



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

UNIVERSITE CHADLI BEN JDIDE -EL- TAREF-

كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté sciences Economiques , commerciales et sciences de
gestion.

الرقم التسلسلي:

السنة الجامعية: 2019-2020

قسم : علوم التسيير.

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر.

تحت عنوان :

دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية.

تخصص : إدارة إستراتيجية.

تحت إشراف:

أ. رحيمي عيسى .

من إعداد الطلبة :

- نموشي ريمة .

- مجبوري شيماء .

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة أداة من أدوات إدارة الموارد البشرية، إذ يكتسي التدريب أهمية كبرى فالأمر يتعلق من جهة بوسيلة لتكوين و تثمين رأس المال البشري، و من جهة أخرى بعامل من العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسة على التكيف و بناء على ذلك ، فالتدريب يسمح للمؤسسة بمواجهة التغيرات الاقتصادية و التكنولوجية و التنظيمية والاجتماعية و الثقافية، و في هذا الإطار تأتي دراستنا محاولة لتبيان دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ، و لتحقيق هذا المبتغى تم القيام أولاً بدراسة نظرية لدور التدريب، ثم العمل بعد ذلك على إسناد هذا التحليل النظري عن دراسات سابقة للمؤسسات الاقتصادية: "مؤسسة سونلغاز ،مؤسسة الوطنية للتنقيب، ومؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة". حيث سعت الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة، قد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أبرزها: وجود علاقة قوية بين التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية، وتظهر العلاقة بشكل كبير في الاحتياجات التدريبية .

الكلمات المفتاحية : إدارة الموارد البشرية - التدريب - الأداء - المؤسسات الاقتصادية.

Résumé

Cette étude vise à aborder l'un des outils de gestion des ressources humaines, la formation étant d'une part liée à un moyen de création et de valorisation du capital humain. D'autre part, l'un des facteurs de base qui aident l'institution à s'adapter en conséquence, La formation permet à l'organisation de faire face aux changements économiques, technologiques, organisationnels, sociaux et culturels. Dans ce contexte, notre étude tente de clarifier le rôle de la formation dans l'amélioration de la performance des ressources humaines. Afin d'atteindre cet objectif, une étude théorique du rôle de la formation a été menée dans un premier temps, puis un travail après pour vous en basant cette analyse théorique sur des études antérieures sur les institutions économiques « fondation Sonalgaz, la fondation national d'exploration et la fondation pour la fabrication de câbles électrique Biskra ». Où l'étude cherchait à mettre en évidence l'étendue de la contribution de la formation à l'amélioration de la performance des ressources humaines dans dans établissement. L'étude a atteint un certain nombre de résultats dont les plus importants sont. Il existe une relation forte entre la formation et l'amélioration de la performance des ressources humaines, et la relation apparait fortement dans les besoins de formation.

Les mots clé : Gestion des ressources humaines – Formation – Performance– entreprise économiques.

- إهداء -

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية.
أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى الذرع الواقي والكنز الباقي، إلى من جعل العلم منبع اشتياقي، لك
أقدم وسام الاستحقاق إلى "أبي العزيز" أطال الله عمره .
إلى رمز العطاء وصدق الإيلاء ، إلى ذروة العطف والوفاء ، لك يا أجمل حواء ، أنت "أمي الغالية"
أطال الله في عمره .
إلى من وهبني الإرادة وساعدني على إكمال الدراسة، إلي سندي ورفيق دربي صاحب القلب الطيب
والنوايا الحسنة "زوجي عصام" أطال الله عمره وأنار دربه.
إلى من هم انطلاقا الماضي وعون الحاضر سند المستقبل اللواتي لا عيش بدوئهن ولا متعة إلا
برفقتهن إخوتي الأعزاء: أسماء، رحاب ، عامر.
إلى رمز الصداقة وحسن العلاقة وأخواتي التي لم تلدهن أمي : مريم ، لطيفة ، أمال .
إلى من أخذت بيدي ، ورسمت الأمل في كل خطوة مشيناها سويا ، ونحن نشق الطريق معا نحو
النجاح والإبداع ، إلي توأم روحي : شيماء .
إلى الأستاذ الفاضل الذي ساهم في انجاز ودعم هذا العمل المتواضع:رحيمي عيسى.
وفي الأخير يا رب ..
يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا أصاب باليأس إذا فشلت بل ذكرني دائما بأن الفشل هو
التجربة الذي تسبق النجاح أمين يا رب العالمين.

ريمة

- إهداء -

اهدي هذا العمل المتواضع إلي قرة أعيني وأغلى شخصين كانا لي في الحلوة والمرّة .
إلى من احمل اسمه بكل فخر أدعو الله أن يمد عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظارا
"أبي العزيز".

إلى بسمّة الحياة وسر الوجود إلي من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلي أغلى الحبايب
"أمي الحبيبة".

إلى نسيم فؤادي وهيب روحي إلي اعز إنسان في الوجود "زوجي زاكي".
إلى أخي ورفيق دربي أعلمك أن هذه الحياة بدونك لا شيء في نهاية مشواري أريد أن أشكرك على
مواقفك النبيلة "محمد رضا ، إيهاب خليل".

إلى من رافقتني منذ إن حصلنا حقائب صغيرة ومعها سرت الدرب خطوة بخطوة وما تزال ترافقني
حتى الآن "ريمّة".

إلى صديقاتي : "أمال ، لطيفة ، مريم".
إلي كل من شاركني حياتي كل شكري الجزيل والامتنان له.

شيماء

-شكر وعرfan -

بعد انجاز هذا العمل المتواضع ، فإننا نتوجه إلى الله سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً بجميع ألوان الحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرنا به فوفقنا إلى ما نحن فيه راجين منه دوام نعمه وكرمه ،

وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم : "من لا يشكر الناس لا يشكر الله.

فإننا نتقدم بالشكر والتقدير والعرfan إلى الأستاذ المشرف " رحيمي عيسى " ، على إشرافه على هذه المذكرة وعلى الجهد الكبير الذي بذله معنا ، وعلى نصائحه القيمة التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذه الدراسة، فله منا فائق التقدير والاحترام ، كما نتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم ييخلوا في تقديم يد العون لنا.

وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة

قائمة الأشكال

الصفحة	العبارات	رقم الشكل
29	الاحتياجات طويلة الأجل وقصيرة الأجل	1-1
61	نموذج طريقة التدرج البياني	1-2
65	خطوات طريقة مراكز التقييم في تقييم أداء الموارد البشرية	2-2
67	نموذج طريقة الإدارة بالأهداف لتقييم الأداء	3-2
71	أهداف تقييم أداء الموارد البشرية	4-2
78	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز	1-3
84	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الوطنية للتنقيب	2-3

قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
58	طريقة الترتيب البسيط	1-2
59	طريقة المقارنة الثنائية	2-2
60	طريقة التوزيع الإجباري	3-2
63	نموذج طريقة قائمة المراجعة لتقييم أداء كاتب المبيعات	4-2
80	ترتيب المؤسسات الأفضل في الجزائر	1-3
81	ترتيب المؤسسات الجزائرية على المستوى الإفريقي	2-3
83	البطاقة الفنية لمؤسسة الوطنية للتنقيب	3-3
86	توزيع عمال مؤسسة سونلغاز على مختلف أقسام وإدارات المؤسسة	4-3
92	توزيع عمال مؤسسة سونلغاز حسب نوع التدريب	5-3
94	تطور تكاليف التدريب في مؤسسة سونلغاز	6-3
97	أنواع العملية التدريبية بمؤسسة الوطنية للتنقيب	7-3
98	إحصائيات التدريب في مؤسسة الوطنية للتنقيب	8-3
99	يبيّن وضع برامج التدريب على أساس معلومات تقييم أداء العاملين	9-3
100	يبيّن تقييم العامل للبرنامج التدريبي	10-3
101	يبيّن مدى تحسن أداء العاملين بعد العملية التدريبية	11-3

قائمة المحتويات :

رقم الصفحة	قائمة المحتويات.
I.	الملخص .
II.	Résumé
III.	إهداء.
IV.	شكر وتقدير.
V.	قائمة الأشكال.
VI.	قائمة الجداول .
VII.	قائمة المحتويات.
د-1	مقدمة .
الفصل الأول: التدريب دعامة أساسية لإدارة الموارد البشرية .	
2	تمهيد .
3	المبحث الأول :مدخل لإدارة الموارد البشرية .
3	المطلب الأول :التطور التاريخي ومفهوم إدارة الموارد البشرية .
7	المطلب الثاني :وظائف ودور إدارة الموارد البشرية .
9	المطلب الثالث : أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية .
11	المطلب الرابع : العوامل المؤثرة والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية .
14	المبحث الثاني :أساسيات التدريب .
14	المطلب الأول :مفهوم ومسؤولية التدريب .
16	المطلب الثاني : مبادئ وأنواع التدريب .
19	المطلب الثالث : أهمية و أساليب التدريب .
24	المطلب الرابع :أهداف ومعوقات التدريب .
26	المبحث الثالث : مراحل إعداد البرنامج التدريبي.
26	المطلب الأول : تحديد الاحتياجات التدريبية .

31	المطلب الثاني : تصميم البرامج التدريبية .
33	المطلب الثالث : تنفيذ البرامج التدريبية .
35	المطلب الرابع : تقييم البرامج التدريبية .
37	خلاصة الفصل .
الفصل الثاني : مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية .	
39	تمهيد .
40	المبحث الأول ماهية أداء الموارد البشرية .
40	المطلب الأول : مفهوم وخصائص الأداء .
42	المطلب الثاني : أنواع الأداء ومحدداته .
45	المطلب الثالث : مفهوم أداء الموارد البشرية وأبعاده.
47	المطلب الرابع : مستويات أداء الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيه.
50	المبحث الثاني : عموميات إدارة أداء الموارد البشرية .
50	المطلب الأول : مفهوم إدارة أداء الموارد البشرية .
51	المطلب الثاني : أهمية إدارة أداء الموارد البشرية .
52	المطلب الثالث : مكونات إدارة أداء الموارد البشرية .
53	المطلب الرابع : معوقات وسمات إدارة الأداء الناجحة.
55	المبحث الثالث : تقييم أداء الموارد البشرية .
55	المطلب الأول : مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية ومبادئه.
57	المطلب الثاني : طرق تقييم أداء الموارد البشرية.
68	المطلب الثالث : معايير وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية .
73	المطلب الرابع : علاقة التدريب بتحسين أداء الموارد البشرية .
74	خلاصة الفصل .
الفصل الثالث : واقع التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية .	
76	تمهيد .
77	المبحث الأول : مفاهيم أساسية للمؤسسات الاقتصادية .

77	المطلب الأول : تعريف بمؤسسة سونلغاز وهيكلها التنظيمي.
82	المطلب الثاني : مفهوم المؤسسة الوطنية للتنقيب وهيكلها التنظيمي.
85	المطلب الثالث : تقديم مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية وهيكلها التنظيمي.
90	المبحث الثاني : واقع التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة .
90	المطلب الأول : آلية التدريب في مؤسسة سونلغاز .
96	المطلب الثاني : التدريب في مؤسسة الوطنية للتنقيب .
102	المطلب الثالث : سياسة التدريب في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية .
104	المطلب الرابع : مناقشة وتحليل النتائج .
108	خلاصة الفصل .
110	خاتمة .
116	قائمة المراجع.

مقدمة عامة

مقدمة :

تساهم المؤسسات حسب نوع نشاطها في تكوين ثروة الدولة أو الأمة ، بالإضافة إلى دورها في تخصيص الموارد وتوزيع الثروات وعلى هذا الأساس يمكن الحديث على الفعالية الاقتصادية والاجتماعية في إطار فعالية الوحدات المكونة لهذه المؤسسة.

إدارة الموارد البشرية هي العلم الذي يركز على العنصر البشري في الإدارة من اجل الاستفادة من خدماتهم وتحفيزهم لتطوير مهاراتهم ورفع مستوى أدائهم والتأكد من أنهم يطبقون سياسات واستراتيجيات المؤسسة، أي أنها الإدارة المعنية بتحفيز العاملين للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء بفعالية وكفاءة والمساهمة في الوصول الأهداف المرجوة، ومن وسائل الاستثمار في العنصر البشري في العصر الحاضر هو التدريب الذي أصبح يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم ،فهو يهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة وتحسين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.

ويعتبر التدريب ركنا أساسيا في العملية الإدارية ومطلبا حتميا لنجاح المنظمة في تحقيقا أهدافها وغاياتها ، فهو عملية مستمرة ومتطورة في مضمونها وأساليبها ، وهو من أهم الوسائل المستخدمة في تطوير وتنمية قدرات الأفراد داخل المنظمة.

الإشكالية :

من خلال ما سبق تتجلى لنا إشكالية موضوع بحثنا والتي نطرحها في التساؤل التالي :

كيف يساهم التدريب في رفع أداء الموارد البشرية وما واقع ذلك في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟
ولتسهيل الإجابة عن هذه الإشكالية يمكن تجزئتها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما مكانة النشاط التدريبي في خريطة الموارد البشرية ؟.
- كيف يمكن لنظام التدريب تحسين المهارات والكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية (مؤسسة سونلغاز ، المؤسسة الوطنية للتنقيب ، مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بيسكرة) ؟.
- ما دور البرامج التدريبية في تحسين ورفع أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية (مؤسسة سونلغاز ، المؤسسة الوطنية للتنقيب ، مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بيسكرة) ؟.

فرضيات الدراسة :

للإجابة على جملة الأسئلة الفرعية مسبقا ولمعالجة الموضوع تم الاعتماد على الفرضيات التالية :

- يساهم النشاط التدريبي في تحسين ورفع أداء الأفراد بالمؤسسة وان ضعف في فعالية أداء الأفراد يعود إلى غياب تقييم برامج النشاط التدريبي بالمؤسسة الاقتصادية (مؤسسة سونلغاز ، المؤسسة الوطنية للتنقيب ، مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بيسكرة).

- الاستثمار في تدريب الموارد البشرية وتطويرها يعمل على تحسين المهارات والكفاءات وتعديل الاتجاهات داخل المؤسسة (مؤسسة سونلغاز ، المؤسسة الوطنية للتنقيب ، مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بيسكرة).

- هناك علاقة طردية بين البرامج التدريبية وتحسن الأداء .

أسباب اختيار الدراسة :

توجد عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار الدراسة في هذا الموضوع دون غيره أجملها في ما يلي :

- الرغبة الشخصية للتطرق إلى التدريب في المؤسسات الاقتصادية.
- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتحسين ورفع أدائه كونه العامل الأساسي في استمرار وبقاء المؤسسة .
- كثرة البحوث التي تناولت موضوع التدريب وأثره على المؤسسات الاقتصادية وقتته في المؤسسات الأخرى .

أهمية الدراسة :

تبرز أهمية هذه الدراسة في العناصر التالية :

- موضوع التدريب يساعد في اكتساب مهارات ومعارف جديدة فهو يحقق التطوير المستمر للموارد البشرية.
- النتائج والتوصيات التي ستخرج بها، والإضافات العلمية قد تساهم في تطوير العملية التدريبية في المؤسسات الاقتصادية.

- تسليط الضوء على واقع العملية التدريبية وأثرها على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية .

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى :

- دراسة موضوع التدريب ودوره وإبراز مراحل العملية التدريبية ، وكذا الأساليب المستخدمة في إدارتها .
- زيادة الاهتمام بالعملية التدريبية كمصدر لتحسين أداء الموارد البشرية .
- محاولة معرفة كيف تقوم المؤسسة الاقتصادية بتحديد احتياجاتها التدريبية.

حدود الدراسة:

من اجل إشكالية الدراسة ، حددنا دراستنا كما يلي :

الحدود الزمنية : لقد شرعت الدراسات ابتداء من 2005-إلى غاية 2017.

الحدود المكانية : لقد تم إسقاط الجانب التطبيقي لهذه الدراسة على المؤسسات الاقتصادية .

منهج الدراسة :

للإجابة عن الإشكالية واثبات صحة الفرضيات استخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي ، يعتبر المناسب لتقرير الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع ، وذلك بالاعتماد في الجانب النظري على مجموعة من الكتب والرسائل الجامعية والمجلات وأما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة سابقة للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع دراستنا .

الدراسات السابقة :

1 - خالد عبد الله، دور التدريب في رفع كفاءة الأداء ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإدارية والمالية ، جامعة الإباحة المملكة السعودية.

وتوصل الباحث إلي للتدريب أهمية كبيرة في رفع كفاءة العاملين وذلك بصقل مهاراتهم وتزويدهم بالمعلومات والتطور العلمي فذلك يزيد من الكفاءة الإنتاجية للفرد وبالتالي استمرارية وبقاء المؤسسة.

2 - عمار بن عيشي ، 2006، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة .

هدفت هذه الدراسة إلي إبراز موضوعي تقييم الأداء والتدريب في المؤسسات بالإضافة إلي ربط التدريب والبرامج التدريبية بنتائج نظم تقييم الأداء لضمان تنافسيتها في السوق.

3 - صديني عبد الرحمان ، عصماوي هوارى ، فعالية التدريب الموارد البشرية في المؤسسات الصحية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، دراسة حالة تدريب الأطباء بالمؤسسة الاستشفائية.

هدفت هذه الدراسة إلي معالجة أداة من أدوات إدارة الموارد البشرية و محاولة لتبيان فعالية البرامج التدريبية في تحقيق أهداف المؤسسة ومن تم تحسين الأداء على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي .

هيكل الدراسة :

قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول فصلين نظري والفصل الثالث تطبيقي .

تعرضنا في الفصل الأول "التدريب دعامة أساسية للموارد البشرية " الذي قسمناه إلى ثلاثة مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول "مدخل حول إدارة الموارد البشرية" ، أما المبحث الثاني " أساسيات التدريب " ، وفي المبحث الثالث "تناولنا كيفية إعداد البرنامج التدريبي".

وفي الفصل الثاني " مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية " والذي قسم إلى ثلاثة مباحث ، فتناولنا في المبحث الأول " عموميات حول أداء الموارد البشرية " ، أما المبحث الثاني " مفاهيم إدارة أداء الموارد البشرية " ، وفي المبحث الثالث " تطرقنا إلي تقييم أداء الموارد البشرية

أما الفصل الثالث " واقع التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية والإنتاجية" حاولنا إسقاط الدراسة النظرية على دراسات سابقة لمؤسسات اقتصادية .

الفصل الأول: التدريب

دعامة أساسية للموارد

البشرية

تمهيد:

بالرغم من أهمية العناصر المادية والتقنية في أي منظمة ، فإن العنصر البشري يعتبر العنصر المحوري الذي تقوم عليه المنظمة ، لأنه المسؤول عن استخدام وتوضيح العناصر السابقة الذكر بأكبر قدر ممكن من الفعالية والكفاءة ، لذلك فإن العنصر يتطلب الاهتمام والرعاية به، وذلك من خلال إعادة تنميته وتحسين أدائه والبحث عن وسائل المساعدة في تطويره، ومن هنا تبرز ضرورة التدريب كنشاط أساسي يتم من خلاله سد النقص في المهارات واكتساب أخرى جديدة حسب ما يستجد من تكنولوجيا وحسب ما يتطلبه تطوير العمل .

لهذا جاء هذا الفصل كمحاولة تهدف من خلالها إلى التعرف على الدور الذي يؤديه نظام التدريب في المنظمة مبرزين بذلك مفهومه و أهميته و مختلف مراحل عملية التدريب بعد التطرق إلى مدخل حول إدارة الموارد البشرية التي تعمل بشكل تآزري معه.

واحتوى هذا الفصل على ثلاثة مباحث جاءت كالآتي :

المبحث الأول :مدخل لإدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني : أساسيات التدريب .

المبحث الثالث : خطوات إعداد لبرنامج تدريبي .

المبحث الأول : مدخل لإدارة الموارد البشرية .

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات لتركيزها على العنصر البشري ذات مهارات متخصصة تسمح بالتصدي للتحديات والاهتمامات المعاصرة في ميدان الأعمال لذلك استمر التركيز على العناية بالإنسان والذي هو عصب الإنتاج ، فهي بذلك ذات أهمية كبيرة بالنسبة لجميع العاملين ، لاهتمامها بشؤونهم وحياتهم المهنية بما فيها الترقيات والتحويلات ومتابعة مساهمهم .

المطلب الأول : التطور التاريخي و مفهوم إدارة الموارد البشرية .

إن إدارة وظيفة الموارد البشرية لقد عرفت تطورا ملحوظا عبر الزمن وهذا راجع إلي تطورا لحاجات التي رافقت نشوء المنظمات ، ولقد ساهمت هذه التطورات بشكل كبير في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى شؤون الأفراد داخل المنظمات ، ولقد مر هذا التطور بالمراحل التالية :

1 -مرحلة ما قبل الثورة الصناعية .

تميزت الفترة ما قبل القرن التاسع عشر بالإنتاج اليدوي ، حيث لم تحدد هذه الرحلة شروط وأنظمة العمل والعمال ، بل ركزت على الإنتاج وكيفية زيادته ، إذ كان ينظر للعامل على انه من ممتلكات صاحب العمل، ثم ما لبث إن ظهر نظام الرق هذا نظام الصناعة المنزلية وأصبح العامل يعمل مقابل اجر محدد يسمح له بالحياة الكريمة ، وبع ذلك ظهرت أنظمة الإقطاع في الريف والطوائف في المدن ، فجسد الأول وجود طبقتين : الملاك والعبيد ويتميز الآخر بوجود صناعة كونت طائفة لها قانونها الذي يمثل شروط الدخول للمهنة ، حيث مثل هذا النظام احتكارا للصناعة¹ .

2 -مرحلة الثورة الصناعية .

اتسمت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الأفراد ، إذ لعبت الثورة الصناعية دورا بارزا وملحوظا من خلال ما تميزت به المرحلة من ظهور الآلات والمعدات والأجهزة والمانع الكبيرة ورتابة العمل وسوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة ، من تلك الحالات التي رافقت حملات واسعة لتشكيل التنظيمات النقابية و الاتحادات المهنية و المطالبة بتحسين ظروف العمل و الأجور وتقليص ساعات العمل إضافة لظهور العديد من الدعوات العلمية التي لعب العديد من الاختصاصيين و المفكرين دورهم في خلق التطوير والتحسين المستمر في العمليات الإنتاجية عموما ، إضافة للتشريعات و القوانين الحكومية و فعاليتها المختلفة لتحسين ظروف العمل و غيرها من الدعوات الإنسانية بصفة عامة² .

¹ نادر أبو شيخه، إدارة الموارد البشرية-إطار نظري وحالات علمية-، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ، الطبعة1، 2010، ص27.

² محمد الفاتح محمد البشير المغربي، إدارة الموارد البشرية ، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، الطبعة1، 2012، ص19.

3 -مرحلة القرن العشرين .

لقد اتسم القرن العشرين بظهور أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار إدارة الموارد البشرية خصوصا بروز حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فريدريك تايلور ، كرس اهتمامه على تنظيم العلاقة بين الإدارة و العاملين وركز على التخصص في العمل والتدريب و التحفيز المادي للعاملين وفق الإنتاجية المحققة ، كما شهد هذا القرن بروز فلسفة ماكس ووبر الذي اقترنت البيروقراطية باسمه إذ طور من خلالها العديد من المرتكزات الفكرية التي أكدت التخصص في العمل و الاتصالات الرسمية و الاستخدام الكفاء للعاملين و المعيارية في الأداء .

وقد ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية التي قادها أندك التون مايو وقد برز هذا النموذج الفكري للتطوير من خلال دراسات مصانع هوثرن الذي لعبت النتائج المحققة من خلاله بتطوير ملحوظ في مجال العلاقات الإنسانية السائدة¹.

4 -نهاية القرن العشرين و بداية القرن الحادي والعشرين.

لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية ، إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك من هذه المتغيرات ما يلي :

- ظهور العولمة ؛
- شدة المنافسة العالية ؛
- الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء ؛
- تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة ؛
- تحديات البيئة الاجتماعية و الثقافية مثل حماية البيئة من التلوث و قبول المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية ؛
- الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى ، وما يترتب على ذلك تخفيض الحجم و التكاليف و الأسعار ؛
- ديناميكية البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... الخ².

¹ خيضر كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2006، ص22.

² صرينة مانع ، اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2014-2015 ، ص10.

الفرع الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية .

1 - مفهوم الموارد البشرية :

تعرف الموارد البشرية بانها : "جميع الناس الذين يعملون في المنظمة ، رؤوساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها ، لأداء وظائفها وأعمالها"¹ .

كما تعرف على أنها "مجموعة الأفراد و الجماعات التي تكون لمؤسسة في وقت معين ، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم ، سلوكياتهم ، اتجاهاتهم وطموحاتهم ، كما يختلفون في مستوياتهم الإدارية والوظيفية"² .
و تعرف أيضا بأنها : " تلك المجموعات من الأفراد القادرين والراغبين على أداء العمل بشكل جاد وملتزم ، حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم لنجاح المنظمة"³ .

2 - مفهوم إدارة الموارد البشرية :

قد اختلفت وجهات النظر في تحديد تعريف موحد لإدارة الموارد البشرية وفي ما يلي بعض التعاريف:

يعرف فرانش (franche) إدارة الموارد البشرية : "بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض العمالة داخل المنظمة" .

كما يعرفها سكولا (sikhula) : "بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنظمة ويشمل ذلك عملية التوظيف والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية والجور والتعويض والعلاقات الصناعة وتقديم الخدمات الاجتماعية والصيانة للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد"⁴ .

تعريف فيليبو : " يعرفها بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة نواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة"⁵ .

كتعريف آخر: "هي مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه"¹ .

¹ وسيلة حدادي ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، الجزائر ، 2004 ، ص25.

² عمرو صفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي -، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، الطبعة1، 2005، ص42.

³ بشيخ جميلة ، دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم، الجزائر ، 2016-2017، ص9.

⁴ حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2014، ص27.

⁵ مجيد الكرنحي ، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2016، ص23.

كما يعرفها الكاتب احمد ماهر: "بأنها الإدارة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع مستويات المشروع بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذا المشروع لذلك فهي تهتم اهتمام كبيرا بالوظائف التي تقوم بأدائها هذه الموارد على مستوى رئيس العمال و الإدارة الوسطى ومستويات الإدارة العليا"².

في حين يقول الدكتور طاهر محمود الكلالده: "إن مصطلح إدارة الموارد البشرية مصطلح علمي حديث يستخدم للدلالة على العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتطوير وتحفيز ورقابة إدارة وإنتاجية جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملا للمنظمة"³.

من خلال التعاريف السابقة تبين لنا إن إدارة المورد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنظمات الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في هذه المنظمات بتحفيزهم وتنمية قدراتهم للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية.

¹ جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيدي حمد عبد العالي ، دار المريخ للنشر، الرياض ، 2009، ص34.

² احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، 2014، ص22.

³ طاهر محمد كلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن، الطبعة 1، 2008، ص14.

المطلب الثاني : وظائف ودور إدارة الموارد البشرية .

الفرع الأول : وظائف إدارة الموارد البشرية .

تشير وظائف إدارة الموارد البشرية لتلك المهام والواجبات التي تؤدي سواء في المنظمات الكبرى أو المتوسطة والصغيرة، وتهتم بالعديد من الأنشطة المتوسعة والتي تؤثر تأثيراً على مجالات عديدة. تتمثل هذه الوظائف في ما يلي :

- 1 **تخطيط الموارد البشرية:** ويتعلق هذا النشاط في تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم والنوع وفقاً لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المنظمة .
- 2 **تحليل وتصنيف وتوصيف الوظائف :** ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة .
- 3 **نظام الاختيار والتعيين :** ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين والاختيار والمقابلات و الشروط الأزمات لذلك¹.
- 4 **تصميم نظام الأجور والحوافز :** ويتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى معين ، إضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي و الجماعي للعاملين في المنظمة ووفقاً للأداء المناط بهم .
- 5 **إعداد خطة التدريب :** ويتم من خلال ذلك السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم.
- 6 **تصميم نظام تقوم الأداء:** ويتم وفق ذلك وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقوم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثوابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة والمساواة في التقويم العام للأداء الفردي أو الجماعي للعاملين لديها .
- 7 **وضع نظام الترقيات والنقل :** وتقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات والنقل للعاملين في المنظمة.
- 8 **حماية ورعاية العاملين :** وتهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط نظم السلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في المنظمة .
- 9 **تقديم الخدمات للعاملين :** تهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تساهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة والموودة والإخاء وغيرها من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء والانتماء للمنظمة¹.

¹ خليل إسماعيل زقوت، واقع التخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات الغير حكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الإعداد اللازم للعاملين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين، 2013، ص-ص: 12-14.

الفرع الثاني : دور إدارة الموارد البشرية.

ينبغي النظر إلى إدارة الموارد البشرية كإدارة مساعدة تقدم خدماتها لسائر الإدارات العاملة والأقسام المنشأة، ويتمثل

الأجور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية :

1 -الدور الاستشاري: حيث يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بتقديم المشورة والنصح لإدارة العليا في المنظمة في كافة مجالات إدارة الموارد البشرية ، ومن ناحية أخرى فإنها تقدم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين تساعدهم على علاج المشاكل التي تقابلهم فيما يخص العاملين تحت رئاستهم ، وعمل إدارة الموارد البشرية هنا استشاري فقط ، ويقتصر دورها في تقديم المقترحات والحلول فيما يعرض عليها مشاكل الأفراد في الإدارات الأخرى ولهذا الإدارات حق رفض أو قبول هذه المقترحات .

2 -الدور التنفيذي: يتعلق بالجانب التشغيلي، حيث تقوم بالعديد من الأعمال التنفيذية مثل أعمال السياسات الخاصة بالقوى العاملة، الاختيار، التدريب والتحفيز.

3 -الدور الرقابي: كما نجد إن لإدارة الموارد البشرية دور يتمثل في مراقبة أعمال الإدارات الأخرى في مجال الأفراد ، وذلك لتأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية .

4 -الدور المشارك: تلعب إدارة الموارد البشرية دورا بالغا الأهمية في صنع وإبراز القرارات الإستراتيجية في المنظمة² .

¹ ابوبكر بوخرينة وآخرون ، تسيير وتديير الموارد البشرية ، دار مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2016، ص-ص: 28-29.

² عماد الدين احمد عبد المقصود ، إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، الطبعة 1، 2017، ص193.

المطلب الثالث : أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية .

الفرع الأول : أهمية إدارة الموارد البشرية .

تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية في التنظيم كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز ، وترتبط أهميتها بأهمية العنصر البشري نفسه .
تكمُن أهمية إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية :

- تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين ، وذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالمنظمة ؛
- تساعد على تشخيص الفاعلية والكفاية التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين وكذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاية الأداء ومعدلات الغايات والتأخيرات والدورات ومعدلات الشكاوي ؛
- تساعد المديرين في كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فعالية المنظمة ؛
- توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى ومن هذه الإجراءات والخدمات توصيف العمل ؛
- إعداد وتهيئة الأفراد العاملين، وإعداد البرامج التدريبية ، وإدارة الأجور والرواتب والحوافز ؛
- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في المنظمة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات ؛
- الاهتمام بتأهيل المورد البشري باعتباره عنصر هام وحيوي والعمل على تطوير قدراته ومهاراته بغية تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية ؛
- إن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى خلق وتنمية قوة عمل تكون محبة وراغبة في العمل ، ومطلب أساسي الرضا عن العمل ورفع الروح المعنوية لدى الموظفين¹.

¹ فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة 1، 2011، ص 87.

الفرع الثاني : أهداف إدارة الموارد البشرية .

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المنظمة وهذا من خلال بحثها المستمر عن أفضل المهارات، والمحافظة عليها وتحفيزها ، وهذا ما يساهم في تحسين إنتاجية وأداء المنظمة وتنافسيتها ومن خلال ذلك يمكن تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية :

1 -الأهداف التنظيمية : تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية ، إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم ، وهذا يعني إن إدارة الموارد البشرية وجدت لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها ، من خلال الحصول على أفراد ذو كفاءة ، بذلك إن تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى للمنظمة من خلال الوظائف التنفيذية والاستشارية .

2 -الأهداف الاجتماعية : تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية و الأخلاقية من خلال تحقيق احتياجات الأفراد الاجتماعية والتقليل من أثارها السلبية في المنظمة ، ويمكن تلخيص تلك الأهداف في ما يلي:

- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد المنظمة ;
- رفع مستويات المعيشة من خلال إتاحة التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب ;
- توفير الحماية والمحافظة على قوة العمل في المجتمع ;
- العمل على استقطاب وجذب العمالة اللازمة للمؤسسة : إكساب العمال مهارات وقيم ومعارف لتحقيق ذاتهم ، وجعلهم مصدر لابتكار والإبداع الدائم للمنظمة¹ .

3- الأهداف الوظيفية : وتعني بها إن تمد إدارة الموارد البشرية المنظمة ما تحتاجه من القوى العاملة سواء من ناحية الكم أو النوع ، فكل زيادة عن العدد المطلوب يؤدي إلى عدم الاستخدام الأمثل للموارد البشرية. من بين هذه الأهداف:

- ضمان استمرار تدفق القوى البشرية للمنظمة من خلال استقطاب والاختيار والتعيين ;
- ضمان الاستفادة القصوى من الجهود البشرية من خلال تدريبها وتطويرها وإتاحة الفرص لتمكينها من الحصول على المعرفة والخبرة والمهارة ;

¹ رياسيين واسيني ، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، مذكرة لنبيل شهادة الماستر في علوم الاقتصاد، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة ابوبكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2015-2016، ص13.

- المحافظة على استمرار رغبة العاملين في العمل وذلك من خلال الموائمة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين .
- 4 - الأهداف الإنسانية (الشخصية): وهي الأهداف الخاصة بالأفراد العاملين حيث تسعى إدارة الموارد البشرية لإشباع رغبات وحاجات العاملين بوصفهم العنصر المهم في العملية الإنتاجية ، ومن هذه الأهداف :
 - إتاحة الفرص تقدم الأفراد في مجال أعمالهم من خلال تهيئتهم ;
 - إتاحة ظروف عمل منشطة لهم تسمح بزيادة دخولهم ;
 - توفير سياسات موضوعية لاستخدام الطاقات البشرية وحمايتها من الأخطار¹.

المطلب الرابع : العوامل المؤثرة والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول : العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية . .

إن إدارة الموارد البشرية تتأثر لمجموعة من العوامل ، والتي بدورها تلعب دورا كبيرا ومؤثر في كافة النواحي المختلفة والمتعلقة بهذه الإدارة ، وبكافة المنظمات ، وفي اغلب الأحيان تشكل أهداف واهتمامات وممارسات إدارة الموارد البشرية حسب طبيعة هذه العوامل ، ومن أهم هذه العوامل :

العوامل التعليمية : تتمثل هذه العوامل في :

- ✓ المستوى التعليمي للسكان والعاملين في قطاع الأعمال ، وكذلك مستوى الأمية ;
- ✓ نوعية التعليم المهني الفني المقدم ، ونوعية الموارد البشرية الذين يتلقون مثل هذا التعليم ونسبة تمثيلهم في قطاع الأعمال ;
- ✓ نسبة الملتحقين والمتخرجين من التعليم العالي بالجامعات من مجموع السكان ;
- ✓ البرامج التخصصية في الإدارة نوعيتها وعددها وعدد الملتحقين بها ;
- ✓ النظرة إلى التعليم ، مدى تقدير الموارد البشرية للتعليم والنابع من الخلفية التاريخية.

العوامل الاجتماعية : تنحصر في ما يلي :

- ✓ نظرة المدير إلى الأعمال الإدارية ، وكذلك النظرة إلى العمل الصناعي ;
- ✓ النظرة لمفهوم السلطة ، والنظرة إلى المرؤوسين ومدى مفهوم المدير للسلطة والمعاونين معه في العمل ;

¹ سراج وهبية ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر ، 2012، ص18.

- ✓ التعاون بين مختلف المنظمات ;
- ✓ النظرة إلى تحقيق المكاسب والانجاز ;
- ✓ التصنيف الاجتماعي في المجتمع ، وقدرة الفرد على الانتقال من مستوى لأخر ;
- ✓ النظرة إلى التغيير الاجتماعي و الثقافي.
- العوامل السياسية و القانونية : من أهمها ما يلي :
- ✓ مدى نوعية وكفاءة الأنظمة والتشريعات في مجالات الأعمال والعمل، والقوانين العامة ذات الارتباط بقطاع الأعمال ;
- ✓ السياسة الدفاعية وتأثيرها بالصناعة في تعاملها مع المنظمة ;
- ✓ السياسة الخارجية وتأثيرها على مؤسسات الأعمال في إطار التبادل التجاري ;
- ✓ الاستقرار السياسي و مرونة الأنظمة والتشريعات.
- العوامل الاقتصادية : وهي :
- ✓ النظام الاقتصادي للدولة و الاستقرار الاجتماعي ;
- ✓ النظام المالي والنقدي ودور البنك المركزي ، وكذلك دور الدولة في التسعير ;
- ✓ السياسة المالية للدولة من حيث الإنفاق الحكومي ;
- ✓ هيكل الأسواق المالية ومدى تواجد سوق الإدارة المالية وفعاليتها، وأمانتها وتأثيرها الكلي في الاقتصاد القومي¹.

¹ محمد لمين معفيفي ، اثر ممارسات تسيير الموارد البشرية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم لاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر ، 2014-2015، ص-ص: 32-33.

الفرع الثاني : أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

لقد حدث في الآونة الأخيرة تحولات جذرية في عالم الأعمال ، أثرت على طبيعة الإدارة عموماً وإدارة الموارد البشرية خصوصاً ، هذه التغيرات أوجدت تحديات ينبغي على إدارة الموارد البشرية أخذها في الحسبان. وعليه فالمنظمات الفعالة يجب أن تتوافر على بعض السمات:

- **التوجه بالمبادرة :** فالمنظمات المعاصرة يجب إن تمتلك القدرة على تحقيق الاستجابة السريعة والابتكار والتغير .
- **التوجه بالموارد البشرية :** حيث المنظمات يجب ان تلتزم بمعاملة العاملين لديها كموارد بشرية ، لديهم احتياجاتهم وتوقعاتهم الخاصة ، وان تقدم خدمات والبرامج وتساعد على رفع الروح المعنوية وتحقيق الإشباع الوظيفي .
- **التوجه بمشاركة العاملين :** ويعني ذلك تحقيق المزيد من القيمة المضافة من خلال استغلال مهارات وخبرات العنصر البشري ، وتتجسد المهمة لإدارة الموارد البشرية في كيفية الوصول إلى أعلى مستويات ممكنة من الأداء لقوة العمل ، والذي يمكن تحقيقه جزئياً من خلال المشاركة الفعالة في وضع سياساتها وأنظمة العمل وقراراتها الحاكمة.
- **التوجه العالمي :** وتتمثل تلك السمة في القدرة على خلق مؤسسات تدار مهناً حول العالم والتي تعامل الموارد البشرية بقدر كبير من المساواة والعدالة والاحترام.
- **التوجه بالجودة :** حيث يجب على المنظمة إن تسعى إلى تحقيق رضا عملائها من خلال تبني برامج لضمان أداء العمل الصحيح ومن الأول أو ما يشار إليه إدارة الجودة الشاملة¹.

¹نعيمه عباس الخفجي ، الإدارة الاستراتيجية ، المداخل والمفاهيم والعمليات ، وكتبة الثقافة والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة 1، 2004، ص138.

المبحث الثاني: أساسيات التدريب.

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل ولعل السبب في تطوير وتحسين الكفاءات البشرية مما يساعد على تحقيق أهداف المنشأة ، بالإضافة إلى تحقيق مستوى عال من الإشباع لحاجات وطموحات الأفراد .

المطلب الأول : مفهوم ومسؤولية التدريب**الفرع الأول : مفهوم التدريب**

عرف بعض الباحثين التدريب : "كونه نشاطا مخططا يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والاتجاهات مما يجعل الفرد أو تلك الجماعة لائقة للقيام بإعمالها".

يمكن أن نعرفه على انه : "عملية منظمة مستمرة لتنمية اتجاهات ومجالات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة وخلق فرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفته وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التشجيع المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة"¹.

كما يعرف على: " انه عملية منظمة مستمرة تكسب الفرد معرفة أو مهارة أو قدرة لازمة لأداء وظيفة معينة لبلوغ هدف معين"².

تعريف آخر للتدريب هو : "مجملة العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية ووظائف يكلفون بها مستقبلا من اجل السير الحسن للمنظمة بمهارة"³.

نلاحظ من هذا التعريف أن التدريب يتضمن مجموعة من الأفعال والسلوكيات التي تمكن العناصر البشرية في المنظمة من أن يكونوا مستعدين بصورة دائمة ومتقدمة لأداء وظائفهم الحالية والمستقبلية أخذا بعين الاعتبار ظروف البيئة التي تنشط فيها منظماتهم .

¹ صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الاكلي ، التخطيط في الموارد البشرية ، دار يازوري لعلمية للنشر والإبداع ، عمان ، الأردن، الطبعة العربية ، 2016، ص11-112.

² عبد الرحمان صديبي ، عصاوي هواري ، فعالية التدريب الموارد البشرية في المؤسسات الصحية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر، 2015-2016، ص32.

³ حسناء زيد المال ، واقع التدريب في إطار تنمية الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس للعمل وتسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، الجزائر ، 2015-2016، ص18.

وهناك من عرف التدريب على انه : " الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وتغيير سلوكها ، واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء "1.

الفرع الثاني : مسؤولية التدريب .

- تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف المنظمات وطبيعة عملها ، لذلك يجب أن يكون التدريب من مسؤولية :
- الإدارة العليا: إذ أرادت المنظمة أن يكون لديها برامج تدريبية فعالة لا بد أن تلتزم الإدارة العليا التدريب وأهميته المختلفة ، ولا بد أن تجسد هذا الالتزام بسياساتها وقراراتها المختلفة لا بد أن تتبنى ثقافة تنظيمية تشجع التدريب وتجعل منه قيمة أساسية تؤكد نجاح المنظمة ، طالما تعتمد التدريب وسيلة علمية أساسية لتطوير بيئة المتطلبات البشرية .
 - إدارة الموارد البشرية : تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية أو قسم التدريب مسؤولية مباشرة في المادية الخاصة بالبرامج التدريبية ، وضمان تنفيذها في الوقت والمكان المحددين .
 - المشرف المباشر : لا بد للمشرف المباشر يشجع المرشح للتدريب على ضرورة الاستفادة من البرنامج التدريبي ، وتسهيل عملية حضور العامل إلى تلك البرامج في الوقت والمكان المحدد. وتوفير المناخ المناسب والتشجيع على ضرورة التطوير الذاتي .
 - الموظف المتدرب : كل المساهمات السابقة التي اشرنا إليها قد لا يكون لها قيمة تذكر في نجاح البرامج التدريبية إذا لم يكن لدى المتدرب الرغبة الصادقة في التعلم واكتساب المهارات والمعارف او سلوكيات جديدة ، لا بد يشجع العاملين بعضهم البعض على ضرورة الاستفادة من الفرص التطويري التي تتيحها لها المنظمة².

¹ جميلة بشيخ ، دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية ، مرجع سبق ذكره ، ص15.

² علاء الدين سكاف ، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2016-2017، ص-ص:19-20.

المطلب الثاني : مبادئ و أنواع التدريب .**الفرع الأول : مبادئ التدريب .**

تخضع العملية التدريبية لعدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل العملية وهي :

- 1- دعم الإدارة العليا في المنظمة لجهود التدريب:** من الضروري لضمان نجاح التدريب أن تؤمن الإدارة العليا بالمنظمة بأهمية تدريب العاملين وذلك من خلال دعمها والتزامها بتطبيق إستراتيجية التدريب وبالتالي إصدار التوجيهات بهذا الشأن للجهات المعنية من إدارة مالية ودائرة موارد بشرية وغيرها من الإدارات لدعم جهود إدارة العملية التدريبية في المنظمة والعمل على إنجازها.
- 2- الشفافية والوضوح:** يجب أن تتسم سياسة التدريب في المنظمة بالوضوح ومشاركة كافة المعنيين بالعملية التدريبية، بحيث يجب إطلاع جميع العاملين على سياسات التدريب ومن ثم إعلانها للجميع.
- 3- التناغم مع الأهداف العامة للمنظمة:** يجب أن ترتبط السياسة التدريبية وأهدافها بالسياسة العامة للمنظمة بحيث تتبثق وتتناغم السياسة التدريبية مع سياسة إدارة الموارد البشرية والسياسة العامة للمنظمة ككل.
- 4- مشاركة كافة العاملين في المنظمة:** من الضروري الاستفادة من أفكار المعنيين بالعملية التدريبية في المنظمة وذلك لتحقيق الكفاءة والفاعلية للبرامج التدريبية بهدف الوصول إلى كافة الأهداف المرجوة من التدريب.
- 5- الشرعية:** من الضروري أن تتم العملية التدريبية بكافة مراحلها وفقاً للأنظمة والقوانين والتعليمات المطبقة في المنظمة.
- 6- التدرج:** يبدأ التدريب بمعالجة المواضيع والقضايا البسيطة ثم يندرج بصورة مخططة ومدروسة إلى الأكثر صعوبة وتعقيداً.
- 7- تلبية الاحتياجات التدريبية الفعالة للمنظمة:** من الضروري أن تلي السياسة التدريبية للمنظمة الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين، ويتم ذلك من خلال التحديد العلمي والدقيق للاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمة من خلال رؤسائهم في العمل وبطاقات تقييم الأداء.
- 8- الواقعية:** يجب أن تتسم سياسة التدريب في المنظمة بواقعية الأهداف التدريبية بحيث يؤخذ بعين الاعتبار واقعيته وقابليتها للتطبيق الفعلي، ولذلك فمن الضروري الانتباه بأن تكون أهداف العملية التدريبية بكافة مراحلها واقعية وقابلة للتطبيق بسهولة ودون أية تعقيدات، ومن الضروري كذلك أن يعالج التدريب الاحتياجات الفعلية للمتدربين لسد الفجوة بين الأداء الفعلي لهؤلاء المتدربين في منظماتهم وبين ما هو مطلوب منهم من واجبات ومسؤوليات¹.

¹ عطا الله محمد تيسير الشرعة، إدارة العملية التدريبية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص- ص: 28-29.

9- المرونة: من الضروري أن يسعى القائمين على العملية التدريبية في المنظمة إلى وضع خطط وأهداف تدريبية مرنة، بحيث يجب أن يتصف نشاط التدريب في كافة مراحلها بعدم الجمود وقابلية التعديل في الخطط والبرامج والوسائل والأدوات المستخدمة مع كل ما هو مستجد من تطورات وتغيرات في هذا المجال.

10- الشمولية: وهو مبدأ هام ورئيسي في التدريب بحيث يشمل التدريب كافة المستويات الإدارية، ونضيف هنا بأن بعض المنظمات لا تعطي أهمية كبيرة لتدريب فئة القادة والمدراء أي فئة الإدارة العليا وذلك لانشغالهم بأعمال الإدارة وتصريف الأعمال في المنظمة، وقد يكون هذا المبرر بعدم وجود وقت كافي لهذه الفئة للتدريب صحيح ولكن من الضروري من أجل الإطلاع على المستجدات الحديثة وآخر ما توصل له العلم في مجال عمل المنظمة أم تلتزم هذه الفئة بالمشاركة في بعض البرامج التدريبية المخصصة لها لتنمية قدراتها وزيادة معارفها. كما يقصد بالشمولية بأنه من الضروري أن يشمل نشاط التدريب في المنظمة أنشطة متعددة ومختلفة في مجال عمل المنظمة.

11- الاستمرارية: ويقصد بذلك أن يبدأ التدريب منذ اليوم الأول لعمل الموظف في المنظمة ويستمر معه في كافة مراحل حياته الوظيفية لتطوير أدائه وتزويده بشكل مستمر بالمهارات والمعارف والسلوكيات التي يحتاجها لتأدية الأعمال المستجدة في عمل المنظمة، وهنا لا بد من التركيز على أهمية المسار الوظيفي للموظف وعدم إهماله من قبل المنظمات ومحاولة تحقيق نوع من التوازن بين احتياجات المنظمة وبين المسار الوظيفي للموظف وذلك بهدف رفع الروح المعنوية للعاملين وبقاء واستمرار ولائهم للمنظمة. كذلك من الضروري أن تتسم السياسة التدريبية بالمنظمة بالاستمرارية بحيث يكون التدريب بشكل دائم ولا يقتصر على فترة معينة.

12- مواكبة التطورات الجديدة: تعني مواكبة التطور أن يهتم التدريب في المنظمات بكل ما هو جديد من تطور ومعرفة وأن يركز على أساليب العمل الحديثة والمتطورة وأن يراعي الإطلاع على أعمال المنظمات العالمية والممارسات المثلى في مجال عمل المنظمة، وبذلك يتسم التدريب بمواكبة التطورات الجديدة لإطلاع العاملين على كل ما هو جديد في مجال عمل المنظمة¹.

¹ عطاالله محمد تيسير الشرعة، إدارة العملية التدريبية، مرجع سبق ذكره، ص- ص28-30

الفرع الثاني : أنواع التدريب .

إن التدريب يتخذ أنواعا مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التدريبية المحددة ، وفيما يلي أنواع حسب عدة معايير :

أولا : حسب مرحلة التوظيف

- 1 -توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد ، والتي بدوره تؤثر على أدائه وتوجيهاته النفسية لسنوات مقبلة .
- 2 -التدريب أثناء العمل : تسعى المنظمة على أن يقوم المشرفون بتقديم المعلومات التدريبية على المستوى الفردي للمتدربين مباشرة ، ويعاب على هذا النوع من التدريب انه ليس هناك ضمان انه سيتم بكفاءة ما لم يكن المشرف مدربا ومكونا وماهرا .
- 3 -التدريب بغرض تجيد المعرفة : حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هنالك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك .
- 4 -التدريب بغرض الترقية والنقل : تعني الترقية والنقل أن يكون هنالك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليه ، وهذا الاختلاف مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف .
- 5 -التدريب للتهيئة للمعاش : يتم تهيئة الموظفين الكبار في السن إلي الخروج للمعاش ، وبدلا أن يشعر الفرد انه تم الاستغناء عنه يتم تدريبه على طرق جديدة للاستمتاع بالحياة .

ثانيا : حسب نوع الوظيفة

- 1 -التدريب المهني والفني : يهتم بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية .
- 2 -التدريب التخصصي : يتضمن هذا التدريب معارف ومهارات عن وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية ، تشمل عادة الأعمال المحاسبية و الهندسيات بمختلف أنواعها.
- 3 -التدريب الإداري: يشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرارات¹ .

¹ فضيلة بلايلي، نجوى علاهم ، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل الماستري العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حمة لخضر ، الوادي ، الجزائر ، 2017-2018، ص6.

ثالثا : حسب المكان

- 1 -التدريب داخل المنظمة : ترغب المنظمة بعقد برامجها التدريبية بداخلها سواء بمتدربين من داخل أو خارج المنظمة حيث يقوم الرؤساء المباشرون بتزويد العمال بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل .
- 2 -التدريب خارج المنظمة : تفضل بعض المنظمات إن تنقل كل جزء من نشاطها التدريبي خارج المنظمة وذلك إذا كانت الخبرة والأدوات التدريبية بشكل أفضل خارجها¹.

المطلب الثالث : أهمية وأساليب التدريب .

الفرع الأول : أهمية التدريب .

إن التدريب له أهمية كبيرة جدا لأي منظمة أيا كان نوعها وحجمها أو مجال عملها أو مستواها ونوع المنتج التي تقدمه ، يمكن تلخيص أهمية التدريب فيما يلي :

- إنجاز وظيفي أفضل كما ونوعا، أي زيادة الإنتاجية وبالتالي تخفيض التكاليف. ;
- زيادة فرص إشباع المستفيد أو المستهلك لمنتجات المنظمة من خلال تحسين الخدمات والسلع المقدمة له ;
- استخدام التكنولوجيا الحديثة ;
- يعتبر التدريب من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحلية والمقبلة للعاملين ويختلف التدريب عن التعليم في التدريب يركز على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد بينما يعبر التعليم ن زيادة في المعارف والمدارك التي لا تربط بالضرورة بعمل محدد ;
- التدريب يحسن أداء الأفراد وينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة واقل جهد وفي اقصر جهد ;
- عن طريق التدريب يمكن مواكبة التطورات الحديثة التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المستجدة ;
- يحسن التدريب فرص المنشأة وطريقة تقديم السلع التي تنتجها وتفرضها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المنشأة وعملائها ;
- يقلل التدريب الحاجة إلى الإشراف فالعامل المدرب الذي يعني ما يتطلبه عمله يستطيع إنجازه دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤوسهم¹.

¹أميرة بن جدو ، دور وظيفة التكوين والتدريب في رفع مستوى الفعالية الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة 08ماي1945 ، قالمة، الجزائر ، 2016-2017، ص40.

الفرع الثاني : أساليب التدريب .

يقوم المدرب خلال إدارته للدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الأذهان ومن ضمن هذه الأساليب نجد:

1-تدريب الحساسية: يركز تدريب المختبر على العلاقات الشخصية التبادلية بين مجموعة المتدربين لا تربطهم علاقة تنظيمية مباشرة، ويتيح لهم رؤى حول كيفية تصرف الفرد ضمن المجموعة، كيفية السلوك وكيفية إدراك الآخرين بهذا السلوك ويهدف إلى زيادة إحساس الفرد بأثر انفعالاته وسلوكه على الآخرين وأثر سلوكهم عليه، كما يهدف إلى تطوير المعارف والقيم والاتجاهات وتنمية مهارات سلوكية لمجموعة أو مجموعات مستهدفة، من خلال التفاعل الجماعي وصراع الآراء والتعلم².

2-التدريب أثناء القيام بالوظيفة: يكون التدريب هنا داخل المؤسسة التي يعمل بها العامل وذلك عن طريق توجيهه وإرشاده أثناء تأدية عمله، وذلك يقلل التكاليف على المؤسسة بحيث يتم تدريبه أثناء الإنتاج فهو لا يحتاج إلى مكان خاص للتدريب ولا إلى معدات خاصة كذلك، وبالتالي فإن سير العمل لا يتوقف أثناء فترة التدريب³.

3-دراسة الحالات: تعني هذه الطريقة زيادة خبرات المتدربين وذلك من خلال المحاولات التي يبذلونها لحل المشاكل، ومن أشهر الحالات المستخدمة في التدريب تلك الحالات التي نبتت من جامعة هارفارد الأمريكية، وقد بدأت هذه الجامعة في استخدام الحالات في دراسة القانون، ولكن سرعان ما انتقل استخدامها إلى مجال إدارة الأعمال وتتميز هذه الحالات بأنها حالات واقعية إلا أنه يعاب عليها أنها قديمة وبالتالي لا تعبر عن حقائق ومتغيرات العصر الذي نعيشه، وتتميز هذه الحالات بأنها معاصرة، وبالتالي فإنه يمكن مقارنة الحلول التي يقترحها المتدربون مع تلك التي قامت المنظمة التي كتبت عنها الحالة بالتوصل إليها وكأسلوب تدريبي فإن الحالة قد لا يجب أن تكون بالضرورة حالة واقعية ففي كثير من الأحيان يمكن كتابة حالات وهمية وإعطائها للمتدربين⁴.

¹ فاطمة الزهراء طلحي ، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الالكترونية ، جامعة محمد الشريف مساعديه، سوق أهراس ، الوفاء القانونية ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، 2017، ص-ص: 48-50.

² سليمان بلعور ، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية ، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب ، البلدة ، 12-13 ماي 2010، ص 10.

³ منير بن احمد بن دريدي ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية ، الطبعة الأولى ، دار الابتكار للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013، ص119.

⁴ عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا احمد العزام ، السلوك التنظيمي في المنظمات ، الطبعة الأولى ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن ، 2011، ص-ص: 324-323.

4- أسلوب المحاضرات: فعن طريق التدريب من خلال المحاضرات يمكن الاتصال بأكبر عدد من المتدربين بالاستعانة بعدد محدود من المدربين، فمن خلال المحاضرات يمكن نقل المعلومات المختلفة في المجالات المعينة والتي تدعم بوسائل توضيحية والأفلام وبعض الوسائل الأخرى السمعية والبصرية، وعلى ذلك فإن من مزايا التدريب عن طريق المحاضرات إمكانية الاتصال بعدد كبير من الافراد ، وبالتالي فإن ذلك ينعكس على انخفاض التكلفة بالنسبة للمتدربين.

كما أنه من الممكن تنظيمها بدقة مما يساعد على ترابط الأفكار ببعضها البعض ومع ذلك فإن عيوب مثل هذه الطريقة في التدريب يفوق مزاياها، وذلك أن المتدربين يكونون في وضع سلبي لإهمالهم مبدأ أساسي من مبادئ التدريب وهو الممارسة العملية لموضوع التدريب وعلى ذلك فإنها عبارة عن اتصال من جانب واحد، ولا يوجد معلومات مرتدة من الحاضرين .

وإذا كان هناك حاجة ملحة في ضرورة تناسب المحاضرة لمستوى معين من المعرفة والذي قد لا يتناسب مع إمكانيات المتدربين الحاضرين، وإذا كان هناك تأكيد مستمر على ضرورة تجميع الحقائق والأرقام، ومع ذلك فإن ذلك لا يعني أن يكون المتدربين قادرين على تطبيق هذا النوع من المعرفة في عملهم، هذا علاوة على صعوبة تحقيق نوع من السكوت التام أثناء المحاضرة بين المتدربين.

ومن الوسائل المثمرة لاستخدام المحاضرة هو الاستعانة ببعض الوسائل الأخرى مثال ذلك أن تكون المحاضرة مصحوبة بطريقة المناقشة مما يتيح للمحاضر أن يحاضر فقط لإعطاء معلومات جديدة لا تتوافر لدى الحاضرين، كما أنه من الممكن للمحاضر أن يسند للمتدربين بعض القرارات وأيضا يمكن استخدام بعض الوسائل التوضيحية مثل الأفلام المصورة¹.

5- المؤتمرات: المؤتمر هو عبارة عن مقابلة لمجموعة صغيرة من الافراد تعقد وفقا لخطة منظمة وذلك بهدف تطوير المعرفة للمشاركين فيها وذلك من خلال المشاركة الشفوية للمتدربين، وهي بذلك تغلب على بعض عيوب المحاضرات وذلك لأن بعض المتدربين يكون لهم دور فعال في هذه المقابلات وبالتالي فإنهم غير سلبين كما هو الحال بالنسبة للمحاضرات وعلى أية حال فإن نجاح أي مؤتمر إنما يعتمد على مدى مساهمة المتدربين فيه، حيث يتم التدريب من خلال دراسة وتحليل الأفكار التي تطرح للمناقشة من قبل الحاضرين، فالأفراد إلى حد كبير يتعلمون من بعضهم البعض².

6- أسلوب تمثيل الأدوار: تهدف طريقة تمثيل الأدوار أن يلعب كل شخص دور مختلفا وبذلك يتسنى له أن يتعلم من

¹ مصطفى محمود ابوبكر ، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2008 ، ص-ص 347-349.

² فاطمة الزهراء طيبي ، طوبش مريم ، دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجيلالي بونعامة ، خميس مليانة ، عين الدفلى ، 2016-2017 ، ص-ص 13-14.

وراء ذلك فالطفل الذي يلعب دور الأب يحاول أن يسلك كما يسلك الأب وبذلك يتعلم، والمرؤوس الذي يلعب دور الرئيس يتعلم ماهية الضغوط التي تقع عليه من رؤسائه والطالب الذي يلعب دور الأستاذ يتعلم أيضا مدى صعوبات التي تنطوي عليه عملية التعليم... الخ وفي مجال التدريب عادة ما يتم اختيار موقف ما بحيث يلعب كل متدرب دورا محددا فإذا أجاد كل متدرب دوره وبذل جهده في الدفاع عن موقفه، فإن الكثير من الحقائق تتضح أمامه، وقد يؤدي هذا به إلى أن يتعلم الكثير¹.

7- أسلوب المباريات الإدارية: هي تمرين ديناميكي يمثل نموذجا مصغرا لواقع مستمد من البيئة الإدارية.

وتهدف المباريات إلى تدريب المشاركين على:

- التخطيط المستمر لاتخاذ القرارات والتوقيت السليم لها ;
- التنظيم المرن لجهود الجماعة لمراعاة الظروف المتغيرة ;
- التوجيه الديناميكي للمنظمة وتحقيق التوازن بين الوظائف الإدارية ;
- تكوين نظام للمعلومات وتطويره ;
- الربط بين عملية المتابعة والتخطيط;
- استخدام الأدوات التحليلية المساعدة لعملية اتخاذ القرار².

8- التعليم المبرمج: هو طريقة للتعلم الذاتي وفيها يتقدم المتدرب في اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق

الأهداف التدريبية من خلال سلسلة من الخطوات التي تم ترتيبها بعناية واختبارها مسبقا. وتسمح هذه الطريقة للمتدربين بالتقدم في البرنامج طبقا لمعدلات سرعة تعلمهم، كما أنهم يستطيعون بشكل إيجابي لكل خطوة من سلسلة الخطوات، ويحصلون على معلومات مرتدة فورية عن صحة استجاباتهم قبل الانتقال إلى الخطوة التالية، ويتم تصميم البرنامج عادة ليؤدي إلى تعلم المتدربين حتى التمكن للمعارف والمهارات المطلوبة³.

9- تمارين سلة البريد: تتكون تمارين السلة من عينة ممثلة للأداء المطلوب في كل جوانب الوظيفة عن شهر أو سنة، وفي

هذه الطريقة فإنه يتم تزويد المتدربين بمواد تعطيهم خلفية عن الموضوعات ذات العلاقة، وكذا الخرائط التنظيمية، وأدلة السياسات، والقوائم المالية والتقارير، بالإضافة إلى معلومات تمثل مواقف تجاه قضايا خلافية، وذلك لدراساتها قبل أن يبدأ التدريب. ثم يعرض بعد ذلك على المتدربين مجموعة من المذكرات، والتقارير والخطابات، والمكالمات الهاتفية وما دار في

¹ زاهد محمد دبري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 263.

² علاء الدين سكاك، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 19.

³ محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، دار مناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 281.

زيادات أو اجتماعات تمثل ما يرد للمدربين من بريد ويقوم المدرب من موقع دوره كمدير باتخاذ القرارات المناسبة، وفي كل حالة فإن المدرب يلزم نفسه كتابة بتصريف معين تجاه ما يحتويه البريد من موضوعات، ويتم ذلك في وقت محدد حتى يكون التدريب واقعيًا وحتى يكون هناك ضغط يماثل ما يتعرض له المدير في الحياة العملية. وبعد مرحلة اتخاذ القرارات تأتي مرحلة المناقشة والنقد لما قام به المتدربون من تصرفات وما توصلوا إليه من قرارات حيث يتم تحليل وتقويم كل التصرفات والقرارات ثم يعطى المتدربون معلومات مرتدة عنها.

10- تهييج الأفكار: في طريقة تهييج الأفكار - والتي تسمى أيضا التحريك الحر للأفكار، أو إطلاق الأفكار أو حل المشكلات الإبداعي - فإنه يعطى لمجموعة صغيرة مختارة بعناية سؤال عن كيفية التصرف في موقف أو مشكلة ثم يطلب من افراد المجموعة توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار أو الحلول التي يمكن أن يولدها الموقف أو المشكلة مع تشجيع التضافر الحر بين أفكار افراد المجموعة. وفي هذه الطريقة فإن كمية الأفكار المتولدة تعطى أسبقية على نوعيتها، حيث إن الحكم على نوعية يؤجل بشكل معتمد إلى وقت لاحق، وتكتب الأفكار على سبورة أو لوح قلاب بالسرعة التي يتم بها خروج هذه الأفكار¹.

11- فرق الحوار: في هذه الطريقة يقوم عدد من الأفراد من وجهات نظرهم في موضوع أو مشكلة، أو في نقاط معينة من موضوع واسع، وعادة ما يمثل المقدمون أنواعا مختلفة من التخصصات والخبرات والاتجاهات الفكرية. وعادة ما يتم اختيار المقدمين من الموظفين التنفيذيين أو الإداريين وفي بعض الأحيان يتم دعوة خبراء المنظمة للمشاركة، وفي أحيان أخرى قد يقوم المتدربون أنفسهم بالمشاركة كمقدمين ويلى التقديم تشجيع المتدربين على المشاركة عن طريق توجيه أسئلة لكل متقدم².

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري ، مرجع سبق ذكره، ص358.

² مرجع نفسه، ص363.

المطلب الرابع : أهداف و معوقات التدريب .

الفرع الأول : أهداف التدريب.

- إجمالاً فإن التدريب تتمركز أهدافه في محورين الأول يهتم بتزويد المتدربين بالمعلومات والثاني يعطي جل اهتمامه لتعديل سلوكهم والارتقاء بمهاراتهم وادائهم وتفصيلاً من أهداف التدريب :
- رفع كفاية المتدربين الوظيفية وصقل موهبتهم ;
 - زيادة الكفاية الإدارية وتحسين أسلوب الأداء والكفاءة ;
 - تحقيق رغبات المتدربين وإشباع حاجاتهم وإثراء نموهم المعرفي ;
 - تأهيل المتدربين معرفياً و سلوكياً لشغل وظائف اعلي ;
 - التدريب يكمل ويساند عملية اختيار الموظفين الجدد ;
 - توفير نسق من القيم والاتجاهات الخاصة بالمنظمة لجميع العاملين بها ;
 - الاستفادة من التجارب النوعية ونقل الخبرات للأجيال القادمة ;
 - رفع مستوى الإنتاج من الناحيتين الكمية والنوعية وتحسين نتائج العمل ;
 - تخفيض نسبة غياب الموظفين عن العمل وحل مشكلاتهم ;
 - زيادة مستوى الرضاء الوظيفي لدى العاملين وزيادة الثقة في النفس ;
 - تنمية شعور الموظف بالانتماء للمهنة والمنظمة وتوثيق العلاقات الإنسانية¹.

الفرع الثاني : معوقات التدريب .

- إن مشكلة التدريب تحول دون إمكانية تحقيق أهداف التدريب وتحال دون إمكانية تنفيذ برامجها مما يعرقل في النهاية حركة التنمية الإدارية وتنحصر معوقات التدريب في :
- الرؤساء والقادة يفقدون الإيمان بأهمية التدريب ودوره في تنمية المنظمة بالإضافة إلى الاعتقاد السائد بان صغار الموظفين يتفوقون عليهم حيث تزداد معلوماتهم خلال البرامج التدريبية وهذا يحدث فجوة بينهم وبين صغار الموظفين مما يؤدي إلى عدم إعطاء الفرصة للتجديد أو التطوير خشية إن يتفوقون عليهم وهذه تمثل معوقات ترتبط بإبعاد نفسية وذاتية ;

¹حمدي شاكور محمود ، مهارات التدريب ، دار الأندلس للنشر والتوزيع ، الطبعة 1، المملكة العربية السعودية ، 2006، ص-ص:13-14.

- اعتقاد العمال إن الدورات التدريبية تمثل عدم القدرة على القيام بعملهم وهذا يوضح افتقارهم إلى الفهم الصحيح لأهمية التدريب ومدى منفعتهم لهم وللمنظمات التابعين لها وهذا ما يؤدي إلى التقليل بقدراتهم ومكانتهم ;
- عدم توفر المدربين الأكفاء المعتادين لإعداد تربوي مناسباً يمكنهم من فهم لعملية التربية أو فهم نفسية الموظف ، فالتدريب علم له منهج وأصول علمية ، فلسفية ، مبادئ وأسس لهذا فعدم وجود متدربين متخصصين في العملية التدريبية يعوق دون تحقيق أهداف الدورات التدريبية من تحقيق أهدافها ;
- اختلاف الهياكل التنظيمية للمنشأة وعدم تحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات بين الأفراد ;
- غياب السياسات التي ترشد العمل وتوجه اتخاذ القرارات التي يعتمد عليها الأفراد في مواجهة ما يعترضهم من مشكلات ;
- افتقار الدورة التدريبية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التدريبي حيث ان الاعتماد في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أو تحقيق كفاءة وفعالية التدريب¹.

¹ أميرة بن جدو ، دور وظيفة التكون والتدريب في رفع مستوى الفعالية الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره ، ص 43.

المبحث الثالث : مراحل إعداد البرنامج التدريبي .

يقوم المسؤولون عن التدريب بالمنظمة بإعداد برنامج التدريب اللازمة للعاملين ، إذ إن الشكل الذي يتخذ البرامج يتأثر بعوامل كثيرة تتعلق بظروف المنظمة إلا أنه يمكن القول بصفة عامة بأن إعداد برامج التدريب وتنفيذها يمر بمجموعة من المراحل .

المطلب الأول : تحديد الاحتياجات التدريبية

يعتمد النشاط التدريبي على الدقة والموضوعية في تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات المختلفة للأفراد وترجمة هذه الاحتياجات إلى برامج وسياسات تدريبية تمل على تحقيق أهداف المنظمة .

الفرع الأول : تعرف وخصائص الاحتياجات التدريبية

1 - تعريف الاحتياجات التدريبية

تعددت آراء الباحثين في تحديد مفهوم الاحتياجات التدريبية إلا أنه متكاملة فيما بينها وسيتم عرض بعض التعاريف فيملي يلي :

إن الاحتياجات التدريبية : "هي مجموعة التغيرات والتطويرات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لازمة وظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين ، والتغلب على المشاكل التي تتعرض سير العمل في المنظمة"¹ .

تعرف بأنها : " عملية فحص العمليات الحالية المتوقعة وكذلك القوى العاملة اللازمة لتنفيذها وذلك لتنفيذ العدد وحاجة هذه القوى العاملة من التدريب وإعادة التدريب "² .

كما تعرف بأنها : " الحاجة إلى اكتساب معلومات أو مهارات إضافية تمكن العاملين من أداء مهام عمل جديدة أو معدلة في القريب لعاجل "³ .

كتعريف آخر : الفجوة الحاصلة ما بين الأداء الفعلي للعامل والأداء المطلوب منه ¹ .

¹ محمد الصريفي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، مر ، 2007 ، ص 171 .

² نور الهدى عمر اوي ، فعالية النظام التدريب في تنمية الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد ، 2015-2016 ، ص 29 .

³ علاء الدين سكاف ، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 21 .

2 - خصائص الاحتياجات التدريبية

إن لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية أربعة خصائص هي :

-**اختلاف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من منظمة إلى أخرى:** فقد تكون أما مخططة تبني على تحليل ومراجعة دقيقة لاحتياجات المنظمة . وقد تكون غير مخططة وغير منظمة ولا تمت بصلة إلى احتياجات المنظمة الحقيقية ، وقد تكون بين هذا وذاك وقد تأخذ سمة الشمول كما قد السمة الجزئية فتقتصر على بعض وحدات المنظمة أو بعض مستويات العاملين فيها ، كما قد تتم عملية بشكل مستمر ومنظم، ويمكن إن تكون بشكل مؤقت وطارئ ، وكلما كانت العملية تتسم بالشمولية والاستمرارية والانتظام استطاعت أن تنفي بحاجات المنظمة التدريبية والتطويرية .

-**اختلاف لاحتياجات التدريبية في المنظمة عن الاحتياجات التطويرية في نفس المنظمة:** إذا كانت الأول تصف الظروف الفعلية للتدريب والتي تختلف عن الظروف المرغوب فيها المتعلقة بأداء الأفراد في المنظمة ، فان احتياجات التطويرية تختلف عنها في إنها تتعلق بالنمو وفعالية الفرد في المنظمة.

-**صعوبة حصر الاحتياجات الحالية والمستقبلية في التطبيق العملي:** في ظل سرعة التغيرات فير بنية المنظمة وأساليب ومعدات العمل وتغيرات البيئة ، مما يعني احتمال بروز مشكلات جديدة وبالتالي فان أي تحديد للاحتياجات التدريبية لن يكون نهائيا ، ولا بد أن يتسم بقدر من المرونة لاستيعاب التعديلات المحتملة صياغة الاحتياجات التدريبية بشكل أهداف تدريبية تسعى المنظمة للوصول إليها : ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع وهي كالتالي :

أهداف عادية : وتشمل الأهداف التقليدية ، كتدريب العاملين الجدد ، وتدريب المشرفين على تطبيق أساليب

عمل جديدة وعقد البرامج التنشيطية

أهداف حل المشكلات : وتعني أساسا بإيجاد حلول لمشكلات إنسانية أو فنية محددة تعاني منها المنظمة ، وذلك

من خلال تدريب أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشكلات .

أهداف ابتكارية : وتسعى إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة، بحيث ترفع بمستوى الأداء في المنظمة نحو مجالات

وأفاق لم يسبق التوصل إليها ، لغرض مسايرة التطورات وتحقيق تميز وتقدم عن باقي المنظمات المنافسة².

¹ مرتضي بن جمعة الخائط ، التدريب ودوره في تنمية الموارد البشرية في المجتمعات ، مجلة التنمية البشرية والتعليم لأبحاث الشخصية ، المجلد 5، العدد2، 2019، ص109.

² حسناء زيد المال ، واقع التدريب في إطار تنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص- ص:33-34.

الفرع الثاني : أهمية وأنواع تحديد الاحتياجات التدريبية

1 - أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

تكمن أهمية الاحتياجات التدريبية في :

- إن تخطيط التدريب على أساس واقعي للاحتياجات التدريبية الفعلية ، يتيح الفرص العادلة المتقدم أمام العاملين ، كما يعمل على زيادة الكفاءة وتحسين الأداء ؛
- إن قيام التدريب على احتياجات تدريبية غير دقيقة ، أو صحيحة يعتبر مضيعة للوقت والجهد والمال ؛
- إن الاحتياجات التدريبية الحقيقية تعطى ضوءاً كاشفاً عن مستوى وعدد ونوعية الأفراد المطلوبة تدريبهم ، وكذلك عن مجال التدريب المطلوب ؛
- تعد العامل الأساسي في توجيه الإمكانيات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه الصحيح والسليم ؛
- تعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي ؛
- تساعد المسؤولين عن البرامج وتنفيذها على التخطيط الجيد وتقدير الاحتياجات التدريبية حاضراً ومستقبلاً¹ .

2 - أنواع الاحتياجات التدريبية

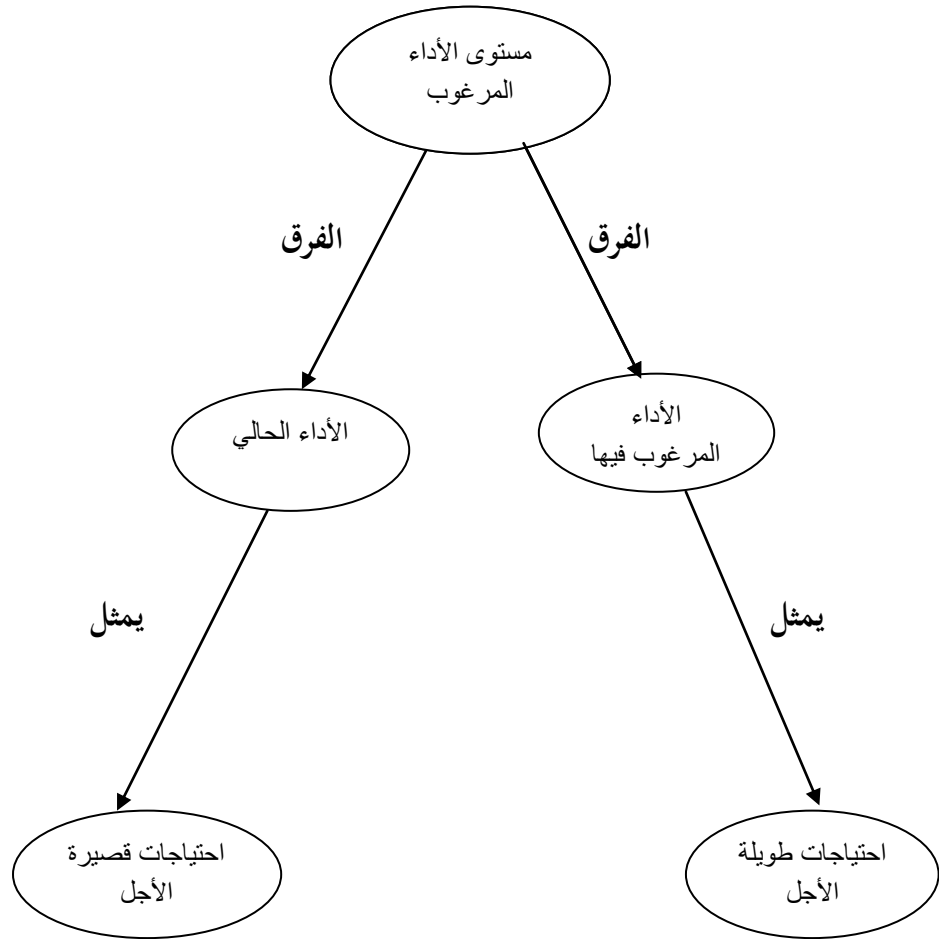
احتياجات تدريبية طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل : وتمثل الاحتياجات طويلة الأجل الفرق بين مستوى لداء المطلوب ومستوى المرغوب فيه مستقبلاً ، أما الاحتياجات قصيرة الأجل فتمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب ومستوى الأداء الحالي .

احتياجات تدريبية حالية ومستقبلية : الاحتياجات التدريبية الحالية هي التي يحتاج العاملين التدريب عليها في الوقت الحاضر ، أما المستقبلية فهي التي سيحتاجه العاملين التدريب عليها في المستقبل نظراً للتغيرات المخطط إجرائها في المستقبل في خطوط الإنتاج أو الخدمات أو في وسائل وأدوات العمل أو في التكنولوجيا المستخدمة... الخ² .

¹ عبد الرحمان صديني ، عصماوي هواري، فعالية التدريب موارد البشرية في المؤسسات الصحية، مرجع سبق ذكره ، ص46.

² نور الهدى عمراوي ، فعالية النظام التدريب في تنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص-ص:34-35.

الشكل رقم (1-1) : يبين الاحتياجات التدريبية الطويلة الأجل والقصيرة الأجل.¹



المصدر: صديني عبد الرحمان، عصماوي هواري، فعالية التدريب الموارد البشرية في

المؤسسات الصحية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي

بكريلقايد، تلمسان، 20-2016، ص32.

¹ عبد الرحمان صديني، عصماوي هواري، فعالية التدريب الموارد البشرية في المؤسسات الصحية، مرجع سبق ذكره، ص32.

الفرع الثالث : خطوات الاحتياجات التدريبية

1 - خطوات الاحتياجات التدريبية

يمكن أن نعرض خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية حسب المراحل التالية:

وصف الأعمال التي تحتاجها المنظمة : إن هذا الوصف يمد الإدارة بمعلومات عن طبيعة الوظائف والأعمال التي

سوف نحتاجها المنظمة خلال فترة الخطة وبالتالي تحصل الإدارة على تلك الوظائف الأعمال والمسؤوليات على عاتق شاغلي تلك الأعمال ، والظروف التي تؤدي إلى فيها الوظائف ، كذلك تحصل الإدارة على بيانات عن المهارات والمؤهلات التي ينبغي أن تتوفر في الأفراد الذي سيعهد إليهم أداء تلك الأعمال وينبغي في هذا المجال التأكيد على حقيقة هامة وهي أن التوصيف يعد للوظائف الأعمال التي تتوقع الإدارة ضرورة وجودها في السنة التخطيطية والوظائف الحاضرة ، بمعنى آخر التوصيف لا يقتصر على الوظائف الموجودة حاليا ولكنه يمتد ليشمل الوظائف الجديدة المقترح إنشائها في السنة التدريبية الجديدة لأنها حاجات تدريبية ستحدث في السنة التخطيطية ، لذا فان التوصيف ينبغي أن يشمل الوظائف المقترحة .

حصر الموارد المتاحة للمنظمة من القوى العاملة : وتتمثل في إجراء حصر شامل ودقيق لأفراد العاملين كافة في

المنظمة وبيان اختصاصاتهم ، ومستويات المهارة ، وسنوات الخبرة التي يمتلكونها ويخدم هذا الحصر وظيفة أساسية هي بيان إجمالي الموارد البشرية المتاحة للمنظمة والتي يمكن استخدامها في ملء الأعمال المختلفة التي سيحتاجها العمل خلال السنة التخطيطية القادمة ، ولا يقتصر الحصر على بيان عدد العاملين فحسب ، بل إن مثل ذلك لا يكفي وحده لإعداد خطة التدريب ولكن ينبغي أن يشتمل على بيان مؤهلات ومهارات الأفراد من ناحية ، وتقييم مستويات أدائهم في وظائفهم من ناحية أخرى ، وبذلك تتوفر للمنظمة البيانات التالية :

- أسماء العاملين أعمارهم ومؤهلاتهم وخبراتهم ؛
- أسماء وظائفهم ؛
- متوسط تقييم أدائهم ؛
- ملاحظات الإدارة في مستقبل ترقيتهم .

مقارنة نتائج الخطوتين السابقتين : وتتمثل في مقارنة بين وصف الآمال من ناحية وعملية حصر الموارد البشرية من

ناحية أخرى ، و نتيجة تلك المقارنة هي الحاجة التدريبية¹.

¹ أعمار بن عيشي ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، ميلة ، 2005-2006 ، ص-ص: 82-83.

المطلب الثاني : تصميم البرامج التدريبية

تعتبر عملية تصميم البرامج الخطوة الثانية من خطوات العملية التدريبية حيث التصميم الجيد يتضمن لنا تحقيق الأهداف التدريبية المسطرة بفعالية سواء على مستوى المنظمة أو الفرد .

الفرع الأول : مفهوم تصميم البرامج التدريبية

يعرف جاك سواير تصميم البرنامج التدريبي : " عبارة عن ترجمة عملية للسياسة التدريبية للمنظمة ، حيث يمكن أن يكون سوي أو سداسي ... الخ ، حيث يسهل البرنامج التدريبي للمنظمة تحقيق أهدافها العامة والفرعية لكل وحدة أو نظام فرعي بالمنظمة".

كما يعرف بأنه: " وثيقة تعاقدية تربط مختلف الفاعلين بالمنظمة ، وهو يختلف في شكله من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة كل واحدة منها والطرق التسييرية والتنظيمية فيها"¹.

كتعرف آخر : "هي ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي يتم استخدامه بواسطة المدربين كجزء من تصميم برامج التدريب"².

الفرع الثاني : عوامل تصميم البرامج التدريبية

إن عملية تصميم البرامج التدريبية تأتي بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التدريبية وترجمتها إلى أهداف ومعايير حيث تتطلب الأخذ بعين الاعتبار عدد من العوامل أهمها :

- أهداف التعلم وطبيعة المواد المراد تعلمها : ينبغي أن تتضمن أهداف التدريب ، ومستوى المعرفة والاتجاهات التي يتوقع إن يكتسبها المتدرب عند نهاية فترة التدريب ، وقد تختلف وتنوع المهارات والمعرفة المراد تعلمها .

- مستوى المتدربين : ينبغي التأكد من توافر الاختصاصيين حسب الإعداد والاختصاصات المطلوبة للقيام بالتدريب المطلوب فقد يتطلب الأمر البحث عنهم في خارج البلاد إذ ما استعصى الأمر على المنظمة توفيرها داخل البلاد ، وظهر نقص في الكفاءات المتاحة للمراكز التدريبية المحلية أو بسبب الحاجة إلى تنويع الخبرات دول أجنبية متطورة في بعض الأنشطة والأعمال .

- المواد المتاحة : ينبغي العمل على توفير الأموال للإنفاق على برامج التدريب ورصدها في موازنات المنظمات لتفني بالاحتياجات من مستلزمات التدريب وأجور وأتعاب المدربين .

¹ نور الهدى عمراوي ، فعالية النظام التدريب في تنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص41.

² تيم زين، إدارة الموارد البشرية -أساليب الإدارة الحديثة-، دار الفضاءات للنشر والتوزيع، الطبعة1، 2018، ص6.

- **معايير ومستويات الأداء** : ينبغي تحديد معايير أو معدلات الأداء التي يجب أن يصل إليها الموظف بعد حضوره الدورة التدريبية ، ففي ضوء هذه المعايير يمكن تقويم المتدربين وجدوى التدريب الذي يتم تنفيذه¹ .

الفرع الثالث : خطوات تصميم البرامج التدريبية

إن عملية تصميم البرنامج تمر بخطوات متلاحقة ومن أهم هذه الخطوات ما يلي :

- **تحديد أهداف البرنامج التدريبي** : الأهداف هي الغايات التي يرجى تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي ، وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد ، مما يتطلب القيام بتحليل لاحتياجات التدريب عند الموظفين قبل البدء بعملية التدريب

- **تحديد نوع المهارات التي سيتم التدريب عليها** : ومن الأمثلة عن المهارات التدريبية المطلوبة : المهارات اللغوية ، الفنية ، الخاصة بالاتصال مع الآخرين ، والفكرية .

- **وضع المنهاج التدريبي** : إن المقصود بالمنهاج التدريبي هو المادة التدريبية التي سوف تقدم للمتدربين ، ويتم تحديدها بناء على الاحتياجات التدريبية المطلوبة

- **اختيار أسلوب التدريب** : هنالك أساليب عدة للتدريب مثل المحاضرة ، حل المشكلات ، والمجموعات التعاونية و تمثيل الدور .

- **اختيار المدربين** : إن اختيار المدربين من العوامل المهمة في إنجاح البرنامج التدريبي ، إذ عن طريقهم يتم نقل المادة التدريبية إلى المتدربين

- **تحديد مكان إقامة برنامج التدريب** : يعتمد على عدة أمور منها إمكانية المنظمة المادية ، وطبيعة المادة التدريبية

- **تحديد فترة البرنامج** : تختلف مدة المادة التدريبية ، بناء على طبيعة المادة وعلى الأسلوب المستخدم ، وعلى مدة تفرغ المتدربين لبرنامج التدريب

- **توفير مستلزمات البرنامج التدريبي** : ومن أهمها قاعات التدريب ، ووسائل الإيضاح اللازمة والمسؤول الإداري للبرنامج² .

¹ عبد الرحمن صديني ، فعالية التدريب الموارد البشرية في المؤسسات الصحية، مرجع سبق ذكره، ص60.

² جعفر يوسف الحداد، بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التربوية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التربية، كلية العلوم التربوية ، 2010، ص-ص:25-26.

المطلب الثالث : تنفيذ البرنامج التدريبي

في هذه المرحلة يتم إخراج البرنامج إلى حيز الوجود ، ويتوقف بنجاح على قدرة المنسق والمدربين ونوعية المتدربين وكذلك نوع البرنامج .

الفرع الأول : مفهوم وعوامل تنفيذ البرنامج

1 - مفهوم تنفيذ البرنامج

وهي "تنفيذ الخطط من خلال تحديد المجموعات المستهدفة والاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات وكذلك تحديد مكان التدريب وتجهيزه وحساب التكاليف والفوائد المحتملة¹ ."

2 - عوامل تنفيذ البرنامج

ولتنفيذ البرنامج التدريبي المبرمج من الهيئة المكلفة إدارة التدريب لا بد من مراعاة العوامل التالية :

- مكان التدريب : إن عملية اختيار الأماكن المناسبة للتدريب تكون على أساس نوعية التدريب في حد ذاته فإذا كان التدريب مهنيًا فسيكون في مواقع العمل ، أما إذا كان نظريًا فسيكون في قاعات معدة لعملية التدريب ، ويمكن أن يكون مراكز التدريب خارجية تابعة لمنظمات التدريب .
- زمن التدريب : يعتبر التدريب عملية مستمرة بالنسبة للعاملين لا تتوقف مادام هناك بيئة خارجية متغيرة بل سريعة التغير فان تغير البيئة يؤثر على المؤسسة لكن من الضروري اختيار الوقت الأنسب للقيام بعملية التدريب .
- المتابعة اليومية لسير البرنامج التدريبي : على مسؤول التدريب أن يجمع كل المعلومات عن سير العملية التدريبية ، ويقارن بين التدريب التقديري وما هو محقق فعل ، هذه المقارنة تسمح لمسؤول التدريب من المتابعة الجيدة لسير العملية التدريبية مع إمكانية التدخل أو التعديل² .

¹ خالد عبد الله الرباني الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، مذكرة لنيل شهادة الماجستير موارد بشرية، كلية العلوم الإدارية والمالية ، جامعة الباحة ، المملكة العربية السعودية ، 1434هـ-1435هـ ، ص39.

² نور الهدى عمراوي ، فعالية النظام التدريب في تنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص-ص:48-49.

الفرع الثاني: خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي

يمكن تحديد خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي وفق النقاط التالية :

- اختيار المدرب : المدرب هو المسؤول على نجاح العملية وتحقيق أهداف البرنامج ،لذا يجب أن تتوفر فيه الرغبة والقدرة على التدريب والتواصل مع المتدربين كما يجب أن يكون ذو خبر العلمية والعملية .
- اختيار المتدربين : ويكون بناءا على المعرفة التامة باحتياجاته التدريبية ، وكل اعتماد على المستوى التعليمي والخبرة العملية ، والعمل الفعلي عند الالتحاق بالتدريب .
- كتابة المحتوى التدريبي : المحتوى التدريبي هو المادة العلمية التي تتضمن المعارف والحقائق التي تساعد وتساهم في إكساب المتدربين المهارات والقدرات اللازمة في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة .
- تحديد مكان التدريب : قد ينفذ التدريب داخل المنظمة أو خارجها ، وذلك اعتمادا على متطلبات التدريب والإمكانيات المتوفرة داخل أو خارج المنظمة ، فالتدريب الداخلي يتميز بإمكانية فرض الرقابة عليه ومتابعته بهدف تحقيق ما خطط له ، أما التدريب الخارجي فيكون في مراكز أو معاهد متخصصة تتوافر لديها الخبرة ولإمكانيات المناسبة لعملية التدريب .
- تحديد وقت التدريب: يجب أن يحدد وقت التدريب بما يتناسب مع ظروف المتدربين فلا يتأثر على أدائهم ويتعارض مع ظروفهم والتزاماتهم الاجتماعية ليتمكنوا من الالتزام بالحضور في أوقات التدريب
- اختيار الأساليب التدريبية : يقصد بها الطرق والوسائل التي تستخدم في طرح المادة التدريبية وتوصيلها للمتدربين . والتي تحدد بناءا على مستواهم التعليمي وخبراتهم ، ونوع وزمن ومكان التدريب¹ .

الفرع الثالث : أساليب تنفيذ البرنامج التدريبي

تنقسم أساليب تنفيذ التدريب إلى :

- أسلوب العرض : وهو عملية الإلقاء من المدرب للمادة العلمية وهي الأكثر شيوعا في عملية التدريب .
- أسلوب المشاركة : وفيها يتم مشاركة المتدربين في عملية التدريب وذلك بالتعبير عن وجهات النظر ونقل خبراتهم في أثناء التدريب وذلك يتم عن طريق :
 - المناقشات ;
 - دراسة حالة ;

¹ جميلة بشيخ ، دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية، مرجع سبق ذكره ،ص-ص : 24-25.

- لعب ادوار ;

- العصف الذهني.

أسلوب المشاهدة : وذلك بعرض المادة العلمية بشكل مكتوب أو على شكل صور أو ملصقات أو رسومات بيانية .

أسلوب العمل : ويكون بتمثيل الأدوار والتطبيقات الموجهة وامتحانات الأداء المكتوبة والمحاكاة وغيرها¹.

المطلب الرابع : تقييم البرنامج التدريبي

التقييم مهمة من المهام الضرورية والملازمة والمتمة لعملية التدريب ، ويقصد بها تلك الإجراءات المستخدمة في قياس

كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها .

الفرع الأول : مفهوم تقييم البرنامج التدريبي

يعرف بأنه : "الطريقة المنظمة لتحديد وقياس مدى نجاح معين في تحقيق الأهداف التي تم تصميمها من اجله".

يعرفها كريك باتريك : "بأنها عملية تهدف إلي قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة

وإبراز نواحي القوة والضعف"² .

كتعريف آخر : "عملية مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المتوقع تحقيقها لكل من المدراء والمدربين والمتدربين"³ .

الفرع الثاني : مراحل عملية تقييم البرنامج

ينبغي أن تتم عملية التقييم على ثلاثة مراحل رئيسية وهي :

التقييم ما قبل التدريب : تشمل هذه المرحلة بالتأكد من الآتي :

● ارتباط الاحتياجات التدريبية بأهداف وسياسات المنظمة ;

● التنبؤ بعائدات التدريب على المنظمة والموظف ;

● تقييم تصميم البرامج من حيث المنهاج والأسلوب والمواد والفترات و الزمن ونوع المدربين حسب اختصاصات

المطلوبة ;

¹ علاء الدين سكاف، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص-ص:40-41.

² عبد الرحمان صديبي ، فعالية التدريب الموارد البشرية في المؤسسات الصحية ، مرجع سبق ذكره، 66.

³ محمد الصريفي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص198.

- التأكد من توافر المبالغ الراصدة في الميزانية لتغطية نفقات البرامج التدريبية .
- التقييم أثناء التدريب : وهنا يقوم المسؤول عن تقييم بالتحري عن سير تنفيذ البرامج التدريبية وفق الخطة الموضوعة كالتالي :
- الوسائل المستخدمة في التدريب ;
- الوقت المخصص لتدريب ;
- تقييم أداء المدرب من خلال قياس تحميل وأداء المدربين ومدى تجاوبهم مع المهارات والمعارف التي توفرها البرامج التدريبية ;
- تقييم ردود فعل المدربين اليومي بصدد المعلومات المطروحة أثناء عملية التدريب .
- التقييم ما بعد التدريب : في هذه المرحلة فيتم تقييم سلبيات وإيجابيات العملية التدريبية ومنها المتدرب والمادة العلمية والمدرب ، وتحديد نقاط القوة والضعف للاستفادة منها في البرامج التدريبية المستقبلية¹ .

الفرع الثالث : أهداف عملية تقييم البرنامج

- إعطاء الفرصة للمتدرب من اجل تطبيق ما تعلمه أثناء التدريب ;
- السماح للمتدرب بالتعبير عن وجهته على ما هو متعلق بفعالية العمل . ;
- تعيين وتحديد الاحتياجات الجديدة للتدريب ;
- الوقوف على نقاط القوة لتدعيمها ونقاط الضعف لتفاديها ;
- التعرف على المشاكل الإدارية التي تؤثر على خطة التدريب ;
- مدى تحقيق البرامج لأهدافها بالنسبة للأفراد من ناحية إكسابهم المهارات والمعلومات ;
- قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات والمعلومات المكتسبة من التدريب ;
- التأكد من سير العملية التدريبية في مراحلها وفق الخطة الموضوعة² .

¹ أعمار بن عيشي ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، مرجع سبق ذكره، ص-ص:99-100.

² خالد عبد الله الرباني ألعامدي ، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام ، مرجع سبق ذكره، ص42.

خلاصة:

يعرف التدريب على انه ذلك النشاط المخطط الهادف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين ، لتمكينهم من أداء فعال و مثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة ، وتعد المبادئ التي تقوم عليها عملية التدريب الدافع الحقيقي الذي يسمح بتحقيق فعالية في تنمية الموارد البشرية .وينقسم التدريب في المنظمة إلى عدة أنواع نخصرها في المجالات الآتية: المجال الأول يتعلق بطبيعة المكان الذي يتم فيه التدريب ، أما المجال الثاني فنجدده يتعلق بطبيعة الوظيفة التي يمارسها الفرد ، وفي ما يخص المجال الأخير فهو يتعلق بمراحل التوظيف في المؤسسة.

وتتلخص مراحل العملية التدريبية لدى المؤسسة في أربعة مراحل ، حيث تتمثل المرحلة الأولى في تحديد الاحتياجات التدريبية أما المرحلة الثانية فهي تتعلق بتصميم البرنامج التدريبي وذلك انطلاق من النتائج التي تم التحصل عليها من الاحتياجات ، وتتعلق المرحلة الثالثة بتنفيذ البرنامج التدريبي ، وأخر مرحلة هي تقييم البرنامج التدريبي وذلك بغية الاستفادة من الأخطاء التي تم الوقوع فيها استغلالها في المرات القادمة.

الفصل الثاني:

مساهمة التدريب في

تحسين أداء الموارد

البشرية

تمهيد :

من بين أهم المواضيع في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة موضوع الأداء، حيث تعمل إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة من خلال سياساتها المختلفة وقراراتها على تحقيق أداء فعال وإنتاجية مرتفعة للقوى العاملة وتقوم بتصميم برامج اختيار وتعيين وتدريب وتقييم وسائل اتصال مناسبة وذلك بهدف زيادة فعالية الأفراد وتحقيق رضاهم وصولاً إلى أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة في المنظمة.

في هذا الفصل سوف نقوم بمعالجة موضوع أداء الموارد البشرية من خلال احتوائه على ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية.

المبحث الثاني: عموميات إدارة أداء الموارد البشرية.

المبحث الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول : ماهية أداء الموارد البشرية .

نال مفهوم الأداء ولا يزال ينال اهتمام اغلب الكتاب والباحثين سيما في مجال إدارة المؤسسات ، ذلك لما له من دور فاعل في تبليغ المؤسسات لغايتها في النمو والبقاء ، حيث يعتبر من أكثر المفاهيم اتساعا وتطورا مما زاد في صعوبة في تحديد مفهوم موحد له من طرف المهتمين بهذا المجال ، نظرا لاختلاف المعايير المعتمدة من طرف كل باحث في دراسة الأداء واهم الجوانب المرتبطة به.

المطلب الأول : مفهوم وخصائص الأداء .

تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين حيث لم يستطيع علماء الإدارة للوصول إلى مفهوم دقيق وشامل، من خلال هذا المطلب نحاول إيضاح مفهوم الأداء وخصائصه.

الفرع الأول : مفهوم الأداء.

هناك عدة تعاريف للأداء نذكر منها :

يعرف الأداء: " هو الأثر الصافي لجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"¹.

كما يعرف الأداء: " فهو يدل على تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة ، نلاحظ من هذا التعريف إن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهارات بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة"².

عرفه Akherkhen: انه انجاز أو تأدية عمل يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة³.

كما يعرف أيضا الأداء : السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة⁴.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2003 ، ص219.

² كريمة زواي، دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2012/2013 ، ص 5.

³ الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، العدد السابع ، الجزائر ، 2009 ، ص218.

⁴ سناء عبد الكريم خناق ، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ، ملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات وحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، الجزائر 98 مارس 2005 ، ص218.

الفرع الثاني : خصائص الأداء.

للأداء مجموعة من الخصائص، ارتأينا إجمالها لتوضيح معناه أكثر فيما يلي :

أولاً : الأداء مسألة إدراك.

يختلف الأداء بين الأفراد والجماعات والمنظمات ، فبالنسبة للملكي المنظمة قد يعني الأرباح ، إما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية ، أما الفرد العامل فقد يعني له الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم ، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة ، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقاً لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة ، كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير .

ثانياً : الأداء مفهوم تطور عبر الزمن .

إن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها ، سواء كانت الداخلية منها أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية للمنظمة ، تكون متغيرة مع حياة المنظمة ومع تغير حياة المنظمة ومع تغير المواقف أو الظروف ، إذ إن توليفات العوامل البشرية ، المالية ، التقنية والتنظيمية ، تجعل الأداء مرتفعاً من موقف لآخر، لذلك ف إن التحدي الأساسي الذي يواجهه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع .

ثالثاً : الأداء مفهوم شامل .

الأداء لا ينحصر في الجانب الاقتصادي فقط بل يتعداه إلى الجانبين التنظيمي والاجتماعي ، بحيث التنظيم الجيد هو وسيلة في خدمة أداء المنظمة من خلال الهيكلية الرسمية ، والحد أو على الأقل التقليل من النزاعات التي يمكن أن تحدث في المنظمة ، بهدف خلق جو من الانسجام والتنسيق الذي يسمح بالانتقال الجيد للمعلومات وبالتالي تحقيق الفعالية ، إلى جانب مرونة الهيكلية والقدرة على التكيف مع قيود المحيط ، كما إن إهمال الجانب الاجتماعي المتمثل في تحقيق الرضا لمختلف أفراد المنظمة ، قد لا يخدم أداء المنظمة كذلك ، لذا فالمعايير المالية وحدها غير كافية للتعبير عن أداء المنظمة ، فعلى القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير الاجتماعية¹ .

¹ عبد الرحمان يوسف ، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2013-2014 ، ص48.

رابعاً : الأداء مفهوم غني بالتناقضات .

إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل ، منها المكملة بعضها البعض ، ومنها المتناقضة وهذه الحالة الأخيرة تظهر مثلاً عند السعي وراء تحقيق هدف تدنية تكاليف الإنتاج والعمل في نفس الوقت على تحقيق هدف تحسين النوعية في السلع والخدمات ، لذا على القائد الإداري اخذ الأولويات بعين الاعتبار .

خامساً : الأداء ذو اثر رجعي .

إن معرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف ، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فانه يتوجب على القادة الإداريين إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية¹.

المطلب الثاني : أنواع الأداء ومحدداته .

الفرع الأول :أنواع الأداء.

بعد تطرقنا لتعريف الأداء سنقوم بتصنيفه حسب المعايير التالية :

1. حسب معيار الشمولية .

يصنف الأداء حسب هذا المعيار إلى الأداء الكلي والأداء الجزئي

- الأداء الكلي: ويتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في الانجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع عناصر المؤسسة أو وظائفها.

- الأداء الجزئي: ويتحقق الأداء الجزئي للمؤسسة على مستوى الوظائف والأنظمة الفرعية في المؤسسة².

2. حسب معيار المصدر.

ينقسم الأداء وفقاً لهذا المعيار إلى نوعين هما الأداء الداخلي والأداء الخارجي .

- الأداء الداخلي : وهو الأداء الناتج عن كل الموارد البشرية والمالية والتقنية الضرورية لتسيير نشاط المؤسسة ويشمل الأداء الداخلي ما يلي :

¹ عبد الرحمان يوسف ، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية ، مرجع سبق ذكره ، ص49.

² أحلام محمد شواي، الإدارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه ، مجلة جامعة بابل ، المجلد 24، الإصدار 4، العراق ، ص 391.

- **الأداء البشري** : وهو أداء الأفراد داخل المؤسسة من خلال صنع القيمة المضافة ، وتحقيق الأفضلية باستخدام مهاراتهم وخبراتهم .
- **الأداء التقني** : ويتمثل قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتهم بشكل فعال .
- **الأداء المالي** : ويكمن الأداء المالي في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المتاحة .
- **الأداء الخارجي** : هو الأداء الناتج عن التغييرات الحاصلة في المحيط الخارجي للمؤسسة ، وهناك عدة متغيرات تنعكس على أداء المؤسسة .

3. حسب معيار الطبيعة .

- تبعاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى أداء اقتصادي ، اجتماعي ، تكنولوجي ، وأداء إداري كما يلي :
- 4- **الأداء الاقتصادي** : يعتبر المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة نتيجة تعظيم نواتجها ، ويقاس الأداء الاقتصادي عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة .
 - 4- **الأداء الاجتماعي** : يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية داخلها ، ويصعب قياس أداء الاجتماعي بالمقاييس الكمية المتاحة ، ولتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها .
 - 4- **الأداء التكنولوجي** : يتمثل الأداء التكنولوجي في المؤسسة في تحديد أهدافها التكنولوجية أثناء عملية التخطيط ، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف إستراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا .
 - 4- **الأداء الإداري** : ويتمثل الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية ، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات¹ .

4. حسب معيار الوظيفة .

- يصنف الأداء حسب معيار الوظيفة وفقاً لوظائف المؤسسة وسنذكر الأهم:
- 4- **أداء الوظيفة المالية** : يتمثل في مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المالية ، كتحقيق التوازن المالي ، وتوفير السيولة لتسيير التزاماتها وتحقيق المردودية .

¹ سميرة صولح، دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2012/2013 ، ص-ص: 34-35.

أداء الوظيفة الإنتاجية : يتمثل الأداء الإنتاجي للمؤسسة في تحقيق معدلات إنتاج مرتفعة وجودة عالية مع تدنية التكاليف .

أداء وظيفة البحث والتطوير : يتم دراسة وظيفة البحث والتطوير بناءً على مؤشرات عدة منها التنوع وقدرة المؤسسة على إنتاج منتجات جديدة ، وكذلك قدرتها على الاختراع والابتكار .

أداء وظيفة الأفراد : يتمثل أداء الأفراد في قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله وتمكنه من انجازه وأداء مهامه بنجاح¹ .

الفرع الثاني : محددات الأداء.

إن الأداء يمكن النظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين محدداته ، والتي تتمثل في :

- **الجهد :** ويشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته .
- **القدرات :** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وتتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة .
- **إدراك الدور (المهمة) :** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد من الإتقان في كل محددات الأداء ، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لم يفهموا أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكن موجه في الطريق الصحيح نفس الشيء إذا كان الفرد ينقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال² .

¹ فضيلة بلالي ، نجوى علاهم، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة ، مرجع سبق ذكره ، ص 14 .

² ربي محمد عبد الوهاب منزلي ، اثر مكتسبات تدريب الموارد البشرية في رفع مستوى أداء العاملين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا ، 2018 ، ص 29 .

المطلب الثالث : مفهوم أداء الموارد البشرية وأبعاده.

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى مفهوم وأبعاد أداء الموارد البشرية

الفرع الأول : مفهوم أداء الموارد البشرية .

ارتبط مفهوم الأداء لدى العديد من الباحثين بالموارد البشري دون غيره ، لاعتباره أساس بناء أي مؤسسة والعضو

الفاعل في تحريك باقي الموارد فيها .ومن بين تعاريف أداء الموارد البشرية نذكر :

يعرف أداء الموارد البشرية على: "انه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"¹.

"هو محصلة سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة أو قسم أو دائرة ، التي يقوم بها الموظف أو المدير لتحقيق هدف معين"².

كما يعرف : "انعكاس مدى قدرته من عدمه في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله ، أيا كانت طبيعة هذا العمل"³.

"النتائج العملية أو الانجازات أو ما يقوم به الفرد من أعمال أو تنفيذ الأعمال" .

وعرفه العديد من الباحثين على انه : "ما يقدمه وما يضيفه العاملون من مخرجات عمل ، ونوعية علاقتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة وتعليمات العمل"⁴.

وعليه يمكن القول إن أداء الموارد البشرية يعني به القدرة على انجاز المهام ، تعكس هذه القدرة في انجاز المهام ما تم

تحقيقه من طرف الموارد البشرية في المؤسسة ومستويات ودرجات الانجاز لديهم ، الناتجة أساسا عن الانضباط والجدية في القيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بهم .

¹ حسن محمد راوية ، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية - ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 ، ص 209.

² إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1، 2009 ، ص 29.

³ علي يونس ميا وآخرون ، قياس اثر التدريب في أداء العاملين ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا ، المجلد 31، العدد1، سوريا ، 2009 ، ص5.

⁴ علاء الدين سكاف، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص30.

الفرع الثاني : أبعاد أداء الموارد البشرية .

يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس عليها أداء الموارد البشرية وهذه الأبعاد تتمثل في :

- **كمية الجهد** : تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل في خلال فترة زمنية معينة ، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء ، أو كميته في خلال فترة زمنية معينة والمعبرة عن البعد لكمي للطاقة المبذولة .
- **نوعية الجهد** : فتعني مستوى الدقة والجودة ، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهتم كثيرا لسرعة الأداء أو كميته ، بقدر ما يهم نوعية وجوده الجهد المبذول ، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات ، والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء ، والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء .
- **نمط الأداء** : فالمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل بها الجهد في العمل ، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل ، فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارس الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى ، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة أو ذلك المستخدم في كتابة تقرير أو مذكرة ، وذلك إذا كان العمل ذات طابع ذهني¹ .

¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 220.

المطلب الرابع : مستويات أداء الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيه .

من خلال هذا المطلب سوف نتكلم على مستويات أداء الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيه

الفرع الأول : مستويات أداء الموارد البشرية .

توجد عدة مستويات للأداء في منظمات الأعمال وتتمثل في :

-مستوى المنظمة : وهو نفسه الذي سماه danny بمستوى وحدات العمل ، وهو أعلى المستويات الذي يحقق

التطابق الخارجي للأداء ، ثم يقرر ما هو الأداء الداخلي المطلوب .ويمكن إبراز هذا المستوى في النقاط التالية :

● مستوى الأداء يتطابق مع محيط العمل داخليا وخارجيا .

● المدير التنفيذي / العام هو الذي يحدد هذا المستوى من الأداء ويديره ويتأكد من إن باقي مستويات الأداء تتطابق

وتتناغم مع مستوى أداء الوحدات العمل.

● يمثل هذا المستوى كينونة ووجود الأعمال والتي تحتوي باقي مستويات الأداء ، تعتبر الإطار العام لها.

● يشمل هذا المستوى العمليات الإدارية الرئيسية ، مثل التخطيط والتنظيم ووضع السياسات وتحديد العمليات.

● يشكل هذا المستوى حلقة الوصل بين العملاء وحاجاتهم، وبين العاملين في المنظمة المطلوب منهم تحقيق هذه

الحاجات .

● جميع تعاريف الأداء في المستويات الأخرى تركز على تعاريف الأداء في هذا المستوى ، وبدون هذه التعاريف ستكون

هناك مشاكل تواجه باقي مستويات الأداء .

● أهم متطلبات الأداء التي في هذا المستوى فهي مخرجات المنظمة والحصيلة والنتائج المحددة التي تحتويها الخطة الرئيسية

للمنظمة والتي يجب أن تصل للعملاء .

● يمثل هذا المستوى كينونة ووجود الأعمال والتي تحتوي باقي مستويات الأداء ، تعتبر الإطار العام لها.

● يشمل هذا المستوى العمليات الإدارية الرئيسية ، مثل التخطيط والتنظيم ووضع السياسات وتحديد العمليات .

● يشكل هذا المستوى حلقة الوصل بين العملاء وحاجاتهم ، وبين العاملين في المنظمة المطلوب منهم تحقيق هذه

الحاجات.

● جميع تعاريف الأداء في المستويات الأخرى تركز على تعاريف الأداء في هذا المستوى ، وبدون هذه التعاريف ستكون

هناك مشاكل تواجه باقي مستويات الأداء¹ .

¹ حسينة عواد ، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، الجزائر ، 2014، ص87.

مستوى العمليات: يعرف هذا المستوى بجوهر العمليات ، الذي يساهم في تنفيذ حاجات ومتطلبات الأعمال التي حددها مستوى المنظمة ، فهو بذلك ينتج مخرجاته بالشكل والمواصفات المحددة ، إن هذا المستوى يوفر الكيفية التي من خلالها يتم تنفيذ الأعمال وإنتاج المخرجات والإطار العملي للأداء ، فمن خلاله يتم إدارة العلاقات المتبادلة والتكافل بين باقي مستويات الأداء والأنظمة التي يعملون ضمنها والمصادر المختلفة .

إن غياب هذا المستوى في نظام ما ينتج عنه ترك العاملين يقومون بتنفيذ العمل الذي يرونه مناسباً دون معايير محدود لمواصفات محددة.

مستوى الوظيفة / المنفذ للعمل: لقد تطرق الباحث إلى مستويين متمثلين في وحدات العمل الذي يحدد **what** والعمليات الذي يحدد **how** وكلا المستويين لم يتطرقا إلى : من **who**؟

● إن الحصول على مخرجات المؤسسة بواسطة العمليات ، وتنفيذها وإدارتها من قبل الأفراد ذوي وظائف و فرق عمل يمثلون المستوى الثالث .

● يشكل الفرد المنفذ ما يسمى بنظام الأداء البشري ، الذي يتألف من خمسة عناصر أساسية وهي :
المنفذ .

المدخلات : الأدوات ، النماذج ، آلة ، تعليم الخ.

المخرجات : السلع ، معاملة جاهزة ، تصميم معين ، برنامج ... الخ.

الخصيلة : أي اثر ، أي فاعلية أو نشاط ينعكس على لمنفذ سلبي أو إيجاباً .

التغذية الراجعة لأثر وخصيلة المخرجات .

● إن المؤسسة التي تهدف الوصول إلى أداء جيد يجب عليها عدم إهمال هذه المستويات المترابطة ، فقاعدة ومرجعية مستوى الأفراد تركز على جوهر العمليات التي تعتمد أساساً على مستوى المنظمة¹ .

الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابهة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل ، و الى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ، ومن هنا يتضح انه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما :

عوامل داخلية : تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها :

¹ حسينة عواد ، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص88.

- 1 -العنصر البشري : يشكل اهم ور في المؤسسة فمؤ هذا الأخير مرهون بمدى استقطاب عناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وانسجامها مع الجماعة ومدى تعاونها معها ، ومدى العناية التي تعطيتها لتنمية وتطوير مواردها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد اكبر وأداء أفضل.
- 2 -الإدارة : إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها و سيطرتها ، فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة .
- 3 -التنظيم : يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا لتخصصات على العمال داخل المؤسسة ، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة . إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء ، لذا وجب إن تكون لأي مؤسسة مرونة في التنظيم بشكل يجعله قابلا للتغيير للمستجدات .
- 4 -بيئة العمل : وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه ، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته.
- 5 -العوامل الفنية : إن العوامل التكنولوجية من الآلات والمعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ، ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون العامل على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

العوامل الخارجية : وتتكون من مجموعة من العوامل وهي :

- 1 -البيئة الاجتماعية والثقافية : العادات والتقاليد الموروثة ، والعرف وأمور الدين ، المستوى التعليمي ، نسبة الأمية وغيرها ، والنظر إلى مدى تقدير الأفراد للتعليم ورغبتهم في الحصول عليه ، وأنواع برامج التعليم الفني والمهني .
- 2 -البيئة السياسية والقانونية : طبيعة النظام السياسي ، مدى لاستقرار السياسي ، مرونة القوانين والتشريعات ، ولسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة ، العلاقات الدولية ونوعيتها.
- 3 -البيئة الاقتصادية : الإطار العام لاقتصاد الدولة (اقتصاد حر أو موجه) ، الاستقرار الاقتصادي ، النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك ، الأسواق المالية ومدى وجود أسواق الأسهم والسندات ، السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة¹.

¹حمزة دري ، دور التدريب في تحسين أداء العاملين ، رسالة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، 2016-2017 ، ص-ص:22-23.

المبحث الثاني: عموميات إدارة أداء الموارد البشرية

تعد إدارة الأداء احد التطورات المهمة والايجابية في مجال إدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة والذي نتج عن إدراك انه المدخل الأكثر استمرارية وتأملا لإدارة ومكافأة الأداء والتي تمثل عملية طبيعية من الإدارة وإنها ليست نظاما أو تقنية.

المطلب الأول : مفهوم إدارة أداء الموارد البشرية .

يعتبر مفهوم إدارة أداء مفهوما حديثا ممزوجا بمفاهيم إدارية تقليدية ، والذي يهدف إلى تنفيذ وإنجاز الأهداف على مستوى الأشخاص ومستوى المؤسسة ككل ، تعددت التعاريف واختلفت وجهات النظر حول إدارة أداء الموارد البشرية بين الكتاب والباحثين مما أدى إلى إثراء مفهومه وسنحاول تقديم بعض التعاريف منها ما يلي :

تعرف إدارة أداء الموارد البشرية بأنها : " عملية إستراتيجية متكاملة ، فكونها إستراتيجية لأنها تعني بالاعتبارات الاشملى والأطول أجلا في أداء المنظمة (كمحصلة لأداء وحدتها) متفاعلة مع بيئتها المحيطة (العملاء والمنافسون والموردون والمنظمات الحكومية ...) لبلوغ هدفها ، أما كونها متكاملة لأنها تهيئ تكاملا راسيا يربط أهداف كل من المنظمة والفريق والفرد ، بالقدرات الجوهرية اللازمة للأداء ¹ .

كما تعرف إدارة أداء الموارد البشرية على إنها: " عملية لمراقبة أداء المورد البشري ، وتضمنين مناقشات التغذية العكسية المتكررة (مناقشات ليست أحادية الجانب) ، واقتراح طرائق لتحسين الأداء ² .

أيضا تعرف إدارة أداء الموارد البشرية : "الوسيلة التي يضمن من خلالها المسير التأكد من أن الجهود التي يبذلها الموارد البشرية والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المؤسسة ³ .

وتعرف إدارة أداء بأنها : "الوسائل التي يضمن من خلالها المدراء الملائمة بين نشاطات الأفراد ونتائج أعمالها مع أهداف المنظمة ⁴ .

¹ علاء الدين سكاف ، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص39.

² ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني ، علي أكرم عبد الله علي ، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين ، مجلة تنمية الرافدين ، جامعة موصل ، مجلد32 ، العدد98 ، 2010 ، ص129.

³ الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مرجع سبق ذكره ، ص222.

⁴ حسينة عواد ، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص96.

المطلب الثاني : أهمية إدارة أداء الموارد البشرية

تبرز أهمية إدارة الأداء من خلال الدور الذي تؤديه في ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية مع بعضها البعض وتوفير التطوير المستمر للمورد البشري وتضمين تقويم الأداء الذي يعد جزءاً مهماً من إدارة الأداء ، فضلاً عن دورها في اكتساب الميزة التنافسية من خلال تطوير المهارات والخبرات وتعديل السلوك البشري وتنمية روح الابتكار والإبداع والحث على العمل الجماعي وفرق العمل وذلك على المدى البعيد .

إن التركيز المتزايد على الأداء في كل مستويات المنظمة تنشأ نتيجة ضغوطات العولمة والمتطلبات المرتبطة ببناء الميزة التنافسية من أجل بقاء المنظمة في الأسواق العالمية ، وإن مهارات بناء القيمة وكفاءة وموهبة وقدرة العاملين في المنظمة هي موضع جدل لكي تكون مكوناً جوهرياً في بناء الميزة التنافسية ، وإن لإدارة الأداء دوراً رئيسياً في تطوير رأس المال البشري.

ويرى (MOLEFE) إن السبب الأكثر أهمية للاهتمام المتزايد بإدارة الأداء هو العولمة ، إذ إن الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري قد ركزت على نحو متزايد على كيف يدار هذا المورد ، ولذلك سيكون من الصعب جداً إدارة هذا المورد بفعالية من دون الآلة التي تقيس تأثيره وقابليتها ، ولذلك فإن المنظمات تحتاج الأداة التي تستطيع إن تميز قابليات رأس المال البشري ، وكذا يستطيعون من خلالها تنفيذ خطط العاملين بفعالية ، ويطبّقون المبادرات الإستراتيجية ، ويحتاجون إلى مقاييس الأداء لكي يتعاملوا مع مشاكل الأداء ويشجعون الأداء المتميز ، وبهذا فإن إدارة الأداء يجب إن تستخدم كأداة لترتيب جهود العاملين بالرؤية الإستراتيجية والمنظمية والثقافة المطلوبة.

واتساقاً مع ما تقدم تبرز أهمية إدارة الأداء في أنها الممارسة الجديدة لإدارة الموارد البشرية التي تمثل حلقة الوصل بين أنشطتها الأخرى ، وكونها تركز على تطوير وتحسين المورد البشري في القابليات والمهارات ، وتوفر عمليات التقويم والتخطيط للأداء المستقبلي للعاملين بهدف تحسين الأداء المنظمي¹.

¹ ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني ، علي أكرم عبد الله علي ، مرجع سبق ذكره ص- ص: 133-134 .

المطلب الثالث : مكونات إدارة أداء الموارد البشرية.

تشمل إدارة الأداء على مجموعة من المكونات والمتمثلة في :

أولا . تخطيط الأداء : ينصرف مفهوم تخطيط الأداء إلى انه عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة ، وهي تحديد هذا العمل وتوصيفه وفقا للتصميم التقني المناسب ، اخذين بالاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل ، وكذلك مع وصف ظروف المنظمة وإمكانيتها والمناخ المحيط بها ، ووضع خطط يتضمن جزأين :

الجزء الأول : جزء الإدارة بالأهداف من التخطيط يحتل هذا الجزء المخصص لنتائج الأداء من 60-80% من الخطة ، حيث يتم تحديد النتائج المتوقعة كأهداف ، ويتم تحديد معايير لكل هدف لكي يحدد مستوى الأداء الذي تم التوصل إليه.

الجزء الثاني : الجزء السلوكي من التخطيط والذي يختص ب " طريقة الأداء " والذي يستند إلى دراسة تحليل

الوظيفة .

ويعرف على انه حوار بين المدراء والعاملين لتأسيس توقعات أداء محددة وواضحة في بداية عملية إدارة الأداء وذلك من اجل:

1. التأسيس والاتفاق على توقعات الأداء .

2. توضيح ما الذي سيتم تقويم أداء العامل عليه .

3. التأسيس لمرحلة التغذية العكسية المستمرة والإشراف على مدار السنة.

وتسهم عملية تخطيط الأداء في تحديد وتعريف مسؤوليات وصلاحيات وواجبات كل وظيفة ومقابلتها بالمهارات والقدرات الضرورية لأداء العمل وتحديد المساعدة التي يحتاجها الفرد العامل لأداء عمله بفعالية وتحديد المجالات التي يشملها العمل وأوليات المهام وتتابعها ، ويوفر تخطيط الأداء أساس موضوعيا يهيئ للمنظمة التطبيق الفعال لفكرة الإدارة بالأهداف أو الإدارة بالنتائج وبناء درجة عالية من الفهم المشترك بين العاملين ومدرائهم.

ثانيا . تقويم الأداء : عملية قياس و تقدير لأداء الموارد البشرية ونتائج إنجاز وظائفهم وتحديد مستوى كفاءتهم على وفق التوقعات الموضوعية وتحديد احتياجات التطوير والتحسين على وفق نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية¹.

ثالثا . التغذية العكسية : إن التغذية العكسية لها دور مهم في عملية إدارة الأداء ، يكمن في ربط ممارسات تقويم الأداء مع عملية التطوير والتخطيط لتحسين أداء الموارد البشرية من خلال ما توفره من كشف لنقاط القوة والضعف لدى

¹علاء الدين سكاف ، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص40.

العاملين ، والعمل على تعزيز او تصحيح السلوك من خلال خطط وإجراءات التحسين وتوفير حوارات مفتوحة بين المدراء والعاملين بصورة مستمرة¹.

المطلب الرابع : معوقات وسمات إدارة الأداء الناجحة .

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى معوقات وسمات إدارة الأداء الناجحة .

الفرع الأول : معوقات إدارة الأداء

يواجه تفعيل نظام إدارة الأداء عدة معوقات ، يعزى جزء منها إلى متطلبات النظام ، التي قد لا توافق في أحيان كثيرة ما دأبت عليه المؤسسات ، والجزء الأخر يرجع إلى تصورات الإدارة العليا والعاملين ، ودرجة استيعابهم لمفاهيم وغايات نظام إدارة الأداء ، مما يضع المؤسسة في مواجهة صعوبات حقيقية لتطبيق إدارة الأداء منها :

1. تكمن الصعوبة الأولى في تطبيق نظام إدارة الأداء في كونها تتعلق بالموارد البشري ، والذي تكثفه احتمالات الخلاف في التوجهات ، والدوافع والادراك بين الرؤساء والمرؤوسين وبين بعضهم البعض ، لذا فان التحدي المطروح هو ان تجد الإدارة وسيلة لتسيير الأداء ، تكون واضحة وتحضي بقبول العاملين وتؤدي إلى انجاز أهداف المؤسسة ولعاملين في الوقت نفسه .

2. الصعوبة الثانية في نظم إدارة الأداء هي التنسيق والتوازن بين مكونات النظام ، وأهداف النظام ، ومعايير النظام ، وإجراءات النظام ، فلا ينبغي إن تأخذ الإجراءات حيزا كبيرا من اهتمام الإدارة ، بحيث تؤثر على الأهداف التي كانت وراء إدخال النظام ، كما إن معايير تقييم نتائج الأداء لا بد إن تتناغم مع الأهداف من اجل التنفيذ الصحيح لفكرة إدارة الأداء .

3. اعتقاد بعض العاملين بعدم وجود نظام للرقابة وبالتالي عدم وجود عقاب في حالة الأداء الضعيف ، واعتقادهم أيضا بان الطريقة التي يؤدون به مهامهم هي الطريقة الأفضل ، والعامل بطبيعته يركز على الأداء المريح ، وهذا عكس تركيز الإدارة الذي يؤكد على نواحي الكمية في الأداء ، والسرعة ومستوى الجودة المطلوبة .

¹علاء الدين سكاف ، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص41.

الفرع الثاني : سمات إدارة الأداء الناجحة

- بغية الوصول إلى الأداء الجيد ، ينبغي على إدارة الأداء إن تنطلق من تحقيقها مفادها تنمية وتحسين كفاءات أفراد المؤسسة ، ودفعهم نحو إجادة أدائهم ، هي العنصر الحاسم في كفاءة إدارة الأداء لهذا يجب أن يراعي ما يلي :
1. وضع أهداف المؤسسة بشكل واضح ، وتحديد عملية صحيحة لتعريف وتطوير وتقييم ومراجعة هذه الأهداف .
 2. تكامل أهداف المؤسسة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الموارد البشرية .
 3. التزام الإدارة العليا بهذه العملية ودعمها ، حتى لا يؤثر بالسلب على التزام الرؤساء المباشرين وعدم إدراكهم لأهمية العملية.
 4. الحوار المستمر بين الإدارة والموارد البشرية ، وما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر على احتياجات تطوير الأفراد .
 5. العمل على تهيئة بيئة عمل تعليمية ، تكون أكثر انفتاحا لتشجيع التطوير الذاتي ، ولإنتاج الأفكار والحلول والمناقشات .
 6. قدر أكبر من الوضوح بشأن أهداف المؤسسة وما تطمح إلى تحقيقه.
- من ناحية أخرى ، على الرغم من ان النتائج السابقة تبدو كأنها دربا من الكمال ولن يتم تحقيقها جميعا إلى المستوى الامثل ، فانها تمثل جزئيات يمكن من خلالها تحقيق بعض التطورات الملموسة في حالة ما اذا تم تنفيذ العملية على وجه صحيح¹.

¹ سامي قريشي ، دور التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة 20 اوت 1955 ، سكيكدة ، الجزائر ، 2013 ، ص-ص: 117-119

المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية

لقد تم التيقن على نطاق واسع من الأهمية البالغة لتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات على اختلافها، لاعتباره الآلية التي تكاد أن تكون الوحيدة المساعدة في الوصف المنظم لنواحي نقاط القوة والضعف في أداء أفرادها خلال فترة معينة والحكم وعلى أداء العمل ومدى التقدم فيه، حيث يتسنى للمؤسسة من خلالها تطوير أداء موظفيها وتزويد الرؤساء بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية وفي الوقت المناسب كقرارات الترقية، التدريب، الأجور وغيرها.

المطلب الأول : مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية ومبادئه.

نظرا للدور البارز و الأهمية التي يكتسبها مصطلح تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، فقد كان مجال اهتمامه العديد من الباحثين إذ تناول وهب الدراسة والتحليل، فكان أهم العناصر التي يضمنها الأدب التسييري لما له من دور في توجيه قرارات المؤسسة سيما المرتبطة بإدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول : مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية .

يعرف تقييم أداء الموارد البشرية على أنه: "محاولة لتحليل الموارد البشرية بكل ما يتعلق بهم من متغيرات وصفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط الضعف والقوة والعمل على مواجهة الأولى والثانية، وذلك كضمان أساسية لفعالية المنظمة في الحاضر، ولضمان تطورها في المستقبل"¹.
كما يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية أنه: "قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما، وحكم على قدرته واستعداده للتقدم"².

ويعرف تقييم أداء الموارد البشرية أيضا بأنه: "أداة إدارية تستخدم لتقدير جهود وسلوك الموظف الوظيفي (كم ي ونوعي) خلال مدة محددة سابقة لتقييم دوره في تحقيق المنظمة لأهدافها خلال فترة التقييم"³.
وعرف كذلك أنه: "عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات للعاملين أو ترقيةهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تحريضهم وتنميتهم أو فصلهم والاستغناء عنهم"¹.

¹ موسى الوزني، التنظيم وإجراءات العمل، الطبعة 2، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 204.

² حسن راوية، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2014، ص 238.

³ رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 116.

كما يعرف أيضا على انه: "اسلوب يمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته والقيام بمسؤوليات وظيفته، و التحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، ومن مدى التحسن الذي طرأ على أدائه لواجبات ومسؤوليات وظيفته، وقدرته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية"².

يمكن القول من خلال التعاريف السابقة أن عملية تقييم أداء الموارد البشرية تعد وسيلة لكشف مواطن القوة والضعف في أداء الموارد البشرية، تعتمد المؤسسة من خلالها إلى الكشف عن مدى توافق إمكانيات الفرد ومتطلبات الوظيفة التي يعتليها، من ثم تحديد مدى استعدادده للارتقاء إلى مناصب أعلى، ذلك من خلال محاولة البحث عن سبل التضييق في فجوة الأداء الناشئة أساسا من وجود انحراف بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف.

الفرع الثاني : مبادئ تقييم أداء الموارد البشرية

هناك مبادئ عديدة يجب الاسترشاد بها عند القيام بعملية تقييم الأداء حتى تحقق أهدافها وحتى تنجح في هذه المهمة ومن هذه المبادئ نذكر :

أولا - مبدأ الوضوح: بمعنى اعتماد كل من قياس وتقييم الأداء على معايير أداء وأهداف واضحة.

ثانيا- مبدأ الموضوعية: بمعنى ضرورة استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم الموارد البشرية في العمل الواحد أو المجموعة.

ثالثا - مبدأ الشمول: بمعنى شمول تقييم الأداء على كل من الإيجابيات والسلبيات أو على كل من مناطق القوة والضعف، بحيث لا يتم تغليب أحدهما على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون إيجابيات أو العكس.

رابعا - مبدأ التكامل: بمعنى أن تتضمن بنود تقييم الأداء كل الجوانب الهامة في هذا الشأن وه ي المعارف والاتجاهات والسلوك والمهارات، لا أن يتم الاهتمام ببعض البنود وترك أخرى.

خامسا - مبدأ الاستمرارية: بمعنى ضرورة أن يكون تقييم الأداء عملية مستمرة ودائمة على مدار العام، وليس عملية موسمية تتم في شهر من شهور السنة فقط. وبإمكان رئيس أو مشرف العمل إجراء التقييم في أي وقت دون انتظار للتوقيات المذكورة.

سادسا - مبدأ المشاركة: بمعنى ضرورة مشاركة المرؤوس في جميع مراحل وخطوات عملية تقييم الأداء.³

¹ فهد بن حمد السعدون، دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرباط، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013، ص 41.

² محمد الصريفي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 26.

³ مدحت ابو نصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب للنشر والتوزيع، 2012، ص-ص: 142-143.

المطلب الثاني : طرق تقييم أداء الموارد البشرية

هناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين، سواء في أدب الإدارة أو في الواقع التطبيقي، عض هذه الطرق توفر مجموعة من البيانات يهتم العاملين التعرف عليه للوقوف على تقدمهم في الأداء ولكنها لا توفر مجموعة البيانات اللازمة لميخذي القرارات في مجال شؤون الأفراد، والبعض الآخر تعتمد عليه الإدارة في تنمية العنصر البشري. كل طرق وإجراءات تقييم الأداء المتاحة لها مزاياها ولها عيوبها، وبعض المنظمات تستخدم أكثر من طريقة لتحسين نظم تقييم الأداء بها. وطرق التقييم يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة.

حيث تركز الطرق التقليدية على الجوانب الكمية واستخدامها كمعايير ومؤشرات مالية إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية، ومختلف الصفات الشخصية، وتركز على الأداء الجماعي.

أولاً: الطرق التقليدية:

1- طريقة الترتيب البسيط:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين، حيث يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ. ولا يتم الاعتماد هنا على معايير، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام (أو الأداء ككل) ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين حسب أداءهم. وهذه الطريقة سهلة وبسيطة ولكنها تعاني من المشاكل التقليدية لتقييم الأداء¹.

¹ احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 298.

الجدول رقم (1-2): يوضح طريقة الترتيب البسيط

اسم العامل	عدد المرات التي ذكر فيها على انه الأفضل في مجموعته	ترتيبه
محمد	03	02
مصطفى	04	01
علي	01	03

المصدر: زجم خالد وآخرون، مطبوعة مقياس الموارد البشرية، معهد التكنولوجيا

، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، الجزائر ، 2016-2017، ص53.

2- طريقة المقارنة الزوجية:

وفقا لهذا المدخل يعطى للقائم بالتقييم أسماء الأفراد المطلوب تقييم أداءهم ووضعهم في مجموعات جزئية كل مجموعة عبارة عن فردين، بحيث يقارن كل فرد مع آخر، وبذلك يحدد المقيم أي الفردين أفضل من الآخر داخل كل مجموعة وبذلك يكون عدد المرات التي حصل عليها الفرد وأعطى له الأفضلية الرقم الذي يحدد رتبته داخل التقييم الكلي¹.

المثال التالي يوضح هذه الطريقة:

فإذا كان هناك 4 أفراد في القسم هم: سعد، علي، محمد، وصالح

فإن المقارنات تكون:

سعد / علي، سعد / محمد، سعد / صلاح، علي / محمد، علي / صلاح، محمد / صلاح

وعند إجراء المقارنات يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي فرد أفضل في مقارنة من المقارنات السابقة، ولقد تمت الإشارة إلى الشخص الأفضل وذلك يوضح خط تحت الفرد الأفضل، وبناء عليه يمكن التوصل إلى الشكل الموالي، والذي يبين نتيجة المقارنة الثنائية (مقارنة بين العاملين).

ويظهر هذا الجدول ولأن محمد قد حصل على أكبر عدد مرات تفضيل، وهو بالتالي يعتبر ذو المرتبة الأولى وأن سعد حصل على المرتبة الثانية، لأن تكراراته تكرارين، وأن علي يحصل على المرتبة الثالثة لأنه حصل على مقارنة واحدة، أما الرابع فهو صلاح.

¹ عبد الغفار ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، مصر ، 2002، ص 361.

الجدول رقم (2-2): نتيجة المقارنة الشائبة.

الترتيب	عدد مرات التفضيل	الفرد
2	2	سعد
3	1	علي
1	3	محمد
4	-	صلاح

المصدر بممار بن عيشي ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات

التدريب ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، 2005-2006 ، ص 27.

3 - طريقة التوزيع الإجباري

تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد عدد من الفئات لمستوى الأداء مقدماً. ثم يقوم المسئول عن التقييم بتوزيع الموظفين الخاضعين للتقييم على هذه الفئات بحيث لا يدع فئة فارغة أي لا يسمح له بترك إحدى الفئات دون أن تحتوي العدد أو النسبة المحدد من الموظفين تحت التقييم. وهذه الطريقة تتطلب من المقوم التمييز بين الموظفين الخاضعين للتقييم، وتمتاز بسهولة وبساطتها، ومما يؤخذ عليها صعوبة الفصل الدقيق وتحديد الفروقات في مستوى أداء الموارد البشرية¹.

¹ طلال نصير ، اثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية ، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب ، البلدة ، 18-19 ماي 2011. ص-ص: 14-15.

الجدول رقم (2-3): طريقة التوزيع الإجباري

ضعيف 10%	اقل من المتوسط 20%	متوسط 40%	اعلى من المتوسط 20%	جيد 10%
محمود	احمد علي	محمد يوسف مصطفى سليمان	عادل برهان	نعمان

المصدر: عمار بن عيشي ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات

التدريب ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، 2005-2006 ، ص 29.

4- طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء ، ومن ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص ، حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقاً ، والذي يحتوي على صفات وخصائص ، مثل كمية الإنتاج نوعية الإنتاج الإبداع والمعرفة بالعمل ، التعاون ، وغيرها من الخصائص ، ويشير على ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة¹.

¹ عمار بن عيشي ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، مرجع سبق ذكره ، ص 30.

الشكل رقم(2-1): يبين نموذج طريقة التدرج البياني.

الإدارة	اسم الموظف	اسم المقيم	المرتب	التاريخ	الوظيفة
عادات العمل											
بصفة عامة يصل هذا الفرد إلى العمل:											
متأخرا للغاية	1	2	3	4	5	مبكرا للغاية					
بصفة عامة ينصرف هذا الفرد من العمل											
مبكراً للغاية	1	2	3	4	5	متأخراً للغاية					
سرعة العمل											
بطيء للغاية	1	2	3	4	5	سريع للغاية					
مستوى المجهود											
أقل من اللازم	1	2	3	4	5	أكثر من اللازم					
جودة العمل											
رديء	1	2	3	4	5	جيد					
ما مدى ثقة هذا الموظف بنفسه؟											
غير واثق تمام	1	2	3	4	5	واثق تماما					
ما هي درجة نضوج هذا الفرد؟											
غير ناضج	1	2	3	4	5	ناضج					
ما مدى مرونة هذا الفرد؟											
جامد	1	2	3	4	5	مرن					
إلى أي حد يبادر هذا الفرد بأفكار جديدة؟											
مطلقا	1	2	3	4	5	غالبا					

المصدر: جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية،

الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص480.

5- طريقة قوائم المراجعة

وهي عبارة عن قائمة تضم مجموعة من الفقرات أو العبارات ذات العلاقة بأداء الموظف، يقوم المسؤول عن التقييم بتأشير قرارات أو العبارات التي تنطبق على الخصائص والصفات الموجودة في الموظف. ومن البديهي أن تشير كل فقرة من فقرات هذه القائمة إلى صفة أو سمة من السمات الإيجابية أو السلبية التي يتسم بها أداء الموظف. وبعد انتهاء المقوم من تأشير هذه القائمة، تجمع التأشيرات الإيجابية والسلبية لصالح الموظف، ثم يقارن عدد النقاط الإيجابية والسلبية. فإن كان رصيد النقاط الإيجابية أكثر، دل ذلك على أداء إيجابي، والعكس صحيح.¹

والنموذج التالي يوضح قائمة مراجعة لتقييم كاتب المبيعات.

الجدول رقم (2-4): نموذج قائمة مراجعة لتقييم أداء كاتب المبيعات

الفقرات	نعم	لا
1- هل يتبع تعليمات وتوجيهات المشرف		
2- هل يوجد الزبائن للأفضل من البضائع		
3- هل يقترح منتجات جديدة للزبائن		
4- هل يكون مشغولاً حتى وإن لم يكن لديه زبائن		
5- هل يفقد توازنه وهدوئه أمام الزبائن.		
6- هل يتطوع لمساعدة زملائه في العمل		
7- هل يشكو و يتذمر من كثر العمل.		

المصدر: عمار بن عيسى ، دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات

التدريب ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة

محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، 2005-2006، ص34.

¹علاء سكاف ، دور التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص48.

7- طريقة الاختيار الإجباري:

تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل، ومن هذه الأربع جمل اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة، و اثنتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد، ويقوم المشرف في كل أربع جمل باختيار جملتين فقط واحدة تقيس الصفة المرغوبة في أداء المرؤوس، وأخرى تعبر عن الصفة غير المرغوب فيها في أداء هذا المرؤوس والغرض من وجود أربع جمل في كل مجموعة هو أن يبدو ظاهرياً، وبالتالي يتوهم المشرف أن هناك جملتين تصفان الخاصية الحسنة، وجملتين تصفان الخاصية السيئة في أداء الموظف، ولا يعلم المشرف مسبقاً الوزن أو القيمة الحقيقية لهذه الجمل، ومن ثم لا يستطيع أن يقيم المرؤوس تقييماً حسناً أو سيئاً حسب تفضيله الشخصي، ولذلك فإنه يختار الجمل التي تصف فعلاً سلوك الشخص في الوظيفة وأما الحقيقة فهي أنه في كل أربع جمل، هناك جملة واحدة فقط من بين الاثنتين اللتين تبدو أن كمقياس للصفات المرغوبة، هي التي تعبر عن الصفة المرغوبة، وجملة واحدة فقط من بين الاثنتين اللتين تبدو أن كمقياس للصفات غير المرغوبة هي التي تعبر عن الصفات، ولكن المشرف حين يقرأ العبارات كلها لا يدري أيها منها سيحسب في صالح الموظف وأيها منها سيحسب ضده، وتجري الإدارة أو قسم الأفراد عملية الحساب وتظهر نتيجة التقييم للأفراد.

وكمثال على ذلك نورد الجمل الأربعة التالية لتوضيح ما سبق:

أ - يقابل الموظف توقعات الإدارة في أوقات زحمة العمل.

ب - ينجز الأعمال المطلوبة منه، والأعمال الإضافية أيضاً.

ج - لا يستطيع أن يحدد موقفه في المشاكل التي يصادفها.

د - لا يعد قادراً على اتخاذ القرارات.

وتمثل العبارات أ، ب، الصفات المرغوبة في أداء الموظف، بينما تصف العبارتان ج، د، الصفات غير المرغوبة، ويختار المشرف من كل عبارتين عبارة واحدة تمثل الصفة المراد قياسها، وهو في ذلك يختار العبارة التي تعبر عن الأداء الحقيقي للموظف وليس على أساس أن واحدة من العبارتين تعتبر أحسن من الأخرى، لأنه لا يدري ما هي القيمة المعطاة لكل منهما وبذلك ينعدم أو يقل تدخله الشخصي أو انحيازه في التقييم¹.

8- طريقة الوقائع الحرجة: تقوم على أساس قيام المشرفين بالتركيز على الأحداث أو الوقائع الجوهرية أو الحرجة التي تعد

الأساس في النجاح أو الفشل الذي يواجهه الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته، وبموجب هذه الطريقة يقوم المشرف بتسجيل عدد من الأحداث المهمة.

¹ خضير كاظم حمود ، ادارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص165.

و الوقائع التي قام بها الموظف سواء في حالة التقييم الدوري المخطط، أو التقييمات الأخرى لأغراض الترقية أو النقل أو أي غرض آخر¹.

ثانيا : الطرق الحديثة:

1- مقياس التدرج على أساس سلوكي:

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

إضافة إلى ذلك فإنه يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليته، كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف، إلى آخره، مما يساعد المقيم في ربط تقييماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم².

2- طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:

يتم تحديد قائمة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفاء للعمل، ثم تحديد قيم عددية متفاوتة في شكل لكل عبارة (التي هي معيار التقييم)، ذلك حسب أهمية كل منها لكل نوع من الوظائف، ثم يضع المقيم إشارة بجانب العبارات الوصفية الموجودة لدى الفرد الذي يقيم أداءه حسب ما يراه منطبق عليه، بحيث تكون الإجابة معبرة عن رأيه في الفرد، بعدها تجمع الدرجات المحصلة للفرد وتحول إلى قيمة وصفية لتعبر عن كفاءته، بعدها تصنف ضمن فئات محددة³.

3- طريقة مراكز التقييم:

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة، مثل: التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية .بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدرء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارة العليا.

فقد تعهد من خلال نظام مراكز التقييم، إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات مثل المناقشات الجماعية بدون قائد، تمثيل الأدوار، حل المشكلات، واتخاذ القرارات مواجهة الضغوط و صراعات العمل، وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم أو قدراتهم الإدارية المحتملة⁴.

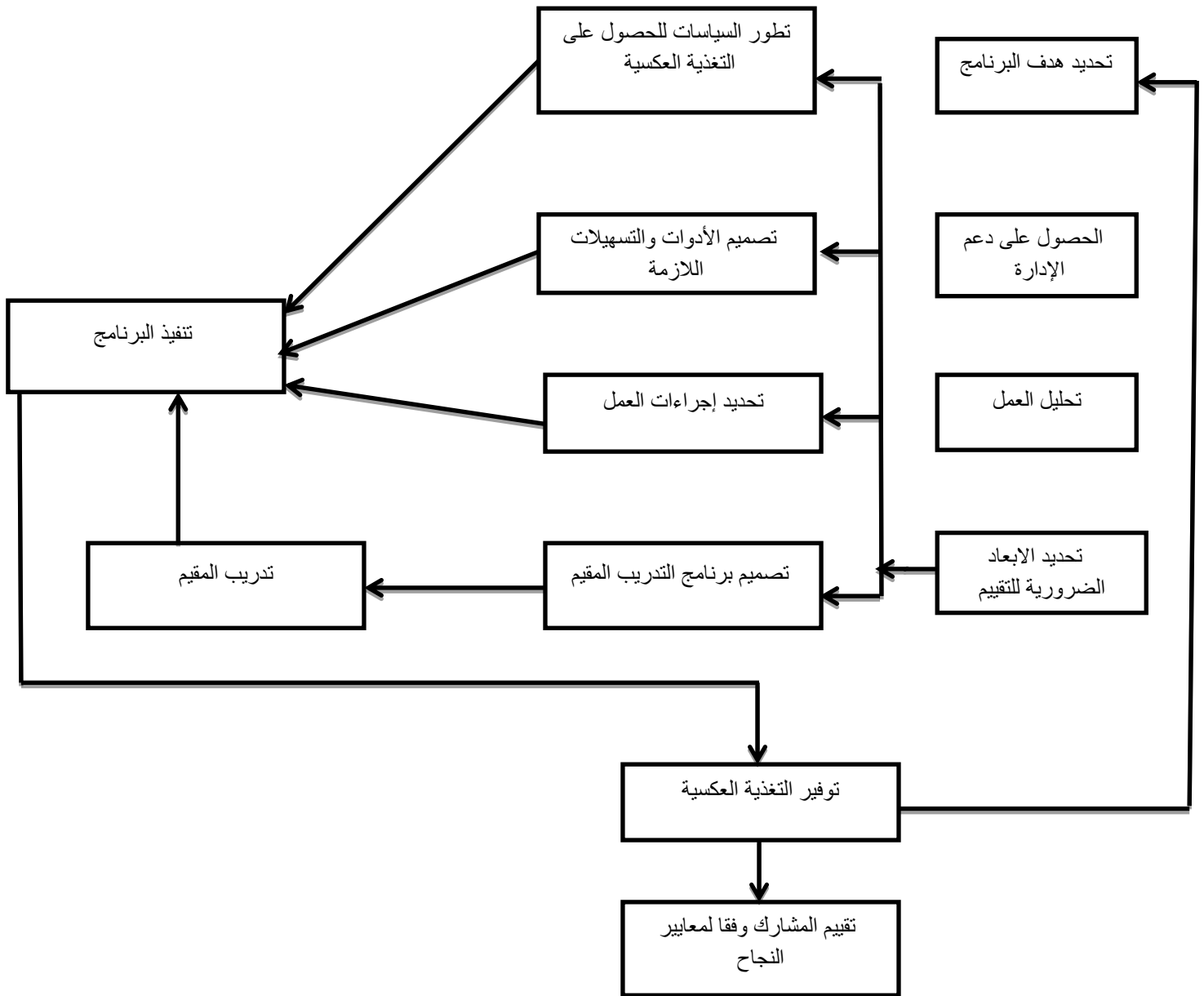
¹ علاء الدين سكاف ، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 48.

² جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره،ص422.

³ صبرينة مانع ، اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات ، مرجع سبق ذكره ، ص 234.

⁴ وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 133.

الشكل رقم (2-2): يوضح خطوات طريقة مراكز التقييم في تقييم أداء المديرين



المصدر: عمار بن عيشي ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات

التدريب ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة

محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، 2005-2006 ، ص 404

4- طريقة الإدارة بالأهداف:

هذه الطريقة تقيس الأداء وتقييمه عن طريق المقارنة بين الأهداف الموضوعة والمسطرة من قبل المنظمة للفرد من أجل إنجازها مع ما أنجز فعلاً. تمر هذه الطريقة بعدة خطوات وهي كالآتي:

1- تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، ويتم هذا بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس.

2- أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، ومتابعة تحقيق النتائج.

3- في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه، بما اتفق عليه في بداية الفترة، وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجاباً أو سلباً¹.

والشكل التالي يوضح أحد أساليب تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف، وذلك في إدارة المبيعات.

¹ صبرينة مانع ، اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات ، مرجع سبق ذكره ، ص- ص : 234-235.

الجدول رقم(2-5) : نموذج لطريقة الإدارة بالأهداف لتقييم الأداء

الأهداف	المستهدف	الانجاز	نسبة الانجاز
1-عدد الزيارات البيعية للعملاء.	150	160	107
2-عدد العملاء الجدد الذين تم الاتصال بهم.	50	50	100
3-كمية المبيعات من السلعة س.	1000	950	95
4-كمية المبيعات من السلعة ص.	2000	2200	110
5-عدد شكاوى العملاء.			
6-عدد التقارير البيعية المطلوبة في الشهر.	20	15	75
	10	07	80

المصدر: احمد ماهر ، الاختبارات واستخدامها في ادارة الموارد البشرية

والافراد ، دار الجامعية ، مصر، 2003، ص378.

المطلب الثالث : معايير أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

الفرع الأول : معايير تقييم الأداء

في كل عملية من العمليات يجب وضع المعايير اللازمة لتحديد المستوى المقبول لأداء المورد البشري، التي تستمد أصولها من الأهداف الموضوعية في الخطة وتفيد في الحكم على كفاءة الأداء، حيث صنفنا معايير تقييم الأداء إلى ثلاث معايير أساسية كما يلي:

1 - معايير تصف الخصائص الشخصية:

يقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها المورد البشري أثناء أداءه لمهامه ضمن حدود وظيفته، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة ومثال على هذا الأمانة، الإخلاص، الولاء والانتماء، فالمورد البشري الذي يتحلى بها أداءه ستنعكس إيجابيا عليه، مما يساهم في تقييم هذا الأداء بشكل جيد. إن تقييم الصفات مسألة ليست بالسهلة، حيث تتطلب من المقيم متابعة الأداء باستمرار ليتمكن من الكشف عن مدى وجود لديه، حيث يعود السبب في هذه الصعوبة إلى أنها غير ملموسة، لذلك يصاحب تقييمها عدم الدقة واحتمالية وجود تحيز بدرجة ما، لأن تقييمها يعتمد بشكل كلي على الرأي والحكم الشخصي للمقيم.

2 - معايير تصف السلوك :

يقصد بالسلوك، السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن المورد البشري الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه، من هذه السلوكيات مثلا: التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، تحدي الصعاب والمشاكل، حسن التعامل مع الزبائن الخ، إن تقييم هذه السلوكيات الإيجابية من قبل المقيم تحتاج أيضا إلى متابعة مستمرة من قبله لأداء من يقيم أداءه، بالتالي فإن تقييمها يتصف أيضا بالصعوبة، لكن بدرجة أقل من تقييم الصفات.

3 معايير تصف النتائج :

توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل المورد البشري الذي يقيم أداءه من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم، الجودة، التكلفة، الزمن والعائد، حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوبة منه. لا شك أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، إلا أنه من الصعوبة استخدامها في تقييم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالا ذات إنتاجية غير ملموسة كالأعمال الإدارية على سبيل المثال. ويتم تقييم النتائج المحققة من قبل المورد البشري عن طريق مقارنة إنجازاته الفعلي بما هو محدد فيها، فيتحدد مستوى هذا الإنجاز¹. وحتى تكون هذه المعايير أكثر مصداقية وفاعلية لا بد أن تتوفر على جملة من الشروط هي:

¹ عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية- المعاصرة-، مرجع سبق ذكره، ص 410.

-**الصدق**: يقصد بصدق المعايير إمكانية قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي؛ أي يجب أن تخلو من القصور والتشويه.

-**الثبات**: يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة، أو من قبل أشخاص متباينين؛ أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.

-**التمييز**: إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير.

-**القبول**: المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للموارد البشرية، يحدد إما وفق السلوكيات التي يمارسها أو على أساس النتائج المنحزة من قبلهم، فالمعيار الذي يوضع على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها أو الإيجابية، أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية كعدد الوحدات المنتجة أو المباعية.

كما أضاف سامح عبد المطلب عامر شرطين آخرين هما:

التوافق الاستراتيجي: يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق والانسجام مع استراتيجيات وأهداف وثقافة المؤسسة.

التحديد: يقصد به المدى الذي يوفر فيه المقياس المستخدم في إرشادات أو توجيهات محددة، حيث يتعلق التحديد في الأغراض الإستراتيجية والتنموية لإدارة الأداء، فإذا صعب تحديد ما الذي يجب على الموظف عمله لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها فإنه يصبح من الصعب عليه تحقيق مثل هذه الأهداف.

إن توافر الشروط سالفة الذكر تجعل من أداء الموارد البشرية أكثر فعالية، لهذا يطلق عليها أغلب الباحثين معايير أو متطلبات مقياس الأداء الفعال¹.

¹ عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 410.

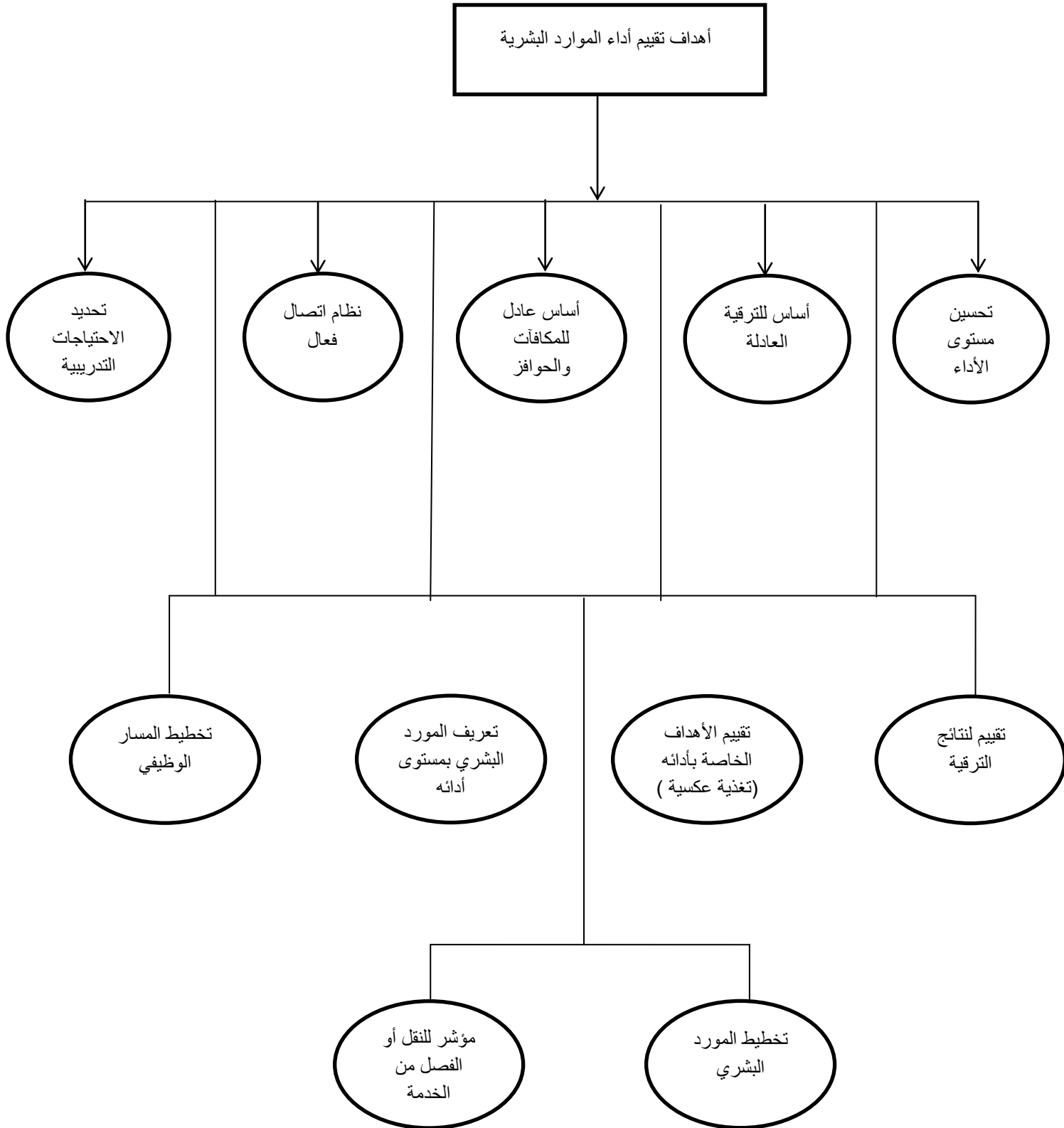
الفرع الثاني: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

أهداف تقييم أداء الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق ما يلي:

- 1- اختيار الأفراد الصالحين للترقية وتفادي المحسوبة عن طريق توحيد الأسس التي تتم عليها الترقية أو زيادة الأجور، وتوحيد الأسس التي يتم بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.
- 2- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر للاستفادة من فرص التقدم المتاحة.
- 3- المحافظة على مستوى عالٍ مستمر الكفاءة الإنتاجية مع إمكان قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.
- 4- تسهيل تخطيط الموارد البشرية عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
- 5- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة للحكم على مدى سلامة ونجاح أساليب شؤون الموارد البشرية للتخطيط الجيد للسياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.
- 6- المساهمة في جعل قيمة الأجور والمرتبات أحد الانعكاسات الحقيقية لتقييم الموارد البشرية وخاصة وأن الكثير من المنظمات تربط بين مقدار الزيادة في المرتب بالتقدير الذي يعطي للفرد عند تقييم أدائه.
- 7- التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية لإعداد برامج التدريب لرفع مستوى الأداء وتلافي نقاط الضعف وتنمية نقاط القوة بالتحفيز المناسب من مكافآت تشجيعية وخلافه.
- 8- يساعد تقييم الأداء في التعرف على الموارد البشرية الذين يستحقون التقدير والمكافآت التشجيعية وكذلك الموارد البشرية الذين لا تتلاءم قدراتهم مع تخصصاتهم وينبغي نقلهم لإدارة أخرى ويساعد كذلك على تحديد الموارد البشرية الذين يحتاجون لمزيد من التدريب أو للذين ينبغي العناية بخلق البواعث النفسية المناسبة لهم.
- 9- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم خصائص الموارد البشرية الذين يعملون تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى¹.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 301.

الشكل رقم (2-3): يوضح أهداف تقييم أداء الموارد البشرية



المصدر: مصطفى محمود ابو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة

التنافسية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2008 ، ص 301.

المطلب الثالث: علاقة التدريب بتحسين أداء الموارد البشرية

يكتسب التدريج أهمية كبيرة للفرد والمؤسسة ككل، بحيث يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات الضرورية وصقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم، وتغيير اتجاهاتهم بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المؤسسة. نتطرق في هذا المطلب إلى أهمية التدريب بالنسبة للفرد وللمؤسسة، وأيضاً إلى تبيان دور التدريب في تحسين أداء العاملين.

الفرع الأول: أهمية التدريب بالنسبة للفرد

تكمن أهمية التدريب بالنسبة للفرد من خلال:

- إكساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية؛
- إكساب الفرد لخبرات ومعارف ومهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤولياتهم أكبر في العمل؛
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لإكساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة مما يؤدي لرفع روحهم معنوية¹.

الفرع الثاني: أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة

تكمن أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة من خلال:

- تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم؛
- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية؛
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي².

الفرع الثالث: علاقة التدريب في تحسين أداء العاملين

يعتبر التدريب النشاط الذي توليه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اهتماما كبيرا، بحيث يهدف إلى تنمية قدرات العاملين في العمل من خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسات في البيئة، إذا فالتغيرات التي تعيشها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوقت الحاضر سواء كانت التكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأصبح لزاما عليها إن تنقش عن برامج التدريب المناسبة للعاملين في مراكز التدريب المختلفة، كما ينظر إلى

¹ يمينة زكّال، اثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص 9.

² فضيلة بلالي، نجوى علاهم، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 20.

وظيفة التدريب على أنها الوظيفة المكملة للتعين، فلا يكفي إن تقوم المؤسسات باختيار الموظفين وتعيينهم، إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المستندة إليهم ومساعدتهم في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم.

وللتدريب تأثيرات متعددة على أداء العاملين ومن أهمها مايلي:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية؛
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم؛
- تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمؤسسة؛
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل؛
- توعية العاملين بأهمية التدريب وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل¹.

¹علي يونس ميا ، قياس اثر التدريب في أداء العاملين ،مرجع سبق ذكره ، ص 174 .

خلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تم التوصل إلى مفهوم وخصائص أداء الموارد البشرية، أنواعه وابعاده، بالإضافة إلى مستويات عملية تحسين أداء الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها، كما توصلنا إلى ماهية إدارة أداء الموارد البشرية من مفهوم وأهمية، مكونات، معوقات وسمات إدارة الأداء الناجحة، إضافة إلى ماهية تقييم الأداء وأهم الطرق المستخدمة في ذلك معتمدين على مجموعة من المعايير بغرض معرفة مدى إنجاز العامل لمهامه بكفاءة وفعالية ومدته بالمعلومات المرتدة عن ذلك بغية تحسين وتطوير أدائه.

الفصل الثالث: واقع

التدريب في تحسين

أداء الموارد البشرية

تمهيد:

بعد التعرض في الجانب النظري للمفاهيم الخاصة بكل من التدريب والأداء ودور التدريب في تحسين الأداء، قمنا بتدعيم دراستنا النظرية بدراسات سابقة ، من خلال اختيار من بين المؤسسات الاقتصادية في الجزائر كحقل دراسة، وقد وقع الاختيار على مؤسسة سونلغاز و المؤسسة الوطنية للتنقيب ومؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة وذلك لعدة أسباب كانت أهمها: السمعة الطيبة و المكانة الهامة التي تحتلها في سلم المؤسسات الإستراتيجية في الجزائر ، كما أنهم استطاعوا أن يحجز لها مكانة ضمن المؤسسات الكبرى سواء على المستوى المحلي او الدولي .لهذا ومن أجل أن يكون تقديمنا لدراسة الحالة تقديمًا منهجيا وبأسلوب علمي ،ارتأينا أن تكون خطة الفصل مقسمة على أجزاء تظهر في شكل مباحث على النحو الآتي :

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المؤسسات الاقتصادية .

المبحث الثاني:آلية التدريب في المؤسسات الاقتصادية

المبحث الأول : مفاهيم أساسية للمؤسسات .

لاستكمال الدراسة النظرية تم اختيار المؤسسات الاقتصادية ، والذي تم فيه الجزء العملي من الدراسة وسنحاول التعرف عليهم من خلال هذا المبحث الذي تطرقنا فيه إلى بعض المعلومات والتي نلخصها في كل من نبذة عن تاريخهم، تعريفهم، وأخيرا هيكلهم التنظيمي .

المطلب الأول :التعريف بمؤسسة سونلغاز وهيكلها التنظيمي .

الفرع الأول : تعريف بمؤسسة سونلغاز.

سونلغاز للتوزيع هي إحدى فروع المجمع تقوم بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية للزبائن، فزيادة فعاليتها ترسيخا لحضورها، أنشأت سونلغاز أربع مديريات عامة للتوزيع على مستوى الوطن تتمثل في:

- توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي الجزائر العاصمة SDA
- توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي لمناطق الشرق SDE
- توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي لمناطق الغرب SDO
- توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي للوسط SDC

كل فرع من هذه الفروع يحتوي على مجموعة من المديريات الجهوية التي تمثله على كل ولاية.

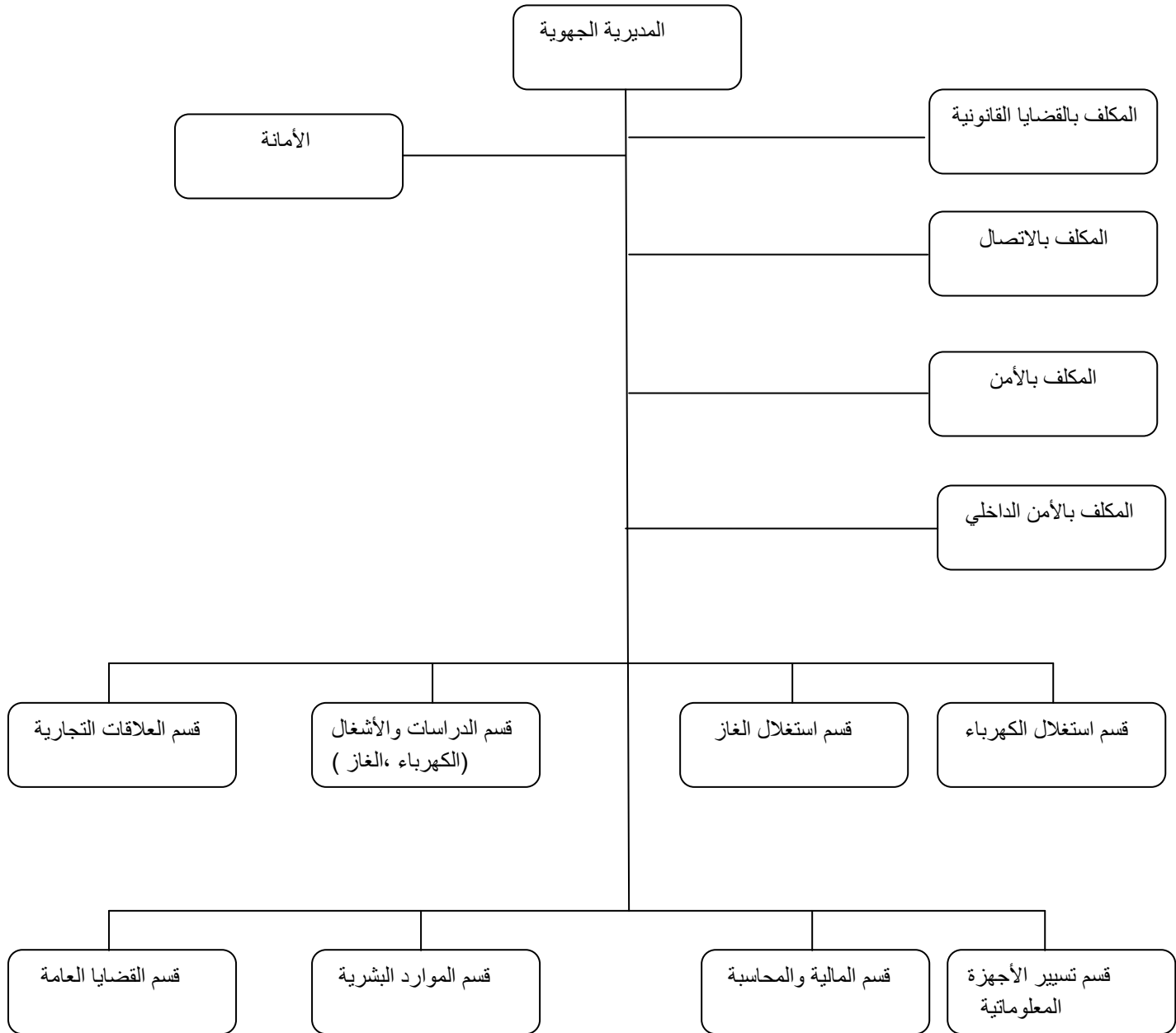
حيث نجد المديرية الجهوية للتوزيع بسكرة تابعة لمديرية التوزيع للوسط ،إضافة إلى المديريات الجهوية الأثني عشر:تمنراست، اليزي، غرداية، ورقلة 1، ورقلة 2، وادي سوف ، الاغواط، الجلفة، البويرة ، المدية ، تيزي وزو ،البليدة . كل هذه المديريات تنتهج السياسة التجارية للمجمع سونلغاز (رفع رقم الأعمال) وخدمة المصلحة العمومية(النوعية والاستمرارية في تقديم الخدمات).

تقوم مؤسسة سونلغاز بالعديد من المهام التي تتجلى أكثر في مهام ونشاطات أقسامها ومصالحها. مما يتوجب علينا عرض كل أقسام المؤسسة ومختلف مصالحها من خلال الهيكل التنظيمي للمديرية.

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز

تم تلخيص هيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز في الشكل التالي :

الشكل رقم(3-1) : الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع الوسط - سونلغاز -



المصدر: علاء الدين سكاف ، دور التدريب في تحسين أداء الموارد

البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد

خيضر ، بسكرة ، 2016-2017، ص61.

الفرع الثالث : الأهداف الاقتصادية لمؤسسة سونلغاز

إن أصحاب المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية منها أو خاصة، يسعون وراء إنشائهم للمؤسسة، إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تختلف وتتعدد، باختلاف أصحابها وطبيعة وميدان نشاط المؤسسات.

● تحقيق الربح:

لا يمكن أن يستمر وجود مؤسسة ما لم تستطيع تحقيق مستوى أدنى من الربح، والذي يمكنها من رفع رأسمالها وتوسيع نشاطها والصمود أمام المؤسسات الاقتصادية المنافسة لها.

● عقلنة الإنتاج:

من خلال استعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاج المؤسسة بواسطة التخطيط المحكم والدقيق للإنتاج والتوزيع، ثم مراقبة تنفيذ هذه الخطط والبرنامج بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية والإفلاس في آخر المطاف نتيجة لسوء استعمال عوامل الإنتاج.

وهذا بالإضافة إلى أهداف اقتصادية أخرى، يمكن إنجازها فيما يلي:

- تحقيق الاستقلال الذاتي للمؤسسة الاقتصادية.

- التكامل الاقتصادي على مستوى الوطني.

- تقليل الواردات من الموارد الأولية، وتشجيع الصادرات من الفائض في المنتجات النهائية للمؤسسة الاقتصادية.

- محاولة الحد من الواردات خاصة السلع الكمالية.

الفرع الرابع : مكانة المؤسسة على المستوى الوطني والإقليمي

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات على المستوى الوطني والإقليمي ،حيث يمس نشاطها اغلب السكان ويغطي معظم التراب الوطني كما تأتي في المرتبة الثالثة بعد سونطراك و نפטال ، من حيث رقم أعمالها .

الجدول رقم (3-1) : ترتيب المؤسسات الأفضل في الجزائر

الترتيب	المؤسسة	رقم الأعمال
1	Sonatrach	20.281.800
2	Naftal	1.424.652
3	Sonalgaz	846.798
4	Air Algerie	449.332
5	Brown et root condor	390.322
6	Sider	371.236
7	Onab	295.482
8	Giplait	260.542
9	Snta	241.927

المصدر: بوعريوة الربيع ،تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة ،مذكرة لنيل

درجة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة أحمد بوقره ،بومرداس ،2006-2007،ص 130.

أما على المستوى الإفريقي والمغربي فتميز بأنها :

- من الأعضاء المؤسسين للجنة المغربية للكهرباء .

- من المؤسسين لاتحاد منتجي وناقلي وموزعي الطاقة الكهربائية بإفريقيا .

أما عربيا ، فان سونلغاز من بين أعضاء الاتحاد العربي وناقلي وموزعي الطاقة الكهربائية ، كما أنها احتلت المرتبة الثامنة على المستوى الإفريقي فيما يخص رقم أعمالها .

لجدول رقم (3-2): ترتيب المؤسسات الجزائرية الأفضل على المستوى الإفريقي

الترتيب	المؤسسة	البلد	رقم الأعمال
1	Sonatrach	الجزائر	20.281.800
2	Telkon	جنوب إفريقيا	4.472.830
3	Eskon	جنوب إفريقيا	3.438.167
4	Transnet	جنوب إفريقيا	2.679.221
5	Group ocp	المغرب	1.724.896
6	Groupe naftal	الجزائر	1.424.652
7	One	المغرب	988.158
8	Sonalgaz	الجزائر	846.797
9	Rebietabacs	المغرب	841.548

المصدر : بوعريوة الربيع ، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة ، مذكرة لنيل

درجة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس

، 2006-2007، ص 131.

المطلب الثاني : تعريف بالمؤسسة الوطنية للتنقيب

من أجل إعطاء صورة محكمة لخلاصة بحثنا سنقوم في هذا المبحث بعرض بطاقة تقنية للمؤسسة وهيكلها التنظيمي والتطرق إلى عملية التدريب في المؤسسة.

الفرع الأول : نظرة عامة عن المؤسسة الوطنية للتنقيب

تعتبر المؤسسة الوطنية للتنقيب شركة ذات أسهم " SPA " ذات رؤوس أموال تجارية تابعة لسوناطراك بنسبة %100، يتولى تسيير مؤسسة " ENAFOR " مجلس إدارة وهذا طبقا للمادة 610 من القانون التجاري. تخضع المؤسسة للقوانين الأساسية الحالية والقانون التجاري، الأمر رقم 25-95 المؤرخ في 25 /09/ 1995 ، والمتعلق بتسيير رؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة تمتلك المؤسسة حصة سوقية عالية جدا تقدر ب 40% على المستوى الوطني يتركز عملها أساسا في عمليات التنقيب وصيانة الآبار بالإضافة إلى امتلاكها هياكل عملية وقواعد عمل لوجيستية متمركزة بحاسي مسعود إلى جانب مهنتها القاعدية، تمارس المؤسسة الوطنية للتنقيب نشاطات الدعم التالية:

- الفندقة والإطعام من أجل مستخدمي القواعد وورشات التنقيب، وصيانة الآبار؛
- تفكيك ونقل وإعادة الآلات D.T.M ،
- الصيانة البترولية.

الفرع الثاني : نشأة وتطور المؤسسة الوطنية للتنقيب

1966: إنشاء مؤسسة الفور ALFOR (الجزائرية للتنقيب): طبقا لمخطط التنمية الذي وضعته سوناطراك، تم استحداث الجزائرية للتنقيب، وهي شركة مختلطة (مشتركة) بين سوناطراك وسيدكو (شركة أمريكية):

- 51%؛ للشركة الجزائرية سوناطراك SONATRACH ،
- 49 % للشركة الأمريكية SEDCO .

1981/1982: حل الجزائرية للتنقيب وإنشاء المؤسسة الوطنية للتنقيب :بمقتضى المرسوم رقم 170/81 المؤرخ في 01 اوت 1982 تأسست المؤسسة الوطنية للتنقيب " ENAFOR " ، وفي 01 جانفي 1982 تم تنفيذ مرسوم 1981/12/31 وهو تاريخ استبدال المؤسسة كما أخذت المؤسسة على عاتقها مشاريع التنقيب.

1989: إنشاء المؤسسة المستقلة E.NA.FOR : 1989/11/26، أصبحت المؤسسة شركة مساهمة برأس مال يصل إلى 20000000 دينار جزائري وقسم رأس مال المؤسسة (توزيع الأسهم) إلى:

• 51% بالنسبة لمؤسسة سوناطراك؛

• 49% بالنسبة لمؤسسة إنجاب. (Société de Gestion des Participations) INDJAB.

2005 : أصبحت المؤسسة الوطنية للتنقيب احد الفروع التابعة لسوناطراك بنسبة 100%.

الجدول التالي رقم (3-3): البطاقة الفنية للمؤسسة

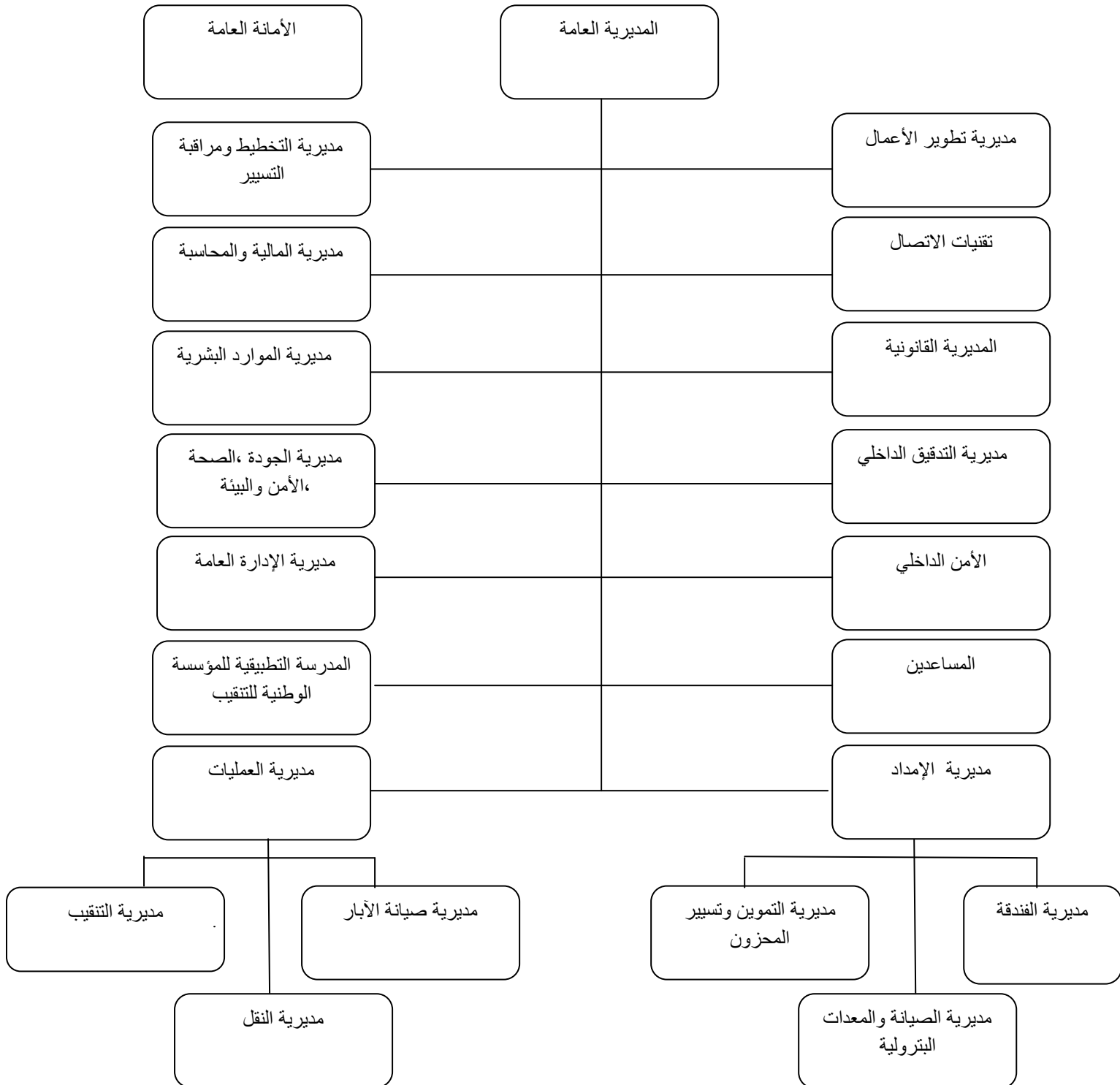
اسم المؤسسة	المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR
تاريخ الإنشاء	01 اوت 1981 بمقتضى المرسوم رقم 81-171.
مقر المؤسسة	ص.ب 211-حاسي مسعود ،ولاية ورقلة
الشكل القانوني	مؤسسة عمومية ،اقتصادية ،ذات أسهم
رأس المال	14.800.000.000.00 دج ممتلك من طرف الشركة الأم - سوناطراك-
تعداد العمال	5907 عامل
عدد آلات الحفر	64 آلة
الأنشطة الأساسية	تنقيب وصيانة ابار البترول والغاز
رقم السجل التجاري	99B0122720
رقم النشاط	00090

المصدر: نزار حاج ،بلقاسم احمد ،اثر التدريب على العاملين ،مذكرة لنيل

شهادة الليسانس المهني في علوم التسيير،معهد التكنولوجيا ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،2016-2017،ص 19.

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للتنقيب

الشكل رقم (3-2) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لتنقيب



المصدر: نذار حاج، بلقاسم محمد، اثر التدريب على العاملين، مذكرة لنيل

شهادة الليسانس المهني في علوم التسيير، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح، ورقة، 2016-2017، ص 20.

المطلب الثالث: تقديم مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة-

الفرع الأول : التعريف بالمؤسسة .

مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة هي مؤسسة مختصة في صناعة الكوابل الكهربائية (كوابل التوزيع، كوابل ذات الضغط العالي والمتوسط، كوابل منزلية، والكوابل الصناعية) تقدر طاقتها الإنتاجية بأكثر من 28600 طن سنويا. تقع المؤسسة بالمنطقة الصناعية غرب المدينة، تتربع على مساحة تقدر ب 41.45 :هكتار منها 29 هكتار مغطاة تشمل مباني الإدارة، ورشات الإنتاج، المخازن، وموقف السيارات، أما باقي المساحة فهي مساحة حرة، تستخدم المؤسسة جزء منها في بعض الأحيان كمخزن إضافي في حالة في الجزائر العاصمة. نتيجة لإعادة الهيكلة تفرع عن هذه الشركة بالإضافة إلى وحدة بسكرة وحدتين إضافيتين هما :

- وحدة جسر قسنطينة بالقبة المختصة في صناعة الأسلاك و الكوابل الكهربائية ذات الضغط المنخفض والمتوسط، حيث تقدر طاقتها الإنتاجية 26000 طن سنويا.

- وحدة واد السمار بالحراش لصناعة الكوابل الهاتفية طاقتها الإنتاجية 55000 طن سنويا. توظف مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة 789 عامل في كل المستويات التنظيمية .

الجدول (3-4): يبين توزيع هؤلاء العمال على مختلف أقسام وإدارات المؤسسة

المجموع	عون تنفيذي	عون تحكم	إطار	إطار سامي	إطار مسير	
08	0	03	02	02	01	المديرية العامة
586	374	185	23	04	00	المديرية التقنية
36	16	14	04	01	01	مديرية الشراء
18	12	01	03	02	00	المديرية التجارية
18	01	12	04	00	01	المديرية المالية والمحاسبة
119	85	26	06	01	01	مديرية الموارد البشرية والوسائل
04	00	00	02	01	01	مديرية مراقبة التسيير
789	488	241	44	11	05	المجموع

المصدر: زعمار بن عيشي ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات

التدريب ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم تجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد

بوضياف : المسيلة ، 2005-2006 ، ص 122.

وقع اختيارنا على هذه المؤسسة لعدة أسباب منها :

- كبر الحجم سواء من حيث عدد العمال أو من حيث رقم الأعمال المحقق .

- أنها من المؤسسات التي تولي أهمية لتقييم أداء العاملين بها وتدريبهم .

تعد مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة في الوقت الحاضر من أكبر وأفضل المصانع في الوطن العربي والقارة الإفريقية في مجال اختصاصها (حسب مسيري المؤسسة) حيث شرعت في بداية سنة 1999 بتطبيق سياسة خاصة بجودة الإنتاج من خلال تطبيق مجموعة من المناهج والطرق التي تسمح بالتحكم الكلي في نوعية المنتج، وبالفعل فقد استطاعت المؤسسة الحصول على شهادة الايزو 9002 سنة 2001 ، ومازالت إلى الآن تكثف مجهوداتها من أجل الإبقاء على علامة الإشهاد وتطوير نوعية منتجاتها و الاستجابة لكل الطلبات.

الفرع الثاني : أهمية مؤسسة الكوابل الكهربائية بالنسبة للاقتصاد الوطني

للمؤسسة أهمية كبيرة بالنسبة للاقتصاد الوطني حيث تستعمل منتجاتها في ميادين الصناعة وكهرباء الأرياف وكهرباء العمارات والمنازل والإنارة العمومية وغيرها، فإننتاجها لمختلف الكوابل الصناعية ذات التوتر العالي والمتوسط والهوائي و الكوابل المنزلية يغطي نسبة كبيرة من الاحتياجات الوطنية فهي الممول الوحيد للكثير من المؤسسات وبعض الخواص عبر كامل التراب الوطني.

إن مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ومنذ إنشائها زيادة على أنها تلبى الكثير من الاحتياجات في مجال الكوابل فقد أعطت دفعا كبيرا لتنمية الولاية خاصة في مجال الشغل مما أدى إلى القضاء أو التخفيف من حدة البطالة بتشغيل عدد كبير من الموظفين، كما ساهمت المؤسسة في مجال إنتاجها في التخفيف من التبعية للخارج .

الفرع الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة ويوضح مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة لتحقيق أهداف المنظمة، كما يبين أشكال وأنواع الإتصالات وشبكات العلاقات القائمة داخل المنظمة. يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة من النوع الوظيفي.

ويتفرع عنها مايلي:

- مساعد رئيس مدير عام .

- مساعد مكلف بالإشهاد (الشهادات).

- مكتب القانون والمنازعات: مهمته معالجة وحل المنازعات الداخلية بين العاملين والإدارة،

وكذا الخارجية بين المؤسسة والموردين أو بين المؤسسة والعملاء .

تندرج تحت المديرية العامة مدريات التالية :

● المديرية التقنية: و تتبعها أربع دوائر مهمتها الرئيسية تسيير عملية لإنتاج .

- دائرة إنتاج الكوابل: تشمل خمسة مصالح(مصلحة التخطيط وتسيير الإنتاج، مصلحة القلد والظفر (PVC مصلحة

العزل وتغليف، مصلحة الجمع والتغليف ، PRC مصلحة عزل تقوم هذه المصالح فيما بينها بتخطيط وتسيير العملية

الإنتاجية بالمؤسسة بدءاً بوضع خطة الإنتاج إلى قلد وظفر النحاس أو الألمنيوم ثم العزل والتغليف ثم التجميع وغيرها من

الأعمال إلى أن يأخذ المنتج شكله النهائي.

- دائرة إنتاج الملحقات: تختص بالتحضير لعملية الإنتاج وتشمل على ثلاثة مصالح (مصلحة صنع الدواليب والإرجاع)

، PVC المنافع، مصلحة إنتاج.

- دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية: مهمتها القيام بأبحاث لتطوير المنتجات والتأكد من صلاحيتها ومراقبة الجودة

وتشمل على ثلاث مصالح . (مصلحة التكنولوجيا والتنمية، مصلحة المخابر، مصلحة التجارب).

- دائرة الصيانة : تهتم بصيانة وتصليح مختلف الأعطال التي تظهر على الآلات والمعدات ووسائل النقل وتجهيزات

الملاحق، سواء كانت أعطال ميكانيكية وما تتطلبه من أعمال الخراطة والحدادة و التلحيم والتشحيم وتبديل قطع الغيار

ومختلف الأعمال الميكانيكية الدورية الأخرى.

تتكون من أربع مصالح (مصلحة المنهاج والمراقبة النظامية، مصلحة الصيانة الميكانيكية، مصلحة صيانة عتاد النقل

والتهوية، مصلحة الصيانة الكهربائية).

- شراء كل المستلزمات التي تتطلبها كل الدوائر لضمان التمويل المستمر بالمواد الأولية والكيماوية وقطع غيار وتجهيزات

المكاتب.

- ضمان نقل مختلف المشتريات وعبورها حتى وصولها إلى مخازن المؤسسة حيث تقوم مصلحة تسيير المخزون باستلامها

وتخزينها بعد مراقبتها وضمان صلاحيتها لإعادة إخراجها إلى الجهة المعنية أو إلى ورشات الإنتاج .

تتكون هذه المديرية من دائرة واحدة هي دائرة المشتريات وهي بدورها تتكون من 3 مصالح هي:

أ)- مصلحة التمويل والعبور.

ب)- مصلحة تسيير المخزونات من قطع الغيار..

ج)- مصلحة تسيير مخزونات من المواد الأولية .

● المديرية التجارية: تتكون من دائرة واحدة وهي:

دائرة تسيير المنتج النهائي: وتهتم بكل ما يتعلق بالمنتج النهائي وتحتوي على مصلحتين (مصلحة تسيير الملحقات و مصلحة تسيير الكوابل).

● المديرية المالية والمحاسبة: مهمتها تسجيل العمليات المالية والمحاسبة لإعطاء صورة واضحة عن الوضع المحاسبي والمالي للمؤسسة وتشمل دائرتين:

أ-دائرة المحاسبة: تهتم بمتابعة المصاريف والمدخلات والمخرجات وتنظم مصلحتين(مصلحة المحاسبة العامة و مصلحة المحاسبة التحليلية).

ب-دائرة المالية والميزانية: وتهتم بتخطيط الميزانية المالية للمؤسسة والتسيير المالي للمدخلات والمخرجات وتنظم مصلحتين(مصلحة المالية ومصلحة الميزانية).

● مديرية الموارد البشرية والوسائل: تهتم بالشؤون الاجتماعية والمهنية للعاملين تتكون من:

أ-دائرة الأفراد والتكوين: تنظم مصلحتين (مصلحة تسيير الأفراد، مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية).

ب-دائرة الوقاية والأمن

● مديرية مراقبة التسيير: تهتم بمراقبة سير العمل المحاسبي لدى المؤسسة والعمل على تحقيق الدقة والالتزام في تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها للمحافظة على أصول المؤسسة وممتلكاتها و تتكون من:

أ- دائرة لوحة القيادة: وهذه الدائرة تتكون من مصلحة واحدة وهي مصلحة لوحة القيادة .

ب-مشروع الإعلام الألي (معلوماتية): يعد هذا الفرع من الفروع الناشئة لدى المؤسسة، إذ أنه ينتمي إلى مجموعة

التعديلات التي تجرى باستمرار على الهيكل التنظيمي للمؤسسة سعيا منها إلى مواكبة التطورات السريعة سواء على

المستوى المحلي أو الدولي، بحيث تتمثل مهمته في الخدمات التي تستفيد منها المؤسسة في إطار شبكة المعلوماتية.

المبحث الثاني : مساهمة المؤسسات في تحسين أداء الموارد البشرية

المطلب الأول : آلية التدريب في مؤسسة سونلغاز

لأجل مواجهة المنافسة الشرسة مع الشركات المتعددة الجنسيات اعتمدت المؤسسة على العديد من السياسات والاستراتيجيات من أهمها إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال تدريب عمالها بهدف زيادة معارفهم ومواكبة التطور التكنولوجي الحاصل.

الفرع الأول : مراحل عملية التدريب في المؤسسة

تعمل مؤسسة سونلغاز إلى

القيام بالتخطيط لعملية التدريب وذلك حتى يكون التدريب وسيلة لتحقيق الأهداف المسطرة في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة ومواجهة التغيرات المستقبلية المحتملة . وتتمثل مراحل التدريب في النقاط التالية :

1 -تحديد الأهداف السنوية للتدريب على المستوى المؤسسة :تقوم مديرية الموارد البشرية العامة لمؤسسة سونلغاز بتحديد الأهداف السنوية الناتجة عن عملية التدريب ، ثم تقدم توضيحات وملاحظات حول موضوع التدريب للسنة الجارية إلى مختلف الوحدات والفروع على مستوى الوطن.

2 -تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوحدات :تقوم مصلحة الموارد البشرية على مستوى كل وحدة من مؤسسة سونلغاز بتقدير الاحتياجات التدريبية ،وتشمل العناصر التالية :

-أسماء المشاركين في عملية التدريب .

-مكان التدريب .

-التكاليف التقديرية لعملية التدريب.

-نوع التدريب المعتمدة من طرف الوحدات .

3 -تصميم المخطط التدريبي العام للمؤسسة :بعد تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوحدات والأقسام يتم إرسالها إلى مديرية الموارد البشرية المتواجدة على مستوى المديرية العامة ،حيث يتم توحيدها وعلى أساس تلك المعطيات

والمعلومات يتم تصميم المخطط التدريبي للمؤسسة بشكله العام والذي يشمل على ثلاثة أقسام :

- الأهداف العامة من المخطط.

- الاحتياجات المقدره من التدريب.

- التكاليف التقديرية لعملية التدريب.

- 4 - تقييم ومراقبة تنفيذ المخطط التدريبي: من خلال الاعتماد على التقارير التي تقدمها مراكز التكوين للمؤسسة او التي تتعامل معها حول سير عملية التدريب ،والتقارير التي يتم إعدادها في نهاية السنة الموالية من طرف وحدات المؤسسة وأقسامها التي تتمحور حول تقديم حوصلة عن التدريب لكل وحدة .

الفرع الثاني : أنواع التدريب المطبقة في المؤسسة سونلغاز

تقوم سياسة التدريب في مؤسسة سونلغاز

حسب المكان :يمكن تمييز نوعين من التدريب في مؤسسة سونلغاز:

أ - تدريب داخل الوطن: يشتمل هذا النوع على ما يلي :

- تدريب يكون على مستوى مراكز التدريب والتكوين التابعة لمؤسسة سونلغاز .
 - تدريب على مستوى وحدات المؤسسة :تتوفر بعض الوحدات التابعة لمؤسسة سونلغاز على هياكل مخصصة لتدريب عمالها،لذلك تلجأ المؤسسة إلى تدريب العمال .
 - تدريب داخل المعاهد الوطنية والجامعات :يتم هذا النوع بموجب اتفاقية تربط المؤسسة بالجامعة أو المعاهد المتخصصة في عملية التدريب .
 - تدريب العمال على مستوى وحدات المؤسسة أو مراكز التكوين الخاصة بها أو على مستوى المراكز الوطنية المختصة في حين ان المدربين تم جلبهم من الخارج.
- ب- تدريب خارج الوطن :
- يتم تدريب العمال خارج الوطن عن طريق مؤسسات متخصصة في مجال التكوين والتدريب،أو الشركات التي تتعامل معها مؤسسة سونلغاز، أو المعاهد الدولية .

الجدول رقم (3-5) : توزيع عدد عمال مؤسسة سونلغاز حسب نوع التدريب لسنة 2014

النسبة المئوية %	المجموع	
38.18	4137	التدريب في مراكز سونلغاز
52.38	5675	التدريب في وحدات المؤسسة
4.75	514	التدريب خارج المؤسسة
4.69	509	التدريب خارج الوطن
100	10835	المجموع

المصدر: بوعريوة الربيع ، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة ، مذكرة لنيل

درجة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوقرة ، بومرداس ، 2006-2007، ص 141.

تحليل وتفسير الجدول :

ان المقارنة بين النسب المتحصل عليها من الجدول يبين لنا ان مؤسسة سونلغاز تركز في تدريبها داخل الوطن حيث

قدرت النسبة ب 95.31% أي ما يقدر 10326 عون من العدد الإجمالي ، في حين يقدر عدد المتدربين خارج

الوطن ب 509، أي ما يعادل 4.69 من العدد الإجمالي . ويعود سبب الانخفاض في التدريب خارج الوطن إلى مجموعة

من الأسباب من أهمها :

-ارتفاع تكاليف التدريب خارج الوطن .

-في اغلب الحالات يكون التدريب خارج الوطن قصير المدى والعدد محدود ، قليل مقارنة بالعدد المقدر داخل الوطن.

1 - حسب مدة التدريب :

يمكن تمييز نوعان من التدريب :

تدريب طويل المدى: والذي تكون مدته تتراوح ما بين 6 أشهر و 3 سنوات ،ويختص هذا النوع في تدريب الفرد من اجل اكتسابه لمؤهلات تسمح له بممارسة عمله.

تدريب قصير المدى: مدته تقل عن ستة أشهر ،فقد تكون يوم أو يومين أو أسبوع أو شهر .

وما يلاحظ إن هذا النوع تركز عليه مؤسسة سونلغاز وذلك لاعتبارات عديدة منها انه لا يعطل سير العمل في المؤسسة ،ويسمح بتدريب عدد كبير من الأعوان .

الفرع الثالث : تطور تكاليف التدريب في المؤسسة

عرفت تكاليف التدريب في مؤسسة سونلغاز خلال السنوات الأخيرة (2001- 2005)مستويات وذلك بعوامل

عديدة كانت مؤثرة على سياسة التدريب في المؤسسة ،والجدول التالي الذي يبرز تطور نفقات التدريب ومدته ، ونسبة تكلفة التدريب بالنسبة إلي رقم الأعمال والتكلفة الاجرية:

الجدول رقم (3-6) : تطور تكاليف التدريب في مؤسسة سونلغاز

الفرق ما بين	السنوات					
	2005	2004	2003	2002	2001	
-2004 2005						
+360641	964154	603513	703736	915802	773263	تكاليف التدريب KDA
+3.3	8.3	5	07	9.3	8.18	(تكاليف التدريب /الكتلة الاجرية) %
+0.15	1	0.85	1	1.3	1.2	(تكاليف التدريب / رقم الاعمال) %

المصدر: بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة لنيل

درجة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوقرة ، بومرداس ، 2006-2007، ص 150.

تحليل وتفسير الجدول :

انطلاق من ملاحظة الجدول السابق نلاحظ أن تكاليف التدريب عرفت زيادة معتبرة خلال سنتي

2002 و2005، في حين انه خلال السنوات الأخرى عرفت تناقص ملحوظ ومتفاوت ، ويعود ارتفاع تكاليف التدريب خلال سنتي إلى الزيادة المعتبرة في عدد أفراد المتدربين خارج الوطن إما سبب الانخفاض راجع إلى النقص المسجل في عدد الأفراد بالخارج وذلك لأنه غير مكلف ولا يعرقل تطبيق إعادة الهيكلة في المؤسسة .

كما يبرز الجدول السابق اهتمام المؤسسة بسياسة التدريب وذلك من خلال الاعتماد على مؤشرين هما :

- مؤشر داخلي خاص بمؤسسة سونلغاز : (تكاليف التدريب /تكلفة الاجرية)
- مؤشر خارجي : (تكاليف التدريب /رقم الأعمال)

حيث يلاحظ أن قيمة تكلفة التدريب بالنسبة للكتلة الاجرية عرفت ارتفاع ملحوظ في سنتي 2002، و2005. وذلك بفضل الزيادة الكبيرة في تكاليف التدريب وثبات الكتلة الاجرية وفي حين انه في سنة 2003 و2004 لاحظ انخفاض في قيمة التكلفة بالنسبة للكتلة الاجرية وهذا نتيجة الانخفاض المسجل في تكاليف التدريب وذلك بالرغم من ارتفاع قيمة الكتلة الاجرية سنة 2003.

أما بالنسبة للمؤشر الأخر فنلاحظ انه محصور ما بين 1 و 5 ،وهو المجال المحدد عالميا ويرجع ارتفاع هذا المؤشر في سنة 2002 و2005 إلى الارتفاع الكبير في تكاليف التدريب مقارنة بارتفاع صغير لرقم الأعمال ،أما في سنة 2003 و2004 فقد كان سبب انخفاضه هو انخفاض تكاليف التدريب بدرجة كبيرة مقارنة برقم الأعمال .

المطلب الثاني : التدريب في المؤسسة الوطنية للتنقيب

من خلال إجراء دراسة سابقة للمؤسسة الوطنية للتنقيب تطرقنا إلى معرفة مهام وأهداف هذه المصلحة وكيفية سير العملية التدريبية ومعوقاتها و المشاكل التي تعاني منها المصلحة وهذا ما سيتم عرضه من خلال ما يلي :

أولا /مهام مصلحة التدريب بالمؤسسة الوطنية للتنقيب ،وتتمثل في النقاط التالية :

1. إعداد ,متابعة وتقييم البرنامج التدريبي : تقوم مصلحة التدريب سنويا بإعداد البرنامج التدريبي ومتابعته وتقييمه.
2. المساهمة في رفع الأداء الوظيفي للعمال من اجل تحسين المردودية .
3. احتضان المتمهين التابعين لمختلف مراكز التكوين : تعتبر من أهم مهام مصلحة التدريب .

ثانيا / سير العملية التدريبية ،تتمثل في الخطوات التالية :

- تقوم مصلحة التدريب سنويا بإرسال استبيان تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية يحتوي على أسئلة خاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالعمال التابعين للمؤسسة في جميع القطاعات , يرسل هذا الاستبيان إلى المدراء حيث يقوم كل مدير بتوزيع الاستبيان على رؤساء الأقسام والمصالح لملء هذا الاستبيان من خلال معرفة احتياج كل عامل وتقوم بدورها بإعادة إرساله إلى مصلحة التدريب بعد فترة زمنية لا تتجاوز الشهر .
- بعد استلام مصلحة التدريب للاستبيانات تقوم بتجميع كل هذه المعلومات ووضعها في جدول يسمى برنامج التدريب ومن خلاله يتم معرفة عدد المتربصين في كل وظيفة والعدد الإجمالي للمتربصين .
- بعد معرفة عدد المتربصين في كل وظيفة تقوم المصلحة بمقارنة عدد المتربصين وتكلفة تدريبهم مع ميزانية التدريب وإمكاناتها المتوفرة , في حالة تجاوز تكلفة عدد المتربصين لميزانية التدريب تقوم المصلحة باختيار المتربصين حسب أولوية وأهمية الوظيفة وأما بالنسبة للباقي يتم تأجيل فترة تدريبهم إلى السنة القادمة .

ثالثا/ أهداف التدريب في المؤسسة ،تتمثل فيما يلي :

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

رابعا / أنواع العملية التدريبية : تتم عملية التدريب إما داخل المؤسسة أو خارجها وهذا ما يوضحه الجدول

التالي :

الجدول رقم (3-7): يبين أنواع العملية التدريبية

تدريب خارج المؤسسة	تدريب داخل المؤسسة
- عدد المتربصين قليل - وسائل تدريبية توجد خارج المؤسسة مثل الملتقيات و الندوات	- عدد المتربصين مرتفع - نحتاج إلى وسائل تدريبية توجد داخل المؤسسة مثل معدات التنقيب - يكون مكلف خارج المؤسسة

المصدر : نزار حاج ، بلقاسم احمد ، اثر التدريب على العاملين ، مذكرة لنيل

شهادة الليسانس المهني في علوم التسيير، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016-2017، ص 25.

خامسا / معوقات العملية التدريبية :

- عدم تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال بدقة .
- مدة التدريب غير كافية في بعض الأحيان .
- عدم تناسب العدد الكبير من المتربصين مع ميزانية التدريب السنوية .
- صعوبة تأقلم المتربص مع ظروف العملية التدريبية خاصة فيما يتعلق بالمتربصين التقنيين في الورشات .

سادسا/ المشاكل التي تعاني منها مصلحة التدريب بالمؤسسة الوطنية للتنقيب :

1. استقبال العدد الكبير من المتربصين يسبب مشكل نقص الهياكل القاعدية من بينها مراكز الإيواء .
2. نقص وسائل الوقاية والأمن الخاصة بالمتربصين .
3. نشاط المؤسسة في الورشة وطبيعة عملها لا يسمح للمتربص بمزاولة مهامه بحرية فالمؤسسة عليها الالتزام بمعايير السلامة والأمن لحفاظ على صحة العمال .

سابعا /إحصائيات التدريب في المؤسسة :

الجدول التالي يوضح تكاليف التدريب داخل المؤسسة الوطنية للتنقيب :

الجدول رقم (3-8) : يبين تكاليف التدريب في المؤسسة

2015	2014	2013	2012	2011	2010	
507,466	485,545	362,187	318,624	240,125	384,985	موازنة التدريب
301,085	222,555	167,131	114,008	132,548	261,524	تكاليف التدريب
59,3	45,8	46,1	35,8	55,2	67,9	نسبة تحقيق موازنة التدريب
3,12	2,38	1,85	1,28	1,53	3,12	تكاليف التدريب /الكتلة الاجرية
1,0	0,7	0,6	0,4	0,6	1,3	تكاليف التدريب /رقم الأعمال

المصدر : نزار حاج ، بلقاسم احمد ، اثر التدريب على العاملين ، مذكرة

لنيل شهادة الليسانس المهني في علوم التسيير، معهد التكنولوجيا ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2016-2017، ص

.24

تحليل وتفسير الجدول :

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسة لم تحقق الموازنة 100 بالمائة خلال الخمس سنوات، كما نلاحظ أن أسوء

نتيجة حققتها المؤسسة بالنسبة لموازنة التدريب هي سنة 2012 ، أما بالنسبة لتكاليف التدريب إلى الكتلة الأجرية فان

المؤسسة الأم تفرض أن تكون النسبة اقل أو يساوي 2 بالمائة، لكن نلاحظ أن المؤسسة في سنة 2010 تجاوزت النسبة إلى 3,12 بالمائة وهذا راجع إلى العدد الكبير الذي تم تدريبيه في هاته السنة حيث وصل إلى 63,3 بالمائة من التعداد، ونفس الشيء بالنسبة لسنة 2015.

ثامنا / عينة وأدوات الدراسة

الفرع الأول : عينة الدراسة

يعد اختيار العينة من الخطوات الهامة في إجراء دراسة ميدانية على مجتمع كبير نسبيا، فقد يتعذر تطبيق الدراسة على جميع الأفراد وذلك بسبب صعوبة الاتصال بالعدد الكبير للعاملين بالوحدة، وحتى تتم ا لدراسة في أحسن الظروف ومن أجل أن تكون النتائج ممثلة تمثيلا صحيحا وذلك على أساس أن العينة المختارة سوف توصلنا إلى نفس النتائج تقريبا التي سنتوصل إليها لو قمنا بالدراسة على المجتمع ككل، قمنا بعملية اختيار عشوائي لعناصر العينة، بحيث اشتمل الاستبيان على مجموعة تقدر ب 52 فرد ، على مستويات مختلفة من التعليم (جامعي ، ثانوي ، أقل من ثانوي) وذلك بشرط أن يكونوا قد تلقوا تدريبا أثناء عملهم في المؤسسة.

الجدول رقم (3-9): يبين وضع برامج التدريب على أساس معلومات تقييم أداء العاملين .

الاجابة	التكرار	النسبة
موافق	28	60.86
محايد	04	08.69
غير موافق	14	30.45
المجموع	46	100

المصدر : نذار حاج ، بلقاسم احمد ، اثر التدريب على العاملين ، مذكرة

لنيل شهادة الليسانس المهني في علوم التسيير، معهد التكنولوجيا ،جامعة قاصدي مرياح ،ورقلة، 2016-2017 ، ص35.

تحليل الجدول :

نلاحظ من خلال النتائج فيما يتعلق بوضع برامج التدريب على أساس معلومات تقييم أداء العاملين أن أغلبية آراء العاملين كانت بموافق وذلك بنسبة 25.22 % وهي أكبر نسبة ، وتليها نسبة العمال غير موافقين والتي قدرت ب 05.01 % ، وعليه نستنتج أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار معلومات تقييم أداء العاملين في وضع برامج التدريب و

هذا بالاعتماد على الإجابة التي تحصلوا عليها من أغلبية العاملين بالمؤسسة ونلاحظ أن ما نسبته 52.20 % من العينة بمحايد و هذا بسبب عدم وضوح عملية وضع البرنامج التدريبي بالنسبة لهم .

الجدول رقم (3-10): يبين تقييم العامل للبرنامج التدريبي

الاجابة	التكرار	النسبة
موافق	30	65.21
محايد	06	13.05
غير موافق	10	21.74
المجموع	46	100

المصدر : المصدر : نذار حاج ، بلقاسم احمد ، اثر التدريب على العاملين

،مذكرة لنيل شهادة الليسانس المهني في علوم التسيير،معهد التكنولوجيا ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،2016-2017 ،ص 41.

تحليل الجدول :

نلاحظ من خلال الدراسة أن ما نسبته 21.75 % من الفئة العمالية كانت بموافق وهي أكبر نسبة ومنه نستنتج

أن أغلبية عمال المؤسسة يقومون بتقييم برنامج التدريب والهدف من هذا هو معرفة المؤسسة مدى رضى عمالها عن البرنامج التدريبي والتعرف على المشاكل والمعوقات التي صادفوها بالإضافة إلى كل النقاط السلبية وكذلك الإيجابية من أجل اتخاذ الاجراءات الصحيحة اللازمة , ونلاحظ أن ما نسبته 75.20 % من الفئة العمالية غير موافق وهي نسبة قليلة ونلاحظ أن ما نسبته 50.51 % من العينة كانت محايد و السبب في ذلك عدم وضوح عملية تقييم البرنامج التدريبي بالنسبة لهم.

الجدول رقم (3-11): يبين مدى تحسن أداء العاملين بعد العملية التدريبية

الإجابة	التكرار	النسبة
موافق	30	65.21
محايد	09	19.57
غير موافق	07	15.22
المجموع	46	100

المصدر : نذار حاج ، بلقاسم احمد ، اثر التدريب على العاملين ، مذكرة لنيل

شهادة الليسانس المهني في علوم التسيير، معهد التكنولوجيا ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2016-2017 ، ص 42.

تحليل الجدول :

نلاحظ من خلال نتائج مدى تحسن أداء العاملين بعد العملية التدريبية أن أغلبية العمال أجابوا بموافق وذلك بنسبة 21.75 % أي بمعنى أن أدائهم تحسن بعد العملية التدريبية وهذا راجع إلى كفاءة البرنامج التدريبي الذي وضعته المؤسسة ، كما نلاحظ أن ما نسبته 51.77 % من الفئة العمالية غير موافق وهذا يعني عدم شعورهم بتحسن أدائهم بعد خضوعهم للتدريب والسبب في ذلك كما ذكرنا سابقا هو عدم تلاءم احتياجاتهم التدريبية مع التدريب الذي خضعوا له ونلاحظ أن ما نسبته 50.12 % من العينة كان محايد وهي نسبة كبيرة مقارنة بالعينة غير موافق وهذا يعني أن أدائهم تحسن بعض الشيء ولكن ليس بالشكل المطلوب إذ أنهم لا يزالون يصادفون بعض الضغوطات و المعوقات في وظيفتهم .

المطلب الثالث : سياسة التدريب بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية .

التدريب هو مجموع الأعمال والأنشطة التي تهدف إلى جعل عمال المؤسسة قادرين على العمل بكفاءة وعلى أداء وظيفتهم الحالية والمستقبلية.

تهدف المؤسسة من وراء إخضاع الأفراد إلى برامج تدريبية إلى:

- زيادة الإنتاج .
- تقليل التالف من الإنتاج.
- تحسين مستوى الأداء .
- تقليل التكاليف.
- التقليل من حوادث العمل.
- تحسين الجودة.

الفرع الأول : أنواع التدريب

للتدريب نوعين هما:

- 1 -تدريب قبل العمل: وذلك بتدريب عمال جدد لكي يتحكموا في الآلات، أو لكي يتعرفوا على طريقة العمل.
- 2 -تدريب بعد العمل: إذا لاحظت المؤسسة أن العامل الحالي لديه نقص في الأداء أولا يتحكم في الآلات أو لاحظت ارتفاع في حوادث العمل أو لاحظت تصرفات شاذة للأفراد، كالغياب المتكرر والمتعمد عن العمل وتعمد الأضرار بالعمل و أدواته وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم طاعة التعليمات والتوجيهات، فإنها تشرع في القيام بإجراءات تصحيحية لهذا السلوك بعدة وسائل منها التدريب .

من بين الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في التدريب هناك أسلوبين هما:

- 1 -تدريب نظري ويكون داخل المؤسسة باستدعاء المدربين ذوي الكفاءة العالية والمتخصصين أو ذوي الخبرة من معاهد الوطنية مع تحمل المؤسسة مصاريف التنقل والإقامة خلال فترة التدريب، فالمؤسسة وجدت أن هذه العملية تكون تكاليفها أقل من التدريب الخارجي الذي هو يتطلب مصاريف أكبر تتعلق بالتنقل والإيواء .
- 2 -تدريب تطبيقي ميداني عند الحصول على آلات جديدة.

وفي كل الحالات فإن التدريب في المؤسسة يعتمد على نتائج تقييم الأداء، أي تقوم المؤسسة بذلك عندما تلاحظ وجود نقص في الأداء، وعند ارتفاع حوادث العمل، وعند استخدام آلات جديدة، وعند النظر في ترقية العامل، ويتم هذا التدريب عبر فترات.

الفرع الثاني: الاحتياجات التدريبية :

تلجأ المؤسسة إلى تحديد احتياجاتها التدريبية بالتنسيق بين كل المصالح على جميع مستوياتهم في كل التخصصات وذلك كما يلي.

كل دائرة تحرر المشاكل التي تعاني منها خاصة تلك التي تتعلق بسير العمل في هذه الدائرة أو تلك التي تنتج عن استخدام تقنيات جديدة أو أجهزة جديدة فإذا لوحظ أن العامل يعاني من صعوبات في تأدية مهامه أو أن الأجهزة المتوفرة بتقنيات لا تتوافق مع إمكانياته دعت الضرورة إلى تطوير مهاراته من خلال إخضاعه لبرنامج تدريب .

الفرع الثالث: الأساس الذي يتم عليه التدريب

من خلال نتائج تبيان أن الأساس الذي يتم عليه التدريب بالمؤسسة حسب أغلب المستقصين فرد 138 وبنسبة 70.41 % يتم على أساس نتائج تقييم الأداء وهذا العدد يتوزع كالتالي 55 رئيساً بنسبة 68.75 و 83 مرؤوساً بنسبة 71.55 % أما الباقي موزعين كالتالي:

- 37 من المستقصين وبنسبة 18.88 % قد أجابوا أن التدريب يتم عند استخدام آلات جديدة .
- 21 من المستقصين وبنسبة 10.71 % قد أجابوا أن التدريب يتم عند النظر في ترقية العامل.

نخلص مما سبق أن التدريب مفيد سواء بالنسبة للعامل حيث يمكنه من اكتساب مهارات ومعارف جديدة أو بالنسبة للمؤسسة حيث يمكنها من تحقيق الأهداف التالية: زيادة الإنتاج، تحسين الجودة، تقليل حوادث العمل، تحسين مستوى الأداء، زيادة في الإنتاجية ، معالجة مشكل الغياب والتأخر عن العمل.

المطلب الرابع : مناقشة وتحليل نتائج المؤسسات الاقتصادية .

1 - مناقشة مؤسسة سونلغاز :

من خلال الدراسة السابقة التي تمت على مؤسسة سونلغاز تبين أن :

من خلال ما تم جمعه من معلومات عن طريق الدراسة السابقة تم التوصل إلى أن اغلب أفراد العينة من جنس الذكور فبالرغم من ارتفاع نسبة مشاركة المرأة في القطاع الصناعي خلال السنوات الأخيرة إلا أننا لاحظنا محدودية نشاط المرأة في هذا القطاع خاصة .

من خلال ما تم جمعه من معلومات تم التوصل إلى أن اغلب العاملين تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة مع العلم أن المؤسسة محل الدراسة عريقة منذ الاستقلال و هي تنشط في مجال الكهرباء و الغاز إلا أنها مؤسسة يغلب عليها طابع الشباب القادر على البذل و العطاء لتحقيق أهداف المؤسسة .

من خلال الدراسة ، يمكن التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

- وجود علاقة قوية موجبة بين التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية، كما توجد أيضا علاقة بين أبعاد التدريب وأداء الموارد البشرية وتظهر العلاقة بشكل كبير في الاحتياجات التدريبية، وأضعفها في البرامج التدريبية، الموارد البشرية.
- المؤسسة تقوم بدراسة احتياجات التدريب للموظفين بالاعتماد على تقييم الأداء .
- تساعد البرامج التدريبية على تطوير مهارات العمال بالإضافة إلى أن المؤسسة تقوم بإعداد برامج تطوير تماشي ومستجدات العمل.
- موظفي مجمع سونلغاز بشكل عام لديهم درجة متوسطة عن جودة العمل والسلوك الإبداعي بالرغم من أنهم موافقون فيما يتعلق بالمهارات البشرية أي لديهم المهارات الكافية لإنجاز العمل في الوظيفة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة فعالة يسمح بتوجيه التدريب في الاتجاه الصحيح.
- تمر عملية التدريب عبر ثلاث مراحل وهي : تحديد الاحتياجات ثم تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي وأخيرا تقييم التدريب .
- تركز المؤسسة على التدريب داخل الوطن أكثر من التدريب خارج الوطن، ويرجع ذلك إلى ارتفاع تكاليف التدريب في الخارج .
- تعتمد المؤسسة على التدريب قصير الأجل أكثر من التدريب طويل الأجل وهذا لان التدريب طويل الأجل معرقل لمسار العمل .

- الاستثمار في تدريب وتطوير الموارد البشرية يساعد على تحقيق التنمية للموارد البشرية للمؤسسة.

2- مناقشة مؤسسة الوطنية للتنقيب :

من خلال الدراسة السابقة التي تمت على مؤسسة الوطنية للتنقيب تبين أن :

من خلال ما تم جمعه من معلومات عن طريق الدراسة السابقة تم التوصل إلى أن أغلب أفراد العينة من جنس الذكور فبالرغم من مشاركة المرأة . من خلال ما تم جمعه من معلومات تم التوصل إلى أن أغلب العاملين تتراوح أعمارهم أكثر من 40 سنة .

نستنتج من خلال الدراسة ما يلي :

- إعداد وتقييم البرنامج التدريبي من المهام الأساسية لمصلحة التدريب بالمؤسسة الوطنية للتنقيب .
- تعتمد المؤسسة على نوعين من التدريب وهما التدريب الداخلي والتدريب الخارجي .
- تتوفر المؤسسة على خبرات كافية تؤهلها إلى القيام بعملها بكفاءة عالية .
- تهتم المؤسسة بتدريب عمالها بشكل كبير حيث أن أغلب عدد دورات عمالها تتراوح بين 42 و 14 دورات .
- تهدف المؤسسة من خلال التدريب إلى إكساب العامل المهارات والمعارف اللازمة بالإضافة إلى تحسين أدائه .
- تقوم المؤسسة بتقييم عملية التدريب من خلال تقييم أداء العاملين .
- يقيم العامل البرنامج التدريبي من حيث الوقت والمحتوى والمدرب .
- يشعر أغلب العمال بتحسن في أدائهم بعد التدريب بعكس بعض العمال الذين لا يشعرون بأي تحسن وهذا بسبب عدم ملائمة احتياجاتهم التدريبية للبرنامج التدريبي وهذه تعتبر أحد معوقات التدريب .
- في أغلب الأحيان المؤسسة لا تقدم أي مكافآت للعامل الذي يخضع للتدريب وهذا ما يسبب بعض الإحباط لهم .
- يساهم التدريب في رفع معنويات بعض العمال.
- تعتمد المؤسسة في وضع برامج التدريب على معلومات تقييم أداء العاملين و طلب الرئيس دون الأخذ بعين الاعتبار طلب العامل .
- من بين أهم المشاكل التي تعاني منها مصلحة التدريب بالمؤسسة الوطنية للتنقيب تتمثل في العدد الكبير من المترشحين
- ونقص الهياكل القاعدية مثل الإيواء .
- مدة التدريب غير كافية بالنسبة لأغلب العاملين.

2 - مناقشة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية :

من خلال الدراسة السابقة التي تمت على مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية تبين أن :

من خلال ما تم جمعه من معلومات عن طريق الدراسة السابقة تم التوصل إلى أن الفئة الغالبة على المؤسسة من فئة الذكور و يعود هذا إلى القطاع الصناعي الذي تنشط فيه المؤسسة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة المرغوبة و يعود ذلك إلى اهتمام المؤسسة بتوظيف اليد العاملة الشابة و المؤهلة في المجال الذي تنشط فيه.

نلخص فيما يلي النتائج المتوصل إليها:

- هناك طريقتين لتقييم أداء الأفراد بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية الأولى وتجري كل شهر وهي مخصصة لمنح العلاوات والمنح للأفراد أما الثانية فتقوم بها المؤسسة على أساس سنوي أو بعد الانتهاء من كل دورة تدريبية من أجل تقييم المهارات التي يتمتع بها الأفراد العاملين، أو لتقييم مدى اكتساب الأفراد لمهارات إضافية .
- يعتمد تقييم الأداء في المؤسسة محل الدراسة على أساس النتائج خاصة في كمية الإنتاج ثم على معيار الصفات الشخصية والمتمثلة في العناصر التالية: الثقة بالنفس والولاء للمؤسسة. نعتقد أن من بين أسباب اعتماد المؤسسة على معيار النتائج هو أن المؤسسة تواجه منافسة خارجية متمثلة خاصة في المؤسسات الأجنبية مما يحتم عليها الزيادة في الإنتاج وتحسين نوعيته.
- الهدف من استخدام تقييم الأداء بالمؤسسة هو معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين والمتمثلة في نقص المعارف ونقص المهارات وهذا يعد مؤشرا واضحا على وجود الحاجة للتدريب لمعالجة النقص في المهارات والمعارف.
- الفائدة من تقييم الأداء هو تحسين النتائج الفردية والجماعية .
- تستخدم نتائج تقييم الأداء بالدرجة الأولى في تحديد الاحتياجات التدريبية ثم يليه الاختيار والتعيين والترقية والمكافآت التشجيعية.
- بينت الدراسة أن التدريب بالمؤسسة يتم على أساس نتائج تقييم الأداء حيث يرى الرؤساء أن التدريب الناجح هو الذي يعتمد على نتائج تقييم الأداء.
- التدريب مفيد بالنسبة للعامل حيث يمكن من اكتساب مهارات ومعارف جديدة و بالنسبة للمؤسسة حيث تحقق الأهداف التالية : زيادة الإنتاج، تحسين الجودة، تقليل حوادث العمل، تحسين مستوى الأداء، الزيادة في الإنتاجية.
- معالجة مشكل الغياب والتأخر عن العمل.
- الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة يتم تحديدها فعلا عن طريق نتائج تقييم الأداء .

- تعتمد المؤسسة على نوعين من التدريب هما تدريب قبل العمل وتدريب بعد العمل .
- تركز المؤسسة على التدريب داخل المؤسسة أكثر من تدريب خارجي وذلك لقلّة التكاليف .

4-التحليل العام :

من خلال المناقشات السابقة للدراسات السابقة للمؤسسات الاقتصادية نستنتج أن كل من : مؤسسة سونلغاز ، مؤسسة الوطنية للتنقيب ومؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية تهتم بتدريب عمالها بشكل كبير وذلك لاكتساب العمال المهارات والمعارف اللازمة بالإضافة لتحسين أدائهم .

فالاستثمار في التدريب الموارد البشرية وتطويرها يساعد على تحقيق التنمية و الكفاءة لموارد البشرية للمؤسسة ، ويساهم في رفع معنويات بعض العمال .

تعتمد كل من المؤسسات الاقتصادية والإنتاجية السابقة في وضع الاحتياجات التدريبية عن طريق تقييم الأداء ، و كل منهما تعتمد على أنواع خاصة بها من التدريب :

- فمؤسسة سونلغاز تركز على التدريب داخل الوطن والتدريب قصير الأجل لتسهيل مسار العمل بالمؤسسة .
- بالنسبة لمؤسسة الوطنية للتنقيب تعتمد على التدريب داخل الوطن والتدريب خارج الوطن .
- فمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية تركز على التدريب داخل الوطن هذا راجع لقلّة التكاليف ويكون قبل وبعد العمل.

في الأخير نستنتج أن هناك علاقة طردية بين التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية السابقة . وحسب رأي إن التدريب الذي تعتمد عليه مؤسسة سونلغاز هو "التدريب داخل الوطن لانخفاض التكاليف به وعدد المتدربين يكون غير محدود ، و التدريب قصير الأجل لأنه لا يعطل سير العمل بالمؤسسة " .

فهذا النوع من التدريب يسمح بتدريب أكبر عدد من الأعوان في المؤسسة في وقت قصير، ففي رأي هو الطريقة الناجحة والخيار المناسب .

خلاصة :

في هذا الفصل تعرفنا على المؤسسات الاقتصادية وهي مجمع سونلغاز من خلال مفهومها و هيكلها التنظيمي ومكانتها الاقتصادية ،ومؤسسة الوطنية للتنقيب من خلال مفهومها ونشأتها وهيكلها التنظيمي ، ومؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية من خلال مفهومها وهيكلها التنظيمي وأهميتها الاقتصادية ، من أجل تحليل ومناقشة وتفسير للإجابة على إشكالية الدراسة وتحديد مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية وقد توصلنا إلى أنها توجد علاقة ارتباط قوية بين التدريب وأداء الموارد البشرية وهي مساهمة كبيرة وتختلف باختلاف أبعاد التدريب.

خاتمة

خاتمة :

من خلال دراستنا لموضوع التدريب في تحسين أداء العاملين نقول أن لكل منهما يعد من الوظائف الهامة في المؤسسة، ولا يمكن الاستغناء عنهما، لأن المؤسسة التي تريد البقاء والاستمرار وحتى التميز لابد أن تولي اهتماما كبير لمواردها البشرية، وأن تقوم بتنظيم دورات تدريبية باستمرار حتى تتمكن من تطوير وتحسين أدائهم وتغيير أفكارهم وسلوكياتهم، وزيادة معارفهم، وتنوع خبراتهم ومهاراتهم ، وذلك حتى يتسنى لهم القيام بالأعمال الموكلة إليهم، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة. كما أن عملية الأداء تكمن في معرفة الأفراد الذين يلزمهم التدريب، ونوع التدريب الذي يجب القيام هو وعدة قرارات أخرى تتخذ على أساس نتائج هذا التقييم، بالإضافة إلى ذلك أن تغيير أداء العاملين وسلوكهم يدل على نجاح البرامج التدريبية واستفادة العاملين منها.

أولا / النتائج:

أثار بحثنا الحالي جملة من التساؤلات و قدم أيضا فرضيات تعلقت بطبيعة العلاقة بين التدريب وأداء الموارد البشرية، حيث توصلنا في حل إشكالية البحث، والإجابة عن تساؤلاته و رفض أو قبول فرضياته المطروحة. و فيما يلي سوف نحاول الإشارة إلى أبرز هذه النتائج التي تم تقسيمها إلى قسمين :

النتائج النظرية:

في ضوء مراجعة الأدبيات واستنادا إلى التراكم المعرفي الذي تم التوصل إليه حول المتغيرين نستنتج ما يلي:

- التدريب هو عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، لإكسابه مهارات جديدة وتزويده بالمعلومات والمعارف باستمرار بما يساهم ذلك تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة.
- للتدريب أهمية كبيرة في المؤسسات سواء المؤسسات الكبيرة أو المؤسسات الصغيرة.
- من بين أهداف تقييم أداء الموارد البشرية التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية لإعداد برامج التدريب لرفع مستوى الأداء وتلافي نقاط الضعف وتنمية نقاط القوة بالتحفيز المناسب من مكافآت تشجيعية وخلافه.
- يتم تقييم أداء الموارد البشرية من خلال مجموعة من المبادئ التي يجب الاسترشاد بها عند القيام بعملية تقييم الأداء حتى تحقق أهدافها.

النتائج الميدانية :

بالنسبة لمؤسسة سونلغاز:

- الاستثمار في تدريب وتطوير الموارد البشرية يساعد على تحقيق التنمية للموارد البشرية .
- تمر عملية التدريب عبر أربعة مراحل وهي : تحديد الاحتياجات ثم تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي وأخيرا تقييم التدريب.
- تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة فعالة يسمح بتوجيه التدريب في الاتجاه الصحيح.
- تساعد البرامج التدريبية على تطوير مهارات العمال بالإضافة إلى أن المؤسسة تقوم بإعداد برامج تطوير تتماشى ومستجدات العمل.
- وجود علاقة قوية موجبة بين التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية، كما توجد أيضا علاقة بين أبعاد التدريب وأداء الموارد البشرية وتظهر العلاقة بشكل كبير في الاحتياجات التدريبية، وأضعفها في البرامج التدريبية.
- تقوم المؤسسة بدراسة احتياجات التدريب للموظفين بالاعتماد على تقييم الأداء .
- موظفي مجمع سونلغاز بشكل عام لديهم درجة متوسطة عن جودة العمل والسلوك الإبداعي بالرغم من أنهم موافقون فيما يتعلق بالمهارات البشرية أي لديهم المهارات الكافية لإنجاز العمل في الوظيفة.
- تركز المؤسسة على التدريب داخل الوطن أكثر من التدريب خارج الوطن، ويرجع ذلك إلى ارتفاع تكاليف التدريب في الخارج .
- تعتمد المؤسسة على التدريب قصير الأجل أكثر من التدريب طويل الأجل وهذا لان التدريب طويل الأجل معرقل لمسار العمل.

بالنسبة للمؤسسة الوطنية للتنقيب :

- إعداد وتقييم البرنامج التدريبي من المهام الأساسية لمصلحة التدريب بالمؤسسة الوطنية للتنقيب .
- تعتمد المؤسسة على نوعين من التدريب وهما التدريب الداخلي والتدريب الخارجي .
- تتوفر المؤسسة على خبرات كافية تؤهلها إلى القيام بعملها بكفاءة عالية .
- تهتم المؤسسة بتدريب عمالها بشكل كبير حيث أن أغلب عدد دورات عمالها تتراوح بين 42 و 14 دورات .
- تهدف المؤسسة من خلال التدريب إلى إكساب العامل المهارات والمعارف اللازمة بالإضافة إلى تحسين أدائه .
- تقوم المؤسسة بتقييم عملية التدريب من خلال تقييم أداء العاملين .
- يقيم العامل البرنامج التدريبي من حيث الوقت والمحتوى والمدرب .

- يشعر اغلب العمال بتحسن في أدائهم بعد التدريب بعكس بعض العمال الذين لا يشعرون بأي تحسن وهذا بسبب عدم ملائمة احتياجاتهم التدريبية للبرنامج التدريبي وهذه تعتبر أحد معوقات التدريب .
 - في أغلب الأحيان المؤسسة لا تقدم أي مكافآت للعامل الذي يخضع للتدريب وهذا ما يسبب بعض الإحباط لهم .
 - يساهم التدريب في رفع معنويات بعض العمال.
 - تعتمد المؤسسة في وضع برامج التدريب على معلومات تقييم أداء العاملين و طلب الرئيس دون الأخذ بعين الاعتبار طلب العامل .
 - مدة التدريب غير كافية بالنسبة لأغلب العاملين.
- بالنسبة لمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية :**
- هناك طريقتين لتقييم أداء الأفراد بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية الأولى وتجري كل شهر وهي مخصصة لمنح العلاوات والمنح للأفراد أما الثانية فتقوم بها المؤسسة على أساس سنوي أو بعد الانتهاء من كل دورة تدريبية من أجل تقييم المهارات التي يتمتع بها الأفراد العاملين، أو لتقييم مدى اكتساب الأفراد لمهارات إضافية .
 - يعتمد تقييم الأداء في المؤسسة محل الدراسة على أساس النتائج خاصة في كمية الإنتاج ثم على معيار الصفات الشخصية والمتمثلة في العناصر التالية: الثقة بالنفس والولاء للمؤسسة. نعتقد أن من بين أسباب اعتماد المؤسسة على معيار النتائج هو أن المؤسسة تواجه منافسة خارجية متمثلة خاصة في المؤسسات الأجنبية مما يحتم عليها الزيادة في الإنتاج وتحسين نوعيته.
 - الهدف من استخدام تقييم الأداء بالمؤسسة هو معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين والمتمثلة في نقص المعارف ونقص المهارات وهذا يعد مؤشرا واضحا على وجود الحاجة للتدريب لمعالجة النقص في المهارات والمعارف.
 - تستخدم نتائج تقييم الأداء بالدرجة الأولى في تحديد الاحتياجات التدريبية ثم يليه الاختيار والتعيين والترقية والمكافآت التشجيعية.
 - بينت الدراسة أن التدريب بالمؤسسة يتم على أساس نتائج تقييم الأداء حيث يرى الرؤساء أن التدريب الناجح هو الذي يعتمد على نتائج تقييم الأداء.
 - التدريب مفيد بالنسبة للعامل حيث يمكن من اكتساب مهارات ومعارف جديدة و بالنسبة للمؤسسة حيث تحقق الأهداف التالية : زيادة الإنتاج، تحسين الجودة، تقليل حوادث العمل،تحسين مستوى الأداء، الزيادة في الإنتاجية.
 - معالجة مشكل الغياب والتأخر عن العمل.
 - الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة يتم تحديدها فعلا عن طريق نتائج تقييم الأداء .

- تعتمد المؤسسة على نوعين من التدريب هما تدريب قبل العمل وتدريب بعد العمل .
- تركز المؤسسة على التدريب داخل المؤسسة أكثر من تدريب خارجي وذلك لقلّة التكاليف.

ثانيا / اختبار صحة الفرضيات

بالنسبة للفرضية الأولى :

تتمحور الفرضية الأولى على أن يساهم النشاط التدريبي في تحسين ورفع أداء الأفراد بالمؤسسة وان ضعف في فعالية أداء الأفراد يعود إلى غياب تقييم برامج النشاط التدريبي بالمؤسسة ومن خلال دراستنا تبين أن التدريب يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة واكتساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن تركز إستراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة مما يزيد في إنتاجية المؤسسة ونجاحها وان ضعف في أداء الأفراد يعود إلى غياب التقييم للبرامج التدريبية ومنه يتم تأكيد صحة الفرضية الأولى .

بالنسبة للفرضية الثانية:

ترتكز الفرضية الثانية أن الاستثمار في تدريب الموارد البشرية وتطويرها يعمل على تحسين المهارات والكفاءات وتعديل الاتجاهات داخل المؤسسة، ومن خلال بحثنا اتضح لنا أنّ عملية التدريب تقوم بتحسين أداء الأفراد ويساعدهم على تطوير مهاراتهم، ومعالجة نقاط النقص لديهم و بالتالي القيام بمهامهم اليومية بكفاءة عالية وعلى ضوء هذا يتم تأكيد صحة الفرضية الثانية.

بالنسبة للفرضية الثالثة :

ترتكز الفرضية الثالثة على أن هناك علاقة طردية بين البرامج التدريبية وتحسن الأداء فمن خلال دراستنا تبين لنا أن العملية التدريبية تتكون من أربعة مراحل وهي تحديد الاحتياجات التدريبية ،تصميم البرنامج التدريبي،تنفيذ البرنامج التدريبي ثم تقييم البرنامج التدريبي واهم مرحلة من هذه المراحل لتحقيق نتائج جيدة من العملية التدريبية هي تحديد الاحتياجات التدريبية التي على ضوءها تقوم العملية التدريبية بالتحديد الجيد والصحيح لاحتياجات التدريبية في المؤسسة يتم الوصول إلى النتائج المرجوة من التدريب ومنه يتم تأكيد صحة الفرضية الثالثة .

ثانيا / التوصيات :

وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها تم الخروج التوصيات التالية:

- على المؤسسات منح مكافئات وحوافز للعامل المبدع من أجل المساهمة في التدريب.
- التركيز على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من حيث الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات حسب احتياجات العمل والأولوية وبناء على معايير علمية للأفراد العاملين باعتبارها المحور الأساسي في منظومة العملية التدريبية بما يتناسب مع اكتساب المهارات والقدرات المطلوبة .
- الأخذ برأي العامل أثناء وقبل بدء البرنامج التدريبي .
- التحسين من النواقص في مجال التسيير ومحاولة إيجاد الحلول بعد كل تدريب .
- اختيار أحسن المدربين وأحسن المواضيع لصالح المؤسسة .
- التركيز على التدريب الميداني حسب ما يتطلبه عمل الموظف .
- زيادة عدد الدورات التدريبية ومدة التدريب .
- التقييم المستمر للعمال.
- بما أن تقييم الأداء هو الأساس في تحديد الاحتياجات التدريبية فإنه يتعين أن ينظر له على أنه عملية مستمرة تهدف إلى علاج المشاكل التي قد تظهر في الوقت المناسب وأن يتسم بالعدالة بالنسبة لجميع الأفراد العاملين.
- يجب النظر إلى التدريب على أنه عملية مستمرة، فلا تكفي مجموعة من البرامج تقدمها المؤسسة لعمالها، وأن تخصص له مبالغ مالية كبيرة لمواكبة التطورات التكنولوجية ولمواجهة المنافسة الخارجية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا / الكتب :

- 1 - أبو شيخة نادر ، 2010، إدارة الموارد البشرية-إطار نظري وحالات علمية- ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، الطبعة1.
- 2 -احمد عبد المقصود عماد الدين ، 2017 ، إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، الطبعة 1.
- 3 -أنور سلطان محمد سعيد ، 2003، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، مصر.
- 4 -بوخريصة ابوبكر وآخرون، 2016 ، تسيير وتديير الموارد البشرية ، دار مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.
- 5 -تيم زين، 2018، إدارة الموارد البشرية -أساليب الإدارة الحديثة-، دار الفضاءات للنشر والتوزيع، الطبعة1.
- 6 -جاري ديسلر ، 2009 ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيدي حمد عبد العالي، دار المريخ ، الرياض.
- 7 -حسن محمد راوية ، 2004 ، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية -، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر.
- 8 -حسونة فيصل ، 2011، إدارة الموارد البشرية ، در أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة1.
- 9 -حفيان عبد الوهاب ، 2014 ، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- 10 - حمداوي وسيلة ، 2004، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، قلمة.
- 11 - حمدي شاكرا محمود ، 2006، مهارات التدريب ، دار الاندلس للنشر والتوزيع ، الطبعة 1، المملكة العربية السعودية.
- 12 - خيضر كاظم حمود، 2006، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان،الأردن، الطبعة1.
- 13 - الصريفي محمد ، 2007 ، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، مصر.
- 14 - طلحي فاطمة الزهراء ، 2017 ، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الالكترونية ، جامعة محمد الشريف مساعديه، سوق أهراس ، الوفاء القانونية ، الإسكندرية ، الطبعة 1.
- 15 - عباس الخفجي نعيمة ، 2004 ، الإدارة الإستراتيجية ، المداخل والمفاهيم والعمليات ، وكتبة الثقافة والتوزيع ، عمان، الأردن ، الطبعة1.

- 16 -حقيقي عمرو صفي ، 2005،إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي - ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، الطبعة1.
- 17 -الكرخي مجيد ، 2016، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- 18 -كلا له طاهر محمد ، 2008، تنمية وإدارة الموارد البشرية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن، الطبعة
- 19 -ماهر احمد، 2014 ، إدارة الموارد البشرية ،دار الجامعة الإسكندرية ،مصر.
- 20 -المبيضين صفوان محمد ، عائض بن شافي الاكلي ، 2016، التخطيط في الموارد البشرية ، دار يازوري لعلمية للنشر ولإبداع ، عمان ، الأردن، الطبعة العربية.
- 21 -محمد الفاتح محمد البشير المغربي ، 2012،إدارة الموارد البشرية ، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، الطبعة1.
- 22 -المكاوي إبراهيم الخلوف ، 2009 ، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، ط1.

ثانيا / المذكرات :

- 1 -بشيخ جميلة ، 2016-2017،دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية، رسالة لنيل ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم، الجزائر .
- 2 -بلابلي فضيلة ، نجوى علاهم ، 2017-2018 ، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة ، رسالة لنيل الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حمه لخضر ، الوادي ، الجزائر.
- 3 -بن جدو أميرة ، 2016-2017، دور وظيفة التكوين والتدريب في رفع مسوى الفعالية الانتاجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،رسالة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة 08ماي1945، قالمه، الجزائر .
- 4 -سوعويوة الربيع ، 2006-2007 ، تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة ،مذكرة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد بوقرة ،بومرداس.
- 5 -الحداد جعفر يوسف ، 2016-2017 ، بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التربوية، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم التربوية.

- 6 -دري حمزة ، 2010 ، دور التدريب في تحسين أداء العاملين ، رسالة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر.
- 7 -الرباني الغامدي خالد عبد الله ، 1434هـ-1435هـ، دور التدريب في رفع كفاءة اداء موظفي القطاع العام ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الادارية والمالية ، جامعة الباحة ، المملكة العربية السعودية.
- 8 -زقوت خليل إسماعيل ، 2013 ، واقع التخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات الغير حكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الإعداد اللازم للعاملين، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة ن الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.
- 9 -زواي كريمة ، 2013/2012 ، دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة .
- 10 -زيد المال حسناء ، 2015-2016 ، واقع التدريب في إطار تنمية الموارد البشرية ، رسالة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهدي ، أم البواقي ، الجزائر.
- 11 -سراج وهيبة ، 2012 ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر.
- 12 -سكاف علاء الدين ، 2016-2017، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ، رسالة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة.
- 13 -صديني عبد الرحمان، عصماوي هواري ، 2015-2016 ، فعالية التدريب الموارد البشرية في المؤسسات الصحية، رسالة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر.
- 14 -صولح سميرة ، 2013/2012 ، دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري رسالة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، .
- 15 -حطبي فاطمة الزهراء ، طبوش مريم ، 2016-2017 ، دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية رسالة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجيلالي بونعامة ، خميس مليانة ، عين الدفلى .

- 16 -حفيفي محمد لمن ، 2014-2015 ، اثر ممارسات تسيير الموارد البشرية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم لاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة،الجزائر .
- 17 -عمار ين عيشي ، 2005-2006 ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، ميلة.
- 18 -عمر اوي نور الهدى ، 2015-2016، فعالية النظام التدريب في تنمية الموارد البشرية ، رسالة لنيل شهادة الماستر ، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة ابو بكر بلقايد.
- 19 -عواد حسينة ، 2014 ، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، الجزائر.
- 20 -خريشي سامي ، 2013، دور التدريب الالكتروني في تحسين اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، الجزائر.
- 21 -مانع صرينة ، 2014-2015 ، اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات ، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر .
- 22 -منزلي ربي محمد عبد الوهاب ، 2018، اثر مكتسبات تدريب الموارد البشرية في رفع مستوى اداء العاملين ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ،الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا.
- 23 -نزار حاج ، بلقاسم احمد ، 2016-2017 ، اثر التدريب على العاملين، مذكرة لنيل شهادة الليسانس المهني في علوم التسيير،معهد التكنولوجيا ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة.
- 24 -واسيني رياسين ، 2015-2016، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ، رسالة لنيل شهادة الماستر، كلية علوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة ابوبكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر.
- 25 -يوسف عبد الرحمان ، 2013/2014 ، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية ، رسالة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي.

ثالثا / المجالات :

- 1 - الحناط مرتضي بن جمعة ، 2019، التدريب ودوره في تنمية الموارد البشرية في المجتمعات ، مجلة التنمية البشرية والتعليم لاجتات الشخصية ، المجلد 5، العدد2.
- 2 - الداوي الشيخ ، 2009، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، العدد السابع ، الجزائر.
- 3 - عبد الله الحمداني ناهدة إسماعيل ، علي أكرم عبد الله علي ، 2010 ، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين، مجلة تنمية الراقدين ، جامعة موصل ،مجلد32، العدد98.
- 4 - محمد شواى أحلام ، الإدارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه ، مجلة جامعة بابل ، المجلد 24، الإصدار 4، العراق.
- 5 - سميا علي يونس وآخرون ، 2009 ، قياس اثر التدريب في أداء العاملين ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا ، المجلد 31، العدد1، سوريا.

رابعا / الملتقيات :

1. خناق سناء عبد الكريم ، 9.8 مارس 2005، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ،ملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات وحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، الجزائر.

