



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال
بعنوان:

دور التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الإقتصادية

تحت إشراف الأستاذ:
- شريف مراد

من إعداد الطالبتين:
- قريشي شهيرة ضاوية
- خالدي سعديّة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
أ/	جامعة المسيلة	رئيساً
أ/ شريف مراد	جامعة المسيلة	مشرفاً ومقرراً
أ/	جامعة المسيلة	مناقشاً

السنة الجامعية : 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين. " فالشكر والحمد لله سبحانه وتعالى حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على سيدنا محمد النبي الكريم وعلى آله وصحبه الطاهرين.

من باب العرفان بالفضل أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان للذين كانوا وراء هذا العمل وساهموا كل من موقعه في تقديم ما يستطيع وأخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور " شريف مراد" على إشرافه على هذا العمل وكذلك على توجيهاته إرشاداته

إِهْدَاء

الحمد لله عز وجل على منه و عونه لإتمام هذا البحث

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل
المبتغى، إلى الإنسان الذي إمتلك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سهر على تعليمي بتوضيحات
جسام مترجمة في تقديسه للعلم، إلى مدرستي الأولى في الحياة، أبي الغالي على قلبي أطل الله
في عمره؛ إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء و الحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي
رعتني حق رعاية و كانت سندي في الشدائد، و كانت دعواها لي بالتوفيق، تتبععتني خطوة
خطوة في عملي، إلى من إرتحت كلما تذكرت إبتسامتها في وجهي نبع الحنان أُمي.



فهرس المحتويات

	شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والاشكال
	مقدمة
الفصل الأول: التدريب في المؤسسة	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: أساسيات حول التدريب
07	المطلب الأول: مفهوم التدريب
08	المطلب الثاني: مبادئ التدريب
10	المطلب الثالث : أهداف وأهمية التدريب
13	المطلب الرابع: أنواع التدريب
15	المبحث الثاني: العملية والاحتياجات التدريبية
15	المطلب الأول: العملية التدريبية
15	الفرع الأول: مفهوم العملية التدريبية
16	الفرع الثاني: مراحل العملية التدريبية
21	المطلب الثاني: الاحتياجات التدريبية
21	الفرع الأول: مفهوم الاحتياجات التدريبية
22	الفرع الثاني: تحديد مصادر الاحتياجات التدريبية
22	المطلب الثالث: تصنيف الاحتياجات التدريبية
24	الفرع الأول: خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية
25	الفرع الثاني: مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية
27	المطلب الرابع: أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية
28	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: تقييم أداء العاملين	

30	تمهيد
31	المبحث الأول: أساسيات في الأداء وأداء العاملين
31	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين ومحدداته
31	الفرع الأول: مفهوم الأداء
32	الفرع الثاني: مفهوم أداء العاملين وعناصره
33	المطلب الثاني: محددات أداء العاملين
35	المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين
35	الفرع الأول: تعريف تقييم أداء العاملين
36	الفرع الثاني: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين
38	المطلب الرابع: تحسين أداء العاملين
38	الفرع الأول: تعريف تحسين أداء العاملين
39	الفرع الثاني: أهداف تحسين الأداء
40	الفرع الثالث: مجالات تطوير وتحسين الأداء
41	المبحث الثاني: العلاقة التوافقية بين التدريب وأداء العاملين
41	المطلب الأول: أسباب الاهتمام بتحسين الأداء
42	المطلب الثاني: علاقة التدريب على أداء العاملين
43	المطلب الثالث: التدريب وتحسين أداء العاملين
44	المطلب الرابع: تقييم الأداء وعلاقته بالتدريب
46	خلاصة الفصل الثاني
47	خاتمة
49	قائمة المراجع

قائمة الأشكال والرسومات البيانية:

الصفحة	العنوان	الرقم
12	الشكل رقم (01): أهمية التدريب	01
20	الشكل رقم (02): مراحل العملية التدريبية	02

مقدمة

مقدمة:

يفرض تطوير الحياة في جوانبها المختلفة العلمية في جوانبها المختلفة العلمية والتكنولوجية والاقتصادية وجوب توافر برامج تدريبية تطويرية وتأهيلية لرفع مستوى أداء العاملين في توظيف القدرات المعرفية إلى منتجات تتسم بالإبداع ولمواكبة هذا الإبداع والاستفادة منه.

حيث تعيش المؤسسات الاقتصادية في عالم متغيراته أكثر من ثوابته، وقد تسارعت وتعددت بفعل ظاهرة العولمة، لذا لم تعد المؤسسات تعيش المتغيرات المحلية أو الإقليمية بل أيضا المتغيرات العالمية كمنطلق أساسي لبلوغ كفاءة وفعالية الأداء ومن بين أهم الوظائف التي صارت تهتم بها المؤسسة.

لذا يعتبر المورد البشري أساس هذه المؤسسات ومن أهم مواردها خاصة الموارد البشرية ذات الكفاءات والمهارات الفكرية الحالية القادرة على الإبداع والابتكار، حيث تسعى إلى تحقيق الأداء المتميز ومواكبة التطورات السريعة في كل المجالات وتقوم بتدريب العاملين حرصا منها على تطوير أدائهم وتمنية مهاراتهم وتوزيع الخبرات، لذا أصبح لزاما عليها أن تصمم برامج تدريبية تبنى على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لكل من العاملين والمؤسسة، والسهر على متابعة السير الحسن لهذه العملية، كما يجب أن يهتم بالعاملين وأن يعمل على تحسين مستواهم باستمرار، وذلك من خلال تقييم أدائهم لمعرفة نقاط قوتهم وتدعيمها وكذلك نقاط ضعفهم ومعالجتها.

لذا نجد أن المؤسسات في بحث دائم لطرق تحسين أداء العاملين ومن بينها إتاحة فرص التدريب للعاملين.

كما يساهم التدريب في تطوير أداء العاملين، وتبدو الأهمية البالغة له بصفته مدخلا أساسيا لتنمية الأفراد العاملين وتأهيلهم بما يقابل متطلبات الأداء الجيد في ظروف المنافسة والتكنولوجيا المتطورة باستمرار، كما أن الهدف منه هو تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والتقنيات

والأساليب المختلفة والمتجددة التي تعمل على تغيير اتجاهاتهم وسلوكهم نحو الأفضل، بما يعود ذلك بالنفع على الأفراد العاملين وتحسين أدائهم فيها.

وعلى ضوء كل هذا يمكننا طرح إشكالية البحث الرئيسية:

إلى أي مدى يمكن أن يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين ؟

تنبثق عن هذه الإشكالية جملة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

الأسئلة الفرعية:

- فيما تكمن أهمية تدريب العنصر البشري في المؤسسة الاقتصادية ؟
- ما هي أنواع تقييم الأداء وفيما تكمن أهميته ؟
- هل يسهم التدريب في تغيير أداء العاملين ؟

وللإجابة على هذه الأسئلة المطروحة قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات لإظهار العلاقة بين متغيري الدراسة التابع (أداء العاملين) والمستقل (التدريب) وكانت كالتالي:

فرضيات الدراسة:

- التدريب نشاط مصمم يمكن من رفع مستوى مهارات ومعارف الأفراد وتعديل ميولهم وتصرفاتهم.
- تقييم أداء العاملين أمر مهم جداً، له فوائد عديدة للمؤسسة وللعاملين بها.
- تحسين أداء العاملين مؤشر على نجاح البرامج التدريبية واستفادة العاملين بها.

أهمية الدراسة:

- محاولة إبراز الأهمية التي يكتسبها موضوع دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

- تحليل مفهوم التدريب وعرضه بصفة مبسطة وسهلة لاستيعاب.
- التدريب سبب نجاح المؤسسات وسر نموها وازدهارها وأداة فعالة لتحقيق التنمية خاصة إذا تم استعماله بطريقة جيدة حيث تظهر نتائجه على أداء العاملين أو المؤسسة معا.
- إبراز العلاقة التوافقية بين التدريب و أداء العاملين.
- يساعد في اكتساب مهارات جديدة.

أهداف الدراسة:

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

- معرفة وإظهار أثر التدريب على أداء المؤسسة والعاملين معها.
- معرفة مدى اهتمام المؤسسة بالتدريب وتقييم أداء عاملها وحرصها على كفاءتهم وتجديد معلوماتهم.
- رفع كفاءة الباحث نفسه من خلال اطلاعه على الأسس النظرية لمصطلح التدريب.
- محاولة معرفة إلى أي مدى يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين.

أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل أهم الأسباب التي دفعتنا إلى حد بعيد في اختيار هذا الموضوع والبحث فيما يلي:

أسباب موضوعية : من بين هذه الأسباب نجد:

- كون التدريب موضوع مهم في أي مؤسسة.
- اهتمام المؤسسات بتطوير عمالها وتحسين كفاءتهم وهذا لا يتم إلا بالتدريب.
- أهمية التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين في المؤسسات.

صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي واجهتنا أثناء القيام بهذا العمل نذكر:

- صعوبة الحصول على المراجع وقلتها.
- غلق الجامعة مما صعب علينا أخذ الكتب والمعلومات الكافية من المكتبة.

المنهج المستخدم في الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية الموضوع، وتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من الفرضيات تم الاعتماد على الجانب الوصفي والتحليلي في الجانب النظري وذلك من أجل فهم وتحليل أبعاده .

هيكل البحث:

في هذا البحث قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين:

الفصل الأول: تناولنا في الفصل الأول مبحثين كل مبحث يحتوي على أرب مطالب، وقد تطرقنا في المبحث الأول لأساسيات التدريب وفي مبحثه الثاني العملية التدريبية والاحتياجات التدريبية.

الفصل الثاني: في هذا الفصل تطرقنا أيضا إلى مبحثين، الأول أساسيات أداء العاملين، وفي مبحثه الثاني العلاقة التوافقية بين التدريب و أداء العاملين.

الفصل الأول

التدريب في المؤسسة

تمهيد:

يعد التدريب أحد المواضيع الهامة التي تحظى باهتمام كبير، ومن أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ يندرج ضمن المراتب المتقدمة في قائمة عوامل نجاح المؤسسات في العالم لأهميته البالغة التي تنعكس من خلال أداء العاملين.

حيث يسعى العامل من خلاله إلى تحسين مهاراته وأدائه قصد التكيف مع منصب عمله دون أي صعوبات، فعملية التدريب المستمر تعد اليوم ضرورة حتمية لتأهيل وتكييف المورد البشري في العمل، حيث أصبح العنصر البشري أهم مورد من موارد المنظمة، ولكن مهمة الموارد البشرية لا تقتصر على احتياجات المؤسسة من اليد العاملة واختيار وتوفير هذه الاحتياجات بل تشمل مواضيع أوسع من ذلك مثل تحسين الكفاءات عن طريق التدريب، كونها تعد من بين وظائف إدارة الموارد البشرية التي تهتم بتطوير وتنمية قدرات الأفراد، وعليه أصبحت وظيفة التدريب استثماراً يكون عائد على العامل من خلال اكتساب مهارات إضافية وقواعد جديدة.

وتعتبر عملية التدريب نشاطاً مستمراً باستمرار المنظمة كذلك فإنها تشمل جميع العاملين بالمنظمة سواء القدامى والجدد، ولهذا تهتم المؤسسات بنشاط التدريب وتعتبره أفضل وسيلة لتحسين أداء العناصر البشرية، إذ قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: أساسيات حول التدريب

المبحث الثاني: العملية والاحتياجات التدريبية

المبحث الأول: أساسيات حول التدريب

سنتناول في هذا المبحث المفاهيم الأساسية للتدريب من خلال تقسيمه إلى خمس مطالب نتناول فيها مفهوم التدريب ومبادئ التدريب، أهداف وأهمية التدريب، أنواع التدريب وكذا العملية التدريبية.

المطلب الأول: مفهوم التدريب

اختلف الكتاب والباحثين حول مفهوم التدريب ويرجع ذلك لاختلاف اتجاهاتهم وخبراتهم ورغم ذلك فهناك من يعرف التدريب ويرى (عمران 1996، ص 254) بأن التدريب عبارة عن "نشاط علمي منظم يهدف إلى صقل المهارات وتنمية الكفاءات وتغيير السلوكيات، وعلى ذلك فإنه يشمل كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين المعلومات الضرورية لضمان إمامهم بدقائق العمل و ظروفه أو خلق مهارات فنية أو إدارية تحتاج إليها المنشأة، أو تغيير وجهات النظر أو المعتقدات التي لدى الأفراد، تغييرا من شأنه أن يؤثر بشكل إيجابي على ناتج عملهم".

كما يرى (عشوش، 2015، ص 381) أن هناك من يعرف التدريب على أنه "عملية التنمية المستمرة والمنظمة لمعارف ومهارات العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم وتحسين سلوكهم واتجاهاتهم بقصد رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية بما يعود بالنفع على المنظمة ومواردها البشرية".

ويرى المؤلف أن التدريب مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر فهو يعني تغييرا إلى الأحسن أو تطويرا في معلومات الفرد وقدراته ومهارات و أفكاره وسلوكياته واتجاهاته وذلك بهدف إعداد الفرد إعدادا جيدا لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية وتنمية مهاراته الفنية والذهنية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية.¹

¹ - مصطفى كمال وآخرون، إدارة الموارد البشرية، 2018، ص:167.

عرف الباحثون مفهوم التدريب بأكثر من طريقة، لكننا نركز هنا على أنّ التدريب هو الوسيلة التي يمكن بواسطتها تزويد العاملين بالمهارات والمعرفة الفنية في مجال معين، بهدف أن يؤدي ذلك على زيادة فاعلية المتدرب وكفاءته عن طريق هذا التدريب يتسنى لمدراء الإدارات في المؤسسات استخدام القوى العاملة لديهم واستثمار قدراتها أفضل استثمار.

ويعرف فليبو filippo التدريب في كتابه "مبادئ إدارة الموارد البشرية" بأن يقول: هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين أو المهارة لأداء وتنفيذ العمل معين.

أما "الفريد مارشال" فيذكر في كتابه "مبادئ الاقتصاد": أن فئة متعلمة ومدربة من الناس لا يمكن أن تعيش فقيرة، وذلك لأن الناس بالعلم والمعرفة والوعي والطموح والقدرة على العمل والإنتاج والخلق - يستطيعون أن يستثمروا كل قوى الطبيعة ومصادرها لصالحهم ويهدف الارتقاء بمستوى المعيشة وتوفير الحياة الكريمة للفرد وللمجتمع.¹

- التدريب عملية تطوير وتنمية سلوك الفرد بوسيلة أو أكثر من وسائل التدريب، أو وسائل نقل الخبرة في مجال المعرفة أو المهارة بغرض تحقيق معيار أداء مرغوب فيه.²

المطلب الثاني: مبادئ التدريب

اختلف الكتاب في تحديد مبادئ التدريب منهم من يعتبرها مبادئ خاصة لكل برنامج تدريبي ومنهم من يعتبرها عامة لجميع البرامج التدريبية، إلا أن الخبراء العرب في الهندسة والإدارة عام 1996 اتفقوا على الآتي:

1. **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة.

¹ - محمد فاتح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004، ص: 101 .

² - مدحت محمد أبو النصر، مراحل العملية التدريبية، دار الكتب المصرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، 2012،

2. **المنطلق:** يجب أن يتم التدريب بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
3. **الهدف:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع والزمان والمكان، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.
4. **الشمول:** يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم، الاتجاهات، المهارات) (كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها .
5. **الاستمرارية:** يجب على مسؤولي التدريب في أي منظمة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغيير المستمرة في جميع جوانب الحياة وبخاصة في أساليب العمل وأدواته، وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك، حتى يساعدوا العاملين التكيف والتوازن المستمر أمام هذه التحولات . وبهذا فإنه يتوقع أن تبدأ العمليات التدريبية للعاملين مع بداية حياتهم الوظيفية، لتستمر معهم خطوة خطوة، ومرحلة مرحلة.¹
6. **التدرجية والواقعية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا وهكذا.....²
7. **مرونة التدريب:** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته، وبخاصة فيما يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث هذه الأصدعة، وضرورة تدريب المدربين على استيعاب التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية .

هناك آخرون من حدد المبادئ كالاتي:

1. **الاستمرار :** التدريب عملية مستمرة .
2. **الإمكانية :** كل شيء قابل للتعليم .

¹ - نجم العزاوي، **التدريب الإداري**، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان / الأردن، 2006، ص: 19 .

² - نجم العزاوي، مرجع نفسه، ص: 20 .

3. الذاتية : التنمية عملية ذاتية .
4. التفاعل : التفاعل بين المدرب والمتدرب، قدرة كلا الطرفين على الاستفادة.
5. التكامل: النواحي الفنية تكمل الجوانب السلوكية والأخيرة تكمل الجوانب العقلية وهكذا.
6. العمومية: يستفيد المتدرب من نتائج التدريب في أنشطته المختلفة الشخصية منها والإدارية والفنية والمالية وغيرها.
7. الإيجابية: التدريب نشاط إيجابي.
8. الشمول: التدريب يشمل العاملين جميعا على كافة المستويات الإدارية.
9. المسؤولية: التدريب مسؤولية كل مدير.
10. العمق: يعمل التدريب على تغيير القناعات والاتجاهات.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية التدريب.

أولاً: أهداف التدريب:¹

يهدف التدريب إلى تحقيق خمسة أهداف أساسية، هي:

- زيادة المعارف، والمهارات.
- زيادة الحافز على تحقيق النجاح.
- تحسين فرصة التنمية.
- رفع القدرة على الإنجاز، والشعور بالثقة بالأداء، والفخر به.
- زيادة الإنتاجية كفيًا، وكميًا.
- تحسين القدرة على التعامل مع الآخرين، والعمل ضمن فريق العمل.

¹- عبد الكريم أبو الفتاح درويش، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي ، الطبعة الأولى ،الشارقة، 2010، ص:37

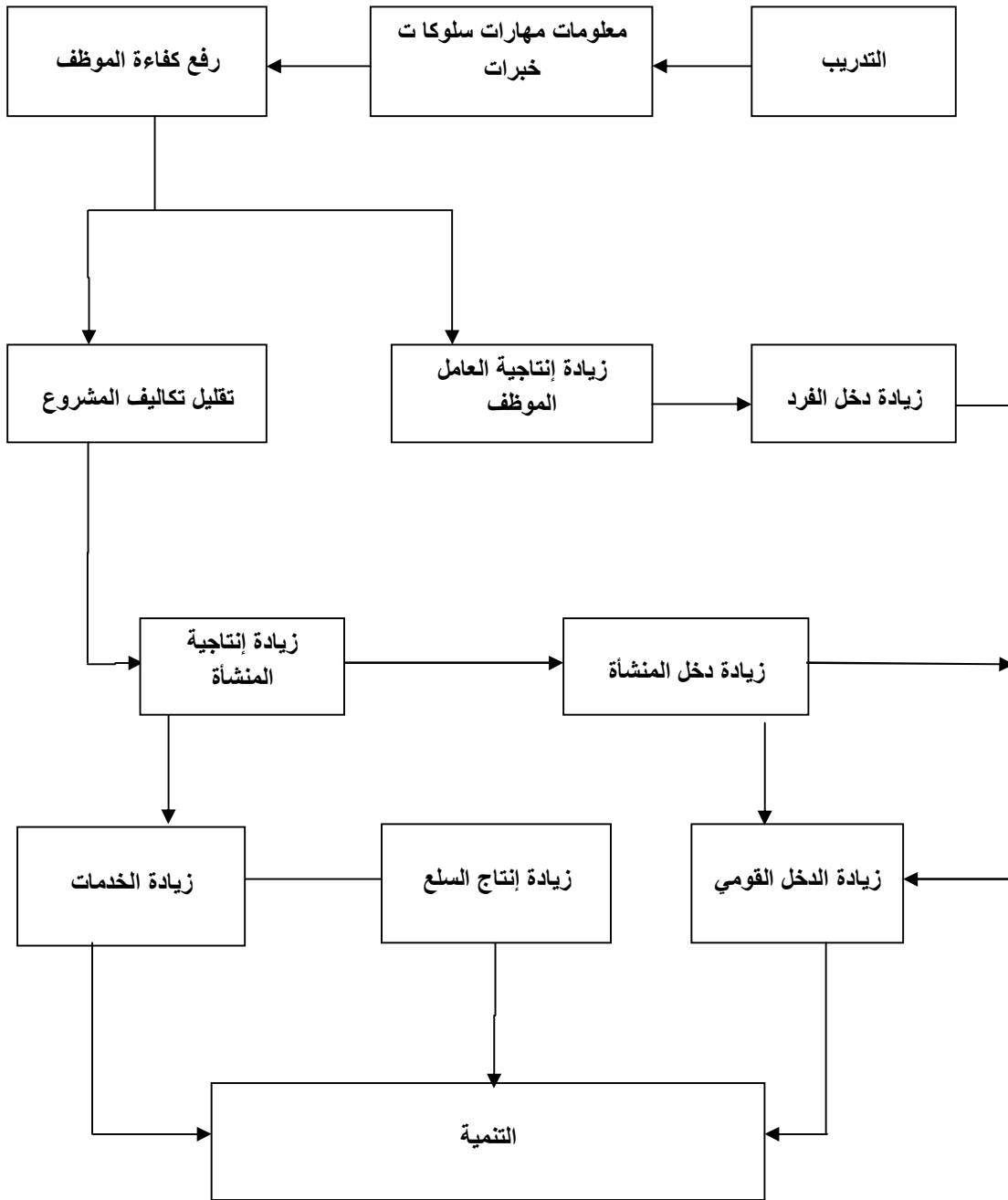
- تقبل التغيير، والمواكبة معه (التغيير في طرق العمل، التكنولوجيا المستخدمة، والمهام).
- بناء القدرات الإستراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي.

ثانياً: أهمية التدريب:¹

1. أن التدريب يهيئ الفرص أمام المتدرب لاكتساب معارف ومهارات جديدة.
2. أن التدريب يساعد على اكتساب مهارات جديدة تتطلبها مهنة المتدرب.
3. أن التدريب يساعد على تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات إيجابية اتجاه المهنة الممارسة من قبل المتدرب، مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية، وزيادة إنتاجيته بالعمل.
4. أن التدريب يكسب المتدرب آفاق جديدة في مجال ممارسة مهنته وذلك من خلال تبصيره بمشكلات مهنته وتحدياتها وأسبابها، وكيفية التخلص منها، أو التقليل من آثارها على الأداء.
5. أن التدريب باستطاعته غرس مفاهيم إكساب أساليب التعلم المستمر في المتدرب من خلال تمكينه من مهارات التعليم الذاتي المستمر.
6. أن التدريب يساعد المتدرب على الانفتاح على الآخرين من زملائه بهدف تنميته مهنيًا، وذلك من خلال إيجاد فرص الاحتكاك مع الزملاء في إطار المهام والنشاطات الجماعية.
7. زيادة انتماء المدربين والمتدربين إلى مؤسساتهم من خلال الحوار الهادف البناء الذي يولد الوعي بأهمية المؤسسات في المجتمع وفي خدمة البشرية.
8. أن التدريب قادر على تحويل الموظف من الوظيفة إلى وظيفة أخرى.

¹ - صلاح صالح معمار، التدريب (الأسس والمبادئ)، دبيونو للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2010 ص: 14 .

الشكل رقم (01): أهمية التدريب



المصدر: قاسي أسماء، أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة
 الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة ألكلي محند أو الحاج، البويرة، الجزائر، 2012/2011، ص:

المطلب الرابع: أنواع التدريب:¹

أولاً: أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

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

2 . التدريب أثناء العمل On The Job Training :²

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع وتسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين، ويعاب على هذا النوع من التدريب هنا أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا ماهرا ونموذجا يحتذى به .

3 . التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة Skill Renewal Training: حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد خاصة عند إدراج أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك .

4. التدريب بغرض الترقية والنقل Promotion Transfer Training: تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف .

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر الطبعة الفنية، 2011/2012، ص 323. 324.

² - مرجع نفسه، ص: 325. 326.

5 . التدريب للتهيئة للمعاش **Retirement Training** : في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش، تم تدريبيه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للاستماع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير وظيفية .

ثانياً: أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:¹

1 . **التدريب المهني والفني Technical and Vocational Training**: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية .

2 . **التدريب التخصصي Professional Training**: يتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية .

3 . **التدريب الإداري Managerial Training**:² يتضمن هذا النوع من التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية (الإشرافية) أو الوسطى أو العليا وهي المعارف التي تشمل العمليات الإدارية من التخطيط، وتنظيم، ورقابة، واتخاذ القرارات، وتوجيه، والقيادة، والتحفيز، وإدارة جماعات العمل، والتنسيق والاتصال .

ثالثاً: أنواع التدريب حسب مكانتها:

قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة، سواء بمدربين من داخل وخارج الشركة . وبالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج، أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها .

1 . **التدريب داخل الشركة Training Internal**: هناك التدريب الداخلي هو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشر للعاملين بتزويدهم بالمعارف

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق ذكره، ص: 326. 327.

² - المرجع نفسه، ص: 462.

والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة، ويمتاز هذا النوع بتمائل وتشابه ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل .

التدريب خارج الشركة External Training : تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أو جزءا نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة وربما خارج الدولة.

المبحث الثاني: العملية والاحتياجات التدريبية

إن التدريب ليس هدف في حد ذاته، بل وسيلة لتحقيق غايات معينة مثله مثل العمليات الإدارية الأخرى، يتم التخطيط له بعناية وفق خطوات علمية مدروسة، فنجاح التدريب وتحقيق الهدف منه يتوقف على مدى التخطيط والإعداد الجيد له.

المطلب الأول: العملية التدريبية:¹

الفرع الأول: مفهوم العملية التدريبية

يعرف التدريب بأنه عملية ديناميكية تهدف إلى تنمية معارف وقدرات ومهارات الفرد من الناحية الفنية والإدارية والسلوكية، ذلك حتى يتمكن من إنجاز الأعمال أو التي ستوكل إليه مستقبلا بكل كفاءة وفعالية، كما عرف التدريب أيضا بأنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة من أجل رفع مستوى كفاءته و إنتاجيته.

إذا فالتدريب ليس غاية أو هدفا في حد ذاته وإنما وسيلة من الوسائل التي تهدف إلى تحقيق كفاءة في الإنتاج وامتياز في الخدمة وارتقاء بعلاقات العمل.

ولهذا فإننا ننظر إلى الأنفاق على التدريب بأنه إنفاق استثماري يحقق عائدا، وتكمن أهميته في أنه يساعد الإدارة على تحقيق حلول عاجلة لمشاكلها نظر لقصر الوقت الذي يستغرقه التدريب .

¹ - خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، تحديد السياسات التدريبية وتخطيط التدريب، المجموعة العربية للتدريب والنشر، دار الكتب المصرية، القاهرة مصر، الطبعة الأولى، 2006، ص: 11.

الفرع الثاني: مراحل العملية التدريبية

أولاً: تصميم البرنامج التدريبي:¹

تعتبر مرحلة تصميم البرنامج التدريبي من أهم المراحل في العملية التدريبية وذلك للأسباب التالية:

مرحلة تصميم البرنامج التدريبي تتكون من عدة عناصر، وبالتالي ليست سهلة بل عملية معقدة تتشابك مع عدد من المتغيرات والموارد والعوامل داخل النظام التدريبي وخارجه، نجاح البرنامج التدريبي يعتمد في الأساس على التصميم الدقيق الجيد لذلك البرنامج، وأهم خطوات أو عناصر تصميم البرنامج التدريبي تتمثل فيما يلي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تحديد الأهداف المطلوبة من البرنامج التدريبي.
- وضع محتوى البرنامج التدريبي وإعداد المواد التدريبية.
- اختيار الأساليب التدريبية.
- تهيئة التسهيلات التدريبية الأخرى.
- استقطاب المشاركين.
- إعداد الموازنة اللازمة للبرنامج التدريبي.
- إعداد الجدول الزمني للبرنامج التدريبي.

¹ - هالة مويسي هبول وسيلة، دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة ألكلي محند اولحاج، البويرة، 2014/2015، ص 17 .

- اختيار المدربين يتكون من (المدرب المحاضر، المدرب القائد، المدرب التطبيقي، المدرب النفسي).

ثانياً: تنفيذ البرنامج التدريبي: بعد أن يكون مصمم البرنامج التدريبي قد خطط لجميع عناصر البرنامج التي سبق معالجتها ف مرحلة تصميم البرنامج، فإن البرنامج يعقد في الزمان والمكان المحددين، وفي العادة يكون له منسق أو مشرف الذي يصمم البرنامج التدريبي، أو قد يكون البرنامج قد صمم من قبل جهة أخرى، ويطلب من المنسق أو المشرف تنفيذه، ومرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود وهي مرحلة مهمة جداً، ففيها نعرف حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلباً أو إيجاباً على المرحلة التي تليها وهي مرحلة التقييم، لتنفيذ البرنامج التدريبي بنجاح، ويجب مراعاة بعض الأمور والجوانب منها:

- يجب أن يتوفر الوقت الكافي لتنفيذ البرنامج التدريبي والذي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها، كذلك تتوقف طول فترة التدريب على طبيعة ومستوى المتدربين.

- يتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على الموضوعات وعلى الأساليب التدريبية التي تتضمنها .

1- تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي: يتم تنفيذ البرنامج التدريبي إما داخل المؤسسة أو خارجها.

1.1. تنفيذ البرنامج التدريبي داخل المؤسسة : ويعرف هذا بالتدريب الداخلي، حيث تتولى وحدة التدريب بالمؤسسة أو مركز التدريب التابع للمؤسسة مسؤولية تنفيذ البرنامج، من مميزات هذا التدريب إمكانية تنفيذ البرنامج على ضوء التخطيط الذي وضعتة المؤسسة وفرض هذه الأخيرة

الرقابة على التنفيذ، لكن ما يعاب عليه، هو محدودية الخبرات والمهارات لأنها مشتقة في غالبها من العمل بالمؤسسة لا يتيح الفرصة للاستفادة من خبرات¹.

2.1 . تنفيذ البرنامج التدريبي خارج المؤسسة²: يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارج المؤسسة في مراكز التدريب قد يكون داخلي أو خارجي متخصصة وهو ما يعرف بالتدريب الخارجي، ومن مميزات هذا التدريب توافر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة، إلى جانب جمع عدد من المتدربين من مؤسسات مختلفة في مكان تدريب واحد وهذا ما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب، ومن ثم الاستفادة من أفكار وخبرات جديدة نافعة .

2 . متابعة وتقييم البرنامج التدريبي³: المتابعة هي مجموعة العمليات التي أثناء تنفيذ مراحل الخطة التدريبية للتأكد من التسيير حسب الخطة الموضوعية والوقت والميزانية المخصصة من أجلها، أما المهام الرئيسية لعملية المتابعة فهي تجميع المعلومات والبيانات الإحصائية الدقيقة عن جميع ما يؤثر في العملية التدريبية وما يتأثر يلي ذلك كيفية استخدام تلم المعلومات من أجل تحسين النشاط التدريبي وكذا فإن عملية المتابعة تعتبر القاعدة لعملية تقييم ما تنجزه الخطة، تقييم التدريب هو الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة.

يتضمن تقييم البرامج التدريبية التأكد من مدى تحقيق تلك البرامج للأهداف والنتائج المتوقعة منها، مع اختيار المستلزمات المستخدمة وبالتالي إمكانية تشخيص المعوقات بهدف إزالتها وتطوير البرامج التدريبية في المستقبل.

¹ - هال مويسي، مرجع سابق ذكره، ص: 17 .

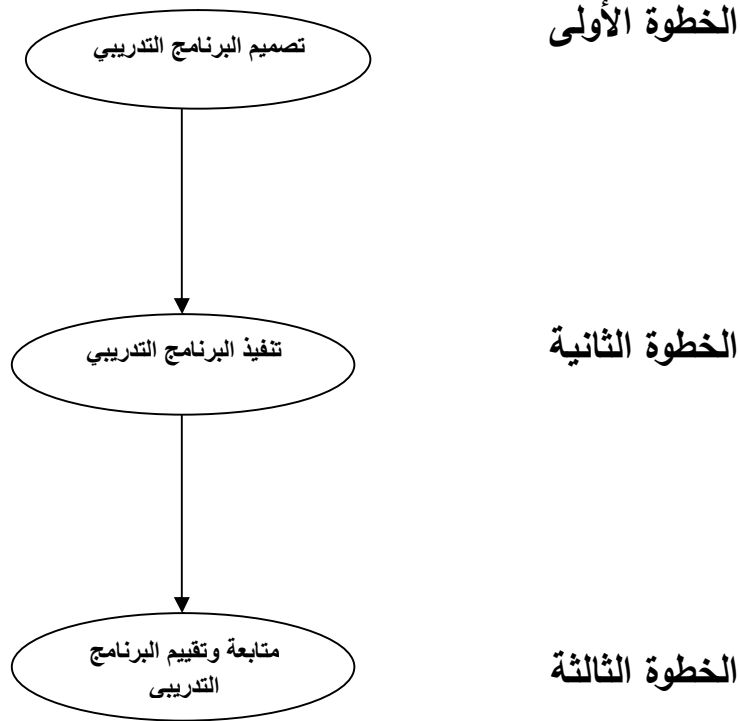
² - مرجع نفسه، ص: 18. 19 .

³ - مرجع نفسه، ص.ص: 22.21 .

هناك العديد من الأسباب التي تدفع إلى القيام بعملية التقييم نذكر منها:

تنقسم الأساليب المستخدمة في تقييم البرامج التدريبية بشكل عام إلى مجموعتين: الأولى داخلية تتعلق بقياس محتوى التدريب وأساليبه والعمليات المستخدمة أثناء انعقاد الدورات، والثانية معايير خارجية تتعلق بالسلوك الوظيفي وتتمثل في أثار التدريب على مستوى أداء المتدرب بعد الانتهاء من مدة التدريب والتعاقد بالعمل، ومن بين هذه الأساليب نذكر أهمها (استقصاء الآراء ورد الفعل، اختبارات مدى التعلم، الظواهر السلوكية، المقابلة).

الشكل رقم (02): مراحل العملية التدريبية



المصدر: هالة مويسي، مرجع سابق ذكره، ص 23.

يتضح من خلال الشكل أن عملية التدريب تمر بثلاث مراحل هي تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج وأخيراً، متابعة وتقييم البرنامج التدريبي، وكل مرحلة تستغرق فترة زمنية معينة وتتطلب مجموعة من العمليات لإتمامها.

المطلب الثاني: الاحتياجات التدريبية (الحاجة التدريبية)

الفرع الأول: مفهوم الحاجة التدريبية

ويقصد بالحاجة التدريبية مجموع من المهارات والمعارف والخبرات والاتجاهات السلوكية أو الفنية التي يحتاجها الفرد، ويتطلبها العمل في المنظمة، أي أن تحديد الحاجات التدريبية يعني تحديد المهارات والمعارف والخبرات والاتجاهات السلوكية والفنية التي يحتاجها الفرد لأداء عمله.¹

إن الاحتياجات التدريبية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة أي من المواقف التي تشير المؤشرات السابقة إلى احتمال حدوثها، وقد تكون هذه الاحتياجات أحد الأنواع التالية:²

1 . احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير، أو تغيير المعلومات والمعارف التي لدى بعض الأفراد أو جميعهم، وذلك فيما يتعلق ببعض مجالات العمل أو أهدافه أو سياسات المؤسسة أو الظروف المحيطة بها.

2 . احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تعديل المهارات والقدرات لدى بعض الأفراد أو جميعهم، وذلك فيما يتعلق بأساليب وطرق الأداء في عدد محدد من الوظائف.

3 . احتياجات تتعلق بتغيير أو تطوير سلوك بعض الأفراد أو الجماعات.

وهناك أيضا عدة تعريفات نذكر منها:³

- الاحتياجات التدريبية هي جملة التغيرات المطلوب إحداثها في معارف واتجاهات ومهارات الأفراد بقصد تطوير أدائهم.

¹ - منصور محمد إسماعيل العريقي، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الثانية، 2012، ص: 258.

² - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت الطبعة الأولى، 1997، ص: 164.163.

³ - مدحت محمد أبو النصر، مراحل العملية التدريبية، (تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية)، المجموع العربية للتدريب والنشر الطبعة الأولى، القاهرة. مصر، 2012، ص: 78.77.

- الحاجة التدريبية هي المعرفة أو المهارة التي يجب أن يتعلمها ويكتسبها الفرد لنجاح في أداء الأعمال المطلوبة منه.

. الاحتياجات التدريبية هي مجموعة التغيرات الواجب إحداثها في الفرد، والمتعلقة بمعارفه ومهاراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لكي يتمكن من أداء وظيفته الحالية بكفاءة أكبر، أو لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى .

الفرع الثاني: مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية

هناك عدد من وسائل وأساليب جمع المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية ومنها:¹

- الموظف نفسه.
- المدير أو الرئيس المباشر.
- اختصاصي التدريب.
- مستشار خارجي.
- تفاعل الإدارة العليا.

المطلب الثالث: تصنيف الاحتياجات التدريبية

تصنف الاحتياجات التدريبية كالاتي:²

1. حسب المستوى:

- احتياجات فرد.
- احتياجات منظمة.

¹ - صلاح معمار، مرجع سابق ذكره، ص: 40 .

² - المرجع نفسه، ص : 44 . 45 .

- احتياجات شعبة.
- احتياجات قسم.
- احتياجات وحدة.
- احتياجات مجتمع محلي صغير.
- احتياجات دائرة.
- احتياجات قرية.
- احتياجات مديرية.
- احتياجات دولة.

2. حسب الجهة:

- احتياجات تدريبية حددتها منظمة لمنظمة.
- احتياجات تدريبية حددتها منظمة لنفسها.
- احتياجات تدريبية محددة بالتشارك.

3. حسب الفئة:

- احتياجات تدريبية لفئة متجانسة.
- احتياجات تدريبية لفئة غير متجانسة.

4. حسب القطاع:

- احتياجات تدريبية إدارية.
- احتياجات تدريبية صحية.
- احتياجات تدريبية تربوية.
- احتياجات تدريبية نفسية.

- احتياجات تدريبية اجتماعية.
- احتياجات تدريبية عسكرية.
- احتياجات تدريبية مهنية.
- احتياجات تدريبية فكرية.
- احتياجات تدريبية تروبية .

5 . حسب طبيعة الوظيفة:

- احتياجات لمجموعة أفراد يعملون في وظيفة متشابه.
- احتياجات لمجموعة أفراد يعملون في وظائف مختلفة.
- تحديد احتياجات تدريب لموظف بشكل فردي.
- احتياجات لموظفين في نفس الوظيفة ولوظيفة مختلفة وبشكل فردي . وبشكل جماعي.

الفرع الأول: خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية:¹

1 . جمع البيانات:

- تحديد المشاركين في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تحديد الفئة المستهدفة وحجمها.
- جمع معلومات عن الوظائف.

2 . تبويب وتنظيم البيانات:

- تحديد فئات للبيانات.
- مراجعة إجابات المستجيبين للأسئلة التي طرحت.

¹ - صلاح معمار، مرجع سابق ذكره ، ص: 48.

- تبويب نماذج الحصر.

3 . تحليل البيانات:

- هل هناك تباين بين ما يقوم به الموظف وما يفترض أن يقوم به ؟.
- ما مدى خطورة تجاهله ؟.
- ما مدى إمكانية انتشار المشكلة في أجزاء أخرى من المنظمة ؟.

4 . إعداد التقارير:

- تحديد البيانات التي ستضمنها التقرير.
- كيفية عرض البيانات.
- الشخص أو الجهة التي سوف تتسلم التقرير.

الفرع الثاني: مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية

إن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم على ثلاثة مستويات هي:¹

1 . تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة:

ويهدف هذا إلى تحليل العناصر التالية، بغرض تحديد مدى الحاجة إلى خدمات التدريب في

المنشأة.

- **تحليل الأهداف:** إن أي تعديل في الأهداف يستدعي إعادة تحديد احتياجات تدريبية، لاستيعاب هذه التعديلات ومن ثم العمل على تحقيق الأهداف بصورة سليمة

¹ - منصور محمد إسماعيل العريقي، مرجع سابق ذكره ، ص . ص : 258 . 259 . 260 .

• **تحليل أسس التنظيم:** يقوم تنظيم المنشأة على مجموعة من المبادئ الإدارية، مثل مبدأ التخصص ومبدأ توازن السلطة والمسؤولية، ومبدأ وحدة الجهة الآمرة، ومبدأ المركزية واللامركزية وإذا ما وجدت مشاكل تتعلق بهذه المبادئ فقد يكون السبب:

- إما عدم العمل بهذه المبادئ التنظيمية بشكل كامل، لأسباب ليس لها علاقة بالحاجة للتدريب.
- أو أن المبادئ التنظيمية مطبقة، ولكن هناك قصور في فهم طبيعة هذه المبادئ، وهو ما يشير إلى وجود حاج تدريبية.

• **تحليل النظم والقوانين واللوائح:** إذا وجدت مشكلة في النظم والقوانين واللوائح فقد يكون السبب:

- إما عدم سلامة هذه النصوص، وبالتالي فالحل في تعديلها.
- أو أنها سليمة، وبالتالي فالأمر يتعلق بفهم العاملين لها، وهو ما يعني الحاجة إلى التدريب.
• **تحليل مؤشرات الكفاءة:** إذا وجدت مشكلة في الكفاءة فقد يكون السبب:

- متعلق بأسباب متعلق بأسباب مادية مل تقادما لآلات، ورداءة المواد الخام، وتكاسل العمال والعلاج هنا في إصلاح الآلات، ومواد خام جيدة وتحسين المرتبات والحوافز.

• **زيادة الحوادث:** إذا كانت بسبب قدم الآلات أو عدم توافر وسائل السلامة، فالحل ليس في التدريب، وإنما ف توفير آلات جديدة، وتوفير أدوات ومعدات السلامة.
- أما إذا كانت بسبب نقص في المعلومات المتعلقة باستخدام الآلات و أدوات السلامة، فالقضية مرتبطة بالتدريب.

2. تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة:

يتضمن تحليل الوظيفة لغرض تحديد الاحتياجات التدريبية : تحديد التوصيف الوظيفي للوظيفة التي يشغلها الفرد، من حيث المسؤوليات، والواجبات، وظروف العمل، والمخاطر، وشروط شغل الوظيفة من حيث الخبرة، والتدريب والمؤهل، ويمثل هذا التحليل الأداء المرغوب فيه، فهذا التحليل يستخدم أساسا لتدريب الأفراد الجدد أو الذين سيرقون إلى وظائف جديدة .

3. تحديد الاحتياجات على مستوى الفرد:

المقصود بتحليل الاحتياجات التدريبية لدى الفرد هو: هو تحديد ما يملكه الفرد من معارف وقدرات ومهارات وسلوك واتجاهات، وبهدف التعرف على أوجه القصور فيها، ومن ثم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب.

المطلب الرابع: أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لفعالية البرامج التدريبية وذلك للأسباب التالية:¹

- 1 . إن تحديد الاحتياجات التدريبية هو الأساس لكل عناصر العملية التدريبية و أهمها عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم محتوى البرنامج التدريبي ونشاطاته، وتقييم البرنامج التدريبي، فتحديد الاحتياجات التدريبية يعد مؤشرا يوجه التدريب توجيها صحيحا في تلك العمليات الفرعية
- 2 . يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية في التركيز على الأداء الحسن، والهدف الأساسي من التدريب.

¹ - خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، مرجع سابق ذكره، ص: 27. 28.

3 . يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية الأفراد المطلوب تدريبهم، ونوع التدريب المطلوب، والنتائج المتوقعة منهم.

4 . في غياب تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديدها بشكل غير دقيق، إضاعة الجهد والوقت والمال.

ونظرا لكون عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ليس عملا سهلا كما يظن البعض، فهو عمل منظم يكون في العادة عبارة عن جهد تعاوني جماعي تضطلع به كافة أجهزة المنظمة بغية معاينة وفحص الفجوة ما بين أهداف محددة ووضع قائم فعلا، وهذا يكون هذا الجهد في صور برنامج منظم أساسه وغرضه تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين، والتي تتبع من احتياجاتهم الفعلي في الجوانب التي يشعرون بنقص في معرفتهم أو إنفاذهم لها.

فإنه قد يشترك في تحديدا عدد من الجهات ذات العلاقة وفقا لمستوى وموقع المتدربين المستهدفين، وتبعا للهدف العام المراد تحقيقه.

خلاصة الفصل الأول:

يعرف التدريب على أنه ذلك النشاط المخطط الهادف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين، لتمكينهم من أداء فعال و مثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة، وتعد المبادئ التي تقوم عليها عملية التدريب الدافع الحقيقي الذي يسمح بتحقيق فعالية في تنمية الموارد البشرية وتتلخص هذه المبادئ في نقاط أربع : تتعلق النقطة الأولى في كونه نشاط مستمر وضروري وليس كماليا أو لفترة معينة، ثانيا التدريب هو عبارة عن نظام متكامل، ثالثا أنه ذو طبيعة نشاط متغيرة ومحددة وآخر نقطة تتعلق في كونه نشاط إداري وفني، وينقسم التدريب في المؤسسة إلى عدة أنواع نحصرها في المجالات الثلاث الآتية:

المجال الأول يتعلق بطبيعة المكان الذي يتم فيه التدريب، أما المجال الثاني فنجدته يتعلق بطبيعة الوظيفة التي يمارسها الفرد في المؤسسة، و فيما يخص المجال الأخير فهو يتعلق بمراحل التوظيف في المؤسسة.

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

الفصل الثاني

تقييم أداء العاملين

تمهيد:

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وآماله، فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر، إذ لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار، وتعتبر سياسة دراسة "الأداء وتقييمه"، من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيدها حتما في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل.

ولمعرفة هذه المعلومات والإجراءات سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء ومحدداته وتقييمه و العوامل المؤثرة فيه.

المبحث الأول: أساسيات في الأداء وأداء العاملين

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

سنقوم في هذا العنصر بتوضيح مفهوم الأداء لننتقل بعدها لذكر أنواعه:

الفرع الأول: مفهوم الأداء

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم واسعة الانتشار في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير نظر لما يكتسبه من أهمية لمنظمات الأعمال، كما يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير كونه يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي وهو البقاء والاستمرارية.¹

1. تعريف الأداء:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

غالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.²

¹ - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث عدد 7/2009-2010، ص 217.

² - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2005، ص: 209 .

- يركز الأداء على السلوكيات، أو بمعنى آخر يركز على ما يفعله الموظف دون التركيز على ما ينتجه الموظف أو المخرجات الناتجة عن عمل موظف.¹

الفرع الثاني: مفهوم أداء العاملين:

سوف نتطرق هنا إلى تعريف أداء العاملين ومن ثمة إلى عناصره كآتي:

1. تعريف أداء العاملين:²

لقد اختلف الباحثون والكتاب حول إعطاء تعريف موحد لأداء العاملين، وفي ما يلي عرض لأهمها:

- عرف (Bovelos) أداء العاملين أنه: انعكاس لمدى لنجاح العامل أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل.

- وعرفه العديد من الباحثين أنه: ما يقدمه وبضيفه العاملون من مخرجات عمل، ونوعية علاقاته بالآخرين وانضباطهم و التزامهم بالأنظمة وتعليمات العمل.

- وعرف اندرود (Andrewd) أداء العاملين: بأنه تفاعل لسلوك العامل، أنه ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات العامل في المنظمة.

- كما عرفت هانيز (Haynes) أداء العاملين: بأنه الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من العمال في المنظمة.

¹- عبد المحسن نعساني، إدارة الأداء الوظيفي، دار جامعة الملك سعود للنشر، المملكة العربية السعودية، 2018، ص:163 .

²- فضيلة بلالي نجوى علاهم، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة

ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية، فرع اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي لجزائر، 2017/2018، ص:15.

- وأشار (Tomas Gilbert) على أنه لا يجوز الخلط بين السلوك و الإنجاز والأداء ذلك أن السلوك وما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة أما الإنجاز هو ما يبقى من آثار أو النتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه يعبر عن مجموعة الأعمال والنتائج معا.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أنه وضع محددات أداء العاملين (القدرة والرغبة، الانضباط والسلوك والنتائج).

2 . عناصر أداء العاملين:

يتكون أداء العاملين من العناصر التالية:

1-2- كمية العمل: أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.¹

2.2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد من عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.²

3.2- المثابرة والثقة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.³

¹ - آمنة مسغوني، آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل ، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي 2014/ 2015، ص: 83 .

² - عتبة الطيب، دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي 2018/2019، ص: 22 .

³ - كمال راتب نوفل، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية غزة، 2015، ص: 30 .

المعرفة بمتطلبات العمل: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

المطلب الثاني: محددات أداء العاملين

إن الهدف الأساسي لأي منظمة هو زيادة إنتاجها وتطويرها، وهذا لا يتحقق إلا بالأداء الأفضل والمثل للمستخدمين.

فهناك من يرى أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، فالأداء هو ناتج العلاقة بين المتداخلة بين كل من:¹

1. الجهد: وهو كمية الطاقة والجهد الذي يبذله المستخدم لأداء عمله، وتكون هذه الطاقة ناتجة عن دوافع تؤثر في المستخدم ليبذل جهداً محددًا، فالدافعية هي القوة التي تحرك وتثير المستخدم كي يؤدي العمل، أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تتعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرته واستمراره في الأداء.

2. القدرات: وهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيها البيئة والزمن دوراً في تكوينها و صقلها وهي أيضاً تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعلم والتدريب أما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد وقدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع.

3. الإدراك: هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء والتنظيم وتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس ذلك حسب الانطباعات والمعايير.

¹ - راوية حسن، مرجع سابق ذكره، ص: 210.

4. **الوظيفة:** كل ما يتعلق من واجبات ومسؤوليات التي تحتويها الوظيفة، وما ينتظر من الموظف من إضافات في هذه الوظيفة تبعا لقدرات وإمكانياته العلمية والجسمية، بالإضافة إلى ما تتوفر في الوظيفة من أدوات ومعدات وطرق وأساليب تستخدمها في عملياته الإنتاجية.

5. **البنية التنظيمية الداخلية:** وهي كل ما يتوفر في المنظمة من ترتيبات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية في المنظمة من آلات وطرق التنظيم الإداري من طرق القيادة ونظم التحفيز والردع وأيضا نظم الاتصال الداخلي.

6. **المحيط الخارجي:** المحيط الخارجي للمنظمة له تأثير على أداء العامل في منظمته مثلا الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى، وأيضا مكانة المؤسسة وسمعتها وقدرتها علا المنافسة ومواجهة التحديات، كل هذه العناصر تؤثر على أداء العامل.

المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين

يمثل تقييم الأداء مكانا حيويا في الإدارة كنظام يستمد أهميته من كونه جوهر الرقابة، ويمثل تحليل ودراسة التغذية العكسية التي تحدد مدى كفاءة موارد المنظمة في إنتاج المخرجات وبالذات البشرية باعتبارها هي التي تقوم بتشغيل الموارد واستثمارها.

الفرع الأول: تعريف تقييم أداء العاملين:

إن تقييم أداء العاملين يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المحاطة بهم. كما يقصد بتقييم أداء العاملين (تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى قدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلا).¹

¹ - يوسف حجيم الطائي، وآخرون إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص:226.

تقييم الأداء هو عملية قياس الأداء للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف .

تقييم الأداء هو تلك العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات من ناحية أخرى.¹

- لكن بصفة عامة فإن تقييم الأداء يتمثل بمجموعة من الإجراءات التنظيمية التي تتطلب تقييماً مكتوباً على العاملين، والتي تعد بصفة دورية منتظمة-.

- يعرف راندل (1974) تقييم الأداء بأنه هو " الإجراءات التي تساعد في تجميع، مراجعة، مشاركة وإعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من وحول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل.²

- كما أورد الباحثون عدة تعريفات لتقييم الأداء Performance appraisal حيث عرفه (Noe.et.al, 2008, P.343) بأنه العملية التي تتحقق من خلالها المنشأة من قدرة الموظف على أداء واجباته الوظيفية.

- بينما عرف (عمران سنة النشر غير مبين، ص294) بأنه "عملية تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم، ومسلوكهم منه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحمل مسؤولياتها، وإمكانيات تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى.³

¹ - محمد الفاتح محمود البشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص:130/129.

² - مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية (من منظور إداري تنموي - تكنولوجي - عولمي)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص:225.

³ - مصطفى كامل، وآخرون، مرجع سابق ذكره، ص: 245 .

الفرع الثاني: أهمية و أهداف تقييم الأداء العاملين:

أولاً: أهمية تقييم الأداء العاملين:

1. تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة المواد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد العاملين.
- 2- تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم الوقوف على نطاق القوة والضعف ولانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.
- 3- تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الداء داخل الوحدة الاقتصادية وبالتالي على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات.
- 4- مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل الوحدة الاقتصادية إذا ارتكزت على أسس سليمة.
5. رفع معنويات العاملين: حيث إن جو من التفاهم والعلاقات سيسير بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وإن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما تظهره مصدر رفع معنوياتهم.
- 6- دعم إجراءات الترفيع والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت الشخصية ومنح العلاوات كما تعتبر معياراً هاماً و إيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلامات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق مع قدراتهم.¹

¹ - يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق ذكره. ص : 227. 228 .

ثانياً: أهداف تقييم الأداء:

لا شك أن عملية تقييم الأداء تحقق العديد من الفوائد والأهداف للمنظمة أو العاملين أنفسهم ومنها ما يلي (Donald,1987):¹

1. المساهمة في تخطيط الموارد البشرية حيث أن نتائج عملية التقييم توضح بعض القصور بعض العاملين وذلك ليس لضعف قدراتهم ومهاراتهم وإنما يرجع لعدم انسجامهم مع متطلبات وظائفهم، وذلك يعد مدخلاً لنقلهم إلى أعمال أخرى تتفق مع قدراتهم.

2. تفسير عملية تقييم الأداء في الحكم على مدى سلامة مراحل وعمليات التعيين.

3- تساهم عملية تقييم الأداء رسم سياسة التدريب والتطوير للعاملين بالمنظمة من خلال معرفة نواحي القصور سواء من عدم كفاءة الأنشطة التدريبية أو من ضعف تقييم البرامج وطرق التدريب.

4- تساعد عملية تقييم الأداء في رفع معنويات العاملين وخلق مناخ صالح لبناء العلاقات الإنسانية.

5. تساعد عملية تقييم الأداء في توفير الأساس الموضوعي والعاقل للكثير من الأنشطة والأعمال المرتبطة باستخدام الموارد البشرية مثل: الترقية، النقل، الأجور، التحفيز.

6- إن عملية تقييم الأداء تساهم في إشعار العاملين بالمسؤولية من خلال إدراكهم بأن أعمالهم وسلوكهم ستكون موضع تقييم من رؤسائهم.

7- كشف ما قد يوجد من قصور في مهارات الاتصال لدى الرؤساء إذا تبين قصور فهم المرؤوسين لأهداف ومعايير التقييم.

¹ - محمد بن دليل القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج إستراتيجية متكامل)، دار العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، المملكة العربية السعودية، 2010، ص:163.164.

8. إن وجود نظام عادل لتقييم الأداء يؤدي إلى تدعيم العلاقة الطيبة بين الإدارة والعاملين، وذلك لشعور الآخرين بأن معاملة الإدارة لهم تتم على أسس موضوعية عادلة لا مجال فيها للمحاباة أو الأهواء الشخصية .

المطلب الرابع: تحسين أداء العاملين

الفرع الأول: تعريف تحسين أداء العاملين

يعني التحسين محاولة النهوض بالشيء إلى حالة أفضل إذا كان رديئاً أو المحافظة عليه وتطويره إذا كان جيد مع التعرف على أسباب الضعف في محاولة لتواصل إلى سبيل معالجته أو الحد منه.

ويمكن تعريف التحسين بأنه النظام الصلب الذي يحدد الأداء الجيد مع إمكانية الترقية والتشجيع بحيث يكون بإمكان المنظمة تحديد الأشخاص وأعدادهم للمناصب المهمة وبطرق متعددة.

إن نظام تحسين الأداء يعتمد على مقاييس لقياس الأداء الحالي وقياس مدى التطابق النتائج المتحققة مع الهدف المخطط ثم من قياس مستوى الانحراف الحاصل عن الأداء المرغوب به (المخطط) بالاعتماد على التغذية العكسية الدقيقة لتوافر هذه المعلومات وعرضها على العاملين لغرض تصحيح الانحرافات من ثم تطبيق مدخلات تحسين الأداء.¹

¹ - فؤاد عبد السلام، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 2011، 91، ص 190 .

الفرع الثاني: أهداف تحسين الأداء

يمكن أن يستخدم المدراء والمشرفون وقادة فرق العمل وأعضائها عملية تحسين الأداء لتحقيق الآتي:¹

- 1 . تخطيط أداء الأفراد.
2. وضع أهداف بشكل ينتظم ويتفق مع الأهداف التنظيمية.
3. وضع توقعات الأداء.
4. قياس الأداء الحقيقي للشخص مقابل الأداء المرغوب.
5. توافر الأسس لتمييز أداء الشخص.
6. الهدف الأساسي من العملية هو لتوافر المعلومات عن أداء الشخص للعمل لاسيما أن مثل هذه المعلومات ذات أهمية في خدمة أغراض أخرى.
7. تحديد احتياجات تدريبية.
8. تحديد الأجر والمكافآت و الرواتب في منصب وموقع العمل.

ومنه نستنتج أن جوهر عملية تحسين الأداء هو مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات ومعايير محددة مسبقا لتشخيص الانحرافات وبيان مسبباتها ثم اتخاذ الخطوات التصحيحية اللازمة لها.

الفرع الثالث : مجالات تطوير وتحسين الأداء²

- تطوير قدرات ومهارات الفرد.

¹ - فؤاد عبد السلام ، مرجع سبق ذكره، ص 191 .

² عادل عمر ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار حروف منشورة للنشر الإلكتروني، الطبعة الأولى، 2018، ص: 266-

- زيادة المستوى المعرفي للفرد.
- حفز وتنمية اهتمامات الفرد بالعمل.
- إعادة تصميم العمل.
- إعادة تخطيط الأداء.
- إعادة هندسة العمليات.
- إعادة التنظيم الإداري.
- إعادة صياغة النظم والسياسات.
- إعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات.
- زيادة استيعاب التقنيات.
- تطوير التقنيات الحالية.
- استحداث تقنيات جديدة.
- تحسين مكان العمل.
- تطوير ثقافة المنظمة.
- تطوير علاقات العمل.
- تطوير قدرات ومهارات القادة.

المبحث الثاني: العلاقة التوافقية بين التدريب وأداء العاملين

المطلب الأول: أسباب الاهتمام بتحسين الأداء

- تعمل اغلب المؤسسات على تحسين أداء عمالهم وذلك لأسباب عديدة منها:
- إن اغلب العمليات التي القيام بها داخل المؤسسة تحتاج إلى تعديلات وتحسينات.
- التغيرات التكنولوجية والتسيرية والبيئية التي تعرفها البيئة مما أدى إلى زيادة عدم التأكد في المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة، إلا انه حتى يكون تحسين الأداء فعالا لا بد أن يكون مستمر، وهذا من أجل تفادي أي انحراف في النتائج المختلفة المكونة له، والتي تتمثل في:
- العمل الذي يؤديه الفرد ومدى فهمه لدوره واختصاصاته وفهمه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه للطريقة أو أسلوب العمل الذي ترشده الإدارة.
- الإنجازات التي يحققها ومدى الإنتاج للمعايير المحددة كالجودة، الزمن، التكلفة المناسبة.
- سلوك العامل في وظيفته، ومدى محافظته على الأدوات التي يستعملها.
- مدى مساهمته في حل مشكلات العمل وتعاونه مع الزملاء ومساهمته في إنجاز أعمال الفرق.
- طرق التحسين والتطوير التي يسلكها في عمله، تزيد من كفاءته والتي تركز أساسا على برامج التدريب.¹

¹- علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة 1984، ص290.

المطلب الثاني: علاقة التدريب على أداء العاملين

إن الأداء الإنساني لأي موظف هو في الواقع محصلة لدافع ذلك الموظف للعمل وقدرته على العمل، ودافعية الموظف للعمل هي نتاج لاتجاهاته في موقف معين، وقدرته هي نتيجة تفاعل معارفه ومهاراته.¹

هذه هي المعادلات التي تحكم الأداء الإنساني، ولكن الأداء لإنساني لا يعمل من فراغ، انه يعمل في تنظيم له موارده ومحدداته وقيوده.

ونستطيع أن نضع ما سبق قوله في معادلات على الشكل التالي:

$$\text{الأداء الإنساني (البشري)} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة}$$

$$\text{الدافعية} = \text{الاتجاهات} \times \text{المواقف}$$

$$\text{القدرة} = \text{المعارف} \times \text{المهارات}$$

ومما سبق نستخلص ما يلي:

- إن للتدريب صلة مباشرة بأداء الموظف، فبالتدريب نستطيع أن نزود الموظف بمعارف معينة ونستطيع أن ننمي مهارته واتجاهاته فإذا ما استخدم الموظف تلك الكفاءات (المعارف والمهارات والاتجاهات) وظهر مستوى معين الإتقان في العمل نستطيع نقول أن التدريب حقق أهدافه.

- إن الأداء في النهاية ليس محصلة التدريب وحده بل هناك متغيرات وعوامل أخرى، ومنها متطلبات الوظيفة ومواصفاتها، وهناك كذلك البيئة العامة للتنظيم المتمثلة فيما لدى التنظيم من

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر عمان، 2008، ص 20 - 206.

موارد مادية وغير مادية وما هناك من قيود ومحددات خاصة بالتنظيم وخاصة بالمجتمع الكبير الذي يعمل فيه التنظيم.

تأسيسا على ما سبق لا يعتبر التدريب بلسما شافيا لكل أنواع النقص والعجز في أداء العاملين في المنظمات، فقد يكون مرده انخفاض الروح المعنوية أو انخفاض الإنتاجية أو تكرار أخطاء، فنية معينة، أي أسباب وعوامل لا يستطيع التدريب أن يعالجها، ومن هذه الأسباب ضعف نظام الحوافز في المؤسسة، أو الأسلوب القيادي للمديرين بها، أو الهيكل التنظيمي لها.

المطلب الثالث: التدريب وتحسين أداء العاملين.¹

إن التدريب هو النشاط الذي توليه المنظمة اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات العاملين في العمل، من خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المؤسسة في البيئة. إذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبح لزاما عليها ضرورة خلق توافق بين قدرات العاملين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو عليها أن تفتش عن برامج التدريب المناسبة للعاملين في مراكز التدريب المختلفة. كما ينظر إلى وظيفة التدريب على أنها الوظيفة المكملة للتعيين، فلا يكفي أن تقوم المنظمات باختبار الموظفين وتعيينهم إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد تنمية قدراتهم على أداء الأعمال المستتدة إليهم ومساعدتهم في إكساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم وللتدريب تأثيرات متعددة على أداء العاملين ومن أهمها ما يلي:

- رفع مستوى الأداء تحسینه من الناحية الكمية والنوعية.

¹ - علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب على اثار العاملين، دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (31) العدد (1) 2009 ، ص 09.

- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- توعية العاملين بأهمية التدريب وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد المستحدث في شتى مجالات العمل.

كما أن التدريب كمدخل للتربية المستمرة يعمل على:¹

- تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها
- تعزيز القيم الاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة.

ونلاحظ مما سبق أن التدريب كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة، وإكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن تركز استراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك و أداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وبالتالي يؤدي إلى إدخال تغيرات تكنولوجية على طرق وأساليب العمل وارتفاع كفاءة العاملين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمنظمة.

¹- بدر عبيدات، الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد، جامعة اليرموك، 2003، ص12.

المطلب الرابع: تقييم الأداء وعلاقته بالتدريب¹

تقييم الأداء حلقة مهمة في نظام إدارة الأداء هدفها قياس أداء الأفراد ومقارنة بالأداء المستهدف والحكم على مدى الكفاءة. كذلك تهدف عملية تقييم الأداء إلى الكشف عن مدى توافق الفرد مع العمل المسند إليه، وزملاءه، وظروف الأداء في المنظمة.

هذه العملية واحدة من عناصر نظم إدارة الأداء التي تتعلق نتائجها بعمليات التدريب، إذ تكشف لمخطط التدريب عن نواحي القصور في أداء المورد البشري التي يمكن التعامل معها من خلال أنشطة التدريب المختلفة.

وتتكامل عملية تقييم الأداء في ذلك مع عمليات تشخيص وتخلييل الأداء وصولاً لتحديد السليم لمظاهر قصور الأداء ومصادره وأسبابه، ومن ثم أنجح الوسائل لعلاجها.

¹ عادل عمر، مرجع سابق ذكره، ص: 371.

خلاصة الفصل الثاني:

يمكن القول في نهاية هذا الفصل وبعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بعملية تقييم الأداء، أن تقييم الأداء عملية منتظمة ومستمرة تهدف إلى تقرير إنجاز الفرد في العمل، وتوقعات تتميته في المستقبل، حيث تهدف برامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد، وهي واحدة من الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، تقوم على مبادئ وممارسات و خطوات مترابطة مكونة نظاما متكاملًا للتقييم، يؤدي غالبا إغفال جزء من هذا النظام إلى قصور في نظام التقييم ككل، و بالتالي عدم فعاليته.

خاتمة

خاتمة:

إن من أهم وأبرز التطورات الحالية والتغيرات الحاصلة في مجال الإدارة، والتي أدت إلى إحداث تحولات نوعية في مفاهيم الإدارة الحديثة والمتمثلة في ضرورة الاهتمام بالموارد البشري باعتباره الحجر الأساس والموارد الأهم الذي تعتمد عليه المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها.

وحتى يتسنى للمؤسسة الاستغلال الأمثل لقدرات ومهارات هذا المورد البشري وجب عليها الاهتمام بتطوير مهاراته والتي تعد من أصعب الاختيارات الاستراتيجية التي تواجهها المؤسسات الحديثة، خاصة وأن نجاح أي مؤسسة في الوقت الراهن مرهون بالدرجة الأولى على تنظيم المورد البشري القادر على تطبيق هذه الاستراتيجية بطريقة تنافسية، مما يلزم المؤسسة على تدريب أفرادها بغية مواكبه التغيرات والتطورات الحديثة، لأن المؤسسة التي تزيد البقاء والاستمرار لا بد أن تولي اهتماما كبيرا لمواردها البشرية و أن تقوم بتنظيم دورات تدريبية باستمرار حتى تتمكن من تطوير وتحسين أدائهم، وزيادة معارفهم وتنويع خبراتهم ومهاراتهم لتحسين أداء المؤسسة.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها والتي تتمحور حول دور التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والمتمثلة في:

النتائج النظرية:

- يحظى التدريب بأهمية كبيرة ومكانة هامة في المؤسسات اليوم، ولا تختلف أهميته سواء بالنسبة للمؤسسات الكبيرة التي تملك الإمكانيات والقادرة على تدريب العاملين بوسائلها الخاصة داخليا أو المؤسسات الصغيرة التي تقوم بتدريب العاملين خارجيا نظرا لعدم امتلاكها للإمكانيات الكافية لذلك.

- تؤدي العملية التدريبية إلى تحسين أداء العاملين.

- يعتبر التدريب إحدى الوظائف الأساسية وركيزة أساسية من ركائز الإدارة السليمة، وهو إحدى المحاور الضرورية لعملية التنمية.
- التدريب وسيلة فاعلة في تحويل الموارد البشرية في المنظمات من مجرد التعامل مع ردود الأفعال إلى المشاركة بفاعلية والمساهمة في اتخاذ القرارات.
- تقييم الأداء عملية مهمة وضرورية لأنه يزود المؤسسة بمؤشرات عن الأداء و أوضاع العاملين ومشكلاتهم.
- تقييم الأداء يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا - الكتب:

- 1/ مصطفى كمال وآخرون، إدارة الموارد البشرية، 2018.
- 2/ محمد فاتح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004.
- 3/ مدحت محمد أبو النصر، مراحل العملية التدريبية، دار الكتب المصرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، 2012.
- 4/ نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان / الأردن، 2006.
- 5/ عبد الكريم أبو الفتاح درويش، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، الطبعة الأولى، الشارقة، 2010.
- 6/ صلاح صالح معمار، التدريب (الأسس والمبادئ)، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان . الأردن، 2010.
- 7/ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر الطبعة الفنية، 2011/2012.
- 8/ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، تحديد السياسات التدريبية وتخطيط التدريب، المجموعة العربية للتدريب والنشر، دار الكتب المصرية، القاهرة . مصر، الطبعة الأولى، 2006.
- 9/ منصور محمد إسماعيل العريقي، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الثانية، 2012.
- 10/ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت الطبعة الأولى، 1997.
- 11/ مدحت محمد أبو النصر، مراحل العملية التدريبية، (تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية)، المجموع العربية للتدريب والنشر الطبعة الأولى، القاهرة . مصر، 2012.

- 12/ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2005.
- 13/ عبد المحسن نعساني، إدارة الأداء الوظيفي، دار جامعة الملك سعود للنشر، المملكة العربية السعودية، 2018.
- 14/ يوسف حليم الطائي، وآخرون إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، مؤسسة الوارث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006.
- 15/ محمد الفاتح محمود البشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 16/ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية (من منظور إداري، تنموي، تكنولوجي، عولمي)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
- 17/ محمد بن دليل القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجية متكامل)، دار العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، المملكة العربية السعودية، 2010.
- 18/ عادل عمر، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار حروف منشورة للنشر الإلكتروني، الطبعة الأولى، 2018.
- 19/ عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر عمان، 2008.
- 20/ علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة 1984.

ثانيا - مذكرات ورسائل:

- 1/ بدر عبيدات، الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد، جامعة البرموك، 2003، ص 12.

2/ كمال راتب نوفل، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية . غزة، 2015.

3/ هالة موسى هبول وسيلة، دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي محند اولحاج، البويرة، 2015/2014.

4/ فضيلة بلالي نجوى علاهم، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية، فرع اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي . الجزائر، 2018/2017.

5/ آمنة مسغوني، آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي 2014 / 2015.

6/ عتبة الطيب، دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2018/2019.

ثالثا - المجالات:

1/ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث عدد7/2009.2010.

2/ فؤاد عبد السلام، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد91، 2011.