

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وهران 2 محمد بن احمد
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الانترنتولوجيا



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص عمل وتنظيم
بعنوان:

دور التدريب في تحسين أداء العاملين
دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز بالسانيا
وهران

تحت اشراف:

ا. عمشاني مصطفى

من اعداد الطالبين:

ايم بن غلام نعيمة

تفات مليكة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
عمشاني مصطفى	أستاذ محاضر	مشرفا و مقررا
حساني محمد	أستاذ محاضر	رئيسا
بن شارف حسين	أستاذ محاضر	مناقشا

السنة الجامعية: 2022 / 2023

اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي انار لنا طريقنا وكان لنا خير عون

والصلاة والسلام على أشرف خلق الله اما بعد:

نهذي هذا العمل المتواضع الى الوالدين الكريمين والعزيزين اطل الله في عمرهما وحفظهما اللذان كانا
سندا وعونا طيلة مسار دراستنا.

الى اخوتنا واحبائنا الى كل القلوب التي كانت تقرح لفرحتنا، والى كل أستاذ درسنا واعطانا توجيهات
وإرشادات.

الى استاذنا المشرف عمشاني مصطفى على هذا العمل وعلى ما قدمه لنا وعلى كل جهد بذله من اجلنا.

الى المؤسسة التي قبلت تربصنا وسهلت علينا مهمتنا للحصول على معطيات حول بحثنا.

الطالبان:

ايم بن غلام نعيمة

تفات مليكة

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا العمل المتواضع والذي أمدنا بالقوة والصبر على مواصلة هذا العمل وتمامه.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الأستاذ المشرف عمشاني مصطفى على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في اثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

كما نتقدم بجزيل الشكر الى كل أستاذة علم الاجتماع الذي رافقونا في المسار التعليمي طيلة هذه السنوات وكذلك كل عمال المؤسسة على المعلومات التي قدموها لنا ولم يبخلوا علينا بها لإنجاز هذا العمل المتواضع.

وفي الأخير نتمنى التوفيق والسداد في هذا البحث.

الى كل هؤلاء شكرا.....

الطالبتان:

ايم بن غلام نعيمة

تفات مليكة

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الاهداء
	شكر و عرفان
	فهرس الجداول
	فهرس الاشكال
	مقدمة
	الاطار النظري
1	أولاً: الإشكالية
2	ثانياً: فرضيات الدراسة
2	ثالثاً: أهمية الدراسة
3	رابعاً: اهداف الدراسة
3	خامساً: أسباب اختيار الدراسة
3	سادساً: تحديد مجالات الدراسة
3	سابعاً: صعوبات الدراسة
4	ثامناً: أدوات وعينة الدراسة
4	تاسعاً: تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
7	عاشراً: الدراسات السابقة
9	حادي عشر: مناقشة الدراسات السابقة
11	الفصل الاول: التدريب
11	تمهيد
11	المبحث الأول: مفهوم التدريب
12	المطلب الأول: تعريف التدريب واهميته
14	المطلب الثاني: اهداف التدريب
16	المطلب الثالث: مبادئ التدريب

16	المطلب الرابع: أنواع التدريب
20	المبحث الثاني: خطوات التدريب واساليبه
20	المطلب الأول: خطوات التدريب
20	المطلب الثاني: أساليب التدريب
22	المطلب الثالث: معوقات التدريب
23	المبحث الثالث: اساسيات عملية التدريب
23	المطلب الأول: مراحل عملية التدريب
24	المطلب الثاني: تصميم برنامج التدريب
25	المطلب الثالث: تنفيذ برنامج التدريب
28	المطلب الرابع: تقييم ومتابعة برنامج التدريب
29	خلاصة
	الفصل الثاني: تحسين أداء العاملين
30	تمهيد
30	المبحث الأول: مفهوم الأداء
30	المطلب الأول: تعريف الأداء ومكوناته
32	المطلب الثاني: أنواع الأداء وخصائصه
35	المطلب الثالث: عناصر الأداء
35	المطلب الرابع: محددات ومعايير الأداء
	المبحث الثاني: مفهوم تقييم الأداء
37	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء واهميته
40	المطلب الثاني: اهداف تقييم الأداء وفوائده
42	المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء واساليبه
44	المطلب الرابع: خطوات تقييم الأداء
	المبحث الثالث: اساسيات تحسين أداء العاملين
46	المطلب الأول: مفهوم تحسين أداء العاملين واهميته
47	المطلب الثاني: ابعاد أداء العاملين وخطواته

49	المطلب الثالث: مكونات وطرق تحسين أداء العاملين
50	المطلب الرابع: محددات تحسين أداء العاملين وعناصره
52	المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في تحسين أداء العاملين
53	خلاصة
	الفصل الثالث: الجانب الميداني
53	تمهيد
54	أولاً: التعريف بمجتمع الدراسة
56	ثانياً: مجالات الدراسة
57	ثالثاً: تحليل وتفسير البيانات
65	رابعاً: نتائج الدراسة
	خلاصة الفصل
	خاتمة عامة
	المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
19	يوضح أنواع التدريب حسب الوظائف	1
57	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس	2
57	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة الأساسية حسب السن	3
58	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة الأساسية حسب الحالة العائلية	4
58	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة الأساسية حسب الخبرة المهنية	5
59	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة الأساسية حسب عدد مرات التدريب	6
60	يبين رأي المبحوثين حول نوع التدريب	7
60	يبين رأي المبحوثين حول المدة المخصصة للتدريب	8
61	يبين رأي المبحوثين حول الاستفادة من التدريب	9
62	يبين رأي المبحوثين حول مساهمة التدريب في تنمية المعارف لدي العاملين	10
62	يبين رأي المبحوثين حول منح المؤسسة تحفيزات مادية ومعنوية لتشجيع العمال علي التدريب	11
63	يبين رأي المبحوثين حول اهمية البرامج التدريبية	12
64	يبين رأي المبحوثين حول الهدف من تقييم الأداء	13
65	يبين رأي المبحوثين حول مساهمة التدريب في زيادة المعلومات والرضا عن العمل داخل المؤسسة	14
66	يبين رأي المبحوثين حول اعتبار الاداء المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة	15
67	يبين رأي المبحوثين حول المعايير المستخدمة في تقييم الأداء بالمؤسسة	16
68	يبين رأي المبحوثين حول الطريقة التي تتبعها المؤسسة في تحسين الأداء	17

قائمة الاشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
15	يوضح اهداف التدريب	1
25	يوضح تصميم برنامج التدريب	2
39	يوضح أهمية تقييم أداء العاملين	3
43	يوضح مراحل عملية تقييم الأداء	4
51	يبين محددات أداء العاملين	5

مقدمة

مقدمة

أصبحت اليوم الموارد البشرية من الموارد التي تستخدمها المؤسسات الحديثة باعتبارها من أهم وظائف المنظمة التي تركز على العنصر البشري والذي يعتبر المحرك الأساسي لجميع نشاطات المنظمة ومصدر لنشاطاتها المختلفة لذلك أصبح الاستثمار في العنصر البشري وسيلة لوصول المؤسسات الى تحقيق جل أهدافها متبعة في ذلك وسيلة التدريب التي تمكن من تطوير ورفع من كفاءات ومعارف ومهارات الموارد البشرية.

اذ يعد التدريب من أكثر الوظائف المهمة للإدارة الافراد في مختلف أنواع المنظمات الكبيرة منها والصغيرة وفي جميع نشاطاتها وعليه أصبحت وظيفة التدريب استثمارا يكون عائدا على الفرد من خلال اكتسابه لمهارات إضافية ومفاهيم وقواعد واتجاهات جديدة وكذلك مستوى المؤسسة من خلال تحسين نوعية الإنتاج وزيادته ويساعد على تحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة.

فان وظيفة تقييم الأداء من الوظائف المهمة التي ركزت عليها إدارة الموارد البشرية بعد التدريب حيث يعتبر هذا التقييم من السياسات الإدارية الهامة فقد اصبح تقييم أداء الافراد في المنظمات الناجحة وخاصة الكبيرة منها عنصرا أساسيا في ترشيد استخدام الموارد البشرية بما يوفره من بيانات عن أداء الافراد وكما تساعد نتائج التقييم في التعرف على من يستحق المكافئة نتيجة لمجهوداته المبذولة في العمل ولان التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية يمكن ان تؤدي الى تقادم المعارف والمهارات التي تم اكتسابها في وقت سابق فان هذا يزيد من حاجة الفرد الى تحديث مهاراته ومعارفه باستمرار واكتساب مهارات ومعارف جديدة من هنا تظهر الحاجة للتدريب والى البرامج التدريبية التي يجب تنفيذها في المؤسسة بغرض تنمية قدرات ومهارات الافراد العاملين بها.

وعلى ضوء ما تقدم تتبلور معالم دراستنا على موضوع البحث وهو دور التدريب في تحسين أداء العاملين والذي بنيناه على أربعة فصول:

الفصل الأول: يضم الإطار المنهجي للدراسة: الاشكالية، الفرضيات، أهمية الدراسة، اهداف الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، تحديد مجالات الدراسة، صعوبات الدراسة، المنهج المتبع وأدوات الدراسة، تحديد المفاهيم، ثم عرض الدراسات السابقة، ونتائج الدراسة.

ثم الفصل الثاني: عن التدريب: تم تقسيمه الى ثلاث مباحث المبحث الأول عموميات حول التدريب، المبحث الثاني خطوات التدريب واساليبه، المبحث الثالث اساسيات عملية التدريب.

فالفصل الثالث: عن تحسين أداء العاملين بحيث تناولنا في المبحث الأول مفاهيم حول الاداء، المبحث الثاني مفهوم تقييم الاداء، المبحث الثالث فيتمثل في مفهوم تحسين أداء العاملين واهميته.

اما الفصل الرابع: فهو خاص بالدراسة الميدانية: فقد احتوى على معلومات تخص المؤسسة محل الدراسة، كتاريخ نشأتها وتطورها واهم وظائفها، واهدافها، الهيكل التنظيمي، وفي الأخير تحليل البيانات المتعلقة بالتدريب وبتحسين الأداء وأخيرا عرض النتائج التي تم التوصل اليها واستنتاج عام وخاتمة.

الإطار المنهجي

أولاً: الإشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: أسباب اختيار الموضوع

سادساً: تحديد مجالات الدراسة

سابعاً: صعوبات الدراسة

ثامناً: المنهج المتبع وأدوات الدراسة

تاسعاً: تحديد المفاهيم والمصطلحات

عاشراً: الدراسات السابقة

إحدى عشر: مناقشة الدراسات السابقة

الإشكالية

يشهد العالم تغيرات وتحولات جذرية على جميع الأصعدة الاقتصادية وتكنولوجيا واجتماعية. التي أسهمت في تغيير كل مفاهيم وأساليب والهياكل الإدارية التقليدية، ولهذا أصبح لازما على منظمات الاعمال ان تغير ووجهت نظرها للبيئة، حيث قامت بوضع خطط استراتيجية مختلفة سعيا لبقائها ولذلك ظهرت أساليب إدارية مكنت المنظمة من إعطاء صورة شاملة وواضحة عن صحة أداء المنظمة.

كما يعتبر العنصر البشري وسيلة فعالة ومصدر حقيقي لإنجاز أي تطوير او ابتكار في أساليب العمل والإنتاج للمؤسسة كما يعتبر العنصر الجوهري لنجاحها وفي الحقيقة يعد العنصر البشري المحرك الأساسي الذي يحتل الصدارة ضمن ما تملكه المؤسسات من مقومات إنتاجية والاستقرار والفاعلية في قوة العمل لذا نجد المؤسسة نولي أهمية بالغة بعناصر تحسين أداء العاملين الذي يعتبر المعيار الأساسي لتحقيق الأهداف المرجوة.

يعد التدريب نشاط ضروري وهام يساهم في زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة وتتوقف فعالية التدريب على كفاءة المؤسسة في عملية الاختيار والتعيين كما انه ينبغي ان يعقب الاختيار تدريب هؤلاء العاملين على أعمالهم الوظيفية بكفاءة واتقان من اجل رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية الى اقصى حد ممكن لذا يعتبر التدريب من الأنشطة الفعالة التي تسهم في زيادة مهارة الافراد في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج الحالية والمستقبلية وذلك على أساس علمية وعملية بهدف رفع كفاءة المؤسسة وزيادة فعاليتها.

لذا فان نشاط التدريب يعتبر من الأنشطة الضرورية ومن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه نشاطا يعود بالفائدة على العامل والمؤسسة والمجتمع على حد سواء.

ولا شك وضع برامج التدريب يمثل أحد اهم الأنشطة الإدارية التي تهدف الى رفع الأداء وتحسين مستوى العاملين وذلك من خلال العمل على تنمية معارف ومهارات الافراد وتعديل اتجاهاتهم وسلوكياتهم بما يخدم وظائفهم في المؤسسة وتحقيق أهدافها.

حيث يمثل راس المال البشري اهم عنصر من عناصر المؤسسة فهو القلب النابض والرئيسي للقدرات والامكانيات المادية بها لذا أصبح من الضروري تدريب العاملين باعتباره إنفاق استثماري يساعد على تطوير كفاءة العاملين وتنميتها وبالتالي الرفع من مستوى المؤسسة والمساهمة في تحريكها ومواكبتها للتطورات السريعة الحاصلة في بيئة عملها في الوقت الراهن.

كما ان الحوافز المادية لا تشكل الأساس الوحيد الذي يجعل الافراد يقومون بأداء عملهم لان الرضا عن العمل لا يرتبط بالعوامل المادية.

ومن خلال ما سبق نتجلى لنا إشكالية موضوع البحث والتي نطرحها في التساؤل التالي: **كيف يساعد التدريب في تحسين أداء العاملين؟**

وتندرج تحت هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- * هل يساهم التدريب في زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة؟
- * هل تساعد البرامج التدريبية من رفع أداء وتحسين مستوى العاملين؟
- * هل يقاس تطور ونجاح المؤسسة بمستوى مهارات وكفاءات العاملين؟

- فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية:

* يساعد التدريب في تحسين أداء العاملين.

- الفرضية الفرعية:

- * يساهم التدريب في زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.
- * البرامج التدريبية تساعد من رفع أداء وتحسين مستوى العاملين.
- * هل المهارات وكفاءات العاملين تؤدي الى نجاح المؤسسة.

- أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة في الموضوع الذي تناولناه هو دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتظهر أهمية التدريب في ارتباطه بالكفاءة الإنتاجية للأفراد والتنظيم وسد العجز في الكفاءة الإدارية القادرة على حل أعباء التنمية الشاملة وزيادة الإنتاجية عن طريق ما يحققه التدريب من تنمية وتطوير مهارات العاملين واكسابهم قدرات ومهارات تؤدي الى الارتقاء بتنفيذ المهام والاعمال إليهم يكون له دورا أساسيا في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

- أهداف الدراسة:

- يساهم بحثنا في إثراء الموضوع المدروس بعد وضعه في المكتبة.
- توفير فرص لاكتساب معارف جديدة وتطوير مهارات في مجالات مختلفة.
- المساهمة في إيجاد طرق وحلول لتحسين الأداء.
- تسليط الضوء على موضوع التدريب بالمؤسسة الجزائرية.
- يساهم في اكتساب الخبرات للأفراد وتطوير مهاراتهم.

- أسباب اختيار الموضوع:

- توفر المراجع والمعلومات حول موضوع البحث.
- الاطلاع المسبق على ومذكرات حول الموضوع.
- توفر مؤسسات وشركات التي نستطيع ان نطبق فيها الجانب الميداني.

- تحديد مجالات الدراسة:

- المجال الزمني: لقد تمت هذه الدراسة لمدة شهرين من 22 فيفيري الى غاية 30 افريل.
- المجال المكاني: تمت هذه الدراسة على مستوى شركة سونلغاز السانيا وهران وتم اختيارها على أساس طبيعة المجتمع المدروس وكذا لما يخدم موضوع الدراسة ويبرز معالمها قصد الوصول الى النتائج.
- المجال البشري: أنجزت هذه الدراسة الميدانية على 99 عامل بمؤسسة سونلغاز السانيا وهران.

- صعوبات الدراسة:

- من بين الصعوبات التي واجهتنا اثناء القيام بهذا العمل نذكر:
- عدم توفر مراجع واطروحات حول موضوع الدراسة بالمكتبة الجامعية.
- رفض جميع العمال بالمؤسسة الإجابة على بعض الأسئلة.
- التأخر في ارجاع الاستبيان وضياع بعض الاستثمارات.

- المنهج المتبع والأدوات المستخدمة:

المنهج المتبع له علاقة مباشرة بموضوع الدراسة وطبيعة الإشكالية التي جهرناها وانطلاقا من موضوع البحث اقتضى من استعمال المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع يصفها وصفا دقيقا وعرض جميع العوامل والمتغيرات التي تلعب دورا أساسيا في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة.

- أدوات وعينة الدراسة:

ولقد اعتمدنا في دراستنا على تقنية أساسية وهي استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات وتحليل البيانات باعتبارها الأداة الأنسب للموضوع وينقسم الاستبيان الى 3 محاور:

المحور الأول: عن البيانات الشخصية.

فالمحور الثاني: يحتوي على معلومات متعلقة بالتدريب.

اما المحور الثالث: فهو خاص بمعلومات تحسين أداء العاملين.

اما بالنسبة لعينة الدراسة فهي تهدف الى توضيح العلاقة بين التدريب وأداء العاملين ومن اجل تطبيق هذه الدراسة لقد قمنا بتحديد مجتمع الدراسة على شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالسانيا وهران حيث قمنا بتوزيع 99 نسخة من الاستبيان على بعض المصالح الموجودة في المؤسسة.

- المفاهيم والمصطلحات الخاصة بالدراسة:

تعريف الدور: هو مجموعة من المهام والواجبات التي يساهم بها الشخص من اجل اثبات دوره بما يتوافق مع قدراته وامكانياته وتحقيق متطلبات كل من الفرد والوظيفة وتحسين الأداء.¹

تعريف التدريب: لغة: درب فلان على الشيء عوده ومرنه وتدريب فلان تعود وتمرن.

اصطلاحا: بانه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف الى احداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة الاحتياجات محددة حاليا او مستقبليا يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسات التي يعمل بها والمجتمع بأكمله.

التدريب هو مجموعة من الأنشطة التي تسعى الى اكتساب المتدرب المعلومات والمهارات والاتجاهات بناء على حاجاته الملحة باستخدام تدريب فردية او جماعية.¹

¹ فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2011، ص90

تعريف التكوين: هو تلك الجهود الهادفة الى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل او تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي او بعده لأداء اعمال ذات مستوى اعلى في مستقبل.²

التكوين هو عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف الى احداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محدد حالية او مستقبلية يطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير.

تعريف التطوير: هو عملية اكتساب المعارف والمهارات وأنواع السلوك والتي تحسن قابلية الموارد البشرية لغرض تلبية التحديات التي تواجه المنظمات الحالية والمستقبلية.³

ويعرف بانه تطبيق منظم بعيد الأمد للمعارف والعلوم السلوكية لتطوير فاعلية المنظمة وقدرات مواردها البشرية بهدف تحقيق الموازنة بين اهتمامات الافراد في التقدم الوظيفي وبين الاحتياجات المستقبلية وفرص النمو للمنظمة.

ويعرف بانه عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تحقيق اهداف المنظمة وهو يتعلق بمهارات العمل الحالي.

تعريف الأداء: هو المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه.

ويشير الأداء الى درجة تحقيق واطماف المهام المكونة لوذيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.⁴

تعريف العاملين: يعرفه احمد زكي بدوي العامل على انه هو ذكر وانثى يؤدي لأعمال بدوية او غير بدوية لقاء اجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل او تحت سلطته او اشرافه.⁵

تعريف الكفاءة: هي في نظر Rudolph Durand خاصية تنظيمية تعتمد عليها المؤسسة في مواجهة المنافسة ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية.

¹ صلاح صالح معمار: التدريب الأسس والمبادئ، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، 2010، ص38

² سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، 2015، الجزائر، ص92

³ غني دحام تناي الزبيدي حسين وليد حسين عباس: إدارة الموهبة مدخل المعاصر لإدارة الموارد البشرية، دار الحامد، الاردن، ط1، 2015، ص163، 162

⁴ عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الافراد العالمين، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، ص 13

⁵ عبد الرحمان عبد الرحيم الخطيب: الخدمة الاجتماعية المتكاملة، مكتبة انجلو للنشر، مصر، 2006، ص39

تعرف الكفاءة حسب لوي دانو هي المعرفة الفعلية والمعرفة العلمية والمعرفة الوجدانية والمعرفة المصيرية ولهذا يصح لقول بان الكفاءة هي مجموعة معقدة ومركبة من عناصر المعرفة او الادمج الوظيفي والمعارف الفعلية والمعارف الوجدانية ومعارف الوجود مستقبلا.¹

تعريف القدرات: ويراد بها استطاعة المشتغل أداء عمله بالشكل المطلوب والمتقن وفق معايير العمل الموضوعية. وما القدرة بمختلف مستوياتها الى حصيلة تفاعل عنصرين رئيسيين هما المعرفة والمهارة اللذان يعملان مشتركا لتحقيق ذلك.

تعريف المهارات: هي القدرة على تطبيق المعلومات والمبادئ وفهم العوامل المختلفة التي تؤثر في المواقف الاجتماعية وتظهر غي الاثناء أداء المسؤوليات المهنية.

المهارة هي استعداد فطري ومكتسب يحتاج لمعرفة وتعليم وتدريب لاكتسابها وتجعل الفرد مالكا لقدرة الأداء سواء الجسمي او العقلي ولها مستويات معينة وذلك لتحقيق هدف معين.

تعريف الفاعلية: وهي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المخططة وتقاس في قدرتها الى بلوغ نتائج مقارنة مع ما ترغب في تحقيقه بموجب الخطة الموضوعية وبذلك فان الفاعلية تتحدث عن كمية المخرجات النهائية دون النظر الى كمية الموارد المستخدمة في تحقيقها.²

تعريف الاتجاهات: يرى الباحث البريطاني "أوبنهم" بان الاتجاه يتكون من مجموع الا المتراكمة عبر تاريخ الفرد نحو موضوع او قضية ما وهذا الاتجاه بعدة مدة معينة وبتراطبات الاتجاهات يتكون في النهاية قيمة من القيم.

ولدى الاخرين الاتجاه هو أسلوب منظم منسق في التفكير والشعور ورد الفعل اتجاه الناس والجماعات والقضايا الاجتماعية وتجاه أي حدث في البيئة بصورة عامة.³

تعريف المؤسسة: هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.

المؤسسة هي عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي يعتمد كل جزء منها على الاخر وتتداخل العلاقات فيما بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها.⁴

¹ فايزة بوراس: إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2018، ص 111، 110

² مجيد الكرخي: مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج، ط1، 2020، عمان، ص31

³ ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص111، 110

⁴ نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2014، 15، 14

- الدراسات السابقة:

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

1/الدراسة الأولى:

دراسة فردوس بن عزة، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة الجزائر 2015-2016. هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتم اسقاط الجانب التطبيقي على العيادة الطبية الجراحية ضياء بورقلة كما توصلت الدراسة الى مجموعة من نتائج نذكر منها:

- التدريب ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق الغاية المتمثلة الأداء الكفاء وقد لا يكون جميع العاملين في المؤسسة معنيين ببعض أنواع التدريب لكنهم جميعا بحاجة الى تدريب يناسب قدراتهم ومناصبهم واهداف المنظمة.

- التدريب يختلف حسب مرحلة التوظيف ونوع الوظيفة وحسب المكان والمنظمة تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها وهذا حسب طبيعة تركيبيية مواردها البشرية، نشاطاتها، الإمكانيات والمعدات التدريبية والمالية التي تتوفر عليها.

- ان التدريب كمتغير مستقل يؤثر على أداء العاملين كمتغير تابع بدرجة قوية وذلك بمعامل ارتباط قدره 76%.

- أظهرت نتائج الدراسة ان عناصر التدريب (برامج التدريب، المدربين، المتدربون) في عيادة الطبية الجراحية الضياء فاعلة ويساعد على تحسين أداء العاملين بدرجة كبيرة.

2/الدراسة الثانية:

دراسة قماح صليحة ولمطيس لويزة، دور التدريب في الأداء الوظيفي مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل سنة 2020-2021 وكانت إشكالية الدراسة كالتالي: هل يؤدي التدريب الى تحسين الأداء الوظيفي؟ وتم اسقاط الجانب التطبيقي في مديرية الحماية المدنية.

هدفت هذه الدراسة في إيجاد طريقة لتحسين الأداء وساهمت في ضبط العلاقة بين التدريب المستمر وزيادة فعالية أداء العامل وقامت أيضا في ضبط العلاقة بين البرامج التدريبية وتحسين كفاءة العامل.

وكانت من اهم النتائج المتوصل اليها هي:

بينت الدراسة الدور الكبير والفعال الذي يؤديه التدريب في تحسين الأداء الوظيفي على اعتبار ان التدريب هو المحرك الرئيسي الذي بإمكانه خلق مورد بشري مؤهل ذو إمكانيات وقدرات ادائية عالية، فالاهتمام بالأفراد من حيث تحديد احتياجاتهم التدريبية ومنحهم الفرصة لتحسين قدراتهم وتوسيع معارفهم وخبراتهم قصد تحضيرهم لأداء مهامهم المختلفة بمستوى عالي من الفعالية والاتقان يؤدي الى تحسين الأداء الوظيفي.

3/الدراسة الثالثة:

دراسة فضيلة بلالي ونجوى علاهم، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي الجزائر سنة 2017-2018 وكانت إشكالية هذي الدراسة التالي: الى أي مدى يمكن ان يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين في الوكالات المحلية لتشغيل بولاية الوادي؟

وهدف هذه الدراسة الى تحليل وقياس أثر النشاط التدريبي في أداء العاملين في الوكالات المحلية لتشغيل بالوادي، وتهدف أيضا الى تحديد مواطن الضعف الموجودة في برامج فعاليتها لتحسين مستوى أداء العاملين وتهدف الى تطوير النشاط التدريبي للعاملين في المؤسسة لتحقيق التميز في أداء العاملين فيها. كما حاولت ربط الدراسة بالواقع الاقتصادي الجزائري.

اظهرت نتائج هذه الدراسة ان التدريب يعمل على اكساب العاملين معارف وخبرات ومهارات وسلوكيات جديدة وكذلك بعد وسيلة لزيادة انتماء العاملين ومساعدتهم في تنمية أنفسهم والرفع من معنوياتهم وكذا الاعتماد على قدراتهم حيث تلقىهم لأوامر العمل كما يحقق لهم مزيدا من الأمان والاستقرار الوظيفي.

4/الدراسة الرابعة:

دراسة بوديبة نوال والواهم نجوى، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين مذكرة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير جامعة صديق بن يحي جيجل سنة 2015-2016 هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور التدريب في تحسين إدارة الموارد البشرية وتم الاسقاط الجانب على مؤسسة الخزف الصحي بالميلة.

- تهدف هذه الدراسة الى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلة وكانت تهدف الى التعرف على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

- ابراز ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الخزف الصحي بالميلة.

- تحليل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلة.

- الخروج باقتراحات وتوصيات قد تستفيد منها مؤسسة الخزف الصحي بالميلة للارتقاء بممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين.

- اهم نتائج هذه الدراسة:

يشكل المورد البشري داخل المنظمة عنصرا حيويا وفعالا حيث بدونه لا يمكن للمنظمة من أداء مهامها وتحقيق أهدافها.

تسعى إدارة الموارد البشرية الى تحقيق عدة اهداف منظمية كالميزة التنافسية اهدف عامة كالبقاء والنمو واهداف خاصة كالاحتفاظ بالموارد البشرية.

تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف للحصول على الموارد البشرية وتنميتها والحفاظ عليها والتي تساهم من خلالها في تحسين أداء العاملين.

توجد عوامل تؤثر على إدارة الموارد البشرية إذا يمكن للمؤسسة التحكم في بعضها على اليد العاملة، راس المال، البعض الاخر يجب على المنظمة التكيف معه لأنها لا تستطيع السيطرة عليها كاللوائح والقوانين والتغيرات التكنولوجية.

تقيم الأداء يلعب دورا أساسيا في تحسين أداء العاملين، إذا كلما كان هناك تقييم مبني على أسس علمية كان أكثر فعالية.

ملائمة الأجور مع أداء العاملين أي ان الأجور تلعب دورا هاما في تحسين أداء العاملين.

- مناقشة الدراسات السابقة وتميز الدراسة الحالية:

تناولت الدراسات السابقة موضوع التدريب من زوايا وجوانب مختلفة موضحا بذلك أهمية التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات. فقد توصلت الدراسات الى ان عملية التدريب تعتبر بمثابة الوسيلة الفعالة وعنصر رئيسي في عملية التنمية الإدارية.

أجريت الدراسات في مؤسسات جزائرية مختلفة فبعضها أجريت في القطاع الصحي العمومي هو الحال في الدراسة الأولى والرابعة فالأولى أجريت في عيادة طبية جراحية والرابعة في مؤسسة الخزف الصحي ومؤسسات عمومية كما هو الحال في الدراسة الثانية والثالثة كما ان الدراسة الثانية أجريت في وكالات المحلية للتشغيل والثالثة في الحماية المدنية.

ويتشابه موضوع دراستنا في بعض جوانبه مع الدراسات السابقة كالمنهجية العلمية وبعض الأدوات المستخدمة كالأسلوب الوصفي لمنهج الدراسة والاستبيان كأداة للبحث.

ركزت الدراسة الحالية على تسليط الضوء على أهمية التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين في المؤسسات وكذا تقويم برامج التدريب والعملية التدريبية.

ومن خلال ما يمكن ان توصل اليه هذه الدراسات من نتائج وما تقدمه من توصيات تساعد في تحسين أداء العاملين لرفع من كفاءة المؤسسة. ومن خلال الدراسات السابقة تمكنت الدراسة الحالية من الاستفادة في التعرف على اهم محاور التدريب والاطلاع على المراجع والمجالات الخاصة بالتدريب. كما استفدنا في ضبط إشكالية الدراسة والاختيار الصحيح للمنهج واداة الدراسة وكيفية جمع البيانات وكيفية التعامل مع الجانب التطبيقي.

الفصل الاول: التدريب

تمهيد

المبحث الأول: التدريب

المطلب الأول: تعريف التدريب واهميته

المطلب الثاني اهداف التدريب ومبادئه

المطلب الثالث: انواع التدريب

المبحث الثاني: خطوات التدريب واساليبه

المطلب الأول: خطوات التدريب

المطلب الثاني: أساليب التدريب

المطلب الثالث: معوقات التدريب

المبحث الأول: اساسيات عملية التدريب

المطلب الاول: مراحل عملية التدريب

المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ برنامج التدريب

المطلب الثالث: متابعة وتقييم برنامج التدريب

خلاصة الفصل

الفصل الأول: التدريب

تمهيد

يعتبر التدريب من الأنشطة الأساسية والخطيرة في إدارة الموارد البشرية. وتنفق إدارات الموارد البشرية في الدول الغنية والنامية أموالاً باهظة في تدريب الموارد البشرية وتنميتها. أملاً في أن تؤدي تلك الجهود التدريبية إلى رفع كفاءة العاملين بها ورفع إنتاجهم، مما يساعد في تحقيق أهداف التنظيم.

ومن جهة أخرى فإن العالم يشهد الآن ما تستطيع أن نطلق عليه اسم ثورة تدريبية Traming Révolution بمعنى أن ثمة برامج تدريبية عديدة تنظمها المنظمات والمؤسسات المختلفة، وموازناً كبيرة. كذلك فإن من مظاهر هذه الثورة وجود مداخل وأساليب وتقنيات حديثة متعددة لا بد من استخدامها إذا ما أراد التدريب أن يحقق أهدافه بشكل فعال.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التدريب وأهميته.

تمهيد

يسعى التدريب إلى زيادة مهارات التدريب إلى زيادة مهارات الأفراد الأداء عمل محدد. ومجموعة الأنشطة التي تسعى إلى هذا الغرض تمثل في مجموعها أنشطة التدريب وهو (أمر سنتعرض له بالتفصيل في سياق الفصل) كما يمكن اعتبار التدريب على أنه تأقلم مع العمل. أو لأنه تغير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل.

المطلب الأول: تعريف التدريب وأهميته

يعتبر التدريب من أكثر الوظائف المهمة لإدارة الأفراد في مختلف أنواع المنظمات الكبيرة منها والصغيرة في جميع أنشطتها. وذلك لتنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء.

وورد في الأدبيات الإدارية تعريفات كثيرة للتدريب يمكن عرض أهمها على النحو التالي: التدريب هو الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين وذلك يجعلهم في أداء مهامهم فهو عملية دينامية تستهدف أحداث تغييرات في معلومات، خبرات، وطرائق أداء مهامهم.

أولاً: تعريف التدريب

-التدريب هو عبارة عن برامج مخططة ومنظمة تمكن العاملين من النمو في مهنتهم والتمكن من مهاراتها حيث يحصلون على خبرات معرفية ومسلكية جيدة من شأنها أن تزيد من طاقاتهم الإنتاجية وتحسن أدائهم الوظيفي وسلوكهم المنظم.

التدريب هو وسيلة لملاحقة التطور وإحداث تغييرات اللازمة في المنظمة بغية التطوير المستمر وتحسين أداء العاملين وإكسابهم المهارات والخبرات الجديدة.

التدريب يهدف إلى إكساب الموارد البشرية مهارات جديدة في ضوء تقييم أدائها، ويعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه ويسعى إلى تطوير وتحسين أداء هذا المورد وتمكينه مما هو مطلوب من مهام في الوقت الراهن.¹

-التدريب هو زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة وكذلك زيادة في المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها.

ويعرف التدريب على أنه عبارة عن الأنشطة وخطوات منظمة متتالية تنفذ على فترات وفي أماكن مختلفة ويتعلم عن طريقها العاملون المهارات والاتجاهات ويحصلون على المعلومات التي تساعد في تحقيق أهدافهم واهداف المنظمة.²

- وقد عرفه Flipo على أنه العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارات الأداء وتنفيذ عمل معين .

- وعرفه David King على أنه عملية التي من خلالها يحصل تكيف الأفراد بحيث يمكنهم التعلم بشكل فعال.

- كذلك التدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين القيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية.

- التدريب هو عملية مساعدة لأفراد لاكتساب الفاعلية في عملهم الحالي والمستقبلي من خلال تنمية وتطوير عاداتهم ومهاراتهم ومعرفتهم وسلوكهم.¹

¹ رافده حريري: اتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار النشر اليازوري، 2014، ص79
² إسماعيل علي بسيوني: إدارة الموارد البشرية، جامعة الأزهر، 2008، 2007، ص188

- يعد العنصر البشري من العناصر البشرية المهمة التي تحيا بها من منظمات الأعمال. كما أنه يعد المحرك الأساسي لجميع نشاطات المنظمة ومصدر من المصادر المهمة لفاعليتها خاصة عندما يتميز بنوعية مهارته ومعرفته وقدراته وقابليات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها في المنظمة.

-لذا فإن نشاط التدريب يعتبر من الانشطة الضرورية ومن الوظائف الأساسية لإدارة الوارد البشرية كونه نشاطا يعود بالفائدة على الفرد العامل والمنظمة والمجتمع على حد سواء.²

ثانياً: أهمية التدريب

تتبع أهمية التدريب من أهمية الأهداف التي يحققها والدور الذي يلعبه في حياة الأفراد المهنية، وخصوصاً مدى انعكاس ذلك على الأداء العام للعاملين في المؤسسات التعليمية.

وتظهر أهمية التدريب في ارتباطه بالكفاءة الإنتاجية لأفراد والتنظيم وسد العجز في الكفاءة الإدارية القادر على حمل أعباء التنمية الشاملة وزيادة الإنتاجية عن طريق ما يحققه التدريب من تنمية وتطوير لمهارات العاملين وقدراتهم ومعارفهم وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي وزيادة ثقتهم بقدراتهم ورفع روحهم المعنوية، وتهيئتهم للارتقاء الوظيفي والذي من شأنه أن يعود بالفائدة على أداء الموظف وزيادة إنتاجية مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية للتنظيم.

وتبرز أيضاً أهمية التدريب في:

- التطورات العلمية المتواصلة واكتشاف المستحدثات في طرائق الإنتاج وما يترتب عليها من احتياج دائم ومتجدد لاطلاع الأفراد على تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذوها أساساً لتطوير أعمالهم.

- التطورات الإنتاجية والثورة التكنولوجية في الآلات وأماكن المعدات، أدت إلى استنباط أساليب وطرائق جديدة في العمل تتطلب تخصصات علمية ومهارات فنية إدارية مختلفة.

- التطور الهائل في تركيب القوى العاملة يجعل المليمة التدريبية لازمة لمصاحبة التغيرات في هيكل القوى العاملة على المستوى القومي وعلى مستوى المنشآت.

- التغيير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم ومن ثم ما يقع من تطور في سلوكهم الإنتاجي، يجعل التدريب الهادف إلى تعديل السلوك وتطويره أمراً ضرورياً على مدى فترة خدمة الفرد لوظيفته.

¹ محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007، ص160،159
² خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، ط1، 1999،2000، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 199

- تأهيل العاملين لشغل وظائفهم.¹

المطلب الثاني: اهداف التدريب ومبادئه

أولاً: اهداف التدريب

إن اهداف التي يسعى النشاط التدريبي ببلوغها تستند أساسا على إزالة التصور في أداء وسلوك الأفراد سواء ارتبط بالسلوك الحالي أو المرتقب. ولذا فإن تحقيق هذا الهدف الرئيسي يتطلب العمل على تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل.
- اكتساب الفرد المؤهلات التي تؤهله لتشغيل مناصب قيادية.
- زيادة ثقة الفرد بنفسه نتيجة لاكتسابه معلومات وخبرات جديدة مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية.
- يساعد الأفراد في اتخاذ القرارات الأحسن كما يزيد من قابليتهم ومهارتهم في حل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل.
- يساعد الأفراد في التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع داخل المنظمة.
- يقدم للأفراد معلومات جديدة عن كيفية تحسين مهارتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
- يتيح للفرد تكوين مهارات جيدة في مجالات العمل والحديث والاستماع.
- يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز.
- يقلل من دوران العمل نتيجة لازدياد الاستمرار والثبات في حياة العاملين.
- الاهتمام بخدمة إهداف العاملين في المؤسسة.

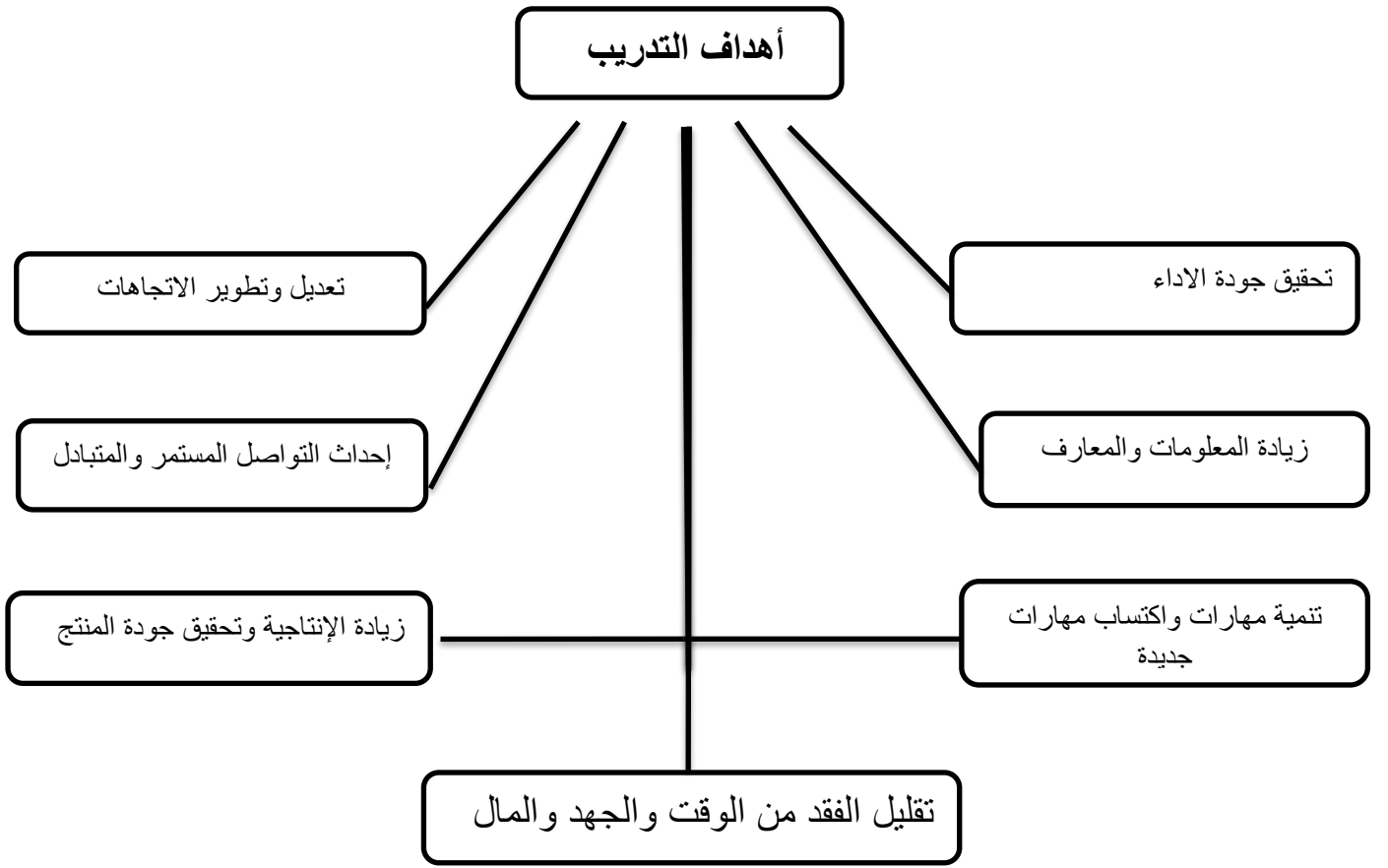
وكما يهدف التدريب إلى:

- تحقيق جودة العمل وزيادة الإنتاجية.

¹ عباس حسين جواد: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص 225، 226

- زيادة المعلومات والمعارف.
- تعديل وتطوير الاتجاهات.
- إحداث التواصل المستمر والتبادل.
- تنمية مهارات واكتساب مهارات جديدة.
- تقليل الفاقد في الوقت والجهد والمال.¹

شكل رقم (1) يوضح اهداف التدريب



ثانياً: مبادئ التدريب

إن الفلسفة التي تسعى إلى تطبيقها العملية التدريبية، هي أن تحقق عملية استثمار متكافئة مع الطاقات البشرية بما يخدم تحقيق أهداف المنظمة بمستويات عالية من الكفاءة والفاعلية. ولأجل أن تكون برامج

¹ عقيل محمود رفاعي: إدارة التنمية المهنية، دار الجامعة الجديدة، ط1، 2009، ص44

التدريب مؤهلة لتطبيق هذه الفلسفة. ولأجل أن تتحول إلى مجرد أنشطة غير مجدية وتصبح مجالاً لإضاعة الوقت، وتحميل الإدارة تكاليف غير مبررة، فإن النشاط التدريبي يجب أن يستند إلى مجموعة من المبادئ الأساسية المنظمة، وأبرز هذه المبادئ ما يلي:

- الاختيار الدقيق للمدربين.

- ضرورة ربط التدريب بحوافز معينة للمتدرب.

- متابعة المتدرب بعد التدريب.

- احتواء برنامج التدريب وتوزيعها على مراحل.

- مراعاة التفاوت بين الأفراد.

- تشجيع المتدربين على التعلم من بعضهم البعض.¹

المطلب الثالث: أنواع التدريب

أولاً: أنواع التدريب

يختلف تصنيف أنواع التدريب باختلاف الزاوية التي ينظر إليها إلى التدريب من خلالها وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب الآتي:

1/ حسب مرحلة التوظيف:

1- توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديدة إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على الأداء واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة

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

¹ محمد الفاتح محمود بشير: إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، ط1، القاهرة، 2013، ص53،52

2- التدريب اثناء العمل: ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءات أعلى التدريب بحيث تشجع وتوسع المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين بهدف تنميتهم وتطويرهم.

3- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: يهدف التدريب إلى تنمية مستوى معارف ومهارة العاملين حيث يتم التركيز فيها على تعريف العاملين بالأنظمة الحديثة وطرق استخدامها على سبيل المثال: حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة والأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات. يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

4- التدريب بغرض الترفيه والنقل: تعني الترفيه والنقل أن يكون هناك احتمال كبير للاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها. وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.

2/ حسب نوع الوظائف:

1- التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الاعمال الفنية والمهنية ومن أمثلها أعمال الكهرباء والتجارة والميكانيك والصيانة والتشغيل واللحام. والسمكرة. وغيرها. وفيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال ويحصلون على شهادة فنية.

2- التدريب التخصصي: ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الاعمال المحاسبية والمشتريات والمبيعات وهندسة الإنتاج وهندسة الصيانة. والمعارف والمهارات لا تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الانظمة، والتخطيط لها ومتابعتها، اتخاذ القرار فيها.

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

3/ حسب مكانها:

1- التدريب داخل الشركة: قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخلة الشركة سواء بمدرسين من داخل او خارج الشركة وبالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج أو دعوة مدرسين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الاشراف على تنفيذها.

وهناك نوع اخر من التدريب الداخلي ويسمى بالتدريب في موقع العمل وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرين للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة للأداء العمل او الاشراف على قيام بعض العاملين القديمي ذو الخبرة بهذه المهمة.

2- التدريب خارج الشركة: تفضل بعض الشركات ان تنقل كل او جزءا من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وادوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي اما بشركات خاصة او بالالتحاق بالبرامج الحكومية:

- أ- شركات التدريب الخاصة: على أي شركة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تدريب خاصة ان تطمئن على جدية التدريب فيها وأن تفحص سوق التدريب، وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والشركات الخاصة
- ب- برامج الحكومية: تقوم الدولة أحياناً بدعم برامج التدريب. وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية. وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.¹

¹ احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص328،327،326،325،324،323

جدول رقم (1) يوضح أنواع التدريب حسب الوظائف

يمكن تقييم أنواع التدريب حسب الوظائف		
المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
- داخل المؤسسة - خارج المؤسسة - في شركات خاصة في برامج حكومية	- التدريب المهني والفني - التدريب التخصصي - التدريب الإداري	- توجيه الموظف الجديد - التدريب اثناء العمل - التدريب لتجديد المعرفة والمهارات - تدريب بغرض الترقية والنقل - التدريب لتهيئة للمعاش

المصدر: فائزة بوراس: إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، مرجع سبق ذكره، ص51

المبحث الثاني: خطوات التدريب واساليبه

تمهيد

يتم تدريب الأفراد على مجموعة متنوعة من المهارات والمعارف في مختلف المجالات باستخدام العديد من الخطوات والأساليب المختلفة التي يجب على كل مؤسسة أو منظمة إتباعها لتحقيق برنامج تدريبي فعال.

ويمارس التدريب اساليب وخطوات متعدد لفهم الموضوعات واستيعابها وتحقيق التفاعل الازم والتغير المطلوب في الاتجاهات والتطور المنشود في سلوك المتدرب. وتعتبر خطوات وأساليب من الوسائل التي تستخدم في العملية التدريبية بصورة متميزة وشاملة تنتج الأثر المطلوب وفق استخدامها، كما أن أساليب التدريب مزايا وعوامل تساهم في نجاح التدريب بإتباع خطوات ملائمة ومتناسقة.

المطلب الأول: خطوات التدريب:

تتكون خطوات التدريب من أربع مراحل منطقية ومتتابعة، وتبدأ هذه المراحل:

1- تحديد الاحتياجات التدريبية: والتي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من أهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب.

2- تصميم برامج التدريب: والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المتدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين كما يتم تحديد المعنيات التدريبية مثل الأقلام، السبورة إلخ وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج، وأيضا تحديد ميزانية التدريب.

3- مرحلة تنفيذ برنامج التدريب: والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج، كما يتضمن تحديد مكان التدريب، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.

4- مرحلة تقييم برنامج التدريب: وأخيرا وبعد انتهاء برنامج التدريب يحتاج الأمر إلى تقييم برنامج التدريب ويتم ذلك من خلال تقييم المتدربين محل التدريب أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج.¹

المطلب الثاني: أساليب التدريب:

يتم اختيار أسلوب التدريب وفق جملة الاعتبارات التي تمت الإشارة إليها في بداية هذا المبحث والبرنامج التدريبي الناجح لا يمكنه الاعتماد على أسلوب واحد بل يستخدم عدة أساليب في وقت واحد ومن أهم هذه الأساليب:

1- **أسلوب المحاضرة:** يعتبر أسلوب المحاضرة من أقدم الأساليب المستخدمة في تنمية وتطوير القيادات الإدارية

وهي الطريقة الشائعة في الجماعات لإعداد مختلف الاختصاصات الفنية والإدارية ورغم ما أحيط الأسلوب من ادعاء بعدم فاعليته وكفاءته إلا أنه في كثير من الحالات لا تجد الجهات المنتقدة مفرا من استخدامه. ويعتبر هذا الأسلوب بأنه وسيلة لنقل المعلومات والأفكار والمهارات من المعلمين أو المدربين لأولئك الذين يتعلمون عن طريقهم.

¹ فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 139

العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب المحاضرة في عملية التدريب – معرفة وخبرة المدرب بالنسبة إلى معرفة وخبرة التدريب – عدد المتدربين – عامل الوقت – هدف التدريب.

2- أسلوب التدريب أثناء العمل: التدريب أثناء العمل من أنواع التدريب القديمة يستخدم لتنمية وتطوير القيادات الإدارية في الأحوال التالية:

- عندما يكون عدد المتدربين قليلا لا يمكن مع هذا العدد فتح دورة تدريبية.
- عندما تكون الاحتياجات التدريبية المحددة يمكن تلبيتها من خلال الممارسة العلمية.
- عند توافر كوادر التدريب الداخلية دون الحاجة إلى الكوادر التدريبية من المصادر الخارجية.

3- المؤتمرات: أدرك رجال الأعمال ومنذ زمن ليس بقريب أهمية هذه الطريقة في تدريب القيادات الإدارية نظرا لأهميتها في تطوير الافكار وزيادة سعة التطور وتوسيع المعرفة العلمية من خلال تجارب الآخرين، غالبا ما يقسم المؤتمر إلى مجموعات من اللجان تقوم كل منها بدراسة موضوع متفرع من الموضوع الرئيسي للمؤتمر.

- أنواع المؤتمرات: مؤتمر الإمداد بالمعلومات، مؤتمر اتخاذ القرار، مؤتمر تبادل المعلومات، مؤتمر البحث، إدارة جيدة للمؤتمر.

4- تدريب الحساسية: يختلف تدريب الحساسية اختلافا كليا عن اساليب التدريب التقليدية فهو يقوم على أساس زيادة حساسية الأفراد نحو سلوك الذات وسلوك الآخرين فهو يختلف عن العلاج النفسي الذي من أهدافه التنقيب بعمق عن البواعث الداخلية.

إن الممارسة العلمية للتدريب الحساسية تزيد من قدرة الأفراد على فهم أنفسهم وفهم الآخرين ويتعلمون من

خلالها كيف يطور الأفراد كفاءتهم العلمية وكيف يصغون ويلاحظون، وكيف يصفون وقيّمون، كيف يقيمون و
ويتدربون.

5- أسلوب الممارسة الفعلية لا تخاد القرار: تعتبر هذه الطريقة ممارسة فعلية لقياس نشاط وقدرة المتدرب في معالجة المواقف المختلفة، ويعتمد المتدرب في هذه الطريقة على نفسه في معالجة القضايا الموجودة في السنة حيث لا تسمح المناقشات الفردية أو الجماعية إلا بعد انتهاء من اتخاذ القرار وبعد

الانتهاء من عملية اتخاذ القرار تجري المناقشة وسيتوصل المتدربين الذين رضو عن طرقهم في تناول المشاكل واتخاذ القرار أن المناقشات زادت من معارفهم ووسعت مداركهم.

6- دراسة الحالة: تعرف دراسة الحالة بانها تاريخ مركز مختصر لحوادث جارية في المجتمع الإداري حيث تعكس مواقف اتخاذ القرار أو تنفيذه وتصف الأسلوب الذي تعالج به المشاكل الإدارية.

7- أسلوب المصادفة: في هذا الأسلوب يتم وصف الحالة او الواقعة وصفا مختصر وقد تكون في شكل نص مكتوب أو عرض بين الأفراد معنيين على تسجيلي.

8- تمثيل الدور: تعتبر هذه الطريقة من الطرق المهمة في تنمية وتطوير القيادات الإدارية حيث من خلالها خلق مواقف من الحياة العملية يمثلها المتدربون لتمرن على مهارات العلاقات الإنسانية وقيادة الاجتماعات والمؤتمرات.

9- المباريات الإدارية: هو تمرين عملي تطبيقي على موقف معين المواقف الادارية تأخذ الجهات التدريبية عند اختيار طريقة المباراة كوسيلة للتدريب لاعتبارات التالية عند تصميم ذلك البرنامج.¹

المطلب الثالث: معوقات التدريب

توجد معوقات كثيرة تختلف حسب المؤسسات لها:

- إن أول معوق هو الاهتمام السطحي بعملية التدريب وذلك بقياس نجاحها بحصر عدد من ثم تدريبهم خلال السنة أو بمقارنة ما أنفق على التدريب في هذه السنة مقارنة بالسنة الماضية، واعتبار الزيادة في النفقات دليلا على النجاح في العملية التدريبية. وهذا إلى جانب النظرة السطحية إليه باعتباره تقليدا يميز المؤسسات بعضها عن البعض لذلك نجد بعض المؤسسات تقبل على الأنشطة التدريبية دون التفكير في جدرانها وأهميتها وأثرها على الكفاءة.

- الفشل في ترجمة المعرفة المكتسبة خلال عملية التكوين إلى عمل فعلي بمعنى أن كسبه الفرد خلال هذه العملية، لا يوجد سبيله أبدا إلى التطبيق الفعلي في المؤسسة وقد يعود ذلك إلى المتدرب نفسه نتيجة لعدم قدرته على تطبيق ما تدرب

- إلى سبب السابقين فإن من معوقات التدريب هم انخفاض كفاءة المشرفين عليه بالمؤسسات ومراكز التدريب.

¹ طارق عبد الحميد السامرائي: صياغة حديثة لبرامج التأهيل والتدريب التربوي، دار الابتكار للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص120،121،123،124،129،133،135،141،142،146

- ينظر البعض للتدريب على انه وسيلة لراحة العامل من عناء العمل حتى أن بعض المؤسسات تعودت على ترشيح الذين يعانون من التوتر والقلق لحضور الدورات التدريبية، كما أن هناك من يرى أن التدريب هو عملية التخلص من بعض العناصر المشاكسة، والفوضوية ولو لبعض الوقت وبالتالي أصبح أداة العقاب.

- هناك من ينظر إلى التدريب على انه عنصر نفقه لا يبررها عائده.¹

المبحث الثالث: اساسيات عملية التدريب

تمهيد

التدريب هو عملية تعليمية تهدف إلى تنمية وتحسين مهارات ومعارف الافراد وتطوير قدراتهم العملية والمعرفية ويسعى التدريب إلى زيادة فعالية وجودة مراحل عمليات التدريب وزيادة قدرات الأفراد وتحقيق استمرارية للمؤسسة. ولتحقيق هدف التدريب يفترض أن يحقق الاحتياجات التدريبية أو الفعلية للعاملين التي تعتبر عاملا أساسيا لنجاح عملية التدريب. وتعتبر العملية التدريبية هي احدى مجموعة الأنشطة أو العمليات التي توجه لعدد من المتدربين لتحقيق أهداف معينة.

وتتضمن العملية التدريبية عدة مراحل بما في ذلك تحديد الأهداف التدريبية وتحليل المتدربين وتصميم وتطوير المحتوى التدريبي وتنفيذ وتصميم البرنامج التدريبي وتقييم النتائج وإجراء التحسينات اللازمة.

المطلب الأول: مراحل عملية التدريب

تتكون مراحل عملية التدريب من أربع مراحل منطقية ومتتابعة كالتالي:

1/ تحديد الاحتياجات التدريبية:

هي عبارة عن كل المستلزمات الضرورية لإنجاح عملية التدريب وتقديم برامجها بشكل منتج وفعال وبما يتوافق مع اهداف المؤسسة المراد تحقيقها، وتنقسم الاحتياجات، إلى ثلاثة أقسام وهي: احتياجات تدريبية على مستوى المؤسسة. احتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة واحتياجات التدريبية على مستوى الفرد.

¹ نوري منير: تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 106، 105

2/ مرحلة وضع وتجديد الأهداف:

وهي المرحلة التي يتم فيها تحديد الأهداف المطلوبة من إجراء عملية التدريب والتي تخدم بشكل مباشر أو غير مباشر أهداف المؤسسة.

3/ مرحلة تصميم البرنامج التدريبي:

يتم في هذه المرحلة ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين لتوصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين (مثل المحاضرة، التمارين والمناقشة) أيضا يتم تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب.

4/ تنفيذ برنامج التدريب:

يتم في هذه المرحلة تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج من حيث مواعيد الجلسات والرحلات وازمنتها كما يتضمن ذلك تحديد مكان التدريب وترتيبه وإعداد تجهيزاته، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.

5/ تقييم البرنامج التدريبي:

بعد انتهاء برنامج التدريب يحتاج الأمر إلى تقييمه ويتم ذلك من خلال تقييم أداء المتدربين محل التدريب أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج، كما يجب ألا ننسى أن تجميع نتائج التقييم في كل برنامج.¹

المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ برنامج التدريب

أولاً: تصميم برنامج التدريب

تعتبر مرحلة تصميم البرنامج التدريبي من أهم المراحل في العملية التدريبية وذلك لكونها مرحلة تتكون من عدة عناصر سيبينها الشكل التالي:

¹ فايزة بوراس: إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، مرجع سبق ذكره، ص50

الشكل رقم (2) يوضح تصميم برنامج التدريب



المصدر: صالح علي عودة الهلالات: الإدارة الفعالة للموارد البشرية، دار الحامد، ط1، 2016، الاردن، عمان، ص237

ثانياً: تنفيذ برنامج التدريب

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود وهي مرحلة مهمة وخطيرة، فيها يتبين حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلبي وإيجاباً على مرحلة التالية وهي مرحلة التقييم والمتابعة.

كما أن تنفيذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل قدرة المنسق والمدربين ونوعيتهم، والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج، ونوع البرنامج التدريبي، كأن يكون للقيادات الإدارية العليا أو الوسطى أو التدريب أو المدربين أو برنامجاً ذات طابع فني في المحاسبة أو المالية أو الإنتاج.

وإن على إدارة البرنامج أن تراعى أموراً وجوانب لضمان حسن تنفيذ البرنامج والتي كان المخطط التدريبي قد قام بالإعداد لها وهي:

1- توقيت البرنامج ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

- أ- موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه.
- ب- توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج.
- ت- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

2- بالنسبة للمرافق والتسهيلات التدريبية ويتضمن هذا ما يأتي:

- أ- اختيار المكان وفق لمتطلبات البرنامج (مثلاً قاعة كبيرة أم حجرات صغيرة).
- ب- تصميم طريقة جلوس المتدربين (على شكل طاولة مستديرة أم صفوف مستقيمة في مواجهة المدرب مع تحديد مكان المدرب).
- ت- تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج (سبورة عادية أم مضيئة وغير ذلك من الوسائل المعينة في التدريب).

3- تجهيز المطبوعات ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:

- أ- استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها علمياً.
- ب- إجراءات الطباعة والتجليد.
- ت- إجراءات التوزيع على المتدربين وفقاً للخطة العلمية للبرنامج.

4 بالنسبة للمتدربين، ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:

- أ- التأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرنامج إليهم في الوقت المناسب والتأكد من موافقة الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم.
- ب- إعداد قائمة بأسمائهم، ومؤهلاتهم، ووظائفهم وعناوينهم.

5- بالنسبة للمدربين، ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:

- أ- الاتصال بهم في الوقت المناسب لتذكيرهم بالبرنامج وبمواعدهم فيه وتهيئة وصولهم إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج في الوقت المحدد لكل منهم.
- ب- توفير المستلزمات التي يطلبها المدرب من مواد تدريبية وتقنيات سمعية وبصرية.

- ت- تقديم المدرب للمشاركين بعبارات مناسبة ومختصرة.
- ث- التدخل بلباقة وأدب في سير المحاضرة إن خرجت عن الأهداف المرسومة للبرنامج.
- ج- دفع المخصصات التي يستحقها المدرب في الوقت المناسب على ألا يتأخر ذلك كثيرا عن موعد إنهاء محاضراته أو انتهاء البرنامج التدريبي إن كان من البرامج القصيرة.

6- بالنسبة لافتتاح البرنامج، ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:

- أ- افتتاح البرنامج في الوقت المناسب.
- ب- شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين.
- ت- التعرف على توقعات المشاركين
- ث- والاختذ بالتوقعات المعقولة منها.
- ج- عمل حفل تعارف بسيط للمشاركين ليتعرفوا على بعضهم البعض.
- 7- بالنسبة لإرشادات المتعلقة بسير البرنامج والتي على إدارة البرنامج والمدربين مراعاتها، ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:

- أ- الحرص على فهم أهداف البرنامج والعمل على تحقيقها.
- ب- معرفة المشاركين بشكل جيد، والعمل على إدماجهم في أنشطة البرنامج واحترام قدراتهم، والعمل على حل مشكلاتهم.
- ت- الحرص على جعل محاضرات البرنامج التدريبي ونقاشاته ذات طابع عملي وذات معني للمشاركين.
- ث- مراعاة الفروق الفردية بين المشاركين والتجارب مع الاحتياجات الخاصة بهم.
- ج- توزيع شهادات حضور البرنامج على المشاركين الذين أكملوا متطلبات البرنامج في حفل اختتامى¹.

¹ صالح علي عودة الهلالات: الإدارة الفعالة للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص241

المطلب الثالث: تقييم ومتابعة برنامج التدريب

هناك بعض الأفكار الأساسية التي تتعلق بتقييم البرنامج التدريبي ومتابعة وأهم هذه الأفكار:

- يعرف التقييم بأنه: تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين، ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي.

- قد تكون متابعة النشاط التدريبي أثناء تنفيذ البرنامج وقد تكون متابعة لنتائج التدريب بعد انتهاء البرنامج التدريبي، فيحاول منسق البرنامج أو أي جهة أخرى أن تتابع سلوك المتدربين أثناء العمل ومحاولة قياس الأثر الذي ترتب علي تعرض المتدربين لخبرات تدريبية معينة.

- إن المعلومات التي تحصل عليها من تقييم ردود الفعل تكون معلومات ذات قيمة محدودة، كما أن إجراءات التقييم لهذا الجانب يكون عملية سهلة، ومن ثم يكثر القائمون على أمر التدريب من استخدامه.

- إننا عندما نقيس مدى مدي تعلم مشارك ما في برنامج تدريبي فإننا نقيس معلوماته أو مهاراته أو اتجاهاته، وقياس المعلومات أسهل من قياس المهارات، وقياس المهارات أسهل من قياس الاتجاهات.

- إن عملية التغيير في السلوك بالعمل ليست سهلة، والمتطلبات التي يجب توافرها لتغير الموظف سلوكه في العمل، ومنها: الرغبة القومية في التحسين، مجابهة نقاط ضعفه، وجود شخص يثق به الموظف يحسن أداءه ويعينه، تزويد الموظف بخبرات عملية تمكنه من التعلم وتطبيق المعارف والمهارات في قاعة التدريب.

- إن المدرب الفعال هو الذي ينظر إلى التقييم على أنها عملية مستمرة تبدأ قبل بدء البرنامج التدريبي. وتجرى أثناء تنفيذه وتستمر بعد انتهائه أخذا بعين الاعتبار خضوع كل مدخلات وعمليات ومخرجات النظام التدريبي لعملية التقييم.¹

¹ صالح علي عودة الهلالات: الإدارة الفعالة للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص247،246،245،244

خلاصة الفصل

يمكننا القول في نهاية هذا الفصل وبعدها استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بالتدريب أن التدريب له أهمية كبيرة في العصر الذي نعيشه وحيث ان التطور التكنولوجي والعلمي بات سريعا فإذن نحن بحاجة ماسة وباستمرار لتعلم مهارات وعلوم جديدة في مختلف المجالات. ويحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة الى رفع كفاءة أداء العاملين وتحسين أساليب العمل وتطوير أنماطهم السلوكية في ادارتهم لأعمالهم لتدريب أهمية كبيرة في بناء قوة بشرية ذات أداء فعال , كما التدريب يمكن المنظمات من تطوير العاملين على مهارات وأعمال للاستفادة منها في سد أي عجز سواء كان كمي أو كفي , ولا مجال لشك بأن الإدارة الناجحة هي التي تهتم بوضع الوسائل والطرق الجيدة في عملية التدريب واعداد برامج تدريبية مخططة ومصممة بشكل علمي وتعتبر مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية من المراحل المهمة وخطيرة اذا فيها تتبين حسن وسلامة تخطيط البرامج التدريبية وتحديد الأهداف والتوقعات المرتبطة بالبرنامج التدريبي وكما أنها تتضمن متابعة ومراقبة تنفيذ البرنامج وتقييم جودة تنفيذ الأنشطة واستجابة المتدربين وتحقيق الأهداف المرجوة لذا كانت الحاجة الى معرفة مدى النفع المحقق من هذه البرامج وذلك من خلال قيامه بعملية تقييم هذا النشاط المتكون من مجموعة النشاطات المختلفة , كما انه تواجه المؤسسات والمنظمات العديد من الصعوبات والمعوقات التي تحد من كفاءات نشاطاتها , لهذا لا بد من توفير حلول وطرق ملائمة من أجل التغلب على الصعوبات التي تعيق مجال التدريب.

الفصل الثاني: تحسين أداء العاملين

تمهيد

- المبحث الأول: مفاهيم حول تحسين أداء العاملين
 - المطلب الأول: تعريف الأداء واهم خصائصه ومكوناته
 - المطلب الثاني: أنواع الأداء وعناصره
 - المطلب الثالث: محددات ومعايير الأداء
 - المبحث الثاني: مفهوم تقييم الأداء ومراحله
 - المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء واهميته
 - المطلب الثاني: اهداف تقييم الأداء وفوائده
 - المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء واساليبه
 - المبحث الثالث: اساسيات تحسين أداء العاملين
 - المطلب الأول: ابعاد أداء العاملين وخطواته
 - المطلب الثاني: مكونات وطرق تحسين أداء العاملين
 - المطلب الثالث: مكونات وطرق تحسين أداء العاملين
 - المطلب الرابع: محددات تحسين أداء العاملين وعناصره
 - المطلب الخامس: العوامل المؤثرة على تحسين أداء العاملين
- خلاصة الفصل

المبحث الاول: مفاهيم حول تحسين أداء العاملين

تمهيد:

يعد الأداء من اهم العوامل التي تهتم بها كل مؤسسة في العمل ولهذا تسعى المؤسسة بالاهتمام لهذا الجانب لان النجاح والفشل مرتبط بأداء العاملين، ولهذا لا بد من توفير المقومات الضرورية للعمل من جوانب مادية ومعنوية وهذا في إطار تقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة حتى يضمن استمرارية تلك المؤسسة.

كما ان عملية التقييم الأداء العاملين عملية تستطيع من خلالها المؤسسات تقييم الأداء للوظيفة بطريقة سليمة يتحقق اهداف لكل من العاملين والرؤساء وإدارة الموارد البشرية والمؤسسة بأكملها فالعاملون يتعرفون على أدائهم في المؤسسة ومدى نجاح عملهم لكي يستمروا بنفس المعدل اما الإدارة ترغب في معرفة أداء العاملين لكي تستطيع ان تتخذ القرارات المناسبة التي تضمن تحقيق اهداف المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف الأداء واهم خصائصه ومكوناته

يعتبر الأداء مؤشرا أساسيا التي تقوم عليها المؤسسة فعندما يتحسن الأداء يتحسن الإنتاجية والجودة ويزيد التركيز على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وقد ظهرت عدة تعاريف محاولة وضع المفهوم في إطار واضح بحيث يركز على عدة خصائص ومكونات تزيد من أهمية الأداء في العملية التنظيمية للمؤسسة ومواردها البشرية والمادية.

أولاً: تعريف الأداء

لقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ولم يتفق علماء الإدارة على تقديم مفهوم دقيق وشامل وهذا راجع لاختلاف المقاييس والمعايير والمؤشرات لدراسة الأداء بالإضافة ان لكل واحد وجهة نظر الخاصة به حيث عرف الأداء بأنه عبارة عن النجاح أي هو عبارة عن دالة للتمثيل النجاح فتتغير هذه الدالة بتغير المؤسسات او الافراد العاملين فيها.

- يعرف الأداء من الناحية اللغوية بأنه أدى ويقال أدى الشيء فيعني الأداء إتمام وانتهاء من العملية لتحقيق الأهداف المرجوة.

- اما اصطلاحا فيعرف انه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

- ويعرفه Doft: قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفاءة وفعالة.¹

- ويعرفه كل من ميلر وبرميلي على انه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بأفضل الطرق.²

- وهناك من يعرف الأداء على انه صورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة وفقا لمعايير تلائم المؤسسة وطبيعة عملها فالأداء هو الهدف المركزي لعملية التحول والذي يوضح مدى تحقيق الأهداف ومستوى تنفيذ الخطط.

- اما المنظمة العربية للتنمية الإدارية تعرف الأداء بانه المنظومة المتكاملة لنتائج اعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.³

ثانياً: مكونات الأداء

تتمثل مكونات الأداء في كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد المبذول ونمط الإنجاز ويأتي شرحها فيما يلي:

1- كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية او العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال مرة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء والكمية من خلال فترة زمنية معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2- نوعية الجهد المبذول: تعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ففي بعض أنواع الاعمال قد لاتهم كثيرا سرعة الأداء والكمية المبذولة بقدر ماتهم نوعية وجودة الجهد المبذول.

3- أنماط الإنجاز: المقصود بنمط الإنجاز في العمل الأسلوب والطريقة التي تؤدي بها الأنشطة في العمل وهناك ما يقول ان مصطلح الأداء يتكون من مكونين أساسيين هما الفعالية والكفاءة في تسييرها ويمكن شرحها فيما يلي:

¹ زرزار العياشي والدكتور سميرة بو عويش: استعمال مقياس ستة سيجما لقياس جودة الاداء، دار الفا للوثائق، ط1، 2020، ص77

² كنزة ودكتور زرزار العياشي: إعادة هندسة العمليات الإدارية كمحدد لأداء المؤسسة الاقتصادية، ط1، عمان الأردن 2020، ص98

³ كنزة جمال ودكتور زرزار العياشي: إعادة هندسة العمليات الإدارية كمحدد لأداء المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص98،99

أ- **الفعالية:** ينظر الباحثون في علم التسيير الى مصطلح الفعالية على انه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة وهذا من منطلق ان الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة وتجدر الإشارة من جهة أخرى الى انه توجد اسهامات كثيرة مختلفة حولت تحديد ماهية هذا المصطلح فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.

وتعرف الفعالية حسب Vincent plauchet بانها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول الى نتائج المرتقبة.

ويعرفها Walker et Robert على انها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... الخ. إذا نستنتج مما سبق ان مصطلح الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة.

ب- **الكفاءة:** يتميز مصطلح الكفاءة بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه ومن ثم فلا غرابة ان وقفنا على حالة التقاطع بين هذا المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل الإنتاجية المردودية، الامثلية.... الخ وفيما يلي تعريف للكفاءة من طرف بعض الكتاب:

تعريف الكفاءة حسب Wilber et Ruekertsz الكفاءة هي قدرة مردودية المؤسسة أي انها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية.

ويعرفه Vincent plauchet الكفاءة هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة. نستنتج من هذا التعريف ان الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف. كما تعرف الكفاءة على انها الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر.¹

ثالثاً: خصائص الاداء

تتلخص خصائص الأداء بما يلي:

1- الوضوح والفهم المتبادل بين العاملين للأهداف وقدرتها على تحقيق النتائج المرجوة.

2- وحدة الأهداف وتربطها ببعضها والتصاقها بمهام المشتغل.

¹ زرزار العياشي والدكتورة سميرة بو عويش: استعمال مقياس ستة سيكما لقياس جودة الاداء، مرجع سبق ذكره، ص87،88،89،90

3- ديناميكية اهداف الأداء ومرونتها مع المتغيرات والمستجدات.

4- شمولية الأهداف لجمع أنشطة المنظمة.

5- ارتباط الأهداف بالموارد المتاحة.

6- تحوط الأهداف للمتوقعات والمخاطر المستقبلية.

7- مشاركة العاملين في وضع الاهداف.¹

المطلب الثاني: أنواع الأداء وعناصره

أولاً: أنواع الأداء

يمكن تصنيف الأداء الى عدة أنواع وذلك حسب معايير معينة وفيما يلي اهم المعايير المتبناة من قبل الباحثين:

1- حسب الشمولية: يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار الى الأداء كلي وأداء جزئي:

أ- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف او الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقه ولا يمكن نسب انجاز ما الى عنصر من دون مساهمة باقي العناصر في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية والربح والنمو كما ان الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل الأداء أنظمتها الفرعية.

ب- الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره الى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة حيث يمكن ان تنقسم حسب المعيار الوظيفي الى أداء وظيفة الافراد وأداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الانتاج، أداء وظيفة التسويق.

2- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة الى نوعين وهما الأداء الداخلي والأداء الخارجي:

أ- الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا من التوليفتين:

- الأداء البشري: وهو أداء افراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على وضع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

¹ مجيد الكرخي: مؤشرات للأداء الرئيسية، مرجع سبق ذكره، ص 36

- الأداء المالي: ويمكن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة فالمؤسسة لا تتسبب في احداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الاعمال نتيجة ارتفاع سعر لبيع او خروج أحد المنافسين. ارتفاع القيمة المضاعفة مقارنة بالبنية الماضية نتيجة لانخفاض أسعار واللوازم والخدمات فكل هذه التغييرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب او السلب.

3- حسب المعيار الوظيفي: يرتبط هذا المعيار بالوظائف والأنشطة المتوفرة لدى المؤسسة ويمكن حصر هذه الوظائف في الوظيفة المالية والإنتاجية، ووظيفة التسويق.

4- حسب معيار الطبيعة: ويمكن تصنيف الأداء الى أربع أصناف اقتصادي اجتماعي تكنولوجي سياسي:

- الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي مهمة أساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية الى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تتجنبها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها.

- الأداء الاجتماعي: في حقيقة الامر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة اثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيود او شروطا فرضها عليها افراد المؤسسة أولا وافراد المجتمع الخارجي ثانيا وتحقيق هذه الأهداف يجب ان يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول اخر الباحثين الاجتماع مشروط بالاقتصاد وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي الا يتحقق الأداء الاجتماعي.

- **الأداء التكنولوجي:** يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تحدد أهدافها التكنولوجية اثناء عملية التخطيط كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين وفي اغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

- **الأداء السياسي:** يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية نتيجة لأهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات تمويل الحملات الانتخابية من اجل إيصال اشخاص معينين الى الحكم او مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة.¹

¹ زرزار العياشي والدكتورة سميرة بو عويش: استعمال مقياس ستة سيجما لقياس جودة الاداء، مرجع سبق ذكره، ص 85،84،83،82،81

ثانياً: عناصر الأداء

للأداء عناصر أساسية أهمها:

1- القدرة: ويراد بها استطاعة المشتغل أداء عمله بالشكل المطلوب والمتقن وفق معايير العمل الموضوعية وما القدرة بمختلف مستوياتها الا حصيلة تفاعل عنصرين رئيسيين هما المعرفة والمهارة اللذان يعملان مشتركا لتحقيق ذلك.

2- المهارة: ويراد بها المعرفة التي يلم بها المشتغل والخبرة التي يكتسبها ويقوم بتطبيقها في عمله مما تتاح له فرصة التطوير والتحسين المستمر لهذه الخبرة خلال التطبيق.

3- المعرفة: ويقصد بها ما يمتلكه المشتغل من معلومات يقدمها عند قيامه بعمله.

4- الرغبة: وتتمثل الجانب الاخر من معادلة الأداء وتمثل دوافع المشتغل فهي أكثر سعة من القدرة سواء من حيث المفردات او المعالجات او التوقعات وتحتوي على ثلاثة فقرات بعضها يتداخل مع الاخر وهي:

- الاتجاهات: وتمثل الأفكار والآراء التي تدور في ذهن المشتغل تجاه النشاط الذي يؤديه والتمثل بمجموعة الظواهر التي تدور حوله مثل العملاء والموظفين والمجتمع وظروف العمل وغيرها.

- مناخ العمل والمناخ الاسري: ويتمثل ذلك بتفاعل كل من مناخ بيئة العمل والمناخ الاسرة واللذان ينعكس سلبا او إيجابا على أداء المشتغل لواجباته ومسؤولياته.

5- التكنولوجيا: وهي الأفكار التي ترمي الى وضع حلا للمشكلات قبل نشوئها ومن وضع الأفكار على شكل تصاميم وخرائط لتتحول بعدئذ الى مكائن وأجهزة ومعدات تستخدم في العمليات التطبيقية.¹

المطلب الثالث: محددات ومعايير الأداء

أولاً: محددات الاداء

تسعى كافة المنظمات الى تطوير مستوى الأداء فيها ولكن ذلك يأتي حصيلة عدد من المحددات منها ما يتصل بالأفراد كالقدرات والمهارات ومنها ما يتصل بالتنظيم كالمهام والاهداف والتدريب ويشير البعض ان محددات الأداء تتمثل فيما يلي:

1-الموظف: ما يمتلكه من معرفة ومهارات ورغبة واهتمام وقيم ودافع.

¹ مجيد الكرخي: مؤشرات للأداء الرئيسية، مرجع سبق ذكره، ص 31،30

- 2- الوظيفة:** ما تطلبه من مهام وواجبات وما يفرضه من تحديات وما تقدمه من فرض النمو الوظيفي.
- 3- الموقف:** بما يتضمنه من بيئة تنظيمية ومتوافره من موارد مادية وهيكل تنظيمي مرن او جامد وأساليب الرقابة وانماط القيادة.
- 4- الجهد:** يشير الجهد الى الخصائص الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته او وظيفته وذلك الى اعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
- 5- القدرات:** تشير القدرات الى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته او مهامه.
- 6- إدراك الدور:** ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه نت الضروري توجيه جهود في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

ويشير الآخرون الى ان اهم محددات الأداء تتمثل فيما يلي:

- عدم توفير شروط مناسبة في الأداء أي انه لم يصمم بشكل الجيد.
- عدم وضع معايير مناسبة للأداء.
- عدم قدرة عدد كبير من المسؤولين في المنظمات على تعريف وتحديد الأداء والتفريق بينه وبين السلوك والانجاز.

ثانياً: معايير الأداء

يمكن تعريف معيار الأداء بأنه معدلان قياسية تستطيع ان تسترشد بها المؤسسة كأساس للتقييم والمراجعة وذلك بمقارنة النتائج التي تصف ميزات منتج معين مثل خدمة او عملية او مادة ويمكن تقسيم هذه المعايير الى عدة اقسام وهي على النحو التالي:

- 1-معايير نوعية:** حيث تستخدم النسب في التعبير عن معايير تقييم الأداء.
- 2- معايير زمنية:** حيث يتم استخدام الزمن كمعيار لتقييم الأداء مثل وضع جدول زمني لتنفيذ مشروع معين او تحديد فترة زمنية لأداء عملها.
- 3- معايير كمية:** حيث تستخدم الأرقام للتعبير عن المعايير التي يتم الاستناد اليها في مسالة تقييم الأداء.
- 4- معايير التكلفة:** حيث يتم استخدام الوحدات النقدية للتعبير عن معايير التقييم المراد تطبيقها من اجر العمال تكلفة خدمة معينة ولاختيار المعيار المناسب تم تحديد أربعة عناصر لا بد من توفرها في المعيار وذلك من خلال دراسة الادبيات التي تناولت تحديد معايير الأداء وهي:

- ان تكون نابغة من استراتيجية المنظمة.
- ان تعمل على تطوير أنشطة واعمال المنظمة.
- ان تكون مرنة ومرتبطة بالتغيرات السريعة في استراتيجيات العمليات والبيئة ككل.
- تعتمد في التحديد والتطوير على فرق العمل.¹

المبحث الثاني: مفهوم تقييم الأداء ومراحله

تمهيد:

ان عملية تقييم الأداء العاملين تعتبر عملية مهمة تقوم بها المؤسسات والشركات بهدف مدى انجاز العاملين لأهداف العمل، وتقييم مدى تحقيقهم للمهام والمسؤوليات الموكلة إليهم بحيث تعد عملية تقييم الأداء أداة مهمة في إدارة الموارد البشرية. حيث تساعد في تحديد مستوى الأداء وتحديد المناطق التي تحتاج الى التحسين والتطوير كما تساعد في تحديد الفرص للتدريب والتطوير المستقبلي وتحديد المكافآت والمزايا للعاملين الذين يحققون أداء متميزا وتشجيع العاملين على تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء وأهميته

ان عملية تقييم الأداء العاملين تستطيع من خلال المؤسسات تقييم الأداء للوظيفة بطريقة سليمة يتحقق اهداف لكل من العاملين والرؤساء في المؤسسة ومدى نجاح عملهم لكي يستمرون بنفس المعدل اما الإدارة ترغب في معرفة أداء العاملين لكي تستطيع ان تتخذ القرارات المناسبة التي تضمن تحقيق اهداف المؤسسة.

أولاً: تعريف تقييم الأداء

يعرف تقييم الأداء بأنه ذلك الاجراء الذي يهدف الى تقييم منجزات الفرد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الاعمال التي توكل اليه بطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته اثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرا على أسلوبه في أداء العمل وهو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية او بدنية او مهارات فنية او فكرية او سلوكية وذلك يهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك لضمان أساس لتحقيق فاعلية المنظمة.²

¹ زرزار العياشي والدكتورة سميرة بو عويش: استعمال مقياس ستة سيجما لقياس جودة الاداء، مرجع سبق ذكره، ص 93،94،92
² صالح علي عوده الهلالات: الإدارة الفعالة للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 263، 264

وعلى رغم من كثرة التعاريف الخاصة بتقويم أداء العاملين الا انها تلتقي في نقطة واحدة في قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمة في تحقيق اهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها.

ولقد عرفه متشاكسي بانها عملية تقييم الأداء عبارة عن مراجعة منظمة لأداء مستخدم لمهمة حيث تستخدم هذه الأخيرة لتقويم فعالية في الشغل، ويمكن ان نعرف التقييم بانه تلك العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفاعلية الفرد الادائية وفقا للمعايير المحدودة سلفا واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية وهي أيضا دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانية النمو التقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات اكبر.¹

ويعرف تقييم الأداء بانه العملية التي من خلالها نقيس المنظمة مدى جودة العمل الذي يمارسه العاملون بها ومحاولة تنمية وتطوير هذا الأداء. ويعرف بيتش تقييم الأداء بانه العملية التي تتضمن الإجراءات المنظمة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية وبحث إمكانية تنميتها وتطويرها في المستقبل.²

ثانيا: أهمية تقييم أداء العاملين

ككل عملية إدارية فتقييم الأداء يعتبر ذو أهمية كبيرة فهي تعود بالفائدة على الرؤساء والمرؤوسين وكذا المؤسسة ككل وسوف نتطرق فيما يلي لأهمية تقييم الأداء لكل من الأطراف السابقة:

1- بالنسبة للعمال:

- إحساس العامل بالمسؤولية بان ادائه موضع تقييم من قبل رؤسائه وان نتائج التقييم سوف يترتب عنها اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي فانه سيشعر بالمسؤولية وبالتالي سيبدل كل ما في وسعه ليكسب رضا رؤسائه حتى لا يتعرض لأحكام تحرمة من المزايا والتعويضات.

- تطوير أداء العامل حيث ان تقييم الأداء يكشف عن نقاط الضعف التي يتم علاجها وهذا بهدف تطويره.

- زيادة مستوى رضا العمال حيث يعتبر الرضا الوظيفي من اهم الحاجات التي يسعى اليها العامل.

2- بالنسبة للرؤساء:

سيلزم تتبع منجزات الاعمال والتقييم واعداد التقارير حول كفاءتهم والاحتفاظ بها تدوين النتائج كوثنائق تثبت صحة التقييم والتقيد بمواضيعه.

¹ نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الامة للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص 86، 85
² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط 2012، ص 206 207

- تنمية القدرة على التحليل شعور المسؤولين على انهم مطالبين بوضع تقديرات دقيقة وحساسة يجعلهم ينمون قدراتهم كي لا يتعرض تقييمهم الى الطعن والنقد.

- تنمية الاتصال بين المشرف والعمال حيث نجد ان الاتصال المباشر بالعمال اثناء التقييم والمناقشة معهم يخلق جوا من العلاقات الحسنة بين العمال والمشرفين.

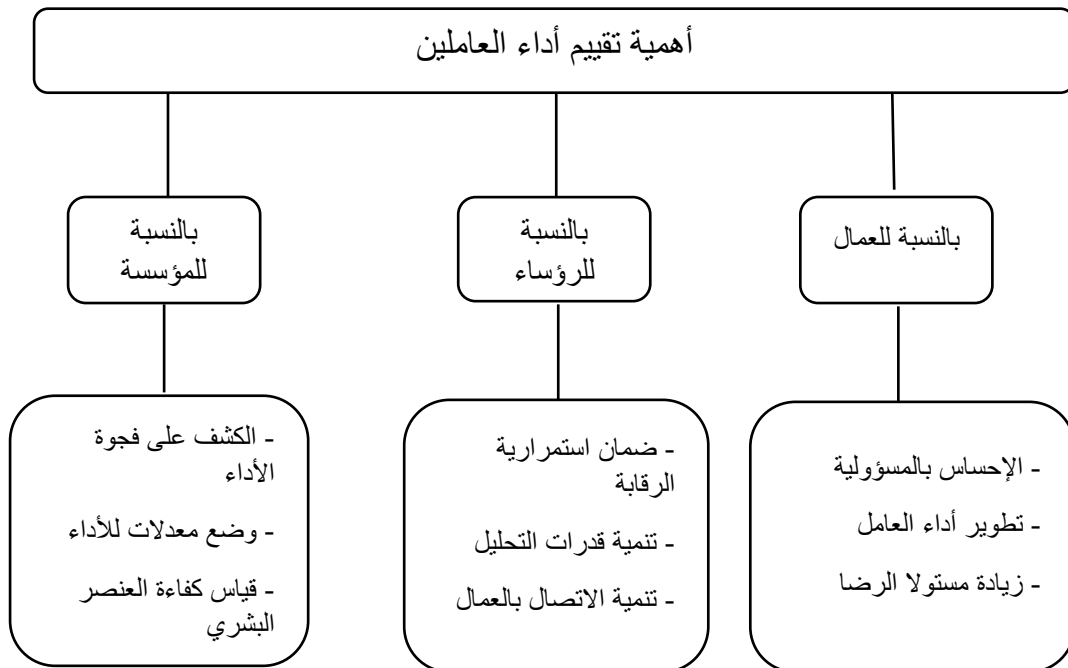
3- بالنسبة للمؤسسة:

- الكشف عن فجوة الأداء بين الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة بالعمل.

- وضع معدلات للأداء العمل من اجل الوصول الى تقارير تقييم الأداء وتحديد المستوى المطلوب لأداء العمل.

- قياس كفاءة العنصر البشري من خلال الحصول على المعلومات المرتردة التي تعكس جوانب القوة في أدائه والقابلة للتحسن.¹

شكل رقم (3) يوضح أهمية تقييم أداء العاملين



المصدر: معين امين السيد: إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، ط، 1، 2010، ص

305

¹ معين امين السيد: إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، ط، 1، 2010، ص 304،305

المطلب الثاني: اهداف تقييم الأداء وفوائده

أولاً: اهداف تقييم الاداء

ان لنظام تقييم الأداء في الإدارة العامة والمؤسسات العمومية والخاصة أهمية بالغة وفوائد كثيرة سواء على مستوى المؤسسات او الافراد:

أ- بالنسبة للموارد البشرية: يساعد التقييم على:

- تعريفهم على نواحي القصور والضعف من جهة ونواحي القوة في أدائهم حتى يسعون الى زيادة فعاليتهم وتحسينها.

- التعرف على نواحي السلوك غير المقبول الذي يقلل من كفاءة العاملين.

- خلق ديناميكية بين الافراد ومنافسة ودية في ميزان العمل تقوم أساس تقديم الافضل.

ب- بالنسبة للمؤسسة: اما من ناحية الإدارة او المؤسسة فان تقييم الأهداف كبيرة:

- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في اصدار الاحكام.

- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل وملتزماته.

- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لان عملية التقييم في مقياس مباشر ليحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.

ج- اهداف أخرى:

- مساعدة الإدارة في معرفة درجة عدالة المشرفين في الحكم على المرؤوسين.

- تساعد عملية التقييم على تقويم الانحراف.

- اكتشاف ذوي المواهب والكفاءات العالية.¹

¹ فائزة بوراس: إدارة الموارد وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، مرجع سبق ذكره، ص55،54،53

ثانياً: فوائد تقييم الأداء

يقيد تقييم أداء العاملين كل من المنظمة والعاملين فيها نواحي عديدة أهمها ما يلي:

1- رفع الروح المعنوية: ان جوا من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون ان جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع اهتمام وتقدير من قبل الإدارة وان هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم.

2- اشعار العاملين بمسئولياتهم: اذ عندما يشعر الفرد ان نشاطه واداءه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين وان نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فانه سوف يشعر بمسئوليته اتجاه نفسه والعمل معا وسوف يبذل جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

3- وسيلة لضمان عدالة المعاملة: حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء ان ينال الفرد ما يستحقه من ترقية او علاوة او مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل.

4- الرقابة على الرؤساء: اذ ان تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الاشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها.

5- استمرارية الرقابة والاشراف: إذا ان الوصول الى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية تقييم ملاحظاتهم ونتائج مراقبة أداء مروضهم ليكون حكمهم قائما على أسس موضوعية.

6- تقييم سياسات الاختيار والتدريب: حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختيار للحكم على مدى سلامة الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير اليه مستوى تقييم الاداء.¹

¹ مصطفى كولار: تسيير إدارة الموارد البشرية، الفا للوثائق، ط1، 2019، ص154، 153

المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء واساليبه

أولاً: مراحل تقييم الأداء

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة وبالتالي يمكن ان نتعرف على تلك المراحل من خلال ما أورده بعض الكتب من خطوات على النحو الآتي:

1- وضع توقعات الأداء: تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسها الى المعايير الموضوعية مسبقاً من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية انجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل أي سيتم هنا تحديد الانحرافات الحاصلة ومحاولة علاج تلك الانحرافات ومحاولة تفاديها مستقبلاً.

3- تقييم الأداء: بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

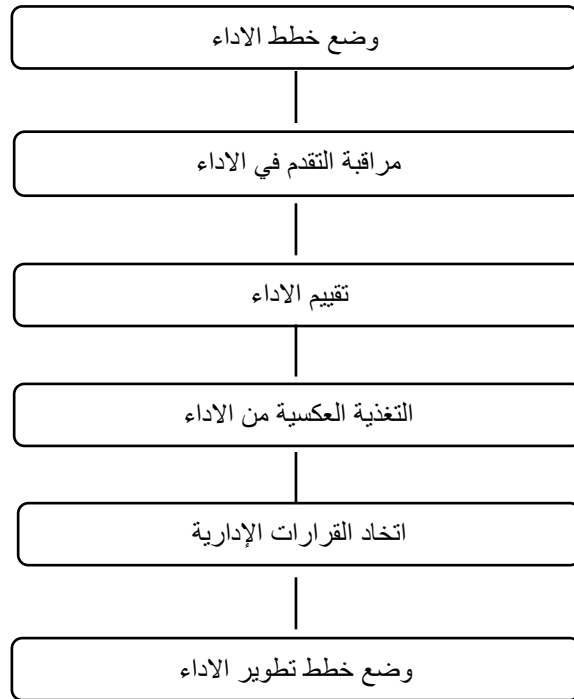
4- التغذية العكسية: يحتاج كل عامل الى مع معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أداء لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير.

5- اتخاذ القرارات الإدارية: والقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة ومنها ما يرتبط بالترقية والنقل والتعيين والفصل... الخ.

6- وضع خطط تطوير الأداء: تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها ان تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والقابليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل.¹

¹ خالد عبد الرحيم الهيثي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 184، 183، 182

شكل رقم (4) يوضح مراحل عملية تقييم الاداء



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص184

ثانياً: أساليب تقييم الأداء

1- **الاسلوب التقليدي:** فهو أسلوب شائع الاستخدام من قبل مختلف المنظمات ومن امثلة هذا الأسلوب ما يلي:

- المقالات، غالباً ما تكون غير دقيقة.
- المراجعة الميدانية، تكرار الحدث.
- التقدير النسبي، التقدير العالي والمنخفض.
- القرينة الحرجة، اثار العمل الذي يقوم به الفرد قبيل فترة تقييم الأداء.
- معايير العمل، كسرعة العمل وعدد الوحدات المنتجة.
- مراكز التقييم.
- المقارنة الزوجية وغيرها.

ولا بد من الإشارة هنا الى ان طريقة تقدير النسب هي من أقدم الأساليب المستخدمة والأكثر اتساعا حيث يتم بموجبها تقدير أداء العاملين بموجب خط مستقيم يبدأ بالامتاز وينتهي ب الضعيف وهناك بعض المشاكل التي توافق تطبيق هذه العملية منها عدم وضوح المعايير المستخدمة في الأداء وعدم فهم العاملين لها هذا بالإضافة الى عدم إمكانية ضمان الموضوعية في تقييم أداء العاملين وقت المعايير المحددة.

2- الأسلوب الحديث: ظهر هذا الأسلوب نتيجة لتطورات الفلسفية التي طرأت على العملية الإدارية في المنظمة ونظرة الإدارة وثقتها بالعاملين هذا بالإضافة الى كون هذا الأسلوب يستخدم لغرض تنمية وتطوير قدرات وطاقت افرادها العاملين باتجاه تحقيق اهداف المنشودة ومن بين أبرز تلك الأساليب التي تنتمي الى الأسلوب الحديث في تقييم الأداء كما يلي:

أ- الإدارة بالأهداف: حيث تقوم هذه الطريقة او الأسلوب على فرص أساس هو ميل العاملين الى معرفة وإدراك الأمور التي ينبغي او المطلوب منهم القيام بها والرغبة في مشاركة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات التي تمس مستقبلهم.

ب- قوائم السلوك المتدرجة: تقوم الأساليب على أساس تقديم القائم بالقياس لدرجة امتلاك الفرد العامل لصفة معينة من الكفاءة او الفاعلية.

ج- الملاحظة السلوكية: حيث يتم بمقتضى هذا الأسلوب تقييم أداء العاملين والتعرف على تصرفاتهم وسلوكياتهم اثناء العمل وهل ان تلك السلوكيات تتكرر لديهم وهل هي في نفس الأوقات وبالتالي التعرف على تلك الأسباب التي أدت الى ظهور مثل هذه السلوكيات.¹

المطلب الرابع: خطوات تقييم الأداء

اولا: خطوات تقييم الأداء

فيما يلي الخطوات التي يراعي اتباعها عند تقييم الاداء:

1- رسم السياسة واعلانها: يجب ان تقرر الأغراض التي تستخدم من اجلها سياسة التقرير والأشخاص الذين يخضون لتطبيق تلك السياسة والأشخاص الذين يقومون بوضع التقديرات والفترات التي يتم فيها ذلك.

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص184،185،186

ويجب ان تبلغ السياسة الى جميع من يعينهم الامر سواء القائمين بالتقييم معرفة الهدف من السياسة والطريقة التي يجب اتباعها في وضع التقييمات كذلك يجب ان يفهم الافراد طريقة التقييم وللغرض الذي ستستخدم من اجله.

كذلك يجب ان يسبق اتباع هذه السياسة شرح وتفسير لكافة افراد التنظيم وهذا امر ضروري حتى يكون الجميع على معرفة من طريقة وضع التقييم والغرض منه كذلك يجب ان يعلموا مدى الدقة في وضع التقييم لتفادي الخطأ في التطبيق ولضمان المساواة بين كافة الافراد.

2- اختيار الطريقة التي ستبني في التقييم: يتوقف اختيار الطريقة على الشخص الذي سيتولى اعداد تقرير التقييم والافراد الذين ستوضع التقارير عن أدائهم ففي حالة قلة عدد الرؤساء الذين يطلب منهم اعداد تلك التقارير يمكن تدريبهم بعناية والاكتفاء بتقارير مبسطة دون حاجة الى تفسير لكل صفة من الصفات المطلوب وضع التقييم عنها اما في حالة وجود عدد كبير من الرؤساء الذين ستوكل إليهم هذه العملية فيفضل ان تكون الصفات الموجودة في التقارير واضحة ومحددة.

3- تدريب المقومين: ان النجاح في استخدام تقارير الأداء يتوقف على الأشخاص الذين يوكل اليهم اعدادها ولذلك من الضروري ان يكونوا ملمين بالهدف من اعداد تلك التقارير وطريقة استخدامها ومزاياها والعيوب التي تكتملها وقد تعطى لهم تعليمات مكتوبة عن كيفية اعداد تلك التقارير كذلك يمكن عقد اجتماع لهم تتم فيه مناقشة تلك العمليات وقد يطلب اليهم اعداد تقرير عن شخص معروف لهم جميعا ثم تقارن التقييمات التي أعطيت له لمعرفة أوجه الاختلاف والأسباب التي دعت اليها وذلك بقصد محاولة الوصول الى فهم موحد للصفات المطلوب وضع تقييم عنها.

4- تطبيق السياسة وتحليل النتائج: يجب ان يحدد الوقت الذي يتم فيه وضع التقييم بحيث تنتهي العملية بالنسبة لأنه مجموعة من الافراد في قسم او إدارة معينة في ظرف أيام محدودة وذلك حتى لا تتفاوت المعايير التي يستخدمها المقومون إذا طالت المدة التي تتم فيها العملية.

وتطبيق السياسة يفترض انها قد شرحت للأفراد اذ لا يجب ان تحاط العملية بالسرية او الغموض وفي الوقت نفسه يجب ان يعلم الافراد ان التقارير تعتبر سرية بمعنى عدم اطلاق أي فرد على تقرير يخص شخص اخر ولذلك يجب الاحتياط دائما حتى تظل تلك التقارير سرية وإذا تقرر مناقشة التقارير مع الأشخاص الذين توضع عنهم فيجب ان يتم ذلك أيضا بعد الانتهاء من اعدادها حتى لا تفقد أهميتها.

وبعد الانتهاء من اعداد التقارير تقوم الإدارة بتقييم النتائج التي حصلت على عليها ولكن يجب في الوقت نفسه التنبيه الى العيوب التي تصاحب تطبيق هذه السياسة وترجع هذه العيوب أساسا الى ان التقرير

يوضع عن صفات يصعب قياسها بطريقة موضوعية ولذلك فإنها ليست بالعملية السهلة او البسيطة ولذلك تعتبر تقييمها الموضوعية مساعدة فقط في إعطاء تقييم تقريرى للأداء او قدرات الشخص المستقبلية.¹

المبحث الثالث: اساسيات تحسين أداء العاملين

تمهيد

يعتبر تحسين أداء العاملين عملية تهدف الى تطوير مهارات وقدرات العاملين في المؤسسات والشركات وتعزيز كفاءتهم ونتاجيتهم في العمل ،ويعد تحسين العاملين احد العوامل الأساسية في تحقيق النجاح والاستدامة لأي مؤسسة او شركة ونشمل عملية تحسين أداء العاملين على عدة جوانب مثل تدريب العاملين على مهارات جديدة وتحسين المهارات الحالية وتحسين بيئة العمل وتوفير الأدوات والمعدلات اللازمة لتحقيق الإنتاجية العالية وتشجيع العاملين على التعلم المستمر وتبادل المعرفة والخبرات وتعتمد عملية تحسين أداء العاملين على تحليل الاحتياجات التدريبية للعاملين وتحديد الأهداف المناسبة وتصميم برامج تدريبية متخصصة تلبي احتياجات المؤسسة والعاملين

المطلب الأول: مفهوم تحسين أداء العاملين وأهميته

تعرف عملية تحسين أداء العاملين بانها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعافي منها مؤسسة ما وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء ويتطلب تحسين أداء العاملين الاهتمام بالعاملين كأفراد وتحفيزهم وتقديم الدعم والمساعدة اللازمة لتطوير مهاراتهم وتحقيق أهدافهم المهنية والشخصية .ويمكن ان تساهم عملية تحسين رضا العاملين كما يعتبر تقييم أداء العاملين عملية مهمة بالنسبة للمؤسسات والشركات وذلك بهدف تحديد مدى تحقيقهم للأهداف المحددة مسبقا وتحسين أدائهم مسبقا.

أولاً: تعريف أداء العاملين

ورد في ادبيات الإدارة تعريفات كثيرة للأداء يمكن عرض أهمها على النحو التالي:

- أداء العاملين هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.
- ويعرف كذلك بانه السلوك الإنساني في مواقع العمل أي انه الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني.

¹ كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، لبنان، 2000، ص137،138،139،140

- كما يعني أداء العاملين ان الأهداف تصاغ كسلوكيات يمكن ملاحظتها من المدرب.

- ويعرف أداء العاملين بانه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عماء ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس بها أداء الفرد وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء

- كما يمكن تعريفه بانه درجة تحقيق واطماف المهام المكونة للوظيفة بحيث يمكن للفرد ان يشبع متطلبات هذه الوظيفة.

- ويعد مفهوم أداء العاملين من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات والأبحاث الإدارية.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن إعطاء تعريف للأداء العاملين على أنه انجاز الفرد لأعمال وفقا لما ينبغي له ان يؤديها في ظل التكاليف والجهود الموضوعة لها مسبقا¹.

ثانيا: أهمية أداء العاملين:

تتوقف المؤسسة في نشاطها على أداء العاملين في المنظمة فإن أنجز وقاموا بأعمالهم ومهامهم على أكمل وجه فإنهم سيرفعون من كفاءة وإنتاجية المنظمة. وأيضا من تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والازدهار والتوسع وإذا ما كان أداء العاملين دون المستوى فإنه سيكون سببا في فشل المنظمة وسيشكل عائقا أمام المؤسسة في تحقيق أهدافها ومبتغاها في الوصول إلى القمة.

المطلب الثاني: ابعاد أداء العاملين وخطواته

أولا: ابعاد أداء العاملين

يشتمل أداء العاملين على مجموعة من الابعاد يمكن من خلالها قياس أداء العاملين والحكم عليه ويمكن مناقشتها على النحو التالي:

1- وحدة التحليل: وقد يكون وحدة التحليل الفرد او التنظيم او جماعة الصغيرة او التنظيم.

2- مقاييس الأداء: وهي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء وهذه المعايير قد تشمل وحدا او أكثر مما يلي الإنتاجية، الفعالية والكفاءة، الجودة، تحقيق الربح، النمو، رضا الموظفين، رضا الزبائن، والتجديد والابتكار.

¹ يوسف محمد اندارة: التدريب وأثره على الاداء، سلطنة عمان، 2010، ص238، 237

3- الإطار الزمني للأداء: ان طول المدى او متوسطة او قصره قد يكون إطار الاهتمام او القياس.

4- مجال الاهتمام او التركيز او الأداء: وهنا يكون مجال الاهتمام الإبقاء على الأداء كما هو او تحسينه وتطويره والتحسين هو الذي تركز عليه الجهود الإصلاح والتطوير.¹

ثانياً: خطوات أداء العاملين

تمر عملية تحسين الأداء وتطويره بخمس خطوات مهمة متمثلة في:

- **تحليل الأداء:** يتم تحليل الأداء باختيار أداء المؤسسة ضمن اولويتها وقدراتها وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة حيث يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين هما:
أ- الوضع الحالي الفعلي: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق استراتيجية واهداف المؤسسة.

ب- الوضع الحالي لا فعلي: يصف مستوى أداء العمل والامكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا لذا فان الهدف من تحليل الأداء هو محاولة اغلاق هذه الفجوة او على الأقل تقليصها الى أدنى مستوى باستخدام اقل تكاليف.

- **البحث عن جذور المسببات:** يجب عن تحليل أي مشكلة ان نبدأ من جذورها وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة يجب ان لا نخجل من مواجهة ومصارحة أنفسنا او المتسببين بضعف الأداء.

- **اختيار وسيلة التدخل او المعالجة:** لا بد من اختيار وتصميم الطريقة المناسبة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء ويمكن ان تكون عدة طرق مع ملاحظة انه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في نفس الوقت يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها واختيارها ثم الذي يليها مع الأخذ بعين الاعتبار الأولوية والاهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق للتكلفة والمنافع المتوقعة.

- **تطبيق وسيلة او طريقة المعالجة:** يعد اختيار الطريقة الملائمة وضعها حيز التنفيذ وصمم نظاما للمتابعة حاول تحليل او تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الاعمال اليومية وحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير مباشرة لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

¹ سيهام شلقود: واقع التدريب في تحسين أداء العاملين، المجلد 1، 2020، ص148، 147

- مراقبة وتقييم الأداء: يجب ان تكون هذه العملية مستمرة لان بعض الأساليب والحلول يكون لها اثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء ولا يتم هذا من خلال توفير وسائل مراقبة ومتابعة على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل.¹

المطلب الثالث: مكونات وطرق تحسين أداء العاملين

أولاً: مكونات أداء العاملين

1- كمية العمل: تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء خلال فئة زمنية المحددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2- نوعية العمل: تعني مستوى الثقة والجودة ومدى مطابقتها الجهد المبذول للموصفات ففي بعض أنواع الاعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء ما يهم هو نوعية وجود الجهود الشاملة.

3- نمط انجاز العمل: يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله ويقاس ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها العامل في أدائه لعمله.

كما نجد في كتاب إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية بتقسيم اخر بثلاثة عناصر كما يلي:

- **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات.

- **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرض عمل ممتع فيه تحد ويحتوي على عناصر التغذية العكسية كجزء منه.

- **الموقف:** ويقصد به البيئة التنظيمية وما تتصف به وما تتضمنه من مناخ للعمل والاشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي حيث تؤدي الوظيفة من خلال وضمن هذه العوامل.²

¹ خيرة بالعزیز، صارة بوقسري: دور راس المال الفكري في تحسين أداء العاملين، المجلد 7، عدد2، 2022، ص256،255
² سيهام شلقود: واقع التدريب في تحسين أداء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص147،146

ثانياً: طرق تحسين أداء العاملين

تعتبر عملية تحسين الأداء من الأهداف الأساسية التي تسعى أي مؤسسة الى الارتقاء كمستوى أدائها يتم تحسينه وفقاً للخطوات التالية:

1- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: الأداء تحديد الفجوة في الأداء من خلال المقارنة بين أداء العاملين والمعايير المعدة مسبقاً للأداء المطلوب أو المتوقع.

2- تطوير خطة العمل للوصول الى الحلول: وتتمثل في وضع خطة للحد من مشاكل الأداء كوضع حلول مناسبة للمشاكل التي تواجه العاملين من خلال التعاون مع جهات مختصة في مجال تحسين الأداء.

3- الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين: لها أهمية كبيرة في تحسين أداء العاملين من خلال معرفة أسباب انخفاض وتدني مستوى أدائهم ومعرفة مشاكل الأداء التي يعاني منها واستشارتهم حول كيفية الوصول الى درجات اعلى في أدائهم.

4- التغيير في المهام الوظيفية: يساهم في تحسين أداء العاملين ويعطي للفرد رغبة في الاستمرار في عملية وتأديته بالمستوى المرغوب من خلال زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد.¹

المطلب الرابع: محددات تحسين أداء العاملين وعناصره

اولاً: محددات تحسين أداء العاملين

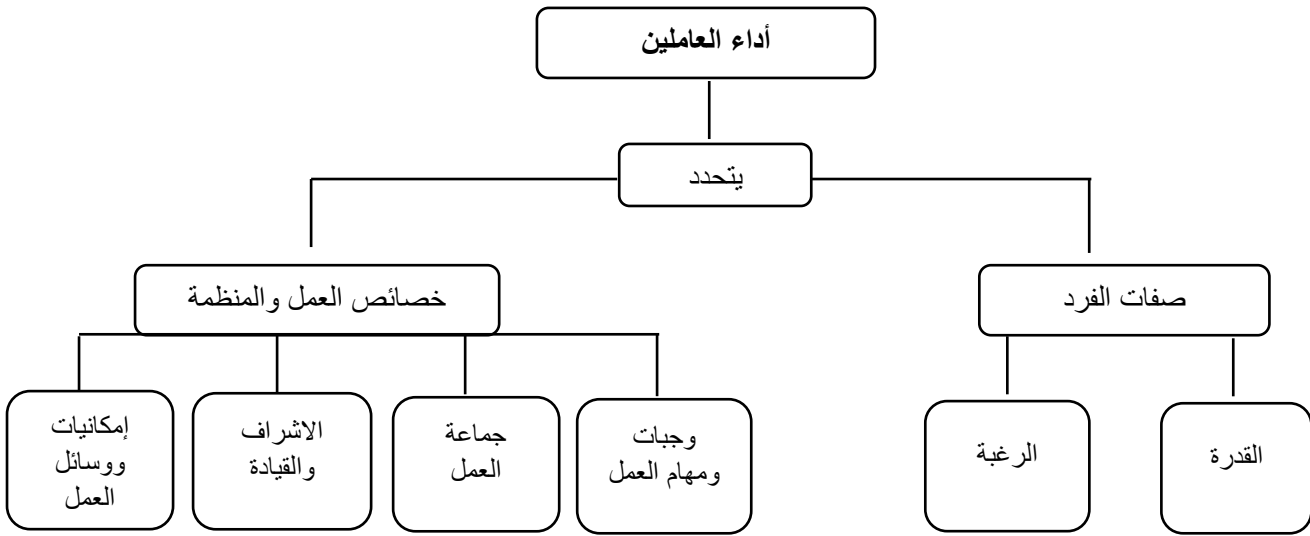
ان سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد يحدده ثلاثة عوامل رئيسية هي:

- 1- الجهد المبذول: ويعكس في الواقع درجة حماس أداء العمل وتحفيزه لأداء عمله.
- 2- القدرات والخصائص الفردية: وهي تمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة والتي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول.
- 3- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: وهي تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وكيفية أدائها وتفاعل دافعيته للأداء مع قدرته المتمثلة في خصائص الفرد وقدراته وإدراكه لمكونات عمله.

¹ خيرة بالعزیز، صارة بوقسري: دور راس المال الفكري في تحسين أداء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص 257

وخالصة هذا ان سلوك الأداء يمارسه الفرد يتحدد بتفاعل وامتزاج دافعيته مع قدرته ومع ادراكه كما اننا لا ننسى محددات الأداء التي تحدد من خلال صفات الفرد وخصائص العمل والمنظمة.¹

الشكل (5) رقم يبين محددات أداء العاملين



المصدر: إقبال عبد المولى العكيلي: فاعلية التدريب وأثره على أداء العاملين، 1999، ص 115

ثانياً: عناصر تحسين أداء العاملين

يتحدد أداء العاملين من خلال عدة عناصر وتختلف هذه العناصر من منظمة إلى أخرى ويكون هذا الاختلاف حسب طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمات وترتكز على كمية الإنتاج ووقت الإنتاج مع الاهتمام بالأمر السلوكية وتشمل عناصر الأداء خمسة عناصر أساسية:

1- العمل والإنتاجية: يقيم هذا العنصر مدى تغطية الموظف لمؤسسات عمله من حيث كمية الإنتاج وجودة الإنتاج والسرعة والإلمام والإتقان بالعمل مع الأخذ في الاعتبار ظروف العمل المتاحة.

2- التعاون والعلاقات: تشير إلى درجة تعاون وتفاهم الفرد مع زملائه في العمل والعلاقة مع الرؤساء والعلاقة مع الزبائن

3- القدرة العقلية: وتتمثل بالقدرة على إدخال التحسينات والأفكار الناجحة إلى العمل من خلال القدرة الإبداعية التي يمتلكها الموظف والقدرة على التعلم وتطور الذات والقدرة على حل المشكلات والذكاء.

¹ ، يوسف محمد اندارة: التدريب وأثره على الاداء، سلطنة عمان، 2010، ص مرجع سبق ذكره، ص 240، 241

4- الالتزام: يقصد بها المحافظة على مواعيد الحضور الانصراف عن العمل ومدى التزام العاملين بالضوابط والتعليمات الموجهة من رؤسائهم في العمل.

5- السمات الشخصية والاستعدادات النفسية: وتشمل الاستعداد لتحمل المسؤولية ومدى تقرير العاملين لمسؤولياتهم والجدية والحرص على العمل والقدرة على التغيير والتكيف.¹

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة على تحسين أداء العاملين

هناك العديد من العوامل والأسباب التي قد تؤثر على أداء العاملين نذكر أهمها:

وجود اهداف محددة أي ان المؤسسة التي تمتلك أهدافها وخططا تفصيلية لعملها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها تتمكن من محاسبة موظفيها وذلك لوجود معيار محدد مسبقا على أساس اهداف هذه المؤسسة.

المشاركة في الإدارة فعدم استشارة ومشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الأدنى وهذا ينتج عنه عدم شعور العاملين بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق اهداف المؤسسة وهذا ما يجعل مستوى أدائهم متدني ويعتبرون أنفسهم مهمشين في المؤسسة.²

¹ ماجد قاسم عبده السنياني، أسماء احمد الصبري: دور ابعاد التسويق الداخلي في تحسين الاداء، اليمن، 2021، ص 704،705
² مصطفى بن ميري، علي فلاق: استراتيجية التوظيف الداخلي وأثرها في تحسين أداء العاملين، المجلد6، عدد2، 2020، ص552

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل الى تحسين أداء العاملين حيث يعد الأداء المحور الذي تنصب حوله جهود كافة المؤسسات خاصة ما يشهده محيطها من تغيرات وزيادة المنافسة وبالتالي أصبح يشكل اهم أهدافها الناتج عن تفاعل مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتفاعل معها المؤسسة لتحقيق كفاءتها وفعاليتها حتى تؤمن بقائها واستقرارها.

وكما يعتبر أداء العاملين عنصرا مهما في تحقيق اهداف المنظمة والنجاح العام للمؤسسة وكما يمكن قياس أداء العاملين بمجموعة من المعايير والمؤشرات المحددة وتشمل الكفاءة والإنتاجية والجودة والابتكار والتفاعل مع الفريق والاحترافية والمسؤولية والتعامل مع زملاء والعملاء بشكل لائق ولهذا عندما يكون أداء العاملين جيدا يمكن ان يؤدي الى زيادة الإنتاجية.

كما يعد تقييم أداء العاملين من المعايير والمؤشرات المحددة وهو عملية مستمرة ومهمة في أي منظمة او الشركة فهي تساعد على تعزيز كفاءة العاملين وزيادة انتاجياتهم وتحسين جودة عملهم والهدف من تحسين أداء العاملين هو الحفاظ على الموارد البشرية وتحفيزها وكما تشكل الحوافز المادية منها والمعنوية أهمية كبيرة في التأثير على العاملين داخل المؤسسات والمحافظة على مستوياتهم في أداء عملهم.

الفصل الثالث: الجانب الميداني

تمهيد

أولاً: التعريف بمجتمع الدراسة

ثانياً: مجالات الدراسة

ثالثاً: تحليل وتفسير البيانات

رابعاً: نتائج الدراسة

خلاصة الفصل

خاتمة

تمهيد:

ان الدراسة السوسولوجية المتكاملة يجب ان تكون مترابطة بين المعالجة النظرية والميدانية لموضوع الدراسة باعتماد إجراءات منهجية تتماشى مع طبيعة الموضوع وأهدافه وسوف يتم في هذا الفصل تناول الجانب الميداني وذلك بتحديد مجالات الدراسة والمنهج الملائم وتحديد مجتمع البحث وخصائصه الديمغرافية وتحليل المعطيات وتفسيرها.

أولاً: التعريف بمجتمع الدراسة:

1- تعريف شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز":

تعتبر شركة سونلغاز من أقدم المنشأة القاعدية التي عرفتها الجزائر، فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية.

لقد بدأت استعمال الانارة في الجزائر منذ 1929 والتي جسدت الشركة الكهربائية بين سنة 1927 و1929 مجموع قدرة 6000 كلم وهذا الخط بين المتوسط العالي، والمنخفض ولهذا اعتبرت سونلغاز عاملاً تاريخياً في مجال تمويل الطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر.

وتتمثل مهامها في الإنتاج والنقل والتوزيع عبر قنوات، وقوانينها الجديدة أيضاً أعطت لها إمكانية توسيع نشاطها نحو مجالات أخرى للنهوض بقطاع الطاقة مقدمة لفائدة المؤسسة في مجال تجارة الكهرباء والغاز الى الخارج.

مرت شركة سونلغاز بمراحل عديدة فيما يلي:

- سنة 1947: تم انشاء كهرباء وغاز الجزائر EGA رقم 471002 في 05/06/1947 وهي مكلفة بإنتاج الكهرباء والغاز.
- EGA : وهي عبارة عن مجمع لأقدم شركات انتاج وتوزيع الكهرباء ذات الطابع الخاص التي سقطت تحت قانون التأميم في سنة 1946 الصادر على السلطة الفرنسية.
- التطورات التي حدثت بعد سنة 1962 EGA: تبنتها السلطات الجزائرية بعد الاستقلال في بضع سنوات فضلا عن الجهود تكوينية للموارد البشرية الجزائرية التي تضمن تسيير هذه المؤسسة.
- سنة 1969: انشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بمرسوم رقم 69 /59 الصادرة عن الجريدة الرسمية في اول اوت 1969 تحول اسم EGA الى سونلغاز التي أصبحت شركة وطنية للكهرباء والغاز وفي هذا الوقت كانت الشركة من الحجم الكبير اين تجاوز عمالها 6000

موظف وقد حدد المرسوم مهمة رئيسية لها تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد.

ان احتكار ونقل وتوزيع واسترداد وتصدير الطاقة الكهربائية المتخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة كما انها وجدت نفسها قد اسند اليها تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن وهذا لجميع أصناف الزبائن.

- سنة 1975: في هذه المرحلة تم الفصل بين النشاطات الميدانية والنشاطات القاعدية وكذا انشاء وحدات كهرباء وترتيب.

- سنة 1983: اعادة هيكلة سونلغاز والتي جاء معها ستة مؤسسات حيث أصبحت شركة سونلغاز في هذه السنة ذات خدمات عمومية وتسيير وتسويق المؤسسة وبذلك تكتسب خمسة فروع الاعمال وهي:

- كهريف (KAHRIF): الاشغال الكهربائية.
- كهركيب (KAHRKIB): تركيب البنى التحتية والانشاءات الكهربائية.
- كنا غاز (KANAGAZ): اشغال الهندسة المدنية.
- AMC : صناعة العدادات و مختلف التجهيزات المستعملة في المراقبة.

- نظام أساسي جديد ل سونلغاز سنة 1991: لقد أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC في قرار تنفيذي رقم 975/91 المؤرخ في 14/12/1991 وقد فرض هذا النظام الطابع الجديد التسيير الاقتصادي والاختذ بعين الاعتبار كيفية تسويق المنتجات.

- سنة 1995: أصبحت في سنة 1995 هيئة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري بمرسوم 280/95 ليوم 1995/09/07 سونلغاز على راس نجد مجلس التوجيه الرقابي COS.

- سنة 2002: تحولت سونلغاز الى مؤسسة ذات أسهم هذا التحول اعطى سونلغاز التوزيع ومبادئ أخرى في قطاع الطاقة كذلك التدخل في هذا الميدان خارج حدود الجزائر وباعتبارها مؤسسة ذات أسهم فعليها اكتساب محفظة الأسهم وقيم منقولة أخرى مع إمكانية مشاركتها في مساهمتها في شركات اخرى.

- سنة 2004: أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع HOLDING خلال السنوات 2006/2004 اين أصبحت سونلغاز مجمع او مجموعة مؤسسات تم إعادة هيكلة الفروع المكلفة بالنشاطات الرئيسية بها.

- سونلغاز انتاج كهرباء SPE
- مسير شبكة النقل الكهربائي SDC

• مسير شبكة النقل الغاز GRTG

- سنة 2006: تم هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت الى أربعة فروع وهي:

- سونلغاز للتوزيع الجزائر العاصمة SPA
- سونلغاز للتوزيع الجهة الوسطى SDC
- سونلغاز للتوزيع الجهة الشرقية SDE
- سونلغاز للتوزيع الجهة الغربية SDO

ثانيا: مجال الدراسة

1- المجال الجغرافي: وعليه يقصد بالمجال الجغرافي النطاق المكاني لإجراء التحقيق الميداني وفي هذه الدراسة يمثل شركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بالسانيا وهران.

2- المجال البشري: ويقصد به عدد الافراد في المؤسسة مجال الدراسة والذين تم توزيع الاستثمارات عليهم والمقدر عددهم ب 99 موظفا موزعين على عدة مصالح داخل المؤسسة.

3- المجال الزمني: ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقها التربص الميداني بمؤسسة سونلغاز بالسانيا وهران فقد دامت مدة التربص الميداني شهرين أي ما بين شهري فيفري وافريل حيث قمنا بتوزيع الاستثمارة على المبحوثين وتعبئتها واستعادتها وذلك في الفترة الممتدة ما بين 22فيفري الى غاية 30افريل حيث كانت المدة الكافية من اجل أخذ معلومات والملاحظات لموضوع الدراسة.

4- المنهج المتبع:

المنهج المتبع له علاقة مباشرة بموضوع الدراسة وطبيعة الإشكالية التي جهرناها وانطلاقا من موضوع البحث اقتضى من استعمال المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع يصفها وصفا دقيقا وعرض جميع العوامل والمتغيرات التي تلعب دورا أساسيا في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة.

5- عينة الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى توضيح العلاقة بين التدريب و أداء العاملين ومن اجل تطبيق هذه الدراسة لقد قمنا بتحديد مجتمع الدراسة على شركة توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" بالسانيا وهران حيث قمنا بتوزيع 99 نسخة من الاستبيان على بعض المصالح الموجودة في المؤسسة.

ثالثاً: تحليل وتفسير البيانات

المحور الأول: البيانات العامة

جدول رقم 1 يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
63,6%	63	ذكر
36,4%	36	انثى
100%	99	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 3 ان اغلبية عينة البحث هم من جنس الذكور والتي قدرت بنسبة 63,6% اما بالنسبة للإناث فهي بنسبة 36,4% وذلك لما تطلبه طبيعة العمل داخل مؤسسة سونلغاز.

جدول رقم 2 يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب السن:

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
13,1%	13	من 20-30
51,5%	51	من 31-40
27,3%	27	من 41-50
8,1%	8	من 51-60
100%	99	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 2 الفئة العمرية بان اغلبية افراد العينة تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة بنسبة 51,5% وتليهم الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 41-50 بنسبة 27,3% اما الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين 20-30 فنسبتهم كانت 13,1% ومن ناحية الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم ما بين 51-60 فنسبتهم ضئيلة وهي 8,1%.

جدول رقم 3 يبين توزيع افراد عينة الدراسة الاساسية حسب الحالة العائلية:

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
32,3%	32	اعزب
61,6%	61	متزوج
6,1%	6	مطلق
100%	99	مجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 3 ان نسبة اغلبية افراد العينة متزوجين بنسبة 61,6% وتليهم فئة العزاب بنسبة 32,3% واما فئة الافراد الذين مطلقيين تقدر بنسبة 6,1%.

جدول رقم 4 يبين توزيع افراد عينة الدراسة الاساسية حسب الخبرة المهنية:

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
10,1%	10	اقل من 5 سنوات
27,3%	27	من 5-10 سنوات
39,3%	39	من 11-15 سنة
23,3%	23	اكثر من 16 سنة
100%	99	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 4 ان افراد الذين لهم سنوات خبرة من 11-15 هم اعلى بنسبة 39,8% وتليها فئة الافراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 5-10 بنسبة 27,6% وكانت نسبة الافراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم أكثر من 16 سنة 22,4% وتليها فئة اقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 10,2%.

المحور الثاني: طبيعة التدريب في المؤسسة

جدول رقم 5 يبين توزيع افراد العينة حسب عدد مرات التدريب:

عدد مرات التدريب	التكرار	النسبة المئوية
مرة واحدة	22	22,2%
مرتين	34	34,4%
اكثر من مرتين	43	43,4%
المجموع	99	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 5 ان اعلى نسبة تمثل 44,4% من فئة العاملين الذين تلقوا التدريب أكثر من مرتين ونسبة 36,5% من العاملين الذين تلقوا التدريب في حين نجد نسبة 19% من فئة العاملين الذين تلقوا التدريب مرة واحدة في المؤسسة.

ونستنتج من خلال الجدول ان المؤسسة تعتمد على التدريب أكثر من مرتين وبشكل كبير كما هو مبين في النسبة وذلك لما يطلبه طبيعة العمل فيها كونها ترى بان عملية التدريب لها أثر فعال علي رفع أداء العاملين لأنها تجدد معارفهم وتؤهلهم لأداء عملهم بشكل جيد لتحقيق اهداف المؤسسة.

جدول رقم 6 يبين نوعية تدريب الذي تلقاه المبحوثون:

نوع التدريب	التكرار	النسبة المئوية
تربص ميداني	63	63,6%
دورة تكوينية	36	36,4%
المجموع	99	100%

يوضح الجدول رقم 6 ان اعلى نسبة تمثل 69,4% من العاملين الذين تلقوا دورة تكوينية ونسبة 27,8% من العاملين الذين تلقوا تربص ميداني في حين نجد نسبة ضئيلة من العاملين الذين تلقوا دورة تكوينية وتربص ميداني بنسبة 2,8%.

نستنتج من خلال الجدول ان المؤسسة تعتمد على التربص الميداني في تدريب عمالها وهذا دليل انها تولي اهتماما لتدريب العاملين لأشغال وظائفهم الحالية والمستقبلية وتأدية مهامهم بما يتناسب مع مؤهلاتهم العلمية والعملية للاكتساب المعارف والمهارات السلوكية التي تساعدهم في أداء واجباتهم وتحسينها لخدمة المصلحة الفردية والجماعية.

جدول رقم 7 يبين مدة التدريب الذي تلقاها العاملون:

مدة التدريب	التكرار	النسبة المئوية
شهر	24	24,2%
شهرين	30	30,3%
اكثر من شهر	45	45,5%
المجموع	99	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 7 ان اعلى نسبة تمثل 52,2% من العاملين الذين كانت مدة تدريبهم أكثر من شهرين ونسبة 26,1% من العاملين الذين تلقوا التدريب في مدة شهرين في حين نجد ان العاملين الذين تلقوا التدريب في مدة شهر كانت اقل بنسبة 21,7%.

نستنتج من خلال الجدول ان اغلبية العاملين يتلقون التدريب لأكثر من شهرين لان سياسة المؤسسة تعمل على إعطاء أهمية للتدريب وكذلك رغبة العاملين في تحسين مستواهم وإبراز قدراتهم كما ان للتدريب أهمية في تنمية للمورد البشري وتحقيق التقدم في جميع المجالات وذلك من اجل تطوير مهاراتهم المهنية وتنمية قدراتهم العلمية وتساعدهم على الحصول على امتيازات وتسلق مناصب ومراتب عليا.

جدول رقم 8 يبين استفادة العاملين من التدريب الذي تلقوه:

النسبة المئوية	التكرار	استفادة من التدريب
64.4%	64	استفادوا من التدريب
35,4%	35	لم يستفيدوا من التدريب
%100	99	المجموع

من خلال الجدول رقم 8 نلاحظ ان اغلبية العاملين استفادوا من التدريب الذي تلقوه داخل المؤسسة بنسبة 68,1% ونسبة 31,9% لم يستفيدوا من التدريب الذي تلقوه.

نستنتج من خلال الجدول ان التدريب في المؤسسة يلعب دورا مهما في تطوير مهارات ومعرفة العاملين ويمكن رؤية الاستفادة من التدريب كعامل مهم للمؤسسة والعامل في تعزيز فرص في الحياة المهنية ووسيلة هامة لتحسين المهارات ورفع من الكفاءات، ويمكن ان تؤثر الفرصة في الاستفادة من التدريب على التقدم الاقتصادي والمهني للأفراد. والعاملين الذين استفادوا من التدريب ربما يكون لهم مزايا تنافسية في سوق العمل وفرص أفضل للترقية والتطوير المهني.

جدول رقم 9 يبين مساهمة التدريب في تنمية المعارف لدى العاملين في المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	مساهمة التدريب في تنمية المعارف
70,7%	70	يساهم في تنمية المعارف
29,3%	29	لا يساهم في تنمية المعارف
100%	99	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 9 ان اعلى نسبة تمثل 72,2% من العاملين الذين يعتبرون بان التدريب يساهم في تنمية معارفهم في المؤسسة في حين نجد نسبة تمثل 27,8% من العاملين الذين لا يعتبرون بان التدريب يساهم في تنمية معارفهم في المؤسسة.

نستنتج من خلال الجدول ان التدريب يلعب دورا رئيسيا في تنمية المعارف لدى العاملين في المؤسسة من خلال المساهمة الكبيرة التي يقدمها في تطوير المهارات والمعرفة للعاملين ويعكس اعتماد المؤسسة علي التدريب رغبتها في تحسين كفاءتها وكفاءة العاملين وتوفيرهم بالمهارات اللازمة للقيام بمهامهم بشكل جيد ويمكن ان يعزز التدريب القدرات الفردية ويساهم في تحسين الأداء والفاعلية في مجال العمل في المؤسسة ويهتم التدريب بتنمية معارف العاملين وذلك من خلال تحسين أدائهم والتطويرهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة من خلال الارتقاء بمستوى أداء العاملين لبلوغ أفضل مستوى من الإنتاجية.

جدول رقم 10 يوضح قيام المؤسسة بمنح تحفيزات مادية ومعنوية لتشجيع العمال على التدريب:

النسبة المئوية	التكرار	منح تحفيزات مادية ومعنوية لتشجيع العمال على التدريب
46,5%	46	تشجع العمال على التدريب
53,5%	53	لا تشجع العمال على التدريب
100%	99	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 10 ان اغلبية العاملين بنسبة 52,6% صرحوا بان المؤسسة لا تقوم بمنح تحفيزات مادية ومعنوية لتشجيع العمال على التدريب في حين نجد نسبة 47,4% صرحوا بان تقوم المؤسسة بمنح تحفيزات مادية ومعنوية لتشجيع العمال على التدريب .

نستنتج من خلال الجدول ان العاملين يرون بان المؤسسة لا تقوم بمنح تحفيزات مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على التدريب حيث ان الحوافز المادية والمعنوية تساهم في تشجيع العاملين كما ان من خلالها تضمن المؤسسة قيام العاملين بأداء عملهم بشكل أفضل لان الحوافز المادية تؤدي الى رفع مستوى الإنتاج وضمان استمرارية المؤسسة ومن هذا نقول ان المؤسسة تدرك اهمية التدريب وتحاول تشجيع العمال علي المشاركة فيه ولكن لايزال هناك مساحة لتحسين التحفيز وزيادة نسبة المشاركة في التدريب.

جدول رقم 11 يبين أهمية المشاركة في البرامج التدريبية:

أهمية البرامج التدريبية	التكرار	النسبة المئوية
لاكتساب الخبرة	49	49,5%
للاستقرار في العمل	32	32,3%
لإتقان العمل	18	18,2%
المجموع	99	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 11 ان اغلبية العاملين بنسبة 50% يرون ان أهمية المشاركة في البرامج التدريبية لاكتساب الخبرات وبنسبة 32,3% يرون ان أهمية المشاركة في البرامج التدريبية للاستقرار في العمل في حين نجد نسبة 17,7% من العاملين يرون أهمية المشاركة في البرامج التدريبية لإتقان العمل.

نستنتج من خلال الجدول ان عمال المؤسسة يعتبرون ان البرامج التدريبية توفر فرصة هامة لاكتساب الخبرة وهذا يشير الي ان الافراد يقدرن اهمية بناء قاعدة قوية من المعرفة والمهارات من خلال التدريب وكما يعتبر التدريب وسيلة للمساعدة في تحقيق الاستقرار في العمل وتقوم المؤسسة بتوفير البرامج التدريبية من اجل اكتساب العاملين خبرات جديدة وذلك كونه يعمل على زيادة القدرات وتجديد المعلومات وتعزيز القوى العاملة ويمكن القول ان المشاركة في البرامج التدريبية تلعب دورا مهما في تنمية المهارات الشخصية والمهنية, وتساهم في تطوير وتعزيز الفرص الوظيفية والنجاح المهني .

جدول رقم 12 يبين راي المبحوثين حول الهدف من تقييم الأداء:

النسبة المئوية	التكرار	الهدف من تقييم الأداء
36,4%	36	اكتساب معلومات جديدة
40,4%	40	تحسين الأداء
23,2%	23	الترقية
100%	99	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 ان اعلي نسبة تمثل 40,4% من العاملين الذين يرون ان الهدف من تقييم أداء هو تحسين الأداء وتليها نسبة تمثل 36,4% من العاملين الذين يرون ان الهدف من تقييم أداء هو اكتساب معلومات جديدة في حين ان اقل نسبة كانت للعمال الذين يرون ان الترقية تهدف الي تقييم الأداء وقدرت بي 23,2%

نستنتج من خلال الجدول ان اغلبية العمال يرون ان الهدف من تقييم الأداء هو مساعدتهم علي تحسين ادائهم ويمكن استخدام تقييم الاداء كوسيلة لتطوير مهارات وقدرات الافراد من خلال تحديد المهارات التي تحتاج الي تحسين وتقديم التدريب المناسب ويمكن ان يعزز تقييم الأداء المسؤولية بين الافراد والفرق من خلال تقييم ادائهم وتوفير ملاحظات بناءة , ويتم تعزيز الوعي بالمسؤولية الشخصية والالتزام بتحقيق الاهداف المحددة وتطوير قدرات الموظفين وتعزيز ادائهم على المدى الطويل و يقوم التدريب على أسس علمية موضوعية وذلك لما توليه المؤسسة لهذه العملية.

المحور الثالث: تحسين أداء العاملين في المؤسسة

جدول رقم 13 يبين مساهمة التدريب من زيادة المعلومات والرضا عن العمل داخل المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	مساهمة التدريب من زيادة المعلومات والرضا عن العمل
64,6%	64	نعم
35,4%	35	لا
100%	99	المجموع

من خلال الجدول رقم 13 نلاحظ ان اغلبية العاملين بنسبة 64,6% يرون ان التدريب يساهم من زيادة المعلومات والرضا عن العمل داخل المؤسسة ونسبة 35,4% يرون التدريب لا يساهم من زيادة المعلومات والرضا عن العمل داخل المؤسسة.

نستنتج من خلال الجدول ان التدريب داخل المؤسسة له القدرة على زيادة المعلومات والرضا عن العمل ورفع من الكفاءة الإنتاجية التي تمكن من استمرارية المؤسسة وكما ان التدريب ليس فقط بغرض تنمية المعرفة والمهارات، بل يساهم ايضا في تعزيز الرضا العام للموظفين تجاه وظائفهم، كما ان المؤسسة يمكنها ان تعزز ذلك الشعور بالتقدم المهني والفرص الأفضل والاعتراف بالجهود المبذولة.

جدول رقم 14 يبين راي المبحوثين حول اعتبار الاداء المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة
72,7%	72	الأداء محدد رئيسي لنجاح المؤسسة
28,3%	28	الأداء ليس محددًا رئيسيًا لنجاح المؤسسة
100%	99	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 14 ان اغلبية العاملين بنسبة 27,7% يرون ان الاداء هو المحدد الاساسي لنجاح المؤسسة بنما نسبة 28,3% يرون ان الأداء ليس المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة نستنتج من خلال الجدول ان اغلبية العمال يرون ان الاداء هو العامل الرئيسي لنجاح المؤسسة ويمكن تفسير ذلك بان هؤلاء العمال يعتقدون ان تحقيق أداء ممتاز وفعال في مختلف جوانب العمل المؤسسي هو ما يساهم في نجاح المؤسسة بشكل كبير وينعكس تركيز المؤسسة على الاداء في التحسين المستمر والتطوير المستمر لأداء المؤسسة وقد يري الباحثون ان الاداء الممتاز يساهم في بناء الثقة والمصداقية للمؤسسة في اعين العاملين والعملاء والمجتمع بشكل كبير. ويمكن ان يؤدي ذلك الي زيادة الدعم والتعاون وتحسين العلاقات الاجتماعية للمؤسسة.

جدول رقم 15 يبين راي المبحوثين حول المعايير المستخدمة في تقييم الأداء بالمؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	المعايير المستخدمة في تقييم الأداء
%28,3	28	نتائج الأداء
%42,4	42	سلوك الأداء
%29,3	29	الصفات الشخصية
%100	99	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 15 ان اعلى نسبة كانت للعمال الذين يرون ان المعايير المستخدمة في تقييم الاداء هي سلوك الاداء والتي قدرت نسبتها ب %42,4 ثم تليها نسبة %29,3 للعمال الذين يرون ان معيار صفات الشخصية هو الذي يحدد معيار تقييم الاداء اما نسبة %28,3 كانت للعمال الذين يرون ان المعايير المستخدمة في تقييم الاداء هي نتائج الأداء.

نستنتج من خلال الجدول ان اغلبية العاملين باختلاف خبرتهم المهنية يعتبرون ان سلوك الأداء من أكثر المعايير استخداما في تقييم الأداء بالمؤسسة وذلك لتطور اداء عملها مع تطور نتائج المؤسسة وتقدمها كما نلاحظ ان معيار نتائج الأداء والصفات الشخصية كانت لهم نسبة متقاربة ولهم أهمية في تقييم الاداء.

جدول رقم 16 يبين راي المبحوثين حول الطريقة التي تتبعها المؤسسة في تحسين الاداء:

النسبة المئوية	التكرار	الطرق التي تتبعها المؤسسة في تحسين الاداء
61,6%	61	التدريب
38,4%	38	التحفيز
100%	99	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 16 ان اعلي نسبة كانت للعمال الذين يرون ان المؤسسة تعتمد علي التدريب في تحسين اداءها وذلك بنسبة 61,6% وتليها نسبة 38,4% يرون ان التحفيز هو العامل الذي يحسن الاداء

نستنتج من خلال الجدول ان اغلبية العمال يرون ان التدريب هو العامل الذي يساعدهم علي تحسين ادائهم ويشير هذا ان المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لتوفير التدريب والتطوير لموظفيها ويعكس الاستثمار في التدريب رغبة المؤسسة في تعزيز مهارات فريق العمل وتحسين ادائهم من خلال تنظيم دورات تدريبية داخلية او الاستعانة بمدربين خارجين لتحسين معرفة ومهارات الموظفين في مجالات محددة كما ان التدريب المستمر يساهم في تعزيز ثقافة الابتكار والتغير في المؤسسة، وعندما يشعر الموظفون بان المؤسسة تستثمر في تطويرهم وتزويدهم بالتدريب الملائم فان ذلك يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وبدوره يؤدي الرضا الوظيفي الي زيادة الالتزام والمشاركة المثلي للموظفين وتحسين الاداء العام للمؤسسة، ويمكن القول ان المؤسسة تعتمد علي مجموعة من الطرق المختلفة لتحسين اداءها بدءا من التدريب ووصولاً الي التحفيز وهذه الاستراتيجيات يمكن ان تساهم في تعزيز الكفاءة والجودة وتحقيق اداء افضل في المؤسسة .

نتائج الدراسة:

نستنتج من خلال النتائج التي تحصلنا عليها من طرف العينة ان للتدريب دور كبير في تحسين المهارات والكفاءات وزيادة الثقة في الذات وتعزيز الأداء والإنتاجية وتوسيع افاق المعرفة وتحسين فرص التوظيف والترقية كما يعزز التدريب الروح الجماعية والتعاونية ويساعد في تطوير القيادة والإدارة الجماعية كما يساهم التدريب في زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة من خلال توفير التدريب المناسب لموظفيها الذي يمكنهم من اكتساب المهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل افضل واكثر فعالية سواء كان ذلك في تعلم استخدام أدوات وتقنيات جديدة او تطوير المهارات القيادية والإدارية فان تحسن المهارات يؤدي الي تحسين الأداء وزيادة جودة وانتاجية المؤسسة ،بالإضافة الى ذلك ان تغيير أداء العاملين وسلوكهم يدل علي نجاح البرامج التدريبية والاستفادة منها حيث تعتبر البرامج التدريبية من الوسائل الفعالة التي تعزز مهارات الموظفين وتزويدهم بالمعرفة اللازمة لأداء مهامهم بفعالية من خلال تعلم تقنيات حديثة واكتساب المعرفة العلمية والهدف الرئيسي لتدريب هو إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء وسلوك الافراد لزيادة إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها بشكل اكثر فعالية . ومن هذا نقول ان الفرضية الجزئية الاولى: والتي تنص "يساهم التدريب في زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة " ومن خلال تحليل وتفسير البيانات نلاحظ ان التدريب ساهم بشكل كبير في تحسين قدرات ومهارات العاملين وهذا راجع ان التدريب يهدف الي زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة. وبالتالي نستخلص صدق الفرضية الجزئية الاولى.

اما بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية: والتي مفادها ان "البرامج التدريبية تساعد من رفع أداء وتحسين مستوى العاملين " فمن خلال التحليل والتفسير نلاحظ ان البرامج التدريبية لها تأثير ايجابي في نجاح العملية التدريبية وبالتالي تحسين مستوي العاملين ورفع أدائهم من حيث مساهمتها في اكتساب مهارات ومعارف جديدة ومن هنا نقول ان الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت.

اما الفرضية الجزئية الثالثة: والتي تنص " هل مهارات وكفاءات العاملين تؤدي الي نجاح المؤسسة " فمن خلال تحليل وتفسير البيانات نلاحظ انه عندما يكون للعاملين مهارات قوية وكفاءات عالية في أداء مهامهم فانهم يستطيعون تنفيذ المهام بطريقة فعالة وسريعة ويمكن لهذا ان يؤدي الي زيادة ربح المؤسسة ونجاحها ومنه يمكن استخلاص ان الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت.

وبعد عرض نتائج الفرضيات الجزئية وتأكيد صحتها يمكن تأكيد صدق وصحة الفرضية الرئيسية المتعلقة بان التدريب يساعد في تحسين أداء العاملين.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم دراسة دور التدريب بأبعاده المختلفة في تحسين أداء العاملين بشركة سونلغاز بولاية وهران حيث تم التعرف على نشأة المؤسسة وأهدافه ووظائفها والهيكل التنظيمي لها ومن ثم وزعت الاستثمارات الاستراتيجيات من أجل الإجابة على إشكالية المطلوبة دور التدريب في تحسين أداء العاملين وبعد ذلك تم تفرغ الاستثمارات ومعالجتها باستخدام برنامج spss.

وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة والتحقق من فرضيات البحث دلت النتائج ان من خلال عملية تقييم التدريب داخل إدارة الشركة يخضع لمعايير وأساليب وأدوات دقيقة لتحديد جوانب النقص والضعف وقلة المعرفة لمواجهة التحولات المحيطة بالتنظيم وذلك بتحسين أدائهم وكفاءتهم وبالتالي عملية التقييم لها دور في التقدم الذي يشهده هؤلاء العمال بعد اجرائهم لعملية التدريب ونجاح التدريب يظهر من خلال الأثر الذي يحدثه في ميدان العمل.

خاتمة عامة

يتضح من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والميداني ان من اهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري الذي يعتبر العنصر الأساسي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمحور الرئيسي في مواجهة تحديات العصر ومتغيرات المتلاحقة والمواكبة التطورات المتسارعة في مختلف المجالات فبقاء المؤسسات واستمرارها مرهون بهذا العنصر، ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب واستقطاب عاملين اكفاء بل يجب الاهتمام وتحسين مستواهم عن طريق التدريب.

فالتدريب أصبح اليوم يستحوذ على قدر كبير من الأهمية من خلال تطوير وتنمية المعارف والمهارات وقدرات العاملين والتغير في سلوكياتهم واتجاهاتهم وبالتالي التحسن في اجاء أعمالهم بكل كفاءة وفعالية مما ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل وضمان بقائها واستمرارها، فلم يعد مفهوما تقليديا يقتصر على تنظيم الدورات التكوينية التقليدية بل أصبح خيارا في منظومة استثمارا وتنمية الموارد البشرية، من خلال الجانب التطبيقي والذي يشمل تحليل الفرضيات واستنتاجاتها، أكون بذلك قد وصلنا الى الخطوة الأخيرة، بحيث لخصت الدراسة من خلال النتائج التي توصلنا اليها بان التدريب له دور في تحسين أداء العاملين من خلال امتلاكهم الخبرة وتطوير اساليبهم في العمل وبالتالي يساهم بشكل كبير في تحسين وتطوير أداء العاملين للوصول لنتائج وتحقيق أكثر فعالية وبذلك سنقدم بعض الاقتراحات للاستفادة منها في البحوث القادمة

- الاهتمام بموضوع التدريب لدي العاملين في المؤسسات بهدف مواكبة التطور.
- ضرورة منح المؤسسات تحفيزات لتشجيع العاملين على قيام بأداء عملهم بشكل أفضل.
- زيادة فرص التدريب داخل المؤسسات لمواكبة التطور الاقتصادي وتنمية المهارات.
- اشراك الموظفين في عملية التقييم لتعزيز ثقتهم بالإدارة.
- تنوع البرامج التدريبية التي تضمن تعزيز احتياجات العمال من مهارات ومعارف وقدرات مما يؤدي الى كفاءة العمل وتحقيق الأهداف.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- 1- احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004.
- 2- إسماعيل علي بسيوني: إدارة الموارد البشرية، جامعة الازهر، 2007-2008.
- 3- اقبال عبد المولى العكيلي: فاعلية التدريب وأثره على أداء العاملين، 1999.
- 4- خيرة بالعزیز صارة بوقصري: دور الراس المال الفكري في تحسين أداء العاملين، المجلد 7، عدد 2، 2022.
- 5- خالد عبد الرحمان الهيثي: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ط1، 1999-2000.
- 6- رافد حريري: اتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار النشر اليازوري، 2014.
- 7- زرار العياشي وسمير بوعيش: استعمال مقياس سيجما لقياس جودة أداء، دار الفا للوثائق، ط1، 2020.
- 8- سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1 2015، الجزائر.
- 9- سيهام شلقود: واقع التدريب في تحسين أداء العاملين، المجلد 1، 2020.
- 10- صالح علي عودة الهلالات: الإدارة الفعالة للموارد البشرية، دار الحامد، ط1، 2016، الأردن عمان.
- 11- صلاح صالح معمار: التدريب الأسس والمبادئ، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، 2010.

- 12- طارق عبد الحميد السامرائي: صياغة حديثة لبرامج التأهيل والتدريب التربوي، دار الابتكار للنشر والتوزيع ط1.
- 13- عبد الحميد عبد الفاتح المغربي: الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، للنشر والتوزيع طبعة1، 2012.
- 14- عباس حسين جواد: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ط1، 2010.
- 15- عقيل محمود رفاعي: إدارة التنمية المهنية، دار الجامعة الجديدة ط 1، 2009.
- 16- عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب المعاصر وتقييم أداء الافراد العاملين، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن، عمان.
- 17- عبد الرحمن عبد الرحيم الخطيب: الخدمة الاجتماعية المتكاملة، مكتبة انجلو للنشر، مصر 2006.
- 18- غني دحمان تناي الزبيدي حسين وليد حسين عباس: إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار الحامد، ط1، 2015.
- 19- فايزة بوراس: إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، دار الحامد ط 1 2018.
- 20- فيصل حسونة: الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 1، 2011.
- 21- كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ط2، لبنان 2000.
- 22- كنزة و زرار العياشي: إعادة هندسة عمليات الإدارية كمحدد الأداء المؤسسة الاقتصادية، ط1، عمان، الأردن، 2020.

- 23- ماجد قاسم أسماء احمد الصبري: دور الابعاد التسويق الداخلي في تحسين الأداء، اليمن 2021.
- 24- محمد الفاتح محمود بشير: إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، ط1 القاهرة 2013.
- 25- محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي الإسكندرية 2007.
- 26- مجيد الكرفي: مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج ط1، 2020 عمان.
- 27- مصطفى كولار: تسيير إدارة الموارد البشرية، الفا للوثائق ط1، 2019.
- 28- مصطفى بالميري أسماء احمد الصبري: دور ابعاد التسويق الداخلي لتحسين الأداء، اليمن 2021.
- 29- معين امين السيد: إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، ط1 2010.
- 30- ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة الجزائر.
- 31- نوري منير تسيير: الموارد البشرية ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ط2، 2014.
- 32- نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الامة للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
- 33- يوسف محمد اندارة: التدريب واثاره على الأداء، سلطنة عمان 2010.



الملاحق