



أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين

- دراسة حالة مركب تكرير البترول بسكيكدة (RA1K) -

الشعبة:

اقتصاد وتسيير المؤسسات

لـ:

سعد قرمش زهرة

مدير أطروحة التخرج: أ. د ثلايحية نوة أستاذة التعليم العالي جامعة باجي مختار - عنابة

أمام أعضاء اللجنة

أ. د نصيب رجم	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة - عنابة
أ. د ثلايحية نوة	أستاذة التعليم العالي	مقررا	جامعة - عنابة
د ججيق عبد المالك	أستاذ محاضر - أ	عضوا	جامعة - عنابة
د زرزار العياشي	أستاذ محاضر - أ	عضوا	جامعة - سكيكدة
د بن خديجة منصف	أستاذ محاضر - أ	عضوا	جامعة - سوق أهراس
د جنيبة عمر	أستاذ محاضر - أ	عضوا	جامعة - تبسة

تصريح

أنا الطالبة سعد قرمش زهرة

أشهد بأن هذه الرسالة لم أنقلها من أي

رسالة أخرى

وهو عمل شخصي.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة القائمة بين فعالية البرامج التدريبية والأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين بمركب تكرير البترول بسكيكة (RA1K).

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة من 325 مفردة من موظفي المركب وفقا لطريقة العينة الحصصية من جميع الفئات العمالية المستفيدة من الدورات التدريبية المتواجدة على مستوى المركب (عون تنفيذ، عون تحكم، إطار)، واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات، وتم الاعتماد على أسلوب التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي لوصف وتحليل بيانات الدراسة، واختبار فرضياتها من خلال استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS "إصدار 20".

وقد توصلت الدراسة إلى أن العملية التدريبية تدار على مستوى المركب محل الدراسة بشكل منهجي وعلمي وبمستوى جيد من وجهة نظر المتدربين، هذا إلى جانب وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العملية التدريبية (المتغيرات المستقلة) والأداء الوظيفي (المتغير التابع) من وجهة نظر المتدربين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المستقيمين (المتدربين) تعزى لمتغير السن، المستوى التعليمي، وعدد الدورات التدريبية بالنسبة لمتغير مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي على مستوى المركب، وكذا وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة، بالنسبة لمتغير مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، المستوى الوظيفي، والخبرة المهنية.

وبناء على نتائج الدراسة تم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات كان من بينها ترسيخ القناة لدى إدارة المركب محل الدراسة والعاملين في مختلف المستويات التنظيمية بأهمية النشاط التدريبي، والفوائد الناجمة عن تطبيقه، والعمل على توفير الكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على تطبيق العملية التدريبية، إجراء الدراسات العلمية للتعرف على الاحتياجات الفعلية للعاملين ونقاط ضعفهم، واعتماد أكثر من أسلوب في تحديدها، إعداد الخطط التدريبية السنوية وفقا للاحتياجات التدريبية بمشاركة جميع العاملين من مختلف المستويات الوظيفية إلى جانب التنوع في الأساليب التدريبية الحديثة، تقييم البرامج التدريبية بشكل دائم ومستمر، وأخيرا العمل على تطوير أساليب ونظام تقييم الأداء الوظيفي للموارد البشرية على مستوى المركب محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: تقييم، الفعالية، البرامج التدريبية، الأداء الوظيفي، المتدربين.

Evaluation de l'efficacité des programmes de formation des ressources humaines et sa relation avec la performance fonctionnelle du point de vue des participants à la formation : Etude empirique sur le complexe de raffinage du pétrole de Skikda

Résumé :

L'objectif de cette étude est d'analyser la relation entre l'efficacité des programmes de formation et la performance fonctionnelle, du point de vue des participants à la formation au sein du complexe de raffinage du pétrole de Skikda (RA1K).

Dans le cadre de cette étude, on a opté pour la démarche descriptive analytique. Pour cela, un échantillon de 325 employés du complexe a été choisi par la méthode du quota parmi toutes les catégories du personnel (agents d'exécution, de maîtrise et cadres) bénéficiant des programmes de formations dispensés au niveau du complexe. Un questionnaire a été élaboré pour recueillir les données. Les techniques de statistique descriptive et inférentielle ont été retenues pour la description et l'analyse des données de l'étude et pour tester les hypothèses de cette étude en se basant sur l'utilisation du logiciel SPSS 20.

L'étude a montré que la formation au niveau du complexe a été effectuée d'une manière méthodique, scientifique et qu'elle est d'un bon niveau, du point de vue des participants à la formation. Par, ailleurs, il existe une corrélation significative ($\alpha \leq 0.05$) entre les dimensions du processus de la formation (variables indépendantes) et la performance fonctionnelle (variable dépendante). En outre, les résultats de cette étude ont prouvé, d'une part, l'existence de différences significatives ($\alpha \leq 0.05$) dans les réponses des individus interrogés par rapport à la variable participation du programme de formation à l'amélioration de la performance fonctionnelle attribuées aux variables sexe, fonction et expérience professionnelle et, d'autre part, l'absence de différences significatives ($\alpha \leq 0.05$) entre les réponses des individus interrogés par rapport à la variable participation du programme de formation à l'amélioration de la performance fonctionnelle attribuées aux variables âge, niveau d'instruction et nombre de formations.

En se basant sur les résultats de cette étude, on a émet des propositions et recommandations. Susciter l'intérêt et la conviction de la direction et du personnel, à tous les échelons, du complexe quant à l'importance de la formation et les avantages de son application. Mobiliser les ressources humaines qualifiées et capables d'appliquer le processus de formation. Mener des études scientifiques pour identifier les besoins réels des employés et les points de faiblesse en se référant à plusieurs méthodes d'indentification. Etablir des plans annuels de formation selon les besoins de la formation avec la participation des employés, toutes catégories confondues, en utilisant les diverses méthodes modernes de formation. Evaluer les programmes de formation d'une façon permanente et continue et, enfin, œuvrer pour le développement des méthodes et du système d'évaluation de la performance fonctionnelle des ressources humaines au niveau du complexe objet de l'étude.

Mots clés : Evaluation, Efficacité, Programmes de formation, la performance fonctionnelle, Participants à la formation.

**Evaluation of the effectiveness of human resources training programs and its relationship
with the functional performance from trainees standpoint.
"Empirical study: petroleum refining complex of skikda"**

Abstract:

This study aims to analyze the relationship between the effectiveness of training programs and functional performance from the trainees point of view in the petroleum refining complex (skikda) - (RAIK) .

in order to achieve the objectives of the study , the researcher has used descriptive study method, it has chosen a sample of 325 individual of complex employees through the quota sample method of all complex employees categories (executive agent, control agent, administrators).

The questionnaire used as a principle tool in collecting data, it has depended upon the descriptive and inferential statistical method of analysis to describe and analyze the study's data and testing hypotheses by using SPSS program version 20.

The study found that the training process is managed in the complex under study in a systematic and scientific way, and in a good level from the standpoint of the trainees, In addition to the fact that there is a statistically significant relationship between the training process dimensions (independent variables) and functional performance (dependent variable) from the standpoint of the trainees at the significance level ($\alpha \leq 0.05$), more over the results of the study showed that there is not a statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the questioners answers (trainees) due to the variable of age, educational level, and the number of training courses for the variable of the contribution of the training program in improving the functional performance of the complex.

There is also a statistical significant differences between the responses of the study sample, for the variable of the contribution of the training program to improve the functional performance related to gender, job level, and professional experience.

On the basis on the results of the study a number of recommendations and suggestions were presented , among them, the consolidation of the conviction for the administration of the complex under study and staff management at different organizational levels of the importance of the training activity, and the benefits of its application, and the importance of providing The competencies and qualified workers capable to apply the training process, and the necessity of doing scientific studies to spot out the real needs of workers and their weaknesses, and adopt different models to locate them.

Preparation of annual plans for training according to the needs of training with the participation of all employees of the various functional levels as well as the diversification in modern training methods , the evaluation of training programs permanently and continuously, and finally working on developing the methods of functional performance and the systems of evaluation of human resources at the complex under study .

Key words: evaluation , effectiveness , training programs , functional performance , the trainees .

الإهداء

● إلى من زرع في نفسي حب العلم، ومن روت هذه الزرعة

بدمهما

(أبي وأمي الحبيبين) أطال الله في عمرهما.

● إلى من سار معي نحو الحلم وشاركني جهد وعناء هذا

البحث خطوة بخطوة.

بذرناه معا وحصدناه معا وسنبقى معا بإذن الله.

(زوجي الغالي) حفظه الله ورعاه.

● إلى قرة العين ومهجة القلب وأُملي المتجدد بالحياة أبنائي

الأغزاء.

(حسن صفى الدين وأنس تقي الدين) حفظهم الله ورعاهم.

● إلى إخوتي وأخواتي تقديرًا ووفاءً.

● إلى أصدقاء العلم والمعرفة وصديقاتي في مسيرتي

التعليمية وحياتي اليومية.

إليهم جميعا أهدي ثمرة حصدي العلمي

سائلًا العلي القدير أن ينفع به

شكر وتقدير

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات، وتحقق بفضلہ المقاصد والغايات، وتنزل برحمته البركات، والصلاة والسلام على خير خلق الله محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه، ومن اتبع سنته إلى يوم الدين وبعد:

لا يسعني إلا أن أتقدم بعد شكر الله الواحد القدير على توفيقه لي، بشكر كل من كان سببا في إتمام هذه الدراسة وذلك عملا بالتوجيه النبوي الكريم
﴿ لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ ﴾

أتشرف بتقديم أسمى آيات الشكر والعرفان والتقدير لأستاذة الفاضلة الأستاذة الدكتوراه نورة ثلاجية مشرفة على هذه الدراسة بنصائحها القيمة وتوجيهاتها السديدة. كما أتوجه بخالص الشكر والامتنان لنخبة أستاذة جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة وأخص بالذكر الدكتور طيار أحسن، الأستاذ بن شيخ، الأستاذ محيط على ما قدموه من وقت وجهد وإرشادات بناءة كان لها أكبر أثر في إنجاز هذه الدراسة بصورتها النهائية، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

كما أتوجه بوافر الشكر والتقدير إلى من عملي بالفضل واختصني بالنصح وتفضل علي بتكميل المسيرة التعليمية، زوجي العاليي السيد قدوش زين الدين حفظه الله ورعاه. كما يسرني أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى السادة الذين تفضلوا بالموافقة على تحكيم أداة الدراسة وأبدوا لي ملاحظاتهم القيمة التي ارتفعت بمستوى الاستبانة. كما أتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة لإثرائها والارتقاء بها لتظهر بالشكل المطلوب، فجزاهم الله خير الجزاء. كما أتوجه بخالص التقدير لكل من سهل لي مهمة جمع البيانات وتوزيع الاستبانات واستعادتها وأخص بالذكر السيدة العيفة سلمى وكل طاقمها الإداري. وأخيرا شكري وتقديري إلى كل من ساهم في بناء فكر الباحثة وإنجاز الدراسة. وختاما أسأل الله العلي القدير أن يجعل أعمالنا خالصة لوجهه الكريم، إنه ولي ذلك والقادر عليه.

الباحثة: سعد قرمش زهرة

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	نموذج الدراسة	(01)
35	هرم نظرية تدرج الحاجات لماسلو	(1.1)
39	الخصائص التي تضمن الرضا وعدم الرضا عن العمل لهرزبرغ	(2.1)
50	أنواع من المساعدات تقدمها وظيفة الموارد البشرية	(3.1)
55	مهام وظيفة الموارد البشرية	(4.1)
76	موقع التدريب (التكوين) في الهيكل التنظيمي للمؤسسة	(1.2)
77	موقع التدريب (التكوين) في الهيكل التنظيمي للمؤسسة	(2.2)
78	العوامل الداعية للتدريب	(3.2)
86	نظام التدريب	(4.2)
102	الاحتياجات التدريبية	(5.2)
107	طرق تحديد الاحتياجات التدريبية	(6.2)
116	مراحل عملية توصيف الوظائف	(7.2)
180	نماذج تقييم التدريب	(1.3)
201	التصميمات المنهجية لتقييم فعالية التدريب	(2.3)
222	محددات الأداء	(1.4)
225	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	(2.4)
226	وصف معدلات الأداء	(3.4)
242	خطوات تقييم الأداء	(4.4)
269	الهيكل التنظيمي لمركب تكرير البترول بسكيكة	(1.5)
270	الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية	(2.5)

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
(1.1)	تصميم مكانة الفرد في المنظمة	51
(1.2)	الفرق بين التدريب والتعليم	70
(2.2)	مقارنة بين الاتجاه التقليدي والتوجه المعاصر للتدريب والتنمية	72
(3.2)	أنواع التدريب	89
(1.5)	تطور إنتاج المركب خلال الفترة (2007 - 2014)	274
(2.5)	تطور رقم الأعمال والكميات المباعة في السوق الداخلي والخارجي خلال الفترة (2007 - 2014)	276
(3.5)	توزيع العاملين حسب الفئات المهنية لسنة 2014	278
(4.5)	توزيع العاملين حسب الجنس لسنة 2014	279
(5.5)	توزيع العاملين حسب فروع النشاط لسنة 2014	279
(6.5)	توزيع العاملين حسب المستوى التعليمي لسنة 2014	281
(7.5)	توزيع العاملين حسب الأعمار لسنة 2014	282
(8.5)	توزيع العاملين حسب الأقدمية لسنة 2014	283
(9.5)	حجم المجتمع	285
(10.5)	الاستبيانات الموزعة والمستبعدة	287
(11.5)	توزيع الفقرات على أبعاد المتغير المستقل	290
(12.5)	الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة في قائمة الاستبيان	291
(13.5)	المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها	292
(14.5)	معاملات الارتباط بين درجات فقرات أبعاد المتغير المستقل مع الدرجة الكلية لكل بعد	296
(15.5)	معاملات الارتباط بين درجات فقرات بعد المتغير التابع مع الدرجة الكلية للبعد	298
(16.5)	اختبار الصدق البنائي لمحاور الدراسة	299
(17.5)	قيم معامل ألفا- كرونباخ لكل بعد من أبعاد الدراسة	300
(18.5)	الأنشطة التدريبية المبرمجة والمحقة لسنة 2012	318

قائمة الجداول

320	التكلفة الإجمالية للتدريب لسنة 2012	(19.5)
321	الأنشطة التدريبية المبرمجة والمحقة لسنة 2013	(20.5)
323	التكلفة الإجمالية للتدريب لسنة 2013	(21.5)
325	الأنشطة التدريبية المبرمجة والمحقة لسنة 2014	(22.5)
327	التكلفة الإجمالية للتدريب لسنة 2014	(23.5)
332	توزيع أفراد عينة الدراسة على أساس الجنس	(1.6)
333	توزيع أفراد عينة الدراسة على أساس المستوى التعليمي	(2.6)
334	توزيع أفراد عينة الدراسة على أساس السن	(3.6)
335	توزيع أفراد عينة الدراسة على أساس سنوات الخبرة	(4.6)
336	توزيع أفراد عينة الدراسة على أساس المستوى الوظيفي	(5.6)
337	توزيع أفراد عينة الدراسة على أساس عدد الدورات التدريبية	(6.6)
338	توزيع أفراد عينة الدراسة على أساس مكان انعقاد الدورة التدريبية	(7.6)
341	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تحديد الاحتياجات التدريبية	(8.6)
344	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تخطيط وتصميم البرامج التدريبية	(9.6)
347	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير اختيار المدربين	(10.6)
350	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير فعالية الأساليب المستخدمة في التدريب	(11.6)
353	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تنفيذ البرامج التدريبية	(12.6)
356	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تقييم فعالية البرامج التدريبية	(13.6)
359	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأداء الوظيفي	(14.6)
363	المقارنة بين نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد العملية التدريبية	(15.6)
365	نتائج اختبار (T) لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المركب محل الدراسة	(16.6)
365	نتائج اختبار (T) لعملية تخطيط وتصميم البرامج التدريبية على مستوى المركب محل الدراسة	(17.6)

قائمة الجداول

366	نتائج اختبار (T) لعملية اختيار المدربين على مستوى المركب محل الدراسة	(18.6)
367	نتائج اختبار (T) لعملية اختيار أحدث الأساليب التدريبية على مستوى المركب محل الدراسة	(19.6)
367	نتائج اختبار (T) لعملية تنفيذ البرامج التدريبية على مستوى المركب محل الدراسة	(20.6)
368	نتائج اختبار (T) لعملية تقييم فعالية البرامج التدريبية على مستوى المركب محل الدراسة	(21.6)
369	نتائج اختبار (T) لكيفية إدارة العملية التدريبية على مستوى المركب محل الدراسة	(22.6)
369	معامل الارتباط بيرسون بين العملية التدريبية (بأبعادها مجتمعة) والأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين	(23.6)
370	معامل الارتباط بيرسون بين تحديد الاحتياجات التدريبية والأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين	(24.6)
371	معامل الارتباط بيرسون بين تخطيط وتصميم البرامج التدريبية والأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين	(25.6)
371	معامل الارتباط بيرسون بين اختيار المدربين والأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين	(26.6)
372	معامل الارتباط بيرسون بين فعالية الأساليب المستخدمة في التدريب والأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين	(27.6)
372	معامل الارتباط بيرسون بين تنفيذ البرامج التدريبية والأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين	(28.6)
373	معامل الارتباط بيرسون بين تقييم فعالية البرامج التدريبية والأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين	(29.6)
374	معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد العملية التدريبية والأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين	(30.6)
375	نتائج اختبار T (Independent Samples T- test) لتحديد معنوية الفروق في متغير مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس	(31.6)
376	نتائج اختبار (ANOVA) لتحديد معنوية الفروق في متغير مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغيرات الديمغرافية (السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية، وعدد الدورات التدريبية)	(32.6)
379	تحليل نتائج اختبار أقل فارق دال للمقارنة البعدية بين المتوسطات بين آراء مفردات عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي	(33.6)
380	تحليل نتائج اختبار أقل فارق دال للمقارنة البعدية بين المتوسطات بين آراء مفردات عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية	(34.6)

قائمة المختصرات والرموز

المختصر	المعنى باللغة العربية	المعنى باللغة الأجنبية
A	الإدارة	Administration
B	خام حاسي مسعود	Brut Hassi Messaoud
BRI	خام محول مستورد	Brut Réduit Importé
C	مركز تأهيل المؤسسة	centre de perfectionnement de l'entreprise
G	نظام معلومات الموارد البشرية	gestion du système des ressources humaines
I	المعهد الجزائري للبترول	Institut Algérien du pétrol
N	المؤسسة الوطنية لتوزيع المواد البترولية	Société Nationale de Commercialisation et de Distribution des Produits Pétroliers
NAFTEC	المؤسسة الوطنية لتكرير البترول	Société Nationale de Raffinage de Pétrole
R	مركب تكرير البترول حاسي مسعود	Raffinerie de Hassi Messaoud
RA1G	مركب تكرير البترول الجزائر	Raffinerie de Alger
RA1Z	مركب تكرير البترول أرزيو	Raffinerie de Arzew.
RAK1	مركب تكرير البترول سكيكدة	Raffinerie de Skikda
S5	5 ت (تصنيف، ترتيب، تلميع، تنميط، تثبيت)	(Supprime L'inutile , Situer les choses, Scintiller, Standardiser, Suivi)
Snamprogetti	الشركة الايطالية للنقل عبر الأنابيب	Società nazionale metanodotti / Société Nationale Pipeline (Projets Pipeline)
Sonatrach	الشركة الوطنية للبحث وإنتاج ونقل وتحويل وتوزيع المواد الهيدروكربونية	Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures s.p.a
SYGEF	نظام معلومات التسيير المالي	System informatise de gestion des finances

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
(01)	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية	416
(02)	قائمة المحكمين	418
(03)	نموذج طلب التحكيم	419
(04)	قائمة الاستبيان	420
(05)	استبيان التقييم الفوري	424
(06)	استبيان تقييم فعالية التدريب (التقييم البعدي)	425
(07)	نموذج 5S	426
(08)	التكرارات والنسب المئوية لفقرات الاستمارة	427

جداول المواد

الصفحة	المكونات
أ	تصريح
ب	الملخص باللغة العربية
ت	الملخص باللغة الفرنسية
ث	الملخص باللغة الإنجليزية
ج	إهداء
ح	شكر وتقدير
خ	قائمة الأشكال
د	قائمة الجداول
ز	قائمة المختصرات والرموز
س	قائمة الملاحق
ش	جدول المواد
2	أولا - تمهيد
3	ثانيا- إشكالية الدراسة
5	ثالثا - فرضيات الدراسة
7	رابعا - نموذج الدراسة
7	خامسا - أهمية الدراسة
8	سادسا - أهداف الدراسة
9	سابعا - مبررات ودوافع اختيار موضوع الدراسة
10	ثامنا - المنهج المستخدم في الدراسة
11	تاسعا - حدود الدراسة
11	عاشرا - الدراسات السابقة
22	إحدى عشر - تنظيم الدراسة
24	إثنا عشر - تحديد المفاهيم الواردة في الدراسة
25	ثلاثة عشر - محددات الدراسة
65 - 27	الفصل الأول: التدريب رافعة للأداء
27	تمهيد
28	المبحث الأول: التدريب في نظريات الفكر الإداري

جداول المواد

28	1 - المدخل الكلاسيكي
33	2 - مدخل العلاقات الإنسانية
40	3- مدخل الرأس المال البشري
45	المبحث الثاني: مراحل تطور وظيفة التدريب ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية.
45	1- التطور التاريخي لوظيفة تدريب الموارد البشرية
48	2 - مفهوم ومهام وظيفة الموارد البشرية
55	3- أهداف وظيفة الموارد البشرية وتنظيمها
61	4 - التحديات التي تواجه وظيفة الموارد البشرية
65	خلاصة الفصل
137 - 67	الفصل الثاني: التخطيط للتدريب على مستوى المنظمة
67	تمهيد
68	المبحث الأول: مفاهيم ومبادئ أساسية
68	1- مفهوم التدريب وأهميته
75	2- موقع التدريب في الهيكل التنظيمي للمؤسسة
78	3- دواعي التدريب ومبادئه
82	4 - التدريب كنظام
89	5- أنواع ومسؤولية التدريب
100	المبحث الثاني: التحضير الأولي لمخطط التدريب
101	1- ماهية تحديد الحاجة إلى التدريب
105	2- أهداف ومراحل تحديد الحاجة إلى التدريب
111	3- أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية
129	4- صعوبات تحديد الاحتياجات التدريبية
131	5- أهداف التدريب
137	خلاصة الفصل
210 - 139	الفصل الثالث: تصميم وتقييم فعالية برامج التدريب
139	تمهيد
140	المبحث الأول: تصميم برامج التدريب

140	1- مستلزمات البرنامج التدريبي
154	2- تنفيذ البرنامج التدريبي
169	3- متابعة البرنامج التدريبي
176	المبحث الثاني: تقييم عملية تصميم البرامج التدريبية
176	1- مفاهيم أساسية
186	2- فائدة عملية التقييم بالنسبة لمختلف الأطراف والمخاوف المرتبطة بها
190	3- مراحل ومعايير تقييم البرامج التدريبية
197	4- أساليب جمع البيانات ومناهج عملية التقييم
202	5- مقاييس تقييم فعالية البرامج التدريبية
210	خلاصة الفصل
212 - 257	الفصل الرابع: الأداء الوظيفي للموارد البشرية
212	تمهيد
213	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي
213	1- تطور مفهوم الأداء الوظيفي
218	2- أهمية الأداء الوظيفي
220	3- عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته
225	4- معدلات ومعايير الأداء الوظيفي
228	5- طرق تحسين الأداء الوظيفي
232	المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
232	1- ماهية تقييم الأداء الوظيفي وأهدافه
237	2- محاور وخصائص مقاييس تقييم الأداء الوظيفي
239	3- مراحل وطرق تقييم الأداء الوظيفي
249	4- أخطاء، مسؤولية ومقومات فاعلية تقييم الأداء الوظيفي
254	5- دور تقييم البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي
257	خلاصة الفصل
259 - 329	الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة
259	تمهيد

260	المبحث الأول: مجالات الدراسة
260	1- المجال المكاني للدراسة
277	2- المجال الزمني للدراسة
278	3- المجال البشري للدراسة
284	المبحث الثاني: منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة
284	1- منهج الدراسة
284	2- مجتمع الدراسة، مصادر جمع المعلومات، ومتغيرات الدراسة
289	3- أداة الدراسة
293	4- إجراءات تطبيق الدراسة
294	5- اختبارات أداة الدراسة
302	المبحث الثالث: واقع العملية التدريبية في المركب محل الدراسة
302	1- أهداف وأنواع التدريب
305	2- سيرورة عملية التدريب في المركب محل الدراسة
	3- شروط الدخول إلى دورات التدريب والعوائد والالتزامات المترتبة عن الاشتراك فيها
314	4- ملخصات عن أنشطة التدريب للفترة 2012-2014
316	خلاصة الفصل
328	
331 - 382	الفصل السادس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
331	تمهيد
332	المبحث الأول: تحليل البيانات التعريفية لعينة الدراسة
332	1- على أساس الجنس
333	2- على أساس المستوى التعليمي
334	3- على أساس السن
335	4- على أساس سنوات الخبرة
336	5- على أساس المستوى الوظيفي
337	6- على أساس عدد الدورات التدريبية
338	7- على أساس مكان انعقاد الدورات
340	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

جداول المواد

340	1- عرض وتحليل نتائج فقرات المتغيرات المستقلة
358	2- عرض وتحليل بيانات نتائج المتغير التابع
362	3- مقارنة متغيرات الدراسة المستقلة
364	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
364	1- اختبار الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها
369	2- اختبار الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية التابعة لها
375	3- اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة
381	خلاصة الفصل
384	الخاتمة
399	المراجع
416	الملاحق

مقدمة عامة

أولا - تمهيد:

تواجه منظمات الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى رهانات وتحولات هائلة على مختلف الأصعدة والميادين، والتي من أبرزها انفتاح الأسواق وانهيار حواجز وموانع حرية التجارة، هذا إلى جانب الثورة التكنولوجية الجديدة والمتمثلة في الإلكترونيات وتكنولوجيا الاتصالات، مما استدعى منها البحث عن استراتيجيات للاندماج والتكيف مع المتطلبات الجديدة للمنافسة الدولية بل وحتى المحلية، بحثا عن البقاء والاستمرارية.

وقد كان من نتائج التطورات المتلاحقة في بيئة المنظمة واتساع استخدام التكنولوجيات الحديثة والمعقدة، تغيير وتعديل في أساليب العمل القديمة وكذا اللجوء إلى إعادة تصميم الوظائف بحيث تكون أكثر إنتاجية، هذا إلى جانب ظهور وظائف جديدة، وهو ما أدى إلى إعادة النظر في منظومة تنمية الموارد البشرية خاصة في مجال التدريب، والذي فرض عليها القيام بتصميم برامج تأهيلية وتدريبية تهدف إلى سد النقص الحاصل في المهارات القديمة، وتأهيل الأفراد لمسايرة التصميمات الجديدة للوظائف الحالية، إلى جانب تدريبهم على الوظائف الحديثة التي أفرزتها التطورات الحاصلة.

لقد ازداد إدراك المنظمات بأهمية الاستثمار في الموارد البشرية باعتبار أن المورد البشري ذو الكفاءات والمهارات الفكرية والذهنية العالية القادرة على الإبداع والابتكار أهم دعامة لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة ودائمة لها، وعليه أصبحت المنظمات في الوقت الراهن تركز على هذا النوع من الموارد وتعمل على تدعيمه وتنميته بمختلف الوسائل والأدوات الكفيلة لتحقيق ذلك، ليصبح المحور الأساسي الضامن والساعي إلى تحقيق أهدافها حاضرا ومستقبلا، خاصة بعد تيقنها بأنه أهم عوامل النظام الإنتاجي وأكثرها تأثيرا في هويتها ورسم معالمها إذا ما أحسنت صقل مواهبه وتنمية قدراته.

ومن هذا المنطلق عملت المنظمات على تنمية هذا المورد وتأطيره والارتقاء به، من خلال نشاط التدريب الذي يعتبر أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والعملية والسلوكية للعاملين، ويعد هذا النشاط من المفاتيح الأساسية لتطوير وتحسين المورد البشري من خلال تزويده بالمعلومات والمعارف التي تنقصه، وتنمية قدراته ومهاراته، وتعديل اتجاهاته وقناعاته، وذلك في سبيل رفع مستوى كفاءته وتحسين أدائه خاصة الوظيفي منه وزيادة إنتاجه وتحقيق أهدافه الخاصة والوظيفية إلى أقصى قدر ممكن من الجودة والسرعة والاقتصاد، ليصبح بعد ذلك نشاطا استثماريا بكل المقاييس خاصة بعدما أصبح إستراتيجية حتمية بدلا من عملية اختيارية، ليحتل تبعا لذلك الصدارة في أولويات عدد من دول العالم المتقدمة منها أو النامية على حد سواء، باعتباره أحد السبل الهامة القادرة على بناء جهاز إداري كفؤ.

تهدف منظمات الأعمال اليوم من وراء تدريب مواردها البشرية إلى الوصول لتحقيق تغيير إيجابي

في سلوك العاملين وإكسابهم للمرونة اللازمة بما تمكنهم من التصدي لمشكلات العمل، إضافة إلى سعيها لتطوير مستويات أدائهم، وحتى يحقق هذا النشاط أهدافه لابد أن يصمم بشكل علمي يقوم على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لكل من الأفراد والمنظمة، والسهر على متابعة السير الحسن لأنشطته، هذا إضافة إلى القيام بتقييم نتائجه. وتعد عملية تقييم فعالية البرامج التدريبية في غاية الأهمية، كونها تساعد في التعرف على مدى النفع المحقق من هذه البرامج وتسمح بالوقوف على أوجه القصور فيها وبالتالي اتخاذ القرار بالتخلي عنها أو العمل على تطويرها.

ثانيا- إشكالية الدراسة:

يلعب المورد البشري دورا حاسما في قيام المنظمة وبقائها ونموها والمساهمة في تطويرها، كما أنه يعد محدد أساسي لموقعها ومكانتها في محيطها الذي يتميز بالحركية و عدم الاستقرار، وهو الذي يمكنها من مواجهة التحديات والمتغيرات الطارئة في عالم الأعمال وثورة الاتصالات والمعلومات. ومن أجل التسيير الأحسن والمعاصر للمنظمات عموما وللمركب محل الدراسة خصوصا، والتكيف مع التحولات الحالية والمستقبلية، وخاصة مع التقدم التكنولوجي في شتى المجالات وتطور تقنيات التسيير، أيقنت المنظمات بأنها لا تقوى على المنافسة من دون وجود قوى عاملة تتفوق بمهارات وقدرات تتميز بالمرونة الكافية، وقد وجدت السبيل في الحصول على عمالة متميزة في عملية التدريب المستمر.

كون أن التدريب سمة من سمات المنظمة الناجحة، إذ لا يمكن تصور جهاز إداري متقدم يعمل بكفاءة ما لم يكن قد اهتم بتدريب موظفيه وتحسين وزيادة كفاءتهم، وذلك للقناعة بأنه أساسا لبناء كفاءة الأفراد وضرورة لمعالجة مشاكلهم أثناء الأداء، وهو ما يعني قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف والجهد معًا، وعلى هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة تزايد الاهتمام بهذا النشاط وأصبحت الحاجة ملحة للقيام به، وأصبحت المنظمات بمختلف توجهاتها تستخدمه كسلاح في مواجهة التحديات البيئية والتغيرات التكنولوجية السريعة، وأقر المسؤولين فيها بأهميته وفائدته في رفع كفاءة الأداء وإنتاجية العاملين وبالتالي التأثير الإيجابي على أداء المنظمة، ومن هنا أصبحت المنظمات المعاصرة تنظر إليه على أنه جزءا رئيسيا ومهما من استثماراتها الإستراتيجية تلجأ إليه بغية تحقيق أهدافها؛ وعنصرا حيويا لبناء الخبرات والمهارات المتجددة؛ لذا تعمل المنظمات في سبيل إنجاح برامجها التدريبية على توفير العديد من الإمكانيات المادية والبشرية وكذا المالية، والتي تعد عوامل أساسية بلوغ أي نشاط تدريبي لأهدافه.

إذا فالتدريب كعملية تستهدف إحداث تغيير في المعارف والمهارات وتعديل الاتجاهات والسلوك بهدف الارتقاء بمستوى الأداء خاصة الوظيفي منه؛ الذي يعد الدافع الأساسي لوجود أية منظمة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية؛ وهذا

يتطلب من المنظمات استثمار مبالغ مالية ضخمة، ومن ثمة فإنها تصبح مطالبه بالوقوف على مدى مساهمة البرامج التدريبية في تحقيق الأهداف المنتظرة.

وبصورة أكثر تحديدا فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة تقييم فعالية البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين بالمركب محل الدراسة (*)؟

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية قمنا بصياغة التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل تتم إدارة العملية التدريبية على مستوى المركب محل الدراسة بشكل منهجي وعلمي وبمستوى

جيد من وجهة نظر المتدربين؟

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

- هل يتم تخطيط وتصميم البرامج التدريبية على مستوى المركب محل الدراسة وفقا للأسس العلمية ولاحتياجات العمل الفعلية من وجهة نظر المتدربين؟

- هل يمتلك المركب محل الدراسة لإستراتيجية واضحة ومحددة مسبقا فيما يخص عملية اختيار المدربين من وجهة نظر المتدربين؟

- هل يستخدم المركب محل الدراسة المعايير الأساسية فيما يخص عملية اختيار أحدث الأساليب التدريبية بما يتماشى مع التطور التكنولوجي المستمر من وجهة نظر المتدربين؟

- هل يمتلك المركب محل الدراسة لآليات واضحة فيما يخص عملية تنفيذ البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين؟

- هل يلتزم المركب محل الدراسة بمبدأ تقييم فعالية البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين؟

2- هل توجد علاقة بين أبعاد العملية التدريبية وبين الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين بالمركب محل الدراسة؟

- هل توجد علاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية وبين الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين بالمركب محل الدراسة؟

- هل توجد علاقة بين تخطيط وتصميم البرامج التدريبية وبين الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين بالمركب محل الدراسة؟

- هل توجد علاقة بين اختيار المدربين وبين الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين بالمركب محل الدراسة ؟

(*) مركب تكرير البترول بسكيدة (RA1K).

- هل توجد علاقة بين فعالية الأساليب المستخدمة في التدريب وبين الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين بالمركب محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة بين تنفيذ البرامج التدريبية وبين الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين بالمركب محل الدراسة ؟
- هل توجد علاقة بين تقييم فعالية البرامج التدريبية وبين الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين بالمركب محل الدراسة؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة حول متغير مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين يعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي، وعدد الدورات التدريبية)؟

ثالثا - فرضيات الدراسة:

- لتحقيق الهدف من الدراسة تم صياغة ثلاث فرضيات رئيسية، والتي تعد أكثر الإجابات احتمالا للأسئلة المطروحة سابقا، وقد تم تقسيم الفرضيات إلى فرضيات رئيسية وفرضيات فرعية كالاتي:
- **الفرضية الرئيسية الأولى:** نصت هذه الفرضية على ما يلي:
 H_0 : لا تتم إدارة العملية التدريبية على مستوى المركب محل الدراسة بشكل منهجي وعلمي بمستوى جيد من وجهة نظر المتدربين.
تنبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى، الفرضيات الفرعية التالية:
 - **الفرضية الفرعية الأولى:**
 H_{01} : لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المركب محل الدراسة بشكل منهجي وعلمي مدروس من وجهة نظر المتدربين.
 - **الفرضية الفرعية الثانية:**
 H_{02} : لا يتم تخطيط وتصميم البرامج التدريبية على مستوى المركب محل الدراسة وفقا للأسس العلمية ولاحتياجات العمل الفعلية من وجهة نظر المتدربين.
 - **الفرضية الفرعية الثالثة:**
 H_{03} : لا يمتلك المركب محل الدراسة لإستراتيجية واضحة ومحددة مسبقا فيما يخص عملية اختيار المدربين من وجهة نظر المتدربين.
 - **الفرضية الفرعية الرابعة:**
 H_{04} : لا يستخدم المركب محل الدراسة المعايير الأساسية فيما يخص عملية اختيار أحدث الأساليب التدريبية بما يتماشى مع التطور التكنولوجي المستمر من وجهة نظر المتدربين.

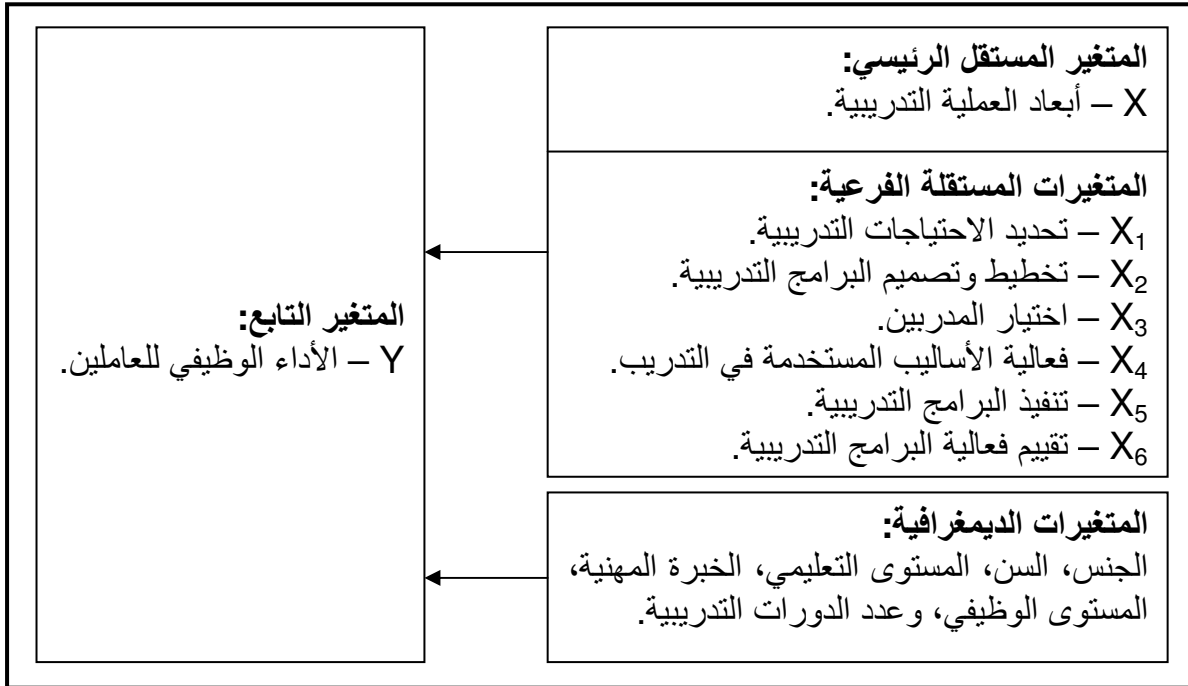
- الفرضية الفرعية الخامسة:
 H_{05} : لا يمتلك المركب محل الدراسة لآليات واضحة فيما يخص عملية تنفيذ البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين.
- الفرضية الفرعية السادسة:
 H_{06} : لا يلتزم المركب محل الدراسة بمبدأ تقييم فعالية البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين.
- الفرضية الرئيسية الثانية: نصت هذه الفرضية على ما يلي:
 H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العملية التدريبية بأبعادها (العوامل المستقلة مجتمعة) وبين الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية الآتية:
- الفرضية الفرعية الأولى:
 H_{01} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وبين الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- الفرضية الفرعية الثانية:
 H_{02} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط و تصميم البرامج التدريبية وبين الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- الفرضية الفرعية الثالثة:
 H_{03} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار المدربين وبين الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- الفرضية الفرعية الرابعة:
 H_{04} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الأساليب المستخدمة في التدريب وبين الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- الفرضية الفرعية الخامسة:
 H_{05} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ البرامج التدريبية وبين الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- الفرضية الفرعية السادسة:
 H_{06} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم فعالية البرامج التدريبية وبين الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- الفرضية الرئيسية الثالثة: نصت هذه الفرضية على ما يلي:
 H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة

حول متغير مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين يعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي، وعدد الدورات التدريبية).

رابعاً - نموذج الدراسة:

في ضوء ما تقدم، فقد كان سعي الباحثة وضع تصميم لنموذج الدراسة الذي يعكس المتغيرات المستقلة والتابعة تناغماً مع فرضيات الدراسة، فبالنسبة للمتغيرات المستقلة فقد تمثل المتغير المستقل الرئيسي في مكونات (أبعاد) العملية التدريبية، في حين جاءت أبعاد العملية التدريبية والمتمثلة في: تحديد الاحتياجات التدريبية، تخطيط وتصميم البرامج التدريبية، اختيار المدربين، فعالية الأساليب المستخدمة في التدريب ثم تنفيذ البرامج التدريبية، وأخيراً تقييم فعاليتها كمتغيرات مستقلة فرعية، هذا إلى جانب الخصائص الشخصية والوظيفية للمتدربين والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي، وعدد الدورات التدريبية، أما فيما يخص المتغير التابع فقد تمثل في الأداء الوظيفي للعاملين. وهو ما يوضحه النموذج المقترح أدناه.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة.

خامساً - أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من اعتبارات عديدة نذكرها فيما يأتي:

- إلقاء الضوء على أهم عنصر من عناصر الإنتاج ألا وهو المورد البشري، في الوقت الذي يعاني منه هذا المورد في منظماتنا من التهميش وعدم الاهتمام، واعتباره كواحد من عناصر الإنتاج

الأخرى؛

- تأخذ بالتحليل واحد من المواضيع المتعلقة بتسيير الموارد البشرية داخل المنظمة وهو نشاط التدريب، الذي أصبحت الحاجة ماسة لممارسته في الوقت الحالي كونه يساعد على توفير عمالة قادرة على التكيف مع التحولات السريعة إلى جانب مساهمته في الارتقاء بمستويات الأداء الوظيفي للعاملين، الأمر الذي يستدعي القيام بهذا النوع من الدراسات التي تبحث في تزايد الحاجة التدريبية في منظماتنا وبالأخص في المركب محل الدراسة لرفع مستوى أداء وكفاءة العاملين، وكذلك تبحث في زيادة مستوى القدرات والمهارات الفنية وتنمية الروح المعنوية للعاملين داخل المركب محل الدراسة من أجل تحسين مستوى أداءهم الوظيفي؛
- تركز الدراسة على أحد أهم مجالات التدريب ألا وهو عملية التقييم التي لها الأهمية البالغة كونها وسيلة ممتازة لضمان شفافية عملية تصميم البرامج التدريبية وقياس فعاليتها، إلا أن الأقلية من المنظمات من يمارسها على أساس علمي ومنهجي؛
- كما يمكن أن تساهم هذه الدراسة في تحسيس مسيري المؤسسات الاقتصادية بشكل عام ومسيري المركب محل الدراسة بشكل خاص بأهمية النشاط التدريبي كمدخل استراتيجي في تنمية مواردها البشرية، واعتباره كأداة جوهرية لتحقيق التفوق والتميز؛
- إن هذه الدراسة تعد من الدراسات القليلة التي تعني بتحليل ودراسة نشاط التدريب في إحدى مركبات تكرير البترول، الذي يعد من القطاعات الحساسة التي هي في حاجة مستمرة ومتزايدة للتدريب بالنظر للتقدم الزمني للوقت والتطورات التكنولوجية المتسارعة وفي ظل المنافسة الشديدة، ومن هذا المنطلق تأتي أهمية الدراسة من كونها محاولة لسد جزء من العجز المسجل في هذا النوع من الأبحاث.

سادسا - أهداف الدراسة:

إن تناول موضوع " تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين "مسألة ذات أهمية بالنظر إلى ما يشهده النشاط التدريبي من اهتمام لدى المنظمات، والتي أصبحت لا تذخر جهدا في تخصيص الاعتمادات المالية اللازمة من أجل تحقيق برامج تدريبية تهدف من ورائها إلى الرفع من قدرات مواردها البشرية.

وبالنظر إلى الاعتبار السابق جاءت هذه الدراسة، والتي تهدف إلى تقييم فعالية البرامج التدريبية في إحدى المركبات التابعة لقطاع المحروقات (مركب تكرير البترول بسكيكدة) والذي يولى عناية خاصة لهذا النشاط وتوضيح مدى تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، وذلك من خلال استطلاع لأراء المتدربين حول الأبعاد المختلفة للعملية التدريبية؛ وعليه فإن هذه الدراسة تسعى إلى توضيح جوانب عدة يمكن إجمالها في:

- التعرف على مدى التزام المركب محل الدراسة بتطبيق وإدارة مراحل العملية التدريبية بشكل علمي ومنهجي (تحديد الاحتياجات التدريبية، تخطيط وتصميم البرامج التدريبية، اختيار المدربين، فعالية الأساليب المستخدمة في التدريب، تنفيذ البرامج التدريبية ثم تقييمها)، وتحديد نوع العلاقة القائمة بين هذه الأبعاد وبين الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين؛
- تحديد مدى فعالية البرامج التدريبية المقدمة على مستوى المركب محل الدراسة من ناحية انعكاسها على استيعاب الأفراد المستفيدين (المتدربين) من برامج التدريب للمعارف والمهارات، وهذا من خلال تحليل آراء المستفيدين منها؛ ومعرفة مدى رضاهم عنها، والتعرف على أثر النشاط التدريبي بأبعاده مجتمعة على الأداء الوظيفي للعاملين بعد التحاقهم بآماكن عملهم وهذا من خلال عملية التقييم؛
- التعرف على تأثير الفروق الشخصية والوظيفية على آراء واتجاهات المتدربين اتجاه مساهمة البرنامج التدريبي في الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين؛
- التوصل في نهاية الدراسة إلى بعض النتائج والتوصيات التي من الممكن أن تساهم في إرساء مفاهيم ومعاليم وطرق تحسين الأداء الوظيفي في مؤسساتنا وبالأخص في المركب محل الدراسة، وتقديم مدخل متكامل لتنفيذ والالتزام بمراحل و أبعاد العملية التدريبية على أسس علمية صحيحة؛
- يطمح هذا البحث إلى إضافة لبنة جديدة تضاف إلى مجموعة البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع، كما نأمل أن يكون خطوة للباحثين والدارسين لإجراء مزيد من البحوث حول النقاط والمسائل التي لم تتعرض لها الدراسة.

سابعاً - مبررات ودوافع اختيار موضوع الدراسة:

- ترجع أسباب اختيار موضوع الدراسة إلى مبررات ذاتية وأخرى موضوعية .
- تتمثل المبررات الذاتية بحكم التخصص في التسيير، والميل لدراسة المواضيع المتعلقة بتسيير وتنمية الموارد البشرية بالمنظمة وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى، أضف إلى ذلك الرغبة في الوصول إلى تحديد درجة التأثير الذي تمارسه العملية التدريبية بأبعادها مجتمعة على الأداء الوظيفي للعاملين في المركب محل الدراسة من وجهة نظر المتدربين، في الوقت الذي زاد فيه الاهتمام بالموارد البشري والعمل على جعله قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى ومتميز لتحقيق إستراتيجية وأهداف المنظمة.
 - من الأسباب العلمية التي دفعت الباحثة إلى هذه الدراسة، إمكانية النزول إلى الميدان لتحقيق الأهداف والتأكد من صحة الفرضيات، أضف إلى ذلك محدودية الدراسات التي تناولت علاقة تقييم أبعاد العملية التدريبية بالأداء الوظيفي للعاملين في المركب محل الدراسة، حيث أنه بالرغم

من الاهتمام الملحوظ بالموضوع، إلا أن أغلب الدراسات تركز على بعد أو بعدين من العملية التدريبية ومن وجهات نظر مختلفة، الأمر الذي دفع الباحثة لمحاولة معرفة مدى ارتباط أبعاد العملية التدريبية مجتمعة وعلى حدى بالأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين.

ثامنا - المنهج المستخدم في الدراسة:

للقيام بهذا البحث تم تبني منهجا علميا متنوعا نظر لتنوع الموضوع في حد ذاته، لذا فقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يمتاز بنظرة شمولية واقتران وصف الحالة بتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية. إذ استخدام الوصف في تجميع المعلومات والبيانات الضرورية للدراسة معتمدة في ذلك على مصدرين، أولاهما يتمثل في المصادر الثانوية والتي تتكون من المراجع والدوريات والأبحاث والرسائل العلمية ووثائق المركب محل الدراسة، وأما ثاني المصادر فهي الأولية والتي تظهر من خلال استبيان الدراسة؛ ولقد تم مراعاة تصميم أسئلة الاستبيان بحيث تكون ذات نهايات مغلقة لتسهيل عملية الإجابة، أما فيما يخص تفريغ وتحليل الاستبيانات فاعتمدت الباحثة على أدوات البرنامج الإحصائي spss. ولقد تم إتباع المراحل الآتية بهدف الوصول إلى اختبار الفرضيات ونتائج الدراسة:

- تحكيم الاستبيان من قبل الخبراء؛
- اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان من خلال احتساب معامل ارتباط بيرسون (pearson)؛
- اختبار صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان من خلال احتساب معامل ارتباط بيرسون (pearson)؛
- احتساب معدل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (cronbach Alpha)؛
- احتساب جداول التكرارات والنسب المئوية من أجل تحليل البيانات التعريفية لعينة الدراسة؛
- استخدام كل من المتوسطات الحسابية لتقديرات المستويات، وكذا الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت الاستجابات حول القيم المتوسطة؛
- استخدام تحليل التباين الأحادي (F) (ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عندما يكون المتغير مكونا من ثلاث فئات أو أكثر؛
- استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة (Independent sample T-test) لبيان الفروق بين استجابات أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس؛
- استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (one sample T-test) لاختبار فرضيات الدراسة، واستخراج مصفوفة ارتباط بيرسون (pearson) لتحديد نوع وقوة العلاقة الموجودة بين المتغيرات المستقلة الفرعية والمتغير التابع؛

- استخدام اختبار " أقل فرق دال" للمقارنة البعدية بين المتوسطات LSD Post Hoc Test .

❖ عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الفئات العمالية المستفيدة من الدورات التدريبية لسنة 2014 على مستوى المركب محل الدراسة والبالغ عددهم 974 متدرب، ولأن الهدف هو الحصول على نتائج من أعلى درجة من المصادقية فقد تم تحديد عينة البحث بالاعتماد على أسلوب المعاينة الحصصية الغير تناسبية (مزيح بين العينة الحصصية والميسرة) أي ما يساوي 325 مفردة، غير أن عدم تمكن الباحثة من استعادة كل استبيانات الدراسة قد قلص العينة إلى 248 مفردة شكلت ما نسبته 76.31 % من العينة المخططة. وهو ما يمثل 25.46 % من مجتمع الدراسة الكلي.

تاسعا - حدود الدراسة:

بهدف التحكم في الموضوع ومعالجة الإشكالية محل الدراسة، تم وضع حدود وأبعاد للدراسة تمثلت أساسا فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين في مركب تكرير البترول بسكيكدة، من خلال التطرق إلى أبعاد العملية التدريبية التي وفر لها المركب محل الدراسة الإمكانيات اللازمة من أجل إتمامها والالتزام بها والتمثلة في (تحديد الاحتياجات التدريبية، تخطيط وتصميم البرامج التدريبية، اختيار المدربين، فعالية الأساليب المستخدمة في التدريب، تنفيذ البرامج التدريبية وتقييمها) كمتغيرات فرعية مستقلة إلى جانب تقييم مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين كمتغير تابع.
- **الحدود المكانية:** تركزت الدراسة على أحد المركبات التابعة لشركة سوناطراك وبالتحديد مركب تكرير البترول المتواجد على مستوى مدينة سكيكدة.
- **الحدود البشرية:** غطت الدراسة جميع الفئات العمالية المستفيدة من الدورات التدريبية على مستوى المركب محل الدراسة لسنة 2014.

- **الحدود الزمنية:** طبقت هذه الدراسة خلال الفترة من أواخر سنة 2013 إلى نهاية سنة 2014.

عاشرا - الدراسات السابقة:

بالنظر لأهمية الدراسات السابقة، وقع الاختيار على مجموعة منها استنادا إلى معيارين رئيسيين، الأول يتمثل في العلاقة المباشرة للدراسة السابقة بموضوع البحث، والثاني حداثة الموضوع؛ وتم اختيار عينة من هذه الدراسات المحلية، العربية والأجنبية على النحو الآتي:

1- الدراسات المحلية: تتمثل أهم الدراسات المحلية فيما يلي:

دراسة (يرقي، 1997) ⁽¹⁾ بعنوان: أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسة الصناعية: حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية (CVI)، قام الطالب بمعالجة الإشكالية التالية: ما هي أسس نظام التدريب الفعال في المؤسسة الصناعية؟ وقد تضمنت هذه الدراسة قسمين نظريين، واشتمل على ستة فصول وهي: محاولة تحديد طبيعة التدريب، نظام التدريب، التدريب كمدخل لزيادة الإنتاجية، تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، وتقييم فعالية التدريب. أما القسم التطبيقي فقد خصص لتحليل أسس العملية التدريبية بالوحدة (CVI) وتقييم فعاليتها.

وتوصلت هذه الدراسة إلى استخدام إدارة الوحدة لمدخل النظم لمعالجة النشاط التدريبي، كما توصلت إلى وجود ارتباط بين التدريب والعوامل المحددة للإنتاجية المتمثلة في الأداء (القدرة، الرغبة، والمواقف) والتكنولوجيا، فالتدريب يعتبر أداة جوهرية لزيادة الإنتاجية، كما توصلت الدراسة إلى أن العوامل التدريبية (تخطيط وتصميم وتنفيذ وتقييم التدريب) هي أكثر العوامل تأثيراً في فعالية التدريب، وأن العملية التدريبية بالمركب محل الدراسة لم تحقق كل أهدافها، وأنها تتخللها نواحي قصور كثيرة تتعلق بالتخطيط، التنفيذ، التقييم، والنتائج، مما يؤكد عدم فعالية العملية التدريبية بالمركب. وقدمت الدراسة توصيات أهمها ضرورة ربط كل ترقية بعملية تدريبية بالنسبة للعاملين الذين لا تتوفر فيهم الشروط، وضرورة السهر على إدماج العمال المدربين لمنصب العمل موضوع التدريب. ضرورة العمل على توسيع المجالات التي تغطيها برامج التدريب الحالية، بحيث تشمل كافة مجالات العمل الأساسية للعاملين بالإدارة والمراكز الإنتاجية بالمركب.

دراسة (حميتي، 2000) ⁽²⁾ بعنوان: مراجعة الموارد البشرية: دورها وأهميتها في تحسين كفاءة نظام التكوين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية سوناطراك، عملت هذه الدراسة على معالجة الإشكالية التالية: ما هو المسعى الذي على المراجع في إدارة الموارد البشرية أن يتبناه من أجل تحسين الأداء وفعالية نظام التكوين؟ وقد تضمنت هذه الدراسة أربعة فصول هي: مفاهيم حول المراجعة، التشخيص التمهيدي لوظيفة الموارد البشرية، خصوصيات نظام التكوين الفعال، ومحاولة تحسين كفاءة نظام التكوين في مؤسسة سوناطراك. توصلت هذه الدراسة إلى أن وظيفة التكوين تشكل عنصراً هاماً بالنسبة لمؤسسة سوناطراك وهذا بالنظر إلى ما تخصصه المؤسسة من موارد بشرية ومادية ومالية لهذه الوظيفة، إلا أنها تتضمن مخاطر على وظيفة الموارد البشرية وذلك لغياب الإجراءات الرسمية

⁽¹⁾ حسين يرقي: أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسة الصناعية، حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية (CVI)، رسالة ماجستير في فرع التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 1996 - 1997.

⁽²⁾ سيد علي حميتي: مراجعة الموارد البشرية: دورها وأهميتها في تحسين كفاءة نظام التكوين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية سوناطراك، رسالة ماجستير في فرع التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2000.

والفعلة فيما يخص تحديد الاحتياجات التكوينية، وتلك المتعلقة بتقييم نتائج التكوين.

دراسة (قريشي، 2005) ⁽¹⁾ بعنوان: تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أنشطة التدريب المحققة في مركب المجارف والرافعات لسنة 2003 من خلال استمارة استبيان والتي تشكلت من ثلاث محاور، يعكس كل محور مقياساً جزئياً للتقييم؛ وتمثلت هذه المقاييس في ظروف دورات التدريب، استيعاب الأفراد المستفيدين من التدريب للمعارف والمهارات، وكذا أثر أنشطة التدريب على أداء وسلوكيات الأفراد من وجهة نظر المشرفين.

تمثل مجتمع الدراسة الذي سحبت منه العينة في الأفراد المستفيدين من برامج التدريب لسنة 2003 وكذا المشرفين عليهم؛ وبالتالي فإن عينة البحث تمثلت في عينتين جزئيتين هما عينة المتدربين، وعينة المشرفين عليهم. وتشكلت نسبة التمثيل للعينة الأولى 50 % من إجمالي المستفيدين، في حين بلغت نسبة التمثيل 100 % بالنسبة للعينة الثانية، ومن خلال تقييم الطالب لمدى فعالية برامج التدريب للمركب محل الدراسة لسنة 2003 وهذا بالاعتماد على مقاييس التقييم الجزئية، وانطلاقاً من اتجاهات كل من المتدربين والمشرفين عليهم توصل إلى النتائج التالية: إن آراء مفردات عينات كل من أعوان التنفيذ أعوان التحكم وكذا الإطارات تعكس حالة من عدم الرضا فيها يتعلق بمدة التدريب، حيث أكد المستفيدون بأن المدة المخصصة للتدريب لا تكفي لتغطية كثافة المواضيع المقترحة. هذا وقد سجلت كذلك حالة من عدم الرضا لدى فئة أعوان التنفيذ فيما يخص عدم مراعاة المستوى التعليمي عند اختيار المواضيع التدريبية، هذا إلى جانب حالة من الرضا النسبي فيما يتعلق بضرورة المواضيع التدريبية المقترحة لإنجاز المهام، كما أن آراء المستفيدين من دورات التدريب تعكس حالة من عدم الرضا النسبي فيما يتعلق بمدى استيعاب الجانب النظري، ورغم ذلك فإن تقييم المستفيدين لباقي المتغيرات يظهر بأن دورات التدريب قد كان لها الأثر الحسن على استيعاب المستفيدين من التدريب للمعارف والمهارات. كما سجل شعور بالرضا من قبل المشرفين على الأفراد المستفيدين من التدريب في ما يخص الأثر الذي تركه التدريب على سلوكيات وأداء الأفراد في أماكن عملهم، وهذا فيما يتعلق بتحكم الأفراد في تقنيات العمل المكتسبة، الدقة في الإنجاز وكذا احترام آجال إنجاز المهام، إلى جانب التأكيد على الأثر الإيجابي الذي تركه التدريب فيما يخص توطيد علاقات المستفيدين مع محيطهم وميولهم إلى العمل ومعالجة المشاكل التنظيمية ضمن جماعة العمل.

⁽¹⁾ محمد الصالح قريشي: تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات، رسالة ماجستير في فرع التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005.

دراسة (بوقطف، 2014) ⁽¹⁾ بعنوان: التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة حالة جامعة عباس لغرور خنشلة هدفت إلى الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم وإجراء عمليات التدريب (التكوين) أثناء الخدمة، والتعرف على علاقته برفع أداء الموظفين، ومدى مساهمته في تطوير قدرات وسلوك الموظف، وكذا معرفة مدى تأثير المدرب والبرامج التدريبية في نجاح عملية التدريب أثناء الخدمة للموظفين بالمؤسسة الجامعية، ومعرفة مدى مساهمة التدريب أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية، وتكوّن مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في المؤسسة الجامعية والمقدر بـ (46) موظفاً تلقوا تدريباً أثناء الخدمة خلال مسارهم المهني (الاعتماد على المسح الشامل)، تم إجراء الدراسة عليهم بتوزيع استبيان تضمن أربعة محاور رئيسية جسدت الفرضيات الفرعية للدراسة. وبعد تفريغ البيانات وعرضها وتحليلها وتفسيرها، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن للتدريب أثناء الخدمة دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف، كما أن للمدرب والبرامج التدريبية دوراً مؤثراً على نجاح عملية التدريب أثناء الخدمة، كما أن للتدريب أثناء الخدمة علاقة بتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة، هذا إلى جانب عدم كفاية الدورات التدريبية ومدتها.

2- الدراسات العربية: تتمثل أهم الدراسات العربية فيما يلي:

دراسة (آل بشر، 2003) ⁽²⁾ بعنوان: تقييم برامج التدريب في شركة سابك وأثرها على أداء العاملين، هذه الدراسة هدفت إلى تقييم برامج التدريب في شركة سابك السعودية لما للتدريب من آثار مهمة في عملية التنمية الشاملة. وتألّفت عينة الدراسة من جميع العاملين الذين خضعوا لدورة التدريب الصناعي والمهني والبالغ عددهم (480) عاملاً وتم استعادة (312) استبانة بما نسبته (65%) من مجموع الاستبانات الموزعة. ومن أهم النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة: بروز قلة الخبرة لدى المدربين القائمين على البرامج التدريبية، ونقص المعرفة بالأساليب العلمية الحديثة في إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية. كما تبين عدم وجود تخطيط علمي لعملية اختيار العاملين للتدريب للدورات التدريبية، والاعتماد على آراء شخصية في اختيار المرشحين.

دراسة (فطيس، 2004) ⁽³⁾ بعنوان: تحليل وتقييم فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر فاعلية البرامج التدريبية أثناء

(1) محمود بوقطف: التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة حالة جامعة عباس لغرور خنشلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، الجزائر، 2014.

(2) صالح فايع آل بشر: تقييم برامج التدريب في شركة سابك وأثرها على أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة آل بيت، الأردن، 2003.

(3) عادل سليم مصطفى فطيس: تحليل وتقييم فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم: دراسة حالة شركة رأس لانوف لتصنيع النفط والغاز في الجماهيرية الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، جامعة آل بيت، الأردن، 2004.

العمل على أداء العاملين وسلوكهم، ثم قياس عناصر فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل على درجة الأداء والسلوك من خلال درجة رضا المشاركين، ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة أن أسلوب اختيار المتدربين لم يكن فعالاً نظراً لأن سياسة الاختيار لم تكن واضحة، ولعدم تساوي الفرص للعاملين بالالتحاق في الدورات التدريبية، وإلى ضعف عملية تقييم الشركة للبرامج التدريبية مما قلل من إمكانية التعرف على درجة الاستفادة من تنفيذ مثل هذه البرامج التدريبية وضعف إمكانية معالجة جوانب القصور والخلل فيها أثناء وبعد التنفيذ، زيادة على ما سبق أظهرت النتائج أيضاً أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في عناصر البرامج التدريبية، كما لم تجد الدراسة أية فروق تذكر في تقييم فاعلية البرامج التدريبية تعزى لمتغيرات (العمر، والوظيفة، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية التي اشترك بها المتدرب). وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في شركة رأس لانوف لتصنيع النفط والغاز والبالغ عددهم (3533) موظفاً، وقد تم اختيار عينة طبقية من هذا المجتمع قوامها 228 موظفاً واقتصرت على الذين التحقوا ببرامج تدريبية.

دراسة (أبو حامد، 2004) ⁽¹⁾ بعنوان: واقع التدريب في وزارة الزراعة الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين: اشتملت هذه الدراسة على (211) متدرب يعملون في الوزارة، وكانوا قد التحقوا بدورات تدريبية داخل فلسطين سواء في (الضفة الغربية أو قطاع غزة)، وقد توصل الباحث إلى **مجموعة من النتائج** والتي تشكل محددات للتدريب الناجح في وزارة الزراعة. أظهرت الدراسة أن التأثير الإيجابي للتدريب يعتمد بصورة كبيرة على الجهود الفردية للموظفين، وأن تحسين أدائهم لا يتوقف على التحاقهم بالدورات التدريبية بل على مدى توفر مقومات التدريب في وزارة الزراعة، يتم اختيار المتدربين للدورات التدريبية الجاهزة الممولة من الدول المانحة وفق احتياجات الدورات التدريبية، وليس وفق الاحتياجات الفعلية للمتدربين، إن التخطيط للاحتياجات التدريبية لا يتم بصورة علمية، وأن هناك ضعف في إشراك المتدربين في رسم الخطط والبرامج التدريبية بالشكل المطلوب، إن التخطيط غير مبني على قاعدة بيانات محسوبة، أو عمل مؤسساتي تتعاون فيه الإدارات المختلفة، لا يوجد موازنات تدريبية ضمن الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية في وزارة الزراعة الفلسطينية، فالتدريب يتم على ما يتوفر من خلال المشروعات الممولة من الدول المانحة، أو ما يتم تقديمه في صورة منح تدريبية للدورات التي تعقد خارج فلسطين، إن عدم توفر ميزانية يتوقف على درجة الوعي بأهمية التدريب ودوره في التنمية الاقتصادية، هناك انخفاض في مستوى الاهتمام بتوفير البيئة المناسبة وإتاحة المجال والفرصة للمتدربين لتطبيق ما اكتسبوه من معارف ومهارات واتجاهات أثناء التدريب في الوزارة، الإدارة العليا لا تعطي الاهتمام الكافي لتقييم الدورات والبرامج التدريبية،

(1) محمود أبو حامد: واقع التدريب في وزارة الزراعة الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2004.

كما أن توفير الكفاءات اللازمة للإدارة العامة للتنمية البشرية أمر ضروري من أجل تدريب فعال.

دراسة (أبو موسى، 2007) ⁽¹⁾ بعنوان: واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين، دراسة حالة بنك فلسطين في قطاع غزة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية التدريب في بنك فلسطين من وجهة نظر المتدربين، والتعرف على مدى وجود فروق في دراسة العملية التدريبية للعاملين. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن التخطيط للعملية التدريبية غير فعال بدرجة كبيرة، عدم إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية، الأساليب المستخدمة في التدريب جيدة وتتلائم مع طبيعة المادة التدريبية، وجود ضعف في عملية تقييم البرامج التدريبية، كما أن هناك اهتمام من إدارة بنك فلسطين بالعملية التدريبية.

وقد أوصت الدراسة بالتالي: إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية حيث أن هناك برامج تنفذ لا تتناسب مع احتياجات المتدرب الفعلية، إشراك الإدارة الدنيا في عملية وضع الخطط التدريبية وعدم اقتصار ذلك على الإدارة العليا ومركز التدريب، واعتماد معايير تقييم الأداء كأساس لاختيار المتدربين للبرامج التدريبية.

دراسة (نوفل، 2007) ⁽²⁾ تحت عنوان: أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين: هدفت هذه الأخيرة إلى التعرف على الممارسات ذات العلاقة بإستراتيجية التدريب في المصارف التجارية الأردنية، وأثرها على مستوى أداء الأفراد العاملين فيها. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المصارف التجارية الأردنية التي تحوي دائرة مختصة بإدارة الموارد البشرية، حيث بلغ عددها (17) مصرفاً. واستهدفت هذه الدراسة (10) من مديري إدارة الموارد البشرية العاملين في المركز الرئيسي للمصرف و(20) من مديري إدارة الفروع العاملة في مدينة إربد. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية لإستراتيجية التدريب والعملية التدريبية، وبين مستوى أداء الأفراد العاملين فيها. كما توصلت هذه الدراسة إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المديرين عينة الدراسة في ممارسة أنشطة وخطوات بناء إستراتيجية التدريب، وكذلك ممارسة مراحل العملية التدريبية من مدخل إستراتيجي تعزى لكل من المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي.

(1) أسامة أبو موسى: واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين، دراسة حالة بنك فلسطين في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.

(2) نوفل مفلح: أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل بيت، الأردن، 2007.

دراسة (نعمان، 2008) ⁽¹⁾ تحت عنوان: علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية: جاءت لإظهار علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى في الجامعة وإلى المقارنة بين اتجاهات القيادات الإدارية الوسطى في العملية التدريبية. وتكوّن مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في جامعة تعز والبالغ عددهم (240) وقد تم إجراء الدراسة عليهم بتوزيع قائمتين للاستقصاء الأولى وجهت إلى المتدربين من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والثانية وجهت إلى القيادات الإدارية لتقييم العملية التدريبية من خلال إظهار علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الجامعة. أظهرت الدراسة أن هناك ضعفاً في الاهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التدريبية، كما بينت أن أسلوب اختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتدربين كما أن للوساطة والآراء الشخصية دور في اختيار المتدربين مما ينعكس بالسلب على العملية التدريبية.

دراسة (ميا وآخرون، 2009) ⁽²⁾ تحت عنوان: قياس أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان: هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التدريب في أداء العاملين بمديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، وذلك للتعرف على مستوى تأثير البرامج التدريبية المناسبة في تحسين أداء العاملين ومدى كفاءتها وتصميمها وتقييمها، وكذلك تبين العلاقة بين مهارات وقدرات المتدربين والأداء الفعلي الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه، واحتياجات العاملين الفعلية من التدريب والتي تتناسب مع الاختصاصات والمهام الوظيفية، والسعي لتحقيق غاية أكبر تتمثل في رفع مستوى الأداء لدى العاملين وزيادة إنتاجيتهم، عن طريق الممارسة الفعلية لما اكتسبوه من مهارات وخبرات ومعلومات خلال العملية التدريبية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تهيئة المناخ التدريبي الملائم للعملية التدريبية للعاملين بالمديرية على التدريب، وتقديم الحوافز المناسبة، وكذا إعداد الخطط التدريبية السنوية للتدريب وفقاً للاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال مسح شامل لمتطلبات الأداء الفردي السنوي والذي يشكل حاجة فعلية لرفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية، ضرورة متابعة وتقييم العملية التدريبية أثناء وبعد التدريب، العمل على إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لتطوير أدائهم الوظيفي.

دراسة (الشرعة والطراونة، 2010) ⁽³⁾ تشابهت مع دراسة (نوفل، 2007) و التي جاءت تحت عنوان: إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية

⁽¹⁾ عائدة عبد العزيز علي نعمان: علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008.

⁽²⁾ علي يونس ميا وآخرون: قياس أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، مجلد (31)، العدد (01)، ص: 155.

⁽³⁾ عطا الله الشرعة، تحسين الطراونة: إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد (25)، العدد (5)، 2010.

الأردنية في الأهداف مع تعديل لمجتمع الدراسة، بحيث استهدفت هذه الدراسة شركة المساهمة العامة الصناعية في الأردن. ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي وبين مستوى العاملين فيها وكذلك وجود هذه العلاقة بين درجة تنوع البرامج التدريبية المقدمة في هذه الشركات وبين أداء العاملين فيها.

دراسة (المصدر، 2011) ⁽¹⁾ بعنوان: واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية في المحافظات الجنوبية: هدفت إلى التعرف على واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكوّن مجتمع الدراسة من الإداريين في الهيئات المحلية الكبرى اللذين التحقوا ببرامج تدريبية، ويبلغ تعدادهم (247) إدارياً، وصمم الباحثون استبانة اعتماداً على نموذج كيركباتريك، وقام الباحثون باستخدام المسح الشامل وتم استرداد (175) استبانة بنسبة 70.8%. وأظهرت نتائج الدراسة أنه يتم تقييم التدريب في الهيئات المحلية على مستويات رد الفعل والتعلم إلى حد ما، وأنه لا يتم التقييم على مستويات السلوك والنتائج التنظيمية، وبناء على نتائج الدراسة توصل الباحثون إلى العديد من التوصيات أهمها تعزيز تقييم التدريب على مستوى رد فعل المتدربين، وعلى مستوى التعلم، وأن تقوم الهيئات المحلية بتقييم التدريب على مستوى السلوك وكذلك على مستوى النتائج التنظيمية.

دراسة (النجار، 2011) ⁽²⁾ بعنوان: البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل: واقع وطموحات، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع البرامج التدريبية بمجالاتها المختلفة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل، وتقديم مقترحات وتوصيات ملائمة لتطوير العملية التدريبية تساعد القائمين على التدريب في وزارة التربية والتعليم بالاستفادة منها في تصميم وتنفيذ البرامج والدورات التدريبية لرفع كفاءة أداء القائمين على العملية التعليمية، وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي هذه الوزارة والبالغ عددهم 8781 موظفاً وموظفة لسنة 2010، ولتنفيذ البحث تم استخدام العينة العشوائية الطبقية حيث بلغ حجم العينة 368 موظفاً وموظفة وتم توزيع واسترجاع 368 استبانة، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: رُتبت الأبعاد الخمسة للبرامج التدريبية من حيث الأهمية كالتالي: تحديد الاحتياجات التدريبية جاء في الترتيب الأول، تلاه تصميم البرامج التدريبية

(1) أيمن عبد الرحمن المصدر: واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية في المحافظات الجنوبية، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (13)، العدد 1(B)، 2011.

(2) عفاف أحمد النجار: البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل: واقع وطموحات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2011.

في الترتيب الثاني، ثم تقييم العملية التدريبية في الترتيب الثالث، ثم اختيار المدربين في الترتيب الرابع، في حين جاء اختيار المتدربين في الترتيب الأخير بين عناصر العملية التدريبية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين نحو واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الجنس، المسمى الوظيفي، التخصص، والمديرية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين نحو واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير العمر، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين نحو واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل والأداء الوظيفي للعاملين فيه.

3- الدراسات الأجنبية: تتمثل الدراسات الأجنبية فيما يلي:

دراسة (Abdelgadir and Elbadri, 2001) ⁽¹⁾ بعنوان:

Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement، جاءت لإلقاء نظرة شاملة حول ممارسات التدريب وأنشطته في (30) بنكا من البنوك البولندية، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن العديد من البنوك عينة الدراسة تتجاهل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وبالتالي تقوم بتطوير برامجها التدريبية بناءً على تقليد الغير، كما أن هناك غياب لعملية تقييم نتائج البرامج التدريبية مما ينعكس سلباً على أداء الأفراد العاملين فيها، مما قد يؤدي بدوره إلى تقليل فاعلية وتنافسية هذه البنوك في ظل اقتصاديات اليوم القائمة على السوق الحر.

دراسة (AL – Athari and Zaira, 2002) ⁽²⁾ تحت عنوان:

Training evaluation: an empirical study in Kuwait، أجريت على (77) منظمة في الكويت بفحص عملية تقييم التدريب والتحديات التي تواجهها، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها تقوم المنظمات بعملية التقييم أحياناً وليس بشكل مستمر، وأن أكثر أدوات التقييم استخداماً في عملية التقييم هي الاستبانة إضافة إلى أن النموذج الشائع والأكثر استخداماً في عملية التقييم في المنظمات الكويتية هو نموذج (كيركاترك)، كما أن المستوى الذي يتم تقييمه في معظم المؤسسات الكويتية الحكومية وغير الحكومية هو مرحلة رد الفعل.

⁽¹⁾ Abdelgadir N and Abdelhafiz Elbadri: **Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement**, Journal of European Industrial Training, Vol 25, Issue 2/3/4, 2001 .

⁽²⁾ Al-Athari A, and Zairi M: **Training evaluation: an empirical study in Kuwait**, Journal of European Industrial Training, Vol 26, No5, 2002, P-P: 241-251.

دراسة (Savery, 2004) ⁽¹⁾ بعنوان:

Does training influence outcomes of organizations ?: Some Australian evidence، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التدريب على نتائج الأداء المؤسسي في الشركات الأسترالية صغيرة ومتوسطة الحجم، حيث عمد الباحثان إلى جمع البيانات من 3867 شركة مسجلة. وتوصل الباحثان إلى أن الشركات التي تستخدم التدريب من مدخل استراتيجي لديها معدلات أفضل في مجال الإنتاجية والربحية والقدرة على المنافسة، أما الشركات التي تستخدم التدريب من مدخل تقليدي لديها معدلات أداء أقل في المجالات السابقة. علاقة هذه الدراسة بالبحث الحالي تكمن في أن للتدريب أثر إيجابي على معدلات الأداء الوظيفي للعاملين.

دراسة (Cavallar Renie, 2007) ⁽²⁾ بعنوان:

Been there, Done that, Now what?، هدفت هذه الدراسة إلى تقديم دليل لتحسين تدريب الموظفين، والبرامج التحفيزية، الخطوة الأولى إدراك الموظفين لتحسين قدراتهم في المنظمة. وتوضح الدراسة للموظفين كيف أن المعرفة التي اكتسبوها من الممكن أن تطبق في عملهم، ويتمثل ذلك بالاحتياج إلى مديرين لمراقبة الأداء وتزويد الموظفين بالتغذية الرجعية Feed Back. علاقتها بموضوع الدراسة الحالية أنها تعمل على تأكيد أهمية الموضوع قيد الدراسة في تحسين قدرات الموظفين ومراقبة أدائهم من خلال تقييم فاعلية العملية التدريبية.

دراسة (Buyens, 2008) ⁽³⁾ بعنوان:

Training organizational strategy and firm performance، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إذا كان تدريب العاملين داخل المؤسسة له علاقة بالإستراتيجية التي تتبناها وأثر ذلك على الأداء، إذ تكون مجتمع الدراسة من موظفي الشركات العاملة في الفيتنام لسنة 2007 (شركات تصنيعية وشركات خدماتية) وعدد هذه الشركات 1000 شركة وكانت عينة الدراسة 202 شركة بنسبة 20.2% والذين طبقت عليهم الدراسة 196 شركة. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الإستراتيجية التي تعمل بها الشركة لها علاقة كبيرة بأهمية وأثر التدريب على أداء المؤسسة فمثلا إذا كانت سياسة الشركة التنافسية تعتمد على التكاليف واستطاعت الشركة أن تقلل من هذه الأخيرة باستبدال الأيدي العاملة بآليات، وكان نظام الإنتاج باستخدام هذه الآليات لا يحتاج إلى مستويات عليا

⁽¹⁾ Savery, Lawson K: **Does training influence outcomes of organizations ?**: Some Australian evidence, journal of management development, Vol.23, 2004, p-p: 119-123.

⁽²⁾ Cavallari, Renie: **Been there, Done that, Now what?** Leadership Excellence, Vol 24, Issue 4, Apr 2007, P:18.

⁽³⁾ Buyens Drik: **Training organizational strategy and firm performance**, the business review, Cambridge, vol.11, No.2, London, 2008, p-p : 176 – 183.

من المهارات والقدرات في اتخاذ القرارات، فإن هؤلاء العمال ليسوا بحاجة إلى التدريب وذلك لأن التدريب لن يزيد من مبيعات الشركة أو إنتاجيتها، وأما إذا كانت سياسة الشركة الجودة والنوعية فهذا يتطلب مهارات محددة وبالتالي فإن العاملين بحاجة إلى التدريب لأنه سيضمن الجودة والنوعية وبالتالي تزداد الإنتاجية والمبيعات. واتفقت نتيجة هذه الدراسة بالبحث الحالي بوجود علاقة طردية بين التدريب والأداء الوظيفي.

دراسة (Elliott et al, 2009)⁽¹⁾ بعنوان:

for organizational learning and train Providing demonstrable return-oninvestment
هدفت هذه الدراسة لتقديم نهج شامل للتدريب، والذي يظهر بوضوح توفير التكاليف وتحسين الفعالية والكفاءة التي تتماشى مع أهداف العمل، ولقد استخدم الباحثون في هذه الدراسة نموذجاً موسعاً لكيركباتريك لإطار التقييم مع نموذج العائد على الاستثمار لفيليبس (ROI)، فهذه الدراسة تنقل عدداً من النجاحات، بما في ذلك رضا المتدرب والتصور لتحسين المعرفة والمهارات للمتدربين ولقد ضمنت هذه الدراسة دراسات حالة عن كيفية العمل، وإلى أي مدى يتم تطبيقها مع أمثلة على توفير التكلفة والكفاءة. كما أظهرت أن هناك اتفاقاً متزايداً بأنه واحد من المحركات الرئيسية، إن لم يكن المحرك الرئيسي للفعالية التنظيمية على المدى الطويل، هو قدرة المنظمة على التدريب والتعلم بشكل فعال، كما أن إعداد البرنامج التدريبي من البداية ومتابعته يكون له الأثر الفعال في عملية التقييم والتدريب والتعليم للمؤسسات التنظيمية.

❖ تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة المحلية منها، العربية، والأجنبية اتضح بما لا يدع مجالاً للشك أن عملية تقييم البرامج التدريبية ذات أهمية بالغة في الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ولوحظ ذلك في تباين المجتمعات الإحصائية التي تناولتها الدراسات السابقة، مما يؤكد على أهمية التقييم كعملية منهجية وهادفة ومستمرة، يتم من خلالها الوقوف على مدى تحصيل المتدربين في مختلف القطاعات في البعدين الكمي والنوعي للمعارف والمهارات، وهذا بدوره يجعل من هذه الأخيرة عملية أساسية للحكم على نجاعة البرامج التدريبية التي تستنزف الوقت والمال والجهد. كما أجمعت جل الدراسات على أن عملية متابعة وتقييم البرامج التدريبية تكتسي أهمية قصوى لضمان جودة أي نظام أو أداء في كل القطاعات سابقة الذكر، في حين أشارت معظم النتائج إلى أن عملية تقييم البرامج التدريبية تكاد تكون محدودة التأثير في تحقيق جودة وفعالية البرامج التدريبية بسبب افتقادها إلى التنظيم الإداري والكوادر البشرية المؤهلة لذلك .

⁽¹⁾ Elliott M, Dawson R, and Edwards J: **Providing demonstrable return-oninvestment for organizational learning and training**, Journal of European Industrial Training, Vol.33, No 7, 2009, P-P :657-670.

كما تجدر الإشارة إلى أن معظم الدراسات السابقة هدفت إلى معالجة التدريب من زوايا مختلفة، وأكدت على أهميته في تطوير مهارات وكفاءات العاملين، كما بينت أن للعملية التدريبية دور فعال في تنمية الموارد البشرية والارتقاء بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهات نظر مختلفة.

تتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في أنها تستخدم الأسلوب الوصفي التحليلي لمنهج الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة أولية للبحث، كما تم إجراء الدراسة على الأفراد المستفيدين من الدورات التدريبية لسنة 2014 من مختلف الفئات العمالية والبالغ عددهم 325 مفردة، وقد تم توزيع الاستمارات عليهم وتم استرجاع 248 استمارة صالحة للتحليل، أجريت هذه الدراسة على مؤسسة (مركب) يلعب دورا استراتيجيا وهاما على مستوى الاقتصاد الوطني فيما يخص الصناعة البترولية المكررة. أما ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها، هو أنها تناولت موضوعي التدريب والأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين، من خلال إبراز العلاقة القائمة بينهما والدور الذي يلعبه البرنامج التدريبي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تم عرضها في نهاية هذا البحث. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في جانبها النظري والتطبيقي، حيث كانت على وجه الخصوص، بمثابة مرجع نظري تتم العوده إليه من أجل الاستفادة مما وصلت إليه البحوث العلمية؛ وقد ساعدت هذه الدراسات في طرح الإشكالية بدقة وصياغة الفرضيات بشكل واضح وتحديد المفاهيم والمصطلحات، كما استفادت الباحثة في الجانب الميداني من خلال التعرف على مجموعة من الجوانب البحثية المهمة منها: المنهجية العلمية، الأدوات العلمية المستخدمة، الأساليب الإحصائية، طرق معالجة المعلومات، والمراجع الأصلية في هذا المجال. كما ساعدت الدراسات السابقة في تفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية.

إحدى عشر - تنظيم الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على شقين أحدهما نظري وآخر تطبيقي خاص بالمركب محل الدراسة، إذ سيتم وضع خطة الدراسة على ضوء الإشكالية المطروحة والفرضيات المقترحة، فستكون البداية بدراسة نظرية شملت أربعة فصول.

نتناول في الفصل الأول "وظيفة الموارد البشرية: مفهومها، تاريخها وتنظيمها" وسيتم التركيز على موضوع وظيفة الموارد البشرية بمس معظم الجوانب المتعلقة بها من خلال مبحثين، الأول مخصص لتطور وظيفة الموارد البشرية في نظريات الفكر الإداري بدءًا بالمدخل الكلاسيكي ومرورًا بمدخل العلاقات الإنسانية وأخيرًا مدخل الرأس المال البشري؛ أما الثاني فننتطرق فيه إلى مراحل تطور وظيفة الموارد البشرية من خلال التعرض لأهم المحطات التاريخية التي عرفتھا الوظيفة مبرزين التغيرات الجوهرية التي مست جوانبها الهامة، إلى جانب استعراض الإطار المفاهيمي لهذه الوظيفة وموقعها في الهيكل التنظيمي وأهم التحديات التي تواجهها.

أما في **الفصل الثاني** فسيتناول "التخطيط للتدريب على مستوى المنظمة" وسيتضمن هذا الفصل مبحثين، الأول يحاول التطرق إلى مفاهيم ومبادئ أساسية للتدريب إذ يتم التعرف على ماهية التدريب وتحديد بعض المفاهيم المتداخلة فيه، إلى جانب تحديد موقع التدريب في الهيكل التنظيمي للمنظمة واستعراض أهم مبادئه إضافة إلى أنواعه، كما سيتم التعرف على نظام التدريب ومكوناته وشروط فعالية وتحديد الجهة المسؤولة عنه؛ أما المبحث الثاني فسيدرس فيه التحضير الأولي لمخطط التدريب أين سنرى ماهية تحديد الاحتياجات التدريبية الذي تعد الأساس في صياغة الأهداف التدريبية المراد بلوغها، وكذا طرق تحديدها وأساليب جمع المعلومات عنها، إضافة إلى العوائق التي تعترض عملية تحديد الاحتياجات الفعلية وأخيرا أهداف العملية التدريبية.

الفصل الثالث يستعرض "تصميم وتقييم فعالية برامج التدريب" من خلال مبحثين، الأول مخصص لتصميم البرامج التدريبية من خلال الوقوف على ما يتم توفيره من مستلزمات مادية ومالية وبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة، هذا إلى جانب اختيار أنجع الأساليب التدريبية كونها تشكل أحد المعايير للحكم على فعالية البرامج التدريبية، لتأتي بعد هذه المرحلة مرحلة المتابعة للتأكد من مطابقة المخطط والمنفذ؛ أما المبحث الثاني سيعالج عملية تقييم فعالية البرامج التدريبية من خلال التعرف على مراحل ومعايير تقييم البرامج التدريبية والتي تعتمد أساسا على أربعة معايير تشكل إطارا منهجيا عمليا هاما لتقييم فعاليتها، أضف إلى ذلك عرض بعض المقاييس الموضوعية والذاتية في عملية التقييم.

الفصل الرابع تم التطرق فيه إلى "الأداء الوظيفي للموارد البشرية" ذلك من خلال مبحثين، تطرق الأول إلى الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي من عدة جوانب شملت مفهومه والجوانب المتداخلة فيه وأهميته وكذا بيان عناصره ومعايير ومحدداته؛ أما الثاني فخصص لتقييم الأداء الوظيفي من خلال التعرف على ماهيته، أهدافه وعناصره، وكذا طرق التقييم التقليدية والحديثة بالإضافة إلى خطوات عملية التقييم وأخطاء ومقومات فاعلية تقييم الأداء الوظيفي، وفي نهاية الفصل سيتم توضيح دور تقييم البرامج التدريبية في الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

أما الشق التطبيقي من الدراسة سيأتي في فصلين، **خامس** و**سادس**، تناول **الفصل الخامس** مجموعة من **الإجراءات المنهجية** التي تقيدت بها الباحثة في إنجاز الدراسة والتي شملت مجالات الدراسة المكانية والزمنية والبشرية وهو مضمون المبحث الأول؛ أما المبحث الثاني سيخصص للمنهجية المتبعة في الدراسة والتي شملت مجتمع وعينة البحث ومتغيراته،...؛ ثم في مرحلة أخيرة من **الفصل (المبحث الثالث)** تم اختبار أداة الدراسة (الاستمارة).

الفصل الأخير هو كذلك تضمن ثلاث مباحث، إذ خصصت لعرض وتحليل البيانات التعريفية لعينة الدراسة وكذا استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الاستبيان المتمثلة في عناصر العملية التدريبية

كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي كمتغير تابع كما هو موضح في نموذج الدراسة، ثم في مرحلة لاحقة سنقوم باختبار وتحليل الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها؛ وفي الأخير سيتم عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة مع تقديم مجموعة من الاقتراحات.

إثنا عشر - تحديد المفاهيم الواردة في الدراسة:

يعتبر تحديد المفاهيم، من المسائل الهامة والضرورية في البحث الأكاديمي، وقد حددت مفاهيم الدراسة فيما يأتي:

- **الموارد البشرية:** هم مجموعة من الأفراد والجماعات المتواجدين داخل أقسام المنظمة والملتزمين بأداء مهام محددة لهم، ويتقاضون أجوراً مقابل ذلك، تربطهم مع المنظمة علاقة عمل، علماً بأن هؤلاء الأفراد يختلفون فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم.
- **التدريب:** يعرف على أنه جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تهدف لإجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي أو السلوكي بشكل أفضل. (1)
- **البرنامج التدريبي:** يعرف البرنامج التدريبي بأنه الأداة التي تربط بين الاحتياجات التدريبية وبين الأهداف المطلوب تحقيقها من التدريب، والمادة العلمية والوسائل والأساليب التدريبية بهدف تنمية الموارد البشرية لأجل تحقيق أهداف الفرد والمنظمة. (2)
- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** تحديد المهارات أو المعلومات أو الاتجاهات المطلوب رفعها وتنميتها لدى الأفراد أو إدارات معينة أو يراد صقلها أو تغييرها أو تعديلها وذلك استعداداً لترقية شخص أو مواجهة تغيرات تنظيمية أو تكنولوجية، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب. (3)
- **تخطيط البرنامج التدريبي:** هو عملية تحديد الأهداف المرغوب تحقيقها في المستقبل في ضوء الاحتياجات أو التوقعات لهذا المستقبل والعوامل المؤثرة فيه وأثرها المحتمل، ثم تحديد الأعمال ومسارات العمل والبرامج التدريبية التي تكفل بتحقيق هذه الأهداف.
- **تصميم البرنامج التدريبي:** مرحلة تحديد الأهداف المطلوبة من عملية التدريب (الترجمة الفعلية للأهداف)، ثم تحديد مستوى المهارات اللازمة للقيام بتلك العملية، مع مراعاة مدى استعداد العاملين وتقبلهم للبرنامج التدريبي وما مدى الاستفادة المتوقعة بعد الانتهاء من البرنامج.

(1) علي يونس ميا وآخرون: قياس أثر التدريب في أداء العاملين - دراسة ميدانية على مديرية التربية لمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مرجع سبق ذكره، ص: 6.

(2) محمد عبد الفتاح ياغي: التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار الخرجي للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 1996، ص: 121.

(3) تحسين أحمد الطراونة: تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة الأمنية، ندوة الأساليب الحديثة للتخطيط والتدريب، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية بالرياض، السعودية، 23 - 25 ماي 2011.

- **تنفيذ البرنامج التدريبي:** نقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى الواقع الفعلي (الميداني).
- **تقييم البرنامج التدريبي:** عملية تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية وما تم تحقيقه من أهداف مقارنة بما كان مخطط له.
- **الأداء الوظيفي:** الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد من خلال بذل جهد معين وفق نمط أداء معين.
- **التقييم:** إصدار حكم على شيء ما أو تقدير قيمة معينة له أو تقدير نواتج فعل ما.
- **الفعالية:** ترتبط هذه الأخيرة بدرجة بلوغ النتائج، بمعنى أنه كلما كانت النتائج المحققة من طرف المنظمة أقرب من النتائج المتوقعة أو المخططة كلما كانت أنشطة المنظمة أكثر فعالية والعكس صحيح.
- **المتدربون:** هم العناصر المستفيدة من الدورات التدريبية، والذين يجرى عليهم التدريب.
- **المدرّب:** هو الشخص الذي يتمتع بالصفات والمهارات التي تمكنه من إيصال الأفكار والمعلومات للمتدربين بصورة سليمة تطور من خلالها قدرات ومهارات الآخرين في موضوع المعرفة مدار البحث.

ثلاثة عشر - محددات الدراسة:

- يمكن تلخيص أهم الصعوبات التي واجهت الباحثة أثناء الدراسة فيما يأتي:
- صعوبة الدخول والخروج من المركب محل الدراسة، خاصة وأن مدة التربص غير قابلة لتجديد نظرا لكثرة الوافدين لإجراء الدراسات الميدانية، ناهيك عن عمليات التفتيش؛
- عدم تواجد بعض أفراد العينة بسبب الإجازات والعطل الاعتيادية والمرضية أثناء توزيع الاستبيانات؛
- عدم التزام بعض المديرية والمصالح على مستوى المركب محل الدراسة بالتوقيت المتفق عليه لإرجاع الاستبيانات؛
- عدم استعادة الاستبيانات كاملة، حيث اتضح أن العدد المسترجع أقل من العدد الموزع من الاستبيانات؛
- تعسف مسؤولي مديرية الموارد البشرية وخاصة مسؤول مصلحة التكوين في تزويدنا بالمعلومات والوثائق الضرورية حول مسار العملية التدريبية على مستوى المركب محل الدراسة.

الفصل الأول

التدريب رافعة للأداء

تمهيد:

يرى علماء الإدارة أن النشاط الخاص بالعنصر البشري في المنظمة وبغض النظر عن المصطلح المقدم لوصفه (إدارة شؤون العاملين، إدارة الموارد البشرية)، يعتبر من الأنشطة المهمة، بل إنه النشاط الذي يمكن أن يكسب المنظمة ميزة تنافسية كونه يتعامل مع العامل الأساسي الذي لديه القدرة على التكيف مع التطورات الحاصلة، والعنصر الوحيد القابل للنمو والتطور وبهذا تكون المعارف والكفاءات والخبرات المكتسبة تمثل عوامل التميز للمنظمة.

لذا يعد العنصر البشري أهم عنصر من عناصر الإنتاج وأهم مورد تمتلكه المنظمة لرفع كفاءتها وتحقيق أهدافها، وأن هذه الموارد هي القوة الدافعة الحقيقية لها، فحتى لو تفاعلت كل إمكانيات وموارد المنظمة، فإن مواردها البشرية هي التي تحرك هذه الموارد وهي التي تحدد الأهداف والسياسات وتضع الخطط والإستراتيجيات. علاوة على ذلك نجد أن هيكل إدارة الموارد البشرية نشأ وتطور على ما وصل إليه ضمن مراحل تاريخية كانت بدايتها مع بدايات الفكر الإنساني، ومر عبر مخاض تاريخي وحقب زمنية، أدى في الأخير إلى إنشاء وظيفة أساسية داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة، تهتم بتسيير وتنظيم الموارد البشرية، وتعمل على توفير المناخ الملائم لتحفيزها على البذل والعطاء والولاء واستغلال معارفها ومهاراتها لأقصى حد.

وعليه فقد أصبحت وظيفة الموارد البشرية لا تقتصر على الدور التقليدي، بل أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً وأصبح لهذه الوظيفة دوراً استراتيجياً يتطلب كفاءات ومهارات متخصصة ومؤهلة تأهيلاً كفواً لمزاولة الجوانب المتعددة من نشاطاتها.

وبناء عليه أصبحت المنظمات في الوقت الراهن تتنافس من أجل الحصول على أفضل المهارات وأحسن القدرات والإمكانيات، والعمل على تنميتها وتطويرها لما ستحققه من تميز في محيطها، وتمكنها من مواجهة التحديات التنافسية وسبق مختلف التغيرات.

استناداً إلى ما سبق، يحاول هذا الفصل إبراز أهمية (وظيفة التدريب) ضمن وظائف الموارد البشرية من خلال استعراض أهم النظريات التي جاءت في الفكر الإداري والتي ساهمت في تغيير النظرة حول الفرد العامل واعتباره مورد من موارد المنظمة (مضمون المبحث الأول)، أما فيما يخص المبحث الثاني سوف نقدم مجموعة من التعاريف لهذه الوظيفة والتطرق للتطور التاريخي لها وكيفية انتقالها من وظيفة الأفراد إلى وظيفة الموارد البشرية، وأخير الانتقال إلى تنظيم وأهداف هذه الوظيفة وأهم التحديات التي تواجهها.

المبحث الأول: التدريب في نظريات الفكر الإداري.

لقد مر الاهتمام بالعنصر البشري في الفكر الإداري بثلاث محطات (مراحل) رئيسية، ساهمت بشكل أساسي في تطوير مفهوم الفرد العامل وكيفية التعامل معه، فالمرحلة الأولى والتي تزامن ظهورها بظهور الثورة الصناعية عرفت بالفكر الكلاسيكي، الذي ركز اهتمامه على اعتبار الفرد مجرد آلة وأنه يتأثر فقط بالمحفزات المادية. تليها المرحلة الثانية وتمثلت في مرحلة العلاقات الإنسانية التي أكدت من خلال إسهاماتها على ضرورة الاهتمام بالجانب الاجتماعي والنفسي للأفراد، الذي قد تم تجاهلهما من قبل الفكر الكلاسيكي، لتأتي بعدها المرحلة الأخيرة وهي مرحلة الاهتمام بالعنصر البشري كأصل من أصول المنظمة، واعتبارها مصدراً أساسياً من مصادر التنمية والتطور. تميزت هذه المرحلة بازدياد الإدراك الواعي للأهمية الإستراتيجية للفرد داخل المنظمة، وضرورة التعامل معه على أنه أهم مواردها، هذه الأخيرة جاءت بمفهوم رأس المال البشري وحثت على ضرورة الاستثمار فيه.

استناداً إلى ما تقدم، سنحاول استعراض أهم تطورات الفكر الإداري الذي ساهم في تغيير النظرة حول الفرد العامل، و اعتباره أصلاً من أصول المنظمة، وذلك من خلال إلقاء الضوء على ثلاث مراحل، مبرزين من خلالها تطور الاهتمام بالعنصر البشري.

1 - المدخل الكلاسيكي:

تعد المداخل الكلاسيكية أول مساهمة في الفكر الإداري، وتمتد فترتها من منتصف القرن التاسع عشر حتى بداية عام 1950، وتتركز فلسفتها على زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف من خلال تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة.⁽¹⁾

فقد نشأت النظريات الكلاسيكية للتنظيم وتطورت فلسفياً في جو يتسم بمجموعة من العوامل والظروف ساهمت في تشكيلها وتطويرها، ويعد التخصص وتقسيم العمل، والرقابة والإشراف وتسلسل السلطة من أهم المبادئ التي يركز عليها الفكر الكلاسيكي، كما ساهم هذا الفكر في صياغة وتطوير العديد من المبادئ العامة بغرض استخدامها في مختلف المواقف والأنشطة الإدارية.

وينطبق تعبير النظريات الكلاسيكية للتنظيم على ثلاثة نماذج أو نظريات أساسية وهي:

- نظرية الإدارة العلمية؛

- نظرية البيروقراطية؛

- نظرية التقسيم الإداري.

1-1 - نظرية الإدارة العلمية: (فريدريك تايلور): Taylor Frederick (1856-1915)

ظهرت الإدارة العلمية كرد فعل للتطورات التقنية التي حدثت في الصناعة الأمريكية، حيث استهدفت

⁽¹⁾ أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص: 15.

الوصول إلى مفاهيم وأسس علمية جديدة لرفع كفاءة الأداء. و" ذلك من خلال توظيف الأساليب العلمية في جميع أنشطة الأعمال، ووضع قواعد للحركة، معايير نمطية لقياس الأداء، واختيار وتدريب العاملين جيداً، وتوفير نمط إشرافي لمتابعتهم.⁽¹⁾

وارتبطت الحركة بعدد من الرواد الذين أسهموا في تطوير الفكر الإداري، ومن أبرزهم "فريدريك تايلور" (1856-1915) الذي يعد أول من حدد معالم ومبادئ هذه الحركة، وأول تغيير تشهده إدارة الأفراد "حيث تعد اليوم مرجعاً لا غنى عنه في ميدان تنظيم العمل"⁽²⁾، إذ قام بدراسة كيفية تصميم العمل ليكون أكثر فعالية، وذلك بالاعتماد على البيانات العلمية واستخدام وسائل التحليل التي كانت متاحة آنذاك.

لذا عكف "تايلور" على محاولة إيجاد الطريقة الأفضل لأداء العمل من خلال دراسته، حيث ركز على دراسة الحركات المطلوبة لأداء كل عمل، والوسائل والأدوات المستخدمة، والزمن اللازم لكل مهمة بغرض استبعاد أي حركات غير ضرورية في الأداء.

وقد استطاع من خلال تحليلاته الوصول إلى تحديد عدد العمال المطلوبين لأداء كل مهمة، والطريقة المناسبة لأداء تلك الأعمال، والحركات الضرورية التي ينبغي القيام بها.

إذاً اعتمد هذا الأخير على دراسات الزمن كمدخل لتحديد المعيار والوسيلة المثلى لإنجاز العمل وتدريب وملاحظة الأفراد، باستخدام الوسائل العلمية في تقييم أدائهم.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الإدارة والعمال، فقد قدم "تايلور" خطة أجور تحفيزية تتماشى مع الجهد المبذول، والكفاءة التي تشكل أفضل أسلوب للدافعية، لأن كل ما يحتاجه العامل - من وجهة نظر تايلور - هو الحصول على أجر مرتفع وليس أي شيء آخر. وهو ما يسهم في زيادة ربحية المنظمة كنتيجة لزيادة الإنتاج، كما تولي هذه النظرية أهمية بالغة لعنصر التدريب، نظراً للدور الذي يلعبه في تحسين أداء العمال، حيث أكد "تايلور" " أن العامل لا ينتج بالطاقة المطلوبة منه، إلا أن يكون لديه الاستعداد للعمل والتدريب المناسب على العمل، ومنه فإن تدريب العامل وتطويره أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل"⁽³⁾. كما أنه يرى " أن مهام كل فرد يجب أن تكون بسيطة، وهذا بمنحه قدر من التدريب ليتمكن من إنجاز مهامه في وقت قصير لتأدية وتقديم أكبر إنتاجية "⁽⁴⁾.

وذلك من خلال تقسيم مكونات العمل إلى مجموعة من الحركات الضرورية والوقت اللازم لأدائها، ليتم فيما بعد تدريب العمال على الأداء بأدق التفاصيل وأصح الطرق، الأمر الذي سيؤدي بلا شك إلى

(1) طارق طه: الإدارة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 122.

(2) J - C - Barbier : **L'organisation du travail**, Ed le sycomore, paris, 1982, P: 20.

(3) صلاح الدين عبد الباقي: **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 23.

(4) Shimon L, Dolan et autres : **la gestion des ressources humaines, enjeux et pratiques actuelles**, 3^{ème} édition, Ed Pearson éducation, Canada, 2002, p: 90.

رفع كفاءتهم، مما سينعكس في الأخير على عملية الأداء ويزيد في الإنتاجية. وبصفة عامة اعتبر "تايلور" أن الإدارة العلمية هي أفضل أسلوب لتحسين الإنتاجية والدخل للعامل، وتحقيق أقصى الأرباح للملاك، وتخفيض الأسعار للمستهلكين⁽¹⁾ وذلك من خلال وضع معايير أداء عادلة لكل مهمة، وتحسين أساليب أدائها، بالإضافة إلى أنظمة الأجور التحفيزية، لكن في المقابل توجد بعض الانتقادات التي يمكن أن توجه لهذه النظرية أهمها:

أهملت الإدارة العامة الجوانب الاجتماعية والنفسية للعاملين في المنظمات، حيث ركزت على دراسة الحركة والزمن وزيادة الإنتاج، واعتبرت العمال كآلات. إذ أصبحت مهامها منحصرة في التنفيذ دون ترك لهم أي مجال للإبداع والمبادرة، بينما الإدارة تقوم بالتفكير مكانهم وهذا ما أكدته تايلور في قوله للعمال " أنتم هنا ليس للتفكير"⁽²⁾، ويعد ذلك إهمال واضح للجوانب الإنسانية والاجتماعية.

1-2- نظرية البيروقراطية: (ماكس فيبر) Max weber (1864-1920)

قام العالم الألماني ماكس فيبر (1864-1920) بتطوير ما عرف بنظرية هياكل السلطة وقام بوصف النشاط التنظيمي وفقا لعلاقات السلطة، حيث قدم أحد الأشكال التنظيمية، وهو التنظيم البيروقراطي باعتباره الشكل الأمثل للمنظمات، وقد عرفت البيروقراطية على أنها "حكم المكاتب"، وهذا المفهوم يشير إلى مظاهر الروتين والسلبية، إلا أن البيروقراطية لها مفهوم علمي واسع وأشمل، حيث حدد " فيبر " صفات المنظمة البيروقراطية (المنظمة المثالية)، التي يمكن تعريفها على النحو التالي " بأنها شكل تنظيمي قائم على التقسيم الصارم للعمل، والتفديد بهرمية السلطة، تسلسل القواعد، واستخدام نطاق الإشراف الضيق، والعلاقات الغير شخصية ".⁽³⁾

ومن خلال هذا التنظيم يحاول " فيبر " إبراز أهمية التقسيم الإداري ومدى تأثيره على الأداء والسلوك داخل المنظمة، واستخدامه كنموذج مثالي يهدف من خلاله إلى تحقيق الرشد والعقلانية في المنظمات، من خلال السيطرة على السلوك الإنساني وجعله راشدا وعقلانيا، عن طريق تبني نظام صارم وقواعد وإجراءات حازمة، وكذلك تقسيم العمل، التخصص، التسلسل الهرمي واستبعاد العلاقات الشخصية، ومن ناحية أخرى فقد اهتم بضرورة تحقيق العدالة بين العاملين عن طريق التعيين والترقيات على أساس الجدارة، كما اهتم بالاستقرار الوظيفي.

وبذلك نجد أن نموذج فيبر ركز على مجموعة من الخصائص التي يمكن إيجاز البعض منها فيما يلي:⁽⁴⁾

(1) عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي (إدارة الأفراد)، الدار الجامعية، بيروت، 1997، ص: 20.

(2) Alain Meignant: *ressources humaines déployer la stratégie*, Ed liaisons, paris, 2001, p : 22.

(3) طارق طه: الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص: 135.

(4) حضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص- ص: 25- 26.

- تحديد الاختصاصات الوظيفية للأفراد في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية، في إطار القواعد واللوائح والتعليمات المعتمدة، واعتماد الصيغ القانونية في جوانب تقسيم العمل والتخصص الوظيفي.
- اعتماد العلاقات التنظيمية وفق التسلسل الهرمي في الهيكل التنظيمي، واعتماد أسلوب التقسيم الإداري وفق هرمية التنظيم بحيث تشرف المستويات العليا على المستويات الدنيا.
- الفصل كلياً بين الأعمال والأنشطة الرسمية والعلاقات الغير رسمية التي يمارسها الأفراد في الوسط الاجتماعي أو التنظيمي وعدم الخلط بينهما.
- اعتماد المنظمة البيروقراطية على الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد واستخدام أساليب التوثيق والسجلات والمستندات وحفظ هذه الوثائق، واعتمادها في كافة المجالات التي تعمل بها هذه الأخيرة.
- تخويل السلطات أو الصلاحيات للعاملين في المنظمة البيروقراطية، لفرض سير أعمالها وفقاً لقواعد واضحة ومحددة، ويتم على ضوءها تحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري في المنظمة.
- تتسم القواعد والإجراءات التي تمارسها هذه المنظمة بالكلية والشمول والعمومية والثبات نسبياً، بحيث يستطيع كل فرد استيعاب وفهم هذه القواعد الإدارية بدقة ووضوح، كما أن الثبات النسبي من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية في الأداء.
- تسعى المنظمة البيروقراطية لتحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها، وإيجاد صيغ واضحة للتدرج الوظيفي، والترقية، وهذا ما يساهم بشكل أكيد إلى زيادة حماس الأفراد العاملين، وشدة ارتباطهم بالمنظمة وتعزيز سبل ولائهم، وزيادة كفاءتهم الإنتاجية والإدارية.
- ومن خلال هذه الخصائص تتضح لنا الأهمية التي أولتها هذه النظرية في مجال تنمية الموارد البشرية، كمدخل أساسي من أجل تحقيق الكفاءة في الأداء. ففي المبدأ الذي يحث على التخصص في العمل، ينتج عنه وظائف فرعية متخصصة يتم تدريب الأفراد عليها، الأمر الذي يزيد في تحقيق الكفاءة وفي زيادة مستوى الإنتاجية الفردية.
- وبالرغم من الفوائد الإيجابية التي حققتها هذه النظرية إلا أنها تعرضت للعديد من الانتقادات ومن أبرزها ما يلي: (1)
- إهمال الفرد ومعاملته كآلة وإغفال الطبيعة الإنسانية للأفراد العاملين في المنظمة.
- تساهم بعض المبادئ التي تقوم عليها هذه النظرية على الإهمال وانخفاض الكفاءة مثل: مبدأ

(1) المرجع السابق: ص: 27.

الأقدمية والترقية والترفيه.

- التناقض بين خصائص المنظمة المثالية التي جاء بها "ماكس فيبر" وبين التدرج الهرمي وسلطة الإدارة، وبين الخبرات والتدريب كأساس لاختيار الأفراد.
- القضاء على روح المبادرة والابتكار والنمو الشخصي.
- إهمال المنظمة البيروقراطية أثر البيئة الخارجية واعتبرت المنظمة كنظام مغلق بالإضافة إلى تضخم الأعباء الروتينية.
- وعلى الرغم من هذه الانتقادات إلا أن المنظمة البيروقراطية أسهمت بشكل فعال في وضع الأسس التنظيمية في مجال المنظمة والإدارة بصورة عامة.

1-3- نظرية التقسيم الإداري: (هنري فايول) Henry Fayol (1841-1925)

يعد الباحث الفرنسي "هنري فايول" الرائد الأول لهذه النظرية، حيث عمل على سد الثغرة التي أحدثتها الإدارة العلمية الخاصة بالتركيز على مظاهر الأداء المادي للعمل، غير أن "فايول" كان تركيزه منصبا على وظائف الإدارة العليا والمشكلات الخاصة بالتنظيم، إلى جانب ذلك نجد أن هذه النظرية ركزت على الجوانب المتعلقة بالتنظيم وتحليل العمليات الإدارية، خلاف الإدارة العلمية التي اهتمت بالجانب الفني والإنتاجي، وهذا ما يؤكد ضرورة تقسيم التنظيم إلى إدارات متخصصة تهتم كل واحدة منها بشؤون معينة.

ولعل أهم اهتمامات "فايول" هي المبادئ الأربعة عشر التي وضعتها الإدارة، وقد أشار إليها بالمبادئ وليس القواعد ليضيفي عليها صفة المرونة، "حيث اعتبر أنه لا توجد قاعدة جامدة في الإدارة لكن المجال مفتوح لاختلاف درجة تطبيق تلك المبادئ، وذلك تبعا لظروف المحيطة بالمنظمة وتتمثل المبادئ الإدارية التي جاء بها في: (1)

تخصص وتقسيم العمل، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، السلطة والمسؤولية، تفضيل المصلحة العامة محل المصلحة الشخصية، الاتصال، مكافأة العاملين، العدالة والمساواة لجميع العاملين، الترتيب، المركزية، النظام والتأديب، استقرار العمالة، الابتكار والمبادرة، تنمية روح التعاون.

كما ركزت هذه النظرية على التدريب كنشاط أساسي من أجل تنمية الموارد البشرية فحث "فايول" على ضرورة تعزيز القدرات الفنية والإدارية، وذلك من خلال إقامة دورات تدريبية، إلى جانب إعطاء دروس تعليمية، وهذا ما يتطلبه تقسيم العمل، زيادة على هذا أكد "فايول" أن التدريب المستمر للفرد يكسبهم روح المبادرة والابتكار في العمل، وبالتالي فتشجيع المنظمة على الابتكار والمشاركة في العملية الإنتاجية متوقف على إكساب الموارد البشرية مهارات ومعارف من شأنها أن تؤهلهم لذلك،

(1) jarroson (BS): 100 ans de management : Un siècle management à travers les écrits, Ed Dunod , Paris, 2000, p-p: 10- 11.

وهكذا نجد أن هنري فايول أكد على ضرورة التعليم والتدريب المستمر لكافة المستويات الإدارية من عمال ومدراء.

وعليه يمكن القول أن الإسهام الأساسي لهذه النظرية أنها قدمت للفكر الإداري تصور واضح عن مدى تعقد العملية الإدارية، وبالتالي حاجة تلك العملية إلى تقسيمها لعدد من الوظائف المحددة لإنجازها على نحو أكثر كفاءة، كما أن "فايول" نجح في صياغة عدد من المبادئ الإدارية الهامة التي لا تزال تطبق حتى وقتنا هذا مثل: تقسيم العمل، المركزية،... وغيرها، ولكن بالرغم من هذا فقد تعرضت إلى انتقادات لعل أهمها: (1) تجاهلها للعامل الإنساني وسلوك الأفراد والجماعات وتأثيرها في التنظيم والإدارة، وتجاهلها أيضا المشاكل الديناميكية للأعمال الإدارية وكيفية حل المشاكل الإدارية.

2 - مدخل العلاقات الإنسانية:

مما سبق يمكن القول بأن المدخل الكلاسيكي قد أعتبر الأفراد العاملين في التنظيم بمثابة آلات وبأنهم يتأثرون فقط بالمحفزات المادية، لذلك أطلق عليها بعض الكتاب اسم "نموذج الآلة"، فالعنصر البشري فيه لم يكن من المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي، ولكنه كان من المعطيات التي تتأقلم وتتكيف طبقاً لنوع العمل الموكل إليها وظروفه دون أن يكون لها إدارة خاصة.

لذلك جاء مدخل العلاقات الإنسانية كرد فعل على المدخل الكلاسيكي، إذ أن أنصار هذا المدخل يروا، أن تفهم سلوك واحتياجات الأفراد العاملين بالمنظمة هو أساس الإدارة الفعالة، وأن العنصر البشري يستحق أن يكون هو محور الاهتمام التنظيمي؛ على أساس أن الإدارة المهتمة بمشاعر وحاجات مواردها البشرية تحقق معدلات انجاز أعلى، وبصفة عامة هذا التوجه اهتم بالجانب الاجتماعي والنفسي للفرد، وفيما يلي عرض لأهم رواد وإسهامات وفلسفات كل نظرية على النحو التالي:

2-1- نظرية العلاقات الإنسانية: (التون مايو) (Elton Mayo 1888-1949).

مؤسس هذه النظرية هو الباحث الاسترالي (التون مايو) والفضاء الذي عمل به "وسترن إلكترونيك" حيث قام هذا الأخير بدراسة سمّيت بدراسات "هاوثون" والتي ساهمت في اكتشاف التأثير المهم للعوامل الاجتماعية والإنسانية على الإنتاجية الفردية، " فلقد أوضحت هذه الدراسات أن إنتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي صمم بها العمل والأسلوب والسلوك الاقتصادي الذي يكفأ به الفرد ولكن تتأثر بعوامل اجتماعية ونفسية معينة ". (2)

إذ نهبت هذه الدراسات على أهمية مشاعر الأفراد اتجاه العمل، ودوافعهم وعلاقتهم وقيمهم وقيمتهم الاجتماعية، وأنماط القيادة في تحديد سلوكهم وأدائهم في العمل، لذا فلا بد من النظر للعامل على أنه كائن

(1) حمدي فؤاد علي: التنظيم والإدارة الحديثة (الأصول العلمية والعملية)، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1981، ص: 43.

(2) راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 98-99، ص: 18.

اجتماعي له حاجاته ورغباته وميوله واتجاهاته ومشاعره المؤثرة في أدائه الإنتاجي، وهكذا ثم الاقتناع بمعاملة الأفراد باحترام وتقدير لذاتهم، مما يساعد على زيادة رضاهم وإنتاجيتهم، لذا تعد مدرسة العلاقات الإنسانية " بمثابة نقطة البداية للكثير من التحولات للشروط المادية للعمل".⁽¹⁾

كما أكدت هذه الحركة على ضرورة تكوين جماعات غير رسمية في مواقع العمل وذلك لأهميتها في تحديد سلوك العمال، وأيضاً الاهتمام بالقيادة الجماعية، والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل على بناء فلسفة جديدة من الاتصالات بين الأفراد، آخذة في الاعتبار جميع الأبعاد التنظيمية الرسمية والغير الرسمية.

وبهدف استغلال أقصى للمورد البشري فقد حث "مايو" على ضرورة إتاحة فرص التدريب والتعليم للعمال بغية إكسابهم مهارات وقدرات تمكنهم من تواجدهم داخل التنظيم.

وبصفة عامة ركزت هذه النظرية على البعد الاجتماعي وأهميته في السلوك والأداء الإنساني وذلك من خلال إشباع الرغبات الإنسانية والاجتماعية للأفراد، أضف إلى ذلك أن الحافز المادي ليس هو المتغير الوحيد المؤثر على دافعية الفرد نحو العمل، فالأفراد يحتاجون إلى التدعيم المعنوي والتقدير الأدبي بجانب التدعيم المادي.

إذن هذه النظرية أسهمت إسهاماً كبيراً في دراسة وتفهم المواقف الإنسانية والسلوكية في المنظمة، كما طلبت بهجر القيود التنظيمية والترتيبات الهرمية التي تنادي بها وجهات النظر الكلاسيكية، والقيام بتحليل عميق للعوامل الطبيعية غير الرسمية، ودراسة العلاقات الجماعية، ودورها في خلق الدافعية لدى العمال لأداء العمل بكفاءة، كما أغفلت الأثر الكبير للحوافز المادية وأبرزت فقط الأثر الإيجابي للحوافز المعنوية.

2-2- نظرية تدرج الحاجات: (أبراهام ماسلو) Abraham Maslow.

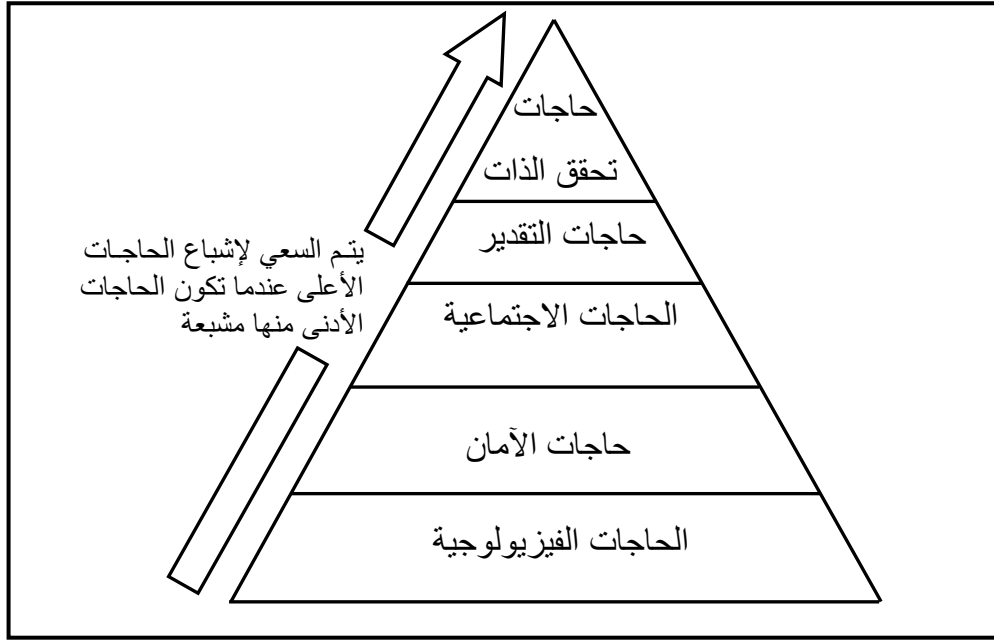
هذه النظرية " تعد الدراسة النظرية والعلمية الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد في العمل لا تكمن في الدوافع الاقتصادية والاجتماعية، بل توجد دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد".⁽²⁾ ولقد ساهم المفكر "أبراهام ماسلو" بصياغة نظريته شائعة الصيت، والتي سميت باسمه "سلم ماسلو"، والتي أشارت بأن السلوك الإنساني يتأثر بالحاجات التي يعمل الفرد على إشباعها وهي تشكل بذاتها محور السلوك الإنساني وتوجيهه.

فقد قام "ماسلو" بتحديد الحاجات الإنسانية وتصنيفها وترتيبها في شكل هرمي من القاعدة على النحو التالي الموضح في الشكل التالي:

⁽¹⁾ J - M - Peretti: **ressources humaines**: 4^{ème} ED, Ed Vuibert, paris, 1997, p : 09.

⁽²⁾ عبد الفتاح بوخمخ: إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص: 119.

الشكل رقم (1.1): هرم نظرية تدرج الحاجات لماسلو



المصدر: فائز الزغبى وإبراهيم عبيدات: أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص: 45.

وقد كان هذا الترتيب من ناحية أهمية هذه الحاجات بالنسبة للإنسان، فالمنظمة تقوم بإشباع الحاجات الفيزيولوجية (الجسمانية) هي الأقوى والأكثر أهمية، تليها الحاجات الخاصة بالأمان والسلامة وهكذا...، ويرى أيضا أنه إذا كانت الحاجات الغير مشبعة فإن الأول منها في الهرم هو الدافع لسلوك الإنسان، وأنه إذا ما تم إشباع هذه الحاجات بدرجة معقولة فإن الحاجة التي تليها في الهرم تبدأ في النشاط وتصبح الدافع للتصرفات والسلوك الإنساني وهكذا.

وقد أعطت هذه النظرية أهمية كبيرة لعنصر التدريب باعتباره عاملا مهما في إشباع الحاجات الإنسانية، وهذا على كل المستويات. إذ يعمل على تحريك الدافعية للأفراد وتحريك القوى الموجهة لتصرفاتهم الذي يساعد على زيادة إنتاجيتهم وتحسين مستوى أدائهم، بل وزيادة رضاهم، وتقديرهم للأمور الذي سيؤثر بشكل ايجابي على أداء المنظمة ككل. وعلى الرغم من الاهتمامات الكبيرة التي جاءت بها هذه النظرية لم تسلم من تعرضها للانتقادات ولعل أبرزها ما يلي: (1)

- ليس من الضروري انتقال الفرد من حاجة منخفضة إلى حاجات أعلى منها مباشرة بنفس الترتيب الذي وضعه "ماسلو"؛

- يختلف الأفراد في أسلوب إدراكهم لحاجاتهم المختلفة وكذلك في الأوزان والقيم التي يعطونها؛

- يختلف الأفراد فيما بينهم في صور إشباعهم لحاجاتهم، والقدر الذي يكفي لإشباعهم؛

- البيئة تلعب دورا هاما في تهيئة الفرص اللازمة لإشباع الحاجات، كما أن بمرور الزمن يختلف

(1) حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 113.

ترتيب الأفراد لحاجاتهم.

2-3- نظرية (x)، (y) (ماك غريغور دوغلاس): (MC Gregor Douglas) (1906-1964).

يعد العالم "ماك غريغور دوغلاس" الذي أجرى بحوث حول الدافعية، والسلوك العام للأفراد داخل منظمات الأعمال، واحدًا من أبرز المساهمين في حركة العلاقات الإنسانية. إذ قامت هذه النظرية على "افتراض منطقي يؤكد من خلالها على أن أي سلوك إداري، إنما يستند على فلسفة إدارية محددة وواضحة، تنطلق من فكر إداري وإطار فلسفي محدد لها".⁽¹⁾

كما ركزت هذه الأخيرة على السلوك الإداري الذي يمارسه أي مدير في أي مستوى تنظيمي معين؛ إذ أنه في إطار تسييره للمنظمة يستند إلى فكر فلسفي معين، وهذا السلوك يتأثر به العاملون في مختلف مستوياتهم التنظيمية.

وقد أغنى "ماك غريغور دوغلاس" هذا الاتجاه من خلال نظرية (x)، ونظرية (y) التي تقوم على مجموعة من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني، إذ تشير الأولى إلى الفكر الكلاسيكي (التقليدي) وفلسفته في التعامل مع الأفراد، أما الأخرى تعبر عن الفكر الإنساني (السلوكي) ويمكن إيجاز هذه النظريات فيما يلي:

نظرية (x) تقوم على مجموعة من الافتراضات أهمها:⁽²⁾

- الإنسان العادي يكره العمل بطبيعته و يحاول تجنبه قدر المستطاع و بالتالي يجب إجباره عليه؛
- لإجبار الفرد على العمل يجب استعمال أسلوب الإثابة من خلال الحوافز المادية وإلى جانبها العقاب؛
- الإنسان العادي يجب أن يقاد ولا يحب تحمل المسؤولية، وبالتالي درجة طموحه قليلة وبهمه قبل كل شيء الأمان و الاستقرار في عمله؛

- الإدارة الضعيفة هي التي توفر الفرص لإشباع حاجات الأفراد دون ربطها بالأداء.

تتطلب هذه الافتراضات تدخل الإدارة، لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على أعمالهم وتغيير سلوكهم بما يتلاءم وحاجات المنظمة، وإلا ستسود حالة من التراخي في الأداء. وحتى يتمكن المدير من ممارسة مهامه، لابد أن يستعمل أسلوب القسوة والتهديد وتطبيق أسلوب الرقابة المباشرة، والعمل على توجيه سلوكهم باستمرار باعتباره السبيل الوحيد لجعلهم يعملون بجدية وفعالية أكثر، و لكن من أجل الحد من الآثار السلبية الناجمة عن تبني هذه الفلسفة - فلسفة الضغط - اقترح "ماك غريغور دوغلاس" نظرية أكثر حداثة، تقدم نظرة متفائلة حول العاملين بالمنظمات، وحث على ضرورة تبنيها من طرف مديري المنظمات المختلفة وتمثلت هذه الأخيرة في: نظرية (y)

(1) حضري كاظم حمود: السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

(2) حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

إذ تقوم على مجموعة من الفروض أهمها: ⁽¹⁾

- الإنسان العادي يحب العمل بالفطرة؛
- في ظل الظروف الطبيعية، وتوفير الحرية والمرونة والاحترام في العمل، الإنسان الطبيعي لا يتهرب من المسؤولية، بل يسعى إليها، ويكون له طموح؛
- العقاب ليس وسيلة لخلق الرغبة في العمل، إذ يجب الاعتماد على أسلوب الإقناع والترغيب والمعاملة الحسنة وإحداث نوع من الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى الفرد؛
- يجب الاعتماد على أسلوب التحفيز المادي والمعنوي معا؛
- عندما لا يقدم الفرد كل ما لديه من طاقات وإمكانات، فاللوم يقع على رئيسه وعلى المنظمة اللذان لم يعرفا استغلال وتفجير هذه الطاقات؛
- إن مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في اتخاذ القرارات وإعطائهم قدر من الحرية في العمل، سيؤدي في النهاية إلى شعور الفرد بانتمائه للمنظمة والولاء لها.

وبناء على هذه الفروض تبرز الأهمية إلى تدريب الموارد البشرية، فالأفراد في ظل هذه الفروض يعتبرون أن الجهد الجسماني والعقلي الذي يبذلوه أمر طبيعي، كما أنهم مستعدون لتحمل أي مسؤولية، وقادرين على تحقيق الأهداف التنظيمية، أضف إلى ذلك أن الأفراد يتمتعون بالقدرة على التخيل والإبداع والابتكار في حل المشاكل التنظيمية، غير أن كل هذه الإمكانيات غير مستغلة، فهم يبحثون عن الظروف الملائمة التي تمكنهم من تفجير واستغلال تلك الطاقات، وهذا من خلال قيام المنظمة بإعداد دورات تدريبية تعمل على تزويد الأفراد بقدر كاف من المعلومات وبطرق وأساليب العمل الضرورية، كما أن البرامج التدريبية على وجه الخصوص تكسب الأفراد مهارات فنية وإدارية، وتفتح لهم آفاق للإبداع والابتكار.

إذا باتباع هذه النظرية سوف يتمكن المدير من تحقيق المزيد من الإنجاز بواسطة المرؤوسين (الأفراد العاملين)، إذا ما نظر لهؤلاء بأنهم أناس ذو إمكانيات وملتزمون ومسؤولون، وبأنهم مبدعون، الأمر الذي سوف يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم والرفع من مستوى أدائهم.

ولكن بالرغم من إسهامات هذه النظرية في " تفهم العديد من الظواهر السلوكية، كدوافع العاملين، والسلوك الجماعي، وقيمة العمل بالنسبة للفرد والعلاقات المتداخلة للأفراد بالمنظمات " ⁽²⁾، إلا أن الانتقاد الموجه لنظرية (x) و (y) هو أنها قامت باقتراح الأسلوب الواجب إتباعه لتعامل مع الأفراد من النوع (x) وكذا الأفراد من النوع (y)، غير أنها لم تحدد الأسلوب الأمثل للتعامل مع نوع آخر لا ينتمي إلى النوع (x) أو النوع (y).

(1) المرجع السابق: ص: 32.

(2) طارق طه: الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص: 150.

2- 4 - نظرية العوامل المزدوجة (فريدريك هزربرغ): F. Herzberg (1959).

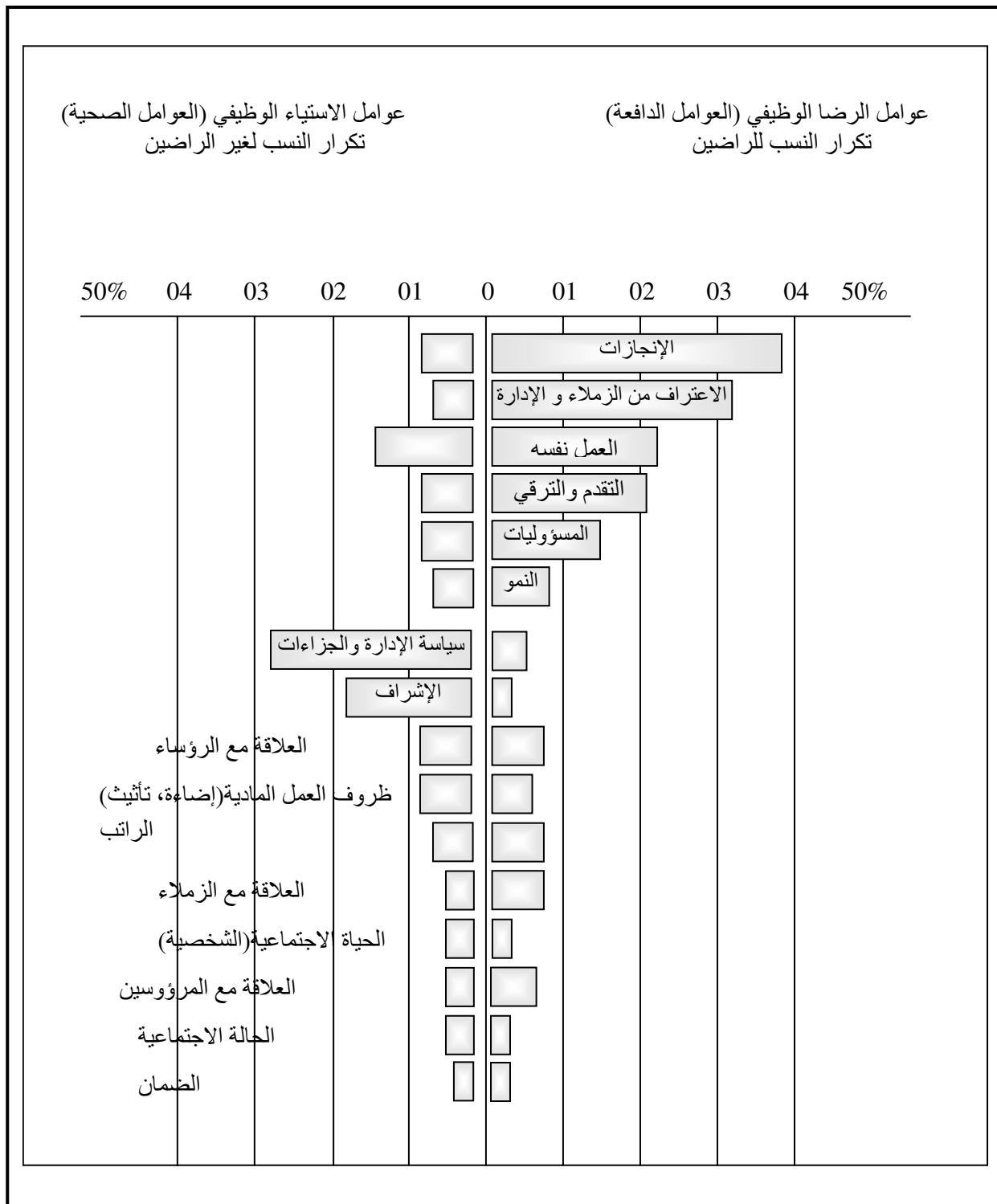
قام " فريدريك هزربرغ" بتطوير نظرية متقدمة في الدافعية بالاستناد إلى دراسة إشباع الحاجات والتأثير الدافعي لذلك الإشباع لدى مجموعة من المهندسين والمحاسبين (حوالي 200 شخص) في عدد من الشركات المختلفة، فقد كشفت هذه الدراسة بأن الرضا والدافعية يتأثرا بنوعين من العوامل: العوامل الصحية (عوامل الوقاية/ الصيانة)، العوامل الدافعة.

فالعوامل الدافعة هي الحاجات التي تشعر الفرد بالرضا نحو عمله وتمكنه من إيجاد مستوى جيد من الأداء، والمتمثلة في الانجاز في العمل، التقدم والترقي في العمل، إمكانية النمو والتطور الشخصي، الاعتراف بالإنجاز... إذ أنها تعبر عن محتوى الوظيفة وطبيعتها، وتشكل هذه العوامل أثرا كبيرا في تحقيق الرضا عند توافرها في العمل وبالتالي تؤثر على معنوية العاملين وتدفعهم نحو أداء أفضل، ولكن عدم توافرها لا يؤدي بالضرورة إلى حالة عالية من الاستياء وعدم الرضا لدى العاملين.

أما فيما يتعلق بالعوامل الصحية فهي العوامل التي ترتبط ببيئة العمل داخل المنظمة، كالراتب والعلاقات مع المشرفين والزلاء والرؤساء، الاستقرار في العمل، الإشراف الفني، المركز، والمكانة... و" التي اعتبرها "هزربرغ" العوامل الوقائية التي إن توفرت في المنظمة، فإنها تمنع من تشكي الفرد العامل، ولكنها لا تحسن أدائه لكونها معطيات أساسية".⁽¹⁾ ويمكن إدراج ما سبق في الشكل التالي :

(1) خالد عبدالرحيم الهيثي: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 263.

الشكل رقم (2.1): الخصائص التي تضمن الرضا وعدم الرضا عن العمل لهرزبرغ



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المرجع التالي:

Alain Meignant : **ressources humaines déployer la stratégie, op.cit, p :233.**

يقوم جوهر هذه النظرية، على ضرورة قيام المنظمة بإشباع الحاجات الصحية إلى الحد الذي يزول فيه الإحساس بحالة عدم الرضا في العمل، ولعل نشاط التدريب من أبرز العناصر الفعالة التي تلجأ إليها المنظمة بغية إشباع هذه العوامل، إذ أن استفادة المورد البشري من الدورات التدريبية يمكنه من تقاضي أجر مرتفع، كما يحقق له الاستقرار الوظيفي، ويحفف حدة الإشراف المباشر على أدائه، وبعدها تعمل المنظمة على تركيز جهودها على إشباع العوامل الدافعة - أي بعد إشباع (الحاجات) العوامل الصحية - وهنا يؤدي التدريب دورا مهما في جعل الموارد البشرية لها القدرة على تحقيق مختلف هذه العوامل، التقدم، الترقى...، وهذا لا يتم إلا إذا توفرت الموارد البشرية على مهارات وقدرات ومعارف كافية، والتي يعمل التدريب الفعال على توفيرها.

وقد تعرضت هذه النظرية لانتقادات أهمها: (1)

- إن العينة (200 محاسب ومهندس) التي استخدمت في البحث للتوصل إلى النتائج المطلوب تعميمها تعتبر غير كافية من حيث العدد ومن حيث نوعية العاملين.
- إن هذه النظرية أهملت الفروق الفردية، ذلك أن العوامل الصحية لدى فرد معين يمكن أن تكون دافعة لدى فرد آخر، وعليه فإن تصنيف العوامل غير ثابت.
- إن التكنولوجيا والبيئة، والخبرات السابقة لأعضاء هاتين المجموعتين من الوظائف بالطبع تختلف بدرجة كبيرة عن تلك الخاصة بأعضاء مجموعات وظيفة أخرى.
- وعلى الرغم من هذه الانتقادات، إلا أنها لا تزال تحض باهتمام العديد من المديرين الذين يحاولون زيادة الدافعية لدى العمال، والميل نحو استخدام العوامل الدافعة التي اقترحتها هذه النظرية، والفضل في ذلك يعود "لهرزبرغ" الذي استخدم لغة مبسطة خالية من المصطلحات والمفردات العلمية والنفسية المعقدة.

3- مدخل الرأس المال البشري:

ازداد في الآونة الأخيرة إدراك المنظمات للأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية، مما دفعها لإحداث تغييرات في سياساتها واستراتيجياتها المتعلقة بها، فلم يعد هناك أدنى شك بأن المورد البشري أصبح أصلا من أصول المنظمة، التي يمكن الاستثمار فيها ومصدرا لتحقيق الميزة التنافسية. ويرجع اعتبار الموارد البشرية كأصل تنظيمي إلى سنوات الخمسينات، وبتحديد أكبر كما أشار إليه "Hendry et petit Grew" و "Peter drucker" وذلك عام 1954. (2)

ليتم في نهاية الخمسينات وبداية العشرية الموالية إعداد نظرية رأس المال البشري. خاصة بعد

(1) جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمان ادريس: السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001-2002، ص-ص: 372-373.

(2) Dimitri Weiss et collaboration : la fonction ressources humaines, Ed organisation, paris, 1992, p: 30.

أعمال شولتز (1961) ومن بعده إسهامات بيكر (1962) " اللذان أعطيا الصبغة الاقتصادية للاستثمار في العنصر البشري بصفته أصل أو "مورد" اقتصادي رشيد يبحث باستمرار لتحقيق أكبر إشباع ممكن".⁽¹⁾

وفي هذا السياق يعرف رأس المال البشري بأنه " مجموعة من الاستعدادات والمعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد والتي لها تأثير على أداء المنظمة ".⁽²⁾ ذلك أن المورد البشري هو الثروة الوحيدة الدائمة القادرة على التجديد والتكيف مع المتغيرات، وعليه فالمنظمة ملزمة بتحقيق الاستغلال الأمثل لهذه الموارد من خلال البحث عنها، وحسن اختيارها، وتدريبها، ودفعها للنشاط مع ضرورة تحفيزها لضمان ولائها للمنظمة التي تعمل بها.

وفي مجال الاستثمار البشري يتم التركيز على التعليم والتدريب باعتبارهما رأس مال، إذا ما أحسن استغلاله فإنه سيضاعف الإيرادات وهذا ما سنحاول إلقاء الضوء عليه من خلال التطرق لأهم النظريات التي قدمت في هذا المجال.

3-1- نظرية رأس المال البشري: "شولتز" sholtz:

حاول "شولتز" البحث عن تفسيرات أكثر فعالية لزيادة الدخل، إذ نبه بأن الباحثين قد أهملوا الثروة البشرية، وأصبحت اهتماماتهم منصبة على المكونات المادية لرأس المال باعتبارها المصدر الرئيسي للثروة، فسعى هذا الأخير إلى تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى مكونات أقل مادية، وهي رأس المال البشري. إذ أدلى "شولتز" بأن أكبر خطأ أو قصور في الطريقة التي يتم التعامل بها مع رأس المال في التحليل الاقتصادي هي إلغاء رأس المال البشري من هذا التحليل، والذي يعتبر المكون الرئيسي للقيمة، حيث "أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه".⁽³⁾ كما ركزت هذه النظرية على عملية التعليم، باعتبارها استثمارا هاما لتنمية الموارد البشرية، ومن ثم أطلق عليه رأس المال البشري، طالما أن المعارف المتراكمة التي يحصل عليها الأفراد تعود بالنفع عليهم وعلى المنظمة في آن واحد، ويقود الاستثمار في التعليم إلى تحقيق منافع عدة، إذ يعمل على زيادة قدرات التخيل والإبداع للأفراد، إلى جانب تحقيق الزيادة في الإنتاجية والإيرادات، وكذا يساهم في تحسين اتجاهات العاملين في بيئة عملهم، وقد بنى "شولتز" مفهومه هذا على الفروض الآتية:⁽⁴⁾

- النمو الاقتصادي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساسا إلى الزيادة في

⁽¹⁾ loic candin et autres : **gestion j ressources humaines**, Ed dunod, paris, 1997, p: 318.

⁽²⁾ Eric vate-ville: **mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise**, Ed economica, paris, 1985, p: 247.

⁽³⁾ راوية محمد حسن: **مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001-2002، ص: 68.

⁽⁴⁾ المرجع السابق: ص: 66.

المخزون المتراكم لرأس المال البشري.

- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقاً لاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

ووصل "شولتز" في نهاية المطاف إلى أن لعملية التعليم نوعين من الآثار، فبالإضافة إلى قدرتها على تحسين طاقات الأفراد اللازمة لأداء أعمالهم، وإدارة شؤونهم والذي يؤدي في الأخير إلى زيادة إيرادات المنظمة، فهناك أثر ثقافي من شأنه أن ينمي الفرد لكي يصبح شخص صالحاً ومسئولاً، وعليه يمكن اعتبار أن كل من الآثار الثقافية والاجتماعية نتائج مشتركة لعملية التعليم.

3-2- إسهامات بيكر: "Becker"

يعد "بيكر" أحد أهم الباحثين أو إسهاماتهم وأبحاثهم إلى تطوير نظرية رأس المال البشري⁽¹⁾، فلقد ركز في محور أبحاثه بصفة خاصة على نشاط التدريب، بعدما بدأ بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم ورعاية صحيّة، إذ يعد التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في تبين تأثير رأس المال البشري على الإيرادات، كما اعتبر أن معدل العائد على الاستثمار هو العامل الأكثر أهمية في تحديد المقدار الذي ينبغي إنفاقه على رأس المال.

وفي محاولته لتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب، فرق "بيكر" بين نوعين من التدريب هما: التدريب العام والتدريب المتخصص، كما تناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل وتكلفة كل من نوعي التدريب السابقين؛ فالتدريب العام هو ذلك النوع الذي يكسب الأفراد مهارات عامة يفيد بها منظمته بنفس القدر الذي قد يفيد به المنظمات الأخرى، وبذلك يتحمل الفرد تكلفة هذا التدريب، وبالتالي معدل دوران العمل لا يرتبط ارتباط قوي بتكلفة التدريب العام.

أما بالنسبة للتدريب المتخصص، فتتحمل فيه المنظمة كل التكاليف "ويرجع هذا إلى النوعية المتخصصة من التدريب، فقد لا يتناسب مع طبيعة ومتطلبات العمل في أي منظمة أخرى".⁽²⁾

ومن المحتمل أن تحقق المنظمة من هذا التدريب عائداً مرتفعاً نظراً للمهارات المرتفعة التي يكتسبها المتدرب، وبالتالي يرتبط معدل دوران العمل ارتباطاً قوياً بتكلفة التدريب المتخصص، ذلك أن ترك الفرد المتدرب لعمله يعتبر خسارة رأسمالية للمنظمة، مما يدفع هذه الأخيرة إلى دفع أجور أعلى والقيام بتحسين ظروف العمل للحفاظ على مواردها البشرية.

3-3- مينسر:

استخدم مينسر مفهوم رأس المال البشري في بناء نموذج الذي يهدف من خلاله إلى تفسير الانحرافات المتواجدة في توزيع الإيرادات، وبالتالي قام بوضع ثلاث أهداف رئيسية، ركز في ضرورة

⁽¹⁾ Eric vate-ville: *Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise*, op.cit, p: 247.

⁽²⁾ رواية محمد حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

تحقيقها من خلال الأبحاث والدراسات وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- تحديد حجم الموارد المتخصصة في التدريب؛
 - تحديد معدل الفائدة على الاستثمارات في التدريب؛
 - تحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك القوى العاملة.
- وحدد التدريب عند مينسر في كل من التدريب الرسمي وغير الرسمي في مجال العمل. كما قسمت تكلفته إلى تكلفة مباشرة وغير مباشرة، فالتكلفة المباشرة تشير إلى الآلات والمعدات والمواد المستخدمة في التدريب وأجور المتدربين، وغير مباشرة فهي تكلفة غير ملموسة.
- إلا أن مينسر أشار إلى الصعوبة النسبية في قياس التكلفة والعائد على التدريب، فبالنسبة للتكلفة هناك عوائق منها:

- صعوبة تقدير الخسارة في الإنتاج والنتيجة عن ضياع وقت العامل القديم في تدريب العامل الجديد.
 - صعوبة حساب إيرادات الفرد قبل وبعد التدريب نتيجة صعوبة تقسيم الأفراد إلى مجموعات تجريبية مجموعات ضابطة للمقارنة.
- وفي الأخير توصل مينسر إلى تجاوز تلك العقبات السابقة إلى النتائج التالية: ⁽¹⁾
- كلما ارتفع معدل دوران العمل والبطالة، كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب؛
 - كلما زاد الاستثمار في التدريب المتخصص، كلما زاد احتمال بقاء الفرد في المنظمة؛
 - كلما زادت مستويات الفرد التعليمية، كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب ومزيد من الأجر.

إذا مدخل الرأس المال البشري يقودنا حتما إلى أن البيئة الجديدة للأعمال تعتمد على المعرفة، وأن المعلومات والمهارات المكتسبة من خلال عمليات التدريب والتعليم تمثل سلعا ذات قيمة كبيرة، لذا يجب أن يلقي المورد البشري الدعم الدائم والمستمر لأنه ليس عنصرا وقتيا فالحفاظ عليه أصبح من البديهيات لأنه يكون المجتمع بأكمله.

وترجع أهمية الاستثمار في الموارد البشرية بشكل عام إلى التغيرات المتوقعة في نوعية المهارات المطلوبة في المستقبل، كما أن البيئة الخارجية المتغيرة وما يميزها من تجديد تكنولوجي ومنافسة حادة تبرز أهمية الاستثمار في هذا المورد، " فحجم التحديات والسعي إلى البقاء والنمو دفع بالمنظمات إلى تجديد المؤهلات والمهارات الفردية بشكل مستمر، وقد تجلى ذلك من خلال كبر حجم الإنفاقات". ⁽²⁾

⁽¹⁾ Eric vate-ville: **Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise**, op.cit, p: 247.

⁽²⁾ Revue de L'OCDE : **compétence et qualification**, n° 193, Avril- Mai 1995, p: 12.

فمهما كانت نوعية وجود الآلات والمعدات فبدون تدخل المورد البشري (رأس المال البشري) لا يمكن إضافة أية قيمة للمنظمة، إذ أن مهارات ومعارف وخبرات العاملين المكتسبة هي التي تخلق القيمة المضافة، فالإدارة توفر رأس المال الهيكلي بأفضل تكلفة والعاملون يعطون الحياة لهذا الرأس المال.

ولعل التدريب أحد أشكال الاستثمار في المورد البشري وتنميته من خلال البرامج المختلفة التي تضعها المنظمات مهما كانت صيغتها، فتحديد المعارف والمهارات والخبرات لا يكون إلا من خلال النشاط التدريبي الذي يطل منه إشعاعات التطور المستمر ومظلة كبيرة يمكن أن يدخل تحتها كل شيء يمكن عمله لإعداد الكوادر البشرية.

المبحث الثاني: مراحل تطور وظيفة التدريب ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية.

مرت وظيفة الموارد البشرية بتطورات وتغيرات جوهرية مست جوانب هامة، وأدت إلى تغيير كبير في مختلف نشاطاتها، حيث ساعدت على انتقال هذه الوظيفة من وظيفة الأفراد إلى وظيفة الموارد البشرية، ومن مجرد وظيفة مساعدة إلى وظيفة مشاركة تساهم بشكل كبير في إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها.

ويعد الاستخدام الفعال للموارد البشرية أحد المهام الرئيسية لأية منظمة خاصة في ظل التغيرات والتحولات السريعة التي يشهدها المحيط، إذ فرض عليها البحث عن المرونة والتكيف والتنافس من أجل تحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها على باقي المؤسسات، وهذا لا يكون إلا بامتلاك كوادر بشرية عاملة تميّزها عن باقي الموارد، بإكسابها المهارات والمعارف والعمل على تحفيزها، وبالتالي المحافظة على استقرارها وكل ذلك من خلال وظيفة الموارد البشرية بصفة عامة ونشاط التدريب بصفة خاصة.

1- التطور التاريخي لوظيفة تدريب الموارد البشرية:

عرفت وظيفة الموارد البشرية تطورات عديدة، واكبت تطور النظرة إلى عنصر البشري ومكانته وأهميته في المنظمة، والتي ساهمت في إظهارها كإدارة تعني بشؤون العاملين، وتعمل على حل مشاكلهم، بالإضافة إلى تحفيزهم ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة إنتاجيتهم، كما عرفت هذه الوظيفة المسماة سابقاً " بوظيفة الأفراد" تطورا مستمرا مس على حد سواء، محتوى الوظيفة والأشخاص المسؤولين عليها نتيجة جملة من العوامل أوجزها في النقاط التالية:⁽¹⁾

- الاهتمام بالإنتاج وزيادته من جهة، مع وجود نقص في القوى البشرية من جهة أخرى؛
- التطبيق السيئ لمبادئ الإدارة العلمية لفريديريك تايلور؛
- تفرغ الإدارة العليا للإنتاج ومشاكله؛
- ظهور المدارس المختلفة التي ركزت على العلاقات الإنسانية، والمعنويات، والدافعية؛
- ظهور النقابات العمالية ودورها في الدفاع عن مصالح الموارد البشرية وحماية مصالحهم؛
- تدخل الدولة عن طريق إصدار القوانين لرسم العلاقات بين الموارد البشرية وأرباب العمل؛
- التطور التكنولوجي ومتطلبات الموارد البشرية لمواجهة هذا التطور؛
- التطور الذاتي للمنشآت الاقتصادية وانعكاسه على جميع الموارد؛
- تطبيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية عن طريق الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج؛
- زيادة وعي وثقافة الموارد البشرية في المنشآت المعاصرة وانعكاس ذلك على تطلعاتهم الحالية

(1) كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط2 ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ص- ص: 9- 10.

والمستقبلية؛

- نشوء جماعات العمل وتعاظم أهميتها في جذب الأفراد داخل المنشأة وما لتأثيرها من نتائج قد تكون سلبية أو ايجابية.

وبناء عليه يمكن القول أن المفهوم الحديث لوظيفة الموارد البشرية قد استقر بعد سلسلة من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، على اعتبار أن الفترة قبل الثورة الصناعية لم يكن هناك شيء يدعى بالمصنع أو الإدارة، بل تميزت بالإنتاج الأسري، كما في هذه الفترة لم تحدد أنظمة العمالة، بل ركزت على الإنتاج وكيفية زيادته فقط، ولعل البدايات الأولى للموارد البشرية تبلورت نتيجة الثورة الصناعية، التي تميزت بالعديد من التحولات خاصة في مجال اعتناءها بهذه الموارد.

وقد اتسمت هذه المرحلة بتغليب العنصر الآلي الإنتاجي على العنصر البشري، كما أغفلت حاجات وحوافز العمال، ومن جهة أخرى فإن ظهور حركة الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين (1911) ساهم في تجسيد فكرة الاهتمام بالموارد البشرية من خلال ما جاء به "تايلور"، حيث نادى هذا الأخير بثورة ذهنية ارتكزت على أسس معينة، تهدف في الأخير إلى تنظيم العلاقة بين الإدارة والعمال، وإبراز أثر التخصص وتقسيم العمل، والتحفيز المادي في إنتاجية العاملين، وتمثلت وظيفة الأفراد في هذه المرحلة في القيام بالتعيين والتوظيف والتدريب والأمن والوقاية... مع التأكيد على ضرورة اختيار الأفراد المؤهلين القادرين على شغل منصب معين، يساهم الفرد من خلاله في زيادة إنتاجية المنظمة، ولقد كانت هذه الأسس بمثابة الانطلاقة الأولى لسياسات جديدة اتجاه الأفراد، والتي ترجمت فيما بعد في شكل إدارة متخصصة للعاملين.

وقد شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من القرن الماضي تطورا واضحا في مجال العلاقات الإنسانية، خاصة بعد تجارب "آلتون مايو" حيث أُنعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العاملين، وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل، وأكدت على ضرورة ارتباط الروح المعنوية بإنتاجيتهم، وأهمية الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية وتأثيرها على هذه الإنتاجية، وجاءت هذه الأخيرة كرد فعل على الأفكار التaylorية والتي مفادها " أن العامل إنسان اقتصادي حافزه للعمل هو المال فقط "(1)، كما أشار مدخل العلاقات الإنسانية إلى أن العامل هو إنسان لديه مشاعر وأحاسيس يجب احترامها، ومعاملته معاملة إنسانية لرفع روحه المعنوية، وبالتالي إنتاجيته.

وبهذا نمت وظيفة الأفراد، وأُتسع نطاق نشاطها ولم تعد مسؤولة فقط على الأعمال الروتينية (حفظ الملفات والسجلات...)، بل أصبحت مسؤولة أيضا على تحسين ظروف وبيئة العمل، وتدريب العمال، وتحفيزهم وتعويبهم، بالإضافة إلى ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.

(1) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 45.

وفي بداية الثمانينات تغير مسمى وظيفة الأفراد إلى مسمى جديد هو وظيفة الموارد البشرية، وهذا التغيير ليس في المسمى فقط، بل في مضمون وعمل ودور هذه الوظيفة في المنظمة. وفي ظل المتغيرات التي شهدتها العالم من عولمة، تحرير التجارة الدولية، اشتداد المنافسة العالمية وازدياد دور النقابات، والتدخل الواسع للحكومات، لم يعد ينظر للعاملين على أنهم أفراد ينجزون أعمالاً محددة فقط، بل أصبح ينظر إليهم على أنهم شركاء في العمل ومورد أساسي من موارد المنظمة، فعن طريقهم تحقق المنظمة قيمة مضافة لها وذلك من خلال نشاط التدريب، وعليه أصبحت وظيفة الموارد البشرية من أهم استراتيجيات العمل في المنظمات، والتي تؤكد على تفعيل دور هذه الوظيفة ودعمها لتقوم بتوفير قوة مؤهلة ومدربة لديها الولاء والانتماء للمنظمة، وقادرة على تنفيذ إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها. ويعود الانتقال من مصطلح "وظيفة الأفراد" إلى مصطلح "وظيفة الموارد البشرية" للأسباب التالية:

- يغلب على مفهوم وظيفة الأفراد الطابع الكمي، الذي يعتبر الفرد تكلفة يتعين على المنظمة تخفيض تعداده والتحكم في كتلة الأجور، كما يجب على المنظمات أن تتعامل معهم في المدى القصير، لأن السياسات التي تحكمه غير مرنة ولا تقبل التكيف.
- أما المفهوم الحديث لوظيفة الموارد البشرية، فيغلب عليه الطابع الكيفي (النوعي) لأنه يعتبر مورداً يظهر في حسابات أصول المنظمة، لذا يجب التعامل معه كفرصة استثمار يتعين تعظيمها على المدى الطويل، لأن السياسات التي تحكمه مرنة وقابلة للتكيف.
- إذا، يقوم المفهوم الحديث للوظيفة على التخصص في تسيير الموارد البشرية بهدف بناء هياكل تنظيمية يكون فيها الفرد الدعامة الأساسية للأداء والكفاءة الإنتاجية، ويمكن إبراز التباين الحاصل بين الفرد كتكلفة (وظيفة الأفراد) والفرد كمورد (وظيفة الموارد البشرية) كالآتي:

الفرد (تكلفة)	الفرد (مورد)
قيد	فرصة
تخفيض	تعظيم
المدى القصير.....	المدى الطويل
النتائج	توفير الوسائل + النتائج
الكم	الكيف
غير قابل للتكيف	قابل للتكيف
غير مرن	مرن
تابع	مستقل

وفي ضوء الاستعراض السابق يمكن حصر أهم المحطات التاريخية التي عرفتھا الموارد البشرية في ثلاث مراحل أساسية:⁽¹⁾

أ - المرحلة الإدارية: تعبر عن الصورة التقليدية التي عرفت بها الوظيفة داخل المنشآت منذ بداية إنشائها قبل الحرب العالمية الثانية. وهي تعكس مرحلة القيادة العملية أو التشغيلية، وتعمل على حل المشاكل والصعوبات التي تواجه المنظمة في المدى القصير، من خلال وضع تقنيات وإجراءات عمل محددة مسبقاً، ومن بين هذه المشاكل نذكر: عمليات التوظيف، عقود العمل، تسيير العطل والغيابات... الخ

ب - المرحلة التسييرية: عُرِفَت هذه المرحلة، بمرحلة القيادة التكتيكية، وذلك بداية من الحرب العالمية الثانية بسبب التوجه الجديد التي أصبحت توليه المنظمات، نحو التحكم أكثر في تحديات المستقبل القريب، والتي تهدف في الأخير إلى تسيير الاحتياجات من الموارد البشرية تبعاً لتغير نشاط المنظمة، وهذا من خلال اقتراح سياسات مختلفة نذكر منها: سياسات التوظيف، سياسات التدريب بغرض التحكم أكثر في التكنولوجيات الجديدة، سياسات التحفيز والترقية، تسيير التكاليف الاجتماعية مثل التقاعد وحوادث العمل.

ج - المرحلة التنموية: تعكس هذه المرحلة، مرحلة القيادة الإستراتيجية مطلع سنة 1980، إذ لها علاقة بالتحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الراهن، ومن أجل ذلك وحتى تتمكن هذه الأخيرة من البقاء والاستمرار، فقد بادرت بإعداد سيناريوهات (أي التخطيط للعمل المتوقع) للتنبؤ بالمستقبل البعيد مثال ذلك التخطيط الاستراتيجي للاحتياجات من الموارد البشرية مع مراعاة تحقيق التوازن بين حاجات هذه الموارد مع أهداف المنظمة، وهذا حتى تتمكن من المساهمة في تحقيق مركز تنافسي لها وذلك عن طريق الاستغلال الأمثل والعقلاني لهذه الموارد.

2 - مفهوم ومهام وظيفة الموارد البشرية:

إن التطورات التي سبق ذكرها ساهمت بشكل كبير في إظهار الحاجة إلى قيام وظيفة الموارد البشرية، إذ تحولت النظرة إلى الأفراد في المنظمات من كونه عنصر من عناصر التكلفة إلى أصل من أصولها، التي يمكن الاستثمار فيها، والعنصر الأساسي والأهم الذي يخلق القيمة المضافة لجميع مواردها التي تمتلكها. لذلك أصبحت أهمية الموارد البشرية حقيقة واقعة تقرر بها جميع المنظمات في شتى المجالات. وفي ضوء هذه الأهمية لم يعد يستخدم مصطلح العاملين، أو الأفراد،... بل أصبح يستخدم مصطلح المورد البشري، باعتباره أحد أهم عناصر مدخلات العمل، وهذا أحد الأسباب التي أدت إلى تغيير مسمى وظيفة الأفراد ليصبح وظيفة الموارد البشرية، ليشمل هذا التغيير كل من

(1) محمد بوشريّة: نمط تسيير الموارد البشرية في قطاع الصحة العمومية، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002 - 2003، ص: 30.

مضمون وعمل هذه الوظيفة، ونطاق ممارستها وأهدافها وعلاقتها.

2 - 1- مفهوم وظيفة الموارد البشرية :

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم دقيق لوظيفة الموارد البشرية، فالبعض يراها مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنظمات، تقتصر مهامها فقط على القيام بالأعمال الروتينية التنفيذية مثل: حفظ سجلات العاملين، ضبط أوقات حضورهم، وصرف مرتباتهم...، والبعض الآخر يعتبرها من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات، ولا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالتسويق، الإنتاج...، وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنظمات.

وفيما يلي سنحاول إعطاء بعض التعاريف واستخلاص أهم ما جاء فيها:

عرفت وظيفة الموارد البشرية على أنها " وظيفة مثل باقي الوظائف الأخرى للمؤسسة تضم مجموعة من الأنشطة، وتلعب دورا مميزا في المهمة العامة للمؤسسة، بحيث يسمح لها أن تضم موارد بشرية وفقاً لاحتياجاتها كمياً ونوعياً".⁽¹⁾

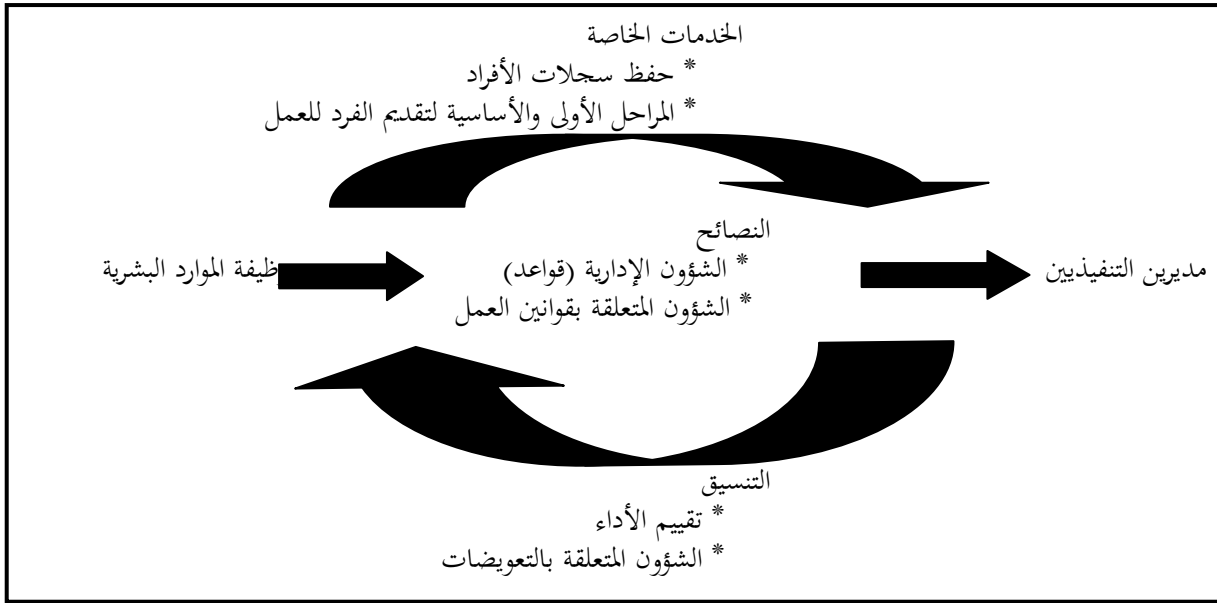
ويوضح لنا هذا التعريف المكانة الإستراتيجية الممنوحة للموارد البشرية، ولكنه لا يظهر الأهمية المعطاة للأفراد ولا مسؤولية الإدارة اتجاههم ولا يشير إلى المفهوم الجديد لوظيفة الموارد البشرية. في حين يرى البعض الآخر بأنها " وظيفة استشارية تتلخص مهماتها في مساعدة المديرين التنفيذيين في التعامل مع قضايا ومشكلات العنصر البشري، وبما يمكنهم من تحقيق الأهداف المحددة لوحداتهم".⁽²⁾

نستدل من هذا التعريف الدور الاستشاري لوظيفة الموارد البشرية، والتي أصبحت تحتل مكانا بارزا لدى الإدارة العليا، كما تعمل على إمداد الدعم للمديرين التنفيذيين فيما يتعلق بشؤون الموارد البشرية، بالإضافة إلى تقديم النصح والإرشاد للإدارة العليا وكذا المديرين التنفيذيين في جميع المجالات المتعلقة بالموارد البشرية. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

⁽¹⁾ loic cadin et autres : **Gestion des ressources humaines, op.cit.** p: 4.

⁽²⁾ جمال الدين محمد المرسى: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 ، ص: 28.

الشكل رقم (3.1): أنواع من المساعدات تقدمها وظيفة الموارد البشرية.



المصدر : راوية محمد حسين: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

أيضا من التعاريف التي أعطيت للموارد البشرية تلك التي تشير إلى أنها " مجموعة أنشطة ذات طابعين: أحدهما عملي (Opérationnel)، (تخطيط الموارد البشرية، الحصول على الأفراد والحفاظ عليهم)، والآخر طاقتوي (Energétique)، (تهيئة مناخ تنظيمي مرض ومثمن للأفراد) حيث تتطلب هذه الأنشطة استخدام موارد بشرية، مالية، مادية ومعلوماتية، من أجل تزويد المنظمة بموارد بشرية جاهزة، منتجة ونسبياً مستقرة وراضية".⁽¹⁾

يتجه هذا التعريف إلى أن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء إستراتيجيتها والمحافظة عليها وتطويرها من خلال الأنشطة التي توفرها.

أيضا تعرف وظيفة الموارد البشرية على أنها " مجموعة المسؤوليات التي يجب أن يتحملها كل إطار يتمتع بسلطة تدريجية والمتعلقة بالاستخدام الفعال، والمعاملة العادلة للأشخاص في العمل".⁽²⁾ ويوضح هذا التعريف أن وظيفة الموارد البشرية، ليست منحصرة في مصلحة واحدة داخل المنظمة، ولا يسيرها شخص واحد، وإنما يؤكد تقاسمها من قبل كل مسؤول يتمتع بسلطة إدارية، حيث تنحصر في مجموعة المسؤوليات التي يتحملها كل المسيرين، والتي تتمحور حول كيفية الاستفادة من الموارد البشرية لتحقيق أفضل النتائج، مع ضمان العمل والإنصاف في العمل لهذه الموارد حتى تقدم أفضل أداء.

كما تعرف على أنها " عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية مؤسسة

⁽¹⁾ L.Belanger et autres : **Gestion des ressources humaines, une approche globale et intégrée**, 3^{ème} éditions, Ed Gaeta Morin, Québec, 1984, p: 44.

⁽²⁾ Petit et autres : **gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines**, Ed Gaeta Morin, Québec, 2000, p: 7.

لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها، صيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها ⁽¹⁾.

يبين التعريف لنا مركاتز الوظيفة وآلياتها والهدف منها.

وجوهر القول أن لوظيفة الموارد البشرية أهمية بالغة في المنظمة تزايدت بتزايد الاهتمام بالمعارف والمهارات التي يملكها هذا المورد، والتي تشكل نوعا من المزايا الخاصة التي تمكنها من التميز من خلال الإبداع والتجديد، ومن بناء استراتيجيات رابحة، وتحديد توجهات هامة في ظل محيط متقلب وسريع التغير.

إن هذه المهارات والمعارف التي يتميز بها هذا المورد عن باقي الموارد الأخرى، يمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية طويلة المدى، مما يعطي لهذه الوظيفة طابعا استراتيجيا يناسب مكانتها في المنظمة. إذ تحولت وظيفة الموارد البشرية من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي؛ كما أصبحت الموارد البشرية تمثل مركز تنافسية ونجاعة المنظمات، وهو ما يؤكد على أن قرارات ونشاطات وظيفة الموارد البشرية أصبح لها بعدا استراتيجيا في قيادة المنظمات، لقد أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية؛ مما يعطيها بعدا استراتيجيا ⁽²⁾.

وفي هذا الإطار نشير إلى الفوارق الموجودة بين التصميم التقليدي لوظيفة الأفراد والتصميم الحديث لوظيفة الموارد البشرية من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (1.1): تصميم مكانة الفرد في المنظمة.

العناصر المميزة	إدارة الأفراد	تسيير الموارد البشرية
الافتراض الرئيسي	الفرد تكلفة يجب تخفيضها	الفرد مورد يجب تطويره
التدريب	يساعد على تكيف الفرد مع عمله	استثمار لتطوير الموارد البشرية
آفاق التنبؤ	المدى القصير والمتوسط	المدى الطويل (أكثر من 05 سنوات)
الميزة التنافسية	السوق أو التكنولوجيا المستعملة	نوعية الموارد البشرية
مصدر الفعالية الإنتاجية	الألة والتنظيم	الآلة، التنظيم ونوعية الموارد البشرية
مصدر التحفيز	العوائد النقدية والتقدم الوظيفي	العوائد النقدية والتقدم الوظيفي وطبيعة العمل المسند إلى الفرد
الموقف اتجاه التحويلات	يقاوم الفرد التحويلات ويجب استبداله.	يتصف المورد البشري بالمرونة ويمكنه التكيف مع التحويلات لصالحه ولصالح المؤسسة.

Source : Jaques igalens: **Audit des ressources humaines**, Ed liaisons, Paris, 1994, p:3.

⁽¹⁾ J.P. Citeau : **gestion des ressources humaine – principes généraux et cas pratiques**, 3^{eme} éditions, Dalloz-paris, 1994, p: 32.

⁽²⁾ Armand Dayan : **Manuel de gestion**, Ed LLIPSES, AUF, Paris, 1998, P: 331.

يظهر لنا الجدول أعلاه البعد الإستراتيجي للوظيفة والذي يشمل:

- التكيف النوعي والكمي للمورد البشري مع الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة.
- إدماج أهداف المردودية وتطوير المنظمة مع هدف تطوير المورد البشري بمعنى التوفيق بين الجانبين الاقتصادي والاجتماعي.

2 - 2- مهام وظيفة الموارد البشرية:

لقد تطورت مهام وظيفة الموارد البشرية بسبب الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري، بوصفه عاملاً مهماً وأساسياً في التأثير على إنتاجية المنظمة، كذلك نتيجة للتغيير في الفلسفة الإدارية، وبناءً على هذا التطور، أضيفت مهام حديثة لوظيفة الموارد البشرية إلى جانب مهامها التقليدية، ساعية من ذلك إلى تحقيق أهداف المنظمة من جهة، والفرد من جهة أخرى، وفيما يلي استعراض لأهم تلك المهام:

1- توصيف الوظائف:

" يقصد بها إعداد وصف تحليلي لكل وظيفة في المنظمة، وما تتضمنه من مسؤوليات و واجبات وسلطات وأساليب في العمل، ومعدلات الأداء من حيث الكم والكيف"⁽¹⁾، فهي إذن تشمل كافة المعلومات اللازمة عن الوظيفة من اسمها وموقعها ومستواها التنظيمي، والمسؤوليات المختلفة التي يتحملها شاغل هذه الوظيفة (إدارية، مالية، فنية...)، والمخاطر التي يمكن أن يتعرض إليها بالإضافة إلى الظروف التي يتم فيها تنفيذ هذه الوظائف، وعلاقتها مع باقي الوظائف وأخيراً مواصفات من يشغل هذه الوظيفة.

2- تخطيط القوى العاملة:

يقصد بها تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما و نوعاً، وهذا يتوقف على تقدير طلب المنظمة للعاملين و تحديد ما هو متاح منها، و من ثم المقارنة بين ما هو مطلوب وما هو معروض لتحديد العجز أو الزيادة في الموارد البشرية.

إذن تخطيط العمالة ما هي إلا عملية تهدف إلى إعداد برنامج مدروس ومحدد لتقدير احتياجات المنظمة مستقبلاً من العمالة، " بمعنى وضع الرجل المناسب، في المكان المناسب وفي الوقت الملائم بغية الحصول على أفضل أداء ممكن"⁽²⁾.

3- الاختيار والتعيين:

تعمل هذه الأخيرة على انتقاء الأفراد الذين توفرت فيهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل الوظائف في المنظمة أو العمل على فحص المترشحين لشغل الوظيفة، وتهدف هذه العملية إلى تحقيق

(1) علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع، القاهرة، 1998، ص: 155-156.

(2) B. Martory : *Contrôle de gestion sociale*, Ed Vuibert, Paris, 1999, p: 269.

التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة، وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم لها. والهدف الأساسي من وظيفة الاختيار والتعيين، هو انتقاء أفضل الأشخاص من المتقدمين لشغل الوظيفة المطلوبة المعلن عنها، والعمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لرفع الكفاءة الإنتاجية.

4- تصميم نظام الأجور والحوافز:

تهتم هذه الوظيفة بتحديد قيمة كل وظيفة وأهميتها النسبية وتحديد أجرها⁽¹⁾، ويجرى تصميم هذا النظام، وتوضع معايير في ضوء النتائج التي يتوصل إليها تقسيم الوظائف (وصف الوظائف) بالإضافة إلى استخدام نظام الحوافز بكافة أنواعه، لتأكيد وتدعيم السلوك الإيجابي للفرد وتشجيعه على مواصلة والاستمرار فيه بما يحقق متطلبات العمل.

5- تقييم أداء العاملين:

تعمل هذه الوظيفة على دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم، ومستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر⁽²⁾ وعادة ما توكل هذه المسؤولية للرئيس المباشر.

6- تدريب العاملين:

يسعى هذا النشاط إلى إكساب الموارد البشرية معلومات وخبرات ومهارات جديدة، وذلك في ضوء تقييم أدائها، كما يعمل على معالجة الضعف في هذا الأداء، وتعزيز وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه، في مسعى إلى تحسين أداء هذه الموارد، وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر وفي المستقبل.

7- تحسين الظروف المهنية:

تهتم هذه الوظيفة بوضع نظام السلامة المهنية، والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين، وذلك من خلال تصميم برامج فنية وإدارية مشتركة لحمايتهم من حوادث وإصابات العمل، التي قد يتعرضوا إليها أثناء عملهم، وكذلك تصميم برامج صحية طبية، تحميهم من الأمراض الناتجة عن طبيعة عملهم ومناخه المادي.

8- علاقات العمل:

يسمى هذا النشاط في السابق " بالعلاقات الصناعية " والذي يمثل علاقة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات، حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المنظمة بالتفاوض معها فيما

(1) نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 25.
(2) صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الأفراد، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 303.

يختص بشؤون العمل والتوظيف، وإبرام اتفاقيات بخصوص ذلك⁽¹⁾، " إذ يقدمون إلى أرباب العمل كل احتجاج فردي أو جماعي، يخص العاملين، تطبيقاً لقانون العمل وكذا الاتفاقيات المطبقة في المنظمة"⁽²⁾. وعليه تهتم هذه الأخيرة بخلق جو من الثقة والتفاهم بين العاملين، والعمل على وضع نظام لبحث ومعالجة مطالبهم وشكاويهم مع المنظمة العمالية.

9- المعلومات والاتصالات:

قد أعطى المزيد من الاهتمام نحو تطوير وتنمية وسائل وأساليب الاتصال لشرح وجهات نظر الإدارة إلى العاملين والجمهور⁽³⁾، حيث يقوم مسؤول الأفراد بضمان انسياب المعلومات العامة داخل المنظمة والخاصة مثلاً بالتطور التكنولوجي، التطور التجاري، العلاقات الإنسانية، ويتحقق ذلك باستخدام وسائل عدة منها: الاجتماعات، المنشورات، الوسائل السمعية البصرية⁽⁴⁾ والتي تمكن العمال من إيصال آرائهم وانشغالاتهم، خاصة تلك المتعلقة بالجانب الاجتماعي.

10- مسك السجلات و الملفات:

تتولى إدارة الأفراد مهمة مسك والاحتفاظ بسجلات العاملين في المنظمة، حتى تكون جاهزة تحت الطلب، إذ تقوم باستلام كافة المعلومات والبيانات عن مواردها البشرية، في كل الإدارات الموجودة في المنظمة، وذلك من أجل توفير كل المعلومات المتعلقة بالأفراد إذا ما تم طلبها من الإدارة العامة. ومما سبق يمكن عرض أهم مهام وظيفة الموارد البشرية في الشكل الموالي:

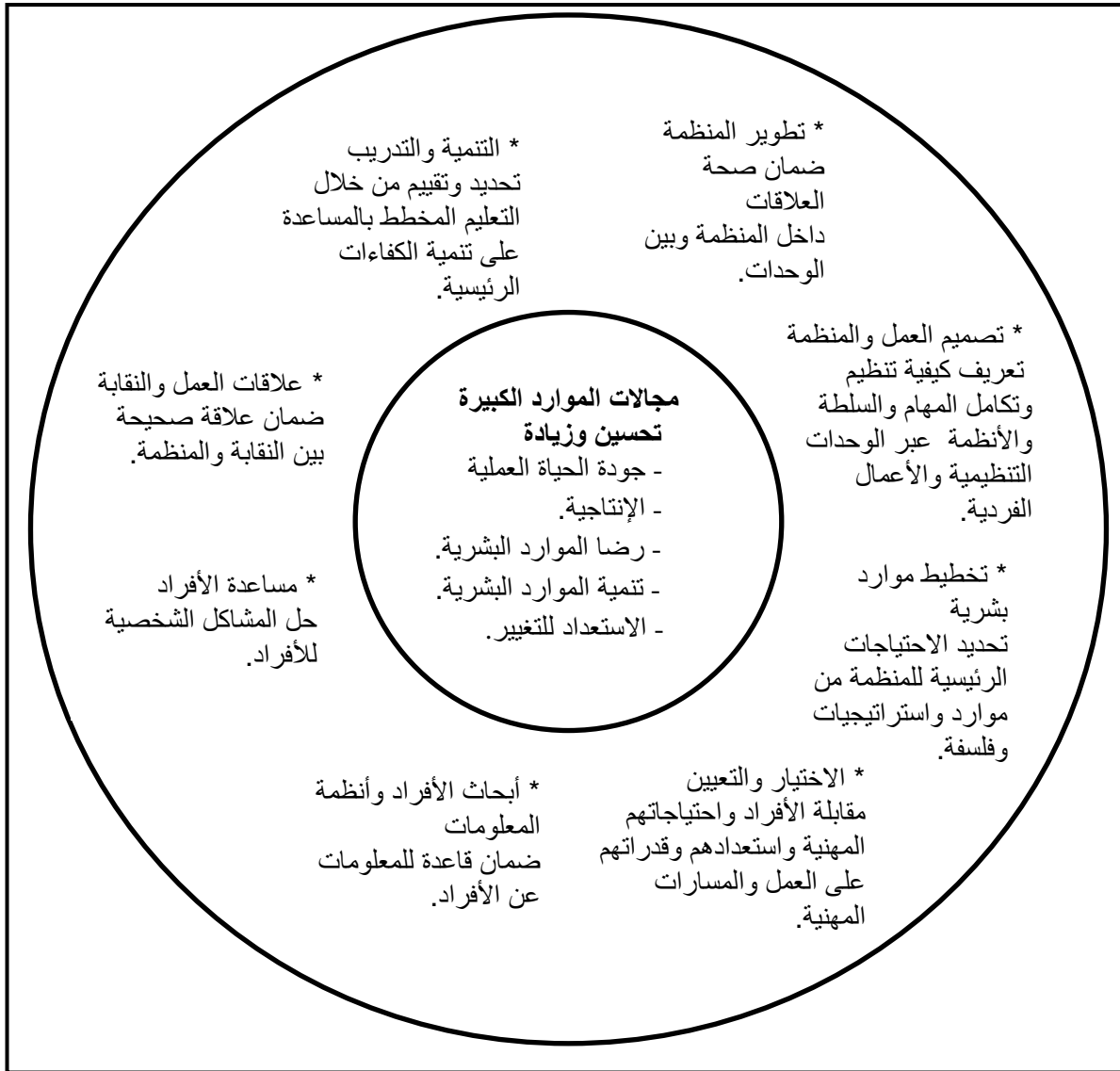
(1) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

(2) P. BARANGER et All : **Gestion : les Fonctions De L'entreprise**, Ed Vuibert, Paris, 1998, P : 476.

(3) عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي (إدارة الأفراد)، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

(4) عبد الفتاح بوخمخ: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

الشكل رقم (4.1): مهام وظيفة الموارد البشرية.



المصدر: رابوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

3- أهداف وظيفة الموارد البشرية وتنظيمها:

ظهرت الحاجة إلى وجود مجموعة متخصصة لمساعدة الإدارة التنفيذية في الجوانب المتعلقة بالأفراد في قطاع الأعمال في فترة الحرب العالمية الأولى، حيث كان هناك نقص في القوة العاملة من جهة، وحاجة إلى زيادة الإنتاج من جهة أخرى، مما وضع المديرين تحت ضغوط شديدة، كما أدى نمو النقابات العمالية خلال الحرب العالمية الأولى إلى خلق مشاكل جديدة.⁽¹⁾ فلم يكن الدافع إلى إيجاد إدارة متخصصة للأفراد هو الاهتمام بالعنصر البشري في ذلك الوقت، وإنما كان الدافع هو رغبة الإدارة العليا في التفرغ لمشاكل الإنتاج من أجل دعم المجهود الحربي، وإلقاء مشاكل الأفراد من على عاتقها

(1) مصطفى نجيب شوايش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار شروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 31.

لتنوّلها إدارة مستقلة. ولذلك لم يكن هناك اهتمام باختيار الأفراد الذين يتولون شؤون الإدارة الجديدة إذ كان معظمهم غير مدربين للقيام بمثل هذا النوع من العمل، ومع ذلك استطاعت إدارة الموارد البشرية في المنظمات التي أوجدتها أن تقدم المساعدة للإدارات التنفيذية في الأمور المتعلقة بهذه الموارد، ولكن مركزها في الهيكل التنظيمي لم يصل إلى مستوى الإدارات التي تقوم برسم السياسات إذ كان من الضروري إعداد هيكل خاص بها، يساعد على إيجاد نوع من التنسيق بين علاقات الأفراد المتداخلة بالإضافة إلى التنسيق بين الأنشطة المختلفة للوصول إلى تحقيق الأهداف المخططة من خلال الإستراتيجية العامة للمنظمة.

3-1- أهداف وظيفة الموارد البشرية:

تتمثل أهداف هذه الوظيفة في نفس الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، حيث تتجسد في وضع إستراتيجية للموارد البشرية وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وانجاز إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية.⁽¹⁾

إذ تسعى إدارة الموارد البشرية إلى أداء مهامها ونشاطاتها بأكثر كفاءة وفعالية، ويتحقق ذلك بمشاركة كل الإدارات الأخرى في المنظمة⁽²⁾، بما في ذلك الإدارة العليا حيث تساهم هذه الأخيرة في دعم توفير الموارد البشرية الضرورية كما ونوعاً، وإتباع المقاييس والأساليب الأخلاقية والسياسات العادلة في العمل...، إن التساؤل المطروح هنا هو: ما هي الأهداف المنتظر تحقيقها من خلال إنشاء إدارة الموارد البشرية وهيكلها التنظيمي الخاص بها؟

للإجابة على هذا السؤال، يمكن ذكر بعض الأهداف المهمة في إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- تدريب قوة عمل ذات كفاءة؛
- تنمية، وتدريب القوى العاملة، المحافظة على مستوى المهارة والقدرة على الأداء؛
- المحافظة على القوى العاملة وتأمين مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة؛
- إعداد سجلات كاملة ومنظمة للعاملين؛
- العمل على تحقيق تعاون بين العاملين حتى يساهم كل منهم في تحقيق المستوى المطلوب من الإنتاج.

إذا وظيفة الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال بحثها المستمر عن أفضل المهارات والمحافظة عليها وتنميتها وذلك بزيادة تحفيزها وتعنيها (جعل الأفراد معينين بأهداف

(1) جمال الدين محمد المرسى: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21)، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

(2) محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية (عرض وتحليل)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 29.

(1) المنظمة.

3-2- تنظيم وظيفة الموارد البشرية:

يعتبر التنظيم وظيفة هامة من الوظائف الإدارية للمنظمة، لأنه بمقتضاها تتحدد المسؤوليات والسلطات. وكذلك طبيعة العلاقة بين الموارد البشرية لتمكينهم من العمل معا لتحقيق الأهداف، وهو ما ينتج عنه هيكل يسمى "الهيكل التنظيمي للمنظمة". هذا الهيكل يعد إطار عمل بحيث يضم الوظائف المختلفة ويوفر النظام والترتيب المنطقي والعلاقات المتجانسة، ومن ثم فهو يوضح الفروق بين الأفراد من ناحية المسؤولية والمراكز والأدوار.

على هذا الأساس يمكن وصف العملية التنظيمية لقسم (مديرية) الموارد البشرية أو لأي مديرية أخرى للمنظمة من خلال إجراء ثلاثة مراحل وهي:

- تحديد كل الأعمال المطلوب القيام بها لتحقيق الأهداف؛
- تقسيم الأعباء الكلية في أنشطة ومهام حتى يمكن للفرد القيام بطريقة موحدة ومقبولة؛
- وضع نظام للتنسيق بين الأعمال لأعضاء التنظيم بحيث تتم بطريقة موحدة ومتناسقة.

3-2-1- تحديد الموقع الحالي لوظيفة الموارد البشرية:

هناك عدة عوامل ساهمت بشكل أكبر في إظهار دور إدارة الموارد البشرية للمسؤولين كنمو وكبر حجم المنظمات في البلدان الصناعية المتقدمة، وازدياد دور الأفراد العاملين في العمليات الإنتاجية وتركيز الاهتمام على العنصر البشري وتحول الإدارة من تقليدية إلى حديثة نتيجة لذلك مهدت هذه العوامل الطريق لإدارة الموارد البشرية لتلعب دورا أساسيا في نشاطات الأفراد، مما أدى إلى تطور مكانها في الهيكل التنظيمي للمنشأة؛ الذي بدوره يحدد الإطار العام الذي بمقتضاه يتم رسم سلوك جميع أفراد المنشأة دون اعتبار لمواقعهم التنظيمية (2).

وتعد هذه الوظيفة من الوظائف الرئيسية خاصة إذا بلغ عدد أفرادها حدا معينا- عادة ما يقدر بمائة (100) فرد - نظرا لتأكيد مديري الموارد البشرية على أنه لا يمكن الوصول إلى تحقيق نمو اقتصادي دون تطور اجتماعي (الاهتمام بنوعية الموارد البشرية) على عكس ما كان شائعا في الماضي إذ لا بد من تحقيق النمو الاقتصادي من أجل تمويل التقدم الاجتماعي (الاهتمام بكمية الموارد البشرية). وعلى العموم تأخذ وظيفة الموارد البشرية بعدا إستراتيجيا في الحالتين التاليتين: (3)

- إذا ساهمت بشكل كامل في إعداد وتنفيذ إستراتيجية المنظمة، باعتبار هذه الأخيرة مشروع المديرية العامة الذي يهدف إلى تحقيق الوضع الملائم لها في مختلف أنواع المحيط، ومن خلال

(1) Shimon L. Dolan, Randall S. Schuler : La GRH au Seuil de l'an 2000, 2^{ème} éditions, Ed Renouveau pédagogique, Paris, 1995, p-p: 13-14.

(2) كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

(3) Dimitri Weiss et collaboration : la fonction ressources humaines, op.cit, p: 156.

الإطلاع على أهداف الأسواق والمنتجات وتجميع الوسائل البشرية، المالية التقنية والتجارية.
- إذا أخذت المديرية العامة في الاعتبار تكلفتها بالمقارنة مع العوائد التي تحققها والأخطار الناتجة عن عجزها الكمي والنوعي.

كما يمكن أن يسند لوظيفة الموارد البشرية الدور الاستشاري؛ من خلال مساهمتها في جمع المعلومات، تحليلها واقتراح سياسات وإجراءات تؤخذ كمرجع لاتخاذ القرارات من طرف الإدارة العامة، كما تعمل أيضا على تقديم النصح والإرشاد للقيادة العليا حول نقاط متميزة.

أما فيما يخص تنظيم هذه الوظيفة، فيتوقف على عدد الأفراد العاملين في المنظمة، وعلى نطاق برنامج شؤون الأفراد وعلى الأهمية المعطاة لبعض الوظائف المعينة الخاصة بالأفراد. فإذا كانت المنظمة تقوم بعمليات التدريب للعاملين على نطاق واسع، فالأمر يتطلب إنشاء قسم خاص بالتدريب ضمن إدارة الموارد البشرية، وكذا الحال بالنسبة لإدارة الأجور، العلاقات الصناعية...، حيث يلزم إنشاء أقسام منفصلة لهذه الأنشطة لضمان تنفيذ هذه البرامج.

3-2-2- مفهوم مزيج الأفراد: (Le personnel Mix) ⁽¹⁾

تم اقتباس هذا المصطلح من المفهوم (Le Marketing Mix)، ويعني الأول "الاختيار والتركيز الذي يقوم به المسؤولون بين مجموعة المتغيرات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية". وإثر تحقيق أجري عام 1985 في فرنسا شمل المؤسسات الكبرى؛ تم تصنيف الانشغالات الكبرى لإدارة الموارد البشرية إلى أربعة مجالات أساسية تتمثل في التشغيل، العوائد، التدريب، التحفيز.

فاعتمادا على هذه النتائج، وأخذا في الاعتبار التحولات التي عرفت عشرية التسعينات يمكن تحديد الميادين الكبرى لسنوات التسعينيات وفق الترتيب الموالي:

- التدريب.
- التحفيز.
- التشغيل؛ والذي يضم بدوره العمليات التالية:
- تسيير العاملين؛ بهدف البحث الدقيق على التوازن الكمي والكيفي بين احتياجات المنظمة وأفرادها.
- التوظيف؛ الذي يشغل مكانة مهمة، بالنظر إلى ارتفاع المستوى المطلوب للتدريب الذي تشترطه المنظمات وكذلك المشاكل المتعلقة بإيجاد الأفراد المؤهلين الذين تحتاجهم المنظمة.
- تقييم الأفراد؛ والذي يستجيب لعدة أهداف مثل تحديد سلم الأجور، الحوافز، إعداد مخططات التدريب وتسهيل تسيير المستقبل الوظيفي.

⁽¹⁾ J - M - Peretti : ressources humaines, op.cit, p-p: 35-37.

- المرونة المتعلقة بالتسيير القصير المدى للتشغيل؛ والتي تسمح بالتكيف المستمر للمورد البشري مع احتياجات النشاط الظرفية.
 - تسيير المستقبل الوظيفي؛ ويشغل هذا الأخير مكانة جيدة وذلك لاحتوائه على عوامل التحفيز المتمثلة في إمكانيات النمو والتحسين، الحيازة المتصاعدة للمسؤوليات والبحث عن عمل يتناسب مع المؤهلات والطموحات الشخصية.
 - التغيب؛
 - تخطيط الوقت؛ ويعني ذلك تحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة ويتضمن كفاءة العمل.
- كما يلحق بوظيفة الموارد البشرية كل من الاتصال الداخلي وتحسين ظروف العمل.
- وفي هذا الإطار، توصلت بعض الأبحاث والدراسات إلى استخلاص سبع مبادئ تتعلق بتسيير الموارد البشرية ذات تأثيرات إيجابية على الأداء التنظيمي، وتتمثل في: ⁽¹⁾
- وجود مخططات هامة لتسيير المستقبل الوظيفي؛
 - سياسة تكوين (التدريب) قائمة بالمؤسسة؛
 - الأخذ في الاعتبار للأداء الفردي؛
 - الأمن في العمل؛
 - الاهتمام بتسهيل مشاركة الموظفين (مبادرات وقرارات)؛
 - تسيير العمل والمؤهلات؛
 - المشاركة المالية في النتائج.
- ولمعرفة مدى تطبيق هذه العناصر، أضاف الباحثون مجموعة من الأسئلة تتعلق بـ:
- المكانة التي يشغلها التدريب ضمن سياسية المنظمة؛
 - ملائمة برامج أو مخططات التدريب بالنسبة لكل موظف؛
 - إمكانية متابعة كل موظف (كل سنتين أو ثلاثة) لملتقى التدريب؛
 - اقتراح ملتقيات تدريب وإدماج على الموظفين الجدد؛
 - مدى صلاحية التدريب المقترح في تحسين احتمالات الترقية الداخلية.
- يمكن التوصل من خلال كل ما سبق، إلى أن التدريب هو أساس كل سياسة من شأنها الارتقاء بمستوى الأداء، مع التركيز على الاهتمام برغبات الأفراد الشخصية.

⁽¹⁾ JEAN-YVES SAULQUIN : **Gestion des ressources humaines et performances des services**, In : revue de gestion des ressources humaines, N° 36, Juin 2000, p: 23.

3-2-3- علاقة وظيفة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى في المنظمة:

إن الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية هي أكثر الأنشطة ارتباطاً بالإدارات المختلفة في المنظمة؛ فإدارة الموارد البشرية تشرف بطبيعة عملها على تنظيم علاقة المنظمة في مختلف الإدارات فيها. وعليه يمكن القول أن كل إدارة في المنظمة تشمل أفراداً يعملون فيها، مما يعني أن لكل إدارة علاقة بإدارة الموارد البشرية.

لكن هذه العلاقات قد تخلق مشاكل تنظيمية متعددة لا مفر لأي منظمة من مواجهتها؛ وتتنحصر هذه المشكلات التنظيمية في:⁽¹⁾

- التداخل في السلطات الممنوحة لمدير الموارد البشرية، والسلطات الممنوحة للمدراء التنفيذيين الآخرين في المنظمة.
- النزاع حول هذه السلطات بين مدير الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين الآخرين، فكثيراً ما يحدث صراع حول سلطة اختيار الأفراد، فالرؤساء المباشرين يطالبون بأن يكون لديهم الحق في اختيار الأفراد الذين يعملون معهم بحجة أنهم أكثر دراية من المسؤولين في إدارة الموارد البشرية باحتياجات العمل في إدارتهم. ويعللون ذلك بأنه لا يمكنهم أن يسألوا عن نتائج أفراد لم يقوموا هم بعملية اختيارهم، كذلك قد تشكو الإدارات التنفيذية من ضعف مستوى كفاءة الأفراد الذين يعملون تحت سلطتهم والذين تولت إدارة الموارد البشرية عملية اختيارهم؛ كأن يشكو مدير إحدى الإدارات ضعف التدريب الذي تلقاه أحد موظفيه وعدم ملاءمته لطبيعة عمله، فيحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية ذلك باعتبارها المسؤولة عن إعداد برامج التدريب والإشراف عليها. ومن جهتها فإن إدارة الموارد البشرية كثيراً ما تشكو من أن بعض اختصاصاتها قد سلبت منها وأعطيت لإدارات أخرى، رغم أنها تدخل في إطار صلاحياتها، كأن يتقدم مدير الأفراد بإحصائية عن حوادث العمل خلال الشهور الماضية تبين أن عدد حوادث العمل يزداد باستمرار بالرغم من كل الاحتياطات التي اتخذتها والتعليمات التي أصدرتها وبرامج الإرشاد التي تقدم للجهات المعنية ويحمل المديرين في الإدارات المعنية مسؤولية هذه الحوادث وبتهمهم بعدم تنفيذ التعليمات بشكل ملائم.

ولمعالجة هذا التنازع والتضارب في الاختصاصات، تقوم الإدارة العامة للمنظمة بالتمييز بين ثلاثة أنواع من الأعمال تتطلبها طبيعة العلاقات بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى:

أولاً: أعمال تشرف عليها إدارة الموارد البشرية وتعطى لها جميع السلطات التي تمكنها من القيام بها على أكمل وجه دون تدخل من مديري الإدارات الأخرى في المؤسسة، وتشمل كل

(1) مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 27-29.

الأعمال التي تدخل في مجال إدارة الأفراد.

ثانياً: أعمال يبدأ القيام بها في الإدارات الأخرى ثم تستكمل بواسطة إدارة الموارد البشرية. مثال

ذلك؛ جمع بيانات يمكن أن تستخدمها الإدارة في الرقابة على شؤون العاملين تتعلق بالحوادث، الغياب، معدل دوران العمل والشكاوي. إذ يتم إعداد هذه البيانات بواسطة الإدارات المختلفة في المنظمة، ليتم تبويبها وتحليلها وإعداد التوصيات بشأنها من طرف إدارة الموارد البشرية.

إن مثل هذه الأعمال لا يتم الاختلاف بشأنها إذ تصبح أعباء إضافية على مديري الإدارات لو قاموا بها. وبالتالي يصرهم أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية.

ثالثاً: أعمال يحتاج القيام بها إلى تعاون كامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى ويتم

تنفيذها في المراحل المختلفة مشاركتنا بينها؛ كالاختيار والتعيين، التدريب، تصميم وتنفيذ الأجور والعلاوات، وضع وتنفيذ برامج الأمان والسلامة الصناعية ...، على أن تحدد كتابة مراحل تنفيذ كل وجه من أوجه النشاط هذه وتعرض على لجنة مكونة من مدير إدارة الموارد البشرية ومديري الإدارات الأخرى الذين ترتبط أعمالهم بهذا النشاط، لكي تقرر الجهة المناسبة التي تستطيع القيام بكفاية لحل مرحلة من مراحل هذا النشاط.

لذلك فلو منحت إدارة الموارد البشرية سلطة وظيفية فإن المشاكل قد تزيد حدتها، ولو منحت سلطة استشارية فإنه ما تقدمه من حلول واقتراحات للمديرين التنفيذيين قد لا يجد مجالاً للتطبيق. وعليه يجب أن تحدد بشكل واضح سلطات وأدوار مديري الموارد البشرية في كل منظمة هل هي استشارية أم وظيفية؟ حتى لا يحدث تضارب في الاختصاصات وحتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من أداء وظائفها بشكل فعال.

4 - التحديات التي تواجه وظيفة الموارد البشرية:

واجهت وظيفة الموارد البشرية ومازالت تواجه لحد الآن العديد من التحديات، التي تلزمها بضرورة دراستها وتحليلها واستخلاص آثارها المتعددة، لتتمكن في الأخير من التصدي لها بفعالية وذلك من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات الملائمة، ولعل نشاط التدريب أحد هذه الاستراتيجيات الذي يعمل على مواجهة هذه التحولات، والتي من أبرزها نذكر:

4-1- التحولات التكنولوجية:

أصبحت الطفرة التكنولوجية أساس اكتساب الميزات التنافسية التي تسعى المنظمات إلى تكوينها وتنميتها لتواجه بها القوى التنافسية، والتحديات الناشئة عن العولمة وانفتاح الأسواق وانهيار حواجز

وموانع التجارة، وتدفقات رأس المال بين أنحاء العالم الواحد.⁽¹⁾

بالإضافة إلى تغيير جذري في طرق العمل وكيفية أدائه، وكذا المؤهلات الواجب توافرها في العاملين الأمر الذي استدعى إلى ضرورة تجديد الممارسات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، وخاصة نشاط التدريب. إذن في ظل هذه التغيرات، دأبت المنظمات على بناء قاعدة متينة من الموارد البشرية الكفؤة والمدرّبة، تكون كفيلة بتقوية القدرة التنافسية لها وتمكنها في الأخير من البقاء والاستمرار. كما يترتب على التوسع في الآلية الناشئة عن التكنولوجيا الحديثة، تقلص فرص العمل للموارد البشرية والاتجاه المتزايد إلى تخفيض القوى العاملة، بالإضافة إلى الاستغناء عن بعض الوظائف وهذا ما يلزم إدارة الموارد البشرية، من تعديل سياساتها اتجاه العمالة، وتكيف وفقا للتغيرات التكنولوجية.

4 - 2- التحولات الاجتماعية:

"إن العديد من المؤثرات الاجتماعية من شأنها أن تؤثر على اتخاذ القرار على مستوى إدارة الموارد البشرية، ولهذه العوامل تأثيرا كبيرا على التخطيط طويل الأجل"⁽²⁾، لذا يتوجب على مدير الموارد البشرية استيعاب هذه المؤثرات الاجتماعية، حتى يتمكن من تقدير الآثار القصيرة وطويلة الأجل، ليقرر بعد ذلك ما إذا كانت أنماط السلوك المعمول به سوف يتغير أولا، وإذا كان التغير متوقعا فبأي سرعة وعلى أي مستوى.

وتعتبر هذه التحولات عن تطور مكانة المورد البشري في المنظمة، في حوافزه وطموحاته، من احتياجات مادية وفكرية والتي غالبا ما تكون مختلفة؛ لأن المنظمة تضم أفراد ذوي طموحات وميولات مختلفة نتيجة لاختلاف الأعمار، وسنوات الأقدمية، واختلاف المسارات الوظيفية، والكفاءات ونظرة كل واحد منهم إلى المنظمة وإلى عمله خاصة، وهذا ما يلزم مسؤولوا الموارد البشرية الاستجابة لهذه الاحتياجات سعيا لتوفيق بين إدارة المنظمة والعمال، وفي هذا المقام يعد التدريب من بين الحلول التي تلجأ إليها الموارد البشرية لإشباع حاجات الأفراد من خلال زيادة قدراتهم ومعارفهم.

وأیضا من بین العوامل الاجتماعية الأخرى المؤثرة، " هو دخول المرأة مجال الأعمال، واستمرار زيادة أعداد النساء اللواتي يعملن وسوف يعملن"⁽³⁾ إذ أحدث هذا العامل تغير في مزيج وتركيب القوى العاملة، وعلى المنظمات أن تعي هذه الحقيقة عند تخطيطها وتنميتها للموارد البشرية، فيجب عليها أن تنمي مهارات المرأة، و ذلك بإشراكها في برامجها التدريبية لإكسابها المهارات المطلوبة للعمل، وذلك حتى تضمن الاستفادة من هذا المورد هذا من جهة، ومن جهة أخرى قد يلقي هذا المورد " عبئا

(1) علي السلمي : إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

(2) صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 47.

(3) حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص: 60.

إضافيا على إدارة الموارد البشرية، إذ أنه بالنظر إلى الطبيعة الفيزيولوجية للمرأة، وخاصة في الأعمال ذات الطبيعة الفنية و التي تتطلب جهدا جسمانيا، وبالنظر كذلك إلى الإجازات والخدمات الاجتماعية المقدمة للنساء العاملات بالأخص في فترات الإنجاب، يجب على إدارة الموارد البشرية إعداد سياسة خاصة تتجاوب مع هذه التغيرات⁽¹⁾.

4 - 3- التحولات الاقتصادية:

" تعد التغيرات الاقتصادية من أبرز العقبات التي تواجهها المنظمة بشكل عام، وبشكل خاص وظيفة الموارد البشرية، ففي ظل الانفتاح الاقتصادي والمنافسة وفسح المجال أمام القطاع الخاص، تجد أغلب المنظمات وخاصة العمومية منها نفسها أمام منافسة من نوع آخر.

إذ أصبح أكبر تحدي يعترضها هو أن تجد لنفسها مكانا وسط هذه المنافسة المحتدمة⁽²⁾، وفي ظل العولمة التي تعد حاليا واحدة من التحديات المهمة والمؤثرة على الموارد البشرية، إذ لا بد من وضع سياسات واستراتيجيات مناسبة، أهمها تدريب الأفراد، حتى يتمكنوا من اكتساب المرونة اللازمة وتحصيل المعارف المطلوبة، حتى تستطيع المنظمة من التصدي في وجه المنافسة الحالية و الأخذ المسبق لتغيرات المستقبلية المحتملة.

كما تواجه المنظمة كذلك تحدي آخر، يتمثل في المحافظة على العمالة الماهرة، وهذا خوفا من إزاحتها من المنافسة مقابل عروض مغرية؛ وبناء على هذه المعطيات أصبح على مسؤولوا إدارة الأفراد العمل على خلق ظروف عمل أفضل تحول دون هجرة العمالة المدربة. وهذا من خلال تنميتها لإكسابها المرونة اللازمة من جهة وكسب ولائها من جهة أخرى.

بالإضافة إلى ذلك، يعتبر التضخم الاقتصادي عاملا مؤثرا على إدارة الموارد البشرية في المنظمة إذ يلزمها ذلك الزيادة في معدلات الأجور نظرا لارتفاع المستوى العام للأسعار، وهذا لتتماشى مع مستويات المعيشة المستمرة في الارتفاع مما يؤدي ذلك إلى ارتفاع في تكاليف العمالة.

4- 4- التحولات السياسية والقانونية:

إن النظام السياسي وما يفرضه من قيود و التزامات يمثل عاملا مؤثرا على إدارة المنظمة، وبالتالي فلهذه انعكاسات على ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومثال ذلك اختيار وتعيين القادة الإداريين يخضع لاعتبارات أخرى خلاف الكفاءة والقدرات وإنما يتم على أساس الولاء السياسي والثقة⁽³⁾.

(1) صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 47.

(2) جمال الدين محمد المرسى: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21)، مرجع سبق ذكره، ص: 58.

(3) صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 74.

إذا للتغيرات السياسية وعدم الاستقرار السياسي انعكاس على إدارة المنظمة وسياساتها، ومن ناحية أخرى أضحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على إدارة الموارد البشرية بالمنظمات؛ إذ أصبحت اللوائح والتشريعات الخاصة بالعاملين تشكل الإطار العام الذي يجب أن تعمل ضمنه هذه الإدارة، وقد أثبتت التجارب بأن كثرة التعديلات والتغييرات في التشريعات والقوانين الخاصة بالعمل يسبب تضارب ومشاكل في تنفيذها، مما يتطلب من إدارة الموارد البشرية التحلي بقدر كافيا من المهارة للتعامل معها وهذا ما يبرز ضرورة تنمية تلك المهارات والمعارف في كل مرة يطرأ تغيير أو تعديل في التشريعات. ومما سبق يتضح أن تطور وظيفة الموارد البشرية لم يأت من فراغ، وإنما بفعل التحديات التي واجهها المديرين في الحصول على موارد بشرية مؤهلة وجيدة ومتميزة بعبائها، وتدار بشكل جيد من قبل إدارة معاصرة تواكب وتساير التغيرات التي حدثت وتحدث وستحدث، وهذا ما يؤكد أن أداء هذه الوظيفة في المستقبل سوف يزيد من درجة صعوبته وتعقيده الأمر الذي يلزم المنظمات من توفير المزيد من المختصين ذوي الخبرات والمهارات؛ إذ في ظل هذه التحولات المتلاحقة وجب على مسؤولي إدارة الموارد البشرية أن يحصلوا على المزيد من المعرفة الفنية والعلمية من أجل أن يقوموا بالعمل بفعالية أكثر، أخذا بعين الاعتبار نشاط التدريب كأداة فعالة لمواجهة العديد من التحولات التي تواجه المنظمة وهذا ما سيتم إلقاء الضوء عليه في الفصل الثاني.

خلاصة الفصل:

تحتل الموارد البشرية صدارة الاهتمام في المنظمة باعتبارها مصدرا أساسيا من مصادر التنمية والتطور، فبعد أن كانت مجرد يد عاملة منتجة ومنفذة للأوامر والتعليمات تساهم في تحسين إنتاجية المنظمة إذا تحصلت على المكافآت المناسبة للجهد الذي تبذله، وهو ما كان سائدا خلال فترة الإنتاج حيث كان التنافس منصبا على زيادة كمية الإنتاج، أصبحت المنظمات اليوم تتنافس من أجل تحقيق ميزة تنافسية تنفرد بها عن باقي المنظمات، وذلك من خلال إنشاء وإضافة القيمة من خلال مواردها البشرية لتمييزها عن باقي الموارد بالمعرفة والمهارات التي تملكها، والتي تعمل كل منظمة على اكتسابها وتطويرها وتحفيزها من خلال وظيفة الموارد البشرية، هذه الأخيرة انتقلت من كونها وظيفة مساعدة إلى وظيفة مشاركة تساهم بشكل كبير في إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها. وهذا ما تم توضيحه في هذا الفصل من خلال استعراض أهم النظريات التي جاءت في الفكر الإداري والتنظيمي والتي أولت اهتماما كبيرا للموارد البشرية، وأيضا التعرض لأهم المحطات التاريخية التي عرفت هذه الوظيفة مبرزين التغيرات الجوهرية التي مست جوانبها الهامة، وأدت إلى تغيير كبير في مختلف نشاطاتها بشكل ساعد على انتقال هذه الوظيفة من وظيفة الأفراد إلى وظيفة الموارد البشرية. وأخيرا استعراض موقعها في الهيكل التنظيمي وأهم التحديات التي تواجه هذه الوظيفة.

الفصل الثاني

التخطيط للتدريب على مستوى المنظمة

تمهيد:

إن التحولات الكبيرة الحاصلة في بيئة الأعمال انعكست أثارها على المنظمات وفرضت عليها أن تكون أكثر تنافسية، الأمر الذي تطلب منها إعادة النظر في تركيبة مواردها البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية؛ فأصبح الإعداد لبرامج تدريبية والعمل على تنفيذها عاملاً ضرورياً لبناء قوة بشرية منتجة قادرة على رفع التحدي وتحقيق ميزة وسط محيط متقلب، لقد زاد اهتمام المنظمات بنشاط التدريب مع احتدام المنافسة، وظهور ما يسمى بالثورة التكنولوجية والتمثلة في الصناعات الالكترونية، الاتصالات والمعلوماتية والتي غيرت علاقة الفرد بوسائل الإنتاج نتيجة تغيير طبيعة الوظائف؛ وبذلك انتقل اقتصار التدريب على الملتحقين الجدد بالعمل، إلى أن أصبح نظاماً شاملاً، يشمل كل الأفراد في كل المستويات، وزاد يقين المنظمة بأن حصولها على كوادر مؤهلة هو السبيل لتحقيق أهدافها.

بناءً على ذلك، فإن التدريب باعتباره وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف محدودة، يحتاج إلى تخطيط علمي مدروس لضمان مسيرته نحو تحقيق الأهداف المرجوة منه. والتخطيط في مجال التدريب كما هو في المستويات الأخرى؛ يحتاج إلى براعة إدارية، فنية وعلمية تساعد الإدارة على اختيار الإستراتيجية الأفضل من بين الإستراتيجيات البديلة.⁽¹⁾

وعلى هذا الأساس يتضمن الفصل الحالي المفاهيم والعناصر الأساسية المحددة لسياسة التدريب بالمنظمة - التي تعني مجموع المبادئ والقواعد المحددة لشكل أنشطة التدريب - (مضمون المبحث الأول) والذي تشكل أساس إعداد مخطط تدريب ملائم، ليتم التطرق بعد ذلك إلى المرحلة الأولية والرئيسية من إعداد هذا المخطط (مضمون المبحث الثاني).

(1) مصطفى نجيب شوايش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، مرجع سبق ذكره، ص: 232.

المبحث الأول: مفاهيم ومبادئ أساسية.

لغرض تأدية المهام والواجبات الموكلة للأفراد العاملين بالمستوى المطلوب، يجب على المنظمة تهيئة كافة الوسائل والمستلزمات الأساسية لتحسين قدرات هؤلاء الأفراد، ومن بين الوسائل المستعملة التدريب، الذي يعد أساس تنمية الموارد البشرية، لذا زاد الاهتمام به وزادت كذلك القناعة لدى القادة على أنه أكثر العناصر فعالية للتأثير في الموارد البشرية، وإحداث تغيير في أدائهم نحو الأفضل، والعمل على رفع مهاراتهم وقدراتهم، مما يقود في الأخير إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة. وهذا عن طريق وضع برامج تساعد على أداء مهامهم بشكل علمي وعملي سليم، الذي يمكنهم من تحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد وأقل زمن وأقل كلفة ممكنة، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال عمليات التدريب.

1- مفهوم التدريب وأهميته:

من المتفق عليه أن للتدريب أهمية كبيرة في مجال إعداد الكوادر البشرية العاملة وتأهيلهم، فالمنظمة التي تريد أن تتميز عن مثيلاتها عليها أن توفر الكوادر البشرية القادرة على مواكبة ومواجهة التطورات السريعة التي يشهدها العصر. لأن هذه التغيرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تم تعلمها، مما يزيد من حاجة الأفراد العاملين لتحديث مهاراتهم واكتساب مهارات جديدة، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال التطرق لأهم تعاريفه.

1 - 1- مفهوم التدريب:

لقد ابتدع الفكر الإداري الفرنسي مصطلح التكوين كبديل للتدريب، حيث يستخدم الأول كترجمة للكلمة الفرنسية " formation "، أما كلمة التدريب فهي ترجمة للكلمة الإنجليزية " Training "، ولا يختلف مدلول الكلمتين في شيء إلا أن التكوين تعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، وكلمة التدريب يسري مفهومها على التعلم في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي لذلك⁽¹⁾ فمن ناحية واقعية نجد أن التدريب هو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة ولا نكاد نجد فرق بين استعمال المصطلحين لدى أصحاب الإدارة، ومن جهة أخرى فالتعاريف التي وردت حول التدريب متعددة ومتنوعة، مما يجعل من مهمة الاتفاق حول تعريف جامع مانع صعب، فيعرف التدريب على أنه العملية التي تهدف إلى تنمية قدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية والسلوكية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية والمستقبلية.⁽²⁾

(1) أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص: 88.

(2) زين الدين بن لوصيف: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لرفع كفاءة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية المنعقد يومي 29-30 أكتوبر 2001، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص: 323.

كما يعرف أيضا على أنه نشاط تعليم من نوع خاص، فهو نشاط معتمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها.⁽¹⁾

في حين يرى البعض الآخر بأنه عملية إكساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العملية المؤثرة في سلوكياتهم المستقبلية، لذلك التدريب وفق وجهة النظر هذه يركز على إكساب العاملين مهارات محددة أو مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم.⁽²⁾

أما البعض الآخر يرى بأنه " مجموعة من الإجراءات والوسائل والتقنيات المخططة التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات والقدرات، وتغيير سلوكهم لرفع كفاءتهم على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد الشخصية.⁽³⁾

وعرف كذلك بأنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء، وطرق العمل، والسلوك والاتجاهات بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية.⁽⁴⁾

في حين يعرف التدريب بأنه وسيلة علمية وعملية تهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال صقل قدراته وتنمية مهاراته، وتغيير اتجاهاته وتزويده بالمعلومات لضمان تحقيق التوازن الحقيقي المنشود بين الأهداف التدريبية من ناحية، والنتائج التدريبية المحققة من ناحية أخرى.⁽⁵⁾

نستشف من خلال ما قدمناه من تلك التعاريف، المعاني والأفكار التالية:⁽⁶⁾

- إن التدريب جهد منظم يقوم على التخطيط وهو تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية؛

- تتم تنمية وتطوير الكفاءات من خلال التعلم المنتظم المخطط لإحداث التغيير المطلوب في سلوك العاملين في التنظيمات، ومن خلال فهم نظريات التعلم الحديثة من أولى مهام المدرب الفعال؛

- إن التدريب ذو اتجاه عملي لأنه يركز على الأداء (la performance) الحالي والمستقبلي فيحاول رفع مستواه وتحسينه؛

- التدريب وسيلة وليس غاية تهدف إلى تحسين أداء العاملين لعمل ما أو وظيفة معينة بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة؛

- التدريب عملية مستمرة ولا تتم فقط لمرة واحدة في حياة العامل الوظيفية وذلك لأن الحاجة إليه

(1) سعاد نائف برونوطي: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص: 443.

(2) سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 186.

(3) Sekiou lakhdar: **gestion des ressources humaines**, Ed d'organisation, paris, 1986, p : 396.

(4) عبد الكريم درويش، ليلي تكلّا: أصول الإدارة العامة، مكتبة أنجلو المصرية، مصر، 1976، ص: 597.

(5) نبيل الحسيني النجار، مدحت مصطفى راغب: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة للنشر والتوزيع، القاهرة، 1992، ص: 354.

(6) درة عبد الباري إبراهيم: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2003، ص: 104.

متعددة حسب التغير المستمر في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

ويتضح من مفاهيم التدريب أنه على الرغم من اختلافها في ألفاظها إلا أنها تتفق غالباً في مضمونها حيث أنها تشير بصفة عامة إلى أن التدريب نشاط مخطط، مستمر ومنظم موجه إلى الأفراد أو الجماعات يتعين تنمية معارفهم ورفع مهاراتهم واكتسابهم اتجاهات إيجابية نحو العمل، أو بمعنى آخر يركز التدريب على إحداث تغيير في سلوك الأفراد والجماعات، بما يحقق تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية كما توضح تلك المفاهيم أن التدريب من الناحية السلوكية يعمل على الاتصال بالفرد من خلال ثلاثة مستويات هي: مستوى المعارف والمعلومات، مستوى المهارات والقدرات، ومستوى السلوك والاتجاهات .

1-1-1- التدريب والتعليم:

يجب في البداية أن نوضح الفارق بين مفهوم التعليم والتدريب، فغالبا ما يثار الكثير من الخلط بينهما فهذه المسميات غالبا ما تستخدم كمرادفات، بالرغم أن هذا ليس صحيحا، فيصبح من الضرورة علينا أن نبدأ بتفهم الاختلافات بينهما، والجدول التالي يوضح الفوارق الموجودة بين عمليتي التدريب والتعليم كما يلي:

الجدول رقم (1.2): الفرق بين التدريب والتعليم.

وجه المقارنة	التعليم	التدريب
الأهداف	تتلاءم الأهداف مع حاجة الفرد والمجتمع بصفة عامة.	أهداف سلوكية عامة محددة لتجعل العاملين أكثر كفاءة وفاعلية في وظائفهم.
المحتوى	متسع وشامل.	محتوى البرنامج التدريبي محدد تبعا لحاجة العمل الفعلية.
المدة	طويلة جدا بصفة عامة.	ممكن أن يكون قصيرا جدا خاصة عندما يكون موجه إلى نوع معين من المهارات.
الأسلوب	أسلوب التلقي للمعارف الجديدة.	أسلوب الأداء والمشاركة.
المكاسب	معارف ومعلومات.	معلومات ومهارات.

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

ومن الجدول يتضح لنا الفرق الجوهرى بين التدريب والتعليم، بكونه تعليم موجه نحو سلوك محدد خاص بمجال العمل، أما التعليم فهو يمنح الفرد المعارف والمؤهلات العامة لتحسين قدراته عموما، كما أن أهدافه تنصب على تنمية الفرد بشكل عام و ليس تنميته في علاقته بالوظيفة.

إذا التدريب ما هو إلا نوع من التعليم المتخصص، أو هو نوع من التمرين على ناحية فنية متخصصة.

أما التعليم فهو قناة التوصيل الرئيسية التي تتم من خلالها وعن طريقها عمليات عديدة من بينها عملية التدريب، وتؤدي صعوبة الفصل بين التعليم والتدريب إلى النظر إليهما على أنهما وجهين لعملة واحدة ومتطلبان رئيسيان لتحقيق التميز في العمل في خضم التحولات الكبيرة والتي أدخلت تغييرا جذريا في أساليب العمل وأداء الوظائف "إذ يتطلب التطور الحالي للعمل مؤهلات عامة مكملّة بواسطة تدريب أو إعادة تأهيل مستمر داخل المنظمات"⁽¹⁾، ونتيجة لهذا التحليل يتضح لنا أن التدريب والتعليم مكملّة لبعضها البعض، وأنها تشترك في هدف عام واحد، وهو تنمية العنصر البشري أو المهارة الإنسانية بهدف مواجهة المواقف والتحديات، ويمكن القول بصفة عامة أنه كلما صعدنا في سلم الوظائف في المنظمة كلما أصبح المزيد من التعليم ضرورة حتمية تتطلبها أعباء العمل.⁽²⁾

1-1-2- التدريب والتنمية:

يفرق بعض الكتاب بين مفهوم تدريب الموارد البشرية في المنظمة، ومفهوم تنمية تلك الموارد فيها " فالتدريب من وجهة نظرهم هو نقل مهارات يغلب عليها أن تكون مهارات يدوية حركية إلى المتدربين، وتوجيههم لإتقان تلك المهارات، أما تنمية الموارد البشرية فيقصد بها تطوير المهارات العامة للعاملين، ليصبحوا أكثر استعداد لقبول متطلبات مهام جديدة أنيطت بهم."⁽³⁾ فالبعض يفرق بين المفهومين على أساس المدى الزمني، حيث يرى هؤلاء بأن التدريب يهتم بالوظائف الحالية، في حين تهتم التنمية بالوظائف أو الأعمال المستقبلية؛ فتسعى عملية التنمية إلى توسيع مهارات الفرد وتنميتها لإعداده لأداء أعلى مستوى من أدائه الحالي، أي أن هذه العملية تركز على الإعداد المستقبلي للفرد، وهناك من يفرق بين التدريب والتنمية على أساس المستوى الإداري، حيث أن التدريب يخصص للعاملين في المستويات الإشرافية، بينما تخصص التنمية للمستويات الإدارية العليا.

ومما سبق ندرك بأن كلمة التدريب تنحصر بمستويات وتركز على تطوير مهارات الفرد الحالية، أو إكسابه مهارات وسلوكيات تساعد في تحسين مستوى أدائه للعمل، بينما تتضمن عملية التنمية تطوير مهارات ومعارف جديدة تؤهل الفرد لعمل وظيفي أعلى في المستقبل.

وخلاصة القول أن التدريب لا يتم عند الحاجة إليه بل تعداه لكونه عملية مستمرة ودائمة دوام المؤسسة في السوق⁽⁴⁾، بغية تغطية حاجات المؤسسة في الوقت الحاضر والمستقبل، كما انتقل من

⁽¹⁾ bureau international de travail: la formation clé de l'emploi, In: problèmes économiques N° 2. 631, le 15-12- 1999, P: 24

⁽²⁾ منصور أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976، ص: 63.

⁽³⁾ خالد عبد الرحيم الهيثي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21)، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 223-224.

⁽⁴⁾ صلاح عباس: العولمة في إدارة المنظمات العالمية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 63.

اعتباره تكلفة إلى استثمار بشري يزيد من قيمة حافظة الموارد البشرية، ويمكن تلخيص أهم أوجه هذه التغيرات في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2.2): مقارنة بين الاتجاه التقليدي والتوجه المعاصر للتدريب والتنمية.

التوجه المعاصر	التوجه التقليدي
التدريب والتنمية إستراتيجية من استراتيجيات المنظمة.	التدريب سياسة من سياسات المنظمة.
التدريب والتنمية عملية مستمرة.	التدريب والتنمية عند الحاجة.
التدريب والتنمية للحاضر واحتياجات المستقبل.	التدريب والتنمية لتغطية حاجات الحاضر.
إستراتيجية التدريب والتنمية تعتمد على التنبؤ.	سياسة التدريب والتنمية لا تعتمد على التنبؤ.
التدريب والتنمية مسؤولية مشتركة بين الجميع.	مسؤولية التدريب والتنمية محدودة.
التدريب والتنمية استثمار بشري.	التدريب والتنمية تكلفة.
تعلم أشياء جديدة هو أساس التدريب والتنمية.	التركيز على الأداء الحالي ومستلزماته.
تقنيات تعلم وتدريب عالية المستوى.	أدوات ومساعدات تدريبية بسيطة.
التركيز على التنمية الذاتية بشكل كبير.	لا تأخذ التنمية الذاتية حيزاً كبيراً.
التدريب والتنمية يركزان على كل من يعمل في المنظمة.	التركيز على تدريب الخط الأول والإدارة المباشرة.

المصدر: محمد خالد بلجل: واقع تكوين الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة في مؤسسة اقتصادية (المركب الوطني لصناعة الكوابل بسكرة)، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2008، ص: 53.

1-2- أهمية التدريب:

إن عملية التدريب لا يمكن أن تخلق الإنسان الواعي، المتفتح، ولكنها فرصة ذهبية تتاح للفرد للانتقال بهم من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل، بشرط أن تتوفر لدى المتدرب عنصر القدرة والرغبة⁽¹⁾ إذ لهذا النشاط أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر بدرجة كبيرة على الأهداف واستراتيجيات المنظمة في الآجال القصيرة أو الطويلة، أضف إلى ذلك أن هذه التغيرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات المكتسبة، وتتمثل أهمية التدريب في النقاط التالية:⁽²⁾

- **زيادة في الإنتاج:** وهي زيادة في كميته وتحسين في نوعه فتدريب العاملين على كيفية القيام بواجبهم معناه درجة إتقانهم للعمل ومن ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.

(1) عبد الرحمان توفيق: منهج مهارات التدريب (متقدم)، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2004، ص: 2.
(2) السيد عليوة: تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، إيترك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص- ص: 52-53.

- **اقتصاد في النفقات والوقت:** إن التدريب هو اقتصاد في النفقات إذ تؤدي البرامج التدريبية مردود أكثر من كلفتها. إن تدريب العاملين على استخدام الآلات طبقاً لأصولها وفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات، من سلامة للآلة واقتصاد في المواد وقلة المخاطر، وبسبب الكفاءة في العمل وعدم توقف الآلات أو حدوث أعطال بها توفر في الوقت.
- **قلة في دوران العمل:** إن تدريب العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدراتهم في مزاولة أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار وثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدراتهم في مزاولة أعمالهم وإيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة.
- **رفع معنويات العاملين:** للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين إذ كثيراً ما يشعر الفرد بأن المنظمة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها حتى يزداد إخلاصه بعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بالمنظمة ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكل والملل وهو مصدر رفع معنويات العاملين في العمل.
- **توفير قوة احتياطية في المنظمة:** كما أن التدريب يشكل مصدراً مهماً للطلبات الملحة للأيدي العاملة وخاصة أيام الرخاء الاقتصادي وفي ميدان التنمية الصناعية، إذ عن طريقه يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.
- **قلة في حوادث العمل:** إذ التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة والحركة وكذلك مناولة المواد وتلك جميعها مصدر من مصادر القضاء على الحوادث الصناعية حيث لا نجد لها مجالات في حياة العاملين وأن يقل حدوثها على أقل تقدير.
- **يؤدي التدريب إلى استمرارية التنظيم واستقراره:** استقرار التنظيم وثباته معناه قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين، ولا شك أن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المدربين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي تغيرات في حجم العمل ويتطلب هذا توفر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة للنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم، فالأفراد المدربين ولديهم الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم.⁽¹⁾ إن نجاح المنظمات وحتى المجتمع ككل، مرتبط بالضرورة بتدريب الأفراد، فالتدريب يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي، والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله.⁽²⁾

⁽¹⁾ Bruno, Herniet : **Nouvelles technologies et formation dans l'entreprise pour une démarche participative**, Revue Française de gestion, N° 15, Avril- Mai 1992, P :54-56

⁽²⁾ عبد الغفار حنفي: **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 347.

- زيادة الشعور بالثقة ورفع مستوى الرقابة الذاتية: حيث لا يستوي من يعلم ومن لا يعلم، إذ يؤدي التدريب إلى الثقة التي تؤدي بدورها إلى الإقبال على اكتساب مهارات جديدة والإبداع في العمل، كما أن الموظف الذي يتم تدريبه يعرف ماذا يعمل وكيف يؤدي عمله بإتقان، بينما يمثل العامل غير المدرب مشكلة لرؤسائه وللمشرفين عليه.
- مما سبق فالتدريب يعتبر أمرا هاما وأساسيا من أجل تحسين كمية ونوعيه العمل، تخفيض تكاليف الإنتاج، رفع المعنويات وتحفيز العاملين، فقد شهد التدريب أهمية بالنسبة للمنظمة كالاتي:
- إن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون إلى التهيئة المبدئية للقيام بأعباء الوظيفة التي سيشغلونها، وبالتالي التعريف بها والتدريب عليها.
- إن الوظائف نفسها تتغير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد ولا يمارسون مسؤولية واحدة فقط بل ينتقلون بين عدة وظائف وعدة مسؤوليات خلال فترة عملهم، الشيء الذي يتطلب إعادة تدريبهم عند ترقيةهم إلى وظائف أخرى.
- إن التطور التكنولوجي أو الآلي تواجبه تحسينات على عمليات الإنتاج، والذي أصبحت معه الإبداعية والابتكارية هي الصفة الغالبة في العمل، وأصبح عامل اليوم مطالبا بأن يكون لديه قدر من المهارة لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة والدقيقة، وهذا يتطلب تدريب الأفراد تبعا لذلك، فكلما ازدادت أساليب وأدوات الإنتاج دقة وتعقيدا تطلب ذلك مستوى أعلى من التدريب لدى العامل.⁽¹⁾
- إن أهمية التدريب لا تقتصر على توفير تدفقات علمية على العنصر البشري فحسب، بل تتعداه إلى كيفية التوفيق بين هذا الكم من المعلومات وطرق التحكم في أساليب استخدامه، أي كيف يسلك الأفراد سلوكا يختلف عما كانوا عليه قبل التدريب، وتظهر أهمية التدريب في أنه ينمي الجوانب التالية:⁽²⁾

1- تغيير المعارف والمعلومات:

ويظهر ذلك من خلال ما يلي:

- معرفة تنظيم المؤسسة وسياساتها وأهدافها؛
- معلومات عن منتجات المؤسسة وأسواقها؛
- معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمؤسسة؛
- معلومات عن خطط المؤسسة ومشاكل تنفيذها؛
- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج؛

⁽¹⁾ Sekiou lakhdar : **gestion du personnel**, 3^{ème} éditions, Ed d'organisation, Québec, 1990, p : 293.

⁽²⁾ صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص: 212.

- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة.

2- تنمية الاتجاهات للمتدرب:

ونذكر منها:

- الاتجاه لتفضيل العمل بالمؤسسة؛
 - الاتجاه لتأدية سياسات وأهداف المؤسسة؛
 - تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل؛
 - تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء؛
 - تنمية الروح الجماعية؛
 - تنمية الشعور بالمسؤولية؛
 - تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل؛
 - تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المؤسسة والعاملين.
- 3- تنمية المهارات والقدرات للمتدرب:

ومن بينها:

- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة؛
- المهارات القيادية؛
- القدرة على تحليل المشاكل؛
- القدرة عن اتخاذ القرارات؛
- المهارات في النقاش وإدارة الندوات والاجتماعات؛
- القدرة على تنظيم العمل والاستفادة من الوقت؛
- المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق والرقابة.

إن هذا الزاد من المعلومات يؤدي إلى تغير سلوك الأفراد داخل المنظمة بما يحقق إنتاجية عالية وتسيير إداري وعلاقات تنظيمية جيدة، إضافة إلى الولاء الذي يمنحه الفرد للمنظمة وهنا تتلخص أهمية التدريب.

2- موقع التدريب في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تتأثر مكانة التدريب في المنظمة وموقعه في الهيكل التنظيمي بمجموعة من العوامل التنظيمية الثقافية والسياسية.

تتمثل العوامل التنظيمية في: حجم المؤسسة، مدى التنوع في النشاط وتنوع مجالات التدريب تبعاً لذلك، عدد الوحدات وطبيعة نشاط المنظمة، أما العوامل الثقافية والسياسية، فتشمل: مدى قناعة الإدارة العليا

بأهمية بالتدريب،مدى توفر الإمكانيات المادية والتسهيلات المساعدة ومدى كفاءة القائمين عليه وقدرتهم على إتباع المناهج العلمية المعترف بها.

يمكن إذن، التمييز بين ثلاثة حالات لموقع التدريب في الهيكل التنظيمي للمؤسسة: ⁽¹⁾

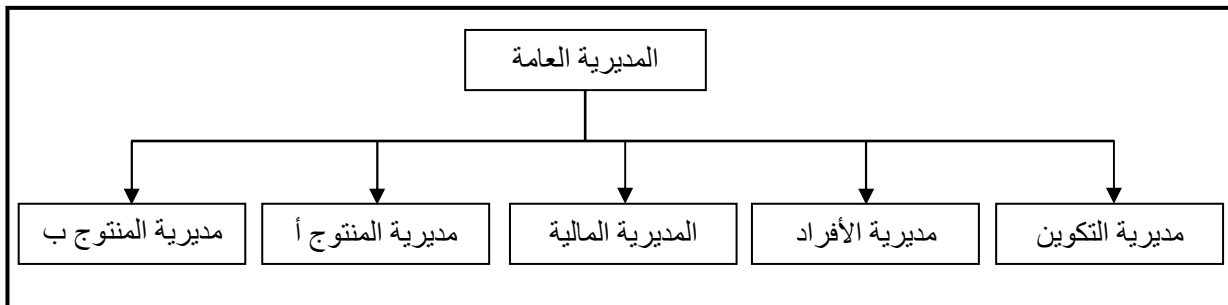
2-1- مصلحة التدريب مرتبطة بوظيفة الموارد البشرية:

بالرجوع إلى التقسيم التقليدي المحقق بين الوظائف (وظيفة الإنتاج، الوظيفة التجارية، الوظيفة المحاسبية، والمالية، الوظيفة الإدارية، وظيفة التموين، وظيفة الموارد البشرية...)، نجد أن التدريب مرتبط طبيعيا بوظيفة الموارد البشرية، وهو الوضع الأكثر شيوعا في المنظمة التي تضم أكثر من 500 فرد وذلك في أكثر من 50% من الحالات، ويكون من السهل في هذه الحالة استعمال التدريب كوسيلة لتسيير العلاقات الإنسانية بالتجانس مع سياسات التوظيف، الترقية، التحويل، وتسيير المستقبل الوظيفي، وهو ما يعني التوافق بين سياسة الموارد البشرية وسياسة التدريب. لكن ارتباطا كهذا قد يشير إلى أن التدريب حل تتبناه المنظمة عند الضرورة، ويؤدي بالتالي إلى تحديد مجال نشاط التدريب، بإظهار هذا الأخير كميدان بسيط متخصص للتدخل (لعلاج المشاكل الظرفية).

2-2- مصلحة التدريب كوظيفة مستقلة بذاتها:

يظهر التدريب في هذه الحالة كتخصص وظيفي كغيره من الوظائف الأخرى، شاغلا بذلك حقا واسعا ذو وزن كبير في المنظمة. هذا الوضع خاص بالمشروعات الكبيرة، حيث تتواجد عدة أقسام لتخطيط التدريب ووضع برامج وتنظيم تنفيذه ومتابعة تنفيذه ومتابعة نتائجه؛ فيكون هناك قسم لوضع أهداف التدريب وقسم خاص للبحوث الخاصة بالدراسات المستمرة للوصول إلى أحسن الطرق للتنفيذ وقسم للتنسيق بين الجهود المتعددة للتدريب وتنظيم العلاقات بين الأفراد المعنيين بإعداد التدريب، ويعتبر التدريب في هذه الحالة كمديرية كاملة مرتبطة بمشاريع التطوير بالمنظمة، كما يظهر في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1.2): موقع التدريب (التكوين) في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

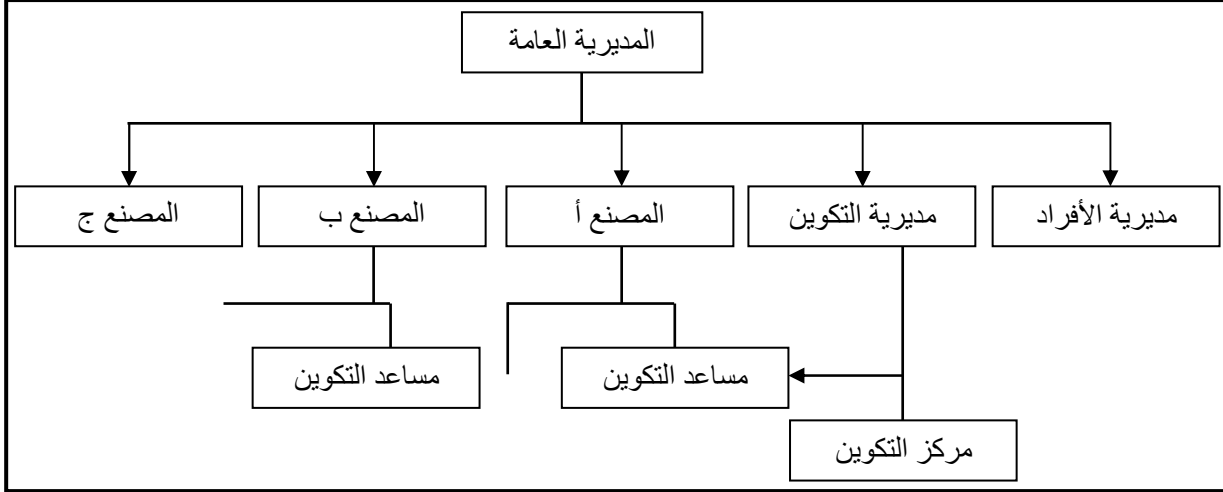


Source : Annick saint sauveur et jean pascal lapra : **La fonction formation dans l'entreprise (Le manuel du responsable de formation)**, Ed Garnier, Paris, 1984, p : 45.

⁽¹⁾ ELIE COHEN : **gestion de la formation In : Encyclopédie française de gestion**, Ed Economica, paris 1989, p : 1416. ET MARIE-NÖLLE., JEAN BARREAU : **Economie d'entreprise**, Ed Sirey, Paris, 1991, p : 50.

كما توجد أيضا حالة متشابهة؛ يكون فيها مسؤول التدريب مسؤول شبكة كاملة وتحفظ فيها إدارة التدريب بمسؤولية أنشطة التدريب الأساسية (des formations clefs) ذات المنفعة العامة، لتفوض بعد ذلك للمساعدين على مستوى كل وحدة أو فرع مهني لتحقيق المخطط، كما يظهر في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2.2): موقع التدريب (التكوين) في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



Source : Annick saint sauveur et jean pascal lapra : **La fonction formation dans l'entreprise (Le manuel du responsable de formation)**, op.cit, p : 44.

2-3- مصلحة التدريب كفرع على مستوى كل وظيفة:

تحدد المديرية المركزية للتدريب- التي تنتمي إلى فوج التخطيط بالمديرية العامة- المحاور الرئيسية، ليقوم مسؤولو التدريب على مستوى المديريات الأخرى برفع المعلومات إليها، لتقوم بعد ذلك بالتنسيق والمراقبة.

بدأ تعميم التدريب في أول الأمر على مستوى الوظائف المتخصصة والمتعلقة بالأنشطة الظرفية ذات الطابع التنظيمي والتقني: التحضير لتحولات تكنولوجية (وظيفة الإنتاج) والتحضير لتغيير في إجراءات أو في تنظيم العمل. لكنه بعد ذلك؛ بدأ يتجه لأن يتواجد في عدد متزايد من وظائف المنظمة استنادا إلى إقرار مسؤولي الوظائف بأهميته كمتغير من المتغيرات التي تساهم في تطوير الوظيفة التي يرأسونها. ويتم في هذه الحالة إعداد طلبات التدريب خاصة بوظيفة معينة، لتشكل أساس إعداد مخطط التدريب العام بالمنظمة.

يمس هذا التعميم على مستوى الوظائف؛ الصناعات المتطورة والدقيقة والمشاريع الثقيلة، أنشطة تحسين وتطوير موجهة لمتابعة أو سبق تطور وظيفة على المستوى التقني الاجتماعي والثقافي أو أنشطة تطوير مسجلة في إطار تسيير المستقبل المهني حسب كل تخصص. ومن الناحية المالية، تعتبر مركزية المصاريف ضرورية، وغالبا ما ترفق مصلحة أو قسم التدريب بوحدة إدارية ومحاسبية صغيرة.

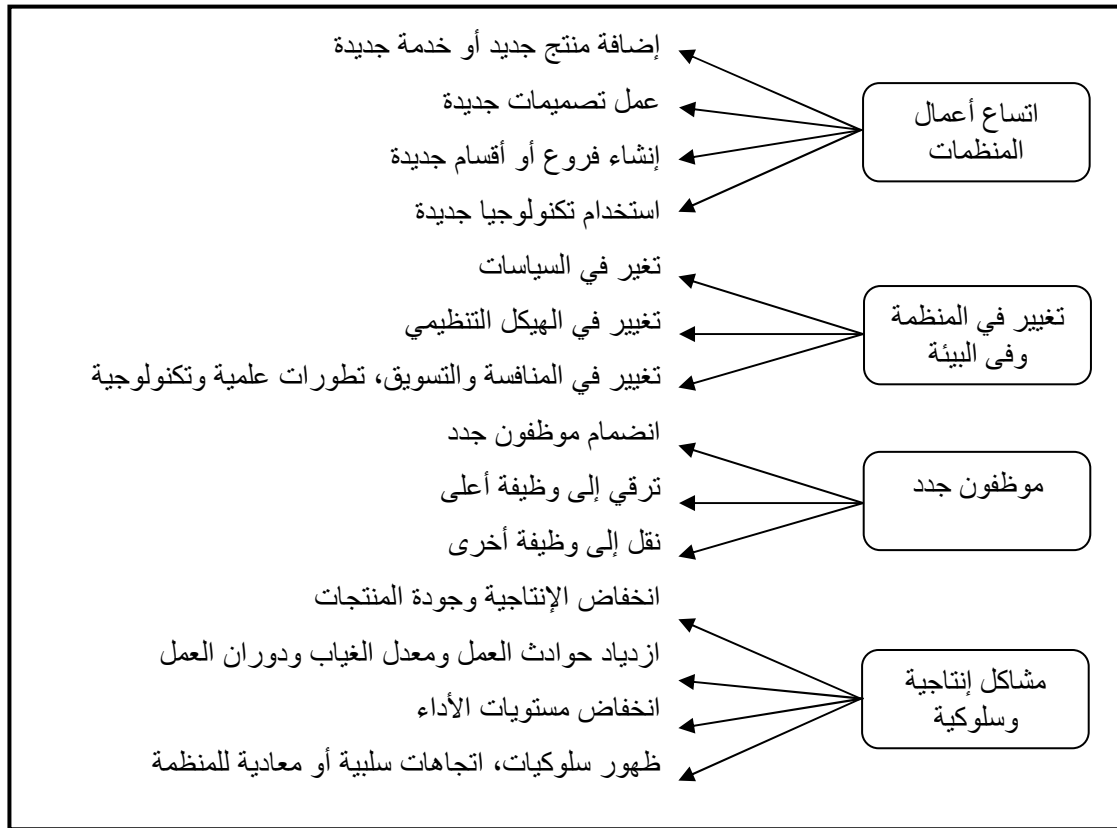
3- دواعي التدريب ومبادئه:

3-1- دواعي التدريب:

يشكل التدريب أحد العناصر المهمة في تنمية الموارد البشرية، حيث أصبحت هذه الأخيرة رمز للمنافسة والصراع في المنظمات وتكشف حجم الاستثمار في تنمية الموارد البشرية على الأهمية المعطاة لهاته العملية.

وبالتالي فالتدريب يشكل وسيلة لزيادة حجم ورفع القدرات والمهارات لدى الأفراد من أجل تحسين أداء المنظمة وتمكينها من مواجهة تحديات المنافسة، وكافة التغيرات البيئية، فلقد زادت أهمية هذه الوظيفة في ظل الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة وإنتاجها كافة الإبداعات والتي يكون مصدرها المورد البشري الذي يتمتع بالقدرات العالية في التفكير حيث يعمل التدريب من المحافظة عليها وتنميتها. وبالتالي فالتدريب أصبح يلزم ويساير كل التطورات التي تحيط ببيئة المنظمة ويكشف لنا الشكل التالي تلك الدواعي أو العوامل الداعية للتدريب.

الشكل رقم (3.2): العوامل الداعية للتدريب.



المصدر: حسن أمين عبد العزيز: إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص: 250.

إن حاجة الأفراد في التدريب تظهر في الحالات الآتية:

- تظهر الحاجة إلى التدريب نتيجة توسيع أو إضافة أنشطة جديدة للمنظمة، مما يستدعي ذلك مزيدا من توفير المهارات العمالية اللازمة لإنجاز تلك الأعمال التي لم تكن موجودة من قبل.

- تنشأ الحاجة للتدريب كنتيجة طبيعية للنقص الواضح في المهارات الذهنية والإنسانية المتاحة للمنظمة وعجزها في تغطية احتياجاتها من هذه المهارات.
- تظهر الحاجة للتدريب نتيجة تغيير ظروف ومتطلبات وتقنيات العمل التي تترك نتائج سلبية على الأفراد نتيجة تقادم مهاراتهم، وهو ما يستدعي إكسابهم لمهارات جديدة عن طريق إعادة تدريبهم وتمكينهم من أداء عملهم وفق الظروف المهنية الجديدة التي تم إضافتها.
- كما يؤدي دخول أفراد جدد لم يسبق لهم مزاولة العمل وأداء المهام الموكلة إليهم إلى ضرورة الحصول على معارف وتقنيات تسمح له بفهم سياسات وقواعد العمل بالمنظمة، كما تظهر الحاجة إلى التعرف على المنظمة بشكل عام والاندماج ضمن ظروف العمل الجديدة والتأقلم معها وفهم أهم العلاقات التي تربطهم بمختلف الأفراد والأقسام.

3-2- مبادئ التدريب:

هناك عدد من المبادئ والأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمنظمة، وذلك حتى تتحقق فعالية التدريب، ويحقق النتائج المرجوة منه، ومن أهم هذه الأسس ما يلي:

3-2-1- التدريب وظيفة أساسية ومستمرة:

بمعنى أن التدريب ليس مجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة، بل هو نشاط ووظيفة أساسية، يتكرر حدوثه ببقاء المنظمة، وهو بالتالي يمثل حلقة متعددة من خلال تحديد مواصفات شاغل الوظيفة ومؤهلاته واختيار الفرد واستقطابه، وكذلك إعداد وتجهيزه للعمل كمرحلة لاحقة، وكذلك توجيه المستقبل الوظيفي من ترقية ونقل. كما أن التدريب لا يتعلق بالفرد ذاته، ولكنه عملية تتعلق بالمنظمة كلها وخططها المستقبلية، ولذا يجب أن تنظر إليه الإدارة على أنه وظيفة أساسية ومستمرة طوال حياة المنظمة، كما يجب أن ينظر إليه الأفراد العاملون بالمنظمة على أنه جزء من عملهم، ينتظر أن يتكرر معهم كثيراً ولأكثر من سبب، لذا فالتدريب يمثل نشاطاً رئيسياً ومستمرًا.

وأما لو نظرنا للتدريب على أنه نشاط فجائي ننتظر منه معجزة من خلال أشهر مثلاً، فنكون تماماً مثل مريض بمرض مزمن يريد من الطبيب أن يكتب له وصفة يبرأ بعدها من المرض في يوم أو يومين.⁽¹⁾

3-2-2- التدريب نظام متكامل:

لكونه يتكون من مجموعة من العناصر المترابطة المتداخلة، تقوم بينها علاقات تبادلية تجاذبية إيجابية من أجل أداء مهام تكون محصلتها الختامية المساعدة في تحقيق أهداف المنظمة. وتتجلى مظاهر التدريب في:⁽²⁾

(1) عبد الفتاح ذياب حسين: إدارة الموارد البشرية (مدخل متكامل)، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 1997، ص-ص: 203-204.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 270-271.

* التكامل والتجانس والتفاعل الإيجابي بين المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب وهي:

- الأفراد المطلوب تدريبهم؛
- الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب إكسابها للمتدربين؛
- القائمين بالعمل التدريبي من مدربين ومسؤولين آخرين؛
- المشكلات التي تعاني منها المنظمة.

* التكامل في الأنشطة التدريبية:

- توصيف وتحليل الأوضاع التنظيمية الإدارية؛
- توصيف وتحليل العمليات والإجراءات؛
- توصيف وتحليل سلوك الأفراد وتقييم أدائهم؛
- تصميم البرامج التدريبية؛
- تجهيز المعدات والمساعدات الإدارية؛
- إعداد المدربين؛
- تنفيذ البرامج التدريبية؛
- متابعة وتقييم النتائج التدريبية.

* التكامل في نتائج التدريب: وتتمثل هذه النتائج في النتائج الاقتصادية، السلوكية والبشرية

- النتائج الاقتصادية المتمثلة في انخفاض النفقات وتحسين النتائج وخفض الوقت اللازم لأداء العمل؛
- النتائج السلوكية المتمثلة في السلوك الجديد للمتدربين وعلاقاتهم الإنسانية الأفضل وإقبالهم وتحمسهم للعمل.

- النتائج البشرية والتي تتمثل في إعداد متزايد من العاملين الذين تتوفر لديهم معلومات أو خبرات وقدرات معينة تعتبرها الإدارة لازمة لأداء عمليات وواجبات محددة.

وعليه فالتدريب نظام متكامل من ناحيتين، " فهو أولاً نظام متكامل في مدخلاته وأنظمتها ومخرجاته، كما أنه من الناحية الأخرى يتكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، بل يتكامل مع الأنظمة الإدارية الأخرى والتنظيمية والمالية والإنتاجية، والتسويقية التي تهدف إلى النهوض بالمنظمة إذا كانت تعاني من عثرة ما " (1).

3-2-3- التدريب نشاط متغير ومتجدد:

هذه حقيقة أساسية لا يجب إغفالها، وهي أن التدريب يتفاعل في بيئة تتسم بالتغير والتجديد، فالمتدرب عرضة للتغيرات في سلوكه وعاداته وكذا في مهاراته ورغباته؛ وكذلك الوظائف التي

(1) أمين ساعتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص: 74.

يشغلها تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف الاقتصادية وتقنيات العمل ومستحدثاتها.

وكذا الرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات الشركات وتعديل أهدافها واستراتيجياتها، كل هذه المتغيرات تحتم على التدريب أن يكون هو كذلك متغير ومتجدد من خلال: (1)

- التعرف المستمر على الأوضاع الإدارية والفنية في المنظمة، والتغير في أوجه نشاطها وأساليب العمل بها.

- التجديد المستمر في أنماط البرامج التدريبية وأساليب ومعدات التدريب المستخدمة.

3-2-4- للتدريب مقومات إدارية وتنظيمية أساسية:

باعتباره عملاً إدارياً ينبغي أن يتميز بمقومات ويتصف بخصائص العمل الإداري من وضوح وتناسق في الأهداف مع الشفافية والواقعية في الأهداف والرؤى، وأن تتوفر لديه الموارد المادية والبشرية، وأن يتصف بعنصر التوازن بين الخطط الموضوعية والبرامج المقترحة. ومن أهم المقومات الإدارية والتنظيمية للتدريب ما يلي: (2)

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة الإنتاجية المطلوبة، وتفصل الأهداف الدقيقة لكل جزء من أجزاء المنشأة، وذلك حتى يأتي التدريب محققاً لها؛

- توفر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل، إذ لا معنى لتدريب الأفراد على ممارسة واجبات لا تتوفر إمكانيات ومستلزمات الوفاء بها؛

- توفر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر في أداء العمل، بحيث يقتصر التدريب على تلك الأمور التي تخرج عن طاقة الرئيس أو القائد الإداري، إن القائد الإداري في علاقته المستمرة بموظفيه إنما هو المدرب الحقيقي، وما عملية التدريب الرسمية إلا استعمال وصقل لما يقوم به الرئيس أو المشرف؛

- توفر الدقة والوضوح في تحديد مواصفات الوظائف ومتطلبات شغلها، وكذا في تحديد الموقع التنظيمي لكل وظيفة، والتوازن بين السلطة والمسؤولية فيها، وكذا وضوح العلاقات بينها وبين غيرها من الوظائف ذات العلاقة، والأساس هنا أن التدريب لا يكفي لإصلاح عيوب وأخطاء التنظيم، بل يجب أن يوجد الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التدريب.

- توفر الدقة والموضوعية في اختيار الأفراد للعمل بناء على معايير وأسس واضحة، ومراعاة الدقة في إسناد الوظائف إليهم، ومراعاة التناسب بين قدراتهم وتكويناتهم النفسية والاجتماعية، وبين متطلبات شغل الوظائف.

(1) علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط3، مكتبة غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1985، ص-ص: 347-348.

(2) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 259-260.

- والأساس هنا أنه لا يجب النظر إلى التدريب كوسيلة لإصلاح العيوب وأخطاء عمليات الاختيار والتعيين، بل إن الأساس الصلب للتدريب الفعال هو الاختيار السليم للعاملين.
- توفر نظام مستمر لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم وتحليل مؤشرات الأداء وتتبع علاقاتهم الوظيفية وأنماط سلوكهم، حتى يتمكن من استنتاج الاحتياجات التدريبية بدقة وموضوعية.
- توفر نظام للحوافز المادية والمعنوية بين التقدم الوظيفي والمزايا والأشكال التقدير المادي والمعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحية، وبين أدائه الوظيفي من ناحية أخرى، ومن هنا يبرز التدريب في نظر العاملين باعتباره أداة تساعدهم في تحسين أدائهم الوظيفي، ومن ثم يدركون على أنه وسيلة للحصول على تلك الحوافز الإيجابية المستهدفة، وبذلك تحقق للتدريب الجدية والاحترام، ويقبل عليه المتدربين بقناعة وتحفز.

4- التدريب كنظام:

تعمل منظمات العمل في محيط متقلب مما يجعلها دائماً في حالة يقظة مستمرة من خلال تدفق المعلومات الآتية من المحيط الخارجي، هذه الأخيرة، ساهمت في إعادة تعديل واتخاذ الإجراءات الضرورية التي تسهل التأقلم اللازم للمنظمة مع المحيط. كما أن تكيف المنظمة كان بناءً على الأخذ بنظرية النظم واعتبار المنظمة كنظام متفاعل يؤثر في المحيط ويتأثر به.

4-1 مفهوم النظام:

إن كلمة نظام (Système) مشتقة من الكلمة اللاتينية (Système) والتي تعني التركيب ويشير النظام إلى تركيب وتشكيل مجموعة من الأجزاء الجزئية مع بعضها البعض بشكل يسمح على الحصول على تركيب كلي موحد ومنظماً.

إن إشادة أي نظام يستلزم وحدة الترابط بين أجزاء هذا النظام ولا تتم هذه الوحدة إلا عن طريق التوافق النوعي والموضوعي بين أجزاء النظام. على سبيل المثال نأخذ جهاز التلفزيون الذي يعمل وفق تفاعل عدة أنظمة فرعية في إطار نظام كامل يؤدي إلى وصول الصورة والصوت إلى المشاهد فهناك نظام الصوت ونظام الاستقبال ونظام العرض وكل منها بني على أسس تتوافق مع الأنظمة الفرعية الأخرى ليشكل النظام الموحد الكامل. وبالتالي يعبر لنا النظام بأنه مجموعة من الأجزاء المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها البعض بشكل يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف التي يسعى إليها النظام الكلي، المشكل من العديد من الأنظمة الجزئية الأخرى المشكلة للمنظمة (النظام المعلوماتي، الإنتاجي، المالي، التسويقي...).

حيث يمكن التمييز بين نوعين من الأنظمة، الأنظمة المغلقة تكون من خلالها المنظمة معزولة عن المحيط الخارجي (لا يؤثر فيه ولا يتأثر به) أما الأنظمة المفتوحة تسمح للمنظمة بأن تتفاعل مع المحيط

الخارجي بصفة دائمة ومستمرة، إذ يسمح لها هذا التفاعل بإيجاد نوع من التوازن يؤمن لها البقاء والاستمرار.

ويتألف النظام من العناصر التالية:

- المدخلات: هي كل شيء يتم تحويله إلى شيء آخر أو تغيير خصائصه من خلال عمليات معينة.
- العمليات: هي كل الأعمال والوظائف التي يقوم بها النظام والتي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- المخرجات: وهي ناتج تحويل المدخلات بفضل أنشطة النظام وتتأثر عناصر النظام بعناصر أخرى أهمها:
- حدود النظام: هي مجموعة العوامل التي تحكم وتقيّد أنشطة النظام.
- محيط النظام: هي مجموعة العوامل التي تنتمي أو لا تنتمي إلى النظام ولكن تغيرها يؤثر عليه.
- الهدف: تعد الأهداف الأسس الأولية لبناء أي نظام، فهي التي تحدد وظائفه الأساسية، ويعتبر الهدف الغاية المرغوب التوصل إليها.
- المعلومات المرتدة: هي المعلومات الخاصة بمخرجات النظام، أي النتائج المحققة من طرف النظام، حيث تقارن مع الأهداف المسطرة.

4-2- نظام التدريب:

إن المنظمة كنظام كلي يهدف إلى تحقيق أهداف معينة من خلال مختلف الأنشطة، وهي تتكون في حد ذاتها من أنظمة فرعية مترابطة فيما بينها بهدف تحقيق التكامل والتنسيق لبلوغ أهداف النظام الكلي، من بين هذه الأنظمة الفرعية (نظام الإنتاج، نظام التسويق، نظام الموارد البشرية... الخ)، فإذا أخذنا نظام الموارد البشرية على سبيل المثال، فإننا نجده ينقسم بدوره إلى أنظمة فرعية أخرى (تخطيط، الاختيار، الرواتب، الأجور... الخ)⁽¹⁾ إذ يعد نظام التدريب واحد منها، ومن خصائصه ما يلي:

- إن التدريب نظام كلي ونظام فرعي في نفس الوقت، فهو نظام كلي باعتباره يحتوي على عدة أنظمة فرعية، وهو نظام فرعي باعتباره جزء من نظام أشمل وهو نظام تسيير الموارد البشرية.
- نظام التدريب متكامل ذاتيا، أي أن هناك ترابط وتكامل وتناسق بين مختلف مراحله. بحيث نجاح أي مرحلة مرتبط بنجاح المرحلة التي سبقتها، فتصميم البرنامج التدريبي يتوقف على حسن تحديد الاحتياجات التدريبية، كما أن تنفيذ وتقييم فعالية نظام التدريب متكامل من حيث الأهداف، فهدف تغيير سلوك المتدربين يرمي أساسا إلى تحقيق أهداف اقتصادية والتي تحقق بدورها أهداف اجتماعية

(1) حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

وهكذا.

فالتدريب إذاً نظام يتكون من أجزاء وعناصر مختلفة، يختص كل منها بدور متميز ولكن تتوقف فعاليته وكفاءته في الوصول إلى أهدافه على مدى التفاعل والترابط بين أجزائه وعناصره.

- التدريب مرتبط بكفاءة التصميم له.

فحديثنا عن التدريب النظرة النظامية، يسمح لنا بمعرفة مدى تحقيق الأهداف الموضوعية، ومن ثمة الوقوف على الإنجازات ومعرفة وتحليل الانحرافات وأخيراً اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة من خلال التغذية العكسية (Feed-back)، إذن النظرة النظامية تسهل لنا إجراء التقييم وممارسة الرقابة القبلية، وأثناء والبعديّة لأنشطة التدريب.

يعني نظام التدريب "الكيان المحدد كجزء من الهيكل التنظيمي في المؤسسة ليقوم بمجموعة من الأنشطة والمهام المتعلقة بإكساب الأفراد المعارف والمهارات، الاتجاهات اللازمة لأداء الوظائف، الأعمال بأعلى إنتاجية ممكنة من خلال مجموعة من الإجراءات التي تميز هذا الكيان من غيره من الأنظمة الأخرى في المؤسسة".⁽¹⁾

4-3- مكونات النظام:

يتكون نظام التدريب من العناصر التالية:

4-3-1- المدخلات:

تتمثل أساساً في العمالة المراد تدريبها، تطوير ما لديهم من مهارات، واتجاهات مختلفة وهذا تبعا للإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لسير العملية التدريبية.

ويمكن أن نقسم مدخلات التدريب إلى ثلاث أنواع:

- **مدخلات إنسانية:** ونعني بها كافة الموارد البشرية التي تشارك في عملية التدريب ومن أهمها: المتدربين والمدرّبين، المستشارين التربّيين، المديرين، رؤساء الأقسام، الفنيين المساعدين،...، ويختلف هؤلاء الأفراد باختلاف البرامج التدريبية.

- **مدخلات مادية:** يقصد بها كافة الموارد الملموسة التي تستخدم في عمليات نظام التدريب ومن أهمها: المباني والقاعات، الأجهزة والمعدات التدريبية، المخازن لحفظ المعدات والآلات، الأموال، السجلات والتقارير حول الأداء الوظيفي.

- **مدخلات معنوية:** وتتمثل في كل الموارد الغير ملموسة التي تدخل ضمن عملية التدريب ومن بعض هذه المدخلات ما يلي:

- المعلومات والبيانات حول نظام التدريب والأفراد التي تنتمي إليها؛

(1) عبد الرحمان إبراهيمي، حميدة المختار: دور التكوين في تهيئة وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد (7)، 2005، ص: 247.

- النظريات والبحوث في مجال التدريب؛
- القيم والمعتقدات السائدة في نظام التدريب؛
- المفاهيم والأفكار، والسياسات والإجراءات.

4-3-2- العمليات (المعالجة):

وتمثل الأنشطة والوظائف الأساسية لنظام التدريب، وتهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات في ضوء الأهداف المسطرة، وتشمل العمليات ما يلي:

- دراسة توصيف طرق العمل الحالية والمتغيرات المتوقعة؛
- حصر الإمكانيات وتحديد الاحتياجات التدريبية؛
- تصميم الوسائل والبرامج التدريبية؛
- تنفيذ البرنامج التدريبي ومتابعته وتقييم فعاليته، والتعديل إذا لزم الأمر ذلك.

4-3-3- المخرجات:

تتمثل المخرجات في اليد العاملة المدربة مهنيًا ونفسيًا ذات قدرات ومعارف عالية، بإمكانها التجاوب مع كل أهداف المنظمة بفعالية وكفاءة، ويمكن تصنيف مخرجات نظام التدريب على أسس متوافقة مع تصنيف المدخلات وهي: (1)

- **المخرجات الإنسانية:** وهم المتدربون بعد أن مروا بالعملية التدريبية ويفترض الآن أنهم اكتسبوا خصائص جديدة، كتغير في بعض خصائص الشخصية أو زيادة في معارفهم أو إضافة لمهاراتهم أو تجديد لقدراتهم.

- **المخرجات المادية:** أي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتدربون بعد أن اكتسبوا الخصائص الجديدة. ويمكن أن تظهر هذه النتائج في صور متنوعة مثل زيادة الكفاءة الإنتاجية، تحقيق الوحدات في الجهد والوقت، ارتفاع مستويات الأداء...

- **المخرجات المعنوية:** تتمثل في الجانب الفكري والنفسي للعاملين، والذي ينعكس بدوره على الجانب المادي، وتظهر هذه المخرجات في شكل تطوير معلومات المتدربين، وارتفاع مستوى وعيهم فيها، وتحسين وجهات نظرهم نحو العمل وتعميق الانسجام في علاقاتهم.

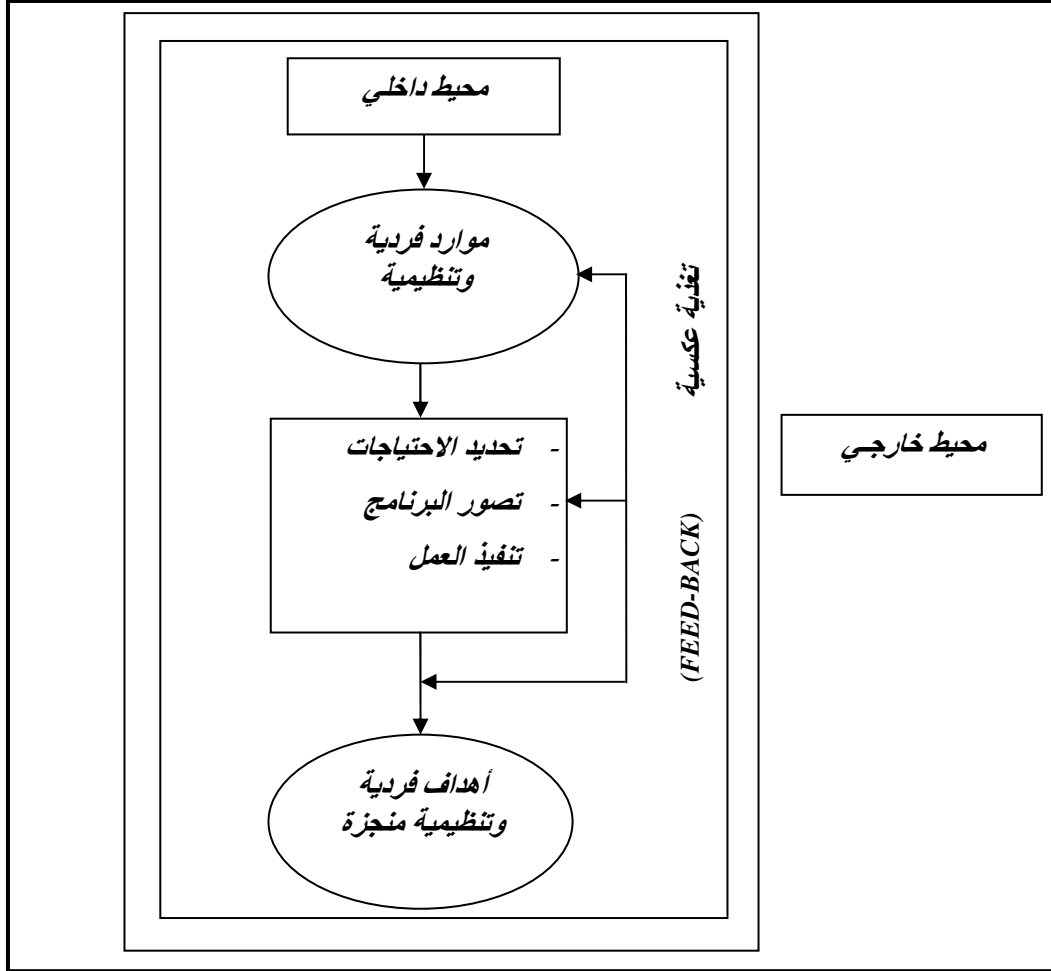
وتمثل المعلومات المرتدة أو التغذية العكسية (Feed-back) تلك المعلومات الناتجة عن مقارنة مخرجات نظام التدريب (نتائجه)، مع الأهداف المسطرة. حيث تسمح هذه المقارنة بمعرفة إذا كانت هناك انحرافات بين مخرجات نظام التدريب والأهداف المسطرة، فإذا كان هناك انحراف يسبب النتائج السلبية المحققة من طرف نظام التدريب والغير متطابقة مع الأهداف، فعلى الجهة المسؤولة عن

(1) حسين يرقى: أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص: 4.

التدريب باتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح هذا الانحراف، ومن الإجراءات الأكثر شيوعاً لتصحيح الانحرافات: إعادة النظر في المدخلات، تعديل عملية التدريب نفسها، تحديد أهداف أكثر واقعية فقد تكون الأهداف الأولى طموحة أكثر من اللازم...، أما إذا كان لا يوجد انحراف (النتائج ايجابية) فعلى الإدارة العمل على الحفاظ على نفس المستوى والسعي إلى تعزيز هذه النتائج.

والشكل الموالي يوضح لنا نظام التدريب:

الشكل رقم (4.2): نظام التدريب.



Source: Armand Dayan: **Manuel de gestion**, Ed Ellipses, Paris, 1999, P:442.

نلاحظ أن نظام التدريب يركز أساساً على تحديد الاحتياجات التدريبية باعتباره نقطة البداية في أي عملية تدريبية منظمة، وتنفيذ العمل، حيث يمكن تغذيته بـمواد فردية (اتجاهات)، بـموارد تنظيمية (وسائل مالية، بشرية، مادية) من أجل إنجاز أهداف فردية (تطوير المعارف لدى الأفراد) وتنظيمية (اكتساب كفاءات والعمل ضمن فريق).

كما أن المخرجات تكون هي الأخرى في واجهة التحليل والتقييم وعن طريق التغذية العكسية يعاد النظر في مدخلات البرنامج التدريبي.

4-4- العناصر المؤثرة على نظام التدريب وشروط فعاليته:

4-4-1- العناصر المؤثرة على نظام التدريب: ونميز فيها ما يلي:

- الأهداف:

إن الأهداف التي يريد نظام التدريب تحقيقها كثيرة ومتنوعة، ويمكن أن نجعلها تحت بنود رئيسية مثل زيادة المعلومات، تطوير الأداء، تعديل السلوك، وتغيير الاتجاهات. ولكن الأهداف الفرعية الخاصة في كل بند من هذه البنود، تتحدد لكل فرد أو وظيفة أو موقف على حدة وتختلف بالنسبة للأفراد والوظائف والمواقف، وتتوقف على الاحتياجات التدريبية الخاصة بها. وتنبع من طبيعتها وواقعها وظروفها.

- البيئة:

تمثل بيئة نظام ما جميع العناصر الداخلية والخارجية لهذا النظام والتي يمكن أن تؤثر على نشاطه، ونظام التدريب، على غرار بقية الأنظمة، تقسم بيئته إلى بيئة داخلية وبيئة خارجية.

* البيئة الداخلية: وتتكون من:

- المحيط الإنساني: يضم كل أفراد المنظمة من جهة، وكل الأطراف التي تشارك في عملية التدريب (مخططين، مصممين، منفذين، مراقبين، متدربين، متدربين...الخ)؛

- المحيط التكنولوجي: يقصد به كل الأدوات والأجهزة والوسائل المستخدمة في عملية التدريب؛

- المحيط القانوني: يقصد به كل القوانين واللوائح والاتفاقيات الجماعية الخاصة بعملية التدريب مثل شروط الالتحاق ببرنامج التدريب، الأنشطة والواجبات لكل متدرب ومدرّب الحضور والغياب، ميزانية التدريب...الخ؛

- العلاقات بين أفراد نظام التدريب: وقد تكون هذه العلاقات رسمية أو غير رسمية.

* البيئة الخارجية: وتتكون من:

- الموقع الجغرافي: ويحدد الإقليم، المناخ، الثروات والهيكل الأساسية مثل الطرق والجسور، السدود...الخ.

- المحيط التكنولوجي: يلعب دورا هاما وهو يتطور باستمرار وبسرعة مما يؤدي إلى زيادة الاحتياجات في مجال التدريب.

- المحيط الاقتصادي: يشمل الخصائص الثابتة التي تتعلق بمستوى التطور أو النمو الاقتصادي للبلاد كما يتضمن الظروف الاقتصادية الراهنة مثل: الركود، النمو، التضخم، البطالة...الخ.

- المحيط السياسي والقانوني: يحدد جميع قواعد النشاط الاقتصادي التي تفرض على نظام التدريب والمنظمة ككل مثل: القانون التجاري، قانون العمل، قانون الضرائب...الخ.

- المحيط الاجتماعي: ويمثل مجال حاجات ورغبات العمال إزاء منظماتهم والمتعاملين الأساسيين في هذا الميدان هم العمال والمنظمات النقابية.
- المحيط الثقافي: ويتضمن أسلوب المعيشة والقيم الأخلاقية والأفكار الشائعة للمجتمع وتؤثر هذه الأفكار في الاحتياجات الاقتصادية التي يجب تلبيتها وعلى صورة المؤسسة.
- المعلومات المرتدة: تمثل هذه الأخيرة المرآة العاكسة التي يستطيع من خلالها النظام معرفة مخرجاته (الصورة الكاملة) عن مدى فعالية نتائج البرنامج التدريبي مما يسمح بإجراء تعديل في مدخلاته بالزيادة أو النقصان.

4-4-2- شروط فعالية نظام التدريب:⁽¹⁾

إن دراسة التدريب في إطار أسلوب النظم يجعل من هذه السياسة نظاما متكاملًا وذلك لأن أسلوب النظم يبحث عن طريق متكامل لمختلف ميادين المعرفة العلمية، بغية الوصول إلى تحقيق النظرة الشمولية، ودراسة أي ظاهرة مع الأخذ بعين الاعتبار إطارها الكلي، ودراسة التفاعل بين الأنظمة الفرعية وبعضها، وبين الأنظمة الفرعية والنظام الكلي الذي تنتمي إليه. وبالتالي فإن دراسة سياسة التدريب في هذا السياق يعمق في فهم هذه السياسة كنظام كلي ومن ثم يساعد على اتخاذ القرارات السليمة. ومن أجل أن يكون نظام التدريب فعال يجب توفر مجموعة من الخصائص هي:

- البساطة:

ليس من الضروري أن يكون النظام معقدًا حتى يكون ناجحًا وفعالًا، بل العكس من ذلك فقد ثبت أن هناك علاقة بين البساطة وفعالية النتائج. فإنه ما يساعد على نجاح نظام التدريب وفعاليته مثلًا: وضوح الهدف منه، وتعريف نوع العلاقة بين البرنامج التدريبي ووظيفة المتدرب واختصاصاته والبيئة التي سيعمل فيها بعد تكوينه، وتحديد أدوار المدرب والمدرّبين وطرق تقييم أداء المتدربين.

- المرونة:

وهي قدرة النظام على التكيف ومواجهة التغيرات، ويجب أن يكون النظام مصممًا بحيث يستوعب التغيرات التي تحدث إما في المدخلات أو في الظروف البيئية أو غيرها، وأن يكون لديه الوسائل التي تمكنه من التكيف مع هذه التغيرات. فمثلًا أنواع الوظائف التي يؤديها المتدربين، إنها تتغير وكذلك طرق أدائها، وتتغير إلى جانب ذلك التكنولوجيا المتاحة ونواحي استخدامها، وكل ذلك يتطلب من نظام التدريب جهود جديدة، تصمم خصيصًا لمواجهة هذه التغيرات.

- الاقتصاد:

يمكن لنظام أن يكون فعالًا إذا اقتصر الإنفاق على الأوجه الضرورية فقط - حسب الاحتياجات

(1) كمال طاطاي: دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص: 45.

التدريبية - وإذا استبعدت نواحي الإسراف أو الإنفاق الذي لا تقتضيه مهام النظام. فمثلا ليس هناك داع أن يقرر مسئول التدريب شراء عدد كبير من الأجهزة السمعية البصرية إذ لم تكن هناك برامج تستخدمها، أو إذا لم يكن المتدربين مهتمين ذهنيا أو نفسيا لتلقي المعلومات والمهارات عن طريقها.

- الاقتناع والقبول:

ربما هذه الخاصية أهم خصائص النظام الفعال، وذلك لأنها تتعلق بقبول العاملين لأهداف النظام واقتناعهم بأساليبه. فكلما ارتفعت درجة قبول الأفراد للنظم التي يعملون فيها، فإن احتمال النجاح يرتفع إلى حد كبير، وأما إذا لم يتقبلوا الأهداف أو لم يقتنعوا بأهمية العمل أو مارست الإدارة ضغطا لقبول أهدافها وقيمها، فإن النظام مصيره الفشل.

5- أنواع ومسؤولية التدريب:

بالنظر إلى أهمية التدريب والأهداف التي يمكن التوصل إليها بواسطته، فلا بد من وجود جهة مسؤولة عن هذه الوظيفة، وهذه الأخيرة و في إطار ممارستها للتدريب تجد أمامها أنواع مختلفة منه، فتختار منها ما يكون مناسباً و ملائماً لها و لعمالها.

5-1- أنواع التدريب:

تتعدد أنواع التدريب وتختلف باختلاف سياسات المنظمات، إذ يمكن هذه الأخيرة من اختيار ما يناسبها من هذه الأنواع، وذلك حسب طبيعة وتركيبية مواردها البشرية، وكذا الإمكانيات المادية والمالية التي تتوفر عليها، وعلى هذا الأساس يمكن أن نصنف أنواع التدريب وفقاً للاعتبارات التالية:

الجدول رقم (3.2): أنواع التدريب.

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب		
مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
* توجيه الموظف الجديد	* التدريب المهني والفني	* داخل المنظمة
* التدريب أثناء العمل	* التدريب التخصصي	* خارج المنظمة
* تدريب لتجديد المعرفة والمهارة	* التدريب الإداري	
* تدريب بغرض النقل والترقية		
* التدريب للتهيئة للمعاش		

المصدر: أمين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، مرجع سبق ذكره، ص: 114.

5-1-1- التدريب حسب مرحلة التوظيف:

يعد التدريب عملية ضرورية لجميع العاملين في المنظمة باختلاف مستوياتهم، وهذا بهدف رفع وتحسين مستوى أدائهم وكذا مستوى قدراتهم ومهاراتهم، كما أن التدريب لا يقتصر فقط على العاملين الجدد، بل يمتد للعاملين الحاليين كذلك، خاصة في ظل التطورات السريعة التي تشهدها أساليب العمل والأدوات التكنولوجية، وعليه يقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى:

5-1-1-1- توجيه الموظف الجديد:

يعرف هذا النوع من التدريب بأنه " تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل مرضي، وهذه المعلومات غالباً ما تتعلق بقواعد وإجراءات العمل بالمنظمة ".⁽¹⁾ إذن يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، إذ تؤثر هذه المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأسابيع الأولى من عمله على أدائه، واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة. وتهدف برامج تقديم الموظف الجديد للعمل إلى العديد من الأهداف، منها على سبيل المثال: خلق اتجاهات نفسية طيبة على المشروع، تهيئة الموظف الجديد للعمل، وتدريبه على كيفية أداء العمل. وتختلف المنظمات في طريقة تصميمها لتلك البرامج، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلة المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة، وغيرها من الطرق. ومن أهم البيانات والمعلومات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي كالآتي:⁽²⁾

- معلومات عامة عن مشروع مثل: تاريخية، أنواع المنتجات، التنظيم الإداري للمشروع، والخريطة التنظيمية؛

- ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف؛

- ملابس العمل وطريقة استخدام ممتلكات المشروع مثل: التليفون وآلات التصوير؛

- الأجور والاستحقاقات والعلاوات والاستقطاعات؛

- الإجازات العادية والمرضية والطارئة وإجراءاتها؛

- قواعد الأمن الصناعي والسلامة؛

- السلوك في العمل وقواعد التدخين والأكل والمشروبات؛

- موقع المشروع والإدارات والأقسام؛

- التأمينات الاجتماعية والمعاشات وأنظمة العلاج؛

- الإجازات والأعياد، الترقية والحوافز، أسماء المشرفين والزملاء والمرؤوسين.

(1) جاري ديسلر: ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعالي، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2003، ص: 264.

(2) أمين ساعتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 114-115.

إذا هذا النوع من التدريب يهدف إلى تعريف الموظف بقواعد العمل وأهداف ومسؤوليات المنظمة التي يعمل بها، وعن مكانته في الهيكل التنظيمي، كما يتضمن الإجابة عن جميع الأسئلة التي يرغب الموظف الجديد في الحصول على إجابات واضحة لها.

5-1-1-2- التدريب أثناء العمل:

لا شك أن أبسط وسائل التدريب هي الخبرة التي يكتسبها الفرد من ممارسته للعمل فعلا وتلك الطريقة لا يمكن الاستغناء عنها، ولكنها لا يمكن الاعتماد عليها فقط، حيث تستنفد وقتا طويلا، قد تؤدي إلى أن يكتسب الفرد خبرات خاطئة إذ لم تعزز بأنواع أخرى من التدريب⁽¹⁾، لذلك تلجأ الكثير من المنظمات إلى تقديم التدريب في مواقع العمل، وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، مما يزيد من أهمية هذا الأخير. إن كثيرا من الآلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريباً مباشراً على الآلة نفسها ومن المشرف عليها، و من أشكال هذا التدريب:

الدوران الوظيفي في وظائف مختلفة، والمشاركة في أعمال اللجان، حيث يتاح للمتدرب حضور الاجتماعات والاشتراك في المناقشات وكتابة التقارير، الأمر الذي يشجذ تفكيره ويوسع دائرة معلوماته، بالإضافة إلى أسلوب المكتب المجاور، حيث يوضع مكتب الموظف الجديد إلى جوار مكتب رئيسه مباشرة، أو إلى جوار مكتب زميله القديم الذي سوف يقوم بتدريبه، على أن يقوم بملاحظته أثناء عمله وتوجيه أعماله واكتشاف أخطائه، ومساعدته على التغلب على مصاعب العمل، وكذلك أسلوب توجيه الأسئلة، حيث يمكن للرئيس أو الموظف القديم أن يدرب الموظف الجديد عن طريق طرح الأسئلة من حين إلى آخر، عما يمكن فعله في بعض المواقف.

ومن خصائص هذا النوع من التدريب ما يلي:⁽²⁾

- لا يتم هذا النوع من التدريب في مدرسة أو مركز تدريبي؛
 - يعمل المدرب والمتدرب في بيئة العمل العادية؛
 - يتولى المدرب تصحيح أخطاء المتدرب؛ ليرتفع بمهاراته؛
 - يعمل المتدرب في ظروف مماثلة لتلك التي سيواجهها أثناء العمل؛
 - لا يحتاج إلى أدوات ومعدات خاصة، كما أنه يتيح المجال للمتدرب للعمل في الوظيفة التي يشغلها.
- لكن ما يعاب على هذا النوع من التدريب، أنه ليس هناك ضمان بأن هذا الأخير سيتم بكفاءة، ما لم يكن هذا المشرف مدرباً ماهراً ونموذجاً يقتدى به، كما أنه يحتاج إلى وقت طويل، وقد يعرقل الإنتاج.

(1) علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سبق ذكره، ص: 388.

(2) نادر أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 265- 266.

5-1-1-3- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:

عندما تتقادم معارف ومهارات الأفراد، وعلى الأخص حينما تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يستدعي الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، مثال ذلك حينما يدخل نظام المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات، يحتاج شاغلوا هذه المهام إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة، إذ يتضمن هذا النوع من التدريب المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارسه نتيجة التطورات والمستجدات في مجال العلوم والتقنية.

5-1-1-4- التدريب بغرض الترقية والنقل:

معنى ذلك، أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها. وهذا الفرق مطلوب التدريب عليه لردم الفجوة في المهارات والمعارف، وعليه هذا النوع من التدريب يعمل على إعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة.

5-1-1-5- التدريب للتهيئة للمعاش:

في المنظمات الراقية، يتم تهيئة العاملين كبار السن إلى الخروج إلى المعاش، وبدلاً أن يشعر الفرد فجأة أنه قد تم ركنه على الرف بالخروج إلى المعاش، يتم تدريبه على طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج إلى المعاش.⁽¹⁾

5-1-2- التدريب حسب نوع الوظائف :

تتطلب كل فئة وظيفية برامج تدريبية خاصة بها تتماشى وفق احتياجات وأهمية هذه الفئة. وعليه يقسم التدريب حسب نوع الوظائف إلى :

5-1-2-1- التدريب المهني والفني :

يتلاءم هذا النوع من التدريب مع الأعمال والوظائف التي تتطلب مستوى عالٍ من مهارات، إذ يواجه هذا التدريب إلى الأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط. والذين يشغلون الوظائف الفنية والمهنية في المنظمة، لذلك تصمم مثل هذه البرامج لتجعل من المتدرب حرفياً ملماً بالعمل ومكوناته، وبذلك فهو يجمع بين التدريب على العمل والتدريب في قاعات الدراسة، " وتقوم المنظمات التي تتوافر على إمكانيات مالية كبيرة بإعداد مراكز التدريب المهني خاصة بها في حالة غياب مراكز رسمية للتدريب المهني، ويتطلب هذا النوع وقتاً أكبر من الأنواع الأخرى للتدريب ".⁽²⁾

(1) أمين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، مرجع سبق ذكره، ص: 117.

(2) عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص - ص: 351-352.

5-1-2-2- التدريب التخصصي:

يتضمن هذا النوع من التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، هندسة الإنتاج، هندسة الصيانة والكمبيوتر، والمهارات والمعارف هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة، والتخطيط لها، ومتابعتها واتخاذ القرارات⁽¹⁾ إذا يهدف هذا الأخير إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

5-1-2-3- التدريب الإداري:

يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، والوسطى، أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، اتخاذ القرارات، قيادة وتحفيز، والتنسيق والاتصال⁽²⁾، ونميز فيه المستويات التالية:

- مستوى الإشراف الأول:

وهو ذلك المستوى من العاملين الذين تقع على عاتقهم مسؤولية قيادة وإدارة العمل الذي يمارسه عاملون آخرون، لا يقومون بدورهم بالإشراف على عمل الآخرين، وعادة ما يكون المشرفون في أسفل الهيكل التنظيمي.

- مستوى الإدارة الوسطى:

وهو ذلك المستوى الذي يبدأ مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول إلى مستوى أقل مباشرة من مستوى الإدارة العليا. ولهذا المستوى أهمية بالغة في زيادة كفاءة العمل في الأجهزة المختلفة، بحيث يقوم هذا المستوى علاوة على إدارته لعدد من الأقسام المختلفة والتنسيق بينها، فإنه يحقق الاتصال بين كبار القادة والمستويات، كما يتم منه ترشيح الأفراد الصالحين لشغل الوظائف الإدارية.

- مستوى الإدارة العليا:

وهو ذلك المستوى الذي يتضمن الوظائف الرئيسية التي تكون من مسؤولياتها وضع السياسات العامة للمنظمة واتخاذ القرارات الأساسية.

إذا هذا الأخير يعمل على مساعدة الأفراد العاملين على اكتساب المعارف والمهارات، والاتجاهات الضرورية لتطوير أدائهم لواجبات الوظائف التي يشغلونها.

5-1-3- التدريب حسب المكان:

بعد الانتهاء من المرحلة الأولى من المخطط التدريبي- تحديد الاحتياجات التدريبية - تقوم المنظمة باختيار الجهة المسؤولة على العملية التدريبية؛ فقد يقع الاختيار على أن يتم التدريب داخل المنظمة،

(1) أمين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، مرجع سبق ذكره، ص: 117.

(2) المرجع السابق: ص: 118.

وقد يكون خارج المنظمة.

5-1-3-1- التدريب داخل المنظمة (التدريب الداخلي):

قد تقوم المنظمة على عقد برامج التدريب بداخلها، سواء بمدرسين من داخل أو خارج المنظمة، وبالتالي يلزمها إما تصميم البرامج، أو دعوة المدرسين للمشاركة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها، وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي، وهو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل. إذ يقوم الرؤساء المباشرين بتزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو يكون تحت إشراف بعض العاملين القدامى ذو الخبرة، وهذا الأسلوب يتيح للمتدرب أن يقلد مدربه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه ويمتاز التدريب في مكان العمل ببعض الحسنة التي تفيد المتدرب والمدرّب معاً. إذ أنه يربط المتدرب مادياً و نفسياً بمحيط العمل، ويوفر له فرصة نقل التعلم الفعلي من خلال أدائه للعمل، وبما أن مكان التدريب هو نفسه مكان العمل، فباستطاعة المدرّب أن يقيم بامتياز مقدار ما حققه هذا الأخير من تقدم عملي وما بقي عليه من جهد وعمل تدريبي يسمح له بتحقيق مرامي الإنتاج الفعلي المطلوب منه والمخطط له مسبقاً. كما أن هذه الطريقة التدريبية تمتاز بأنها قليلة التكلفة، كونها لا تحتاج إلى مراكز تدريبية مستقلة ولا إلى توظيف المدرّبين. " أما الميزة الأخيرة لهذه الطريقة، فتتعلق بالدافعية التي تحفز الأفراد على أداء أعمالهم بالممارسة، وخاصة أن مصلحة الأفراد تقضي أن يتعلموا مهارات جديدة تمكنهم من السيطرة على مشاكل العمل، وقد تساعدهم على التقدم والترقي إذا تابعوا المسارات الوظيفية التي اختاروها واثبتوا تدريباً وبراعة فيها".⁽¹⁾

وخلاصة القول أن هذا النوع من التدريب يمتاز بتمائل وتشابه ظروفه مع ظروف أداء العمل، وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل.

5-1-3-2- التدريب خارج المنظمة (التدريب الخارجي):

تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل أو جزءاً من نشاطاتها التدريبية خارج المنظمة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارجها. ويتميز هذا النوع من التدريب بـ:⁽²⁾

- توفر خبرة وكفاءة في تصميم البرامج قد لا تتوفر للشركات؛
- توفر المدرّبين الأكفاء المتخصصين؛
- تجمع خبرات أفراد من شركات مختلفة في نفس البرامج، الأمر الذي يتيح لكل مدرب فرصة التعرف على مشاكل وخبرات الشركات الأخرى؛
- بعد التدريب عن جو العمل يتيح فرصة الاستيعاب والتعمق.

(1) حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص: 271.

(2) علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة والإنتاجية، مرجع سبق ذكره، ص: 390.

ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بمنظمات خاصة، أو الالتحاق بالبرامج الحكومية.

- شركات التدريب الخاصة:

على أي منظمة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تدريب خاصة، أن تطمئن على جدية التدريب فيها، وأن تفحص سوق التدريب، وأن تقوم بتقييم هذه المكاتب والشركات الخاصة.⁽¹⁾

- برامج حكومية:

تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة مثل (الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة)، أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية، وهي عادة برامج تهدف إلى رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.⁽²⁾

5-2- مسؤولية التدريب:

أصبح من الضروري تواجد وحدة تنظيمية تشرف على نشاط التدريب في المنظمة، والتي يتوقف حجمها التنظيمي والأنشطة التي تقوم بها على حجم المنظمة وطبيعة نشاطها؛ ويتولى إدارة هذه الوحدة التنظيمية مسؤول التدريب الذي يكون تابعا تنظيميا لإدارة الموارد البشرية، وتتمثل وظيفته في إعداد مقترحات حول سياسة التدريب، كما يعمل على الإعداد والتحضير للدورات التدريبية وهذا بمعية جهات مختلفة في المنظمة من رؤساء أقسام ومصالح على كل المستويات التنظيمية، ويعمل هؤلاء على تقديم كل المعلومات المتعلقة باحتياجات مصالحهم ليتم بعد ذلك دراستها وتحليلها قبل الموافقة عليها. وتتمثل الخطوة الأساسية التي يتعين على مسؤول التدريب على القيام بها في " الإطلاع على وضع المؤسسة من ناحية المشاكل الحالية، الرهانات، الأهداف، المحيط، الإمكانيات المتوفرة (البشرية والمالية)، العوائق المحتملة والتوجيهات العامة للمؤسسة. الأمر الذي يتطلب منه أن يكون رجل ميدان، يساعده في ذلك تحكمه في المفاهيم الأساسية المرتبطة بالموارد البشرية كالإلمام بميكانيزمات الإنتاج والمناهج والتقنيات التي يتبعها زملاؤه في ميدان التشغيل وفي تسيير المستقبل الوظيفي "⁽³⁾، حتى تكون له نظرة حول المهن والمؤهلات المهنية الموجودة بالمؤسسة وتطورها فمن مسؤوليات مسؤول التدريب التي تدخل في إطار وظيفته:⁽⁴⁾

- تشخيص الاحتياجات التدريبية للمنظمة حسب كل وحدة أو منتج أو مصلحة؛

- تنظيم هذه الاحتياجات في شكل خطط تدريبية ملائمة؛

(1) أمين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، مرجع سبق ذكره، ص: 119.

(2) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 328.

(3) JÖELL STRIFF: plan et besoins de formation, Ed ESKA, Paris, 1993, p: 68

(4) Annick saint sauveur et jean pascal lapra : la fonction formation dans l'entreprise (le manuel du responsable de formation), op.cit, p : 34.

- تحضير كل الامكانيات المادية والبشرية بهدف قيادة ومراقبة أنشطة التدريب على كل المستويات؛
- تحضير ميزانية التدريب؛
- اختيار ومتابعة المتدخلين في إعداد مخطط التدريب، تنظيمات التدريب والتربصات؛
- تسيير ملفات المتربصين؛
- المشاركة في استقطاب المنشطين ومعاونتهم؛
- تنسيق برامج التدريب مع لجنة المنظمة، وإعداد التقارير وتقديمها؛
- تطوير كل وسائل المعلومات الضرورية: وثائق إرشادية، وسائل سمعية بصرية، تجهيزات، كتب،... والتي يقوم باقتنائها، تأجيرها أو إنتاجها؛
- الحضور عند تحضير وتنظيم المقابلة السنوية للتقييم، خاصة بهدف إعداد احتياجات التدريب والتنمية للمستقبل المهني، كما يتعين عليه تطوير وإدارة البرامج والاختبارات الخاصة بهم؛
- تنشيط ومراقبة أنشطة التدريب الداخلية أو الخارجية المتعددة: تقنيات البيع، التسيير، دروس في الاقتصاد، اللغات، التحضير للتقاعد، الأمن، تعريف المنتج،... الخ؛
- تنشيط ومراقبة أنشطة التدريب الداخلية أو الخارجية المتعددة، تقديم المؤسسة، تقنيات البيع، تقنيات التسيير،...؛
- الإطلاع على تطور القوانين المرتبطة بالتدريب.

5- 2- 1- المسؤول المباشر:

في بعض المنظمات نجد أن المسؤول عن عملية التدريب أولا وأخيرا هم الرؤساء المباشرين، إذ يتولى هؤلاء تدريب مرؤوسيههم ومعالجة مشاكل العمل أول بأول.

والواقع أن الرئيس المباشر أقدر على تلمس مواطن القوة والضعف في أداء العاملين، والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تقوية ودعم بما يكفل رفع كفاءة أدائهم، فعن التقارير التي يعدها الرؤساء عن كفاءة العاملين، يمكن معرفة الأشخاص الذين يجب أن توفر لهم برامج تدريبية ونوع هذه البرامج وموضوعاتها، ليتولى الرؤساء الإداريين المباشرين بعد تحقيق الموضوعات التدريبية التي تم اختيارها، متابعتها ثم تقييمها.

إلا أن ترك المسؤولية في يد الرئيس المباشر ليحدد احتياجات عامله للتدريب يعني بالضرورة أن كلا منهم لديه الاستعداد الكافي للقيام بهذه المهمة، إلا أن الواقع يشير إلى خلاف ذلك، هذا فضلا عن أن هذا الأسلوب يفترض أن الرئيس المباشر قادر على تعليم وتوجيه مرؤوسيه، وأخيرا قد يعتبر بعض الرؤساء عملية التدريب عبأ جديدا قد يصرفهم عن القيام بمهام وظائفهم.

5-2-2- أخصائي التدريب (مسؤول التدريب):

قد تعهد إدارة المنشأة للرئيس المباشر بمهمة التدريب، على أن تنشأ وظيفة أخصائي التدريب بها، ويكون تابعا تنظيميا لإدارة الموارد البشرية، وتكون مهمته تقديم كافة أنواع المعرفة التي يطلبها الرؤساء الإداريين أو المشرفين، ويقوم أخصائي التدريب بالاتصال بالرؤساء بصفة دورية لمعاونتهم على التعرف على الاحتياجات، ومن جهة أخرى فإن أخصائي التدريب مسؤول عن إيضاح الصورة لأداء العاملين أمام الجهة المسؤولة عن تخطيط البرامج التدريبية، والإشراف على تنفيذها ومراقبة وتقييم النتائج، ومن ثم إعداد التقارير النهائية التي تطلع عليها الإدارة العليا بالمنظمة. كما يقع على عاتقه نشر الوعي التدريبي في المنظمة والتركيز على فائدة التدريب لرفع كفاية الأفراد الإنتاجية، كما تقع على عاتق الإدارة العليا الجزء الأكبر من مسؤولية التدريب باعتبارها الجهة المسؤولة عن تطوير المنظمة ككل، وعن الأهداف العامة التي يمكن تحقيقها من خلال امتلاك موارد بشرية كفوءة ومؤهلة، وذات أداء عالي للأعمال المناطة بها. إذن مسؤولية التدريب مسؤولية مشتركة بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية.

5-2-3- الجهة الخارجية (التدريب عن طريق التعاقد):

تلجأ بعض المنظمات إلى عقد اتفاقيات تدريب مع تنظيم خارجي متخصص (حكومي أو خاص) في حالة عدم قدرتها على القيام بإعداد برامج تدريب أو المساهمة في إعداد جزء منها مع الاستشاري. سواء يقوم هذا التنظيم بالتحضير والتنفيذ لأنشطة تدريب خاصة بالمؤسسة يتم تنفيذها داخلها (يكون المستشار في هذه الحالة موردا يقدم برنامجا جاهزا معروفة نتائجه مقدما)، أو تقوم هذه الأخيرة بنقل جزء من نشاطها التدريبي أو كله خارجا؛ عن طريق تسجيل عدد معين من أفرادها في دورات تدريب ما بين المنظمات أو لدى جهات متخصصة، حيث تقوم الكثير من الجامعات بتصميم مناهج وفقا لاحتياجات شركات معينة على أساس التحاق عدد محدد من الموظفين بالبرنامج.

يتم اللجوء إلى التدريب الخارجي نظرا للمزايا المرتبطة به والمتمثلة في:

- التكلفة؛ حيث يفضل بعض المسؤولين التدريب الخارجي نظرا لقلة وسهولة تعريف وتجميع تكاليفه مقارنة بالتدريب الداخلي والمتضمنة: مستحقات التنظيم الخارجي المنظم للتدريب، مصاريف الإقامة والسفر ومصاريف الكتب والوثائق اللازمة. الأمر الذي يجعل المتحمسين لهذا النوع من التدريب يؤكدون على أنه لم يعد لأي مؤسسة عذرا في أن لا تستفيد من برامج التدريب الخارجية بحجة صغر حجمها أو محدودية مواردها؛

- توفر الخبرة والكفاءة في تصميم البرامج والأدوات اللازمة قد لا تتوفر لدى شركات أخرى.

- توفر المدربين الأكفاء المتخصصين.

- تجمع خبرات الأفراد من شركات مختلفة في نفس البرنامج، مما يتيح فرصة الفرصة لكل متربص للتعرف على مشاكل وخبرات الشركات الأخرى؛ لأنه عادة ما يمثل تبادل المعلومات والمشاكل أحد الجوانب المهمة لهذه البرامج، بالإضافة إلى تعلم حلول مفيدة لبعض المشكلات العامة.

وفي هذا الإطار، يرى بعض المختصين⁽¹⁾ في مجال التدريب أنه من المحتمل أن تساهم هذه المزايا وخصوصا عنصر التكلفة في تزايد الأهمية المعطاة من طرف الرأي العام اتجاه الدروس المقترحة من طرف التنظيمات الخارجية، ويؤكدون على أنه في معظم الحالات، تجد المنظمات صعوبة كبيرة في التأكد من نوعية الدروس المقدمة، نظرا لمشاركة العديد من الأشخاص في دورات تدريب خارجية دون أدنى محاولة لتقييمهم باستثناء عملية سبر الآراء- المظلة- للطلبة في الحصص الختامية.

وفي محاولة لتجاوز هذه العقبة والاستفادة القصوى من مراكز التدريب الخارجية، يتم عرض بعض الإرشادات التالية:⁽²⁾

- ضرورة القيام بمراجعة الجوانب التنظيمية السائدة والتأكد من أن ما يبدو من مشكلات لا يعود إلى قصور في التنظيم أو السياسات، والذي يمكن معالجته دون الحاجة إلى التدريب.
- جمع المعلومات التفصيلية التي تخص مراكز أو معاهد التدريب المتخصصة المتضمنة طريقة الانتساب، التسهيلات المقدمة المتعلقة بالسكن، الإطعام، والنقل، تاريخ التأسيس، نوع القطاع الذي تنتمي إليه هذه المراكز، نوع وقيمة الشهادة التي تمنحها، مدة الدورة النظرية والعملية وشروط القبول وقدرتها الاستيعابية، تاريخ بدأ الدورة وآخر موعد لتقديم الطلبات ومواضيع الدورة.
- تحديد الأفراد المؤهلين لاستيعاب برامج التدريب الخارجية بدقة، عن طريق مراجعة تقارير قياس الأداء وآراء الرؤساء المشرفين في شأنهم.
- التحديد الدقيق للمجالات والمواضيع التي يجب تدريب هؤلاء الأفراد عليها.
- التحديد المسبق للنتائج المتوقعة من التدريب؛ أي تحديد التغيرات اللازم حدوثها عند عودتهم إلى العمل بعد انتهاء التدريب.
- الاتصال بمراكز التدريب المحدد والبحث مع المسؤولين فيه عن طريق البرامج التي يقدمها والمقارنة بينها من حيث المواضيع والأساليب والتوقيت، لاختيار البرامج المناسبة لمتطلبات المنظمة.

⁽¹⁾ J.R TALBOT et C.D ELLIS: traduit par ALBERT BOUCHE : **la formation dans l'entreprise**, Ed Entreprise moderne, Paris, 1972, p: 139.

⁽²⁾ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص-ص: 223-322.

- متابعة المتدربين أثناء فترة التدريب للتأكد من انتظامهم ومشاركتهم الفعالة، ليطلب من كل متدرب عند الانتهاء من التدريب، تقريراً حول ما حصله من تدريب ومقترحات لتنفيذه.

المبحث الثاني: التحضير الأولي لمخطط التدريب

من الحقائق التي لا جدال فيها، الدور الفعال الذي يلعبه التدريب في حل كثير من المشاكل التي تواجه المنظمات والعاملين فيها في مختلف مستوياتهم، ومما لا جدال فيه أيضا أن التدريب لا يلعب هذا الدور بفعالية واقتدار إلا إذا تم بصورة علمية مخططة ومدروسة.

إن تخطيط التدريب وتنظيمه يبدأ بتحديد الحاجة إلى التدريب وينتهي بالتقييم، الذي يحدد إلى أي مدى تمت مقابلة الاحتياجات المحددة، وعليه يمكن القول بأن تحديد الاحتياجات التدريبية هي الخطوة الأولى والرئيسية في العملية التدريبية، إذ تساهم هذه الخطوة في معرفة مدى الحاجة إلى التدريب من عدمه، وعلى ذلك فإنه يجب اللجوء إلى التدريب في حالة واحدة وهي توافر مؤشرات تدل على إمكانية مساهمته في حل مشكلات محددة أو رفع الكفاءة في مجالات معينة، حيث أنه لا يمكن الحديث عن برنامج تدريبي فعال إلا إذا كان ترجمة صادقة للاحتياجات الفعلية للمنظمة ومواردها البشرية.

وبالرغم من ذلك فإن هناك نسبة ضئيلة من المنظمات التي تقوم بتحديد الاحتياجات للتدريب على أسس سليمة، حيث تقودنا الأخطاء أو غياب منهج علمي سليم ودقيق إلى غياب الفعالية المرجوة من هذه البرامج، وتصبح بمثابة مجهود ومال ضائع؛ لتجنب ذلك يتعين على مسؤولي التدريب في المنظمة الأخذ بعين الاعتبار بعض العوامل التي تحول دون تحقيق برنامج التدريب لأهدافه وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:⁽¹⁾

- عدم إعلام الفرد بالمؤهلات التي يمكن تنميتها فيقوم بمفرده بتحديد احتياجاته التي قد لا ينتج عنها بعد التدريب تحسن ملموس في أدائه لمهامه، أو يقوم باختيار برنامجا يراه مناسبا من بين الاقتراحات المقدمة له، ليقوم المسؤول بالمصادقة عليه دون نقاش، أو يقوم المسؤول بتسجيل الفرد دون إشراكه في القرار فيكون مجبرا على الانخراط في برنامج أو برامج تدريبية غير مجدية بالنظر لانعدام الدافع لديه؛

- استخدام التدريب لعلاج المشاكل التنظيمية؛

- إعداد برامج تدريبية دون معرفة إمكانيات الأفراد (مستوى التعليم والخبرة السابقين وقدراتهم على استيعاب) التي تسمح لهم بالتدريب؛

- قيام إدارة التدريب باختيار تنظيم خارجي متخصص في تقديم خدمات التدريب حول موضوع معين دون التأكد من ضمانات النوعية اللازمة التي من المفترض أن يقدمها هذا التنظيم.

لذلك يركز هذا المبحث على دراسة علمية، محددة الاحتياجات التدريبية بوصف ملامحها الرئيسية وتوضيحها.

⁽¹⁾ ALAIN MEIGNANT, ROBERT DAPERE : la qualité de la fonction ressources humains, Ed Liaisons, Paris, 1994, P-P : 43-44.

1- ماهية تحديد الحاجة إلى التدريب:

إن تحديد الاحتياجات التدريبية تشكل محور المرحلة الأولى من مراحل عملية التدريب كونها تعنى بجمع كافة المعلومات التي تنطلق منها و تبنى خطط و تكتيكات البرامج التدريبية.

وهنا يجدر القول بأن هناك سؤالين يجب طرحهما من طرف المدرب قبل أخذ قرار التدريب:⁽¹⁾

- السؤال ذو الطابع الاقتصادي والمالي: ما هي تكاليف التدريب وما هي عوائده (التكاليف - العوائد).
- السؤال الاستراتيجي: التدريب هل هو حقا الإجابة الصحيحة على المشكل المطروح.

1-1 مفهوم تحديد الحاجة إلى التدريب :

تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمنظمة ما حجر الزاوية في أي نشاط تدريبي، فهي المرحلة التي يتم فيها تخطيط البرامج التي تشبع الاحتياجات الفعلية، وعليها يتوقف نجاح أو إخفاق هذه البرامج، وبهذا الصدد سوف نتطرق لأهم التعاريف الواردة فيه.

فقد عرفت الحاجة إلى التدريب على أنها التحديد بالنسبة للفرد للفوارق في الكفاءة التي يمتلكها والمفترض امتلاكها للقيام بعمله، ثم العمل على ملأ هذه الفوارق بواسطة التدريب الذي يتم بناؤه انطلاقا من أهداف دقيقة ومحددة.⁽²⁾

كما أنها تعبر عن مجموعة التغيرات المطلوبة إحداثها في الفرد، والمتعلقة بمعلوماته، وخبراته، وأدائه وسلوكه، واتجاهاته، لجعله مناسبا لشغل وظيفة، وأداء اختصاصات، وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية، كما عرفت بأنها مجموعة المؤشرات التي تكشف عن وجود فرق بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه للأفراد.⁽³⁾

زيادة على ذلك تظهر الحاجة إلى التدريب نتيجة القصور في مستوى الأداء لدى بعض أفراد القوى العاملة، وهذا القصور في الواقع هو عبارة عن الفرق بين مستوى الأداء المستهدف ومستوى الأداء الفعلي، إذ " تعبر في الأخير عن ذلك الفارق أو الفجوة المثبتة بين الوضعيات الملموسة أو الحالية للأفراد والوضعيات المراد بلوغها في الأداء ".⁽⁴⁾

في حين يرى البعض أن الاحتياجات التدريبية تعنى:⁽⁵⁾

1- الفجوة الحاصلة بين موقفين، الأول يمثل الأداء الفعلي للعامل، أما الثاني فيمثل الأداء المطلوب أو المستهدف.

2- مجموعة العوائق يجب التغلب عليها و التي تمنع تنفيذ العمل بكفاءة كما يوضحه الشكل الموالي:

⁽¹⁾ pierre casse : **la formation performante**, Ed office des publication universitaires, Alger, 1994, p: 129.

⁽²⁾ Joell striff : **plan et besoins de formation**, op.cit, p: 29.

⁽³⁾ حسن أحمد الطعاني: **التدريب، مفهومه وفعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص: 29.

⁽⁴⁾ Jean Marie Peretti: **dictionnaire des ressources humaines**, Ed Vuibert, paris, 2001, p: 29.

⁽⁵⁾ pierre casse : **la formation performante**, op.cit, p: 128.

الشكل رقم (5.2): الاحتياجات التدريبية.



Source : Idem, p : 128.

لنصل في الأخير إلى أن الاحتياجات التدريبية هي التغيرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد وأنماط أدائه بشكل يستدعي تدريبه لمواجهة أي موقف من تلك المواقف التي تشير المؤشرات إلى احتمال حدوثها، وتهدف هذه العملية في الأخير للإجابة على سؤالين هما:

- من هم الأشخاص المطلوب تدريبهم؟

- ما هو نوع التدريب المطلوب لهم وما مداه الزمني؟

بناءا عليه تركز خطوة تحديد الاحتياجات التدريبية على حصر عدد ونوعية العاملين الذين سيشملهم عملية التدريب، وكذلك تحديد المجالات المراد تدريبهم عليها وإكسابهم القدرات اللازمة لممارسة أعمالهم بكفاءة.

1-2- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

تبرز أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية على اعتبار أن الركيزة الأساسية والأولى لنظام التدريب ومدى فعاليته يعزى إلى دقة و سلامة هذا التحديد، والذي يفترض أن يبنى على أساس علمي ودقيق، كما تنبع أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية من كونها المصدر الرئيسي لأهداف البرامج التدريبية، وبالتالي فإن أي قصور أو تساهل في تحديد الاحتياجات التدريبية بأسلوب علمي سوف ينعكس سلبا على الجهد التدريبي.

ومن هنا تأتي أهمية التدقيق في تحديد الاحتياجات التدريبية وفي الأسس والأساليب التي تعتمد عليها، وتبرز أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية من كونها عنصرا فعلا في تحديد مخرجات النظام التدريبي، ويرتبط نجاح البرنامج التدريبي بالتعرف على الاحتياجات التدريبية وتحديد ما بدقة قبل البدء الفعلي في تنفيذ الخطة التدريبية. ويمكن تلخيص أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في النقاط التالية:⁽¹⁾

- تقود إلى التحديد الدقيق لأهداف التدريب .

- تساعد على تصميم برامج تدريب موجهة لنتائج؛

- تحدد المستهدفين من التدريب؛

(1) محمد عبد الحليم صابر، خالد عبد المجيد تعليل: إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، مصر، 2010، ص:139.

- تحدد نوعية التدريب؛

- تؤدي إلى كفاءة و فعالية التدريب من خلال التدريب الأفضل؛

- تساعد المدربين على تصميم برامج تلبي احتياجات المتدرب بدقة؛

- تحدد الصعوبات و مشاكل الأداء التي يعاني منها العاملون في المنظمة.

1-3- متى تظهر الاحتياجات التدريبية ومن المسؤول عنها:

1-3-1- متى تظهر الاحتياجات التدريبية:

إن الاحتياجات التدريبية متجددة ومستمرة، وهي تظهر في مواقف ومراحل كثيرة في حياة المنظمة وعملياتها، كما يلي:⁽¹⁾

- الموقف الذي يتضح فيه أن الأداء الفعلي لبعض الأفراد لا يرقى إلى المستوى المرغوب لأسباب تعود إلى نقص في مهاراتهم أو معلوماتهم.

- الموقف الذي تقرر فيه الإدارة تغيير أو تعديل محتوى العمل (أي تغيير وصف الوظيفة من حيث المسؤوليات أو الواجبات أو الصلاحيات).

- الموقف الذي تقرر فيه الإدارة إحداث وظائف جديدة تماما لم يسبق لأفراد المؤسسة ممارستها من قبل.

- الموقف الذي تقرر فيه الإدارة تغيير الظروف والإمكانيات التي يتم فيها أداء العمل أو يتم العمل بواسطتها (مثل الانتقال من المركزية إلى اللامركزية في أعمال المحاسبة، أو عند إحلال الحاسب الآلي محل الآلات الحاسبة التقليدية في إعداد كشوف حسابات العمال).

- الموقف الذي تقرر فيه الإدارة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد حاليين إلى وظائف مختلفة عن الوظائف الحالية.

كما أن الاحتياجات التدريبية تظهر وتحدد أيضا بالنظر إلى:⁽²⁾

- المشاكل والاختلالات الوظيفية (اتصال، إنتاجية).

- مشاريع التغيير أو الاستثمار (منتج جديد، عملية جديدة، تنظيم جديد).

- تغيير الثقافات (إدارة، سلوك، مواقف).

- التطورات في الأعمال والكفاءات (الكفاءة المهنية، النقل أو تحويل، التوظيف).

أي أن تحديد الاحتياجات التدريبية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة المواقف المذكورة سابقا.

⁽¹⁾ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 139.

⁽²⁾ Dimitri Weiss : ressources humaines, 3^{ème} édition, ED d'organisation, Paris, 2005, p : 551.

1-3-2- المسؤول عن تحديد الاحتياجات التدريبية:

بداية، لابد من الإشارة إلى شرطين أساسيين، لابد من توافرها في الجهة التي تناط بها عملية تحديد هذه الاحتياجات، وهما: (1)

- أن تكون هذه الجهة هي أكبر الأطراف قادرة على فهم وتحديد الأهداف العامة للمنظمة، فذلك يمكنها من أن تكون أكثر الأطراف قدرة على استشعار مشاكل المنظمة وتحديدتها.
 - أن تكون هذه الجهة هي المسؤولة عن انجاز وتحقيق أهداف هذه المنظمة ضمن معدلات الإنجاز والزمن والتكلفة المطلوبة في إطار الجودة الشاملة، وبالتالي تكون أكثر الأطراف حرصا على متابعة مشكلات المنظمة وتحديدتها ومجابهتها حتى لا تحول دون تحقيق تلك الأهداف.
- وبمراجعة البديهيات التنظيمية، يلاحظ أن مسؤولية حصر وتحديد الاحتياجات الأساسية المختلفة في المنظمة تقع بالدرجة الأولى على عاتق السلطة العليا فيها، ولكن هل يلغى هذا الوضع دور خبراء التدريب في ذلك؟ وما هو موقف المديرين من هذا الأمر؟ وما هي طبيعة العلاقة المحتملة بين المديرين وخبراء التدريب إزاء هذا التدريب؟

تؤكد الإجابة عن هذه الأسئلة وجود نوع وقدر من عدم الارتياح لدى الخبراء والمستشارين المعنيين نحو حصر مهمة تحديد الاحتياجات التدريبية في أيدي السلطة العليا، أو أيدي المديرين الذين لا يشعرون بأن التدريب يمثل إحدى مسؤولياتهم، أو جزءا تكامليا من وظائفهم، ويرى الخبراء أن مهمة تحديد الاحتياجات التدريبية هي في صلب وظيفتهم.

وهذا ما يعمل على خلق مشكلة عدم توازن في علاقة كل من هذين الطرفين بمطلب تحديد الاحتياجات، أو في علاقة هذين الطرفين مع بعضهما، إزاء ذلك، فإنه وإن كان من الممكن تقبل هذا الموقف الإيجابي من خبرات التدريب وتشجيعه، فإنه لا يمكن تقبل هذا الموقف السلبي من المديرين الذين يحاولون التهرب رغم ثبات مسؤولياتهم مع الحرص على تنظيم العلاقة بينهما (الخبراء والمديرون)، وذلك كما يلي: (2)

- إعطاء خبراء التدريب دورا مساعدا واستشاريا ليعملوا مع قيادة المنظمة لإنجاز هذه المهمة وهنا فإن دور الخبراء يختلف لوضع المديرين ودرجة إدراكهم لأهداف المنظمة، وتبعاً لاستعداداتهم لكشف مشكلاتهم، فكلما نقصت هذه الدرجة وضعف هذا الاستعداد كلما تعاضد دور الخبراء، وأصبح يقترب من الوظيفة التقريرية التي تبقى ولو اسميا في أيدي المديرين.
- إن على المديرين أن يفهموا ويستوعبوا دورهم الأساسي في هذا المجال، ومهما كانت دعاوي تهربهم فإنهما لا تبعدهم عن مسؤولياتهم النهائية، وهنا لابد من أن يلعب الخبراء دورا أساسيا في

(1) عبد المعطي محمد عساف: التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 87.

(2) المرجع السابق: ص: 88.

إقناع المديرين بهذا الدور.

وبالطبع فإن هذا لا يعني حرمان الخبراء من حق المبادأة في تقديم أية ملاحظات أو أساليب، تكشف عن وجود مشكلة ما، أو تنذر بوقوعها، بل على العكس فإن هذا يمثل مطلباً حيوياً للمنظمة، بشرط أن يتم تقديم ذلك للمدير المسؤول حتى يقوم بإدراجه ضمن خطة ملائمة للمواجهة.

وعلى هذا الأساس، فإن عملية تحديد الاحتياجات تمثل في مراحلها الأولى جهداً مشتركاً بين الإدارة وأجهزة الخبراء، أما في مراحلها اللاحقة (مرحلة الإقرار والإدراج النهائي ضمن خطة تدريبية معينة) فإنها تمثل إحدى مهمات الإدارة العليا الأساسية. وتجدر الإشارة إلى أن تحديد وحصر المشكلات التي تعاني منها المنظمة يقودنا إلى الملاحظتين التاليتين:

الأولى: ضرورة إدراك أن المشكلات ليست بالضرورة ممكنة الحل عن طريق التدريب.

والأخرى: ضرورة إدراك أن حصر جميع المشكلات أمر يكاد يكون صعباً من الناحية الواقعية، وبالتالي فإن تحديد الاحتياجات التدريبية ليس نهائياً ولا جامداً، بل يجب أن يتسم بالمرونة حتى يمكن تعديله، كلما اقتضت الحاجة لذلك.

2- أهداف ومراحل تحديد الحاجة إلى التدريب:

نوضح في هذه الجزئية كل من أهداف التدريب و مراحل تحديد الاحتياجات التدريبية.

2-1- أهداف تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتعدد وتتغير أهداف تحديد الاحتياجات التدريبية، وفيما يلي أهم هذه الأهداف:

- اكتشاف ماهية مستوى الأداء الحالي:

ومن خلال تحديد مستوى السلوك (الأداء) الحالي، يمكننا قياس التغيير بمرور الزمن بمعنى أن تحديد الاحتياجات سوف يوفر لنا مقاييس لما قبل التدريب والتي يمكن مقارنتها بمقياس ما بعد التدريب.

- تقرير أسباب الأداء الحالي:⁽¹⁾

وذلك لاكتشاف أسباب الأداء الحالي للأفراد المراد تدريبهم، والقوى التي تدعم سلوكهم وكذا القيود والمحددات التي تمنعهم من تحقيق أداء أفضل، والقوة النسبية لكل عامل من العوامل المؤثرة على الأداء البشري، سواء إيجابي أو بشكل سلبي، وما الذي يمكن عمله لتدعيم العوامل الإيجابية وتقليل العوامل السلبية.

- اكتشاف من هم المتدربين:

من أجل معرفة السلوكيات الأولية التي جلبوها معهم إلى الوظيفة ونقاط القوة التي يمكن البناء

(1) عبد الرحمن توفيق: الأصول والمبادئ العلمية للتدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 1994، ص:308.

عليها، ونقاط الضعف والعيوب لديهم، واكتشاف مدى شيوع نقاط القوة ونقاط الضعف، وأوجه التشابه أو الاختلاف في مجتمع المتدربين، وضرورة تقسيمهم أم لا إلى مجموعات فرعية بما يكفل التعامل مع الاختلافات والفروق الفردية.

- تقدير المناخ التنظيمي التي يعمل فيه المتدربين:

لمعرفة إذا ستدعم وتعمل على النمو وازدهار السلوك المطلوب تحقيقه من خلال التدريب أم أنها ستتسبب في موت ذلك السلوك والقضاء عليه، ومعرفة ما يمكن عمله لتحسين المناخ وكيفية إعداد المتدربين بشكل يساعد على الاحتفاظ بمناخ تنظيمي مدعم ومشجع.

- وضع الأهداف السلوكية واتخاذ القرارات:

بحيث تكون تلك الأهداف قابلة للقياس والملاحظة وأن تكون هناك أهداف أداء محددة يمكن لكل متدرب تحقيقها كنتيجة للتدريب، وبما يؤدي إلى تحقيق والإبقاء على السلوكيات المرغوبة، أما القرارات فهي تلك المتعلقة بطول ونطاق وشكل وصيغة وموقع وتكلفة وتكرار... الخ التدريب. إن كل هذه الأهداف تختلف من باحث إلى آخر، حيث يرى البعض أنه باعتبار تحديد الاحتياجات التدريبية تتميز بالمرونة والاستمرارية، بالإضافة إلى تأثير هذه العملية بمحيط المنظمة المتغير باستمرار، فإن تحديد الأهداف المرجوة من عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في شكل قوالب ثابتة وجامدة يعتبر عملية صعبة، ولا يمكن صياغة هذه الأهداف إلا من خلال إبراز الجدوى المنشودة من عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة عامة وفي هذا السياق يمكن القول أن أهداف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة عامة هي على النحو التالي:

- تحديد الفئة أو الفئات المطلوب تدريبهم؛

- توضيح مستويات الأفراد المطلوب تدريبهم، ومجالات التدريب المطلوبة؛

- تحديد مستويات الأداء المناسبة؛

- مساعدة المشرفين على البرامج التدريبية على التخطيط الجيد لهذه البرامج وتقدير الاحتياجات التدريبية الحاضرة والمستقبلية؛

- السماح للعاملين بزيادة كفاءتهم وتحسين أدائهم؛

- توفير الوقت والجهد والأموال⁽¹⁾، من خلال التحديد السليم للاحتياجات التدريبية؛

- مساعدة كل موظف على أداء واجباته بالشكل المطلوب، وتحديد الاحتياجات التدريبية بالدقة اللازمة يساعد في هذا الاتجاه؛

- زيادة الكفاية الإنتاجية من خلال رسم سياسة التدريب على أساس الاحتياجات الفعلية؛

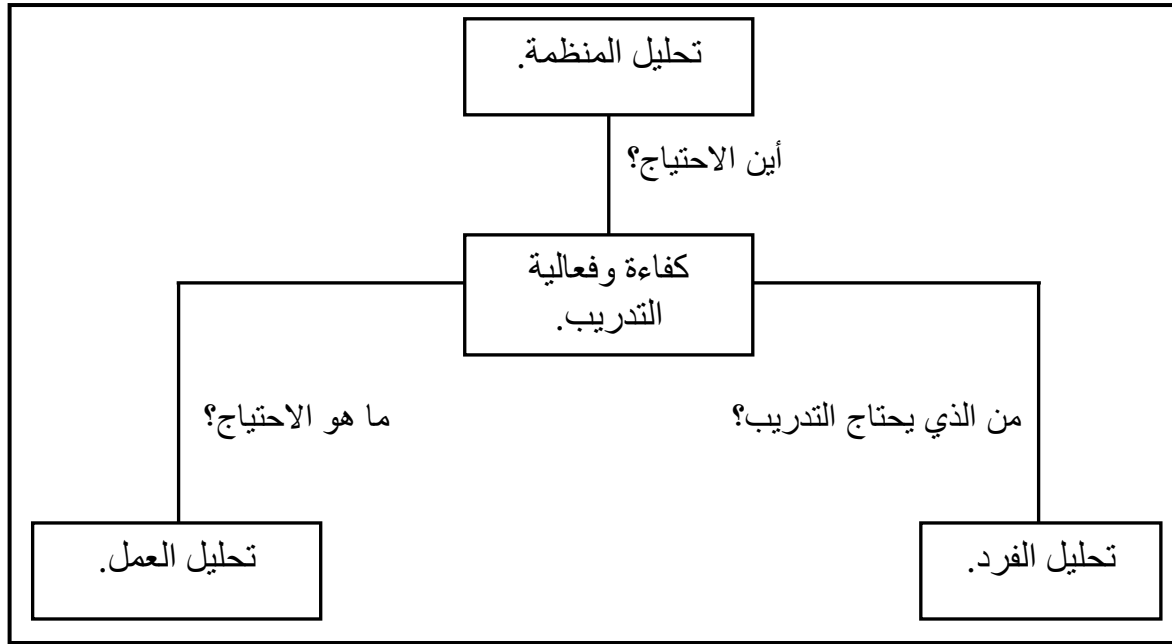
(1) مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، مرجع سبق ذكره، ص: 235.

- مساعدة كل موظف على أداء واجباته بالشكل المطلوب، وتحديد الاحتياجات التدريبية بالدقة اللازمة يساعد في هذا الاتجاه؛
- زيادة الكفاية الإنتاجية من خلال رسم سياسة التدريب على أساس الاحتياجات الفعلية.

2-2- مراحل تحديد الحاجة إلى التدريب:

إن تحديد الحاجة إلى التدريب هي الأساس في تقرير مَنْ مِنَ الأفراد هو في حاجة إلى تنمية قدراته؛ وتظهر هذه الحاجة بدقة ووضوح بعد القيام بدراسة وتحليل المستويات الثلاث الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (6.2): طرق تحديد الاحتياجات التدريبية.



المصدر : عبد الفتاح ذياب حسين: إدارة الموارد البشرية (مدخل متكامل)، مرجع سبق ذكره، ص: 230.

2-2-1- تحليل المنظمة:

يتم دراسة الهيكل التنظيمي على كافة المستويات بهدف تحديد درجة ملائمة التنظيم القائم للأهداف ومتطلبات العمل، وتقويم فعالية التنظيم، وتحديد التعديلات اللازمة لزيادة فعاليته، وهي عملية لا تتم مرة واحدة في حياة المنظمة، بل مستمرة ومتجددة نظرا لتطورات والمستجدات ذات التأثير المباشر على نمو وبقاء المنظمة، إذ أن مسؤول التدريب يقوم بتشخيص الوضع التنظيمي الفعلي وذلك بدراسة وتحليل العناصر التالية:⁽¹⁾

- الأهداف الحالية للمنظمة: تبرز أهمية الأهداف بالنسبة للمنظمة في أنها مبرر وجودها، كذلك فإنها الأساس في استمرارها، وبالتالي فإن استيعابها وفهمها من قبل العاملين سيساعد على تحقيقها.
- الأهداف المستقبلية والمشروعات التي تعترض تنفيذها، والأسواق الجديدة التي تنوي المنظمة

(1) السيد عليوة: تحديد الاحتياجات التدريبية، انيراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص: 94.

- دخولها، وأساليب العمل التي تتبعها المنظمات المنافسة، وذلك بهدف التنبؤ لمسيرة المنظمة المستقبلية، وبالتالي الاتجاهات العامة للاحتياجات التدريبية وطبيعتها ومواقعها.
- الهيكل التنظيمي: ويتضمن ذلك تحليل الهيكل التنظيمي بهدف التعرف على الأقسام والوحدات التنظيمية التي تتكون منها المنظمة واختصاصاتها، والمعايير المعتمدة في إنشاء هذه الوحدات، وحجم النشاط الممارس من قبل كل وحدة، وأساليب الاتصال، ومستوى التفويض، ونطاق الإشراف.
- المناخ التنظيمي: ويتضمن ذلك تحليل المناخ التنظيمي بالاستناد إلى عدد من المؤشرات مثل: معدل دوران العمل ومعدلات التغيب والتأخر عن العمل، وإصابات العمل، وشكاوي العاملين...؛
- القوى العاملة للمنظمة: يستهدف التحليل هنا الوقوف على طبيعة التركيب الحالي للقوى العاملة في المنظمة، كذلك التعرف على حاجاتها الآنية والمستقبلية في ضوء الاستخدام الحالي للقوى العاملة، والتطورات التي ستطرأ عليها مستقبلاً (ترقية، نقل، فصل، تقاعد...) إضافة إلى احتياجات المشاريع المستقبلية.
- مؤشرات الكفاءة: يستهدف هذا التحليل تحديد مدى كفاءة المنظمة في مواردها المختلفة. ويتم ذلك من خلال المؤشرات التالية أهمها:
- تكاليف العمل المباشر وغير المباشر لإنتاج السلع والخدمات.
- تكاليف المواد اللازمة لإنتاج السلع والخدمات.
- التالف من الوحدات المنتجة.
- وبناء على ذلك، فإنه يمكن الوصول من خلال التحليل التنظيمي للمنظمة، التعرف والوقوف على حجم الاحتياجات الخاصة بكل إدارة على حدى بصورة مستقلة، بحيث نستطيع في النهاية أن نصل إلى تجميع هذه الاحتياجات ويتم ترجمتها إلى خطط مستقبلية.
- إذن هذه الطريقة تعمل على تحديد الدوائر والأقسام والوحدات التي تحتاج إلى تدريب أكثر من غيرها، لضعف الأداء أو التوسع أو تغيير المعدات، وبالتالي فهي تجيب على تساؤل هام هو: أين تقع الحاجة إلى التدريب؟ في أي إدارة أو قطاع أو قسم؟⁽¹⁾

2-2-2- تحليل العمل ومهام المنظمة:

يستخدم تحليل الوظائف (العمل) كطريقة من الطرق التي تساهم في الكشف عن الاحتياجات التدريبية، كما لهذه الطريقة مزايا متعددة تستطيع من خلالها الإدارة تحديد الثغرات الموجودة، والعمل على حلها من خلال توجيه وترشيد البرامج التدريبية الموجهة للعاملين الذين يؤدون هذه العمليات

(1) أمين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، مرجع سبق ذكره، ص: 95..

والأنشطة.

ويمكن تقسيم المعلومات المطلوبة لعملية التحليل إلى ثلاث أنواع، وهي: (1)

- معلومات تتعلق بواجبات ومهام الوظيفة.
 - معلومات تتعلق بالمسؤوليات المترتبة على شاغل الوظيفة حتى يتمكن من أدائها.
 - معلومات تتعلق بالمهارات والمعرفة الضرورية لإنجاز المهام بالصورة الكافية والمرضية.
- لذا يهدف هذا التحليل إلى تحديد نوع من المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة لإنجاز العمل، والمعايير التي تقاس بها درجة تحصيل الفرد لهذه المتطلبات، ويتم بدراسة وتحليل مجموعة من العناصر وهي:

التوصيف الوظيفي المعمول به، مواصفات شاغل الوظيفة، أهداف الوظيفة، مجالات الإنتاج، معدلات الأداء، التغيرات أو التعديلات التي تطرأ على هذه العناصر.

إذ يركز هذا الأسلوب على دراسة وتحليل الوظيفة المؤداة من قبل الفرد من حيث واجباتها ومسؤولياتها وظروف أدائها، وعلاقاتها بالوظائف الأخرى، والمهارات والسلوكيات اللازمة لأدائها، ومعايير الأداء المطلوب تحقيقها من شاغلها، وذلك بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية التي تتطلبها وظيفة محددة، بمعنى أن إجراء هذه الخطوات (العناصر) السابقة يستلزم تحليلاً مفصلاً ومتكاملاً لكل وظيفة على حدى و مراحلها، ومن ثم يمكن إجراء التوازن الحقيقي والمطلوب بين الوظيفة من جهة، و شاغلها من جهة أخرى، وبالتالي فإن الانحراف بينها يشكل الاحتياج التدريبي الحقيقي.

إذ تتعلق الدراسة في هذا الإطار، بعمليات الإنتاج الحالية من منتجات وآلات ومقارنتها بمعايير المواصفات والجودة ودراسة تأثير استحداث عمليات جديدة في الإنتاج والخدمات على باقي وظائف المنظمة. تتمثل هذه العمليات في: التغيير في المنتج، إدخال منتجات جديدة، أو التغيير في الإجراءات، التكيف مع وسائل جديدة للإنتاج وتحسين تقنية معينة أو حيازة تقنية جديدة، الأمر الذي يؤدي إلى إلغاء بعض الأعمال أو الوظائف الحالية أو تغيير واجباتها أو وجود فائض في العمالة، مما يتطلب إعادة تدريب شاغلها للقيام بأعمال جديدة أو إنشاء وظائف جديدة تتناسب معه التطور الحديث.

ولتحليل العمل طرق عديدة نذكر منها: (2)

- مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة؛
- الأداء الفعلي للوظيفة؛
- المشاهدة والملاحظة الشخصية للموظف؛

(1) J.R TALBOT et C.D ELLIS: **la formation dans l'entreprise**, traduit de l'anglais par Albert Bouche, **op.cit**, p-p : 41-47.

(2) **Idem** : p-p : 41-47.

- المقابلات الشخصية مع شاغل الوظيفة نفسه؛
- الاستبيانات حيث يمكن عن طريقها تجميع معلومات عن واجبات ومسؤوليات الشخصية مع المسؤول المباشر ولشاغل الوظيفة تحليلها؛
- استخدام أسلوب المفكرة اليومية للعمل، بحيث يقوم الموظف بتسجيل الأعمال والمهام التي ينجزها يوميا ولمدة معينة من الزمن قد تمتد أياما أو أسابيع أو شهر.
- إذن هذه الطريقة تجيب على سؤال هام هو:

ما نوع التدريب المطلوب، مهارات، معلومات، اتجاهات؟ وما هي الوظيفة أو جزء منها الذي يلزم فيه التدريب؟⁽¹⁾

2-2-3- تحليل الأفراد:

إن تحليل الأفراد من أهم الطرق المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية " إذ أنه المدخل الاستراتيجي الذي لابد الاعتناء به والاهتمام بخطورته لما له من ثقل ووزن يتناسب ودوره الملموس في تحريك العملية الإنتاجية داخل المنظمة "⁽²⁾، إذ يهدف هذا التحليل إلى التعرف على نوع المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة لكي يطور ويحسن أدائه، ويرفع إنتاجيته، ويشبع دوافعه، إذ تركز هذه الطريقة على مدى قيام الموظف بأداء واجبات ومسؤوليات وظيفته في محاولة لتحديد المعارف والاتجاهات وسلوكيات العمل اللازمة لتطوير أدائه.

ومما هو جدير بالذكر، أن عملية التحليل هنا لا تنصب على أداء موظف لوظيفته الحالية، بل يمتد للوظائف الأخرى المتوقعة والمستقبلية (ترقية، نقل) التي يمكن أن يشغلها، لذا يقوم مسؤول التدريب بدراسة المواصفات الوظيفية للفرد (خبراته ومؤهلاته)، وكذا الخصائص الشخصية التي يتمتع بها (اتجاهاته، دوافعه، طموحاته...)، وكذلك دراسة الجانب السلوكي له باعتباره عضوا في جماعة العمل (درجة انسجامه، علاقاته، تفاعلاته...)، ومما لا شك فيه أن تحليل الفرد أصعب التحليلات مقارنة بتحليلي التنظيم والعمل، خاصة عند تحديد نوع السلوك المطلوب تطويره في الفرد لرفع أدائه، والمدى الواجب الوقوف عنده لتغيير هذا السلوك لتأدية متطلبات الوظيفة.

إذا ظهور الاحتياجات التدريبية على مستوى الأفراد يعطي دلالة قاطعة على أن هناك قصورا ونقصا معيناً في الأفراد محل الدراسة، الأمر الذي يستلزم معه إعدادا تدريبيا مناسباً يتلاءم ونوعية الأنشطة والأعمال التي يمارسونها داخل وحداتهم الإنتاجية أو الخدمية.

وبالتالي تجيب هذه الطريقة على التساؤل التالي:

من يحتاج إلى التدريب؟⁽³⁾

(1)، (2)، (3) أمين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

نخلص في النهاية، إلى أنه من شأن هذه الدراسة التحليلية الشاملة للتنظيم، لعمليات المنظمة وللأفراد تحدد الجزء من المنظمة الذي يحتاج إلى تدريب، موقعه في الخريطة التنظيمية، نوعية نشاطه وكذا النواحي العلمية أو العملية الواجب تنميتها لدى الأفراد الذي يشملهم برنامج التدريب. كما يمكن القول بأن القيام بالعمليات التحليلية لمختلف المستويات السابقة من شأنه إعطاء طابعا علميا ودقيقا لتحديد الاحتياجات التدريبية، التي تعتبر اللبنة الأولى لنجاح أي برنامج تدريبي وتعتمد المنظمة في تحديدها على مجموعة من الأساليب العلمية أو الأدوات المستعملة في تحليل تلك المستويات وهذا ما سوف نأتي على ذكره لاحقا.

3- أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن تحديد الاحتياجات التدريبية تعتمد بصورة أساسية على القياس العلمي من أجل تحقيق الهدف المنشود؛ حيث يمثل هذا القياس الحل الأمثل لتحديد القدر المطلوب لتزويد المتدربين به كمًا ونوعًا من المعلومات والمهارات والخبرات الهادفة إلى إحداث تغيير، وإهمال هذا التحديد بدقة ومهارة ودراسة يهدر الأساس الأول والركيزة العامة التي يمكن أن يبنى عليها أي برنامج تدريبي.

فلأجل الدقة، تنتوع الأساليب والطرق العلمية المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية التي تمكننا من معرفة ما إذا كان لدى المنظمة حاجات (فجوات) للتدريب يستوجب دراستها؛ ويأتي هذا التنوع والتباين ليتناسب مع درجة تعقد الاحتياجات أو بساطتها أو المرحلة التي تمر بها المنظمة أو حجمها كما يلي:⁽¹⁾

- الأسلوب المرتبط بطلبات المورد البشري، أي دراسة المشاكل بواسطة إتباع أسلوب المقابلة، الاستمارة والملاحظة، ووثائق وسجلات الأداء؛ فيهدف للحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات المتعلقة بأداء العاملين في المنظمة بغية تحليلها ومعرفة مدى حاجتهم إلى التدريب.
- الأسلوب المرتبط باحتياجات المنظمة من منطلق تحليل الوظائف وتحليل الأداء والسلوك الإنساني.

3- 1 - الأسلوب المرتبط بطلبات المورد البشري:

يعمل هذا الأخير على التحقيق مع الأفراد لمعرفة احتياجاتهم من التدريب، وطموحاتهم واستعدادهم ورغباتهم الشخصية باستعمال طريقة الملاحظة والمقابلة والاستبيان، ودراسة سجلات أداء الموارد البشرية التي توجد لدى المنظمة.

3- 1 - 1 - الملاحظة:

هي أسلوب يتبع لجمع البيانات والحصول عليها بالاختلاط مع العاملين، والتفاعل معهم في بيئة العمل. إذ يتم بموجبها ملاحظة سلوك الموظف ومحاولة تسجيله عند حدوثه، إضافة إلى تسجيل

⁽¹⁾ عبد الرحمن توفيق: منهج مهارات التدريب (متقدم)، مرجع سبق ذكره، ص: 1.

مختلف المواقف والعلاقات التي تصاحب السلوك، ومدى التزام الموظف بقواعد العمل وكيفية استخدامه للأجهزة.

إذ يقوم عضو في هيئة التدريب أو المشرف المباشر بالتجول في مكاتب الموظفين في إحدى المصالح، للوقوف على عيوب وعوائق الاتصال، وكذا للتمييز بين ما هو فعال وغير فعال من سلوكيات أو هياكل تنظيمية، أو عمليات أو صعوبات التي تواجه الأفراد عند قيامهم بأعمالهم. وبعد أن تنتهي عملية تسجيل الملاحظات المتعلقة بأداء الموارد البشرية يتم تحليلها على مستوى إدارة التدريب في المنظمة، ثم يرفع التقرير النهائي والذي يحتوى على أهم التوصيات إلى الإدارة المركزية لتتم مراجعتها واتخاذ قرار بشأنها.

لذا يعتبر أسلوب الملاحظة من أسهل الطرق وأكثرها عملية، فهو يتطلب الملاحظة الدائمة للسلوك الوظيفي وللعمليات داخل التنظيم، بما في ذلك كل ما يتعلق بالأفراد ⁽¹⁾ الأمر الذي يستدعى ملاحظاً على درجة عالية من المهارة والمعرفة، والقدرة على جمع البيانات من مواقع العمل. ومن مزايا هذه الطريقة، أنها تقلل إلى أدنى حد ممكن من تعطيل انسياب العمل أو نشاط المجموعة، كما أنها تولد بيانات في غاية الدقة والملائمة للموقف بما يؤثر على الاستجابة للحاجات والاهتمامات المحددة المتعلقة بالتدريب، بالإضافة إلى قلة التكلفة.

لكن القيد الذي يواجه هذا الأسلوب هو احتمال أن ينظر الموظفين أو العمال إلى الملاحظة على أنها تجسس وهو ما يؤثر على معنوياتهم، إضافة إلى الوقت التي تستغرقه الذي يعتبر مطولاً إذا ما قورن بالأساليب الأخرى.

3-1-2- المقابلة:

المقابلة هي مواجهة شخصية بين الموظف أو العامل والمستقضي (الشخص الذي يجري المقابلة) لمناقشة مشاكل العمل وطرق تحسين الأداء، وعلاقات العمل، والطموحات الشخصية، والانجازات والرغبة في اكتساب المزيد من المعرفة والمهارة، وبموجبها يقوم المحلل الوظيفي بإجراء مقابلة مع شاغل الوظيفة المراد تحليلها، وذلك بتوجيه كافة الأسئلة المتعلقة به وبمكونات وظيفته، كما يقوم هذا الأخير بالاجتماع مع رئيسه المباشر لاستنتاج معلومات متعلقة بالأداء والتي قد تغيب عن شاغل الوظيفة، وفي هذا الإطار يمكن أن نميز بين نوعين من المقابلات، ففي النوع الأول يقوم المشرف على المقابلة بمساءلة المسؤولين المباشرين وهذا بغية الحصول على معلومات متعلقة بمستويات أداء العاملين، وخبرتهم وحصر نواحي الضعف لديهم، حيث تشكل المشاكل (النقائص) التي قد يسهم التدريب في حلها الجزء الأكبر من تقرير المقابلة الذي يحرره المسؤولون، مضيفين إليه افتراضاتهم

(1) نادر أحمد أبو شيخة: المرشد إلى توصيف الوظائف، العربية للتنمية الإدارية (إدارة البحوث والدراسات)، القاهرة، 1990، ص: 68.

واقترحاتهم بشأن أنشطة التدريب التي من المفترض أن يستفيد من هم بحاجة إلى تنمية قدرات ومهارات معينة.

أما في النوع الثاني، يقوم المشرف بإجراء المقابلة مع العاملين تتضمن مجموعة من الأسئلة تتعلق بالمواضيع التالية:⁽¹⁾

- الوظيفة التي يشغلها العامل أو الموظف من ناحية.
- الواجبات مرتبة حسب أهميتها (من وجهة نظر المستجوب)؛
- نوع المسؤولية (مراقب أداء أو مشرف على القائم بالعمل...)
- درجة الصعوبة (عالية، متوسطة، منخفضة)؛
- المهارات اللازمة (إدارية، فنية، أم سلوكية).
- نوع التدريب المتلقى في المنظمة (أولي أو مستمر).
- مؤشرات الرضا وعدم الرضا.
- علاقات العمل.
- الاتجاهات المتعلقة بالتدريب (الرغبات فيما يخص التدريب، طرق التدريب المفضلة وكذا أماكن التدريب...).

ومن مزايا هذه الطريقة أنها تساعد في الحصول على معلومات دقيقة، كما أنها تتيح الفرصة لخلق أرضية مشتركة بين طرفي المقابلة، إذ تمكن المشارك من الحصول على المعلومات كافية عن أسباب المقابلة وأهدافها، الشيء الذي يريحه من الناحية النفسية، فيكون ذلك حافزا لجعل نتائج المقابلة أكثر صلاحية، كما أنها تعطي الموظف إحساسا بالأهمية والشعور بالتقدير من جانب المنظمة، ولضمان فعالية أكبر لهذه الطريقة، يستوجب إجراء تدريباً أولياً للشخص المكلف بهذه العملية حول كيفية جمع المعلومات، وجعل الطرف الآخر في وضعية مريحة، ولكن على الرغم من الأهمية التي تكتسيها هذه الطريقة، إلا أنها لا تخلو من بعض العيوب، إذ أنها تتطلب الكثير من النفقات والجهد والوقت، فهي تحتاج إلى عدد كبير من القائمين بالمقابلة وتتطلب تدريبهم على إجرائها، كما يمكن أن تنمي الإحساس لدى البعض بالحرج، وأنهم في مأزق يهدد مستقبلهم الوظيفي.

3-1-3- الاستبيان:

الاستبيان يمثل استمارة تتضمن عددا من الأسئلة مطلوب الإجابة عنها وفقا لطبيعة الوظيفة ونشاطاتها، إذ يقوم الموظف أو العامل نفسه بملأ هذه الاستمارة، ثم تدرس من قبل الرئيس المباشر لإبداء ملاحظاته، وبعد ذلك يتم إرجاعها إلى المحلل، " وهناك شروط لا بد من مراعاتها عند تصميم

(1) عبد الرحمن توفيق: العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة ببيك، القاهرة، 1994، ص: 162.

الاستبيان منها: أن تكون الأسئلة واضحة لا لبس فيها، وأن تكون الإجابات المطلوبة كلما أمكن ذلك على هيئة "إشارات" يقوم الفرد بوضعها في المكان المخصص لها حتى يسهل حصرها وتبويب بياناتها، وأن لا تكون الأسئلة معقدة ترهق الموظف أو العامل عند الإجابة، وأن تكون موضوعة بحيث تلبي الغرض الذي جاءت من أجله".⁽¹⁾

وتتشابه هذه الطريقة مع أسلوب المقابلات في أنها تتضمن نفس المواضيع تقريبا، ويعنى بها كل من العاملين والمسؤولين، إذ توزع هذه الأخيرة على عدد كبير من العاملين بغية الحصول على المعلومات في أقصر وقت، فتتاح لهم بذلك فرصة الإجابة دون ضغط أو خوف عن الأسئلة التي تحتويها الاستمارة (مغلقة أو مفتوحة)، كما أن موزع الاستمارة يقوم بشرح الهدف منها للعامل أو الموظف المستجوب، والمتمثل في التعرف على الاحتياجات التدريبية بغرض ضمان التصميم الفعال للبرامج التدريبية، لمساعدتهم على أداء الأعمال والمهام المطلوبة منهم وتحسين إنتاجيتهم، الأمر الذي سيساعد على بعث الحوار الاجتماعي في المنظمة، كما تتطلب عملية إعداد الاستمارة وفرزها وتحليل نتائجها وقت طويلا، وكفاءات عالية، لذا فإن الجهة المسؤولة المكلفة بإعدادها تكون إما من داخل المنظمة تحت إشراف مسؤول التدريب بالتنسيق مع مختص، أو من طرف جهة خارجية.

ومن مزايا هذه الطريقة أنها أقل تكلفة مقارنة بالأسلوبين السابقين؛ من حيث الجهد والوقت وعدد القائمين بتنفيذها، كما أنها تتيح بيانات يمكن تلخيصها وإعداد تقارير عنها بسهولة ويسر، لكن على الرغم من الأهمية المعطاة للاستمارة، فهذا لا يمنع من وجود بعض العيوب التي تجعلها ذات فائدة محدودة في التعرف عن أسباب المشاكل أو الحلول الممكنة، والمتمثلة في امتناع بعض الأفراد عن التعبير عن آرائهم وطموحاتهم بصدق، إضافة إلى ذلك قد لا تكون احتياجاتهم المعبر عنها ذات صلة بمناصب عملهم. لكن استبيانات تحديد الحاجة إلى التدريب والموجهة إلى الأفراد تطرح إشكال⁽²⁾ وهو أن مجموع الإجابات قد يكون قليلا نوعا ما خاصة لدى الموارد الأقل تأهيلا، وبالتالي فإنه يتوجب تدعيم هذا الاستبيان بأخر يوجه إلى المسؤولين إلى جانب الاستعانة بسجلات أداء العاملين.

3-1-4- وثائق و سجلات الأداء:

تتمثل هذه الطريقة في دراسة مختلف الوثائق والمستندات الرسمية الموجودة في المنظمة للسنوات السابقة، ففي ما يتعلق بالنشاط، يتم تجميع المعلومات عن تصنيفات الأنشطة الرئيسية والثانوية للمؤسسات، تتبعها تصنيفات الأعمال الفعلية المتواجدة على مستوى المنظمة، ومعلومات أخرى عن الأجور والساعات الإضافية والحاجة المتوقعة لعاملين جدد وعدد المشتغلين الفعليين لفترة زمنية محددة. أما المعلومات الخاصة بالمردودية والنوعية والأمن، فتتطلب تجميع تقارير الاستغلال، تقارير

(1) نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 271.

(2) Jean Marie Peretti : ressources humaines, op.cit, p : 200.

المراجعة السنوية، بطاقات الحوادث، معدل دوران العاملين ولوحات التحكم.

بالنسبة للأفراد فإنه يتم الوقوف على ما في ملفاتهم من معلومات وبيانات شخصية وتحصيلهم العلمي ومدى حاجتهم لتدريب ينقصهم ولم يسبق لهم تحصيله، أو مدى الخبرة التي سبق لهم اكتسابها خلال فترة تواجدهم بالمنظمة. أما عندما يتعلق الأمر بالتنظيم، فإنه يمكن اللجوء إلى المخطط التنموي على المدى المتوسط. كل هذه الدراسة للملفات والوثائق لاستخلاص منها ما يتعلق بأداء الموظفين ومتطلبات تطويرهم، وما هو مطلوب لمقابلة التغيرات المتوقعة في بيئة العمل ومعداته وطرقه. إذا يبين هذا الأسلوب نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب.

وتتميز هذه الطريقة بأنها من السهل تجميع الوثائق والسجلات بأقل جهد ممكن، ودون أي عرقلة للعمل؛ ذلك لأنها موجودة فعلاً، كما تفيد هذه الأخيرة في حصر العاملين الذين يمكن أن تعالج برامج التدريب أوجه النقص فيهم، زيادة على ذلك تظهر هذه الطريقة مشكلات الأداء، لكنها لا تكشف عن أسباب هذه المشكلات والحلول الممكنة، كما أنها تعبر بشكل عام عن الماضي لذلك يتطلب تحليلها وربطها بالحاضر خبرة وكفاءة عالية، كما أنها وسيلة سلبية لجمع البيانات من حيث أنها لا تشرك العاملين أو المديرين في تحديد الاحتياجات.

3-2- الأسلوب المرتبط باحتياجات المنظمة:

يعمل هذا الأسلوب على تحديد الفارق بين مستويين من القدرات:

- المستوى المطلوب؛ المعرف انطلاقاً من تحليل الوظائف.
 - المستوى الفعلي (الحالي)؛ المعرف اعتماداً على تحليل الأداء والسلوك الإنساني.
- إذ تحدد الاحتياجات التدريبية انطلاقاً من استخدام نتائج هذين المستويين؛ ذلك من خلال مقارنة الإمكانيات المطلوبة لشغل وظيفة معينة، التي نحصل عليها من خلال عملية تحليل الوظائف والإمكانيات الحقيقية لشغل الوظيفة التي تعكسها نتيجة الأداء، وهذا انطلاقاً من ثلاثة ميادين رئيسية وهي:⁽¹⁾
- ميدان المعرفة؛ والذي يضم المعارف العامة، التقنية الخاصة الضرورية لإنجاز عمليات موكلة إلى مناصب عمل محددة.
 - ميدان المهارة؛ ويشتمل على القدرات اللازمة للتطبيق الفعلي للمعارف السابقة عن طريق الربط فيما بينها.
 - ميدان الإرادة؛ ويضم الحوافز الإيجابية الضرورية من أجل تحمل مسؤوليات منصب عمل معين.

⁽¹⁾ Jean gerbier : **organisation et fonctionnement de l'entreprise**, Ed Tec et Doc, paris, 1993, p: 653.

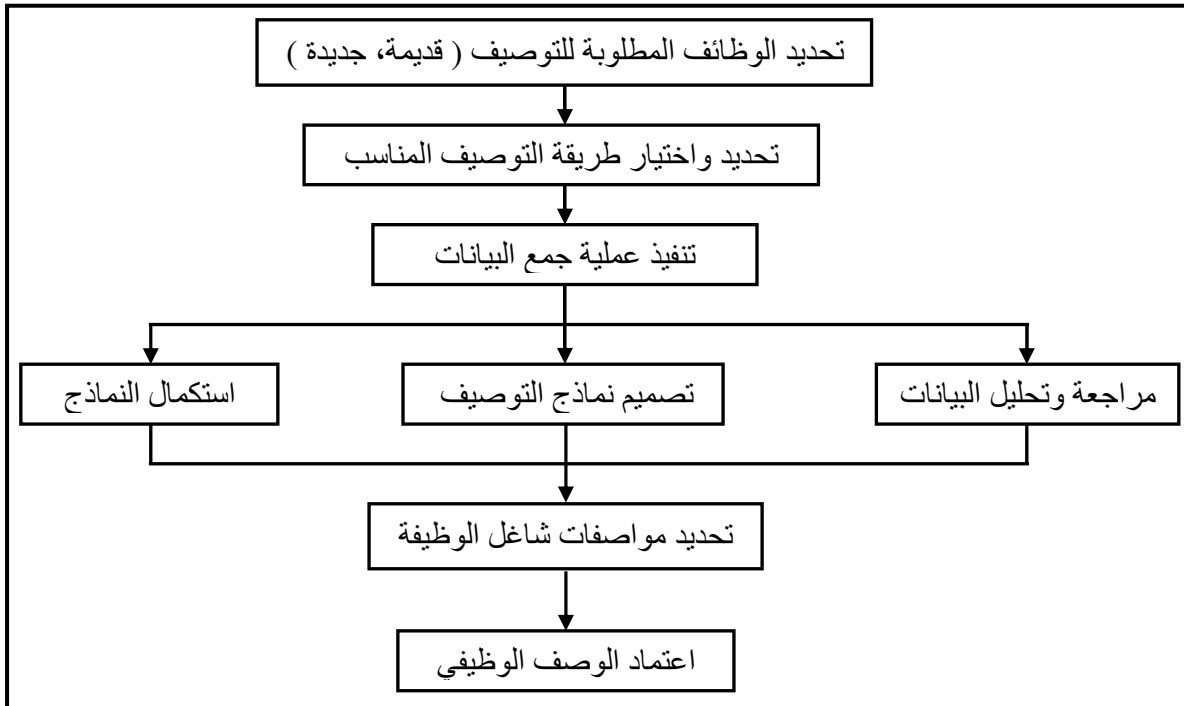
3- 2- 1- تحليل الوظائف:

يلعب تحليل الوظائف دورا كبيرا في توفير بيئة سليمة بكل أبعادها الوظيفية، فهو يساعد على اختيار البناء التنظيمي السليم، وعلى القيام باتخاذ قرارات إدارية جيدة واختيار سليم لقوة العمل. فتحليل الوظائف كعملية إدارية، يعني تحديد معالم كل وظيفة من خلال تحديد الواجبات والمسؤوليات، وتحديد مستوى ونوع المهارات المطلوب توافرها في من سيشغلها وتحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها بهدف التوصل إلى توصيف كامل لها، فعملية التحليل هي عملية فنية تتطلب تحليل العمل ومعرفة مكوناته، بحيث نستطيع الوصول إلى إعداد وصف وظيفي يمكن الاعتماد عليه لتحقيق النجاح في العمل الإداري وتحقيق أهداف التنظيم.⁽¹⁾

وتتطلب عملية تحليل الوظائف جمع المعلومات عن كل ما يتعلق بالعمل وبجوانبه المختلفة من الوظيفة ومسؤوليتها إلى نطاق الإشراف، والاتصالات، واتخاذ القرارات، وبيئات العمل... لذلك نرى أن هذه العملية تهدف أساسا لتحقيق المواءمة ما بين الفرد والوظيفة، لذا تظهر الحاجة التدريبية عندما تكون مؤهلات الفرد دون متطلبات الوظيفة، وهذا الأمر يستلزم أن تستهدف الجهود التدريبية سد الفجوة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الشاغل.

وحتى تتمكن هذه العملية من تحقيق الأهداف المرجوة، يجب على المنظمة أن تقوم بإعدادها على أسس سليمة وذلك باتباع المراحل المبينة في المخطط الموالي:

الشكل رقم (7.2): مراحل عملية توصيف الوظائف



المصدر: كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص: 62.

(1) موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، ط، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص: 69.

ومما سبق يمكن القول بأن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وفق المخطط التالي تقوم على مرحلتين رئيسيتين هما:

3- 2- 1- 1- بيانات المهام:

إن القيام بتوفير بيانات ومعلومات كاملة عن الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، والتي تتضمن كل العناصر التي تدخل في تكوين هذه الوظيفة بما في ذلك الواجبات والخصائص والشروط والمؤهلات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، ذات أهمية كبيرة لأداء معظم الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية.⁽¹⁾

* التدريب:

- تحديد الاحتياجات التدريبية لكل موظف (أجير)؛ لبناء مخطط التدريب الملائم.
* العوائد:

- المقارنة بين المناصب وإعداد سلم العوائد.

- تشخيص الجوانب الرئيسية للمناصب والتي على ضوءها يتم تحديد الحوافز المالية.
* الجانب القانوني:

- إعداد عقود العمل.

* حركات الموارد البشرية:

- الاستقطاب، إعداد الإعلان ووضع دليل المقابلة بهدف التوظيف.

- تسيير التحويلات والترقيات.

- التسريح.

* مساعدة المسؤولين:

- تحديد أهداف الأجير.

- دراسة تطور المنصب حسب التطور الحاصل في المنتجات، والأسواق والتكنولوجيا....

- تقييم الأجير، وإعداد بطاقات التقييم السنوية.

* التنظيم:

- دراسة العلاقات والاتصالات بين المناصب.

- دراسة نظام اتخاذ القرارات بالمنظمة.

وتوكل مهمة القيام بتحليل الوظائف إلى المشرفين المباشرين عن الأفراد أو مدير الموارد البشرية، لذا من الضروري عند مباشرة عملية التحليل والتوصيف لمختلف الوظائف لابد من توخي الحذر

⁽¹⁾ pierre romelaer : gestion des ressources humaines, Ed Armand colin, paris, 1993, p-p : 117-118.

والدقة في اختيار الشخص الذي سيقوم بهذه المهمة، وهذا راجع لأهمية ما توفره هذه الأخيرة من معلومات هامة عن الوظيفة وشاغلها.

وهناك عدة طرق وأساليب يتم استخدامها في مهام تحليل الوظائف للحصول على المعلومات الضرورية واللازمة للعمليات التنظيمية، حيث يمكن استخدام كل أسلوب منها على أساس الغرض الذي من أجله يتم إعداد التحليل ، كما يمكن أيضا استخدام أكثر من أسلوب في نفس الوقت، لذلك سوف نبحث في أكثر الأساليب والطرق المتبعة والمتعارف عليها في الحصول على البيانات والمتمثلة في:

1- الملاحظة: تعمل هذه الطريقة على الملاحظة المباشرة لشاغل الوظيفة وكيفية تأديته للمهام الموكلة له، بحيث تستعمل هذه الأخيرة بشكل كبير في حالة الوظائف المهنية التي تتطلب جزءا كبيرا من المهارة، مثلما هو الحال في مراكز الإنتاج أين يستخدم العامل مهاراته الفنية مستعينا ببعض الآلات والمعدات.

ومن ثم يرفع التقرير الذي يعده الملاحظ، والذي يحتوي على تصورات المحلل الوظيفي عن مواصفات الوظيفة، ومواصفات شاغلها إلى الرئيس المباشر للعامل (الموظف) بغرض المراجعة.

2- الاستمارة: تعتمد طريقة الاستمارة (الاستبيان) أساسا على قدرة شاغل الوظيفة على حصر البيانات المتعلقة بوظيفته، وتقوم هذه الأخيرة على أساس إعداد قائمة استقصاء لسؤال شاغل الوظيفة عن واجباتها ومسؤولياتها وكيف يؤديها وظروف العمل إلى آخر البيانات اللازمة عن الوظيفة، ويتطلب استخدام الاستمارة التأكد من فهم شاغل الوظيفة للأسئلة التي تحتويها، حتى تكون إجابته واضحة ومحددة لضمان الحصول على معلومات كاملة عن الوظيفة، مما يلزم في بعض الأوقات إلى الجمع بين أسلوب المقابلة والاستبيان، حيث يتم توزيع الاستمارة وبعد ذلك يتم المقابلة مع الشخص الذي قام بتعبئتها.

وتتميز هذه الطريقة بأنها سهلة، وأقل تكلفة وبالإمكان استخدامها للحصول على معلومات من أعداد كبيرة من الموظفين، مما يعني السرعة في جمع المعلومات ودقتها، خاصة وأن العامل أو الموظف يكتبها، لتتم عملية المراجعة من طرف المشرف ليتأكد من صحتها قبل إرجاعها إلى المحلل.

3- المقابلة: رغم أن المقابلة الشخصية مع العامل أو الموظف تكلف جهدا ومالا ووقت أكثر من الطريقتين السابقتين، إلا أن التجربة أثبتت بأنها أكثر فاعلية وأعظم فائدة للموظف والمنظمة، وعند إجراء مقابلة لابد من مراجعة الأسئلة لتأكد من أنها تستجيب لهدفها.

ويفضل أن تتم المقابلة في مكان العمل حيث يستطيع المحلل أن يلاحظ العمل، ويتحدث مع القائم به ويرجع إلى المشرف في نفس الوقت، وبعد أن يحصل المحلل على المعلومات اللازمة فإنه

يطلع الموظف القائم بالعمل عليها كما يراجعها مع المشرف.

ومما سبق يمكن القول بأن هذه الأساليب سالفة الذكر، يمكن أن توفر البيانات الضرورية حول الواجبات والمهام المرتبطة بكل وظيفة، والتي تعتبر الركيزة الذي يتم من خلالها إعداد بطاقة الوصف.

3-2-1-2- توصيف الوظائف:

إن وصف الوظيفة يعني تحديد المنظمة لحالة عمل (وظيفة، مهام) معينة و وصفها عن طريق وصف محتواها، مكان إتمامها، ظروف إنجازها... الخ. وهذا بطريقة مستقلة نسبيا عن شاغلها ⁽¹⁾ إن القول بأن الوظيفة أو منصب العمل يعرف دون الأخذ بعين الاعتبار الفرد بمواصفاته و خصائصه أمر بعيد عن الواقع. ذلك لأن للفرد أثر كبير على تحديد الوظيفة. فهناك منظمات تعتمد في وضع الأجور بالنسبة لكفاءاتها من الموارد البشرية على أساس المهارات أو المعارف. " ففي الولايات المتحدة الأمريكية، نتكلم أكثر فأكثر عن الأجر على أساس المهارة أو الأجر على أساس المعرفة، في مقابل نظام الأجور على أساس الوظيفة." ⁽²⁾ ويلاحظ أن التأكيد أكثر على المعارف و المهارات في توصيف الوظائف يخدم كثيرا إدارة التدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية، إلا أن استخدام هذه المقاربة يناسب فئة محددة أكثر من الفئات العمالية الأخرى، ويقصد بذلك الفئة ذات الكفاءة العالية، إن عملية تحليل الوظائف وكذا وصف هذه الوظائف مهمة جدا لعدد من أنشطة وظيفة الموارد البشرية، ومنها التدريب. فهي تهدف أساسا إلى تقديم نظرة عن تطور المهن والمتطلبات المتعلقة بإنجازها وبالتالي، السماح للمنظمات بالحصول على قاعدة مرجعية لوضع سياساتها في مجال التوظيف، حركية الموارد البشرية، التدريب... الخ. ⁽³⁾

وهكذا، فنتيجة تحليل الوظائف تتمثل في وضع وصف للوظيفة و وصف خاص بشاغلها، كما يمكن استخراج معلومات عن كيفية أداء المهام والأنشطة وهذا لوضع معايير قياسية للأداء، الأمر الذي يفيد فيما بعد في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم برامج التدريب وكذا قياس فعاليتها.

كما يقصد بتوصيف الوظائف كتابة الوصف الكامل للمعلومات المتعلقة بكل نشاط، وكل وظيفة بما فيها مواصفات شاغلها بعد عمليات التحليل والدراسة. ⁽⁴⁾

إذ يتم وضع هذه المعلومات في بطاقات تعرف ببطاقات الوصف، وتتمثل هذه المعلومات في: ⁽⁵⁾

- التعريف بالوظيفة؛ ويشمل ذلك اسم الوظيفة، موقعها في الهيكل التنظيمي، مستوى أو نطاق

⁽¹⁾ François Dany, Yves-Frederic Livian : **La gestion des cadres : pratiques actuelles et pistes d'évolution**, Ed Vuibert, Paris, 1995, p : 122.

⁽²⁾ **Idem** : p : 124.

⁽³⁾ Jean Pierre Citeau : **Gestion des ressources humaines**, Ed Armand Colin, Paris, 2002, p : 70.

⁽⁴⁾ موسى اللوزي: **التنظيم وإجراءات العمل**، مرجع سبق ذكره، ص: 69.

⁽⁵⁾ أحمد ماهر: **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

- الأجر، اسم المكلف بإعداد التحليل والمسؤول عنه، والتاريخ الذي تمت فيه العملية.
- ملخص عام عن الوظيفة؛ بمعنى إعطاء فكرة عن الوظيفة، هدفها وطبيعتها وما تستلزمه من متطلبات للأداء.
- تحديد المهام والأنشطة المرتبطة بالوظيفة، طرق الأداء، المواد والوسائل اللازمة لذلك المستوى الإشرافي الذي يشرف على الوظيفة، وكذلك المستويات التنظيمية أو الوظائف الأخرى التي تشرف عليها الوظيفة وطبيعة الإشراف ونطاقه.
- ظروف وبيئة العمل؛ حيث يتم تحديد الظروف الطبيعية أو المادية التي يمارس فيها العمل، أو التي يتعرض لها العامل: كالضوضاء، الحرارة، التربة، الغازات وطبيعة موقع العمل (داخل مكاتب أو في ساحات مفتوحة).
- مواصفات شاغل الوظيفة؛ ويعني ذلك تحديد المواصفات التي ينبغي أن تتوفر في المكلف بالوظيفة وهي:

- * مستوى المعارف والمهارات الأولية والتي يتم الاعتماد عليها في معرفتها على المؤهل العلمي أو اجتياز اختبارات معينة.
- * مستوى الخبرات السابقة؛ أي الحد الأدنى لمستوى الخبرة اللازمة كبداية للعمل في هذه الوظيفة (عدد سنوات الخبرة، مجال الخبرة السابقة، خبرات خاصة مطلوبة).
- * الاستعدادات الفكرية والنفسية؛ كالاتزان، القدرة على التحكم في الأعصاب، استعدادات الاتصال مع الآخرين والتعامل معهم، القدرة على التأقلم.
- * القدرات الجسدية؛ كالتركيز البصري، عدم الإصابة بأمراض معينة، القدرة على رفع أثقال معينة... الخ

إذن في ضوء البيانات المتضمنة في بطاقات الوصف عن واجبات ومسؤوليات الوظائف وأساليب الأداء وإجراءاته، تتم عملية تصميم البرامج التدريبية المناسبة لإكساب الأفراد المهارات اللازمة لحسن أداء العمل حسب ما تقتضي به بطاقات الوصف. وما تجدر الإشارة إليه، أن هذا الوصف لا يشمل الوظائف والأعمال الحالية فقط، بل يمتد ليشمل الوظائف والأعمال الجديدة التي تخطط المنظمة لإنشائها.

كما أنه لا يجب أخذ وصف الوظيفة على أنه تحديد جامد لواجبات الوظيفة، وأن الفرد ينبغي عليه الامتثال تماما له، لأن هذا التجميد يتناقض مع الطبيعة الحركية والمتغيرة للعمل، وللتطورات المتسارعة في التكنولوجيا. لذا ينبغي أن يأخذ وصف الوظيفة على أنه إطار عام مرن يرشد إلى العمل

ومكوناته، ولكنه قابل للتغيير والتطوير، فالفرد مطالب إذن بالمرونة وتوسيع مجالات خبرته.⁽¹⁾

3-2-2- تقييم أداء الموارد البشرية:

تتمثل المرحلة الثانية لتحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة في تحليل أداء الموارد البشرية وسلوكهم، وبما أن الموارد البشرية من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المنظمة باعتبارها موارد إستراتيجية متميزة يساهم أدائها بشكل أساسي في الأداء الكلي، "حتى أن البعض يرى أن أداء المنظمة يعود إلى أداء مجموع الموارد البشرية التي تكونها".⁽²⁾

وتبرز أهمية تقييم الأداء في كونه يساعد على "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى"⁽³⁾. وفي إحدى المحاولات لإبراز أهمية ضرورة تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، قدم أحد الباحثين الفرنسيين وهو "جيل أمادو" "GILE AMADO" عام 1978 محاولة إبراز من خلالها المستويات الثلاثة التي تبرز فيها ضرورة تقييم أداء المورد البشري بالنسبة للمنظمة وجاءت على النحو التالي:⁽⁴⁾

- إن تقييم الأداء يمثل ضرورة على المستوى الاقتصادي، فالمنظمة بحاجة إلى ممارسة الرقابة على إنتاجها الخاص؛ فنوعية هذا الأخير وفي ضوء منافسة السوق ومتطلبات الزبائن تمثل على هذا المستوى ضغوطاً تجعل من هذه العملية ضرورية.
- إن تقييم الأداء يمثل ضرورة على المستوى التنظيمي، إذ يسمح بالحكم السيئ أو الحسن على التكيف والتلاؤم بين الموارد البشرية ووظائفهم وكذلك على نوعية هياكل التنظيم القائمة.
- إن تقييم الأداء هو تعبير عن حاجة إنسانية، فكل الموارد البشرية في حاجة إلى تقييم نفسها بالنسبة لوظائفها، وتقييم فعاليتها الخاصة.

3-2-1- إشكالية تقييم الأداء البشري:

قبل أن نتطرق إلى إشكالية تقييم الأداء البشري على مستوى المنظمة لا بد من تحديد مفهوم الأداء ومن ثم مفهوم الأداء البشري، إذ يعد مصطلح الأداء مصطلحاً متعدد الجوانب والأبعاد لاقتراحه، وتداخله مع عدة مصطلحات ومفاهيم مشابهة له كالمردودية والإنتاجية...، رغم اختلافه عن هذه المفاهيم اختلافاً كلياً، هذا ما يفسر اختلاف الباحثين في تحديد مفهومه، فيعتبره البعض "مخرجات أو

(1) علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 164.

(2) Robert le Duff : **Encyclopédie du gestion des ressources humaines**, Ed Dolloz, paris, 1999, p : 899.

(3) صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 303.

(4) Jean Marie Peretti : **ressources humaines**, op.cit, P : 329.

الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"⁽¹⁾، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة، كما يراه البعض بأنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"⁽²⁾، فهو يعكس إذاً الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة في حين يعرفه البعض "القدرة على انجاز المهام"⁽³⁾، أي النظر إلى الأداء من جانب بعدي الكفاءة والفعالية.

وقد ارتبط مفهوم الأداء ككفاءة وفعالية بسعي المنظمة لتحقيق الأرباح، لكن مع التطورات السريعة والتحويلات الجذرية التي مست مختلف جوانب المحيط، لم يعد كافياً للمنظمة أن تتأقلم مع محيطها وأن تسعى فقط لتحقيق هدف الربحية عن طريق تخفيض التكاليف وتعظيم النتائج، بل عليها سبق المحيط والتوقع لتغييراته مما يفرض عليها نوع من الليونة في شتى المجالات.

فأصبحت المنظمة ذات الأداء هي المنظمة التي تتنبه بسرعة إلى مختلف التحويلات التي تطرأ على محيطها، وعليه أصبح أداء المنظمة هو قدرتها على التنافس في السوق، ولكي تحقق المنظمة هذه القدرة عليها اكتساب ميزة تنافسية تميزها عن باقي منافسيها.

في حين ينظر للأداء البشري (الموارد البشرية) على أنه القدرة على تحقيق النتائج، وهو ناتج عن تفاعل ثلاثة أبعاد أساسية:

مستوى المهارة، مستوى الحوافز ومستوى التنظيم.

- المهارات التي تعد مصدراً للأداء البشري وأحد مكوناته الأساسية، حيث يساهم اكتسابها وتطويرها وتسييرها في تحقيق أحسن المستويات.

- التحفيز يعمل على تحريك الفرد لعمله والاستمرار فيه حتى يتم التوصل إلى الهدف المنشود ولا شك أن زيادته وإيجابيته تؤثر على أداء الفرد لعمله ومستوى ذلك الأداء.

- تنظيم العمل الذي يعبر عنه بالإطار الملائم لتجسيد المهام ومختلف علاقات التعاون والقيم المشتركة بين الموارد البشرية.

فإذا أضفنا إلى هذه الأبعاد أو العناصر الثلاثة الموارد المتاحة والمستعملة لتنفيذ المهام، نجد أن أداء المورد البشري يتضح بالمعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{التحفيز} \times \text{المهارات} \times \text{تنظيم العمل} \times \text{الموارد المستعملة}.$$

ورغم أهمية المهارات في الأداء البشري - المهارة هي القدرة على انجاز عمل معين بأقل قدر ممكن من الجهد- إلا أنها غير كافية لوحدها ولا ينتج عنها بالضرورة أداء معين، وإنما يجب أن تكون الموارد البشرية محفزة مما يشجعها على اكتساب المهارات أكثر فأكثر، ومتواجدة في إطار عمل أكثر

(1) توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء (مداخل جديدة... لعالم جديد)، دار الفكر العربي، القاهرة، 2003-2004، ص: 3.

(2) راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 209.

(3) Annie Bartoli : la management dans L'organisation publique, Ed Dunod, paris, 2000, p : 78.

ملائمة حيث يكون المورد البشري معنيا بالأهداف التنظيمية ويتصف بروح المبادرة وسرعة رد الفعل في مواجهة مختلف التحديات التي تواجهه في عمله.

لذلك وجب توفر هذه العوامل الثلاث مجتمعة في كل عمل إداري ليكون مستوى الأداء مرضيا. وتعد عملية تقييم أداء الموارد البشرية من العمليات الهامة في تسيير هذه الموارد، ذلك أنها تمكن المنظمة من مراقبة الخطط والبرامج المعتمدة في مجال الموارد البشرية واتخاذ القرارات بشأنها. وتمكن هذه العملية الموارد البشرية في المنظمة من تحديد نقاط قوتها وضعفها، مما يسهل إمكانية تطويرها. لذا فإن هذه العملية ليست غاية بحد ذاتها، بل وسيلة للوصول إلى عدة غايات، منها إعادة النظر بسياسات التوظيف والأجور والحوافز والتدريب وغيرها من الأنشطة الجوهرية لإدارة الموارد البشرية. وهكذا أسست أنظمة رسمية لتقييم الأداء البشري، وهي سلسلة أنشطة مخططة ومنظمة ومراقبة، وضعت من أجل ملاحظة قياس وكذلك للحكم على مساهمة المورد البشري (الفرد، العامل) في تحقيق أهداف المؤسسة، وكذا تحسين هذه المساهمة.⁽¹⁾

وينظر إلى تقييم الأداء البشري على أنه " نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من كون أن المورد البشري في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل"⁽²⁾، لذا يحضى موضوع تقييم الأداء البشري بأهمية مرموقة في العملية الإدارية، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسهم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، فتحسين الأداء ينطلق من عملية التقييم، فإذا عرف الفرد مستوى أدائه يمكنه إحداث التعديل والتغيير الضروريين في سلوكه ومهاراته ومعارفه مما يحسن في أدائه. وتظهر أهمية هذه الوسيلة بالأخص عند النظر إلى المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء وأهمها:⁽³⁾

- تسيير المستقبل الوظيفي، إذ يكشف قياس الأداء على قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته اعتماد هذا التقييم كوسيلة لتحديد الأجور والمكافآت والعلاوات؛ حيث يساهم قياس الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، فعلى أساس المعلومات المحصل عليها من عملية التقييم، يمكن رفع أجور العاملين أو إنقاصها، كما يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.
- أداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية؛ فعندما يكشف قياس الأداء عن ضعف في أداء العاملين عن المستوى المطلوب، فهو بذلك يكشف عن احتياجاتهم التدريبية، وبناء على ذلك تقوم الإدارة باقتراح برامج التدريب المناسبة.

⁽¹⁾ petit et autres : **Gestions stratégique et opérationnelle des ressources humaines**, Ed Gaëtan morion, Montréal, Québec, 1993, p :377.

⁽²⁾ خالد عبد الرحيم الهيثي: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، مرجع سبق ذكره، ص: 200.

⁽³⁾ مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 87-88.

- وكذلك يمكن اعتبار قياس الأداء معياراً أو مقياساً مقبولاً في الحكم على مدى سلامة السياسات الأخرى المتعلقة بالموارد البشرية، مثل: الحكم على مدى فعالية التدريب وتحديد مدى فعالية المديرين أو المشرفين في تنمية وتطوير أعضاء المجموعة التي تعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم. إذا فأهمية تقييم الأداء في المنظمة تبرز من كونها عملية تنظيمية مستمرة ذات بعد مستقبلي، تشمل قياس وتقييم الأداء البشري، من أجل التأكد من مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أداء المورد البشري لواجبات ومسؤوليات وظيفته، والتحقق من قدراته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية، وذلك بما يضمن فعالية المنظمة في الحاضر واستمرار بقائها وفعاليتها في المستقبل.

3-2-2- أهداف تقييم الأداء البشري:

إن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم الأداء هو تحقيق الترابط بين المنظمة والعامل من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل، كما يهدف في نفس الوقت إلى رفع كفاءة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها. إذ تهدف هذه العملية إلى استقطاب المهارات والمعارف اللازمة، والموارد البشرية المتميزة والمحافظة عليها بتحسين وضعيات عملها، وتحفيزها وتطوير ممارستها⁽¹⁾ وقد اتفق جل الباحثين والمختصين في مجال الموارد البشرية على أن الأهداف المتوخاة من عملية تقييم أدائهم يمكن أن تشمل العناصر التالية:⁽²⁾

- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهودات أكبر في العمل؛
- الكشف عن نواحي القوة والضعف في أداء الأفراد ومن ثم العمل على تحسينه وتطويره إما ذاتياً أو عن طريق الإدارة بوسائلها الخاصة؛
- الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنظمة؛
- اكتشاف الكفاءات والقدرات العالية من أجل شغل مناصب أعلى؛
- تحسين وتدعيم سبل الاتصال وإرساء علاقات اجتماعية جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- العمل على تحقيق مبدأ وضع الفرد في المكان المناسب لقدراته ومهاراته؛
- توفير المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ قرارات إدارية تخص شؤون الموارد البشرية كتحديد الاحتياجات التدريبية مثلاً؛
- توفير أساس موضوعي وعادل لتوزيع المكافآت والأجور على الأفراد وبناءاً على مستوى أدائهم.

ومن المعلوم أن هذه الأهداف تتغير من منظمة إلى أخرى ومن فترة زمنية لأخرى، كما أن هناك

⁽¹⁾ Christian Batal : **la gestion des ressources humaines dans le secteur public**, 2^{ème} édition, Ed l'organisation, paris, 2000, p: 87.

⁽²⁾ محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 2004، ص: 123.

العديد من التقسيمات التي وضعت لها، فهناك من يقسمها إلى حوالي أربعة أو خمسة أهداف وهناك من يقسمها إلى أكثر من ذلك؛ ولعل أبرز أهداف تقييم أداء الموارد البشرية هو الحصول على البيانات اللازمة التي تعكس مردودهم في وظائفهم " وعندما يكشف تقييم الأداء عن ضعف أداء الموارد البشرية عن المستوى المطلوب، فهو بذلك يكشف عن احتياجاتهم إلى التدريب، فتقوم الإدارة على ضوء ذلك في اقتراح برامج تدريب ملائمة ".⁽¹⁾

3-2-3- معايير التقييم:

يقصد بمعايير تقييم الأداء " الأسس التي يركز عليها التقييم، والتي تحدد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلقت بالمقارنات ما بين الموارد البشرية، أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم " ⁽²⁾، ويوجد عدد كبير من المعايير، والسبب في ذلك يرجع إلى أن الموارد البشرية تقوم بأنشطة متعددة وفي تخصصات ومجالات مختلفة، حتى يمكن في الأخير تغطية كل الجوانب المختلفة لأداء الموارد البشرية. وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير، فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي، ومنهم من قدم مجموعة من المعايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية، ولعل أكثر المعايير اعتمادا في تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، تلك التي يصنفها Jean gerbier في أربع مجموعات كما يلي:⁽³⁾

* معايير معرفية؛ وتشمل :

- المعارف العامة؛

- المعارف التقنية أو الخاصة (المعارف التي تساعد على التحكم في التقنيات لتنفيذ العمليات

المرتبطة بمنصب عمل معين)؛

- الخبرة المهنية.

* معايير الاستعدادات؛ وتضم:

- الاستعدادات النفسية والشخصية؛

- الاستعدادات الفكرية؛

- استعدادات التعامل مع الآخرين.

* معايير المسؤولية؛ وتشمل:

- المسؤولية اتجاه فريق العمل؛

- المسؤولية اتجاه البرامج؛

⁽¹⁾ JAQUES IGALENS : *Audit des Ressources Humaines*, op.cit, 1994, p : 108.

⁽²⁾ *Idem* : p: 90.

⁽³⁾ Jean gerbier : *organisation et fonctionnement de l'entreprise*, op.cit, p-p: 642- 643.

- المسؤولية اتجاه المواد والمنتجات.

* معايير شروط العمل؛ وتضم:

- القوى الجسدية؛

- العوامل المسببة للإزعاج؛

- الأخطار.

ويتم الاعتماد على هذه المعايير إضافة إلى معايير أخرى كأساس لعملية مقارنة الأداء الفعلي للفرد بالمعيار المحدد للحكم على مستوى أدائه. وبصورة عامة يمكن تقسيم معايير الأداء إلى معايير صفات الشخصية التي لا تمس الأداء بشكل مباشر ومن أهم هذه المعايير: الذكاء، الثقة بالنفس، رد الفعل، المبادرة... تتميز هذه المعايير بصعوبة التحديد والقياس إلى جانب عدم دقتها بسبب اعتمادها الكبير على الجانب الذاتي.

وهناك معايير سلوك الأداء، والتي تتعلق بالسلوكيات والممارسات التي أدت إلى أداء معين، من أمثلة هذه المعايير نجد: العلاقات مع الآخرين، قيادة المرؤوسين، المواظبة، التعاون...، وهناك أيضا معايير نواتج الأداء، التي تتميز بموضوعية كبيرة لارتباطها الوثيق بأداء الموارد البشرية، من بين هذه المعايير الإنتاجية، المبيعات، الأرباح...⁽¹⁾

ولكي تكون هذه المعايير دقيقة وواضحة، يجب أن تتميز بالصلاحية (Validité) أي أن كل عناصر المعايير يجب أن تعبر عن الخصائص التي يتطلبها الأداء، وبالثبات (Fidélité) أي تكون نتائج التقييم ثابتة عندما يكون الأداء ثابتا، تتميز كذلك هذه المعايير بالحساسية (Sensibilité) حيث تظهر الاختلافات مهما كانت بسيطة، إلى جانب تميزها بالسهولة (Simples) أي إمكانية استخدامها دون صعوبات.⁽²⁾

لذا تشكل معايير تقييم الأداء ركيزة أساسية يتم الاعتماد عليها في طرق التقييم المتعددة، وتختلف درجة الاعتماد على هذه المعايير باختلاف أسلوب التقييم المتبع، وأيضا باختلاف الغرض والهدف من التقييم، لذا يكون لدى المقيم عدد لا بأس به من طرق التقييم، إذ يعمل على اختيار الأنسب منها وهذا تبعا لحجم المنظمة وطبيعة نشاطها، وكذا الهدف من وراء عملية التقييم.

3-2-2-4- نتائج التقييم:

في هذا المقام تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد تقرير خاص بتقييم الأداء، وذلك بعد الانتهاء من عملية التحليل والمراقبة لنتائج التقييم المقدمة من طرف المشرفين على هذه العملية. وتضم هذه

بالاعتماد على:

⁽¹⁾ petit et autres, *Gestions stratégique et opérationnelle des ressources humaines, op.cit*, p-p : 387-388.

وأحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 294-293.
⁽²⁾ خالد عبد الرحيم الهيثي: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 204-203.

التقارير نتائج التقييم الخاصة بكل المقيمين، وأيضاً توصياتهم، ثم تعمل إدارة الموارد البشرية على إرسال بيانات المقيم إلى الجهات المختصة ليتم اتخاذ الإجراءات المناسبة.

وتستخدم نتائج تقييم الأداء البشري، في تحديد صلاحية الموظف الجديد، حيث أنها تبين درجة كفاءة العامل من خلال صلاحية قيامه الفعلي بواجبات وظيفته، مما يسمح له في نهاية مدة الاختبار تقرير ما إذا كان سيثبت في وظيفته أو يتخذ معه إجراء آخر، بالإضافة إلى الاسترشاد بهذه النتائج عند منح المكافآت والعلاوات، وحتى نضمن سلامة الربط بين نتائج التقييم ومنح المكافآت، يجب أن تكون تلك النتائج موضوعية ودقيقة بدرجة كبيرة حتى لا يحصل عليها إلا من يستحقها فعلاً وتكون حافزاً حقيقياً للعاملين.

كما يمكن اعتماد هذه النتائج كأساس لتحديد مستوى الأداء المطلوب وتحديد الاحتياجات التدريبية؛ حيث أن معرفة الفرد العامل لنقاط قوته سيؤدي به إلى الاستزادة منها للمحافظة على مستواه أو تحقيق مستوى أفضل، وكذا تحديد نقاط ضعفه هي البداية الصحيحة لتخطيط برامج التدريب، حيث تأتي على أساس الحاجة الحقيقية لها، كما تستخدم هذه النتائج في عمليات النقل والترقية؛ فالفرد الذي يمتاز بدرجة تقييم أداء عالية يكون هو المفضل والأولى بقرار النقل لمستوى أعلى أو الترقية والترفع، زيادة على ذلك تستخدم نتيجة التقييم في تحديد فاعلية الرقابة والإشراف ومدى تحسن مستوى المشرفين، حيث تعكس قدرة الرئيس على الإشراف والتوجيه والحكم، وذلك إذا أخضعت نتائج تقييم الرئيس للمراجعة من مستوى أعلى منه، مما سيدفعه إلى العمل على تنمية مهاراته في شؤون القيادة ولاشك ذلك سينعكس على دقة التقييم، فيوفر الثقة للعاملين فيها ويضمن إلى الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات. كما تفيد نتائج التقييم في تحسين أسلوب الاختيار والتعيين.

3-2-3- مقارنة نتائج تحليل الوظائف و تقييم الأداء:

تعتبر الخطوة التالية عن المقارنة بين عمليتي تحليل الوظائف وتقييم أداء الموارد البشرية، إذ يتم استخدام نتائج تحليل الوظائف في تحديد المهام والمسؤوليات التي ترتبط بممارسة وظيفة معينة. واستناداً إلى ذلك يتم ملاحظة ما إذا كان هناك قصور أم لا في أداء شاغل الوظيفة، ومدى قدرته على تأديتها على النحو المطلوب، وهذا من خلال اللجوء إلى نتائج التقييم الخاصة بأدائه والتي تعطينا فكرة على أدائه وسلوكه خلال فترة التقييم⁽¹⁾، ليتخذ بعد ذلك قرار التدريب من عدمه، فعملية المقارنة بين نتائج العمليتين لا بد أن تتسم بالدقة حتى يتمكن المشرف على العملية من التحديد الجيد والدقيق للاحتياجات التدريبية، كما تسمح هذه العملية من اتخاذ القرارات السليمة وفي هذا الإطار نميز بين حالتين:

(1) محمد جمال برعي: التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، مطبعة الاستقلال الكبرى، القاهرة، 1968، ص: 155.

- الحالة الأولى:

في حالة وجود قصور في الأداء مع امتلاك الفرد للقدرات والمؤهلات اللازمة؛ هنا يجب توجيه الدراسة نحو الجوانب الدافعية للفرد؛ باحتمال عدم اتفاق طبيعة العمل مع الميولات الطبيعية للشخص واتجاهاته، سوء ظروف العمل (انعدام ديناميكية العمل الجماعي، عدم توفر الوسائل المساعدة على الأداء أو سوء معاملة المشرفين للعمال)، عدم كفاية أنظمة الحوافز، عدم ملائمة الهيكل التنظيمي السائد، عدم ملائمة اللوائح والإجراءات المطبقة أو تضارب صلاحيات المسؤولين لذا يتعين على الإدارة في مثل هذه الحالات أن تلجأ إلى حل آخر غير التدريب، بحيث يكون التغلب على هذه المشاكل بالتحكم في الأسباب المؤدية إليها ونذكر على سبيل المثال: (1) قيام إحدى المنشآت الرائدة في مجال إنتاج المعدات الصغيرة بتدريب العاملين ومندوبي بالوكالات التابعة لها على مهارات التعامل مع الجمهور والعناية بالعملاء، اعتقاداً منها أن عدم كفاءة مندوبي البيع وراء انخفاض رقم المبيعات على مدى الفترة السابقة، كما أن انخفاض كفاءة المندوبي بالوكالة الموزعة لمنتجاتها كان وراء عدم إقبال الناس على شراء هذه المنتجات، إلا أن تدريب هذه المجموعات لم يترتب عليه تحسناً واضحاً في رقم المبيعات، حيث أن المشكلة الأساسية كانت تكمن في نظام الحوافز المطبق والخاص بالمندوبين، ويوضح لنا هذا المثال إلى أي مدى يجب أن يكون تصميم البرنامج التدريبي مناسباً لاحتياجات التدريب الفعلية ومرتبطة بالمشكلة محل البحث وليس بالظاهرة المحيطة بها.

- الحالة الثانية:

إن كان القصور ناتجاً عن عدم قدرة الفرد على تأدية المهام المطلوبة منه نتيجة لنقص في معارفه ومهاراته وخبراته، فإن على المنظمة تخصيص برنامج تدريبي مناسب لمعالجة هذا القصور، إلا أنه يجب التحقق من الأمر قبل إدخال الفرد فعلاً في برنامج تدريبي معين؛ وهو مدى رغبة هذا الأخير في تحسين أدائه وتطوير قدراته فهذه الرغبة لا يفترض أن تكون نفسها لدى الأفراد الذين ينمي التدريب من أدائهم، وقياس هذه الرغبة يفيد في معرفة إمكانية إثارة دوافع الفرد للتدريب وأيضاً معرفة نوع الحوافز الواجب توافرها في برامج التدريب وفي العمل بعد التدريب.

بعد استعراض مختلف الأساليب السابقة، نتأكد لنا حقيقة أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم من خلال تشخيص مختلف المشاكل والمواقف والتحديات والظروف البيئية سواء القائمة أو المحتملة، والتي تساعد الجهود التدريبية للمنظمة على مواجهتها والتعامل معها. إذ ينتج عن هذه العملية تحديد الأفراد الذين هم بحاجة إلى تدريب، عددهم، تخصصاتهم، والمعارف والمهارات التي تلزمهم (محتويات البرامج)، والتي تشكل الأساس الذي يعتمد عليه في تصميم البرامج التدريبية الملائمة وتقييمها

(1) عبد الرحمن توفيق: منهج مهارات التدريب (متقدم)، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

(مضمون الفصل الثالث)، ولتبسيط العملية يتم ترجمة هذه الاحتياجات إلى أهداف محددة.

4- صعوبات تحديد الاحتياجات التدريبية:

هناك العديد من الصعوبات (المشكلات) التي تعوق عملية المتابعة المستمرة اتجاه تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية مما يؤثر على فعالية التدريب ويكون له تأثير سلبي في فعالية البرنامج التدريبي وكفاءته.

ومن أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الفائدة المرجوة من عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ما يلي:

- انشغال القيادة الإدارية بمشكلات العمل والعاملين مما يبعدها عن إدراك أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية فضلاً عن مقاومتها لأي تغيير.

- عدم توافر عناصر تدريبية مؤهلة للوفاء بمتطلبات العملية التدريبية.

- عدم قناعة العديد من القيادات الإدارية العليا بأهمية التدريب وإعداد الكوادر البشرية من المستويات الإشرافية وكذا إعداد العمالة الماهرة.

- ضعف المتابعة العملية من المهتمين لأحداث التطورات والمعايير المتعلقة بآليات التدريب حيث يتولد لديهم مقاومة لتقبل التغيير.

بالإضافة إلى هذه المشكلات هناك مشكلات أخرى وهي⁽¹⁾:

- لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل العلمي ويكون ذلك للأسباب التالية:

* عدم وعي الإدارة بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية؛

* تعجيل تنفيذ البرامج التدريبية فلا يسمح الوقت بالانتظار لتحديد الاحتياجات التدريبية؛

* الاهتمام بالكلم وليس الكيف أي الاهتمام بعدد المتدربين وليس نوع المهارات أو السلوك الذي

يكتسبونه من وراء الدورات التدريبية؛

* إسناد التدريب إلى غير المتخصصين وغير المهتمين.

- تكرار نفس البرامج التدريبية في كثير من الخطط التدريبية رغم أن الاحتياجات التدريبية دائمة التنوع والتغيير، بسبب الظروف وطرق الأعمال وإدخال تعديلات تنظيمية، وقدم موظفين جدد وترقية آخرين، لذلك فإن تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مستمرة، الأمر الذي يستلزم العناية في دراستها وتحليلها؛

- عدم مقابلة التدريب للاحتياجات التدريبية المطلوبة لأن الاحتياجات التي تم تحديدها لم توضع في شكل أهداف محددة، حيث أن تحديد الهدف التدريبي بدقة ووضوح - في صيغة كمية وزمنية

(1) محمد عبد الفتاح الصيرفي: التدريب الإداري: الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي، ج2، مناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص-ص: 194-198.

- ونوعية - يضمن توجيه كافة الجهود التي يتضمنها التدريب نحو تحقيق هذا الهدف.
- هناك قصور واضح في البيانات التي يستند إليها التدريب في بعض المؤسسات ويعود ذلك إلى:
- * نقص الأساليب الحديثة في جمع المعلومات؛
 - * قصور نظم المعلومات؛
 - * نقص وعي المدير المختص أو مسؤول التدريب، بأهمية المعلومات لنجاح التدريب؛
 - * عدم تعاون العامل الذي يؤدي العمل، فهو يعتبر مصدرا مهما في الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بالنشاط التدريبي.
- حدوث أخطاء في تحديد الاحتياجات التدريبية، بحيث تكشف الإدارة بأن الاحتياج التدريبي يخالف ما هو موجود في الواقع، ويعود ذلك لعدم القدرة على التفرقة بين المشكلة التدريبية. والمشكلات الأخرى فالمشكلة التدريبية تحل عن طريق التدريب، أما غيرها من المشكلات فهي التي تحل بطرق وأساليب أخرى غير التدريب فهي مشكلات لا يجدي معها التدريب فقد يضرها أكثر مما ينفعها.
- عدم اهتمام بعض الأفراد بالبرامج التدريبية، رغم أنها تهدف إلى تنميتهم وصقل قدراتهم وإثراء معلوماتهم، ويكون ذلك ربما لعدم اقتناع الأفراد بأن البرامج التدريبية المقدمة لهم تسد حاجة فعلية لديهم، وينشأ عدم الاقتناع هذا من أنهم لم يشتركوا في تحديد الأهداف التدريبية والاتفاق عليها، كذلك عدم إدراكهم بأن السلوك الجديد أو المتوقع بعد التدريب والمطلوب لتحقيق الأهداف التدريبية لا يتعارض مع أهدافهم. إذا يجب تحفيز الأفراد على التدريب.
- يبدو التدريب في كثير من الأحيان ضعيف الأثر بحيث يكون إضافة معلومات وليس تنمية قدرات ومهارات أو سلوك أو تحسين أداء.
- وهذا راجع إلى مفهوم التدريب والنظرة التي تتبناها الإدارة في تعاملها معه.
- فأما مفهوم التدريب السليم فهو تلك العملية المنظمة المستمرة التي تتناول الفرد أو مجمله، أي تتضمن شخصيته واتجاهاته، وسلوكه ومعلوماته، وتهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات معينة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد، وتحتاج إليها الوظيفة التي يشغلها وتستلزمها المؤسسة التي يعمل بها.
- وأما النظرة للتدريب فيجب أن تكون نظرة النظم، فالتدريب نظام يتكون من أجزاء متداخلة متفاعلة يؤثر بعضها في البعض الآخر، يتألف من مدخلات وعمليات ومخرجات، وتخدم أهداف معينة، وتوجد في بيئة معينة داخلية وخارجية تتفاعل معها تتأثر بها وتؤثر فيها.
- إذا يكون المفهوم السليم للتدريب عند الإدارة، ووظفت فيه نظرة النظم، أمكنها التخطيط له على

أساس سليم، ومن ثم أمكنها الحصول منه على الفائدة المرجوة، وليس في صورة معلومات وإنما في شكل اتجاهات وعلاقات ومهارات وسلوك وأداء وظيفي.

5- أهداف التدريب:

يستأثر التدريب في الوقت الحاضر بقدر كبير من الاهتمام بالنظر إلى النتائج التي يمكن أن يحققها، فهو بذلك ليس هدفا في حد ذاته، وإنما هدف وسيط يتمثل في مجموعة من المراحل المتدرجة للتخلص من الصعوبات أو حيازة مجموعة من الأدوات لتحقيق الهدف أو الأهداف النهائية.

إن التدريب تضحية حاضرة بالجهد والوقت والمال، أساليب وأدوات وتجهيزات، مخابر، برامج، مصاريف من أجل تحقيق عوائد في المستقبل على شكل يد عاملة ماهرة وعالية الكفاءة قادرة على المقاومة لمختلف أشكال المنافسة، وبالتالي فهو يترك آثاره على مستويات عديدة على مستوى الفرد (أهداف وسيطة) وعلى مستوى المنظمة (أهداف نهائية). لذلك وانطلاقا من التعاريف السابقة للتدريب، يمكن استخلاص مجموعة من الأهداف وتقسيمها إلى مجموعتين:

5-1- الأهداف الوسيطة (على مستوى الفرد):

تتمثل هذه الأهداف فيما يطمح إليه الفرد أو ما ترغب المنظمة في اكتسابه، والتي تنقسم إلى اتجاهات ثلاثة:

5-1-1- اتجاه نظري (تنمية المعارف):

يهدف إلى مساعدة الفرد على إكتساب المعارف، الأسس العلمية، النظرية والفلسفية الجديدة في مجال عملها (القيادة وجماعات العمل، الاتصال، التخطيط، التنظيم وإتخاذ القرارات). ذلك أن تقدم المعرفة ونسيانها أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم تبرر القيام ببرامج تدريب تستهدف تقديم أحدث ما توصل إليه التقدم العلمي، ومن أجل توسيع مدارك العاملين. إن البرامج التدريبية الفعالة لا تهدف إلى مساعدة المورد البشري على إكتساب معارف وأسس علمية ونظرية معينة ومهارات محددة، بل تسعى إلى زيادة الحصيلة العلمية للمتدربين بما يعود عليهم بالنفع مستقبلا.

ويندرج هذا الاتجاه في ميدان التدريب العام أو الثقافي الذي يعد كوسيلة لتطوير الموارد البشرية، حيث تلعب هنا إدارة التدريب دور المعلم، ويتم تنفيذه في إطار المخططات والبرامج الناتجة عن احتياجات الأفراد، وتتم تقييم فعاليته عن طريق مدى إرضاء المستفيدين.

5-1-2- اتجاه علمي (تنمية المهارات):

يهدف هذا الاتجاه إلى تطوير الخبرات وتوسيع حقل الإمكانات والمبادرات، لتمكين العاملين من الإلمام بالجديد في مجالات عملهم بتعليمهم مهارات جديدة أي استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعليا أو لحل مشاكله أو تطويره، سواء كانت هذه المهارات فكرية أو فنية.

وتنصب برامج التدريب الهادفة إلى إكساب خبرات ومهارات " على توضيح مفصل لخطوات العمل، كما تركز ما يجب عمله، وما لا يجب عمله، وطبيعة التصرف في كل موقف بالتفصيل، هذا زيادة على ذلك تمكن الأفراد المستفيدين من هذه البرامج من إحداث طرق للقيام بوظائفهم، كما نجد أيضا في مجال تنمية المهارات زيادة قدرة المورد البشري على التغيير، وإدارة الاجتماعات، وكذا تنمية مواهبه القيادية والقدرة على اتخاذ القرارات وتحليل المشاكل التي يمكن أن تصادفه وكيفية التعامل معها".⁽¹⁾

ويندرج هذا الاتجاه في ميدان التدريب التخصصي الذي يكون فيه التدريب كأداة لتسيير وتطوير الموارد البشرية في المنظمة، والذي تيم تحقيقه في إطار المخططات والبرامج المسطرة الناتجة عن إستراتيجية المنظمة، ويتم تقييم فعاليته عن طريق تحسين الأداء للمستفيدين منه.

يؤدي كل من الهدفين السابقين إلى تطوير الكفاءات والتي تعرف على أنها " مجموعة من التصرفات التي يتحكم فيها بعض الأشخاص أكثر من غيرهم، مما يجعلهم أكثر فعالية في وضعية معينة. وهذه التصرفات تلاحظ في وقائع العمل اليومية وفي الاختبارات؛ فهي إذا تجمع بين الاستعدادات، مميزات الشخصية والمعارف المكتسبة".⁽²⁾

وعليه يعتبر هذا الهدف من أصعب الأهداف؛ لأنه يتطلب الإلمام الكامل بالمعرفة والعلم في مجال معين، ثم العمل على ترجمة ذلك إلى خطوات معينة ومحددة للتصرف والعمل.

انطلاقا مما سبق، يمكن التأكيد بأن أنشطة التدريب تسمح بتمرير التحولات الهيكلية والظرية فهي من جهة تكسب الموظفين المرونة في عملهم، فتسهل عليهم إعادة الاندماج المهني في وظائف أخرى، وذلك في حالة الأفراد الذين تقادمت تخصصاتهم ولم تعد مفيدة للمنظمة أو أولئك المهددين بالتسريح بغرض إيجادهم لعمل بعد تسريحهم. ومن جهة أخرى، تمنح للذين احتفظوا بمناصب عملهم الصفات والمؤهلات لمواكبة التطورات التكنولوجية والتغيرات التنظيمية التي تقوم بها المنظمة ولتجنيبهم الركود، خصوصا وأنه مع التطور السريع والمستمر لوسائل الإنتاج وتعقيدها، تجد المنظمة نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد تدريبا كفيلا بإعطائهم إمكانية استعمال هذه الوسائل بشكل عقلائي، رغم تحصلهم على تدريب نظري في إطار المنظومة التربوية أو الجامعية أو حتى داخل المنظمة، كما قد يجد عمالها القدامى أنفسهم أمام آلات لا يعرفون تحريكها أحيانا، مما يدفع المنظمة إلى إعادة تدريبهم عليها (الرسكلة).

5- 1- 3- اتجاه سلوكي (تغيير الاتجاهات):

إضافة إلى فائدته العامة والتقنية، يمثل التدريب عاملا من عوامل التحفيز؛ إذ يساهم في رفع الروح

(1) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 337.

(2) Claude Levy- Leroyer: **la gestion des compétences**, 2^{ème} tirage, Ed organisation, paris, 1997, p: 42.

المعنوية للعاملين بفعل المعارف والمهارات التي اكتسبوها. لكنه لا يعتبر كذلك إلى إذا نتج عنه تقدم ملحوظ كالترقية وتحمل مسؤوليات أكبر في عمل أكثر أهمية، ارتفاع الأجر، منصب عمل أكثر استقراراً؛ حيث يمكن أن يؤدي إلى تراجع الجو الاجتماعي، إذا أحس العامل بأن كفاءته الجديدة غير معروفة. إضافة إلى ذلك، يهدف التدريب إلى تطوير سلوك الأفراد وتحريرهم من عادات العمل غير السليمة (كعدم الحرص على المواعيد، عدم تقدير أهمية الوقت وإهمال العلاقات الإنسانية) وبلورة اتجاهاتهم الفكرية فيما يتعلق بتقبلهم آراء جديدة، ظروف عمل جديدة وتحسين نظرهم اتجاه العمل عن طريق معرفة مدى ارتباط هذا العمل وأهميته في تقدم المنظمة وأفرادها. وهو ما يساعد في تحقيق العلاقات الإنسانية من خلال تفهم كل فرد لواجباته ومسؤولياته في عمله ونحو زملائه، كما يساهم أيضاً في تحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين.

5-2- الأهداف النهائية:

إن الأهداف السابقة للتدريب هي أهداف وسيطة تتمثل غايتها الحقيقية في الوصول إلى أداء أحسن وخدمات أكفأ ومكانة تنافسية عالية. لذلك، لا يمارس التدريب في حدود ضيقة تقتصر على التنمية الذاتية للأفراد وإنما يمتد إلى أهدافه النهائية التي تجعل منه الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة للبقاء في وسط متقلب، ومن هذه الأهداف نذكر:

5-2-1- تحقيق ميزة تنافسية:

يشكل التدريب رهان أساسي للمنظمات الحديثة في ظل زيادة التنافسية التي تفرض على المنظمات المزيد من الاستثمارات لتقليل المخاطر والوقوف في وجه التحديات، وقد أكدت المنظمات الناجحة في الولايات المتحدة الأمريكية أن التدريب لعب دوراً حاكماً في زيادة الإنتاجية ودعم القدرة التنافسية.⁽¹⁾ حيث يساهم الاستثمار في التدريب من التعامل مع المتغيرات الخارجية بنجاح، إن الإشكال الذي يطرح هو حول كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال التدريب.

إن المورد البشري يشكل مصدراً للإبداع والابتكار، وأيضاً للنمو والتطور، وبالتالي أصبح يشكل أحد مصادر الميزة التنافسية، بل أن المنظمات الحديثة تبني ميزتها التنافسية على فعالية أداء المورد البشري " فما يفسر الاختلاف بين مؤسسات القطاع الواحد، والتي تواجه نفس التهديدات وتحضى بنفس الفرص وفعالية أداء الموارد البشرية ومهارتها المختلفة في مواجهة البيئة بكل فرصها وتهديداتها "⁽²⁾

نلاحظ أن استغلال موارد المنظمة بأمثل طريقة هو الذي يعطي لها ميزة تنافسية، بمعنى استغلال

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 263.

(2) نوري منير، قلش عبد الله: دور التدريب في الميزة التنافسية، المنتدى الوطني الثالث للمؤسسات حول تهيئة الكفاءات البشرية وتنميتها الرابعة في التنافس بين المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، 13-14 نوفمبر 2006، ص: 5.

الموارد استغلالاً أمثلاً يؤدي إلى تحسين مؤشرات الأداء الإنتاجية وتخفيض التكاليف ومن ثم تخفيض الأسعار ورفع الجودة، هذا ما يحسن صورة المنظمة ويقوي الولاء مؤدياً ذلك إلى تشكيل ميزة تنافسية. إن البحث عن أفضل الطرق لاستغلال الموارد المتاحة بطريقة مميزة لتحقيق الميزة التنافسية من المهام الحديثة للمنظمات والتي أصبحت الموارد المتاحة بنفس الفرص.

إن استغلال الموارد المتاحة يتطلب وجود موارد بشرية ذات قدرات عالية بإمكانها خلق القيمة. فمن أجل استغلال الموارد المتاحة وتوظيفها لإنجاز الأهداف، يتطلب توفر مهارات وقدرات عالية لدى المورد البشري، التي تعمل وتحسن التصرف في أداء مختلف المهمات بفعالية. وبالتالي فالحصول على تلك الموارد والكفاءات المتميزة التي تتصف بالندرة في عصر المعرفة يشكل رهان أساسي لابد للمنظمة من اكتسابه، حيث تعتمد هذه الأخيرة على طريقتين في توفيرها من خلال الاعتماد أولاً على المصادر الخارجية (أسواق العمل المحلية أو العالمية)، وثانياً بالاعتماد على المصادر الداخلية من خلال تطوير كفاءاتها الداخلية بواسطة التدريب.

لأن التدريب المستمر يساهم في تشكيل المهارات البشرية وتكيفها مع مختلف التطورات التكنولوجية الحديثة ومحيط العمل وأساليبه الجديدة لتكون أكثر توافقاً معه. وعليه إن التدريب لا يخلق أو يحقق الميزة التنافسية بشكل مباشر ولكن يساهم في خلق وبناء القدرات والمهارات بالشكل الذي يجعلها أكثر قدرة على تنفيذ المهام بشكل متفوق لتؤدي في النهاية إلى تحسين مؤشرات الأداء وخلق قيمة لدى العميل لا يدركها عند غيره ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية.⁽¹⁾

5-2-2- المرونة التنظيمية:

تعمل المنظمات في محيط متقلب، ونظراً لزيادة وسرعة المتغيرات الحالية نجد أن المنظمة مطالبة بالتكيف معها، ومن هنا يصبح التدريب عاملاً مساعداً على إكساب المورد البشري المرونة اللازمة والتكيف مع المتغيرات البيئية الموجودة.

حيث أن المرونة تؤدي إلى قدرة المنظمة على التكيف في الأجل القصير مع أي تغير في محيط العمل، حيث يتطلب ذلك بناء هيكل بشري متعدد المهارات، وحيث أن المنظمات الحديثة تتجه إلى أنظمة العمل الآلية وأنظمة الإنتاج المعتمدة على الحاسب.

ومن بين تلك الخصائص التي يفترض أن يتميز بها الهيكل البشري ما يلي:⁽²⁾

- القدرة على التقاط المعلومات وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام؛
- القدرة على التكيف والتعلم بسرعة وامتلاك المهارات اللازمة لذلك؛
- إتقان التعامل مع تقنية المعلومات والتقنية المعتمدة على الحاسب وتطبيقاتها في مجال العمل؛

(1) المرجع السابق: ص: 8.

(2) المرجع السابق: ص: 9.

- القدرة على التعاون والعمل ضمن فريق؛
- القدرة على الإبداع والابتكار والاستعداد للتغيير التنظيمي؛
- القدرة على التحرك بسرعة، والتغيير بسرعة والإحساس بضرورة الاستعجال في متابعة التغييرات تلبي حاجات المستهلكين.

5-2-3- تحسين المؤشرات الاقتصادية:

تسعى المنظمة من وراء العملية التدريبية إلى تحقيق أهداف تنظيمية وإنتاجية، حيث تنصب اهتمامات المسؤولين عند تصميم البرامج التدريبية على تحسين وزيادة مؤشرات العمل الإنتاجية والتنظيمية، ومن أبرز تلك المؤشرات التي تعمل المنظمة على تنميتها من خلال نشاط التدريب ما يلي: (1)

5-2-3-1- زيادة الإنتاجية:

من خلال تحسين مستويات أدائهم الحالية وتنمية وتوسيع معارفهم، وزيادة ولائهم وتطوير قيم العمل الإيجابية وتنويع مهاراتهم، سيؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، وبالتالي يستمر نمو المنظمة وتحقيق أهدافها.

5-2-3-2- تخفيض التكاليف:

من خلال زيادة المعرفة والإدراك لدى الفرد وبالتالي تقل الأخطاء في الإنجاز والعمل، كما أن عملية التدريب تسبب لنا نفقات إضافية إلى أنها تؤدي إلى تخفيض التكاليف في عدة مظاهر:

- ينتج عن عملية التدريب تخفيض في النفقات الناتجة عن تعطل الآلات نتيجة سوء استخدامها، التدريب يمكن العامل من استخدامها طبقاً لأصولها، وبذلك تستفيد المنظمة من النفقات التي قد تنتج عن تصليح الآلات وما ينتج عن ذلك من توقف الإنتاج وغيرها.
- يمكن التدريب العامل من القيام بعمله بأحسن طريقة وبالتالي انخفاض نسبة الوحدات المعيبة وهذا من شأنه يؤدي إلى تخفيض تكاليف إعادة التصنيع أو التعويض.
- يؤدي التدريب إلى تقليل النفقات نتيجة تخفيض الحاجة إلى الرقابة المستمرة، حيث أن معرفة الفرد لعمله وأحكامه يقلل الحاجة إلى الرقابة والمتابعة المستمرة وهذا يعني الاستغناء على نفقات كان لابد منها لو لم تقم المنظمة بعملية التدريب.

5-2-3-3- التخفيض من حدة الإشراف:

يكثر المشرفون في المنظمات وخصوصاً على مستوى ورش الإنتاج من المراقبة المكثفة على العاملين خاصة في حالة اقتناء تجهيزات حديثة؛ نظراً لعدم اطمئنانهم على كيفية تعامل هؤلاء مع

(1) عمر وصفي عقيلي: إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص: 236.

الآلات، الأمر الذي يشكل مصدر قلق للمشرفين ويأخذ الكثير من وقتهم.

ومن جهتهم، يشعر العاملون بالضغط والتوتر؛ لأنه نادرا ما نجد من يرحب بهذا النوع من الإشراف القائم على اطلاع المشرف على الأخطاء وتصحيحها في الوقت نفسه. لدى فمّن الأفضل أن يجعل المسؤولين لإعداد برامج تدريب فعالة، لأنه بمجرد اكتسابه المهارة المطلوبة، سيتخطى العامل مرحلة الإشراف الدقيق.

يمكن التأكيد إذا على أن كل من العامل والمشرف يريد إشرافا أقل، إلا أن الاستقلالية في مثل هذه الأمور لا تحقق ما لم يكن العامل مدربا تدريبيا كافيا.

5- 2- 3- 4- السلامة المهنية:

تشير العديد من الدراسات أن الحوادث المهنية عادة ما تصيب العمال الجدد داخل المؤسسات نتيجة افتقارهم لمستوى من التوعية والتوجيه من قبل المشرفين، وفهم جوانب العمل وتقنياته المختلفة، حيث أن حصول تلك الأخطار المهنية سيقودنا إلى مزيد من الخسائر والتكاليف.

ويأتي هنا التدريب كعلاج يساهم في تجاوز تلك الآثار السلبية من خلال تزويد الفرد بمختلف التقنيات والمعارف الخاصة بأداء العمل، وقواعد الحفظ والسلامة.

إن التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه يخفض معدل حوادث العمل، وذلك بالتركيز على مواضيع مختارة في الأمن والمحافظة على سلامة الأفراد، فذلك يساهم في تخفيض نسبة الحوادث وبالتالي يقلل الإصابات والتكاليف المترتبة عنها.

إن التدريب سيظل ضرورة قصوى وحتمية بالنسبة للأفراد لا يمكن الاستغناء عنها خلال تواجد العامل بالمنظمة لعدة أسباب منها:

- إن الوظائف نفسها عرضة للتغير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط، بل ينتقلون بين عدك وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي، مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير الوظائف العالية.
- ضرورة تدريب الأفراد الجدد وتزويدهم بمعلومات خاصة حول أعباء الوظيفة التي يشغلونها.
- إن التطور التكنولوجي وما يترتب عنه من إدخال تكنولوجيا مستحدثة للإنتاج، قد يتطلب بعض الوظائف الحالية وإنشاء وظائف جديدة تتناسب مع التكنولوجيات الجديدة.
- إن ظهور صناعات جديدة لم تكن موجودة من قبل قد يتطلب مهارات معينة، لا يمكن الحصول عليها عن طريق استخدام الأفراد الحاليين حتى ولو كانوا من الأفراد الماهرة، إلا إذا تلقوا تدريباً خاصاً على تلك الأعمال الفنية الجديدة.

خلاصة الفصل:

يبلغ التدريب في مجال الأعمال أهمية كبيرة كونه يهتم بتنمية مورد أساسي من موارد المنظمة، والذي بفضلله يمكن لها مواجهة تحديات المنافسة ومواكبة التطورات والتغيرات التكنولوجية.

لذا تم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم التدريب وأهميته؛ فالتدريب هو النشاط الذي بموجبه يتم رفع مهارات الأفراد العاملين وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم بشكل يضمن تحقيق أهداف الفرد الشخصية وأهداف المنظمة، كما يحتل هذا النشاط أهمية بالغة لدى المنظمات، إذ أن الكثير منها ينفق أموال كبيرة بهدف تطوير مهارات ومعارف عامليها وتحسين أدائهم، فهذه المصاريف مبررة وليست دون مقابل، وسوف تنعكس آثارها الإيجابية في الآجال القصيرة والطويلة، كما تم تحديد موقع التدريب في الهيكل التنظيمي وأيضاً تم استعراض مبادئ التدريب إضافة إلى أنواعه، ثم التطرق إلى نظام التدريب ومكوناته وشروط فعاليته، كما أن الجهة المسؤولة عن التدريب تختلف باختلاف ظروف المنظمة، فالبعض يعتمد على الرؤساء المباشرين للإشراف على هذه العملية، والبعض الآخر يوكل هذه المهمة إلى المسؤول المباشر، كما قد يتم اللجوء إلى مراكز تدريب خارجية في حالة عدم توفر الإمكانيات اللازمة لإقامة دورة تدريبية داخل المنظمة.

كما تناول هذا الفصل ماهية الاحتياجات التدريبية، إذ أن نجاح عملية التدريب تتوقف على الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية، كما تعتبر الأساس في صياغة الأهداف التدريبية المراد بلوغها، كما تناول أيضاً طرق تحديد الاحتياجات التدريبية كتحليل المنظمة وتحليل الفرد وتحليل العمل، إضافة إلى أن أساليب جمع المعلومات عن الاحتياجات التدريبية تتنوع؛ فمنها ما هو مرتبط باحتياجات المنظمة ويعتمد في تحديده للحاجة إلى التدريب على مقارنة نتائج عمليتي تحليل الوظائف وتقييم أداء الموارد البشرية، ومنها ما هو مرتبط باحتياجات الأفراد والذي يعتمد على أساليب المقابلة، الاستبيان، الملاحظة وكذا دراسة التقارير والسجلات وتقييمها، ولكل أسلوب من هذه الأساليب مزايا وعيوب خاصة بها، لذا يفضل الاعتماد على أكثر من أسلوب للوصول إلى تحديد أدق للاحتياجات التدريبية.

لذا يمكن القول أن تحديد الاحتياجات التدريبية تعتبر من العناصر الأساسية في تصميم البرنامج التدريبي، وهذا ما سيعمل الفصل الموالي على توضيحه.

الفصل الثالث

تصميم وتقييم فعالية برامج التدريب

تمهيد:

يلي تحديد الحاجة إلى التدريب عملية تصميم وتقييم البرامج التدريبية التي تعتبر الترجمة الفعلية للأهداف التي يسعى التدريب لتحقيقها. وتتضمن عملية تصميم برامج التدريب تحديد المواصفات والمكونات المختلفة لأنشطة التدريب بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق الأهداف المنتظرة منه، بمعنى القيام بتحضيرات مختلفة فيما يخص:

- الاختيار الدقيق لطريقة أو طرق التدريب المناسبة حسب كل موضوع.
- تحضير المستلزمات المادية والبشرية اللازمة (تحضير وتوفير المعدات والوسائل المساعدة وإعداد المدربين). لتأتي بعدها مرحلة التنفيذ، أي نقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى الواقع الميداني التي فيها يبين حسن وسلامة تخطيط البرامج التدريبية، ومن الطبيعي أن يكون لهذا العمل عائد على المنظمة سواء كان في شكل زيادة الإنتاج كما أو نوعاً، أو في شكل تحسين مستوى الخدمات المقدمة لعملائها،... أو في أي شكل تهدف المنظمة إلى تحقيقه.
- ولا يتأتى للمنظمة تحديد قيمة هذه العوائد وتحسينها إلى بوجود برنامج محدد لتقييم المخطط، الذي تعده وتنفذه استثماراً لمواردها البشرية.

وعلى هذا الأساس يحاول الفصل الحالي الوقوف على إحدى الجوانب الهامة للعملية التدريبية عن طريق تركيزه على خطة تتكون من بحثين، حيث سيتم التطرق في المبحث الأول إلى تصميم البرامج التدريبية، أما المبحث الثاني سيناقد كيفية تقييم فعالية هذه البرامج.

المبحث الأول: تصميم برامج التدريب.

يعد البرنامج التدريبي الإدارة الرابطة بين الاحتياجات التدريبية والأهداف المطلوب تحقيقها، وبما أن المرحلة الأولى من مراحل العملية التدريبية - تحديد الاحتياجات التدريبية- تبرز لنا أوجه القصور والعجز في أداء الموارد البشرية، ليتم فيما بعد ترجمة هذه الاحتياجات إلى أهداف تسعى المنظمة تحقيقها من خلال تصميم برامج تدريبية على أسس علمية، وتوفر لها كل الإمكانيات اللازمة.

يشكل تصميم برنامج التدريب محور المرحلة الثانية من مراحل عملية التدريب، حيث يركز على توفير كل المستلزمات التدريبية من أموال، مدربين، أماكن للتدريب، معدات تدريبية، هذا إلى جانب أهمية اختيار أنجع الأساليب التدريبية والتي يجب أن تخدم أهداف التدريب وتساهم في إنجاحه؛ كما يتضمن تصميم برنامج التدريب وضع خطة لمتابعة السير الجيد للعملية، حيث يتولى مدير التدريب أو أخصائي التدريب التأكد من أن البرنامج يتم تنفيذه كما هو مخطط له ومن أن كل الأمور تسير بالشكل المطلوب.

1- مستلزمات البرنامج التدريبي:

إن تنفيذ البرنامج التدريبي على الوجه الأمثل يتطلب توافر مجموعة من العوامل، تعتبر جد ضرورية للسير الجيد لأي عملية تدريبية؛ تتمثل هذه العوامل في الإمكانيات المالية، والأماكن التي يتم فيها تنفيذ برامج التدريب، الإمكانيات البشرية، أضف إلى ذلك تجهيزات ومعدات التدريب، والتي تعبر في الأخير عن المستلزمات الأساسية لأي نشاط تدريبي فعال.

1-1- تحديد مكان التدريب:

إن عملية اختيار مكان تنفيذ البرنامج التدريبي ضروريا لما له من تأثير على العملية التدريبية، المتدربين، وكذا المدربين أنفسهم. وتحكم هذه العملية اعتبارات متعددة أهمها: إمكانيات المنظمة المالية والمادية، وما إذا كان البرنامج مقيما أم لا، والذي تحكمه نوعية المادة التدريبية والمهارات التي يراد تدريب المورد البشري عليها، إذ يتطلب البرنامج المقيم عزل المتدربين عن عملهم وحياتهم الخاصة، عكس البرنامج الغير مقيم فلا حاجة إلى عزل المتدرب.

لذا تجد إدارة التدريب نفسها أمام ثلاث خيارات؛ في مكان العمل، في غرفة مخصصة للتدريب، أو قد يتم خارج مكان العمل والمنظمة (معهد للتدريب المتخصص).

فالتدريب في مكان العمل أو في مكان مشابه يناسب تعليم المهارات الفنية التي يتطلبها الأداء، ومن مميزات هذا التدريب إمكانية تنفيذ البرنامج التدريبي على ضوء التخطيط الذي وضعته المنظمة للبرنامج، وكذا إمكانية فرض الرقابة من قبل المنظمة على تنفيذه ، ولكن ما يعاب على هذا النوع من التدريب محدودية الخبرات والمهارات التي ستنقل إلى المتدربين، كونها خبرات ومهارات مستقاة في غالبيتها من العمل بالمنظمة ذاتها، مما لا يتيح الفرصة للإفادة من خبرات وأفكار جديدة متنوعة.

في حين أن التدريب في قاعات خاصة داخل المنظمة أو خارجها يصلح لتقديم برامج تدريب في وقت أقصر لأكثر عدد من الأفراد الذين لهم معرفة محدودة بالعمل الذي سيقومون بأدائه أو لتطوير قدراتهم على سبيل المثال: التدريب اللغوي لإتقان المهارات اللغوية.

أما بالنسبة لمهارات إقامة العلاقات مع الآخرين والمهارات الفكرية، فهذا يتطلب تدريباً خارجياً (مراكز التدريب المتخصصة)، ومن مميزات هذا التدريب توافر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة، إلى جانب جمع العديد من المتدربين من منظمات مختلفة في مكان تدريب واحد مما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب، ومن ثم الاستفادة من أفكار وخبرات جديدة نافعة.

ولا تكتفي بعض المنظمات بتحديد موقع تنفيذ البرنامج التدريبي، بل تلجأ إلى تحديد أشكال موقع التدريب، لما له من أثر نفسي على المتدرب، فالعمل على توفير أماكن مناسبة وملائمة للتدريب، يتوفر بداخلها كافة الاحتياجات وتكون مصممة بشكل ملائم، تعد من العوامل المساعدة للمدرب على العطاء والبذل وللمتدربين على الاستيعاب والفهم.

1-2- الإمكانيات المالية:

تتجلى أهمية التدريب بوضوح تام، من خلال قيام المنظمة بتخصيص الإعتمادات المالية اللازمة لهذا النشاط، الذي بدوره لا يتم ولا يتطور؛ بمعنى أنه لا يمكن لمصممي البرامج اختيار الأسلوب والوسائل اللازمة دون أخذ في الاعتبار الميزانية المخصصة للتدريب والمركز المالي للمنظمة.

فقد بلغت تكاليف التدريب التي دفعتها المؤسسات الأمريكية في عام 1992 حوالي 45 مليون دولار، وحسب مجلة التدريب الأمريكية " Training Magazine " فإن هذه التكلفة السنوية التي دفعت مقابل التدريب الرسمي للأفراد، لم تشمل تكلفة رواتب وتعويزات الأفراد خلال فترات التدريب أو تكلفة تدريبهم وإرشادهم وتوجيههم في أمكنة عملهم.⁽¹⁾

فمن أجل الإعداد والتنفيذ الجيد لأي برنامج تدريبي، يجب على المنظمة العمل على توفير الأموال اللازمة ومن مصادر مختلفة"، وهذا إيماناً منها على أن المبلغ المصروف الآن يكون استثمار يراود منه تحسين الكفاءة أو زيادة الأرباح فيما بعد، والواجب الأساسي للكادر التدريبي يتمثل في تحويل هذا القول إلى حقيقة، فالتدريب لمجرد التدريب أو لأغراض تحقيق أهداف آنية وغير واضحة المعالم، إنما سينعكس على كامل العملية التدريبية بنتائج سلبية ويؤدي إلى استمرارية الفلسفة التي سيصبح بموجبها التدريب، كما هو الحال مع الإعلان إنفاق بدون عائد.⁽²⁾

وبالتالي فإن التدريب يكلف المنظمات مصاريف هامة على ميزانيتها، إلا أنه إذا ما أحسن استغلاله وإدارته وفق الأهداف المسطرة فإن المنظمة ستجني من ورائه فوائد تغطي التكاليف، وتحقق الأرباح

(1) حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص: 240.
(2) خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، مرجع سبق ذكره، ص: 246.

والفعالية في الأداء، وقد " أشارت بعض الدراسات أو المنظمات التي تعول كثيرا على تدريب وتطوير الأفراد، لا تتردد في صرف 3 % إلى 4 % من الموازنة المخصصة، رواتب وتعويضات الأفراد على التدريب ".⁽¹⁾

كما أن توفير الإمكانيات المالية لا تقتصر فقط على المنظمات المؤمنة بالتدريب والقادرة على تحمل النفقات، بل يجب أن يشمل كل المنظمات؛ وهذا من خلال زرع ثقافة تسييرية تعمل على جعل نشاط التدريب من الأنشطة الرئيسية في المنظمة، والقيام أيضا برفع النسبة المخصصة للتدريب إلى مستوى أكبر.

ويرى غولد ستاين و جليام " GOLDSTEIN ET GILIAM " أن التدريب سوف يتطلب المزيد من الوقت والكلفة في الحقبة الموالية والمقبلة وذلك للأسباب التالية:⁽²⁾

- التطور الحاصل في التكنولوجيات المعقدة والتي يترتب عنها تدريب وإعادة تدريب الموارد البشرية عند استخدامه؛
 - ارتفاع عدد الأفراد غير الماهرين وغير المثقفين والذين سوف يشغلون وظائف هامة؛
 - ازدياد عدد المنظمات التي استعانت بمجموعات وفرق العمل المدربة، والقادرة على استخدام أدوات الإبداع والابتكار؛
 - حاجة المنظمة إلى التدريب كأداة فاعلة في مواجهة تحديات المحيط التنافسي العالمي.
- إن وضع ميزانية تقديرية للتدريب هو عمل يستدعي مساهمة المستويات الإدارية العليا ومصالح أخرى. وهذا ما يجعلنا في حاجة إلى التعريف بالخطة التدريبية التي تضعها المنظمة من أجل تحقيق أهداف التنمية البشرية. فخطة التدريب هي بمثابة الترجمة العملية والمالية لخيارات إدارة المؤسسة حول الوسائل التي تخصصها في فترة معينة، من أجل تنمية الكفاءات الفردية والجماعية للموارد البشرية⁽³⁾. وانطلاقا من خطة التدريب هذه، يلاحظ أنه البرامج التدريبية تتطلب بالإضافة إلى الجوانب الفنية، والتي تتمثل في الأنشطة التعليمية، الأساليب وغير ذلك، فإنها تستدعي إلى وضع ميزانية تقديرية للأنشطة التدريبية بالمنظمة. بمعنى، تقدير ما تتطلبه هذه البرامج من موارد مالية والتي تتمثل غالبا في الآتي:⁽⁴⁾
- التكاليف البيداغوجية؛
 - التكاليف التقديرية لأجور المدربين؛

(1) حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، مرجع سبق ذكره ، ص: 240.

(2) المرجع السابق: ص: 241.

(3) Alian Meignant : **Manager la formation**, 6^{ème} édition, Ed liaison, paris, 2003, p: 191.

(4) **Idem** : p : 192.

- مصاريف النقل والمبيت للمتدربين؛
- تكاليف التجهيزات الخاصة بالمؤسسة والموجهة للتدريب (قاعات، آلات،...)
- تكاليف تشغيل مصلحة التدريب بالمؤسسة؛
- الضرائب الإلزامية التي تدفعها المؤسسة في حالة وجود عطلة التدريب الفردية... الخ.
- إن التوجهات الحالية في مجال التدريب تفرض بعض الوسائل والأدوات في إدارة التدريب - ما دام مشروعا له أهدافه ومتطلباته - ويجب هنا التنبيه إلى الأداة الرئيسية والمحورية التي تعتمد عليها العملية التدريبية، ألا وهي دفتر الأعباء، هذه الأداة التي تعتبر بمثابة وثيقة تتضمن المعطيات الآتية:⁽¹⁾
- إطار برامج التدريب والأهداف العامة وكذا الأهداف الفرعية؛
- تحديد نوعية المستفيدين من التدريب وكذا عددهم، فئاتهم... الخ؛
- المعارف والمهارات والاتجاهات التي تهدف المنظمة إلى تدعيمها أو تغييرها أو إكسابها للأفراد؛
- الطرق البيداغوجية، البرنامج الزمني؛
- الوسائل والموارد التعليمية، الميزانية التقديرية، توزيع الأدوار بين مختلف الأعوان للمساهمة في النشاط التدريبي... الخ.
- إن دفتر الأعباء يعبر عن العلاقة الموجودة بين من يقوم بتقديم الخدمة التدريبية والمنظمة. وعلى أساس هذه الوثيقة تتم متابعة العملية التدريبية ومختلف البرامج التدريبية التي تخطط لها المنظمة. وهو يفيد في التقريب بين جهات مختلفة داخل المنظمة، وكذا التقريب في وجهات النظر.
- وبالإضافة إلى ذلك، فدفتر الأعباء يستعمل كوسيلة لتقييم مدى فعالية الأنشطة أو المشاريع التدريبية في تحقيق أهداف المنظمة والأفراد معا.
- وبصفة عامة يمكن القول بأن ميزانية التدريب يجب أن تتضمن كل المصاريف الناتجة عن القرارات المتخذة في مجال التدريب، والتي تنقسم إلى مصاريف مباشرة ومصاريف غير مباشرة.
- فالمصاريف الغير مباشرة، والتي لا تظهر في الميزانية؛ وتتمثل في الأموال التي تنفق قبل وضع مخطط التدريب، والتي تختفي بمجرد اتخاذ القرار بعدم الالتزام بأنشطة التدريب، حيث تغطي هذه المصاريف المرحلة الأولى من مراحل العملية التدريبية (مرحلة تحديد الاحتياجات).
- أما المصاريف المباشرة، فهي الأموال المنفقة بعد إعطاء مديرية المنظمة الضوء الأخضر لتصميم برامج التدريب المناسبة.

أما إذا تبنى تنظيم خارجي عملية التدريب، فإن تكلفة التدريب يحددها التنظيم المتعاقد معه، وتتمثل أساسا في مصاريف اشتراك المتدربين، وفي المقابل تتحمل المنظمة إضافة إلى ذلك مصاريف النقل

⁽¹⁾ Weiss Dimitri : **Ressources humaines, op.cit**, p-p : 553-554.

والإقامة ومرتبات المتدربين وحوافزهم.

وعليه يتم تحديد الميزانية المخصصة للتدريب اعتمادا على نسبة معينة من كتلة الأجور في المنظمة، وذلك حسب إمكانيات كل منظمة.

1-3- الإمكانيات المادية:

يحتاج العمل التدريبي إلى بعض المعدات والمستلزمات التي تتوقف على توفرها القدرة على توصيل المادة التدريبية إلى المتدربين، بل هناك وسائل أخرى هامة، وإن لم تحل محل مدرب فهي تساعده على نقل المعلومات وتوصيل المفاهيم والمعاني، لذا تتحدد الأجهزة والمستلزمات المستخدمة في البرامج التدريبية وفق هدف ومحتوى البرنامج التدريبي. يعد المناخ المادي المناسب عاملا مهما لنجاح التدريب؛ ليس فقط من ناحية أهميته في ترك انطباعات طيبة لدى المتدربين، وإنما أيضا لما يمكن أن يبعث فيهم هذا المناخ من الإحساس بأنهم انتقلوا إلى بيئة جديدة، فمن الأمور الضرورية التي يجب الحرص عليها أن تكون أماكن التدريب في تصميمها وتنظيمها وإعدادها نماذج تساعد الفرد على ترسيخ ما تعلمه عن طريق المشاهدة والاحتكاك، وبما تحتوي عليه من قاعات وغرف اجتماعات ووحدات إنتاج. لذلك؛ يركز اختياره على توفير عناصر كالتهووية، الضوء، الراحة، ملائمة المكانية وتزويده بكل المستلزمات المادية الضرورية. لذلك تختلف الوسائل التدريبية المعتمدة من حيث درجة استخدامها وأهميتها في كل عمل تدريبي ويمكن تقسيمها إلى نوعين:

1-3-1- المعدات والآلات:

يتعين على إدارة التدريب العمل على توفير أنواع عديدة من المعدات والأجهزة بأنواع مناسبة، بالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب، هذا حتى تضمن تنفيذ البرنامج التدريبي بكفاءة وفعالية أكبر، أضف إلى ذلك التكلفة المرتفعة التي تتحملها الإدارة؛ سواء تعلق الأمر بشراء المعدات، أو تأجيرها أو الخسارة المترتبة عن استخدام هذه المعدات في التدريب والوقت المستغرق في تركيبها، وعمل كل الترتيبات اللازمة لها. كما ينتج عن وجود أجهزة غير مناسبة أو نقص في الأجهزة أو اقتناء أجهزة أكثر من اللازم هدر للوقت والمال.

1-3-1- البيانات الضرورية لتحديد المتطلبات من الأجهزة:

تعتمد إدارة التدريب في تحديد متطلباتها من الأجهزة على مجموعة من البيانات المتعلقة بالعناصر التالية:⁽¹⁾

* البيانات عن الأجهزة وتتضمن:

- الغرض من كل جهاز، وذلك أن الاعتبار الأساسي لاختيار الأجهزة هو الهدف الذي يتحقق

(1) وليم تريسي، ترجمة (سعد أحمد الجبالي)، مراجعة (سعيد علي الشلوف): تصميم نظم التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص: 427.

بواسطتها؛ فإذا كان الهدف مجرد تدريس الأسماء الاصطلاحية أو تحديد الأجزاء، فإنه يتم الاكتفاء بالوسائل المساعدة، أما إذا كان تنمية مهارات التشغيل أو الصيانة، فإن التدريب يحتاج حتما لنوع آخر من الأجهزة.

- عدد المواقع حسب كل نوع من الأجهزة التي تم تركيبها أو المخطط تركيبها في المستقبل القريب؛ لأنه غالبا ما تفرض قيود على نوع وكمية الأجهزة بسبب حجم وتصميم مكان التدريب، وهو ما يشير إلى ضرورة الاعتماد على المقارنة بين عدد وصلاحيات الأجهزة الحالية والتقدير المستقبلي.

* تكاليف الأجهزة:

هناك بعض الأجهزة تكون مكلفة لدرجة استحالة توفيرها بالعدد المطلوب؛ لذلك فإنه يتم الاكتفاء بعدد أقل من الأجهزة بغرض التخفيض من التكاليف إلى أدنى حد ممكن، أخذا بعين الاعتبار تكاليف التأمين والصيانة، لكن يمكن تعويض ذلك باللجوء إلى التدريب بالتناوب في مكان العمل، أو كحل أخير يتم اللجوء إلى جهات خارجية تتولى عملية التدريب.

* عدد المتدربين:

يدل عدد الأفراد المتدربين على عدد الأجهزة؛ وعليه يجب أن يعتمد التخطيط في الحصول على الأجهزة على التنبؤ بعدد الأفراد المشاركين في العملية التدريبية، مع التفرقة طبعا بين التدريب الفردي الذي يتطلب استخدام جهاز لكل فرد، والتدريب الجماعي الذي يقوم على تأمين جهاز لكل فريق.

1- 3- 1- 2- مصادر الحصول على البيانات:

تتطلب عملية الحصول على البيانات اللازمة لتحديد المتطلبات من الأجهزة، اللجوء إلى مصادر أخرى غير الوثائق والمستندات الخاصة بإدارة التدريب وهذا بسبب عدم كفايتها، وفي هذه الحالة يجب على إدارة التدريب القيام بالتنسيق والاتصال الفعال والمستمر بالوحدات التنفيذية والاستشارية في المنظمة.

وفي هذا السياق، يتم الاعتماد على البيانات التالية:⁽¹⁾

- تقارير تحليل الوظيفة؛
- التقارير الدورية من الوحدات التنفيذية والوحدات الاستشارية؛
- الاستمارات المرسلة إلى المشرفين التنفيذيين؛
- الأقسام التنفيذية في المنظمة كالإنتاج والبيع؛

(1) المرجع السابق: ص: 429.

- قسم الصيانة؛
- القسم الهندسة المكلف بأنشطة البحوث والتطوير؛
- قسم الخطط والبرامج؛
- القسم المالي؛
- إدارة وظيفة الموارد البشرية (فيما يخص المعلومات والتقديرات الخاصة بالمتدربين والمدرّبين).

1-3-2- المساعدات البيداغوجية:

من المعروف في مجال التدريب أن التعبير عن الأفكار والآراء بمجرد الكلمات ليس كافياً؛ فحتى لو اختير الموضوع بعناية وعرض بمهارات اتصال عالية، فإن مجال عدم الفهم أو الاستيعاب من جانب المتدربين يبقى مفتوحاً، ما لم يزود بالوسائل أو المساعدات البيداغوجية اللازمة؛ إذ تعتبر هذه الأخيرة من العوامل الهامة التي تساهم في انتظام التدريب واستفادة المتدربين منه؛ ومن حيث أنها تعمل على تسهيل نقل الخبرات والمعلومات إليهم، وتخدم المدرب في طريقة عرضه للمعلومات وإدارة المناقشات؛ حيث تجعل مواضيع التدريب ذات طابع مشوق يعين المتدربين على تتبعها والاهتمام بها بالقدر الذي يبقى ما يتم تعلمه عن طريقها محفوظاً لمدة أطول، مقارنة بتلك التي يتم تحصيلها عن طريق التدريب اللفظي البحت.

تضم المساعدات البيداغوجية الوسائل البصرية والسمعية البصرية، ويخضع اختيارها لطريقة التدريب ومدى القدرة في استخدامها والإفادة منها.

1-3-2-1- الوسائل البصرية:

- تستعمل هذه الوسائل كمساعد للمتحدث، الذي يكون متحكماً تماماً في اتجاه وسرعة الدرس، ويقرر النقطة التي يتم عندها استخدام أحد هذه الوسائل المتمثلة في:
- اللوحات الورقية والسبورات العادية أو البيضاء؛ تتميز بقلّة التكاليف وسهولة الإعداد والاستخدام مع مراعاة الحاجة إلى الكتابة بحروف كبيرة وواضحة وتجنب كافة المعلومات أثناء التقديم تفادياً لضیاع الوقت.
- أجهزة عرض الشفافيات؛ تتميز بسهولة الاستعمال إذ من الممكن استخدامها مع الأنوار العادية للغرفة، وبإستطاعة المتحدث الاتجاه نحو الجمهور أثناء الكتابة على الشفافة واستخدامها والتي تضم غالباً كلمات أو رسوم بيانية توضيحية.
- الشرائح الفيلمية الصامتة؛ إذ من خلالها يمكن تسجيل ومراجعة وترتيب الدروس قبل تقديمها، كما يتطلب استعمالها إظلام القاعة والحصول على رؤية واضحة.

1-3-2- الوسائل السمعية البصرية:

وتتمثل هذه الوسائل في:

- أجهزة الفيديو؛ تتمتع هذه الأجهزة بخصائص متعددة ذات تأثير كبير على النشاط التدريبي، حيث يمكن استعمالها كأداة وسيطة للاتصال بالمدرّبين، أضف إلى ذلك فهي تتميز بخاصية النقل المباشر والفوري والتي تؤكد إمكانية نقله للواقع، ومن أبرز استخداماته نذكر: (1)

* تدريس كيفية تشغيل الأجهزة؛

* تدريس وظائف الأجهزة؛

* تدريس المهارات الفردية والجماعية؛

* عرض الأفلام والأشكال.

ومن ميزات هذا الجهاز هو قلة التكلفة، بحيث يستطيع المقدم استخدام الشريط لعدة مرات ولمدة أطول. ولكن وعلى الرغم من ذلك فإنه لا يسمح للمتدربين بالمشاركة الفعلية في مناقشة ما يعرض من خلاله؛ فإنه يمكن استخدام أسلوب الشرح والمناقشة بعد العرض ليحقق التدريب غايته.

- أجهزة الإعلام الآلي؛ والتي تستخدم في إطار التدريب المبرمج؛ وتعمل كمدرّب آلي يعمل لوحده؛ حيث يتم تصميم البرامج بالشكل الذي يؤدي إلى تفاعل المتدرب معها، إلى جانب احتوائها على العديد من المسالك والفروع، وهي ذات نمط ثابت؛ إذ لا يمكن إدخال أي تغيير بها إلا بتدخل مصمم البرامج وعليه تتبلور وظيفة هذه الفئة من المساعدات البيداغوجية في تسيير عرض بعض جوانب المادة التدريبية التي يعجز المدرب ذاته عن عرضها بطبيعتها الأمر الذي يسهم في ترسيخ المعاني ومساعدة المتدربين على إدراج واستيعاب الأفكار والمعلومات التي تمثل أنماط السلوك المستهدفة. ويكون واجب المخطط التدريبي أن يتخذ الإجراءات المناسبة لتوفير تلك المعدات في ضوء الاحتياجات التدريبية المحددة والأساليب التي يتم اختيارها في كل برنامج.

1-4- الإمكانيات البشرية:

يعد المدرب عنصرا هاما في العمل التدريبي، يجب أن يحظى بالعناية اللازمة من المخطط التدريبي، لكن الشائع في الأنشطة التدريبية هو إهمال هذا العنصر والاتجاه إلى إسناد مهمة التدريب إلى أفراد عاديين لا تتوفر فيهم الخصائص أو المهارات الأساسية للمدرّب، اعتقادا منهم أن العملية مجرد نقل المعلومات إلى الطرف الآخر.

(1) وليم تريسي، ترجمة (سعد أحمد الجبالي)، مراجعة (سعيد علي الشلوف): تصميم نظم التدريب والتطوير، مرجع سبق ذكره، ص: 354.

لكن الواقع العملي يخالف كل ما سبق، فالعملية التدريبية هي عملية اتصال بالدرجة الأولى، لا يقتصر الهدف منها على نقل معلومات من طرف إلى آخر، ولكن الهدف الأساسي فيها هو إحداث تأثير معين فيمن يستقبل المعلومات، لذلك يجب التأكد من سلامة توصيل الرسالة التدريبية وفهم المتدرب لها وإقناعه بها، بحيث ينتج عنها الأثر المطلوب في شكل تغيير سلوك المتدرب، الأمر الذي جعل مهمة اختيار المدربين ووضع معايير لتوظيفهم عنصرا أساسيا في تصميم برامج التدريب.

1- 4- 1- أنواع المدربين:

إن وجود توافق بين المتدربين والمدربين حيال الطريقة أو التقنية البيداغوجية المعتمدة في التدريب وكذا أسلوب الحوار والتواصل، له أثر إيجابي على مناخ التدريب. فمن الملاحظ أن الأفراد سواء كانوا مدربين أو متدربين له تفضيلات وأساليب مختلفة في التعامل مع الغير. فأحيانا تصبح العلاقة بين من يدرّب أو يعلم ومن يتدرب أو يتعلم علاقة جامدة خالية من الجوانب الإنسانية، فتجد أن التذمر باديا على وجوه المتدربين وحتى المدربين، مما يصعب سيرورة البرنامج التدريبي، أو قد يحدث وأن تفقد البرامج التدريبية مصداقيتها وتندثر أوضاعها إلى حد إهمال المتدربين للنشاط التدريبي وعدم الاكتراث للمدرب. ونشير هنا إلى عامل مهم ألا وهو نوع المدرب الذي سيقوم بتنفيذ البرنامج من خلال تقديم الحصة التدريبية أو الدرس، وهناك عدة أنواع من المدربين ولكل منهم خصائص معينة وقدرات تميزه عن غيره. وهناك من قام بتصنيف المدربين إلى أربعة أصناف وهي كالآتي:⁽¹⁾

- المستكشف: ويتميز بالتجديد والارتجالية، المخاطرة وروح الدعابة.

- العقلاني: يتميز بالموضوعية، التحليل النقدي، الدقة والمنهجية.

- الواقعي: يتميز بالإنجاز والحذر، الصرامة والإتقان.

- الارتباطي (الإنساني): ويتميز بالتبادل، الانسجام، المرح... الخ

إن هذه الخصائص تبين التنوع في المدربين من حيث شخصياتهم مهاراتهم. وبالتالي، فمناخ التدريب يتأثر بخصائصهم ومميزاتهم واهتماماتهم، وهذا مع التأكيد على اختلاف مميزات المتدربين أيضا ومدى تفضيلهم لأحد من هؤلاء المدربين، الأمر الذي يتطلب من المدربين قدرة كبيرة على التكيف.

1- 4- 2- معايير ومحددات اختيار المدربين:

نميز في هذا الشق؛ كل من معايير اختيار المدربين و محدّداته كالآتي:

1- 4- 2- 1- معايير اختيار المدربين:

يتوقف نجاح النشاط التدريبي إلى حد كبير على مدى سلامة القرار الذي تتخذه المنظمة في اختيارها المدرب، لأنه يمثل الوسيلة التي عن طريقها سيتم نقل المعلومات وتكوين المهارات،

⁽¹⁾ Feuillette Isolde : le nouveau formateur, Ed Dunod, Paris, 1999, p :87.

وبالطبع إذا كانت الوسيلة غير مناسبة فلا بد أن تكون النتائج غير مناسبة، لذلك يجب على المنظمة بذل كل ما في وسعها لتوفير المدرب الكفاء الذي يستطيع استثارة المتدربين ونقل المعلومات إليهم بشكل صحيح، ومن ثم ينبغي أن تتوفر فيه شروط ومقومات رئيسية لا تتوفر في شخص عادي والتي يمكن تلخيصها كالآتي:⁽¹⁾

- أن يكون على قدر كبير من الخبرة والحنكة في مجال عمله؛
- أن يكون ملماً بالمعرفة العلمية التي تمكنه من فهم ودراسة السلوك الإنساني؛
- أن يتميز بصفات شخصية حسنة.

تعني الخاصية الأولى؛ أن يكون المدرب على قدر كبير من المعرفة والإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بالوظائف والحرف والتقنيات والأساليب التي يقوم بتدريسها؛ الأمر الذي يمكنه من تقسيم عمله التدريبي إلى أجزاء منطقية، وهذا بفضل درايته الكاملة بتفاصيل العمل الواجب التدريب عليه حتى يتمكن في الأخير من تعليم كل جزء في الوقت المحدد، دون أن يفقد سيطرته على باقي الأجزاء. وهذا يتطلب منه الإطلاع والدراية بخلفية وتاريخ الوظائف التي يدرّب عليها، وكل ما يرتبط بها من واجبات، صعوبات، طوارئ، وكذا الأخطاء التي يرتكبها الأفراد، كما يجب عليه أن يتحكم بدقة في طرق وأساليب التدريب التي تتلاءم مع تخصصه والوسائل والأدوات المساعدة لذلك، وحتى تكون المهارات والمعارف والوسائل المستعملة متماشية مع المستجدات الحاصلة، لا بد على إدارة المنظمة التقليل من أعبائه بالشكل الذي يحافظ على فعاليته، وتتيح له فرصة التنمية الذاتية والاستمرار في البحث والاطلاع وتشجيعه على ذلك؛ فبمنحه الإجازات والزيارات إلى الخارج لفترة معينة بغية البحث وتبادل الخبرات، والتي تفيد في تجديد نشاطه.

أما الخاصية الثانية؛ تعبر عن القدرات الخاصة بالتقديم، أي القدرة على توصيل المعاني والمفاهيم للمتدربين بطريقة سهلة خالية من التعقيدات باستخدام أدوات التدريب المناسبة؛ وذلك من خلال تشجيع المتدربين للتعبير عن تساؤلاتهم وأرائهم بكل حرية والاستماع إليهم، والرد على تساؤلاتهم بطريقة لبقة ومرتنة، والعمل على توجيه النقاش بشكل يحل النزاع والتعارض الممكن حدوثه.

إذ يتطلب هذا قدراً من المرونة تمكن المدرب من التغير والتكيف مع الأزمات الطارئة، وتعديل خطته تبعاً لما يحدث، لذا يجب أن يكون هذا الأخير قادراً على فهم السلوك الإنساني والتعرف على أنماط السلوك وكيفية التعامل مع تلك الأنماط.

وفيما يتعلق بالصفات الشخصية؛ فإنها وعلى الرغم من أنها لا تنتمي إلى مصف الالتزامات العلمية، إلى أنها لا تقل عنها أهمية؛ حيث يفترض أن يكون المدرب الكفو على مستوى عالي من الذكاء،

(1) خيرى خليل الجميلي: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998، ص: 99.

والتوازن والثقة بالنفس، والصبر والتفهم وتقبل التغيير، إضافة إلى حب العمل مع الآخرين والعدالة في العلاقات مع الغير، فتكامل شخصية المدرب وتوازنها قد يجعل منه قدوة حسنة يتقذى بها داخل مجموعات العمل، وكذا كسب احترام وثقة المتدربين بما يقدمه لهم من معلومات، حيث أن تغيير عادات العمل السيئة (سوء إدارة الوقت، إهمال العلاقات الإنسانية...) لا يتحقق بمجرد الدعوة إليها، بل بالحرص على ضرب المثل للمتدربين، كما أنه بجعله العملية التدريبية عملية ابتكاريه خلاقة ومسلية، ذات أثر فعال في نفوس المتدربين تجعلهم أكثر رغبة واستعداد للاشتراك في دورة التدريب المعدة لهم.

1- 4- 2- 2- محددات اختيار المدربين:

يرجع اختيار المدربين لسببين رئيسيين نوعية المادة التدريبية، ونوعية الطريقة التي يتم بها التبليغ وتدريب الأفراد، وبالتالي فالمدرّب الذي يدرس الإدارة يجب أن تكون لديه خبرة كافية كمدير مثلاً، وبالتالي فالمدرّب يجب أن يتمتع بما يلي:

- الخبرة في التدريب؛ وهي شرط ضروري وأساسي حيث تساهم هذه الخبرة في تجاوز الأخطاء التي يقع فيها غيرهم، وتساهم في أداء جيد، كما يكون المدرّب صاحب الخبرة أكثر إلماماً بمختلف التغيرات المحيطة بالمنظمة.

- المعرفة بالمنظمة؛ يشترط في المدرّب الاطلاع الواسع بالمنظمة ومختلف الأقسام المكونة لها ومختلف النشاطات التي تقوم بها، وكيفية سيرها ومختلف الاستراتيجيات التي تعمل وفقها إضافة إلى رسالتها وفلسفتها في العمل، حيث يساعد ذلك في نقل كل هذه المعلومات وتوظيفها طبقاً للمادة التدريبية.

- المعرفة الوظيفية؛ وهنا يشترط في المدرّب أن يكون له كم هائل من المعلومات حول الوظائف التي تضمها المؤسسة، حيث يساعد هذا الإجراء في تحديد واجبات تلك الوظائف ومجموعة الخصائص اللازم توافرها في الأفراد، حيث تسمح تلك المعرفة في تنمية وتزويد مختلف المتدربين بالمهارات اللازمة لتلك الوظائف.

- المعرفة الخاصة بطرق التدريب؛ تلعب المعرفة والمهارات الخاصة بطرق التدريب دور أساسي في نقل وتوصيل مختلف المعارف إلى المتدربين، حيث القدرة على التوصيل تتطلب مهارات خاصة وتشمل ما يلي:

* المعارف المهنية: وهنا يقتضي متابعة المقاربات الحديثة وما هو جديد في الحقل التدريبي وآخر النظريات المعتمد عليها.

* المهارات المهنية: حيث تلعب المهارة دور أساسي في التعامل مع مختلف الوضعيات والتكيف مع

مختلف المستويات العلمية للأفراد ومحاولة تقريب وتوصيل أفكاره إلى أدنى مستوى تعليمي للأفراد.

* مهارات الاتصال: تشير المهارات الاتصالية إلى الحنكة والقدرة الذاتية للمدرب على التفاعل مع أنماط مختلفة، وضمان السيولة المعلوماتية بكل الطرق من الشفوي إلى الكتابي وغيرها.

1- 4- 3- مصادر الحصول على المدربين:

توجد عدة مصادر للحصول على المدربين، تتوفر بعض هذه المصادر خارج المنظمة، لكن أغلبها يتوفر داخلها: (1)

1- 4- 3- 1- المصادر الخارجية:

من بين المصادر التي تعتمد عليها المنظمة لاختيار المدربين؛ خريجو الجامعات أو المعاهد المتخصصة، وذلك لمتعة هؤلاء بحصيلة جيدة من المعارف والمهارات الفنية والإدارية الضرورية، وبالرغم من افتقار المعلم أو الأستاذ الجامعي لمقومات المدرب الفعال، وجب على إدارة التدريب في هذه الحالة إعداد دورة تدريبية خاصة بهؤلاء تتضمن التعريف بالمنظمة، تنظيمها، خدماتها، إضافة إلى تعريفهم بالطرق وأساليب ووسائل التدريب التي تتطلبها أعمالهم قبل تكليفهم بمهام التدريب.

كما يمكن اللجوء إلى خيار ثان، والمتمثل في استدعاء المدربين من خارج المنظمة في الأعمال التي لها علاقة بالمنظمة لفترة مؤقتة، والذي يضم بدوره ثلاث بدائل: (2)

- المسؤولون في جهة معينة لها صلة بأعمال المتدربين؛ مثل دعوة مسؤول بوزارة المالية لحضور برنامج تدريب لموظفي الإدارة المالية، لشرح الأساليب الفنية في تطبيق أحد القوانين الصادرة حديثاً.

- المتخصصون في مجالات معينة؛ كالإعلام الآلي واللغات و علم النفس...الخ.

- الخبراء الذين يعملون في مجال التدريب والاستشارات في مواضيع معينة مثلاً لتسويق، التنظيم....

ولكن هذا الخيار نادراً ما تلجأ إليه المنظمات نظراً للمصاريف التي تتحملها، إضافة إلى عدم فهم المدرب الخارجي للمنظمة ومشاكلها الخاصة؛ لأنه غالباً ما يكون مدخلة في التدريب مثالياً وأكاديمياً ونظرياته لا تناسب المنظمة، مما قد يدفع المتدربين إلى مقاومة مفاهيمه وأفكاره.

1- 4- 3- 2- المصادر الداخلية:

يتم من بين الموظفين ذوي الكفاءة والمهارة المتميزة، والذين قد يجدوا في مثل هذا الاختيار حافزاً لهم وفرصة للتقدم والنمو في العمل. لذا قد تكتفي المنظمة بالمدربين الموظفين على مستواها بصفة

(1) عبد الرحمن توفيق: موسوعة التدريب والتنمية البشرية (كيف تصبح مدرباً فعالاً)، ج3، مراكز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 1994، ص- ص: 136- 138.

(2) المرجع السابق: ص: 139.

دائمة أو تقوم بإعداد أفراد متخصصين في أعمالهم للقيام بالنشاط التدريبي.

أ- المديرين التنفيذيين (رؤساء المصالح والأقسام):

يمكن استخدامهم كمدرّبين وذلك لما يتمتعوا به من الثقة بشكل أفضل من الخبراء الخارجيين، والتي ترجع أساساً إلى احترام المتدربين لهم وإظهار مقاومة أقل لما يعرضونه من أفكار ومفاهيم، وامتلاكهم للكفاءة الفنية والإدارية التي تتطلبها أعمالهم كمديرين. وإضافة إلى ذلك، تسهل عملية المتابعة والتقييم في هذه الحالة؛ حيث يصبح المديرون هم المراقبون بعد عودتهم للعمل للمتدربين التابعين لهم، مساهمين بذلك في تخفيض التدريب وإتاحة الفرصة للمساعددين للقيام بمهام مسؤوليتهم أثناء انشغالهم بأعمال التدريب، على أن لا تطول فترة غيابهم عن أعمالتهم تفادياً لتعطل مصالح الإدارة.

ب- الموظفون التنفيذيون:

يعتبر الموظفون التنفيذيون ذو الكفاءة العالية (المتحكمون في التقنيات الموكلة إليهم) أفضل المصادر للحصول على مدرّبين في مجال التدريب التعريفي (التوجيهي المباشر) والتدريب الفني، شرط تعليمهم طرق وأساليب التدريب الملائمة، إضافة إلى وجوب منحهم بعض الميزات كالزيادة في الأجور والمكانة، وعليه فإن تحويل هؤلاء التنفيذيين إلى مدرّبين يتطلب استثماراً كبيراً في تدريبهم على القيام بمهام العمل التدريبي.

ج- المدرّبين المتخصصين:

للمدرّبين المتخصصين ميزة هامة تتمثل في امتلاكهم للمعرفة والقدرات والخبرة الضرورية لتحكمهم في مهنتهم والمشاركة بشكل أكثر فاعلية لدعم القائمين على التدريب؛ من حيث تقديمهم النصائح والمساعدة في إعداد برامج التدريب، مما يتطلب أن يكون عدد البرامج التي يشاركون فيها كمدرّبين محدودة، حتى تتمكن المنظمة من الاستفادة من إمكانياتهم على أكمل وجه، كما يمكنهم الإشراف على تنمية قدرات التدريب لدى الموظفين والمديرين التنفيذيين والفنيين.

1- 4- 4- إعداد المدرّبين:

تتطلب الاستعانة بالموظفين والمديرين التنفيذيين والمشرفين كمدرّبين أكفاء استثماراً خاصاً في برامج التدريب داخل المؤسسة وخارجها⁽¹⁾، فعلى الرغم من تقديم العديد من المعاهد المتخصصة والجامعات لدورات تدريبية خاصة في هذا المجال، إلا أنه من صالح المنظمة العمل على تطوير قدراتهم الذاتية في ذلك، ضامنة بذلك ملائمة البرامج المقترحة مع متطلبات الوظيفة وكذا تخفيض التكاليف. تختلف مواضيع ومدة وجدولة البرامج المعنية بحسب تنوع الأنشطة التي يقوم بها المدربون المحتملون، ولكنها تشترك في الهدف النهائي والمتمثل في إكسابهم المهارات والطرق التي يحتاجون

(1) وليم تريسي، ترجمة (سعد أحمد الجبالي) مراجعة (سعيد علي شلوف): تصميم نظم التدريب والتطوير، مرجع سبق ذكره، ص: 455.

إليها لأداء واجباتهم.

فلتحقيق هذا الهدف، ينبغي أن تتضمن برامج التدريب كحد أدنى مهارات الاتصال مع أشخاص راشدين، كيفية التخطيط والإعداد للبرامج بما يشمل من تحديد للأهداف، كيفية اختيار واستعمال طرق وأساليب ووسائل التدريب المساعدة وتقييم البرامج والمتدربين.

أما الإستراتيجية الواجب اعتمادها في ذلك، فتقوم بشكل أساسي على الحالة العملية؛ هذا يعني ضرورة تسجيل أداء هؤلاء المتدربين أثناء تطبيقهم العملي على شرائط فيديو وإعادة عرضها بغرض النقد، دون استبعاد الطرق الأخرى كالمحاضرة والمناقشة والعمل ضمن أفواج صغيرة.

بعد الانتهاء من تصميم البرامج التدريبية، تتم عملية جدولتها؛ بمعنى تحديد موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه، توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج، تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة. وفي هذا السياق، يمكن التأكد بأنه لا توجد فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي؛ حيث تختلف هذه الأخيرة بحسب المواضيع المقترحة، ومدى حاجة المنظمة للأكفاء أو عدم إمكانية الاستغناء عن المتدربين ليتفرغوا للتدريب أكثر من مدة زمنية محددة، وبشكل عام يمكن القول أنه يتعين إقامة برنامج التدريب في الوقت المناسب وفي فترة تتناسب مع موضوعه؛ حيث تقسم برامج التدريب من منظور المدة اللازمة لها إلى برامج طويلة المدى (أكثر من خمس سنوات)، وأخرى قصيرة، ففي النوع الأول يكون التدريب عملية مستمرة تخطط لها المنظمات العاملة في قطاع تتأثر بصورة دائمة بالتغيرات التكنولوجية، أو تلك التي تعيش في منافسة دائمة مع غيرها من المنظمات، أما برنامج التدريب قصيرة الأجل فتتطلبها المنظمات التي لا تتبع إستراتيجية واضحة في التدريب، ويتم أعدادها لتحقيق أهداف محددة، كتدريب العامل على كيفية استخدام آلة معينة، أو تدريب العمال الجدد على كيفية أداء الواجبات والمسؤوليات المطلوبة منهم أو بهدف ترقية العاملين في حال اجتيازهم التدريب بنجاح.

ويضم الإطار العام للإجراءات التنفيذية لبرامج التدريب ما يلي:⁽¹⁾

- الاتصال بالمدرّبين في الوقت المناسب بالبرنامج وبموعدهم فيه، وتهيئة وصولهم إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج في الوقت المحدد لكل منهم؛
- توفير المستلزمات التي يطلبها المدرب من مواد تدريبية وتقنيات سمعية وبصرية، والعمل على دفع مستحقّاتهم في الوقت المناسب؛
- التأكد من وصول دعوات الاشتراك للمتدربين في البرنامج في الوقت المناسب؛
- افتتاح البرنامج في الوقت المناسب وشرح أهدافه ومتطلباته للمشاركين مع تقديم المدرب

(1) مصطفى نجيب شوايش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 249-250.

للمتدربين بعبارات مناسبة ومختصرة.

وجوهر القول أن نجاح أي برنامج تدريبي يستلزم مراعاة المقومات التالية:

- أن تتوفر لدى الأشخاص الذين يشتركون في برنامج التدريب الرغبة في التغيير؛ بمعنى أن يعتقد بأن الطرق المتبعة حاليا يمكن إدخال تعديل أو تحسين عليها، أي يجب أن يشعر الأفراد بالحاجة إلى التدريب، ولعل هذا هو السبب الذي يمكن أن يسفر عليه إقبال الأشخاص الذين مضت عليهم فترة طويلة في أعمالهم الحالية، إذ كثيرا ما يعتقد البعض أن لديهم معرفة كاملة عن نواحي العمل بناء على خبرتهم الطويلة بعكس الأشخاص الذين رقوا حديثا حيث يشعرون بحاجتهم إلى المعاونة لتفهم مطالب وظائفهم الجديدة.
- أن يكون هدف البرنامج معالجة المشاكل التي يواجهها المتدربين وأن يكون مناسبا لاحتياجاتهم في العمل؛ ومن الوسائل التي تساعد في ذلك اشتراك الأفراد في تصميم برنامج التدريب واستقصاء آرائهم مقدما قبل البدء في برنامج التدريب.
- تشجيع المتدربين على التحليل بقصد الوصول إلى حلول للمشكلات التي يتناولها برنامج التدريب؛ إذ لا فائدة من تسليمهم بصحة آراء أو جهة نظر المدرب إذ لم يكن الأشخاص مقتنعين بها أو لا يستطيعون الاستفادة منها عند محاولة تطبيقها في الحياة العلمية.
- أن يشجع برنامج التدريب على إبداء آراء بصراحة وبذلك تتاح الفرصة للمجموعة المشتركة في التدريب للتعرف على مختلف وجهات النظر؛ وهذا ما يساعد المشتركين في تبين حقيقة هامة وهي أن أية مشكلة يمكن النظر إليها من عدة زوايا، كما أن هذا يساعد المشتركين على الاستفادة من خبرات زملائهم مما يفتح أمامهم مجالات جديدة للتفكير والتحليل.

2- تنفيذ البرنامج التدريبي:

إن اختيار الطرق المناسبة لتنفيذ البرنامج التدريبي تعد من الإشكاليات الملحة، الواجب مراعاتها عند وضع خطة التدريب في إطار الاحتياج التدريبي، إذ يجب على إدارة الموارد البشرية ألا تتجاهل عملية الاعتناء باختيار الأسلوب الأمثل لتنفيذ البرنامج سواء أكان من ناحية مدى ملائمة خطة التدريب لتحقيق الهدف، أم من ناحية اختيار المدربين الأكفاء لأن ذلك سيققل من الفائدة المرجوة من التدريب. لذا يعد الاختيار السليم للأساليب التدريبية المناسبة أحد المعايير الأساسية المحددة لدرجة فعالية البرنامج التدريبي، نظرا لكونها الاختبار الأول لكفاءة التصميم وأول ترجمة عملية للأنشطة، لاسيما أن هذه الأساليب قد شهدت تعددا ملحوظا وتنوعا واضحا، بالإضافة لتنوع أهدافها وتباينها بغية خدمة أغراض مختلفة للتعليم وغايات متعددة، من اكتساب المعارف والمهارات الإدارية والسلوكية، كل هذا أدى إلى تطور ملحوظ ليس فقط في محتويات البرامج التدريبية، ولكن أيضا في مجال تنوع الأساليب

التدريبية المستخدمة بنفس القدر أو يزيد.

2-1- معايير اختيار الأساليب التدريبية:

إن اختيار أسلوب التدريب يعتمد على عدد من المعايير أهمها ما يلي:⁽¹⁾

- الهدف الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه؛ فالبرامج التدريبية التي تهدف إلى زيادة المهارات الفنية تستدعي أساليب تدريب مختلفة عن تلك التي تستعمل في البرامج التدريبية التي تهدف لتنمية أو تطوير الاتجاهات.
- طبيعة العمل أو الوظيفة محل التدريب؛ فالأساليب التي يمكن استخدامها في تدريب القائمين بالأعمال السكرتارية، لا يناسب استخدامها في مجال تدريب المشرفين أو القائمين بالأعمال المهنية.
- المستوى الوظيفي؛ فالأساليب التدريبية التي قد تلائم تدريب المشرفين أو المديرين في مستويات الإدارة الدنيا قد لا تلائم بالضرورة تدريب المديرين في مستويات الإدارة الوسطى والعليا.
- المادة التدريبية، فالتدريب على اتخاذ القرارات يتطلب أسلوب يختلف عن أسلوب التدريب على العلاقات الإنسانية.
- فترة التدريب؛ حيث تعتبر الملاحظة أكثر ملائمة للبرامج التدريبية قصيرة المدة، في حين تعتبر المباريات الإدارية وتمثيل الأدوار أكثر ملائمة في حال البرامج طويلة المدة.
- التكاليف وعدد المتدربين؛ حيث تعتبر الملاحظة أسلوباً مثالياً إذا كان الهدف هو تخفيض التكاليف أو كان عدد المشاركين كبيراً.
- المدربين؛ وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم.

2-2- أنواع الأساليب التدريبية:

ليس من المهم الاعتراف بأهمية التدريب والتخطيط له وإجراء قياس علمي للاحتياجات وتحديد محتوى البرامج؛ فمثل هذه الجهود يمكن أن تكون محدودة النتائج لو أن تنفيذها جاء بأسلوب غير ملائم. فإن كثيراً من مشاكل التدريب قد تكمن في هذه المرحلة - مرحلة التنفيذ - إذا فشل القائمون عليه في اختيار الطرق الملائمة، حيث أن أسلوب (طريقة) التدريب هو الذي يمنح الحياة للبرنامج التدريبي أو يؤدي إلى جموده أو فشله.

وفي هذا الإطار، يمكن تجزئة أساليب التدريب المستعملة إلى قسمين رئيسيين:

2-2-1- أساليب تدريب العاملين في وحدات الإنتاج:

غالباً ما تقوم المنظمة بتمويل برامج تدريب خارجية لفائدة المهندسين القائمين على التصميم

(1) مصطفى نجيب شوايش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، مرجع سبق ذكره، ص: 239.

والتخطيط لأنظمة التشغيل والصيانة ومتابعتها واتخاذ قرارات بشأنها، وذلك لدى تنظيمات متخصصة أو إرسالهم إلى تدريب في الخارج لدى منظمات تنتمي لنفس القطاع. أما بالنسبة للعاملين المهنيين والمهندسين القائمين على تنفيذ برامج الإنتاج، فيتم الاعتماد على تدريبهم على الاختيار بين الأساليب التي سوف تأتي على ذكرها:⁽¹⁾

- التدريب على العمل في أماكن أدائه؛
 - التدريب في المدارس المهنية (مراكز التدريب الخاصة)؛
 - التلمذة الصناعية؛
 - التدريب بواسطة المناهج الخاصة.
- 2-2-1-1- التدريب على العمل في أماكن أدائه:**

يتميز هذا الأسلوب بأن يكون العامل تحت الإشراف في مكان عمله، ويتلقى التوجيه والإرشاد من طرف المدرب حتى يتمكن من إنجاز وإتقان عمله؛ ويتولى هذه المهمة سواء مدرب متخصص أو زميل له خبرة واسعة في العمل أو المشرف شخصياً. هذا الأسلوب هام وضروري لجميع الفئات العمالية بالمنظمة الجدد منهم أو القدامى؛ بغية تأهيلهم للتمكن من أداء مسؤوليتهم بكفاءة.

فبالنسبة للعمال الصناعيين، يقوم المدرب بعرض وتفسير الإجراءات التفصيلية للعمل خطوة بخطوة، ثم يطلب من المتدربين القيام بالأداء مع الشرح، كما يفضل بعض المدربين أن يقوم المتدرب بشرح كل خطوة قبل إنجازها، خاصة بوجود أخطار تحدث بالعملية، ويكون هذا التدريب أكثر فعالية في حالة جماعات تدريب صغير الحجم.

يستعمل هذا الأسلوب غالباً في المؤسسات الصناعية، لأنه يمكن تعلم أغلب الأعمال الصناعية في فترة قصيرة، وعليه، فإنه من غير الضروري تنظيمها في برنامج معين يحتوي على برامج خاصة؛ بل يعطى في أي وقت تدعو الضرورة لذلك، طالما أن الغاية هي التعرف على محتويات العمل وأدائه بكفاءة عالية، ونظراً لتعلقه بالأعمال التي يغلب عليها طابع العمليات المتكررة. هذا من جهة، وتقوم التكنولوجيا بتغيير معالم هذا التوقيت تدريجياً من جهة أخرى؛ حيث يتحول العامل من مكلف بتشغيل الآلات إلى مكلف بصيانتها.

يجمع العديد من المتخصصين في ميدان التدريب على جدوى هذه الطريقة وينصحون المنظمات باستخدامها لحد ما، وذلك لتأثيرها الإيجابي على نفسية العمال المتدربين من حيث واقعيتها؛ فهي لا تقوم في مكان مصطنع يصعب الربط بينه وبين مكان العمل الحقيقي، كما تسهل على الفرد تطبيق ما تعلمه بفعالية في المكان نفسه وفي أقصر وقت ممكن بواسطة المعدات المستخدمة في مكان العمل، مع

(1) منصور أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976، ص- ص: 73- 75 .

إمكانية تصحيح الأخطاء في وقتها من طرف المشرف الذي يعمل على التوجيه الدائم خلال مراحل التنفيذ، كما أن تعقد الآلات الحديثة يتطلب أن يتلقى العامل تدريباً مباشراً على الآلة نفسها. وإذا كان المشرف هو المدرب الوحيد، فلا شك أن درجة كفاية هذه الطريقة تتوقف على كفايته الشخصية، فهو يساهم بشكل ما في تخفيض التكاليف، لذا؛ فإنه يتعين على مصلحة التدريب أن تتحمل المسؤولية في إعداده بشكل جيد، ويستحسن أن تمنح له مكافئة تشجيعية على كل عامل نجح في تدريبه.

2-2-1-2- التدريب في مراكز تدريب متخصصة (المدارس المهنية):

تتشترك هذه الطريقة مع سابقتها في أنها تهدف إلى تنمية قدرات التخصص لدى العاملين؛ وهو ما يعني أنها تقدم نفس النوع من التدريب للعمال. إلا أن التدريب في هذه الحالة يتم خارج مواقع العمل، وفي أماكن خاصة معدة لذلك ومزودة بكل الإمكانيات التي تجعلها مماثلة لمكان العمل الفعلي. يتم التدريب بالتوجيه والإرشاد كما في الحالة الأولى، لكن الفرق يكمن في عدم توجيه اهتمام كبير إلى الإنتاج والتركيز على تدريب الأفراد. تلجأ المنظمات إلى هذا الأسلوب في الحالة التي تفوق فيها جهود التدريب قدرة المشرف أو المشرفين المباشرين، الأمر الذي يستدعي الاستعانة بمدرّبين آخرين تحت القيادة المباشرة لمصلحة التدريب التي لا تقوم بإلغاء دور المشرف تماماً؛ وإنما يبقى مسؤولاً عن تحليل الاحتياجات والتقييم.

من إيجابيات هذه الطريقة، أنها تريح العاملين من الناحية النفسية بتجنيبهم الارتباك والضغط الناتجين عن مواقف العمل، مما يساهم في تفادي الأخطار ويزيد من القدرة على التعلم، كما يساعد ذلك على بلوغ مستوى أعلى بسرعة أكبر. إلا أنها ورغم ذلك، تمثل تكلفة إضافية على المنظمة من حيث الاستثمارات الإضافية في الأجهزة والمعدات اللازمة من جهة، وتعدد المدرّبين من جهة أخرى، لذلك، لا نجد إلا المنظمات الكبيرة فقط التي تستطيع توفير مثل هذه الأماكن، في حين تبقى المنظمات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على التدريب في أماكن العمل الفعلية.

2-2-1-3- التلمذة الصناعية:

تتميز برامج التلمذة الصناعية بكونها تزود الفرد بمستوى من التعليم يفوق بكثير ما يمكن تلقينه في الطريقتين السابقتين، ويجمع البرنامج في هذه الحالة بين التعليم النظري أي الخبرة العلمية في مراكز التدريب الخارجية (المدارس المهنية) في مواضيع معينة وبين التدريب العملي في أحد وحدات الإنتاج التابعة لأحد المصانع. قد تقوم المؤسسة بتنظيم هذه البرامج بنفسها، إلا أن التدريب خارج المنظمة غالباً ما تكون له قيمة خاصة نظراً لكونه يخضع لمعايير كعدد ساعات التدريب وتحت إشراف متخصصين، حيث يتم إجراء عمليات مراقبة وفحص للتأكد من تحقيق المعايير والمستويات المعمول بها، فالعقود المحررة مع المتدربين يتحتم توقيعها من طرف صاحب العمل الذي يوضح فيها حجم

ونوع التدريب المطلوب.

2-2-1-4- التدريب بواسطة المناهج الخاصة:

إن هذه الطريقة، ومع إضفاء الطابع التعليمي عليها، إلا أن البرنامج الواحد يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعمل المتدرب؛ حيث تقوم المنظمة بإعداد برنامج خاص يوجه إلى فئة معينة من العاملين. مثال ذلك برامج الأمن الصناعي في الأماكن التي يتعرض فيها العمال لحوادث العمل بكثرة.

يمكن استعمال هذه الطريقة مع غير موظفي التشغيل كوسيلة لزيادة المعرفة بظروف العمل وطرق أدائه مثل الرقابة على جودة الإنتاج أو تدريب رجال البيع.

وفي إطار المقارنة بين الطرق الأربعة للتدريب، يحتل التدريب باستخدام المناهج الخاصة المرتبة الأولى بالنظر إلى تقدم الآلية والتخصص الدقيق في الأعمال، وذلك بالنسبة للمنظمات الكبيرة؛ حيث تعتمد المنظمات الأخرى وبالدرجة الأولى على التدريب في مكان العمل.

2-2-2- أساليب التدريب الإداري:

تندرج طرق التدريب الإداري ضمن الأدوات المستعملة لتحقيق التنمية الإدارية التي تعرف بأنها " عملية تغيير موجه ومنظم وهاذف إلى زيادة معرفة القيادات العاملة في الوحدات الإدارية، وزيادة مهاراتها وقدراتها على حل المشاكل التي تواجهها، ورفع مستوى أدائها وتطوير سلوكها بما يحقق أقصى مساهمة في نتائج التنمية الاقتصادية، وذلك عن طريق توفير مجموعة معينة من الخدمات تشمل التدريب والبحوث والاستشارات " (1).

يشير هذا التعريف إلى أن التنمية الإدارية تمس العاملين بالوظائف الإدارية والفنية والخدمية في مواقع تنظيمية مختلفة، وهو ما يعني أن الانطلاقة الحقيقية لتنمية الإدارة هي أن يكون لدى إدارة الموارد البشرية صورة واضحة عن الهيكل التنظيمي وعن التغيرات التي قد تمسه، حتى تتمكن من تحديد احتياجاتها من المديرين ورؤساء المصالح والأقسام والمشرفين مستقبلاً، حيث لا تقتصر التنمية الإدارية على مستوى الإدارة العليا فقط، لأن مسؤولي المستويات الأخرى هم مسؤولو الإدارة العليا مستقبلاً، وهو ما دفع الكثير من المنظمات إلى تدريب المديرين والمشرفين وأعداد الأفراد الآخرين لاحتلال مراكز في مستويات أعلى، انطلاقاً من أنه كلما ارتقى الأفراد إلى أعلى السلم التنظيمي في المنظمة، فإنهم يحتاجون إلى مؤهلات عالية وكفاءات تختلف عن تلك التي تتطلبها الأعمال التنفيذية تتناسب مع المستويات التي يشغلونها والمجالات التي ينتمون إليها.

وعليه، تركز برامج تطوير فئة الإدارة العليا والوسطى المكلفة بوضع الأهداف والسياسات على القواعد ومبادئ الإدارة وتطبيقاتها، نظام الحوافز وتطبيقاته، التخطيط، مهارات القيادة، اتخاذ

(1) خيرى خليل الجميلي: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

القرارات، وضع الأهداف والرقابة، أما فيما يتعلق بالفئة التنفيذية (المستوى الإشرافي)، فإن المحتوى يتضمن مسؤوليات المشرف كإعداد خطط العمل والجدولة، الاتصالات والتنسيق. زيادة على ذلك العلاقات مع النقابات العمالية وإدارة جماعات العمل وإجراءات الأمن وتقييم الأداء.

ولتحقيق أهداف التنمية الإدارية، يمكن استخدام عدة أساليب تنتمي في مجملها إلى مجموعتين رئيسيتين هما: طرق التدريب في مكان العمل وخارجه.

2-2-1- أساليب التدريب في مكان العمل:

ما يميز هذا النوع من التدريب هو أنه يوفر تلقي الخبرة والمعلومات بشكل مباشر في الواقع العملي، كما يتميز بأنه لا يعطل العمل أثناء مدة التدريب، ولا يتطلب أمكنة لإجرائه وتكون تكاليفه قليلة؛ كونها لا تحتاج إلى مراكز تدريب مستقلة ولا إلى توظيف مدربين بدوام كامل سواء من داخل العمل أو خارجه. ومن أهم أساليب التدريب في مكان العمل ما يلي:

أولاً- أسلوب تعيين الفرد نائباً لرئيسه:

يقوم هذا الأسلوب على إعداد الفرد فنياً، علمياً وعملياً ليتحمل في المستقبل مسؤوليات و سلطات رئيسه المباشر؛ حيث يقوم هذا الأخير باختيار شخص يلزمه ليكلفه ببعض المهام الإدارية، إضافة إلى قيامه بالأعمال التي تتطلبها وظيفته. وبذلك، يحصل على الخبرة الكافية التي تؤهله بأن يكون مستعداً لأن يشغل مكان رئيسه في حالة غيابه أو ترقيته أو انتقاله إلى عمل آخر أو عند إحالته على التقاعد.

لكن المشاكل التي تحيط بهذه الطريقة تحول دون البساطة التي تتصف بها؛ لأنه غالباً ما تطغى الذاتية على الموضوعية في اختيار الشخص المناسب، خصوصاً في حالة وجود أشخاص آخرين قادرين على القيام بالمهمة، وهو ما قد يؤدي إلى توتر العلاقات السائدة التي قد تؤدي إلى عرقلة حركة الإدارة وتطورها. وللتخفيف من حدة هذا المشكل؛ تعمل الإدارات في مختلف المنظمات جاهدة على حسن اختيار الأكفأ وذلك قبل شغور المنصب بفترة كافية.

ثانياً- إسناد مهام خاصة للفرد:

يتم ذلك عن طريق تكليف الأفراد المؤهلين بمهام صعبة وشاملة تحت إشراف أحد المسؤولين الذي يكون مسؤولاً عن تقييم الأداء، والتي يمكن على ضوء أدائهم لها اتخاذ القرار بترشيحهم لوظائف أعلى. تأخذ هذه المهام عادة شكل عمل مؤقت أو إضافي لجانب العمل العادي، كأن يطلب من مساعد مدير المبيعات تصميم حملة إعلانية جديدة.

ثالثاً- أسلوب التنقل بين الوظائف (التدوير الوظيفي):

بموجب هذا الأسلوب تنظم حركة تنقلات متنوعة ومؤقتة بين الوظائف، بحيث يتم نقل الأفراد المراد تدريبهم من وظيفة ذات شروط ومهام أداء معينة، إلى وظيفة أخرى لها مهام وشروط مختلفة،

إذ أن بانتقال الفرد المتمرن إلى وظيفة أخرى ذات مهام وأعمال مختلفة فهو بذلك يكتسب خبرات ومهارات جديدة، ومن إيجابيات هذا الأسلوب تكوين أفراد ذوي الاختصاصات العامة بحيث يستطيع أي فرد من المنظمة أن يحل مكان من يرغب في ترك العمل، أو في حالة غيابه عن العمل دون أن يؤدي ذلك إلى ارتباك أو تعطيل العمل، إضافة إلى توطيد العلاقات بين العاملين ورفع الروح المعنوية لهم، وتجنب شعورهم بالملل والإحباط الناجمة عن التخصص الدقيق في العمل الذي تتبعه بعض المنظمات.⁽¹⁾ أضف إلى ذلك أن التنقل يهيئ الفرد لاستلام وظائف قيادية، كونه تدرب على معرفة عالم المنظمة بشكل شامل، وليس على جزء واحد أو أجزاء محددة منها.

ويشترط في استخدام هذا الأسلوب أن تكون الوظائف في مستوى إداري واحد، حتى تتسنى التنقلات فيما بينها، ولتحقيق هذا الأسلوب لابد أن تكون هناك متابعة مستمرة للمتدرب، وخاصة خلال الفترة الأولى من التدريب وهي فترة استيلاء الوظيفة، وأن يكون هناك تقييم مستمر لأدائه وشرح وتوضيح الأخطاء التي يقع فيها.

رابعاً- دراسة البريد الوارد:

يعمل التدريب بالبريد الوارد بتزويد المتدرب بسلة فيها ما يشابه مذكرات ورسائل ترد اعتيادياً إلى شاغل وظيفة معينة. ويتم مطالبته بأن يبيث فيها كما لو استلمها فعلاً، فيحدد لكل منها القرار والإجراء المناسب في كل حالة.⁽²⁾ إن البريد الوارد هو بمثابة أعاب يقوم بها كل متدرب، فهي طريقة ممتعة ومحفزة، فالمتدرب يتصرف وكأنه مسؤول عن الوثائق والمذكرات التي يفترض أنه يعالجها، فيرتب أهميتها، يعالجها ويتخذ القرارات الخاصة بكل وثيقة كأي إداري بالمنظمة.

ولابد من الإشارة للدور الكبير الذي تمثله المعلومات المرتدة التي يزود بها الفرد عن قراراته وكذا القرارات النموذجية في تثبيت المهارات والمعارف التي يتعلمها. ومن إيجابيات هذا الأسلوب أنه أسلوب محفز، علماً أن الدافعية هي من الركائز الأساسية في عملية التعلم، كما أنه أسلوب فعال للتدريب على اتخاذ القرارات.

ورغم ذلك يؤخذ على دراسة البريد الوارد من كونها طريقة فردية في اتخاذ القرارات، فإن لديها إيجابيات عديدة؛ تتمثل في إمداد المشاركين بالمعلومات والبيانات اللازمة للمدير في تعامله مع سلسلة من المشاكل المتعاقبة، في موقف محدد وتحت ضغوط معينة، وإرشادهم إلى الأسلوب الأمثل في التعامل مع البريد الوارد، كما تتيح الفرصة لممارسة المهارات الإدارية في المواقف التي تتطلبها، الأمر الذي يساعد على الكشف عن إمكانياتهم في حل المشاكل واتخاذ القرارات.

يعتمد فعالية هذا الأسلوب بمدى ارتباط محتوى البريد مع الواقع العملي؛ بمعنى ضرورة تمثيله

(1) حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص-ص: 232-233.

(2) Alain Meignant : *menager la formation* , op.cit, p : 238.

لنماذج الأداء الإداري بأنواعه المختلفة، كما يستحسن عدم استخدامه كأداة تدريب فردية والاستعانة بأحد الطرق الأخرى في التدريب، كما يحتاج هذا الأسلوب إلى القدرة على إرجاع الأثر للمتدربين، ما يشكل جهداً إضافياً.

2-2-2-4 أساليب التدريب خارج مكان العمل:

تنفذ هذه الأساليب خارج المنظمة وبعيدا عن موقع العمل الأصلي، حيث يتم تدريبه وتنميته في كثير من الأحيان في أماكن خاصة بالتدريب، سواء كان هذا المكان يقع داخل المنظمة ذاتها أو خارجها كمعاهد التدريب المتخصصة. " وتختلف الأساليب التدريبية من حيث طول فترتها ونوع الدراسة، حيث يمكن التمييز بين البرامج المقيمة أين يبقى الدارس طول فترة البرنامج بعيدا عن عمله، وغير المقيمة حيث يذهب المدرب إلى مكان التدريب في أوقات محددة ولا ينقطع عن عمله تماما".⁽¹⁾ وفي هذا المقام، يمكن عرض أهم أساليب التدريب خارج مكان العمل كما يلي:

أولا- المحاضرة:

المحاضرة من أشهر الطرق التدريبية والتعليمية التي تتم في حلقات التدريب، وهي اقتصادية لأنها تغطي مساحة كبيرة من المعلومات لمجموعة من الأفراد وهي قليلة التكلفة والجهد،⁽²⁾ وتعد المحاضرة طريقة مثلى لنقل تجارب المحاضرين، إذ تمكن الدارسين من رصد العديد من المفاهيم والاستفادة من الخبرات. وسواء جاءت المحاضرات تلقائية أو سبق الإعداد لها بشكل جيد، فإنه يتعين على المدرب أن يتأكد من أن المادة المقدمة ذات علاقة باهتمامات الحضور وكذا في مستواهم التعليمي والوظيفي، كما أنه من الضروري إشعار المتدربين بأهمية موضوع المحاضرة. وتكون المحاضرة فعالة إذا راعى المحاضر أسلوبه في الإلقاء وتغيير نبرة الصوت، واتخذ الحوار والنقاش منهجا له في إنعاش الحاضرين وتحفيزهم للاهتمام والفهم، فمن المهم أن تبدأ المحاضرة بداية إيجابية من خلال تقديم متوازن متزن من المدرب لنفسه والموضوع، وإشعار المتدربين بقربه واقترابه منهم. كما يجب أن يكون المحاضر متحمسا لما يقدمه، مهتما لما يعرض، تلقائيا في حركته وردود أفعاله عادلا في استجابته لتساؤلات المشاركين، لبقا ومهذبا في مرجه.⁽³⁾

ومما تقدم يجعل من المحاضرة أسلوبا مميزا إذا اقتصر على تقديم المبادئ والمعارف العامة والمعلومات التي تتعلق بموضوعات نظرية تخدم العملية التدريبية، فضلا على ذلك فقد يصيب الملل المتدربين في المحاضرة نظرا لصعوبة تركيز انتباههم العقلي والوجداني، خاصة إذا دارت موضوعاتها من جانب واحد (المدرب) وهذا ما يجعل أسلوب المحاضرة لا يحظى بسمعة طيبة بين

(1) علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سبق ذكره، ص: 390.

(2) رأفت عبد الفتاح: سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص: 114.

(3) عبد الرحمن توفيق: التدريب: الأصول والمبادئ العلمية، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 194-195.

خبراء التدريب؛ كونه لا يستخدم المشاركة والنقاش إلا نادراً، ولضمان استيعاب المتدربين لمحتوى المحاضرة، يجب إدراج المشاركة والنقاش بطرح الأسئلة عليهم أو الإجابة عن تساؤلاتهم وهذا ما يرفع من فعاليات هذا الأسلوب. وعلى الرغم من ذلك فإنه لا يمكن أن ننفي الأهمية الكبيرة لهذا الأسلوب خاصة في تدريب الجماعات الكبيرة، وفي الدورات التي تهدف إلى تعريف العاملين بالمنظمة وطبيعة أعمالهم. فمن مميزات هذا الأسلوب: ⁽¹⁾

- جمهور كبير يستفيد من التدريب في نفس الوقت؛
- الإلمام بحجم كبير من المعلومات في وقت قليل؛ فإذا تكفل المتدرب بالبحث عن المعارف والمعلومات بمفرده ربما يتطلب منه ذلك وقتاً طويلاً.
- المدرب يركز على ما هو مهم؛ وهذا ما لا يستطيعه كثير من المتدربين.
- بالإضافة إلى ذلك، فللمدرب إمكانية استخدام خصائصه ومهاراته الشخصية لإنعاش الحصة وإضفاء جو حركي، وفسح المجال للحوار من أجل تحفيز المتدربين لتقبل المعارف وبذل الجهد للتفكير. غير أن للمحاضرة سلبيات يمكن حصرها في:
- الدور السلبي للمتدرب الذي يتمثل في تسجيل النقاط الأساسية، فالبعض يجد صعوبة في ذلك.
- لا يتوفر المدرب على إمكانيات كبيرة لاختبار فهم المتدربين.
- عدم مراعاة مبدأ التشخيص في العملية التدريبية.

ثانياً- دراسة الحالات:

يعد أسلوب دراسة الحالة أحد الأساليب التدريبية الهامة التي يستعين بها المدرب لتحقيق العديد من أهداف التدريب، وتمثل الحالة نموذجاً وسطاً بين الأسلوب المعرفي والبحث، وبين الخبرة الواقعية، فهي وصف لمواقف وأحداث مستمدة من الحياة.

لذا تعرف دراسة الحالة بأنها " موقف يمثل مشكلة حقيقية أو افتراضية تستخدم لغرض توضيح عمليات اتخاذ القرار في حل مشاكل وقيود التنمية ". ⁽²⁾

وتتضمن اقتراح مجموعة من الحلول الممكنة لحالة واقعية أو افتراضية من طرف المتدربين اعتماداً على المفاهيم النظرية المكتسبة، كذلك تطوير مهارات المناقشة والعمل الجماعي. ⁽³⁾

إذ يوفر هذا الأسلوب فرصاً تعليمية هامة للمشاركين، بحيث يتيح لهم تبادل الأفكار والآراء إزاء المشكلة أو المشاكل الكامنة، الشيء الذي يكسبهم المهارات والفنيات اللازمة التي تمكنهم من تحليل المشاكل، ووضع الحلول البديلة واتخاذ القرارات، من ثم إصدار الحكم؛ ومن هنا تأتي أهمية هذا

⁽¹⁾ Alain Meignant : *menager la formation*, op.cit, p :215.

⁽²⁾ عبد الرحمن توفيق: *التدريب: الأصول والمبادئ العلمية*، مرجع سبق ذكره، ص: 203.

⁽³⁾ Nathalie carelletto : *concevoir une formation en entreprise*, Ed Dunod, paris, 2003, p : 150

الأسلوب في جمعه بين الدراسة النظرية للحالة والتطبيق العملي للحلول المقترحة بشأنها، وهذا لا يتحقق إلا بوجود التفاعل المتكامل بين المتدربين والمدرّبين، مما يستلزم أن يكون هذا الأخير متخصصا ذو خبرة في تفهم وتوجيه السلوك الإنساني، قادرا على صياغة المشكلة التي تثير التفكير واستعراض آراء المشاركين بشكل واضح، وتلخيص ما سبق مناقشته، ومن جهتهم يجب أن يكون لذا المتدربين أرضية مقبولة من المعرفة النظرية بالتسيير وبالمشاكل العملية التي تواجهها المنظمة على أرض الواقع. ومن الواضح أن أبرز ميزات هذا الأسلوب جودته في تطوير مهارات المتدربين في حل المشاكل، عن طريق إيجاد صيغ فعلية تحسن من قدراتهم على اتخاذ القرارات، خاصة وأن هؤلاء المشاركين يعرفون مسبقا بأن الحالة العملية تجسد لهم حدثا واقعيا جديرا بالنقاش واستخلاص العبر واستنباط الحلول، وتطبيقها على أرض الواقع كلما سمحت لهم الفرصة لذلك. إلا أن عدم وضوح الحالة، سواء من ناحية محتواها أو من ناحية التعليمات أو التوجيهات المرفقة لوضعها موضوع البحث والنقاش، تعتبر من مساوئ هذا الأسلوب، كون غموضها يربك المتدرب ويجره في معظم الأحيان إلى استخلاص العبر والمفاهيم الخاطئة عن مضمونها، كما تشير البحوث إلى أن الاستفادة من هذا الأسلوب تكون محدودة، كما أنها قد لا تناسب بعض المشاركين من الذين لا يتفكرون على أرضية مقبولة من المعرفة النظرية، لذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكملة.

ثالثا- تمثيل الأدوار:

يعد تمثيل الأدوار أسلوبا تدريبيا يحمل فيه المتدرب هوية تختلف عن الهوية الأصلية وبما يتماشى مع واقع مشاكل افتراضية في مجال العلاقات الإنسانية وغيره من المجالات. كما يقوم تمثيل أو لعب الأدوار على أساس خلق ظروف مشابهة للواقع ويطلب من المتدربين المشاركة بتقمص أدوار مختلفة تمثل شخصيات معينة.⁽¹⁾

ولعل من أهم سمات هذا الأسلوب، هو إمكانية استخدامه في كافة مجالات التدريب تقريبا، إذ يتشابه هذا الأسلوب مع سابقه في أنه يقدم على دراسة حالة معينة، بينما يختلف عنه في طريقة المناقشة والفئة المعنية بها، إذ يستخدم هذا الأسلوب مع كل مستويات العاملين (التنفيذية، العليا).

ويبدأ اجتماع تمثيل الأدوار بفترة إعداد يتم من خلالها تزويد المشاركين بمعلومات أكثر بقدر الإمكان- سواء كانت شفوية أو مكتوبة- لخلق موقف حقيقي واقعي، وبعدها يقوم المدرب بتحديد الإطار العام للموقف الذي سيمثل ويعطي وصفا محددا ودقيقا للشخصيتين اللتين يشتمل عليهما الموقف، حيث يتم تحديد الشخص الذي يقوم بدور تسييري معين، في نفس الوقت يتولى شخص آخر من الحاضرين دور آخر يتطلبه الموقف، كأن يقوم اثنان من المتدربين بتمثيل مقابلة شخصية حيث يقوم أحدهما بدور

⁽¹⁾ Shimon L Dolan et Randall S Schuler : La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000, op.cit, p: 426.

المدير، بينما يقوم الآخر بدور المرؤوس بحيث يكون المدير نفسه مسؤولاً عن تقييم الأداء الوظيفي للمرؤوسين، ففي مثل هذه المشاهد يقوم المتدربون بالتعبير عن أنماط سلوكية يعتقدون بأنها تناسب تلك المواقف ليأتي بعد مرحلة العرض التمثيلي، مرحلة النقاش وتبادل الآراء والأفكار بين مجموع المشاركين حول ردود أفعال الممثلين ودوافعهم، وبالتالي إثراء الموقف وإلقاء المزيد من الأضواء عليه. وبناء على هذه المناقشات يقوم رئيس الجلسة بتحديد ووضع التصرف الأنسب في مواجهة المشكل التسييري المعروض.

ومن حسنات هذا الأسلوب أنه يساعد في تنمية مهارات الاتصال بما فيها من تعديل السلوك وضبط الأعصاب والنظر للمواقف من منظور يختلف - عن المنظور الشخصي - مما يساهم في تعديل الاتجاهات، كما أنه يساعد المشاركين على تنمية التفهم والتقبل لوجهات نظر الآخرين ومشاعرهم وتصرفاتهم.

لكن رغم هذه الحسنات، فإن هذه الطريقة لا تخلو من بعض المساوئ؛ حيث قد يشعر المتدربون بالارتباك وقد يفقدون بذلك ثقتهم من المشاركة وقيام البعض الآخر بالاستحواذ على الموقف، " الشيء الذي يتطلب مدرباً كفواً قادراً على التحكم في المجموعة؛ يعرف متى يقاطع أو يوقف التمثيل، ومتى يوجه الأسئلة ومتى يجب أن يلعب دوراً معيناً، وكيف يلخص الموضوعات والملاحظات التي تثار أثناء التمثيل وكيف يحافظ على الإيقاع بما يمنع الملل والضيق، والبعض الآخر يرى أن هذه الطريقة مصطنعة إلى حد كبير مما يؤدي إلى نقل محدود للتغيير السلوكي في المواقف الحقيقية، فضلاً عن انهماك الممثلين في التمثيل قد ينسيهم اهتماماتهم بالموقف الأصلي".⁽¹⁾

رابعاً- المباريات الإدارية:

المباريات الإدارية أو مباريات الأعمال كما يسميها البعض أسلوب يستخدم بشكل خاص في تدريب وتنمية رجال الإدارة العليا، ويقوم هذا الأخير على " دراسة حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة"⁽²⁾، ويتم عبر المراحل التالية:

- تزويد المشاركين بمعلومات كاملة عن المنظمة التي من المفترض أنهم يمثلونها، ومن هذه المعلومات الموقف التسويقي من تسعير ومنافذ البيع ومنتجات وبرامج ترويج وإعلان، والجوانب الإنتاجية من جداول إنتاج وخطوط الإنتاج وتدفق خامات وصيانة، وسياسات الموارد البشرية من تخطيط القوى العاملة واختيار وتعيين وتدريب وأجور وحوافز، والجوانب المالية مثل ميزانيات تقدير التكاليف ومصادر التمويل وغيرها من البيانات.
- يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعتين أو أكثر، تمثل كل منها إدارة لمنظمة ما - كأن يكون للمنظمة

(1) عبد الرحمن توفيق: التدريب: الأصول والمبادئ العلمية، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 231-232.
(2) أمين ساعتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 164-165.

- إدارتين - حيث تعطى لأعضاء كل مجموعة معلومات محددة ومعدة مسبقا عن ظروف المنظمة التي يمثلونها لتقوم كل منها بتوزيع الاختصاصات والأعمال بين أعضائها، وتقرر لنفسها أهداف وسياسات تسترشد بها في اتخاذ القرارات.
- تبلغ كل مجموعة بنتائج القرارات التي اتخذتها، إذ تحسب نتيجة كل قرار بناء على أسلوب محدد مسبقا بمعرفة الهيئة المشرفة على التدريب، لتقوم كل منهما على ضوء هذه النتائج بإعادة دراسة الموقف واتخاذ قرارات جديدة.
- تتم دراسة وتحليل المواضيع المقترحة في شكل مناقشة مفتوحة وحوار وجدل ونقد بالشكل الذي تطرح فيه كل قراراتها.
- وفي الأخير تعلن نتيجة المباراة حسب مجموع النقاط التي حصلت عليها كل مجموعة وتعلن نتيجة الفائز، ويتم بعد ذلك تقييم عام للمباراة وقرارات كل مجموعة وشرح الأخطاء التي وقعت فيها لتفديها مستقبلا في حياتها العملية، بالتعليق والتعقيب وتحليل كل المناقشات والقرارات المطروحة.
- ومن مزايا هذه الطريقة التدريبية:
- تنمية قدرات الفرد على التعامل مع المشاكل الإدارية والتحليل في مجال السياسات والتخطيط واختيار أحسن البدائل عند إصدار القرارات، ذلك أنه قد يؤدي تطبيق المعارف النظرية مباشرة في الواقع العملي إلى مشاكل كبيرة.
- تطبيق مبدأ المشاركة أو الاشتراك الفعلي والإيجابي في المناقشة لكل عضو حسب مركزه في التنظيم، وكذا خلق روح المنافسة المبنية على الموضوعية والمنطق، وأخيرا تقييم قدرات وأداء المتدربين.
- وعلى الرغم من ذلك فإن العيب الأساسي في هذا الأسلوب يتمثل في محاولة كثير من المشاركين البحث عن سر النجاح في المباراة، وبمجرد التوصل إلى هذا السر، فإن هذه الطريقة تفقد المغزى الحقيقي لها، إضافة إلى احتمال رفض المشاركين التعلم إذا أحسوا بأن تقييم النتائج المتوقعة لقراراتهم هو تقييم غير واقعي، إلى جانب احتمال أخذهم للموقف بجدية.

خامسا- المؤتمرات:

المؤتمر يتم عبر اجتماع عدد من المشاركين لمناقشة موضوع معين، وذلك بهدف الوصول إلى توصيات محددة حول مسائل معينة، وكذا تزويد المتدربين بمفاهيم ومبادئ ومعاني متطورة من خلال تبادل الآراء والمناقشة والحوار، والتعرف إلى خبرات ومعارف الآخرين، وبالتالي إحداث تغييرات في وجهات نظرهم واتجاهاتهم الفكرية، لذا تعد المؤتمرات أحد المجالات الهامة التي تعالج بعض عيوب المحاضرات التي تعاني من انعدام أو انخفاض الحوار والنقاش ذا الأثر الإيجابي للتوصل إلى الحلول

المنطقية القابلة للتطبيق العملي.

وبهذا الصدد يمكن أن نميز بين نوعين من المؤتمرات؛ المقيمة منها والغير المقيمة، تنظم المؤتمرات المقيمة من طرف المنظمة نفسها، بينما ينظم النوع الآخر بين المنظمات وهو أقل تكلفة، غير أنه من الصعب التركيز على المنظمات المشاركة.

والمؤتمر كأسلوب تدريبي يرتبط نجاحه بدرجة إسهام جميع أعضائه من واقع تجاربهم وخبراتهم، ولا يعتمد نجاحه على التوصل إلى اتفاق معين ذلك أن قيمته التدريبية لا تعتمد على ذلك، بل تعتمد على مدى استفادة الأعضاء من خبرات وآراء بعضهم البعض، وبذلك نضمن المشاركة الفعالة بين المتدربين والخروج بمقترحات منطقية ترتبط بالواقع وتقترن بإمكانية التطبيق.

إذا هذا الأسلوب يركز على معلومات وخبرات أعضاء المؤتمر، فنتيح بذلك المناقشة فرصة لكل مشارك التعرف على خبرات ومعلومات الآخرين، ويتولى مهمة توجيه المناقشات رئيس المؤتمر الذي يعمل على إدارة المؤتمر بأكمله، كما يحاول إبراز وتوضيح العناصر الأساسية للمشكلة أو الموضوع المطروح، " كما يجب أن يضم المؤتمر موضوعا واحدا وموحدا " (1) كتنظيم مؤتمر للعاملين بالعلاقات العامة، آخر للإعلان، التسويق... بشرط ألا يتجاوز عدد المتدخلين 15 مشاركا، ويكونوا على مستوى عالي من التعليم في ميدان تخصصهم، ولديهم من الخبرة العلمية والكفاءة العملية بما يمكنهم من الاشتراك بأرائهم وأفكارهم في المسائل التي يعرضها رئيس المؤتمر، وهو ما يدل على أن الفئة المعنية بالمؤتمر هي فئة الإطارات الذين يشغلون مستوى الإدارة العليا والوسطى، أما المنشط؛ فيمكن أن يكون عضوا في المنظمة (في حالة تنظيم المنظمة لمؤتمر لفائدة أفرادها)، أو عضوا من أحد المنظمات المشاركة أو خارجيا عنها؛ ففي الحالة الأولى، يشترط أن لا تكون له روابط دائمة بالمشاركين، أما اللجوء إلى منشط خارجي فمرتبط بالأسباب التالية:

- وجود صعوبات أو عدم توفر الوقت اللازم للتأطير بالمنظمة للتحضير للملتقى؛
- غياب المنشط المعتاد على قيادة المؤتمرات؛
- تقديم أفكار أو تقنيات جديدة؛
- ضرورة تحكيم عادل و محايد عندما يتعلق موضوع المؤتمر بتجزئة المشاركين.

سادسا- تدريب الحساسية:

يعد أسلوب الحساسية من الأساليب التي تستخدم بهدف إكساب المشاركين اتجاهات وقيم جديدة وتعديل سلوكهم؛ فهو إذا، وسيلة لمساعدة المشاركين بإحداث تغيير جذري في اتجاهاتهم ذات الصلة بالعمل. وبموجبه تنظم لقاءات دورية بين المتدربين في أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة، يتم خلالها

(1) Jean Gerbier : *organisation et fonctionnement de l'entreprise*, op.cit, p : 659.

مناقشة وتقييم السلوك بعضهم بعضا بصراحة تامة، ويتم التقييم نتيجة احتكاك المتدربين ببعضهم خلال الفترة الزمنية المحددة.⁽¹⁾

ويتضح مما سبق أن هذا الأسلوب لا يحتوي على مادة تدريبية محددة، وكذلك عدم وجود مدرب بل هناك موجه عمله متابعة المناقشات والتدخل أحيانا أثناء المناقشات للفت نظر المتدربين لجانب سلوكي مهم، أو سلوك غير مرغوب فيه.

بمعنى آخر أن المحور الأساسي الذي يقوم عليه هذا الأخير هو مناقشة السلوك وتعديله، لذلك يستخدم من أجل زيادة حساسية المدرب اتجاه سلوك الآخرين تفاعلا وتعاملا وتعاوننا وردة فعل تصرفاته عليهم.

ولقد أثبتت نتائج الأبحاث التي تناولت دراسة تدريب الحساسية، أن الفرد الذي يحصل على تدريب الحساسية يكون أكثر حساسية، ويتصل اتصالا مفتوحا ويكون أكثر مرونة، إلا أن نجاح هذا الأسلوب في تكوين ونضوج شخصية المتدرب، مع تطوير خبرته السلوكية وحده غير كافيا، فالتغيير السلوكي يبقى محدودا إذ لم يؤدي إلى تغيير في أداء المتدرب أو يجعل منه موظفا أو عاملا أفضل أداء، ذلك أنه يحتاج في يومنا هذا إلى تدريب يبذل في أدائه ويحسن في سلوكه، بما يضمن التأثير الإيجابي لهذا السلوك على الأداء والإنتاج معا.

بعد استعراض الأساليب التدريبية شائعة الاستخدام، يمكن القول أنه ليس هناك ارتباط كامل بين الأساليب التدريبية معينة وبين مجالات محددة للتدريب، بحيث يمكن أن نصل إلى منظومة منهجية تؤدي إلى إتباع أسلوب معين عند القيام بالتدريب في مجال بعينه، على العكس من ذلك يمكن الاستعانة بالأساليب التدريبية المختلفة في التدريب على مجالات متنوعة، مع الأخذ بعين الاعتبار المعيار الأساسي في عملية الاختيار هو مدى فعالية أسلوب معين في تحقيق الهدف الذي عقد من أجله النشاط التدريبي. والتي تظهر من خلال إعطاء المتدربين من مختلف التخصصات الفرصة لتطبيق ما توصلوا إليه من حلول عملية واقتراحات ببناءة. إذ نجد هذا الوضع ينطبق بشكل خاص على فئة المتدربين الذين لديهم القدرة على ترجمة تلك الحلول والاقتراحات إلى واقع عملي، ذلك أن الجانب النظري للتدريب لا فائدة منه ما لم تنقل نتائجه إلى الواقع العملي.

2-3- عوامل اختيار الأساليب التدريبية:

إن الاختيار العلمي السليم للأسلوب يشكل المعيار الأساسي للحكم على مدى فعالية البرنامج التدريبي، فلكل أسلوب تدريبي مزايا وعيوب، لذا من الواجب القيام بعدة تحليلات لجوانب يتحدد على إثرها اختيار الطريقة المناسبة.

(1) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 486.

2-3-1- المدرب:

إن كفاءة ومؤهلات وقدرات المدربين كلها تشكل عوامل أساسية تحكم في النهاية درجة الاستفادة من الأساليب التدريبية المختارة، فإن قدرة المدرب على توصيل الأفكار ونقلها للمدربين تمثل في النهاية العامل الحاكم في فعالية استخدام الأساليب التدريبية المختلفة، حيث أن إتباع أسلوب تمثيل الأدوار مثلاً يتطلب توفر خبرات سلوكية لدى المدرب في تحليل ديناميكيات العمل الجماعي.

2-3-2- المتدربين:

في هذه الحالة يجب معرفة المستوى الثقافي والعلمي ومختلف القابليات، ومختلف الخبرات العملية للمشاركين ومختلف أعمارهم، والبيئات التي قدم منها المشاركون، حيث تعتبر العوامل السابقة كمحددات أساسية على اختيار مختلف الأساليب التدريبية، فأسلوب المحاضرة لا يصلح للفئات العمالية الأقل مستوى علمي.

2-3-3- أهداف التدريب:

إن تحديد الهدف من البرنامج التدريبي، يحدد طبيعة المهارات و المعارف المراد توصيلها للمتدربين وبالتالي طبيعة الأسلوب التدريبي ومدى تناسبه مع الأهداف التدريبية، فمثلاً اكتساب مهارات صياغة الحلول واتخاذ القرارات والاتصالات من خلال أساليب المحاكاة وتمثيل الأدوار.

2-3-4- مجال التدريب:

إن المعيار الأساسي في عملية اختيار الأسلوب التدريبي يتوقف على فعالية ذلك الأسلوب في تحقيق الهدف وبالتالي لا توجد ارتباطات بين تلك الأساليب والمجالات المختلفة للتدريب. إن مجالات التدريب متنوعة (تسويق، أفراد... الخ) فقد يكون أسلوب المحاضرة ناجح في اتخاذ القرارات بينما أسلوب المباراة ناجح في مهارات أخرى.

2-3-5- التسهيلات المتوفرة:

يخضع اختيار طريقة التدريب إلى مدى توفر مختلف الإمكانيات والوسائل التكنولوجية والبشرية التي تجعل البرنامج موضع التنفيذ.

2-3-6- تكلفة البرنامج التدريبي:

هنا لا بد من مقارنة التكاليف التي تتحملها المنظمة من جراء تطبيق برنامج تدريبي معين. فالاعتماد على بعض الطرق التدريبية قد يكون مكلف جداً بالنسبة لبعض المنظمات التي لا تمتلك إمكانيات مالية ضخمة، وتصبح كمصدر للتكاليف تنعكس على عمل المنظمة. ومما سبق يمكن القول أن ليس هناك أسلوب واحد يصلح استخدامه لجميع الهيكل البشري المشكل للمنظمة، فاختلاف الفئة المراد تدريبها يفرض نوع التدريب كما أن أهداف البرنامج التدريبي يفرض

نوع التدريب.

3- متابعة البرنامج التدريبي:

تقوم إدارة الموارد البشرية أو المشرف على عملية التدريب من متابعة البرنامج خطوة بخطوة، للتأكد من مدى مطابقة المخطط والمنفذ، بمعنى التأكد من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو مطلوب، وأن جميع الأمور تسيير في مجرياتها وذلك من خلال السهر على المتابعة اليومية له، والتأكد من أن عملية التنفيذ تتم بشكل منظم ودقيق وسليم.

وتعرف متابعة التدريب بأنها " تتبع تنفيذ نشاط تدريبي للتأكد من أنه يسير في الاتجاه المرسوم له، والتدخل في الوقت المناسب لتيسير التغلب على الصعوبات التي تعوق تحقيق الهدف المحدد؛ وتتضمن عملية متابعة التدريب، متابعة المدربين والمتدربين إضافة إلى برامج التدريب أيضا " (1). زد على ذلك الأهمية الكبيرة لعملية المتابعة، لما لها من تأثير على النشاط التدريبي في بلوغ أهدافه من خلال إزاحة كل ما يعوق السير الحسن للنشاط، لذا تسيير عملية متابعة برامج التدريب في ثلاث اتجاهات: (2)

- متابعة البرامج والمناهج التدريبية؛
 - متابعة المدربين والعاملين في مجال التدريب، ومتابعة الشؤون المالية والإدارية؛
 - متابعة المتدربين أثناء قيامهم بإعادة ما تم تدريبه لهم، من خلال مراقبة أعمالهم وطرق أدائهم، لكي يتم التعرف مبدئياً على مدى ملائمة مناهج التدريب، لاحتياجات وإمكانيات الفرد.
 - كما تتضمن عملية المتابعة اليومية للبرنامج أنشطة لا تقل أهمية عن سابقتها: (3)
 - التأكد من سلامة ونظافة قاعات التدريب؛
 - التأكد من توفير المساعدات التدريبية؛
 - الحفاظ على الجدول الزمني للبرنامج والالتزام به وأخذ حضور وغياب المتدربين؛
 - توفير سبل الراحة للمتدربين.
- كذلك تشتمل هذه العملية على حل المشاكل الطارئة التي قد تعرقل استمرار العملية بالشكل المطلوب، كالحصول على مدرب بصورة سريعة في حالة غياب المدرب الأصلي، وكذا علاج مشاكل عدم توفر الإمكانيات التي تتطلبها العملية التدريبية، علاج النزاعات والمشاكل التي تحدث بين المدرب والمتدربين أو بين المتدربين أنفسهم.

(1) محمد جمال برعي: التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، مرجع سبق ذكره، ص: 368.

(2) المرجع السابق: ص 369.

(3) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 354.

3-1- هدف المتابعة:

تهدف عملية المتابعة إلى التأكد من عملية التنفيذ تسير في الطريق المرسوم لها (حدود التوقعات المقدرة)، والتدخل لإزالة ما يعترضها من صعوبات أو القيام بتعديلات، أو إدخال تحسينات في الإجراءات التنفيذية للخطة بالاعتماد على المعلومات التي تم جمعها عن: (1)

- مدى الاستغلال الجيد للوقت المخصص لكل برنامج واستنفاده للساعات المحددة له؛
- مدى التسلسل المنطقي للمواضيع المقترحة وارتباطها بأهداف البرنامج؛
- مدى ملائمة مكان وطرق التدريب في جذب اهتمام المتدربين وتقريب المفاهيم لأذهانهم؛
- مدى الاستخدام العلمي للتجهيزات المادية وارتباطها بالموضوع الذي يجري التدريب عليه؛
- مدى توفر صفات المدرب الجيد في كل مدربي البرنامج؛
- مدى توفر المراجع العلمية لمواضيع البرامج ومقدار الصعوبات التي واجهت كل من المدرب والمتدرب؛
- مدى مشاركة المتدربين وانتظامهم واكتسابهم للمعارف المسطرة من البرامج المقدمة لهم؛
- مدى كفاية الميزانية المخصصة للتدريب.

كل هذه البيانات ضرورية للقيام بعملية المتابعة والتي تعد الركيزة الأساسية لاتخاذ أي قرار يخدم السير الحسن للتدريب الفعال، وتجمع بالاعتماد على مجموعة من الأساليب التي سوف نأتي على ذكرها.

3-2- طرق جمع البيانات:

من الطرق المستعملة لجمع البيانات اللازمة للقيام بعملية المتابعة هي الملاحظة في الموقع ومعالجة آراء المتدربين والمدربين من خلال الاستمارات والمقابلات.

3-2-1- الملاحظة:

- تعد الملاحظة طريقة مباشرة في تقييم جودة التدريب أثناء تنفيذه وتحديد أوجه القصور فيه، نظرا لكونها أسلوبا جيدا لإظهار مجالات التغيير بفعل التدريب.
- وتقوم هذه الطريقة على تحديد السلوك الظاهر للأشخاص وهم يتصرفون ويتفاعلون ويعبرون عن أنفسهم في موقف محدد يجسد الظروف العادية.
- ولكي تحقق الملاحظة فعاليتها القصوى لابد من التخطيط والجدولة الجيدة لتوقيت الملاحظات وعددها، وكذا تحديد الجوانب التي سيتم التركيز عليها مثل:
- مقدار الجهد المبذول والقدرة على التحصيل، الممارسة والتطبيق؛

(1) أحمد عادل راشد: مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1981، ص: 209.

- مدى الاهتمام بالتدريب والإقبال عليه؛
- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها؛
- النواحي السلوكية والتصرفات الشخصية والانتظام؛
- طرق الأداء العامة في مجال نشاط التدريب.

حيث تبرز عملية الملاحظة التي يجريها المشرف على البرنامج التدريبي بعض نواحي القصور في أداء وتصرفات بعض المتدربين، الأمر الذي يستوجب تدخل المدرب أو المشرف على البرنامج عن طريق المقابلات الشخصية مع المتدربين الذين يحتاجون إلى تصحيح أدائهم أو لفت نظرهم.⁽¹⁾ ويعهد بمهمة الملاحظة إلى المشرفين التنفيذيين أو إلى أشخاص تم تأهيلهم على استخدام هذه الطريقة وإعداد التقارير النهائية؛ حتى يمكنهم التحديد بسهولة لمواطن القوة والضعف في النظام، وذلك بملاحظة كل عنصر من مكونات النظام أثناء تنفيذه. يجب التأكيد في هذا المجال؛ على وجوب ملاحظة كل النقاط الحرجة والتي تمثل الأوقات التي يتم فيها تقديم مهام أو مهارات مهمة للمتدربين والأوقات التي يقومون فيها بأداء مهمة أو مهارة وظيفية في موقف يحدد على أساسه مدى استيعابهم لما تلقنوه.

3-2-2- الاستبيان (الاستمارة):

في إطار متابعة البرامج التدريبية، تقوم إدارة التدريب بتوزيع استمارة على المدربين وكذا المتدربين، وتتضمن هذه الأخيرة مجموعة من الاستفسارات تتعلق بجميع جوانب العملية التدريبية. ففي ما يتعلق بالمتدربين، تتضمن الاستمارة معايير موضوعية في شكل استفسارات يجوبون عنها، معبرين بذلك عن رأيهم بالمدرّب، مقدار الوفاء بالأهداف، مدى ملائمة محتوى البرنامج، جودة الوسائل السمعية البصرية، وملائمة مدة ومكان التدريب.

وتكمن أهمية الاستمارة الموزعة على المتدربين؛ في فعاليتها في اتخاذ قرارات تتعلق بتحسين البرامج، ذلك أن المشاركين قادرين على إصدار أفكار دقيقة من مقدار ما تعلموه وأنهم يتعلمون بدرجة أكبر من البرامج التي تستهويهم، كما أن نظرتهم الإيجابية نحو المدربين تؤدي إلى التعلم بدرجة أكبر. إلا أن الدراسات التي أجريت عام 1990 من طرف "نانسي ديسكون"⁽²⁾، وضعت نتائج الاستمارة موضع الشك؛ فقد شملت الدراسة أكثر من 1400 موظف يشاركون في وقت واحد في ثلاثة برامج تتعلق بتنفيذ عملية تصنيع جديدة، بحيث تم توزيع استمارات على كل هؤلاء بعد انتهاء البرنامج مباشرة، يطالبون بإعطاء علامات تتدرج من (1) إلى (7) للعناصر التالية:

- كمية المعلومات الجديدة التي تعلموها؛

(1) السيد عليوة: تحديد الاحتياجات التدريبية، مرجع سبق ذكره، ص: 168.

(2) نانسي ديسكون، ترجمة، سامي علي الفرس، مراجع الترجمة، محمد بن عبد الله الغيث: تقويم الأداء (وسيلة تحسين النوعية في تنمية الموارد البشرية)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص- ص: 48-49.

- المتعة التي توفرها دورة التدريب؛

- معلومات ومؤهلات المدرب؛

- معلوماتهم ومهاراتهم.

وعند رجوعهم إلى أعمالهم، تم تقييم كمية التعلم الفعلي بالنسبة لكل متدرب والتي تتجدد عن طريق قياسات أداء تعتمد على أهداف البرنامج، مروراً بعملية موسعة لاختبار دقة المقاييس.

وإن مقارنة نتائج الاستثمارات وقياسات الأداء؛ تبين وجود علاقة ضعيفة جداً بين مقدار ما أكد المتدربون أنهم تعلموه وبين مقدار إجادتهم الفعلية (الذي حدد طبقاً لقياس الأداء). وفي هذا الإطار، قدمت افتراضات وتحاليل عديدة، تدل في واقع الأمر على العيوب المحيطة باستخدام آراء المشاركين في الحكم على مدى فعالية برامج التدريب، والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

- تعتمد المتدرب إخفاء مقدار التعلم الفعلي رغم إدراكهم لذلك؛ إما بسبب احترامهم للمدرب أو كرههم له.

- قد يحضر المشاركون إلى دورات التدريب وهم يتوقعون أنهم يستعملون قدراً قليلاً جداً، فإذا اكتسبوا شيئاً ذا قيمة؛ فإنهم سيضعون حتماً تقديراً عالياً للبرنامج حتى ولو لم يوف ذلك التدريب بالأهداف التي تأسست عليها قياسات الأداء.

- قد يتمتع المشاركون بالبرنامج ولا يتعلم منه، وقد لا يتمتع به ومع ذلك يتعلم منه.

- لا يمكن للمتدربين أن يحكموا على المدرب بطريقة صحيحة، أو أن يحددوا مستوى مهاراتهم وحسن اطلاعه، لأنه من غير المحتمل أن يلتحق الأفراد بالبرنامج إذا كانوا على دراية بما يشتمل عليه من المعارف والمهارات، كما أنهم لا يصلوا إلى المستوى الذي يؤهلهم لتقييم قدرات المدرب.

انطلاقاً مما سبق، تكمن مخاوف المدربين اتجاه عملية التقييم؛ في أن تعتمد الإدارة على آراء المتدربين للحكم على كفاءتهم. لأنه في هذه الحالة، وبهدف الحصول على تقديرات جيدة والتي تعني تجديد العقد بالنسبة للمدربين المؤقتين وتقريراً بالأداء الجيد والمكافأة والإطراء من قبل مدير التدريب بالنسبة للمدربين الدائمين، يعمل هؤلاء على التركيز من أجل إضفاء المتعة على البرامج التي يقدمونها رغم التزامهم بمسؤوليات اتجاه المتدربين.

لكن التركيز على المتعة يتعارض غالباً مع واقع التعلم؛ حيث يتم تفضيل تقييم أفكار بسيطة بطريقة مبهجة لضمان تقديرات عالية، على تقديم أفكار معقدة تتسبب في وجود حالة من التردد والارتباك لدى المتدربين، لتجنب أنفسهم خطر الحصول على تقديرات منخفضة. فرغبة المدرب أن يكون محبوباً تكون له عائقاً في نواحي أخرى ومنها؛ تدني فاعليته في مواجهة الأفكار الخاطئة التي يقدمها المشاركون؛ حيث نادراً ما يخبر المدرب المشاركين بعدم صحة تعليقاتهم وإجاباتهم، مما يجعلهم في

مستوى أقل تمييزاً في تفكيرهم ويمارسون قدراً أقل من التفكير الانتقادي قبل تقديم تعليقاتهم، وبالتالي تضعف فعالية التدريب، كما يبدي هؤلاء المدربون مخاوفهم عند استخدام مقاييس الأداء؛ لأن المشاركين يكرهون أن يتم تقييمهم؛ فيكون رد فعلهم إعطاء المدرب تقديرات ضعيفة، كما قد يعتمدون إلى عدم التفاعل معه في حصة التدريب نتيجة لذلك.

خلاصة القول؛ أنه يجب على هيئة التدريب أن تأخذ في الحسبان هذه العيوب عند استعمالها لهذه الطريقة، كأن يستعملها بالموازاة مع مراقبة هيئة التدريب بنفسها للمدربين، أو إلى جانب طرق أخرى. أما بالنسبة للمدربين، فيتمثل دورهم في تجميع الملاحظات وإعداد التوصيات بشكل يومي منتظم، وذلك بهدف الحصول على صورة عامة عن التنفيذ اليومي لبرامج التدريب واتخاذ قرارات تعديليه كما يمكنهم تدعيماً لذلك الاتصال بعضهم البعض قصد المناقشة و التحليل.

وتتضمن الاستمارة مجموعة من الأسئلة في الغالب تكون مفتوحة، وفيما يلي عينة من الأسئلة المفتوحة والتي يمكن أن تتضمنها استمارة موزعة على المدربين:⁽¹⁾

- ما هي الأنشطة التي تم تنفيذها بشكل جيد؟
- ما هي الأنشطة التي تتم بشكل المطلوب؟ وما هي التغيرات المصاحبة لها؟
- ما هي التغيرات التي تعتبرها إيجابية وتلك التي تعتبرها سلبية؟
- ما هي المشاكل التي عرقلت التنفيذ المرغوب؟ هل تتعلق بـ:
 - * المضمون؛
 - * طرق العمل؛
 - * وتيرة العمل؛
 - * مكان العمل؛
 - * أخرى؟ حددها.
- ما هو حسب رأيك مصدر كل مشكل؟ هل هو:
 - * نقص الإعلام؛
 - * عدم رضا المتدربين؛
 - * علاقات شخصية؛
 - * أخرى؟ حددها.
- ما هي الإجراءات التي اتخذتها لإيجاد الحلول لها؟
- من هم المتدربون المعنيون بهذه المشاكل؟ وما هي تخصصاتهم؟ ولأي مدى وصل رضاهم نتيجة

⁽¹⁾ Abraham pain : évaluer les actions de formation, Ed d'organisation, paris, 1992, p-p : 113-114.

رد فعلك اتجاه هذه المشاكل؟

- ما هي ردود الأفعال الغير المتوقعة التي لاحظتها على المتدربين؟
 - ما هي التغيرات التي تنوي إدخالها في اليوم الموالي لحل المشاكل المسجلة؟
- هل تتعلق بـ:

- * إضافة مواضيع محددة؛
- * تعديل مواضيع أخرى؛
- * الوقت المخصص لكل موضوع؛
- * الأجهزة والوسائل المساعدة ؛
- * أخرى؟ حددها.

- ما هو مخطط النشاط الموالي؟

وتعتبر الاستثمار الطريقة الأكثر اقتصادا من جهة التكاليف والمعالجة، ولهذا ينصح باستخدامها أكثر من أسلوب الملاحظة، لتوفيرها معلومات قد لا يمكن ملاحظتها، إذ تمكن هذه المعلومات المشرف على العملية التدريبية من القيام بالتعديلات الضرورية التي تخدم السير الحسن للعملية التدريبية.

3-2-3- المقابلات:

تمكن المقابلات الشخصية مع المتدربين من توفير إجابات عن أسئلة لا يمكن الحصول عليها باستخدام وسائل أخرى نظرا لمرونتها، وتركز معظم الأسئلة الموجهة إلى المتدربين على موضوع التدريب بصفة عامة ⁽¹⁾، ويشترط فيمن يقوم بمقابلة الأفراد أن يتمتع بمهارات وقدرات خاصة، وأن يكون قادرا على خلق جو من الثقة مع المتدربين، وبذلك فهو يتيح الفرصة للحوار والتوضيح بدون قيود بالشكل الذي يسهل على المتدربين التعبير بحرية تامة.

كما يمكن إجراء مقابلات مع المتدربين، وهذا بهدف تبادل الآراء والملاحظات حول سير أنشطة التدريب ومدى تفاعل المتدربين معها.

ويمكن التمييز بين المقابلة الفردية والمقابلة الجماعية التي تتطلب وقت طويل، لكن المقابلة الفردية هي الأكثر استخداما نظرا لأنها لا تستغرق وقت طويلا، وأيضا تمكن الفرد من الإجابة عن التساؤلات بحرية تامة بعيدا عن تأثير الجماعة.

تجدر الإشارة إلى أن هذه الانتقادات لا تنقص من مصداقية هذه الطريقة ولكن أخذها في الاعتبار يزيد من فاعلية التقييم خصوصا إذا كان الشخص المكلف بالمقابلات ذو تدريب عال في هذا المجال. يجب كذلك إجراء مقابلات دورية مع المدربين، وعلى فترات متقاربة أثناء تنفيذ البرامج لتبادل

(1) ليسلي راي، ترجمة سر الختام حمزة، مراجعة أرباب حسن هاشم: كفاءة قياس فعالية التدريب، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2001، ص: 150.

الآراء والملاحظات حول سير أنشطة التدريب ومدى تفاعل المتدربين معها. ومما سبق تتضح الأهمية الكبيرة لعملية المتابعة، فلم يعد معناها منحصر فقط في تصيد الأخطاء والمؤاخذة، بل أصبحت تعنى التوجيه والتعاون وحسن الاستفادة من الخبرات والمهارات وتبادلها، بهدف بلوغ العملية التدريبية أهدافها وتحقيقها على أحسن وجه ممكن.

المبحث الثاني: تقييم فعالية البرامج التدريبية.

إن فاعلية البرامج التدريبية لا تتحقق بحسن التخطيط والتصميم لها، وإنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التدريبي، وتتأثر كذلك باقتناع المتدربين وإقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التدريب وأهدافه. ويعتبر التقييم جزءا هاما وأساسيا لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب، وهو كذلك نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضمانا لتحقيق الفاعلية المستهدفة من التدريب.

لذا تعتبر "عملية التقييم وسيلة ممتازة لضمان شفافية عملية تصميم برامج التدريب وقياس فعاليتها، وإظهار مدى مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة".⁽¹⁾ ورغم أهمية هذه العملية إلا أن القلة النادرة من المنظمات من تمارسها على أساس علمي ومنهجي.

وترتكز عملية التقييم بالأساس على:⁽²⁾

- تحديد مستويات التقييم؛ وتتمثل في معايير يمكن أن تقيم على أساسها فعالية البرامج.
- أساليب جمع البيانات؛ وهي مجموعة من الطرق للحصول على المعلومات اللازمة عن الأفراد المتدربين.
- مقاييس التقييم؛ وهي تنقسم إلى موضوعية تعكس مدى نجاعة التدريب من خلال أرقام ونسب، وإلى ذاتية تعتمد في تقييمها لفاعلية العملية التدريبية على أساليب جمع البيانات.

1- مفاهيم أساسية:

نظرا للاستعمال المتعدد والمختلف لمصطلحي التقييم والفعالية، وتداخلهما مع بعض المصطلحات الأخرى؛ الأمر الذي يدفع لتبيان مفهومي هذين المصطلحين واللذين نسعى لدراستهما في هذا المبحث.

1-1- التقييم والفعالية:

1-1-1- التقييم:

فيما يخص اللغة العربية، صادفتنا بعض الصعوبات في تحديد هذا المفهوم، حيث هناك خلط بين مفهومي التقييم والتقويم، حيث أن المصطلح الأول (التقييم) غير شائع، فالكثير من الباحثين لا يفرق بين المصطلحين حيث يستخدمهما للدلالة على شيء واحد؛ بينما يرى آخرون أن هناك اختلاف بينهما. يشير لفظ التقويم إلى الإصلاح والتعديل وإعطاء قيمة لشيء معين⁽³⁾، أما لفظ التقييم فهو مشتق من الفعل قيم (évaluer) أو (apprécier) ويعني تقديم قيمة أو ثمن أو أهمية لشيء أو فرد ما⁽⁴⁾ كما

⁽¹⁾ Abraham pain: *évaluer les actions de formation*, op.cit, p : 17.

⁽²⁾ أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، ص: 491.

⁽³⁾ معجم اللغة العربية: المعجم الوسيط، ط3، مطابع الأوسفت، القاهرة، ص: 801.

⁽⁴⁾ Dictionnaire encyclopédique 2000: Larousse Bordas, 1999, p : 85.

يعني التقييم عموماً، "إصدار حكم على شيء ما أو تقدير قيمة معينة له أو تقدير نواتج فعل ما، فالتقييم عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التدريبي (التكويني) وقياس لمدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المنظمة ككل"⁽¹⁾، كما عرف بأنه "العملية التي يقوم بها المؤطرون بطريقة دورية ومكتوبة لحوصلة العمل المنجز من طرف المتعاونين وإمكانياتهم المستقبلية وهذا بالتشاور والتفاوض معهم"⁽²⁾.

ومن خلال هذه المفاهيم يلاحظ أن عملية التقييم تكون دورية وبمشاركة كل الأطراف المعنية بالتقييم في المنظمة، وهذا بمناقشة نتائج العمل المتوصل إليها وفق الأهداف المسطرة. أما على "مستوى تسيير الموارد البشرية، فإن التقييم يركز على وجه الخصوص على تقدير الأداء أو الإمكانيات والكفاءات الموجودة في المنظمة"⁽³⁾.

وجوهر القول التقييم عملية منظمة لتقدير القيمة أو تحديد أهمية الخطوات أو الأنشطة التدريبية. وعموماً فالتقييم يؤدي إلى تفعيل التدريب ويساهم في التأكد من أهمية التدريب، كما يبرز الاستمرار فيه. وتهدف عملية التقييم إلى قياس مدى كفاءة وفعالية خطة التدريب وإبراز نواحي القوة والضعف فيها.⁽⁴⁾ ولهذا، لا يجب أن تخرج عملية التقييم عن الإطار العام للتدريب وعن الأهداف المنتظرة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الاستمرار في تقديم الخدمات أو البرامج التدريبية وتعميمها على فئات العمال الأخرى مرهون بنتائج التقييم النهائية. يمكن لهذه الأخيرة أن تقدم قاعدة لبناء برامج مستقبلية وتصميمها بطريقة جيدة وتقدير الميزانية التي تخصص لتغطية تكاليفها.

أما مفهوم تقييم العملية التدريبية فقد ورد له عدة تعاريف في أدبيات التدريب، والإدارة أجمعت على أن تقييم التدريب يهدف في النهاية إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لتطلعات المنظمة ورفع كفاءة عاملها. ومن بين تلك التعاريف نورد البعض منها فيما يلي:

فهو "عملية تحديد ما تم تحقيقه من تقدم من أجل الوصول إلى الأهداف الموضوعية ضمن مدة محددة وبتكاليف مقبولة"⁽⁵⁾.

إنه "عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التدريبي، وقياس مدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المنظمة ككل"⁽⁶⁾.

⁽¹⁾ Idem, p : 86.

⁽²⁾ Charles – Henri Besseyre des horst : **Gérer les ressources humaines dans L'entreprise, concepts et outils**, Ed d'organisation, paris, 1992, p : 102.

⁽³⁾ Jean Marie Peretti : **gestion des ressources humaines**, 7^{ème} édition, Ed Vuibert , paris, 1998, p: 17.

⁽⁴⁾ محمد المبيضين عقل، أسامة محمد جرادات: **التدريب الإداري الموجه بالأداء**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2001، ص: 124.

⁽⁵⁾ عبد المحسن فاتح اللحيدي: **تقييم البرامج التدريبية**، أوراق ووقائع الندوة: أفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، عمان، الأردن، أيام 04-02 مارس 1997، ص: 247.

⁽⁶⁾ كامل بربور: **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص: 174.

ومما سبق يتبين لنا بأن التقييم في واقع الأمر لا يعدو كونه عملية تهدف إلى معرفة مدى تحقيق النشاط التدريبي لأهدافه وفق الخطط المرسومة كالتالي:⁽¹⁾

- التأكد من سير خطة التدريب وفق المراحل المرسومة، وهذا يشمل تقييم الطريقة التي تمت بموجبها تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة وتصميم البرامج وكفاءة المدربين، ووسائل التدريب وتقييم مدى الاستفادة من البرامج التدريبية المنفذة؛
- تقييم النتائج والتمثلة في القدرة على نقل المهارات والمعارف وإحداث التغيير في السلوك، ومدى استخدام تلك المعطيات في تحسين أداء الموظف وبالتالي رفع كفاءة المنظمة بوجه عام، أو حل مشكلات محددة أدت اللجوء إلى التدريب؛
- التأكد من أن التكلفة تعادل أو تبرر النتائج التي تم الحصول عليها من تنفيذ البرامج التدريبية؛
- الكشف عن الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرامج التدريبية.

ومما سبق يمكن القول بأن عملية التقييم الحقيقية أو الفعلية هي تلك التي تتم بعد عودة المتدربين إلى مناصب عملهم، أو تلك التي تلقوا تدريباً من أجلها بغية معرفة مدى قدرتهم على الأداء الجيد وفق للمعايير المحددة، وأثر ذلك على تحقيق أهداف المنظمة، كما تقوم كذلك بتحليل الأسباب المؤدية لبعض الانحرافات، وتقديم اقتراحات تعديليه بشأنها تأخذ بعين الاعتبار عند تحضير البرامج التدريبية المقبلة.

1-1-2- الفعالية:

لقد حاز مفهوم الفعالية اهتمام العديد من الباحثين والمختصين، والذين حاولوا تدقيقه وتحديده؛ ولقد تداخل هذا المفهوم مع مفهومي الأداء والكفاءة. فهناك من يرى أن الفعالية هي الأداء، وهناك من يعبر عنها بأنها الكفاءة؛ خاصة في المنظمات الحديثة التي تركز أكثر على مقاييس الكفاءة، وكيفية اكتسابها ومحددات الأداء الحالي والمستقبلي.

فالفعالية بالنسبة لمنظمة ما، تتمثل في الحصول على النتائج في إطار الأهداف المحددة؛ وتعرف كذلك بأنها درجة تحقيق والوصول إلى الأهداف.⁽²⁾

أما الكفاءة فهي العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد المتاحة دون إسراف أو ضياع⁽³⁾، وبالتالي كلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى؛ بمعنى الاستخدام العقلاني للموارد المتاحة بهدف الوصول إلى الأهداف المسطرة.

أما فيما يخص مفهوم الأداء، فيعرف في مجال التسيير على أنه "بلوغ الأهداف المحددة بأفضل

(1) حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 238.

(2) C.ALAZARD et S.SEPORI : **control de gestion : manuel et application**, Ed Dunod, Paris, 2001, p :7.

(3) علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 29.

استغلال للإمكانيات والموارد المتاحة.⁽¹⁾

ومما سبق يمكن القول بأنه من خلال استخدام مصطلح الفعالية في الدراسة والذي نقصد به الوصول إلى النتائج المحققة والمرغوبة.

1-2- منهجية التقييم:

إن حجم وأهمية المعارف والمهارات التي يوفرها التدريب ومسايرتها للتطورات والتحولات العلمية والمهنية، فنوعية وجودة البرامج التدريبية ترتفع بارتفاع فعالية هذه البرامج، لذا الحكم على نظم التدريب بالجودة لا يكون إلا من خلال التحقق من مدى فاعليتها؛ ولهذا فإن هذه البرامج أو النظم ستلاقي القبول لدى الإدارة العليا للمنظمة، وبالتالي تزيد من ثقة هذه الأخيرة في النشاط التدريبي بالمنظمة.

1-2-1- النماذج الأساسية لتقييم البرامج التدريبية:

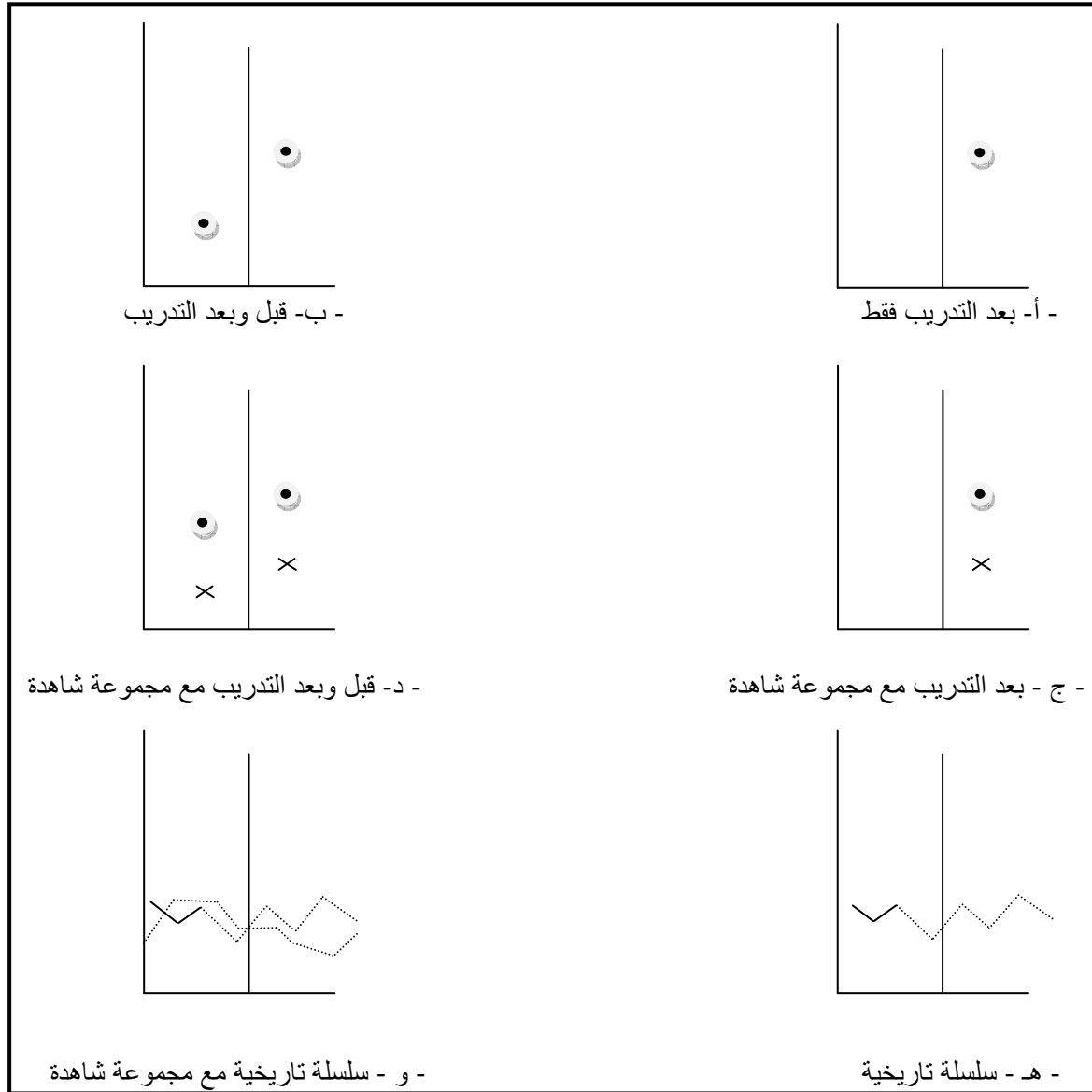
من الضروري اختيار نموذج لتقييم التدريب. ولا شك أن إدارة الموارد البشرية ستعطي الأهمية الكبرى لهذه الخطوة الحساسة. وتسمى هذه المرحلة بمرحلة اختيار إستراتيجية التقييم، والتي يقوم بها مسؤولو التدريب عند إعداد أدوات التقييم. وعليه، فإن هذه النماذج والتي سيأتي بيانها، يمكنها أن:⁽²⁾

- تساعد على تقييم ما إذا حصل تحسن بالعمل نتيجة للتدريب؛
 - تساعد على تقييم كل برنامج وضع لتحسين الإنتاجية ونوعية مناخ العمل؛
 - تساعد على تقييم فعالية الأنشطة المختلفة لوظيفة الموارد البشرية.
- بالإضافة إلى ذلك، فإن المعرفة الكافية بأدوات وتقنيات جمع البيانات والمعلومات هي بمثابة مكمل لهذه النماذج والطرق والتي يمكن توضيحها من خلال الأشكال الآتية:

⁽¹⁾ C.ALAZARD et S.SEPORI : *control de gestion : manuel et application, op.cit, p: 7.*

⁽²⁾ Shimon L Dolan, Randall S Schuler : *La GRH au Seuil de l'an 2000, op.cit, p: 431.*

الشكل رقم (1.3): نماذج تقييم التدريب



source : Idem, p : 433.

هذه النماذج المختلفة تعبر عن المنهجية المستعملة في مجال التقييم. وتجدر الإشارة إلى أن لكل طريقة من هذه الطرق نفس الهدف، ألا وهو الكشف عن التغيير في السلوك أو الأداء الناتج عن التدريب. غير أن بعض النماذج يكون أفضل من البعض الآخر. فالنماذج التي تقيس نتائج التدريب بالاعتماد على معلومات قبلية وبعديّة للتدريب تكون أنجع وأفيد من تلك التي تعتمد على المعلومات البعدية فقط. أما النماذج التي تعتمد على المجموعة الشاهدة فهي أفضل من تلك التي لا تعتمد عليها.

- إن التمثيل البياني (أ) يبين طريقة التقييم الأكثر استعمالاً حالياً بالمنظمات، وهو النموذج الأقل قدرة على الحكم على فعالية برنامج التدريب، وهذا لعدم وجود مقارنة بين مستوى المعارف والمهارات وكذا الأداء والنتائج على مستوى الأفراد أو التنظيم قبل التدريب وبعده.

- إن التمثيل البياني (ب) يبين استخدام المعارف والمهارات القبلية أو المعلومات عن الأداء على مستوى الموارد البشرية أو التنظيم ككل. وبالتالي، فهذه الطريقة تسمح بمعرفة التغيير الحاصل في المعارف والمهارات وكذا الأداء بعد التدريب. غير أنه لا يمكن الربط مباشرة بين التدريب والتغيير في السلوك والأداء إلا إذا كانت هناك معطيات إضافية تبين أنه ليس هناك عامل خارجي يؤثر على أداء المتدربين وعلى نتائج الأداء التنظيمي ككل. حيث يمكن أن تكون هناك مشاكل تنظيمية تؤثر على مصداقية المعطيات القبلية والبعدية.

النماذج التي تحتوي على مجموعة شاهدة تكون فعالة أكثر في تقييم أثر البرامج التدريبية على المعارف والمهارات، السلوك والأداء، وكذلك بالنسبة لنتائج الأداء التنظيمي. فبإمكانها أن تعزل أثر التدريب أكثر.

أما بالنسبة للسلاسل التاريخية وخاصة التمثيل البياني (و)، فهي في حقيقة الأمر تعطي صورة قريبة من الواقع عن العلاقة بين البرامج التدريبية من جهة والتحسين الذي يطرأ على قدرات المتدربين ومستويات أدائهم من جهة أخرى. فالسلسلة التاريخية مع مجموعة شاهدة تساعد على عزل أثر ونتائج التدريب بشكل فعال.

1- 2- 2- مبادئ هامة في التقييم:

من المبادئ الهامة في عملية التقييم نذكر ما يلي:

1- 2- 1- التقييم عمل منظم:

إن النظر إلى التقييم على أنه نظام متكامل ومتفاعل مع أنظمة أخرى يجعل مسؤولي التدريب يأخذون كل الاحتياطات من أجل توفير كل المعطيات اللازمة عن الأنظمة فرعية أو أنشطة التدريب المتكاملة. ويجب على إدارة الموارد البشرية أن تأخذ بالحسبان القيم والمعايير السائدة بالمنظمة، السياسات والعمليات التشغيلية، وهذا حتى تحصل على نتائج صحيحة ودقيقة.

إن تقييم البرامج التدريبية عمل منظم، حيث يجب تصنيف كل مكونات العملية التدريبية أو بالأحرى مكونات البرامج التدريبية. ويجب حينئذ التمييز بين:

- البرنامج التدريبي في مجمله؛
- مديرو التدريب؛
- الوثائق والمواد الخاصة بالتدريب؛
- الدروس والمتدربين؛
- التمارين والاختبارات... الخ.

وهكذا، فلكل جزء من أجزاء البرنامج التدريبي مقاييس خاصة بالتقييم، وهذا ما يجعل عملية التقييم

واضحة المعالم.

1-2-2-2- تفعيل عملية التقييم:

- ينبغي التفتن إلى بعض العوامل الأساسية في عملية تقييم البرامج التدريبية؛ من أجل توجيه النشاط التقييمي في الاتجاه الصحيح، والخروج بنتائج تتميز بالصحة والصدق، ومن أهم هذه العوامل هي:
- **الصدق:** يجب التأكد من أن موضوع التقييم محدد بوضوح، ويحتوي على معايير واضحة. ويجب التأكد أيضا من أن المعلومات المطلوبة هي المعلومات الملائمة والصحيحة.
 - **احترام أخلاقيات المهنة:** يجب الانتباه إلى أن القيام بعملية التقييم ستكون عرضة للعديد من المسائل كالتحيز، العدالة، تضارب المصالح، المصادقية... الخ. ويجب تصميم كل عملية للتقييم بالأخذ بعين الاعتبار أخلاقيات المهنة، ومراجعة هذه المسائل مع أحد الأشخاص الذين يثق بهم المقيم قبل بدأ التقييم إن أمكن.
 - **قابلية التنفيذ:** يستحسن برمجة التقييم في أوقات مناسبة، وذلك حتى يتمكن المقيم من القيام بمهامه الوظيفية المعتادة. بالإضافة إلى ذلك، يجب التأكد من أن نتائج التقييم تسمح بتحديد الفرق الايجابي بالنسبة لموضوع التقييم.
 - **الاستخدام:** التأكد من أن نتائج التقييم تصل إلى الأفراد محل التقييم في الوقت المناسب وبالكيفية المناسبة، وأن تجمع وتوثق وتقدم بالطريقة التي تخدم المنظمة... الخ.
- هنا تظهر أهمية التقييم من كونه أداة هامة لا يستغنى عنها لرصد نقاط القوة والضعف لأي عمل يتم إنجازه، وتعد عملية تقييم البرامج التدريبية من الأمور المهمة، إذ من خلال هذه العملية يمكن تحديد التغيرات التي يقصد تحقيقها سواء كانت في معارف المتدربين أم في مهاراتهم، أم في اتجاهاتهم، وإن عملية التقييم والمتابعة لأي برنامج ضرورية للتأكد من مدى تحقيقه لأهدافه، أو انحرافه عنها، ويعد التقييم جزءا مهما وأساسيا في تصميم البرنامج التدريبي، وأثناء تنفيذ خطوات التدريب وذلك للوقوف على سلامة سيرها ومدى مساهمتها لمتطلبات العمل وانسجامها مع تحقيق الأهداف المخططة لها، من أجل تصحيح المسار، وتحقيق الأهداف.
- وهنا تظهر أهمية التقييم لنظام التدريب والحاجة إليه كون أن التدريب هو وسيلة وليس غاية وعليه فإذا كانت المنظمة تنفق كثيرا من الوقت والمال والجهد في إعداد وتصميم البرامج التدريبية وعند تنفيذها، فإن من الضروري قياس العائد من التدريب والتحقق من نتائجه، خاصة وأن هناك دائما فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف والخطط والبرامج، والوقت الذي يتم فيه تنفيذها، وخلال هذه الفترة قد تحدث ظروف غير متوقعة تسبب انحرافات في الانجاز عن الأداء المرغوب فيه. وهنا تظهر أهمية التقييم في تحديد أسباب هذه الانحرافات من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليها.

1-2-3- مبادئ التقييم:

- إن الصعوبات التي تكشف إجراءات التقييم جعلت المختصين والباحثين يؤطرونها بمبادئ تمكن من تخفيف حدة تلك الصعوبات، ومن أهم هذه المبادئ:
- لابد من مشاركة كل من هو معني بأمر إجراءات التدريب ونتائجه في عمليات التقييم من تخطيط وتنفيذ وتعديل، لضمان أكبر قدر من الموضوعية فيما يتخذ إجراءات تصحيحية وقرارات مختلفة تكون محل اتفاق يحدد الأدوار والمسؤوليات ويحفظ الاستمرار في الالتزام بشروطها.
- يجب أن يشمل كافة الوسائل والإجراءات والنشاطات التدريبية ما أمكن ذلك وأن يكون مستمرا وموزعا على كل مراحل وفترات التدريب حيث يمكن الحصول على بيانات صادقة ومتكاملة.
- لابد أن يشمل الأثر الفعلي الذي يتركه البرنامج فعلا على المتدربين أنفسهم من حيث مدى قدرة البرنامج على إكساب المدربين الكفاءات والمهارات اللازمة.
- وتجدر الإشارة إلى أنه لابد من توفر مجموعة من المواصفات في هذه المبادئ وأهمها:
- **الموائمة:** وتتعلق بفحص مدى ارتباط القرارات والإجراءات التدريبية بالاحتياجات الفعلية للتدريب معنى تحديد مدى أهمية ومساهمة التدابير الرئيسية في نتائج فعالية التدريب.
- **الفعالية:** تهدف إلى تقدير مدى تقارب النتائج والآثار المترتبة عن نشاطات الدورة التدريبية مع الأهداف التي تمّ تحديدها.
- **الانسجام:** تهدف إلى التأكد من درجة التوافق بين مختلف النشاطات وعناصر التدريب كالطرق ومحتويات البرنامج والأهداف والظروف المادية... الخ.

1-2-4- من يتولى التقييم:

- إن تحديد المسؤول المباشر على عملية التقييم يمكن أن يكون نتاج الضرورة. ولكن إذا كان لدينا الاختيار فعلى وضع الرجل المناسب في المنصب المناسب، إن الفرد أو الأفراد الذين سيقومون بالتقييم يجب أن يتميزوا بالكفاءة للقيام بهذه العملية في كل جوانبها، تحديد البيانات، جمعها، تحليلها، استخدام أدوات القياس كالاستبيان والمقابلة، وكذلك بالنسبة لعرض النتائج.
- إذ لا يوجد خلاف كبير حول من يؤدي التدريب ومن يدير الفرد، ولكن من المؤكد أنه ليس من الواضح من الذي يشارك في المراحل المختلفة لإثبات الصحة والتقييم لأن إتباع نظام كامل لتقييم مكلف من حيث وقت الموظفين والموارد المادية والبشرية. وإذا كان المدرب فقط هو الذي يجري التقييم فإنه قد يمضي وقتا أطول في التقييم مما يمضيه في التدريب. وإذا كان المدير وحده هو المكلف بالتقييم فلن يكون لديه سوى وقت قليل للإدارة. ومن الممكن اشتراك مقيم من خارج المنظمة يستطيع متابعة العملية بحياد كامل ويدخل الخبرة في التقييم، ولكن مثل هؤلاء الأشخاص نادرون، وقد يكونون

مكلفين بدرجة غير مقبولة إذا ما كان عليهم التعرف على المنظمة ومتابعة مدخل التقييم من البداية للنهاية. وستكون التكلفة أقل إذا ما كان هذا الخبير معين من موظفي المنظمة.⁽¹⁾

ولقد أشارت الدراسات على أن 98% من البرامج التقييمية تنفذ من قبل الرئيس المباشر للمرووسين وهذا مبني على الفرضية القائلة بأن الرئيس المباشر هو أقدر الناس على ملاحظة سلوك مرووسيه وتقييمه بحكم اتصاله المباشر والمستمر بهم. ولقد وجهت الانتقادات إلى دور الرئيس في عملية التقييم، لأن ذلك يعطيه سلطة مطلقة في الحكم على مرووسيه وردا على ذلك دعا بعض الباحثين إلى ترك الحرية الكاملة للفرد لتقييم نفسه، لكن ذلك غير عملي لأن الأفراد دائما يقيمون أنفسهم بأفضل مما يستحقون. ومن الاتجاهات الحديثة في التقييم هو إعطاء الزملاء صلاحية تقييم بعضهم البعض وكذلك قيام المرووسين بتقييم رؤسائهم. وهناك اتجاه ثلاثي الأبعاد لعملية التقييم وذلك عن طريق الرئيس والزميل والمرووس نفسه بعملية التقييم وذلك للقضاء على التحيز الشخصي بعملية التقييم، فمثلا يشكل تقييم الرئيس المباشر وزنا يساوي 50% من عملية التقييم، 30% لتقييم الزملاء، 20% لتقييم الفرد لنفسه.

والمدخل الأكثر واقعية هو الجمع بين المدرب ومدير القسم على الأقل والأفضل أن يتلقيا شيئا من الدعم من قبل المقيم المحايد وهناك تغيرات كثيرة لهذه المجموعة، وقد يكون أحد المداخل الواقعية لها كما يلي:

- ما قبل الدورة: تحليل وتحديد الاحتياجات ← المدرب والمدير.
- أثناء الدورة وفي نهايتها ← المدرب.
- خلال الفترة بأكملها ← المقيم الخارجي

1-3- مجالات عملية التقييم:

إن عملية تقييم البرنامج التدريبي يجب أن تشمل جميع أبعاد ومجالات التدريب، وبشكل أساسي لابد من أن تغطي المجالات التالية:

1-3-1- تقييم البرامج التدريبية:

وتتم هذه العملية عبر ثلاث خطوات لقياس كفاءة وفعالية البرامج التدريبية ومدى صلاحيتها لتلبية الاحتياجات التدريبية التي صممت من أجلها، وتتم هذه الخطوات بالترتيب التالي:

أولاً- تقييم البرنامج التدريبي قبل التنفيذ للتأكد من دقة وسلامة خطة البرنامج التدريبي ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف التي صممت الدورة من أجل تحقيقها⁽²⁾، وباعتبار الأهداف حجر أساسي في بنية

(1) ليسلي راي: كيفية قياس فاعلية التدريب، مرجع سبق ذكره، ص: 220.

(2) رداح الخطيب: التدريب: من خلال مدخلات، عمليات، مخرجات، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص: 269.

البرنامج التدريبي يتم تقييمها وفق أسلوب صياغتها وملائمتها للمحتوى، ولقدرات المتدربين وتوافر الإمكانيات التدريبية.

ثانيا- تقييم البرنامج التدريبي أثناء التنفيذ للتأكد بأنه يسير وفق الخطة المرسومة له.

ثالثا- تقييم البرنامج التدريبي بعد التنفيذ للتأكد من تحقيقه للأهداف المرسومة ومدى مساهمته في تلبية الاحتياجات التدريبية.

1- 3- 2- تقييم المتدربين:

وتمر عملية التقييم هنا بالمراحل التالية:

أولا- تقييم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج: يعد تقييم المتدربين قبل التدريب عملية مستمرة وهي في الواقع المرحلة التي تستهدف دائما البحث عن الاحتياجات التدريبية، فالأفراد دائما في حالة تقييم قبل حضورهم أي برنامج تدريبي، كما يتم تحديد الفئة المستهدفة في البرنامج وفق المستويات الثقافية والعمرية ودرجة الذكاء والاستعداد والدافعية وسلامة الحواس للأفراد لأنها تعد عوائق خارجية أو عضوية أو نفسية قد تؤثر على نجاح البرنامج التدريبي.

ثانيا- تقييم المتدربين أثناء تنفيذ البرنامج: وتتم متابعة وتقييم المتدربين أثناء التدريب بإتباع أسلوب الملاحظة والتسجيل لكل متدرب بالنسبة للنواحي التالية: المحافظة على مواعيد التدريب، التعاون مع الزملاء من المتدربين، السلوك العام، القدرة على التحصيل، مدى الاهتمام بالتدريب والإقبال عليه، مدى الاستجابة لموضوع التدريب، الاشتراك في المناقشات، والتعاون مع مشرف الدورة والتعاون مع المدربين. إذ تمر عملية الملاحظة التي يجريها المشرف على البرنامج التدريبي بعض نواحي القصور في أداء وتصرفات بعض المتدربين، الأمر الذي يستوجب تدخل المدرب أو المشرف على البرنامج عن طريق المقابلات الشخصية مع المتدربين الذين يحتاجون إلى تصحيح أدائهم أو لفت نظرهم.

ثالثا- تقييم المتدربين بعد تنفيذ البرنامج: من الأفضل أن تتم متابعة وتقييم المتدربين بعد عودتهم إلى جهات عملهم بعد انقضاء فترة زمنية معينة من انتهاء البرنامج (3 أشهر مثلا) حتى تكون فترة كافية يتم التفاعل فيها بين الخبرة والمعلومات التي أكتسبها المتدرب والتعرف على الفوائد التي حققها المتدربين الذين تلقوا هذا التدريب.

1- 3- 3- تقييم المدربين:

إن المدربين هم الدعامات الرئيسية التي يستند إليها برنامج التدريب، وإن أي قصور في إمكانياتهم أو قدراتهم وكفائتهم يمثل خطرا بالغاً تنعكس آثاره على المستوى العام للتدريب وفعاليتته وكفاءته.⁽¹⁾ ويمكن تقييم ومتابعة المدربين من خلال ثلاث مراحل تتم كالاتي:

(1) المرجع السابق : ص: 274.

أولاً- تقييم المدربين قبل تنفيذ البرنامج: وتهدف هذه المرحلة إلى حسن اختيار المدربين من حيث مؤهلاتهم وقدراتهم وإمكانياتهم ومهاراتهم الشخصية وخبرتهم العلمية.

ويمكن تقييمهم في هذه المرحلة من خلال استمارة يملؤها المدربون قبل قيامهم بالتدريب.

ثانياً- تقييم المدربين أثناء تنفيذ البرنامج: وتتم وفقاً للعناصر التالية:

- مدى صلاحية المعلومات التي جمعت عنهم قبل تنفيذ البرنامج؛
- مدى إلتزامهم والتزامهم بالموضوع المقرر لهم بالبرنامج؛
- درجة جديتهم في التدريب؛
- مدى احترامهم لمواعيد التدريب اليومية؛
- مدى تأثير شخصيتهم على المتدربين.

ويكون ذلك من خلال الملاحظة الشخصية التي يقوم بها المشرف على البرنامج والقائم بالتقييم والمتابعة، ومن خلال استطلاع آراء المتدربين وانطباعاتهم.

ثالثاً- تقييم المدربين بعد تنفيذ البرنامج: يقع عبء تقييمهم في هذه المرحلة على المشرف على البرنامج وكذلك المتدربين يمكن استطلاع آرائهم الخاصة بتقييم المدربين وقد يكون ذلك عن طريق:

- استقصاء المتدربين في نهاية البرنامج بواسطة قائمة الاستقصاء التي توزع عليهم في نهاية الدورة وتعتبر المؤشرات التي تتجمع نتيجة هذا الاستقصاء بمثابة المعايير التي يتم بواسطتها تقييم المدرب ومن أهم هذه المؤشرات ما يلي:

- التحضير الجيد للموضوع الذي يقدمه والإلمام التام بالمادة العلمية المتعلقة به؛
- الخطة السليمة لتقديم الموضوع التدريبي؛
- قدرة المدرب على عرض الموضوع والتكيف مع مستوى المتدربين؛
- الاختيار والاستعمال السليم لوسائل التدريب؛
- أسلوب المدرب في التعامل مع المتدربين؛
- قدرته على تصميم الاختبارات، وإدارة المناقشات بالأسلوب السليم بما يحقق الهدف.

- استطلاع رأي المتدربين عن طريق المقابلات الشخصية واللقاءات التي يقوم بها المشرف على البرنامج بطبيعة عمله كمشرف.

أما بالنسبة للمشرف على البرنامج فإنه يمكن استطلاع رأيه بالنسبة لتقييم المدربين وذلك عن طريق تقرير يعده في نهاية الدورة متضمناً تقييمه لكل مدرب.

2- فائدة عملية التقييم بالنسبة لمختلف الأطراف والمخاوف المرتبطة بها:

إن الهدف من تقييم البرامج التدريبية المتنوعة هو التأكد من تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد

البشرية المتاحة حسب الأهداف المقررة خلال فترة زمنية محدودة ⁽¹⁾، فالتقييم يعد بمثابة نقطة هامة إذ تدل على نجاح المنظمة والأفراد في نشاط عملهم، ويعطي التوضيح عن مدى تطور وتقدم كلا الطرفين في العمل، إذا فهي مرحلة حاسمة لا بد من الاستعانة بها حتى يسمح للأفراد والمنظمة من تطوير مساهمهم العملي.

وبناء على ما تقدم فإن عملية التقييم تحظى بأهمية خاصة لدى مختلف الأطراف المعنيين بالتدريب، ففيما يتعلق بالمدرّبين، فالتقييم الموضوعي يسمح بـ "تدعيم قدرة المتدرب نحو اقتراح معايير تغيير وتحسين، لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف التدريب" ⁽²⁾، كما "يعين المتدرب على تحديد الموضع الذي يناسبه لاستغلال ما تحصل عليه من خلال التدريب من معارف ومهارات" ⁽³⁾، ولاسيما أن التقييم يعتبر شرط ضروري وأساسي لضمان فعالية التدريب في تحسين كفاءة الأفراد وتدعيم الثقة لديهم الأمر الذي يضمن للمتدرب الحصول على طرق وأساليب للتأكد من تحديث معارفهم ومهاراتهم، وأن البرامج التدريبية المستقبلية ستعمل على إزالة وتصحيح الانحرافات السابقة وهو ما يسقط عن اعتبار التقييم كأداة ضغط.

أما فيما يخص المدرّبين، فإن هذه العملية توفر لهم معلومات عن مدى فاعليتهم في تحضير وإعداد الأفراد لوظائف محددة، والتي بدونها سيمتنعون عن إدخال أي تغييرات أو تعديلات، وفي حالة تأكدهم بأن مجهوداتهم كانت مثمرة وتؤدي إلى النتائج المرجوة فإن هذا يعتبر عاملاً مشجعاً لهم. أما عن مصممي البرامج التدريبية (من بينهم مدير التدريب)، فالتقييم يمنح لهم أفضل معيار لقياس فعالية النظام الذي قاموا بتصميمه عن طريق المدرّبين (خريجي البرامج التدريبية)، إضافة إلى توفيره لوسيلة موضوعية وموثوق بها للحفاظ على حداثة النظام.

في حين المشرفون ومديرو الإدارات الوسطى فهم بحاجة إلى بيانات موضوعية تؤكد لهم بأن البرامج التي تم تحضيرها وإعدادها تفي فعلاً باحتياجاتهم واحتياجات المنظمة للتدريب، كما هم بحاجة أيضاً للتأكد من أن البرامج المستقبلية ستستمر في تلبية احتياجاتهم المستقبلية التي يحددون محاورها الكبرى، وهذا ما يدل على ضرورة تطوير وتحديث البرامج وزيادة فاعليتها بصورة مستمرة.

أما المديرين في مستوى الإدارة العليا فيتأكدون "بأن الفرد المتدرب قد اكتسب الكفاءة والمهارة اللازمين للاستجابة لمتطلبات العمل، والحفاظ عليه بعد إجراء تغييرات على مستوى العمل" ⁽⁴⁾، كما يحصلون على أدلة على أن استثمار موارد المنظمة في التدريب يحقق العوائد المنتظرة والمتوقعة منه

(1) سيد فتحي الخولي: **مناهج تقييم الاستثمار في البرامج التدريبية ومفاضلتها**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد (62)، الرياض، 2002، ص: 77.

(2) Annick saint sauveur et jean pascal lapra : **fonction formation dans l'entreprise, le manuel du responsable du formation**, op.cit, p : 76.

(3) sekion et autres : **gestion des ressources humaines**, Ed 41 INC, Montréal, 1993, p : 386.

(4) Alain Meignant : **menager la formation**, op.cit, p : 320.

تأكيداً لقول علي السلمي بأن التدريب " استثمار موجه لتحقيق عائد محدد يزيد في قيمته على ما أنفق عليه، وبصفته استثماراً بشرياً فإن الأمل أن العائد منه متواصلاً " (1).

وعلى الرغم من أهمية عملية التقييم إلا أن هذه العملية تشكل مخاوف كثيرة لدى أطراف متعددة؛ كالمدرسين، وخرجي برامج التدريب (المتدربين) الذين تكمن مخاوفهم في التعرض لقياسات الأداء على نحو مفاجئ خاصة أولئك الذين يجدون صعوبة في تطبيق ما تعلموه في دورة التدريب والتساؤل حول ما ستسفر عنه النتائج، والمديرين التنفيذيين الذين يتخوفون من انخفاض الإنتاجية بسبب انشغال العاملين بعملية التقييم وإمكانية اكتشاف أساليب إدارية سيئة، كما يرى مديرو تنمية الموارد البشرية (مديرو التدريب) تتمثل في تكلفة التقييم والتخوف من النتائج السلبية.

تأخذ تكلفة التقييم أشكالاً مختلفة؛ حيث تستغرق عملية تصميم أدوات القياس واختبار مصداقيتها وقتاً طويلاً وتتطلب مصاريف معتبرة بسبب تطور الأدوات واختبارها، وفي حالة عدم تطور الخبرة الضرورية داخل المنظمة، فينبغي إيجادها أو شرائها. كما تختلف تكلفة إجراء قياس الأداء بحسب نوع الأداة المستخدمة، وتشمل تكاليف المراقبين والمصححين والمتخصصين في معالجة البيانات، وتصوير الأوراق والأجهزة الإضافية، وأعمال التلخيص وكتابة التقارير.

وأخيراً، فإن تنفيذ القرارات قد تصاحبه تكلفة إضافية، وذلك في الحالات التي تستدعي القيام بمراجعة أساسية للبرامج (حضور بعض الموظفين لبرامج لها صلة ضعيفة بعملهم، عدم تسلسل البرامج، ...) بالشكل الذي يعطي مستوى مقبول من التدريب.

وفي هذا الإطار نعرض مجموعة من المعايير تتعلق باختيار البرامج التي يكون لعملية التقييم فيها أولوية، وتشمل:

- المدة التي يتوقع أن يكون فيها البرنامج قابل للبقاء والنمو؛
- أهمية البرنامج في الوفاء بأهداف المنظمة؛
- عدد المستهدفين بالتدريب؛
- مقدار المراجعة المطلوبة لإعادة إعداد البرنامج.
- وعليه يمكن ذكر بعض الصعوبات التي يمكن أن تواجه عملية التقييم ومنها:
- نتائج عملية التدريب لا يمكن تمييزها إلا بعد فترة ليست قصيرة، وذلك لأنها تتعلق بالسلوك الإنساني؛
- احتمال وجود التمييز الشخصي لبعض المسؤولين عن التقييم، فعملية التقييم يجب أن تكون موضوعية وبعيدة عن التأثير بالعلاقات الشخصية؛

(1) علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 313.

- قد تتعلق عملية التقييم بقياس نتائج غير ملموسة مثل: الرضا الوظيفي، الانتماء المؤسسي؛
 - عدم اهتمام الإدارة بالتقييم ونظرتها المحدودة لها؛
 - صعوبة ضبط كافة المتغيرات، فقد يكون هناك أكثر من متغير واحد يؤثر على المتغير التابع، فالفروقات بين معدلات الأداء لمجموعة من العاملين قبل وبعد التدريب قد ترجع إلى عوامل أخرى خارجية، كزيادة في الأجور أو تحسين أسلوب القيادة؛
 - الخوف من عملية التقييم ذاتها، فقد ينظر إليها على أنها تصيد للأخطاء، وهو مفهوم سلبي عن الرقابة بشكل عام؛
 - الفروقات الفردية بين العاملين أنفسهم، والتي تظهر أثناء العملية التدريبية، وفي تلقي المحتوى التدريبي والاستفادة منه، ثم بعد ذلك العودة للعمل وذلك في درجة استعداد الفرد لتطبيق المهارات التي تعلمها.
- انطلاقاً مما سبق، يمكن القول بأن عملية التقييم هي سلاح ذو حدين، فهي من ناحية تكشف عن عدد كبير من المشاكل التي ينبغي معالجتها، ومن ناحية أخرى تعتبر عملية التقييم الطريقة الوحيدة للحصول على البيانات الضرورية لزيادة فعالية الموارد البشرية. فإذا كان التقييم ينصب على مدى تحقيق الهدف من التدريب والمتابعة تنصب على مدى كفاءة تنفيذ الأنشطة التي وضعت لتحقيق هذا الهدف فنجد أن عملية المتابعة ترتبط بعملية التقييم، فنتائج المتابعة تستخدم لتوجيه الأنشطة التدريبية بما يخدم تحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية.⁽¹⁾
- وفي هذا المقام، يمكن أن نذكر خصائص التقييم الجيد للبرنامج التدريبي، إذ توجد مجموعة من المرتكزات الأساسية التي يجب الأخذ بها عند عملية التقييم:⁽²⁾
- **الاستمرارية:** أن تمتاز عملية التقييم بالاستمرارية، حيث تبدأ منذ التخطيط للبرنامج في ضوء الاحتياجات التدريبية التي تم الكشف عنها، وتغطي المراحل الثلاثة التالية: أثناء التصميم، أثناء التدريب، بعد التدريب.
 - **المشاركة:** أن يشارك في عمليات تقييم البرنامج التدريبي خبراء في التدريب، مسؤول التدريب المشرفون، المدربون والمتدربون.
 - **الشمولية:** أن يشمل تقييم البرنامج جميع عناصره ومكوناته والمستلزمات الإدارية والفنية والمالية.
 - أن يكشف التقييم عن الجوانب الإيجابية لتعزيزها والجوانب السلبية لتعديلها.

(1) سعد الدين عبد الله: إدارة مراكز التدريب، مجموعة نيل العربية، القاهرة، 2007، ص: 159.

(2) حسن أحمد الطعاني: التدريب مفهومه وفعاليته، مرجع سبق ذكره، ص: 237.

- توفير مقيمين: أي أن يتولى عملية التقييم أشخاص أكفاء لهم خبرة في هذا المجال يتحلون بالنزاهة والموضوعية والدقة، يمكن أن يكونوا أعضاء في المؤسسة التي تقوم بتنفيذ البرنامج التدريبي أو من خارجها.
- حسن اختيار أدوات التقييم وتنويعها: كالاستبيانات وأدوات الملاحظة والمقابلات والاختبارات.
- توفير تغذية عكسية مستمرة: تعتبر التغذية العكسية من العناصر الأساسية والمهمة في تحسين البرنامج التدريبي وتطويره.

3- مراحل ومعايير تقييم البرامج التدريبية:

إن الالتزام بمبدأ التقييم والمتابعة المستمرين لعملية التدريب لدراسة المعوقات وابتكار الحلول، أمر ضروري لابد من الاهتمام به، لمعرفة الخطوات التي نفذت ومدى مساهمتها لمتطلبات العمل في هذا المجال ومدى اقترابها أو ابتعادها عن الأهداف المرسومة، ويتم ذلك من خلال تجزئة عملية تقييم ومتابعة البرامج التدريبية إلى ثلاث مراحل، كما أن فعالية برامج التدريب تتحدد وفقا للآثار التي أنتجتها، فعادة تهدف برامج التدريب إلى إحداث تغييرات إيجابية على مستوى أداء الفرد وسلوكياته ومعارفه، ولمعرفة مدى نجاح هذه البرامج في إحداث هذه التغييرات اقترحت أربعة معايير تقوم بعملية تقييم فعالية برامج التدريب وفقا لها.

3-1-1 مراحل تقييم البرامج التدريبية:

تتم عملية تقييم البرامج التدريبية على ثلاث مراحل لقياس مدى صلاحية هذه البرامج للتلبية للاحتياجات التدريبية التي صممت من أجلها، وتتم هذه المراحل الثلاث بالترتيب التالي:

3-1-1-1 مرحلة ما قبل التدريب:

وتتمثل هذه المراحل في تقييم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي إذ تتم خلال هذه المرحلة تقييم الاحتياجات التدريبية للمنظمة، والوظيفة والمتدرب، وهنا أخصائي التدريب أو مدير التدريب بإخضاع تحديد الاحتياج التدريبي إلى معايير عملية وتطبيقية للتأكد من الحاجة الفعلية للتدريب ومن ارتباط الحاجة التدريبية بأهداف وسياسات نشاطات المنظمة، والتنبؤ بعوائد التدريب على المنظمة والوظيفة والموظف. وبصفة عامة، يتم في هذه المرحلة تقييم ما يلي:

- الاحتياجات التدريبية: والتي يتم تحديدها عن طريق الرجوع إلى تقارير الكفاية وتوصيف الوظائف، ومعدلات الأداء، والمشرفين بحيث يتم متابعة وتقييم هذه الاحتياجات بصفة دورية لتحديد المهارات التي يجب تزويد الأفراد بها في مدة البرنامج.
- إعداد الخطة التدريبية: هنا يتم إعداد خطة التدريب وتصميم البرنامج الذي يلبي تلك الاحتياجات التدريبية للمتدربين، حيث يتم تقييم المواد والأنشطة التدريبية، والساعات المخصصة لها،

والتسلسل المنطقي لموضوعات التدريب.

- **الترتيبات الإدارية:** ويتم ذلك من خلال التأكد من مناسبة بيئة التدريب من حيث جاهزية القاعات وتوفير وسائل التدريب اللازمة.
- **اختيار المرشحين:** وهنا يلزم فحص ودراسة استمارات المرشحين للتأكد من توافر شروط القبول في البرنامج قبل الالتحاق به. وعملية تقييم البرنامج التدريبي قبل تنفيذه بوجه عام هي عملية وزن وقياس للبرنامج التدريبي لاكتشاف أي ثغرات قد تكون موجودة أو أي نواحي قصور في تصميمه، وذلك بهدف تقدير إمكانية معالجتها مبكراً قبل تنفيذ البرنامج التدريبي بالتعديل أو التطوير سواء في مواضيع أو أساليب التدريب أو مساعدات الإيضاح.
- ويكن تقييم البرنامج قبل تنفيذه بوحدة أو أكثر من الطرق التالية:
- استطلاع آراء رؤساء المتدربين حول البرنامج التدريبي وأخذ ملاحظاتهم؛
- إجراء اختبار قبلي للمرشحين للتدريب وذلك من أجل الكشف عن المعلومات والمهارات التي توجد عند العاملين وتلك التي تنقصهم؛
- استعراض نتائج البرنامج التدريبي إذا كان قد نفذ من قبل، وهذا من أجل التعرف على الأساليب التي ساعدت في نجاح التدريب، وتلك التي عرقلت تحصيل النتائج بالدرجة المطلوبة حتى تعالج الأخيرة وتستمر الأولى.

3-1-2- مرحلة أثناء التدريب:

تتم عملية التقييم في هذه المرحلة من خلال عنصرين أساسيين هما:

3-1-2-1- تقييم خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي:

يتمثل هذا الأخير في تقييم منهج وأسلوب التدريب، والوسائل المستخدمة فيه والوقت المخصص له، وتوزيعه بين المهارات والمعارف والطرق والتقنيات المستخدمة في العملية التدريبية، وغير ذلك للتأكد من توافق عملية تنفيذ البرنامج مع الخطة المرسومة له، وفي حال وجود أي خطأ أو خلل في تنفيذ الخطة فإن عملية التقييم ستعمل على تصحيح مسار البرنامج. يطلق أحياناً على مرحلة التقييم أثناء التنفيذ (التدريب) بالتقييم المستمر للبرنامج، وتهدف هذه المرحلة إلى التأكد من أن تنفيذ البرنامج يتم وفق الخطة المرسومة له وفي الاتجاه الصحيح المحدد له وفي حدود التوقيت المقرر والميزانية المحددة. وهذا التقييم يختبر كل خطوة من خطوات التنفيذ وأهم الجوانب التي يتم تقييمها.

- مدى استكمال الاستعداد الإداري لتنفيذ البرنامج التدريبي من حيث مكان عقده، وتوفير سبل الراحة للمتدربين، وتوفير مساعدات الإيضاح السمعية والبصرية، والتسهيلات المكانية مثل التدفئة والتهوية ومنع الضوضاء؛

- مدى الالتزام بالمواد العلمية والعملية المتعلقة بالموضوع الذي يجري التدريب عليه. ومدى حرص المدرب على السير وفقاً لخطة الدرس مسبقاً؛
- مدى الالتزام بالوقت المخصص لكل موضوع تدريبي في البرنامج، وحسن توزيع الوقت على عناصر الموضوع وفقاً لأهميتها؛
- الحرص على مراعاة التسلسل المنطقي لموضوعات البرنامج؛
- مدى نجاح أساليب التدريب في جذب اهتمام وانتباه المتدربين وتفاعلهم معها؛
- كفاية المدربين وحسن إدارتهم للعملية التدريبية وبراعتهم في نقل رسالة التدريب؛
- مدى تغطية جميع الموضوعات المقرر تغطيتها في البرنامج التدريبي وتجدر الإشارة إلى أنه من المفيد إجراء التعديل المناسب وفي الوقت المناسب عوض استمرار التدريب وبه بعض العيوب.

3-1-2-2- تقييم أداء المدرب والمتدربين خلال تنفيذ البرنامج التدريبي:

ويشمل هذا قياس أثر التدريب الذي يعد أحد جوانب تقييم العملية التدريبية، والمتمثل في التغيرات الناتجة عن التدريب والتي تبدو مظاهرها في التغيرات السلوكية والاتجاهات الإيجابية لدى المتدرب في محيط العمل، وتحسن وتطور مستوى أدائه وكفاءته المهنية في ممارسة العمل⁽¹⁾، بمعنى قياس أثر التدريب على أداء وسلوك المتدربين ومعرفة مدى استيعابهم ومدى تجاوبهم للمعارف والمهارات التي يقدمها البرنامج، ومدى ارتباطهم بالمهام والواجبات التي يقومون بها في ميدان عملهم، وتمم متابعة المتدربين أثناء فترة التدريب بإتباع أسلوب الملاحظة والتسجيل لكل متدرب بالنسبة للنواحي التالية: ⁽²⁾

- المحافظة على مواعيد التدريب والسلوك العام؛
 - الاشتراك مع المناقشات؛
 - التعاون مع الزملاء من المتدربين؛
 - مدى الاهتمام بالتدريب والإقبال عليه؛
 - مدى الاستجابة لموضوع التدريب، والقدرة على التحصيل؛
 - طرق الأداء العامة في مجال الدورة التدريبية.
- حيث تبرز عملية الملاحظة التي يجريها المشرف على البرنامج التدريبي بعض نواحي الضعف وقصور في أداء وتصرفات بعض المتدربين الأمر الذي يستوجب تدخل المدرب أو المشرف عن طريق المقابلات الشخصية مع المتدربين الذين يحتاجون إلى تصحيح أدائهم أو لفت نظرهم.
- أما فيما يخص تقييم المدربين أثناء مرحلة التدريب يتم للتأكد من ضرورة التزامهم بالمواعيد

(1) أحمد عمر الروبي، عبد العزيز محمد الحر: بناء مقياس لتقويم ومتابعة أثر التدريب ونموذجه لاستخدامه في عملية المتابعة من وجهة نظر المتدرب، مجلة الإدارة العامة، المجلد (46)، العدد الثاني، مايو 2006، السعودية، ص-ص: 365-366.

(2) سيد عليوة: تحديد الاحتياجات التدريبية، مرجع سبق ذكره، ص: 168.

المحددة وإتباعهم للأساليب الفنية الحديثة للتدريب وتوفير قدرتهم على توصيل المعلومات للمجموعة مع توفر إمكانيات عدالة قيادة المجموعة خلال المناقشة.⁽¹⁾

ويتم تقييم مرحلة أثناء التدريب من خلال الوسائل التالية:

- الاجتماعات الدورية بالمدرّبين لتبادل الآراء والاستماع إلى ملاحظاتهم؛
- المقابلات الشخصية مع المتدربين للاستماع إلى ملاحظاتهم وآرائهم؛
- تقارير المشرفين على تنفيذ البرنامج والتي تتناول مدى انتظام المتدربين واستجابتهم للبرنامج واهتماماتهم به كمؤشر لمدى نجاح الدورة التدريبية؛
- استفتاء المتدربين عن طريق استبيانات تصمم لهذا الغرض وتسمح بمعرفة آرائهم وملاحظاتهم وشكاويهم ومقترحاتهم؛
- المشاهدة الفعلية لما يدور في الجلسات من قبل مسؤولي التدريب؛
- الاختبارات التي تعقد في منتصف البرنامج التدريبي للحكم على مستوى التدريب والقدر الذي حصله المتدربين.

3-1-3- مرحلة ما بعد التدريب:

إذا كنا في حاجة إلى توضيح وتأکید أهمية التقييم قبل وأثناء البرنامج التدريبي فإننا لسنا في حاجة إلى توضيح ذلك بعد انتهاء البرنامج، إذ أن أول ما يتبادر إلى الذهن من مصطلح التقييم أنه يتم بعد تنفيذ العملية. فتهدف عملية التقييم هنا إلى قياس مدى تحقيق البرنامج التدريبي للأهداف المسطرة ومدى نجاحه في تلبية الاحتياجات التدريبية، وما عاد من نفع مقابل ما كلفته الأنشطة التدريبية من نفقات مالية وجهد ووقت. وتتم هذه العملية مباشرة عقب انتهاء البرنامج التدريبي، وقد تتكرر بعد فترة معينة من انتهاء التدريب (شهر أو ستة أشهر أو حتى سنة) وهذا للتعرف على درجة استمرار تأثير التدريب مع مرور الزمن وفي هذه المرحلة يتم تقييم الآتي:

3-1-3-1- تقييم البرنامج التدريبي:

ويتم هذا عن طريق استقصاء للمدرّبين والمتدربين وحتى المشرفين الفنيين لمعرفة آرائهم حول موضوعات البرنامج، ومكان التدريب، ووسائل التدريب، ومدة التدريب... الخ، حيث من خلال هذا لاستقصاء يمكن التعرف على نقاط الضعف والتغييرات في البرنامج، وبالتالي العمل على تجنبها في البرامج القادمة وتطويره بما يحقق الوفاء بالاحتياجات التدريبية.

3-1-3-2- تقييم المتدربين بعد التدريب:⁽²⁾

ضرورة قياس كفاءة وفعالية المتدرب بناء على أسس واقعية مثل تحقيق الأهداف، مع قياس النتائج

(1) نجم العزاوي: التدريب الإداري، ط2، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 57.

(2) المرجع السابق، ص: 56.

التي يحققها المتدرب بعد التدريب مع معدلات الأداء قبل التدريب، ويتم القياس عن طريق:

- إجراء اختبار واحد قبل التدريب وآخر بعده؛
- إجراء اختبار في نهاية التدريب وهذا على أساس مضمون ومحتوى التدريب؛
- الاستقصاءات قبل وبعد التدريب؛
- التقارير التي يرفعها المدربون والتي يرفعها ملاحظون خارجون للبرنامج التدريبي.

3-1-3- تقييم المدربين بعد التدريب:⁽¹⁾

ويتم تحديد قدرات المدربين على ضوء الاستقصاء الذي يدونه المتدربون والمشفرون الفنيون، مع إعلام المدربين بنتائج التقييم للتعرف على نقاط القصور والعمل على إصلاح أنفسهم.

3-2- معايير تقييم البرامج التدريبية:

إن المعايير المستخدمة في تقييم فعالية برامج التدريب غالبا ما تكون متشابهة؛ فهي تعني مجموعة المؤشرات التي تعبر عن مختلف جوانب ومتغيرات البرنامج التدريبي التي يعتمد عليها في إعطاء تقدير لمدى نجاح هذا الأخير في تحقيق أهدافه.

وهناك عدة مداخل رئيسية لتقييم البرامج التدريبية كنموذج كورب "KORB" ونموذج "Hamblin" ونموذج باركر "Parker" ولعل أهمها معايير كريك باتريك (Krik patrik, 1959) وهي تعبر عن معظم جوانب التقييم.

قد بنى " كريك باتريك " مستويات التدريب، وألح على المدربين في أن يقيموا كل مستوى من أجل تبرير الموارد المخصصة للنشاط التدريبي. وقد جعل من المعايير الأساسية لتقييم فعالية البرامج التدريبية أربعة معايير؛ واللافت من خلال نموذج التقييمي، تركيزه على تقييم التدريب بمعايير انطلاقا من القبول به (المعيار الأول)، مروراً بمؤثراته (المعيار الثاني والثالث)، ووصولاً إلى النتائج التي خلفها (المعيار الرابع)، والتقييم الفعال يتم عادة من خلال قياس نجاح التدريب من خلال المعايير كافة، وليس فقط من خلال معيار واحد.

وتتمثل معايير التقييم الأربعة في:

3-2-1- رد الفعل:

يسمح تقييم ردود الأفعال بمعرفة درجة رضا المتدربين للبرنامج، وهي تأخذ بصفة عامة شكل أسئلة كتابية (استبيان)⁽²⁾، إذ تحتوي الاستمارة على أسئلة عن مدى استفادة الفرد من البرنامج، وما هي الجوانب التي يعتبرها أكثر إفادة؟ وأيها أقل إفادة؟ وأيها أكثر سهولة؟ وأيها أكثر صعوبة؟... وتعتبر

(1) المرجع السابق، ص: 57.

(2) Maurice Thévenet et autres: **function Rh- politiques: métiers et outils des ressources humaines**, Ed peason Education France, Paris, 2007, p: 188.

استبيانات ردود الفعل الأكثر استعمالاً في هذا المستوى، وعادة ما تستخدم في نهاية العملية التدريبية، وتتضمن أسئلة يحاول من خلالها المشرف على عملية تقييم ردود أفعال المتدربين إلى تحديد أو قياس درجة انطباق الموظف (المتدرب)، ومدى رضاه عن التدريب الذي تلقاه. يتكون هذا المقياس من الأسئلة التي تقيس رد الفعل لدى المتدربين فيما يخص الجوانب الآتية: (1)

- تقييم البرنامج التدريبي في مجمله؛
- تقييمهم لملائمة التدريب مع احتياجاتهم وأهدافهم؛
- نوعية الطرق والوسائل البيداغوجية والوثائق؛
- خدمات المدرب وكذلك المتدخلين في التدريب؛
- إمكانية تطبيق المعارف والمهارات والاتجاهات المكتسبة في ظروف العمل الحقيقية؛
- الظروف العامة التي دار فيها البرنامج التدريبي (المقرات، الإيواء... الخ)؛
- اقتراحاتهم من أجل تحسين الجوانب السابقة.

ويعتبر رد الفعل من أسهل عناصر التقييم، حيث أنه يركز على مشاعر وردود أفعال الموظفين بصفتهم متدربين اتجاه البرامج التي تلقوها، والمدربين ومحتويات البرامج وطرق التدريب التي استخدمت فيها، ومن ثم مدى انجذابهم وتفاعلهم مع هذه البرامج، إذا يتميز هذا المعيار بسهولة قياسه. "لكن صدق مثل هذه البيانات في التعبير عما تعلمه الفرد فعلاً وما اكتسبه من معلومات ومهارات يعتبر محل تساؤل، فتصور إدراك المتدرب لأثر برنامج التدريب عليه شيء، والأثر لهذا البرنامج على معلوماته ومهاراته شيء آخر". (2)

3-2-2- التعلم:

يقصد بالتعلم المراد تقييمه في هذه الحالة، أن يكون المتدرب قد حصل على معرفة أو اكتسب مهارة أو عدل اتجاهها معيناً من خلال الخبرة التربوية المخططة التي تعرض لها بحضوره ذلك البرنامج، وليس بطريقة عفوية أو لأسباب لم تكن في الحسبان. (3)

إذ يمكن قياس مستوى التعليم والتحصيل الذي اكتسبه الفرد خلال البرنامج التدريبي قياساً مباشراً، ويتم ذلك بتصميم اختبارات تقيس المعلومات والمبادئ والوسائل والطرق التي تعلمها الفرد في البرنامج. وهذا المعيار يقيس التغيير المباشر الذي أحدثه التدريب في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكي للفرد، ويعتمد هذا التقييم على العديد من الطرق التي تقيس لنا تطور المهارات والقدرات، وكذا مستوى التحصيل في المعلومات لدى المتدرب ولعل أهمها؛ استخدام سجلات الأداء

(1) François Dany. Yves Frederick Livian: **La gestion des cadres: pratiques actuelles et pistes d'évolution.** op.cit, P :109.

(2) أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص: 493.
(3) أمين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، مرجع سبق ذكره، ص: 172.

لما قبل البرنامج التدريبي ثم إجراء مقابلات، وكذا استبيانات الاتجاهات.

ورغم أن هذه الطريقة أكثر موضوعية ودقة عن طريقة رد الفعل لدى المتدربين، إلا أنها تقتصر على قياس التغير في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكي، وليس على السلوك الفعلي في العمل. " فقد يكتسب الفرد معلومات ومهارات كنتيجة للتدريب، لكن هذه المعلومات والمهارات تبقى حبيسة في داخله لا تجد السبيل إلى أنشطته وسلوكه وممارسته في أدائه الفعلي للعمل".⁽¹⁾

3-2-3- السلوك:

ويقصد بذلك، قياس عملية نقل المعارف والمهارات والاتجاهات المكتسبة إلى مكان عمل حيز التنفيذ وترجمتها إلى السلوك المنتظر الذي من شأنه تحسين مستوى الأفراد والجماعات. وللمشرفين في هذا المجال، دور كبير في ملاحظة وتثبيت السلوك الجيد في العمل، تشجيعه وتنميته. لذلك، يجب أن يكون المشرفون على دراية تامة بما تعمله الأفراد في البرنامج التدريبي، وهذا حتى لا يقوموا بمعارضة سلوكيات الأفراد الجديدة. فكما يقال: الإنسان عدو لما يجهله.

إن بناء مقاييس فيما يتعلق بالسلوك أمر يحتاج إلى جهد، لأنه من العسير معرفته:

- إذا كانت التغيرات السلوكية التي حدثت في العمل هي فقط نتاج التدريب.
- إذا كانت هناك قوى أخرى أثرت دون تحقيق أهداف التدريب (متغيرات أعاققت عملية نقل التعلم) ومن التقنيات الممكن استخدامها لبناء مقاييس في هذا الصدد يمكن أن تكون:

- الملاحظة المباشرة؛
- المقابلة الشخصية؛
- الاستبيان؛ وفيه يقوم المقيم بإخبار المتدربين بوقت التقييم أو جمع المعلومات، وهذا يدفعهم لبذل جهد من أجل نقل المعارف والمهارات المحصلة وتحويلها إلى سلوك حقيقي؛
- استخدام الإحصائيات؛ فإذا أخذنا إحصائيات عن عدد حوادث العمل فإن انخفاضها يمكن أن يبين نجاح برامج التدريب في مجال نقل المعارف والمهارات إلى مكان العمل، من خلال استخدام أفضل وسائل الحماية والسلامة المهنية.

3-2-4- النتائج:

تقاس فعالية التدريب هنا ليس بآثارها على أداء الفرد، ولكن بآثارها على النتائج التنظيمية، فمقياس التكلفة وكمية الإنتاج وجودته، وقيمة المبيعات والربحية ومعدل دوران العمل والشكاوي...، تعتبر من أمثلة المقاييس التي تستخدم في معيار النتائج، إذ يمكن للمنظمة قياس هذه المتغيرات بالرجوع إلى السجلات والملفات، وإجراء مقارنة تاريخية للمتغيرات قبل وبعد إجراء التدريب للعاملين.

(1) أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص: 492.

ومن الواضح أن هذا المعيار يقيس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المنظمة مباشرة، فهو يمثل الاختبار النهائي لفعالية التدريب، ولكن رغم وجود الارتباط المباشر بين هذا المعيار وأهداف المنظمة، ورغم الموضوعية الظاهرية التي تتصف بها مقاييسه، إلا أن استخدام معيار النتائج لقياس فعالية التدريب يضع أعباء غير واقعية على ما يمكن أن يحققه أي نشاط للتدريب، فهذه النتائج كثيرا ما تتحدد ليس فقط بأداء الأفراد ولكن بتدخل الكثير من العوامل الخارجية التي لا يكون للفرد سيطرة عليها ولا لبرامج التدريب قدرة على تحكم فيها.

وما يلفت الانتباه في هذه المعايير التقييمية أنه لا يمكن اعتبار أي واحد منها الأفضل بصفة مطلقة، "ولكن الأفضلية تتحقق في ضوء الأهداف، فإذا كانت الأهداف تتعلق بنتائج النشاط كجودة المنتج أو تحسين خدمة العملاء، زيادة الإنتاجية أو تقليل التكلفة، فإن نتائج العائد تعتبر هي الأفضل في الحكم على فعالية التدريب، أما إذا كانت أهداف التدريب هو إكساب المورد البشري مجموعة من المهارات وأساليب العمل، فإن نتائج التعلم والسلوك تعتبر هي الأفضل في تحديد مدى الاستفادة من التدريب من عدمه".⁽¹⁾

4- أساليب جمع البيانات ومناهج عملية التقييم:

إن عملية تقييم البرنامج التدريبي تتم كما وضح سابقا قبل بداية تنفيذ البرنامج وأثناءه وبعده، وعليه فإن في كل مرحلة من مراحل التقييم يمكن استعمال أكثر من أسلوب، وتجدر الإشارة أنه في عملية تقييم التدريب يمكن استخدام نفس الأساليب المستخدمة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وهذا لأن استخدام نفس الأسلوب أو الأداة يمكننا من معرفة وقياس فعالية البرنامج التدريبي، كما أن اختيار الإستراتيجية الملائمة للتقييم يؤدي إلى تقييم دقيق لفعالية التدريب.

4-1- أساليب جمع البيانات:

من أهم وسائل التقييم المستخدمة في جمع البيانات الضرورية نذكرها فيما يلي:

4-1-1- التقييم بعد الالتحاق بمكان العمل:

تقوم هذه الطريقة على ملاحظة ومقابلة عينة من الأفراد المستفيدين من دورات تدريبية في مكان عملهم، ومقابلة المديرين والمشرفين من أجل تحديد التناقضات في التقارير وحلها في الحال، ومن أهم الجوانب التي يتم التركيز عليها وتسجيل البيانات حولها:

- التغير في طرق الأداء، وذلك بمقارنتها مع كيفية الأداء قبل التحاق المتدرب بالبرنامج التدريبي؛
- التغير في التصرفات والسلوكيات لدى المتدرب، وملاحظة تعاملهم مع الزملاء؛
- التحسينات والتطورات التي طرأت على عمل المتدربين في المواقع التي يزاولون فيها نشاطاتهم.

⁽¹⁾ جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21)، مرجع سبق ذكره، ص: 362.

ولكن رغم أهمية هذه الوسيلة في جمع واستخلاص المعلومات وتوضيحها، إلا أنها تتطلب تكاليف باهظة، وتستغرق وقتاً طويلاً، إضافة إلى تكاليف الوقت الذي يقضيه المديرون التنفيذيون والمشرفون والمتدربين بعيداً عن أعمالهم أثناء عملية التقييم.

ومن الضروري أن يتوفر لدى القائمين على عملية التقييم عنصر الخبرة نظراً لتأثيرها المباشر على مصداقية النتائج، فإذا كانوا غير مؤهلين لاستخدام طريقة الملاحظة والمقابلة في مكان العمل بكفاءة عالية، فإن النتائج حتماً ستكون غير واقعية وذات تأثير سلبي.

4-1-2- الاستمارة (الاستبيان):

يمكن استخدام استبيان تقييم التدريب (الاستمارة) كوسيلة بديلة لجمع البيانات المطلوبة في حالة عدم توفر الإمكانيات اللازمة لإجراء التقييم في مكان العمل.

حيث توزع هذه الاستمارة على المتدربين ومشرفيهم وهذا بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي متضمنة مجموعة من الأسئلة، إذ يتم تقسيم هذه الاستمارة إلى مجموعة من المحاور حيث يعالج كل محور منها جانب معين من الجوانب العملية التدريبية المنتهية، ويتم اختيار هذه المحاور بالرجوع إلى الأهداف التي تم وضعها في المخطط التدريبي، مع مراعاة عملية وضع الأسئلة التي يجب أن تكون في مستوى وإمكانيات كل متدرب.

ومن أبرز المحاور التي تحتويها استمارة تقييم فعالية البرامج التدريبية ما يلي:

- ردود فعل المتدربين اتجاه البرنامج؛
- حجم المعلومات والمعارف التي تم تحصيلها واستيعابها من قبل الأفراد؛
- التغيرات السلوكية للأفراد واتجاهاتهم؛
- التغير في نواتج وجودة الأداء.

ومن الأفضل عند استخدام هذه الوسيلة للحصول على البيانات، أن يتم تطبيقها على كافة الأفراد المستفيدين من البرنامج التدريبي، غير أنه إذا تعذر ذلك نظراً لاعتبارات عديدة منها وجود عدد كبير من المستفيدين، في هذه الحالة ينصح باختيار عينة معبرة عن جميع الفئات والمستويات المستفيدة. لكن فعالية هذه الأداة تتوقف على مدى صدق الأجوبة وتجاوب الأشخاص الذين شملتهم الاستمارة لذا ينصح أن تعزز هذه الاستمارة بأساليب تقييم أخرى لكي تكون البيانات الموفرة أكثر دقة و تعبيراً.

4-1-3- تقارير المشرفين المباشرين:

يوفر الأسلوبان السابقان معلومات هامة، تمثل قاعدة جيدة لإعداد تقارير التقييم، التي يتم إعدادها من قبل المشرفين المباشرين؛ وتركز هذه التقارير على تبيان مدى بلوغ البرنامج التدريبي للأهداف المسطرة، كما توضح وتصف مدى قدرة المتدرب على أداء وظيفته وكذا أوجه التطور والتحسين لديه،

وهذا بعد مدة من التحاقه بعمله. وبما أن مسؤولية التوجيه اليومي للمتدربين تقع على عاتق المشرفين، فإن مساهمتهم ستكون جد فعالة في توفير بيانات عن نقاط قوة وضعف المتدربين، وعن التغيرات في المهام التي يطلب منهم القيام بها.

وفي هذا السياق يمكن أن نميز بين نوعين من التقارير: (1) التقارير الفورية والتي تعدها الوحدات التنفيذية في حالة وجود عناصر يتوقع أن تؤثر في التدريب؛ كأن تحدث تغيرات في الأجهزة أو في إجراءات العمل أو في مستويات التوظيف. عندها يجب إخطار إدارة التدريب فوراً بذلك حتى يمكن إعداد الخطط اللازمة لتعديل برنامج التدريب المستقبلي.

أما التقارير الدورية؛ فتبين بشكل وصفي على الأقل قدرة المتدرب على أداء كل مهام وظيفته بعد شهرين أو ثلاثة أشهر بعد تكليفه بالعمل، وتصف أيضاً أوجه القصور والأسباب المحتملة لها بتفصيل كافٍ بالشكل الذي يستطيع من خلاله مصممو برامج التدريب من تعديلها.

لذا يجب أن يتصف المشرفين بالموضوعية عند إعدادهم التقارير.

وبعد الحصول على البيانات الخاصة بالتقييم من خلال طرق مختلفة، يقوم الشخص أو الهيئة المكلفة بالتقييم بتحليلها على ضوء الأهداف المسطرة، اعتماداً على المقارنة بين النتائج المتوقعة والنتائج والآثار الفعلية، والتي تفيد في معرفة أسباب الفوارق التي تشكل بدورها أساساً لتحديد الأنشطة اللازمة أخذها في الاعتبار لإدخال التحسينات عليها واستخلاص الجوانب المفيدة للتدريب لاتخاذ قرارات تتعلق بمختلف الوظائف على مستوى المنظمة؛ كإدخال تعديلات تشمل التنظيم، الإعلام، ... الخ.

انطلاقاً من تحليل النتائج والآثار، يقوم المكلف بعملية التقييم باستشارة مختلف المتعاملين حول التوصيات النهائية؛ من أجل إعداد التقرير النهائي الذي يضم: (2)

- قائمة المحتويات؛

- تقديم التقييم؛ أهدافه، العينة المستخدمة في التقييم، الطريقة المستعملة في ذلك.

- تقديم النتائج والآثار؛ النقاط الأساسية المستخلصة.

- الاستنتاجات النهائية؛

- التوصيات النهائية.

من الجدير بالذكر أن هذه الأساليب المستخدمة لمعرفة مدى فعالية التدريب، يجب أن تتوفر على بعض الخصائص والمميزات من بينها:

- **الموضوعية:** وتعني أن النتائج لا تعتمد على حكم أو رأي المقيم الشخصي، لكن إذا تم استخدام

(1) وليم تريسي، ترجمة سعد أحمد الجبالي، مراجعة الترجمة سعيد علي الشواف: تصميم نظم التدريب والتطوير، مرجع سبق ذكره، ص: 607.

(2) Abraham pain : **Réalisation un projet de formation**, Ed ESKA, Paris, 1993, p : 148.

- أسلوب التقييم بطريقة موضوعية، فإن مقيمين متعددين سيتوصلون إلى نفس النتائج تقريبا إذا ما اتبعوا طريق أو أسلوب معين.
- **الصدق:** يجب أن تكون أداة التقييم لها معنى طبقا للأهداف التي تسعى إلى قياسها، ولذا فإن إدراك مدى صدق الأداة يعد هاما وضروريا في عملية التقييم.
 - **الابتعاد عن التحيز:** يجب أن لا تخضع أداة التقييم إلى تأثير متغيرات محلية على أداء الفرد بحيث تؤثر على النتائج، وأن معرفة المتغيرات التي تسبب التحيز يمكن من استعمال أداة التقييم تساعد المقيم على تفسير وتحليل النتائج.
 - **العملية:** يجب أن يكون بمقدور استخدام أداة التقييم وتفسير وتحليل نتائجها، غير أن بعض أدوات القياس تكون خارجة عن نطاق معرفة معظم المقيمين، ولذا فإنها تعد غير عملية.
- وفي النهاية؛ تجدر الإشارة إلى أنه من الصعب القيام بتفضيل واحدة من الطرق والأساليب التقييمية على الأخريات، فكل واحدة منها إيجابيات التي تناسب طرفا معيننا وسلبياتها التي تمنع استخدامها في أوضاع محددة، ولكن يمكن القول بصفة عامة أن الطريقة المناسبة لجمع المعلومات من إجراء عملية التقييم أو تحديد الاحتياجات التدريبية يجب أن تتصف بما يلي:
- السهولة وإمكانية تطبيقها على عدد كبير من الأفراد؛
 - لا تستغرق وقتا طويلا؛
 - قليلة التكلفة.

4-2- مناهج (أساليب) التقييم:

- يوجد أمام مسؤولي المنظمة مناهج عديدة للقيام بعملية التقييم، والتي تأخذ في الاعتبار عنصرين أساسيين هما: (1)
- المجموعات الخاضعة المستفيدة من العملية التدريبية؛ حيث يمكن للمشرف على عملية التقييم أن يكتفي بقياس فعالية الأنشطة التدريبية على المستفيدين فقط، كما أنه بإمكانه مقارنة مع مجموعة أخرى لم تتلقى التدريب (المجموعة المقارنة).
 - وقت التقييم؛ والذي يمكن أن يكون قبل وبعد العملية التدريبية أو الاكتفاء بالتقييم بعد انتهاء التدريب.
- وعليه يمكن استخلاص أربع أساليب رئيسية للتقييم موضحة في المصفوفة التالية:

(1) المرجع السابق، ص: 363.

الشكل رقم (2.3): التصميمات المنهجية لتقييم فعالية التدريب.

تقييم معايير الفعالية		البيانات	
قبل التدريب وبعده	بعد التدريب		
(2)	(1)	المجموعة التي تلقت التدريب (مجموعة الدارسين)	مجموعات الدراسة
(4)	(3)	المجموعة التي تلقت التدريب + مجموعة مقارنة مماثلة لم تتلقى التدريب	

المصدر: أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 363.

وبالتالي يتوفر لدى المنظمة عدة أساليب (خيارات) لتقييم فعالية البرامج التدريبية، يقوم المشرفين على العملية باختيار أيها الأنسب، ولكل أسلوب تقييمي خصوصياته.

- الأسلوب الأول:

يقوم هذا الأسلوب على تقييم المجموعة التي تلقت التدريب بعد انتهاء برنامج التدريب، هذا يعني أنه لا يتم الربط بين نتائج المعلومات التي تم جمعها وبين أي معلومات أخرى.

ويستخدم هذا الأسلوب عادة في حالة وجود برامج فريدة من نوعها ولا تتكرر كثيرا، أو يتنوع فيها المشاركون كبرامج اللغة مثلا: حيث في نهاية البرنامج يتم التعرف فقط على مدى استيعاب وتحصيل المتدربين لما قدم لهم، كما يفيد هذا النموذج في حالة وجود قيود تنظيمية ومالية تمنع من تجميع بيانات أخرى بغرض المقارنة. ولكن بالرغم الاستخدام الواسع لهذا النوع من التقييم؛ ينصح بعض المختصين عدم الإفراط في استخدامه كوسيلة للتقييم نظرا لعدم دقته وعمومية نتائجه.

- الأسلوب الثاني:

يقوم هذا الأسلوب على تطبيق مقياس فاعلية التدريب قبل بداية التدريب، ثم بعد الانتهاء منه على الأفراد المستفيدين من دورات تدريبية، هذا الأسلوب يفضل على الأسلوب الأول من حيث أنه يوفر أساسا للمقارنة بين البيانات الفاعلية (مثل الأداء في العمل) قبل التدريب وبعده؛ حيث يمكن هذا الأسلوب من مقارنة المعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد المشاركون بعد البرنامج التدريبي لما كان لديهم قبله، وبذلك يمكن قياس التغير الذي طرأ على الأفراد نتيجة مشاركتهم في البرنامج، لكن لا يمكن التأكد من أن هذا التغير ناتج عن التدريب، وليس لاحتمال وجود عوامل أخرى معاصرة زمنيا للتدريب.

- الأسلوب الثالث:

يقوم هذا الأسلوب على المقارنة بين مجموعتين بعد التدريب، تكون المجموعة الأولى قد تلقت تدريباً، في حين المجموعة الثانية لا تتلقى أي تدريب.

ويتطلب استخدام هذا الأسلوب تماثل خصائص وظروف المجموعتين في العمل، زيادة على ذلك عشوائية اختيار أفراد المجموعة المقارنة لموضوعية التقييم، ومن الأحسن عدم إعلامها بذلك حتى لا يتأثر أدائهم نتيجة إحساسهم بأنهم تحت الملاحظة والتقييم.

لكن هذه المقارنة تبقى قاصرة، من حيث أنه لا يمكن تحديد ما إذا كان هذا الفرق قائماً قبل التدريب، أم أنه نتاج الخبرة التي اكتسبتها المجموعة التدريبية. لهذا السبب؛ يصبح من الضروري الاستعانة بالأسلوب الموالي.

- الأسلوب الرابع:

هو أكثر الأساليب نجاعة ومصداقية؛ إذ يقوم على المقارنة بين المجموعتين قبل التدريب وبعده، وهو بذلك يوفر بيانات على التغير الذي طرأ على الأفراد الذين تلقوا التدريب، وأيضاً عن التغير الذي طرأ على أفراد المقارنة؛ فإذا وجد أن التغير الذي طرأ على مجموعة التدريب أكبر من التغير الذي يميز المجموعة المقارنة كان ذلك مؤشراً على فاعلية التدريب، أما في حالة عدم وجود اختلاف بين المجموعتين أو كان التغير بالسالب (تراجع مستوى الأداء مثلاً) أو أقل مقارنة بالمجموعة المقارنة؛ كان ذلك دليلاً على فشل التدريب في تحقيق الأهداف المنتظرة منه (عدم فاعلية التدريب).

5- مقاييس تقييم فعالية البرامج التدريبية:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى بلوغ أهداف عديدة من خلال عملية التدريب، وبالتالي فهي تهتم بتقييم برامجها وهذا لمعرفة مدى تحقيقها لأهدافها؛ ويعتمد في عملية التقييم على مقاييس متعددة تنقسم إلى موضوعية وذاتية، يتم استخدامها في عملية تقييم فعالية برامج التدريب. ويعد الأساس في اختيار أي المقاييس يجب اعتماده هو الهدف من البرنامج التدريبي " فالمقاييس الموجودة تسهل عملية قياس الظاهرة، وكلما كانت المقاييس ملائمة أكثر لطبيعة الظاهرة، يتم التوصل إلى نتائج أكثر دقة " (1).

5-1- المقاييس الموضوعية:

تستخدم المقاييس الموضوعية في معرفة مدى استفادة الموارد البشرية التي خضعت لبرامج تدريبية من المواضيع التدريبية التي قدمت؛ وتترجم المقاييس الموضوعية في شكل عدد الوحدات أو معدات أو نسب يتم الحكم من خلالها عن حدوث تطور أو لا في مردود الأفراد، وهذا بعد مقارنتها بأرقام سابقة أو أرقام معيارية. ومن أهم المقاييس الموضوعية المعتمدة في تقييم فعالية التدريب هي كمية ناتج

(1) أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص: 404.

الأداء، جودة الأداء، ومعدل الغياب...الخ.

5-1-1- كمية نواتج الأداء:

المقياس الكمي الأول المستخدم لقياس أداء العاملين هو مقياس كمية نواتج الأداء والذي يمكن الحصول عليه في حالة ما إذا أمكن تحديد ناتج الأداء وتحديد وحدة قياسه. ويعتبر هذا المقياس أحد المداخل الجيدة في قياس أهمية التدريب خاصة إذا استخدمت مؤشرات مختلفة لأداء العمل، ومن ثم مقارنة قبل وبعد انتهاء البرنامج التدريبي. ومن أمثلة هذه المقاييس عدد الوحدات المنتجة في قسم ما، عدد الفواتير التي تم مراجعتها...الخ

لكن من عيوب هذا المقياس، هو تأثيره بعوامل خارجية لا تخضع لتحكم وسيطرة الفرد، وهذا ما يجعل القيم التي يعبر عنها هذا الأخير لا تعكس في أغلب الحالات المساهمة الفعلية للمورد البشري، بمعنى لا تعكس درجة ونوعية الجهد المبذول في أدائه لعمله، وعليه قد لا يعبر عن قدرته على الأداء ولا دافعيته له. فزيادة كمية المبيعات بنسبة 20 % مثلا، هذه النسبة لا تعكس بصدق أو تعبر عن الجهد الذي بذله الأفراد الذين تم إخضاعهم للعملية التدريبية، قد يمكن إرجاعها إلى زيادة في طلب المستهلكين أو قدراتهم الشرائية...الخ.

وبالتالي فإن وجود مثل هذه المؤثرات الخارجية والتي تجعل من بيانات نواتج الأداء غير معبرة كمقياس لتقييم، لكن يمكن الحد من هذا العيب وهذا باللجوء إلى اختبار مجموعتين من العاملين متمثلين من حيث مستوى التعليم، المهارة، الخبرة، ظروف العمل والأداء، ثم القيام بتدريب أحد المجموعتين (المجموعة التجريبية) وعدم تدريب الأخرى (المجموعة القياسية)؛ و بعد انتهاء البرنامج التدريبي بفترة يتم انتقاء مقياس للأداء لتجرى فيما بعد مقارنة النتائج.

5-1-2- جودة نواتج الأداء:

في بعض الحالات قد يهم معرفة جودة ناتج الأداء الذي يؤديه الفرد بصرف النظر عن سرعته في الأداء؛ وعلى الرغم من أن مفهوم الجودة لا يكتنفه غموض إلا أن ترجمته إلى مقاييس موضوعية يشير إلى صعوبات عديدة⁽¹⁾، فمن الصعب إيجاد مقياسا موضوعيا ودقيقا للجودة، كما أن هناك صعوبات تنتج عن تأثير هذا المقياس بعوامل خارجية عن سيطرة الفرد كأن ترجع جودة المنتج إلى عوامل متعلقة بدقة الآلات، نوعية المواد المستخدمة...، مع العلم أن استخدام هذا المقياس لتقييم مدى استفادة واستيعاب الأفراد لمحتوى البرنامج التدريبي يجب أن يتضمن تعريفا دقيقا للجودة، وأن يكون هذا الأخير مشتقا من أهداف العمل، وبالتالي فمقياس جودة الأداء يختلف حسب طبيعة العمل وأهدافه. فجودة الإنتاج السلعي مثلا تقاس بعدد الوحدات المعيبة أو غير مطابقة للمواصفات، وجودة أعمال

(1) المرجع السابق: ص: 405.

مسك الدفاتر قد تقاس بعدد الأخطاء في القيود، وجودة أعمال التفتيش قد تقاس بعدد الأخطاء الذي يستطيع المفتش أن يكتشفها في عينة من المنتجات.

5- 1- 3- معدل دوران العمل:

يعبر هذا المقياس على حركة دخول وخروج القوى العاملة من المنظمة، ومدى هذه الحركة يشير إلى مدى استقرار العمل في المنظمة. فالحركة الزائدة غير مستحبة ومكلفة في نفس الوقت؛ فترك أحد الموظفين للمنظمة يترتب عليها تحملها لتكاليف عديدة، منها ما هو مرتبط بتكلفة استقطاب موظف جديد (إعلان، اختيار، تعيين) وأيضاً تكلفة تدريبه، إضافة إلى انخفاض الإنتاجية في فترة ما بين خروج الموظف القديم واستخدام غيره...الخ.

فالعملية التدريبية تؤدي إلى تزويد الأفراد بمختلف المعارف والمعلومات التي تمكنهم من القيام بعملهم وفهم العلاقات والظواهر التي تحيط بهم، وهذا يؤدي إلى زيادة دورهم وأهميتهم في المنظمة وبالتالي زيادة الرغبة والحافز إلى العمل، ويجعلهم عنصر فعال بما يزيد من ولائهم لها ويقوي روح الانتماء، مما يقلل من احتمال تخليهم عن المنظمة وبالتالي تقليل معدل دوران العمل.⁽¹⁾

إذن هذه الظاهرة في المنظمة تبين لنا مدى رضا الأفراد الذين تخلوا عن الخدمة، وقد يرجع السبب في عدم الرضا إلى ظروف الإشراف بسبب إخفاق المشرفين المباشرين في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوفير حالة من الاستقرار النفسي لهم، وقد يكون السبب هو عدم رضاهم عن سياسة الأجور، أو عدم إتاحة لهم فرص للتدريب من قبل المنظمة، والتي يتمكن من خلالها الأفراد من رفع قدراتهم ومهاراتهم المختلفة، وتمكينهم من انجاز أعمالهم بكفاءة وفعالية مما يتيح لهم الفرص للترقية وتحسين الوضعية المهنية والمعيشية، وبالتالي يؤدي إلى زيادة رضاهم وشعورهم بالطمأنينة، وبذلك يساهم في رفع معنوياتهم. كما أن شعور الفرد بأن المنظمة جادة في إعانته والاهتمام به قد يقوي من عزيمته ويرفع معنوياته.⁽²⁾

لذا فمن الضروري تحليل حالات ترك الخدمة، وهذا من خلال استبيانات خاصة توجه إلى العاملين المعنيين بعد التحاقهم بمنظمات أخرى، أو عقد مقابلات خاصة معهم ويعتبر دوران العمل كمؤشر جيد لتقييم فعالية التدريب، في حالة إن أثبتت البيانات المحصل عليها من العاملين الذين تركوا المنظمة، أن من الأسباب الرئيسية لتركهم الخدمة هو الشعور المستمر بحاجة لتنمية القدرات الذاتية، وارتفاع معدل دوران العمل بصفة عامة يعتبر مؤشراً لهبوط معنويات العاملين وعدم استقرار القوة العاملة وما لذلك من نتائج خطيرة على جدول العمل، فضلاً عن تحميله المنظمة لتكاليف باهظة.⁽³⁾

(1) مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الصناعية، دار المجدلوي، عمان، الأردن، 1993، ص: 182.

(2) إبراهيم الهيممي: دراسات في علاقات العمل، مكتب عين شمس، القاهرة، 1998، ص: 164.

(3) محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص- ص: 109-110.

ويمكن حساب معدل دوران العمل بالعلاقة التالية:⁽¹⁾

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد الموظفين الذين تركوا المنظمة خلال فترة معينة}}{\text{متوسط عدد الموظفين بالمنظمة في نفس الفترة}} \times 100$$

$$\text{ويمكن حساب متوسط العاملين خلال الفترة} = \frac{\text{عددهم في أول الفترة} + \text{عددهم في آخر الفترة}}{2}$$

ومن المجدي مقارنة هذا المعدل بالمنظمة بالمعدل السائد في المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المجال أو تتواجد في نفس المنطقة؛ فإذا تبين ارتفاع معدل دوران العمل في المنظمة عنه في المنظمات الأخرى فيجب عليها أن تتخذ كافة الإجراءات اللازمة لخفضه إلى أقل حد ممكن.

5-1-4- معدل الغياب:

يقصد بالغياب عدم حضور العامل للعمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه والمشاركة في الإنتاج طبقاً لبرنامج العمل. وتعتبر ظاهرة الغياب مؤشر يستدل به على درجة تكيف الفرد داخل المنظمة، وعن درجة الرضا عن العمل، وتشكل هذه الظاهرة مصدراً كبيراً لظاهرة الصراع داخل المنظمات ومقاومة التغيير خاصة إذا كانت لا تستند إلى أي مبرر، ويمكن تقسيم الغياب إلى غياب اختياري والذي يشير إلى تهرب الفرد من عمله، وغياب إجباري والذي لا يمكن للفرد أن يتفاده نتيجة لأسباب خارجة عن إرادته (كالمرض، الحوادث...).

ويعبر معدل الغياب عن درجة تكيف وتأقلم الأفراد مع عملهم، وعن درجة رضاهم عن وظيفتهم، فهذا المؤشر لا معنى له إلا إذا تمت مقارنته خلال فترة زمنية معينة، وهذا لمعرفة مدى تطور الظاهرة خلال تلك الفترة، كما يشترط مقارنته مع مؤشر النشاط الذي تنتمي إليه المنظمة لتحديد وضعية المنظمة في النشاط الذي تنتمي إليه، كما يتطلب الأمر مقارنة مؤشر الغياب في الأقسام المختلفة للمنظمة، فإذا كان المعدل مرتفعاً فهذا يدل حتماً على وجود مشكلة في مستوى معين، وهذا ما يحث الإدارة إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات لمعرفة أسباب التغيب ومحاولة التغلب عليها.

وقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة وطيدة بين درجة رضا الفرد وولائه وانتمائه لمنظمته، أي كلما كان الإشباع الذي يحققه مرتفعاً يؤدي ذلك إلى زيادة درجة الارتباط، وبالتالي انخفاض درجة الغياب، وعلى العكس من ذلك فالشعور بحالة عدم الرضا تكون نتيجة ارتفاع معدل الغياب لانخفاض درجة

(1) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية: مرجع سبق ذكره، ص: 129.

ولاء الفرد للمنظمة. لقد تعددت الدراسات التي أجريت بهدف تحديد أسباب ظاهرة الغياب في المنظمات⁽¹⁾، ومن بينها تلك التي قام بها "هايلبرونر" HEILBRONNER في فرنسا، والتي أكدت أنه من بين أسباب الغياب هو مهارة الأفراد، حيث تم التأكيد أنه يقل حجم الغياب مع ارتفاع مهاراتهم. لذا يمكن أن تعتمد المنظمة على معدل الغياب من أجل تقييم فعالية البرامج التدريبية موجهة بالأخص إلى الأفراد الذين يسجلون معدلات غياب مرتفعة، والذين أثبتت البيانات التي تم تجميعها بالاعتماد على أسلوب الاستمارة والمقابلة، أن في الأغلب يكون سبب تغيبهم يرجع إلى قلة مهاراتهم، ويمكن التعبير عن معدل الغياب بالعلاقة التالية:⁽²⁾

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب}}{100 \times \text{متوسط عدد العاملين} \times \text{عدد أيام العمل}}$$

5-2- المقاييس الذاتية:

تعمل هذه المقاييس على تقييم وقياس الأداء بالاستناد إلى أحكام ذاتية صادرة عن المقيمين، والبارز حول هذه المقاييس شيوع استخدامها وإشراك الرؤساء المباشرين للأفراد بالإشراف عليها وتنفيذها. كما أن هذه المقاييس تركز على الملاحظات الشخصية الصادرة عن المقيمين، سواء كانوا الرؤساء المباشرين للأفراد أم رفاق عملهم، أو حتى الأفراد أنفسهم، وإن التقييم يشمل تصرفات وسلوكيات الأفراد، وليس معطيات كمية ناتجة عن حسن أو سوء أداء الأفراد. ومن أبرز المقاييس الذاتية استخداما نذكر منها:

5-2-1- طريقة التقرير المكتوب:

تستخدم هذه الطريقة بشكل واسع، إذ يقوم الرئيس المباشر بكتابة تقرير وهذا بعد مرور فترة معينة من التحاق الأفراد المستفيدين من البرنامج التدريبي بأماكن عملهم، ذكرا فيه حكمه على أداء مروضيه وملاحظاته وانطباعاته أو تعليقاته على هذا الأداء، وحكمه على مستواه. بعدها تقوم الإدارة بجمع التعليقات وملاحظات المشرف وتصنفها طبقا لعناصر معينة للتقييم؛ كتقبل النقد، تحمل المسؤولية، التعاون مع الزملاء، وحاجة المروض للتدريب... الخ. ويشترط لنجاح هذه الطريقة أن يكون الرئيس يقطا ومنتبها لكل ما يتعلق بأداء مروضيه، حتى يستطيع ملاحظة مواطن القوة ومواطن الضعف في أدائهم، وتكون عنده القدرة على التحليل حتى يستطيع أن يبرز ويحدد ما إذا كان للتدريب أثر على أداء مروضيه.

(1) عبد الفتاح بوخمخ: تحليل وتقييم الأداء في المنشأة الصناعية، دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى والدنيا في منشآت صناعية للنسيج بالشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه دولة في التسيير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص-ص: 177-178.

(2) المرجع السابق: ص: 130.

ويعاب على هذه الطريقة أنها تحتاج إلى مهارات عالية من جانب الرئيس (المشرف) في إعداد وتحليل كتابة التقارير، فقد يكون المشرف قادراً على الحكم على أداء مرؤوسيه، إلا أنه لا يستطيع أن يعبر عن هذا الحكم أو بصيغة بطريقة واضحة تنقل معناها الحقيقي، كما تحتاج إلى وقت طويل في كتابة التقرير خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبيراً⁽¹⁾.

5-2-2: مقياس تيرستون:

أهم ما يميز هذه الطريقة هي الخطوات المتبعة لتكوين المقياس؛ فالعبارات التي يحتويها هذا المقياس تختبر بناء على القيم التي يعطيها عدد من المقيمين لهذه العبارات وتبدأ هذه الخطوات بتجميع عبارات تصف مختلف جوانب العملية التدريبية، وتعطى هذه العبارات إلى حكام لفرزها وإعطائها قيمة تتراوح بين (1 و7 أو 1 و9 أو 1 و11) وبعدها يحسب الوسط الحسابي والتباين انطلاقاً من القيم المعطاة من طرف المقيمين (الحكام).

فالقيمة المعطاة لكل عبارة تمثل الوسط الحسابي المحسوب من القيم التي أعطاه الحكام لهذه العبارات ذات التباين، حيث يبين التباين درجة تضارب آراء الحكام في تقييم العبارة، وأيضاً يعبر عن مدى غموض العبارة، وعليه يتم استبعاد العبارات ذات التباين العالي، وبذلك يتكون المقياس النهائي من العبارات ذات التباين المنخفض.

وهذا المقياس لا يعطى الأفراد معلومات عن الدرجة أو القيمة المقابلة لكل جملة، وإنما يطلب من كل واحد أن يقرر ما إذا كان يوافق (م) أو لا يوافق (غ) على كل عبارة من العبارات التي تحتويها القائمة، ويكون مجموع القيم المقابلة للعبارات التي وافق عليها هي الدرجة الممثلة لتقييمه الخاص للعملية التدريبية. وعليه يكون شكل الاستمارة المقدم إلى المتدربين على الشكل التالي:

العبارات

محتوى البرنامج جيد	غ	م
أساليب الشرح في المستوى	غ	م
المحاضر لديه وضوح رؤية في معالجة المشكلات	غ	م
البيئة تعليمية محفزة	غ	م

وعلى الرغم من الاستخدام الواسع لهذا المقياس إلا أنه يعد من المقاييس التي تتطلب إجراءات مطولة في تكوينه، زيادة على ذلك أن تحديد ردود فعل الأفراد من خلال اختيار موافق (م) أو غير موافق (غ) المقابلة لكل عبارة فقط.

ولأنه بإمكان الحصول على إجابات يكون أصحابها غير مقتنعين بها، فإنه من الأفضل إتاحة فرص

(1) زهير ثابت: كيف تقييم أداء الشركات والعاملين (سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21)، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص: 125.

أكبر للإجابة للمستجوبين، هذا من خلال إضافة خيارات أخرى بدلا من طرفي النقيض وهما الموافقة وعدم الموافقة.

5-2-3- مقياس ليكرت:

ترجع هذه الطريقة إلى ليكرت وهي أسهل من طريقة تيرستون في قياس الاتجاهات ولا تحتاج إلى جهود كبيرة في تصميم الاختيار، وذلك نظرا لأنها لا تحتاج إلى مجموعة الحكم كما هو الحال في طريقة تيرستون، ولا تحتاج إلى جهد كبير في حساب قيم العبارات⁽¹⁾، ويتلخص هذا المقياس في تقديم مجموعة من الجمل أو العبارات حول الموضوع المراد تقييم اتجاه الأفراد نحوه إذ يطلب من المتدرب أن يوضح استجابته لكل عبارات المقياس وذلك باختيار أي من هذه الاستجابات أكثر تعبيرا عن اتجاهه، حيث أمام كل عبارة سلم تحدد عليه الدرجات التي يعبر بالطبع عن اتجاه الشخص نحو العبارة، وتحدد درجات السلم كما يلي:

أوافق جدا	أوافق	محايد	أعارض	أعارض جدا

وتعطى هذه الاستجابات الدرجات التالية 5، 4، 3، 2، 1؛ فإذا كانت العبارات التي تصف الموضوع المراد قياس اتجاه الفرد نحوه إيجابية، فتكون قيم الدرجات على سلم التقييم على النحو التالي: مثال على ذلك: أساليب شرح محتوى البرنامج في المستوى.

أوافق جدا	أوافق	محايد	أعارض	أعارض جدا
5	4	3	2	1

وتعطى عكس هذه الدرجات إذا كانت العبارات التي تصف الموضوع المراد قياس اتجاه الأفراد نحوه سلبية وذلك كما يلي: أساليب شرح محتوى البرنامج ليست في المستوى.

أوافق جدا	أوافق	محايد	أعارض	أعارض جدا
1	2	3	4	5

وبعد ذلك يمكن إيجاد معامل الارتباط بين الدرجة التي حصلت عليها أي عبارة والدرجة الكلية لمجموع العبارات، كما يمكن لبعض العبارات أن تحذف من المقياس النهائي. فإذا كان معامل الارتباط

(1) عبد الرحمن محمد عيسوي: علم النفس والإنتاج، دار النهضة العربية، بيروت، 1982، ص- ص: 106-107.

قويا بين درجة العبارة أو الجملة والدرجة الكلية معنى ذلك أن العبارة تقيس ما تقيس عبارات المقياس الأخرى، وبالتالي يتم الاحتفاظ بها ضمن عبارات المقياس، أما إذا كان معامل الارتباط ضعيفا هذا يعني أن العبارة لا تقيس ما تقيسه باقي العبارات الأخرى، وبالتالي تستبعد من المقياس النهائي.⁽¹⁾

ورغم الاستخدام الواسع لهذا المقياس في دراسة الاتجاهات؛ اتجاه الفرد نحو نشاط التدريب، اتجاه المستهلك نحو المنتج،... إلخ؛ إلا أن أهم ما يؤخذ عليه هو أن الدرجة الكلية في بعض الأحيان والتي توضح الاتجاه العام للفرد قد تخفي وراءها استجابات متباينة؛ فقد تكون الدرجة الكلية المعطاة لفردين تمت استجابتهما متساوية، لكن طبيعة الإجابة على كل عبارة مختلفة بينهما. وبالرغم من ذلك فإن هذا الانتقاد لا يقلل من الأهمية العلمية لهذا المقياس في قياس الاتجاهات، فهو يستخدم على نطاق واسع وفي مجالات عدة.

(1) المرجع السابق: ص- ص: 107 - 108.

خلاصة الفصل:

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية والتي تسمح بمعرفة مدى الحاجة إلى التدريب من عدمه، تعمل المنظمة على وضع جملة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها من خلال العملية التدريبية، إذ تساعد على تحديد محتوى البرنامج التدريبي الذي يعد المنطلق الأول لعملية التصميم.

تتضمن عملية تصميم برامج التدريب تحديد محتويات المواضيع التدريبية وكثافتها، بما يجعلها قادرة على تحقيق الأهداف المحددة؛ ومن أجل ذلك يتم الوقوف على ما يجب توفيره من مستلزمات (إمكانات مالية، مدربين، مكان تنفيذ التدريب، وكذا المعدات والأجهزة الضرورية)، وهذا إلى جانب اختيار أنجع أساليب التدريب كونها تشكل أحد المعايير التي تحكم درجة فعالية البرامج التدريبية والاختبار الأول لكفاءة التصميم وأول ترجمة عملية للأنشطة؛ وتصنف الأساليب على تنوعها وتباينها إلى أساليب تنفذ في مكان العمل وأخرى تنفذ خارج مكان العمل.

لتأتي بعد هذه المرحلة مرحلة متابعة تنفيذ البرنامج التدريبي للتأكد من مدى مطابقة المخطط والمنفذ، على أن تمت المتابعة كل مستلزمات النجاح للبرنامج من خلال التدخل لحل المشكلات والعوارض الطارئة وتوفير سبل الراحة للمتدربين، ذلك من خلال السهر على المتابعة اليومية للبرنامج والتأكد من أن عملية التنفيذ تتم بشكل منظم ودقيق وسليم.

لتختتم العملية التدريبية بمرحلة التقييم إذ تعد الخطوة الحاسمة في نجاح أو فشل البرنامج التدريبي، لتقرر المنظمة بعدها مدى النفع المحقق من هذا النشاط، وكذا قياس مدى التأثير الذي أحدثه هذا الأخير على المتدربين وقياس كفاءة المدربين المشرفين على تنفيذه.

وتحتوي عملية التقييم أساساً على أربعة معايير تشكل إطاراً عملياً هاماً لتقييم فاعلية البرامج التدريبية والتي تتمثل في: ردود فعل المتدربين، التعلم، السلوك وكذا نواتج الأداء التنظيمي.

ويعتمد في عملية التقييم على مقاييس متعددة تنقسم إلى موضوعية وذاتية، ويعد الأساس في اختيار أي المقاييس يجب اعتماده هو الهدف من برنامج التدريب. المقاييس الموضوعية تترجم في شكل عدد من الوحدات، الكميات،... الخ، يتم من خلالها الحكم على حدوث تطور أو لا في مردود الأفراد، أما المقاييس الذاتية فهي تعكس لنا تقديرات وأحكام الآخرين وحتى أحكام المورد البشري نفسه على أدائه.

الفصل الرابع

الأداء الوظيفي للموارد البشرية

تمهيد:

يعد موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية، والأداء الوظيفي يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه، ويرتبط بالمخرجات التي تسعى المنظمات بمختلف توجهاتها إلى تحقيقها، وبالتالي تبرز أهمية الأداء الوظيفي داخل المنظمات من خلال نتائجه باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة، لأن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين بها متميزاً؛ لذا يعد المورد البشري من خلال أدائه البشري أحد الأسلحة الإستراتيجية في صراع المنظمات من أجل البقاء والنمو.

ومما لا شك فيه أن الأداء الوظيفي يدل على ما يتمتع به الأفراد العاملين في مختلف المنظمات من مهارات وقدرات وإمكانيات، فإذا كان الأداء مناسب للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض المطلوب منه، أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل، فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتدريب العاملين عليها لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم، وهذا لا يتم التعرف عليه إلى في ظل تقييم فعال لأداء العاملين، من أجل ضبط النقائص ونقاط الضعف وتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لتداركها بشكل يساهم بفعالية في رفع قدراتهم بغية الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.

ويسعى هذا الفصل إلى تسليط الضوء على الأداء الوظيفي من خلال التعرف على مفهومه وعناصره ومحدداته ومعوقاته والطرق المتبعة في تحسينه من خلال مبحثين، حيث خصص المبحث الأول للإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي، أما المبحث الثاني فتطرق إلى تقييم الأداء الوظيفي للعاملين.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي.

أثار موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الباحثين والمفكرين في حقل الإدارة وذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي له في المنظمات الإدارية، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة.

فالأداء الراقي يرتكز على خلفية علمية وتأهيل عملي تطبيقي يوضح مهام العمل ويبسط إجراءاته وخطواته، حيث تسهم القدرات والمهارات والخبرات السابقة للعاملين في دعم الابتكار والإبداع بشرط توفير دورات تدريبية ملائمة تشجع على ذلك وتستغل قدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة، فالنشاط التدريبي يلعب دوراً هاماً وحيوياً في التأثير على سلوك الأفراد العاملين، ومن خلاله يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء وتحسينه.

وقبل التطرق إلى مفاهيم الأداء الوظيفي وقضاياه الأساسية ينبغي أولاً التعرف على مفهوم الأداء بشكل عام وتطوره.

1- تطور مفهوم الأداء الوظيفي:

بسبب التطورات المستمرة التي تحدث في بيئة العمل تقع على عاتق المنظمات ضغوطاً مستمرة، تدفع بالمنظمات للبحث على كيفية تلاؤمها وتكيفها مع تلك التطورات والتغيرات، لذلك فقد تطورت فكرة الأداء مع تلك التغيرات والتطورات التي حدثت على الصعيد العالمي.

1-1- تطور مفهوم الأداء:

من أجل معرفة كيف تطورت فكرة الأداء لابد من النظر إلى المفهوم القديم والمفهوم الجديد للأداء.

1-1-1- النظرة القديمة للأداء:

إن المتتبع التاريخي للأداء والاهتمام به وتطور مؤشرات قياسه، قديمة قدم الحضارة الإنسانية إذ أن الشواهد كانت تشير إلى أن البابليين والفراعنة وقدامى الصينيين كانوا يهتمون بتقدير غلة المحاصيل الزراعية وفق اعتبارات نوعية التربة ووفرة المياه وحماس الفلاحين وخبرتهم في العمل والإنجاز، لقد انطلقوا من حسابات بسيطة بالمعايير الحالية لكنها كانت مفيدة في تقدير الأشياء ومتابعة الإنجاز وتحقيق الأهداف.⁽¹⁾

وهذا يبين أن الاهتمام بمسألة الأداء قديم جداً، فقد كان لـ (Taylor) الفضل في الدراسة الدقيقة للحركات التي يؤديها العامل وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها، ولقد كان جوهر الدراسة التي أجراها (Taylor) هي أن هناك مجموعة من تفاصيل الحركات تشترك فيها عمليات كغيرها، بحيث إذا أمكن مشاهدة كل هذه الحركات ودراسة الزمن المستغرق فمن الممكن

(1) إدريس محمد صبحي، محسن منصور الغالبي: سلسلة الأداء الاستراتيجي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص: 22.

اعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المشابهة التي تجري بها دراسة زمن خاصة بها، ونلاحظ مما سبق أن النظرة إلى الأداء كانت تقتصر فقط على الزمن المستغرق للأفراد وللمعدات لتحديد معدلات الأداء ولكن سرعان ما تطورت تلك النظرة وفقا للتطورات التي حصلت في بيئة العمل.

1-1-2- النظرة الحديثة للأداء:

إن التطور الحاصل في الأداء وإدارته جاء على مراحل متعاقبة سواء في العالم الصناعي كمنظمات الأعمال، وكذلك في باقي الدول الأخرى، والملاحظة أن هذا التطور انصب في المجال التطبيقي على المؤشرات المالية أولا وفق اعتبارات تأثرها بالاشتراطات والظروف الاجتماعية والإنسانية، وفي إطار الممارسات الحكومية في الولايات المتحدة أولا ثم في الدول الأوروبية، حاولت الإدارة الحكومية أن تثبت الإجراءات والآليات المؤدية إلى تكوين الموازنات الحكومية من خلال ممارسات محاسبية يغلب عليها طابع ربط الأنشطة الحكومية بتكاليف تلك الأنشطة، ومثلت هذه الرؤية أكثر وضوحا في حينها لترشيد الإنفاق الحكومي وجعله أكثر منفعة وأرقى من ناحية الأداء، ولكن الاعتماد على المجال المالي فقط في عملية قياس وتقييم الأداء لا يعطي رؤية كاملة الأبعاد حول المنظمة، لذا من المهم الاعتماد على محاور غير مالية إلى جانب المحاور المالية لبناء نظام أداء فعال في المنظمة.

وتوالى بعد ذلك المحاولات وتراكمت المعارف في هذا المجال توطرها فكرة تطوير أداء العمل، بحيث ترتبط الأنشطة والعمليات وكذلك المخرجات بالتكاليف الخاصة بها وأن الأفكار والطروحات المبكرة للأداء ساعدت المديرين على معرفة طبيعة العمل وموقعه وأهميته للمساهمة في الجهد والأداء والإنجاز الكلي.⁽¹⁾

وبسبب التحديات الجديدة التي تواجهها المنظمات تفرض عليهم مقارنة الأداء وما تحقّقه من إنجازات بما يصل إليه غيرها من المنظمات، الأحسن تنظيما والأفضل والأنجع في السوق وهو ما يعبر عنه بالقياس إلى القسط الأفضل. وقد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية والرغبة في الوصول إلى أفضل المستويات في الأداء، ومن ثم ظهرت فكرة المستوى العالمي للأداء.⁽²⁾

1-2- مفهوم الأداء الوظيفي والجوانب المتداخلة معه:

يعد الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحميص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظرا لأهميته بالنسبة للفرد والمنظمة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من

(1) المرجع السابق: ص: 23.

(2) هجيرة شيقارة: الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005، ص: 109.

جهة أخرى.

1- 2- 1- مفهوم الأداء الوظيفي:

يعد الأداء الوظيفي من بين المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، ولهذا سنحاول إعطاء عدة تعاريف تعمل على توضيح هذا المفهوم.

الفعل من كلمة أداء perform: يؤدي، ينجز، يؤدي وفقاً لعرف معين، يعمل⁽¹⁾ performance تعني الكلمة النجاح الملاحظ والمستغل. (2) الأداء كلمة مترجمة من الكلمة اللاتينية (performance) والتي تشير إلى تأدية عمل أو إنهاء نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة. (3)

يشير الأداء الوظيفي إلى "مجموعة من السلوكية الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية الأعضاء المؤسسة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص⁽⁴⁾ كما يعرف على أنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس الأداء عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء"⁽⁵⁾ تعبر كمية الجهد على الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لموصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله.

في حين يعرفه آخرون على أنه "جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، أقصر وقت وأقل تكلفة"⁽⁶⁾

أما نيكولاس (F.W.Nickolas) فقد عرف الأداء الوظيفي (Performance) أنه نتائج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك.⁽⁷⁾

(1) فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنجاح)، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2001، ص: 92.

(2) Larousse de poche : Ed mise a jour Larousse, paris, 2002.

(3) عابدة خطاب: التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، الإسكندرية، مصر، 1989، ص: 439.

(4) خالد الصرايرة: الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، مجلد (27)، العدد (1 و 2)، 2011، ص: 652.

(5) أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 25 - 26.

(6) سعد الخليفة زياد: الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية بالرياض، السعودية، 2005، ص: 34.

(7) درة عبد الباري إبراهيم: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

أما من الناحية الإدارية فقد ورد الأداء الوظيفي في معجم المصطلحات الإدارية على أنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه إنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محدودة.⁽¹⁾

كما أن الأداء الوظيفي في قاموس الموسوعة العالمية فهو "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجزه"⁽²⁾ أي أن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق وإتمام مهام وظيفية، فالأداء إذن سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويبرر من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.⁽³⁾

يتضح مما سبق تعدد تعاريف الأداء الوظيفي منهم من يرى أنه حصيلة جهد، ومنهم من يرى أنه سلوك، ومنهم من يرى أنه إنجاز عمل، وكخلاصة ينطوي الأداء الوظيفي على ما يلي:⁽⁴⁾

- الناتج الذي يحققه الموظف؛
- هو محصلة التفاعل بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور؛
- هو عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات؛
- هو محصلة التفاعل بين كل من الدافعية، بيئة العمل والقدرة على الإنجاز؛
- جهد منسق من أجل إنجاز العمل بدقة، أقصر وقت وأقل تكلفة مما يحقق أهداف المنظمة؛
- سلوك يحقق نتيجة.

إن الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بموصفات محددة وبأقل تكلفة معينة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وفي أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة بما يخدم أهداف المنظمة. وهو نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية وهي الدافعية، بيئة العمل، والقدرة، كما هو سلوك وظيفي هادف لإنجاز المهام بدقة في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة.

(1) أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان بيروت، لبنان، 1992، ص: 310.
(2) عمر حمداوي، أحمد بخوش: انعكاس الأداء الوظيفي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد (08)، جوان 2012، ص: 150.
(3) سناء عبد الكريم الخناق: مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي الأداء المتميز للمنظمات الجامعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، مارس 2005، ص: 36.
(4) صليحة شامي: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2009 – 2010، ص: 62.

1-2-2- تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي:

نظرا لتداخل مفهوم الأداء مع بعض المفاهيم الأخرى، سوف نحاول تحديد مضامين هذه المفاهيم حتى يتسنى التمييز بينها، ومن بين هذه المفاهيم المرتبطة بالأداء نجد مفهوم الفعالية، الكفاءة، والإنتاجية.

- الفعالية: نقصد بفعالية المنظمة بأنها العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة من قبل نظام ما، فكلما اقتربت النتائج المحققة بالأهداف المسطرة كان هذا النظام فعالا والعكس صحيح⁽¹⁾ كما يعبر عن الفعالية بدرجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة في ذلك⁽²⁾، ويمكن تحديد تعريف الفعالية في الصيغة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتيجة المحققة}}{\text{النتيجة المتوقعة (الأهداف)}} \text{ أي مدى تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالنتائج المحققة.}$$

- الكفاءة: تعرف على أنها العلاقة بين الجهد، الموارد المستخدمة، والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المنظمة⁽³⁾، كما تعبر عن العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك⁽⁴⁾، تشير الكفاءة إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المحصلة، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى ويعبر عنها بالصيغة التالية:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{النتيجة المحققة أو المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

بمعنى أن الكفاءة هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة.

يتضح مما سبق المفهوم بين الفعالية والكفاءة، ومن المهم جدًا التمييز بين المفهومين على الرغم من الارتباط الكبير بينهما، فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفوءة، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة، حيث تشير الفعالية إلى الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة مسبقا، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، كما يعد مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة فمفهوم الفعالية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية أما الكفاءة فتتركز على العمليات الداخلية للمنظمة.⁽⁵⁾

(1) Boislandelle h m: **gestion de ressources humaines dans la petite et moyenne entreprise**, Ed economica, paris , 1998 p: 39.

(2) Martory Bernard, daniel crozet: **gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performances**, 6ème edition, Ed dunod , paris , 2005 , p: 164.

(3) J . barraux: **entreprise et performance globale , outils , évaluation et pilotage** , Ed economica, 2000, p: 33 .

(4) Martory Bernard , daniel crozet; **gestion des ressources humaines , op. cit**, p: 164.

(5) صليحة شامي: **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين** ، مرجع سبق ذكره، ص: 63 .

- الإنتاجية: تعبر هذه الأخيرة عن المقدرة على خلق الناتج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة، وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع وخدمات) وقيمة الإنتاج وفق لمقياس نقدي أو مادي محدد (1) أي أن

$$\frac{\text{الفعالية}}{\text{الكفاءة}} = \text{الإنتاجية}$$

كما أن هناك من لا يفرق بين المصطلحات السلوك، الإنجاز، والأداء فالسلوك هو ما يقوم به الأفراد من تصرفات وأعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل في حين يعبر الأداء عن التفاعل بين السلوك والإنجاز، هو ما تسعى المنظمة الوصول إليه. (2)

2- أهمية الأداء الوظيفي:

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء، فالجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارا مؤثرا لأي تقدم في مختلف المجالات، كما يحظى الأداء على اهتمام بالغ من جميع المستويات ابتداء من مستوى الفرد العامل أيّا كان موقعه داخل المنظمة وبعدها إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمنظمة وصولا إلى الدولة، وذلك لأن أداء الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المنظمات العاملة بها، وفيما يلي عرض لأهمية الأداء بالنسبة للعاملين والمنظمة.

2-1- بالنسبة للعاملين:

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابيا على النحو التالي:

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبني عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترقية والتدريب والانتداب لمناصب عليا...، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي. (3)

(1) منير عبودي زيد: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، ط1، الإصدار1، الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص-ص: 169-170.

(2) فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنجاح)، مرجع سبق ذكره، ص: 92.

(3) منصور أحمد منصور: القوى العاملة - تخطيط وظائفها وتقييم أدائها، مكتبة غريب، القاهرة، 1986، ص: 135.

- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتبات مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.
- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته. (1)

من خلال ما تم التطرق إليه نتوصل إلى أن اهتمام الفرد بأدائه، والعمل على رفعه وتنميته، وسوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، وتتمثل في الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

2-2- بالنسبة للمنظمة:

- يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها.
- لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد ودافعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا. (2)

- كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاءا حين يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.

- كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، ومرحلة الريادة) إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.

- كما لا نتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة. (3)

(1) حنفي محمود سليمان: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975، ص: 65.

(2) علي يونس ميا وآخرون: قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مرجع سبق ذكره، ص: 7.

(3) صليحة شامي: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مرجع سبق ذكره، ص: 64.

3- عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته:

للأداء الوظيفي عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمات، كما أن هناك جملة من المحددات تكون خارجة عن سيطرة الفرد العامل يمكن لها أن تؤثر على مستوى أدائه.

3-1- عناصر الأداء الوظيفي:

قد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للموظفين وقد تعددت تصنيفات هذه العناصر حسب اختلاف اهتمام الباحثين يمكن حصر تلك العناصر في الآتي:

- **الموظف وكفاءاته:** وهو ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع⁽¹⁾. أما كفاءاته فتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف، بالإضافة إلى التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعييدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه. وفي حقيقة الأمر أن البنية المعرفية للموظف في حالة تغيير دائمة نتيجة لتأثير عمليات تعليمية عديدة كالتمرين.

- **العمل ومتطلباته:** وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف، وما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل مميزة، ويحتوي على عناصر التغذية العكسية كجزء منه، وتشمل أيضا الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء.⁽²⁾

- **البيئة التنظيمية ومركباتها:** وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال هي: العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الحضارية، السياسية، والقانونية.⁽³⁾

3-2- محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة

(1) سالم بركة براك الفايدي: فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، السعودية، 2008، ص-ص: 85 - 86.

(2) محمد بن عبد الله العثمان: تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، السعودية، 2003، ص-ص: 74 - 75.

(3) درة عبد الباري إبراهيم: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، إذ يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة هذه القوى التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، يميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي هي: (1)

- **الجهد:** حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.
- **إدراك الدور أو المهمة:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لابد من وجود حد أدنى من الإتيان في كل مكون من مكونات الأداء.

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الجهد} \times \text{القدرات} \times \text{إدراك الدور}$$

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين.

وفي نفس السياق يميز بعض الباحثين محددات الأداء الوظيفي في ما يلي: (2)

- **الدافعية:** إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل.

- **قدرات الفرد و خبراته السابقة:** التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

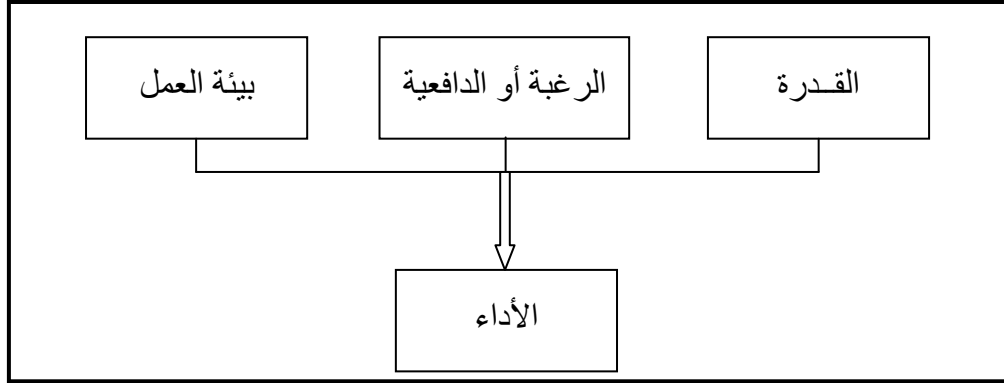
$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك} .$$

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد، قدرات الفرد وخبراته السابقة (التعليم، التدريب، الخبرة...) وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، فهذه العوامل الثلاثة تتفاعل فيما بينها لتحديد مستوى الأداء.

(1) راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، مرجع سبق ذكره ، ص : 216.
(2) أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره ، ص-ص: 38-39.

ويرى بعض الأفراد من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاث عوامل هي: الرغبة، القدرة، وبيئة العمل كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (1.4): محددات الأداء.



المصدر: مصطفى أحمد سيد: إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة)، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 2000، ص: 146.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه بأن محددات الأداء تتمثل في قدرة الموظف على إنجاز المهام المنوطة به ورغبته أو دافعيته نحو تلك المهام، بالإضافة إلى بيئة أو محيط العمل المادية منها والمعنوية.

ويمكن أن نتطرق إلى ذلك بنوع من التفصيل:

- **الدافعية الفردية:** (1) يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها، لذلك فلا بد على الرؤساء والمشرفين أن يتفهموا معنى وطبيعة دافعية الفرد وخاصة في مواقف العمل، وحسب "روبنز" فالدافعية هي "الرغبة في ممارسة مستوى عال من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية، شريطة أن يؤدي هذا الجهد إلى إشباع بعض الحاجات الفردية".
- وللإشارة فالبدايات الأولى لدراسة السلوك التنظيمي والدافعية هي تلك التي تمت من قبل "التون مايو" وزملائه في مصنع "وسترن اليكتروك" منذ عام 1929، والتي كشفت عن وجود الدوافع المعنوية لدى العاملين، ولا تزال نتائجها ذات علاقة مباشرة بالمفاهيم المعاصرة للدافعية، فعندما منح العاملون الفرصة للمساهمة بأفكارهم ومعارفهم في العمل تحسن مستوى أدائهم، لقد تحفز الأفراد للعمل لمجرد شعورهم بأن الإدارة مهتمة بهم، وهذا شجعهم على التفاعل اجتماعيا والمساهمة في إعطاء الأفكار، وبذلك تمت ملاحظة حاجاتهم الاجتماعية التي لها أثر كبير على سلوكهم في العمل، ومنذ ذلك الحين ركز الباحثون جهودهم على رأس المال البشري لمحاولة فهم النفس البشرية أكثر من تركيزهم على أي مجال آخر.

(1) محمد أحمد الحارثية، سامر عبد المجيد الشايشة: أثر حاجات ماسكلاند على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك، مجلة جامعة الشارقة للعلوم البحتة والتطبيقية، المجلد (3)، العدد (2)، 2006، ص: 6.

فالمديرين يجب أن يهتموا بمستخدميهم ويحترموا طبيعتهم البشرية، ويراعون الاختلافات الفردية بينهم.

وبغية الحصول على فهم أفضل للأفراد ومزاياهم وقيمهم المختلفة فإن على الإدارات فهم خصائص هؤلاء الأفراد (صنوفهم، أنماط شخصياتهم، تنوع أدائهم، ميولهم، خلفياتهم البيئية، واهتماماتهم... الخ) لكي تتمكن من الوصول إلى فهم سليم لدوافعهم.

- **القدرة على الأداء:** وتعني استطاعة العامل أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان مقابل المعايير الموضوعية مسبقاً، وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حسيلة التفاعل بين متغيرين هامين هما: المعرفة والمهارة. حيث تعبر المعرفة عن حسيلة المعلومات التي توجد عند الفرد اتجاه شيء معين، في حين يقصد بالمهارة تطبيق ما يعرفه الإنسان واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعد على صقل قدرته على ما يقوم به من أعمال. (1)

- **بيئة العمل:** وهي البيئة الداخلية التي توجد داخل المنظمة وتؤثر فيها من الداخل، وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم القوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل الرسمي والغير رسمي، ومجموعات العمل الرسمية والغير رسمية وأنماط الاتصالات وأسلوب القيادة ونظام الأجور والحوافز والمهارات المتوفرة والفلسفة الإدارية. (2)

رغم اختلاف الباحثين في التحديد الدقيق لمحددات الأداء الوظيفي وذلك نظراً لارتباطه بالسلوك الإنساني المعقد إلا أنها تشترك في النقاط الثلاثة التالية:

- 1- **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة، مهارة، قيم، اتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.
- 2- **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات، تحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتعة.
- 3- **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

ويمكن صياغة هذه المحددات في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي = دالة في (المهارات والمعارف x الإشراف x بيئة العمل)

حيث تخضع بعض العوامل لسيطرة الموظف مثل كفاءة الموظف في العمل بينما البعض الآخر يخرج عن هذه السيطرة كالبيئة التنظيمية التي تتضمن عوامل خارجية (البيئة الخارجية) وعوامل داخلية (المناخ التنظيمي وما يتضمنه من هيكل تنظيمي، نمط الإشراف، الاتصال، الحوافز...).

(1) الموقع الإلكتروني: www.hrdiscussion.com (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية)، مفهوم الأداء، 2013/02/22، التوقيت: 14:30 سا.

(2) محمد السلطان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص: 325.

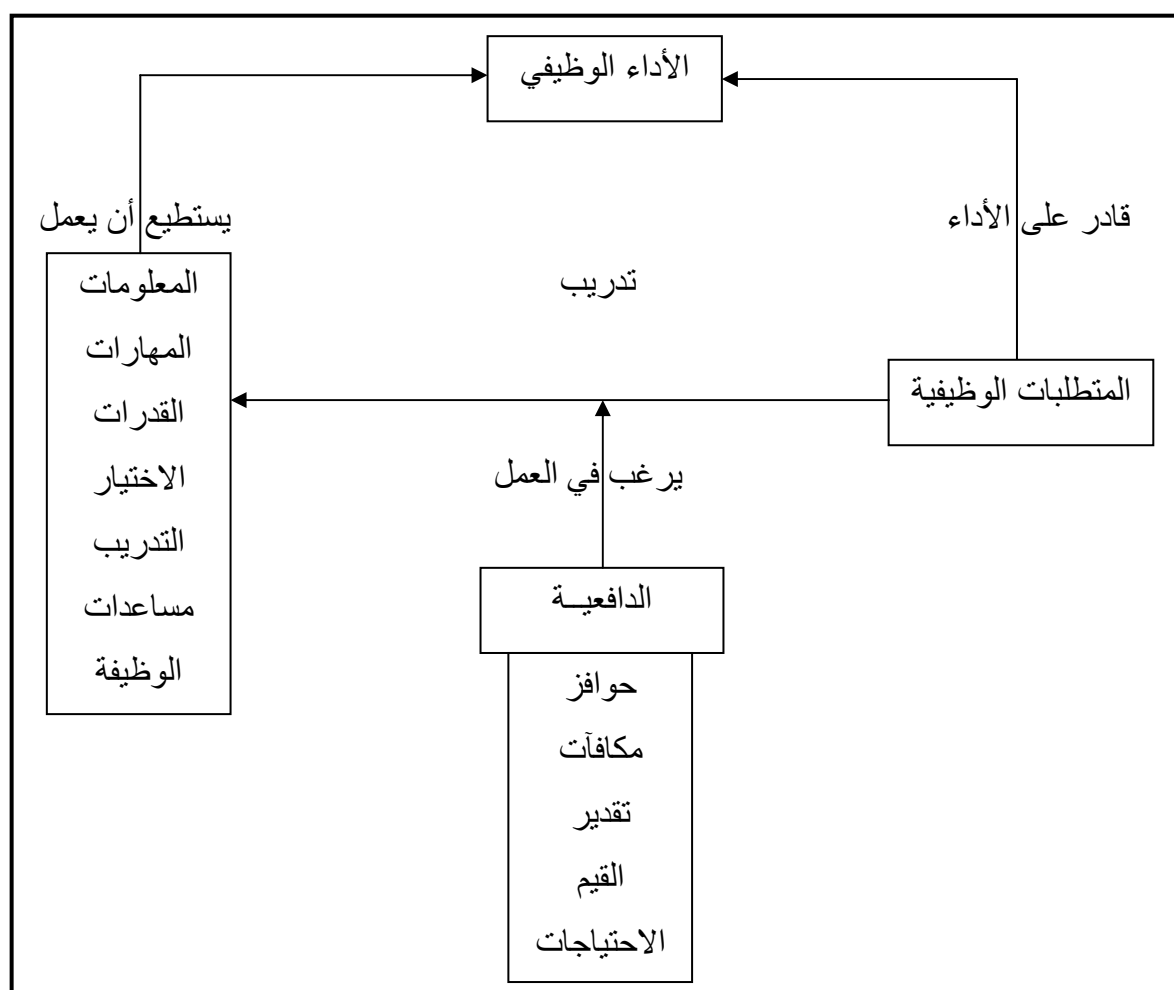
حيث تنطوي هذه الفروض الثلاثة في معطياتها على القصور الداخلي للفرد وقدرته على إنجاز عمله بكفاءة وفعالية وما يتطلع إلى تحقيقه من خلال أدائه لهذا العمل، فالأفراد يميلون إلى وضع مستوى معين من الأداء يطمحون في الوصول إليه اعتماداً على خبراتهم وإنجازاتهم السابقة، فإذا حققوا مستوى الطموحات أو فاقوها شعروا بالنجاح والسرور والرضا، أما إذا فشل مستوى أدائهم عن تحقيق الطموحات المأمولة فالنتيجة هي الشعور بالفشل، لهذا تعد تجربة النجاح والفشل ذات تأثير كبير في المستوى الجديد من الطموح فالنجاح يؤدي إلى مستوى أعلى من الأداء الوظيفي، وهذا ما يؤدي بنا إلى القول أن الطموحات المستقبلية لها دور كبير ومؤثر في تحديد مستوى الأداء الوظيفي وتنميته. فداء الفرد لعمله تسبقه عملية مفاضلة بين عدة بدائل وهذه المفاضلة تتم على أساس قيمة العوائد المتوقع الحصول عليها من أداء هذا العمل ودرجة هذا التوقع لدى الشخص، وهذه المفاضلة تختلف من شخص لآخر ومن منظمة لأخرى.

إن التباين في الأداء ناتج في الأصل عن متغيرات عديدة منها الفيزيولوجية، المادية، التنظيمية، الاجتماعية، البيئية والتقنية وهو تفاعل لسلوك الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته، ويعتمد أغلب المديرين إلى التأثير على السلوك والأداء من خلال التوجيه والإرشاد، ثم مجموعة أخرى من المحركات تتبع إتمام العمل ولها أثر رجعي على الجهود والسلوك والأداء اللاحق ففي ظروف مماثلة نرى أن جهد الفرد وسلوكه وأدائه يحدث استجابة لمؤثرات بيئية وجوانب شخصية ودوافع وقدرات وإدراك وتعليم لازمة جميعاً لحدوث الفعل وأنها عوامل ترتبط بعضها ببعض ارتباطاً وثيقاً وتؤثر على السلوك والأداء. (1)

والشكل الموالي يوضح مختلف العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

(1) محمد بن عبد العزيز العميرة: علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية بالرياض، السعودية، 2003، ص: 52.

الشكل رقم (2.4): العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.



المصدر: فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنجاح)، مرجع سبق ذكره، ص: 123.

نلاحظ من الشكل السابق أن القدرات، المهارات والدافعية (حوافز، مكافآت...) والمتطلبات الوظيفية (الواجبات، المهام والخبرة المناسبة)، وكذا التدريب مع توفير مساعدات الوظيفة اللازمة لتأدية الوظائف كلها تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين.

4- معدلات ومعايير الأداء الوظيفي:

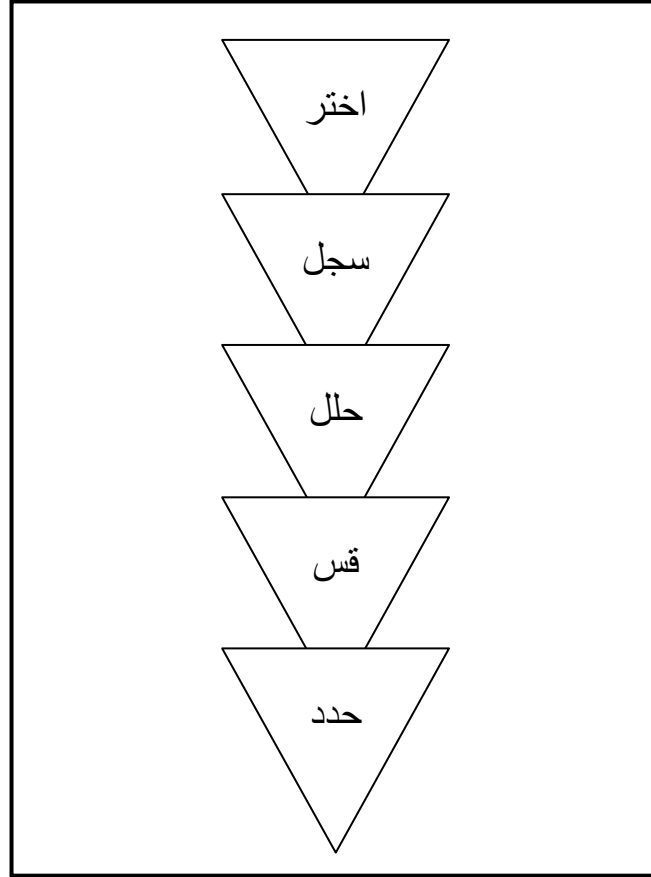
نتناول في هذا الشق كل من معدلات الأداء الوظيفي ومعايير تقييمه على النحو التالي:

4-1- معدلات الأداء الوظيفي:

تتطلب عملية الحكم على الأداء الوظيفي أو تقييمه وصف معدلات الأداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي تقاس على ضوءها النتائج المتحققة، لذا يعد معدل الأداء أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين، ودون تحديد معدلات ومعايير الأداء يصعب قياس الأداء والوصول إلى حكم سليم على مدى كفاءته.

إن وصف معدلات الأداء عملية تتم من خلال عدد من الخطوات كما يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم (3.4): وصف معدلات الأداء.



المصدر: مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص: 288.

يبين الشكل السابق الخطوات التي لابد من إتباعها لوضع معدلات الأداء و هي كالتالي: (1)

- **الاختيار:** تشير هذه الخطوة إلى اختيار أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملاً جديداً لم يسبق قياسه، أو تغيير في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي جيد لم يسبق قياسه، أو شكاوي العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين، أو لغيرها من الأسباب، لذا يعتبر الاختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء.
- **التسجيل:** تشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق، المعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل.
- **التحليل الإنتقادي:** تركز هذه الخطوة على اختبار صحة البيانات المسجلة للتأكد من استغلال الوسيلة والحركة الأكثر فاعلية، وعزل العناصر الغريبة التي لا تساعد على الإنتاجية.

(1) المرجع السابق: ص - ص: 288 - 289

- **القياس:** تختص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، وبالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.
- **التحديد:** يتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط والأساليب والتقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه.
- علما أن معدلات الأداء تختلف من مجتمع لآخر ومن منظمة لأخرى لتأثرها بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، وبالظروف البيئية المحيطة بالعمل، وبدرجة التقدم التقني والمعلوماتي السائد في المنظمة.

4-2- معايير الأداء الوظيفي:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما، وهذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة، إضافة إلى أن دور كل عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الأداء غير معروف، وليس هذا كل ما بالأمر، بل إن ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا نظر لتضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال.

وتهدف عملية وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء، بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور، وتستخدم هذه المعايير للتفرقة بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء، ففعالية الأداء تشير إلى قيام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمات وتنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة منهم، أما كفاءة الأداء فتشير إلى استخدامهم للموارد المتاحة بشكل اقتصادي دون إسراف في تنفيذ مهام العمل وتحقيق أهداف المنظمة، وتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي: (1)

- **الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإلتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج، الأهداف والتوقعات.
- **الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات، تدريب وتسهيلات.
- **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال ليس دخل،

(1) صليحة شامي: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 72 - 73.

مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن، ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية، والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعى الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعى:

- كمية العمل المطلوب القيام به.

- عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل.

- **الإجراءات:** الإجراءات عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل، ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين.

5- طرق تحسين الأداء الوظيفي:

تحسين الأداء الوظيفي هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.⁽¹⁾

توجد العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد في تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة، وهذه الوسائل تتضمن الهيكل التنظيمي، العنصر البشري، الآلات والمعدات، التكنولوجيا المستخدمة، ومن تلك الوسائل التالي:⁽²⁾

- تنمية القوى البشرية بالتدريب؛

- خلق الدوافع والحوافز لدى العاملين؛

- الإدارة بالأهداف؛

- المشاركة والعمل الجماعي؛

(1) زياد سعد الخليفة: الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، مرجع سبق ذكره، ص: 43.
(2) فيصل بن فهد بن محمد البراهيم: العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية بالرياض، السعودية، 2008، ص: 42.

- تصميم العمل (الوظيفة)؛
 - إزالة العناصر الغير منتجة في العمل؛
 - استخدام أساليب عمل محسنة.
- إن هذه الوسائل والأساليب ما هي إلا أمثلة لوسائل كثيرة.
- إذ يتطلب تحسين أداء أي منظمة توازن العناصر الأربعة التالية: (1) الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة، لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشاملة".
- تتكون إدارة التحسين الشاملة من خمسة عناصر أو طبقات أساسية هي:
- **الطبقة الأولى (التوجيه):** يمثل توجيه الإستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسة في المنظمة.
 - **الطبقة الثانية (المفاهيم الأساسية):** تتميز هذه الطبقة بأن أحجار بنائها تضع المنظمة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.
 - **الطبقة الثالثة (عمليات التسليم):** يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته تخفض الوقت، الجهد والتكلفة.
 - **الطبقة الرابعة (التأثير التنظيم):** يختص هذا البناء بوضع المقاييس والهيكل التنظيم للمنظمة.
 - **الطبقة الخامسة (المكافآت والاعتراف بالفضل):** يختص هذا البناء بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن المكافآت المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي.
- علما بأن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها بدءا بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط (2)
- في حين يرى بعض الباحثين أن هناك ثلاث مستويات أو مداخل لتحسين الأداء أهمها كما يلي: (3)

(1) زياد سعد الخليفة: الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

(2) مياسة سعيد محمد أبو سلطان: الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص: 47.

(3) سالم بن بركة الفايدي: فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

أ- المدخل الأول: تحسين أداء الموظف.

يعتبر تحسين أداء الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

- الوسيلة الأولى: وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب أولاً، وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف؛
- الوسيلة الثانية: وتتمثل في إحداث نوع من التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه؛
- الوسيلة الثالثة: وتتمثل في ربط مجهودات تحسين الأداء مع اهتمامات وأهداف الموظف.

ب- المدخل الثاني: تحسين الوظيفة.

يوفر تغيير الوظيفة فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت مملة أو مثبطة أو إذا كانت تفوق قدرات الموظف، أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية.

ج- المدخل الثالث: بيئة العمل.

يعبر الموقف أو البيئة التي فيها الوظيفة، فرصة للتغيير، الذي يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم المؤسسة، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال، والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الدوائر والمصالح ومع المستفيدين من الخدمة.

كما أن هناك الإجراءات التي يمكن للإدارة القيام بها لتحسين هذا الأداء من خلال الخطوات التالية:⁽¹⁾

- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء؛
- تقليل الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين؛
- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول؛
- الاتصالات المباشرة.

أخذاً في الاعتبار العوامل الأساسية للأداء الوظيفي الإيجابي:⁽²⁾

- التأكد من تزويد الموظف بكافة المعلومات المهنية واللائمة للقيام بالعمل، مثل طبيعة المهمة المكلف بها، موعد انجاز المهمة، موقع وجود المواد اللازمة لأداء المهمة، نوعية معايير

(1) علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 157.

(2) عبد الله عساف: علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية بالرياض، السعودية، 2003، ص: 58.

ومقاييس العمل.

الأخذ بمبدأ الثواب والعقاب، حيث يكافأ المجتهد في عمله، ويتم توجيه النصح للمقصر.

- دراسة العوامل والمعوقات التي بسببها لم يستطيع العامل القيام بما أنيط به من أعمال، مثل تمتع الموظف بالمعرفة والمهارات والقدرات المناسبة لنجاحه في أداء عمله، مدى استعداد الموظف لأداء المهمة على الوجه المناسب والمطلوب.
- التفاعل بين المشرفين والموظفين وقيام المشرفين بالسماح للموظفين بمناقشة التصورات المهنية والوظيفية، والتباحث فيما بينهم بشأن التوقعات والآمال، حيث أن معظم الموظفين يريدون أن يعلموا كيف تصل وظائفهم الحالية بما يأملون تحقيقه وعمله في السنوات القادمة.

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي.

تعد عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية المهمة والمعقدة التي تستوجب فن ومهارة وحنكة من القائمين عليه، لأنها الوسيلة التي تدفع بالإدارات للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجبر الرؤساء على مراقبة مرؤوسيههم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم، كما أنها معقدة لأن تقييم أداء بعض العاملين صعب قياسه لطبيعة العمل الذي سيتم بطابع الإنتاجية الغير ملموسة والتي يصعب تقييمها، لأنه يبنى على أساس ملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتعوا بها العاملين. وبالرغم من أن تقييم الأداء يعد من الأدوات المفيدة في تحفيز العاملين وتنميتهم داخل المنظمات، ومع أهميته في تشخيص حالات التميز أو السلبية الذي ينجزه العاملين، إلى أنه قد يكون مصدراً لإثارة القلق عند كل من الرؤساء والمرؤوسين، وذلك بسبب الابتعاد عن الدقة، والغموض الذي يحيط بأنظمة تقييم الأداء.

1- ماهية تقييم الأداء الوظيفي وأهدافه:

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة، علاوة على ذلك فإنها توفر أساس موضوعياً وعادلاً للقرارات المتعلقة بالموظفين في طريقة استخدامها، لحثهم على بذل أقصى جهد وتفاني في العمل، ومن ثم تتيح الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية⁽¹⁾ وعليه يمكن اعتبار عملية تقييم الأداء بأنه نشاط تقوم به المنظمة بغية قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المحددة من قبل، ثم تقدير الانحرافات، ثم تقصي أسبابها والبحث في طرق علاجها واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات.

كما أنه لم يعد ينظر لعملية تقييم الأداء على أنه الحكم عند نهاية مرحلة العمل لتقدير نتائج الجهود في الفترة السابقة، بل تعدى ذلك لتصبح النظرة الحديثة لتقييم الأداء تركز على النظرة إلى المستقبل أكثر من الارتكاز على الماضي، إذ يعد التقييم الدوري للأداء بمثابة وقفة تأمل واستفادة من ظروف وخبرات سابقة للاستعداد لمرحلة قادمة، تبعاً لها كل الطاقات والإمكانات ودفعها لتحقيق أحسن النتائج الممكنة.⁽²⁾

1-1- ماهية تقييم الأداء الوظيفي:

تعد عملية تقييم الأداء أحد الوظائف الهامة والأساسية لأي منظمة، وذلك لأنه يبين مواطن القوة

(1) أحمد أبو السعود محمد: الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء العاملين، منشأة المعارف، مصر، 2004، ص: 51.
(2) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، ط2، مخبر علم الاجتماع والترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص: 93.

والضعف التي تحيط بأداء العاملين، كما تتحدد بناءً عليه الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين الأداء.

1-1-1 مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

عادة ما يكثر الخلط بين مصطلح تقييم الأداء ومصطلح تقويم الأداء وخاصة في بعض الأدبيات العربية ويستخدمان كمرادفين لنفس العملية، فعملية تقييم الأداء تعني إعطاء قيمة رقمية أو وصفية لأداء الموظف وذلك عن طريق مقارنة الأداء الفعلي للموظف في فترة ما مع الأداء المتوقع من قبل المنظمة، أما تقويم الأداء فهو عملية شاملة تتضمن عمليات الإصلاح والتطوير الإداري، بدءاً من تحسين مستوى الأداء المتوقع وانتهاءً بمرحلة تطوير الأداء، حيث تعد تقييم الأداء جزءاً من البرنامج الإداري، وليست عملية محددة، شاملة تهدف إلى تطوير الأداء، وإصلاحه والتغلب على المعوقات السلوكية والتنظيمية التي تعوق الفاعلية التنظيمية.⁽¹⁾

لقد تعددت تعريفات تقييم الأداء الوظيفي نذكر منها:

تعريف أحمد ماهر "تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها".⁽²⁾

يرى هذا التعريف أن تقييم أداء العامل هو نظام يسمح بقياس كفاءة العامل في إنجاز أعماله خلال فترة زمنية معينة.

كما يعرفه آخرون على أنه عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقاً من قبل إدارة الموارد البشرية، يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقاً.⁽³⁾

ينظر هذا التعريف إلى تقييم الأداء من جانب الرسمية، لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التي يمارسها أثناء إنجازها لواجباته.

في حين يعرفه آخرون على أنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل.⁽⁴⁾

(1) نادر حامد أبو الشرح: تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص: 21.

(2) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 284.

(3) دة عبد الباري إبراهيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحى نظمي)، ط ١، وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص: 270.

(4) صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 285.

يبين هذا التعريف أن التقييم ينصب على أداء الفرد، سلوكه وتصرفاته والحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية ومدى نجاحه وترقيته في المستقبل.

وفي نفس السياق يعرفه آخرون كالتالي: نظام تقييم أداء العاملين هو النظام الذي من خلاله نستطيع الحكم على الأداء الماضي، الحاضر والاستعدادات المستقبلية مع مراعاة محيط العمل.⁽¹⁾

كما يذهب البعض في النظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين، وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً.⁽²⁾

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مخططة مسبقاً، مستمرة، وهي عملية إيجابية لا تسعى إلى كشف العيوب فقط بل تهتم بنقاط القوة في الجهود التي يبذلها الفرد.

كما يعرف تقييم الأداء على أنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مدى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به.⁽³⁾

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن عملية تقييم الأداء تتطلب وجود معايير ومعدلات تقاس على أساسها أداء الفرد ومن ثم الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه في العمل.

بمراجعة التعاريف السابقة يتضح أن تقييم الأداء يتميز بالخصائص التالية:⁽⁴⁾

- إن تقييم الأداء الوظيفي عملية مستمرة ومنظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية، إذ يخضع أدائه في العمل وسلوكه للتقييم بشكل مستمر.
- عملية تقييم الأداء الوظيفي تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر (وغالباً يكون الرئيس المباشر)، ليكون التقييم موضوعياً وسليماً.
- عملية التقييم تتطلب وجود معايير ومعدلات أداء، إذ على أساسها يقاس أداء الفرد ومن ثم الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه في العمل.
- لا يعني تقييم الأداء الوظيفي الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه الفرد من تقدير يبني على أساسه قيامه بالعمل، أو ترشيحه لوظيفة أعلى، أو حصوله على مكافأة مادية، بل يعني أيضاً تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء العاملين للعمل على تلافيها، وتكون مهمة الرئيس المباشر في هذا المجال بمثابة المعلم والمساعد الذي يقوم بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية بوضع الخطة التي

⁽¹⁾ Sekiou et autres: **gestion des ressources humaines**, 2 édition de Boeck université, Bruxelles , 2001, p : 186.

⁽²⁾ محمد عبد الفتاح الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص: 208.

⁽³⁾ يوسف الطائي حليم وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 226.

⁽⁴⁾ دة عبد البارى إبراهيم وآخرون: إدارة القوى البشرية، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، مصر، 2008، ص-ص: 270 – 271.

يتقرر بموجبها تحديد نوع التدريب والمساعدة التي ستقدم له لمعالجة هذا الضعف، ليكون أدائه للعمل بشكل أفضل.

- يبنى على نتائج تقييم الأداء الوظيفي قرارات وظيفية كثيرة تتعلق بمستقبل العاملين الوظيفية كالترقية، النقل، الفصل، المكافآت والتعيين.
- يخضع جميع العاملين في المنظمة لعملية تقييم الأداء الوظيفي.
- يعتمد تقييم الأداء الوظيفي بشكل أساسي على الرأي والحكم الشخصي، وهذا يعرض نتائج التقييم إلى احتمال وجود تحيز إيجابي أو سلبي من قبل المقيم، وقد يكون التحيز عن قصد أو غير قصد.
- ومما سبق يمكن إعطاء التعريف الآتي لتقييم الأداء الوظيفي على أنه عملية إدارية مخططة مسبقا تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة يتم بموجبها قياس أداء كل العاملين (تصرفاتهم وسلوكهم) أثناء العمل من خلال الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها، خلال فترات دورية محددة مسبقا، وهذا ما يسمح بالحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية والحكم على إمكانية النمو والتقدم مستقبلا، ويعتمد هذا التقييم في تقديم المكافآت، وهذا باعتماد معايير ومعدلات تعتمد لقياس أداء العاملين والحكم على مستوى كفاءتهم بالشكل الذي يحكم تطورهم المستقبلي (المكافآت، الترقية، النقل، الفصل، التعيين،...)، علما أن التقييم يتأثر برأي المقيم مما يجعله متحيزا (بقصد أو بدونه).⁽¹⁾

1-1-2- أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

يعد تقييم الأداء الوظيفي وسيلة أساسية للحكم على فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية وعلى دقة البرامج السياسات التي تتبعها المنظمة من ناحية أخرى، ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء الوظيفي في النقاط التالية:⁽²⁾

- تحديد مدى كفاءة الفرد؛
- المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه (ترقية، علاوة، مكافأة...)
- زيادة مستوى الرضا؛
- خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمروؤوس؛
- يرتبط التقدير والاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد وطاقة في تأديته لعمله، بخلق المناخ التنظيمي العلاقات الحسنة والروح المعنوية الدافعة للعمل؛
- يؤدي شعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم، إلى الالتزام بتنفيذ المهام فضلا عن

(1) صليحة شامي: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص: 79.

(2) علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، ط ١، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص- ص: 139 - 140.

- شعورهم بالمسؤولية اتجاه أنفسهم وعملهم معا؛
 - يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين؛
 - ترتبط هذه الوسائل بتحديد مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين؛
 - تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، (الاختيار على أساس مواصفات الوظيفة) وتنمية مهارات وقدرات الأفراد؛
 - الحكم على دقة السياسات والبرامج المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين؛
 - يمكن للتقييم الموضوعي أن يكون وسيلة جذب للموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية (الموارد البشرية الجيدة)؛
 - التعرف على نقاط القوة والضعف (تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف)؛
 - توفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب...).
- ترتبط عملية التقييم الموضوعي بجذب الموارد البشرية الجيدة، وخلق الدافعية لدى العامل، والاحتفاظ بالموارد البشرية المتخصصة ذات المهارات العالية، ولتقييم الأداء أهمية بالنسبة للعامل (الرضا، تحمل المسؤولية...) وللمنظمة (تشجيع المنافسة، توجيه السياسات للكشف عن العيوب التنظيمية...)، خاصة في مجال تسهيل تخطيط القوى العاملة، تحديد الاحتياجات التدريبية، المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية، ترشيد سياسة الأجور، اختيار الأفراد المناسبين للترقية...

1-2- أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

- تهدف عملية تقييم الأداء إلى الوقوف على مستوى كفاءة وإنجاز العاملين لواجباتهم المحددة لهم في وصف وظائفهم التي يشغلونها وإصدار حكم يوضح مدى نجاحهم في شغلها واستعدادهم للتقدم لشغل وظائف أعلى منها، ويمكن التطرق إلى أهم هذه الأهداف على النحو التالي: (1)
- **الأهداف الإدارية:** وتتمثل في تشخيص الأداء المتميز أو غير العادي، والذي يقوم به الأفراد الذين يتميزون بأدائهم الأعلى والأفضل أو الأفراد الذين هم دون المستوى الاعتيادي فيما ينتجونه أو يقومون به من أعمال سواء من حيث الكم أو النوع أو كليهما، فمن خلال التقييم يعرف المتفوقون ويعرف المقصرون الذين هم في مستوى الاعتيادي وغالبا ما يمثلون الغالبية فتكون معاملتهم اعتيادية أيضا.
- **الأهداف السلوكية:** وتتمثل في التعرف على مواقع الأفراد وعلى خصائصهم واستعداداتهم ونقاط الضعف لديهم وما يصلحون له من مهام دون غيرها، وبالتالي تحديد مساراتهم الوظيفية الحالية

(1) محمد أحمد عبد النبي: إدارة الموارد البشرية، ط 1، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص- ص: 192 – 193.

والمستقبلية وما يحتاجونه من برامج للتطوير والتحسين.

وإذا كانت الأهداف الإدارية تحددها القواعد والضوابط ويتم في ضوءها تحديد الواجبات والصلاحيات ومستويات الأجور والمكافآت فإن الأهداف السلوكية تستلزم الترغيب والمشاركة والحوار والإقناع بمستويات الرضا والروح المعنوية لدى العاملين.

- **الأهداف الإستراتيجية:** تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقاً، ولذلك لا بد وأن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة، وذلك بتغيير مكونات والسلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الإستراتيجي.
- **الأهداف التنموية:** يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل، عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء، ومن الناحية المثالية فإن أنظمة إدارة الأداء يجب ألا يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء ولكن كذلك أسباب الضعف، وهل ترجع إلى قصور في القدرة أو علاقات العمل... الخ. (1)

2- محاور وخصائص مقاييس تقييم الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي محاور نتناولها فيما يلي مع ذكر خصائص مقاييس الأداء الوظيفي:

2-1- محاور تقييم الأداء الوظيفي:

هي مجموعة المحاور التي يتم إجراء التقييم على أساسها، وتتمثل في الآتي: (2)

- **محور معدلات الأداء:** حيث يتم تقييم العاملين، بالاستناد إلى مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم. ويؤخذ على هذا المحور أنه غير قادر على توفير حكم مستقبلي على صلاحية العاملين، كما أنه يخضع جميع الأعمال داخل المنظمة لمعدلات أداء واحدة، مما يضيء على العاملين جواً من الملل واللامبالاة والكسل والجمود، وأنه يتجاهل بعض العوامل عند تقييم الأداء، مثل نوع سلطة الرئيس المباشر للعمل، وطريقة تعامله مع الموظفين.
- **محور الصفات الشخصية:** يهتم هذا المحور بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين الذين نسعى لتقييمهم، وقد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه، كالتعاون أو الالتزام أو المبادأة أو الانتماء أو الصدق، وقد تكون ذات صلة بالعمل، كقدرته على الإنتاج، أو دقته

(1) سامح عبد المطلب عامر: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ط ١، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2011، ص: 223.
(2) فاروق عبده فيله، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط ١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005، ص-ص: 269 - 270.

في الأداء، أو حرصه على مصلحة المنظمة، أو قدرته على تحسين وسائل العمل وأساليبه. ومما يؤخذ على هذا المحور صعوبة تقديم حصر كامل للصفات التي يفترض توافرها في الموظفين واختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات بعضها البعض، من حيث علاقتها بالعمل، إضافة إلى صعوبة قياس معظم الصفات، وخاصة الصفات القيمية، ومن ثم تصبح عملية التقييم ذاتية.

- **محور الهادفية:** حيث يتم التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث تسعى المنظمة إلى تحديد الأهداف الخاصة بكل موظف، بناء على مشاركة معه ومع رئيسه، على أن تتم المساءلة على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف، وكذلك صعوبة قياس عمليات الإنجاز الخاصة بها، وربما يرجع ذلك إلى صعوبة تحويل هذه الأهداف إلى معايير كمية ومحددة.

- **محور الفعالية العامة:** حيث يتعدى التفاصيل الدقيقة، ليتم التركيز على مستوى الفعالية العامة لدى العاملين، باعتبار الفعالية تمثل الغاية العليا التي تنشدها إدارة المنظمة، و معنى ذلك أن هذا المحور يسعى نحو جمع كافة العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء إلى حد كبير، ولكن ضمن نظرة إجمالية عامة، حيث يركز هذا المحور على مدى فعالية الموظف في تحقيق الأهداف الخاصة بوظيفته، ومدى فعالية الموظف في تقديم الآراء والمقترحات المتعلقة بتطوير المنظمة.

ويؤخذ على هذا المحور عدم صلاحيته في الحكم على بعض المسائل الفرعية التي يبدو فيها الحكم التفصيلي ضرورياً، وبالرغم من هذا فإن المحور يتلافى النقص الرئيسي في المحاور السابقة، وذلك بتركيزه على التقديرات العامة، وعدم حرصه على تقديم تقديرات تفصيلية ونهائية.

وفي هذا السياق يمكن ذكر مقاييس الأداء والتي تعبر عن العوامل والمعايير التي يتم قياس أداء العاملين بموجبها، والتي تحدد الجوانب التي يراد تقييمها في أداء الأفراد وتنقسم معايير تقييم الأداء إلى قسمين هما: (1)

- **العناصر:** تمثل العناصر مجموعة من الصفات التي يجب أن تتوفر في الموظف لكي يكون قادراً على أداء وظيفته بشكل جيد وفعال، وتنقسم هذه العناصر إلى عناصر ملموسة وعناصر غير ملموسة ومن البديهي أن يكون قياس العناصر غير الملموسة أصعب في عملية القياس من العناصر الملموسة والتي يمكن قياسها بسهولة مثل عملية حضور الموظف وانصرافه في الأوقات المحددة ومن الأمثلة على العناصر غير الملموسة الأمانة، الصدق، الانتماء وغير ذلك.

- **المعدلات:** وهي عبارة عن ميزان يمكن من خلاله قياس إنتاجية الموظف من خلال ثلاثة جوانب:

- معدلات كمية: وهي عبارة عن عدد محدد من الوحدات التي يجب على الفرد إنتاجها خلال فترة زمنية محددة؛

(1) صلاحية شامي: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص - ص: 81 - 82.

- معدلات نوعية: وتعني وجوب وصول أداء الشخص إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان؛

- معدلات كمية ونوعية: هذا المعدل مزيج من الكم والنوع فبالإضافة إلى وجوب إنتاج عدد معين من وحدات الإنتاج يجب أن يصل مستوى الأداء إلى حد معين من الجودة والدقة والإتقان.

2-2- خصائص مقاييس تقييم الأداء الوظيفي:

هناك أربعة اعتبارات أساسية يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تأسيس وتحديد معايير تقييم الأداء وهي: (1)

- **الصدق:** يقصد بصدق المقياس إمكانية قياسه وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء. إن معايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه، فعند قياس أداء عضو الهيئة التدريسية في الجامعة مثلاً لا بد أن يكون المعيار متكاملًا ولا يركز على جانب واحد وهو البحث العلمي؛ أي لا بد أن يتم تحديد كفاءة التدريس وكفاءة التفاعل الإنساني مع الطلبة وغيرها من المعايير إلى جانب الكفاءة في البحث العلمي (الشمولية والقصور)، وقد تكون المعايير المستخدمة مشوهة عندما لا يتم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء، فعند وضع معيار واحد لأداء العاملين في مناطق بيئية مختلفة وعوامل ديمغرافية أخرى تؤثر على فعالية الأداء، فإن هذا المعيار يكون مشوهاً لعدم مراعاته لهذه العوامل الموضوعية.
- **الثبات:** يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص مختلفين؛ أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.
- **التمييز:** إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير.
- **القبول:** المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد، ومن الممكن القول بأنه يتم تحديد المعيار، إما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد على أساس النتائج المنجزة من قبلهم، فالمعيار الذي يتم وضعه على أساس السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها والإيجابية، أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية بشكل أساسي.

3- مراحل وطرق تقييم الأداء الوظيفي:

لقد تناول هذا المطلب مراحل تقييم الأداء الوظيفي، وكذا بعض الطرق المستخدمة في عملية التقييم.

(1) سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دون دار نشر، مصر، 2009، ص: 517.

3-1- مراحل تقييم الأداء الوظيفي:

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل كونها تنصب على تقييم أداء العنصر البشري، لذا كان لزاما على القائمين بها أن يتبعوا مراحل وخطوات منطقية مخطط لها مسبقا كي يحقق تقييم الأداء الوظيفي أهدافه المنشودة، وعند عرض مضمون خطوات تقييم الأداء الوظيفي لابد من التوضيح في البداية الخطوات التي يتم بموجبها تخطيط ووضع نظام تقييم الأداء الوظيفي، ثم بعدها عرض الخطوات التنفيذية التي يتم من خلالها عملية التقييم.

3-1-1- خطوات وضع نظام تقييم الأداء الوظيفي: (1)

ويتم وضع هذه الخطوات التي تشكل مجموعها نظام تقييم الأداء الوظيفي من قبل إدارة الموارد البشرية.

- **تحديد المقاييس:** ويقصد بها وضع المعايير التي ستستخدم في عملية التقييم، فمن المتعارف عليه أن أي عملية تقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الأداء والسلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة.
- **اختيار طريقة التقييم:** هناك طرق متعددة تستخدم في عملية تقييم الأداء الوظيفي، وهذه الطرق منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث.
- **تحديد دورية التقييم:** يقصد بالدورة تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم وآخر على أساس أن هذه العملية مستمرة تلازم حياة العاملين منذ تاريخ تعيينهم في المنظمة حتى تاريخ تركهم العمل فيها. وعند تحديد الفاصل الزمني يجب أن يكون معقولا بحيث لا يكون طويلا ولا قصيرا بل معتدلا. وبوجه عام يحكم تحديد المدة أو الفاصل الزمني ظروف العمل وطبيعته فبعض الأعمال لا تنتج إنتاجيتها إلا بعد فترة طويلة نسبيا كأعمال البحوث.
- **تحديد المقيم:** المقيم هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الفرد وسلوكه المراد أو الخاضع للتقييم، بحيث تمكنه هذه المعلومات من الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه بشكل صحيح ودقيق، وقد وجد في الممارسة أن أنسب شخص تتوفر لديه هذه المعلومات هو الرئيس المباشر بسبب اتصاله المستمر مع ممرضيه.
- **تدريب المقيم:** إن نجاح أي عملية لتقييم الأداء يتوقف إلى حد بعيد على مدى سلامة فهم قواعد وأسس هذه العملية وتطبيقها، لذلك أصبح من الضروري وضع البرامج التدريبية الجيدة وتخطيطها لتبصير المقيمين بكيفية التنفيذ السليم لها، وتزويدهم بالمعلومات والإرشادات الواجب إتباعها لتحقيق أهداف التقييم، إذ لا يوجد شيء يسيئ إلى سلامة التقييم أكثر من عدم مقدرة

(1) دة عبد الباري إبراهيم وآخرون: إدارة القوى البشرية، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 280 - 282.

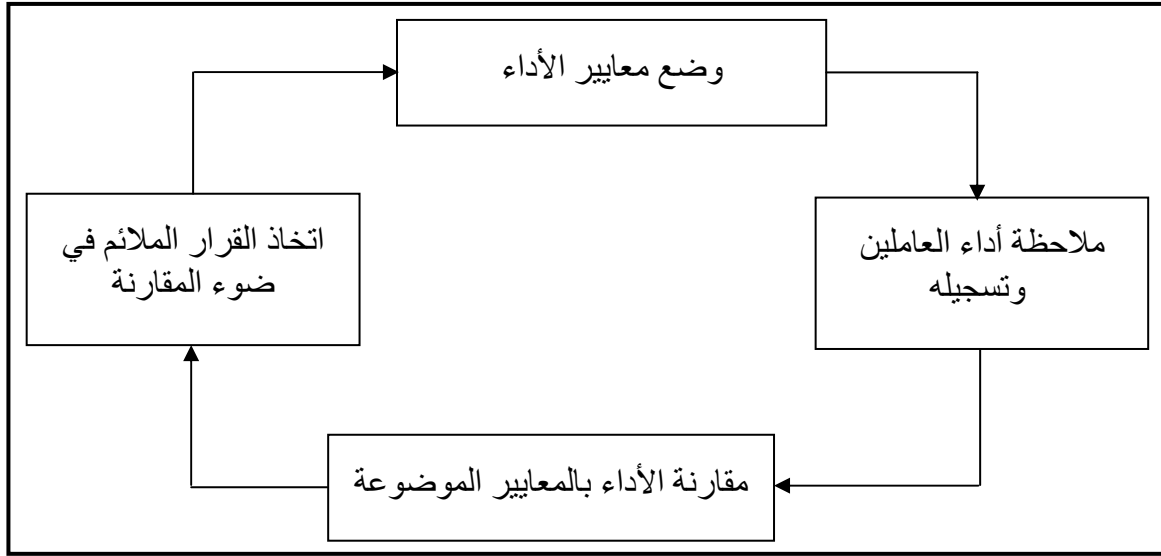
- المقيم على التقييم الصحيح، لذلك أصبح موضوع تدريب المقيمين أمراً مهماً.
- **علنية نتائج التقييم:** يتقرر في هذه الخطوة فيما إذ كانت نتائج التقييم سيتم إعلانها لجميع العاملين أم لفئة منهم أم تبقى النتائج سرية.
- **مناقشة نتائج التقييم مع العاملين:** تناقش هذه الخطوة موضوع المقابلة التي تجرى مع العاملين بشأن شرح النتائج التي تم التوصل إليها من قبل المقيم بعد تقييم أدائه، وتحديد مضمون هذه المقابلة والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه.
- **التظلم من نتائج تقييم الأداء:** وتناقش هذه الخطوة موضوع تساءل معين هو: هل يُفتح باب الشكوى والتظلم للعاملين في نتائج تقييم أدائهم أم لا ؟ لقد وجد في الممارسة العملية أنه من الضروري فتح هذا الباب لكن فقط للعاملين الذين حصلوا على تقديرات ضعيفة، لأن فتح باب التظلم لجميع العاملين سيحدث نوعاً من سوء استخدام هذا الحق، والفائدة من التظلم أنه يجعل المقيمين أكثر جدية وموضوعية في عملية التقييم ذلك أنهم سيكونون مسؤولين عن صحة تقديراتهم، بالإضافة إلى أنه يخلق لدى العاملين شعوراً بعدالة التقييم.
- **تصميم استمارة التقييم:** استمارة التقييم هي ترجمة لطريقة التقييم المتبعة في تقدير كفاءة العاملين حيث تتضمن معلومات تتعلق باسم الفرد الذي يجري تقييمه ووظيفته، والإدارة التي يعمل فيها، ومقاييس التقييم، وهناك حقلاً خاصاً ليضع فيه المقيم نقاط الضعف في الأداء والسلوك ونقاط القوة ومقترحات المقيم من أجل تطوير الأداء، ثم تاريخ تنفيذ التقييم، وعند تصميم الاستمارة يجب مراعاة الوضوح، البساطة وسهولة الاستخدام.

3-1-2- خطوات تنفيذ نظام تقييم الأداء الوظيفي:

- يقوم بهذه الخطوات المقيم وتشمل على ما يلي:
- دراسة مقاييس أو معايير التقييم المحددة ويتم فهمها بشكل ممتاز؛
- ملاحظة أداء العاملين وإنجازاتهم وقياس ذلك؛
- مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية، وتحديد نقاط القوة والضعف في هذا الأداء بنتائج التقييم؛
- اتخاذ القرارات الوظيفية المناسبة في ضوء النتائج التي تنتهي إليها المقارنة (ترقية، مكافأة...).

ويمثل الشكل التالي خطوات تقييم الأداء التي يقوم بها المقيم:

الشكل رقم (4.4): خطوات تقييم الأداء.



المصدر: درة عبد البارى إبراهيم وآخرون، إدارة القوى البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

وقد عبر آخرون عن خطوات تقييم الأداء كالآتي: (1)

- **وضع توقعات الأداء:** حيث يتم التعاون فيما بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء، وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.
- **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا. من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل.
- **تقييم الأداء:** بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على جميع مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.
- **التغذية العكسية:** يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه، إن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي.
- **اتخاذ القرارات الإدارية:** وهي متعددة فمنها ما يرتبط بالترقية، النقل، التعيين، والفصل...

3-2- طرق تقييم الأداء الوظيفي:

نظرا لتعدد طرق تقييم الأداء الوظيفي فقد قام بعض الباحثين بالتمييز بينها إما وفقا لقدمها أو حداثتها، وإما وفقا للبساطة أو التعقيد في أسلوب التطبيق، وعلى العموم فإن مجمل الدراسات تميز بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة، وفيما يلي أهم هذه الطرق:

(1) خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، مرجع سبق ذكره، ص: 205-206.

3-2-1- الطرق التقليدية: حيث يشكل الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء أساس الطرق التقليدية، والتي تنفرع إلى عدة طرق أهمها:

3-2-1-1- طريقة الصفات أو السمات: (1)

ويتم وفقاً لهذه الطريقة عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين ، إذ يتعذر في أداء بعض الأعمال الخدمية اعتماد المقاييس الكمية، لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية:

- تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الأفراد مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع زملائه، المحافظة على الدوام الرسمي ...، وهكذا يتم اعتماد الصفات التي تراها الإدارة العليا ضرورية في إنجاز الأداء للعامل.
 - إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثلاً ممتاز، جيد جداً، مقبول، ضعيف وهكذا.
 - تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي تم وضعها.
 - يتم وضع عناصر الأداء والدرجات داخل نموذج يتم إعداده لتقييم الأداء.
 - يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج.
 - يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي لكي يقوم من خلالها بتحديد المستوى التقييمي للموظف.
 - يقوم الفرد المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق والمقارنة لاحقاً.
- بالرغم من السهولة التي تنطوي عليها طريقة الصفات من حيث إعداد النموذج الموحد لكافة العاملين وسهولة التطبيق له إلا أن يتميز بالعديد من العيوب كتمييز المقيم لإحدى الصفات تدعوه لإعطاء نفس التقييمات للصفات الأخرى زيادة أو نقصان، وكذلك نقص الموضوعية والعدالة إذ أنها تتأثر بسلوكية المقيم من حيث التشدد والليونة في التعامل فضلاً عن استخدامها لجميع الوظائف لا يحقق العدالة التامة بهذا الخصوص، لاسيما وأن الوظائف الإدارية والمحاسبية والتنظيمية والفنية لكل منها سمات مختلفة عن غيرها مما يجعل التقييم غير موضوعي وعادل في كثير من الأحيان. (2)

(1) حضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص- 154 - 155.

(2) المرجع السابق، ص: 157.

3-2-1-2- طريقة مقياس المعيار المختلط :

وهي طريقة من طرق تقييم أداء العاملين في إطار السمات والصفات والخصائص المتوافرة لدى العاملين، إلا أنها تعتمد على مقارنة هذه الصفات بمعيار محدد، حيث يعطي المقيم ثلاثة جوانب يتم على أساسها تقييم الصفة المعينة، ثم يقوم المشرف بالتعرف على كل جانب ودمجها معا ومقارنتها بالمعيار المحدد في إطار المقارنة التالية (أفضل من)، (مساوية لـ)، (أقل من).⁽¹⁾

من أهم المزايا التي يتصف بها المقياس المختلط أنها تعتمد على العوامل الموضوعية في التقييم ولكي يكون المدخل أكثر عدلا بالتطبيق فإنه ينبغي أن تؤخذ آراء الأفراد الذين يتأثرون باستخدام هذا النمط من تقييم الأداء، أما الانتقاد الذي يمكن أن يوجه بوضوح لهذا الأسلوب فهو نقص القدرة على استخدام هذه المعايير لقياس مختلف الوظائف أو الأعمال إذ لا يمكن استخدامه للوظائف أو الأعمال غير المتماثلة أو المتشابهة.⁽²⁾

3-2-1-3- طريقة الترتيب:

وتتمثل هذه الطريقة في قياس الرئيس بترتيب مرؤوسيه حسب كفاءة كل منهم، ويبدو تطبيق هذه الطريقة سهلا وميسورا إذا كان عدد الموظفين المطلوب تقييم أدائهم قليلا ويصعب إذا كان عددهم كبيرا، وفي هذه الحالة يتم التقييم بعمل قائمة تتضمن أسماء الموظفين وعناصر التقييم، فيختار الرئيس أفضل موظف لديه ويعطيه رقم "1" ويختار أضعف موظف لديه ويعطيه الرقم الأخير وتتابع العملية إلى أن يتم ترتيب كل الموظفين في القائمة.

وتتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة التطبيق، إلا أن طريقة الترتيب يصعب تطبيقها كلما زاد عدد الموظفين، ونجد من الناحية العملية أن الترتيب يتم وفقا لكفاءة الموظف في عمله، كما أن هذا الترتيب يتم وفقا للأداء الشامل للموظف، ويلاحظ أن أفضل الموظفين هو الذي يحصل على أقل مجموع⁽³⁾

ويوجد ثلاث طرق للترتيب وهي: الترتيب التبادلي، المقارنة الزوجية، التوزيع الإجمالي.

- **الترتيب التبادلي:** يتم الترتيب وفقا لهذه الطريقة بأن يقوم الرئيس المباشر بتحديد أكثر الأفراد في المجموعة كفاءة وكذلك أدناهم، وبافتراض أن عدد المجموعة 12 فردا فإنه يسجل الأكثر كفاءة في رقم "1" والأدنى كفاءة في رقم "12"، ويستبعد الاسمين ثم تتكرر نفس العملية في المجموعة المتبقية لتحديد الأحسن والأسوأ، يسجل الأحسن في القائمة أمام رقم "2" والأسوأ في القائمة أمام رقم "11" وهكذا، ثم تتوالى هذه العملية إلى أن يتم ترتيب جميع أفراد المجموعة.

(1) سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 530 - 531.

(2) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 158.

(3) أحمد أبو السعود محمد: الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 58 - 59.

والصعوبة التي تواجه القائم بالتقييم هي في منطقة الوسط في القائمة حيث تصبح الفروق في الأداء طفيفة جداً، ولذلك قد يتم الاستعانة بأكثر من شخص يقوم بالتقييم ممن لهم دراية بطبيعة عمل المجموعة ثم تؤخذ المتوسطات، أو يتم مناقشة الاختلافات والاتفاق على قائمة نهائية تعتمد من جميع أعضاء اللجنة المذكورة.

ومما يعيب هذه الطريقة أنها لا تحدد بدقة بين المرؤوسين الذين تم تقييمهم، فقد يكون الفرق بين الأول والثاني أقل أو أكبر كثيراً من الفرق بين الخامس والسادس، كذلك يعاب على هذه الطريقة أنها تركز على تقييم الإجمالي وليس التفصيلي لأداء الفرد⁽¹⁾

- **الترتيب وفق المقارنة الثنائية:** وفيها يقوم المقيم بمقارنة الموظف بكل موظف من زملائه، والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقاً على الآخرين ومن أكثر العيوب على هذه الطريقة أن المقارنات فيها تصبح غير متناهية لاسيما إذا كان عدد العاملين المراد تقييم أدائهم كبيراً ويستنزف جهداً واسعاً في إنجاز تلك المقارنات⁽²⁾

- **التوزيع الإجباري والاختياري:** وهي إحدى الطرق المتفرعة من منهج السمات في تقييم الأداء، حيث تتطلب هذه الطريقة قيام المشرف أو الملاحظة باختيار البنود من القائمة المصممة والتي تميز بين الأداء الناجح وغير الناجح للفرد، والبنود الواردة في القائمة غالباً ما تكون في شكل ثنائي (زوج من البنود)، فالمقيم يقوم باختيار إحدى العبارات من كل زوج بدون أن يعرف عما إذا كان هذا البند يصف بصحيح السلوك الناجح للوظيفة، ومن القيود التي تقلل من نجاح هذه الطريقة: (3)

- ارتفاع التكاليف؛

- تحتاج إلى قدرات عالية لكي تكون صادقة؛

- تعتبر مصدراً لإحباط المقيمين لأنها قد تتسبب في إلغاء أو التخلص من تقييم الأداء برمته؛

- لا يمكن استخدامها بكفاءة في الأغراض التطويرية.

يعتبر الترتيب التبادلي والمقارنة الثنائية من أفضل الطرق في توفير قائمة بالكفاءات المتوافرة، وخاصة إذا قام بعملية الترتيب أكثر من شخص ثم عملت قائمة نهائية بالمتوسطات لمجموعة ما من المرؤوسين، ويؤخذ على هذه الطريقة أنها لا تحدد الفروق الفردية في الأداء بين شخص وآخر، فلا يمكن تحديد الفرق في الأداء بين الأول والثاني في القائمة أو الأول والأخير، وبالتالي لا تساعد هذه الطريقة في الحكم على رتب الأفراد المقيمين بدقة من القائمة:

ممتاز جيد جداً متوسط دون المتوسط ضعيف

(1) عبد الحكيم أحمد الخزامي: تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين (تقييم الأداء، سلسلة الإدارة المعاصرة)، الجزء الأول، مكتبة بن سينا للنشر والتوزيع والتصدير، مصر، دون سنة نشر، ص: 109.

(2) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 158 – 159.

(3) سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 531 – 532.

أما التوزيع الإجباري يجبر الشخص القائم بالتقييم على تقسيم العاملين على تلك الرتب⁽¹⁾

3-2-1-4- طريقة التقييم المقالي:⁽²⁾

وتتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بكتابة وصفا لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض، وعادة ما يتم تقديم توجيهات وإرشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم، ومن الأمثلة التي يمكن أن يحتويها التقييم، وصف وفقا لرأيك الشخصي أداء هذا الفرد متضمنا:

- كمية وجودة الأداء المتحقق؛

- المعرفة المتعلقة بوظيفته،

- القدرة على التكيف مع العمل؛

- علاقاته مع زملاءه والعاملين معه؛

- ما هي نقاط القوة والضعف في أدائه ... وهكذا.

تصلح هذه الطريقة إذا ما تم دمجها مع طرق أخرى للتقييم، حيث تضيف معلومات جديدة غير تلك المصممة كما في الطرق الأخرى، بالإضافة إلى ما سبق، فإن هذه الطريقة تعطي الفرصة للتركيز على بعض الخصائص الفريدة عند تقييم الموظف مثل القدرة على التطور، المواهب الخاصة، وأيضا جوانب الضعف، ويؤخذ على هذه الطريقة ما يلي:

- أنها تستهلك وقتا كبيرا للإعداد واختيار البنود والسمات الفريدة؛

- بالإضافة إلى أن تقييم الأداء ربما يتأثر بمهارات الكتابة لدى المشرف وأيضا نمط تشكيل وتنظيم البنود؛

- قد يتم تأليف بنود للتقييم لا ترتبط أساسا بأداء الوظيفة.⁽³⁾

3-2-1-5- طريقة المقياس الرتبي البياني:

وتتم من خلال اعتماد أسلوب المقياس الرتبي البياني، حيث يقوم المقيم بتقييم الفرد العمل وفقا لبعض العوامل المحددة مثل كمية العمل، الاستقلالية، معرفة العمل، الغياب، الدقة في الأداء، والتعاون... الخ، ويتضمن الترتيب البياني كل من المدى العددي أو الرقمي والوصف الكتابي، ويقوم هذا الأسلوب من التقييم على دراسة كل صفة يتم اعتمادها في التقييم وفق المعايير المحددة من قبل المنظمة ويضع القيمة الملائمة لها، ثم يشرع باستخراج التقدير النهائي للتقييم. وتتسم هذه الطريقة بسهولة الاستخدام وتساعد على التحليل الوصفي للموظف المراد تقييمه، ويمكن أن تتلاءم مع مختلف أعداد الموظفين سواء كانت صغيرة أو كبيرة ويمكن أن يتم تطبيقها في مختلف قطاعات الأعمال سواء

(1) عبد الحكيم أحمد الخزامي: تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين (تقييم الأداء، سلسلة الإدارة المعاصرة)، مرجع سبق ذكره، ص: 109.

(2) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 160.

(3) سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص: 530 - 531.

الإنتاجية أو النشاطات الخدمية، أما نقاط الضعف التي تنطوي عليها هذه الطريقة فيمثل التباين بين المقيمين في اعتماد تفسير الوصف الكتابي بطريقة متماثلة نتيجة الاختلاف في خبراتهم وخلفياتهم وشخصياتهم... الخ، والمشكلة الأخرى تتعلق باختيار معايير التقييم المعتمدة في هذه الطريقة إذ قد يتم اختيار بعض المعايير ذات الارتباط الوثيق بالأداء الوظيفي، مما يجعل الأمر في كل الحالات يؤثر سلباً على نتائج التقييم المتوخى بلوغها للفرد والمنظمة على حد سواء.⁽¹⁾

3-2-2- الطرق الحديثة:

هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء العامل بمعدلات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل وتستند هذه الطرق إلى مبدأ عام مفاده "إنجاز الرجل النموذجي" وفي نفس الوقت تعتمد على قياس مستوى أداء العامل بمعزل عن الآخرين أو تقارنه بمعدلات أداء مثالية، ومن أهم هذه الطرق نجد:

3-2-2-1- طريقة الأحداث الحرجة:⁽²⁾

تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل، فيتم تسجيل متى وأين ولماذا حدث هذا التصرف؟ ومع من؟ ويكون القرار هذا على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل اتجاه الحدث، تجدر الإشارة أن الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة وليست مجرد آراء غير مستندة على حقيقة مؤكدة، وهي تعتبر أعمالاً فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود إيجابي أو سلبي، ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناءً على ذلك.

3-2-2-2- الإدارة بالأهداف:⁽³⁾

تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرووس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وتستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال إتباع خطوات تطبيق هذا البرنامج في المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

- يجتمع الرؤساء والمرووسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة؛
- يشرف الرؤساء والمرووسين على وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرووسين تحقيقها، وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها؛

(1) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 160 - 162.

(2) محمد عبد الفتاح الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 152.

(3) كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص: 134.

- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعة وتقييمهم لها؛

- إذا تبين من خلال عملية التقييم أن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها تركز على تقييم النتائج المرتبطة بالأهداف الموضوعية وليست السمات والخصائص الشخصية للمرؤوسين، ولكن يؤخذ على طريقة وضع الأهداف بأنها تستنفذ وقتاً طويلاً بالإضافة إلى حجم كبير من المستندات والأوراق المتداولة⁽¹⁾

3-2-2-3- طريقة مقياس التقدير المعتمد على الجوانب السلوكية BARS : (2)

وتتكون هذه الطريقة من خمسة إلى عشرة مقاييس رأسية حيث يعكس كل مقياس بعداً هاماً للأداء الوظيفي، وهذه الأبعاد معروفة ومحددة من خلال التعرف على الأحداث الحرجة أثناء تحليل الوظائف. فالأحداث الحرجة تكون موضوعة على طول الميزان أو المقياس ويتم تقييم درجة توافر أو عدم توافر هذا الحدث في أداء الأشخاص، ويتم وضع نقاط للقيمة على الميزان حسب رأي الخبراء، ويتم وضع هذه الطريقة ومقاييسها من خلال لجنة تجمع المرؤوسين والمشرفين، ومهمة اللجنة هي تحديد كل الخصائص وثيقة الصلة أو الأبعاد المرتبطة بالوظيفة.⁽³⁾

تتميز هذه الطريقة بأنها:

- تركز على سلوك الموظف وليس صفاته؛

- تساهم في تحقيق العدالة في التقييم؛

- توفر تغذية عكسية جيدة للموظفين.

ويعاب على هذه الطريقة أنها:

- تقتضي وقتاً وجهداً كبيراً لإعدادها.

- تتطلب نماذج كثيرة لكي تناسب الأنواع المختلفة من الوظائف.⁽⁴⁾

3-2-2-4- مقياس الاختيار الإلزامي (الإجباري):

يعتبر من الطرق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق العدالة والموضوعية في تقييم الأداء، وتعد هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً في التقييم، وتتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يقوم بترتيب مجموعة من العبارات التي تصف كيفية أداء العامل لمهام وواجبات عمله والمسؤوليات المتعلقة به،

(1) أحمد أبو السعود محمد: الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، مرجع سبق ذكره، ص: 67.

(2) يشير مصطلح BARS إلى: Behaviorally Anchored Rating Scale.

(3) سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص: 535.

(4) محمد أحمد عبد النبي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 214.

حيث أن هناك مجموعة من العبارات التي يتضمنها الاختيار الإجباري وعادة تعطي أوزان نوعية للعبارات التي يحتويها المقياس الإجباري وعادة ما تكون تلك الأوزان غير معلومة لدى المقيم خشية من التحيز في الترتيب، وبعد أن يقوم المقيم بترتيب تلك العبارات يقوم قسم الموارد البشرية بتطبيق الأوزان النوعية المعنية وحساب درجة التقييم النهائية للفرد الذي يستحقها وفق الاستمارة التي تتضمن ذلك الترتيب.

تتسم هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق العدالة والموضوعية وكذلك تدعو هذه الطريقة أن يقوم المقيم بدراسة أداء الموظف بشكل دقيق توخيا للدقة في ترتيب هذه العبارات لتحقيق المطابقة التي تبين السلوك العام للأداء وصفات الموظف الحقيقية أثناء الأداء.

ويعاب على هذه الطريقة أنها صعبة الفهم بسبب تعقدها والحاجة الكبيرة للمهارة والخبرة في إعدادها، كما لا يمكن ضمان عدم تسرب الأوزان على المقيمين، فضلا عن استياء بعض المقيمين من عملية إجبارهم على الاختيار بين العبارات، إلا أنها بشكل عام من الوسائل الشائعة والحديثة في الاستخدام في تقييم أداء العاملين.⁽¹⁾

4- أخطاء، مسؤولية ومقومات فاعلية تقييم الأداء الوظيفي:

نتطرق في هذا المطلب للأخطاء الشائعة التي يقع فيها المقيمين عند تقييم أداء العاملين، المصادر التي تناط بها مسؤولية تقييم الأداء وكذا مقومات فاعلية تقييم الأداء الوظيفي.

4-1- أخطاء تقييم الأداء الوظيفي:

هناك مجموعة من الأخطاء المألوفة التي يقع فيها بعض المقيمين عند تقييم الأداء ومن أهمها ما يلي:⁽²⁾

- **الميل لإعطاء تقديرات متوسطة:** ويتضح هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطون في أدائهم، ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض، والسبب في ذلك التهرب أو الخوف من انتقادات موظفيه له.
- **خطأ التأثير بالهالة:** ويحدث هذا الخطأ عندما يسمح المقيم لجانب واحد من أداء الموظف المقيم أن يؤثر في تقديره العام لذلك الأداء، فإذا كان الموظف يجيد كتابة التقارير بشكل متفوق فهو متفوق في كل النواحي، معنى هذا أن المشرف المقيم عندما يؤثر موظفا ينسب له إنجازات أو فضائل لا يملكها ذلك الموظف، ويطلق بعضهم على هذا الخطأ اسم الخطأ المستمر.
- **خطأ التأثير بالأداء الحديث:** يميل كثير من المقيمين إلى نسيان وقائع تفاصيل الأداء الماضي

(1) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 165 - 166.

(2) درة عبد الباري إبراهيم وآخرون، إدارة القوى البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 292.

ويظل عالقا في أذهانهم أداء الموظفين في الأسابيع، أو الأيام الأخيرة فقط وقد يكون ذلك الأداء رديئا أو ممتاز مما يجعل تقدير المشرف المقيم تقديرا متحيزا؛ ولاسيما إذا أدرك المرؤوسين وقت إعداد التقارير فيعمدوا أن يبدوا مثاليين في هذا الوقت أو قبله بقليل.

- **خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية:** يميل بعض المقيمين إلى الانجذاب نحو صفات شخصية معينة كالقربة أو الصداقة أو قد يحملون كرها لمجموعات من الناس الذين يتميزون بخصائص معينة كالتشابه في اللون، أو العقيدة، أو الجنس تؤثر هذه التحيزات في تقييمهم لأداء العاملين معهم.⁽¹⁾

- **خطأ اللين أو التساهل أو التشدد:** الميل إلى إعطاء تقديرات عالية فيمنح الموظفين من ذوي الأداء الضعيف تقديرات متوسطة أو يتشدد فيعطي الموظفين من ذوي الأداء المرتفع درجات متوسطة وهكذا.

- **خطأ الاختلاف في فهم المعايير:** ينشأ هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم مختلف لمعاني المعايير مثل جيد، مقبول وممتاز تعني أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين.

4-2- مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي:

يعرض فيما يأتي الجهات الأربعة المتفق على أنه يمكن لها أن تقوم بعملية قياس الأداء، باعتبارها تشكل مصدر للمعلومات التي يعتمد عليها في عملية قياس وتقييم أداء العاملين:

4-2-1- الرئيس المباشر:⁽²⁾

يعتبر هذا الأسلوب الأكثر استخداما وشيوعا لأسباب أبرزها:

- معرفة الرئيس المباشر بعمل المرؤوس ومتطلبات الوظيفة التي يقوم بها؛
- موقع الرئيس المباشر في توجيه المرؤوس باتجاه أهداف قسمه أو وحدته ومسؤوليته المباشرة على مكافأته من عدمها، ومن حسنات هذا الأسلوب أن الرئيس المباشر هو أقدر من سواه على تزويد المرؤوس بالاسترجاع الكفيل بتحسين أداء هذا الأخير، إلا أنه عرضة للفشل في حال لم يتمكن الرئيس المباشر من الاحتكاك شبه الدائم مع مرؤوسيه لسبب أو لآخر أو لم يتمكن من التزود بالمعلومات الكاشفة عن أداء هذا المرؤوس.

4-2-2- المرؤوسين:⁽³⁾

يطبق هذا الأسلوب على نطاق واسع في الجامعات والمؤسسات التعليمية والتدريبية ومن فوائده مساعدة المشرف على تحسين أدائه من خلال معرفة نقاط ضعفه، وكذلك بتعريف الإدارة العليا

(1) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 154.

(2) حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص: 389.

(3) يوسف الطائي حجييم وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مرجع سبق ذكره، ص: 230.

بالمستوى القيادي للمشرفين والمسؤولين سواء سلباً أم إيجاباً، كما يبقى المسؤولون أكثر تجاوباً لمشاعر وردود فعل المرؤوسين مما يجعله أكثر حرصاً في أدائه وسلوكه، إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو من احتمال نفور الرؤساء والشعور بالقلق والتوتر والخوف، وقد تستغل هذه المواقف من المرؤوسين في تحقيق مكاسب على حساب الرؤساء كما قد تُوفر لهم عنصر ضغط قد تسيئ لعملية التقييم بأكملها لو أُسيئ فهم وتطبيق هذا الأسلوب.

4-2-3- التقييم الذاتي: (1)

إن الذي يقوم بالتقييم وقياس الأداء هنا هو الفرد نفسه الذي يخضع للتقييم، خاصة إذا كان هذا الفرد قد سبق واشترك في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، إن الغاية من اختيار الفرد نفسه ليقوم بالقياس، هو أنه أدرى الناس جميعاً بحقيقة أدائه، ومهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة تكون في إبداء ملاحظاته حول التقييم، يتميز هذا الأسلوب في أنه ينمي المقدرة لدى الأفراد بالاعتماد على النفس ويساعدهم في تطوير أدائهم الذاتي، وزيادة خبرتهم في العمل، وفهمهم له، وتنمية ملكية التقدير والحكم لديهم، إلا أنه يؤخذ عليه أنه لا يوفر الموضوعية الكافية في القياس والتقييم، وذلك لأن دافع الأنانية يدفع الفرد إلى المغالاة في تقدير إنجازاته أمام الإدارة ورئيسه المباشر، وبالتالي فاستخدام الفرد الخاضع للقياس لتقييم نفسه يتطلب منه وعياً وموضوعية، اللذين قد لا يتوفران لدى جميع العاملين.

4-2-4- النظراء في العمل: (2)

يقصد بالنظير الزميل في نفس العمل والمستوى والمجموعة الذين يعمل فيها الفرد الذي يتم تقييمه وقياس أدائه، ويرجع السبب في إسناد مهمة التقييم للنظراء في العمل، ذلك لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك وأداء وإنجاز الفرد نتيجة احتكاكهم المستمر به، إلا أنه لا ينصح بالاعتماد بشكل كامل على النظراء خشية أن تكون هناك صراعات داخلية بينهم، تؤدي في نهاية الأمر إلى أن تكون نتائج القياس غير موضوعية، لذلك ينصح أن يكون رأي النظراء إرشادياً، يساعد المقيّم الأصلي بإعطائه صورة متكاملة مما يساعد في الوصول إلى حكم موضوعي عن كفاءة الفرد الذي يقيس أدائه.

4-2-5- مجموعة مقيمين: (3)

تعني وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل مرؤوس على حدى، وهذه الطريقة تفترض أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس، ولديهم المعلومات الكافية للتقييم، وهو أمر ليس متوفراً بشكل دائم، مما قد يحيل عملية التقييم إلى حصيلة جهل مشترك، ولذلك تميل بعض المنظمات إلى جعل كل رئيس يقوم بملاً نموذج التقييم كل على حدى، ثم يتم جمع وتبويب كل النماذج

(1) مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، مرجع سبق ذكره، ص: 103.

(2) المرجع السابق: ص: 104.

(3) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 414.

في جدول واحد، ويساعد ذلك على إعطاء التقييم الشكل الكلي الذي يبعد عن الفردية، وأنه أمر يمس التنظيم كله وليس رئيسا واحدا.

تعد هذه بعض الأطراف المعنية بتقييم الأداء الوظيفي، فكلما كانت ممارسات المنظمة أكثر نضجا كلما احتاجت أن تعتمد على أكثر من جهة لتقييم أداء أعمالها، خاصة ذوي المؤهلات والمسؤوليات العليا، لكن بشكل عام يمكن القول أن غالبية المنظمات تسند مهمة قياس الأداء والتقييم إلى الرئيس المباشر للفرد مع توفير السبل الكفيلة التي بواسطتها يمكن الحد من احتمال تحيز هذا الرئيس في عملية القياس والتقييم هذه.⁽¹⁾

وفي هذا السياق، يجدر بنا طرح تساؤل جد مهم وهو كالتالي: متى يتم تقييم الأداء؟ ويتضمن هذا الموضوع سؤالين هما كالآتي:⁽²⁾

السؤال الأول: كم مرة يتم التقييم سنويا؟ والإجابة هنا هي كالآتي:

- مرة واحد سنويا، ويتبع ذلك غالبية المنظمات؛
- مرتان سنويا، ويتبع ذلك عدد قليل من المنظمات؛
- أكثر من مرتين سنويا، ويتبع ذلك عدد نادر جدا من المنظمات.

والسؤال الثاني: متى يتم التقييم؟ هل هو في نهاية أم خلال فترة التقييم؟ والغالب هو أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين في نهاية الفترة، وإن كان ذلك معيبا، لأنه يزحم الرؤساء بضرورة قيامهم بتقييم المرؤوسين في فترة ضيقة، مما يهدد عملية التقييم بالفشل، والنادر هو أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين خلال الفترة كلها، وهنا عليهم أن يحتفظوا بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم، وإن كانت هذه الطريقة الثانية أفضل، إلا أنها تأخذ وقتا أطول.

4-3- مقومات فاعلية تقييم الأداء الوظيفي:

يمكن تجنب أخطاء التقييم أو التخفيف من حدتها بشكل ملحوظ من خلال هيكل النقاط التالية والتي يمكن اعتبارها أيضا مقومات لفاعلية نظام تقييم الأداء⁽³⁾

- الاختيار الصحيح للرؤساء المباشرين كقادة ومقيمين؛
- وضع فلسفة للتقييم مؤداها أنه ليس رسدا للأخطاء بل جزءا من عملية شاملة للتنمية، وعلى ضوء ذلك تتحدد أهداف التقييم؛
- تحديد أهداف واضحة للمنظمة ولكل وحدة تنظيمية، بحيث تنسجم معها أهداف تقييم الأداء؛
- تهيئة نظام فاعل للمعلومات عن أهداف ومعايير ومجالات التقييم ونتائجه؛

(1) مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، مرجع سبق ذكره، ص: 105.

(2) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 415.

(3) أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية - الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، مكتبة لأنجلو المصرية، القاهرة، 2004، ص: 342.

- تهيئة نظام فاعل للاتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف التقييم (الرئيس، المرؤوس و إدارة الموارد البشرية)؛
- وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف عمله، وما يعد تفوقاً أو تجاوزاً لواجبات الوظيفة؛
- تصميم معايير موضوعية للتقييم تبعده عن الاعتبارات والتحيزات الشخصية كلما أمكن؛ هذا مع مناقشة هذه المعايير مع الرؤساء ليقتنعوا بها ويستخدمونها في عملية التقييم، فقد أوضحت الممارسات الاستشارية والتكوينية أن عدد كبيراً من الرؤساء يعزفون عن استخدام معايير للتقييم لأنهم يجدونها إما صعبة التطبيق أو مستهلكة لوقت أو جهد فوق العادي.
- اختيار طريقة أو طرق سليمة لتقييم الأداء يمكن الاعتماد عليها باعتبارها إحدى سبل التقييم الفاعل.
- تدريب الرؤساء على كيفية إجراء التقييم، ومقابلة التقييم، فهم سلوكيات العاملين، وتحديد الأهداف والمعايير الرقابية، ويمكن استخدام أسلوب المختبرات كمدخل تدريبي مناسب في هذا الصدد، حيث يمكن تعريض الرؤساء لأنماط سلوك معينة للمرؤوسين وجعلهم يتفاعلون معها من خلال تمثيل الأدوار- كرؤساء مقيمين- مع تسجيل الجلسة على شريط فيديو ليعرض ويحل بعد ذلك، ويتعرف كل رئيس على نقاط الضعف في أسلوب تقييمه والتي تحتاج لاهتمام وترشيد، كما يتيح هذا التدريب للرئيس أساساً موضوعياً للتقييم الفعال لنوعيات مختلفة من المرؤوسين سواء الذين يرأسهم فعلاً أو الذين لم يتعامل معهم ويمكن أن يتعامل معهم فيما بعد، كما يمكن أن يتضمن التدريب دراسة حالات تتناول طريقة أو طرق للتقييم ثم تناقش مدى صلاحيتها وتقدم أمثلة افتراضية لمرؤوسين ويقوم كل رئيس بتقييمهم، ثم يناقش الرؤساء تقييماتهم وأسباب اختلافها وينتهون لتحديد أنسب طرق التقييم؛
- إعلام المرؤوسين بمعايير التقييم ليعملوا على الوفاء بها، وهذا من مقومات فاعلية الأداء وفاعلية تقييمه، فكيف نتوقع من العاملين أن يحسنوا أدائهم أو يسعوا لأداء فاعل دون معرفتهم بالمعالم المطلوبة لهذا الأداء؛
- اتصال فعال بين الرئيس والمرؤوسين يساعد على خلق علاقة متبادلة تتسم بالوضوح والصراحة وتقبل النقد الموضوعي؛
- مشاركة المرؤوسين في عملية تقييم الأداء، وبالتبعية في تحديد احتياجاتهم التدريبية؛
- دورية التقييم على مدار السنة، حيث يكون كل ثلاث أو أربعة شهور، فيتسنى للمرؤوس معرفة ما قد يكون من قصور في أدائه أولاً بأول ليبادر إلى تداركه وذلك بدلاً من أن يفاجأ

- بتقرير "ضعيف" أو "جيد" في نهاية العام، وحتى لو لم يكن التقييم دوريا فيجب أن يبادر لإعلام مرؤوسيه بما يراه قصورا فيناقشه فيه أولا بأول ويوجهه إلى تداركه؛
- تناسب نموذج التقييم مع الخصائص المميزة للوظيفة أو المجموعة النوعية لوظائف التي يكون شاغلها محلا للتقييم؛
- جعل نتيجة تقييم الأداء علنية وليس سرية، بحيث يستطيع الموظف أن يتعرف على نقاط قوته وضعفه بحيث يبادر إلى تفادي نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة أولا بأول.

5- دور تقييم البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي:

- تولي المنظمات الاقتصادية بشتى توجهات اهتماما كبيرا لنشاط التدريب، إذ تهدف من خلاله إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل، من خلال تزويدهم بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المنظمة في البيئة، إذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات (المؤسسات) في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المنظمات، وأصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج التدريب المناسبة للموظفين في مراكز التدريب المختلفة والمؤهلة، كما ينظر إلى وظيفة التدريب على أنها الوظيفة المكملة للتعيين، فلا يكفي أن تقوم المنظمات باختيار الموظفين وتعيينهم؛ إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم.
- ومما لا شك فيه أن نجاح البرنامج التدريبي في تغيير المستوى المعرفي أو المهني للمتدربين إلى الأفضل، يعد مؤشرا حقيقيا ودليلا واضحا على فعالية العملية التدريبية، إلا أن ذلك لا يعد أساسا واضحا لافتراض أن إغفالا لعوامل أخرى من شأنها التأثير على هذه العلاقة من عدمه، وبالتالي فهي عوامل شرطية يجب أخذها في الحسبان عند الحديث عن علاقة الارتباط بين ما تعلمه المتدرب من البرنامج التدريبي والتغيير الذي طرأ على أدائه داخل المنظمة ومن هذه العوامل:
- أن يتوفر لدى المتدرب إدراك بنقاط ضعفه ورغبة أكيدة في التغلب عليها؛
 - أن يكون ما تعلمه المتدرب أثناء الدورات التدريبية مرتبطا بظروف عمله ومشكلاته؛
 - أن يكون هناك مناخ عمل مرن يسمح لعملية التغيير في الأداء والسلوك أن تتم، وبالتالي تتاح للمتدرب الفرصة لإظهار أفكاره الجديدة وسلوكه الجديد؛
 - التركيز على بين ما يرغب فيه (المتدرب) وبين ما يؤديه؛ باعتباره وجود علاقة سببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للمتدربين بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز؛

- الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف المتدرب والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب؛
- التغيير في مهام الوظيفة توفر فرصا كبيرة لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف (المتدرب) في انخفاض أدائه ونفوره منها. وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المطلوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال عملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيف وإزالة الملل هذا يعطي منفعة للموظف (المتدرب).
- إن أساليب التأثير على مستوى أداء العاملين والتعامل مع صفات الفرد من خلال (تعديل القدرات وتعديل الرغبات وتعديل السلوك)، لا يتم إلا من خلال إقحام العاملين في برامج تدريبية مناسبة لاحتياجاتهم وتهدف إلى تطوير قدراتهم وإضافة معلومات متجددة، مما يؤدي إلى رفع معنويات المتدربين وزيادة مستوى أدائهم وبالتالي تنمية طاقة الإبداع لديهم. إذا فالتدريب يعمل على سد الفجوة في الأداء الخاص بكل وظيفة بها قصور في الأداء الحالي ولا يتماشى مع الأداء المعياري، وتبرز أهمية هذا الأخير في أنه يسلط الضوء على مشاكل محددة وعند حل هذه المشاكل لا محالة أنها تؤدي إلى رفع وتحسين كفاءة العاملين وزيادة معدلات أدائهم، الأمر الذي يؤدي إلى النهوض بالمنظمة ككيان واحد متكامل، وهذا هو الهدف الأسمى من التدريب. وللتدريب تأثيرات متعددة على أداء العاملين ومن أهمها ما يلي:
- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية؛
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم؛
- تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة؛
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل؛
- توعية الموظفين بأهمية التدريب، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل؛
- للتدريب دور في ربط الأفراد العاملين (الموظفين) بأهداف المنظمة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية لصالح المنظمة، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم؛
- المساعدة في تجديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قدراتهم، بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات؛

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسات؛⁽¹⁾
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة؛
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.

وتبرز أهمية تقييم الأداء الوظيفي من كونه عملية مستمرة ذات بعد مستقبلي، تشمل تقييم وقياس أداء المورد البشري من أجل التأكد من قدرته على ممارسة أعباء الوظيفة الموكلة إليه، وإمكانية نجاحه في وظيفته في مستوى أعلى، وما يترتب عن ذلك من تدريب.

كما تؤثر عملية تقييم البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي بشكل مرحلي، حيث أن تقييم أبعاد العملية التدريبية تهدف وفي مرحلة أولى، إلى الوصول إلى نتائج مرتبطة بالموارد البشرية وتحديدًا بجانب تعديل القدرات وتعديل الرغبات وتعديل السلوك ولا يتم ذلك التعديل إلا من خلال إقحام العاملين في برامج تدريبية مناسبة لاحتياجاتهم الفعلية، ثم في مرحلة ثانية التأثير مباشرة على إنتاجية الفرد والأداء الجماعي، ثم في مرحلة أخيرة التأثير في نتائج المنظمة؛ وهنا تبرز أهمية المرحلة الأولى والمتمثلة في التأثير على نتائج الموارد البشرية، فكلما كانت هذه النتائج إيجابية كلما انعكس ذلك في النهاية على الأداء الوظيفي.

⁽¹⁾ بدرية محمود محمد إبراهيم: أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين، دراسة تطبيقية على معهد علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص: 31.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التعرض للإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي في المبحث الأول من عدة جوانب شملت مفهومه، والجوانب المتداخلة فيه، وأهميته سواء بالنسبة للعاملين أو المنظمة، وكذا بيان عناصره ومعايير ومحدداته، حيث تبين أن للأداء أهمية بالغة في تسيير أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها ويعد بمثابة الوسيلة الأساسية والدافع الأساسي لبلوغ مرحلة التفوق والتميز، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، لذا كان لزاما متابعة هذا الأداء وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة حتى تتمكن الإدارة المسؤولة من الحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في عمله، وعليه تم التطرق في المبحث الثاني إلى عملية تقييم الأداء الوظيفي من خلال التعرف على مفهومه، أهميته، أهدافه وعناصره، وكذا طرق التقييم سواء أكانت تقليدية أو حديثة، بالإضافة إلى خطوات التقييم وأخطاء ومقومات فاعلية تقييم الأداء الوظيفي، قصد تحديد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين، إذ يوضح للمنظمة إمكانياتها في استثمار الطاقات البشرية الفعلية، و حتى تتمكن هذه الأخيرة من تطوير أدائها باستمرار ينبغي عليها الاعتماد على نظام متكامل لتقييم الأداء، وعدم الاكتفاء في القياس بالمؤشرات التقليدية فقط، بل لابد من تدعيم ذلك بالمؤشرات الحديثة مع الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الإستراتيجية للمنظمة، وفي نهاية هذا الفصل تم التطرق إلى دور تقييم البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي، حيث تبين أن التدريب كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمة المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء الموظفين وإكسابهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم المتعلقة بكل من سيرورة العملية التدريبية والأداء الوظيفي، حان الوقت للولوج إلى الدراسة الميدانية والتي تسمح لا محالة بالتأكد من الفرضيات التي وضعت في مستهل الدراسة والوقوف على حقيقة ما يحدث في مؤسساتنا.

وسيتيم في هذا الفصل تقديم وصف مفصل للمنهجية والإجراءات المتبعة في انجاز الدراسة، بهدف الاطلاع على الواقع الحقيقي لإدارة العملية التدريبية وبالأخص عملية التقييم والدور الفعال الذي تلعبه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وتحليل العلاقة القائمة بينهما من خلال دراسة إحدى المركبات الخاصة بتكرير البترول؛ وهنا يركز الاهتمام على مركب تكرير البترول بسكيكدة باعتباره أهم مركب للتكرير على مستوى القطر الجزائري ومن أبرز الفروع الإستراتيجية الهامة بالنسبة للاقتصاد الوطني، لذا فقد تم الاعتماد على مجموعة من الإجراءات للانتقال بالدراسة من المستوى النظري التجريدي إلى المستوى الواقعي التطبيقي، بالتركيز على أهم المحاور الأساسية المتمثلة في:

- مجالات الدراسة؛
- منهجية الدراسة؛
- اختبارات صدق وثبات أداة الدراسة.

المبحث الأول: مجالات الدراسة.

مثلت الدراسة الميدانية في ثلاث مجالات؛ والتي تعد في حقيقة الأمر الأبعاد الممكنة للإحاطة بكل حثثيات أي بحث أكاديمي من هذا النوع؛ وهي المجال المكاني الذي يخصص عادة للمؤسسة محل الدراسة، المجال الزمني والذي يخصص للمراحل الزمنية التي استوفتها الدراسة الميدانية، وأخيرا المجال البشري والذي يتميز عن غيره بعرض المعلومات الإحصائية لمجتمع الدراسة والمتمثل في عمال المؤسسة من مختلف الفئات السوسيو مهنية.

1- المجال المكاني للدراسة:

لقد وقع الاختيار على مركب تكرير البترول بسكيكدة لإجراء الجانب الميداني من الدراسة وذلك لأهميته في عملية التكرير على مستوى الاقتصاد الوطني والدولي، وتمتعه بقدرات مادية وبشرية كبيرة مقارنة بالمركبات الثلاث الأخرى (مصفاة أرزيو، مصفاة الجزائر، مصفاة حاسي مسعود)؛ ولقد وقع الاختيار على هذا الأخير للأسباب التالية:

- العناية التي أعطتها الحكومة الجزائرية لهذا المركب خلال السنوات الأخيرة خاصة بعد انصهاره في الشركة الوطنية "سوناطراك" "SONATRACH"، من تدعيم البنى التحتية للنقل والتخزين والشحن، وتطوير مشاريع المصب (Activite Aval) عبر مجهودات المؤسسة الذاتية، مع إجراء استثمارات في ميادين الصيانة وسلامة المجمعات الموجودة؛
- المكانة التي يحتلها المركب على المستوى الداخلي (الاقتصاد الوطني) وعلى المستوى الخارجي (الاقتصاد العالمي)، بالنظر إلى التحديات التي تفرضها العولمة واشتداد المنافسة خاصة الخارجية منها، وما ترتب عنه من اهتمام إدارة المركب بتطوير الجودة وتحسين الخدمات من خلال الاستثمار في العنصر البشري؛
- جعل قضايا الموارد البشرية في صميم اهتمامات إدارة المركب وإعطائها دفع جديد لمشاريع التطوير الفردي والمهني للعاملين مع تنمية المؤهلات وإعادة الاعتبار للكفاءات ومكافأة الفعالية؛
- تطور جد ملحوظ في رقم أعمال المركب محل الدراسة خاصة بعد سنة 2009 وسعي إدارة المركب إلى تحقيق معدلات أكبر في السنوات القادمة؛
- الإمكانية المتاحة للحصول على بعض البيانات والإحصائيات من داخل المركب محل الدراسة من خلال بعض التعاون الذي أبدته إدارة المركب في تسيير الدراسة الميدانية.

1-1- تقديم الجانب التاريخي والقانوني لمركب تكرير البترول بسكيكدة (RA1K):

تحاول هذه الدراسة في هذا الجزء إلى عرض الجانب التاريخي للمركب محل الدراسة، وتقديم الإطار القانوني فيما يخص عملية التدريب على مستوى المركب.

1-1-1- لمحة تاريخية عن مركب تكرير البترول بسكيكة (RA1K):

يعد مركب تكرير البترول بسكيكة إحدى المؤسسات التحويلية التي تملكها الدولة وضعت تحت الرمز (RA1K) الهدف الأساسي الذي أنشأ من أجله هو عملية الإنتاج المتمثلة في تحويل البترول الخام (المحلي والمستورد) إلى منتجات جاهزة من أجل المتاجرة بها داخليا وخارجيا.

تأسست شركة "سوناطراك" بموجب القرار المؤرخ في 1963/12/31 حيث كان نشاطها في السابق مقتصر على عمليتين هما النقل والتجارة، ونظرا للتطور والتوسع الذي مس هذا المجال اتجهت هي بدورها في المساهمة في كل العمليات التي لها علاقة بالمواد الهيدروكربونية وهي البحث، الإنتاج، النقل والتحويل وغيرها.

لقد كان مركب تكرير البترول بسكيكة قبل 1982/1/1 يسير من طرف الشركة الوطنية "سوناطراك"، وفي 1982/1/1 تمت إعادة هيكلة "سوناطراك" بتوصية من القيادة السياسية إذ أنه تم تقسيمها إلى ثلاثة عشر مؤسسة من بينها المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية، انبثقت بمرسوم رقم 80-101 المؤرخ في 1980/06/04.

إذ دخل هذا المرسوم حيز التنفيذ في 1982/1/1، وابتداء من 1985/02/02 المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية تحولت تحت الرمز التجاري مؤسسة "نفطال" (NAFTAL)، وفي 1987/08/25 وبموجب مرسوم 87-109 انفصلت من مؤسسة "نفطال" المؤسسة الوطنية لتكرير البترول "نفتك" (NAFTEC).

أسست هذه المؤسسة في 1988/01/02، بدأت الأشغال في بناء هذا المركب في جانفي 1976 وهذا تبعا لعقد ممضى في 1974/04/30 بين الحكومة الجزائرية والشركة الإيطالية "سنام بروجيتي" (SnamProgetti)، وكان التدشين الرسمي للمركب في 1979/11/28، وكانت بداية الإنتاج في مارس 1980 وهذا بتكلفة إجمالية قدرت بـ 3.402.872.000 دج.

مع العلم أن هناك وحدتين جديديتين منجزتين من طرف الشركة اليابانية هي الوحدة 103، الوحدة 104 وقد شرعنا في الإنتاج في نوفمبر 1993.

يقع هذا المركب في المنطقة الصناعية "سوناطراك" "SONATRACH" على بعد 8 كلم شرق ولاية سكيكة وعلى بعد 2 كلم من البحر، مهيمنة على مساحة تقدر 190 هكتار، ويقدر عدد العمال بحوالي 1450 عامل.

منذ 1998/04/18 المؤسسة "نفتك" أصبحت شركة ذات أسهم، أسهمها ملك 100% لشركة "سوناطراك" برأس مال اجتماعي يقدر بـ 12 مليار دينار جزائري.

وابتداء من 2009/06/22 المؤسسة "نفتك" انصهرت وامتصت كليا من طرف شركة "سوناطراك".

وما تجدر الإشارة إليه أن هذا المركب يعمل في سوق خالية من المنافسة وهذا على الصعيد الداخلي والسبب في ذلك يرجع إلى أن المركب محل الدراسة وباقي المركبات الأخرى تابعة لمسير واحد وهي المديرية العامة بالجزائر التي تتولى مهمة اتخاذ القرارات وتوزيعها، والذي همها الوحيد هو تحويل البترول الخام إلى منتجات تامة وذلك لتلبية متطلبات السوق الداخلي والخارجي، أما على الصعيد الخارجي فهناك منافسة حادة وذلك بغية الوصول إلى المقاييس الدولية الموضوعة لكل منتج.

وأهم هذه المصافي الموجودة على مستوى القطر الجزائري:

* مصفاة سكيكدة (RA1K)؛ إذ تبلغ قدرة معالجتها للبترول الخام بـ 15 مليون طن/ السنة بالإضافة إلى خام محول مستورد الذي يبلغ بـ 277 ألف طن/ السنة.

* مصفاة أرزيو (RA1Z)؛ تبلغ قدرة معالجتها للبترول الخام 1.5 مليون طن/ السنة بالإضافة إلى خام محول مستورد الذي يقدر بـ 320 ألف طن/ السنة.

* مصفاة الجزائر (RA1G)؛ خاصة فقط لمعالجة البترول الخام الذي تبلغ قدرة المعالجة فيه 2.5 مليون طن/ السنة.

* مصفاة حاسي مسعود (RA1H)؛ تبلغ قدرة معالجتها للبترول الخام حوالي 1.3 مليون طن/ السنة. وقد تم إنشاء هذه المصافي تنفيذا لإستراتيجية الشركة التي تهدف إلى الاندماج في نظام اقتصاد السوق لكي تستجيب بصورة واقعية وفعالية لمقتضيات الظروف المحيطة بها، من خلال عصرنة التسيير وعملية التفتح على السوق الخارجي من أجل الدخول إلى السوق العالمية، وعليه سطرت هذه المصافي جملة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها وهي كالتالي:

- العمل على تلبية الاحتياجات الوطنية من المنتجات البترولية المكررة وتوجيه الجزء الأكبر منها إلى التصدير؛ من خلال استغلال وتسيير وزيادة مردودية الإمكانيات المالية، المادية والبشرية؛
- ترقية الصناعة البترولية المكررة بالجزائر من خلال استعمال تقنيات حديثة ومتطورة، إضافة إلى دراسة السبل الكفيلة لاستيعاب التكنولوجيا المتعلقة بميدان نشاطها، والعمل على توظيفها (عصرنة المنتجات)؛

- المساهمة في تدريب عمالها وتحسين مستواهم قصد ضمان التحكم في التكنولوجيا؛
- تشجيع سياسة الاكتفاء الذاتي فيما يتعلق بالاستغلال العقلاني لموارد المنظمة ومكتسباتها؛
- المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني وكذا العمل على تقوية الاستقلالية الاقتصادية للبلاد؛
- الحصول على شهادة الإيزو 9001 إصدار 2000 في سنة 2007، وشهادة إيزو أخرى 9001 إصدار 2008 في سنة 2014.

1-1-2- الاتفاقية الجماعية للشركة الأم:

تهدف الاتفاقية الجماعية للشركة الوطنية "سوناطراك" "SONATRA" والصادر بتاريخ 22 نوفمبر 1994 إلى تحديد ظروف وشروط العمل وتحديد شكل العلاقات المهنية بين الطرفين المعنيين:

- التنظيمات (المركبات) التابعة إلى المديرية العامة للشركة الوطنية "سوناطراك".
 - الشريك النقابي لشركة "سوناطراك" التابعة للاتحاد العام للعمال الجزائريين.
- وتحدد هذه الاتفاقية:

- شروط العمل والتشغيل؛
- العلاقات المهنية بين المهنيين وأصحاب العمل؛
- الروابط الجماعية للعمال؛
- أنظمة العوائد.

وتطبق هذه الاتفاقية على كل المركبات التابعة للمديرية العامة للشركة الوطنية "سوناطراك"، والمتواجدة على التراب الوطني باستثناء الإطارات المسيرة (الخاضعة لأحكام المرسوم 90-290 المؤرخ في 23 سبتمبر 1990)، العمال الأجانب، العمال المؤقتين وتطبق أيضا على المتربصين والمتمتعين، وقد تم إعدادها طبقا للتشريع المعمول به حاليا؛ أي حسب القانون 11-90 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتضمن علاقات العمل (المعدل و المتمم بواسطة قانون رقم 11-90 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991).

وبما أن موضوع دراسة يدور حول تقييم فعالية البرنامج التدريبي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين، ارتأت الباحثة الوقوف على ما تحمله الاتفاقية من نصوص قانونية تتعلق بنشاط التدريب على مستوى المركب محل الدراسة التابع للمؤسسة الوطنية "سوناطراك"، وتعني بذلك الفصل الخامس من الاتفاقية: (1)

الجزء 3: التكوين.

المادة 217: المؤسسة توظف كل الإمكانيات البشرية والمادية والمالية من أجل ترقية، تنظيم وتحقيق تكوينات ناجحة تتلاءم مع احتياجات المؤسسة، كما تهدف إلى تكوين مستمر يضمن تطوير الجانب التقني، وتحسين ظروف العمل، مما يؤدي إلى ترقية الوضع الاجتماعي والوظيفي للعمال.

المادة 218: المؤسسة تنظم وتضع حيز التنفيذ برامج تكوينية تمتد طوال السنة أو لعدة سنوات، وهذا بعد قرار اللجنة المؤهلة، وذلك فيما يتعلق بـ:

- تعليم اللغات من أجل التحصل على رصيد لغوي ومعارف قاعدية متعلقة بمنصب عمل معين؛

(1) اعتمدت الباحثة الترقيم الوارد في الاتفاقية الجماعية.

- التعلم الذي يهدف إلى تأهيل وظيفي أولي يسمح بممارسة مهنة معينة؛
 - التكوين المهني المتخصص الذي يهدف إلى امتلاك الكفاءات التي تلبي جميع المتطلبات المتنوعة، والضرورية للتحكم في منصب عمل معين؛
 - الدقة المتناهية في العمل، والتي تضمن التلاؤم المستمر للعامل مع منصبه؛
 - "الرسكلة" التكوين المتجدد الذي يمكن من حيازة منصب عمل آخر، بحيث تكون المهام مختلفة، لكنها تتطلب نفس التأهيلات؛
 - وضع العمال الجدد في حالات وظيفية وذلك بعد تعليمهم وتزويدهم بالمعلومات اللازمة.
- المادة 219:** تحسباً لقبول المؤسسة أو الوحدة، فإن العامل الذي تم تسجيله في تكوين، من أجل التحكم الأمثل، فإنه يستفيد: إما من تعديل في الحجم الساعي للعمل، وإما إجازة خاصة مع بقاء منصب عمله.
- الجزء 4: التكوين المهني المتخصص داخل المؤسسة.**
- المادة 220:** دورات التكوين المهني المتخصص في المؤسسة تكون بـ:
- بالنسبة للعمال الذين استكملوا سنتين (02) من الخبرة ولديهم التأهيلات والكفاءات الضرورية.
 - لكل شخص موظف من أجل هذا التكوين، وللتحصل على منصب معين، ففي هذه الوضعية يمكن لهذا الأخير الاستفادة من أجر مسبق يكون محدد وفقاً للقانون الداخلي للمؤسسة.
- المادة 221:** الدخول في الدورة التكوينية يكون على أساس نتائج الفحوص والاختبارات الوظيفية
- مواضيع التربصات ومدتها تكون معلنة على الأقل مدة شهرين قبل الفحوص والاختبارات بالنسبة لجميع العمال المعنيين وأولئك الذين سيعملون مستقبلاً.
- المادة 222:** كل العمال المعنيون ملزمون بمتابعة الدروس، الدورات، وجميع التكوينات ذات الجودة المنظمة من أجلهم. كل رفض يعتبر خطأ خطير.
- المادة 223:** عند الانتهاء من التكوين المهني يُنظم امتحان من طرف المصالح المعنية للمؤسسة أو الوحدة، وذلك طبقاً للقانون الداخلي.
- المادة 224:** البرامج البيداغوجية للدورات التكوينية تحضر من طرف المصالح المختصة للمؤسسة أو الوحدة.
- المادة 225:** العمال المقبولين في إحدى الدورات التكوينية المهنية المتخصصة، إعادة الرسكلة، أو تحسين الجودة، يحتفظون بأجرهم الكامل خلال مدة التكوين.
- المادة 226:** عندما يغير العامل إقامته وذلك من أجل التكوين الذي تم اقتراحه من طرف المؤسسة، فإنه يستفيد من نفقات النقل والمطعم والإيواء.
- المادة 227:** كل عملية تكوينية أكثر من ثلاث أشهر تؤدي إلى إبرام عقد بين العامل والمؤسسة.

المادة 228: مدة العقد المبرم تكون مضاعفة لمدة التكوين، ولا يمكن أن تكون أقل من عامين بالنسبة للتكوينات الأكثر من ثلاث أشهر.

المادة 229: شهادات التربص، الكفاءات المهنية أو الرسكلة، الأهلية المهنية، يتم تقديمها من طرف المؤسسة لكل موظف أكمل تكوينه بنجاح، والتي تشهد وتضمن الكفاءات والمعارف، والأهلية المهنية للموظف.

المادة 230: عند إنهاء التكوين، أو الرسكلة يتم إدماج العامل وتوجيهه:

- في حالة النجاح: إلى منصب العمل الملائم مع التكوين أو الرسكلة، إلى منصب عمل متماثل (مماثل)، أو إلى المنصب الأصلي.

- في حالة عدم النجاح: إلى المنصب الأصلي، أو إلى منصب يتناسب مع مؤهلاته.

المادة 232: عند الضرورة، تضطر المؤسسة إلى تحمل مصاريف التعليم العالي، أو التكوين في الجزائر، أو الخارج، وذلك من أجل تحصيل الخبرة في اختصاصات عالية المستوى من المعايير المعتمدة، والتي من خلالها يتم التكفل بالعامل، هي عبارة عن عقد خاص بين المؤسسة والمستفيد.

المادة 233: كل انقطاع في التكوين لا يخضع إلى تبرير قانوني، وكل إخلاء لمنصب العمل، يعرض صاحبه لتعويض جميع المبالغ المالية المدفوعة خلال التكوين من طرف المؤسسة، إضافة إلى عدم تحمل المصاريف القضائية.

المادة 234: العمال الذين تم توظيفهم في إطار عقود قصيرة، أو لمدة معينة، لا يمكنهم الاستفادة من عملية التكوين أو الرسكلة.

المادة 235: كل عامل يمتلك مؤهلات نظرية، أو تقنية أو الاثنين إضافة إلى خبرة مهنية على الأقل خمس سنوات في أحد فروع المؤسسة يمكنه الاستفادة من التكوين.

- المعايير المعتمدة لتطبيق هذه المادة لا تزال لحد الآن سارية المفعول.

المادة 236: دورات التكوين النظرية والتطبيقية تكون موزعة على:

- عمال المؤسسة الذين لديهم مؤهلات وكفاءات مكتسبة.

- كل شخص موظف من أجل هذا التكوين وذلك لمدة معينة، سواء لوقت كلي أو جزئي، لكن يجب أن يكون مؤهلا.

وفي إطار التقديم القانوني للشركة الوطنية "سوناطراك"؛ يمكن الإشارة إلى المواد القانونية التي تنص عليها الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية (العدد 17) ضمن القانون 11- 90 المؤرخ في 21 أفريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل، ونخص بالذكر الفصل الخامس الخاص بالتكوين والترقية خلال

العمل والذي يضم المواد التالية: (1)

المادة 57: يجب على كل مستخدم أن يباشر أعمالا تتعلق بالتكوين وتحسين المستوى لصالح العمال، حسب برنامج يعرضه على لجنة المشاركة لإبداء الرأي، كما يجب عليه، في إطار التشريع المعمول به، أن ينظم أعمالا تتعلق بالتمهين لتمكين الشباب من اكتساب معارف نظرية وتطبيقية ضرورية لممارسة مهنة ما.

المادة 58: يتعين على كل عامل متابعة الدروس أو الدورات أو أعمال التكوين أو تحسين المستوى الذي ينظمها المستخدم بغية تجديد المعارف العامة والمهنية والتكنولوجية وتعميقها أو تطويرها.

المادة 59: يمكن المستخدم أن يطالب العمال، الذين تسمح لهم المؤهلات أو الكفاءات، بالمساهمة بشكل فعال في الأعمال التكوينية وتحسين المستوى، التي ينظمها.

المادة 60: يجوز للعامل المسجل لمزاولة دروس التكوين أو تحسين المستوى المهني للاستفادة من تكليف وقت عمله أو من عطلة خاصة، مع الاحتفاظ بمنصب عمله، بشرط موافقة المستخدم.

المادة 61: تتجسد الترقية في التدرج داخل سلم التأهيل أو داخل الترتيب السلمي المهني، وتكون حسب المناصب المتوفرة وتبعا لأهلية العامل واستحقاقه.

1-2- أهداف المركب وأهم وحداته الإنتاجية:

يعد قطاع المحروقات في الجزائر من أهم القطاعات الاقتصادية والذي يعتمد على الثروات الباطنية بالدرجة الأولى، كما يعتبر أيضا من أهم المصادر لجلب العملة الصعبة والمصدر الوطني لتشييد مصانع ومركبات ضخمة على مستوى القدر المرجو من انتاج هذه السياسة، وهو ما جعل هذه الثروة الباطنية بمثابة المحرك الأساسي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق المنفعة العامة للجزائر بالدرجة الأولى.

1-2-1- أهداف المركب:

يعد مركب تكرير البترول بسكيدة إحدى المؤسسات التحويلية الإنتاجية الكبرى التي تملكها الدولة، وتتمثل أهدافه في:

- تكرير البترول الخام الآتي من حاسي مسعود؛
- معالجة النفط وهذا لإنتاج الزفت بجميع أنواعه والعمود؛
- معالجة الخام المحول المستورد لإنتاج زفت الطرقات والزفت المؤكسد؛
- مواصلة وضمان تغطية احتياجات السوق الوطني بالمواد المكررة على المستوى الكمي والنوعي؛

(1) اعتمدت الباحثة الترقيم الوارد في الجريدة الرسمية.

- مواصلة عرض المواد المكررة الموجهة للسوق الدولية والمستجابة للمقاييس الدولية.

1-2-2- الوحدات الإنتاجية الموجودة بالمركب:

لقد تم انجاز الوحدات الإنتاجية بالمركب من أجل تحقيق الأهداف المسطرة التي يسعى المركب محل الدراسة لتحقيقها، ومن أهم هذه الوحدات الإنتاجية:

- وحدتين للتقطير الجوي (وحدة 10، وحدة 11) طاقة كل واحدة منهما تقدر بـ 7.5 مليون

طن/السنة، تهدفان إلى فصل البترول ومشتقاته إلى مواد مستقرة وهذا للحصول على منتجات

جاهزة مثل "الكيروزين" و"المازوت" أو لتغذية وحدات إنتاجية أخرى مثل وحدتي التهذيب

بالحافز ووحدات فصل الغاز المميع.

- وحدتين لمعالجة البنزين بالهيدروجين وتهذيبه بالحافز (وحدة 100، وحدة 103) طاقة كل

واحدة تقدر بـ 1.165 ألف طن/السنة، وتهدفان إلى تحويل النفط الآتي من وحدتي التقطير

الجوي وهذا بغية الحصول على بنزين مهذب والذي يستعمل كمادة لتغذية الوحدات الإنتاجية

للطور، تحويل النفط إلى بنزين مهذب له نتائج.

- ثلاث وحدات لمعالجة وفصل الغازات (وحدة 30، وحدة 31، وحدة 104) طاقة كل واحدة

على التوالي 306.5 ألف طن/السنة، 283 ألف طن/السنة، 95 ألف طن/السنة، تهدف إلى

معالجة غاز البترول المميع ثم فصله إلى مواد جاهزة.

- وحدة لاستخلاص المواد العطرية (وحدة 200) طاقتها الإنتاجية تقدر بـ 285 ألف طن/السنة،

تستعمل بنزينا مهذبا خفيفا كمادة لتغذيتها - عن طريق الاستخلاص بالمذيب - وبعد الفصل

نحصل على "الثران والطوليان" وعائلات أخرى من الفحوم الهيدروجينية.

- وحدة تبلور وفصل البراكسيلان (وحدة 400) طاقتها الإنتاجية تقدر بـ 430 ألف طن/السنة،

تستعمل هذه الوحدات بنزينا مهذب ثقيل كمادة لتغذيتها، تهدف إلى تبلور المادة المغذية لها ثم

فصل "البراكيلان" عن "اللايثل بتران" ويوجه "البراكيلان" للتجارة.

- وحدة التقطير الفراغي (وحدة 70) لإنتاج الزفت طاقة إنتاجها تقدر بـ 277 ألف طن/السنة،

تستعمل هذه الوحدة خاما محولا مستوردا كمادة للتغذية تتألف هذه الوحدة من قسمين

- قسم التقطير الفراغي: ومنه نحصل على زفت الطرقات وزيت الوقود.

- قسم الزفت المؤكسد: وهذا القسم يستعمل في تغذية زفت الطرقات وبعض من الشمع الناتج

من الأكسدة بواسطة مفاعل يوضع الزفت المؤكسد عادة في أكياس.

- وحدة التخزين، المزج، والشحن (وحدة 600) المصفاة تملك طاقة إنتاجية للتخزين تقدر

بحوالي 2.5 مليون متر مكعب تحتوي الوحدة على جميع الأجهزة الضرورية من حركة مزج

وشحن للمنتجات الجاهزة.

- وحدة المرافق ومركز كهروحراري تهدف إلى إنتاج البخار وتوزيع الطاقة على جميع الوحدات الإنتاجية عامة والمركب بصفة خاصة.

فمن خلال هذه الوحدات الإنتاجية المتواجدة على مستوى المركب، يعد هذا الأخير من أهم المركبات في الجزائر لذا يحتل مكانة مرموقة في الصناعة الجزائرية، كما يعتبر من أكبر المركبات التكرير في إفريقيا ويحتل المرتبة الثالثة على المستوى العالمي، إذ يمثل دخل هذا الأخير من العملة الصعبة بـ 33 % حيث يوجه 85 % من إنتاج هذا المركب إلى البيع (التصدير) نحو الخارج، أما 15 % المتبقية فتستهلك في السوق الوطنية.

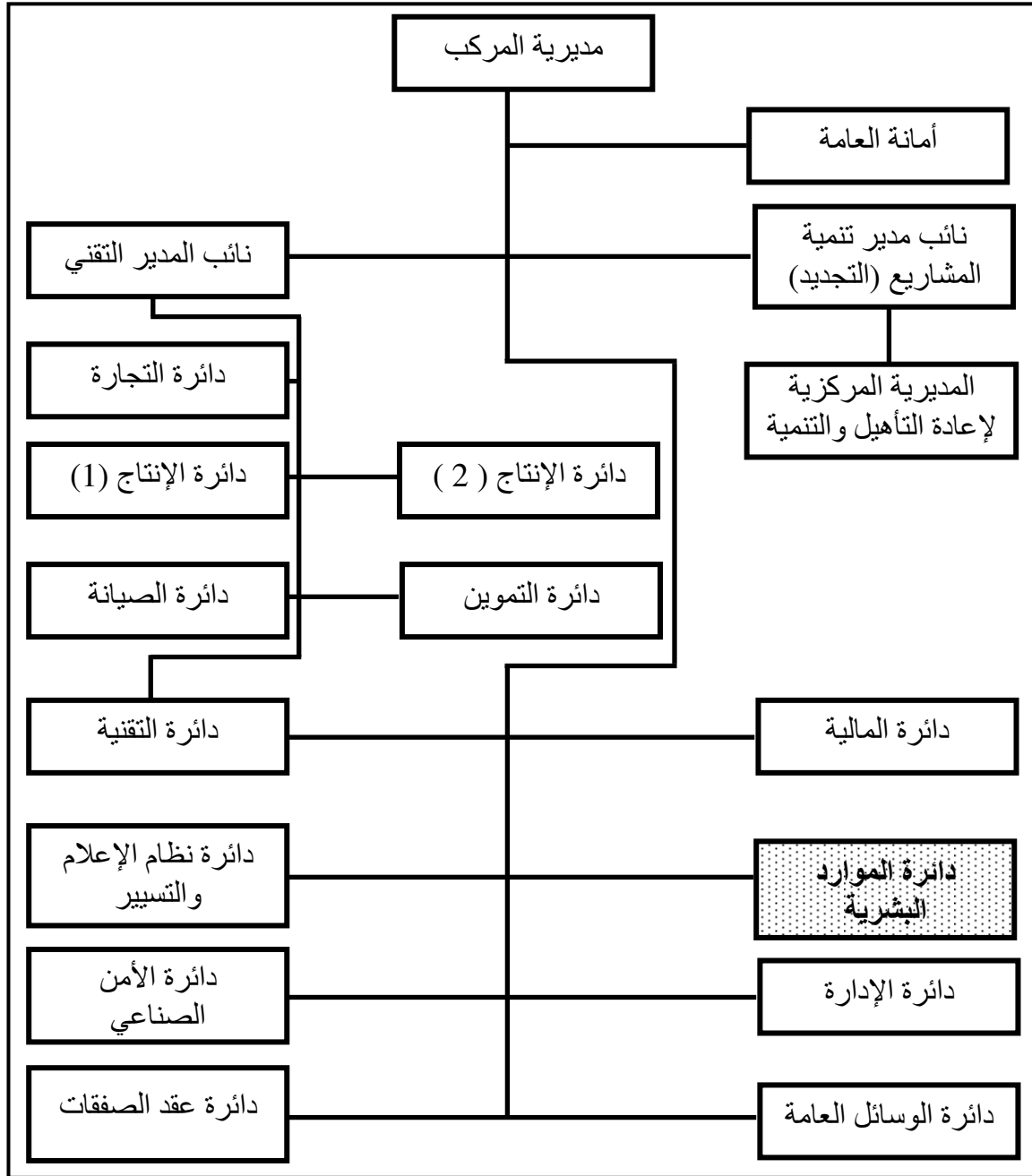
1-3- تنظيم المركب:

شهد المركب تغييرا مستمرا ودائما لهيكلة التنظيمي منذ نشأته إلى يومنا هذا، من أجل مواكبة التغيرات التي يشهدها محيط المركب على مستوى الداخلي والخارجي، بالأخص في ظل اقتصاد السوق الذي يعتمد بشكل أساسي على النوعية الجيدة، والتنظيم المحكم الذي لا يقوم فقط بتنسيق العمل؛ وإنما يسمح أيضا بمعرفة تفاصيل السير الاقتصادي والمالي من خلال إعداد مدونة مناصب العمل ومجموع المهام التي تتضمنها بدقة بالشكل الذي تكون فيه مطابقة للمعايير المهنية للتقسيم العقلاني للعمل، حتى يساعد على تحديد العدد المناسب من الموارد البشرية للسير الحسن للمركب محل الدراسة.

وعلى الرغم من انصهار الشركة الوطنية لتكرير البترول (نفتك) في الشركة الوطنية "سوناطراك" فإن هيكلها التنظيمي بقي على حاله دون تغيير منذ 2006؛ حاليا المركب بصدد إعداد هيكل تنظيمي جديد يتماشى مع المستجدات والمتغيرات الجديدة وذلك من أجل إعطائه أكثر استقلالية في التسيير من أجل تفادي تراجع مستوياته في مختلف أوجه نشاطه، الذي من الممكن أن يكون له أثر سلبي على أدائه.

وفي هذا الإطار تقترح إدارة المركب محل الدراسة الهيكل التنظيمي لسنة 2006 على النحو الآتي:

الشكل رقم (1.5): الهيكل التنظيمي لمركب تكرير البترول بسكيكة



المصدر: دائرة الموارد البشرية لمركب تكرير البترول بسكيكة

ويحتوي المركب على 14 مديرية، وبما أن مديرية الموارد البشرية هي المحور الرئيسي في الدراسة سوف تتعرض الباحثة لمهامها الأساسية بشيء من التفصيل.

1-3-1- تنظيم دائرة الموارد البشرية:

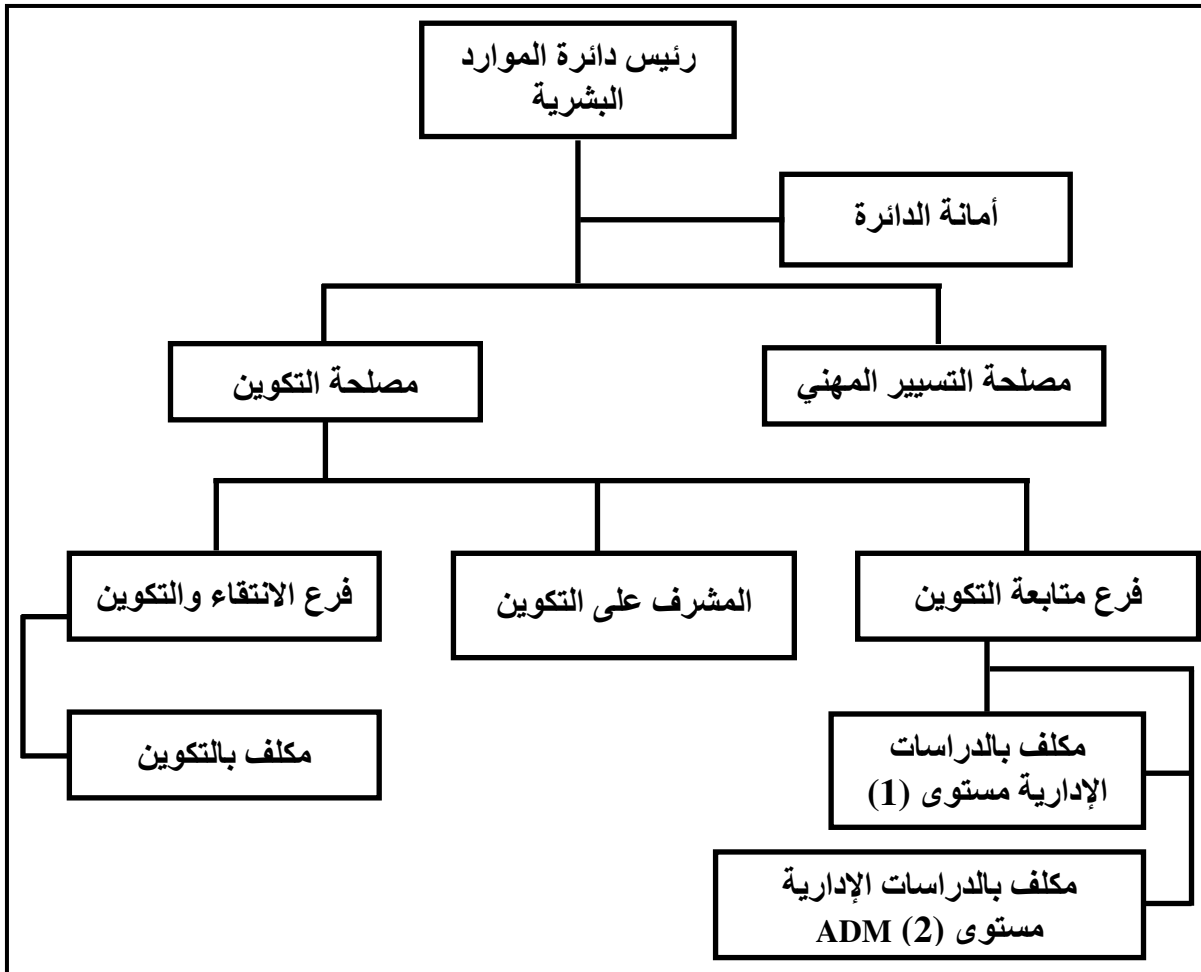
يهتم تسيير الموارد البشرية بالمركب عموماً في معرفة الموظفين ومؤهلاتهم وقيمتهم العلمية والعملية، وتطوير قدراتهم وإمكانياتهم مع تسيير مسارهم المهني، والعمل على تحفيزهم لضمان أداء

متميز للمركب محل الدراسة.

ويمكن تحديد أهم مجالات نشاط مديرية الموارد البشرية بالمركب محل الدراسة فيما يلي:

- التعريف بسياسة التسيير، ونظام العمل داخل المركب؛
 - دراسة شروط العمل الحسنة؛
 - مخطط التوظيف والتدريب والتطوير والتنمية، تقييم احتياجات المركب من الموارد البشرية وتقييم الانجازات؛
 - حركة الموارد البشرية (توظيف، تقاعد، تحويل،...)
 - تطوير وتنمية الموارد البشرية واستغلال الإمكانيات البشرية.
- وتتكفل مديرية الموارد البشرية بالمركب محل الدراسة بتجسيد مهامها عبر هيكلها التنظيمي الموضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (2.5): الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية.



المصدر: دائرة الموارد البشرية لمركب تكرير البترول بسكيكة

أنظر الملحق رقم (1) الخاص بالهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية للمركب محل الدراسة.

وتنحصر مهام دائرة الموارد البشرية في:

- المشاركة في إعداد مخططات دائرة تنمية الموارد البشرية؛
- تحضير مخطط التكوين (التدريب) وتطبيقه؛
- تنظيم تربية التكوين؛
- تنظيم امتحانات الترسيم والمشاركة في اجتماعات متابعة المترشحين في الميدان؛
- ربط التسيير الإداري للتدريب والمتابعة البيداغوجية للأعوان المتدربين في منصب العمل ثم في المنصب المزدوج؛
- استقبال المترشحين من مراكز التكوين المهني والمعاهد والجامعات وأيضا استقبال المترشحين الأعوان من المركب وذلك لإجراء المحادثات واتخاذ الإجراءات اللازمة؛
- المشاركة في اجتماعات دائرة تنمية الموارد البشرية؛
- تحضير ميزانية الدائرة.

*** مصلحة التسيير المهني:** تعمل هذه المصلحة على:

- التنبؤ بحركة الأفراد خلال فترة زمنية محددة؛ والتي تشمل المغادرات، التحويل، الترقية والتقاعد؛
- إعداد مخططات التوظيف، الترقية والتحويل على ضوء هذه التنبؤات ومتابعة تنفيذ هذه المخططات؛
- تغطية الملفات ووثائق المسار المهني للموظفين ومراقبة هيكل القرارات للمسار المهني للعمال؛
- القيام بدراسات حول مناصب العمل، وتسجيل العطل وكذا إنشاء شهادات للعمل وإعداد ملفات التقاعد.

*** مصلحة التكوين (التدريب):**

تقوم هذه المصلحة بالتنسيق مع دائرة الموارد البشرية في رسم خطة تهدف من ورائها إلى تحضير قوائم تخص عدد الأفراد الواجب تدريبهم وذلك في إطار التدريب الداخلي والخارجي، ومن مهام هذه المصلحة نذكر الآتي:

- تحضير مخطط التكوين (التدريب) ووضعه حيز التنفيذ؛
- التنظيم والمشاركة في لجنة امتحانات تثبيت الموظفين في نهاية كل دورة تدريبية واجتماعات متابعة المترشحين داخليا وخارجيا؛
- المشاركة في اختيار المدربين التقنيين، وتحديد البرنامج التدريبي بالتعاون مع مختلف الهيئات المعنية؛
- العمل على التحسين والمصادقة على مخطط التكوين القادم من الهيئات المستعملة؛

- التنسيق بين التسيير الإداري للتكوين والمتابعة البيداغوجية للعمال؛
- مراقبة سير فعاليات التكوين، ودراسة إمكانات تنظيم ملتقيات ومحاضرات في مجال التخصص؛
- تحضير الموازنات الخاصة بالمصلحة.
- * **فرع الانتقاء والتكوين:** تتمثل مهامه في:
 - تخطيط وتنظيم وتنفيذ عمليات التكوين التقنية، وتوفير المساعدات اللازمة؛
 - المحافظة على العلاقات الصارمة مع تنظيم المتدربين أو مصالح المركب الأخرى؛
 - ضمان متابعة المتدربين وإعلام المسؤولين بالنتائج المحصل عليها؛
 - المساهمة مع الهيئات المستعملة في وضع برامج وفترات التكوين (التدريب)؛
 - السهر على حماية المتدربين والمساعدات التي تحت مسؤوليتهم؛
 - متابعة يومية لملفات المتدربين.
- * **فرع المشرف على التكوين:** و من مهامه ما يلي:
 - الحرص على تهيئة قاعات الدراسة والتجهيزات؛
 - تنظيم ومراقبة الورشات البيداغوجية، المساعدات السمعية البصرية وتشغيلها؛
 - الحرص على جرد الوسائل؛
 - الحرص بالتعاون مع مركز التكوين على تهيئة مختلف الظروف؛
 - تسيير الوثائق الخاصة بوسائل المخزن، والحرص على تنظيم والمحافظة على الأرشفة.
- * **فرع متابعة التكوين:** تنحصر مهام هذا الفرع فيما يلي:
 - متابعة إجراء تقديم الموظفين الجدد إلى البنية الهيكلية المعنية؛
 - مساعدة لجنة تحكيم الفحص؛
 - تسجيل وتصحيح البرامج والمخططات؛
 - متابعة المتدربين والتقنيين الصناعيين من إطارات وغيرهم، المدربين داخل وخارج المركب؛
 - تنسيق المتابعة البيداغوجية والإدارية لمختلف أصناف المتدربين حالياً؛
 - التكفل وإرشاد الزائرين للمركب؛
 - تدعيم مخطط التكوين المزدوج، التكفل بالمتربصين الخارجيين؛
 - التحري عن الأفكار المصورة في تقارير المتكويين (المتدربين) المحولين إلى بنيتهم التنظيمية ومتابعة النمو المحتمل.

*** مكلف بالتكوين (المكون، المدرب):** تتمثل مهامه في:

- تحضير وسائل التدريس، وتأمين التدريب الداخلي في قاعات الدراسة؛
- الإشراف على تصحيح اختبارات المعارف، وتقدير فترة التدريب؛
- تحضير ومراقبة عمل المساعدات السمعية البصرية، وتحضير الحصص التدريبية والبرامج حسب التخصصات مع رئيس القسم؛
- إعداد نتائج تدريب الأفراد المعنيين وتحويلهم إلى البنية الهيكلية المعنية؛
- إعداد نتائج الميزانيات لاستغلال الوسائل خلال فترة التدريب.

*** مكلف بالدراسات الإدارية مستوى (1):** و تنحصر مهامه في:

- تقسيم برنامج التكوين (التدريب) إلى ساعات ملائمة؛
- إعداد ملفات يومية خاصة بالعمال المتدربين؛
- إعداد ملفات متابعة وتقييم العمال المتدربين؛
- العمل على توفير الوسائل البيداغوجية لإتمام العملية التدريبية.

*** مكلف بالدراسات الإدارية مستوى (2) ADM :** ويعمل على:

- ضمان التشغيل، التسيير الإداري والمتابعة البيداغوجية للمتدربين داخل وخارج المؤسسة وكذا بالنسبة للممتهنين؛
- مراقبة حضور جميع المتربصين (المتدربين)؛
- انجاز مخططات من أجل متابعة واستقبال المتربصين ووصلهم بالمشرفين عليهم داخل المؤسسة؛
- الإشراف على نظام ترتيب ملف المتربصين.

1-4- مجال نشاط المركب:

لمعرفة وضعية المركب في مختلف مراحل تطوره والظروف المواكبة لذلك، يجب الاطلاع على أهم النتائج المحققة في الميدان الإنتاجي والمالي.

1-4-1- تطور كمية الإنتاج:

يمكن متابعة التغيرات التي شهدها المركب فيما يخص حجم الإنتاج من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (1.5): تطور إنتاج المركب خلال الفترة (2007- 2014).

الوحدة: طن متري

الاسدوات المنتجات	2007	2008	السداسي الأول 2009 NAFTEC	السداسي الثاني 2009 SONATRACH	2010	2011	2012	2013	2014
غاز البترول المميع GPL	304539	316772	79743	163453	328039	304094	214246	349503	562876
الوقود بكل أنواعه	13603494	14726267	3127383	8018075	15233752	15667724	13326020	15023258	16665119
العطريات	39825	129542	28394	31045	35139	13556	8490	9016	97480
الزفت	125852	137166	27978	66556	96577	86643	101933	23749	123718
كمية الإنتاج الكلي	14073709	15309748	3263498	8279128	15693507	16072019	13642228	15405527	17449193

المصدر: : من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق مصلحة التخطيط والبرمجة – الدائرة التجارية – للمركب محل الدراسة.

يتبين لنا من الجدول أعلاه، أن كمية الإنتاج الكلي قد شهدت تذبذبا مستمرا من زيادة وانخفاض في عملية الإنتاج خاصة في سنة 2009؛ إذ انصهرت شركة "نفتك" كليا في الشركة الوطنية "سوناطراك" وبهذا تغيرت سياسة الإنتاج وانتقلت من أداء خدمة التكرير لصالح مركبات أخرى لعملية التكرير لصالحها هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإذا ما تمعنا النظر في كمية الإنتاج الكلي نجدها خلال المدة (2007 - 2008) قد ارتفعت بنسبة ضئيلة تقدر بـ 8.8 %، لتعاود الانخفاض في سنة 2009 بنسبة 24.6 %، وبعدها ترتفع الكميات المنتجة خلال السنتين 2010 و2011 بنسبة تقدر بـ 40 %، لتتخفض للمرة الثانية بنسبة 15 % سنة 2012، وتعاود الارتفاع مرة أخرى خلال سنتين 2013، 2014 بنسبة 28 %.

الأمر الذي دفع الباحثة إلى تتبع الأسباب التي أدت إلى ذلك، فوجدت أن هذا التذبذب يعود إلى عدة أسباب نخص منها بالذكر ما يلي:

- انخفاض معالجة المادة الأولية BRI (خام محول مستورد)، BHM (خام حاسي مسعود) الذي ينتج عن هذه الخطوط المتنوعة.
- عدم توفر قطاع الغيار في الوقت المناسب الخاص بهذه الوحدات، بالإضافة إلى ارتفاع أسعار الواردات من المواد المستعملة في الإنتاج، والأعطال المستمرة في الآلات نتيجة قدمها.
- عدم قدرة المخازن على احتواء كمية كبيرة من الإنتاج تفوق طاقة التخزين القصوى حيث يبقى جزء من الإنتاج السنة الماضية في المخازن مما يضطر إلى التخفيض في كميات الإنتاج في السنة الموالية، الأمر الذي دفعها إلى تغيير سياسة الإنتاج المتمثلة في ملائمة الإنتاج تبعا لاحتياجات السوق (المحلي و العالمي).
- قلة الاهتمام بالجانب التدريبي للفئة العمالية في دائرة الإنتاج وبالأخص الإطارات حيث يعد تدريب الإطارات في مجال الإنتاج من الضروريات الواجب الاعتماد عليها حتى تتمكن المؤسسة من الرفع من طاقتها الإنتاجية، إذ كل البرامج التخطيطية والعمليات الإنتاجية تتم تحت تأطير هؤلاء، وبالتالي فإن تدريبهم ورسكلتهم من حين إلى آخر قد يزيد في أدايمهم ويرفع من إنتاجيتهم، ويسمح لهم بتأطير الفئات المهنية الأخرى، أضف إلى ذلك خروج نسبة كبيرة من العمالة المؤهلة الذين لهم خبرة في مجال الصيانة نحو التقاعد ودخول عمالة جديدة غير مؤهلة الأمر الذي يستغرق وقت طويل لعملية تدريبهم من جديد، وهذا بدوره يؤثر سلبيا على سياسة الإنتاج.
- كما أن هناك عامل آخر يعد من الأسباب التي أدت إلى تذبذب الإنتاج في تلك الفترة وهو كثرة الغيابات والتأخرات التي أدت بشكل مباشر إلى انخفاض المستوى الإنتاجي للمركب محل الدراسة.

- كما ننوه إلى أن الشركة الوطنية "سوناطراك" عملت على إنشاء مركب جديد مختص في تكرير المكثفات (Complexe Topping Condensat) طاقته الإنتاجية تقدر بـ 5 مليون طن متري سنوياً، وذلك لمواجهة الطلب المتزايد للأسواق المحلية والعالمية.
- كما أن شركة "سوناطراك" عملت على زيادة الطاقة الإنتاجية، وذلك من خلال إنشاء وحدة إنتاجية جديدة للتكرير من طرف شركة SAMSUNG، ودخلت حيز التنفيذ سنة 2014؛ وبهذا زادت الطاقة الإنتاجية الإجمالية من 15 مليون طن متري من الخام المعالج إلى 18 مليون طن متري، كما أن هذه الوحدة تعمل على تكييف منتجاتها حسب المقاييس الدولية الغير ملوثة للبيئة، وفي مقابل ذلك تحصل المركب على شهادة الإيزو 9001 إصدار 2008 في سنة 2014، حيث تنتهج شركة "سوناطراك" إستراتيجية معينة اتجاه البيئة من أجل المساهمة في المجهود العالمي للمحافظة على طبقة الأوزون والاستثمار العقلاني للموارد الطبيعية، على إلغاء الشعلة على جميع مواقعها على الرغم من الزيادات المعتبرة في حجم الإنتاج، فهي تعمل جاهدة على التقليل من نسبة الغازات التي يتم التخلص منها عبر الشعلة مقارنة بالغازات التي يتم إنتاجها.

1- 5- 2- تطورات رقم الأعمال:

يمكن متابعة التغيرات التي شهدتها المركب فيما يخص رقم الأعمال من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2.5): تطور رقم الأعمال والكميات المباعة في السوق الداخلي والخارجي خلال الفترة (2007 - 2014)

الوحدة: دج / الوحدة: طن متري

السنة	رقم الأعمال	الكميات المباعة في السوق الداخلي	الكميات المباعة في السوق الخارجي
2007	74 786 337 057	8 670 370	5 452 604
2008	84 679 992 672	6 503 340	7 877 024
2009 NAFTEC	214 619 941 171	6 805 379 { 3 101 732 3 703 647	7 448 118 { 3 441 746 4 006 372
2009 SONATRACH			
2010	444 374 526 696	7 205 195 716	7 295 993 362
2011	568 709 519 827	7 567 736 733	7 324 129 019
2012	463 757 196 412	5 947 095 019	5 625 544 564
2013	571 652 240 293	6 047 906 763	7 087 627 387
2014	622 926 009 176	8 335 716 638	9 113 476 842

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق دائرة المالية للمركب محل الدراسة.

تسمح قراءة هذا الجدول بملاحظة الارتفاع المستمر لرقم الأعمال وهذا راجع للارتفاع في الكميات المباعة، ليبدأ بعد سنة 2009 بالارتفاع المتزايد بشكل ملفت للانتباه والسبب في ذلك يرجع إلى الاندماج الكلي لشركة "NAFTEC" في مؤسسة "سوناطراك" التي أصبحت المالكة 100 % للأسهم، فقبل سنة 2009 كان رقم أعمال المركب محل الدراسة يعبر عن أداء خدمات أي تأدية خدمة معالجة المواد الأولية والتكرير لصالح مؤسسة "سوناطراك"، والعمل على استيراد أو جلب المواد الأولية (BRI,BHM)، لينتقل بعد سنة 2009 إلى عملية المعالجة والتكرير لصالحه بمعنى آخر لصالح المؤسسة الأم "سوناطراك" التي أصبحت تمونه بالمواد الأولية الضرورية، وبذلك أصبح رقم أعمال المركب محل الدراسة يعبر عن الإنتاج المباع هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد أن الكميات المباعة في السوق الداخلي في ازدياد مستمر، وهذا نظر لكثرة احتياجات السوق الداخلي للمواد البترولية المكررة الخاصة منها الوقود والزفت، علما أن السوق الداخلية خالية من المنافسة لأنها محتكرة من طرف مسير واحد وهي المديرية العامة بالجزائر وأسعارها تكون محددة من طرف الدولة، أما السوق الخارجية فأسعار بيع منتجاتها تكون ثابتة ومحددة من طرف شركة "سوناطراك" والكميات المباعة تحدد من منطلق الحصص، وما تجدر الإشارة إليه أن الارتفاع المستمر في رقم أعمال المركب ليس ناتج لارتفاع الكميات المباعة فقط، ولكن يمكن إرجاعه إلى مبيعات قطاع الغيار الخاصة بالمركب، إضافة إلى الخدمات التي يقدمها المركب لصالح المركبات الأخرى في شكل أعمال صيانة مثلا.

2- المجال الزمني للدراسة:

لقد تمت الدراسة الميدانية في أواخر سنة 2013 إلى نهاية سنة 2014، خصص جزء من الوقت للتعرف على المركب وإجراء زيارات استطلاعية لمديريات المركب، والتي تركز بالخصوص على مستويات مديريات الإدارة والموارد البشرية؛ وقد ساهمت هذه الزيارات في:

- الحصول على البيانات والإحصاءات وكل ما يهم موضوع البحث؛
- تحديد خصائص الفئات العمالية؛
- ضبط مجتمع وعينة الدراسة إلى جانب إجراء مقابلات مع مسؤولي أقسام مديريات الإدارة والمستخدمين؛

أما الجزء الآخر فخصص لتوزيع استبيانات البحث، ثم استرجاعها حتى يمكن تفريغها وتحليلها فيما بعد، إلى جانب إجراء عدة مقابلات مع بعض إطارات ومسؤولي المركب محل الدراسة وبالأخص مسؤولي مديرية تسيير الموارد البشرية.

3- المجال البشري للدراسة:

بلغ عدد العمال إلى بداية إجراء البحث الميداني 1448 عامل*، تمثل إجمالي عمال المركب من الجنسين وموزعين على ثلاث فئات مهنية. وبهدف عقلنة تسيير أفرادها، عمدت المديرية المركزية للموارد البشرية (DCRH) لمؤسسة "سوناطراك"، على وضع جداول موحدة خاصة بمتابعة الموارد البشرية وهذا على مستوى مركباته الأربعة الخاصة بعملية التكرير، تضمن هذه الجداول للمسؤولين تتبع حركة العاملين وخصائصهم في كل مركب، من خلال تقديمها لبيانات خاصة بتوزيع العمال وفق معايير أساسية وهي: الفئات المهنية، الجنس، فروع النشاط، المستوى التعليمي، الأعمار، والأقدمية.

3-1- تصنيف عمال المركب حسب الفئات المهنية:

يضم المركب ثلاث أنواع من الفئات العمالية وهي:

- المجموعة الأولى تشمل فئة أعوان التنفيذ؛
- المجموعة الثانية تشمل فئة أعوان التحكم؛
- المجموعة الثالثة تشمل فئة الإطارات.

الجدول رقم (3.5): توزيع العاملين حسب الفئات المهنية لسنة 2014.

الوحدة: عامل.

الفئات المهنية عدد العمال	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	الإطارات	المجموع
العمالة الدائمة	84	979	385	1448
النسبة %	5.80	67.61	26.59	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق وسجلات مديرية الإدارة للمركب محل الدراسة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن التعداد البشري للمركب يتجزأ على الفئات المهنية الاجتماعية على النحو التالي: حوالي: 26.58 % تمثل نسبة الإطارات، 67.61 % تمثل أعوان التحكم، 5.80 % تمثل نسبة أعوان التنفيذ. تشكل نسبة أعوان التحكم أكبر نسبة والتي تضم التقنيين الساميين والعمالة المؤهلة، ثم تأتي فئة الإطارات والتي تضم الإطارات العليا والمهندسين والإطارات الجامعية (فئات إدارية مؤهلة)، لتليها فئات أعوان التنفيذ وهي نسبة ضئيلة تضم العاملين الذين يؤدون أشغال وأعمال يدوية بالدرجة الأولى، ولا تتطلب مهامهم مستويات تعليمية معينة هذا إلى جانب الترقيات التي مست فئة لا بأس بها من أعوان التنفيذ. ويرجع هذا التباين والتنوع في النسب وتعداد الفئات المهنية بالمركب محل الدراسة إلى طبيعة النشاط والمهام المرتبطة بكل فئة بغرض تحقيق الأهداف، ولاسيما بلوغ مستويات إنتاج معينة.

* عدد عمال المركب محل الدراسة في جوان 2014

3-2- تصنيف عمال المركب حسب الجنس:

يظهر الجدول الآتي توزيع عمالة المركب حسب الجنس:

الجدول رقم (4.5): توزيع العاملين حسب الجنس لسنة 2014.

الوحدة: عامل.

النسبة %	المجموع	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	الفئة المهنية فئة الجنس
91.85	1330	310	953	67	رجال
8.15	118	75	26	17	نساء
100	1448	385	979	84	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق وسجلات مديرية الإدارة للمركب محل الدراسة.

تمثل نسبة العمالة من النساء في المركب 8.15 %، وهذا ما يبين تركيز النسبة الأكبر للعمال في فئة الرجال أي ما نسبته 91.85 %، وسبب ذلك هو طبيعة الأنشطة داخل المركب محل الدراسة التي يتطلب جهد بدني كبير، في ظل ظروف عمل صعبة من الحرارة والمواد الكيميائية.

3-3 تصنيف عمال المركب حسب فروع النشاط:

يظهر من الجدول رقم (5.5) أن أنشطة المركب تتوزع كالتالي:

الجدول رقم (5.5): توزيع العاملين حسب فروع النشاط لسنة 2014.

الوحدة: عامل.

النسبة %	المجموع	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	الفئات المهنية فروع النشاط
36.19	524	120	390	14	أنشطة إنتاجية متخصصة
8.91	129	15	98	16	أنشطة الأمن الصناعي
21.82	316	86	220	10	أنشطة الصيانة
14.02	203	60	123	20	أنشطة الدعم التقني
19.06	276	104	148	24	أنشطة إدارية
100	1448	385	979	84	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق وسجلات مصلحة التسيير المهني للمركب محل الدراسة.

يظهر من الجدول رقم (5.5) تركيز أكثر من 57 % من عمالة المركب في فرعي أنشطة الإنتاج (التصنيع) وأنشطة الصيانة وهذا ما يتطلبه طبيعة نشاط المركب والذي يتمثل في معالجة المادة الأولية الآتية من حاسي مسعود (BHM) ومعالجة الخام المحول المستورد (BRI) والعمل على تكريره، إذ

تتخصص ما نسبته 36.19 % من عمال المركب في مديرية الإنتاج (1) و(2) وهذا نظرا لأن كل المديرين تعملان على استمرار العملية الإنتاجية وفق البرامج المسطرة؛ وكذا استقبال مشتقات البترول والمواد البترولية الجاهزة ثم العمل على تخزينها ومزجها وشحنها وتسويقها، الأمر الذي يتطلب عمالة أكبر إذ ما قورنت بباقي المديرية الأخرى، في حين نجد ما نسبته 21.6 % من عمالة المركب تنصب في أنشطة الصيانة؛ وهذا نظرا لضخامة الأنشطة والمهام التي تقوم بها على مستوى المركب محل الدراسة من صيانة دورية للآلات والأجهزة وكذا صيانة وحداتها الإنتاجية إلى جانب تقديم خدمات الصيانة لصالح مركبات أخرى، كما يحظى كل فرع من الأنشطة التالية: الإدارة، الدعم التقني، والأمن الصناعي بنصيب لا بأس به من العمالة، إذ تقدر نسبة استفادة كل فرع منها بـ 19.06 %، 14.02 %، 8.91 % على التوالي، والسبب في ذلك يعود إلى أن المركب يحتاج إلى عمالة مؤهلة تمكنه من تأدية مهامه الإدارية و المتمثلة أساسا في الأنشطة المالية، تسيير الموارد البشرية، الإعلام الآلي، والوسائل العامة، أضف إلى ذلك أنشطة الدعم التقني والمتمثلة في الدراسات والمخبر ومراقبة النوعية... الخ، تحتاج هي الأخرى إلى نوعية مميزة من الموارد البشرية، زيادة على ذلك الظروف الأمنية وطبيعة نشاط المركب ألزمته بتقوية جهازه الأمني خاصة منها مصلحة التدخل والنجدة الأمر الذي يتطلب يد عاملة معتبرة تفي بهذا الغرض.

3-4- تصنيف عمال المركب حسب المستوى التعليمي:

يظهر المستوى التعليمي للعاملين في المركب من خلال الجدول أسفله، حيث يبين وجود عدة مستويات تعليمية، تتراوح بين المستوى الابتدائي ومستوى أكبر من الجامعي أي ما بعد التدرج.

الجدول رقم (6.5): توزيع العاملين حسب المستوى التعليمي لسنة 2014.

الوحدة: عامل.

النسبة %	المجموع	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	الفئات المهنية / المستوى التعليمي
7.53	109	-	51	58	ابتدائي
17.47	253	36	198	19	متوسط
09.19	133	29	97	07	ثانوي
53.87	780	138	642	-	جامعي مستوى أول (تقني سامي وليسانس LMD)
11.53	167	167	-	-	جامعي مستوى ثاني (مهندس دولة، ماستر نظام LMD)
0.41	06	06	-	-	جامعي مستوى ثالث (دكتوراه)
100	1448	385	979	84	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق وسجلات مديرية الإدارة للمركب محل الدراسة.

إن طبيعة العمل في المركبات الإنتاجية (الصناعية) تفرض وجود أصناف مختلفة من العمال من مختلف الفئات، وذلك لأن بعض المهام تتطلب مستوى تعليمي متوسط أو ربما منخفض (ابتدائي)، إلا أن أهم ما يلفت الانتباه في هذا الجدول هو المستوى التعليمي الجيد لعمال المركب محل الدراسة خاصة الحاملين للشهادات الجامعية (المستوى الأول) إذ تجاوزت نسبتهم 53 % من العمالة؛ وهذا حتما سيؤثر إيجابيا على السير الحسن للمركب، كما نجد أن حوالي 34.19 % من العمالة مستواهم التعليمي محصور بين الابتدائي والثانوي، في حين لا تتجاوز نسبة العاملين ذوي المستوى الجامعي الثاني والثالث فقط 11.94 % من إجمالي العاملين في المركب.

3-5- تصنيف عمال المركب حسب العمر:

من أجل التعمق في تحليل الموارد البشرية في المركب محل الدراسة سنقوم بتحليل هرم الأعمار للعمالة المتواجدة على مستوى هذا الأخير، وهذا من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (7.5): توزيع العاملين حسب الأعمار لسنة 2014.

الوحدة: عامل.

النسبة %	المجموع	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	الفئات المهنية الفئة العمرية
-	-	-	-	-	أقل من 20 سنة
9.40	139	09	129	01	20 - 29 سنة
36.40	527	148	362	17	30 - 39 سنة
27.28	395	103	261	31	40 - 49 سنة
26.73	387	125	227	35	50 - 59 سنة
-	-	-	-	-	60 سنة فأكثر
100	1448	385	979	84	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق وسجلات مديرية الإدارة للمركب محل الدراسة.

يتجلى تقسيم التعداد البشري حسب السن من خلال الجدول أعلاه؛ حيث يتضح من خلال الأرقام المبينة أن شريحة السن الغالبة هي تلك التي ما بين 30 سنة إلى 39 سنة بنسبة 36.40 % من مجموع العاملين، ثم تليها الشريحة ما بين 40 سنة إلى 49 سنة بنسبة 27.28 %، هذه الأخيرة تقارب الفئة العمرية المحصورة بين 50 سنة إلى 59 سنة مقدرة بـ 26.73 %.

مما تقدم يتبين لنا أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً داخل المركب جد فنية وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن إدارة المركب سعت جاهدة في السنوات السابقة على تغيير تركيبها البشرية (استقطاب اليد العاملة، تسوية الوضعية المهنية لبعض العمال المؤقتين)، لكن هذا لا يعني أن المركب لا يتمتع بعامل الخبرة لأن الفئة العمرية التي تؤكد ذلك محصورة ما بين 40 سنة إلى 59 سنة وتمثل 54 % من مجموع العاملين في المركب محل الدراسة.

3-6- تصنيف عمال المركب حسب الأقدمية:

حسب معيار الخبرة المهنية (الأقدمية) في العمل، يتم توزيع عمال المركب وفق ما يوضحه الجدول

رقم (8.5) كالتالي:

الجدول رقم (8.5): توزيع العاملين حسب الأقدمية لسنة 2014.

الوحدة: عامل.

النسبة %	المجموع	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	الفئات المهنية سنوات الأقدمية
28.94	419	29	347	16	أقل من 5 سنوات
31.63	458	184	239	35	5 - 9 سنوات
5.87	85	16	55	14	10 - 14 سنة
2.97	43	15	25	3	15 - 19 سنة
6.01	87	14	64	9	20 - 24 سنة
6.07	88	37	50	1	25 - 29 سنة
18.51	268	90	172	6	30 سنة فأكثر
100	1448	385	979	84	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق وسجلات مديرية الإدارة للمركب محل الدراسة.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن عدد العمال الذين تقل خبرتهم عن 05 سنوات تمثل أكثر من 28 % من مجموع العاملين، وهو ما يعكس وجود سياسة توظيف خلال السنوات الماضية تقوم على استقطاب يد عاملة جديدة خاصة بعد اندماج المركب محل الدراسة كليا في شركة "سوناطراك". أما بالنسبة للعاملين أصحاب الخبرة المهنية المتوسطة أي الذين تتراوح مدة خدمتهم في المركب محل الدراسة بين 10 و 19 سنة فلا تتعدى نسبتهم 8.84 %؛ وهي نسبة ضئيلة جدا والسبب في ذلك يرجع إلى توقف المركب خلال فترة زمنية سابقة (أواخر التسعينات) عن التوظيف، واكتف المركب محل الدراسة آنذاك بما لديه من عمالة.

كما عرفت عملية توظيف اليد العاملة على مستوى المركب محل الدراسة انتعاشا خلال الفترة بين سنة 2005 و 2009 وهو ما تبينه نسبة العاملين أصحاب الخبرة المهنية التي تتراوح بين 5 و 9 سنوات، حيث بلغت 31.63 % من نسبة العاملين في المركب، إلا أن ما تجدر الإشارة إليه هو ما نسبته أكثر من 30 % من عمال المركب لها أقدمية لا تقل على 20 سنة، وهذا ما يمثل ميزة تمتلكها إدارة المركب والمتمثلة في (الخبرة المهنية) حيث تترجم التحكم الفعال في التكنولوجيا المستعملة في المسار الإنتاجي، التي تعد فرصة لا يمكن تهملها عن الإستراتيجية العامة للمركب محل الدراسة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة.

يشمل هذا المبحث الجانب المنهجي للدراسة الميدانية، من خلال شرح منهج الدراسة وبيان مجتمع وعينة الدراسة وكذا مصادر المعلومات، وإعداد الأداة الرئيسية للدراسة (الاستبيان) وفحص مصداقيتها وثباتها، مع الإشارة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة النتائج.

1- منهج الدراسة:

من المؤكد بأن أي دراسة علمية لن تستطيع الوصول إلى هدفها بدقة وموضوعية، وأن استخدام مجموعة من القواعد العامة التي يسترشد بها الباحث للوصول إلى هدفه الصحيح بأسلوب علمي يضمن له دقة النتائج وسلامتها؛ هذا هو مفهوم المنهج الذي يعرف على أنه " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة " (1) وقد مر استخدام هذا المنهج بمرحلتين:

- المرحلة الأولى: تم الاعتماد على المنهج الوصفي لبناء وصياغة الإطار النظري للدراسة وعرض الأسس الفكرية والنظرية العملية التدريبية بمكوناتها وكذا الأداء الوظيفي للموارد البشرية، وتحديد طبيعة التأثير الموجود؛ ويعرف المنهج الوصفي بأنه " أسلوب من أساليب التحليل الذي يعتمد على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد خلال فترة زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية وتفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة". (2)

- المرحلة الثانية: تم الاستعانة في الجانب التطبيقي من الدراسة بالاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يمتاز بنظرة شمولية واقتران وصف الحالة بتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية، من خلال القياس الكمي لآراء العاملين في المركب محل الدراسة حول كيفية إدارة العملية التدريبية ودرجة التأثير الذي تمارسه هذه الأخيرة بمكوناتها (خاصة عملية التقييم) على الأداء الوظيفي للعاملين (عينة المتدربين). إذا فالمنهج الوصفي التحليلي إحدى الطرق التي تعمل على وصف الظاهرة المدروسة وتطويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع.

2- مجتمع الدراسة، مصادر جمع المعلومات، ومتغيرات الدراسة:

يتم التطرق في هذه الجزئية لكل من مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، مصادر جمع المعلومات، وكذا

(1) عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: منهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص: 99.

(2) علي غريب: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا، قسنطينة، 2006، ص: 84.

متغيرات الدراسة.

1-2- مجتمع الدراسة:

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في الدراسة هو حصر مجتمع البحث، الذي هو عبارة عن مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقاً، تجمعها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى التي يجري عليها البحث والتقصي⁽¹⁾ وعليه يمكن القول أن مجتمع الدراسة يتكون من جميع المفردات التي تشكل مشكلة الدراسة، وقد يختلف عددهم أو حجمهم حسب هدفها ودرجة دقتها.

بالنسبة للدراسة الحالية تم إجرائها على مركب تكرير البترول بسكيدة (RA1K) والذي يوظف 1448 عامل من مختلف المستويات الوظيفية، وهم موزعين كالتالي: أعوان التنفيذ، أعوان التحكم، والإطارات؛ ويأتي هذا التركيز تلبية للرغبة في معرفة مدى استفادة الفئات العمالية الثلاث من الدورات التدريبية، وعليه فقد تكوّن مجتمع الدراسة من الأفراد المستفيدين من برامج التدريب لسنة 2014 والبالغ عددهم 974 متدرب.

الجدول رقم (9.5): حجم المجتمع.

الوحدة: عامل.

عدد الأفراد الفئات المهنية	حجم العمالة الإجمالية	عدد أفراد المجتمع الأصلي (المستفيدين)	نسبة استفادة الفئات العمالية من الدورات التدريبية	النسبة المئوية لأفراد المجتمع الأصلي
أعوان التنفيذ	84	62	73.81 %	6.36
أعوان التحكم	979	588	60.06 %	60.34
الإطارات	385	324	84.15 %	33.26
المجموع	1448	974	67.26 %	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق وسجلات مديرية الموارد البشرية للمركب محل الدراسة.

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة استفادة الفئات العمالية الثلاث من أنشطة التدريب تقدر بـ: 67.26% من إجمالي العاملين؛ وهذا دليل على الأهمية البالغة التي توليها إدارة المركب لنشاط التدريب، ومن الملفت للانتباه أن فئة الإطارات تستحوذ على أكبر نسبة استفادة بلغت 84.15 % من إجمالي فئة الإطارات؛ وهذا راجع لأهميتها باعتبارها المسؤولة عن وضع ومتابعة الاستراتيجيات الوظيفية داخل المركب خاصة منها المتعلقة بوظيفة تسيير الموارد البشرية، هذا إضافة إلى أن إطارات

(1) موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في البحوث الإنسانية: تدريبات علمية، ترجمة: بوزيد صحراوي وكمال بوشرف وسعيد سبعون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006، ص: 289.

المركب على اطلاع جيد بنواتج مختلف أوجه الأداء خاصة الوظيفي منها، مما يجعلها قادرة على التجاوب مع أداة الدراسة بموضوعية وبسهولة وهو ما يخدم أهداف الدراسة، لتليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة استفادة تقدر بـ 73.81% من إجمالي هذه الفئة؛ وهذا راجع للتعداد البشري لهذه الأخيرة على مستوى المركب محل الدراسة، في حين تقدر نسبة استفادة فئة أعوان التحكم 60.06% من إجمالي هذه الفئة؛ إذ تمثل هذه الأخيرة همزة الوصل والحلقة الرئيسية ما بين الإطارات وأعوان التنفيذ أي ما بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، وتكمن أهميتها في استيلام القرارات والخطط والسياسات الإستراتيجية التي تضعها الإدارة العليا والعمل على تحويلها إلى قرارات وخطط ومستويات تنفيذية، ثم تقديمها إلى المستويات الدنيا في صورة أوامر وتعليمات قادرة على تحريك أعوان التنفيذ نحو تنفيذها بفعالية. إن انجاز هذه الوظيفة بصورة فعالة من قبل هذه الفئة (أعوان التحكم) يحتاج إلى طاقات فكرية ومعرفية ومهارات عالية تنمى عن طريق التدريب.

2-2- عينة الدراسة:

تعرف عينة الدراسة بأنها " مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع البحث لتمثيله في الدراسة"⁽¹⁾. انطلاقاً من هذا التعريف يمكن القول أن عينة الدراسة هي جزء من مجتمع الدراسة، يقوم الباحث بإجراء الدراسة عليها، ومن ثم يقوم بتعميم النتائج المحصل عليها على كافة مجتمع الدراسة، بشرط أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة أحسن تمثيل، حيث يخضع اختيارها منهجياً إلى شروط عدة وبطرق مختلفة حسب هدف الدراسة وظروف إجرائها.

تم اختيار العينة وفقاً لطريقة المعاينة الحصصية (الغير تناسبية)؛ والتي تهدف إلى التأكد من أن مجموعات محددة قد مثلت تمثيلاً كافياً ودقيقاً في العينة عن طريق تحديد حصص من العينة لتلك المجموعات. وعموماً، فإن الحصة الخاصة بكل مجموعة تحدد على أساس نسبة عدد كل مجموعة من إجمالي عدد المجتمع. ومع ذلك فإن السهولة التي توفرها هذه المعاينة من حيث الجهد والوقت والتكاليف تجعلها جذابة لبعض الباحثين، والمعاينات الحصصية أساساً معاينات طبقية ولكن تحسب بطريقة غير عشوائية.⁽²⁾

مع ذلك تعذر علينا القيام بتحديد حصة أو نسبة من كل مجموعة أو فئة عمالية وهذا نظراً لعدم توفر قاعدة بيانات خاصة بالأفراد العاملين في المركب محل الدراسة يعتمد عليها، إذ تم تحديد الحصة من كل فئة عمالية حسب الأشخاص الذين تم التوصل إليهم (ميسرة).

(1) سعيد سالم القحطاني وآخرون: منهج البحث العلمي في العلوم السلوكية مع تطبيقات الـ SPSS، المكتبة الوطنية، الرياض، السعودية، ص: 269.

(2) أوما سيكاران: طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة إسماعيل علي بسيوني و عبد الله بن سليمان العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 1998، ص-ص: 397 - 398.

الجدول رقم (10.5): الاستبيانات الموزعة والمستبعدة.

الفئات المهنية	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستعانة		الاستبيانات المستبعدة		الاستبيانات الخاضعة للتحليل	
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
أعوان التنفيذ	62	96.77	60	3.22	2	93.55	58
أعوان التحكم	110	57.27	63	10.91	12	46.36	51
الإطارات	155	93.55	145	3.87	6	89.68	139
المجموع	325	82.64	268	6.15	20	76.31	248

المصدر: من إعداد الباحثة.

يوضح الجدول أعلاه عدد الاستبيانات الموزعة، والاستبيانات المستعانة والأخرى المستبعدة وكذا الخاضعة للتحليل، وبعد عملية توزيع الاستبيان على عينة الدراسة البالغ عددها 325 مفردة (بما فيها العينة الاستطلاعية)، تمكنت الباحثة من استعادة 268 استبيان شكلت ما نسبته 82.64 % من عدد الاستبيانات الموزعة، في مقابل 57 من الاستبيانات التي لم يتم استعادتها، أي ما يمثل 17.54 % من إجمالي الاستبيانات الموزعة، هذا وقد تم استبعاد 20 استبيان لعدم صلاحيته وبذلك تصل نسبة الاستبيانات الغير صالحة للدراسة 6.15 %. وعليه يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل 248 استبيان شكلت ما نسبته 76.31 % من الاستبيانات التي تم توزيعها.

2-3- مصادر جمع المعلومات:

تتوقف دقة النتائج المتوصل إليها ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع على الاختيار السليم والمناسب لأدوات جمع البيانات، لذا تعد هذه العملية في غاية الأهمية؛ فهي تعبر عن مجموعة من الوسائل والطرق والأسس التي اعتمدت عليها الباحثة في الحصول على البيانات، والمعلومات اللازمة لانجاز الدراسة؛ إذا طبيعة هذه الأخيرة هي التي تحدد حجم ونوعية وطبيعة الأدوات المستخدمة في جمع البيانات؛ وقد تم الاعتماد في الدراسة الحالية على أدوات جمع البيانات من المصادر التالية:

2-3-1- الدراسة النظرية:

ثم الحرص من خلالها على الإطلاع على مختلف الكتب والدراسات والبحوث والمجلات والمقالات التي لها علاقة بموضوع البحث، التي تم الحصول عليها من خلال المسح المكتبي.

2-3-2- الدراسة الميدانية:

ركزت الدراسة على استخدام الأدوات التالية:

2-3-2-1- الاستبيان:

هو عبارة عن النموذج الذي تدون عليه الأسئلة التي يوجهها الباحث إلى وحدة الدراسة والإجابة التي يحصل عليها⁽¹⁾ وإن الجهد الأكبر في الاستبيان ينصب على بناء فقرات جيدة والحصول على استجابات كاملة، ومن الأهمية أن تكون أسئلة الدراسة وفرضياتها واضحة كي يكون بالإمكان بناء فقرات بشكل جيد⁽²⁾، كما أن الاستبيان يتم من خلال طرح جملة من الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد تكون هذه الأسئلة مغلقة أو مفتوحة، أو مزيجاً بينهما، إذ توجه هذه الأخيرة إلى عينة مفردات الدراسة من أجل إبداء آرائها واتجاهاتها من خلال الإجابة على فقرات الأسئلة، ويعتبر الاستبيان من أكثر أدوات البحث العلمي استخداماً في ميدان البحوث الاجتماعية والإنسانية بسبب تعدد مجالات استخدامها وفعاليتها الكبيرة في تحصيل البيانات، بشرط أن تكون محددة بطريقة علمية وتتوافق مع أهداف البحث وخصائص مجتمع الدراسة. وما يعاب على الاستبيان عادة هو انخفاض نسبة الردود فيها بسبب عدم تحفز المستقضي منهم لها في كثير من الحالات.

2-3-2-2- المقابلة:

تعرف على أنها تفاعل لفظي يتم بين فردين في موقف المواجهة يحاول أحدهما (الباحث) أن يعرف بعض المعلومات أو التغيرات لدى الآخر (المبحوث) والتي تدور حول خبراته أو آرائه ومعتقداته، وتكون ذات الصلة بالظاهرة قيد الدراسة⁽³⁾، وفي هذه الدراسة تم اعتماد أسلوب المقابلة مع مختلف مسؤولي تسيير الموارد البشرية في المركب محل الدراسة، وهذا من أجل الإجابة على بعض الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تتمثل في محاولة معرفة واقع وأهمية ودور العملية التدريبية بمكوناتها في تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين وتطويره من وجهة نظر المتدربين.

2-3-2-3- الملاحظة:

حيث يتم التركيز على سلوكيات الأفراد المتدربين أثناء عملهم ومدى استخدامهم للمعارف والمهارات المكتسبة من الدورات التدريبية إضافة إلى تتبع سير العمل.

2-3-2-4- الوثائق والسجلات:

يتم أيضاً جمع المعلومات والبيانات من خلال الإطلاع على الوثائق والقوانين والسجلات المختلفة من أجل إثراء الموضوع أكثر، إذ تمكنت الباحثة من الحصول على بعضها فقط من مديرية تسيير الموارد البشرية، والبعض الآخر من مديرية الإدارة على مستوى المركب محل الدراسة.

2-3-2-5- متغيرات الدراسة:

لقد اعتمدت الباحثة في تحديد متغيرات الدراسة المستقلة (مكونات العملية التدريبية) والمتغير

(1) شفيق أحمد العتوم: طرق الإحصاء باستخدام SPSS، ط3، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 23.

(2) مندر الضامن: أساسيات البحث العلمي، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 91.

(3) علي غريب: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مرجع سبق ذكره، ص: 119.

التابع (الأداء الوظيفي) على عدد من الدراسات والأبحاث العلمية ذات الصلة بالموضوع، والتي كان الملاحظ عليها هو عدم تطابقها فيما يتعلق باختيار المتغيرات المناسبة للدراسة؛ ويرجع السبب في ذلك إلى الهدف من البحث من حيث تركيزه على متغير أو متغيرات محددة، بالإضافة إلى عوامل مرتبطة بمكان إجراء الدراسة الميدانية.

ومن خلال إطلاع الباحثة على الدراسات السابقة (المحلية، العربية، والأجنبية) والبحوث ذات العلاقة ومراجعتها لأصحاب التخصص، وعلى ضوء الجانب النظري للدراسة، وأخذاً بخصوصية مجال الدراسة الميدانية (مركب تكرير البترول بسكيكة)، فقد وقع الاختيار على المتغيرات المستقلة الفرعية والمتغير التابع لتشكيل متغيرات نموذج الدراسة.

- المتغيرات المستقلة: تحديد الاحتياجات التدريبية، تخطيط وتصميم البرامج التدريبية، اختيار المدربين، فعالية الأساليب المستخدمة في التدريب، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم فعالية البرامج التدريبية.

- المتغير التابع: الأداء الوظيفي.

3- أداة الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، والوقت المسموح له، والإمكانات المادية المتاحة، وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هو الاستبيان، وذلك لصعوبة الحصول على بعض البيانات الجد ضرورية لإتمام الدراسة الميدانية من مصلحة التكوين التابعة لمديرية تسيير الموارد البشرية بالمركب محل الدراسة وذلك لتعسف مسؤوليها، خاصة وأن هذه المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع غير متوفرة كبيانات منشورة، إلى جانب صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية، وعليه فقد قامت الباحثة بتصميم قائمة استقصاء (الاستبيان) معتمدة في ذلك على الأبحاث والدراسات التي تناولت التدريب والأداء الوظيفي كدراسة (أل بشر، 2003)، دراسة (فطيس، 2004)، دراسة (نعمان، 2008)، دراسة (ميا وآخرون، 2009)، دراسة (موسى، 2007)، دراسة (قريشي، 2005)، ودراسة (النجار، 2011).

ومن أجل تصميم أداة قياس للمتغيرات تتوفر فيها دلالات صدق وثبات مقبولة فقد تضمنت عملية تطوير الاستبيان عدة خطوات حتى وصل إلى شكله النهائي؛ وتمثلت هذه الخطوات في:

- تحديد الأبعاد الرئيسية للدراسة التي تمثل مكونات العملية التدريبية، والمعبر عنها بمتغيرات مستقلة فرعية، وتحديد بعد واحد يعبر عن الأداء الوظيفي كمتغير تابع، وتم اختزال هذه المتغيرات في نموذج الدراسة؛

- إعداد فقرات الاستبيان التي تقيس أبعاد المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والتي روعي فيها

- الوضوح، وقد تم الاستعانة ببعض الاستبيانات المستقاة من دراسات سابقة؛
- عرض قائمة أسئلة الاستبيان على أساتذة جامعيين في عدة جامعات وطنية ومن تخصصات مختلفة، وقد حصلنا على ملاحظات قيمة في الجانبين الفني والمنهجي؛
- المراجعة والتدقيق لفقرات الاستبيان تمهيدا لإجراء الاختبار عليها.

3-1- مكونات أداة الدراسة:

- تكون الاستبيان في صورته النهائية من الأجزاء التالية:
- رسالة الاستبيان: وفيه تم مخاطبة أفراد عينة الدراسة بصفاتهم وليس بأسمائهم؛ من أجل ضمان ارتياحهم وتجاوبهم وطلب تعاونهم في الإجابة على فقرات الاستبيان، والتأكيد على أمر جد مهم وهو سرية استخدام ومعالجة البيانات واقتصارها على البحث العلمي، كما تضمنت مقدمة الاستبيان عنوان الأطروحة والأستاذ المشرف عليها والجامعة المقدمة إليها.
- فقرات الاستبيان: توزعت عبارات قائمة الاستقصاء على ثلاث أجزاء كالتالي:
- الجزء الأول: تضمن البيانات الشخصية عن أفراد العينة ممثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، بياناتهم الوظيفية والمتمثلة في المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في المركب محل الدراسة، و عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها ومكان انعقادها.
- الجزء الثاني: يركز على المقاييس الخاصة بالمتغير المستقل (العملية التدريبية بأبعادها)، إذ تناول ستة أبعاد للتدريب وهي: تحديد الاحتياجات التدريبية، تخطيط وتصميم البرامج التدريبية، اختيار المدربين، فعالية الأساليب المستخدمة في التدريب، تنفيذ البرامج التدريبية، وتقييم فعالية البرامج التدريبية. وبموجب ذلك تم وضع أسئلة لكل منها.

الجدول رقم (11.5): توزيع الفقرات على أبعاد المتغير المستقل.

الرقم	أبعاد المتغير المستقل (التدريب)	الفقرات (العبارات)
01	تحديد الاحتياجات التدريبية	01 – 08
02	تخطيط وتصميم البرامج التدريبية	09 – 19
03	اختيار المدربين	20 – 27
04	فعالية الأساليب المستخدمة في التدريب	28 – 36
05	تنفيذ البرامج التدريبية	37 – 42
06	تقييم فعالية البرامج التدريبية	43 – 49

المصدر: من إعداد الباحثة.

- الجزء الثالث: يركز على بعد واحد للمتغير التابع (الأداء الوظيفي) واحتوى على 13 عبارة أخذت الأرقام من 50 إلى 62.

3-2- سلم القياس المستخدم:

استخدمت الباحثة في الدراسة الحالية الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات وزعت على أفراد عينة الدراسة، وجاءت الأسئلة أو الفقرات لكل من الأبعاد (المتغير المستقل والتابع) مغلقة ومصممة وفقا لمقياس ليكرت (LIKERT) الذي يعد الأنسب لمثل هذه الدراسات⁽¹⁾، وقد كانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة كما يلي: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة، وقد أكدنا لأفراد عينة البحث على ضرورة اختيار إجابة واحدة فقط أمام كل فقرة، ومن أجل تحديد الاتجاه أعطينا لاحتمالات الإجابات الخمسة السابقة أوزان محددة كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (12.5): الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة في قائمة الاستبيان.

الأوزان	الرأي
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

المصدر: عز عبد الفتاح: مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2008، السعودية، ص: 540.

لكي يتم تحليل ردود أفعال مفردات عينة الدراسة اتجاه أي عبارة من عبارات أداة القياس لمتغير ما أو اتجاه المتغير نفسه، يتم الرجوع إلى الوسط الحسابي؛ وبالنسبة لمقياس ليكرت ذو الخمس درجات فإن الوسط الحسابي يمكن أن يقع في أحد المنطق التالية: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة، ولمعرفة حدود كل واحدة من هذه المناطق يكون كما يلي:

1- حساب المدى وذلك بطرح أكبر قيمة لفئات الإجابة - أصغر قيمة لفئات الإجابة (5 - 1 = 4).

2- تحديد طول الفئة (المنطقة) بقسمة المدى (4) على عدد الفئات في المقياس (5)، فكانت النتيجة (0.8).

بناءا عليه يكون الحكم بالنسبة لباقي الأسئلة كما هو موضح في الجدول التالي:

(1) المرجع السابق: ص: 537.

الجدول رقم (13.5): المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها.

الاتجاه (درجة الموافقة)	درجة الموافقة	المتوسط المرجح
تميل الإجابات إلى (غير موافق بشدة: منخفضة جدا)	غير موافق بشدة	1 إلى أقل من 1.80
تميل الإجابات إلى (غير موافق: منخفضة)	غير موافق	1.80 إلى أقل من 2.60
تميل الإجابات إلى (محايد: متوسطة)	محايد	2.60 إلى أقل من 3.40
تميل الإجابات إلى (موافق: مرتفعة)	موافق	3.40 إلى أقل من 4.20
تميل الإجابات إلى (موافق بشدة: مرتفعة جدا)	موافق بشدة	4.20 إلى أقل من 5

المصدر: من إعداد الباحثة.

3-3 أساليب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وهذا بالاستعانة بحزمة البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية والمعروفة تجارياً باسم " SPSS Win version 20 " (Statistical Package for Social Science)، وهو من أحدث الإصدارات لهذا البرنامج حتى تاريخ إعداد التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية، ومن أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة:

3-3-1 أساليب الإحصاء الوصفي:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وهي:

أولاً- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف التفصيلي على الصفات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من أجل تحليلها.

ثانياً- المتوسط الحسابي المرجح: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد، مع العلم أنه يساعد في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط مرجح. (1)

ثالثاً- الانحراف المعياري: وذلك بغية التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة، ويلاحظ أيضاً أن الانحراف المعياري يوضح أيضاً التشتت في استجابات أفراد الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر، فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، أما إذا كانت قيمته تساوي واحد أو أكبر، فذلك يعني عدم تركيز الإجابات وتشتتها. (2)

(1) محمد شامل فهمي: الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم والتطبيقات باستخدام SPSS، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2005، ص: 186.

(2) امتثال حسن عبد الرزاق وآخرون: مبادئ الإحصاء الوصفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 115.

3-3-2- أساليب الإحصاء الاستدلالي: وتضمنت ما يأتي:

أولاً- تم استخدام معامل الثبات ألفا- كرونباخ (α) (cronbach-alpha) للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، حيث يأخذ هذا المعامل قيمة بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد فهذا يعني ثبات أكبر لدراسة⁽¹⁾. وتنص القاعدة العامة للتعامل مع هذا المعامل مفادها الآتي:⁽²⁾

✓ إذا كان معامل ألفا- كرونباخ (α) أقل من (0.6) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يلزم إعادة النظر في بناء أداة الدراسة.

✓ إذا كان معامل ألفا- كرونباخ (α) يتراوح ما بين (0.6 – 0.7) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول.

✓ إذا كان معامل ألفا- كرونباخ (α) يتراوح ما بين (0.7 – 0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد.

✓ إذا كان معامل ألفا- كرونباخ (α) أكبر من (0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.

ثانياً- تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Corrélation) للتأكد من الصدق البنائي و صدق الاتساق الداخلي.

ثالثاً- تم استخدام تحليل التباين الأحادي (F) (-ANOVA- One Way Analysis of Variance) لبيان الفروق بين استجابات أفراد العينة للوصول إلى ما تبينه هذه الدراسة من فروق ذات دلالة إحصائية عندما يكون المتغير مكون من ثلاث فئات فأكثر.

رابعاً- تم استخدام اختبار للعينات المستقلة (T) (Independent Sample T - test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات، و بالتحديد الفروق التي تعزى لمتغير الجنس.

خامساً- تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T - test) لاختبار فرضيات الدراسة ولمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة وصلت إلى الدرجة المتوسطة و هي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك، واستخراج مصفوفة ارتباط بيرسون (Pearson) لتحديد نوع و قوة العلاقة الموجودة بين المتغيرات المستقلة الفرعية والمتغير التابع.

سادساً- تم استخدام اختبار "أقل فرق دال" للمقارنة البعدية بين المتوسطات LSD Post Hoc Test .

4- إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد الحصول على الموافقة من إدارة المركب محل الدراسة لإجراء الدراسة الميدانية، قامت

(1) عز عبد الفتاح: مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، مرجع سبق ذكره، ص: 536.

(2) أوما سيكران: طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، مرجع سبق ذكره، ص: 445

الباحثة بإعداد قائمة استبيان التي توقعت أنه بإمكانها دراسة دور تقييم العملية التدريبية بمكوناتها في تفعيل الأداء الوظيفي للعاملين وتطويره. بعد الانتهاء من إعداد الاستمارة في شكلها الأولي ومناقشة عباراتها ومختلف الأسئلة التي جاءت بها، قررت عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين لتقييمها، وهذه ما تم فعلا حيث قامت بالتعديل وفق الاقتراحات والملاحظات التي قدمها المحكمين.

وفي الخطوة الموالية وللتأكد من أن الاستمارة يمكنها أن تعطي النتائج المرجوة قامت بتوزيعها على عينة استطلاعية من أفراد المركب محل الدراسة مكونة من 50 موظف وموظفة وذلك لفحص صدق وثبات الأداة وتم استرجاع كل الاستمارات (50 استمارة)، وبعد التأكد من أن عبارات الاستمارة مفهومة في المرحلة الموالية (التأكد من الصدق والثبات) قامت بتوزيعها على باقي أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 275 مفردة، وقد قامت بمتابعة أفراد العينة لحثهم على الإجابة على فقرات الاستمارة وفي نفس الوقت الإجابة على استفساراتهم.

وأخيرا تم جمع الاستمارات من أفراد عينة الدراسة بمساعدة بعض الموظفين في المركب محل الدراسة، حيث تم استرجاع 218 استمارة. وبعد الفحص والتدقيق تم استبعاد 20 استمارة لعدم جديتها وصلاحياتها، وبذلك يكون مجموع الاستمارات الصالحة لتحليل بما فيها استمارات العينة الاستطلاعية 248 استمارة وهي تمثل 76.31% من العينة المخططة. وهو ما يمثل 25.46% من مجتمع الدراسة، وقد تم احتساب استمارات العينة الاستطلاعية في مجموع عينة الدراسة لعدم وجود تغيير في محتوى الاستمارة.

5- اختبارات أداة الدراسة:

من الخصائص التي تميز أداة القياس الجيدة، أن تكون هذه الأخيرة ثابتة وصادقة؛ ومن أجل إثبات ذلك يتعين القيام بمجموعة من الاختبارات، إذ يمكن تقسيمها بين اختبارات حُكمية تهدف إلى قياس جانب الصدق، واختبارات إحصائية هدفها قياس ثبات أداة القياس.

5-1- الاختبارات الحُكمية:

لتحقق من صدق الأداة والتأكد من دقة فقرات الاستبيان، تناسقها، وضوحها، ملائمتها للبيئة البحثية، وقدرتها على وصف المتغيرات قامت الباحثة بما يلي:

5-1-1- اختبارات الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

للتأكد من صدق قائمة الاستبيان، تم عرضها بما تضمنته من أبعاد وفقرات على مجموعة من المحكمين⁽¹⁾ من مختلف الجامعات الجزائرية⁽²⁾، تم اختيارهم من ذوي الخبرة والعلم والكفاءة من

(1) أنظر الملحق رقم (02) الخاص بقائمة المحكمين.
(2) أنظر الملحق رقم (03) الخاص بنموذج طلب التحكيم.

الأساتذة في مجال البحث العلمي. وطلب من المحكمين إبداء رأيهم في فقرات الاستبيان من حيث:

- مدى سلامة وصحة الصياغة اللغوية لفقرات أداة القياس؛
- شمولية الفقرات ومناسبتها لمجالات الدراسة؛
- مدى انتماء الفقرة للبعد التي تندرج تحته؛
- أي ملاحظات أو تعديلات أخرى يرونها مناسبة.

وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون والتي أفضت إلى إجراء عمليات الحذف والتعديل والإضافة على أداة القياس، على النحو الذي يعكس رأي الأكثرية في صحة فقراتها بما ينسجم ويتلاءم مع فرضيات الدراسة. وكنتيجة لذلك فقد انتقلت عبارات الاستبيان من 73 عبارة عند أول صياغة لأداة إلى 62 عبارة شكلت الصورة النهائية⁽¹⁾ لأداة الدراسة المعتمدة.

5-1-2- اختبار الصدق الفهمي:

تعد عملية الاختبار الاستطلاعي (العينة الاستطلاعية) على قدر كبير من الأهمية لزيادة صدق الاستبيان، حيث قامت الباحثة باستطلاع آراء مجموعة من المتدربين (50 مفردة) من مختلف الفئات المهنية في المركب محل الدراسة حول شكل ومضمون الاستبيان؛ وذلك للتعرف على آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية ومدى فهمهم للعبارات والألفاظ المستخدمة في الاستبيان ودرجة وضوحها وسهولتها؛ ولقد تم الأخذ بالملاحظات المناسبة التي كان من نتائجها إعادة صياغة بعض المفردات والمصطلحات ليتسنى للمستقيصين تكوين رأي واضح حولها عندما ترد في سياق العبارات.

5-2- الاختبارات الإحصائية (اختبارات أداة القياس):

بعد التأكد من الصدق الحكمي لأداة القياس نمر الآن إلى الاختبار الإحصائي؛ حيث يعبر هذا الاختبار عن مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة؛ ومن أجل التأكد من ثبات أداة القياس- قامت الباحثة بتوزيع الاستمارة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة حجمها 50 مفردة - إذ يوفر لنا علم الإحصاء العديد من المقاييس؛ أهمها اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان و اختبار الصدق البنائي لمحاول الاستبيان واختبار ألفا- كرونباخ (α) والذي يعبر عن الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

5-2-1- اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

من أهم الطرق المستخدمة في هذا الاختبار، هو حساب درجة ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الذي تنتمي إليه. ومن أجل القيام بهذا الاختبار قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغة 50 مفردة؛ وذلك بحساب معامل الارتباط

(1) انظر الملحق رقم (04) الخاص بقائمة الاستبيان.

بيرسون (Pearson) بين درجة كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية لجميع فقرات هذا المحور، وذلك لكل محور من محاور الدراسة.

الجدول رقم (14.5): معاملات الارتباط بين درجات فقرات أبعاد المتغير المستقل مع الدرجة الكلية لكل بعد.

اختيار المدربين			تخطيط وتصميم البرامج التدريبية			تحديد الاحتياجات التدريبية		
مستوى المعنوية	معامل الارتباط	رقم الفقرة	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	رقم الفقرة	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.001	0.460	01	0.000	0.847	01	0.000	0.706	01
0.000	0.620	02	0.000	0.839	02	0.000	0.620	02
0.000	0.830	03	0.000	0.804	03	0.000	0.601	03
0.000	0.829	04	0.000	0.707	04	0.000	0.596	04
0.000	0.855	05	0.000	0.731	05	0.000	0.649	05
0.000	0.823	06	0.017	0.336	06	0.000	0.800	06
0.000	0.643	07	0.000	0.550	07	0.000	0.597	07
0.000	0.743	08	0.012	0.301	08	0.014	0.310	08
			0.000	0.683	09			
			0.000	0.822	10			
			0.000	0.779	11			
تقييم فعالية البرامج التدريبية			تنفيذ البرامج التدريبية			فعالية الأساليب المستخدمة في التدريب		
مستوى المعنوية	معامل الارتباط	رقم الفقرة	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	رقم الفقرة	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.000	0.778	01	0.000	0.803	01	0.001	0.455	01
0.000	0.707	02	0.000	0.874	02	0.000	0.811	02
0.000	0.531	03	0.000	0.888	03	0.000	0.849	03
0.000	0.796	04	0.000	0.873	04	0.000	0.834	04
0.000	0.529	05	0.000	0.915	05	0.000	0.734	05
0.000	0.695	06	0.000	0.871	06	0.000	0.818	06
0.000	0.549	07				0.000	0.731	07
						0.015	0.341	08
						0.021	0.326	09

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$.

يتضح من الجدول رقم (14.5) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة (فقرة) والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد (المحور) الخاص بتحديد الاحتياجات التدريبية موجبة وتراوحت بين (0.800) في حدها الأعلى أمام الفقرة رقم (06) وبين (0.310) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (08)، وأن جميع فقرات بعد تحديد الاحتياجات التدريبية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.01)$ ؛ وبذلك تعتبر

فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

أما بعد تخطيط وتصميم البرامج التدريبية فقد جاءت الفقرات موجبة وتراوحت بين (0.847) في حدها الأعلى أمام الفقرة رقم (01) وبين (0.301) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (08)، وأن جميع فقرات هذا البعد جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)؛ وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

كما جاءت فقرات بعد اختيار المدربين موجبة وتراوحت بين (0.855) في حدها الأعلى أمام الفقرة رقم (05) وبين (0.460) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (01)، وأن جميع فقرات هذا البعد جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)؛ وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

وتراوحت فقرات بعد فعالية الأساليب المستخدمة في التدريب (0.849) في حدها الأعلى أمام الفقرة رقم (03) وبين (0.326) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (09)، وأن جميع فقرات هذا البعد جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)؛ وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

أما بعد تنفيذ البرامج التدريبية فقد جاءت الفقرات موجبة وتراوحت بين (0.915) في حدها الأعلى أمام الفقرة رقم (05) وبين (0.803) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (01)، وأن جميع فقرات هذا البعد جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، وبذلك تعتبر فقرات البعد الخامس صادقة لما وضعت لقياسه. وأخيراً تراوحت فقرات بعد تقييم فعالية البرامج التدريبية بين (0.796) في حدها الأعلى أمام الفقرة رقم (04) وبين (0.529) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (05)، وأن جميع فقرات هذا البعد جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)؛ وبذلك تعتبر فقرات البعد السادس صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (15.5): معاملات الارتباط بين درجات فقرات بعد المتغير التابع مع الدرجة الكلية للبعد.

مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي		
رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	0.500	0.000
02	0.684	0.000
03	0.708	0.000
04	0.638	0.000
05	0.563	0.000
06	0.666	0.000
07	0.505	0.000
08	0.594	0.000
09	0.662	0.000
10	0.566	0.000
11	0.522	0.000
12	0.770	0.000
13	0.756	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

**ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$.

يتضح من الجدول رقم (15.5) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة (عبارة) والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور (البعد) الخاص بمساهمة البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي موجبة وتراوح بين (0.770) في حدها الأعلى أمام الفقرة رقم (12) وبين (0.500) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (01)، وأن جميع فقرات هذا البعد دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.01)$ ؛ وبذلك تعتبر فقرات بعد مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي صادقة لما وضعت لقياسه.

5-2-2- اختبار الصدق البنائي لمحاور الاستمارة:

للتحقق من الصدق البنائي لمحاور الاستمارة، قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الرئيسية و الدرجات الكلية لفقرات الاستمارة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (16.5): اختبار الصدق البنائي لمحاور الدراسة

رقم المحور	محتوى المحاور (أبعاد الدراسة)	معاملات الارتباط	مستوى الدلالة
01	تحديد الاحتياجات التدريبية	0.769	0.000
02	تخطيط وتصميم البرامج التدريبية	0.912	0.000
03	اختيار المدربين	0.848	0.000
04	فعالية الأساليب المستخدمة في التدريب	0.945	0.000
05	تنفيذ البرامج التدريبية	0.907	0.000
06	تقييم فعالية البرامج التدريبية	0.782	0.000
07	مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين	0.781	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$.

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لأبعاد الدراسة الرئيسية (المحاور الرئيسية) حققت ارتباطات دالة مع الدرجة الكلية لفقرات الاستمارة عند مستويات دلالة أقل من 0.01، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.769 - 0.945)، ونخلص بذلك إلى أن محتوى كل محور من محاور الدراسة له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى الدلالة 0.01، حيث مستوى الدلالة لكل محور أقل من 0.01، و عليه تم التوصل لنتائج تطمئن لاستخدام أداة القياس على عينة الدراسة.

5-2-3- اختبار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (اختبار ثبات أداة الدراسة):

يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت أداة الدراسة (الاستبيان) ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حال ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة.⁽¹⁾ وللتأكد من ثبات الأداة تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وفقا لإجابات أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددهم 50 مفردة، باستخدام معامل ألفا- كرونباخ (α) (cronbach-alpha) لكل بعد من أبعاد الدراسة. وكانت قيم الثبات ممتازة. ويبين الجدول رقم (17.5) ذلك.

(1) عز عبد الفتاح: مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، مرجع سبق ذكره، ص: 560.

الجدول رقم (17.5): قيم معامل ألفا- كرونباخ لكل بعد من أبعاد الدراسة.

المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا- كرونباخ	مستوى المقياس
تحديد الاحتياجات التدريبية	8	0.869	ممتاز
تخطيط وتصميم البرامج التدريبية	11	0.947	ممتاز
اختيار المدربين	8	0.909	ممتاز
فعالية الأساليب المستخدمة في التدريب	9	0.970	ممتاز
تنفيذ البرامج التدريبية	6	0.893	ممتاز
تقييم فعالية البرامج التدريبية	7	0.862	ممتاز
المتغير المستقل الرئيسي	49	0.992	ممتاز
الأداء الوظيفي (المتغير التابع)	13	0.877	ممتاز
الاستبيان ككل	62	0.927	ممتاز

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن معامل الثبات الكلي قد بلغ (0.927)، وهذا يدل على أن معامل الثبات لمحاور الاستمارة مرتفع، كما أن معامل الثبات للمتغير المستقل الرئيسي قد بلغ مستوى ممتازا حيث سجل ما قيمته (0.992)، وهذا يدل على قوة الاتساق الداخلي للمقياس، ونلاحظ أن أعلى قيمة لمعامل الثابت كانت لبعدي فعالية الأساليب المستخدمة في التدريب وتخطيط وتصميم البرامج التدريبية، حيث سجلت ألفا- كرونباخ (α) ما قيمته (0.970) و(0.947) على التوالي، وكانت أقل قيمة لمعامل الثبات لبعد تقييم فعالية البرامج التدريبية إذ بلغ معامل ثبات فقراته (0.862)؛ كما عرف معامل الثبات للمتغير التابع مستوى ممتاز هو الآخر، حيث قدرت قيمته (0.877)، مما يدل على قوة الاتساق الداخلي لهذا المقياس.

وعليه قيمتي معامل الثبات ألفا- كرونباخ (α) للمتغيرين (المستقل و التابع) جاءتا مرتفعتان، وتشيران إلى أن إجابات المستقيمين تتمتع بدرجة مصداقية عالية، فقد بلغ معامل الثبات لمقياس أبعاد العملية التدريبية (0.992) لعدد (49) فقرة، ولعينة استطلاعية حجمها (50) استبانة، كما بلغ الثبات لمقياس الأداء الوظيفي (0.877) لعدد (13) فقرة ولعينة استطلاعية حجمها (50) استبانة.

وبناء على ما تقدم، فإن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات مما جعل الباحثة تعتمد عليها كأداة رئيسية في الدراسة. وبذلك تكون الاستمارة في صورتها النهائية كما هي موضحة في الملحق رقم (04) قابلة للتوزيع، بعد أن تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، الأمر الذي جعل الباحثة على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها للإجابة على أسئلة الدراسة و تحليل النتائج و اختبار الفرضيات.

المبحث الثالث: واقع العملية التدريبية في المركب محل الدراسة.

لقد أصبحت العملية التدريبية دعامة أساسية لمواكبة التطور المستمر والتحديات التي تعرفها القطاعات الاقتصادية بصفة عامة وقطاع المحروقات بصفة خاصة، وأضحى التدريب يلعب دورا أساسيا في توجيه الموارد البشرية في الاتجاه الصحيح عبر الرفع من مستوى الأداء الوظيفي. ولقد زادت الأهمية المعطاة لنشاط التدريب في المركب محل الدراسة في السنوات الأخيرة؛ إذ أيقنت إدارة المركب أن الوجود الدائم والمستمر للتدريب وممارسته بطرق علمية وعملية سليمة وبضوابط معينة، تجعل من ثمرة العمل التدريبي منتجة في الغالب، وهو ما يعني توفير ما يلزم من طاقات بشرية مؤهلة قادرة على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة على عاتقها ودفع بوتيرة العمل إلى مستوى لائق يمكنها من الأهداف المتوخاة منها والدفع بها إلى مستوى أرقى وخلق ديناميكية في العمل.

1- أهداف وأنواع التدريب:

ترى إدارة المركب محل الدراسة في التدريب (التكوين) مكونا هاما من مكونات سياسة الموارد البشرية ويشكل وسيلة هامة للتطور ضمن الإستراتيجية الشاملة للمركب. فبالإضافة إلى القيد القانوني الذي يلزم المؤسسات بتنظيم أنشطة التدريب (التكوين) لصالح عمالها لا تقل عن 1%، يسعى المركب - أخذا في الاعتبار لأهمية وتنوع الحاجة للتدريب - إلى إعداد سياسة التسيير تسمح له بتحقيق أهداف الإنتاج والترقية الاجتماعية للأفراد، وهو ما يعكسه الهيكل التنظيمي الجديد لوظيفة الموارد البشرية؛ من خلال وجود مصلحة مستقلة تعنى بوظيفة التكوين بديرية تسيير الموارد البشرية.

1-1- أهداف التدريب:

يتم صياغة الأهداف التدريبية استنادا إلى المهارات المطلوب إكسابها للأفراد المتدربين والمشتقة بصفة عامة من تحليل العمل والمهام، وتصاغ بطريقة أدائية قابلة للقياس والتقييم متضمنة الآتي:

- محتوى الأداء (الأعمال التي سيصبح المتدرب قادرا على إنجازها بعد انتهاء التدريب العملي)؛
- مستوى الأداء (الدقة، السرعة، والسلامة)؛
- شروط وظرف الأداء.

وعليه فالعملية التدريبية في المركب تستجيب إلى ثلاث مستويات من الأهداف وهي كالتالي:

1-1-1- أهداف تطور المركب:

تتعلق هذه الأهداف بالمقررين والمسؤولين السامين، الذين يهدفون إلى تحسين فعالية المركب، من خلال رفع المؤهلات في تقنيات معينة والإعداد للتحويلات التكنولوجية؛ ذلك من خلال إشباع جزء أو كل احتياجات المركب من اليد العاملة المؤهلة والتكيف المستمر للعاملين مع مناصب عملهم.

1-1-2 الأهداف البيداغوجية:

تتعلق هذه الأهداف بمؤطري التدريب (المشرفين أو البيداغوجيين)؛ وتتمثل في إكسابهم المعارف والمهارات والقدرات المهنية اللازمة وذلك بواسطة عناصر التعلم والتأهيل المناسبة.

1-1-3 الأهداف الشخصية:

تخص المتدربين، حيث يمثل التدريب بالنسبة للعاملين فرصة كبيرة لتغيير المنصب الحالي (الترقية) والتكيف مع متطلبات مهنية معينة، إعادة رسكلة المستوى أو التحضير لشهادة عليا. يعمل مخطط التدريب إذن، على التوفيق بين أهداف تطوير المركب محل الدراسة من جهة وأهداف التطوير الشخصي من جهة أخرى، على أن يتم تحديد الأهداف بدقة.

ومما سبق يمكن حصر أهم الأهداف التي يرمي إليها المركب محل الدراسة من خلال إخضاع الأفراد العاملين إلى دورات تدريبية معينة كالتالي:

- زيادة الإنتاج وتحسين الجودة؛
- معالجة مشاكل الغياب والتأخر عن العمل؛
- الحد من حوادث العمل؛
- التقليل من التكاليف وتحسين مستوى الأداء خاصة الوظيفي منه.

1-2-1 أنواع أنشطة التدريب في المركب:

يقوم المركب في إطار التدريب (التكوين) الداخلي، بإعداد برامج تدريب سنوية تخصص لها اعتمادات مالية محددة، في أنواع التدريب التالية:

1-2-1-1 التدريب المهني المتخصص (Formation Professionnelle spécialisée):

بموجبه يتم تدريب الموظفين الذين لديهم بعض النقائص في أداء العمل، وبالتالي يعمل هذا التدريب على سد الثغرة بين القدرات الشخصية للموظفين ومتطلبات المنصب الذي يشغلونه، وهذا بإضافة معلومات ومعارف وكذا خبرات جديدة للموظف المتدرب تمكنه من استغلال قدراته لما يتوافق مع منصب عمله، وتتراوح مدة هذا التدريب من عشرين (20) يوم إلى (04) أشهر، وهو ينقسم إلى قسمين هما:

- **التدريب المستمر والمتواصل:** يتم طول الحياة المهنية للعامل ويهدف إلى تكييفه بصفة دائمة مع متطلبات المنصب الذي يشغله وإلى التطوير المستمر لمستوى المعرفة الذي يفرضه التطور التقني والتكنولوجي مع متطلبات المنصب الذي يشغله.
- **التدريب المتقطع:** ويكون هذا النوع من التدريب لفترات معينة من المسار المهني للفرد وكمثال لذلك التدريب من أجل الترقية، أو تدريب الموظفين الجدد لشغل منصب عملهم.

1-2-2- التحسين المهني المتخصص (Perfectionnement Professionnel spécialisé):

تهدف هذه العملية إلى التأقلم المستمر والدائم للعامل في منصب عمله، من خلال الرفع المستمر لمستوى قدراته ومهاراته؛ وذلك في حالة اكتشاف نقص في المهارات الضرورية (تحسين أو إتقان) أو أخذ في الاعتبار المتطلبات التي يملئها التطور التقني والتكنولوجي (رسكلة). فهو بمثابة تدعيم وتقوية لقدرات الموظفين ويعمل على تحسين أدائهم نظرا للتحديات التي تواجه المركب دون أن يترتب عن ذلك تغيير في المناصب.

1-2-3- الملتقيات Les séminaires:

يتم من خلالها إضافة معلومات واكتساب خبرات جديدة أو تجديدها وتمس أكثر الإطارات، ومدة هذا النوع من التدريب من يوم واحد إلى ثلاث (03) أيام ولا يوجد في هذا النوع من التدريب عقد للتدريب. ويمكن أن نميز بين عدة أشكال لهذا النوع من التدريب كالآتي:

- الأيام الدراسية؛
- إعادة التدريب؛
- الملتقيات؛
- الندوات؛
- الورشات.

1-2-4- التدريب أثناء العمل Formation pendant le travail:

ويكون هذا النوع من التدريب أثناء العمل وداخل المركب، وهو يضم فئتين هما:

- **تدريب الموظفين الجدد:** حيث يوضح للموظف الجديد كيفية أداء العمل بطريقة مباشرة وهذا من خلال تعريفه لمتطلبات المنصب وكذا كافة المصالح والإدارات التي يتعامل معها وبالتالي إكسابه المهارات والخبرات الكافية لشغل المنصب.
- **تدريب الموظفين القدامى:** ويتم تزويدهم بمعارف وخبرات جديدة أثناء العمل تخص المنصب الذي يشغلونه من كل جوانبه، وتكون مدة هذا التدريب إما قصيرة أو طويلة المدى حسب قدرة استيعاب الفرد للمعلومات وترسيخ الأفكار في ذهنه.

1-2-5- التمهين Apprentissage:

يتعلق هذا النوع من التدريب بالأشخاص الوافدين إلى المركب محل الدراسة من طرف مراكز التكوين المهني والتمهين، وذلك بغرض إسقاط ما تعلموه نظريا وتطبيقه في الميدان، وبالتالي إكساب المتربص معارف وخبرات جديدة بصفة تطبيقية تمكنه من ترسيخ الأفكار ومن مساهمة التطورات التقنية والتكنولوجية الحادثة في المحيط، ومن أشكاله نجد ما يلي:

- التربصات التطبيقية Les stages pratiques: ومدته تدوم من خمسة عشرة (15) يوما إلى (03) أشهر، وهي تخص طلبة الجامعات والمعاهد العليا...الخ.
- التربصات لإنهاء الدراسة ومدتها من ثلاثة (03) أشهر إلى ستة (06) أشهر وهي تخص الطلبة الذين يشرفون على إنهاء دراستهم من مختلف المؤسسات.

2- سيرورة عملية التدريب في المركب محل الدراسة:

تشكل أنشطة التدريب التي يقوم بها المركب، هدفا لتخطيط متعدد السنوات وبرامج سنوية يتم إعدادها على مستوى مصالح مديرية الموارد البشرية، وبالأخص مصلحة التكوين، وتتمثل مهامها في:

1- تحليل الاحتياجات من التدريب؛ حيث تقوم مصلحة التكوين بوضع توقعات سنوية انطلاقا من تحليل الاحتياجات الفعلية، التي يتم إعدادها اعتمادا على اقتراحات تكون مصحوبة بمعلومات حول الأفراد المرشحين للتدريب (المناصب الأصلية، سنوات الأقدمية، مستوياتهم التأهيلية،...) إذ نميز في هذه المرحلة مستويين:

* المستوى الإداري؛ (المناصب التي سيتم شغلها بعد التدريب وشروط شغل هذا المنصب).

* المستوى البيداغوجي؛ (شروط المشاركة في أنشطة التدريب).

وبعد ذلك تنظم اختبارات لاختيار أفضل المرشحين لضمان فعالية التدريب (ضمان تجانس الأفواج المختارة).

2- اقتراح أنشطة قابلة للتنفيذ في إطار مخطط التدريب وتحديد الجهة المسؤولة عن التدريب والاتفاق معها؛

3- إعداد ميزانية التدريب للمركب (دفتر الأعباء)، إذ يمثل الغلاف المالي الأساسي لتحقيق مخطط التدريب (سعر الخدمة، المبيت، النقل، الأكل،...) سواء للمتدربين أو المدربين، لذا ينظر للتدريب كاستثمار ذو قيمة وليس نفقة غير ضرورية، إذ حدد التصنيف العالمي للجودة الحجم الساعي للتدريب بين 40 إلى 80 ساعة تدريبية للفرد في السنة ⁽¹⁾ مع تخصيص نسبة معتبرة من كتلة الأجور السنوية. وفي هذا الإطار، فإن المركب محل الدراسة يعمل على تخصيص ما نسبته 2 % إلى 3 % من الكتلة الأجرية السنوية (تحدد على مستوى شركة "سوناطراك") لذا فإنه يتعين على القائمين بذلك ضمان الاستخدام الأمثل للميزانية المخصصة؛

4- ضمان تنفيذ مخطط التدريب المتفق عليه؛

5- إعداد وثيقة تضم جميع المعلومات المتعلقة بتنفيذ أنشطة التدريب؛

⁽¹⁾ ranjit singh : understanding total quality management, articles available from www.higbeam.com/library/doc.asp , 2000, p: 2 (consulter le 25 mars 2011 a 15 :30h)

6- ضمان تعيين العاملين المتدربين في مناصبهم الأصلية أو إدماجهم في مناصب عملهم الجديدة علماً بأن مصلحة التكوين- المسؤولة الأولى عن نشاط التدريب - تكلف بإعداد مخطط التدريب الذي يترجم بطبيعة الحال الاختيارات التي تم صياغتها، طبقاً لسياسة التدريب التي ينتهجها المركب في شكل أنشطة التدريب لفترة 5 سنوات، إذ يضم مخطط التدريب العناصر التالية:

- النشاط التدريبي؛

- المستفيد؛

- الهيئة المستعملة؛

- نوع التدريب؛

- المدة؛

- التكاليف؛

- المنصب المحتمل بعد التدريب.

ومما سبق يمكن القول بأن عملية إعداد مخطط التدريب قد يكون في أحد الاتجاهين:

- إما تدريب إستجابي: وهو انتظار بروز الحاجة إلى التدريب بعد شغور منصب عمل أو تغيير آلات أو ظهور صعوبات في التسيير بحيث يكون حاجة تجرى بطريقة سريعة لتلبية الطلب.
- إما تدريب تنبؤي: فيدخل في إطار إستراتيجية عامة وطويلة الأمد بحيث يقوم المسؤولون بالتنبؤ بالتغيرات المستقبلية، فيخططون لها ويعملون على الاستعداد لها من خلال برنامج تدريبي مستمر، وما يمكن ملاحظته أن جميع الدول النامية تعتمد على التدريب الإستجابي السطحي السريع.

فمخطط التدريب هو وثيقة أساسية لتحسين الكفاءات الفردية والجماعية، فهو يخضع لفلسفة خاصة والتي تظهر من خلال مراحل إعدادها، وهناك مرحلتين لازمتين لأجل إعطائه أثر على أداء الأفراد العاملين في المركب محل الدراسة والتي تتمثل في تعداد الاحتياجات، واستشارة المبررات وتكون مرفقة بمرحلتين تتمثلان في بناء المخطط ومتابعته.

ومهما كانت الأهداف المنتظرة من نشاط التدريب من طرف إدارة المركب محل الدراسة؛ فإن أي برنامج تدريبي لابد أن يتبع المراحل الآتية:

- تحديد الاحتياجات التدريبية؛

- تنفيذ عملية التدريب؛

- متابعة وتقييم عملية التدريب؛

- تسجيل برامج التدريب.

2-1- تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتولى لجنة تنمية الموارد البشرية والمكونة من رئيس دائرة الموارد البشرية و رئيس مصلحة التسيير المهني والمسؤول الأول عن نشاط التدريب (رئيس مصلحة التكوين)، القيام بتوجيه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وهذا بالتنسيق مع رؤساء المصالح المختلفة للمركب وكذا المسؤولين المباشرين عن العاملين في كل مصلحة.

2-1-1- إرسال الاستبيان الخاص بالاحتياجات التدريبية:

أخذاً بالاعتبار الأهداف المحددة من طرف إدارة المركب محل الدراسة، يقوم مسؤول التدريب خلال شهر جويلية من كل سنة بإرسال استبيان خاص بتحديد الحاجة إلى التدريب، يوجه إلى كل مسؤول على مجموعة من المرؤوسين وهذا في كل المصالح التابعة للمركب؛ يرفق هذا الاستبيان ببيان تحدد فيه الأهداف المنتظرة خلال الدورة الاستغلالية للسنة القادمة.

يتعين على كل مسؤول التعبير على احتياجات مرؤوسيه التدريبية من خلال الاستبيان، وهذا في مدة تتراوح ما بين 10 إلى 20 يوم من تاريخ الإرسال؛ ويتم الاعتماد في تحديد الاحتياجات التدريبية على خبرة المسؤول ومعرفته الجيدة بمرؤوسيه.

2-1-2- تحليل الاحتياجات التدريبية والمصادقة عليها:

يعقد اجتماع للجنة تنمية الموارد البشرية ورؤساء المصالح المعنية لدراسة وتحليل هذه الاحتياجات، وكذا تشخيص المشكلات التي تعود إلى نقص في التدريب العمال فعلا؛ وذلك بفحص المعلومات المتوفرة لديها بناء على:

- إستراتيجية الإدارة المركزية لشركة " سوناطراك"؛
 - أهداف المديرية العامة للمركب محل الدراسة أخذا بعين الاعتبار معالم تطور الأنشطة والسياسات وتسيير المستقبل المهني؛
 - التخطيط للتدريب لعدة سنوات (عادة ما يكون 5 سنوات)؛
 - تحليل الميزانيات السابقة للتدريب من أجل تحسين فعاليات التدريب المخطط له؛
 - إضافة إلى المعلومات التي توفرها مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية (بطاقة تقييم عمال المركب، ملف السيرة المهنية، مواصفات المنصب، ووضعية العمال).
- ويهدف هذا الاجتماع إلى الوقوف على دقة الاحتياجات التدريبية ومدى أهمية المواضيع المقترحة وبعدها يقوم المسؤول المباشر على العملية التدريبية باختيار الأشخاص المرشحين للتدريب وتحديد المواضيع التدريبية، لتتم بعد ذلك عملية المصادقة عليها من طرف المديرية العامة للمركب.

2-2- تنفيذ عملية التدريب:

بعد المصادقة على مجموعة من المواضيع التدريبية، والتي يتحدد بموجبها مجموع المهارات والمعارف المطلوب تنميتها في الموارد البشرية على مستوى المركب محل الدراسة، إذ توكل المديرية العامة للمركب مسؤولية وضع خطة متابعة وتنفيذ التدريب للسنة المقبلة إلى مصلحة التكوين.

2-2-1- خطة التنفيذ: وأهم ما تتضمنه خطة التنفيذ ما يلي:**2-2-1-1- تاريخ البدء في التبرص:** يحدد هذا التاريخ انطلاقاً من:

- مدى الحاجة إلى أفراد مؤهلين بشكل جيد في مجال تخصص ما في وقت معين؛
- استعداد الجهة المسؤولة عن التدريب؛ حيث أنه إذا تولى المركب التدريب فلا بد من مراعاة جاهزية قاعات الدروس والمعدات والأدوات التدريبية، أما إذا وقع الاختيار على الجهة الخارجية، فتدخل إدارة المركب في مفاوضات من أجل تحديد تاريخ البدء في التدريب.

2-2-1-2- مضمون البرامج التدريبية:

يتم اختيار المواد والمواضيع التي تخدم كل نشاط تدريبي، بناء على اختبارات وإجراءات تتخذ لتشخيص مستوى المتدربين من المعارف والمهارات ذات العلاقة بالبرنامج قبل البدء في تنفيذ البرنامج التدريبي، بهدف كشف مواطن الضعف في معارف ومهارات المتدربين لعلاجها وجوانب القوة لتعزيزها أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي، لذا يتعين أن تكون المادة التدريبية ترجمة صادقة لاحتياجات المركب وأن يتناسب محتوى البرنامج التدريبي مع القدرات الفنية والعلمية للمتدربين.

2-2-1-3- الوسائل المستخدمة (التسهيلات التدريبية):

من أجل تحقيق أنشطة التدريب المبرمجة، لا بد من دراسة الإمكانيات المتوفرة من التسهيلات التدريبية كالأجهزة والمعدات ووسائل الإيضاح والمواد الأولية...، لذا تختلف وسائل التدريب المستخدمة باختلاف موضوع التدريب، حيث أنه إذا تكفل المركب بمهمة التدريب، فإنه يتم توجيه الوسائل التي يتوفر عليها حسب احتياجات كل موضوع تدريبي، كما قد يلجأ المركب إلى الوسائل الخارجية والتي تكون ملك لمراكز تابعة لتنظيمات خارجية و ذلك من أجل ضمان إنجاح برامجها.

2-2-1-4- الجهة المسؤولة عن التدريب:

يعمل المركب على تغطية نسبة لا بأس بها من الاحتياجات التدريبية لعامله، وهذا لما يتوفر عليه من طاقة بشرية مؤهلة تتمثل في إطارات في تخصصات مختلفة وعمالة تتمتع بخبرة مهنية كبيرة، هذا إلى جانب توفر المركب على إمكانيات مادية تتمثل في البنية التحتية للمركب محل الدراسة ومعدات التدريس كأجهزة العرض، الكمبيوتر، المشبهاة...، أما الجزء الباقي من الاحتياجات فالمركب يتعذر عليه تلبيةه إذ توكل مسؤولية التدريب إلى تنظيم خارجي.

2-2-2- إجراءات تنفيذ التدريب الداخلي والخارجي:

مصلحة التسيير المهني تعد معايير لتقييم الأفراد المعنيين بالتدريب وتستدعي لجنة تنمية الموارد البشرية لفحص بطاقات التقييم، وتختار الأفراد الذين سيدربون، لأن ليس كل المرشحين سيتم تدريبهم، وإنما يرتبون حسب معايير محددة لاختيار الأوائل منهم لأن الإمكانيات المالية والمادية والبشرية للمركب محل الدراسة محدودة.

يتم إعداد محضر أول خاص بالفرد المتدرب يرسل للمديرية العامة للمركب محل الدراسة لاتخاذ القرار النهائي، في حين تعد مصلحة التسيير المهني نسخا من هذا المحضر، ويرسل إلى رئيس مصلحة التكوين والهيئة المستعملة والمجلس النقابي لأجل الاستغلال والإعلام.

2-2-2-1- التدريب الداخلي:

يحتوي المحضر الأول على قائمة المتدربين داخليا وقائمة المدربين سواء كانوا من داخل المركب أو من خارجه.

إذ تنشئ مصلحة التكوين قرار انتداب وتدريب بالإضافة إلى عقد التدريب وترسل إلى مدير المركب لاتخاذ القرار النهائي، وبعدها ترسل نسخ من القرارات والعقد من مصلحة التكوين إلى مصلحة التسيير المهني لإضافتها إلى ملف المتدرب وإلى دائرة المالية ودائرة الإدارة والجهة المعنية لأجل الاستغلال والإعلام، ثم يتم الاتصال بالمدرّب ويستلم قائمة المتدربين ويباشر العملية التدريبية، حيث يمر التدريب الداخلي عادة بثلاث مراحل:

- تدريب قاعدي (نظري)
- تدريب نوعي (تخصصي): تدور مواضيعه حول مهام تخصص المتدرب.
- تدريب في المنصب المزدوج: يمثل هذا الجزء من التدريب الجانب التطبيقي له، بحيث تسند مهام للمتدرب يقوم بها تحت إشراف المسؤول المباشر له، وليس من الضروري أن يمر المتدرب بكل هذه المراحل فقد تشمل دورة التدريب المنصب المزدوج فقط لأن المتدرب على دراية ومعرفة كافية بالجانب النظري للمرحلتين السابقتين.

وبعد المرحلتين النظريتين الأولى والثانية، يقيم المدرّب الأشخاص المتدربين ويسجل النتائج في بطاقة التقييم يرسلها إلى مصلحة التكوين، وبعد استلام بطاقة التقييم من طرف رئيس مصلحة التكوين، يعقد اجتماع لجنة التدريب المشكلة من رئيس مصلحة التكوين والمدربين ورئيس دائرة الموارد البشرية لفحص النتائج، وعلى أثر هذا الاجتماع يحدد قرار لجنة التدريب ما إذا كان المتدرب سيواصل برنامج التدريب أم يتوقف، وفي حالة ما أُخذ قرار توقيف التدريب لأن النتائج غير مرضية يتم إنشاء قرار نهاية انتداب المتدرب، وترسل مصلحة التكوين القرار إلى مديرية المركب للمصادقة

عليه، ثم تعد نسخا وترسلها إلى الجهة المعنية ودائرة الإدارة والمالية ومصلحة التسيير المهني لأجل الاستغلال والإعلام، أما إذا قررت لجنة التدريب مواصلة البرنامج التدريبي تقوم مصلحة التكوين بتعيين المتدرب في المنصب المزدوج، وتحول بطاقة متابعة المنصب المزدوج وبطاقة التقييم إلى الهيئة المستعملة أين تم تعيين المتدرب، في حين الهيئة المستعملة تستقبل المتدربين، وبعد 6 أشهر من نهاية الدورة التدريبية، الهيئة المستعملة تحول البطاقتين السابق ذكرهما مستوفية كل المعلومات إلى مصلحة التكوين، تستقبل مصلحة التكوين البطاقتين وتعقد اجتماع لجنة تنمية الموارد البشرية لإنشاء محضر ثاني لتعيين المتدرب وتسليمه المنصب والمصادقة على المحضر، في حين يعمل رئيس مصلحة التكوين على إعداد نسخا من هذه الوثائق وترسل إلى الهيئة المستعملة والنفابة للإعلام والاستغلال.

2-2-2-2- التدريب الخارجي:

يحدد في المحضر الأول الهيئة أو الجهة المدربة بناء على عروض التدريب المقدمة إذ تتصل مصلحة التكوين بالهيئة المدربة (معاهد أو مدارس) للقيام بتسجيل مسبق للمتكونين ثم تنشأ اتفاقية بين الهيئة المدربة ومصلحة التكوين تحتوي على بنود يلتزم الطرفان بها، وبعد المصادقة على هذه الاتفاقية ترسل مصلحة التكوين نسخا عنها إلى دائرة المالية والهيئة المدربة لأجل استغلالها، ثم تعمل مصلحة التكوين على إعداد قرارات الانتداب وعقد التدريب وترسل نسخا عنها إلى مديرية المركب لأجل المصادقة عليها وإلى دائرة المالية ودائرة الإدارة والهيئة المستعملة إضافة إلى مصلحة التسيير المهني للإعلام والاستغلال، بعدها تعلم الهيئة المستعملة الفرد المعني بالتدريب بالتاريخ المحدد لبدء تدريبه، من ذلك التاريخ تنطلق الجهة المسؤولة عن التدريب في تدريب الأفراد المرشحين، وفي نهاية الدورة التدريبية ترسل مذكرة تقييم إلى مصلحة التكوين، واستنادا إلى محتوى المذكرة تتوجه مصلحة التكوين بقرار نهاية التدريب إلى الهيئة المستعملة وإلى دائرة المالية ودائرة الإدارة ومصلحة التسيير المهني.

وما تجدر الإشارة إليه أن مصلحة التكوين تقوم بإعداد عقود التدريب (التكوين) لصالح الهيئة المسؤولة عن تنفيذ النشاط التدريبي (المدرّب)، سواء كان داخل المركب أو تنظيم خارجي، ثم ترسل نسخ من هذه العقود إلى الهيئة المستعملة وإلى دائرة المالية ودائرة الإدارة ومصلحة التسيير المهني للإعلام والاستغلال.

2-3- المتابعة والتقييم:

إن تقييم البرنامج التدريبي وما حققه من نتائج يعتبر جزءا أساسيا و هاما من العملية التدريبية، وتظهر أهمية هذا الجزء لسبب لأنه يوضح ما إذا كان مخطط التدريب الحالي ناجح أم لا، وبالتالي

فهو يحكم بصورة مسبقة على ما إذا كانت نفس المخططات التدريبية ستنجح في المستقبل أم لا، وإذا كان هذا هو الحال، فإن التقييم الحالي لفعالية البرامج التدريبية يفيد في تحسين وتطوير البرامج التدريبية التي يتوقع القيام بها في المستقبل.

وخلاصة القول أن تنوع وتعدد أنشطة التدريب تتطلب متابعة وتقييم يتصفان بالصرامة والفعالية.

2-3-1- المتابعة:

تهدف عملية المتابعة كما سبق التعرض لها في الجانب النظري، إلى التأكد المستمر من أن البرنامج التدريبي يتم تنفيذه كما هو موضوع، والتحقق من أن كل الأمور تسير في مجرياتها، وحتى يكون التدريب فعال ويفرز أثاره الإيجابية فإنه لابد أن يتبع الإجراءات التالية لاستدراك الأخطاء واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

وهنا نميز بين نوعين من المتابعة: متابعة التدريب الداخلي ومتابعة التدريب الخارجي.

2-3-1-1- متابعة التدريب الداخلي:

تمر عملية المتابعة الداخلية للتدريب بالمراحل التالية:

- إنشاء مصلحة التدريب لقرار الانتداب والذي يعتبر أداة لحماية حقوق العامل؛
- تتم متابعة المتدرب أثناء فترة التدريب وذلك بمراقبة دوامه ومدى جديته وبالتالي تقدير نسبة نجاحه، وهذا يحدد ما إذا كان سيبقى محافظاً على حقوقه؛
- بعد نهاية المرحلتين النظريتين للتدريب عادة ما تكون 11 شهراً من تاريخ بداية التدريب، يتم متابعة المتدرب في المنصب المزدوج؛
- من خلال بطاقة التقييم والمتابعة يشرف المسؤول المباشر على متابعة المتدرب في موقع العمل وتقييمه وذلك من عدة نواحي من حيث نوعية العمل المنجز وكميته، معارفه، مجهوداته، وروح المبادرة.... الخ؛
- بعد مضي 6 أشهر للمتدرب في المنصب المزدوج، يعقد اجتماع خاص للجنة تنمية الموارد البشرية، ينتج عنه محضر تثبيت المتدرب في المنصب إذا كانت نتائج التقييم مرضية، وإذا كانت غير ذلك يتم إرجاعه إلى المنصب القديم أو تمديد مدة تدريبه.

2-3-1-2- متابعة التدريب الخارجي:

تعد الملتقيات من أبرز أساليب التدريب الخارجي وعادة ما تكون قصيرة الأجل وتمس بدرجة أكبر فئة الإطارات، إذ ترسل الهيئة المنظمة رزنامة الملتقيات إلى مصلحة التكوين، في حين تعمل هذه المصلحة على توزيع نسخا منها على مختلف دوائر المركب المعنية بهذه الملتقيات من أجل اقتراح مرشحين، وبعد استقبال كل الاقتراحات تنشئ مصلحة التكوين وثيقة التسجيل لإرسالها إلى المديرية

العامّة لاتخاذ القرار النهائي، ثم إلى الهيئة المنظمة من أجل تأكيد التسجيل، بعد التأكيد في مصلحة التكوين، تنشئ طلب مهمة وترسله إلى دائرة الإدارة التي تستقبل الطلب وتنشئ أمر بالمهمة وترسله بدورها إلى مصلحة التكوين التي بدورها تسلمه للشخص المستفيد إضافة إلى تذاكر وسيلة النقل، بحيث يتكفل المركب محل الدراسة بتكاليف التدريب، بعدها ينفذ الفرد المهمة وخلال فترة تدريبه، تبقى مصلحة التكوين على اتصال بالهيئة المنظمة للاطلاع على وضعية المتدرب خاصة فيما يتعلق بالإقامة، النقل...، والمبدأ في ذلك هو أن يشعر المتدرب بالانتماء إلى المركب رغم المسافة، وبعد انتهاء المهمة يتقدم المتدرب إلى مصلحة التكوين مع شهادة التربص إضافة إلى الإسناد الوثائقي الخاص بالملتقى، في حين تعد مصلحة التكوين نسخا عن الشهادة والوثائق الأخرى وترسلها إلى الإدارة ومصلحة التسيير المهني لأجل تصنيفها في ملف المتدرب.

2-3-2- التقييم:

يعد تقييم كفاءة البرنامج التدريبي إجراء ضروريا تعطى له مديرية الموارد البشرية وبالأخص مصلحة التكوين أهمية كبرى لأنه يعكس لنا مدى نجاعة برامج التدريب المطبقة هذا من جهة، ومدى بلوغ نتائج التدريب إلى مستوى الأهداف المنتظرة من جهة أخرى.

وقبل التطرق لأنواع التدريب، لابد أن تشمل عملية التقييم العناصر التالية:

- مضمون البرنامج التدريبي؛
- المناهج والوسائل البيداغوجية؛
- التربصات العملية المحققة في أماكن العمل وعمل المتدربين؛
- المدربين؛
- كيفية استخدام الميزانية المخصصة للتدريب.

2-3-2- أنواع التقييم:

يمارس المسؤولون عن نشاط التدريب في المركب محل الدراسة ثلاث أنواع من التقييم توزع على فترات زمنية.

أولاً: 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 اتجاه ما تم تقديمه من دروس إلى جانب إجراء سلسلة من الاختبارات من حين إلى الآخر لمعرفة مدى اكتسابهم للمعلومات والمعارف ومدى استجابتهم لها.

ثانياً: التقييم بعد الانتهاء من التدريب: يتولى القائمون على نشاط التدريب في المركب محل الدراسة

تقديم استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة ملحق رقم (05)، الهدف من هذه الأسئلة هو تقييم ردود أفعال المتدربين اتجاه برنامج التدريب (محتوى البرنامج، أساليب الشرح، البيئة التعليمية)، وعادة ما يتم تقديم الاستبيان للمتدربين فور الانتهاء من التدريب مباشرة، كما قد يوجه لهم بعد التدريب لأسبوع أو أكثر. وفي الواقع لا يمكن الاعتماد بصورة كلية على استبيان ردود أفعال المتدربين كإثبات لفعالية التدريب، لهذا يلجأ القائمون على التدريب إلى تقييم الأفراد المستفيدين من برنامج التدريب بعد التحاق هؤلاء بآماكن عملهم.

ثالثاً: التقييم بعد التحاق الفرد بمكان عمله: إن هذا النوع من التدريب يهدف إلى ملاحظة مدى استيعاب الأفراد للمعارف والمهارات والاتجاهات المرغوب فيها، حيث يساعد هذا النوع من التقييم على تحفيز المتدربين وكذا جعل المدرب على علم بمدى ابتعاده واقترابه من أهداف التدريب.

يتولى التقييم في مكان العمل مسؤول المصلحة وكذا المسؤول المباشر عن الأفراد المستفيدين من البرنامج التدريبي - المنصب مزدوج - وبعد مرور مدة من تواجد الفرد في منصب عمله، إذ تحدد هذه المدة حسب مدة التدريب (قصير أو متوسط أو طويل المدى)؛ فإذا كانت الدورة التدريبية قصيرة ترسل وثيقة تقييم فعالية التدريب ملحق رقم (06) بعد شهر لتماماً من طرف المسؤول المباشر؛ في حين إذا كانت مدة التدريب متوسطة المدى فترسل الوثيقة بعد ثلاثة أشهر، أما إذا كانت الدورة التدريبية طويلة الأجل فهذه الوثيقة ترسل بعد 6 أشهر لتماماً من طرف المسؤول المباشر عن الأفراد المتدربين، وتظهر هذه الوثيقة مدى تحقيق البرنامج التدريبي للأهداف المنتظرة منه، كما تحتوي هذه الوثيقة على جزء يخصص للتوصيات.

وبناء على هذا التقييم تقرر لجنة تنمية الموارد البشرية في المحضر الثاني تعيين الفرد في المنصب الجديد أو إرجاعه إلى المنصب الأصلي، أو تمديد فترة التدريب في المنصب المزدوج (إذا كان تدريب بغرض الترقية).

2-3-2- تحليل تقارير التقييم:

تكلف مهمة تحليل تقارير التقييم الثلاث لمسؤول لجنة تنمية الموارد البشرية وبالأخص مسؤول مصلحة التكوين، إذ تمثل قاعدة معلومات هامة لاتخاذ قرارات تخص برامج التدريب المستقبلية، كيفية تنظيمها والإعداد لها... الخ.

2-4 تسجيل برامج التدريب:

كل نشاط تدريبي في المركب محل الدراسة لابد أن يخضع لعملية تسجيل؛ حيث تقوم مصلحة

أنظر الملحق رقم (05) الخاص بالتقييم الفوري.
أنظر الملحق رقم (06) الخاص بتقييم فعالية التدريب (التقييم البعدي).

التكوين بفتح ملف خاص بكل دورة تدريبية، يتم فيه توضيح وبشكل مفصل المؤشرات والوثائق التالية:

- دورة التدريب (موضوعها)؛
- محتوى برنامج التدريب؛
- مدة وتاريخ إجراء التدريب؛
- الأفراد المستفيدين؛
- تقارير التقييم المختلفة.

3- شروط الدخول إلى دورات التدريب والعوائد والالتزامات المترتبة عن الاشتراك فيها:

تتطلب عملية المشاركة في الدورات التدريبية توفر جملة من الشروط، أضف إلى ذلك العوائد والالتزامات الناتجة عن عملية المشاركة فيها.

3-1 شروط الدخول إلى الدورات التدريبية:

تختلف شروط التسجيل في الدورات التدريبية أو الإلتحاق بالمركب محل الدراسة بحسب نوع العقد، وفي هذا الإطار وحسب ما تنص عليه مواد الاتفاقية الجماعية الآتية: المادة 221، المادة 227، والمادة 228، فإن الدخول إلى الدورات التدريبية يكون على أساس نتائج الفحوص والاختبارات، كما أن كل تربص لفترة مساوية أو تفوق ثلاث أشهر ينجم عنها عقد تدريب، علماً بأن الأفراد المؤقتين في المركب لا يستفيدون من دورات تدريبية، إذ تخص فقط العمال الدائمين بالمركب، وهو حق معترف به لكل عامل دائم مر على وجوده داخل المركب ستة أشهر، إذ تضاف ثلاث أشهر أخرى كشرط بالنسبة للذين شغلوا مناصب المسؤولية، ولا يحق لأي عامل الاستفادة من دورة تدريبية أخرى تزيد مدتها عن ثلاث أشهر؛ إلا إذا عمل على الأقل سنتين بعد الانتهاء من التدريب الأول. كما توجد شروط أخرى كالسن والمستوى المطلوب للتكوين، التمتع بصحة جيدة، وعدم الارتباط بتنظيمات أخرى.

3-2 العوائد والالتزامات المترتبة عن الاشتراك في الدورات التدريبية:

تشمل هذه الإجراءات العوائد، العقود والانقطاع عن التدريب.

3-2-1 العوائد:

يحتفظ العامل الدائم الذي تم قبوله في دورة تدريبية، على مدى فترة التدريب بالمزايا التالية:

- الأجر القاعدي لآخر منصب شغله؛
- التعويض عن الخبرة؛
- التعويض عن التدريب؛
- الخدمات الاجتماعية والتكفل بمصاريف التنقل في حالة تغيير مكان الإقامة؛
- احتساب فترة التدريب بمثابة الحضور في مكان العمل من أجل الحقوق في الأقدمية؛

- شهادة المؤهلات المهنية أو شهادة التربص أو شهادة التدريب (في حالة التدريب الخارجي)؛
- الخضوع للنظام الضريبي والاجتماعي المعمول به.

3-2-2- الالتزامات:

يتعين على كل عامل مسجل في دورة تدريبية تزيد مدتها أو تساوي ثلاث أشهر، إمضاء عقد تدريب يلتزم من خلاله باحترام الشروط التي يتضمنها العقد والمتمثلة، اعتمادا على ما نصت عليه الاتفاقية الجماعية، فيما يلي:

- شكيلات المراقبة، المثابرة والانتظام لضمان سير التدريب؛
- الالتزام بقوانين النظام الداخلي للتنظيم الذي تعقد فيه أنشطة التدريب؛
- عدم ممارسة أي نشاط مربح خلال التدريب؛
- الوفاء بفترة الالتزام التعاقدية؛
- التزام كل عامل معني بالتدريب إبلاغ المركب محل الدراسة بالنتائج التي تحصل عليها، وتقديم بانتظام الوثائق الثبوتية التي تبين تحسن مستوى تدريبه، ونتائج الاختبارات التي اجتازها، وفي حالة ما إذا اعتبر المركب أن النتائج المتحصل عليها غير مرضية أو مقنعة تحتفظ بحق فسخ العقد من طرف واحد ودون سابق إشعار؛
- كما أنه في حالة عدم عودة العامل إلى منصبه بعد انقضاء فترة التدريب، يتوجب عليه دفع كل المبالغ التي أنفقها المركب خلال فترة تدريبه، وفي حالة عدم امتثال العامل لهذا القرار يمكن تعريضه لمتابعة قضائية؛
- في حالة ترك العامل لمنصب عمله، أو الاستقالة أو التسريح خلال فترة تدريبه، يكون مجبر على دفع إجمالي مبالغ الأجور المتحصل عليها خلال فترة التدريب، وكذلك كافة المصاريف بالتناسب مع فترة عمله في المركب؛
- يترتب عن الغيابات الغير المبررة قيام المعني بتسديد مجموع الأجور التي تحصل عليها، والمصاريف التي خصصت لتدريبه، أما الغيابات المبررة أو حادث طويل المدى، فلا يترتب عنها تسديد مصاريف التدريب؛ حيث يتم تعيين المعني، عند عودته إلى العمل، في منصب عمله الأصلي أو منصب مكافئ له.

تقوم مصلحة الإدارة بتسيير هذا العقد الذي يجب إمضاءه من طرف جميع الأطراف المعنية (المشترك، المديرية العامة للمركب محل الدراسة).

وبعدها تقوم مصلحة التكوين- بعد الانتهاء من الدورة التدريبية - بإعلام مصلحة التسيير المهني ويرسل لها نسخة عن النتائج التي حققها المتدربون؛ لتقوم هذه المصلحة بتعيين العاملين في منصبهم

السابق أو في المنصب الذي كونوا (دربوا) من أجله.

4- ملخصات عن أنشطة التدريب للفترة 2012-2014:

نظرا لاقتناع المركب بالأهمية الإستراتيجية للتدريب، قامت مديرية الموارد البشرية وبالأخص - مصلحة التكوين- بوضع مخططات تدريبية لسنوات 2012- 2013- 2014، وضحت من خلالها الأهداف التالية:

- التأقلم المستمر لمؤهلات ومعارف القوى العاملة داخل المركب مع متطلبات كل وظيفة؛
 - تنمية قدرات الموارد البشرية بهدف إكسابهم للمرونة تمكنهم من أداء مهام متعددة (التنقل الوظيفي)؛
 - سد العجز في بعض المناصب والذي نجم عن مغادرة عدد من عمالة المركب لمناصبهم سواء بسبب التقاعد، الوفاة، الترقية،... وكذا الشروع في تطبيق الهيكل التنظيمي الجديد.
- علما بأن إدارة المركب محل الدراسة تحصلت على شهادة الإيزو (SMQ, ISO) (système Management qualité) (9001 إصدار 2000) في سنة 2007، و الذي يواكبه تغيير يمس كل الأساليب والخطوات لانجاز مختلف الأنشطة والمهام داخل المركب. ووفقا لمتطلبات نظام الإيزو للتسيير، يجب على إدارة المركب الالتزام بمعاييرها من خلال التقيد بالوثائق والطرق المستعملة عالميا غير التي كانت تستعملها من قبل فيما يخص التدريب سواء من ناحية النفقات أو من ناحية تقييم البرامج التدريبية، حيث تحددت أهداف التدريب في هذا النظام بـ:
- احترام آجال إنهاء المهام الموكلة إلى الأفراد؛
 - العمل على تخصيص معدلات الأخطاء المهنية؛
 - انجاز المهام بدقة أكبر وفق الخطوات المتفق عليها.
- وتتحقق هذه الأهداف بإتباع الإرشادات الموجودة في الوثيقة ملحق رقم (07) التي تعرف ب تنظيم مكان العمل S5 أو 5 ت (تصنيف، ترتيب، تلميع، تنميط، تثبيت) وتبنى هذه الإرشادات على فكرة بسيطة هي أن نظام الإنتاج الجيد يتمثل في بيئة آمنة ونظيفة، إذ تبسط هذه الخطوات الخمس بيئة العمل وتقلل الفاقد والأنشطة التي ليس لها عائد وتحسن الجودة والكفاءة والسلامة.
- لذا تحرص إدارة المركب على توزيع وتلصيق هذه الوثيقة في كل مكتب من مكاتبه.
- كما تحصل المركب محل الدراسة مؤخرا على شهادة أخرى (ISO 9001 Version 2008) في سنة 2014؛ في إطار المحافظة على البيئة و تكييف منتجاتها حسب المقاييس الدولية غير الملوثة للبيئة.
- وقد رصدت أيضا إدارة المركب محل الدراسة في سبيل تحقيق دورات التدريب لسنوات الثلاث،

غلافاً مالياً معتبراً من سنة لأخرى؛ ولكن بالرغم من ذلك، فقد عرفت بعض الأنشطة التدريبية المبرمجة تأخيراً في التنفيذ، وعرفت أخرى الإلغاء وهذا لعدة أسباب سوف نأتي على ذكرها فيما بعد.

4-1- أنشطة التدريب لسنة 2012:

تضمن مخطط التدريب لسنة 2012 مجموعة من الأنشطة التدريبية الموجهة إلى الفئات العمالية الثلاث، حيث بلغت نسبة الاستفادة الفعلية للفئات العمالية المختلفة ما يفوق 55 % من حجم العمالة المتواجدة على مستوى المركب لسنة 2012 والمقدرة بـ 1468 عامل.

4-1-1- الدورات التدريبية المبرمجة والمحقة:

تنقسم هذه الدورات التدريبية من حيث مكان انعقادها إلى دورات تدريبية داخلية وأخرى خارجية (خارج المركب محل الدراسة).

4-1-1-1- الدورات التدريبية المنعقدة داخل المركب:

من المفترض أن يستفيد 188 عوناً في مجال الإنتاج، الميكانيك، الحدادة، والكهرباء من دورات تدريبية بهدف تحسين مستوى معارفهم ومهاراتهم في وظائفهم (الإتقان)، كما أنه من المفترض أن يتلقى 10 أعوان دورات تدريبية نظرية متخصصة في مجال المخبر (الكيمياء)، وكذا الإعداد لدورات تدريبية تشمل:

- 61 عوناً حول نظام G خاص بالصيانة.
 - 59 عوناً حول الأمن الصناعي.
 - 60 عوناً حول تقنيات الإعلام الآلي وبالأخص البرمجة، وتقنيات الإدارة والتسيير (النظام المحاسبي الجديد).
 - 44 عوناً حول الإلكترونيك والتركيب والتهيئة.
- أما فيما يخص التربصات التطبيقية والتمهين، من المفترض أن يتابع 250 طالب من الجامعات المختلفة لتربصاتهم التطبيقية على مستوى المركب محل الدراسة، وحوالي 120 متربص من مراكز التكوين المهني.

4-1-1-2- الدورات التدريبية المنعقدة خارج المركب:

من المفترض أن تشمل أنشطة التدريب المنعقدة خارج المركب محل الدراسة 260 عوناً في التخصصات التالية:

التكرير، الصيانة، الأمن الصناعي، الميكانيك، والإدارة. أما الملتقيات الوطنية ينتظر اشتراك 20 عوناً، في حين الملتقيات المنظمة خارج الوطن من المفترض أن يستفيد منها 19 إطاراً في مختلف التخصصات.

والجدول الموالي يعمل على توضيح الدورات التدريبية المبرمجة والمحقة لسنة 2012.

الجدول رقم (18.5): الأنشطة التدريبية المبرمجة والمحقة لسنة 2012.

الجهة المسؤولة	المدة	الانحرافات	الأنشطة التدريبية المحقة	الأنشطة التدريبية المبرمجة	التخصصات
					1- الدورات التدريبية المنعقدة داخل المركب
	6 أشهر	10 -	95	105	- الإنتاج
	6 أشهر	7 -	25	32	- الميكانيك
	12 أشهر	4 -	32	36	- الحدادة
	6 أشهر	-	15	15	- الكهرباء
	شهر	-	10	10	- الكيمياء
	60 ساعة	12 -	49	61	- نظام G خاص بالصيانة
	21 يوم	32 -	27	59	- الأمن الصناعي
	60 ساعة	12 -	28	40	- الإعلام الآلي
	شهر	3 -	17	20	- تقنيات الإدارة والتسيير
	3 أشهر	5 -	20	25	- إلكترونيك
	شهر	1	20	19	- Instrumentation (التركيب)
	من يوم إلى 4 أيام	14 -	36	50	- الملتقيات
	72 ساعة	3	37	34	- اللغات (الإنجليزية التقنية)
	15 يوم إلى 03 أشهر	7 -	243	250	- التربصات التطبيقية
	18 شهر إلى 36 شهر	20 -	100	120	- التمهين
		122 -	754	876	المجموع
					2- الدورات التدريبية المنعقدة خارج المركب
EOR بوهان	30 شهر	10 -	35	45	- مهندس تطبيقي في الصيانة
EOR بوهان	24 شهر	35 -	30	65	- عون تحكم في التكرير
EBM بيومرداس	24 شهر	1 -	38	39	- عون تحكم في الميكانيك
IAP بآرزو	24 شهر	5 -	40	45	- عون تحكم في الأمن الصناعي
-	-	3 -	27	30	- خبير دولة في نظام المحاسبي الجديد
مدرسة سباق خاصة	-	1 -	35	36	- رخصة PL / TC
منظم وطني	من يومين إلى 5 أيام	5 -	15	20	- ملتقيات وطنية
ENSPM / فرنسا	من 3 أيام إلى 7 أيام	6 -	13	19	- التربصات في الخارج
+ موردين أجانب					
		66 -	233	299	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخطط التدريب لسنة 2012 للمركب محل الدراسة.

يتضح من الجدول أعلاه، أن عدد المواضيع التدريبية المدرجة في المخطط تقد بـ 40 موضوعاً من المفترض أن يستفيد منه 805 عاملاً (عونا)؛ لم ينفذ من هذه المواضيع سوى 34 موضوعاً فقط، وعليه بلغ عدد المواضيع التدريبية المدرجة في مخطط التدريب لسنة 2012 والتي لم يتم تحقيقها 6 مواضيع كان من المفروض أن يستفيد منها 161 فرداً بالمركب محل الدراسة؛ وبالتالي تكون نسبة الأفراد الذين استفادوا حقيقة من برامج التدريب المبرمجة لسنة 2012 حوالي 80 % من المجموع المتوقع - بغض النظر عن التربصات التطبيقية والتمهين - والسبب في ذلك يرجع إلى أن أغلب المواضيع التدريبية أُلجّت ولم تتم المصادقة عليها من طرف المديرية العامة للمركب، وهذا راجع إلى تكاليفها الباهظة، وكذا انشغال الجهة المسؤولة بمواضيع أخرى. هذا إلى جانب ظهور مواضيع تدريبية لم تكن مدرجة ضمن مخطط التدريب لسنة 2012 كخبير دولة في النظام المحاسبي الجديد، وهذا بعد ظهور احتياجات عاجلة وأنية لمصلحة المالية والتي استفاد منها قرابة 27 عوناً إدارياً.

أما فيما يخص الملتقيات المنظمة خارج المركب محل الدراسة، فقد استفاد منها 15 عامل (ملتقيات وطنية)، و 13 إطار (ملتقيات خارج الوطن)، إذ شملت هذه الملتقيات مواضيع متعددة متمثلة في أيام دراسية حول نظام الصيانة، الأمن، النوعية، والمحيط، يوم وطني لمعالجة التخزين، النقل وتوزيع الهيدروكربون، ملتقيات حول التسيير والتكرير، وملف النوعية المتعلقة بإيزو 9001 إصدار 2008.

4-1-2- التكلفة الإجمالية لأنشطة التدريب لسنة 2012:

كلفّت نشاطات التدريب المحققة لسنة 2012 (مبرمجة، غير مبرمجة، ملتقيات) المركب محل الدراسة ما قيمته 76700 ألف دج أي ما يعادل 2.34 % من كتلة الأجور السنوية لسنة 2012 والمقدرة بـ 3271328 ألف دج، وتعتبر هذه النسبة المخصصة للتدريب جد معتبرة من حيث أنها تعدت النسبة الدنيا المحددة من طرف إدارة المركب والمقدرة عادة بـ 1 % من كتلة الأجور السنوية - علماً بأن هذه النسبة تحدد من طرف الشركة الوطنية " سوناطراك " - وبالرغم من ذلك لم يتمكن المركب محل الدراسة من تحقيق كافة المواضيع التدريبية المدرجة في مخطط التدريب لسنة 2012.

الجدول رقم (19.5): التكلفة الإجمالية للتدريب لسنة 2012.

الوحدة: ألف دج

أنواع التدريب	المبالغ
- التدريب الداخلي	35000
- التدريب الخارجي	30000
- التربصات التطبيقية	3000
- التمهين	8700
المجموع	76700

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق مصلحة متابعة الميزانيات للمركب محل الدراسة.

وما يلاحظ من الجدول رقم (19.5) أن تكاليف الدورات التدريبية المعدة داخل المركب محل الدراسة قد أخذت قسطاً معتبراً من التكاليف والتي قدرت بأزيد من 45 % من إجمالي التكاليف، وهذا راجع إلى عدد الأنشطة التدريبية المحققة على مستوى المركب خاصة منها الأنشطة المهنية التخصصية هذا من جهة، وإلى ارتفاع تكاليف بعض الأنشطة التدريبية المتخصصة من جهة أخرى.

4-2- أنشطة التدريب لسنة 2013:

أعطى المركب محل الدراسة أهمية بالغة للعملية التدريبية هذه السنة (2013) مقارنة بسنة 2012، حيث قامت مصلحة التكوين بالإشراف على تنفيذ برامج تدريب مختلفة ومتنوعة لجميع الفئات المهنية على مستوى المركب بالتعاون مع معاهد عليا متخصصة، إذ بلغت نسبة الاستفادة الفعلية ما يفوق 62% من حجم العمالة المتواجدة على مستوى المركب لسنة 2013 والمقدرة بـ 1526 عامل.

4-2-1- الدورات التدريبية المبرمجة والمحققة:

ونميز فيها أنشطة تدريبية منعقدة داخل المركب محل الدراسة، و أنشطة تدريبية معدة خارجه.

4-2-1-1- دورات تدريبية داخل المركب:

- من المفترض أن يستفيد 276 عون من التدريب الترقوي في المديريات التالية: الإنتاج، الصيانة والمتمثلة في الميكانيك، الحدادة، والكهرباء.

- دورات في الإعلام الآلي والذي من المفترض أن تمس 50 عون في مواضيع مختلفة نخص بالذكر: تسيير لوحة القيادة الرقمية، سلامة الشبكات، Windows Project، ...

- أعوان التدخل (النجدة، الإغاثة) من المفترض أن يستفيد 90 عون من دورات تدريبية.

- الملتقيات مقدر أن يشارك فيها 126 شخص من عمال المركب محل الدراسة، تدور مواضيعها حول تسيير الخطر الصناعي، تقنيات الاتصال، البرمجيات، ...

- أما فيما يخص التربصات التطبيقية والتمهين من المفترض أن يستفيد 300 طالب و 200 متربص على التوالي من مختلف الجامعات ومراكز التكوين المهني.

4-2-1-2 دورات تدريبية خارج المركب:

- من المقرر إجراء دورات تدريبية لأعوان التحكم في التخصصات التالية: التكرير، الصيانة، والكيمياء، والذي من المفترض أن يستفيد منها قرابة 44 عون.

- أما الدورات التدريبية المقررة في الأمن الصناعي: من المفترض أن يستفيد منها 30 عون.

- الإنجليزية التقنية من المفترض أن يستفيد منها 85 عون على مستوى المصالح الإدارية وبالأخص التقنية منها.

- 34 عون مرشح لإتمام دورات تدريبية في الإعلام الآلي فيما يخص برنامج (GESSOR) لإدارة الموارد البشرية.

- الملتقيات الوطنية من المفترض أن يستفيد منها 80 عون، أما الملتقيات المقيمة خارج الوطن ستمس 30 إطار ستشمل مواضيع مختلفة وفي شتى التخصصات نذكر البعض منها: قانون المالية، مؤتمر دولي حول ترقية الغاز البترولي المميع (GPL)، يوم وطني حول النوعية و الجودة، مؤتمر دولي حول المواد العطرية،...

والجدول الموالي سيعمل على توضيح الدورات التدريبية المبرمجة و المحققة لسنة 2013.

الجدول رقم (20.5): الأنشطة التدريبية المبرمجة والمحققة لسنة 2013.

الجهة المسؤولة	المدة	الانحرافات	الأنشطة التدريبية المحققة	الأنشطة التدريبية المبرمجة	التخصصات
					1- الدورات التدريبية المنعقدة داخل المركب
	6 أشهر	9 -	138	147	- الإنتاج
	6 أشهر	1-	55	56	- الميكانيك
	6 أشهر	-	34	34	- الحدادة
	شهرين	2 -	19	21	- الكيمياء
	3 أشهر	2 -	37	39	- الكهرباء
	21 يوم	2	112	110	- الأمن الصناعي
	21 يوم	-	90	90	- أعوان التدخل
	60 ساعة	1 -	49	50	- الإعلام الآلي
	من يوم إلى ثلاثة أيام	4	130	126	- الملتقيات
	من 15 يوم إلى 03 أشهر	7 -	293	300	- التربصات التطبيقية
	من 18 شهر إلى 36 شهر	91 -	109	200	- التمهين
		107 -	1066	1173	المجموع

2- الدورات التدريبية المنعقدة خارج المركب					
ESK بسكيدة	24 شهر	3 -	15	18	- عون تحكم في التكرير
EBM بيومرداس	24 شهر	4 -	10	14	- عون تحكم في الصيانة
IAP بآرزيو	24 شهر	1	13	12	- عون تحكم في الكيمياء
EOR بوهران	3 أشهر	1 -	4	5	- الأمن / التدخل
EOR بوهران	شهرين	5 -	20	25	- مساعدين أعوان التدخل
-	-	2 -	6	8	- اسعافيين
EBM بيومرداس	شهر	2	6	4	- تسيير المخازن
EOR بوهران	20 يوم	3 -	31	34	- الإعلام الآلي
LTH بآرزيو	شهر	-	5	5	- تدريب المكونين
ESK بسكيدة	60 ساعة	1 -	82	85	- انجليزية تقنية
تنظيمات وطنية	-	6 -	79	80	- الملتقيات الوطنية
ENSPM / فرنسا	من يومين إلى ثلاثة أيام		24	30	- الملتقيات والتربصات
الموردين الأجانب	من 3 أيام إلى 5 أيام				في الخارج
		25 -	295	320	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخطط التدريب لسنة 2013 للمركب محل الدراسة.

يتضح من الجدول أعلاه، وبالمقارنة مع سنة 2012، تسجيل ارتفاعا ملحوظا في عدد الأفراد المستفيدين من الدورات التدريبية خاصة منها المحققة داخل المركب؛ وقد أرجع ذلك في الشروع في تطبيق الهيكل التنظيمي الجديد للمركب، خاصة بعد انصهار شركة "نفتك" كليا في شركة "سوناطراك". وأيضا الشروع في تطبيق التشخيص لكافة عمال المركب (دراسة وضعية العمال) بهدف التحديد الدقيق للأنشطة التي يعاني فيها العمال من قصور في الأداء (تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية)، والتي تخدم هدف المركب الأساسي في الحصول على شهادة الإيزو 9001 إصدار 2008.

إذ قدرت عدد الأنشطة في مخطط التدريب لسنة 2013 بـ 44 نشاطا تدريبيا من المفروض أن يستفيد منه حوالي 933 عاملا؛ لم يتحقق من هذه الأنشطة إلا 41 نشاطا. وعليه بلغت الأنشطة التدريبية الغير محققة 3 أنشطة تدريبية كان من المفروض أن يستفيد منه 34 عونا، وبالتالي تكون نسبة الأفراد المستفيدين حقيقة من الدورات التدريبية في مخطط التدريب لسنة 2013 بأكثر من 96 % من المجموع المتوقع. أي ما يعادل 959 عامل مستفيد، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن المركب محل الدراسة قد قام بتغطية أغلب الأنشطة التدريبية المتوقعة خاصة منها المنظمة على مستوى المركب (الإنتاج، الأمن الصناعي، والملتقيات)، حيث صممت مصلحة التكوين على مستوى المركب محل الدراسة برامج تدريبية مكثفة متعلقة بإجراءات الإغاثة والنجدة لصالح عمال الأمن الصناعي، وكذلك العمل على تجديد معدات وتجهيزات الإنتاج باستخدام النظام الرقمي؛ هذا ما جعل

الحاجة ملحة لتدريب العمال في أقرب وقت للتعامل مع هذه المستجدات (النظام الجديد)، كما وقد تخللت سنة 2013 أنشطة تدريبية لم تكن ضمن المخطط التدريبي البالغ عددها 3 أنشطة تدريبية.

4-2-2- التكلفة الإجمالية لأنشطة التدريب لسنة 2013:

بلغ إجمالي ما أنفقه المركب محل الدراسة 77700 ألف دج أي ما نسبته 2.32 % من كتلة الأجور لسنة 2013 والمقدرة بـ 3353448 ألف دج والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (21.5): التكلفة الإجمالية للتدريب لسنة 2013.

الوحدة: ألف دج

أنواع التدريب	المبالغ
- التدريب الداخلي	39000
- التدريب الخارجي	27000
- التربصات التطبيقية	3000
- التمهين	8700
المجموع	77700

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق مصلحة متابعة الميزانيات للمركب محل الدراسة.

وبالرغم من أن هذه النسبة متقاربة جدا مع تلك المخصصة لسنة 2012، غير أن عدد المستفيدين من الدورات التدريبية كان كبيرا مقارنة بسنة 2012، وهذا راجع لمصادقة المديرية العامة للمركب محل الدراسة على عدد معتبر من الأنشطة التدريبية، غير أن هذه النسبة غير كافية من ناحية أنها لم تسمح بتنفيذ بعض المواضيع التدريبية، ومن ناحية أخرى هذه النسبة تعدت الحد الأدنى من نسبة كتلة الأجور السنوية المخصصة للتدريب والمقدرة عادة بـ 1%، أضف إلى ذلك أن التدريب الداخلي وبالأخص التدريب المهني التخصصي قد أخذ القسط الأكبر من التكاليف إذ وصلت النسبة إلى 50 % من إجمالي التكاليف، وهذا نظرا للتكاليف الباهظة لبعض الأنشطة الجد متخصصة.

4-3- أنشطة التدريب لسنة 2014:

عرفت سنة 2014 قفزة من حيث عدد الأفراد المستفيدين من البرامج التدريبية مقارنة بسنتي 2012، 2013، وقد خصص لذلك ما يعادل 2.01 % من كتلة الأجور السنوية، أما فيما يخص نسبة الاستفادة الفعلية فقد بلغت 67 % من حجم العمالة المتواجدة على مستوى المركب والمقدرة بـ 1448 عامل.

4-3-1- الدورات التدريبية المبرمجة والمحقة لسنة 2014:

تنقسم هذه الدورات التدريبية من حيث مكان انعقادها إلى دورات تدريبية داخلية وأخرى خارجية.

4-3-1- دورات تدريبية داخل المركب:

- من المفترض إعداد دورات تدريبية متخصصة تمس 344 عون من مديرتي الإنتاج والصيانة، بالإضافة إلى القيام بالتحسين المهني للأفراد العاملين في مجالات الإعلام الآلي وتقنيات الإدارة والتسيير والتي من المفروض أن تشمل 148 عون.

- أما فيما يخص الملتقيات فقدّر عدد المشاركين بـ 80 عون أغلبهم من مديرية التقنية.

- أما التربصات التطبيقية والتمهين حدد فيها عدد الطلبة بـ 300، 111 طالب و متربص على التوالي من مختلف الجامعات ومراكز التكوين المهني.

4-3-1-2- دورات تدريبية خارج المركب:

- إعداد دورات تدريبية لأعوان التحكم في المجالات التالية: التكرير، الصيانة، والكيمياء من المقدر أن يستفيد منها حوالي 49 عون.

- الإعداد لندوات فيما يخص التحسين المهني والتقني على مستوى المعهد الجزائري للبتترول المتواجد بآرزيو ومن المفترض أن تمس 120 عون.

- من المفترض أن يسجل مركز التأهيل التابع لمؤسسة (CPE) على مستوى وهران والمتخصص في تكوين أعوان في مختلف المجالات؛ خاصة منها الإدارة وتقنيات التسيير والمعلوماتية والاتصالات وبالأخص التدريب على برنامج SYGEF الخاص بالتسيير المالي، إذ سجل هذا الأخير 102 عون.

- في إطار عصرنة آلات التكرير، من المفترض أن يستفيد قرابة 90 عون من دورات تدريبية مهنية ومتخصصة.

- الملتقيات الوطنية: من المفترض أن يستفيد 60 عون من مختلف التخصصات، أما الملتقيات والتربصات في الخارج قدر عدد الإطارات التي ستشارك بـ 10 إطارات، وتدور بعض مواضيع هذه الملتقيات حول: قانون العمل والضمان الاجتماعي؛ تنظيم إدارة الكفاءات وإدارة المعرفة؛ سياسات تخزين وتوزيع المواد البترولية؛ تطبيقات حول تقييم المؤسسات؛ المقاييس الدولية لتكييف المنتجات الغير ملوثة للبيئة... الخ.

أما بقية المواضيع التدريبية (التخصصات) تم توضيحها في الجدول رقم (22.5).

الجدول رقم (22.5): الأنشطة التدريبية المبرمجة والمحقة لسنة 2014.

الجهة المسؤولة	المدة	الانحرافات	الأنشطة التدريبية المحقة	الأنشطة التدريبية المبرمجة	التخصصات
	من شهرين إلى 3 أشهر من شهرين إلى 3 أشهر من شهرين إلى 3 أشهر من شهرين إلى 3 أشهر من شهرين إلى 3 أشهر شهر 21 يوم شهر 30 ساعة إلى 40 ساعة من يوم إلى 3 أيام من 3 أسابيع إلى شهرين من 18 شهر إلى 36 شهر	- 11 - 2 - 16 - 9 - 2 - 6 6 - 30 - - 24 - - 22	143 10 110 10 5 20 6 78 40 56 300 89	154 12 126 19 7 26 - 108 40 80 300 111	1- الدورات التدريبية المنعقدة داخل المركب - الإجراءات (الإنتاج) - الكهرباء - اختبار الآلات/ الصيانة - الميكانيك - الحدادة - نماذج التحليل (الكيمياء) - الأمن / أعوان التدخل - تقنيات الإدارة والتسيير - الإعلام الآلي - الملتقيات - التبرصات التطبيقية - التمهين
		- 113	867	983	المجموع
IAP بآرزيو IAP ببومرداس IAP ببومرداس IAP بآرزيو - ESK بسكيكة ESK بسكيكة IAP بآرزيو - LTH آرزيو - مركب تمبيع الغاز الطبيعي ESK بسكيكة CPE بوهران CPE بوهران CPE بوهران CPE بوهران	24 شهر 24 شهر 24 شهر - - 15 يوم 10 أيام 04 أشهر - 17 يوم - 10 أيام 06 أيام 60 ساعة 40 ساعة 15 يوم شهر	- 2 - 2 - - 13 - 36 - - - 2 - 1- - 7- - 5 - 16 1- 4-	24 08 13 120 13 54 56 6 08 40 03 15 12 25 25 02 05	26 10 13 120 - 90 56 6 10 40 04 15 19 30 41 03 09	2- الدورات التدريبية المنعقدة خارج المركب - عون تحكم في التكرير - عون تحكم في الصيانة - عون تحكم في الكيمياء - التحسين المهني والتقني في IAP (ندوات) - محلل الأكسجين - نظام DSC - نظام G الصيانة - الأمن / التدخل - رجال الاسعاف - أعوان النجدة - الهندسة المدنية - تدريب المدربين - المالية وتسيير المخزون - الإعلام الآلي - الإنجليزية التقنية - التنظيم والاتصال - مدقق النوعية (الجودة)

- PMD عقد صفقات السوق	-	03	03	شهر	CPE بوهان
- الملتقيات الوطنية	60	56	4 -	من يوم إلى 5 أيام	تنظيمات وطنية
- الملتقيات والتربصات في الخارج	10	08	2 -	من 03 أيام إلى 05 أيام	CEGOS/ENSPH وآخرون
المجموع	562	496	- 66		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخطط التدريب لسنة 2014 للمركب محل الدراسة.

يتضح من الجدول أعلاه، أن مخطط التدريب لسنة 2014 تضمن عددا كبيرا من المواضيع التدريبية مقارنة بالسنتين السابقتين، حيث بلغ عددها 50 موضوعا تدريبيا تحقق منه 46 موضوعا، وعليه يكون عدد المواضيع التدريبية التي لم يتم تنفيذها 4 مواضيع، كان من المفروض أن يستفيد منها 182 عون، ويرجع السبب في ذلك إلى انشغال الجهات المكلفة بالتدريب مع تنظيمات خارجية، وبالتالي تكون نسبة الأفراد المستفيدين حقيقة من برامج التدريب في مخطط التدريب لسنة 2014 بأزيد من 85 % من المجموع المتوقع، أي ما يعادل 974 متدرب، وهذا دليل على أن إدارة المركب محل الدراسة قامت بتغطية كافة المواضيع خاصة منها المنعقدة خارجه في مراكز التدريب والتأهيل المتخصصة التابعة له، هذا إلى جانب تنفيذ مواضيع تدريبية لم تكن مدرجة ضمن مخطط التدريب لسنة 2014، إذ تعكس هذه المواضيع حاجات آنية ظهرت في مصلحة الأمن وعقد الصفقات.

4-3-2- التكلفة الإجمالية لأنشطة التدريب لسنة 2014:

بلغ إجمالي ما أنفقه المركب 74110 ألف دج ما نسبته 2.01 % من كتلة الأجور لسنة 2014 والمقدرة بـ 3685536 ألف دج، وتعد هذه النسبة أقل مقارنة بالنسب المخصصة لسنتي 2012، 2013. أما إذا تمعنا النظر في الجدول رقم (23.5) نجد أن التدريب الداخلي قد أخذ قسطا معتبرا من التكاليف الإجمالية إذ بلغت 51 % من إجمالي التكاليف، وهذا راجع لعدد الأنشطة التدريبية المتخصصة المحققة داخل المركب ونسبة الأفراد المستفيدين منه والمقدرة بـ 49 % من إجمالي المستفيدين.

الجدول رقم (23.5): التكلفة الإجمالية للتدريب لسنة 2014.

الوحدة: ألف دج

المبالغ	أنواع التدريب
37850	- التدريب الداخلي
24560	- التدريب الخارجي
3000	- التربصات التطبيقية
8700	- التمهين
74110	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق مصلحة متابعة الميزانيات للمركب محل الدراسة.

خلاصة الفصل:

يعد مركب تكرير البترول بسكيدة أهم المركبات التابعة للشركة الوطنية "سوناطراك" وأكبر مركبات التكرير على مستوى إفريقيا ويحتل المرتبة الثالثة على المستوى العالمي، ويظهر ذلك بالخصوص على مستوى قدرته في معالجة البترول الخام إذ ما قورن بالمصافي الأخرى التابعة للشركة الأم، وكذا مساهمته في جلب العملة الصعبة بنسبة 33%، إذ يوجه 85% من الإنتاج إلى السوق الخارجي والباقي يستهلك داخل الوطن.

كما يتوفر المركب على عمالة تتميز بمستوى تعليمي جيد حيث أن أكثر من 65 % هم من حملة الشهادات الجامعية؛ وهذا حتما سيؤثر إيجابيا على الأداء الكلي للمركب محل الدراسة، هذا إلى جانب أن هرم الأعمار جد فتي أكثر من 45 % من إجمالي عمالة المركب لا يتعدى سنهم 40 سنة؛ وهذا دليل على انتهاز إدارة المركب لسياسة جديدة في تغيير تركيبها البشرية. لكن هذا لا ينقص من عامل الخبرة التي يتمتع بها عمال المركب و المقدره بأكثر من 30% لا تقل خبرتهم عن 20 سنة.

وما تجدر الإشارة إليه أن إدارة المركب محل الدراسة تتبع سياسة التدريب المستمر الذي يهدف بالدرجة الأولى إلى التكيف المستمر لمواردها البشرية مع مناصب عملهم، هذا إلى جانب العمل على توفير يد عاملة مرنة وقادرة على بلوغ الأهداف المسطرة ومواجهة التحديات التي تفرضها القوى التنافسية، لأن العامل اليوم أصبح مطالبا أكثر من أي وقت مضى بأن يكون لديه ما يلزم من مؤهلات ومعارف تجعله قادرا على تأدية مهامه بكفاءة وفي ظروف مختلفة، ويتحقق ذلك من خلال تنفيذ برامج تدريبية تعمل على ردم الفجوة في الأداء البشري بالشكل الذي يحسن ويرفع من قدراته ومؤهلاته ومعارفه وبالتالي يطور من أدائه الوظيفي. علما بأن جميع الفئات المهنية قد استفادت من دورات تدريبية بنسب متفاوتة خلال السنوات الثلاث الأخيرة، عكست مدى اهتمام إدارة المركب بنشاط التدريب؛ ويكمن ذلك من خلال الحرص على إتباع الخطوات الأساسية لإتمام أي نشاط تدريبي، انطلاقا من تحديد الاحتياجات التدريبية ثم تنفيذ وتقييم العملية التدريبية، كما ترجم الاهتمام بالتدريب من خلال تخصيص غلاف مالي سنوي معتبر لذلك.

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الفئات المهنية المستفيدة من دورات تدريبية على مستوى المركب محل الدراسة لسنة 2014 و البالغ عددهم 974 متدرب، كما اختيرت العينة بطريقة العينة الحصصية وبلغت 325 مفردة، أي ما يعادل 25.46% من مجتمع الدراسة. و للتأكد من أن الاستمارة يمكنها أن تعطي النتائج المرجوة قامت الباحثة بتوزيعها على عينة استطلاعية حجمها 50 مفردة و ذلك لفحص صدق وثبات الاستمارة، واستردت بأكملها وبعد التأكد من صدق وثبات الاستمارة تم استكمال توزيع 275 استمارة على باقي أفراد عينة الدراسة، استرد منها 218 استمارة وبعد تفحصها تم استبعاد 20

استمارة نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة، ويكون بذلك مجموع الاستبانات الخاضعة للتحليل 248 استبانة بما فيها استبانات العينة الاستطلاعية.

وبهدف التأكد من صلاحية أداة القياس في قياسها لمتغيرات الدراسة فقد أخضعت العينة الاستطلاعية لاختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان واختبار صدق الاتساق البنائي لمحاورها؛ وخلصت الباحثة إلى أن فقرات ومحاور الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه، بالإضافة إلى ذلك تم إخضاع الاستبيان لاختبار الثبات باستخدام مقياس ألفا- كرونباخ، حيث بلغ معامل الثبات لمقياس المتغير الرئيسي المستقل (0.992) لعدد (49) فقرة ولعينة استطلاعية حجمها 50 استمارة، كما بلغ معامل الثبات لمقياس المتغير التابع (0.877) لعدد (13) فقرة ولعينة استطلاعية حجمها 50 استمارة؛ كما سجل معامل ثبات الأداة ككل مستوى ممتاز عند قيمة ألفا (0.927) لعدد (62) فقرة ولعينة استطلاعية حجمها 50 استمارة؛ وهو ما يعني أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الاعتمادية.

الفصل السادس

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

تمهيد:

بعد التعرض في الفصل السابق لكل من التفاصيل المتعلقة بمجالات الدراسة إلى جانب منهجية الدراسة، ثم القيام بالاختبارات الضرورية لأداة القياس، والوقوف على واقع العملية التدريبية في المركب محل الدراسة، هدف الفصل الحالي إلى مناقشة النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال المعالجة الإحصائية للمعلومات التي قامت الباحثة بجمعها من خلال توزيع الاستبيانات وتعبئتها من قبل أفراد العينة، وبناءا عليه سوف تقوم الباحثة من خلال تصنيف المعلومات الواردة في الاستبانة، بوصف الخصائص الديمغرافية (البيانات التعريفية)، بالإضافة إلى ذلك سيتم وصف إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الواردة في الاستمارة من خلال استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وفي الجزء الأخير من هذا الفصل، ستقوم الباحثة باختبار الفرضيات وتحديد معنوية علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة ومدى قوة هذه العلاقات وتفسيرها بواسطة الأساليب الإحصائية الاستدلالية المعتمدة، ثم مقارنتها بقيمة الدلالة الإحصائية 5% المعتمدة لقبول أو رفض الفرضيات وذلك من خلال استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية "SPSS" الإصدار "20"؛ إن المعلومات التي سيتم معالجتها في هذا الفصل تمهد الطريق للخطوة التالية والتي تتعلق بالتوصل إلى النتائج وتقديم التوصيات المتعلقة بهذه الدراسة. لذا تم التطرق من خلاله إلى:

- تحليل البيانات التعريفية لعينة الدراسة؛
- عرض وتحليل نتائج الاستبيان؛
- اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تحليل البيانات التعريفية لعينة الدراسة.

إن السعي نحو الإلمام بجوانب موضوع الدراسة يتطلب عرضاً تفصيلياً لأهم الخصائص الديمغرافية التي تتميز بها عينة الدراسة. وعليه تناول هذا المبحث عرض وتحليل ومناقشة النتائج الإحصائية المتعلقة بالبيانات التعريفية والمتمثلة في: الجنس، المستوى التعليمي، العمر، الأقدمية، المستوى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية ومكان انعقادها.

1- على أساس الجنس:

ونقصد بذلك دراسة هيكل عينة الدراسة من ذكور وإناث على مستوى الفئات العمالية الثلاث في المركب محل الدراسة، ويتم التحليل استناداً إلى البيانات الواردة في الجدول التالي:

الجدول رقم (1.6): توزيع أفراد عينة الدراسة على أساس الجنس.

الفئات الجنس العمالية	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		المجموع الكلي	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
ذكر	54	93.1	42	82.4	101	72.7	197	79.4
أنثى	4	6.9	9	17.6	38	27.3	51	20.6
المجموع	58	100	51	100	139	100	248	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الإناث أقل من نسبة الذكور، فمن مجموع 248 فرداً استفادوا من دورات تدريبية نجد ما نسبته 20.6 % من الإناث، في حين نجد أن نسبة الرجال من المجموع الكلي للعينة كانت مرتفعة نسبياً حيث قدرت 79.4 % وكانت النسبة في العينات الجزئية كما يلي:

في فئتي أعوان التنفيذ وأعوان التحكم نجد نسبة الإناث ضعيفة مقارنة بنسبة الذكور إذ قدرت بـ 6.9 % و 17.6 % على التوالي؛ و هذا دليل على أن العمل في الميدان الصناعي خارج اهتمامات المرأة الجزائرية، و لكن على الرغم من ذلك نجد أن ما نسبته 24.5 % من النسوة يشغلن مهام و أنشطة تتطلب تضحيات كبيرة على مستوى نشاط المركب، أما الإطارات فتبين من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 27.3 % من المستفيدين من البرامج التدريبية من الإناث (يشغلن بالدرجة الأولى مهام إدارية)، بالمقابل كانت نسبة الرجال المستفيدين من التدريب 72.7 %.

وهذا إن دل على شيء إنما يدل على قلة استفادة الجنس الأنثوي من برامج التدريب في المركب محل الدراسة، ويرجع ذلك بصفة أساسية إلى طبيعة الأعمال والمهام التي تتركز عليها إدارة المركب في وضع مخططات التدريب، والتي هي من اختصاص الجنس الذكري بصفة عامة (مجال النشاط

الصناعي، التقني والفني)، إذ ينحصر مجال اختصاص الجنس الأنثوي في الطاقم الإداري المسير لنشاط المركب.

2- على أساس المستوى التعليمي:

يتم ذلك انطلاقاً من تحديد نسب مفردات العينة بالنسبة لكل مستوى تعليمي وهذا للفئات العمالية الثلاثة وهذا استناداً إلى البيانات الواردة أسفله:

الجدول رقم (2.6): توزيع أفراد عينة الدراسة على أساس المستوى التعليمي.

الفئات العمالية	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		المجموع الكلي	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
ابتدائي	-	-	-	-	-	-	-	-
متوسط	1	1.7	5	9.8	-	-	6	2.4
ثانوي	31	53.4	15	29.4	6	4.3	52	21
جامعي	26	44.8	31	60.8	125	89.9	181	73
ماجستير فأكثر	-	-	-	-	8	5.8	9	3.6
المجموع	58	100	51	100	139	100	248	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح لنا الجدول رقم (2.6) أن نسبة كبيرة من أفراد العينة هم من ذوي المستويات الجامعية حيث بلغ عددهم 181 بما نسبته 73 % من مجموع أفراد العينة، وهو ما يدل على أنه بالرغم من تواجد نسبة معتبرة من أصحاب المستويات التعليمية الثانوية ومن أصحاب الخبرة (أنظر جدول توزيع العاملين حسب المستوى التعليمي لسنة 2014)، إلا أن إدارة المركب تولي أهمية كبيرة للموارد البشرية المؤهلة والكفؤة في السلم الإداري، كما يدل على أن مناصب المسؤولية (القيادية والإشرافية) يتم شغلها من حملة المؤهل الجامعي وهي خاصية إيجابية ينبغي المحافظة عليها، وهو ما يعكس الاتجاه العام لإدارة المركب في إدخال واستقطاب الكفاءات العلمية المؤهلة بهدف الارتقاء بمستويات الأداء خاصة منها الوظيفي، وكانت النسب في العينات الجزئية كالتالي:

بالنسبة لأعوان التنفيذ فمستواهم التعليمي محصور بين المستوى الثانوي والجامعي بنسب تقدر بـ 53.4 % و 44.8 % على التوالي، أما الباقي أي ما يقدر بـ 1.7 % من عينة أعوان التنفيذ هم من الذين لديهم المستوى المتوسط.

أما بالنسبة لعينة أعوان التحكم نجد أنها محصورة في المستويات التعليمية الثانوية والجامعية بنسب

تقدر 29.4 % و 60.8 % على التوالي، أما الباقي فيمثل نسبة ذوي المستوى المتوسط والمقدرة بـ 9.8 % من عينة أعوان التحكم.

في حين نجد عينة الإطارات أن نسبة الحاملين للمستوى الثانوي منخفضة جدا ويقدر بـ 4.3 % من العينة، في حين ترتفع نسبة الحاملين للشهادات الجامعية بشكل ملحوظ حيث تقدر نسبتهم بـ 89.9 % من عينة الإطارات، أما الباقي فهم من حاملي الشهادات ما بعد التدرج (ماجستير، دكتوراه) والمقدرة بـ 5.8 % من العينة. من الملفت للانتباه أن نسبة التمثيل معدومة بالنسبة للمستوى الابتدائي للفئات العمالية الثلاث.

3- على أساس السن:

إن تحليل عينة الدراسة على أساس السن يتطلب تحديد فئات العمر التي يمكن أن تنتمي مفردات العينة (الفئات العمالية الثلاث) إليها.

الجدول رقم (3.6): توزيع أفراد عينة الدراسة على أساس السن.

الفئات العمالية فئات العمر	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		المجموع الكلي	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
أقل من 25 سنة	1	1.7	1	2.00	-	-	2	0.8
26 - 35 سنة	27	46.6	11	21.6	46	33.1	84	33.9
36 - 45 سنة	21	36.2	27	52.9	66	47.5	114	46.0
46 - 55 سنة	7	12.1	12	23.5	25	18.0	44	17.7
56 سنة فأكثر	2	3.4	-	-	2	1.4	4	1.6
المجموع	58	100	51	100	139	100	248	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه، يتضح أن ما نسبته 0.8 % و 1.6 % من العينة الإجمالية عمرها (لا يتجاوز 25 سنة) ويتعدى (56 سنة) على التوالي، وهي تعد نسبة ضئيلة جدا إذا ما قورنت بالفئات العمرية الأخرى، وتعتبر فئة الذين تتراوح أعمارهم بين 36 إلى 45 سنة الأكثر تمثيلا إذ تقدر نسبتها بـ 46 %، ثم تليها فئة ما بين 26 إلى 35 سنة بنسبة 33.9 % من إجمالي العينة، ثم فئة الذين تتراوح أعمارهم بين 46 - 55 سنة وهذا بنسبة 17.7 %.

وكانت النسب في العينات الفرعية كما يلي:

فبالنسبة لأعوان التنفيذ نجد أن نسبة ما يشكله الأفراد الذين لا يتجاوز أعمارهم 25 سنة من العينة ضعيف ولا يتعدى 1.7 %، هذا إلى جانب الفئة العمرية التي تجاوز عمرها 56 سنة مثلت 3.4 %،

أما أكبر تمثيل لهذه الفئة العمالية فقد كان في فئة العمر 26 - 35 سنة حيث وصلت النسبة إلى 46.6 %، لتليها فئتي العمر 36 - 45 ثم 46 - 55 سنة حيث وصلت النسبة إلى 46.6 %، لتليها فئتي العمر 36 - 45 ثم 46 - 55 سنة وهذا بنسب تمثيل 36.2 %، 12.1 % على التوالي.

وبالنسبة لأعوان التحكم، أكبر تمثيل كان في فئة العمر 36 - 45 سنة تتجاوز 52 % ثم تليها فئتي العمر 46 - 55 سنة و 26 - 35 سنة بنسب متقاربة تقدر بـ 23.5 % و 21.6 % على التوالي، أما أقل تمثيل كان في فئة العمر التي لا تتجاوز 25 سنة وهذا بنسبة 2 %، وقد كانت نسبة التمثيل معدومة بالنسبة للفئة التي تجاوز سنها 56 سنة.

وأما الإطارات نجد أن نسبة ما يمثله الأفراد لا يختلف كثيرا عن عينتي أعوان التنفيذ وأعوان التحكم حيث كان أكبر تمثيل في فئة العمر 36 - 45 سنة بنسبة تتجاوز 47 % ثم تليها فئتي العمر 26 - 36 سنة و 46 - 55 سنة بنسب 33.1 % و 18 % على التوالي.

أما أقل تمثيل كان في الفئة العمرية التي يتعدى عمرها 56 سنة بنسبة 1.4 %، أما الفئة العمرية التي لا يتجاوز سنها 25 سنة فكان تمثيلها معدوما.

ومن القراءة في هذه الأرقام يتبين أن فئة الشباب بدأت تأخذ لها مكان في مستوى المناصب القيادية والإشرافية، وهو ما قد يشير إلى تحول المركب محل الدراسة إلى تشبيب عمالتها. حيث كانت بدايتها على مستوى الإطارات وأعوان التحكم.

4- على أساس سنوات الخبرة:

يتطلب التحليل على أساس الأقدمية في العمل، تحديد فئات سنوات الخدمة لمفردات عينة الدراسة (المستفيدين من دورات التدريب).

الجدول رقم (4.6): توزيع أفراد عينة الدراسة على أساس سنوات الخبرة.

الفئات العمالية		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		المجموع الكلي	
سنوات الخبرة		الترار	النسبة %	الترار	النسبة %	الترار	النسبة %	الترار	النسبة %
أقل من 5 سنوات		10	17.2	3	5.9	5	3.6	18	7.2
6 - 10 سنوات		26	44.8	15	29.4	75	54	116	46.8
11 - 15 سنة		8	13.8	15	29.4	29	20.9	52	21
16 سنة فأكثر		14	24.1	18	35.3	30	21.6	62	25
المجموع		58	100	51	100	139	100	248	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير النتائج الإحصائية بالجدول أعلاه إلى أن نسبة أعوان التنفيذ الذين تتراوح مدة خدمتهم بين 11 و15 سنة بلغت 13.8 %؛ وهي متقاربة نسبياً مع الفئة التي لا تزيد خدمتهم عن 05 سنوات ممثلة بـ 17.2 % وهذا دليل على السياسة المنتهجة من قبل المركب في عملية التوظيف، في حين يتركز أكبر عدد من أعوان التنفيذ في فئة العمال التي تتراوح فترة عملهم بين 6 و10 سنوات، حيث بلغت نسبتهم في العينة 44.8 %، ثم تليها فئة الأقدمية التي تتجاوز 16 سنة بنسبة 24.1 %.

أما بالنسبة لعينة أعوان التحكم، فيشكل مفرداتها الذين ينتمون إلى الفئة الأولى نسبة ضئيلة تقدر بـ 5.9 % من العينة، بينما تتساوى نسبة مفردات العينة الذين ينتمون إلى الفئة الثانية والثالثة بنسبة 29.4 %، ويسجل أكبر تمثيل لعينة أعوان التحكم في الفئة الرابعة التي تزيد خبرتهم عن 16 سنة بنسبة 35.3 %.

أما فيما يخص عينة الإطارات فيسجل أن نسبة مفردات العينة الذين ينتمون إلى فئة الأقدمية الأولى ضئيلة جداً تقدر بـ 3.6 %؛ بينما تتقارب نسبة التمثيل للذين تتراوح سنوات خدمتهم بين 11 و15 سنة وكذا أكثر من 16 سنة حيث بلغت 20.9 % و21.6 % على التوالي، في حين نسبة مفردات عينة الإطارات المنتمين إلى فئة الأقدمية بين 6 و10 سنوات بلغت 54 % و تعتبر أكبر تمثيل في العينة.

يتضح مما سبق بأنه على العموم، مفردات العينة (الأفراد المستفيدين من التدريب لسنة 2014) يتمتعون بخبرة متوسطة، غير أنها تعتبر مفيدة بالنسبة لإدارة المركب خاصة أن غالبية هؤلاء الأفراد واكبوا فترات التحول التي شهدتها المركب محل الدراسة، ناهيك عن مستوياتهم المعرفية التي تمكنهم من التعاطي مع المستجدات والمتغيرات البيئية.

5- على أساس المستوى الوظيفي:

يظهر توزيع مفردات عينة الدراسة على أساس المستوى الوظيفي من خلال الجدول أسفله:

الجدول رقم (5.6): توزيع أفراد عينة الدراسة على أساس المستوى الوظيفي.

الفئات العمالية	التكرار	النسبة %
أعوان التنفيذ	58	23.4
أعوان التحكم	51	20.6
الإطارات	139	56
المجموع	248	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير النتائج إلى أن غالبية مفردات العينة هم ممن يشغلون وظائف إدارية قيادية بالدرجة الأولى حيث بلغ عددهم 139 بما نسبته 56 % من مجموع مفردات العينة البالغ عددهم 248 مفردة، وهو ما يعكس تعدد المناصب الإدارية في فروع نشاط المركب مما يتطلب حجم عمالة معتبرة خاصة من فئة الإطارات، كون الطاقم الإداري عموماً يشترط توفر خصائص تعليمية وميزات خاصة، قد لا يتسنى إيجادها لدى الفئات العمالية الأخرى، على الرغم من استفادة هذه الفئة من دورات تدريبية معتبرة (أنظر جدول مجتمع الدراسة)، بعد ذلك تأتي فئتي أعوان التنفيذ وأعوان التحكم والذي وصل عددهم إلى 58 فرداً و 51 فرداً على التوالي من مجموع مفردات العينة البالغة 248 مفردة، أي ما نسبته 23.4 % و 20.6 % وهي نسب متقاربة نسبياً.

فإذا ما تم الرجوع إلى فئة أعوان التحكم نجد نسبة تمثيلها في عينة الدراسة ضئيلة مقارنة بنسبة استفادتها من برامج التدريب لسنة 2014 والذي يتعدى 580 مستفيد، وهذه النسبة لا تعني تواجد ضعيف لهذه الفئة في بيئة العمل، وإنما مسار اختيار العينة وفاق المديرية و المصالح التي لا تنشط بها هذه الفئة بشكل كبير، وعلى العموم لا يمكن الانتقاص من أهمية هذه الفئة ضمن الفئات العمالية باعتبارها همزة الوصل والحلقة الرئيسية ما بين الإطارات وأعوان التنفيذ.

أما فيما يخص أعوان التنفيذ، فنسبة تمثيلها في عينة الدراسة مقارنة بنسبة استفادتها من برامج التدريب لسنة 2014 (أنظر جدول مجتمع الدراسة) تعد نسبة جد معتبرة؛ والسبب في ذلك يرجع إلى التعداد البشري لهذه الفئة في المركب (أنظر جدول توزيع العاملين حسب الفئات المهنية).

6- على أساس عدد الدورات التدريبية:

يتم تحليل البيانات المرتبطة بعدد الدورات التدريبية التي استفادت منها مفردات عينة الدراسة استناداً إلى البيانات الواردة بالجدول أسفله:

الجدول رقم (6.6): توزيع أفراد عينة الدراسة على أساس عدد الدورات التدريبية.

الفئات العمالية	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		المجموع الكلي	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
دورة واحدة	15	25.9	25	49	33	23.7	73	29.4
2 - 3 دورات	22	37.9	18	35.3	32	23	72	29
أكثر من 03 دورات	21	36.2	8	15.7	74	53.2	103	41.5
المجموع	58	100	51	100	139	100	248	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن مفردات العينة الذين استفادوا من أكثر من ثلاث دورات تدريبية بلغ عددهم 103 فردا بما نسبته 41.5 % من مجموع مفردات عينة الدراسة البالغ عددهم 248 مفردة. يليهم الأفراد المستفيدين بدورة واحدة وكذا المستفيدين من اثنين إلى ثلاث دورات بنسب متقاربة جدا تقدر بـ 29.4 % و 29 % على التوالي. وتدل هذه النتائج على مدى اهتمام إدارة المركب محل الدراسة بتوفير برامج تدريب متنوعة والعمل على استمراريتها مما يتيح للعاملين فرص الالتحاق بالعديد من الدورات، وذلك بهدف إكسابهم المهارات اللازمة لتحسين مستوى أدائهم وأسلوب أداء الأعمال والواجبات المختلفة.

فإذا ما تم الرجوع إلى العينات الجزئية، نجد أن نسبة استفادة عينة أعوان التنفيذ تتقارب إلى حد ما، حيث قدرت نسبة استفادة العاملين من دورتين إلى ثلاث دورات تدريبية بـ 37.9 %، بينما مثلت نسبة الاستفادة من أكثر من ثلاث دورات بـ 36.2 %، في حين أخذت نسبة الاستفادة من دورة واحدة أقل تمثيل ضمن هذه العينة قدرت بـ 25.9 % .

أما بالنسبة لعينة أعوان التحكم، فأكبر استفادة مثلت في دورة واحدة قدرت بـ 49 %، لتليها الاستفادة من دورتين إلى ثلاث دورات تدريبية بنسبة 35.3 %، وكذا الاستفادة من أكثر من دورة بنسبة 15.7 %.

أما فيما يخص عينة الإطارات، نسجل أن نسبة مفردات العينة الذين استفادوا من أكثر من ثلاث دورات قد بلغت 53.2 %، بينما تتقارب نسب استفادة هذه العينة من دورة واحدة وكذا من دورتين إلى ثلاث دورات حيث بلغت 23.7 % و 23 % على التوالي.

7- على أساس مكان انعقاد الدورات:

يبين الجدول التالي تقييم الأفراد المستفيدين من التدريب لمكان انعقاد البرنامج التدريبي.

الجدول رقم (7.6): توزيع أفراد عينة الدراسة على أساس مكان انعقاد الدورة التدريبية.

الفئات العمالية	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		المجموع الكلي	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
داخل المؤسسة	42	47.2	26	40.6	95	43	163	43.6
خارج المؤسسة	46	51.7	32	50	108	48.9	186	49.7
خارج الوطن	1	1.1	6	9.3	18	8.1	25	6.7
المجموع	89	100	64	100	221	100	374	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من نتائج الجدول رقم (7.6) أن ما نسبته 49.7 % من التدريب الذي التحق به الأفراد العاملين كان خارج المركب محل الدراسة إذ تعقد هذه الدورات في معاهد و مراكز متخصصة، والتي بدورها تقدم بعض البرامج المتخصصة والتي لا يمكن تنفيذها داخل المركب لنقص الإمكانيات اللازمة لإتمامها، حيث بلغت نسبة الدورات التدريبية التي التحق بها الأفراد المستفيدين داخل المركب بـ 43.6 %، وقد يكون هذا التدريب متعلق بآليات العمل اليومي في المركب محل الدراسة وبالجوانب الفنية والتقنية التي يمكن تطبيقها، وبلغت نسبة الدورات التدريبية التي التحق بها المتدربين خارج الوطن بـ 6.7 % وهي أقل تمثيل؛ وذلك نظرا لارتفاع تكاليف هذا النوع من الدورات مما يضاعف من الأعباء المالية على المركب إضافة إلى الانقطاع التام عن الوظيفة؛ لكن هذا لا ينقص من سعي إدارة المركب في تقديم دورات تدريبية ملائمة لعمالها سواء داخل المركب وخارجه أو خارج الوطن.

وما تجدر الإشارة إليه أن المجموع الكلي للدورات التدريبية بلغ 374 دورة وهو أكبر من حجم عينة الدراسة البالغة 248 مفردة كون أن العديد من الأفراد العاملين تلقوا تدريب في أكثر من موقع.

أما فيما يخص العينات الجزئية فهي لا تختلف كثير عن بعضها البعض، فنجد أكبر تمثيل كان لدورات التدريبية المنعقدة خارج المركب وهذا في الفئات العمالية الثلاث بنسب تقدر بـ 51.7 %، 50 %، 48.9 % على التوالي، لتليها الدورات المنعقدة داخل المركب بنسب تمثيل بلغت 47.2 %، 40.6 % و 43 % على التوالي، أما أقل تمثيل فكان لدورات التدريبية المبرمجة خارج الوطن إذ وصلت نسبها إلى 1.1 %، 9.3 %، 8.1 % على التوالي.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان.

يسعى هذا المبحث، إلى عرض وتحليل استجابات مفردات عينة الدراسة حول أبعاد الاستبيان المتمثلة في أبعاد (عناصر) العملية التدريبية والتي شكلت المتغيرات المستقلة الفرعية في نموذج الدراسة وهي: تحديد الاحتياجات التدريبية، تخطيط وتصميم البرامج التدريبية، اختيار المدربين، فعالية الأساليب المستخدمة في التدريب، تنفيذ البرامج التدريبية، وتقييم فعالية البرامج التدريبية هذا من جهة، ومن جهة أخرى الأداء الوظيفي الذي يمثل المتغير التابع في النموذج. كما تم الاعتماد في تحليل نتائج الاستبيان على بعض الأساليب الإحصائية الوصفية، حيث استخدم كل من المتوسطات الحسابية لتحديد استجابة مفردات العينة لمتغيرات الدراسة، وكذا الانحراف المعياري لقياس درجة تباعد الاستجابات عن وسطها الحسابي.

1- عرض وتحليل نتائج فقرات المتغيرات المستقلة:

شكلت أبعاد (عناصر) العملية التدريبية المتغيرات المستقلة وفقا لنموذج ومتغيرات الدراسة، والتي هدفت إلى تقييم علاقة هذه المكونات مجتمعة بالأداء الوظيفي في المركب محل الدراسة، وكبداية، ومن خلال الأبعاد الجزئية للمتغير المستقل والمتمثلة في بعد تحديد الاحتياجات التدريبية، بعد تخطيط وتصميم البرامج التدريبية، بعد اختيار المدربين، بعد فعالية الأساليب المستخدمة في التدريب، بعد تنفيذ البرامج التدريبية، وبعد تقييم فعالية البرامج التدريبية، ستحاول الباحثة تقييم هذه الأبعاد بهدف الوقوف على أداء هذه الفئة المستهدفة من التدريب في المركب محل الدراسة، ومن ثمة تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف فيها.

وفيما يأتي عرض وتحليل نتائج فقرات المتغيرات المستقلة الفرعية تم تناولها تباعا على النحو الآتي:

1-1- المتغير المستقل الفرعي الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية.

يمثل محور تحديد الاحتياجات التدريبية المتغير المستقل الفرعي الأول وفقا لفرضيات الدراسة وترتيبه في النموذج المقترح، وقد تم قياسه بـ 8 فقرات. الجدول أسفله يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية فقرات هذا المحور.

الجدول رقم (8.6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تحديد الاحتياجات التدريبية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية الفقرة	درجة الموافقة
01	تهتم إدارة المؤسسة بالنشاط التدريبي كعملية دائمة ومستمرة لمختلف الفئات المهنية.	3.10	1.218	4	متوسطة
02	تحدد الاحتياجات التدريبية بناء على معايير علمية قابلة للقياس.	2.69	1.086	6	متوسطة
03	تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم الدوري للأداء.	2.50	1.014	8	منخفضة
04	تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال الملاحظة المباشرة.	2.58	1.061	7	منخفضة
05	تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين حسب العلاقات الشخصية.	3.55	1.203	1	عالية
06	تحدد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة.	3.18	1.093	3	متوسطة
07	يساعد التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية في المؤسسة على تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها	3.54	1.041	2	عالية
08	يخضع كل عامل جديد إلى عملية تدريبية مناسبة.	2.76	1.127	5	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		2.99	0.649	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول أعلاه والتي تدور حول تحديد الاحتياجات التدريبية، تبين أن المتوسط العام لفقرات هذا المحور بلغ (2.99)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (2.61 - 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافقة متوسطة حول الأساليب المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين على مستوى المركب محل الدراسة.

يتضح كذلك من الجدول (8.6) أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور تتراوح ما بين (2.50 - 3.55)؛ أي أن هناك تفاوت في درجة الموافقة على آليات وطرق تحديد الاحتياجات التدريبية، فهناك البعض يوافق بدرجة عالية والبعض الآخر يوافق بدرجة متوسطة ومنخفضة، وفي هذا الإطار، جاءت الفقرة (05) وهي "تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين حسب العلاقات الشخصية" في المرتبة الأولى ثم تليها في المرتبة الثانية الفقرة (07) وهي "يساعد التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية في المؤسسة على تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها" حيث بلغت نسبتي تبني هاتين الفقرتين مستويين مرتفعين يقدر بـ (3.55) و(3.54) على التوالي وبانحراف معياري بلغ (1.203) و(1.041)، ما يعكس أن عملية

تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المركب محل الدراسة لا تحكمه معايير محددة وواضحة وأن أصحاب المصالح والمقربين من ذوي القرار لهم الحظ في أولوية الترشيح والحصول على دورات تدريبية، كما أن التحديد الدقيق والسليم للاحتياجات الفعلية يحدد طبيعة البرامج التدريبية الواجب تقديمها وهو ما ينعكس إيجابيا في تحقيق هذه البرامج لأهدافها ويوفر الكثير من الجهد والوقت والمال.

أما بالنسبة للفقرات التي تكون فيها آراء أفراد العينة متوسطة فهي مرتبة كما يلي:

جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (06) وهي " تحدد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة " بمتوسط حسابي بلغ (3.18) وانحراف معياري (1.093)، أي أن المركب محل الدراسة يستخدم هذا الأسلوب من المقارنة بدرجة متوسطة في تحديده للاحتياجات التدريبية، وهو ما قد ينعكس سلبا على ثمار العملية التدريبية، وفي المرتبة الثانية نجد الفقرة (01) وهي " تهتم إدارة المؤسسة بالنشاط التدريبي كعملية دائمة ومستمرة لمختلف الفئات المهنية " بمتوسط حسابي قدر بـ (3.10) وانحراف معياري (1.218)، وهذا دليل على مدى سعي واهتمام إدارة المركب محل الدراسة لحد ما (متوسط) بالنشاط التدريبي كعملية دائمة ومستمرة وإتاحته لكل الفئات المهنية المتواجدة على مستواه، وفي المرتبة الثالثة نجد الفقرة (08) وهي " يخضع كل عامل جديد إلى عملية تدريبية مناسبة " بمتوسط حسابي بلغ (2.76) وانحراف معياري (1.127)، وهو ما يعكس حرص إدارة المركب محل الدراسة إلى حد ما بتزويد كل العاملين الجدد بدورات تدريبية مناسبة تكسبهم المعارف والمعلومات والمهارات الضرورية اللازمة التي تمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم على أحسن وجه، أما في المرتبة الرابعة نجد الفقرة (02) وهي " تحدد الاحتياجات التدريبية بناء على معايير علمية قابلة للقياس " أقل متوسط حسابي ضمن هذه الفقرات والبالغ (2.69) وبانحراف معياري (1.086)، مما يدل على أن عملية التحديد على مستوى المركب محل الدراسة لا تتم بشكل منهجي وعلمي مدروس؛ هذا ما يؤدي إلى غياب الفعالية المرجوة من هذه البرامج ويوسع من فجوة الحاجة للتدريب عند الأفراد العاملين.

أما فيما يخص الفقرتين (04) و(03) وهما على التوالي " تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال الملاحظة المباشرة " و" تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم الدوري للأداء " فكان اتجاه آراء أفراد العينة نحوهما منخفضا إذ وصل وسطهما الحسابي إلى (2.58) و(2.50) على التوالي وبانحراف معياري قدره (1.061) و(1.041)، وهذا ما يشير إلى أن إدارة المركب لا تؤخذ بأسلوب الملاحظة المباشرة في تحديدها للاحتياجات التدريبية؛ لأن الأمر يستدعي ملاحظا عل درجة عالية من المهارة والمعرفة والقدرة على جمع البيانات من مواقع العمل، إضافة إلى الوقت التي تستغرقه الذي يعتبر مطولا إذا ما قورن بالأساليب الأخرى، كما أن تقارير أداء العاملين في المركب

محل الدراسة تستخدم ولكن بوتيرة ضعيفة، وقد يعود ذلك إلى أن تقارير الأداء تتناول جوانب سلوكية وأدائية مختلفة وتركز على الجوانب العامة للعمل ولعلاقة الفرد مع زملائه ورؤسائه مما يضعف من إمكانية الاعتماد على هذه التقارير في تحديد احتياجاتهم التدريبية، زد على ذلك أن هذه الطريقة توضح مشكلات الأداء، ولكنها لا تكشف عن الأسباب والحلول الممكنة، كما أن هذه التقارير تعبر بشكل عام عن الماضي الأمر الذي يتطلب تحليلها وربطها بالحاضر خبرة وكفاءة عالية.

ومما سبق يمكن القول بأن إدارة المركب محل الدراسة لا تولي أهمية كبيرة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية على الرغم من اعتبارها الركيزة الأساسية والأولى لنظام التدريب ومدى فعاليته يعزى إلى دقة وسلامة هذا التحديد الذي يفترض أن يبنى على أساس علمي ودقيق، كما تنبع أهمية هذا التحديد من كونه المصدر الرئيسي لأهداف البرامج التدريبية، وبالتالي فإن أي قصور أو تساهل في هذه العملية بأسلوب علمي سينعكس سلباً على الجهد التدريبي؛ التي تمثل مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية الأساس في نجاح مراحلها اللاحقة.

1-2- المتغير المستقل الفرعي الثاني: تخطيط وتصميم البرامج التدريبية.

يمثل محور تخطيط وتصميم البرامج التدريبية المتغير المستقل الفرعي الثاني وفقاً لفرضيات الدراسة وترتيبه في النموذج المقترح، وقد تم قياسه بـ 11 فقرة. الجدول أسفله يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية فقرات هذا المتغير.

الجدول رقم (9.6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تخطيط وتصميم البرامج التدريبية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية الفقرة	درجة الموافقة
01	توجد خطط تدريبية سنوية لتدريب الأفراد العاملين في المؤسسة.	3.31	1.051	2	متوسطة
02	توجد قاعدة بيانات محوسبة يعتمد عليها في جميع مراحل عملية التخطيط للعملية التدريبية في المؤسسة.	3.07	1.032	7	متوسطة
03	هناك تخطيط للبرامج التدريبية حسب المسار الوظيفي المخطط له.	2.91	0.961	10	متوسطة
04	يتم التركيز عند تصميم البرامج التدريبية في المؤسسة على أهداف واضحة ومكتوبة.	3.08	1.011	6	متوسطة
05	تصمم البرامج التدريبية وفقا لاحتياجات التدريب الفعلية للأفراد العاملين.	3.10	1.025	4	متوسطة
06	الدورات التدريبية التي سبق وتم الالتحاق بها حققت الأهداف المرجوة منها.	3.06	0.942	9	متوسطة
07	إن محتوى البرنامج التدريبي يتناسب مع طبيعة عملك والمشكلات التي تواجهها عادة.	3.09	1.026	5	متوسطة
08	إن مدة التدريب مناسبة من حيث التوقيت والساعات المحددة للتدريب.	2.48	1.127	11	منخفضة
09	يتم تقديم مادة الدورات التدريبية وفقا لأسلوب المحاضرات.	3.25	0.958	3	متوسطة
10	يتم تقديم مادة الدورات التدريبية وفقا لأسلوب المؤتمرات.	3.06	0.984	8	متوسطة
11	يتم تقديم مادة الدورات التدريبية وفقا لأسلوب الندوات وحلقات النقاش.	3.37	0.952	1	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.07	0.655	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير بيانات الجدول رقم (9.6) وفقا لأراء المفردات المشمولة بالدراسة إلى أن المتوسط العام لبعده تخطيط وتصميم البرامج التدريبية قد بلغ (3.07)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (2.61 - 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافقة متوسطة، وهو ما يعني أن أفراد العينة، وبصفة عامة، يوافقون بدرجة متوسطة على أن إدارة المركب محل الدراسة تقوم بالإعداد الأولي للبرامج التدريبية وذلك من تخطيط وتصميم وفقا للاحتياجات الفعلية للأفراد العاملين. يتضح كذلك من الجدول رقم (9.6) أن متوسطات عملية تخطيط وتصميم البرامج التدريبية تتراوح ما بين (2.48 و 3.37)، وبالتالي فهي تبين أن أراء أفراد العينة في معظم الفقرات كانت متوسطة باستثناء

الفقرة رقم (08) التي جاءت منخفضة.

وتخرج الباحثة من خلال قراءتها لبيانات الجدول السابق بالنتائج التالية:

احتلت الفقرة (11) " يتم تقديم مادة الدورات التدريبية وفقا لأسلوب الندوات وحلقات النقاش " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.952)، وهو ما يشير إلى درجة موافقة متوسطة فيما يخص أساليب تقديم مادة الدورات التدريبية إذ نجد أن إدارة المركب محل الدراسة تعتمد بشكل كبير على أسلوب الندوات والحلقات النقاش في توصيل المادة التدريبية؛ لما يتمتع به هذا الأسلوب من سمعة طيبة بين خبراء التدريب، كونه يستخدم المشاركة والنقاش ويسمح بتبادل الآراء والتعرف على خبرات ومعارف الآخرين وبالتالي إحداث تغيير في وجهات نظرهم واتجاهاتهم الفكرية بغية التوصل إلى حلول منطقية قابلة للتطبيق العملي، وهذا ما يرفع من فعاليات هذا الأسلوب. هذا إلى جانب أسلوب المحاضرات الذي حصد متوسط حسابي قدره (3.25) وانحراف معياري (0.958) واحتل بذلك المرتبة الثالثة موضحة في الفقرة (09)، حيث يعد هذا الأسلوب مميزا إذ اقتصر على تقديم المبادئ والمعارف العامة والمعلومات التي تتعلق بموضوعات نظرية تخدم العملية التدريبية، ثم تليها المرتبة الثانية الفقرة (01) وهي " توجد خطط تدريبية سنوية لتدريب الأفراد العاملين في المؤسسة " بمتوسط حسابي قدره (3.31) وانحراف معياري (1.051)، مما يدل على أن إدارة المركب محل الدراسة تمتلك خطط سنوية طويلة وقصيرة الأجل خاصة بالنشاط التدريبي، أما في المرتبة الرابعة نجد الفقرة (05) وهي " تصمم البرامج التدريبية وفقا لاحتياجات التدريب الفعلية للأفراد العاملين " بمتوسط حسابي قدره (3.10) وانحراف معياري (1.025)، مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة؛ وهذا يتطلب إعادة النظر في عملية تصميم الدورات التدريبية ومدى موائمتها للاحتياجات الفعلية للعاملين، وما مدى انعكاسها على أدائهم ومستوى الاستفادة منها في بيئة العمل. أما في المرتبة الخامسة جاءت الفقرة (07) وهي " إن محتوى البرنامج التدريبي يتناسب مع طبيعة عملك والمشكلات التي تواجهها عادة " بمتوسط حسابي قدره (3.09) وانحراف معياري (1.026)، وهذا مؤشر على درجة موافقة متوسطة، إذ قد تبرز أثناء أداء العمليات المختلفة مشاكل في كيفية قيام الأفراد بأساليب وإجراءات العمل مما يؤثر على أداء العمليات سلبيا ويبرز الحاجة إلى تصميم برامج تدريبية لرفع كفاءة العاملين والتقليل من حدة المشاكل التي تواجههم أثناء العمل.

يليها في المرتبة السادسة الفقرة (04) والتي تنص على أن " يتم التركيز عند تصميم البرامج التدريبية في المؤسسة على أهداف واضحة ومكتوبة " بمتوسط حسابي قدره (3.08) وانحراف معياري (1.011)، وهذا دليل على درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة حول محتوى هذه الفقرة، ويعزى ذلك إلى أن وجود أهداف واضحة ومحددة تستند إلى الاحتياجات التدريبية الفعلية والغايات من

البرنامج التدريبي تسهل من عمل الأفراد المكلفين بإعداد وتصميم هذه البرامج.

أما باقي الفقرات فتراوح وسطها الحسابي ما بين (2.91-3.07)، وهذا مؤشر على درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة فيما يخص توفر قاعدة بيانات محوسبة تعتمد عليها إدارة المركب محل الدراسة بشكل رئيسي في عملية التخطيط والتصميم، إلى جانب استخدام أسلوب المؤتمرات كأداة لتقديم محتوى الدورات التدريبية، وكذا الدورات التدريبية التي سبق وتم الالتحاق بها حققت الأهداف المرجوة منها بشكل متوسط، زد على ذلك أن إدارة المركب عند قيامها بعملية التخطيط للبرامج التدريبية لا تأخذ بعين الاعتبار المسار الوظيفي المخطط له.

في حين جاءت الفقرة (08) في المرتبة الأخيرة وهي " إن مدة التدريب مناسبة من حيث التوقيت والساعات المحددة للتدريب" بأقل متوسط حسابي بلغ (2.48) وانحراف معياري (1.127)، وهو ما يعني درجة موافقة منخفضة لأفراد العينة حول محتوى هذه الفقرة؛ دليل على أن إدارة المركب لا تراعي عند تصميمها للبرامج التدريبية التوقيت الزمني للدورة وما قد يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل الأمر الذي قد يؤثر سلباً على وتيرة سيره؛ وفي هذا السياق يمكن التأكد بأنه لا توجد فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي، حيث تختلف هذه الأخيرة بحسب المواضيع المقترحة.

وكنتيجة لما سبق، فعلى إدارة المركب محل الدراسة إعادة النظر في عملية تصميم الدورات التدريبية بما يتلائم مع الاحتياجات الفعلية للعمل، وأن يتم تصميمها وفقاً للأساليب الحديثة لإكساب الأفراد المهارات الجديدة اللازمة للعمل، وتحفيزهم أثناء الدورة التدريبية بما يتماشى مع التطورات الحديثة، لتحقيق الموائمة ومواكبة المستجدات في شتى ميدان العمل، الأمر الذي سيسهم في تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها.

3-1- المتغير المستقل الفرعي الثالث: اختيار المدربين.

يمثل محور اختيار المدربين المتغير المستقل الفرعي الثالث وفقاً لفرضيات الدراسة وترتيبه في النموذج المقترح، وقد تم قياسه بـ 8 فقرات، الجدول أسفله يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية فقرات هذا المحور.

الجدول رقم (10.6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير اختيار المدربين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية الفقرة	درجة الموافقة
01	يتم اختيار المدربين الأكفاء لتنفيذ البرامج التدريبية وفقاً لمعايير واضحة ومحددة مسبقاً.	3.06	1.036	8	متوسطة
02	المدربون من داخل المؤسسة أكثر تفهماً للاحتياجات التدريبية من المدربين الخارجيين.	3.50	0.918	3	عالية
03	المدربون في المؤسسة قادرين على استخدام التقنيات التدريبية الحديثة بكفاءة عالية.	3.10	0.987	7	متوسطة
04	يملك المدربون الخبرة العلمية والعملية الكافية لإدارة المواقف التدريبية المختلفة.	3.30	0.940	6	متوسطة
05	المدربون لديهم القدرة على تحفيز المتدربين وإدارة النقاش بشكل فعال.	3.48	0.917	4	عالية
06	تؤثر خبرة المدربين في تغيير الاتجاهات السلوكية للمتدربين نحو الأداء الأفضل.	3.66	0.783	1	عالية
07	يربط المدربون المادة التدريبية بالواقع العملي للمتدربين.	3.60	0.819	2	عالية
08	تتوفر المخصصات المالية للتدريب مما يتيح اختيار المدربين من ذوي الخبرة العالية.	3.34	0.981	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.38	0.620		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول رقم (10.6) وفقاً لآراء مفردات العينة إلى أن المتوسط الحسابي العام لمحور اختيار المدربين قد بلغ (3.38)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (2.61 - 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافقة متوسطة، وهو ما يعني أن أفراد العينة، وبصفة عامة، يوافقون بدرجة متوسطة فيما يخص آلية اختيار المدربين على مستوى المركب.

يتضح كذلك من الجدول رقم (10.6) أن متوسطات عملية اختيار المدربين تتراوح ما بين (3.06 و3.66)، أي أن هناك تفاوت في درجة الموافقة على عملية اختيار المدربين فهناك البعض يوافق بدرجة عالية والبعض الآخر يوافق بدرجة متوسطة.

بالنسبة للفقرات التي تكون فيها آراء مفردات العينة عالية فهي مرتبة كما يلي:

جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (06) وهي "تؤثر خبرة المدربين في تغيير الاتجاهات السلوكية للمتدربين نحو الأداء الأفضل" بمتوسط حسابي قدره (3.66) وانحراف معياري (0.783)، وهذا ما يدل على درجة موافقة عالية على أهمية ودور المدرب في تغيير الاتجاهات السلوكية للمتدربين نحو الأفضل؛ إذ يعد ذلك من الأهداف الرئيسية التي يسعى إليها النشاط التدريبي لما له من أثر إيجابي على الأداء البشري بشكل عام، لذلك يجب أن يكون المدرب على قدر كبير من الخبرة والحنكة في مجال

عمله، وأن يكون ملماً بالمعرفة العلمية التي تمكنه من فهم ودراسة السلوك الإنساني، الذي ينتج عنه الأثر المطلوب في شكل تغيير سلوك المتدرب نحو الأفضل، تليها في المرتبة الثانية الفقرة (07) وهي " يربط المدربون المادة التدريبية بالواقع العملي للمتدربين " بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وانحراف معياري (0.819)، ما يعني انتهاج المدربين خلال الدورة لأسلوب ربط وإسقاط الجانب النظري لمحتوى المادة التدريبية على أرض الواقع (الواقع العلمي)؛ لأن الحالات العملية التي يتم التعرض إليها خلال دورات التدريب هي من واقع بيئة العمل. أما في المرتبتين الأخيرتين فجاءت الفقرتين (02) و(05) وهما " المدربون من داخل المؤسسة أكثر تفهماً للاحتياجات التدريبية من المدربين الخارجيين " و" المدربون لديهم القدرة على تحفيز المتدربين وإدارة النقاش بشكل فعال " بمتوسط حسابي قدره (3.50) و(3.48) على التوالي، هذا مؤشر على أن المدربون من داخل المركب محل الدراسة ومن ذوي المهارة والكفاءة المتميزة أكثر معرفة وتفهماً للاحتياجات التدريبية من المدربين الخارجيين؛ وذلك لما يتمتعوا به هؤلاء من الثقة بشكل أفضل من الخبراء الخارجيين، والتي ترجع أساساً إلى احترام المتدربين لهم وإظهار مقاومة أقل لما يعرضونه من أفكار ومفاهيم، وامتلاكهم للكفاءة الفنية والإدارية التي تتطلبها أعمالهم هذا من جهة، ومن جهة أخرى غالباً ما يكون المدرب الخارجي مدخلاً في التدريب مثالياً وأكاديمياً ونظرياته لا تناسب المؤسسة، مما قد يدفع المتدربين إلى مقاومة مفاهيمه وأفكاره. كما أن المدرب يعمل على جعل العملية التدريبية عملية ابتكارية خلاقية ومسلية، ذات أثر فعال في نفوس المتدربين تجعلهم أكثر رغبة واستعداداً للاشتراك في دورة التدريب المعدة لهم، وذلك من خلال تشجيع المتدربين للتعبير عن تساؤلاتهم وأرائهم بكل حرية والاستماع إليهم، والرد على تساؤلاتهم، والعمل على توجيه النقاش بشكل يحل النزاع والتعارض الممكن حدوثه؛ إذ يتطلب هذا قدرًا من المرونة تمكن المدرب من التكيف مع الأزمات الطارئة.

أما بالنسبة للعبارات التي وافق عليها مفردات عينة الدراسة بدرجة متوسطة هي مرتبة كما يلي:

جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (08) وهي " تتوفر المخصصات المالية للتدريب مما يتيح اختيار المدربين من ذوي الخبرة العالية " بمتوسط حسابي قدره (3.34) وانحراف معياري (0.981)، وهو ما يعني أن إدارة المركب محل الدراسة ترصد ميزانيات سنوية؛ متيحة بذلك فرصاً لاختيار المدربين من ذوي المؤهلات العلمية العالية القادرة على تطوير وتحسين قدرات وسلوكيات المتدربين. في المرتبة الثانية نجد الفقرة (04) وهي " يمتلك المدربون الخبرة العلمية والعملية الكافية لإدارة المواقف التدريبية المختلفة " بمتوسط حسابي قدره (3.30) وانحراف معياري (0.940)، وهذا ما يدل على درجة موافقة متوسطة لدى مفردات العينة حول امتلاك المدربون للخبرة العلمية والعملية؛ وهي شرطاً ضرورياً وأساسياً حيث تسهم هذه الأخيرة في تجاوز الأخطاء التي يقع فيها غيرهم، وتساهم

أيضا في الأداء الجيد، كون أن المدرب صاحب الخبرة أكثر إلما بما بمختلف التغيرات المحيطة بالمؤسسة، كما تلعب مهاراته المهنية دورا أساسيا في التعامل مع مختلف الوضعيات والتكيف مع مختلف المستويات العلمية للأفراد المتدربين.

كما احتلت الفقرة (03) المرتبة الثالثة والتي تنص على أن " المدربون في المؤسسة قادرون على استخدام التقنيات التدريبية الحديثة بكفاءة عالية " حاصدة بذلك متوسط حسابي قدره (3.10) وانحراف معياري (0.987)، وهذا دليل على أن المدربون على مستوى المركب محل الدراسة لا يتمتعون بالمعرفة والدراسة الجيدة فيما يخص استخدام الأساليب العلمية الحديثة في إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية. في حين جاءت الفقرة (01) في المرتبة الأخيرة وهي " يتم اختيار المدربين الأكفاء لتنفيذ البرامج التدريبية وفقا لمعايير واضحة ومحددة مسبقا " بمتوسط حسابي قدره (3.06) وانحراف معياري (1.036)، ما يعني أن إدارة المركب محل الدراسة لا تمتلك إستراتيجية واضحة ومحددة مسبقا فيما يخص عملية الاختيار؛ لأن الاختيار السليم يعد حافزا للمركب وفرصة للتقدم والنمو في العمل.

ونتيجة لما سبق؛ فعلى إدارة المركب محل الدراسة أن تراعي عند اختيارها للمدربين الخبرة والكفاءة والمؤهلات الأكاديمية المناسبة، مما ينعكس إيجابيا على تنفيذ البرامج التدريبية وفقا لاحتياجات العمل الفعلية وتساعد على إكساب المتدربين المهارات اللازمة لأداء المهام المتعلقة بجوانب العمل المختلفة.

1-4- المتغير المستقل الفرعي الرابع: فعالية الأساليب المستخدمة في التدريب.

يمثل محور فعالية الأساليب المستخدمة في التدريب المتغير المستقل الفرعي الرابع وفقا لفرضيات الدراسة وترتيبه في النموذج المقترح، وقد تم قياسه بـ 9 فقرات، الجدول أسفله يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية فقرات هذا المحور.

الجدول رقم (11.6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير فعالية الأساليب المستخدمة في التدريب.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية الفقرة	درجة الموافقة
01	يتوافق الأسلوب المستخدم في التدريب مع الأهداف التدريبية.	3.06	1.006	6	متوسطة
02	يتلائم الأسلوب التدريبي مع المحتوى التدريبي.	3.37	0.890	2	متوسطة
03	يركز الأسلوب التدريبي على المتدرب ويشركه بشكل فعال.	3.39	0.929	1	متوسطة
04	يتم استخدام أكثر من أسلوب تدريبي في شرح المحتوى التدريبي.	3.24	0.937	4	متوسطة
05	يتيح مضمون العملية التدريبية استخدام وسائل تدريبية مساعدة.	3.29	0.960	3	متوسطة
06	أساليب التدريب المستخدمة تحاكي الواقع العملي.	3.21	0.996	5	متوسطة
07	أساليب التدريب المتبعة تشجع المتدربين على الابتكار والإبداع.	2.81	0.852	7	متوسطة
08	يتلائم الوقت المخصص للتدريب مع أسلوب التدريب المستخدم.	2.64	0.912	9	متوسطة
09	تراعي الأساليب التدريبية المستخدمة الفروق الفردية للمتدربين.	2.76	0.908	8	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.08	0.661	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

توضح بيانات الجدول (11.6) وفقاً لأراء المفردات المشمولة بالدراسة إلى أن المتوسط الحسابي العام لمتغير فعالية الأساليب المستخدمة في التدريب قد بلغ (3.08)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (2.61 - 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافقة متوسطة، وهو ما يعني أن أفراد العينة، وبصفة عامة، يوافقون بدرجة متوسطة على فقرات هذا المتغير. يتضح كذلك من الجدول رقم (11.6) أن متوسطات هذا المحور تتراوح بين (2.64 و 3.39) أي أن جميع مفردات الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على أهمية ودور الأساليب المستخدمة في التدريب في إنجاح المنظومة التدريبية.

بالنسبة لفعالية الأساليب المستخدمة في التدريب فهي مرتبة كما يلي:

نجد في المرتبة الأولى الفقرة (03) وهي "يركز الأسلوب التدريبي على المتدرب ويشركه بشكل فعال" بمتوسط حسابي قدره (3.39) وانحراف معياري (0.929)، ما يعني درجة موافقة متوسطة

لأفراد عينة الدراسة، ويعزى ذلك إلى استخدام المدرب للتغذية العكسية؛ إذ يحدد بموجبها طبيعة المهارات والمعارف المراد توصيلها للمتدربين وبالتالي طبيعة الأسلوب التدريبي ومدى تناسبه مع الأهداف التدريبية، الأمر الذي يعزز من فهم المتدرب ويشركه بشكل نشط.

كما احتلت الفقرة (02) المرتبة الثانية والتي تنص على أن " يتلائم الأسلوب التدريبي مع المحتوى التدريبي" بمتوسط حسابي قد بلغ (3.37) وانحراف معياري (0.890)، وهذا مؤشر على أن إدارة المركب محل الدراسة تسعى جاهدة للاختيار العلمي السليم للأسلوب التدريبي الذي يشكل المعيار الأساسي للحكم على مدى فعالية البرنامج التدريبي .

في حين جاءت الفقرة (05) في المرتبة الثالثة ومفادها " يتيح مضمون العملية التدريبية استخدام وسائل تدريبية مساعدة " بمتوسط حسابي قدره (3.29) وانحراف معياري (0.960)، ما يعني أن درجة موافقة أفراد العينة جاءت متوسطة حول محتوى هذه الفقرة، ويرجع ذلك إلى أن العملية التدريبية تركز على الجوانب العملية، والخطط التدريبية الموضوعية تراعي توظيف الوسائل التدريبية المساعدة في توصيل محتوى البرنامج إذ تجعله موضع التنفيذ.

أما الفقرة (04) جاءت في المرتبة الرابعة وهي " يتم استخدام أكثر من أسلوب تدريبي في شرح المحتوى التدريبي" بمتوسط حسابي بلغ (3.24) وانحراف معياري (0.937)، ويعزى ذلك إلى حرص إدارة المركب محل الدراسة إلى حد ما على توفير الوسائل التدريبية الحديثة التي تتناسب مع البرامج التدريبية، كما أن استخدام أكثر من أسلوب تدريبي في عملية الشرح يساهم في إبعاد الملل الذي قد ينجم عن استخدام أسلوب واحد في إيصال المعلومات خصوصاً إذا كانت الجلسات التدريبية مطولة؛ والعمل كذلك على توفير بيئة تدريبية مشابهة لبيئة العمل الفعلية، لأنه لا يمكن الوصول إلى منظومة منهجية تؤدي إلى إتباع أسلوب تدريبي معين عند القيام بالتدريب في مجال بعينه، على عكس من ذلك يمكن الاستعانة بالأساليب التدريبية المختلفة في التدريب في مجالات مختلفة مع الأخذ بعين الاعتبار المعيار الأساسي في عملية الاختيار هو فعالية أسلوب معين في تحقيق الهدف الذي عقد من أجله النشاط التدريبي.

كما أخذت الفقرة (06) المرتبة الخامسة والتي تنص على أن " أساليب التدريب المستخدمة تحاكي الواقع العملي" بمتوسط حسابي بلغ (3.21) وانحراف معياري (0.996)، وهو ما يدل على درجة موافقة متوسطة لدى أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه الفقرة، لأن الأسلوب التدريبي المستخدم لا بد أن يحاكي الواقع العملي؛ وهذا من خلال إعطاء المتدربين الفرصة لتطبيق ما توصلوا إليه من حلول عملية واقتراحات بناءة على أرض الواقع؛ ذلك أن الجانب النظري للتدريب لا فائدة منه ما لم تنقل نتائجه إلى الواقع العملي، أضف إلى ذلك أن محتوى المادة التدريبية ما هو إلا نتاج بيئة العمل الفعلية.

في المرتبة السادسة نجد الفقرة (01) والتي مفادها " يتوافق الأسلوب المستخدم في التدريب مع الأهداف التدريبية " بمتوسط حسابي قدره (3.06) وانحراف معياري (1.006)، حيث أن آراء مفردات العينة متوسط، ويعزى ذلك إلى نقص الخبرة العملية للمدربين على مستوى المركب محل الدراسة. أما باقي الفقرات فقد رصدت المراكز الأخيرة من حيث انخفاض قيم متوسطها الحسابي، وجاءت على التوالي الفقرة (07)، الفقرة (09)، والفقرة (08) وهم " أساليب التدريب المتبعة تشجع المتدربين على الابتكار والإبداع "، " تراعي الأساليب التدريبية المستخدمة الفروق الفردية للمتدربين "، و" يتلائم الوقت المخصص للتدريب مع أسلوب التدريب المستخدم "، بمتوسطات حسابية تقدر بـ (2.81)، (2.76)، و(2.64) على التوالي، هو ما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة المتوسطة حول محتوى هذه الفقرات، ويمكن إرجاع ذلك إلى نقص وعي وإدراك المشرفين لدورهم الفعال في إعداد كوادر مبدعة، ونقص الرغبة لدى المتدربين في تحقيق ذاتهم وتكوين شخصية علمية وعملية قادرة على الإبداع والابتكار في مجال تخصصهم، زد على ذلك أن إدارة المركب محل الدراسة لا تراعي عند استخدامها للأساليب التدريبية الفروق الفردية للمتدربين سواء من حيث مستوياتهم العلمية أو الإدارية، كما أن هذه الأساليب قد لا تتلاءم مع الوقت المخصص للتدريب وبالتالي يعرقل الإدارة من توصيل الهدف من البرنامج التدريبي.

ومما سبق يمكن القول، أن آراء أفراد العينة بشكل عام غير راضون عن فعالية الأساليب المستخدمة في التدريب على مستوى المركب محل الدراسة، ويعزى ذلك إلى نقص الخبرة العلمية والعملية للمدربين على مستوى المركب في استخدام هذه الوسائل والأساليب، إضافة إلى ذلك فإن إدارة المركب محل الدراسة لا تحفز المدربين على استخدام أحدث الأساليب التدريبية بما يتناسب مع التطور التكنولوجي المستمر، على الرغم من توفر الأجهزة والوسائل التعليمية داخل المركب بما ينعكس إيجاباً على أداء المتدربين.

1-5- المتغير المستقل الفرعي الخامس: تنفيذ البرامج التدريبية.

يمثل محور تنفيذ البرامج التدريبية المتغير المستقل الفرعي الخامس وفقاً لفرضيات الدراسة وترتيبها في النموذج المقترح، وقد تم قياسه بـ 6 فقرات، الجدول أسفله يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية فقرات هذا المتغير.

الجدول رقم (12.6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تنفيذ البرامج التدريبية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية الفقرة	درجة الموافقة
01	يتضمن توقيت البرنامج التدريبي موعد بدأ البرنامج وتوزيع العمل التدريبي ثم موعد انتهائه خلال فترة البرنامج.	3.46	0.871	2	عالية
02	يراعي توقيت البرنامج تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.	3.35	0.937	4	متوسطة
03	تجهز أماكن تنفيذ البرامج التدريبية مسبقاً بأحدث التجهيزات والمستلزمات اللازمة للعمل التدريبي.	3.23	1.015	5	متوسطة
04	يتضمن افتتاح البرنامج التدريبي شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمدربين.	3.59	0.858	1	عالية
05	تتضمن الإرشادات المتعلقة بسير البرنامج المحافظة على سير وقت الجلسات النظرية والتطبيقية	3.40	0.895	3	متوسطة
06	تلتزم إدارة المؤسسة في معظم الأحيان بمواعيد تنفيذ البرامج التدريبية.	3.12	1.069	6	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.36	0.721	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تبين نتائج الجدول رقم (12.6) وفقاً لآراء مفردات العينة أن المتوسط الحسابي العام لمتغير تنفيذ البرامج التدريبية قد بلغ (3.36)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (2.61 - 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافقة متوسطة، وهو ما يعني أن مفردات العينة، وبشكل عام، يوافقون بدرجة متوسطة على عملية تنفيذ البرامج التدريبية.

يتضح كذلك من الجدول رقم (12.6) أن متوسطات عملية تنفيذ البرامج التدريبية تتراوح ما بين (3.12 و 3.59)، أي هناك تفاوت في درجة الموافقة على آليات تنفيذ البرامج التدريبية فهناك البعض يوافق بدرجة عالية والبعض الآخر يوافق بدرجة متوسطة.

بالنسبة للفقرات التي تكون فيها آراء أفراد العينة عالية فهي موضحة في الفقرتين (04)، (01) وهما على التوالي "يتضمن افتتاح البرنامج التدريبي شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمدربين" و "يتضمن توقيت البرنامج التدريبي موعد بدأ البرنامج وتوزيع العمل التدريبي ثم موعد انتهائه خلال فترة البرنامج"، حيث بلغت نسبتي تبني هاتين الفقرتين مستويين مرتفعين، وبمتوسط حسابي قدر بـ (3.59) و (3.46) على التوالي، وهذا ما يعكس مدى اهتمام إدارة المركب محل الدراسة بخطوتين

أساسيتين ومتكاملتين فيما يتعلق بتنفيذ محتوى البرامج التدريبية، حيث يضم الإطار العام للإجراءات التنفيذية لبرامج التدريب؛ إذ تضم عملية افتتاح البرنامج مرحلتين على نفس الدرجة من الأهمية يجب إتباعها قبل وعند افتتاح البرنامج لتهيئة المناخ المناسب للنجاح، المرحلة الأولى وهي الإعلان عن البرنامج التدريبي إذ يجب أن يحاط الأشخاص المقرر اشتراكهم في البرنامج ورؤسائهم المباشرين بأسباب القيام بالبرنامج ودواعي تنفيذه وأهداف البرنامج... الخ؛ ويمكن توصيل هذه المعلومات السابقة بعدة طرق منها الجلسة الافتتاحية (المرحلة الثانية)، إذ تحظى بدرجة عالية من الأهمية النسبية في تأثيرها على اتجاهات المشاركين نحو البرنامج؛ وذلك من خلال شرح أهداف البرنامج ومتطلباته مع تقديم المدرب للمتدربين بعبارات مناسبة ومختصرة. أضف إلى ذلك تنظيم عملية الجدولة؛ بمعنى تحديد موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه، وتوزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج، قصد التأكد من أن عملية ترشيح الأفراد العاملين لا تؤثر على حسن سير العمل وانتظامه، كذلك التأكد من أن الدورات يتم عقدها في الوقت الذي تقل فيه ضغوط العمل.

أما بالنسبة للعبارات التي وافق عليها أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة فهي مرتبة كما يلي:

جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (05) وهي " تتضمن الإرشادات المتعلقة بسير البرنامج، المحافظة على سير وقت الجلسات النظرية والتطبيقية " بوسط حسابي قدره (3.40) وانحراف معياري (0.895)، ما يعني وضع آلية فعلية لتنفيذ البرنامج التدريبي وغالبا ما تسير حسب وثيقة البرنامج المكتوبة (الإرشادات) ممثلة في كتيبات أو مطويات؛ تتضمن معلومات أو جداول أو تعليمات بأوقات سير وتنظيم الجلسات التدريبية النظرية والتطبيقية، إذ يستخدم هذا الأسلوب في كثير من الأحيان بديلا عن الواقع، وذلك لضمان نقل المعلومة بدقة.

يليه في المرتبة الثانية الفقرة (02) والتي تنص على أن " يراعي توقيت البرنامج تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة " بمتوسط حسابي قدره (3.35) وانحراف معياري (0.937)، وهذا مؤشر على أن إدارة المركب محل الدراسة تعمل إلى حد ما على تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة، وكما سبق الذكر لا توجد فترة نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي؛ حيث تختلف هذه الأخيرة بحسب المواضيع المقترحة والفئة المستهدفة، ولكن يجب أن تكون المدة مناسبة مع طبيعة البرنامج.

في المرتبة الثالثة نجد الفقرة (03) وهي " تجهز أماكن تنفيذ البرامج التدريبية مسبقا بأحدث التجهيزات والمستلزمات اللازمة للعمل التدريبي " بمتوسط حسابي بلغ (3.23) وانحراف معياري (1.015)؛ لكي يحقق التدريب الهدف منه لا بد على إدارة المركب تهيئة البيئة المادية المناسبة لتنفيذ العملية التدريبية، إذ تحتاج هذه الأخيرة إلى بعض المعدات والمستلزمات التي تتوقف على توفرها

القدرة على توصيل المادة التدريبية، فهي إن لم تحل محل المدرب فهي تساعد على نقل المعلومات وتوصيل المفاهيم والمعاني، وهذا ما يتم على مستوى المركب لكن بمستوى غير مرضي.

أما في المرتبة الأخيرة نجد الفقرة (06) والتي مفادها " تلتزم إدارة المؤسسة في معظم الأحيان بمواعيد تنفيذ البرامج التدريبية " بمتوسط حسابي قدره (3.12) وانحراف معياري (1.069)، وهو ما يعني أن إدارة المركب محل الدراسة لا تلتزم بمعظم الأحيان بمواعيد تنفيذ البرامج التدريبية، مما يؤثر سلباً على سيرورة العملية التدريبية.

ومما سبق، تخلص الباحثة إلى أن آليات وإجراءات تنفيذ البرامج التدريبية على مستوى المركب محل الدراسة أخذت درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد العينة، ومثل هذه الموافقة تشير إلى أن عملية التنفيذ تتم بمستوى متوسط وفقاً للأسس العلمية وللتطورات التكنولوجية الحديثة الأمر الذي سيساعد في رفع كفاءة الأفراد وفي إكسابهم المهارات الجديدة اللازمة لأداء العمل.

1-6- المتغير المستقل الفرعي السادس: تقييم فعالية البرامج التدريبية.

يمثل محور تقييم فعالية البرامج التدريبية المتغير المستقل الفرعي السادس وفقاً لمتغيرات الدراسة وترتيبه في النموذج المقترح، وقد تم قياسه بـ 7 فقرات، الجدول أسفله يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية فقرات هذا المتغير.

الجدول رقم (13.6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تقييم فعالية البرامج التدريبية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية الفقرة	درجة الموافقة
01	يتم دراسة وتقييم فعالية الدورات التدريبية التي شاركت فيها من قبل الجهة المشرفة على التدريب بصورة دورية.	3.21	0.989	3	متوسطة
02	يتم إشراك المتدربين في التقييم المباشر للعملية التدريبية.	3.23	0.998	2	متوسطة
03	تستخدم المؤسسة أسلوب مقارنة أداء المتدرب قبل التدريب وبعده لملاحظة التغيرات الحاصلة في معلوماته ومهاراته.	2.40	0.997	7	منخفضة
04	يستخدم أسلوب تقييم فعالية الدورات التدريبية بعد انتهاء التدريب.	3.15	0.983	4	متوسطة
05	يتم تقييم المتدرب أثناء العمل للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمعارف والمهارات التدريبية.	2.67	1.101	6	متوسطة
06	يمثل المحتوى العلمي والعملية إحدى العوامل المؤثرة على فعالية الدورات التدريبية.	3.50	0.973	1	عالية
07	يتم ربط جودة البرامج التدريبية المنفذة بأهداف المؤسسة المحققة.	2.86	1.101	5	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.00	0.703	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير بيانات الجدول أعلاه وفقاً لآراء مفردات العينة إلى أن المتوسط الحسابي العام لمتغير تقييم فعالية البرامج التدريبية قد بلغ (3.00)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (2.61 - 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافقة متوسطة، وهو ما يعني اتجاه آراء المستقيمين، وبصفة عامة، يوافقون بدرجة متوسطة حول فقرات عملية تقييم فعالية البرامج التدريبية. يتضح كذلك من الجدول رقم (13.6) أن متوسطات عملية تقييم البرامج التدريبية تتراوح ما بين (2.40 و 3.50)، أي أن هناك تفاوت في درجة الموافقة حول فقرات هذا المحور، فهناك البعض يوافق بدرجة عالية والبعض الآخر يوافق بدرجة متوسطة ومنخفضة.

وفي هذا الإطار جاءت الفقرة (06) في المرتبة الأولى والتي مفادها " يمثل المحتوى العلمي والعملية إحدى العوامل المؤثرة على فعالية الدورات التدريبية " بمتوسط حسابي قدره (3.50) وانحراف معياري (0.973)، وهذا ما يعني أن اتجاه رأي المبحوثين تشير إلى درجة موافقة عالية

على محتوى هذه الفقرة، وهذا يدل على مدى اهتمام إدارة المركب محل الدراسة بتقديم محتوى الدورات التدريبية بما يتناسب مع متطلبات العمل، لأن طبيعة التدريب تتطلب مواد تدريبية علمية وعملية، وكذا عمل إدارة المركب على التجديد في نوعية الدورات التدريبية ومتابعة التطورات الجديدة لمواكبة الأساليب الحديثة والتطور الحاصل في أساليب العمل، الأمر الذي يمكن أن ينعكس إيجاباً على أداء الأفراد العاملين.

أما بالنسبة للعبارات التي تكون فيها أراء أفراد العينة متوسطة فهي مرتبة كالتالي:

جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (02) وهي " يتم إشراك المتدربين في التقييم المباشر للعملية التدريبية " بمتوسط حسابي قدره (3.23) وانحراف معياري (0.998)، وهو دليل على أن إدارة المركب محل الدراسة تدرج المتدربين بشكل متوسط في عملية التقييم من خلال توزيع استبيانات في نهاية البرنامج لقياس مدى فعالية البرامج التدريبية (التقييم الفوري أنظر الملحق رقم 05)، ويعد هذا من الاتجاهات الحديثة في عملية التقييم.

يليها في المرتبة الثانية الفقرة (01) والتي تنص على أن " يتم دراسة وتقييم فعالية الدورات التدريبية التي شاركت فيها من قبل الجهة المشرفة على التدريب بصورة دورية " بمتوسط حسابي بلغ (3.21) وانحراف معياري (0.989)، وهذا مؤشر على أن مثل هذه الدرجة المتوسطة غير مناسبة، إذ لا بد من القيام وبصورة دورية بمراجعة البرامج التدريبية المقدمة لتقييم فعاليتها، وذلك للتأكد من مدى مساهمتها في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التي وضعت عند تصميم البرنامج التدريبي.

كما احتلت الفقرة (04) المركز الثالث والتي مفادها " يستخدم أسلوب تقييم فعالية الدورات التدريبية بعد انتهاء التدريب " بمتوسط حسابي بلغ (3.15) وانحراف معياري (1.029)، مما يدل على أن إدارة المركب تستخدم هذا الأسلوب بمستوى متوسط، إذ تتم متابعة وتقييم المتدربين بعد عودتهم إلى جهات عملهم بعد انقضاء فترة زمنية معينة من انتهاء البرنامج (3 أشهر أو 6 أشهر)؛ حتى تكون الفترة كافية يتم التفاعل فيها بين الخبرة والمعلومات التي اكتسبوها والتعرف على الفوائد التي حققوها.

في حين أخذت الفقرتين (07) و(06) المراكز الأخيرة وهما على التوالي " يتم ربط جودة البرامج التدريبية المنفذة بأهداف المؤسسة المحققة "، " يمثل المحتوى العلمي والعملية إحدى العوامل المؤثرة على فعالية الدورات التدريبية " بمتوسط حسابي بلغ (2.86) و(2.67) على التوالي، وهذا ما يشير إلى درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة حول محتوى الفقرتين؛ ويفسر ذلك بأنه لا يوجد إلمام جيد من قبل إدارة المركب فيما يخص ربط جودة ونوعية هذه الدورات المنفذة بالأهداف المسطرة؛ إذ تعد نقطة حاسمة لا بد من الاستعانة بها حتى تسمح للمتدربين من تطوير مسارهم العملي، كما أن إدارة المركب تقوم بتقييم أداء المتدربين أثناء العمل بمستوى متوسط، وهذا ما يقلل من فعالية قياس أثر

التدريب على أداء وسلوك المتدربين ومعرفة مدى استيعابهم ومدى تجاوبهم مع المعارف والمهارات التي يقدمها البرنامج، ومدى ارتباطهم بالمهام والواجبات التي يقومون بها في ميدان عملهم؛ وعادة ما تتم متابعة المتدربين أثناء فترة عملهم بإتباع أسلوب الملاحظة.

كما احتلت الفقرة (03) المركز الأخير ضمن فقرات هذا المحور والتي تنص على أن " تستخدم المؤسسة أسلوب مقارنة أداء المتدرب قبل التدريب وبعده لملاحظة التغيرات الحاصلة في معلوماته ومهاراته " بمتوسط حسابي قدر بـ (2.40) وانحراف معياري (0.997)، وهو دليل على درجة موافقة منخفضة لأفراد العينة حول استخدام إدارة المركب محل الدراسة لأسلوب المقارنة قبل وبعد التدريب، غير أن عدم استخدام مثل هذا الأسلوب يضعف من إمكانية التحقق من كفاءة البرنامج التدريبي ومن تحديد مدى النفع المحقق، إذ لا بد من القيام بالمتابعة والتقييم بصورة دورية للدورات التدريبية المقدمة حتى يمكن تقييم فعاليتها ومدى مساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف العملية التدريبية.

كنتيجة لما سبق، وجب على إدارة المركب محل الدراسة الالتزام بمبدأ المتابعة والتقييم المستمرين لعملية التدريب لدراسة المعوقات وابتكار الحلول، إذ يعد أمراً ضرورياً لا بد من الاهتمام به، لمعرفة الخطوات التي نفذت ومدى مساهمتها لمتطلبات العمل في هذا المجال ومدى اقترابها أو ابتعادها عن الأهداف المرسومة، كما أن فعالية هذه البرامج تتحدد وفقاً للآثار التي أنتجتها؛ فعادة ما تهدف برامج التدريب إلى إحداث تغيرات إيجابية على مستوى أداء الأفراد وسلوكياتهم ومعارفهم؛ ولمعرفة ذلك لابد من قياس (تقييم) مدى صلاحية هذه البرامج لتلبية الاحتياجات التدريبية الفعلية التي صممت من أجلها.

2- عرض وتحليل بيانات نتائج المتغير التابع:

وفقاً لفرضيات الدراسة ونموذجها المقترح، فقد مثّل محور الأداء الوظيفي المتغير التابع التي سعت الدراسة لمعرفة إمكانية تحقيقه وتطويره من خلال تقييم أبعاد العملية التدريبية الممثلة بالمتغيرات المستقلة وقد تم قياسه بـ 13 فقرة تعبر عنه، الجدول أسفله يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية فقرات هذا المحور.

الجدول رقم (14.6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأداء الوظيفي.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية الفقرة	درجة الموافقة
01	أدت البرامج التدريبية إلى انجاز المهام الموكلة بأكثر دقة وسرعة.	3.11	0.983	9	متوسطة
02	التدريب مكن الأفراد العاملين في المؤسسة من تقديم آراء عملية يمكن تطبيقها لتحسين أساليب العمل.	3.35	1.031	3	متوسطة
03	التدريب رفع مستوى المعارف والمهارات لدى الأفراد العاملين في المؤسسة.	3.46	0.977	2	عالية
04	التدريب زاد من ثقة المتدربين في قدراتهم في التعامل مع رؤسائهم.	3.17	0.958	7	متوسطة
05	التدريب عمل على رفع قدرة تنفيذ واجبات العمل بكفاءة.	3.07	0.991	10	متوسطة
06	التدريب أسهم بتغيير ملحوظ في العلاقة من جماعة العمل.	3.22	0.945	5	متوسطة
07	التدريب عزز من القدرات والمهارات القيادية للأفراد العاملين.	3.01	1.008	11	متوسطة
08	التدريب أدى إلى ابتكار أساليب عمل جديدة.	2.85	0.972	13	متوسطة
09	أسهم التدريب في التقليل من ضغوط العمل.	3.29	1.047	4	متوسطة
10	أدت البرامج التدريبية إلى التقليل من روتين العمل اليومي.	3.54	1.005	1	عالية
11	أسهم التدريب في التقليل من شكاوي العاملين.	2.92	1.032	12	متوسطة
12	عملت البرامج التدريبية على تقليل نسبة الأخطاء المهنية.	3.13	0.938	8	متوسطة
13	عملت البرامج التدريبية على تخفيض معدل إصابات العمل.	3.20	0.997	6	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.18	0.732	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول أعلاه إلى النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بمتغير الأداء الوظيفي حيث حدد هذا الأخير متوسط حسابي قدره (3.18)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (2.61 - 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافقة متوسطة، مما يعني أن أفراد العينة، وبشكل عام، يوافقون بدرجة متوسطة حول مدى مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي

للعاملين.

يتضح كذلك من الجدول رقم (14.6) أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا المحور تتراوح ما بين (2.85 و 3.54) أي أن هناك تفاوت في درجة الموافقة على فقرات هذا المتغير، فهناك البعض يوافق بدرجة عالية والبعض الآخر يوافق بدرجة متوسطة.

وفي هذا الإطار جاءت الفقرتين (10) و(03) في المراكز الأولى ضمن فقرات هذا المحور على التوالي ومفادهما " أدت البرامج التدريبية إلى التقليل من روتين العمل اليومي "، " التدريب رفع مستوى المعارف والمهارات لدى الأفراد العاملين في المؤسسة " بمتوسط حسابي قدره (3.54) و(3.46) على التوالي، وهذا مؤشر على درجة موافقة عالية لأفراد عينة الدراسة حول محتوى هاتين الفقرتين، وقد يعود ذلك إلى قابلية إدارة المركب محل الدراسة لتغيير القوانين والتشريعات المتعلقة بالعمل وفقا لأساليب العمل الجديدة، مما قد يؤدي إلى الحد من وجود تعارض أو تضارب بين قوانين وأنظمة وأساليب العمل الجديدة التي اكتسبها الأفراد خلال العملية التدريبية، مما يفعل من دور البرامج التدريبية في تحسين أداء العمل بالصورة المطلوبة، أضف إلى ذلك أن الكثير من البرامج المقدمة من طرف إدارة المركب قد زادت في التراكم المعرفي لدى المشاركين واستيعابهم للمهارات والأساليب الحديثة والمتطورة في أداء الأعمال المختلفة؛ وهذا ما يعني أن دورات التدريب المحققة على مستوى المركب قد مكنت المستفيدين من توسيع اطلاعهم على موضوعات لها علاقة بمجالات عمل متعددة؛ تمكنهم من تحسين مستويات أدائهم وإنجازهم لمهامهم نتيجة استيعابهم الجيد لتقنيات العمل.

أما بالنسبة للعبارات التي وافق عليها مفردات عينة الدراسة بدرجة متوسطة فهي مرتبة كالآتي: جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (02) وهي " التدريب مكن الأفراد العاملين في المؤسسة من تقديم آراء عملية يمكن تطبيقها لتحسين أساليب العمل " بمتوسط حسابي بلغ (3.35) وانحراف معياري (1.031)؛ وهذا دليل على أهمية التدريب في جمعه بين الدراسة النظرية والتطبيق العملي للحلول المقترحة، الشيء الذي يكسب الأفراد المتدربين المهارات والتقنيات اللازمة التي تمكنهم من تحليل المشاكل، ووضع الحلول البديلة واتخاذ القرارات؛ خاصة وأن هؤلاء المشاركين يعرفون مسبقا بأن الحالة العملية تجسد لهم حدثا واقعيا جديرا بالنقاش واستخلاص العبر واستنباط الحلول العملية وتطبيقها على أرض الواقع كلما سمحت لهم الفرصة بذلك لتحسين أساليب العمل.

أما الفقرة (09) احتلت المركز الثاني وهي " أسهم التدريب في التقليل من ضغوط العمل " بمتوسط حسابي قدر بـ (3.29) وانحراف معياري (1.047) ، وهذا ما يعكس درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة حول محتوى هذه الفقرة؛ فقد يرجع هذا المستوى المتوسط إلى المشاكل الناتجة عن عمليات التشغيل على مستوى المركب هذا إلى جانب بعض العوامل الأخرى التي تتحكم في ظروف سير

العمل كتقسيم العمل، الإجراءات الروتينية المعقدة أثناء العمل، التي من الممكن أن تزيد من ضغوطاته وتعتقداته الأمر الذي يؤثر سلباً على مدى النفع المحقق من البرنامج التدريبي. في حين أخذت الفقرة (06) المرتبة الثالثة والتي مفادها " التدريب أسهم بتغيير ملحوظ في العلاقة من جماعة العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.22) وانحراف معياري (0.945)، وهذا يعني أن الدورات التدريبية المنفذة على مستوى المركب محل الدراسة كان لها أثر متوسط في تغيير علاقات الأفراد المستفيدين مع زملائهم، حيث توطدت العلاقات وزاد ميول الأفراد إلى تفضيل العمل في إطار جماعي، والاهتمام بمشاكل الزملاء والسعي إلى حلها. كما حصدت الفقرة (13) المركز الرابع والتي تنص على أنه " عملت البرامج التدريبية على تخفيض معدل إصابات العمل" بمتوسط حسابي قدره (3.20) وانحراف معياري (0.997)، وهذا ما يدل على درجة الاهتمام المتوسطة لإدارة المركب محل الدراسة فيما يخص وضع نظام لسلامة المهنية والرعاية الصحية وذلك من خلال تصميمها لبرامج تدريبية فنية وإدارية مشتركة لحماية أفرادها من حوادث وإصابات العمل التي قد يتعرضوا لها أثناء عملهم.

كما حصلت الفقرات وهم على التوالي (04)، (12)، (01)، و(05) والمتعلقة بـ " التدريب زاد من ثقة المتدربين في قدراتهم في التعامل مع رؤسائهم "، " عملت البرامج التدريبية على تقليل نسبة الأخطاء المهنية "، " أدت البرامج التدريبية إلى انجاز المهام الموكلة بأكثر دقة وسرعة "، و " التدريب عمل على رفع قدرة تنفيذ واجبات العمل بكفاءة " على متوسطات حسابية بلغت على التوالي (3.17)، (3.13)، (3.11)، و(3.07) بانحرافات معيارية على التوالي (0.958)، (0.938)، (0.983)، و(0.991)، وهو ما يعني درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة حول محتوى هذه الفقرات، وهذا دليل على أن دورات التدريب على مستوى المركب محل الدراسة وما نتج عنها من تحصيل الأفراد للمعارف ولمختلف أساليب العمل كان لها أثر متوسط وواضح على نفسية الأفراد المتدربين من جانب اكتسابهم للثقة في قدراتهم في التعامل مع رؤسائهم وتوطيد علاقاتهم معهم؛ مما يؤدي إلى انسجام وانسيابية في العمل. كما أن آراء الأفراد المستفيدين من التدريب تشير إلى حالة من الرضا النسبي فيما يخص انخفاض معدل الأخطاء المهنية على مستوى المركب محل الدراسة، إذ يعتقد هؤلاء أن معدل الأخطاء المهنية وخاصة تلك التي اعتاد الأفراد ارتكابها قد انخفض بشكل محسوس إذا ما قورن بمراحل سابقة، أضف إلى ذلك أن الأفراد المتدربين على مستوى المركب محل الدراسة يلتزمون إلى حد ما بخطوات انجاز المهام إلى جانب زيادة قدراتهم على التركيز في العمل، مما يؤدي إلى إتمام مهامهم بأكثر دقة، كما أن الكثير من البرامج التدريبية المقدمة من طرف إدارة المركب محل الدراسة أسهمت بمستوى متوسط في إكساب الأفراد المهارات والقدرات والتقنيات الحديثة التي يحتاجونها لأداء الأعمال المختلفة؛ مما ينعكس إيجاباً على كفاءة المتدربين في تنفيذ واجبات العمل.

أما باقي الفقرات فقد احتلت المراتب الأخيرة ضمن فقرات هذا المحور، وهم على التوالي الفقرة (07)، الفقرة (11)، والفقرة (08) "التدريب عزز من القدرات والمهارات القيادية للأفراد العاملين"، "أسهم التدريب في التقليل من شكاوي العاملين"، و"التدريب أدى إلى ابتكار أساليب عمل جديدة" بمتوسطات حسابية على التوالي (3.01)، (2.92)، و(2.85) وبانحرافات معيارية على التوالي (1.008)، (1.032)، و(0.972)، وهذا ما يعني أن البرامج التدريبية المقدمة من طرف إدارة المركب محل الدراسة لم تعمل على تعزيز القدرات والمهارات القيادية للأفراد العاملين، وقد يعود السبب في ذلك إلى عدم توفر هؤلاء الأفراد العاملين على القدرات الكافية لشغل المسؤوليات والمهام القيادية وهذا ما يعكس الإسهام السلبي لدورات التدريب في تخزين ما يجب من المعارف والقدرات والمهارات الضرورية لمزاولة الأنشطة القيادية، هذا إضافة إلى عدم تمكين الأفراد من اكتساب ثقة أكبر بالنفس. زد على ذلك فالدورات التدريبية لم تقلل من تدمير وشكاوي الأفراد العاملين على مستوى المركب محل الدراسة فيما يخص التحصيل المعرفي والتحكم الجيد في مهارات الانجاز وأساليب معالجة مشاكل العمل التي ركزت عليها هذه الدورات.

وأخيراً الدورات التدريبية المنفذة لم تساهم بأي شكل من الأشكال في ابتكار وإيجاد أساليب عمل جديدة، وهو ما يعكس سوء استيعاب واستخدام بعض الأفراد المستفيدين لم تم تحصيله.

مما تقدم يتضح جلياً بأن الدورات التدريبية المحققة لسنة 2014 قد حققت فعاليتها بشكل مقبول (متوسط)، من ناحية أنه كان هناك أثر إيجابي لحد ما لما تم تعلمه في أماكن العمل من وجهة نظر المتدربين فيما يخص تنمية المهارات والقدرات والرفع من مستوى أدائهم الوظيفي إلى القدر المطلوب.

3- مقارنة متغيرات الدراسة المستقلة:

يسعى هذا المطلب، إلى القيام بعملية المقارنة بين متغيرات الدراسة المستقلة من أجل الوقوف على تلك التي تلقى الاهتمام الأكبر، ثم التي تليها وهكذا، وذلك على مستوى المركب محل الدراسة، وقد كان الاعتماد في ذلك على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا أهمية الفقرة.

الجدول رقم (15.6): المقارنة بين نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد العملية التدريبية.

رقم المتغير	متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	درجة الموافقة
01	تحديد الاحتياجات التدريبية	2.99	0.649	6	متوسطة
02	تخطيط وتصميم البرامج التدريبية	3.07	0.655	4	متوسطة
03	اختيار المدربين	3.38	0.620	1	متوسطة
04	فعالية الأساليب المستخدمة في التدريب	3.08	0.661	3	متوسطة
05	تنفيذ البرامج التدريبية	3.36	0.721	2	متوسطة
06	تقييم فعالية البرامج التدريبية	3.00	0.703	5	متوسطة
	أبعاد العملية التدريبية	3.15	0.547		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (15.6) بأن المتغيرات المستقلة الفرعية قد حصلت جميعها على درجة موافقة متوسطة، ما يعني وقوعها ضمن الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (2.61 - 3.40)، كما سجلت قيم الانحرافات المعيارية في معظم أبعاد العملية التدريبية انخفاضاً نسبياً عن الأوساط الحسابية، وهو ما يؤكد وجود مستوى متوسط من الإدراك والاهتمام لدى أفراد العينة حول أبعاد العملية التدريبية. وإن كان هذا الاهتمام غير كافٍ لانه لا يغطي كل الجوانب المرتبطة بكل مرحلة من مراحل العملية التدريبية؛ ولكن ما يجب الإشارة إليه هو التفاوت في الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة الفرعية على الرغم من التقارب النسبي فيما بينها، حيث احتل بعد اختيار المدربين المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.38)؛ إذ أن فاعلية البرامج التدريبية تتوقف بصورة أساسية على كفاءة المدربين في تنفيذ البرنامج التدريبي وتوصيل المادة العلمية إلى المتدربين وإكسابهم السلوكيات والمهارات الجديدة، وتلاه في ذلك وفي المرتبة الثانية بعد تنفيذ البرامج التدريبية بمتوسط حسابي (3.36)، وتلاه ذلك وعلى التوالي الأبعاد (فعالية الأساليب المستخدمة في التدريب، تخطيط وتصميم البرامج التدريبية، وتقييم فعالية البرامج التدريبية) بمتوسطات حسابية (3.08)، (3.07)، و(3.00)، ثم في مرتبة متأخرة نجد بعد تحديد الاحتياجات التدريبية الذي يعرف قصوراً في بعض جوانبه بمتوسط حسابي قدره (2.99).

وعلى الرغم من ذلك، فإن الملاحظ هو التقارب النسبي بين أهمية عناصر (أبعاد) العملية التدريبية في المركب محل الدراسة، وهو ما انعكس على المتوسط الحسابي العام (أبعاد العملية التدريبية) لإجابات المستقيمين حول مدى موافقتهم على محتوى الفقرات الواردة في الاستبيان الذي يقيس بشكل عام اتجاهاتهم حول مستوى عملية تقييم أبعاد العملية التدريبية ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي، والذي بلغ (3.15) وبانحراف معياري (0.547).

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.

لقد تم اختبار فرضيات الدراسة عند مستوى دلالة 5% وعند احتمال ثقة 95 %، والتي يقبل عندها وجود علاقات بين متغيرات الدراسة من عدمها.

ولغرض اختبار هذه الفرضيات، تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-test) حيث تتمثل قاعدة القرار لقبول أو رفض فرضيات الدراسة باستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة فيما يلي:

- إذا كانت "T" المحسوبة أكبر من "T" الجدولية، ومستوى الدلالة أقل من أو يساوي 0.05 فإنه ترفض الفرضية الأساسية (H_0) وتقبل الفرضية البديلة (H_1).

- إذا كانت "T" المحسوبة أقل من "T" الجدولية، ومستوى الدلالة أكبر من أو يساوي 0.05 فإنه تقبل الفرضية الأساسية (H_0) وترفض الفرضية البديلة (H_1).

كما تم استخراج معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Corrélation) لتحديد نوع وقوة العلاقة القائمة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، زيادة على ذلك تم استخدام اختبار للعينات المستقلة (T) (Independent Sample T-test) بالنسبة لمتغير الجنس واختبار (ANOVA) بالنسبة لباقي المتغيرات الديمغرافية، حيث ترفض الفرضية الأساسية (H_0) إذا كان مستوى الدلالة أقل من أو يساوي 0.05.

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها:

قامت الباحثة باختبار هذه الفرضية الرئيسية من خلال اختبار كل متغير من متغيرات العملية التدريبية على حدى، حيث تم استخدام اختبار "T" للعينة الواحدة، وكانت الفرضية الرئيسية الأولى على النحو التالي:

H_0 : لا تتم إدارة العملية التدريبية على مستوى المركب محل الدراسة بشكل منهجي وعلمي بمستوى جيد من وجهة نظر المتدربين.

لاختبار الفرضية الرئيسية سيتم اختبار كل فرضياتها الفرعية، للوصول في الأخير إلى الاختبار الكلي لهذه الفرضية كما يلي:

1-1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي:

H_{01} : لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المركب محل الدراسة بشكل منهجي وعلمي مدروس من وجهة نظر المتدربين.

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16.6): نتائج اختبار (T) لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المركب محل الدراسة.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
فقرات الفرضية الفرعية الأولى	2.99	0.649	-0.281	247	0.779	غير دال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

قيمة T الجدولية عند درجة حرية 247 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.96.

من نتائج الجدول السابق نجد أن قيمة T المحسوبة تساوي (-0.281) وهي أقل من T الجدولية والتي تساوي (1.96)، كما أن مستوى الدلالة يساوي (0.779) وهو أكبر من 0.05. عليه، و تبعاً لقاعدة القرار السابقة، تقبل الفرضية الأساسية H_0 وترفض الفرضية البديلة H_1 ، وهذا يعني أنه لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المركب محل الدراسة بشكل منهجي وعلمي مدروس من وجهة نظر المتدربين.

ويعزى ذلك لتجاهل المركب محل الدراسة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية التي تعد اللبنة الأساسية للعملية التدريبية والتي على أساسها يتم تطوير البرامج التدريبية بما يتناسب مع الاختصاصات و المهام الوظيفية.

1-2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

H_{02} : لا يتم تخطيط وتصميم البرامج التدريبية على مستوى المركب محل الدراسة وفقاً للأسس العلمية ولاحتياجات العمل الفعلية من وجهة نظر المتدربين. نتائج هذه الفرضية موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17.6): نتائج اختبار (T) لعملية تخطيط وتصميم البرامج التدريبية على مستوى المركب محل الدراسة.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
فقرات الفرضية الفرعية الثانية	3.07	0.655	1.744	247	0.082	غير دال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

قيمة T الجدولية عند درجة حرية 247 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.96.

يتبين من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة تساوي (1.744) وهي أقل من قيمة T الجدولية والتي تساوي (1.96)، كما أن مستوى الدلالة يساوي (0.082) وهو أكبر من 0.05.

عليه، وتبعاً لقاعدة القرار السابقة، تقبل الفرضية الأساسية H_0 وترفض الفرضية البديلة H_1 ، وهذا يعني أنه لا يتم تخطيط وتصميم البرامج التدريبية على مستوى المركب محل الدراسة وفقاً للأسس العلمية ولاحتياجات العمل الفعلية من وجهة نظر المتدربين.

ويعزى ذلك إلى أن آلية تخطيط وتصميم البرامج التدريبية على مستوى المركب غير مقبولة وغير موضوعية مما يترتب عليه التحاق بعض الأفراد العاملين ببرامج تدريبية لا ترتبط ارتباطاً مباشراً باحتياجاتهم الفعلية أو بمتطلبات العمل الحالية والمستقبلية، وهذا يتطلب إعادة النظر في هذه العملية.

1-3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي:

H_{03} : لا يمتلك المركب محل الدراسة لإستراتيجية واضحة ومحددة مسبقاً فيما يخص عملية اختيار المدربين من وجهة نظر المتدربين.

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (18.6): نتائج اختبار (T) لعملية اختيار المدربين على مستوى المركب محل الدراسة.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
دال	0.000	247	9.625	0.620	3.38	فقرات الفرضية الفرعية الثالثة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

قيمة T الجدولية عند درجة حرية 247 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.96.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة T المحسوبة تساوي (9.625) وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي (1.96)، كما أن مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أقل من 0.05.

عليه، وتبعاً لنفس قاعدة القرار، ترفض الفرضية الأساسية H_0 وتقبل الفرضية البديلة H_1 ، وهذا يعني امتلاك المركب محل الدراسة لإستراتيجية واضحة ومحددة مسبقاً فيما يخص اختيار المدربين من وجهة نظر المتدربين.

1-4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية الفرعية الرابعة على ما يلي:

H_{04} : لا يستخدم المركب محل الدراسة المعايير الأساسية فيما يخص عملية اختيار أحدث الأساليب التدريبية بما يتماشى مع التطور التكنولوجي المستمر من وجهة نظر المتدربين.

الجدول رقم (19.6): نتائج اختبار (T) لعملية اختيار أحدث الأساليب التدريبية على مستوى المركب محل الدراسة.

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الموالي:

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
فقرات الفرضية الفرعية الرابعة	3.08	0.661	2.037	247	0.043	دال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

قيمة T الجدولية عند درجة حرية 247 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.96.

يتضح من خلال الجدول رقم (19.6) أن قيمة T المحسوبة تساوي (2.037) وهي أكبر من T الجدولية والتي تساوي (1.96)، كما أن مستوى الدلالة يساوي (0.043) وهو أقل من 0.05. عليه، وتبعاً لنفس قاعدة القرار، ترفض الفرضية الأساسية H_0 وتقبل الفرضية البديلة H_1 ، وهذا يعني استخدام المركب محل الدراسة لمعايير أساسية فيما يخص اختيار أحدث الأساليب التدريبية بما يتماشى مع التطور التكنولوجي المستمر من وجهة نظر المتدربين.

1-5- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: تنص الفرضية الفرعية الخامسة على ما يلي:

H_{05} : لا يمتلك المركب محل الدراسة لآليات واضحة فيما يخص عملية تنفيذ البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين.

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (20.6): نتائج اختبار (T) لعملية تنفيذ البرامج التدريبية على مستوى المركب محل الدراسة.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
فقرات الفرضية الفرعية الخامسة	3.36	0.721	7.878	247	0.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

قيمة T الجدولية عند درجة حرية 247 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.96.

يتبين من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة تساوي (7.878) وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي (1.96)، كما أن مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أقل من 0.05. عليه، وتبعاً لنفس قاعدة القرار، ترفض الفرضية الأساسية H_0 وتقبل الفرضية البديلة H_1 ، وهذا يعني

امتلاك المركب محل الدراسة لآليات واضحة فيما يخص عملية تنفيذ البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين.

1-6- نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة: تنص الفرضية الفرعية السادسة على ما يلي:

H_{06} : لا يلتزم المركب محل الدراسة بمبدأ تقييم فعالية البرامج التدريبية من وجه نظر المتدربين.

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (21.6): نتائج اختبار (T) لعملية تقييم فعالية البرامج التدريبية على مستوى المركب محل الدراسة.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
فقرات الفرضية الفرعية السادسة	3.00	0.703	0.077	247	0.938	غير دال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

قيمة T الجدولية عند درجة حرية 247 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.96.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة تساوي (0.077) وهي أقل من قيمة T الجدولية والتي تساوي (1.96)، كما أن مستوى الدلالة يساوي (0.938) وهو أكبر من 0.05.

عليه، وتبعاً لنفس قاعدة القرار، تقبل الفرضية الأساسية H_0 وترفض الفرضية البديلة H_1 ، وهذا يعني عدم التزام المركب محل الدراسة بمبدأ تقييم فعالية البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين. ويعزى ذلك إلى أن هذه العملية تعاني من قصور واضح على مستوى المركب محل الدراسة مما يضعف من إمكانية تقييم مدى تحقيق البرامج التدريبية المقدمة للأهداف المخطط لها، وبناءً على ذلك توصي الباحثة إدارة المركب محل الدراسة بتقييم البرامج التدريبية بصورة دورية وفقاً لتسلسل مراحل إعدادها بدءاً من مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، ومروراً ببقية المراحل لحين الانتهاء من البرنامج التدريبي، كما يجب تقييم الآثار الناتجة عن الالتحاق الأفراد بالبرامج التدريبية بعد مرور فترات زمنية مناسبة، وذلك للتعرف على مدى النفع المحقق من هذه البرامج.

1-7- نتائج اختبار الفرضية الأساسية الأولى:

H_0 : لا تتم إدارة العملية التدريبية على مستوى المركب محل الدراسة بشكل منهجي وعلمي وبمستوى جيد من وجهة نظر المتدربين.

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (22.6): نتائج اختبار (T) لكيفية إدارة العملية التدريبية على مستوى المركب محل الدراسة.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
فقرات الفرضية الرئيسية الأولى	3.15	0.547	3.392	247	0.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

قيمة T الجدولية عند درجة حرية 247 ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.96.

يتبين من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة تساوي (3.392) وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي (1.96)، كما أن مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أقل من 0.05. عليه، وتبعا لنفس قاعدة القرار، ترفض الفرضية الأساسية H_0 وتقبل الفرضية البديلة H_1 ، وهذا يعني أنه يتم إدارة العملية التدريبية على مستوى المركب محل الدراسة بشكل منهجي وعلمي بمستوى جيد من وجهة نظر المتدربين.

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية التابعة لها:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على ما يلي:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العملية التدريبية بأبعادها (العوامل المستقلة مجتمعة)، وبين الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$). لاختبار هذه الفرضية الرئيسية قامت الباحثة باستخدام معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لتحديد نوع وقوة العلاقة القائمة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع كما هو موضح في الجدول رقم (23.6).

الجدول رقم (23.6): معامل الارتباط بيرسون بين العملية التدريبية (بأبعادها مجتمعة) والأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين.

المتغير	الأداء الوظيفي	مستوى الدلالة
العملية التدريبية	0.714	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

** عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العملية التدريبية (العوامل المستقلة مجتمعة) والأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين، حيث بلغت قيمة معامل

الارتباط بيرسون (0.714) وكانت بدلالة إحصائية أقل من (0.01). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الأولى H_0 ، وعليه قبول الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على: H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العملية التدريبية بأبعادها (العوامل المستقلة مجتمعة) وبين الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$). لغرض اختبار هذه الفرضية الرئيسية تم تقسيمها إلى ستة فرضيات فرعية، وتم استخدام أسلوب معامل الارتباط بيرسون لاختبار كل فرضية على حدى كما يلي:

2-1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_{01} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وبين الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$). نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (24.6): معامل الارتباط بيرسون بين تحديد الاحتياجات التدريبية والأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين.

المتغير	الأداء الوظيفي	مستوى الدلالة
تحديد الاحتياجات التدريبية	0.504	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

** عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

من نتائج التحليل الإحصائي، يتضح بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية والأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.504) وكانت بدلالة إحصائية أقل من (0.01)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى H_{01} ، وعليه تقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على: H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وبين الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

2-2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

H_{02} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط وتصميم البرامج التدريبية وبين الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$). نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (25.6): معامل الارتباط بيرسون بين تخطيط وتصميم البرامج التدريبية والأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين.

المتغير	الأداء الوظيفي	مستوى الدلالة
تخطيط وتصميم البرامج التدريبية	0.640	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

** عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.01)$.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي، بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط وتصميم البرامج التدريبية والأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.640) وكانت بدلالة إحصائية أقل من (0.01)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية H_{02} ، وعليه تقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على: H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط وتصميم البرامج التدريبية وبين الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

2-3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي:

H_{03} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار المدربين وبين الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (26.6): معامل الارتباط بيرسون بين اختيار المدربين والأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين.

المتغير	الأداء الوظيفي	مستوى الدلالة
اختيار المدربين	0.506	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

** عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.01)$.

من الجدول أعلاه، يتضح بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اختيار المدربين والأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.506) وكانت بدلالة إحصائية أقل من (0.01)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة H_0 ، وعليه تقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على: H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار المدربين وبين الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

2-4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية الفرعية الرابعة على ما يلي:

H_{04} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الأساليب المستخدمة في التدريب وبين الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (27.6): معامل الارتباط بيرسون بين فعالية الأساليب المستخدمة في التدريب والأداء

الوظيفي من وجهة نظر المتدربين.

المتغير	الأداء الوظيفي	مستوى الدلالة
فعالية الأساليب المستخدمة في التدريب	0.679	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

** عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

من الجدول المبين أعلاه، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فعالية الأساليب المستخدمة في التدريب والأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.679) وكانت بدلالة إحصائية أقل من (0.01)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة H_0 ، وعليه تقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على: H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الأساليب المستخدمة في التدريب وبين الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

2-5- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: تنص الفرضية الفرعية الخامسة على ما يلي:

H_{05} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ البرامج التدريبية وبين الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (28.6): معامل الارتباط بيرسون بين تنفيذ البرامج التدريبية والأداء الوظيفي من

وجهة نظر المتدربين.

المتغير	الأداء الوظيفي	مستوى الدلالة
تنفيذ البرامج التدريبية	0.573	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

** عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

من نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول أعلاه، يتضح جليا بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ البرامج التدريبية والأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين، حيث بلغت

قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.573) وكانت بدلالة إحصائية أقل من (0.01)، وهذا ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الخامسة H_0 ، وعليه تقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على: H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ البرامج التدريبية وبين الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

2-6- نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة: تنص الفرضية الفرعية السادسة على ما يلي: H_{06} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم فعالية البرامج التدريبية وبين الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$). نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (29.6): معامل الارتباط بيرسون بين تقييم فعالية البرامج التدريبية والأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين.

المتغير	الأداء الوظيفي	مستوى الدلالة
تقييم فعالية البرامج التدريبية	0.586	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

** عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

من نتائج التحليل الإحصائي، يتضح بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تقييم البرامج التدريبية والأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.586) وكانت بدلالة إحصائية أقل من (0.01)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية السادسة H_0 ، وعليه تقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على: H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم فعالية البرامج التدريبية وبين الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

جدول رقم (30.6): معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد العملية التدريبية والأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين.

المتغير التابع	الأداء الوظيفي	مستوى الدلالة
أبعاد العملية التدريبية		
تحديد الاحتياجات التدريبية	0.504	0.000
تخطيط وتصميم البرامج التدريبية	0.640	0.000
اختيار المدربين	0.506	0.000
الأساليب المستخدمة في التدريب	0.679	0.000
تنفيذ البرامج التدريبية	0.573	0.000
تقييم فعالية البرامج التدريبية	0.586	0.000
العملية التدريبية	0.714	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

** عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.01)$.

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية وذات دلالة إحصائية بين مختلف أبعاد العملية التدريبية والأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين في المركب محل الدراسة، وقد كان لعلاقة ارتباط متغير العملية التدريبية ككل أقوى معامل ارتباط مع الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين إذ بلغ (0.714)؛ وقد يعود ذلك إلى ما قدمته هذه البرامج التدريبية من أساليب ووسائل جديدة للعمل، إضافة إلى ما أكسبته للأفراد من مهارات وخبرات جديدة وذلك ما أثر وبصورة إيجابية على مستوى الأداء الوظيفي وعلى توفير الكثير من الوقت والجهد في أداء العمل وفقا للأساليب الجديدة، في حين كان أقل معامل ارتباط لمتغير تحديد الاحتياجات التدريبية مع الأداء الوظيفي قدر بـ (0.504) وتعد هذه النتيجة غير مطمئنة من الناحية العملية، إذ أن تحديد هذه الأخيرة يعتبر من أهم مراحل العملية التدريبية؛ لأن تحديدها وبشكل دقيق يؤدي إلى جعل النشاط التدريبي نشاطا واقعيا يسهم في تحقيق الأهداف والتطلعات المستقبلية للمركب محل الدراسة، ويوفر كثير من الجهد والنفقات، وخلاصة القول فقد أظهرت نتائج معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد العملية التدريبية والأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية حيث تراوحت هذه المعاملات بين (0.504 - 0.714) ؛ ما يعني أن أبعاد العملية التدريبية أثرت وبصورة واضحة على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين، حتى وإن كانت بعض هذه الأبعاد أقل فعالية، لذا لا بد من الاهتمام بجميع مكونات النشاط التدريبي وذلك لتأثيرها الواضح على الأداء الوظيفي للعاملين، حيث يتم الإعداد للعملية التدريبية بصورة أكثر شمولية.

3- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام (اختبار T) (Independent Samples T- test) بالنسبة لمتغير الجنس واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بالنسبة لبقية المتغيرات، وتنص الفرضية الرئيسية الثالثة على ما يلي:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة حول متغير مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي يعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي، وعدد الدورات التدريبية).

3-1 نتائج اختبار الفرضية الثالثة بالنسبة لمتغير الجنس:

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (31.6): نتائج اختبار T (Independent Samples T- test) لتحديد معنوية الفروق

في متغير مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
ذكر	197	3.1054	0.7637	- 3.152	246	0.002	دال
أنثى	51	3.4615	0.5072				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

* عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول رقم (31.6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة حول متغير مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الجنس، حيث أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) وبذلك يتم رفض الفرضية الأساسية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 بالنسبة لمتغير الجنس. كما أن الفروق كانت لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي (3.4615) على متوسط فئة الذكور (3.1054)؛ وقد يعود ذلك إلى أن عدد الإناث في عينة الدراسة أقل بكثير مقارنة بعينة الذكور، كما يمكن إرجاع ذلك أيضا إلى طبيعة التدريب الذي يتلقاه أفراد العينة؛ حيث أن الدورات التدريبية الموجهة للإناث غالبا ما تكون ذات طابع إداري (تدريب إداري) مهمته تسيير الطاقم الإداري للمركب، في حين البرامج التدريبية الموجهة للذكور ذات طبيعة عملية وفنية (تدريب فني تقني) بسبب طبيعة عملهم في المركب محل الدراسة، كونه ينشط في مجال تكرير البترول؛ وهذا ما يعني وجود رؤية متباينة (مختلفة) لأفراد عينة الدراسة نحو مساهمة البرنامج في تحسين الأداء الوظيفي نظرا لاختلاف أجناسهم في المركب محل الدراسة.

3-2- نتائج اختبار الفرضية الثالثة بالنسبة لمتغير السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية، وعدد الدورات التدريبية:

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (32.6): نتائج اختبار (ANOVA) لتحديد معنوية الفروق في متغير مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية، وعدد الدورات التدريبية).

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
السن	بين المجموعات	1.506	4	0.376	0.699	0.593	غير دال
	داخل المجموعات	130.839	243	0.538			
	المجموع	132.344	247				
المستوى التعليمي	بين المجموعات	4.273	3	1.068	2.027	0.091	غير دال
	داخل المجموعات	128.071	244	0.527			
	المجموع	132.344	247				
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	5.141	2	2.570	4.951	0.008	دال
	داخل المجموعات	127.204	245	0.519			
	المجموع	132.344	247				
الخبرة المهنية	بين المجموعات	4.129	3	2.406	3.678	0.048	دال
	داخل المجموعات	128.125	244	0.525			
	المجموع	132.344	247				
عدد الدورات التدريبية	بين المجموعات	1.974	2	0.658	1.231	0.299	غير دال
	داخل المجموعات	130.371	245	0.534			
	المجموع	132.344	247				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

* عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يتضح من النتائج المبينة في الجدول أعلاه، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متغير مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين يعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية: (السن، المستوى التعليمي، وعدد الدورات التدريبية).

فبالنسبة لمتغير السن أشارت النتائج إلى أن قيمة F المحسوبة (0.699) أقل من قيمة F الجدولية التي تساوي (2.84) عند درجتى حرية (4،243) ومستوى دلالة (0.05)، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.593) وهي أكبر من (0.05)، ما يعني قبول الفرضية الأساسية H_0 أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول متغير مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير السن، وقد يعود ذلك إلى أن تقييم أفراد عينة الدراسة للبرامج التدريبية المقدمة وأثرها على الأداء الوظيفي تتوقف بدرجة أساسية على مدى إطلاع هؤلاء الأفراد على البرامج التدريبية المقدمة وحرصهم على تنمية مهاراتهم التي تفيدهم في تطوير والارتقاء بمستوى أدائهم، وطبيعة البرامج التي التحقوا بها وعدد تلك البرامج، مما يقلل من أثر السن كمحدد لوجهة نظر المتدربين؛ وهذا ما يعني وجود رؤية متشابهة لأفراد عينة الدراسة فيما يخص مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي مهما اختلفت أعمارهم في المركب محل الدراسة.

في حين أشارت النتائج فيما يخص متغير المستوى التعليمي أن قيمة F المحسوبة (2.027) أقل من قيمة F الجدولية التي تساوي (3.17) عند درجتى حرية (3،244) ومستوى دلالة (0.05)، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.091) وهي أكبر من (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الأساسية H_0 أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة حول مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وقد يعود ذلك إلى أن الدافع الأساسي الموجه لأفراد عينة الدراسة هو نوع البرامج التدريبية المطروحة من قبل إدارة المركب محل الدراسة، وشعورهم بحاجة لتنمية وتطوير مهاراتهم في تلك المجالات، حيث يتوقف ذلك على المتدرب نفسه في اختيار البرنامج التدريبي الذي يتوافق مع مؤهلاته، كما أن البرامج التدريبية تقدم مهارات محددة ومنفصلة غير متعلقة بمنهاج دراسي محدد ولا تشترط حمل شهادات معينة، وبالتالي تهدف البرامج التدريبية إلى تنمية مهارات وكفاءات المشاركين للقيام بمهام وظيفية جديدة بصرف النظر على المؤهل العلمي الذي يحملونه؛ وهذا يعني وجود رؤية متشابهة لأفراد عينة الدراسة فيما يخص مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين مهما اختلفت مستوياتهم التعليمية في المركب محل الدراسة.

كما بينت نتائج الدراسة بالنسبة لمتغير عدد الدورات التدريبية أن قيمة F المحسوبة (1.231) أقل من قيمة F الجدولية التي تساوي (3.75) عند درجتى حرية (2،245) ومستوى دلالة (0.05)، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.299) وهي أكبر من (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الأساسية H_0 أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول متغير مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير عدد الدورات

التدريبية، وهذا راجع إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم حرية الاختيار في عدد الدورات التي تناسبهم حسب احتياجاتهم، وكذلك هناك من يلتحق بالدورات من أجل اكتساب مهارات جديدة لا تفيدهم في أعمالهم الحالية، على أمل الاستفادة منها لاحقاً أو الاستفادة على المستوى الشخصي، مما يقلل من أثر الدورات التدريبية كعامل محدد لوجهة نظر المتدربين؛ وهذا يعني وجود رؤية متشابهة لأفراد عينة الدراسة فيما يخص مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين مهما اختلفت عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها على مستوى المركب محل الدراسة.

وبصفة عامة يعزى عدم وجود فروق إلى أن الفئة العمرية الغالبة وسط مفردات عينة الدراسة هي الفئة [25 - 45] أي فئة الشباب بنسبة 79 % وهذا ما يجسد القدرة على استيعاب البرامج التدريبية المقدمة من طرف إدارة المركب محل الدراسة، كما أن معظمهم من حاملي الشهادات الجامعية بنسبة 73 % وهذا ما يساعد على تفهم محتوى هذه البرامج هذا إلى جانب استفادة غالبية أفراد عينة الدراسة من أكثر من 03 دورات تدريبية بنسبة 41.5 % مما يدل على تكوين رصيد معرفي و مهاري لا بأس به يمكنهم من التحكم في أساليب العمل الجديدة وبالتالي تحسن من مستوى أدائهم.

كما يتضح من الجدول رقم (32.6)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متغير مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية: (المستوى الوظيفي، والخبرة المهنية).

فبالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي أظهرت النتائج أن قيمة F المحسوبة (4.951) أكبر من قيمة F الجدولية التي تساوي (3.75) عند درجتى حرية (2،245) ومستوى دلالة (0.05)، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.008) وهي أقل من (0.05)، مما يعني عدم قبول الفرضية الأساسية H_0 وبالتالي تقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول متغير مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

جدول رقم (33.6): تحليل نتائج اختبار أقل فارق دال للمقارنة البعدية بين المتوسطات بين آراء مفردات عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

المحور	الفرق بين المتوسطات	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ
مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي	إطار	-	0.30 *	0.281 *
	عون تحكم	0.30 *	-	- 0.192
	عون تنفيذ	0.281 *	0.192	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

* عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يبين اختبار أقل فارق دال للمقارنة البعدية بين المتوسطات أن الفروق بين فئة الإطارات وفئة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ لصالح فئة الإطارات، وقد يعود ذلك إلى أن البرامج التدريبية المقدمة لذوي الوظائف الإدارية القيادية تختلف اختلافاً بينا عن البرامج المقدمة لباقي الفئات المهنية من حيث المدة الزمنية للبرنامج وطبيعة التدريب المقدم، وسببها هو تمتع هذه الفئة (الإطارات) بدرجة عالية من الامتيازات تمنحها إياها الإدارة العليا للمركب محل الدراسة، مما تؤثر عليها بدرجة أعلى من الفئات الأخرى في التطوير والتغيير، وهذا ما سيؤثر على أدائها للعمل بالنسبة للفئات الأخرى.

أما فيما يخص متغير الخبرة المهنية فقد أشارت نتائج الدراسة الموضحة في الجدول رقم (32.6) إلى أن قيم F المحسوبة (3.678) أكبر من قيمة F الجدولية التي تساوي (3.17) عند درجتي حرية (244،3) ومستوى دلالة (0.05)، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.048) وهي أقل من (0.05)، مما يعني عدم قبول الفرضية الأساسية H_0 وبالتالي تقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول متغير مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين يعزى لمتغير الخبرة المهنية.

جدول رقم (34.6): تحليل نتائج اختبار أقل فارق دال للمقارنة البعدية بين المتوسطات بين أراء مفردات عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

المحور	الفرق بين المتوسطات	أقل من 05 سنوات	06 - 10 سنوات	11 - 15 سنة	16 سنة فأكثر
مساهمة البرنامج	أقل من 05 سنوات	-	* 0.421	- 0.262	- 0.185
التدريبي في	06 - 10 سنوات	* 0.421	-	0.160	* 0.236
تحسين الأداء	11 - 15 سنة	0.262	- 0.160	-	0.763
الوظيفي	16 سنة فأكثر	0.185	* 0.236	- 0.763	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

* عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

تشير نتائج الجدول رقم (34.6) أن اختبار أقل فارق دال أظهر وجود دلالة لهذه الفروق تعزى لمتغير الخبرة المهنية وتركزت هذه الفروق بين فئة أقل من 05 سنوات وفئة [06 - 10] سنوات، وأيضا بين فئة [06 - 10] سنوات وفئة 16 سنة فأكثر، وذلك لأن تنمية المهارات والخبرات التدريبية ومواكبة آخر المستجدات التكنولوجية سواء في مجال الإدارة أو الإنتاج وغيرهما من مجالات العمل تحدد بعدد سنوات الخبرة والأقدمية في العمل، إذ تعد عملية مستمرة من التطور واكتساب المهارات والخبرات الجديدة التي تمكن الأفراد العاملين من التحكم في أساليب وتقنيات العمل الجديدة وترتقي بمستوى الأداء وذلك من خلال الالتحاق ببرامج تدريبية متنوعة.

خلاصة الفصل:

بعد تطبيق أداة الدراسة وجمع البيانات الضرورية، تم تفريغ قائمة الاستبيان من خلال الاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss) الذي ساعد في إجراء العديد من الاختبارات الإحصائية ذات العلاقة بأهداف الدراسة، وتم توظيف أساليب إحصائية وصفية وأخرى استدلالية تتلاءم مع فرضيات الدراسة ومتغيراتها.

في مرحلة أولى كان الاهتمام منصب على تحليل البيانات التعريفية لعينة الدراسة، حيث تم الاعتماد في ذلك على الإحصاء الوصفي، وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج تخص عينة الدراسة، فبالنسبة لهيكل عينة الدراسة على أساس الجنس أوضحت النتائج أن نسبة الإناث أقل بكثير من نسبة الذكور إذ مثلت بـ 20.6 % من حجم العينة، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على قلة استفادة الجنس الأنثوي من برامج التدريب على مستوى المركب محل الدراسة، أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، فقد تبين أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة هم من ذوي المستويات الجامعية حيث بلغ عددهم 181 مفردة بما نسبته 73 % من مجموع أفراد العينة، وأما على مستوى متغير العمر فقد أظهرت النتائج الإحصائية بأن فئة الشباب هي الغالبة (26 سنة - 45 سنة) وبدأت تأخذ لها مكانا على مستوى المناصب القيادية والإشرافية، إذ بلغت نسبة تمثيلهم أكثر من 79 %.

أما على مستوى عامل الخبرة المهنية، فالنتيجة هي أن أغلب الفئات العمالية تتمتع بخبرة متوسطة، كما تشير النتائج المتوصل إليها أن غالبية مفردات العينة هم ممن يشغلون وظائف قيادية وإدارية بالدرجة الأولى، حيث بلغ عددهم 139 إطار بما نسبته 56 % من مجموع مفردات عينة الدراسة، أما فيما يخص عدد الدورات التدريبية ومكان انعقادها، فالمسجل أن 103 فردا قد استفادوا من أكثر من 03 دورات تدريبية أي ما نسبته 41.5 %، كما أن معظم الدورات التدريبية تعقد خارج المركب محل الدراسة.

في مرحلة ثانية كان التركيز على عرض وتحليل نتائج الاستبيان إذ تم الاعتماد في ذلك على بعض الأساليب الإحصائية الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري)، بهدف تقييم متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة (أبعاد العملية التدريبية، الأداء الوظيفي) داخل المركب محل الدراسة، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج؛ فبالنسبة للمتغيرات المستقلة أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط من الإدراك والاهتمام لدى أفراد عينة الدراسة حول أبعاد العملية التدريبية على مستوى المركب محل الدراسة، حيث أن المتوسط الحسابي العام لجميع أبعاد العملية التدريبية وفقا لأراء المتدربين قد تراوح بين 2.99 و 3.38. أما بالنسبة للمتغير التابع فقد حصل على متوسط حسابي قدره 3.18؛ وهذا دليل على أن مؤشر الأداء الوظيفي داخل المركب محل الدراسة مقبولا (متوسط) لحد ما من وجهة نظر المتدربين، ويعكس وجود اهتمام متوسط بهذا المؤشر.

في مرحلة أخيرة ومن خلال اختبار فرضيات الدراسة عند مستوى الدلالة 5 %، حيث اعتمدت الباحثة في ذلك على الأساليب الإحصائية الاستدلالية (اختبار T للعينات الواحدة، معامل ارتباط بيرسون، اختبار T للعينات المستقلة، واختبار ANOVA)، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج؛ أولها أن العملية التدريبية على مستوى المركب محل الدراسة تدار بشكل منهجي وعلمي بمستوى جيد من وجهة نظر المتدربين، ثانيها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين أبعاد العملية التدريبية (مجتمعة) والأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين، ثم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لكل بعد من أبعاد العملية التدريبية، بشكل منفرد، مع الأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين، وأخيرا وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في إجابات أفراد العينة (المتدربين) حول متغير مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الجنس، المستوى الوظيفي، والخبرة المهنية، كما تم التوصل إلى عدم وجود فروق معنوية في متغير مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي يعزى لمتغير السن، المستوى التعليمي، وعدد الدورات التدريبية.

الخاتمة

الخاتمة:

بعد استعراض متغيرات الدراسة من الناحية النظرية في الفصول الأربعة الأولى، حيث تم التطرق في الفصل الأول لوظيفة الموارد البشرية من حيث مفهومها، تاريخها وتنظيمها أما في الفصل الثاني فقد خصص لعملية التخطيط للتدريب على مستوى المنظمة، وموضوع تصميم وتقييم فعالية برامج التدريب في الفصل الثالث، في حين موضوع الأداء الوظيفي للموارد البشرية في الفصل الرابع. أما من الناحية التطبيقية (الدراسة الميدانية) فجاءت في فصلين، إذ تم تخصيص الفصل الخامس للإجراءات المنهجية للدراسة، أما الفصل السادس فتطرق لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وفي الأخير جاءت الخاتمة العامة لهذه الدراسة والتي قسمت إلى ثلاثة أجزاء رئيسية وهي:

- **النتائج:** سناقش هذا الجزء نتائج الجانب النظري، ونتائج الجانب التطبيقي التي تم التوصل إليها معتمدين في ذلك على مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

- **التوصيات:** بعد التطرق للنتائج المتوصل إليها سيحاول هذا الجزء من الخاتمة العامة استعراض الاقتراحات والتوصيات التي تراها الباحثة مناسبة بناء على نتائج البحث، والتي تعتقد أنها يمكن أن تساهم إن أخذت بعين الاعتبار في تفعيل عملية تقييم البرامج التدريبية وبالتالي تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

- **أفاق الدراسة:** في هذا الشق ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمت بها الباحثة والنتائج التي توصلت إليها تقترح مواضيع بحوث مستقبلية وهذا من أجل استمرار الدراسة.

1- النتائج: توزعت النتائج بين تلك المرتبطة بالجانب النظري للدراسة، والأخرى المرتبطة بالجانب التطبيقي منها.

1-1 نتائج الجانب النظري:

1- انتقال الاهتمام من الجانب الفيزيولوجي للعنصر البشري والتركيز على الحوافز باعتبارها الدافع إلى العمل والذي ميز الفكر الكلاسيكي، إلى الاهتمام بالجانبين الاجتماعي والنفسي للعنصر البشري على اعتبارهما العاملين الرئيسيين الكفيلين بخلق الدافع لدى الموارد البشرية، وهذا حسب النظرة النيوكلاسيكية؛ ولكن بالرغم من هذا الاختلاف إلا أن كلا المدخلين أدركا أهمية الفرد داخل المنظمة واشتركا في كون تدريب الأفراد ضروري وكفيل بتحضير عمالة قادرة على تحقيق الأهداف التنظيمية.

2- يزداد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية خاصة في ظل التحديات التي تطرحها القوى التنافسية والتي تستمد سلطتها من العولمة وانفتاح الأسواق؛ ألزمت منظمات الأعمال إلى جانب حصولها على التكنولوجيا المتطورة أن تعمل على تكييف مواردها البشرية مع هذه التحولات، وأن تجعلها قادرة

على مواكبة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية، ويظهر ذلك من خلال تحملها لنفقات كبيرة توجه للاستثمار في قدرات ومعارف الأفراد والتي أصبحت تعتبر من أشكال رأس المال.

3- تهدف وظيفة إدارة الموارد البشرية لاستقطاب وتوظيف أفضل القوى العاملة المتاحة لتلبية احتياجات المنظمة ، كما تعمل على تقييم ورفع مستوى أدائهم مما يطور مسارهم الوظيفي بشكل مستمر، وتسعى لتقديم مستوى عالي الجودة من الرعاية المتكاملة للعاملين، مما يمنحهم الرضا الوظيفي التام والانتماء والولاء والعطاء الإبداعي.

4- وظيفة إدارة الموارد البشرية في شكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة لتطورات وتغيرات متداخلة ومتعاقبة مست شتى الميادين الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية، والتي مكنت تدريجيا من إبراز حاجة فعلية إلى إدارة متخصصة في التنظيم ترعى شؤون العاملين بالمنظمة، مما مكن من الارتقاء بهذه الوظيفة إلى وظيفة إستراتيجية ضمن وظائف المنظمة (وظيفة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية).

5- أصبح نشاط التدريب اليوم حتمية إستراتيجية بدلا من عملية اختيارية، كما أصبح استثمارا حقيقيا في رأس المال البشري الذي يستوجب تزويده باستمرار بالمعارف والمهارات اللازمة وكل ما يتم استحداثه في سوق العمل، حتى يتسنى له من مواكبة التطورات والتحول الحاصلة والتي يلزمها يد عاملة مؤهلة ومدرّبة لذلك.

6- تحتل وظيفة التدريب في المنظمة مكانة هامة وحساسة ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية، علما بأن أهمية وضرورة هذه الأخيرة لا يختلف سواء بالنسبة للمنظمات الكبيرة والصغيرة ولكن هذه المنظمات مختلفة الحجم عادة ما تتخذ أساليب متباينة لانجاز متطلباتها من التدريب، فالمنظمات الكبيرة يمكن أن توفر بإمكانياتها الذاتية أجهزة داخلية لإتمام العملية التدريبية، بينما يمكن للمنظمات المتوسطة والصغيرة أن تلجأ في تدريب عاملها إلى تنظيمات خارجية (مراكز، مؤسسات التدريب المتخصصة).

7- الهدف من وراء العملية التدريبية هو هدف عام؛ تنمية معارف الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم، ويصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءتهم وزيادة فعالية الأدوار التي يلعبونها، الأمر الذي سينعكس على رفع كفاءة المنظمة وزيادة فعاليتها.

8- تعد برامج التدريب على مستوى المنظمة بشكل قابل للتنفيذ وبدون مشاكل تعرقل تقدمها أو تحد من نتائجها، وعلى العموم فإنه لا يمكن بأي حال تقديم شكل نموذجي لبرامج التدريب يمكن أن

يطبق في جميع المنظمات، إذ أن الشكل الذي يتخذه البرنامج يتأثر بعوامل كثيرة تتعلق بظروف المنظمة، إلا أنه يمكن القول بصفة عامة بأن عملية إعداد برامج التدريب وتنفيذها يمر بمراحل تتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية ثم تنفيذها وتقييمها.

9- يجب أن يبنى مخطط التدريب على أساس سليم وعلمي قوامه تحديد الاحتياجات التدريبية والتي تتلخص في معلومات أو مهارات أو قدرات أو اتجاهات معينة يراد تنميتها في أفراد معينين أو مشكلات واقعية أو محتملة يراد مواجهتها وعلاجها، علماً بأن بعض المشكلات التي يتم تحديدها قد لا تعالج عن طريق التدريب، بل يمكن مواجهتها بسياسات وأساليب أخرى.

10- إن التحديد السليم للاحتياجات التدريبية يقوم على تحليل التنظيم الذي يبين لنا أين تقع الحاجة إلى التدريب، وتحليل العمل الذي يوضح نوع التدريب المطلوب وتحليل الفرد الذي يحدد الأشخاص الملائمين للتدريب، وترتبط هذه الطرق الثلاث ببعضها البعض وتتكامل في منظومة مدخلاتها الأساسية المعلومات ومخرجاتها احتياجات تدريبية محددة الأنواع ومواقع والأشخاص.

11- تتبع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية والوقوف على أوجه القصور في أداء الموارد البشرية، ترجمة هذه الاحتياجات إلى أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال برامج تدريبية يتم تصميمها بشكل علمي مدروس، توفر لها كل الإمكانيات اللازمة، هذا إلى جانب أهمية اختيار أنجع الأساليب التدريبية كونها تشكل أحد المعايير التي تحكم درجة فعالية البرامج التدريبية؛ كما يتضمن تصميم برنامج التدريب وضع خطة لمتابعة السير الجيد للعملية التدريبية، وذلك بغية التأكد من أن البرنامج يتم تنفيذه كما هو مخطط له وأن كل الأمور تسيير بالشكل المطلوب.

12- إن عملية التقييم تسمح للمنظمة بمعرفة مكانتها أو درجة نجاحها في تحقيق الأهداف المسطرة وتعطيها رؤية مستقبلية لوضعها، فالتقييم الجيد يرتبط بالتخطيط الجيد للتدريب، ذلك أن التخطيط السليم يحدد الأهداف المراد تحقيقها من التدريب، ومن هذه الأهداف تشتق المعايير التي تقاس بها النتائج المحققة، ولا تقتصر عملية التقييم على قياس نتائج التدريب بعد انتهائه ولكنه يبدأ قبل البرنامج التدريبي ويمر أثناء انعقاد البرنامج التدريبي وبعده بفترة معينة، ويشمل التقييم عدة جوانب هي رد الفعل عند المتدربين والتعلم الذي حصلوه والسلوك ثم الأداء الفعلي في الوظيفة فيما بعد.

13- الاهتمام المتزايد بالأداء الوظيفي من طرف الباحثين والمسيرين على حد سواء، مرده أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية منظمة، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية.

14- لا يلقي الأداء الوظيفي كواحد من المفاهيم الكثيرة الاستخدام والشيوع في حقل الاقتصاد وتسيير

المنظمات، إجماعاً فيما يخص تعريفه حيث تشير مختلف الآراء إلى أنه من أكثر المصطلحات إثارة للجدل والنقاش، وسبب ذلك أن أبعاده تتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المنظمات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء.

15- من أجل الوصول إلى تحقيق الأداء الوظيفي يتعين المزج بين ثلاثة أبعاد رئيسية، يتمثل أولها في الجهد المبذول والمتمثل في كمية الطاقة المبذولة للفرد خلال فترة زمنية معينة، وثانيها هو نوعية الجهد أخذاً في الحسبان تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما ثالث هذه الأبعاد فيتمثل في نمط الأداء وهو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله.

16- تبرز أهمية تقييم الأداء الوظيفي من كونه عملية مستمرة ذات بعد مستقبلي، تشمل تقييم وقياس أداء المورد البشري من أجل التأكد من قدرته على ممارسة أعباء الوظيفة الموكلة إليه، وإمكانية نجاحه في وظيفته في مستوى أعلى، وما يترتب عن ذلك من تدريب.

17- تشكل معايير الأداء الوظيفي أساس يتم الاعتماد عليه في طرق التقييم المتعددة، ويختلف حجم الاعتماد على هذه المعايير أو الأهمية والوزن المعطى لكل معيار باختلاف أسلوب التقييم المتبع، وكذا باختلاف الهدف والغرض من التقييم.

18- تؤثر عملية تقييم البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي بشكل مرحلي، حيث أن تقييم أبعاد العملية التدريبية تهدف وفي مرحلة أولى، إلى الوصول إلى نتائج مرتبطة بالموارد البشرية وتحديدًا بجانب تعديل القدرات وتعديل الرغبات وتعديل السلوك ولا يتم ذلك التعديل إلا من خلال إقحام العاملين في برامج تدريبية مناسبة لاحتياجاتهم الفعلية، ثم في مرحلة ثانية التأثير مباشرة على إنتاجية الفرد والأداء الجماعي، ثم في مرحلة أخيرة التأثير في نتائج المنظمة؛ وهنا تبرز أهمية المرحلة الأولى والمتمثلة في التأثير على نتائج الموارد البشرية، فكلما كانت هذه النتائج إيجابية كلما انعكس ذلك في النهاية على الأداء الوظيفي.

1- 2- نتائج الجانب التطبيقي:

1- 2- 1- نتائج متعلقة بمجال الدراسة:

1- يعد مركب تكرير البترول بسكيكة من أهم المصافي التابعة للشركة الوطنية سوناطراك ومن أكبر مركبات التكرير على مستوى إفريقيا ويحتل المرتبة الثالثة عالمياً، ويظهر ذلك بالخصوص على مستوى قدرته في معالجة البترول الخام إذ ما قورن بالمصافي الأخرى إلى جانب تمتعه بإمكانيات مالية وبشرية ضخمة، إذ يساهم في جلب العملة الصعبة بنسبة 33 %، ويوجه 85 % من إنتاجه إلى السوق الخارجي والباقي يستهلك محلياً.

2- عرف المركب عدة تحولات وتغيرات سواء في الجانب المرتبط بالتنظيم أو في التسمية، كان ذلك بالضبط في 22 جوان 2009 أين تغيرت التسمية من المؤسسة الوطنية لتكرير البترول (NAFTEC) إلى الشركة الوطنية سوناطراك- أنشطة المصب - (Activité AVAL) وانصهرت بذلك "نفتك" كلياً في شركة سوناطراك وأصبحت مالكة لأسهمها 100%.

3- إن المركب محل الدراسة يولي اهتماماً كبيراً لنشاط التدريب في تنمية موارده البشرية الذي يبرزه من أهم أولوياته، ويظهر ذلك من خلال تشريع المركب والذي تؤكد المراسيم والقوانين والمناشير التي حددت مكانة التدريب في المركب (الاتفاقية الجماعية، النظام الداخلي للمركب).

4- عرفت أنشطة التدريب في المركب محل الدراسة اهتماماً ملحوظاً خلال الفترة 2012 - 2014، وقد تجلّى ذلك من خلال تغطية أنشطة التدريب لعدد معتبر من الموارد البشرية ومن الفئات العمالية الثلاثة وهذا مقارنة بالسنوات السابقة، هذا إلى جانب الحرص على إتباع المراحل المنهجية لتحضير، تنفيذ وتقييم أنشطة التدريب.

5- تخصيص نسبة أكبر من 1% من الكتلة الأجرية السنوية على مستوى المركب محل الدراسة لأنشطة التدريب للسنوات 2012 - 2013 - 2014، حيث بلغت هذه النسبة على التوالي 2.34%، 2.32%، 2.01% .

6- لم يتمكن المركب محل الدراسة من تغطية كافة المواضيع التدريبية والتي عكست احتياجات تدريبية فعلية لدى الموارد البشرية داخل المركب، وهذا راجع لعدم مصادقة المديرية العامة للمركب على بعض المواضيع التدريبية هذا من جهة، ومن جهة أخرى عدم جاهزية الجهة المكلفة بالعملية التدريبية أو ارتفاع تكاليف بعض المواضيع.

7- يعتمد المركب محل الدراسة في إطار التدريب الداخلي لعامله بشكل كبير على التدريب المهني المتخصص وعلى التدريب الترقوي، هذا إضافة إلى غياب وصف كامل ودقيق لبعض مهام مناصب العمل في المركب محل الدراسة، مما أثر ذلك سلباً على عملية تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للأفراد العاملين، كما أن هذه العملية تنحصر في أغلب الأوقات بين لجنة تنمية الموارد البشرية، وهذا يعد إهمال واضح فيما يخص رغبة الأفراد للتدريب وتجاهل دراسة رغبتهم في ذلك.

8- ضعف إمكانيات المسؤولين على القيام بعملية التحليل العلمي والتحديد الفعلي لاحتياجات التدريبية، والتي من المفترض أن تعتمد بالدرجة الأولى على تحليل مناصب العمل وتحليل الأفراد، إذ يتظاهر المسؤولون في مختلف المستويات السلمية بانتقاء الأفراد المرشحين لدورات تدريبية على دراسة

ملفاتهم التي تساهم في تحديد إمكانيات وقدرات المستفيدين المحتملين ومدى استيعابهم للبرامج المخططة، بما يحتويه من معلومات مهمة حول سنوات الأقدمية، المستوى التعليمي، والمؤهلات الشخصية، في حين يخضع ذلك في معظم الأوقات إلى عوامل غير موضوعية تتمثل في التحيز القائم على المصالح الشخصية، الأحقاد الشخصية... الخ، مما أدى ذلك إلى حرمان الكثير من الفئات العمالية من فرص التدريب والترقية، وذلك بسبب اعتقاد المسؤولين بأن مرؤوسهم الأكفاء سيتفوقون عليهم حين تزيد قدراتهم من خلال التدريب ويهددون مراكزهم وهو ما تسبب في خلق فجوة تدريبية بينهم، وبالتالي عدم إعطاء الفرصة للتجديد والتطوير.

9- أما فيما يتعلق بعملية المتابعة والتقييم، فرئيس مصلحة التكوين يعمل بمساعدة الفروع التابعة له على متابعة انتظام الحضور، مكافأة المتدربين، إبقاء الاتصالات مع التنظيمات الخارجية، وإعادة تعيين الأفراد المستفيدين في مناصب عملهم السابقة أو الجديدة، أما عملية التقييم على مستوى المركب فتمر بثلاث مراحل التي سبق ذكرها، لكن ما تجدر الإشارة إليه أن هذه العملية تأخذ طابع شكلي فقط ومجرد إجراءات واجب إتمامها لإنهاء العملية التدريبية، الأمر الذي لا يسمح بالتأكد من مقدار المعارف والمهارات التي تم تحصيلها خلال الدورة التدريبية، وما هو التغيير الذي طرأ على سلوكهم بعد التدريب، وبالتالي لا يشعر هؤلاء الأفراد المستفيدين من الدورات التدريبية بضرورة الاجتهاد والبذل في التعلم والتطبيق - لأنها في الحقيقة مجرد إجراءات روتينية - إضافة إلى عدم أخذ رأي المتدربين بشكل جدي في نهاية الدورة التدريبية حول مستوى المدرب وظروف التدريب والمساعدات المتاحة لمعرفة مدى رضاهم، كما أن نتائج عملية التقييم لا تأخذ بعين الاعتبار عند التحضير للبرامج التدريبية المستقبلية.

وبناء عليه، يمكن القول بأن نشاط التدريب قد انحرف بعض الشيء عن مهمته الأساسية والمتمثلة في مواجهة التحولات والتحديات المستمرة والتحضير لها مسبقاً، وبهذا فقد ابتعد عن مفهوم التدريب المستمر والدائم للموارد البشرية الذي يأخذ في الاعتبار طموحاتهم ورغباتهم، واعتباره في أغلب الأوقات مجرد أداة لمعالجة مشاكل عاجلة وطارئة؛ وبذلك أصبح التدريب في نظر الأفراد العاملين (عمال المركب) عبارة عن جسر عبور للحصول على الترقيات متجاهلين بذلك فائدته بالنسبة لاستقرارهم المهني والتحكم في آلياته، إلا أنه سيبقى استثماراً حقيقياً إذا ما أحسن استغلاله.

1- 2- 2- ربط نتائج متعلقة بتحليل فقرات متغيرات الدراسة بنتائج الدراسات السابقة:

1- أظهرت نتائج الدراسة بأن أبعاد العملية التدريبية (المتغيرات المستقلة الفرعية) ظهرت بشكل متسلسل وفق درجة الموافقة داخل المركب محل الدراسة الميدانية، فحسب آراء مفردات عينة الدراسة جاء بعد اختيار المدربين في المرتبة الأولى من حيث درجة الاهتمام داخل المركب، حيث

بلغ المتوسط الحسابي للاستجابات (3.38)، وتلاه في ذلك في المرتبة الثانية بعد تنفيذ البرامج التدريبية بمتوسط حسابي (3.36)، وتلاه ذلك وعلى التوالي الأبعاد فعالية الأساليب المستخدمة في التدريب، تخطيط وتصميم البرامج التدريبية، وتقييم البرامج التدريبية بمتوسطات حسابية (3.08)، (3.07)، (3.00)، ثم في مرتبة متأخرة نجد بعد تحديد الاحتياجات التدريبية الذي يعرف قصورا في بعض جوانبه بمتوسط حسابي قدره (2.99). اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة كل من دراسة (فطيس، 2004)، ودراسة (نعمان، 2008).

2- أظهرت نتائج تحليل المتغير المستقل الفرعي الأول المتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية على عدم رضا الأفراد المدربين حول الأساليب المستخدمة في تحديد احتياجاتهم التدريبية الفعلية على مستوى المركب محل الدراسة، وهو ما يعبر عن تجاهل إدارة المركب محل الدراسة لهذا البعد الذي يمثل اللبنة الأساسية والخطوة الأولى والأساسية في تحقيق أهداف بقية أبعاد العملية التدريبية، وقد عبر عنه بمتوسط حسابي قدره (2.99)؛ وهو ما يعني أن المركب محل الدراسة لا يولي أهمية كبيرة لهذه العملية على الرغم من اعتبارها الركيزة الأساسية والأولى لنظام التدريب ومدى فعاليته يعزى إلى درجة وسلامة هذا التحديد الذي يفترض أن يبنى على أساس منهجي وعلمي دقيق. اتفقت هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التالية: من دراسة (فطيس، 2004)، دراسة (نعمان، 2008)، دراسة (أبو حامد، 2004)، دراسة (يرقي، 1997)، ودراسة (حميتي، 2000).

3- أظهرت نتائج الدراسة أن مفردات عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على أن إدارة المركب محل الدراسة يقوم بالإعداد الأولي للبرامج التدريبية وذلك من تخطيط وتصميم وفقا للاحتياجات الفعلية للأفراد العاملين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لعبارات بعد تخطيط وتصميم البرامج التدريبية (3.07)؛ وهو مؤشر على عدم وجود قناعة تامة لإدارة المركب لأهمية هذه المرحلة الجد مهمة ضمن مسار العملية التدريبية إذ تعد حلقة الوصل بين مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية ومرحلة تنفيذ البرامج التدريبية. لذا وجب على إدارة المركب إعادة النظر في عملية تصميم البرامج التدريبية بما يتناسب مع الاحتياجات الفعلية للعمل، وأن تصمم وفقا للأساليب الحديثة لإكساب الأفراد المهارات الجديدة اللازمة للعمل، الأمر الذي سيسهم في تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها. اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (موسى، 2007)، ودراسة (يرقي، 1997).

4- أكدت النتائج على وجود اهتمام بالمتغير المستقل الفرعي الثالث المتمثل في اختيار المدربين من قبل إدارة المركب محل الدراسة، وقد دل على ذلك المتوسط الحسابي لاستجابات مفردات العينة والذي بلغ (3.38)، بانحراف مقداره (0.62)، والذي حصد أكبر استجابة (متوسط حسابي) ضمن عناصر العملية التدريبية؛ وهذا دليل على أن إدارة المركب تراعي عند اختيارها المدربين الخبرة

والكفاءة والمؤهلات الأكاديمية المناسبة؛ التي تؤثر بشكل إيجابي على آليات تنفيذ البرامج التدريبية، لأن الاختيار السليم يعد حافزاً لإدارة المركب وفرصة للتقدم والنمو في العمل. اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (فطيس، 2004)، دراسة (نعمان، 2008)، دراسة (بوقطف، 2014)، ودراسة (موسى، 2007).

5- بينت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي للمتغير المستقل الفرعي الرابع المتمثل في فعالية الأساليب المستخدمة في التدريب بلغ (3.08)، وهو ما يدل على وجود اهتمام إلى حد ما (متوسط) من قبل المتدربين حول أهمية ودور الأساليب المستخدمة في التدريب على مستوى المركب محل الدراسة، نظراً لما تعطيه للبرنامج من مرونة وإثارة والتي تسهم كلها في شد اهتمام المتدربين وتلقيهم المعلومات بطريقة غير مملة وفعالة، ويعزى ذلك إلى نقص الخبرة العلمية والعملية للمدربين على مستوى المركب محل الدراسة في استخدام أحدث الوسائل والأساليب التدريبية بما يتماشى مع التطور التكنولوجي المستمر، إضافة إلى ذلك أن إدارة المركب لا تحفز مدربيها على ذلك. هذه النتيجة تتفق مع نتائج الدراسات التالية: دراسة (نعمان، 2008)، دراسة (أبو حامد، 2004)، ودراسة (ميا وآخرون، 2004)، ولا تتفق مع نتيجة دراسة (موسى، 2007).

6- أكدت نتائج الدراسة على وجود مستوى متوسط من الاهتمام بالمتغير المستقل الفرعي الخامس المتمثل في تنفيذ البرامج التدريبية على مستوى المركب محل الدراسة، حيث أكد ذلك المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد والذي بلغ مستوى (3.36)؛ وهو دليل على أن عملية إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيز التنفيذ تتم بمستوى متوسط وفقاً للأسس العلمية والتطورات التكنولوجية الأمر الذي سيسهم في رفع كفاءة الأفراد العاملين وإكسابهم المهارات الجديدة اللازمة للأداء. وتعد هذه المرحلة جد مهمة إذ تبين فيها حسن وسلامة تخطيط البرامج التدريبية والذي ينعكس نجاحها أو فشلها إيجاباً أو سلباً على المرحلة المالية ألا وهي التقييم. اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (فطيس، 2004)، دراسة (نعمان، 2008)، دراسة (برقي، 1997)، ودراسة (آل بشر، 2003).

7- بينت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي للمتغير المستقل الفرعي السادس المتمثل في تقييم فعالية البرامج التدريبية بلغ (3.00)؛ وهو ما يدل على عدم وجود اهتمام كافي على مستوى إدارة المركب محل الدراسة لهذا البعد خاصة وأن هذه الأخيرة تعتبر محطة مهمة في الإدارة الفعالة لأي نشاط تدريبي لكونه صمام الأمان لأداء المنظمة، من حيث أنها تبرز مدى بلوغ التدريب لأهدافه، لذا وجب على إدارة المركب الالتزام بمبدأ المتابعة والتقييم المستمرين للعملية التدريبية؛ ذلك أن البرنامج التدريبي مهما كان مخططاً ومنفذاً بطريقة محكمة فإنه لا يدرك فعاليته التامة إلا بعد تقييمه؛ لتحديد مدى صلاحيته في تلبية الاحتياجات التدريبية الفعلية التي صمم من أجلها. هذه

النتيجة تتفق مع نتائج الدراسات التالية: دراسة (نعمان، 2008)، دراسة (أبو حامد، 2004)، دراسة (فطيس، 2004)، دراسة (موسى، 2007)، دراسة (يرقي، 1997)، دراسة (حميتي، 2000)، دراسة (المصدر، 2011)، ودراسة (Abdelgadir and Elbadri, 2001).

8- أظهرت نتائج الدراسة وجود اهتمام متوسط بالمتغير التابع المتمثل في مدى مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين على مستوى المركب محل الدراسة، وقد دل على ذلك المتوسط الحسابي لاستجابات مفردات العينة اتجاه فقرات هذا المحور والذي بلغ (3.18)، وهو ما يعني أن الدورات التدريبية المنفذة قد حققت فعاليتها بشكل مقبول من ناحية أنه كان هناك أثر إيجابي لحد ما لما تم تعلمه في أماكن العمل حسب وجهة نظر المتدربين فيها يخص تنمية المهارات والقدرات والرفع من مستوى أدائهم إلى القدر المطلوب. اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (فطيس، 2004)، دراسة (نعمان، 2008)، ودراسة (قريشي، 2005).

1- 2- 3- نتائج متعلقة باختبار الفرضيات:

1- أكدت نتائج الدراسة بأن العملية التدريبية تدار على مستوى المركب محل الدراسة بشكل منهجي وعلمي بمستوى جيد من وجهة نظر المتدربين، هذه النتيجة اتفقت مع دراسة (موسى، 2007) في حين خالفت نتيجة دراسة (يرقي، 1997)، وتم التأكد من صحة هذه الفرضية من خلال اختبار ستة فرضيات فرعية منبثقة منها، والتي أظهرت النتائج التالية ومفادها:

1- 1- لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المركب محل الدراسة بشكل منهجي وعلمي مدروس من وجهة نظر المتدربين.

1- 2- لا يتم تخطيط وتصميم البرامج التدريبية على مستوى المركب محل الدراسة وفقا للأسس العلمية ولاحتياجات العمل الفعلية من وجهة نظر المتدربين.

1- 3- يمتلك المركب محل الدراسة إستراتيجية واضحة ومحددة مسبقا فيما يخص اختيار المدربين من وجهة نظر المتدربين.

1- 4- استخدام المركب محل الدراسة لمعايير أساسية فيما يخص عملية اختيار أحدث الأساليب التدريبية بما يتماشى مع التطور التكنولوجي المستمر من وجهة نظر المتدربين.

1- 5- يمتلك المركب محل الدراسة لآليات واضحة فيما يخص عملية تنفيذ البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين.

1- 6- لا يلتزم المركب محل الدراسة بمبدأ تقييم فعالية البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين.

2- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي، بوجود علاقة إيجابية وقوية ذات دلالة إحصائية بين العملية التدريبية بأبعادها (العوامل المستقلة مجتمعة) والأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين

على مستوى المركب محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0.714) وبدلالة إحصائية أقل من (0.01). إذ تتشابه هذه النتيجة - إلى حد كبير- مع النتائج التي توصلت إليها كل من دراسة (فطيس، 2004)، ودراسة (نعمان، 2008)، واتفقت مع النتائج التي خرجت بها كل من دراسة (نوفل، 2007)، دراسة (الشرعة و الطراونة، 2010)، دراسة (النجار، 2011)، دراسة (Buyens, 2008)، ودراسة (Savery, 2004)، واختبرت هذه الفرضية الرئيسية بتقسيمها إلى ستة فرضيات فرعية، واختبرت كل فرضية فرعية على حدى كما يلي:

2- 1- اتضح من نتائج التحليل الإحصائي، وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية والأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين، إذ بلغ معامل الارتباط (0.504) وبدلالة إحصائية أقل من 0.01.

2- 2- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي، وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط وتصميم البرامج التدريبية والأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.640) وبدلالة إحصائية أقل من 0.01.

2- 3- أكدت نتائج التحليل الإحصائي، وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اختيار المدربين والأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.506) وبدلالة إحصائية أقل من 0.01.

2- 4- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي، وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فعالية الأساليب المستخدمة في التدريب والأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.679) وبدلالة إحصائية أقل من 0.01.

2- 5- من نتائج التحليل الإحصائي، اتضح لنا وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ البرامج التدريبية والأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.573) وبدلالة إحصائية أقل من 0.01.

2- 6- تبين لنا من نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تقييم فعالية البرامج التدريبية والأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المتدربين، إذ بلغ معامل الارتباط (0.586) وبدلالة إحصائية أقل من 0.01.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة حول متغير مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين يعزى إلى المتغيرات الديمغرافية التالية: السن، المستوى التعليمي، وعدد الدورات التدريبية.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة حول متغير مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين يعزى إلى المتغيرات الديمغرافية التالية: الجنس، المستوى الوظيفي، والخبرة المهنية.

2- الاقتراحات:

1- ضرورة استغلال المركب محل الدراسة لموارده بالشكل الأمثل لتحقيق وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، ويأتي في مقدمة هذه الموارد المورد البشري الذي إذ أخضع لبرامج تدريبية متكاملة سيساهم بشكل كبير في تحقيق أداء متميز في جميع أنشطة المركب محل الدراسة.

2- ترسيخ القناعة لدى إدارة المركب محل الدراسة والعاملين في مختلف المستويات التنظيمية بأهمية النشاط التدريبي، والفوائد الناجمة عن تطبيقه، ودون اقتناع الإدارة بأهمية التدريب فإن أي جهد يبذل وفي أي مستوى كان لن يكتب له النجاح، كذلك لابد من ترجمة الاقتناع إلى ممارسات فعلية ملموسة، وتوفير الموارد المادية والبشرية والتسهيلات الكافية.

3- العمل على توفير الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تطبيق العملية التدريبية، وتوفير برامج تدريبية وتعليمية متنوعة لكافة الفئات العمالية مع مراعاة الفروق الفردية، وذلك لإكسابهم معارف ومهارات إدارية وفنية تقنية، وتغيير النظرة للتدريب واعتباره إستراتيجية أساسية وداعمة لتفعيل الأداء المتميز، بدلا من اعتباره تكلفة إضافية.

4- تدعيم سياسة التدريب المتبعة على مستوى إدارة المركب محل الدراسة، من خلال زيادة الميزانية التدريبية السنوية، مع العمل على تكييف المواضيع التدريبية مع ما تسعى إدارة المركب لبلوغه من نتائج أداء، إلى جانب تكييفها مع متطلبات الوظائف وقدرات العامل.

5- الزيادة في نسبة المستفيدين من الدورات التدريبية لكي تشمل العملية أكبر عدد من العاملين ومن كل الفئات دون إقصاء، مع ضرورة إيفاد الموارد البشرية في دورات تدريب جماعية لتنمية روح الجماعة، والعمل على تدويرها في مراكز وظيفية متعددة، مع ضرورة أن تكون متابعة مستمرة لأنشطة التدريب بهدف إدخال التصحيحات الضرورية، والقيام بتقييم مختلف جوانب العملية التدريبية.

6- ضرورة عدم الاكتفاء بإعداد دورات تدريبية موجهة لتنمية القدرات المهنية والفنية والعمل على تخصيص دورات خاصة بتنمية القدرات الإدارية؛ وتبرز أهمية التنمية الإدارية في الفترة الراهنة والتي خلفت حاجة متزايدة إلى المديرين الأكفاء. وتتأكد أهمية هذا النوع من التدريب من خلال

عمله على توفير ما يلزم من مديرين في مختلف المستويات قادرين على إدارة أوجه النشاط المختلفة في المركب محل الدراسة ويتمتعون بالقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة.

7- ضرورة بذل مجهودات أكبر في سبيل تحقيق موضوعات التدريب التي تم اقتراحها من طرف المشرفين على الأفراد (التي لم تتم المصادقة عليها من طرف إدارة المركب أو تلك المواضيع المرتفعة التكلفة) خاصة تلك المواضيع التي تعكس حاجات تدريبية عاجلة لدى الأفراد.

8- تنمية قدرات ومهارات الأفراد في مجالات أخرى غير تخصصاتهم وهذا بهدف إكسابهم الخبرات والمهارات لأداء أعمال أخرى ذات مهام مختلفة ومغايرة، إذ تعطى للأفراد مرونة أكثر وتجعل من خبراتهم ومهاراتهم ومعارفهم المتعددة تتطابق مع متطلبات جملة من الوظائف داخل المركب.

9- دعم سياسة المشاركة في العمل عن طريق:

- مشاركة جميع العاملين في تحديد وتحقيق الأهداف التدريبية؛
- مشاركة جميع العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- مشاركة جميع العاملين في عمليات صنع القرار؛
- استعمال التقييم الجماعي للتدريب بمشاركة المتدربين ومشرفيهم والمدرّبين.

10- يجب على إدارة المركب محل الدراسة إجراء الدراسات العلمية للتعرف على الاحتياجات الفعلية للعاملين ونقاط ضعفهم وتحليلها لأن الخطوة الأولى في التدريب هي تحديد احتياجات العاملين ولا يمكن لأي برنامج تدريبي أن يكون ناجحاً دون معرفة وتحديد هذه الاحتياجات بشكل سليم ودقيق، بالإضافة إلى أن البرنامج التدريبي يهدف إلى تطوير ورفع كفاءة العاملين وتحسين مستوى الأداء خاصة الوظيفي منه وبالتالي يجب تحديد النقص والعيوب في مهارات العاملين، أخذاً في الاعتبار طموحات ورغبات الأفراد وتهيئتهم لأن تكون لديهم الرغبة والاستعداد الذاتي والاقتناع بأهمية التدريب وبمدى الفائدة التي ستعود عليهم وعلى المركب من ناحية مساعدتهم على الاستيعاب وتحسين مستوى الأداء.

11- ضرورة الاعتماد على أكثر من أسلوب في تحديد احتياجات الأفراد التدريبية، حيث تفتقر طريقة تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المركب محل الدراسة والتي تعتمد على تقارير المشرفين فقط إلى الدقة، إذ يتمخض عنها مؤشرات عامة عن الحاجة إلى التدريب. وبالرغم من اعتبار المشرفين المباشرين على الأفراد كطرف رئيسي في تحديد الاحتياجات، إلا أن إشراك الأفراد أنفسهم إلى جانب الاعتماد على بطاقات وصف الوظائف تعد من الأساليب المهمة والمساعدة في تدقيق النتائج، حيث أن استخدام أكثر من أسلوب لتحديد الاحتياجات التدريبية يساعد في دعم

النتائج ويبين مدى إمكانية الاعتماد عليها كما أنه يؤكد الاحتياجات التي تحتاج إلى مزيد من الأدلة على وجودها وذلك قبل تصميم البرامج التدريبية.

12- إعداد الخطط التدريبية السنوية وفقا للاحتياجات التدريبية الفعلية بمشاركة العاملين من مختلف المستويات الوظيفية إلى جانب التنوع في استخدام الأساليب التدريبية الحديثة التي تركز على تنمية المهارات وتعديل السلوك بدلا من الاقتصار على الأساليب التقليدية التي تركز على زيادة المعارف فقط.

13- ضرورة تصميم برامج تقييم فعالة، لأنه لا ينبغي تجاوز عملية التقييم بحجة التخوف من النتائج السلبية- تحليل خاطئ للاحتياجات التدريبية وبرامج تدريبية غير ملائمة نتيجة لذلك - لأن عملية الكشف عن الأخطاء ولو لمرات عديدة يسمح بتجاوزها مستقبلا، كما يمكن أن ترفع من الروح المعنوية للعاملين بالمركب وتزيد من ولائهم للمنظمة وحماستهم لتحسن من مردودهم، إذا ما شعروا بالاهتمام من قبل الإدارة والحرص على تحسين مستوى أدائهم.

14- تقييم البرامج التدريبية بشكل دائم ومستمر والاستفادة من الخبرات المحلية والأجنبية في وضع البرامج وحتى استخدام مدربين من خارج الوطن في تدريب العاملين، وعملية التقييم يجب أن تتضمن أهداف التدريب وطرق وآليات التدريب، زمن ومكان التدريب، الوسائل المستخدمة لتنفيذ البرنامج التدريبي، التكاليف، شكاوى العاملين، وسلوك المتدربين.

15- تطوير نماذج تقييم الأداء الوظيفي للموارد البشرية المعتمدة في المركب محل الدراسة، بحيث تكون منسجمة مع أهدافها، وذلك من خلال ربط معايير تقييم الأداء باستراتيجيات المركب المستقبلية، وذلك من خلال تدريب المعنيين بعملية التقييم على مهارات تقييم العاملين.

16- العمل على تطوير أساليب ونظام تقييم الأداء الوظيفي للموارد البشرية، من خلال اعتماد نماذج تقييم أداء خاصة بكل فئة مهنية وبكل طبيعة وظيفة (نشاط)، مع إعلام المعنيين بأهداف عملية التقييم وبأن النتائج سيؤخذ بها في تقديم المنح والترقيات (ربط التدريب بالترقية وبغوامل تحفيزية مادية ومعنوية) والعقوبات، كما أنه من الضروري أن يتم التأكيد بأن هذه الأخيرة تطبق بعدالة على كافة العاملين وذلك وفق القوانين المعمول بها، وفي الأخير يتعين إبلاغ الخاضعين للتقييم بنتائج العملية.

3- أفاق الدراسة:

في ضوء الدراسة التي قمنا بها والنتائج المتوصل إليها فقد نتجلى لنا أفاق جديدة للبحث مما جعلنا نقترح أن تركز البحوث المستقبلية على المواضيع التالية:

1- دراسة مماثلة تتناول أبعاد العملية التدريبية، وتقييم علاقتها بمؤشرات الأداء التنظيمي للمؤسسة.

- 2- دراسة مماثلة تتناول دراسة وتحليل واقع العملية التدريبية، وتقييم علاقتها بمؤشرات الأداء الكلي في المؤسسات التعليمية أو الخدمية ومن وجهات نظر مختلفة.
- 3- تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمرتكز لارتقاء بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخدمية.
- 4- تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في وظائف إدارة الموارد البشرية دراسة تقييمية وتحليلية.
- 5- دور رأس المال الفكري في تحقيق وتفعيل الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية كالمؤسسات الإستشفائية من وجهة نظر الإداريين والأطباء وشبه الطبيين.

المراجع

- المراجع باللغة العربية:

أولا - المعاجم:

1. أحمد زكي بدوي، (1992): معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان بيروت، لبنان.
2. معجم اللغة العربية: المعجم الوسيط، ط3، مطابع الأوسفت، القاهرة.

ثانيا - الكتب:

1. إبراهيم الهيمي، (1998): دراسات في علاقات العمل، مكتب عين شمس، القاهرة.
2. أحمد أبو السعود محمد، (2004): الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء العاملين، منشأة المعارف، مصر.
3. أحمد سيد مصطفى، (2004): إدارة الموارد البشرية - الإدارة العصرية لرأس المال الفكري -، مكتبة لأنجلو المصرية، القاهرة.
4. أحمد صقر عاشور، (1979): إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت.
5. أحمد صقر عاشور، (2005): السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
6. أحمد طرطار، (1993): الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
7. أحمد عادل راشد، (1981): مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.
8. أحمد ماهر، (2006): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
9. أحمد ماهر، (2007): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
10. إدريس محمد صبحي، محسن منصور الغالبي، (2009): سلسلة الأداء الاستراتيجي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
11. امتثال حسن عبد الرزاق وآخرون، (2002): مبادئ الإحصاء الوصفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
12. أمين ساعاتي، (1998): إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة.
13. أمين عبد العزيز حسن، (2001): إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

14. اوما سيكاران، (1998): طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة إسماعيل علي بسيوني و عبد الله بن سليمان العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
15. توفيق محمد عبد المحسن، (2003-2004): تقييم الأداء (مداخل جديدة... لعالم جديد)، دار الفكر العربي، القاهرة.
16. جاري ديسلر، (2003): ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعالي، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض.
17. جمال الدين محمد المرسى، (2003): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
18. جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمان ادريس، (2001-2002): السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
19. حسن إبراهيم بلوط، (2002): إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت.
20. حسن أحمد الطعاني، (2002): التدريب، مفهومه وفعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
21. حسين حريم، (2003): السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
22. حضير كاظم حمود، (2002): السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
23. حضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، (2011): إدارة الموارد البشرية، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
24. حمدي فؤاد علي، (1981): التنظيم والإدارة الحديثة (الأصول العلمية والعملية)، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.
25. حنا نصر الله، (2002): إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، عمان، الأردن.
26. حنفي محمود سليمان، (1975): السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر.
27. خالد عبدالرحيم الهيثي، (2003): إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

28. خيرى خليل الجميلي، (1998): التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
29. درة عبد الباري إبراهيم وآخرون، (2008): إدارة القوى البشرية، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، مصر.
30. درة عبد الباري إبراهيم وآخرون، (2008): إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحى نظمي)، ط 1، وائل للنشر، عمان، الأردن.
31. درة عبد الباري إبراهيم، (2003): تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن.
32. رأفت عبد الفتاح، (2001): سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة.
33. راوية محمد حسن، (2001- 2002): مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
34. راوية محمد حسن، (2001): إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
35. راوية محمد حسن، (1998- 1999): إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
36. رداح الخطيب، (2001): التدريب: من خلال مدخلات، عمليات، مخرجات، مؤسسة حمادة للدارسات الجامعية والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
37. زهير ثابت، (2001): كيف تقييم أداء الشركات والعاملين (سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21)، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
38. سامح عبد المطلب عامر، (2011): إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن.
39. سعاد نائف برنوطي، (2004): إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
40. سعد الدين عبد الله، (2007): إدارة مراكز التدريب، مجموعة نيل العربية، القاهرة.
41. سعيد سالم القحطاني وآخرون، (2000): منهج البحث العلمي في العلوم السلوكية مع تطبيقات الـ SPSS، المكتبة الوطنية، الرياض، السعودية.
42. سهيلة محمد عباس، (2003): إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

43. السيد عليوة، (2001): تحديد الاحتياجات التدريبية، اثيراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
44. السيد عليوة، (2001): تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، إيثرك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
45. سيد محمد جاد الرب، (2009): إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية -، دون دار نشر، مصر.
46. شفيق أحمد العتوم، (2008): طرق الإحصاء باستخدام SPSS، ط3، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
47. صالح بن نوار، (2010): فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، ط2، مخبر علم الاجتماع والترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة.
48. صلاح الدين عبد الباقي، (2000): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
49. صلاح الدين عبد الباقي، (2000): إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
50. صلاح الدين عبد الباقي، (2001): إدارة الأفراد، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر.
51. صلاح الدين عبد الباقي، (2001): الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
52. صلاح الدين عبد الباقي، (2002): الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، مصر.
53. صلاح عباس، (2003): العولمة في إدارة المنظمات العالمية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
54. طارق طه، (2002): الإدارة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر.
55. عايدة خطاب، (1989): التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، الإسكندرية، مصر.
56. عبد الحكيم أحمد الخزامي، (دون سنة نشر): تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين (تقييم الأداء، سلسلة الإدارة المعاصرة)، الجزء الأول، مكتبة بن سينا للنشر والتوزيع والتصدير، مصر.
57. عبد الرحمن توفيق، (1994): موسوعة التدريب والتنمية البشرية (كيف تصبح مدرباً فعالاً)، ج3، مراكز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة.

58. عبد الرحمن توفيق، (2004): **منهج مهارات التدريب (متقدم)**، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة.
59. عبد الرحمن توفيق، (1994): **الأصول والمبادئ العلمية للتدريب**، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة.
60. عبد الرحمن توفيق، (1994): **العملية التدريبية**، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، القاهرة.
61. عبد الرحمن محمد عيسوي، (1982): **علم النفس والإنتاج**، دار النهضة العربية، بيروت.
62. عبد الغفار حنفي، (1997): **السلوك التنظيمي (إدارة الأفراد)**، الدار الجامعية، بيروت.
63. عبد الغفار حنفي، (2002): **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
64. عبد الفتاح بوخمخ، (2001): **إدارة الموارد البشرية**، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة.
65. عبد الفتاح ذياب حسين، (1997): **إدارة الموارد البشرية (مدخل متكامل)**، بدون دار نشر، بدون بلد نشر.
66. عبد الكريم درويش، ليلي ت كلا، (1976): **أصول الإدارة العامة**، مكتبة أنجلو المصرية، مصر.
67. عبد المعطي محمد عساف، (2000): **التدريب وتنمية الموارد البشرية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
68. عز عبد الفتاح، (2008): **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS**، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية.
69. علي السلمي، (1985): **إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية**، ط3، مكتبة غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
70. علي السلمي، (1998): **إدارة الموارد البشرية**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
71. علي الشريف، (2000): **الإدارة المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
72. علي عباس، (2004): **أساسيات علم الإدارة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
73. علي غربي وآخرون، (2007): **تنمية الموارد البشرية**، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
74. علي غريب، (2006): **أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية**، مطبعة سيرتا، قسنطينة.
75. عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، (1999): **منهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
76. عمر وصفي عقيلي، (1996): **إدارة القوى العاملة**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

77. عمر وصفي عقيلي، (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
78. فاروق عبده فيله، محمد عبد المجيد، (2005): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
79. فائز الزغبى وإبراهيم عبيدات، (1997): أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
80. فيصل حسونة، (2008): إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
81. فيصل عبد الرؤوف الدحلة، (2001): تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنجاح)، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن.
82. كامل بربر، (2000): إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان.
83. ليسلي راي، ترجمة سر الختام حمزة، مراجعة أرباب حسن هاشم، (2001): كيفية قياس فعالية التدريب، معهد الإدارة العامة، الرياض.
84. محمد أحمد عبد النبي، (2010): إدارة الموارد البشرية، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن.
85. محمد السلطان العميان، (2004): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
86. محمد المبيضين عقلة، أسامة محمد جرادات، (2001): التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
87. محمد جمال برعي، (1968): التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، مطبعة الاستقلال الكبرى، القاهرة.
88. محمد سعيد أنور سلطان، (2003): إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، مصر.
89. محمد سعيد أنور سلطان، (2004): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت.
90. محمد شامل فهمي، (2005): الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم والتطبيقات باستخدام SPSS، معهد الإدارة العامة، السعودية.
91. محمد عبد الحليم صابر، خالد عبد المجيد تغليب، (2010): إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، مصر.

92. محمد عبد الفتاح الصيرفي، (2007): إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
93. محمد عبد الفتاح الصيرفي، (2010): التدريب الإداري: الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي، ج2، مناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
94. محمد عبد الفتاح ياغي، (1996): التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار الخرجي للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية..
95. محمد فالح صالح، (2004): إدارة الموارد البشرية (عرض وتحليل)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
96. مصطفى أحمد سيد، (2000): إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة)، بدون دار نشر، بدون بلد نشر.
97. مصطفى مصطفى كامل، (1994): إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
98. مصطفى نجيب شاويش، (2005): إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار شروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
99. مندر الضامن، (2009): أساسيات البحث العلمي، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
100. منصور أحمد منصور، (1976): قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت.
101. منصور أحمد منصور، (1986): القوى العاملة - تخطيط وظائفها وتقييم أدائها -، مكتبة غريب، القاهرة.
102. منير عبودي زيد، (2006): الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، ط1، الإصدار1، الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
103. مهدي حسن زويلف، (1993): إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الصناعية، دار المجدلاوي، عمان، الأردن.
104. موريس أنجرس، (2006): منهجية البحث العلمي في البحوث الإنسانية: تدريبات علمية، ترجمة: بوزيد صحراوي وكمال بوشرف وسعيد سبعون، دار القصة للنشر، الجزائر.
105. موسى اللوزي، (2002): التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
106. نادر أحمد أبو شيخة، (1990): المرشد إلى توصيف الوظائف، العربية للتنمية الإدارية (إدارة البحوث والدراسات)، القاهرة.

107. نادر أحمد أبو شيخة، (2000): إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
108. نانسي ديكسون، ترجمة، سامي علي الفرس، مراجع الترجمة، محمد بن عبد الله الغيث، (1995): تقويم الأداء (وسيلة تحسين النوعية في تنمية الموارد البشرية)، معهد الإدارة العامة، الرياض.
109. نبيل الحسيني النجار، مدحت مصطفى راغب، (1992): إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الشركة للنشر والتوزيع، القاهرة.
110. نجم العزاوي، (2008): التدريب الإداري، ط2، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
111. وليم تريسي، ترجمة (سعد أحمد الجبالي)، مراجعة (سعيد علي الشلوف)، (1990): تصميم نظم التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض.
112. يوسف الطائي حليم وآخرون، (2006): إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثالثا – الدوريات:

1. أحمد عمر الروبي، عبد العزيز محمد الحر، (2006): بناء مقياس لتقويم ومتابعة أثر التدريب ونموذجه لاستخدامه في عملية المتابعة من وجهة نظر المتدرب، مجلة الإدارة العامة، المجلد (46)، العدد الثاني، مايو ، السعودية.
2. أيمن عبد الرحمان المصدر (2011): واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية في المحافظات الجنوبية، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (13)، العدد (1)
3. خالد الصرايرة، (2011): الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، مجلد (27)، العدد (1 و2).
4. سناء عبد الكريم الخناق، (2005): مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي الأداء المتميز للمنظمات الجامعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، مارس.
5. سيد فتحي الخولي، (2002): مناهج تقييم الاستثمار في البرامج التدريبية ومفاضلته، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد (62)، الرياض.

6. عطا الله الشرعة ، تحسين الطروانة (2010): إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد (25)، العدد (5).
7. عبد الرحمان إبراهيمي، حميدة المختار، (2005): دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد (7).
8. علي يونس ميا وآخرون، (2009): قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة الجامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد (31)، العدد (1)، سوريا.
9. عمر حمداوي ، أحمد بخوش، (2012): انعكاس الأداء الوظيفي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد (08)، جوان.
10. محمد أحمد الحرارشة ، سامر عبد المجيد البشابشة، (2006): أثر حاجات ماكلاند على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك، مجلة جامعة الشارقة للعلوم البحتة والتطبيقية، المجلد (3) ، العدد (2).

رابعا – الملتقيات العلمية:

1. زين الدين بن لوصيف، (2001): إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لرفع كفاءة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية المنعقد يومي 29- 30 أكتوبر ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة فرحات عباس ، سطيف.
2. عبد المحسن فاتح اللعيد، (1997): تقييم البرامج التدريبية، أوراق ووقائع الندوة: أفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، عمان، الأردن، أيام 02-04 مارس.
3. نوري منير، قلش عبد الله، (2006): دور التدريب في الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن المنتدى الوطني الثالث للمؤسسات حول تثمين الكفاءات البشرية وتنميتها الرابعة في التنافس بين المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، 13- 14 نوفمبر.
4. تحسين أحمد الطراونة، (2011): تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة الأمنية، ندوة الأساليب الحديثة للتخطيط والتدريب، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية بالرياض، السعودية، 23 – 25 ماي.

خامسا – الرسائل الجامعية غير المنشورة:

1. صالح فايع آل بشر (2003): تقييم برامج التدريب في شركة سابك وأثرها على أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل بيت، الأردن.
2. بدرية محمود محمد إبراهيم، (2006): أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين، دراسة تطبيقية على معهد علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر.
3. محمد خالد بلجل ، (2008): واقع تكوين الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة في مؤسسة اقتصادية (المركب الوطني لصناعة الكوابل بسكرة)، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة.
4. محمد بوشريبة ، (2002- 2003): نمط تسيير الموارد البشرية في قطاع الصحة العمومية، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة.
5. محمود بوقطف (2014): التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة حالة جامعة عباس لغرور خنشلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، الجزائر.
6. حسين يركي، (2001): أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
7. سالم بركة براك الفايدي، (2008): فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، السعودية.
8. سعد الخليفة زياد، (2005): الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية بالرياض، السعودية.
9. صليحة شامي، (2009 – 2010): المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.

10. عائدة عبد العزيز، علي نعمان (2008): علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
11. عبد الفتاح بوخمخم، (2002): تحليل وتقييم الأداء في المنشأة الصناعية، دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى والدنيا في منشآت صناعية للنسيج بالشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه دولة في التسيير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة.
12. عبد الله عساف، (2003): علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية بالرياض، السعودية.
13. عادل سليم مصطفى فطيس (2004): تحليل وتقييم فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم: دراسة حالة شركة رأس لانوف لتصنيع النفط والغاز في الجماهيرية الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، جامعة آل بيت، الأردن.
14. فيصل بن فهد بن محمد البراهيم، (2008): العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية بالرياض، السعودية.
15. كمال طاطاي، (2003): دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
16. محمد بن عبد العزيز العميرة، (2003): علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية بالرياض، السعودية.
17. محمد بن عبد الله العثمان، (2003): تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، السعودية.
18. مياسة سعيد محمد أبو سلطان، (2011): الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

19. نوفل مفلح (2007): أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل بيت، الأردن.
20. هجيرة شيقارة، (2005): الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الجزائر.
21. نادر حامد أبو الشرخ، (2010): تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
22. حسين يركي، (1996-1997): أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسة الصناعية، حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية (CVI)، رسالة ماجستير في فرع التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر.
23. سيد على حميتي، (2000): مراجعة الموارد البشرية: دورها وأهميتها في تحسين كفاءة نظام التكوين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية سوناطراك، رسالة ماجستير في فرع التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر.
24. محمد الصالح قريشي، (2005): تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات، رسالة ماجستير في فرع التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة منتوري، قسنطينة.
25. محمود أبو حامد، (2004): واقع التدريب في وزارة الزراعة الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
26. أسامة أبو موسى، (2007): واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين، دراسة حالة بنك فلسطين في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
27. عفاف أحمد النجار، (2011): البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل: واقع وطموحات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.

سادسا – المواقع الإلكترونية:

1. الموقع الإلكتروني: www.hrdiscussion.com (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية)،

مفهوم الأداء، 2013/02/22، التوقيت: 14:30 سا.

سابعا - القوانين واللوائح:

1. الاتفاقية الجماعية للمؤسسة الوطنية سوناطراك.
2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية (العدد 17) ضمن القانون 90/11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل.

ثامنا: الوثائق الداخلية للمركب:

1. مخطط التدريب (التكوين) لسنة 2012.
2. مخطط التدريب (التكوين) لسنة 2013.
3. مخطط التدريب (التكوين) لسنة 2014.
4. المخطط التدريبي (التكويني) المتوسط وطويل المدى للفترة (2011 – 2015).

- المراجع باللغة الأجنبية

أولا – المعاجم:

1. Dictionnaire encyclopédique 2000, (1999) : **Larousse Bordas**.
2. Jean Marie Peretti, (2001): **dictionnaire des ressources humaines**, Ed Vuibert, paris.
3. Larousse de poche, (2002) : Ed mise a jour Larousse, paris.

ثانيا - الكتب:

4. Jean Pierre Citeau, (2002) : **Gestion des ressources humaines**, Ed Armand Colin, Paris.
5. Abraham pain , (1992) : **évaluer les actions de formation**, Ed d'organisation, paris.
6. Abraham pain, (1993) : **Réalisation un projet de formation**, Ed ESKA, Paris.
7. Alain Meignant, (2001) : **ressources humaines déployer la stratégie**, Ed liaisons, paris.
8. ALAIN MEIGNANT, ROBERT DAPERRE (1994) : **la qualité de la fonction ressources humains**, Ed Liaisons, Paris.
9. Alian Meignant,(2003) : **Manager la formation**, 6^{ème} édition, Ed liaisons, paris.

10. Annick saint sauveur et jean pascal lapra, (1984) : **La fonction formation dans l'entreprise (Le manuel du responsable de formation)**, Ed Garnier, Paris.
11. Annie Bartoli, (2000) : **la management dans L'organisation publique**, Ed Dunod, paris.
12. Armand Dayan, (1998) : **Manuel de gestion**, Ed Ellipses, AUF, Paris.
13. Armand Dayan, (1999): **Manuel de gestion**, Ed Ellipses, Paris.
14. B. Martory, (1999) : **Contrôle de gestion sociale**, Ed Vuibert, Paris.
15. Boislandelle h m, (1998): **gestion de ressources humaines dans la petite et moyenne entreprise**, Ed economica, paris.
16. Charles – Henri Besseyre des horst, (1992) : **Gérer les ressources humaines dans L'entreprise, concepts et outils**, Ed d'organisation, paris.
17. Christian Batal, (2000) : **la gestion des ressources humaines dans le secteur public**, 2^{ème} édition, Ed l'organisation, paris.
18. Claude Levy- Leroyer, (1997) : **la gestion des compétences**, 2^{ème} tirage, Ed organisation, paris.
19. Dimitri Weiss et collaboration, (1992) : **la fonction ressources humaines**, Ed organisation, paris.
20. Dimitri Weiss, (2005) : **ressources humaines**, 3^{ème} édition, Ed d'organisation, Paris.
21. ELIE COHEN, (1989) : **gestion de la formation In : Encyclopédie française de gestion**, Ed economica, paris.
22. MARIE-NÖLLE., JEAN BARREAU, (1991) : **Economie d'entreprise**, Ed Sirey, Paris.
23. Eric vate-ville, (1985) : **mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise**, Ed economica, paris.
24. François Dany, Yves-Frederic Livian, (1995) : **La gestion des cadres : pratiques actuelles et pistes d'évolution**, Ed Vuibert, Paris.
25. J – C – Barbier, (1982) : **L'organisation du travail**, Ed le sycomore, paris.
26. J – M – Peretti, (1997) : **ressources humaines : 4^{ème} ED**, Ed Vuibert, paris.
27. J . barraux, (2000): **gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performances**, 6ème édition, Ed dunod , paris.
28. J.P. Citeau, (1994) : **gestion des ressources humaine – principes généraux et cas pratiques**, 3^{ème} éditions, Ed Dalloz , paris.
29. J.R TALBOT et C.D ELLIS, (1972) : traduit par ALBERT BOUCHE : **la formation dans l'entreprise**, Entreprise moderne d'édition, Paris.
30. JAKUES IGALENS, (1994) : **Audit des ressources humaines**, Ed liaisons, Paris.

31. jarrosson (BS), (2000) : **100 ans de management : Un siècle management à travers les écrits**, Ed Dunod, Paris.
32. Jean gerbier, (1993) : **organisation et fonctionnement de l'entreprise**, Ed Tec et Doc, paris.
33. Jean Marie Peretti, (1998) : **gestion des ressources humaines**, 7^{ème} édition, Ed Vuibert, paris.
34. C.ALAZARD et S.SEPORI, (2001) : **control de gestion : manuel et application**, Ed Dunod, Paris.
35. JÖELL STRIFF, (1993) : **plan et besoins de formation**, Ed ESKA, Paris.
36. L.Belanger et autres, (1984) : **Gestion des ressources humaines, une approche globale et intégrée**, 3^{ème} édition, Ed Gaëtan Morin, Québec.
37. loic candin et autres, (1997) : **gestion des ressources humaines**, Ed dunod, paris.
38. Martory Bernard, aniel crozet, (2005): **gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performances**, 6ème édition, Ed dunod , paris.
39. Maurice Thévenet et autres, (2007): **fonction Rh- politiques: métiers et outils des ressources humaines**, Ed peason Education France, Paris.
40. Nathalie careletto,(2003) : **concevoir une formation en entreprise**, Ed Dunod, paris.
41. P. BARANGER et All, (1998) : **Gestion : les Fonctions De L'entreprise**, Ed Vuibert, Paris.
42. petit et autres, (1993) : **gestions stratégique et opérationnelle des ressources humaines**, Ed Gaëtan Morin, Montréal, Québec.
43. Petit et autres, (2000) : **gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines**, Ed Gaëtan Morin, Québec.
44. pierre casse, (1994) : **la formation performante**, Ed office des publication universitaires, Alger.
45. pierre romelaer, (1993) : **gestion des ressources humaines**, Ed Armand colin, paris.
46. Robert le Duff, (1999) : **Encyclopédie du gestion des ressources humaines**, Ed Dolloz, paris.
47. sekion et autres, (1993) : **gestion des ressources humaines**, Ed 41 INC, Montréal.
48. Sekiou et autres, (2001) : **gestion des ressources humaines**, 2 édition de Boeck université, Bruxelles.
49. Sekiou lakhdar, (1986) : **gestion des ressources humaines**, Ed d'organisation, paris.
50. Sekiou lakhdar, (1990) : **gestion du personnel**, 3^{ème} éditions, Ed d'organisation, Québec.

51. Shimon L, Dolan et autres, (2002) : **la gestion des ressources humaines, enjeux et pratiques actuelles**, 3^{ème} édition, Ed Pearson éducation, Canada.
52. Shimon L. Dolan, Randall S. Schuler, (2000) : **La GRH au Seuil de l'an**, 2^{ème} éditions, Ed Renouveau pédagogique, Paris.

ثالثا - الدوريات:

1. Abdelgadir N and Abdelhafiz Elbadri ,(2001) : **Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement**, Journal of European Industrial Training, Vol 25, Issue 2/3/4.
2. Al-Athari A, and Zairi M ,(2002) : **Training evaluation: an empirical study in Kuwait**, Journal of European Industrial Training, Vol.26,No5.
3. Bruno, Herniet, (1992) : **Nouvelles technologies et formation dans l'entreprise pour une démarche participative**, Revue Française de gestion, N° 15, Avril, Mai.
4. bureau international de travail, (1999) : **"la formation clé de l'emploi"**, In: problèmes économiques N° 2. 631; le 15- 12.
5. Cavallari Renie ,(2007) : **Been there, Done that, Now what?** Leadership Excellence, Apr 2007, Vol 24, Issue 4.
6. Elliott M, Dawson R, and Edwards J ,(2009): **Providing demonstrable return-oninvestment for organizational learning and training**, Journal of European Industrial Training, Vol.33, No 7.
7. JEAN-YVES SAULQUIN,(2000) : **Gestion des ressources humaines et performances des services**, In : revue de gestion des ressources humaines, N° 36, Juin.
8. Revue de L'OCDE, (Avril- Mai 1995) : **compétence et qualification**.
9. Savery, Lawson K, (2004) : **Does training influence outcomes of organizations ? : Some Australian evidence**, journal of management developement, Vol.23.
10. Buyens Drik, (2004) : **Training organizational strategy and firm performance**, the business review, Cambridge, vol.11, No.2, London.

رابعا - المواقع الإلكترونية:

1. ranjit singh (2000) : **understanding total quality management**, articles available from www.higbeam.com/library/doc.asp, (consulter le 25 mars 2011 a 15 :30h)

الملاحق

ملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية

	ACTIVITE AVAL	Réf : AVL-A-299
	MANUEL INTERNE D'ORGANISATION	Rév : 0
	DECISION PORTANT ORGANISATION DE LA RAFFINERIE DE SKIKDA RA1K	Page : 78 de 84

22	DEPT
	RESSOURCES HUMAINES

01	SECRETAIRE

09	SERVICE
	FORMATION

11	SERVICE PLANIFICATION
	EFFECT. GESTION CARRIERES

LE DIRECTEUR DE LA RAFFINERIE DE SKIKDA, M. BEROUAG	LE DIRECTEUR DE LA DIVISION RAFFINAGE, Z. BENMOUFFOK	LE VICE PRESIDENT AVAL, A. BENCHOUJA

	ACTIVITE AVAL		Réf : AVL-A-299
	MANUEL INTERNE D'ORGANISATION		Rév : 0
	DECISION PORTANT ORGANISATION DE LA RAFFINERIE DE SKIKDA RAIK		Page : 79 de 84

09	SERVICE
	FORMATION

01	INTENDANT FORMATION

03	CADRE ETUDES RHU CHARGE
	SECT. SELECT. FORMATION

01	CHARGE/CADRE
	ETUDES RHU
01	CHARGE SUIVI
	FORMATION (A)

04	CADRE ETUDES RHU CHARGE
	SECT. SUIVI FORMATION

02	CHARGE/CADRE
	ETUDES RHU
01	CHARGE SUIVI
	FORMATION ADH (2)

LE DIRECTEUR DE LA RAFFINERIE DE SKIKDA, M. BEROUAG	LE DIRECTEUR DE LA DIVISION RAFFINAGE, Z. BENMOUFFOU	LE VICE PRESIDENT AVAL, A. BENCHOUJA

ملحق رقم (02): قائمة المحكمين.

الاسم	الرتبة	الجهة
أحسن طيار	دكتور	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
فريد كورتل	أستاذ دكتور	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
نور الدين مزياني	دكتور	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
عياشي زرزار	دكتور	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
مبارك بوعشة	أستاذ دكتور	جامعة قسنطينة 2
لطف دمبري	دكتور	جامعة أم البواقي
بومدين بلكبير	دكتور	جامعة أم البواقي
محمد دهان	دكتور	جامعة قسنطينة 2

ملحق رقم (03): نموذج طلب التحكيم.



جامعة باجي مختار - عنابة -

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التاريخ: / /

السيد الأستاذ الدكتور: المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أتوجه إلى سيادتكم بفائق الاحترام و التقدير راجية تعاونكم في تحكيم الاستبيان الموضوع بين أيديكم، والذي بعنوان "تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين - دراسة ميدانية لمركب تكرير البترول بسكيكدة (RA1K) - حيث تقوم الباحثة باستطلاع آراء المتدربين من جميع الفئات العمالية حول تقييم العملية التدريبية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين على مستوى المركب محل الدراسة.

فأرجو من سيادتكم تحكيم هذه الاستبانة لما في ذلك من فائدة للبحث العلمي وبما يعود بالنفع على تطوير وتنمية المؤسسات الجزائرية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة:

سعد قرمش زهرة

المرفقات:

- إشكالية الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- الاستبيان.



استمارة بحث لغرض تحضير رسالة دكتوراه

سيدتي الفاضلة، سيدتي طيبة وبعد،

يسعدنا أن نضع بين أيديكم مجموعة من الأسئلة، ونود إعلامكم بأننا بصدد إعداد دراسة ميدانية حول تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين- دراسة حالة مركب تكرير البترول بسكيدة (RA1K) - في إطار متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، لذا نرجو التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة وذلك بإبداء الرأي بكل دقة وموضوعية لكل عبارة من عبارات الاستمارة بما ترونه مناسباً، علماً أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الباحثة: ز/ سعد قمرش.

نشكر لكم مسبقاً حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة في إثراء هذه الدراسة

الجزء الأول: المعلومات الديمغرافية: يرجى وضع علامة (√) في المربع المناسب

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐2- السن: أقل من 25 سنة ☐ 25 سنة إلى أقل من 35 سنة ☐ 35 سنة إلى أقل من 45 سنة ☐45 سنة إلى أقل من 55 سنة ☐ 55 سنة فأكثر ☐3- المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐جامعي ☐ ماجستير فأكثر ☐4- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر ☐5- المستوى الوظيفي: إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐6- عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها: دورة واحدة (01) ☐ 2-3 دورات ☐ أكثر من 03 دورات ☐7- مكان انعقاد البرامج التدريبية التي التحقت بها: داخل المؤسسة ☐ خارج المؤسسة ☐ خارج الوطن ☐

الجزء الثاني: فعالية عناصر البرنامج التدريبي.

1- تحديد الاحتياجات التدريبية: بين مدى موافقتك على العبارات التالية بوضع علامة (√) في المكان المناسب.

العبارة	بشدة موافقة	بشدة محايد	بشدة معارضة	غير موافقة
1 تهتم إدارة المؤسسة بالنشاط التدريبي كعملية دائمة ومستمرة لمختلف الفئات المهنية.				
2 تحدد الاحتياجات التدريبية بناء على معايير علمية قابلة للقياس.				
3 تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم الدوري للأداء.				
4 تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال الملاحظة المباشرة.				
5 تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين حسب العلاقات الشخصية.				
6 تحدد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة.				
7 يساعد التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية في المؤسسة على تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها				

2- تخطيط وتصميم البرامج التدريبية: بين مدى موافقتك على العبارات التالية بوضع علامة (✓) في المكان المناسب.

رقم	العبارة	بشدة موافق	موافق	محايد	غير موافق	بشدة غير موافق
1	توجد خطط تدريبية سنوية لتدريب الأفراد العاملين في المؤسسة.					
2	توجد قاعدة بيانات محوسبة يعتمد عليها في جميع مراحل عملية التخطيط للعملية التدريبية في المؤسسة.					
3	هناك تخطيط للبرامج التدريبية حسب المسار الوظيفي المخطط له.					
4	يتم التركيز عند تصميم البرامج التدريبية في المؤسسة على أهداف واضحة ومكتوبة.					
5	تصمم البرامج التدريبية وفقا لاحتياجات التدريب الفعلية للأفراد العاملين.					
6	الدورات التدريبية التي سبق وتم الالتحاق بها حققت الأهداف المرجوة منها.					
7	إن محتوى البرنامج التدريبي يتناسب مع طبيعة عملك والمشكلات التي تواجهها عادة.					
8	إن مدة التدريب مناسبة من حيث التوقيت والساعات المحددة للتدريب.					
9	يتم تقديم مادة الدورات التدريبية وفقا لأسلوب المحاضرات.					
10	يتم تقديم مادة الدورات التدريبية وفقا لأسلوب المؤتمرات.					
11	يتم تقديم مادة الدورات التدريبية وفقا لأسلوب الندوات وحلقات النقاش.					

3- اختيار المديرين: بين مدى موافقتك على العبارات التالية بوضع علامة (✓) في المكان المناسب.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الترتيب
					يتم اختيار المدربين الأكفاء لتنفيذ البرامج التدريبية وفقا لمعايير واضحة ومحددة مسبقا.	1
					المدربون من داخل المؤسسة أكثر تفهمًا للاحتياجات التدريبية من المدربين الخارجيين.	2
					المدربون في المؤسسة قادرون على استخدام التقنيات التدريبية الحديثة بكفاءة عالية.	3
					يمتلك المدربون الخبرة العلمية والعملية الكافية لإدارة المواقف التدريبية المختلفة.	4
					المدربون لديهم القدرة على تحفيز المتدربين وإدارة النقاش بشكل فعال.	5
					تؤثر خبرة المدربين في تغيير الاتجاهات السلوكية للمتدربين نحو الأداء الأفضل.	6
					يربط المدربون المادة التدريبية بالواقع العملي للمتدربين.	7
					تتوفر المخصصات المالية للتدريب مما يتيح اختيار المدربين من ذوي الخبرة العالية.	8

4- فعالية الأساليب المستخدمة في التدريب: بين مدى موافقتك على العبارات التالية بوضع علامة (√) في المكان المناسب.

غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الترتيب
					يتوافق الأسلوب المستخدم في التدريب مع الأهداف التدريبية.	1
					يتلائم الأسلوب التدريبي مع المحتوى التدريبي.	2
					يركز الأسلوب التدريبي على المتدرب ويشركه بشكل فعال.	3
					يتم استخدام أكثر من أسلوب تدريبي في شرح المحتوى التدريبي.	4
					يتيح مضمون العملية التدريبية استخدام وسائل تدريبية مساعدة.	5
					أساليب التدريب المستخدمة تحاكي الواقع العملي.	6
					أساليب التدريب المتبعة تشجع المتدربين على الابتكار والإبداع.	7

8	يتلائم الوقت المخصص للتدريب مع أسلوب التدريب المستخدم.				
9	تراعي الأساليب التدريبية المستخدمة الفروق الفردية للمتدربين.				

5- تنفيذ البرامج التدريبية: بين مدى موافقتك على العبارات التالية بوضع علامة (√) في المكان المناسب.

العبارة	بشدة موافق	موافق	محايد	غير موافق	بشدة غير موافق
1 يتضمن توقيت البرنامج التدريبي موعد بدأ البرنامج وتوزيع العمل التدريبي ثم موعد انتهائه خلال فترة البرنامج.					
2 يراعي توقيت البرنامج تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.					
3 تجهز أماكن تنفيذ البرامج التدريبية مسبقاً بأحدث التجهيزات والمستلزمات اللازمة للعمل التدريبي.					
4 يتضمن افتتاح البرنامج التدريبي شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمتدربين.					
5 تتضمن الإرشادات المتعلقة بسير البرنامج، المحافظة على سير إدارة وقت الجلسات النظرية والتطبيقية.					
6 تلتزم إدارة المؤسسة في معظم الأحيان بمواعيد تنفيذ البرامج التدريبية.					

6- تقييم فعالية البرامج التدريبية: بين مدى موافقتك على العبارات التالية بوضع علامة (√) في المكان المناسب.

العبارة	بشدة موافق	موافق	محايد	غير موافق	بشدة غير موافق
1 يتم دراسة وتقييم فعالية الدورات التدريبية التي شاركت فيها من قبل الجهة المشرفة على التدريب بصورة دورية.					
2 يتم إشراك المتدربين في التقييم المباشر للعملية التدريبية.					
3 تستخدم المؤسسة أسلوب مقارنة أداء المتدرب قبل التدريب وبعده لملاحظة التغيرات الحاصلة في معلوماته ومهاراته.					
4 يستخدم أسلوب تقييم فعالية الدورات التدريبية بعد انتهاء التدريب.					
5 يتم تقييم المتدرب أثناء العمل للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمعارف والمهارات التدريبية.					
6 يمثل المحتوى العلمي والعملية إحدى العوامل المؤثرة على فعالية الدورات التدريبية.					
7 يتم ربط جودة البرامج التدريبية المنفذة بأهداف المؤسسة المحققة.					

الجزء الثالث: مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

بين مدى موافقتك على العبارات التالية بوضع علامة (√) في المكان المناسب.

العبارة	بشدة موافق	موافق	محايد	غير موافق	بشدة غير موافق
1 أدت البرامج التدريبية إلى انجاز المهام الموكلة بأكثر دقة وسرعة.					
2 التدريب مكن الأفراد العاملين في المؤسسة من تقديم آراء عملية يمكن تطبيقها لتحسين أساليب العمل.					
3 التدريب رفع مستوى المعارف والمهارات لدى الأفراد العاملين في المؤسسة.					
4 التدريب زاد من ثقة المتدربين في قدراتهم في التعامل مع رؤسائهم.					
5 التدريب عمل على رفع قدرة تنفيذ واجبات العمل بكفاءة.					
6 التدريب أسهم بتغيير ملحوظ في العلاقة من جماعة العمل.					
7 التدريب عزز من القدرات والمهارات القيادية للأفراد العاملين.					
8 التدريب أدى إلى ابتكار أساليب عمل جديدة.					
9 أسهم التدريب في التقليل من ضغوط العمل.					
10 أدت البرامج التدريبية إلى التقليل من روتين العمل اليومي.					

					11	أسهم التدريب في التقليل من شكاوي العاملين.
					12	عملت البرامج التدريبية على تقليل نسبة الأخطاء المهنية.
					13	عملت البرامج التدريبية على تخفيض معدل إصابات العمل.

شاكرين ومقدرين حسن تعاونكم - الباحثة -

FICHE D'ÉVALUATION À CHAUD APRÈS LA FORMATION

(À renseigner par le stagiaire)

Date : _____

Stagiaire : _____

Intitulé de la formation : _____

Date début : _____ Date fin : _____

Lieu : _____ Organisme : _____

Métier : _____ Domaine : _____

Suite à votre participation à cette action de formation, nous vous demandons de bien vouloir évaluer les prestations de la ou les journée(s) selon les critères présentés ci-dessous :

4 (Très Elevé) - 3 (Appréciable) - 2 (Moyen) - 1 (Insuffisant)

1. Les conditions matérielles :	1.1. L'accueil	4	3	2	1
	1.2. Le confort	4	3	2	1
	1.3. La restauration	4	3	2	1
2. Les prestations pédagogiques :	2.1. Les méthodes pédagogiques	4	3	2	1
	2.2. La maîtrise du sujet par le formateur	4	3	2	1
	2.3. Son adaptation au niveau du groupe	4	3	2	1
	2.4. La qualité de la documentation	4	3	2	1
	2.5. La qualité de l'animation	4	3	2	1
	2.6. L'ambiance du groupe	4	3	2	1
	2.7. L'homogénéité du groupe	4	3	2	1
	2.8. La durée du stage	4	3	2	1
	2.9. L'atteinte des objectifs pédagogiques	4	3	2	1
3. L'apport à l'activité professionnelle :	3.1. La réponse aux besoins et préoccupations	4	3	2	1
	3.2. L'aspect concret des apports	4	3	2	1
	3.3. Le niveau global de la prestation pédagogique	4	3	2	1
	3.4. L'enrichissement personnel	4	3	2	1

Nota Bene : Méthodes pédagogiques : Présentation MS Office PowerPoint, débat et questions ... etc.

Objectifs pédagogiques : Acquisitions connaissances, initiation au concept ...etc.

Quels étaient vos souhaits ? Dans quelle mesure ont-ils été satisfaits ? Si non, pourquoi ?

Auriez-vous des suggestions à formuler en vue d'améliorer, à l'avenir, la qualité de ce genre de formation ?

Faut-il approfondir ce thème ? vos propositions ?

Commentaires du Responsable Ressources Humaines

ملحق رقم (06): استبيان تقييم فعالية التدريب (التقييم البعدي)

FICHE D'ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DE LA FORMATION

IDENTIFICATION DE LA FORMATION	
Intitulé de la formation :	
Organisme formateur :	
Métier	
Domaine	
Intervalle pour l'évaluation	

IDENTIFICATION : ÉVALUÉ / ÉVALUATEUR	
Bénéficiaire :	
Matricule	
Fonction :	
Responsable de l'évaluation :	

RÉSULTATS

Objectifs et évaluation de la formation

Objectifs N°1 de la formation	
Connaissances et capacités acquises	Note sur 4
Évaluation de l'objectif N°1 :	

Objectifs N°2 de la formation	
Comportement professionnel en situation de travail	Note sur 4
Évaluation de l'objectif N°2 :	

Objectifs N°3 de la formation	
Effets sur le fonctionnement de l'organisation	Note sur 4
Évaluation de l'objectif N°3 :	

Nota Bene : (Excellent : 4 – Bon : 3 – Moyen : 2 – Faible : 1)

veuillez expliciter sur ce que la formation a apporté comme valeur ajoutée, selon vous, à votre activité :

Signature

Date

Le principe des 5S

5S	TRADUCTION LITTÉRALE	TRADUCTION UTILE	EXPLICATIONS
SEIRI	Ranger	Supprimer l'inutile	<u>Trier</u> , garder le strict nécessaire sur le poste et se débarrasser du reste. La manie d'accumuler et de garder "parce que cela peut servir" ne favorise pas la propreté et l'efficacité d'une recherche. Le seiri c'est trier, séparer l'utile et l'inutile, éliminer tout ce qui est inutile sur le poste de travail et dans son environnement.
SEITON	Ordre, arrangement	Situer les choses	<u>Arranger pour situer</u> , c'est un moyen pour réduire les recherches inutiles. L'exemple typique du SEITON est le panneau d'outils. Disposer les objets utiles de manière fonctionnelle, s'astreindre à remettre en place les objets, donner un nom et une place bien définie aux outils, réaliser des accessoires et supports permettant de trouver les outils rapidement et plus largement, définir les règles de rangement.
SEISO	Nettoyage	Scintiller	<u>Le nettoyage régulier</u> . Dans environnement propre, une fuite ou toute autre anomalie se détecte plus facilement et plus rapidement. Après le premier grand nettoyage, étape obligée de l'introduction des 5S, il faut en assurer la continuité. Le nettoyage régulier est une forme d'inspection.
SEIKETSU	Propre, net	Standardiser	<u>Standardiser</u> , respecter les 3S précédents. Les 3 premiers S sont des actions à mener. Elles sont le plus souvent exécutées sous la contrainte (hiérarchique). Afin que le maintien de la propreté et l'élimination des causes de désordre deviennent normal, naturel, il est indispensable de les inscrire comme des règles ordinaires, des standards. Le seiketsu aide à combattre la tendance naturelle au laisser-aller et le retour aux vieilles habitudes.
SHITSUKE	Education	suivi	<u>Suivre et faire évoluer</u> Finalement, pour faire vivre les 4 premiers S, il faut surveiller régulièrement l'application des règles les remettre en mémoire, en corriger les dérives. En instituant un système de suivi avec affichage d'indicateur, les désormais 5S sont assurés de continuer à vivre, mais aussi de graduellement repousser leurs limites initiales, dans une démarche d'amélioration continue, le KAISEN.

ملحق رقم (08): التكرارات والنسب المئوية لفقرات الاستمارة.

الجدول رقم (01): التكرارات والنسب المئوية لبعث تحديد الاحتياجات التدريبية.

الترتيب	العبارات	الفئة	بشدة موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تهتم إدارة المؤسسة بالنشاط التدريبي كعملية دائمة ومستمرة لمختلف الفئات المهنية.	ن	29	68	17	117	17
		%	11.7	27.4	6.9	47.2	6.9
2	تحدد الاحتياجات التدريبية بناء على معايير علمية قابلة للقياس.	ن	31	100	37	76	4
		%	12.5	4.3	14.9	30.6	1.6
3	تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم الدوري للأداء.	ن	30	127	31	57	3
		%	12.1	51.2	12.5	23	1.2
4	تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال الملاحظة المباشرة.	ن	30	113	44	52	9
		%	12.1	45.6	17.7	21	3.6
5	تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين حسب العلاقات الشخصية.	ن	15	38	55	75	65
		%	6	15.3	22.2	30.2	26.2
6	تحدد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة.	ن	19	56	50	107	16
		%	7.7	22.6	20.2	43.1	6.5
7	يساعد التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية في المؤسسة على تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها	ن	12	37	33	136	30
		%	4.8	14.9	13.3	54.8	12.1
8	يخضع كل عامل جديد إلى عملية تدريبية مناسبة.	ن	26	103	37	69	13
		%	10.5	41.5	14.9	27.8	5.2

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم (02): التكرارات والنسب المئوية لبعث تخطيط وتصميم البرامج التدريبية.

الترتيب	العبارات	الفئة	بشدة موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	توجد خطط تدريبية سنوية لتدريب الأفراد العاملين في المؤسسة.	ن	15	54	29	139	11
		%	6	21.8	11.7	56	4.4
2	توجد قاعدة بيانات محوسبة يعتمد عليها في جميع مراحل عملية التخطيط للعملية التدريبية في المؤسسة.	ن	13	71	58	94	12
		%	5.2	28.6	23.4	37.9	4.8
3	هناك تخطيط للبرامج التدريبية حسب المسار الوظيفي المخطط له.	ن	17	69	87	69	6
		%	6.9	27.8	35.1	27.8	2.4
4	يتم التركيز عند تصميم البرامج التدريبية في المؤسسة على أهداف واضحة ومكتوبة.	ن	15	61	72	89	11
		%	6	24.6	29	35.9	4.4
5	تصمم البرامج التدريبية وفقا لاحتياجات التدريب الفعلية للأفراد العاملين.	ن	17	58	67	96	10
		%	6.9	23.4	27	38.7	4
6	الدورات التدريبية التي سبق وتم الالتحاق بها حققت الأهداف المرجوة منها.	ن	6	80	58	100	4
		%	2.4	32.3	23.4	40.3	1.6
7	إن محتوى البرنامج التدريبي يتناسب مع طبيعة عملك والمشكلات التي تواجهها عادة.	ن	8	87	37	107	9
		%	3.2	35.1	14.9	43.1	3.6

5	60	34	98	51	ت	8	إن مدة التدريب مناسبة من حيث التوقيت والساعات المحددة للتدريب.
2	24.2	13.7	39.5	20.6	%		
8	120	54	58	8	ت	9	يتم تقديم مادة الدورات التدريبية وفقا لأسلوب المحاضرات.
3.2	48.4	21.8	23.4	3.2	%		
12	86	62	82	6	ت	10	يتم تقديم مادة الدورات التدريبية وفقا لأسلوب المؤتمرات.
4.8	34.7	25	33.1	2.4	%		
11	134	47	48	8	ت	11	يتم تقديم مادة الدورات التدريبية وفقا لأسلوب الندوات وحلقات النقاش.
4.4	54	19	19.7	3.2	%		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم (03): التكرارات والنسب المئوية لعدد اختيار المدربين.

العبارة	الفئة	بشدة موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم اختيار المدربين الأكفاء لتنفيذ البرامج التدريبية وفقا لمعايير واضحة ومحددة مسبقا.	ت	14	73	57	93
		%	5.6	24.9	23	37.5
2	المدربون من داخل المؤسسة أكثر تفهماً للاحتياجات التدريبية من المدربين الخارجيين.	ت	6	38	48	139
		%	2.4	15.3	19.4	56
3	المدربون في المؤسسة قادرون على استخدام التقنيات التدريبية الحديثة بكفاءة عالية.	ت	7	70	80	73
		%	2.8	28.2	32.3	26.4
4	يتملك المدربون الخبرة العلمية والعملية الكافية لإدارة المواقف التدريبية المختلفة.	ت	11	37	79	108
		%	4.4	14.9	31.9	43.5
5	المدربون لديهم القدرة على تحفيز المتدربين وإدارة النقاش بشكل فعال.	ت	6	35	61	126
		%	2.4	14.1	24.6	50.8
6	تؤثر خبرة المدربين في تغيير الاتجاهات السلوكية للمتدربين نحو الأداء الأفضل.	ت	2	24	48	156
		%	0.8	9.7	19.4	62.9
7	يربط المدربون المادة التدريبية بالواقع العملي للمتدربين.	ت	4	25	54	149
		%	1.6	10.1	21.8	60.1
8	تتوفر المخصصات المالية للتدريب مما يتيح اختيار المدربين من ذوي الخبرة العالية.	ت	11	37	78	101
		%	4.4	14.9	31.5	40.7

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم (04): التكرارات والنسب المئوية لعدد فعالية الأساليب المستخدمة في التدريب.

العبارة	الفئة	بشدة موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتوافق الأسلوب المستخدم في التدريب مع الأهداف التدريبية.	ت	13	71	60	96
		%	5.2	28.6	24.2	38.7
2	يتلائم الأسلوب التدريبي مع المحتوى التدريبي.	ت	6	46	52	139
		%	2.4	18.5	21	56

12	133	48	50	5	ت	3	يركز الأسلوب التدريبي على المتدرب ويشركه بشكل فعال.
4.8	53.6	19.4	20.2	2	%		
10	107	71	52	8	ت	4	يتم استخدام أكثر من أسلوب تدريبي في شرح المحتوى التدريبي.
4	43.1	28.6	21	3.2	%		
12	119	53	58	6	ت	5	يتيح مضمون العملية التدريبية استخدام وسائل تدريبية مساعدة.
4.8	48	21.4	23.4	2.4	%		
10	111	61	53	13	ت	6	أساليب التدريب المستخدمة تحاكي الواقع العملي.
4	44.8	24.6	21.4	5.2	%		
2	51	108	73	14	ت	7	أساليب التدريب المتبعة تشجع المتدربين على الابتكار والإبداع.
0.8	20.6	43.5	24.9	5.6	%		
2	50	70	108	18	ت	8	يتلائم الوقت المخصص للتدريب مع أسلوب التدريب المستخدم.
0.8	20.2	28.2	43.5	7.3	%		
3	59	72	103	11	ت	9	تراعي الأساليب التدريبية المستخدمة الفروق الفردية للمتدربين.
1.2	23.8	29	41.5	4.4	%		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم (05): التكرارات والنسب المئوية لبعث تنفيذ البرامج التدريبية.

رقم	العبارة	الفئة	بشدة موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتضمن توقيت البرنامج التدريبي موعد بدأ البرنامج وتوزيع العمل التدريبي ثم موعد انتهائه خلال فترة البرنامج.	ت	4	42	57	125	12
		%	2.8	19	23	50.4	4.8
2	يراعي توقيت البرنامج تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.	ت	7	47	57	125	12
		%	2.8	19	23	50.4	4.8
3	تجهز أماكن تنفيذ البرامج التدريبية مسبقاً بأحدث التجهيزات والمستلزمات اللازمة للعمل التدريبي.	ت	12	57	52	115	12
		%	4.8	23	21	46.4	4.8
4	يتضمن افتتاح البرنامج التدريبي شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمتدربين.	ت	7	27	39	162	13
		%	2.8	10.9	15.7	65.3	5.2
5	تتضمن الإرشادات المتعلقة بسير البرنامج، المحافظة على سير إدارة وقت الجلسات النظرية والتطبيقية.	ت	10	33	58	141	6
		%	4	13.3	23.4	56.9	2.4
6	تلتزم إدارة المؤسسة في معظم الأحيان بمواعيد تنفيذ البرامج التدريبية.	ت	21	54	58	104	11
		%	8.5	21.8	23.4	41.9	4.4

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم (06): التكرارات والنسب المئوية لبعث تقييم فعالية البرامج التدريبية.

الرقم	العبارة	القيمة	بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة
1	يتم دراسة وتقييم فعالية الدورات التدريبية التي شاركت فيها من قبل الجهة المشرفة على التدريب بصورة دورية.	ت	12	56	55	117	8
		%	4.8	22.6	22.2	47.2	3.2
2	يتم إشراك المتدربين في التقييم المباشر للعملية التدريبية.	ت	12	55	55	116	10
		%	4.8	22.2	22.2	46.8	4
3	تستخدم المؤسسة أسلوب مقارنة أداء المتدرب قبل التدريب وبعده لملاحظة التغيرات الحاصلة في معلوماته ومهاراته.	ت	47	95	70	31	5
		%	19	38.3	28.2	12.5	2
4	يستخدم أسلوب تقييم فعالية الدورات التدريبية بعد انتهاء التدريب.	ت	14	66	44	117	7
		%	5.6	26.6	17.7	47.2	2.8
5	يتم تقييم المتدرب أثناء العمل للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمعارف والمهارات التدريبية.	ت	39	80	62	59	8
		%	15.7	32.3	25	23.8	3.2
6	يمثل المحتوى العلمي والعملية إحدى العوامل المؤثرة على فعالية الدورات التدريبية.	ت	10	37	39	143	19
		%	4	14.9	15.7	57.7	7.7
7	يتم ربط جودة البرامج التدريبية المنفذة بأهداف المؤسسة المحققة.	ت	36	51	82	69	10
		%	14.5	20.6	33.1	27.8	4

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم (07): التكرارات والنسب المئوية لبعث مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

الرقم	العبارة	القيمة	بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة
1	أدت البرامج التدريبية إلى انجاز المهام الموكلة بأكثر دقة وسرعة.	ت	13	53	90	77	15
		%	5.2	21.4	36.3	31	6
2	التدريب مكن الأفراد العاملين في المؤسسة من تقديم آراء عملية يمكن تطبيقها لتحسين أساليب العمل.	ت	14	44	48	125	17
		%	5.6	17.7	19.4	50.4	6.9
3	التدريب رفع مستوى المعارف والمهارات لدى الأفراد العاملين في المؤسسة.	ت	10	37	49	132	20
		%	4	14.9	19.8	53.2	8.1
4	التدريب زاد من ثقة المتدربين في قدراتهم في التعامل مع رؤسائهم.	ت	9	54	86	84	15
		%	3.6	21.8	34.7	33.9	6
5	التدريب عمل على رفع قدرة تنفيذ واجبات العمل بكفاءة.	ت	8	78	61	90	11
		%	3.2	31.5	24.6	36.3	4.4
6	التدريب أسهم بتغيير ملحوظ في العلاقة من جماعة العمل.	ت	9	48	84	93	14
		%	3.6	19.4	33.9	37.5	5.6
7	التدريب عزز من القدرات والمهارات القيادية للأفراد العاملين.	ت	11	81	60	86	10
		%	4.4	32.7	24.2	34.7	4
8	التدريب أدى إلى ابتكار أساليب عمل جديدة.	ت	13	90	75	61	9
		%	5.2	36.3	30.2	24.6	3.6

18	109	65	38	18	ت	أسهم التدريب في التقليل من ضغوط العمل.	9
7.3	44	26.2	15.3	7.3	%		
29	130	48	29	12	ت	أدت البرامج التدريبية إلى التقليل من روتين العمل اليومي.	10
11.7	52.4	19.4	11.7	4.8	%		
15	61	76	80	16	ت	أسهم التدريب في التقليل من شكاوي العاملين.	11
6	24.6	30.6	32.3	6.5	%		
14	74	99	51	10	ت	عملت البرامج التدريبية على تقليل نسبة الأخطاء المهنية.	12
5.6	29.8	39.9	20.6	4	%		
14	96	77	47	14	ت	عملت البرامج التدريبية على تخفيض معدل إصابات العمل.	13
5.6	38.7	31	19	5.6	%		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.