



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

UNIVERSITE CHADLI BENJEDID -EL- Tarf



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté Des Sciences Economique, Commercial Et Sciences Des Gestion

السنة الجامعية: 2018/2017

الرقم التسلسلي:

قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

برامج تدريب العاملين في شركات التأمين وأثرها على الأداء
- دراسة عينة لعمال الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT لولاية الطارف -

تخصص: إقتصاد نقدي وبنكي

تحت اشراف:

الدكتورة سالم راضية

من إعداد الطلبة:

- شداد خليل

- بخوش نبيل

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مدى فعالية برامج التدريب على أداء العاملين، باعتبار أن تدريب العنصر البشري من أهم عناصر العملية الادارية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية. ويعتبر التدريب من أهم مقومات التنمية والتطوير التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية، إذ يهدف إلى تزويد العاملين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة.

وبهدف تحقيق ذلك، صممت استبانة مكونة من ثلاثة محاور، وزعت على كافة العاملين في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بولاية الطارف والمديرية الجهوية الوصية عليها، وذلك لاختبار العلاقة بين التدريب وأداء العاملين، وذلك بالاستعانة بإحدى برامج الاقتصاد القياسي SPSS V22.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها وجود علاقة تأثير وارتباط مباشر بين التدريب وأداء العاملين.

- الكلمات المفتاحية: تدريب، أداء العاملين. أثر، الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT.

Abstract

This study aims to evaluate the effectiveness of training programs on the performance of workers, as training the human element is one of the most important elements of the administrative process in which human resources management. Training is one of the most important elements of development and development on which the economic institutions depend. It aims at providing employees with information, skills and methods of different and renewable from the nature of their work assigned to them and developing and abilities and trying to change their behavior and direction in a positive way upgrading performance and efficiency.

To achieve this, a three pronged questionnaire was designed and distributed to all employees in the Algerian assurance company CAAT to test the relationship between training and employee performance, using a SPSS.V22 econometric program.

This research has reached a number of results, the most prominent of which is the relationship between the effect and direct correlation between the training and the performance of the workers.

- **Key words :** training- performance of employees- impact- Algerian assurance companies CAAT.

-إهداء-

" الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدَانَا لِهَذَا وَمَا كُنَّا لِنَهْتَدِيَ لَوْلَا أَنْ هَدَانَا اللَّهُ "

إلى سبب وجودي في الحياة... والدي الحبيب.

إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاءها سر نجاحي... أمي الغالية.

إلى أخواتي سدد الله خطاهم ووفاهم على فضلهم حسنات يوم الحساب.

إلى كل أفراد العائلة الكريمة أنار الله درهم.

إلى كل رفقاء الدرب الذين كانوا سند لي حفظهم الله ورعاهم.

إلى أصدقائي ومن عرفناهم طيلة المشوار الدراسي وفقهم الله.

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره.

أهدي ثمرة جهدي.

خليل

-إهداء-

الحمد لله على فضل الله

إلى والدي الحبيب... حفظه الله.

إلى سر بسمتي وفرحي... أُمي العزيزة.

إلى أخي الكريم الذي كان سند لي سدد الله خطاه.

إلى العائلة الكريمة رعاها الله.

إلى أصدقائي وأصحابي الذين عرفتهم طيلة حياتي وفقهم الله.

إلى كل من أعرفه من قريب أو بعيد أنار الله دربهم.

أهدي ثمرة جهدي.

نبيل

-شكر وعرفان-

"وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ"

أول الشكر لله الواحد القهار صاحب الفضل والإكرام أكرمنا بنعمة الإسلام ويسر لنا سبيل العلم، فله الشكر حتى يرضى وله الشكر بعد الرضا والصلاة والسلام على المصطفى صلى الله عليه وسلم تسليما كثيرا.

ثم كامل الشكر والتقدير لأستاذتنا الفاضلة: الدكتورة سالم راضية، لتفضلها بالإشراف على هذا العمل، ولما لها من جهود فاضلة ومقترحات وملاحظات قيمة أثمرت إيجابا فيما قدمناه، فجزاها الله عنا خير الجزاء.

كما نتوجه بالشكر لوالدينا الكريمين حفظهم الله على تشجيعهم ومساندتهم لنا طيلة فترة الدراسة، كما لا ننسى كل من ساعدنا على إتمام هذا العمل من قريب أو بعيد.

كما لا يفوتنا أن نشكر أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل، وتسخيرهم وقتنا لقراءته وتقييمه.

شكرا جزيلا

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
(19)	خطوات تصميم برامج التدريب	الشكل رقم 1-1
(23)	مراحل عملية التدريب	الشكل رقم 2-1
(65)	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للشركة الجزائرية للتأمينات (CAAT)	الشكل رقم 1-3
(66)	الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمينات (CAAT) فرع الطارف	الشكل رقم 2-3
(67)	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	الشكل رقم 3-3
(77)	توزيع مفردات العينة وفقا للجنس	الشكل رقم 4-3
(78)	توزيع مفردات العينة وفقا للعمر	الشكل رقم 5-3
(78)	توزيع مفردات العينة وفقا للدرجة العلمية	الشكل رقم 6-3
(79)	توزيع مفردات العينة وفقا للمسمى الوظيفي	الشكل رقم 7-3
(79)	توزيع مفردات العينة وفقا لعدد سنوات الخدمة أو الخبرة	الشكل رقم 8-3
(80)	توزيع مفردات العينة وفقا لعدد دورات التدريب	الشكل رقم 9-3

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
(05)	المقارنة بين التدريب والتطوير	الجدول رقم 1-1
(05)	المقارنة بين التدريب والتعليم	الجدول رقم 2-1
(29)	مراحل تقييم البرنامج التدريبي حسب نموذج كيركبا تريك	الجدول رقم 3-1
(69)	تطور عدد العمال CAAT خلال الفترة 2000-2016	الجدول رقم 1-3
(69)	تطور عدد العمال CAAT خلال الفترة 2010-2016	الجدول رقم 2-3
(71)	تنظيم أهم الدورات التدريبية خلال فترة 2013-2016	الجدول رقم 3-3
(75)	مقياس ليكرت الخماسي	الجدول رقم 4-3
(76)	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	الجدول رقم 5-3
(80)	ثبات وصدق المفردات	الجدول رقم 6-3
(81)	قياس الاتجاهات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	الجدول رقم 7-3
(81)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتصورات المبحوثين لمحاور الدراسة	الجدول رقم 8-3
(82)	معامل الارتباط الكلي	الجدول رقم 9-3
(83)	تقدير معاملات نموذج الإنحدار البسيط	الجدول رقم 10-3
(83)	إختبار فرق المتوسطين t-test	الجدول رقم 11-3
(84)	تحليل التباين الأحادي ANOVA حسب الدرجة العلمية	الجدول رقم 12-3

قائمة المختصرات

المختصر	معنى المختصر
CAAT	Compagnie Algérienne d' Assurance Total
CAAR	Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance
EPE	Entreprise Publique Economique
SPA	Société Par Action
GRH	Gestion des Ressources Humiens
EHEA	Ecole des Hautes Etudes d'Assurance
MACIF	Mutuelle Assurance des Commerçants et Industriels de France
AXA	AXA Assurance
BNP	Banque Paribas
CIAR	Compagnie International d'Assurance et de Réassurance
CASH	Compagnie d'Assurance des Hydrocarbures
GAM	Générale Assurance Méditerranéenne
CAGEX	Compagnie Algérienne d'Assurance de Garantie des Exportations
CCR	Compagnie Centrale de Réassurance
CNMA	Caisse National du Mutualité Agricole
SGCI	Société de Garantie du Crédit Immobilier
SAA	Société Algérienne d' Assurance

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
(i)	- ملخص
(ii)	- Abstract
(iii)	- إهداء
(v)	- شكر وعرفان
(vi)	- قائمة الأشكال
(vii)	- قائمة الجداول
(viii)	- قائمة المختصرات
(ix)	- فهرس المحتويات
(ب)	- المقدمة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب
(02)	- تمهيد
(03)	1. عموميات حول التدريب
(03)	1.1. تعريف التدريب وأهميته
(03)	1.1.1. تعاريف حول التدريب
(05)	2.1.1. أهمية التدريب
(06)	2.1. مبادئ التدريب
(06)	1.2.1. مبادئ يحرص عليها المدرب
(07)	2.2.1. مبادئ تحرص عليها المؤسسة أو إدارة التدريب
(09)	3.1. أنواع التدريب
(09)	1.3.1. التدريب في ضوء احتياجات المؤسسة

(09)	2.3.1. التدريب في ضوء احتياجات الدولة
(10)	3.3.1. التدريب في ضوء احتياجات الأفراد
(10)	4.3.1. التدريب في ضوء احتياجات العمل
(11)	4.1. أساليب التدريب
(11)	1.4.1. المحاضرة
(12)	2.4.1. الندوات
(12)	3.4.1. النقاش الموجه
(12)	4.4.1. المؤتمرات
(12)	5.4.1. دراسة الحالات
(13)	6.4.1. تمثيل الأدوار
(14)	7.4.1. أسلوب التدريب الحسي
(14)	8.4.1. أسلوب الحادث
(14)	9.4.1. أسلوب الزيارات الميدانية
(14)	10.4.1. أسلوب طريقة الجماعة العملية
(16)	2. مراحل العملية التدريبية
(16)	1.2. مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية
(16)	1.1.2. اللجان الاستشارية
(16)	2.1.2. مراكز التقويم الإداري
(16)	3.1.2. استبيانات الاتجاهات
(17)	4.1.2. المناقشات الجماعية
(17)	5.1.2. مقابلات الموظفين
(17)	6.1.2. مقابلات الخارجين من الخدمة
(18)	2.2. تصميم البرنامج التدريبي
(20)	3.2. تنفيذ البرنامج التدريبي

(20)	1.3.2. الإجراءات الفنية والإدارية التي تسبق التنفيذ
(21)	2.3.2. الإجراءات الفنية والإدارية لمرحلة التنفيذ الفعلي
(22)	4.2. تقييم فعالية البرنامج التدريبي
(22)	1.4.2. ردود فعل المشاركين
(22)	2.4.2. تعلم المتدربين لمحتوى البرنامج
(22)	3.4.2. استخدام المهارات الجديدة والمعارف
(22)	4.4.2. العوائد الإجمالية
(24)	3. تقييم أثر البرامج التدريبية
(24)	1.3. مفهوم عملية تقييم أثر البرنامج التدريبي
(25)	2.3. مجالات تقييم أثر البرامج التدريبية
(25)	1.2.3. تقييم البرنامج التدريبي
(26)	2.2.3. تقييم المتدربين
(26)	3.2.3. تقييم المدربين
(26)	3.3. وسائل قياس أثر البرامج التدريبية
(26)	1.3.3. أهداف قياس أثر البرامج التدريبية
(26)	2.3.3. وسائل لقياس مدى نجاح هذه البرامج
(27)	4.3. نماذج تقييم أثر البرامج التدريبية
(27)	1.4.3. نموذج كيركباتريك
(29)	2.4.3. نموذج باركر
(30)	3.4.3. نموذج هامبلن
(32)	4.4.3. نموذج كورب
(33)	- خلاصة الفصل الأول

	الفصل الثاني: أساسيات حول تقييم أداء العاملين
(35)	- تمهيد
(36)	1. مدخل إلى الأداء
(36)	1.1. مفهوم الأداء و تقييمه
(36)	1.1.1. مفهوم الأداء
(37)	2.1.1. مفهوم التقييم
(37)	3.1.1. مفهوم تقييم الأداء
(38)	2.1. أهمية تقييم الأداء
(38)	1.2.1. الأهمية بصفة عامة
(39)	2.2.1. الأهمية بالنسبة للعمال
(39)	3.2.1. الأهمية بالنسبة للمسؤولين
(39)	3.1. العوامل المؤثرة في تقييم الأداء
(39)	1.3.1. العوامل الداخلية
(40)	2.3.1. العوامل الخارجية
(41)	3.3.1. عوامل أخرى
(42)	4.1. محددات تقييم الأداء
(42)	1.4.1. معايير الأداء
(43)	2.4.1. قياس الأداء الفعلي
(43)	3.4.1. محددات أخرى
(44)	2. مفاهيم أساسية حول تقييم أداء العاملين
(44)	1.2. مفهوم تقييم أداء العاملين
(45)	2.2. أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين
(45)	1.2.2. أهمية تقييم أداء العاملين
(46)	2.2.2. أهداف تقييم أداء العاملين

(47)	3.2. الأطراف القائمة بتقييم أداء العاملين
(47)	1.3.2. الموظف نفسه (التقييم الذاتي)
(47)	2.3.2. المشرف
(48)	3.3.2. الزملاء
(48)	4.3.2. الرؤوسين
(48)	5.3.2. العملاء
(48)	6.3.2. الحصول على التغذية العكسية من كل الاتجاهات
(49)	4.2. نظم تقييم أداء العاملين
(49)	1.4.2. نظام معدلات الأداء
(49)	2.4.2. نظام الاختبارات
(50)	3.4.2. نظام تقارير الأداء
(51)	3. تقييم أداء العاملين
(51)	1.3. معايير تقييم أداء العاملين
(51)	1.1.3. العناصر
(51)	2.1.3. معدلات الأداء (النتائج)
(52)	2.3. الإجراءات الأساسية لتقييم أداء العاملين
(52)	1.2.3. وضع معايير الأداء
(53)	2.2.3. إبلاغ العاملين بالمعايير
(53)	3.2.3. قياس الأداء الفعلي
(53)	4.2.3. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير
(54)	5.2.3. مناقشة النتائج مع العامل
(54)	6.2.3. إقتراحات تحسين الأداء
(54)	3.3. مراحل و معوقات تقييم أداء العاملين
(54)	1.3.3. مراحل إجراء تقييم الأداء

(56)	2.3.3. معوقات تقييم أداء العاملين
(57)	4.3. دور البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين
(60)	- خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: أثر برامج التدريب على أداء العاملين
(62)	-تمهيد
(63)	1. تقديم الشركة محل الدراسة
(63)	1.1. نشأة وتطور الشركة الجزائرية للتأمينات "CAAT"
(64)	2.1. أهداف الشركة الجزائرية للتأمينات
(64)	3.1. إستراتيجية الشركة الجزائرية للتأمينات
(65)	4.1. الهيكل التنظيمي لـ CAAT
(67)	5.1. مجالات نشاط ومهام إدارة الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة
(67)	1.5.1. مجالات نشاط إدارة الموارد البشرية
(67)	2.5.1. مهام إدارة الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة
(68)	6.1. آلية التدريب في الشركة الجزائرية للتأمينات «CAAT»
(68)	1.6.1. الإهتمام بالموارد البشري
(69)	2.6.1. سياسة التدريب في الـ CAAT
(73)	2. الإجراءات المنهجية للدراسة
(73)	1.2. منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات
(73)	1.1.2. منهج الدراسة
(73)	2.1.2. مصادر جمع البيانات
(73)	3.1.2. مجتمع وعينة الدراسة
(74)	2.2. أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
(74)	1.2.2. أداة الدراسة
(74)	2.2.2. الأساليب الإحصائية المستخدمة
(76)	3. التحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفرضيات

(76)	1.3. تحليل خصائص عينة الدراسة
(80)	2.3. عرض نتائج الدراسة
(80)	1.2.3. اختبار ثبات وصدق المفردات
(81)	2.2.3. وصف متغيرات الدراسة وتحليل النتائج
(82)	3.3. اختبار فرضيات الدراسة
(82)	1.3.3. قياس علاقة الارتباط
(82)	2.3.3. تحليل واختبار أثر سياسة التدريب على أداء العاملين
(83)	3.3.3. اختبار فرق المتوسطين (t-test) وتحليل التباين الأحادي
(84)	4.3.3. اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتوسطات محاور الدراسة
(85)	- خلاصة الفصل الثالث.....
(87)	- خاتمة
(91)	- قائمة المراجع
(95)	- الملاحق

لقد أصبحت بيئة الأعمال التي تنشط فيها المؤسسات أكثر تغييرا وتعقيدا مما كانت عليه إذ أصبح من الواجب على المؤسسات التكيف مع المتغيرات الحاصلة خاصة التطورات التكنولوجية والمنافسة الشديدة والأزمات الاقتصادية العديدة، وذلك من خلال تحديد إطار نشاطها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والعمل على بلوغ رسالتها التي تعكس غاية وجودها والاستثمار في مواردها المادية والبشرية، وذلك بهدف تحقيق ميزة تنافسية لمنتجاتها والوصول إلى مستوى عال من الكفاءة والفعالية في الأداء، فأصبحت كل مؤسسة تسعى جاهدة إلى حماية نفسها من ضغوطات المحيط واضطرابه من خلال العمل على خلق ميزة تنافسية تسهل عليها تحقيق أهدافها وهي البقاء الاستمرارية الربحية.

ومن أجل تحقيق هذه الأهداف أصبحت المؤسسات توجه كل اهتماماتها نحو موردتها البشري ذلك بسبب زيادة الوعي لأصحاب المؤسسات بأهمية المورد البشري كأصل استراتيجي من أصول المؤسسة ومحدد أساسي لنجاعة الأداء فيها إذ أنه من أجل التكيف والاستجابة للتطورات السريعة والمتلاحقة التي تعرفها البيئة لا بد من الاهتمام به، وذلك من خلال وسائل عديدة أهمها التدريب والذي يشكل العمود الفقري لأي مجهودات تبذلها هذه المؤسسات نحو التطوير والتحديث فهو يحتل مكانة الصدارة في أولويات كثير من المؤسسات فالإنسان في أي مؤسسة يعتبر العامل الأساسي والحاسم الذي بواسطته تستطيع المؤسسة تحديد مسؤولياتها والقيام بواجباتها.

ولتأكيد الدور الذي يلعبه التدريب في رفع كفاءة الأداء للعمال وزيادة المعرفة المتخصصة وتحسين مهارات العمال فقد حرصت إدارات هذه المؤسسات على توفير حجم التمويل اللازم لإتمام عملية التدريب حيث أثبتت الدراسات بأن أغلب المؤسسات التي استطاعت أن تحقق الكفاءة والفعالية في الأداء، هي التي أعطت أهمية قصوى لتدريب أفرادها، وذلك من خلال تحسين مهاراتهم وقدراتهم على الأداء.

وبناء على ما تم تقديمه فالتدريب في المؤسسات وعلى وجه الخصوص في شركات التأمين الجزائرية يعتبر من أهم مقومات التنمية والتطوير التي تعتمد عليها المؤسسات في تأهيل العاملين لديها ورفع قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية، وذلك لمواجهة التغيرات والتحديات والضغوطات وكذلك لتأثيره المباشر أو غير مباشر على أداء الفرد والجماعة في المؤسسة حيث يستدل على مستوياته من خلال مؤشرات عديدة من أهمها الأداء والإنتاجية..... وغيرها.

كما ساهم الاهتمام بأداء الفرد أو الجماعة في تحقيق الكفاءة والفعالية إلى البحث عن محدداته وطرق تطبيقه وتحليل العوامل المؤثرة فيه.

1. إشكالية البحث:

تبعاً لما سبق، يحاول هذا البحث معالجة الإشكالية التالية: « ما مدى مساهمة برامج التدريب في الرفع من كفاءة أداء العاملين؟ ».

ويتفرع عن الإشكالية الرئيسية للبحث الأسئلة الفرعية التالية:

- ❖ ما المقصود بالتدريب وفيما تكمن أهميته في تحسين أداء العاملين؟
- ❖ هل توجد علاقة ارتباط بين التدريب وأداء العاملين؟
- ❖ هل توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين؟
- ❖ هل توجد فروق معنوية بين متوسطي إجابات العينة تبعا لنوع العمر؟
- ❖ هل توجد فروق معنوية بين متوسطات إجابات العينة تبعا للدرجة العلمية؟.

2. فرضيات البحث:

على ضوء ما تقدم يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- ❖ الفرضية الأولى: للتدريب دور كبير في تحسين أداء العاملين؛
- ❖ الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط خطية بين التدريب وأداء العاملين؛
- ❖ الفرضية الثالثة: توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين؛
- ❖ الفرضية الرابعة: عدم وجود فروق معنوية بين متوسطي إجابات العينة تبعا للعمر؛
- ❖ الفرضية الخامسة: عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات إجابات العينة تبعا للدرجة العلمية.

3. أهمية البحث:

تبرز أهمية اختيار هذا الموضوع من خلال الدور الفعال الذي تلعبه البرامج التدريبية في تحسين أداء العمال، وتعد شركات التأمين من بين العديد من المؤسسات التي تعتمد على التدريب في تطوير مهارات وكفاءات موظفيها، وذلك بهدف تحسين جودة خدماتها وزيادة مردوديتها، ما يعود بالنفع على العامل بصفة خاصة والشركة بصفة عامة، وقد جاء هذا البحث لتسليط الضوء على ذلك من خلال:

- ❖ التعرف على التدريب وأداء العمال بصفة شاملة؛
- ❖ إيضاح العملية التدريبية بمختلف مراحلها وجوانبها وكيفية تأثيرها على الأداء؛
- ❖ إبراز الدور الذي تلعبه البرامج التدريبية في تحسين أداء العمال والتأكيد عليه.

4. أهداف البحث:

يأتي هذا البحث لتحقيق جملة الأهداف التالية:

- ❖ تحديد مفهوم التدريب ومختلف مراحل العملية التدريبية التي تمر بها عملية التدريب؛
- ❖ تصميم وتقييم فعالية برامج التدريب في المؤسسة؛

❖ إبراز طبيعة العلاقة بين التدريب والأداء؛

❖ دراسة أثر البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين.

5. أسباب اختيار هذا الموضوع:

إن من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار ودراسة هذا الموضوع ما يلي:

❖ قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت بعمق إشكالية أثر برامج التدريب على أداء العاملين في شركات التأمين الجزائرية؛

❖ ضعف الاهتمام بتطوير وتدريب الموارد البشرية في شركات التأمين الجزائرية وتقديم أولوية توفير الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الموارد البشرية؛

❖ الاهتمام الشخصي بموضوع التدريب ومدى مساهمته في الرفع من كفاءة وقدرات العامل.

6. منهج البحث:

للإجابة على إشكالية البحث واختبار فرضياتها، سيتم الاعتماد على المناهج العلمية المناسبة مع الموضوع، حيث سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لعرض الجانب النظري المتعلق بموضوع البحث وتحليل النتائج المتحصل عليها، وكذا المنهج الإحصائي لاختبار العلاقة بين التدريب وأداء العمال، هذا بالإضافة إلى منهج دراسة حالة من خلال الإسقاط على الشركة الجزائرية للتأمين الشامل CAAT كنموذج للدراسة، وذلك بهدف التعرف على أداء العاملين بشركة التأمين في الجزائر، أما أدوات الدراسة فشملت الاستبيان الذي وزع على عينة الدراسة وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المعروف (SPSS V 22).

7. الدراسات السابقة:

يمكن حصر أهم الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع البحث في:

❖ دراسة (بوبرطخ 2012): (بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية –

دراسة حالة مؤسسة الجرارَات الفلاحية-)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منثوري قسنطينة، الجزائر).

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية موضوع فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية.

شملت هذه الدراسة عينة مكونة من 175 فرد من بين عدد العمال العاملين في مؤسسة الجرارَات الفلاحية، ومن مختلف المستويات الثلاث: إطارات، مساعدون، أعوان تنفيذ تم الاعتماد على تحليل استمارة مكونة من ثلاثة محاور باستخدام نموذج SPSS توصلت النتائج إلى:

- أن إعداد التقييم يكون من طرف المدير العام ذلك بإشراك رؤساء مراكز منفعة، ثم يتم التنقيط من طرف إدارة الموارد البشرية؛
- الهدف من التنقيط يحدد بعد القيام بالتقييم وفي الغالب يكون الهدف من أجل صرف الحوافز والمكافآت؛
- يرى العاملون أن نظام تقييم أداء له أهمية، ذلك لتحسين إنتاجيتهم وما ينتج عنه من تغذية عكسية من أجل الاستمرار وتحقيق النمو لإنتاجية العامل مما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة وتحقيق استراتيجيتها؛
- يزيد من هذه الأهمية أن التقييم وعرض النتائج يكون بطريقة مباشرة بين الرؤساء المباشرين والمستخدمين حيث يجبرهم بنواحي الضعف والخطأ لتفاديها في المستقبل.

❖ **دراسة (رقامي 2015):** (محمد رقامي، أثر اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر).

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية موضوع أثر اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية. وقد شملت هذه الدراسة عينة مكونة من 204 فرد من بين عدد العمال العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومن مختلف المستويات الثلاث: الباحثين الجامعيين، العاملين في المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة.

تم الاعتماد على استمارة استبيان مكونة من خمس محاور باستخدام نموذج SPSS وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج أبرزها:

- الاعتماد على الذكاء الاقتصادي يكون أكثر إلحاحا كلما اشتدت المنافسة رغم إمكانية التعاون ضمن الشبكة لتطوير تنافسياتها من خلال تحسين أدائها؛
- أداء المؤسسة الاقتصادية يرتبط بمدى بلوغ الاهداف ضمن العوامل البيئية والتشريعية أثناء اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال قياس الارباح والعائد على الاصول الذين لا يعتبرونه الميسرون شرط للقيام بالتحسين؛
- عند تقييم الأداء يتم الاعتماد على البيانات المتوفرة في أنظمة المعلومات لدى المؤسسة بشكل كافي لمقارنة الأداء المحقق بالمعايير الداخلية والخارجية من خلال الافصاح عن درجة الانسجام بين الاهداف والاستراتيجيات المعتمدة وتحديد الانحرافات ومحاولة إيجاد سبل لتقليلها.

❖ **دراسة (سعد قرمش 2016):** (سعد قرمش زهرة، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين -دراسة حالة مركب تكرير البترول بسكيكدة (RA1K)-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر).

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية فعالية برامج تدريب الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين في مركب تكرير البترول بسكيكدة، وشملت هذه الدراسة عينة مكونة من 325 فرد من بين عدد العمال العاملين في مركب تكرير البترول بسكيكدة، ومن مختلف المستويات الثلاث: إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ.

تم الاعتماد على استمارة استبيان مكونة من خمس محاور باستخدام نموذج SPSS توصلت النتائج إلى:

- لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المركب محل الدراسة بشكل منهجي وعلمي مدروس من وجهة نظر المتدربين؛

- لا يتم تخطيط وتصميم البرامج التدريبية على مستوى المركب محل الدراسة وفقا للأسس العلمية والاحتياجات الفعلية للمتدربين؛

- يملك المركب محل الدراسة استراتيجية واضحة ومحددة مسبقا فيما يخص اختيار المتدربين ؛

- يملك المركب محل الدراسة أليات واضحة فيما يخص عملية تنفيذ البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين.

8. حدود البحث:

يمكن تقسيم حدود الدراسة إلى حدود مكانية وحدود زمانية، يمكن إيجازها فيما يلي:

❖ **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة التطبيقية على مستوى الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT، - وكالة الطارف- والمديرية الجهوية الوصية عليها.

❖ **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة التطبيقية خلال الفترة 2018/03/21-2018/04/21.

9. صعوبات البحث:

يمكن حصر صعوبات البحث فيما يلي:

❖ قلة المراجع ذات صلة بموضوع البحث.

❖ صعوبة الحصول على المعلومات من مصادرها الرسمية.

❖ صعوبة الحصول على المعلومات من مقر الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بالطارف.

10. هيكل البحث:

لتحقيق أهداف البحث، والإجابة عن الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية التي أثارناها فيما سبق، واختبار مدى صحة الفرضيات المقدمة وتحليلها، ارتأينا تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، حاولنا من خلالها الإلمام بكل جوانب البحث، والحرص على الحفاظ على الترابط والتسلسل بين الأفكار، وقد جاءت خطة البحث كالآتي:

مقدمة عامة حول موضوع البحث، إذ اشتملت على كل من الإشكالية الرئيسية للبحث، التساؤلات الفرعية وفرضيات البحث.

الفصل الأول بعنوان « الإطار المفاهيمي للتدريب ».

تم التطرق في الفصل الأول إلى عموميات حول التدريب شملت المفاهيم وغيرها، مروراً بمراحل العملية التدريبية أين أبرزنا مختلف الراحل التي تمر بها العملية التدريبية، بعد ذلك تم عرض تقييم أثر البرامج التدريبية.

أما الفصل الثاني فجاء بعنوان « أساسيات حول تقييم أداء العاملين ».

وقد خصص هذا الفصل للتأصيل النظري للأداء، ثم التركيز على المفاهيم الأساسية حول تقييم أداء العاملين، لنشير فيما بعد إلى معايير وإجراءات هذا الأخير.

وفيما يتعلق بالفصل الثالث والذي يمثل الجانب التطبيقي للبحث، والذي جاء بعنوان « أثر برامج التدريب على أداء العاملين ».

وقد تم على مستوى هذا الفصل تقديم الشركة محل الدراسة وتمثلت في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT، بعدها بينا الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة، في الأخير قمنا بالتحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفرضيات.

خاتمة تضمنت نتائج التي خلص بها البحث واختبار فرضيات الدراسة، هذا بالإضافة إلى مجموعة من الاقتراحات.

تمهيد:

تسعى الشركات الحديثة لوضع إستراتيجيات وخطط تضمن لها البقاء في خضم المنافسة، لذلك فهي تسعى دائما إلى تدريب أفرادها بغية إعطاء ديناميكية لسيرورة العمل، فهذا المتغير يمثل العمود الأساسي لخلق الكفاءة والمهارة، وبالتالي إعطاء دفع لعجلة التنمية للشركة ولل فرد على حد سواء، وينظر إلى التدريب المبني على أسس علمية صحيحة بأنه الآلية المضمونة لإكساب العاملين المعارف والمهارات والخيارات المطلوبة لتحسين المستمر لأدائهم، حتى تستطيع الشركة مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في كافة المجالات والميادين نتيجة التقدم التكنولوجي المتلاحق المتسارع في نظم المعلومات والاتصالات، الأمر الذي يحتم على كل أنواع الشركات تقييم أداء كوادرها البشرية لاكتشاف مواطن القصور والضعف في المهارات والعمل على تحسينها وتطويرها عن طريق تبني عمليات التدريب المنظم والمستمر، حيث أن تدريب الأفراد يعد من أهم أنواع الاستثمار في البشر.

وستتطرق في هذا الفصل إلى النقاط التالية:

1. عموميات حول التدريب.

2. مراحل العملية التدريبية.

3. تقييم أثر البرامج التدريبية.

1. عموميات حول التدريب

لا يمكن لنا أن نتناول موضوع التدريب بالدراسة إلا إذا توافرت لدينا المفاهيم الأساسية المتعلقة بهذا المجال، وهكذا فالهدف من وراء هذا المبحث هو الوصول من جهة إلى تبني تعريف شامل ومكتمل لنشاط التدريب كنشاط لإدارة الموارد البشرية، ومن جهة أخرى، التعرف على أنواع التدريب في المؤسسات ومختلف الأساليب التدريبية المستخدمة في تحقيقه.

1.1. تعريف التدريب وأهميته:

1.1.1. تعاريف حول التدريب: لقد تعددت واختلفت التعاريف حسب وجهات نظر المفكرين ومنها:

- يعرفه برعي 1973 بأنه « عملية هدفها إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه الاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء وزيادة الإنتاجية بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعلية مع السرعة والاقتصاد في التكلفة وفي الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق¹، والتدريب نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل.

- وفي تعريف آخر: « التدريب هو عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات، ومفاهيم وقواعد، أو اتجاهات لزيادة وتحسين الأداء ».

- كما يعرف التدريب على أنه « إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجية المؤسسة ».

وهناك تعاريف أخرى منها:

- التدريب عبارة عن الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يعتنقها العاملون في المنشأة، فهي عملية تهدف إلى تغيير سلوك واتجاهات الفرد من النمط الذي اتخذه لنفسه، إلى نمط آخر تعتقد الإدارة أنه أكثر ارتباطاً مع أهداف المنشأة.

ونلاحظ من هذا التعريف أن التدريب بالأساس عملية تعلم تهدف إلى التمكن من مجموعة المعارف والمعلومات التي تقود في النهاية إلى الكفاءة والإنتاجية في المؤسسة.

¹ بلال خلف السكارنة، (2009): التدريب الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 18.

- وفي تعريف آخر للتدريب يركز على أنه مجمل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف المنظمة من جهة أو تحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية، بحيث يتضمن هذا التعريف العناصر الأساسية للتدريب والمتمثلة في النشاطات والوسائل والطرق والدعائم والتي يؤدي تفعيلها إلى حث العمال ودفعهم نحو صقل معارفهم ومواهبهم وهذا كله من أجل تحقيق المصلحة المشتركة.¹

- وتعرفه منال طلعة محمود على أنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات مقصودة في الأفراد العاملين والجماعات العاملة لتزويدهم بالمعلومات والخبرات والمهارات والسلوكيات اللازمة بما يؤثر على معدلات الأداء للخدمات وتحسين مستوى الإنتاجية وهو أحد مسؤوليات الإدارة الأساسية سواء في قطاع الإنتاجية أو الخدمات.²

وفي ضوء هذه التعريفات السابقة فالتعريف الإجرائي للتدريب:

- هو عملية إكساب العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية في المنظمة ومهاراتهم ومعرفتهم الجديدة التي تساعدكم على امتلاك القدرة على الأداء الجيد في مسيرتهم الإنتاجية في الحاضر والمستقبل بما يجلب المصلحة ويحقق أهداف المنظمة، إضافة إلى كونه عبارة عن إجراءات منظمة ومخطط لها للعمل على مساعدة العاملين في التخلص من أي سلوك أو تصرف يؤدي إلى رداءة أو بطء في الأداء، ويتم إجراء التدريب من خلال برامج محددة بشكل دقيق حسب الهدف المقصود في المنظمة، وتقع مسؤولية التدريب على عاتق إدارة المنظمة وإدارة الموارد البشرية والعاملين المتدربين فإدارة المنظمة يجب أن تهتم بإجراء دورات وعمليات تدريبية للعاملين باعتبار ذلك جزء من مهمة استثمار المورد البشري، أما بالنسبة للعاملين فإن أداء التدريب بشكل ناجح وجيد هو جزء من مسؤوليتهم باتجاه المؤسسة وضرورة تقديمهم الأفضل وتطوير مهاراتهم.

مفاهيم عامة لها علاقة بالتدريب

وقد يشمل مفهوم التدريب كل من التدريب والتطوير والتعليم ونعرض أهم الفروقات بين هذه المصطلحات في الجدولين التاليين:

¹ محمد فالخ صالح، (2004): إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 101.

² منال طلعت، (2003): أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ص 216.

الجدول رقم (1-1): المقارنة بين التدريب والتطوير

أبعاد المقارنة	التدريب	التطوير
التركيز	الوظائف الحالية	الوظائف الحالية والمستقبلية
النطاق	الأفراد العاملين	مجموعات وفرق عمل
الإطار الزمني	قصيرة الامد	طويل الامد
الأهداف	سد النقص في المهارات الحالية	التهيئة للاحتياجات المستقبلية في المهارات

المصدر: سهيلة محمد عباس، (2003): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 186.

الجدول رقم (2-1): المقارنة بين التدريب والتعليم

أبعاد المقارنة	التعليم	التدريب
الأهداف	أهداف عامة مجردة لخدمة احتياجات الأفراد والمجتمع بصفة عامة	أهداف سلوكية محددة لجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم وأعمالهم
الزمن	طويل الامد	قصيرة الامد
المحتوى	متسع وشامل	غالبا ما يكون محدد بدرجة كبيرة لاحتياجات العمل الذي يقوم به الفرد

المصدر: مصطفى كامل، (1994): إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 303.

2.1.1. أهمية التدريب:

إن علمية التدريب لا يمكن أن تخلق الإنسان الواعي المتفتح ولكنها فرصة ذهبية تتيح للأفراد الانتقال من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل بشرط أن تتوافر لدى المتدرب عناصر القدرة والرغبة في التعلم. ويمكن إيجاز أهمية التدريب فيما يلي:

أ. بالنسبة للمؤسسة: وتكمن في النقاط التالية:

- زيادة انتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن اكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة اليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج؛
- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة؛
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة وبذلك يرفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المؤسسة منهم من أهداف؛

- يؤدي إلى ترشيد القرارات الادارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الادارية؛
- يساعد في تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة؛
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين والإدارة.¹

ب. بالنسبة للعاملين: وتتجلى في:

- رفع كفاءة الفرد بالمعلومات والمهارات اللازمة لعملية التنمية البشرية؛
- اكتساب علوم تطبيقية وبرامج طويلة وقصيرة المدى للتطوير؛
- تعويض ما فاتته من مهارات لم يتسنى له اكتسابها في مجال التعليم التقليدي؛
- الولاء للمؤسسة والشعور بالاهتمام والاحترام وتولد مشاعر الحب للعمل؛
- الاطلاع على التجارب العالمية في تخصصه ومدى الاستفادة منها؛
- كسر حاجز الرهبة مع العالم الخارجي وتعزيز دور الثقة بالنفس؛
- منح فرصة للفرد بالمشاركة الفعالة في برامج التدريب لحل المشاكل الادارية العالقة.²

2.1. مبادئ التدريب:

للتدريب مبادئ لا بد من مراعاتها حتى تتحقق فعالية التدريب ، فنذكر منها:

1.2.1. مبادئ يحرص عليها المدرب:

إن الحرص على تطبيق المبادئ والنظريات المتعلقة بالتعلم، تعد مقومات لتحقيق الفعالية التدريب، ومنها:

- أ. التكرار: التكرار يساعد على تعلم أداء أي عمل، أما مقدار التكرار فيتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها، وعلى شخصية المتعلم وعلى الطرق المستخدمة في التدريب. ووجد أن التدريب المتقطع يعد أكثر فعالية من التدريب المستمر، فالتكرار الموزع أفضل من التكرار المركز ويساعد على سرعة الحفظ.
- ب. الإرشاد والتوجيه: إرشاد المتعلم إلى الطرق الصواب فيه اقتصاد للوقت والجهد حيث يتعلم الاستجابة الصحيحة من أول محاولة بدلا من تعلم الأمور والحركات الخاطئة، ويبدل بعد ذلك جهدا مضاعفا لإزالة العادات الخاطئة، ثم يتعلم بعد ذلك الحركات الصحيحة.

¹ سهيلة محمد عباس، (2003): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص 187-188.

² بلال خلف السكارنة، (2009): المرجع سبق ذكره، ص 27.

ت. الطريقة الكلية والجزئية في التدريب: إن الطريقة الكلية تقضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة، أما الطريقة الجزئية تقضي بتقسيم المادة إلى وحدات جزئية. لكن لم تتوصل البحوث إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة، أم تعلمه على مراحل متتالية وفقا لمكوناته¹، لكن وحتى تتحقق فعالية التدريب على المدرب أن يستهله بشكل عام وتقريبي ويتدرج إلى الأمور الدقيقة التفصيلية المعقدة، فمن البديهي أن العمل البسيط يعطى دفعة واحدة حتى تكتمل الصورة لأدائه، أما المعقد من الأفضل فصله إلى أجزاء.

ث. انتقال أثر التدريب: يعني إمكانية الاستفادة مما تدرب عليه الفرد في المواقف سابقة على مواقف لاحقة، أو بتطبيق الخبرات التي اكتسبها في ميدان معين على ميادين أخرى جديدة.

ج. مراعاة الفروق الفردية: إن الاختلافات بين الأفراد من حيث الذكاء والقدرات والطموح والاتجاهات لها أثر كبير على التدريب، فيجب مراعاتها عند تخطيط برامج التدريب وتحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد. فعلى المدرب أن يراعي الفروق الشخصية بين المتدربين كسرعة الاستيعاب والفهم، وكل المتغيرات التي قد تؤثر على عملية التعلم. فرغم أن التدريب الجماعي أقل تكلفة، إلا أن تصميم برامج تتلاءم وتأخذ في عين الاعتبار الفروقات بين المتدربين سيسهم بشكل جيد في تحسين وتفعيل التدريب.

ح. يجب أن يتساوى معدل التدريب مع معدل ما يستطيع الفرد تعلمه: فكلما كان معدل التدريب بطيئا بالنسبة لقدرة الفرد على التعلم كلما كان الفاقد أكبر وتقل مردوديته.

2.2.1. مبادئ تحرص عليها المؤسسة أو إدارة التدريب:

يهتم القائمون على التدريب أولا بمراعاة أهداف المؤسسة، إلى جانب مجموعة من المبادئ منها:

أ. توفر الحافز والدافع لدى المتدرب: تتوقف فعالية البرامج التدريبية على وجود نظام للحوافز، لحث الأفراد على المشاركة في البرامج التدريبية، وعلى تطبيق محصلتهم من التدريب في أداء وظائفهم وتعديل سلوكياتهم. مدى استفادة المتدرب من التدريب وجدديته في المشاركة، يظهر بإجراء امتحان تقييمي أو من خلال تمكنه من حل مشاكل في العمل كانت موضوعا للبرنامج التدريبي. وللرفع من عائد التدريب من المهم ربط مدى تطبيق الأفراد لما اكتسبوه بنظام للثواب والعقاب، فمهمة الإدارة العليا في المؤسسة أن تعمل على تقوية الحافز والدافع لدى الفرد، من خلال نظام فعال للحوافز، فكلما كان الدافع قويا لدى المتدرب كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة.

¹ عبد الغفار حنفي، (2002): السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، ص 349.

ب. يجب أن يكون التدريب مخططاً، مجدولاً، منفذاً ومقيماً بطريقة منهجية: فيجب أن تحتوي خطة التدريب على قائمة الأفكار والمهارات الأساسية للعمل الذي يدرّب من أجله الشخص وتوضح الوقت المطلوب تقريبا في المتوسط للتدريب الكامل، كما يجب أن توضح تواريخ إتمام كل بند من بنود خطة التدريب، ويمكن أن يعدل الجدول فيما بعد ليناسب المعدل الذي يتعلم الشخص حسبه أو عندما تنفذ خطة التدريب يمكن استخدامها للمراجعة وإضافة الملاحظات المناسبة، وفي النهاية يجب التأكد من نجاح التدريب عن طريق عملية التقييم، فمعرفة النتائج تسمح للمتدرب تقدير مستوى أدائه للعمل، بإدراك نقاط القوة والضعف في أدائه، وتعطيه دافعا نفسيا للتدريب.

ت. الاعتبار المالي: لا يعتبر التدريب مجالا للتسوق فيه للحصول على أفضل سعر أو تكلفة، فلا بد أن ترتبط تكاليف التدريب بالأساليب التدريبية المتبعة من أجل تحقيق الأهداف، كما ترتبط بالوقت والجهد الذي ينفقه المدرب في تدريب الأفراد، إضافة إلى مختلف التكاليف كالنقل، المطبوعات والأجهزة والمعدات المتدرب عليها.

ث. الاختيار الجيد للمدربين: يجب اختيار المدربين وفق شروط موضوعية كالتخصص، الكفاءة والخبرة.

ج. الاختيار المناسب لمكان التدريب: إن المكان المناسب لتنفيذ العملية التدريبية له دور كبير في تفعيلها.

ح. تجهيز مكان التدريب بالمستلزمات التدريبية الضرورية والحديثة: إن تنفيذ التدريب بفعالية يتطلب تجهيزات معينة وملائمة من حيث الأثاث مثل الألواح الخشبية، والورقية، وآلات عرض الأفلام والصور والشاشة الملحقة بها إلى الفيديو بكل مستلزماته، وحواسيب من أجل التطبيق، ووجود مركز مصادر تعلم معد إعدادا جيدا بحيث يوفر قاعدة معلوماتية جيدة للمتدربين.

خ. الاختيار العلمي للمتدربين وفق الحاجات التدريبية: فيجب تصميم التدريب بحيث يكون ملائما للأشخاص المتدربين والحاجات التدريبية للمؤسسة.¹

د. يجب أن يكون لدى الأشخاص اهتمام ورغبة في التعلم قبل قبولهم في التدريب: هناك العديد من الأسباب وراء اهتمام الشخص بالتعلم فبعض الأشخاص يكون لديهم حب المعرفة لذاتها والبعض الآخر يعشق التعلم لأنهم طموحين، ولأنهم يثقون في الهيئة التي يعملون من أجل صالحها وكذلك لأنهم يحسون بفخر لإنجاز الممتاز ويرغبون في الحصول على تقدير أدائهم البارز لعملهم لأن هناك حوافز لذلك. ومن الضروري أن تكون هناك رغبة واهتمام لدى المتدرب فيما يتعلق ببرامج وأهداف التدريب.²

¹ منال طلعت، (2003): المرجع سبق ذكره، ص 220.

² عبد الغفار حنفي، (2002): المرجع سبق ذكره، ص 348.

3.1. أنواع التدريب:

تختلف أنواع التدريب باختلاف المعيار المعتمد عليه في عملية التصنيف، ومن أهم هذه المعايير ما يلي:

1.3.1. التدريب في ضوء احتياجات المؤسسة:

ويقسم إلى نوعين:

أ. **التدريب التخصصي:** هو ذلك النوع الذي يهدف إلى تنمية مهارات وتحسين الاتجاهات في المجال التخصصي كالتدريب الإداري والمهني.

ب. **التدريب القيادي:** هو ذلك النوع من التدريب الموجه لمستويات الإدارة الثلاث، وهي:

- **التدريب لمستوى الإشراف الأول:** هو ذلك التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارات العاملين في وظائف الصف الإشرافي الأول والعاملين في هذا المستوى هم الذين يقع على عاتقهم مسؤولية قيادة وإدارة العمل الذي يمارسه عدد محدود من العاملين لا يقومون بدورهم بأي أعباء إشرافية.
- **التدريب لمستوى الإدارة الوسطى:** هو الذي يهدف إلى تنمية مهارات العاملين مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول ويصل إلى مستوى أقل مباشرة من الإدارة ويعتبر حلقة الاتصال بين القيادات العليا والمستويات الدنيا من العاملين.
- **التدريب لمستوى الإدارة العليا:** ويهدف إلى تنمية مهارات شاغلي الوظائف الرئيسية التي تكون من مسؤوليتها وضع السياسات والخطط العامة للمؤسسة وتحديد أهدافها في ضوء ما تسفر عنه عمليات المتابعة والرقابة التي تعدها مستويات الإدارة الأخرى ويتمثل هذا المستوى في رؤساء المؤسسات أو رؤساء الأقسام.

2.3.1. التدريب في ضوء احتياجات الدولة:

ويقسم إلى نوعين:

- أ. **التدريب الداخلي:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد العاملين أفراداً أو جماعات في داخل الدولة وبالمراكز التدريبية المتخصصة أو منشآت العمل.
- ب. **التدريب الخارجي:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد العاملين أفراداً أو جماعات خارج الدولة وخاصة في الدول النامية التي هي بحاجة ملحة إلى مساعدة الأسر الدولية في تدريب العاملين فيها لافتقارهم للتجارب والخبرات.¹

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، (2010): الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار البيازوني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 230-232.

1.3.3. التدريب في ضوء احتياجات الأفراد:

ويقسم إلى ثلاث أنواع:

- أ. **التدريب الذاتي:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته على أن تتوفر له الظروف التي تساعد على تنمية نفسه بنفسه في عمله، تتوفر نظام الحوافز التشجيعية والظفر برعاية من غيره على صورة معاونة.
- ب. **التدريب الفردي:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارة فرد يكون في حاجة إلى توجيهه وارشاده إلى الطريق السليم، والاتجاه الناجح نحو النهوض بأعباء عمله ومسؤولياته مع العمل على معالجة ما قد يشوب أدائه أو سلوكه من عيوب أو نقص أو انحراف.
- ت. **التدريب الجماعي:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية، ولهذا الأسلوب تأثير إيجابي على الأفراد المنضمين إليها وغيرهم ممن يشعرون بحاجتهم إلى الانتماء حيث أن للجماعة تأثير قويا على أعضائها.¹

1.3.4. التدريب في ضوء احتياجات العمل:

ويشمل:

- أ. **التدريب السابق:** هو ذلك النوع من التدريب الذي تغلب عليه الصفة النظرية ويطلق عليه التدريب من خلال الدراسة الأكاديمية، وما تقدمه دور العلم للخريجين قبل التحاقهم بأعمالهم في الحياة العملية ويمهد للتدريب الذي يقدم بعد الالتحاق بالخدمة أو العمل.
- ب. **التدريب التوجيهي:** هو ذلك النوع من التدريب الذي هدفه تعليم الموظف أو العامل الجديد بعمله ومهامه المسندة له وظروف عمله واتصالاته ويطلق عليه (التدريب الإرشادي أو الابتدائي)، وفي هذا النوع ينتقل الفرد إلى عدة أقسام بعمله خلال وجوده تحت التجربة.
- ت. **التدريب أثناء العمل:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى اكتساب الفرد المهارة اللازمة لإتقان عمله أو وظيفته، ويحصل عليه من الرؤساء والزملاء الذين لديهم خبرات أكثر في ميدان العمل ولها عدة مزايا أهمها:
 - يكتسب الفرد المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة؛
 - يتعلم في نفس بيئة ومحيط العمل الذي سيعمل به؛

¹ صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الاكبي، (2012): التخطيط في الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار البازوني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 118.

- يستخدم المواد والآلات التي يستخدمها فعلاً بعد فترة التدريب¹.

4.1. أساليب التدريب:

يتوافر الآن عدد كبير من الأساليب والطرق التدريبية التي يمكن للمدرب أن يستخدمها في تدريب الإدارة إلا أن المفاضلة بين أسلوب وآخر كالمفاضلة بين محبة والد لولد على آخر وهي كالتالي:

1.4.1. المحاضرة:

أ. مفهوم المحاضرة: المحاضرة هي حديث شبه رسمي، يقوم فيه المدرب بتقديم سلسلة من الوقائع أو الحقائق أو المفاهيم أو المبادئ، أو يقوم باستطلاع مشكلة، أو شرح علاقات، وبمعنى آخر فإنه يمكننا القول بأن أسلوب المحاضرة هو عملية اتصال من جانب واحد وهو المحاضر.²

ب. أسباب استخدام المحاضرة: الاستخدامات المناسبة للمحاضرة قد تكون واحدة مما يلي:

- تعريف المتدربين بالأساسيات النظرية ومصادر التعلم الخاصة بالمادة؛
- إعطاء توجيهات عن الإجراءات المستخدمة في الأنشطة اللاحقة؛
- توضيح كيفية تطبيق القواعد أو المبادئ أو المفاهيم؛
- المراجعة أو التوضيح أو التأكيد أو التلخيص؛
- عندما يكون عدد المستمعين كبيراً.

ج. مزايا المحاضرة: لا ترتبط بمكان ولا عدد محدد ما دام صوت المتحدث يصل إلى الحاضرين كما أنها تراعي اختلاف مستوى الدارسين، وتُستعمل أيضاً مع الوسائل الأخرى وفي أي مرحلة من مراحل العرض.

د. عيوب المحاضرة: وتتمثل في:

- عبء على المدرب وحده، فهو الذي يعد المادة ويقوم بإلقائها دون مشاركة من أحد؛
- سلبية المتدربين، حيث يقتصر دورهم على الاستماع فقط؛
- عدم تبادل الأفكار بين المدرب والمتدربين؛ حيث تنبع جميع الأفكار من المدرب وحده؛
- غير مناسبة لتدريس المهارات.

¹ نجم العزاوي، وآخرون، (2015): إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، الطبعة الثانية، دار اليازوني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص 261-262.

² نادر أبو شيخة، (2010): إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات علمية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 299.

2.4.1. الندوات:

عبارة عن حوار من 30 إلى 50 دقيقة بين خبير ومجموعة من المتدربين؛ حيث تطرح عليه مجموعة من الأسئلة لاستطلاع الجوانب المختلفة للموضوع، ويتم إحضار الشخصيات التي سيتم مقابلتها مقدماً بأنواع الأسئلة التي سيتم طرحها، وفي هذا الأسلوب من أساليب التدريب يقوم أحد أفراد المجموعة من المختصين المستمعين عادة بتوجيه مجرى المناقشات، أو وضع دليل لها يسير على هدية مشتركون، ولكنه لا يحتكر حق المناقشة لنفسه، وإنما تدور على أساس جماعي متكامل أو بمعنى آخر، فانه يقوم بوظيفة المقرر لأعمال الندوة.¹

3.4.1. النقاش الموجه:

بموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بإعداد مجموعة من الأسئلة الموجهة لخدمة البرنامج، ثم يثير هذه الأسئلة بتسلسل منطقي منظم ويترك للمتدربين الإجابة عنها، ومن ثم يصل وإياهم إلى إجابة عنها، وعندها ينتقل إلى سؤال آخر، وهكذا يتم إيصال المعلومات والمعارف وتنمية الاتجاهات والقناعات بأسلوب السؤال والنقاش الموجه وهو أسلوب شائع ومثير، غير أنه يحتاج إلى مهارة وكفاءة فائقة في إدارة النقاش وتوجيهه ليخدم الهدف بصورة جيدة.

4.4.1. المؤتمرات:

تستخدم طريقة المؤتمر وأساليب النقاش الجماعية للوصول لأهداف التدريب، وتتضمن هذه الأساليب مزيجاً من الأسئلة والإجابات والتعليقات من قبل المدرب، والإجابات والتعليقات والأسئلة من قبل المتدربين؛ حيث يوجه كل ذلك لتحقيق الأهداف التدريبية.

5.4.1. دراسة الحالات:

أ. مفهومها : وهي عبارة عن إشراك المتدربين في العملية التدريبية؛ حيث تقدم لهم مشكلة أو حالة أو ظاهرة واقعية، ويطلب من الجماعة تحليلها والوصول فيها إلى حل ملائم مع ذكر الإيجابيات والسلبيات والاقتراحات والتوصيات.

ب. أسباب استخدام دراسة الحالات : تستخدم طريقة الحالة الدراسية في:

- تنمية القدرة على المناقشة المتعمقة للعوامل ذات الوزن في الموقف.
- تنمية القدرة على الحكم على الأمور، والتفكير الانتقادي، وحل المشكلات.
- استنتاج مبادئ الإدارة.²

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، (2006): إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 292.

² رضا أكرم، (2003): برنامج تدريب المدربين، الطبعة الأولى، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، ص 25.

ث. مزايا دراسة الحالات:

- المشاركة من جانب الدارسين؛
- مساعدة الأفراد المجموعة على مواجهة هذه المواقف (المشكلات) وتعويدهم على الاستقلال في التفكير واكتسابهم القدرة على التحليل واستخدام خبراتهم وأحكامهم التقديرية في تحديد المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها؛
- انطلاق الأفكار إلى رؤية جوانب المشكلة المختلفة؛
- التفكير المنظم؛
- الاحتفاظ بالتركيز؛
- تساعد المتدربين على فهم ذواتهم من حيث طريقة التفكير والإدراك والحديث والإصغاء؛
- أكثر الطرق متعة وتشويقاً؛

ث. عيوب دراسة الحالات:

- تحتاج إلى وقت كبير؛
- العدد: فأسلوب دراسة الحالات لا يصلح إلا للمجموعات الصغيرة من الدارسين؛
- مثالية الحلول؛
- عدم الموضوعية في الحلول؛
- إن سهولة التوصل إلى حل المشكلة في قاعة التدريب قد يعطي المتدرب شعوراً خاطئاً بسهولة العمل الإداري؛
- تحتاج إلى تركيز عال؛
- تحتاج إلى مدربين من ذوي الخبرة العميقة والمعرفة الواسعة بموضوع الحالة المطروحة للمناقشة من أجل تحليلها وإيجاد الحلول المناسبة¹.

6.4.1. تمثيل الأدوار:

هي طريقة معملية للتدريب تتضمن التمثيل التلقائي لموقف بواسطة فردين أو أكثر بتوجيه من المدرب، وينمو الحوار من واقع الموقف الذي رتبته المتدربون الذين يقومون بالتمثيل. ويقوم كل شخص من الممثلين بأداء الدور طبقاً لما

¹ محمد فالخ صالح، (2004): المرجع سبق ذكره، ص 226.

يشعر، أما المتدربون الذين لا يقومون بالتمثيل فإنهم يقومون بدور الملاحظين والناقدين، وبعد التمثيلية فإن المجموعة تقوم بالمناقشة.

وقد أستخدم تمثيل الأدوار على شكل دراما النفسية أو الاجتماعية، أما بالنسبة لدراما النفسية فكان أول من أوجدها وطبقها هو الطبيب النفساني النمساوي "مورينو" في حوالي عام 1910 كوسيلة لعلاج النفسي لحل مشكلات التكيف والتوافق. وأما بالنسبة لاستخدام تمثيل الأدوار على شكل الدراما الاجتماعية، فقد سبق وإن استعملها "ارستوفاتيس" بقصد مساعدة الأفراد على حل مشكلاتهم المتصلة بالعلاقات الشخصية المنبثقة عن العلاقات الاجتماعية.

7.4.1. أسلوب التدريب الحسي:

ويهدف هذا الأسلوب إلى زيادة حساسية المدير تجاه العلاقات الإنسانية ورد فعل تصرفاته بالنسبة للآخرين، كما يهدف إلى إتاحة الفرصة للمتدرب للتعرف على تأثير تصرفاته على الآخرين والتعرف على آرائهم فيه، وبالتالي محاولة التخلص من العوائق المفتعلة التي تخفي حقيقة العلاقات الاجتماعية أو الوظيفية بينهم.

8.4.1. أسلوب الحادث:

أسلوب الحادث هو نفس أسلوب دراسة الحالات مع فارق جوهري وهو أن جميع التفاصيل المتصلة بالمشكلة لا يتم عرضها على المجموعة وإنما يقوم المتدرب نفسه بطرح الأسئلة على المدرب حتى يحصل على الحقائق المتعلقة بالمشكلة، وفي حالة الحصول على الحقائق تقوم المجموعة بتحليلها ليتحققوا من المشكلة المراد حلها.

9.4.1. أسلوب الزيارات الميدانية:

يميل الكثيرون نحو الأخذ بهذا الأسلوب في عملية التدريب لاستكمال أساليب التدريبية الأخرى، ويهدف هذا الأسلوب إلى إعطاء المتدربين فرصة مشاهدة المواقف والحقائق كما تقع فعلا والتعرف على بعض الممارسات والمشكلات من واقع الحياة بالإضافة إلى إمكانية تطبيق بعض ما شاهدوه إذا توافرت لهم الظروف، وبهذا يكون قد ربطوا النظرية بالتطبيق، وتعتبر الزيارات الميدانية أسلوبا لمقارنة المشكلات التي اكتشفوها من خلال زيارتهم الميدانية بمشكلات منظماتهم ومناقشتها في الجلسة التدريبية مما يساعدهم على التنبيه لبعض المعوقات المحيطة بالعمل.

10.4.1. أسلوب طريقة الجماعة العملية:

يهدف هذا الأسلوب بصفة أساسية إلى تحقيق "النمو الذاتي" لأعضاء الجماعة كما يستهدف الملاحظة المباشرة وتحليل عمليات العلاقات الإنسانية، ومعرفة أسباب المشكلات السلوكية بهدف التوصل إلى علاجها.

تلك كانت الأساليب التدريبية المعتمدة الممكن استخدامها في نقل الرسالة التدريبية للمتدربين والتي يمكن أن يختار منها المتدربون ما يشاؤون. غير أن عملية اختيار الأسلوب التدريبي الملائم عملية ليست سهلة كما ذكرنا سابقاً، إذ ليست هناك طريقة موحدة للقيام بعملية الاختيار بل أنها تعتمد على عوامل ومتغيرات ومعايير متعددة ومختلفة ومتداخلة.¹

¹ رضا أكرم، (2003): المرجع سبق ذكره، ص 29.

2. مراحل العملية التدريبية

يقوم المسؤولون عن التدريب بالمؤسسة بإعداد برامج التدريب اللازمة للعاملين بها، والتساؤل هنا هو كيف تعد هذه البرامج بحيث تكون قابلة للتنفيذ دون مشاكل تعرقل تقدمها أو تحد من نتائجها، ولا يمكن تقديم شكل نموذجي لبرامج التدريب يمكن أن يطبق في جميع المؤسسات، إذ أن الشكل الذي يتخذه البرنامج يتأثر بعوامل كثيرة تتعلق بظروف المؤسسة، إلا أنه يمكن القول بصفة عامة بأن برامج التدريب تمر بمجموعة من المراحل هي:

1.2. مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها: مجموع التغيرات والتحسينات المطلوبة في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي يتعرض لها سير العمل، وتحول دون تحقيق أهداف المؤسسة ومسييرة التقدم الإستراتيجي وتمثل مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية الركيزة الأساسية التي تقوم عليها إستراتيجية المؤسسة لتدريب مواردها البشرية، وهي تتسم بكونها متجددة ومستمرة، وحالية ومستقبلية¹ ويحتاج القيام بتحديد الاحتياجات التدريبية إلى جهود كبيرة من المؤسسات في جمع المعلومات وتحليلها، وسنعرض فيما يلي أهم الطرق المختلفة في عملية جمع البيانات عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد.

1.1.2. اللجان الاستشارية: يتم تشكيل هذه اللجان علي مستوى القطاعات الرئيسية في المؤسسة لتقصي مشكلات العمل، فإذا ما لاحظت هذه اللجان إن هذه المشكلات ترتبط بالحاجة الفعلية للتدريب فإنها تقدم توصيتها إلى الإدارة العليا بتحديد موقع الحاجة، والأفراد المعنيين والبرنامج التدريبي المطلوب.

2.1.2. مراكز التقييم الإداري: تتعدد استخدامات هذه المراكز فهي تارة تقوم بالمساهمة في عملية اختيار المتقدمين للوظائف، وتارة أخرى تقوم بعملية تطوير الإداريين. ويضاف إلى ذلك دورها في تقييم مدى حاجة الأفراد للتدريب. ويتم ذلك عادة من خلال إجراء المقابلات والاختبارات لفحص جوانب القوة والضعف في أداء الأفراد قياسا بما تتطلبه وظائفهم. ومن ثم التوصية بالبرامج التدريبية اللازمة.

3.1.2. استبيانات الاتجاهات: تساهم المعلومات المتجمعة في هذا الأسلوب في كشف درجة الرضا الوظيفي للموظفين، غير أنه يمكن استخلاص بعض المعلومات التي تحدد مدى الحاجة إلى بعض البرامج التدريبية للموظفين.

¹ معاوى عبد العظيم، (2012): دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الابداعية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص 11.

4.1.2. المناقشات الجماعية: وتتم بين الرئيس والمرؤوسين، حيث يناقشون طبيعة المهام والأهداف الموكلة إليهم وجوانب القوة والضعف في أدائها ومدى الحاجة الى بعض البرامج التدريبية لتحسين وتطوير أدائها. إن من مزايا هذا الأسلوب هو إيجاد نوع من الالتزام الجماعي والعاطفي لبرامج التدريب، الأمر الذى يساعد في النهاية على تحقيق أهدافها.

5.1.2. مقابلات الموظفين: وتقتضي هذه الطريقة قيام المسؤولين في التدريب بمقابلة الموظفين لمعرفة حاجتهم للتدريب، ويؤخذ على هذه الطريقة بأنها تستغرق وقتا طويلا قياسا بالطرق الأخرى في جمع البيانات.

6.1.2. مقابلات الخارجين من الخدمة: قد يكون ازدياد دوران العمل مؤشرا إلى بعض المشكلات القائمة في العمل، وتقوم بعض المؤسسات بمقابلات الخروج من الخدمة للتعرف على مثل هذه المشكلات، وقد تكون هذه المشكلات مرتبطة بطريقة أو بأخرى بطبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وتحتاج مثل هذه المقابلات إلى مهارة من جانب القائم بالمقابلة وأمانة في الإجابة من جانب الخارج من الخدمة، وقد تكشف نهاية المقابلات الحاجة إلى توعية تدريبية في بعض المجالات الإدارية داخل المؤسسة.

ويضاف إلى ما سبق طرق أخرى منها¹:

❖ **ملاحظة السلوك والتصرفات:** وتتم الملاحظة أما من خلال الرئيس أو المديرين خاصين. ويكثر استخدام هذه الأسلوب في الوظائف الفنية. وقد ينجم عن ملاحظة السلوك والتصرفات الحاجة إلى تدريب الموظف، ولعل أهم عيب في هذه الطريقة هو مقدار الجهد والوقت اللازمين لأدائها بطريقة فعالة.

❖ **تقويم الأداء:** يحدد أسلوب تقويم أداء الموظفين من خلال الطرق المتعددة التي تستخدم فيه مدى حاجة الموظف إلى التدريب، وفي أي جانب، وتمتاز هذه الطريقة بأنها أقل تكلفة نظرا لوجود المعلومات المسبقة. كما أنها تتميز بالتزام عاطفي من كل من الموظف ورئيسه تجاه تطوير جوانب ضعف الأداء من خلال التدريب.

❖ **قوائم الاستقصاء:** ويتم توزيعها على الموظفين الذين يقومون بدورهم بتعبئة البيانات الموجودة فيها والتي تتضمن غالبا، أنواع المهارات ودرجة أهميتها، ومدى حاجة الموظف لتطوير أي جانب من جوانب هذه المهارات. ويتميز هذا الأسلوب بانخفاض التكلفة، وتوفر حجم جيد من المعلومات وقصر الفترة التي يمكن فيها جمع هذه المعلومات.

¹ معاوى عبد العظيم، (2012): المرجع سبق ذكره، ص 23.

❖ **اختبارات المهارات:** يستخدم هذا الأسلوب في بعض الوظائف الفنية والمهنية مثل: الطباعة على الآلة الكاتبة، برمجة الحاسب الآلي، قيادة السيارات، وتشغيل الآلات ومن المهم جدا في حالة اختيار هذه الطريقة أن يكون هناك ارتباطا فعليا بين هذه الاختبارات وجوانب المهارات المتعلقة بنجاح الأداء.

❖ **طلب من الإدارة أو من الرئيس المسؤول:** وفي هذه الطريقة يقوم المشرف المباشر على الموظف، أو أحد أعضاء الإدارة المسؤولين عن قطاع إداري بطلب إحالة الموظفين أو بعضهم إلى برامج تدريبية متخصصة، وذلك إما بغرض تحسين أدائهم أو بغرض تهيئتهم لمناصب أعلى. وينبغي في هذه الحالة التأكد من الحاجة فعلا للتدريب، وأن يحدد علي وجه الدقة نوع التدريب المطلوب.

2.2. تصميم البرنامج التدريبي:

يعد البرنامج التدريبي الأداة التي تربط بين الاحتياجات التدريبية والأهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج والموارد والموضوعات التدريبية مجتمعة مع بعضها البعض، ومن أجل أن تنجح عملية تصميم البرامج التدريبية في مؤسسة ما لا بد من تعاون كامل بين الرؤساء المسؤولين عن تنمية مهارات وقدرات مرؤوسيههم وبين المسؤولين عن إدارة البرامج التدريبية من جهة، وبين اختصاصي التدريب بالمؤسسة من جهة أخرى.

ويبدأ المخطط التدريبي في تصميم البرامج التدريبية بعد تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة تحقق الأهداف المنشودة، وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة إجراءات¹:

❖ **تحديد الموضوعات الدقيقة المطلوب التدريب عليها،** ويقصد بها المحتوى الذي يجب أن تشتمل عليه البرامج التدريبية بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية؛

❖ **تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات،** أي المدى الذي يهدف إليه البرنامج التدريبي في عرض الموضوعات؛

❖ **تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي** وتقوم فكرة التتابع على اعتبار أن البرنامج التدريبي وحدة متكاملة يتم تقسيمها إلى وحدات فرعية ترتبط فيما بينها جميعا بمنطق واحد؛

❖ **إعداد مواد التدريب (للمدربين وللمتدربين)** ومواد تقييم التدريب ونشرة عن البرنامج؛

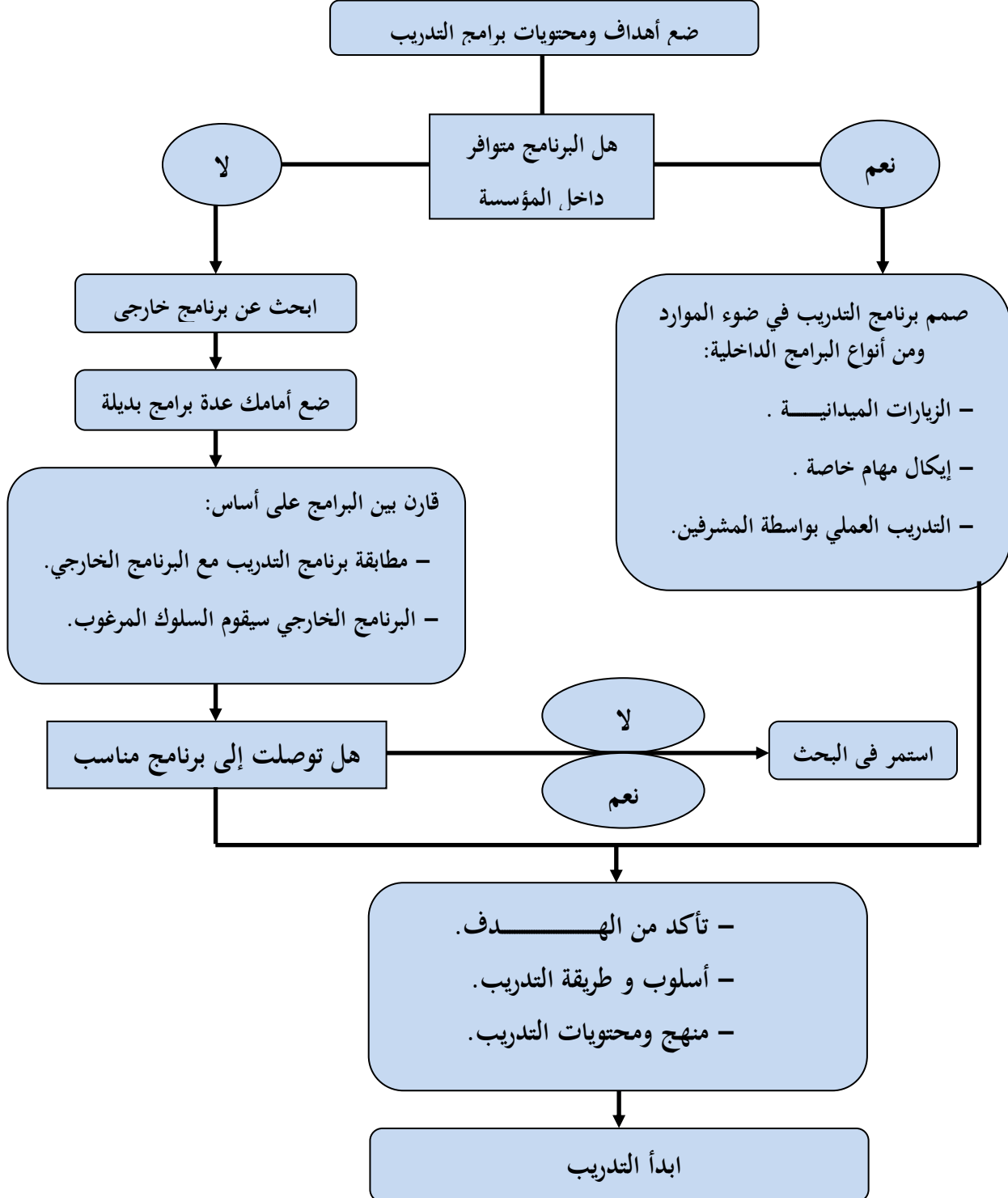
❖ **استقطاب المدربين المناسبين؛**

❖ **اختيار أسلوب التدريب المناسب؛**

¹ هشام أحمد، (2010)، أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي قطاع الكهرباء في العراق ، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد الأكاديمية العربية في الدنمارك، الدنمارك، ص ص 33-34.

- ❖ تحديد مكان التدريب؛
- ❖ تحديد فترة برنامج التدريب؛
- ❖ توفير مستلزمات البرنامج التدريبي.

الشكل رقم (1-1): خطوات تصميم برامج التدريب



المصدر: أحمد ماهر، (1999): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، ص 476.

3.2. تنفيذ البرنامج التدريبي:

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيز الوجود، وهذه المرحلة مهمة جدا إذ يتبين فيها فعالية المراحل السابقة (تحديد الاحتياجات وتصميم البرنامج التدريبي) وينعكس نجاحها بالإيجاب أو السلب على المراحل الموالية والمتعلقة بتقييم البرامج التدريبية، ويقصد بذلك تنفيذ البرنامج التدريبي وتحديد الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية التي سبق وضعها أثناء إعداد خطة التدريب، وتتم من خلال كل من الإجراءات الفنية والإدارية التي تسبق التنفيذ.

1.3.2. الإجراءات الفنية والإدارية التي تسبق التنفيذ:

وتتضمن ما يلي:

- أ. تجهيز المواد العلمية اللازمة: يتم تجهيز وصياغة المواد العلمية التي ستوزع على المشاركين بأعداد تكفي مع إضافة جزء كاحتياطي، وتترتب حسب الجلسات التدريبية ويفضل توزيعها بعد انتهاء المدرب من جلسته التدريبية.
- ب. تجهيز المناخ المخصص للتدريب: وذلك ضمانا لراحة المتدربين وتهيئة المناخ العلمي المناسب الذي يشجع على تحقيق أقصى استفادة من التدريب، وتحكم في شكل وترتيب مكان التدريب ثلاثة عوامل وهي؛ نوع وحجم التدريب والأساليب التدريبية المستخدمة.
- ت. إعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التدريبي: عند إعداد البرنامج التدريبي يجب أن يراعى تحديد المواعيد المناسبة لبدء ونهاية كل برنامج وتحديد الوقت الخاص بالتنفيذ سواء كان صباحا أو مساء مع تحديد ساعات ابتداء التدريب اليومي، وموعد انتهائه والمدة المناسبة للبرنامج التدريبي حيث أنها تختلف من دورة تدريبية إلى أخرى.
- ث. إعداد وتجهيز المعدات التدريبية: يجب مراعاة هذه المعدات التي تستخدم في البرنامج وتجربتها للتأكد من صلاحيتها للعمل، ونقص المعدات بحمل الأدوات والوسائل التي تساعد على تسير عملياته انتقال المعلومات والخبرات من المدرب إلى المتدرب.
- ج. تجهيز مقاييس وأدوات التقييم: على مسؤول التدريب التأكد من تجهيز النماذج التي تستخدم في التقييم أثناء تنفيذ البرنامج وطبعها بأعداد تكفي وترتيبها حسب الحاجة لها.
- ح. ترتيبات النقل والإقامة.
- خ. النماذج اللازمة لتنفيذ التدريب.¹

¹ سعد قرمش، (2016): تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين -دراسة حالة مركب تكرير البترول بسكيكدة (RA1K)-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، ص 23.

2.3.2. الإجراءات الفنية والادارية لمرحلة التنفيذ الفعلي:

وتشمل:

أ. افتتاح البرنامج: ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

- افتتاح البرنامج في الوقت المناسب؛
- شرح اهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين؛
- تحديد فئات المتدربين.

ب. الإرشادات المتعلقة بسير البرنامج: ويتوجب على إدارة البرنامج والمدرسين مراعاتها فتتمثل في:

- الحرص على فهم اهداف البرنامج والعمل على تحقيقها؛
- معرفة المشاركين بشكل جيد والعمل على ادماجهم في أنشطة البرنامج واحترام قدراتهم والعمل على حل مشاكلهم؛
- العمل على خلق جو تدريبي يشعر المتدربين بالالتزام بجدول البرنامج التدريبي؛
- التوزيع الجيد لمحتوى البرنامج التدريبي خلال الفترة المحددة له.

ت. المتابعة اليومية للبرنامج التدريبي: تقوم الإدارة المسؤولة عن التدريب أو أخصائي التدريب بمتابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة وعلى مدار أيام البرنامج، ونعني بالمتابعة التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو مخطط له والتحقق كذلك من أن كل الأمور تسيير على ما يرام، حيث يجب أن تتوفر في الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ البرنامج التدريبي خصائص ومقومات أهمها:

- المعرفة العلمية المحيطة بموضوع التخصص الذي يتولى التدريب منها ← الخبرة العلمية والتطبيقية ← القدرة على إيصال المعاني والمفاهيم إلى المتدربين ← القدرة على القيادة وإمكانية السيطرة على سلوك الآخرين؛
- كتابة وطباعة ما ينتجه المتدربين: هذا في حالة تقسيم المتدربين إلى مجموعات عمل وتكليف كل مجموعة بموضوع معين؛
- تقويم وتقسيم المتدربين وإعداد تقرير وملف لكل متدرب، وهذا من أجل التأكد من مدى فهم واستيعاب المتدربين للبرنامج التدريبي الذي تم تنفيذه.¹

¹ بوعريوة الربيع، (2007): تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، ص 37-39.

4.2. تقييم فعالية البرنامج التدريبي:

يمثل مرحلة مهمة جدا في نهاية البرنامج التدريبي ويقصد به الوسائل والإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة وفعالية برامج التدريب وفي تحقيق أهدافها من خلال قياس كفاءة المتدربين للوقوف على مدى التغيير الذي أحدثته تلك البرامج لديهم، مع قياس كفاءة المتدربين، والتركيز علي كلفة البرنامج¹

1.4.2. ردود فعل المشاركين:

بعد الانتهاء من التدريب يتم توزيع استثمارات الاستبانة والتي تتضمن أسئلة حول محتوى البرنامج، مدى فائدة المحتوى للمتدربين، طرق التدريب، أسلوب التدريب ودرجة التفاعل بين المدرب والمتدرب ودرجة ملائمة فترة التدريب وموقعه، والمستلزمات المستخدمة في العملية التدريبية. إن هذا المقياس من بين المقاييس الذاتية الذي يعتمد على وجهات نظر المشاركين في البرنامج ولذلك فإن نتائج هذا المقياس قد لا تعكس درجة فعالية البرنامج التدريبي بموضوعية وصدق كبيرين.

2.4.2. تعلم المتدربين لمحتوى البرنامج:

يتم من خلال اجراء اختبارات تعتمد بعد الانتهاء من البرنامج وغالبا ما تكون هذه الاختبارات تحريرية تتضمن أسئلة حول الموضوعات التي تم تقديمها في البرنامج ومن تم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات، إن هذا المقياس قد لا يكون شموليا فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية، إذ أن استخدام وتطبيق هذه المفاهيم النظرية هي الأساس والهدف الذي تسعى معظم البرامج التدريبية لتحقيقه.

3.4.2. استخدام المهارات الجديدة والمعارف:

والتي يتم اكتسابها وهذا يتم تحديده بعد انتهاء تدريب وممارسة العمل بعد التدريب، إذ يتم قياس أداء المتدرب بعد ممارسته للعمل ويقارن بما كان عليه أدائه قبل التدريب وهذا المقياس يسمى بمقياس مقارنة الأداء السابق واللاحق، إن هذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يمكن الركون إليها لتحديد الفعالية الإجمالية للبرنامج التدريبي، فارتفاع الأداء اللاحق عن الأداء السابق ينعكس في انخفاض تكاليف البرنامج التدريبي قياسا بالعوائد أو ارتفاع العوائد المحققة.

4.4.2. العوائد الإجمالية:

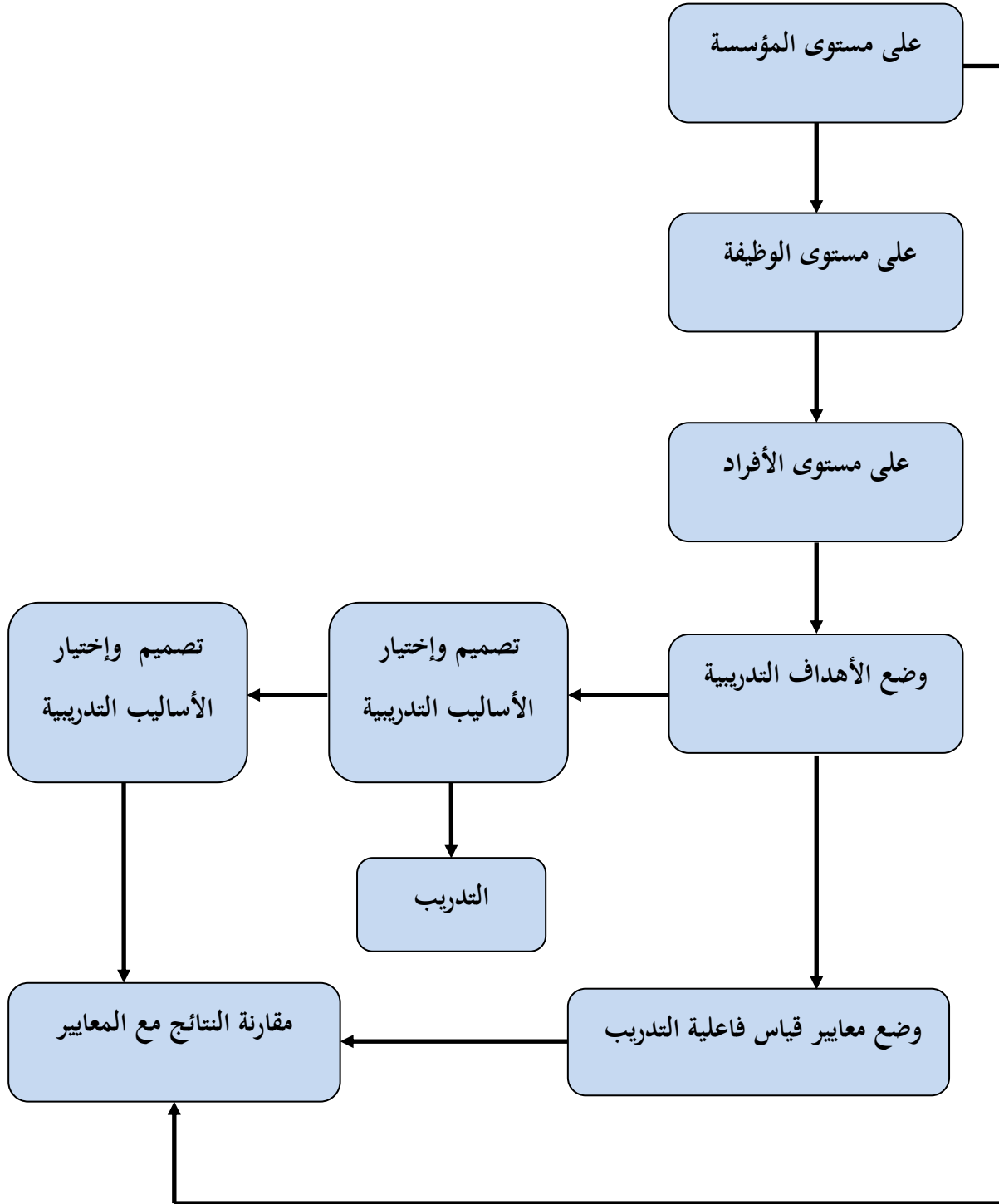
والتي تتحقق بعد تنفيذ المؤسسة للبرنامج التدريبي قياسا بالتكاليف، أي تحديد العوائد الاقتصادية من التدريب، إن هذا المعيار ذو أهمية في مقارنة تكلفة البرامج المختلفة وتحديد الحصة النقدية الموزعة على كل من تصميم البرنامج وأدائه

¹ أبوبكر مصطفى، (2004): إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص ص 28-30.

وتقويمه وكذلك كلفة الرقابة والسيطرة على البرنامج.¹

شكل رقم (1-2): مراحل عملية التدريب

مرحلة تحديد الاحتياجات ← مرحلة التدريب ← مرحلة التقييم



المصدر: مؤيد سعيد السالم، (2008): إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الاولى، دار إثراء للنشر، عمان، الأردن، ص 274.

¹ سهيلة محمد عباس، (2003): المرجع سبق ذكره، ص ص 200-201.

3. تقييم أثر البرامج التدريبية

تعد عملية تقييم أثر البرامج التدريبية من أصعب وأهم المراحل العملية للتدريب وذلك لأن مسؤولي وخبراء تنمية الموارد البشرية في المؤسسات مطالبون بتطوير مهارات وأداء العاملين عن طريق إتاحة فرص التدريب، وفي الوقت نفسه مطالبون بإثبات فوائد وعوائد التدريب. وتقوم أثر التدريب عملية مستمرة يقصد بها معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القوة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على إصلاحها في البرامج المقبلة، حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة.

1.3 مفهوم عملية تقييم أثر البرنامج التدريبي:

يعد تقييم أثر البرنامج التدريبي المرحلة الأخيرة من مراحل التدريب؛ للاستيضاح من ردود أفعال المشاركين في الدورات التدريبية، ومدى رضاهم في العملية التدريبية عما تعلموه من البرنامج التدريبي ومدى الاستفادة والتغيير في سلوكهم وفاعلية التدريب، وإدراك المتدرب لمدى الإضافة التي حصل عليها في معارفه وخبراته ورفع أدائه. ونظراً لما تتحمله المؤسسات من أعباء مالية وإدارية نتيجة لتدريب الأفراد العاملين لديها تسعى المؤسسات وإدارة التدريب إلى معرفة نتيجة هذا العمل والتأكد من أن الجهود المبذولة في التدريب قد حققت أهدافها بشكل إيجابي انعكس على سلوك الأفراد فيها و بالتالي على الأداء المؤسسي ككل.¹

وهناك عدد كبير من التعريفات حول مفهوم عملية تقييم أثر البرامج التدريبية ومن بينها:

- أنها عملية أساسية لتحديد القيم الحقيقية للبرنامج التدريبي، فهي عملية تتضمن الحصول على المعلومات الضرورية، التي يمكن أن تستخدم في الحكم على صلاحية البرنامج التدريبي، والأسلوب المتبع في تنفيذه، وأهدافه ومدى تحقيقها.
- أنها عملية مستمرة يقصد بها معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القوة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على إصلاحها في البرامج المقبلة، حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة.

- هي تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي. ويتضح لنا من التعريفات السابقة بأن تقييم البرامج التدريبية عملية هادفة لقياس مدى ما تم تحقيقه من أهداف ونتائج تدريبية، وهو عملية مستمرة سواء قبل أو أثناء أو بعد تنفيذ البرنامج التدريبي.

¹ النجار عفاف، (2011): البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل، واقع وطموحات، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، ص 41 .

ويرى البيشي أن التدريب قد يكون أثره إيجابيا أو سلبيا أو أنه ليس له أثر ولكن التحدي يكمن في كشف نوع التأثير والتقرير هل هو أثر سلبى أو إيجابى أو ليس له أثر على الإطلاق¹.

ويعتمد تقييم أثر العملية التدريبية على ثلاثة محاور رئيسية:

❖ **تقييم المتدربين للبرنامج التدريبي** حيث يجب أن يتم تصميم استمارة خاصة بأسئلة التقييم حيث تحتوي على اتجاهات وآراء المتدربين نحو الجوانب المختلفة للتدريب ومدى الاستفادة منها؛

❖ **تقييم هيئة التدريب للبرنامج التدريبي والمتدربين** من حيث المشاركة والانتظام والفاعلية؛

❖ **تقييم المؤسسة لنتائج التدريب** على الأداء وذلك بعد مرور فترة زمنية معينة بعد عودة المتدربين للعمل .

ولذلك يتم قياس نتائج التدريب وذلك من خلال استخدام أسلوب مقارنة الأداء وهذا النوع من التقييم

يحتاج الى مهارة عالية في تطبيقه حيث يتم دراسة واستقصاء المتدرب نفسه ورئيسه وقياس أدائه بعد التدريب

لتحديد أثر التدريب على تحسين الإنتاجية ومستوى الأداء من حيث الجوانب الإيجابية والسلبية.

2.3. مجالات تقييم أثر البرامج التدريبية:

تشمل عملية تقييم أثر البرامج التدريبية ثلاث مجالات هي:

1.2.3. تقييم البرنامج التدريبي:

حيث تهدف عملية تقييم البرنامج التدريبي إلى التأكد من كفاءة البرنامج التدريبي ومدى صلاحيته لتلبية

الاحتياجات التدريبية التي صمم من أجلها وتمر هذه العملية بالمراحل الآتية:

أ. **تقييم البرنامج التدريبي قبل التنفيذ:** وتهدف للتأكد من دقة وسلامة خطة البرنامج وقدرته على تحقيق الهدف

ومناسبة وسائل التقييم للهدف الواحد.

ب. **تقوم البرنامج أثناء التنفيذ:** وتهدف للتأكد من أنه يسير وفق ما هو مخطط له، وذلك لتعزيز الجوانب الإيجابية،

وتجنب الجوانب السلبية، وتعديل المسار نحو تحقيق الأهداف المخططة.

ت. **تقوم البرنامج بعد التنفيذ:** وتهدف للتأكد من تحقيق الأهداف التي وضع البرنامج من أجل تحقيقها، ومدى

مساهمته في تلبية الاحتياجات التدريبية، ومدى ما حققه من فائدة تعود على المتدرب من حيث اكتسابه

للمعارف، والمهارات، مع مراعاة الكلفة المادية التي أنفقت على البرنامج التدريبي ومدى فاعليته.

¹ مؤيد سعيد السالم، (2008): "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، الطبعة الاولى، دار إثراء للنشر، عمان، الأردن، ص ص 274، 277.

2.2.3. تقييم المتدربين:

تهدف هذه العملية للتحقق من كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي عن طريق التقييم المستمر لسلوك وأداء المتدربين أثناء وبعد التدريب والذي يعطي مؤشرا لمدى نجاح البرنامج في تحقيق الهدف الذي صمم من أجله.

3.2.3. تقييم المديرين:

وتهدف هذه العملية التأكد من امتلاكهم المهارات والكفاية التدريبية التي يحتاجونها للقيام بأدوارهم في تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية حيث أن أي قصور في الإمكانيات أو نقص في الكفاية تنعكس آثاره علي فعالية وكفاءة التدريب لذا يعتبر الإعداد الجيد والمتقن للمدربين وإكسابهم مجموعة من القدرات والمهارات، والكفاية التخصصية، والخبرة العملية أو العلمية في مجال التدريب هي الأساس في نجاح العملية التدريبية، إذ لا جدوى من برنامج تدريبي يعد وفق أسس علمية حديثة ويعهد به إلى مدربين غير أكفاء.

3.3. وسائل قياس أثر البرامج التدريبية:

قبل التطرق لوسائل قياس أثر البرامج التدريبية سنحاول معرفة ما الهدف من قياس أثر البرامج التدريبية.¹

1.3.3. أهداف قياس أثر البرامج التدريبية:

تهدف عملية تقييم أثر البرامج التدريبية الى مراقبة تنفيذ الخطة التدريبية للتأكد من أنها تسير وفق المنهج المرسوم لها والبرنامج الزمني المحدد لإنجاز مراحلها والميزانية المقررة لها من أجل تحقيق أهدافها المقررة . كما أن التقييم يهدف إلى محاولة التغلب على ما يعترض الخطة من معوقات أو مشكلات متوقعة أو غير متوقعة قد تواجهها فتعيق سيرها أو تحول دون انتظام نشاطاتها الخاصة بتحقيق أهدافها فتعمل على تعديل أى من مراحلها وفقا لمتطلبات الظروف الطارئة.

2.3.3. وسائل لقياس مدى نجاح هذه البرامج:

- أ. الاستبانة: وهي عبارة عن مجموعة من الفقرات يتم صياغتها حسب أبعاد الدراسة ويطلب من الأشخاص المستهدفين الإجابة عنها بحسب ما يجدونه ينطبق مع آراءهم وقناعاتهم، ومن ثم تجمع هذه الإجابات وتحلل بالطرق الإحصائية اللازمة، ويشترط في هذه الاستبانة الوضوح والدقة والموضوعية وسهولة فهم فقراتها.
- ب. الملاحظة المباشرة: ويكون هناك تقييم البرنامج التدريبي والمدربون من خلال ردود الفعل التي يبدونها المتدربون اتجاه البرنامج التدريبي والمدربون، ويكون هذا خلال الأحاديث التي تدور بين المتدربين أنفسهم أو من خلال التي يوجهها المتدربون للمشرفين على البرنامج التدريبي.

¹ بوعريوة الربيع، (2007): المرجع سبق ذكره، ص 48.

ت. أسلوب الحفل الختامي: الهدف الأساسي لهذا الأسلوب هو تقييم البرنامج وكذلك توزيع الشهادات على المتدربين الذين خضعوا للبرنامج التدريبي ويتم هذا التقييم بسؤال المتدربين عن آرائهم بالبرنامج التدريبي إلا أن هذا الأسلوب غير موضوعي (أي أن المتدربين يجاملون المشرفون على التدريب ولا يدلون بآرائهم الصريحة حيال البرنامج التدريبي).

ث. الاختبارات: وهي إما أن تكون شفوية أو تحريرية وتهدف إلى التعرف على أهم الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين وكذلك معرفة مدى استيعاب المتدربين بموضوعات البرنامج التدريبي وتتميز الاختبارات بسهولة إعدادها ومقارنة نتائجها.

ج. تحليل المشكلات: وتتم من خلاله مراقبة سلوك المتدرب أثناء عملية التدريب والتعرف على مدى استيعابه وفهمه للمادة التدريبية وملاحظة أداء الأفراد بعد التدريب للتعرف إلى مدى تطور أداء الأفراد نتيجة التدريب.

4.3. نماذج تقييم أثر البرامج التدريبية:

1.4.3. نموذج كيركباتريك:

وهو النموذج الأكثر شهرة والأوسع انتشارا لتقييم التدريب، بل أن يعد المرجعية الأساسية لغيره من نماذج التقييم، وفيه قسم مجالات تقويم البرامج التدريبية إلى أربع فئات هي:

أ. **رد الفعل:** إن أفضل تعريف لرد الفعل طبقا لكيركباتريك هو "إلى أي حد استحسن المتدربون البرنامج التدريبي الذي شاركوا فيه؟" بعبارة أخرى التقييم في إطار هذا الأسلوب يعني قياس مشاعر المتدربين بصرف النظر عن قياس أي تعلم يمكن أن يكون قد حدث، وسهولة قياس رد الفعل أدت إلى تبنيه من قبل عدد من مديري التدريب كأسلوب رئيس للتقييم.¹

ويهدف هذا المقياس في الأساس إلى معرفة مدى رضا المشاركين عن البرنامج من حيث (المحتوي، والمدربون، والمواد التدريبية، والأساليب، والخدمات الإدارية)، وهل كان البرنامج ممتعًا ومثيرًا أم أنه كان مملا وجامدا.

ويمكن الاستعانة بالأساليب التالية لقياس رد فعل البرنامج التدريبي على المتدربين منها:

المقابلة الشخصية مع المتدربين للتعرف على آرائهم نحو البرنامج التدريبي، الملاحظة الدقيقة للمتدربين خلال الدورة التدريبية وتصميم استبيان بهدف الحصول على ردود الفعل في صورة كمية بقدر الإمكان .

ب. **التعلم:** ومن الجدير بالذكر أن رد الفعل الإيجابي لا يعني بالضرورة حدوث تعلم، ويعرف كيركباتريك التعلم بأنه المبادئ والحقائق والمهارات التي فهمها وتم استيعابها من قبل المشاركين في البرنامج، وقياس التعلم يعتبر أكثر

¹ نادر أبو شيخة، (2010): المرجع سبق ذكره، ص 284.

صعوبة من قياس ردود الأفعال. فلا بد أن تكون القياسات موضوعية تحتوي على مؤشرات قابلة للقياس توضح كيفية تفهم المشاركين لمواد البرنامج ومدى استيعابهم له وهي ليست بالضرورة قياسات لكيفية الأداء في العمل. ويمكن تقسيم التعلم إلى¹:

- تعلم المعارف: ويقصد بها التعلم على المبادئ والحقائق، ويمكن تقويمها بواسطة عدة نماذج من الاختبارات أهمها اختبارات الورقة والتعلم والاختبارات الشفوية والاختبارات النمطية القياسية؛
 - تعلم المهارات: ويقصد بالمهارات القدرة على القيام بعمل من الأعمال بشكل يتسم بالدقة والسهولة والسيطرة والاقتصاد فيما يبذله الفرد من جهد ووقت مثل المهارات القيادية ويقصد بها زيادة قدرة المدير على أداء عمل معين ورفع كفاءته في الأداء، ويرتبط بالقدرة والمهارة الاستعداد وهو الجزء الموروث من القابلية أو القدرة على اكتساب مهارة من المهارات؛
 - تعلم الاتجاهات: ويقصد بالاتجاه حالة من الاستعداد والتأهب العصبي والنفسي ويستنتج اتجاه الفرد عادة من سلوكه، ويشمل اتجاه الفرد أفكاره ومبادئه وشعوره تجاه هدف من الأهداف.
- ت. السلوك: يعني هذا المستوى بقياس التغيرات التي طرأت على سلوك الفرد في العمل نتيجة للبرنامج الذي شارك فيه، وهذا المستوى من أصعب مستويات التقييم، وهناك عدد من الإرشادات تساعد في تقييم التغيرات السلوكية، وهي:

- إجراء تقييم لأداء الوظيفي للمتدربين قبل الالتحاق في البرنامج التدريبي وبعده؛
 - إجراء التقييم من قبل المشرف على المتدرب أو من قبل رؤوسيه أو زملائه، أو من قبلهم جميعاً؛
 - إجراء تحليل إحصائي لمقارنة الأداء قبل وبعد التدريب، وربط التغيرات الأخيرة ببرنامج التدريب؛
 - يجب إجراء التقييم بعد أشهر من انتهاء البرنامج ليكون المتدرب قد مارس ما تعلمه.
- ث. النتائج: يمكن أن يعبر عن أهداف معظم برامج التدريب من خلال النتائج مثل: انخفاض التكلفة، تقليل الشكاوي، زيادة الإنتاجية، وتحسين الجودة ورفع مستوى الروح المعنوية، وتقليل عدد المستقلين، ومن زاوية التقييم، فإنه من الأفضل تقييم البرامج التدريبية مباشرة من خلال النتائج المتوقعة والمرغوب فيها.
- ويهدف التقييم في هذا المستوى إلى معرفة أثر التدريب على مستوى الخدمات قبل وبعد البرنامج التدريبي (الهدر المالي - سجلات الأداء للموظفين - عدد الشكاوي من العملاء - مستوى الجودة للخدمات المقدمة - هدر الوقت)

¹ حنا نصر الله، (2013): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 234.

وبمعنى آخر فإن التقييم على هذا المستوى يشمل النتائج الملموسة للتدريب والتغيرات التي أحدثها المتدربون بالفعل لصالح الأجهزة التي يعملون بها والتي تنعكس آثارها على نتائج عملهم الفعلي ويستلزم قياسها مراقبة الأداء بعد إنتهاء التدريب بوقت كاف ويشمل هذا المستوى أيضاً جمع البيانات قبل وبعد البرنامج والقيام بتحليل التطور الحادث، وفي هذا التقييم يجب صنع كل ما بوسعنا لعزل المتغيرات الأخرى التي قد تكون هي السبب في ذلك التطور والتحسين.

الجدول رقم (1-3): مراحل تقييم البرنامج التدريبي حسب نموذج كركبا تريك

المستوى	الأسئلة المطروحة	القياسات
النتائج	- هل المؤسسة أو الوحدة أو القسم لحالة افضل نتيجة اجراء التدريب؟	- حوادث العمل - نوعية العمل - الإنتاجية - التكاليف المدفوعة - الأرباح المحصلة
السلوك	- هل ابدى المتدربين سلوكا مختلف بعد التدريب؟ - هل يستخدم المتدربين المهارات والمعرفة التي تعلموها خلال التدريب؟	- تقييم أداء المتدربين من قبل الرؤساء المباشرين ورفاق العمل والزبائن.
التعلم	- إلى اي حد حصل المتدربين على المزيد من المعرفة والمهارات بعد انخراطهم في البرنامج التدريبي بالمقارنة مع معرفتهم ومهاراتهم السابقة؟	- اختبارات مكتوبة - اختبارات الأداء
ردة الفعل	- هل أحب المتدربين البرنامج المدرسين تسهيلات التدريب ؟ - هل وجد المتدربون فائدة من البرنامج؟ - هل أبدوا اقتراحات معينة لتحسين البرنامج؟	- أسئلة تطرح على المتدربين (استمارات)

المصدر: ابراهيم حسن بلوط، (2002): إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة الحديثة للنشر، بيروت، لبنان، ص 265.

2.4.3. نموذج باركر:

وهناك طريقة أخرى اقترحها treadway parker لتصنيف أنواع التقييم طبقا للمعلومات المجمعة، وكما الوضع مع نموذج كيركباتريك قام parker بتقسيم ودراسة المعلومات إلى أربع مجموعات¹:

أ. **أداء العمل:** وفيه يتم قياس مدى تقدم الفرد في العمل، وتحديد مساهمة البرنامج التدريبي في تطور الأداء، حيث تتم ملاحظة ناتج العمل، ونوعيته، والتوقيت، وتوفير النفقات، بالإضافة الي التغيرات القابلة للملاحظة في السلوك بموقع العمل والتي تشير إلى حدوث تحسن في الأداء.

¹ النجار عفاف، (2011): المرجع سبق ذكره، ص ص 75-76.

ب. أداء المجموعة: وفيه يتم قياس أثر البرنامج التدريبي علي مجموعة معينة، أو التأثير المحتمل للبرنامج علي المؤسسة ككل. وإن كان يصعب قياس ذلك نظرا لتأثير عوامل جديدة أخرى على أداء الأفراد غير البرنامج التدريبي.

ت. وتتضمن أنواع بيانات التدريب قياسات الأداء مثل الانتاج ، ومعدلات الأخطاء ، والتكاليف، والتغيب عن العمل ، ... الخ، ويفضل جمع هذه البيانات قبل البرنامج وبعده لمقارنة التطور الحادث.

ث. رضا المشارك: ويتم فيه قياس مدى رضا المشاركين عن البرنامج التدريبي بكل جوانبه مثل: المحتوى، وأساليب التدريب، والإمكانات التدريبية، والتسهيلات والمكان، ... الخ، وكذلك وجهة نظرهم حول ما تعلموه، وما استفادوا من البرنامج. ويتم ذلك عن طريق استمارة استطلاع رأي أو استبانة، مع المقابلات الشخصية.

ج. المعلومات المكتسبة: ويقرر هذا النوع من التقييم نوعية الحقائق والأساليب أو المهارات التي اكتسبها المدربون. وهنا يكون من الأفضل إجراء الاختبارات القبليّة والبعديّة لقياس كم المعارف والمعلومات التي تم اكتسابها.

3.4.3. نموذج هامبلن¹

تتم عملية تقييم التدريب حسب هامبلن على المستويات التالية:

أ. مستوى ردود الفعل: ويقصد به مدى رضى الفرد وتفضيله للبرنامج ويجب أن يتضمن تقييم ردود الأفعال عن البرنامج موضوعات متعددة منه :

- محتوى البرنامج؛
- هيكل وشكل البرنامج؛
- أساليب البرنامج؛
- قدرات ونمط المحاضر؛
- جودة البيئة التعليمية؛
- مدى تحقيق الاهداف التدريبية.

وعادة ما تتم القائمة التي تحتوي على مجموعة الأسئلة السابقة للمتدربين فور الانتهاء من التدريب وأيضا قد تعطى للمتدربين بعد التدريب بأسبوع أو أكثر وفي الواقع لا يمكن أن يعتمد بصورة كلية على استقصاء ردود الافعال كإثبات لتحسين القدرة والأداء.

¹ نادر أبو شيخة، (2010): المرجع سبق ذكره، ص ص 240-241.

ب. **مستوى التعليم**: معناه ماهي المبادئ والمفاهيم والحقائق التي تم عملها من التدريب؟

يهتم تقييم التعليم بمعرفة مدى استيعاب وفهم المتدرب للمبادئ والحقائق والمهارات وفي تعليم المهارات لذلك فإن استعراض المتدربين لمهارات في قاعات الدراسة يعد طريقة موضوعية لتحديد درجة التعلم للفرد فمن خلال الاختبارات الكتابية يمكن التعرف على مدى استيعاب الفرد.

ت. **مستوى السلوك الوظيفي**: ونعني به مدى تغير سلوك عمل المتدرب نتيجة حصوله على البرنامج ويهتم تقييم

السلوك الوظيفي بطبيعة التغير الذي حدث في سلوك وأداء الفرد في العمل، ويعد هذا التقييم أصعب من تقييم ردود الأفعال والتعليم لذلك لابد من الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- يجب تقييم أداء الفرد بعد التدريب خاصة التدريب في مجال العمل؛
 - يجب تقييم الأداء من خلال واحد أو أكثر من المجموعات التالية: المدرب، الرئيس، المتدربون، رؤوس المتدربين وكلما زاد العدد يكون أفضل؛
 - يجب إجراء تحليل إحصائي لمقارنة الأداء قبل و بعد التدريب حتى يكون المتدرب قد مارس فعليا ما تعلمه.
- د. **المستوى النهائي**: يمثل الفائدة التي تحصل عليها المؤسسة بصفة أساسية علاوة على الفائدة التي يحصل عليها الفرد أيضا وبصفة عامة فإنه من الأرجح أن يتمثل الاعتبار الأساسي في العائد الذي يعود للمؤسسة، ولكن قد يكون من الصعب قياس ذلك و مع ذلك فإنه من غير الممكن أن يعتمد الأشخاص الذين يعدون الخطط العملية التدريب على ردود الفعل التي تعبر عن تصرفات المتدربين من عملية التدريب وذلك لأنه قد يكون تصرف إيجابي للمتدربين من الدورة التدريبية لكن في الوقت نفسه لا يتعلمون من هذه الدورة أي شيء ذا قيمة عملية لذلك توجد عدة طرق يتم من خلالها تقييم التدريب على المستوى النهائي ومن أهمها ما يلي:

- الاستعانة باستعلامات قبل الدورة التدريبية وبعدها لاختبار الزيادة في المعرفة؛
- ملاحظة المتدربين في أثناء البرنامج التدريبي وملاحظة سلوكهم بعد العودة من البرنامج؛
- عقد المقابلات الشخصية مع المتدربين؛
- قياس التغيرات في الأداء بصفة خاصة من حيث تحقيق الأهداف التي تم تحديدها كجزء من عملية إدارة الأداء.

4.4.3. نموذج كورب:¹

حسب نموذج كورب يمكن تقييم التدريب الإداري بالاعتماد على ثلاثة معايير:

- أ. يركز الأول قياس فعالية التدريب كعملية أي معرفة مدى التقدم الذي أحرزه المشاركون في البرنامج من حيث المعلومات والمهارات والاتجاهات التي اكتسبوها.
- ب. يتناول الثاني أثر التدريب على سلوك المتدرب بعد انتهاء البرنامج التدريبي والتحاقه بجهة عمله من حيث قدرته على ترجمة المعلومات المكتسبة إلى سلوك واتجاهات وظيفية إيجابية ومدى إسهام التغيير الحاصل في سلوكه واتجاهاته في تحقيق فعالية المؤسسة ومدى الانسجام مع الأهداف المتوقعة في البرنامج التدريبي.
- ت. يناقش الثالث أثر التدريب على المؤسسة ككل وهذا يتضمن معرفة أثر التدريب على نجاح المؤسسة من حيث زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين نظم الاتصالات وتحقيق الرضى العام للجمهور عن السلعة أو الخدمة المنتجة والقدرة على مواجهة المستقبل وتحدياته.

¹ نادر أبو شيخة، (2010)، مرجع سبق ذكره، ص 284.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن استخلاص أن التدريب عنصر فعال في المؤسسة إذ يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة وذلك في ظل التغيرات التكنولوجية الحاصلة، حيث يعتبر العنصر المسؤول عن تنمية المعارف والمهارات للمتدربين وتوضيح نظم وأساليب العمل ومتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية فهو يلقي عناية مستمرة تستعمل في حالة تدني أداء العمال. إن تصنيف التدريب إلى أنواع يخضع إلى معايير ومبادئ يتم على أساسها التصنيف، وتعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية مرحلة الانطلاق في نشاط التدريب لذلك فإن تحديدها بشكل جيد يسمح بتوجيه التدريب في الاتجاه الصحيح وتحديد أهداف البرنامج التدريبي وتجاوز الانحراف في الأداء بين الفعلي والمتوقع، بعدها مباشرة تبدأ مرحلة تصميم البرنامج التدريبي ويرتبط نجاح هذا الأخير بالتحديد الدقيق لمحتواه واختيار الزمان والمكان الملائم في عملية التنفيذ، والشيء الأهم أيضا اختيار الأسلوب الملائم في عملية التدريب وتحديد الفئة المستهدفة من عملية التدريب واختيار المتدربين الأكفاء، هذا كله يتم ضمن ميزانية ملائمة تضمن تغطية تكاليفه. في الأخير يتم تقييم التدريب بمعرفة ماذا فعل المدربون، وماهي السبل التي تجعل برامج التدريب أكثر فعالية ثم تحديد التعديلات اللازمة حتى نجعل من عملية التدريب عملية فعالة.

تمهيد:

تعد عملية قياس وتقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فعن طريق القياس والتقييم تتمكن المؤسسة من الحكم علي دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها، سواءً كانت سياسات استقطاب وإختيار وتعيين، أو برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية. ومع مستوى العاملين أنفسهم تعتبر عملية القياس والتقييم وسيلة يتعرف من خلالها الفرد العامل علي نقاط القوة والضعف في أدائه وخاصة عند الإعلان عن نتائج تقييم الأداء من قبل المؤسسة، وعن طريقها يتمكن الفرد من تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، وهذه العملية تعتبر مهمة لجميع المستويات في المؤسسة ابتداءً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقسام ووحدات الإنتاج. فالرغم من أن الفرد العامل يستطيع أن يطلع بشكل غير رسمي علي أدائه من خلال زملاء العمل أو الرؤساء، إلا أن تقييم الأداء أسلوب رسمي ونظامي قد يخلق الشعور بالثقة لدى العامل بجدية المؤسسة التي يعمل فيها مما يزيد من إنشداذه وولائه لمنظمته وعمله بشكل أكبر، وبسبب هذا التأثير فقد أولت المؤسسات اهتمام خاص وخصصت الكثير من الموارد لدعم وتوجيه عملية قياس وتقييم عامليها وهذا ما أدى بالكثير من الكتاب والباحثين في أدب الموارد البشرية لتناول هذا الموضوع بالتفصيل باعتباره مفتاح النجاح للمنظمة ووسيلة من وسائل ردم الفجوة بين الأداء والعاملين.

وستتطرق في هذا الفصل إلى النقاط التالية:

1. مدخل إلى الأداء.
2. مفاهيم أساسية حول تقييم أداء العاملين.
3. تقييم أداء العاملين - المعايير والإجراءات -.

1. مدخل إلى الأداء

يلعب تقييم الأداء دوراً مهماً في التعريف بكم ونوع مستوى الإنجاز والتأكد من صلاحية أداء العاملين وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، على مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائهم، وعلى معاملتهم مع زملائهم ومرؤوسيه، حيث أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة ومنتظمة. في هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى تقييم أداء العاملين داخل المؤسسة من خلال معرفة مفهوم تقييم الأداء، أهميته، وكذلك العوامل المؤثرة في تقييم الأداء وأخيراً عرجنا إلى محددات تقييم الأداء.

1.1. مفهوم الأداء وتقييمه:

1.1.1. مفهوم الأداء:

رغم الدراسات العديدة التي أجريت حول موضوع الأداء، إلا أن الكتاب في هذا المجال لم يتوصلوا إلى إجماع حول مفهوم محدد لها نظراً لتعدد اتجاهاتهم واختلاف الأهداف المتوخاة من دراساتهم، ويستمد مصطلح الأداء أصله من اللغة الإنجليزية وبالذات من الفعل والذي يعني تنفيذ أو تأدية عمل، كما يمكن أن نعرف الأداء على أنه، « انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها -to performa- ». نلاحظ من هذا التعريف أن مفهوم الأداء يتضمن مجموعة الأساليب التي تنتهجها المؤسسة في إطار استغلال الموارد المتاحة بغية تحقيق أهدافها وغاياتها المرسومة، وعند التعمق في تحليل هذا المفهوم فإنه ينبغي الإشارة إلى أنه كثيراً ما يقرن الأداء بمفهوم الكفاءة والفعالية، وعليه يعرف الأداء وفقاً لذلك على أنه، « تعظيم المخرجات تحت قيد تدنية المدخلات »، من هذا التعريف الأخير يمكن أن نلاحظ أن مفهوم الأداء يتضمن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بواسطة الحصول على أقصى مخرجات ناتج مع ضمان تدنية المدخلات.

وفي تعريف آخر « يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها »، كما يمكن تعريفه أيضاً بأنه « تصور مخرجات أو أهداف ظهورها هو نتائج لمدخلات معطاة لكن، هذه المدخلات تنوي بها تفجير وتجنيد الطاقات الموجودة داخل المؤسسة، بتسليط الضوء من أجل إحراز هذا التصور الذي تسعى إليه المؤسسة »، وعلى هذا الأساس فإن هذا المفهوم يعكس كلا من الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة.¹

¹ حمزة محمود الزبيدي، (2000): التحليل المالي، تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ص 03.

ينظر لعملية تقييم أداء المؤسسة على أنه عملية مراقبة، ولكن في الحقيقة إن عملية تقييم الأداء هي جزء مهم في المراقبة الكلية، والغاية من التقييم تحديد المشكلة التي قد تعترض أداء المؤسسة.¹

وفي إطار هذا المضمون يشير البعض إلى أن عملية تقييم الأداء تعد شكل من أشكال الرقابة، تركز أساساً على تحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات في استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام، والتي تسمح بترشيد تسيير الموارد البشرية من خلال إعداد الخطط المستقبلية.

وقد عرف "فيشر" عملية تقييم الأداء على أنها العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة.²

2.1.1. مفهوم التقييم:

عرف الخزامي التقييم بأنه، « عملية إدارية للحكم على مدى تقدم هذا الموظف أو ذاك قياساً إلى واجباته وسلوكياته بعد حصوله على برنامج تدريبي، في فترة زمنية معينة لا تزيد عن سنة، ويصدر عن هذه العملية تقريراً في شكل نموذج معين يوضع في ملف العامل والموظف وينتج آثاره الإدارية والقانونية ».

وعرف باشات التقييم بأنه، « قياس التأثير الذي تركه التدريب في المتدربين، وتحديد كمية تحصيل المتدربين أو الحصيلة التي خرجوا بها من العملية التدريبية والعادات والمعارف والمهارات التي اكتسبوها والتغيرات السلوكية لديهم ».

3.1.1. مفهوم تقييم الأداء:

لقد تعددت الكتابات والأبحاث في موضوع تقييم الأداء، رغم ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية، فقد اختلفت التعريفات من كاتب لآخر ومن باحث لآخر، وهذا ما توضحه مجموعة التعريفات الأكثر انتشاراً لهذا المفهوم:

« تقييم الأداء هو محاولة الوصول لتقييم مدى مساهمة العامل في إنجاز الأعمال الموكلة إليه وكذلك سلوكه وتصرفاته في علاقاته بزملائه ورؤسائه والمتعاملين معه، وأيضاً قدراته وإمكانياته الشخصية خلال فترة زمنية محددة ».

« تقييم الأداء يشير إلى مراجعة وتقويم دوري لأداء كل فرد خلال فترة زمنية محددة، قد تكون ثلاثة أشهر، ستة أشهر، سنة أو عدد محدد من ساعات العمل ».

¹ حمزة محمود الزبيدي، (2000): المرجع سبق ذكره، ص 18.

² معاوى عبد العظيم، (2012): المرجع سبق ذكره، ص 36.

كما يعرف تقييم الأداء على أنه « عملية تقديرية لأداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه »، وتعتبر وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية، لتحقيق فعالية أكبر إذا كانت مرتبطة باستراتيجية العمل وبأسلوب تسيير المؤسسة.¹

2.1. أهمية تقييم الأداء:

1.2.1. الأهمية بصفة عامة:

تتبلور عملية تقييم الأداء في المؤسسات، فتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، ويقوم بها أفراد متخصصون أو أفراد مدربون على أدائها، ويستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي، ولما كان الناس يلتحقون بالمؤسسات ليؤدوا وظائف معينة طمعا في التقدم والترقية وزيادة الأجور، فإن من الأهمية أن تقيم أعمالهم من هاتين الزاويتين:

– مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم، ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم.

– مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور.

لذلك فإن تقييم الأداء هو قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما، وحكم على قدرتهم واستعدادهم للتقدم.

وأيضا تظهر أهمية تقييم الأداء من خلال عدة نقاط والتي تمكن المؤسسة من:²

أ. أن تتأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة، وأن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصرا هاما، في تأييد سلامة موقفها فيما تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تطال ترقية أو إنهاء خدماتهم.

ب. أن تحدد الإدارة المتميزين من الموظفين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزلاء تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترقية إلى مراكز وظيفية أعلى.

ت. أن معرفة مستوى أداء الموظف تمهد له الطريق وبالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته.

ث. وأخيرا، فإن من شأن الحوار بين الموظف ورئيسه المباشر حول نتائج التقويم أن تظهر أيضا جوانب النقص في سياسات المؤسسة وأنظمتها، إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في

¹ حمداوي وسيلة، (2004): إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قلمة، الجزائر، ص 123.

² مؤيد سعيد سالم وآخرون، (2009): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، للكتاب العالمي، عمان، الأردن، ص 103.

ضعف نتائج تقييم أداء الموظف.¹

هناك من يصنف أهمية تقييم الأداء إلى صنفين:²

2.2.1. الأهمية بالنسبة للعمال:

أ. إحساس العامل بالمسؤولية.

ب. اختبار العامل تحت التجربة.

ت. تطوير أداء العام.

ث. زيادة مستوى رضا العامل.

3.2.1. الأهمية بالنسبة للمسؤولين:

أ. ضمان استمرارية الرقابة والإشراف.

ب. تنمية القدرة على التحليل.

ت. تنمية الاتصال بين المشرف الرئيس والعمال.

3.1. العوامل المؤثرة في تقييم الأداء:

يتأثر تقييم الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على تقييم الأداء، يؤثر الزمان والمكان وهكذا والعوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع قيمة الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين هما:

1.3.1. العوامل الداخلية: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

أ. **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدرتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.

ب. **الإدارة:** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط، تنظيم، تنسيق، قيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

¹ مؤيد سعيد سالم وآخرون، (2009): المرجع سبق ذكره، ص 103.

² شوقي نور الدين، (2005): تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص ص 25-26.

ت. **التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفق للتخصصات على العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكاناتهم الخاصة، إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات في نظم وأساليب العمل، والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على تقييم الأداء لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلة للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

ث. **بيئة العمل:** تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي إلى سلبية بيئة العمل، و يؤثر على تقييم الأفراد.

ج. **طبيعة العمل:** يشير إلى الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه لمؤسسته، وزادت درجة تقييمه.

ح. **العوامل الفنية:** إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الاتصال وغيرها تؤثر تأثيراً كبيراً على الأداء الجيد، ويكفي الفرد أن يكون على علم بكيفية عمل هذه الوسائل ليرتفع تقييم أدائه.

1.3.2. العوامل الخارجية: وتتكون من مجموعة من العوامل هي:

أ. **البيئة الاجتماعية:** متمثلة في العادات والتقاليد الموروثة، العرف وأمر الدين، المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم والرغبة في الحصول عليه، كل هذا يعمل على رفع تقييم الأداء.

ب. **البيئة السياسية والقانونية:** متمثلة في طبيعة النظام السياسي، مدى الاستقرار السياسي، مرونة القوانين والتشريعات، السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة، العلاقات الدولية ونوعيتها، ما يضفي الشفافية على تقييم الأداء.

ت. **البيئة الاقتصادية:** متمثلة في الإطار العام لاقتصاد الدولة (حر، موجه)، الاستقرار الاقتصادي، النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك، الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات، السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة، هذه المؤشرات تؤثر على تقييم الأداء فإذا كانت جيدة يكون التقييم مرتفع وإذا كانت لا ترتقي للمستوى المطلوب يكون التقييم منخفض.¹

¹ علي عبد الله، (2001): أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 2، الجزائر، ص 96.

1.3.3. عوامل أخرى:

أ. **عوامل شخصية:**¹ على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصراً أساسياً للنجاح في أداء العمل، إلا أنه من الصعوبة تقييم عوامل الشخصية للأسباب التالية:

- غموض العبارات التي تصف الشخصية، مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق حسب فهم القائم بعملية التقييم؛

- ليس هناك اتفاق عام على عوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد؛

- تفتقد معظم تقييمات الشخصية المحددات السلوكية التي تساعد الفرد على تغيير وتحسين أدائه بنجاح.

ب. **عوامل النتائج:**² النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء، كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم ومن السهل في معظم الأحيان قياس النتائج، وقد تكون النتائج أرقاماً مختصرة مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية، أو الدخل الإجمالي قد يتطلب في بعض الوظائف خاصة تلك التي تقدم خدمات وليس إنتاجاً سلعياً، استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج، والتي يتم تقييمها من خلال العوامل الآتية:

- **الكمية:** ما هو حجم ما تم إنجازه، بالمقارنة مع ما كان متوقعاً، وهل أثرت أية ظروف خارج إرادة العامل على الكمية المنجزة سواء كان إيجابياً أو سلبياً؟

- **الجودة:** ما هي جودة النتائج؟ وما هي نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة؟، ما هي العلاقة الموجودة بين النوعية والكمية؟

- **التكلفة:** ماهي تكلفة تحقيق النتائج؟ مع الاهتمام ببعض العناصر مثل المواد الخام، الآلات والمعدات والخدمات، ما هي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية؟

- **الوقت المحدد للإنجاز:** هل أنجز العمل المطلوب في الوقت المحدد؟ وإذا لم ينجز لماذا؟ هل يعود التأخر إلى ظروف خارج إرادة العاملين؟ أم يعود إلى سوء التخطيط والإدارة؟.

ت. **عوامل السلوك:** بالرغم أنه لا يمكن قياس عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج، إلا أنها سهلة ويمكن تقييمها وبالإضافة إلى وضع النتائج في الإطار الملائم لها، ويساعد تقييم عوامل السلوك في تخطيط التطوير المهني للعمل، ويشمل

¹ زهير ثابت، (2001): كيف تقيم الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 87 .

² عمار بن عيشي، (2006): دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، ص 14.

كذلك كلا من التخطيط لتحسين الأداء في عمل الفرد الحالي والتخطيط للتقدم المستقبلي في العمل. وفيما يلي أمثلة لعدد من عوامل السلوك التي يتم تقييمها:

- **التخطيط:** هي القدرة على النظر إلى الأمام، ووضع برنامج عمل ناجح؛
- **تحديد الأولويات:** مهارات العامل في التعامل مع الأمور حسب أولوياتها، وهل يقوم بمعالجة الأمور المهمة قبل الأمور الأقل أهمية؛
- **التنظيم:** الاهتمام بمدى فعالية إنجاز العمل اليومي؛ وهل يوفق العامل بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال؟
- **التفويض:** الاهتمام برغبة العامل وقدرته على تحديد وتوزيع العمل على الأفراد المؤهلين، وتفويضهم الصلاحية المطلوبة لإنجاز العمل بنجاح؛
- **اتخاذ القرارات:** الاهتمام بنوعية العامل في الحكم على الأمور، باتخاذ إجراءات حولها وتحمل مسؤولية هذه الأحكام والإجراءات؛
- **الاتصالات الشفوية:** هو الاهتمام بمهارة العامل في التعبير الشفوي عن أفكاره بوضوح وفعالية مع الآخرين، وهل يحرص العامل على وضوح المعلومات التي ينقلها في محادثاته؛
- **الاتصالات الكتابية:** وهي الرغبة والمقدرة على التعبير كتابة عن الأفكار بوضوح وفعالية¹.

4.1. محددات تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء تنطوي ضمناً على قياس الأداء الفعلي ومطابقته مع الأداء المعياري، إذا لقياس الأداء بمؤشرات الكمية النوعية لا بد من وجود معايير أداء تكون صالحة لقياس الأداء الفعلي بعيداً عن كل تحيز أو محاباة، وهذا يعني أن تقييم أداء الأفراد يتطلب توفر عنصرين أساسيين وجود معايير للأداء وقياس الأداء الفعلي، وتتناول فيما يلي هذين العنصرين:

1.4.1. معايير الأداء:

تعتبر معايير الأداء أو معدلات الأداء مصدراً في الحصول على المعلومات اللازمة لتقييم أداء الأفراد، وتختلف هذه المعايير باختلاف طبيعة النشاط الذي تمارسها المؤسسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

¹ عمار بن عيشي، (2006): المرجع سبق ذكره، ص 15.

2.4.1. قياس الأداء الفعلي:

يعتبر قياس الأداء الفعلي عملية يتم بمقتضاها جمع وتجهيز البيانات المتعلقة بنتائج الأداء المحقق في مدة زمنية معينة، ليتم بعد ذلك مقارنة المحقق الفعلي مع معايير الأداء الموضوعية، وتتطلب عملية قياس الأداء الفعلي وجود مقاييس يتم تصميمها على أساس معايير الأداء المحددة سابقاً، بمعنى أن مقاييس نتائج الأداء الفعلي مشتقة من المعدلات المعيارية لهذا الأداء.

3.4.1. محددات أخرى:¹

أ. **الجهد:** وهو الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

ب. **القدرات:** تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

ت. **إدراك الدور أو المهمة:** تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، ويقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

ث. **الوظيفة (متطلبات العمل):** وأيضاً ما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.

ج. **الموقف (بيئة التنظيم الداخلية):** أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام التحفيز، الجزاء والعقاب.

¹ محمد رقامي، (2015): أثر اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، ص 48.

2. مفاهيم أساسية حول تقييم أداء العاملين

بشكل تقييم أداء العاملين محورا رئيسيا تنصب حوله جهود القائمين على مسؤولية الإشراف باعتباره مؤشر على درجة تحقيق وإتمام المهام المسندة للموظف، وسنقوم بعرض كل من مفهوم تقييم أداء العاملين، كذلك الأهمية والأهداف وأيضا الأطراف القائمة بتقييم أداء العاملين والنظم التي يتبعونها في التقييم.

1.2. مفهوم تقييم أداء العاملين:

تنوعت المسميات التي استخدمها الباحثون في هذا المجال فهي تقييم الموظف عند البعض وتقييم الأداء، وقياس الكفاءة تصنيف الجدارة عند البعض الآخر وقياس فعالية الأداء ونتيجة لانتشار عملية قياس وتقييم وتقييم كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية ظهرت مشكلة استخدام المصطلحات.¹

إن استخدام مصطلحات متعددة تدل على نفس العملية لتقييم أداء العاملين حيث استخدم كتاب الفكر الإداري العربي، هذه المصطلحات لتقود إلى الاستنتاج بأن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاثة عمليات فرعية:

- قياس الأداء المتحقق مقارنة بمعايير موضوعية ويطلق على هذه العملية بالقياس.

- تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيدا أو ضعيفا، أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة ويطلق على هذه العملية التقييم أو التقدير.

- تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء المتحقق و يطلق على هذه العملية بالتقويم.

وهناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين نذكر منها:

- باعتباره نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة يشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي وفقها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، وفرق عمل أي جميع العاملين فيها، حيث يقوم كل مستوى إداري على تقييم أداء المستوى الأدنى بدءا من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته.²

- تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به.

¹ محمد حافظ حجازي، (2005): إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ص 280 .

² عمر قبلي وصفي، (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، الأردن، ص 363.

- عملية التقييم الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان القوة ومكان الضعف في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها، أي أنها عملية إدارية لا تسعى فقط إلى كشف العيوب في الأداء فقط، وإنما تهتم بنقاط القوة التي يحققها الفرد في أدائه مما يمكن الفرد من أداء عمله بفعالية في المستقبل وهذا طبعا يساهم في تحقيق مصلحة الفرد والمؤسسة في آن واحد.

- أيضا يعرف تقييم الأداء بأنه الحكم على مدى مساهمة كل الأفراد في العملية الإنتاجية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور، والحوافز والترقيات والنقل والجزاءات والتدريب وتكون هذه العملية مستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفاعلية الفرد الأدائية وفقا للمعايير المحددة سلفا، واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية بناء على معلومات.¹

ومهما تعددت التعريفات فجلها يصب في أن تقييم الأداء الإنساني يشير ببساطة إلى العملية الإدارية التي بمقتضاها تستطيع المؤسسة، قياس أو تحديد مدى ما أداه العامل في حدود ما سئل أن يؤديه خلال فترة زمنية محددة، وقد يكون من الضروري إدخال صفات الفرد الشخصية للوصول إلى مقاييس قدراته، و مساهمته في تحقيق الأهداف وعلى الأخص في الوظائف الإدارية والفنية.

2.2. أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين:

1.2.2. أهمية تقييم أداء العاملين:

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، والذي من شأنه أن يخلق أجواء الإدارة القادرة على متابعة الأنشطة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم، وتتجلى أهمية تقييم أداء العاملين في:

أ. تمكن المؤسسة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعلمون تحت إشرافهم.

ب. تزويد المؤسسات بمؤشرات عن الأداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.

ت. تمكن العاملين من معرفة نقط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على التخلص من جوانب القصور والضعف.²

ث. ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال.

ج. الكشف عن الحاجات التدريبية من خلال تحديد أنواع البرامج التدريب وتطوير اللازمة.

¹ محمد حافظ حجازي، (2005): المرجع سبق ذكره، ص 281.

² حنا نصر الله؛ (2004): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر، الأردن، ص 71.

ح. يشجع المشرفين على الاحتكاك بمؤوسهم أثناء عملية التقييم ومعرفة شخصية هؤلاء الرؤوسين من قبل المشرفين.
 خ. إنجاز عمليات النقل والترقية للعاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو مراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم ومتطلباتهم في الأداء.

د. يساهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة بما تتطلب من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

ذ. يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم والحصول على المكافآت وتعويضات.¹

2.2.2. أهداف تقييم أداء العاملين:

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والمؤسسة عند قيامها بعملية التقييم، تستهدف تحقيق الأهداف التالية:

أ. على مستوى المؤسسة: من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المؤسسة ما يلي:

- تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمرحلات المحددة مسبقاً، ولذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المؤسسة.²
- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء، بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية. فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، الترقية، تخطيط القوى العاملة).

ب. على مستوى المديرين:

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوع.
- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال معهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.

¹ أحمد صقر عاشور، (2008): إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ص 842.

² سهيلة محمد عباس، (2003): المرجع سبق ذكره، ص 931.

ت. على مستوى العاملين:

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.
- مقياس لأدائهم حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريرا في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المؤسسات، والمقصود بها هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض.
- تسيير وتطوير قدراتهم ومهارتهم حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل خاصة وأن مفهوم المهارات اليوم أصبح بشكل جوهري إشكالية خلق القيمة في المؤسسات، مما جعل إدارة الموارد البشرية فيها توجه أكثر فأكثر سياستها نحو تسيير كفاءات ومهارات أفرادها.¹

3.2. الأطراف القائمة بتقييم أداء العاملين:

هناك عدة أطراف قد تقوم بعملية تقييم أداء العاملين، هذه الأطراف مهما اختلفت تجاربها، إلا أن كل منها له علاقة بمن يجري تقييم أدائه بحيث يستطيع المقيم من خلال اتصالاته معه أن يحكم على أدائه بدرجة جيدة من الدقة، ومن أهم هؤلاء المقيمين نجد:

1.3.2. الموظف نفسه (التقييم الذاتي): إن العامل نفسه هو من يعرف كل تفاصيل سلوكه وأسلوب أدائه ومواطن قوته وضعفه أكثر من غيره، غير أن الهدف الأساسي من هذا التقييم هو التطوير وليس التقييم ذاته، ويتواجد هذا النوع في العديد من الشركات التي يتوقع أن يكون موظفوها على قدر كبير من المسؤولية كمراكز الأبحاث وشركات الاستشارات.

2.3.2. المشرف: هو الشخص الأكثر قربا من الفرد العامل وبالتالي فهو في الموقع الأفضل لملاحظة عمله وأدائه. على الرغم من ذلك، إلا أن كثيرا ما يطلب المشرف من الموظف أداء الأعمال أو القيام بسلوك معين كالعمل بعد انتهاء الدوام الرسمي، وهذه الأعمال هي بالأساس غير مدرجة بالوصف الوظيفي، وبالتالي قد تحسب على أنها من مظاهر المواطنة التنظيمية ولكنها لا تؤخذ بعين الاعتبار عند قيام المشرف بعملية التقييم.²

¹ مؤيد سعيد سالم وآخرون، (2009): المرجع سبق ذكره، ص 105 .

² محفوظ أحمد جودة، (2010): إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 246.

3.3.2. الزملاء: هم أعضاء فريق العمل، زملاء العمل بالدائرة أي زملاء الفرد العامل في العمل ولإنجاح هذا النوع من التنظيم يجب توافر الشروط الآتية:

- أ. أن تكون هؤلاء الزملاء في الواقع التي تؤهلهم من الملاحظة المستمرة لسلوك الأفراد العاملين معهم.
- ب. أن تتوافر الثقة الكاملة بين الأفراد العاملين أنفسهم تجاه بعضهم البعض.
- ت. أن يكون الزميل أو الزملاء القائمين بعملية التقييم بنفس المستوى والدرجة الوظيفية.

4.3.2. المرؤوسين: يعد مصدرا هاما للمعلومات المتعلقة بأداء الرئيس فهم قريبون منه ويطلعون على سلوكه وتصرفاته، إلا أن المشكلة هي احتمال أن يسعى الرئيس الذي يجري تقييمه إلى استرضاء العاملين الذين يقومون بتقييمه، مما قد يشوه من عملية التقييم.¹

5.3.2. العملاء: يمكن استخدامهم كمصدر وثيق للمعلومات، وبذلك يمكن أن يعطوا آرائهم في الخدمة المقدمة لهم والمسؤولين عن تقديم هذه الخدمة من خلال وسائل عديدة كالمقابلة الشخصية أو توزيع الاستبيانات يدا بيد أو بواسطة الأنترنت.

6.3.2. الحصول على التغذية العكسية من كل الاتجاهات: يقوم هذا المدخل المتعلق بالحصول على التغذية العكسية من كل الاتجاهات على أساس جمع المعلومات من كافة الأطراف التي لها علاقة بالموظف بحيث تتضمن:

- أ. الاتجاه إلى الأسفل من المشرف.
- ب. الاتجاه إلى الأعلى من المرؤوسين.
- ت. الاتجاه الجانبي من الزملاء.
- ث. الاتجاه إلى الداخل من الأهداف الموضوعة.

وبذلك فإن هذا المدخل يجمع بين كافة أنواع المقيمين لمحاولة الاستفادة من المعلومات التي يمتلكونها، كل من وجهة نظره، ومن الزاوية التي يطلع عليها في علاقاته مع من يجري تقييمه.²

وبعد تحديد من الذي يقوم بالتقييم فنأتي إلى مدة التقييم والتي تكون عادة مرة في السنة في آخرها ، فهي عملية مستمرة باستمرار العمل، ولذا يجب أن تتم أكثر من مرة، ومن جهة أخرى هناك من يرى أنه يجب أن يعتمد المدير على

¹ طاهر محمود الكلالدة، (2011): الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، ص 92.

² محفوظ أحمد جودة، (2010): المرجع سبق ذكره، ص ص 255-256.

تسجيل الأحداث والملاحظات ويحددها في سجل خاص به، ويحتفظ بها ثم يقوم ببناء تقريره التقييمي على ما تم تدوينه على العامل طيلة السنة، حتى لا يتأثر المقيم بالأحداث الجديدة.¹

4.2. نظم تقييم أداء العاملين:

تتم عملية تقييم أداء العاملين وفق نظام معدلات الأداء، كما قد تتم وفق نظام الاختبارات، ووفق نظام تقارير الأداء كذلك، وذلك على النحو الموضح كالتالي:²

1.4.2. نظام معدلات الأداء: هي وصف مكتوب لمدى الجودة التي يجب أن يؤدي بها العامل الواجبات والمسؤوليات المحددة التي تنطوي عليها وظيفته حتى يكون أدائه على نحو مرض، أو هي وصف لما تتوقعه الإدارة في أداء وظيفة معينة، أو بيان لما يجب على موظف يشغل وظيفة معينة أن يعمل، حتى تكون الإدارة راضية عن أدائه، وذلك في ظل ظروف العمل القائمة.

وبناء على ذلك، فإن معدلات الأداء ينبغي أن تكون مكتوبة، حتى تكون واضحة لكل من الرئيس والمؤوس الذي يؤدي الوظيفة، وأن توضح مدى الجودة التي ينبغي على الموظف أن يؤدي بها واجبات ومسؤوليات هذه الوظيفة، وقد تكون كمية، أي تعبر عن عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية معينة، أو نوعية بأن تنظر إلى مستوى الدقة في الأداء أو المطابقة للمواصفات الموضوعة، كما قد يجمع المعدل بين الكم، النوع والزمن أي إنتاج عدد من الوحدات خلال فترة زمنية معينة، بمستوى جودة معين.

ويستخدم هذا النظام من خلال مقارنة أدائهم الفعلي بالأداء المستهدف أي مدى إسهامهم بجهودهم في الوصول بإنتاجهم إلى مستوى المعدلات المحددة.

إن تطبيق نظام معدلات الأداء يعود بفوائد كبيرة على المؤسسة والعاملين على حد سواء، فهو يعمل على زيادة الإنتاج، تعتبر المرجع أو الدليل الذي يهدي للأساس الذي يجب أن يبني عليه نشاط العاملين، كما يساعد في الارتفاع بنوعية الأداء، وتحسين معنويات العاملين، وفي تخطيط الموارد البشرية، وفي تعريف الموظف الجديد بواجبات ومسؤوليات وظيفته.

2.4.2. نظام الاختبارات: هي إجراء اختبارات تحريرية أو شفوية في صورة مقابلات للموظفين، وذلك باختبارهم في موضوعات معينة تتعلق بنوع العمل وطبيعته، ويتم تقدير مستوى أداء العامل في وظيفته، بناء على ما تظهره نتائج الاختبار فمن بين المشكلات الأساسية التي تواجهها المؤسسة في استخدام هذا النظام منها عدم إمكانية تقويم الصفات

¹ نور الدين حاروش، (2000): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأمة للطبع والترجمة والتوزيع، بدون بلد النشر، ص87.

² حنا نصر الله، (2004): المرجع سبق ذكره، ص336.

والقدرات الشخصية لدى العامل التي لها تأثير مباشر ورئيسي على أدائه، كما أن تفاوت قدرات العاملين في أداء الاختبارات يؤدي إلى نتائج غير دقيقة عند التقييم، وبالتالي قد لا يكون من الحكمة إعتبار نجاح العامل في الاختبار دليلاً على نجاحه في وظيفته.

3.4.2. نظام تقارير الأداء: بموجب هذا النظام يقوم عادة الرئيس المباشر للعامل بكتابة تقارير دورية، يضمنها تقديره ورأيه في أداء مرؤوسيه خلال فترة محددة، وذلك بالإستناد إلى عناصر تقييم محددة .

وقد يختلف نموذج تقرير الأداء من مؤسسة إلى أخرى، ففي بعض الحالات يتم التقييم وفقاً لإستمارة نمطية معدة مسبقاً، وفي حالات أخرى يطلب من العامل الذي يعد التقرير أن يقدم تقرير في صورة روائية، وقد يتم الجمع بين النموذجين، فقد تختلف عدد النماذج المستخدمة في التقييم وقد يستخدم نموذج موحد لتقارير الأداء، وقد تتعد النماذج بتعدد الفئات الوظيفية.¹

¹ حنا نصر الله، (2004): المرجع سبق ذكره، ص 336.

3. تقييم أداء العاملين - المعايير و الإجراءات -

تلعب البرامج التدريبية دور كبير في تحسين أداء العاملين و لها تأثير مباشر على العامل في تحسين مردوديته ورفع درجة تقييمه، ما يعود عليه وعلى المؤسسة بالنفع سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل، هذا ما سوف يتم التطرق إليه بالتفصيل في هذا المبحث بالإضافة إلى معرفة معايير و إجراءات تقييم أداء العاملين، وكذلك مراحل عملية التقييم و الصعوبات التي تواجه هذه الأخيرة.

1.3. معايير تقييم أداء العاملين:

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها، في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين، والمعايير نوعان:¹

1.1.3. العناصر: وتشمل الصفات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة كالإخلاص، المواظبة في العمل، التعاون.

يتضح من هذا التعريف أن العناصر نوعان:

أ. **عناصر تتعلق بشخصية الفرد:** كالقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات، الاهتمامات...، حيث تتعلق كل العناصر بالصفات الشخصية للفرد، وهي عناصر غير قابلة للقياس والتقييم لأنها صفات غير ملموسة ولا يمكن تتبعها وملاحظتها.

ب. **عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء بالوظيفة:** وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها، كالقدرة على اتخاذ القرارات، إحترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التفويض، التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة، الحضور، تحديد الأولويات، المهارات الإدارية، الاتصالات الشفوية.

ويتم تحديد وإختيار هذه العناصر إنطلاقاً من النتائج المتحصل عليها من عملية وصف وتحليل الوظيفة، حيث تسمح هذه العملية بتبيان مهام ومسؤوليات كل وظيفة، مع تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص شاغل الوظيفة، والتي تمثل صفات وأداء العامل الكفاء ذو السلوك السليم في العمل، فهي بالتالي تمثل مرجعاً يستند إليه عند قياس وتقييم كفاءة وسلوك الفرد شاغل الوظيفة.

2.1.3. معدلات الأداء (النتائج): تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال أربعة عوامل كالتالي:

¹ زهير نعيم الصباغ، (2010): إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ص ص 88-89.

أ. الكمية: حجم ما تم إنجازه مقارنة بما كان متوقعاً.

ب. النوعية: ما هي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة، والعلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية.

ت. الوقت: مدى إنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وإن كان هناك تأخير في الإنجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير، هل هو سبب يعود للعامل أم إلى سوء في التخطيط والإدارة.

ث. التكلفة: معرفة تكلفة تحقيق النتائج، والانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة.

وتجدر الإشارة إلى أن معدلات الأداء قد طبقت في البداية في الأعمال الإنتاجية وأعمال المبيعات، أين يتم وضع معدلات الأداء في شكل كمية إنتاج، أو رقم مبيعات معين يجب تحقيقه، ولكن مع الزمن إنتقل تطبيق معدلات الأداء إلى الوظائف الإدارية الإشرافية، أين أصبح التقييم ينصب على نتائج الأداء، فعلى سبيل المثال أصبح معيار النجاح في عمل المدير يحدد انطلاقاً من النتائج التي تحقّقها على المستوى الكلي للمؤسسة، أي من خلال حصة المؤسسة، سمعتها في السوق، حالة العاملين المعنوية.

وتعتبر أكثر نتائج التقييم دقة تلك التي تركز على العوامل التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها، ومن الممكن أن تكون العوامل الشخصية عناصر مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة التفاعل مع الآخرين، ولكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر وتحفظ بسبب صعوبة تقييمها موضوعياً.

2.3. الإجراءات الأساسية لتقييم أداء العاملين:

تمر خطوات تقييم أداء العاملين في أي مؤسسة بخطوات أساسية هي:¹

1.2.3. وضع معايير الأداء: إن لتقييم العمل وما تحتاجه من الوصف الوظيفي كمواصفات شاغل الوظيفة دوراً

أساسياً في وضع معايير الأداء لكل وظيفة من وظائف المؤسسة، وتعتمد على ثلاثة أسس وهي:

أ. التقييم المبني على النتائج: يركز على النتائج وليس على النشاطات والتفاصيل، كإستخدام قيمة المبيعات

المحققة التقييم أداء موظفي البيع، وقد يستخدم في هذا المجال: مدخل الإدارة بالأهداف والذي يشارك الموظف بوجهة في وضع الأهداف، أو مدخل معايير العمل حيث تحدد تعليمات العمل للوصول إلى هذه الأهداف.

ب. التقييم المبني على السلوك: يتم قياس سلوك العامل وأخذ بالإعتبار عند تقييم الأداء كإنضباط العامل وعمل

الفريق، إلا أن هناك مشكلة في تحديد السلوكيات التي ينبغي إدخالها في التقييم ومدى أهميتها النسبية.

¹ محفوظ أحمد جودة، (2010): المرجع سبق ذكره، ص257.

ت. التقييم المبني على السمات: بموجب هذا النوع فإنه يتم تقييم العامل وخصائصه الشخصية كمهارات الإتصال، والإتجاهات الإيجابية.

2.2.3. إبلاغ العاملين بالمعايير: يجب على المشرف المباشر والذي يكون له دور أساسي في عملية التقييم أن يقوم بالتأكد من إبلاغ العاملين بالأسس المعتمدة لتقييم الأداء وبالمعايير التي تحدد مستوى الأداء في المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك فقد يتم إبلاغ العاملين بالمعايير من خلال وسائل أخرى كإبلاغ العامل الجديد أثناء عملية التوجيه. وبشكل عام ليس من المنطقي تقييم أداء العامل إزاء معايير محددة في عمله دون معرفته التامة بهذه المعايير التي سيتم تقييم أدائه على أساسها، ويجب الإشارة إلى ضرورة مراجعة وتحديث المعايير على فترات دورية أو وفق ما تطلبه الحاجة.

3.2.3. قياس الأداء الفعلي: يعتبر عملية يتم بمقتضاها جمع وتحفيز البيانات المتعلقة بنتائج الأداء المحقق في مدة زمنية محددة، وتتطلب عملية تقييم الأداء الفعلي وجود مقاييس يتم تصميمها على أساس معايير الأداء. وتقوم عملية تقييم الأداء إما على أساس فردي من حيث النتائج والسلوك والسمات أو على أساس جماعي كمقياس مدى تماسك أعضاء الفريق وإنجازاتهم والتعاون مع الفرق الأخرى. تتضمن هذه الخطوة جمع المعلومات حول الأداء الفعلي من المصادر التالية:¹

أ. ملاحظة الأفراد العاملين ومتابعتهم.

ب. التقارير الإحصائية.

ت. التقارير الشفوية.

ث. التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

4.2.3. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير: بعد إجراء تقييم الأداء الفعلي، يقوم المقيم بمقارنته مع المعايير، وفي هذه الحالة نجد ثلاث احتمالات وهي:²

أ. الإحتمال الأول: أن يكون الأداء الفعلي أقل من المستوى المحدد من خلال المعايير، ففي هذه الحالة فإننا بحاجة إلى إجراء تصحيحي معين قد يتلخص في إنذار العامل أو تدريبه أو توجيهه أو أي إجراء آخر مناسب.

¹ سهيلة محمد عباس، (2003): المرجع سبق ذكره، ص 144.

² محفوظ أحمد جودة، (2010): المرجع سبق ذكره، ص 257-259.

ب. **الإحتمال الثاني:** أن يكون الأداء الفعلي مساويا للمستوى المحدد من خلال المعايير، وبذلك يكون العامل قد قام بواجباته كما يجب، وليس هناك حاجة إلى أي إجراء تصحيحي.

ت. **الإحتمال الثالث:** أن يكون الأداء الفعلي أكبر من المستوى المحدد من خلال المعايير، وفي هذه الحالة يكون قرار الإدارة بتحفيز العامل وصرف مكافآت مالية أو غيرها للعامل المعني.

5.2.3. مناقشة النتائج مع العامل: فنجد هناك إتجاهين، فالإتجاه الأول يؤيد مناقشة نتائج التقييم مع العامل، أما الإتجاه الثاني يؤيد بقاء المعلومات سرية ونتائج التقييم غير معلنة.

وتتبع كثيرا من المؤسسات سياسة مقابلة العامل الذي تم تقييم أدائه ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها عن أدائه معه، حيث أن الهدف من ذلك هو إبلاغ العامل بمواطن ضعفه لأجل تفاديها في المستقبل ومحاولة تطوير الأداء، فمن خلال إجراء المقابلة التي تجرى عادة من قبل الرئيس العام بحضور الرئيس المباشر للعامل، فإنه ينبغي على مجري المقابلة أن يكون واضحا ومحددا فيما يتعلق بجوانب القصور من قبل العامل ولا يخفي عنه أي ملاحظة أو تقييم، بالإضافة إلى ذلك فإنه يجب تشجيع الموظف على أن تبدي رأيه في التقييم بشكل صريح وبدون أي قيود أو حوافز.

6.2.3. إقتراحات تحسين الأداء: الخطوة الأخيرة في عملية تقييم أداء العاملين تتعلق بتقديم الرئيس المباشر لتوصياته لتحسين مستوى الأداء، وذلك اعتمادا على نتائج التقييم، فقد يقترح الرئيس المباشر اشتراك العامل الذي يجري تقييمه بدورات تدريبية معينة، أو يقترح نقله إلى وظيفة أخرى أكثر تناسبا مع قدراته ومهاراته.

مما سبق يبدو واضحا أن تقييم أداء العاملين هو قياس مدى :

أ. قيام الأفراد بالوظائف المسندة إليهم.

ب. تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم.

ت. مدى تقدمهم في العمل.

ث. قدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور.

3.3. مراحل ومعوقات تقييم أداء العاملين:

1.3.3. مراحل إجراء تقييم الأداء: يمر إجراء تقييم أداء العاملين بثلاثة مراحل كالتالي:¹

أ. المرحلة الأولى: الإعداد ما قبل مناقشة تقييم أداء الموظف

● اختيار الوقت والمكان الملائم ؛

¹. <http://jordan.smetoolkit.org/jordan/ar/content/ar/56515/> consulté le 28/2/2018 .

- مراجعة أداء الموظف وإنجازاته التي تمت خلال السنة الماضية ومقارنتها مع السنة السابقة؛
- وضع الحلول والإجراءات المناسبة لمعالجة نقاط ضعف الموظف؛
- تحضير خطة عمل كي يلتزم الموظف بتطبيقها خلال السنة القادمة ومتابعتها؛
- التأكد من أن الملاحظات موضوعية وليست مبنية على آراء شخصية.

ب. المرحلة الثانية: مناقشة تقييم أداء الموظف

- ذكر النقاط الإيجابية قبل السلبية؛
- طرح النقاط السلبية كنقاط للتحسين وذكر طرق معالجتها وما هي البدائل ولماذا ستكون إيجابية؛
- عند ذكر السلوك، يجب شرح ما حصل وأين ومتى وما كان تأثيره على مجريات العمل وعلى زملائه؛
- الاتفاق على خطة العمل للموظف لتحسين أدائه وتحقيق أهدافه بشكل خاص والشركة بشكل عام ومتابعتها؛
- إنهاء المناقشة بشكل إيجابي.

ت. المرحلة الثالثة: متابعة أداء الموظف

متابعة تطبيق خطة العمل المتفق عليها خلال السنة القادمة ومعالجة أي إنحرافات تحدث، وربما يكون هناك مواقف صعبة أثناء التقييم، فيجدر توقعها وأن يواجه الموظف بإنصاف. فمن المهم التأكد من أن الملاحظات موضوعية ومبنية على الحقائق وغير مبنية على آراء شخصية، فعند ذلك يتفهم الموظف الأساسيات في التقييم، والتأكد بأن الملاحظات عادلة وتخص العمل ومهامه تقييم الموظفين بناءً على مؤشرات تقييم الأداء، وأن يتم تقييم أداء جميع الموظفين كل ستة أشهر.

وفيما يلي نذكر بعض الطرق الناجحة والتي تتبعها بعض المؤسسات:

- جعل العمل الروتيني أكثر حيوية؛
- إعطاء فرص القيادة وتحمل المسؤولية؛
- تشجيع الموظفين دائماً؛
- وضع قياس لتقييم تقدم الأداء وتوزيع مكافآت؛
- إرسال رسالة شكر؛
- الابتعاد عن النقد القاسي؛
- تشجيع تكوين فرق عمل بين الموظفين؛

- إزالة معوقات التحفيز؛
- بناء روح التعاون والمساعدة؛
- إعطاء فرص الالتحاق بالدورات التدريبية.

2.3.3. معوقات تقييم أداء العاملين:

يمكن أن تبرز في إطار معوقات تقييم الأداء أربعة أنواع من المعوقات¹:

أ. معوقات مرتبطة بمنظومة التقييم: تتمثل في

- معوقات مرتبطة بالأفراد محل التقييم؛ ومنها:
 - توقع زيادة معدلات الشكاوى من نتائج التقييم؛
 - قد يكون الشخص الذي تم تقييمه خصماً وحكماً في آن واحد؛
 - اتجاه البعض إلى الجوانب والاعتبارات الشخصية والابتعاد عن الأسس الموضوعية؛
- معوقات مرتبطة بطبيعة العمل أو نوع الوظيفة التي يشغلها الفرد ومنها:
 - عدم فهم طبيعة العمل؛
 - صعوبة تحديد معايير الأداء الخاصة به؛
 - إتجاه المقيم نحو تقييم الصفات الشخصية للفرد العامل وليس على الأداء الفعلي المتحقق.
- معوقات مرتبطة بمسؤولي عملية التقييم ومنها:
 - بسبب قيم الأفراد الشخصية؛
 - بتأثير حالة الرضا الوظيفي؛
 - بتدخل جانب السلوكيات
- معوقات مرتبطة بأسلوب القياس؛ ومنها:
 - تحديد الطريقة المناسبة المتبعة للتقييم؛
 - معايير الأداء المرضي؛
 - عدم فاعلية النماذج والإجراءات المصممة لتقييم الأفراد؛
 - معوقات مرتبطة بضوابط التقييم الوصفي؛

¹ أحمد السيد الكردي، معوقات تقييم الأداء، تاريخ الدخول 01/03/2018، رابط الموقع /http://mawdoo3 .

- معوقات مرتبطة بضوابط التقييم الكمي.
- ب. معوقات مرتبطة بمتغيرات بيئة العمل: تتمثل في

- معوقات مرتبطة بسياسات الأفراد ومنها:

- سياسة تخطيط القوى العاملة؛

- سياسة انتقاء الأفراد؛

- سياسة التدريب؛

- سياسة الترقية؛

- سياسة التحفيز.

- معوقات إدارية وتنظيمية؛ ومنها:

- نمط الإدارة المتبع مثل الإدارة بالمشاركة أو الإدارة برد الفعل أو الإدارة بالأهداف والنتائج أو الإدارة

بالأزمات أو بالأنباء السارة؛

- معوقات مرتبطة بالاعتبارات التنظيمية ومدى سيادة مبادئها.

ت. معوقات فنية ومنها:

- لأسباب مرجعها عدم نمطية الوظائف أو صعوبة تحديد ووضع القياس للحكم على مؤدي الفعل؛

- معوقات مرجعها صعوبة التفرقة بين جوانب الأداء الفني والإداري المرتبط بالعمل الواحد.

ث. معوقات إجرائية ومنها:

- معوقات مرتبطة بالخصائص العامة للنظام؛

- معوقات مرتبطة بالإجراءات الشكلية والموضوعية؛

- معوقات مرتبطة بمستويات ومراتب الكفاءة في الإدارة.

4.3. دور البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين:

يمكن دور البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين داخل الشركة من خلال ما يلي:

أ. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وإنسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة.

ب. يساهم في خلق إتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة ويساهم في إنفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتحديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

ت. يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للإتصالات الداخلية.

ويرى مصطفى أبوبكر بأن التدريب يعتبر من المداخل الأساسية لتنمية قدرة المؤسسات على تحقيق الميزات التنافسية، ومن خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفاء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الإستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات.¹

كما أن التدريب كمدخل للتربية المستمرة يعمل على:

- تعديل وتغيير القيم والإتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها.
 - تعزيز القيم والإتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابحة لمنظومة القيم السائدة في المؤسسة.
- ويمكن القول أن البرامج التدريبية تخلق بما يسمى الموظف الشامل الذي هو بإختصار شخص تقوم المؤسسة بتدريبه جيداً ليكتسب مهارات عدة ومعلومات مهنية مهمة تساعد على تأدية أعمال متنوعة تكفي العميل عناء الطواف في أروقة الإدارات الغارقة في البيروقراطية. وبعض المؤسسات لا تدرك أن كثرة الموظفين الذين ينجزون معاملة واحدة هو مؤشر سلبي، بل دعاية سلبية عنها، لذا فحري بالمسؤولين أن يقوموا بين الفينة والأخرى بإجراء تقييم للوقت الذي يقضيه العميل في كل خدمة وعدد من يقدمونها (أو الدورة المستندية)، لتقليصها وتطبيق فكرة الموظف الشامل. وإذا لم يحدث ذلك رسمياً فإن المدير نفسه يمكنه أن يجتهد في تكليف بعض الموظفين بمهام وظيفية أخرى ليتقدم مستوى خدمات الإدارة، وحينها يفترض أن تقدر له ذلك الإدارة العليا، وهنا يجب أن نكون حذرين عند أخذ آراء الموظفين في خطة الموظف الشامل لأن شهادة الموظفين الذين سيكلفون بمهام وظيفية أكثر تكون مجروحة بطبيعة الحال.²
- ويختلف الأمر من منظمة لأخرى حسب طبيعة النشاط الذي تقدمه وتوجهاتها ولكن الغرض الأساسي من هذا المفهوم في الشركات هو التوفير في الوقت والنفقات، على صعيد الوقت يتمثل في سرعة الإنجاز والدقة لأن التدريب الذي تلقاه العامل يمكنه من تطوير مهاراته وإمكانياته الذهنية، أما على صعيد التوفير في النفقات فيتمثل في تقليل حجم العمالة لوجود عامل يمكن أن يؤدي عدة وظائف بنفس المستوى من الإتقان والمهارة.

¹ مصطفى أبوبكر، (2004): إدارة الموارد البشرية- مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 12.

² أحمد الكردي، إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال، مدونة إلكترونية، متوفر على الموقع:

ونلاحظ مما سبق أن التدريب كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المؤسسات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المؤسسة وإكساب 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 الإحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية وهذا بالتالي يؤدي إلى إدخال تغييرات تكنولوجية على طرق وأساليب العمل وإرتفاع كفاءة العاملين في أداء أعمالهم نتيجة إمتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمنظمة.¹

¹ بوبرطخ عبد الكريم، (2012): دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة الجراررات الفلاحية-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص 52.

خلاصة الفصل الثاني:

يعتبر نظام تقييم أداء العاملين ذو أثر كبير في تعديل مسار المؤسسة ومعرفة مدى تحقيقه لأهدافها، وحتى يكون تقييم أداء العاملين ذو أهمية يجب أن يتميز بالفعالية التي تعود على المؤسسة بالاستقرار والتكيف والنمو.

فتقييم أداء العاملين هو عملية تنظيمية مستمرة يتم الحكم من خلالها على قدرات وكفاءة العاملين والوقوف على نقاط القوة في أدائه والتعرف على نقاط الضعف ومعالجتها، فتقييم الأداء يعتمد على عدة معايير كل واحد منها يركز على جانب معين يتأثر به أداء العامل أو يكون كناتج لأدائه.

كما يتجلى الدور الذي تلعبه البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين وما لها من أثر واضح في رفع الأداء وتحسين إنتاجية المؤسسات وتطوير مهارات العمال في شتى المجالات.

تمهيد:

تعمل شركات التأمين الجزائرية خاصة بعد التنظيم الجديد الذي صدر في سنة 1995 في جو تسوده المنافسة وذلك بعد فتح السوق أمام المتعاملين الخواص المحليين منهم أو الأجانب فأصبح الهدف الأساسي لكل شركة تأمين، هو البقاء والاستمرارية، ولعل أن الإهتمام بالموارد المالي والبشري بدرجة عالية هما السبيلان لبلوغ هذا الهدف. وقد إرتأينا إختيار شركة التأمين من الشركات الفاعلة والرائدة في سوق التأمين الجزائري، وهي الشركة الجزائرية للتأمينات "CAAT" لتحليل أثر برامج تدريب العاملين على الأداء الوظيفي.

وستتطرق في هذا الفصل إلى النقاط التالية: كالتالي:

1. تقديم الشركة محل الدراسة.
2. الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
3. التحليل الإحصائي للبيانات وإختبار الفرضيات.

1. تقديم الشركة محل الدراسة

تأسست الشركة الجزائرية للتأمينات تكريسا لمبدأ التخصص الذي كان يعتمد عليه في فترة السبعينات والثمانينات، وسوف يتم تقديم الشركة من خلال التعرف على نشأتها وتطورها، أهدافها الاستراتيجية المتبعة للشركة وأخيرا هيكلها التنظيمي.

1.1. نشأة وتطور الشركة الجزائرية للتأمينات "CAAT":

لقد ظهرت الشركة الجزائرية للتأمينات "CAAT" في ظل محيط يتميز بإحتكار الدولة لنشاط التأمين وتخصص شركات التأمين فقد تأسست في 30 أبريل 1985 بموجب المرسوم رقم 82-85 برأس مال إجتماعي قدره 11.490.000.000 دج، وذلك بعد إعادة هيكلة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين "CAAR" هذه الأخيرة كانت متخصصة في تأمين الأخطار الصناعية والنقل ونظرا لأهمية نسبة رقم الأعمال تأمين النقل بالمقارنة مع رقم الأعمال الإجمالي لقطاع التأمين تم توليد هذه الشركة عن شركة "CAAR" وقد كانت تدعى عند إنشائها بالشركة الجزائرية لتأمينات النقل لتتخصص بذلك في أخطار النقل سواء تعلق ذلك بالنقل البري البحري والجوي.

ومع بداية الإصلاحات والانتقال إلى مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات العمومية في إطار السياسة الإقتصادية التي إنتهجتها الجزائر للتوجه نحو إقتصاد السوق تحولت الشركة الجزائرية للتأمينات من شركة عمومية إلى شركة عمومية إقتصادية ذات أسهم (EPE/SPA) حيث أن المساهم الرئيسي هي الدولة الجزائرية وذلك في أكتوبر 1989 ونتيجة لهذا التوجه نحو الإستقلال الذاتي في تسيير الشركة قررت الجمعية العامة للمساهمين في 24 ديسمبر 1989 إلغاء تخصصها في تأمينات النقل لتوسع بذلك من محافظتها التقنية لتشمل جملة من فروع التأمين الأخرى المتمثلة فيما يلي:

- تأمين الأخطار الصناعية كالتأمين ضد الحريق وتعطب الآلات الصناعية وغيرها؛

- تأمين الأشخاص كتأمين الحياة والتأمين في حالة الوفاة وغيرها؛

- تأمين الأخطار البسيطة كتأمين السرقة وتأمينات السيارات وغيرها.

ونتيجة لهذا التحول في نشاط الشركة قام مسؤولوها بتعديل اسمها حيث أصبحت تسمى بالشركة الجزائرية للتأمينات بدلا من الشركة الجزائرية لتأمينات النقل.

ومع إلغاء مبدأ تخصص شركات التأمين سواء بالنسبة للشركة الجزائرية للتأمينات أو باقي الشركات الفاعلة بدأت تظهر المنافسة بينها مع بقاء دائما في ظل إحتكار الدولة لنشاط التأمين إلى غاية سنة 1995، وبموجب الأمر 07-95 الذي ألغى مبدأ إحتكار الدولة لنشاط التأمين وفتح السوق الوطني أمام المتعاملين الخواص سواء المحليين والأجانب الأمر

الذي أدى بالشركة الجزائرية للتأمينات إلى إعادة تنظيمها محاولة منها للتكيف والتأقلم لممارسة الأخطار الجديدة ومواجهة الوضع الجديد.

2.1. أهداف الشركة الجزائرية للتأمينات:

تهدف الشركة إلى تنويع محفظة منتجاتها التي يغلب عليها فروع تأمين النقل، فهي تسعى إلى ضم فروع التأمين الأخرى داخل محفظتها، وذلك للتصدي للمنافسة والحصول على أكبر حصة في السوق آخذاً بعين الاعتبار تلبية حاجات الزبائن بتقديم منتجات بأسعار معقولة وتقديم خدمات ذات نوعية جيدة كما تهدف الشركة إلى عرض منتجاتها التأمينية من أجل تغطية الأخطار التي يمكن أن يتعرض لها زبائنها (أشخاص طبيعيين أو معنويون) سواء في ممتلكاتهم أو في حياتهم الاجتماعية أو المهنية، فهي تسعى من أجل ذلك لخلق التوافق بين المنتجات التي تعرضها والرغبات والتطلعات المحتملة لزبائنها.

3.1. إستراتيجية الشركة الجزائرية للتأمينات:

في ظل التحولات التي شهدتها قطاع التأمين الجزائري إتبعَت الشركة الجزائرية للتأمينات جملة من الإستراتيجيات أهمها:

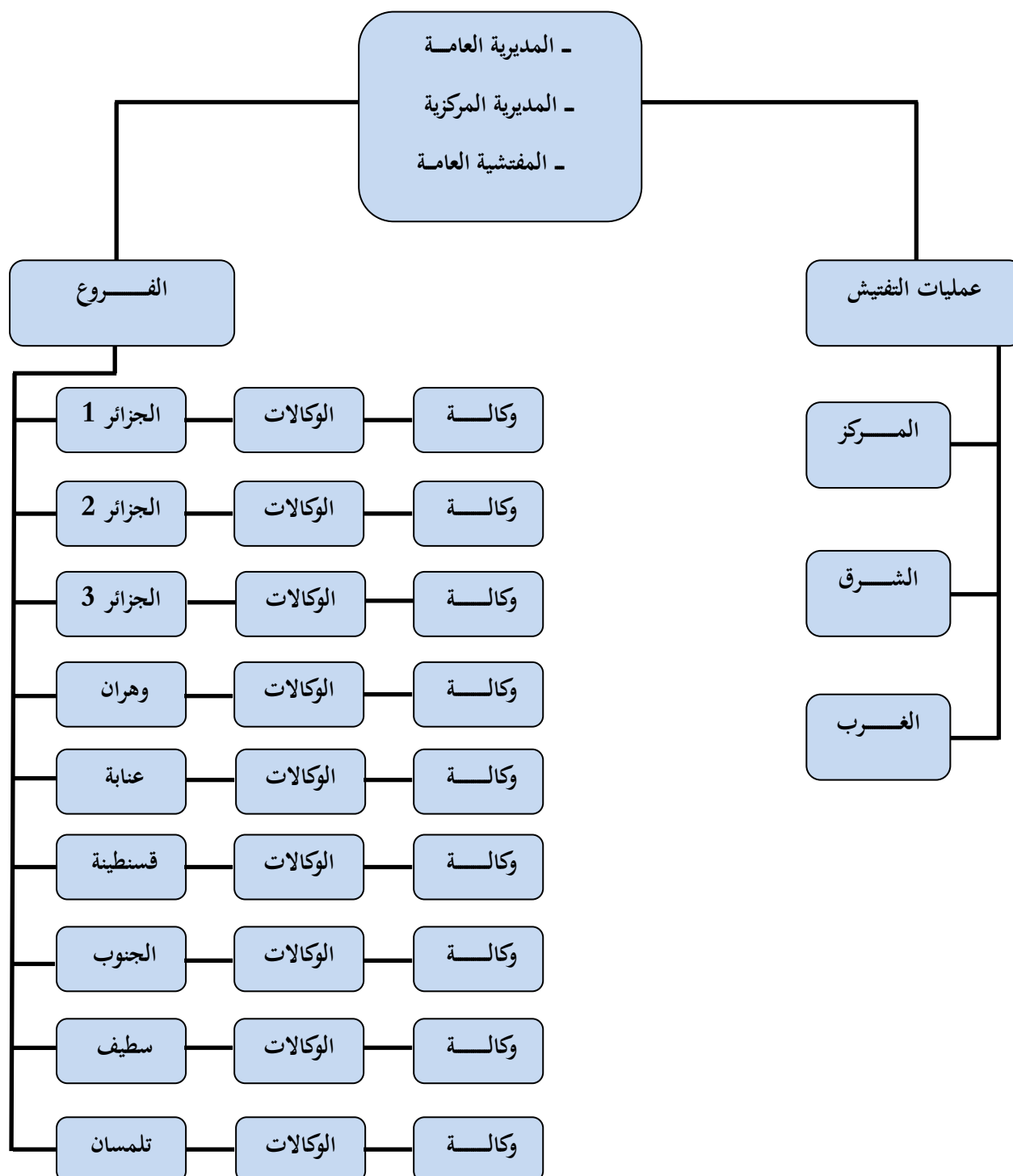
- أ. إعادة التوازن لمحفظتها.
- ب. تحسين الشبكة التجارية من خلال توسيع فروعها الجهوية وإدخال وسطاء تأمين جدد.
- ت. تحسين جودة الخدمة المقدمة إلى الزبائن بإدخال تقنيات التسيير والإعلام الحديثة على كل مستويات الأنشطة.
- ث. وضع سياسة واضحة لإعادة التأمين تسمح برفع القدرة الإكتتابية للشركة.
- ج. تشجيع الإدخار في الإقتصاد الوطني من خلال توظيف رؤوس الأموال.
- ح. البحث عن الشراكة الوطنية والأجنبية والإستفادة من الخبرة الأجنبية.
- خ. مواصلة الجهودات فيما يخص تكوين إطارات الشركة في مختلف ميادين التأمين ومواكبة تطور المعلومة في هذا المجال.¹

¹ www.caat.dz, consulté le 12/04/2018.

4.1. الهيكل التنظيمي لـ CAAT:

الأشكال التالية توضح الهيكل التنظيمي للمديرية العامة ووكالة ولاية الطارف لـ CAAT:

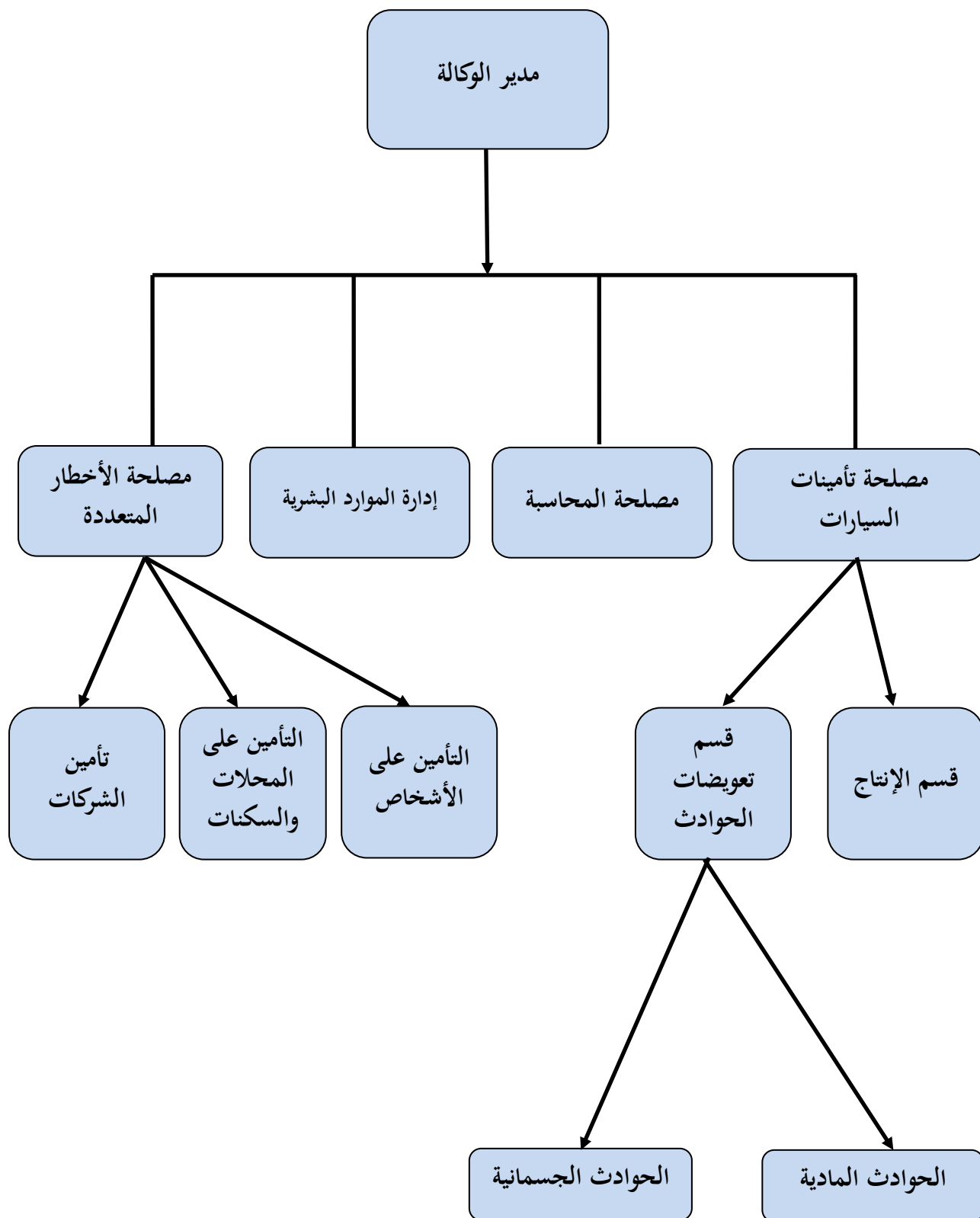
الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للشركة الجزائرية للتأمينات (CAAT)



المصدر: وثائق الشركة الجزائرية للتأمينات "CAAT".¹

¹ أنظر الملحق رقم (1) الخاص بالهيكل التنظيمي للمديرية العامة للشركة الجزائرية للتأمينات.

الشكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمينات (CAAT) - فرع الطارف-



المصدر: وثائق الشركة.¹

¹ أنظر الملحق رقم (2) الخاص بالهيكل التنظيمي لوكالة الطارف.

5.1. مجالات نشاط ومهام إدارة الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة:

1.5.1. مجالات نشاط إدارة الموارد البشرية:

يمكن تحديد أهم مجالات نشاط إدارة الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة فيما يلي:

أ. التعريف بسياسة التسيير، ونظام العمل داخل الشركة.

ب. دراسة شروط العمل الحسنة.

ت. مخطط التوظيف والتدريب والتطوير والتنمية، تقييم إحتياجات الشركة من الموارد البشرية وتقييم الإنجازات.

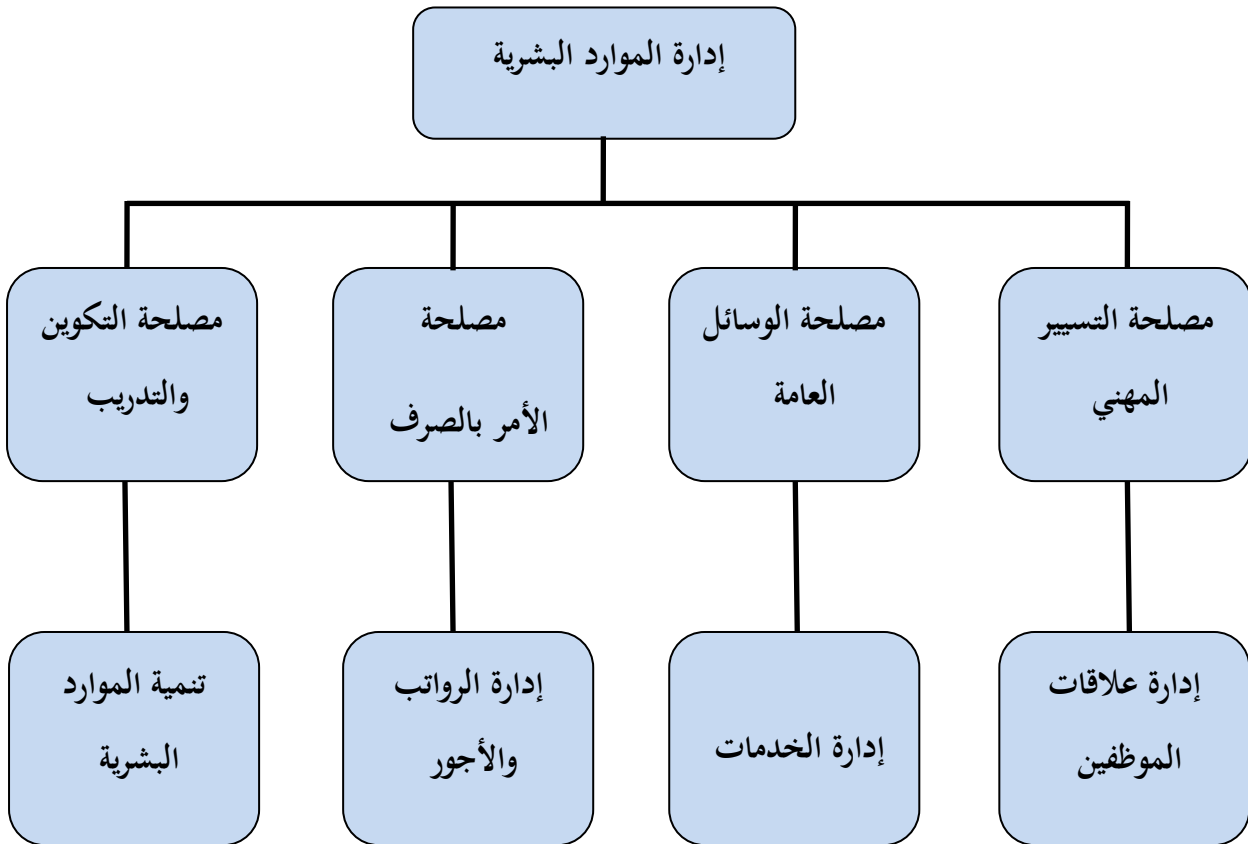
ث. حركة الموارد البشرية (توظيف، تقاعد، تحويل....).

ج. تطوير وتنمية الموارد البشرية وإستغلال الإمكانيات البشرية.

2.5.1. مهام إدارة الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة:

وتتكفل إدارة الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة بتجسيد مهامها عبر هيكلها التنظيمي الموضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-3): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: وثائق الشركة.¹

¹ أنظر الملحق رقم (3) الخاص بالهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.

وتنحصر مهام إدارة الموارد البشرية في تسيير الموارد البشرية في الشركة الجزائرية للتأمينات وتشمل:

أ. مصلحة التسيير المهني في الشركة الجزائرية للتأمينات: ومن أهم مهامها ما يلي:

- تحرير عقود عمل لعمال الشركة (إستلام ملفات التوظيف)؛
- إعداد شهادات عمل للعمال في الشركة؛
- مراقبة الحضور والغيابات وتسجيلها؛
- تحرير المقررات الغيابية؛
- تسجيل العطل السنوية والمرضية وعطل الأمومة؛
- تحضير ملفات تقاعد العمال؛
- حساب العمال (العدد الإجمالي) وتقسيمهم إلى إطارات سامية، إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ.

ب. مصلحة التكوين (التدريب):

- إعداد قوائم المسجلين لمتابعة الدورة التكوينية من خلال الإتصال بالوكالات التابعة للشركة؛
- إشعار مسبق للعمال المطلوب منهم الإلتحاق بالدورة التكوينية.

ت. مصلحة الأمر بالصرف:

- إعداد وتحضير أجور العمال؛
- تقديم أمر بصرف كل العلاوات والمنح التي يستفيد منها العامل من خلال سند مخصص لذلك يوجهه لمصلحة المالية والمحاسبة.

ث. مصلحة الوسائل العامة: هي الوسائل المادية التي بواسطتها يتم تسيير مصالح الشركة من:

أثاث الشركة، التجهيزات، أعوان النظافة، أعوان الأمن التابعين للشركة، الصيانة والإصلاح والكهرباء.....

6.1. آلية التدريب في الشركة الجزائرية للتأمينات «CAAT» :

1.6.1. الإهتمام بالموارد البشري: يلقي موضوع تنمية الموارد البشرية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT إهتماما

كبيراً وهذا من أجل الإستعمال المستمر للتكنولوجيا الحديثة حيث أنها عملت على :

أ. التكوين التحسيني المستمر والتأهيل للعمال.

ب. تكوين موجه للعمال الجدد في مجال التأمينات ويبرز الإهتمام كذلك من خلال توفر CAAT على 3 مراكز

تكوين:

- مركز التكوين بأرزو أنشأ في 2008/12/2؛

- مركز التكوين بزرالدة أنشأ في 2009/11/26؛
- مركز التكوين بالأغواط أنشأ في 2012/2/22.

تواجه الشركة الجزائرية للتأمينات في السنوات الأخيرة جملة من التغيرات الكثيرة والتصحيحات المستقبلية التي تفرضها التحولات الاقتصادية التي تعرفها الجزائر ولأجل مواجهة المنافسة إعتمدت الشركة على العديد من السياسات والإستراتيجيات من أهمها إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وإختيار وإستقطاب اليد العاملة ذات الكفاءة العالية حيث بلغت في 2016، 1911 عامل كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1): تطور عدد العمال CAAT خلال الفترة 2000-2016

2016	2015	2014	2010	2005	2000	السنوات الإطارات
388	304	201	193	156	171	إطارات عليا
488	541	470	465	485	441	إطارات
569	562	604	433	368	342	أعوان التحكم
466	476	427	467	441	469	أعوان تنفيذ
1911	1883	1702	1558	1470	1423	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على وثائق الشركة.

الجدول رقم (3-2): تطور عدد العمال CAAT -وكالة الطارف- خلال الفترة 2010-2016

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
إجمالي العمال	7	9	11	10	12	12	13

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على وثائق الشركة.

2.6.1. سياسة التدريب في ال CAAT :

تعمل الشركة CAAT حتى يكون التدريب وسيلة لتحقيق الأهداف المخططة في إستراتيجيتها تقوم مديرية الموارد البشرية بالتنسيق مع مختلف المديريات والوحدات التي تتوفر عبر كامل التراب الوطني وذلك من خلال:

أ. تقوم مديرية الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة لشركة CAAT بتحديد الأهداف السنوية الناتجة عن عملية التدريب ثم تقدم توضيحات وملاحظات إلى مختلف الوحدات والفروع على مستوى الوطني على مجالات مختلفة تشمل:

- التخصصات المقترحة عن عملية التدريب؛
- طبيعة التدريب وذلك من خلال مراكز التدريب التابعة للشركة على مستوى الوطن أو خارج الوطن.
- ب. تقوم مصلحة الموارد البشرية على مستوى كل وحدة من الشركة بتقدير الإحتياجات ويتمحور موضوع الإحتياجات على مجالات مختلفة أهمها:
 - المهارات والمؤهلات المتوقع تحقيقها؛
 - عدد الأفراد المراد تدريبهم؛
 - الأهداف المرجوة من عملية التدريب؛
 - نوع التخصصات التي تسعى كل وحدة من الشركة تدريب عمالها؛
 - الميزانية التقديرية المخصصة لعملية التدريب في المؤسسة وتشمل مرحلة تقدير الإحتياجات التدريبية على عناصر عديدة أهمها:
 - أسماء المشاركين في عملية التدريب؛
 - نوع التدريب المعتمد من طرف الوحدات؛
 - مكان التدريب؛
 - التكاليف التقديرية لعملية التدريب؛
 - المدة الزمنية المخصصة للقيام بهذه العملية والتي عادة لا تتجاوز ثلاثة أشهر وقد تصل إلى ستة أشهر أو سنتين.
- ت. بعد تحديد الإحتياجات التدريبية على مستوى الوحدات يتم إرسالها إلى مديرية الجهوية للموارد البشرية المتواجدة على أساس تلك المعطيات والمعلومات يتم تصميم المخطط التدريبي للمؤسسة بشكله العام ويتضمن الأهداف العامة من التدريب وتخصصات التدريب ويوضح الجدول التالي أهم التخصصات خلال فترة 2013-2016 موضح إسم التخصص، المدة، عدد العمال.

الجدول رقم (3-3) جدول يوضح تنظيم أهم الدورات التدريبية خلال فترة 2013-2016

السنوات	تخصصات الدورات التدريبية	المدة	عدد العمال
2013	أخطار تأمينات السيارات تكوين مدراء الوكالات شهادة نيل تأمينات الأضرار شهادة تقني في التأمينات GRH التكوين في نظام CIRIS	5 أيام شهرين 15 يوم 3 اشهر 4 أيام 3 أيام	29 عامل
2014	تكوين في اللغة الفرنسية GRH تأمين الأخطار الهندسية	12 يوم 5 أيام يومين	29 عامل
2015	تكوين في اللغة الفرنسية التكوين في نظام CIRIS شهادة تقني في التأمينات المحاسبة والمالية تأمينات النقل التكوين في الإعلام الألي	12 يوم 3 أيام 3 اشهر 15 يوم شهرين شهرين	32 عامل
2016	التكوين في برنامج EXCEL تأمينات النقل الأخطار الهندسية مدراء الوكالات تقني تأمينات	12 يوم شهرين يومين شهرين 3 اشهر	33 عامل

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على وثائق الشركة.

ث. ومن أهم أنواع التدريب المطبقة في CAAT:

- **التدريب المهني المتخصص:** يهدف إلى تحسين مؤهلات العامل المتدرب أو المتربص ومواجهة التغيرات المهنية، وذلك من أجل شغل منصب معين داخل المؤسسة أو تدريب أفراد جدد في المراكز الخاصة بها أو المعاهد والجامعات التي تتعامل معها المؤسسة أو إرسالهم للتدريب إلى خارج الوطن هذا النوع من التدريب تتراوح مدته ما بين ستة أشهر إلى سنتين كحد أقصى ويشمل هذا النوع على تدريب الفئات التالية تدريب الإطارات عليا، إطارات، أعوان تحكم.

- **التدريب أثناء الوظيفة:** يشمل هذا النوع على مجالات التي لها علاقة بالمنصب أو الوظيفة، وذلك من أجل تأهيل العمال وزيادة معارفهم والسيطرة على التقنيات الجديدة والتحكم في أساليب العمل تتراوح مدته من أسبوع إلى ثلاثة أشهر يتم إجراؤها في مراكز التدريب التابعة للمؤسسة وتشمل فئة أعوان التنفيذ والتحكم. إضافة إلى أن هناك مدارس تدريبية أخرى (EHE) بمساهمة عدة مؤسسات جزائرية وفرنسية في مجال التأمينات، هناك 5 شركات فرنسية (Macif، Axa، Bnp، baribas assurances، Groupama et Allianz France).
EHEA - تأسست برأس مال إجتماعي قدره 28 مليون دينار جزائري بمساهمة كل من تأمينات الخواص وتأمينات العامة (أليانس للتأمينات، SPA، CIAR، 2A، CASH، GAM، CAGEX، CNMA، SAA، SGCI، CCR، CAAR، CAAT، السلامة الجزائرية للتأمينات، ترست الجزائر).
هذه المدارس خصصت لتكوين الإطار العاليا والمناصب السامية في التأمينات في جميع المجالات خاصة في مجال العقارات، المالية، الإقتصاد والتجارة.

2. الإجراءات المنهجية للدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة وصفا لإجراءات الدراسة، من حيث منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، تحديد عينتها، الأداة المستخدمة لجمع البيانات وصدقها وثباتها والمعالجة الإحصائية التي تم إستخدامها.

1.2. منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات:

1.1.2. منهج الدراسة:

بالنظر إلى طبيعة الموضوع تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف البيانات التي تم جمعها وتحليلها وتفسيرها والوصول إلى إستنتاجات، وكذا المنهج الإحصائي لاختبار العلاقة بين التدريب وأداء العمال، هذا بالإضافة إلى منهج دراسة حالة من خلال الإسقاط على الشركة الجزائرية للتأمين الشامل CAAT كنموذج للدراسة.

2.1.2. مصادر جمع البيانات:

إعتمدت الدراسة على قدر معتبر من البيانات والمعلومات على النحو التالي:

- أ. **البيانات الأولية:** وتمثلت في البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث، وتتمثل في البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية المتمثلة بتوزيع الإستبانة على عينة الدراسة .
- ب. **البيانات الثانوية:** وقد تمثلت في مراجعة مختلف الأدبيات التي لها علاقة بتدريب العاملين وأثرها على الأداء، وذلك من خلال الإطلاع على الكتب والمراجع العلمية، بما في ذلك البحوث والدوريات العربية والأجنبية —————
هذا الموضوع، مدعمة بذلك الإطار النظري للدراسة.

3.1.2. مجتمع وعينة الدراسة:

- أ. **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من إطارات سامية وأعوان تحكم وتنفيذ وباقي العاملين وقد، إختير هذا المجتمع لكونه الأكثر إدراكا ودراية بأهمية التدريب، وهذه الفئات تتمثل في:

- الإطارات السامية في الشركة الجزائرية للتأمينات؛
- أعوان التحكم والتنفيذ بالشركة؛
- مختلف الموظفين بالشركة الجزائرية للتأمينات .

- ب. **عينة الدراسة:** تم إختيار عينة عشوائية بطريقة الموائمة أي التي تمكن الطالبين من الوصول إليها. تم توزيع 40 إستبانة على عينة الدراسة مكونة من عمال وكالة الطارف للشركة الجزائرية للتأمينات والمديرية الجهوية الوصية عليها حيث تم إسترجاع 32 إستبانة.

2.2. أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة:

1.2.2. أداة الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وفرضياتها جمعت البيانات اللازمة بواسطة الاستبيان الذي يعد أنسب وسيلة جمع المعلومات لهذا الغرض، وقد تكون الاستبيان من ثلاثة محاور:

المحور الأول: شمل معلومات شخصية لأفراد عينة الدراسة، تمثلت في الجنس، العمر، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة أو الخبرة، عدد دورات التدريب التي تم الإلتحاق بها خلال سنوات الخدمة.

المحور الثاني: شمل الأسئلة المتعلقة بمحاور الدراسة، التي شملت بدورها أربعة أجزاء:

الجزء الأول: تحديد الإحتياجات التدريبية.

الجزء الثاني: تصميم البرنامج التدريبي.

الجزء الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي.

الجزء الرابع: تقييم البرنامج التدريبي.

المحور الثالث: أثر البرامج التدريبية على أداء العاملين.

2.2.2. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم جمع البيانات بالإعتماد على الاستبيان، حيث تم تحليل البيانات ومعالجتها بإستخدام برنامج النموذج الإحصائية المعروف (SPSS V 22)، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات، حيث تم الاعتماد على ما يلي:

- التوزيعات التكرارية وذلك لتحليل خصائص عينة الدراسة؛
- الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على إتجاهات أفراد العينة والتشتت؛
- معامل ألفا كرونباخ (Alpha Chronbach) لقياس درجة ثبات أداة القياس (الاستبيان)؛
- معامل الارتباط؛
- معادلة الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد؛
- إختبار T. Test؛
- إختبار ANOVA.

ولقد تم إتباع مقياس ليكارث الخماسي فيما يتعلق بإجابات المبحوثين حسب الجدول التالي:

جدول رقم (3-4): مقياس ليكارث الخماسي

الإستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على توجيهات الأستاذة سالم راضية.

3. التحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفرضيات

فيما يلي تحليل لعينة الدراسة وعرض نتائج الدراسة الميدانية.

1.3. تحليل خصائص عينة الدراسة:

وفيما يلي وصف لعينة الدراسة التي يتم توزيع الإستبيانات عليها:

جدول رقم (3-5): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

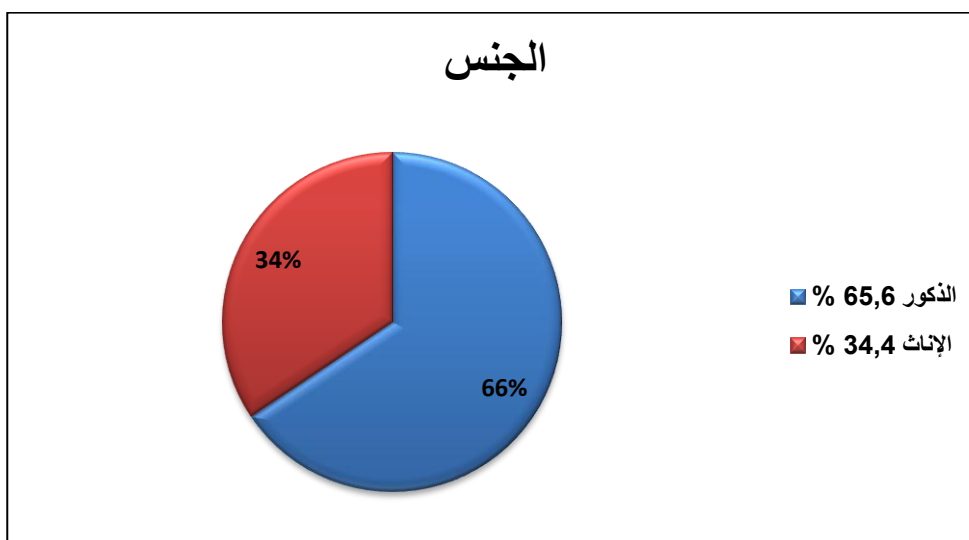
المتغير	مستوى المتغير	التكرارات	النسب المئوية %
الجنس	ذكر	21	65.6
	أنثى	11	34.4
	المجموع	32	100
العمر	أقل من 27 سنة	10	31.3
	28-35	16	50
	36-45	5	15.6
	أكثر من 46 سنة	1	3.1
	المجموع	32	100
الدرجة العلمية	ثانوي	1	3.1
	دبلوم	3	9.4
	شهادة جامعية	19	59.4
	دراسات عليا	9	28.1
	المجموع	32	100
المسمى الوظيفي	مدير	1	3.1
	نائب مدير	1	3.1
	مشرف	5	15.6
	سكرتير	1	3.1
	كاتب	2	6.3
	أخرى	22	68.8
	المجموع	32	100

25	8	أقل من سنتين	عدد سنوات الخدمة أو الخبرة
25	8	3-5	
25	8	6-8	
25	8	أكثر من 9 سنوات	
100	32	المجموع	
18.8	6	لم تلتحق	عدد دورات التدريب التي إلتحقت بها خلال سنوات الخدمة
50	16	دورتين فأقل	
28.1	9	3-5	
3.1	1	أكثر من 7 دورات	
100	32	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V 22) وتوجيهات الأستاذة المشرفة .

أ. الجنس: تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى أن نسبة الذكور في عينة الدراسة تقدر ب 65.6% مقارنة مع فئة الإناث والبالغة 34.4%، مما يشير إلى أن الأغلبية الذين إستفادوا من الدورات التكوينية هم من فئة الذكور، ولهذا كانت نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث ونوضح النتائج في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-4): توزيع مفردات العينة وفقا للجنس

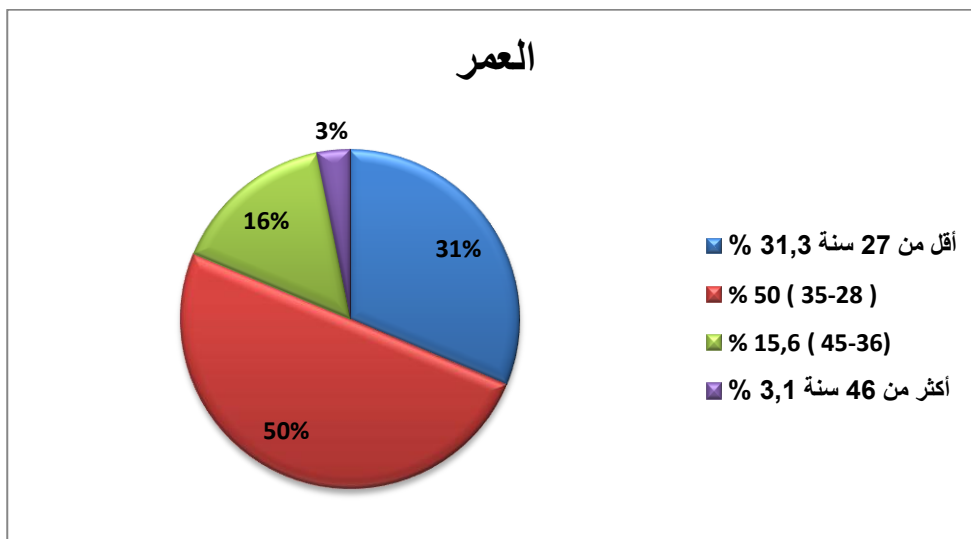


المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الجدول (3-5).

ب. العمر: تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى أن نسبة المتدربين الذين تتراوح أعمارهم في الفئة العمرية من (28-35 سنة) قد بلغت 50%، وهي أكبر نسبة من عينة الدراسة في حين أن نسبة الفئة العمرية من

(36-45 سنة) بلغت 15.6 %، أما الفئة العمرية أكبر من 46 سنة قد بلغت 3.1 %، أما الفئة أقل من 27 سنة بلغت 31.3 %، مما يشير إلى أن معظم عينة الدراسة الذين إستفادوا من الدورات التدريبية تتراوح أعمارهم بين (28-35 سنة) وقد بلغ عددهم 16 متدرب. وتوضح النتائج في الشكل التالي:

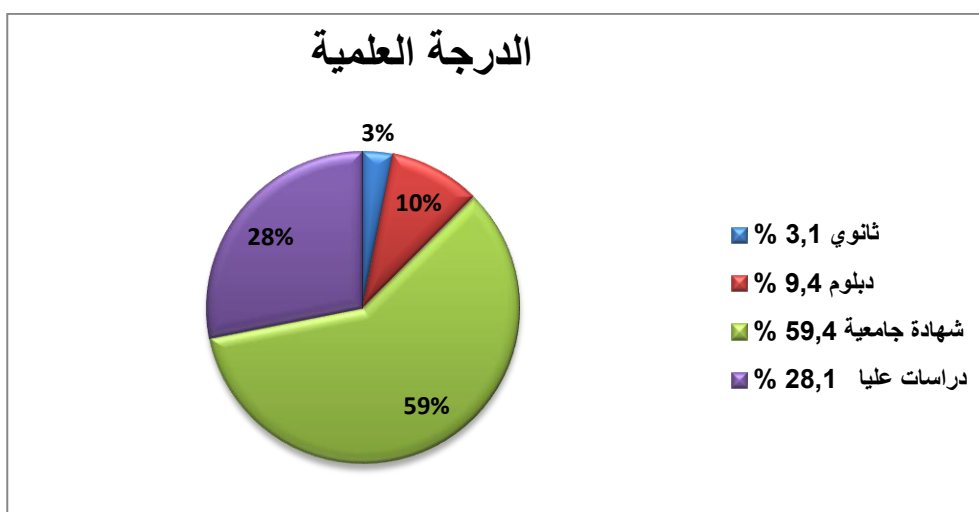
الشكل رقم (3-5): توزيع مفردات العينة وفقا للعمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول (3-5).

ت. **الدرجة العلمية:** تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي المستوى الجامعي بنسبة 59.4 %، في حين تمثل نسبة 9.4 % حملت الدبلوم، أما نسبة 28.1 % تمثل دراسات عليا ونسبة 3.1 % تمثل نسبة مستوى ثانوي، هذا يعني أن سياسة المؤسسة تركز في عملية التوظيف على المتحصلين على الشهادات الجامعية وتوضح النتائج في الشكل التالي:

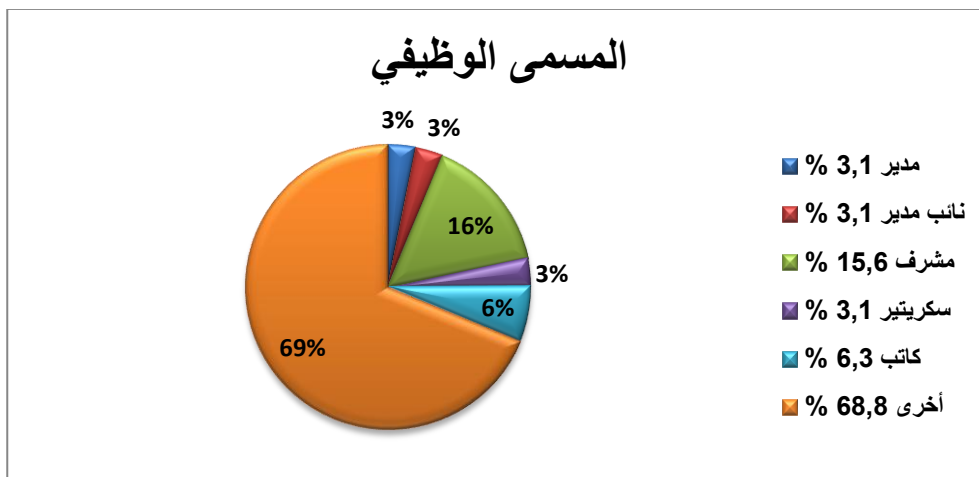
الشكل رقم (3-6): توزيع مفردات العينة وفقا للدرجة العلمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول (3-5)

ث. المسمى الوظيفي: يتضح من خلال الجدول أن أغلب مفردات العينة هم أخرى بنسبة 68.8% حيث بلغ عددهم 22 متدرب، وبعدها تأتي نسبة مشرف ب 15.6% حيث بلغ عددهم 5 متدرب، يليها كاتب بنسبة 6.3%، وأدنى نسبة هي لكل من مدير، نائب مدير وسكرتير 3.1% وتوضح النتائج في الشكل التالي:

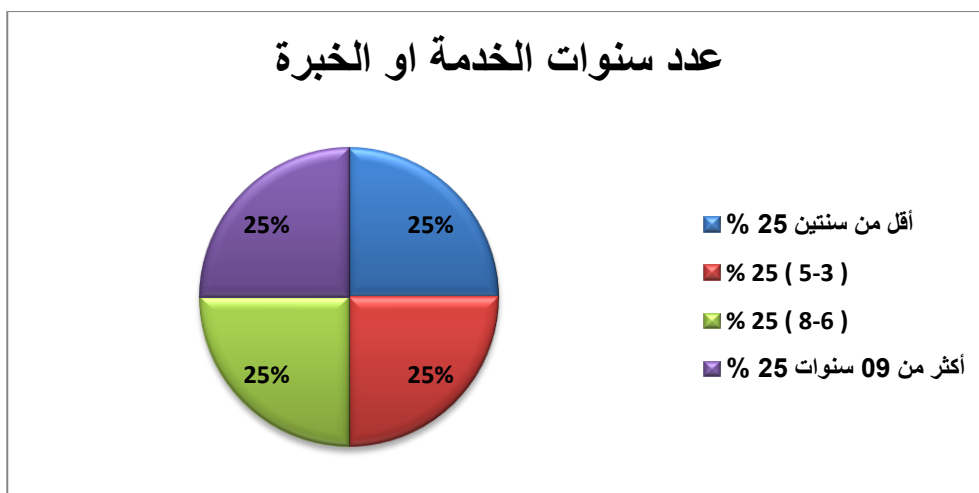
الشكل رقم (3-7): توزيع مفردات العينة وفقا للمسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الجدول (3-5).

ج. عدد سنوات الخدمة أو الخبرة: تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة من حيث عدد سنوات الخدمة أو الخبرة كانت الإجابات متساوية في الإقتراحات الأربعة أكثر من 9 سنوات، من 6 إلى 8 سنوات، من 3 إلى 5 سنوات وأقل من سنتين ب 8 عمال لكل فئة و تقدر نسبتهم ب 25% وتوضح النتائج في الشكل التالي:

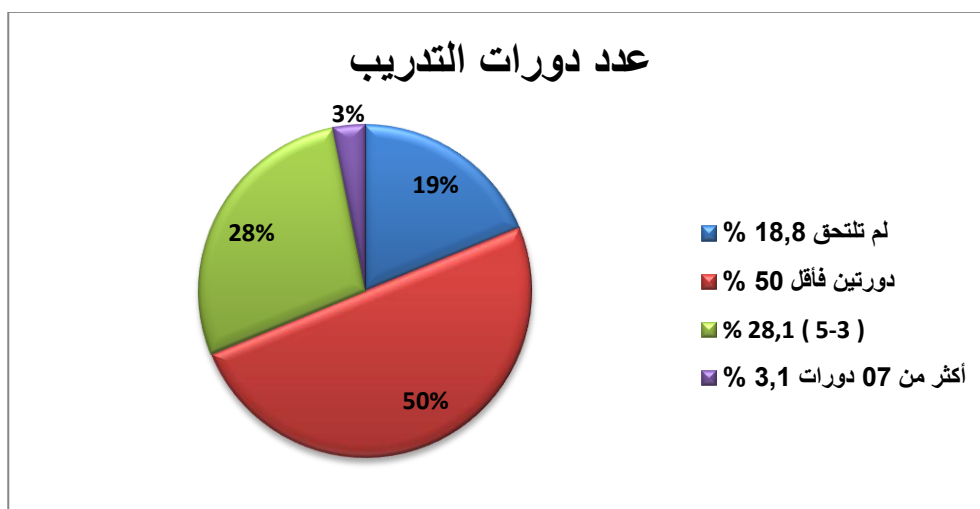
الشكل رقم (3-8): توزيع مفردات العينة وفقا لعدد سنوات الخدمة أو الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الجدول (3-5).

ح. عدد دورات التدريب التي التحقت بها خلال سنوات الخدمة: تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة الذين شاركوا في الدورات التدريبية تقدر ب 50% هم فئة من دورتين فأقل، وتليها (3-5 دورات) بنسبة 28.1%، وفئة لم تلتحق تقدر ب 18.8%، والفئة التي تحصلت على أدنى نسبة مشاركة هي أكثر من 7 دورات بنسبة 3.1%، وتوضح النتائج في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-9): توزيع مفردات العينة وفقا لعدد دورات التدريب



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الجدول (3-5).

2.3. عرض نتائج الدراسة:

1.2.3. إختبار ثبات وصدق المفردات:

لقد تم إستخدام إختبار ألفا كرونباخ (Alpha cronbach) لقياس مدى ثبات أداة الدراسة

الجدول رقم (3-6): ثبات وصدق المفردات

المحور	عدد العبارات	الثبات	الصدق
المتغير المستقل	25	0,827	0,909
المتغير التابع	20	0,871	0,933
الإجمالي	45	0,849	0,921

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V 22) وتوجيهات الأستاذة المشرفة.

والملاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة وبالتالي جيدة لأنها أعلى من القيمة المقبولة 0.6 وبالرجوع إلى معامل صدق أداة الدراسة، فهو يبرز أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويحسب بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وهو ما يعرف بصدق المحك.

$$0.921 = \sqrt{0.849} = \text{صدق المحك}$$

والملاحظ أن صدق المحك قيمته مرتفعة جدا مما يدل على أن المقياس جيد للدراسة.

2.2.3. وصف متغيرات الدراسة وتحليل النتائج:

لقد تم الإستعانة بالإحصاء الوصفي لإستخراج المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لأسئلة الدراسة ومن أجل تسهيل عرض النتائج وتفسيرها سيعتمد على السلم الآتي لتبيان إتجاه الإجابات:

الجدول رقم (3-7): قياس الإتجاهات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي	1 إلى 1.8	1.8 إلى 2.6	2.6 إلى 3.4	3.4 إلى 4.2	4.2 إلى 5
المستوى	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على توجيهات الأستاذة المشرفة.

الجدول رقم (3-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتصورات المبحوثين لمحاور الدراسة

أثر التدريب على أداء العاملين	المتغير المستقل (التدريب)				محاور الدراسة
	تحديد الإحتياجات	تصميم البرنامج التدريبي	تنفيذ البرنامج التدريبي	تقييم البرنامج التدريبي	
عدد العبارات	7	5	7	6	20
المتوسط الحسابي	1.92	2.12	1.96	2.04	1.89
الانحراف المعياري	0.46	0.63	0.49	0.55	0.35
الإتجاه	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V 22) وتوجيهات الأستاذة المشرفة.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-8) أن متوسط إجابات عينة الدراسة لمحور تحديد الإحتياجات التدريبية قدر ب 1.92 كما كانت متوسط إجاباتهم موافق والانحراف المعياري 0.46 مما يبرز أن التباين قوي في إجابات عينة الدراسة، كما نجد متوسط إجابات عينة الدراسة لمحور تصميم البرنامج التدريبي 2.12 كما كانت متوسط إجاباتهم موافق والانحراف المعياري 0.63 مما يبرز أن التباين قوي في إجابات عينة الدراسة، كما نجد متوسط إجابات عينة الدراسة لمحور تنفيذ البرنامج التدريبي 1.96 كما كانت متوسط إجاباتهم موافق والانحراف المعياري 0.49 مما يبرز أن التباين قوي في إجابات عينة الدراسة، كما نجد متوسط إجابات عينة الدراسة لمحور تقييم البرنامج التدريبي 2.04 وكما كانت متوسط إجاباتهم موافق الانحراف المعياري 0.55 مما يبرز أن التباين قوي في إجابات عينة الدراسة، كما نجد

متوسط إجابات عينة الدراسة لمحور المتغير التابع 1.89 كما كانت متوسط إجاباتهم موافق والانحراف المعياري 0.35 مما يبرز أن التباين قوي في إجابات عينة الدراسة.

3.3. إختبار فرضيات الدراسة:

بهدف التعرف إلى طبيعة العلاقة بين التدريب وأداء العاملين خصص هذا المحور لتحقيق من مدى سريان المخطط الإفتراضي للبحث كالآتي:

1.3.3. قياس علاقة الارتباط:

الفرضية: "توجد علاقة ارتباط خطية بين التدريب و أداء العاملين"

للتأكد من صحة هذه الفرضية نقوم بوضع الفرضيات التالية:

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط خطية بين التدريب وأداء العاملين عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : توجد علاقة ارتباط خطية بين التدريب وأداء العاملين عند مستوى معنوية 0.05.

جدول رقم (3-9) معامل الارتباط الكلي

أداء العاملين	//	معامل الارتباط الكلي
0.696**	برامج التدريب	
0.000	Sig الدلالة	
32	N	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V 22) وتوجيهات الأستاذة المشرفة.

نلاحظ من الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين المتغير المستقل والمتغير التابع إذ بلغ معامل الارتباط بينهما 0.696 وهذا يدل على أنه حسب إجابات عينة الدراسة فإن التدريب يساهم في تحسين أداء العاملين، وبما أن $Sig = 0.000$ أصغر من 0.05 نرفض الفرضية العدمية H_0 وتقبل فرضية الوجود H_1 أي وجود علاقة خطية قوية بين التدريب وأداء العاملين عند مستوى معنوية 0.05.

2.3.3. تحليل وإختبار أثر سياسة التدريب على أداء العاملين:

الفرضية: "توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين".

للتأكد من صحة هذه الفرضية نقوم بوضع الفرضيات التالية:

H_0 : لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم (3-10): تقدير معاملات نموذج الانحدار البسيط

معامل التفسير	F		برامج التدريب	Constant	المتغير المستقل
	الجدولية	المحسوبة	A	B	المتغير التابع
0.484	4.08	28.117	0.598	0.691	الأداء

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V 22) وتوجيهات الأستاذة المشرفة.

إن قيمة F المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط بلغت 28.117 وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة قيمتها 4.08 بمستوى معنوية 5% وبدرجة ثقة 95%، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند مستوى المعنوية المذكور، وبالتالي نرفض فرضية العدم H_0 ونقبل فرضية الوجود H_1 أي توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين عند مستوى معنوية 0.05.

ونلاحظ أن قيمة R^2 معامل التفسير 0.484 ومعنى ذلك أن 48.4% من التغيرات التي طرأت على المتغير التابع (أداء العاملين) ترجع للمتغير المستقل (برامج التدريب) أما النسبة الباقية فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج وتكون دالة الانحدار الخطي على الشكل التالي :

$$Y = 0.598x + 0.691$$

حيث Y هو المتغير التابع أداء العاملين وX هو المتغير المستقل برامج التدريب.

3.3.3. اختبار فرق المتوسطين (t-test) وتحليل التباين الأحادي:

الفرضية: "عدم وجود فروق معنوية بين متوسطي إجابات العينة تبعاً لنوع العمر عند مستوى معنوية 0.05" للتأكد من صحة هذه الفرضية نقوم بوضع الفرضيات التالية:

H_0 : لا توجد فروق معنوية بين متوسطي إجابات العينة تبعاً لنوع العمر عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : توجد فروق معنوية بين متوسطي إجابات العينة تبعاً لنوع العمر عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم (3-11): اختبار فرق المتوسطين t-test

Sig (2tailed)	T	Levene's test		المحور
		Sig	F	
0.782	5.303	0.470	28.117	برامج التدريب
0.774	3.007	0.763	1.733	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V 22) وتوجيهات الأستاذة المشرفة.

من الإختبار الأول Levene يتضح وجود تجانس بين الفئات العمرية إذ أن قيمة الدلالة الخاصة بكل محور هي $0.05 < 0.763$ و $0.05 < 0.470$ وهذا يعني الإعتماد لدلالة الإختبار T على قيمته Sig (2tailed) وهي على التوالي 0.782 و 0.774 والتي تعني قبول فرضية العدم H_0 التي تدل على عدم وجود فروق معنوية بين متوسطي إجابات العينة تبعاً للعمر عند مستوى معنوية 0.05.

4.3.3. إختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتوسطات محاور الدراسة حسب الدرجة العلمية:

الفرضية: "عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات إجابات العينة تبعاً للدرجة العلمية عند مستوى معنوية 0.05" للتأكد من صحة هذه الفرضية نقوم بوضع الفرضيات التالية:

H_0 : لا توجد فروق معنوية بين متوسطات إجابات العينة تبعاً للدرجة العلمية عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : توجد فروق معنوية بين متوسطات إجابات العينة تبعاً للدرجة العلمية عند مستوى معنوية 0.05.

جدول رقم (3-12): تحليل التباين الأحادي ANOVA حسب الدرجة العلمية

المحور	F	Sig (الدلالة)
المتغير المستقل	28.117	0.392
المتغير التابع	1.733	0.175

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V 22) وتوجيهات الأستاذة المشرفة.

يوضح الجدول رقم (3-12) مقارنة متوسطات عن طريق إختبار F (ANOVA) ومنه يتضح عدم وجود دلالة بين المحاور، حيث قيم الدلالة لهذه المحاور كالتالي: 0.392 و 0.175 جميعها أكبر من مستوى معنوية 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق معنوية وبالتالي نقبل H_0 أي لا توجد فروق معنوية بين متوسطات إجابات العينة تبعاً للدرجة العلمية عند مستوى معنوية 0.05 ونرفض H_1 .

خلاصة الفصل الثالث:

تضمن هذا الفصل عرض الدراسة الميدانية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT هذا بهدف التعرف على مختلف برامج التدريب المعمول بها في الشركة محل الدراسة ومدى تأثيرها على أداء العاملين. وفي الأخير تمت دراسة العلاقة بين أثر التدريب على أداء العاملين من خلال إعداد إستمارة أسئلة وزعت على مجتمع البحث وتحتوي على ثلاثة محاور، شمل المحور الأول معلومات شخصية لأفراد عينة الدراسة تمثلت في الجنس، العمر، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة وعدد دورات التدريب، وإشتمل المحور الثاني على أربعة أجزاء:

- الجزء الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية.

- الجزء الثاني: تصميم البرنامج التدريبي.

- الجزء الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي.

- الجزء الرابع: تقييم البرنامج التدريبي.

والمحور الأخير شمل أثر برامج التدريب على أداء العاملين.

وذلك بالاعتماد على نموذج Sevperf ومعالجة البيانات عن طريق برنامج SPSS الذي تمكنا من خلاله

الإجابة على فرضيات الدراسة باستخدام أساليب إحصائية عديدة.

من خلال دراستنا لموضوع هذا البحث "برامج تدريب العاملين في شركات التأمين وأثرها على الأداء" بجانبه النظري والميداني، تبين أن تدريب العنصر البشري يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية، لأية سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى أداء العاملين وتطوير قدراتهم، وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم وتحفيزهم واستخراج أقصى ما لديهم من الطاقات، وتطوير خبراتهم من أجل مسايرة التغيرات الحاصلة على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء عاملها وضمان بقائها واستمراريتها في بيئة تتسم بارتفاع حدة المنافسة. ومن هذا المنطلق، هدف البحث إلى إبراز العلاقة بين برامج تدريب العاملين والأداء، عن طريق إجراء دراسة ميدانية على مستوى شركة CAAT حيث تم إثبات أن التدريب الجيد له أثر على أداء العاملين في شركة التأمين المدروسة، وذلك من خلال اختبار مجموعة من الفرضيات التي مكنتنا من إثبات وجود علاقة بينهما.

- نتائج البحث:

وتتمثل في:

- ❖ التدريب هو عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، لإكسابه مهارات جديدة وتزويده بالمعلومات والمعارف باستمرار بما يساهم في تحسين أدائه الوظيفي؛
- ❖ التدريب ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق الغاية المتمثلة في الوصول إلى الأداء الكفاء، وقد لا يكون جميع العاملين في المؤسسة معينين ببعض أنواع التدريب لكنهم جميعا بحاجة إلى تدريب يناسب قدراتهم ومناصبهم وأهداف المؤسسة؛
- ❖ تقوم عملية التدريب على الاستمرارية، وهذا من أجل التكيف مع التغيرات البيئية المتجددة؛
- ❖ إن تحديد الاحتياجات بطريقة فعالة يسمح بتوجيه التدريب في الاتجاه الصحيح؛
- ❖ تتم مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية بثلاث طرق متمثلة في تحليل الفرد والوظيفة والمؤسسة؛
- ❖ تتم عملية التدريب عبر أربعة مراحل: تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي، تقييم البرنامج التدريبي وأخيرا تقييم أداء العاملين؛
- ❖ تبين أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم (ذكور)، حيث تتراوح أعمارهم ما بين (28-35 سنة)، وبالنسبة للدرجة العلمية فقد كانت لديهم (شهادات جامعية)، وفي ما يخص عدد سنوات الخبرة فكانت الإجابات متساوية بين الفئات، أما بالنسبة لعدد دورات التدريب التي التحقوا بها دورتين فأقل، ومرتبتهن الوظيفية (أخرى)؛
- ❖ ارتفاع معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقارنة بالحد الأدنى المقبول، ولقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمتغير المستقل 0.827 والمتغير التابع 0.871 كما قدرت قيمته الإجمالية للاستمارة ككل 0.849 وهي نسبة ثبات

عالية ومقبولة لإجراء الدراسة . وبالتالي ارتفاع قيمة صدق المحك حيث قدرت ب 0.921 مما يدل على أن المقياس جيد للدراسة؛

❖ هناك تفاوت في موافقة عينة الدراسة على دور التدريب في تحسين أداء العاملين حيث أن أغلب العاملين موافقين على العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل والمتغير التابع، حيث كان المتوسط الحسابي للمتغير المستقل (2.01) وبانحراف معياري (0.53)، أما المتوسط الحسابي للمتغير التابع (1.89) وبانحراف معياري (0.35)؛

❖ وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع إذ بلغ معامل الارتباط بينهما 0.696 وهذا ما يدل على أهمية برامج التدريب في تحسين أداء العاملين؛

❖ وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين؛

❖ ومن خلال النتائج تبين أن نسبة ما يفسره التدريب من التغيرات التي تطرأ على أداء العاملين في شركات التأمين تبلغ 0.484 أما النسبة الباقية فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج؛

❖ وبالاعتماد على نتائج الدراسة تكونت معادلة الانحدار الخطي البسيط التالية:

$$Y = 0.598x + 0.691$$

❖ وحسب اختبار t-test تم إثبات عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات محاور الدراسة تبعا لنوع العمر عند مستوى معنوية 0.05؛

❖ وحسب اختبار ANOVA تم إثبات عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات إجابات العينة تبعا لنوع للدرجة العلمية عند مستوى معنوية 0.05.

- اختبار صحة الفرضيات:

في ظل جملة النتائج المتوصل إليها، تم إثبات الفرضية الأولى التي جاء في فحواها للتدريب دور كبير في تحسين أداء العاملين، وإثبات الفرضية الثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباط خطية بين التدريب وأداء العاملين.

كما تم إثبات الفرضية الثالثة التي مفادها وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين خلال فترة الدراسة، هذا بالإضافة إلى إثبات كل من الفرضية الرابعة التي تنص على عدم وجود فروق معنوية بين متوسطي محاور الدراسة تبعا للعمر، والفرضية الخامسة التي مفادها عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات إجابات العينة تبعا لنوع للدرجة العلمية.

- الإقتراحات:

- ❖ في ظل هذه النتائج التي تم التوصل إليها نقترح ما يلي:
- ❖ توعية الموارد البشرية للشركة بالأهمية البالغة للتدريب؛ وضرورة مشاركة العاملين مع الإدارة في وضع خطط التدريب وذلك ضمانا لنجاح البرنامج التدريبي في تحقيق أهدافه؛
- ❖ تكريس ثقافة المعرفة بين أفراد المؤسسة والعمل في جماعات وتبادل المعلومات من خلال عقد جلسات دورية، ومن مختلف المستويات؛
- ❖ الاهتمام بعملية التقييم بعد التدريب ومتابعة المتدربين بتقارير الأداء لمعرفة مدى الاستفادة من الدورة التدريبية؛
- ❖ يجب على الشركة الجزائرية للتأمينات أن تقوم بتقديم دورات تدريب خارجية وذلك من خلال اتفاقيات ثنائية مع مؤسسات أجنبية؛
- ❖ على إدارة الموارد البشرية في الشركة الجزائرية للتأمينات تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل وذلك من خلال منح مكافآت وحوافز للعامل المبدع؛
- ❖ وضع برامج تدريبية متخصصة وبشكل دوري ومستمر، وتطبيقه على العاملين في كافة المستويات الوظيفية؛
- ❖ على المؤسسة أن تراعي تنوع البرامج التدريبية التي يتم إخضاع العاملين لها، فتنوع تلك البرامج يساهم بشكل كبير على تعزيز احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات بشكل عام، مما يؤدي إلى كفاءة العمل وتحقيق الأهداف؛
- ❖ وضع نظام رقابة جيد لأن انضباط العاملين في العمل يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.

- أفاق البحث:

- آفاق البحث لا تزال مفتوحة ونقترح هذه المواضيع لتكون إشكاليات بحوث ودراسات نأمل أن تنال حقها في البحث، وهي:
- ❖ دور التدريب في تحقيق الجودة الشاملة في شركات التأمين؛
 - ❖ دور الإتصال في تفعيل نظام التدريب في شركات التأمين؛
 - ❖ تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين.

قائمة المراجع

– أولاً: الكتب

1. باللغة العربية:

1. أبوبكر مصطفى، (2004): إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
2. أحمد صقر عاشور، (2008): إدارة القوي العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
3. بلال خلف السكارنة، (2009): التدريب الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. حمداوي وسيلة، (2004): إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قلمة، الجزائر.
5. حمزة محمود الزبيدي، (2000): التحليل المالي، تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
6. حنا نصر الله، (2013): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. حنا نصر الله؛ (2004): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر، الأردن.
8. رضا أكرم، (2003): برنامج تدريب المدربين، الطبعة الأولى، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر.
9. زهير ثابت، (2001): كيف تقيم الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
10. زهير نعيم الصباغ، (2010): إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن.
11. سهيلة محمد عباس، (2003): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
12. صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الاكبي، (2012): التخطيط في الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار اليازوني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. طاهر محمود الكلالدة، (2011): الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن.
14. عبد الغفار حنفي، (2002): السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
15. عمر قبلي وصفي، (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، الأردن.

16. محفوظ أحمد جودة، (2010): إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
17. محمد حافظ حجازي، (2005): إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
18. محمد فالخ صالح، (2004): إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
19. مصطفى أبوبكر، (2004): إدارة الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
20. منال طلعت، (2003): أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
21. مؤيد سعيد السالم، (2008): "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر، عمان، الأردن.
22. مؤيد سعيد سالم وآخرون، (2009): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، للكتاب العالمي، عمان، الأردن.
23. نادر أبو شيخة، (2010): إدارة الموارد البشرية اطار نظري وحالات علمية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
24. نجم العزاوي، وآخرون، (2015): إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، الطبعة الثانية، دار اليازوني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
25. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، (2010): الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار اليازوني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
26. نور الدين حاروش، (2000): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأمة للطبع والترجمة والتوزيع، بدون بلد النشر.
27. يوسف حجيم الطائي وآخرون، (2006): إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- ثانيا: الأطروحات والمذكرات الأكاديمية

1. باللغة العربية:

1. بوبرطخ عبد الكريم، (2012): دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الجراررات الفلاحية-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منثوري قسنطينة، الجزائر.

2. بوعريوة الربيع، (2007): تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
3. سعد قرمش زهرة، (2016): تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين -دراسة حالة مركب تكرير البترول بسكيكدة (RA1K)-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر.
4. شنوفي نور الدين، (2005): تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
5. علي عبد الله، (2001): أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 2، الجزائر.
6. عمار بن عيشي، (2006): دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر.
7. محمد رقامي، (2015): أثر اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر.
8. معاوى عبد العظيم، (2012): دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الابداعية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
9. النجار عفاف، (2011): البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل، واقع وطموحات، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.
10. هشام أحمد، (2010)، أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي قطاع الكهرباء في العراق ، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد الأكاديمية العربية في الدنمارك، الدنمارك.

- ثالثا: مواقع الإنترنت الرسمية

1. باللغة العربية:

1. أحمد السيد الكردي، معوقات تقييم الأداء، رابط الموقع <http://mawdoo3/>.

2. أحمد الكردي، إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال، مدونة إلكترونية، متوفر على الموقع:

<http://kenanaonline.com>.

2. باللغة الأجنبية:

1. <http://jordan.smetoolkit.org/jordan/ar/content/ar/56515/>.

2. www.caat.dz.

Le Schéma d'ensemble de l'organisation actuelle de la CAAT repose sur:

1. La Direction Générale
2. Les Succursales Régionales neuf (09) et les Inspections Régionales cinq (05)
3. Le réseau commercial, composé d'agences directes et d'intermédiaires.

Les missions de la Direction Générale sont regroupées en trois fonctions ; Technique, Administration - finances, Développement.

Les neuf (09) Succursales réparties comme suit :

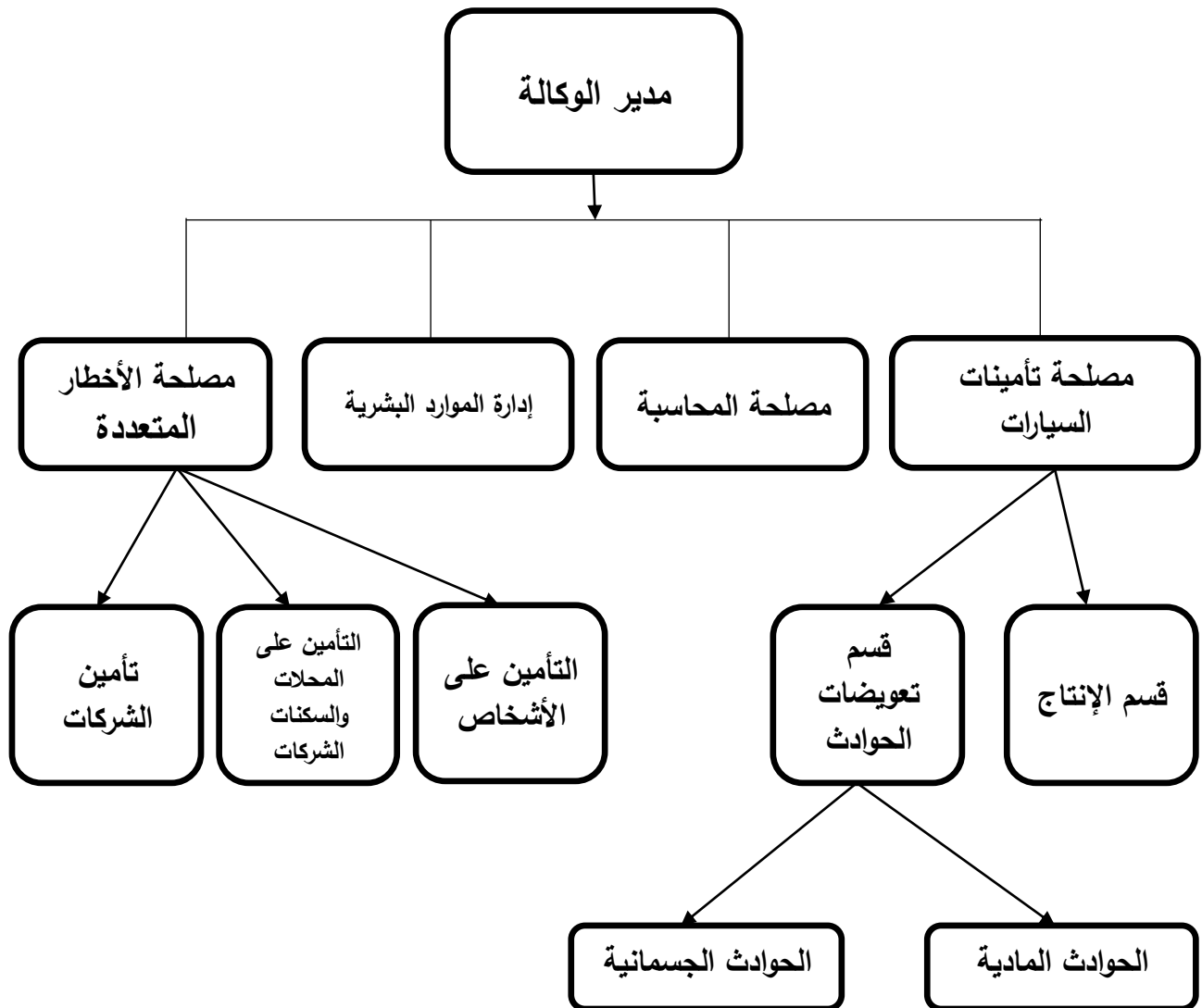
- Trois succursales situées à Alger
- Une succursale à Oran
- Une succursale à Annaba
- Une succursale à Constantine
- Une succursale à Sétif
- Une succursale à Tlemcen
- Une succursale au Sud "GHARDAÏA"

La succursale est une entité qui représente l'Entreprise à l'échelle d'une région ou d'une zone géographique déterminée, elle constitue une structure d'animation, de contrôle et de suivi de l'ensemble des activités du réseau qui lui est rattaché.

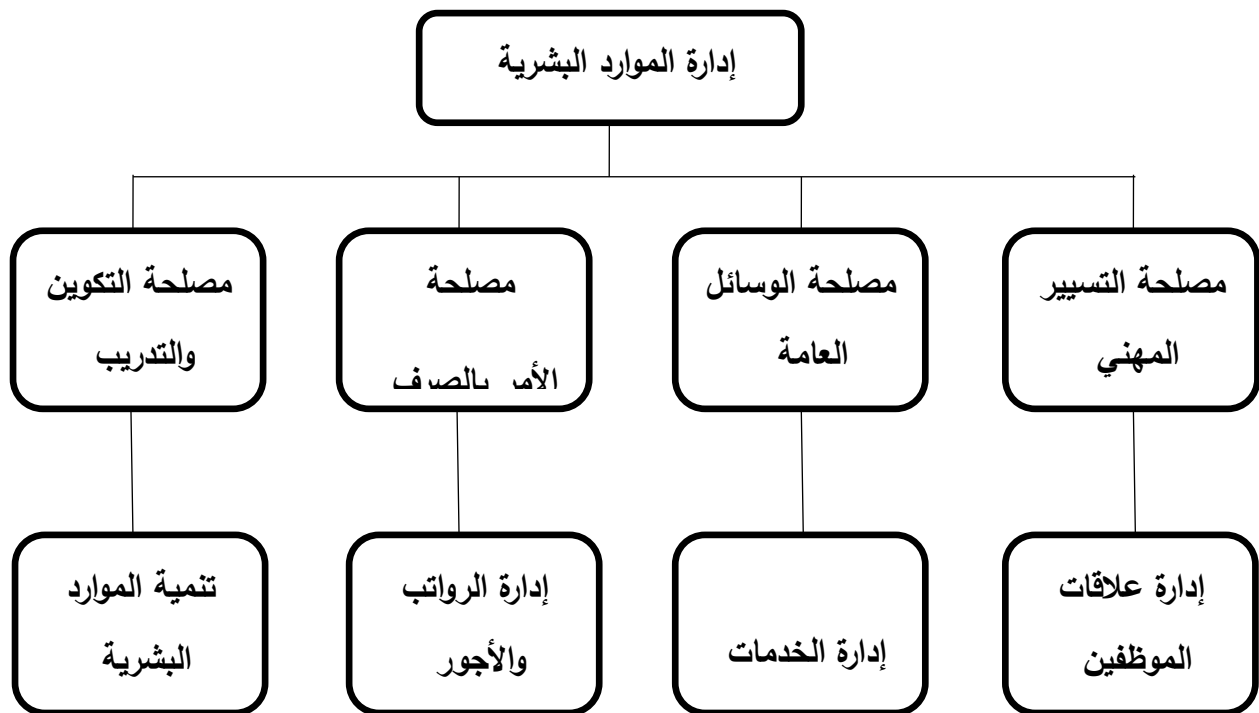
Les cinq Inspections Régionales (Centre Est, Centre Ouest, Est, Ouest, Sud), sont rattachées hiérarchiquement à l'Inspecteur Général. Chaque inspection régionale sous l'autorité d'un Inspecteur Régional est constituée de missions d'inspection.

Le réseau commercial est composé :

1. d'agences directes
2. de bureaux de souscription directe (BSD) qui représentent des agences dans certaines localités en vue de se rapprocher de la clientèle
3. d'agents généraux d'assurance (AGA) qui sont des intermédiaires privés mandatés par la compagnie pour la représenter dans une circonscription territoriale.



الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمينات (CAAT)، وكالة الطارف



الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية (CAAT) وكالة الطارف

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

قسم: العلوم الإقتصادية

تخصص: إقتصاد نقدي و بنكي

السنة الثانية ماستر

إستبيان موجه إلى: عمال الشركة الجزائرية للتأمينات -CAAT- الطارف

عنوان المذكرة: برامج تدريب العاملين في شركات التأمين و أثرها على الأداء

تحية طيبة و بعد:

في إطار الإعداد لمذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية تخصص إقتصاد نقدي و بنكي بعنوان
" برامج تدريب العاملين في شركات التأمين و أثرها على الأداء "، نرجوا منكم مساعدتنا بملء هذا
الإستبيان، علما بأن البيانات تبقى سرية و تستعمل لأغراض البحث العلمي فقط.

و شكرا مسبقا على تعاونكم.

ملاحظة: الرجاء وضع إشارة (X) أمام الإجابة الصحيحة.

السنة الجامعية: 2017/2018

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر: ☐ أقل من 27 سنة ☐ 28-35 ☐ 36-45 ☐ 46 سنة فأكثر
3. الدرجة العلمية: ☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ شهادة جامعية ☐ دراسات عليا (ماجستير)
4. المسمى الوظيفي: ☐ مدير ☐ نائب مدير ☐ مشرف ☐ سكرتير ☐ كاتب ☐ أخرى
5. سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية أو عدد سنوات الخبرة : ☐ أقل من سنتين ☐ 3-5 ☐ 6-8 ☐ 9 سنوات فأكثر
6. عدد دورات التدريب التي إلتحقت بها داخل الشركة خلال سنوات الخدمة: ☐ لم تلتحق ☐ دورتين فأقل ☐ 3-5 دورات ☐ أكثر من 7 دورات

المحور الثاني: البرامج التدريبية

أولاً/تحديد الإحتياجات التدريبية

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7 تقوم إدارة المؤسسة بتحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين بوضوح					
8 يتم إستخدام طريقة أو أكثر من الطرق لتحديد الإحتياجات التدريبية					
9 تقوم الإدارة بصياغة الإحتياجات التدريبية في شكل أهداف تدريبية تسعى المؤسسة الوصول إليها					
10 التقويم السليم للإحتياجات التدريبية يضمن أن يكون التدريب ملائماً وفي محله					
11 عملية تحديد الإحتياجات التدريبية عملية مستمرة تتشأ عن متطلبات العمل المتغيرة					

12	يتطلب تحديد الإحتياجات التدريبية التعرف على الأفراد المطلوب تدريبهم ومعرفة مستوى ونوع التدريب المناسب لكل فرد				
13	يتم تحديد الإحتياجات التدريبية في المؤسسة عن طريق تحديد المهارات المطلوب تطويرها أو تحديثها لدى العامل				

ثانيا/تصميم البرنامج التدريبي

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
14	يتناسب البرنامج التدريبي مع إحتياجات المتدربين				
15	يلم البرنامج التدريبي كل أجزاء الموضوع				
16	البرنامج التدريبي واضح المضمون وسهل الفهم				
17	حجم البرنامج التدريبي يتناسب مع الوقت المسموح به				
18	تصميم البرنامج التدريبي يتناسب مع ثقافة المجتمع				

ثالثا/تنفيذ البرنامج التدريبي

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	يتم تنظيم عملية التدريب بشكل منطقي ومتسلسل				
20	يتم إستخدام أساليب متنوعة في العملية التدريبية				
21	يبعث التنظيم الجيد لتدريب نوعا من الراحة للمدرب والمتدرب				
22	مكان التدريب مهياً بشكل جيد للقيام بالعملية التدريبية				

					23	تتميز البيئة التدريبية بالهدوء التي تضيف التركيز للمتدربين
					24	يتوفر في المكان الخاص بالتدريب جميع الأدوات والتقنيات الحديثة المساعدة في عملية التدريب
					25	قاعة التدريب مصممة وفقا للقواعد العلمية

رابعا/تقييم البرنامج التدريبي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					يتم تقييم البرنامج التدريبي بمجرد إنتهائه من قبل الشركة	26
					يتم تقييم البرنامج التدريبي بمجرد إنتهائه من قبل الجهة المنفذة للتدريب	27
					يتم الوقوف على أي إنحرافات في العملية التدريبية بشكل سريع وآني	28
					يتم إختبار الموظفين المتدربين للتعرف على إستفادتهم من التدريب	29
					تستخدم الشركة أدوات محددة في تقييم البرنامج التدريبي	30
					تقوم الشركة بقياس المعارف والمهارات المكتسبة في نهاية التدريب	31

المحور الثالث: أثر برامج التدريب في تحسين أداء العاملين

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					32 إنعكست المشاركة في البرنامج التدريبي علي التطبيق العملي
					33 ساعدت المشاركة في البرنامج التدريبي علي تحسين الأداء الوظيفي
					34 يساهم البرنامج التدريبي في إبتكار أساليب جديدة
					35 ساهم التدريب في التقليل من شكاوي العاملين
					36 تقييم الدورة التدريبية يدفع إلي التقييم المستمر . للأداء في العمل
					37 تعمل البرامج التدريبية على تقليل نسبة الأخطاء المهنية
					38 يساعد التدريب في تحسين العلاقات والمعاملات داخل المؤسسة
					39 التدريب يعمل على رفع قدرة تنفيذ واجبات العمل بكفاءة
					40 يساهم البرنامج التدريبي في تحسين الإتجاهات نحو المهنة الموكلة
					41 تعمل البرامج التدريبية على تخفيض معدل إصابات العمل
					42 تؤدي البرامج التدريبية إلى إنجاز المهام الموكلة بأكثر دقة وسرعة
					43 يساهم البرنامج التدريبي في تلبية الإحتياجات الوظيفية للعمال
					44 يزيد التدريب من ثقة المتدربين في قدراتهم في التعامل مع رؤسائهم
					45 يؤدي التدريب إلى تطور المعارف والمعلومات الوظيفية

					46	التدريب يؤدي لرفع مستوى المعارف والمهارات لدى الأفراد العاملين في المؤسسة
					47	يتم التعرف خلال التدريب على بعض التشريعات و القوانين الإدارية بالمؤسسة
					48	تساعد البرامج التدريبية على إكساب بعض المعارف والمهارات الحياتية
					49	يمكن التدريب الأفراد العاملين في المؤسسة من تقديم آراء عملية يمكن تطبيقها لتحسين الأداء الوظيفي
					50	تتيح البرامج التدريبية الفرصة لتبادل المعلومات والمعارف والخبرات بين المشاركين
					51	تزود البرامج التدريبية بأحدث الأساليب الفنية في مجال تخصص العمال(المتدربين)

Fréquences

Table de fréquences

الجنس				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
		e	e valide	e cumulé
ذكر	21	65.6	65.6	65.6
Valide أنثى	11	34.4	34.4	100.0
Total	32	100.0	100.0	

العمر				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
		e	e valide	e cumulé
أقل من 27 سنة	10	31.3	31.3	31.3
بين 28 و 35 سنة	16	50.0	50.0	81.3
Valide بين 36 و 45 سنة	5	15.6	15.6	96.9
أكثر من 46 سنة	1	3.1	3.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

الدرجة العلمية				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
		e	e valide	e cumulé
ثانوي	1	3.1	3.1	3.1
دبلوم	3	9.4	9.4	12.5
Valide شهادة جامعية	19	59.4	59.4	71.9
دراسات عليا	9	28.1	28.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

المسمى الوظيفي				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
		e	e valide	e cumulé
مدير	1	3.1	3.1	3.1
نائب مدير	1	3.1	3.1	6.3
مشرف	5	15.6	15.6	21.9
Valide سكريتر	1	3.1	3.1	25.0
كاتب	2	6.3	6.3	31.3
أخرى	22	68.8	68.8	100.0
Total	32	100.0	100.0	

سنوات الخدمة				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
		e	e valide	e cumulé
Valide أقل من سنتين	8	25.0	25.0	25.0

من 3 إلى 5 سنوات	8	25.0	25.0	50.0
من 6 إلى 8 سنوات	8	25.0	25.0	75.0
أكثر من 9 سنوات	8	25.0	25.0	100.0
Total	32	100.0	100.0	

عدد دورات التدريب التي إلتحقت بها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لم تلتحق	6	18.8	18.8	18.8
دورتين فأقل	16	50.0	50.0	68.8
Validه من 3 إلى 5 دورات	9	28.1	28.1	96.9
أكثر من 7 دورات	1	3.1	3.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Descriptives

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تحديد	32	1	3	1.92	.464
Tasmim	32	1	4	2.12	.630
Tanfid	32	1	3	1.96	.493
Takyim	32	1	3	2.04	.550
Barnamej	32	1	3	2.00	.416
اثر	32	1	2	1.89	.358
N valide (liste)	32				

Statistiques descriptives						
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Variance
تحديد	32	1	3	1.92	.464	.216
tasmim	32	1	4	2.12	.630	.397
tanfid	32	1	3	1.96	.493	.243
takyim	32	1	3	2.04	.550	.303
barnamej	32	1	3	2.00	.416	.173
اثر	32	1	2	1.89	.358	.128
N valide (liste)	32					

Fiabilité

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.886	6

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression d'un élément
تحديد	10.00	4.097	.675	.870
Tasmim	9.80	3.695	.614	.891
Tanfid	9.96	3.915	.730	.862
Takyim	9.87	3.878	.646	.877
barnamej	9.92	3.806	.987	.827
اثر	10.03	4.393	.707	.871

Corrélations

Corrélations

		barnamej	اثر
barnamej	Corrélation de Pearson	1	.696**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	32	32
اثر	Corrélation de Pearson	.696**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Régression

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	.696 ^a	.484	.467	.261	2.072

a. Prédicteurs : (Constante), barnamej

b. Variable dépendante : اثر

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1.919	1	1.919	28.117	.392b
1 Résidus	2.047	30	.068	1.733	.175a
Total	3.966	31			

a. Variable dépendante : اثر

b. Prédicteurs : (Constante), barnamej

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	.691	.230		3.007	.774
barnamej	.598	.113	.696	5.303	.782

a. Variable dépendante : اثر

Statistiques des résidus ^a					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	1.29	2.49	1.89	.249	32
Résidu	-.707	.463	.000	.257	32
Valeur prédite standardisée	-2.398	2.410	.000	1.000	32
Prévision standardisé	-2.706	1.771	.000	.984	32

a. Variable dépendante : اثر

Graphiques

