علاقة قوية بين التدريب وأداء العاملين والتي تكمن في أن لنظام تقييم الأداء علاقة بكل الوظائف التي تهدف إلى زيادة القدرة على العمل والوظائف التي تهدف إلى زيادة الرغبة فيه.

وفيما يلي سنحاول عرض لبعض نتائج الدراسة وبعض التوصيات والاقتراحات العملية التي نراها حلاً لصعوبات الأداء التي تتخبط فيها المؤسسة محل الدراسة:

نتائج الدراسة:

- يهدف التدريب بالدرجة الأولى إلى تحقيق الأهداف التعليمية و المتمثلة في تحسين و تنمية معارف و مهارات الموارد البشرية و تعديل اتجاهات الأفراد. و هذا لكون هذه الأهداف البيداغوجية تعتبر كأهداف مباشرة للعملية التدريبية و يسهل التأكد من تحققها؛

- تهدف برامج التدريب بصفة أساسية إلى المساهمة في معالجة مشاكل الأداء. و ذلك من خلال التركيز على الأهداف التدريبية و التي تتمثل في تحسين الكفاءة و تعديل السلوك؛

- على المؤسسة الاهتمام بمخرجات نظام التدريب، لتحسين الأبعاد الثلاثة للفعالية التنظيمية: البعد الثقافي والاجتماعي والاقتصادي؛

- الكفاءات والمهارات الفردية، محدد أساسي لتحقيق الفعالية في المؤسسات؛

- الاستثمار الأمثل في تدريب الموارد البشرية، من أحسن السياسات في تنمية الكفاءات الفردية؛

- تدني مستويات الأداء لمؤسسة سونلغاز، إنما هو نتيجة لعدم اهتمامها بتقييم العملية التدريبية ؛

- هناك صعوبة في قياس أداء فعالية المؤسسة موضوع الدراسة، نظراً لعدم وجود منافس لها في السوق الوطنية؛

انحراف أخلاقيات بعض العاملين وتداعي درجة ولائهم للمؤسسة نتيجة لعدم معرفة الإدارة حاجاتهم
وانشغالهم؛

التوصيات:

- يجب النظر إلى التدريب على أنه عملية مستمرة، فلا تكفي مجموعة من البرامج تقدمها المؤسسة لعمالها، وأن تخصص له مبالغ مالية كبيرة لمواكبة التطورات التكنولوجية ولمواجهة المنافسة الخارجية.
- يفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرون على إستخدام طريقة التقييم والنماذج المتبعة في التقييم وأن يتدربوا على عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم.
- ضرورة الإعتماد على سجل يسجل به تطور أداء الأفراد العاملين، كمصدر للحصول على معلومات.
- بما أن تقييم الأداء هو الأساس في تحديد الإحتياجات التدريبية فإنه يتعين أن ينظر له على أنه عملية مستمرة تهدف إلى علاج المشاكل التي قد تظهر في الوقت المناسب وأن يتسم بالعدالة بالنسبة لجميع الأفراد العاملين.
- يجب وضع نظام تحفيزي (إيجابي أو سلبي) خاص بالموظفين و ذلك من أجل رفع نسب مشاركتهم في البرامج التدريبية و خاصة البرامج التدريبية الداخلية.
- يجب على إدارة المؤسسة محل الدراسة تطبيق المساواة بين الموظفين بالنسبة للإستفادة من الدورات التدريبية، و خاصة إذا تعلق الأمر بالأيام الدراسية، الملتقيات الوطنية و الدولية... إلخ. فمن شأن ذلك تحقيق فعالية التدريب.
- يجب تخصيص حصص مالية كافية لإقامة برامج تدريبية ذات أهمية بالمؤسسة محل الدراسة.

آفاق الدراسة:

بعد الإنتهاء من هذه الدراسة نشير إلى أن النتائج المتوصل إليها أثارت شهيتي للبحث وفتحت آفاقا للدراسة في المجالات التالية:

- 1- تحديد الإحتياجات التدريبية والجودة الشاملة.
- 2- دور تدريب الموارد البشرية في رفع الكفاءة الانتاجية.
- 3- العملية التدريبية ودورها في رفع الفعالية التنظيمية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

I. الكتب:

- 1- إبراهيم حسن بلوط ، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية ، بيروت، لبنان، 2002.
- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، مصر، 2004.
- 3- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية ،دار الجامعية للكتاب، مصر ، 2000
- 4- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية لموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 5- ديسلر جاري ، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، العربية السعودية، 2003.
- 6- وليد تريسي ، نظم التدريب والتطوير، ترجمة : سعد الجبالي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1990.
- 7- حسن محمد حسنين، طرق التدريب، ط2، دار المجد، عمان، الأردن، 2002.
- 8- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
- 9- يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإدارية تطبيقات المملكة العربية السعودية ، ط2 ، دارعلم الكتب، الرياض ، السعودية ، 1996.
- 10- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الاردن، 1998.
- 11- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد مدخل كمي، دار المجد، ط3، الأردن ، 2003.
- 12- محمد الصيرفي ، إدارة النفس البشرية ، الجزء الثاني، ط1 ، دار المناهج ، الأردن ، عمان ، 2003.
- 13- محمد زيدان حمدان، تصميم وتنفيذ برامج التدريب، دار التربية الحديثة، عمان الأردن، 1990.
- 14- محمد مرعي ، أسس إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق) ، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 1999.

- 15- مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2002.
- 16- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2002.
- 17- نظمي شحاذة واخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2000.
- 18- سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003.
- 19- عاطف محمد عبيد ، إدارة الأفراد دراسة عملية وتحليلية ، دار النهضة العربية ، مصر ، 1996.
- 20- عايدة سيد خطاب، إدارة المستقبل، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1999.
- 21- عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين (تقييم الأداء)، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، 1999.
- 22- عبد الحكيم الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، ج 2 إدارة و تكنولوجيا. الأداء، مكتبة ابن سينا القاهرة ، 1999.
- 23- عبد الحميد المغربي، الإدارة (الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2006.
- 24- عبد الله علي ، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الجزائر، 2003.
- 25- عبد الرحمن توفيق ، كيف تصبح مدربا فعالا؟، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة، مصر، 1995.
- 26- عبد الرحمان توفيق، تقييم التدريب، مركزالخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 1995.
- 27- عبد الرحمن توفيق ، تقييم التدريب المرودود والعائد على الاستثمار، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة، مصر، 1996.
- 28- علي وسيد، تحديد الاحتياجات التدريبية، ط1، ايتراك للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001.
- 29- صلاح محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر، 2000.
- 30- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، الدار الجامعية للكتاب للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2001.
- 31- رابع الخطيب ، التدريب (المدخلات ، العمليات، المخرجات)، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2002.
- 32- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدارالجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999-2000.

- 33- حسن راوية، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 34- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002-2003.
- 35- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 36- خالد عبد الرحيم الهيتي، أكرم أحمد الطويل، التنظيم الصناعي المبادئ، ط2، دار الحامد، عمان الأردن، 1999-2000.
- 37- محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.
- II. - الرسائل والاطروحات الجامعية
- 38- وافية شراد، دور أخلاقيات العمل في تحسين أداء الأفراد (حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط -سولغاز-)، رسالة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2009-2010.
- 39- محمود بوطي واسماعيل شراحي، أسلوب القيادة الادارية وأثره على أداء العاملين، مذكرة ليسانس علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الوادي، 2014.
- 40- عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية (حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية SERUB)، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008.
- 41- علي الشهري، الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 42- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير، علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2006.
- 43- رقية بن عمر وآخرون، فعالية برنامج تدريبي في اكتساب بعض المهارات الاجتماعية، مذكرة لسانس، علوم التربية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2014.

44- شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2005.

.III الدوريات والمجلات:

45- الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية، مجلة الباحث العدد 06، جامعة ورقلة، 2008.

46- أحمد سيد كردي، مفهوم الأداء الوظيفي، مقال نشرت في 2010/5/5، عدد 1926.

.IV المؤتمرات والملتقيات:

47- يوسف محمد اندارة، الملتقى العربي السابع لاتجاهات الحديثة في الاستشارات والتدريب ، جامعة الدول العربية، دمشق، 2008.

ثانياً: المراجع باللغة الاجنبية

48- Anne RIBEROLLES, Evoluer vers un nouveau dialogue en ressources humaines, Edition achevé d'imprimer sur les presses de jouve, N° 1292, France, 1992.

49- Marie Tresanini, Evaluer les compétences, édition EMS Management & société colombelles, 2004.

50- Dennis Molho, la performance globale de l'entreprise, édition d'organisation, Paris- France 2003.

الله الحق

جامعة حمه لخضر الوادي
السنة: ثانية ماستر
كلية : العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير تخصص : اقتصاد عمومي
قسم : العلوم الاقتصادية
استمارة تدخل ضمن متطلبات التحضير لشهادة ماستر اقتصاد عمومي
تحت عنوان

العملية التدريبية و دورها في تحسين الأداء في المؤسسة العمومية
* دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الوادي *

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة، تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد عمومي يسعدني أن أضع بين يديكم هذا الاستبيان حول الدراسة الموسومة بعنوان العملية التدريبية و دورها في تحسين الأداء في المؤسسة العمومية، الذي سوف يكون أداة الدراسة، فإننا نأمل من سيادتكم التكرم بالاجابة على أسئلة الاستبيان بتمعن والإجابة عما جاء فيها بموضوعية ، وذلك من خلال وضع علامة (x) في الحقل المناسب، وإن تعاونكم معنا سيكون سبباً في نجاح هذا البحث، علماً أن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان سيتم التعامل معها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي فقط. نشكركم مسبقاً على حسن تفهمكم وتعاونكم في إنجاح هذه الدراسة .

ملاحظات عامة:

- يرجى الاجابة بطريقة معبرة عن انطباعك الشخصي.
- حاول أن تحدد الإجابة التي تتفق مع ما تشعر به وليس على أساس ما تعتقده.
- الرجاء الإجابة على جميع أسئلة الاستبيان بوضع العلامة (x) في خانة واحدة فقط في كل سؤال.

المحور الأول : البيانات الأولية

1- الجنس : - نكر - أنثى

2 - السن :

- من 30 سنة فأقل

- من 30 - 40 سنة

- من 41 - 50 سنة

- من 51 - 60 سنة

3 - المستوى التعليمي:

- أقل من ثانوي

- ثانوي

- جامعي

- دراسات عليا

- شهادات أخرى

4 - الحالة الاجتماعية:

- أعزب (ة) - متزوج (ة) - أرمل (ة) - مطلق (ة)

5 - الخبرة المهنية :

- من 10 سنوات فأقل

- من 11 سنة إلى 20 سنة

- من 21 سنة إلى 30 سنة

- من 31 سنة فما فوق

6 - المستوى الوظيفي:

- مهندس

- تقني سامي

- عامل تنفيذي

- عامل صيانة

- مهام أخرى

المحور الثاني : خاص بالتدريب .

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
07	هل تعتقد بان التدريب نشاط ضروري بالنسبة لكل من المؤسسة والعامل؟					
08	هل الهدف الأساسي من التدريب اكتساب المعلومات والترقية؟					
09	هل التدريب هو تمكين العاملين من أداء المهام المكونة لوظائفهم بشكل جيد؟					
10	هل تعتقد بأنه من الأفضل أن يشارك المرشحون للبرامج التدريبية في تخطيط وتصميم هذه البرامج؟					
11	في رأيك هل يتم ترشيح العامل للبرنامج التدريبي من طرف المشرف المباشر؟					
12	هل يساهم التدريب في زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق الاستقرار في العمل؟					
13	هل يعتبر التدريب أحد أهم الوسائل المساعدة على تحسين فعالية الاتصال داخل المؤسسة؟					
14	هل ترى أن التدريب هو أحد وسائل رفع المعنويات وأحد أهم الوسائل لتحفيز وزيادة دافعية الأفراد للعمل؟					
15	هل يبدأ تنفيذ التدريب بمعالجة الموضوعات السهلة ثم يتدرج إلى ما هو أصعب؟					
16	هل يقلل التدريب من إصابات العمل والأمراض المهنية؟					

المحور الثالث : المتعلق بأداء العاملين .

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
18	هل تعتقد بان أدائك قد تحسن نتيجة للبرنامج التدريبي الذي التحقت به؟					
19	هل تعتبر أن الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد؟					
20	هل يعكس الأداء الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة؟					
21	هل يرتبط الأداء إلى حد كبير بالعوامل البيئية والوسط الثقافي المحيط بالفرد ونوع التعلم والخبرات المكتسبة؟					
22	هل الأداء التقني ينتج عن حسن استغلال المؤسسة في استثماراتها بفعالية؟					
23	هل تعتقد بأن تقييم الأداء هو محصلة النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا؟					
24	هل يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المؤسسة؟					
25	هل يعتمد تقييم الأداء كمدخل لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد؟					
26	هل يوفر تقييم الأداء الوسائل التي تساعد المديرين في توجيه وتطوير أداء الأفراد؟					
27	هل يعمل تقييم الأداء على التخطيط المستقبلي للعمل وتنمية المهارات والقدرات؟					



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ