

جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
القسم: العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

دور التدريب في تحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر – قالمة-

الأستاذ المشرف:

د. فلفول عبد القادر

من إعداد الطلبة:

✓ بورقعة لينة

✓ عشاري هاجر

السنة الجامعية: 2018-2019

جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
القسم: العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

دور التدريب في تحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - قالمة-

الأستاذ المشرف:

د. فلفول عبد القادر

من إعداد الطلبة:

✓ بورقعة لينة

✓ عشاري هاجر

السنة الجامعية: 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

أولاً أشكر الله عز وجل، الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة
وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا في إنجاز هذا العمل.

لنتوجه بجزيل الشكر والإمتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من
بعيد على إنجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهنا من صعوبات

ونخص بالذكر الأستاذ المشرف "فلهول عبد القادر"

الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه

القيمة التي كانت عوناً لنا

في إتمام هذا

البحث

الشكر لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة وإثراء هذا العمل

المتواضع. لكم كل التقدير والإحترام .

شكراً.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

{رقتل إعملوا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون}

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا
بذكرك.. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك

الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين..

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه
بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثماراً قد جان قطفها بعد طول انتظار

أبي " فوزي "

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الجنان .. إلى بسمه الحياة وسر الوجود

إلى من كان دماؤها سر نجاحي وحنانها بلمس جراحني إلى أختي الحبايب أمي " سامية "

إلى من أرى التفاؤل بعينه إلى من رسم الأمل في كل خطوة مشيتها رفيق دربي زوجي الغالي

بفضاله " عبد الغاني "

إلى عائلتي الثانية والتي هم وقار سكني إلى أمي بفضها الله " فطيمة " و عمود البيت أطل الله في

عمره " الطاهر "

إلى من شاركني حزن الأم وبهم استمد عزتي وإصراري اخوتي " نجمة، هاية، نور الهدى "

والى من سعدتة معها أيضا بفضها الله لأولادها أختي " نادية "

إلى من برفقتها في دروب الحياة الحلوة والحزينة سررت إلى من كانت معي على طريق النجاح

والخير " هاجر "

إلى من ساعدني في انجاز هذا العمل الأستاذ " فلفول عبد القادر ... " شكري الجزيل له

وامتناني.

ليزينة

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى: {قُلْ أَعْمَلُوا فِيسِرِي اللَّهِ عَمَلَكُمْ وَرَسُولِهِ وَالْمُؤْمِنُونَ}

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللطائف إلا

بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك

لله جل جلاله

إلى من علمني الأحرف الأولى وتعجب في تعليمي إلى من تحمل متاعب ومشاق الدنيا لأبنا

سعيدة، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى أبي الحبيب أطال الله في عمره "ابراهيم"

إلى من أنجبتني وسهرت لأجلي الليالي وشاركتني في أفراحي وأحزاني، إلى أمي من لي

في الوجود التي تعطي دون وجود إلى أمي الغالية أبناها الله تاجا على رأسها "عليقة"

إلى نبض قلبي وسندي ورفيق دربي وقرّة عيني، إلى من لم يبخل عليا لأواكل مشواري

زوجي الغالي "حسام"

إلى حائلتي الثانية والتي هم وقار سكني، إلى أمي الغالية "ليليا" حفظها الله، إلى أبي

الثاني أطال الله في عمره "جمال"

إلى من شاركني حزن الأم، إلى من عرفته معهم معنى الحياة، إلى توأم

زوجي "سمية" إلى أخي الجنون "شعيب" إلى أختي وردة وأبلاها "بهيبة"

إلى فانوس بيتنا الصغير "رسيم"

إلى إخوتي التي لم تلد من أمي، إلى أختي قلبي، أخي الثاني "فاروق"، إلى أختي

الجلوة "أمانى"، إلى أختي المدللة "سلسبيل"

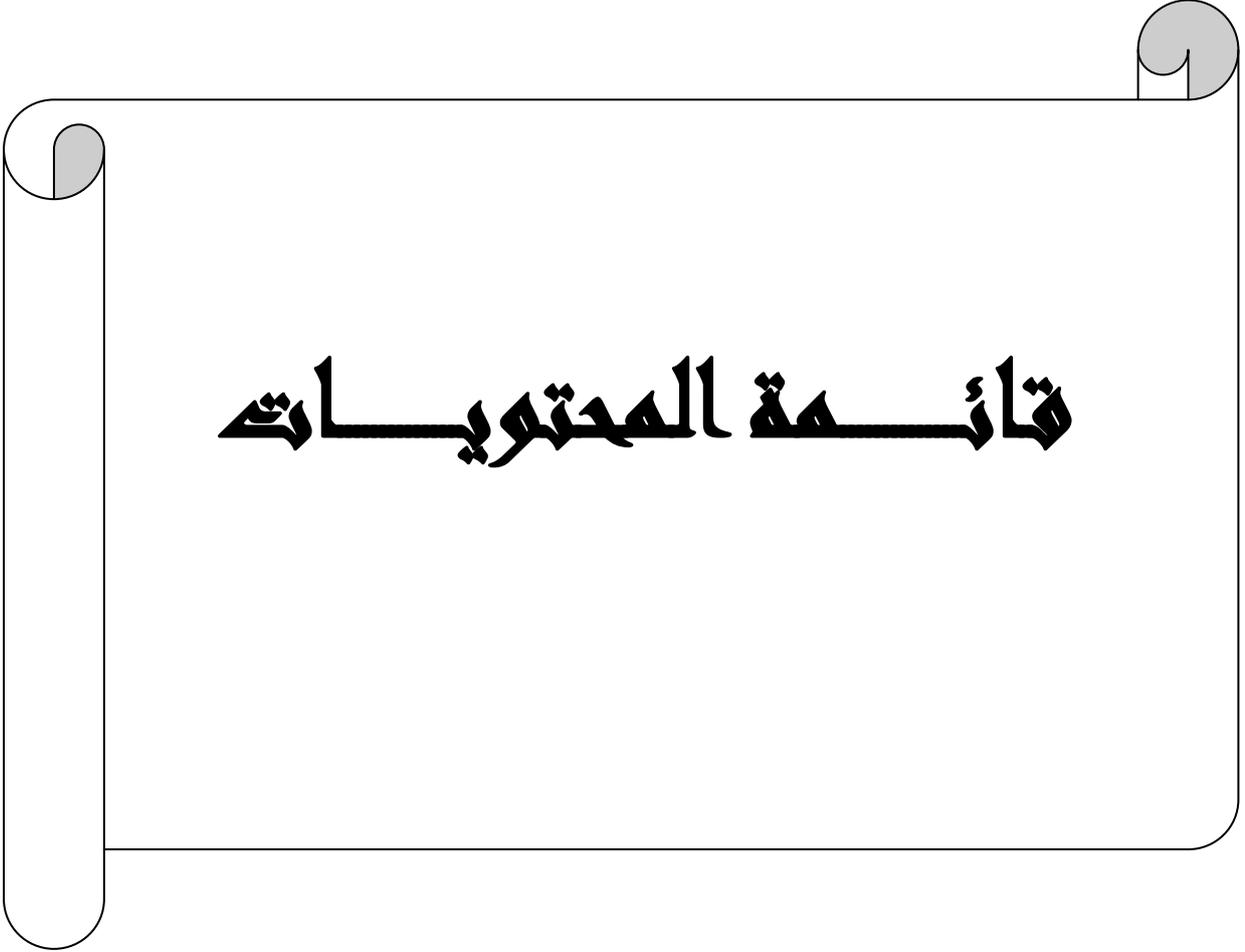
إلى من رافقتني في مشواري الدراسي إلى من كانت سند لي في كل خطوة من

خطواتي إلى من أمضيت معها أجمل أيامي ولحظاتي صديقتي "ليظة"

إلى من ساعدني في إنجاز هذا العمل الأستاذ "فلنول عبد القادر..." شكري الجزيل

له وامتناني.

"هاجر"



قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	البسمة
-	كلمة الشكر
-	الإهداء
I	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
أ- ج	مقدمة عامة
34 - 2	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والتطبيقي للتدريب في المؤسسة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التدريب
3	المطلب الأول: تعريف تدريب العمال و أنواعه
7	المطلب الثاني: أهمية و أهداف تدريب العمال
8	المطلب الثالث: المبادئ التي يقوم عليها التدريب
10	المبحث الثاني: الجوانب التنظيمية لتدريب العمال
10	المطلب الأول: مكونات ووسائل عملية التدريب
13	المطلب الثاني: طرق وأساليب التدريب
17	المطلب الثالث: محددات التدريب، المشاكل والحلول
20	المبحث الثالث: آليات تطبيق و تقييم برامج التدريب
21	المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية
27	المطلب الثاني: تصميم البرنامج التدريبي
30	المطلب الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي
31	المطلب الرابع: تقييم البرنامج التدريبي
34	خلاصة الفصل الأول
69-36	الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء في المؤسسة الاقتصادية
36	تمهيد
37	المبحث الأول: ماهية الأداء والعوامل المؤثرة فيه

37	المطلب الأول: تعريف الأداء
38	المطلب الثاني: أنواع الأداء ومحدداته
41	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء
42	المطلب الرابع: مفاهيم أخرى مرتبطة بمفهوم الأداء
43	المبحث الثاني: إدارة وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية
43	المطلب الأول: نظام إدارة الأداء ومكوناته
49	المطلب الثاني: أساليب قياس وتقييم الأداء
55	المطلب الثالث: إشكالية تحسين الأداء في المنظمة
57	المطلب الرابع: شروط ومتطلبات إدارة الأداء المتميز
59	لمبحث الثالث: دور التدريب في تحسين الأداء في المؤسسة
59	المطلب الأول: نماذج تحسين الأداء
64	المطلب الثاني: أثر التدريب على تحسين الأداء وتطويره
65	المطلب الثالث: المشاكل والعراقيل التي تواجه تحسين الأداء
69	خلاصة الفصل
97 - 71	الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة "اتصالات الجزائر" بقالة
71	تمهيد
72	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة "اتصالات الجزائر"
72	المطلب الأول: نشأة و تطور مؤسسة اتصالات الجزائر
73	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
75	المطلب الثالث: أهداف ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر
76	المبحث الثاني: التعريف بالوحدة العملية للاتصالات - قالة -
76	المطلب الأول: تقديم الوحدة العملية "لاتصالات الجزائر" - قالة -
80	المطلب الثاني: أهداف ووظائف الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بقالة
82	المطلب الثالث: خدمات الوحدة العملية للاتصالات بقالة والمتعاملين معها
85	المبحث الثالث: فعالية التدريب في تحسين لأداء العاملين بالمؤسسة
85	المطلب الأول: تصميم وإعداد الاستمارة الأولية للمقابلة
87	المطلب الثاني: عرض نتائج المقابلة الميدانية

قائمة المحتويات

93	المطلب الثالث: تحليل نتائج المقابلة
97	خلاصة الفصل
101 -99	الخاتمة العامة
105 -103	قائمة المراجع
115 -106	الملاحق

المقدمة العامة

مقدمة:

في ظل التطورات الحديثة، أدرك الباحثون الأهمية المتزايدة للأفراد ومدى تأثير سلوكياتهم واستعداداتهم على أداء المؤسسة، بإعتبارهم الركيزة الأساسية لنجاح أي مؤسسة عامة أو خاصة للنهوض بمهامها بكفاءة وفعالية، لذلك أكدت العديد من الدراسات على ضرورة الإستثمار في الموارد البشرية وتنميتها وتطويرها وتأهيلها تماشياً مع التحديات والتحولات الاقتصادية، وهذا ما فرض على الباحثين تبني أساليب وممارسات تسييرية حديثة لا سيما التي تعنى بإدارة مواردها البشرية، وأهم وسيلة تحقق هذا الغرض هي الإعتماد على برامج تدريبية، حيث تقوم المؤسسة بتزويد الأفراد بالمعارف والمعلومات والخبرات السلوكية والعقلية والمعرفية وتجديدها بحيث تطور أدائه وتزيد قدرته على القيام بمهامه، وبالتالي يؤدي عمله بشكل أفضل من السابق.

ومن هذا المنطلق تبدو الأهمية البالغة للتدريب بصفته مدخلا أساسيا لتنمية الأفراد العاملين وتأهيلهم بما يقابل متطلبات الأداء الجيد في ظروف المنافسة والتكنولوجيا المتطورة باستمرار، كما أن الهدف منه هو تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والتقنيات والأساليب المختلفة والمتجددة، التي تعمل على تغيير اتجاهاتهم وسلوكهم نحو الأفضل، بما يعود ذلك بالنفع على الأفراد العاملين وتحسين أدائهم فيها.

وحتى يتم تحقيق هذا النشاط لابد من أن يصمم بشكل علمي يقوم على التحديد الدقيق للإحتياجات التدريبية لكل من المؤسسة والأفراد ووضع البرامج التدريبية وتطبيقها ومتابعة السير الحسن لها، إضافة الى القيام بتقييم نتائجها لتقرير مدى النفع المحقق من هذا النشاط، بحيث يتم قياس مخرجات التدريب ويتم تقييم أداء المتدربين قبل الدورة التدريبية وبعدها و يقاس أداء الوظائف على صعيد بما قدمه أكثر مما كان عليه قبل التدريب.

إذ لابد على المؤسسة أن تقوم بالترتيب لهذه العملية والتخطيط لها بأحسن صورة من أجل الإرتقاء بالأداء إلى مستوى أعلى، الذي يعتبر المحور الرئيسي لها كونه يشكل بامتياز أهم أهدافها لأن كفاءة أداء أي منظمة تتوقف على كفاءة أداء مواردها، لذا على إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة الإهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء عاملها، وذلك من خلال وتدريبهم وترقيتهم وتحفيزهم تطوير مساهم المهني، إضافة إلى تحديد مستوى أدائهم ومدى توافقتهم مع الوظيفة الحالية، وهذا كله يبنى على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية تقييم أداء العاملين ويقصد بها قياس كفاءة العاملين وتحليل مستويات أدائهم.

✓ الإشكالية:

وبناء على ما تم تقديمه فالتدريب يعتبر من أهم مقومات التنمية والتطوير الذي تعتمد عليه المؤسسات في تحسين أداء مواردها وعلى ضوء هذا يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يساهم التدريب في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية؟

✓ الأسئلة الفرعية:

- حاولنا الإجابة على التساؤل الرئيسي من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:
- فيما تكمن أهمية تدريب العنصر البشري في المؤسسة الاقتصادية؟
- ما المقصود بالأداء في المؤسسة الاقتصادية وكيف يمكن تحقيق مستوى أداء أفضل؟
- هل يؤثر تدريب العمال في مستوى الأداء الفردي والجماعي في المؤسسة؟

✓ الفرضيات:

- للإجابة على الأسئلة المطروحة مسبقاً ولمعالجة الموضوع تمت صياغة الفرضيات التالية:
- التدريب نشاط مصمم وموجه، يمكن من رفع مستوى مهارات ومعارف الأفراد وتعديل ميولهم وتصرفاتهم.
- يمكن تحسين الأداء في المؤسسة من خلال رفع قدرات الأفراد العاملين وتطوير مهاراتهم وسلوكياتهم.
- يمكن تحقيق أداء أفضل في المؤسسة من خلال تبني برامج تدريب موجهة للأفراد العاملين.

✓ أهمية البحث:

- تكمن أهمية الدراسة في: اختيار الموضوع الذي يرجع إلى سببين أساسيين هما:
- أنه مستمد من التخصص الذي ندرس فيه؛
- يخدم الحياة العملية.
- اعتبار التدريب مصدر من مصادر إعداد موارد بشرية كفأة وفعالة تساهم في النهاية في تحسين وتطوير الأداء العام للمؤسسة الاقتصادية.
- تعتمد المؤسسات الاقتصادية المعاصرة على اعتماد سياسات وبرامج تدريبية تساهم في نجاح المؤسسة ونموها وبقائها وتعزيز تنافسيتها وذلك بالاعتماد بالدرجة الأولى على الموارد البشرية باعتبارها المحور الأساسي لتنمية وتطوير قدرات المؤسسة.

✓ أهداف البحث:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على موضوع التدريب وأهميته بالنسبة للموارد البشرية.
- التعرف على أساليب نجاح وفشل البرامج التدريبية، وكيفية تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة.
- الاطلاع على أهم الجوانب المتعلقة بالأداء في المؤسسة الاقتصادية ومتطلباته وشروط تحقيق الأداء المتميز.
- التعريف بأهمية التدريب في المؤسسة الاقتصادية وتوضيح الدور الذي يؤديه في تحسين أداء العنصر البشري وتأثيره الإيجابي على الأداء العام للمؤسسة.

✓ منهج الدراسة:

إن دراستنا لموضوع التدريب ودوره في تحسين الأداء تجمع بين متغيرين أساسيين نحاول الربط بينهما وإظهار علاقة تأثير التدريب على الأداء، وعليه اعتمدنا المنهج الوصفي لوصف أهم المفاهيم المتعلقة بالموضوع، والمنهج التحليلي في تحليل علاقات التأثير والتبادل بين مختلف المتغيرات، كما تم استخدام أسلوب المقابلة من خلال إعداد استمارة موجهة لأحد إطارات المؤسسة محل الدراسة.

✓ هيكل البحث:

وفقا لمتطلبات الدراسة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول متسلسلة من حيث الترتيب المنهجي، متكاملة من حيث الأهداف ومتوازنة من حيث الأهمية، وذلك من خلال فصلين نظريين وفصل تطبيقي وذلك كما يلي:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والتطبيقي للتدريب في المؤسسة حيث تناولنا فيه: مفاهيم أساسية حول التدريب، الجوانب التنظيمية لتدريب العمال، آليات تطبيق وتقييم برامج التدريب.

الفصل الثاني: جاء بعنوان: مفاهيم أساسية حول الأداء في المؤسسة حيث تناولنا فيه: ماهية الأداء، إدارة وتحسين الأداء داخل المؤسسة، دور التدريب في تحسين الأداء في المؤسسة.

أما الفصل التطبيقي: فقد تناولنا فيه الدراسة الميدانية التي قمنا بها، حيث بيننا فيه منهجية الدراسة وتقديم مؤسسة اتصالات الجزائر، والتعريف بطريقة إعداد المقابلة بالإضافة إلى تقديم وتحليل نتائج الدراسة.

✓ صعوبات البحث:

- استحالة الحصول على المعلومات المطلوبة من المؤسسة التي نخدم موضوع الدراسة .
- عدم تقديم أي أرقام أو إحصائيات تخص الدراسة التطبيقية على أساس أنها معلومات خاصة بالمؤسسة فقط وليس من الممكن تقديمها.
- عدم إعطاء ولاء وأهمية للطالب الجامعي وقصر مدة
- تمت الإجابة على أسئلة الاستمارة باختصار شديد.
- كثرة انشغال المسؤول العام علينا بالمكالمات الهاتفية والزيارات المتكررة له أثناء فترة الدراسة مما صعب لنا جمع القدر الكافي من المعلومات .

الفصل الأول:
الإطار المفاهيمي
والتطبيقي للتدريب في
المؤسسة

تمهيد :

نظرا لأهمية عملية التعريب في الإدارة المعاصرة حاولنا استعراض أهم الخصائص المثيرة التي تساعد على التعريف بالتدريب، فبهذا النشاط نهدف المؤسسة إلى تنمية مهارات الأفراد وذلك لمواجهة احتياجاتها الحالية ومستقبلية في ظل التغيرات البيئية التي تواجهها، لأن التعريب لا يهتم المؤسسة لوحدها بل كذلك يعني الأفراد العاملين فيها وبناء حب العمل لديه داخل المنظمة مما يعود بالفائدة على المؤسسة والفرد، وقد تم التعرض إلى كل من أهمية التعريب وأهدافه التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وكذلك أهم مبادئ و مكونات العملية التدريبية، إضافة إلى أنواعه ومسؤولياته لنتهي بالمرور بمراحل تطبيق و تقييم هذا البرنامج التدريبي.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التدريب

تسعى المؤسسات إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين لديها باستخدام عدة طرق وأساليب، أبرزها تخطيط وتنفيذ برامج تكوينية وتدريبية تمكن من الرفع من قدراتهم المعرفية وكفاءاتهم العملية مما يساهم في تحقيق أكبر قدر ممكن من العمل باستخدام أقل جهد وتكلفة ووقت ممكن، لذا أصبحت عمليات التدريب من أبرز الأنشطة التي تركز عليها المؤسسات في إطار تنمية وتطوير العنصر البشري، فقد حاولنا من خلال هذا المبحث التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بالتدريب.

المطلب الأول: تعريف تدريب العمال و أنواعه

هناك عدة تعريفات تناولت التدريب كمصطلح وكمفهوم من زوايا مختلفة، كما أن هناك أنواع مختلفة نتناولها في هذا المطلب.

أولاً: تعريف التدريب

يقدم الدارسين والمهتمين في هذا المجال يقدمون تعريفات متعددة ومتنوعة، تشترك كلها في الركائز الأساسية لعملية التدريب في أنها تؤدي إلى التغيير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث للمتدرب خلال قيامه بالمهام والأعمال المطلوبة منه بكفاءة وفعالية، وبما يساهم في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة. ومن بين التعاريف الخاصة بالتدريب نجد ما يلي:

❖ يعرف السيد عليوة التدريب بأنه "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما"¹.

❖ يعرف فيليبو ادوارد filippo edword التدريب "هو النشاط الخاص باكتساب وزيادة المعرفة والمهارة عند الفرد"².

❖ يعرف التدريب أيضاً بأنه "نشاط إنساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم، وتقع مسؤولية التدريب على الرئيس المباشر للفرد"³.

❖ كما يعتبر التدريب "هو الوسيلة التي يتم من خلالها اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة"⁴.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تقديم تعريف مختصر لمفهوم التدريب:

بأنه "عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تزويد الفرد بالمعارف والمهارات الجديدة مما يساهم في تحسين

¹ أعمار بن عيشي، التدريب و دوره في الجودة الشاملة للمنظمات، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة 1، 2017، ص18.

² المرجع نفسه، ص 18.

³ أعمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة 1، 2012، ص80.

⁴ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة 1، 2000، ص108.

الأداء ليكون أكثر كفاءة وقدرة على مزاولة عمل ما".

ثانياً: أنواع التدريب

تختلف أنواع التدريب باختلاف الهدف منه واختلاف حسب طبيعة العمل والمستوى الوظيفي، كما يختلف باختلاف طبيعة المؤسسة ونوعية عملياتها وأنشطتها بالإضافة الى مقدرتها المالية وإمكاناتها وعدد الأفراد الذين يعملون بها.

من هنا فقد وجدت عدة تقسيمات عديدة لأنواع التدريب، فهناك من يصنفها حسب الهدف ومنها من يصنفها حسب المستوى الوظيفي أو نوع الوظيفة وآخرون يصنفونها حسب المكان ومرحلة التوظيف.

1- حسب مرحلة التوظيف والمستوى الوظيفي:

يتم تصنيف أنواع التدريب حسب كل من مرحلة التوظيف والمستوى الوظيفي كمايلي¹:

أ. حسب مرحلة التوظيف: فتصنف إلى نوعين هما:

● التدريب في المراحل الأولى من التوظيف:

وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد في الأيام الأولى من التحاقه بالوظيفة، وهو بمثابة تهيئة الأفراد وتعريفهم بالعمل الجديد الذي أصبح مسنداً لكل واحد منهم وكيفية أدائه وإعلامهم أيضاً بأنظمة المنشأة وأهدافها وسياساتها وبالمهام والمسؤوليات التي عين فيها كل فرد وعلاقة عمله بأعمال الآخرين، ومدى مساهمة العمل الذي يقوم به في تحقيق الهدف العام للمؤسسة الذي وجدت من أجله كما يحاط كل فرد منهم علماً بظروف العمل كالأجور والتقنيات والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعاملين وغيرها من الأمور التي تتعلق بأنظمة العمل في المؤسسة؛

● التدريب في المراحل المتقدمة من التوظيف:

ويقصد به تدريب العاملين القدامى في المؤسسة ويهدف هذا النوع من التدريب إلى إكساب العاملين مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم في العلوم الإدارية والتكنولوجيات الإنتاجية والخدمات بما يساعد على تحسين قدراتهم في إنجاز العمل، وتطوير المعارف والمهارات التي اكتسبوها من قبل، مما يؤدي إلى رفع قدراتهم وكفاءتهم في العمل .

ب. حسب مرحلة المستوى الوظيفي: ويشمل عدة مستويات كمايلي:

● التدريب المهني: وهو التدريب في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير ومتنوع من المعارف والمهارات

و الاستقلالية في الحكم والتقدير؛

¹ عوض الله محمد علي محمد الهدي، دور التدريب في أداء العاملين، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الامام المهدي، السودان، 2017، ص ص 23-25.

- **التدريب التخصصي:** يشمل هذا النوع من التدريب وظائف أعلى من الوظيفة الفنية والمهنية فهو يتطلب خبرات ومعارف متخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص؛
- **التدريب الإداري:** يشمل فئات الإداريين في المستويات الإشرافية أو العليا أو الوسطى أي العاملين بالوظائف الإدارية، فهو يتضمن مجالات واسعة تتركز حول الجوانب السلوكية والقيادية والمالية والمحاسبة والتخطيطية؛
- **تدريب المتدربين:** ويتم تدريب المتدربين بغرض إعدادهم للقيام بدورهم وذلك بتطوير وتنمية مهاراتهم ورفع كفاءتهم ليتمكنوا من إيصال المعلومات.

2. أنواع التدريب حسب مكان العملية التدريبية:

يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب المكان الذي يتم فيه تدريب العاملين إلى نوعين كمايلي¹:

أ. **التدريب داخل المؤسسة:** يعتبر هذا النوع أكثر انتشارا بسبب انخفاض تكاليفه مقارنة مع التدريب الخارجي، وكذلك أقصر مدة التدريب فهذا النوع من التدريب يقوم عن طريق مدرين ينتمون إليها ومن خارجها، بحيث تتعاقد المؤسسة معهم لإجراء برامج تدريبية والإشراف على تنفيذها، ويتم في قاعات متخصصة للتدريب أو قاعات دراسة داخل المؤسسة أو في موقع العمل؛

ب. **التدريب خارج المؤسسة:** في بعض الأحيان، تفضل المؤسسة القيام بتدريب العمال خارج محيطها وذلك بسبب توافر الأدوات التدريبية المتاحة بشكل أفضل في الخارج، وقد يتم هذا النوع من التدريب في مؤسسات خاصة بالتدريب أو يتم عن طريق برامج حكومية أو معاهد أو جامعات أو مراكز تكوين متخصصة.

3. أنواع التدريب حسب الغاية منه: مكن تصنيف أنواع التدريب حسب الغاية منه إلى الأنواع التالية²:

أ. **برامج التوجيه والتدريب:** يخص هذا النوع العاملين الجدد، ويتمثل دورها في تقديم الفرد عمله وتعريفه بالمحيط الذي يعمل فيه والوظائف الأخرى، وإعطائه فكرة عن طريقة العمل والدور الذي تلعبه هذه الوظيفة في تحقيق الأهداف العامة ويعتبر هذا النوع من التدريب مهم في حياة العامل الجديد لأنه يساعده على التأقلم والتكيف مع الوظيفة الجديدة، وأدائه لعمله بشكل جيد والتأقلم بشكل عام مع المحيط الداخلي للمؤسسة؛

ب. **التدريب العلاجي:** يحتاج الفرد الى برامج تدريبية علاجية في حالة فشل في أداء عمل يكون قد خضع فيه لبرامج تدريبية سابقة، ولهذا تصمم المؤسسة برنامج تدريبي ثاني لإدارة النقص ومعرفة أسباب هذا الفشل لتستطيع المؤسسة إزالة النقائص التي كانت سبب فشل الفرد والاستفادة من البرامج التدريبية؛

ث. **التدريب على الأمن:** يهدف هذا النوع إلى تنبيه العامل بأهمية الأمن لحفظ سلامته وسلامة عمله وأيضا المحافظة على ممتلكات المؤسسة من معدات وأدوات ومباني ومخزونات وغيرها، وبالتالي مراقبة للإنتاج ووسائله بالمؤسسات ذات الجودة التي تقوم بتدريب أفرادها على الرقابة من الحوادث والمحافظة على الآلات؛

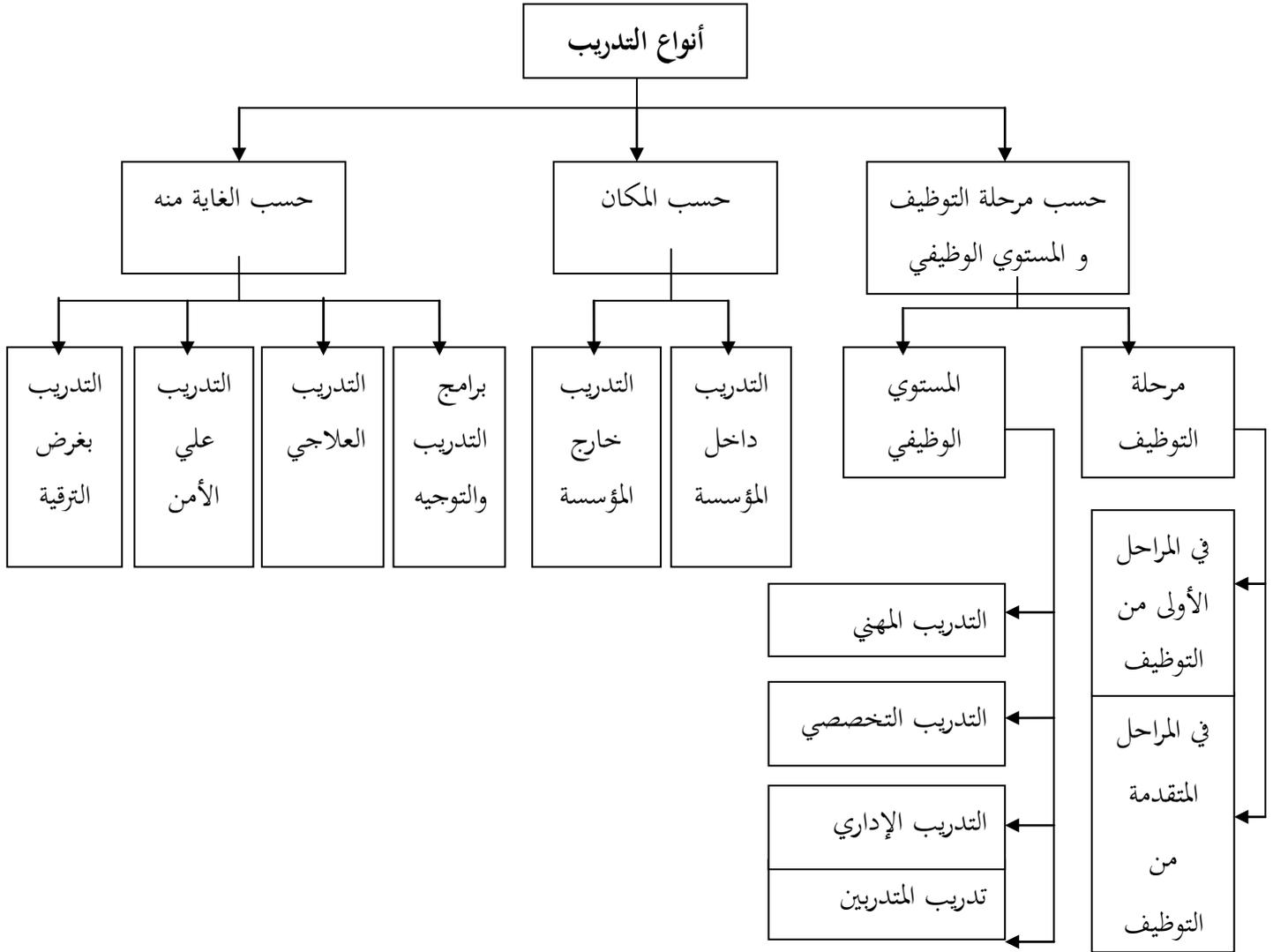
ج. **التدريب بغرض الترقية:** يقصد بمفهوم الترقية انتقال الفرد من وظيفة معينة إلى وظيفة أعلى منها مع تحمل

¹ عوض الله محمد علي محمد الهدي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² المرجع نفسه. ص ص 26، 27.

مسؤوليات أكبر، وهذا يعني أن الوظيفة الجديدة تتطلب مهارات و معارف خاصة بها و رغبة الفرد في الارتقاء، مما تولد لديه رغبة في اكتساب المزيد من المهارات و المعارف لأداء العمل المطلوب منه وفق المستوى المطلوب.

الشكل رقم (1): أنواع التدريب.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات السابقة.

المطلب الثاني: أهمية و أهداف تدريب العمال

تسعى المؤسسات الإقتصادية الى تدريب العمال لما له من أهمية في اكساب الأفراد المعارف والمهارات الجديدة، وبالتالي فالتدريب يسعى لتحقيق عدة أهداف تخدم المؤسسة مما أكسبه أهمية كبيرة، وهذا ما نوضحه فيمايلي:

أولاً: أهمية التدريب

يمكن توضيح أهمية التدريب من خلال عرض الفوائد التي يحققها حيث يؤدي الى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات الأعمال والعمالين فيها ومن أهم هذه الفوائد مايلي¹:

1- فوائد التدريب بالنسبة للمنظمة: يحقق التدريب للمنظمة فوائد عديدة من بينها:

- تحسين ربحية المؤسسة؛
- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة؛
- تحسين معنويات العاملين؛
- يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية؛
- تحليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية؛
- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين والمنظمة؛
- تخفيض الحوادث وإصابات العمل.

2- فوائد التدريب بالنسبة للأفراد العاملين: يحقق التدريب فوائد عديدة للأفراد العاملين في المؤسسة أهمها:

- يساعد الأفراد على اتخاذ القرار الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل؛
- مساعدة الأفراد على الإلمام بمختلف المستجدات في مجال عملهم والتحكم في التقنيات والأساليب الجديدة؛
- مساعدة الأفراد لدراسة وتحليل موضوعات حساسة كالصراع والضغط والتوتر والإحباط؛
- المساعدة في تحقيق التنمية الذاتية والثقة بالنفس لدى الأفراد؛
- إمداد الأفراد بالمعلومات لتدعيم زيادة معارفهم على القيادة ومهارات الاتصال بكافة الأطراف؛
- إشباع حاجات الأفراد التدريبية والتعليمية؛
- تنمية الاستعداد لتقبل مهام ومسؤوليات جديدة.

ثانياً: أهداف التدريب

يهدف التدريب على اختلاف أنماطه إلى تحقيق مايلي²:

أ. تنمية المعارف: أي تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المؤسسة،

¹ عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و دوره في الجودة الشاملة للمنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص ص 91، 92.

أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقاً للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل، ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل؛

ب. تنمية مهارات العاملين و قدراتهم، أي الاهتمام بتنمية وتحديث المهارات والقدرات والاستعدادات لدى الفرد لأداء عمل معين بكفاءة وفاعلية؛

ج. تنمية السلوك والاتجاهات الايجابية نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة وزبائنها والمجتمع، حيث يسهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين تجاه قضايا معينة. ويعمل هذا التدريب على تحسين هذه الاتجاهات حيث يتخذ صاحبها موقفاً إيجابياً نحو العمل؛

د. تذكير العاملين بأساليب الأداء، وتعريفهم أولاً بأول بالتغيرات والتعديلات التي تدخل عليها وبأسلوب استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات؛

هـ. الإسهام في إعادة التوازن النوعي و العددي لهيكل العمالة، فإذا حدث فائض في العمالة في التخصص أو قطاع مهين يمكن من خلال التدريب التحويلي، تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها؛

و. تقليل وقت أداء الخدمة في المرسسات الخدمية، وتحسين أساليب التعامل مع العملاء مما يرفع درجة رضائهم عن المؤسسة ومنتجاتها، و تحسين صورتها في أذهانهم ويدعم مركزها التنافسي.

و يلخص علي السلمي الأهداف السابقة في ثلاث مجموعات هي¹:

- الأهداف الاقتصادية: تتمثل في تحسين الإنتاجية، تخفيض الفاقد والضائع، زيادة المبيعات، تنمية الحصة السوقية، زيادة معدلات النمو، وتأكيد المركز التنافسي؛
- الأهداف التقنية: تتمثل في تحسين استغلال الطاقات روح المتاحة وسرعة تعميق استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات إدماجها؛
- الأهداف السلوكية: وتتمثل في تعديل اتجاهات ودوافع العاملين في تنمية رغباتهم للأداء الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.

المطلب الثالث: المبادئ التي يقوم عليها التدريب

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة، ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية، ولكي يحقق

التدريب الهدف منه يجب الأخذ بمبادئه، ولقد أورد (تريسي) العديد من المبادئ التي يجب الاسترشاد بها وهذه المبادئ هي كما يلي²:

- يتطلب التدريب الدعم والتأكيد الكامل من قبل الإدارة العليا والمشرفين؛

¹ عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص 92.

² تريسي وويليام "ترجمة أحمد سعد الجبالي"، تصميم نظم التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض، ط3، 2004، ص27.

- أن تركز أنشطة التدريب على المشكلات التي يمكن حلها عن طريق التدريب ومعالجة أوجه القصور في المعارف والمهارات والاتجاهات وليس على المشكلات الإدارية التي تتمثل في مشكلات الأداء التي ترجع إلى عدم مناسبة معايير الأداء؛
 - أن تلبي البرامج احتياجات المؤسسة والموظف ويجب أن تشمل كل فئات ومستويات الموظفين وكل أقسام ووحدات المؤسسة؛
 - يجب أن تتكامل برامج التدريب مع فلسفة المنظمة وأن تهيئ الفرص لتطبيقها ويجب أن تكون موضوعات التدريب المقدمة متوازية ومنظمة ومسلولة بشكل جيد، وأن تراعي بشكل كافي الاختلافات في الاحتياجات والقدرات، كما يجب أن توفر مرونة كافية للمدربين والمتدربين وان تستجيب للتغير؛
 - أن يتم التحقق من صلاحية البرامج التدريبية لضمان فاعليتها قبل تطبيقها على نظام واسع؛
 - أن تتضمن البرامج التدريبية قنوات للتقويم والمعلومات المرتدة ووسائل تسمح بالتنقيح وتحديث واستمرارية فاعلية البرامج التدريبية؛
 - أن تتيح البرامج التدريبية فرصا وفيرة للمتدربين لتطبيق وممارسة المعارف والمهارات الجديدة التي اكتسبوها؛
- بالإضافة إلى المبادئ السابقة يمكن أن نضيف بعض المبادئ العامة والهامة التي تشكل أساسا لعملية التدريب منها¹:

- **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المؤسسة؛
- **المنطوق:** يجب أن يتم التدريب بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية؛
- **الهدف:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة، وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع، والمكان، والزمان، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة؛
- **الشمول:** حيث يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية مثل: القيم والاتجاهات، والمعارف، والمهارات، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين فيها؛
- **الاستمرارية:** وتعتبر من بين أهم المبادئ في العملية التدريبية، إذ يجب على مسؤولي التدريب في أي مؤسسة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغير المستمر في جميع جوانب الحياة، وبخاصة في أساليب العمل وأدواته، وفي جميع جوانب الحياة، وبخاصة في أساليب العمل وأدواته وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك؛
- **التدريبية والواقعية:** يجب أن يبدأ التدريب بالموضوعات البسيطة لينتقل بعد ذلك إلى الموضوعات المعقدة، مع الحرص أن تكون موضوعات العملية التدريبية تمس الحياة العملية للعاملين؛
- **المرونة:** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته تبعا لتطور الوسائل والأدوات والأساليب.

¹ عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص54.

المبحث الثاني: الجوانب التنظيمية لتدريب العمال

بعد عرض التدريب كمفهوم والتعرف على أهميته ومبادئه، سنتناول في هذا المبحث إلى الجوانب التنظيمية للتدريب، من خلال مكونات وعناصر العملية التدريبية المختلفة والطرق والوسائل المختلفة المستخدمة في ذلك، لنبين في الأخير محددات التدريب والمشاكل التي تواجهه وبعض الحلول المناسبة لذلك.

المطلب الأول: مكونات ووسائل عملية التدريب

للإلمام بمضمون عملية التدريب من الضروري معرفة أهم مكوناتها والعناصر التي تحويها وهي كالتالي:

أولاً: مكونات التدريب

يتكون التدريب من نموذج يطلق عليه نموذج المدخلات والمخرجات وهي كالتالي¹:

1. مدخلات التدريب:

وهي المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب وهي:

- الأفراد المطلوب تدريبهم؛
- الوظائف التي يشغلونها؛
- الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب إكسابها؛
- أنماط السلوك المطلوب وترغيب المتدربين باتباعها؛
- القائمين بالعمل التدريبي من مدرسين ومسؤولين؛
- الأوضاع الإدارية والتنظيمية السائدة في المنظمة وطبيعة المشكلات التي تعاني منها، وكذا نقاط القوة التي يتميز بها؛

- إن هذه المدخلات ينبغي أن تتكامل بشكل يحقق التجانس والتفاعل الإيجابي بينها.

2. الأنشطة التدريبية:

وهي الإجراءات التي تقوم بها المنظمة من أجل الأداء الأمثل للوظائف التدريبية وتمثل في:

- توصيف وتحليل الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية؛
- توصيف وتحليل السلوك و تقييم الأداء؛
- توصيف وتحليل العمليات والإجراءات؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- تصميم البرامج وإعداد المناهج والموارد العلمية؛
- إعداد المدرسين وتجهيزهم للنشاط التدريبي؛
- متابعة وتقييم النشاط التدريبي وتقدير فائده والعائد منه؛
- تجهيز المساعدات التدريبية؛
- تنفيذ البرامج التدريبية الإشراف على الأداء خلال مراحلها المختلفة؛

3. مخرجات التدريب:

يسعى المتدرب عادة إلى تحقيق ثلاث مخرجات أو نتائج هي:

أ. النتائج الاقتصادية: وتمثل في:

¹: مدحت محمد أبو النصر، التدريب الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الثالثة، 2018، ص 38 - 41.

- تحسين النتائج كما ونوعاً؛ - خفض الوقت الضائع؛

- اختفاء شكاوي العملاء انخفاض معدلات الخطأ في الأداء. - تحسين جودة العمل؛

ب . النتائج السلوكية: تتمثل في السلوك الجديد للمتدربين وعلاقتهم الإنسانية الأفضل، وإقبالهم وتحمسهم للعمل، و سرعة استيعابهم للتعليمات، ومن ثم توفير درجات أعلى من الفهم و الاقتناع لديهم بأهداف المنظمة وزيادة إحساسهم بواجبات الوظيفة وتعميق شعورهم بالانتماء.

ج . النتائج البشرية: وتتمثل في أعداد متزايدة من العاملين اللذين تتوفر لديهم معلومات أو خبرات أو قدرات معينة.

4 . التغذية العكسية أو المرتدة: يقصد بالتغذية العكسية أو المرتدة بتلك البيانات و المعلومات عن طبيعة المخرجات والتي لا بد من الاستفادة منها في إحداث تحسينات وإضافات وتغييرات في المدخلات.

بمعنى أنه عند مقارنة النتائج الفعلية و مطابقتها للأهداف المحددة للتدريب تتناسب نتائج هذه المقارنة فيما يعرف بلغة النظم بالتغذية العكسية أو المرتدة، ولتحقيق ذلك بشكل كفاء و فعال، فإنه من الأفضل أن يكون لدى إدارة التدريب مركز للمعلومات ترد إليه الأرقام و المؤشرات والبيانات التي توضح النتائج التي حققتها البرامج التدريبية، وتبويب هذه البيانات وتصنف وتحفظ وتكون معدة للاستعمال عندما تطلبها إدارة التدريب، وتوجد بها: - تقارير المدربين؛ - السجلات؛ - الاستقصاءات؛ - تقارير الملاحظة¹.

ثانياً: وسائل التدريب:

هناك فئات عديدة، وعلى قسم أو إدارة التدريب بأي منظمة اختيار الفئة أو الفئات المناسبة من التدريب للعاملين فيها، ومن فئات التدريب نذكر²:

1. التدريب الذاتي:

حيث يتم الاستعانة بكتيبات التشغيل والكتب والأشرطة السمعية والبصرية التي توزع على المتدربين دون المزيد من المساندة التدريبية، على أن يتعلم المتدرب باستخدام هذه الوسائل في أوقات الفراغ أو بع أوقات العمل، يعيب هذا النوع من التدريب على غياب العلاقة بين المدرب والمتدرب، و بالتالي فهو لا يصلح إلا في الحالات البسيطة جداً التي ينعد فيها هامش الخطأ.

2. التدريب الداخلي:

يتم هنا تنظيم دورات وجلسات تدريبية بمعاونة عدد من العاملين بالمؤسسة ذوي الخبرة في موضوعات التدريب، وهنا ينفق مدير التدريب جانبا كبيرا من وقته وجهده في تنظيم أوقات التدريب بحيث لا تتعارض مع أوقات المدربين، واللذين عادة ما يكونون من الأشخاص المنتجين بالمؤسسة بحيث يؤثر غيابهم بشدة على كفاءة عمل مواقعهم، لكن هذا النوع من التدريب لا يصلح إذا كان مجال التدريب يتسم ببعض الحساسية التنظيمية

¹: مدحت محمد أبو النصر، التدريب الفعال، مرجع سبق ذكره، ص 33،34.

²: بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 196-198.

(مثل: موضوعات الجودة، تقييم الأداء، و التغيير، الهيكل التنظيمي..). بحيث تصبح الاستعانة بمدربين خارجيين هي الحل الأمثل.

3 المحاضرات العامة :

تقيم المؤسسات التدريبية والاستشارية الكثير من الدورات والبرامج التدريبية التي تعقد في أماكن عامة مثل الفنادق والنوادي وغيرها، مع هذه النوعية يمكن لمدير التدريب أن يتأكد من درجة ملائمة موضوع المحاضرات بوحدة من الطرق التالية:

أ. استعراض محتويات المحاضرات، و ذلك بطلبها من المؤسسة الاستشارية أو المؤسسة التدريبية؛

ب. التأكد من درجة كفاءة المحاضرين و المؤسسة القائمة بالتدريب، وذلك بناء على سمعة المؤسسة؛

ج. توصيات المتدربين السابقين، وهو الإجراء الذي ينسأه العديد من مديري التدريب.

فبمجرد أن تعلن إحدى المؤسسات التدريبية عن برنامج تدريبي عليك أن تسارع بسؤال من حضروا هذا

البرنامج في الدورات السابقة في رأيهم وتوصياتهم؛

د. تقييم أسعار المحاضرات التسهيلات التي تفرها المؤسسة للمتدربين.

4. الاستعانة باستشاري خارجي:

تعرض العديد من المؤسسات الاستشارية التدريبية تفصيل برامج ودورات تدريبية داخلية خاصة بناء على الإحتياجات التدريبية للمؤسسة التي تعمل بها، يتميز هذا النوع من التدريب بارتفاع التكلفة، الأمر الذي يتطلب التأكد من درجة كفاءة المؤسسة الاستشارية بالطريقة السابقة، والتأكد من درجة كفاءة المدرب الذي سيتولى تقديم البرنامج التدريبي المطلوب.

5. التدريب على رأس العمل:

من التوجهات الحديثة في التدريب ما يطلق عليه (التدريب على رأس العمل)، وتعرفه الجمعية العالمية للتدريب على رأس العمل بأنه "شراكة تفاعلية تهدف إلى تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية للموظف ضمن سياق أهداف المؤسسة"، ومن مميزات التدريب على رأس العمل مايلي¹:

أ. المواجهة:

غالبا ما يتحاشى العاملون القيام بمهام جديدة لا يعرفون عنها شيئا تجنباً للمخاطرة في ارتكاب الأخطاء، وهذا ما يعالجه التدريب على رأس العمل وذلك بتزويد العاملين بمهارات جديدة في بيئة يسودها الشعور بالأمان و تتوافر فيها المساندة مما يساعد على القيام بالمهام الجديدة بثقة وتصميم.

ب. الانفتاح:

غالبا ما تتحول الصفات التي تمنح النجاح إلى معوقات، لتحوّلها إلى روتين مع مرور الوقت، من المعلوم أن الأفراد يكررون السلوكيات والأساليب التي يثبت نجاحها في موقف معين وتصبح نوع من العادة بالنسبة إليهم

¹ :مدحت محمد أبو النصر، التدريب الفعال، مرجع سبق ذكره، ص 35،36.

فيما يتعلق بتلك الأساليب و الممارسات.

وفي ما يتعلق بهذه الإشكالية فإن التدريب على رأس العمل يساعد على اكتشاف هذه المسلمات لدى الموظف وإعادة التفكير فيها حسب المواقف و المهام الجديدة.

ج.. الخيارات:

يركز التدريب على رأس العمل على الأفكار والأسئلة الملحة ولعب الأدوار والعديد من الآليات المتنوعة بهدف إعادة النظر في الاحتمالات والبدائل التي تم إسقاطها، أو تطوير احتمالات أو بدائل جديدة، لذلك فإن التدريب على رأس العمل يساعد على إيجاد بدائل أخرى لمتخذ القرار.

د. التقليل من الغموض:

يتطلب النجاح المهني تحقيق تطور محسوس ومستمر و القيام بأشياء صحيحة بأقصر وقت، ويتطلب ذلك وضوحا في الرؤية فيما يرغب الفرد تحقيقه، وكيف ومتى يقوم به، والتدريب على رأس العمل يزيل الغموض الذي يكتنف مستقبل الفرد المهني.

و. ترسيخ التعلم:

يرسخ التدريب على رأس العمل التعلم من خلال طرح الأسئلة المتعلقة بالدروس المستفادة من الأخطاء التي تقع أثناء تأدية العمل، كما يساعد على فهم الرسائل التي يرسلها الشخص إلى الآخرين دون أن يدرك ذلك.

المطلب الثاني: طرق وأساليب التدريب

إن تطور أساليب التدريب قد مر عبر تغيرات كثيرة تبعا لتغير مفاهيم التدريب، وتطور التقنيات، وظهور مراكز متخصصة في مجال التدريب ما أدى الى وجود معايير يعتمد عليها في اختيار مختلف طرق وأساليب التدريب المناسبة :

أولاً: تصنيف معايير و اختيار طرق وأساليب التدريب

قد تم تصنيفها طرق التدريب الى طريقتين أساسيتين هما:

1- تصنيف طرق وأساليب التدريب:

هناك مجالات متعددة لتصنيف طرق وأساليب التدريب، إلا أنه يمكن تصنيفها إلى صنفين رئيسيين حسب تنفيذها على المتدربين أنفسهم كما ذكرهما الخطيب¹:

أ. طرق أساليب تدريبية جماعية:

يتم تنفيذ هذه الطرق والأساليب على جماعة من المتدربين تختلف أعدادهم، حيث تستغل ديناميكية الجماعة وعلاقة التعاون بينهم وتفرض مهارات وروح الفريق، هذه الأساليب هي الغالبة في عمليات التدريب.

ب. طرق و أساليب تدريبية فردية: و تهدف الى تدريب الأفراد على مهارات خاصة أو تدريب فرد معين على

¹: أحمد الخطيب، رداح الخطيب، الإتجاهات الحديثة في التدريب، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص 125-130.

عمل معين ذو طبيعة خاصة لا يمكن أدائه إلا لفرد واحد و في مكان العمل ذاته، أو في حالة التدريب الذاتي كالتدريب بالمراسلة.

وتهدف الى تدريب الأفراد على مهارات خاصة لا يمكن أدائه إلا من طرف فرد واحد وفي مكان العمل ذاته، أو في حالة التدريب الذاتي كالتدريب بالمراسلة.

2- معايير اختيار طرق و أساليب التدريب:

يمكن أن نختار طريقة أو أسلوب التدريب المناسب لكل موقف تدريبي وفق المعايير التالية:

- الارتكاز إلى قوانين ومبادئ التعليم و التعلم؛
- ملاءمة أساليب وطرق التدريب لاحتياجات المتدربين؛
- مراعاة حجم المتدربين؛
- أماكن تواجد المتدربين أي إيجاد المكان المناسب للتدريب؛
- توفر الإمكانيات البشرية والكوادر الفنية المؤهلة للتدريب؛
- توفر التسهيلات المادية كالقاعات والأجهزة والمعدات اللازمة لعملية التدريب؛
- الإمكانيات المادية, أي لا بد من وضع ميزانية لتغطية النفقات المترتبة على البرنامج التدريبي؛
- عامل الوقت حيث أن الوقت المتاح يتحكم في اختيار طريقة وأسلوب التدريب؛
- محتوى المادة، أي تحديد طبيعة المحتوى وما اذا كان لغويا أو حركيا؛
- الأهداف التدريبية وهو المطلوب من المتدربين القيام به في نهاية التدريب؛
- الاتجاهات السائدة لدى المتدربين وأعمارهم وخبراتهم.

ثانيا : طرق وأساليب التدريب:

يمكن اختيار الطريقة أو الأسلوب المناسب للعملية التدريبية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا المنطلق

تعددت و تغيرت أساليب وطرق التدريب على مر العصور والأزمان، وتتمثل في الآتي¹:

1. المحاضرات: هي حديث شبه رسمي يقوم به المدرب بتقديم سلسلة من الوقائع والحقائق أو المفاهيم أو يقوم باستطلاع مشكلة، وتقتصر مشكاة المتدربين على الإستماع، الهدف الرئيسي منها هو الإعلام، ومن مزاياها أنها توفر الوقت وهذا اذا خطط لها بشكل جيد وتم إلقاؤها بمهارة، ومن عيوبها أنها تحد من فاعلية المتدرب بحيث يكون مستمعا فقط.

2. المناقشة الموجهة: هي التي يناقش فيها المدرب المتدربين في الموضوع الذي هم بصدد دراسته عن طريق الأسئلة بحيث يصلون إلى الحد المطلوب، و قد عرفت على أنها الأفكار والآراء وتفاعلها بين مجموعة من الأشخاص بقصد الكشف عن جوانب موضوع يهتم بدراسة اعضاء المجموعة، وتستخدم المناقشة عادة لتنمية المهارات المعرفية والاتجاهات والمشاعر، ولقد أثبتت نتائج البحوث التربوية الحديثة تفوق طريقة المناقشة على

¹:أكرم رضا، برنامج تدريب المدربين، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003، ص ص 122- 126

التقليدي.

وهناك ثلاث أنماط للمناقشة وهي على سبيل الإجمال:

أ. المناقشة الحرة؛ ب. المناقشة المضبوطة جزئياً؛ ج. المناقشة المضبوطة.

3. التمارين التدريبية: يقوم المدرب بتكليف المتدربين بالقراءات في كتب ودوريات او يكلفهم بإعداد مشروع أو بحث ، او يحدد لهم مشكلات أو تمارين للتدريب على مهارة معينة، ومن مزايا هذه الطريقة تغطية كمية أكبر من المادة التدريبية ومعالجتها بشكل تفصيلي وفي وقت قصير، ومن عيوبها انه إن لم تكن لدى المتدربين الدافعية فإن الإحتمال سيكون كبير لأنهم لن يقوموا بأداء تمارين على الوجه الأكمل والمطلوب، ولا سيما تلك التي تتطلب إعتمادهم على أنفسهم.

4. الزيارات الميدانية: هي جولة مخطط لها بعناية لمكان خارج نطاق مكان التدريب الأساسي وتهدف الى إتاحة الفرصة للمتدربين للمشاهدة المباشرة للأشياء والعمليات، ومن مزاياها تكون المعلومات بشكل مباشر وواقعية ملموسة، ومن عيوبها يجب إعداد المتدربين للزيارة الميدانية، كما يجب التنسيق مع مدير النشاط للتأكد من المتدربين.

5. التدريب المخبري: أصبح التدريب المخبري مستعملاً على نطاق واسع كما أصبح ضرورة ملحة في تعليم المواد العلمية، من أجل تحقيق الأهداف التربوية بصورة فعالة، حيث أن استخدام المواد العلمية تفوق الطرق الأخرى في تطور وإستيعاب وقبول تلك المواد.

6. الورشة التدريبية: نموذج من المناقشات الهادفة للمجموعات الصغيرة والتي يتم فيها العمل بشكل تعاوني و إنجاز مشروع معين ووفق جدول عوامل منظم لوضع إطار للعمل، يسفر عن إنتاج تعليمي معين، فهي مجموعة عمل إنتاجي لهذا سميّت بالورشة.

7. التقارير والبحوث: التقرير يشبه المقال الصحفي الا انه يعتمد على الكلمة والصورة معا أو على الكلمة فقط، والتقرير يتناول ظاهرة سلبية أو إيجابية ويمكن تكليف فرد ومجموعة أفراد بكتابة تقرير معين، ويمكن تقييمه من قبل المدرب، أما البحوث فهي وسيلة لاستعلام و الإستقصاء المنظم و الدقيق، والذي يقوم به الباحث بغرض إكتشاف معلومات أو علامات جديدة بالإضافة الى تطوير او تصحيح المعلومات الجديدة.

8. لعب الادوار: لعب الأدوار هي طريقة معملية للتدريب تتل التمثيل التلقائي بواسطة فردين أو أكثر بتوجيه من المدرب، أما المتدربون الذين لا يقومون بالتمثيل فمنهم يقومون بدور الملاحظين والناقدين، وبعد التمثيل فإن المجموعة تقوم بالمناقشة.

ومن عيوبها، ان لعب الأدوار يأخذ وقتاً طويلاً، وعدم توفر الوقت الكافي يؤدي الى ضياع الفائدة.

9. المؤتمر: تستخدم طريقة المؤتمر أساليب النقاش المجتمعية للوصول إلى أهداف التدريب.

10. البيان العملي: يقوم المدرب بأداء فعلي لعملية أو عمل، عادة ما يتوقع من المتدرب أن يكون قادراً على إعادة العملية أو العمل بعد قيام المدرب بالبيان العملي، وغالباً ما تستخدم مع طريقة أخرى مثل المحاضرة مع

البيان العملي.

11. الأداء: هي الطريقة التي يطلب فيها المتدرب تحت ظروف محكمة وأداء العمليات والمهارات التي يتم تدريسه عليها، والأداء عبارة عن علم بالممارسة، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تعطي فرصة للمتدرب لتطبيق المعارف التي اكتسبها في مواقف حقيقية وتعتبر طريقة الأداء مشابهة لبيان العمل.

12. التعليم المبرمج: هو طريقة للتعلم الذاتي وفيها يتقدم المتدرب في اكتساب معارف ومهارات لتحقيق الأهداف التدريبية من خلال سلسلة من الخطوات، ويتم تصميم البرنامج لمادة يؤدي الى تعلم المتدربين حتى يتمكن من المعارف والمهارات المطلوبة.

13. التعلم بالمراسلة: تطورت حركة التعلم بالمراسلة في منتصف القرن التاسع عشر عندما بدأ التطور الصناعي و الحضاري، ومع ظهور الطباعة والخدمات البريدية، ويبدو أن الدافع نحو نشر التعليم بالمراسلة دافع اقتصادي، فالتعليم عن بعد هو أسلوب حسن لنشر النظام التربوي بسرعة أكثر ونظام أقل.

14. الدراسة الذاتية المستقلة: هي عملية المتابعة الموجهة ذاتيا نحو الكفاءة الأكاديمية بحيث يتكمن الطالب من ممارسة هذه الكفاءة في أي وقت بناء على توجيه من هيئة تدريس جامعي.

15. دراسة الحالة: يعود الأصل في دراسة الحالات الى علم القانون حيث ابتكر كريستوفر لانجندل أستاذ القانون في هارفارد في عام 1880م، أسلوب الحالات لشحن تفكير طلابه وتدريبهم على اتخاذ الأحكام القضائية في ضوء ما يدرسونه مواد، والحالة الإدارية في تعريف موجز هي: وصف معبر و مماثل للحقيقة في كلمات وأرقام فعلية في الإدارة.

16. استمطار الأفكار: يعطي مجموعة صغيرة مختارة سؤال عن كيفية التصرف في موقف أو مشكلة، ثم يطلب من أفراد المجموعة توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار أو الحلول التي يمكن توليدها وتسجل هذه الأفكار ليقوم رئيس المجموعة أو الإدارة بتقييمه.

17. الندوة: يشترك فيها جانبان: الأول مجموعة من المختصين الذين يعرضون وجهات النظر، والثاني مجموعة من المستمعين، وتقوم الندوة أساسا على المناقشة المعتبرة بمعنى أن يكون هناك موضوع أو مشكلة معينة هي محور الندوة.

18. تمارين سلة البريد: يعطي المتدربون مجموعة من الملفات والأوراق والرسائل تشبه تلك التي سيطلب منهم في المستقبل التعامل معها في مكان عملهم، ثم يقوم المتدربون باتخاذ الاجراءات المناسبة لتنفيذ عملهم خطوة خطوة وبعدها تتم مقارنة النتائج.

19. المحاكاة أو المباريات الإدارية: لم يتفق التربويون على تحديد تعريف مصطلحات المحاكاة أو المباريات التدريبية ويقول البعض أن المحاكاة عبارة عن تصوير مختار للوقائع يحتوي على عناصر الواقع فقط التي تناسب عرضه، ومن مميزات قدرتها العالية لإثارة الحوافز لدى المتدربين.

وهناك العديد من أساليب وطرق التدريب مثل حلقات النقاش الدائرية المتبادلة ودراسة حالة عارضة وكذلك الحالة الحرجة والعبارات والتعليم عن طريق الانترنت والتدريب الفردي والتدريب باستخدام مزيج من الطرق، وكلها أساليب مبتكرة تم تطويرها استنادا إلى الإحتياجات التي تطورت هي الأخرى، والوسائل والتقنيات الحديثة التي أصبحت متاحة في عصر التكنولوجيا.

المطلب الثالث: محددات التدريب، المشاكل والحلول

للتدريب عدة محددات ت

أولاً: محددات التدريب

تتكون محددات التدريب من ثلاث محددات أساسية هي كالتالي¹:

1-المحددات البيئية: يمثل التنوع وعدم التجانس والإستقرار، بعدين تقليديين من أبعاد البيئة الخارجية للمؤسسة، لذلك فإنه من المنطقي افتراض أن لهذين البعدين تأثير على الحاجات التنظيمية لتدريب الأفراد، ومع افتراض أن المؤسسة تحاول أن تغطي احتياجاتها الموضوعية من التدريب، فإن هذين البعدين أيضا سيؤثران على حجم التدريب الفعلي الذي تقدمه المنظمة.

إن التنوع و عدم التجانس يساهم في زيادة مقدار التدريب المطلوب، و يمكن أن يتوفر التعلم المطلوب لإحداث هذا التكيف من خلال التدريب، أو التعلم من خلال الممارسة الفعلية أي بطريقة غير رسمية ولكن هذه الظروف البيئية المتنوعة والغير متجانسة قد تحتاج لبعض البرامج الرسمية للتدريب سواء للعاملين الجدد أو القدامى.

وبالتالي فإن استقرار البيئة أيضا مهم لأن مقدار المعرفة المطلوبة من خلال وقت معين يمكن النظر إليها على أنها دالة في معدل التغيير البيئي وهذا بدوره قد يؤثر على حجم ومقدار التدريب في المؤسسة.

وطالما أن المنافسة تزيد من متطلبات جودة المنتج، فإن هذا يلقي مزيدا من الأهمية لاكتساب الأفراد للمعرفة والمهارة المطلوبة، مما يلقي مزيدا من العبء على المؤسسة من خلال زيادة استثماراتها في التدريب.

إن السرعة الهائلة في التقدم التكنولوجي في مجال الصناعة ، تدفع المؤسسات الى تقديم مزيد من التدريب لمواردها البشرية، كما أن التغيرات التكنولوجية تحتم على المنظمة تجديد وتحديث المهارات والمعرفة الحالية للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة.

2- المحددات التنظيمية: يؤثر المركز الاقتصادي والمالي للمؤسسة على المبالغ التي تنفقها على الإستثمار في تنمية مواردها البشرية بصفة عامة، وعلى مجال الأنشطة التدريبية بصفة خاصة وقد يرجع السبب في هذا الى أن الإنفاق على التدريب لم يلق نفس الإهتمام الذي يلقاه الإستثمار في الموارد المادية الأخرى، وأيضا أن الإنفاق على التدريب لا يعتمد على المنافذ و المصادر المالية المستقرة ولكن الإنفاق على التدريب يزداد أو ينخفض وفقا لمدى قوة المركز المالي للمنظمة والسيولة والتدفق المالي في الفترات المختلفة.

¹: عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص ص 89-91.

ويلعب الهيكل التنظيمي أيضا دورا في تحديد الإحتياجات التدريبية غير أن العلاقة بين الهيكل التنظيمي والحاجة الى التدريب ومقدار التدريب علاقة معقدة، ويمكن تناول هذه العلاقة من زاوية أخرى وهي درجة المركزية واللامركزية التي تتبعها المنظمة، فإذا كانت المؤسسة تتبع المركزية فإن المهارات المطلوبة تكون منحصرة في عدد محدد من الأفراد أما اذا كانت المؤسسة تتبع اللامركزية في اتخاذ القرارات فإن عدد متخذي القرار سيزداد ومن ثم متطلبات المهارات والمعرفة ستزداد.

وتلعب الخصائص الديموغرافية (الأعمار، المستويات التعليمية، ونسبة العاملين إلى الإداريين في المؤسسة)، للأفراد العاملين في المنظمة دور في التأثير على مقدار وحجم التدريب الذي تقدمه المؤسسة بالإضافة الى المحددات الهيكلية الديموغرافية فإن الجوانب الثقافية التنظيمية يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار، فمن أهم الجوانب الثقافية هي العادة والعرف الذي تتبعه المؤسسة فيما يتعلق بالتعلم والتدريب فالمؤسسات التي تؤمن ثقافتها وتشجع على التدريب ستكون الأنشطة التدريبية بها مستمرة أكثر من المؤسسات التي لا تؤمن ثقافتها بالتدريب.

3-العوامل و الظروف داخل المنظمة: تؤثر هذه العوامل على الإختيار بين الأنشطة التدريبية و توزيع تنمية الموارد البشرية بين مجموعات الأفراد و عبر الأقسام والوحدات المختلفة ، فالظروف الدالية قد تفرض تأثيرها على اختيار التدريب داخل المنظمة أو خارجها ، وكلما زادت المكانة التي تتمتع بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة كلما زاد معدل التدريب الداخلي إلى الخارجي ، ولكن أحيانا تمارس بعض الضغوط الداخلية التي تعترض الرغبة والاتجاه للمزيد من التدريب الخارجي.

ثانيا: المشاكل والحلول:

هناك عدة مشكلات وعراقيل تواجه العملية التدريبية في المؤسسة، يمكن عرض أهمها بالإضافة إلى بعض الحلول المناسبة لمواجهتها فيما يلي¹:

1-المشاكل: إن الهدف من التدريب هو تنمية مهارات الأفراد والمتدربين من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، لكن توجد العديد من المشاكل التي تواجه البرامج التدريبية وهي كالتالي:

- الدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل، أي يتم عقد العديد من الدورات لمجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة للتدريب؛
- قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب ولكنه لا يملك خبرة عملية في الموضوع ، وبالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية التي يحتاجها المتدربون؛
- البعض من المتدربين يتم اختيارهم حسب أهواء المدراء وليس حسب الحاجة الفعلية للعمل، وبالتالي نجد شخصا

¹: خليل برنان، دور البرامج التدريبية أثناء العمل في رفع كفاءة العاملين بإدارات الرياضية الجزائرية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، معهد العلوم والتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، جامعة المسيلة، 2014، ص67

- لا علاقة له بموضوع التدريب يحضر الدورة التدريبية؛
- المتدربون ليس لديهم رغبة في التعلم، حتى ولو حضر مئات الدورات التدريبية؛
- المادة التدريبية سيئة، الكثير من المتدربين يحاول استغلال المادة التدريبية التي يملكها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المتدربين، هذا يكون له تأثير سيء فالمتدرب يريد مثالا قريبا لواقعه، بل الكثير من المدربين يستخدم مادة تدريبية منقولة من الشبكة الدولية وبالتالي تكون الأمثلة من واقع آخر وبيئة مختلفة و تكون المادة التدريبية غير مناسبة لا للمدرب و للمتدرب؛
- المدرب غير قادر على توصيل المعلومات أو تنمية المهارات أو ليس لديه القدرة على شرح الموضوع واستخدام أساليب التدريب؛
- المدرب ليس مهتم بتدريب المتدربين، حيث يجب أن يكون المدرب حريصا على خروج المتدربين وقد اكتسبوا المهارات التي يحتاجونها؛
- بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه، أي أن المدرب لا يستطيع أن يستخدم مهاراته في مكان عمله.

2-الحلول: كما توجد العديد من الحلول المناسبة للحد من هذه المشاكل وهي كالتالي¹:

- التركيز على المعنيين فقط، بمعنى توجيه التدريب بشكل متخصص للمعنيين والمهتمين، واللذين يحتاجونه بعملهم الحالي والمستقبلي؛
- إعادة التدريب وربما تكراره ، وتجديد المعلومات والخبرات، وإعادة نفس المسابقات التدريبية سنويا؛
- توجيه المؤسسات وحث أصحاب القرار على تطبيق المعارف التدريبية المكتسبة فور الإنتهاء من الدورات التدريبية بدون تأجيل وتأخير؛
- تنويع النمط التدريبي، وادخال الامتحانات القصيرة، وكذلك التمارين التفاعلية الجماعية؛
- التركيز على ما يسمى بالمهارات الناعمة، مثل ديناميكية العمل الجماعي، ومهارات العرض، وبشكل مدمج؛
- السعي لرفع مهارات المدربين أنفسهم، بتأهيلهم على مهارات التدريب والنقاش التفاعلي ولعب الأدوار، وتحسين معارفهم؛
- التحضير المسبق للتدريب، لتسهيل التطبيق التفاعلي للتدريب؛
- تحديد أشخاص قياديين من المتدربين أنفسهم للعمل كمسؤولين لضبط العملية التدريبية ومساعدة المدربين بإدارة الوقت وتوثيق المعارف التدريبية المكتسبة والإشراف والمتابعة؛
- الاستفادة من مهارة المشاركين، بمعنى اكتشاف المتدربين الأكفاء المتميزين والتركيز على مشاركتهم وتوزيع المهام المتخصصة لهم بغرض تحفيزهم؛

¹:خليل برنان،مرجع سبق ذكره، ص68.

- دراسة أثر التعريب على رفع كفاءة العاملين، بواسطة متابعة العملية التعريبية؛
- تحريير المدربين ذوي الكفاءة من الاحتكار وسطو شركات التعريب؛
- حصر أسماء المدربين المؤهلين في مجالات التعريب الرئيسية، وتجميع السير الذاتية وإيجاد قاعدة بيانات، تجنبا للمتاخرة بالمدربين والكفاءات .

المبحث الثالث: آليات تطبيق و تقييم برامج التعريب

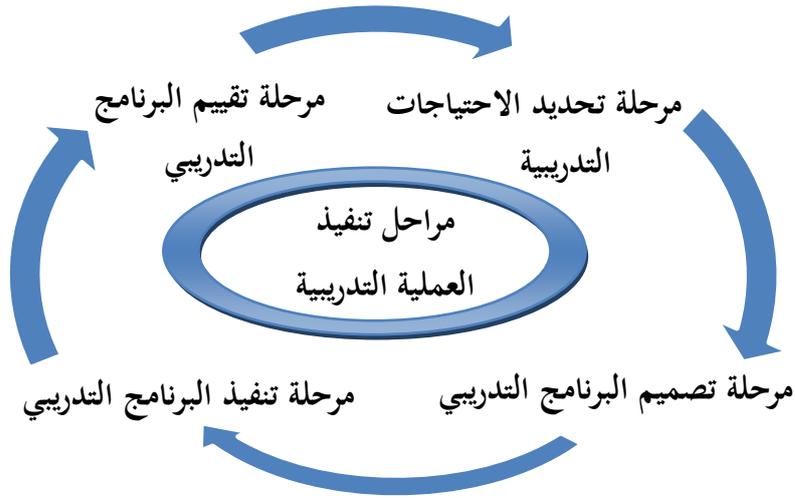
يقوم المسؤولون عن التعريب بالمؤسسة بإعداد برامج التعريب اللازمة للعاملين بالمؤسسة، والتساؤل هنا هو كيف تعد هذه البرامج بحيث تكون قابلة للتنفيذ دون مشاكل تعرقل تقدمها أو تحد من نتائجها، ولا يمكن تقديم شكل نموذجي لبرامج التعريب يمكن أن يطبق في جميع المنشآت، إذ أن الشكل الذي يتخذه البرنامج يتأثر بعوامل كثيرة تتعلق بظروف المنشأة.

إلا أنه يمكن القول بأن تطبيق وتقييم برامج التعريب أو العملية التعريبية يشمل عدة مراحل والتي تمثل خطوات ومراحل التعريب والمتمثلة في¹:

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| 1- مرحلة تحديد الاحتياجات التعريبية | Training needs assessment |
| 2- تصميم البرنامج التعريبي | Designing training program |
| 3- مرحلة تنفيذ البرنامج التعريب | program Implementation training |
| 4- مرحلة تقييم البرنامج التعريبي | Evaluation training program |

¹أمن عبد الرحمن سليمان المصدر، واقع عملية تقييم البرامج التعريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص 32.

الشكل رقم (2): مراحل العملية التدريبية.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المذكورة أعلاه.

وفيما يلي سنقوم بعرض آليات تطبيق و تقييم برامج التدريب و ذلك في إطار المراحل الأربعة الموضحة أعلاه.

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل العملية التدريبية، لأن تحديد الاحتياجات التدريبية وبشكل دقيق يؤدي إلى جعل النشاط التدريبي نشاطاً واقعياً ويوفر كثيراً من الجهد والنفقات.

أولاً: المقصود بالاحتياجات التدريبية

ان تحديد الاحتياجات التدريبية هي الخطوة الأساسية الأولى التي تسبق أي عمل تدريبي في سلسلة الحلقات المترابطة التي تكون في مجموعها العملية التدريبية، يتطلب تحديد الاحتياجات التدريبية الاجابة على سؤالين هما¹:

أ. من هم الأفراد المطلوب تدريبهم؟

ب. ماهو نوع التدريب المطلوب لهم، و ما مستواه؟

فإذا تم تحديد الأفراد المحتاجين للتدريب أصبح من السهل تحديد نوع التدريب المطلوب لهم، أما نوع التدريب المطلوب فهو تزويد الفرد والعاملين بالمعارف والخبرات والطرق الجديدة ليتمكنوا من التغلب على مشاكل العمل المتجددة بصفة مستمرة او تزويدهم عن طريق التطبيق العملي بوسائل رفع معدلات الأداء في مجال معين، أو إحداث تغير في السلوك والاتجاهات الخاصة بالعاملين، ولذلك فالبرامج التدريبية يجب أن تصمم لتحقيق عنصر أو أكثر من هذه العناصر.

ومن أجل تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة يمكن استخدام الأسلوب التالي ذي الخطوات الثلاثة²:

¹ فايز الخاطر، استراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2010، ص ص 96،97.

² باسمه علي حسن أبو سلمية، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2007، ص 21.

- 1- تحليل المؤسسة: وذلك لتحديد أين سيتم التركيز ؛
- 2- تحليل العمليات: من أجل دراسة ماذا يجب أن يتعلم الفرد حتى يصبح باستطاعته تأدية عمله بكفاءة؛
- 3- تحليل الفرد: وذلك من أجل تحديد من يحتاج التدريب وما هي المهارات والمعارف أو الاتجاهات التي يحتاج إليها الفرد أو يحتاج لتحسينها.

ثانيا: وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية

ومن وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية ما يلي¹:

- 1- الخطط التوسعية للمؤسسة في المستقبل وما تحتاج إليه من خبرات ومهارة لتنفيذها؛
- 2- نتائج تحليل وتوصيف الوظائف وما توصلت إليه من تحديد لمهام كل وظيفة ومتطلبات شاغلها؛
- 3- نتائج قياس وتقييم الأداء: إذ من خلالها يتم توضيح نقاط الضعف في أداء المرؤوسين ونوع التدريب الذي يحتاجون إليه لعلاج هذا الضعف؛
- 4- أساليب العمل الجديدة التي تسعى المؤسسة لإكتسابها؛
- 5- الآلات الفنية الجديدة المراد إدخالها للإنتاج؛
- 6- آراء العاملين أنفسهم؛
- 7- إجراء اختبارات للعاملين لمعرفة مستوى أداءهم وتحديد ما إذا كان بعضهم بحاجة للتدريب.

ثالثا: طرق جمع البيانات لتحديد الاحتياجات التدريبية

- تتنوع الأساليب والطرق الخاصة بجمع البيانات بهدف استخدامها في تحديد الاحتياجات التدريبية، وفيما يلي حصر للطرق الأكثر شيوعاً واستخداماً كأساليب لجمع البيانات²:
- 1- **الملاحظة:** حيث يمكن أن تأخذ طابعا فنيا مثل دراسات الحركة و الزمن أو تأخذ طابعا نفسيا ووظيفيا محدد، مثل ملاحظة درجة تفاعل عضو جديد يحضر الاجتماع لأول مرة، ولطريقة الملاحظة عدة مزايا وعيوب.

¹ باسمة علي حسن أبو سلمية، مرجع سبق ذكره، ص21.

² فايز الخاطر، مرجع سبق ذكره، ص102- 106.

الشكل رقم (3): مزايا و عيوب الملاحظة



- 1- تقلل الى أدنى حد ممكن من تعطيل انسياب العمل أو نشاط المجموعة؛
- 2- تولد بيانات في غاية الدقة و الملائمة للموقف و بالتالي ستؤثر على التدريب



- 1- تتطلب ملاحظا على درجة عالية من المهارة و المعرفة بكل من العملية و الموضوع؛
- 2- يصحبها القيود المرتبطة بقدرة الفرد على جمع البيانات اللازمة من موقع العمل؛
- 3- من المحتمل أن ينظر الآخرون إليها على أنها تجسس؛

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على: فايز الخاطر، استراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 102.

2- الاستشارة: من خلال الحصول على المعلومات من الأشخاص الذين تؤهلهم مناصبهم وأوضاعهم الرسمية والغير الرسمية من تعريف الاحتياجات التدريبية لمجموعة معينة وهم رئيس مجلس الادارة/ مقدموا الخدمات الضرورية/ أعضاء النقابات والاتحادات المهنية/ أشخاص من المجتمع/ وبمجرد تحديد تلك اللجنة يمكن جمع البيانات وهي أيضا لديها مزايا و عيوب و المتمثلة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (4): مزايا و عيوب الاستشارة.



- 1- بسيطة نسبيا و غير مكلفة؛
- 2- تتيح المدخلات و التفاعل بين عدد من الأفراد لكل منهم وجهة نظره للاحتياجات؛
- 3- تقوي خطوط الاتصالات بين المشاركين في العملية؛



- 1- تنطوي على نوع من التحيز لأنه يعتمد على آراء هؤلاء المستشارين من وجهة نظرهم الفردية او التنظيمية؛
- 2- قد ينتج عنها ظهور جزء واحد فقط من صورة الاحتياجات التدريبية؛

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على: فايز الخاطر، استراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 103.

3- قوائم الاستقصاء: يمكن ان تاخذ شكل بحوث مسحية او استطلاعات رأي عينة عشوائية او وظيفية من الأفراد، ويمكن استخدام العديد من اشكال الأسئلة المفتوحة/ المغلقة، فلها هي أيضا تتمتع بالمزايا و العيوب.

الشكل رقم (5): مزايا و عيوب قوائم الاستقصاء.



- 1- يمكن الوصول الى عدد كبير من الناس في وقت قصير؛
- 2- غير مكلفة نسبيا؛
- 3- تتيح فرصة التعبير دون خوف؛
- 4- تنتج بيانات يمكن تلخيصها وإعداد التقارير بسهولة؛



- 1- لا تحتاج كثير للإستجابات الغير المتوقعة؛
- 2- تتطلب وقتا كبيرا؛
- 3- ذات فائدة محدودة في التعرف على أسباب المشاكل أو الحلول الممكنة؛

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على: فايز الخاطر، استراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2010، ص103.

4- الوسائل المطبوعة: تتضمن المجلات المهنية والأخبار والنشرات القانونية ومنشورات الصناعية والمجلات التجارية والمنشورات الداخلية، ومن أهم مزاياها و عيوبها مايلي:

الشكل رقم (6): مزايا و عيوب الوسائل المطبوعة.

العيوب

المزايا

- 1- يمكن ان تمثل مشكلة عند تحليل البيانات بسبب شكلها الحالي؛

- 1- مصدر ممتاز للمعلومات الخاصة بالاحتياجات التدريبية؛
- 2- توفير معلومات حديثة ومستقبلية؛
- 3- متاحة فعلا ولا تتطلب مراجعة.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على: فايز الخاطر، استراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص104.

5- المناقشات الجماعية: يمكن أن تكون مركزة على تحليل الوظيفة أو تحليل مشكلة المجموعة أو وضع هدف المجموعة، وتستخدم واحدا أو أكثر من الأساليب الشائعة.

الشكل رقم (7): مزايا و عيوب المناقشات الجماعية.

المزايا	العيوب
1- تسمح بتجميع وجهات نظر مختلفة في نفس الوقت؛	1- تستهلك الوقت؛
2- تضمن تدعيم الخدمة التي تم الاتفاق عليها في النهاية؛	2- يمكن أن تنتج بيانات من الصعب تجميعها؛
3- تقلل من استجابة العميل المستقلة تجاه مقدم الخدمة؛	
4- تساعد المشاركين على ان يصبحوا محللين أفضل للمشاكل.	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات المرجع التالي: فايز الخاطر، استراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص105.

6- المقابلات الشخصية: يمكن أن تكون رسمية او غير رسمية، و يمكن أن تتم من عينة من مجتمع معين أو تتم مع كل شخص، أو يمكن أن تتم شخصيا وجها لوجه أو بالهاتف في موقع العمل أو بعيد عنه، اما عن مزايا و عيوب هذه الطريقة تتمثل فيمايلي:

الشكل رقم (8): مزايا و عيوب

المزايا	العيوب
1- يمكنها الكشف عن المشاعر وأسباب المشاكل التي تواجهها	1- تستهلك الكثير من الوقت؛
	2- قد تكون من الصعب تحليل النتائج وتحولها الى صورة كمية؛
	3- قد لا تفيد كثيرا إذا كان الشخص الذي يتولى المقابلة غير ماهر.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على: فايز الخاطر، استراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص105.

7- الاختبارات: هي طريقة مبسطة من قائمة الاستقصاء، ويمكن أن تكون ذات اتجاه وظيفي ويمكن أن تتم في وجود أو عدم وجود مساعد، و من مزاياه و عيوبه أيضا مايلي:

الشكل رقم (9): مزايا و عيوب الاختبارات

المزايا	العيوب
1- تكون مفيدة بصفة خاصة في تحديد ما إذا كان سبب مشكلة معروفة هو نقص في المعرفة أو المهارة؛	1- توافر عدد ضئيل نسبيا من الاختبارات التي تصلح لموقف محدد؛
2- من السهل تحويل النتائج الى صورة كمية و من ثم خضوعها للمقارنة.	2- لا تشير الى ما اذا كانت ما تم قياسه من مهارات أو معارف تستخدم فعلا في العمل

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على: فايز الخاطر، استراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص106.

8- السجلات والتقارير: يمكن أن تشمل على خرائط تنظيمية ومستندات تخطيط وأدلة سياسية وتقارير ومراجعة وموازنات، وسجلات العاملين للحوادث والإصابات والغياب. ومن مزاياها و عيوبها مايلي:

الشكل رقم (10): مزايا و عيوب السجلات والتقارير.

المزايا	العيوب
1- تشير بشكل ممتاز الى مواضيع المشاكل؛	1- تعبر بشكل عام عن الماضي؛
2- توفر دليلا موضوعيا على نتائج المشاكل الحادثة في موقع معين؛	2- لا تظهر غالبا أسباب المشاكل او الحلول الممكنة؛
3- من السهل تجميعها بأقل جهد ممكن.	3- تحتاج الى محلل بيانات ماهر.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على: فايز الخاطر، استراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص106.

9- عينات العمل: يمكن ان تمثل منتجات معينة نتجت أثناء العمل المنشئ مثل مقترحات البرامج و تحليلات السوق والخطابات، و استجابات مكتوبة و دراسة قدمها أحد المستشارين، و من أهم مزاياها و عيوبها مايلي:

الشكل رقم (11): مزايا و عيوب عينات العمل.

المزايا

العيوب

- 1- معظم مزايا السجلات و التقارير؛
- 1- تعتبر طريقة دراسة الحالات جزءاً من وقت العمل الفعلي بالمؤسسة؛
- 2- تمثل بيانات المؤسسة.
- 2- يمكن النظر الى تقديرات المحلل عن نقاط الضعف والقوة.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على: فايز الخاطر، استراتيجية التدريب الفعال، دار

أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص106.

من الملاحظ أن طرق جمع البيانات لتحديد الاحتياجات التدريبية تختلف فيما بينها وذلك لاختلاف طبيعة الدراسات وأنواعها وذلك تبعاً للعديد من الاعتبارات التالية¹:

- حجم البيانات والمعلومات التي يتوجب الحصول عليها؛
- حجم العينة المراد إجراء الدراسة عليها؛
- المدة الزمنية المخصصة لذلك؛
- أهداف الدراسة.

ولا يشترط استخدام طريقة واحدة لجمع البيانات من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية، بل قد تتكامل توليفة من الأدوات والطرق لجمع البيانات في دراسة واحدة وذلك لتدعيم موضوع الدراسة والإلمام بكافة جوانب الدراسة وتغطية كل جزئياتها.

المطلب الثاني: تصميم البرنامج التدريبي

حتى يتم تصميم واختيار البرامج التدريبية يجب على إدارة التدريب أن تحدد أولاً مجال عملية التعلم التي يمر بها المتدرب وفق خطة مدروسة لمقابلة احتياجات الدور الوظيفي من المعلومات والقدرات والسلوك التنظيمي المطلوب إكسابه للمتدرب وذلك حتى تزيد حصيلة المتدرب منها، وحتى ترتفع بأدائه وسلوكه الوظيفي إلى المستوى المرغوب فيه ويتم اختيار البرامج التدريبية بناء على الاحتياجات الفعلية التي تتوافق مع متطلبات العمل الذي يقوم به الأفراد العاملين، ولكن يتطلب من المسؤولين عن اختيار البرامج التدريبية الأخذ بعين الاعتبار مضمون البرامج

¹هالة عادل صادق دغمش، فاعلية برنامج تدريبي في تنمية تصميم و انتاج ملف الانجاز الالكتروني، مذكرة ماجستير، منشورة، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة، 2014، ص24.

التدريبية بما يتوافق مع حل المشكلات وتحقيق الأهداف التي أقيمت البرامج التدريبية من أجلها¹.

أولاً: كيف يصمم المدرب خطة لبرنامج تدريبي؟

يعتبر إعداد المادة التدريبية في صورة خطط و برامج تدريبية من اهم واجبات المدرب، حيث انها عملية تجميع للأهداف التدريبية المحددة والمحتوى والأسلوب التدريبي في صورة إطار ودليل للعمل يساعد المتدرب في الحصول على أقصى استفادة ممكنة من المادة التدريبية المقدمة له، كما يساعد المدرب على تقديم معلومات في صورة منظمة مركزا على النقاط الهامة مقسما مادته التدريبية على الوقت المخصص لها بحيث لا يطغى جزء على آخر، لذلك تتضمن خطة البرنامج التدريبي مايلي²:

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها ضمن البرنامج؛

- تحديد المحتوى الذي يجب تعلمه؛

- الأساليب التي يمكن بها تحقيق الأهداف.

لذا فإن خطة البرنامج ليست فقط مجرد خطوط عريضة للمادة التي سيتناولها المدرب بل يجب ان تتضمن كيف يمكن توصيل الحقائق و المفاهيم و المهارات الى المتدربين.

ثانياً: الهدف من تصميم خطة البرنامج التدريبي

تكمن الهدف من تصميم خطة خاصة بالبرنامج التدريبي فيمايلي³:

- ضمان ان المتدرب قد اخذ بعين الاعتبار كل القواعد الأساسية للنشاط التدريبي؛

- إرشاد المدرب للقيام بالأنشطة التعليمية المختلفة؛

- ضمان التسلسل والتتابع في عرض المادة التدريبية؛

- تجنب اغفال نقاط هامة يجب عدم إغفالها؛

- مساعدة المدرب على التأكد المستمر من صحة البيانات المقدمة للمتدربين؛

- ملاحظة ما يحرزهُ المتدربون من تقدم؛

المساعدة في وضع نماذج يمكن استخدامها في تدريب مجموعات مختلفة من الدارسين من نفس المستوى في أوقات أخرى؛

- يمكن استخدام تلك النماذج كمرشد للمدرب الذي يقوم بالتدريب بدلا من مدرب آخر.

- تعريف الجهات المسؤولة عن التدريب بالمادة التي يتم تدريب المتدربين عليها و كيفية تقديمها لهم.

¹ عفاف أحمد النجار، البرامج التدريبية و أثرها على أداء موظفي وزارة التربية و التعليم، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2011، ص33.

² حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص209.

³ حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص209.

Training program contents

ثالثا: مكونات خطة البرنامج التدريبي

من اهم مكونات البرنامج التدريبي مايلي¹:

- 1- مقدمة البرنامج: هي من أهم خطوات إعداد البرنامج و يجب العناية بها، بحيث تكون مشوقة للدارسين و تعتمد على استغلال الخبرات السابقة للمتدرب كعامل ربط وتشويق ؛
 - 2- جسم البرنامج: يتضمن التركيز على النقاط المهمة في المادة التدريبية أي العناصر الأساسية؛
 - 3- الوسائل التدريبية: بحيث تساعد على تحقيق أهداف البرنامج مثل الأفلام، الشرائح، الخرائط
 - 4- طرق التدريب: على المدرب أن يختار الطريقة الصحيحة والوقت الصحيح للتدريب عند وضع خططه ؛
 - 5- التتابع والربط والاستمرارية: أن وجود الربط بين أجزاء المادة التدريبية بحيث تبدو وحدة متكاملة بينها ربط وتتابع وتكامل يسهل عملية التعلم، كما يجب ان تكون متصلة بالواقع كذلك يجب ان تتضمن نشاط الدارسين انواعا مختلفة من النشاط الذهني؛
 - 6- خاتمة البرنامج: بحيث يلخص فيها المدرب نقاط التركيز في ضوء أسئلة المتدربين للإجابة عليها ومن خلالها يستطيع الحكم على استيعابهم للمادة.
- كما أن عناك خطوات يتم اتباعها لبناء برنامج تدريبي جيد تتمثل فيمايلي²:
1. تحديد أهداف البرنامج: سواء الأهداف التدريبية العامة، أو الفرعية التي تلبي احتياجات الوظيفة، أو الأهداف المحددة التي تلبي احتياجات اداء الفرد؛
 2. موضوعات البرنامج: تتضمن المحتويات العامة للبرنامج من حيث عنوان البرنامج، الموضوعات....؛
 3. أساليب التدريب: مثل الزيارات الميدانية، أسلوب المناقشة و الحوار، التدريبات العملية، اعداد التقارير ؛
 4. المواد التدريبية: مثل الأفلام، الشرائح، الشفافيات واوراق العمل التدريبية؛
 5. النشاطات التدريبية: مثل الزيارات والبحوث الميدانية والندوات المفتوحة؛
 6. المدربون: هي الفئات التي يمكن اختيار المدرب منها مثل الزملاء المتميزون في العمل، اساتذة الجامعات، الخ؛
 - 7- ادارة البرنامج التدريبي: يتكون البرنامج التدريبي من:
 - مشرف عملي مسؤول عن متابعة تنفيذ البرامج من الناحية العملية؛
 - مدير الدورة مسؤول عن متابعة النواحي الادارية وتوفير المستلزمات؛
 - مساعد المدير مسؤول بالتعاون مع المدير وتوفير المستلزمات ومتابعة النواحي الإدارية؛
 - 8- مدة البرنامج: حيث على المدرب ان يراعي الوقت المخصص للبرنامج التدريبي؛
 - 9- مكان البرنامج: يجب أن يكون مكان التدريب مجهز بكافة الوسائل والمستلزمات التدريبية؛
 - 10- الحوافز: مثل منح المتدرب الأفضلية للترقية الوظيفية، المكافآت المالية، إعطاء المتدرب شهادة تدريب؛

¹ حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص 211.

² المرجع نفسه، ص 212.

11- التقييم: وذلك عن طريق التعرف على انطباعات المتدربين باعتماد استمارات تقيس ردود فعلهم ووجهات نظرهم، اجراء اختبار شامل في نهاية البرنامج، تقييم أداء أثناء ممارستهم العمل الاداري باعتماد استمارات الأداء.

المطلب الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي

بعد مرحلة تصميم البرنامج التدريبي يتم وضعه قيد التنفيذ الميداني حيث يقوم مدير وأخصائي التدريب بالإشراف علي التنفيذ والتأكد أن التصميم الذي وضع قد أمكن تنفيذ، ويتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة هامة هي وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، وترتيب مكان وقاعات التدريب، والمتابعة اليومية لسير البرنامج¹. فإن علي إدارة البرنامج أن تراعي أموراً وجوانب لضمان حسن تنفيذ البرنامج والتي كان المخطط التدريبي قد قام بالإعداد لها وهي²:

1- توقيت البرنامج، ويتضمن ما يأتي:

أ. موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه؛

ب. توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج؛

ت. تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

2- توفير للمرافق والتسهيلات التدريبية، ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:

أ. اختيار المكان وفقاً لمتطلبات البرنامج مثلاً قاعة كبيرة أم حجرات صغيرة؛

ب. تصميم طريقة جلوس المتدربين علي شكل طاولة مستديرة أم صفوف مستقيمة في مواجه المدرب مع تحديد مكان المدرب؛

ت. تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج سبورة عادية أم مضيئة وغير ذلك من الوسائل المعينة في التدريب؛

3- تجهيز المطبوعات ، ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:

أ. استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها علمياً؛

ب. إجراءات الطباعة والتجليد؛

ت. إجراءات التوزيع علي المتدربين وفقاً للخطة العلمية للبرنامج.

4- بالنسبة للمتدربين ، ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:

أ. التأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرنامج عليهم في الوقت المناسب والتأكد من موافقة الجهات ذات

العلاقة علي اشتراكهم؛

ب. إعداد قائمة بأسمائهم ، ومؤهلاتهم ، ووظائفهم ، وعناوينهم؛

5- بالنسبة للمدربين ، ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:

¹ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر، الاسكندرية، 1999، ص 350.

² جمال إبراهيم محمد نتيل، دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2007، ص ص 65- 67.

- أ. الاتصال بهم في الوقت المناسب لتذكيرهم بالبرنامج ومواعيدهم فيه وتهيئة وصولهم إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج في الوقت المحدد لكل منهم؛
- ب. توفير المستلزمات التي يطلبها المدرب من مواد تدريبية وتقنيات سمعية وبصرية؛
- ت. تقديم المدرب للمشاركين بعبارات مناسبة ومختصرة؛
- ث. التدخل بلباقة وأدب في سير المحاضرة إن خرجت عن الأهداف المرسومة للبرنامج؛
- ج. دفع المخصصات التي يستحقها المدرب في الوقت المناسب علي ألا يتأخر ذلك كثيرا عن موعد إنهاء مهاراته أو انتهاء البرنامج التدريبي إن كان من البرامج القصيرة.
- 6- بالنسبة لافتتاح البرنامج ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:
- أ. افتتاح البرنامج في الوقت المناسب؛
- ب. شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين؛
- ت. التعرف على توقعات المشاركين والأخذ بالتوقعات المعقولة منها؛
- ث. عمل حفل تعارف بسيط للمشاركين ليتعرفوا علي بعضهم البعض.
- 7- بالنسبة للإرشادات المتعلقة بسير البرنامج والتي علي إدارة البرنامج والمدربين مراعاتها، ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:
- أ. الحرص علي فهم أهداف البرنامج والعمل علي تحقيقها.
- ب. معرفة المشاركين بشكل جيد، والعمل علي إدماجهم في أنشطة البرنامج، واحترام قدراتهم، والعمل علي حل مشكلاتهم.
- ت. الحرص علي جعل محاضرات البرنامج التدريبي ونقاشاته ذات طابع عملي، ذات معنى للمشاركين.
- ث. المحافظة علي حسن إدارة وقت الجلسات والحرص علي البدء والانتهاء في الوقت المحدد لجميع فعاليات البرنامج سواء كانت هذه الفعاليات عبارة عن محاضرات ونقاش، أو مجموعات عمل، أم أنشطة عملية، أو مشاغل تدريبية، أو زيارات ميدانية، أو نشاطات اجتماعية ترفيهية تتخلل البرنامج التدريبي؛.
- ج -التعرف علي وجهات نظر المشاركين والمدربين في سير البرنامج والحصول علي تغذية راجعة مستمرة عن البرنامج، واطلاع المشاركين علي نتائجها أولا بأول؛
- ح -مراعاة الفروق الفردية بين المشاركين والتجاوب مع الاحتياجات الخاصة بهم، توزيع شهادات حضور البرنامج على المشاركين الذين أكملوا متطلبات البرنامج في حفل اختتامى¹.

¹ مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص249.

المطلب الرابع: تقييم البرنامج التدريبي

تعتبر عملية التقييم عملية أساسية لتحديد القيم الحقيقية للبرنامج التدريبي، حيث تعد من العمليات المعقدة لأنها تتطلب إصدار حكم، لذا تتضمن العديد من العناصر و الاختبارات و من الأمور التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم البرنامج التدريبي، مدى تحقيق البرنامج للأهداف المطلوب تحقيقها وتعتبر الاختبارات محمية المرجع وسيلة فعالة للكشف عن نقاط القوة من أجل تعزيزها و نقاط الضعف من اجل تلافيتها، لذلك يمكن تعديل مسار البرنامج التدريبي بناء على نتائج الاختبارات ويمكن إعادة النظر في أهداف او محتوى البرنامج إذا تبين عدم ملاءمتها لمستوى قدرات المتدربين، وتتمثل خطوات تقييم البرنامج التدريبي في الآتي¹:

- 1- تحديد أهداف عملية التقييم في ضوء أهداف البرنامج التدريبي؛
- 2- بدء التقييم منذ المراحل الأولى للبرنامج التدريبي خدمة لعملية التطوير وضمانا لكفاءته وفاعليته؛
- 3- تحديد مجالات التقييم؛
- 4- تحديد معايير لتقييم المجالات؛
- 5- الاختيار الجيد لأدوات التقييم الملائمة للأهداف والمجالات المحددة، واختيار نخبة من الأفراد ذوي الكفاءة العالية لتطبيق هذه الادوات؛
- 6- جمع المعلومات وفق جدول زمني محدد؛
- 7- استخدام الرزم الاحصائية Spss لتحليل المعلومات؛
- 8- تفسير النتائج التي كشف عنها التحليل الاحصائي؛
- 9- إصدار الأحكام في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها؛
- 10- اتخاذ القرارات الملائمة في ضوء الاحكام.

أهم نموذج في تقييم البرامج التدريبية

يعد تقييم البرامج التدريبية من المجالات التي تنال اهتماما كبيرا في العملية التدريبية و هناك عدد كبير من النماذج في تقييم البرامج و اهم نموذج هو نموذج لجنة فأي دلتاكبا، وستافليم حيث يتضمن هذا النموذج الخطوات التالية²:

- تحديد الامكانيات البيئية المناسبة التي سوف يتم فيها الشروع من حيث احتياجات العاملين في البيئة ومدى دافعية القيادات المحلية لتحقيق الأهداف، وكذلك توافر الإمكانيات اللازمة لنجاح المشروع؛
- تحديد المدخلات للبرنامج مثل الخبراء في التدريب والأساليب التدريبية و الوسائل الإحصائية و جميع المكونات..
- تقييم البرنامج من حيث علاقات الأفراد داخل البرنامج ومدى ارتباط مكونات المدخلات و تناسقها عند التنفيذ؛
- تحديد المخرجات مجموعة التغييرات في المعارف والاتجاهات والمهارات بما ينعكس على اسلوب التفكير أو المهارة

¹ حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص238.

² حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص240.

أو الأداء.

وفي ضوء العمليات الأربعة السابقة يمكن تحديد الفجوة بين الأداء المرغوب فيه وبين الأداء الحالي وفي هذه الحالة توضع خطة لمعالجة هذه الفجوة.

خلاصة الفصل:

احتل التدريب مكان الصدارة في عدد كبير من دول العالم المتقدمة، والنامية على السواء من أجل تنمية مهارات العاملين بما يتلائم مع متغيرات العصر ومستجداته، حتى يتمكنوا من إنجاز تحقيق الأهداف المنشودة للفرد والمنظمة، ومع النمو المطرد في نظم المعلومات، ومع التطور التقني والاهتمام بالعنصر البشري، أصبح التدريب ضرورة حتمية لإعداد وتأهيل الأفراد، وأحد المسؤوليات الضرورية في الإدارة لكي تواكب التطور التكنولوجي المستمر، وتسهم في زيادة الإنتاجية، ورفع الروح المعنوية لدى العاملين.

أما محاولة وضع مفهوم واضح للتدريب فيعتبر أمراً في غاية الأهمية، كما أن التحديد الواضح لمفهوم التدريب يعتبر أساساً موضوعياً لتخطيط النشاط التدريبي والعملية التدريبية برمتها ويمثل مصدراً أساسياً في عملية متابعة وتقييم التدريب، فالتدريب هو نشاط تعليمي منظّم له القدرة على تحسين مستوى إنجاز الفرد عن طريق إحداث تغيير في قدراته المعرفية وسلوكه ومهاراته، و إكسابه مهارات جديدة أو تحسين مهارات موجودة والعمل على تطويرها لمواجهة متطلبات العمل الحالية والمستقبلية.

كما يهدف التدريب الإداري إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة كما يهدف الى تغيير اتجاهاتهم وسلوكهم بما يتوافق مع متطلبات رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية و بما يعود بالنفع على المنظمة وعلى الأفراد العاملين فيها.

الفصل الثاني:
مفاهيم أساسية حول
الأداء في المؤسسة
الاقتصادية

تمهيد:

حظي مفهوم الأداء باهتمام كبير في مجالات متعددة، إذ يعتبر متغير أساسي مرتبط بوجود أي مؤسسة من عدمه، فهو يرتبط بشكل مباشر بقدرتها على تعظيم الاستفادة من الموارد المختلفة بصفة عامة، بالإضافة لأداء العاملين الذي يعتبر من أهم الوظائف في وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ذلك أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء عاملها، حيث تعمل إدارة الأداء في المنظمات الحديثة من خلال سياساتها المختلفة وقراراتها على تحقيق أداء فعال وإنتاجية مرتفعة للقوى العاملة، وذلك بهدف زيادة فعالية الأفراد وصولاً إلى أعلى كفاءة ممكنة للمؤسسة ككل، فيتم إعداد البرامج التدريبية المناسبة التي تساعد على تحسين أداء العاملين وتحديد السياسات وتوفير الإمكانيات والوسائل اللازمة لذلك.

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالأداء وإدارة الأداء في المؤسسة ومحاولة توضيح دور التدريب في رفع الأداء، وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم فصلنا هذا إلى ثلاثة مباحث، وهي كالتالي:

✓ المبحث الأول: ماهية الأداء.

✓ المبحث الثاني: إدارة و تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

✓ المبحث الثالث: دور التدريب في تحسين الأداء في المؤسسة

المبحث الأول: ماهية الأداء والعوامل المؤثرة فيه

يمثل الأداء في أية منظمة كانت وفي أي مجتمع مطلباً أساسياً ذلك أنه يعد الناتج النهائي الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه، ويعتبر أحد المؤشرات التي يستدل بها على نجاح أو فشل المنظمات في تحقيق أهدافها، ويجب أن يكون على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

المطلب الأول: تعريف الأداء

نجد أن للأداء عدة تعاريف لمفهوم الأداء بشكل عام أهمها:

"الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية¹".

"الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكتملة لوظيفة الفرد و يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة²".

1. تعريف أداء المؤسسة ككيان اقتصادي: يعرف الأداء المؤسسي على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية عالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها". وعرفه "بيترسون وآخرون" على أنه: قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وإخراج منتجات متناعمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميه³.

2. تعريف أداء الأفراد العاملين: هو قدرة العاملين التي تسمح بالقيام بمهارات وواجبات الوظيفة بأقل وقت وتكلفة وجهد ممكن، فأداء العاملين هو السلوك الذي يقوم به الفرد في المؤسسة التي يعمل بها بالطريقة الصحيحة والسليمة مراعيًا في ذلك الفاعلية والكفاءة في العمل، أو بعبارة أخرى هو مجموعة من السلوكيات المعبرة عن قيام الموظف بعمله تتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ⁴.

¹ كمال بو الشرش، الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الإدارية، دار الأيام للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص84.

² راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص215.

³ مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة الجزائر، 2012، ص19.

⁴ عيسى ابراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الأردن، 2009، ص32.

المطلب الثاني: أنواع الأداء ومحدداته

تعددت تصنيفات الأداء وفقا لمجموعة معايير تحدد مختلف الأنواع، بالإضافة إلى مجموعة من المحددات حيث سنتناول أهم تلك الأنواع والمحددات فيما يلي.

أولا: أنواع الأداء:

لقد تم تقسيم أنواع الأداء وفق المعايير التالية ، وهي كالتالي¹:

1- حسب معيار الطبيعة: حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، تنظيمية، فإنه بالإمكان تصنيف الأداء إلى:

أ- الأداء الإقتصادي: ويتعلق بمحيط المؤسسة ويتم قياسه باستخدام الربحية والمردودية؛

ب- الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية؛

ج- الأداء التكنولوجي: يرتبط الأداء التكنولوجي بحد كبير بامتلاك التنافسية والتميز في الأداء؛

د- الأداء الإداري: يتعلق هذا الجانب بالخطط والسياسات والإجراءات التي تحددها المؤسسة ويتم تحقيق ذلك من خلال حسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق الأهداف المسطرة.

وفي إطار هذا التصنيف فإنه من غير الممكن أن تعتمد المؤسسة اعتمادا مطلقا على أحد المكونات دون الأخرى لتحقيق أداء في المستوى المطلوب، لكن من المنطقي أن تعطي لجانب معين أهمية نسبية أكبر من الجوانب الأخرى.

2- حسب معيار الشمولية: تبعا لهذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء كلي وآخر جزئي:

أ- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالإستمرارية، والشمولية، الأرباح، النمو...إلخ.

ب- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

3- حسب معيار المصدر: يندرج ضمن هذا المعيار نوعين من الأداء، أداء داخلي وأداء خارجي:

أ. الأداء الداخلي: يرتبط بالمحيط للمؤسسة، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ولتسهيل دراسته عادة ما يتم اعتماد المعيار الوظيفي للأداء في تحديده على الرغم من التكامل والتعاقد بين مختلف أدائه الجزئية والتي تعتبر

¹: عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص ص 2826.

في مجملها كمحصلة للأداء الشامل ككل.

ب. الأداء الخارجي: ويتعلق أساسا بالخيوط الخارجية وما تفرزه من فرص يمكن استغلالها أو تهديدات والتي نعمل على تفاديها والتقليل من حدتها من خلال الإعتماد على مجموعة من الأدوات والنماذج الإستراتيجية.

4- حسب المعيار الوظيفي: يمكن اعتبار المؤسسة حسب هذا المعيار، على أنها مجموعة من الأنشطة والوظائف المتداخلة فيما بينها لتحقيق أهداف المؤسسة ويمكن حصرها فيما يأتي:

أ- الأداء المالي: هو محصلة لجميع أنواع الأداء، يتعلق بتحقيق الأهداف المالية من خلال التوازن المالي؛

ب- الأداء الإنتاجي: يتعلق بتوليفة هامة من الجوانب الإنتاجية، والتحكم في الأداء الإنتاجي يكون من خلال التحكم في التكاليف والجودة والمرونة الإنتاجية؛

ج- الأداء التمويني: يرتبط بمجموعة من الأنشطة المتكاملة والمحتملة في الشراء والتخزين وهذا لضمان استمرارية العملية الإنتاجية وتوفير ما تحتاجه المؤسسة من كافة الموارد؛

د- الأداء التسويقي: يتمثل في مدى قدرة المؤسسة على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق الرضا على المنتجات وتحسين صورة المؤسسة؛

هـ- الأداء استراتيجي: يتوجه هذا النوع نحو تنفيذ الإستراتيجية وتحويلها إلى سلوكيات وتصرفات عملية في المستوى التشغيلي؛

و- الأداء بشري: يتمثل في قدرة الأفراد على إنجاز المهام الموكلة إليهم، وما يتطلبه ذلك من معارف ومهارات إلى جانب التحفيز.

5- حسب مستويات التسيير: نجد ضمن هذا المعيار ثلاث تصنيفات وهي:

أ- الأداء العملي: يتعلق بالاستغلال الجيد للوسائل والموارد في المدى القصير؛

ب- الأداء التكتيكي: يتعلق بمدى تحديد سياسات عقلنة الموارد ويشمل المدى القصير وال المدى المتوسط؛

ج- الأداء الإستراتيجي: يتعلق بتحديد المحاور الكبرى للتطوير الذي يتجسد في المدى الطويل وتتكامل فيه جميع مستويات الأداء.

ثانيا: محددات الأداء

إن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء يتمثل في إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد، و لهذا تمثلت أهم محدداته فيما يلي¹:

1. الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها

¹: سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2007، صص 11، 12.

الفرد لأداء مهمته؛

2. القدرات: تعني القدرات الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة أو المهمة؛

3. إدراك الدور أو المهمة: يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور؛ وهناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة (نمط الأداء) والجهد المبذول، ونوعية الجهد المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهود لمواصفات نوعية معينة؛

4. الوظيفة (متطلبات العمل): وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والمعدات المستخدمة؛

5. الموقف (بيئة التنظيم الداخلية): أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن: مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الهيكل التنظيمي، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية.

ثالثا: أبعاد الأداء

يقوم الفرد بمجموعة من المهام والأنشطة المختلفة التي يتكون منها عمله، وبالتالي يمكننا أن نميز ثلاث أبعاد لهذا الأداء وهي كما يلي¹:

1. كمية الجهد المبذول: تعبير عن الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2. الجهد المبذول: تعني مستوى بعض أنواع الأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج والمواصفات، والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والإبتكار في الأداء.

3. نمط الأداء: هو الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع إجراء بحث أو دراسة.

¹: كمال بو الشرش، مرجع سبق ذكره، ص ص91، 92.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر الأداء بجملة متعددة من العوامل المختلفة التي يصعب تحديدها وتمييزها، وتختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد، وبغرض التبسيط تم تقسيم هذه العوامل إلى نوعين هما¹:

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

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

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

3. العوامل الاجتماعية: تتمثل في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب "هاوثورن" في ثلاثينات القرن الماضي أثرها الهام على أداء الفرد، ولعل من أهمها التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل، نمط القيادة والإشراف والعلاقات الرسمية داخل جماعة العمل.

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

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

أ- **قدرات فطرية أو موروثية:** وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلاً ويجلبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى بالإستعدادات وهي إما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة، حدة السمع والبصر أو الشخصية مثل ضبط النفس، المبادرة، حسن الخلق...إلخ.

ب- **القدرات المكتسبة:** يحصل عليها الفرد بالممارسة والتدريب التعلم وتتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العملية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المؤسسة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي قد يعتبره البعض منفصلاً عن القدرة.

¹: حسين عواد، دور التدريب في تحسين أداء الدوارد البشرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، ص ص88، 87.

2. الدافعية للعمل: تشير الدافعية إلى الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل، أي أنها قوة تدفع الفرد لإعطاء اتجاه حاجاته، التي تحدد سلوك الفرد الذي يهدف إلى تقليل التوتر وبالتالي تحقيق التوازن لديه.

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

المطلب الرابع: مفاهيم أخرى مرتبطة بمفهوم الأداء

هناك العديد من المفاهيم لها علاقة وطيدة بالأداء وهذا لإرتباطه أساسا بالنتائج والأهداف المرجوة، ونذكر أهمها فيما يلي¹:

1. الكفاءة: عرفت على أنها "إنجاز النتائج المحددة (المخرجات) بأقل استخدام للموارد (المدخلات)، وهنا إشارة إلى أن مفهوم الكفاءة يركز على الإستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل التكاليف للوصول إلى الأهداف المرجوة، وهو ما يتماشى مع مفهوم الأداء من خلال حصره في أحد شقيه الأساسيين حيث عرف بعض الباحثين لأداء على أنه "علاقة الموارد المخصصة بالنتائج المحققة أي النسبة بين النتائج والإقتصاد في التكاليف".

2. الفعالية: إن الأساس للأداء هو الفعالية، فالعلاقة بين الكفاءة والفعالية مهمة جدا، فرغم إمكانية أن تكون المؤسسة ذات فعالية وليست كفاءة أو العكس، لا بد من البحث عن وجود توافق بين هذين المفهومين، فالفعالية هي "القدرة على تحقيق الأهداف والعمليات المنتظرة والوصول إليها، فالعملية الفعالة هي الوصول إلى أهدافها وتحقيقها، وتحسب الفعالية من خلال العلاقة أو النسبة بين الإنجازات المحققة والإنجازات المحددة والمخطط لها، أي هناك عنصرين للمقارنة في درجة بلوغ الأهداف أهداف مسطرة وأهداف منجزة، فمفهوم الأداء مرتبط بتحديد وتعريف الأهداف ولا يمكن فصلها عنه.

3. التنافسية: ترتبط التنافسية بقدرة المؤسسة على زيادة أو المحافظة على حصتها السوقية، وتعكس كذلك أبعاد معينة للأداء، خاصة من منظور الزبائن ضمن منظورات بطاقة الأداء المتوازنة في عملية تقييم الأداء، فقد عرفت التنافسية على مستوى المؤسسة على أنها " قدرة المؤسسة مقارنة بمنافسيها على عرض منتجات ذات قيمة عالية بتكاليف مناسبة، أو قيمة متساوية بتكاليف أقل، وكذا الوصول إلى وضعيات تنافسية ذات أفضلية تسمح بتحقيق أداءات إقتصادية مرتفعة في المدى الطويل.

4. الإنتاجية: استخدمت الإنتاجية كمصطلح مرادف للكفاءة، والتعبير على أداء المؤسسة من خلال العلاقة بين مستويات الإنتاج والوسائل المستخدمة أو عوامل الإنتاج، ومن الباحثين من ربط الإنتاجية بعنصر وحيد من

¹ عادل بوجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص ص51،50.

عناصر الإنتاج وهو عنصر العمل أي أننا نحسب إنتاجية العامل وباقي المعايير الأخرى تستخدم في تقييم أداء الوظيفة الإنتاجية.

5. الملاءمة: إلى جانب كون الأداء مرتبط بالكفاءة والفعالية، وكلاهما يتعلق ببلوغ الأهداف، يتطلب الأمر التنسيق والملاءمة بين ثلاث جوانب أساسية وهي الأهداف، مدى ملاءمة الوسائل المستخدمة لإنجاز الأهداف من جهة، فالربط بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة يطرح إشكالية الكفاءة، أما بين الأهداف والنتائج يطرح إشكالية فعالية المؤسسة، أما العلاقة بين الوسائل والأهداف يحدد إشكالية الملاءمة.

المبحث الثاني: إدارة وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية

تعد إدارة الأداء وتحسينه من الموضوعات المهمة لصلتها المباشرة بالعنصر البشري الذي يمثل محور العمليات في أي منظمة، فهي لا تسعى فقط إلى تحريك الأداء من أجل تحقيق الأهداف وفق الخطط المعتمدة، بل تسعى كذلك إلى تحقيق الأهداف بمستوى عال من الكفاءة والفاعلية والجودة، من هان فقد تطرقنا في هذا المبحث لنظام إدارة الأداء والعناصر الأساسية المكونة له بالإضافة إلى أساليب قياس وتقييم الأداء وطرق تحسينه.

المطلب الأول: نظام إدارة الأداء ومكوناته

إن إدارة الأداء عملية مستمرة تتعلق بتحديد، قياس، وتطوير الأداء. إذ أن أداء المنظمة يعتمد على أداء أفرادها، والمراد معرفته في هذا المطلب هو المقصود بإدارة الأداء وأهم العناصر المكونة له.

أولاً: ماهية نظام إدارة الأداء:

نتعرف في هذا الجزء على مفهوم إدارة الأداء وأهميته وأهم أهدافه كما يلي:

1- تعريف إدارة الأداء Performance Management

تم تعريف إدارة الأداء من قبل مجموعة من الباحثين كما يلي:

"هي عبارة عن مجموعة متكاملة من الآليات والعمليات التي تسهل حدوث تواصل وفهم أفضل بين أفراد يعملون معاً، إنها تتعلق بأفراد يعملون مع آخرين ليضيف كل منهم قيمة إلى مساهمات الآخر في سبيل تحقيق تحسين متواصل في النتائج والمعايير، ولو أمكن تحقيق ذلك للمنظمة ككل، فلا شك أنه سيجعل الموقف الفردي لكل موظف أفضل حالاً كذلك"¹.

ويرى "روبرت باسيل Robert Bacer" أن إدارة الأداء "نظام مكون من عدد من الأجزاء التي يجب تضمينها وتنقيحها وإدارتها جميعاً والأهم من ذلك كله "قيادتها"، لكي تضيف قيمة للمنظمة والمديرين والعاملين"².

¹مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر، 2008، ص95.

²المرجع نفسه.

وتعرف أيضا بأنها: "عملية مستمرة لتحسين الأداء من خلال وضع الأهداف للفرق والأفراد التي تتماشى مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتخطيط الأداء لتحقيق الأهداف، مراجعة وتقييم التقدم، وتطوير المعرفة والقدرات والمهارات للأفراد"¹.

وكتعريف أخير، حسب اتفاق الكتاب والباحثين حول إدارة الأداء بأنها: "عملية تتضمن مجموعة من الأنشطة، لتوجيه الأداء في إطار أهداف ومعايير محددة، لتحقيق الميزة التنافسية التي تسعى الإدارات لتحقيقها على مستوى المنظمة والموظفين والبيئة الخارجية بكفاءة وفعالية"².

من خلال ما سبق فإن إدارة الأداء عبارة عن عملية تواصل مستمر بين المشرف والفرد العامل بحيث تهدف إلى فهم واضح للأعمال التي يجب إنجازها كما وأنها الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير بأن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة.

2- الأهمية الإستراتيجية لإدارة الأداء:

إن نجاح أي منظمة يتوقف على أداء العاملين فيها، وبقدر ما يكون أداء العاملين عاليا ومتميزا بقدر ما تنجح المنظمة في تنفيذ رسالتها وإستراتيجيتها وضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من هنا تبرز أهمية إدارة وتقييم الأداء والتي من شأنها تحقق العديد من الفوائد والأغراض الهامة على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة وبالتالي المجتمع، ومن بين هذه الفوائد³:

✓ على مستوى الفرد: حيث تتمثل أهميته في:

- تحسين إنتاجية الفرد وذلك من خلال اكتشاف مواطن قوته والعمل على تعزيزها ومعالجة جوانب القصور عن طريق التدريب والتوجيه وغيرها؛
- تحسين الدافعية وتحفيز العامل: إن دافعية الفرد تتوقف على مدى رضاه عن المكافآت والعوائد والحوافز التي يحصل عليها نتيجة تقييم أدائه الذي يعتمد على جهده ومواظبته ومثابرته، فإن شعور الفرد واعتقاده بأن المكافآت والعوائد ترتبط بتقييم الأداء الذي يعتمد بدوره على جهد الفرد، هذا الشعور والاعتقاد هو الذي يزيد من دافعية الفرد وحماسه للعمل وتزداد دافعيته وحماسه بازدياد رضاه في عمله وهذا يعمل على تحسين إنتاجية الفرد وأدائه ويزيد من التزامه وولائه للمنظمة؛
- إن معرفة الفرد لمستوى أدائه ومعرفة مواطن القوة ومواطن القصور يساعد في تحسين أداء الفرد وتطويره من خلال محاولات تعزيز مواطن القوة ومعالجة أوجه القصور؛

¹ حسن محمد صبري شكري العويوي، إدارة الأداء و علاقتها بالفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل، مذكرة ماجستير، منشورة، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 34.

² صبرية بنت مسلم الجيوي، إدارة الأداء في الادارات العامة للتربية و التعليم، مجلة جامعة الملك سعود، جامعة طيبة بالمدينة المنورة، المملكة العربية السعودية ، العدد 24، اصدر يوم 15/11/1430 هـ 1999، ص 778.

³ حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، 2013، ص ص 248- 250.

✓ على مستوى فريق / جماعة العمل: إن تقييم أداء الفرد قد يتطلب تقييم بعض السلوكيات المتصلة بالعمل الجماعي والعمل في إطار الفريق، وبالتالي فإن تقييم أداء العاملين يحث ويشجع على التفاعل والتآزر والتعاون وتبادل المعرفة مما يساعد على تحسين فعالية ونجاح فريق / جماعات العمل.

✓ على مستوى المنظمة: تتمثل أهميته في المساعدة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة: إن إدارة الأداء تعنى بقياس أداء الفرد ومقارنته بالأهداف و النتائج المتوقعة، وإذا ما كانت الأهداف المطلوب تحقيقها من كل فرد واضحة ومحددة وقابلة للقياس والتحقيق فإن ذلك يساعد على تحسين إنتاجية الفرد وإذا ما كانت أهداف الفرد تستمد من أهداف المنظمة ونجاحها، فإن ذلك يساعد على تحقيق فائدتين: - يتفهم الأفراد بوضوح الاهتمام والتركيز الاستراتيجي للمنظمة وكيف ترتبط أعمالهم (الأفراد) بالإستراتيجية؛ - الأهداف توجه وترشد سلوك العاملين باتجاه النشاطات التي تتوافق مع وتعزز إستراتيجية المنظمة. بالإضافة لما سبق فإن إدارة الأداء تتحدد جوانب أهميتها في¹:

- تقود إدارة الأداء اتساق وانفتاح عبر المنظمة في كيفية تحديد وتقييم العمل.
- تمكن المنظمة من تحسين الإنتاجية والأداء طبقاً للمواصفات.
- تتيح تطوير المنتجات فضلاً عن تخفيض تكلفة تشغيلها وصيانتها.

3- مبادئ إدارة الأداء

- بينت الأبحاث التي أجراها "آرمسترونغ وبارون" أن إدارة الأداء تركز على المبادئ الآتية²:
- إنها حول كيفية إدارة البشر؛
 - إدارة الأداء هو ما يفعله المدراء، وهي عملية طبيعية للإدارة؛
 - مدفوعة بأهداف وقيم المنظمات؛
 - الحصول على حلول عملية؛
 - تركز على تغيير السلوك بدلا من العمل الورقي؛
 - النجاح يعتمد على ماهية المنظمة وما تريد أن تكون بناء على ثقافة الأداء لدى المنظمة؛
 - تركز على مبادئ مقبولة لكنها تعمل بمرونة؛
 - تركز على التطوير والتحسين.

¹ مهدي علي الوحيد و خالد أحمد حسن، دور عمليات إدارة الأداء في تميز المنظمات، مجلة الإدارة و الاقتصاد، كلية التقنية الادارية، بغداد، 96، 2013، ص 61.

² حسن" محمد صبري "شكري العويوي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

ثانياً: مكونات أو عمليات نظام إدارة الأداء

تتكون إدارة الأداء من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة وبما يحقق غايات المنظمة ذاتها، واختلف الكتاب في تحديد مسميات تلك العمليات فهناك من يشير إلى أن إدارة الأداء تضم عمليات (تخطيط الأداء، توجيه الأداء، متابعة وتشخيص الأداء، تحسين الأداء، وتطوير الأداء) وأشار كل من Armstrong و Ariyachandra & Frolick إلى أن إطار إدارة الأداء متكون من العمليات الرئيسية (الإستراتيجية، الخطة، الرقابة والتحليل، إجراء العمل التصحيحي) واسترشادا بما ذكر فقد جرى تحديد عمليات إدارة الأداء على وفق ما يأتي¹:

- 1- تخطيط الأداء:** أن تخطيط الأداء يعد الخطوة الأولى في عملية إدارة الأداء، ويرى Armstrong & Taylor أن تخطيط الأداء يستند على توقعات الأداء والتي يتم تحديدها عموماً من خلال النتائج المستهدفة، وتحديد المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة والسلوك الكفء للأداء الجيد، ويتم تعيين الأهداف والغايات التي يجب إنجازها في مجالات النتائج الرئيسية، والعمل على التوفيق بين الأهداف الفردية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة².
- 2- تنفيذ الأداء وتوجيهه:** إن عملية توجيه الأداء هي العملية الثانية من عمليات إدارة الأداء، إذ يشير التنفيذ إلى الكيفية التي ستحدث وتستخدم بها الشركة فيما بين الهيكل التنظيمي ونظم الرقابة والثقافة لتبني الاستراتيجيات التي تقود إلى الأداء المتفوق، فعملية توجيه الأداء كونها عملية معلوماتية اتصالية تتضمن متابعة ورصد مستويات الأداء الفعلي والظروف المحيطة، وتزويد العاملين بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في إعادة توجيه الأداء في الاتجاهات الصحيحة³.

فالهدف من عملية التوجيه هو متابعة نتائج أداء العاملين من خلال القياس المستمر لأدائهم وإمدادهم بالتعليمات اللازمة كنوع من التغذية العكسية عن طريق مناقشة نتائج قياس الأداء الدوري معهم، ولكي تأتي عملية التوجيه بنتائج إيجابية لا بد أن يكون هنالك تسجيل متتالي لنتائج قياس الأداء على فترات متقاربة لأن ذلك يساعد على تتبع خط سير منحى الأداء واتجاهه نحو تحقيق الأهداف والتعرف على الانحرافات، ولذلك تشمل عملية التوجيه العمل على تبسيط الإجراءات والخطوات بما يسمح بسهولة الأداء والبعد عن التعقيد⁴.

- 3- متابعة الأداء وتقييمه:** تركز فكرة التقييم على مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط من حيث الحجم والكمية والسرعة والجودة والتكلفة الاستمرارية، ومن الطبيعي وجود اختلاف بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف لتحقيق الأهداف، إلا أن المهم هو امتلاك المنظمة القدرة على معالجة الفجوة بينهما من خلال إدارة

¹ مهدي علي الوحيد و خالد أحمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 62.

² حسن" محمد صبري "شكري العويوي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

³ مهدي علي الوحيد و خالد أحمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 62.

⁴ حسن" محمد صبري "شكري العويوي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

الأداء المبني على القياس والتخطيط، وأن تقييم الأداء ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب¹.

4- تحسن الأداء وتطويره: تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى أي من عناصر الأداء، ونستطيع أن نفرق بين التحسين والتطوير هي أن التحسين يحاول علاج العيوب في الأداء، في حين يتجه التطوير إلى ابتكار وإدخال مستويات جديدة لم تكن موجودة من قبل².

ثالثا: مراحل / خطوات إدارة الأداء

تتبع عملية إدارة الأداء بصورة عامة المراحل الآتية³:

1- تحديد الأهداف: هناك ضرورة لوضع أهداف واضحة لكل مجال ونشاط، حيث أشارت الأبحاث أن الأهداف المحددة والمعتدلة الصعوبة والمقبولة لدى العاملين تحقق دافعية أعلى من غيرها، وأن الأهداف ذات التحدي والمحددة والمقبولة ينتج عنها أداء أعلى من الأهداف السهلة، إذ أن أداء المنظمة يتوقف على أداء العاملين فيها، وأن هذه الأخيرة بالإضافة إلى النتائج تؤثر مباشرة وبشكل حيوي على بقاء المنظمة وازدهارها؛

2- تحديد توقعات ومعايير الأداء: اعتمادا على الأهداف التي تم وضعها يتم تحديد معايير ومستويات أداءية تستخدم أساسا لقياس وتقييم أداء الفرد/ الجماعة / الوحدة التنظيمية، وتمثل المعايير الأدائية مستويات الأداء التي يتوقع ويطلب من الأفراد والجماعات الحرص والسعي لتحقيقها من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة؛

3- إبلاغ العاملين بالمعايير الأدائية المتوقعة من كل منهم: قبل البدء بقياس وتقدير أداء العاملين ينبغي اطلاع كل منهم على المعايير والتوقعات الأدائية المطلوبة من كل فرد، وغالبا من يقوم بذلك هو الرئيس المباشر للعامل الذي يقوم بدور رئيس في تقييم أداء المرؤوسين العاملين معه، وبالنسبة للموظف الجديد يمكن اطلاعه على ذلك حين التحاقه بعمله، ومن المفيد والضروري أن يقوم المشرف من حين لآخر بتذكير كل من العاملين لديه أثناء متابعتهم أداء الفرد ومدى تقدمه في الأداء والإنجاز؛

4- قياس الأداء الفعلي: لكي يكون الحكم على أداء العامل موضوعيا ودقيقا وعادلا ينبغي على المشرف أن يتابع العامل أثناء أدائه العمل بشكل حثيث وبصورة منتظمة ويسجل ما يلزم من ملاحظات وأحداث ووقائع حول جوانب مختلفة من أدائه، وأن تتوافر لديه معلومات كافية وواضحة وصحيحة تمثل بدقة وموضوعية أساليب صادقة وموثوقة يعتمد عليها في قياس الأداء؛

¹حسن" محمد صبري "شكري العويوي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

²مهدي علي الوحيد و خالد أحمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 63.

³حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 254- 263.

5- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية: بعد أن تتم عملية قياس الأداء الفعلي يقوم الشخص المقيم / الرئيس المباشر للعامل بمقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية للعمل، ويمكن أن تكون نتيجة المقارنة أحد الاحتمالات الثلاثة التالية:

- ✓ أن يكون مستوى الأداء الفعلي مساوياً للمستوى الأدائي المتوقع؛
 - ✓ أن يكون مستوى الأداء الفعلي يفوق المستوى المحدد، و هذا يستدعي تحفيز العامل وزيادة دافعيته للاستمرار على هذا المستوى من الأداء بتقديم الحوافز الإيجابية المادية أو المعنوية،
 - ✓ أما الاحتمال الثالث فهو أن يكون مستوى الأداء الفعلي دون المعايير المحددة.
- وهذا يتطلب اتخاذ الإجراء المناسب (مثل التدريب، التوجيه، أو الفصل أو غيرها)؛

6- المناقشة والتغذية الراجعة/ العكسية: لا تزال تتبع بعض المنظمات سياسة إبقاء تقييم الأداء سرية وعدم إعلانها، غير أن غالبية المنظمات في الوقت الحاضر تتبع سياسة مناقشة نتائج التقييم مع العامل، خلال جلسة يعقدها المشرف / الرئيس مع العامل، وتهدف إلى إطلاع العامل على مستوى أدائه في العمل، وتحديد مجالات التميز في الأداء ومواطن القوة لدى العامل حتى يستمر في تعزيزها وما هي مواطن الضعف لدى العامل من أجل تفاديها مستقبلاً والحرص على تحسين مستوى أدائه، على أن يتم ذلك بمنتهى الصدق والنزاهة والموضوعية وبصورة إيجابية بناءة؛

رابعاً: معوقات وسمات إدارة الأداء الناجحة

لإدارة الأداء عدة معوقات وسمات سنتطرق لكل منها:

- 1- معوقات إدارة الأداء: يواجه تفعيل نظام إدارة الأداء عدة معوقات وصعوبات متعددة أهمها¹:
 - تبدو الصعوبة الأولى: في تطبيق نظام إدارة الأداء من كونها تتعلق بالعامل البشري واحتمالات الخلاف في الاتجاهات والرغبات والإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين، لذا فإن التحدي أن تجد الإدارة وسيلة لإدارة وتسيير الأداء تكون واضحة ومقبولة من العاملين، وتحقق أهداف الإدارة والعاملين في نفس الوقت؛
 - الصعوبة الثانية: في نظم إدارة الأداء هي أهمية التنسيق والتوازن بين مكونات النظام الأساسية: أهداف النظام، معايير النظام، وإجراءات النظام بمعنى ألا تستغرق الإجراءات جل اهتمام الإدارة مثلاً وتجاهل الأهداف التي كانت وراء إدخال النظام، كما أن التنفيذ الصحيح لفكرة إدارة الأداء يتطلب التناغم المستمر بين الأهداف ومعايير التقييم لنتائج الأداء؛
 - الصعوبة الثالثة: في نظم إدارة الأداء هي التناقض الطبيعي بين متطلبات العمل ومتطلبات العامل الذي يؤدي العمل، من ناحية متطلبات العمل يكون التركيز عادة على كمية الأداء وسرعته ومستوى الجودة المطلوب وحرفية الأداء بمعنى التقنية المطبقة، أما متطلبات العامل فيكون التركيز من جهة العمال عادة هو السعي إلى الأداء المريح

¹مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 58.

الذي تتوفر له سعة من الوقت والرغبة في فترات راحة أكثر وضغوط أقل من جانب المشرفين مثلاً، والتجاوز عن الأخطاء والهيات التي يراها العامل بسيطة أو غير مؤثرة في جودة العمل، ثم في النهاية يريد العامل عادة ثباتاً نسبياً في معدلات الأداء المفروضة عليه.

2- سمات إدارة الأداء الناجحة: بغية الوصول إلى الأداء الجيد، ينبغي على إدارة الأداء أن تنطلق من حقيقة مفادها أن تنمية وتحسين كفاءات أفراد المؤسسة، ودفعهم نحو إجادة أدائهم، هي العنصر الحاسم في كفاءة إدارة الأداء، لهذا يجب أن يراعي ما يلي¹:

- وضع أهداف المؤسسة بشكل واضح، وتحديد عملية صحيحة لتعريف، وتطوير، وتقييم ومراجعة هذه الأهداف؛

- تكامل أهداف المؤسسة وأهداف العاملين؛

- التزام الإدارة العليا بهذه العملية ودعمها، حتى لا تؤثر بالسلب على إلتزام الرؤساء المباشرين وعدم إدراكهم لأهمية العملية؛

- الحوار المستمر بين الإدارة والموارد البشرية، وما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر على احتياجات تطوير الأفراد.

- العمل على تهيئة بيئة عمل تعليمية، تكون أكثر انفتاحاً لتشجيع التطوير الذاتي، وإنتاج الأفكار والحلول، والمناقشات.

كما يؤكد البعض على ضرورة إنشاء نظام فعال لتقييم الأداء يعتمد على مؤشرات ومقاييس موضوعية عادلة لقياس أداء العاملين، ويندرج نظام التقييم ضمن خطة موضوعية لإدارة الأداء، حيث يشارك العاملون في وضع مقاييس التقييم، واقتراحات نظم التحفيز، مما يجعلهم أكثر التزاماً في مراحل التطبيق، كما يشير أيضاً إلى أهمية إشاعة ثقافة التقييم الذاتي للأداء.

¹ سامي قريشي، دور التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بجامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2013، ص 42.

المطلب الثاني: أساليب قياس وتقييم الأداء

سنحاول من خلال المطلب التطرق إلى عملية قياس وتقييم أداء المؤسسة.

أولاً: قياس الأداء:

تقتضي عملية قيادة أداء المؤسسة وتوجيهه، القيام بقياسه، لأن عملية قيادة تتمثل في مجمل القرارات التي تم اتخاذها للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب، مقارنة مع ما تم تحديده من الأهداف الإستراتيجي للمؤسسة، وهذا يهدف تحديد الانحرافات والعمل على تصحيحها وتدعيمها، وفي المقابل، لا يمكن أن نعتبر أن قياس الأداء لوحده يمكننا من قيادة الأداء وتوجيهه، لأنه يرتبط بصفة دائمة بمدى متابعة الأداء المحقق، وإعادة ضبطه وتوافقه مع الموارد المستخدمة¹.

1- تعريف قياس الأداء: يعرف قياس الأداء على أنه "المراقبة المستمرة لانجازات برامج المؤسسة وتوثيقها نحو تحقيق أهداف موضوعة مسبقاً"²

2- العوامل المؤثرة في قياس الأداء: يرى "لاندي و فار" أنه توجد مجموعة من العوامل الرئيسية تؤثر في قياس أداء العمل، تنتج من تفاعل خصائص الفرد مع خصائص الموقف، حيث يؤدي هذا التفاعل إلى أداء الفرد للعمل.

وتتمثل خصائص الفرد في القدرات - الذهنية والجسمية والاجتماعية والعاطفية والخبرة العملية السابقة، والتعليم والتدريب - والدافعية - مستوى الجهد الذي يبذله الفرد وتصوره لدوره، ومعتقدات الفرد بالنسبة لما يكون أداءه فعالاً لوظيفته، وتمثل خصائص الموقف في جميع العوامل التي تتعلق بجوانب العمل، باستثناء الفرد الذي نحن بصدد قياس أدائه، وتشمل هذه الخصائص المشرف والزملاء وتصميم العمل ونظم المكافئة والهيكل التنظيمي، السياسات المنظمة وغيرها³.

ثانياً: تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة.

1- تعريف تقييم الأداء: تقييم الأداء هو "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها"⁴.

¹ عادل بوجمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 56، 57.

² المرجع نفسه، ص 57.

³ الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني و أثره على الأداء، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009، ص 138.

⁴ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط7، 2018، ص 406.

وكتعريف آخر: تقييم الأداء هو عملية 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 والمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى¹.

2- أهمية تقييم الأداء: تتسم عملية تقييم الأداء بأهمية كبيرة يمكن حصرها في النقاط التالية²: - تساعد عملية تقييم الأداء الموظف في التعرف على جوانب الضعف والقصور لديه في الأداء من أجل العمل على تقوية هذه الجوانب وتلافيها في المستقبل؛

- يتعرف الموظف على السلوك غير المرغوب أو غير المقبول من قبله، إذ ترى الإدارة أنها تقلل من كفاءته، من أجل أن يعمل الموظف على تجنب مثل هذه السلوكيات؛

- تساعد نتائج التقييم الجيدة في إعداد سياسات الترقية والاختيار والتعيين الناجحة؛

- تحسين علاقات العمل في المنشأة، فوجود تقييم عادل وسليم، يخلق شعور بالراحة والطمأنينة بين الموظفين؛

- إعداد سياسات وبرامج تدريب وتنمية الموارد البشرية بناء على نقاط ضعف الموظفين؛

- يحسن من عملية الرقابة على الموظفين، بسبب احتفاظ المدير أو المشرف ببيانات منظمة عن أداء العاملين ونقاط قوتهم وضعفهم؛

- إحترام أنظمة وقواعد العمل بسبب شعور الموظف بأنه مراقب، وأن تصرفاته يتم تدوينها من أجل العمل على تقييمها مما يلزمه بالتقيد بأنظمة وقواعد العمل.

3- أهداف تقييم الأداء: تضمن تقرير لهيئة "National Industrial conference board" نتائج بحث 94

شركة، أن أهم الأهداف التي ترجوها الشركات من استخدام برامج تقييم الأداء ما يلي³:

- عن طريق نتائج الاختبارات يتعرف المسؤولين إلى الشخص الأول والأحق بالترقية؛

- الكشف عن مواطن القصور والضعف لدى الأفراد، وبذلك تستطيع الإدارة تحديد برامج التدريب المناسبة لها،

كما يجب على المسؤولين عن تقييم الأداء، إطلاع الأشخاص على النتائج التي حصلوا عليها من أجل معرفة كل شخص مواطن الضعف فيه والعمل على معالجتها؛

- إكتشاف أصحاب المواهب والكفاءات العالية؛

- تساعد نتائج تقييم الأداء على معرفة من يمكن الإستغناء عنهم في العمل بسبب ضعف إنتاجيتهم وأدائهم؛

- مساعدة المسؤولين في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، فنتائج الاختبارات تبين إمكانيات وطاقات كل شخص، وما هي الأعمال التي تتناسب معه.

¹ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2013، ص 55.

² وفاء برهان برقاي، إدارة الموارد البشري: المفهوم و الوظائف و الاستراتيجيات، دار اليازوي، عمان، ط1، 2013، ص264.

³ وفاء برهان برقاي، مرجع سبق ذكره، ص 265.

- 5- خطوات تقييم الأداء:** تتبع عملية تقييم الأداء عدة خطوات تتمثل فيما يلي¹:
- أ- تحديد معايير الأداء: لبناء معايير معينة للأداء ولكل عمل من الأعمال في المنظمة لا بد من الاعتماد على عملية تحليل العمل، فالمعيار المحدد للأداء يشير إلى أي عامل أو متغير يعد كمؤشر لفاعلية الأداء من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد، فالمعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال يختلف باختلاف مواصفات وشروط العمل؛
- ب- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم؛
- ج- قياس الأداء: وتكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالباً ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:
- ملاحظة الأفراد العاملين؛
 - التقارير الإحصائية؛
 - التقارير الشفوية؛
 - التقارير المكتوبة.
- د- مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء: للكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي؛
- هـ- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: وهي مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل خاصة الجوانب السلبية في أدائه؛
- و- الإجراءات التصحيحية: وهي تضم نوعين:
- الأول: سريع ومباشر إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو زمني.
- الثاني: وفيه يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات ولذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.
- 6- مشكلات تقييم أداء العاملين وطرق معالجتها:** سنتعرف أولاً على أهم المشاكل ثم نتطرق إلى كيفية معالجة مشكلات التقييم فيما يلي:
- أ- مشكلات تقييم أداء العاملين: يعد تقييم الأداء من أكثر الأنشطة تعرضاً للخلاف والمصاعب مما يجعله أصعب حلقة في سلسلة إدارة الموارد البشرية، خاصة لتعدد مصادر التقييم فمنها ما يكون مصدره المقيمين أنفسهم ومنها ما يكون مصدره الأفراد الخاضعين للتقييم، ومنها ما يعود إلى نظام التقييم ومنها ما يكون مصدره

¹ عفاف أحمد النجار، مرجع سبق ذكره، ص ص 56، 57.

أداة التقييم نفسها¹.

✓ **المشكلات التي تتعلق بالمقيمين:** يرجع أسباب المشاكل التي تتعلق بالمقيمين إلى عدم دقة التقييم أو نقص

الخبرة في أداء التقييم أو عدم الموضوعية... ويمكن إبراز هذه المشكلات في الآتي²:

- **تأثير الهالة:** تظهر هذه الحالة بسبب تأثير القائم بالتقييم ببعض الصفات أو الخصائص التي تتميز بها من يتم تقييمه مما يظهر النتائج غير دقيقة بعملية التقييم، وقد تظهر النتائج إيجابية في حالة التأثير الإيجابي أو سلبية في حالة التأثير السلبي، وفي الحالتين يفتقد المقيم الدقة والحيادية في التقييم.

- **خطأ الوسطية:** يميل بعض المقيمين إلى تقديرات متوسطة لجميع أو غالبية الموظف لديهم رغم الاختلاف بينهم ويرجع ذلك لعدة أسباب منها جهل الرئيس وعدم إلمامه التام بأحكام تقييم الأداء وعدم توافر البيانات والسجلات التي تمكنه من التقييم الفعلي، أو لعدم اهتمامه بعملية التقييم.

- **خطأ التساهل أو التشدد:** يميل بعض الرؤساء إلى التساهل في عملية التقييم من خلال التغاضي عن أخطاء لابد من محاسبة المقيم عليها، و ذلك بعكس رؤساء آخرين يتشددوا بتضخيم السلبيات و تقليل الايجابية و كلاهما يفتقد للموضوعية.

- **خطأ تمييز الشخص:** يتأثر بعض الرؤساء في تقييم أداء مرؤوسيه بموضوعات شخصية و انطباعات غير موضوعية سواء بالتقييم بالإيجاب أو السلب.

- **خطأ الإنطباع الشخصي:** تعميم حكم الرئيس على مرؤوسيه من خلال الحكم على موضوع معين بحكم عام مثل تقييمه المرؤوس بالقوة أو الضعف في مجال معين و يعمم حكمه على باقي العناصر.

- **خطأ التأثير بالمنصب:** يتأثر بعض المسؤولين عند التقييم بعنصر أو وظيفة من يخضعون لتقدير كفايتهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقديرهم تقديرا مختلفا عن غيرهم، وليس على أساس الكفاءة في العمل.

- **خطأ التقدير باختلاف الغرض:** يتأثر معد التقييم بالغرض من عملية التقييم، فإذا كان الغرض من التقييم تطوير أداء الموظف فإن معد التقرير يكون متشددا، أما إذا كان الغرض هو الترقية أو المكافآت فإن معد التقارير يميلون إلى إعطاء معدلات وتقديرات عالية لاستفادة موظفيهم من هذه الأغراض.

- **عدم اهتمام الرؤساء بإعداد التقارير:** إهمال الرؤساء في إعداد التقارير من خلال إعدادها دون تحري الدقة وبدون الرجوع إلى السجلات ويرجع ذلك إلى عدم الاهتمام بعملية التقييم إلى قلة التوعية وغياب الهدف الأساسي من هذه العملية أو عدم دعم الإدارة العليا لعملية التقييم.

✓ **المشكلات التي تتصل بالأفراد الخاضعين للتقييم:** يوجد مشاكل تتعلق بالأفراد المراد تقييمهم مما تؤثر في

¹ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، مرجع سبق ذكره، ص 177.

² المرجع نفسه، ص 177-179.

فاعلية عملية التقييم تجاههم ومن أبرز هذه المشكلات ما يلي¹:

- مقاومة العاملين لنظام التقييم: عدم قناعة العاملين لنظام التقييم وأسبابه وكفاءة هذا النظام ومدى تحقيقه لأهدافه بالإضافة إلى شعورهم أن التقييم يستخدم كأداة للرقابة والهيمنة.
 - عدم الإهتمام بدراسة أثر التقييم على العاملين: عدم اهتمام المسؤولين عن الموارد البشرية في تحليل مواطن القوة و الضعف الناتجة من عملية التقييم للإستفادة بها أفقدت العاملين أهمية التقييم.
 - عدم إشراك العاملين في وضع عناصر التقييم: عدم التحديد الدقيق لعناصر التقييم ومقاييسه نتيجة عدم إشراك العاملين في وضع مقاييس وعناصر التقييم الخاصة بالعمل.
 - عدم الأخذ في الاعتبار العوامل النفسية والاجتماعية المحيطة بالعاملين: عدم الأخذ بهذه الأخيرة عند تقييم العاملين مما يؤثر سلبا على تقدير كفاءتهم.
- ✓ المشكلات التي تتصل بنظام التقييم: تتمثل فيما يلي²:

- استخدام نماذج موحدة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف؛
 - استخدام نماذج موحدة للتقييم دون النظر إلى طبيعة و مستوى الوظيفة سواء كانت وظيفة فنية أو إدارية مما لا يعكس الأداء الحقيقي كما يتنافى أسلوبه استخدام نموذج موحد لكل المستويات مع نظام ترتيب الوظائف الذي يقوم على تنوع واجبات الوظائف وتفايدي مسؤولياته؛
 - عدم كفاءة نماذج التقييم المستخدمة: وجود نموذج واضح و سهل يجع القائم على تعبئة التقرير في وقته المحدد و انتقائه بالشكل الصحيح، أما إذا كان النموذج معقدا وغامضا وغير واضح فقد يؤدي إلى تحرب معد التقرير من إعدادده أو عدم الاهتمام عند التعبئة؛
 - عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء: عدم وجود معايير واضحة ودقيقة للأداء لتمكين معد التقارير بالأداء المطلوب الوصول إليه.
 - اتجاه بعض المنظمات إلى سرية التقارير: الأخذ بنظام السرية المطلقة أو السرية النسبية لا يحقق الهدف الرئيسي من نظام التقييم وهو تحسين وتطوير لأداء الموظف.
- ب- كيفية معالجة مشكلات التقييم: يمكن معالجة مشكلات التقييم أو التخفيف من حدتها من خلال بعض الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها للوصول إلى نظام سليم للتقييم وهي كما يلي³:
- إيجاد وصف وظيفي مكتوب لدى جميع الرؤساء يتضمن معلومات دقيقة وصحيحة وواضحة عن جميع الواجبات والمسؤوليات المناطة بمشاغل الوظيفة؛

¹ محمد عبد الوهاب حسن ع شماوي مرجع سبق ذكره، ص ص 179، 180.

² المرجع نفسه، ص ص 180، 181.

³ محمد عبد الوهاب حسن ع شماوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 181، 182.

- وجود معايير أداء واضحة ومحددة لجميع الوظائف، كما أنه يجب وضع سياسة موحدة للتقييم بحيث يستخدم جميع المشرفين نفس المعايير في تقييم أداء موظفيهم؛
- تدريب جميع الرؤساء على كيفية إجراء التقييم وفهم سلوكيات الأفراد وتحديد الأهداف والمعايير الرقابية؛
- يجب أن تكون نماذج تقييم الأداء الوظيفي واضحة ودقيقة بحيث تتضمن إرشادات لكيفية تدوينها؛
- المتابعة المستمرة من قبل الجهة المسؤولة عن نظام التقييم وذلك للبحث عن المشكلات التي قد تعترض الرؤساء عند التنفيذ؛
- إيجاد جهة عليا لمتابعة نتائج التقييم وبحث التظلمات التي ترفع من قبل المتظلمين من النتائج؛
- وجود نشرات دورية لتعريف الرؤساء بالأنظمة والقرارات وإعادة تذكيرهم بها؛
- مناقشة المرؤوسين بشأن نتائج التقييم وإعلامهم بهذه النتيجة، وما يترتب على ذلك من ثواب أو عقاب؛

المطلب الثالث: إشكالية تحسين الأداء في المنظمة

يعتبر تحسين الأداء من أهم مخرجات إدارة الأداء حيث أصبح نجاح المنظمة محكوم بقدرات موظفيها وكفاءتهم وحسن أدائهم لأعمالهم، لذلك فإن تحسين الأداء بطريقة تقنية أصبح حاجة ضرورية وضمانا لمنافسة قوية في عالم متغير ومتقلب.

أولا: تعريف تحسين الأداء

من أهم مفاهيم العصر الحالي أن المنافسة القوية و الإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة ومحاولة تقليل النفقات فحسب وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو: الأشخاص، الموظفون، العاملون.....، وأصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى اهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم، وكيفية استثمار رأس المال البشري...¹.

كما يعرف أيضا تحسين الأداء بأنه: استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في: الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، و التكلفة².
ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء³:

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون؛
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين؛

¹ مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، ط1، ص 67.

² براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص 115.

³ مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص ص 54، 55.

- التركيز على النظم والعمليات؛

- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

ثانيا: خطوات عملية تحسين الأداء

ترتكز إدارة الأداء على عملية تحسين الأداء المستمر وتطويره، لذا تمر هذه الأخيرة بخمس خطوات مهمة تتمثل في ¹:

1- الخطوة الأولى: تحليل الأداء: وذلك باختبار أداء المنظمة ضمن أولوياتها وقدراتها، حيث يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين هما:

- **الوضع المرغوب:** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللائمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المنظمة؛

- **الوضع الحالي/الفعلي:** يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات كما هي موجودة فعليا؛

وينتج عن هاذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا، لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف؛

2- الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات: وهنا نبدأ بالبحث عن أسباب هذه الفجوة في الأداء، ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء؛

3- الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: لا بد من اختيار وتصميم الطريقة المناسبة التي يمكنها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون هناك عدة طرق، مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه، فيجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها واختبارها، ثم التي تليها، مع الأخذ بعين الاعتبار الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة، والحساب الدقيق للتكلفة والمنافع المتوقعة؛

4- الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة: بعد اختيار الطريقة الملائمة يجب وضعها حيز التنفيذ، وتصميم نظام للمتابعة، يتضمن مفاهيم التغيير التي تريدها المؤسسة في الأعمال اليومية، مع الاهتمام بتأثير الأمور المباشر والغير مباشرة لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية؛

5- الخطوة الخامسة: مراقبة و تقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول يكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، ولا يتم هذا إلا من خلال توفير وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة هذه الوسائل.

¹ حسن محمد صبري شكري العويوي، مرجع سبق ذكره، ص 58-60.

ثالثاً- دور المدير في عملية تطوير وتحسين الأداء: يجب على المدير الحرص على تنفيذ استراتيجيات الأداء ومتابعتها، ويمكن تلخيص دوره بالخطوات التالية¹:

- 1- تحديد المشكلة و تحليل الموقف؛
- 2- طلب المشورة المتخصصة وعمل التقييم اللازم.
- 3- وضع وتحديد الأهداف؛
- 4- تحديد المدخلات اللازمة؛
- 5- التطبيق والتعزيز (زيادة السلوك الإيجابي وتقليل السلبي)؛
- 6- المتابعة الدائمة وإعادة التقييم والمشورة.

المطلب الرابع: شروط ومتطلبات إدارة الأداء المتميز

إن مفتاح إدارة الأداء المتميز هو فهم الاتصال والتخطيط المتواصل الذي يجب أن يحدث بين الموظف والمدير، من هنا يمكن تعريف إدارة الأداء المتميز بأنها "عملية إدارة تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر المستطاع"². وهي أيضا "عملية تواصل مستمرة تتم بالاشتراك بين الموظف ومشرفه المباشر، وتهدف إلى التوصل لتوقعات وفهم واضحين للأعمال التي يجب إنجازها، وهي عبارة عن نظام يتألف من عدة أجزاء يجب العناية بها جميعا، إذا ما أُريد للعملية أن تكون ذات قيمة بالنسبة لكل من المؤسسة، والمدراء والموظفين"³.

أولاً: شروط إدارة الأداء المتميز

تنوقف كفاءة وفاعلية إدارة الأداء المتميز على مدى توافر مجموعة من الاشتراطات هي⁴:

- 1- وجود نظام موضوعي ومعلن لقياس و تقييم الأداء؛
- 2- وجود نظام فعال للاتصال بين المستويات الإدارية؛
- 3- تفعيل نظام المشاركة في تقييم الأداء؛
- 4- توافر معايير التفضيل الملائمة والكافية؛
- 5- وجود هياكل حقيقية للبرامج والأنشطة والأعمال؛
- 6- تحديد وتوصيف مراكز المسؤولية بالمؤسسة؛
- 7- وجود مقاييس حقيقية للأداء ومؤشرات موضوعية لتقييمه؛

¹مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص71.

²محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2015، ص 11.

³المرجع نفسه، ص11.

⁴المرجع نفسه، ص 13.

8- وجود نظام فعال للتقارير الإدارية و المالية.

ثانيا: أسس إدارة الأداء المتميز

الأداء المتميز حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المؤسسة، فالأداء المتميز يرجع إلى عدة من العوامل مثل¹:

1- المبادرة بعمل معين أو بأسلوب أكثر كفاءة؛

2- إقامة شبكة من العلاقات تحقق المعرفة و تزيد من حجم المعلومات ؛

3- إدارة الذات بإيجاد الوقت الكافي لأداء مزيد من المهام و المبادرات؛

4- رؤية الصورة الكاملة لفهم ما تحدثه التغيرات الطفيفة في المشروعات التي تتطلب مشاركة الآخرين؛

5- استعمال مهارات القيادة، فالتميز يعمل كقائد غير ذي سلطة وبهدوء ودون استعراض أما الشخص العادي فإنها لا تعني عنده أكثر من القدرة على فرض الرأي والسيطرة على الآخرين والتحكم فيهم والحرص على استعراض هذه القدرة والتفاخر بها؛

6- العمل بروح الفريق لإنجاز المهام المركبة والمعقدة؛

ويستلزم الأداء المتميز وجود بناء إداري متكامل ومتناغم وملائم للأهداف والغايات، يسمح بتوفر الموارد المناسبة وتشغيلها في عمليات تتسم بالكفاءة والانضباط، ومن ثم إنجاز الخدمات والأعمال بمستويات تحقق الجودة التي يتقبلها العملاء، ويقوم على توفر المتطلبات التالية²:

1- بناء استراتيجي متكامل بما يضمنه من رسالة ورؤية وأهداف وخطط استراتيجية تقوم جميعها على أساس من التفكير الاستراتيجي المبدع؛

2- منظومة متكاملة من السياسات المرنة والمتطورة تحدد القواعد والمعايير التي يسترشد بها القائمون بالعمل على كل المستويات في الاختيار بين البدائل واتخاذ القرارات فيما يعرض لهم من مواقف متباينة؛

3- نظام متكامل للمعلومات الإدارية يشمل كافة مجالات النشاط ويوفر قواعد البيانات التي ترصد كل ما يجري في المؤسسة وخارجها من متغيرات ذات صلة بأهداف المؤسسة ومجالات اهتمامها؛

4- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يقوم على التخطيط الاستراتيجي لاحتياجات المؤسسة من العاملين ذوي الاختصاصات والمهارات المحددة، وينظم عمليات الاستقطاب والاختيار وفق معايير وتقنيات متطورة تراعي أهداف المؤسسة وإمكاناتها؛

¹ محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 13.

² المرجع نفسه، ص 14.

- 6- نظام لإدارة الأداء المتميز يحدد أسس ومعايير تصميم الأعمال وتخطيط وتوجيه الأداء نحو تحقيق الأهداف المخططة، ثم متابعة وتطوير وتحسين الأداء وتحليل المشكلات وتشخيص أسبابها تمهيدا لمعالجتها؛
- 7- قيادة فعالة تتبنى التغيير وتحقق التوجيه والمساندة للجميع، وتعمل على ربط المؤسسة بالمجتمع وتحقيق التواصل بينهما؛
- 8- نظام متكامل لقياس الانجازات وتقييم الأداء المؤسسي لا يقتصر على تقييم الأداء الفردي لكل العاملين أو مجموعاتهم، بل يرقى إلى مستوى تقييم أداء المؤسسة كلها.

المبحث الثالث: دور التدريب في تحسين الأداء في المؤسسة

يلعب التدريب دورا هاما في تحسين الأداء، لما له من أثر مباشر على الأداء، حيث تم الوصول إلى العديد من النماذج الفكرية من قبل العديد من الباحثين والتي من شأنها تحسين الأداء سواء الأداء الفردي أو المؤسسي.

المطلب الأول: نماذج تحسين الأداء

سنتطرق في هذا المطلب إلى ثلاثة أصناف من النماذج التي تعمل على تحسين الأداء وهي كما يلي:

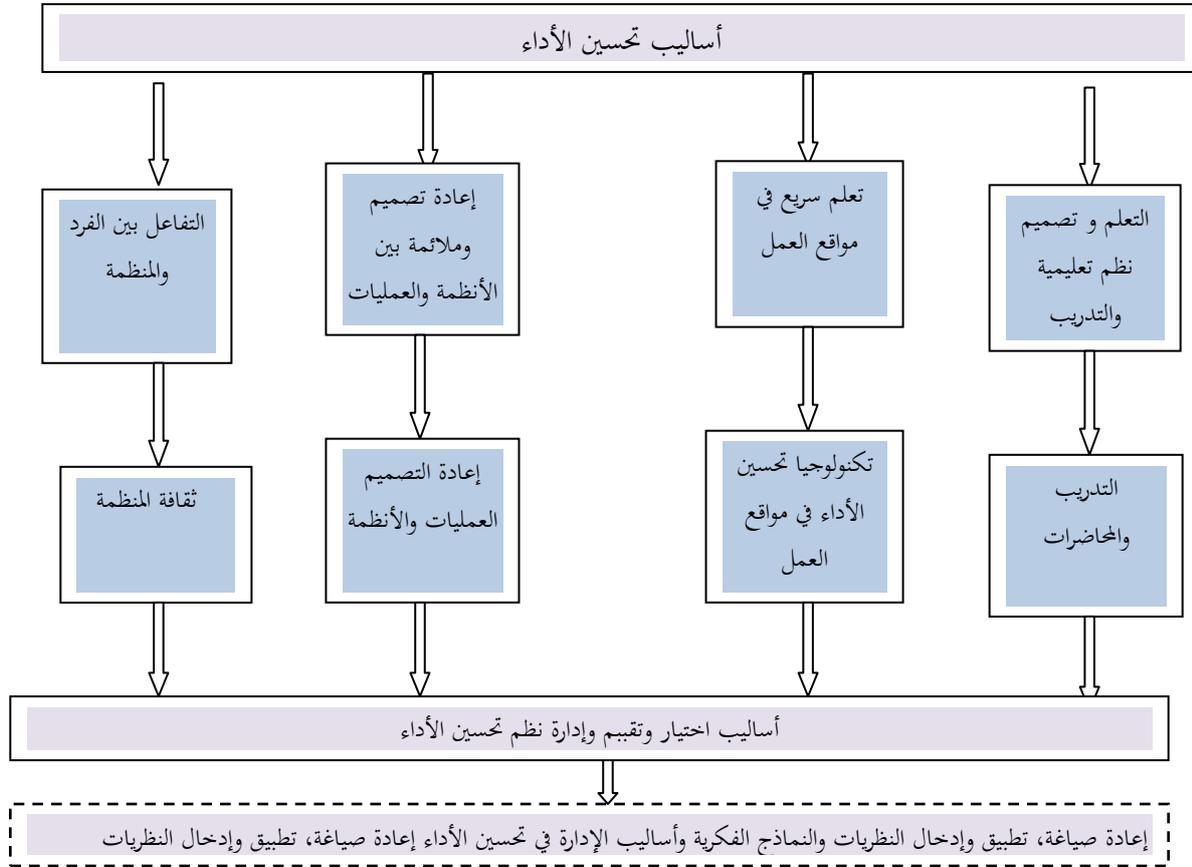
أولا: النماذج الفكرية العامة في تحسين الأداء

حسب هذا التصنيف يمكن الإشارة إلى نموذجين وهما¹:

- 1- النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء: توجد مجموعة من الأساليب والعمليات التي على أساسها يتم تحسين الأداء، والتي يمكن إيضاها من خلال الشكل الموالي:

¹: عبد البارئ إبراهيم درة، الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة المعاصرة، منورات المنظمة العربية، القاهرة، مصر، 2003، ص 122-136.

الشكل رقم (12): النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء وأساليبه.



المصدر: أكرم محسن الياسري، إيناس عباس الفتلاوي، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016، ص ص112.

من خلال هذا الشكل، نجد أن التركيز على تحسين أداء المؤسسة يمكن ربطه بثلاثة مستويات وهي تتعلق بالأداء البشري من خلال التركيز أكثر على التدريب، أي أداء الأفراد الذين يعملون في مختلف المستويات، بالإضافة إلى التحسين الناجم عن الأسس النظرية والعملية التي ترمي إلى إجراءات وتوجه نظمي نحو حل المشكلات العملية، والبحث عن سبل تفاعل الفرد مع المنظمة ونشر ثقافة المنظمة بما يتناسب مع أهداف مواردها البشرية.

2- النموذج الفكري لتحسين الأداء للجمعية الدولية لتحسين الأداء: يتمحور هذا من فكرة الانتقال من التدريب إلى تحسين الأداء، بإتباع مختلف الأساليب الكفيلة بذلك من خلال الخطوات التالية: تحليل الأداء، تحليل الأسباب، اختيار الأسلوب، المناسب وتصميمه، التنفيذ، التقييم...

حيث أن مدخل تكنولوجيا الأداء بدأ بتحليل الأداء الذي يفحص متطلبات أداء المنظمة في ضوء رسالتها وأهدافها وقدراتها، زمن خلالها يتم تحديد أوجه الاختلاف الحالية أو المتوقعة في أداء الموارد البشرية، ويتم ذلك بمقارنة وضع الأداء المرغوب فيه، ويصف القدرات والكفاءات الخاصة بالعاملين واللازمة لتنفيذ استراتيجية المنظمة،

أما الوضع الثاني فهو الأداء الواقعي لمواردها البشرية، وتمثل فجوة الأداء الفرق بين هذين الوضعين وتكنولوجيا الأداء هدفها هو تضيق هذه الفجوة أو إزالتها بشكل يراعي التكلفة والمنفعة. من هذا المنطلق فإن تحسين أداء المؤسسة، يتطلب تضافر وتكامل العديد من الأساليب والممارسات كالتحفيز، القيادة، الإتصال، التدريب، فرق العمل، إدارة الكفاءات، إدارة المعرفة، إدارة الجودة الشاملة...

ثانيا: النماذج التشخيصية

وتمثل في ثلاثة نماذج وهي¹:

نموذج هندسة السلوك ل: Thomas .F.Gilber، ونموذج عملية تحسين الأداء ل: Joe Harless ، ونماذج مستويات الأداء الثلاثة ل: Geary Rummier، هذه النماذج الثلاثة تعني بتحديد المجالات التي يمكن للأساليب المتعلقة بالموارد التي تعمل فيها ويكون لها تأثير في الأداء.

1- نموذج هندسة السلوك: استطاع هذا الباحث أن يحدد ويصنف ستة مجالات للأداء والتي تحدث تأثيرا في المنظمة، حيث تتعلق الثلاثة الأولى منها ببيئة العمل التي تؤثر على أداء الأفراد والجماعات في المنظمة، أما الثلاثة المتبقية فتتعلق بالأفراد العاملين في المنظمة ويمكن إيضاها فيما يلي:

أ-المعلومات: حيث أنها تصف المتوقع من الأداء، وتكون بمثابة إرشادات واضحة ودقيقة عن كيفية أداء العمل، كما تتضمن تغذية راجعة ذات علاقة متكررة عن الأداء.

ب-الموارد: وتمثل في الموارد بشتى أنواعها، ووقت وأدوات صممت لتحقيق الأداء، إلى جانب امتلاكها المهارات والمعارف المناسبة وكذا المناخ التنظيمي الملائم والذي يوفر لهم التحفيز المناسب أو الحرية الكافية لاتخاذ القرار، هي عوامل هامة لا بد من أخذها بعين الاعتبار والتي تؤثر على أداء الأفراد.

ج-الحوافز: سواء كانت حوافز مادية مرتبطة بالأداء، أو حوافز غير مادية (معنوية) كفرص الترقية المهنية، التشجيع، الثناء...إلخ.

أما الفئة الثانية المرتبطة بالعوامل التي تتعلق بالفرد العامل في المنظمة فهي: المعارف، القدرات، الدوافع، وتتجلى من خلال تحسين في معارف وسلوكيات وكفاءات الأفراد من خلال التدريب، وتوافق بين الأفراد والأعمال والإختيار المناسب للأفراد، وتقدير دوافعهم ورغباتهم، ويمكن تبيان أبعاد هذا النموذج في الجدول الموالم

¹: أكرم محسن الياسري، ايناس عباس الفتلاوي، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الأولى، 2016، صص 112-121.

الجدول رقم (1) : نموذج هندسة السلوك.

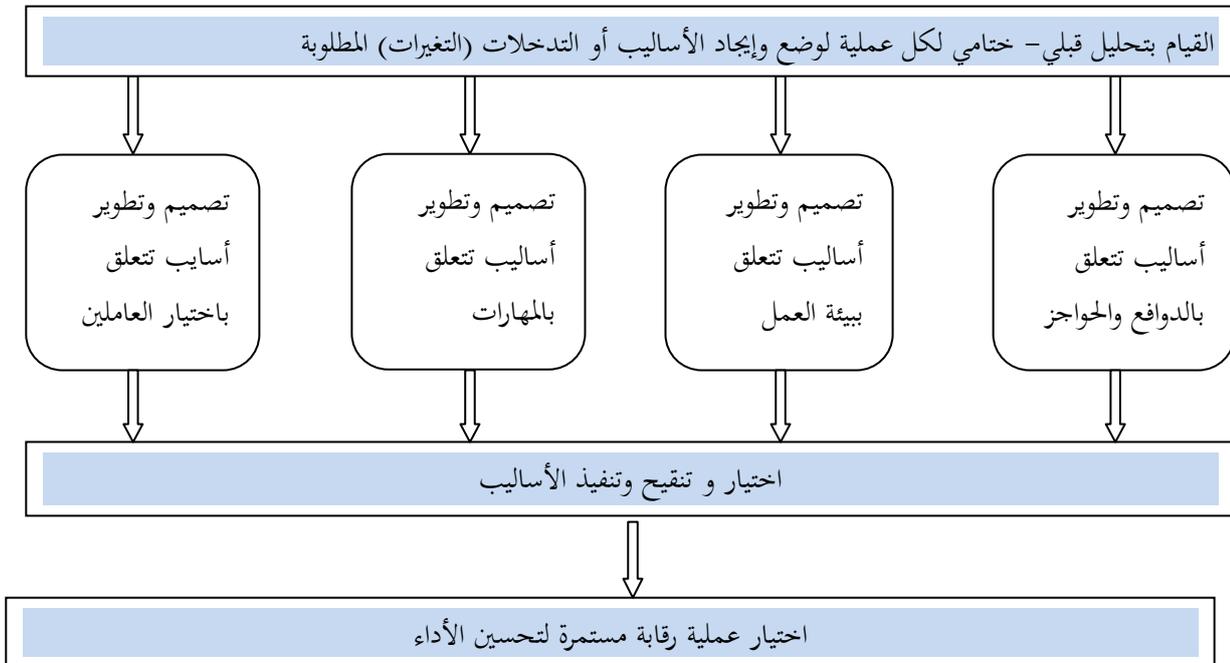
النتائج	← الإستجابة	← المثبر
الحوافز	الموارد	المعلومات
بيئة العمل		
الدوافع	القدرات	المعارف
العامل في المنظمة		

المصدر: أكرم محسن الياسري، إيناس عباس الفتلاوي، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الأولى، 2016، ص ص112

2- نموذج عملية تحسين الأداء: ركز هذا الباحث على توجيه الأداء البشري في العمل، وحصص الأبعاد الستة

ل: Gilbert في أربعة أبعاد أساسية وهي: اختيار الموظفين، المهارات والمعارف بيئة العمل والدوافع والحوافز. وما تجدر إليه الإشارة أن هذين النموذجين (النموذج السابق والنموذج التالي) يتعلقان بتحسين الأداء وتطوير تكنولوجيا الأداء حيث صنفت مستويات الأداء إلى المستوى التنظيمي، ومستوى يتعلق بالتأهيل الدافعي والتحفيزي للأفراد من خلال بيئة عمل داعمة للأداء إلى جانب التأهيل المعرفي وكذا العملي للأفراد، ويمكن إيضاح ذلك من خلال الشكل التالي:

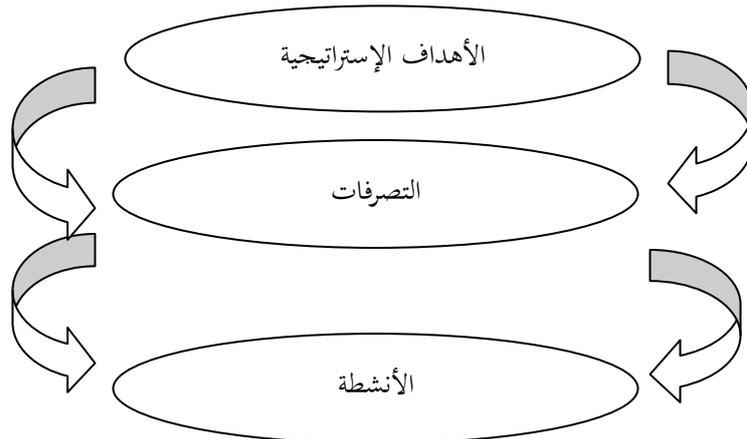
الشكل رقم (3) : نموذج عملية تحسين الأداء



المصدر: أكرم محمد الياسري، إيناس عباس الفتلاوي، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الأولى، 2016، ص ص112ص120.

3- نموذج مستويات الأداء الثلاثة: ركز هذا الباحث توجهه نحو تحسين أداء المؤسسة، فقد ذهب إلى أن الأداء الفردي يختلف عن الأداء التنظيمي (المؤسسة)، مما يترتب عليه وضع استراتيجيات لكل منهما، وهذا ما دفع التركيز في تطوير الأداء التنظيمي إلى العمليات، ومستوى العاملين المؤدين للأعمال، وحسب هذا الباحث فإنه يبدأ بالمستوى التنظيمي أولاً، لأنه هو الذي يحدد السياق لتصميم وتحسين الأداء على مستوى العمليات والأعمال، وهو ما يتماشى مع التوجه الإستراتيجي للأداء والتوجه نحو العمليات، التصرفات، الأفراد، كما أن المستوى التنظيمي هو الذي يتم فيه وضع هيكله العمليات وإدارتها نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ومن هنا وجب وصف وتنظيم الأهداف الإستراتيجية بأهداف تلك العمليات من خلال جملة من التصرفات والسلوكيات للوصول إلى النتائج.

كما يركز هذا النموذج على إيجاد بنية تحتية تنظيمية للأداء، بهدف التحسين من خلال وضع الإستراتيجية وإنجاح العمليات وتحديد الموارد، ومن ثم تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي: **الشكل رقم (4):** نشر وتنفيذ الإستراتيجية عن طريق التصرفات.



المصدر: أكرم محمد الياسري، إيناس عباس الفتلاوي، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016، ص 124.

ثالثاً: نماذج العمليات

تعكس نماذج العمليات كيفية تطبيق الأداء البشري ومن أشهرها¹:

1- نموذج الأداء البشري وتحديد الإحتياجات التدريبية: Robert . F. mage و Peter Pipe

يتم وفقاً لهذا النموذج تحليل الأداء بطرح تساؤلات حول الفارق بين الأداء الواقعي والأداء المطلوب، هل الفروقات مهمة؟ هل هناك نقص في المهارة؟ هل تم تقييم الأفراد؟ هل هناك طرق أبسط لأداء العمل؟ هل لديهم القدرات الكفيلة بذلك؟ مدى معاقبة الأفراد والضغوطات الممارسة على الأداء؟ المكافآت المقابلة لمستويات

¹: عادل بومجان، مرجع سبق ذكره، ص 114.

الأداء، شعور الأفراد ومدى أهمية العمل بالنسبة للأفراد، العقبات التي تواجه الأداء... إلخ، فالإجابة على هذه الأسئلة هي التي تبين أوجه القوة ونقاط الضعف بالنسبة للأداء.

2- نموذج تحديد الحاجات التدريبية Allison Rosset : لقد تم تعريف تحديد الاحتياجات التدريبية بأنها الدراسة المنهجية لمشكلة، أو ابتكار وجمع بيانات وآراء من مصادر مختلفة لإتخاذ قرارات فعالة، أو توصيات لما يحدث، وترى أن هناك ثلاث مبررات ودوافع للقيام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية وهي: مشاكل الأداء، تبني أنظمة وتكنولوجيا جديدة، وجود التدريب العادي الذي تعودت المنظمات عليه، بذلك فهي ترى حسب نموذجها وجوب مقارنة وتحليل الفجوة بين ما هو مطلوب من الأداء وما هو واقعي والحث عن أسباب ذلك، وتقديم الحلول المناسبة من خلال تحليل الأسباب والحواجز والعقبات التي تقف دون تحقيق المستويات المطلوبة.

المطلب الثاني: أثر التدريب على تحسين الأداء وتطويره

إن التدريب والنشاط الذي توليه المنظمة اهتماما، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموارد البشرية في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المنظمة في البيئة، إذا طبيعة التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها توافق قدرات الموارد البشرية مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو إليه المنظمات، حيث أصبح من اللازم عليها أن تفتش عن برامج التدريب المناسبة للموارد البشرية في مراكز التدريب المختلفة، كما ينظر إلى وظيفة التدريب على أنها الوظيفة المكتملة للتعين، فلا يكفي أن تقوم المنظمات باختبار الموظفين وتعيينهم، وإنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على تحديد أداء الأعمال المستندة إليهم ومساعدتهم في إكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم¹. وللتدريب آثار متعددة على الأداء أهمها²:

- 1- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية؛
- 2- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم؛
- 3- تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة؛
- 4- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل؛
- 5- توعية الموارد البشرية بأهمية التدريب، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى المجالات العمل؛

¹ حسينة عواد، مرجع سبق ذكره، ص 52، 51.

² علي يونس، مياوآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا، جامعة تشرين، سوريا، المجلة 31، العدد 1، 2009، ص 5.

- 6- يعمل التدريب على إكساب الفرد قدرات مكتسبة وذلك من خلال الممارسات والتعلم، وتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العلمية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المؤسسة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي قد يعتبره البعض منفصلاً عن القدرة؛
- 7- يمكن التدريب الفرد العامل من الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل المطلوب منه بشكل كبير، الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل؛
- 8- تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الفرد أو المؤسسة؛
- 9- يساعد التدريب الأفراد العاملين على إبراز قدراتهم ومعارفهم لاسيما منها الضمنية والباطنية وجعلهم أكثر وعياً بها وبجسناً استخدامها؛
- 10- بعد خضوع الفرد للتدريب يتعرف على قدرات كامنة ليس لديه أدنى فكرة على امتلاكها، مما يساهم في مضاعفة أدائه في مجال عمله و إخراج كل ما لديه من مهارات؛
- يساعد التدريب على تحسين أداء الأفراد العاملين، بالأخص من خلال العمل كجماعات (فريق عمل)، وهذا ما يساهم في دمج المهارات وتدريبها وتحريك القدرات الكامنة وصولاً إلى أداء جيد وفعال، وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة وتحقيق متطلبات الأفراد العاملين من جهة أخرى.

المطلب الثالث: المشاكل والعراقيل التي تواجه تحسين الأداء

معوقات عملية تحسين الأداء إما أن تكون على المستوى الشخصي الذي يرتبط بشخص الإدارة وصاحب اتخاذ القرار، وإما أن تكون على مستوى المنظمة مثل اللوائح الداخلية للعمل وخطط النشاط وتحفيز العمل.

أولاً: معوقات تحسين الأداء الشخصية

المعوقات التي ترتبط بشخصية المسؤول الإداري الأول في المنظمة يمكن حلها إذا توافرت الرغبة والجدية في الحل والتغيير، ويصبح من الضروري مواجهتها لتحقيق التغيير الإداري، صحيح أن التغيير الشخصي مسألة سلوكية وترتبط بنمط الشخصية إلا أنه ليس مستحيلاً في بعض الأحيان، وترجع المعوقات الشخصية للأسباب التالية¹:

1- الإدارة بالأزمات: الإدارة بالأزمات تعني التعامل مع الواقع، وينبغي أن تتعامل الإدارة مع المستقبل، والمستقبل خاضع دائماً للإحتمالات بنوعها الإيجابي والسلبي، فالإيجابي هو المطلوب أما الإحتمالات السلبية فيتطلب الاستعداد لها، فرجل الإدارة يدير معركته مستخدماً فيها كل الموارد المتاحة لديه من أجل الوصول إلى الأهداف، وقد يكون احتمال النجاح فيها كبير لكنه ليس مؤكداً، لأن كل قرار يتم اتخاذه له آثار سلبية وإيجابية.

¹: محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 441-447.

2- المركزية: من مسؤوليات رجل لإدارة اختيار معاونين الأكفاء له وتنميتهم وتدريبهم وتعوديهم على تحمل المسؤولية، لذلك يعرف الرئيس من خلال مرؤوسيه، ووجود المساعد الكفاء في كافة المستويات الإدارية يساعد في عملية التفويض ويوفر الوقت الكافي للإدارة العليا لتحديد مسارات الأهداف بكفاءة وفاعلية، ويرجع عدم وجود المساعد الكفاء إلى أحد الأمرين:

- يشغل الوظيفة العليا من ليس له الكفاءة المناسبة للوظيفة.
- المساعد مفروض على الرئيس بحكم القانون أو عوامل شخصية.

3- إدارة الوقت: يتعرض رجال الإدارة إلى ضغط الوقت، ومت يستتبع ذلك من قلق وتوتر وضيق، الأمر الذي ينعكس على مستوى أدائهم وتدل الحقائق التي تذهب إلى منازل رجال الإدارة في نهاية يوم العمل وتعو مرة أخرى إلى المنظمة في الصباح دليل واضح على خل الأوراق وعدم تنظيم الوقت، ومن هنا قد يتوقف التفكير الجدي أو الإبتكاري أو يصبح محدودا للغاية، ولكي يدار الوقت بفعالية ينبغي عمل الآتي:

- منع الزيارات الشخصية في مكان العمل،
- الحد من المكالمات التلفونية التي ليس لها علاقة بالعمل؛
- المراجعة المستمرة لكيفية توزيع الوقت على الأنشطة المختلفة؛
- ضرورة تفويض السلطات للمستويات الإدارية الأدنى ووضع الأسس والقواعد التي تشكل نظام العمل مع تطبيق سياسة الثواب والعقاب على نتائج عملية التفويض.

4- تناول التفاصيل: من الظواهر الشائعة في الإدارة أنه عندما يحدث اجتماع لمناقشة موضوع معين، تسيير المناقشات في اتجاهين:

- نادر ما يتم الدخول إلى الموضوع ومناقشته فوراً وبدون التعرض إلى أحاديث جانبية ليس لها علاقة بالموضوع؛
- أو الدخول في التفصيل والتطرق إلى مناقشات تفصيلية وترك المسار الأصلي للموضوع.

والمفروض أن تتم مناقشة الموضوع بصورة عامة في مستويات الإدارة العليا وتتم مناقشة التفاصيل في المستويات الإدارية المختصة.

5- توقف التفكير: من الضروري التفكير في الأفضل والتجريب والتعديل، والاستمرار داما في التجربة والتعديل فليس هناك سقف للأفضلية، فتوقف التفكير لا يعني عدم القدرة عليه من جانب بعض رجال الإدارة فالواقع يؤكد أن لدى الجميع القدرة على التفكير المبدع الخلاق، لكنهم لا يقدمون عليه لأسباب أخرى، قد يكون منها حالة الإحباط التي تسيطر على البعض بسبب قرب انتهاء مدة الخدمة ومن يأتي بعدي يتصرف أو غير ذلك من الأسباب الأخرى، ويعتبر التوقف عن التفكير كارثة أكبر عندما يسيطر على التنفيذيين اعتقاداً منهم أن القرار قد تمت دراسته باستفاضة وموضوعية من جانب السلطة الأعلى المختصة، وإذا كان ليس من حق المنفذ أن يعارض فمن حقه أن يتساءل وأن يتلقى إجابات عن أسئلته المطروحة ليؤدي عمله عن اقتناع، وقد تكون الإدارة

بالمشاركة أو الإدارة الجماعية مدخلا صحيحا لتضامن التفكير من جانب جميع الأفراد بهدف الوصول إلى القرار السليم.

6- كهنوت الحتميات: الممارسات الإدارية لا تعرف التأكيد ولا تعرف التقديس فلا يوجد شيء اسمه مؤكد أو صحيح بنسبة 100% كما لا يوجد شيء قابل لتغيير أو التعديل، فكل شيء محتمل وكل شيء قابل لعدم الثبات، وتقع المسؤولية الخاصة على رجال الإدارة بسقوط كهنوت الحتميات والتغيير في أسلوب الإدارة بحاجة إلى جرأة تساعد في هدم المقدسات التي لا مبرر لوجودها ولا تشكل جزء من المعتقدات السائدة¹.

ثانيا: معوقات تحسين الأداء على مستوى المنظمة

يمكن التصدي لهذه المعوقات إذا كانت المستويات العليا أو السياسية لا تتدخل فيها بدرجة كبيرة لذلك تظل هذه المعوقات محصورة في دائرة الممكن، ومن بين هذه المعوقات²:

1- الخطأ في تقييم أداء المنظمة: زالت عملية تقييم الأداء في المنظمات الاقتصادية تعتمد على عامل الربح، وفي المنظمات غير الاقتصادية تعتمد على عدم وجود مشاكل أو شكاوي حادة من طرف المستفيدين من الخدمة، وهذان المعياران لا يكفيان وحدهما كمؤشرات لتقييم أداء المنظمة، وإنما يلزم إضافة مؤشرات أخرى، كالمقارنة بأداء الماضي أو المنافس أو المستهدف، أو غير ذلك من المؤشرات الأخرى.

2- بطء الإجراءات: يطلق على بطء الإجراءات الروتين، وهي ظاهرة سلبية أصبحت سمة مميزة للإدارة، ويرجع ذلك لعدة أسباب أهمها:

أ- التعلل بأحكام الرقابة عن طريق كثرة المراجعات والتوقيعات؛

ب- الشك في العاملين وعدم الثقة فيهم؛

ج- صدور الكثير من القوانين واللوائح والتعليمات بهدف السيطرة والمركزية من جانب الإدارة العليا، مع صعوبة تغيير هذه القوانين.

د- خوف الموظفين من المساءلة عند مخالفة التعليمات.

3- عدم وجود نظام للمعلومات: يتركز عمل رجال الإدارة في اتخاذ مجموعة من القرارات التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة، واتخاذ أي قرار إداري يتطلب قدر معين من المعلومات، وأي قرار يؤخذ في غياب المعلومات من النادر أن يكون سليما، مما يحتم وجود نظام متكامل من المعلومات التي تفيد رجال الإدارة في اتخاذ قراراتهم.

وقد يستغني رجل الإدارة عن المعلومات مستبدلا ذلك بخبرته الواسعة ورؤيته الشخصية للآثار المترتبة عن القرار، وإذا كان ذلك مقبولا في المنظمات الصغيرة فذلك غير مقبول في المنظمات الضخمة، فالإدارة أصبحت فنا تحكمه أسس علمية لها ضوابط وأدوات لا بد من استخدامها.

¹محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 447.

²: أحمد أبو السعيد محمد، الإتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص 149.

4-علاقات العمل الداخلية: أي منظمة عبارة عن منظومة ينبغي أن تتفاعل جزئياتها مع كليتها والعكس أيضا، حتى تعمل بكفاءة عالية، وأي مشكل في جزئية يؤثر على الكل، ومن هنا يصبح الصراع داخل المنظمة أمرا مرفوضا بكل المقاييس، وعلى الإدارة العليا أن تلاحظ ذلك وبدقة فكما أن من اختصاصها وضع الخطط والسياسات والقيام بالرقابة، والقضاء على كافة الصراعات الداخلية، وأن تدرب باقي المستويات الإدارية على ذلك، من خلال عدم المجاملات في العمل، وعدم التفرقة في المعاملة والاجتماعات الدورية بالعاملين، وعمل المقابلات ذات الطابع الاجتماعي.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تم تحديد ماهية أداء العاملين وإدارة الأداء وأيضا التعرف على أساليب تحسين الأداء إضافة إلى المشكلات التي تحول دون فاعليته، وخلصنا إلى أن أداء العاملين هو عبارة عن إسهام الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة إضافة إلى كونه وسيلة لتحقيق أهدافه، وأن وجود أي خلل في عناصر الأداء يؤدي إلى حدوث عدة مشاكل، يمكن ملاحظتها من خلال عدة مظاهر.

ومن أجل مراقبة الأداء ومعرفة الجوانب غير المرضية فيه للتغلب عليها، تقوم المؤسسة بقياسه وتقييمه، حيث يعتبر تقييم الأداء من العمليات المهمة التي لا تحقق فقط بحسن التخطيط والتصميم لهذا التقييم وإنما أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على عملية التقييم، كما تتأثر عملية التقييم أيضا بإقناع الأفراد محل التقييم وإقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التقييم وأهدافه وكذا تحسينه.

وقد حاولنا في ختام هذا الفصل أن نستنتج العلاقة والتأثير بين التدريب وأداء العاملين وكيف يمكن تحسينه، واتضح لنا أكثر أن التدريب يساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين من خلال العديد من العوامل والطرق والتي تطرقنا لها سابقا، وبالإضافة لما تناولناه في الجانب النظري سنأتي على توضيح ذلك في دراستنا الميدانية التي قمنا بها على مستوى المؤسسة الوطنية "إتصالات الجزائر ALGERIE TELECOM" وذلك على مستوى وكالة قلمة.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية في

مؤسسة " اتصالات الجزائر "

بقالمة

تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصلين السابقين للجانب النظري للمفاهيم الخاصة ببحثنا والمتعلقة بالتدريب ودوره في التحسين من أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية وعلى أداء المؤسسة ككيان اقتصادي. قمنا في الدراسة الميدانية بإسقاط ما تم دراسته نظريا على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العمومية وهي مؤسسة اتصالات الجزائر ALGERIE TELECOM وذلك على مستوى وكالة قالمة.

ومن أجل إسقاط الجاني النظري المتعلق بموضوعنا على الواقع العملي ممثلا في واحدة من المؤسسات العمومية في الجزائر وهي مؤسسة "اتصالات الجزائر"، حاولنا من خلال الدراسة الميدانية معرفة مدى استجابة البرامج التدريبية التي تبنتها المؤسسة في إطار سياستها التكوينية للرفع من أداء العاملين لديها، حيث انتهجنا أسلوب المقابلة لجمع البيانات والمعلومات حول الموضوع، وذلك من خلال إجراء عدة مقابلات مع مدير الموارد البشرية للمؤسسة، ولأجل الحصول على المعلومات المطلوبة بشكل ممنهج وبما يستجيب لمتطلبات البحث فقد قمنا بإعداد المقابلة في شكل استمارة لنقوم في النهاية بتحليل الأجوبة التي تضمنتها المقابلة واستخلاص النتائج.

من هنا فقد تضمن هذا الفصل المتعلق بدراسة الحالة مجموعة من العناصر ضمن ثلاث مباحث كما يلي:

- ✓ المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
- ✓ المبحث الثاني: التعريف بوكالة اتصالات الجزائر بقالمة
- ✓ المبحث الثالث: فعالية التدريب في التحسين لأداء العاملين بالمؤسسة

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة "اتصالات الجزائر"

سنقوم ضمن هذا المبحث بتقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر وذلك من خلال عرض نشأتها وتطورها والأهداف التي وجدت لأجلها وتسعى لبلوغها ومهامها التي تقوم بها بالإضافة إلى بعض الجوانب التنظيمية والهيكلية للمؤسسة.

المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة اتصالات الجزائر

سنقوم في البداية في هذا المطلب بالتعريف بمؤسسة "اتصالات الجزائر" ونشأتها كما يلي:

أولاً: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكات وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر.

ولقد تم تأسيسها وفق القانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس الذي 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها إسم "اتصالات الجزائر".

وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري بتاريخ 11 ماي 2002 المقدر بـ 61.275.180.000 دج تحت رقم 02B 0018083.

ثانياً: التسلسل التاريخي لتطور مؤسسة اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال فقد قامت الدولة الجزائرية بإنشاء مؤسسة اتصالات الجزائر في شكلها الحالي وذلك بالمرور بعدة مراحل تاريخية متسلسلة كما يلي:

- **الفترة 1999 – 2000:** باشرت الدولة الجزائرية منذ هذه السنة بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".
- **القانون 2000/03 – 2003:** نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار

أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

- **01 جانفي 2003:** كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن بروى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى و الأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.
 - في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005 وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة.
- وكمؤسسة اقتصادية عمومية خدماتية تسعى "اتصالات الجزائر" إلى تحقيق ثلاث أهداف أساسية تتمثل في:

- الجودة؛

- الفعالية؛

- نوعية الخدمات.

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات في الجزائر، بالإضافة إلى كونها المتعامل الوحيد فيما يتعلق بالخطوط الهاتفية الثابتة وبعض الخدمات الأخرى المرافقة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

تمثل المديرية العامة أعلى سلطة بالمؤسسة وأعلى الهرم في الهيكل التنظيمي، فهي تمارس سلطة الإشراف العام ووضع الاستراتيجيات والبرامج الكلية للمؤسسة، يرأسها المدير العام وهو المخوّل بتنصيب أو عزل المدراء الإقليميين ومدراء الوحدات العملية بالتنسيق مع مجلس الإدارة. وتأتي المديريات والوكالات المحلية في أدنى مستوى من المديرية العامة، وسوف نقوم بعرض مختلف مستويات الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر فيما يلي¹ :

أولا: المدير العام للمؤسسة:

هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة ومن مهامه :

- الحفاظ على الحصة في السوق؛

- تطوير ثقافة الشركة في السوق المنافسة؛

¹ وثائق مقدمة من المؤسسة

- تطوير التسويق العملي ؛

- السهر على تطبيق البرامج الموافقة عليها التنسيق بين المصالح؛

- مراقبة تسير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقرير التي تصل إليها من المصالح المختلفة ؛

- النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح ؛

- المحافظة على السير الحسن والعادي في الشركة؛

ثانيا : الاستشارات الإدارية في المؤسسة:

وهي التي تمثل مختلف النشاطات الإدارية، وتتكون من :

1- الاستشارات التطبيقية: وتحتوي على العديد من الإدارات المسؤولة عن التطبيق والتسيير وهي:

- إدارة التسويق والتجارة: هي المسؤولة عن كل المعاملات التجارية وتسويق الخدمات؛

- إدارة التوظيف: تتكفل بنظام الإعلام في المؤسسة؛

- الإدارة التقنية: هي المسؤولة عن النظام التقني في الشركة؛

- إدارات الجهوية: تعتبر كإدارة مسؤولة عن مجموعة من الولايات وتوجد ثلاث عشر إدارات جهوية

للاستشارات التطبيقية؛

2- الاستشارات القانونية: هي التي تتكفل بالأمر القانونية للشركة تتكون من:

- إدارة المشاريع: هي المسؤولة عن تسير ومراقبة مشاريع الشركة؛

- إدارة المراجعة والتدقيق: تتكفل بمراجعة مختلف أنظمة التسيير؛

- إدارة الجودة: هي المسؤولة عن جودة الخدمات للشركة.

3- استشارات المراجعة المالية: تتكفل بكامل الاستثمارات التي تخص الشركة وتتكون من:

- إدارة العلاقات العامة: وهي التي تتكفل بالعلاقات العامة للشركة دخلياً وخارجياً؛

- إدارة الموارد البشرية: وهي المسؤولة عن العمال وتركيب نظام الشركة؛

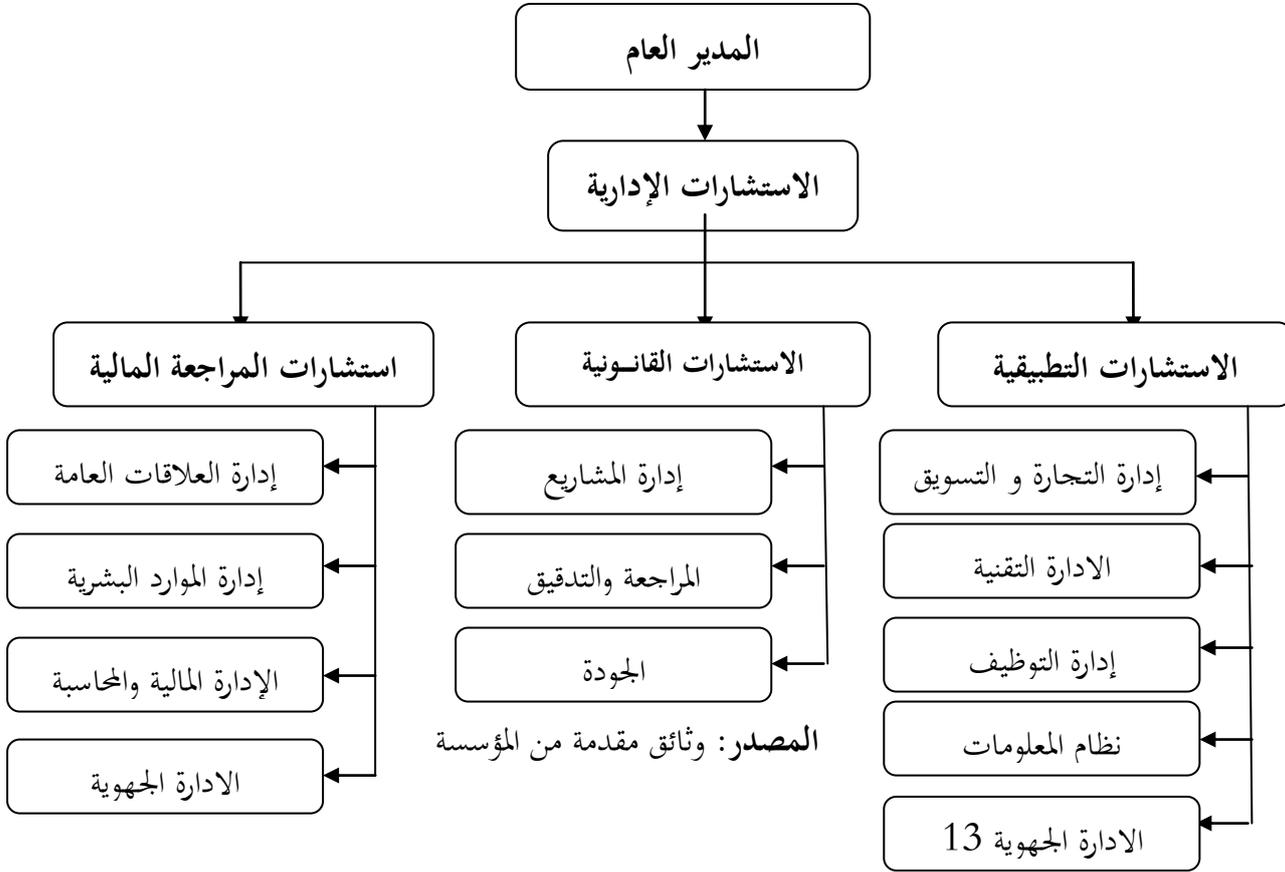
- الإدارة المالية والمحاسبة: تتكفل بالمشاريع المالية والمحاسبة للشركة؛

- الإدارة الجهوية: تختص بالتسيير في بعض الولايات، وتوجد إدارة جهوية واحدة خاصة بالاستثمارات.

ويمكن تقديم ملخص حول تركيبة وتنظيم مختلف مصالح وأقسام مؤسسة اتصالات الجزائر التي تناولناها أعلاه من

خلال الهيكل التنظيمي الموالي:

الشكل (16): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.



المطلب الثالث: أهداف ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر

تقوم أنشطة مؤسسة اتصالات الجزائر على العديد من المهام التي يسعى من خلالها إلى تحقيق عدة أهداف والتي تسعى من خلالها في النهاية إلى الرقي بسوق الاتصالات وتقديم خدمات تنافسية وذات جودة عالية في الجزائر، لذلك ارتأينا في هذا المطلب عرض أهم تلك الأهداف والمهام التي تقوم بها المؤسسة.

أولاً: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (TIC) بغية تحقيق العديد من الأهداف في هذا المجال الذي يتميز بالتطور والابتكار المستمر، نذكر منها:

- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكثر عدد من مستعملين خاصة المناطق الريفية؛

- الزيادة في الجودة ونوعية الخدمات المعروضة، المقدمة وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال؛

- تنمية وتطوير الشبكة الوطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام؛

- المشاركة كممثل رئيسي في فتح برامج تطوير مؤسسة الإعلام في الجزائر؛
- تطوير الخدمات الجديدة (البيع والشراء) عبر الشبكة العنكبوتية، وكذلك تطوير مراكز المعلومات والتوجيه؛
- التزويد بخدمات الاتصال عن بعد، والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة.....الخ؛
- العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بتخلي على أنماط التسيير التقليدية، والتصرفات السلبية.

ثانيا: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر:

- من بين أبرز المهام التي تقوم بها مؤسسة اتصالات الجزائر في مجال نشاطها في إطار تقديم خدماتها لمختلف الفاعلين الاقتصاديين والمتعاملين معها ما يلي:
- توفير خدمات الاتصال السلكية واللاسلكية التي تسمح بنقل وتبادل الأصوات، والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية بالإضافة إلى البيانات الرقمية والإعلام السمعي والبصري؛
 - تعمل على تطوير وتنمية واستغلال الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات؛
 - تأسيس وتشغيل وتسيير الاتصالات البينية مع كل مستخدمي الشبكات.
 - الصيانة والإصلاح والمتابعة المستمرة لكل الأعطاب التي يمكن أن تصيب الشبكات الخاصة بالمؤسسة بغرض ضمان تقديم خدماتها والوفاء بالتزاماتها تجاه زبائنها.

المبحث الثاني: التعريف بالوحدة العملية للاتصالات - قالة-

بعد التعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر كمؤسسة وطنية تحتل مكانة رئيسية في سوق الاتصالات في الجزائر، وبغرض التمهيد لدراسة الحالة التي قمنا بها، سوف نقوم بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة ممثلة في الوحدة العملية للاتصالات بقالة وأهم وظائفها وأهدافها وكذا تنظيمها الهيكلي والخدمات المقدمة للمتعاملين معها.

المطلب الأول: تقديم الوحدة العملية "لاتصالات الجزائر" - قالة -

قصد التعريف بالوحدة العملية للاتصالات الجزائر بقالة سوف نقوم بالتعريف بالدور والمهام التي تقوم بها على مستوى إقليم ولاية قالة بالإضافة إلى التعريف ببعض الجوانب المتعلقة بتنظيمها وإدارتها وهيكلها التنظيمي مع عرض الخدمات المقدمة من كل مصلحة من مصالحها.

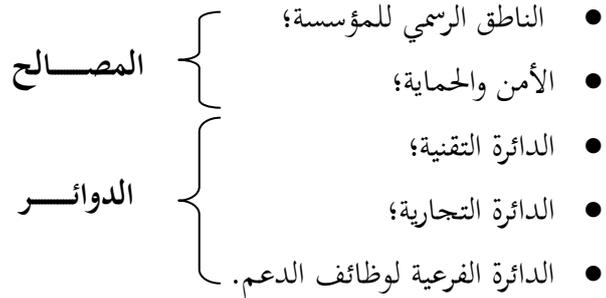
أولا: تعريف الوحدة العملية للاتصالات الجزائر - قالة-

هي الوحدة العملية للاتصالات التي تسهر على تقديم خدمات اتصالية على مستوى ولاية قالة من تطبيق وتسيير الشبكات الهاتفية وخدمات أخرى مختلفة.

وتعتبر اتصالات الجزائر بولاية قالة المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر وهي وحدة تضم 232 موظف، حيث تقع المؤسسة في وسط المدينة بشوارع سريدي محمد الطاهر حيث يحدها شمالا القبضة الرئيسية للبريد والمواصلات و الشرق قبضة الضرائب المسمى بالمركز المالي ومن الجنوب الوكالة التجارية لشركة سونلغاز وغربا الوكالة التجارية للخدمات السلكية و الانترنت كما يقابل هذه الأخيرة الحديقة العمومية سريدي مصطفى، ويتمثل دور مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية قالة في القيام بما يلي:

- تطبيق أهداف المؤسسة الأم لاتصالات الجزائر. بحيث المديرية العامة هي التي تضع أهداف للشركة.
- تطبيق أهداف المديرية العامة بحيث يكون لديها مخطط ثانوي تطبق عليه العمل قابل للتغيير كل سنة.
- مراقبة وتسيير وتطبيق البرنامج وتسيير مصالح المؤسسة وتحسين الخدمات المتوفرة مع المواطنين ومع المؤسسات.

تحتوي المؤسسة على مديريات و مصالح ويرأس كل مصلحة أو دائرة رئيس الذي يقدم تقريره لمدير الوحدة والذي بدوره يتولى التنسيق بين مختلف المصالح والدوائر، وهي كالتالي:



ونجد في كل مصلحة ودائرة عدة مكاتب تتراوح بين 3 و5 مكاتب مرتبطة مع بعضها البعض، وستحدث عنها بالتفصيل في الهيكل التنظيمي..:

ثانيا: الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر بقالمة:

يمثل الهيكل التنظيمي تركيبة المصالح المتمثلة في الأقسام والدوائر التي تتكون منها الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بقالمة والتي تتمثل في كل من:

1- مصلحة الحماية والأمن: من أهم وظائفه ما يلي:

- السهر على توفير الأمن والحماية لعمال المؤسسة؛
- توفير الأمن وحماية فيما يخص أماكن عمل العمال واللباس ونظافة محيط العمل؛
- تسيير فرقة الحراسة التي تسهر على أمن الإدارة وجميع هيكلها؛
- التدخل في حالة حدوث اعتداء خارجي (سرقة الكوابل، عتاد الإدارة.....).

2- الناطق الرسمي للمؤسسة: مهامه تتمثل في:

- هو الذي يعطي أي استفسار والرد على جميع من يكتب ويستفسر على المؤسسة؛
- هو المسؤول عن إنجاز أيام إعلامية عن كل ما هو جديد حول اتصالات الجزائر.

كما تضم الوحدة عدة دوائر هي كالتالي:

1- الدائرة التقنية: هي وحدة تخص كل ما هو تقني وتتفرع إلى ثلاث أقسام:

- أ. قسم التخطيط والمتابعة: من مهامه:
- التخطيط ومراقبة كل الأعمال المنجزة؛

- متابعة تنفيذ الخطط بأنواعها والسياسات الموضوعية للمؤسسة؛
- متابعة كافة التطورات التكنولوجية في مجال الاتصالات والعمل على الاستفادة منها.
- ب. قسم المتعلق بشبكات الدخل: تتمثل مهامه في:
 - متابعة ومراقبة وتسيير وإصلاح أي عطل يطرأ على الشبكات؛
 - متابعة شكاوى المشتركين (المتعلق بالهاتف)؛
 - رقابة الشبكات عند تعرضها لأي تغيير أو أي أعطاب تقنية.
- ج. قسم شبكات النقل: مهمته تشخيص الشبكات سواء حدوث أعطال أو أي إزعاج في الخط.
- 2- الإدارة التجارية: فهي تتعلق بكل ما هو ذو أصل تجاري وبدوره يتفرع إلى أربع أقسام وهي:
 - أ. قسم التخطيط والمتابعة: لها نفس مهام قسم التخطيط والمتابعة سابقا ولكن الفرق في هذا القسم هو يتعلق بالناحية التجارية فقط.
 - ب. قسم المبيعات: في هذا القسم فغنه يخص بالمؤسسات و المشتركين، من مهامه هي تسيير ومراقبة المبيعات والعمل على تسهيل وتطوير طرق المبيعات... إلخ.
 - ج. قسم متعلق بالشركات الخاصة: إن التعامل مع المؤسسات الخاصة ينجم عنه تدفق سيولة كبيرة بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر لهذا تم إنشاء قسم خاص يتعلق فقط بخدمتهم، وعند حدوث أي عطل مفاجئ يتم تصليحه في الحين لأنه يتولد لدى المؤسسات الكبرى في تلك اللحظة خسائر مالية كبيرة..
 - د. قسم الدعم التجاري: وضع هذا القسم لتسهيل الخدمات بالمؤسسة حتى لا تتعرض الوحدة أو تقع في مشاكل مع مختلف المتعاملين معها.
- 3 - الدائرة الفرعية لوظائف الدعم: هي دائرة خاصة بخدمة المؤسسة فقط ومن أقسامها ما يلي:
 - أ. قسم المشتريات واللوجيستية: من مهامها:
 - ويتمثل توفير أدوات ووسائل العمل خاصة الوسائل المادية كالسيارات، المكاتب، الأجهزة المعلوماتية كالكومبيوتر وكذا صناديق الأرشيف... إلخ.
 - ب. قسم المالية والمحاسبة: من مهامه:
 - تسيير ميزانية العمل وتمويل المعدات والتجهيزات اللازمة والقيام بشؤون المحاسبة... إلخ.
 - الحفاظ على التوازن المالي للمؤسسة؛
 - متابعة العمليات الجبائية وإعداد القوائم المالية... إلخ.
 - ج. قسم الموارد البشرية: من مهامه:
 - توجيه الموظفين الجدد؛
 - إعداد الدراسات ومتابعة مؤشرات التسيير وتنفيذ الخطط الإستراتيجية للمؤسسة؛

- تسير أنظمة المكافآت والتحفيزات.....

د. قسم الممتلكات والوسائل: هي الوحدة التي تحوي على جميع المعلومات عن ممتلكات المؤسسة وحساباتها.

و. الممثل القانوني للمؤسسة: من مهامه:

- التحفظ على قوانين وحقوق العاملين.

- التدخل لحل المشاكل بصفة قانونية سواء مع المواطنين أو المؤسسات.

- حماية المؤسسة من كل التعقيدات أو المسائل القانونية...

ي. قسم الدعم المعلوماتي: من مهامه أيضا:

- المسؤول على تجهيز حواسيب ومعلومات وبرامج العمل واللوجيستيات (Logiciel).

- المسؤول عن تجهيز ومحافظة المعلومات وحمايته من التشفير وكل أنواع القرصنة.

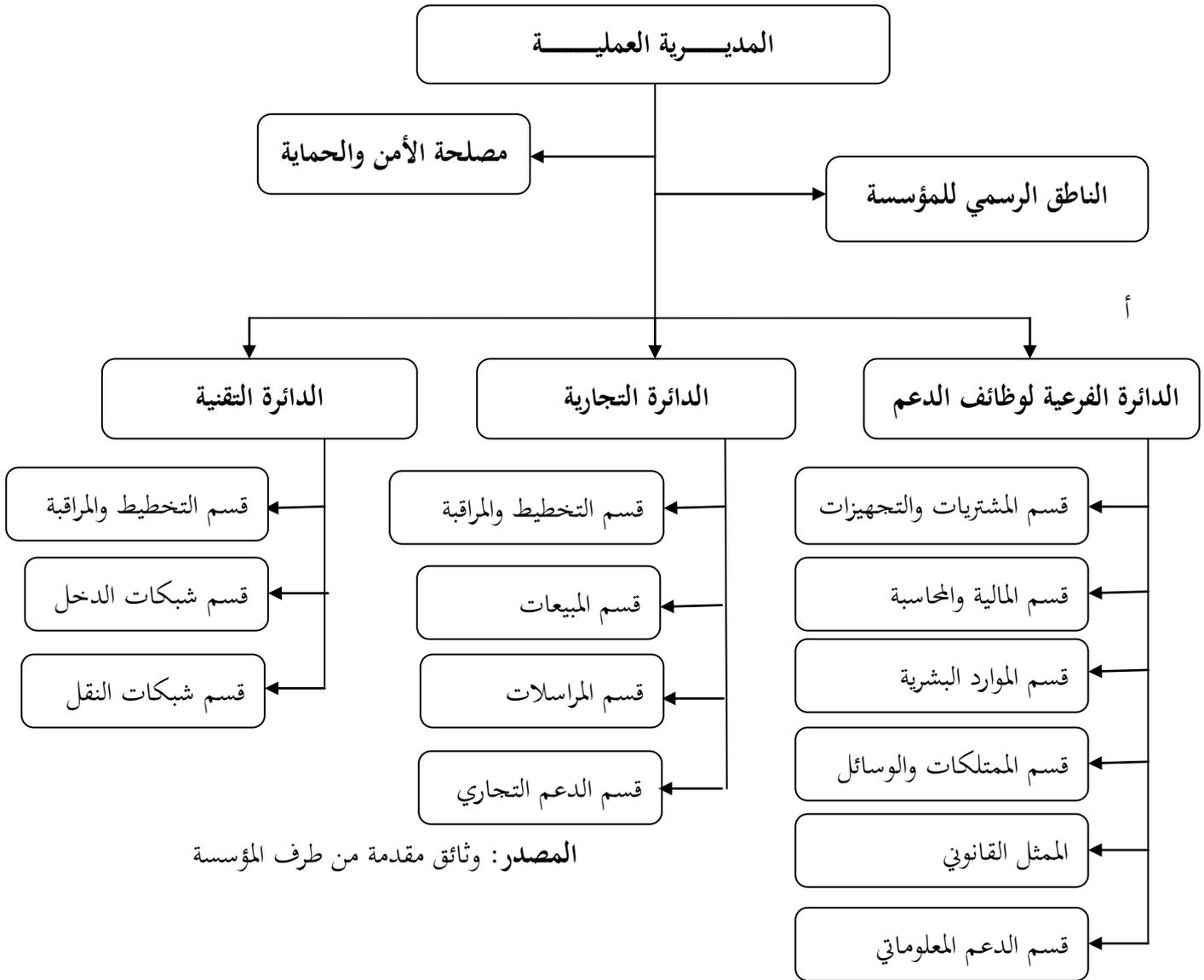
- السهر على صيانة وحماية التطبيقات من العطل أو التوقف. لأن مهمة العاملين العمل فقط على هذه

التطبيقات هم لا دخل لهم في معالجتها.

ويمكن تقديم مختلف المصالح التابعة للوحدة العملية لاتصالات الجزائر بقالمة والتي سبقت الإشارة إليها من خلال

الهيكل التنظيمي في الشكل الموالي:

الشكل (17): الهيكل التنظيمي للوحدة العلمية لاتصالات الجزائر-قالمة-



المطلب الثاني: أهداف ووظائف الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بقالمة

تسعى دائما الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بقالمة إلى القيام بدورها في مجال نشاطها إلى وضع أهداف ووظائف محددة تسعى إلى تحقيقها، حيث تهدف من كل ذلك إلى تحسين جودة وفعالية خدماتها الاتصالية.

أولا: أهداف الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بقالمة:

تعدد أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر سواء في الميدان الاقتصادي أو الاجتماعي ومن بين أهم هذه الأهداف التي تقوم بالتركيز عليها وتسعى دوما إلى تحقيقها ما يلي:

- تسعى اتصالات الجزائر إلى تطوير سوق تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛
- تنفيذ السياسة العامة للدولة في مجال الاتصالات وإدخال تكنولوجيا الاتصال إلى جميع الأقسام؛
- التحسين الدائم للخدمات والمنتجات المتعلقة بالاتصالات السلكية و اللاسلكية؛

- مواكبة التطور الالكتروني في مجال الاتصالات وتلبية رغبات الزبائن من الخدمات والمنتجات المطلوبة؛
- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكبر عدد من مستعملين خاصة المناطق الريفية؛
- الزيادة في الجودة ونوعية الخدمات المعروضة المقدمة وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال؛
- العمل على كسب السمعة الحسنة والمحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدية، والتصرفات السلبية؛
- توفير الهياكل القاعدية التي تسمح بتقريب الخدمات للزبائن؛
- اعتماد إستراتيجية تسمح بتطوير القطاعات المختلفة من خلال توفير أدوات الاتصال المختلفة لهذه المؤسسات؛
- المساهمة في نشر المعلومة وتطوير المستوى العلمي والمعرفي للفرد والمجتمع كما تعتبر المؤسسة أحد الموارد لتوفير مناصب شغل.

ثانيا: وظائف الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بقالمة:

- تقوم الوحدة بالعديد من الوظائف في إطار تنفيذ برامجها وأنشطتها على المستوى المحلي، ويمكن حصر أهم الوظائف التي تقوم بها فيما يلي:
- رفع مستوى التحصيل وترتيب وتوسيع الشبكة الهاتفية في الولاية؛
- زيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعية السلكي واللاسلكي ADSL وزيادة عدد المشتركين في الانترنت على التدفق؛
- إصلاح التعطلات التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر الولاية؛
- تزويد المؤسسات العمومية والشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء شبكة محلية وتزويدها بالتحضيرات التي تستخدم في نقل المعطيات مثل الخطوط الخاصة؛
- تزويد المديرية العامة بالإحصائيات الأسبوعية والشهرية والسنوية، والمعطيات والمعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.

المطلب الثالث: خدمات الوحدة العملية للاتصالات بقالمة والمتعاملين معها

تقدم الوحدة العملية للاتصالات بقالمة العديد من الخدمات للزبائن والمستخدمين، كما تربطها أيضا علاقات مع مؤسسات أخرى إدارية واقتصادية عمومية وخاصة وذلك بغرض الاستفادة من خدماتها في إطار تأدية مهامها، وهو ما سنقدمه في هذا المطلب.

أولا: خدمات الوحدة العملية للاتصالات بقالمة

تقدم المؤسسة عدة خدمات رئيسة وأخرى مكملة في مجال الاتصال والشبكات وغالبا ما تنقسم هذه الخدمات إلى قسمين هما: خدمات الهاتف وخدمات الانترنت.

1- خدمات الهاتف:

بعدها كان الهاتف خدمة بسيطة تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر أصبحت خدمة هامة ومتطورة بالنظر إلى التكنولوجيا الحديثة التي أدخلت عليها في السنوات الأخيرة، وهذه الخدمة تتفرع بدورها إلى عدة خدمات منها:

أ- **الهاتف الثابت (السلكي):** وهي خدمة تقدمها المؤسسة لكل الطبقات من العملاء، بمعنى أنه يمكن استعمالها من طرف المواطن العادي أو العمال في مجال الأعمال، ويمكن الاستفادة من هذه الخدمة بعد دفع الاشتراك المسبق والذي تبلغ قيمته 200.000 دج، كما أن تكاليف التركيب تكون مجانية، أما عن طرق الدفع تكون حسب استهلاك الشخص للخدمة.

ب- **الهاتف المحمول:** وهو عبارة عن خدمة تقدمها نفس المؤسسة من خلال الفرع موبيليس Mobilis، ويمكن استعمال هذه الخدمة بواسطة اشتراك شهري يتم دفعه من طرف العميل مقابل خدمة مستمرة، ولا محدودة، كما يمكن الاشتراك بواسطة بطاقات تسمح للعميل من الاستفادة من هذه الخدمة.

وتتباين بطاقات التعبئة المخصصة من طرف موبيليس و"غوستو" (gosto) و"مبتسم"، أما عن سعر هذه البطاقات فيتراوح ما بين 100 دج، 200 دج، 500 دج، 1200 دج، وهذا بالنسبة لكل البطاقات. زمن مزايا هذه الخدمة ما يلي:

- يمكن استعمال هذه الخدمة في أي مكان وفي أي وقت ممكن؛
- بطاقات التعبئة في متناول الجميع من حيث الأسعار ومكان التواجد؛
- توفر شبكة تغطية كبيرة جدا.

2- خدمات الانترنت: وتنقسم إلى:

أ- **الانترنت DZL:** أو خط الاشتراك الرسمي وهي تقنية تستعمل التوترات الصوتية العالية للخطوط الهاتفية المعتادة.

إن المبدأ التقني الذي تقوم عليه DZL هو تمرير معطيات الانترنت صورة، شريط صوت، والاتصال الصوتي في وقت واحد وذلك باستعمال عدة توترات، ويمكن الاستفادة من هذه الخدمة وذلك بالحصول على اشتراك

هاتفية. بالإضافة للحصول على مودم DZL هو عبارة عن علبة تربط بين خط الهاتف والحاسوب، ويمكن الحصول على هذا المودم مجاناً من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر وذلك بدفع مبلغ ثابت كل ستة (6) أشهر بسعر شهري ثابت.

وقد انطوت خدمات الإنترنت تحت لواء جواب DZL والذي أصبح يعرف على أنه الممول الأول لهذه الخدمات، وتتوفر جواب DZL على العديد من الخدمات أهمها:

- 256 Kb/s : 6600.00 شهريا؛

- 512 kb/s : 9750.00 شهريا؛

- 1Mega : 16000.00 شهريا؛

- 2 Mega : 31000.00 شهريا.

ب- شبكة الانترنت اللاسلكي (WIFI) :

وفرت مؤسسة اتصالات الجزائر هذه الخدمة لتسهيل الاتصالات بالانترنت الوسط الهاتفية السلكية، وذلك باستعمال تقنية WIFI وهي تقنية عالية جدا تعتمد في نقلها للمعلومات على التواترات الصوتية العالية والتي تسمح بسرعة وفعالية كبيرتين، بالإضافة إلى تسهيل استعمالها في أي مكان.

ج- خدمة IDOOM ADSL:

هي خدمة أنترنت مؤسسة "اتصالات الجزائر" وبتدفق عال ومختلف 2، 4، 8، 20 Mega

- 2 Mega : 1600 شهريا.

- 4 Mega : 3200 شهريا.

- 8 Mega : 5000 شهريا.

- 16 Mega : 7900 شهريا.

د- خدمة 4G LTE :

وهي الخدمة الحديثة التي أصدرتها مؤسسة "اتصالات الجزائر" تقدر مدة الالتزام 12 شهرا خلال هذه الفترة يبقى جهاز المودم 4G lte ملكية اتصالات الجزائر.

ه- خدمة في مكتبتي Fimaktabati:

توفر "اتصالات الجزائر" في مكتبتي وهي مكتبة رقمية تسمح لك بالوصول إلى محتوى عال ومتنوع يعطي مساحة واسعة من المعرفة: علوم، تربية، ثقافة عامة، صحة، حياة، عملية... إلخ.

وهي عبارة عن بطاقة تباع وكالات اتصالات الجزائر 2400 دج للسنة.

ثانيا: أهم المتعاملين مع الوحدة العملية لاتصالات الجزائر -قالمة-

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تحقيق مستويات أعلى من رقم الأعمال وبالتالي فهي تعمل على كسب أكبر عدد من الزبائن والمتعاملين على مستوى إقليم ولاية قالمة، في هذا الإطار فإن الوحدة تتعامل مع

العديدة من الأطراف من مختلف القطاعات العمومية والخاصة، ويمكن عرض أهم المتعاملين معها فيما يلي:

- مقر ولاية قالمة البلديات والدوائر؛
 - المديرية العمومية لولاية قالمة مثل: مديرية التجارة، مديرية الصحة، مديرية الصناعة والمناجم...إلخ؛
 - المؤسسات العمومية: سونلغاز، الشركة الوطنية للنقل...إلخ؛
 - المؤسسات الأمنية: الجمارك، الحماية الوطنية، الشرطة، الدرك الوطني؛
 - المؤسسات البنكية والمالية: البنك الوطني الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، بنك التنمية المحلية...إلخ؛
 - الصناديق المالية: الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، شركات التأمين؛
 - المصانع: مجمع عمر بن عمر للعجائن والمصبرات، مجمع بلعبيدي...إلخ.
- حيث يقومون بتسديد فواتير الحسابات الكبرى إما نقداً أو عن طريق الشيكات أو الحوالات إلى رقم حساب الوحدة العملية.
- ويمثل هؤلاء المتعاملين شريحة هامة من بين زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر بقالمة بالإضافة إلى الأفراد والأسر من خلال التزود بمختلف الخدمات التي تقدمها.
- أما عن منافسيها فلا يوجد منافسين لمؤسسة "اتصالات الجزائر" لأنها تتمتع بخاصية الاحتكار حيث أن العديد من الخدمات تنفرد بها المؤسسة وحدها في سوق الاتصالات في الجزائر.

المبحث الثالث: فعالية التدريب في التحسين لأداء العاملين بالمؤسسة

بعد التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بصفة عامة والوحدة العملية لاتصالات الجزائر بقالمة بصفة خاصة، سوف نقوم فيما يلي بمحاولة إسقاط الجانب النظري لموضوعنا والمتعلق بدور تدريب العمال في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية وذلك على مستوى الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بقالمة (محل الدراسة) حيث اعتمدنا في دراستنا الميدانية على أسلوب المقابلة بغرض الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة حول الموضوع وتحليلها بغرض اختبار صحة الفرضيات والإجابة على الإشكالية المطروحة.

المطلب الأول: تصميم وإعداد الاستمارة الأولية للمقابلة

من أجل اكتمال الدراسة التطبيقية علميا وعمليا فإننا ركزنا على المقابلة الموجهة لتحصيل معلومات أكثر موضوعية من خلال توجيهها للمسؤول على إدارة الموارد البشرية بالوحدة ممثلا في رئيس قسم الموارد البشرية على مستوى إدارة المؤسسة.

أولاً- تصميم الاستمارة الأولية للمقابلة الموجهة:

إن تحديد المعلومات الأساسية لتصميم الاستمارة يعتبر أمرا ضروريا، وقد تم تجميع المعلومات والبيانات حسب ما يتطلبه موضوع الدراسة كما يلي:

- البيانات والمعلومات المجمعة من داخل المؤسسة، والتي ترتبط بتسيير الوحدة العملية للاتصالات الجزائر وكذا خدماتها التي توفرها للمتعاملين معها سواء زبائن أو مؤسسات.

جمع المعلومات حول كيفية إعداد البرامج التدريبية وأين يتم ذلك ومن يقوم به، وكذا انعكاس كل هذه البرامج على أداء وقدرات العاملين داخل المؤسسة.

- البيانات والمعلومات المحصل عليها من خارج المؤسسة والتي تتكون من مجموعة المتغيرات الخارجية المحيطة بالمؤسسة.

ثانياً- إعداد المقابلة الموجهة:

بعد تصميم الاستمارة الأولية وتأكيد صلاحيتها للاستجابة لمتطلبات وأهداف البحث وفرضياته، وذلك بغرض توجيهها للمسؤول عن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، قمنا في النهاية بتطبيق الاستجواب باستخدام الاستمارة النهائية والتي تحوي الأبعاد والعناصر الأساسية المكونة للمقابلة، وتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

1- البعد الخاص بأهمية التدريب في المؤسسة: ويتضمن مجموعة من الأسئلة كما يلي:

- س1: هل تهتم مؤسستكم بتحسين مواردها البشرية من خلال التدريب؟
- س2: هل يعتبر الخضوع للتدريب إجباري أم اختياري بالنسبة للعمال في مؤسستكم؟
- س3: على أي أساس يتم تحديد الموظفين الذين سوف يخضعون للتدريب؟
- س4: هل من الممكن أن يرفع التدريب قدرات العمال في التفاعل فيما بينهم والتعامل مع رؤسائهم؟
- س5: كم عدد الدورات التدريبية التي يخضع لها الأفراد العاملين؟

- س6: ما هي الأسباب التي تدفعكم لتسطير برامج التدريب؟
- س7: هل تلجؤون لمؤسسات متخصصة في تدريب وتكوين العمال أم يتم ذلك على مستوى مؤسستكم فقط؟
- س8: ما هو مضمون البرامج التدريبية وما هي المجالات التي تركزون عليها؟
- س9: كيف تتم صياغة برامج التدريب؟ ومن المسؤول عن تلك الصياغة؟
- س10: هل تتماشى برامج أو أنشطة التدريب مع متطلبات الوظائف والمهام الموكلة للعمال؟
- س11: هل تقدمون تحفيزات لترغيب العمال في التعلم واكتساب معارف إضافية خلال مسارهم المهني؟
- س12: هل تقومون بتوفير وسائل مادية ومالية (ميزانيات سنوية مثلا) كافية لبرامج التدريب؟
- س13: كيف ينظر العمال لبرامج وحصص التدريب التي يخضعون لها وما هي انطباعاتهم تجاهها؟
- 2- البعد الخاص بتقييم نتائج الأنشطة التدريبية:** ويتضمن مجموعة من الأسئلة كما يلي:
- س1: هل تقومون بقياس وتقييم مدى الاكتساب المعرفي أو المهارة لدى العمال بعد تلقيهم للتدريب؟
- س2: كيف يتم تقييم كفاءة العمال بعد خضوعهم للتدريب؟ ومن يقوم بذلك؟
- س3: هل يلبي التدريب احتياجات المؤسسة؟
- س4: هل تؤثر خبرة المدربين على تغيير الإتجاه السلوكي للمتدربين نحو أداء أفضل؟
- س5: هل خضوع العامل للتدريب يساهم في رفع أدائه في تنفيذ مهامه فقط أم يؤثر في أفكاره و آرائه وإبداعاته؟
- س6: هل يساهم تدريب العمال في زيادة ثقتهم بأنفسهم في تأدية الوظائف والمهام الموكلة إليهم؟
- س7: هل يساهم تدريب العمال في تحقيق ولائهم وإنتمائهم للمؤسسة؟
- س8: ما هي الإيجابيات و المزايا التي تتحقق (لل فرد والمؤسسة) بعد القيام بالعملية التدريبية؟
- س9: ما هي العراقيل أو الصعوبات التي تواجهها المؤسسة لتطبيق برامج التدريب؟
- 3- البعد الخاص بالأداء بين التحسين والتقييم:** ويتضمن مجموعة من الأسئلة كما يلي:
- س1: هل تقوم إدارة مؤسستكم بتقييم أداء العاملين فيها؟
- س2: كيف يتم تقييم الأداء وما هي المعايير المعتمدة في ذلك؟
- س3: هل يتم تقييم الأداء لكل فرد على حدى أم بشكل جماعي؟
- س4: هل تتوفر لدى مؤسستكم إجراءات تقييمية تسمح بمقارنة الأداء الفعلي للأداء المطلوب؟
- س5: ما هي الإجراءات التي يتم إتخاذها عند ملاحظة تراجع أداء العاملين في المؤسسة؟
- س6: كيف تقوم المؤسسة بتحسين الأداء الفردي لعمالها؟
- س7: هل هناك أساليب ووسائل موجهة لتحفيز ودفع العمال لرفع أدائهم الفردي والجماعي؟

س8: هل يقوم العمال بتأدية الأعمال بكفاءة وفاعلية؟ وهل يمتلكون القدرة على التواصل والتعاون فيما بينهم والعمل ضمن فرق؟

س9: هل يلتزم العاملون بتعليمات وتوجيهات مدراءهم؟ وهل تجمعهم علاقة جيدة؟

س10: هل تساهم الأنظمة واللوائح المعتمدة بالمؤسسة في تطوير أداء العاملين؟

س11: حسب رأيكم كأطر عاملة في المؤسسة وتمتعون بالخبرة ما هي الملاحظات والمقترحات لتحسين أداء العمال؟

4- انعكاس عملية التدريب على الأداء: ويتضمن مجموعة من الأسئلة كما يلي:

س1: هل تقوم إدارة المؤسسة بمتابعة وتقييم أداء العمال قبل وبعد خضوعهم للتدريب؟

س2: هل يؤثر التدريب في أداء العمال الذين يخضعون لذلك؟

س3: ما هي الآثار والنتائج التي لاحظتم بأنها تحققت بعد كل برنامج تدريبي تم تنفيذه؟

س4: هل يساهم التدريب في تخفيض الجهد والوقت اللازم لأداء المهام بالنسبة لكل عامل؟

س5: هل يشعر العامل بتحسين أدائه بعد خضوعه للتدريب؟

س6: هل يساهم التدريب في رفع قدرات العمال على التحكم في وسائل العمل وحسن استخدامها؟

س7: كيف تؤثر عمليات التدريب في قدرة العمال على استخدام التكنولوجيات الحديثة في العمل والتحكم الجيد فيها؟

س8: هل يعتبر التدريب ضروري من أجل التحسين المستمر لأداء العمال في مؤسستكم؟

س9: هل يساهم التدريب في استفادة العمال الذين حسنوا من أدائهم من فرص الترقية؟

س10: هل يتم ربط برامج التدريب التي يخضع لها العمال بحجم وأهمية الوظائف والمهام الموكلة إليهم؟

س11: كيف ترتبط الترقيات في الوظائف والمهام بنتائج عملية التدريب؟

وقد تم تحليل الأجوبة المتحصل عليها في المقابلة المباشرة باستخدام المنهج التحليلي الذي يهتم بجمع وتلخيص وتحليل المعلومات المرتبطة بمدى فعالية التدريب في التحسين من أداء العاملين داخل المؤسسة، كما يهتم أيضا بوصف الموقف والأبعاد التي تعرضنا لها أثناء المقابلة بكل مصداقية ودقة.

ومن خلال المطلب الموالي سوف نقوم بعرض نتائج المقابلة من خلال الإجابات التي تم استرجاعها.

المطلب الثاني: عرض نتائج المقابلة الميدانية

في هذا المطلب يتم عرض لنتائج الأسئلة الموجهة لمسؤول إدارة الموارد البشرية على مستوى الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بقالمة باعتباره المشرف على مراقبة العمال وتقييم أدائهم والإشراف أيضا على تكوينهم، حيث كانت الإجابات كما يلي:

أولا- البعد الخاص بأهمية التدريب في المؤسسة:

س1: هل تهتم مؤسستكم بتحسين مواردها البشرية من خلال التدريب؟

نعم تعطي أهمية بالغة من أجل تحسين مواردها لأنها بحاجة إلى التجديد والتحسين المستمر وذلك من خلال خضوع الموارد البشرية أو العاملين ولدورات تدريبية من حين لآخر.

س2: هل يعتبر الخضوع للتدريب إجباري أم اختياري بالنسبة للعمال في مؤسستكم؟

نعم إجباري بالنسبة لاتصالات الجزائر لأنه بعض مصالح المؤسسة بحاجة مستمرة إلى تدريب عمالها وذلك من أجل تجديد وتنمية معارفهم العملية وقدراتهم الإبداعية.

س3: على أي أساس يتم تحديد الموظفين الذين سوف يخضعون للتدريب؟

حسب نوعية التدريب والمنصب الذي يشغله الفرد العامل وما يكسبه من مؤهلات كما يخضع أيضا من أجل اكتساب معارف ومعلومات تفرضها عليه التكنولوجيا الجديدة الخاصة بالمنصب الوظيفي.

س4: هل من الممكن أن يرفع التدريب قدرات العمال في التفاعل فيما بينهم والتعامل مع رؤسائهم؟

نعم، مع العمال فيما بينهم حيث كل فرد عامل يستفيد من عامل آخر سواء كانوا يشغلون نفس الوظائف أو وظائف مختلفة في أماكن مختلفة. فبالنسبة للرؤساء فاستفادتهم تكون في اكتساب معلومات وأفكار تتعلق باكتشاف خطط الجديدة والتعرف على طرق تكون أكثر تطورا في مجال الاتصالات.

س5: كم عدد الدورات التدريبية التي يخضع لها الأفراد العاملين؟

حسب البرنامج المسطر من الإدارة ومصصلحة التكوين .

مثال: في مصصلحة التسيير قد يخضع حسب كل وظيفة وكل مصصلحة عامل أو عاملين ل3 أو 4 دورات تدريبية (غير ثابتة عدد الدورات كل حسب متطلبات الوظيفة) في السنة أو دورة واحدة.

س6: ما هي الأسباب التي تدفعكم لتسطير برامج التدريب؟

تتمثل الأسباب فيما يلي:

- من أجل تطوير القدرات المعرفية والعملية؛

- تكوين العمال؛ - الترقية.

- المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة....

س7: هل تلجؤون لمؤسسات متخصصة في تدريب وتكوين العمال أم يتم ذلك على مستوى مؤسستكم فقط؟

نعم توجد مؤسسات خاصة تقوم بالتكوين للموظفين مع التكوين أيضا في المدارس الخاصة بالمؤسسة فعادة توجد في الجزائر 4مدارس جهوية على تمثلة في :

- مستوى الشرق: مقرها ولاية قسنطينة.

- الشمال: الجزائر العاصمة.

- الغرب: في ولاية وهران، أما الجنوب توجد في ولاية ورقلة.

س7: ما هو مضمون البرامج التدريبية وما هي المجالات التي تركزون عليها؟

يتم تدريب العمال وتكوينهم حسب اختصاص كل وظيفة، أي أن الجهة المكونة هي التي تقوم بإعداد البرامج التدريبية حسب كل تخصص.

س8: كيف تتم صياغة برامج التدريب؟ ومن المسؤول عن تلك الصياغة؟

تتم صياغة البرامج حسب القانون العام المستمد من قانون العمل.

س9: هل تتماشى برامج أو أنشطة التدريب مع متطلبات الوظائف والمهام الموكلة للعمال؟

نعم لأنها مخصصة حسب كل الطلبات، حيث يتم تدريب العمال غالبا حسب ما تقتضيه الحاجة نظرا لدخول تكنولوجيات وتقنيات أو وسائل عمل وبرمجيات جديدة.

س10: هل تقدمون تحفيزات لترغيب العمال في التعلم واكتساب معارف إضافية خلال مساهم المهني؟

نعم، لأنها تأخذ بعين الاعتبار في الترقية ومن أمثل التحفيزات:

- تقدم مبالغ مالية أو زيادة في الرواتب الشهرية بعد اكتساب معارف جديدة أو اكتشاف طرق وحلول أخرى خاصة بالوظيفة.
- - الترقية من منصب إلى منصب آخر.

س11: هل تقومون بتوفير وسائل مادية ومالية (ميزانيات سنوية مثلا) كافية لبرامج التدريب؟

نعم، توفر المؤسسة أو تتحمل مصاريف النقل والمبيت والوجبات حيث تقوم بدفعها مباشرة إلى الجهات المسؤولة عن ذلك، أو يتحمل العامل المصاريف كلها وبعد العودة من التدريب تقوم الجهات المسؤولة بتعويضه تلك المبالغ، وهي تمثل نسبة معتبرة من التكاليف السنوية التي تتحملها المؤسسة.

س12: كيف ينظر العمال لبرامج وخصص التدريب التي يخضعون لها وما هي انطباعاتهم تجاهها؟

ينظر لها بعين الاعتبار والاهتمام لما تكسبه من فوائد في المجال العملي والترقية، وبالتالي فهم يرغبون في الخضوع لدورات تدريبية ويرجع ذلك لوعيهم بأهمية التكوين في تطوير قدراتهم ورفع مكانتهم في إطار مساهم الوظيفي.

ثانيا- تقييم نتائج الأنشطة التدريبية:

س1: هل تقومون بقياس وتقييم مدى الاكتساب المعرفي أو المهارة لدى العمال بعد تلقيهم للتدريب؟

نعم بعد التدريب مباشرة وبعد عودة العمال إلى مناصبهم، وأيضا يتم تقييمهم بعد النظر إلى نتائج العمل بعد التدريب، كما أن التقييم يكون في إطار المهام الموكلة لكل فرد وبالتالي يمكن استنتاج مدى استفادتهم من التكوين بناء على مدى قدرتهم على تأدية مهامهم والوظائف الموكلة إليهم بشكل أفضل بعد التدريب.

س2: كيف يتم تقييم كفاءة العمال بعد خضوعهم للتدريب؟ ومن يقوم بذلك؟

- في المرحلة الأولى بعد التدريب يقوم المشرف على التدريب بإجراء اختبار أو تقييم.

- المرحلة الثانية بعد العودة للعمل نقوم بإجراء تقييمي للمدى الاستفادة من التدريب أو طلب إعادة التدريب وإن لم يستوعب بعد عدة دورات تدريبية يتم نقله إلى منصب آخر وإن لم تجدي هذه الأخيرة نفعا يتم فصله عن العمل في المؤسسة.

س3: هل يلبي التدريب احتياجات المؤسسة؟

نعم، لأنها موضوعة حسب البرامج والاحتياجات التدريبية التي تقوم المؤسسة بدراستها قبل البدء في التكوين والتدريب، فغالبا ما يتم القيام بتسطير دورات تدريب بالتزامن مع دخول تكنولوجيات أو أساليب عمل أو وسائل جديدة.

س4: هل تؤثر خبرة المدربين على تغيير الإتجاه السلوكي للمتدربين نحو أداء أفضل؟

نعم بطبيعة الحال تؤثر خبرة المدربين على تغيير الإتجاه السلوكي للمتدربين.

س5: هل خضوع العامل للتدريب يساهم في رفع أدائه في تنفيذ مهامه فقط أم يؤثر في أفكاره وآرائه وإبداعاته؟

نعم يساهم في رفع أدائه والاستفادة من تجارب الآخرين واكتساب المعلومات من أفراد آخرين وأماكن أخرى، إلا أن الاختلاف يكمن في شخصية كل عامل، فهناك من يلاحظ بأنه يطور أفكاره ويغير سلوكياته بشكل ملحوظ أكثر من الآخرين.

س6: هل يساهم تدريب العمال في زيادة ثقتهم بأنفسهم في تأدية الوظائف والمهام الموكلة إليهم؟

نعم، وذلك من خلال:

- زيادة الجهد المبذول في العمل؛

- كل فرد عامل يصبح متمكن من الوظيفة التي يقوم بها وعلى أكمل وجه؛

- التخلص من التخوف الذي يواجهه كل عامل يمارس مهنة أو لا يملك فيها أي خبرة أو معرفة أو كفاءة.

س7: هل يساهم تدريب العمال في تحقيق ولائهم وانتمائهم للمؤسسة؟

هذا حسب كل عامل، بمعنى يوجد البعض من العمال يقومون بتقديم كل ما لديهم وبالأخص بعد التدريب خاصة لمصلحة المؤسسة، لكن يوجد من يحتفظ بمكتسباته وقدراته لنفسه فقط.

س8: ما هي الايجابيات و المزايا التي تتحقق (للفرد والمؤسسة) بعد القيام بالعملية التدريبية؟

التحكم بالطرق العلمية في أداء واجبه العملي مما يؤثر إيجابا وبشكل مباشر على المؤسسة من رفع أدائها العام والقيام بمهامها وتقديم خدماتها بشكل أفضل وبالتالي تحقيق أهدافها.

س9: ما هي العراقيل أو الصعوبات التي تواجهها المؤسسة لتطبيق برامج التدريب؟

من أهم الصعوبات هي المدة التكوينية في بعض الأحيان تكون قصيرة وبعض الأحيان تكون في الوقت غير مناسب لجميع العمال، وبالتالي فهناك إشكالية تطرح حول مدى ملائمة وتوافق البرامج والدورات التدريبية مع ظروف كل عامل.

ثالثا- الأداء بين التحسين والتقييم:

س1: هل تقوم إدارة مؤسستكم بتقييم أداء العاملين فيها؟

نعم، من خلال نتائج العمل، انضباط العمال في العمل، حسب الجهود المبذول أثناء أداء الوظيفة، العمل المطلوب من العامل والأوامر الموجهة له.

س2: كيف يتم تقييم الأداء وما هي المعايير المعتمدة في ذلك؟

يكون تقييم الأداء حسب البرنامج المسطر من طرف المؤسسة والمسؤول عن تقييم الأداء هو المدير المسؤول عن الموارد البشرية، حيث يتم تقييمهم بشكل سنوي، والمعيار الأساسي في عملية التقييم هو مدى تطابق النتائج المحققة أثناء تأدية المهام مع المهام الموكلة للعامل في حد ذاتها، فإذا حقق العامل النتائج المطلوبة منه يكون التقييم جيد والعكس.

س3: هل يتم تقييم الأداء لكل فرد على حدى أم بشكل جماعي؟

حسب الحالة، فقد يكون تقييم الأداء فردي وجماعي، أداء الفرد يتم تقييمه على أساس وظيفته والمهام المطلوبة منه، والتقييم الجماعي في حالة القيام بعمل جماعي أو أداء مهمة واحدة معا في إطار مجموعة أو فريق عمل.

س4: هل تتوفر لدى مؤسستكم إجراءات تقييمية تسمح بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المطلوب؟

هي أهم طريقة يتم من خلالها تقييم الأداء، حيث يتم ذلك من خلال وضع مخطط عملي للمؤسسة خلال السنة ويتم تقييم وتنفيذ المخطط على مرحلتين:

- مرحلة في ستة (6) أشهر منذ بداية السنة.
- المرحلة الثانية في نهاية السنة.

س5: ما هي الإجراءات التي يتم اتخاذها عند ملاحظة تراجع أداء العاملين في المؤسسة؟

حسب كل مسؤول وحسب كل حالة يتم تقييمها، إذ من الممكن إما إعفائه من المنصب أو تقديم له بعض النصائح والتوجيهات حتى يتم تحسين الأداء أو في حالات أخرى يتم توجيه إنذارات.

س6: هل هناك أساليب ووسائل موجهة لتحفيز ودفع العمال لرفع أدائهم الفردي والجماعي؟

نعم، حيث أن أهم أدوات التحفيز تتمثل في:

- الترقية في المناصب.

- تقديم تحفيز مادي: مثل زيادة الراتب وبعض المنح.

س7: هل يقوم العمال بتأدية الأعمال بكفاءة وفاعلية؟ وهل يمتلكون القدرة على التواصل والتعاون فيما بينهم والعمل ضمن فرق؟

نعم، يتم العمل أو تأدية الأعمال بكفاءة وفاعلية.

س8: هل يلتزم العاملون بتعليمات وتوجيهات مدراءهم؟ وهل تجمعهم علاقة جيدة؟
نعم، يتم الالتزام بالتعليمات، هناك علاقات عمل جيدة حيث أن اغلب المهام تتطلب العمل الجماعي وتكاتف الجهود.

س9: هل تساهم الأنظمة واللوائح المعتمدة بالمؤسسة في تطوير أداء العاملين؟
نعم، بطبيعة الحال فهي تساهم في توجيه العمال وتحقيق الالتزام الدائم بالقوانين والعمل وفقا لسياسة المديرية العامة للمؤسسة.

س10: حسب رأيكم، كإطار في المؤسسة وتمتعون بالخبرة، ما هي مقترحاتكم لتحسين أداء العمال؟
اختيار العمال النزهاء ذوي الخبرة والذين لهم قدرة التسيير في جميع المجالات والعمل في جميع الظروف، كما أن المعرفة المكتسبة والشهادات المحصلة تعتبر ضرورية لتحقيق الأداء الجيد إذ لا يمكن توكيل العامل مهام لا يمكنه القيام به والمطالبة بتحسين أدائه، وبالتالي فإن تحسين الأداء يعتمد بالدرجة الأولى على المعارف العلمية المكتسبة والخبرات العملية للعامل، هذا بالإضافة إلى التحفيز وخلق روح الفريق أثناء العمل.

رابعا- انعكاس عمليات التدريب على أداء العاملين في المؤسسة

س1: هل تقوم إدارة المؤسسة بمتابعة وتقييم أداء العمال قبل وبعد خضوعهم للتدريب؟
نعم. تقوم إدارة الموارد البشرية بذلك، وذلك من خلال ملاحظة مدى قدرة العمال الذين خضعوا للتدريب على تنفيذ مهامهم الجديدة التي على أساسها تمت برمجتهم للخضوع بالتدريب.

س2: هل يؤثر التدريب في أداء العمال الذين يخضعون لذلك؟
نعم بالتأكيد، فبعد الخضوع للتدريب يصبح العامل قادر على القيام بمهام لم يكن بإمكانه القيام بها من قبل.

س3: ما هي الآثار والنتائج التي لاحظتم بأنها تحققت بعد كل برنامج تدريبي تم تنفيذه؟

طريقة العمل تتغير حسب المناهج المكتسبة والتقنيات الجديدة.

س4: هل يساهم التدريب في تخفيض الجهد والوقت اللازم لأداء المهام بالنسبة لكل عامل؟
هذا حسب العمل والطرق المنهجية في التدريب، فالهدف من التدريب هو تحقيق كفاءة أكبر لدى العمال وهو ما يمكن ملاحظته بوضوح.

س5: هل يشعر العامل بتحسين أدائه بعد خضوعه للتدريب؟

نعم، فغالبا يكون العامل مستعد لأداء مهام جديدة بعد خضوعه لدورات تدريبية، كما يعزز ذلك من ثقة العامل بنفسه.

س6: هل يساهم التدريب في رفع قدرات العمال على التحكم في وسائل العمل وحسن استخدامها؟

نعم لأنه يتم تدريبهم على ذلك بالأخص المجالات التي تتطلب ذلك، حيث أن هناك بعض الأنشطة خاصة في حالة إدخال تكنولوجيات جديدة أو وسائل عمل لم تكن موجودة لدى المؤسسة لا يمكن القيام بها إلا بعد الخضوع لتكوين خاص بها.

س7: كيف تؤثر عمليات التدريب في قدرة العمال على استخدام التكنولوجيات الحديثة في العمل والتحكم الجيد فيها؟

حسب المكتسبات التقنية المكتسبة، وتعتبر عمليات التدريب ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها في هذه الحالة.

س8: هل يعتبر التدريب ضروري من أجل التحسين المستمر لأداء العمال في مؤسستكم؟

نعم بالتأكيد لان مجال الاتصالات يحتاج دوما إلى تكنولوجيا حديثة وجديدة لذلك لا بد من استخدام هذه التكنولوجيات المتطورة لهذا لا بد من خضوع العاملين للتدريب لاكتساب طرق جديدة ومعارف أكثر لتسيير هذا التطور. كما يؤهل التدريب العامل تقنيات جديدة لتحسين الأداء وتحديد المعلومات .

س9: هل يساهم التدريب في استفادة العمال الذين حسنوا من أدائهم من فرص الترقية؟

نعم بالتأكيد، كلما كان أداء أفضل كلما ارتفعت درجات تقييمه على الوظيفة مما يرحبه مع الوقت من فرص الترقية في مهام أكبر كرئيس مصلحة أو مدير فرعي....إلخ.

س10: هل يتم ربط برامج التدريب التي يخضع لها العمال بحجم وأهمية الوظائف والمهام الموكلة إليهم؟

نعم، ولكن لكل مستوى من المستويات برامج تدريبية خاصة، حيث يخضع المسؤولون ورؤساء المصالح لدورات تختلف عن تلك التي يخضع لها العمال والموظفين.

س11: كيف ترتبط الترقيات في الوظائف والمهام بنتائج عملية التدريب؟

عندما تتم ترقية العمال الذين خضعوا للتدريب والذين أبدوا أداء أفضل بعد ذلك يكون للترقية أثر مزدوج، ويتمثل في تكليف الموظف بمهام يمكنه القيام بها وضمن أنه لديه الكفاءة اللازمة لذلك المنصب الذي تمت ترقيته إليه.

المطلب الثالث: تحليل نتائج المقابلة

بعد عرض نتائج المقابلة التي تم إجراؤها في شكل الاستمارة التي قمنا بعرضها في المطلب السابق، سوف نقوم فيما يلي بتحليل تلك الإجابات حسب كل بعد من الأبعاد:
أولا- فيما يتعلق بأهمية التدريب في المؤسسة:

- تهتم مؤسسة اتصالات الجزائر بتحسين مواردها البشرية من خلال التدريب وذلك من خلال السياسات والبرامج الخاصة بالتدريب التي تقوم المؤسسة بوضعها للأفراد العاملين من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية وممارسة أعمالهم على أحسن وجه بأقل جهد وأقل زمن وأقل تكلفة؛

- تعتبر عملية التدريب إجبارية بالنسبة للوحدة العملية اتصالات الجزائر وذلك لكونها تندرج ضمن سياسة المؤسسة الخاصة بتكوين العنصر البشري ولا تخضع لرغبة الأفراد؛
- تضع المؤسسة استراتيجيات وخطط للاهتمام بالعنصر البشري والتدريب إحدى أهم هذه الاستراتيجيات التي تساهم في تطوير وتحسين مواردها البشرية؛
- ترتفع قدرة العاملين من خلال خضوعهم للعملية التدريبية وهذا ما يؤثر بالإيجاب على قدرتهم وتعاملهم فيما بينهم أو مع رؤسائهم، سواء فيما يتعلق بالخطط والإستراتيجيات الحالية والمستقبلية أو حتى التي يتم تطبيقها سابقا من أجل إعادة النظر فيها في حال اكتساب معلومات أو معارف جديدة في هذا السياق؛
- تحدد الوحدة الموظفين الذين سوف يخضعون للتدريب حسب ما تتطلبه الوظيفة أو المصلحة المراد العمل بها، سواء في التسيير أو المحاسبة أو الجانب التقني. كل هذا تتم دراسته ومراجعته قبل البدء في التدريب ويتم تحديد كل موظف ما يحتاجه من معارف ومعلومات أو بصيغة أخرى تحديد نوع التدريب الذي سوف يخضع له وذلك حسب العمل المطلوب منه؛
- تعمل المؤسسة جاهدة لتسطير برامج التدريب وهذا لعدة أسباب أهمها:
 - اكتساب مهارات جديدة؛
 - الحصول على معلومات ومعارف تخص الوظيفة ؛
 - تكوين العمال على قاعدة صلبة؛
 - تطوير المكتسبات القبلية والزيادة في الكفاءة وتحسين أداء العامل...
- يتم وضع الخطط والبرامج التدريبية وفق ما يتماشى مع متطلبات العمل وعلى أساس عدة معايير من أجل الحصول على نتائج نهائية صحيحة ومقبولة ومقاربة فيما بين المتوقعة والمحقة؛
- يعد التدريب عامل داخلي مكتسب من خلال خبرات العمل ونشاطاته المستمرة، كما يعتبر أداة فعالة لعلاج كثير من المشكلات التي تعاني منها شتى المجالات الإنتاجية والاقتصادية؛
- يمثل التدريب احد المداخل الرئيسية لإثراء الشخصية وتطوير السلوك بما يقابل متطلبات الأداء الفعال عللا المستوى الفردي والجماعي؛

ثانيا- فيما يتعلق بتقييم نتائج الأنشطة التدريبية:

- بعد تلقي العمال للتدريب يتم تقييمهم من طرف المؤسسة التي يعملون بها وذلك من خلال ملاحظة الفرق بين الأداء قبل وبعد التدريب وسلوكهم العملي، بالإضافة إلى كفاءتهم في الأداء والمهارات الجديدة التي اكتسبوها؛
- يلي التدريب احتياجات المؤسسة لأنه صمم على هذا الأساس فقبل البدء في عملية التدريب وقبل وضع البرامج التدريبية يتم تحديد الاحتياجات التدريبية أولا من أجل تحديد ما نحتاجه المؤسسة من التدريب أو ما الهدف من التدريب الذي يخضع له كل عامل فيها؛

- اختيار المدربين له أهمية واسعة في نجاح العملية التدريبية لان الخبرة التي يمتلكها تؤثر تأثيرا مباشرا على المتدرب الذي يخضع للتدريب خاصة وأن مؤسسة اتصالات تقوم بتكوين وتدريب العمال لدى عدة مؤسسات خاصة متخصصة بالإضافة إلى المؤسسات الجهوية التابعة للاتصالات الجزائر؛
- من المشاكل التي يعاني منها العمل أثناء العملية التدريبية:
 - قصر المدة التي يتم التدريب فيها؛
 - نقص المعلومات والمعارف المقدمة في التدريب؛
 - الخضوع للتدريب في وقت أو مكان غير مناسب؛
 - المدربين في بعض الحالات يكونوا غير مؤهلين لتقديم توجيهات تدريبية.
- التدريب الجيد للعمال يؤدي إلى تعزيز الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية لديهم.

ثالثا- الأداء بين التحسين والتقييم:

- تقوم المؤسسة بتقييم أداء العاملين فيها من أجل الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية معينة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية؛
- تقييم الأداء من خلال أساليبه وإجراءاته تزودنا بمؤشرات كمية عن مدى إظهار العاملين لسلوك معين يخص العمل وعن نتائج هذا العمل، ويعتمد مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر بالدرجة الأولى على الملاحظة أثناء العمل وتقييم نتائج تنفيذ المهام لكل فرد بغرض تقييم الأداء الفردي لكل عامل على حدى وعلى هذا الأساس يتم تقييم الأداء الكلي؛
- هناك قرارات يتم اتخاذها للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب حيث يتم تنفيذ وتحويل الأهداف الإستراتيجية إلى المستوى العملي في شكل مجموعة من السلوكيات مقارنة مع ما تم تحديده من الأهداف الإستراتيجية والسياسات المتبعة من طرف الوكالة أو من طرف المؤسسة الأم؛
- لا يمكن تحسين الأداء من دون قياس مستوياته وهنا تتجلى أهمية التقييم للأداء والوقوف عليه لأنه يرتبط بتقديم حكم ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة، كما يعتبر خطوة أساسية في عملية الرقابة، ويساهم أيضا في توفير المعلومات المطلوبة (في إطار التغذية العكسية) لتصحيح الاختلالات والانحرافات التي يمكن أن تحدث بين الخطط والأهداف الموضوعية والنتائج المحققة فعلا؛
- تقوم المؤسسة بتحسين الأداء الفردي لعمالها وتحثهم على التفكير في محيط العمل، واقتراح تحسينات لذلك فهو لا يتطلب الكثير من الأمور المالية بل التحفيز القوي للعمال بالإضافة الى خلق جو تنافسي بين العمال من أجل بذل مجهودات أكبر وتحقيق مستوى أداء أفضل من أجل الحصول على مكاسب (مادية ومعنوية) أكبر؛

- تختار المؤسسة الفئات العاملة والقادرة على التطوير ومواكبة كل جديد من أجل أن يساعدها هذا على تحسين أداءهم في الوقت الذي تريد؛
 - توجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسة إلى تحسين أدائها وأداء عمالها وهذا من أجل الحفاظ على مكانتها من جهة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى، بالإضافة إلى مكانتها مع باقي المؤسسات.
- رابعاً- انعكاس عمليات التدريب على أداء العاملين في المؤسسة:**
- أن عملية تقييم وقياس الأداء هي المرحلة السابقة لكل برنامج من برامج تنمية وتطوير البرامج التدريبية سواء تعلق الأمر ببرامج التدريب أو برامج التنمية والترقية والحوافز؛
 - تعمل المؤسسة على ترقية العاملين الذين يستفيدون من التدريب بصورة جيدة؛
 - يوجد البعض من العمال لديهم قدرات كامنة لكن ليست لديهم أي فكرة على كيفية استخدامها أو إخراجها إلى أرض الواقع أو حتى تحريكها، فمهمة التدريب هي تحريك تلك القدرات حتى تصبح إبداعات وخطط مستقبلية ناجحة التي بدورها تساهم في نجاح وتحقيق أهداف المؤسسة، في حين يعد البعض الآخر من العمال جوهرة نادرة إذ يطور نفسه بنفسه دون الخضوع إلى عمليات أو دورات تدريبية لأنه يعتمد على بحوثه وخبرته الميدانية أثناء تأدية الوظيفة واكتساب المعارف في أي وقت وأي مكان؛
 - تكمن العلاقة بين التدريب والأداء في إكمال بعضها البعض لأن التدريب يعتبر خطوة أساسية في الأداء الجيد للعامل وورقة مرشدة لأداء العمل المطلوب الجيد بكفاءة وفاعلية، فالتدريب يؤهل العامل تقنيات جديدة لتحسين الأداء وتحديد المعلومات؛
 - بعد خضوع العامل للتدريب يساهم هذا في زيادة أو رفع أدائه أثناء تأدية المهام وتسيير الوظائف على أكمل وجه، لكن يوجد عمال آخرون كل ما خضعوا لعملية التدريب كل ما ساعدهم ذلك على اكتساب المزيد من الأفكار والآراء وهذا ما يساهم في إبداعهم وابتكارهم وتطويرهم للعمل داخل المؤسسة أو خارجها؛
 - كل ما يخضع الفرد العامل للتدريب كل ما يعزز ذلك في ثقته بنفسه وممارسة الوظيفة بكل أريحية وطلاقة، بالإضافة إلى خلق جو عمل مناسب يتميز بالروح الجماعية وتكثيف وتوحيد جهود الجميع لتحقيق أهداف المؤسسة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل التطبيقي والذي تضمن الدراسة الميدانية على مستوى الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بقالمة، تعرفنا على المؤسسة محل الدراسة من خلال عرض نشأتها وتطوراتها وأهدافها ومهامها ووظائفها وهيكلها التنظيمي ومختلف أقسامها وخدماتها والمتعاملين معها على مستوى ولاية قالمة.

كما وقد اعتمدنا في دراستنا التطبيقية على أسلوب المقابلة لأنها السبيل الوحيد الذي من خلاله استطعنا جمع المعلومات والقيام بهذه الدراسة.

فمؤسسة اتصالات الجزائر تنشط في محيط يتميز بالتغير الدائم ، لذا فهي تسعى جاهدة إلى التعريف بخدماتها وما تقدمه من مميزات للزبائن وحتى تتمكن من تقديم الأفضل، فقد استنتجنا بأن هناك وعي واهتمام كبير بموضوع التدريب وانعكاسه على أداء العمال والأداء العام للمؤسسة كما أن المؤسسة محل الدراسة تسعى دوماً لتكوين العنصر البشري لديها وتطوير قدرات أفرادها بما يتوافق مع التطورات التي يعرفها مجال نشاط المؤسسة، حيث أن مجال الاتصالات والتكنولوجيات الحديثة من أهم المجالات وأكثرها تطوراً.

كما تبين لنا من خلال دراستنا بان المؤسسة تعمل على تحقيق أداء أفضل دوماً من خلال الاستمرار في التدريب لتبقى المؤسسة على اتصال مباشر مع عالم التكنولوجيات الحديثة والتغيرات والتطورات التي يعرفها هذا المجال والذي يتطلب التعرف أكثر وتنمية المعارف وتحديد المعلومات واكتساب كل ما هو جديد ومتطور حتى يتسنى لها التحكم في الطرق والأساليب الجديدة والمحافظة على مكانة المؤسسة في محيطها، وهذا بغرض تحقيق اتصالات الجزائر للريادة وبقائها في خدمة زبائنها واكتساب مكانة أفضل، هذا مع الأخذ بعين الاعتبار بأنها تتمتع باحتكارها لأهم خدمات سوق الاتصالات في الجزائر بكونها لا يوجد لها منافسين.

الذاتمة العامة

خاتمة:

تم التطرق في هذا الموضوع إلى جانب مهم وهو التدريب ودوره في تحسين الأداء في المؤسسة، وقد تمحورت إشكالية البحث حول إبراز مقومات نظام التدريب ومختلف أنواعه وكذلك دراسة دوره في تحسين أداء الفرد داخل المؤسسة.

يلعب التدريب دور أساسي في حياة المؤسسة الاقتصادية إذ يهدف إلى تزويد العاملين بالمعلومات وتحديد المعارف و اكتساب مهارات تمكنهم من استخدام تقنيات جديدة ومتطورة، الذي ينعكس إيجاباً على أداء العامل لمهامه. وبعد الدراسة اتضح لنا أن التدريب يساهم في تحسين الأداء وهذا الأخير يعتبر من أهم المواضيع في إدارة الموارد البشرية، وأن المؤسسة تركز بدرجة كبيرة على هذا المورد، وذلك لأنه يعتبر السبيل الأمثل نحو تحقيق الميزة التنافسية و زيادة الربحية للمؤسسة، ويتحقق ذلك من خلال تبني سياسات واستراتيجيات تسمح لها بتنمية مواردها البشرية وتحسين أدائها وزيادة فعالية الأفراد وتحقيق رضاهم وصولاً إلى أعلى كفاءة ممكنة.

ولأجل ذلك تلجأ المؤسسة إلى تطبيق سياسة التدريب على مراحل متسلسلة ومتكاملة تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية ثم تصميم وتنفيذ البرنامج وأخيراً تقييم عملية التدريب، فالتدريب إذن يعمل على تحسين أداء الفرد والجماعة، وهذا من خلال تنمية المعارف وتطوير المهارات، وفي الأخير يتم قياس عائد التدريب على المورد البشري ويتم تقييم كفاءة وفعالية الأداء.

✓ نتائج اختبار الفرضيات:

- **الفرضية الأولى:** التدريب نشاط مصمم وموجه، يمكن من رفع مستوى مهارات ومعارف الأفراد وتعديل ميولهم وتصرفاتهم.
- استنتجنا من خلال دراستنا أن التدريب يمثل مجمل النشاطات، والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وتصرفاتهم وقدراتهم الفكرية والضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال وبطرق أكثر كفاءة. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- **الفرضية الثانية:** يمكن تحسين الأداء في المؤسسة من خلال رفع قدرات الأفراد العاملين وتطوير مهاراتهم وسلوكياتهم.
- استنتجنا أيضاً أن التدريب جهد منظم ومخطط لتزويد المشاركين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعد على تحسين أدائهم في المؤسسة الاقتصادية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

• الفرضية الثالثة: يمكن تحقيق أداء أفضل في المؤسسة من خلال تبني برامج تدريب موجهة للأفراد العاملين.

- للارتقاء بالأداء لدى الأفراد العاملين ومحاولة تحسينه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق أسس علمية تساعد مخططي برامج التدريب في تصميم برامج تدريبية ناجحة وكل ذلك بغرض الرفع من أدائهم وتحسين قدراتهم وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

نتائج الدراسة:

- التدريب هو عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الإحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد لإكسابه مهارات جديدة وتزويده بالمعلومات والمعارف باستمرار بما يساهم ذلك تحسين أدائه في العمل.
- للتدريب أهمية كبيرة في المؤسسات سواء المؤسسات العامة أو الخاصة، الاقتصادية أو غير اقتصادية.
- التدريب يساهم في رفع قدرات العاملين وتزويدهم بالمعارف والخبرات اللازمة لأداء مهامهم وهذا وفق متطلبات المؤسسة.
- التدريب عامل مساهم ومحفز للعاملين، ويساهم في تحسين الأداء، سواء الأداء الفردي لكل عامل على حدى من خلال رفع قدراتهم على تحقيق نتائج جيدة وبأقل وقت وجهد ممكن، أو الأداء الكلي للمؤسسة من خلال تحقيق أهدافها والقيام بوظائفها في أحسن الظروف.
- هناك علاقة قوية بين التدريب والأداء، كما توجد أيضا علاقة بين أبعاد التدريب وأداء الموارد البشرية، فالتدريب يعتبر من المداخل الأساسية والعوامل الهامة التي يمكن من خلالها المدراء ومسؤولي المؤسسات رفع قدرات العاملين لديهم وتحقيق نتائج إيجابية.
- يكشف التدريب النقائص الموجودة في أداء العاملين السابق ويحفزهم على تحسينه، وبالتالي فهو من العوامل الهامة التي يمكن أن تشكل عنصرا فعالا في تحفيز وزيادة دافعية العمال لتحقيق نتائج أفضل أثناء تأدية مهامهم في أماكن عملهم.
- تلعب إدارة الموارد دورا كبيرا في عملية تحسين الأداء من خلال تبني المؤسسة التوظيف والتدريب والتحفيز.
- قيام المؤسسة بدراسة احتياجات التدريب للموظفين اعتمادا على تقييم الأداء بالإضافة إلى أن الموظفين بحاجة إلى التدريب من أجل القيام بمهامهم بشكل أفضل.

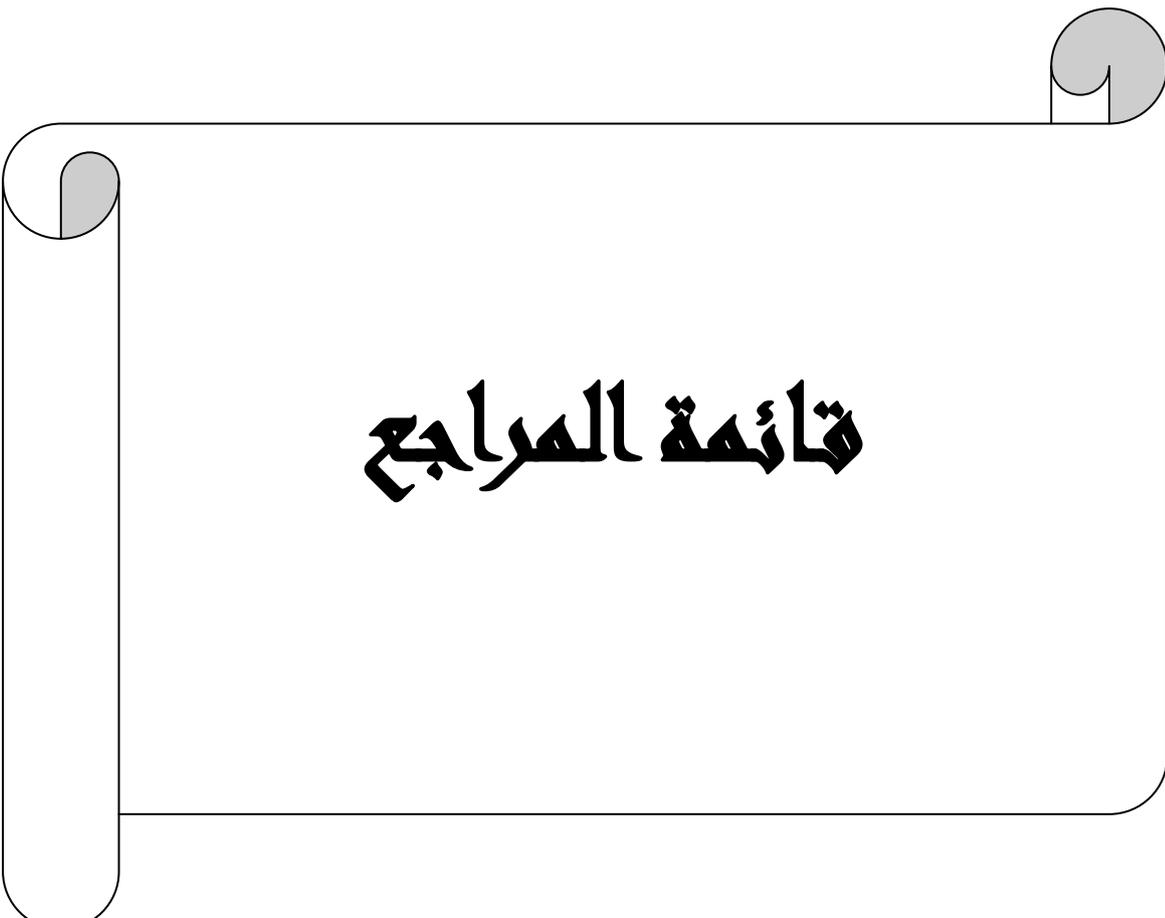
التوصيات:

الخاتمة العامة

- نشر ثقافة التدريب من خلال اهتمام مدراء ومسؤولي المؤسسات وتوجههم نحو تسطير برامج تدريبية باستمرار للعمال في مختلف المستويات والوظائف والمهام.
- إشراك الموظفين في عملية تحديد الإحتياجات التدريبية للإستفادة من آرائهم وإشعارهم بأهمية التدريب وإشراكهم في تحديد الإحتياجات.
- الإهتمام بالتدريب أكثر وتفعيله عمليا، من خلال تحديد الإحتياجات بدقة ومن ثم ضمان التدريب المناسب وتقييم البرامج التدريبية.
- ضرورة العمل على استقطاب عدد من الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات وتطويرها وتدريبها والمحافظة عليها.
- ربط البرامج التدريبية بأساليب التحفيز في المؤسسة سواء كان المحفزات مادية أو معنوية والتي تعكس مدى الأفراد وولائهم.
- التركيز في تصميم الدورات التدريبية على الأساليب التدريبية الحديثة بما يتلاءم مع التطورات الحديثة.

انتهى بعون الله وتوفيقه،

ويبقى هذا عمل بشري قد يشوبه عيب أو نقصان جرّاء سهو أو نسيان



قائمة المراجع

الكتب:

- أبو السعيد محمد أحمد ، الإتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
- أبو النصر مدحت محمد ، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، ط1، مصر، 2008.
- أبو النصر مدحت محمد ، التدريب الفعال، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، الطبعة الثالثة، 2018.
- الخاطر فايز ، استراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2010.
- الخطيب أحمد ، الخطيب رداح ، الإتجاهات الحديثة في التدريب، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014
- السكارنة بلال خلف ، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- الطعاني حسن أحمد ، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2007.
- الياسري أكرم محسن ، الفتلاوي ايناس عباس ، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الاسكندرية ، الطبعة الأولى، 2016.
- بركاوي وفاء برهان ، إدارة الموارد البشري: المفهوم و الوظائف و الاستراتيجيات، دار اليازوري، عمان، ط1، 2013.
- بن عيشي عمار ، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة 1، 2012.
- بن عيشي عمار ، التدريب و دوره في الجودة الشاملة للمنظمات، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة 1، 2017.
- بو الشرش كمال ، الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة1، 2014.
- حريم حسين ، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، 2013.
- درة عبد البارئ إبراهيم ، الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة المعاصرة، منشورات المنظمة العربية، القاهرة، مصر، 2003.
- رجب تركي براء ، نظام الحوافز الإدارية، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، 2015.
- رضا أكرم ، برنامج تدريب المدربين، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003.
- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- عساف عبد المعطي ، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

قائمة المراجع

- عشناوي محمد عبد الوهاب حسن ، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2013.
- ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر، الاسكندرية، ط1، 1999.
- ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر، الاسكندرية، ط7، 2018.
- محمد حسن راوية ، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
- محمد عباس سهيلة ، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة 1، 2000.
- محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2015.
- ويليام تريسي، "ترجمة أحمد سعد الجبالي"، تصميم نظم التدريب والتطوير، معهد الادارة العامة، الرياض، ط3، 2004.
- يوسف مصطفى ، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2016.

المذكرات:

- أبو سلمية علي حسن باسمه ، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2007.
- أحمد النجار عفاف ، البرامج التدريبية و أثرها على أداء موظفي وزارة التربية و التعليم، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2011.
- العويوي حسن محمد صبري شكري ، إدارة الأداء و علاقتها بالفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل، مذكرة ماجستير، منشورة، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2017.
- المعشر عيسى ابراهيم ، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الأردن، 2009 .
- بعجي سعاد ، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2007.
- بورنان خليل ، دور البرامج التدريبية أثناء العمل في رفع كفاءة العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، غير منشورة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، المسيلة، 2014.
- بوجان عادل ، تاهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

قائمة المراجع

- دغمش عادل صادق هالة ، فاعلية برنامج تدريبي في تنمية تصميم و انتاج ملف الانجاز الالكتروني، مذكرة ماجستير، منشورة، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة، 2014.
- سليمان المصدر أيمن عبد الرحمن ، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
- عواد حسينة ، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير(غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2014.
- قريشي سامي ، دور التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بجامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2013.
- مجاهدي الطاهر ، فعالية التدريب المهني و أثره على الأداء، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009.
- محمد الهدي محمد علي عوض الله ، دور التدريب في أداء العاملين، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الامام المهدي، السودان، 2017.
- مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة الجزائر، 2012.
- مومن شرف الدين ، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
- نثيل محمد جمال إبراهيم ، دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2007.
- هروم عز الدين ، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.

المجلات:

- اليحيوي صبرية بنت مسلم ، إدارة الأداء في الادارات العامة للتربية و التعليم، مجلة جامعة الملك سعود، جامعة طيبة بالمدينة المنورة، المملكة العربية السعودية ، العدد 24، اصدر يوم 15/11/1430 هـ 1999.
- علي الوحيد مهدي و أحمد حسن خالد ، دور عمليات إدارة الأداء في تميز المنظمات، مجلة الادارة و الاقتصاد، كلية التقنية الادارية، بغداد، 96، 2013.
- يونس علي ، ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرلين للبحوث والدراسات العليا، جامعة تشرلين، سوريا، المجلة 31، العدد 1، 2009.

الملاحق



رقم: 358 /ق.ع.إ.ك.ع.إ.ت.ع.ت.ج.ق. /2018

قلمة، في: 13 ديسمبر 2018

إلى السيد مدير اتصالات الجزائر — قلمة -

الموضوع: طلب إجراء دراسة ميدانية للطلبة بمؤسستكم.

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي و استكمالاً لإعداد مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية،
يشرفنا أن نطلب من سيادتكم التفضل بالموافقة على إجراء دراسة ميدانية بمؤسستكم، للطلبة الآتية أسمائهم:

1- عماري هاجر .

2- بورقحطينة .

المستوى: الثانية ماستر، شعبة: العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات، السنة الجامعية: 2018/2019
عنوان المذكرة:

دور التدريب في تحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية

و عليه، نرجو من سيادتكم بذل عناية بخصوص توفير الوثائق و المستندات ذات الصلة لتحقيق الغاية المرجوة.

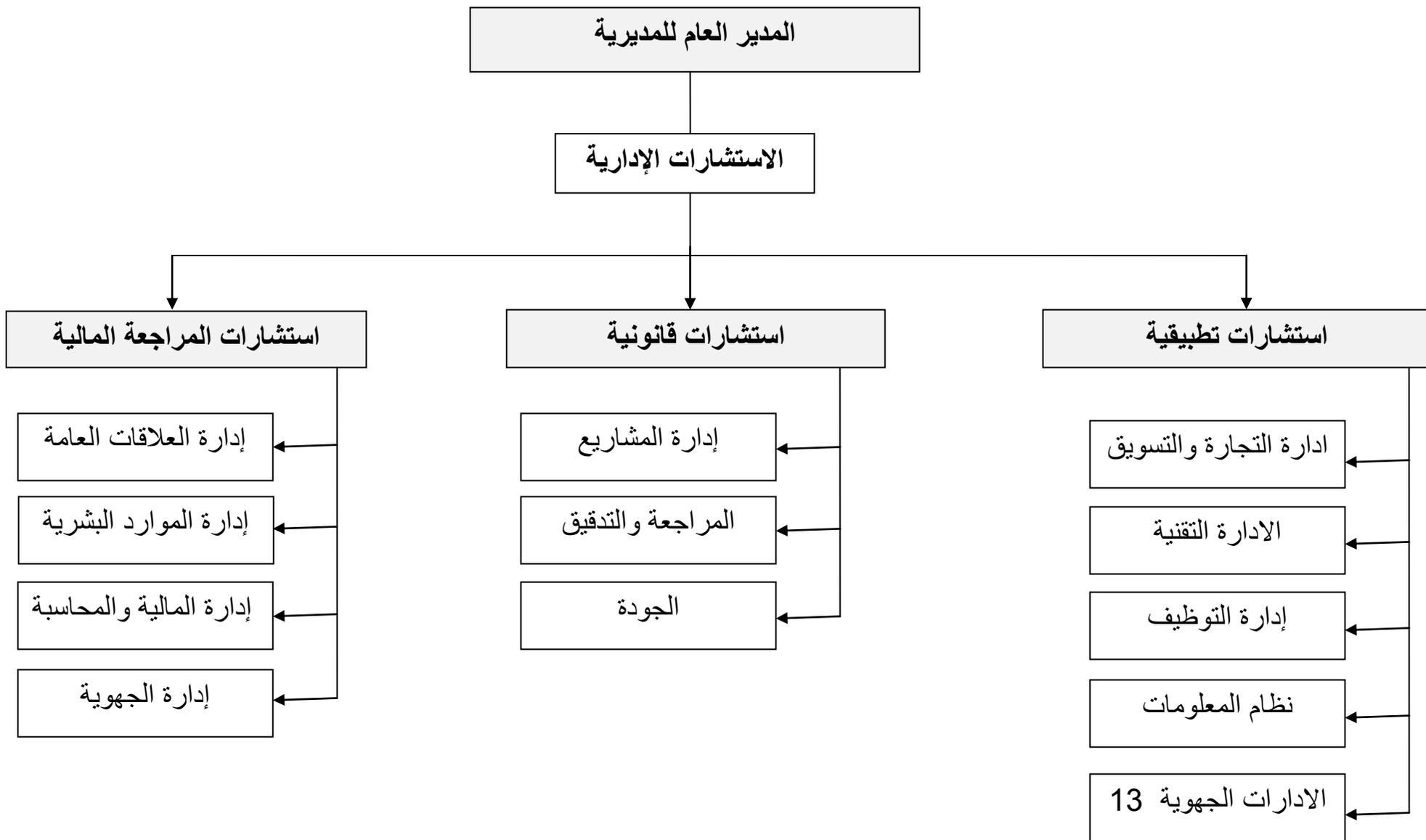
تقبلوا السيد المدير تحياتنا الخالصة.

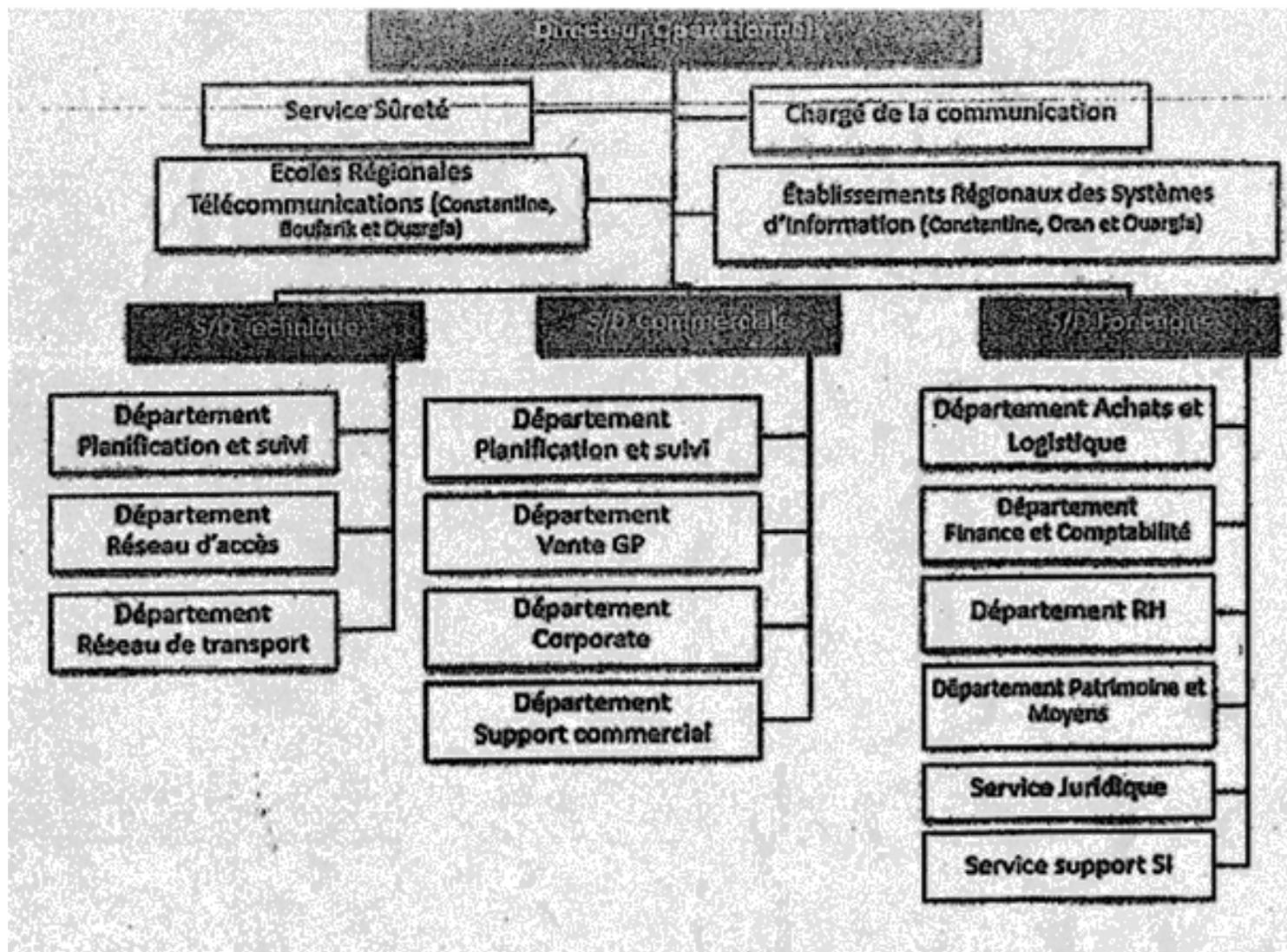
تأشيرة المؤسسة المستقبلية.

رئيس القسم .

السيد المدير
إمضاء: بوه
حواشي







جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

قسم: العلوم الاقتصادية

دور التدريب في تحسين الأداء داخل المؤسسة
الاقتصادية

سيدي الفاضل، تحية طيبة وبعد...

في إطار استكمال مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، وبهدف ربط الجانب النظري
بالجانب التطبيقي، قمنا بإعداد هذه المقابلة في شكل مجموعة من الأسئلة موجهة إليكم.
يندرج هذا العمل في إطار بحث علمي بحت، لذا نرجوا من سيادتكم المساعدة بالإجابة على
الأسئلة المطروحة بكل مصداقية وثقوا أنها لن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي، وأن إجاباتكم
سوف تكون لها أهمية في إتمام بحثنا.

نشكركم مسبقا على تعاونكم ولكم منا أسمى عبارات التقدير والعرفان

إعداد الطالبتين: - بورقة لينة

- عشاري هاجر

I. البعد الخاص بأهمية التدريب في المؤسسة

س1: هل تهتم مؤسستكم بتحسين مواردها البشرية من خلال التدريب؟

ج:.....

س2: هل يعتبر الخضوع للتدريب إجباري أم اختياري بالنسبة للعمال في مؤسستكم؟

ج:.....

س3: على أي أساس يتم تحديد الموظفين الذين سوف يخضعون للتدريب؟

ج:.....

س4: هل من الممكن أن يرفع التدريب قدرات العمال في التفاعل فيما بينهم والتعامل مع رؤسائهم؟

ج:.....

س5: كم عدد الدورات التدريبية التي يخضع لها الأفراد العاملين؟

ج:.....

س6: ما هي الأسباب التي تدفعكم لتسطير برامج التدريب؟

ج:.....

س7: هل تلجؤون لمؤسسات متخصصة في تدريب وتكوين العمال أم يتم ذلك على مستوى مؤسستكم فقط؟

ج:.....

س7: ما هو مضمون البرامج التدريبية وما هي المجالات التي تركزون عليها؟

ج:.....

س8: كيف تتم صياغة برامج التدريب؟ ومن المسؤول عن تلك الصياغة؟

ج:.....

س9: هل تتماشى برامج أو أنشطة التدريب مع متطلبات الوظائف والمهام الموكلة للعمال؟

ج:.....

س10: هل تقدمون تحفيزات لترغيب العمال في التعلم واكتساب معارف إضافية خلال مساهم المهني؟

ج:.....

س11: هل تقومون بتوفير وسائل مادية ومالية (ميزانيات سنوية مثلا) كافية لبرامج التدريب؟

ج:.....

س12: كيف ينظر العمال لبرامج وخصص التدريب التي يخضعون لها وما هي انطباعاتهم تجاهها؟

II. تقييم نتائج الأنشطة التدريبية

س1: هل تقومون بقياس وتقييم مدى الاكتساب المعرفي أو المهارة لدى العمال بعد تلقيهم للتدريب؟

س2: كيف يتم تقييم كفاءة العمال بعد خضوعهم للتدريب؟ ومن يقوم بذلك؟

س3: هل يلي التدريب احتياجات المؤسسة؟

س4: هل تؤثر خبرة المديرين على تغيير الإتجاه السلوكي للمتدربين نحو أداء أفضل؟

س5: هل خضوع العامل للتدريب يساهم في رفع أدائه في تنفيذ مهامه فقط أم يؤثر في أفكاره و آرائه وإبداعاته؟

س6: هل يساهم تدريب العمال في زيادة ثقتهم بأنفسهم في تأدية الوظائف والمهام الموكلة إليهم؟

س7: هل يساهم تدريب العمال في تحقيق ولائهم وإنتمائهم للمؤسسة؟

س8: ما هي الايجابيات و المزايا التي تتحقق (للفرد والمؤسسة) بعد القيام بالعملية التدريبية؟

س9: ما هي العراقيل أو الصعوبات التي تواجهها المؤسسة لتطبيق برامج التدريب؟

III. الأداء بين التحسين و التقييم

س1: هل تقوم إدارة مؤسستكم بتقييم أداء العاملين فيها؟

س2: كيف يتم تقييم الأداء وما هي المعايير المعتمدة في ذلك؟

س3: هل يتم تقييم الأداء لكل فرد على حدى أم بشكل جماعي؟

ج.....

س4: هل تتوفر لدى مؤسساتكم إجراءات تقييمية تسمح بمقارنة الأداء الفعلي للأداء المطلوب؟

ج.....

س5: ما هي الإجراءات التي يتم إتخاذها عند ملاحظة تراجع أداء العاملين في المؤسسة؟

ج.....

س6: كيف تقوم المؤسسة بتحسين الأداء الفردي لعمالها؟

ج.....

س7: هل هناك أساليب ووسائل موجهة لتحفيز ودفع العمال لرفع أدائهم الفردي والجماعي؟

ج.....

س8: هل يقوم العمال بتأدية الأعمال بكفاءة وفاعلية؟ وهل يمتلكون القدرة على التواصل والتعاون فيما بينهم والعمل ضمن فرق؟

ج.....

س9: هل يلتزم العاملون بتعليمات وتوجيهات مدراءهم؟ وهل تجمعهم علاقة جيدة؟

ج.....

س10: هل تساهم الأنظمة واللوائح المعتمدة بالمؤسسة في تطوير أداء العاملين؟

ج.....

س11: حسب رأيكم كأطر عاملة في المؤسسة وتتمتعون بالخبرة ما هي الملاحظات والمقترحات لتحسين أداء العمال؟

ج.....

IV. انعكاس عمليات التدريب على أداء العاملين في المؤسسة

س1: هل تقوم إدارة المؤسسة بمتابعة وتقييم أداء العمال قبل وبعد خضوعهم للتدريب؟

ج.....

س2: هل يؤثر التدريب في أداء العمال الذين يخضعون لذلك؟

ج.....

س3: ما هي الآثار والنتائج التي لاحظتم بأنها تحققت بعد كل برنامج تدريبي تم تنفيذه؟

ج.....

س4: هل يساهم التدريب في تخفيض الجهد والوقت اللازم لأداء المهام بالنسبة لكل عامل؟

- ج.....
س5: هل يشعر العامل بتحسن أدائه بعد خضوعه للتدريب؟
- ج.....
س6: هل يساهم التدريب في رفع قدرات العمال على التحكم في وسائل العمل وحسن استخدامها؟
- ج.....
س7: كيف تؤثر عمليات التدريب في قدرة العمال على استخدام التكنولوجيات الحديثة في العمل والتحكم الجيد فيها؟
- ج.....
س8: هل يعتبر التدريب ضروري من أجل التحسين المستمر لأداء العمال في مؤسستكم؟
- ج.....
س9: هل يساهم التدريب في استفادة العمال الذين حسنوا من أدائهم من فرص الترقية؟
- ج.....
س10: هل يتم ربط برامج التدريب التي يخضع لها العمال بحجم وأهمية الوظائف والمهام الموكلة إليهم؟
- ج.....
س11: كيف ترتبط الترقيات في الوظائف والمهام بنتائج عملية التدريب؟
- ج.....