

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

-القلعة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تنظيم و إدارة المؤسسات

الموضوع

دور برامج التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية

SNVI-VIR

تحت إشراف:

من إعداد الطالبة:

الدكتور: كشاد رابح

شبح سمية

فترة التبرص: من 15 ماي إلى غاية 15 جويلية 2016

2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر و التقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات و الصلاة و السلام على رسوله الكريم و من تبعه بإحسان إلى يوم الدين.

إن أول الشكر و آخره لله سبحانه و تعالى الذي أنارنا بالعلم و زيننا بالحلم، أكرمنا بالتقوى، و أنعم علينا بالعافية، و أنار طريقنا و أعاننا في إتمام هذه الدراسة، و تقديمها على الشكل الذي هي عليه اليوم فله الحمد و الشكر.

و اعترافا بالفضل لأهله أتقدم بالشكر و التقدير للأستاذ المشرف الدكتور " كشاد رابح " على نصائحه و مجهوداته القيمة، فله أخلص تحية و أعظم تقدير على كل ما قدمه لي من توجيهات و إرشادات، كما أشكره على سعة صدره و حلمه طوال مدة البحث.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى لجنة المناقشة لتفضلهم قراءة و مناقشة هذه المذكرة.

كما أتقدم بالشكر لكل موظفي فرع السيارات الصناعية بالروبية على تعاونهم وأخص بالذكر المؤطرة " حبيب نادية " على كل العلومات المقدمة من طرفها.

كما أتقدم بشكر لجميع أساتذة وموظفي المدرسة العليا لتجارة

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من أمدني بيد العون من قريب أو بعيد و لو بكلمة طيبة و مشجعة.

الإهداء

أولاً و قبل كل شيء أحمد الله عز و جل حمدا يليق بجمال و جهه و عظيم سلطانه
ثم انه لا يسعني في هذا المقام إلا أن أهدي ثمرة جهدي هذا إلى أعلى من لدي في الدنيا:

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها و اقترن رضاها برضا الرحمان

إلى التي حرمت نفسها و أعطتني و من نبع حنانها سقتني

أمي الغالية

إلى الذي أتشرف بحمل اسمه بكل فخر، إلى الذي سعى جاهدا لتحقيق أحلامي

إلى من علمني أن الحياة كفاح و وراء كل تعب نجاح

أبي العزيز

إلى من ترعرعت معهم و قضيت أحلى الأوقات بجانبهم أخواتي نسرين، خديجة، مروى

إلى العزيزين سيداحمد و عبد الرؤوف

إلى كل الأهل و الأقارب

إلى من جمعني بهم مشعل العلم إلى من أعتز بصحبتهم

إلى كافة صديقاتي ، زملائي و زميلاتي

إلى كل الأساتذة في كل المراحل الدراسية

إلى كل من يسعهم قلبي و لم يسعهم قلبي

الصفحة	فهرس المحتويات
	الشكر
	الإهداء
1	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	الملخص
أ- ي	المقدمة العامة
38-2	الفصل الأول:مكانة التدريب في إدارة الموارد البشرية
2	مقدمة الفصل
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية
3	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية ومهامها
5	المطلب الثاني: مهام إدارة الموارد البشرية
6	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
8	المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية
13	المبحث الثاني: مفاهيم و مبادئ أساسية حول التدريب
13	المطلب الأول: مفهوم التدريب وبعض المفاهيم المتعلقة به
19	المطلب الثاني:أهمية التدريب و أهدافه
22	المطلب الثالث:أنواع التدريب و أساليبه
30	المطلب الرابع: موقع التدريب ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية
31	المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية
31	المطلب الأول: خطوات العملية التدريبية
33	المطلب الثاني:مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية
35	المطلب الثالث: مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية وأنواعها
36	المطلب الرابع: طرق تحديد الحاجة التدريبية
38	خلاصة الفصل
72-39	الفصل الثاني:علاقة فعالية البرامج التدريبية و تقييم الأداء
39	مقدمة الفصل

40	المبحث الأول: تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها
40	المطلب الأول: مفهوم البرنامج التدريبي وأسس نجاحه
41	المطلب الثاني: أهداف و محتوى البرنامج التدريبي
42	المطلب الثالث: مستلزمات البرنامج التدريبي
44	المطلب الرابع: تنفيذ و متابعة البرنامج التدريبي
45	المبحث الثاني: تقييم فعالية البرنامج التدريبي
45	المطلب الأول: مفهوم وأهداف تقييم البرنامج التدريبي
47	المطلب الثاني: معايير تقييم البرنامج التدريبي وأساليبه
49	المطلب الثالث: مجالات تقييم البرامج التدريبية
51	المطلب الرابع: مقاييس فعالية التدريب
53	المبحث الثالث: تقييم أداء العاملين
53	المطلب الأول: مفهوم الأداء محدداته والعوامل المؤثرة على أداء العاملين
57	المطلب الثاني: مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته
61	المطلب الثالث: طرق عملية تقييم الأداء
68	المطلب الرابع: علاقة تقييم الأداء بالتدريب
72	خلاصة الفصل
124-73	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية (م.و.س. ص. - SNVI)
73	مقدمة الفصل
74	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (م.و.س. ص. SNVI)
74	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، نشأتها و تطورها
75	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI)
78	المطلب الثالث: تقديم فرع السيارات الصناعية بالروبية (V.I.R)
80	المبحث الثاني: دراسة واقع التدريب في المؤسسة
80	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
83	المطلب الثاني: الإطار العام لسياسة التدريب بفرع السيارات الصناعية بالروبية
86	المطلب الثالث: أشكال الدورات التدريبية في المؤسسة
87	المطلب الرابع: التعريف بمركز التدريب التابع للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية و برامج التدريب المعتمدة به

89	المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية
89	المطلب الأول: اختبار صدق وثبات الاستبيان
91	المطلب الثاني: وصف خصائص عينة البحث
97	المطلب الثالث: عرض تحليل نتائج الاستبيان و المقابلة
119	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة و عرض النتائج و التوصيات
124	خلاصة الفصل
125	الخاتمة العامة
129	قائمة المراجع
	الملاحق

ص	عناوين الجداول	الرقم
15	الفرق بين التدريب و التعليم	1-1
16	الفرق بين التدريب والتنمية	2-1
18	الفرق بين التدريب والتطوير	3-1
61	طرق تقييم الأداء	2-1
62	نموذج مبسط لطريقة الترتيب العام	2-2
63	طريقة المقارنة المزدوجة في تقييم الأداء	3-2
66	نموذج مبسط لطريقة قوائم المراجعة	4-2
82	توزيع أفراد العينة	1-3
90	قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاور أداة الدراسة	2-3
91	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات البيانات الشخصية	3-3
96	قيمة الإحصائية للاختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)	4-3
97	نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 01 و 02 من المحور الأول	5-3
98	نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 03 من المحور الأول	6-3
99	نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 05 من المحور الأول	7-3
99	نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 05 من المحور الأول	8-3
100	نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 06 من المحور الأول	9-3
101	ملخص إجابات أفراد العينة على واقع التدريب	10-3
103	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات حول أثر التدريب على أداء المتدربين.	11-3
107	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني: مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات الأفراد في المؤسسة و كذا التطورات التكنولوجية.	12-3

111	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عباراتمدى أهمية البرامج التدريبية الفعالة	13-3
113	نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 33 من المحور الثالث	14-3
114	نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 34 و35 من المحور الثالث	15-3
115	نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 36 من المحور الثالث	16-3
116	نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 37 من المحور الثالث	17-3
116	نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 38 من المحور الثالث.	18-3
117	نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 39 من المحور الثالث	19-3
118	نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 40 من المحور الثالث	20-3
120	نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 40 من المحور الثالث	21-3
122	نتائج اختبار الفرضية 02	22-3
123	نتائج اختبار الفرضية 03	23-3

ص	عناوين الأشكال	الرقم
9	التكامل والترابط بين أنشطة وظيفية التكوين	1-1
12	وظائف إدارة الموارد البشرية	2-1
32	خطوات التدريب	3-1
48	نموذج كيرك باتريك في تقييم البرنامج التدريبي	1-2
56	نموذج يوضح مجموعة العوامل المؤثرة على مستوى أداء العاملين	2-2
64	طريقة التوزيع الإجباري	3-2
68	خطوات طريقة الإدارة بالأهداف	4-2
70	علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية	5-2
70	نموذج مبسط لارتباط نظام تقييم الأداء مع نظم الموارد البشرية الأخرى	6-2
77	الهيكل لتنظيمي للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية	1-3
79	الهيكل التنظيمي لفرع السيارات الصناعية روية	2-3
88	الهيكل التنظيمي لمركز التدريب بالروبية CFR	3-3
92	عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	4-3
92	عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير السن	5-3
93	عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية القانونية بالمؤسسة	6-3
94	عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	7-3
94	عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير منصب العمل	8-3
106	درجة أهمية مستوى أثر التدريب على أداء المتدربين حسب وجهة نظر عينة الدراسة	10-3
110	درجة توافق البرامج التدريبية حسب وجهة نظر عينة الدراسة	11-3
113	درجة أهمية البرامج التدريبية الفعالة حسب وجهة نظر عينة الدراسة	12-3

المخلص:

يحظى موضوع تدريب الموارد البشرية بأهمية قصوى باعتبارها من أهم الموارد التي تساهم في نجاح أي منظمة، ونظرا إلى أن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية و التكنولوجية يمكن أن تؤدي إلى تقادم المعارف و المهارات التي تم اكتسابها في وقت سابق ، فان هذا يزيد من حاجة الفرد إلى تحديث مهاراته و معارفه باستمرار ، و من هنا تتجلى الحاجة إلى التدريب و إلى البرامج التدريبية و التي لا بد من تنفيذها في المؤسسة بغرض تنمية قدرات و مهارات الأفراد و تحسين أدائهم. فالبرامج التدريبية لها دور جد مهم في توضيح أهداف العملية التدريبية بصفة خاصة، و أهداف المؤسسة بصفة عامة.

ويعالج موضوع بحثنا دور البرامج التدريبية في تحسين الاداء على مستوى فرع السيارات الصناعية بربوينة حيث تم معالجة موضوع بحثنا عن طريق استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات في الدراسة الميدانية ،وبدلك تم استعمال برنامج SPSS لمعالجة المعطيات المجمعة من عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التدريب، البرامج التدريبية، تحسين الاداء، الموارد البشرية

Résumé:

Le sujet de la formation des ressources humaines a une importance fondamentale en raison de l'esprit des ressources les plus importantes qui contribuent à la réussite de toute organisation, étant donné que les changements économiques, sociaux et technologiques pourraient conduire à l'obsolescence des connaissances et des compétences qui ont été acquises plus tôt, ce qui augmente la nécessité du besoin individuel de mettre à jour leurs compétences et connaissances d'une manière continue , et à partir de là, il y a un besoin de formation et la programmes de formation et à mettre en œuvre dans l'organisation dans le but de développer les capacités et les compétences des individus et améliorer leur performance.

Les programmes de formation ont un rôle très important dans la clarification des objectifs du processus de formation en particulier, et les objectifs de l'organisation en général.

Le sujet de notre recherche aborde "Le rôle des programmes de formation sur l'amélioration des performances au niveau de la branche industrielle automobile ROUIBA ", nous avons choisi le questionnaire comme un outil de collecte de données dans l'étude sur le terrain, et l'utilisation du logiciel SPSS pour traiter les données recueillies auprès de l'échantillon de l'étude.

Les mots clés : La formation, Les programmes de formation, l'amélioration des performances, les ressources humaines

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

يرتكز نجاح أو فشل المنظمات المعاصرة على مدى تحكمها واهتمامها و تأطيرها الصحيح لأهم مورد تملكه و هو العنصر البشري، و الذي يعتبر الثروة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما و نوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها.

فالعنصر البشري وكبقية عناصر الإنتاج الأخرى يحتاج إلى الرعاية و التطوير خاصة في ظل التطورات والتغيرات التي تشهدها مختلف المجالات و يكون ذلك وفقا لبرامج و خطط محددة، من خلال تزويده بالأساليب الجديدة لأداء عمله، والتي تساهم في تنمية مهاراته و معارفه ما يسمح بارتفاع قدراته وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

و لقد تزايد اهتمام المنظمات بالعنصر البشري بشكل كبير و ذلك لما له من أهمية و تأثير على واقعها و مستقبلها، ومع انعكاس التطور الهائل في مجال الاختراعات العلمية و التكنولوجية و الذي يطلق عليه "ثورة المعلومات و الاتصالات"، بالإضافة إلى المتغيرات العالمية السياسية و الاقتصادية المتلاحقة، على أسلوب أداء المنظمات لأنشطتها، هذا ما أدى إلى زيادة حاجة الفرد إلى تحديث مهاراته و معارفه باستمرار و اكتساب مهارات و معارف جديدة، فأصبح الاستثمار في العنصر البشري وسيلة للوصول إلى أهداف و غايات كافة المنظمات الخاصة و العامة، و من وسائل الاستثمار في العنصر البشري في العصر الحاضر هو التدريب و الذي أصبح يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، منها المتقدمة و النامية على حد سواء.

و لم تكن الحاجة كبيرة لحث الموارد البشرية على تنمية قدراتهم وتحسين مهاراتهم عندما كانت الوظائف تتسم بالبساطة و تعتمد على تكنولوجيات محدودة، لكن و مع اتجاه الوظائف في منظمة اليوم لأن تكون أكثر تعقيدا ومع الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا العمل لم يصبح التدريب عملية اختيارية ولكنه أصبح حتمية إستراتيجية، وصارت الحاجة ملحة للقيام به، و أصبح جزءا أساسيا للارتقاء بمستوى العامل.

ويعتبر التدريب أحد أهم الوسائل المستخدمة في تطوير و تنمية قدرات الأفراد داخل المنظمات، إذ أنه يعد من أهم الوسائل التي يتم من خلالها تزويد الموظف بمعارف و مهارات في مجالات محددة، لتحسين أدائه في العمل و رفع كفاءته أو تغيير اتجاهاته و أنماطه السلوكية اللازمة لأداء عمله الحالي أو المستقبلي بالشكل المطلوب، و هذا من خلال تزويدهم بالأساليب و الطرق الجديدة لأداء الأعمال و الوصول بهم إلى درجة عالية من المهارات ، بما يساعد على تحقيق الأهداف.

كما يعد التدريب من أهم عناصر التنمية شريطة أن يهدف إلى زيادة كفاءة العاملين و تحسين أدائهم خصوصا عندما يرتبط البرنامج التدريبي بحوافز تدفع العاملين إلى التوجه نحو هذه البرامج، كما أنه لا يمكن للتدريب أن يقوم بدوره في تحقيق أهداف المؤسسة، إلا إذا تمكنت إدارة الموارد البشرية من تحقيق أهداف البرامج التدريبية، هذه الأخيرة التي يتطلب تحقيقها إتباع مجموعة من الأساليب و الطرق التي تساهم في تحقيق الفعالية.

ومن هذا المنطلق و باعتبار أن المؤسسات تسعى لتحسين أداء مواردها البشرية، و الذي يعد الشغل الشاغل للمؤسسات و من بينها مؤسساتنا الجزائرية، خاصة تلك التي تعرف ضعفا في أداء عمالها، مما يشكل لها عائقا أمام مواكبتها للتغيرات التي تشهدها مختلف المجالات، خاصة في ظل اقتصاد المعرفة المتميز بالتنافس حول اكتساب المعارف و المهارات الضرورية لتحسين أداء العنصر البشري، و عليه فإنها تسعى جاهدة لإنجاح البرامج التدريبية و الحرص على تحقيق أهدافها، مما ينعكس إيجابا على أداء العاملين.

و على ضوء ما سبق يمكن الإشارة للإشكالية الرئيسية فيما يلي:

إشكالية الدراسة:

لقد تزايد الاهتمام بالتدريب على مستوى منظماتنا ذلك لأنه يعد أساسا لبناء كفاءة الأفراد، إضافة لهذا فهو يعد من أهم الاستثمارات في الموارد البشرية، فأصبح الجميع يدرك دور برامج التدريب في سد فجوة الأداء لدى العاملين و على تحقيق التطور في المهارات و القدرات للعاملين في مجال أعمالهم.

إن فالتدريب كعملية تستهدف تغيير في المعارف و المهارات لدى العنصر البشري يتطلب من المنظمات توفير مختلف الإمكانيات المادية، البشرية و كذا المالية والتي تعد عوامل رئيسية لبلوغ أي برنامج تدريبي لأهدافه، و بالتالي تصبح هذه المنظمات مطالبة بالوقوف على معرفة مدى الاستفادة من البرامج التدريبية بشكل صحيح، حتى لا يكون مجرد عملية شكلية ليس لها أثر على أداء المتدربين بعد عودتهم من عملية التدريب ، و عليه الوقوف على مدى مساهمة هذه البرامج في تحقيق هدف تحسين و رفع كفاءة العاملين.

و في هذا الإطار و من خلال ما تقدم يمكننا صياغة إشكالية البحث الرئيسية على النحو التالي:

ما مدى مساهمة الاستثمار في العنصر البشري عن طريق التدريب في تحسين مستوى أداء

العاملين ؟.

و على ضوء الإشكالية الرئيسية المطروحة يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1/ ما هي انعكاسات البرامج التدريبية على العاملين لمجموع المعارف والمهارات المقدمة من خلال دورات التدريب ؟.

2/ ما هو الأسلوب الأمثل الذي يمكن اختياره في تصميم البرامج التدريبية من أجل استفادة العاملين من الدورات التدريبية مما ينعكس إيجاباً على أداءهم ؟.

3/ كيف يمكن جعل التدريب كأداة تساهم في تطوير الكفاءات ؟.

4/ ما هو واقع التدريب في المؤسسة محل الدراسة ؟و ما مدى استفادة العاملين من أنشطة التدريب؟ وهل ساهم التدريب في تحسين أداء العاملين ؟.

فرضيات الدراسة:

لمعالجة الإشكالية السابقة والإجابة عن مختلف الأسئلة الفرعية يمكن تقديم الفرضيات التالية:

1/ يساهم الاستثمار في العنصر البشري و تنميته عن طريق التدريب في الرفع من مستوى أداء العاملين.

2/ تتم الاستفادة من العملية التدريبية بتصميم برامج تدريبية تتوافق مع احتياجات الأفراد في المؤسسة والتطورات التكنولوجية.

3/ كلما كانت البرامج التدريبية فعالة أدى إلى تطوير مستوى الكفاءات في المؤسسة.

مبررات اختيار الموضوع:

من أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار و دراسة هذا الموضوع ما يلي:

أسباب ذاتية: تتمثل في مايلي:

* نوع التخصص العلمي الذي أدرس فيه، فهذا الموضوع له صلة بتخصص تنظيم و إدارة المؤسسات.

* ميلنا لدراسة المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية.

أسباب موضوعية: يمكن حصرها فيمايلي:

* الرغبة في معرفة حيثيات موضوع التدريب لما له من أهمية بالغة و فوائد عديدة تعود على العامل و المؤسسة في نفس الوقت.

* اعتقادنا بأن التدريب مصدر أساسي لرفع أداء العاملين وهذا ما ينعكس إيجاباً على المؤسسة, كون هذه الأخيرة تتأثر بمستوى الموارد البشرية و مهاراتها و خبراتها.

* محاولة التعرف على حقيقة دافع و نضرة مؤسساتنا إلى عملية التدريب.

* إفادة المؤسسات الجزائرية بأكبر قدر من الدراسات و الأبحاث المفيدة و الواقعية من أجل التحسين و لفت انتباهها إلى أنه لا يمكنها تحقيق أهدافها دون اهتمامها بالموارد البشري.

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف من بينها ما يلي:

- تحديد مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية.
 - تحديد مفهوم التدريب و مختلف مراحل العملية التدريبية التي يمر بها في المؤسسة.
 - تحديد أهمية التدريب ومدى مساهمته في رفع كفاءة أداء العاملين.
 - تحديد أهم الأسس الواجب مراعاتها من أجل نجاح البرامج التدريبية.
- تسليط الضوء على واقع العملية التدريبية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية والكشف عن الخطط و البرامج التدريبية المعتمدة و مدى تأثيرها على أداء مواردها البشرية .

● معرفة مدى الاستفادة من الدورات التدريبية من جانب انعكاسها على استيعاب المستفيدين للمعارف و المهارات من خلال تحليل آراء المستفيدين من البرامج التدريبية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

SNVI-VIR.

- محاولة ربط البحوث الجامعية بالواقع.

أهمية الدراسة:

تعود أهمية البحث إلى أهمية المورد البشري داخل المؤسسات و ضرورة الاهتمام به و المحافظة عليه باعتبارها مصدر التميز للمؤسسات المعاصرة.

كما تظهر أهمية البحث في أن الدراسة تأخذ بالتحليل أحد أهم المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة و هو نشاط التدريب، هذا الأخير الذي يعتبر أحد المواضيع الهامة بالنسبة للمؤسسات خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية و التكنولوجية التي تؤثر على أهداف و استراتيجيات المنظمة، هذه التغيرات التي تؤدي إلى تقادم المهارات و المعارف التي تعلمها الأفراد في السابق ، وهذا ما يزيد من حاجتهم لتحديث مهاراتهم و معارفهم بغية اكتساب مهارات و معارف جديدة من شأنها المساهمة في الارتقاء بمستويات أداء الأفراد.

صعوبات البحث:

لا يتجرد أي عمل نقوم به من صعوبات و عوائق، و من بين أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال فترة البحث ما يلي:

❖ قلة المراجع الخاصة بالتدريب.

❖ واجهتنا صعوبة جمع المعلومات من فرع السيارات الصناعية بالروبية، و كذلك من مركز التدريب نظرا لانشغالات المسؤولين بمهامهم.

منهجية الدراسة:

من أجل دراسة هذا الموضوع، وتحليل أبعاده و مناقشة اشكاليته، و التحقق من فرضياته تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي تطلب الأمر استخدامه تماشياً مع الأهداف المبتغاة من وراء هذا البحث و نظرا لطبيعة الدراسة التي تستهدف التعرف على البرامج التدريبية بفرع السيارات الصناعية و دورها في تحسين أداء العاملين، وذلك بمعرفة آراء و ردود أفعال المستفيدين من العملية التدريبية من خلال الكشف عن واقع هذه البرامج التدريبية التي تم تنظيمها داخل المؤسسة أو خارجها، و تقدير مدى استفادة الموظفين منها، و على هذا الأساس فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، الذي يسمح بتبسيط المعلومات و الأفكار التي يحتويها من جهة، و يتعمق في التحليل بتحديد الجوانب الدقيقة للموضوع قيد الدراسة من جهة أخرى، و لقد انتهجنا المنهج الوصفي في الجانب النظري ، و هذا من

خلال تجميع المادة العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة ، والتي تناولت موضوع دور تدريب برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، أما في الجانب التطبيقي فلقد اعتمدنا على المنهج التحليلي.

إطار الدراسة الميدانية: يشمل هذا الإطار على:

الإطار البشري: ويشمل على عينة البحث التي تم اختيارها من أجل الإجابة عن الاستبيان، و التي تمس الفئات العمال الثلاثة (إطارات، منفذين، أعوان تحكم).

-الإطار المكاني : انحصرت الدراسة في فرع السيارات الصناعية بالروبية VIR

-الإطار الزمني : الدراسة الميدانية بدأت من 15ماي2016 إلى غاية 15 جويلية 2016.

أدوات البحث:

الأدوات المستخدمة في البحث تمثلت في: تجميع المادة العلمية من مختلف الكتب و المراجع العربية و الأجنبية، و أيضا الملتقيات و المذكرات التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على منهج دراسة الحالة، من أجل إسقاط الدراسة النظرية على فرع السيارات الصناعية، باستخدام كل من الاستبيان و المقابلة بالإضافة إلى الأدوات الإحصائية المناسبة .

الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة من أهم الخطوات في عملية البحث لما تكسبه من أهمية في تدعيم وتوجيه مسارات البحث من حيث تزويد الباحث بالمفاهيم والمعايير التي يحتاجها في توضيح أبعاد مشكلته من جهة وبيان موقع الدراسة التي هو بصدد دراستها وبالتالي تأسيس الموضوع تأسيسا علميا سواء كانت هذه الدراسات نظرية أو ميدانية، وعليه سوف نستعرض بعض الدراسات التي تناولت موضوع التدريب.

الدراسة الأولى:

تحت عنوان دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة" دراسة حالة سونلغاز فرع الأغواط، 2010/2009 مذكرة ماجستير في علوم التسيير مقدمة من طرف بعاج الهاشمي، حيث تمثلت إشكالية هذا البحث " في مدى مساهمة الاستثمار في العنصر البشري وتكوين نظم واستراتيجيات التنمية عن طريق العملية التدريبية الفعالة، في تحسين فعالية المؤسسة بما يمكنها من الوصول إلى تحقيق الأداء المطلوب والتميز في ظل التحولات العالمية الراهنة؟ "

ولقد سعى الباحث من خلال دراسته إلى الوصول لتحقيق جملة من الأهداف منها:

- ◀ استكشاف وتحليل نقاط القوة ومواطن الضعف في خدمات المؤسسة موضوع الدراسة
- ◀ تقديم التوصيات والاقتراحات المناسبة، أيضا زيادة الاهتمام بالعملية التدريبية كمصدر ومدخل لتحقيق الفعالية التنظيمية، وتهدف أيضا إلى التعرف على مستوى الفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال دراسته هي:

- ◀ تحديد فعالية المؤسسات من خلال أبعاد أساسية أهمها البعد الاقتصادي والاجتماعي والثقافي.
- ◀ على المؤسسة الاهتمام بمخرجات نظام التدريب لتحسين الإبعاد الثلاثية للفعالية التنظيمية.
- ◀ الاستثمار الأمثل في تدريب الموارد البشرية من أحسن السياسات في تنمية الكفاءات الفردية
- ◀ تدني مستويات الأداء لمؤسسة سونلغاز هو نتيجة لعدم اهتمامها بتقييم العملية التدريبية
- ◀ عدم وجود المرونة التنظيمية الملائمة ونظم فاعلة للاتصال الداخلي.

الدراسة الثانية:

مذكرة ماجستير بعنوان " تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، دراسة حالة سونلغاز، من إعداد الطالب بعريوة الربيع لسنة 2007/2006"

بغية دراسة الموضوع قام الباحث بصياغة الإشكالية الرئيسية للبحث والمتمثلة في " ماهي ماهية التدريب ومختلف مراحلها وهل يساهم في زيادة الإنتاجية للعمال داخل المؤسسة؟"

ولقد كانت أهم الأهداف التي يسعى إليها الباحث من خلال قيامه بهذه الدراسة هي: تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالتدريب، وأيضا المتعلقة بالإنتاجية كما يهدف لمعرفة مدى مساهمة التدريب في زيادة الإنتاج في مؤسسة سونلغاز.

وفيما يخص النتائج المتوصل إليها يمكن تصنيفها إلى:

- ◀ نتائج الدراسة النظرية وتتمثل في أن استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة تقوم بدرجة كبيرة على التدريب.

- ◀ يعتبر التدريب نظام قائم بحد ذاته يتشكل من مدخلات ومخرجات وعمليات.
- ◀ تعتمد أغلب المؤسسات الاقتصادية في تنبؤاتها على مقياس الإنتاجية، وهذا الأخير يتأثر بعوامل عديدة أبرزها التدريب.
- ◀ نتائج الجانب التطبيقي تتمثل في أن المؤسسة تركز على التدريب داخل الوطن أكثر من التدريب خارج الوطن، كما تعتمد على التدريب قصير الاجل أكثر من طويل الاجل كون التدريب طويل الاجل يعرقل مسار العمال خصوصا مع اعتماد المؤسسة على سياسة إعادة الهيكلة سنة 2002
- ◀ عدم كفاءة المسؤولين ونقصهم للخبرة اللازمة في تحديد الاحتياجات التدريبية أدى إلى وجود فرق بين العدد المدرب والمقدر.

الدراسة الثالثة:

مذكرة ماستر تحت عنوان " دور إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري دراسة حالة المركز التجاري UNO بالبويرة، 2014/2013، من إعداد الطالبة شداني ليلية" وترتكز الدراسة على معرفة طبيعة العلاقة بين إدارة الكفاءات التي لها دور بارز في المنظمة وأداء المورد البشري، ومن أجل إبراز طبيعة العلاقة وأهمية الارتباط بينهما، قامت الباحثة بصياغة السؤال التالي للدراسة: " ما مدى مساهمة إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري؟".

إن هذه الدراسة سعت للوصول إلى مجموعة من الأهداف يمكن حصرها فيمايلي:

- ◀ الوقوف على واقع إدارة الكفاءات في المؤسسة الخاصة.
- ◀ محاولة إبراز أهمية واقع الكفاءات في الرفع من أداء المورد البشري في المؤسسة
- ◀ التعرف على كيفية ممارسة نظام إدارة الكفاءات البشرية بشكل فعال خاصة في حالة ما إذا كانت المؤسسة تعاني ندرة الكفاءات أو تفنقد جزء منها.

بعد القيام بهذه الدراسة توصلت الباحثة لمجموعة من النتائج فيما يتعلق بالنتائج النظرية فتمثلت

في:

◀ الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن نجاح المنظمة وتميزها عن باقي المنظمات.
 ▶ عدم تبني المؤسسة لمشاريع تطوير وتنمية الكفاءات من شأنه أن يؤدي إلى تقادمها خاصة مع وجود حركة تطورات سريعة.

أما بالنسبة للنتائج التطبيقية فلقد توصلت الباحثة إلى معرفة أن التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية اثبت أن مؤسسة UNO تهتم بالكفاءات البشرية وتسعى لتطويرها وتنميتها ما يساهم في تطوير أداء العاملين كما اثبتت الدراسة أن إدارة الكفاءات لها دور كبير في تحسين أداء العاملين بمؤسسة UNO وهذا حسب نتائج التحليل الإحصائي.

الدراسة الرابعة:

أطروحة الدكتوراه بعنوان "أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة مديرية الصيانة لسونطراك بالأغواط، 2010/2011 من إعداد شتاتحة عائشة" سعت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى محاولة معالجة الإشكالية التالية " إلى أي مدى وصل اهتمام المنظمة بالتدريب كوظيفة أساسية من الوظائف التي يمكن الاعتماد عليها للاستثمار في رأس المال البشري، وكيف يساعد ذلك في اكتساب المنظمة أحد أهم مقاييس تقدمها اليوم ألا وهي الميزة التنافسية؟"
 ولقد سطرت الباحثة مجموعة من الأهداف بغرض الوصول إليها ويمكن حصرها فيما يلي:

- توضيح الرؤية اتجاه موضوع تدريب الموارد البشرية ونتائج ذلك على المزايا التنافسية للمنظمة.
- تحسيس المنظمات بضرورة الاستعداد لمرحلة المنافسة على مستوى العالمية، عن طريق اكتساب مهارات وكفاءات جديدة والعمل على تجديدها باستمرار كوسيلة للتكيف مع التغيرات الخارجية.
- التعمق أكثر في المفاهيم كالميزة التنافسية، اقتصاد المعرفة، رأس المال الفكري، والتدريب...إلخ.

فيما يخص خطة البحث المنتهجة من قبل الباحثة كانت كما يلي:

الفصل الأول: الأولويات التي يحتلها رأس المال الفكري في ضل اقتصاد المعرفة

الفصل الثاني: استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية لمنظمات اليوم.

الفصل الثالث: المداخل النظرية للتدريب ومتطلبات تطبيقه.

الفصل الرابع: تدريب الموارد البشرية وأهميته في بناء الميزة التنافسية.

الفصل الخامس: دراسة تطبيقية على منظمة سونطراك.

توصلت الباحثة بعد هذه الدراسة لمجموعة من النتائج ويمكن ذكر بعضها فيما يلي:

- ◀ اعتبار اقتصاد المعرفة فرعاً جديداً من فروع العلوم الاقتصادية ظهر مؤخراً حيث يقيم على فهم أكثر عمقا لدور المعرفة ورأس المال البشري في تطور الاقتصاد وتقدم المجتمع.
- ◀ رأس المال البشري ثروة حقيقية للمنظمة وأساس العملية التنافسية باعتباره أساس الإبداع والابتكار
- ◀ التدريب عملية شاملة ومستمرة تشمل الموارد البشرية لتأدية الأعمال بالكفاءة الواجبة
- ◀ نجاح التدريب يساهم في إحداث معدلات الأداء والارتقاء بطرق العمل وتعلم طرق جديدة أكثر فعالية مما يؤدي إلى نشوء ميزة تنافسية للمنظمة

خطة البحث:

من أجل القيام بهذه الدراسة قمنا بتقسيم البحث إلى قسمين قسم نظري و آخر تطبيقي، حيث يشتمل القسم النظري على فصلين، و أما الفصل الثالث فقمنا بتخصيصه للجزء التطبيقي و يمكن توضيح ذلك كما يلي:

الفصل الأول: ينقسم إلى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية وفي المبحث الثاني مفاهيم ومبادئ أساسية عن التدريب، وفي المبحث الأخير يتناول نظام التدريب وأهم مراحل العملية التدريبية.

الفصل الثاني: يتم التطرق فيه إلى عملية تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها في المبحث الأول، ثم أهم المفاهيم المتعلقة بتقييم البرنامج التدريبي وفعاليتة، وفي المبحث الثالث نتطرق إلى عنصر الأداء والمفاهيم الخاصة به، وعملية تقييمه وأهم خطواته، إضافة إلى تحديد علاقة تقييم الأداء بالتدريب.

الفصل الثالث: هذا الفصل تم تخصيصه للجزء التطبيقي من خلال التعريف بالمؤسسة محل الدراسة كمبحث أول، ثم تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، و دراسة واقع التدريب في المؤسسة في المبحث الثاني وفي المبحث الأخير يتم عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الأول:

مكانة التدريب في إدارة الموارد
البشرية

تمهيد

من ابرز التحديات التي تواجه المؤسسات اليوم هي سعيها لامتلاك القدرة على التأقلم والتكيف السريع، في ظل ما يشهده العالم من تحولات كبرى ترتبط أساسا بالتطورات العلمية والتقنية المتسارعة ، ورغم ما أفضى إليه هذا التطور الكبير من انعكاسات على المؤسسات من خلال شروعاتها في عمليات التحديث و العصرية للمعدات والأجهزة و الاعتماد على التكنولوجيا، إلا أن العنصر البشري يبقى من أهم العناصر الفاعلة وأساس نشاطها الإنتاجي ومحركها نحو أهدافها و الإدارة التي تعني بشؤون هذا العنصر في المؤسسة هي إدارة الموارد البشرية ، هذه الأخيرة التي تعتبر من أهم وظائف الإدارة وهذا لتركيزها على أثنى مورد في المؤسسة إلا وهو المورد البشري.

ومن زاوية أخرى ونتيجة للاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية فقد تطورت مهام هذه الإدارة بالشكل الذي يمكنها من الوصول إلى تحقيق أهدافها، ومن بين وظائف إدارة الموارد البشرية وظيفة التدريب، والتي عرفت اهتماما متزايدا خاصة في الآونة الأخيرة.

إن تعقيدات الوظائف المختلفة والاتجاهات الداعية إلى ضرورة تحسين مستويات الأداء، واستخدامات التكنولوجيا الحديثة، وتحديات العولمة وغيرها، كل هذه العوامل وغيرها جعلت من عملية التدريب نشاطا استراتيجيا ومن أهم وظائف إدارة الموارد البشرية.

وفي هذا الفصل سنتناول أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والمفاهيم الخاصة بالتدريب، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، في المبحث الأول سنتطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية، وأهم وظائفها وفي المبحث الثاني سنتناول مفاهيم عامة تتعلق بالتدريب من تعريفه وأنواعه ومختلف أساليبه وموقعه ضمن وظيفة إدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثالث والأخير فقد خصص لتحديد مختلف مراحل العملية التدريبية.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية

تحل الموارد البشرية صدارة الاهتمام في المؤسسة باعتبارها مصدرا أساسيا من مصادر التنمية والتطور، فبعدها كانت مجرد يد عاملة منتجة ومنفذة للأوامر والتعليمات، أصبحت المؤسسات اليوم تتنافس من أجل الحصول على أفضل المهارات و أحسن القدرات والعمل على تطويرها لما ستحققه من تميز في محيطها، وهذا ما تسعى إليه كل المنظمات الاقتصادية لكنها تبقى عاجزة أمام ذلك إن لم تكن لها إدارة فعالة، تهتم بانتشغالات مواردها البشرية، وقد اصطلح على هذا الجهاز الإداري حديثا بإدارة الموارد البشرية، وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث من خلال التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية ومهامها في المطلب الأول ، ثم التطور التاريخي لها في المطلب الثاني، بعدها نتناول أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية في المطلب الثالث، أما في المطلب الرابع والأخير فسنتناول وظائف إدارة الموارد البشرية واهم التحديات التي تواجهها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية ومهامها

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم إدارات المؤسسة التي تعتمد عليها في إدارة شؤون الموظفين، ولقد حظيت إدارة الموارد البشرية بأهمية كبيرة خاصة في المنظمات المعاصرة، نظرا لدورها الفعال في توجيه وقيادة الأفراد العاملين، ومن هذا المنطلق سنحاول تقديم مفهوم لهذه الإدارة واهم المهام التي تقوم بها بغية تحقيق أهدافها من جهة وصولا إلى تحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى لكن قبل هذا سنحاول تقديم تعريف للموارد البشرية

أولا: مفهوم الموارد البشرية:

هناك عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

تعرف على مستوى المؤسسة بأنها "مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون بوظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية⁽¹⁾.

ثانيا: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

قبل التطرق إلى تقديم تعريف لإدارة الموارد البشرية سنحاول توضيح التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.

(1) وسيلة حمداوي، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قالمه، الجزائر، 2004، ص 25.

أ- الانتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية:

لم تكن إدارة الأفراد في الماضي تحظى باهتمام ورعاية مسؤولي المؤسسات، ورجال الإدارة العليا بها، حيث كانت نظرتهم لها تنحصر في كونها وظيفة روتينية تختص بأمر قليلة الأهمية ليس لها تأثير كبير على فعالية المؤسسة، إذ كانت وظائف إدارة الأفراد وفقاً للنظرة التقليدية السابقة تتركز على: (1)

- ◀ اتخاذ الإجراءات التنفيذية لضبط وتسجيل حضور العمال.
- ◀ اتخاذ الإجراءات التنفيذية لصرف مستحقات العمال.
- ◀ مسك السجلات والملفات التي تحفظ بها بيانات العاملين

إلا أن تلك النظرة تغيرت وتغيرت معها تلك التسمية، حيث أصبحت تسمى بإدارة الموارد البشرية التي تعتبر واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات الحديثة، وهذا بعد ما تنامي الإدراك الإداري بأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة، ومن أهم الأنشطة التي شملتها هذه الإدارة وفقاً للنظرة الحديثة ما يلي: (2)

- ◀ تخطيط الموارد البشرية.
- ◀ جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل.
- ◀ تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- ◀ بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشآت.

ب- تعريف إدارة الموارد البشرية:

هناك عدة تعريفات تشملها إدارة الموارد البشرية، تتفاوت من حيث تركيزها وشموليتها، إلا أنها ركزت على الدور و المهمة التي تؤديها في المؤسسة، ونذكر من بينها مايلي: (3)

- لقد عرف (jacksonetal, 2009) إدارة الموارد البشرية بأنها "نشاط / مهمة تتضمن جميع النشاطات التي تستخدمها المنظمات للتأثير في قدرات و سلوكيات و دوافع العاملين لديها.

(1) صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، 1999، 2000، الاسكندرية، القاهرة، ص19.

(2) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2011، ص5.

(3) حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص

ويعرفها زهير الصباغ بأنها مجموعة وظائف وأنشطة وبرامج، تتعلق بتصريف شؤون القوى البشرية في المنظمة، ترمي إلى تحقيق أهداف الأفراد والتنظيم والمجتمع، وتشمل هذه الوظائف والأنشطة والبرامج تحليل الوظائف في التنظيم، وتخطيط القوى البشرية المطلوبة كما ونوعا، و تقييم أداء العاملين في التنظيم، و تدريبهم و تنميتهم، و تحديد رواتبهم و أجورهم و مزاياهم الإضافية، وتحفيزهم و تنشيطهم و معالجة مشكلاتهم، لتنسيق أهدافهم و حاجاتهم، و حاجات التنظيم الذي يعملون فيه.⁽¹⁾

ولقد عرفت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بأنها تعني فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة، وتنميتها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأقصى قدر من الفعالية في الأداء، كما تعرف بأنها انتقاء واختيار العاملين الجدد وتنمية كفاءات المتواجدين في المنظمة بقصد الاستخدام الأمثل للقوى العاملة والحصول على نتائج نوعية وكمية في المستوى المطلوب⁽²⁾

من خلال هذه التعاريف يتضح لنا أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى أهم الوظائف والإدارات الرئيسية في المنظمات حيث تقوم بمجموعة من الأنشطة من خلال عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة، والحفاظ عليها، وتحفيزها وتدريبها وتطويرها، وتوفير ظروف العمل المناسبة لتحقيق أعلى مستويات الأداء من جهة، ومن جهة أخرى لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

المطلب الثاني: مهام إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية للقيام بمجموعة من المهام من أهمها:⁽³⁾

1. العمل على اكتشاف واجتذاب القدرات والخبرات بين القادرين على العمل والراغبين فيه، مع العناية باختيارهم وتعيين المناسبين منهم في الأعمال لهم؛
2. توفير ظروف العمل الملائمة من أجل تحقيق أعلى درجات الاستثمار المجزي للموارد البشرية؛
3. توفير الرعاية الضرورية والخدمات العمالية اللازمة بهدف تشجيع العاملين على تحقيق تقدمهم ورفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية؛
4. الاحتفاظ بسجلات العمال منظمة وجاهزة تحت الطلب؛
5. القيام بالبحوث المفيدة في شؤون العمال للنهوض بهم فنيا ومعنويا مع فتح مجال الترقية أمامهم؛

⁽¹⁾وفاء برهان برقاي، إدارة الموارد البشرية المفهوم و الوظائف و الاستراتيجيات، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية و

النشر و التوزيع(دار اليازوري)، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013 ، ص36

⁽²⁾نور الدين حاروش، م إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص 14

⁽³⁾ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي (دراسة نظرية و تطبيقية) ، دار المحمدية العامة،

6. وتكتمل هذه المجهودات والأعمال بجهود أخرى في مجال المفاوضة الجماعية وتسيير الأجور وكذا مجال الخدمات الاجتماعية؛
7. الاهتمام بالاتصال وتوفير المعطيات والمعلومات المفيدة و وسائل اتصال تمكن العمال من إيصال آرائهم و انشغالاتهم هي أعمال تتطلبها شروط عمل المؤسسات الكبرى و الحديثة، و تعتبر هذه الأعمال في الواقع مساهمة في دعم الإدارة عامة في المؤسسة؛
8. المساهمة في خلق الثقة والاحترام بين العاملين في المشروع ومعاملتهم معاملة إنسانية وعادلة ومنحهم فرصا متكافئة في جميع ميادين العمل من حيث ظروف وأحوال العمل و الترقية و الأجور. (1)

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة هامة، كما ان لها أهمية بالغة نظرا لدورها الفعال في المؤسسة ، حيث أنها تسعى من خلال أداء مهامها إلى تحقيق جملة من الأهداف ، وفي هذا المطلب سنتناول أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها.

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

ترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، باعتباره أهم عناصر العملية الإنتاجية في المنظمة، حيث تكتسب أهمية بالغة شأنها في ذلك شأن الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة، وتظهر أهميتها من خلال العناصر التالية: (2)

- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة
- تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته وتأثيرها على حياة الفرد والمنظمة وكذا المجتمع
- الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج إذ أن ثروة أي دولة تنبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية
- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول على عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانات المادية للمجتمع
- تنافسية المنظمة تتبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها
- تساهم إدارة الموارد البشرية في ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في المنظمة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.

(1) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي

والعشرين، الدار الجامعية، 2003، ص 43

(2) محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، القاهرة، 2001، ص 17، 18

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، و يمكن توضيحها في مايلي:⁽¹⁾

أ- الأهداف التنظيمية Organizational Objectives:

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم، ويبقى المديرين مسؤولين عن أداء رؤوسهم كل في تخصصه، ولقد وجدت إدارة الموارد البشرية لمساندة المديرين ومساعدتهم على تحقيق أهداف المنظمة.

ب- الأهداف الوظيفية Fonctional Objectives

لكي تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب ان تمدها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد. إن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل.

ج- الأهداف الاجتماعية Societal Objectives

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية، ومن هنا تسعى للحد من الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المؤسسات.

د- الأهداف الشخصية Personal Objectives

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وحفز همهم للعمل والإنتاج. إن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم لاشك يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية.

⁽¹⁾ زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2011، الأردن ،

المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية

ينطوي نشاط إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على العديد من الوظائف يمكن توضيحها في ما يلي⁽¹⁾:

1. وظيفة تكوين الموارد البشرية: staffions of human resource

وهي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومتراصة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال، تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها، وفق مواصفات محددة (مهارة، خبرة، مقدرة...الخ) لشغل الوظائف الموجودة في المنظمة، ونعرض فيما يلي النشاطات الفرعية:

- **تحليل وتصميم العمل:** يعمل هذا النشاط على تحديد واجبات ومسؤوليات المنظمة، والشروط الواجب توفرها فيمن يشغلها.⁽²⁾ حيث أن تحليل العمل هو عملية الحصول على بيانات ومعلومات تفصيلية عن الأعمال، أما تصميم الأعمال فهي عملية تصميم الطرق التي يتم بها انجاز الأعمال و الواجبات التي يتضمنها عمل معين
- **تخطيط الموارد البشرية:** وتتمثل في التنبؤ باحتياجات المنظمة مستقبلا من الموارد البشرية كما ونوعا، من الكوادر المؤهلة ذوي المهارات والقدرات والمعارف المختلفة من مختلف الفئات أو المستويات، وإعداد الخطط اللازمة لمواكبة التطورات والتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.
- **استقطاب الموارد البشرية:** تأتي عملية استقطاب الموارد والكفاءات البشرية للانخراط في سلك الوظيفة والاستمرار فيها، بعد عملية تخطيط الموارد البشرية، وهي عملية جذب، وترغيب الأفراد القادرين على العمل، والراغبين فيه، بالالتحاق بالعمل لدى المنظمة. أي أنها عملية تشجيع وحث الأفراد للقدوم للعمل في المنظمة⁽³⁾
- **اختيار وتعيين الموارد البشرية:**⁽⁴⁾يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين طالبي التوظيف في المنظمة، ممن جرى استقطابهم، وذلك باستخدام معايير اختيار وضعها تصميم وتحليل العمل، وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم.

⁽¹⁾ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2005، الأردن،

عمان، ص 15

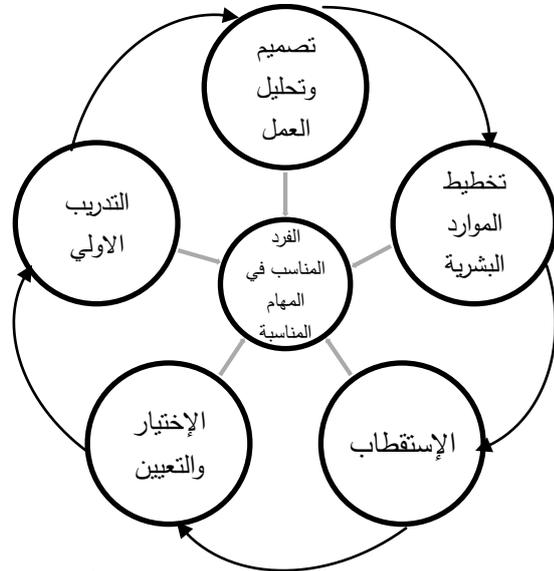
⁽²⁾ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 35

⁽³⁾ وفاء برهان برقاي، مرجع سبق ذكره، ص 139

⁽⁴⁾ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 15

- **التأهيل:** يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها و تعيينها تدريجياً أولاً، من أجل تمكينها من مباشرة أعمالها بشكل جيد منذ البداية. من خلال ما تقدم يمكن القول بأن وظيفة أو عملية تكوين الموارد البشرية عملية متكاملة، تهدف بشكل أساسي إلى انتقاء أفضل المتقدمين للعمل وإسناد الأعمال المناسبة لهم، كما يتضح من خلال الشكل التالي الذي يبين الترابط والتكامل بين الأنشطة التي تشتمل عليها وظيفة التكوين.

شكل رقم (1-1): التكامل والترابط بين أنشطة وظيفة التكوين.



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 16

2- وظيفة التعويضات: Compensations

تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة، بتصميم عدد من الأنظمة، التي على أساسها يجري وضع تعويضات ومكافآت الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة، وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة، وتشتمل هذه الأنظمة على ما يلي: (1)

- نظام تقييم الوظائف: هي عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية، لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المنظمة، وذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل، التي توضح حجم مسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغليها، حيث على أساس نتائج التقييم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة والذي يتقاضاه شاغلها.

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 17

- نظام التعويض المالي المباشر: وهو هيكل للرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد البشرية، يشتمل على معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية، ويجري تصميم هذا الهيكل وتوضع معايير بناء على نتائج تقييم الوظائف.
- نظام المكافآت المالية: وهو نظام للتحفيز المالي تعده إدارة الموارد البشرية، لمكافئة من يعمل بجد ونشاط، ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم الموارد البشرية، ويعتبر هذا النظام داعماً لنظام التعويض المالي المباشر.
- نظام المزايا الوظيفية الإضافية: ويسميه بعضهم بالتعويض غير المباشر، وهو نظام للتحفيز غير مالي على شكل خدمات متنوعة يستفيد منها كل من يعمل في المنظمة، ومن هذه الخدمات على سبيل المثال: التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي... الخ.
- نظام تقييم الأداء: هي مجموعة من الأسس والقواعد الضوابط التي تستخدم من أجل تقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل.⁽¹⁾ حيث تعمل المنظمة عن طريق مشرفين مختصين بتقييم أداء العاملين فيها، من أجل الكشف عن مواطن الضعف والقوة في أداء العاملين، من أجل معالجة نقاط الضعف وتعزيز وتطوير نقاط القوة.

من خلال ما تم توضيحه أعلاه يمكن القول بان هناك ترابط وتكامل بين هذه الوظائف، حيث تسعى جميعها إلى تحقيق غاية رئيسية وهي توفير العدالة والموضوعية في دفع تعويضات الموارد البشرية.

3- تدريب وتنمية الموارد البشرية Training and Development

تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما البعض، ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى و متميز، لتلبية مطالب تحقيق إستراتيجية المنظمة وأهدافها، وتتكون هذه الوظيفة من⁽²⁾:

- التعليم والتدريب: يسعى هذا النشاط إلى إكساب الموارد البشرية مهارات جديدة، في ضوء تقييم أدائها، يعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء، وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه، قصد تحسين و تطوير هذه الموارد و تمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر.
- التنمية: يسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي، من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل، وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة، و تمكينها من التكيف مع المتغيرات التي تدخل على المنظمة.

⁽¹⁾ وفاء برهان برقاي، مرجع سبق ذكره، ص 47

⁽²⁾ ابن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم و الأسس الأبعاد، الإستراتيجية)، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع،

4- وظيفة صيانة الموارد البشرية Maintenance Of human resource

- توفير السلامة: من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث و إصابات العمل التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.
- توفير الصحة: من خلال تصميم برامج صحية طبية بيئي، تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل.

5- وظيفة علاقات الموارد البشرية Human Resource Relations

تهدف هذه الوظيفة إلى تحقيق التكامل بين مصالح الفرد والمؤسسة، والعمل على إيجاد جو نفسي مناسب للعمل، ويتطلب ذلك من إدارة الموارد البشرية العمل المستمر لمعرفة اتجاهات العاملين ورغباتهم.⁽¹⁾

تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين هما:⁽²⁾

- دمج الموارد البشرية: هو نشاط يتم من خلاله تصميم برامج تشتمل على سبل من أجل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات، وتوفير الرعاية الاجتماعية، والمعاملة الإنسانية الطيبة لهم، وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فريق العمل، أو بينهم وبين إدارة المنظمة، وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء لديها اتجاه المنظمة التي تعمل فيها.
- علاقات العمل: سمي هذا النشاط في السابق "بالعلاقات الصناعية"، التي تمثل علاقة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات، حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المنظمة بالتفاوض معها فيما يخص شؤون العمل والتوظيف، وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك.

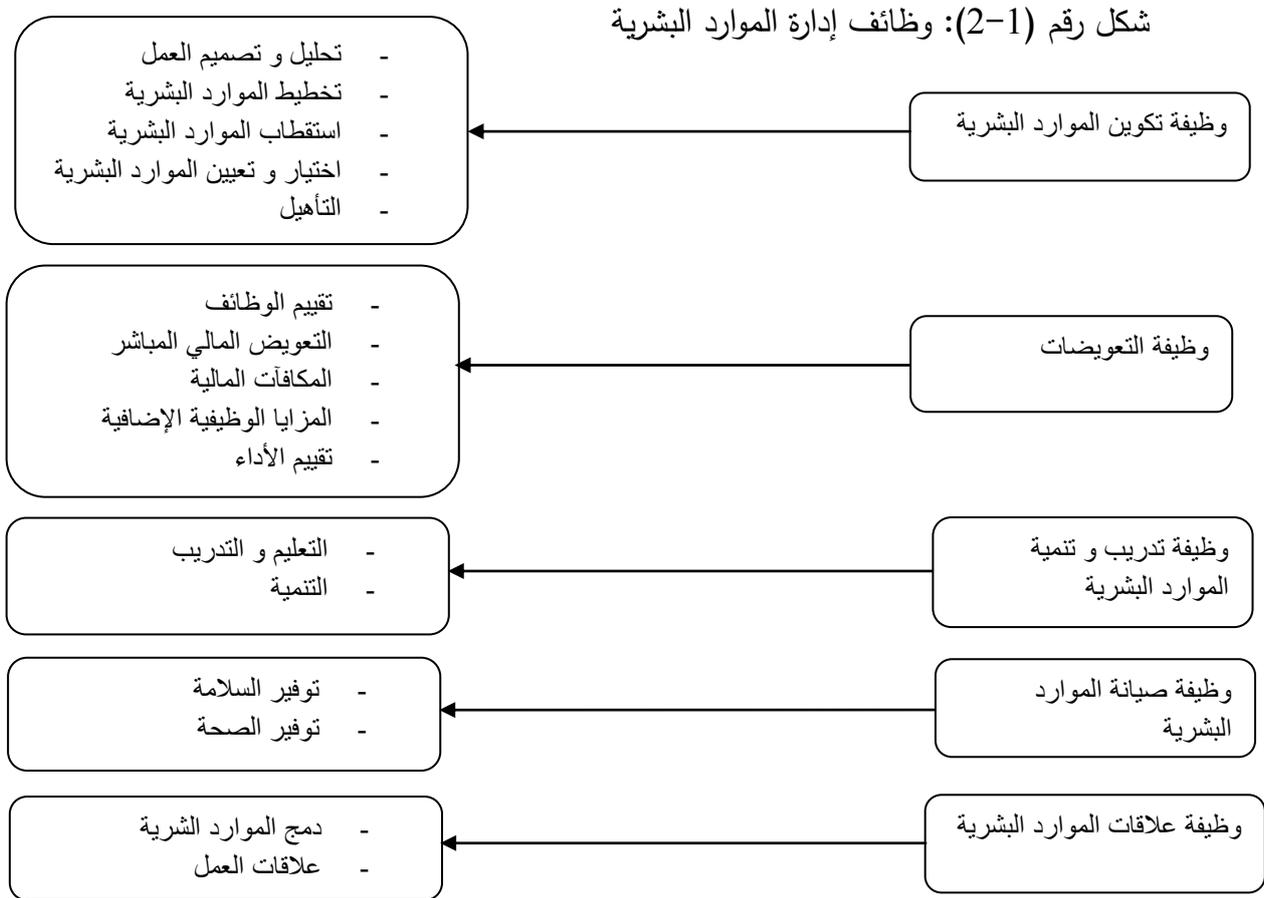
ويمكن تلخيص مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية في الشكل التالي:

⁽¹⁾ رانيا جاسر علي أبو عوض، واقع تطبيق هندرة ادارة الموارد البشرية و علاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان

الموظفين بقطاع غزة، دراسة مقدمة للحصول على درجة ماجستير، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، جامعة

الأقصى، فلسطين، غزة، 2015 ص 22

⁽²⁾ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 19



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات أعلاه

المبحث الثاني: مفاهيم و مبادئ أساسية حول التدريب

تعد وظيفة التدريب في المنظمات الاقتصادية الحديثة من اهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر على مواجهة مختلف التحديات والصعوبات التي تحول دون تحقيق أهدافها ، إضافة إلى أن للتدريب أهمية كبيرة، لان ما ينفق فيه يعتبر استثمارا في الموارد البشرية وخاصة في ظل التغيرات باختلاف أنواعها، والتي تؤثر على أهداف المؤسسة، وبغية توضيح مفهوم التدريب سنتناول في هذا المبحث بعض التعاريف الخاصة به والمصطلحات المتعلقة به وكذا مكوناته في المطلب الأول، وسنتناول أهميته، أهدافه وأنواعه كمطلب ثاني، وفي المطلب الثالث نحدد أهم مبادئه وأساليبه، وأخيرا سنتطرق إلى عنصر تحت عنوان موقع التدريب ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم التدريب وبعض المفاهيم المتعلقة به

في هذا المطلب سنتناول بعض التعاريف المتعلقة بالتدريب إضافة إلى الإشارة لبعض المصطلحات التي لها علاقة بالتدريب مثل التعليم، التنمية ، التكوين والتطوير، بعدها نتطرق لمكونات التدريب.

أولاً: مفهوم التدريب training concept

لقد تعددت التعاريف المقدمة للتدريب على اختلاف الباحثين و المفكرين في هذا المجال و من ضمن هذه التعاريف نذكر:

التعريف الأول: يعرف التدريب بأنه الجهد المنظم و المخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات و معارف معينة، و تحسين و تطوير و تنمية مهاراتهم و قدراتهم و تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم بشكل ايجابي، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية و المستقبلية بفاعلية، و بالتالي رفع مستوى الإنتاج و تحقيق أهداف كل من الموظف و المنظمة.⁽¹⁾

⁽¹⁾ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 138

التعريف الثاني: التدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيير في الفرد و الجماعة، و تشمل المعلومات و المهارات و الخبرات و السلوك و الاتجاهات، بما يؤهلهم إلى القيام بأعمالهم بكفاءة عالية، و إحساس متزايد بالأمن و الاستقرار. (1)

التعريف الثالث: يعرف التدريب بأنه مجموعة من العمليات و التقنيات المخططة التي من خلالها يتمكن الأفراد من تحسين معارفهم و التغيير في سلوكهم و الاستغلال الأمثل لطاقتهم، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى، و أهدافهم الشخصية بالدرجة الثانية، كما يهدف إلى جعل الأفراد يتأقلمون مع المحيط الذي يعيشون فيه. (2)

التعريف الرابع: التدريب هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج، أو بمعنى آخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً، فالتدريب هو تطبيق المعرفة التي تمكن الأفراد من الإلمام و الوعي بالقواعد و الإجراءات الموجهة و المرشدة لسلوكهم. (3)

التعريف الخامس: يعرف فليبو (B.Flippo) التدريب في كتابه "مبادئ إدارة الأفراد" بأنه العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء و تنفيذ عمل معين. (4)

من خلال ما تقدم من تعاريف يمكننا استخلاص أن التدريب عبارة عن مجموعة من الأنشطة و العمليات التي تمكن العاملين من الحصول على معارف ومهارات بهدف تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، وتساعدهم على تعلم مجموعة من الطرق والأساليب التي تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم وتمكنهم من التصدي لمشكلات العمل ، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية و المستقبلية بمستوى عالي من الكفاءة.

(1) معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، الطبعة الأولى، 2010، ص

227

(2) Sekiou et d'autre, **gestion des ressources humaines**, 2eme édition de Beock université,

Canada, 2001, p 336

(3) محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص 283

(4) Edwin B. Flippo, **principles of personnel managment 4 th**, New York, McGraw –hill

Company Inc, 1976, p 3

ثانيا: مفاهيم لها صلة بالتدريب:

1- التدريب و التعليم:

❖ **تعريف التعليم:** يعرف بأنه عملية تنمية ثقافية للفرد لا تحتاج لوجود هدف وظيفي محدد، و من خلالها تتم تنمية القدرات الفكرية التطبيقية بشكل عام.⁽¹⁾

❖ **الفرق بين التدريب و التعليم:** يبرز الفرق بين التدريب و التعليم في كون الأول هو تطبيق المعرفة، و هو يمكن الأفراد بالإلمام و الوعي بالقواعد و الإجراءات الموجهة و المرشدة لسلوكهم، أما التعليم فهو على العكس، يعمل على إرساء عمليات و أساليب للتفكير المنطقي السليم، و ليس مجرد تعلم مجموعة من الحركات أو الخطوات المتتابعة⁽²⁾، و يمكن توضيح الفرق بينهما في الجدول التالي:

جدول رقم(1-1): الفرق بين التدريب و التعليم

معايير التمييز	التعليم	التدريب
من حيث الهدف	التعليم يهدف إلى تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة وتمكنه من الانتقال من مجال تخصصه إلى مجالات أخرى في مجال تخصصه بصورة عامة.	التدريب يهدف إلى زيادة المعلومات أو تطوير المهارات أو تمكين الفرد من إتقان عملية أو عمليات معينة.
من حيث الارتباط	التعليم يرتبط بأهداف الفرد أكثر من ارتباطه بأهداف المنظمة	التدريب في الغالب يرتبط بأهداف وحاجات المنظمة للوصول إلى تحقيق أعمال معينة.
من حيث أساليب التقييم	يقتصر التعليم على إجراء الاختبارات لقياس مدى التحصيل العلمي	تتنوع طرق وتقييم العملية التدريبية بين التقارير وحل المشكلات والأبحاث العلمية وهذا التقييم مستمر طول حياة البرنامج التدريبي

المصدر: معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 228

(1) أحمد الباشات، أسس التدريب، القاهرة، دار النهضة الحديثة، 1978، ص 11

(2) محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 183

2- التدريب والتنمية:

- تعريف التنمية: اختلف المفكرون في إعطاء تعريف موحد لمفهوم التنمية فتعددت التعاريف كل حسب موضوع دراسته ، ويشير مفهوم التنمية فيما يتعلق بالموارد البشرية بأنها : إعداد وتطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلفة وأوسع داخل المستويات الإدارية.(1)
- الفرق بين التدريب والتنمية: يفرق ميجنسون (Megnson) بين التدريب والتنمية فيقول : إن التنمية عملية تحسن وإنماء لقدرات الناس ووجهات نظرهم وصفاتهم الشخصية ، بينما تركز عملية التدريب على اكتساب مهارات وأساليب فنية وإدارية محددة.(2)

الجدول رقم(1-2): الفرق بين التدريب والتنمية

معايير التمييز	التدريب	التنمية
من حيث المفهوم العام	نقل مهارات يغلب عليها أن تكون مهارات يدوية حركية إلى المتدربين لتحسين مستوى الأداء	تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعدادا لقبول متطلبات مهام جديدة وكلت لهم
من حيث مجال التدريب	العمليات الفنية والتقنية	المفاهيم النظرية والفكرية
من حيث الأهداف	أهداف مباشرة تتعلق بالعمل أو الوظيفة	المعرفة العامة والتفكير المنهجي
من حيث الاهتمامات	تعلم سلوكيات أو أفعال محددة شرح التقنيات واليات العمل	تطوير القدرة على إصدار الأحكام توسيع المؤهلات اللازمة لأداء مهام جديدة
البعد الزمني	قصير المدى	طويل المدى

المصدر: يعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2009، 2010، ص62.

(1) إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص236.

(2) عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2008، ص37.

3- التدريب والتكوين:

• تعريف التكوين: يعرف بأنه تلك الجهود الهادفة الى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل ، أو تنمية وتطوير ما لديه من معارف وخبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله.(1)

كما يمكن اعتبار التكوين بأنه تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله، تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل.(2)

• الفرق بين التدريب والتكوين:

لا يختلف مدلول الكلمتين في شيء، ما عدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وأفكار ومعلومات، والتدريب يسري مفهومه على التعلم أيضا، لكن في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطه بالجانب العملي، ومن ناحية الواقعية فإن التدريب هو الأكثر استخداما في القطاع الإنتاجي بصورة عامة.(3)

4- التدريب والتأهيل:(4)

• تعريف التأهيل: يتمثل مصطلح التأهيل في تلك الخدمات المهنية التي تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أي أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية و النفسية.

• الفرق بين التدريب و التأهيل:يختلف التأهيل عن التدريب في كون الأول يتم كون جوهره على عمليات التأقلم و التكيف مع الآخرين في العمل بينما الثاني يتمركز حول الأداء.

(1) زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1989، ص255

(2) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص453.

(3) أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص88.

(4) صلاح حوטר، برامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب،

الرياض، 1991، ص182.

5-التدريب و التطوير⁽¹⁾:

- تعريف التطوير: التطوير هو عبارة عن المجهودات التي تقوم بها المنظمة نحو تزويد العاملين بالقدرات التي تحتاج إليها المنظمة مستقبلا.
- الفرق بين التدريب والتطوير: يمكن توضيح الفرق بين التدريب والتطوير في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-3): الفرق بين التدريب والتطوير

التطوير	التدريب	معايير التمييز
يركز على الوظيفة الحالية والمستقبلية	التدريب يؤثر على الوظيفة الحالية للموظف	التأثير
التطوير يهتم بجماعات العمل أو المنظمة ككل	للتدريب نطاق ينصب على الموظفين كأفراد	النطاق
الإعداد من اجل متطلبات العمل المستقبلي	هدف التدريب علاج ضعف المهارات الحالية والتحسين السريع والواضح لأداء العاملين	الهدف
في الأجل الطويل	في الوقت الحاضر	الوقت

المصدر: سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، مصر، 2009، ص، ص 109-

.110

⁽¹⁾ سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، مصر، 2009، ص ص 10-110.

المطلب الثاني: أهمية التدريب و أهدافه

يرتبط نجاح المؤسسات في وقتنا الحاضر بشكل كبير على تدريب الموارد البشرية، وهذا راجع لأهميته البالغة ودوره الفعال في المؤسسة، وفي هذا المطلب سنتناول أهمية التدريب، أهدافه.

أولا: أهمية التدريب:

للتدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية الاجتماعية التكنولوجية و التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف و إستراتيجية المؤسسة و يعتبر التدريب من الأنشطة و الوظائف الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية كما أنه أصبح ضرورة ملحة في كل المؤسسات .

1-أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة: يعتبر التدريب استثمار للموارد البشرية وقد أصبح يشكل الدعامة الأساسية لأية مجهودات تقوم بها المؤسسة نحو التطوير و تكمن أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسات فيما يلي⁽¹⁾ :

1-1:الزيادة في الإنتاج: وهي زيادة في كميته و تحسين في نوعه فتدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه زيادة درجة إتقانهم للعمل و من ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.

1-2- الاقتصاد في النفقات: إن التدريب هو اقتصاد في النفقات ، إذ تؤدي البرامج التدريبية مردود أكثر من كلفتها، وإن تدريب العاملين على استخدام الآلات طبقا لأصولها وفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات، من سلامة للآلة واقتصاد وقلّة في المخاطر.

1-3- قلة في دوران العمل : إن تدريب العاملين وتلقينهم مختلف المعارف التي تتفق ومدراكمهم وزيادة قدراتهم في مزولة أعمالهم يعني نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في مزولة أعمالهم وخدمة المنظمة .

1-4- توفير قوة احتياطية في المنظمة: يشكل التدريب مصدرا مهما للطلبات الملحة لليد العاملة، إذ عن طريقة يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.

1-5- استمرارية التنظيم واستقراره: استقرار التنظيم وثباته معناه قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين، ولاشك أن هذا يتحقق من خلال وجود مجموعة من الأفراد المدربين

(1) السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، ابتكر للطباعة والنشر والتوزيع، مصر ،2001، ص ص 52-53.

والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي تغيرات في حجم العمل، ويتطلب هذا توفر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة للنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم، فالأفراد المدربون الذين لديهم الحافز والدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم.⁽¹⁾

1-6- التدريب يقلل الحاجة إلى الإشراف: فالعامل المتدرب الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من مرؤوسيه، وبذلك يوفر وقتهم ويجعلهم يتفرغون للقيام بنشاطات أخرى، وهذا عكس حال العامل الغير متدرب، فهو يظل في حاجة إلى توجيه، دائم ورقابة مستمرة من قبل رؤسائه، وبذلك يعمل على إضاعة أوقاتهم في أمور كان يمكن استغلالها في نشاطات أخرى.⁽²⁾

2- أهمية التدريب بالنسبة للعاملين : يعتبر التدريب وسيلة لإنتاج المهارات⁽³⁾، وعليه فإن له أهمية بالغة على الأفراد المتدربين يمكن تلخيصها فيما يلي:

- التدريب ذو أهمية كبيرة بالنسبة للفرد القديم أو الحديث في المؤسسة، فالموظف الجديد يمكن أن يتزود بمهارات ومعارف تمكنه من أداء واجبات عمله بالكفاءة المطلوبة كما ينعكس التدريب بنتائج ايجابية على الفرد العامل القديم حتى يتمكن من خلاله من مواكبة التطورات والتعرف على المهارات الجديدة.⁽⁴⁾

- يساهم التدريب في رفع معنويات العاملين، إذ كثيرا ما يشعر الفرد بأن المنظمة جادت في تقديم العون له و رغبة في تطوير إمكانياته مما يجعله أكثر إخلاصا في عمله، وبالتالي ينعكس ذلك إيجابا على علاقته بالمنظمة ويقبل العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل، وبالتالي فإن التدريب مصدر لرفع معنويات الأفراد في العمل.⁽⁵⁾

⁽¹⁾ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية، مصر، 2002، ص347.

⁽²⁾ محمد فالح صالح، ادارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، الطبعة الاولى، ، ص102.

⁽³⁾ Robert le duff, encyclopédie du gestion et de management, paris, édition dolloz, 1999, p 423.

⁽⁴⁾ خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر، عمان، الطبعة 1، 1999، ص20.

⁽⁵⁾ عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الاولى، 2012، ص 85.

- يساعد العاملين في تحسين قراراتهم كما يساهم في حل مشاكلهم في العمل.
 - يساهم التدريب في فتح المجال للعاملين نحو الترقية والتقدم الوظيفي.
 - يساعد على تخفيض حوادث العمل، حيث أن التدريب الجيد على الأسلوب الملائم للعمل وعلى كيفية أداءه ، يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار حوادث العمل .
 - يهدف التدريب إلى تأقلم العمال مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة والمتعلقة بالمهام والوظائف المنوطة بهم.(1)
 - تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد، وإكسابه المهارات والمعلومات والمعارف الفكرية والعملية التي تنقصهم وهذا بغية تحسين أداءهم وتطوير كفاءتهم.
- 3- أهمية التدريب بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية: يمكن للتدريب أن يخدم العلاقات الإنسانية ويتضح ذلك من خلال ما يلي:(2)
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
 - تحسين العلاقة وتوثيقها بين الإدارة و الأفراد العاملين لديها
 - يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة.
 - إن نجاح المنظمات وحتى المجتمع ككل مرتبط بالضرورة بتدريب الأفراد، فالتدريب يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي(3).

ثانيا: أهداف التدريب:

يهدف التدريب بالدرجة الأولى إلى زيادة إفاذات وقدرات الموارد البشرية وإكسابها المهارات المتنوعة إضافة إلى رفع مستوى الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين، إضافة إلى أهداف أخرى يسعى التدريب لبلوغها ونذكر منها ما يلي:(1)

(1) الداوي الشيخ ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية ، مجلة الباحث، عدد06، جامعة الجزائر، 2008.

(2) يعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفاعلية التنظيمية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3، 2010/2009، ص61.

(3) Sckioulakhdar, gestion du personnel, quebec, les editions d'organisation, 3^{ème} édition, 1990, p 293.

- ضمان التطابق بين قدرات العمال ومعارفهم.
- تكيف الأفراد مع المهام المحددة وتغيرات الوظيفة و استفادتهم من الترقية في المؤسسة.
- دعم فعالية كل الأفراد الجدد باستعمال أحسن التجهيزات وبتقليص عدد الحوادث والمغادرين (هجرة المناصب).
- المساهمة في برنامج التطوير وفي سياسة توفير الموارد البشرية للمؤسسة .
- إحداث أحسن سلوك في العمل ودعم المواقف الايجابية ، التي تسمح بتخفيض التكاليف والخسائر وكذا تحسين نوعية المنتج وكميته.
- يهدف إلى تدعيم الإحساس بالثقة لكل عامل وفريق العمل بصفة عامة وتقوية حب انتماء العامل للمؤسسة.
- يهدف إلى التكيف مع متطلبات منصب العمل والمحيط.

المطلب الثالث: أنواع التدريب و أساليبه

تختلف أنواع التدريب باختلاف المنظور الذي ينظر من خلاله إلى التدريب، أو باختلاف المعيار الذي يتخذ أساسا لتصنيف تلك الأنواع، حيث تختار المؤسسة الأنسب منها حسب احتياجاتها وكذا حسب طبيعة نشاطها الحالي والنشاط المرتقب لها والتغيرات المتوقعة في التكنولوجيا وغير ذلك وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب المعايير التالية:

1- التدريب حسب مرحلة التوظيف:

يعد التدريب عملية ضرورية لجميع العاملين في المنظمة باختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم بهدف رفع مستوى قدراتهم ومهاراتهم، كما أنه لا يقتصر على تدريب العاملين الجدد ، بل تبدو الحاجة

(1) مخلوفي عبد السلام، روشام بن ريان، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري، التدريب الموجه بالأداء" الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة ، الجزائر، يومي 9-10 مارس 2004، ص ص 187-188.

ماسة لتدريب العاملين الحاليين كذلك خاصة في ظل التطورات السريعة التي تحصل في أساليب العمل والأدوات التكنولوجية.⁽¹⁾ وعليه ينقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى:

- توجيه الموظف الجديد (التأهيلي)
- التدريب أثناء العمل.
- التدريب لتجديد المعارف.
- التدريب بغرض الترقية.
- التدريب للتهيئة للتقاعد.

1-1- توجيه الموظف الجديد orientation : يعتبر هذا النوع من التدريب كمقدمة أولى للعمل المهني، وهو ضروري للفرد قبل بدء حياته العملية، ويطلق على هذا النوع من التدريب أيضا التدريب الإعدادي أو التعريفي ، حيث يهدف الى تزويد العاملين الجدد بالمعلومات الأساسية من أهداف وسياسات تطبق في المنظمة، ومختلف المفاهيم التي يتضمنها مجال تخصصه، إضافة إلى تزويد هؤلاء المتدربين بالمهارات المتصلة بالمجالات الوظيفية التي سوف يمارسها كما يتم تنمية اتجاهات ايجابية لديه نحو المنظمة عموما ونحو مجال عمله خصوصا.⁽²⁾

1-2- التدريب أثناء العمل on the job training : يرتبط بتحسين مستوى الأداء، يقدم في مكان العمل عن طريق الرؤساء أو قدامى العمال، ذوي الخبرة الأكبر، وتستخدم الإدارة مثل هذا التدريب كلما دعت الضرورة له.⁽³⁾ ويعود الاعتماد على هذا النوع إلى أن بعض الأعمال يمكن تعلمها في فترة قصيرة نسبيا خلال أسبوع أو اثنين على الأكثر، بالإضافة إلى أن هذه الطريقة منخفضة التكلفة، وان الكثير من الآلات تتميز بالتعقيد الأمر الذي يتطلب تلقي تدريباً مباشراً على الآلات.⁽⁴⁾

⁽¹⁾ فايز الزغبى، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان ، 1991، ص241.

⁽²⁾ معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص234.

⁽³⁾ راشد محمد عبد الجليل، إدارة الموارد البشرية للنشر المؤلف ، مصر ، 2007، ص 140.

⁽⁴⁾ أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية الى التطبيق، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1998، ص 114.

3-1- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة skillrenewaltraining : يستخدم عند ما نتقدم معارف ومهارات الأفراد على الأخص فيما تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة ما يلزم تقديم التدريب المناسب لذلك.⁽¹⁾

وعلى سبيل المثال حينما تدخل نظام المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في الأعمال ما يستدعي تزويد شاغلي هذه الأعمال بمعارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.⁽²⁾

4-1- التدريب بغرض الترقية والنقل: promotion transfer training: فيما يتعلق بالنقل والترقية في المنظمة فهذا يعني اختلافا في المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المعارف والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرتقي أو ينقل إليها، وبالتالي يكون لدينا فجوة معارف ومهارات وسلوك معين يجب سدها عن طريق التدريب، وكمثال نجد الترقية قد تكون بنقل الفرد من وظيفة فنية (تقنية) إلى وظيفة إدارية⁽³⁾. وهذا الفرق في محتويات الوظائف وطريقة أداءها يستوجب برنامجا تدريبيا يهيئه للالتحاق بالعمل الذي تم إعداده له .

5-1- التدريب للتهيئة للتقاعد: retirement training: نجد هذا النوع من التدريب في المنظمات الراقية والتي تحرص على الاهتمام بمواردها البشرية اهتماما إنسانيا، ويقصد به تهيئة العاملين من كبار السن إلى التقاعد فبدل أن يتم الاستغناء عن الفرد ، يتم تدريبه على البحث على طريقة جديدة للعمل والبحث عن اهتمامات أخرى.⁽⁴⁾

2- التدريب حسب نوع الوظائف: تختلف الوظائف في كيفية أداءها والوسائل المستخدمة لانجازها، فمنها ما يعتمد على الخبرة والمعرفة، ومنها ما يشترط مهارات بمستوى معين ، وعلى العموم تتطلب كل فئة وظيفة برامج تدريبية معينة تتماشى واحتياجاتها وأهميتها وينقسم التدريب حسب نوع الوظائف إلى:

- التدريب المهني.

- التدريب التخصصي.

- التدريب الإداري.

⁽¹⁾ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الاسكندرية، الطبعة الاولى ، 2001، ص 325.

⁽²⁾ أمين ساعاتي ، مرجع سبق ذكره، ص 116.

⁽³⁾ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية ، 2007، ص 460.

⁽⁴⁾ أمين ساعاتي، مرجع سبق ذكره، ص 117.

2-1- التدريب المهني trainingtechnical: ويتمثل التدريب الذي يستهدف اكتساب الأفراد مهارة ومعرفة في مهنة معينة يتخصص الفرد المتدرب أداءها، وهذا النوع من التدريب يشمل الأفراد الذين تم تعيينهم حديثاً في مهن معينة ، أو ربما يشمل القدامى من العاملين ممن يتطلب أدائهم اكتساب بعض المهارات والمعارف الجديدة.(1)

وعليه يمكننا القول أن هذا النوع خاص بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية (الحرفية) من أمثلتها أعمال الكهرباء، الميكانيك ، الصيانة...الخ.

2-2- التدريب التخصصي trainingprofessional: يطلق على هذا النوع بالتخصصي نظراً لكون الفرد العامل بتخصص في نشاط أو مهنة معينة نتيجة لاكتسابه خبرات ومهارات متخصصة.(2) ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة عمل متخصص مثل وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين...الخ، ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.(3)

2-3- التدريب الإداري: management training : يشمل هذا النوع من التدريب فئة الإداريين في المستويات الإشرافي و العليا أو الوسطى أي العاملين بالوظائف الإدارية، فهو يتضمن مجالات واسعة تتركز حول الجوانب السلوكية ، والقيادية والتخطيطية والرقابية والتنظيمية وغيرها.(4)

3- التدريب حسب مكان إجراءه: يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب المكان الذي يتم فيه تدريب العاملين إلى نوعين إما أن يكون داخل المؤسسة أو خارجها.

3-1- التدريب داخل المؤسسة: يعتبر هذا النوع من التدريب أكثر انتشاراً بسبب انخفاض تكاليفه مقارنة مع التدريب الخارجي وكذلك أقصر مدة للتدريب فهذا النوع من التدريب يقوم عن طريق مدربين ينتمون إليها أو من خارجها بحيث تتعاقد المؤسسة معهم لإجراء برامج تدريبية والإشراف على

(1) خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2007 ، ص141.

(2) Romelearpierre, gestion des ressources humaines, armand colin, paris, 1993, p 174.

(3) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص223.

(4) نائل عبد الحفيظ عوالمه ، تطوير المنظمات، مركز احمد ياسين الفني، الطبعة 2، عمان، الاردن، 1995، ص 251.

تنفيذها ويتم في قاعات متخصصة للتدريب ، أو قاعات دراسة داخل المؤسسة او في موقع

العمل.⁽¹⁾ هذا الأخير الذي يأخذ صور وأشكال مختلفة منها:⁽²⁾

3-1-1- التدريب عن طريق الرئيس المباشر: سواء كان مشرف أو رئيس العمال، وبموجب هذا النوع فإنه يتم تدريب الفرد في نفس مكان العمل وفي ظروفه الواقعية وتحت إشراف رؤسائه المباشرين.

3-1-2- التدريب عن طريق العامل القديم : يتولى عملية التدريب أحد العاملين القدامى ممن لهم خبرة طويلة في العمل ولديهم معلومات فنية كبيرة إلى جانب توفر القدرة لديهم لتقديم المعرفة للمتدربين من خلال الإيضاح والشرح والتطبيق، وهكذا إنتاج الفرصة للمتدرب عن طريق تقليد المدرب واكتساب الخبرة منه.

3-2- التدريب خارج المؤسسة: في بعض الأحيان تفضل المؤسسة القيام بتدريب العمال خارج محيطها وذلك بسبب توفر الأدوات التدريبية بشكل أفضل في الخارج، أو بسبب عجزها في انجاز برامج تدريبية أفضل.

وقد يتم هذا النوع من التدريب أما عن طريق برامج حكومية فقد تقوم الدولة بدعم برامج التدريب من خلال مراكز التكوين المهني والتمهين حيث تركز برامجها عادة على رفع المهارات والمعارف في مجالات معينة.⁽³⁾ كما قد يكون في مؤسسات خاصة بالتدريب حيث تلجأ المنظمة إلى إرسال عمالها إلى أماكن مخصصة للتدريب عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة والوسائل التقنية اللازمة والتي لا تتوفر في أماكن العمل، ولكن يعاب على هذا النوع من التدريب انه باهض التكاليف ويحتاج إلى درجة عالية من المهارة والكفاءة كما يحتاج إلى تجهيزات خاصة، وهذا النوع من التدريب يعفي المتدربين من الدوام الرسمي للعمل.⁽⁴⁾

4- التدريب حسب المدة الزمنية: يأخذ بعين الاعتبار هذا النوع من التدريب المدة الزمنية المطلوبة للتدريب كأساس لتحديد نوع التدريب حيث يمكن تقسيمه إلى:⁽⁵⁾

⁽¹⁾ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة ، طبعة 1999 ، ص146

⁽²⁾ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 195-196.

⁽³⁾ أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره، ص329.

⁽⁴⁾ يوسف محمد القبزان، اسس التدريب الاداري، دار عالم الكتب، الرياض، الطبعة 2، 1992، ص31.

⁽⁵⁾ محمد فالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص 108-109.

1-4 التدريب قصير الأجل: يستغرق هذا النوع من التدريب من أسبوع إلى ستة أسابيع، وفي هذه الحالة يتم عقد دورات تدريبية بصورة مكثفة، ومن عيوب هذا النوع عدم توفر الوقت الكافي للمتدرب للإلمام بكافة المعلومات التدريبية واستيعابها بالكامل وفيه يقوم المدربون بشرح مجمل المادة التدريبية دون الدخول في تفصيلاتها أو توضيحها بالكامل لضيق الوقت.

2-4 التدريب طويل الأجل: وفي هذا النوع قد تصل فترة التدريب إلى سنة كاملة أو أكثر ، ومن مزايا هذا النوع حصول المتدرب على معلومات وافية ودقيقة، ومن عيوبه اضطرار الإدارة إلى تعيين أشخاص يقومون بأداء عمل المتدرب طيلة فترة التدريب، مما يؤدي إلى رفع التكاليف.

5- التدريب حسب عدد المتدربين: ويمكن تقسيمه إلى نوعين فهما التدريب الفردي والتدريب الجماعي.

1-5 التدريب الفردي: وذلك لتطوير مهارات وقدرات المتدرب والتي بموجبها يمكن ترقيته إلى وظيفة جديدة، وذلك لتكييف الفرد مع المناخ العام للمؤسسة ومن مزايا هذا التدريب أنه يمكن للمؤسسة من التعامل المباشر مع الاحتياجات التدريبية باعتبار أن الاحتياجات بطبيعتها فردية، إلا أن هذا النوع مكلف من ناحية الوقت لتدريب كل فرد على حدا.⁽¹⁾

2-5 التدريب الجماعي: حيث يتم تدريب مجموعة من المتدربين في آن واحد كالمجموعات التي تتدرب في مراكز تدريبية متخصصة، أو في حالة تدريب مجموعة من الفنيين على كيفية استخدام بعض الآلات والأجهزة الجديدة، ويعتبر هذا النوع من الأنواع الشائعة والمعروفة لقلّة تكاليفه واقتصاده للوقت ومن مميزاته أيضا ترسيخ فلسفة المشاركة والعمل الجماعي وروح الفريق.⁽²⁾

ثانيا : أساليب التدريب:

يفتضي التدريب توفير مختلف الطرق والأساليب التي يعتمد عليها عند تنفيذه وتختلف هذه الأساليب باختلاف الظروف والمواقف المختلفة، كاختلاف المستوى الوظيفي للأفراد، وكذا اختلاف الغرض من التدريب، إضافة إلى اختلاف تكاليف التدريب، ويمكن تصنيف هذه الأساليب إلى ثلاثة أنواع هي أساليب التدريب النظرية ، العملية وأساليب التدريب الذاتي.

⁽¹⁾نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن، 2006، ص101.

⁽²⁾عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره، ص56.

1- أساليب التدريب النظرية: وتتمثل فيما يلي:⁽¹⁾

أ- المحاضرات: lectures وتعمد المحاضرة على قيام المدرب بإلقاء المادة التدريبية بشكل رسمي ومباشر للمتمدرسين، وتستخدم هذه الطريقة إذا كانت هناك معلومات يراد توصيلها للحاضرين، وتستخدم هذه الطريقة إذا كانت هناك معلومات يراد توصيلها للحاضرين بشكل مباشر وبشكل يستوجب أسلوباً معيناً في عرض هذه المعلومات، أو إذا كانت من النوع الذي يحتاج إلى شرح وتوضيح من شخص أكثر دراية وفهماً للمعلومات، ويتوقف نجاح هذه الطريقة على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع.

ب- المؤتمرات conférences: المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهمية لكافة الأعضاء، وتعتبر هذه الوسيلة شائعة لتدريب رجال الإدارة العليا بصفة خاصة حيث تفيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء.

ت- الندوات أو حلقات الدراسة: séminaires بموجب هذه الطريقة يشترك مجموعة من الدارسين في بحث موضوع معين، ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع بتقديم تقرير عنه، وفي الندوة تتاح الفرصة للاستفادة من آراء الغير حيث أن تقرير كل مشترك يعرض في الندوة للمناقشة وتبادل الرأي من جانب كافة الأعضاء.

ث- العصف الذهني: وهي إحدى عمليات المناقشة الجماعية التي يشجع فيها أفراد المجموعة بإشراف المدرب على تقديم أكبر عدد من الأفكار خلال فترة قصيرة من الزمن، وتسجل هذه الأفكار ليتم في النهاية تحليلها بعد جمعها ومناقشتها.

ويستخدم هذا الأسلوب لتطوير مهارات التفكير الإبداعي وكذا الحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار الجديدة أو الحلول المبتكرة.⁽²⁾

2- أساليب التدريب العملية: ويمكن تلخيصها فيما يلي:⁽³⁾

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص ص 226-227.

(2) بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة لنيل درجة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007، ص 32.

(3) ابن عنتر عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص

أ- الرحلات الميدانية fieldtrips : تعد الزيارات الميدانية مفيدة، ليس لأنها تزود المدربين بالمعلومات الأولية، وتمكنهم من رؤية كيف أن عددا من المهارات والعمليات تتسجم فحسب، وإنما لأنه يمكن استخدامها لتزويد المتدربين بالخبرات الثقافية المناسبة.

ب- الورشات التدريبية أو ما يعرف بورش العمل workshop: وهي نموذج من المناقشات الهادفة للمجموعات الصغيرة والتي يتم على أساسها العمل بشكل تعاوني وجاء لانجاز مشروع معين وفق جدول عمل منظم، يقوم به المشاركون فيما بينهم مع الموجهين بأسلوب ديمقراطي.

ت- المشروعات التطبيقية application projects تعطي للمتدرب فرصة أكبر لعرض الأفكار المبتكرة ، حيث يقوم المتدرب بتحديد العمل أو المشروع المطلوب القيام به، بطريقة تمكنه من الوصول إلى أكبر منفعة وتحقيق هدف المتدرب.⁽¹⁾

ث- تمثيل الأدوار roleplaying: ويتضمن هذا الأسلوب خلق مواقف عملية من خلال قيام المتدرب بتمثيل شخصية معينة في موقف تمثيلي محدد، بعدها يتم مناقشة التمثيلية لتوضيح الثغرات⁽²⁾، ويتوقف نجاح هذا الأسلوب على الأمور التالية:⁽³⁾

- أن تكون الحالة التمثيلية مرتبطة بالموضوع.
- أن تكون مكتوبة بلغة واضحة ومفهومة للمتدربين.

ج- دراسة حالة cas study يعتمد هذا الأسلوب من التدريب على دراسة حالات من واقع العمل، حيث يقوم المدرب بطرح مشكلة أو حالة معينة، ويقوم المتدربون بدراسة أبعادها وأسبابها والبحث عن الحلول لهذه المشكلة، وتتم مناقشة هذه الحالة بين كل من المدرب والمتدرب للوصول إلى حلول ناجحة وفعالة للمشكلة المقترحة.⁽⁴⁾

3- أساليب التدريب الذاتي: ومن هذه الأساليب نذكر:⁽⁵⁾

أ- الدراسة الذاتية المستقلة: أو ما يسمى بالتدريب الفردي المستقل studysindipendentويمكن تعريفه على أنه عملية المتابعة الموجهة ذاتيا، نحو الكفاءة الأكاديمية، بحيث يتمكن المتدرب من

⁽¹⁾توفيق عبد الرحمن، الاصول والمبادئ العلمية للتدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2001، ص252.

⁽²⁾علي عبد المجيد، التدريب بطريقة الحالات العملية، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1970، ص2

⁽³⁾محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، الطبعة 1، 2007، ص191.

⁽⁴⁾صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية ، مدخل الاهداف ، مؤسسة شباب الاسكندرية ، مصر، 1999،

ص943.

⁽⁵⁾بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص ص 104-105.

ممارسة هذه الكفاءة في أي وقت بناء على توجيه من المدرب ، وهي تهتم بتشجيع المتدرب على التعلم واكتساب المعارف.

ب-المحاكاة simulation : وهي عبارة عن تصوير مختار للواقع المعاش، يحتوي على عناصر للواقع الذي يعتقد واضعها أنها تناسب وضعه.

ت-تدريب الحساسية sensitivité training يقوم هذا الأسلوب على مناقشة السلوك، حيث يتم تنظيم كفاءات دورية بين المتدربين في أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة يتم من خلالها مناقشة وتقييم سلوك وآراء بعضهم البعض، ويستخدم هذا الأسلوب في مجال التدريب على العلاقات الأساسية.⁽¹⁾

المطلب الرابع: موقع التدريب ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية

يحتل التدريب مكانة هامة ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة وتبرز هذه الأهمية من خلال علاقته مع هذه الوظائف إذ أنه لا يمكن لنشاط التدريب أن يقوم بدوره على أكمل وجه إلا إذا كان مرتبطا ارتباطا وثيقا بوظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

1- التدريب وتخطيط الموارد البشرية: يعتمد تقرير احتياجات المنظمة من التدريب بشكل مبدئي على نتائج تخطيط الموارد البشرية، والتي تحدد في ظل أهداف المنظمة ، هذه الأخيرة التي تسعى من وراء تخطيط الموارد البشرية إلى حصر وتحديد احتياجات المنظمة من اليد العاملة من حيث العدد، والمهارة ، والتخصص، وهنا تظهر العلاقة بين التدريب وتخطيط الموارد البشرية ، حيث أن الموارد البشرية التي يراد استقطابها، وتعيينها في المنظمة لا شك أنها تحتاج الى تدريب لشغل الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب ومنه يتضح أن أهداف خطط التدريب المستقبلية للعمالة الجديدة يتم على ضوء نتائج تخطيط اليد العاملة، وبالتالي نجد أن العلاقة مباشرة بين نشاط التدريب وتخطيط الموارد البشرية.⁽²⁾ وبالتالي فإن تخطيط الموارد البشرية يحدد المعالم الكبرى لنشاط التدريب.

2- التدريب والتعويضات والدفع: تجدر الإشارة هنا إلى التفرقة بين التعويضات والدفع ، فالتعويضات تشير إلى كل المكافآت التي يحصل عليها الفرد في مقابل عمله، أما الدفع فيكون من الراتب الأساسي والعلاوات ، فهو يشير إلى الأجر النقدي الفعلي المدفوع للفرد مقابل عمله ومن المهم أن

⁽¹⁾ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص197.

⁽²⁾ عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1991، ص225.

تكون المكافأة مربوطة بمستوى الأداء والسلوك في العمل ، لأن هذا حافز ليهتموا بتحسين أدائهم وتطويره وخلق القناعة لديهم بأهمية وفائدة التدريب بالنسبة لهم، حيث يصبح العامل يقبل طلب التدريب من مسؤول الموارد البشرية حتى يستطيع مواكبة العصر، وتطوير معارفه، وكذا رغبة منه في الترقية من مستوى إلى مستوى أعلى، وبالتالي زيادة في الأجر والعلاوات...⁽¹⁾

3- التدريب وتقييم الأداء: إن تقييم الأداء يسمح بمعرفة مدى انجاز العاملين للأعمال المناطة إليهم وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل. وإن نتائج تقييم أداء العاملين تسمح بإعطاء فكرة عن مستوى أداء الأفراد ومنه يمكننا معرفة فيما إذا كان الفرد بحاجة إلى تدريب لعلاج جوانب الضعف في أداءه لتطويره مستقبلا أم لا.⁽²⁾

وعليه يمكننا القول أن عملية تقييم الأداء تساهم بكثير في ملاحظة اذا كان الفرد على دراية تامة بمتطلبات العمل وبضرورياته، ويؤديه على أكمل وجه ومن هنا تظهر احتياجات الفرد من التدريب بغية تحسين الأداء.

المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية

باعتبار إدارة الموارد البشرية نظاما في حد ذاتها، فهي تتألف من أنظمة متعددة وبشكل التدريب واحد منها، وبغية تحقيق مختلف أهداف التدريب التي يسعى للوصول إليها لا بد من إتباع مجموعة من المراحل الأساسية، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مختلف مراحل عملية التدريب.

تعتبر عملية التدريب الوسيلة التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى الارتقاء بمستوى العمال وتحسين مستوى أدائهم، كما تهدف إلى تحقيق نتائج عملية فيما يتعلق برفع الإنتاجية وتعظيم الأرباح. ولبلوغ هذه الأهداف وأخرى لا بد من إتباع مجموعة من المراحل و الخطوات الأساسية للعملية التدريبية وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

⁽¹⁾ محمد عبد العليم صابر، ادارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2010، ص198.

⁽²⁾ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص226.

المطلب الأول: خطوات العملية التدريبية

1- مفهوم العملية التدريبية

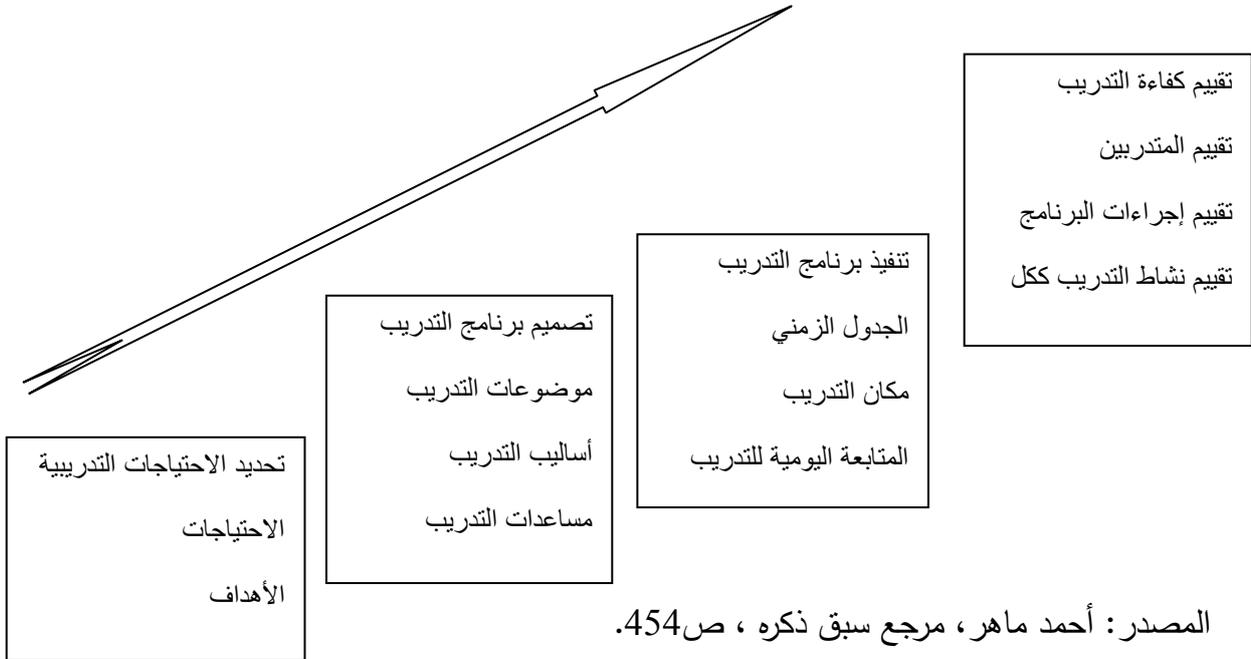
هي مجموع الأنشطة أو العمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتدربين لتحقيق أهداف معينة في برنامج تدريبي معين.⁽¹⁾

كما تعرف بأنها عملية تعليمية يتم تنفيذها وفقا لخطة عمل وبرنامج محدد لمجموعة محددة من الأفراد بهدف تطوير أدائهم وزيادة معارفهم، وتغيير اتجاهاتهم وفق مستويات إدارية متناسبة وذلك للعمل على زيادة الإنتاجية و الربحية مما يساهم في تحقيق الفعالية الكلية للمنظمة.⁽²⁾

2- خطوات العملية التدريبية

يعتمد نجاح عملية التدريب في المنظمة على مدى التخطيط الجيد لها قبل وأثناء وبعد انتهائها، وإذا نظرنا إلى عملية تصميم التدريب كعملية متعددة الأوجه نجد أنها متماسكة وكل مرحلة مكملة للأخرى، ويمكن توضيح هذه الخطوات في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-4): خطوات التدريب



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 454.

⁽¹⁾ عبد الباري إبراهيم درة، زهيد نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 314.

⁽²⁾ حسين عبد الفتاح دياب، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، مطبعة النيل، القاهرة، مصر، 1996، ص 29.

من خلال هذا الشكل يتضح لنا أن عملية التدريب تمر بأربعة مراحل، حيث سيتم التفصيل في المرحلة الأولى في المطلبين المواليين، أما باقي المراحل فيتم التطرق إليها بالتفصيل في الفصل الثاني.

المطلب الثاني: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

تمثل مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية الركيزة الأساسية التي تقوم عليها إستراتيجية المنظمة لتدريب مواردها البشرية و " تركز هذه الخطوة على حصر عدد ونوعية العاملين الذين ستشملهم عملية التدريب، وكذلك تحديد المجالات المراد تدريبهم عليها لممارسة أعمالهم بكفاءة".⁽¹⁾ ويرتكز النشاط التدريبي بصفة أساسية على مدى الدقة والموضوعية في تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات المختلفة للأفراد، وترجمة هذه الاحتياجات إلى سياسات وبرامج تدريبية تحقق الأهداف الأساسية لهذا النشاط.⁽²⁾

1- مفهوم الاحتياجات التدريبية:

تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها : " جملة من التغيرات والتطورات التي من الواجب إحداثها في معلومات واتجاهات ومهارات العمال بموجب مواجهة أي موقف يمكن أن يحدث في العمل ويتطلب تحديد هذه الاحتياجات التعرف على الأفراد المطلوب تدريبهم ومعرفة مستوى ونوع التدريب المناسب لكل فرد.⁽³⁾

ويقصد بالاحتياجات التدريبية أيضا: " حجم الفجوة ما بين الأداء الفعلي من قبل فرد معين (كما ونوعا)، وما يجب أن يكون عليه الأداء المطلوب وفقا للمعايير والمقاييس والأهداف والخطط المعتمدة".⁽⁴⁾ بمعنى أنها تعبر عن " الفارق في الكفاءات الذي تم تحديده وتحليله مقارنة بمتطلبات الوظيفة".⁽⁵⁾

⁽¹⁾ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2003، عمان، ص232.

⁽²⁾ السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، ابتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص23.

⁽³⁾ عادل رمضان الزيايدي، ادارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002، ص189.

⁽⁴⁾ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص297.

⁽⁵⁾ Jean-Marie Peretti, dictionnaire des ressources humaines, paris, Ed, Vuibert, 2001, p29.

وهناك من يرى أن الاحتياجات التدريبية هي " تعبير عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة أي حالة من الحالات الآتية":⁽¹⁾

- الحالة التي يتضح فيها إدارة الموارد البشرية إن الأداء الفعلي لبعض الأفراد لا يرقى إلى المستوى المرغوب فيه لأسباب تعود إلى نقص في مهاراتهم أو معلوماتهم.
- الحالة التي تقرر فيها الإدارة تغيير أو تعديل محتوى العمل.
- الحالة التي تقرر فيها الإدارة تغيير الظروف و الإمكانيات التي يتم فيها أداء العمل أو يتم العمل بواسطتها.
- الحالة التي تقرر فيها الإدارة إحداث وظائف جديدة أو البدء في أنشطة جديدة.
- الحالة التي تقرر فيها الإدارة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد حاليين إلى وظائف مختلفة عن وظائفهم الحالية.

من خلال ما سبق يمكننا القول إن الاحتياجات التدريبية تعبر عن الفرق بين ما هو مستهدف من معارف أو مهارات أو اتجاهات، وما هو موجود فعلا.

2- مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية أول مراحل العملية التدريبية، لذا ينعكس أثرها على بقية مراحل النشاط التدريبي وبدورها عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ويمكن أن تتم وفق مرحلتين.⁽²⁾

أ- التحديد المبدئي للاحتياجات التدريبية: وهذا يلتمس المدير أو الرئيس المباشر للفرد نقصا أو حاجة أو مشكلة تستلزم البحث والتحليل كما قد تكون المبادرة من الفرد العامل فينقل لرئيسه المباشر حاجته التدريبية.

ب- التحديد المفصل للاحتياجات التدريبية: وهنا يكون التحديد من طرف مختص أو مسؤول التدريب في الشركة أو مستشار خارجي في حالة إذا لم تتوفر الخبرة أو الوسائل اللازمة داخل الشركة، فيقوم بدراسة الموقف وتجميع البيانات اللازمة وتحليلها والوصول إلى تحديد دقيق للاحتياج التدريبي

⁽¹⁾ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص236.

⁽²⁾ عبد الفتاح دياب حسين، مرجع سبق ذكره، ص224.

الموجود، ومنه فإن تحديد الاحتياجات التدريبية يكون نتيجة جهود مشتركة وتعاون عدد من الأفراد كما يلي:

- الموظف الذي يؤدي العمل: ويعتبر مصدرا أساسيا للتحديد، كونه يعرف تفاصيل عمله ويواجه مشاكله اليومية ، وهو أدرى شخص بحاجة للتدريب.
- المدير أو الرئيس المباشر: كونه يشرف على مجموعة من العمال، ويعرف طبيعة العمل وما يلزم لمروؤسيه من معلومات، ومهارات لأداء العمل المطلوب منهم.
- اختصاصي التدريب بالمنظمة: تتمثل مسؤوليته في المنظمة تحديد الاحتياجات التدريبية، وهو على اتصال دائم بالعاملين فيحصل على بيانات منهم من خلالها يستنتج الحاجات الحالية وكذا المستقبلية.
- مستشار خارجي: أو خبير متخصص ينتمي إلى هيئة تدريبية أو استشارية مستقلة متخصصة في التدريب.

المطلب الثالث: مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية وأنواعها

يشغل موضوع تحديد الاحتياجات التدريبية بال القائمين على التدريب نظرا لأهمية هذه المرحلة باعتبارها نقطة الانطلاق، والقاعدة التي ستبني عليها النتائج المتوصل إليها وعليه سوف نذكر في هذا المطلب مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية، ومختلف أنواعها.

أولاً: مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتكون عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من ثلاثة مستويات أساسية تتمثل في تحليل التنظيم، وتحليل المهام وأخيرا تحليل الأفراد ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:⁽¹⁾

1- تحليل التنظيم: ويشمل تحليل كافة الوحدات في المستويات التنظيمية لتحديد الحاجة إلى التدريب، خاصة في ظل التغيرات والتطورات التي تؤثر تأثيرا مباشرا على نمو وتطور المنظمة.

2- تحليل المهام: يهدف هذا التحلي إلى تحديد الاحتياجات التدريبية خاصة بالنسبة للموارد البشرية الجديدة، حيث أن تحليل الوظائف يساعد على التحديد الدقيق للفجوة بين المهارات الحالية والمهارات

⁽¹⁾ كامل بربر، ادارة الموارد البشرية (اتجاهات وممارسات) ، دار المنهل اللبناني، بيروت ، الطبعة الاولى، 2008، ص

المطلوبة لتفعيل الأداء. وقد يستخدم تحليل الأداء performance analysis بالنسبة للموارد البشرية الحالية في تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال معرفة القصور في الأداء.

3- تحليل الأفراد : ويهدف إلى تحديد الأفراد الذين تبدا الحاجة إلى تدريبهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم مسألة ضرورية بهدف رفع مستويات أدائهم لتلائم مع الأداء المطلوب لمهامهم.

ثانيا: أنواع الاحتياجات التدريبية:

توجد عدة تصنيفات للاحتياجات التدريبية نذكر منها ما يلي⁽¹⁾:

- 1- احتياجات تدريبية طويلة الأجل و أخرى قصيرة الأجل: حيث تمثل الاحتياجات طويلة الأجل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب ومستوى الأداء المرغوب فيه في المستقبل أما الاحتياجات التدريبية قصيرة الأجل فتمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب ومستوى الأداء الحالي.
- 2- احتياجات تدريبية حالية و أخرى مستقبلية: الاحتياجات التدريبية الحالية هي التي يحتاج العاملين التدريب عليها في الوقت الحاضر، أما المستقبلية فهي التي سيحتاج العاملين التدريب عليها في المستقبل نظرا للتغيرات المخطط إجرائها في المستقبل في خطوط الإنتاج أو الخدمات أو في وسائل و أدوات العمل والتكنولوجيا المستخدمة.... الخ.

المطلب الرابع: طرق تحديد الحاجة التدريبية

تحتل البيانات والمعلومات أهمية خاصة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من منظور انه يترتب عن هذه العملية اختيار النوع المطلوب من التدريب والملائم للفئة المستهدفة التي تحتاجه وفيما يلي أهم الطرق للحصول على المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية.⁽²⁾

- 1- المقابلة: وهي مواجهة شخصية بين خبير التدريب والمتدربين المحتملين، بهدف التعرف على احتياجاتهم التدريبية من خلال (منحهم الفرصة لإبداء الآراء والاقتراحات.

⁽¹⁾نجم العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 75

⁽²⁾ احمد نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000،

- 2- الاستبيان: يتمثل في استمارة تتضمن عددا من الأسئلة مطلوب الإجابة عليها ويضعها خبير التدريب، ليتم بعد ذلك مراجعة وتحليل ما جاء فيها من إجابات .
- 3- الاختبارات: قد تكون شفوية أو تحريرية يلجأ إليها خبراء التدريب، بهدف التوصل إلى الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتستخدم كوسيلة لتحديد و تشخيص أوجه القصور في الأداء.
- 4- تحليل المشكلات: تهدف إلى معرفة السبب الحقيقي للمشكلة لعلاجها بالتدريب ويجب دراسة المشكلة مع الأفراد المعنيين بها لمعرفة آرائهم في أسبابها، وكيفية علاجها، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يزيد من مستوى التفاهم بين الرؤساء و المرؤوسين ويساعد في التعرف على حاجات العاملين وآرائهم.
- 5- تقييم الأداء: يعطي تقييم الأداء مؤشرا واضحا عن الواجبات التي لم تتجز، وأسباب عدم انجازها، كما يتبين نتيجة التقييم مدى حاجة العاملين للتدريب، كما يقدم معلومات دقيقة عن الواجبات والمسؤوليات المرتبطة بالوظائف ، وأنواع التدريب التي يحتاج إليها شاغلوها.
- 6- مراجعة الوثائق والسجلات والتقارير: وتستخدم عادة للحصول على معلومات لإيجاد نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب، ويتم في هذا الأسلوب إجراء دراسة تحليلية وتقييمية لتقارير ووثائق وسجلات المنظمة، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يوفر دليلا موضوعيا على نتائج المشاكل في موقع عمل معين.⁽¹⁾

(1) حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة، 1997، ص51.

خلاصة:

من خلال ما تم التطرق إليه في الفصل الأول يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما لإدارة العنصر البشري ، وتعتبر ركنا أساسيا ومن أهم الإدارات في المؤسسة حيث تسعى لتحقيق أهدافها من خلال الاهتمام بالموارد البشري .

ومن بين طرق الاهتمام تلك التدريب ، هذا الأخير الذي أصبح ضرورة حتمية لأي منظمة تحرص وتسعى للبقاء والاستمرارية والتقدم ، كما يعد أهم الأنشطة والأدوات التي تستخدمها الإدارة لتطوير مواردها البشرية من خلال تزويدهم بالمهارات والمعارف الضرورية لأداء العمل وتحقيق الأهداف المسطرة ، ولا يحقق التدريب هذا الدور إلا إذا تم التخطيط جيدا واتباع مراحل محددة و أساليب معينة بغية الوصول لما تم التسطير له مسبقا.

الفصل الثاني:

علاقة فعالية التدريب و تقييم الأداء

تمهيد

تتبع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية والوقوف على أوجه العجز والقصور في الأداء لدى الموارد البشرية، ترجمة هذه الاحتياجات إلى أهداف تسعى المنظمة جاهدة إلى تحقيقها ، وهذا من خلال برامج تدريبية يتم تصميمها بشكل علمي، مع الحرص على توفير كل الإمكانيات اللازمة.

تشكل مرحلة تصميم البرامج التدريبية محور رئيسي ضمن مراحل العملية التدريبية إذ أنه يركز على ضرورة توفير كل المستلزمات والإمكانيات التدريبية باختلافها سواء كانت مالية، مادية، أو بشرية...الخ إلى جانب ضرورة اختيار أنجع الأساليب التدريبية، والتي لا بد أن تخدم أهداف التدريب، إضافة لهذا يتطلب الأمر وضع خطة لمتابعة السير الجيد للعملية بغية التأكد من أن البرنامج التدريبي يتم تنفيذه وفقا لما تم التخطيط له، وبما أن التدريب يعد استثمار للعنصر البشري ، نجد أن المنظمات تخصص مبالغ مالية معتبرة وإمكانيات عديدة في سبيل تنمية وتطوير عمالها وتحسين أدائهم، لهذا فهي تحتاج إلى الوقوف على مدى مساهمة التدريب في تحقيق مختلف الأهداف المسطرة.

ويكون ذلك من خلال عملية التقييم التي تعد آخر مرحلة من مراحل العملية التدريبية.

للتدريب دور كبير سواء كان ذلك بالنسبة للفرد أو بالنسبة للمؤسسة ومن ذلك سعيه لتحسين أداء الموارد البشرية وتطوير كفاءتهم وحرصا من إدارة الموارد البشرية على تحقيق هذه الهدف إلا وهو تحسين أداء العاملين تهتم بتقييم هذا الأداء و هذا حتى تتمكن من معرفة وتحديد البرامج الواجب تصميمها مستقبلا وفقا لنتائج تقييم الأداء.

وهذا الفصل يتضمن ثلاث مباحث أساسية، المبحث الأول يتضمن مجموعة من المفاهيم المتعلقة بتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها ، أما المبحث الثاني فيتناول مرحلة تقييم البرامج التدريبية ومختلف مقاييس فعالية التدريب ، أما المبحث الثالث والأخير فتم تخصيصه لتقديم مفاهيم عامة عن الأداء و أيضا مفاهيم عن عملية تقييم أداء العاملين ومختلف الطرق المتبعة في ذلك، كما يتضمن هذا المبحث علاقة تقييم الأداء بالتدريب.

المبحث الأول: تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها

تعتبر عملية تصميم البرامج التدريبية الخطوة الثانية من خطوات العملية التدريبية حيث أن التصميم الجيد يضمن لنا تحقيق الأهداف التدريبية إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي يتم استخدامه بواسطة المدربين ، حتى يتم تنفيذه و محاولة تجسيده ومتابعته بغية تحقيق الأهداف المنتظرة منه، وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم البرنامج التدريبي وأسس نجاحه

للبرنامج التدريبي دور كبير وهذا نظرا لكونه يسمح بتسهيل تنفيذ العملية التدريبية، ولضمان نجاح البرنامج التدريبي وجب الاعتماد على مجموعة من الأسس وهذا من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

أولاً: مفهوم البرنامج التدريبي:

يعرف جاك سواير (jaque soyer) البرنامج التدريبي بأنه:¹ عبارة عن ترجمة عملية للسياسة التدريبية للمؤسسة إذ يمكن أن يكون سنوي أو سداسي... الخ: حيث يسهل البرنامج التدريبي للمؤسسة تحقيق أهدافها العامة والفرعية". وتتمثل البرنامج التدريبي في وثيقة تعاقدية تربط مختلف الفاعلين بالمؤسسة (الإدارة المسيرين، مسؤول التدريب، المتدربين) ، وهو يختلف في شكله من منظمة لأخرى.

وعليه يمكننا القول إن البرنامج التدريبي يتمثل في مجموعة النشاطات المنظمة والمخطط لها والمراد منها تحقيق الأهداف المسطرة.

ثانياً: أسس نجاح البرنامج التدريبي

يعتمد نجاح العملية التدريبية بشكل كبير على مدى نجاح البرنامج التدريبي، ولضمان نجاح هذا الأخير وجب مراعاة مجموعة من الأسس نذكر منها ما يلي :

- 1- المتابعة اليومية للبرنامج: يتطلب الأمر من إدارة الموارد البشرية ومختص التدريب القيام بمتابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة وعلى مدار أيام البرنامج ، وهذا من أجل التأكد من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع ، حيث تضمن المتابعة اليومية للبرنامج حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج مثل تعويض مدرب بصورة سريعة في حالة غياب المدرب، معالجة المشاكل بين المدربين والمتدربين... الخ².

¹ Jaque soyer, fonction formation, édition d'organisation, 2^{ème} édition, 2001, paris, p162.

² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص354.

- 2- المدرب الكفو: يتوقف نجاح برنامج التدريب بالدرجة الأولى على توفر المهارات العالية للمدرب ولتوفير هذه الكفاءات يتطلب حسن اختيار المدربين وإعدادهم للقيام بمختلف المهام التي سيكلفون بها.¹
- 3- خلق الرغبة لدى الأفراد : بمعنى أن تتوفر لدى الأشخاص الذين يشتركون في برنامج التدريب الرغبة في التغيير والتطور من خلال شعور الأفراد بالحاجة الى التدريب، ويتم ذلك عن طريق²:
- أ- تصميم البرنامج التدريبي حسب الحاجة الفعلية للأفراد.
- ب- أن يصمم البرنامج كل مشاكل العاملين.
- ت- وضع نظام مناسب للمكافآت والحوافز.
- 4- أن يكون برنامج التدريب مرنا: بمعنى أن الطرق المتبعة في العمل تلقي قبولا من الأفراد حيث يشعرون بالأمن، ولذلك فان محاولة تغييرها فجأة أو خلال أجل قصير تلقي مقاومة منهم، لذلك يجب أن تتاح لهم فرصة تجربة الطرق أو الوسائل الجديدة ، حتى يمكن ادخال أي تغيير أو تعديل وهم عن قناعة بجديته وفائدته.³سكما يجب أن يكون هدف البرنامج هو معالجة المشاكل التي يواجهها المتدربون، و أن يكون مناسباً لاحتياجاتهم.

المطلب الثاني: أهداف و محتوى البرنامج التدريبي

أولاً : أهداف البرنامج التدريبي:

ويقصد بها الغابات التي يؤمل تحقيقها عن طريق البرنامج التدريبي واعتبارها بمثابة نتائج يتم تحديدها وإعدادها مقدما ، ومن خلال هذه الأهداف يتضح ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء العاملين واتجاهاتهم وسلوكهم وعلى أثرها يتم وضع المادة التدريبية.⁴ ويمكن أن نميز بين نوعين من الأهداف.⁵

- 1- الأهداف العامة: وتركز على الغايات الرئيسية التي يسعى البرنامج لتحقيقها ، والتي تساعد متخذو القرارات بالمنظمة على التأكد من فعالية البرنامج ومردوده بالنسبة لأداء الفرد.
- 2- الأهداف التفصيلية: وتتعلق بالمهام، والظروف التي يتم فيها العمل، ومعايير الأداء المطلوب تحقيقها.

إن صياغة الأهداف عملية أساسية وصعبة في نفس الوقت، أساسية لان البرنامج التدريبي يتحدد في ضوئها ، وصعبة لأنها تحتاج لكثير من الخبرة، ولهذا يتعين مراعاة عدة خصائص في صياغة هذه الأهداف نذكر منها ما يلي:⁶

¹ عثمان محمد، اسماعيل حميد، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص202.

² علي محمد ربابعة، ادارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2003 ، ص62

³ كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص168.

⁴ لؤي لطيف، دور التدريب في تقويم كفاءة اداء العاملين ضمن القطاع الفندقى ، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد الحادي والسبعون، 2008، ص 163.

⁵ معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص254.

⁶ أحمد سيد مصطفى ، مرجع سبق ذكره، ص 299.

- أ- أن يكون الهدف في صيغة كمية بقدر الإمكان، ليتمكن قياس مدى تحقيقه. مثلا : تدريب 28 من رؤساء الأقسام الفنية على مهارات الإشراف.
- ب- أن يكون للهدف إطارا زمنيا محددًا فيسهل قياس مدى تحققه خلال فترة معينة ، فمثلا : الهدف السابق يمكن إكمال صياغته كما يلي: تدريب 28 من رؤساء الأقسام الفنية على مهارات الإشراف خلال النصف الأول من العام القادم.
- ت- وضوح الهدف المنفذين من طاقم جهاز التدريب: وللمعنيين له أيضا من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام الذين يتأثر مرشحهم بالهدف التدريبي.
- ث- ديمقراطية الهدف: بمعنى أن يتشارك مدير التدريب والعاملون معه، والرؤساء في صياغة الهدف.
- ج- أن يكون الهدف عمليا معقولا وليس خياليا، فكلما تناسب الهدف مع الموارد المتاحة ماليا وبشريا وماديا كان أكثر عملية وواقعية والعكس صحيح.
- ح- أن يكون الهدف دقيقا أي يمس مباشرة المجال المراد تطويره أو التغيير فيه.

ثانيا: محتوى البرنامج التدريبي

يتوقف نجاح البرنامج التدريبي بالتحديد الدقيق لمحتواه والموضوعات التي تتم مناقشتها وتغطيتها أثناء البرنامج، لذلك يشترط أن تكون مادة التدريب ترجمة صادقة لاحتياجات الفرد والمؤسسة، وأن يتناسب محتواها مع القدرات والمؤهلات العلمية والفنية للمتدربين، وكذلك التركيز على المواضيع التي تسمح بتحقيق أهداف البرنامج التدريبي.¹

ويقصد بالمادة التدريبية مجموعة المعلومات أو المفاهيم أو الأسئلة أو النماذج التي تشرح وتوضح موضوعا معينا حيث يجب إخراج هذه المادة بشكل يتناسب مع المستوى العلمي والعملي للمتدربين ، كما يجب الاستعانة بالرسوم والأشكال الإيضاحية، كلما أمكن ذلك²، وتعتبر المادة التدريبية واحدة من مكونات المحتوى التدريبي ، و الذي يتكون من أشكال عدة أجزاء من مراجع نظرية ومشاهدات، وتمارين وزيارات ، وملاحظات أدائية وغير ذلك.³

المطلب الثالث: مستلزمات البرنامج التدريبي

تمر عملية تصميم البرنامج التدريبي بمجموعة من الخطوات إلى جانب عملية تحديد الأهداف ومحتو البرنامج التدريبي اللذان تم التطرق إليهما في المطلب السابق، وتتمثل هذه الخطوات في تحديد مختلف المستلزمات الضرورية في عملية تصميم البرنامج التدريبي ، سواء كانت إمكانيات بشرية، مادية

¹Jean –marie deketeké, guide de formation , de boeckwesmael, bruxelles 1988, p38.

²محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص186.

³زاهر عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص180

و مالية، إضافة إلى اختيار الأساليب المراد الاعتماد عليها، وكذلك تحديد مكان وفترة التدريب وهذا ما سنقوم بتوضيحه في هذا المطلب.

1- الإمكانات البشرية: ويتعلق الأمر باختيار كل من المدربين والمتدربين والذي يعتبر أمراً أساسياً

في تصميم أي برنامج تدريبي باعتبارهما محور العملية التدريبية.

1-1 اختيار المدربين: تعتبر هذه الخطوة من العناصر الهامة الواجب أخذها بعين الاعتبار

عند القيام بتصميم البرنامج التدريبي إذ أن توفير المدرب الكفاء يمثل عاملاً من العوامل الرئيسية التي تعطي مؤشراً مسبقاً على زيادة احتمالات نجاح البرامج التدريبية التي يتم إعدادها وتوجيهها للقوى العاملة على اختلاف مستوياتها وتخصصاتها.¹ وعليه يعتبر المدرب الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة التدريب من معلومات ومهارات للمتدربين هذا من جهة ومن جهة أخرى. تدريبهم على أصول ممارسة المهنة ضمن برنامج محدد وبأسلوب معين .

1-2 تحديد المتدربين: ويقصد بها عملية تحديد العدد المناسب والخصائص المناسبة

الواجب توفرها لدى المتدربين لحضور الدورة التدريبية، ويراعي مصمم الدورة التدريبية أن يكون هناك تجانس بين المتدربين من حيث المؤهلات والخبرات،² بمعنى يشترط في المتدربين أن يكونوا ذوي خلفيات (مهنية وعلمية) متقاربة حتى يتم تحقيق الأهداف التدريبية ، كما يجب أن يكون المتدرب مقتنع بالعملية التدريبية ومحتاج لها، وعليه يمكننا القول أن عملية اختيار المتدربين تعتمد على تخطيط منظم، لكي لا تحول دون نجاح البرنامج التدريبي.

2- الإمكانات المالية: يجب على مصمم البرنامج التدريبي أن يأخذ بعين الاعتبار عند تصميمه

للبرنامج الجانب المالي باعتباره عنصر أساسي، ويتعلق الأمر بتحديد ميزانية التدريب التي تفيد المشرفين في التعرف على التكاليف التقديرية للبرنامج ، كما تساعد على اتخاذ قرار البدء في التدريب من عدمه، وقد يؤثر على محتوى البرنامج بإجراء تعديلات تسمح له أن يكون اقتصادياً بالإضافة إلى تحديد قيمة اشتراك المتدرب في حالة قيام جهاز خارجي بالتدريب.

3- تحديد أساليب التدريب: توجد العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها في العملية التدريبية،

وتتم عملية اختيار هذه الأساليب في ضوء مجموعة من العوامل مثل الأهداف ، وفترة التدريب ، وطبيعة المادة التدريبية، وكذلك خبرات المتدربين وعددهم ولقد تم التطرق لهذه الأساليب في المطلب الثالث من خلال الفصل الأول بالتفصيل وهي : أساليب التدريب النظرية أساليب التدريب العملية، وأساليب التدريب الذاتي .

¹نبيل الحسيني النجار، إدارة الأفراد، المطبعة الكمالية، القاهرة ، 1987، ص ص 217، 218.

²منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 237.

4- **معدات التدريب:** إن توفر الوسائل التدريبية باختلاف أنواعها ضروري لإنتاج أي نشاط تدريبي، إذ أنه لا يكفي تصميم لبرنامج تدريبي جيد أو الاعتماد على مدرّبين، ذوي كفاءة لإجراء العملية التدريبية، من أجل الوصول إلى بلوغ الأهداف المحددة، ففعالية أي برنامج تدريبي تتركز كذلك على مدى توفره على وسائل التدريب الفعالة، ولهذه الوسائل دور مهم حيث أنها تساهم في نقل المادة العلمية وتوصيل المفاهيم للمتدربين.

5- **تحديد مكان التدريب¹:** يجب على مصمم البرنامج التدريبي تحديد المكان الذي سيعقد فيه التدريب سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها، ولتحديد مكان التدريب يمكن تقسيمه إلى نوعين رئيسيين هما التدريب الجماعي الذي يتم فيه تدريب مجموعة من الأفراد، والتدريب الفردي الذي يدرّب فيه كل فرد على حدا.

6- **تحديد فترة التدريب:** يمكن القول بأنه ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي، إذ تختلف المدة من برنامج لآخر طبقاً للاعتبارات متعددة منها:²

أ- المنهاج التدريبي وطبيعة ونوعية المشاكل التي يعالجها، والمهارات التي يراد اكتسابها للمتدربين.
ب- الأساليب التدريبية المستخدمة، فهناك بعض الأساليب التي يتطلب استخدامها وقتاً أطول من أساليب أخرى.

ت- الإمكانيات المتاحة كسرعة حاجة المنظمة للمتدربين.

المطلب الرابع: تنفيذ و متابعة البرنامج التدريبي

بعد مرحلة تصميم البرامج التدريبية يجب على المسؤولين عن التدريب الإشراف على تجسيده ومتابعته باستمرار، وهذا بغية تحقيق الأهداف المنتظرة منه، ويحتاج الأمر من إدارة الموارد البشرية، ومديري التدريب أو أخصائيي التدريب القيام بمتابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة، وعلى مدار أيام البرنامج، وتعني المتابعة التأكد من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع، والتحقق من أن كل الأمور تسير في مجرياتها وتتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومي ما يلي:³

- التأكد من سلامة ونظافة قاعات التدريب
- التأكد من إعداد المادة العلمية والتمرينات وتقديمها في الوقت المناسب للتدريب
- توفير المساعدات التدريبية
- الحفاظ على الجدول الزمني للبرنامج والالتزام به

¹ مصطفى نجيب شوايش، مرجع سبق ذكره، ص 246.

² محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 188.

³ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 490.

- اخذ حضور وغياب المتدربين
- توفير سبل الراحة للمشاركين في البرنامج

وبصفة عامة فان المهام الرئيسية لعملية المتابعة هي تجميع المعلومات والبيانات الإحصائية الدقيقة عن جميع ما يؤثر بها في جميع مراحلها ويلي ذلك كيفية استخدام تلك المعلومات من اجل تحسين النشاط التدريبي، وعليه فان عملية المتابعة تعتبر قاعدة لعملية تقييم ما تنجزه الخطة التدريبية.¹

المبحث الثاني: تقييم فعالية البرنامج التدريبي

إن عملية برامج التدريب لا تتحقق فقط بحسن التخطيط والتصميم لها، ودقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التدريبي ، وإنما تتطلب أيضا القيام بعملية تقييم لبرامج التدريب كونها نشاط رئيسي وجد هام لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب، وهي كذلك نشاط مستمر ينبغي أن يحضرا بعناية خاصة ضمانا لتحقيق الفعالية المستهدفة من التدريب.

المطلب الأول: مفهوم وأهداف تقييم البرنامج التدريبي

تعتبر عملية التقييم آخر مرحلة من مراحل العملية التدريبية، وحيث أن لها دور هام في التأكد من فعالية البرنامج التدريبي ومدى تلبيةه للاحتياجات التدريبية التي صمم من اجلها، وقبل التطرق لتفاصيل عملية التقييم سنتناول مفهوم التقييم، وأهدافه.

أولاً: مفهوم التقييم:التقييم يركز على وجه الخصوص على تقدير الأداء أو الإمكانيات المتوفرة في المنظمة أو الكفاءات الموجودة². وفيما يلي بعض التعاريف لمفهوم عملية تقييم البرنامج التدريبي:

- **التعريف الأول:** تعرف عملية التقييم على أنها الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من اجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه فيهم، وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي.³

¹ محمد الصيرفي، التدريب الإداري (تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية) دار المناهج للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، 2009، ص216.

²JEAN –MARIE PERETTE , DICTIONNAIRE DES RESSOURCES HUMAINES , OP CIT, P17

³ مؤيد سعيد سالم، حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، عمان 2002، ص141.

- **التعريف الثاني:**¹ يعرف ستانلي (STANLEY) عملية التقييم بأنها : وسيلة لمعرفة ماذا فعل المدربون وماهي السبل التي تجعل البرامج أكثر فعالية، ثم ما هي التعديلات التي يجب أن تتم على محتوى البرامج وعلى المنهجية وعلى أساليب التعلم المستخدمة.
- **التعريف الثالث:** تقييم البرنامج التدريبي هو تسجيل نتائج التدريب بانتظام سواء عن طريق متابعة سلوكيات وتصرفات المتدربين بعد عودتهم من التدريب وممارستهم الفورية لوظائفهم وكذلك عن طريق اكتشاف مدى التطابق بين سلوكيات وتصرفات المتدربين مع أهداف المؤسسة المرسومة لهم.²

من التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن تقييم التدريب يتم على مستوى كل مراحل العملية التدريبية، بمعنى أن التقييم يبدأ قبل تنفيذ البرنامج ثم عند التطبيق والتنفيذ للبرنامج و أيضا بعد تنفيذه، وبشكل عام يمكن القول بان عملية تقييم التدريب تهدف إلى معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لتطلعات المنظمة ورفع كفاءة موظفيها.

ثانيا: أهداف عملية تقييم البرامج التدريبية:

إن الغاية من عملية التقييم هي زيادة وتطوير فعالية البرنامج التدريبية إضافة إلى تزويد المسؤولين بمعلومات دقيقة عن عملية التدريب التي تسعى لتطوير كفاءة وأداء العاملين، وعليه يمكن القول أن عملية تقييم البرامج التدريبية تهدف إلى ما يلي:³

- 1- معرفة الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج سواء في مرحلة التخطيط أو التنفيذ والوقوف على أسبابها للعمل على تجنبها مستقبلا.
- 2- تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب
- 3- إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب
- 4- الوقوف على نقاط لندعيمها ونقاط الضعف لتفاديها.⁴
- 5- تحديد مدى تحقيق الأهداف التدريبية، وتحديد الوسائل التي يتعين اتخاذها لتحقيق الأهداف المرغوب فيها.

¹ نادر احمد ابو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 278-279.

² إبراهيم حسن بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 264.

³ شاويش مصطفى نجيب، مرجع سبق ذكره، ص 251.

⁴ عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 136.

المطلب الثاني: معايير تقييم البرنامج التدريبي وأساليبه

تعتمد عملية تقييم مدى فعالية البرنامج التدريبي على مجموعة من المعايير، والتي تختلف باختلاف الهدف منه من جهة، وكذا من منظمة إلأخرى، وعموماً يمكن أن نميز أربعة معايير يمكن للإدارة استخدامها في تقييم مدى فعالية البرنامج التدريبي ، كما أن هناك أساليب معينة يعتمد عليها في عملية التقييم، وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

أولاً: معايير تقييم فعالية البرنامج التدريبي:

هي عبارة عن معايير يمكن أن نقيم على أساسها فعالية البرنامج التدريبي، وتتمثل في مجموع المؤشرات المعبرة عن مختلف جوانب البرنامج التي يعتمد عليها في إعطاء تقدير لمدى نجاحه في تحقيق أهدافه.

وهناك عدة معايير لتقييم البرامج التدريبية، ولعل أهمها هو معيار كيرك باتريك (donald.l.kirkpertrick) الذي يحدد أربعة مستويات لتقييم التدريب وهي رد فعل المتدربين ، التعلم، السلوك، والنتائج ، ويمكن توضيحها فيما يلي:

- 1- رد فعل المتدربين:¹ وتعني تحديد أو قياس درجة انصياع المتدربين عن التدريب الذي تلقوه من حيث أهداف البرنامج ومحتواه وموضوعاته ، ووسائل وأساليب التدريب وكفاءة المدرب والوقت المخصص للتدريب وقاعات التدريب وغيرها من مقومات البرنامج التدريبي، ويستخدم المسؤولون عن التدريب هذا المقياس لقياس قيمة جهودهم، وبالتالي معرفة عوامل القوة لتطويرها وعوامل الضعف لتفاديها في برامجهم وخططهم المستقبلية.
- 2- التعلم: ويرتبط بقياس المعارف والمهارات والاتجاهات التي اكتسبها المتدرب نتيجة لالتحافه بالبرنامج التدريبي، وهذا يتم من خلال إجراء اختيارات بعد الانتهاء من البرنامج وغالبا ما تكون هذه الاختبارات تحريرية تتضمن أسئلة حول المواضيع التي تم تقديمها في البرنامج ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات.
- 3- تقييم السلوك: يهتم هذا المستوى التقييم بمراقبة التغيير في سلوك الفرد في العمل وتقييم هذا التغيير، ويتم تتبع التغيير بعد مرور فترة زمنية معينة بعد انتهاء برامج التدريب². ويستخدم مصطلح السلوك للإشارة إلى كيفية أداء العمل.

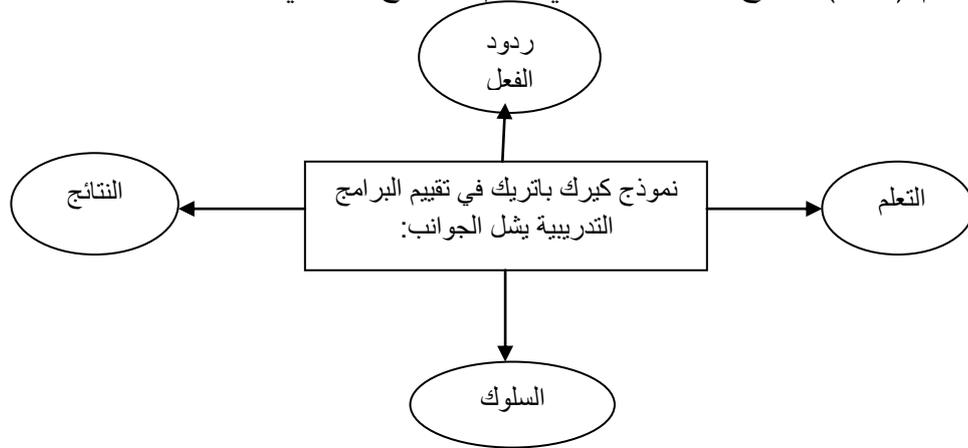
¹ معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 263-264.

² كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 268.

4- تقييم النتائج: ويتم قياس النتائج مقارنتها بأهداف البرامج التدريبية ويمكن التعبير عن النتائج بتخفيض دوران العمل، تخفيض التكاليف وتحسين جودة الإنتاج ومعدلاته، انخفاض معدلات التأخر والغياب وقلة الشكاوي وغيرها.¹

والشكل الموالي يوضح نموذج كيرك باتريك الذي يحدد المستويات الأربعة السابقة الذكر لتقييم البرامج التدريبية.

الشكل رقم (2-1) نموذج كيرك باتريك في تقييم البرنامج التدريبي



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص331.

ثانياً: أساليب تقييم البرامج التدريبية:

يعرف أسلوب التقييم بأنه عبارة عن وسيلة يتم بها جمع البيانات عن عملية معينة في مراحلها المختلفة، بهدف التعرف على مدى تحقق الأهداف المنشودة من وراء هذه العملية، ومدى ملائمة أو تناسق النتائج مع هذه الأهداف.² وتعتمد عملية تقييم البرامج التدريبية على مجموعة من الأساليب نذكر منها ما يلي:³

¹ معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 265.

² توفيق عبد الرحمن، تقييم التدريب المردود والعائد على الاستثمار البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 1998، ص312.

³ محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010، عمان ، الأردن، ص 180-181.

- 1- نماذج تقييم توزع على المشاركين: للتعرف على آرائهم في المادة التدريبية ، وفي كفاءة المدرب، والأساليب المتبعة في التدريب، مثل الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة وحيث يتم الإجابة عنها من قبل المتدربين وفيما يلي نموذج للاستبيان.
- 2- وضع اختبارات للمتدربين: ويكون هذا قبل و بعد حضور البرامج التدريبية والحكم على نجاح أو فشل البرنامج التدريبي حسب النتائج المتحصل عليها .
- 3- الأسلوب التجريبي: يقوم هذا الأسلوب على استخدام مجموعات ضابطة (central group) ومجموعات تجريبية (expérimental group) بحيث يتم اختيار مجموعتين متماثلتين في مجال العمل و القدرات ومستويات الذكاء والقدرة على التعلم، تخضع المجموعة التجريبية لبرنامج تدريبي، ولا تخضع المجموعة الضابطة للتدريب، ويتم بعد انتهاء التدريب إعادة تقييم المجموعتين من حيث أدائهما ومعرفة ما إذا كان هناك اثر ايجابي للتدريب، ودرجة هذا الأثر عند المجموعة التجريبية.
- 4- الملاحظة الشخصية: وذلك عن طريق مراقبة وملاحظة ردود فعل المتدربين اتجاه البرنامج، من خلال ما يدور بين المتدربين من أحاديث أو من خلال الشكاوي الموجهة من قبلهم للمشرف على البرنامج.¹

المطلب الثالث: مجالات تقييم البرامج التدريبية

تعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية من أصعب وأهم مراحل العملية التدريبية ، وذلك لان المسؤولين في المنظمة مطالبون بتطوير وتنمية مهارات وأداء العاملين عن طريق إتاحة فرص التدريب لهم، وفي نفس الوقت مطالبون بإثبات فوائد ونتائج التدريب من خلال الإحصائيات و الأرقام، وعلى هذا الأساس نميز ثلاثة جوانب لعملية التقييم،ويمكن توضيحها فيما يلي:

- 1- تقييم البرنامج التدريبي: تهدف هذه العملية للتأكد من كفاءة البرنامج التدريبي ومدى صلاحيته لتلبية الاحتياجات التدريبية التي صم لأجلها، وتمر هذه العملية بالمراحل التالية:²
 - أ- تقييم البرنامج التدريبي قبل التنفيذ: تهدف عملية تقييم البرنامج التدريبي قبل التنفيذ للتأكد من دقة وسلامة خطة البرنامج وقدرتها على تحقيق الهدف أو الأهداف التي صممت من اجل تحقيقها، ومدى ملائمة الأساليب والوسائل والأنشطة لتحقيقي الأهداف.

¹محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره، 205.

²حسن احمد الطعاني ، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2007، ص236.

ب-تقييم البرنامج التدريبي أثناء التنفيذ: تهدف هذه العملية للتأكد من أن البرنامج التدريبي يسير وفق ما هو مخطط له، وذلك لتعزيز الجوانب الايجابية ومحاولة تجنب الجوانب السلبية وتعديل المسار نحو تحقيق الأهداف المخطط لها.

ت-تقييم البرنامج التدريبي بعد التنفيذ: تهدف عملية تقييم البرنامج التدريبي بعد التنفيذ إلى التأكد من تحقيقي الأهداف التي وضع البرنامج من اجل تحقيقها ومدى مساهمته في تلبية الاحتياجات التدريبية وما حققه من فوائد تعود على المتدرب من حيث اكتسابه للمعارف والمهارات ، مع مراعاة التكاليف التي أنفقت على البرنامج التدريبي ومدى فعاليته.¹

2- **تقييم المدربين:** ويتم ذلك عن طريق استقصاء لأخذ رأي المتدربين والمديرين عن مدى المهام المدرب بالمادة التدريبية واستخدامه لأساليب التدريب الفعالة كالوسائل الإيضاحية المتوفرة، وطريقة عرضه لأفكاره، وإيصال المعلومات للمتدرب.² وتهدف عملية تقييم المدربين للتأكد من امتلاكهم المهارات والكفاءات الضرورية للقيام بدورهم، لان أي قصور في الأداء أو نقص في الكفاءات ينعكس سلبا على فعالية البرنامج التدريبي وعلى التدريب بصفة عامة.

3- **تقييم المتدربين:** ويتم ذلك باستخدام الطرق التالية.³

أ- قياس التحسين في العمل بقياس كمية الإنتاج وجودته والتكاليف والوقت المستغرق لانجازه.
ب- معرفة المعلومات والمهارات التي اكتسبها المتدرب من العملية التدريبية و ذلك باستخدام أسلوب اختبارات الأداء لقياس التعلم.

وتهدف عملية تقييم المتدربين للتحقق من كفاءة وفعالية البرنامج التدريبي باعتبار أن المتدربين هي الفئة المستهدفة من البرنامج التدريبي، ويتم ذلك من خلال مراقبة وتسجيل نواحي القصور إضافة إلى رغبتهم في التدريب وانتظامهم في أوقات التدريب.

¹ حسن احمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص236.

² محمد فالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص108.

³ نفس المرجع السابق ، ص107-108

المطلب الرابع: مقاييس فعالية التدريب

تسهل المقاييس عملية قياس الظاهرة، وكلما كانت المقاييس ملائمة أكثر لطبيعة الظاهرة كلما تم التوصل إلى نتائج اكسر دقة¹. وفيما يتعلق بالمقياس التي يتم الاعتماد عليها لقياس مدى فعالية التدريب فيمكن تقسيمها إلى مقياس موضوعية وأخرى ذاتية يمكن توضيحها فيما يلي²:

1- **المقاييس الموضوعية:** تستخدم المقاييس الموضوعية في معرفة مدى استفادة الموارد البشرية التي خضعت للبرامج تدريبية من المواضيع التدريبية المقدمة لها. وتترجم المقاييس الموضوعية في شكل عدد وحدات أو نسب يتم الحكم من خلالها عن حدوث تطور أولاً في أداء الأفراد ، وهذا بعد مقارنتها أو أرقام معيارية، ومن أهم المقاييس الموضوعية المعتمدة هي كمية ناتج الأداء جودة ناتج الأداء معدل الغياب.

أ- كمية نواتج الأداء: يمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء إذا أمكن تحديد ناتج الأداء وتحديد وحدة قياسه، ويعتبر من المداخل الجيدة في قياس أهمية التدريب وهذا باستخدام مقاييس ومؤشرات مختلفة ومن أمثلتها : عدد الوحدات التي تم إنتاجها، عدد الصفقات المطبوعة في اليوم، عدد الفواتير التي تم مراجعتها .. الخ

ب- جودة نواتج الأداء: في بعض الحالات قد يهتم معرفة جودة ناتج الأداء الذي يؤديه الفرد بصرف النظر عن سرعته في الأداء (كمية ناتج الأداء) وعلى الرغم من أن مفهوم الجودة لا يكتفاه غموض إلا أن ترجمته إلى مقاييس موضوعية يشهد صعوبات عديدة³، فهناك صعوبات ناتجة عن تأثير المقياس بعوامل خارجة عن تحكم الفرد كان تعود جودة المنتج إلى عوامل متعلقة بدقة الآلات ، أو نوعية المواد المستخدمة ... الخ .

ت-معدل الغياب: يعبر عن الغياب بأنه الحالة التي تنشأ عن عدم التحاق الفرد بعمله ويمكن أن نميز نوعين للغياب، اختياري ويشير إلى تهرب الفرد من العمل، وغياب إجباري ويكون ناتج عن حالة المرض مثلاً، ويشكل الغياب مؤشراً يعبر به عن درجة تكيف الموارد البشرية مع عملها وعن درجة رضاها في وظيفتها.

ث-معدل دوران العمل: يشير دوران العمل إلى حركة القوى العاملة دخولا إلى المنظمة وخروجاً منها، وقلة هذه الحركة أي قلة دوران العمل يدل على مدى استقرار العمل في المنظمة إذ أن الحركة

¹ احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، 1979، بيروت، ص404.

² قريشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير، كلية العلوم

الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005، ص94.

³ احمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص373.

الزائدة غير مرغوبة ومكلفة في نفس الوقت فتترك احد العاملين المنظمة يترتب عليه تحملها لأعباء عديدة منها ما هو متعلق بتكلفة استقطاب موظف جديد ، وكذا تكلفة تدريبه ...الخ.

2- **المقاييس الذاتية:** في بعض الأحيان لا يمكن الاعتماد على المقاييس الموضوعية في تحديد مدى فعالية التدريب وهذا راجع إلى مختلف المؤثرات الخارجية التي قد تؤثر على هذه المقاييس، وبالتالي لا بد من الاعتماد على المقاييس الذاتية ومن أهمها طريقة التقرير المكتوب: تعد من أكثر الطرق استخداما ، حيث توكل مهمة إعداد تقارير الخاصة بالأفراد المستفيدين من التدريب إلى المشرف المباشر على العاملين وهذا بعد مرور فترة من التحاقهم بمكان عملهم .

المبحث الثالث: تقييم أداء العاملين

يعتبر موضوع الأداء وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة وذلك راجع إلى أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية، لذلك نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المسؤولين في المنظمة كونه يشكل أهم أهدافها، وبغية معرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه وفي هذا المبحث وانطلاقاً مما سبق ذكره سنحاول تقديم مفهوم للأداء محدّداته إضافة إلى تحديد مفهوم عملية تقييم الأداء وأهم مراحلها ومختلف الطرق المعتمدة في عملية تقييم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء محدّداته والعوامل المؤثرة على أداء العاملين

يعتبر العنصر البشري الثروة الحقيقية والعقل المفكر واليد المحركة التي يتم بها استثمار لطاقات الطبيعية والمادية الأخرى ، و بها تحقق المؤسسات الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ونظراً لتزايد أهمية العنصر البشري أصبح الأداء محورا رئيسيا من محاور اهتمامات المسؤولين في المنظمة ، وفي هذا المطلب سنحاول تقديم مفهوم للأداء ومختلف محدّداته والعوامل المؤثرة على أداء العاملين .

أولاً: مفهوم للأداء:

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمها، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول موضوع الأداء ، إلا أنه لم يتم التوصل إلى اتفاق حول مفهوم محدد له من قبل الكتاب والباحثين .

أ- تعريف الأداء: يمكن توضيح الأداء من خلال التعاريف التالية:

التعريف الأول: يمكن تعريف الأداء بأنه " انجاز الأعمال كما يجب أن تتجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.¹

¹سواء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الاداء المتميز المنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005، ورقلة، الجزائر، ص35.

التعريف الثاني: الأداء هو الفعل الذي يقود إلى انجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ، والذي يتصف بالشمولية والاستمرارية، ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في الأسواق، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب، ويقترب مفهوم الأداء بمصطلحين هاميين في التسيير هما الكفاءة والفعالية.¹

التعريف الثالث: يؤكد توماس جيلبرت (thomas gilbert) في توضيحه لمفهوم الأداء بان لا يجب الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء، ذلك لان السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أنشطة في المنظمة التي يعملون بها، أما الانجاز فهو ما يبقى من اثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الانجاز، وبالتالي فهو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.²

التعريف الرابع: يرى (p.durker) أن الأداء هو قدرة المؤسسة على الاستمرارية البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال، ونستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي وهو البقاء والاستمرارية والنمو، ثم المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.³

ومن خلال ما سبق نستنتج انه من الصعب إعطاء تعريف موحد للأداء ، وذلك لتعدد التعاريف المتعلقة به من خلال الباحثين الذين تناولوه كل من زوايته ورؤيته واهتماماته الخاصة.

لذلك نقترح التعريف التالي للأداء الذي يعبر عن مختلف المهام والأنشطة التي يؤديها العامل، والتي تعبر عن مستوى كفاءته في انجاز المهام و الواجبات خلال فترة زمنية معينة، كما يمكن القول بان الأداء ما هو إلا انعكاس لمدى قدرته من عدمه في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله.

ب-المصطلحات المتعلقة بالأداء:

الأداء كثيرا ما يعبر عنه ويعرف بعدة مصطلحات إلا وهي الكفاءة والفعالية، فهم يمثلون إما قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وإما القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات

¹الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث، جامعة ورقلة ، العدد السابع، 2009-2010، ص217

²عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003، ص97

³رجم خالد، اثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011-2012، ص3.

المتاحة، فالأداء يتجسد بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المنظمة، وسنحاول توضيح هذه المفاهيم فيما يلي:

- **الكفاءة:** مصطلح متعلق بالموارد المتوفرة لدى المنظمة أو الطاقة التي يمتلكها الفرد ومدى ترشيد استخدامها لتحقيق الأهداف، وتحقق الكفاءة عندما تستخدم اقل كم ممكن من الموارد والمدخلات لإنتاج أكبر كم ممكن من المخرجات والنتائج المرغوبة. بمعنى أنها تتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات.¹
- كما تعرف الكفاءة بأنها العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد المتاحة دون إسراف أو ضياع.² وبالتالي يمكن التعبير عنها بأنها الاستخدام العقلاني للموارد بهدف الوصول إلى الأهداف المسطرة.
- **الفعالية:** يركز مفهوم الفعالية على مخرجات أو نتائج الأداء، إذن الفعالية تدل على مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وعليه فإن الفعالية هي نتيجة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحتويه من أنشطة إدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية³ و " هذا لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة".⁴

والفعالية بالنسبة لمنظمة ما تتمثل في الحصول على النتائج في إطار الأهداف المحددة، وتعرف كذلك بأنها درجة تحقيق والوصول إلى الأهداف.⁵

ثانياً: العوامل المؤثرة على أداء العاملين:

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي كونه مجال واسع ومتشعب الأبعاد، إضافة إلى أن هذه العوامل تخضع بعضها لسيطرة الموظف، والبعض الآخر يخرج عن سيطرته، ويمكن تلخيص أهم العوامل في أربعة مجموعات يوضحها الشكل التالي:

¹ عبد السلام ابو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة الطبعة الثالثة، دار المعرفة، عمان ، 2001، ص24.

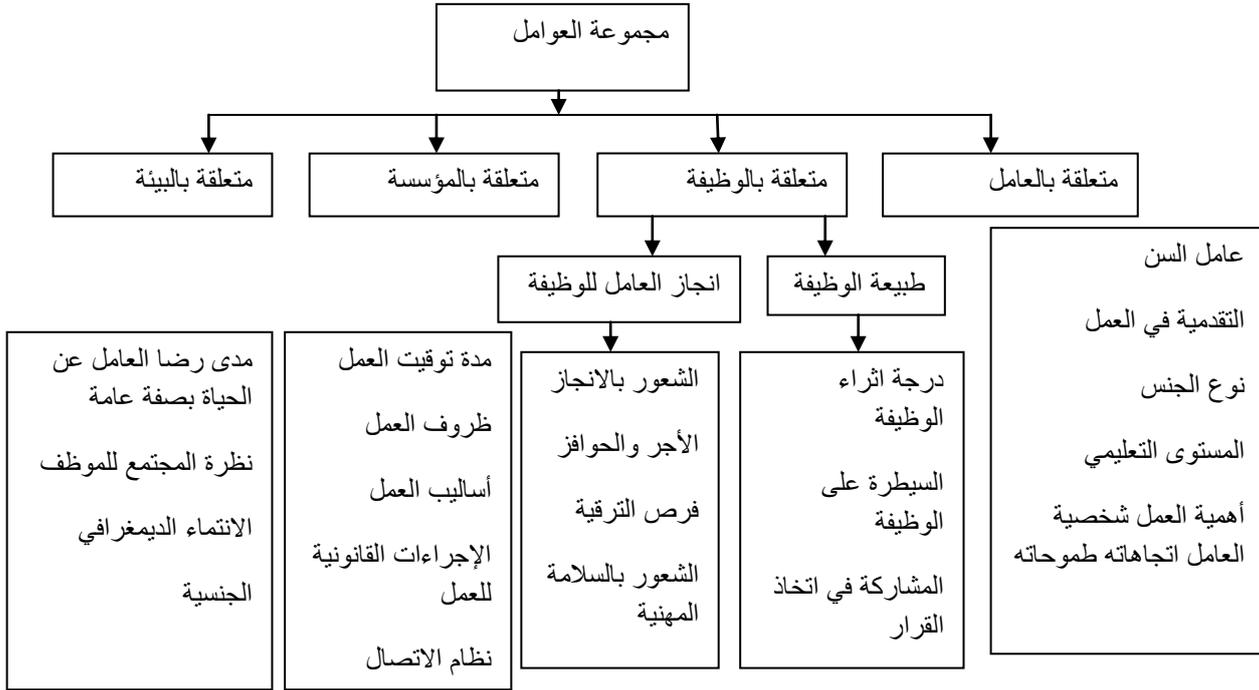
² علي شريف ، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص29.

³ سعد صادق بحيري، ادارة توازن الاداء، الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية، 2004، ص201.

⁴ عبد السلام ابو قحف، مرجع سبق ذكره، ص25.

⁵ Alazard, c et sepori, s , contrôle de gestion, manuel et application, paris, ed ,donod, 2001,

الشكل رقم (2-2): نموذج يوضح مجموعة العوامل المؤثرة على مستوى أداء العاملين



المصدر : نور الدين شنوني، تفصيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز ، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص78.

ويمكن شرح هذه العوامل فيما يلي:¹

1- **العوامل المتعلقة بالعامل:** هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال ومهاراتهم التي يمكن قياسها وتحديدتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل وتميزه عن غيره من العمل، مثل السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الخبرة في العمل والجنس، أهمية العمل بالنسبة للعامل، إضافة إلى مدى توافق العمل مع قيم واتجاهات وطموحات يسعى العمال لإشباعها.

2- **العوامل المتعلقة بالوظيفة:** نلاحظ ان هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى قسمين:

أ- عوامل ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة وتتمثل في ، درجة اثناء الوظيفة وطبيعة الوظيفة والسيطرة عليها، والمشاركة في اتخاذ القرار، وكذا المستوى التنظيمي للوظيفة.

ب- عوامل ترتبط بانجاز العامل للوظيفة و التي يحصل عليها كونه يعمل في وظيفة معينة منها الأجر، الحوافز المادية منها والمعنوية، فرص الترقى والعلاقات مع الآخرين.

¹ نور الدين شنوني، تفصيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005، 2004، ص78-79.

3- **العوامل المتعلقة بالمؤسسة:** مجموعة هذه العوامل تنشأ من حقيقة أن العامل يعمل في إطار جماعي ينتمي هذا الإطار إلى تنظيم اكبر هو المؤسسة التي يعمل بها ، وهذه العوامل تربط سياسات واستراتيجيات المؤسسة ولها تأثير على أداء العمال ومن هذه العوامل مدة وتوقيت العمل الرسمي، ظروف العمل و نظم الاتصال، التكنولوجيا المستخدمة ونمط الإشراف والقيادة والإجراءات والقواعد القانونية والتنظيمية للعمال، كل هذه العوامل تختلف من حيث اتجاه تأثيرها أو مصدرها على مستوى الأداء الوظيفي، فكلما كانت عوامل المؤسسة تسمح من تمكين العامل من إتاحة الفرصة لإطلاق قوته الكامنة والإحساس بفاعليته الذاتية كلما كان ذلك سببا في تحسين مستوى الأداء الوظيفي .

4- **العوامل البيئية:** هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل.¹

المطلب الثاني: مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة ممكنة، لذا تظهر ضرورة تقييم أداء العاملين لمحاولة الحكم على مساهمة كل فرد في عملية تحقيق أهداف المؤسسة ويعتبر تقييم أداء العاملين ليس هدف في حد ذاته ، وإنما هو وسيلة لبلوغ هدف معين يتمثل في تحسين مستوى أداء العاملين من خلال زيادة مستوى دافعيته ورضاه عن عمله وبالتالي المساهمة في تحقيق الأهداف المسطر.

أولاً: مفهوم عملية تقييم أداء العاملين:

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين من أهم مهام إدارة الموارد البشرية، وذلك لتعدد الآثار المترتبة عنها وعلاقتها بالمهام الأخرى، فتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت مفهوم عملية تقييم أداء العاملين وأضفت عليها معنى يجب التنويه إليه من خلال عدة تعاريف جسدت معنى تقييم أداء العاملين وفيما يلي بعضاً من هذه التعاريف:

● **التعريف الأول:** يعرف تقييم الأداء بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، كما انه يعتبر دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات اكبر أو ترقية لوظيفة أخرى.²

¹راوية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص212.

²القرالة عصمت سليم، الاداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص54.

- **التعريف الثاني:** يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور.¹
- **التعريف الثالث:** تقييم أداء العاملين هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء، في محاولة للوصول إلى تحديد مساهماتهم في انجاز الأعمال الموكلة إليهم أو المحتمل أن توكل إليهم في المستقبل، وكذلك سلوك وتصرفات العاملين في محيط العمل أو المتعلقة به، وكذلك قدراتهم وإمكانياتهم الذاتية خلال فترة زمنية.²
- **التعريف الرابع:** هو عملية الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه في مدة زمنية محددة، وتقدير كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بالحاضر والمستقبل.³

من خلال التعاريف السابقة سنحاول تقديم تعريف شامل لتقييم أداء العاملين تقييم أداء العاملين هو عملية تقدير مستوى ونوعية أداء العاملين وقياس كفاءتهم خلال فترة زمنية معينة، كما يمكن اعتباره عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين ، وهذا بناء على معايير تكون موضوعة مسبقا.

ثانيا: أهمية عملية تقييم العاملين:

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية ، والتي لا يمكن الاستغناء عنها، وذلك نظرا للمعلومات التي توفرها عن الأداء الحالي للأفراد وعن أماكن الضعف والقوة في الأداء، وبالتالي العمل على معالجة نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة، وعليه فإن هذه العملية تساعد في التعرف على العديد من الجوانب التي تؤدي إلى وصول المؤسسة إلى الأهداف المرغوبة ، فنتائج تقييم أداء العاملين تعتبر مؤشرا لجملة من البيانات التي تعود أهميتها على العمال والمشرفين والمؤسسة، ويمكننا تحديد هذه الأهمية فيما يلي:

¹ زهير ثابت، كيف تقيم اداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 87.

² محمد احمد عبد النبي، ادارة الموارد البشرية، زمزم للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الاولى، 2010، ص 188-189.

³ سنان الموسوي، ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر ، الطبعة الاولى، الاردن، 2004، ص 163.

أ- أهمية التقييم بالنسبة للعمال: تتجلى أهمية عملية التقييم بالنسبة للعمال فيما يلي:¹

1- إحساس العامل بالمسؤولية: عندما يشعر العامل بان أداءه موضوع تقييم من قبل رؤسائه وان نتائج التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي، فانه سوف يشعر بالمسؤولية تجاه نفسه وتجاه العمل وبالتالي سيبدل كل ما في وسعه لتأدية عمله على أحسن ما يرام ليكسب بذلك رضا رؤسائه لكي لا يتعرض إلى أحكام تحرمه من المزايا والتعويضات التي تنص عليها القواعد و الأحكام التشريعية السارية المفعول.

2- اختبار العامل تحت التجربة: تلزم القواعد القانونية في التوظيف على أن يخضع العامل الجديد إلى فترة تجربة يختبر فيها على مدى صلاحيته لشغل الوظيفة التي عين فيها، لذلك تعتبر التقارير الدورية التي تقيم أداء العامل وسيلة لتوفير المعلومات اللازمة عن العمل الجديد، لتعطي لإدارة الموارد البشرية المبرر الذي تتخذ على أساسه حكماً في مدى ملائمة العامل للوظيفة وتجنب المؤسسة لأي المتاعب.

3- تطوير أداء العامل: تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن نواحي القصور لدى العمال، و يعتبر ذلك نقطة البدء لتطوير أداء العامل. وتتم عملية التطوير هذه بأسلوبين:

ب- أهمية التقييم بالنسبة للرؤساء المشرفين: للتقييم أهمية بالغة بالنسبة للمشرفين نذكر منها ما يلي:²

1- ضمان استمرارية الرقابة والإشراف: إن تقييم أداء العامل وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع العمال وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقييد بمواعيد وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف .

2- تنمية القدرة على التحليل: تدفع عملية تقييم الأداء بالرؤساء إلى ضرورة إصدار حكم على مرؤوسيه من العمال. انه لمن اليسر على أي رئيس أن يصدر حكمه على موظف ما، بأنه ممتاز أو ضعيف دون أن يسأل نفسه، لماذا حكم على الموظف بهذه الصفة أو تلك عندما يطلب منه وضع تقرير عن سبب أداء هذا الموظف وفق عناصر محددة.

ت- تنمية الاتصال بين الرئيس المشرف والعمال: إن عملية تقييم الأداء تعد وسيلة تجمع بين الرؤساء بالمرؤوسين من خلال التعامل مع بعضهم لإجراء عملية التقييم كمناقشة ظروف العمل و تقديم المعلومات المرتدة التي تسمح للعامل من معالجة نقاط ضعفه في الأداء،

ث- أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة: تتمثل هذه الأهمية فيما يلي:¹

¹ ميعاد حميد علي ، النموذج المحاسبي لتقييم اداء الانتاجية العاملين" مجلة بغداد العدد 34 قسم المحاسبة كلية الادارة والاقتصاد، 2013، ص289.

² شنوفي نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص27.

- 1- توجيه سياسات وبرامج تسيير العمال: يمكن تقييم الأداء من اكتشاف الخلل في السياسات والبرامج الجاري بها العمل في إدارة الموارد البشرية كبرامج التدريب والترقية أو أنظمة الأجور و الحوافز كما يفيد في تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة وبالتالي يساهم في تصميم التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة كونه مصدرا ونظاما معلوماتي.
- 2- الكشف عن فجوة الأداء: تتضح أهمية تقييم الأداء في كونها تكشف عن مدى مساهمة العمال في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة كونها مطابقة للأهداف الخاصة بالعمال ، لذا فان تقييم الأداء يعكس درجة العمل.
- 3- وضع معدلات لأداء العمل: من اجل الوصول إلى تقارير تقييم الأداء التي تحدد المستوى المطلوب لأداء العامل وعناصر القياس المؤثرة عليه ، يجب تحليل انجاز العامل إلى العناصر التي يتكون منها، وتحديد علاقة خصائص العامل بهذه العناصر وكيفية تأثيرها والأسلوب المناسب لقياسها .مما يساعد على:
 - تحديد مستوى انجاز العمل المطلوب تحديدا كميا في حالة الإنتاج المادي وتحديدًا وصفا في حالة الخدمات.
 - تحديد كافة الجوانب المتعلقة بسلوك وخصائص العمال في تفاعلها مع بيئة العمل وفي تأثيرها على مستوى الأداء الفعلي لأداء العامل للعمل.
- 4- قياس كفاءة العنصر البشري: تزداد قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار والتطور بتحقيق أهدافها من خلال حسن استغلالها للإمكانيات المادية منها والبشرية، ويعتبر تقييم الأداء وسيلة هامة في قياس كفاءة وفعالية الاستخدام للعنصر البشري في المؤسسة، من خلال الحصول على المعلومات التي تعكس مستوى استخدام العنصر البشري بالمؤسسة وتوضيح جوانب القوة في أدائه والجوانب القابلة للتحسين مستقبلا.
- 5- تحقيق الموضوعية في إدارة الموارد البشرية: تعد عملية تقييم الأداء للعمال كمرشد لإجراء تغييرات في وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل منطقي وسليم وذلك لضمان الموضوعية والعدالة بين جميع العمال في المؤسسة لان كل عامل ينال ما يستحق من ترقية أو علاوة على أساس جهده وكفاءته في العمل تطبيقا لمبدأ أن كل العمال في المؤسسة أمام القانون الداخلي سواء.

¹ بلحداد ربيعة، تقييم اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015/2014، ص40-41.

6- **الكشف عن مشاكل التسيير:** تلعب عملية تقييم الأداء دورا فعالا في الكشف عن بعض المشاكل والعيوب الإدارية والتنظيمية الناتجة عن وجود تناقضات وصراعات بين المستويات الإدارية، التي تقف عقبة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ولا يكون للعمال دخل فيها، إن كشف العيوب و النقائص الإدارية منها والتنظيمية تتيح الفرصة للمؤسسة أن توجه جهودها إلى إصلاح وتطوير تلك النواحي مما ينعكس على أداء العمال، كما يمكن من خلال نتائج التقييم معرفة أسباب المشاكل، هل تعود للعمال أنفسهم أم إلى عوامل أخرى داخل المؤسسة أم خارجها؟

7- **رقابة وتوجيه الرؤساء / المشرفين:** تعطي عملية تقييم الأداء للإدارة العليا في المؤسسة دليلا موضوعيا عن عمل الرؤساء المشرفين على إدارة العاملين وتقييمهم وهذا ما يسمح بدوره من تقييم جهودهم وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال دراسة وتحليل التقارير الدورية التي يرفعونها عن أداء مرؤوسيهم والعمال وهذا يعطي مؤشرا على مدى كفاءة الرؤساء والمشرفين بالمؤسسة والعمل على تنميتها.

المطلب الثالث: طرق عملية تقييم الأداء

توجد عدة طرق لتقييم أداء العنصر البشري ويمكن تصنيفها إلى مجموعتين طرق حديثة وأخرى تقليدية. تركز الطرق التقليدية على الجوانب الكمية واستخدامها كمعايير ومؤشرات مالية إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية، ومختلف الصفات الشخصية، وترتكز على الأداء الجماعي¹ والجدول التالي يوضح مختلف الفروق بين التقييم وفق الطرق التقليدية والتقييم وفق الطرق الحديثة.

الجدول رقم (2-1) : طرق تقييم الأداء

تقييم تقليدي	تقييم متوافق مع مقارنة الجودة الشاملة
التركيز على الفرد	التركيز على الجماعة
التركيز على الكم المالي ومراقبة الميزانية	التركيز على نوع وعلى تنمية الموارد البشرية
يكون التقييم صادرا من المساهمين و المسؤول الإداري	يكون التقييم صادرا من المحيط (المسيرين ، العملاء)

Source : robert le duff, op, p895.

¹Robert le duff ,op , cit , p895.

ويمكن توضيح هذه الطرق فيما يلي:

1- الطرق التقليدية: تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على

مرؤوسيههم، وكل طريقة من هذه الطرق تختلف عن الأخرى، ومن الطرق التقليدية ما يلي:

أ- طريقة الترتيب:¹ يكون الرئيس فكرة عامة عن مرؤوسيه وبالتالي يمكن ان يقوم بترتيبهم تصاعديا أو تنازليا، حيث تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأفراد حتى يستطيع الرئيس ترتيبهم

وفيما يلي نموذج لهذه الطريقة : الجدول رقم (2-2): نموذج مبسط لطريقة الترتيب العام

الأصناف	الرتبة	قائمة العمال المرتبين تنازليا	
الممتازين	1	اسم ولقب أفضل عامل في المجموعة	
	2		
	3		
الجيدين	4		
	5		
	6		
المتوسطين	7		
	8		اسم ولقب أسوأ عامل في المجموعة
	9		
الضعفاء			

المصدر: نور الدين شنوفي، مرجع سبق ذكره، ص132.

ب- طريقة المقارنة الثنائية: (المزدوجة): تتضمن هذه الطريقة مقارنة أداء العامل وفق مجموعة من المعايير الموضوعية والذاتية، وذلك ضمن مجموعة العمال الخاضعين للتقييم، اي مقارنة أداء كل عامل بعامل آخر، مما يؤدي في النهاية إلى ترتيب أداءهم ضمن تلك المجموعة.² ويتم هذا الترتيب حسب عدد المرات التي اختير فيها الفرد، أي على أساسه يتم تحديد الرتبة التي يمثلها بين الأفراد.

¹ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنشر ، الأردن، الطبعة الثانية، 2004، ص280.

² محمد صالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص

وتحسب عدد مرات المقارنة وفق المعادلة التالية:¹

$$\text{عدد المرات} = \text{عدد الأفراد} \left[\frac{\text{الأفراد عدد} - 1}{2} \right]$$

ويمكن توضيح كيفية اعتماد هذه الطريقة من خلال الجدول الموالي

الجدول رقم (2-3): طريقة المقارنة المزدوجة في تقييم الأداء

اسم الخاضع للتقييم	عدد المرات التي امتاز فيها المرؤوس على زملائه	الترتيب
أ	2	الثالث
ب	0	الخامس
ج	4	الأول
د	3	الثاني
هـ	1	الرابع

المصدر: محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، نحو منهج استراتيجي متكامل ، الطبعة 2، السعودية ، 2008، ص171.

ج- طريقة التوزيع الإجباري: تميل هذه الطريقة إلى ما يعرف بفكرة التوزيع الطبيعي، حيث يعبر عنها إحصائياً في دراسة الظواهر لمعرفة كيفية توزيع متغيراتها، وهذا الأسلوب يمكن استخدامه لتقييم أداء العاملين لتجنب الأخطاء السابقة، ويتفاوت أداء العاملين فيها من الممتاز وقلة يحققون أداء ضعيف ، بينما الغالبية يحققون أداء متوسطاً.² ويعود السبب لاستخدام هذا النوع من التوزيع إلى اعتقاد الإدارة أن الظاهرة الطبيعية تميل إلى التركيز حول القيمة الوسطى ويقل تركيزها في الطرفين بشكل متساوي.³

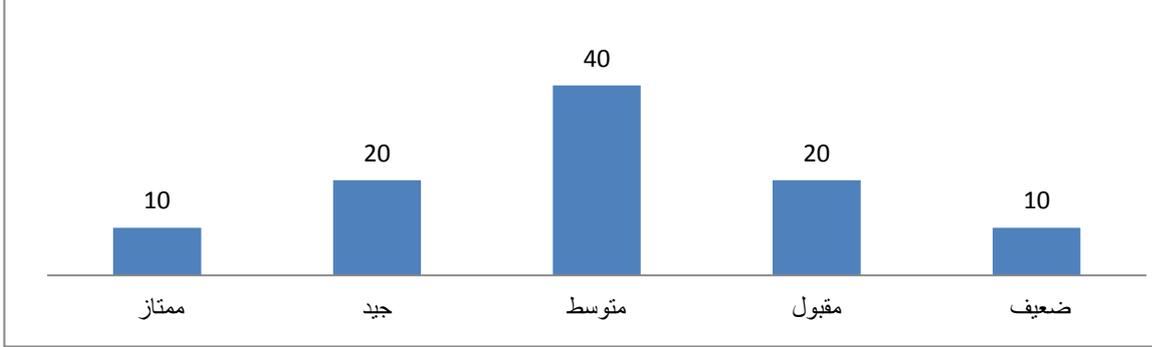
¹عمار بن عيشي ، مرجع سبق ذكره، ص42.

²موسى اللوزي، أسس العلاقات العامة (المفاهيم والاسس) ، الطبعة الاولى، دار زمزم للنشر، الأردن، 2010، ص171.

³شذاني ليلية، دور إدارة الكفاءات في رفع اداء المورد البشري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة ، 2013، 2014، ص82.

ويمكن تلخيص هذه الطريقة وفق الشكل الموالي:

الشكل (2-3) : طريقة التوزيع الإيجابي



المصدر: محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، السعودية، ص356.

خ- طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من المواصفات أو الخصائص ، ومن ثم تتم عملية تقييم كل فرد بقدر توفر الخصائص أو الصفات فيه، وفيما يلي احد النماذج المستخدمة في التقييم حسب هذه الطريقة.¹

2- الطرق الحديثة لتقييم الأداء: تتمثل أهم الطرق الحديثة في تقييم أداء العاملين فيما يلي:

أ- طريقة الاختبار الإيجابي.

ب- طريقة الوقائع (الأحداث) الحرجة.

ت- طريقة قوائم المراجعة.

ث- طريقة الإدارة بالأهداف.

أ- طريقة الاختبار الإيجابي: تقوم هذه الطريقة على تحديد العوامل المختلفة المتعلقة بالعمل نفسه، وليس التركيز على السمات الشخصية لشاغل الوظيفة، وتطبيقها يستلزم وضع مجموعة من العبارات التي تصف أداء الفرد في شكل ثنائيات (واحدة تعبر عن الصفات المرغوبة و الأخرى تعبر عن الصفات الغير مرغوبة في أدائه) ، وعلى القائم بالتقييم أن يختار من كل زوج من العبارات تلك العبارات التي تنطبق على أداء الفرد محل التقييم. ويتم أعداد شفرة خاصة أي وزن

¹محفوظ احمد أبو جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر ، الأردن، 2010، ص261.

أو درجة خاصة لكل عبارة دون أن يعلمها المقيم، ثم يقوم قسم الموارد البشرية بتجميع الدرجات ليعطي كل موظف درجة معينة هي تقدير لأدائه.¹

ب- طريقة الوقائع (الأحداث) الحرجة: يقصد بالحدث الحرج : "ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشرا لحسن أدائه أو قصوره، أو دليلا على ارتفاع كفايته أو انخفاضها ، ولا يركز المشرف أو المقيم على الحدث في حد ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه، وكيفية تصرفه لمواجهته"².

تتطلب طريقة الأحداث الحرجة من المقيم الاحتفاظ بسجل يتم تدوين الأحداث وفقا لحدوثها أثناء أداء العاملين، وتتطوي هذه الطريقة على توفير سجلات يتم من خلالها تدوين سلوك العامل أثناء تأديته لمهام عمله، وتاريخ وقوع الأحداث، إذ يكون هذا التسجيل هو الأساس في تقييم الموظف.³

ج- طريقة قوائم المراجعة: بموجب هذه الطريقة يتم لعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة التي تتعلق بسلوك الفرد في الأداء، وذلك بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توفرها فيهم ويتم وضعها في قائمة ، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على أداءه للوظيفة.⁴

ويتطلب من المقيم الإجابة بنعم أو لا أو وضع علامة أمام كل عبارة أو سؤال حسب ما يتفق مع رأيه الشخصي نحو تصرفات الفرد وسلوكه وأدائه لوظيفته بغية تحديد تلك الصفات التي تتوفر في أداء الفرد ، وبعد استيفاء هذه القائمة تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد وزن أو قيمة للإجابات بموجب دليل خاص من أجل الوصول إلى الترتيب النهائي لأداء الفرد وهذا يعني أن المدير المباشر لا يلعب دور المقيم وإنما يقوم بدور المراسل الذي يتولى تبليغ الإدارة عن أداء الفرد بإجابته على العبارات أو الأسئلة في القائمة المعدة لغرض التقييم.⁵

وفيما يلي جدول يوضح هذه الطريقة.

¹ محمود احمد الخطيب، ادارة الموارد البشرية: ادارة البشر في عصر الاقتصاد الالكتروني، مكتبة عين شمس، مصر، الطبعة الاولى، 2002، ص417.

² ثوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر) ، الطبعة الاولى، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2011، ص170.

³ خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص164.

⁴ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص303.

⁵ أكرم احمد الطويل، خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، التنظيم الصناعي ، المبادئ ، العمليات ، المدخل والتجارب، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، ص418.

جدول رقم (2-4) : نموذج مبسط لطريقة قوائم المراجعة

العدد	العبارات النمطية	نعم	لا	تأشيرة المقيم	وزن العبارة
1	هل يحرص الموظف على الدقة في العمل؟
2	هل يحرص الموظف على انجاز عمله في الوقت المحدد
3	هل لدى الموظف الرغبة في الاستمرار بالعمل بعد مواعيد العمل الرسمية؟.
4	هل هو مواظب على الحضور؟
5	هل لديه القدرة على اتخاذ القرار؟
6	هل لديه رغبة في التعامل مع الآخرين؟
7	هل لديه إلمام كاف بطبيعة عمل الأقسام المختلفة بالمنظمة؟
8	هل لديه استعداد لسماع نصائح الرؤساء بالعمل؟
9	هل لديه رغبة في الابتكار والتجديد؟
درجة أداء العامل النهائية				 /

المصدر: شوفي نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص144.

د- طريقة الإدارة بالأهداف: تعتبر طريقة الإدارة بالأهداف من الطرق الإدارية الحديثة والقائمة على مشاركة جميع العمال في تسطير الأهداف قصد تحقيقها ، طورت هذه الطريقة من طرف بيتر دركر (peterdrucker) في أواسط الخمسينات، وهي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة، كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في الأداء.¹

ويرى همبل (humble) في كتابه المنشور عام 1970 " الإدارة بالأهداف في التطبيق (management by objectives in action) أن الإدارة بالأهداف نظام حركي يعمل على دمج أهداف المنظمة و أهداف المدراء.²

تعتمد هذه الطريقة على اشتراك الرؤساء والمرؤوسين معا في تحديد أهداف معينة لفترة زمنية مقبلة، بشرط قابلية تلك الأهداف للقياس، وفي نهاية فترة زمنية محددة، يتم تقييم أداء الفرد على أساس ما حققه من أهداف.¹

¹ثابت زهير، مرجع سبق ذكره، ص125.

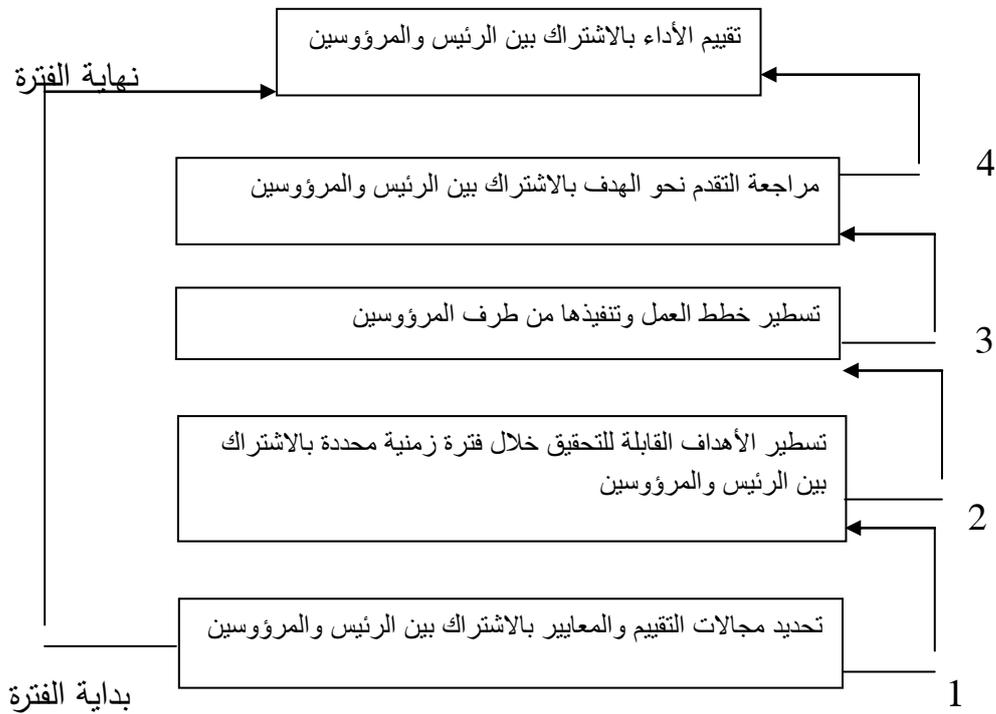
²تادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص359.

وتقوم طريقة الإدارة بالأهداف على جملة من الفرضيات وهي:²

- إن العمال يميلون إلى معرفة وفهم جميع الجوانب والمهام المنتظر منهم القيام بها.
- للعمال الرغبة في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
- للعمال الرغبة في معرفة مستوى أدائهم بشكل مستمر.

ويمكننا توضيح مراحل طريقة الإدارة بالأهداف من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (2-4) : خطوات طريقة الإدارة بالأهداف



المصدر: مؤيد سعيد السالم، حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص136.

ويعتمد نجاح طريقة الإدارة بالأهداف على مدى اقتناع الإدارة بها، وعلى مدى التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين، كما أنها تكون أكثر ملائمة للأهداف الكمية القابلة للقياس.

¹ محمد احمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص211.

² Sekioulakhder, ip, cit, p276.

المطلب الرابع: علاقة تقييم الأداء بالتدريب

تتكون إدارة الموارد البشرية في المؤسسات من مجموعة من الوظائف ، وتعد عملية تقييم أداء العمال إحدى هذه الوظائف الهامة نظرا لتأثيرها على باقي وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل خاص ووظائف المؤسسة بشكل عام باعتبارها مصدرا أساسيا لإمداد الجميع بالمعلومات التي يستند إليها في اتخاذ القرارات الخاصة بمراجعة السياسات المتعلقة بتلك الوظائف.

حيث أن من بين الأهداف التي يسعى تقييم الأداء إلى تحقيقها هي تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية إذ تعتبر سياسة تقييم الأداء مقياسا مباشرا ليس لأداء العمال فقط بل لأداء إدارة الموارد البشرية ككل، وذلك من خلال ممارستها الأخرى المتمثلة في التوظيف ، التدريب الأجور ...الخ. فمثلا عن طريق المعلومات التي تقدمها عملية التقييم تتمكن الإدارة من الحكم على مدى نجاح سياسة الاختيار من خلال معرفة مدى توافق قدرات ومؤهلات الشخص مع الوظيفة، " كما تمثل وسيلة فعالة لمعرفة للذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلائم وقدراتهم".¹

كذلك من نتائج عملية تقييم الأداء تتمكن الإدارة من معرفة مدى استفادة العاملين من البرامج التدريبية الموجهة لهم ، وبالتالي المساهمة في كشف مختلف نقاط الضعف والقوة في البرامج التدريبية.

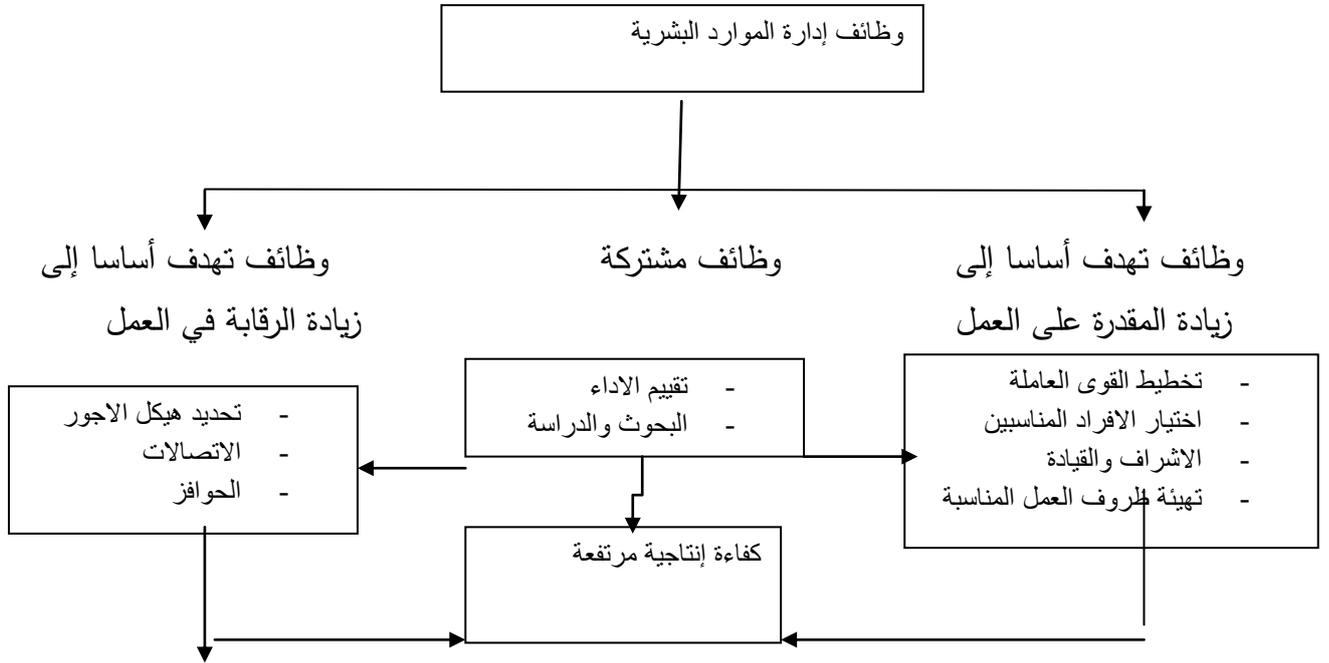
ومن بين مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء أيضا هو تحديد الاحتياجات التدريبية، فحتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها تجديد من يشارك في كل منها، وهذا ما نسميه بتحديد الاحتياجات التدريبية، وهذه خطوة أساسية ومهمة في إعداد أي برنامج تدريبي سليم، وإحدى هذه الوسائل المفيدة لإعداد مثل هذه القائمة هي العودة إلى تقييمات الأداء لحصر الأشخاص الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة.² بالإضافة إلى مجالات أخرى يتم فيها استخدام نتائج تقييم الأداء منها استخدامها البناء المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات.

ويمكن توضيح علاقة وظيفة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية في الشكل التالي:

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 376.

² عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 20-21.

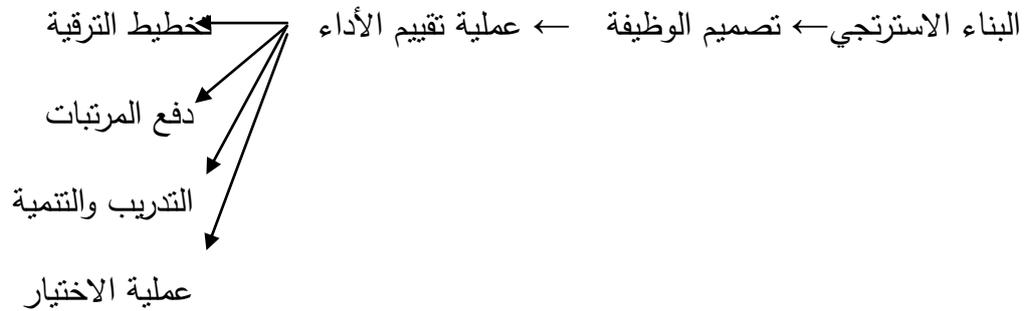
الشكل رقم (2-5) : علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية



المصدر: علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص295.

من خلال هذا الشكل يتضح لنا ان نظام تقييم الأداء له علاقة بالوظائف التي تهدف إلى زيادة القدرة على العمل بالإضافة إلى الوظائف التي تهدف إلى زيادة الرغبة فيه، وفيما يخص كيفية ارتباط هذا النظام بانظمة الوظائف الأخرى، فيمكن توضيحه في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-6) : نموذج مبسط لارتباط نظام تقييم الأداء مع نظم الموارد البشرية الأخرى.



المصدر: عبد الحكم احمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين (ادارة وتكنولوجيا الأداء) ، الجزء الثاني، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص84.

يلاحظ من خلال الشكل أن نظام تقييم الأداء هو حجر الزاوية في النموذج ، حيث يمكن ان تصبح مخرجات تقييم الأداء مدخلات هامة لأنظمة الموارد البشرية الأخرى، على سبيل المثال من الصعب تصور وجود مرتبات قائمة على الجدارة دون مدخلات من نظام تقييم الأداء.¹

وفيما يتعلق بوظيفة التدريب على وجه الخصوص فان تقييم الأداء يجب أن يكون مرتبطا بهذه الوظيفة حتى يعطي نتائج جيدة بعد مرحلة تطبيقه وانتهاء الفترة الزمنية المحددة، بالإضافة إلى أن تقييم الأداء هو يحدد ذاته وسيلة للتنبؤ بمعرفة الأداء، كون التقييم يكشف عن حجم التدريب اللازم للوصول بالفرد إلى الأداء المحدد والمطلوب، إذ يكشف التقييم عن الفوارق والنواقص التي قد تصيب أداء بعض الأفراد والتي لا تتطابق مع معايير ومقاييس الأداء المطلوبة منهم ، كما يرتبط تقييم الأداء بالتدريب أيضا من خلال النظر لتقييم الأداء كمييار هام لتقييم فاعلية التدريب فالتدريب الذي يساهم في تفعيل وزيادة أداء الأفراد الذين يخضعون لشروطه ومعاييرهم يؤدي إلى تقييم ايجابي أفضل للأفراد الذين خضعوا له، مقارنة بالتقييم الذي حصل عليه نفس الأفراد قبل مرحلة التدريب.²

ان نتائج تقييم الأداء تساهم بشكل مباشر في الكشف عن الاحتياجات التدريبية في المنظمة حيث أصبح تقييم الأداء وما يعطيه من نتائج أداة أساسية للتدريب ،لأنه يعطي فكرة واضحة عن نقاط الضعف في أداء كل فرد و التي تحتاج إلى علاج وبالتالي الجهة المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية يجب أن تكون في موقف ملائم لوضع البرامج المناسبة لمعالجة نقاط الضعف التي يكتشفها تقييم الأداء.³

وبصفة عامة يمكننا القول أن تقييم الأداء يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة بغية تصميم البرامج التدريبية التي تتناسب مع هذه الاحتياجات.

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن التدريب يعتبر آلية لتطوير وتحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية للوصول إلى مستوى الأداء المستهدف كما تحدده خطط الأداء، ويخضع التدريب في حد ذاته إلى منطلق إدارة الأداء* ومن ثم تتم العمليات التالية:⁴

- 1- تحديد استراتيجيات التدريب والأهداف المتوقعة منه.
- 2- تخطيط الأداء للقائمين بالتدريب.
- 3- توجيه القائمين بالتدريب.

¹ عبد الحكم احمد الخزامي، تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين (ادارة وتكنولوجيا الاداء) ، الجزء الثاني، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص84.

² ابراهيم حسن بلوط، مرجع سبق ذكره، ص242.

³ عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص147.

⁴ نفس المرجع ، ص148-149.

- 4- تشخيص أداء القائمين بالعمل التدريبي.
- 5- تقييم أداء العاملين الخاضعين للتدريب.

الخلاصة:

يجب تحديد الاحتياجات التدريبية وتسجيل نقاط الضعف والقوة لدى الموارد البشرية، تعمل الإدارة على تحديد مجموعة من الأهداف التي تسعى لبلوغها من خلال عملية التدريب والتي تشكل المنطلق لتصميم البرامج التدريبية.

تتضمن مرحلة تصميم البرامج التدريبية تحديد محتويات المواضيع التدريبية بما يجعلها قادرة على تحقيق الأهداف المسطرة، ومن أجل ذلك يتم الوقوف على ما يجب توفيره من مستلزمات (إمكانيات مالية، بشرية، مالية، أماكن التدريب، المعدات والتجهيزات... الخ) إلى جانب اختيار أهم الأساليب الضرورية لتنفيذ برامج التدريب، هذه الأخيرة التي تعتبر أحد أهم مهام المشرفين على عملية التدريب، لما لها من تأثير على بلوغ النشاط التدريبي لأهدافه كونها تعمل على تتبع تنفيذ أنشطة التدريب، ولمعرفة مدى النفع المحقق من نشاط التدريب تقوم بتقييم كل نشاط تدريبي يستفيد منه عمالها بناء على معايير تشكل مستويات التقييم المستخدمة.

ولمعرفة مدى تحقق أحد أهداف التدريب والمتمثل في تحسين أداء العاملين تقوم الإدارة بعملية تقييمه من خلال إتباع مجموعة من الطرق منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث، كما أن لهذه العملية بالتدريب إذ أن التقييم يكشف عن حجم التدريب اللازم للوصول بالفرد إلى الأداء المحدد والمطلوب ومن جهة أخرى فإن نتائج تقييم الأداء تساهم بشكل مباشر في الكشف عن الاحتياجات التدريبية للأفراد في المؤسسة.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين
أداء العاملين بفرع السيارات الصناعية

مقدمة الفصل:

بعدما تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الجوانب النظرية المتعلقة بموضوع بحثنا، من خلال تحليل لإطار المفاهيمي المتعلق به، سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية التي قمنا بها في فرع السيارات الصناعية بالروبية (س.ص.ر. VIR) التابع لمجمع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (م.و.س.ص. SNVI). بغية معرفة مدى تطبيق المؤسسة لنشاط التدريب.

من خلال هذا الفصل نسعى جاهدين إلى التحديد واقع التدريب بالفرع، وذلك بإبراز أهمية التدريب به مع تحديد أنواعه بالإضافة إلى تحديد مراحل العملية التدريبية بدءا بمعرفة كيفية تحديد الاحتياجات وصياغتها لإعداد البرنامج التدريبي وتوضيح مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء الفرد في المؤسسة من خلال الاستبيان الذي قمنا بتوجيهه للعمال ، و المقابلة التي أجريناها مع مسؤول إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (م.و.س.ص. SNVI)

تعتبر المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (م.و.س.ص. SNVI)، من أهم المؤسسات الاقتصادية العمومية المكونة لواجهة قطاع النشاط الصناعي بالجزائر منذ فترة ما قبل الاستقلال. ولقد حظيت هذه المؤسسة بدعم كبير من طرف السلطات العمومية بعد ذلك، في إطار مختلف مخططات و برامج التنمية المدرجة ضمن سياسة التصنيع التي تبنتها الدولة آنذاك، ثم ضمن برامج إعادة الهيكلة الصناعية و المالية.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، نشأتها و تطورها

أولاً: التعريف بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

تعتبر المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، في وقتنا الحالي، من أكبر المؤسسات العمومية التي تشهد منافسة حادة من طرف علامات تجارية عالمية و من جنسيات مختلفة، لما يتميز به قطاع نشاطها من مردودية مرتفعة، و هي متخصصة في إنتاج العربات الصناعية من شاحنات و حافلات و غيرها.

- 1- التسمية: المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI) المختصرة في: م.و.س.ص-SNVI
- 2- الموقع: ص ب : 153، الطريق الوطني رقم: 05، الروبية على بعد 30 كلم شرق الجزائر العاصمة، و تتربع على مساحة قدرها 320 هكتار .
- 3- الطابع القانوني: شركة ذات أسهم SPA
- 4- رأس المال: 2,2 مليار دينار جزائري موزع على 4.400 سهم
- 5- الهدف الاجتماعي: البحث، التطوير، الإنتاج، التصدير، و التوزيع في قطاع السيارات الصناعية و ملاحقه.

ثانياً: نشأة و تطور المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

تم وضع اللبنة الأولى للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI) من طرف الفرنسي "ماريوس بارلي" (M.Berllett) بتاريخ 02 جوان 1957، الأمر الذي كلل بإنتاج أول عربة ذات الوزن الثقيل في الجزائر في 15 أكتوبر 1958.

في سنة 1965، و بمقتضى المرسوم 65-150، تم انشاء المؤسسة الوطنية للمركب الميكانيكي "سوناكوم"، و التي أوكلت اليها مهمة ترقية و تطوير قطاع الصناعات الميكانيكية، بما يكفل تلبية حاجات المجتمع الجزائري من السيارات الصناعية، مع محاولة التصدير كإجراء يضمن النهوض بهذا القطاع.

و بتاريخ 30 جويلية 1970، تم إبرام عقد شراكة بين شركة "بارلي" Berliet " و الحكومة الجزائرية، ينص على إنشاء مركب للسيارات الصناعية بطاقة انتاجية 4.550 عربة سنويا، وفق برنامج استثماري يفوق غلافه المالي 2 مليار دينار جزائري.

و اعتبارا من تاريخ 12-12-1981، و في إطار إعادة هيكلة مؤسسة SONACOME، تحولت تسميتها إلى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI)، و ذلك طبقا للمرسوم القانوني (التشريعي) 81-342. و ذلك في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية. كما تفرعت عنها وفق ذلك مجموع 22 وحدة إنتاجية و تجارية موزعة على التراب الوطني.

و انطلاقا من 1 ماي 1995 تغير الطابع القانوني للمؤسسة لتصبح عبارة عن مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم SPA، تخضع في إدارتها لأحكام المرسوم التشريعي 93-08 الصادر بتاريخ 25-04-1993 و المتعلق بالإطار التشريعي الخاص بالمؤسسات العمومية الاقتصادية.

في 14 أوت 2002: أصبحت المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI تراقب نفسها بنفسها بعدما كانت تراقب من طرف الشركات القابضة، و طورت من نفسها بشكل كبير حتى وصلت لما هي عليه حاليا.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI)

للمؤسسة عدة أهداف نذكر منها ما يلي:

أ. بالنسبة للاحتياجات الوطنية من السيارات الصناعية:

- تغطية الطلب المحلي.
- الحصول على تشكيلة تكنولوجية بسرعة (معدل تكامل عالي، عدد كبير من المنتجات).
- ترشيد التشغيل.

ب. تغطية الفرق بين العرض و الطلب:

- تسويق السيارات الصناعية.
- ضمان المنتجات من قطع الغيار من تشكيلة المؤسسة.
- ضمان الخدمة ما بعد البيع.

ج. تدنية أسعار المنتجات و الخدمات مع ضمان مرد وديتها:

- تدنية سعر التكلفة.
- التمويل الجزئي.

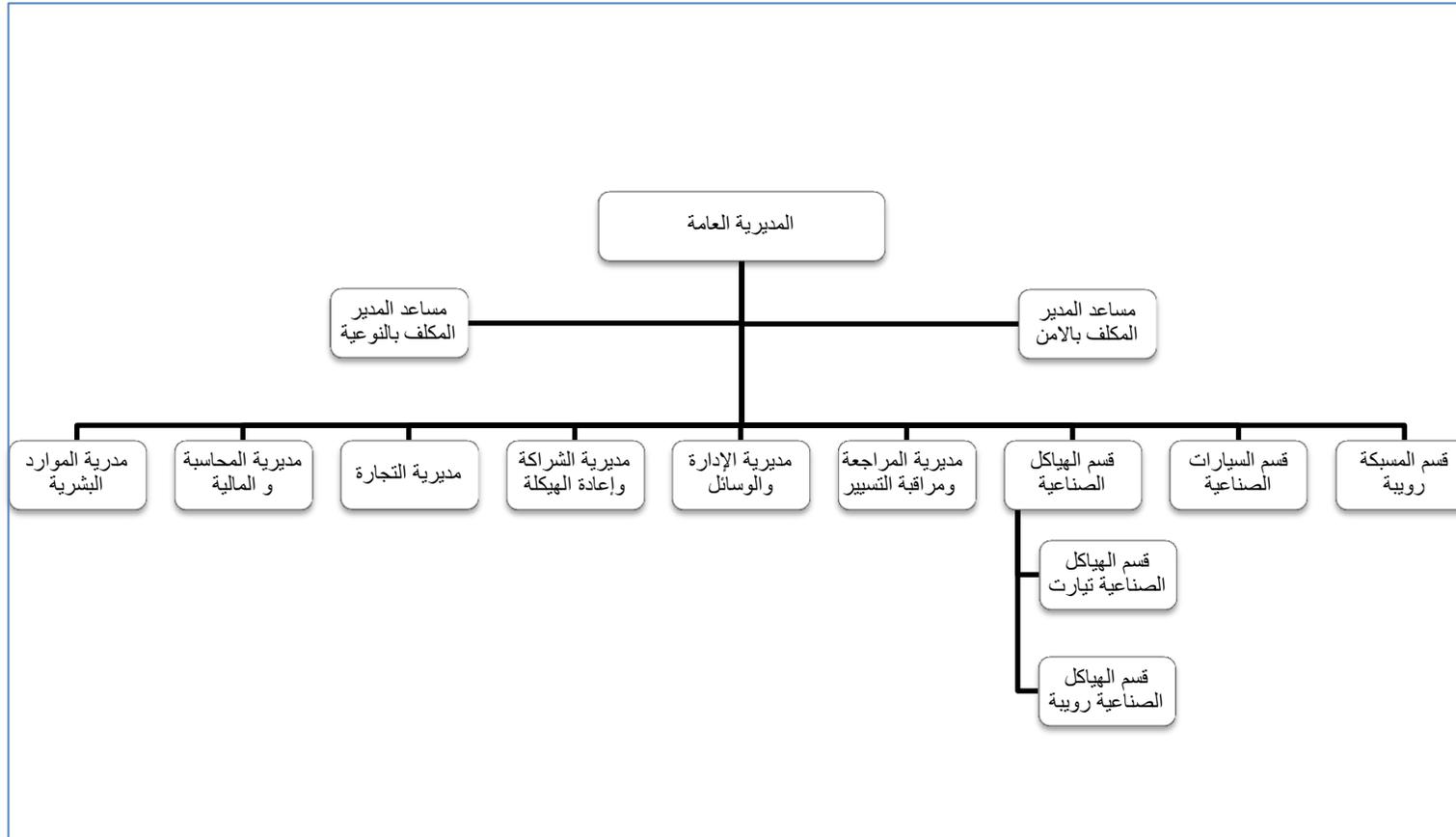
د. التكوين و التدريب المكثف لأفراده:

هـ. المساهمة في التطوير الاقتصادي و الاجتماعي :

- ضمان التوسيع الصناعي و التجاري على كامل التراب الوطني.
- ضمان المنتجات بسعر متماثل على مستوى البلد.

نلاحظ من خلال هذه الأهداف أنها تتوفر على بعد اقتصادي، يندرج ضمنه زيادة المبيعات و تقليل التكاليف، و بعد اجتماعي داخلي، يتضمن التنمية الدائمة للموارد البشرية بالمؤسسة من خلال التدريب المكثف، و بعد اجتماعي خارجي من خلال ترشيد التشغيل، أي المساهمة في امتصاص البطالة ، إضافة لبعده سياسي و هذا ما نلمسه في الهدف الأخير خاصة.

الشكل رقم (3-1) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية 78
للسيارات الصناعية بالروبية (م.و.س. ص).

المطلب الثالث: تقديم فرع السيارات الصناعية بالروبية (V.I.R)

يعتبر فرع السيارات الصناعية بالروبية من أهم فروع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، من حيث طبيعة أنشطته الصناعية، و من حيث حجم تشكيلة العمال به.

أولاً: التعريف بفرع السيارات الصناعية بالروبية (V.I.R)

أنشأ فرع السيارات الصناعية بالروبية، لأول مرة سنة 1970، كمركب إنتاجي صناعي تابع للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، ثم تحول إلى فرع ابتداء من تاريخ 01 جانفي 2011، في إطار إعادة هيكلة و تنظيم المؤسسة.

و تتمثل منتجات هذا الفرع في الشاحنات على اختلاف أوزانها و على اختلاف أنواعها.

ثانياً: تنظيم فرع السيارات الصناعية بالروبية

يتبنى فرع السيارات الصناعية بالروبية نفس مبادئ التنظيم المعتمدة على مستوى المجمع، و يبرز ذلك من خلال الهياكل و البنى الوظيفية، الاستشارية و العملياتية.

1 - الهياكل العملياتية لفرع السيارات الصناعية بالروبية: تمثل الهياكل العملياتية لفرع السيارات الصناعية بالروبية النواة الرئيسية لعمليات الإنتاج به، و تنتظم ضمن ستة مراكز إنتاج و تركيب موزعة على ثلاثة مديريات.

ب - الهياكل الاستشارية لفرع السيارات الصناعية بالروبية:

تضم الهياكل الاستشارية علل مستوى هذا الفرع هياكل الدعم والمساعدة المباشرة للمدير العام و المتمثلة في مساعد مكلف بالأمن و الاتصال، مركز الإعلام الآلي و الطبيب التنسيقي إضافة إلى الأمانة.

ج - الهياكل الوظيفية لفرع السيارات الصناعية بالروبية: تضم هذا الهيكل سبع (07) مديريات هي:

- المديرية التقنية (DT)

- مديرية التسيير الصناعي (DGI)

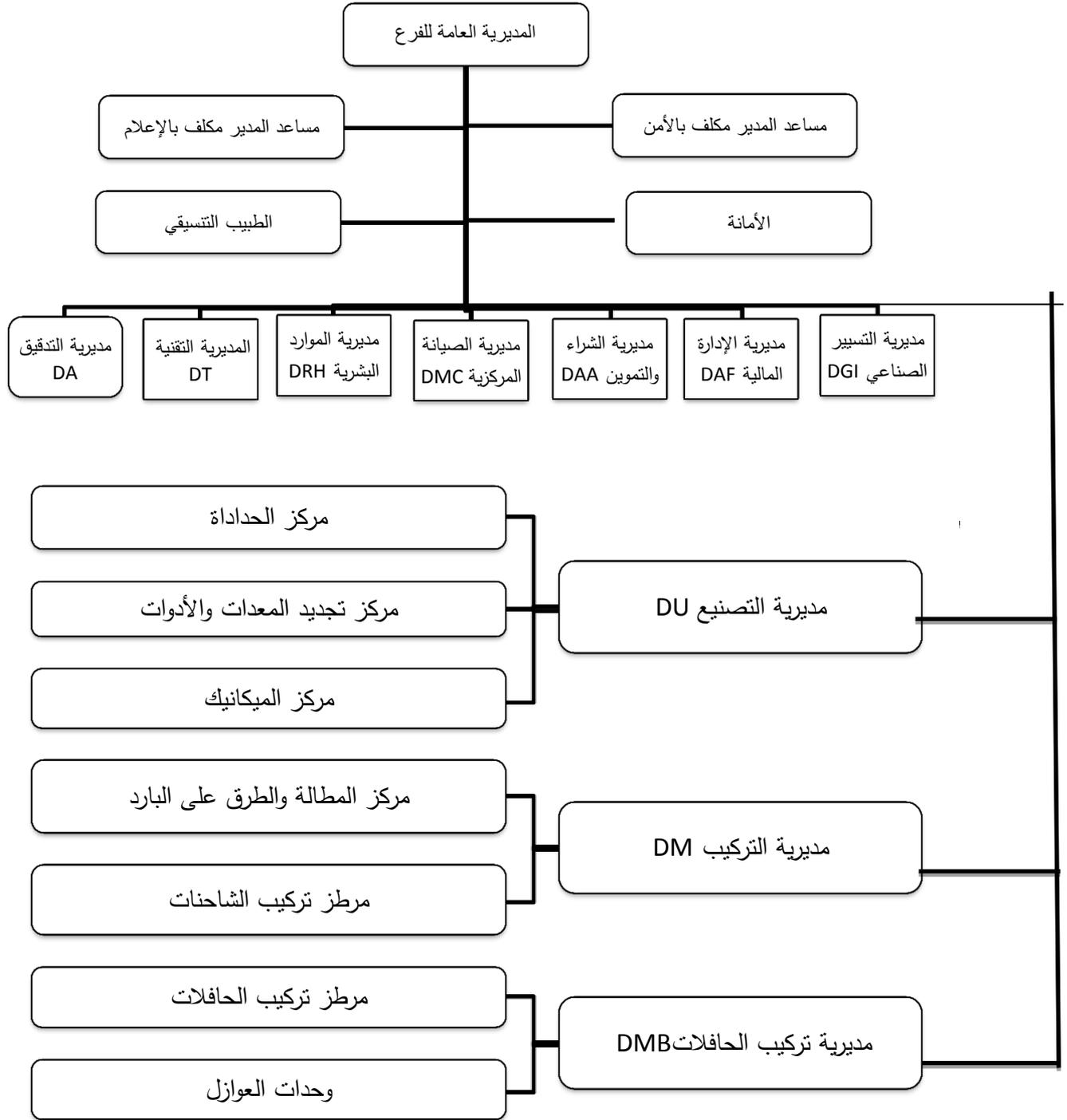
- مديرية التدقيق (DA)

- مديرية الإدارة المالية (DAF)

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية 79
للسيارات الصناعية بالروبية (م.و.س. ص).

-مديرية الشراء و التموين (DAA) - مديرية الموارد البشرية (DRH)

الشكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي لفرع السيارات الصناعية روبية



المصدر : وثائق المؤسسة ،مديرية الموارد البشرية

المبحث الثاني: دراسة واقع التدريب في المؤسسة

تتزايد أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسات العاملة في الحقول التكنولوجية المتسارعة التغيير، نظرا لما تطرحه من منتجات و طرق و تقنيات إنتاج متطورة تفرض عليها إجراء تقييم مستمر لأداء العاملين بها، ثم العمل على تكيفهم مع هذه المستجدات، و هو الحال بالنسبة لقطاع السيارات عموما و بالنسبة لفرع السيارات الصناعية بالروبية على الخصوص.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

أولاً: أدوات جمع البيانات:

سعيًا للحصول على معطيات علمية و موضوعية تخدم اغراض الدراسة، لحل مشكلة البحث و التحقق من فرضياته، قمنا باستعمال بعض أدوات جمع البيانات منها:

الاستمارة:

تعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، و هذا بهدف دراسة أهمية و دور التدريب في تحسين أداء العاملين بفرع السيارات الصناعية بالروبية، و لقد تمصياغة عبارات الاستبيان انطلاقا من الانشغالات الجوهرية في الإشكالية و الفرضيات التي تبنتها. حيث كان هدفنا من وراء الأسئلة التي تضمنتها الاستمارة هو:

- معرفة مختلف الجوانب الشخصية و المهنية الخاصة بأفراد العينة، من خلال تحديد خصائص العينة من الجنس، السن، الوضعية القانونية بالمؤسسة، سنوات الخبرة و منصب العمل.
- معرفة أبعاد معينة تتمحور حول نشاط التدريب بالمؤسسة و أثره على أداء العاملين.

المقابلة:

تعتبر المقابلات من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات و البيانات، ولقد قمنا بإجراء مقابلة مع مسؤول إدارة الموارد البشرية بالفرع، و الذي زدنا بمجموعة من المعلومات، و الهدف من استخدامنا لأسلوب المقابلة هو الحصول على معلومات تتعلق بالبرامج التدريبية، من حيث كيفية إعداد البرنامج، الهيئة المسؤولة عن تطبيقه، المركز الذي يطبق فيه، و بصفة عامة محاولة منا للتعرف على واقع نشاط التدريب.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية 81 للسيارات الصناعية بالروبية (م.و.س. ص).

ثانيا: طريقة تصميم الاستبيان:

لتحقيق أغراض الدراسة قمنا بإعداد استمارة خاصة بالموضوع، وجهت لفئات العاملين الثلاثة (إطارات، أعوان تنفيذ، أعوان تحكيم) ، و هذا بغية التعرف على دور برامج التدريبية في تحسين أداء العاملين، بحيث تتضمن استمارة الاستبيان قسما لبيانات الشخصية: الذي يحتوي على أربعة (04) عبارات حول البيانات الشخصية لأفراد العينة، و (40) سؤالا مقسمة على ثلاثة (03) محاور و هي كالتالي:

- **المحور الأول:** مساهمة الاستثمار في العنصر البشري عن طريق التدريب في الرفع من مستوى أداء العاملين. و تضمن قسمين، القسم الأول خاص بأسئلة حول واقع التدريب في المؤسسة و يشمل مجموعة من الأسئلة المغلقة، أما القسم الثاني فتضمن (10) عبارات تتمحور حول أثر التدريب على أداء المتدربين، بحيث تم وضع العبارات على أساس سلم ليكارت الخماسي ووزعت درجاته على النحو التالي:

- الدرجة 5 تمثل موافق بشدة
- الدرجة 4 تمثل موافق
- الدرجة 3 تمثل محايد
- الدرجة 2 تمثل غير موافق
- الدرجة 1 تمثل غير موافق بشدة

- **المحور الثاني:** مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات الأفراد في المؤسسة و كذا التطورات التكنولوجية. و لقد اشتمل على (10) عبارات و تم وضع العبارات على أساس سلم ليكارت الخماسي بنفس توزيع درجات المحور السابق.

المحور الثالث: البرامج التدريبية الفعالة من شأنها تطوير مستوى الكفاءات في المؤسسة. و لقد اشتمل على (06) عبارات و تم وضع العبارات على أساس سلم ليكارت الخماسي بنفس توزيع درجات المحورين السابقين و هذا في القسم الأول، أما القسم الثاني فاحتوى على أسئلة مغلقة.

ثالثا: تحديد مجتمع وعينة البحث

1- **مجتمع الدراسة:** لإجراء الدراسة الميدانية يجب على الباحث وضع تعريف محدد لمجتمع الدراسة لأن ذلك سيساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع .

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية 82
للسيارات الصناعية بالروبية (م.و.س. ص).

يتمثل مجتمع الدراسة في عدد من عمال فرع السيارات الصناعية بالروبية.

1- عينة الدراسة: هي اختيار عناصر من مجتمع الدراسة لجمع البيانات بما يخدم ويناسب ويعمل على تحقيق أهداف الدراسة.

لقد قمنا باختيار عينة طبقية تشمل الفئات الثلاثة للعاملين، بنسبة 4 % من عدد كل فئة، و

الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-1): يوضح توزيع أفراد العينة

الفئات	العدد	النسبة	العدد التحصل عليه
إطارات	304	13.02 %	12
أعوان تحكيم	677	29.01 %	27
أعوان تنفيذ	1353	57.97 %	54
المجموع	2334	100 %	93

من خلال الجدول نلاحظ أن العينة صغيرة جدا نظرا لصعوبة التواصل مع عدد كبير من العمال

بسبب العمل المكثف في تلك الفترة.

لقد قمنا بتوزيع الاستبيان على عدد أفراد العينة و المتمثل في 93 عامل موزعة على الفئات

الثلاثة (إطارات، أعوان تنفيذ، أعوان تحكيم) ، و تمكنا من استرجاع 79 استمارة من بين 93 استمارة،

حيث كانت نسبة الإجابة 84.95 % حيث تم استبعاد 5 استمارات بسبب عدم استيفاء البيانات الأساسية

المطلوبة للتحليل و 9 استمارات لم يتم إرجاعها، فأصبح عدد الاستمارات الصالحة للدراسة 79 استمارة.

المطلب الثاني: الإطار العام لسياسة التدريب بفرع السيارات الصناعية بالروبية

يتم تسطير سياسة التدريب بالمؤسسة قيد الدراسة وفق مجموعة من الأهداف و المحددات و الاعتبارات الداخلية و الخارجية.

أولاً: أهداف سياسة التدريب بفرع السيارات الصناعية بالروبية

ينظر إلى التدريب من طرف إدارة فرع السيارات الصناعية بالروبية ، على أنه يندرج ضمن حقوق العاملين بها، أكثر من كونه واجبا من واجباتهم، كما تحدد أهداف سياسة التدريب وفق الإجراءات التنظيمية للمؤسسة فيما يلي:

-ضمان التعليم المناسب لجميع العمال و توفير الوسائل الضرورية لأداء المهام المنوطة بالمناصب التي يشغلونها.

-السماح للعمال على اختلاف مستوياتهم التعليمية و مؤهلاتهم المرجعية من تحقيق الدراية التامة (e) savoir faire) الضرورية للتحكم في التقنيات المهنية الجديدة بميدان العمل و التكيف مع المناصب المستحدثة، و ذلك من خلال التدريب الدائم و المستمر.

-ضمان الإعلام المتواصل و الآني لعمال المؤسسة بخصوص التقنيات الجديدة، و طرق العمل الجديدة ، التجهيزات و برامج العمل... الخ. من خلال تنظيم حصص إعلامية و دعائية تكفل اندماج العمال وفق متطلباتها و تكيفهم معها.¹

نلاحظ من خلال الأهداف المسطرة لسياسة التدريب بالمؤسسة، أنها تتلخص في ضمان التعليم النظري و التطبيقي لعمال المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية و التعليمية.

¹وثائق المؤسسة، الاتفاقية الجماعية

ثانيا: مراحل عملية التدريب على مستوى فرعا لسيارات الصناعية بالروبية:²

تتم صياغة سياسة التدريب بالمؤسسة قيد الدراسة، وفق مجموعة من المراحل انطلاقا من تحديد احتياجاتها الكمية و النوعية، في ضوء الأفاق و التوقعات المنتظرة من تنمية مواردها البشرية، و يعتمد ذلك بالأساس على نتائج تقييم الأداء من جهة، و على حجم الطلب على التدريب من قبل عمالها من جهة أخرى. و تبعا لذلك يتم رصد هذه الاحتياجات و تصميمها في شكل مخططات على المدى المتوسط و القصير.

1 / **مرحلة قبل الانتقاء:** تقوم كل مديرية من مديريات قسم السيارات الصناعية بتقدير احتياجاتها من حيث العمال الذين ستقوم بتدريبهم، حيث تقوم بوضع التقارير عن العمال المعنيين بالتدريب.

2 / **مرحلة الانتقاء:** بعد دراسة الملفات تقوم إدارة الموارد البشرية بالاتصال بالعمال الذين تم اختيارهم للخضوع لاستجابات و اختبار معلوماتهم و قدراتهم، من اجل تصفية و اختيار الفئة التي ستخضع للتدريب، كما تقوم المديرية بمفاوضة مركز التدريب CFR لبعث الفئة المنتقاة، و في حالة عدم إمكانية المركز من تلبية كل الاحتياجات، تقوم المؤسسة بقية المتدربين إلى مراكز و معاهد خارجية مثل بيومرداس INPED.

3 / **مخطط التدريب متوسط المدى:** يتم إعداد مخطط التدريب على المدى المتوسط من طرف مديرية الموارد البشرية للفرع بالتنسيق مع مختلف المديريات، و يتضمن هذا المخطط الخطوط العريضة لسياسة التدريب، حيث يوضح المحاور التالية:

-العناصر الأساسية لمختلف سياسات إدارة الموارد البشرية و انعكاساتها على سياسة التدريب.

-الأهداف العامة لمخطط التدريب.

-الدراسات و الإجراءات الواجب القيام بها ضمن إطار تحسين نظام التدريب من حيث حجم الدورات التدريبية و نوعيتها.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية 85 للسيارات الصناعية بالروبية (م.و.س. ص).

4 / مخطط التدريب قصير الأجل: يعتبر ترجمة لمخطط التدريب متوسط المدى، في شكل مخطط يمتد لسنة واحدة أو سنتين، و يتضمن هذا المخطط المعطيات و الإحصائيات الأساسية المتعلقة بعمليات التدريب و المتمثلة في: -طبيعة التدريب و مواضيعه و تقنياته

- التكلفة الإجمالية المتوقعة لمجموع الدورات التدريبية المبرمجة.
- مكان التدريب (داخلي أو خارجي)
- تحديد عدد المترشحين حسب الفئات المهنية (إطارات، أعوان تحكيم، عمال تنفيذ).

ثالثا: متابعة تنفيذ برامج التدريب بفرع السيارات الصناعية بالروبية

بغرض تمكين مديرية الموارد البشرية من تحديد مسؤوليات و التزامات تنفيذ برامج التدريب، و توزيعها على جميع الأطراف المتدخلة فيها، تعتمد إدارة الفرع إلى التعاقد، بخصوص مخططات و برامج و دورات التدريب، مع مراكز التدريب الداخلية و الخارجية على اعتبارها زبونا لديها من جهة، و مع العامل المعني بالدورت التدريبية من جهة أخرى.

1 **عملية التعاقد:** يتم التوقيع على اتفاقية التدريب بين مديرية الموارد البشرية للمؤسسة و مركز التدريب، سواء كان تابعا لها أو كان خارجيا. و تتضمن هذه الاتفاقية مجموعة من البنود أهمها: مدة التدريب و طريقته، الأحكام المتعلقة بأجر العامل الخاضع للتدريب، شروط التدريب.

ووفقا لهذه الاتفاقية يتم إمضاء عقد بين المؤسسة والعاملين، و الذي يحتوي مجموعة من المعلومات المتعلقة بمدة و مكان و حقوق و واجبات المتدرب، الرتبة، و كذلك الرتبة بعد التدريب.

2 **مرحلة التوجه إلى مراكز التدريب:** بعد إمضاء العقد يتجه العمال إلى المراكز التدريبية لممارسة التدريب، و أثناءها يتم متابعة المتدرب من فترة لأخرى عن طريق امتحانات و استجابات شفوية و أخرى كتابية للتحقق من مدى استيعابه و لمدى فعالية التدريب. و بعد انتهاء العملية التدريبية المبرمجة يجرى الامتحان النهائي، الذي يقرر من خلاله نجاح أو فشل العامل المتدرب، حيث في حالة فشله يعود العامل لمنصبه الأصلي، أما في حالة نجاحه يتوجه إلى المنصب الجديد المتفق عليه في العقد.

3 تحرير محضر انتهاء الدورة التدريبية: بعد خضوع المترص إلى مجموعة معتبرة من الاختبارات التقييمية، يتم عند نهاية الدورة التدريبية تحرير محضر نهائي، يتضمن محصلة لنتائج اجتماع لجنة نهاية الدورة التدريبية، و المشكلة من ممثل عن العمال المترصين، ممثل عن مديرية الموارد البشرية لكل فرع مشارك في الدورة، و ممثل عن مركز التدريب بالإضافة إلى مجموع الأساتذة و الخبراء المتدربين.

المطلب الثالث: أشكال الدورات التدريبية في المؤسسة³:

يرتكز إعداد برنامج التدريب على مستوى فرع السيارات الصناعية بالروبية على تحديد عدد العمال المعنيين بالدورات التدريبية وفق أربعة أشكال أساسية و هي:

1 **التدريب المستمر:** و يقصد به الدورات التدريبية طويلة المدى، بحيث تفوق مدة الدورة 12 شهرا ، و تتفرع هذه الدورات حسب مكان إجراءها إلى دورات تدريب داخل المؤسسة، سواء على مستوى هيكلها الإدارية المتمثلة في المديرية الوظيفية أو العملياتية، أو على مستوى مراكز أو معاهد التدريب الخارجية، مثل المدرسة الوطنية للحماية المدنية (ENPC)، أو المعهد الوطني للإنتاجية و التنمية الصناعية (INPED)...الخ.

كما تصنف هذه الدورات حسب طريقة إجرائها إلى صنفين: منها المتواصلة حيث يتفرغ فيها العامل إلى التدريب فقط، دون مزاولة المهام المرتبطة بمنصبه. كما قد تكون بالتناوب و في هذه الحالة يقوم العامل الخاضع للتدريب بمزاولة مهام منصبه بالموازاة مع متابعة الدورة التدريبية .

2 **برامج التحسين و الإتقان Perfectionnement:** يتم إجراء هذا النوع من الدورات بشكل متواصل، حيث يتفرغ لها العامل المتدرب بصفة مطلقة دون مزاولة مهام منصبه بالموازاة معها، سواء كان ذلك داخل المؤسسة أي على مستوى مركز التكوين أو خارجها. و تعتبر جميع الدورات المبرمجة ضمن هذه الصيغة، دورات تدريب قصيرة المدى، لا تتجاوز مدتها ستة (06) أشهر هدفها تحسين أداء العمال في مناصبهم الحالية.

³ وثائق المؤسسة و مسؤوليها

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية 87 للسيارات الصناعية بالروبية (م.و.س. ص).

3 **التدريب المهني و التقني:** يتبنى فرع السيارات الصناعية هذا النوع من التدريب فيما يخص الأعمال اليدوية و الميكانيكية والتي تعتبر جد مهمة لنشاطها، كما أن هذا النوع من التدريب يشكل عملية نقل لما يعملها المتدرب إلى حيز الواقع مباشرة.

4 **الندوات:** يقوم فرع السيارات الصناعية بالروبية بتنظيم ندوات، على أن يتم دعوة مشاركين و خبراء و متخصصين خارجيين، و قد يقتصر الأمر على مشاركة بعض عمالها في بعض الندوات التي تنظمها هيئات خارجية. و يقتصر تدخل إدارة في هذه الحالة على التكفل بالمصاريف المتعلقة بهذه المشاركة.

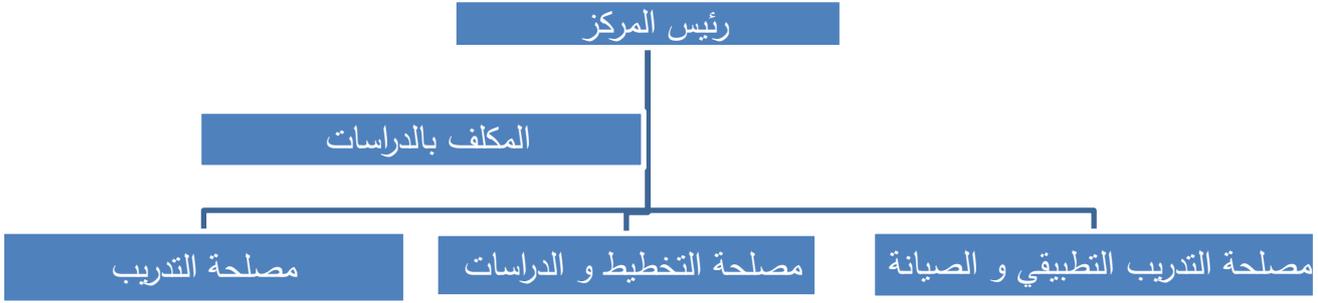
المطلب الرابع: التعريف بمركز التدريب التابع للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية و برامج التدريب المعتمدة به

أولاً: التعريف بمركز التدريب التابع للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

يعود إنشاء هذا المركز إلى سنة 1972، في شكل مصنع صغير، تتضمن هياكله و ورشاته عمليات التصنيع، الطرق على البارد، الترتيب و الرقابة، بشكل يتطابق مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تلك الفترة، ثم تعرض بعد ذلك إلى تعديلات تنظيمية عديدة، أهمها في سنة 1987 ثم في سنة 1999، أين أصبح يتمتع باستقلالية معتبرة في أداء مهامه، على اعتبار أنه أصبح موردا لخدمات التدريب لدى مختلف وحدات و أقسام و فروع المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI).

يترجع هذا المركز على مساحة إجمالية قدرها 4.667 م²، منها 2.270 م² مبنية في شكل إدارة 13 قاعة للدروس، 7 مخابر لإجراء التجارب و عرض عمليات المحاكاة اعتمادا على على مجموع 70 آلة و معدات أخرى متنوعة، كما يشتغل به 50 عاملا من بينهم 34 مدرب.

الشكل رقم (3-3) : الهيكل التنظيمي لمركز التدريب بالروبية CFR



المصدر: وثائق المؤسسة، مركز التدريب CFR

ثانيا: برامج التدريب المعتمدة بالمركز

يعتمد مركز التدريب بالروبية على تنظيم دورات تدريبية منتظمة في الميادين التالية:

أ - **التدريب التقني:** و يوجه للفئات التالية: التقنيين في تخصص الطرق، تسيير التصنيع بمساعدة الحاسوب (GPAO)، التقنيين السامين في ميدان الطرق و التسيير الصناعي، الإطارات التقنية.

ب **التدريب المهني:** يوجه للعمال العاملين في ميدان الطرق الصناعي على البارد، التلميع، عمال الصيانة و تصليح الأدوات و المعدات، العمال المهنيين في ميدان الرقابة الميكانيكية و في ميدان المعالجة الحرارية.

ج **التدريب في ميدان التسيير:** ينظم المركز دورات تدريب ، تحسين تطوير و ودعم في ميادين التسيير، المتعلقة بالمالية، المحاسبة، تسيير الجودة، تسيير التموين و الشراء... الخ.

و نشير إلى أنه يتم تنظيم الدورات التدريبية للفئات العمالية و الميادين المهنية المذكورة، وفق صيغ عديدة تتمثل فيما يلي:

- **دورات تدريب لصالح زبائن المؤسسة:** تدريب يندرج ضمن عقود بيع منتجات المؤسسة لزبائنها الأوفياء، حيث يتكفل المركز بتنظيمها في شكل دورات قصيرة المدى، يركز فيها على التعرف بالمنتوج، و عرض تقنيات و برامج الصيانة المتعلقة به.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية 89 للسيارات الصناعية بالروبية (م.و.س.ص).

- دورات التحضير و الإعداد: و تهدف إلى استدراك النقائص المسجلة بين المستوى الحالي للمتربص الجديد قبل الانطلاق الفعلي للدورة التدريبية.
- التحسين و الإتقان **Perfectionnement**: و يهدف إلى تحقيق التحكم و الدراية التامة بمهام منصب العمل من خلال الاستدراك و الرسكلة و تعميق المعارف.
- التكيف مع المناصب: عبارة عن دورات يهدف من خلالها إلى تأهيل العمال المتربصين و تكيف قدراتهم مع متطلبات مناصب أخرى في إطار الترقية أو التحويل.

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سيتم التركيز على وصف خصائص عينة الدراسة وتحليل إجابات أفرادها و اختبار فرضيات البحث وكذلك عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

المطلب الأول: اختبار صدق وثبات الاستبيان

بعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

أولاً: صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، ، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاور الاستبيان.

1- صدق الظاهري:

ويقوم على فكرة مدى مناسبة العبارة الاستبيان لما يقيس ولمن يطبق عليهم ومدى علاقتها بالاستبيان ككل ومن هذا المنطلق تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة واختصاص لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللغوية والعلمية لعبارات الاستبيان ، ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة ليصبح عدد فقرات الاستبيان مكون من 40 عبارة.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية 90
للسيارات الصناعية بالروبية (م.و.س. ص).

2- ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبيان؛ أنه يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (3-2): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاور أداة الدراسة

معامل Cronbach's Alpha		محاور الاستبيان	
عدد العبارات	القيمة		
6	0,856	1	المحور الأول: مساهمة الاستثمار في
10	0,896	2	العنصر البشري عن طريق التدريب في الرفع من مستوى أداء العاملين
10	0,895		المحور الثاني: مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات الأفراد في المؤسسة وكذا التطورات التكنولوجية
6	0,890	01	المحور الثالث: أهمية البرامج التدريبية الفعالة
4	0,887	02	البرامج التدريبية الفعالة من شأنها
4	0,887	03	تطوير مستوى الكفاءات في المؤسسة
40	0,898		جميع فقرات الاستبيان

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .v 23

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في

جميع محاور الاستبيان مما يدل على ثبات أداة الدراسة.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية 91
للسيارات الصناعية بالروبية (م.و.س. ص).

تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح بين (0-1)، وكلما اقترب من الواحد؛ دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر؛ دل على عدم وجود ثبات. وأن الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو : 0.6 .

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناه لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

المطلب الثاني: وصف خصائص عينة البحث

أولاً: تحليل البيانات الشخصية لعينة الأفراد المشكلة من مجتمع البحث

تشكل البيانات الشخصية إطاراً مرجعياً مهماً في الدراسة الميدانية لكونها تساعد على تفسير بعض البيانات المتعلقة بالدراسة، و تتمثل البيانات الشخصية لدراستنا في (الجنس، السن،الوضعية القانونية،سنوات الخبرة، و منصب العمل).

جدول رقم : (3-3): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات البيانات الشخصية

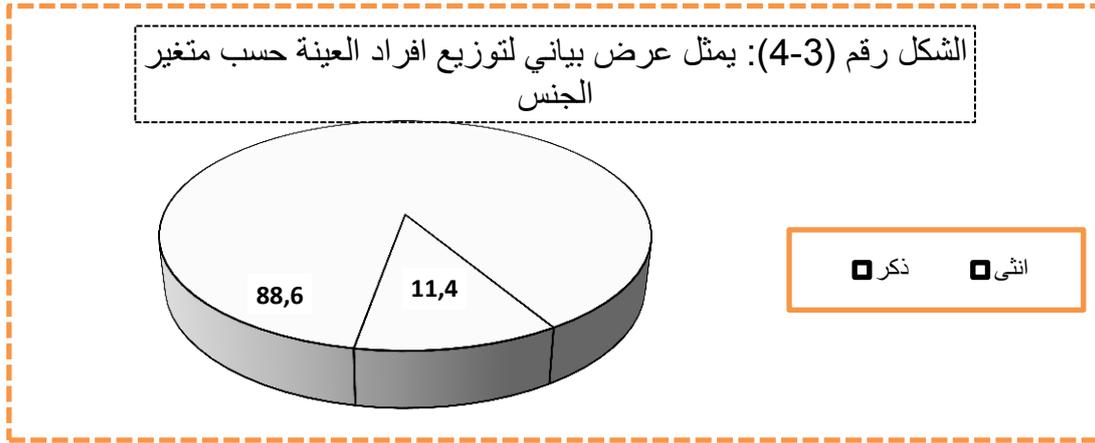
الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
01	الجنس	ذكر	70	88,6
		أنثى	9	11,4
02	السن	اقل من 25	16	20,3
		من 26 إلى 35	37	46,8
		من 36 إلى 45	16	20,3
		أكثر من 46 سنة	10	12,7
03	منصب العمل	منفذ	45	57,0
		متحكم	23	29,1
		إطار	11	13,9
04	طبيعة عقد العمل	دائم	63	79,7
		مؤقت	16	20,3
المجموع			79	100,0

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية 92
للسيارات الصناعية بالروبية (م.و.س. ص).

01- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس :

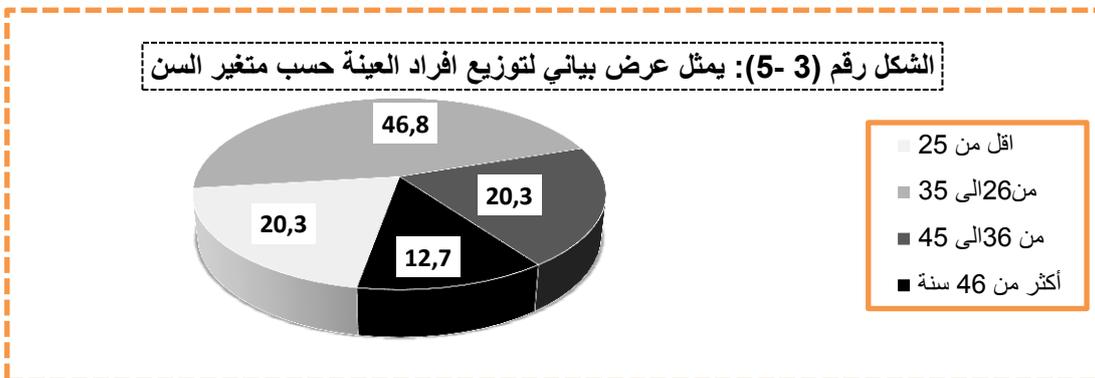
يتضح من خلال الجدول أن نسبة الإناث ضعيفة جداً، فمن مجموع 79 فرد فقط ما نسبته 11.4 % من الإناث، أما نسبة الذكور من المجموعة الكلية للعينة كانت عالية جداً و قدرت ب 11.4 % ، و هذا راجع لطبيعة المهام بالمؤسسة التي هي من اختصاص الجنس الذكري بصفة عامة .



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010

02- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

نلاحظ من الجدول أن نسبة الفئة العمرية بين 26 و 35 سنة للعينة الإجمالية هي 46.8 % و هي الأكثر تمثيلاً بالنسبة للفئات الأخرى، تليها فئة الذين أعمارهم أقل من 25 سنة و الذين تتراوح أعمارهم ما بين 36 و 45 سنة بنفس النسبة 20.3 %، و فيما يخص نسبة فئة ما فوق 46 سنة فتساوي 12.7 % و هي نسبة صغيرة مقارنة بالفئات العمرية الأخرى. كما هو موضح الشكل.

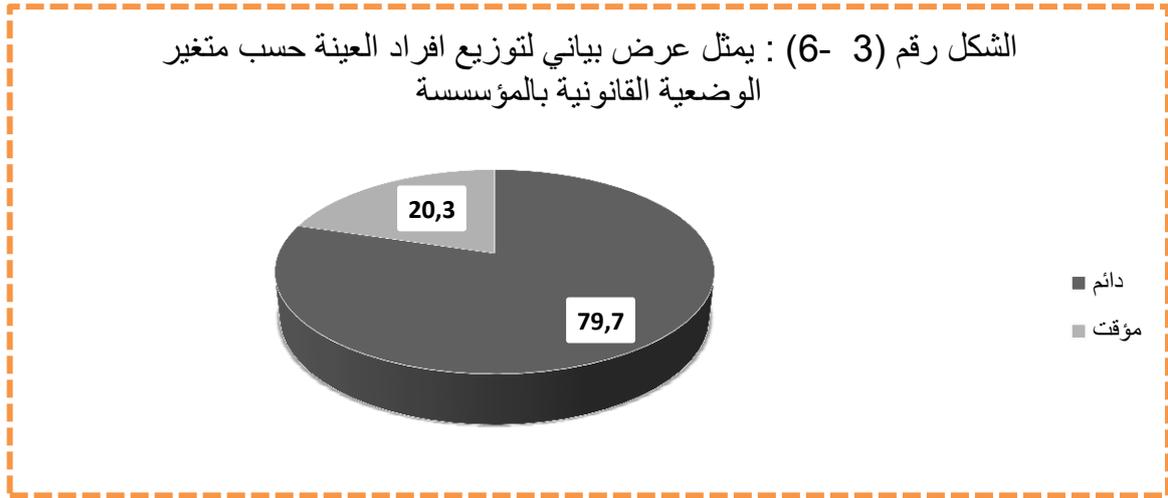


المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية 93
للسيارات الصناعية بالروبية (م.و.س. ص).

03- توزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية القانونية بالمؤسسة:

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الوضعية القانونية بالمؤسسة بنسبة 79.70% لصالح أصحاب عقود عمل دائمة أي غير محددة المدة و بنسبة 20.30% لصالح فئة العمال ذوي عقود عمل مؤقتة أي محددة المدة .



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010

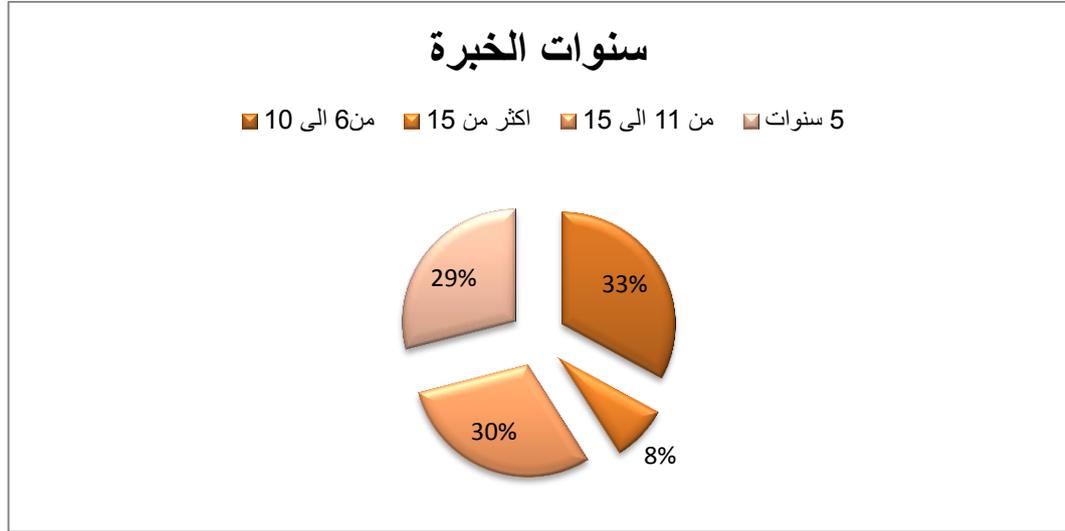
4- توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة:

من خلال الجدول يتضح أن نسبة الأفراد ذوي سنوات الخبرة من 6 سنوات الى 10 سنوات تمثل الأغلبية ب 32.9%، تليها نسبة 30.4% بالنسبة للعاملين ذوي الخبرة من 11 إلى 15 سنة، تتبعها نسبة الأفراد ذوي فترة الخدمة من سنة إلى 5 سنوات بنسبة 29.1%، أما بالنسبة لذوي أعلى خبرة و يتعلق الأمر بأكثر من 15 سنة فيمثلون أقل نسبة 7.6%.

من خلال قراءتنا لهذه النسب نستطيع القول بأن الدراسة عموما لها خبرة ميدانية متفاوتة.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية 94
للسيارات الصناعية بالروبية (م.و.س. ص).

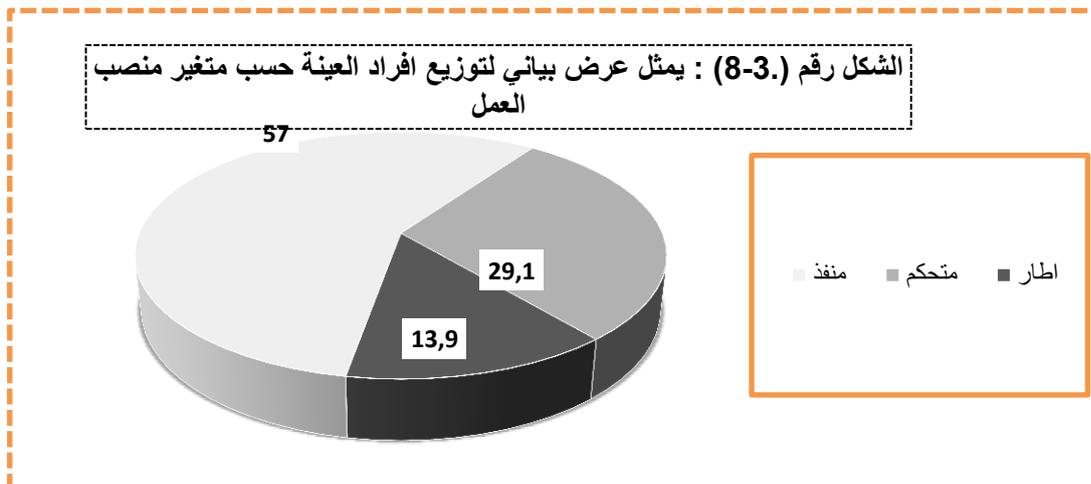
الشكل رقم (3-7): يمثل عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من اعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج EXCEL

05-توزيع أفراد العينة حسب متغير منصب العمل :

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة المرتفعة هم من فئة المنفذين حيث تقدر بـ 57.0%، تليه نسبة أعوان التحكم بـ 29.1% ، و النسبة الأخيرة تعود لفئة الإطارات و تقدر بـ 13.9% .
هذا الارتفاع في نسبة المنفذين يعود لطبيعة المهام التي تقوم بها هذه الفئة في فرع السيارات الصناعية ، هذا الأخير الذي يتطلب عدد كبير من المنفذين.



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية 95
للسيارات الصناعية بالروبية (م.و.س. ص).

ثانيا: اختبار توزيع بيانات أفراد العينة و الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

وهو اختبار هام حيث يجب تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على المتغيرات الدراسة التي يتم دراستها يتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الإحتمالية. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov ، طريقة حساب معاملي الالتواء والتقاطع) حيث هناك نوعان من الطرق الإحصائية التي تستخدم في اختبار الفرضيات:

- أ. الاختبارات المعلمية: وتستخدم في حالة البيانات الرقمية التي توزيعها يتبع التوزيع الطبيعي.
- ب. الاختبارات غير المعلمية: وتستخدم في حالة البيانات الرقمية التي توزيعها لا يتبع التوزيع الطبيعي طبيعي

01- اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروفسميرنوف)(Kolmogorov-Smirnov)

لاختيار الأدوات الإحصائية المناسبة من أجل تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات يجب أولاً أن نتعرف طبيعة توزيع البيانات العينة وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات حيث توجد أدوات إحصائية معلمية وغير المعلمية .
وعليه ومن أجل اختبار طبيعة التوزيع نحتاج إلى وضع فرضيتين هما فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة:

H0: بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي

H1: بيانات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي

✓ قاعدة : هي إذا كانت قيمة الاحتمال (sig) اكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع توزيع طبيعي

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية 96
للسيارات الصناعية بالروبية (م.و.س. ص).

جدول رقم : (3-4): يبين قيمة الإحصائية للاختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)

مستوى المعنوية Sig		القيمة الإحصائية للاختبار	محاوير الاستبيان	
0,200*	0,084	واقع التدريب في المؤسسة:	1	المحور الأول: مساهمة الاستثمار في العنصر البشري عن طريق التدريب في الرفع من مستوى أداء العاملين
0,200*	0,065	أثر التدريب على أداء المتدربين	2	
0,200*	0,075	المحور الثاني: مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات الأفراد في المؤسسة و كذا التطورات التكنولوجية		
0,176	0,114	مدى أهمية البرامج التدريبية الفعالة	01	المحور الثالث: البرامج التدريبية الفعالة من شأنها تطوير مستوى الكفاءات المؤسسة
0,114	0,185	رد فعل المتدربين	02	
0,180	0,125	تقييم الأداء	03	
المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23				

ومن خلال الجدول رقم أعلاه : نجد أن مستوى الدلالة sig أكبر من (0.05) لكل محور, مما يدل على إتباع البيانات العينة للتوزيع الطبيعي .

02- الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

استعملنا في تحليل البيانات بعض المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي والاستدلالي، نلخصها فيما يلي:

1- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية 97
للسيارات الصناعية بالروبية (م.و.س. ص).

2- المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (03) لأن التقيط يتراوح من (01) إلى (05).

3- الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي بينها.

- اختبار الصدق و الثبات : بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط بيرسون لقياس الصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov): لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة .

المطلب الثالث: عرض و تحليل نتائج الاستبيان و المقابلة

أولاً: عرض و تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات استبيان الدراسة

01- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول المحور الأول: مساهمة الاستثمار في العنصر البشري عن طريق التدريب في الرفع من مستوى أداء العاملين.

أ- واقع التدريب في المؤسسة:

السؤال 01- هل استفدتم من التدريب من طرف المؤسسة؟ 02- وكم كان عدد الدورات؟

الجدول رقم (3-5) : يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 01 و 02 من المحور الاول

%		التكرارات		الإجابات	
48,1	84,8	38	67	مرة	نعم
24,1		19		مرتين	
12,7		10		أكثر من مرتين	
15,2		12		لا	
100.00		79		المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 23

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية 98
للسيارات الصناعية بالروبية (م.و.س. ص).

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معظم المستجوبين حول إجابتهم على سؤال " هل استفدتم من التدريب من طرف المؤسسة ؟" سبق لهم وان استفادوا من دورات تدريبية في إطار مهنتهم ومن طرف المؤسسة أي بنسبة 84.80% وان دورات التدريبية متفاوتة فيما بينهم ، فمنهم من استفاد مرة واحدة وهذا بنسبة 48.10 وهناك من استفاد مرتين وبنسبة 24.10 أو أكثر من مرتين وهذا بنسبة 12.70 .

غير أن هناك نسبة بلغت 15.20 لم تستفد من التدريب ونستنتج أن هناك فئة كبيرة من العمال استفادوا من عملية التدريب من طرف المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI-VIR.

السؤال 03- هل مدة التدريب كانت ؟

جدول رقم (3-6): يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 03 من المحور الأول

%	التكرارات	الإجابات
26,6	21	كافية
34,2	27	كافية إلى حدما
24,1	19	غير كافية
15,2	12	غير معني بالإجابة
100,0	79	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معظم المستجوبين الذين سبق لهم وان استفادوا من دورات تدريبية في إطار مهنتهم أي فان نسبة 34.20 منهم يؤكدون على هذه الدورات كانت كافية إلى حد ما وبنسبة 26.60 يؤكدون أنها كانت كافية في حين إن نسبة 15.20 منهم أجابوا بأنها غير كافية . ونستنتج أن هناك فئة كبيرة من العمال ممن استفادوا من دورات التدريب يؤكدون أنها كانت كافية وهذا راجع إلى اكتسابهم لمهارات وقدرات ومعارف جديدة تمكنهم من أداء أعمالهم بالشكل المطلوب وتزيد من خبرتهم وكفاءتهم في العمل ب المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI-VIR.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية 99
للسيارات الصناعية بالروبية (م.و.س. ص).

السؤال 04- هل كان التدريب داخل المؤسسة أم خارج المؤسسة أو معا ؟

جدول رقم (3-7): يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 03 من المحور الأول

%	التكرارات	الإجابات
43,0	34	داخل المؤسسة
29,1	23	خارج المؤسسة
12,7	10	داخل و خارج المؤسسة
15,2	12	غير معني بالإجابة
100,0	79	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معظم المستجوبين الذين سبق لهم وان استفادوا من دورات تدريبية في إطار مهنتهم أي فان عدد كبير (نسبة 43.00) منهم يؤكدون على هذه الدورات كانت معظمها داخل المؤسسة وبنسبة 29.10 فإنهم تلقوا التدريبات خارج المؤسسة ونسبة 12.70 داخل وخارج المؤسسة ونستنتج أن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI-VIR خلال تنظيمها لدورات التدريبية للعمال والموظفين فان هذه دورات تكون معظمها داخل المؤسسة وهذا راجع لوجود مدربين في المؤسسة غير إن المؤسسة لا تستغني عن دورات خارج المؤسسة وهذا يعود إلى استفادام معدات و تقنيات جديدة تتطلب تدريب خارج المؤسسة.

السؤال 05- ما هو سبب تلقكم التدريب؟

جدول رقم (3-8): يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 05 من المحور الأول

%	التكرارات	الإجابات
10,1	8	موظف جديد
30,4	24	ترقية
44,3	35	تحسين الأداء
15,2	12	غير معني بالإجابة
100,0	79	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية 100
للسيارات الصناعية بالروبية (م.و.س. ص).

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معظم المستجوبين الذين سبق لهم وان استفادوا من دورات تدريبية يؤكدون وبنسبة 44.30 على إن هذه الدورات كان هدفها تحسن أدائهم كما أن نسبة 30.40 يؤكدون أن هاته الدورات كانت في إطار ترقيته إلى رتبة أعلى أو منصب عالي بالمؤسسة وان نسبة 10.10 منهم فان طبيعة دورة هي إطار تريض بسبب انه موظف جديد

ونستنتج أن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI-VIR خلال تنظيمها للدورات التدريبية للعمال والموظفين فان هاته الدورات هدفها تحسين أدائهم

السؤال 06-أماكن التدريب مجهزة بالوسائل اللازمة و ملائمة للتحصيل الجيد؟

جدول رقم (3-9) : يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 06 من المحور الأول

%	التكرارات	الإجابات
1,3	1	دون إجابة
58,2	46	نعم
25,3	20	لا
15,2	12	غير معني بالإجابة
100,0	79	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معظم المستجوبين الذين سبق لهم وان استفادوا من دورات تدريبية يؤكدون وبنسبة 58.20 على أن هاته الدورات كانت الأماكن فيها مجهزة بالوسائل اللازمة وملائمة للتحصيل الجيد غير أن نسبة 25.30 ترى عكس ذلك.

ونستنتج أن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI-VIR خلال تنظيمها لدورات التدريبية للعمال والموظفين فان معظم هاته دورات تكون مجهزة بالوسائل اللازمة وملائمة للتحصيل الجيد وتحسين أدائهم .

وبصفة عامة من خلال عرض تحليل إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبيان المتعلقة بواقع التدريب

في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI-VIR فإننا نلخصها كما يلي :

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية 101
للسيارات الصناعية بالروبية (م.و.س. ص).

جدول رقم (3-10): ملخص إجابات أفراد العينة على واقع التدريب

النسبة المئوية %	البديل أكثر تكرار	السؤال
84.80	نعم	السؤال 01- هل استفدتم من التدريب من طرف المؤسسة؟
48.10	مرة	02-وكم كان عدد الدورات؟
34.20	كافية إلى حد ما	السؤال 03- هل مدة التدريب كانت ؟
43.00	داخل المؤسسة	السؤال 04- هل كان التدريب داخل المؤسسة أم خارج المؤسسة أو معا
44,3	تحسين الأداء	السؤال 05- ما هو سبب تلقىكم التدريب ؟:
58.20	نعم	السؤال 06- أماكن التدريب مجهزة بالوسائل اللازمة و ملائمة للتحصيل الجيد؟

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

من خلال الجدول أعلاه نجد ان واقع التدريب ب المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI-VIR و خلال برمجتها للدورات التدريبية للعاملين بالمؤسسة فأنها وحسب آراء وجهة نظر أفراد العينة تراعي ما يلي :

- 01-الحرص على أن يستفيد جل العاملين من الدورات التدريبية
- 02-الحرص على إن تكون الدورة التدريبية جدة مفيدة للعاملين بالمؤسسة
- 03- تقوم إدارة المؤسسة بتحديد المكان المناسب للدورة حتى يناسب المتدربين ويستفيدوا أكثر من الدورة
- 04-محتوى الدورة التدريبية يتناسب مع احتياجات العاملين خاصة اذا كان هناك برامج وأجهزة جديدة والتي اقتنتها إدارة المؤسسة لتحسن الأداء العمال
- 05- المتدربين الذين خضعوا لدورات التدريب كانت تتناسب مع المهارات التي يسعون لتحقيقها
- 06- تحرص إدارة المؤسسة على تكوين الموظفين الجدد لتحسين معارفهم وترسيخهم في رتبهم الأصلية.
- 07-تحرص إدارة المؤسسة على أن تكون الغاية من برمجة دورات التدريبية هي تحسين أداء
- 08-حسب آراء المستجوبين فإنه تحقق هدف إدارة المؤسسة بشكل كبير من إقامة الدورات التدريب وهو أن التدريب ينعكس ايجابيا على تحسين أدائهم .

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية 102
للسيارات الصناعية بالروبية (م.و.س. ص).

ب- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول أثر التدريب على أداء المتدربين

نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات كل محور حيث ارتبطت الفقرات بمقياس ليكرت الخماسي والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم (اتجاه ورأي ايجابي لأفراد العينة) أو اعدم موافقتهم (اتجاه ورأي سلبي لأفراد العينة) لكل عبارة من عبارات محور ضمن خمس درجات كما يلي :

غير موافقتاماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
1	2	3	4	5

ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية :

- المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبيان ومقارنتها.
- والانحراف المعياري ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.
- المدى لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة (موافق بشدة) -أدنى درجة (غ. م .تماماً)) // عدد المستويات المتوفرة أو الدرجات الموافقة، حيث حددنا ثلاث مستويات (منخفض، متوسط ، مرتفع).
- إذن طول الفئة باستخدام المدى حيث: $(5-1)/3 = 1.333$ حيث نحصل على مجالات كما يلي :

مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى 2.333	من 2.333 إلى 3.666	من 3.666 إلى 5
درجة الموافقة	منخفض	متوسط	مرتفع
النسبة المئوية	اقل من 46.66 %	من 46.66% إلى 73.32 %	أكثر من 73.32 %
5-----100 %	س = 46.66 %		
2.333-----س			

- ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على اكير قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار اقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية 103
للسيارات الصناعية بالروبية (م.و.س. ص).

جدول رقم(3-11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات حول أثر التدريب على أداء المتدربين.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة على العبارة
7.	تساعدك الدورات التدريبية على القيام بالعمل بتحكم	3,96	0,66 1	79,20%	مرتفعة
8.	تفيدك الدورات التدريبية على تقادي الحوادث في العمل	4,06	0,62 5	81,20%	مرتفعة
9.	يسح لك التدريب بالاستغلال الأمثل لإمكانات العمل	4,06	0,54 7	81,20%	مرتفعة
10.	تؤهلك الدورات التدريبية للعمل في مواقع و أدوار وظيفية متعددة	3,79	0,74 9	75,80%	مرتفعة
11.	يسمح لك التدريب باكتساب مهارات تمكنك من تقديم خدمات متميزة عن الآخرين	3,84	0,82 8	76,80%	مرتفعة
12.	الدورات التدريبية تتيح تبادل الخبرات و المعارف بين المتدربين	4,01	0,70 7	80,20%	مرتفعة
13.	للتدريب دور كبير في تعريف العاملين بمهام عملهم بوضوح أكثر	3,99	0,76 9	79,80%	مرتفعة
14.	استمرارية الدورات التدريبية لها دور في مساندة المستجدات التي تخص مهنتك	3,88	0,78 9	77,60%	مرتفعة
15.	يساهم التدريب بشكل كبير في تطوير إمكاناتك الإدارية و المهنية	3,90	0,78 1	78,00%	مرتفعة
16.	يساهم التدريب في التقليل من الأخطاء و تحسين نوعية عملك	4,04	0,70 6	80,80%	مرتفعة
	مستوى أثر التدريب على أداء المتدربين	3,95 22	0,50 523	79,0%	مرتفعة 4

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

من خلال الجدول أعلاه نجد :

العبارة رقم 9: احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ : 4,07 وبالانحراف معياري بلغ 0,547، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة 9 أي : "يسح لك التدريب بالاستغلال الأمثل لإمكانيات العمل " و هذا بنسبة %81,20 حسب وجهة نظرهم

العبارة رقم 8: احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ : 4,06 وبالانحراف معياري بلغ 0,625، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة 8 أي : "تفيدك الدورات التدريبية على تفادي الحوادث في العمل " و هذا بنسبة %81,20 حسب وجهة نظرهم
العبارة رقم 16: احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ : 4,04 وبالانحراف معياري بلغ 0,706، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة 16 أي : "يساهم التدريب في التقليل من الأخطاء و تحسين نوعية عملك" و هذا بنسبة %80,80 حسب وجهة نظرهم

العبارة رقم 12: احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ : 4,01 وبالانحراف معياري بلغ 0,707، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة 12 أي : "الدورات التدريبية تتيح تبادل الخبرات و المعارف بين المتدربين " و هذا بنسبة %80,20 حسب وجهة نظرهم

العبارة رقم 13: احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ : 3,99 وبالانحراف معياري بلغ 0,769، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة 13 أي : "للتدريب دور كبير في تعريف العاملين بمهام عملهم بوضوح أكثر " و هذا بنسبة %79,80 حسب وجهة نظرهم

العبارة رقم 7: احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ : 3,96 وبالانحراف معياري بلغ 0,661، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة 7 أي : "تساعدك الدورات التدريبية على القيام بالعمل بتحكم " و هذا بنسبة %79,20 حسب وجهة نظرهم

العبارة رقم 15: احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ : 3,9 وبالانحراف معياري بلغ 0,781، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة 15 أي

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية 105
للسيارات الصناعية بالروبية (م.و.س. ص).

"يساهم التدريب بشكل كبير في تطوير إمكانياتك الإدارية و المهنية " و هذا بنسبة %78,00 حسب وجهة نظرهم

العبارة رقم 14: احتلت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ : 3,88 وبالانحراف معياري بلغ 0,789، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة 14 أي :
"استمرارية الدورات التدريبية لها دور في مسايرة المستجدات التي تخص مهنتك" و هذا بنسبة %77,60 حسب وجهة نظرهم

العبارة رقم 11: احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ : 3,84 وبالانحراف معياري بلغ 0,828، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة 11 أي :
"يسمح لك التدريب باكتساب مهارات تمكنك من تقديم خدمات متميزة عن الآخرين " و هذا بنسبة %76,80 حسب وجهة نظرهم

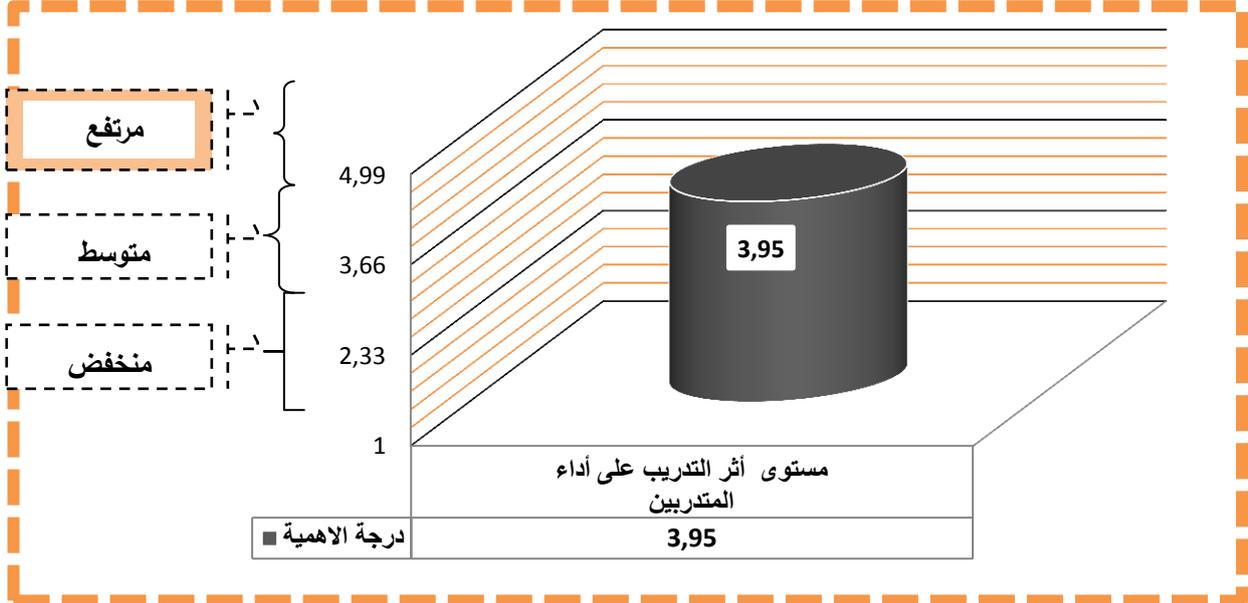
العبارة رقم 10: احتلت المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ : 3,79 وبالانحراف معياري بلغ 0,749، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة 10 أي :
"تؤهلك الدورات التدريبية للعمل في مواقع و أدوار وظيفية متعددة " و هذا بنسبة %75,80 حسب وجهة نظرهم

وبصفة عامة نجد أن :

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المتعلقة بأثر التدريب على أداء المتدربين : بلغ 3.9522 وهو ضمن مجال متوسط (من 3.666 إلى 5 درجات) أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ووافقون على أن درجة اثر التدريب على أداء المتدربين المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI-VIR هي بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 79.04% حسب وجهة نظرهم

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية 106
للسيارات الصناعية بالروبية (م.و.س. ص).

الشكل رقم..(3-10): يمثل درجة أهمية مستوى أثر التدريب على أداء المتدربين حسب وجهة نظر
عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010

02- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة المحور الثاني: مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات
الأفراد في المؤسسة و كذا التطورات التكنولوجية.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية 107
للسيارات الصناعية بالروبية (م.و.س. ص).

جدول رقم.(3-12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني: مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات الأفراد في المؤسسة و كذا التطورات التكنولوجية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة على العبارة
.17	يراعي البرنامج التدريبي التخصصات المختلفة للمتدربين	3,82	0,71 6	76,40%	مرتفعة
.18	توجد خطط تدريبية سنوية لتدريب العاملين	3,34	0,86 3	66,80%	مرتفعة
.19	تستخدم وسائل الإيضاح الحديثة في البرنامج التدريبي	3,52	0,82 3	70,40%	مرتفعة
.20	يساهم محتوى البرنامج التدريبي في تحسين فهمك لعملك	3,85	0,72 3	77,00%	مرتفعة
.21	تساعدك البرامج التدريبية على تطبيق التقنيات التكنولوجية في العمل بتحكم	3,81	0,78 3	76,20%	مرتفعة
.22	يتم تحديد احتياجات الأفراد التدريبية في المؤسسة بشكل مسبق	3,63	0,79 5	72,60%	مرتفعة
.23	تتلائم البرامج التدريبية مع الاحتياجات الفعلية لوظيفتك	3,71	0,71 8	74,20%	مرتفعة
.24	يتم حصر و معرفة الاحتياجات و المشكلات التي تستلزم علاجاً بالتدريب	3,72	0,83 1	74,40%	مرتفعة
.25	يتم تصميم البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات العاملين	3,70	0,85 3	74,00%	مرتفعة
.26	يتم تصميم البرامج التدريبية مع مراعاة التطورات التكنولوجية	3,46	0,82 3	69,20%	مرتفعة
	مستوى مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات الأفراد في المؤسسة	3,65 67	0,54 640	73,1 3%	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

من خلال الجدول أعلاه نجد :

العبارة رقم 20: احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ : 3,85 وبالانحراف معياري بلغ 0,723، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجابتهم على العبارة 20 أي "يساهم محتوى البرنامج التدريبي في تحسين فهمك لعملك" و هذا بنسبة %77,00 حسب وجهة نظرهم

العبارة رقم 17: احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ : 3,82 وبالانحراف معياري بلغ 0,716، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد في إجابتهم على العبارة 17 أي "يراعي البرنامج التدريبي التخصصات المختلفة للمتدربين" و هذا بنسبة %76,40 حسب وجهة نظرهم

العبارة رقم 21: احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ : 3,81 وبالانحراف معياري بلغ 0,783، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجابتهم على العبارة 21 أي "تساعدك البرامج التدريبية على تطبيق التقنيات التكنولوجية في العمل بتحكم " و هذا بنسبة %76,20 حسب وجهة نظرهم

العبارة رقم 24: احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ: 3,72 وبالانحراف معياري بلغ 0,831، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجابتهم على العبارة 24 أي "يتم حصر و معرفة الاحتياجات و المشكلات التي تستلزم علاجاً بالتدريب " و هذا بنسبة %74,40 حسب وجهة نظرهم

العبارة رقم 23: احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ : 3,71 وبالانحراف معياري بلغ 0,718، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجابتهم على العبارة 23 أي "تتلاءم البرامج التدريبية مع الاحتياجات الفعلية لوظيفتك " و هذا بنسبة %74,20 حسب وجهة نظرهم

العبارة رقم 25: احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ: 3,7 و بالانحراف معياري بلغ 0,853، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجابتهم على العبارة 25 أي "يتم تصميم البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات العاملين" و هذا بنسبة %74,00 حسب وجهة نظرهم

العبارة رقم 22: احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ: 3,63 وبالانحراف معياري بلغ 0,795، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجابتهم على العبارة 22 أي "يتم

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية 109
للسيارات الصناعية بالروبية (م.و.س. ص).

تحديد احتياجات الأفراد التدريبية في المؤسسة بشكل مسبق " و هذا بنسبة %72,60 حسب وجهة نظرهم

العبارة رقم 19: احتلت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ : 3,52 وبالانحراف معياري بلغ 0,823، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة 19 أي : "تستخدم وسائل الإيضاح الحديثة في البرنامج التدريبي " و هذا بنسبة %70,40 حسب وجهة نظرهم

العبارة رقم 26: احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ : 3,46 وبالانحراف معياري بلغ 0,823، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة 26 أي : "يتم تصميم البرامج التدريبية مع مراعاة التطورات التكنولوجية" و هذا بنسبة %69,20 حسب وجهة نظرهم

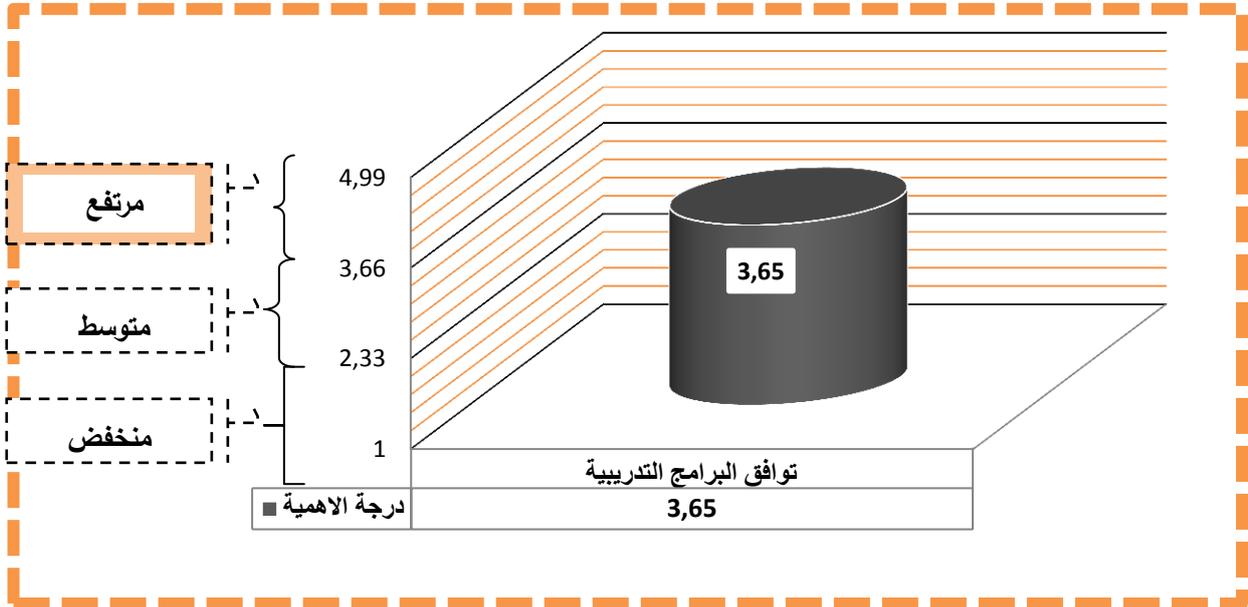
العبارة رقم 18: احتلت المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ : 3,34 وبالانحراف معياري بلغ 0,863، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة 18 أي : "توجد خطط تدريبية سنوية لتدريب العاملين" و هذا بنسبة %66,80 حسب وجهة نظرهم

وبصفة عامة نجد أن :

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المتعلقة توافق البرامج التدريبية: بلغ 3.6567 وهو ضمن مجال متوسط (من 3.666 إلى 5 درجات) أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون على أن درجة توافق البرامج التدريبية مع احتياجات الأفراد في المؤسسة و كذا التطورات التكنولوجية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI-VIR هي بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 79.04% حسب وجهة نظرهم

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية 110
للسيارات الصناعية بالروبية (م.و.س. ص).

الشكل رقم.(3-11): يمثل درجة توافق البرامج التدريبية حسب وجهة نظر عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010

3- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة المحور الثالث: البرامج التدريبية الفعالة من شأنها تطوير مستوى الكفاءات في المؤسسة

(أ) مدى أهمية البرامج التدريبية الفعالة

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية 111
للسيارات الصناعية بالروبية (م.و.س. ص).

جدول رقم (3-13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات مدى أهمية البرامج التدريبية الفعالة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة على العبارة
.27	تساهم البرامج التدريبية في التحكم في أساليب التسيير الفعال لمنصب عمالك	4,00	0,65 1	80,00%	مرتفعة
.28	يتم مقارنة أداء العاملين قبل التدريب و بعده لمعرفة مدى فعالية البرامج التدريبية	3,37	1,01 3	67,40%	مرتفعة
.29	يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية بوضع اختبارات للمتدربين	3,91	0,66 8	78,20%	مرتفعة
.30	يتم وضع محتوى البرنامج التدريبي بما يتفق مع الأهداف المسطرة	3,34	1,05 2	66,80%	مرتفعة
.31	تتم الاستعانة بمدربين مؤهلين بناء على نوعية البرنامج التدريبي لتحقيق النتائج المرجوة	3,84	0,82 8	76,80%	مرتفعة
.32	البرامج التدريبية وسيلة لإعداد و تأهيل قوى بشرية ذات كفاءة كلما كانت النتائج المحققة مطابقة للأهداف المسطرة لهذه البرامج	4,03	0,73 8	80,60%	مرتفعة
	مستوى مدى أهمية البرامج التدريبية الفعالة	3,74 88	0,57 029	74,9 8%	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

من خلال الجدول أعلاه نجد :

العبارة رقم 32: احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ : 4,03 وبالانحراف معياري بلغ 0,738، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة 32 أي : "البرامج التدريبية وسيلة لإعداد و تأهيل قوى بشرية ذات كفاءة كلما كانت النتائج المحققة مطابقة للأهداف المسطرة لهذه البرامج " و هذا بنسبة 80,60% حسب وجهة نظرهم

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية 112
للسيارات الصناعية بالروبية (م.و.س. ص).

العبارة رقم 27: احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ : 4 وبالانحراف معياري بلغ 0,651، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة 27 أي : "تساهم البرامج التدريبية في التحكم في أساليب التسيير الفعال لمنصب عملك " و هذا بنسبة %80,00 حسب وجهة نظرهم

العبارة رقم 29: احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ : 3,91 وبالانحراف معياري بلغ 0,668، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة 29 أي : "يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية بوضع اختبارات للمتدربين " و هذا بنسبة %78,20 حسب وجهة نظرهم
العبارة رقم 31: احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ : 3,84 وبالانحراف معياري بلغ 0,828، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة 31 أي : "تتم الاستعانة بمدرسين مؤهلين بناء على نوعية البرنامج التدريبي لتحقيق النتائج المرجوة " و هذا بنسبة %76,80 حسب وجهة نظرهم

العبارة رقم 28: احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ : 3,37 وبالانحراف معياري بلغ 1,013، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة 28 أي : "يتم مقارنة أداء العاملين قبل التدريب و بعده لمعرفة مدى فعالية البرامج التدريبية" و هذا بنسبة %67,40 حسب وجهة نظرهم

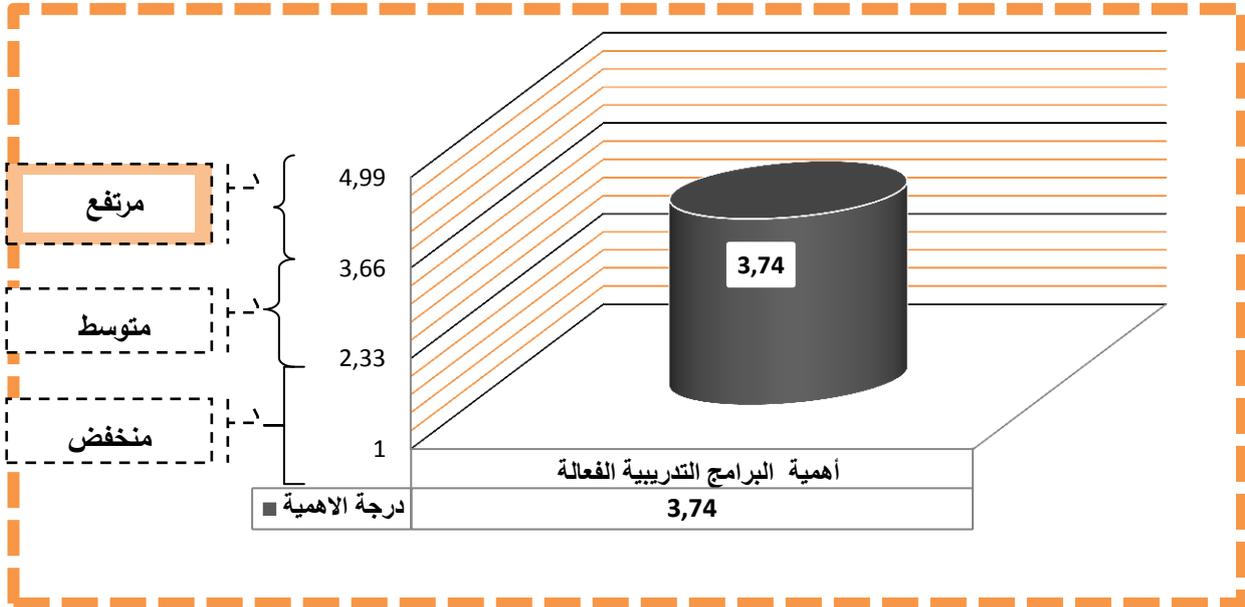
العبارة رقم 30: احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي لإجابات أفراد العينة بلغ : 3,34 وبالانحراف معياري بلغ 1,052، أي أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة 30 أي : "يتم وضع محتوى البرنامج التدريبي بما يتفق مع الأهداف المسطرة " و هذا بنسبة %66,80 حسب وجهة نظرهم .

وبصفة عامة نجد أن :

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات مدى أهمية البرامج التدريبية الفعالة : بلغ 3.7488 وهو ضمن مجال متوسط (من 3.666 إلى 5 درجات) أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون على أن درجة أهمية البرامج التدريبية الفعالة بفرع السيارات الصناعية بالروبية VIR هي بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة %74.98 حسب وجهة نظرهم .

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية 113
للسيارات الصناعية بالروبية (م.و.س. ص).

الشكل رقم (3-12): يمثل درجة أهمية البرامج التدريبية الفعالة حسب وجهة نظر عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010

ب) عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول رد فعل المتدربين

السؤال 33- هل ترى أن التدريب الذي قمت به كان؟:

جدول رقم (3-14) : يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 33 من المحور الثالث

%	التكرارات	الإجابات
24,1	19	مناسب جدا لمنصبك
40,5	32	مناسب لمنصبك
19,0	15	مناسب نوعا ما لمنصبك
1,3	1	غير مناسب لمنصبك
15,2	12	غير معني بالإجابة
100,0	79	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معظم المستجوبين الذين سبق لهم وان استفادوا من دورات تدريبية يؤكدون وبنسبة 40.50 على أن هاته الدورات كانت مناسبة لمنصبهم، تليها نسبة 24% من المستفيدين من التدريب و الذين يؤكدون أنه كان مناسباً جداً لمنصبهم، أما فيما يخص الدورات التدريبية

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية 114
للسيارات الصناعية بالروبية (م.و.س. ص).

التي يعتبرها المستفيدون مناسبة نوعا ما لمنصبهم فهي تمثل نسبة 19.0، أما أقل المستفيدين من التدريب فهم يعتبرونه غير مناسب لمنصبهم و تقدر نسبتهم 1,3 .

و فيما يخص الفئة الغير معنية بالاجابة و يتعلق الامر بفئة العاملين الغير مستفيدين من التدريب فتقدر نسبتهم 15,2.

و عليه يمكننا القول أن فرع السيارات الصناعية VIR يحرص من خلال تنظيمه لدورات تدريب العمال على ان تكون الدورات التدريبية مناسبة لمنصب عمالها، و هذا بغية تحقيق أهداف المتدربين من جهة ، و أهداف الفرع من جهة أخرى.

سؤال 34 :هل ترى أن بعد التدريب قد اكتسبت معارف و مهارات جديدة؟ سؤال35: هل المعارف و المهارات التي اكتسبتها كافية لأداء عملك بنجاح؟.

الجدول رقم (3-15) : يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 34 و 35 من المحور الثالث

%		التكرارات		الإجابات	
2.5		02		دونإجابة	
50.6	75.9	40	60	نعم	لا
31.6		25			
	8.9		07	لا	
15.2		12		غير معنيين بالإجابة	
100.00			79	المجموع	

المصدر: من إعدادالطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 23

من خلال الجدول يتجلى لنا أن النسبة الساحقة للعمال المستفيدين من التدريب يرون أنهم قد تمكنوا من اكتساب معارف و مهارات جديدة و تقدر نسبتهم 75.9و يعتبرون أن هذه المعارف و المهارات كافية لأداء عملهم بنجاح بنسبة 50.6،و أما الذين يعتبرون أن هذه المعارف و المهارات غير كافية لأداء عملهم بنجاح فنسبتهم 31.6، أما نسبة 08.9 فتعود للعاملين الذين يرون أنهم لم يتمكنوا من اكتساب المهارات و المعارف. و فيما يتعلق بالمستجوبين الغير الغير معنيين بالإجابة فتقدر نسبتهم 15.2. و احتل المستجوبون الذين لم تكن لهم إجابة النسبة الأقل ب 2.5 .

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية 115
للسيارات الصناعية بالروبية (م.و.س. ص).

نستنتج من الإجابات المتحصل عليها من الجدول أن التدريب الذي يعتمد فرع السيارات الصناعية بالروبية VIR قد انعكس إيجاباً على العاملين من خلال اكتسابهم لمعارف و مهارات جديدة، هذه الأخيرة التي يعتبرها العاملين كافية من أجل أداء العمل بنجاح.

السؤال رقم 36: حسب رأيك هل عملتبرامج التدريب على:

الجدول رقم (3-16) : يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 36 من المحور الثالث

%	التكرارات	الإجابات
57	45	رفع مستوى أدائك مقارنة مع قدراتك
27.8	22	تغطية الجوانب التي تجهلها في تخصصك
15.3	12	غير معنيين بالإجابة
100,0	79	المجموع

المصدر: من إعدادالطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 23

من خلال الجدول يتبين أن معظم المستفيدين من التدريب يرون أن برامج التدريب المقدمة لهم ساهمت في رفع مستوى أدائهم مقارنة مع قدراتهم حيث تقدر نسبتهم 57، و أما بقية المستفيدين من برامج التدريب فيرون أنها ساهمت في تغطية الجوانب التي يجهلون في تخصصهم بنسبة 27.8 .

و مما سبق يمكننا القول أن فرع السيارات الصناعية بالروبية يهدف الى رفع مستوى أداء موارده البشرية بالدرجة الأولى و يعمل على تحقيق ذلك لما له من انعكاسات ايجابية على الفرد بصفة خاصة و على الفرع بصفة عامة.

ج/ عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول تقييم الأداء

السؤال 37: هل تطبقون ما تعلمتموه من خلال الدورات التدريبية في عملكم؟

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية 116
للسيارات الصناعية بالروبية (م.و.س. ص).

الجدول رقم (3-17) : يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 37 من المحور الثالث

%	التكرارات	الإجابات
70.9	56	نعم
15.2	12	لا
13.9	11	الغير معنيين بالإجابة
100,0	79	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

نلاحظ من خلال الجدول معظم المستفيدين من الدورات التدريبية يطبقون ما تعلموه من خلالها في عملهم و نسبتهم 70.9 ، أما نسبة 15.2 فتعود لعكس ذلك،

من خلال النتائج المبينة في الجدول نجد أن معظم المتدربين يحرصون على تطبيق ما تعلموه من خلال الدورات التدريبية في ميدان العمل. و يعود هذا الحرص الشديد على التطبيق إلى مساعي فرع السيارات الصناعية على ضرورة ذلك حتى يكون التدريب قد أدى دوره كما يجب.

السؤال 38: هل يقوم المسؤولون بمتابعة نشاطك في الميدان بعد انتهاء التدريب؟

الجدول رقم (3-18) : يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 38 من المحور الثالث.

%	التكرارات	الإجابات
1.3	01	دون إجابة
32.9	26	نعم
51.9	41	لا
13.9	11	الغير معنيين بالإجابة
100,0	79	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية 117
للسيارات الصناعية بالروبية (م.و.س. ص).

من خلال الجدول يتبين أن أغلبية العمال المستفيدين من التدريب يصرحون بعدم قيام المسؤولين بمتابعة نشاطهم في الميدان بعد الانتهاء من التدريبو يقدرون بنسبة 51.9، أما نسبة 32.9 فتعود للفئة التي صرحت بعكس تصريح الفئة السابقة.

من هذه النتائج نلمس الضعف الذي يعاني منه فرع السيارات الصناعية بالروبية فيما يتعلق بعملية متابعة المشرفين و المسؤولين لمرؤوسيهم الذين استفادوا من التدريب، و قد يعود ذلك الى عدم الاهتمام الشديد بعملية متابعة المتدربين من قبل هؤلاء المسؤولين.

السؤال 39: حسب رأيكم هل يسمح تقييم الأداء من معرفة نقاط القوة و الضعف لديكم؟

الجدول رقم (3-19) : يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 39 من المحور الثالث

%	التكرارات	الإجابات
1.3	01	دوناجابة
69.6	55	نعم
16.5	13	لا
12.7	10	الغير معنيين بالإجابة
100,0	79	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 23

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول أن أغلبية المستجوبين يعتبرون أن تقييم الأداء يسمح من معرفة مختلف نقاط قوتهم و ضعفهم و نسبتهم 69.6 ، و على عكسهم نسبة 16.5 و التي تعود للمستجوبين الذين يرون أن عملية تقييم الأداء لا تساهم في معرفة نقاط قوتهم و ضعفهم.

مما سبق نلمس الرؤية الايجابية للمتدربين لعملية تقييم الأداء ، و هذا أن دل على شيء فانه يدل على وعي العاملين ، و بالتالي يتطلب الأمر من الفرع أخذ نظرة العاملين لهذه العملية و الحرص على تجسيدها في الميدان.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية 118
للسيارات الصناعية بالروبية (م.و.س. ص).

السؤال 40: حسب رأيكم هل يعد تقييم الأداء حافزا لتحسين أدائك و تطويره؟

الجدول رقم (3-20) : يمثل نتائج آراء المستجوبين حول السؤال 40 من المحور الثالث

%	التكرارات	الإجابات
1.3	01	دون إجابة
79.7	63	نعم
06.3	05	لا
12.6	10	الغير معنيين بالإجابة
100,0	79	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 23

يوضح الجدول أن الأغلبية الساحقة من المستجوبين يرون أن تقييم الأداء يعد حافزا لتحسين أدائهم و تطويره و تقدر نسبتهم ب 79.7، أما الذين يرون عكس ذلك فنسبتهم تقدر ب 06.3 و هي نسبة جد منخفضة .

من خلال الجدول يمكننا القول أن فرع السيارات الصناعية بالروبية يزخر بيد عاملة شديدة الاهتمام بتقييم الأداء من حيث اعتبارها أنه يعد حافزا لتحسين أدائهم و المساهمة في تطويره. و بالتالي على المؤسسة أخذ وجهة نظرهم بعين الاعتبار كونها نظرة ايجابية من شأنها أحداث التحسين و التطوير.

ثانيا: نتائج المقابلة

لقد كانت المقابلة التي أجريت مع السيد رئيس مديرية الموارد البشرية ذات فائدة، و أعطت نظرة عامة عن اهتمام المؤسسة بنشاط التدريب ضمن إستراتيجيتها المتبعة، و من خلال أسئلة المقابلة تم التوصل للنتائج التالية:

- بالنسبة للتساؤل حول نظرة فرع السيارات الصناعية بالروبية للموارد البشرية هل هي أساس وغاية المؤسسة والثروة الأهم، والغرض من هذا السؤال هو معرفة المكانة التي توليها المؤسسة للعنصر بشري، وكان الجواب أن النظرة للعنصر البشري قد تغيرت عما كانت عليه في الماضي فقد أصبح أهم

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية 119 للسيارات الصناعية بالروبية (م.و.س. ص).

عنصر من عناصر الإنتاج و مصدر الفكر و الإبداع و مصدر القيمة المضافة لذا يستوجب الاعتناء به و إعطائه الأهمية القصوى.

- أما فيما يخص السؤال عن أهم السبل المتبعة لضمان فعالية أداء الموارد البشرية و كسب ولائها، فقد تم طرح هذا السؤال لمعرفة هل أنشطة التدريب وسيلة من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق مستويات الأداء المطلوبة من مواردها البشرية و سبيل لكسب وفائها و ولائها، فكان الجواب أن من بين أهم العوامل التي يجب التفكر فيها بجدية أنشطة التدريب و التنمية نظرا للآثار الإيجابية الناتجة سواء المعنوية أو المادية و من مختلف الجوانب.

- وعن التساؤل المتعلق بالأهداف التي تحققها المؤسسة من تدريب الموارد البشرية، يأتي هذا التساؤل لمعرفة الأهداف المحققة سواء تعلم أشياء جديدة ليتم تطبيقها فيواقع العمل، أو تحسين مستوى الأداء، التقليل من حوادث العمل، وكان الجواب أن من خلال أنشطة التدريب يتم إحداث التغيير الإيجابي المطلوب في سلوكيات وتصرفات الموارد البشرية بما في ذلك توجيه أدائهم في خدمة الأهداف العامة للمؤسسة.

- بالنسبة للسؤال المتعلق بنظرة المؤسسة لنشاط التدريب لموارد البشرية هل هو تكلفة أم استثمار، وكان الهدف من هذا السؤال هو معرفة هل تكلفة نشاطات التدريب، تمنع المؤسسة من برمجتها أو التقليل منها أو عكس ذلك، فكانت الإجابة بأن الإنفاق في مجال التدريب هو إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في المؤسسة، لأن عوائده مهمة جدا لكونها تتعلق بالعنصر البشري الذي يعتبر معيار يقاس به نجاح المنظمات.

- المراد من السؤال حول عدد المستفيدين من التدريب سنويا يتماشى و حجم مؤسسة السيارات الصناعية بالروبية، هو معرفة هل هناك قناعة منطرف المسئولون عن حجم الأنشطة التدريبية المبرمجة وعدد المستفيدين منها سنويا، وهل تلبية الاحتياجات المرجوة من طرف المؤسسة، وكانت الإجابة بأن مايزال هناك نقص و لم نبلغ بعد المستوى المطلوب وهذا راجع لعدة أسباب، غير أن هناك جهد كبير لتدارك هذا النقص.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة و عرض النتائج و التوصيات

أولا: اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات كل محور نقوم باختبار صحة الفرضية نستخدم :

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية 120
للسيارات الصناعية بالروبية (م.و.س. ص).

- اختبار (OneSample T test) للعينة الواحدة وهذا حول المتوسط الفرضي =3 والذي يمثل محايد في مقياس ديكرت الخماسي

✓ والقاعدة الرفض والقبول الفرضية هي إذا كانت قيمة 'T' المحسوبة اكبر من قيمة 'T' الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (66) فإننا نرفض H0 ونقبل H1

اختبار الفرضية الاولى

يساهم الاستثمار في العنصر البشري و تنميته عن طريق التدريب في الرفع من مستوى أداء العاملين، أي:

الفرضية الصفرية H₀: لا يساهم الاستثمار في العنصر البشري و تنميته عن طريق التدريب في الرفع من مستوى أداء العاملين عند مستوى الدلالة 0.05

الفرضية البديلة H₁: يساهم الاستثمار في العنصر البشري و تنميته عن طريق التدريب في الرفع من مستوى أداء العاملين عند مستوى الدلالة 0.05

✓ والقاعدة الرفض والقبول هي إذا كانت قيمة 'T' المحسوبة اكبر من قيمة 'T' الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (66) فإننا نرفض H₀ ونقبل H₁

جدول رقم(3-21): يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى

نتيجة اختبار	الفرضية 01		(Sig)	متوسط الفرق عن متوسط الفرضي 3	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان
	H ₁	H ₀					
قبول	رفض	0,000	15,427	0,95224	0,50523	3,9522	نتائج إجابات أفراد العينة على المحور الأول

قيمة ت الجدولة: 1.998 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 66
درجة الحرية = 67 - 1 = 66
67 تمثل العينة التي خضعت للدورات التدريب من العينة الاجمالية المقدره بـ 79

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-19) أن :

بلغت القيمة T المحسوبة :15.427 وهي أكبر من القيمة الجدولية ، مما يعنى أن إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهرياً عن درجة الحياد (الوسط الفرضي=3) ويزيد عنه بفارق بلغ 0,95224، أي أن اتجاهات العينة الدراسة ايجابية ووافقون وبمستوى عالٍ مساهمة الاستثمار في العنصر البشري عن طريق التدريب في الرفع من مستوى أداء العاملين

وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 ، يساهم الاستثمار في العنصر البشري و تنميته عن طريق التدريب في الرفع من مستوى أداء العاملين عند مستوى الدلالة 0.05

اختبار الفرضية 02

تتم الاستفادة من العملية التدريبية بتصميم برامج تدريبية تتوافق مع احتياجات الأفراد في المؤسسة والتطورات التكنولوجية.
أي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توافق البرامج التدريبية مع احتياجات الأفراد في المؤسسة و كذا التطورات التكنولوجية عند مستوى الدلالة 0.05

الفرضية البديلة H_1 :توافق البرامج التدريبية مع احتياجات الأفراد في المؤسسة و كذا التطورات التكنولوجية عند مستوى الدلالة 0.05

✓ والقاعدة الرفض والقبول هي إذا كانت قيمة ' T ' المحسوبة أكبر من قيمة ' T '

المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (66) فإننا نرفض H_0 ونقبل H_1

جدول رقم(3-22): يوضح نتائج اختبار الفرضية 02

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق عن متوسط الفرضي 3	متوسط t المحسوبة	(Sig)	نتيجة اختبار الفرضية 01	
						H ₁	H ₀
نتائج إجابات أفراد العينة على المحور الثاني	3,6567	0,54640	0,65672	9,838	0,000	قبول	رفض

قيمة ت المجدولة : 1.998 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 66
درجة الحرية = 66 = 1 - 67
67 تمثل العينة التي خضعت للدورات التدريب من العينة الإجمالية المقدرة بـ 79

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-20) أن :

بلغت القيمة T المحسوبة : **9.838** و هي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني أن إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن درجة الحياد (الوسط الفرضي=3) ويزيد عنه بفارق بلغ 0.65672، أي أن اتجاهات العينة الدراسة ايجابية ووافقون وبمستوى عال على انه تتم الاستفادة من العملية التدريبية بتصميم برامج تدريبية تتوافق مع احتياجات الأفراد في المؤسسة والتطورات التكنولوجية.

وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H₀، وقبول الفرضية البديلة H₁، توافق البرامج التدريبية مع احتياجات الأفراد في المؤسسة و كذا التطورات التكنولوجية عند مستوى الدلالة 0.05

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية 123
للسيارات الصناعية بالروبية (م.و.س. ص).

اختبار الفرضية 03

كلما كانت البرامج التدريبية فعالة أدى إلى تطوير مستوى الكفاءات في المؤسسة.أي:

الفرضية الصفرية H_0 : تمكن البرامج التدريبية الفعالة من تطوير مستوى الكفاءات في المؤسسة عند مستوى الدلالة 0.05

الفرضية البديلة H_1 : لا تمكن البرامج التدريبية الفعالة من تطوير مستوى الكفاءات في المؤسسة عند مستوى الدلالة 0.05

✓ والقاعدة الرفض والقبول هي إذا كانت قيمة 'T' المحسوبة أكبر من قيمة 'T'

المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (66) فإننا نرفض H_0 ونقبل H_1

جدول رقم(3-23): يوضح نتائج اختبار الفرضية 03

نتيجة اختبار		(Sig)	متوسط الفرق عن متوسط المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان	
الفرضية 01							
H_1	H_0		الفرق عن متوسط الفرضي 3				
قبول	رفض	0,000	10,747	0,74876	0,57029	3,7488	نتائج إجابات أفراد العينة على المحور الثالث
قيمة ت المجدولة: 1.998 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 66							
درجة الحرية = 67 - 1 = 66							
67 تمثل العينة التي خضعت للدورات التدريب من العينة الإجمالية المقدرة بـ 79							

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-21) أن :

بلغت القيمة T المحسوبة: 10.747 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني إجابات أفراد العينة على عبارات المحور 03 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن درجة الحياد)

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية 124 للسيارات الصناعية بالروبية (م.و.س.ص).

الوسط الفرضي=3) ويزيد عنه بفارق بلغ0.57029، أي أن اتجاهات العينة الدراسة ايجابية ووافقون وبمستوى عالي على انه كلما كانت البرامج التدريبية فعالة أدى إلى تطوير مستوى الكفاءات في المؤسسة.

وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 ،
تمكن البرامج التدريبية الفعالة من تطوير مستوى الكفاءات في المؤسسة عند مستوى الدلالة 0.05

خلاصة الفصل:

لقد تم الاعتماد في دراسة و تحليل موضوع الدراسة بفرع السيارات الصناعية بالروبية على كل من القابلة و الاستبيان، حيث تم إجراء المقابلة مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية، حيث قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة تتمحور حول مدى اهتمام المسؤولين بالتدريب و أهم سياسات التدريب المعتمدة، وفيما يخص الاستبيان فلقد قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة محاور رئيسية،يتعلق المحور الأول بمساهمة الاستثمار في العنصر البشري عن طريق التدريب في الرفع من مستوى أداء العاملين، و فيما يخص المحور الثاني فيتعلق بمدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات الأفراد في المؤسسة و كذا التطورات التكنولوجية، و أما المحور الأخير فينص على أن البرامج التدريبية الفعالة من شأنها تطوير مستوى الكفاءات في المؤسسة .

و من خلال تحليلنا لدور البرامج التدريبية في تحسين الأداء، بالاعتماد على نتائج المقابلة و الاستمارة ، فإننا نسجل حالة من الرضا، سواء بالنسبة للمسؤولين عن النتائج المحققة من نشاط التدريب فيما يتعلق بتحسين أداء الأفراد، و هذا ما ينعكس إيجابا على المؤسسة ككل. أو بالنسبة للأفراد في حد ذاتهم من خلال مساهمة البرامج التدريبية في تحسين أدائهم و تنمية معارفهم و تطوير مهاراتهم.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

يتجلى اهتمام التسيير الحديث للموارد البشرية في ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقاته وتميبتها، حيث تم التحول من الاهتمام التقليدي لتسيير الموارد البشرية الذي كان يهتم في الأساس بالأمور الإجرائية في تسيير شؤون العاملين، إلى مفهوم أكثر تطوراً يتسع ليشمل الموارد البشرية بأبعادها السلوكية والإدارية المختلفة.

و مما لا شك فيه أن الموارد البشرية في أي مؤسسة اقتصادية لها أهمية بالغة، نظراً لدورها الفعال في المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، و بالتالي لا بد من الاهتمام بهذا المورد من أجل المساهمة في تنمية معارفه و مهاراته، و تحسين أدائه و تطوير كفاءته ، و من أبرز الأنشطة التي تساهم في تحقيق كل هذا هو نشاط التدريب، هذا الأخير الذي يعد من الوظائف الأساسية و المهمة لإدارة الموارد البشرية.

و لقد جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين أداءهم ، و لقد توصلنا من خلال فصولها إلى مجموعة من النتائج، منها ما هي خاصة بالجانب النظري و منها ما تتعلق بالجانب التطبيقي، كما عمدنا إلى تقديم بعض الاقتراحات التي نعتقد أن تكون مفيدة سواء بالنسبة للمؤسسات بصفة عامة أو بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة.

1- النتائج: و تتضمن :

1-1 نتائج الدراسة النظرية و تتلخص فيما يلي:

- تعزز موقع إدارة الموارد البشرية ضمن التنظيم الإداري للمؤسسات، نظراً لتطور صلاحياتها و التنوع في الأدوار التي تمارسها، باعتبارها من الوحدات الرئيسية المؤثرة، و لأدوارها الإستراتيجية المساهمة في إنجاح المؤسسة و تحقيق أهدافها.
- زيادة الاهتمام و العناية بالعنصر البشري، هذا الأخير الذي أصبح أحد أهم الموارد الذي يتطلب الأمر إدارته من كافة الجوانب، أكثر من إدارة أي مورد آخر من موارد المؤسسة، أو أي أصل من أصولها.
- يعتبر التدريب نظام قائم بحد ذاته ، يتشكل من مدخلات ، عمليات و مخرجات.
- تمر عملية التدريب عبر ثلاثة مراحل أساسية و هي: تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذها، و أخيراً تقييم التدريب.

- يهدف التدريب بالدرجة الأولى إلى تحقيق الاهداف التعليمية و المتمثلة فب تحسين و تنمية معارف و مهارات الموارد البشرية و تعديل اتجاهات الافراد.
- تهدف برامج التدريب بصفة أساسية الى المساهمة في معالجة مشاكل الاداء.. و ذلك من خلال التركيز على الأهداف التدريبية و منها تحسين الكفاءة..
- ان نظام التدريب يستدعي نظرة أكثر شمولية العملية التدريبية و بالتالي الاهتمام أكثر بالجانب الاستراتيجي لهذا النشاط..
- تكون العملية التدريبية ذات فعالية كبيرة اذا تم الاهتمام بجميع الخطوات التي تمر بها.
- تختلف طرق تحديد الاحتياجات التدريبية حسب المستوى الإداري المطلوب تدريبه.
- يعتمد نجاح العملية التدريبية بشكل كبير على مدى نجاح البرنامج التدريبي، هذا الأخير الذي يتطلب نجاحه المتابعة اليومية للبرنامج، و توفر مدرب كفؤ، أيضا خلق الرغبة لدى الأفراد، الى جانب توفر المرونة في البرنامج التدريبي.
- الغاية من عملية التقييم هي زيادة وتطوير فعالية البرنامج التدريبية اضافة الى تزويد المسؤولين بمعلومات دقيقة عن عملية التدريب التي تسعى لتطوير كفاءة وأداء العاملين.
- الاستثمار الأمثل في تدريب الموارد البشرية من أحسن سياسات تنمية الكفاءات الفردية.

1-2 نتائج الدراسة التطبيقية: تتمثل فيمايلي:

- الاهتمام الشديد بنشاط التدريب في فرع السيارات الصناعية يتجلى من خلال تخصيص مركز للتدريب .
- ينظر إلى التدريب من طرف إدارة فرع السيارات الصناعية بالروبية ، على أنه يندرج ضمن حقوق العاملين بها، أكثر من كونه واجبا من واجباتهم.
- تهدف سياسة التدريب في الفرع السماح للعمال على اختلاف مستوياتهم التعليمية و مؤهلاتهم المرجعية من تحقيق الدراية التامة (le savoir faire) الضرورية للتحكم في التقنيات المهنية الجديدة بميدان العمل و التكيف مع المناصب المستحدثة، و ذلك من خلال التدريب الدائم و المستمر.

- تتلخص الأهداف المسطرة لسياسة التدريب بالمؤسسة في ضمان التعليم النظري و التطبيقي لعمال المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية و التعليمية.
- تركز المؤسسة على التدريب داخل المؤسسة أكثر من التدريب خارج المؤسسة ، و يرجع ذلك الى ارتفاع التكاليف بالخارج.
- افتقار المؤسسة للأساليب و الوسائل لتقييم عمالها و هو ما يجعل قياس النتائج المتحصل عليها من طرف المتدربين أمر صعب التحقيق.

اختبار الفرضيات:

لقد كانت انطلاقتنا في معالجة هذا الموضوع من مجموعة من الفرضيات، ومن خلال دراستنا للموضوع والدراسة الميدانية لفرع السيارات الصناعية بالروبية و بعد تحليل للآراء والاستجابات التي عرضت على العينة المأخوذة من المؤسسة واستنادا إلى النتائج السابقة نختبر الفرضيات على النحو الآتي :

- **الفرضية الأولى و المتمثلة في:** يساهم الاستثمار في العنصر البشري و تنميته عن طريق التدريب في الرفع من مستوى أداء العاملين.

فبعد تحليل إجابات عبارات المحور الأول من الاستبيان و الذي ينقسم إلى جزئين يتضمن الجزء الأول مجموعة من الأسئلة نسعى من طرحها إلى معرفة واقع التدريب بفرع السيارات الصناعية، و أما الجزء الثاني فأسئلته تتمحور حول أثر التدريب على أداء المتدربين. فلقد تم قبول هذه الفرضية.

- **الفرضية الثانية:** تتم الاستفادة من العملية التدريبية بتصميم برامج تدريبية تتوافق مع احتياجات الأفراد في المؤسسة والتطورات التكنولوجية.

فبعد تحليل إجابات عبارات المحور الثاني من الاستبيان فلقد تم قبول هذه الفرضية

- **الفرضية الثالثة:** كلما كانت البرامج التدريبية فعالة أدى إلى تطوير مستوى الكفاءات في المؤسسة.

فبعد تحليل إجابات عبارات المحور الأول من الاستبيان فلقد تم قبول هذه الفرضية.

2- الاقتراحات والتوصيات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها يمكننا إدراج بعض الاقتراحات و نذكر منها ما يلي:

- ضرورة اهتمام فرع السيارات الصناعية بالروبية بتدريب مواردها البشرية كوسيلة استثمار لتطوير الكفاءات و تفجير قدرات العاملين و تحسين مهاراتها و تميتها لرفع درجة ولائها للمؤسسة و تحقيق أهدافها، و زيادة دوافعهم للعمل ما ينعكس إيجابا على أدائهم.
- تكثيف أنشطة التدريب بالمؤسسة نظرا للنمو المعرفي و ازدياد وتيرة التقدم.
- تكثيف أنشطة التدريب بالتنمية بالمؤسسة نظرا للنمو المعرفي وازدياد وتيرة التقدم التكنولوجي و البحث العلمي.
- بما أن المورد البشري هو الركيزة الأساسية في المؤسسة نظرا لدوره البالغ الأهمية في المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة ، و عليه يتطلب الأمر من إدارة الموارد البشرية الاهتمام به بتكثيف البرامج التدريبية التي تساهم في تحسين أدائه.
- ضرورة النظر إلى عملية التدريب أنها عملية مستمرة و متواصلة.
- يتعين أن ينظر إلى عملية تقييم الأداء أنها عملية ضرورية و مستمرة تهدف الى علاج العديد من المشاكل، و هذا لاعتبارها أساس تحديد الاحتياجات التدريبية.
- الاهتمام بعملية التقييم بعد التدريب ومتابعة المتدربين بتقرير الأداء لمعرفة مدى الاستفادة من الدورة التدريبية.
- القيام بإرسال بعثات إلى الخارج من أجل اكتساب المزيد من المهارات و مواكبة التطورات.
- الحرص على تبني برامج تدريبية تلائم العمال و تتماشى مع التطورات التقنية الحديثة.
- توفير الوسائل و التجهيزات الحديثة للقيام بالعملية التدريبية.
- منح الوقت الكافي للمتدربين من أجل الاستفادة أكثر من التدريب.

3- أفاق البحث:

و في الختام ووفقا لما تم التطرق له تصورنا مجموعة من الأفكار التي يمكن أن تبقى مفتوحة أمام الباحثين، و التي يمكن أن تكون مواضيع بحث مستقبلية، حيث نقترح ما يلي:

(1) مساهمة التدريب في تحقيق الولاء التنظيمي

(2) التدريب و دوره في تحقيق الجودة الشاملة .

(3) الثقافة التنظيمية و علاقتها بالأداء

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية

- (1) إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- (2) أحمد الباشات، أسس التدريب، القاهرة، دار النهضة الحديثة، 1978.
- (3) احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، 1979، بيروت.
- (4) أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001.
- (5) احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- (6) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2001.
- (7) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- (8) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- (9) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، طبعة 1999.
- (10) احمد نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- (11) أكرم احمد الطويل، خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، **التنظيم الصناعي ، المبادئ ، العمليات ، المدخل والتجارب**، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000.
- (12) أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1998.
- (13) بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم و الأسس الأبعاد، الإستراتيجية)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان،الأردن، 2010 .
- (14) توفيق عبد الرحمن، الأصول والمبادئ العلمية للتدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2001.
- (15) توفيق عبد الرحمن، تقييم التدريب المردود والعائد على الاستثمار البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 1998.
- (16) جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين**، الدار الجامعية، 2003،
- (17) حسن احمد الطعاني، **التدريب الإداري المعاصر**، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2007.
- حسين حريم، **إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
- (18) حسين عبد الفتاح دياب، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، مطبعة النيل، القاهرة ، مصر، 1996.
- (19) حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة، 1997.

- (20) خالد عبد الرحيم مطر الهيبي ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى، 2003، عمان.
- (21) خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر، عمان، الطبعة 1، 1999.
- (22) خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2007 .
- (23) راشد محمد عبد الجليل، إدارة الموارد البشرية للنشر المؤلف ، مصر ، 2007.
- (24) راوية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999.
- (25) زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2011، الأردن، عمان.
- (26) زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1989.
- (27) زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- (28) سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية، 2004.
- (29) سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر ، الطبعة الأولى، الأردن، 2004.
- (30) السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، ابتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- (31) السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، ابتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر ، 2001.
- (32) سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، مصر، 2009.
- (33) صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مدخل الأهداف ، مؤسسة شباب الإسكندرية ، مصر، 1999.
- (34) صلاح حوטר، برامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، 1991.
- (35) صلاح عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية ، 1999، 2000، الاسكندرية، القاهرة.
- (36) عادل رمضان الزيايدي، ادارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002.
- (37) عبد الباربي إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003.
- (38) عبد الباربي إبراهيم درة، زهيد نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- (39) عبد الحكم احمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين (إدارة وتكنولوجيا الأداء) ، الجزء الثاني، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999
- (40) عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة الطبعة الثالثة، دار المعرفة، عمان ، 2001.
- (41) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.

- (42) عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2008.
- (43) عثمان محمد، اسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- (44) علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- (45) علي عبد المجيد، التدريب بطريقة الحالات العملية، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1970.
- (46) علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003
- (47) عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
- (48) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2005 ، الأردن، عمان.
- (49) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1991.
- (50) فايز الزغبى، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان ، 1991.
- (51) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011.
- (52) القرالة عصمت سليم، الاداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- (53) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية (اتجاهات وممارسات)، دار المنهل اللبناني، بيروت، الطبعة الأولى، 2008
- (54) محفوظ احمد أبو جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
- (55) محمد احمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- (56) محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة 1، 2007.
- (57) محمد الصيرفي، التدريب الإداري (تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية) دار المناهج للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، 2009.
- (58) محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2004.
- (59) محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.
- (60) محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، القاهرة، 2001،
- (61) محمد عبد العليم صابر، ادارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2010
- (62) محمد فالح صالح، ادارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى.
- (63) محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010، عمان ، الأردن، 181.
- (64) محمود احمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية: إدارة البشر في عصر الاقتصاد الالكتروني، مكتبة عين شمس، مصر، الطبعة الأولى، 2002.
- (65) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005.
- (66) معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، الطبعة الأولى، 2010.

- 67) منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- 68) موسى اللوزي، أسس العلاقات العامة (المفاهيم والأسس) ، الطبعة الأولى، دار زمزم للنشر، الأردن، 2010،
- 69) مؤيد سعيد سالم، حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، عمان 2002،
- 70) ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي (دراسة نظرية و تطبيقية) ، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004
- 71) نائل عبد الحفيظ عوالمه ، تطوير المنظمات، مركز احمد ياسين الفني، الطبعة 2، عمان، الأردن، 1995.
- 72) نبيل الحسيني النجار، إدارة الأفراد، المطبعة الكمالية، القاهرة، 1987، ص ص 217.
- 73) نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2006.
- 74) نور الدين حاروش، م إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
- 75) نوري منير ، الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر) ، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2011.
- 76) وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
- 77) وفاء برهان برقاي، إدارة الموارد البشرية المفهوم و الوظائف و الاستراتيجيات، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية و النشر و التوزيع(دار اليازوري)، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013 .
- 78) يوسف محمد القبلان، أسس التدريب الإداري، دار عالم الكتب، الرياض، الطبعة 2، 1992.

الرسائل و المذكرات:

- 1) بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفاعلية التنظيمية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3، 2010/2009
- 2) بلحداد ربيعة، تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015/2014
- 3) بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة لنيل درجة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007
- 4) رانيا جاسر علي أبو عوض، واقع تطبيق هندرة ادارة الموارد البشرية و علاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين بقطاع غزة، دراسة مقدمة للحصول على درجة ماجستير، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، غزة، 2015
- 5) رجم خالد، اثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011-2012

- (6) شداني ليلية، دور إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند اولحاج، البويرة ، 2013، 2014
- (7) قريشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005
- (8) نور الدين شنوفي، تفصيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر، 2004،2005

المجلات و الملتقيات:

- (1) الداوي الشيخ ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث، جامعة ورقلة ، العدد السابع، 2009-2010
- (2) الداوي الشيخ ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية ، مجلة الباحث، عدد06، جامعة الجزائر، 2008.
- (3) سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز المنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005، ورقلة، الجزائر
- (4) لؤي لطيف، دور التدريب في تقييم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقي ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الحادي والسبعون، 2008
- (5) مخلوفي عبد السلام، روشام بن ريان، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري، التدريب الموجه بالأداء" الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة ، الجزائر، يومي 9-10 مارس 2004.
- (6) ميعاد حميد علي ، النموذج المحاسبي لتقييم أداء الإنتاجية العاملين، مجلة بغداد العدد 34 قسم المحاسبة كلية الإدارة والاقتصاد، 2013

ثانيا: باللغة الفرنسية

- 1) Alazard, c et sepori, s, contrôle de gestion, manuel et application, paris, éd., donod, 2001.
- 2) Edwin B. Flippo, **principles of personnel managment 4 th**, New York, McGraw –hill Company Inc, 1976.
- 3) Jaque soyer, fonction formation, édition d'organisation, 2^{ème} édition, 2001, paris.
- 4) Jean –marie deketeké, guide de formation, de boeckwesmael, bruxelles 1988.
- 5) Jean-marieperetti, dictionnaire des ressources humaines, paris, ed, vuibert, 2001.

- 6) Robert le Duff, encyclopédie du gestion et de management, paris, édition dolloz, 1999.
- 7) Romelearpiere, gestion des ressources humaines, armand colin, paris, 1993.
- 8) Sckiou lakhdar, gestion du personnel, quebec, les editions d'organisation, 3^{ème} édition, 1990.
- 9) Sekiou et d'autre, **gestion des ressources humaines**, 2eme édition de Beock université, Canada, 2001.

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

استمارة استبيان

سيدي(تي) تحية طيبة وبعد:

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تعد جزء من الدراسة التي نقوم بإعدادها للحصول على شهادة
الماستر في علوم التسيير تحت عنوان:

دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين الأداء

دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI-VIR

وتعد الاستمارة مقياس لمجموعة من المؤشرات المتعلقة بموضوع الدراسة، إن تفضلتم في اختيار الإجابة المناسبة التي تتفق وموقفكم من المؤشرات المطروحة، سيكون له الأثر الكبير في الوصول إلى دقة النتائج و تحقيق أهداف البحث، علما أن الإجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، لذلك يرجى التعاون معنا من خلال الإجابة عن الأسئلة الموجودة في هذه الاستمارة، و سنعتز بأرائكم و نشكركم على حسن تعاونكم لخدمة البحث العلمي.

الأستاذ المشرف:

د/ كشاد رايح

من إعداد الطالبة:

شبح سمية

السنة الجامعية: 2016/2015

البيانات العامة

ضع علامة (X) في المكان المناسب:

أنثى

الجنس: ذكر

السن: أقل من 30 سنة

من 30 إلى 39 سنة

من 40 إلى 49 سنة

50 سنة فأكثر

مؤقت

دائم

الوضعية القانونية بالمؤسسة:

سنوات الخبرة: أقل من سنة

من سنة إلى 5 سنوات

من 6 سنوات إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

إطار

متحكم

منفذ

منصب العمل:

محاوَر الدراسة

المحور الأول: مساهمة الاستثمار في العنصر البشري عن طريق التدريب في الرفع من مستوى أداء العاملين

أ- واقع التدريب في المؤسسة:

1) هل استفدتم من التدريب من طرف المؤسسة؟ نعم لا

كان نعم:

2) كم كان عدد المرات التي تدرّبتم فيها؟

مرة مرتين أكثر من مرتين

3) هل مدة التدريب كانت؟

كافية كافية إلى حد ما غير كافية

4) كان ذلك: داخل المؤسسة خارج المؤسسة

5) ما هو سبب تلقّيكم التدريب؟

موظف جديد ترقية تحسين الأداء

6) أماكن التدريب مجهزة بالوسائل اللازمة و ملائمة للتّحصيل الجيد؟ نعم لا

ب) أثر التدريب على أداء المتدربين

حدد درجة موافقتك على مدى صحة العبارات التالية وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب

الرقم	العبرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
7	تساعدك الدورات التدريبية على القيام بالعمل بتحكم				
8	تفيدك الدورات التدريبية على تقادي الحوادث في العمل				
9	يسح لك التدريب بالاستغلال الأمثل لإمكانيات العمل				
10	تؤهلك الدورات التدريبية للعمل في مواقع و أدوار وظيفية متعددة				
11	يسمح لك التدريب باكتساب مهارات تمكنك من تقديم خدمات متميزة عن الآخرين				
12	الدورات التدريبية تتيح تبادل الخبرات و المعارف بين المتدربين				
13	للتدريب دور كبير في تعريف العاملين بمهام عملهم بوضوح أكثر				
14	استمرارية الدورات التدريبية لها دور في مسايرة المستجدات التي تخص مهنتك				
15	يساهم التدريب بشكل كبير في تطوير إمكانياتك الإدارية و المهنية				
16	يساهم التدريب في التقليل من الأخطاء و تحسين نوعية عملك				

المحور الثاني: مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات الأفراد في المؤسسة و كذا التطورات التكنولوجية

الرقم	العبرة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	يراعي البرنامج التدريبي التخصصات المختلفة للمتدربين					
18	توجد خطط تدريبية سنوية لتدريب العاملين					
19	تستخدم وسائل الإيضاح الحديثة في البرنامج التدريبي					
20	يساهم محتوى البرنامج التدريبي في تحسين فهمك لعملك					
21	تساعدك البرامج التدريبية على تطبيق التقنيات التكنولوجية في العمل بتحكم					
22	يتم تحديد احتياجات الأفراد التدريبية في المؤسسة بشكل مسبق					
23	تتلائم البرامج التدريبية مع الاحتياجات الفعلية لوظيفتك					
24	يتم حصر و معرفة الاحتياجات و المشكلات التي تستلزم علاجاً بالتدريب					
25	يتم تصميم البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات العاملين					
26	يتم تصميم البرامج التدريبية مع مراعاة التطورات التكنولوجية					

المحور الثالث: البرامج التدريبية الفعالة من شأنها تطوير مستوى الكفاءات في المؤسسة

أ) مدى أهمية البرامج التدريبية الفعالة

الرقم	العبرة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
27	تساهم البرامج التدريبية في التحكم في أساليب التسيير الفعال لمنصب عمالك					
28	يتم مقارنة أداء العاملين قبل التدريب و بعده لمعرفة مدى فعالية البرامج التدريبية					
29	يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية بوضع اختبارات للمتدربين					
30	يتم وضع محتوى البرنامج التدريبي بما يتفق مع الأهداف المسطرة					
31	تتم الاستعانة بمدربين مؤهلين بناء على نوعية البرنامج التدريبي لتحقيق النتائج المرجوة					
32	البرامج التدريبية وسيلة لإعداد و تأهيل قوى بشرية ذات كفاءة كلما كانت النتائج المحققة مطابقة للأهداف المسطرة لهذه البرامج					

ب) رد فعل المتدربين

- 33) هل ترى أن التدريب الذي قمت به كان: مناسباً جداً لمنصبك
- مناسب لمنصبك
- مناسب نوعاً ما لمنصبك
- غير مناسب لمنصبك

- 34) هل ترى أن بعد التدريب قد اكتسبت معارف و مهارات جديدة؟ نعم لا
- إذا كان الجواب نعم:

- 35) هل المعارف و المهارات التي اكتسبتها كافية لأداء عملك بنجاح؟ نعم لا
- 36) حسب رأيك هل عملت برامج التدريب على: - رفع مستوى أدائك مقارنة مع قدراتك
- تغطية الجوانب التي تجهلها في تخصصك

ج) تقييم الأداء

- 37) هل تطبقون ما تعلمتموه من خلال الدورات التدريبية في عملكم؟ نعم لا
- 38) هل يقوم المسؤولون بمتابعة نشاطك في الميدان بعد انتهاء التدريب؟ نعم لا
- 39) حسب رأيكم هل يسمح تقييم الأداء من معرفة نقاط القوة و الضعف لديكم؟ لا نعم
- 40) حسب رأيكم هل يعد تقييم الأداء حافزاً لتحسين أدائك و تطويره؟ نعم لا

" نشكر لكم حسن تعاونكم "

أسئلة المقابلة

- 1) ما هي نظرتكم تجاه الموارد البشرية هل هي أساس وغاية المؤسسة في تحقيق أهدافها وهل هي الثروة الأهم؟
- 2) ما هي أهم السبل المتبعة في المؤسسة لضمان فعالية أداء الموارد البشرية وكسب ولائها؟
- 3) ما هي الأهداف التي تحققها المؤسسة من تدريب وتنمية الموارد البشرية مع تطور المعرفة والتكنولوجيا؟
- 4) هل ترون أن تدريب وتنمية الموارد البشرية تكلفة أم استثمار في المؤسسة؟
- 5) هل عدد المستفيدين من التدريب سنويا يتماشى وحجم مؤسسة السيارات الصناعية بالروبية؟