



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع...../2020

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد بولاية برج بو عريريج-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص " إدارة أعمال "

إشراف الدكتور:

- محمد بوطلاعة

إعداد الطلبة:

- كورتل جيهينة

- مناع اميرة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	محمود بوصباغ
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	محمد بوطلاعة
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	شراف عقون

السنة الجامعية 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي جَعَلَ الْمَوْتَ
وَالْحَيَاةَ وَالَّذِي
يُحْيِي الْمَوْتَى
وَالَّذِي يُخْرِجُ
الْحَبَّ وَالذُّرْءَ
وَالَّذِي يُخْرِجُ
الْحَبَّ وَالذُّرْءَ
وَالَّذِي يُخْرِجُ
الْحَبَّ وَالذُّرْءَ

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا وأعاننا وألهمنا
الصبر لإتمام هذا العمل المتواضع الذي
نهديه بكل امتنان:

إلى والدينا حفظهم الله ورعاهم
إلى الإخوة والأخوات وإلى جميع
الأصدقاء الذين كانوا نعم السند لنا دون
نسيان أحد

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من
بعيد.

شكر وعرفان

بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله
الحمد والشكر لله عز وجل الذي وفقنا لإنجاز هذا
العمل المتواضع
نتقدم بجزيل الشكر والامتنان لأستاذنا الفاضل د.
"بوظلعة محمد" على سعة صدره وعلى ما قدمه لنا من
توجيه ونصح وإرشاد، فشكراً أستاذنا الكريم جعلك الله
نبراساً لطلبة العلم.

كما لا يفوتنا أن نشكر الأستاذ الدكتور فريد كوتل الذي
لم يبخل علينا بالمعلومات والتوجيهات القيمة.
والشكر إلى عمال الصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج
بوعريريج على حسن تعاونهم معنا وتوفيرهم لنا المعلومات
التي أردناها في الدراسة الميدانية.
وفي الأخير نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم
في إنجاز هذا البحث.

المخلص:

هدفت الدراسة للكشف عن دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتقاعد بولاية برج بوعرييج، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الصندوق الوطني للتقاعد والبالغ عددهم (77) موظفا وموظفة، وقد استخدمت الباحثتين المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى المنهج التاريخي ومنهج دراسة الحالة للوصول إلى نتائج الدراسة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مقدارها (50) $n=$ موظفا وموظفة، بنسبة (65%) من مجتمع الدراسة. وكان معدل الاستجابة (70%) وتم جمع المعلومات باستخدام الاستبانة، وتم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS19) للتأكد من صحة الفرضيات، وفي الأخير خلصت الدراسة إلى أن التدريب يمثل استثمارا مربحا للمؤسسة في رأس مالها البشري باعتباره يكسبه المعارف والمهارات التي تعمل على تنميته وتحسين أدائه الحالي والمستقبلي، فهو بذلك يمثل الوسيلة الأكثر فعالية واستعمالا من طرف المؤسسة لتطوير وتنمية مواردها البشرية.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الأداء، إدارة أداء الموارد البشرية، تقييم الأداء.

Abstract:

The study aimed to uncover the role of training in improving the performance of human resources in the National Pension Fund in the wilaya of Bordj Bou Arreridj, where the study population consisted of all the employees in the National Retirement Fund, which numbered (77) employees and employees. The case to reach the results of the study, and the study was applied to a random sample of N=50 employee and employee, (65%) of the study population. The response rate was (70%) The information was collected using the questionnaire, and it was analyzed by using the Statistical Package for Social Sciences (19) (SPSS) program to ensure the validity of the hypotheses. Finally, the study concluded that the training represents a profitable investment for the institution in its human capital as it acquires the knowledge and skills that develop it and improve its current and future performance Thus, it represents the most effective and used method by the institution to develop and develop its human resources.

Key words: training, performance, human resource performance management, performance evaluation.

فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	العنوان
I	إهداء
II	شكر وعرقان
III	الملخص باللغة العربية
IV	الملخص باللغة الإنجليزية
V	فهرس المحتويات
IX	قائمة الأشكال
IX	قائمة الجداول
أ-ح	مقدمة
الجانف النظري للدراسة	
الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية في المؤسسة	
8	تمهيد
9	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية.
9	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
12	المطلب الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية
14	المطلب الثالث: تنظيم إدارة الموارد البشرية ووظائفها
20	المبحث الثاني: مدخل حول التدريب
20	المطلب الأول: ماهية التدريب
24	المطلب الثاني: مبادئه وشروط التدريب الفعال
26	المطلب الثالث: مسؤولية التدريب أنواعه
31	المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية
31	المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية
35	المطلب الثاني: تصميم البرنامج التدريبي
38	المطلب الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي
40	المطلب الرابع: تقييم العملية التدريبية
43	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية	
45	تمهيد
46	المبحث الأول: عموميات حول أداء الموارد البشرية
46	المطلب الأول: تعريف الأداء، مكوناته ومحدداته
49	المطلب الثاني: المفاهيم المرتبطة بالأداء والعوامل المؤثرة عليه
52	المطلب الثالث: مفهوم إدارة الأداء
56	المبحث الثاني: الأسس النظرية لتقييم أداء الموارد البشرية:
56	المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء
60	المطلب الثاني: طرق تقييم أداء الموارد البشرية
65	المطلب الثالث: الشروط الواجب توافرها في برنامج تقييم الأداء، مجالات استخدام نتائجه
68	المبحث الثالث: التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية
68	المطلب الأول: قياس الأداء، أهميته، وخطواته
70	المطلب الثاني: تحسين أداء الموارد البشرية
71	المطلب الثالث: التدريب الموجه بالأداء
77	خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي للدراسة	
الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعرييج (الدراسة الميدانية)	
79	تمهيد
80	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.
80	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن ميدان الدراسة.
83	المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي لوكالة الصندوق الوطني للتقاعد
87	المطلب الثالث: لمحة جغرافية عن ميدان الدراسة
88	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
88	المطلب الأول: تقنيات جمع البيانات
89	المطلب الثاني: عينة الدراسة الميدانية
90	المطلب الثالث: بناء أداة الدراسة، واختيار صدقها وثباتها
92	المبحث الثالث: عرض النتائج، تحليلها وتفسيرها واختبار

	الفرضيات
92	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية
96	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الموضوعية
119	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
121	خلاصة الفصل
124	خاتمة
128	قائمة المراجع
136	الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	إدارة الموارد البشرية في هيكل الأقسام	15
02	إدارة الموارد البشرية في الهيكل المركزي	16
03	نموذج لتنظيم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة	17
04	التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية	18
05	التدريب يرفع الكفاءة الإنتاجية	23
06	مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق تنمية القوى العاملة	23
07	محددات الأداء البشري وتسيير الموارد البشرية	48
08	العوامل المؤثرة على الأداء	51
09	الهدف من تقييم الأداء	57
10	تقييم الأداء في إطار الإدارة بالأهداف	63
11	ماهية التدريب الموجه بالأداء	71
12	متطلبات الوظيفة/ مسؤوليات/ واجبات/ مهمات	74
13	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد	83
14	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	92
15	توزيع أفراد العينة حسب السن	93
16	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	94
17	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية	95
18	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	96
19	يبين هل استفاد الموظف من التدريب عند التحاقه بالمنصب	97
20	يبين طبيعة التدريب المستفاد منه من قبل الموظفين	98
21	يبين أين تم التدريب	99
22	يبين عدد الدورات التدريبية التي استفاد منها كل موظف	100
23	يبين مدى ملائمة ظروف التدريب بالنسبة للموظفين	101
24	يبين هل كان محتوى البرنامج التدريبي متناسبا مع احتياجات ومتطلبات المنصب	101
25	يبين كيف كانت البرامج التدريبية	102
26	يبين متى يتم التدريب	103

104	يبين الأساليب المطبقة في التدريب	27
105	يبين ماهي أكثر المناصب استفادة من الدورات التدريبية	28
106	يبين كيف كانت الفترة التدريبية في الصندوق الوطني للتقاعد	29
107	يبين مدى رضا الموظفين بالمناصب التي يشغلونها بعد استقاداتهم من التدريب	30
107	يبين رؤية الموظفين حول تقييم أدائهم	31
108	يبين هل الموظفون على دراية بمعايير تقييم أدائهم	32
109	حول هل يرى الموظف بأن معايير تقييم أدائه فعالة وصحيحة	33
110	يبين مدى رضا الموظفون على نتيجة تقييم أدائهم	34
111	يبين مدى اهتمام الصندوق الوطني للتقاعد بتحسين الأداء	35
112	يبين الطريقة التي يعتمدها الصندوق الوطني للتقاعد في تحسين الأداء	36
112	يبين رأي كل موظف حول ما الذي يؤثر في الأداء	37
113	يبين مدى ملامسة كل موظف لتطور في مهاراته ومعارفه بعد الدورات التدريبية التي أجراها	38
114	يبين نوع المهارات التي اكتسبها الموظفون	39
115	يبين إلى ماذا يرجع زيادة التحكم والدقة بعد أي دورة تدريبية	40
116	يبين ما إذا كان مستوى أداء الموظف تحسن بعد التدريب أم لا	41
116	يبين هل يساهم التدريب في تحقيق أهداف الموظفين	42
117	يبين هل يساهم التدريب في تحسين المردودية الفردية أم مردودية المؤسسة	43
118	يبين ما إذا كان الموظف قد أحس بالدافعية للعمل بعد تدريبه	44

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة.	10
02	أدوات تقييم العملية التدريبية.	41-42
03	الفرق بين تحسين الأداء وتطويره.	54
04	يبين طريقة القوائم في التقييم.	61
05	يبين مساوئ وحسنات طرق التقييم التقليدية.	62
06	يبين الصناديق المكلفة بالتسيير	80
07	يبين أنظمة التقاعد	81
08	توزيع الاستثمارات	90
09	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	92
10	توزيع أفراد العينة حسب السن	93
11	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	94
12	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية	95
13	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	96
14	يبين هل استفاد الموظف من التدريب عند التحاقه بالمنصب	97
15	يبين طبيعة التدريب المستفاد منه من قبل الموظفين	97
16	يبين أين تم التدريب	98
17	يبين عدد الدورات التدريبية التي استفاد منها كل موظف	99
18	يبين مدى ملائمة ظروف التدريب بالنسبة للموظفين	100
19	يبين هل كان محتوى البرنامج التدريبي متناسبا مع احتياجات ومتطلبات المنصب	101
20	يبين كيف كانت البرامج التدريبية	102
21	يبين متى يتم التدريب	103
22	يبين الأساليب المطبقة في التدريب	104
23	يبين المناصب الأكثر استفادة من الدورات التدريبية	105
24	يبين كيف كانت الفترة التدريبية في الصندوق الوطني للتقاعد	106
25	يبين مدى رضا الموظفين بالمناصب التي يشغلونها بعد استفادتهم من التدريب	106
26	يبين رؤية الموظفين حول تقييم أدائهم	107

108	يبين هل الموظفون على دراية بمعايير تقييم أدائهم	27
109	يبين مدى دراية الموظفين بالمعايير التي تدخل في تقييم أدائهم	28
109	حول هل يرى الموظف بأن معايير تقييم أدائه فعالة وصحيحة	29
110	يبين مدى رضا الموظفون على نتيجة تقييم أدائهم	30
111	يبين مدى اهتمام الصندوق الوطني للتقاعد بتحسين الأداء	31
111	يبين الطريقة التي يعتمدها الصندوق الوطني للتقاعد في تحسين الأداء	32
112	يبين رأي كل موظف حول ما الذي يؤثر في الأداء	33
113	يبين مدى ملامسة كل موظف لتطور في مهاراته ومعارفه بعد الدورات التدريبية التي أجراها	34
114	يبين نوع المهارات التي اكتسبها الموظفون	35
114	يبين إلى ماذا يرجع زيادة التحكم والدقة بعد أي دورة تدريبية	36
115	يبين ما إذا كان مستوى أداء الموظف تحسن بعد التدريب أم لا	37
116	يبين هل يساهم التدريب في تحقيق أهداف الموظفين	38
117	يبين هل يساهم التدريب في تحسين المردودية الفردية أم مردودية المؤسسة	39
118	يبين ما إذا كان الموظف قد أحس بالدافعية للعمل بعد تدريبه	40
119	يبين رأي الموظفين حول البرامج التدريبية المطبقة على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد	41



مقدمة



إدارة الموارد البشرية هي العلم الذي يركز على العنصر البشري في الإدارة أي العاملين داخل المؤسسة وذلك من أجل الاستفادة من خدماتهم وتحفيزهم لتطوير مهاراتهم ورفع مستوى أدائهم والتأكد من أنهم يطبقون سياسات واستراتيجيات المؤسسة. أي أنها الإدارة المعنية بتحفيز وتدريب العاملين للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء بفعالية وكفاءة والجمع بين المؤسسة والعاملين بداخلها في الاتجاه والمساهمة في الوصول إلى الأهداف المرجوة لكل منهم.

كما أن مهمة الموارد البشرية لا تقتصر فقط على احتياجات المؤسسة من اليد العاملة واختيار وتوفير هذه الاحتياجات، بل تشمل مواضيع واسعة من ذلك مثل عملية تحسين الأداء عن طريق التدريب، كونها تعد من بين وظائفها والتي تهتم بتطوير وتنمية مهارات وقدرات الأفراد.

يعتبر مدخل تدريب الموارد البشرية من المواضيع الأساسية في عصرنا الحاضر لما له من ارتباط مباشر بالأداء وتحسينه، وقد أصبح هذا المدخل يحتل الصدارة في أولويات العديد من المؤسسات باعتبارها أحد السبل المهمة لتحقيق مستويات عالية من الأداء و بالكفاءة المطلوبة.

وعليه أصبحت وظيفة التدريب استثمارا يكون عائد على الفرد من خلال إكسابه لمهارات ومعارف إضافية، ومفاهيم وقواعد واتجاهات جديدة وكذلك على مستوى المؤسسة من خلال تحسين نوعية الإنتاج وزيادته. فعلى الإدارة توفير الإمكانيات المادية والمختصين من أجل التدريب والتي قد تكون مكلفة للمؤسسة، ولكن عائد ذلك يكون مربحا لها وذلك من خلال تحسين مستوى كفاءة الأفراد وأدائهم وكذا رفع الإنتاجية، وبالتالي ضمان استمرارية المؤسسة ونجاحها.

1- الإشكالية:

بناء على ما سبق تظهر لنا الإشكالية في التساؤل الرئيسي التالي:

• إلى أي مدى يساهم التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعريريج؟

وبغرض الإجابة على التساؤل الرئيسي تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ماهي درجة تطبيق التدريب في المؤسسة محل الدراسة؟
- 2- على أي أساس يتم تحديد البرامج التدريبية بالمؤسسة محل الدراسة؟
- 3- هل توجد علاقة بين التدريب وتحسن الأداء في المؤسسة محل الدراسة؟

2- الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

• يساهم التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعريريج.

وقد تفرعت هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى: تطبق المؤسسة محل الدراسة التدريب بدرجة كبيرة.

الفرضية الفرعية الثانية: يتم تحديد البرامج التدريبية حسب احتياجات الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة إيجابية بين التدريب وتحسن الأداء في المؤسسة محل الدراسة.

3- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة وبناء على الطرح السابق لإشكاليها وفرضياتها إلى محاولة التأكيد على النقاط التالية:

-التأكيد على أهمية اعتبار المورد البشري أصلا استراتيجيا من أصول المؤسسة والمحرك الأساسي لباقي مواردها والموجه الأول لأدائها.

- تسليط الضوء على أهمية تقييم أداء الموارد البشرية في العملية التدريبية.

- التعرف على الطرق المختلفة لتقييم الأداء.

-الكشف عن واقع تدريب الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.

-التعرف على أهم الأساليب المعتمدة في تدريب الموارد البشرية.

-الكشف عن مدى تأثير التدريب على تحسين الأداء من خلال دراسة ميدانية للصندوق

الوطني للتقاعد بـ برج بوعريـريـج.

4- أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية متغيري الدراسة في حياة المؤسسات حيث تكمن أهميته فيما يلي:

-توجيه المؤسسات نحو استغلال مواردها البشرية من أجل تحسين أدائها.

-الإحاطة والإلمام بالجوانب المتعلقة بإدارة أداء الموارد البشرية بالإضافة إلى معرفة أهمية

التدريب في عملية تحسين الأداء البشري.

-تقديم معلومات، اقتراحات وتوصيات تساهم بحول الله في استفادة المسؤولين على مستوى

المؤسسات المحلية في مجال تحسين أداء المورد البشري.

-إفادة المؤسسات الجزائرية بدراسة واقعية تمس أحد مشاكلها فيما يخصت تحسين أداء

العاملين.

-لفت الانتباه للباحثين والمسؤولين في مجال تسيير الموارد البشرية لهذا الموضوع وتحليل

أبعاده.

5- أسباب اختيار الموضوع:

من أهم الأسباب الداعية لاختيار موضوع الدراسة نذكر:

1- رغبة منا بتحسيس المؤسسة بقيمة تحسين كفاءة الموارد البشرية وتدريبها وتقييم أدائها، لأن ذلك سيساهم في نجاحها وتميزها.

2- بناء على ما نلاحظه من ضعف الاهتمام بتطوير الموارد البشرية في المؤسسات المحلية، وتقديمها الأولوية لتوفير الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الاستثمار في الموارد البشرية.

3- إيماننا بأن سوء الاختيار الجيد للبرامج التدريبية المناسبة لاحتياجات العامل أو غيابها يمثل أهم أسباب ضعف الأداء البشري.

4- الاهتمام بمواضيع تنمية الموارد البشرية كونها جزء مهم من التخصص.

6- حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في:

الحدود المكانية: ارتكزت حدود الدراسة ضمن حدود مدينة برج بوعرييج.

الحدود الزمنية: امتدت فترة البحث من الفترة الممتدة من 2020/04/28 إلى 2020/05/10.

7- صعوبات الدراسة:

إن أي عمل بحثي لا يمكن أن يخلو من المعوقات التي يواجهها أي باحث والتي يمكن تحديدها في النقاط التالية:

- بالرغم من كثرة الكتب باللغة العربية في مجال التدريب إلا أن مواضيعها تتشابه ولا تقدم الجديد.

-نقص الكتب باللغة الأجنبية في موضوع التدريب فالأغلبية تكون مواضيعها مجرد دراسة حالة وهذا لا يفيدنا كثيرا في الجانب النظري للدراسة.

-أما أهم الصعوبات التي واجهتنا هي الظروف الاستثنائية التي تمر بها البلاد والعالم ككل جراء جائحة كورونا وما ترتب عنها من استحالة التنقل لجمع المعلومات، وضعف تدفق الانترنت مما شكل لنا صعوبة في التواصل والنقاش مع الزميل والمشرف.

8- هيكل الدراسة:

بغية الإحاطة بالموضوع ودراسته بشكل وافي ارتأينا تقسيم الدراسة إلى جانبين: جانب نظري وآخر تطبيقي؛ مقسمة بذلك إلى ثلاث فصول، يأتي الفصلين الأول والثاني ضمن الإطار النظري للدراسة، حيث تناولنا في الفصل الأول عموميات حول إدارة وتدريب الموارد البشرية في المؤسسة، فيما تضمن الفصل الثاني الإطار النظري لأداء الموارد البشرية، أما الفصل الثالث فخصصناه للدراسة الميدانية في محاولة لإبراز دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد ببرج بوعرييج.

9- منهج الدراسة:

سعيًا للإجابة عن إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، اخترنا مزيج من المناهج فاستعملنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى النتائج المحددة وهو الأكثر توافقًا مع طبيعة الدراسة، كما اعتمدنا المنهج التاريخي للتعرف على التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية هذا فيما يتعلق بالجانب النظري، واعتمدنا في الجانب التطبيقي منهج دراسة الحالة للصندوق الوطني للتقاعد ببرج بوعريبرج بهدف الاطلاع على واقع التدريب في هذه المؤسسة.

10- الدراسات السابقة:

بالإضافة إلى المعلومات المتحصل عليها من الكتب والمجلات والملتقيات، هناك دراسات سبقتنا في الموضوع المدروس، نذكر منها:

1-دراسة (فردوس بن عزة، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاقتصادية، جامعة ورقلة،

الجزائر، 2015/2016)هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتم إسقاط الجانب التطبيقي على العيادة الطبية الجراحية ضياء بورقلة، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

-التدريب ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق الغاية المتمثلة في الأداء الكفاء وقد لا

يكون جميع العاملين في المؤسسة معينين ببعض أنواع التدريب لكنهم جميعا بحاجة إلى تدريب يناسب قدراتهم ومناصبهم وأهداف المنظمة.

-التدريب يختلف حسب مرحلة التوظيف ونوع الوظيفة وحسب المكان، و المنظمة تختار من

بين أنواع التدريب ما يناسبها، وهذا حسب طبيعة تركيبة مواردها البشرية، نشاطاتها، الإمكانيات والمعدات التدريبية والمالية التي تتوفر عليها.

-أن التدريب كمتغير مستقل يؤثر على أداء العاملين كمتغير تابع بدرجة قوية وذلك بمعامل

ارتباط قدره 76%.

-أظهرت نتائج الدراسة أن عناصر التدريب (برامج التدريب، المدربون والمتدربين) في عيادة

الطبية الجراحية الضياء فاعلة ويساعد على تحسين أداء العاملين بدرجة كبيرة.

2- دراسة (سميرة بن شعبان، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة

الماستر في علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945 -قائمة- ، الجزائر، 2018/2019)،هدفت هذه

الدراسة إلى التعرف على دور التكوين في تحسين أداء العاملين، وتم إسقاط الجانب التطبيقي على مديرية التربية بولاية قالمة، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- أن التكوين يساهم في تنمية وتطوير قدرات الأفراد العاملين بمديرية التربية.

- أن التكوين يساعد العاملين في اكتساب معلومات ومعارف جديدة وتزويدهم بالأساليب الجديدة وصقل مهاراتهم التي تساعدهم في أداء المهام الموكلة لهم بكفاءة وفعالية.

- يعتبر التكوين أفضل أنواع الاستثمار، فهو وسيلة لتنمية الموظفين وليس غاية.

- للمكون دور في تحسين العملية التكوينية وبالتالي تحسين أداء العاملين.

3- دراسة (أحمد بن بشير بن محمد المدني، أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة، أطروحة

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين لسنة 2009)، هدفت هذه الدراسة إلى

توضيح أثر التدريب على أداء العاملين بمؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية بالمملكة، كما توصلت

الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:


-تختلف المناهج والمحتويات التدريبية عن مواكبة التقدم المستمر وأساليب التدريب العصرية.

-عدم وجود دورات بالقدر المطلوب في المجال الفني والتقني والصيانة، وقصر الدورة التدريبية


من الناحية الزمنية.

-لا توجد قاعدة بيانات خاصة بالمتدربين ولا توجد متابعة.

-لا يتم تصميم الدورات التدريبية حسب حاجة العمل.



الفصل الأول



تمهيد:

تتسم المؤسسات المعاصرة بنظرة ثابتة لأبعاد ومتغيرات المستقبل بعيد المدى سواء كان ذلك على صعيد بنائها الفكري والإيديولوجي أو عند ممارستها لمختلف الأنشطة ومجالات العمل، ويختلف نجاح هذه الأنشطة في مختلف مجالاتها على مدى كفاءة أنشطة الموارد البشرية تلك التي تعمل على تنمية الاستفادة من العنصر البشري باستخدام عدة وسائل وآليات من بينها التدريب الذي يعتبر الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وإكسابه معارف ومهارات جديدة تساعد في تحسين عمله وتطوير أداءه وبالتالي تطوير أداء المؤسسة ككل.

يلعب التدريب دوراً أساسياً في التأثير على زيادة فعالية وكفاءة المؤسسات، حيث أصبح التدريب من النشاطات الأساسية المسندة لإدارة الموارد البشرية، باعتباره أحد المحاور الاستراتيجية الرئيسية لتدعيم وتنويع مهارات وخبرات ومعارف العاملين في تلك المؤسسات والذي يهدف إلى زيادة الإنتاجية والتحسين المستمر للأداء.

وبغرض الإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بتدريب الموارد البشرية سوف نتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: مدخل حول التدريب.

المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية.

إن إدارة الموارد البشرية هي مفهوم واسع تركز على المورد البشري وقد شهدت عدة تغيرات في مهامها مع مرور الزمن والتطور العلمي حيث سنحاول خلال هذا المبحث التطرق إلى أهم المفاهيم الأساسية حول إدارة الموارد البشرية من تعريفها، أهميتها، أهدافها، تطورها، تنظيمها ووظائفها.

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية:

هناك العديد من التعريفات الإدارية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ومنها ما يلي:

التعريف الأول: "هي مجموعة السياسات والممارسات المستخدمة في المؤسسة لمعرفة، اكتساب

إدماج، تنظيم، تطوير، وتعبئة الكفاءات الفردية والجماعية الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة".¹

التعريف الثاني: عرف (Storey) إدارة الموارد البشرية بأنها النموذج المتميز لإدارة العنصر البشري،

الذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع استراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة،

الولاء والقدرة على الإبداع والابتكار والتجديد.²

التعريف الثالث: هي إدارة تركز على إعداد واختيار الموظفين بطرق علمية وإدارية سليمة وفق آليات

متطورة وحديثة تواكب التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية كما تعمل على تطوير الموظفين، الإداريين

وتنيطهم إدارياً وعلمياً وثقافياً، بالإضافة إلى العمل على اختيار أفضل الطرق في وضع المعايير الخاصة

بالمكافآت المتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين.³

وفق النظرة الحديثة: "هي مفهوم علمي واسع للإدارات البشرية المتخصصة بإدارة الموظفين وإدارة

شؤون الموظفين والعاملين والأفراد وإدارة الأفراد القديمة وتنميتها وتطويرها إلى دراسات أكاديمية حديثة في

إدارة الموارد البشرية لتصبح إدارة موارد بشرية حديثة باعتبارها نظام هام وفعال في الأنظمة الإدارية

للمنظمات والمنشآت كما أن إدارة الموارد البشرية الحديثة تسعى إلى تنشيط الأهداف والمهارات الاجتماعية

والأسرية والتنظيمية والإدارية والإنسانية".⁴

وفق النظرة التقليدية: "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد

البشرية، تطويرها، تحفيزها والحفاظ عليها لما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة

والفعالية".⁵

¹ - Jean-Marie et Peretti, **FAQ : Ressources Humaines**, Dunod, Paris, 2006, p6.

² - يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية "قضايا معاصرة في الفكر الاقتصادي" ، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص28.

³ - محمد سرور الحريزي، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص14.

⁴ - محمد سرور الحريزي، الإدارة الحديثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014، ص163.

⁵ - أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص22.

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية في المؤسسة

جدول رقم (01): الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة.

إدارة الموارد البشرية الحديثة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
1- اهتمت بعقل الإنسان وقدراته الذهنية في الابتكار وتحمل المسؤوليات.	1- اهتمت بالجانب المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية.
2- تهتم باستغلال إبداع الأفراد وصقل مواهبهم وتمكينهم في مواجهة المتغيرات البيئية.	2- وظيفة إدارية تقوم بالتخطيط والتوصيف للوظائف والتعيين وتقييم الأداء والتحفيز والتدريب.
3- تعتبر العنصر البشري رأسمال بشري وفكري.	3- تعتبر العنصر البشري موردا بشريا.
4- اهتمت بتحليل البيئة الخارجية بهدف تحقيق ميزة تنافسية.	4- اهتمت بتحسين كل ما هو داخل المؤسسة.

المصدر: بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية "المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص21.

التعريف السادس: هي الإدارة الاستراتيجية التي تعنى بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري.¹

ومنه فإن إدارة الموارد البشرية هي إدارة أو النموذج الذي يهتم بالعنصر البشري لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال وضع استراتيجيات وآليات الاستقطاب للحصول على أفضل العاملين ذوي كفاءات وقدرة على الإبداع والتجديد باستمرار.

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع عنصر مهم وحرص من عناصر الإنتاج وأكثر موارد المؤسسة عرضة لتأثير بالتغيرات البيئية الداخلية للمؤسسة والتغيرات البيئية الخارجية العامة ويتفق أغلب كتاب الإدارة بشكل عام والإدارات الوظيفية بشكل خاص بأن المؤسسة بإدارة الموارد البشرية تتمكن من إحراز الكثير من المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة التحديات البيئية وضمان الاستمرار والبقاء وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- الاهتمام بالموارد الرئيسية في المؤسسة وهي العمال.
- اختيار العمال المناسبون لشغل الوظائف.

¹ - فريد كورتل ومينير نوري، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص49.

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية في المؤسسة

- القيام بتطوير مهارات العمال بالمؤسسة حيث لا يمكن تأسيس المؤسسة من دون إدارة الموارد البشرية.¹

• إن التكامل الذي تعرفه إدارة الموارد البشرية واستراتيجيتها التي يتم اعتمادها من قبل المنظمة مع الاستراتيجية العامة، وتحولها من مجرد إدارة استشارية إلى إدارة تنفيذية مشاركة تماما في صنع استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها يزيد من أهميتها بصفتها المسير الأول لأهم عنصر بإمكانه تحقيق القيمة المضافة العالية وزيادة القدرة التنافسية.

وبصفة عامة تزيد أهمية إدارة الموارد البشرية وتتعلق بالفوائد التي تجنيها المجتمعات ككل من أعمال ونشاطات الموارد البشرية ووجوب وجود إدارة تخصصها وتنميتها "لأنها إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة إذ أن ما يميزها عن باقي الأصول كونها أصول مفكرة بافتراض أن الإدارة تسعى دائما للاستفادة المثلى من مواردها (رؤساء ومرؤوسين) فتشجعهم وتدفعهم للاجتهد والابتكار وتهيئ لهم مناخا ينمي ذلك وينشطه".²

ثالثا: أهداف إدارة الموارد البشرية:

بما أن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة هي نفسها التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة في كل التنظيمات سواء كانت إنتاجية، تجارية، حكومية، خاصة..... الخ، يعتبر الأفراد عنصرا هاما وحيويا، ويتوقف بقاء المنظمة وتحقيق أهدافها على الطريقة التي تم استخدامها في الحصول على الأفراد وإدارتهم بواسطة القيادات.³

• حيث تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:⁴

- العمل على استقطاب وجلب العمالة اللازمة للمنظمة.
- إكساب العمال مهارات وقيم ومعارف لتحقيق ذواتهم وجعلهم مصدرا للابتكار والإبداع الدائم للمنظمة.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتخفيض تكلفة العمل من خلال تخفيض معدلات دوران العمل والغياب من أجل تحقيق أهداف المنظمة واستمرارها.
- العمل على تحقيق أهداف العاملين وإشباع رغباتهم وحاجاتهم وخلق مناخ ثقة بين الأعوان المختلفة من خلال تدعيم الحوار والتواصل لخلق جو من الرضا الوظيفي.

¹ بشيخ جميلة، دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية "دراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة للأمومة والطفل بمستغانم"، مذكرة ماستر منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2017/2016، ص12.

² ناصر بن حمود، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية "دراسة ميدانية بملنة نومديا بقسنطينة"، رسالة دكتوراه منشورة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 1، 2017/2016، ص70-71.

³ مواس عبد القادر والشيخ محمد، دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء "دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية سعيدة"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان الملحقه الجامعية بمغنية، 2015-2016، ص6.

⁴ عبد العلي امبارك ومحمد أوغرب، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية "دراسة حالة ميدانية بمؤسسة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة بمغنية"، مذكرة ماستر منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان المركز الجامعي مغنية، 2015-2016، ص4.

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية في المؤسسة

- وضع نظام أجر عادل ومتوازن يضمن توزيع الأجر بين العاملين.
- العمل على إرساء الترابط، التعاون، التوافق والتنسيق بين الجهود وكذا تنشيط وإقحام العاملين وإشراكهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- بالإضافة إلى هذه الأهداف توجد أهداف أخرى فرعية تتمثل في:¹
 - إيجاد الحافز لدى القوى العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المنظمة.
 - إيجاد علاقة إنسانية طيبة داخل الهيكل التنظيمي.
 - إيجاد مناخ عمل صحي آمن.
 - رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.
 - توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق الأهداف.
- كذلك تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الفعالية في الأداء الوظيفي وذلك من خلال المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسير بخطى متقدمة دائمة في وجه الضغوط الداخلية والخارجية، وأحيانا يطلق على هذا الهدف اصطلاحاً "الوقاية التنظيمية".²

المطلب الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية

إن الكثير من سياسات التوظيف والاستخدام للموارد البشرية، يمكن إرجاع أصولها العلمية إلى الحضارات القديمة، وما يدل على ذلك بناء الأهرامات المصرية حيث يقدر العلماء أن بناء الهرم الأكبر قد استنفذ جهد ما يزيد عن مائة ألف موظف وعامل لمدة عشرين عاماً، ما يشير إلى القدرات الإدارية والتنظيمية لاستخدام الموارد البشرية فنياً وإنسانياً.

كما كانت الدولة الآشورية من الدول التي اهتمت بسياسة الأجور والمرتبات بتحديد حد أدنى للأجور بجانب نظام للحوافز والمكافآت التشجيعية، كما وضع الإغريق أسس دراسة الحركة والزمن لتحديد الأجر المناسب لكل وظيفة في ضوء أهميتها النسبية لباقي الوظائف.³

المراحل التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية

عرفت إدارة الموارد البشرية خلال العقود الأخيرة تطوراً ملحوظاً ودائماً ولذا فإن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية لم يستقر إلا بعد سلسلة طويلة من التطورات التي مرت على الجنس البشري وهو يمارس العمل، وللتعرف على ذلك سنتبع المراحل التاريخية:

¹ - سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص33.

² - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص38.

³ - فريد كورتل ومينير نوري، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص51-52.

1- قبل الحرب العالمية الأولى:

لم يكن في العصور البدائية توظيف، ففي مرحلة العبودية كان الفرد العامل ملكا لصاحبه ويتقاضى أجره على شكل غلة، وفي مرحلة النظام الحرفي كان التوظيف، الأجر، التدريب تؤدي من قبل الحرفي ذاته، وفي بداية الثورة الصناعية كان التوظيف عند بوابة المصنع، يفتح يمر الأقوياء ثم يغلق، أما التأديب فقط كان لرب العمل مطلق الحرية وقد اتسمت هذه الفترة بقلّة المؤسسات ذات الحجم الكبير التي كانت تدار من قبل مالكيها والذي كان يقوم بتسيير الأفراد، فالمالك أو المدير هو الذي يتولى المهمة، وقد يساعده في ذلك الكاتب العام أو المحاسب. أما وظيفة الأفراد كممارسة، فقد كانت موجودة لكن دون أن يكون لها وجود في الهيكل التنظيمي. فعادة ما يتولى الوظيفة مندوب الأمانة العامة أو مندوب رب العمل بالرجوع إلى الوظائف الأساسية التي تمثل الإدارة التي أكد عليها فايول والتي لم يذكر فيها وظيفة الأفراد حيث ذكر الوظيفة التقنية، التجارية، المالية، المحاسبية والأمنية للإدارة والتي تطبق على الأفراد دون شرح للمضمون، ذلك على عكس جيوليك الذي يرى أن وظيفة إدارة الموارد البشرية من دعائم النشاط الذي يتضمن التخطيط، التقييم، التوجيه، التنسيق، إعداد التقارير وتقديمها.¹

2- ما بين الحربين العالميتين:

لقد تطلب تضخم الإنتاج أن تتوجه الإدارة لتوفير احتياجاتها من العاملين للوفاء بمتطلبات ذلك التوسع في الإنتاج رغم ظروف الحرب العالمية الأولى وما سببته من نقص في عرض القوى العاملة ولذا فقد فكرت الإدارة وبجدية في إنشاء إدارات متخصصة تتولى أنشطة تسيير الموارد البشرية. أما خلال الحرب العالمية الثانية فقد أفرزت نفس ما أفرزته الحرب العالمية الأولى، ولكنها ركزت على العناية بالإنسان الذي هو محور الإنتاج وبالتالي أوجبت العناية بتسيير الموارد البشرية.²

3- خلال الخمسينات والستينات:

اتسمت بالتغيرات البيئية كتعاظم دور الدولة كمستخدم ومعدل، تنامي قوة النقابة مما خلق مواقف وصعوبات خطيرة كان لا بد من مواجهتها والتغلب عليها ومن أمثلة تلك المشاكل: تقييد الإنتاج، الإضرابات ومقاومة التغيير.

لقد تميزت هذه المرحلة بتطور التشريع الاجتماعي وتنشيط المفاوضات الجماعية والمفاوضات على الإنتاجية، مما أدى إلى ظهور ما يسمى بإدارة العلاقات الصناعية للتأكيد على العلاقات بين الشركاء الاجتماعيين، فقد تحولت إدارة الأفراد في هذه الفترة إلى وظيفة اجتماعية مسيرة من قبل إداريين ذوي إحاطة واسعة بالقانون، همهم الوحيد التأكيد على احترام القوانين.

4- نهاية الستينات إلى منتصف السبعينات:

¹ -عبد العلي مبارك ومحمد أوغرب، مرجع سبق ذكره، ص 8-9.

² -فريد كورتل ومينير نوري، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 53.

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية في المؤسسة

بعد أن كبر حجم المؤسسات وتزايد عددها وكثر العاملون بها، أصبحت المؤسسات بمثابة منظمات اجتماعية ومجتمعات إنسانية، قد عزز هذا الاتجاه تجارب الهاورتون، حيث لم تترك مجالاً في أن العامل الإنساني لا يمكن اعتباره على نفس مستوى عوامل الإنتاج الأخرى، بعد أن تبين له أن العامل البشري تحركه اعتبارات سيكولوجية معينة تفوق لحد كبير غيرها من الاعتبارات المادية الأخرى وأن السبيل لانتفاع من الطاقات البشرية الكامنة هي عن طريق الإقناع والترغيب وأن الأهداف النهائية للمؤسسة تتحقق إذا ما بذل العمال جهودهم طواعية واختياراً لا كرهاً وإجباراً.

5- المرحلة ما بين 1975-1985:

دخلت الوظيفة الاجتماعية في هذه المرحلة مرحلة نوعية تخطت فيه الجهد الديناميكي للعمال وانتقلت إلى مرحلة تنمية إسهامات الأفراد وتحفيزهم بكيفية تؤهلهم وتمكنهم من تعظيم النتائج والتأكيد بشكل أكثر على المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات.

6- نهاية الثمانينات إلى ما فوق:

نظراً للتحديات التي واجهت المؤسسة، ظهرت نظرة حديثة للعناصر البشرية والتي لا تعتبرهم وحدات فردية بل تعتبرهم مورداً يجب تعبئته وتنميته وتطويره وصيانته، حيث أصبحت تمثل أهم مورد استراتيجي بالنسبة للمؤسسة نتيجة لاحتدام المنافسة وتسارع التغير التكنولوجي وتغير التقنيات. إن تحديات سنوات التسعينات من القرن العشرين، أملت تعديلات وتغييرات جعلت من الموارد البشرية منبع قوة وتطوير ونجاح للمؤسسة من أجل مواجهة التحديات واختيار مراحل نمو مختلفة، مما يستوجب من المؤسسات الرغبة في الريادة إعادة ترتيب أولوياتها، حيث أصبحت الموارد البشرية المدخل الفعال لمواجهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.¹

المطلب الثالث: تنظيم إدارة الموارد البشرية ووظائفها

أولاً: تنظيم إدارة الموارد البشرية

إن التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية ينبغي أن يراعي في تصميمه عدة عوامل ليكون وسيلة فاعلة لتحقيق أهداف هذه الإدارة فقد دلت الدراسات أن نسبة كبيرة من المؤسسات لا زالت تقوم بالدور التقليدي ذو الطابع الاستشاري، أي أنها تقوم بتوفير المشورة والتنسيق للإدارات العاملة في العمليات المتعلقة باستقطاب وتعيين وتدريب وحفظ القيود والسجلات للعاملين، والعمل كضباط ارتباط بين الإدارة، العاملين، الحكومة والنقابات العمالية للعاملين، فالتنفيذ الفعلي لتلك المهام يختلف من مؤسسة إلى أخرى، فبعض المؤسسات خاصة في مراحل النشأة والتأسيس، تحاول الإدارات العاملة القيام باستقطاب وتعيين العاملين وقد تخصص موظفاً أو وحدة صغيرة لمتابعة وتنظيم وتنسيق تلك المهام، إلا أن اتساع حجم المؤسسات وتعدد تخصصاتها وانتشارها الجغرافي لا يسمح لها بالمضي قدماً في

¹ - عبد العلي امبارك ومحمد أوغرب، مرجع سبق ذكره، ص 9-10.

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية في المؤسسة

ترك أعمال إدارة الموارد البشرية للإدارات العاملة، مما يتطلب ضرورة إنشاء قسم أو إدارة متخصصة للقيام بأعباء إدارة العاملين في المؤسسة.¹

1- أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية:

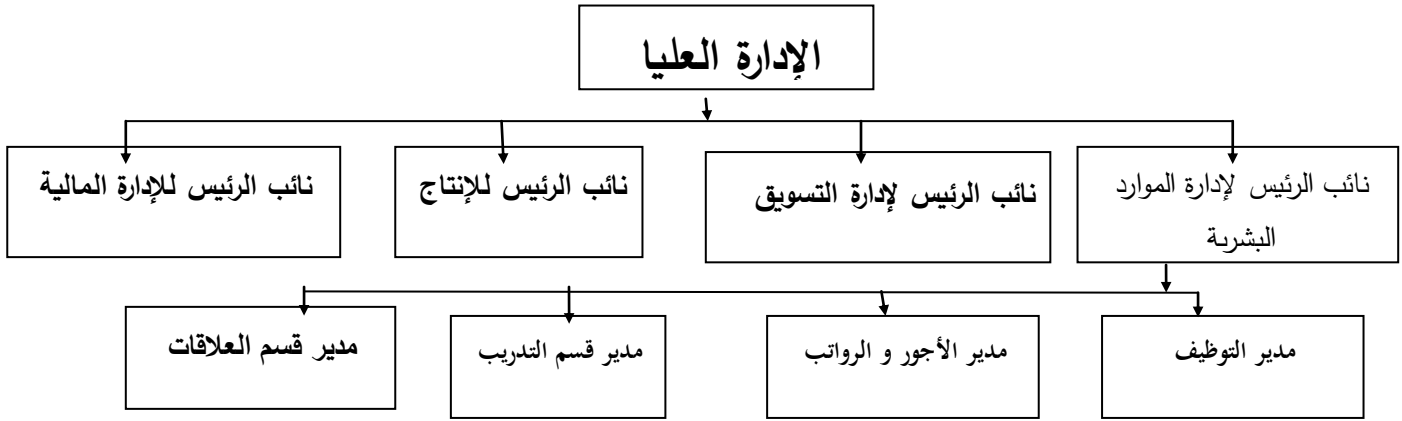
تتمثل في الأشكال التالية:²

(أ) الشكل القائم على الأقسام:

يشيع استخدام هذا الشكل في المنظمات الكبيرة التي تتعدد فيها وحدات الأعمال علاوة على تمتع إدارة الموارد البشرية بجميع الأدوار الاستراتيجية الاستشارية والإدارية التشغيلية ذات الطبيعة التنفيذية، في هذا النوع من المنظمات ترتبط إدارة الموارد البشرية بالإدارات العليا من خلال نائب الرئيس للموارد البشرية الذي ترتبط فيه بالمستوى الأدنى مجموعة من الأقسام هي: - قسم التوظيف؛ - قسم التدريب والتطوير؛ - قسم المزايا والمكافآت؛ - قسم العلاقات.

ويظهر موقع إدارة الموارد البشرية في الهرم التنظيمي للمنظمة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): إدارة الموارد البشرية في هيكل الأقسام



- الاستقطاب والاختيار
- تحديد المكافآت
- التدريب والتطوير
- العلاقات
- التعيين وتحليل المعلومات
- تحديد المزايا
- إدارة المسار الوظيفي
- النزاعات
- السلامة المهنية.

المصدر: فريد كورتل ومنير نوري، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 80.

يمكن استخدام مصطلح الإدارات الوظيفية للإشارة إلى هذا النوع من الهيكل، حيث تظهر الإدارة العليا في قمة الهرم التنظيمي وهي مسؤولة عن وضع الاتجاه الاستراتيجي العام للمنظمة، ثم تأتي إدارة الأعمال في المستوى الثاني وتتخصص في تحديد طريقة التنافس في الأعمال المختارة وأخيرا تأتي الإدارات الوظيفية ومنها إدارة الموارد البشرية في المستوى الثالث من الهرم دون فقدان التنسيق بين المستويات الثلاثة، أي أن

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 93-94.

² - فريد كورتل ومنير نوري، مرجع سبق ذكره، ص 79-82.

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية في المؤسسة

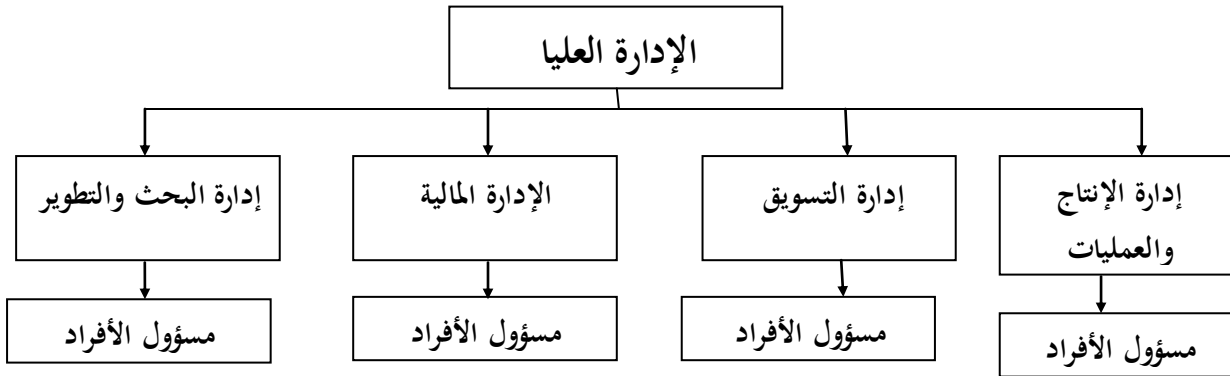
نشاطات إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون متناسقة مع نشاطات الأعمال والمستوى العام في المنظمة، وهذا التنسيق في النشاطات والجهود هو الذي يعكس مبدأ الشراكة في اتخاذ القرارات في المنظمة.

ب) الشكل القائم على المركزية:

يعتمد اتجاه المنظمة المركزية أو اللامركزية على فلسفتها وثقافتها وكفاءة النشاطات الوظيفية الاستراتيجية فيها، وفي الشكل القائم على المركزية تكون القرارات الجوهرية وصناعة الاستراتيجيات والسياسات محصورة في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة، ولما كانت قرارات إدارة الموارد البشرية وخاصة تلك المتعلقة بالتخطيط والتوظيف والتدريب من القرارات الاستراتيجية نظرا لما تتضمنه من كلف ومخاطر فإن سلطة اتخاذها القرار تسند إلى الإدارة العليا للمنظمة وتتوزع بقيمة القرارات الخاصة بالموارد البشرية على الإدارات الوظيفية الأخرى، لذا فإن هذا الشكل من التنظيم يضيء الدور التنفيذي على إدارة الموارد البشرية ويعتبرها إدارة أفراد تمارس نشاطات كتابية بحتة دون أن يكون لها دور استراتيجي في رسم الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة.

يشيع استخدام هذا الشكل من التنظيم في المنظمات التي تتميز بكثافة رأس المال فيها، أي ذات المستوى التقني العالي بحيث يظهر موقع إدارة الموارد البشرية كما يعرضه الشكل التالي:

الشكل رقم (02): إدارة الموارد البشرية في الهيكل المركزي



المصدر: فريد كورتل ومنير نوري، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 80.

يظهر الشكل بأن مسؤول الأفراد يرتبط لكل إدارة وظيفية متخصصة ويبرر هذا النوع من التنظيم بأن الإدارة الوظيفية هي التي تمتلك معلومات أدق عن كم ونوع الأفراد المطلوبين، فهي التي تحدد عددهم وخصائصهم المهارية والمعرفية وبما يتناسب مع طبيعة الأعمال التي تمارسها.

2- موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:¹

يتم استحداث تشكيل تنظيمي خاص بهذه الإدارات في المؤسسات الكبيرة حيث يمارس هذا التشكيل كافة النشاطات والوظائف المرتبطة بالموارد البشرية من اختيار وتدريب وتطوير وتحفيز وغيرها، يرأس هذه الإدارة غالبا مدير عام يدعى بالمدير التنفيذي لإدارة الموارد البشرية، حيث يكون مسؤولا عن العديد من

¹ - فريد كورتل ومنير نوري، مرجع سبق ذكره، ص 83-86.

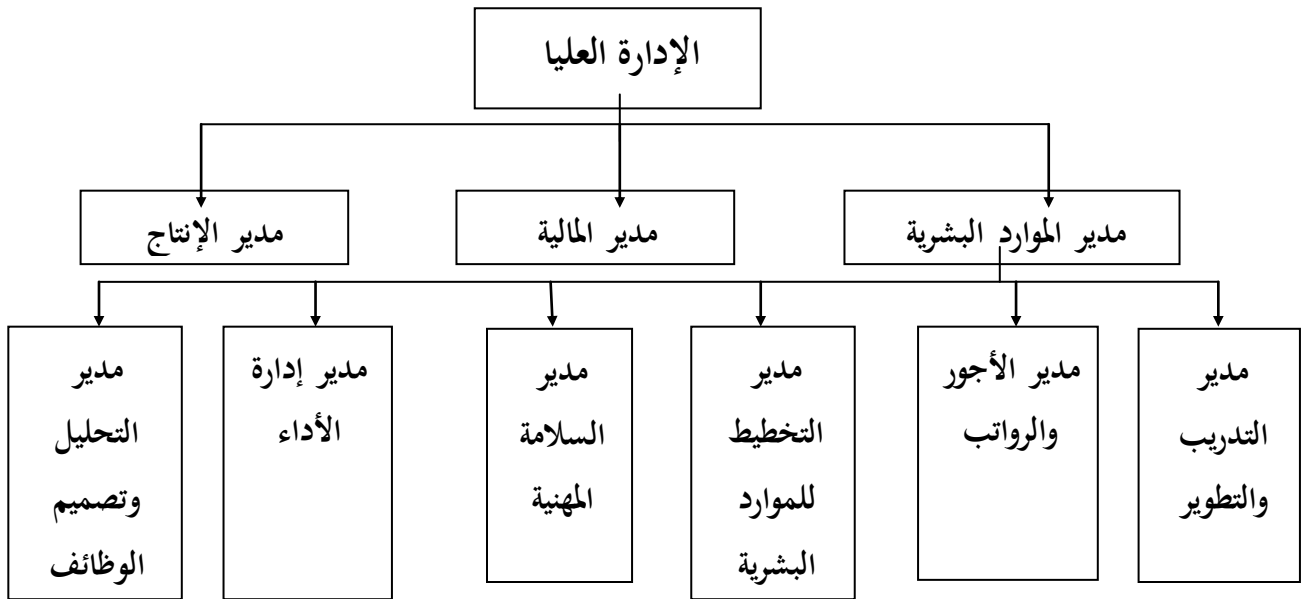
الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية في المؤسسة

المهام والوظائف الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة ويكون ممثلاً في الغالب في مجلس الإدارة العليا لوضع استراتيجيات الموارد البشرية المتوافقة مع استراتيجية المؤسسة، وقد تنبثق عن هذه الإدارة الرئيسية تشكيلات تنظيمية فرعية وفق نشاطات إدارة الموارد البشرية ويدير هذه التشكيلات متخصصين في كل نشاط كإدارة التدريب، إدارة التعيين، الاختيار وإدارة التحفيز.

أما في المؤسسات الصغيرة فغالبا ما تناط مهمة إدارة الموارد البشرية بالمالكين إذا كانت المنظمة ضمن القطاع الخاص أو بالإدارة العليا إذا كانت المنظمة ضمن القطاع العام، كما قد تسعى بعض المنظمات إلى إناطة وظائف هذه الإدارة إلى هيئات متخصصة في إدارة الموارد البشرية. لتوضيح موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة لابد من تحديد النماذج التنظيمية المعتمدة من قبل مختلف المؤسسات.

(أ) **التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية:** كما سبق وأن أشرنا أنه يمكن وجود إدارة مستقلة للموارد البشرية في المؤسسة، وغالبا ما ترتبط هذه الإدارة بالإدارة العليا مباشرة، ويتفرع منها إدارات فرعية متخصصة بكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03): نموذج لتنظيم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة



المصدر: فريد كورتل ومنير نوري، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 84.

من خلال هذا الشكل نلاحظ ما يلي:

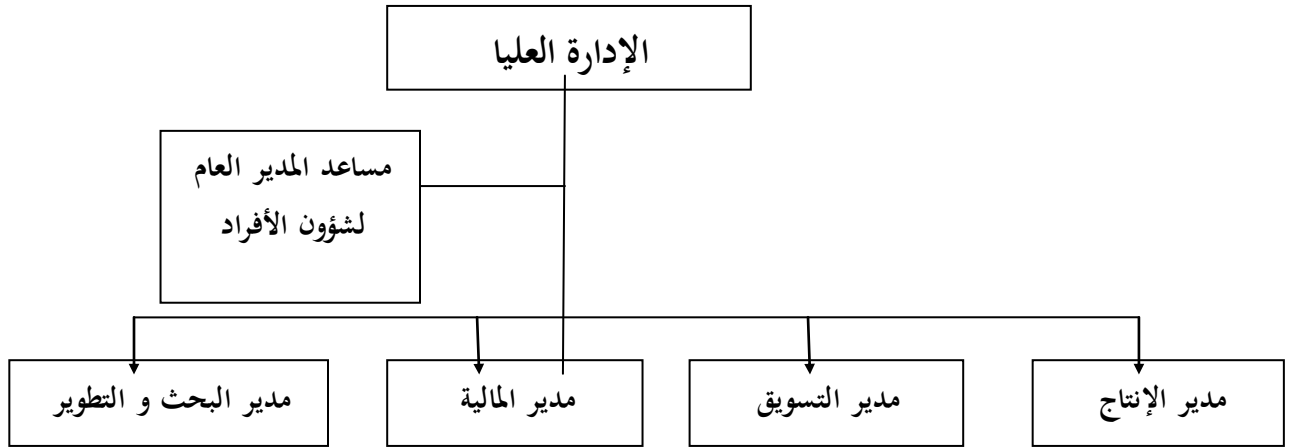
- وجود إدارات مركزية داخل المنظمة تستمد صلاحياتها من الإدارة العليا وتتفرع منها إدارات متخصصة كل في كل وظيفة من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية ويدير كل إدارة متخصص أو استشاري.
- تمتلك هذه الإدارة المركزية صلاحيات اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية لعموم المنظمة، إذ يكون مديرها عضو في مجلس الإدارة العليا ويقوم بالمساهمة الفاعلة في وضع

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية في المؤسسة

الخطط الخاصة بالموارد البشرية بالتوافق مع استراتيجيات المنظمة؛ وهذا الترابط الهيكلي التنظيمي يسمى بالترابط المتكامل.

ب) **التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية:** النموذج الثاني الذي تعتمد عليه المنظمات المعاصرة في تنظيم إدارة الموارد البشرية هو النموذج اللامركزي، أي إناطة مهام ونشاطات هذه الإدارة إلى جميع الإدارات في المنظمة. ووفق هذا النمط من أنماط التنظيم يقوم المديرون التنفيذيون باختبار وتعيين وتدريب وتحفيز العاملين لإدارتهم وفق طبيعة نشاط الإدارة، والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم (04): التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: فريد كورتل ومنير نوري، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 86.

يلاحظ من الشكل التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية أن معاون المدير العام لشؤون الأفراد يمتلك صلاحيات استشارية في شؤون الأفراد ويمتلك مدراء الأقسام التنفيذية جميع الصلاحيات الخاصة بإدارتهم، وكذلك الصلاحيات المتعلقة بإعداد وتصميم أنظمة الموارد البشرية وفق طبيعة العاملين نشاطات ومهام إدارتهم.

ثانياً: وظائف إدارة الموارد البشرية:

لقد ساهمت المدرسة العلمية بقيادة "Tylor" ومدرسة العلاقات الإنسانية "ELTON MAYO" في وضع اللبنة الأولى لوظيفة إدارة الموارد البشرية، حيث اهتمت الأولى بوظائف الاختيار، التدريب، التطوير والتحفيز، ثم جاءت الثانية التي اهتمت بالعلاقات بين مختلف الفاعلين في المنظمة من عمال، نقابات وإدارة، كما اهتمت بالسلامة والأمن والعوامل النفسية وظروف العمل الفيزيائية. لتتشكل إدارة الموارد البشرية بالصورة الحديثة والتي صارت تعرف "بمجموعة من الوظائف والأنشطة المتجهة نحو تنظيم أهداف كل من المنظمة وأفراد القوى العاملة وتأمين الانسجام والمداومة بين مصالحها من

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية في المؤسسة

خلال الانتماء لمنظمة عصرية قادرة على التمييز ومواجهة تحديات السوق والمنافسة¹، وتتمثل هذه الوظائف في ما يلي:

1- تخطيط الموارد البشرية: يعني تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية مع الموازنة بتلك المتوفرة سواء داخل أو خارج المنظمة، فالتخطيط يساعد المنظمات على مواجهة التحديات والتطورات الناتجة عن التغييرات التنظيمية والتكنولوجية.

2- استقطاب واختيار الموارد البشرية: تستدعي هذه الوظيفة التعرف على الموارد البشرية المتوفرة في سوق العمل، تحديد المصادر والتقرب منها وتصنيفها من خلال عملية الاختيار بمختلف الأساليب المتوفرة ما يضمن للمنظمة الحصول على الموارد البشرية الأكثر فاعلية والمناسبة لسد الثغرات الوظيفية.

3- تحفيز الموارد البشرية: بغية الوصول إلى المبتغى وتحقيق الأهداف تعمل المنظمات على رفع مستويات أداء مواردها البشرية مستعملة في ذلك أهم الاستراتيجيات وأكثرها شيوعاً ألا وهي استراتيجية التحفيز باستعمال مجموعة من المؤثرات الداخلية والخارجية مادية كانت أو معنوية قصد دفع الأفراد نحو إتباع حاجاتهم المختلفة مقابل تحقيقهم لمستويات عالية من الأداء والفعالية.

4- التدريب: يعتبر التدريب كذلك من بين الوسائل المستعملة في عملية تحسين الأداء ورفع مستوياته بزيادة إمكانيات وقدرات وكفاءات الموارد البشرية في أداء مهامها على أكمل وجه قصد مواجهة التغييرات التنظيمية والتطورات التكنولوجية المتسارعة، كما يعمل التدريب على التقليل من حوادث العمل وتحسين العلاقة بين المنظمة والعملاء من خلال جودة المنتج والخدمات المقدمة، وزيادة الرضا الوظيفي لدى العمال.

5- الحفاظ على الموارد البشرية وتفادي مغادرتها أو استنزافها من قبل المنافسين: وذلك بتوفير بيئة عمل سليمة وصحية وتقديم أجور وحوافز منافسة لما تقدمه المنظمات الأخرى.

6- بناء نظام الأجور وإدارته: تعتبر الأجور وسيلة العمال في إشباع حاجاتهم مقارنة مع ما يتوافق وطبيعة العمل، خبراتهم المهنية وما هو معروض في سوق العمل مقابل إنجازهم لمهام ووظائف داخل المنظمة التي ينتمون لها في الوقت نفسه تمثل عنصراً من عناصر التكلفة التي تتحملها المنظمة.

7- تخطيط المسارات الوظيفية: يتضمن الترقيات ومختلف عمليات النقل الوظيفي وإنهاء الخدمة.

8- تقييم أداء الموارد البشرية: "وهو نظام يساعد في قياس وتقييم العلاقة بين كفاءة أداء العامل وواجبات ومستويات الوظيفة التي يشغلها وكل من سلوكه ومقدرته على أداء تلك الواجبات والمسؤوليات بما يساعد على تحديد جوانب الضعف والقوة في الأداء".

¹ - محمد أحمد عيد النبي، إدارة الموارد البشرية، دار زمزم، ط1، الأردن، 2010، ص59-60.

المبحث الثاني: مدخل حول التدريب

تزايد الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بشكل كبير وكان ذلك نتيجة التغيرات السريعة في العالم، حيث تهتم المؤسسة بالتدريب لتكيف مع هذه المتغيرات كما قد يكون لها تأثير في زيادة الإنتاجية بشكل عام، في هذا المبحث سوف نتطرق إلى تعريف التدريب، أهميته، أهدافه، شروطه، مبادئه، شروط التدريب الفعال، مسؤوليته وأنواعه.

المطلب الأول: ماهية التدريب

أولاً: تعريف التدريب:

التعريف الأول: التدريب هو عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل، للإدارة، الأنماط السلوكية، المهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، كذلك في الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق.¹

التعريف الثاني: هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات، الخبرات، المهارات، معدلات الأداء، طرق العمل والاتجاهات، ما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لاثقة للقيام بأعمالها.²

التعريف الثالث: يتمثل التدريب في مجمل النشاطات والوسائل والطرق التي تساعد على تحسين معارف العمال، سلوكهم وقدراتهم الفكرية لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة وتحقيق أهدافهم الشخصية، الاجتماعية من جهة أخرى، دون نسيان الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية.³

التعريف الرابع: يعرف على أنه الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المؤسسة.⁴

التعريف الخامس: هو عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة، ويتمثل الهدف من هذه العملية في المواقف الخاصة بالعمل في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل.⁵

التعريف السادس: هو عملية مستمرة ومتجددة تجري من وقت لآخر بهدف إكساب المورد البشري مهارات وقدرات تنقصه وكذلك إحداث تغييرات إيجابية في سلوكه واتجاهاته بالإضافة إلى تنمية معارفه

¹ - محمد جمال مرعي، التدريب والتنمية، عالم الكتب، القاهرة، 1993، ص36.

² - نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2006، ص13.

³ - Sekiou Lakhdar, gestion du personnel, les éditions d'organisation, Paris, 1986, p153.

⁴ - بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص184.

⁵ - باسمه علي حسن أبو سليمة، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية (في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة)، رسالة ماجستير، منشورة، قسم

إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية "غزة"، 2007، ص16-17.

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية في المؤسسة

وتحسين قدرته على أداء العمل المطلوب منه بكفاءة عالية مما يزيد من إنتاجيته وبالتالي إنتاجية المنظمة التي يعمل بها.¹

انطلاقاً من التعاريف السابقة نستخلص أن التدريب هو عملية مستمرة ومتجددة ونشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيير في المورد البشري وإكسابه خبرات ومهارات ومعارف جديدة وتحسين قدرته على أداء أعماله بالكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: أهمية التدريب:

يمكن أن تبرز أهمية التدريب من خلال ما يلي:

• التطورات العلمية المتواصلة، الاكتشافات والمستحدثات في طرق الإنتاج وما يقتضيه السوق من احتياج دائم ومتجدد لاطلاع الأفراد على تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذوها أساساً لتطوير أعمالهم.

• التطورات الإنتاجية والثورة التكنولوجية والعولمة، أدت على استنباط أساليب وطرق جديدة في العمل تتطلب تخصصات علمية ومهارات فنية وإدارية مختلفة مثل:

- أعمال البرمجة واستخدام الحاسب والانترنت.
- أنشطة نظم المعلومات ومفاهيم السيبرنتك وتحليل النظم.
- أساليب اتخاذ القرارات باستخدام بحوث العمليات.
- أعمال التطوير التنظيمي وما يتصل بها من خبرات في البحوث والتدريب.
- أعمال البحوث والدراسات السلوكية وتحليل السلوك الإنساني في مواقع العمل.
- أنشطة التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء.²
- يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء.

• تحسين الاتصالات بين الأفراد العاملين وتقوية تماسكهم داخل المؤسسة.

• تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد وزيادة الأمن الوظيفي.

• تحسين وتطوير سلوكيات الأفراد بما يتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديونها، والعلاقات التي تطلبها هذه الأعمال.

- تطوير وتنمية العوامل الدافعة للأداء، توفير الفرصة أمام الأفراد للتطوير والترقية في العمل.
- تطوير أساليب القيادة وترشيدهم للقرارات.
- التقليل من أخطاء الأفراد العاملين وحوادث العمل.³

¹ - علي ميا، أثر التدريب والتأهيل المستمر على تحسين كفاءة الموارد البشرية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد 3، مجلد رقم 36، جامعة تشرين، 2014، ص192.

² - نجم العزاوي، التدريب الإداري، مرجع سبق ذكره، ص14-15.

³ - Bernard Matoury et Daniel Crozet, **gestion des R.H pilotage social et performances**, édition 5, Dunod, Paris, 2003, p90.

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية في المؤسسة

- إزالة ومعالجة نقاط الضعف للأداء، سواء كان ذلك للأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع، فعن طريق معالجة نقاط ضعف الأداء يمكن أن يتحسن الأداء، مما ينعكس بنتائج إيجابية على المؤسسة.
- يساهم التدريب في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
- يساهم في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.
- يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية، مما يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.

- يساعد التدريب في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصيانة أهدافها وتنفيذ سياستها.
- التدريب صفة المؤسسات الحديثة التي تسعى إلى التحديث.¹

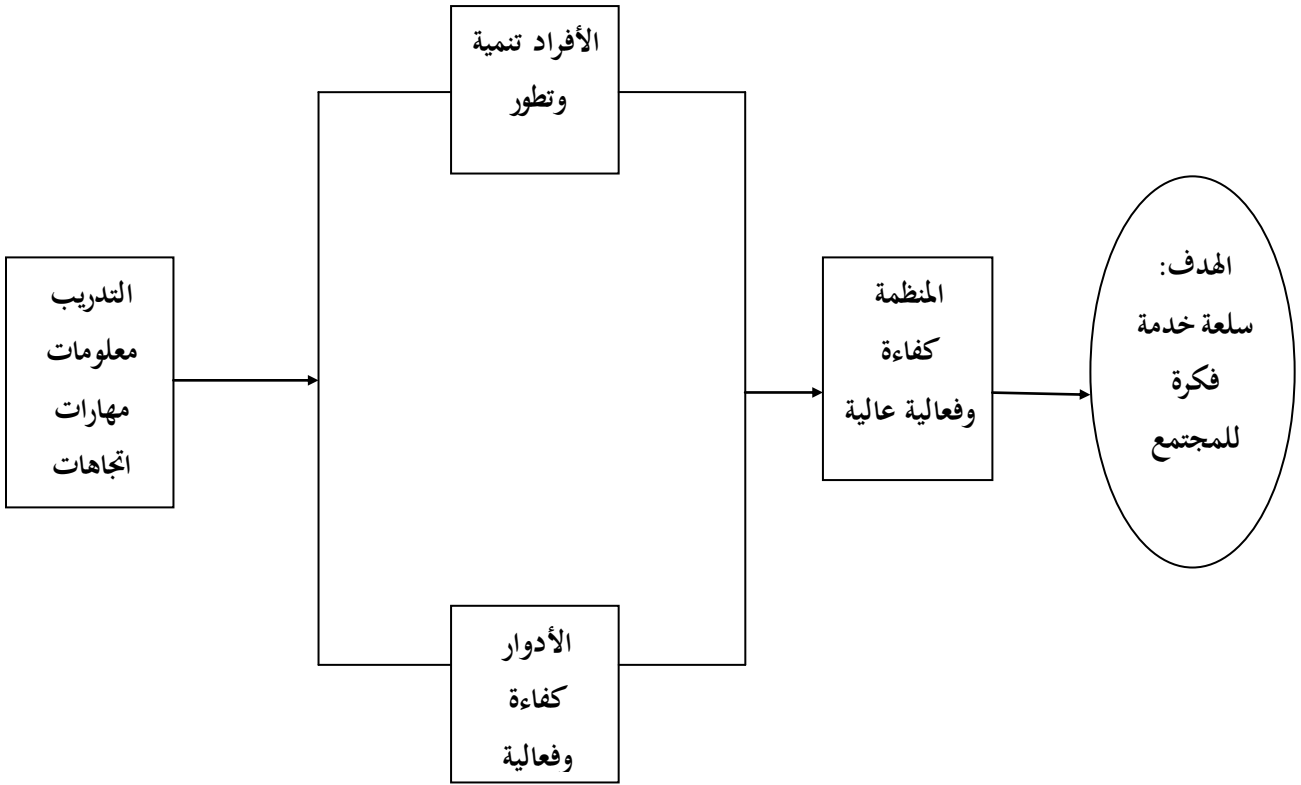
ثالثاً: أهداف التدريب:

- يهدف التدريب عموماً إلى النهوض بالعنصر البشري العامل في جميع القطاعات وعلى كافة المستويات وإعادة الإعداد الملائم للقيام بدوره وأداء مهامه بكفاءة عالية تختلف الأهداف باختلاف البرنامج التدريب ولكن هناك أهداف عامة أساسية منها:²
- زيادة واستقرار الأفراد العاملين عن طريق زيادة إتقانهم العمل إلى جانب ما يكتسبون من مهارات.
 - تطوير اتجاهات المشاركين الإيجابية نحو العمل والزملاء والمنظمة.
 - زيادة فرص الابتكار والإبداع في العمل ورفع الإنتاج والإنتاجية.
 - تنمية روح العلاقات الإنسانية في المنظمة وتحسين نوع الإشراف على العمل.
 - التقليل من تضرر العاملين وتقليل أخطائهم وتخفيض كلفة الصيانة الآلات والمعدات.
 - التدريب يرفع الكفاءة الإنتاجية وهذا ما يوضح الشكل التالي:

¹- يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي متكامل"، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص273-274.

²- قاسي أسماء، أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة ألكلي محند أو الحاج، البويرة، الجزائر، 2011-2012، ص59.

الشكل رقم (05): التدريب يرفع الكفاءة الإنتاجية

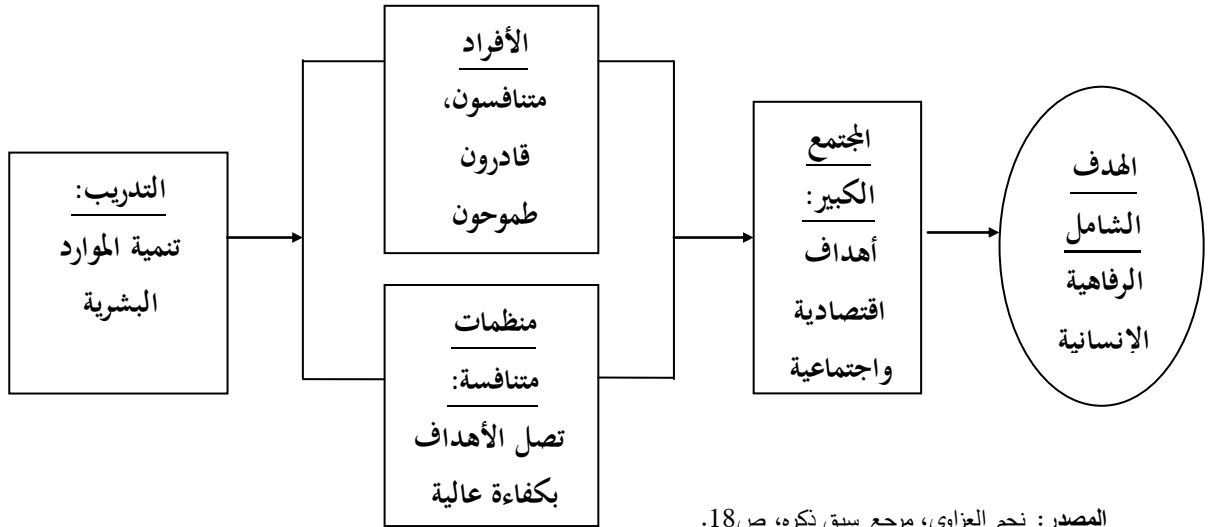


المصدر: نجم العزاوي، التدريب الإداري، مرجع سبق ذكره، ص18.

• كما يساهم التدريب في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق تنمية القوى العاملة وهذا

ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (06): مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق تنمية القوى العاملة



المصدر: نجم العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص18.

المطلب الثاني: مبادئ وشروط التدريب الفعال

أولاً: مبادئه:

تمكنت الدراسات من تطوير مجموعة مبادئ أساسية للتدريب يمكن التأسيس عليها والاستعانة بها لإدارة العملية التدريبية وجعلها فعالة وهي:¹

1- مبدأ الاستمرارية: فالتدريب طبقاً لهذا المبدأ، لا يكون مجرد حل مؤقت، لمشكلة تواجه الإدارة ولا حل مؤقت، لمشكلة تواجه الإدارة ولا هو حل بديل، يمكن للإدارة اللجوء إليه عند نفاذ البدائل الأخرى. إنما هو نشاط ووظيفة أساسية في أي منظمة خاصة كانت أم حكومية، وهو لا يتعلق بالأفراد دوماً فقد لا تكون المشكلة أو الفجوة في عمل الفرد وإنما في المنظمة نفسها، أو في السوق أو في سوق جديدة نريد أن نسبق بها المنافسين. كما أن التدريب ليس متعلقاً بفرد بذاته ولكنه عملية تتعلق بالمؤسسة كلها وخططها المستقبلية لذلك يجب أن تكون النظرة إلى التدريب:

- من قبل الإدارة: على أنه وظيفة أساسية ومستمرة طول حياة المنظمة.
- من قبل الأفراد في المنظمة: على أنه جزء من عملهم، ينتظر أن يتكرر معهم كثيراً وأكثر من سبب. ولا يجب أن ينظر لتدريب على أنه نشاط فجائي، ننتظر منه أن يحقق لنا معجزات المصباح السحري خلال أشهر.

2- مبدأ الشمولية: فلا يقتصر التدريب على العاملين الجدد، بل يشمل أيضاً الموظفين الحاليين أو القدامى، وذلك نظراً للتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال ومتطلباتها.

كما أن التدريب يشمل جميع العاملين بمختلف الاختصاصات فنية كانت أم إدارية، ويشمل المستويات الوظيفية كافة العليا والوسطى والتنفيذية.

3- التدريب نظام متكامل: يقصد به أن التدريب شأنه شأن أي نظام، له مدخلات ومخرجات ومجموعة من النشاطات التدريبية التي يتكون كل منها من العناصر المتكاملة والمتراصة كما يلي:

(أ) مدخلات نظام التدريب وتشمل ما يلي: (الأفراد المتدربين، المدربين، المسؤولين عن التدريب، الوظائف التي يشغلها المتدربون، المهارات والمعارف وأنماط السلوك المطلوب إكسابها للعاملين).

(ب) النشاطات التدريبية وتشمل على ما يلي: (تصميم برامج التدريب وتنفيذها وتقييم نتائج التدريب).

(ج) مخرجات نظام التدريب وتكون على الشكل التالي:

- نتائج اقتصادية: تتمثل في تحسين الإنتاجية، زيادة المبيعات وتخفيض التكاليف.

- نتائج سلوكية: تتمثل في: تحسين الرضا الوظيفي وعلاقات العمل، زيادة الولاء الوظيفي، تخفيض

دوران العمل وحالات التأخر والغياب وحوادث العمل.

¹- مجدي عبد الله شراره، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بدون ذكر الناشر، ص ص 160-162.

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية في المؤسسة

- نتائج بشرية: تتجسد في توفير إعداد كافية من العاملين أصحاب المعارف والخبرات اللازمة لأداء الوظائف الحالية والمستقبلية.

- 4- مبدأ الديناميكية ومرونة التدريب (الحركية): لعل هذا المبدأ هو من أهم ما يجب تعزيزه في أذهان القائمين على عملية التدريب في المنظمات، وعليه نبني بأن التدريب نشاط متجدد وليس نشاطا جامدا، بل يجب تطويره وتغييره ليتلاءم مع التغيرات الحاصلة في المنظمة وخارجها، وهذا لا يتأتى بمجرد الكلام وإنما ينبغي أخذه على عاتق درب من السعي والجد في طلبه. ومما يتطلبه هذا المبدأ على سبيل المثال لا الحصر:
- (أ) تطوير مستمر لموضوعات البرامج التدريبية وأساليب التدريب وطرق تقويم النتائج.
- (ب) أن يتلائم موضوع البرامج التدريبية مع محتوياتها، فعادة يتغير اسم البرنامج إلا أن محتوياته تظل نفسها وهذا يؤدي إلى عزوف المتدربين عن البرنامج.
- (ج) أن يتسع أفق المسؤول عن التدريب كي لا يتجمد في قوالب محددة (غرفة، حضور، غياب، محاضرة، شاشة)؛ بل يجب أن يشعر المسؤول عن التدريب أنه أمام تحدي حقيقي، لأن المسألة لا تنتهي بمحاضرة في قاعة، بل إن لها مفهوما متغيرا واسعا مرنا، يمكن أن يشمل أشياء كثيرة وتفاصيل صغيرة، وعلى صغرها تصنع قيمته وتعطي نفعه.

5- مبدأ التدرج والتفرد في التدريب:

- (أ) يقصد بتدرج التدريب: تلاؤم وانسجام موضوعات التدريب مع وظائف العاملين وقدراتهم على التعلم والتطبيق، فليس من المجدي إقامة دورة في (الإدارة الاستراتيجية) لعاملين في الإدارة التنفيذية، حيث أنهم ليس من المتوقع لهم ممارستها في الأجل القريب على الأجل.
- (ب) يقصد بالتفرد في التدريب: تصميم برامج تدريبية تتلاءم مع الاختلافات الشخصية بين الأفراد في قدراتهم، مهاراتهم، مستوى ثقافتهم، سماتهم الشخصية.

6- مبدأ العائد والتكلفة: يتضمن هذا المبدأ، وضع موازنة تقديرية للبرامج التدريبية، تضع معالم طريق للنتائج المتوقعة من برامج التدريب والتكاليف المترتبة عليها.

ثانيا: شروط التدريب الفعال:

- تتمثل الشروط الأساسية لضمان فعالية نشاط التدريب فيما يلي:¹
- انطلاق التدريب من رؤية استراتيجية تربط بين أهدافه وفعالته، وبين أهداف واستراتيجيات المؤسسة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- تطوير تقنيات التدريب، واستثمار مختلف تقنيات المعلومات والاتصالات المتطورة في تخطيط وتنفيذ التدريب.

- ترك مساحة كافية لتفعيل برامج التنمية الذاتية وتوفير مقوماتها من جانب المؤسسة (مكتبة، برامج إعلام آلي، برامج تعليم اللغات الأجنبية، فرص التعامل مع الانترنت، تنظيم مسابقات في القراءة....)

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية "منظور استراتيجي"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 273-274.

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية في المؤسسة

- دمج التقنيات الحديثة والسائدة في المؤسسة في عمليات التدريب.
- توفير الضمانات والمقومات الصحيحة لتحقيق العائد المستهدف من التدريب، وذلك باعتباره استثمار مستقبلي.
- تنمية أساليب تدريبية تتماشى مع ظروف المؤسسة وتتفاعل مع خصائصها المميزة.
- توفير مجموعة من المدربين المحترفين لتنفيذ البرامج التدريبية الأكثر ارتباطا بطبيعة الأنشطة الإنتاجية والتسويقية للمؤسسة والتي يتكرر تنفيذها.
- حصر مراكز ومؤسسات التدريب الخارجية الوطنية والأجنبية، وتقويم قدراتها وإمكانياتها، وتحديد معايير المفاضلة بينهما عند إيفاد متدربين لحضور برامجها.
- ضرورة توافق أنشطة التدريب مع مراحل التقدم الوظيفي المخططة لكل فرد على النحو التالي:
 - عند التحاقه بالعمل (تدريب تعريفي بالمؤسسة ومتطلبات العمل بها).
 - أثناء أدائه لواجبات الوظائف المختلفة التي يشغلها على نفس المستوى الوظيفي (تدريب لتنمية المعارف والمهارات وتطوير السلوك وعلاج مشكلات الأداء).
 - التهيئة للترقية لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي (تدريب لإعداد وتنمية القدرات القيادية وممارسة الوظائف الإدارية).
 - عند إسناد المهام خاصة (تدريب تخصصي حسب طبيعة المهمة ومتطلباتها).

المطلب الثالث: مسؤولية التدريب وأنواعه

أولاً: مسؤولية التدريب:

تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف ظروف المنظمات، إمكانياتها وأهدافها، ففي البعض منها يتولى الرئيس المباشر مهام تدريب مرؤوسيه، حيث يعمل من خلال ذلك على المعالجة مشاكلهم وتحسين أدائهم، وقد تترك مسؤولية اكتساب الأفراد العاملين للمهارات والمعارف الضرورية إلى المسؤول عن عملية التدريب، وذلك في المنظمات أين تتواجد وحدة تنظيمية تشرف على النشاط التدريبي، كما قد يتم الاستعانة بمراكز تدريب خارجية متخصصة.¹

أ) المسؤول المباشر:

الواقع أن الرئيس المباشر هو الأقدر على تلمس مواطن القوة والضعف في مرؤوسيه، والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تدعيم بما يكفي رفع قدراتهم الإنتاجية، إذ يعمل هذا المسؤول على تحديد مدى حاجة الأفراد إلى برامج تدريبية وهذا من خلال ملاحظاته المستمرة لأدائهم وبالتالي الوقوف على ضعفهم، ويعتمد في ذلك على إعداد التقارير اللازمة والتي يتم من خلالها تحديد الأفراد الذين يجب أن توفر لهم برامج تدريبية، ونوع هذه البرامج تحديد موضوعاتها، ليتولى بعد ذلك تحقيق الموضوعات التدريبية التي تم اختيارها، متابعتها ثم تقييمها ولكن الأعباء اليومية لهؤلاء المسؤولين لا تمكنهم من القيام بالتزاماتهم كاملة فيما يتعلق

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 265.

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية في المؤسسة

بالتدريب ولذلك فإنه من الضروري تواجد أفراد متخصصين متفرغين لوضع هذه البرامج والإشراف على تنفيذها، متابعتها وتقييمها.

(ب) مسؤول التدريب:

أصبح من الضروري تواجد وحدة تنظيمية تشرف على نشاط التدريب في المنظمة، والتي يتوقف حجمها التنظيمي والأنشطة التي تقوم بها على حجم المنظمة، وطبيعة نشاطها، ويتولى إدارة هذه الوحدة التنظيمية مسؤول التدريب الذي يكون تابعا تنظيميا لإدارة الموارد البشرية، وتمثل وظيفته في إعداد مقترحات حول سياسة التدريب، كما يعمل على الإعداد والتحضير للدورات التدريبية وهذا بمعية جهات مختلفة في المنظمة من رؤساء أقسام ومصالح على كل المستويات التنظيمية، ويعمل هؤلاء على تقديم كل المعلومات المتعلقة باحتياجات مصالحهم ل يتم بعد ذلك دراستها وتحليلها قبل الموافقة عليها ومن مسؤوليات ومهام مسؤول التدريب بالمنظمة:¹

- تشخيص الاحتياجات التدريبية للمنظمة حسب كل وحدة أو منتج أو مصلحة.
- تنظيم هذه الاحتياجات في شكل خطط تدريبية ملائمة.
- تحضير الإمكانيات المادية والبشرية بهدف قيادة ومراقبة أنشطة التدريب على كل المستويات.
- تحضير ميزانية التدريب.
- اختيار ومتابعة المتدخلين في إعداد مخطط التدريب، تنظيمات التدريب والتربص.
- تسيير ملفات المتربصين.
- المشاركة في استقطاب المنشطين ومعاونتهم.
- تطوير كل وسائل المعلومات الضرورية وثائق إرشادية، وسائل سمعية بصرية، تجهيزات، كتب....، والتي يقوم باقتنائها، تأجيرها أو إنتاجها.
- الإطلاع على تطور القوانين المرتبطة بالتدريب.
- تنشيط ومراقبة أنشطة التدريب الداخلية أو الخارجية المتعددة (تقنيات البيع، التسيير، دروس في الاقتصاد، اللغات، التحضير للتقاعد، الأمن، تعريف المنتج،.....).
- الحضور عند تحضير وتنظيم المقابلة السنوية للتقييم، خاصة بهدف إعداد احتياجات التدريب والتنمية للمستقبل المهني، كما يتعين عليه تطوير وإدارة البرامج والاختبارات الخاصة بهم.
- وتبرز أهمية مسؤول التدريب من منطلق أن التدريب أضحي عاملا مهما في رسم أي إستراتيجية مستقبلية، هذا بالإضافة إلى وجود متخصصين في مجال التدريب يعملون على تنسيق الجهود مع مختلف الأطراف داخل المنظمة، بهدف إعداد تقارير متعلقة بتصميم سياسة تدريب ناجعة، كما أن وجود خبرات متخصصة، من شأنه تقديم أفكار متعلقة باختيار أدوات تحليل الاحتياجات وطرق وأساليب التدريب.

(ج) الجهة الخارجية:

¹ - Annick Saint-Sauveur et Jean-Pascal Lapra, **la fonction formation dans l'entreprise "le manuel du responsable de formation"**, Ed. Garnie, Paris, 1984, p34.

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية في المؤسسة

قد تستعين المنظمة بمراكز ومعاهد تدريب خارجية، متخصصة في إعداد وتنفيذ دورات تدريبية لفائدة المنظمات، وفي هذه الحالة يتم عقد اتفاقيات لتدريب مواردها البشرية، ويكون اللجوء إلى جهة خارجية في الحالات التي يتعذر فيها ضمان تدريب الأفراد العاملين بكفاءة معينة داخل المنظمة وبصفة عامة يتخذ قرار إجراء التدريب خارج المنظمة بالنظر لاعتبارات عدة منها:

- الحاجة إلى خبرات متخصصة يستحيل توفرها لدى المنظمة، وبالتالي يمكن الحصول عليها من طرف خارجي.

- عدم القدرة على توفير كل الإمكانيات المطلوبة لنجاح دورة تكوينية.

- عدم توفر المساحات اللازمة للتدريب.

- تكلفة التدريب إذ أنه من المعروف أن مراكز التدريب والمعاهد، وبالإضافة إلى توفيرها لمواد

وبرامج تدريبية ذات مردودية فإنها قد تحققها بتكلفة أقل.¹

ثانياً: أنواع التدريب:

اختلفت الآراء حول تقسيم أنواع التدريب لاختلاف الاحتياجات التدريبية بالنسبة للفرد، للمؤسسة والدولة، وحتى بالنسبة للفرد نفسه تختلف من فرد لآخر وكذلك المؤسسة لاختلاف أهداف المؤسسة الخدمية أو الإنتاجية ونوع الخدمات والإنتاج وعلى ضوء ذلك يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

1- التدريب من حيث عدد الأفراد: وينقسم إلى قسمين:²

(أ) **التدريب الفردي:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارة فرد يكون في حاجة إلى توجيهه وإرشاده إلى الطريق السليم والاتجاه الناجح نحو النهوض بأعباء عمله ومسؤولياته، مع العمل على معالجة ما قد يشوب أداءه أو سلوكه من عيوب أو نقص أو انحراف.

(ب) **التدريب الجماعي:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية، ولهذا الأسلوب تأثير إيجابي على الأفراد المنظمين إليها وغيرها ممن يشعرون بحاجتهم إلى الانتماء، حيث أن للجماعة تأثيراً قوياً على أعضائها.

2- التدريب من حيث المكان:

قد ترغب المؤسسة في عقد برامجها داخل المؤسسة، سواء بمديرين من الداخل وخارج المؤسسة وبالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج، أو دعوة مديرين للمساهمة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها وهناك نوعان من هذا التدريب هما كالآتي:³

(أ) **التدريب داخل المؤسسة:** هناك التدريب الداخلي هو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل، وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرين للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو

¹- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 265.

²- نجم العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 101.

³- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط2، الإسكندرية، مصر، 2012/2011، ص 462.

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية في المؤسسة

الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة، ويمتاز هذا النوع بتماثل وتشابه ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل.

(ب) **التدريب خارج المؤسسة:** تفضل بعض المؤسسات أن تنتقل كل أو جزءا من نشاطها التدريبي خارج المؤسسة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خرج المؤسسة وربما خارج الدولة.

3- التدريب من حيث نوع الوظيفة التي يشغلها العامل: وينقسم إلى ثلاث أنواع هما:¹

(أ) **التدريب المهني والفني:** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، وفيه تقوم بعض المؤسسات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العاملون صغار السن عادة ويحصلون على شهادة فنية.

(ب) **التدريب التخصصي:** يتضمن معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، حيث أن المعارف والمهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرارات.

(ج) **التدريب الإداري:** ينصب هذا النمط من التدريب على الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، تنسيق، اتخاذ القرارات والاتصال وكذلك القيادة، التحفيز وإدارة جماعات العمل.

4- التدريب من حيث احتياجات العمل: وينقسم إلى ثلاث أقسام هما:²

(أ) **التدريب السابق:** هو ذلك النوع من التدريب الذي تتغلب عليه الصفة النظرية ويطلق عليه بالتدريب خلال مراحل الدراسة الأكاديمية وما تقدمه دور العلم للخريجين قبل التحاقهم بأعمالهم في الحياة العملية، يمهد للتدريب الذي يقدم بعد الالتحاق بالخدمة أو العمل.

(ب) **التدريب التوجيهي:** هو ذلك النوع من التدريب الذي هدفه تعليم الموظف أو العامل الجديد بعمله ومهامه المسندة له وظروف عمله واتصالاته، ويطلق عليه بالتدريب الإرشادي الابتدائي، وفي هذا النوع من التدريب ينتقل الفرد إلى عدة أقسام في منشاته خلال وجوده تحت التجربة حتى يتعلم ويعرف الكثير عن واجباته في المؤسسة.

(ج) **التدريب أثناء العمل:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى اكتساب الفرد المهارة اللازمة لإتقان العمل أو وظيفته، ويحصل عليه إما من خارج العمل في المعاهد أو مراكز متخصصة أو من داخل العمل من الرؤساء والزملاء الذين لديهم خبرات أكبر في ميدان العمل، ولهذا التدريب مزايا أهمها:

- يكتسب الفرد المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة.
- يستخدم الآلات والإجراءات الفعلية والواقعية بعد التدريب.

¹ - هالة موسى وهبول وسيلة، دور التدريب في تطوير العاملين في المؤسسة، مذكرة ماستر منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محن أو الحاج البويرة، ص 10-11.

² - نجم العزاوي، التدريب الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 103-104.

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية في المؤسسة

- التعود على بيئة العمل الذي يعمل فيه.
- يتبع النظام الإداري القائم وإجراءاته، و يندمج مع زملاءه ورؤسائه.
- عدم التفرغ للتدريب كليا وإنما جزئيا والوقت الآخر للإنتاج وبالتالي تغطية بعض تكاليف التدريب.

المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية

إن التدريب ليس هدفا في حد ذاته، بل وسيلة لتحقيق غايات معينة مثله مثل العمليات الإدارية الأخرى، يتم التخطيط له بعناية وفق خطوات علمية مدروسة، فنجاح التدريب وتحقيق الهدف منه يتوقف على مدى التخطيط والإعداد الجيد له، سنتطرق خلال هذا المبحث إلى أهم مراحل العملية التدريبية من تحديد الاحتياجات التدريبية ثم تصميم البرنامج التدريبي وتليه مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي ثم أخيرا تقييم العملية التدريبية.

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

أولاً: مفهوم الاحتياجات التدريبية:

التعريف الأول: هي ما يحتاجه الفرد من تدريب لتنمية شخصياتهم من:

- المعارف والمهارات الإدارية والفكرية.
- المعارف والمهارات السلوكية.
- المعارف والمهارات الفنية.¹

التعريف الثاني: هي تعبر عن الأفراد المطلوب تدريبهم، وهذا لمواجهة تحديات تواجهها المنظمة أو للرفع من قدراتهم على إنجاز عملهم بشكل ملائم، نظرا للقصور المسجل في أدائهم، وتعتبر الحاجة إلى التدريب عن "الفارق في الكفاءات الذي تم تحديده وتحليله مقارنة بمتطلبات الوظيفة".²

التعريف الثالث: يتعلق تعريف الاحتياجات التدريبية ببعدين زمنيين: الحاضر والمستقبل؛ وتعتبر الاحتياجات التدريبية متجددة ومستمرة فهي تعبر عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة أي موقف تشير المؤشرات إلى احتمال حدوثه، وخلال تحديد الاحتياجات التدريبية يتم ما يلي:

- تحديد مهارات الأداء الوظيفي لتحسين الأداء الإنتاجي.
- تحليل من هم في حاجة إلى التدريب، لتأكد من ملائمة البرنامج التدريبي لمستوى تعليمهم، خبراتهم، مهاراتهم وتوجهاتهم.³

التعريف الرابع: تتمثل في زيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات والمعارف لدى بعض، أو زيادة أو تطوير أو تعديل المهارات والقدرات أو السلوك، كما أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تتطلب تحليل التنظيم وتحليل الوظائف وتحليل الأفراد.⁴

- مؤهلاتهم وخبراتهم.

¹ - نجم العزاوي، التدريب الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 93.

² - Jean-Marie Peretti, Dictionnaire Des Ressources Humaines, Ed.vuiberti, Paris, 2001, p29.

³ - جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 266.

⁴ - مجدي عبد الله شراره، مرجع سبق ذكره، ص 166.

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية في المؤسسة

- تقييم مدى ملائم ومنه فإن تحديد الاحتياجات التدريبية هي المرحلة الأولى لأي عملية تدريبية يتم من خلالها تحديد أي من الأفراد العاملين في المؤسسة هم في حاجة إلى التدريب.

ثانياً: مراحل تحديد الاحتياجات التدريبية

تنطوي مشكلة تحديد الاحتياجات التدريبية على الاتجاهات التالية:

- التحليل التنظيمي: ويهدف إلى تحديد النواحي المتاحة إلى خدمات التدريب في المؤسسة.
- تحليل العمليات: ويعني تحديد مضمون برامج التدريب أي موضوعات الواجب التركيز عليها في برامج التدريب.
- تحليل الأشخاص: وذلك بتحديد المهارات والمعرفة أو الاتجاهات المطلوبة لتميتها في الأفراد العاملين في المؤسسة.

وتتمثل مراحل تحديد الاحتياجات التدريبية في الخطوات التالية:¹

1- وصف الأعمال التي تحتاجها المؤسسة:

إن تحليل وتصنيف الأعمال يمد الإدارة بمعلومات عن طبيعة الوظائف والتي سوف تحتاجها المؤسسة خلال فترة الخطة وبالتالي يسهل حصول الإدارة على تلك الوظائف والأعمال، المهارات والمؤهلات التي ينبغي أن تتوفر في الأفراد الذي سيعهد إليهم أداء تلك الأعمال؛ وينبغي في هذا المجال التأكيد على حقيقتين هما أن الوصف يعد للوظائف والأعمال التي تتوقع الإدارة ضرورة وجودها والوظائف الحاضرة بمعنى أن التوصيف لا يقتصر على الوظائف الموجودة حالياً، لكنه يمتد ليشمل الوظائف الجديدة المقترح إنشاؤها في السنة التدريبية الجديدة.

2- حصر الموارد المتاحة للمؤسسة من القوى العاملة:

الخطوة الثانية هي إجراء حصر شامل ودقيق لكافة الأفراد العاملين في المؤسسة وبيان اختصاصاتهم ومستويات المهارة وسنوات الخبرة التي يتميزون بها، ويخدم ذلك الحصر وظيفة أساسية هي بيان إجمالي الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة والتي يمكن استخدامها في ملء الوظائف والأعمال المختلفة التي سيحتاجها العمل خلال السنة التدريبية القادمة، ولا يقتصر الحصر على بيان عدد العاملين فحسب بل أن مثل ذلك لا يكفي وحده لإعداد خطة التدريب وتقييم مستويات أدائهم في وظائفهم من ناحية أخرى ولذلك تتوافر لدى المؤسسة البيانات التالية:

- عدد العاملين.

- كل فرد لنوع العمل المسند إليه ومدى نجاحه في أداء ذلك العمل.

كما تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة وهي تعد خطة التدريب تأخذ بعين الاعتبار سياسات الإدارة

بالنسبة للأفراد وخاصة سياسات الاختبار، التعيين، الترقيّة والتقاعد.

¹- فريد كورتل ومينير نوري، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 239-242.

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية في المؤسسة

- فقد تلجأ الإدارة لسد النقص بتعيين أفراد من خارج المؤسسة وبذلك لن تحسب حسابا للتدريب وهي تستحضر خططها التدريبية، كما قد تبحث عن هؤلاء الأفراد من داخلها وهنا يلزمها التدريب.

- كما قد تعتمد إلى التخطيط للترقية ولكن العاملين وذلك بتحديد الأعمال المحتمل أن يرقى إليها الأشخاص خلال فترة عملهم في المؤسسة، وبذلك يؤخذ هذا في الاعتبار عند رسم سياسات التدريب بإعداد الفرد للوظيفة المحتمل الترقية إليها قبل ذلك بفترة كافية وبذلك تتخلص الإدارة من المشكلة المتكررة في كثير من الإدارات والتي تبرز عند موعد ترقية الفرد إلى وظيفة أخرى ولكنه لم يكن قد اعد الفرد للقيام بواجبات تلك الوظيفة من قبل.

- وأخيرا فإن سياسات التقاعد والسن المحدد للتقاعد قانونا تؤثر في سياسة التخطيط للتدريب، إذ أن الإدارة تستطيع أن تنتبأ بالفترة التي يحتمل أن يبقى فيها الفرد بالمؤسسة، وبالتالي تتمكن الإدارة من ترشيح من سيخلفه عند التقاعد والعمل على تدريبه مقدما على أعباء تلك الوظيفة.

3- مقارنة نتائج الخطوتين السابقتين: والخطوة التالية هي عقد مقارنة بين نتائج عملية توصيف الأعمال من ناحية وعملية حصر الموارد البشرية من ناحية أخرى، وقيمة تلك المقارنة من الناحية التدريبية هي أنها تساعد على تحديد احتياجات التدريب بأنواع الوظائف اللازمة ومواصفات الأشخاص اللازمين لشغل تلك الوظائف هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن عمليات الحصر توفر للإدارة البيانات بإعداد ومواصفات الأفراد الحاليين ومدى ملائمة كل فرد للعمل القائم به وبالمقارنة بين تلك المعلومات يمكن للإدارة حصر كافة الوظائف ومؤهلات ومواصفات الأفراد اللازمين لها وتلك التي تتطلب إعادة تدريب من يشغلها نظرا لتغيير أعبائها واحتياجاتها المؤسسة إليها، إن الاحتياجات التدريبية هي عبارة عن المهارات والمعارف والاتجاهات والميول التي يتطلبها الأفراد لمساعدتهم على حل بعض المشكلات وتجنب خلق مشكلات جديدة، إن نجاح التدريب في حل مشاكل المؤسسة يتوقف على نوع تلك المشاكل، فإن كانت تلك المشاكل ناتجة عن أسباب إنسانية تتعلق بفشل شخص على الوجه الأكمل أو قصوره في أداء ذلك العمل، كان من الممكن علاج تلك المشكلة أما إذا كان العامل غير إنساني حينها لا تكون هناك حاجة للتدريب.

ثالثا: طرق تقدير الاحتياجات التدريبية:

تختلف الوسائل التي تعتمد في تقدير الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة من مؤسسة إلى أخرى، ويمكن حصر هذه الوسائل بالآتي:¹

1- الوسائل التقليدية: والتي تعتمد على أسلوب المسح الشامل أو المسح الجزئي للعاملين في

المؤسسة من خلال:

- استقصاء الآراء.
- الاتصال المباشر.
- الملفات والسجلات والتقارير.
- بطاقات الوصف الوظيفي.

¹ - نجم العزاوي، التدريب الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 93-96.

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية في المؤسسة

- تقارير الرؤساء المباشرين ووجهات نظرهم.

2- الوسائل الحديثة: أوضحت بعض المعاهد الإدارية في الوطن العربي هذه الطرق واعتبرتها نماذج

تقوم على التحليل والتشخيص لأداء العنصر البشري وتشخيص مشكلاته ومن ثم تنميته بما

يتناسب مع نشاط المؤسسة وكفاءتها، ومن أهم هذه النماذج هي:

أ) نموذج روبرت ميجر "Robert Mager" وبيتر بايب "Peter Pipe": هو الذي يقوم على تحليل

الأداء للعنصر البشري من قبل خبير متخصص ومن خلال الأسئلة التالية والإجابة يتم تحديد الاحتياجات

التدريبية:

- الاختلاف بين الأداء الواقعي والأداء المطلوب
- هل الاختلاف كبيرا؟
- هل هناك نقص في مهارة العاملين؟
- هل كان الأداء في الماضي جيدا؟
- هل تستخدم مهارات متعددة في الأداء؟
- هل هناك طريقة أفضل لأداء العمل؟
- هل هناك مؤهلات ما يعينهم على أداء العمل؟
- هل هناك عقوبة على الأداء غير الجيد؟
- هل هناك مكافأة حتى على الأداء غير الجيد؟
- هل توجد أي نتائج حقيقية عندما يتم أداء الأعمال بشكل جيد؟
- ما هي العقوبات التي تعوق الأداء؟
- ما هي القيود التي تحول دون تنفيذ الأداء الجيد؟

ب) نموذج دوجان ليرد "Dugan Laird": والذي يقوم على تحديد الفجوة بين مستويات الأداء

والمعايير المحددة وعلى هذا الأساس يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفي ضوء الخطوات التالية:

- جمع المعلومات عن المنظمة التي تواجه مشكلة ما.
- مقارنة الأداء الحقيقي مع المعايير الموجودة أو المعايير التي يضعها المدرب.
- معرفة حجم الفجوة بين الأداء والمعايير.
- تقدير أهمية الفجوة (نقص).
- تقدير مدى معرفة العاملين بأداء أعمالهم بشكل مناسب.
- تقدير الحلول التدريبية أو غير تدريبية.

3- الوسيلة المتكاملة (مشكلة المنظمة) في تحديد الاحتياجات التدريبية: وهي النموذج أو طريقة من

الطرق الحديثة السابقة إلا أنها تختلف عنها من فكرة عدم جواز فصل الاحتياجات عن فلسفة

المنظمة والأهداف الأساسية، كما أن هذه الطريقة لا تركز على موضوع الأداء في المنظمة مثلما

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية في المؤسسة

فعلت المداخل التشخيصية، لأن ذلك يهمل إلى حد ما الاحتياجات المتعلقة بفلسفة المنظمة ومنظومة قيمتها، وانعكاسات ذلك على حياة المنظمة وفعاليتها.

ويقوم هذا النموذج على الخطوات التالية:

- القيام بتحليل المنظمة من وقت لآخر، وعلى المستويين الكلي والجزئي، كضمانة لتحقيق الشمولية في التحليل ونتائجه، ويشمل التحليل: البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- اكتشاف جوانب ومظاهر ومؤشرات وأعراض المشاكل التي قد تعانيها المؤسسة.
- جمع وتحليل هذه المؤشرات والأعراض، وبلورتها في صورة مشاكل محددة وتحديد أسبابها.
- تحديد المستوى الذي تقع فيه المشكلات.
- فرز المشكلات وتحديد الاحتياجات التدريبية.

المطلب الثاني: تصميم البرنامج التدريبي

أولاً: تعريف البرنامج التدريبي:

التعريف الأول: هو الأداة التي تربط الاحتياجات بالأهداف المطلوب تحقيقها في تدريب، والمادة العلمية بالوسائل والأساليب التدريبية مع بعضها البعض بطريقة علائقية بهدف تنمية القوى البشرية لتحقيق أهداف الأفراد والمنظمة.¹

التعريف الثاني: هي مجموعة من النشاطات المؤسسة والمخطط لها، المستمرة والهادفة إلى تزويد القوى البشرية في المؤسسة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهارتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء.²

ومنه فالبرنامج التدريبي هو مجموعة الخطوات والإجراءات التي يتم إعدادها ودراستها وتشكيلها في صورة برنامج موجه خصيصاً لتدريب العاملين في المؤسسة.

ثانياً: مستلزمات تصميم البرنامج التدريبي:

مرحلة برامج التدريب من المراحل المهمة في مسار تلك البرامج التدريبية، وتعد مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية الأساس الذي يعتمد عليه في تصميمها. حيث عرف تصميم البرنامج التدريبي بأنه "النشاط الذي يتم فيه صياغة أهداف برامج التدريب، تحديد محتواها، الأساليب التدريبية لتنفيذها، المستلزمات التي تتطلبها عملية التنفيذ وأساليب تقويمها، على ضوء التحديد العلمي للاحتياجات التدريبية الفعلية للمستفيدين من تلك البرامج التدريبية".³ ومن أهم مستلزمات تصميم البرنامج التدريبي ما يلي:¹

¹ - خالد إبراهيم خليل، فعالية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي دراسة حالة أقسام الأشعة في قطاع غزة، رسالة

ماجستير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى بغزة، 2016، ص 17.

² - خالد إبراهيم خليل، نفس المرجع، ص 17.

³ - خالد إبراهيم خليل، نفس المرجع، ص 25.

تتجلى أهمية التدريب بوضوح تام من خلال الاطلاع على الفواتير التي تدفعها المنظمات على تدريب أفرادها. كما أن أهمية التدريب تزداد قيمتها في ظل التطور الحاصل في التكنولوجيات المعقدة والتي يترتب عنها تدريب وإعادة تدريب الموارد البشرية.

تعتبر الإمكانيات المالية جد ضرورية في سبيل الإعداد والتنفيذ الجيد لأي برنامج تدريبي، وتعمل المنظمة على توفير الأموال اللازمة ومن مصادر مختلفة، إيماناً منها بالفوائد العديدة التي يحققها التدريب إذا وفرت له الاعتمادات المالية اللازمة، وقد أشارت بعض الدراسات أن المنظمات التي تعول كثيراً على تدريب مواردها البشرية، لا تتردد في تخصيص 3% إلى 4% من الموازنة المخصصة لرواتب وتعويضات الأفراد على التدريب.

إن توفير الإمكانيات المالية لا يجب أن يقتصر فقط على المنظمات المؤمنة بالتدريب والقادرة على تحمل نفقاته، بل يجب أن يتعداه ليشمل كل المنظمات؛ والحل يكمن في إرساء ثقافة تسييرية تقوم على جعل العملية التدريبية من النشاطات الرئيسية داخل المنظمة وبضرورة رفع النسبة المخصصة للتدريب إلى مستوى أكبر.

2- مكان تنفيذ برنامج التدريب:

إن اختيار المكان المخصص للتدريب ضروري لما له من تأثير على العمل التدريبي، المتدربين، وحتى على المدربين أنفسهم. كما يتحدد مكان إجراء عملية التدريب في العادة ضمن ثلاث اختيارات، في مكان الوظيفة أو العمل نفسه، في غرفة مخصصة للتدريب، أو قد يتم خارج مكان العمل والمنظمة، كان يكون في معهد للتدريب المتخصص.

ويوجه عام يحكم عملية تقرير واختيار مكان إقامة البرنامج التدريبي اعتبارات متعددة أهمها إمكانيات المنظمة المالية المادية، وفيما إذا كان البرنامج مقيماً أو غير مقيم والذي يحكمه نوعية المادة التدريبية والمهارات التي يراد تدريب الموارد البشرية عليها، فالبرنامج المقيم يعني وضع المتدربين في مكان ما وعزلهم عن عملهم وعن حياتهم الخاصة (بعيدا عن المؤثرات الخارجية)، حيث تتطلب طبيعة التدريب ذلك. أما البرنامج التدريبي غير المقيم فلا حاجة معه إلى عزل المتدرب، وهنا يمكن أن ينفذ البرنامج إما في مكان العمل ذاته أو في مكان معد للتدريب داخل المنظمة.

لا تكتفي بعض المنظمات بتحديد المكان لإجراء التدريب، بل قد تلجأ إلى تحديد لأشكال مكان التدريب، حيث أن لشكل مكان التدريب أثر نفسي على المتدرب. ومهما يكن، فتوفير أماكن مناسبة وملائمة

¹ فريشي محمد صالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المحارف والرافعات"، مذكرة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2005، ص 64-68.

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية في المؤسسة

للتدريب (تخدم أغراض التدريب)، يتوفر بداخلها كافة الاحتياجات وتكون مصممة بشكل ملائم، تعتبر من العوامل المساعدة للمدرب على العطاء، والمتدربين على الاستيعاب.

3- الإمكانيات البشرية:

إذا ما كان للتدريب أن يخطط وينفذ بأقصى فاعلية، فيجب أن يكون المدربون على أعلى مستوى من الكفاءة؛ ويشترط فيمن يكلفون بالواجبات التدريبية أن يكونوا أفضل العناصر من حيث التأهيل التعليمي، الخبرة، المهارات الفنية، المعرفة والمهارات في طرق التدريب، وعليه فإن تحقيق برامج التدريب لأهدافها يعتمد بقدر كبير على كفاءة المدربين.

يعتبر المدربون أهم عنصر من عناصر نظم التدريب بعد المتدربين، فهم يقومون بتأطير العملية التدريبية ويقدمون الإرشاد والمساعدة للمتدربين، كما يوفرهم الخبرة في مواد التدريب المقترحة ولهذه الأسباب فإنه يتعين على المنظمة اختيار أفضل المؤطرين وأنسبهم لكل برنامج تدريبي، وبالتالي لا بد من أن تعد قائمة من الشروط الواجب توافرها في المدربين لكل برنامج تنفذه المنظمة.

4- معدات التدريب:

أن توفر الوسائل التدريبية على تعددها ضروري لإنجاح أي نشاط تدريبي، إذ أنه لا يكفي تصميم برنامج تدريبي جيد أو تزويد المتدربين بخبرات مدربين أكفاء أو توفير مساحات كبيرة لإجراء العملية التدريبية، من أجل الوصول إلى بلوغ الأهداف المحددة، ففعالية أي برنامج تدريبي ترتكز كذلك على مدى توفره على وسائل التدريب الفعالة. وتختلف الوسائل التدريبية المعتمدة من حيث درجة اعتمادها وأهميتها في كل نشاط تدريبي؛ حيث يمكن تقسيمها إلى أجهزة تدريب بسيطة ووسائل تدريبية مساعدة.

ثالثاً: مراحل تصميم البرنامج التدريبي:

من أهم المراحل نذكر ما يلي:¹

(أ) **تحديد الاحتياجات التدريبية:** الاتفاق على المهام والاحتياجات الأكثر أولوية واحتياجاً على المستويات الثلاثة (المنظمة، الوظيفة والفرد).

(ب) **تحديد الأهداف للبرامج التدريبية:** يساعد ذلك المتدرب على حسن الاستفادة من البرنامج التدريبي (المعارف، المهارات والاتجاهات)، ويساعد المدرب على حسن التدريب والاختيار السليم والفاعل للأساليب التدريبية ووسائلها.

(ج) **وضع محتوى البرامج التدريبية وإعداد المواد التدريبية:** ويجب أن تكون البرامج متجددة ومتنوعة، بحيث يتناسب المحتوى التدريبي مع طبيعة المتدربين، من حيث مستواهم وخلفيتهم العلمية والعملية، والمهام الوظيفية التي يقومون بتنفيذها ونوعية التدريب، وتساعد على تطوير أداء المتدربين.

¹ - خالد إبراهيم خليل، مرجع سبق ذكره، ص 25-26.

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية في المؤسسة

(د) اختيار الأساليب التدريبية: يتم اختيار الأساليب التدريبية كالتقنيات السمعية والبصرية والوسائط المتعددة ليتلاءم مع تصميم البرامج التدريبية.

(هـ) اختيار المشاركين في البرنامج: ويتم وضع شروط القبول في البرنامج، وتحديد الفئة المستهدفة، التي تشترك في نفس الأهداف والخبرات والمستويات الوظيفية.

(و) اختيار المدربين: يجب اختيار المدربين بعناية، فالمدرّب هو المسؤول عن نجاح وتحقيق أهداف البرنامج التدريبي، من هنا نجد أهمية أن يكون المدربون على درجة عالية من المستوى العلمي الذي يناسب البرنامج التدريبي، وأن يملكو الخبرة المتميزة في هذا المجال، مع القدرة على إيصال المعلومة للمتدربين بالأسلوب المناسب والذي يساعد على الفهم، وأن يتم اختيارهم بشكل عقلائي، مع مراعاة أن يكون مستواهم العلمي أعلى من مستوى المتدربين بدرجة كبيرة.

(ز) تحديد المكان لانعقاد البرنامج التدريبي: فوجود المكان المناسب لانعقاد برنامج التدريب الفني، الذي تتوفر فيه كافة الإمكانيات والتجهيزات اللازمة له، والمؤهلة لتنفيذ تلك البرامج التدريبية، تعد عاملا مساعدا في بث الراحة النفسية لدى المتدربين، مما ينعكس إيجابا على مستوى تفاعلهم مع البرنامج التدريبي وتحصيلهم.

(ح) إعداد الجدول الزمني للبرامج التدريبية: ويشمل على المدة الزمنية للبرنامج بالأسابيع، وعدد أيام الأسبوع المخصصة للبرنامج، وعدد الساعات الأسبوعية وعدد الساعات اللازمة لكل موضوع أو وحدة تدريبية نظريا وعمليا.

(ط) تحديد المهام المشتركة: للوقوف على المهام العامة والمشاركة للوظائف المشمولة بالبرنامج التدريبي، مع المقارنة بين أوجه الشبه والاختلاف بينهما وبين غيرها من الوظائف الأدنى منها والأعلى منها، مما يجعل البرنامج مفيدا لكل شاغلي الوظائف المستهدفة.

(ي) ميزانية البرنامج التدريبي: تعتبر ميزانية التدريب من أهم المقومات التي تقوم عليها العملية التدريبية. ويجب أن يراعى في ميزانية التدريب اختلاف البرامج التدريبية محلية كانت أم خارجية، بتمويل كلي من الدولة أم جزئي، كما يجب أن يراعى فيها مدة البرنامج إن كان طويل المدى أم قصير.

المطلب الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي

يلي مرحلة التصميم لبرنامج التدريب مرحلة أخرى هي مرحلة تنفيذ هذا البرنامج، وسواء كان هذا البرنامج داخل المنظمة أو خارجها، فعلى مدير التدريب الإشراف على التنفيذ والتأكد من أن تصميم الذي وضعه يمكن تنفيذه، ويتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة هامة وهي :

• وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج.

• ترتيب مكان وقاعات التدريب.

حيث يتم في هذه المرحلة التركيز على اختيار الأسلوب المناسب للتدريب والذي يجب أن يتوافق مع الغاية من التدريب الذي يتطلبه، وتنقسم أساليب التدريب إلى نوعين هما:²

أولاً: أساليب تنفيذ البرنامج التدريبي:

1- أساليب التدريب في مكان العمل:

تقوم أساليب التدريب في مكان العمل على تدريب الموارد البشرية في مكان العمل نفسه، وتشرف المنظمة مباشرة على تنفيذ البرنامج التدريبي، وما يميز هذا النوع من التدريب هو أنه يوفر تلقي التعلم والخبرة بشكل مباشر وفي الواقع العملي الفعلي، كما يتميز بأنه لا يعطل العمل أثناء فترة التدريب، ذلك لأنه يتم في موقع العمل نفسه، هذا إلى جانب أنه لا يتطلب مساحات مخصصة ليتم فيها التدريب. يطبق التدريب في مكان العمل على الأفراد الذين يعملون داخل الوحدات والأقسام ويستفيد بالدرجة الأولى منه الأفراد الذين يعملون في القطاعات الصناعية، ومن أهم أساليب التدريب في مكان العمل نذكر منها:

(أ) **تعليمات العمل:** يتم هذا الأسلوب من خلال إعداد دليل مكتوب يتضمن كافة التعليمات، الإرشادات

التي يتعين على المتدرب تطبيقها خلال تدريبه وأثناء أدائه للعمل من أجل إكسابه المهارة المطلوبة.

(ب) **المساعدة الإشرافية:** يتم تدريب الموارد البشرية في نفس مكان عملهم، و في ظروفه الواقعية وخلال وقت العمل الرسمي، ويكون ذلك تحت إشراف الرؤساء المباشرين الذين يتولون التوجيه وتصحيح الأخطاء، حيث أن مكان العمل هو نفسه مكان التدريب والرئيس المباشر هو نفسه المدرب.

(ج) **التدوير الوظيفي:** يعني نقل الموارد البشرية المراد تنمية قدراتهم من وظيفة ذات مهام وشروط أداء معينة إلى وظيفة أخرى لها مهام وشروط أداء مختلفة، وبانتقال الفرد المتمرن إلى وظيفة أخرى ذات مهام وأعمال مغايرة فهو يكتسب الخبرات والمهارات اللازمة، ومن شأن هذه الحركة بين الوظائف أن توسع من أفاقه العملية وتعطي للمورد البشري مرونة أكثر.

2- أساليب التدريب خارج مكان العمل:

تتضمن مجموعة الأساليب التي تنفذ بعيداً عن موقع العمل الأصلي أو الفعلي للمتدرب، حيث يتم تدريبه وتنميته في الغالب في أماكن مخصصة للعمل التدريبي، سواء كان هذا المكان يقع داخل المؤسسة ذاتها أو خارجها كمعاهد التدريب المتخصصة. تختلف الأساليب التدريبية من حيث طول فترتها، حيث يمكننا أن نميز بين البرامج المقيمة والتي يبقى خلالها المتدرب بعيداً عن عمله، وغير المقيمة حيث يلتحق المتدرب بمقر التدريب في أوقات محددة ولا ينقطع عن عمله. في هذا الإطار، يمكن أن نذكر بعض من هذه الأساليب:

¹ - أيمن عبد الرحمن سليمان، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية دراسة حالة المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، 2010، ص34.

² - قريشي محمد الصالح، مرجع سبق ذكره، 75-78.

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية في المؤسسة

(أ) **المحاضرة:** يعتبر من أكثر الأساليب استخداماً في العملية التدريبية، والتي تهدف أساساً إلى توصيل المعلومات من طرف واحد لمجموعة صغيرة أو كبيرة من المتدربين؛ ويمتاز هذا الأسلوب بقلّة التكاليف حيث يمكن لأعداد كبيرة من المتدربين الاستماع إلى محاضرة في آن واحد وهي طريقة مثلى لنقل تجارب المحاضرين.

(ب) **دراسة الحالات:** أصبحت هذه الطريقة شائعة الاستخدام في التدريب، وتهدف إلى تعزيز وتدعيم طاقات اتخاذ القرار لدى متخذي القرارات على مستوى المنظمة. تعرف دراسة الحالة بأنها "موقف يمثل مشكلة حقيقية أو افتراضية تستخدم لعرض وتوضيح عمليات اتخاذ القرار".

(ج) **المؤتمرات:** يعتمد هذا الأسلوب على معلومات وخبرات أعضاء المؤتمر، إذ تتاح من خلال المناقشة الفرصة لكل مشارك التعرف على خبرات ومعلومات الآخرين، لذلك وجب أن يكون لدى المؤتمرين خبرات وتجارب عديدة حول المواضيع التي يناقشها ويدرسها المؤتمر.

المطلب الرابع: تقييم العملية التدريبية

أولاً: تعريف تقييم العملية التدريبية

التعريف الأول: عملية إصدار قرار علمي بشأن عمليات التدريب في ضوء الأدلة التي كشفت عنها الممارسات الميدانية.¹

التعريف الثاني: هي القيام بمجموعة من الإجراءات العلمية التي تهدف إلى تقدير ما يبذل من جهود لتحقيق أهداف معينة، في ضوء ما اتفق عليه من معايير وما وضع من تخطيط مسبق، والحكم على مدى فاعلية وكفاءة هذه الجهود وما يصادفها من عقبات وصعوبات في التنفيذ بقصد تحسين الأداء.²

التعريف الثالث: هي عملية مستمرة يقصد بها معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القوة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيتها في البرامج المقبلة، حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة.³

ومنه فإن تقييم العملية التدريبية هي عملية أساسية التي تسمح بالحصول على المعلومات الضرورية التي تستخدم في الحكم على صلاحية البرنامج التدريبي والأسلوب المتبع في تنفيذه، وأهدافه ومدى تحقيقها.

ثانياً: معايير تقييم البرامج التدريبية

لا بد من القائمين على تقييم البرامج التدريبية أن يضعوا سياسة لتقييم التدريب ومقاييس أو معايير مرتبطة بأهداف التدريب لأنها مقاييس مفيدة لتقييم أثر البرامج التدريبية، وصنفت المعايير التي يتم على أساسها تقييم فاعلية التدريب ونجاحه إلى نوعين هما:⁴

1- معايير سلوكية تتعلق بأداء المتدرب لعمله بعد التدريب:

¹ - حسن أحمد الطعاني، التدريب "مفهومه، فعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقييمها"، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2002، ص43.

² - مدحت محمد أبو نصر، مهارات المدرب المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2009، ص168.

³ - بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص188.

⁴ - خالد إبراهيم خليل، مرجع سبق ذكره، ص32.

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية في المؤسسة

تتعلق هذه المعايير بالأداء الفعلي للمتدرب بعد التدريب، ومدى التغيير الذي طرأ عليه، بمعنى التغيير في السلوك الإداري للمتدرب بعد التدريب عما كان عليه قبل التدريب، وتعتبر هذه المعايير أهم من المعايير غير السلوكية؛ لأن الأصل في التدريب أن يهدف إلى تغيير سلوك المتدرب، وتحويله إلى أنماط سلوكية جديدة، لذلك فإن المعيار الأهم في تقييم كفاءة التدريب هو تحقق التغيير في السلوك.

2- معايير غير سلوكية تستند إلى معرفة المتدرب بموضوع التدريب:

وهي أنواع النشاط التي يبديها المتدرب أثناء التدريب كالانتظام في الحضور، الإسهام في المناقشات والوفاء بالواجبات المطلوبة من تقارير وبحوث وتطبيقات. وقد يرى مصممي البرنامج التدريبي إجراء اختبار في نهايته للتعرف إلى مدى فهم المتدرب للموضوع الذي درب عليه، ودرجة استيعابه للمادة التدريبية.

ثالثاً: أدوات تقييم العملية التدريبية.

هناك أدوات عديدة لتقييم التدريب لها مزاياها وعيوبها والمستويات التي تستخدم فيها، وهي موضحة

في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): أدوات تقييم العملية التدريبية.

العيوب	المزايا	مستويات التقييم				الأدوات
		النتائج	السلوك	التعلم	رد الفعل	
قد لا يتم جمع معلومات دقيقة، ومن النادر التحكم في معدل العائد.	انخفاض التكاليف وزيادة الأمان وخيار عدم ذكر الاسم وتنوع الخيارات.	+	+			الاستبانة
بدائل سابقة التحديد اختيارات الإجابات والاعتماد على الإحصائيات قد يشوه الأداء الشخصي.	إمكانية المعالجة وسرعة المعالجة وسهولة العرض.	+	+			مسح الاتجاهات
قد لا تشكل تهديداً للمشارك واحتمال وجود تحيز بالمفاهيم، والاعتماد على الإحصائيات قد يشوه الأداء الشخصي.	انخفاض تكاليف الشراء وسهولة جمع الدرجات وسهولة المعالجة وإمكانية واسعة للعينات.			+		الاختبارات الكتابية
تستهلك وقت كبير وعادة	الاعتمادية والمحاكاة		+	+		اختبار

الفصل الأول: تدريب الموارد البشرية في المؤسسة

الأداء					والموضوعية	ما تكون المحاكاة صعبة وتكاليف عالية للتنمية.
المقابلات الشخصية	+	+			المرونة وفرضية التحقق وإمكانية التعمق واتصال شخصي	مؤثرات ذات ردود أفعال عالية وارتفاع التكاليف وتهديد وجهها لوجه وعمل مكثف وضرورة الاستعانة بمدربين.
الملاحظة	+				عدم وجود تهديد للمشاركة وطريقة ممتازة لقياس التغيير بالسلوك.	احتمال التقاطع تأثير ارتجاعي ولا يمكن الاعتماد عليها وضرورة الاستعانة بمراقبين مدربين.
سجل الأداء	+	+			محل ثقة والموضوعية وقائمة على أساس العمل وسهولة المراجعة.	قصور المعرفة بمعايير حفظ واستبعاد السجلات، تعارض نظام المعلومات، الطبيعة غير المباشرة للبيانات، ارتفاع التكاليف.

المصدر: أيمن عبد الرحمان سليمان، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية دراسة حالة المحافظات الجنوبية، مرجع سبق

تكره، ص 51.

خلاصة الفصل:

لقد أدركت المؤسسات المعاصرة أهمية تدريب الموارد البشرية من أجل الارتقاء إلى مستوى الأداء المتميز للعاملين ومن ثم المؤسسة، ومن أجل المحافظة على بقاءها وتطويرها خاصة مع التغيرات والتحولات التي تشهدها المؤسسة.

ولهذا يعد موضوع تدريب الموارد البشرية من المواضيع المهمة لأي مؤسسة، حيث أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي للموارد المؤسسة، وخاصة عندما يتمتع بمهارات وقدرات معرفية عالية تتناسب وطبيعة عمل المؤسسة، وللتدريب أثر فعال على مردودية العنصر البشري وهو ضروري للمحافظة على قوة عمل ذات كفاءة عالية، حيث يرفع من مستوى المهارات والمعارف والقدرات مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء الموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسة ككل.

الفصل الثاني

تمهيد:

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري، فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر؛ هذا من خلال محاولة تطوير وتنمية قدراتهم وتحسين مستواهم، على هذا الأساس نجد أن القائمين على وضع استراتيجيات الموارد البشرية يبحثون باستمرار عن ما هو أفضل في تحسين أدائهم سواء تعلق الأمر بضبط مضمونه وتحديد أهدافه ومحدداته أو البحث عن أفضل الطرق الحديثة لتقييمه انطلاقاً من المعايير المحددة له، هذا في سبيل تحقيق أداء متميز والعمل على تعزيزه لضمان استمراريته واستدامته بما يحقق أهداف المؤسسة. ولكن تجدر الإشارة إلى أن جلب موارد بشرية ذات كفاءة فقط لا يكفي للبقاء والاستمرار، بل يتوقف على مدى استيعاب الموارد البشرية لوظائفهم، ويعتبر تدريب الموارد البشرية من أهم الوظائف التي تهتم بها المؤسسة في مجال إدارة أداء مواردها. وتعتبر سياسة دراسة "الأداء" من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد حتما المؤسسات في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل ولمعرفة هذه المعلومات والإجراءات سوف نتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: عموميات حول أداء الموارد البشرية

المبحث الثاني: الأسس النظرية لتقييم أداء الموارد البشرية

المبحث الثالث: التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية

المبحث الأول: عموميات حول أداء الموارد البشرية

يعكس الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام مواردها المادية والبشرية بكفاءة عالية، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف يتوجب على المؤسسة العمل على إدارة هذا العنصر بطريقة فعالة، ومن أجل الإحاطة بالجانب المفاهيمي لأداء المورد البشري كان لزاماً علينا التطرق إلى تعريفه مكوناته ومحدداته، كما سنوضح المفاهيم المرتبطة به والعوامل المؤثرة عليه، بالإضافة إلى مفهوم إدارة الأداء، أهميتها وعناصرها.

المطلب الأول: تعريف الأداء، مكوناته ومحدداته

إن محاولة فهم أداء الموارد البشرية يستلزم التطرق إلى مختلف المفاهيم النظرية التي جاء بها المفكرون والباحثون في شأنه، وهذا ما سيتم تناوله في النقاط التالية:

أولاً: تعريف الأداء:

1- تعريف الأداء لغة:

الأداء مصدر للفعل أدى، ويقال أدى الشيء: أوصله والاسم الأداء. أدى الأمانة وأدى الشيء: قام به.¹

الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية "performare" التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت من اللفظة الانجليزية "performance" التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه²، وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس "le petit Larousse" الذي عبر عن الأداء بأنه "النتيجة المحققة في إنجاز مهمة".³

2- تعريف الأداء اصطلاحاً:

يعرف بعض الكتاب الأداء بأنه نشاط يقوم به الفرد لإنجاز عمل معين ويتبين ذلك من خلال بعض التعاريف المقدمة لمفهوم الأداء نذكر منها التعريفات الآتية:

التعريف الأول: يعرف "Akherakhem" الأداء بأنه: "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة،

بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة".⁴

التعريف الثاني: يعرف الأداء بأنه: "التفاعل بين السلوك والانجاز، هو مجموع السلوك والنتائج التي

تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج".⁵

¹ - ابن منظور، لسان العرب، ط3، دار المصادر، المجلد 14، بيروت، 1994، ص26.

² - عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية "مفهوم وتقسيم"، مجلة العلوم الانسانية، العدد01، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر، 2001، ص86.

³ - **Le petit Larousse compact**, édition entièrement nouvelle, paris, 1998, p30.

⁴ - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد7، جامعة الجزائر، 2010/2009، ص218.

⁵ - عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات "الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة"، منشورات المنظمة العربية للتمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص15.

الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية

التعريف الثالث: يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد. فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء، فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. مثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة.

وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.¹

التعريف الرابع: يعرف الأداء بأنه: "عبارة عن المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، وفي نفس الوقت يعبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد، سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب، أو الوقت المحدد للقيام به".²

وعليه فإن الأداء هو نظام متكامل يمثل الأداء الفردي العنصر الأساسي فيه، وهذا يعود إلى أن المورد البشري هو العنصر الفعال في الأداء بما يتمتع به من خبرة وقدرات لإنجاز الأعمال.

ثانيا: عناصر الأداء:

يتكون الأداء من ثلاث عناصر وهي:

أ - **كمية العمل:** تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في العمل خلال

فترة زمنية محددة، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء خلال فترة زمنية محددة عن البعد

الكمي للطاقة المبذولة؛

ب - **نوعية العمل:** تعني مستوى الثقة والجودة ومدى مطابقتها (الجهد المبذول للمواصفات) ففي بعض

أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء ما يهم هو نوعية وجود الجهود المبذولة؛

ج - **نمط إنجاز العمل:** يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله ويقاس ببعض الحركات والوسائل

والطرق التي قام بها العامل في أدائه لعمله.³

ثالثا: محددات الأداء

تتمثل محددات الأداء فيما يلي:

● **الدافعية الفردية:** يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية العمل، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.

● **القدرة على أداء العمل المعين:** يجب أن يتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل الموكل إليه.

¹ راوية محمد محسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية: تنمية المديرين -تقييم الأداء- المتغيرات البيئية -تعويضات الأفراد"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 201.

² علي الغربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2007، ص 130.

³ بن عزة فردوس، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة "دراسة ميدانية لعبادة طبية جراحية ضياء - بورفلة"،

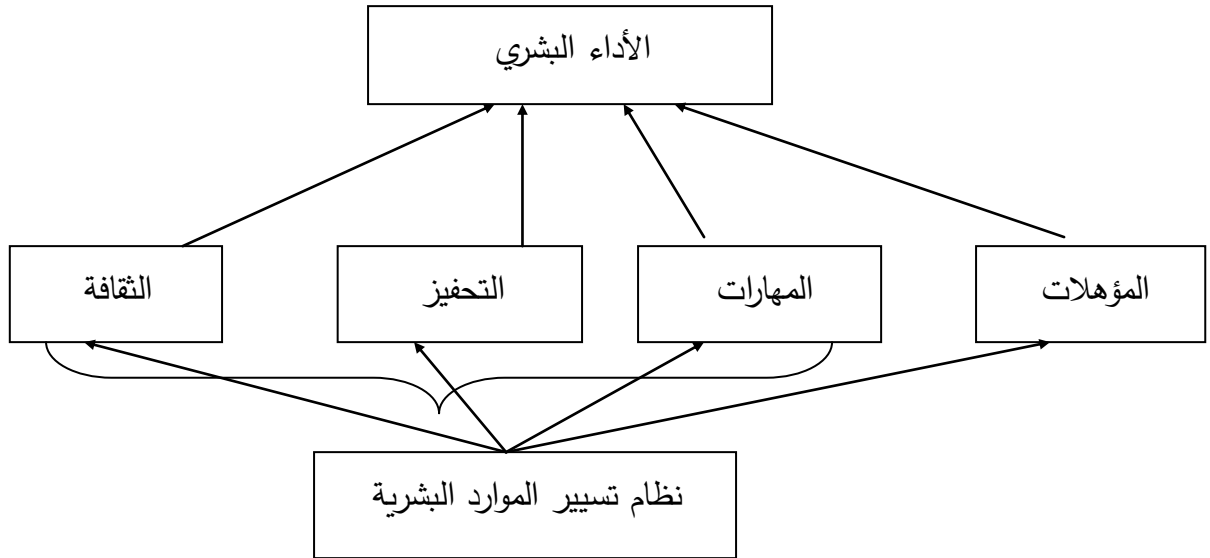
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،

2015/2016، ص 9.

الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية

● إدراك الدور والمكانة: يجب على الفرد أن يدرك ويفهم دوره في المنظمة، لأنه يوجد أفراد يبذلون جهودا فائقة ويكون مقبولا.¹

الشكل رقم (07): محددات الأداء البشري وتسيير الموارد البشرية



المصدر: فاروق محمد الشريف، دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة 'دراسة حالة بمؤسسة نفضل وحدة GPL أم البواقي'، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2017/2016، ص48.

يتبين من خلال الشكل أعلاه أن الأداء البشري ناتج عن تفاعل أربعة عناصر رئيسية حيث يعتبر المهارات مصدرا أساسيا ومكونا رئيسيا للأداء البشري، والتي تكون بدورها مرتبطة بمؤهلات الأفراد، كما يؤثر التحفيز على الأفراد حيث يدفعهم إلى التعلم وإكساب المهارات، كما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد، وتثير الثقافة والقيم المشتركة بين الأفراد الحاجة إلى الاعتراف والانتماء، كما تؤثر على أنظمة الحوافز في المؤسسة؛ وتتأثر هذه العوامل بالجو العام الذي توفره إدارة الموارد البشرية.²

المطلب الثاني: المفاهيم المرتبطة بالأداء والعوامل المؤثرة عليه

هناك العديد من المصطلحات التي تقترب في مضمونها من مصطلح الأداء، وغالبا ما يتم استعمالها للتعبير عنه، كما تعدد أيضا العوامل المؤثرة عليه، ومن هنا سنحاول أن نلخص هذه المصطلحات والعوامل فيما يلي:

أولا: المفاهيم المرتبطة بالأداء

1- الأداء بين الكفاءة والفعالية: يربط الباحثون أحيانا الأداء بالمعنى الاقتصادي في استخدام الموارد، وبالتالي يستخدم الأداء للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة. حيث يقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف، وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة

¹ عبد المحسن جودة وعبد الحميد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، جامعة المنصورة، مصر، ص423.

² فاروق محمد الشريف، مرجع سبق ذكره، ص ص48-49.

الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية

والأهداف المرسومة.¹ في حين يقصد بالفعالية القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة، والتي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمة.²

2- الإنتاجية: يتعلق مفهوم الإنتاجية باستخدام المدخلات والتكنولوجيا المرتبطة بالعلاقة الإنتاجية، حيث تعرف الإنتاجية على أنها مقدار ما تنتجه الوحدة الواحدة من عوامل الإنتاج، وفي هذا الخصوص نميز بين نوعين من مفاهيم الإنتاجية، الإنتاجية الجزئية وتعني مقدار ما ينتجه أحد عوامل الإنتاج كالعامل ورأس المال، والإنتاجية الكلية التي تعني مقدار ما تنتجه جملة عوامل الإنتاج.³

3- المردودية: يقصد بالمردودية قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج، وتعتبر من القيود الأساسية لكل مؤسسة تحتاج إلى الاستمرار، التكيف والنمو في إطار محيط تنافسي متغير، إضافة إلى أن المساهمين يهتمون بمردودية المؤسسة التي استثمروا فيها، فأرباحهم تتوقف على مستوى المردودية التي تحققها المؤسسة.

4- التنافسية: يمكن تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق.⁴

5- الجودة: هي مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء.

6- التوقيت: هذه الخاصية تقيس مدى انجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له، إذ لا بد من وضع معايير خاصة لضبط توقيت الأعمال، وعادة ما تستند مثل هذه المعايير مع متطلبات العملاء.⁵

من خلال التطرق إلى مختلف المفاهيم القريبة من الأداء (الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، المردودية، التنافسية، الجودة، التوقيت) يتبين لنا أن الأداء مفهوم شامل يتضمن التفوق والتميز في كافة المستويات، بينما تلك المفاهيم تخص جزء من الأداء، لذلك يمكن القول أن هذه المفاهيم تعتبر كمؤشرات للأداء، توفرها ضروري لكي يكون الأداء متميز وشامل.

ثانياً: العوامل المؤثرة على الأداء:

يتأثر العمال بجملة من العوامل تتعدد وتختلف باختلاف الوظائف كما أنه من الصعب تحديد كل هذه

¹ - عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مرجع سبق ذكره، ص 87.

² - عبد الملوك مزهودة، نفس المرجع، ص 87.

³ - مصطفى بابكر، الإنتاجية وقياسها، حصر التنمية، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، السنة السادسة، العدد 61، مارس 2007، ص 03.

⁴ - سعد فهم الحوال، التسويق الأخضر ودوره في زيادة رضا العملاء، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2014، ص 220.

⁵ - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 77.

الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية

العوامل، إذ تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً، لا تؤثر على الأداء.

ويمكن الإشارة إلى عاملين رئيسيين يتأثر أداء الأفراد بهما، وهذين العاملين كما يلي:

1- العوامل الداخلية:

وهي كل ما تحتويه المؤسسة من وظائف متعددة ووسائل مختلفة، وهي تتكون من عدة عوامل:

- **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة، لما له من فاعلية وديناميكية مؤثرة في جميع عمليات الإنتاج، ومن حيث دوره في اتخاذ القرارات والحلول السريعة لمختلف المواقف، فالعنصر البشري يعتبر الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.

- **الإدارة:** يقع على عاتق الإدارة مسؤوليات كبرى ذات أهمية بالغة في استخدام فعال لجميع الموارد

التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، ويقال أن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة، والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والرقابة، حيث تؤثر أساليبها على جميع الأنشطة، لذلك فإن أي ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سبباً في عجز كفاءة وفاعلية الإدارة ككل.

- **التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقاً للتخصصات والسيطرة والتنسيق؛ إن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف، ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيراً على الأداء وتحقيق الأهداف بكفاية وبمستويات أعلى.

- **بيئة العمل:** توجد عناصر عديدة تحيط بالعامل أثناء أدائه لوظائفه، وما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية أفقية ورأسية، نظام الحوافز، الاتصال.... الخ، أو ما يسمى بالعوامل المنظمة، لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري. كما أن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغياب والحوادث ودوران العمل، كثيراً ما يؤدي لسلبية بيئة العمل.

- **طبيعة العمل:** تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها العامل، ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها، ومستويات الإشباع المترتبة عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين العامل والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه للمؤسسة وبالتبعية الإنتاجية.

- **العوامل الفنية:** إن الماكينات والمعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء، ومجال الصيانة وظروف تشغيل الماكائن والمعدات ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الأدائية، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.

2- العوامل الخارجية:

تتضمن العوامل الخارجية المؤثرة على أداء المؤسسات قائمة من العوامل منها:

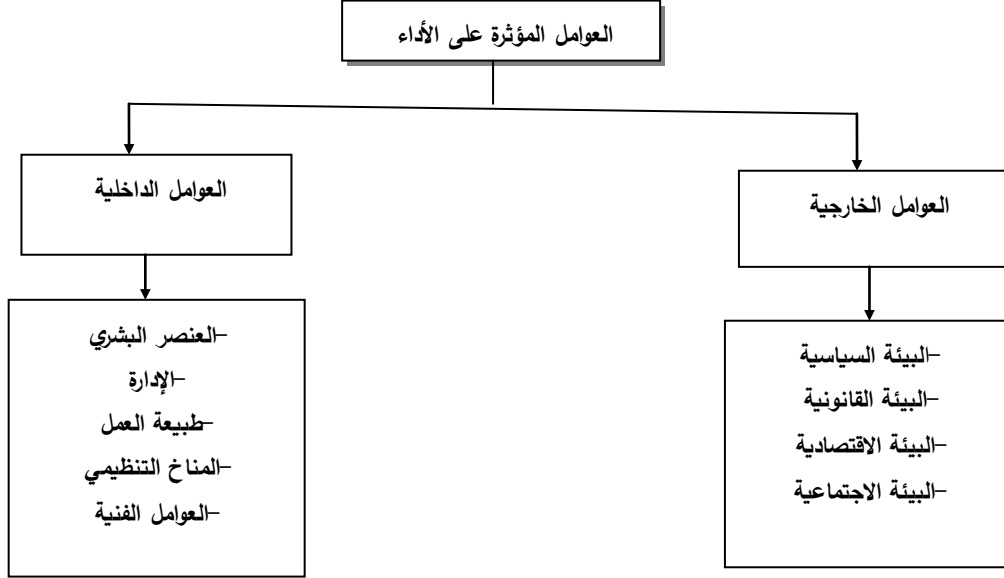
- **البيئة الاجتماعية والثقافية:** من العادات والتقاليد الموروثة، النزعات الفردية في المجتمع، نسبة الأمية، أنواع برامج التعليم المهني والفني.

الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية

-البيئة السياسية والقانونية: وذلك من حيث طبيعة النظام السياسي، الاستقرار السياسي، مرونة الأنظمة والتشريعات، السياسة الخارجية.

-البيئة الاقتصادية: وذلك من حيث الإطار الاقتصادي العام للدولة (اقتصاد حر أو موجه).¹
يمكن تلخيص العوامل المؤثرة على الأداء في الشكل الموالي:

الشكل رقم(08): العوامل المؤثرة على الأداء



المصدر: إبراهيم لقايد، شوقي بوري، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين "دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوجدة وهران"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السادسي الثاني: 2017، ص263.

المطلب الثالث: مفهوم إدارة الأداء

أدى التطور الواضح في مفاهيم إدارة الموارد البشرية إلى تأكيد عدم كفاية عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين لتحقيق بلوغ المؤسسة لأهدافها؛ حيث تمتد مهام هذه الإدارة إلى تخطيط وتوجيه الأداء الذي يمارسه المورد البشري لديها والتأكد المستمر من جودته ومطابقته لمستويات الأداء المخططة، بالتالي تحديد الانحراف المترجم فيما يسمى بفجوة الأداء، ثم العمل في البحث عن أسباب هذا الانحراف الذي يعد انحرافا عن الهدف وأخيرا السعي إلى التقليل منه والقضاء عليه ويكون ذلك في إطار ما يسمى بإدارة الأداء .

أولاً: تعريف إدارة أداء الموارد البشرية

تعد إدارة الأداء (Performance Management) من المفاهيم التي ارتبطت ارتباطا وثيقا بإدارة الموارد البشرية، حيث تعددت التعاريف التي تناولت إدارة أداء الموارد البشرية، نقدم بعضها فيما يلي:
تعرف إدارة الأداء على أنها:

¹ - إبراهيم لقايد، شوقي بوري، مرجع سبق ذكره، ص261-262.

الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية

- "الوسيلة التي من خلالها يتأكد المديرون من أن أنشطة العاملين ونتائج أدائهم تتوافق مع الأهداف التنظيمية."¹

- "عملية إدارية تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد، بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر المستطاع."²

- "الإدارة التي تهتم بالمراقبة الفعالة للأداء وتقييمه وتشخيص أسباب انحرافه عن المعدلات والمستويات المستهدفة، ووضع برامج العلاج بتطوير عناصر الأداء المتسببة في ذلك الانحراف."³

- "الكيفية التي تدار بها الإنتاجية في جميع القطاعات كعنصر لا بد منه للتقدم الاقتصادي والاجتماعي."⁴

ثانياً: أهمية إدارة الأداء

بصفة عامة تزيد أهمية إدارة الموارد البشرية وتتعلق بالفوائد التي تجنيها المجتمعات ككل من أعمال ونشاطات الموارد البشرية ووجوب وجود إدارة تخصها وتنميتها، "لأنها إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة إذ أن ما يميزها عن باقي الأصول كونها أصول مفكرة بافتراض أن الإدارة تسعى دائماً للاستفادة المثلى من مواردها البشرية «رؤساء ومرؤوسين» فتشجعهم وتدفعهم للاجتهد والابتكار وتهيؤ لهم مناخاً ينمي ذلك وينشطه."⁵

ثالثاً: عناصر إدارة أداء الموارد البشرية

تعتبر إدارة أداء الموارد البشرية عملية نجاحها يتوقف على مدى التكامل والتناسق والانسجام بين مختلف عناصرها، يترجم هذا النجاح في تبليغ الفرد أفضل مستويات الأداء مقارنة بالمستهدف منها، وصولاً إلى تحقيق أهداف المؤسسة، تتمثل هذه العناصر في ما يلي:

1- تخطيط أداء الموارد البشرية: هو عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية، التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة وهي تحديد هذا العمل وتوصيفه وفقاً للتصميم التقني المناسب، أخذاً في الاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل، كذلك ظروف المؤسسة وإمكانياتها والمناخ المحيط بها، حيث تتضمن مهام تخطيط الأداء ما يلي:

- تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الموارد البشرية القيام بها خلال فترة زمنية محددة؛

- تحديد المساعدات اللازم توفيرها للأفراد سواء من جانب رؤسائهم أو من أطراف أخرى في المؤسسة؛

¹- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية "المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص403.

²-باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2006، ص9.

³-علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص296.

⁴-البرادعي بسيوني محمد، تنمية مهارات المديرين، ايتراك للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2009، ص39.

⁵-محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص61.

الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية

-توقع المشكلات والمعوقات التي يمكن أن تعطل الأداء وتقلل من الإنتاجية والفعالية عن المستويات المستهدفة؛

-تحديد النتائج القابلة للقياس التي ينبغي الوصول إليها من أداء الأعمال المحددة؛

-تحديد أولويات المهام وتتابعها أو تزامنها في كل عمل، ثم تنسيق هذه الأولويات بين الأعمال المتكاملة أو ذات العلاقة حسب تقنيات الأداء المستخدمة؛

-تحديد مراحل العمل ومستويات التكلفة والجودة المستهدفة؛

-تحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد لتمكينه من الأداء على الوجه المطلوب.¹

2- توجيه أداء الموارد البشرية: يمثل توجيه الأداء عملية اتصال مستمرة بين الرئيس والقائمين بالعمل، لضمان توفير الظروف المساعدة على تنفيذ الأداء حسب الخطة، أيضا مواجهة التغيرات في ظروف الأداء سواء بسبب متغيرات خارجية تقع في المناخ المحيط مثل التحولات السياسية والاقتصادية أو الطفرات التقنية، أو كانت هذه التغيرات عائدة إلى القائمين بالعمل أنفسهم، حيث تتغير مستويات المهارة والقدرة ودرجة التحمس للعمل بين العاملين لأسباب مختلفة. وقد تحدث الاختلالات في مستويات الأداء لما قد يصيب الطاقات الإنتاجية من أعطال أو تقادم. وفي جميع الأحوال تصبح الإدارة معنية بالاطمئنان إلى استمرار ظروف التنفيذ ومعدلات الأداء وفق الخطط المعتمدة والكشف مبكرا عن اتجاهات الخلل فيها.²

3- تشخيص أداء الموارد البشرية: إن الغاية من تشخيص أداء الموارد البشرية هي العمل على علاج أسباب القصور ومن ثم توفير أسس موضوعية لتحسين الإنتاجية وزيادة الفعالية، بالتالي تتضمن عملية تشخيص الأداء إجراءات الكشف عن فجوة الأداء وتحديد طبيعتها ومدى خطورتها، ثم البحث عن مصادرها ودراسة أسبابها وتحديد الآثار الناتجة عنها والسعي لإيجاد السبل والآليات المناسبة للتخلص منها وتحسين الأداء.

4- تقييم أداء الموارد البشرية: يمثل تقييم أداء الموارد البشرية أهم حلقة في سلسلة نظام إدارة أداء الموارد البشرية، مما يلزمنا إعطائه مساحة واسعة تمكننا من الضبط الدقيق لمختلف عناصره وتحديد أهدافه ومسؤولياته وأساليبه، بالتالي سيتم تخصيص مبحث كامل لهذا العنصر.

5- تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية: تسعى إدارة الأداء من خلال عناصرها السابقة إلى تحقيق التعادل أو التساوي بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف؛ ففي حالة وجود فجوة بينهما، تقوم إدارة الأداء بتحسين الأداء لمعالجة هذا القصور سواء من جانب المدخلات، العمليات أو المخرجات. كذلك تتجه عملية تطوير الأداء إلى التعامل مع ذات العناصر بغرض الارتقاء بها إلى مستويات جديدة مع أفضل الكفاءة والفعالية.³

يجدر هنا تبيان الفرق بين تحسين وتطوير الأداء، ففي الكثير من الأحيان يتم الخلط بين

المصطلحين، وهذا ما سنوضحه من خلال الجدول الموالي:

¹-علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص219.

²-علي السلمي، المرجع نفسه، ص225.

³-علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص240.

الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية

الجدول رقم(03): الفرق بين تحسين وتطوير الأداء

تحسين الأداء	تطوير الأداء
<ul style="list-style-type: none"> • يحاول علاج عيوب الأداء على المدى القصير والمتوسط 	<ul style="list-style-type: none"> • يعالج عيوب الأداء على المدى الطويل.
<ul style="list-style-type: none"> • يعتمد على الإمكانيات الذاتية للقائمين بالأداء. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتجه إلى الابتكار وإدخال مستويات جديدة من الأداء لم تكن موجودة من قبل.
<ul style="list-style-type: none"> • يستعين فقط بفرق الإصلاح والصيانة المتخصصة المتاحة في المؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتطلب تكوين واستثمارات أو استحداث تقنيات جديدة في مجالات البحوث والتطوير من خلال توفر درجات عالية من القدرات الابتكارية والإبداعية لفرق من المتخصصين ذوي المعرفة العالية.
<ul style="list-style-type: none"> • لا يكلف نفقات باهظة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يكلف نفقات باهظة.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص240.
وتعدد مجالات تحسين الأداء وتطويره سواء من جانب الفرد أو العمل أو التنظيم والتي يمكن نكرها في النقاط التالية:¹

- تطوير قدرات ومهارات الفرد؛
- زيادة المستوى المعرفي للفرد؛
- حفز وتنمية اهتمامات الفرد بالعمل؛
- إعادة تصميم العمل؛
- إعادة تخطيط الأداء؛
- إعادة هندسة العمليات؛
- إعادة التنظيم الإداري مع صياغة النظم والسياسات؛
- تطوير علاقات العمل مع تطوير ثقافة المؤسسة.

¹-علي السلمي، نفس المرجع، ص242.

المبحث الثاني: الأسس النظرية لتقييم أداء الموارد البشرية

إن المؤسسة تواجه مسألة جوهرية تتمثل في تعديل أدائها بصورة دائمة، وإن الوسيلة الفعالة التي تزيد من قدرتها على القيام بهذا التعديل إنما تتمثل في استمرارية قيامها بعملية تقييم أدائها، وبغرض الفهم المعمق لهذه العملية، سنحاول ضبط مفهومها من خلال تقديم مجموعة من التعريفات لها، أهميتها، أهدافها ومسئولياتها، كما سنفصل في مختلف طرقها، ونحدد شروط نجاحها ومجالات استخدام نتائجها.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء (مفهومه، أهميته، أهدافه، ومسئوليياته)

إن تطوير الموارد البشرية يعتبر أحد العوامل التي تساعد بشكل كبير على تطوير المنظمات، ومن أهم عوامل التطوير هو تقييم أداء الموارد البشرية¹، وعليه يعد تقييم أداء الموارد البشرية من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في مجالات العمل في مختلف المؤسسات بجميع أنواعها، ومن هنا سنتطرق إلى النقاط التالية:

أولاً: مفهوم تقييم الأداء:

وبهذا يمكن أن نعرف تقييم الأداء وفق بعده المعاصر بما يلي:
تقييم الأداء هو "نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات، التي تتم وفقاً لها عملية أداء الموارد البشرية في المنظمة، سواء ما يتعلق بالرؤساء أو المرؤوسين أو فرق العمل، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى".²

هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية، بدنية، مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل.³
أو هو نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فعال.⁴

وتجد كل من زاوي وتومي أن تقييم الأداء "عملية يتم من خلالها قياس كفاءة العاملين وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقييم".⁵

¹ - البرادعي بسبوني محمد، تنمية مهارات المديرين، مرجع سبق ذكره، ص 63.

² - محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية "في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة - الهندرة"، دار رضوان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014، ص 257.

³ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، دار قنديل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص 419.

⁴ - Ivancevich J.M: Human Ressources Management Irwin Inc.1995.p256

⁵ - صورية زاوي وميلود تومي، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 7، جوان، 2010، ص 9.

ثانياً: أهمية تقييم الأداء:

تكمن عملية تقييم أداء العاملين بما يلي:¹

- رفع حماس ودرجة الانشداد إلى المنظمة.
- زيادة شعور الموظف بالمسؤولية وما يترتب عليها من صدور قرارات بشأن مستقبله في المنظمة.

- اختيار العمل المناسب للموظف من خلال عملية التقييم والوقوف عن نتائجها.
- تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف وتزويده بتقارير توضح هذه النقاط.
- تحديد الموظفين الذين يستحقون المكافأة والترقية وزيادة الأجر.
- الوقوف على قدرات المشرفين من خلال التقارير التي يرفعونها للإدارة العليا.
- تضع الأساس لتخطيط القوى العاملة والتنبؤ بحاجات المنظمة للأعداد المطلوب استقطابها.
- تعيين مدى تناسب مهام الوظيفة الحالية للموظف ومدى إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى أو الاستغناء عنه، إذا كانت إنتاجيته متدنية.
- الوقوف على بعض الأعمال ذات السمة الخاصة التي تنوي المنظمة تكليف الموظف بها في حالة نشوء حاجة إلى ذلك.
- إلزام المديرين ورؤساء المراكز الإنتاجية بربط الخطط الإنتاجية بالإنتاج وبناتج تقييم الموظفين.

ثالثاً: أهداف تقييم الأداء:

أنظمة تقييم الأداء من الممكن أن تخدم أهدافاً عديدة من أهمها مثلاً ما اقترحه باركينسون:

- العدالة والدقة في التعويضات والمكافآت؛
- تحديد الأفراد المحتمل ترقيتهم؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- العمل على تحسين الأداء الحالي؛
- تقديم تغذية عكسية للعاملين عن مستوى أدائهم؛
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي؛
- المساعدة في تخطيط القوى العاملة.²

¹ - مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014، ص128.

² - مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية "من منظور إداري-تنموي-تكنولوجي-عولمي"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان،

2010، ص226.

الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية

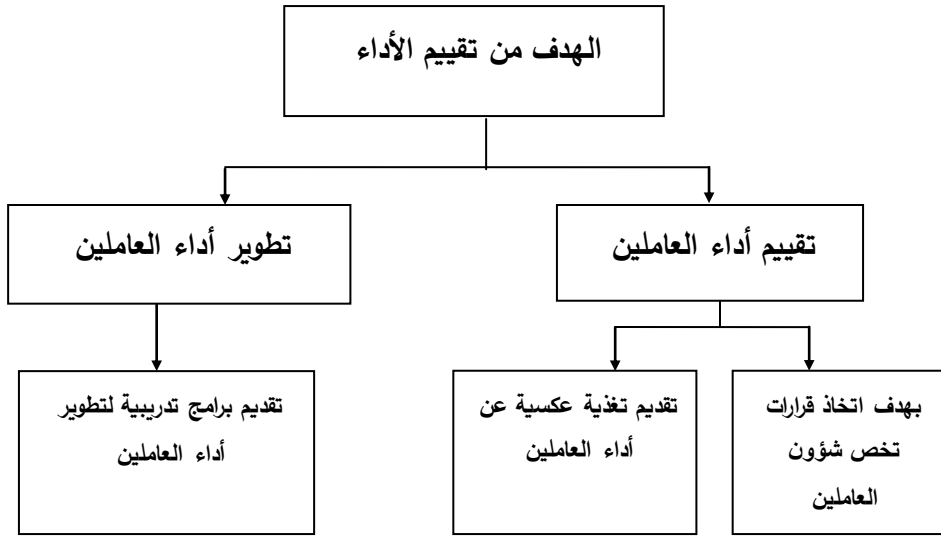
كما وضع "بسيوني البرادعي" الهدف من تقييم الأداء في خلال نقطتين رئيسيتين وهما:¹

1- **التقييم:** حيث يتم تقييم أداء العاملين واستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من التقييم في إصدار القرارات الإدارية، كترقية العاملين، نقلهم أو منح العلاوات السنوية. أيضا يساعد التقييم في تقديم تغذية عكسية للعاملين حيث يتم اطلاعهم على ما قدموه من إنجازات مقارنة بأهداف وتطلعات الإدارة، وبالتالي يستطيع العامل معرفة نقاط القوة والضعف لديه.

2- **التطوير:** حيث أن عملية تقييم أداء العاملين تساعد على تقييم برامج وسياسات المنظمة، مما يؤدي إلى تنمية وتطوير أداء الأفراد والتطوير الإداري والمؤسسي.

كما هو موضح من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (09): الهدف من تقييم الأداء



المصدر: البرادعي بسيوني محمد، تنمية مهارات المديرين، مرجع سبق ذكره، ص 63.

رابعا: مسؤولية تقييم أداء الموارد البشرية

إن عملية إدارة الموارد البشرية هي عملية يشرف عليها العديد من الأطراف والمتمثلة في:

1- **مسؤولية إدارة الموارد البشرية:** ويتجسد ذلك من خلال ما يلي:²

- تصميم نظام تقييم الأداء، الذي يشمل على مجموعة من الأسس والقواعد التنظيمية، التي على أساسها ستتم عملية تقييم هذا الأداء؛
- تحديد معايير تقييم الأداء المناسبة؛
- تحديد أسلوب التقييم المناسب؛
- تحديد من سيقوم بعملية التقييم؛

¹ - البرادعي بسيوني محمد، تنمية مهارات المديرين، مرجع سبق ذكره، ص 64.

² - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص 368.

الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية

-تحديد فترة التقييم وتدريب المقيمين على استخدام أسلوب التقييم ومعاييره المحددة للوصول إلى تقييم موضوعي.

-إن إدارة الموارد البشرية هي المشرفة على تطبيق نظام تقييم الأداء واستلام نتائج تقييم الأداء من المقيمين ورفعها للجهات المسؤولة.

2-مسؤولية المقيم: تكمن في مسؤوليته عن نتائج تقييم الأداء، ووضع التقرير النهائي المتعلق به، ومن ثم فهو المسؤول الأول عن النجاح أو الإخفاق في عملية تقييم الأداء ونظام التقييم ككل، ويمكن تلخيص دور ومسؤولية المقيم بما يلي:¹

1-دراسة معايير التقييم بشكل دقيق وشرحها لمن سوف يقيم أداءه.

2-متابعة أداء من يقيم أداءه، وجمع المعلومات عن هذا الأداء ومراجعتها قبل استخدامها في وضع تقييمه النهائي.

3-مقارنة الأداء الفعلي مع معايير التقييم المحددة لمن يتم تقييمه، لتحديد مستوى أدائه وكفاءته.

4-مناقشة نتائج تقييم الأداء مع من قيم أداءه، وشرحها له بوضوح، ووضع خطة لتطوير وتحسين هذا الأداء.

5-تشجيع رؤوسيه الذين قيم أداءهم على:

-تزويده بالمعلومات الحقيقية غير الظاهرة في أدائهم

-تكرار الجوانب الايجابية في أدائهم، وتلافي جوانب الضعف فيه.

-توثيق المعلومات عن أداء رؤوسيه لاستخدامها فيما بعد، عند مناقشة نتائج التقييم معهم، والعودة إليها عند الحاجة.

من هذا يتضح أن مسؤولية تنفيذ عملية التقييم وتطبيق نظامه تقع مباشرة على المقيم.

3-مسؤولية المقيم (التقييم الذاتي):²

يرى الكثير من الكتاب بأن العامل هو أفضل من يحكم على طرق عمله ونتائجه، وأن التقييم الذاتي هو أفضل طريقة للتطور الشخصي وتحفيز وتحميل المسؤوليات ويقلل هذا المنهج من ردود الفعل الدفاعية للعامل موضع التقييم ويسهل التعامل في المؤسسة، لكن هذه الطريقة غير علمية لأن الأفراد دائماً يقيمون أنفسهم بأفضل مما يستحقون.

4- مسؤولية الزملاء:³

هذا التقييم يكون مفيداً كون أن المجموعات على احتكاك دائم بعضها ببعض، وأن العمل يفرض عليهم التشارك والتعاون والانتظام في الأداء، إلا أن هذا النوع قد يؤدي إلى فساد العلاقات الاجتماعية داخل العمل

¹ - محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 261-262.

² - فريد كورتل ومنير نوري، مرجع سبق ذكره، ص 328.

³ - فارسي صبرينة، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة "دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخمس ملانة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، جامعة الجيلالي بونعامة-خميس ملانة- كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2015، ص 40.

الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية

خاصة إذا كان الزملاء يحكمون على العامل من خلال درجة تعاونه معهم بدلا من درجة مساهمته في إنجاز العمل المطلوب منه.

المطلب الثاني: طرق تقييم أداء الموارد البشرية

تختلف طرق تقييم أداء الموارد البشرية حسب طبيعة كل منظمة وخصوصيتها وخصوصية الوظائف التي تحتوي عليها، غير أن معظم المنظمات تعتمد أنظمة متماثلة ومتشابهة ما يستلزم فيها البساطة والوضوح والشمولية وهو ما يجعلها صالحة لتقييم أداء العاملين على اختلاف وظائفهم واختصاصاتهم، على عكس التقييم اللامركزي الذي يسمح لكل قطاع بوضع تقييم خاص به ما يجعله أكثر دقة وموضوعية. كما تستعمل بعض المنظمات أنواعا متعددة من طرق تقييم الأداء للحصول على أفضل النتائج وأدقها.

أ - طريقة التدرج البياني Graphic Rating Scale:

"تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات «ضعيف، متوسط، جيد، جيد جدا، ممتاز» وذلك حسب درجة توفر كل من هذه الخصائص فيه والتي يعبر عنها بأرقام أو نقاط ثم يتم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلا للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل الفرد"¹، وتسمى هذه الطريقة لدى البعض الآخر بطريقة الصفات أو السمات فهي تعتمد على تحديد الصفات المعتمدة في التقييم مثل مستوى الأداء، العلاقة مع الزملاء والرؤساء، تحمل المسؤولية.

يتميز هذا النموذج بسهولة تطبيقه وتعميمه في عملية التقييم على جميع العمال إلا أنه يعاني من نقص الموضوعية والعدالة التي تبقى تحت تأثير المقيم وسلوكه، فضلا عن كون عمومية الاستخدام تقلل من عدالة التقييم وموضوعيته نظرا لخصوصية الوظائف وعدم تماثلها.

ب - طريقة الترتيب Rank Ordering:

هي من أقدم الطرق في عملية تقييم الأداء حيث يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد التابعين له تنازليا من الأفضل إلى الأسوأ حسب الأداء العام للعمل لا حسب صفات أو خصائص معينة لتبقى هذه الطريقة ببساطتها وسهولتها تعاني نفس نقاط الضعف التي تعاني منها الطريقة السابقة.²

ج - طريقة المقارنة الثنائية Ranking Comparison Paired:

تتم من خلال مقارنة ثنائية بين الأفراد ويمكن توضيح ذلك في المثال التالي:

إذا كان هناك 4 أفراد في القسم وهم: عمر، فادي، محمد ورسمي؛ فإن المقارنات الثنائية تكون كالتالي:

عمر - فادي / عمر - محمد / عمر - رسمي / فادي - محمد / فادي - رسمي / محمد - رسمي / محمد - رسمي / رسمي - رسمي

وعند إجراء المقارنات، يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي فرد أفضل في كل مقارنة من المقارنات السابقة؛ وبالإشارة إلى الشخص الأفضل بوضع خط تحت اسمه يظهر أفضل الأفراد في كل المقارنة. ومنه يكون محمد في المرتبة الأولى ب 3 مرات يليه فادي بمرتبتين ثم عمر مرة واحدة وأخيرا رسمي.¹

¹ -مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشروق، ط1، عمان، الأردن، ص89.

² -توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد، دار النهضة العربية، الكويت، 1999، ص61.

الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية

تتميز هذه الطريقة بصدق النتائج في حالة تكرار العملية أو تعدد الأشخاص المقيمين، إلا أنها تزداد صعوبة بازدياد عدد أفراد المجموعة المطلوب تقييم أداءها، كما أنها بعيدة كل البعد عن تحديد مواطن الضعف والقوة ما يجعلها غير صالحة في عملية التخطيط وتحديد أغراض وبرامج التدريب.

د - طريقة التوزيع الإيجابي **Forced Distribution Method**:

يقوم المقيم بكتابة اسم كل مورد من الموارد البشرية محل التقييم على بطاقة، ثم يوزع هذه البطاقات على مجموعات (فئات)، وذلك بعد مقارنة أداء بعضهم ببعض، وفرز وتصنيف هذه المجموعات (الفئات) وإعطائها نسبة مئوية محددة تبين ما تمثله هذه المجموعة من إجمالي الموارد البشرية محل التقييم كما يلي:²

- المجموعة (الفئة) الأولى: ممتاز تمثل 10% من الموارد البشرية محل التقييم.
- المجموعة (الفئة) الثانية: جيد جدا تمثل 20% من الموارد البشرية محل التقييم.
- المجموعة (الفئة) الثالثة: جيد تمثل 60% من الموارد البشرية محل التقييم.
- المجموعة (الفئة) الرابعة: مقبول تمثل 20% من الموارد البشرية محل التقييم.
- المجموعة (الفئة) الخامسة: ضعيف تمثل 10% من الموارد البشرية محل التقييم.

تعرف هذه العملية بسهولة وسرعة في التقييم مع قلة الجهد المطلوب غير أنها تعاني نقص الموضوعية لاعتمادها على الأداء الشخصي للمقيم، عدم صلاحيتها للأعداد الصغيرة وعمومية نتائجها وعدم توضيح نقاط الضعف والقوة في الأداء، فهي إذا بعيدة عن الدقة وتكتفي بالتمييز بين الفئات المحددة.

هـ - طريقة التقييم المقال **Appraisal Method Essay**:

تتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بكتابة وصفا لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض وعادة ما يتم تقديم توجيهات وإرشادات للمقيم في الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم.³ تعاني هذه الطريقة من صعوبة فهم ومقارنة النتائج لكونها تتعلق بإمكانات ورغبة المقيم في الكتابة المقالية.

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 422-423.

² - عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية "الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة"، ط1، دار المنهجية للنشر والتوزيع، ط1، 2015، ص ص 257-258.

³ خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط2، عمان، الأردن، 2010، ص 160.

و- طريقة القوائم:

تتطلب هذه الطريقة وضع قوائم تتضمن جمل أو كلمات تصف أداء الفرد ويطلب من المقيّم اختيار الجمل أو الكلمات التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه ويمكن توضيح تلك الطريقة من خلال النموذج الآتي:¹

الجدول رقم (04): يبين طريقة القوائم في التقييم.

الجملة	لا	نعم
1-يؤدي عمله بدقة		
2-ينتهي العمل في الموعد المحدد.		
3-يلتزم بساعات العمل.		
4-يظهر قدرا من المبادرة في أداء العمل.		
5-يتخذ قرارات حاسمة.		

المصدر: محمد أحمد عيد النبي، مرجع سبق ذكره، ص205.

تتسم هذه الطريقة بقلّة التحيز وسهولة تطبيقها ويعاب عليها وجوب إعداد القوائم بعدد كبير حسب كل وظيفة مع حسن اختيار العبارات الدالة ليتسنى فهمها. تمتاز معظم هذه الوسائل التقليدية في الاستخدام بنجاح استخدامها في عملية الرقابة واستخدام الحوافز لتحسين الأداء إلاّ أنها تعاني من تأثير الآراء الذاتية للمقيمين وأحكامهم. والجدول الموالي يبين معظم المساوئ والحسنات للطرق التقليدية أو كما يطلق عليها البعض الطرق الذاتية.²

¹ محمد أحمد عيد النبي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص205.

²-حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص375.

جدول رقم (05): يبين مساوئ وحسنات طرق التقييم التقليدية.

المساوئ	الحسنات
ترتكز على الآراء الذاتية للمقيمين.	سهولة الشرح و الاستخدام.
تتجاهل فروقات تصنيف أداء الأفراد بين المجموعات.	تساعد على إتخاذ القرارات المتعلقة بترقية الأفراد و زيادة التعويضات.
تتجاهل تقييم سلوكيات وظيفية محددة	استخدمت وما تزال كجزء هام من التقييم الإداري.
تتجاهل تقييم الأفراد و نتيجة تقييم أدائهم وترتكز على المقارنة بين الأفراد وليس على تحسين أداء كل فرد من الأفراد على حدى.	اعتبرت و ما تزال من الآليات الرقابية المستخدمة في تقييم سلوكيات الأفراد.

المصدر: حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة للطباعة، لبنان، ط1، 2002، ص375.

ز- الإدارة بالأهداف Management By Objectives:

يطلق على هذا الأسلوب مسميات مختلفة كالإدارة بالنتائج، إدارة الأداء، تخطيط العمل، برامج المراجعة"، حيث طور هذا الأسلوب الإداري الشهير بيتر دراكر (Pete Drucker)، منذ أواسط الخمسينيات، وأهمية الإدارة بالأهداف تكمن في ارتكازها على تحديد ووضع الأهداف التي تقيس سلوكيات أعضاء المؤسسة كافة".¹

ويستخدم هذا الأسلوب في مجال تقييم الأداء بشكل واسع النطاق من خلال الإداريين والاختصاصيين. وتؤكد أدبيات الدراسة أن الإدارة بالأهداف تتم عبر عدة مراحل تبدأ بتحديد الأهداف بصورة واضحة وبصفة تشاركية مع الأفراد المعنيين بعملية التقييم مع تحديد زمن الإنجاز والآليات المختلفة للتنفيذ، ويأخذ الفرد العامل الحرية الكاملة في تنفيذ الخطة وتحقيق الهدف المرجو لتتم بعد ذلك المتابعة الدورية للإنجاز وتصحيح الأخطاء وتحديد الأهداف المستقبلية.

ويشترط بلوط أربعة خصائص يجب أن ترافق أهداف الإدارة في هذه العملية وهي:²

- محددة/قياسية/فيها من التحديات ما يكفي/ موافق عليها من الرؤساء والمرؤوسين.

أثبتت هذه الطريقة في التقييم صلاحيتها لتقييم مختلف الوظائف الإدارية والمهنية، كما أنها تتميز بالتشاركية في رسم الأهداف وتعمل على زيادة وتحسين الاتصالات بين العامل والمسؤول أو الرئيس والمرؤوس، فهي تتسم بنوع من العدالة في التقييم إلا أنه يعاب عليها كونها تتطلب وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً وخبرة واسعة في التطبيق، كما يصعب توظيفها في بعض الوظائف التي يكون من الصعب ربط أداء

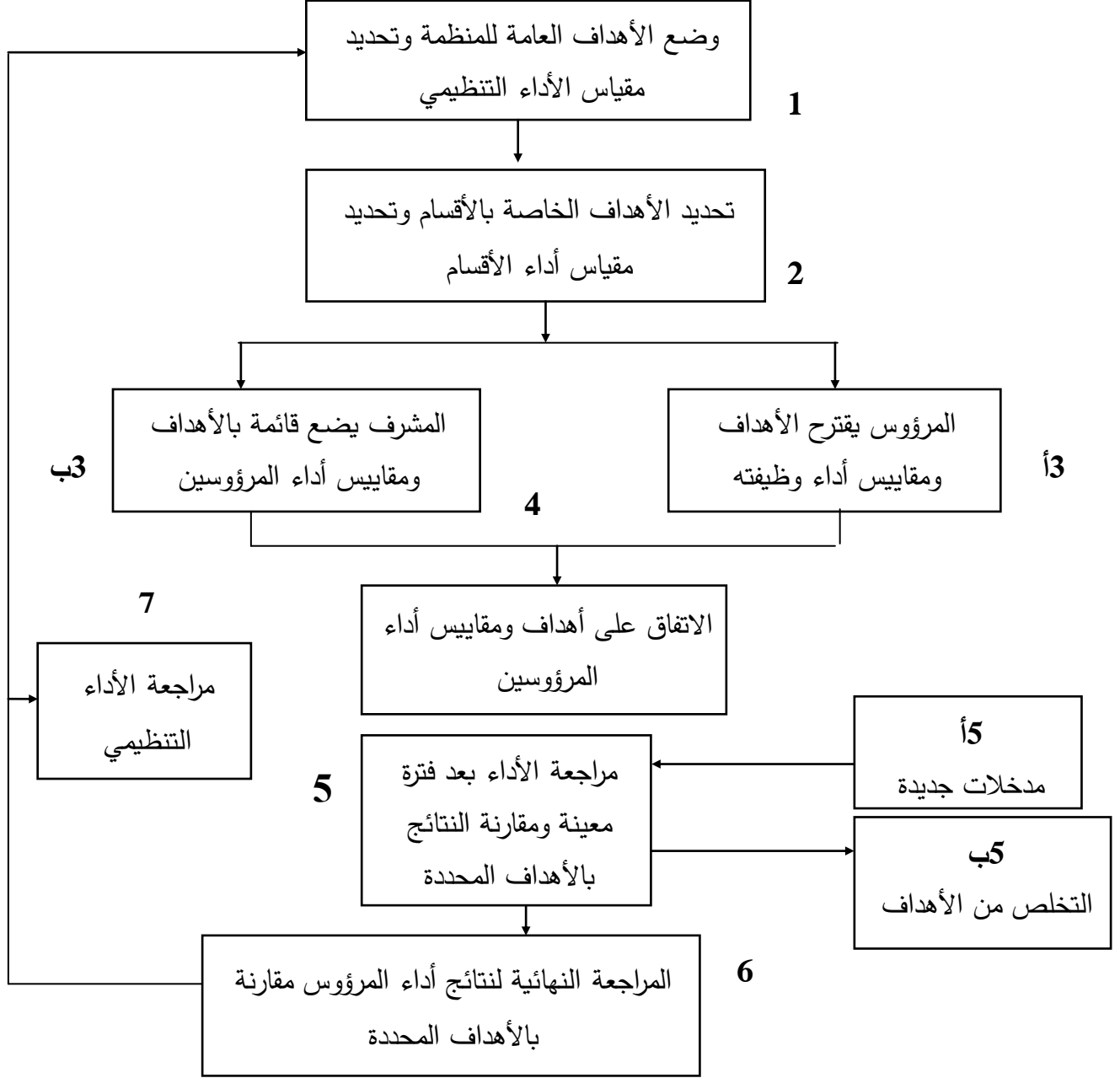
¹ - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص384.

² - حسن إبراهيم بلوط، نفس المرجع، ص385.

الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية

شاغليها بأهداف معينة، كذلك كونها تعطي الحرية للفرد في تحقيق الأهداف قد يتيح المجال لاستغلال غير عقلاني للوسائل والموارد المستخدمة مع إمكانية تحقيق أهداف على حساب أهداف أخرى قد تكون أكثر أهمية.

الشكل رقم(10): تقييم الأداء في إطار الإدارة بالأهداف



المصدر: سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، إدارة العلاقات والإعلان، بدون ذكر

مكان النشر، 2009، ص80.

ح- طريقة Bars:

وهي تعني المقاييس المرتكزة إلى السلوك، وطبقا لتلك الطريقة يتضمن نموذج التقييم عددا من عناصر التقييم يكون لكل عنصر عددا من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من الأداء ويتم تحديد عناصر الأداء والأمثلة وأوزانها من خلال عدة خطوات.¹

فبعد تحديد مختلف مستويات الأداء لكل بعد من الأبعاد ونمط السلوك الذي يميز كل مستوى وذلك من خلال واقع العمل الفعلي، يتم صياغة عبارة لكل نمط من أنماط السلوك وتحديد درجة فاعليته بقيم رقمية تتراوح عادة من 1 إلى 7 أو من 1 إلى 9 وبالتالي يكون المقياس جاهزا وقابلا للاستخدام.

تركز طريقة بارس على السلوك ما يوفر تغذية عكسية تسمح بتدراك سلبياته لدى الموظفين إلا أنها تهمل الصفات وتتطلب جهدا ووقتا كبيرا كونها تحتاج إلى نماذج عدة تتوافق مع الأنواع المختلفة للوظائف.

ط- طريقة الأوضاع الحرجة:

عبارة عن تقارير مكتوبة عن مدى فاعلية وكفاءة العامل وسلوكه خلال أحداث حرجة، حيث يتم تدوين هذه التقارير من قبل المشرف فور حدوثها بالتركيز على السلوكيات والتصرفات لا على الحدث نفسه، وبالتالي تسمح هذه الطريقة بتدوين السلوك المرغوب فيه لأداء هذه الوظائف واستخدام نتائجها في تحديد الاحتياجات التدريبية، إلا أنها لا تلقى استحسانا من قبل المشرفين كونها تفرض عليهم إعداد تقارير بصفة مستمرة.

من خلال ما سبق نستنتج وجود كم هائل من طرق تقييم الأداء صنفها البعض بين ما هو تقليدي يركز على الجوانب الكمية واستخدام مؤشرات ومعايير مالية والاهتمام بالأداء الفردي وما هو حديث يركز على النوع والصفات الشخصية والأداء الجماعي، إلا أننا لاحظنا وجود خلط بين الباحثين في تصنيف بعض الطرق خصوصا الذين فرقوا بين ما هو حديث وتقليدي وتكرار ذكر عدة طرق اختلفت في الأسماء وتشابهت لحد التطابق في المضمون.

كما أن تعدد الطرق المعدة لتقييم الأداء دليل واضح على عدم وجود طريقة مثلى في تقييم الأداء وإنما يرجع الأمر إلى القائمين عليه، أي يجب عليهم أن يختاروا الطريقة الملائمة لإجراء هذه العملية وذلك حسب نشاط المؤسسة والأهداف والسياسات وكذلك الوظائف.

المطلب الثالث: الشروط الواجب توافرها في برنامج تقييم الأداء، مجالات استخدام

نتائجه

انطلاقا من ضرورة عملية تقييم الأداء وأهميتها بالنسبة للفرد والمؤسسة، لا بد أن تتوفر مجموعة من الشروط في برامج التقييم لضمان فعاليتها وتحقيق الأهداف المرجوة للعملية، ومن هنا سنقوم بتحديد هذه الشروط، كما سنتطرق إلى مجالات استخدام نتائج هذا التقييم.

¹ -محمد أحمد عيد النبي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 212.

الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية

أولاً: الشروط الواجب توافرها في برامج تقييم الأداء:

- هناك عدة شروط أساسية يجب أن تتوفر في أي برنامج لتقييم الأداء وكفاءته منها:¹
- أن يكون موضوع اهتمام الإدارة العليا بالمؤسسة وتكون مقتنعة بفائدته.
- أن يفهمه الرؤساء المباشرون والمشرفون.
- أن توضع تعليمات واضحة ومفصلة وتوزع على الرؤساء المباشرون والمشرفون لاتخاذها أساساً في تقرير كفاءات الأفراد الذين يعملون معهم.
- أن تكون معايير ثابتة يستخدمها الجميع لتقرير حكمهم كفاءة الأفراد.
- أن يدرّب المشرفون على كيفية الحكم على الأفراد الواجب مداومة تدريبهم.
- استخدام قوائم خاصة لتقييم كفاءات الأفراد حيث يراعي الدقة في تصميمها.

ثانياً: مجالات استخدامات تقييم الأداء

توفر نتائج تقييم الأداء التغذية العكسية عن مستوى أداء وكفاءة من يعمل في المنظمة، فتساعد على معرفة حقيقة هذا الأداء بإيجابياته وسلبياته، فهذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم عليه تطوير وتحسين الأداء المستقبلي فيها.

ويمكن تلخيصها فيما يلي:²

1- الاسترشاد بها عند الترقية والنقل:

إذ يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته.

2- إجراء تعديلات في الرواتب والأجور:

إذ أن تقييم الأداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها في تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم، إذ عن طريق تقييم الأداء وما يظهر من نتائج يتم تحديد من يستحق منهم علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه وأدائه.

3- التعيين:

يعتبر تقييم الأداء مؤشراً لعمليات الاختبار والتعيين في المؤسسة، حيث تعتبر نتائجه معياراً هاماً للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته.

4- تخطيط الموارد البشرية:

تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لإدارة الموارد البشرية تساعدها في عملية تخطيط هذه الموارد وبالتالي مساعدتها في أداء مهمتها الأساسية على النحو التالي:

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 409.

² محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية: أحد محاور الكيان الاقتصادي الوظيفي للمؤسسة "المدخل لتطوير منظومة جودة رأس المال البشري من المنظور الإداري"، دار الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص 288.

الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية

• عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي في كفاءة الموارد البشرية فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبئ العمل المستقبلي سينفذ في زمن أقل نتيجة ارتفاع هذا المستوى مما يجعل زمن العمل متاح في المستقبل الذي يخطط له أكبر، وهذا يشير إلى احتمالية عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلا لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبئ العمل.

• توضح نتائج تقييم الأداء من هم ضعفاء الكفاءة الذين سوف يستغني عنهم ووجوب الاستعاضة عنهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة، وهذا يمثل جوهر و صلب عملية تخطيط الموارد البشرية.

وهناك استخدامات لنتائج تقييم الأداء الأخرى أهمها:¹

أ - تحديد مستوى الأداء المطلوب وتحديد الاحتياجات التدريبية:

إن نتيجة تقييم الأداء تحدد موقف الفرد العامل بما فيه من نقاط قوة وضعف فتستطيع الإدارة والعامل أن يعمل معا على رسم طريق التغلب على نقاط الضعف بالتدريب، كما تؤدي معرفة الفرد العامل بنقاط قوته إلى الاستزادة منها للمحافظة على مستواه أو تحقيق مستوى أفضل.

وتحديد نقاط الضعف لدى العامل هو البداية الصحيحة لتخطيط برامج التدريب، حيث يأتي على أساس من الحاجة الحقيقية لها ويتطلب ذلك أن تكون العناصر التي يتم تقييم وفقا لها على درجة كافية من التفصيل وبما يسمح لتحديد نقاط الضعف بصورة دقيقة.

ب- فاعلية الرقابة والاستشراف وتحسين مستوى المشرفية:

إذا كانت نتيجة التقييم تبين مستوى أداء العامل فأنها تعكس كذلك مقدرة الرئيس على الإشراف والتوجيه والحكم السليم إذا خضعت نتيجة تقييم الرئيس للمراجعة من مستوى أعلى مما سيدفعه إلى العمل على تنمية مهاراته في شؤون القيادة ولا شك أن ذلك سينعكس على دقة نتائج التقييم فيوفر ثقة العاملين فيها ويضمن إلى الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات.

ت- تقييم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين:

إن عملية تقييم الكفاءة تتطلب من الرئيس الذي يقوم بها أن يكون على اتصال مباشر ومستمر بالشخص الذي سيقوم كفاءته، حتى يأتي حكمه موضوعيا وعادلا ومن ناحية المرؤوس فإنه سيجرر على معرفة رأي رئيسية فيه وتقبل نقده ولكي تكون نتائج تقييم الكفاءات ذات فاعلية أكبر في هذا المجال فإن الأمر يتطلب من الرئيس أن يقوم بحصر وتسجيل أداء وتصرفات الفرد العامل لكي يتسنى له تحسين مستواه، وتحقيق درجة عالية من الكفاءة.

¹ -خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2005، ص210-211.

المبحث الثالث: التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية

يعتبر تحسين الأداء من أهم وظائف إدارة الأداء، لأن نجاح المؤسسة مرتبط بنتائج الأداء الذي تسعى دائماً إلى الرفع من كفاءته وتطويره، إلا أنها قبل الوصول إلى مرحلة التحسين والتطوير لا بد من المرور بالخطوة الأولى نحو اتخاذ قرار التحسين أو التطوير وهي قياس الأداء، حيث سنقوم بتحديد مفهوم هذه المرحلة وأهميتها وكذا خطوات القيام بها وهي خطوة تسبق عملية تقييم الأداء التي تطرقنا إلى تفاصيلها فيما سبق، وانطلاقاً من نتائج القياس والتقييم تتخذ المؤسسة إجراءاتها للتحسين والتطوير، ولعل أهم طريقة للوصول إلى النتائج المرجوة من تحسين الأداء هي التدريب، والذي سنوضح علاقته بكل عنصر من عناصر إدارة الأداء.

المطلب الأول: قياس الأداء، أهميته، وخطواته

كتب "لورد كيلفن" منذ أكثر من قرن: "عندما يكون بإمكانك قياس ما نتحدث عنه، ونعبر عنه في صورة أعداد وأرقام، فإن ذلك يعني أنك تعرف شيئاً عنه، ولكنك عندما تعجز عن قياسه أو التعبير عنه في صورة عددية، يكون معنى ذلك أن معرفتك به ضئيلة أو غير مرضية". ومن هنا يمكننا القول أنه لا يمكن أن يكون هناك تطوير ما لم يكون هناك قياس، وعليه سننتقل إلى النقاط التالية:

أولاً: مفهوم قياس الأداء وأهميته

القياس هو "تحديد قيمة شيء بمقارنته بمعيار متفق عليه"¹، ويعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتوثيقها، وخاصة مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً، ومن الجدير بالذكر أن قياس الأداء يتناول أنواع أو مستويات أنشطة البرامج المنفذة، والمنتجات والخدمات التي تنشأ من تلك البرامج، ونتائج تلك المنتجات والخدمات المقدمة.²

يمكن إيجاز أهمية قياس الأداء في المؤسسة فيما يلي:³

-إن عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمؤسسة، حيث أنها توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الإستراتيجية فضلاً عن الغايات ومستوى الأداء، كما أن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.

-يركز القياس الاهتمام على ما يجب إنجازه، ويحث المؤسسات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أن القياس يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف، وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدور المؤسسة أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء، وإجراء التعديلات.

¹ -سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 259 .

² -وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 69.

³ - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي "منهج معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009، ص 391-392.

الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية

- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.
- إن قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية ما بين المؤسسة وعملاءها ومتعاملاتها، فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى إيجاد مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع عملاء المؤسسة ومتعاملاتها.
- إن قياس الأداء يساعد على إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج وتكاليف هذه البرامج.
- إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء حول حل المشاكل، حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد إليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة.
- القياس يمكن المؤسسة من التعرف على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز.

ثانيا: خطوات قياس الأداء:

ويمكن تحديد خطوات قياس أداء كالاتي:

الخطوة الأولى: التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه وهو ما يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.

الخطوة الثانية: تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين بها؛ ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين لا تخرج هذه الأسس عن:

- 1- الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية، القدرة على المبادرة والحماس للعمل... إلخ.
- 2- السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها، أو عدد المكالمات التلفونية التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها وما إلى ذلك من وحدات العمل.
- 3- النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح أو التكلفة أو مستوى رضا المتعاملين معه، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف.
- ومن البديهي أن التقويم يكون دائما من الرئيس للمرؤوس، إلا أن هناك أكثر من رأي حول من يقيم من فهناك تقييم الزملاء وتقييم المرؤوس.
- 4- قياس الأداء بالطرق المناسبة، سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو الكتابية.

الخطوة الثالثة: إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه.

الخطوة الرابعة: اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحددة.¹

المطلب الثاني: تحسين أداء الموارد البشرية:

يعتبر تحسين أداء الموارد البشرية والعمل على تطويرها بشكل مستمر خطوة ضرورية في النهوض بالمؤسسة ونموها، ومن هنا سنحاول توضيح مفهوم هذه العملية أسبابها وكذا خطوات القيام بها فيما يلي:

¹ - فريد كورتل ومينير نوري، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 329-330.

أولاً: مفهوم عملية تحسين أداء العامل:

عرف تحسين أداء العاملين بأنه طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما وهي عملية منظمة، تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء.¹

ثانياً: أسباب تحسين الأداء

يمكن تقسيم أسباب اللجوء إلى تحسين الأداء إلى:

1- الأسباب الداخلية: تعاني الكثير من المؤسسات من عوائق ومشاكل داخلية تؤدي إلى انخفاض أدائها، وبالتالي عدم القدرة على مواجهة المنافسة والارتقاء لمستوى تطلعات الزبائن، ومن أبرز هذه المشاكل ما يلي:

- تناقض أهداف المؤسسة مع تلك الخاصة بالعمال، أي بين مستويات الأداء المخططة والمنجزة.
- ضعف نظم المحاسبة عن نتائج الأداء، بسبب تشتت المسؤوليات بين مستويات وأفراد المؤسسة.
- عدم الاستعداد الكافي للمستقبل والتركيز فقط على المدى القصير.
- تبذير الوقت في العمليات مما يخفض فرص بلوغ الأسواق في الوقت المناسب.
- الاستخدام الشكلي للتقنيات الجديدة.

2- الأسباب الخارجية: تتمثل هذه الأسباب في عوامل المحيط الخارجية المؤثرة على أداء المؤسسة، ونذكر منها:

- الاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية التي تسمح بزيادة القدرة التنافسية والسيطرة على الأسواق.
- التطور التكنولوجي السريع الذي يتيح للمؤسسة زيادة حصتها السوقية.
- ظهور الشركات متعددة الجنسيات التي سيطرت على الأسواق العالمية.
- توعية فريق العمل بضرورة التجديد والإبداع لرفع مستوى الأداء الفعلي.²

ثالثاً: خطوات تحسين أداء العاملين:

- الخطوة الأولى: تحليل الأداء ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل.

أ- الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.

ب- الوضع الحالي (الفعلي): يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً.

- الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات: يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي. عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة دفعت إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط

¹ - مروان لزمدة النصور، دور الثقافة في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الأردن، مجلد: 20، العدد: 2، 2012، ص 192.

² - إلهام يحيوي، دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية دراسة ميدانية لمؤسسات الإسمنت الجزائرية، أطروحة دكتوراه دولة، 2007، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، ص 34-35.

الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية

لا المسببات الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.¹

-**الخطوة الثالثة:** اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكنها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق للتكلفة والمنافع المتوقعة.

-**الخطوة الرابعة:** تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة: بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ، نظم نظاما للمتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغيرا لمباشرة بالنسبة إلى التغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

-**الخطوة الخامسة:** مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء وتجب المقارنة بشك مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وكذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم جديدة أخرى.²

المطلب الثالث: التدريب الموجه بالأداء

تهدف إدارة الأداء إلى تحسين الأداء الأقل تميزا والذي لا يصل إلى المستويات المحددة في خطط الأداء المعتمدة، فهي تسعى إلى الارتقاء بالأداء إلى مستويات أفضل باستمرار وتطوير عناصره لتحقيق قدرات تنافسية معتمدة، فهي تسعى إلى الارتقاء بالأداء إلى مستويات أفضل باستمرار وتطوير عناصره لتحقيق قدرات تنافسية معتمدة في ذلك على مجموعة من الوسائل من بينها التدريب الذي يقع ضمن منظومة إدارة الأداء.

أولاً: مفهوم التدريب الموجه بالأداء

يمثل التدريب في شكله العام صفق للمهارات/ الخبرات/ المعلومات بتفاعل العناصر التالية: المدربين، أدوات التدريب والمتدربين). فالتدريب الموجه بالأداء هو تدريب يجب أن يؤثر في أداء العاملين أي التدريب يتفق مع حاجات العمل في المؤسسة وهذا ما يميزه عن التدريب العام حيث يجب التعاون الايجابي بين

¹ -فاروق جهلان، حمامي عبد الحكيم، أثر المطابقة وفق الأيزو 9000 في أداء العاملين "دراسة حالة لمؤسسة ليند غاز"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، إدارة الأعمال، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012/2013، ص 27-28.

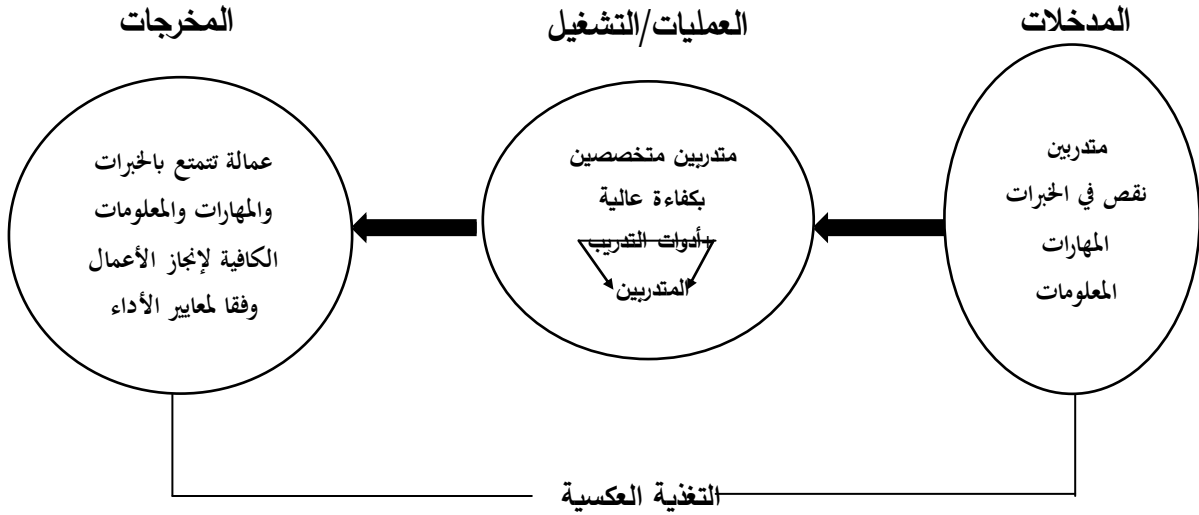
² -فردوس بن عزة، مرجع سبق ذكره، ص 11.

الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية

مشرفي الأقسام ورؤساء الأقسام ومديري الإدارات وبين المدربين لوضع النقاط الهامة فقط التي يجب التدريب عليها.¹

فالشكل التالي يبين ذلك المفهوم:

الشكل رقم(11): ماهية التدريب الموجه بالأداء



المصدر: فيصل عبد الكريم الخميس وخالد حمدي غففي، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري: التدريب الإداري الموجه بالأداء، الملحق الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءة البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 9-10 مارس، 2004، ص71.

يتبين من هذا الشكل: أن التدريب هو محاولة إدخال الخبرات والمهارات والمعلومات للقائمين بالأعمال وذلك لسد الفجوة بين معدلات الأداء الحالي ومعدلات الأداء المعياري، فهم بحاجة إلى صقل خبراتهم، مهاراتهم ومعلوماتهم بتفاعلهم مع المدربين المتخصصين ذوي الكفاءة العالية وكذلك أدوات التدريب بهدف الوصول إلى إنجاز الأعمال وفقا لمعايير الأداء الموضوعة.

ثانيا: أهمية التدريب الموجه بالأداء

عند تركيز التدريب على متطلبات الوظائف ومحاولة سد الفجوة في الأداء الخاص لكل وظيفة بها قصور في الأداء الحالي ولا يتماشى مع الأداء المعياري، تبرز هنا أهمية التدريب الموجه بالأداء نظرا لأنه ليس بتدريب عام تقليدي ولكنه تدريب مسلط على مشاكل بعينها، مواضيع خاصة لمؤسسة محددة ولنشاط محدد. وعند حل هذه المشاكل بالتدريب لا محالة أنها تؤدي إلى رفع كفاءة العاملين وزيادة معدلات أدائهم، الأمر الذي يؤدي إلى نهوض بالمؤسسة ككيان واحد متكامل.

¹- فيصل عبد الكريم الخميس وخالد حمدي غففي، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري: التدريب الإداري الموجه بالأداء، الملحق الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءة البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 9-10 مارس، 2004، ص72.

ثالثاً: متطلبات تنفيذ التدريب لتحسين بالأداء

تعني متطلبات تنفيذ التدريب لسد الفجوة بين الأداء المعياري والحالي الأسس التي يستمد منها نظام التدريب المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم الفعاليات التدريبية المختلفة للوصول بالأداء إلى المستويات المستهدفة وتشمل تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تشخيص الأداء، تقييم الأداء.

1- تخطيط الأداء وعلاقته بالتدريب:

يمثل نقطة البداية في إدارة الأداء، ومن ثم أساس نشاط التدريب بما تتضمنه من معلومات مهمة يحتاجها مخطط التدريب ولا يمكنه تجاهلها من أهمها:

- وصف العمل المطلوب وأسلوب تنفيذه، ومدى ارتباطه بغيره من الأعمال؛
- حجم وسرعة ومستوى جودة الأداء المستهدف؛
- توقيف العمل وحدود التكلفة المقبولة.

2- توجيه الأداء وعلاقته بالتدريب:

تمثل عملية توجيه الأداء نشاطاً تدريبياً حقيقياً ومستمرًا على أرض الواقع لأنها تقوم بتزويد العاملين بالمعلومات المتجددة التي تساعد في السيطرة على ظروف الأداء والتغلب على ما قد يصادفهم من مشكلات.

وتكتمل جهود توجيه الأداء بتمكين الفرد بمعنى تزويده بالآليات التي تسمح له بالسيطرة على ظروف ومعدلات الأداء.

وعليه يمكن القول أن عملية توجيه الأداء يتمثل فيها جميع خصائص ومضامين عملية التدريب من حيث رصد الاحتياجات التدريبية وتصميم وسيلة التدريب المناسبة، وتنفيذ التدريب ومتابعة نتائجه.

3- تشخيص الأداء وعلاقته بالتدريب:

تشخيص الأداء هو المدخل نحو علاج قصور الأداء بما يتناسب والأسباب الحقيقية التي تم الكشف عنها، ويلعب الكشف المبكر عن عيوب الأداء دوراً مهماً في فعالية التشخيص.

إن الميزة الأساسية لعمليات تشخيص الأداء هي تأكيد حقيقة مهمة بالنسبة لدور التدريب في تحسين الأداء، هي أن عيوب الأداء لا تعود جميعها إلى نقص في قدرات أو معارف الفرد بل قد يكون سبب فجوة الأداء أمور مادية، تنظيمية، أو بشرية وبالتالي لا يمكن علاجها بالتدريب.

فنتائج عملية تشخيص الأداء تمثل المدخلات الأساسية في نظام التدريب إذ توفر المعلومات الضرورية التي تنطلق منها عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بما يعكس حقيقة المواقف في مجال العمل.

4- تقييم الأداء وعلاقته بالتدريب:

إن عملية تقييم الأداء واحدة من عناصر نظم إدارة الأداء التي تتعلق بنتائجها بعمليات التدريب، إذ تكشف لمخطط التدريب عن نواحي القصور في أداء المورد البشري التي يمكن التعامل معها من خلال

الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية

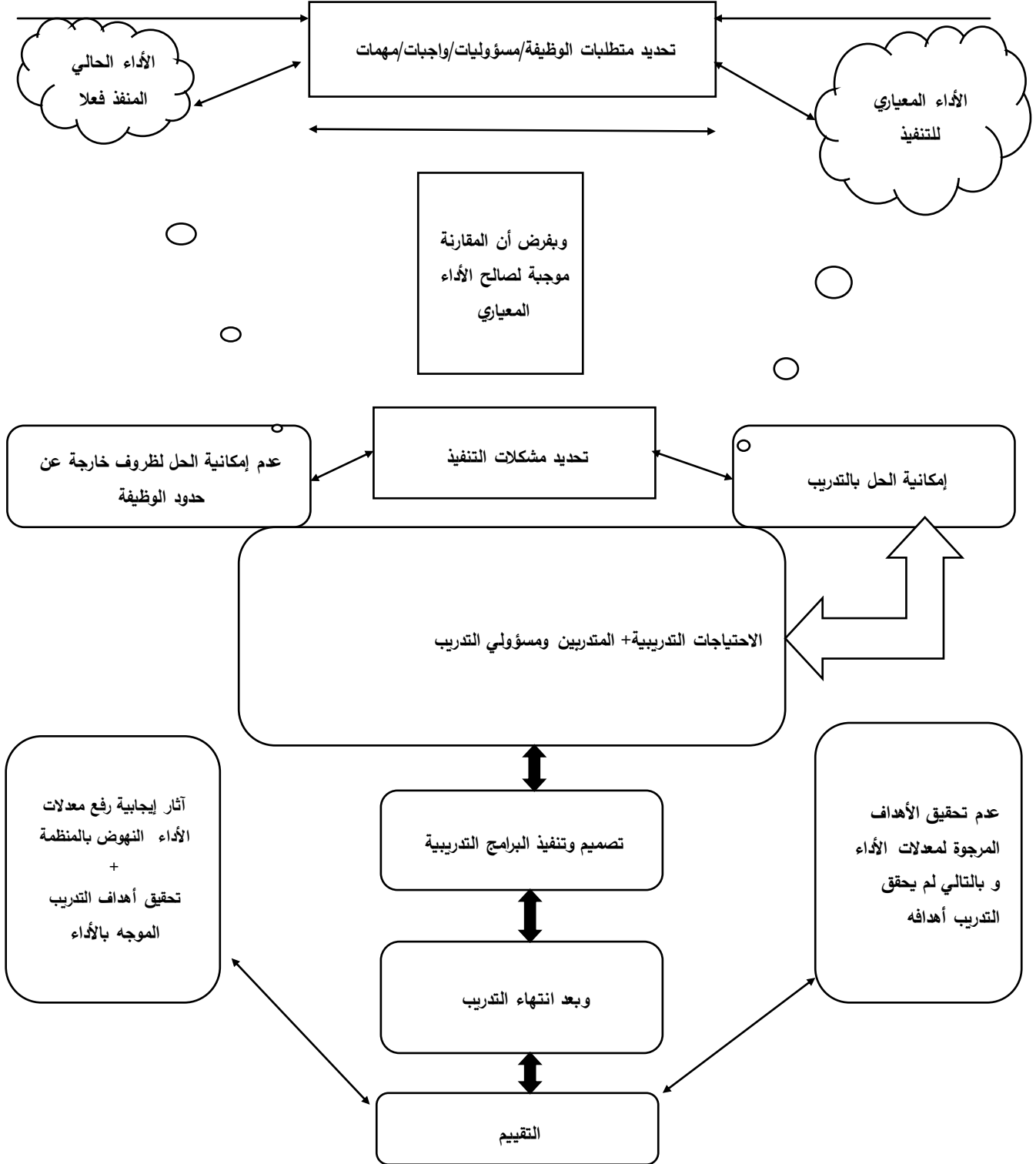
أنشطة التدريب المختلفة؛ وتتكامل عملية تقييم الأداء في ذلك مع تشخيص وتحليل الأداء وصولاً إلى التحديد السليم لمظاهر قصور الأداء ومصادره وأسبابه، ومن ثم أنجع الوسائل لعلاجها.

5- تطوير الأداء وعلاقته بالتدريب:

إن الهدف من تطوير الأداء هو تحقيق التعادل أو التماثل بين مستويات الأداء الفعلي والمستويات المستهدفة في خطة الأداء، ومن الواضح أن أداء المورد البشري هي صميم اختصاص التدريب، ومن ثم يمكن إدراك العلاقة الوثيقة بين التدريب وإدارة الأداء فأصبح التحدث عن المؤسسة الموجهة بالأداء. فالتدريب الموجه بالأداء آلية لتطوير وتحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية للوصول إلى مستوى الأداء المستهدف، فاخياره يكون في ضوء التحقق من حجم فجوة الأداء ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها، والشكل الموالي يبين متطلبات تنفيذ التدريب الموجه بالأداء:

الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية

الشكل رقم (12): متطلبات الوظيفة/ مسؤوليات/ واجبات/ مهمات



المصدر: فيصل عبد الكريم الخميس وخالد حمدي عفيفي، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري: التدريب الإداري الموجه بالأداء، الملتقى

الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءة البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 9-10 مارس، 2004، ص74.

الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية

يتبين من خلال الشكل أعلاه أن التدريب الموجه بالأداء يتطلب تنفيذ خطوات حتى يتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة منه من خلال رفع أداء الموارد البشرية وذلك من خلال تحديد متطلبات الوظائف أي تحديد المسؤوليات والواجبات لكل وظيفة، بعدها يتم تحديد الأداء المعياري والأداء المنفذ فعلا والأداء المعياري للتنفيذ، فإذا كانت النتيجة إيجابية لصالح الأداء المعياري المنفذ فعلى المؤسسة تحديد مشكلات التنفيذ من خلال إيجاد حل مناسب لها بالاعتماد على التدريب من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية مع تصميم البرامج التدريبية، وتنفيذها ثم تقييمها بغية الكشف عن مدى تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب الموجه بالأداء والمتمثلة في رفع معدلات الأداء للنهوض بالمؤسسة.

خلاصة الفصل:

من أجل التغلب على أوجه الضعف في أداء المؤسسات، وتمكينها لمواجهة التحديات تكرس مفهوم إدارة الأداء الذي يحدد معايير تخطيط الأداء وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المخططة ثم متابعة الأداء وتحليل مشكلاته، وتشخيص أسبابه تمكيناً من معالجة القصور في الأداء، ثم تطوير الأداء وتحسينه باستمرار وهذا ما يتطلب نظام متكامل لقياس الأداء وتقييمه ومن خلال إدارة الأداء وعن طريق المعايير التي تصفها المؤسسة بالنسبة للأداء، تتعرف بعد القياس وعبر مقاييس معينة ومقارنة بالمعايير وتقييمه، هل الأداء مرضي أو غير مرضي؟ هل يحتاج إلى تحسين أم لا؟ وإن كان أداء المؤسسة بحاجة لتحسين تقوم بذلك عن طريق مساعدة الأساليب الشائعة المستخدمة في هذا النحو، وبذلك التصدي لكل فجوة يمكن أن تظهر في أداء المؤسسة، التي تنتج أسباب داخلية أو خارجية، وعادة ما يكون غلق الفجوة عملية مستمرة في المؤسسة وبذلك فإدارة الأداء عملية مستمرة ومنتظمة فعالة ترقى بأداء المؤسسة إلى المستويات الأفضل عن طريق تحسينه وتطويره.

وإن أحسن مورد يستخدم في تحسين أداء المؤسسة هي الموارد البشرية، فمن خلالها يمكن للمؤسسة أن تكون أقدر على المنافسة وأسرع في النمو وبالتالي أعلى وأحسن أداء، لذلك يجب أن تدار هذه الموارد بأكثر فعالية، حيث يكون المورد البشري محور ومصدر وأساس الأداء، إذ أصبحت إدارة الموارد البشرية ليست تلك الإدارة التي تهتم بتحديد كيفية توظيف الأفراد بقدر ما تهتم بتدريبهم وتطوير مهاراتهم بصفة مستمرة من أجل تفعيل مواردها البشرية في عملية تحسين أداءها.



الفصل الثالث



الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعرييج (الدراسة الميدانية)

تمهيد:

في ضوء العناصر التي تم التطرق إليها في الفصول النظرية، سنحاول إسقاطها على الفصل التطبيقي من خلال دراسة ميدانية تتناول المنهجية التي استخدمتها الباحثين في دراسة المتغيرات الأساسية من خلال التعريف بالسياق الميداني للبحث، كما سيتناول هذا الفصل عرضا للبيانات التي تم جمعها طيلة فترة الدراسة والمتحصل عليها من توزيع الاستمارة على عينة الدراسة، ونحاول بعد ذلك وباستخدام الأساليب الإحصائية الوصول إلى اختبار فرضيات البحث وعرض أهم ما توصلت إليه الدراسة الميدانية من نتائج بخصوص التدريب ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعرييج (الدراسة الميدانية)

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن ميدان الدراسة.

أ-التعريف بوكالة الصندوق الوطني للتقاعد برج بوعرييج:
قبل تأسيس نظام موحد للتقاعد، كان آنذاك عدة أنظمة للتقاعد مختلفة باختلاف قطاعات النشاط حسب الجدول:

الجدول رقم(06): الصناديق المكلفة بالتسيير

النظام	الصندوق المكلف بالتسيير
العام	الصندوق الجزائري للتأمين على الشيخوخة CAAV .
الموظفين	الصندوق العام لمتقاعدي الجزائر CGRA .
الفلاحي	الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CNMA .
المنجمي	صندوق الضمان الاجتماعي للمنجمين CSSM .
غير الأجراء	الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CAVNO .
رجال البحر	مؤسسة الحماية الاجتماعية لرجال البحر EPSGM .
سونلغاز	صندوق الاحتياط والضمان الاجتماعي لعمال سونلغاز CAPAS .
السكك الحديدية	صندوق التقاعد لعمال السكك الحديدية SNTF .

المصدر: مديرية الصندوق الوطني للتقاعد ببرج بوعرييج.

إذ تم إنشاء قانون 12-83 المؤرخ في: 02 جويلية 1983 لهدف تأسيس نظام موحد للتقاعد مبني

على مبادئ من شأنها:

-توحيد القواعد الخاصة بتقدير الحقوق.

-توحيد القواعد الخاصة بتقدير الامتيازات.

-توحيد التمويل.

ودخل حيز التطبيق في جانفي 1984 ومن ثم كان مفهوم

-التشريع القديم للتقاعد (قبل جانفي 1984)

-التشريع أو القانون الجديد للتقاعد (بعد جانفي 1984)

الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعرييج (الدراسة الميدانية)

الجدول رقم(07): أنظمة التقاعد

بعد	1983	قبل
نظام وحيد للتقاعد		عدة أنظمة للتقاعد
قانون 12-83 حيز التطبيق 01 جانفي 1984 توحيد الصناديق خلق الصندوق الوطني للتقاعد CNR المرسوم 85-223 مؤرخ في: 1985/08/20 ملغى بالمرسوم 92-07 مؤرخ في: 1992/01/04	1983	عدة صناديق مختصة
		النظام العام CAAV
		نظام الموظفين CGR
		النظام الفلاحي CNMA
		النظام المنجمي CSSM
		غير الأجراء CAVNOS
		رجال البحر EPSGM
		سونلغاز CAPAS
		السكك الحديدية SNTF

المصدر: مديرية الصندوق الوطني للتقاعد ببرج بوعرييج.

كما شهد التنظيم الجديد فترة انتقالية دامت (05) خمس سنوات من 1984/01/01 إلى

1988/12/31.

حيث بقيت تصفية ملفات التقاعد على أساس مدة عمل تقدر ب 10 سنوات أو 40 ثلاثي وتم إنشاء

الصندوق الوطني للتقاعد مكون من مديرية عامة ووكالات محلية ولائية مصنفة إلى:

خارج التصنيف: تسير أكثر من 60.000 ملف بأربعة مديريات فرعية وهي:

- المديرية الفرعية للإدارة العامة

الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعرييج (الدراسة الميدانية)

- المديرية الفرعية للعمليات المالية

- المديرية الفرعية للمعاشات

-المديرية الفرعية لمسارات الحياة المهنية

صنف أ:تسير من 20.000 إلى 60.000 ملف بثلاث مديريات فرعية وهي:

- المديرية الفرعية للإدارة العامة

- المديرية الفرعية للعمليات المالية

- المديرية الفرعية للمعاشات

صنف ب: تسير أقل من 20.000 ملف بمديريتين فرعيتين وهي:

- المديرية الفرعية للإدارة و المالية - المديرية الفرعية للمعاشات

أ-وكالة برج بوعرييج:

إن وكالة الصندوق الوطني للتقاعد المنشأ بموجب مرسوم رقم: 23-85 يتضمن التنظيم الإداري

للمضمان الاجتماعي والتي تسير وفق القرار الوزاري المشترك المؤرخ في:

1989/01/24 والمتضمن التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتقاعد.

***نشأة ومقر الوكالة:**

أنشأت الوكالة في الثلاثي الأخير من عام 1986، فتحت أبوابها للمواطنين بتاريخ:

1986/11/23.

حيث واجهت خلال السبع سنوات الأولى من نشاطها صعوبة في تأدية مهامها بسبب ضيق

المقر إلى أن صار لها مقر مستقل جديد. تم تدشينه من طرف المدير العام للوكالة ووالي ولاية برج

الحسابات الجهوي CCR بوعرييج بتاريخ: 1996/10/06. فخص جناح منه لمركز.

ومنذ افتتاح الوكالة قدمت خدمات معتبرة ومميزة لجميع فئات المتقاعدين وذوي الحقوق وتقدم

لهم تدعيمات من طرف المديرية العامة للصندوق الوطني للتقاعد بالجزائر العاصمة.

أعيد تصنيف الوكالة المحلية لبرج بوعرييج إلى الصنف أ بتاريخ: 2006/01/11 وهذا نظرا

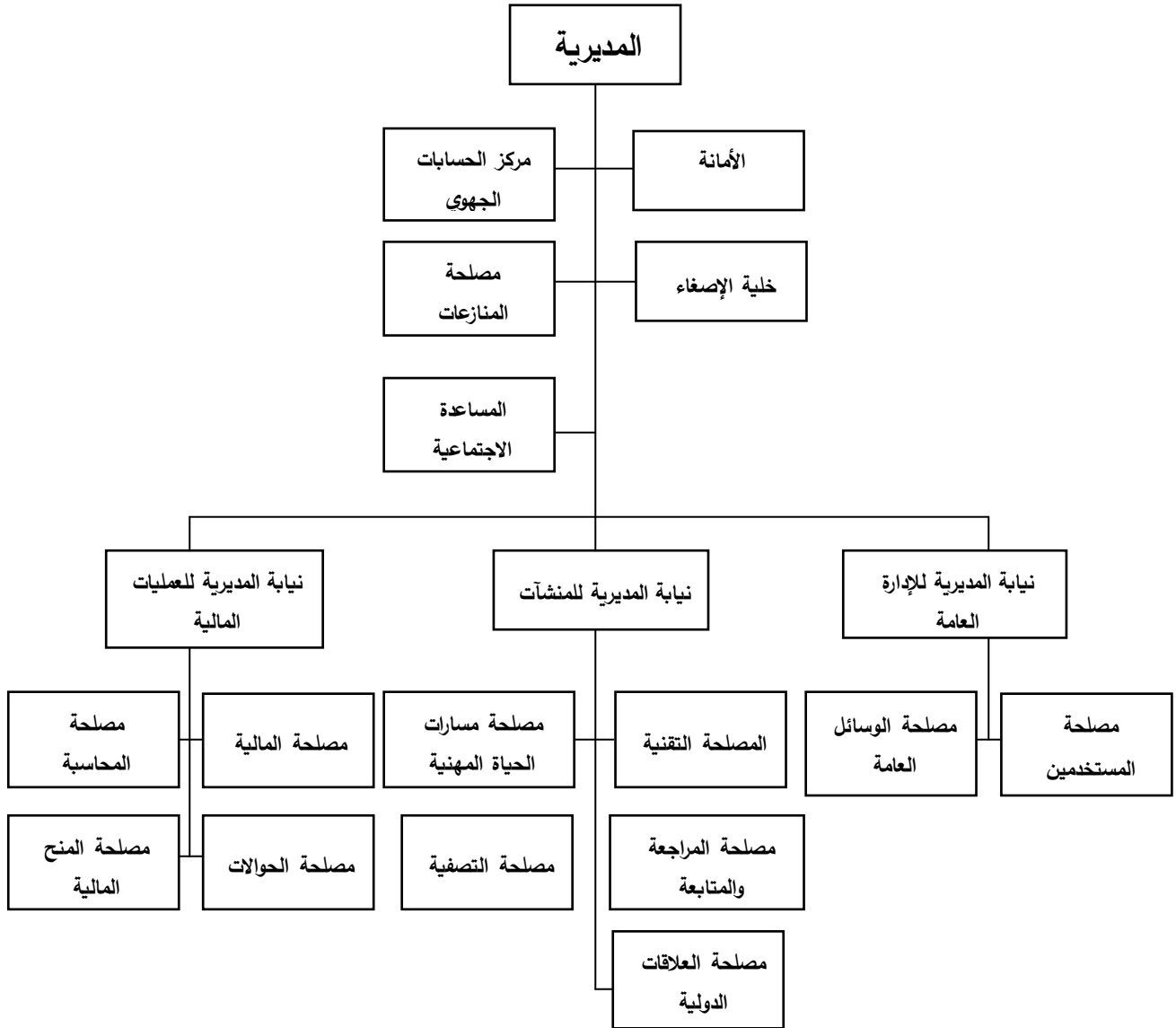
لارتفاع عدد ملفات التقاعد.

شهدت الوكالة مؤخرا ارتفاعا في عدد العمال المحالين على التقاعد مما استدعى توظيف

عمال جدد ليصبح عدد العمال 77 عاملا.

الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعرييج (الدراسة الميدانية)

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي للوكالة:



المصدر: مديرية الصندوق الوطني للتقاعد بوجيريج

المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي لوكالة الصندوق الوطني للتقاعد:

- المدير: هو الذي يقوم بتسيير المؤسسة حيث له الحق في تنصيب وطردي أي عامل والقرار الأول والأخير يرجع إليه كما يقوم بمراقبة أعمال المصالح وتوجيهها.

- الأمانة: هي مرآة المؤسسة وتعتبر همزة وصل بين المديرية والمصالح الأخرى حيث تقوم الأمنية بالأعمال التالية:

- تسجيل المواعيد.

- تسجيل المراسلات الصادرة والواردة.

الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعرييج (الدراسة الميدانية)

-**مصلحة المنازعات:** تعتبر بمثابة محاسب للوكالة من جهة وتتنظر حقوق الغير في حالة الطعن أو الاحتجاج على التشريعات السارية في مجال التقاعد وتعرضهم على لجنة الطعن المنسقة للولاية.

-**مصلحة المساعدة الاجتماعية:** تهتم خلية المساعدة الاجتماعية بالزيارات الميدانية للمتقاعدين بمقر إقامتهم ومعاينة حالاتهم الاجتماعية والصحية وتقديم مساعدة لهم حسب الإمكانيات المتاحة.

-**خلية الإصغاء:** تتكفل خلية الإصغاء بانشغالات المواطنين، المتقاعدين منهم أو الناشطين وترافقهم في جميع خطوات تصفية أو مراجعة حقوقهم. كما أن للخلية دور هام في التوعية بحيث تقوم بعدة ملتقيات مع الخواص والمؤسسات العمومية والخاصة وكذا حصص في الإذاعة الوطنية أو على مستوى مقر الوكالة وذلك لتعميم قانون وتشريع التقاعد. كما تتكفل الخلية بالشكاوي الكتابية للمواطنين وتسعى بذلك لرد الحقوق، تكميلها أو التأكد من اكتمالها.

-**المركز الجهوي للحسابات:** التطورات الحاصلة لابد من وجود الإعلام وهذا لأهمية الدور الذي يلعبه لذا أنشأت الوكالة مركز الحسابات الجهوي ويشمل على الولايات التالية:

برج بوعرييج، سطيف، المسيلة، باتنة بالإضافة إلى صندوق غير الأجراء CASNOS يتكفل هذا الأخير باستخراج الحوالات للمتقاعدين تبعا للولايات المذكورة أعلاه زيادة على هذا يقوم بتحسين وإدراجات جديدة (تحصيل الخدمات) ولقد كانت تتم معالجة المعطيات الأولية للوكالة على مستوى مركز الحسابات للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء إلا أنه منذ شهر أوت 1995 أنشأ الصندوق الوطني للتقاعد 7 مراكز للحسابات تحت وصايا جهوية بالولايات التالية :

الجزائر، وهران، قسنطينة، سيدي بلعباس، تيزي وزو، عنابة، برج بوعرييج.

التقسيم الإداري للوكالة: تنقسم إلى ثلاث نيايات رئيسية والمتمثلة في :

1- نياية المديرية للإدارة العامة : تضم مصلحةين هما:

-**مصلحة المستخدمين:** تقوم بما يلي:

-إعداد السجلات القانونية الخاصة بالمستخدمين.

-إعداد السجلات المساعدة الخاصة بمتابعة المستخدمين.

-إعداد الأجور.

-مراقبة دخول وخروج العمال (الغيابات).

-متابعة مسار الحياة المهنية للمستخدمين.

-**مصلحة الوسائل العامة:** تقوم بما يلي :

-التموين وذلك بتوفير كل الوسائل على اختلاف أنواعها سواء كانت تستهلك أو استثمارات لضمان

حسن سير الوكالة.

-صيانة التجهيزات ومن بينها (أدوات المكتبة، مطبوعات، مواد صيانة، قطع غيار، أدوات كهربائية).

الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعرييج (الدراسة الميدانية)

-ضمان الوقاية والأمن لممتلكات الوكالة وعمالها وكذا المواطنين.
-الحفاظ على نظافة الوكالة.

2- نيابة المديرية للعمليات المالية: تضم ثلاث مصالح هي:

-مصلحة المحاسبة العامة: لها أهمية كبيرة في المؤسسة ومن بين مهامها:

-تسجيل العمليات وتحريير الموازنة.

-مراقبة فواتير المشتريات وتسديدها.

-تسديد الديون (مصاريف البريد، الضرائب، الضمان الاجتماعي).

-مصلحة الحوالات: تقوم بما يلي:

-تقوم بتسديد مبالغ المتقاعدين التي انتهت تصفية ملفاتها لأول مرة.

-تقوم بمراجعة الملفات وتسديد مستحقاتها أو استرجاع مقبوض الزيادة.

-تقوم بتسديد مبالغ المنح العائلية ومنحة التمدرس لبعض القطاعات التابعة للتوظيف العمومي.

-تقوم بمتابعة وإعادة إرسال الحوالات العائدة التي تم إرسالها للمتقاعدين.

3- نيابة المديرية للمعاشات: تضم ثلاث مصالح:

-المصلحة التقنية: هي مصلحة تهتم باستقبال وتوجيه المواطنين وتقديم المعلومات والشروط القانونية

اللازمة لتكوين الملف كما تهتم باستخراج الوثائق المطلوبة من طرف المتقاعدين وغيرهم (عدم الانتماء،

كشف الحساب..) وتعتبر الواجهة الحقيقية للصندوق، تتطلب كفاءة مهنية من أجل تقديم المعلومة

الصحيحة للمواطن وتوجيهه، ثم يتم استقبال الملف الوارد عن طريق البريد أو المودع، وبعد مراقبة مكونات

الملف وتحصنها يتم دمج المعلومات الخاصة بطالب التقاعد في برنامج RAD و STARE كما تقوم بمهام

متعددة تتمثل فيما يلي:

-تحديد نوع الامتياز مباشر، منحة، منقول...

-تحديد النظام المنتمي إليه

-ترقيم الملف ما قبل التصفية وما بعد التصفية

-تسجيل حركة الملفات وتحويلها

-تسجيل وفيات المتقاعدين وتغيير معلومات المتقاعد

-متابعة الملفات الناقصة والعمل على استكمالها

-تقديم الإحصائيات الدورية اليومية، نصف شهرية، الشهرية والثلاثية.

-مصلحة المسارات المهنية: تعتبر هذه المصلحة الذاكرة أو الخزان للحياة المهنية للعامل المؤمن

اجتماعيا حيث يتم على مستوى هذه المصلحة حساب سنوات العمل والثلاثيات الخاصة بطالب التقاعد

والتحقيق في فترات العمل المؤدات التي تدخل في حساب معاش التقاعد وتبحث في حياة العامل المهنية

الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعرييج (الدراسة الميدانية)

سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الوطني عن طريق إرساليات واتصالات مع الوكالات الولائية الأخرى.

-**مصلحة التصفية:** يتم استقبال الملف على مستوى مصلحة التصفية ، بعد أن يكون مهياً وقابلاً للتصفية ومن المصلحة التقنية وبعد مروره على مصلحة المسارات المهنية حيث يقوم المصفي بإعادة دراسة الملف بعناية باستعمال الأجور الحقيقية والنهائية في برنامج STAR وهذا لضمان حق المتقاعد ، كما يقوم باستخراج بطاقة التصفية وكشف الحساب وبعد نهاية التصفية يرسل الملف لنيابة المديرية للعمليات المالية لدفع معاش المتقاعد.

-**مصلحة التنسيق مع الأنظمة الأجنبية:** تقوم المصلحة بمعالجة الملفات التي يكون أصحابها قد أدوا فترة عمل في دولة أجنبية لها اتفاقية مع الجزائر ، بحيث تحول الملفات إلى الصناديق الأجنبية عبر الصندوق الوطني للتقاعد ، كشرط أساسي لقبول الملف وتبادل المعلومات بخصوص طالب التقاعد وما نلاحظه في هذا الشأن هو أهمية الاتفاقية المبرمة مع فرنسا في هذا المجال، حيث نجد نسبة كبيرة من الجزائريين عملوا في فرنسا.

-**مصلحة المراجعة:** تقوم بمراجعة الملفات السابقة إن كان تغيير في الثلاثيات أو أجور المتقاعد ومتابعة معاش ذوي الحقوق والقيام بزيارات ميدانية للمتقاعدين كبار السن بالتنسيق مع مصلحة المساعدة الاجتماعية. كما تقوم بالمراقبة والتأكد من فترات العمل وأجور المتقاعد مع أصحاب العمل.

ب- مهام واختصاصات الوكالة:

طبقاً للقانون رقم 12-83 المؤرخ في رمضان 1403 الموافق 1983/07/02 تتلخص المهام

الرئيسية للصندوق الوطني للتقاعد لمعادلة الخدمات الاجتماعية فيما يلي:

-المساهمة في انجاز الكشف الشخصي للمسار المهني للمؤمنين الاجتماعيين.

-تصفية ومتابعة ملفات التقاعد للمؤمنين الاجتماعيين والأجراء وذوي حقوقهم.

-يسير التجهيزات والوسائل البشرية والمادية للصندوق.

-يسير ميزانية الصندوق وتنسيق العمليات المالية ويجمع المحاسبة مركزياً

-ينسق تحصيل اشتراكات التقاعد

-متابعة تطبيق الاتفاقيات والعقود في مجال التقاعد.

-تنسيق الصندوق الوطني للتقاعد مع الإدارات الأخرى

*التنسيق مع النظام الأجنبي:

بموجب اتفاقية التي أبرمتها الدولة الجزائرية مع الدول الأجنبية في مجال الضمان الاجتماعي سيما نظام التقاعد، تعرف صناديق الدولة الفرنسية الجهوية منها والوطنية أكبر عدد من الملفات المحولة لهما من

الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعرييج (الدراسة الميدانية)

قبل وكالات التقاعد الجزائرية وهذا مختلف أنواع الأنظمة المعروفة بفرنسا منها الفلاحي والمنجمي والنظام العام.

حيث تشهد وكالة برج بوعرييج على غرار الوكالات الجهوية عددا هائلا ومعتبرا من نظام الفرنسي تطبيقا لبنود الاتفاقية المبرمة بين البلدين بتاريخ 01 أكتوبر 1980، إذ يقتصر دور الوكالة في هذا السياق بلعب دور الوسيط في استقبال الملفات المستوفية لشروط المطلوبة شتى للصندوق الأجنبي دراسة الحقوق بشكل يقرر منح أو رفض الطلبات في حالة الرفض تحدد المؤسسة المعنية أسباب الرفض مع بيان طرق الطعن لكي المؤمن من تقديم عريضة تظلم قصد إعادة النظر في الملف أما إذا كان الرد بالقبول يتعين على هذه الصناديق توضيح الإجراءات اللازمة للمستفيد.

على أن تنسيق هذه الإجراءات مرحلة تصفية الملف من قبل الوكالة الوطنية لإرسالها وثائق تنسيقية في شكل قرار اداري يضمن الجهة المرسل إليها بدراسة حقوق المعني وكذا تاريخ الإرسال حسب العنوان الشخصي لصاحب الطلب لتكون بذلك الدولة الفرنسية على علم الوصول وكذا ورقة احتياج للمعني للتعرف على مصير ملفه.

المطلب الثالث: لمحة جغرافية عن ميدان الدراسة:

تقع الوكالة بقطاع " د " يحدها شرقا OPGI ومديرية السكن الترقوي ، ويحدها غربا طريق مؤدي إلى المركز الصحي والسكنات الترقوية، ثم شمالا مديرية النشاط الاجتماعي جنوبا مساحة فارغة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث مختلف العناصر الأساسية لمنهجية وإجراءات الدراسة حيث سيتم التطرق إلى تقنيات جمع البيانات الضرورية وكذلك اختيار عينة الدراسة.

المطلب الأول: تقنيات جمع البيانات

كل دراسة ميدانية تعتمد على مجموعة من الأدوات والأساليب ومن خلال هذا المطلب سيتم التعرض لأهم الأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية والأساليب المعتمد عليها.

أولاً: أدوات ومصادر جمع بيانات ومعلومات الدراسة الميدانية

اعتمدنا في إعدادنا للدراسة الحالية على نوعين من المصادر:

- **المصادر الثانوية:** وشكلت الركيزة الأولى في إنجاز الجانب النظري للدراسة وتتمثل في المجالات العلمية المتخصصة، الكتب، أطروحات، مذكرات، مؤتمرات، تقارير، ومحركات البحث الإلكتروني وما إلى ذلك من المصادر والمراجع التي لها علاقة مباشرة بالبحث.
- **المصادر الأولية:** وهي المصدر الرئيسي لجمع البيانات التي غطت جانبا من العمل الميداني وقد تم الاستعانة بالوسائل التالية لجمع بيانات الدراسة الميدانية:
أ- **الاستمارة:** تعرف بأنها "مجموعة من الأسئلة التي تعد إعدادا محددًا وترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص المختارين لتسجيل إجاباتهم ثانياً".¹

ب- **المقابلة:** تعرف على أنها تفاعل لفظي يتم بين فردين في موقف المواجهة يحاول أحدهما (الباحث) أن يعرف بعض المعلومات أو التغيرات لدى الآخر (المبحوث) والتي تدور حول خبراته وآراءه، وتكون ذات الصلة بالظاهرة قيد الدراسة.²

وقد تم الأخذ بعين الاعتبار في تصميم الاستمارة أمرين أساسيين:

-البساطة والسهولة، وذلك من خلال صياغة عبارات سهلة وغير مركبة، مع اعتماد أسلوب الأسئلة المغلقة في صياغة أغلب الأسئلة لتسهيل مهمة المبحوثين قدر الإمكان.

¹-محمد شقيق، البحث العلمي "الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص115.

²-علي غريب، أبحاث المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرا، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص84.

الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعرييج (الدراسة الميدانية)

-قدرة الاستمارة على تشخيص وقياس دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة عبر تحديد دقيق لمختلف أبعاد المتغير لمستقل (التدريب) والمتغير التابع (أداء الموارد البشرية).

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدمنا في الدراسة الميدانية بعض الأساليب الإحصائية المتاحة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS19).

أما لاختيار الأسلوب الإحصائي المناسب فقد إعتد بالدرجة الأولى على طبيعة البيانات المتوفرة، والهدف من التحليل واستخدامنا لهذه الأساليب الإحصائية هو إثراء وتوظيف البيانات المهية لخدمة أهداف البحث، وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

1- التوزيع التكراري والنسب المئوية والتمثيل البياني: تم استخدامها لمعالجة البيانات الديموغرافية والتعرف على خصائص عينة الدراسة.

المطلب الثاني: عينة الدراسة

تعتبر العينة في البحث العلمي دعامة أساسية، ومصدر لاستقصاء المعلومات، وجمع المعطيات من الواقع؛ ويمكن تعريف العينة بأنها عبارة عن "مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة، وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج و تعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي".¹

يتكون مجتمع الدراسة من (77) عامل من مختلف المستويات الوظيفية: إدارات، أعوان تنفيذ وأعوان تحكم، وبهدف الحصول على أكبر عدد ممكن من الاستثمارات الصالحة لتمثيل المؤسسة قيد الدراسة، فقد اعتمدنا على أسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث وزعنا الاستثمارات عشوائياً على معظم الموظفين على مستوى المؤسسة؛ بحيث تم توزيع (50) استمارة على عينة الدراسة من الأفراد المبحوثين في مواقع عملهم الخاصة أو أماكن تواجدهم في المؤسسة المبحوثة وكان العدد الكلي للاستثمارات المعادة (45) استمارة وبالتالي فإن نسبة الاستجابة بلغت (90%)، وبعد عملية الفرز والمراجعة تم قبول (35) استمارة واستبعاد (10) استثمارات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبالتالي نسبة الاستثمارات الصالحة للتحليل هي (70%) وهي نسبة كافية لإنجاز هذه الدراسة حسب المعلومات الواردة في أدبيات البحث باعتبار مجال القبول محصور بين [30-500] تكون مناسبة لمعظم البحوث، والجدول الموالي يوضح ذلك:

¹- منور أوسرير ورشيد بوعافية، أسس منهجية البحث العلمي في العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال، مكتبة الشركة الجزائرية بوداود للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2011، ص 66.

الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعرييج (الدراسة الميدانية)

الجدول رقم(08): توزيع الاستثمارات

الصندوق الوطني للتقاعد بولاية برج بوعرييج						
النسبة المئوية للاستثمارات غير الصالحة للدراسة	النسبة المئوية للاستثمارات الصالحة للدراسة	الاستثمارات الصالحة للتحليل	الاستثمارات المستبعدة	الاستثمارات المسترجعة	عينة الدراسة	مجتمع الدراسة
30%	70%	35	10	45	50	77

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاستثمارات الصالحة للدراسة تمثل نسبة 70% من مفردات العينة بينما الاستثمارات غير الصالحة للدراسة تمثل نسبة 30% من مفردات العينة.

المطلب الثالث: بناء أداة الدراسة، واختيار صدقها وثباتها

أولا: بناء أداة الدراسة

اعتمدت الاستمارة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات، وقد تم تطويرها لتحقيق أهداف الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وعلى طرائق التحليل والنتائج التي توصلت إليها، مع الأخذ بعين الاعتبار الخصائص الواجب توافرها بالمؤسسة محل الدراسة، وبهذا الصدد تم تصميمها على نحو يتلاءم مع عينة الدراسة واعتمدنا في بنائها مراعاتها تشخيص وقياس المتغيرات الرئيسية للدراسة بالاستناد على الجانب النظري.

وقد تم تقسيم هذه الاستمارة إلى ثلاث محاور:

-**المحور الأول:** تضمن (05) أسئلة، وهي خاصة بالمعلومات التعريفية العامة للأفراد المبحوثين والمتعلقة بـ (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية، التخصص الوظيفي).

-**المحور الثاني:** تضمن هذا المحور (10) أسئلة، تم تصميمها بناء على الخلفية النظرية للموضوع، فتم تخصيص جزء من الأسئلة للتعرف على واقع التدريب في المؤسسة وما إذا كانت الشركة تهتم بتدريب موظفيها بدرجة كبيرة، والجزء الآخر من الأسئلة للتعرف على واقع تقييم الأداء وللتأكد من أن البرامج التدريبية تتوافق مع احتياجات ومتطلبات الموارد البشرية.

-**المحور الثالث:** تضمن هذا المحور (10) أسئلة، بهدف التأكد من العلاقة بين تحسين الأداء والتدريب، فتم تخصيص أسئلة هذا المحور لمعرفة ما يوفره التدريب للموارد البشرية، وهل هو مفيد في تحسين أدائهم ورضاهم الوظيفي بعد العملية التدريبية؛ وختمنا الاستمارة بسؤال مفتوح لإدلاء العمال بآرائهم

الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعرييج (الدراسة الميدانية)

حول البرامج التدريبية المطبقة على مستوى مؤسساتهم واقتراحاتهم حول كيفية تصميم هذه البرامج لتحسين أدائهم.

ثانياً: صدق وثبات أداة الدراسة

الهدف من اختبار الصدق هو التأكد من أن أداة القياس (الاستمارة) صالحة للقياس، وأن المحاور والفقرات التي تحتويها صالحة للحصول على البيانات المرغوبة، ولهذا فقد تم التأكد من صدق محتوى الأداة (الاستمارة) كما يلي:

- أ- **الصدق الظاهري:** تم عرض الاستمارة بعد إعداد فقراتها على عدد من الأساتذة الجامعيين المحكمين ذوي الكفاءة والخبرة في المجال والبالغ عددهم (03). لمعرفة آرائهم عن مدى وضوح وترابط فقرات الاستبيان ومقدار ملائمتها لقياس متغيرات الدراسة وشمولية أبعاد ومتغيرات الاستبيان، وقد تم الأخذ إجمالاً بل توجيهاتهم شكلاً وجوهراً، إذ أضيفت فقرات جديدة وحذفت فقرات أخرى واستبدلت بفقرات أكثر ملائمة وإعادة ترتيب بعض الأسئلة بما يتناسب وفرضيات الدراسة بما يضمن الدقة في القياس.
- ب- **ثبات الاستمارة:** وللتحقق من ثبات الأداة قمنا بتكرار توزيعها على عمال الصندوق الوطني للتقاعد ببرج بوعرييج للتأكد من ثبات الإجابة على الأسئلة الموضوعة في الاستمارة، وما تم ملاحظته أن الإجابات كانت تقريبا متماثلة.

وتعتبر المقابلة أداة من أدوات جمع المعلومات والتعرف إلى مشكلات الأفراد واتجاهاتهم نحو القضايا المطروحة، وهي نوع من الاستبيان الشفوي يشيع استعمالها مع الاستبيان حين يكون للبيانات صلة وثيقة بآراء الأفراد وميولهم واتجاهاتهم نحو موضوع معين، فهي تسمح بجمع المعلومات عن مواقف ماضية أو مستقبلية يصعب فيها استخدام الملاحظة؛ وعلى ضوء ذلك قمنا بإجراء مجموعة من المقابلات مع الموظفين بمختلف مستوياتهم الوظيفية لشرح الاستمارة عليهم ومعرفة مهامهم وكيف تتم العملية التدريبية وعملية تقييم أدائهم، حيث طرحنا بعض الأسئلة على أساس الخلفية النظرية للموضوع والتي كانت مكملة للاستمارة.

الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعرييج (الدراسة الميدانية)

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة، تفسيرها واختبار الفرضيات.

يتضمن هذا المبحث التحليل الإحصائي لأسئلة الاستمارة وتفسيرها بغية الوصول إلى نتائج الدراسة الميدانية والإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية، وكذا اختبار صحة الفرضيات.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية :

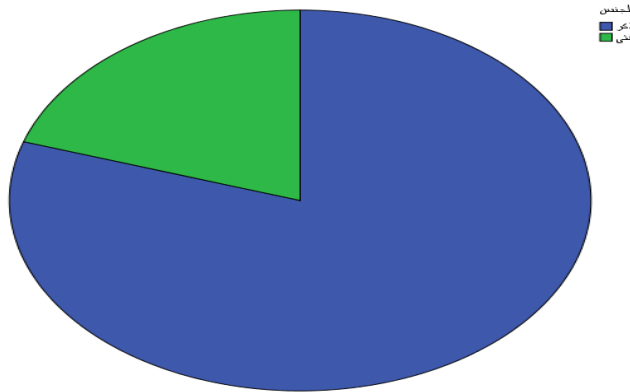
تتضمن البيانات الشخصية المتغيرات الديموغرافية والمتمثلة في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة المهنية، التي سيتم عرضها وتحليلها.

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

		الجنس			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	28	80,0	80,0	80,0
	أنثى	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمعطيات الجدول رقم (09)

يوضح الشكل رقم (14)، أن معظم أفراد العينة هم رجال وذلك بنسبة 80% أي ما يقارب 28 فرد من العينة، أما الباقي فهم إناث بنسبة 20% أي ما يعادل 7 أفراد من العينة وهذا ما تم ملاحظته أثناء زيارتنا للمؤسسة، ويرجع هذا الفرق الكبير بين الجنسين لإعفاء أغلب الموظفين لظروف أزمة كوفيد-19 لأسباب وقائية.

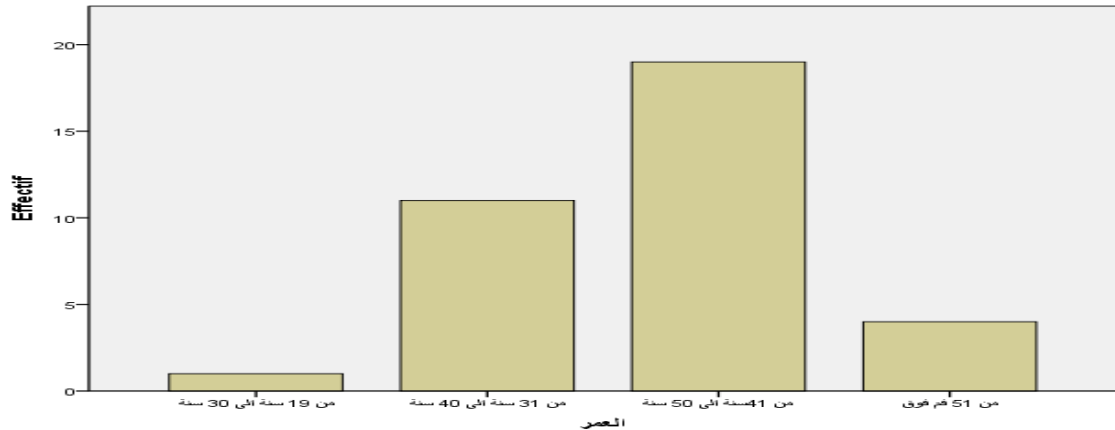
الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعرييج (الدراسة الميدانية)

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب السن

		السن		
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 19 سنة إلى 30 سنة	1	2,9	2,9
	من 31 سنة إلى 40 سنة	11	31,4	34,3
	من 41 سنة إلى 50 سنة	19	54,3	88,6
	من 51 فم فوق	4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبان وفقا لمعطيات الجدول رقم (10).

يوضح الشكل رقم (15)، أن ما نسبته 54.3% من العينة تتراوح أعمارهم بين 41 سنة و 50 سنة، وكذلك ما نسبته 31.4% من العينة تتراوح أعمارهم بين 31 سنة و 40 سنة وبالتالي فإن سن أغلبية الموظفين هو 40 سنة مما يعني أن العينة أغلبيتهم كهول في حين أن 11.4% من العينة أعمارهم فوق 51 سنة والنسبة الباقية والتي تمثل 2.9% من العينة تتراوح أعمارهم ما بين 19 سنة و 30 سنة مما يشير إلى انعدام في فئة الشباب وهذا قد يرجع لإعفاء أغلب الموظفين في ظل أزمة كوفيد-19.

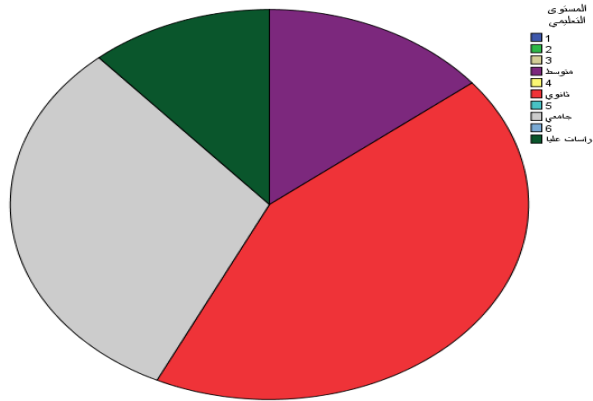
الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعرييج (الدراسة الميدانية)

الجدول رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

		المستوى التعليمي			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	5	14,3	14,3	14,3
	ثانوي	15	42,9	42,9	57,1
	جامعي	11	31,4	31,4	88,6
	دراسات عليا	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم(16): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمعطيات الجدول رقم(12).

يوضح الشكل رقم(16) أن تقريبا نصف المستجوبين مستواهم التعليمي ثانوي وهو ما نسبته 42.9% من العينة وتمس مستويات بعض الإطارات القدامى والمنفذين في حين قدرت نسبة الجامعيين بـ 31.4% والمتمثلين في الإطارات وبعض المنفذين تليها نسبة 14.3% مستواهم التعليمي متوسط أما نسبة الموظفين الذين لديهم دراسات عليا فقد قدرت بـ 11.4% وهم أغلبهم من الإطارات في حين نجد انعدام موظفين دون المستوى وكذلك الموظفين الذي مستواهم ابتدائي بنسبة 0%.

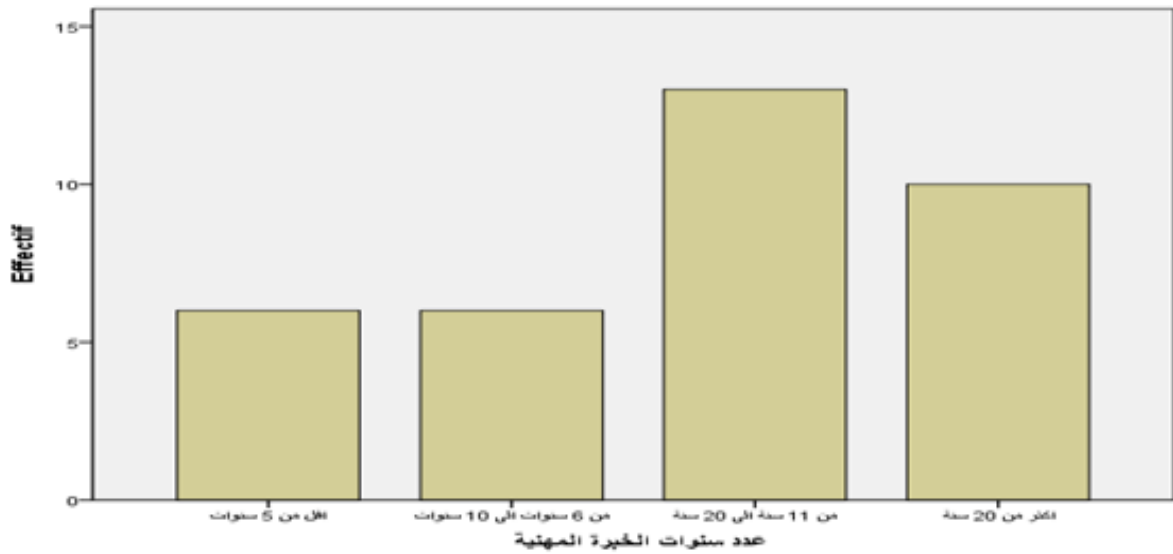
الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعرييج (الدراسة الميدانية)

الجدول رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية

		عدد سنوات الخبرة المهنية			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	6	17,1	17,1	17,1
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	6	17,1	17,1	34,3
	من 11 سنة إلى 20 سنة	13	37,1	37,1	71,4
	أكثر من 20 سنة	10	28,6	28,6	100,0
Total		35	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم(17): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمعطيات الجدول رقم (12)

من خلال الشكل رقم(17) يتضح لنا أن الفئة المنوالية لعنصر الخبرة هي فئة الموظفين اللذين تتراوح مدة عملهم ما بين 11 سنة إلى 20 سنة وذلك بنسبة 37.1% تليها الفئة التي تتراوح خبرة عناصرها أكثر من 20 سنة والتمثلة في قدامى الإطارات ثم نسبة 34.2% وهي بالتناصف بين الموظفين أصحاب الخبرة المهنية من 6 سنوات إلى 10 سنوات وكذلك الموظفين الجدد الذي تقل خبرتهم أقل من 5 سنوات.

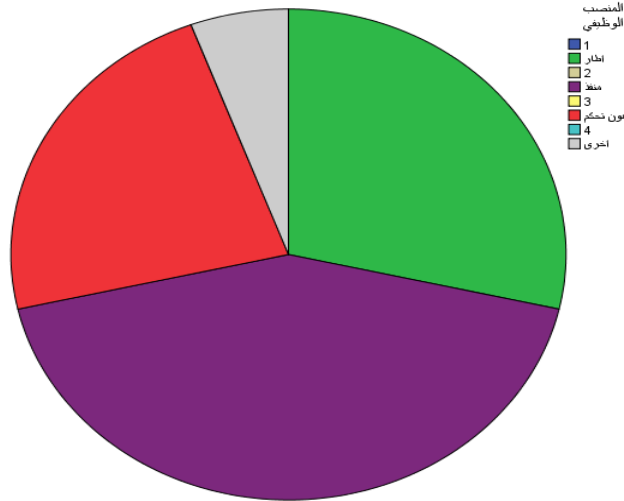
الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعرييج (الدراسة الميدانية)

الجدول رقم(13): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

		المنصب الوظيفي			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	10	28,6	28,6	28,6
	منفذ	15	42,9	42,9	71,4
	عون تحكم	8	22,9	22,9	94,3
	أخرى	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم(18): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمعطيات الجدول رقم(13)

من خلال الشكل رقم(18) يتضح لنا أن نسبة الموظفين الذين يشغلون مناصب تنفيذية قدرت بـ 42.9% تليها نسبة 28.6% بنسبة لفئة الإطارات في حين قدرت نسبة أعوان التحكم بـ 22.9% أما نسبة 5.7% فكانت لأصحاب المناصب الأخرى والتي ذكروا منها مكلف بدراسات مستوى I وملحق إداري.

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الموضوعية.

تتضمن البيانات الموضوعية مختلف المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة التي تم استخراجها من خلال أسئلة الاستمارة، والتي سيتم عرضها وتحليلها فيما يلي:

الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعريريج (الدراسة الميدانية)

الجدول رقم(14): يبين هل استفاد الموظف من التدريب عند التحاقه بالمنصب

هل استفدت من التدريب عند التحاقك بالمنصب؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	35	100,0	100,0	100,0

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم(19): يبين هل استفاد الموظف من التدريب عند التحاقه بالمنصب



المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمعطيات الجدول رقم(14)

من خلال الشكل رقم(19) يتضح أن كل موظفين العينة قد استفادوا من التدريب عند التحاقهم بمناصبهم أي بنسبة 100% مما يؤكد على أن الصندوق الوطني يعتمد على التدريب كركيزة أساسية بعد التوظيف.

الجدول رقم(15): يبين طبيعة التدريب المستفاد منه من قبل الموظفين

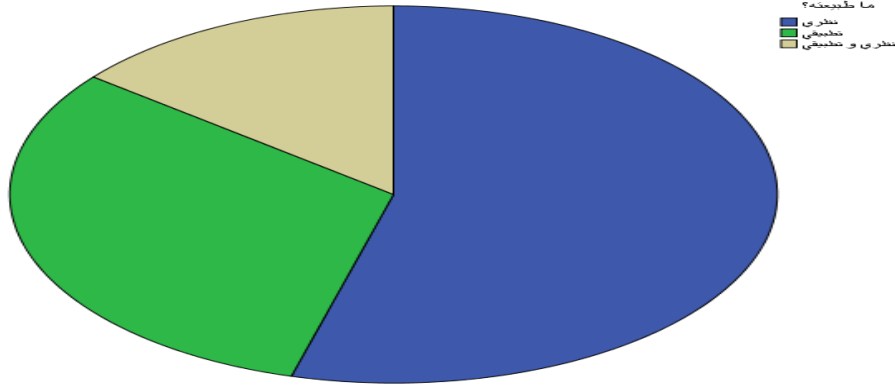
ما طبيعته؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نظري	19	54,3	54,3	54,3
تطبيقي	11	31,4	31,4	85,7
نظري و تطبيقي	5	14,3	14,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعرييج (الدراسة الميدانية)

الشكل رقم(20): يبين طبيعة التدريب المستفاد منه من قبل الموظفين



المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمعطيات الجدول رقم (15)

من خلال الشكل رقم(20) يتضح لنا أن نسبة 54.3% من موظفين العينة قد استفادوا من تدريب نظري من خلال المحاضرات ومؤتمرات في حين قدرت نسبة الذين استفادوا من تدريب تطبيقي بـ31.4% من خلال احتكاكهم بآليات التنفيذ داخل المؤسسة بوسائل مختلفة كتفويض الأعمال وغيرها كما قد قدرت نسبة المستفيدين من تدريب نظري وتطبيقي بـ14.3% وتمثلة في فئة الإطارات للقيام بعمليات التسيير أكثر دقة والتحكم في التكنولوجيا الجديدة.

الجدول رقم(16): يبين أين تم التدريب

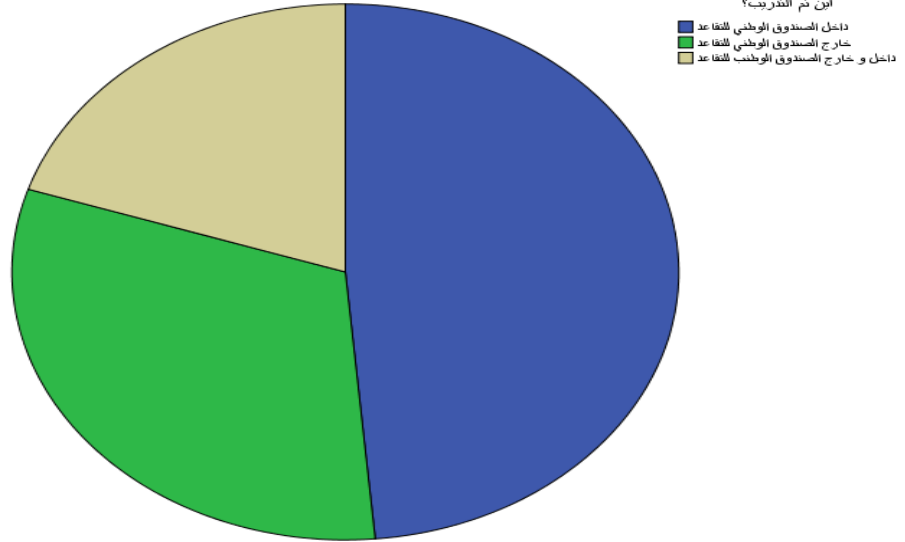
أين تم التدريب؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide داخل الصندوق الوطني للتقاعد	17	48,6	48,6	48,6
خارج الصندوق الوطني للتقاعد	11	31,4	31,4	80,0
داخل وخارج الصندوق الوطني للتقاعد	7	20,0	20,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعريريج (الدراسة الميدانية)

الشكل رقم (21): يبين أين تم التدريب



المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمعطيات الجدول رقم (16)

من خلال الشكل رقم (21) يتضح لنا أن معظم المستفيدين قد استفادوا من التدريب داخل المؤسسة أي داخل الصندوق الوطني للتقاعد بنسبة 48.6% وذلك لتوفر أغلب الإمكانيات في حين قدرت نسبة المستفيدين من التدريب خارج الصندوق الوطني للتقاعد بـ 31.4% وكانت لصالح الإطارات والمكلف بالدراسات لانعدام بعض الإمكانيات داخل المؤسسة ولاكتساب معارف ومهارات جديدة في حين أن هناك من استفادوا من التدريب داخل وخارج الصندوق الوطني للتقاعد والذي قدرت نسبتهم بـ 20%.

الجدول رقم (17): يبين عدد الدورات التدريبية التي استفادة منها كل موظف

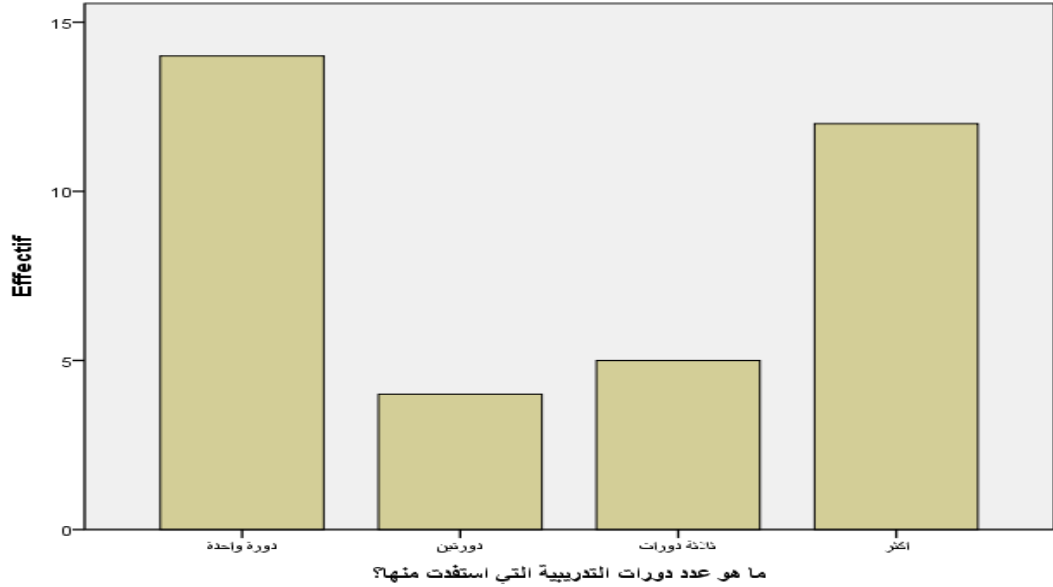
ما هو عدد دورات التدريب التي استفدت منها؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دورة واحدة	14	40,0	40,0
	دورتين	4	11,4	51,4
	ثلاثة دورات	5	14,3	65,7
	أكثر	12	34,3	100,0
Total		35	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعرييج (الدراسة الميدانية)

الشكل رقم(22): يبين عدد الدورات التدريبية التي استفاد منها كل موظف



المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمعطيات الجدول رقم (17)

من خلال الشكل رقم(22) يتضح أن معظم الموظفين قد استفادوا من التدريب بدورة واحدة بنسبة 40% وذلك لعدم احتياجهم أكثر لتدريب وهم يمثلون فئة أعوان التحكم بالإضافة إلى قلة عدد سنوات خبرتهم بالنسبة للموظفين الحديثين ثم تليها نسبة 34.3% للموظفين الذين استفادوا من التدريب أكثر من ثلاث دورات والتمثلين في الإطارات والموظفين القدامى في حين قدرت نسبة المستفيدين من التدريب بثلاث دورات ب14.3% وكان أغلبهم من المنفذين وأخيرا قدرت نسبة الموظفين الذين استفادوا من التدريب بدورتين ب11.4%.

الجدول رقم(18): يبين مدى ملائمة ظروف التدريب بالنسبة للموظفين

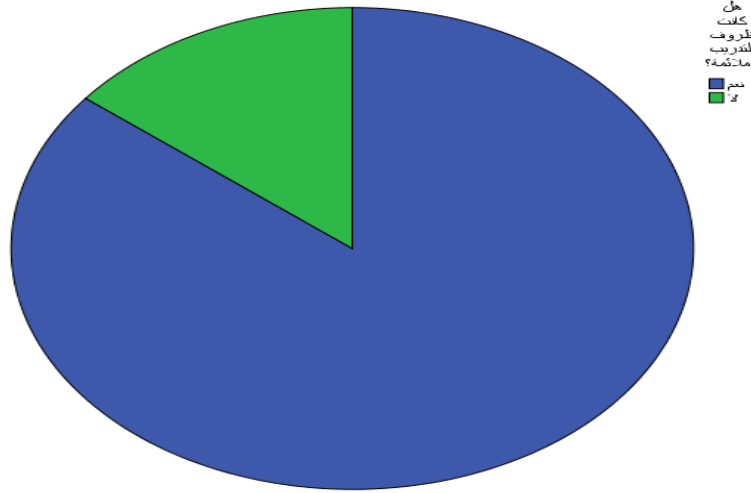
هل كانت ظروف التدريب ملائمة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	30	85,7	85,7	85,7
لا	5	14,3	14,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعرييج (الدراسة الميدانية)

الشكل رقم(23): يبين مدى ملائمة ظروف التدريب بالنسبة للموظفين



المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمعطيات الجدول رقم (18)

من خلال الشكل رقم(23) يتضح لنا أن الظروف كانت ملائمة لأغلبية الموظفين وذلك بنسبة 85.7% في حين قدرت نسبة الموظفين الذين لم تكن لهم ظروف التدريب ملائمة بـ 14.3% وذلك كان راجع لظروف خاصة بكل موظف.

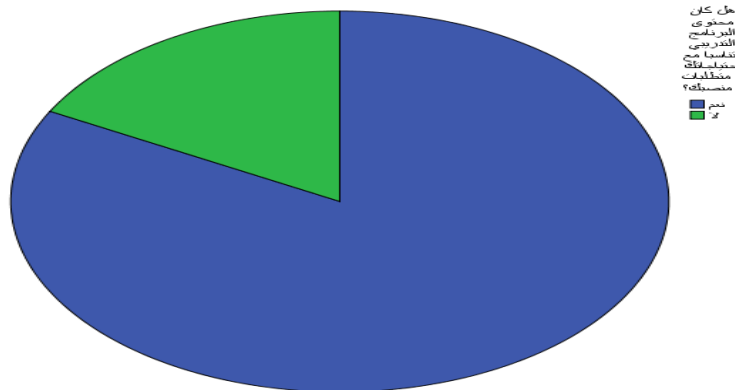
الجدول رقم(19): يبين هل كان محتوى البرنامج التدريبي متناسبا مع احتياجات ومتطلبات المنصب

هل كان محتوى البرنامج التدريبي متناسبا مع احتياجاتك ومتطلبات منصبك؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	29	82,9	82,9	82,9
لا	6	17,1	17,1	100,0
Total	35	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم(24): يبين هل كان محتوى البرنامج التدريبي متناسبا مع احتياجات ومتطلبات المنصب



المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمعطيات الجدول رقم (19)

الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعرييج (الدراسة الميدانية)

من خلال الشكل رقم (24) يتضح أن أغلب الموظفين كان محتوى البرنامج التدريبي يتناسب مع احتياجات ومتطلبات مناصبهم حيث بلغت نسبتهم 82.9% مما يدل على أن الصندوق الوطني للتقاعد على دراية بكل احتياجات ومتطلبات الموظفين في حين سجلنا نسبة 17.1% بالنسبة للموظفين الذين لم يكن محتوى البرنامج التدريبي يتناسب مع احتياجات ومتطلبات مناصبهم وهذا راجع لجملة من أسباب حسب آراءهم منها، أنه لم يكن في نفس تخصص المنصب، التأخر في وقت إجراء التدريب، المدرب لم يكن من أهل الاختصاص ولم تكن في شكل دورات تدريبية .

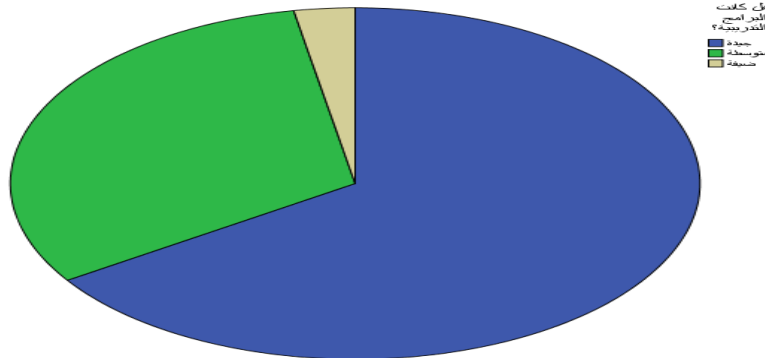
الجدول رقم (20): يبين كيف كانت البرامج التدريبية

كيف كانت البرامج التدريبية؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide جيدة	23	65,7	65,7	65,7
متوسطة	11	31,4	31,4	97,1
ضيفة	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (25): يبين كيف كانت البرامج التدريبية



المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمعطيات الجدول رقم (20)

يوضح الشكل رقم (25) أن أكثر من نصف العينة أي بنسبة 65.7% كانت بنسبة لهم البرامج التدريبية جيدة في تناول احتياجات مناصبهم وقد استفادوا منها في العمل في حين قدرة نسبة 31.4% من الذين كانت البرامج التدريبية بالنسبة لهم متوسطة أما نسبة أن البرامج التدريبية كانت ضعيفة فقد قدرت بـ 2.9%.

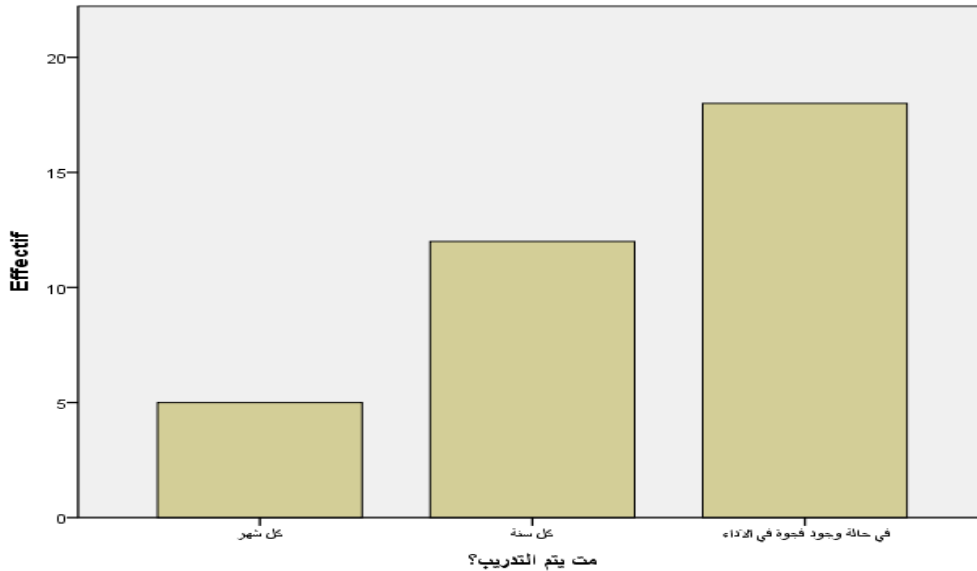
الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعرييج (الدراسة الميدانية)

الجدول رقم(21): يبين متى يتم التدريب

		متى يتم التدريب؟			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	كل شهر	5	14,3	14,3	14,3
	كل سنة	12	34,3	34,3	48,6
	في حالة وجود فجوة في الأداء	18	51,4	51,4	100,0
Total		35	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم(26): يبين متى يتم التدريب



المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمعطيات الجدول رقم(21)

من خلال الشكل رقم(26) يتضح لنا أن نسبة 51.4% من يجرى لهم التدريب في حالة وجود فجوة في الأداء وأغلبهم كانوا من فئات أعوان التحكم والمنفذين في حين قدرت نسبة من يجرى لهم التدريب كل سنة ب34.3% والمتمثلة في فئة بعض المنفذين وبعض الإطارات أم نسبة من يجرى لهم التدريب كل شهر قدرت ب14.3% وهو يكون لبعض الإطارات التي يتطلب منهم اكتساب معارف جديدة والتحكم في تكنولوجيا المتجددة.

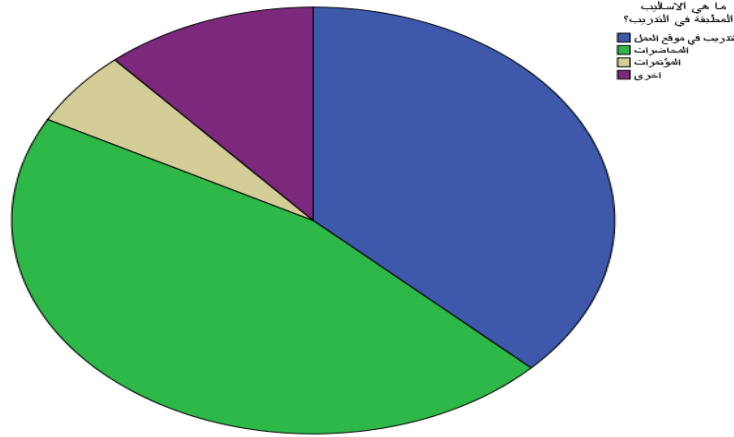
الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعرييج (الدراسة الميدانية)

الجدول رقم(22): يبين ما هي الأساليب المطبقة في التدريب

		ما هي الأساليب المطبقة في التدريب؟			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	التدريب في موقع العمل	13	37,1	37,1	37,1
	المحاضرات	16	45,7	45,7	82,9
	المؤتمرات	2	5,7	5,7	88,6
	أخرى	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم(27): يبين ما هي الأساليب المطبقة في التدريب



المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمعطيات الجدول رقم(22)

من خلال الشكل رقم(27) يتضح لنا أن الأسلوب الأكثر استعمالا في التدريب من طرف الصندوق الوطني للتقاعد هو المحاضرات وذلك بنسبة 45.7% ثم يليها التدريب في موقع العمل بنسبة 37.1% من خلال المساعدة الإشرافية وتعليمات العمل كما يعتبر هذا الأسلوب هو الذي يراه أغلبية الموظفين مناسباً لهم لأنه يتم في مكان العمل وفي وقت العمل الرسمي أين يتم تصحيح الأخطاء والانحرافات في العمل مباشرة ووجود إرشادات مكتوبة لتذكير في حين قدرت نسبة الأساليب الأخرى المستعملة بـ 11.4% والمتمثلة في الدورات التكوينية أين تتم خارج موقع العمل والأسلوب الذي شبه منعدم تطبيقه في المؤسسة هو أسلوب المؤتمرات بنسبة 5.7%.

الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعرييج (الدراسة الميدانية)

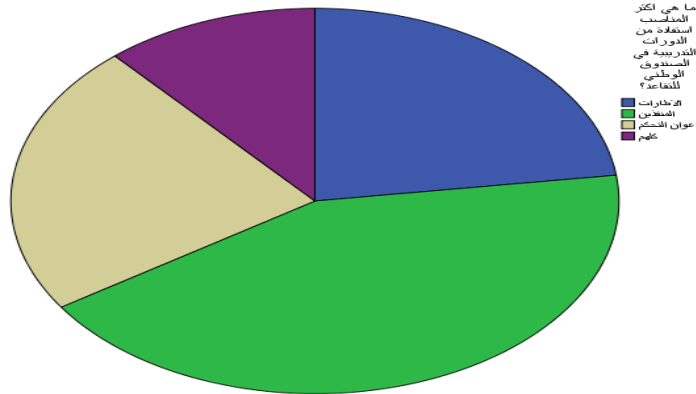
الجدول رقم(23): يبين ما هي المناصب الأكثر استفادة من الدورات التدريبية

ماهي أكثر المناصب استفادة من الدورات التدريبية في الصندوق الوطني للتقاعد؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
الإطارات	8	22,9	22,9	22,9
المنفذين	15	42,9	42,9	65,7
أعوان التحكم	8	22,9	22,9	88,6
كلهم	4	11,4	11,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم(28): يبين ما هي أكثر المناصب استفادة من الدورات التدريبية



المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمعطيات الجدول رقم(23)

من خلال الشكل رقم(28) يتضح لنا أن المنفذين هم الأكثر استفادة من التدريب وذلك بنسبة 42.9% وذلك راجع لكونهم هم المسؤولين عن تطبيق مختلف المهام في المؤسسة وبالإضافة إلى التجدد المستمر في التكنولوجيا لمواكبتها والتحكم فيها في حين قدرت نسبة 22.9% الإطارات وكذلك أعوان التحكم بنفس النسبة في حين كانت إجابة بعض المبحوثين أن التدريب يكون بتساوي بين كل المستويات حيث قدرت النسبة بـ 11.4%.

الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعرييج (الدراسة الميدانية)

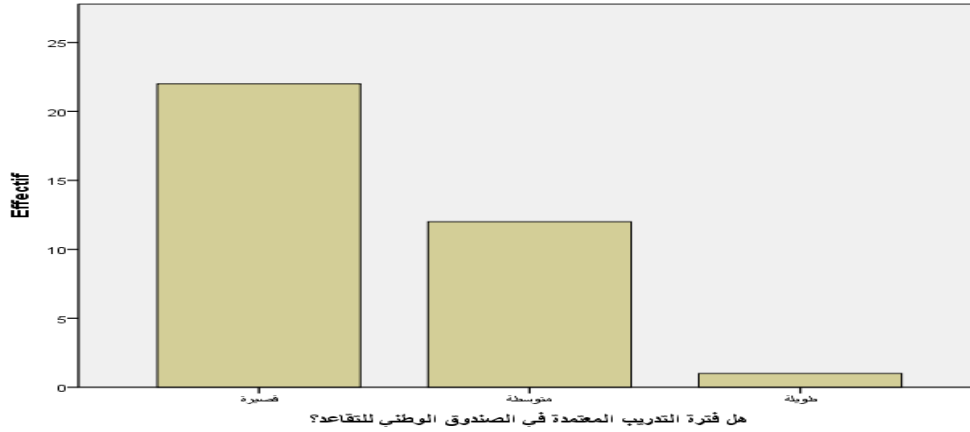
الجدول رقم(24): يبين كيف كانت الفترة التدريبية في الصندوق الوطني للتقاعد

هل فترة التدريب المعتمدة في الصندوق الوطني للتقاعد؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide قصيرة	22	62,9	62,9	62,9
متوسطة	12	34,3	34,3	97,1
طويلة	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم(29): يبين كيف كانت الفترة التدريبية في الصندوق الوطني للتقاعد



المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمعطيات الجدول رقم(24)

من خلال الشكل رقم(29) يتضح لنا أن الفترة المنوالية لتدريب هي قصيرة بنسبة 62.9% ثم تليها نسبة 34.3% لمن استفادوا من تدريب في فترة متوسطة في حين قدرت نسبة أن الفترة التدريبية طويلة بـ 2.9% وكانت من صالح بعض الإطارات في المؤسسة، كما أكد أغلب الموظفين بأن الفترة لم تكن كافية حيث كانت إجابتهم بنسبة 60% لا الفترة التدريبية لم تكن كافية في حين قدرت نسبة من أجابوا نعم بـ 40% .

الجدول رقم(25): يبين مدى رضا الموظفين بالمنصب التي يشغلونها بعد استفادتهم من التدريب

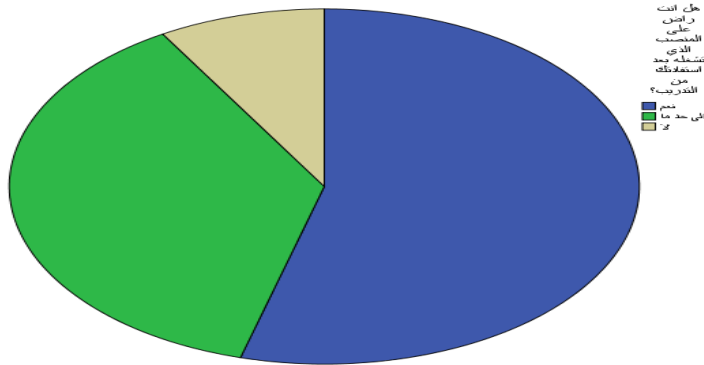
هل أنت راض على المنصب الذي تشغله بعد استفادتك من التدريب؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	19	54,3	54,3	54,3
إلى حد ما	13	37,1	37,1	91,4
لا	3	8,6	8,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعرييج (الدراسة الميدانية)

الشكل رقم(30): يبين مدى رضا الموظفين بالمناصب التي يشغلونها بعد استفادتهم من التدريب



المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمعطيات الجدول رقم(25)

من خلال الشكل رقم(30) يتضح لنا أن هناك رضا وظيفي في المؤسسة حيث مثلت نسبة الراضين على مناصبهم ب54.3% في حين قدرت نسبة منهم راضين إلى حد ما ب37.1% أما من هم غير راضين فقد قدرت ب8.6% وهذا قد يكون راجع لرغبة شخصية لكل موظف ولكن على العموم يتضح أن درجة كبيرة من الرضا الوظيفي في المؤسسة.

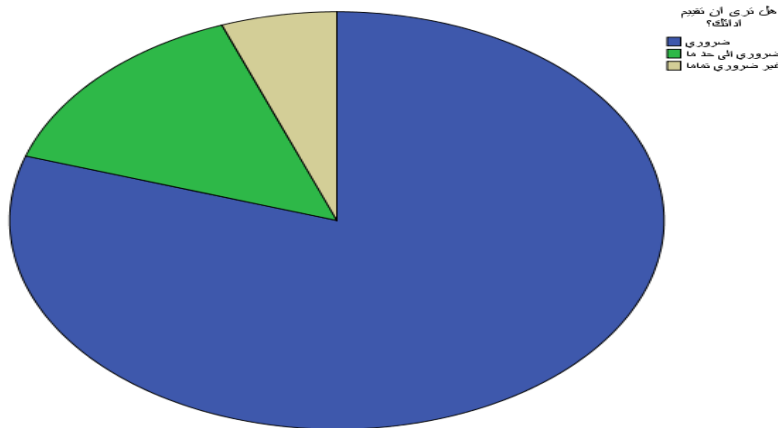
الجدول رقم(26): يبين رؤية الموظفين حول تقييم أدائهم

هل ترى أن تقييم أدائك؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ضروري	28	80,0	80,0	80,0
ضروري إلى حد ما	5	14,3	14,3	94,3
غير ضروري تماما	2	5,7	5,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم(31): يبين رؤية الموظفين حول تقييم أدائهم



المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمعطيات الجدول رقم(26)

الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعرييج (الدراسة الميدانية)

من خلال الشكل رقم(31) يتضح لنا أن أغلبية الموظفين يرون بأنه من الضروري تقييم أدائهم وقدرت نسبتهم ب80% في حين كانت نسبة من يرون أنه ضروري إلى حد ما ب14.3% أما من قالوا بأنه ليس من الضروري تقييم أدائهم فقدرت نسبتهم ب5.7% وهي نسبة ضئيلة.

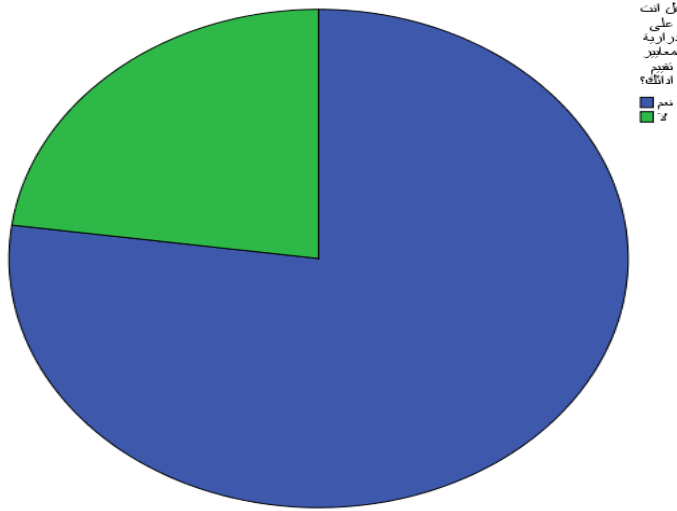
الجدول رقم(27): يبين هل الموظفون على دراية بمعايير تقييم أدائهم

هل أنت على دراية بمعايير تقييم أدائك؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	27	77,1	77,1	77,1
لا	8	22,9	22,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم(32): يبين هل الموظفون على دراية بمعايير تقييم أدائهم



المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمعطيات الجدول رقم(27)

من خلال الشكل رقم(32) يتضح لنا أن أغلبية الموظفين على دراية تامة بمعايير تقييم أدائهم وقدرت نسبتهم ب77.1% وهو ما يؤكد أن الإدارة حريصة على إشراك موظفيها في مختلف قراراتها وكيفية تقييم أدائهم ليكون العمل شفافا في حين سجلنا نسبة 22.9% بمن لا يعلمون بمعايير تقييم أدائهم وقد نرجح هذا لعدم انسجامهم في المنصب لكونهم غير راضون به أو لعدم درايتهم بعمليات التسيير داخل المؤسسة وكيف تسيير بالإضافة إلى وجود موظفون جدد، كما أن من المعايير المعروفة لدى الموظفين في تقييم أدائهم داخل المؤسسة حسب إجاباتهم هي معايير سلوك الأداء بنسبة 28.6% وتشمل معالجة شكاوي العملاء، المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء في حين قدرت نسبة معايير نواتج الأداء ب25.7% والتي تشمل كل من

الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعرييج (الدراسة الميدانية)

الوقت، الجودة والكمية أما نسبة من يدركون فقد بمعايير صفات شخصية فقد قدرت نسبتهم بـ 22.9% حيث تشمل هذه الأخير على الانتباه، دافعية العمل والالتزام الانفعالي وهذا ما يوضحه الجدول رقم (28) التالي:

الجدول رقم (28): يبين مدى دراية الموظفين بالمعايير التي تدخل في تقييم أدائهم

في حالة الإجابة بنعم اختر إحدى المعايير التالية؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معايير نواتج الأداء	9	25,7	33,3
	معايير سلوك الأداء	10	28,6	70,4
	معايير صفات شخصية	8	22,9	100,0
	Total	27	77,1	100,0
Manquante	Système manquant	8	22,9	
	Total	35	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

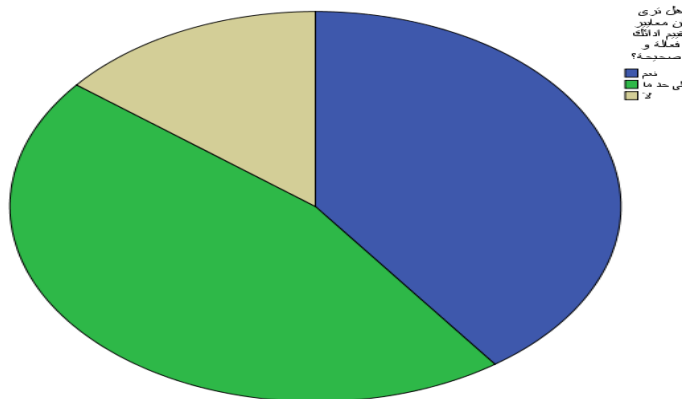
الجدول رقم (29): حول هل يرى الموظف بأن معايير تقييم أدائه فعالة وصحيحة

هل ترى أن معايير تقييم أدائك فعالة وصحيحة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	14	40,0	40,0
	إلى حد ما	16	45,7	85,7
	لا	5	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (33): حول هل يرى الموظف بأن معايير تقييم أدائه فعالة وصحيحة



المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمعطيات الجدول رقم (29)

الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعرييج (الدراسة الميدانية)

من خلال الشكل رقم(33) يتضح لنا بأن الأغلبية ترى بأن معايير تقييم أدائهم فعالة وصحيحة حيث قدرت نسبة الذين أجابوا نعم ب40% أما من أجابوا إلى حد ما فقد قدرت ب45.7% أما من يرون بأن معايير تقييم أدائهم غير فعالة وصحيحة فقد قدروا ب14.3% ومن أسبابهم ما يلي: أنه لا يوجد تقييم فعلي أصلا كما لا توجد دقة من طرف المسؤول في إعطاء نقاط التقييم بالإضافة إلى الكثير من اعتبار بأن التقييم ليس كما هو فالواقع الملموس.

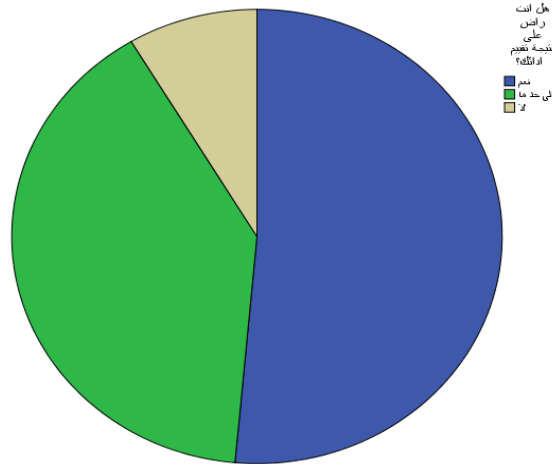
الجدول رقم(30): يبين مدى رضا الموظفين على نتيجة تقييم أدائهم

هل أنت راض على نتيجة تقييم أدائك؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	18	51,4	51,4	51,4
إلى حد ما	14	40,0	40,0	91,4
لا	3	8,6	8,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم(34): يبين مدى رضا الموظفين على نتيجة تقييم أدائهم



المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمعطيات الجدول رقم(30)

من خلال الشكل رقم(34) يتضح لنا أن الأغلبية راضية على نتيجة تقييم أدائهم حيث بلغت نسبتهم 51.4% في حين قدرت نسبة من هم راضون إلى حد ما ب40% وهذا ما يدل على وجود انسجام ورضا وظيفي داخل الصندوق الوطني للتقاعد أما نسبة من هم غير راضون فقدت ب8.6% وعند تساؤلنا حول ما إذا قاموا بتقديم شكوى أجاب الأغلبية بلا أما من قدموا شكوى فقد أجابوا بأنه لم يكن لها أثر.

الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعرييج (الدراسة الميدانية)

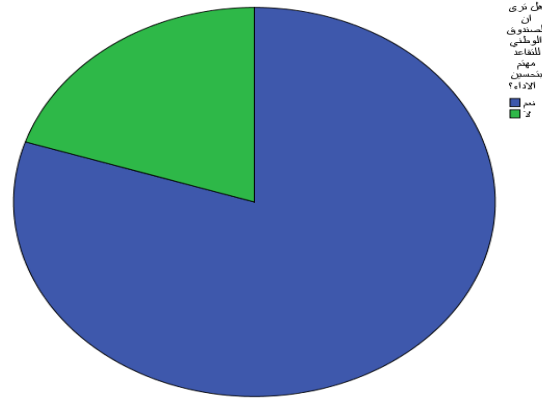
الجدول رقم(31): يبين مدى اهتمام الصندوق الوطني للتقاعد بتحسين الأداء

هل ترى أن الصندوق الوطني للتقاعد مهتم بتحسين الأداء؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	28	80,0	80,0	80,0
لا	7	20,0	20,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم(35): يبين مدى اهتمام الصندوق الوطني للتقاعد بتحسين الأداء



المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمعطيات الجدول رقم(31)

من خلال الشكل رقم(35) يتضح لنا أن الصندوق الوطني مهتم بتحسين الأداء حيث كانت نسبة من أجابوا نعم هي 80% وهو مؤشر ايجابي لصالح المؤسسة في حين كانت نسبة من أجابوا بأن الصندوق الوطني للتقاعد لا يهتم بتحسين الأداء حوالي 20%.

الجدول رقم(32): يبين الطريقة التي يعتمدها الصندوق الوطني للتقاعد في تحسين الأداء

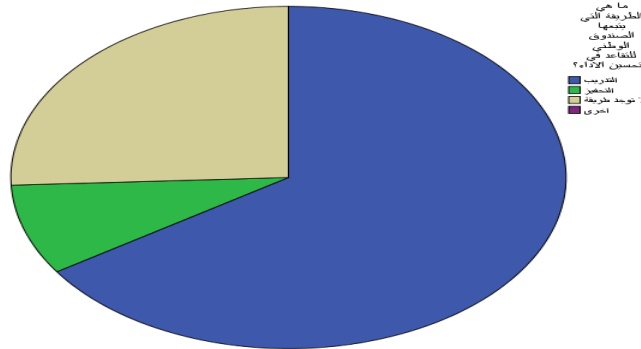
ما هي الطريقة التي يتبعها الصندوق الوطني للتقاعد في تحسين الأداء؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide التدريب	23	65,7	65,7	65,7
التحفيز	3	8,6	8,6	74,3
لا توجد طريقة	9	25,7	25,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعرييج (الدراسة الميدانية)

الشكل رقم(36): يبين الطريقة التي يعتمدها الصندوق الوطني للتقاعد في تحسين الأداء



المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمعطيات الجدول رقم(32)

من خلال الشكل رقم(36) يتضح لنا أن الطريقة الأكثر اعتمادا من قبل إدارة الصندوق الوطني للتقاعد في تحسين أداء موظفيها هي التدريب بنسبة 65.7% وهذا من خلال المحاضرات والإشراف الوظيفي وتعليمات العمل التي تطبق في حين أشار بعض الموظفين إلى أنه لا توجد طريقة أصلا فقدرت نسبتهم بـ 25.7% أما طريقة التحفيز فقدرت بنسبة 8.6% وهذا من خلال المكافأة المادية وعلاوة المردودية.

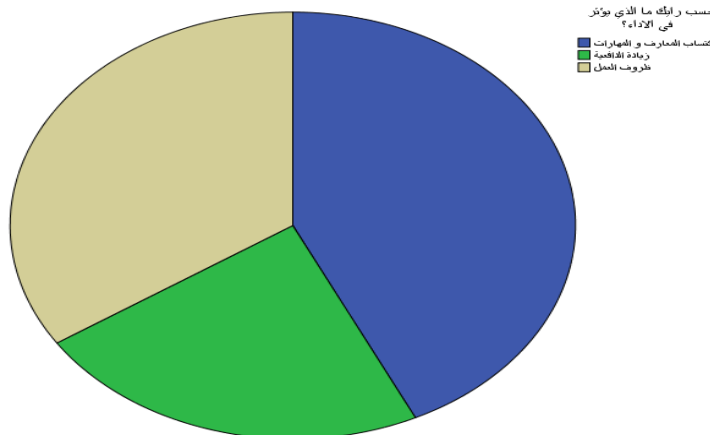
الجدول رقم(33): يبين رأي كل موظف حول ما الذي يؤثر في الأداء

حسب رأيك ما الذي يؤثر في الأداء؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	15	42,9	42,9	42,9
اكتساب المعارف والمهارات	8	22,9	22,9	65,7
زيادة الدافعية	12	34,3	34,3	100,0
ظروف العمل	Total	35	100,0	100,0

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم(37): يبين رأي كل موظف حول ما الذي يؤثر في الأداء



المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمعطيات الجدول رقم(33)

الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعرييج (الدراسة الميدانية)

من خلال الشكل رقم (37) يتضح لنا أن أحد أهم العناصر المؤثرة في الأداء هي اكتساب المعارف والمهارات حيث قدرت نسبة من أجابوا بهذا الخيار بـ 42.9% وهو شيء منطقي فكلما اكتسب الموظف معلومات فطبقتها تكسبه معارف ومهارات تقيد في تحسين أداءه وتوجيهه نحو الدقة أكثر في العمل اما نسبة من اعتبروا أن ظروف العمل تؤثر في تحسين الأداء هي 34.3% فكلما كانت الظروف ملائمة كلما كان الدافعية نحو العمل أكثر لإظهار طرق وأفكار جديدة لتحسين العمل في حين قدرت نسبة 22.9% لاعتبار أن زيادة الدافعية هي الأساس في تحسين الأداء.

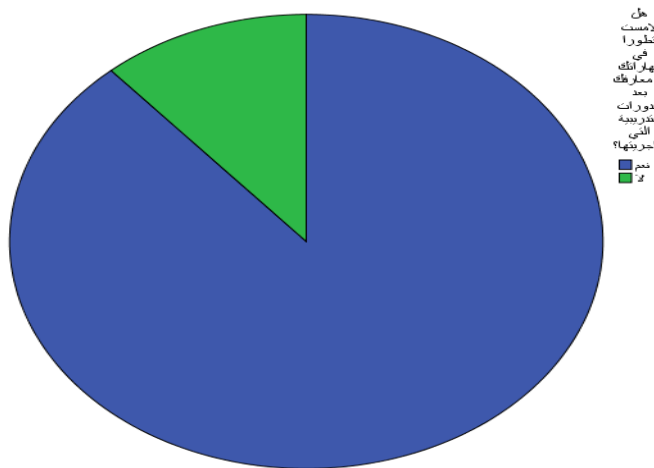
الجدول رقم(34): يبين مدى ملامسة كل موظف لتطور في مهاراته ومعارفه بعد الدورات التدريبية التي أجراها

هل لامست تطورا في مهاراتك و معارفك بعد الدورات التدريبية التي أجريتها؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	31	88,6	88,6	88,6
لا	4	11,4	11,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم(38): يبين مدى ملامسة كل موظف لتطور في مهاراته ومعارفه بعد الدورات التدريبية التي أجراها



المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمعطيات الجدول رقم(34)

من خلال الشكل رقم (38) يتضح لنا أن نسبة 88.6% قد لمسوا تطورا في مهاراتهم ومعارفهم بعد الدورات التدريبية التي أجروها وهذا مؤشر إيجابي على أن الصندوق الوطني لتقاعد حريص على معرفة احتياجات ونقائص كل موظف لتطويرها له كما أننا سؤلنا الموظفين عن أين لمسوا ذلك فكانت إجابتهم كالتالي: 42.9% لمسوها في تحسينهم في سرعة إنجاز مهامهم، 22.9% لمسوا ذلك من خلال التحكم في التكنولوجيا

الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعرييج (الدراسة الميدانية)

الجديدة ثم تليها بنفس النسبة لمن لمسوا ذلك في القدرة على التسيير في حين سجلنا نسبة 11.4% لمن لم يلمسوا هذا التطور في مهاراتهم.

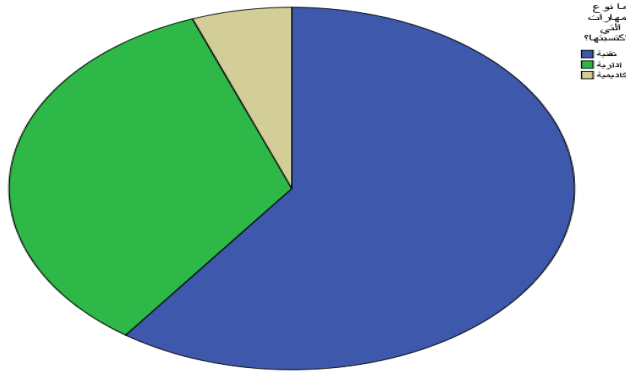
الجدول رقم(35): يبين نوع المهارات التي اكتسبها الموظفين

ما نوع المهارات التي اكتسبتها؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	21	60,0	60,0	60,0
تقنية	12	34,3	34,3	94,3
إدارية	2	5,7	5,7	100,0
أكاديمية	35	100,0	100,0	
Total				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم(39): يبين نوع المهارات التي اكتسبها الموظفين



المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمعطيات الجدول رقم(35)

من خلال الشكل رقم (39) يتضح لنا أن المهارات الأكثر اكتسابا من قبل الموظفين هي المهارات التقنية حيث قدرت نسبتهم ب60% في حين قدرت نسبة من اكتسبوا مهارات إدارية ب34.3% وفي الأخير هناك شبه انعدام في عدد من اكتسبوا مهارات أكاديمية حيث قدرت النسبة ب5.7% مما يشير على تركيز الإدارة أكثر على إكساب أفرادها القدرة على التحكم في تكنولوجيا الجديدة.

الجدول رقم(36): يبين إلى ماذا يرجع زيادة التحكم والدقة بعد اي دورة تدريبية

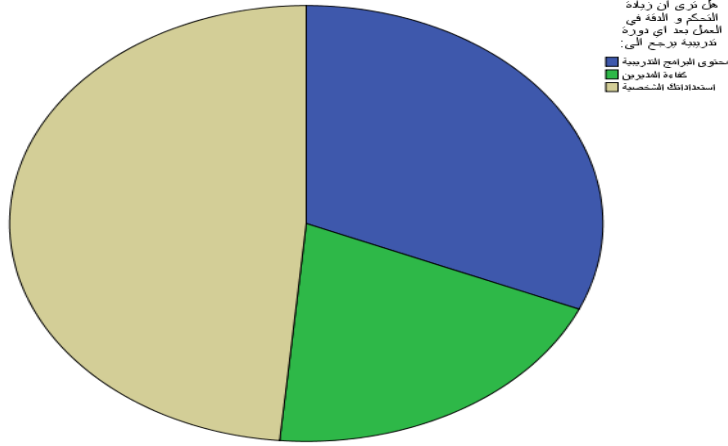
هل ترى أن زيادة التحكم والدقة في العمل بعد أي دورة تدريبية يرجع إلى:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	11	31,4	31,4	31,4
محتوى البرامج التدريبية	7	20,0	20,0	51,4
كفاءة المديرين	17	48,6	48,6	100,0
استعداداتك الشخصية	35	100,0	100,0	
Total				

الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعرييج (الدراسة الميدانية)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (40): يبين إلى ماذا يرجع زيادة التحكم والدقة بعد أي دورة تدريبية



المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمعطيات الجدول رقم (36)

من خلال الشكل رقم (40) يتضح لنا أن أحد أهم العوامل التي تؤدي إلى زيادة التحكم والدقة بعد أي دورة تدريبية راجع إلى الاستعدادات الشخصية حيث قدرت نسبة ذلك بـ 48.6% وهو عامل أساسي لاكتساب أي موظف لاكتساب مهارة أو معرفة جديدة ثم تليها محتوى البرامج التدريبية بنسبة 31.4% أما في الأخير وبنسبة 20% لكفاءة المديرين.

الجدول رقم (37): يبين ما إذا كان مستوى أداء الموظف تحسن بعد التدريب أم لا

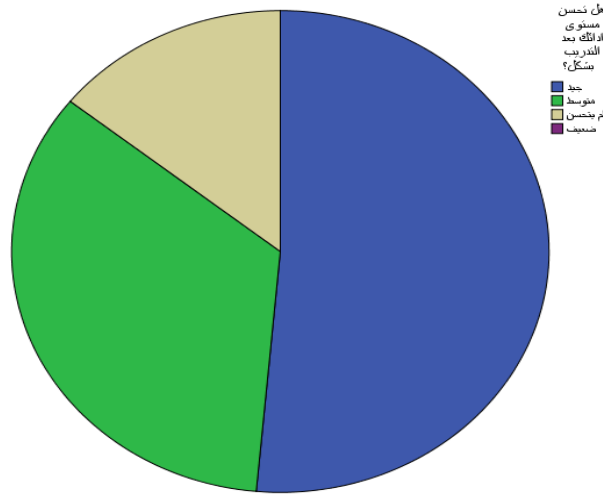
هل تحسن مستوى أدائك بعد التدريب بشكل؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide جيد	18	51,4	51,4	51,4
متوسط	12	34,3	34,3	85,7
لم يتحسن	5	14,3	14,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعريريج (الدراسة الميدانية)

الشكل رقم(41): يبين ما إذا كان مستوى أداء الموظف تحسن بعد التدريب أم لا



المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمعطيات الجدول رقم(37)

من خلال الشكل رقم (41) يتضح لنا نسبة 51.4% من الموظفين قد تحسن مستوى أداءهم بشكل جيد وهو مؤشر إيجابي على إن البرامج التدريبية المعتمدة من قبل الصندوق الوطني للتقاعد في المستوى المطلوب لكل موظف في حين قدرت نسبة 34.3% لمن تحسن مستوى أدائهم بشكل متوسط أما من لم يتحسن مستوى أداءهم فقدروا ب 14.3%.

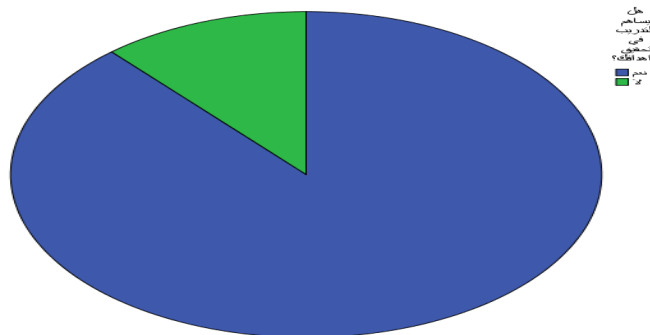
الجدول رقم(38): يبين هل يساهم التدريب في تحقيق أهداف الموظفين

هل يساهم التدريب في تحقيق أهدافك؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	31	88,6	88,6	88,6
لا	4	11,4	11,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم(42): يبين هل يساهم التدريب في تحقيق أهداف الموظفين



المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمعطيات الجدول رقم(38)

الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعريريج (الدراسة الميدانية)

من خلال الشكل رقم(42) يتضح لنا أن أغلبية الموظفين وبنسبة 88.6% يساهم التدريب في تحقيق أهدافهم وهو مؤشر إيجابي على أن الصندوق الوطني للتقاعد على دراية بأغلبية أهداف الموظفين والتي تتماشى مع أهدافه ومن بين هذه الأهداف ما يلي اكتساب مهارات وخبرات وقدرت نسبتهم ب42.9% ثم تحسين مستوى الأداء البشري وكانت نسبة من يعتبر هذا هدفهم ب28.6% في حين قدرت نسبة من يهدفون إلى تحقيق الترقية ب14.3% وأخيرا أهداف أخرى وكانت بنسبة 2.9% من بينها زيادة القدرة على العمل وتقديم إضافات جيدة وجديدة في نفس الوقت في حين قدرت نسبة من أشاروا إلى أن التدريب لا يساهم في تحسين أهدافهم ب11.4%.

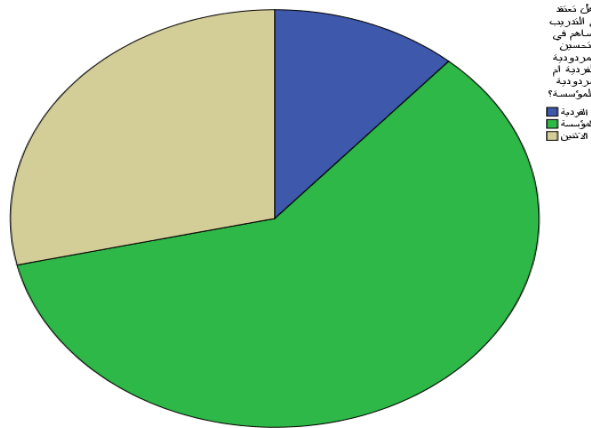
الجدول رقم(39): يبين هل يساهم التدريب في تحسين المردودية الفردية أم مردودية المؤسسة

هل تعتقد أن التدريب يساهم في تحسين المردودية الفردية أم مردودية المؤسسة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide الفردية	4	11,4	11,4	11,4
المؤسسة	21	60,0	60,0	71,4
الاثنتين	10	28,6	28,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم(43): يبين هل التدريب يساهم في تحسين المردودية الفردية أم مردودية المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمعطيات الجدول رقم(39)

من خلال الشكل رقم(43) يتضح لنا أن أغلبية الموظفين وهم بنسبة 60% يعتقدون أن التدريب يساهم وبشكل مباشر في تحسين مردودية المؤسسة في حين قدرت نسبة 11.4% لمن يعتقدون أن التدريب يحسن أكثر في مردوديتهم الفردية أما من يعتقدون بأنه يساهم في تحسين كلتا المردوديتين فقدروا ب28.6% .

الجدول رقم(40): يبين ما إذا كان الموظف قد أحس بالدافعية للعمل بعد تدريبه

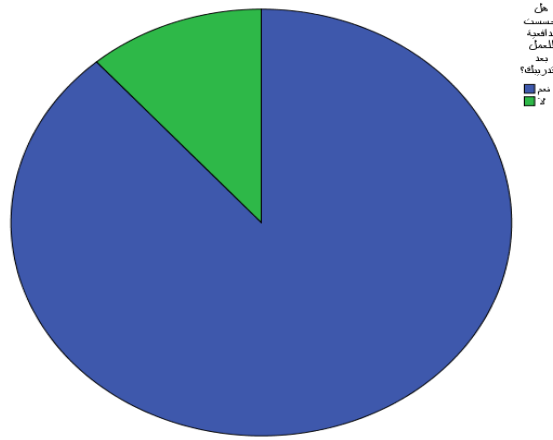
هل أحسست بدافعية للعمل بعد تدريبك؟

الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعرييج (الدراسة الميدانية)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	31	88,6	88,6	88,6
لا	4	11,4	11,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (44): يبين ما إذا كان الموظف قد أحس بالدافعية للعمل بعد تدريبه



المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمعطيات الجدول رقم (40)

من خلال الشكل رقم (44) يتضح لنا أن أغلبية الموظفين قد زادهم التدريب دافعية أكثر للعمل حيث قدرت نسبتهم بـ 88.6% وهو مؤشر إيجابي على أن البرامج التدريبية المعد من طرف المدربين ذات دافعية ووفقا لاحتياجات كل موظف في حين قدرت نسبة من لم يلمسوا زيادة في دافعتهم للعمل بـ 11.4%.

الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعرييج (الدراسة الميدانية)

الجدول رقم(41): يبين رأي الموظفين حول البرامج التدريبية المطبقة على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد

ما رأيك في البرامج التدريبية المطبقة على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide جيدة	28	80,0	80,0	80,0
متوسطة	7	20,0	20,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم(41) يتضح لنا أن البرامج التدريبية المطبقة في الصندوق الوطني للتقاعد جيدة وذلك بنسبة 80% وهو مؤشر إيجابي أن الصندوق الوطني للتقاعد حريص على إعداد دراسة دقيقة لاحتياجات الموظفين ثم طرحها على المديرية العامة التي تقوم هي بدورها بتحديد البرنامج المناسب للتدريب ومن ثم تنفيذها في حين قدرت نسبة من اعتبروها متوسطة بـ 20% ، ومن بين الاقتراحات التي قدمها لنا الموظفين من أجل تحسين الأداء البشري هي:

- تقليص مدة التدريب على الأقل 15 يوم؛
- تنويع في البرامج التدريبية وعدم الاعتماد على برنامج واحد؛
- تكثيف وتنويع في أساليب تقديم البرامج التدريبية؛
- إدخال التكنولوجيات الحديثة في إعداد تنفيذ هذه البرامج؛
- تدريب عام لكل موظف حول كل المصالح مع إجراء تدريب خاص له حول المصلحة الذي يعمل بها؛
- تقليص البعد المكاني لإقامة هذه البرامج.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بناء على النتائج المتوصل إليها من التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة سيتم اختبار الفرضيات ومناقشتها، بالإضافة إلى الحكم على مدى صحتها.

الفرضية الأولى:

ترتكز على أن المؤسسة محل الدراسة تطبق التدريب بدرجة كبيرة، ومن خلال بحثنا تبين لنا أن الطريقة الأكثر تطبيق هي التدريب حيث تعتمد المؤسسة بنسبة 65.7% كما أن كل الموظفين عند التحاقهم بمناصبهم قد استفادوا من التدريب فور التحاقهم بمناصبهم سواء كان نظري أو تطبيقي لفترة معينة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعرييج (الدراسة الميدانية)

الفرضية الثانية:

ترتكز على أنه يتم تحديد البرامج التدريبية حسب احتياجات الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، ومن خلال بحثنا اتضح لنا أن العملية التدريبية تتكون من أربعة مراحل وهي كالتالي: تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي وأخيرا تقييم البرنامج التدريبي ومن أهم هذه المراحل هي المرحلة الأولى أين يتم تحديد احتياجات كل موظف وفقا لمنصبه وما يجب أن يتوفر للقيام بأعماله على أتم وجه وهي مرحلة وجب إعدادها بدقة ودراسة جيدة لأنها أساس نجاح العملية التدريبية فعلى ضوءها يتم الوصول إلى النتائج المرجوة من التدريب ومنه يتم تأكيد الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة:

يتبين من خلال نتائج الدراسة الميدانية أن التدريب تربطه علاقة إيجابية بتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا يتضح من خلال الجدول رقم (39) التي تبين أن التدريب يعمل على تحسين المردودية الفردية ومردودية المؤسسة، كما أن التدريب يساهم في إحساس الموظفين بالرغبة والدافعية للعمل باعتباره يمنحهم معارف ومهارات تمكنهم من التحكم والدقة في نشاطاتهم بشكل جيد، وينهي الصعوبات التي كانت تواجههم قبل التدريب وهذا ما أكدته النسبة 88.6% من الإجابات في الجدول رقم (40)، وعليه فإن التدريب يؤدي إلى زيادة أداء المورد البشري من خلال تحسين وتطوير مهاراته ومعارفه وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

الفرضية الرئيسية:

من خلال اختبار صحة الفرضيات الفرعية يمكن إثبات صحة الفرضية الرئيسية التي مفادها " يساهم التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة بشكل كبير"، نظرا لأن التدريب وظيفة أساسية وذات أهمية كبيرة في إدارة الموارد البشرية حيث تسعى المؤسسة محل الدراسة من خلاله إلى تطوير وإكساب موظفيها مهارات ومعارف جديدة مواكبة لتطورات التكنولوجيا الحاصلة، ومن خلال بحثنا اتضح لنا أن عملية التدريب تساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين وتساعدهم في تطوير مهاراتهم وإكسابهم معارف جديدة لتلبية احتياجاتهم وتمكينهم من القيام بمهامهم بكفاءة عالية وفعالية وعلى ضوء هذا يتم تأكيد صحة الفرضية الرئيسية.

الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعرييج (الدراسة الميدانية)

خلاصة الفصل:

استهدفت الدراسة الميدانية بشكل أساسي دراسة وتحليل مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد -ولاية برج بوعرييج-، وهذا من وجهة نظر مختلف الموظفين بالمؤسسة؛ حيث اشتملت الدراسة على تعريف الصندوق الوطني للتقاعد لبرج بوعرييج، نشأته وعرض هيكله التنظيمي وتحليله، ثم تطرقنا إلى واقع التدريب بالمؤسسة مع تقييم مدى فعاليته في تحسين الأداء، أين تم الاعتماد في دراسة الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها بالإضافة إلى الاعتماد على الأسلوب الإحصائي، حيث تم الاعتماد في جمع البيانات على المقابلة وكذا الاستمارة كأداة أساسية للدراسة التطبيقية وهذا بعد التأكد من صلاحيتها وقدرتها على دراسة الموضوع وتحقيق أهدافه، وبعد عرض وتحليل مختلف بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات، تم التطرق إلى اختبار صحة الفرضيات، وتم استخلاص جملة من النتائج المتعلقة بدور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، والتي سنحاول عرضها فيما يلي:

- تبين لنا من خلال الدراسة أن معظم العمال يمتلكون خبر مهنية في مجال عملهم وأن أغليبيتهم رجال حيث قدرت نسبة الموظفين إناث 20% فقط مقابل 80%؛
- كما تبين أن المؤسسة تعتمد التدريب كركيزة أساسية لأي موظف تم توظيفه حيث يستفاد منه مباشرة بعد الالتحاق بمنصبه كما أنها تركز أكثر على التدريب النظري والذي يقام داخل المؤسسة بحد ذاتها،
- وقد بينت الدراسة بأن البرامج التدريبية المقام في المؤسسة كانت أغلبها ونسبة 82.9% وفق احتياجات ومتطلبات كل منصب وقد أجريت في ظروف ملائمة لكل موظف؛
- بالإضافة إلى ذلك تبين أن الفترة التدريبية كانت قصيرة وهي غير كافية لأغلبية الموظفين.
- وجود رضا وظيفي كبير لدى الموظفين بالنسبة للمناصب التي يشغلونها كما أن أغلبهم على دراية بمعايير تقييم أدائهم حيث قدرت نسبتهم ب 77.1%؛
- اهتمام كبير من قبل الصندوق الوطني للتقاعد من ناحية تحسين الأداء حيث يعتبر التدريب الطريقة الأكثر إتباع في ذلك؛
- ملامسة الموظفين لتطور ملحوظ في مهاراتهم ومعارفهم بعد الدورات التدريبية التي يجرونها وذلك من خلال سرعتهم في الإنجاز وقدرتهم في التحكم في التكنولوجيا الجديدة بالإضافة على تحسن قدرتهم في التسيير،
- كما سجلنا بأن التدريب يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف الموظفين وذلك بنسبة 88.6% كما أنه يزيد من دافعية الموظفين نحو العمل؛

الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج
بوعرييج (الدراسة الميدانية)

- المسؤول على إعداد البرامج التدريبية للصندوق الوطني للتقاعد هي المديرية العامة.

الخاتمة

يعتبر التدريب من أهم الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة كانت وذلك حفاظا وضمانا لنجاحها فلا يمكن لها أن تتجاهل ذلك مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، حيث تسعى المؤسسة من خلال التدريب إلى إكساب عمالها معارف، مهارات وأفكار جديدة لمزاولة العمل والقدرة على استخدام الوسائل المتاحة بفعالية وكفاءة لضمان مواكبة التطورات التكنولوجية والعلمية السريعة والتحكم بها، إذ يعتبر التدريب وسيلة فعالة لزيادة انتماء الموظفين وزيادة دافعيتهم للعمل بالإضافة لمساعدتهم في تنمية أنفسهم والرفع من معنوياتهم وكذا الاعتماد على قدراتهم في تنفيذ أوامر العمل، كما يلعب دور كبير في تحقيق الأمان والرضا الوظيفي لدى الموظفين.

ولضمان نجاح المؤسسة وضمان مواجهتها لتطورات الحاصلة وجب عليها القيام بعمليات تدريبية فعالة والتي تركز بدورها على إعداد وتصميم البرامج التدريبية وفقا لاحتياجات الموظفين والمؤسسة والمتطلبات التكنولوجية والعلمية، وذلك من اجل ضمان القيام بالأعمال بكفاءة وفعالية عالية وعلى أكمل وجه. لذلك حاولنا في هذا البحث التعرض لكل ما يرتبط بالتدريب ودوره في تحسين أداء المورد البشري، حيث تم الوصول بعد الدراسة النظرية والتطبيقية إلى جملة من النتائج والتوصيات وتم طرح بعض الآفاق للدراسة كالتالي:

أولاً: النتائج

1- نتائج الدراسة النظرية:

- أهمية المورد البشري في المؤسسة باعتباره رأس المال الفكري والمحرك الرئيسي لجميع نشاطاتها؛
- مسؤولية إدارة الموارد البشرية على الحفاظ على رأس المال هذا من خلال تنميته وتزويده بالمعارف والمهارات الجديدة؛
- يعتبر التدريب عامل أساسي في تنمية المورد البشري واستثمارا حقيقيا في رأس المال الفكري للمؤسسات؛
- تختلف الاحتياجات التدريبية من مؤسسة لأخرى ومن موظف لآخر.
- يتوقف نجاح العملية التدريبية على نجاح خطواتها انطلاقا من تحديد احتياجاتها وصولا إلى تقييمها، فهي تتطلب نظام تقييم فعال يرضي جميع الأطراف مدراء وموظفين؛
- يعد تطبيق التدريب حتمية تفرض نفسها على مختلف المؤسسات بحكم التغيرات العالمية الحاصلة؛

- يعتبر البرنامج التدريبي الفعال ترجمة صادقة للاحتياجات الفعلية للموارد البشرية، وذلك من خلال انتقاء مفردات البرامج وتتابعها وتوقيتها والأساليب المناسبة مع اختيار المدربين والمتدربين.

2- نتائج الدراسة التطبيقية:

خاتمة

- وجود اهتمام من طرف الإدارة بتدريب موظفيها دراية منها على أهميته وضرورته لتحسين الخدمة.
- وجود قناعة كبيرة بان التدريب له دور كبير في زيادة دافعية الموظفين على العمل.
- كما أن الموظفين بالمؤسسة لديهم قناعة بان التدريب يحسن من مهاراتهم و معارفهم وان أدائهم لمهامهم بعد التدريب قد تطور من خلال سرعتهم في انجازها وتحكمهم في التكنولوجيا الجديدة بالإضافة إلى زيادة قدرتهم على التسيير.
- أكدت آراء المعنيين بالدراسة أن التدريب يساهم بشكل كبير في تحقيق أهدافهم وتلبية حاجاتهم وهذا من جهة الواقع العملي والذي يتفق مع الجانب النظري الذي تناولناه في الدراسة والذي يؤكد أن صياغة أي برنامج تدريبي تكون وفق احتياجات كل الموظفين و تحقيق أهدافهم.
- قصر الفترة المعتمدة للتدريب يجعل منها غير كافية لاكتساب الموظف كل المعارف.
- غياب وعي بعض الموظفين بضرورة تقييم أدائهم وعدم معرفتهم بمعايير تقييمهم تجعل من الدورات التدريبية لا فائدة منها.

ثانيا: توصيات الدراسة

- من خلال الدراسة النظرية والميدانية لموضوع التدريب وفعاليتها في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة، يمكن اقتراح التوصيات التالية:
- على المؤسسة أن تراعي تنوع البرامج التدريبية التي يتم إخضاع الموظفين لها فتنوع تلك البرامج يساهم بشكل كبير على تعزيز احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات بشكل عام، مما يؤدي إلى زيادة دافعية للعمل وتحقيق الأهداف.
 - تمديد في فترة التدريب المعتمدة لتكون كافية لإكساب الموظف المهارات والمعارف اللازمة.
 - ضرورة العمل على بذل أقصى جهد ممكن من قبل المؤسسة لتلبية حاجات الموظفين والتجاوب مع الشكاوي المقدمة من طرفهم لكسب رضاهم بهدف تحقيق الكفاءة المطلوبة في العمل.
 - تفعيل نظام الرقابة على أداء الموظفين وانضباطهم في العمل مما يؤدي إلى تحسين الأداء.
 - تقييم البرامج التدريبية بشكل مستمر والاستفادة من خبرات المؤسسات الأخرى في مجال التدريب وفي تصميم البرامج التدريبية.
 - استقدام مدربين أكفاء ومن أهل الاختصاص أي على دراية بواقع المؤسسة لتدريب الموظفين.

ثالثاً: آفاق الدراسة

لمواصلة البحث في هذا المجال نقترح المواضيع التالية:

- دور التدريب في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة.
- دور الاتصال في تنشيط النظام التدريبي في المؤسسة.
- دور التدريب في رفع كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة.
- واقع تدريب المورد البشري في المؤسسات (دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص).
- دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

قائمة المراجع

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، ط2، الإسكندرية، 2008.
2. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2011.
3. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2006.
4. البرادعي بسيوني محمد، تنمية مهارات المديرين، ايتراك للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2009.
5. بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2009.
6. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2010.
7. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد، دار النهضة العربية، الكويت، 1999، ص61.
8. جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.
9. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية "المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية، مصر، 2006.
10. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
11. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار النهضة للطباعة، ط1، بيروت، لبنان، 2002.
12. حسن أحمد الطعاني، التدريب "مفهومه، فعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها"، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2002.
13. حسين مريم، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2013.
14. خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2005.
15. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009.
16. خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط2، عمان، الأردن، 2010.

17. راوية محمد محسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية تنمية المديرين -تقييم الأداء -المتغيرات البيئية-تعويضات الأفراد، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2014.
18. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، ط1، عمان، الأردن، 2011.
19. سعاد فهم الحوال، التسويق الأخضر ودوره في زيادة رضا العملاء، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2014.
20. سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
21. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، إدارة العلاقات العامة والإعلان، بدون ذكر مكان النشر، 2009.
22. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
23. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
24. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات "الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
25. عبد المحسن جودة وعبد الحميد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، جامعة المنصورة، مصر.
26. عطا الله محمد تيسير الشريعة، غالب محمود سنق، إدارة الموارد البشرية "الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة"، ط1، دارالمنهجية للنشر والتوزيع، ط1، 2015.
27. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية "منظور استراتيجي"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
28. علي الغربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2007.
29. علي غريب، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا، قسنطينة، الجزائر، 2006.
30. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2005.
31. فريد كورتل ومنير نوري، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.
32. مجدي عبد الله شراره، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بدون ذكر الناشر.
33. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014.

34. محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية "أحد محاور الكيان الاقتصادي الوظيفي للمؤسسة: المدخل لتطوير منظومة جودة رأس المال البشري من المنظور الإداري"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
35. محمد أحمد عيد النبي، إدارة الموارد البشرية، دار زمزم، ط1، عمان، الأردن، 2010.
36. محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية " في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة - الهندرة"، دار رضوان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014.
37. محمد جمال مرعي، التدريب والتنمية، عالم الكتب، القاهرة، 1993.
38. محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012.
39. محمد سرور الحريري، الإدارة الحديثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014.
40. محمد شقيق، البحث العلمي "الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001.
41. محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر، ط1، عمان، 2010.
42. مدحت محمد أبو نصر، مهارات المدرب المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2009.
43. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشروق، ط1، عمان، الأردن، 1996.
44. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية "من منظور إداري-تنموي-تكنولوجي-عولمي"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.
45. منور أوسرير ورشيد بوعافية، أسس منهجية البحث العلمي في العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال، مكتبة الشركة الجزائرية بوداود للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2011.
46. نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2006.
47. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2009.
48. يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي متكامل"، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
49. يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية "قضايا معاصرة في الفكر الاقتصادي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015.

ب - المجلات والدوريات:

1. إبراهيم لقايد، شوقي بوري، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين "دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد: 17، السداسي الثاني: 2017.
2. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة الجزائر، 2009-2010.
3. صورية زاوي، ميلود تومي، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 7، جوان، 2010.
4. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية "مفهوم وتقسيم"، مجلة العلوم الانسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر، 2001.
5. علي ميا، أثر التدريب والتأهيل المستمر على تحسين كفاءة الموارد البشرية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد 3، مجلد رقم 36، جامعة تشرين، 2014.
6. مروان لزمذ النسور، دور الثقافة في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الأردن، مجلد رقم 20، العدد 2، 2012.

7. مصطفى بابكر، الإنتاجية وقياسها "جسر التنمية"، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، السنة السادسة، العدد 61، مارس، 2007.

ج - الملتقيات والمؤتمرات:

1. فيصل عبد الكريم الخميس وخالد حمدي عفيفي، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري: التدريب الإداري الموجه بالأداء، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءة البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 9-10 مارس، 2004.

د - الرسائل الجامعية:

1. أسماء قاسي، أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة آكلي محند أو الحاج، البويرة، الجزائر، 2011-2012.

2. إلهام يحيوي، دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية "دراسة ميدانية لمؤسسات الإسمنت الجزائرية"، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 2007، 1.
3. أيمن عبد الرحمان سليمان، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية "دراسة حالة المحافظات الجنوبية"، رسالة ماجستير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، 2010.
4. باسمة علي حسن أبو سليمة، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية (في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة)، رسالة ماجستير، منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية "غزة"، 2007.
5. جميلة بشيخ، دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية "دراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة للأمومة والطفل بمستغانم"، مذكرة ماستر منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2016-2017.
6. خالد إبراهيم خليل، فعالية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي "دراسة حالة أقسام الأشعة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى بغزة، 2016.
7. صبرينة فارسي، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة "دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، جامعة الجيلالي بونعامة-خميس مليانة-كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2015.
8. عبد العلي امبارك ومحمد أوغرب، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية "دراسة حالة ميدانية بمؤسسة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة بمغنية"، مذكرة ماستر منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان المركز الجامعي مغنية، 2015-2016.
9. عبد القادر مواس ومحمد الشيخ، دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء "دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية سعيدة"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان الملحقة الجامعية بمغنية، 2015-2016.
10. فاروق جهلان، عبد الحكيم حمامي، أثر المطابقة وفق الأيزو 9000 في أداء العاملين "دراسة حالة لمؤسسة ليند غاز"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، إدارة الأعمال، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012/2013.

11. فاروق محمد الشريف، دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة "دراسة حالة بمؤسسة نفضال وحدة GPL أم البواقي"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2017/2016.
12. فردوس بن عزة، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة "دراسة ميدانية لعيادة طبية جراحية ضياء - بورقلة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، كلية علوم اقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016/2015.
13. محمد صالح قريشي، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية "دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات"، مذكرة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2005.
14. ناصر بن حمود، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية "دراسة ميدانية بملينة نوميديا بقسنطينة"، رسالة دكتوراه منشورة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 1، 2017/2016.
15. هالة موسى ووسيلة هبول، دور التدريب في تطوير العاملين في المؤسسة، مذكرة ماستر منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محن أو الحاج، البويرة، الجزائر، 2015/2014.

هـ - القواميس والمعاجم:

1. ابن منظور، لسان العرب، ط3، دار المصادر، المجلد 14، بيروت، 1994.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

أ - الكتب باللغة الفرنسية:

- 1- Annick Saint-Sauveuret Jean-Pascal Lapra, la fonction formation dans l'entreprise 'le manuel du responsable de formation), Ed. Garnie, Paris, 1984.
- 2- Bernard Matoury et Daniel Crozet, gestion des R .H pilotage social et performances, édition 5, Dunod, Paris, 2003, p90.
- 3-Ivanccvich J.M: Human Ressources Management Irwin Inc.1995.
- 4-Jean-Marie et Peretti, FAQ: Ressources Humaines, Dunod, Paris, 2006.
- 5-Sekiou Lakhdar, gestion du personnel, les éditions d'organisation, Paris, 1986.

ب- القواميس باللغة الفرنسية:

1-Jean-Marie Peretti, **Dictionnaire Des Ressources Humaines**, Ed.vuiberti, Paris, 2001.

2-**le petit Larousse Compact**, édition entièrement nouvelles, paris, 1998.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية
- قسم علوم التسيير -
التخصص: إدارة أعمال
- استمارة بحث -

الموضوع: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية

السيد(ة) الفاضل(ة)،

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسساتكم، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، ولهذا نرجو من سيادتكم المحترمة التقاض بالإجابة على الأسئلة المرفقة، كما نعلمكم أن المعلومات المصرح بها سوف تستخدم لأغراض علمية بحثية فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة، ولا داعي لذكر الأسماء. وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الطلبة:

- مناع أميرة
- كورتل جهينة

المشرف:

- أ.د/بوظلاعة محمد

الملاحق

المحور الأول:- معلومات حول المجيب:

1-الجنس: ذكر أنثى

2-السن: من 19 الى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة من 50 فما فوق

3-المؤهل العلمي: دون مستوى جامعي

متوسط دراسات عليا

ثانوي

4-الأقدمية: أقل من 5سنوات من 11 إلى 20 سنة

من 6 الى 10 سنوات أكثر من 20 سنة

5-المنصب: إطار

منفذ

عون تحكم

أخرى حددها:.....

الملاحق

نرجو منكم وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفقا لما ترونه مناسباً

المحور الثاني: واقع التدريب وتقييم الأداء في الوكالة

1- هل استقدت من تدريب عند التحاقك بالمنصب

نعم لا

2- في حالة الإجابة بنعم، حدد ما يلي:

أ- ما طبيعته؟

نظري تطبيقي نظري و تطبيقي

ب- أين تم التدريب؟

داخل الوكالة خارج الوكالة داخل و خارج الوكالة

ج- ماهو عدد الدورات التدريبية التي استقدت منها؟

دورة واحدة دورتين

ثلاثة أكثر

د- هل كانت ظروف الترتيب ملائمة؟

نعم لا

هـ- هل كان محتوى البرنامج التدريبي متناسباً مع احتياجاتك ومتطلبات منصبك؟

نعم لا

* إذا كانت الإجابة لا، لماذا:.....

3- هل كانت البرامج التدريبية:

جيدة متوسطة ضعيفة

4- متى يتم التدريب؟

كل شهر كل سنة في حالة وجود فجوة في الأداء

6- ماهي الأساليب المطبقة في التدريب؟

التدريب في موقع العمل المحاضرات المؤتمرات أخرى

* حدد الأسلوب الذي تراه مناسباً لك:.....

8- ماهي أكثر المناصب استفادة من الدورات التدريبية في الوكالة:

الإطارات المنفذين أعوان التحكم

9- هل فترة التدريب المعتمدة في الوكالة:

قصيرة متوسطة طويلة

* هل ترى أن الفترة التدريبية كافية:

نعم لا

الملاحق

10- هل أنت راض على المنصب الذي تشغله بعد استقادتك من التدريب؟

نعم إلى حد ما لا

11- هل ترى أن تقييم أدائك:

- ضروري - ضروري إلى حد ما - غير ضروري تماما

12- هل أنت على دراية بمعايير تقييم أدائك؟

نعم لا

*في حالة الإجابة بنعم ، اختر إحدى المعايير التالية:

-معايير نواتج الأداء (الكمية، الجودة، الوقت)

-معايير سلوك الأداء (معالجة شكاوي العملاء، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء)

-معايير صفات شخصية (الانتباه، دافعية العمل، الاتزان الانفعالي)

13- هل ترى أن معايير تقييم أدائك فعالة وصحيحة؟

نعم إلى حد ما لا

في حالة الإجابة ب لا ، لماذا؟.....

14- هل أنت راض على نتيجة تقييم أدائك؟

نعم إلى حد ما لا

*في حالة الإجابة ب "لا" ، هل قدمت شكوى حول هذه النتيجة؟

نعم

*في حالة الإجابة ب "نعم" مل تم التجاوب مع الشكوى وكان لها أثر؟

جيد متوسط ليس لها أثر

المحور الثالث: علاقة التدريب بتحسين الأداء

1- هل ترى أن الوكالة مهتمة بتحسين الأداء؟

نعم لا

2- ماهي الطريقة التي تتبعها الوكالة في تحسين الأداء؟

التدريب التحفيز

لا توجد طريقة أخرى

3- حسب رأيك ما الذي يؤثر في الأداء؟

- اكتساب المعارف والمهارات

- زيادة الدافعية

- ظروف العمل

4- هل لمست تطورا في مهاراتك ومعارفك بعد الدورات التدريبية التي أجريتها؟

نعم لا

الملاحق

* في حالة الإجابة ب نعم، هل لمست ذلك في :

-السرعة في الإنجاز

-التحكم في التكنولوجيا الجديدة

-القدرة على التسيير

* ما نوع المهارات التي اكتسبتها؟

أكاديمية

إدارية

تقنية

* هل المعارف والمهارات التي اكتسبتها من التدريب زادت في أداء عملك؟

لا

نعم

5- هل ترى أن زيادة التحكم والدقة في العمل بعد أي دورة تدريبية يرجع إلى:

-محتوى البرامج التدريبية

-كفاءة المديرين

-استعداداتك الشخصية

6- هل تحسن مستوى أدائك بعد التدريب بشكل:

ضعيف

لم يتحسن

متوسط

جيد

7- هل يساهم التدريب في تحقيق أهدافك؟

لا

نعم

* في حالة الإجابة ب نعم، فما هي هذه الأهداف؟

-تحسين مستوى الأداء الشخصي

-اكتساب المهارات والخبرات

-تحقيق الترقية

أخرى أذكرها.....

8- هل تعتقد أن التدريب يساهم في تحسين المردودية الفردية أم مردودية المؤسسة؟

الاثنتين معا

المؤسسة

الفردية

9- هل أحسست بدافعية للعمل بعد تدريبك؟

لا

نعم

10- ما رأيك في البرامج التدريبية المطبقة على مستوى الوكالة، وهل لديك أي اقتراحات بخصوص

تصميم هذه البرامج بما يتلاءم مع تحسين الأداء

البشري:.....

.....

.....