

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

UNIVERSITE CHADLI BEN DJEDID -El Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion

السنة الجامعية 2020/2019

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان

**دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية**

تخصص: إدارة إستراتيجية

تحت إشراف الأستاذ :

عتروس سيف الدين

إعداد الطلبة :

➤ جيلاني محمد لمين

➤ جلولي رياض



# شكر وحرقان

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى: "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين"

ان أول الشكر و الثناء واخره لله عز وجل الذي وفقنا لاتمام هذا العمل و هداانا

و أنار لنا طريق العلم والمعرفة كما نتقدم بالشكر والتقدير للأستاذ الموقر

( عتروس سيف الدين ) الذي تكرم بالاشراف على هذا البحث ولم يبخل علينا

بتوجيهاته القيمة.

الى أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير .....

نشكرهم على الجهود المبذولة طيلة مشوارنا الدراسي .

# إهداء

الى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا الفانية

الى أبي الغالي.... الى روح أمي الغالية -رحمة الله عليها- الى اخوتي وأخواتي

الى أصدقائي الأعزاء....

الى كافة من ساهم بشحد معنوياتي من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة

الى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

محمد لمين

# إهداء

أهدي هذا العمل الى والدي العزيزين ..... الى اخوتي وابناء اخوتي الصغار

الى من علموني حروفا من ذهب ...

الى كل من ساهم من قريب او من بعيد لانجاح هذا العمل ...

رياض

### ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، من خلال التركيز على فعالية الأداء في تكوين رأس المال البشري من جهة، ومساعدة المؤسسة على التكيف ومواجهة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية من جهة أخرى، وقد أظهرت الدراسة أن للتدريب أثر فعال في تطوير قدرات ومهارات المورد البشري، حيث أن لبرامج التدريب فاعلية كبيرة على العاملين في توظيف ما تعلموه من مهارات في خدمة المؤسسة. كما استخلصت الدراسة أيضا أن التدريب يمثل الركيزة الأساسية في تحسين وتطوير أداء القوى العاملة، وصقل مهاراتهم لأجل الحصول على أعلى كفاءة ممكنة .

الكلمات المفتاحية: التدريب، الموارد البشرية ، تحسين الأداء

## Résumé

---

### Résumé :

Cette étude vise à clarifier le rôle de la formation dans l'amélioration de la performance des ressources humaines, en se concentrant sur l'efficacité de la performance dans la formation du capital humain d'une part, et en aidant l'entreprise à s'adapter et à faire face aux changements économiques et sociaux d'autre part. L'étude a montré que la formation a un effet efficace dans le développement des capacités et des compétences des ressources humaines, tandis que les programmes de formation sont très efficaces sur les travailleurs dans l'utilisation des compétences acquises au service de l'institution. L'étude a aussi conclu que la formation est le principal pilier de l'amélioration et le développement de la performance de la main-d'œuvre, et de perfectionner leurs compétences afin d'atteindre la plus grande efficacité possible.

Mots clés : formation, ressources humaines, Amélioration de la performance



# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	شكر وعرافان
II	اهداء 1
III	اهداء 2
IV	الملخص
V	Résumé
VI-VII	فهرس المحتويات
VIII	فهرس الجداول
IX	فهرس الأشكال
أ- د	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول : التدريب ركيزة أساسية للموارد البشرية</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول ادارة الموارد البشرية
3	المطلب الأول : تعريف ادارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي
6	المطلب الثاني : أهداف وأهمية الموارد البشرية
9	المطلب الثالث : الوظائف الأساسية لادارة الموارد البشرية
10	المطلب الرابع : تخطيط الموارد البشرية
14	المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول الأداء
14	المطلب الأول : ماهية الأداء
17	المطلب الثاني : توجيه الأداء
19	المطلب الثالث : مفهوم تقييم الأداء وأهدافه
20	المطلب الرابع : خطوات وطرق تقييم الأداء
26	المبحث الثالث : ماهية التدريب
26	المطلب الأول : تعريف التدريب
27	المطلب الثاني : أنواع التدريب

28	المطلب الثالث : أهمية وأهداف التدريب
32	المطلب الرابع : خطوات وطرق التدريب
35	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني : التدريب و أثره على تحسين جودة الأداء</b>	
39	تمهيد
40	المبحث الأول : أسس نجاح التدريب ومعوقاته
40	المطلب الأول : المبادئ الأساسية للتدريب
42	المطلب الثاني : شروط نجاح التدريب
43	المطلب الثالث : معوقات التدريب
45	المبحث الثاني : تصميم برامج التدريب
45	المطلب الأول : مستلزمات البرنامج التدريبي
48	المطلب الثاني : خطوات تصميم برنامج تدريبي
53	المطلب الثالث : تنفيذ عملية التدريب
54	المطلب الرابع : تقييم العملية التدريبية
58	المبحث الثالث : علاقة التدريب بتحسين الأداء
58	المطلب الأول : العوامل المؤثرة على تحسين الأداء
59	المطلب الثاني : تأثير التدريب على تحسين الأداء
61	المطلب الثالث : أثر التدريب على تحسين أداء العاملين و المؤسسة
62	المطلب الرابع : تأثير التدريب على تحسين أداء الموارد البشرية
64	خلاصة الفصل
66	خاتمة
69	قائمة المراجع

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	نشاطات وأهداف ادارة الموارد البشرية	الشكل رقم 1
15	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	الشكل رقم 2
30	أهداف التدريب	الشكل رقم 3
53	نموذج ميسك توفيق للتدريب	الشكل رقم 4
57	نموذج يوضح تصميم عملية التدريب	الشكل رقم 5

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	مستويات الأداء	الجدول رقم 1
22	قائمة معايير التقييم	الجدول رقم 2
23	ترتيب العمال حسب المقارنة	الجدول رقم 3

# مقدمة عامة

أصبحت المؤسسة اليوم فضاء لإحداث تغيير وتحويل في شتى مجالات نشاطها، وبالأخص في المجال المرتبط أساسا بالنشاط البشري والتفاعلي، فالمؤسسة بمفهومها الحديث ليست مجموعة من الوسائل المادية بل ابعده واشمل من ذلك، حيث أصبحت هذه الأخيرة مركزا للتنمية البشرية وتطوير العلوم، والمعارف والتكنولوجيا وكذا انتقال الخبرة والكفاءة من جيل إلى جيل عن طريق حسن استثمار المورد البشري وبالأخص التدريب بشتى أبعاده ومفاهيمه الحضارية والعلمية.

إن الاستثمار في الموارد البشرية وتوجيهها وإدارتها وتنميتها، يعد العنصر الموجه للتقدم وتراكم رأس المال، وإن التنافس في ظل عالمية السوق يعتمد بالدرجة الأولى على تنمية الموارد البشرية لكونها المصدر الرئيسي لإعداد وتنفيذ استراتيجيات المؤسسة للتكيف مع التحديات الجديدة والمستمرة، وهذا ما أكسب الموارد البشرية أهمية كبيرة . فبالنظر إلى التغيرات والتطورات المعرفية والعلمية التي يشهدها عالمنا اليوم، فقد ألقى بضلاله على المؤسسات الاقتصادية واجبات ومسؤوليات جديدة تمثلت في تدريب وتنمية الموارد البشرية ، حتى تكسبها المهارات والمعارف التي تساعد على تحسين وتطوير أدائها، ما يساهم في تحسين وتطوير أداء المؤسسة الاقتصادية.

## 1. طرح الاشكالية :

من خلال ما تقدم تتدرج إشكالية البحث من خلال التساؤل الرئيس الآتي:

ما هو الدور المنوط بالتدريب في تحسين أداء الموارد البشرية؟

والتي تتدرج تحتها التساؤلات الفرعية التالية:

- ما علاقة التدريب بتحسين الأداء ؟

- ما هو التدريب و مامدى أهميته بالنسبة للموارد البشرية ؟

## 2. الفرضيات :

للإجابة على التساؤلات أعلاه يمكن صياغة فرضيات البحث كما يأتي:

**ف1:** يساهم التدريب في تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية.

**ف2:** يعتبر الاهتمام بالتدريب من أبرز عوامل نجاح المورد البشري داخل المؤسسة

أسباب اختيار البحث :

جاء اختيار موضوع البحث انطلاقا من الرغبة الشخصية في الخوض في موضوع التدريب والموارد البشرية، وذلك من خلال ما تمت دراسته سابقا، إضافة إلى طبيعة الموضوع والتي تدخل في صميم تخصص الإدارة الإستراتيجية.

### 3. أهمية البحث :

تكمن أهمية الموضوع في كونه يتماشى مع واقع المؤسسة الجزائرية، ذلك أن هذه الأخيرة بحاجة ماسة وملحة للنهوض بالتدريب للوصول بالمؤسسة إلى إحداث التغيير المنشود وكذا بناء الكفاءات الضرورية اللازمة لهذا التغيير. كما أن

الإستثمار في المورد البشري يعد ضرورة ملحة بالنسبة للمؤسسة الحديثة

### 4. أهداف البحث :

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على موضوع التدريب مفهومها لعالمي وكذا الإلمام بشتى متطلبات ومبادئ إدارةالتدريب المؤسسة .
- محاولة الإلمام والتعمق في دراسة بعض اسهامات التدريب ودوره في تحسين أداء المورد البشري.

### 5. المنهج المستخدم:

إن طبيعة موضوع دراستنا استدعت الاعتماد على المنهج الوصفي الذي تم استخدامه في وصف الظاهرة المدروسة وتحليل دور التدريب في تحسين أداء المورد البشري.

### 6. الدراسات السابقة :

نظرا لما للتدريب من أهمية ودور واضح في تنمية الموارد البشرية ، وتطوير الافراد العاملين بالمنظمات المختلفة سواء خاصة أو عامة أو خدمية فقد اهتم الباحثون وقدموا أبحاثا في مجال التدريب على مختلف القطاعات التي تهتم بالتدريب والتطوير لأفرادها ، وكان من هذه الدراسات ما يلي:

➤ أحمد علي ثابت ، اثر التدريب في تحسين اداء العاملين،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة

الماجستير في ادارة الاعمال،كلية ادارة الاعمال،جامعة الشرق الاوسط، 2014حيث توصل

الباحث الى وجود تأثير التدريب بأبعاده (خطة التدريب ،تنفيذ التدريب ،وتقييم التدريب) على اداء العاملين وذلك بقيامه بدراسة تطبيقية ونظرية اثبتت صحة نتائجه.

➤ سيد احمد حاج عيسى، اثرالتدريب في تحسين الجودة الشاملة في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2011/2012 حيث قام الباحث بدراسة نظرية و تطبيقية من خلال عينة من المستشفيات الجزائرية وتوصلت الدراسة الى إن عملية تدريب الافراد العاملين بالمستشفيات تعتبر إحدى أهم العناصر في تحسين الجودة الشاملة الصحية، وأن التحسين المستمر لمعارف ومهارات وسلوكيات مقدمي الرعاية الصحية لها الأثر الأكبر في تحقيق الجود الشاملة وتحسينها وتعزيز الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف وتحقيق رضا المستفيد من الخدمة(المريض ) ، وأنه يمكن تحقيق التحسين المستمر الا من خلال تدريب العاملين في المؤسسات الصحية، من أجل تحقيق الكفاءة التشغيلية والتميز في تقديم الرعاية الصحية.

➤ خالد عبد الله ،دور التدريب في رفع كفاءة الاداء،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية،تخصص موارد بشرية، كلية العلوم الادارية والمالية ،جامعة الباحة المملكة العربية السعودية،وتوصل الباحث الى للتدريب اهمية كبيرة في رفع كفاءة العاملين وذلك بصقل مهاراتهم وتزويدهم بالمعلومات التي تتماشى والتطور العلمي فذلك يزيد في الكفاءة الانتاجية للفرد وبالتالي استمرارية وربح المؤسسة.

## 7. صعوبات البحث:

- انتشار وباء كورونا الذي حال دون حصولنا على المراجع ذات الصلة بالموضوع
- ضعف في شبكة الانترنت
- الصعوبة في التحصل على الكتب

## 8. هيكلية البحث :

وللإجابة عن الإشكالية المطروحة والتأكد من الفرضيات السابقة سنقوم بتقسيم هذا البحث إلى فصلين والتي يمكن ايضاحها كالتالي:

الفصل الأول: التدريب ركيزة اساسية للموارد البشرية، والذي بدوره قسمناه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول والذي يتمثل في مفاهيم اساسية حول إدارة الموارد البشرية، والمبحث الثاني مفاهيم اساسية حول الأداء و المبحث الثالث يتمحور حول ماهية التدريب.

الفصل الثاني: والذي يتمحور حول التدريب وأثره على تحسين جودة الأداء ، والذي بدوره ينقسم إلى ثلاث مباحث : المبحث الأول :يتمثل في أسس نجاح التدريب ومعوقاته ، والمبحث الثاني : يتمثل في تصميم برامج التدريب، أما المبحث الثالث :علاقة التدريب بتحسين الاداء.

# الفصل الأول

التدريب ركيزة أساسية للموارد البشرية

## تمهيد :

يعتبر العنصر البشري العنصر الأهم والأساسي في كل منظمة ومؤسسة مهما كان طابعها (اقتصادي، صناعية، سياسية...)، أما باقي العناصر ( المالية و المحاسبة والتكنولوجيا...) فهي عبارة عن كماليات قام الفرد باختراعها لتسهل عليه عمله، لذلك فمهما بلغ العالم من تطور وتقدم يبقى العنصر البشري هو المسئول عن ذلك فهو المخطط والمفكر والمخترع والمسير والمراقب والمدبر، فلا يمكن لباقي العناصر أن تقوم بكل ذلك لوحدها لولا تدخل العنصر البشري. ولأهمية الفرد القسوى في تطوير والنهوض بالمؤسسات والمنظمات ازداد الاهتمام به، يعتبر أهم عنصر من عناصر التنمية حيث انه يمثل ورقة ربح يجب حسن استغلالها واستثمارها للمحافظة على نجاح المؤسسات. وإذا كانت المنافسة هي المبدأ الذي تقوم عليه اقتصاديات اليوم فمما لاشك فيه أن السعي لكسب الرهان أصبح أمراً مشروعاً، لذلك فان المؤسسات مهما كانت طبيعتها صارت تبذل قصارى جهدها من اجل استقطاب أحسن المهارات البشرية واختيارها وتكوينها وتقديم الحوافز لها، وتوفير فرص التأهيل والترقية لها وذلك للمحافظة عليها من اجل مواجهة التحديات.

وبذلك فالعنصر البشري هو العنصر الحاسم في تحسين أداء المؤسسة، باعتباره مورد استراتيجي متميز، يساهم أداءه بشكل أساسي في الأداء الكلي للمنظمة حتى أن البعض يرى أن أداء المؤسسة يعود إلى أداء مجموع الموارد البشرية التي تكونها

ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق الى المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول ادارة الموارد البشرية ،المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول الأداء ،المبحث الثالث : ماهية التدريب .

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية

يعتبر عمل إدارة الموارد البشرية عملية جزئية من عملية الإدارة الكلية للمؤسسة، وهي آلية تحمل كل مواصفات عملية الإدارة من خلال وظائفها الإدارية المتجسدة في التنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة للقوى العاملة، حيث أنها تختص بالجانب البشري فقط.

### المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية و تطورها التاريخي :

#### 1. تعريف إدارة الموارد البشرية:

لقد عرف الكثير من الكتاب إدارة الموارد البشرية بتعاريف مختلفة، حيث ركزت هذه التعاريف على الدور الذي تؤديه من خلال مهامها ومساراتها، ومن بين هذه التعاريف مايلي:

ويرى (زيد منير عبوي)<sup>1</sup> والتي عرفها بإدارة شؤون الموظفين: هي مجموعة من الفعاليات التخطيطية والتنظيمية والرقابة المتعلقة بتعبئة العاملين للجهاز الحكومي واستخدامها ورفع كفاءتهم وتحديد حقوقهم وواجباتهم وفقا للنظم والتشريعات واللوائح المعدة<sup>1</sup>

كما يعرفها فرنش " إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة.

أما بالنسبة لـ " سكيلا " فقد عرفها كمايلي: "هي استخدام القوى العاملة بالمنظمة، ويشمل ذلك عمليات التعيين والتقييم الأداء إما بالنسبة والتنمية والتعويض والتراتب، وتقييم الخدمات الصحية والاجتماعية "

أما مارتين " فقد عرفها كمايلي "إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم. وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافئة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> زيد منير عبوي: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص، 11 .

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: مدخل تطبيقي معاصر الى إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص، 16.

"لقد أطلقت عدة تسميات على إدارة الموارد البشرية من قبل كتاب الإدارة ، فهناك من ((إدارة الأفراد)) وهناك من سماها ((إدارة شؤون العاملين))، وهناك من سماها ((إدارة القوى العاملة))، وهناك من سماها ((إدارة الموارد البشرية)) حل محل بقية المصطلحات الأخرى ، كونه أكثر شمولاً وأكثر تجاوباً مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية ، فهو يتعامل مع الفرد من منطلقات جديدة باعتباره عنصراً مستقلاً ومؤثراً وليس باعتباره عنصراً تابعاً ، وباعتبار إن ((إدارة الموارد البشرية)) لا يقتصر دورها على التعامل يوماً بيوم مع المشاكل كما هو الحال ((إدارة الأفراد))، وإنما المشاركة الكاملة والفعالية في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة."<sup>1</sup>

رغم الاختلاف التعبيري بين التعاريف السابقة لإدارة الموارد البشرية، إلا إننا نرى أن جميع هذه التعاريف تصب في معنى واحد ، وهو أن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن عملية جزئية من الإدارة الكلية للمنظمة ، وهي تعتبر من الوظائف الأساسية في جميع المنظمات ، ويتمثل عملها في دراسة الفرد أو الموارد البشرية من أول يوم دخوله للمنظمة وكل ما يتعلق بعمله وذلك من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة إلى القوى العاملة إلى يوم انتهاء عمله بالمؤسسة كما يمكن الإشارة إلى أن عملية إدارة الموارد البشرية تعمل جاهدة على تنمية فصل التطوير وكذا صيانة المورد البشري باعتبار ه الرأس المال القاعدي لنجاح المشروع المؤسسي.

## 2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

"إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديثة ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة ، والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية . وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمنشأة ، وتعد سياسات موارد بشرية على أسس علمية ، وبالإضافة إلى تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة إنتاجهم "<sup>2</sup>.

وهناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة، وكفرع من فروع علم الإدارة، ومن بين هذه الأسباب:

- التوسع الكبير في التعليم والفرص الثقافية العامة أمام العاملين.

<sup>1</sup> منصور محمد اسماعيل العريقي: إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الجامعي ، العراق ، 2012، ص.15

- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية.

- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث.

- ظهور النقابات والمنظمات العالمية التي تدافع عن العاملين .

وسوف نوجز فيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى وقتنا الحاضر:

### المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية:

لقد تطورت الحياة الصناعية تطوراً كبيراً منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيام الثورة الصناعية، كانت محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم، مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة. وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها:

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال .
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل .
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب عدد كبير من العمال و الآلات الجديدة<sup>1</sup>.

### المرحلة الثانية : ظهور حركة الإدارة العلمية:

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة فردريك تايلور، وقد توصل تايلور إلى ما سماه بالأسس الأربعة للإدارة وهذه الأسس:

- التطور الحقيقي في الإدارة
- الاختبار العلمي للعاملين .
- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم.
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين .

### المرحلة الثالثة : نمو المنظمات العمالية:

<sup>1</sup>منصور محمد اسماعيل العريفي، مرجع سبق ذكره، ص 16

في بداية القرن العشرين نمت المنظمات العالمية في الدول الصناعية. و قد عملت نقابات العمل على تحسين ظروف العمل كزيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وقد أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة واستخدام أساليب القوة الأخرى قاعدة عامة للعمال.

### المرحلة الرابعة: الحرب العالمية الأولى:

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق اختيار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف. وبتطور حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي، بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور في المنشآت للمساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف والرعاية الاجتماعية والتدريب والأمن الصناعي والرعاية الصحية.

### المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

لقد شهدت هذه المرحلة تطورا في العلاقات الإنسانية، وأيضا على أهمية رضاء العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.

### المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمي الثانية إلى يومنا هذا:

لقد تمت وتطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة، واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وأصبحت مسؤولية ليس فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط حضورهم وانصرافهم ، بل شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم ، وأيضا ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل ، ويتضح ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهداف و أهمية الموارد البشرية:

#### 1. أهداف إدارة الموارد البشرية:

تسعى دارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف عدة ومتنوعة تعود على الفرد والمؤسسة بالمنفعة، أهمها:

- تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تكوين أفراد ذو كفاءات عالية .
- تعمل على خلق قوة عمل مستقرة، وتحقيق درجة كافية من الرضا والإقبال على العمل لديهم.

<sup>1</sup> منصور محمد اسماعيل العريقي ،مرجع سبق ذكره ،ص 17

• تعمل على تنمية وتطوير أداء الأفراد داخل المنظمة لتحقيق إنتاجية أفضل للمنظمة .

- "ويحدد على محمد عبد الوهاب وآخرون، أهداف نظام الموارد البشرية في الأتي: <sup>1</sup>

◀ استقطاب وجذب الموارد البشرية الملائمة والماهرة واللازمة للمنظمة.

◀ تنمية وتطوير الموارد البشرية ، صيانة الموارد البشرية ، تحفيز وتنشيط دافعية العاملين .

◀ تحسين الإنتاجية وتطويرها ، تنمية رضا العاملين وانتمائهم للمنظمة .

◀ تطوير إدارة الموارد البشرية بما يتلاءم مع الظروف البيئية واستراتيجيات المنظمة .

- بينما يقسم مهدي حسن أهداف إدارة الموارد البشرية الى ثلاث هي كالآتي: <sup>2</sup>

فالهدف الأول نحو المجتمع عن طريق المحافظة عن التوازن بين الأعمال وشغليها أي التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات

البشرية التي يمكنها التقدم لحصول على هذه الفرص.

◀ إما الهدف الثاني فهو نحو العاملين عن طريق إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك.

◀ والهدف الثالث نحو المنظمة بالحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحقيق مواصفات الأعمال.

مما سبق نرى إن الأهداف السابقة هي أهداف جزئية تسعى لتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية، ولكن في مضمونها لها

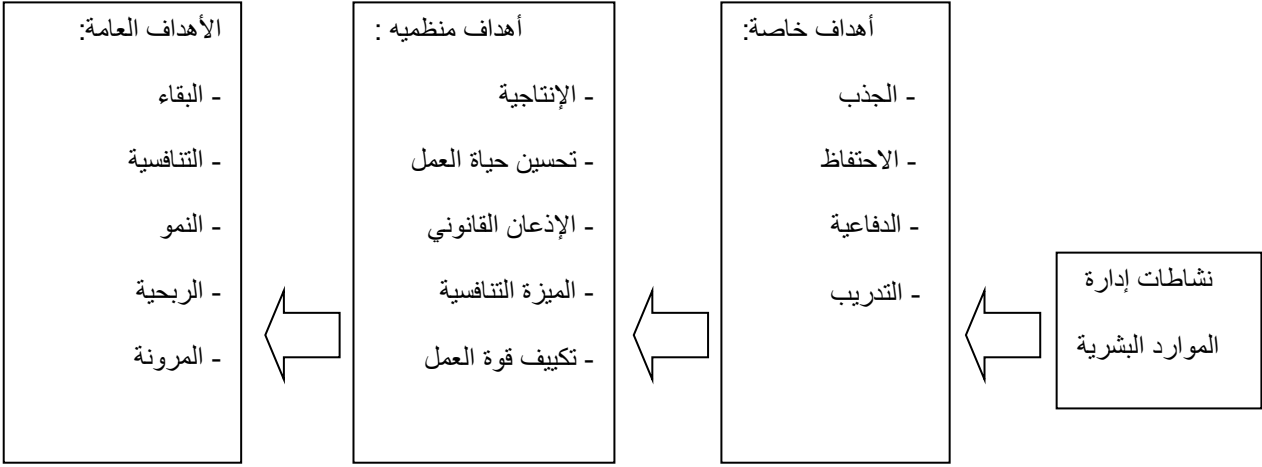
أهداف كلية، كون هذا يعود على المنظمة بالفائدة من خلال تحسين الإنتاجية وخلق مكانة للمنظمة على المستوى

الداخلي والخارجي للمؤسسة والشكل التالي يعطي توضيح أكثر لأهداف إدارة الموارد البشرية:

<sup>1</sup>مدحت محمد ابو النصر:ادارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة،مجموعة النيل العربية ، مصر ، 2007،ص.64.

<sup>2</sup>مدحت محمد ابو النصر:مرجع سبق ذكره ، ص.65.

شكل رقم (1): نشاطات و أهداف إدارة الموارد البشرية



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية ، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005، ص.34

نلاحظ من الشكل أعلاه أن نشاطات الموارد البشرية تنتج أهداف وتنقسم هذه الأخيرة الى أهداف خاصة تتمثل في (الاجتياز، الاحتفاظ، الدفاعية، التدريب) و اهداف منظمة تتمثل في (الانتاجية، تحسين حياة العمل، الإذعان القانوني الميزة التنافسية، تكيف قوة العمل) وأهداف عامة (البقاء، التنافسية، النمو الربحية، والمرونة).

## 2. أهمية الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساس في تنظيم العلاقات بين المؤسسة وموظفيها وتوضيحا لأهميتها نذكر مايلي:<sup>1</sup>

- تؤدي الإدارة الجديدة للموارد البشرية إلى تقليل التعارض بين الإدارة والأفراد العاملين.
- تكييف إدارة الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة مثل التشريعات الحكومية الخاصة بقوانين العمل.
- إن الإدارة الجديدة تؤدي إلى خلق وتنمية قوة عمل تكوين محبة ورغبة في العمل مما يعني ارتفاع إنتاجية الفرد الواحد نتيجة وجود المناخ التنظيمي المناسب في المؤسسة.
- الإدارة الجديدة للموارد البشرية مطلب أساسي لتحقيق الرضا عن العمل في المؤسسة ورفع روح المعنوية لدى الأفراد العاملين فيها.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص.44.

- "زيادة وعي وثقافة العاملين، والذي ترتب عليه زيادة رغبة وطموح العاملين في تحسين أوضاعهم وظروفهم.

### المطلب الثالث: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف والعمليات الهامة التي تساعد على تحقيق أهدافها

وتتمثل وظائف إدارة الموارد البشرية أيضا في مايلي كما وضحتها الدكتور محمد حافظ حجازي:<sup>1</sup>

◀ **تحليل الوظائف:** التعريف على مكونات الوظائف، ومن ثم تصميم الوظائف بطريقة شاملة بحيث يتم التعرف على مسئولياتها، ومواصفات شاغلها.

◀ **تخطيط الموارد البشرية:** التعرف على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، عن طريق التعرف على الطلب والعرض من هذه الموارد، وحساب الفائض والعجز.

◀ **الاختيار والتعيين:** انتخاب الموارد البشرية المطلوبة، من خلال الأساليب التي يجب استخدامها في هذا المجال.

◀ **تصميم هيكل الأجر:** تحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد هيكل الأجر المترتب لها عبر مسارها المستقبلي الوظيفي.

◀ **تصميم أنظمة الحوافز:** يحدد هيكل للمكافآت التي يتحصل عليها أصحاب الأداء المتميز.

◀ **المزايا والخدمات:** ضمانا لصيانة الموارد البشرية، توفر المنظمة مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات، وخدمات إسكانية وصحية، لكل من ينتمي للمنظمة، بغض النظر عن مستوى الأداء.

◀ **تقويم الأداء:** التعرف على مستوى أداء العاملين في المنظمة، بقياس الأداء الحالي مع المعايير سابقة التجهيز واكتشاف الانحراف.

◀ **التدريب:** العمل على سد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب من خلال فعاليات التأهيلي والتطويري

والتحويلي.

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2005، ص.30-31.

◀ المسار المستقبلي الوظيفي: تحديد الطرق الذي سيسير فيه الفرد متطابقا مع وظيفته من بداية حياته الوظيفية وحتى نهايتها.

### المطلب الرابع : تخطيط الموارد البشرية:

#### 1. تحديد مفهوم التخطيط وتخطيط الموارد البشرية:

##### ◀ مفهوم التخطيط:

- التخطيط اصطلاحا هو الإعداد المقدم لما يجب عمله، زمانه، ومكانه، وادوات التنفيذ، والأفراد القائمين على أمر التنفيذ.<sup>1</sup>

- التخطيط هو أن تقوم المؤسسة برسم خطط وطرق تسيير عليها في المستقبل، لتحقيق الاهداف المراد الوصول إليها.

##### ◀ مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

- تخطيط الموارد البشرية يعبر عن فعاليات تحديد الاحتياجات من العاملين، كما ونوعا، خلال فترة زمنية محددة، لوحدة المنظمة المختلفة.<sup>2</sup>

- ولقط عرف التخطيط: تخطيط الموارد البشرية هو مقابلة بين العرض والطلب، فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حاليا، واتجاهه وسلوكه في الفترة المقبلة، والتي تتضمن فترة التخطيط، أما الطلب فيمثل احتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط.<sup>3</sup>

- تخطيط الموارد البشرية: هي عملية تقدير والتنبؤ التي تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما ونوعا في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من اجل تحقيق الاهداف العامة للمنظمة والأهداف الخاصة للقطاعات العامة بها.<sup>4</sup>

#### 2. أهمية وأهداف تخطيط الموارد البشرية:

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي: مرجع سبق ذكره ، ص.120.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ص10.

<sup>3</sup> حمزة الجبالي: مرجع سبق ذكره ، ص 89.

<sup>4</sup> محمود عبد الفتاح رضوان: الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013. ص.32.

## ◀ أهمية تخطيط الموارد البشرية:

يلعب تخطيط الموارد البشرية دور فعال في المنظمة، لما له من أهمية فهو يرسم المبتغى المراد الوصول إليه، فالتخطيط القبلي للموارد البشرية يوضح للمؤسسة عدة نقاط مثال على ذلك الصعوبات والمعوقات التي يمكن لها أن تواجه العمال خلال فترة أدائهم للعمل وغيرها من الأمور الأخرى كالميزانية التي يحتاجها المشروع المطلوب وعدد العمال وغير ذلك.

ويمكننا تلخيص أهمية تخطيط الموارد البشرية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- المساعدة على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع، وذلك لأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوة العاملة، ويهيئ هذا اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء، والترقية، والتدريب.
- المساعدة في التخلص من الفائض وسد العجز، وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية، وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى اقل حد.
- وتخطيط الموارد البشرية هو إجراء سابق للكثير من وظائف إدارة الأفراد، فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف، ما لم يكن معروفا نوعية الوظائف وإعداد العاملين المطلوبين فيها.
- المساعدة على التخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم.
- المساعدة على تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل.

## ◀ أهداف تخطيط إدارة الموارد البشرية:

تسعى المنظمة إلى تحقيق جميع أهدافها وذلك من خلال التخطيط المتواصل والمستمر لإدارة الموارد البشرية، فتخطيط الموارد البشرية بدوره له أهداف جوهرية لا ينبغي للمنظمة التغاضي عنها ومن بين هذه الأهداف نذكر ما يلي حسب محمود عبد الفتاح رضوان:<sup>2</sup>

- التعرف على الوضع الحالي للموارد البشرية للمنظمة بشكل تفصيلي.
- تحديد مصادر استقطاب الموارد البشرية ودراساتها.
- الوقوف على المشكلات التي تواجه عمليات تخطيط الموارد البشرية.
- تقديم المقترحات والحلول العملية للمشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية.
- التنبؤ بإعداد ومستويات وهياكل الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة خلال الفترة الزمنية المستقبلية.

<sup>1</sup> حمزة الجبالي: مرجع سبق ذكره -ص. 89-90.

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان: مرجع سبق ذكره ص 12

- وضع السياسات والبرامج المتعلقة للاختيار والتعيين وتنمية الموارد البشرية.
- التعرف على المعروض من العمالة ودراسة وتحليل خصائصه الجغرافية والديمغرافية.
- العمل على صيانة الموارد البشرية والسعي لرفع كفاءتها الإنتاجية.

### 3. العوامل المؤثرة على عملية تخطيط الموارد البشرية:

تؤثر على عملية التخطيط عدة عوامل، عوامل داخلية متعلقة بالنظام الداخلي للمؤسسة ، وأخرى خارجية متعلقة بالوضع الخارجي للمؤسسة مثل التطورات الخارجية كالتكنولوجيا غيرها التي بدورها تؤثر على تخطيط الموارد البشرية خاصة.

ولقد قسم الدكتور عبد الكريم أحمد جميل هذه المؤثرات إلى عاملين هما كمايلي:

#### ◀ العوامل الداخلية:

تعتبر العوامل الداخلية هي العوامل المتعلقة بالنظام الداخلي للمنظمة، مثال على ذلك وضع المخطط على حسب أهداف مرجو الوصول إليها، وكذلك على حسب إستراتيجية المنظمة المتعلقة بالموارد البشرية وغيرها من العوامل الكثيرة المتعلقة بالنظام الداخلي كسلوك الموظف الذي بدوره يلعب دور فعال في نظام المؤسسة ومن بين هذه العوامل نذكر مايلي: <sup>1</sup>

#### ❖ أهداف المنظمة:

حيث تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم وإدراك الأهداف وقدرة المنظمة على تحقيقها.

#### ❖ الوضع المالي:

الوضع المالي للمنظمة والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية. والوضع المالي يؤثر على أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقائها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز.....الخ.

#### ❖ التغيرات التنظيمية:

<sup>1</sup>عبد الكريم احمد جميل، إدارة الموارد البشرية، ط1، الجندارية للنشر والتوزيع، 2015، ص 33-34.

تعتبر التغيرات التنظيمية كإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو أحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية. خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين وكذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بدوره قد يتطلب إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية.<sup>1</sup>

#### ❖ حجم العمل:

يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته.

#### ◀ العوامل الخارجية:

كما تؤثر على تخطيط الموارد البشرية كذلك عوامل خارجية، مثل التغيرات الاقتصادية والتطورات التكنولوجية والكثير من العوامل المتعلقة بالسوق الخارجي للمؤسسة ومن بين هذه العوامل مايلي:

#### ❖ عوامل اقتصادية:

تتأثر المنظمة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها كالتضخم الاقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفوائد. فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفر فرصة أكبر للاختبار من الموارد البشرية المطلوبة.

#### ❖ سياسة العمالة في الدولة:

وتتضمن هذه التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع سياسات عمالية أو وضع حد أنى من الأجور.... الخ.

#### ❖ عوامل تقنية:

يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك نوعيتها واثار ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.

#### ❖ أوضاع سوق العمل:

ويتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.

<sup>1</sup>عبد الكريم أحمد جميل مرجع سبق ذكره ص 35

## المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء:

لقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ومع ذلك لم يستطع علماء الإدارة التوصل إلى مفهوم دقيق وشامل لتعريف الأداء هذا راجع لاختلاف وجهة النظر الخاصة بهم فكل له مفهوم وتعريف خاصين به.

### المطلب الأول: ماهية الأداء

للأداء عدة تعريف ومفاهيم تتطرق إليها الباحثون.

#### 1. تعريف الأداء:

" لقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ومع ذلك لم يستطع علماء الإدارة التوصل إلى مفهوم دقيق وشامل لتعريف الأداء هذا راجع لاختلاف وجهة النظر الخاصة بهم فكل له مفهوم وتعريف خاصين به.

- الأداء لغويا مصطلح مستمد من الكلمة الانجليزية To perform والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة performer والذي يعني تنفيذ مهمة وتأدية عمل.

- الأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعية وتنوع هذه الأخيرة ،هذه التحقيق يمكن فهم في اتجاه المباشر (الناتج)أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتائج (العمل)<sup>1</sup>

"هو مقياس لما تم انجازه أو تقديمه بواسطة نظام ،أو شخص،أو فريق أو عملية أو خدمة أو تكنولوجيا معلومات"<sup>2</sup>

- كما يعرف الأداء كمايلي: "نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"<sup>3</sup>

- كما يقصد بمفهوم الأداء "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها"<sup>4</sup>

- وأيضا يعرف كمايلي: "يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة فالأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"<sup>1</sup>

<sup>1</sup><https://hrdiscussion.com/hr49447.html> :14/02/2018à 14 :47.

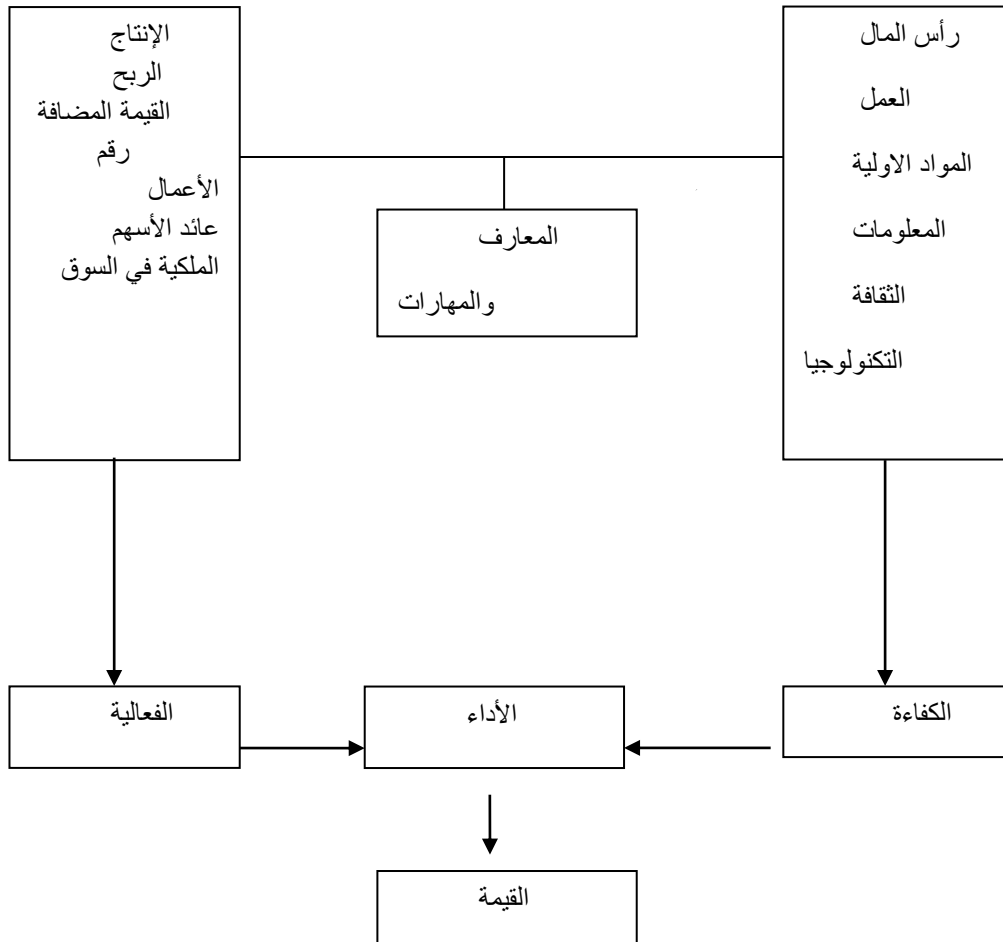
<sup>2</sup> <https://www.almaany-com/ar/dict/ar-ar/الاداء>14/02/2018.15:00

<sup>3</sup> مصطفى عشوري:أسس علم النفس الصناعي ، ديوان المطبوع الجامعية ، الجزائر،1992،ص.244

<sup>4</sup> عايدة خطاب :التخطيط الاستراتيجي ،دار الفكر العربي ، القاهرة ،1999،ص.35.

نلاحظ وجود اختلاف بين التعاريف السابقة في مفهوم الأداء، وهذا راجع لاختلاف وجهة نظر الكتاب والدارسين للموضوع، فهناك من يعرف الأداء على أن يقوم العامل بالمهارة الوظيفية (الفعالية)، وآخرون يعرفونه على أنه الطريقة التي ينجز بها العمل والمهام كالوقت والجودة (الكفاءة)، وهذا من بين أسباب اختلاف التعاريف ومن الأخطاء التي يجب تفاديها لأن الأداء يعرف بالفعالية والكفاءة معا كما هو موضح في الشكل الموضح أسفله، وأيضا يعود الاختلاف إلى وجود جانبين مختلفين يميزان كل فرد عن الآخر وهما، الجانب المادي الذي يتمثل في مردودية العامل من ناحية الكمية والتنوعية، وهو عبارة عن حركات العامل وتصرفاته في العمل التي يمكن ملاحظتها وقياسها، وأيضا يوجد الجانب السلوكي الذي نقصد به الصفات الشخصية التي تميز الفرد كالقوى الذهنية وقدرة الاستيعاب، أي هي كل ما يستطيع الفرد القيام به بطريقة تختلف عن الآخرين كالسرعة والدقة في الانجاز.

الشكل رقم (02): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



<sup>1</sup> راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص. 209.

المصدر: عبد الملوك مزهود: مقارنة الأداء الإستراتيجية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن الكفاءة والفعالية في الأداء يخلقان القيمة بواسطة المعارف و المهارات وهذا عبر رأس المال، العمل، المواد الأولية .... وأيضا الانتاج، الربح القيمة المضافة ....

## 2. مستويات الاداء:

### الجدول رقم (1): مستويات الأداء

نوع التعليم	الأسلوب
مستوى (1) أداء الأشياء جيدا: التنفيذ	التنفيذ أو الالتزام التكيف التواصل
مستوى (2) أداء الأشياء بصورة أفضل: التحسين	الاختبار التجريب
مستوى (3) القيام بأشياء جديدة وأفضل: الابتكار	الارتباط التفاني

المصدر: بيدلر، بور جوين وبريديل (1997: 200-11)<sup>1</sup>

ومن خلال وملاحظتنا للجدول السابق نستنتج إن هناك ثلاث مستويات مختلفة للأداء يمكن للفرد الحصول عليها المستوى الأول (أداء الأشياء جيدا) وهو إن ينفذ العامل ما هو مطلوب منه والالتزام به دون زيادة او نقصان، والمستوى

<sup>1</sup> جعفر جوري واخرون: ترجمة علا احمد اصلاح: تنمية الموارد البشرية: التنمية، التعليم والتغيير، الاداء الوظيفي، التدريب التقييم، مجموعة النيل العربية، لا توجد سنة النشر، ص. 120.

الثاني هو ( أداء الأشياء بصورة أفضل) هو أن يحسن العامل العمل المطلوب منه وبذلك الحصول على نتيجة أفضل ،إما المستوى الثالث هو الابتكار وهو ان يتوصل العامل الى درجة الإبداع والابتكار والحصول على نتيجة ايجابية لم يسبق الحصول عليها .

. كما انه يمكن الاشارة الى وجود مستوى اخر وهو مستو سيئ وهو كان يؤدي العامل العمل الموجه له بصورة سيئة او بطرق غير صحيحة نتيجة الاهمال او عدم الاهلية لهذا العمل

ومما سبق يتضح ان هناك ارتباط قوي بين مستوى الاداء والاسلوب فمستوى العمل المتحصل عليه يختلف باختلاف الاسلوب المطبق من طرف العامل.

### المطلب الثاني: توجيه الأداء :

#### 1. مفهوم توجيه الأداء:

"إن توجيه الأداء هو الآلية العملية لنقل الأهداف وخطة الأداء إلى حيز التنفيذ الفعلي، كما يكون التوجيه من بين آليات تحسين الأداء بما يوفره من خبرات المشرفين"<sup>1</sup>

#### 2. العناصر الأساسية في توجيه الأداء :

عملية توجيه الأداء هي عملية معلوماتية اتصالية في المقام الأول تتضمن متابعة ورصد مستويات الأداء الفعلي والظروف المحيطة، وتزويد العاملين بالمعلومات المتجددة التي تساعد في إعادة توجيه الأداء في الاتجاهات الصحيحة، وتمكين القائمين بالأعمال من السيطرة على وظروفه. ويقع عاتق القيادات الإدارية والتقنية على كافة المستويات وبحسب توزيع الأدوار والصلاحيات بينهم.

#### ◀ متابعة مستويات وظروف الأداء:

وتتضمن هذه العملية المتابعة الفورية (الآنية) بقدر المستطاع لتقدم الأداء ومعدلات الانجاز، والمقارنة أولاً بأول مع الخطط المعتمدة.

#### ◀ تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة:

<sup>1</sup>علي السلمي :ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة،لا توجد سنة الطبع ،ص.161

تتم إدارة الأداء بتزويد العاملين بالمعلومات المتجددة بحسب احتياجات الأداء. وتعتبر عملية توجيه الأداء آلية مهمة يمكن من خلالها نقل الكثير من المعلومات والتوجيهات والإرشادات من الرؤساء والمشرفين إلى القائمين بتنفيذ الأعمال وذلك بغرض تحسين قدراتهم في الأداء، وتجنبيهم احتمالات الخطأ أو البعد بهم عن مناطق المشكلات التي تهدد جودة الأداء وتقلل فرص الوصول الى النتائج المستهدفة

### ◀ تمكين العاملين للأداء المميز:

تتلور قمة عملية التوجيه في مفهوم (التمكين) Empotment والذي يهدف إلى تزويد العاملين بالصلاحيات التقنية والإدارية والإنسانية للقيام بالأداء على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.<sup>1</sup>

### 3. أساليب توجيه الأداء:

"تتعدد أساليب توجيه الأداء، فقد تستخدم اللقاءات العارضة وغير الرسمية بين الرئيس والعاملين تحت إشرافه لينقل إليهم ملاحظاته ويناقشهم فيما يجري على أرض الواقع ويستمع منهم إلى وجهات نظرهم بحيث تأتي توجيهاته متناسبة مع ظروف التنفيذ وقدرات العاملين على التطبيق.

وتزيد فعالية توجيه الأداء حين يتوجه الرؤساء إلى البحث عن فرص التحسين، والتركيز على الجوانب الايجابية في الأداء والحرص على إعلان التقدير للأداء المتميز. كذلك من قواعد توجيه الأداء العال مايلي:

- تجنب لوم وتقريع العاملين حين اكتشاف قصور في الأداء قبل تحديد أسبابه لعلها تكون ناشئة عن أوضاع لا دخل للعاملين فيها.
- تشجيع التقويم الذاتي من العاملين .
- مناقشة السلبيات بروح ايجابية .
- الاستماع بحرص لأراء العاملين<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي السلمي: نفس المرجع السابق، ص-ص. 157-158

<sup>2</sup> علي السلمي: نفس المرجع السابق، ص158

المطلب الثالث: مفهوم تقييم الأداء وأهدافه :

1. مفهوم تقييم الأداء:

توجد بتعاريف متعددة خاصة بكل من تقييم الأداء وتقييم أداء العاملين بصفة خاصة وهذا لأهميته كون الأداء يمثل حلقة مهمة في إدارة الموارد البشرية، ومن بين هذه التعاريف نذكر مايلي:

❖ : تعريف تقييم الأداء:

- "تقييم الأداء هو عملية منهجية ودورية لتقدير الأداء الوظيفي للموظف الفردي والإنتاجية".<sup>1</sup>
- "تقييم الأداء (بالإنجليزية (Evaluation performance) ) هو عبارة عن عملية مهمة تنفذها الإدارات في مختلف أشكال المنشآت، وتحرص على أداء كافة المستويات التنظيمية في المنشأة، فتبدأ من عند الإدارة العليا وتنتهي بالموظفين في كافة الأقسام ويعتمد نجاح الأداء في تحقيق الهدف الخاص به على تنفيذه بطريقة دقيقة ونظامية عن طريق تفعيل دور مشاركة كافة الأطراف المرتبطة بهذه العملية"<sup>2</sup>
- "إن عملية تقييم أداء العاملين عملية ضرورية للمنظمة لما لها من أهمية في الحكم على مستوى كفاءة العاملين وبالتالي استحقاقهم للترقية أو الزيادة السنوية وإنهاء الخدمة"<sup>3</sup>

❖ : تعريف تقييم أداء العاملين:

- تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم أو ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى"<sup>4</sup>

2. أهداف تقييم الأداء:

<sup>1</sup>[https://or.wikipedia.org/wiki,le\\_06/03/2018\\_a\\_17\\_06](https://or.wikipedia.org/wiki,le_06/03/2018_a_17_06).

<sup>2</sup> <http://hrdiscussion.com>

<sup>3</sup> حسين حريم وآخرون: أساسيات الإدارة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 151.

حيث إن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاية الإنتاجية والاستعداد الأفراد للتقدم، فإنه يسعى لتحقيق المزايا الآتية:

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية .
- تعادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناءا عليها الترقية أو زيادة الأجور ،وتوحيد الأسس التي يتم بناءا عليها الفصل أو توقيع الجزاءات .
- تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها .
- إمكان قياس إنتاجية وكفاية الأقسام المختلفة .
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد اللذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
- معرفة الأفراد اللذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
- المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاية الإنتاجية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم ،وتحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين أو زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاية الإنتاجية من ناحية وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقلة للاختبار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.<sup>1</sup>
- تحسين الأداء من خلال معرفته لنقاط الضعف في أدائه.<sup>2</sup>

#### المطلب الرابع: خطوات وطرق تقييم الأداء

##### 1. خطوات تقييم الأداء:

تتكون عملية الأداء من خمسة خطوات متصلة مع بعضها:

- إقامة تفاهم مشترك بين المدير والموظف فيما يتعلق بأسس المساءلة عن العمل وأهدافه (أي العمل الواجب انجازه وكيف سيتم تقييمه).

<sup>1</sup> خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة: بيمك: تنمية الموارد البشرية الجيزة 2014 ص 45

<sup>2</sup> حسين حريرم وآخرون (سبق ذكره ص 19).

- التقييم المستمر للأداء والتقييم في ضوء أسس المساءلة عن العمل، وأهدافه بالإضافة إلى توفير التقنية المرتدة المنظمة لتوظيف أو تطوير الأهداف و أسس المساءلة وتصحيح الأداء الغير مقبول بمجرد اكتشافه مع مكافأة الأداء المميز بالمديح والإشادة والتقدير.
- التسجيل الرسمي للأداء عن طريق استكمال أو استيفاء استمارة تقييم أداء (باستخدام أسس المساءلة المحددة في الخطوة الأولى والأداء المسجل مستندا في الخطوات الثانية كأساس لاستكمال هذه الاستمارة)
- المناقشة المنهجية لتقييم الأداء والمبينة على الاستمارة المستوفاة لتقييم .
- المناقشة الرسمية للتعويضات وزيادة الاستحقاق في مكافأة على الاستمارة الرسمية لتقييم الأداء.<sup>1</sup>

## 2. طرق تقييم الأداء :

تتعدد طرق تقييم الأداء باختلاف المنظمات او باختلاف العينات المدروسة ومن بين هذه الطرق نعرض مايلي :

### ◀ قائمة معايير التقييم:

وتعتبر هذه الطريقة أوسع الطرق انتشارا، وأسهلها تصميما، وأبسطها استخداما، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم، وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد، وذلك من خلال مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء. وبجمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد. وفيمايلي مثال توضيحي لذلك:

<sup>1</sup> خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة: مرجع سبق ذكره 45.

جدول رقم(02): قائمة معايير التقييم.

الإسم.....اللقب						
.....التاريخ.....						
حدد درجة توافر كل من المعايير في أداء مرؤوسك.						
الدرجة	اقل من المتوسط	متوسط	جيد	ممتاز	الوزن	المعايير
						كمية العمل: وتمثل الحجم المقبول من العمل في ظل الظروف العادية.
						جودة العمل: الدقة والكفاءة ومطابقة المعايير المتعارف عليها.
						المعرفة بالعمل: فهم الحقائق الخاصة بالعمل، والاعتبارات المؤثرة عليه.
						التعاون: القدرة والرغبة في العمل مع الرؤساء والمرؤوسين.
						المبادأة: الرغبة في تحمل المسؤولية والمبادرة بأفكار بناءة.
	المجموع					

المصدر: احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، ط05، مصر، 2001،

ص.297.

- نلاحظ من الجدول أعلاه أن المعايير التي يمكن لن نحدد بها درجة التوافر في أداء المرؤوس هي معيار كمية

العمل، جودة العمل ، المعرفة بالعمل ، التعاون المبادأة .

و يتم وضع هذه المعايير في احدى الخانات ( ممتاز ، جيد ، متوسط ، اقل من المتوسط )

### طريقة الترتيب البسيط

يقوم كل الرئيس مباشرة بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ. ولا يتم الاعتماد هنا على معايير، وإنما يتم على أساس الأداء العام (أو الأداء ككل) ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم. وهذه الطريقة سهلة وبسيطة، ولكنها تعاني من المشاكل التقليدية لتقييم الأداء.

### طريقة المقارنة بين العاملين:

في هذه الطريقة يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات (أو زوجيات) من المقارنات، وبتحديد في كل منها أي فرد أفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم العام، وحسب المقارنات التي تمت. ويمكن معرفة عدد المقارنات الزوجية بالقانون التالي:

عدد المقارنات =  $n(n-1)/2$  حيث ن هو عدد الأفراد. وفي مايلي مثال توضيحي لذلك:

### الجدول رقم (03): ترتيب العمال حسب المقارنة

الفرد	عدد المرات التي ذكر فيها بأنه الأحسن في مجموعته	ترتيبه
أ	3	2
ب	1	4
ج	4	1
د	2	3

	5	0	هـ

المصدر: سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص.174.

- نلاحظ من الجدول أعلاه أنه تم ترتيب الأفراد ( أ ، ب ، ج ، د ، هـ ) حسب عدد المرات التي ذكر فيها أنها لحسن في المجموعة حيث احتل الفرد المركز الأول لأنه ذكر أكثر و احتل الفرد هـ لأنه لم يذكر

#### ◀ طريقة التوزيع الإجباري:

وفي هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا (نسبيا) على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة. ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، وهو توزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة من المقياس، وتأخذ نسبة الناس في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة، سواء بالارتفاع أم بالانخفاض.

#### ◀ طريقة الإدارة بالأهداف:

- هذه الطريقة تعتمد على إن العبرة بالنتائج. أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم، بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات وهي كالآتي:
- يتم تحديد الأهداف (أو النتائج) المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها. وعادة ما يجتمع الرئيس المباشر مع كل مرؤوس لوضع الأهداف والاتفاق عليها، وتحديد المدة التي سيتم تحقيق الأهداف فيها.
  - أثناء التنفيذ، على الرئيس أن يساعد مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، وان يتابع تحقيق النتائج، وذلك للتعرف على ما إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس مثلا.
  - عند نهاية المدة المتفق عليها، أو عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية (أي التي تم تحقيقها) بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجابا وسلبا

#### ◀ قوائم المراجعة:

يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين. وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل، والصفات الواجب توافرها فيهم. ويتموضعها في قائمة. و على إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة. وتوضع قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته. إلا مدير إدارة الموارد البشرية هو الوحيد الذي يعرف هذه القيم. وان الرئيس المباشر لا يعرفها، وانه حينما يتلقى قوائم التقييم، وذلك لتقييم مرؤوسيه، فهي تكون خالية من هذه القيم، وذلك لمنع تحيزهم لمرؤوسيه<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، ط05، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص-ص. 296-303.

المبحث الثالث: ماهية التدريب:

للتدريب مفاهيم عديدة تطرق إليها الباحثون تصب في معنى واحد

المطلب الأول: تعريف التدريب:

- يعرفه عثمان فريد رشدي كمايلي: "هي عملية مستمرة خلال حياة الفرد وفقا لإحتياجاته كفرد و كعضو في المجتمع، وهو يسعى إلى إحداث تغييرات في أنماط السلوك من خلال تعريضه لأساليب و وسائل تدريبية متطورة.
- أو هو ذلك الجهد المنظم والمخطط لتزويد العاملين في الجهاز التعليمي بمعارف معينة وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي بناء، وهو عملية منظمة ومستمرة ترمي إلى تحسين أداء العاملين في العمل.<sup>1</sup>
- أما علي غربي وبلقاسم سلاطنية فيعرفانه كمايلي: "التدريب هو شكل من أشكال التعليم يهدف إلى زيادة المهارة المتخصصة للفرد، أو بالأحرى تحسين الأداء، أما التعليم فهو الإعداد المنظم لناحية من المعرفة."<sup>2</sup>
- وعرفه حسين حريم وآخرون كمايلي: "يمكن التعريف على انه "تطوير منظم للمعرفة والمهارات والاتجاهات التي يحتاج إليها الفرد حتى يتمكن من القيام بأداء واجباته بكفاءة"<sup>3</sup>
- كما يمكن تعريفه كمايلي حسب حسن احمد الطعاني: "هو عملية سلوكية يقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية قدراته ورفع كفايته الإنتاجية وبعد علما من العلوم إذا ما نظرنا إليه من ناحية تطبيقية.

<sup>1</sup>عثمان فريد رشدي: **التدريب المهني**، دار الراجية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص.17.

<sup>2</sup> علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل فيرة: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة، 2002، ص.108.

<sup>3</sup> حسين حريم وآخرون: (سبق ذكره ص 19)

- كما عرفه أيضا كمايلي: وهو نشاط منظم مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغير في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية، لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به، وتطلعاته المستقبلية في إطار المؤسسة التي يعمل بها.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: أنواع التدريب

### 1- التدريب حسب مرحلة التوظيف:

- **التدريب أثناء العمل:** ترغب بعض المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر، حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، ومما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعدد، لذلك عليه أن يتلقى التدريب مباشرة على الآلة نفسها ومن المشرف عليها.
- **توجيه الموظف الجديد:** هنا يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأسابيع الأولى من عمله على أدائه وإتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.
- **التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:** حيث حينما تتقادم معارف و مهارات الأفراد، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك المعاصرة للأنظمة الجديدة.
- **التدريب بغرض الترقية والتنقل:** وذلك لوجود احتمالات كبيرة لإختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وهذا الإختلاف مطلوب التدريب عليه.

<sup>1</sup>حسن احمد الطعاني: التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013، ص ص 23، 17.

## 2- التدريب حسب نوع الوظائف:

- **التدريب المهني والفني:** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية، في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء والميكانيكي وغيرها.
- **التدريب التخصصي:** يتضمن هذا التدريب معارف ومهارات لوظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية وهندسة الإنتاج.
- **التدريب الإداري:** يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الإشرافية أو الوسطى أو العليا.

## 3- التدريب حسب مكانها :

- **التدريب داخل الشركة:** قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل أو خارج الشركة، وبالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج، أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج والإشراف عليها.
- **التدريب خارج المؤسسة:** تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أو جزءا من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة، وربما خارج الدولة، وذلك من خلال شركة تدريبية خاصة.
- **برامج حكومية:** تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج تدريبية، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة، وهي برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.<sup>1</sup>

## المطلب الثالث: أهمية وأهداف التدريب

### 1. أهمية التدريب:

<sup>1</sup>عمار بن عيشي: التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، دار النشر والتوزيع، عمان الأردن، 2017، ص ص 59-60.

"يؤدي التدريب إلى تحقيق العديد من الفوائد لمنظمات الأعمال للأفراد ومن أهم هذه الفوائد مايلي:

● **فوائد التدريب للمنظمة:** يحقق التدريب للمنظمة فوائد عديدة من بينها مايلي:<sup>1</sup>

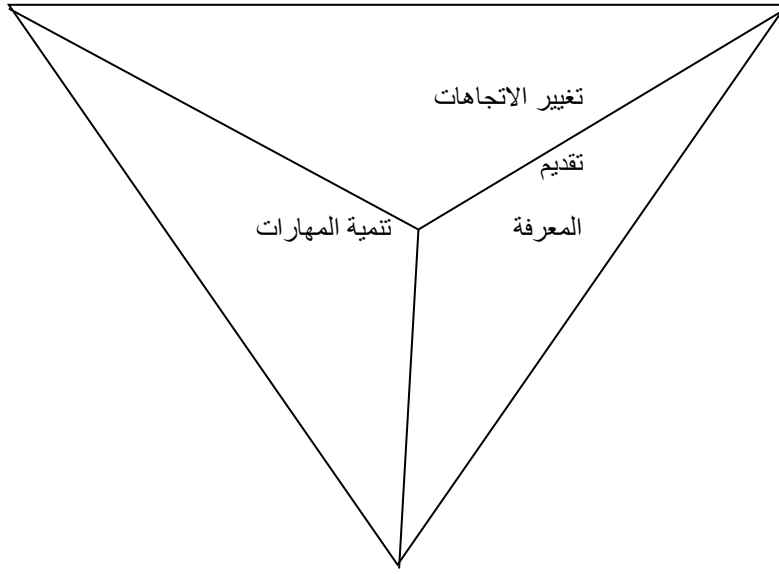
- تحسين ربحية المنظمة.
  - تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.
  - تحسين معنوية العاملين.
  - يساعد في التعرف على الأهداف التنظيمية.
  - تحليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية.
  - تنمية مناخ مناسب للنمو والإتصالات بين العاملين والمنظمة.
  - تخفيض الحوادث وإصابات العمل.
- **فوائد التدريب للأفراد العاملين:** يحقق التدريب فوائد عديدة للأفراد الراعين في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل:
- يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن ، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل .
  - مساعدة الأفراد لدراسة وتحليل موضوعات حساسة كالصراع والضغط والتوتر والإحباط.
  - المساعدة في تحقيق التنمية الذاتية ، والثقة بالنفس لدى الأفراد.
  - إمداد الأفراد بالمعلومات لتدعيم زيادة معارفهم عن القيادة ومهارات الاتصال بكافة الأطراف.
  - إشباع حاجات: الأفراد التدريبية والتعليمية.

<sup>1</sup>عمار بن عيشي مرجع سبق ذكره ص 26

2. أهداف التدريب:

يتم ترجمة الاحتياجات التدريبية في شكل أهداف، وذلك على مستوى كل برنامج تدريبي على حده. ويحاول كل برنامج أن يحقق هذه الأهداف، و أن يتأكد انه تم تحقيقه بنهاية هذا البرنامج. ويمكن تقسيم الأهداف إلى ثلاثة أنواع رئيسية كالآتي:<sup>1</sup>

الشكل رقم(03): أهداف التدريب :



المصدر : احمد ماهر :إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ،تانيس،مصر،2001،ص.336.

- نلاحظ من الشكل أعلاه أن للتدريب أهداف كبيرة للفرد تتمثل في تغيير الاتجاه، تقديم المعرفة تنمية المهارات وهذا قصد تحقيق أعلى كفاءة ممكنة للعاملين والمؤسسة .

❖ **تغيير الاتجاهات:** وهو ما يشير إلى الرغبة في تغيير ما يعتقد المتدربون، أو مثلهم العليا في العمل، أو تقديرهم

لأولويات العمل، أو تفضيلاً لهم لأساليب العمل. كما قد تعني تعديلاً في توجهات المتدربين، وأرائهم. وقد تعني

<sup>1</sup> احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع، مصر، 2001، ص.335-337

أيضا تغييرا أو تطويرا في نية التصرف السلوكي المقبل أن سنحت الظروف. و أيضا تعني تهيئة المتدربين لتقبل آراء جديدة، أو ظروف عمل جديدة.

#### ❖ تقديم المعرفة: إن تقادم المعرفة، ونسيان هذه المعرفة، أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم تبرر القيام ببرامج

تدريبية لتقديم أحداث ما وصل إليه التقدم العلمي. وذلك استنادا إلى إن العلم بالشيء أفضل من الجهل به، واستنادا إلى إن توسيع مدارك العاملين تفيدهم في توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم.

#### ❖ تنمية المهارات: قد يحتاج المدربون إلى مهارة محددة. وهي تشير إلى إمكانية استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة

العمل فعليا، أو لحل مشاكله، أو لتطويره. وتتركز برامج التدريب التي تهدف إلى رفع المهارات على توضيح خطوات العمل، خطوة خطوة، و بتفصيل زائد. كما تركز على ما يجب عمله، وما لا يجب عمله. وعلى ما يمكن استخدامه من موارد مختلفة، و أسلوب الاستخدام بالتفصيل.

كما يهدف التدريب عموما إلى النهوض بالعنصر البشري العامل في جميع القطاعات، وعلى كافة المستويات وإعداده

الملائم للقيام بدوره، وأداء مهامه بكفاءة عالية تختلف الأهداف باختلاف البرنامج التدريبي، ولكن هناك أهداف عامة:<sup>1</sup>

- تنمية مهارات التفكير التأملي لدى المتدربين وقدراتهم البحثية من خلال بحوث العمل أو المشاغل والدورات التدريبية.
- إيجاد صف ثان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لا مركزية الأداء، وفي الحلول محل القيادة التي تتقاعد أو تنتقل لمواقع أخرى.
- الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة، فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين، يمكن من خلال التدريب التحويلي، تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى، حيث يسد بهم العجز فيها.
- تنمية وعي المتدربين بالمستجدات التربوية، وتفهم التوجهات الحديثة والأسس التي قامت عليها.

<sup>1</sup>عثمان فريد رشدي: *التدريب المهني*، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص-ص 17-18.

- الاستفادة من خبرات ومعارف ومهارات المصادر البشرية في تطوير وتنمية معارف ومهارات العاملين في الميدان التربوي.
- تعرف المتدربون بأدوارهم المختلفة، وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من أداء تلك الأدوار بفعالية وكفاءة.
- إتاحة الفرص أمام المتدربين لتفهم العلاقة الوثيقة بين النظرية والتطبيق في التربية والتعليم.
- تنمية الوعي لدى المتدربين بالحاجة إلى تقبل التغيير والاستعداد له، وبذل الجهد لوضع التغييرات التربوية موضع الاختبار والتجربة والإسهام في عملية التطوير والتجديد.

### المطلب الرابع: خطوات وطرق التدريب:

#### 1. خطوات التدريب:

للقيام بالعملية التدريبية على المدرب أن يتبع خطوات والتي تتمثل في مايلي:<sup>1</sup>

- **تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين:** تبدأ عملية التدريب بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتمثل هذه الاحتياجات الفجوة ما بين الأداء الفعلي للعامل والأداء المطلوب منه (أو الأداء المتوقع).
- **صياغة خطة التدريب:** بعد تحديد احتياجات العاملين التدريبية، ويتم تصميم برامج التدريب المناسبة، وذلك بعد تحديد الأهداف العامة لكل برنامج، وتحديد أولويات هذه الاحتياجات، ثم يتم تعيين الأشخاص المعنيين بالتدريب ووسائل وطرق التدريب، وكذلك تحديد الإطار الزمني والمكاني للتدريب.
- **تصميم البرنامج التدريبي:** ويتطلب تصميم البرنامج التدريبي مايلي:
- **وضع الأهداف التدريبية:** وهي قائمة بالمعارف والمهارات التي على المتدرب معرفتها واكتسابها، والمهام الواجب عليه القيام بها بعد الانتهاء من التدريب. وتحدد مع رؤسائهم المباشرين عند تحديد الاحتياجات التدريبية بواسطة مسئول الموارد البشرية.

<sup>1</sup> بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ط1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر الجديدة، 2005، ص-ص 47-50.

- تحديد موضوعات البرنامج: وهي المواد التي على البرنامج طرحها، والتسلسل في عملية تقديمها. ويتم تحديد هذه الموضوعات بناء على الأهداف التدريبية الموضوعية والمعلومات المتوفرة عنها.

- أساليب التدريب: يعتمد اختيار الأساليب التدريبية على عدة عوامل منها عدد المشاركين، والموازنة، وتوفير أماكن للتدريب بالإضافة إلى خبرة المدربين. وقبل البدء في اختيار أساليب التدريب فلا بد لمصمم البرنامج من معرفة مكان تنفيذ البرنامج سواء كان ذلك في مكان العمل أو خارجه.<sup>1</sup>

## 2. طرق التدريب:

يلجأ المدرب إلى طريقة أو أكثر وفقاً للبرنامج التدريبي، والمستويات المتدربين، حتى يستطيع أن يصل إليهم من ناحية، وأن يوصل إليهم الأفكار، والنظريات والتطبيقات، والحالات العملية من ناحية أخرى. وتحتم الأهداف السلوكية التدريبية، اللجوء إلى طريقة أو طرق بذاتها دون غيرها. وفي مايلي بعض أهم الطرق التدريبية:<sup>2</sup>

- المحاضرة **Lecture**: المحاضرة اصطلاحاً هي عملية تقديم رسالة معلوماتية إقناعية تفاعلية من محاضر إلى متلقين. وتمتاز المحاضرة، باللقاء المباشر بين المحاضر والمتدربين، وقلة تكاليفها، ويعاب عليها، الملل الذي ينتاب المتلقين، وعدم المشاركة الفعالة من المتدربين طالما كانوا من المستمعين.
- المحاكاة العملية **Guide Expérience**: يعبر عن المحاكاة، بالتقليد، والتقليد هو أداء ذات السلوك المشاهد في حالة وعي من المقلد، ووفق هذه الطريقة، يقوم المدرب بالعرض التفصيلي للأداء المطلوب، وإجراءاته، ثم يطلب من المتدرب أن يودي نفس السلوك.

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي: مرجع سبق ذكره ص. 333-341.

- **تمثيل الأدوار Roleplaying:** يشير التمثيل إلى إتقان صورة سلوكية لشخصية محدد، والدور كل التوقعات السلوكية المتوقعة ممن يشغل وظيفة معينة. وتتيح هذه الطريقة، المشاهدة الحية للمتدربين، لكيفية التصرفات الإنسانية في الحالات التي أعدت لها هذه التمثيلية، وتوفر لهم فعاليات النقد والتحليل وإبداء الرأي.
- **دراسة الحالة Case study:** تعرف الحالة بأنها الصفة التي تتسم بها مشكلة معينة، أو موضوع معين، في مجالات العمل الوظيفي الواقعي. ويطلب من المتدربين تعاطي الحالة فيها وتحليلاً، ونقداً، وتقديم الحلول الناجحة.
- **تدريب الحساسية Sensilivly training:** تدريب الحساسية يعني توفير المعارف اكتساب المهارات عن طريق شعور الفرد الذاتي بما ينقص من كليهما، عن طريق تفاعله السلوك مع الآخرين.
- **سلة المعاملات In Basket:** عادة ما يبدأ المدبرون اليوم الوظيفي، بالاطلاع على ما ورد إلى مكاتبهم من بريد سواء من داخل، أو من خارج المؤسسة، وعليهم بحث هذه المعاملات الواردة واتخاذ القرارات المناسبة للتدريب
- **الوقائع الحرجة Critical Incident:** تتركز هذه الطريقة، على الوقائع الحرجة التي يسوقها المدرب في الموضوع التدريبي المناسب، أي في الموضوع التدريبي سواء في المعارف أو المهارات، كما يطلب من المتدربين ذكر الوقائع الحرجة التي تعرضوا لها.<sup>1</sup>
- **المباريات الإدارية Busines games:** تشاد هذه الطريقة على وجود فريقين متنافسين من المتدربين، ويقدم لكل منهما محتوى المباراة والذي يتعلق بكافة نشاطات المنظمة: التسويقية، الإنتاجية، والمالية، والموارد البشرية، ويحدد لكليهما دوره.
- **الاجتماعات Conférence:** تبنى هذه الطريقة على تشكيل إجتماع من المتدربين، لبحث مشكلة أو موضوع معين، وصولاً إلى قرار فيه يلعب المدرب دور المرشد والموجه، وربما المشارك في الاجتماع.

<sup>1</sup>محمد حافظ حجازي:مرجع سبق ذكره ص 342

### خلاصة الفصل :

ان ادارة الموارد البشرية عملية مستمرة داخل المؤسسة حيث تعمل على اختيار و استخدام المورد البشري حيث تطور مفهومه عبر التاريخ من ادارة الأفراد الى ادارة الموارد البشرية ولقد اصبح لهذا الأخير اهمية كبيرة حيث يعمل على التقليل من أخطاء العاملين و تعمل على تجانس العلاقة بين الادارة والموظفين و لادارة الموارد البشرية عدة وظائف أبرزها الاختيار والتعيين ان لادارة الموارد البشرية دور في مردود الفرد العامل في المؤسسة من خلال ما سبق نستطيع القول ان ادارة الموارد البشرية هي الركيزة الأساسية في تخطيط و تنظيم أهداف المؤسسة و ربطها بالفرد العامل في المؤسسة .

## الفصل الثاني

التدريب وأثره على تحسين جودة  
الأداء

## تمهيد:

يلقى التدريب اهتمام متزايد من المؤسسات العصرية باعتباره الوسيلة الأفضل لتحسين أداء الموارد البشرية، فأصبح الإعداد لبرامج تدريبية والعمل على تنفيذها عاملاً ضرورياً لبناء قوة بشرية منتجة قادرة رفع التحدي، حيث صار التدريب ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد عند الإلتحاق بالعمل ومعالجة مشاكلهم لتطوير قدراتهم إلى مراكز وظيفية تفيد الفرد من ناحية والمؤسسة من ناحية أخرى.

وقد تناولنا في هذا الفصل تصميم برنامج تدريبي وتنفيذه، وأبرزنا مستلزماته وتطرقنا إلى خطوات تصميم البرنامج التدريبي، وصولاً إلى تنفيذ وتقييم العملية التدريبية كما تناولنا المبادئ التي يقوم عليها التدريب، وشروط نجاح التدريب إلى المعوقات التي تواجه التدريب، بالإضافة إلى ذلك قمنا بالتعرف على العوامل المؤثرة على الأداء وأثر التدريب على تحسين الأداء، وصولاً إلى أثر التدريب على أداء العاملين والمؤسسة إلى تأثير التدريب على تحسين أداء الموارد البشرية. حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى المبحث الأول : أسس نجاح التدريب ومعوقاته ، المبحث الثاني : تصميم البرامج التدريبية ، المبحث الثالث : علاقة التدريب بتحسين الأداء

## المبحث الأول: أسس نجاح التدريب و معوقاته

تخضع العملية التدريبية لعدة مبادئ ينبغي مراعاتها في جميع مراحل العملية التدريبية، كما ان هذه الاخيرة لا تكفل بالنجاح الا بشروط وجب مراعاتها لتحقيق الاهداف التدريبية ، كما يجب ان نعلم ان العملية التدريبية لا تكفل دائما بالنجاح، حيث ان هنالك عدة معوقات التي تحد من ذلك و تحول دون الوصول الى الاهداف المنشودة .

## المطلب الأول: المبادئ الأساسية للتدريب

هناك عديد من المبادئ أو الأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمنظمة، وذلك حتى تتحقق فعالية التدريب ومن أهم الأسس ما يلي:<sup>1</sup>

1- **التدريب نشاط مستمر وليس كماليا لفترة معينة** والقصد هنا أن التدريب ليس أمر كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها ولكن التدريب نشاط ضروريا، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة، تأتي عملية الإعداد والتهيئة، التي تهدف إلى تعريف الفرد بالعمل المسند إليه من خلال تنظيم مقابلات للفرد الجديد مع المسؤولين في إدارة الموارد البشرية والمشرف عليه، وتتم هذه المقابلات في الفترة الأولى من التحاقه بالعمل، كما تلجأ بعض المنظمات إلى اتباع ما يسمى بنظام الزمالة أو الرعاية، الذي يقصد به أن يتولى زمالة الموظف الجديد ورعايته أحد العاملين القدامى في المنظمة وينبغي أن يتوافر فيه شروط معينة.

كذلك تعد البرامج التدريبية للعاملين القدامى بالمنظمة لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم التكنولوجي، وتساعد في تحسين قدراتهم على إنجاز العمل، وتمكنهم من الإحاطة بالأساليب والاتجاهات الفنية والمهنية المحيطة بأداء العمل.

كذلك تعد البرامج التعليمية للعاملين المرشحين للترقية بهدف إكسابهم قدرات ومهارات تمكنهم من النهوض بمسؤوليات وأعباء الوظائف ذات المستوى الأعلى للمرشحين للترقية إليها.

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، الدار الجامعية، اسكندرية ، 2004، ص213

وتعد برامج التدريب للعاملين بصفة عامة إذا طرأت تعديلات على أنظمة العمل وإجراءاته وتساعد هذه البرامج على مواجهة هذه التعديلات الجديدة.

وأخيراً تعد برامج تدريبية للعاملين الحاليين إذا ما تكتشفت ظواهر تتم عن تغيير في العادات والسلوك.

**2- التدريب نشاط متغير ومتجدد:** يقصد بذلك أن التدريب يتعامل مع متغيرات عديدة من داخل وخارج المنظمة، ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد هو الآخر، فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته والوظائف التي يشغلها المدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل، وكذلك تصبح إدارة التدريب مسؤولة عن تجديد وتطوير النشاط التدريبي.<sup>1</sup>

**3- التدريب نشاط إداري فني:** فالتدريب باعتباره عملاً إدارياً ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، ومنها وضع الأهداف والسياسات، إعداد الخطط والبرامج وتوفير الموارد المادية والبشرية وأخيراً توافر الرقابة المستمرة.

كذلك يعتبر التدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد المناهج والمواد العلمية، وأيضاً خبرة في تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها وتقييمها.

**4- التدريب له مقوماته الإدارية والتنظيمية:** حيث يستند التدريب إلى مقومات إدارية وتنظيمية منها:

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة.
- توفر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل.
- توافر نظام سليم لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم، حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التدريبية بدقة وموضوعية.
- توافر نظام الحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي والمزايا وأشكال التقدير المادي والمعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحية وبين أدائه الوظيفي من ناحية أخرى.

**5- التدريب نظام متكامل:** ويقصد بذلك أن هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي، فالتدريب ليس نشاط

عشوائياً من جانب، كما أنه لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ من جانب آخر.

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 213، 214.

ويمكن إيضاح أشكال التكامل في نظام التدريب كما يلي:

أ) التكامل في مدخلات التدريب أي المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب وهي:

- الأفراد المطلوب تدريبهم.
- الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب إكسابهم للمتدربين.
- القائمين بالعمل التدريبي من مدربين ومسؤولين آخرين.
- المشكلات التي تعاني منها المنظمة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: شروط نجاح التدريب

التدريب إجراء مخطط ومنظم ومستمر يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد في اتجاه تحسين إنتاجيتهم، ولكي يتحقق هذا الهدف لابد من توفر مجموعة من الشروط، وعليه نتطرق من خلال هذا المطلب الشروط لنجاح التدريب أولاً ثم ننتقل إلى دوافعه والجهة المسؤولة عنه. لنجاح عملية التدريب يجب توفر مجموعة من الشروط وهي:

- قبول الإدارة لنشاط التدريب عف اقتناع حقيقي بأهميته، ويتم ترجمة هذا الإقناع بتخطيط التدريب وتنظيمه وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لو، ومن ثم متابعة هذا النشاط وتقويمه بشكل علمي.
- قيام المدرب بالدور المطلوب منه في تحقيق أهداف التدريب، فالمدرب عنصر مهم في نجاح أو إخفاق التدريب، إذ أن كثيراً من المؤسسات تنفق أموالاً طائلة على التدريب دون الحصول على العائد المناسب بسبب عدم اهتمامها بتنمية المدربين القادرين على تحقيق الأهداف التدريبية بفعالية، وتتمثل فعالية المدرب في مدى استعداده وقدرته على نقل المادة التدريبية لذا الاهتمام خلال فترة التدريب،
- كذلك قدرته على استخدام الأسلوب للمتدربين وقدرته على إثارة اهتمامهم والاحتفاظ التدريبي المناسب واعداد المادة التدريبية المناسبة.
- استخدام المتدرب أنماطاً سلوكية جديدة في عمله بعد التدريب، فاختيار المتدرب عملية أساسية في نجاح التدريب، ولا بد أن تتوفر لديو الرغبة والاستعداد للتدريب.

<sup>1</sup>صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 215.

- وجود مناخ تنظيمي مناسب يوفر للمتدرب الفرص المناسبة لتطبيق الأفكار والأساليب الجديدة في العمل، فالتدريب محاولة لتغيير سلوك الفرد ويفرض هذا التغيير وجود مناخ تنظيمي مناسب يستوعب هذا التغيير.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: معوقات التدريب

يواجه التدريب مجموعة من المعوقات التي تحد من فاعليته في أداء دوره المنشود في هذا التطور، ومن أهم المشكلات التي تواجه التدريب:

- الإدارة العليا في المنشآت: تتحمل بعض من الإدارات العليا وزر القسط الأكبر من المعوقات التي تواجه النشاط التدريبي بسبب ما تحمله من قناعات وما تمارسه من سلوكيات خاطئة تجاه التدريب.
  - أهداف غير واضحة للتدريب.
  - اعتماد أساليب غير فعالة.
  - عدم الالتزام بالتدريب: حيث أن معظم المنظمات لا تولي اهتماما كبير بالتدريب وحتى المنظمات التي تقوم له يكون على مستوى المديرين والفنيين والحرفيين.
  - عدم توفر التمويل اللازم للتدريب.
  - عدم الربط بين التدريب والحوافز.
  - عدم توفر الإرادة لدى معظم المتدربين للتدريب: وهذا قد يرجع إلى أن البرنامج التدريبي لا يلبي احتياجات التدريب الفعالة خاصة إذا لم يشارك في تحديد الاحتياجات.
  - عدم تحليل الاحتياجات التدريبية: ويرجع ذلك إلى اتباع البرامج التدريبية الجاهزة.<sup>2</sup>
- ومن المعوقات نجد أيضا:

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، 2009، ص393.

<sup>2</sup> عبد الهادي جوهرى، إبراهيم أبو الغاز، إدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي، الاسكندرية، 2001، ص178.

- عدم الإهتمام بخلق بذور الابتكار لدى العاملين.
- عادة ما تهتم المعاهد التدريبية بالتخصصات الموجودة في الإدارة دون الإهتمام بالإرشاد وتمكين الدارسين من الابتكار أو الخروج بأفكار جديدة لتحسين الأداء أو سرعة الانجاز أو خفض التكاليف.
- غياب التقييم المستمر لبرامج التدريب، حيث أن التقييم هو أحد الأبواب الرئيسية لعملية التطوير والتحديث والتغيير في برامج التدريب وتصويب ما أمكن للوصول إلى المستوى الأمثل والمنشود.
- التدريب ي القطاع الحكومي يواجه مشكلة تعدد الآراء والقرارات في نوع وكيفية التدريب ومن هي الفئة المعينة التي تستوجب تدريبها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الهادي جوهري، إبراهيم أبو الغاز ، مرجع سبق ذكره ، ص 179

## المبحث الثاني : تصميم برامج التدريب

يشكل تصميم برامج التدريب من اهم محاور عملية التدريب، حيث يركز على ضرورة توفير كل المستلزمات التدريبية من اموال معدات تدريبية، هذا الى جانب اهمية اختيار النجع الاساليب التدريبية التي تخدم اهداف التدريب وتساهم في نجاحه ، كما يقوم مدير التدريب او اخصائي التدريب التاكيد من ان البرنامج يتم تنفيذه كما هو مخطط له وبما ان المنظمات تستثمر مبالغ كبيرة في سبيل تنمية واعداد عاملها بهدف تحقيق اهداف مواردها البشرية ،فهي لا محالة تحتاج الى الوقوف على مدى مساهمة التدريب في تحقيق هذه الاهداف ،و يكون لها ذلك من خلال عملية التقييم والتي تعد اخر مرحلة من عملية التدريب .

## المطلب الأول: مستلزمات البرنامج التدريبي

إن تجسيد العملية التدريبية ووضع الأهداف المحددة حيز التنفيذ، يتطلب توافر مجموعة من العوامل، تعتبر جد ضرورية للسير الحسن لأي عملية تدريبية. و تعد عاملا مؤثرا في فعالية التدريب، تتمثل هذه لعوامل في الإمكانيات المالية، أماكن إقامة التدريب، الإمكانيات البشرية وكذا معدات التدريب، و التي تمثل في مجملها المستلزمات الأساسية لأي نشاط تدريبي ناجح.<sup>1</sup>

## ➤ الإمكانيات المالية :

تتجلى أهمية التدريب بوضوح تام من خلال الإطلاع على الفواتير التي تدفعها المنظمات على تدريب أفرادها . كما أن أهمية التدريب تزداد قيمتها في ظل التطور الحاصل في التكنولوجيات المعقدة و التي يترتب عليها تدريب و إعادة تدريب الموارد البشرية .

فقد بلغت تكاليف التدريب التي دفعتها المؤسسات الأمريكية عام 1992 م حوالي 45 مليار دولار، وحسب مجلة التدريب الأمريكية Training magazine، فإن هذه التكلفة السنوية التي تدفع مقابل التدريب لم تشمل رواتب و تعويضات الأفراد خلال فترات التدريب، وتكلفة تدريبهم وإرشادهم وتوجيههم في أمكنة عملهم.

تعتبر الإمكانيات المالية جد ضرورية في سبيل الإعداد والتنفيذ الجيد لأي برنامج تدريبي، وتعمل المنظمة على توفير الأموال اللازمة و من مصادر مختلفة، إيماننا منها بالفوائد العديدة التي يحققها التدريب إذا وفرت له الإعتمادات المالية

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية :من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية ، بيروت، 2002، ص 240

اللازمة، و قد أشارت بعض الدراسات أن المنظمات التي تعول كثيرا على تدريب مواردها البشرية، لا تتردد في تخصيص 3 % إلى 4 % من الموازنة المخصصة لرواتب وتعويضات الأفراد على التدريب .

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

و يرى غولدن مستاين و جيليام " GoldonMestain et Jilliam " أن التدريب سوف يتطلب المزيد من الإمكانيات المالية في الحقبة الحالية و المقبلة ، و ذلك للأسباب التالية <sup>1</sup> :

- \_\_ إرتفاع عدد الأفراد غير الماهرين و غير المثقفين و الذين سوف يشغلون وظائف هامة .
- \_\_ التطور الحاصل في التكنولوجيات المعقدة و التي يترتب عليها تدريب و إعادة تدريب الموارد البشرية عند استخدامها .
- \_\_ إزدياد عدد المنظمات التي استعانت بمجموعات و فرق العمل المدربة و القدرة على استخدام أدوات الإبداع و الابتكار .
- \_\_ حاجة المنظمة إلى التدريب كأداة فاعلة في مواجهة تحديات المحيط التنافسي العالمي .
- و عليه، يتعين على المنظمة توجيه مبالغ كبيرة للإستثمار في مجالات التدريب و التعليم، و هذا من خلال الميزانية المخصصة لذلك، و التي تستوعب الإنفاق في النواحي التالية <sup>2</sup> :
- \_\_ تكاليف البرامج المختلفة و مكافأة العاملين " مرتبات المشرفين، المستشارين، مدير التدريب ... " .
- \_\_ تكاليف المطبوعات و النشر، و المساعدات اللازمة " منشآت، مراكز " .
- \_\_ المكافآت التشجيعية للمدربين .

<sup>1</sup>حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره ،ص: 241 .

<sup>2</sup>محمد جمال برعي، فن التدريب الحديث في مجالات التنمية ، دار المجالي للطباعة، القاهرة 1970 ،ص:174.

المراجع و الكتب اللازمة للمدربين .

وكل هذه المصاريف تعتبر من الإنفاقات المباشرة و التي تخصص مباشرة بعد وضع مخطط التدريب، وعلى العموم، فإن الميزانية يجب أن تستوعب كل المصاريف الناتجة عن القرارات المتخذة في مجال التدريب، و التي تنقسم إلى مصاريف مباشرة و غير مباشرة .

أما فيما يخص المصاريف غير المباشرة، والتي لا تظهر في الميزانية تتمثل في الأموال المنفقة قبل وضع مخطط التدريب، وتعطي هذه المصاريف المرحلة الأولى و المتمثلة في مرحلة تحديد الاحتياجات، كما يمكن اعتبارها كنتيجة لاعتماد سياسة التدريب في المنظمة .

وفي حالة تولي تنظيم خارجي لعملية التدريب، فإن التكلفة يتم تحديدها من طرف التعليم المتعاقد، وتتكفل المنظمة إضافة إلى ذلك بمصاريف نقل، إقامة، و مرتبات المترشحين و حوافزهم .

وتعتمد المنظمات التي تولي اهتماما بالغاً لعملية التدريب إلى وضع ما يسمى " لوحة قيادة التدريب " <sup>1</sup>، والتي تعكس كل المعلومات المتعلقة ببرامج التدريب، وكذا توفر ما يجب من معطيات من أجل اتخاذ القرارات السليمة. ومن أهم ما تقدمه لوحة قيادة التدريب هو مجموعة من المؤشرات تتمثل في نسب تقيس الأهمية المعطاة لنشاط التدريب على مستوى المنظمة، ومن أهم هذه المؤشرات <sup>2</sup>:

تكلفة التدريب الداخلي  
إجمالي ميزانية التدريب

الإمكانات الداخلية المستخدمة

ويقيس هذا المؤشر مدى اعتماد المنشأة على الإمكانات الداخلية مقارنة بالإمكانات الخارجية من أجل القيام بنشاط التدريب، و عطي نسبة الإمكانات إلى إجمالي التكاليف .

عدد المستفيدين من التدريب

متوسط العدد للعاملين الإجمالي = معدل الإستفادة من التدريب

حيث يقيس هذا المؤشر مدى تغطية أنشطة التدريب لمجموع العاملين داخل المنظمة في سنة معينة .

<sup>1</sup>JEAN – Marie PERETTI , gestion de ressources humaines ,Ed,vuibert, Paris ,1998 , p : 428

<sup>2</sup>IBID,P 429

$$\text{متوسط مدة التدريب} = \frac{\text{عدد ساعات التدريب "مرجحة بعدد المستفيدين"}}{\text{عدد العاملين المستفيدين من التدريب}}$$

يقيس هذا المؤشر متوسط مدة التدريب، ويعطي لنا فكرة عن انتهاج المنشأة للتدريب القصير أو طويل المدة.

$$\text{التكلفة المتوسطة للتدريب} = \frac{\text{إجمالي ميزانية التدريب}}{\text{متوسط عدد العاملين المستفيدين من التدريب}}$$

حيث يقيس هذا المؤشر نصيب الفرد الواحد من الميزانية المخصصة للتدريب. ويعكس لنا إذا كان مرتفعا الإمكانيات المالية الكبيرة المسخرة من أجل إنجاز نشاط التدريب .

$$\text{متوسط تكلفة ساعة من التدريب} = \frac{\text{إجمالي ميزانية التدريب}}{\text{عدد ساعات التدريب}} \times \frac{\text{إجمالي ميزانية التدريب}}{\text{عدد أيام التدريب}}$$

تكلفة ساعة من التدريب هو مؤشر لا يمكن قياسه إلا لمجموع العمال المستفيدين من التدريب ويعطينا هذا المؤشر ما كلفته ساعة واحدة من التدريب.

ويستفيد المشرفون على عملية التدريب من النسب السابقة وهذا من خلال مقارنتها من دورة تدريبية إلى أخرى، بين الأقسام المختلفة وكذا بين المنظمات. هذا، وتعتبر هذه النسب بمثابة الموجه للمشرفين على عملية التدريب من خلال توفيرها لأرقام ونسب معيارية تعتبر كمرجع أساسي لتوزيع وتسيير نفقات العملية التدريبية من جهه، ومن جهة أخرى فهي تعطينا صورة أوضح عن مدى العناية بنشاط التدريب في المنظمة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: خطوات تصميم البرنامج التدريبي

ان التدريب في حد ذاته ليس هدفا، بل وسيلة لتحقيق غايات معينة مثله مثل العمليات الادارية الاخرى، يتم التخطيط له بعناية وفق خطوات عملية مدروسة، فنجاح التدريب وتحقيق الهدف منه يتوقف على مدى التخطيط والاعداد الجيد له ومن اهم خطوات تصميم البرنامج التدريبي مايلي :

#### 1-تحديد أهداف البرنامج :

<sup>2</sup> Jean -Marie Peretti , gestion de ressources humaines,op.cit,p430

و الأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، و هذه الأهداف هي نتائج يجرى تصميمها و إقرارها مقدما. وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد، و اتجاهاتهم و سلوكهم، وفي ضوءها يتم وضع المادة التدريبية . و يتم وضع أهداف البرنامج التدريبي في ضوء تحديد الإحتياجات التدريبية<sup>1</sup>.

## 2-تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها :

أي تحديد و تقرير نوع المهارة أو المهارات الملائمة للإحتياجات التدريبية، والتي سيعمل البرنامج التدريبي على اكتسابها أو صقلها لدى المتدربين.

## 3-وضع المنهاج التدريبي :

ويقصد بالمنهاج التدريبي، الموضوعات أو المواد و مفرداتها التي ستدرس أو يدرب عليها المتدربون، ويتم تحديدها في ضوء الإحتياجات التدريبية، و حتى يكون المنهاج التدريبي جيدا و يحقق الأهداف المطلوبة، يجب أن يكون نابعا من البيئة الواقعية، و ليس مستوردا و أن يتسم بطابع البطولية. و يجب أن لا تكون المعلومات قديمة و مكررة، بل جديدة و مستحدثة , كذلك يجب أن تأخذ المناهج فياعتبارها الأهداف النهائية المراد تحقيقها. بالإضافة إلى ذلك , يجب أن تتناسب مادة الدراسة، و المادة العلمية أو العملية في برنامج التدريبية القدرات العلمية أو الفنية للمتدرب، و كذلك يجب أن تكون مادة التدريب ترجمة صادقة لاحتياجات المنشأة، و بمعنى آخر يتعين مراعاة الحرص و الدقة في تحديد مواد الدراسة أو التدريب، و استبعاد الموضوعات التي لا تتصل باحتياجات المنظمة أو تلك التي لا تؤدي إلى تحقيق أهداف التدريب.

## 4-تحديد الترتيب و التتابع :

و يقصد به السياق الذي سيتم فيه عرض أو تناول الموضوعات أو المفردات، و ينبغي مراعاة مبادئ قواعد التعلم الأساسية كالإنتقال من المواضيع العامة إلى المواضيع الخاصة، و من المفردات السهلة والمعروفة للمشاركين إلى المفردات الصعبة وغير المعروفة .<sup>2</sup>

## 5-إختيار أسلوب التدريب :

<sup>1</sup> إبراهيم عبد المجيد القوقا، أثر التدريب على أداء المشاريع الصغيرة والصغيرة جدا في قطاع غزة،(دراسة حالة )،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،كلية التجارة،الجامعة الاسلامية،غزة، 2007، ص23.

<sup>2</sup> إبراهيم عبد المجيد القوقا، مرجع سبق ذكره، ص 24.

على الرغم من تعدد الأساليب " الطرق " التي يمكن استخدامها في مجال التدريب، إلا أنه من المهم ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض بحيث يمكن استخدامها إحداهما أو بعضها مكان البعض الآخر أو في جميع المواقف و الظروف، بل إن لكل منها المجال أو الإستخدام الخاص. لذا يمكن استخدام أكثر من أسلوب واحد بأن واحد في عملية التدريب.

هذا و سيتم التطرق إلى أهم أساليب التدريب في المبحث الثاني .

### 6-مدة البرنامج :

قد تختلف مدة البرنامج التدريبي من برنامج لآخر , و ذلك بماء على عدة اعتبارات أهمها طبيعة المادة التدريبية، و الأسلوب المستخدم في التدريب , و مدى استطاعة المتدربين أن يتفرغوا للتدريب .

و تتأثر مدة البرنامج بعدة عوامل منها :

\_\_ الوقت المطلوب للوصول إلى مستويات الأداء المستهدفة في البرنامج .

\_\_ الفروقات الفردية بين المتدربين .

\_\_ حجم المادة المعروضة أو طبيعتها .

\_\_ عوامل الظروف التي يعطى في ظلها التدريب .

\_\_ و توقيتات البرنامج و تتعلق بتحديد وقت ابتداء و انتهاء البرنامج و كذلك توقيتات المشاريع و الإختبارات

... إلخ .

### 7-تحديد مكان تنفيذ البرنامج :

قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخلياً بالمنظمة، حيث تتولى وحدة التدريب بالمنظمة مسؤولية تنفيذ البرنامج التدريبي، ومن مميزات هذا التدريب إمكانية تنفيذ البرنامج التدريبي في ضوء التخطيط الذي وضعت المنظمة للبرنامج، وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المنظمة على تنفيذ البرنامج، ويعاب على هذا التدريب محدودية الخبرات والمهارات التي ستنقل إلى المتدربين كونها خبرات ومهارات مشتقة فيغالبيتها من العمل بالمنظمة ذاتها مما لا يتيح الفرص للإفادة من خبرات وأفكار جديدة ومتنوعة.

وقد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارجياً في مراكز تدريب متخصصة ، و من مميزاته توفير الخبرة والقدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة ، إلى جانب جمع العديد من المتدربين من منظمات مختلفة فيمكان تدريب واحد ؛ مما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب، ومن ثم الاستفادة من أفكار وخبرات جديدة نافعة .<sup>1</sup>

### 8-اختيار المتدربين :

ويقصد به اختيار المعايير التي سوف يتم في ضوءها اختيار المتدربين ، و التأكد من وصول دعوات الإشتراك في البرنامج و التأكد من موافقة الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم ، و إعداد قائمة بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم .<sup>2</sup> كما يجب إعداد الموظف مسبقاً للتدريب من خلال :

- \_\_\_ خلق الرغبة في التدريب لدى المشاركين، ويتم ذلك من خلال ربط التدريب في أذهان المشاركين بنواحٍ إيجابية .
- \_\_\_ تركيز انتباه المتدربين على النواحي الهامة للوظيفة التي يجب أن يكونوا على إلمام بها .
- \_\_\_ تقديم معلومات أولية تساهم في وضع توقعات المتدربين حول مجموعة من الأحداث و النتائج المتوقع حدوثها داخل قاعة التدريب.

### 9-اختيار المدرب :

المدرب هو الشخص الذي يقوم بتوجيه و نصح المتدربين وإمدادهم بالمعلومات الجديدة و تدريبهم على أصول ممارسة المهنة ضمن برنامج محدد و بأسلوب معين ، و يتوقف نجاح المدرب إلى حد كبير على اختيار أعضاء هيئة التدريب ، و يتوقف اختيار المدرب على أسلوب التدريب، والمادة التدريبية، ونوعية المتدربين .<sup>3</sup>

### 10-تكاليف التدريب :

هناك مجموعة من التكاليف التي ترتبط بأي برنامج تدريبي ، و ذلك على الرغم من أن هذه التكاليف سوف تتوزع بشكل واضح مع اختلاف نوع التدريب الذي يتم توفيره ، و تشمل التكاليف تكاليف الإيجار، وتكاليف المدرب، وتكاليف نفقاته و الإقامة ، و انخفاض الإنتاج بسبب غياب المتدربين، وتكاليف المواد التدريبية، وتكاليف الوقت المستهلك في التدريب و المصاريف الإدارية .<sup>4</sup>

### 11-تقويم البرنامج :

<sup>1</sup> إبراهيم عبد المجيد القوقا، مرجع سبق ذكره، ص26.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص27.

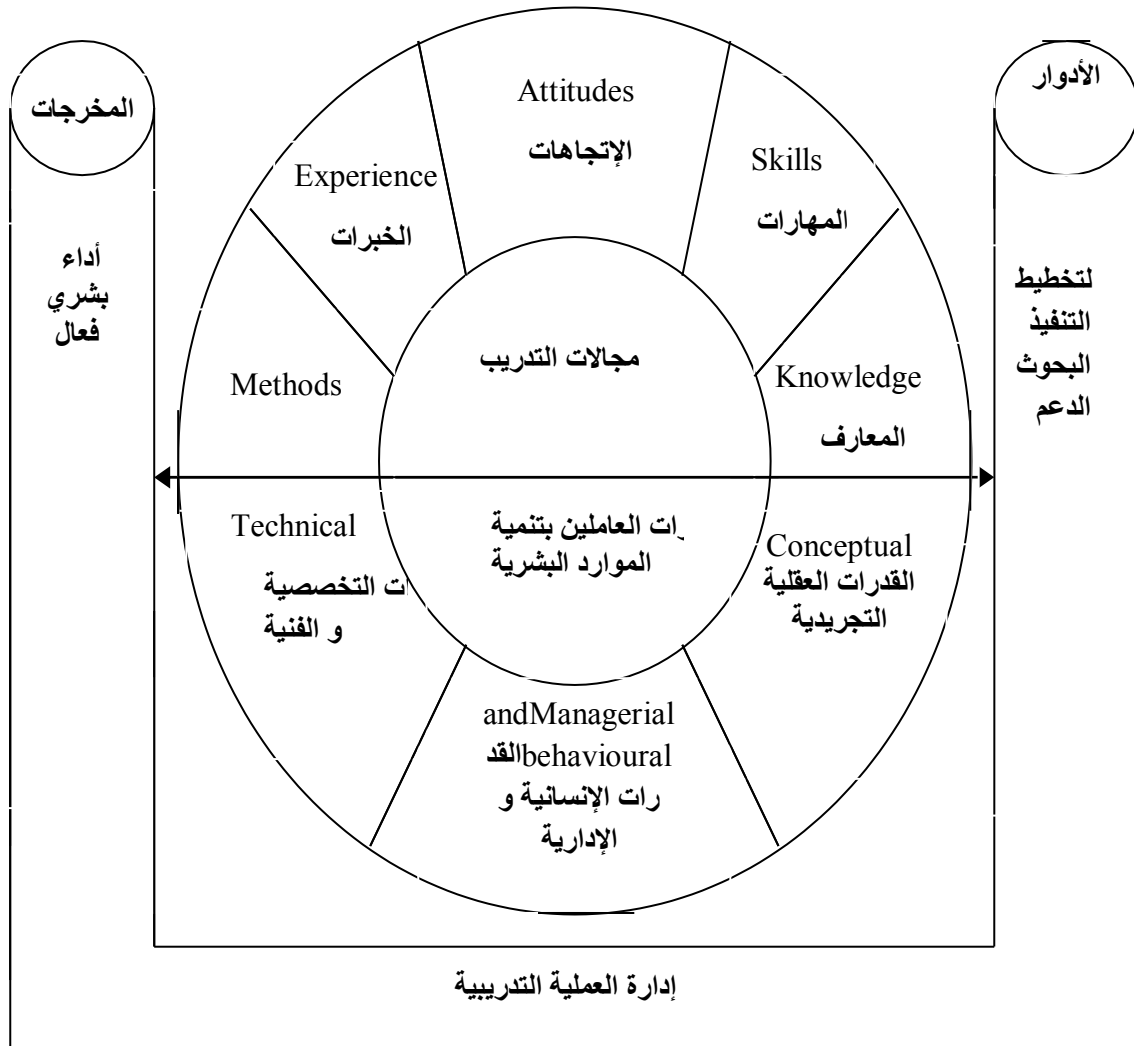
<sup>3</sup> إبراهيم عبد المجيد القوقا، مرجع سبق ذكره، ص 61 " .

<sup>4</sup> حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 28.

لابد من تقويم ومتابعة التدريب لغرض تحديد مدى فاعليته، وذلك لأن وجود الكادر التدريبي ، أو مجموعم المحاضرات أو المواضيع لا يضمن حدوث التعلم لدى المتدرب .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 29

شكل رقم ( 04): نموذج ميسك توفيق للتدريب



المصدر : عبد الرحمن توفيق . التدريب . مركز الخبرات المهنية للإدارة . مصر . 1994 . ص 17

يلاحظ في هذا النموذج، أن إدارة العملية التدريبية تحتاج إلى مسؤولين أكفاء و متخصصين في تنمية الموارد البشرية يقومون على التخطيط التنفيذ، الدعم والتطوير المستمر وعليهم اذن التمتع بقدرات مختلفة، أي كفاءات تسمح لهم بتسهيل عملية نقل الخبرات وتعليم الأساليب وكذا التأثير على المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها المتدربون، بهدف احداث التغيير المطلوب. وكل ذلك يصب في تحسين الأداء من جهة و خدمة أهداف التطوير والتنمية البشرية من جهة أخرى .

### المطلب الثالث: تنفيذ عملية التدريب

بعد المصادقة على مجموعة من مواضيع التدريب، والتي يتحدد بموجبها مجموع المهارات والمعارف المطلوب تنميتها في الموارد البشرية في المركب، توكل الإدارة العامة للمركب مسؤولية وضع خطة تنفيذ برامج التدريب للسنة المقبلة إلى مديرية المستخدمين و الإدارة و مسؤول التدريب<sup>1</sup> و أهم ما تتضمن خطة التنفيذ ما يلي :

#### 1- تاريخ الانطلاق في التبرص :

يتم تحديد تاريخ بداية التبرص آخذا بالاعتبار :

\_\_ مدى الحاجة لأفراد مؤهلين بشكل جيد في مجال تخصص ما في وقت معين .

\_\_ استعداد الجهة المسؤولة عن التدريب؛ حيث أنه إذا تولى المركب عملية التدريب فلا بد من مراعاة جاهزية قاعات

الدروس والمعدات التدريبية ، أما إذا تم اختيار جهة خارجية ، فتدخل إدارة المركب في مفاوضات من أجل تحديد تاريخ البدء في التدريب .

2- مضمون البرامج التدريبية : يتم اختيار المواد والمواضيع التي تخدم كل نشاط تدريبي .

3- الوسائل المستخدمة : تختلف وسائل التدريب المستخدمة باختلاف موضوع التدريب ؛ حيث أنه إذا

تكفل المركب بمهمة التدريب، فإنه يتم توجيه الوسائل التي تتوفر عليها حسب احتياجات كل موضوع تدريبي، كما تعمل إدارة المركب على تأجير بعض المعدات من مؤسسات أخرى من أجل ضمان إنجاز برامجها.

4- الجهة المسؤولة عن التدريب : يغطي المركب نسبة لا بأس بها من الاحتياجات التدريبية لعامليه، وهذا لما

يتوفر عليه من طاقات بشرية تتمثل في إطارات في تخصصات مختلفة وعمالة تتمتع بخبرة مهنية كبيرة، هذا

إلى جانب توفر المركب على إمكانيات مادية تتمثل في قاعات التدريب ، أماكن لدراسة الحالات إلى جانب

معدات تدريبية مساعدة كأجهزة العرض و الكمبيوتر... الخ ؛ أما النسبة المتبقية من الاحتياجات التي يتعذر

على المركب تلبيتها، توكل مسؤولياتها لجهة خارجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خالد عبد الله الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة عملي القطاع العام، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية والمالية، كلية الإدارة والمالية، جامعة الباحة، السعودية، ص39.

<sup>2</sup> إبراهيم عبد المجيد القوقا، مرجع سبق ذكره، ص24.

## المطلب الرابع: تقييم العملية التدريبية

يعتبر تقييم برنامج التدريب إجراء ضروري تعطي له مصلحة الإدارة والمستخدمين أهمية كبرى من حيث أنه يعكس لنا مدى نجاعة برامج التدريب المطبقة، هذا من جهة، ومدى بلوغ نتائج التدريب إلى مستوى الأهداف المنتظرة من جهة أخرى.<sup>1</sup>

بعد أن بدأ نشاط التدريب ، وجب بالموازاة أن تبدأ معه عملية التقييم . و ذلك للتأكد من اتساق المحتوى والإستراتيجية و الأفراد و الإمكانيات و الأجهزة ، المواد التدريبية و الأهداف السلوكية ، و مناسبتها للمتدربين، و أنها تؤدي بالفعل العمل المستهدف من خلالها. و عملية التقييم تتم إما بالملاحظة المباشرة لسيرورة نشاط التدريب ، و إما عن طريق الحصول على معلومات مرتدة بإجراء استقصاءات دورية، أو مقابلات أو غير ذلك. إن عملية تقييم المنظومة التدريبية تتم أيضا عن طريق تقييم خريجها (متابعة المتخرجين أي المتدربين) . و ذلك من خلال ملاحظة أدائهم في العمل أو القيام بمقابلات مع المشرفين. وتستخدم الملاحظة المباشرة لتأكيد المعلومات الناتجة عن المقابلات و الإستقصاءات، أي أن عملية المتابعة تكون أحسن إذا بنيت على أساس ملاحظة أداء المتدربين في مناصب عملهم على أساس الأهداف السلوكية التي تم تحديدها مسبقا و طبقا للمعايير المحددة . بالإضافة إلى ذلك ، فإن تقييم فعالية منظومة التدريب يكون من خلال حساب التكلفة و العائد جراء هذا الإستثمار، و هذا لإظهار أثر التدري على انخفاض التكاليف و زيادة العوائد. ضف إلى ذلك، ربط التدريب بجوانب عديدة مثل: الإنتاجية و نوعية الخدمات، أعطاب الآلات، تكاليف وحدات الإنتاج ، عدد و حجم الشكاوى التي يقدمها العملاء، النزاعات ... إلخ.

➤ أنواع التقييم: يمارس القائمون على نشاط التدريب في المركب ثلاث أنواع من التقييم توزع على فترات زمنية:

- التقييم خلال التدريب : يطالب القائم على عملية التدريب بإعداد تقارير خلال فترة تواجد المتربصين في مكان

التدريب ، حيث يوضح في هذه التقارير تطور أداء الأفراد تجاه ما تم تقديمه من دروس .<sup>2</sup>

- التقييم بعد الإنتهاء من التدريب : يتولى القائمون على نشاط التدريب في المركب ، تقديم استبيان يحتوي على

مجموعة من الأسئلة<sup>3</sup> ؛ الهدف من هذه الأسئلة هو تقييم ردود أفعال المتدربين تجاه برنامج التدريب ( محتوى البرنامج

، أساليب الشرح ، البيئة التعليمية ) ، و عادة ما يتم تقديم الاستبيان للمتدربين فور الانتهاء من التدريب مباشرة ،

كما قد يوجه لهم بعد التدريب بأسبوع أو أكثر. و في الواقع لا يمكننا الاعتماد بصورة كلية على استبيان ردود أفعال

<sup>1</sup> محمود حسن ابن عوف، الدورة التدريبية في مجال أساليب التدريب وبناء القدرات، المعهد العالي لعلوم الزكاة، الخرطوم، 2012، ص63.

<sup>2</sup> محمود حسن ابن عوف، مرجع سبق ذكره، ص 64.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص65.

المتدربين كإثبات لفعالية التدريب ، لهذا يلجأ القائمون علالتدريب إلى تقييم الأفراد المستفيدين من برنامج التدريب بعد التحاق هؤلاء بأمكن عملهم.

-التقييم بعد التحاق الفرد بمكان عمله : إن التقييم في هذه المرحلة يهدف إلى ملاحظة مدى استيعابالأفراد للمعارف و المهارات اللازمة والسلوكات المرغوب فيها .

يتولى التقييم في مكان العمل مسؤول المصلحة و كذا المسؤول المباشر عن الأفراد المستفيدين من دورالتدريب، وهذا بعد مرور أكثر من 60 يوم من تواجد الفرد المستفيد في مكان عمله ؛ و يتم تقييم جميع المستفيدين سواء كانوا أعوان تنفيذ ، أعوان تحكم أو إطارات ، و هذا من خلال التقرير الذي يوجه إلى مديريةالإدارة و المستخدمين<sup>1</sup> . ويظهر من خلال التقرير:

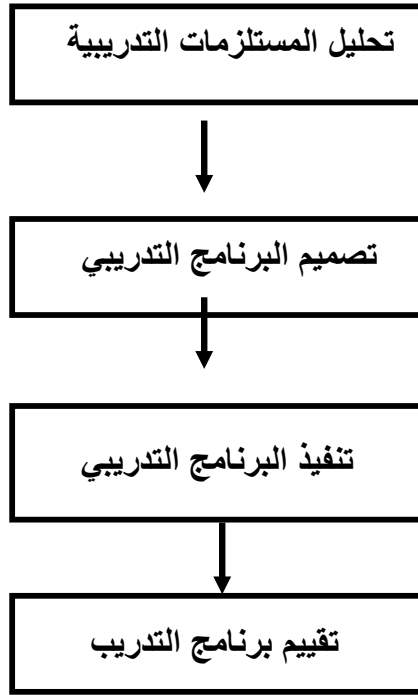
\_\_ الانحرافات المسجلة ( توضيح القصور المسجل).

\_\_ إقتراح التصحيحات اللازمة

<sup>1</sup> محمود حسن ابن عوف ،مرجع سبق ذكره ص66.

## شكل رقم 05

نموذج يوضح تصميم البرنامج التدريبي :



(Dessler,Gary, Personnel/Human Resource Management, Prentic Hall, Fifithedition, Englewood cliffs, New Jersey, 2004, P:255)

نلاحظ من الشكل اعلاه أن خطوات العملية التدريبية تتكون من أربع خطوات رئيسية :

1. تحليل المستلزمات التدريبية : التي يتم من خلالها تحديد مجموعة المهارات اللازمة لأداء وظيفة معينة
2. تصميم البرنامج التدريبي : وفي هذه الخطوة يتم تحديد جميع متطلبات عقد البرنامج التدريبي
3. تنفيذ البرنامج التدريبي : يتم تنفيذ المخططات والتعليمات بعدة أساليب مختلفة
4. تقييم برنامج التدريب : يتم هنا تقييم ماتم العمل به بغرض التأكد من نجاح الخطة التدريبية

## المبحث الثالث: علاقة التدريب بتحسين الأداء

يعتبر الاداء متغير اساسي مرتبط بوجود اي مؤسسة من عدمه ، فهو يرتبط بشكل مباشر بقدرتها على الاستفادة من الموارد المختلفة بالاضافة الى اداء العاملين الذي يعتبر من اهم وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة، حيث يتاثر الأداء بعدة عوامل التي تسعى الى تحسين أداء العاملين ، كما يعتبر التدريب محورا اساسيا في تحسين الاداء حيث تسعى المنظمات الى تحقيق أداء فعال وذلك بهدف فعالية الافراد وصولا الى اعلى كفاءة ممكنة للمؤسسة ككل .

## المطلب الأول: العوامل المؤثرة على تحسين الأداء

يتأثر الأداء بجملة متعددة من العوامل المختلفة التي يصعب تحديدها وتميزها، وتختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد، وبغرض التبسيط تم تقسيم هذه العوامل إلى نوعين هما:<sup>1</sup>

**أولاً: العوامل الخارجية:** تتعلق محددات العمل الخارجية ببيئة العمل في المؤسسة، والبيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية بشكل عام، إلا أن أهم عواملها تتمثل في:

1- **ظروف العمل المادية:** تتمثل في مناخ العمل بالمؤسسة مثل الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، ترتيب الآلات، وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد وأداءه الوظيفي لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح.

2- **العوامل الفنية:** تتمثل في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المستخدمة في العمل والإنتاج، حيث يكون لها دور في أداء الفرد، لأن ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد، لأنه قد يوضع أفراد لديهم قدرات عالية وتدريب جيد في مواقف تحول دون القيام بالعمل عندما لا يتم إهطائهم الموارد اللازمة للأداء الفعال للمهام.

<sup>1</sup> بورقة لينة ، دور التدريب في تحسين الاداء داخل المؤسسة الاقتصادية ،مذكرة لنيل شهادة الماستر ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة 8 ماي 1945 ، قلمة ، 2018 ، ص41

### 3- العوامل الاجتماعية: تتمثل في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب "هاوثورن" في ثلاثينيات القرن

الماضي أثرها الهام على أداء الفرد، ولعل من أهمها التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل، نمط القيادة والإشراف والعلاقات الرسمية داخل جماعة العمل.

**ثانيا: العوامل الذاتية:** وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أداءه الوظيفي، هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة والظروف التي يمارس فيها العمل ويمكن شرحها كما يلي:

1. **القدرة على العمل:** تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى:<sup>1</sup>

- أ- **قدرات فطرية أو موروثية:** وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلا ويجعلها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى بالاستعدادات وهي إما أن تكون بداية مثل الصحة، اللياقة، حدة السمع والبصر أو الشخصية مثل ضبط النفس، المبادرة، حسن الخلق.... إلخ.
- ب- **القدرات المكتسبة:** يحمل عليها الفرد بالممارسة والتدريب والتعلم وتتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العلمية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المؤسسة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي قد يعتبره البعض منفصلا عن القدرة.

### 2- **الدافعية للعمل:** تشير الدافعية إلى الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه المتصرف بطريقة معينة

كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل، أي أنها قوة تدفع الفرد لإعطاء اتجاه حاجاته، التي تحدد سلوك الفرد الذي يهدف إلى تقليل التوتر وبالتالي تحقيق التوازن لديه.

إن العوامل التي تم التطرق إليها سابقا تتفاعل فيما بينها، ويكون نتاج هذا التفاعل هو مستوى الأداء الفعلي للفرد، كما أن لهذه العوامل أوزان مختلفة في تأثيرها على بعضها البعض.

### المطلب الثاني: تأثير التدريب على تحسين الأداء

يعد التدريب نشاط ووظيفة أساسية من وظائف المنظمات المعاصرة التي تسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة و اكتساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية و الخارجية بحيث يجب

<sup>1</sup> بورقعة لينة، مرجع سبق ذكره، ص42

تركز استراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين ووضع البرامج التدريبية الفعالة من اجل الوصول الى سلوك وأداء يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم باكثر فعالية ممكنة .<sup>1</sup>

وللتدريب آثار متعددة على الأداء أهمها

- 1- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية؛
- 2- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم؛
- 3- تنمية شعور العاملين بالإنتماء والولاء للمنظمة؛
- 4- تخفيض معدلات كل من الغياب ودورات العمل؛
- 5- توعية الموارد البشرية بأهمية التدريب، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل؛
- 6- يعمل التدريب على إكساب الفرد قدرات مكتسبة وذلك من خلال الممارسات والتعلم، وتتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العلمية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المؤسسة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي قد يعتبره البعض منفصلا عن القدرة؛
- 7- يمكن التدريب الفرد العامل من الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل المطلوب منه بشكل كبير، الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل؛
- 8- تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الفرد أو المؤسسة؛
- 9- يساعد التدريب الأفراد العاملين على إبراز قدراتهم ومعارفهم لاسيما منها الضمنية والباطنية وجعلهم أكثر وعيا بها وتحسن استخدامها؛
- 10- بعد خضوع الفرد للتدريب يتعرف على قدرات كامنة ليس لديه أدنى فكرة على امتلاكها، مما يساهم في مضاعفة أدائه في مجال عمله وإخراج كل ما لديه من مهارات،

<sup>1</sup> سيد أحمد حاجة عيسى، أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجامعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012، ص65

يساعد التدريب على تحسين أداء الأفراد العاملين، بالأخص من خلال العمل كجماعات (فريق عمل)، وهذا ما يساهم في دمج المهارات وتدريبها وتحريات القدرات الكامنة وصولاً إلى أداء جيد وفعال، وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة وتحقيق متطلبات الافراد العاملين من جهة أخرى.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أثر التدريب على أداء العاملين والمؤسسة

يهدف التدريب عموماً إلى النهوض بالعنصر البشري العامل في جميع القطاعات وعلى كافة المستويات وإعادة الإعداد الملائم للقيام بدوره وأداء مهامه بكفاءة عالية تختلف الأهداف باختلاف برنامج التدريب ولكن هناك أهداف عامة أساسية منها:<sup>2</sup>

- زيادة واستقرار الأفراد العاملين عن طريق زيادة إتقانهم العمل إلى جانب العمل ما يكتسبوا من مهارات.

يعتبر التدريب من المواضيع الهامة التي احتلت موقعا محوريا، له أهمية بالغة سواء للفرد والمؤسسة:

#### 1- أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين: له أهمية كبيرة عالية للعاملين فيها:<sup>3</sup>

- يساعد الأفراد في تحسين وتطوير قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.

- يساهم التدريب في تطوير مهارات الإتصال بين الأفراد.

- يسمح التدريب بالتقليل من نقاط الضعف لدى الأفراد يور لهم الغرض للترقية والتطوير.

- يسمح التدريب بتخفيض معدل حوادث العمل ورفع درجة الروح المعنوية لدى العاملين داخل المؤسسات.

#### 2- أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة:<sup>4</sup> له أهمية بالغة للمؤسسة ككل :

- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة.

<sup>1</sup> علي يونس، أثر التدريب في تحسين أداء العاملين، مجلة جامعة تشرلين للبحوث والدراسات العليا، جامعة تشرلين، سوريا، المجلة 31، العدد1، 2009، ص5.

<sup>2</sup> قاسي أسماء، أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة أكلي محند أولحاج- البويرة، 2011، ص59.

<sup>3</sup> حامد كرم الحدراوي، تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة الثقافية المستدامة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، العدد20، 2015، ص226.

<sup>4</sup> هالة موسى، دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، ص13.

- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تزيد المؤسسة من أهداف.
- تقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- يؤدي إلى ترشيد معرفتهم القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس مهارات القيادة الإدارية.
- يساهم في بناء قاعدة للاتصالات والاستشارات وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين بينهم وبين الإدارة.

#### المطلب الرابع: تأثير التدريب على تحسين أداء الموارد البشرية

- يساهم التدريب في صقل مهارة الافراد ذوي القدرات الابداعية العالية والمساعدة على رفع مستوى الافراد ذوي المتوى المقبول ، حيث تؤدي استراتيجية التدريب دورا هاما في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والمعارف المطلوبة، حيث تكمن اهمية التدريب في تحين اداء الموارد البشرية من خلال :
- زيادة الانتاجية والاداء التنظيمي من خلال الوضوح في الاهداف وطرق وانسياب العمل وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم و تطوير المهارات لديهم لتحقيق الاهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط الاهداف التنظيمية المطلوبة و يساهم في ربط اهداف الافراد العاملين باهداف المنظمة
  - خلق اتجاهات ايجابية داخلية و خارجية نحو المنظمة و يساهم في انفتاح المنظمة نحو المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وامكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة اهدافها وتنفيذ سياساتها
  - توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير اساليب القيادة و ترشيد القرارات الادارية و بناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية
  - تنمية قدرة المنظمات علي تحقيق الميزات التنافسية وذلك من خلال اعداد الكادر الوظيفي الكفاء والمؤهل والقادر على حمل الابعاء الاستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات<sup>1</sup>
  - تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل اليها وتعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابحة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة.

<sup>1</sup> هلال محمد عبد الغني ، مهارات ادارة الجودة الشاملة في التدريب ، ابراك للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2000، ص 53 .

حيث ان كان موضوع التدريب هو تحويل المتدربين إلى موظفي مبيعات فعالين يكون تقييمنا للتدريب ذاتيا، وإذا كان موضوع التدريب بتحقيق أهداف معينة في المبيعات من حيث العدد والقيمة كون التقييم أسهل وأكثر معنى.

يوجد خطر بأن يبقى أو يعود المتدربون إلى أساليبهم القديمة في العمل حتى بعد التدريب ومن الأكثر احتمالا أن يحصل هذا في الحالات التالية:

- نسيان المهارات الجديدة التي تم تعلمها في التدريب.
  - بسبب عدم استعمال هذه المهارات بانتظام.
  - بسبب عدم تفهم الإدارة لهذه المهارات أو عدم فهمها أو عدم وجود مساندة لما تم تعلمه.
  - لأن الزملاء لا يستعملون هذه المهارات خلال التدريب أو لأن المتدرب يفتقد إلى الثقة بنفسه.
- لهذه الأسباب لا بد من تقييم التدريب مرة ثانية بعد مرور فترة على اكتماله ويعتمد طول هذه الفترة على الظروف لكن يمكن أن تتراوح بين ثلاثة أشهر وسنة، وإذا كنا نتابع التدريب كما قلنا سابقا في هذا اليوم عندها يجب أن يكون التقييم بعيد الأمر جزءا طبيعيا من هذه المتابعة وإذا لم يحصل ذلك يكون التقييم عملية منفصلة، وهنا تكون الأسئلة التي يجب الإجابة عنها مماثلة لأسئلة تقييم تأثير التدريب على المدى القصير<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مالكوم بيل، التدريب الناجح للموظفين، ترجمة مركز التعريب والترجمة، دار العربية للعلوم، ط1، بيروت، 1997.

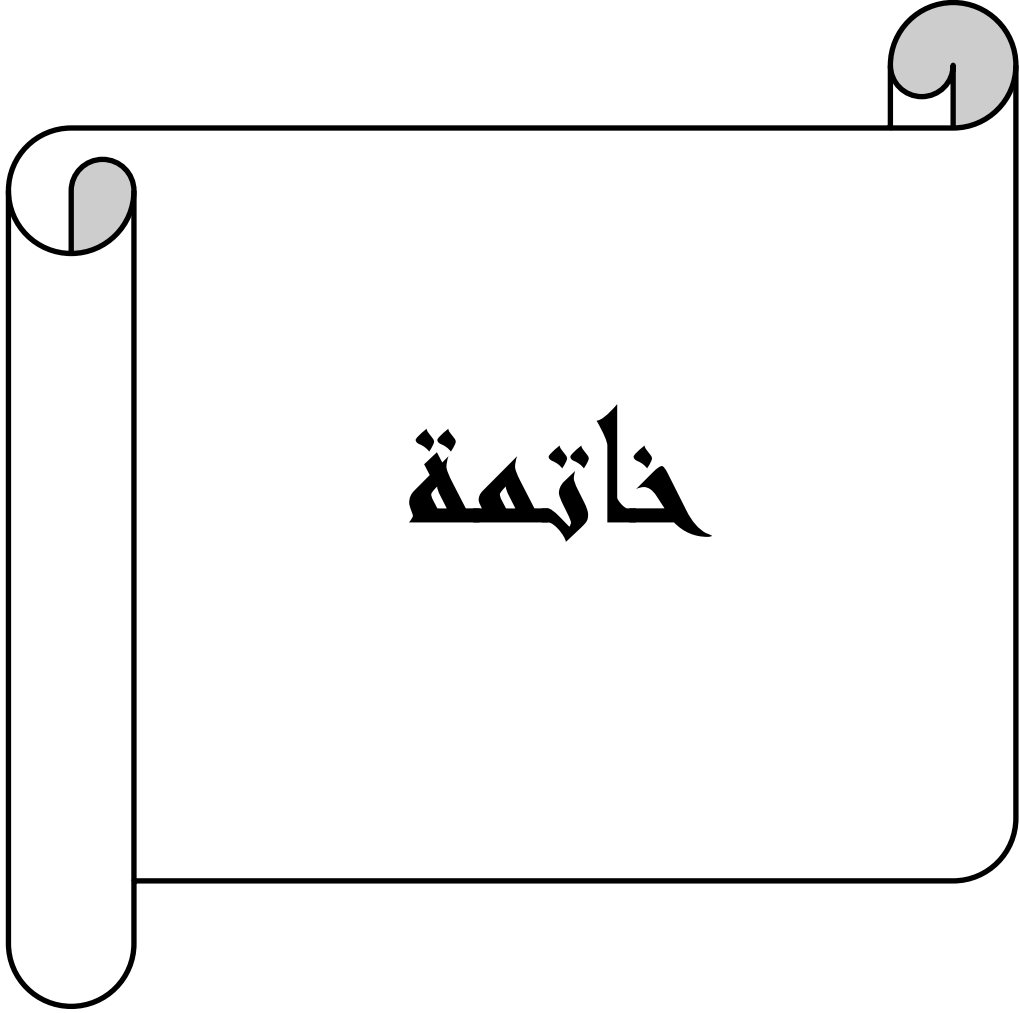
## خلاصة الفصل:

تعتبر عملية التدريب هي عملية تعلم مبرمج لسلوكيات معينة يجري المتدربين بقواعد وإجراءات محددة، فالبرامج التدريبية تعمل على زيادة وتطوير مهارات العاملين وتحسين قدراتهم لأداء الأعمال ذلك لأن المورد البشري شأنه شأن عناصر الإنتاج والأدوات والأجهزة مثلاً: يحتاج إلى الرعاية والتطوير وفقاً لخطط وبرامج.

حيث أنه قد تغيرت النظرة لموضوع التدريب من مجرد وظيفة ثانوية في إدارة الموارد البشرية إلى نظام قائم بحد ذاته متفرع عن نظام تنمية الموارد البشرية، وهذا ما سمح له بأن يكون مقوماً رئيسياً من مقومات التنمية التي تعتمد عليها المؤسسات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية منها والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد.

كما أن وجود عملية التدريب في المؤسسة وممارستها بطريقة غير منظمة ودون ضوابط فإن نتيجتها غالباً ما تكون غير منتجة بل وقد تكون سلبية في أحوال كثيرة لذا يجب أن تكون عملية مخطط لها.

ومن خلال ما سبق نستطيع القول أن التدريب يعتبر خياراً استراتيجياً على المؤسسة استخدامه، لفائدتها، وذلك مواكبة منها لتطورات الحاصلة في المجتمع المحلي والعالمي.



خاتمة

من خلال دراستنا التي تمحورت حول التدريب ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية ،حاولنا معرفة العلاقة بينهما باعتبار التدريب من أهم الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة ،حيث يلعب التدريب دورا أساسيا في حياة المؤسسات اذ يهدف الى تزويد العاملين بالمعلومات واكتساب مهارات تمكنهم من استخدام تقنيات جديدة تؤثر ايجابا على أداء العامل لمهامه ،كما ان عملية الاداء تكمن في معرفة الافراد الذين يلزمهم التدريب ونوع التدريب الذي يجب القيام به وعدة قرارات اخرى تتخذ على اساس نتائج هذا التقييم حيث ان تغيير أداء العاملين وسلوكهم يدل على نجاح البرامج التدريبية و الاستفادة منها ،حيث اتضح لنا ان التدريب يساهم في تحسين الاداء وان المؤسسة تركز على هذا المورد لانه السبيل الامثل لتنمية مواردها البشرية وتحسين ادائها و زيادة فعالية الافراد ،و لتحسين أداء الموارد البشرية لابد من القيام بتصميم برامج تدريبية فعالة تتوافق مع احتياجات الافراد والمؤسسة .

اذن فالتدريب يعمل على تحسين أداء الفرد والجماعة وهذا من خلال تنمية المعارف وتطوير المهارات من اجل تحقيق على كفاءة ممكنة .

### نتائج الدراسة :

لقد توصلنا من خلال بحثنا الى العديد من النتائج تتمثل فيما يلي :

- يعمل التدريب على صقل مهارات العاملين و تحسين كفاءتهم و تسهيل أدائهم لمهامهم
- يعمل التدريب على مساعدة المتدربين على فهم نقاط الضعف لديهم و التغلب عليها
- يساعد التدريب على زيادة روح الفريق داخل المؤسسات
- يمكن التدريب المتدربين من اتقان أعمالهم و التحكم فيها والامام بجميع وظائف العمل
- الحاجة الى التدريب تعتبر ضرورة ملحة نظرا لاهميته و ضرورته لتحسين أداء العاملين .

### اختبار صحة الفرضيات :

-ترتكز الفرضية الأولى على أن التدريب وظيفة أساسية في إدارة الموارد البشرية و تسعى المؤسسات من خلاله الى تطوير مهارات عاملها ومن خلال بحثنا اتضح أن التدريب يقوم بتحسين أداء العاملين ويساعدهم على تطوير مهاراتهم وتحسينها للقيام بمهامهم بكفاءة عالية وعليه يتم تأكيد صحة الفرضية الأولى .

- ترتكز الفرضية الثانية على أن التدريب يساهم في تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية و من خلال دراستنا تبين لنا التدريب من أنجع الوسائل والأستراتيجيات الفعالة لتحسين أداء المورد البشري حيث تركز استراتيجية التدريب على معالجة

النقص لدى العاملين من اجل الوصول الى أقصى كفاءة ممكنة تمكنهم من مواولة مهامهم اليومية ومنه يتم تأكيد الفرضية الثانية .

### التوصيات :

- العمل على توفير الموارد البشرية المؤهلة و القادرة على تطبيق العملية التدريبية وذلك لاكسابهم معارف ومهارات ممتازة وتغيير النظرة للتدريب و اعتباره استراتيجية أساسية لنجاح المؤسسات
- تفعيل دور القائمين على ادارة التدريب فهم محور العملية التدريبية فأى خلل في دور القائمين يعني قشل العملية بأكملها ويتم ذلك من خلال تدريبهم ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب
- ربط التدريب بالتقييم السنوي للموظف و هذا يزيد من فاعلية التدريب فمن خلال التقييم السنوي يمكن الوقوف على نقاط الضعف عند الموظف ومن ثم وضع الخطة المناسبة
- تطوير خطة تدريبية شاملة وواضحة بمشاركة الجميع مما يعمل على زيادة الفاعلية على أن تكون الخطة واقعية وقابلة للتنفيذ
- نشر الوعي التدريبي بين موظفي المؤسسات وذلك يجعل سياسة التدريب واضحة أمام جميع الفئات
- العمل على زيادة دعم التدريب ماديا ومعنويا باعتباره الأداة الرئيسية للتغيير والتطوير حيث أن العائد الحقيقي من التدريب هو أن يعتمد المدربون الى تعديل أنماط السلوك في العمل و تطبيق ما اكتسبوه من التدريب



## قائمة المصادر والمراجع

الكتب :

- احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع، مصر، 2001
- بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ط1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر الجديدة، 2005
- جنفير جوري واخرون: ترجمة علا احمد اصلاح: تنمية الموارد البشرية: التنمية، التعليم والتغيير، الاداء الوظيفي، التدريب التقييم، مجموعة النيل العربية ، لا توجد سنة النشر.
- حامد كريم الحدراوي، تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة الثقافية المستدامة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، العدد20، 2015
- حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية: من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2002
- حسن احمد الطعاني: التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013
- حسين حريم وآخرون: أساسيات الإدارة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن ، 1997
- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة: بيمك: تنمية الموارد البشرية، الجيزة مصر ، 2014
- راوية حسن: ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية ، 2001
- زيد منير عبوي: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007
- صلاح الدين محمد عبد الباقي: مدخل تطبيقي معاصر الى إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ،مصر ، 2004
- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، الدار الجامعية، اسكندرية ، 2004
- عايدة خطاب: التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1999
- عبد الكريم احمد جميل، إدارة الموارد البشرية، ط1، الجندارية للنشر والتوزيع، 2015،
- عبد الهادي جوهرى، إبراهيم أبو الغاز، إدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي، الاسكندرية ، 2001.

- عثمان فريد رشدي: **التدريب المهني**، دار الـراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013
- علي السلمي: **ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، لا توجد سنة الطبع
- علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل فيرة: **تنمية الموارد البشرية**، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة، 2002.
- علي يونس، أثر التدريب في تحسين أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا، جامعة تشرين، سوريا، المجلة 31، العدد1، 2009
- عمار بن عيشي: **التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات**، دار النشر والتوزيع، عمان الأردن، 2017
- مالكوم بيل، التدريب الناجح للموظفين، ترجمة مركز التعريب والبرجمة، دار العربية للعلوم، ط1، بيروت، 1997.
- محمد جمال برعي، فن التدريب الحديث في مجالات التنمية، دار المجالي للطباعة، القاهرة 1970
- محمد حافظ حجازي: **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2005
- م-حمد عبد الوهاب حسن ع شماوي: **الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية**، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، 2014.
- محمود حسن ابن عوف، الدورة التدريبية في مجال أساليب التدريب وبناء القدرات، المعهد العالي لعلوم الزكاة، الخرطوم، 2012
- محمود عبد الفتاح رضوان: **الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية**، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013
- مدحت محمد ابو النصر: **ادارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة**، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007.
- مصطفى عشوري: **أسس علم النفس الصناعي**، ديوان المطبوع الجامعية، الجزائر، 1994
- منصور محمد اسماعيل العريقي: **إدارة الموارد البشرية**، دار الكتاب الجامعي، العراق، 2015
- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، 2009.

- هلال محمد عبد الغني ، مهارات ادارة الجودة الشاملة في التدريب ، ابتراك للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2000
- يوسف حجيم الطائي وآخرون :إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل،مؤسسة الورق للنشر والتوزيع ،عمان،2006.
- JEAN - Marie PERETTI , gestion de ressources humaines ,Ed,vuibert, Paris ,1998

### المذكرات والاطروحات :

- إبراهيم عبد المجيد القوقا، أثر التدريب على أداء المشاريع الصغيرة والصغيرة جدا في قطاع غزة،(دراسة حالة )،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،كلية التجارة،الجامعة الاسلامية ،غزة، 2007
- بورقعة لينة ، دور التدريب في تحسين الاداء داخل المؤسسة الاقتصادية ،مذكرة لنيل شهادة الماستر ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة 8 ماي 1945 ، قلمة ،2018
- خالد عبد الله الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة عملي القطاع العام، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارة والمالية، كلية الإدارة والمالية، جامعة الباحة، السعودية.
- سيد أحمد حاجة عيسى ،أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجامعية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ،2012
- قاسي أسماء، أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة أكلي محمد أولحاج- البويرة، 2011.
- هالة مويسي، دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية،جامعة أكلي محمد أو الحاج،البويرة

المواقع الالكترونية :

-<http://hrdiscussion.com>

-<https://hrscussion.com/hr49447.html> :14/02/2018à 14 :47.

-<https://www.almaany-com/ar/dict/ar-ar/>الاداء14/02/2018.15:00

-<https://or.wikipedia.org/wiki/>le 06/03/2018 a 17 :06.