



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

## الموضوع

دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية

دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة

مشروع مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع : تسيير المنظمات

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

داسة إسماعيل

إعداد الطالب:

بعيجي عبد العزيز

السنة الجامعية 2018-2019

# إهداء

إلى رمز الحنان وعنوان الأمومة . . . .  
إلى التي أرضعتني من لبنها ، وغذتني من حنانها  
إلى هبة الرب وكمال الود وصفاء القلب  
إلى الحائرة دوما عني .. والمشتاقة دائما لي ..  
والحنونة أبدا علي ..  
أمي الغالية .  
إلى الذي ينقذ عزما. ويتقد قوة. ويتدفق حلما. ويفيض كرما وينساب سماحة. ويتلفظ حكما  
أبي العزيز.

## إلى المشرف: داسة إسماعيل

إلى إخواني الذين لم تلدهم أمي .. في كل مكان  
إلى أرواح شهداء الأرض المباركة والأمل الكبير : فلسطين ..  
إلى كل من علمني حرفا.. معلمي في المدرسة الابتدائية  
وأساتذتي في الإكاديمية والثانوية وأساتذتي في الجامعة  
إلى زملائي في هذا العمل  
أهدي هذا الجهد المتواضع

# شكر وعرفان

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا ، والقائل في محكم تنزيل  
﴿ إِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ... ﴾ الآية رقم: (07) سورة إبراهيم

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى الاستاذ المشرف : " داسة اسماعيل " الذي سهل لنا طريق  
العمل ولم يبخل علينا بنصائحه القيمة ، فوجهنا حين الخطأ وشجعنا حين الصواب ، فكان نعم  
المشرف

و لا ننسى أن نتقدم بكل احترامنا إلى كل من ساعدنا ، من قريب أو من بعيد في انجاز هذا  
البحث المتواضع.  
وفي الأخير نحمد الله جل وعلا الذي أنعم علينا بإنهاء هذا العمل .

## مقدمة

إن التطور السريع الذي تعيشه المنظمات أوجب أن تكون هذه المنظمات دائمة التغيير في مختلف الجوانب لمواجهة التطورات التكنولوجية وأثر العولمة ومدى قدرة المنظمة على الاستغلال الأمثل للإمكانيات الموارد البشرية المتاحة من أجل تحقيق أهدافها.

ويعتبر الفرد من أهم العناصر التي تركز عليها المنظمات للنهوض باقتصادها لهذا تزايد الاهتمام بالعنصر البشري لتحسيد الخطط والقيام بالمشاريع التي من شأنها ضمان رقي وإزهار المنظمة ولن يأتي هذا إلا بفضل ممارسة التدريب ممارسة علمية لتحسين القدرات العلمية والسلوكية للموارد البشرية بالشكل الذي يؤدي إلى نمو المنظمات ومواجهة التغيرات والمنافسة الحادة فالتدريب هو من الوسائل الإدارية والفنية والعلمية والعملية ترفع بالأداء إلى أقصى حد ممكن من الكفاءة.

إن هدف المنظمات من تدريب مواردها البشرية هو العمل على تطوير أدائهم وتنمية مهاراتهم وتنويع الخبرات ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي وإكسابهم المرونة اللازمة من أجل التصدي لمشكلات العمل الذي ينتج عليه في الأخير مدى قدرة المنظمة على مواجهة الضغوطات والتحديات وحتى يحقق التدريب أهدافه لابد أن يمارس بشكل علمي وأن يقوم على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لكل من الفرد والمنظمة إضافة لتقييم أدائهم لمعرفة نقاط القوة والضعف من أجل تدعيمها ومعالجتها.

## 1- إشكالية الدراسة:

وبناء على ما تم تقديمه فالتدريب يعتبر من أهم عناصر الإنتاج والتطوير داخل المنظمة والذي من خلاله يكتسب الأفراد المعارف والمؤهلات الفردية لمواجهة الضغوطات والتحديات المختلفة وعلى ضوء هذا يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور أبعاد التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة؟  
ويتدرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

1- ماهو التدريب وكيف تتم العملية التدريبية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة؟

2- ما أهمية التدريب بالنسبة للمورد البشري في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة؟

3- ما علاقة وسائل التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة؟

4- ما علاقة الاحتياجات التدريبية في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة؟

5- ما علاقة البرامج التدريبية في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة؟

## 2- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يرتكز بحثنا هذا على فرضية رئيسية هي :

\* يوجد دور لأبعاد التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

وتندرج ضمن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي:

1/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  .

2/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتياجات التدريبية وتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

3/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

## 3- أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من دور وأهمية العنصر البشري في المنظمات، وكذلك لاحتوائها على موضوعات ذات أهمية وهو التدريب الذي حظي ولا زال يحظى باهتمام بالغ من قبل المتخصصين والباحثين في هذا المجال، وكذلك أداء المورد البشري الذي له أهمية كبيرة لدى المنظمات .

فمن الناحية العلمية يأمل الباحث أن تسهم الدراسة في الاستجابة لتوصيات العديد من الدراسات العلمية الأجنبية، والعربية والمحلية التي أوصت بدراسة التدريب ، ودراسته مع متغيرات مختلفة وأهمها أداء المورد

البشري، لذا يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة إضافة للمكتبة، حيث لأنها-على حسب جهد وعلم الباحث- من إحدى الدراسات العربية التي تهدف إلى معرفة العلاقة بين التدريب وأداء المورد البشري.

كما تبرز أهميتها من الناحية العلمية بالآتي:

- أن تعطي نتائج الدراسة تصورا واضحا للمسؤولين عن مدى ممارسة التدريب وأثره على تحسين الأداء للمورد البشري لتكون منطلقا لبرامج التطوير المستقبلية.

#### 4- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- دراسة دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية وبلورة إطار نظري يضم المفردات الأساسية الأكثر أهمية للتدريب وبلورة مفاهيمه فضلا عن مفهوم أداء الموارد البشرية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة.

2- دراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين التدريب وأداء الموارد البشرية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة.

3- اختبار علاقة الارتباط بين التدريب وأداء المورد البشري في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة.

#### 5- حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: خلال السداسي الاول من السنة الدراسية 2018/ 2019.

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة.

الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة.

#### 6- متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات التالية:

1/التدريب (المتغير المستقل) هو مجموعة من النشاطات المهمة والموجهة إلى رفع مستوى المهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم.

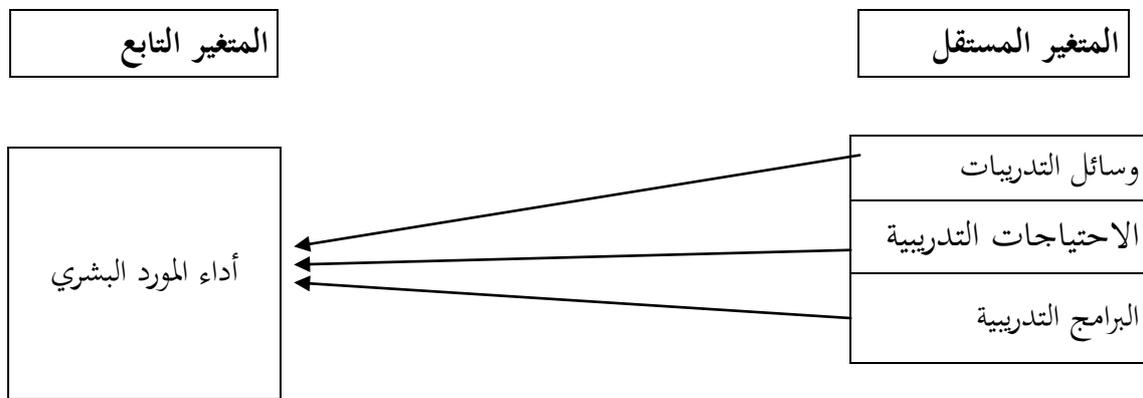
2/أداء الموارد البشرية (المتغير التابع) هو مستوى مدى الإنجاز الذي يوصله الفرد في عمله ويعتبر المؤشر الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والعاملين.

## 7- منهجية الدراسة:

لمعالجة الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات والإجابة عن التساؤلات اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي وذلك للوصول إلى نتائج تحقق أغراض الدراسة، وقد استخدمنا تقنية دراسة حالة وجمعنا بيانات ذات طابع كفي قصد الإمام بكل جوانب الدراسة وأخرى ذات طابع كمي من خلال استخدام الاستمارة كإحدى الأدوات البحثية في جمع البيانات.

## 8- نموذج الدراسة:

يوضح الشكل التالي النموذج المعتمد للدراسة



## 9- الدراسات السابقة:

### الدراسة الأولى :

باسمعة علي حسن أبو سلمية مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية دراسة حالة مكتب الاونروا الإقليمي غزة رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة 2007.

تتلخص مشكلة البحث في التساؤل ما مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الاونروا في غزة من خلال بحث محاور العملية التدريبية والمتمثلة بتحليل الاحتياجات التدريبية وتخطيط التدريب وتنفيذه وتقييمه.

ولقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها مايلي:

- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على مبادئ تنمية الموارد البشرية وبشكل مقبول.

- يتم تخطيط التدريب في مكتب الاونروا بمنهجية مقبولة إلى حد ما.

- أظهرت الدراسة مدى ايجابية وكفاءة مرحلة تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية.

### الدراسة الثانية :

مويسي هالة هبول وسيلة دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة مديرية التجارة لولاية البويرة رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية جامعة البويرة 2014/2015 .

تتلخص إشكالية البحث في التساؤل ما دور التدريب في تطوير أداء العاملين في مديرية التجارة لولاية البويرة.

ولقد توصل إلى :التدريب عملية ضرورية وحتمية لا غنى عنها.

-العملية التدريبية تؤدي إلى زيادة المعلومات والمعارف وتطوير المهارات والمعارف وتغيير السلوكيات.

-تأخذ العملية التدريبية أشكال متعددة بمديرية التجارة منها التدريب المتخصص، التدريب خلال التبرص، التدريب التكميلي.

-يكشف تقييم الأداء الاختلاف في الأداء بين الأفراد ويمثل معيار مهم في توزيع المكافآت والحوافز.

### الدراسة الثالثة :

3-ساعد قرمش زهرة دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة حالة لمركب تكرير البترول ،مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات ،جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة 2006.

هدفت هذه الدراسة إلى أن التدريب من أبرز القضايا التي تولي لها المنظمات أهمية بالغة كونه يهتم بتنمية المورد البشري ومن النتائج التي توصل إليها:

- إن نشاط التدريب في المنظمة يحتل مكانة هامة وحساسة في إدارة الموارد البشرية ولا يختلف بالنسبة للمؤسسات الصغيرة أو الكبيرة.

- يعتمد المركب في إطار التدريب الداخلي لعامله بشكل كبير في التدريب المهني المتخصص وعلى التدريب الترقوي.

- غياب وصف كامل ودقيق لبعض مهام مناصب العمل في المركب مما أثر سلبا على تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد.

الدراسة الرابعة :

-عبد العزيز نعمان علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا اليمن 2008.

تهدف الدراسة لقياس علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى في الجامعة وتقديم بعض التوصيات التي تساعد على رفع فاعلية برامجها التدريبية مما يجعلها تلعب دور هام في تطوير المهارات والخبرات والمعارف في مجال التدريب.

وكانت نتائج الدراسة كمايلي :

- أظهرت الدراسة أن هناك ضعف في الاهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة.
- أظهرت الدراسة أن أسلوب اختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتدربين.
- أظهرت الدراسة أن عملية تقييم العملية التدريبية قليلة الفعالية مما يضعف من إمكانية التعرف على درجة الاستفادة التي حصلت عليها الجامعة من القيام بتنفيذ الدورات التدريبية .
- -من خلال استعراض الدراسات السابقة في مجال التدريب ودوره في تحسين الأداء للمورد البشري فقد استخلصنا العديد من النتائج التي يمكن أن تثري هذه الدراسة:
- أكدت الدراسات السابقة على ضرورة الاهتمام بالتدريب داخل المنظمات من اجل تحسين أداء المورد البشري.
- كما أكدت على أن الوسائل والاحتياجات التدريبية والبرامج التدريبية لها دور في رفع وتطوير الأداء لدى الأفراد.

إن اطلعنا على الدراسات السابقة يساعدنا في إثراء الجانب النظري لهذه الدراسة، وفي بناء البحث وكذا التعقيب على النتائج التي سنتوصل إليها في هذه الدراسة.

# الفصل الأول

## الإطار العام للتدريب

## تمهيد

تواجه المؤسسات اليوم أكثر من أي وقت مضى رهانات متعددة مصدرها القوى التنافسية والتحديات الناشئة من العولمة، وانفتاح الأسواق وتدفقات رأس المال، إلى جانب الثورة التكنولوجية.....الخ. ويعتبر تدريب العنصر البشري واحد من أبرز دعائم التكيف، وضمان التطور والبقاء للمؤسسة باعتباره أحد أهم الوسائل لإعداد وتنمية الموارد البشرية، وتحسينها بشكل عام في ظل التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال، الأمر الذي تطلب إعادة النظر في تركيبة مواردها البشرية المهارية والمعرفية وتطويرها، حيث تظهر أهمية التدريب على مستوى الأفراد في زيادة المعارف والمهارات ، الأمر الذي يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل.

سوف نتطرق في هذا الفصل لمعالجة نشاط التدريب من خلال ثلاث مباحث.

المبحث الأول: ماهية التدريب

المبحث الثاني: تنظيم عملية التدريب

المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية.

### المبحث الأول: ماهية التدريب

يعتبر نشاط التدريب من الأنشطة الأساسية في إدارة الموارد البشرية حيث تنفق المؤسسات أمولا باهظة في تدريب هذه الموارد وتنميتها، أملا في أن تؤدي تلك الجهود التدريبية إلى رفع كفاءة العاملين بها "فهو ضروري لبناء قوة بشرية منتجة.

### المطلب الأول : تعريف التدريب وأهميته

#### أولا: تعريف التدريب

يعرف التدريب بأنه "الجهد المنظم المخطط له لتزويد الموارد البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدرتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء"<sup>1</sup>

يعرف التدريب بأنه: "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما"<sup>2</sup>.

يعرف التدريب أنه "وسيلة علمية وعملية تهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال صقل قدراته وتنمية مهاراته، وتغيير اتجاهاته وتزويده بالمعلومات لضمان تحقيق التوازن الحقيقي المنشود من الأهداف التدريبية من ناحية، والنتائج التدريبية المحققة من ناحية أخرى"<sup>3</sup>.

يعرف التدريب بأنه "هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية ، ووظائف يكلفون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة"<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن تقديم مفهوما شامل للتدريب: " هو مجموعة من الأنشطة والخطط والعمليات الهادفة إلى تغيير أو تعديل سلوكيات الأفراد بشكل ايجابي من أجل كسب المهارات والمعارف والمعلومات التي تساعد على تحسين قدراتهم وزيادة كفاءتهم والتي بدورها تؤدي إلى زيادة إنتاجهم بأقل جهد ووقت ممكن. نحاول فيما يلي استعراض بعض المصطلحات التي لها علاقة بالتدريب منها:

### التدريب والتعليم:

يجب في البداية أن نوضح الفرق بين التعليم والتدريب حيث الجدول التالي يوضح بعض الفروق بين التدريب والتعليم

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن بدون سنة، ص302.

<sup>2</sup> السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص52.

<sup>3</sup> نبيل الحسيني النجار، مدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة للنشر والتوزيع، القاهرة، 1992، ص354.

<sup>4</sup> الداوي الشيخ ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث العدد 06، سنة2008، جامعة الجزائر، ص11.

جدول رقم ( 01): الفرق بين التدريب والتعليم

| الخصائص | التدريب   | التعليم   |
|---------|---|---|
| المحتوى | محتوي البرامج التدريبية محدد تبعا لحاجة العمل                   | متسع وشامل                                      |
| المدة   | يمكن أن يكون قصيرا جدا عندما يكون موجهة نحو مهارات معينة        | طويلة جدا بصفة عامة                             |
| الأهداف | أهداف سلوكية محددة لتجعل العاملين أكثر كفاءة وفاعلية في وظائفهم | تتلاءم الأهداف مع حاجة الفرد والمجتمع بصفة عامة |
| الأسلوب | أسلوب الأداء والمشاركة  | أسلوب تلقي للمعارف الجديدة                      |

**المصدر:** مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994. ص 303. ومن الجدول نلاحظ الفرق بين التدريب والتعليم ، بكون التدريب موجه نحو سلوك محدد خاص بمجال العمل، أما التعليم فهو شامل موجهه لعامة الناس من خلال إكسابهم المهارات والمعارف طويلة المدة. **التدريب والتنمية:** تنمية الموارد البشرية هي تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعداد لقبول متطلبات جديدة لمهام أن يطت بهم، بينما التدريب هو نقل مهارات معينة عليها الطابع اليدوي أو الحركي إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول<sup>1</sup>.

ويمكن توضيح بعض الفروق بين التدريب والتنمية في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): الفرق بين التدريب والتنمية

| أبعاد المقارنة | التدريب                     | التنمية                  |
|----------------|-----------------------------|--------------------------|
| التركيز        | الوظائف الحالية             | الوظائف المستقبلية       |
| الأهداف        | تتعلق بالعمل أو الوظيفة     | المعرفة العامة           |
| الفئات         | العاملون غير المديرين       | المديرين                 |
| المدى الزمني   | قصير المدى                  | طويل المدى               |
| المحتوى        | العمليات الفنية الميكانيكية | المفاهيم النظرية الفكرية |

**المصدر:** عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، ص302.

نلاحظ من الجدول أن التدريب مخصص للأفراد غير المديرين أما التنمية فهي مخصصة للمديرين فقط، كذلك نجد أن التدريب يكون قصير المدى على عكس التنمية تكون طويلة المدى ويظهر الفرق كذلك في أن التدريب يهتم بالوظائف الحالية بينما التنمية تهتم بالوظائف المستقبلية، إن هذه الاختلافات يمكن تجاوزها عن طريق المعرفة باعتبار أن المؤسسة أصبحت بحاجة ماسة إلى تنمية المهارات الذاتية والحالية والمستقبلية لجميع الأفراد فالتدريب والتنمية كلاهما ثمرة التعليم في إكساب الفرد معارف تجعله قادرا على مواصلة أي عمل يكلف بها.

<sup>1</sup> عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص

**التدريب والتطوير:** التطوير هو نشاط موجهه إلى التحسين العام لأداء أفراد المؤسسة في المستقبل<sup>1</sup> فهو يمثل الجهود المبذولة لإكساب العاملين ما يحتاجونه مستقبلا ووفق التصورات للتغيرات البيئية من التكنولوجية<sup>2</sup>، بينما التدريب فهو إكساب العاملين مهارات محددة مرتبطة بوظائفهم أو مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم والجدول التالي يوضح بعض الفروق.

**الجدول رقم (03): الفرق بين التدريب والتطوير**

| الأبعاد       | التدريب                    | التطوير                                   |
|---------------|----------------------------|---|
| التركيز       | الوظائف الحالية            | الوظائف الحالية والمستقبلية               |
| الإطار الزمني | قصير الأمد                 | طويل الأمد                                |
| النطاق        | الأفراد                    | مجموعات وفرق العمل (جماعي)                |
| الأهداف       | سد النقص في مهارات الحالية | التهيئة للاحتياجات المستقبلية في المهارات |

**المصدر:** سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية ط2، دار وائل للنشر والتوزيع عمان ، الأردن 2006، ص186

من الجدول نلاحظ أن الفرق بين التدريب والتطوير تتمثل في أن التدريب يقدم المعارف ومهارات حالية للأفراد بينما التطوير فهو مخصص لتهيئة الاحتياجات المستقبلية، فبالرغم من هذه الاختلافات فيمكن أن نعتبر التدريب هو التطوير من خلال إكساب الموارد البشرية بالمهارات الحالية والمستقبلية لتغيير اتجاهاتهم بما ينسجم مع إستراتيجية المؤسسة.

**ثانيا: أهمية التدريب:** للتدريب أهمية كبيرة على المنظمات بمختلف أنواعها ذلك نظرا للفوائد التي تحقق من ورائه سواء كان ذلك بالنسبة للفرد أو المؤسسة<sup>3</sup>.

**أ- أهميته بالنسبة للمؤسسة:**

- ✓ زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي ، إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف لأداء وظائفهم.
- ✓ يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المالية المستخدمة في الإنتاج.
- ✓ يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة.
- ✓ يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المؤسسة منهم من أهداف.
- ✓ يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.

<sup>1</sup> سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2007، ص434.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان ، الأردن 2006، ص186

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 186

- ✓ يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- ✓ يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارية الداخلية وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم وبين الإدارة.

#### ب- أهميته بالنسبة للفرد:

- مساعدهم في تحسين فهمهم للمؤسسة توضيح أدوارهم فيها.
- مساعدهم في حل مشاكلهم في العمل.
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للتطور والنمو لدى الأفراد.
- مساعدهم في تقليل التوتر الناجم عن نقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.
- يساهم التدريب في العمل على تخفيض معدل حدوث الحوادث وإصابات العمل.

#### ج- أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية وتمثل في<sup>1</sup>:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- قبول الأفراد للتكيف مع المتغيرات.
- ترسيخ وتمتين العلاقة بين الأفراد العاملين.
- تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة (الولاء).

#### المطلب الثاني: مكونات ومبادئ التدريب

يرتكز التدريب على مكونات ومبادئ هي:

أولاً: مكونات التدريب: يتكون التدريب من خطوتين وهما تحليل الاحتياجات وتحليل المعلومات<sup>2</sup>

#### 1- تحليل الاحتياجات وتشمل هذه الخطوة ما يلي:

- 1) هناك حاجة مؤكدة للتدريب.
- 2) تحديد الهدف أو الأهداف من التدريب تحدد الحاجة المؤكدة السابقة المتوصل إليها.
- 3) جمع وتبويب وتحليل المعلومات الأساسية والضرورية لكل من:
  - المدربين المحتملين والمتوقعين والمطلوبين لأداء المهمة.
  - المتدربين وأعدادهم وأماكنهم ومهاراتهم وإمكاناتهم واحتياجاتهم للتدريب، وطرق ووسائل تحفيزهم للتدريب.
  - اختيار الطرق ووسائل التمويل المتاحة والممكنة والمطروحة.

<sup>1</sup> عبد الله حسين جوهر، إدارة الموارد البشرية، دار الشباب الجامعية، عمان 2011، ص 11

<sup>2</sup> صلاح عباس، تنمية مهارات مسؤولي التدريب، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006، ص 14.

- أماكن ووسائل وإمكانيات التدريب المتاحة والممكنة (مخيمات حمامات، وسائل سمعية بصرية، أو عن طريق النت)

**2- تحليل المعلومات:** إعداد التقرير النهائي الذي يجب أن يحدد بشكل نهائي البرنامج التدريبي اللازم والذي يفي بشكل ناجح يمثل هذه الاحتياجات التي حددها تحليل الاحتياجات، وقد تم إعداد التقرير في شكل بياني للمعلومات والنتائج أو في شكل عرض شفوي أو تحريري موجز وفي جميع الأحوال يجب أن يكون التقرير وافيًا، مفصلاً، شاملاً، مترابطاً، أي هناك ربط دائم بين المعلومات والنتائج المستخلصة منها وبينها وبين ما تقرر من خطط تدريبية.

ولتحليل الاحتياجات وجمع البيانات والمعلومات اللازمة لها قد تستعين بالآتي:

**1- الاستبيانات:** يعتبر من أهم المصادر المستعملة في جمع المعلومات من المشكلة المعنية (عمال، مشرفين، متعاملين من موردين أو مشتريين أو مستهلكين، مديرين... الخ).

**2- المقابلات:** وهي مصدر للمعلومات الأولية أحياناً للتأكيد على معلومات طارئة أو مفاجئة قد يكون لها تأثير قوي على مسار العملية التدريبية ويجب التأكد من صحتها ودقتها وتوسيع المجال الجغرافي والزمني للمقابلات يتم تجميع والتوصل إلى كم من المعلومات مفيد وغزير ولكنه يكون على حساب الوقت والسرعة أنجاز خطوة التحليل للاحتياجات التي يليها خطوات أخرى.

**3- الملاحظة:** وهي تتطلب ثقافة منظمة وخبيرة بمجال المعلومات المطلوبة وكيفية التوصل إلى المعلومة من الواقع الموضوع تحت الملاحظة.

**4- عينات العمل:** تستخدم هذه الوسيلة للتعرف على المواطن التي تعاني من المشكلات وللتأكد من صحة المعلومات، والوقوف فعلياً على مجال الدراسة.

**5- السجلات والتقارير:** للخروج بتصوير أشمل من نشاط وسير العمل في المؤسسة ككل أو في جزء منها بدقة عن طريق سجلاتها الفعلية وهذه الطريقة تتطلب القدرة على تحليل البيانات واستنباط النتائج والفحص المجهرى للمعلومات وسط خصم السجلات والدفاتر إلا أنها تعطي نتائج شبه مؤكدة وصحيحة.

**ثانياً: مبادئ التدريب** يقوم التدريب على مجموعة من المبادئ الرئيسية أهمها<sup>1</sup>:

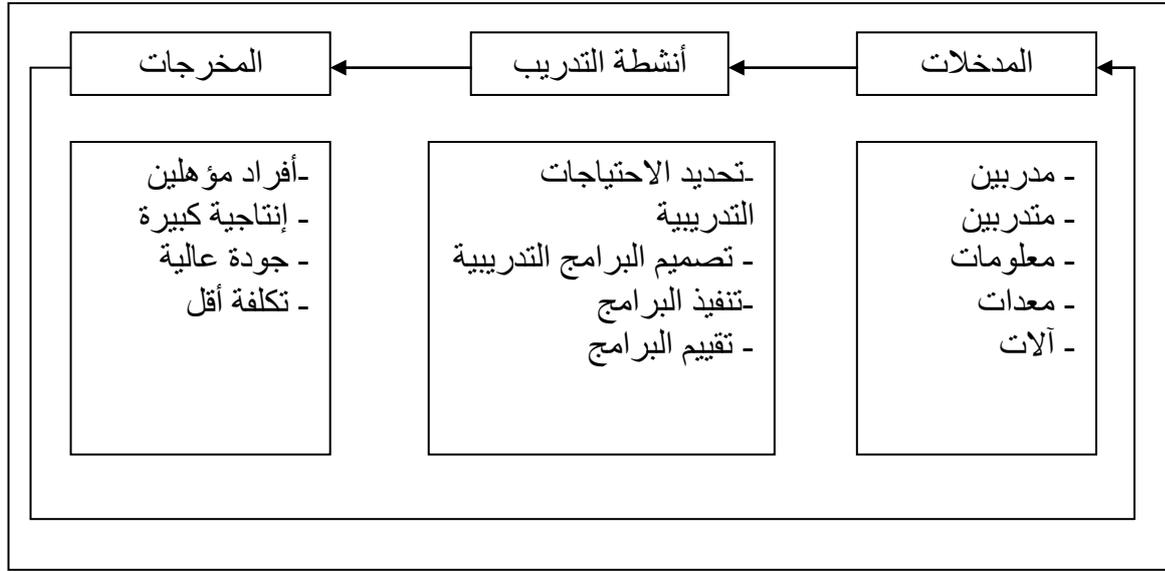
- **مبدأ الاستمرارية:** يقصد باستمرار التدريب هو إن يبدأ التدريب فور انتهاء مرحلة التعليم وقبل استلام العمل، ثم يستمر التدريب ملازماً للفرد فيحصل الفرد على تدريب بدء الخدمة وخلال تدرجه الوظيفي في المؤسسة وتحركاته الوظيفية الأفقية يحصل على ما يمسي بتدريب أثناء الخدمة.

<sup>1</sup> سمحت محمد أبو النصر، مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب بالمنظمات العربية، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005،

- مبدأ **توالي الخبرات أو التقدم المنظم**: يقصد به ترتيب محتويات المنهج التدريبي والخبرات المطلوب توصيلها على وجه يضمن انتقال توقعات إدارة التدريب بين المتدربين من مستوى إلى مستوى أعلى منه سواء اتصل ذلك بالمعارف التي يتلقاها، أو المهارات التي يتم تدريبه عليها أو القيم والاتجاهات التي يكتسبها، حيث يكون المتدرب مستعدا بالفعل للممارسة مسؤوليته الوظيفية (إذا كان ذلك تدريب بدء الخدمة) أو ممارسة مسؤولياته الوظيفية بشكل أفضل مما كان عليه (إذا كان ذلك تدريب أثناء الخدمة).
- مبدأ **التدرج**: يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة ، وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيدا.
- مبدأ **الهدف**: يجب أن يكون الهدف من التدريب محدد وواضح طبقا للاحتياجات الفعلية للمتدربين مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيا وواقعا وقابلا للتطبيق والقياس.
- مبدأ **مواكبة التطور**: حتى يكون التدريب معينا وحتى يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل، وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب.
- مبدأ **الواقعية**: فالتدريب لا بد أن يكون واقعي، بمعنى أنه يلي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويناسب مع مستوياتهم ومعارفهم وقدراتهم.
- مبدأ **الشمول**: حيث أن التدريب يوجه إلى كافة المستويات الوظيفية بالمؤسسة ويشمل جميع الفئات في الهيكل الوظيفي.
- مبدأ **مراعاة التوقيت المناسب**: على التدريب أن يراعي التوقيت المناسب بمعنى أن يكون توقيت عقد البرامج مناسبة لظروف المتدربين بحيث لا يتعارض مع متطلبات العمل في فترات إعداد الموازنات أو الجرد... الخ.
- مبدأ **المشاركة**: فمشاركة المتدرب في عملية التدريب لا تؤدي إلى سرعة التدريب فقط، ولكن تؤدي أيضا إلى رسوخ ما تعلمه الفرد لفترة أطول، فالمتدرب في قاعة التدريب الذي شارك في الحوار والمناقشة والاستفسار تكون فرصته للتعلم أفضل من المترب الذي يكون وجوده سلبيًا.
- مبدأ **التكرار**: حيث يساعد التكرار على تثبيت ما تعلمه الفرد ، ومن الأفضل أن يكون التكرار مؤرخا على فترات حتى تكون له فعالية.
- مبدأ **إمكانية نقل ما تدرب عليه المتدرب إلى الواقع العملي**: فالتدريب تكون له فعالية حينما يستطيع المتدرب الاستفادة مما تعلمه خلال فترة التدريب في الواقع الفعلي للعمل.
- **التدريب نشاط متكامل**: والمقصود منه أن التدريب نظام متكامل من ناحيتين فهو متكامل في مدخلاته وأنظمتها ومخرجاته وناحية أخرى متكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية بل يتكامل مع الأنظمة الإدارية الأخرى والتنظيمية المالية والتسويقية التي تهدف إلى النهوض بالمؤسسة.

والشكل التالي يوضح التدريب كنظام متكامل:

الشكل رقم (01): نظام التدريب



المصدر : أمين ساعتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي القاهرة، 1998، ص80

المطلب الثالث: أهداف التدريب

يتمثل الهدف الرئيسي للتدريب في زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة في تأدية الأدوار التي تقوم بها وتحقيق الأهداف المطلوبة، ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي يجب على المؤسسة أن تعمل جاهدة لتحقيق الأهداف النوعية التالية<sup>1</sup>:

**أولاً- تغيير السلوك:** ويأخذ هذا التغيير عادة شكل أو أكثر من الأشكال التالية:

- تنمية المعارف والمعلومات: فالتدريب يجب أن يغطي ما يحتاج إليه المتدرب من معلومات تساعده مباشرة في أداء وظيفته، ولا يحقق التدريب لفائدة المرجوة منه إذا استهدف تزويد المتدربين بمعلومات متوافرة لديهم أو يحتاجون إليها في وظائفهم ، لذا يجب اختيار مواد التدريب المفيدة للمتدربين، بحيث تمدهم بمعلومات لازمة ضرورية للقيام بوظائفهم على الوجه المطلوب.

- تنمية المهارات بهدف قيام الفرد بواجبات ومسؤوليات وظيفته بصورة أفضل، وبأقل قدر ممكن من الجهد وأهمها:

\* المهارات الفنية المرتبطة على سبيل المثال بكتابة التقارير ، التعامل مع الحاسوب والأجهزة الفنية ، التحليل المالي، إعداد نظم الوصف الوظيفي ونحوها.

\* المهارات الذهنية: أو مهارات التصوير الذهني الكلي المتمثلة في تحليل المشكلات ، اتخاذ القرارات، التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجماعات.

\* المهارات الإنسانية المتعلقة بأبعاد اللمسة الإنسانية في الإدارة.

<sup>1</sup>أبو شيخة نادر أحمد ، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص391.

- تنمية الاتجاهات الإيجابية في العمل وتأييد سياسة المؤسسة ورسالتها ، أهدافها ، الدفاع عنها ، التعاون مع الزملاء والرؤساء تنمية روح العمل الجماعي والشعور بالمسؤولية.

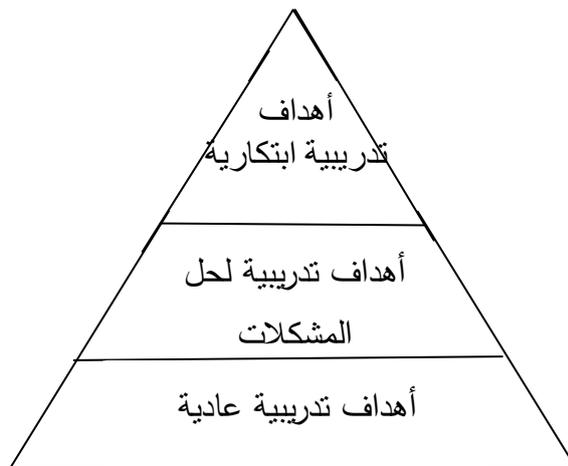
ثانياً- **تحسين مستويات الأداء:** إذ تسعى العملية التدريبية إلى تحسين مستوى أداء الفرد والجماعة ويمكن وضع معايير لقياس مدى تقدم المتدرب خلال فترة التدريب. ويقسم آخرون أهداف التدريب إلى ثلاثة أقسام وهي<sup>1</sup>:

**1- أهداف تدريبية عادية:** وهي أهداف خاصة بتلك البرامج الروتينية مثل التعريف بالمؤسسة وكذلك واجبات الأفراد في ووظائفهم، الشروط العامة للخدمة ، وهذا النوع من التدريب لا يحتاج إلى جهد أو إبداع من قبل المصمم، وترتكز الأهداف العادية على مؤشرات وأرقام واقعية من تاريخ المؤسسة وتعكس الحجم الفعلي لفئة العاملين الذين يجب تكوينهم، وتأتي أهمية هذه الأهداف في قاعدة هرم التصنيف التي يسعى المتدرب إلى تحقيقها، حيث أن أهميتها تقتصر على تحقيق الاستمرارية وبقاء المؤسسة في حدود أنماط الأداء المقررة.

**2- أهداف تدريبية لحل المشكلات:** وهنا يتم إعداد برامج تدريبية تسعى لحل المشكلات التي تواجه العاملين في المؤسسة وتحاول الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء ، ومن ثم فإن هذه النوعية من الأهداف تعلق الأهداف الروتينية في الأهمية.

**3- أهداف تدريبية ابتكارية:** وهنا يتم إعداد برامج تسعى إلى إضافة أنواع من السلوك والأساليب الجديدة، لتحسين نوعية الإنتاج ، وهي تختلف عن أهداف حل المشكلات في أنها تسعى إلى نقل المؤسسة إلى مستوى أعلى من حيث الكفاءة، الفاعلية، ومن ثم تحتل تلك الأهداف قمة الهيكل التنظيمي للأهداف ويوضح الشكل أهم أهداف التدريب.

### الشكل رقم (02): يوضح أهداف التدريب



المصدر: الصيرفي محمد ، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، ط1، مصر، 2007، ص 168.

<sup>1</sup>الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، ط1، مصر، 2007، ص 168.

يتضح من خلال هذا الشكل أن الأهداف العملية للتدريب مرتبة حسب الأهمية، حيث أن الأهداف ذات الأهمية الكبيرة تكون في قمة الهرم تليها الأهداف أقل أهمية، ثم الأهداف العادية التي تكون في قاعدة الهرم.

### المبحث الثاني: تنظيم عملية التدريب

تعتبر تنظيم عملية التدريب أداة مساعدة للوصول إلى أهداف ممارسة التدريب حيث هذا ما سنتناوله في هذا المبحث من خلال أنواع التدريب الواجب الاعتماد عليها وكذلك تحديد المسؤوليات والأساليب التدريبية.

#### المطلب الأول: أنواع التدريب

باعتبار أن التدريب وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد والارتفاع بمستويات أدائهم، فإنه يختلف باختلاف الأهداف وطبيعة العمل، والمستوى الوظيفي، ويختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية نفسها وحسب مقدرتها المالية، وإمكاناتها، وعدد الأفراد الذين يعملون بها وبناءً على ذلك يمكن أن نقول أن هناك تقسيمات عديدة لأنواع التدريب، فهناك من يصنفها حسب الهدف منها، وهناك من يصنفها حسب المستوى الوظيفي، أو نوع الوظيفة وآخرون يصنفونها حسب المكان وحسب مرحلة التوظيف وهذا ما سوف نتناوله ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (04): تقسيم أنواع التدريب

| يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب |                         |                                  |
|------------------------------|-------------------------|----------------------------------|
| المكان                       | نوع الوظائف             | مرحلة التوظيف                    |
| 1- داخل المؤسسة              | 1- التدريب المهني الفني | 1- توجيه توظيف                   |
| 2- خارج المؤسسة              | 2- التدريب التخصصي      | 2- التدريب أثناء العمل           |
| 3- في مؤسسات خاصة            | 3- التدريب الإداري      | 3- تدريب لتجديد المعرفة والمهارة |

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، إسكندرية، 2008، ص 58.

**أولاً: أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:** إن هذا النوع من التدريب يعرف مرحلتين وتتمثل في المرحلة الأولى من التوظيف والمرحلة المتقدمة من التوظيف، إن التدريب في المرحلة الأولى يمثل ما يحصل عليه الفرد حديث الالتحاق بالوظيفة وعادة ما يتم خلال الأيام والأسابيع الأولى من التعيين، وهو يمثل بمثابة تقديم أو تعريف بالعمل بالمؤسسة أما التدريب في مرحلة متقدمة يتمثل في تزويد العامل بالمعلومات والمهارات الجديدة لكي يستطيع مواكبة القدرات الموجودة<sup>1</sup>

#### 1- التدريب في مرحلة الأولى من التوظيف: ويتقسم هذا التدريب إلى<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع-نشر-توزيع الإسكندرية، 2000، ص 273.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، إسكندرية، ط2، 2008 ص 458.

أ- توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تساعد في فهم العمل الجديد والتي تؤثر على أدائه واتجاهاته لسنوات عديدة قديمة، تهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف مثل الترحيب بالقادمين الجدد وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن المؤسسة وتدريبهم على كيفية أداء العمل وتستخدم مجموعة من الوسائل لتلق تتمثل في:

■ معلومات عامة عن المؤسسة مثل تاريخها وأنواع المنتجات والتنظيم الإداري والخريطة التنظيمية

■ ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف.

■ ملابس العمل.

■ الأجور والاستحقاقات والعلاوات والاستقطاعات.

■ الأجور العادية .

■ أسماء المشرفين والزملاء والمرؤوسين.

ب- التدريب أثناء العمل : ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر، فهذا النوع من التدريب يسمح للعمال أن يتلقى تدريباً مباشراً على الآلة نفسها ومن المشرف عليها الذي يقدم له التوجيهات المستمرة عند تأدية العمل إلا أنه ما يعاب على هذا التدريب أنه ليس هناك ضمان أنه سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف ماهراً ونموذجاً يحتذى به.

2- التدريب في مرحلة متقدمة وتتمثل في:

أ- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: ويتضمن هذا النوع من التدريب المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارسه خاصة عندما تتقدم معارفه<sup>1</sup>. وبالأخص عندما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة.

ب- التدريب بغرض الترقية والنقل: معنى ذلك أن يكون احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها ، وهذا الفرق مطلوب التدريب عليه ليسد فجوة في المهارات والمعارف ، وعليه هذا النوع من التدريب يعمل على إعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة.<sup>2</sup>

ج- التدريب للتهيئة للمعاش: في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين كبار السن إلى الخروج إلى المعاش، وبدلاً أن يشعر الفرد فجأة أنه قدم تم ركنه على الرف بالخروج على المعاش، يتم تدريبه على طرق جديدة للعمل، أو طرق

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 274.

<sup>2</sup> مساعد قمرش زهرة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في الاقتصاد وتسيير المؤسسات ، جامعة 20 أوت، سكيكدة،

للاستمتاع بالحياة والبحث عن الاهتمامات أخرى غير الوظيفة، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.<sup>1</sup>

ثانيا: أنواع التدريب حسب الوظائف:

ويتضمن هذا النوع من التدريب على حسب طبيعة ونوع الوظيفة والتي يمكن أن نشمّلها كالتالي:

**1. التدريب المهني الفني:** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية الميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية من أمثالها أعمال الكهرباء والنجارة، وتمثل التلمذة الصناعية نوعا من التدريب المهني الفني<sup>2</sup>

**2. التدريب المتخصص:** يتضمن هذا النوع من التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية والمشتريات والمبيعات، وهندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة والكمبيوتر، والمهارات والمعارف، هنا لا تركز كثيرا على الروتينية، وإنما تركز على المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها، ومتابعتها، اتخاذ القرارات<sup>3</sup>، إذ يهدف هذا الأخير إلى تسمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

**3. التدريب الإداري:** يشمل هذا النوع من التدريب فئات الإداريين في المستويات الإشرافية العليا والوسطى فهو يتضمن مجالات واسعة تركز حول الجوانب السلوكية والقيادية والمالية والمحاسبية والتخطيطية والرقابية والتنظيمية وغيرها<sup>4</sup>، وقد يركز التدريب بشكل خاص على العاملين في الإدارات الوسطى والعليا فعلى مستوى الإشراف الأول الذين على عاتقهم مسؤولية قيادة وإدارة العمل الذي يمارسه عاملون آخرون لا يقومون بدورهم بالإشراف على الآخرين، أما على مستوى الإدارة الوسطى وهو ذلك المستوى الذي يبدأ فوق مستوى الإشراف الأولي، وإلى مستوى أقل مباشرة من مستوى الإدارة العليا ولهذا المستوى أهمية بالغة في زيادة كفاءة العمل في الأجهزة المختلفة والتنسيق بينهما فإنه يحقق الاتصال بين كبار القادة والمستويات كما يتم ترشح الأفراد المناسبين لشغل مناصب الإدارة العليا، أما على مستوى الإدارة العليا يتضمن الوظائف الرئيسية التي تكون مستوياتها وضع السياسات العامة للمؤسسة، وإيجاد القرارات الرئيسية<sup>5</sup>، فتدريب الإدارة يسعى إلى تنمية المعارف والمهارات حول الجوانب السلوكية والقيادية والمالية، وكل ما يتعلق بالعمليات الإدارية لاتخاذ القرارات.

ثالثا: التدريب حسب المكان:

بعد الانتهاء من الرحلة الأولى من المخطط التدريبي - تحديد الاحتياجات التدريبية- تقوم المنظمة باختيار الجهة المسؤولة على العملية التدريبية، فقد يقع الاختيار على أن يتم التدريب داخل المنظمة، وقد يكون خارج المؤسسة.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 460.

<sup>2</sup> أمين ساعتي، مرجع سابق، ص 117.

<sup>3</sup> ساعد قورش زهرة، مرجع سابق، ص 51.

<sup>4</sup> نائل عبد الحافظ عواملة، تطوير المنظمات، ط2، مركز احمد ياسين الفني، عمان الأردن، 1995، ص 251.

<sup>5</sup> صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 244.

أ- **التدريب الداخلي:** قد ترغب المؤسسة في عقد برامجها داخلها، سواء بمدربين داخل أو خارج المؤسسة، وبالتالي يكون عليها تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي وهو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل ومن أشكال هذا التدريب الدوران التدريبي في وظائف مختلفة والمشاركة في اللجان ولتنمية الذاتية ومن خصائصه أنه لا يتم في مدرسة أو مركز تدريبي، يعمل المدرب والمتدرب في بيئة عمل عادية أي "في ظروف مماثلة لتلك التي يواجهها في أثناء العمل"<sup>1</sup>، ويتولى المدرب تصحيح أخطاء المتدرب كي يرتفع بمهاراته".

ب- **التدريب خارج المؤسسة (تدريب خارجي):** تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل أو جزء من نشاطاتها التدريبية خارج المنظمة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارجها، وتميز هذا النوع من التدريب ب<sup>2</sup>:

- توفير خبرة وكفاءة في تصميم البرامج قد لا تتوفر لشركات
- توفير مدربين أكفاء والمتخصصين.
- تجمع خبرات أفراد من شركات مختلفة في نفس البرامج، الأمر الذي يتيح لكل مدرب فرصة التعرف على مشاكل وخبرات الشركات الأخرى.
- بعد التدريب على جو العمل يتيح فرصة الاستيعاب والتعمق.
- يمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بمنظمات خاصة، أو الالتحاق بالبرامج الحكومية
- **شركات التدريب الخاصة:** على أي منظمة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تدريب الخاصة<sup>3</sup>.
- **برامج حكومية:** تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة مثل (الجهاز المركزي للإدارة) أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية، وهي عادة برامج تهدف إلى رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة<sup>4</sup>.

### المطلب الثاني: مسؤوليات التدريب

تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف المؤسسات وطبيعة عملها، لذلك يجب أن يكون التدريب من مسؤولية:

أولاً- **موارد الإدارات:** أو الرئيس المباشر الذي هو على علم بمواطن القوة والضعف في مرؤوسيه والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تقوية وتدعيم بما يفني إلى رفع كفاءاتهم الإنتاجية، فعن طريق التقارير التي يعدها المديرين عن

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 265.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط3، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1985، ص 390.

<sup>3</sup> أمين ساعاتي، مرجع سابق، ص 119.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 328.

كفاءة العاملين يمكن معرفة مجموعة العاملين التي تحتاج إلى التدريب والتطوير، إلا أن هؤلاء الرؤساء المباشرين قد يعتبرون أن التدريب يمثل عبء جديد قد يصرفهم عن القيام بوظائفهم.

**ثانياً-المشرفون:** يكون المشرف الذي يطلب منه تدريب الموظفين مسؤولاً عن القيام بهذه الوظيفة، إما مسؤولية شخصية، أو أن يتم التدريب تحت إشرافه ، كما أنه المسؤول عن تقديم تقارير دورية إلى مدير إدارته يبين فيها مدى تقدم الموظفين المتدربين ويشرح الصعوبات التي تواجه العملية التدريبية ككل والمشرفون لكن يمكن أن يكونون مراكز وأجهزة التدريب خارج المؤسسة سواء كانت محلية أو دولية مثل الجامعات ومعاهد الإدارة.

**ثالثاً-إدارة الموارد البشرية:** تعتبر هذه الإدارة مسؤولة عن متابعة أداء المتدربين وتقييم تقدمهم والتأكد من أن العملية التدريبية تسير حسب البرنامج المعد سابقاً والجدول الزمني المحدد لها كذلك من مسؤوليته إدارة الموارد البشرية رفع التقارير إلى الإدارة العليا كلما دعت الحاجة إلى ذلك.<sup>1</sup>

**رابعاً- الفرد العامل :** يتحمل مسؤوليته تنمية وتطوير نفسه من خلال التطوير الذاتي، يدخل هذا النوع من التدريب في مجال التدريب غير الرسمي والذي يعود بالفائدة ليس على المؤسسة فقط وإنما للفرد ذاته أيضاً/ فعن طريق زيادة المعارف العامة والتخصصية يتمكن الفرد من جني نتائج هذا التطوير من ترقية وظيفة كما أن الأفراد القدامى ذوي الخبرة يمكنهم تدريب الأفراد الجدد من خلال توضيح لهم طرق العمل.<sup>2</sup>

وعليه من خلال ما سبق يمكن القول أن مسؤولية التدريب المشتركة بين كل الأطراف المشاركة سواء الإدارة العليا والمديرون التنفيذيون والمراكز والمعاهد خارج المنظمة وإدارة الموارد البشرية والفرد الذي يجب عليه تطوير نفسه وأن يحدد النقاط التي تحتاج إلى التطوير ويناقشها مع رئيسه مباشرة وذلك لكي يتعرف على ما يمكنه عمله بصدد هذا الأمر وما هو دوره.

### المطلب الثالث: أساليب التدريب

إن فعالية التدريب تقوم على عدة عوامل ومن بينها الاختيار السليم للأسلوب التدريبي المناسب، ولقد اختلفت الأساليب وتعددت في لآحين بقي الهدف واحداً، ألا وهو فعالية أنشطة التدريب وبرامجه وضمان عملية التعلم، وفيما يلي أهم الأساليب المستخدمة في تدريب وتنمية الموارد البشرية:

**1/ المحاضرة:** تعتبر المحاضرة من أكثر الأساليب استخداماً في العملية التدريبية والتعليمية التي تستهدف توصيل المعلومات من طرف واحد لمجموعة صغيرة أو كبيرة من المستمعين، فالمحاضرة تدخل في مجال الطرق التي تعتمد أساساً على الحديث والعرض، حيث تستخدم المحاضرة عموماً كأسلوب للتدريب من أجل نقل المعارف النظرية خاصة ويصلح هذا الأسلوب في برنامج تدريبي يهدف إلى معرفة قانون جديد وتطبيقاته في العمل مثلاً ومن إيجابياتها.

<sup>1</sup>أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص.228

<sup>2</sup>بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس والأبعاد الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص.108.

- جمهور كبير يستفيد من التدريب في وقت قصير بالإضافة إلى إمكانية استخدام خصائصه ومهاراته لإثراء الحصة وفسح المجال للحوار من أجل تحفيز المتدربين لتقبل معارف وبذل الجهد للتفكير.

كما تكون عمليات للمحاضرة مثلاً ي توفر للمدرب على إمكانيات لمعرفة اختبار فهم المتدربين واعتماد على شرح النقاط الأساسية فقط.<sup>1</sup>

### 2- تدريب الحساسية:

يركز تدريب المختبر على العلاقات الشخصية المتبادلة بين مجموعة التدريب لا تربطهم علاقة تنظيمية مباشرة، ويتيح لهم رؤى حول كيفية تعرف الفرد ضمن مجموعة وكيفية السلوك وكيفية إدراك الآخرين بهذا السلوك، ويهدف إلى زيادة إحساس الفرد بأثر انفعالاته وسلوكه على الآخرين وأثر سلوكهم عليه، كما يهدف إلى تطوير المعارف والقيم والاتجاهات وتنمية مهارات سلوكية لمجموعة أو مجموعات مستهدفة من خلال التفاعل الجماعي وصراع الأفراد والتعلم.<sup>2</sup>

### 3- دراسة الحالات:

يتم وفق هذا الأسلوب قلم مشاكل إدارية حقيقية أو افتراضية تجري مناقشتها بين المتدربين ليقترحوا الحلول، إذا ليس هناك نمط واحد للحالة بل تتخذ أشكال مختلفة، فهي تقرب الواقع للمتدرب لوضعه أمام مشكلة إدارية حقيقية.

### 4- المؤتمرات:

هو عبارة عن مقابلة لمجموعة صغيرة من الأفراد تعقد وفق خطة منظمة وذلك بهدف تطوير المعرفة للمشاركين فيها، وذلك من خلال المشاركة الشفوية للمتدربين ، وهي بذلك تتغلب على بعض عيوب المحاضرات وذلك لأن بعض المتدربين يكون لهم دور فعال في هذه المقابلات وبالتالي فإنهم غير سلبيين كما هو الحال بالنسبة للمحاضرات وعلى أية حال فإن نجاح أي مؤتمر يعتمد على مدى مساهمة المتدربين فيها حيث تم التدريب من خلال دراسة الأفكار التي تطرح للمناقشة من قبل الحاضرين والأفراد إلى حد كبير يتعلمون عن بعضهم البعض.<sup>3</sup>

5- أسلوب تمثيل الأدوار: حيث يقوم على أساس خلق ظروف مشاهدة للواقع ويطلب من المتدربين المشاركة بتقمص الأدوار مختلفة تمثل شخصيات معينة ، والهدف من هذا الأسلوب هو تنمية مهارات الأفراد في التفاعل مع الآخرين ، تغيير الاتجاهات، واكتساب مهارات قيادية وبعض التقنيات كالقيام بالمقابلات ومن إيجابيته

<sup>1</sup> نابتي سامي، دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة، مذكرة ماجستير ، تسيير موارد بشرية، جامعة قسنطينة، 2009/2008، ص22

<sup>2</sup> بلعور سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب، البلدة 13/12 ماي 2010، ص10

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، مصر 2008، ص 347

اكتساب الأفراد التوجهات والسلوكيات الصحيحة ومشاركة الأفراد في عملية التعلم ومن عيوبه تقمص الأفراد للدور أكثر من اللازم يؤدي إلى ابتعاد عن الهدف التدريبي<sup>1</sup>.

**6- أسلوب المباريات الإدارية:** هي تمرين ديناميكي يمثل نموذجاً مصغراً لواقع مستمد من البيئة الإدارية وتهدف المباريات إلى تدريب المشاركين على:

- التخطيط المستمر لاتخاذ القرارات والتوقيت السليم لها.
- التنظيم لجهود الجماعة لمراعاة الظروف المتغيرة
- التوجيه الديناميكي للمنظمة وتحقيق التوازن بين الوظائف الإدارية.
- تكوين نظام المعلومات وتطويره.
- استخدام الأدوات التحليلية المساعدة لعملية اتخاذ القرار<sup>2</sup>.

**7- التعليم المبرمج:** هو طريقة للتعليم الذاتي وفيها يقوم المتدرب في اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف التدريبية من خلال سلسلة من الخطوات التي تم ترتيبها بعناية واختبارها مسبقاً، وتسمح هذه الطريقة للمتدربين بالتقدم في برنامج طبقاً لمعدلات سرعة تعلمهم كما أنهم يستجيبون بشكل إيجابي لكل خطوة من سلسلة الخطوات ، ويحصلون على معلومات مؤكدة فورية عن صحة استجاباتهم قبل الانتقال إلى الخطوة التالية ، ويتم تصميم البرنامج عادة يؤدي إلى تعلم المتدربين حق التمكن للمعارف والمهارات المطلوبة.

**8- أسلوب التلمذة الصناعية:** التدريب المهني : تقوم هذه الطريقة على أساس تزويد الأفراد بالمعرفة النظرية والعملية لفترة معينة، يلي ذلك تدريب على العمل نفسه في إحدى الشركات وتجمع هذه الطريقة بين التدريب خارج العمل، وأثناء العمل ، تلائم كثيراً من الصناعات التي تتطلب ضرورة التدفق المستمر للعاملين الجرد الذين تتوفر لديهم مهارات في أصول المهنة مثل صناعة البناء والتشييد والمطابع حيث هذه الطريقة مكلفة نظراً لطول برنامج التدريب وخاصة الإشراف الدقيق<sup>3</sup>.

**9- أسلوب العصف الذهني:** يعتمد هذا الأسلوب على قيام بعرض مشكلة ويسأل المتدربين بأن يقدموا آرائهم بصورة سريعة دون تردد في التفكير، يعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآراء يمكنه أن يجر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة ، كما أن وابل الآراء بتغطية الموضوع أو المشكلة التي أثارها المدرب على العرض ويشجع الثقة في النفوس الدارسين ويحمسهم للتدريب<sup>4</sup>.

**10- أسلوب التناوب في العمل :** يتم وفق الأسلوب تدريب العامل عن طريق قياسه بالعمل في كل قسم، تحت إشراف شخص مناسب بحيث يتدرب العامل على مختلف الأعمال ويكتسب الخبرة المناسبة.

<sup>1</sup> نابتي سامي، مرجع سابق، ص 27

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري ، دار مناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص281.

<sup>3</sup> عباس أنس عبد الباسط، مرجع سابق، ص241.

<sup>4</sup> عقلي عمرو صيفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2009. ص315.

## المبحث الثالث: أبعاد ومراحل العملية التدريبية

إن الاستثمار في التدريب يمثل عاملاً أساسياً يتطلب من المسؤول الحذر في وضع البرامج التدريبية انطلاقاً من التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية التي تساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً ذا معنى للمؤسسة ثم تأتي مرحلة تصميم البرنامج التدريبي إلى تنفيذه وفي الأخير تقييمه.

## المطلب الأول: أبعاد التدريب

توجد عدة توجهات يتم اعتمادها في تحديد أبعاد التدريب فهي تختلف من حيث المكونات أو المراحل أو المخرجات العملية التدريبية وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي:

## أولاً: مفهوم وسائل التدريب:

يقصد بوسائل التدريب بأنها عبارة عن مجموعة الأدوات والطرق التي سيتم الاستعانة بها لنجاح عملية التدريب وتوصيل المعلومات للمتدربين بشكل مبسط من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذه العملية<sup>1</sup>.

ويرى (ياغي، 2003) أن تحديد الأساليب التدريبية في تقسيمها إلى مجموعتين، المجموعة الأولى هي حسب طرق استخدامها وتتطلب أساليب إخبارية، أساليب مشاهدة، أساليب لعمل، أم المجموعة الثانية هي حسب الأهداف وتحتوي على أساليب تدريبية تهدف إلى زيادة معرفة ومعلومات المتدربين وأساليب تهدف إلى تنمية القدرات ومهارات وأساليب أخرى تهدف إلى تغيير سلوك المتدربين واتجاهاتهم.

ويؤكد (عساف، 2000) في تنوع وسائل التدريب على عدد من الاعتبارات أهمها: الاختلاف والتنوع بين نوعيات ومستويات المتدربين ضمن هرم الإداري<sup>2</sup>.

حيث أن اختيار الأسلوب التدريبي الملائم يعد من أهم الخطوات في العملية التدريبية، حيث يمكن من خلاله استشارة اهتمام المتدربين وتفاعلهم الإيجابي ومساهماتهم الفعالة في البرنامج التدريبي مما يضيف ويؤثر بدرجة رئيسية في تحسين مستوياتهم.

## ثانياً: الاحتياجات التدريبية:

1- مفهوم الاحتياجات التدريبية: تعرف الاحتياجات التدريبية إنها جملة التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> المرسل، ما هي أساليب التدريب، شوهده يوم 2019/05/25، على الساعة 19:45 على الرابط

<https://www.almrsal.com/post/445465>

<sup>2</sup> عائدة عبد العزيز نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى، دراسة حالة جامعة تعز، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، اليمن، 2008، ص 17

<sup>3</sup> عمراوي نور الهدى

، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة الصناعية للملابس المهنية تافنة، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة أبوب بكر بلقايد، تلمسان، 2015-2016، ص 29

وهناك من يعرفها بأنها عملية فحص العمليات الحالية المتوقعة وكذلك القوى العاملة اللازمة لتنفيذها وذلك لتنفيذ العدد وحاجة هذه القوى العاملة من التدريب.<sup>1</sup>

حيث تقوم مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية على شرطين هما:

- إما تكون هذه الجهة أكبر الأطراف القادرة على فهم وتحديد الأهداف العامة للمؤسسة
- أن تكون هذه الجهة هي المسؤولة عن إنجاز وتحقيق أهداف المؤسسة ضمن معدلات الإنجاز والزمن والتكلفة المطلوبة.<sup>2</sup>

كما أن هناك أنواع الاحتياجات التدريبية هي:

- 1- احتياجات تدريبية طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل.
- 2- احتياجات تدريبية حالة ومستقبلية

### ثالثاً: البرامج التدريبية

1- مفهوم البرنامج التدريبي: يعرف جاك سواير البرنامج التدريبي بأنه : عبارة عن ترجمة عملية للسياسة التدريبية للمؤسسة حيث يمكن أن يكون سنوي أو سداسي... الخ، حيث يسهل البرنامج التدريبي للمؤسسة تحقيق أهدافها الفرعية لكل وحدة أو نظام فرعي بالمؤسسة، لذا فتصميمه وتنفيذه ومتابعته ليست مهمة المدرب فقط ولكن الفاعلين بالمؤسسة (مسؤولي لوحات والمصالح... الخ)

ويتمثل البرنامج التدريبي في وثيقة تعاقدية يربط مختلف الفاعلين بالمؤسسة (الإدارة ، المسيرين، مسؤول التدريب، المتدربين، وممثلي العاملين) وهو يختلف في شكله من مؤسسة إلى أخرى أي حسب طبيعة كل واحدة منها وطرق تسييرها وتنظيمها.

كما يجب أن يكون البرنامج التدريبي مرناً بالقدر الكافي بحيث يمكن أن ندرج فيه الاحتياجات التدريبية والتي لم تحدد بعد خلال عملية التصميم والتنفيذ.<sup>3</sup>

والبرنامج التدريبي ليس غاية في حد ذاته ، ولكن دوره يتمثل في الاستجابة للأهداف العملية للمؤسسة، ويجب أن يعيد محتواه وفقاً للتوافق بين مجموعة التنظيمات الاجتماعية للمؤسسة، سياسة المواد المتبعة، طرق تنظيم العمل، وثقافة المؤسسة.

### المطلب الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية

يعتمد النشاط التدريبي على الدقة الموضوعية في تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والمهارات لاتجاهات المختلفة للأفراد وترجمة هذه الاحتياجات إلى برامج وسياسات تدريبية تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> عمراوي نور الهدى مرجع سابق، ص 29

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 30

<sup>3</sup> المرجع نفسه ، ص 41

أولاً: تعريف الاحتياجات التدريبية: قد وردت تعريف كثيرة لمفهوم الاحتياجات نذكر منها:

- 1- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة عن طريق تحديد المهارات المطلوب تطويرها أو تحديثها للعامل أو الإدارة المعنية<sup>1</sup> كما يمكن تحديدها من خلال المعرفة أو تحليل المهام ، تحليل المشاكل الجماعية للعمال، ظهور تقنيات تكنولوجية أو فنية جديدة تخص عمل الموظف، قياس الأداء أو الإنجازات وتحديد الانحرافات.
- 2- هي مجموعة التغيرات والتحسينات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين وذلك لرفع كفاءتهم وفقاً لمتطلبات العمل بما يساعد في التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل في المؤسسة ويساهم في تطوير الأداء والارتقاء بمستوى الخدمات بشكل عام.<sup>2</sup>

#### ثانياً: تحديد الاحتياجات التدريبية

يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية عاملاً أساسياً من عوامل نجاح التدريب وبالتالي تحسين مستويات الإنتاج والخدمات التي تقدمها المؤسسة فلا يمكن الحديث عن برنامج تدريبي فعال إلا إذا كان ترجمة صادقة للاحتياجات الفعلية للمؤسسة ومواردها البشرية بالرغم من أن الكثير من المؤسسات لا تقوم بتحديد احتياجاتها التدريبية على أسس علمية والنتيجة الحتمية بذلك أن كثير من مجهودات التدريب غير فعالة وتعتبر بمثابة مجهود فعال ضائع ويمكن أن نجمل هذه الأهمية فيما يلي:

- تساهم في تحقيق التدريب على عائد مجزياً يمكن للمؤسسة الاستفادة منه.
- تؤدي إلى إحداث تغييرات تكنولوجية في آلات والمعدات والطرق والأساليب.
- يقود إلى تحديد الدقيق لأهداف التدريب.
- تحدد نوعية البرامج التدريبية مثلاً برامج خاصة بالتدريب وإعادة التدريب على الوظيفة وبرامج تدريبية على تكوين إدراك بالشراكة<sup>3</sup>.
- يحدد الصعوبات ومشاكل الأداء التي تعاني منها العاملون في المؤسسة.
- تحديد المظاهر التنظيمية والإنتاجية كارتفاع التكاليف وضعف الرقابة على المواد والجودة وزيادة نسبة التلف.

#### المطلب الثالث: تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها .

##### أولاً: تصميم البرامج التدريبية

في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف العامة للتدريب تلك الأهداف التي يجب أن تعتمد اعتماداً كلياً على تحديد الاحتياجات التدريبية ومن ثم الأطر العامة لكل برنامج تدريبي بشكل تفاعلي مع مراعاة أن يأخذ مصممو البرامج

<sup>1</sup> بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية فرع تسيير منظمات ، جامعة بومرداس ، 2007، ص14.

<sup>2</sup> محمد عبد الحليم صابر وخالد عبد المجيد تعليب، إدارة الموارد البشرية: مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، 2010، ص139.

<sup>3</sup> محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية ، أحد محاور الكيان الاقتصادي الوظيفي للمؤسسة محل التطوير منظومة جودة رأس المال البشري من المنظر الإداري ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2008، ص630.

لا التدريبية بعين الاعتبار بيئة المنظمة الإدارية ذات العلاقة وأهدافها والقيم السائدة فيها ويمكن القول بأن محتويات الأطر العامة تتشابه من ناحية الشكل مع اختلافها في المضمون وبشكل عام يمكن تحديد محتويات الأطر العامة للبرنامج كما يلي<sup>1</sup>:

1. عنوان البرنامج التدريبي: ويعني وضع عنوان مناسب للبرنامج التدريبي بصيغة بسيطة وواضحة تدل بصفة مباشرة عن الاحتياجات الأساسية التي وضعها من أجلها.
2. الأهداف: ويقصد بها تحديد النتائج المتوقعة بطريقة إجرائية سلوكية بحيث يمكن قياسها.
3. الموضوعات: تحديد ما يطرح في البرنامج التدريبي بصيغة بسيطة وواضحة تدل بصفة مباشرة وغير مباشرة لتحقيق الأهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي.
4. المشاركون: تحديد مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية ومستوياتهم الإدارية ووظائفهم كشروط الاشتراك بالبرنامج
5. أساليب التدريب: تحديد أساليب التدريب التي تلائم المتدربين وموضوعات البرنامج لغاية تحقيق أهداف البرنامج

6. المعينات التدريبية: تحديد المعينات السمعية والبصرية التي تتلاءم مع البرنامج التدريبي.
7. نظام الجلسات: تحديد فترة انعقاد البرنامج ونظام جلساته (صباحي ومساءلي) ودرجة التفرغ.
8. متطلبات اجتياز البرنامج: تحديد شروط الاجتياز للبرنامج مثل الامتحانات والأبحاث.
9. مكان الانعقاد: تحديد مكان الانعقاد للبرنامج لتسهيل وصل المشاركين.
10. الإشراف: تحديد اسم المشرف العلمي ووظيفته ، وكذلك المشرف الإداري إن وجد.
11. الجدول الزمني: إعداد جدول زمني بمواعيد الجلسات، والتوزيع الزمني للموضوعات وأسماء المدربين وفترات الاستراحة.

ثانياً: تنفيذ البرنامج التدريبي: بعد أن يكون مصمم البرنامج التدريبي قد خطط لجميع عناصر البرنامج التي تسبق معالجتها في مرحلة تصميم البرنامج فإن البرنامج يعقد في الزمان والمكان المحددين ، وفي العادة يكون له منسق أو مشرف الذي يصمم البرنامج التدريبي، أو قد يكون البرنامج قد صمم من قبل جهة أخرى، ويطلب من المنسق أو المشرف تنفيذه، مرحلة التنفيذ هي مرحلة مهمة جداً، ففيها نعرف حسن وسلامة التخطيط وينعكس فمثلها أو نجاحها سلباً أو إيجاباً على المرحلة التي تليها وهي مرحلة التقييم.<sup>2</sup>

لتنفيذ البرنامج التدريبي بنجاح وجب مراعاة بعض الأمور والجوانب منها.<sup>3</sup>

أ- تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج

ب- موعد بدء وانتهاء البرنامج.

<sup>1</sup> مجموعة خبراء، أفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب ، المنظمة العربية البشرية للتدريب، مصر، 2007، ص 171.

<sup>2</sup> دة عبد الباري إبراهيم والصباغ زهير نعيم، سلسلة إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص 326.

<sup>3</sup> الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط2، الأردن، 2005، ص 240

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

د- يتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على الموضوعات والأساليب التدريبية التي تتضمنها

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

**1-تنفيذ البرنامج التدريبي داخل المؤسسة:** ويعرف هذا بالتدريب الداخلي ، حيث تتولى وحدة التدريب بالمؤسسة أو مركز التدريب التابع للمؤسسة مسؤولية تنفيذ البرنامج ، ومن مميزات هذا التدريب إمكانية تنفيذ البرنامج ، لكن ما يعاب عليه هو محدودية الخبرات والمهارات لأنها مشتقة في غالبها من العمل بالمؤسسة ذاتها مما لا يتيح الفرصة للاستفادة من خبرات وأفكار جديدة ومتنوعة.

**2-تنفيذ البرنامج التدريبي خارج المؤسسة :** يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارج المؤسسة في مراكز تدريبي متخصصة وهو ما يعرف بالتدريب الخارجي، ومن مميزات هذا التدريب توافر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة، إلى جانب جمع عدد من المتدربين من مؤسسات مختلفة في مكان تدريب واحد وهذا ما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب، ومن ثم الاستفادة من الأفكار وخبرات جديدة ونافعة.<sup>1</sup>

**ثالثاً:متابعة وتقييم البرنامج :** المتابعة هي مجموعة العمليات التي تتم أثناء تنفيذ مراحل الخطة التدريبية للتأكد من أنها تسير حسب الخطة الموضوعية والوقت والميزانية المخصصة من أجلها، ما لا المصادر الرئيسية لعملية المتابعة فهي تجمع المعلومات والبيانات الإحصائية الدقيقة من جمع ما تؤثر في العملية التدريبية وما يتأثر بها، يلي ذلك كيفية استخدام المعلومات من أجل تحسين النشاط التدريبي وبهذا فإن عملية المتابعة تعتبر القاعدة لعملية تقييم ما تنجزه الخطة.<sup>2</sup>

أما فيما يتعلق بتقييم التدريب أو البرنامج التدريبي فإن هناك العديد من المفاهيم نذكر منها.

تقييم التدريب هو الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي<sup>3</sup>

يقوم تقييم أي برنامج تدريبي على التأكد فيما إذا كانت اتجاهات المتدرب وسلوكه قد تغيرت بفعل المهارات والمعارف المكتسبة من البرنامج التدريبي ، بمعنى أن نجاح البرنامج التدريبي، يجب أن يقاس في ضوء التغيرات الأدائية والسلوكية التي تحدد الوظيفة أو العمل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> الهيتي خالد عبد الرحيم ، مرجع سابق، ص246 .

<sup>2</sup>الصبري محمد، مرجع سابق، ص 128.

<sup>3</sup> الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، ط1، الأردن،

<sup>4</sup> الهيتي خالد عبد الرحيم، مرجع سابق، ص242.

يعد التقييم عنصراً مهماً في أي نشاط تدريبي، إذا كان يمكن على أساسه قياس فعالية وكفاءة الخطة التدريبية ومدى تحقيقها للأهداف المطلوبة وإبراز جوانب القوة والضعف فيها، وهنا من يذهب إلى اعتبار أن تقييم التدريب هو استقصاء منظم لمحتوى التدريب والاحتياجات التدريبية والخطط العملية الناجمة عن التدريب<sup>1</sup> يتضمن تقييم البرامج التدريبية التأكد من مدى تحقيق تلك البرامج للأهداف والنتائج المتوقعة منها مع اختيار المستلزمات المستخدمة وبالتالي إمكانية تشخيص المعوقات بهدف إزالتها وتطوير لبرامج لا التدريبية في المستقبل هناك العديد من الأسباب التي تدفع إلى القيام بعملية تقييم نذكر منها<sup>2</sup>:

- التأكد من أن البرنامج يعمل وفقاً للأهداف التي وضعت له.
- معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمتدربين
- معرفة مدى تلبية البرنامج والتسهيلات المادية لبيئة العمل
- لتحديد مدى فاعلية وملائمة أساليب العمل المعتمدة
- مدى ملائمة المواد التدريبية المستخدمة مثل المحاضرات، النقاش، لعب الأدوار وغيرها.

تنقسم الأساليب المستخدمة في تقييم البرامج التدريبية بشكل عام إلى مجموعتين الأولى داخلية وتتعلق بقياس محتوى التدريب وأساليب والعمليات المستخدمة أثناء انعقاد الدورات والثانية معايير خارجية تتعلق بالسلوك الوظيفي وتمثل في آثار التدريب على مستوى أداء المتدرب بعد انتهاء من مدة التدريب وفيما يلي بعض هذه الأساليب<sup>3</sup>:

1) استقصاء الآراء: وردود الفعل، وتشمل هذه الطريقة تقييم البرامج التدريبية بحسب وجهة نظر المتدربين حول مناهج التدريب ومفرداته، والمدرسين والوسائل المستخدمة في التدريب وذلك من خلال استمارة استقصاء توزع في نهاية كل برنامج تعد من أجل هذا الغرض.

2) اختبارات مدى التعلم: وهي مجموعة من الأسئلة الشفوية أو التحريرية الهدف منها وهو قياس ما تعلمه المتدربون من معلومات ومهارات، ومعارف تم تحديدها كأهداف لبرامج التدريب.

3) الظواهر السلوكية: ويتضمن هذا الأسلوب التعرف على التغيرات التي تحصل في أرقام الإحصائيات الخاصة بالنواحي السلوكية للمتدربين بعد تخرجهم أو إنهاءهم لبرامج التدريب بمدة مناسبة ومن الظواهر دوران العمل، الغيابات، معدل تكرار الحوادث العمل، الشكاوي، التذمر، الروح المعنوية، معدلات الإنتاجية وغيرها

4) المقابلة: ويتم بموجبها عقد مقابلة أو لقاء مع المتدرب بعد إنجائه التدريب من خلال تقارير تقييم الأداء التي رؤساء عن مرؤوسيههم وتبين هذه التقارير مدى التقدم الذي في أداء ومهارة المرؤوسين

<sup>1</sup>الغزاوي نجم عبد الله، وحواد عباس حسين، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 269.

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص 270.

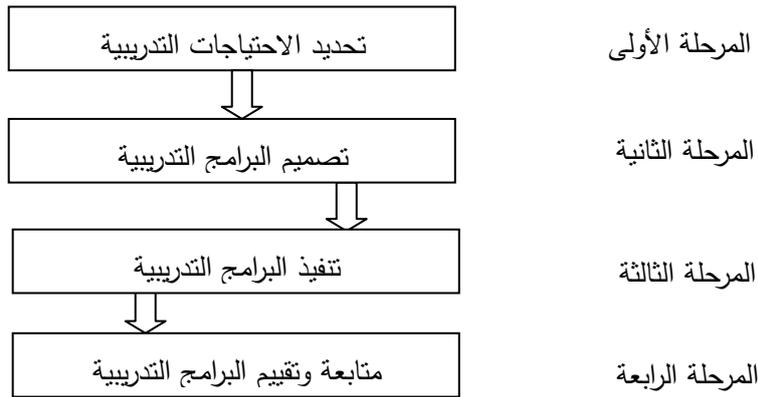
<sup>3</sup>الموسوي سنان، مرجع سابق، ص 196.

5) تقارير تقييم الأداء: بموجب هذه الطريقة قياس نتائج التدريب من خلال التقارير في تقييم الأداء التي يكتبها الرؤساء عن مرؤوسيه، إذ تبين هذه التقارير مدة التقدم الذي يحصل في أداء ومهارة المرؤوس بعد إنجائه للبرامج التدريبية المتنوعة.

يتم تقييم نتائج التدريب بإتباع مجموعة من الخطوات نذكر منها:

- تقييم الآثار والنتائج الفورية للتدريب وتعني فوائد الدورة التدريبية، ماذا تعلم المتدرب، رضا المتدرب وغيرها.
- تقييم آثار ونتائج التدريب على المؤسسة، بمعنى هل يوجد تحسن في الأداء وهل يتم تطبيق ما تم تعلمه في الدورة التدريبية في العمل وكذلك الفوائد المالية.
- تقييم الآثار و النتائج الأخرى للتدريب مثل رضا المستثمرين ، تحفيز الموظفين بيئة العمل وكذلك جودة العمل
- التقييم والمقارنة بين التطبيق الفعلي للتدريب على أرض العمل وبين خطة التدريب التي تم وضعها.
- وضع تقارير بنتائج التقييم يوضح فيه أهم الملاحظات عن البرنامج التدريبي من خلال تطبيقه على أرض العمل. والشكل التالي يوضح مختلف مراحل العملية التدريبية.

### الشكل رقم (03): مراحل العملية التدريبية



المصدر من إعداد الطالب.

يتضح من خلال هذا الشكل أن عملية التدريب تمر بأربعة مراحل هي تحديد الاحتياجات التدريبية تصميم البرنامج التدريبي ، تنفيذ البرنامج وأخيرا متابعة وتنفيذ البرنامج التدريبي وكل فترة تستغرق فترة زمنية معينة وتتطلب مجموعة من العمليات لإتمامها.

### خلاصة الفصل

تعتمد كفاءة المؤسسة على حسن استثمار مواردها وخاصة الموارد البشرية والتي تعمل على تحسينها باستمرار معتمدة في ذلك على وسائل من بينها التدريب الذي يمثل أداة ضرورية في المؤسسة باعتباره يساهم في زيادة المعارف والخبرات للموارد البشرية ولكي يكون التدريب ناجحا ويحقق أهداف المؤسسة لا بد من وضع نظاما يحدد الاحتياجات التدريبية التي تهدف إلى تغييرات إيجابية في المعارف لدى الأفراد وكذلك العاملين لتوجيه سلوكهم، يليها بعد ذلك التصميم الجيد للبرنامج التدريبي وكذلك إلى التنفيذ الفعلي وفق ما تم تصميمه والعمل على متابعته وتقييمه، حيث من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن استخلاص النقاط التالية:

✓ التدريب عنصر فعال في المؤسسة ، إذ يمثل الركيزة الأساسية في تطويره وترشيده أداء القوى العاملة وذلك في ظل التغييرات التكنولوجية الحاصلة.

✓ يعتبر التدريب العنصر المسؤول من تنمية المعارف والمهارات للمتدربين وتوضيح نظم وأساليب العمل ومتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية فهو يلقي عناية مستمرة تستعمل في حالة تدني أداء العمال.

✓ تعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية ، مرحلة الانطلاق في نشاط التدريب، لذلك فإن تحديدها بشكل جيد يسمح بتوجيه التدريب في الاتجاه الصحيح وتحديد أهداف البرنامج التدريبي، وتجاوز الانحراف في الأداء الفعلي والتوقع.

✓ نجح البرنامج التدريبي مرتبط بالتحديد الدقيق لمحتواه، واختيار الزمان والمكان الملائمين في عملية التنفيذ.

✓ تسنح عملية التدريب بمعرفة ماذا فعل المدربون، وما هي السبل التي تجعل البرامج التدريبية أكثر فعالية، ثم تحديد التعديلات اللازمة حتى نجعل من عملية التدريب عملية فعالة يتطلب التدريب تحديد الميزانية الملائمة والتي تضمن تغطية كافية.

# الفصل الثاني

## أداء الموارد البشرية

## تمهيد

يشغل مفهوم أداء الموارد البشرية مكانة هامة في الإدارة الحديثة الناجحة ذلك لأن المؤسسات تعتمد بشكل كبير على محصلة الموارد البشرية، وتعتبره أساس تحقيق الأهداف المختلفة التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، خاصة أن الإدارة اليوم تستهدف زيادة الأداء من جهة وإدارته من جهة أخرى.

وعليه فإن وجود نظام جيد لإدارة الأداء يضمن الاستغلال الأفضل للجهود العاملين بما يعظم من نتائج أدائهم وبالتالي أداء المؤسسة ككل، وذلك من خلال مراحلها المختلفة متمثلة في تخطيط الأداء، وتنظيمه ومتابعته... الخ

يتم الحصول على المعلومات المرتدة حول فعالية أداء الموارد البشرية من خلال تقييم الأداء، حيث أن نتائج التقييم تعتبر مرجعا أساسيا عند اتخاذ مجموعة القرارات المتعلقة بتحديد الاحتياجات وتقييم البرامج التدريبية... الخ

وفي هذا الفصل سيتم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية أداء الموارد البشرية وأبعاد ومستويات أدائها، أما في المبحث الثاني فسيتم التعرف على مفهوم إدارة أداء الموارد البشرية ومكوناته، أما المبحث الثالث فسيتم التطرق إلى ماهية تقييم أداء الموارد البشرية ، وفي المبحث الرابع دور التدريب في تحسين أداء المورد البشري.

## المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية

يعد موضوع الأداء من المفاهيم التي لها نصيب وافر من الاهتمام في الدراسات الإدارية بشكل عام، ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمؤسسة وعليه يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على بعض التعريفات المرتبطة به، وبيان بعض الأبعاد والعوامل المؤثرة فيه.

## المطلب الأول: مفهوم وأهمية أداء الموارد البشرية.

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى مفهوم وأهمية أداء المورد البشري.

## أولاً: مفهوم أداء المورد البشري

## 1- تعريف الأداء لغة:

الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية "Performare" التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما ، التي اشتقت من اللفظة الإنجليزية "Performance" التي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه<sup>1</sup>

## 2- تعريف الأداء اصطلاحاً:

يعرف الأداء بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.<sup>2</sup>

ويعرف أداء الفرد في العمل : هو تعبير عن القدر الناتج الذي ينتجه الفرد ، خلال فترة زمنية معينة<sup>3</sup>

ويرتبط هذا التعريف حجم انجاز الأفراد بالعنصر الزمني الذي يعد عاملاً مؤثراً وحاسماً في الأداء.

ويعرف الأداء أنه العمل الذي يؤديه الفرد والانجازات التي يحققها وفق لمعايير الموضوعية ، الكمية والنوعية والزمنية، وسلوكه في وظيفته، وسلوكه مع زملائه ورؤسائه في العمل<sup>4</sup>.

ويتبين من هذا التعريف ، أن محور الأداء هو العمل، وما يترتب على هذا العمل من انجازات مختلفة سواء كانت كمية أو نوعية كما أن الأداء يتأثر بسلوك الفرد وفي تعامله مع مختلف أطراف محيطه، وفي تعامله مع وظيفته، وممارسة إجراءاتها، ومهامها.

كما يرى البعض بأن الأداء يمثل الجهد الذي يبذله الفرد لانجاز عمل معين ويتبين ذلك من خلال التعريفات التالية:

- يعرف الأداء بأنه نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عبد المليك مرهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر، 2001، ص 86.

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة ، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، القاهرة، 1986، ص 50

<sup>3</sup> مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، مكتبة الانجل المصرية، القاهرة، مصر، 2000، ص 145.

<sup>4</sup> عبد الوهاب علي محمد، خطاب عايده سيد، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، مكتبة عين شمس ، القاهرة، 1993، ص 40.

<sup>5</sup> صالح بن سعد الريح، التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء ، رسالة ماجستير ، العلوم الإدارية، جامعة الرياض، السعودية، 2004، ص 39.

يعرف الأداء بأنه عبارة عن الجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، وفي نفس الوقت يعبر عن مستوى الذي يحققه هذا الفرد، سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب، أو الوقت المحدد للقيام به<sup>1</sup>.

ويمكن أن يرتبط الأداء بالسلوك حيث: يعرف الأداء بأنه: التفاعل بين السلوك والانجاز ، هو مجموع السلوك والنتائج التي تحقق معا، مع الميل إلى إبراز الإنجاز والنتائج<sup>2</sup>.

### ثانيا: أهمية أداء الموارد البشرية

لا يعتبر أداء الموارد البشرية غاية وإنما هو وسيلة لتحقيق غايات وأهداف المنظمة فهو الترجمة العملية لما يتم التخطيط له في المنظمة التي يعملون بها ، إلا أن الأمر لا يقتصر على ذلك، حيث إن اهتمام الفرد بمستوى أدائه وفعاليتها وكفاءته له انعكاس شخصيا عليه وكذلك على المنظمة ويظهر ذلك في:

يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، كالحاجة إلى الاستقرار في عمله، وإثبات ذاته.

يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومراتب وما في حكمها مقابل هذا الغداء، شرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الايجابية بين الحوافر والأداء<sup>3</sup>.

إن الأداء هو مقياس قدرة الفرد على أدائه لعمله في الحاضر أو المستقبل، حيث كفاءة أداء المورد البشري تصبح أحد العوامل الأساسية في المسار الوظيفي للفرد مثل النقل والترقية، والإعارة للعمل بالخارج.

إذا نظرنا إلى أي منظمة فهي تقوم بعملية التخطيط والتنظيم لتحقيق أهدافها فلا نستطيع أن نقول أنها حققت هذه الأهداف إلا إذا كان أداء المورد البشري يتوافق مع الأهداف المخططة لها.

### المطلب الثاني: أبعاد أداء المورد البشري:

حيث سنتطرق إلى أبعاد المورد البشري ثم إلى مستوياته

#### أولاً: أبعاد أداء المورد البشري

بما أن الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله فمن خلال ذلك يمكننا التمييز بين ثلاث أبعاد يقاس أداء الفرد على أساسها وهي<sup>4</sup>:

أ- **نوعية الجهد:** ويقصد به مستوى الدقة والجودة أي مدى تطابق الانجاز للمقاييس والمواصفات المطلوبة، ففي كثير من الأحيان لا نولي أهمية لسرعة الأداء أو الكمية بقدر ما يهمننا نوعية وجودة الجهد المبذول.

ب- **كمية الجهد:** وهو مقدار المطابقة الجسمانية أو العقلية التي بذلها الفرد في الوظيفة خلال فترة زمنية معينة.

<sup>1</sup> علي الغربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2007، ص 130.

<sup>2</sup> عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة المعاصرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 15

<sup>3</sup> الياس غقال، ميلود برني، مناهج إدارة موارد بشرية في مواجهة تحدي ضغوط العمل ، ملتقى وطني حول " تطور المهني للكفاءات وتحولات وظيفة الموارد البشرية جامعة معسكر، معسكر، 14/15/2012، ص 5

<sup>4</sup> رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2000، ص 215..

**ج- نمط الانجاز:** ويقصد به الطريقة أو الأسلوب الذي يؤدي به أنشطة العمل فعلى أساس نمط الانجاز يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة في حالة ما إذا كان العمل جسميا، كما يمكن قياس الطريقة التي يتم الوصول بها الى قرار ، او حل قضية أو الأسلوب الذي تتبعه في إجراء بحث أو دراسة إذا كان العمل ذو طابع ذهني.

### ثانيا: مستويات الأداء

توجد عدة مستويات للأداء في المنظمات وتمثل في<sup>1</sup>:

- 1- **مستوى المنظمة:** وهو نفسه الذي سماه DANNY بمستوى وحدات العمل، وهو أعلى المستويات الذي يحقق التطابق الخارجي للأداء، ثم يقرر ما هو الأداء الداخلي المطلوب، ويمكن إبراز هذا المستوى في النقاط التالية:
  - مستوى الأداء يتطابق مع محيط العمل، داخليا وخارجيا.
  - المدير التنفيذي العام هو الذي يحدد هذا المستوى من الأداء ويديره ويتأكد من أن باقي مستويات الأداء تتطابق وتتناغم مع مستوى أداء وحدات العمل.
  - يمثل هذا المستوى كينونة ووجود الأعمال التي تحتوي باقي مستويات الأداء، وتعتبر الإطار العام لها.
  - يشمل هذا المستوى العمليات الإدارية الرئيسية، مثل التخطيط والتنظيم ووضع السياسات وتحديد العمليات.
  - يشكل هذا المستوى حلقة الوصل بين العملاء وحاجاتهم، وبين العاملين في المنظمة المطلوب منهم تحقيق هذه الحاجات.
  - جمع تعاريف الأداء في مستويات الأخرى تركز على تعاريف الأداء في هذا المستوى، وبدون هذه التعاريف ستكون هناك مشاكل تواجه باقي مستويات الأداء.
  - أهم متطلبات الأداء التي في هذا المستوى فهي مخرجات المنظمة والحصيلة والنتائج المحددة التي تحتويها الخطة الرئيسية للمنظمة والتي يجب أن تصل للعملاء.

### 2- مستويات العمليات :

يعرف هذا المستوى "بجوهر العمليات" الذي يساهم في تنفيذ حاجات ومتطلبات الأعمال التي حددها مستوى المنظمة، فهو بذلك ينتج مخرجاتها بالشكل والمواصفات المحددة، إن هذا المستوى يوفر الكيفية التي من خلالها يتم تنفيذ الأعمال وإنتاج المخرجات والإطار العملي للأداء، فمن خلاله يتم إدارة العلاقات المتبادلة والتكافل بين باقي مستويات الأداء والأنظمة التي يعملون ضمنها والمصادر المختلفة.

إن غياب هذا المستوى في نظام ما ينتج عنه ترك العاملين يقومون بتنفيذ العمل بما يرونه مناسباً دون معايير محددة ومواصفات محددة.

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق، ص 15.

## 3- مستوى الوظيفة:

يمكن في هذا المستوى إلى التطرق إلى مستويين متمثلين في وحدات العمل الذي يحدد what والعمليات الذي يحدد how وكلا المستويين لم يتطرقا إلى من WHO؟

أ- إن الحصول على مخرجات المؤسسة بواسطة العمليات، وتنفيذها إدارتها يتم من قبل الأفراد ذوي الوظائف وفرق عمل يمثلون المستوى الثالث.

ب- يشكل الفرد المنفذ لنظام الأداء البشري، الذي يتألف من خمسة عناصر أساسية هي:

- المنفذ.

- المدخلات: الأدوات النماذج، آلة تعليم... الخ

- المخرجات: السلع، معاملة جاهزة تصميم معين، برنامج... الخ

- الحصيلة: أي أثر، أي فعالية، أو نشاط ينعكس على المنفذ سلبا أو إيجابا.

- التغذية العكسية لأثر وحصيلة المخرجات.

إن المؤسسة التي تهدف للوصول إلى أداء جيد يجب عليها عدم إهمال من هذه المستويات المرابطة، فقاعدة ومرجعية مستوى الأفراد تركز على جوهر العمليات التي تعتمد أساسا على مستوى المنظمة.

## المطلب الثالث: مؤشرات عملية تحسين أداء الموارد البشرية والعوامل المؤثرة في أداء المورد البشري

وفي هذا المطلب سوف نتطرق إلى بعض المؤشرات والمعايير المهمة في تحسين أداء المورد البشري بالإضافة إلى العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية.

## أولا: مؤشرات عملية تحسين أداء الموارد البشرية.

تهتم المؤسسات بمختلف نشاطاتها، يرفع مستوى أداء العاملين فيها لتحقيق أقصى درجات الإنتاجية بأقل التكاليف وأعلى جودة ممكنة ومن أجل الوصول إلى أهدافها المسطرة، حيث توجد عدة مؤشرات مهمة في عملية تحسين أداء الموارد البشرية منها:

**1) الفعالية:** إن القاموس الفرنسي يعرفها في ضوء إنجاز ما كان منتظرا أو متوقعا<sup>1</sup>، فهي تمثل النسبة بين المحقق فعلا والمستهدف تحقيق من كمية المخرجات خلال فترة زمنية محددة، بمعنى تحقيق كمية كبيرة من المخرجات خلال فترة زمنية محددة، بمعنى تحقق كمية كبيرة من المخرجات بغض النظر عن الموارد المستخدمة أي أن الفاعلية بتعريفها تتم بجانب واحد من جوانب الأداء وهو تحقيق المخرجات<sup>2</sup>، وعليه فالفعالية ترتبط بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف حيث أن:

$$\text{الفاعلية} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المخرجات المتوقعة}}$$

<sup>1</sup> علي الغربي وآخرون، مرجع سابق، ص 130

<sup>2</sup> البرادعي بسيوني محمد، تنمية مهارات المديرين، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2009، ص 32.

2) **الكفاءة:** يتصف مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه ومن ثم فلا غرابة إن وقفنا على حالة التقاطع بين هذا المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى، المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل الإنتاجية، المردودية، الأمثلية... الخ وعليه نقتصر هنا على تناول وتحليل بعض الإسهامات في مجال تعريف الكفاءة كما يفني بالغرض من الدراسة وهي<sup>1</sup>:

**تعريف الكفاءة:** حسب walker et ruckertsz: هي قدرة مردودية لمؤسسة بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة ، أي أنها تتعلق بالمرجات مقارنة بالمدخلات وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية. كما تعرف حسب Vincent Plauchet هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالقليل من الإمكانيات والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة.

كما تعرف الكفاءة على أنها "استخدام الموارد المؤسساتية بأقل تكلفة دون حصول أي هدر يذكر" إن مصدر العلاقة بين الفعالية والكفاءة هو ارتباطها بعلاقة مباشرة لتحقيق الأهداف التنظيمية، فالفاعلية تعني تحقيق الأهداف بشكل المطلوب، والكفاءة تعني استخدام الموارد على النحو الأمثل لإنجاز الأنشطة المحققة لأهداف بأقل كلفة ويمكن القول بأن أداء العاملين في أي مركز مسؤولية (منظمة، وحدة، قسم) يعبر عن الكفاءة والفاعلية التي يحقق بها هذا المركز الأهداف التي حدده ونظرا لأن الأداء يترجم بكونه (تعظيم المرجات تحت قيد تدنية المدخلات) أي أن الفاعلية هي تعظيم المرجات أو تحقيق الأهداف المسطرة والكفاءة هي تدنيه المدخلات أو ترشيد استخدام لذا يمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية: الأداء = الفاعلية + الكفاءة فالأداء المرتفع يعني تحقيق الأهداف المسطرة بأقل قدر من الموارد في العمل أي الكفاءة والفاعلية مع لذلك فهو يترجم الظاهرتين في آن واحد.

- درجة بلوغ الهدف (الفاعلية)
- الطريقة التي يتم بها تحقيق النتائج (الكفاءة)

3) **الإنتاجية:** هي النسبة بين كمية المرجات التي يقوم النظام بإنتاجها وكمية المدخلات التي يقوم باستخدامها في فترة زمنية معينة<sup>2</sup>

أو هي الاستعمال العقلاني للموارد المتاحة وأهم مورد تملكه هو المورد البشري، وهو الوحيد القادر على استهلاك المعارف التي يمكن المنظمة الاستخدام العقلاني لتلك الموارد وغالبا ما يتم التعبير عن الإنتاجية بالمعادلة التالية:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المرجات}}{\text{المدخلات}}$$

والشكل التالي يوضح العلاقة بين الكفاءة والفاعلية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 220.

<sup>2</sup> البرادعي بسيوني، مرجع سابق، ص 19.

شكل رقم (04) العلاقة بين الكفاءة والفاعلية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء

|          |  |   |
|----------|--|---|
| منخفضة   | إنتاجية مرتفعة                         | إنتاجية متوسطة                            |
| الفاعلية | تحقيق الأهداف مع استخدام أمثل للموارد  | تحقيق الأهداف مع إفراط في استخدام الموارد |
|          | إنتاجية متوسطة                         | إنتاجية منخفضة                            |
|          | تحقيق الأهداف لكن استعمال أمثل للموارد | عدم تحقيق الأهداف مع سوء استخدام الموارد  |

عالية الكفاءة منخفضة

المصدر: ياسع ياسمين، دراسة اقتصادية قياسية وأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء، دراسة حالة شركة القطن الممتص، رسالة ماجستير في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010-2011، ص 84

إن حصول المؤسسة على المنتج المطلوب مرتبط بأداء الفرد ومدى تفانيه في عمله حتى تستطيع تلبية متطلبات وتوقعات العميل ويمكن قياس الجودة باستخدام النسبة بين كمية المخرجات المقبولة إلى كمية المخرجات المنتجة، حيث يقصد بالجودة بمدى الجهد المبذول من أجل تحسين المنتج، وهذا الجهد يتجلى في إتقان أداء العمل وهذا ما يجب تجنبه الخسارة.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابهة ويصعب تحديد كل هذه العوامل إذ يقول " Bajt " تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموما لا تؤثر في الأداء. وإلى جانب عدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وهكذا والعوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى إلى حفظه ويمكن حصر بعضها في نوعين هما<sup>1</sup>:

1- العوامل الداخلية: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

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

الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة مسؤولة بنسبة كبيرة في زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> الياس غفقال، ميلود برني، مرجع سابق، ص 5.

**التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفق الاختصاصات على العمال داخل المنظمة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفق للمستجدات في نظم وأساليب العمل، والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن تؤثر على الأداء، لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابل للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

**طبيعة العمل:** يشير إلى الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة واقعيته وحبه للعمل وولائه للمنظمة.

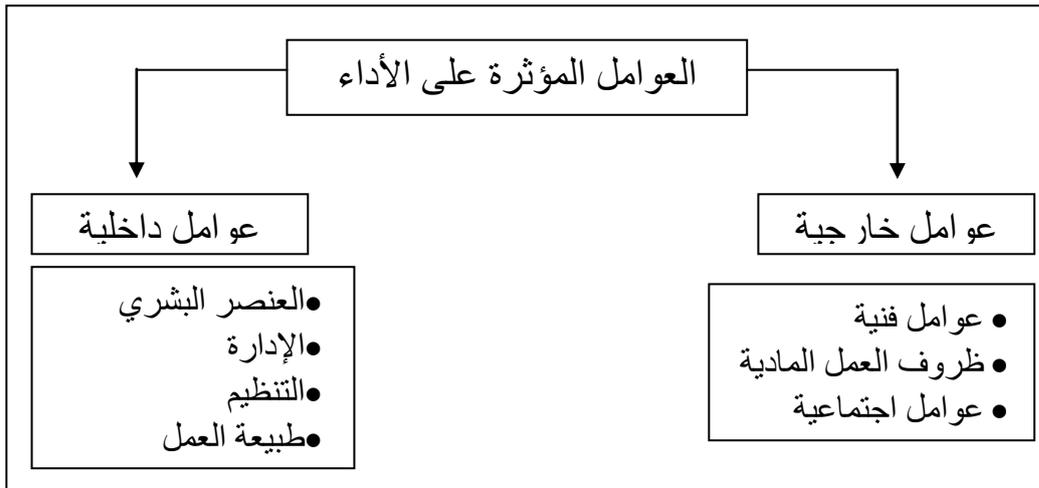
العوامل الخارجية: تتعلق محددات الأداء الخارجية بمحيط العمل في المؤسسة ومن أهمها<sup>1</sup>:

العوامل الفنية : تتمثل في نوعية الآلات والمعدات والأساليب العمل المستخدمة في العمل والإنتاج، حيث يكون لها دور في أداء الأفراد، 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.

**ظروف العمل المادية:** تتمثل في مناخ العمل في المؤسسة مثل الإضاءة، التهوية ، الضوضاء ، الرطوبة ، الحرارة. النظافة، ترتيب الآلات، وهي ذات تأثير على الصحة البدنية والنفسية للفرد وأدائه الوظيفي لما لها من دور في توفير جو عمل آمن

**العوامل الاجتماعية:** تتمثل في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبت تجارب هاوثرون في ثلاثينات القرن الماضي أثرها الهام على أداء الفرد والعمل من أهمها التنظيم الغير الرسمي لجماعات العمل ، نمط القيادة والإشراف والعلاقات الرسمية داخل جماعة العمل.

الشكل رقم ( 05 ) يوضح العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر : من اعداد الطالب

<sup>1</sup> لياس عقال، ميلود برني، مرجع سابق، ص65.

## المبحث الثاني: إدارة الأداء

يعتبر المورد البشري أهم مورد لدى المؤسسة، لذلك يصبح هم الإدارة هو التحكم في أداء الموارد البشرية والتأكد من توافقه من حيث الأساليب ومستويات الجودة مع باقي الموارد المستخدمة لهذا أصبح من الضروري وجود إدارة تتعامل مع الأداء لتحسينه وتطويره وفحص أسباب انحراف الأداء عن أهدافه والسعي لعلاج تلك الأهداف.

## المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة أداء الموارد البشرية

تعتبر إدارة الأداء مفهوما حديثا مزوجا بمفاهيم إدارة تقليدية، والذي يهدف إلى تنفيذ وإنجاز الأهداف على مستوى الأشخاص ومستوى المؤسسة ككل، فالهدف الأساسي من وود مثل هذه الإدارة هو ضمان وتأكيد تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها خاصة فيما يتعلق بكيفية تحسين المستمر للأداء والذي بدوره يتطلب الاعتماد على تقييم أداء العاملين وأساليب تطوير الأداء وعلاج مشكلات تقييم أداء العاملين.<sup>1</sup>

**أولاً: تعريف إدارة الأداء:** توجد عدة تعريفات لإدارة الأداء والتي منها:

يرى ديزلر أن إدارة الأداء هي العملية التي من خلالها يتأكد أصحاب العمل من توجيه العاملين لديه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، أي أن إدارة الأداء عبارة عن منهج متكامل موجهة بالأهداف نحو توجيه وتدريب وتحفيز الأفراد نحو الأداء الفعال<sup>2</sup>

تعرف إدارة الأداء بأنها " الإدارة التي تهتم بالمراقبة الفعالية للأداء وتقييمه وتشخيص أسباب انحرافه ضمن المعدلات والمستويات المستهدفة، ووضع برامج العلاج بتطوير عناصر الأداء المتسببة في ذلك الانحراف"<sup>3</sup>

تعرف إدارة الأداء بأنها الكيفية التي تدار فيها الإنتاجية في جميع القطاعات كعنصر لا بد منه للتقدم الاقتصادي والاجتماعي<sup>4</sup>

بحيث تتخذ شكل مفتوح الذي يتكون من مدخلات بشرية ومادية وتقنية التي تمثل الموارد التي تستخدم في تحقيق الأداء.

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية لمراقبة أداء المورد البشري، تتضمن مناقشات التغذية العكسية المتكررة (مناقشات ليست أحادية الجانب)، واقتراح طرائق لتحسين الأداء.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية، والتطبيقات العلمية، مطبعة العشري، مصر، 2009، ص38.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص 38.

<sup>3</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، منظور استراتيجي، دار تخريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص296.

<sup>4</sup> الخناق سناء عبد الكريم، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر الأول حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 08 و 09 مارس 2005، ص35.

<sup>5</sup> ناهدا إسماعيل عبد الله الحمداني: علي أكرم عبد الله علي، رأس المال الفكري وأره في إدارة الأداء للعاملين، مجلة التنمية الراقدين، جامعة الموصل، العدد 98، مجلد 32، 2010، ص129.

نستخلص من هذا التعريف: أن إدارة الأداء تركز على التغذية العكسية المتكررة لمراقبة أداء المورد بشري ومن خلالها يتم اتخاذ واقتراح بدائل لتحسين الأداء<sup>1</sup>.

ثانيا: أهمية إدارة أداء الموارد البشرية:

يمكن القول من خلال ما كتبه الباحثون وما نتج عن الدراسات الميدانية في هذا الشأن بأن أهمية إدارة الأداء تتيح من كونها تساهم في تحقيق الأهداف التالية:

-أنها ترتبط ارتباطا مباشرا بمنهج إدارة الجودة الشاملة TPIY ، حيث أن إدارة الأداء تساهم في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في المنظمة.

-تهدف إدارة الأداء إلى التركيز على أن أداء العاملين هو وظيفة هامة وأفضل من وظائف أخرى كالحوافز والتدريب والإشراف وغيرها.

تركز عملية إدارة الأداء على الدمج والتعامل بين:

✓ تحديد الأهداف

✓ تقييم الأداء

✓ تطوير العاملين

-أنها أسلوب فعال لزيادة الإنتاجية حيث أثبتت التجارب والدراسات أن تقييم الأداء التقليدي يأتي بنتائج سلبية على الإنتاج وإنتاجية العاملين.

-تساهم عملية إدارة الأداء في سرعة التغيير التنظيمي في مستويات الإدارة الوسطى خاصة في المنظمات التي تعمل في بيئات تنافسية شديدة التغيير.

إن إدارة الأداء كعملية لها تأثير إيجابي واضح خاصة في ظل البيئة الصناعية التنافسية على المستوى الدولي حيث أن جهود كل عامل يجب أن يكون موجها نحو تحقيق إستراتيجية المؤسسة،

إن إدارة الأداء تساعد صاحب العمل وإدارة المنظمة نحو التحسين المستمر فهي فلسفة إدارية تتطلب من أصحاب العمل بذل الجهود المستمرة المتواصلة لمقابلة وتحقيق أهداف الجودة العالية وتخفيض التكاليف

والتسليم في المواعيد.

- إدارة الأداء تهدف إلى بناء اتفاق وتفاهم مشترك بين العامل ورئيسه المباشر نحو:

■ واجبات ومهام العمل الأساسية.

■ مساهمة عمل الموظف في تحقيق أهداف المؤسسة

■ تحديد إتقان أو جودة العمل بوضوح

<sup>1</sup> زوقار يمينة، صفوان أمينة، إدارة الوقت ودورها في تحسين الأداء، دراسة حالة المركز التجاري "أنو"، عين الدفلى، شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجليلاني بوعمامة، خميس مليانة، 2014-2015، ص 46.

## المطلب الثاني: مكونات إدارة أداء الموارد البشرية

حرصا على الفعالية يجب أن يشمل نظام إدارة الأداء على<sup>1</sup>:

**أولاً: تخطيط الأداء:** ينصرف مفهوم تخطيط الأداء إلى أنه عملية تهدف إلى إرساء البيئة الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة، وهي تحديد هذا العمل وتصنيفه وفق للتصميم التقني المناسب ، أخذ بعين الاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل، كذلك مع وصف ظروف المنظمة وإمكانياتها والنتائج المحيطة فيها ووضع خطط يتضمن جزأين:

**الجزء الأول:** جزء الإدارة بالأهداف من التخطيط يمثل هذا الجزء المخصص لـ"نتائج الأداء" من 60 - 80% من الخطة حيث يتم تحديد النتائج المتوقعة كالأهداف، ويتم تحديد معايير لكل هدف يحدد مستوى الأداء الذي يتم الوصول إليه.

**الجزء الثاني:** الجزء السلوكي من التخطيط والذي يختص بـ"طريقة الأداء" والذي يستند إلى إدارات تحليل الوظيفة، ويعرف أنه حوار بين المدراء والعاملين لتأسيس توقعات أداء محددة وواضحة في بداية عملية إدارة الأداء وذلك من أجل:

■ التأسيس والاتفاق على توقعات الأداء.

■ توضيح ما الذي سيتم تقييم أداء العامل عليه.

■ التأسيس لمرحلة التغذية العكسية المستمرة والإشراف على مدار السنة.

وتسهم عملية تخطيط الأداء في تحديد وتعريف مسؤوليات وصلاحيات وواجبات كل وظيفة ومقابلتها بالمهارات والقدرات الضرورية لأداء العمل وتحديد المساعدة التي يحتاجها الفرد العامل لأداء عمله بفعالية وتحديد المجالات التي يشملها العمل وأولويات المهام وتتابعها ، ويوفر تخطيط الأداء للمنظمة التطبيق الفعال لفكرة الإدارة بالأهداف أو الإدارة بالنتائج وبناء درجة عالية من الفهم المشترك بين العاملين والمدراء.

**ثانياً: تقييم الأداء:** عملية قياس وتقدير أداء الموارد البشرية ونتائج إنجاز وظائفهم وتحديد مستوى كفاءتهم وفق التوقعات الموضوعية وتحديد التطوير والتحسين على وفق نقاط القوة والضعف في أداء الوارد البشرية.

**ثالثاً: التغذية العكسية:** إن للتغذية العكسية دور هام في عملية إدارة الأداء، تكمن في ربط ممارسات تقييم الأداء مع عملية التطوير والتخطيط لتحسين أداء الموارد البشرية من خلال ما توفره من كشف نقاط القوة والضعف لدى العاملين، والعمل على تعزيز أو تصحيح السلوك من خلال خطط وإجراءات التحسين وتوفير حوارات مفتوحة بين المدراء والعاملين بصورة مستمرة.

<sup>1</sup> ناهداة اسماعيل عبد الله الحمداني، علي أكرم عبد الله علي، مرجع سابق، ص 133.

## المطلب الثالث: معوقات وسمات إدارة الأداء.

حيث سنتطرق إلى بعض معوقات وسمات إدارة الأداء الناجحة:

## أولا معوقات إدارة الأداء

يواجه تفعيل نظام الأداء عدة معوقات، يعزى جزء منها إلى متطلبات النظام التي قد لا يتوافق في أحيان كثيرة ما دأبت عليه المؤسسات، والجزء الآخر يرجع إلى تطورات الإدارة العليا والعاملين، ودرجة استيعابهم لمفاهيم وغايات نظام إدارة الأداء، مما يضع المؤسسة في مواجهة صعوبات حقيقية لتطبيق إدارة الأداء فيها.

أ) تكمن الصعوبة الأولى في تطبيق نظام أداء إدارة الأداء في كونها تتعلق بالمردود البشري والذي تكتنفه احتمالات للخلاف في التوجهات، والدوافع والإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين وبين بعضهم البعض لذا فإن التحدي المطروح هو أن تجد الإدارة وسيلة لتسير الأداء تكون واضحة وتحظى بقبول العاملين، وتؤدي إلى انجاز أهداف المؤسسة والعاملين في الوقت نفسه<sup>1</sup>.

ب) الصعوبة الثانية: في نظم إدارة الأداء هي التنسيق والتوازن بين مكونات النظام، وأهداف النظام، ومعايير النظام، وإجراءات النظام، لا ينبغي أن تأخذ حيزا كبيرا من اهتمام الإدارة، بحيث يؤثر على الأهداف التي كانت وراء إدخال النظام، كما أن معايير تقييم نتائج الأداء لا بد أن تتناغم مع الأهداف، من أجل التنفيذ الصحيح لفكرة إدارة الأداء.

ج) اعتقاد بعض العاملين بعدم وجود نظام الرقابة وبالتالي عدم وجود عقاب في حالة الأداء الضعيف، واعتقادهم أيضا بان الطريقة التي يؤدون بها مهامهم هي الطريقة الأفضل، والعامل بطبيعته يركز على الأداء المريح، وهو ما يجعله يتجاوز عن أخطاء مؤثرة في جودة العمل وهذا عكس تركيز الإدارة الذي يؤكد على النواحي الكمية في الأداء والسرعة ومستوى الجودة المطلوب<sup>2</sup>.

ثانيا: 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 تحسين جودة ادائهم، وهي العنصر الحاسم في كفاءة إدارة الأداء، لهذا يجب أن يراعي ما يلي<sup>3</sup>:

أ- وضع أهداف المنظمة بشكل واضح وتحديد عملية صحيحة لتعريف وتطوير وتقييم ومراجعة هذه الأهداف.  
ب- تكامل أهداف المؤسسة وأهداف العاملين.

ج- التزام الإدارة العليا بهذه العملية ودعمها، حتى لا تؤثر بالسلب على التزام الرؤساء المباشرين.

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

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

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 130.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 130.

<sup>3</sup> البرادعي محمد بسيوني، مرجع سابق، ص 75.

كما يؤكد (جاد الرب) على ضرورة إنشاء نظام فعال لتصميم 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 واقتراح نظم التحفيز مما يجعلهم أكثر التزاما مع مراحل التطبيق كما يشير أيضا إلى أهمية إشاعة ثقافة التقييم الذاتي للأداء<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: عملية تقييم أداء الموارد البشرية

تأتي عملية تقييم أداء الموارد البشرية في نهاية إدارة الأداء حيث يستطيع الإدارة الوصول إلى نتائج موضوعية لمستويات الأداء، فكل مدير في عمله، وتحت إشراف 'إدارة الموارد البشرية، فيقوم بتقييم أداء مرؤوسيه، وتتم ذلك لأغراض عدة، كمنح الحوافز وتحديد ما يحتاج التدريب وغيرها كما أن نظام تقييم الأداء يحتاج إلى تحديد المسؤولين والمشاركين في عملية التقييم والمعايير التي تتم على أساسها تقييم أداء الموارد البشرية.

#### المطلب الأول: ماهية تقييم الموارد البشرية

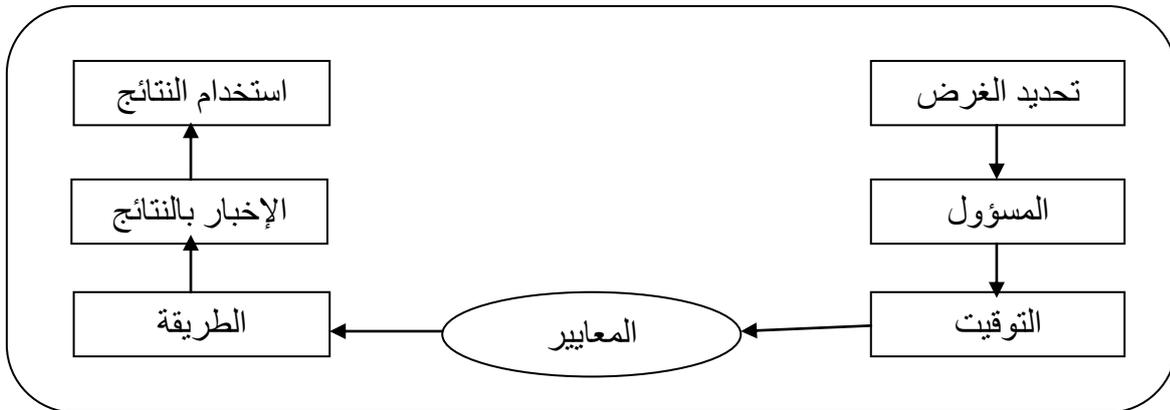
سوف نتطرق إلى مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية بالإضافة إلى مبادئ وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية

#### أولا : مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية:

يعرف تقييم الأداء بأنه عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه، وتنفذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، وفي أي مجال<sup>2</sup>.

نستخلص من التعريف أن عملية تقييم الأداء تحدد خلال فترة زمنية محددة في محاولة لتقدير الفعلي للموارد البشرية يعرف تقييم الأداء على أنه "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ويحتاج الأمر أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالهم" ويمكن تحديد عناصر هذا النظام في الشكل الموالي:

الشكل رقم (06) يوضح عناصر نظام تقييم الأداء



المصدر : أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر، 2008، ص 410

<sup>1</sup> جاد الرب سيد محمد، مرجع سابق، ص 43.

<sup>2</sup> سعاد نايف البرنوطي، مرجع سابق، ص 378.

تبيين من الشكل أن عناصر نظام تقييم الأداء هو الذي يبدأ به هذا النظام، ثم ينتقل الأمر إلى تحديد كم من المسؤول عن عملية التقييم وكم مرة يتم في السنة، ويؤدي هذا إلى خطوات أكثر أهمية هي تحديد المعايير التي تقييم على أساسها تقييم الأداء وتحديد الأسلوب أو الطريقة للتقييم يلي ذلك، إخبار المرؤوسين بنتائج تقييم أدائهم ومن بعدها استخدام هذا النتائج في الوظائف الإدارية المختلفة.

يعرف كذلك أن عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه بحيث تقيم النتائج المخصصة إضافة إلى مناقشة التطور الفردي والوظيفي لمشاغل الوظيفة<sup>1</sup>.

التعريف الرابع: يعتبر جزء من عملية أشمل للتنمية المتكاملة المستمرة له تضم التدريب والتطوير وتقييم الأداء والنقل والترفيه<sup>2</sup>.

هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء عملهم، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمستويات أكبر وترقيته لوظيفة أخرى ذات شأن ومستويات أكبر<sup>3</sup>.

من التعريفات السابقة يمكن إبراز تعريف شامل لتقييم أداء الموارد البشرية: هو عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية، يتم بموجبه قياس أداء الأفراد وسلوكهم وتقييمها في أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها وخلال فترات دورية زمنية محددة مسبقا، حيث يجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد كل فرد يعمل في المنظمة وكفاءته ونشاطه وسلوكه بشكل موضوعي وعادل بدون تحيز لتجري في النهاية مكافأة بقدر ما يعمل وينتج، ولتحديد نقاط الضعف في أداءه للعمل على تلاقيها مسبقا وتمكنه من أداء عمله بفاعلية<sup>4</sup>.

### ثانيا: مبادئ تقييم أداء الموارد البشرية

لكي تحقق تقييم الأداء أهدافها وأهداف المؤسسة يجب أن تكون لها مبادئ تعتمد عليها والتي هي<sup>5</sup>:

(أ) الموضوعية: أي أن تكون مقبولة تمثل الأداء العادي، فلا تكون منخفضة مما يضعف الحافز على العمل، أو مرتفعة تصيب الموظف بالإحباط إذا فشل في الوصول إليها.

(ب) الشمول: بمعنى أن تشمل على الواجبات المتكررة والدائمة وتستبعد المهام الصغيرة وغير المتكررة كالأعمال المؤقتة التي تستند للفرد في ظروف غير عادية وأن توازن المعدلات لكل وظيفة على حدى.

(ج) الدقة: يجب مراعاة الدقة في وضع معدلات الأداء لأنها لا تستخدم في متابعة، وتقييم جهد العامل وإنتاجيته فحسب، وإنما تستخدم كمؤشر للتخطيط والتعيين والأجور.

<sup>1</sup> جاد الرب سيد محمد، استراتيجيات تطوير وتحسين الاداء، مرجع سابق، ص 48.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 319.

<sup>3</sup> عباس أنس عبد الباسط، مرجع سابق ص 259

<sup>4</sup> عبد الباري درة وآخرون، مرجع سابق، ص 270.

<sup>5</sup> البرادعي محمد بسيوني، مرجع سابق، ص 43

(د) الثبات : يقصد به الاستقرار والتوافق في النتائج فإذا تم قياس الأداء في أوقات مختلفة ، أو من طرف أشخاص مختلفين ، تكون النتائج متقاربة أو متساوية<sup>1</sup> .

(هـ) سهولة استخدام المعيار: وتعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل المقيمين في العمل<sup>2</sup> .

(و) القبول : يعكس معيار القبول مدى قبول المديرين والعاملين للقياس ذاته فبرغم أن العديد من معايير الأداء تعتبر دقيقة وثابتة إلا أن المديرين قد لا يرغبون في استخدام معيار أداء معين، ويعتبر عدم القبول المعيار أسوء من عدم وجوده<sup>3</sup>.

(د) التوافق الاستراتيجي: بمعنى المدى الذي يستطيع نظام تقييم الأداء فيه استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق والانسجام مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة فإذا كانت المنظمة تركز في ثقافتها على خدمة العملاء، فإن نظام تقييم الأداء يجب أن يظهر كيفية ومستوى جودة قيام الموظفين بذلك، وبرغم من ذلك فإن العديد من المعايير تبقى رغم تغير الأهداف الإستراتيجية للمنظمة<sup>4</sup> .

### ثالثاً: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

إن عملية تقييم الأداء تهدف لثلاث غايات تقع على مستويات هي المنظمة ، المدير، والفرد العامل.

#### 1- على مستوى المنظمة: وتتمثل أساس فيما يلي:<sup>5</sup>

- ✓ إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة.
- ✓ رفع مستوى أداء الأفراد واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- ✓ مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.
- ✓ تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية نتائج العملية يمكن أن يستخدم كمؤشرات على دقة هذه السياسات.

#### 2- على مستوى المديرين: ويمكن ذكرها في النقاط التالية:<sup>6</sup>

- ✓ تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
- ✓ دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

<sup>1</sup> عباس سهيلة محمد، مرجع سابق، ص 143

<sup>2</sup> بلوط حسن إبراهيم، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص 389.

<sup>3</sup> زايد محمد عادل، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، بدون نشر، القاهرة، 2007، ص 346.

<sup>4</sup> زايد محمد عادل مرجع سابق، ص 342.

<sup>5</sup> خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2005، ص 200.

<sup>6</sup> محمد الصربي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 209.

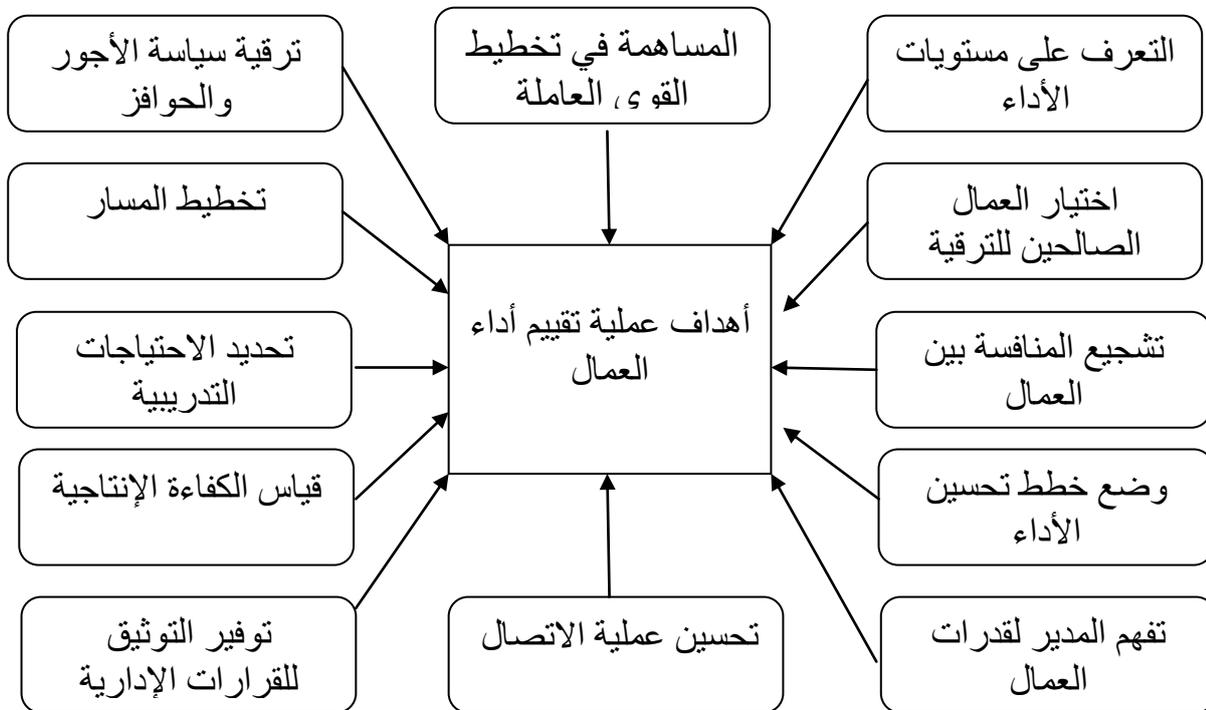
✓ فمواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل الحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة ، إنما عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم وهذا ما بدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.

### 3- على مستوى العاملين: ومن بين الأهداف ما يلي<sup>1</sup>:

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود الذي بذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة هي تحت عملية التقييم، مما يحفزهم لنيل المكافآت وتجنب العقوبات
- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية.
- تسيير وتطوير قدراتهم ومهاراتهم حيث تساعد عملية تقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل وخاصة أن مفهوم المهارات اليوم أصبح يشكل جوهر إشكالية خلق القيمة في المنظمات مما يجعل إدارة الموارد البشرية فيها تتوجه أكثر فأكثر سياستها نحو تسيير كفاءات ومهارات أفرادها.
- إمدادهم بالتغذية العكسية والمرتدة على أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.

والشكل التالي يوضح أهداف عملية تقييم الأداء.

الشكل رقم ( 07 ) يوضح أهداف عملية تقييم الأداء



المصدر : رابح يخلف ، مرجع سابق، ص38.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص 105.

إن المنظمات تسعى من وراء استخدام نظام لإدارة الأداء إلى تحقيق ثلاثة أنواع من الأهداف وهي إستراتيجية إدارية وتنموية.

### المطلب الثاني: طرق تقييم أداء الموارد البشرية:

تعتمد المنظمات في تقييم أداء أفرادها على مجموعة من الطرائق والأساليب ويمكن تقسيمها إلى تقليدية وحديثة، حيث سيتم الإشارة إلى بعض منها فيما يلي:

1- **الطرق التقليدية:** وهي طرق تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة، ومن هذه الطرق ما يلي:

أ) **طريقة المقاييس المتدرجة:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، حيث يتم قياس أداء العاملين حسب هذه الطريقة وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء ، كمية الأداء، التعاون، الحضور في المواعيد، الخ...، وحيث يتم استخدام مقياس لكل صفحة أو عنصر من عناصر التقييم ، فيبدأ هذا المقياس مثلاً بقيمة "0" كأدنى درجة، وينتهي بالقيمة "10" أو "20" كأعلى درجة، ويقوم المشرف بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يخص الصفة المقاسة وبعد ذلك يقوم المقيم بتجميع درجات كل فرد في مختلف عناصر التقييم، ثم القيام بالمقارنة بين الأفراد استناداً إلى مجموع الدرجات التي حصل عليها كل واحد منهم.<sup>2</sup>

ب) **طريقة الترتيب:** تقوم هذه الطريقة بمقارنة الأفراد الخاضعين للتقييم بعضهم ببعض في الكفاءة العامة للأداء ، حيث يتم ترتيب الأفراد تصاعدياً أو تنازلياً<sup>3</sup> ، وهي نوعان:

\* **طريقة الترتيب البسيط:** حيث أن المقيم يرتب الأفراد تنازلياً وذلك تابع لمستوى الدرجة المقاسة لديهم ، حيث أنه من يملك أكبر قدر من الفئة المقاسة تعطى له المرتبة الأولى، ويتولى على هذا النحو ترتيب باقي الأفراد.

\* **طريقة المقارنة الثنائية:** وفيها يتم مقارنة أداء كل عامل مع أداء مجموعة العمل، والعامل الذي يحصل على تفضيلات أقل يرتب على أنه الأسوأ، حيث تكون المقارنة بين أزواج العاملين ومما يؤخذ على هذه الطريقة الوقت الكبير المستغرق في تنفيذها خاصة في حال كان عدد الأفراد كبيراً، كما أنه من الواجب أن يكتب مدير الإدارة قائمة من أسماء الأفراد ، ثم يقوم بحذف أسماء العاملين أصحاب الأداء المميز، وبالتالي يكون هناك تمييز واضح في التقييم.<sup>4</sup>

ج) **طريقة التوزيع الإجباري:** وتقوم هذه الطريقة على أساس توزيع الأفراد على درجات مختلفة بالمقياس وفق نسب محددة ، وهذه الطريقة تعرف بالتوزيع الطبيعي للأفراد بناء على إنجازاتهم.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 306.

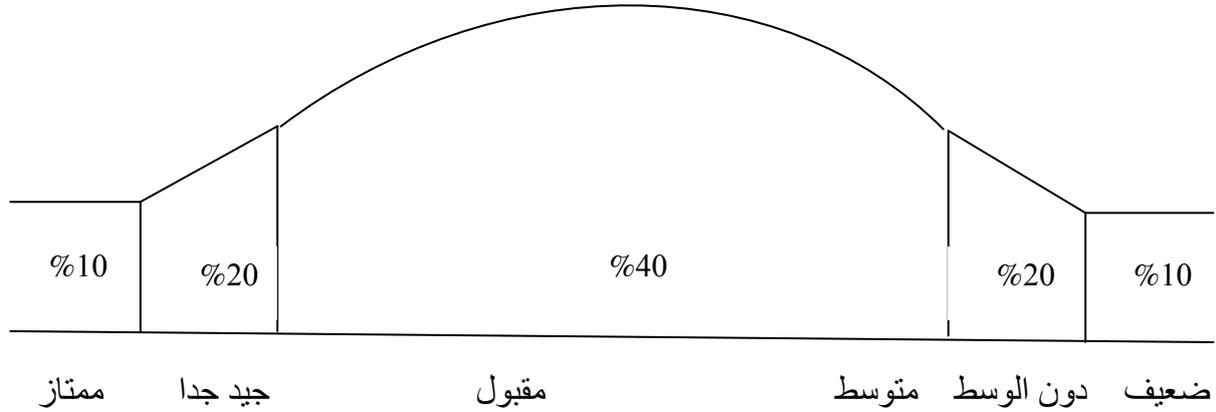
<sup>2</sup> ثابت زهير، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر ، 2001، ص 114.

<sup>3</sup> زوليف مهري حسن، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي، مصر، 2003، ص 202.

<sup>4</sup> زايد عادل محمد، مرجع سابق، ص 349 .

<sup>5</sup> بربير كامل ، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 1997، ص 133.

ومنه فإن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالب شكل المنحنى الطبيعي، حيث تكون النسبة المرتفعة أو المنخفضة<sup>1</sup>.  
شكل رقم (08) يوضح نموذج التوزيع الإجماري للأفراد



المصدر : بلوط حسن إبراهيم ، مبادئ الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص374.

وتهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم ولكن رغم بساطتها، وسهولة تطبيقها، إلى أنها تفترض إمكانية تقسيم مجموعات العاملين إلى ممتاز، وضعيف ومقبول وهذا قد لا يصدق في بعض الحالات فمن الممكن أن جميع العاملين في قسم معين ويتصفون بالأداء الممتاز<sup>2</sup>.

(د) طريقة الاختيار الإجماري: يتم في هذه الطريقة جمع وحصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف لوظيفته، وتقسّم على مجموعات تضم كل مجموعة ثنائية، وكل ثنائية في عبارتان ، تصف إحدهما الجوانب الإيجابية في العامل وتصف الأخرى الجوانب السلبية فيه<sup>3</sup>.

ويطلب من المقيم إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع الأداء، ثم تجمع هذه التقييمات للصفات من قبل إدارة الموارد البشرية، وتعطى لها درجات وأوزان سرية لا تكون معروفة للمقيم، وذلك لتقليل التحيزات الشخصية، لكن من عيوب هذه الطريقة حاجتها إلى مجهودات كبيرة في التقييم واختيار العبارات المختلفة التي توافق الوصف المناسب لوظيفة الفرد، كما أنها قد تجعل الرئيس المباشر يعتقد بأنه غير جدير بالثقة الكاملة، وفقد للموضوعية في إجراء التقييم<sup>4</sup>.

(2) الطرق الحديثة: نظرا لأهمية علمية تقييم الأداء للفرد المنظمة تواصلت جهود التطوير لإيجاد أساليب جديدة لتقييم أداء والأفراد تهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرائق التقليدية<sup>5</sup> ومن هذه الطرق الحديثة التي تتم تطويرها ما يلي

<sup>1</sup> أبو شيخة نادر أحمد، مرجع سابق، ص298.

<sup>2</sup> زهير ثابت، مرجع سابق، ص 121

<sup>3</sup> أبو شيخة نادر أحمد، مرجع سابق، ص 235.

<sup>4</sup> الطائي يوسف حجيم وآخرون، نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية، 2008، الاردن ، ص246.

<sup>5</sup> أبو شيخة نادر أحمد، مرجع سابق، ص 258.

أ- **طريقة الأحداث الحرجة:** يقع الحدث الحرج عندما تؤدي سلوكيات الموظف إلى نجاح عادي أو غير عادي ( مميّزا جدا ) في أي جزء من الوظيفة والعكس في حالات الإخفاق الشديد، ومثال ذلك أن يلاحظ عامل المكتب أن الخزينة الموجودة في المكتب مفتوحة، وبها مستندات هامة، فيقوم العامل باستدعاء مدير السكرتارية الذي يقوم باتخاذ الإجراءات المصححة لهذا المشكلة ويعتبر هذا حدث مفضلا، أما الحدث غير المفضل فمثاله أن يفضل عامل البريد في تسليم الطرود في الوقت المحدد<sup>1</sup>، وعليه تقوم الإدارة في هذه الطريقة بتجميع أكبر عدد من الوقائع المؤثرة في أداء العمل، وتحديد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها، وبعد الانتهاء من هذا التقييم تتولى الإدارة حساب معدل أداء الفرد<sup>2</sup>

ب) **مقياس التدرج على الأساس السلوكي:** إن هذا المقياس يربط بين طريقة التدرج البياني والمواقف الحرجة<sup>3</sup> حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك من واقع العمل الفعلي، ويتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات، وسلوكه في واقع العمل، حيث ترتبط هذه السلوكيات والمتطلبات العمل الأساسية، كما يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك، ودرجة فاعليته من الأداء الممتاز أو الجيد أو المتوسط... الخ<sup>4</sup>

ج) **مقياس الملاحظات السلوكية:** يمثل هذا الأسلوب نوعا من أنواع المواقف الحرجة، ولاستخدام هذا الأسلوب يجب على المدير أن يحدد عدد كبير من السلوكيات التي يمكن أن تؤدي إلى تميز أداء الموظف أو السلوكيات التي تؤثر سلبا على الأداء، وتسمح هذه الطريقة للقائمين بالتقييم استخدام الملاحظة، وتجنب الحكم الشخصي بما يحقق الموضوعية في التقييم، والتمييز بين الأداء الجيد و غير الجيد، كما أنها تقدم تغذية مرتدة صحيحة، وتساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية إلا أن هذه الطريقة قد توفر قدرا كبيرا من المعلومات قد لا يستطيع المدير أن يتعامل معها جميعا، وربما تصل السلوكيات التي تصف الوظيفة إلى مائة سلوك وظيفي.

د) **طريقة الإدارة بالأهداف:** الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة هامش المشاركة الفعالة للمرؤوسين في وضع الأهداف التي يقومون بتحقيقها، واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، حيث تفترض ميل المرؤوسين إلى معرفة المهام المسندة إليهم، والمطلوب منهم تحقيقها<sup>5</sup>، وهذه الطريقة تعتمد على النتائج المحققة، بمعنى أن الرئيس المباشر لا يهتم بسلوك مرؤوسيه وصفاتهم بقدر ما يهتم بما أمكنهم إنجازه من أهداف، وتتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية:<sup>6</sup>

- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.
- اشتراك كل من الرئيس ومرؤوسيه في تحديد الأهداف

<sup>1</sup> جاد الرب سيد محمد، مرجع سابق، ص 75

<sup>2</sup> غربي علي وآخرون، مرجع سابق، ص 147.

<sup>3</sup> غربي علي وآخرون، مرجع سابق، ص 258

<sup>4</sup> عباس سهيلة محمد، علي حسين، مرجع سابق، ص 258.

<sup>5</sup> ثابت زهير، مرجع سابق، ص 246.

<sup>6</sup> بدير كامل، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل للطباعة والنشر، لبنان، 2008، ص 134.

• وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.

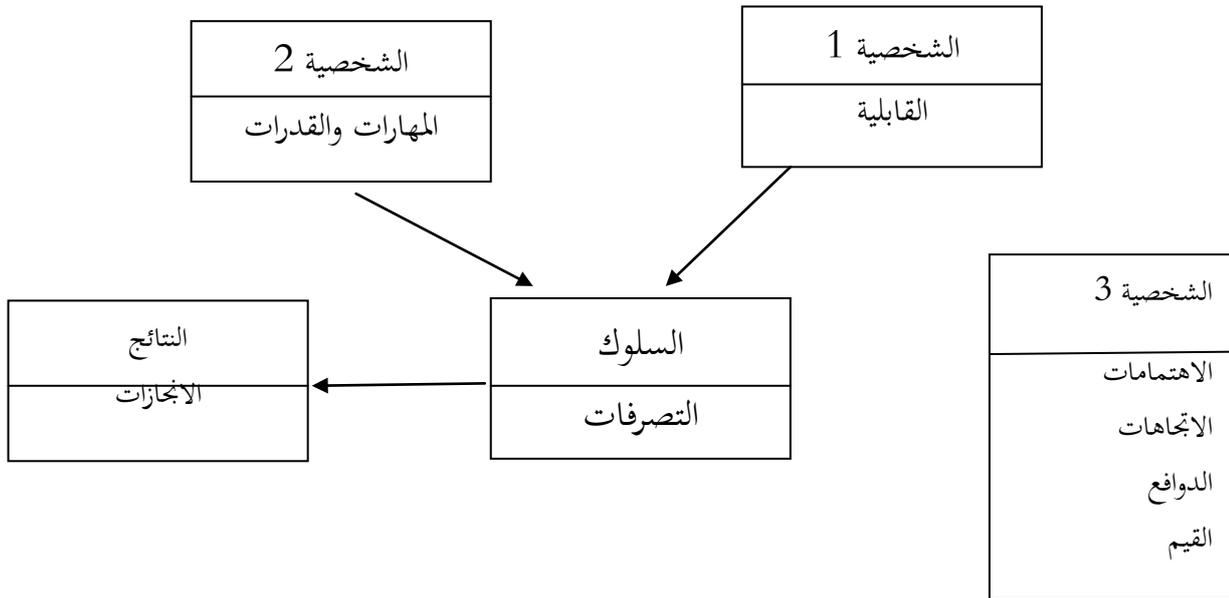
• تحديد المعايير التي يتم بناء عليها قياس نتائج الأداء.

ومن أبرز ما تتميز به طريقة الإدارة بالأهداف ، أنها لا تعطي لكل مرؤوس مقياسا خاصا لقياس أداءه بناء على خصائص وظيفته وطبيعة أهدافها، كما أنها تسمح له بتقييم أدائه ذاتيا بما يمكنه من تحسين أدائه مستقبلا، لكن يؤخذ على هذه الطريقة أنها تقيس أداء الموظف في وظيفته فقط، ولا تعطي مؤشرا لنجاحه في وظائف أخرى، أضف إلى ذلك أنها تواجه مشاكل عدم القدرة على صياغة أهداف كمية خاصة لكل فرد عند قيام مجموعة من الأفراد بمهمة ما، وتحديد مساهمة كل فرد فيها.

### المطلب الثالث: معايير تقييم أداء الموارد البشرية

وهي المعايير التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقوم على أساسها الفرد، مثل كمية الإنتاج ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات ، الكفاءة، ويركز تقييم الأداء الفعال على المعايير التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها، وقد تكون للمعايير الشخصية الأثر الأكبر في أداء العامل خاصة فيما يتعلق بالتفاعل والتعامل مع الآخرين ، وتعتبر هذه المعايير صعبة التقييم والتقدير<sup>1</sup> والشكل التالي يبين العلاقة بين السلوك والشخصية والنتائج.

### الشكل (09) يوضح العلاقة بين السلوك والشخصية والنتائج



المصدر ماريو هاينز ، ترجمة محمد مرسي وآخرون، إدارة الأداء إدارة البحوث، السعودية، 1988، ص 180.

<sup>1</sup> زهير ثابت ، مرجع سابق، ص 97

**1-المعايير الشخصية:**

- غالبا ما تركز هذه المعايير على قدرة الموظف على البذل والعطاء وتحقيق الذات والبراعة واللياقة التي يتجلى بها الموظف في مواقف مختلفة ومدى النضج الانفعالي واستواء الشخصية ، وعلى الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصرا أساسيا للنجاح في أداء العمل إلا أنه من الصعوبة إمكانية تقييم عوامل الشخصية التالية:
- غموض العبارات التي تصف الشخصية مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق بحسب فهم القائم بعملية التقييم.
  - ليس هناك اتفاق عام على معايير الشخصية لتقييم أداء العاملين.
  - تقييم الشخصية يمس الجانب الشخصي للعامل وليس الجانب العملي له، وبذلك يكون التقييم ذا آثار سلبية على نفسية العامل (عداء وحساسية والسلوك الدفاعي) ومن ثم يؤثر سلبا على أدائه<sup>1</sup>.

**2-معايير النتائج:**

- النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء كما أنها في الغالب الهدف للتقييم وهي تعتبر سهلة القياس، حيث تكون في معظم الأحيان أرقامها مختصرة مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية أو الدخل الإجمالي، وقد تكون باستخدام الحكم الشخصي (للعلماء) في وظائف خاصة كتلك التي تقدم خدمات لتقييم النتائج ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الأربعة الآتية:<sup>2</sup>
- الكمية :** حجم ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعا.
  - التكلفة:** معرفة تكلفة تحقيق النتائج ومقارنتها مع التكلفة المحتملة.
  - الجودة:** أو نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع المتوقع.
  - الوقت:** هل أنجز العامل المطلوب منه في الوقت المحدد، وإذا كان هناك تأخير في الانجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير.

**3- معايير السلوك**

- من الضروري إعطاء الجانب السلوكي في معايير التقييم وزنا لا يقل أهمية عن المعايير الأخرى التي تتعلق بتقييم الأداء، بالرغم من أنه لا يمكن قياس معايير السلوك الموضوعية مثل النتائج إلا أنها سهلة ويمكن تقييمها، ذلك أن هناك تصرفات تصدر عن العامل قد لا تؤثر في الأداء الوظيفي ولكنها تؤثر في عمل المنظمة من خلال التأثير على صورتها ومن هذه التصرفات (الكذب- النفاق- الرشوة- السرقة في التعاملات) ، وفيما يلي سنعرض أمثلة عن المعايير السلوكية التي يتم تقييمها .

- اتخاذ القرارات : وتتمثل في الحكم على الأمور التي تتم اتخاذ إجراءات حيالها وتحمل مسؤولية الإجراء.
- تحديد الأولويات : وتمثل في مقدرة العامل على ترتيب الأمور حسب أولوياتها.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص98<sup>2</sup> ماريو هاينز ، ترجمة محمد مرسي وآخرون، إدارة الأداء إدارة البحوث، السعودية، 1988، ص180.

- التنظيم : هل هذا العامل يهتم بانجاز العمل اليومي؟ وهل ينظم عمله حسب العمل المطلوب بالموارد الخاصة؟

- التخطيط: هل يقوم العامل بوضع خطة عمل لها؟

- الاتصال: هل دلى الفرد العامل مهارات اتصال يعبر عن أفكاره بوضوح وفعالية مع الآخرين ودى صدق وموضوعية هذه المعلومات .

وهناك من يقسم الأداء إلى ثلاثة أنواع وهي:

أ) **المعايير الكمية:** بموجب هذا النوع يجري تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال مدة زمنية محددة أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء ، فمثلا إنتاج(50) سيارة خلال مدة شهر ويسمى هذا المعيار (المعدل الزمني للإنتاج).

ب) **المعايير النوعية:** وتعني أن يصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والإتقان.

ج) **المعايير النوعية والكمية:** هو مزيج من المعايير الكمية والنوعية، كمثال عليه هو أن يجري إنتاج (50) من منتج معين على أن لا تتجاوز الوحدات التالفة عن (5) وحدات. كما توجد خصائص معايير الأداء الفعالة.

نظرا لصعوبة عملية تقييم الأداء فهي تحتم على القائمين على تنفيذها تخطيط سليما مبنيا على معايير عملية للتقييم ويشترط في هذه المعايير أن تكون دقيقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه، وذلك يجب أن يتميز بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

1) **الثبات:** هو المدى الذي تخلو فيه المعايير من التباين نتيجة خطأ عشوائي أي أن الثبات ينصرف إلى معايير وليس إلى الأداء أي يضم المعايير جانب الاستقرار والتوافق بين النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو أشخاص مختلفين.

2) **التمييز:** حيث يميز الجهود والأداء المختلف بين العاملين وبشكل واضح ويوفر لمتخذي القرار درجة واضحة عن الأداء الفعلي في المؤسسة لكل عامل.

3) **الصدق:** إن هذه المعايير تقيس العوامل الداخلية للعمل بدون زيادة أو نقصان أي أن تكون ذات طابع موضوعي بعيدة عن أي اعتبارات شخصية وهي تعكس درجة قدرة المعايير على قياسهم لشيء الذي يجب قياسه.

4) **الدقة:** إن المعيار يدل حتما على ثبات وصدق النتائج فقد تكون هناك مجموعة من معايير الأداء تكون ثابتة وصادقة ولكنها غير دقيقة بسبب تساهل المقيم.

5) **سهولة استخدام المعايير:** أي وضوح المعايير وامكانية استخدامها من قبل الرؤساء ويكون ذلك ببساطة وعدم تعقيد المعايير هذا يسهل عملية التقييم.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص245.

6) **القبول:** لا بد أن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين وحتى يكون مقبولا لا بد أن يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين.

### المبحث الرابع: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية

إن التدريب هو النشاط الذي توليه المؤسسات والمنظمات اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة، حيث أصبح لزاما على المؤسسة أن تبحث عن برامج تدريبية مناسبة للموظفين، كما ينظر إلى وظيفية التدريب على أنها الوظيفة المكملة للتعين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار الموظفين وتعيينهم، إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم حسب الاحتياجات التدريبية إلى يجتاحتها في أداء عملهم وتوفير جميع الوسائل والأساليب التدريبية وخاصة الحديثة في عالم التدريب من أجل الوصول إلى أعلى أداء ممكن وحسب الأهداف المرجوة.

### المطلب الأول: دور وسائل التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية.

يتم تحديد الوسائل التدريبية بتحديد المهارات والمطلوب تطويرها أو رفعها لدى الموظفين أو إدارات معينة، لأن تدريب الموظف لا يعني مطلقا شيئا آخر غير وضعه في حالة تؤهله لإنجاز عمل ما فإذا تمكن من إنجازه فقد أدت هذه الوسائل المختارة من تأدية وظيفتها.<sup>1</sup>

حيث تعتبر بأنها مجموعة الأدوات والطرق المتبعة في توصيل ونقل مجموعة من الأفكار والقواعد والخبرات من شخص ذي خبرة إلى الأفراد، من أجل تعريف طبيعة العمل الذي يجب أن يقوموا به، حيث تقوم هذه الوسائل التدريبية في مساعدة الأفراد على تحقيق الأهداف التدريبية والتي منها:

✓ تؤدي وسائل التدريب إلى زيادة مشاركة الأفراد بصورة ايجابية ونشطة في عملية التدريب.  
 ✓ توفر وسائل التدريب الخبرات الحسية التي تعطي معنى ومدلولا للمعلومات التي يقدمها المدرب بمعنى أنها تسهل إدراكها من خلال تجسيد الأفكار بوسائل ومساعدات تدريب محسوسة فتساعد على تكوين صورة مرئية في الأذهان.

✓ تسهم في تنمية مهارات المتدرب وتنوع المعرفة لديه.

✓ تزيد وسائل ومساعدات التدريب من الاستعداد للتدريب عندما يشاهد الأفراد هذه الوسائل.

✓ تجعل وسائل التدريب التعلم أكثر أثرا، وأقل نسيانا حيث تؤدي إلى ترسيخ ما يتعلمه الطالب بعكس التدريب اللفظي فقط، دون استخدام مساعدات التدريب.

تلعب الوسائل التدريبية دور مهما في صقل وتنمية مهارات الأفراد والاستفادة من البرامج التدريبية وتحقيق الأهداف المرجوة، أي كلما كانت هذه الوسائل مختارة وفق الاحتياجات والبرامج التدريبية المناسبة ومتناسقة مع

<sup>1</sup> بن عيشي عمار، البرامج والتدريب ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات، دراسة حالة مؤسسة الكوابل الكهربائية، رسالة دكتورا بسكرة، 2012-2013، ص16.

إمكانية الأفراد تكون لها عوائد وفوائد كبيرة للفرد خاصة وللمؤسسة عامة، أي للوصول إلى أعلى كفاءة وفعالية للعملية التدريبية يجب الاهتمام باختيار الوسائل المطلوبة في تنفيذ البرامج التدريبية وفق إمكانيات الأفراد، أي كلما كانت هذه الوسائل مختارة وفق كل الاعتبارات تكون لها دور كبير في تحسين أداء وفعالية وكفاءة الأفراد في أداء مهامهم ووظائفهم.

### المطلب الثاني: دور الاحتياجات التدريبية في تحسين أداء الموارد البشرية

يبدأ التخطيط العملي للتدريب بالتعرف على الاحتياجات التدريبية باعتبارها مجموعة المتغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد وتصميمها على شكل برامج تدريبية قابلة للتنفيذ خاضعة لتقييم قبله وبعده لتفادي أي أخطاء متوقعة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

فهي تعبر عن الفرق بين ما هو مستهدف من معارف أو مهارات أو اتجاهات وما هو موجود فعلا، وللتعرف عليه يتطلب إجراء المقارنة لمعرفة نوع التدريب المطلوب والأفراد الواجب تدريبهم<sup>1</sup>.

وقد عرفها البعض بأنها: مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات الأفراد ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لازمة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين والتخلص من مشاكل تعرقل العمل في المنظمة<sup>2</sup>. ومن العوامل المؤثرة في فعالية استخدام هذه الاحتياجات مايلي:

- تقييم طبيعة المشكلات الراهنة وتحديد طبيعة المجالات التي يمكن علاجها عن طريق التدريب.
- تجميع البيانات الدقيقة اللازمة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة بما يضمن التقييم المناسب للبرنامج التدريبي علميا ومنهجيا (الأسلوب والمحتوى).
- تصنيف البرامج التدريبية حسب درجات أهميتها في حالة تنفيذها.

حيث يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الرئيسي والهيكلي في صناعة التدريب حيث تقوم عليه جميع دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات، حيث تعتمد هذه الأخيرة في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين اعتمادا على تقييم أدائهم، حيث أن أي خلل أو عدم التقييم الجيد لأداء الأفراد يؤثر بشكل واضح وكبير بالارتقاء بمستوى مهارات وسلوكيات وكفاءات الأفراد وترجع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في الأساس إلى الحاجة إلى علاج مشكلات العمل من خلال التدريب، حيث من الصعب تحديد الأشخاص الذي يشملهم التدريب، أهداف التدريب، ومحتوى البرنامج وحتى الأسلوب الذي يمكن أن يقدم به التدريب بدون التحديد الدقيق والموضوعي للاحتياجات التدريبية.

<sup>1</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 1997، ص312

<sup>2</sup> يرقى حسين، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سوناطراك اطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007/2008، ص06.

## المطلب الثالث: دور البرامج التدريبية في تحسين أداء الموارد البشرية.

تتبع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية والوقوف على أوجه القصور والعجز لدى الموارد البشرية، ترجمتها إلى أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال برامج تدريبية والتي يتم تصميمها بشكل علمي وتوفر لها الإمكانيات اللازمة.

يعرف البرنامج التدريبي بأنه "عبارة عن ترجمة عملية للسياسة التدريبية للمؤسسة، حيث يمكن أن يكون سنويا أو سداسيا... الخ، حيث يسهل البرنامج التدريبي للمؤسسة تحقيق أهدافها العامة والفرعية، لذا فتصميمه وتنفيذه ومتابعته ليست مهمة مسؤول التدريب فقط ولكن كل الفاعلين بالمنظمة"<sup>1</sup>.

ويتمثل البرنامج التدريبي في وثيقة تعاقدية تربط مختلف الفاعلين بالمؤسسة من إدارة ومسيرين ومسؤول التدريب والمتدربين وممثلي الأفراد وهو يختلف في شكله من منظمة لأخرى حسب طبيعة كل واحدة منها والأطر التسيرية. يحقق البرنامج التدريبي أهدافه في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال تحديد محتوياته ومدته وتحديد أساليب ووسائل التدريب وكذلك العلاقة بين البرنامج التدريبي الجديد والبرامج التدريبية السابقة وحتى المستقبلية، والعمل على توفير مقومات النجاح التي نذكر منها:

- أن يكون لدى المنظمة رؤية واضحة تماما عن أهداف عملية التدريب.
  - التدريب لا يخلق الإنسان الذكي الواعي، بل يصقل ويزيد من مهاراته وقدراته فقط.
  - إن كل تغيير يجب أن يبدأ بتمهيد أذهان العاملين، وتهيئتهم نفسيا وإمدادهم بالمعلومات اللازمة والصحيحة.
  - التدريب لا يقوم إلا بتوفير الفرصة للتعليم والاستفادة، بمعنى أنه لا يمكن أن يتم إلا إذا كانت لدى الفرد الحافز والرغبة للتزود بالمعرفة وتطوير أدواته وهذا مرهون بمدى تناسب محتوى البرنامج مع احتياجاته، حتى وإن كانت الطرق المتبعة في التنقيط تلقى قبولا ولا يشعر المتدرب بالأمن اتجاهها.
- حيث يظهر هذا الدور من خلال قياس كفاءة وفعالية هذا البرنامج، فالكفاءة هي استغلال الموارد المتاحة استغلالا عقلانيا بهدف الوصول إلى الأهداف المحددة أي درجة تحقيق الوصول إلى الأهداف. إن التدريب هو النشاط الذي توليه المنظمة اهتمام كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموارد البشرية في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في البيئة، إن طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق المنظمات، وأصبح لزاما عليها أن تفتش عن برامج التدريب المناسبة للموارد البشرية في مراكز التدريب المختلفة، كما ينظر إلى وظيفة التدريب على أنها الوظيفة المكملة للتعيين، فلا يكفي أن تقوم المنظمات باختبار الموظفين وتعينهم وإنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل المهارات.

<sup>1</sup> عصماوي، صديقي، فعالية تدريب الموارد البشرية في المؤسسات الصحية، دراسة حالة تدريب الأطباء بالمؤسسة الاستشفائية العمومية، مذكرة ماستر مغنية، تلمسان، 2015-2016، ص58.

## خلاصة

- في ضوء التطور التكنولوجي و اشتداد المنافسة ، تسعى المؤسسات إلى إبراز وجودها في السوق و لا يكون لها ذلك إلا بالاهتمام بأداء الموارد البشرية التي تمثل ركيزة أساسية فيها، فهذا الأداء يتطلب إدارة متخصصة لمراقبة وتقييمه وتشخيص أسباب انحرافه عن المستويات المستهدفة، وذلك بوضع برامج العلاج والتطوير بغية تحسين وتطوير أداء الأفراد للوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة والفعالية من خلال ما يلي:
- تساهم الوسائل التدريبية في صقل وتنمية مهارات الأفراد والاستفادة من البرامج التدريبية وتحقيق الأهداف المرجوة. حيث تجعل هذه الوسائل التدريب التعلم أكثر اثرا.
  - يساعد التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية إلى تحديد الأفراد الذي يشملهم التدريب ومحتوى البرنامج وأسلوب تقديم التدريب وحتى أهداف التدريب. حيث يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الهيكلي في عملية التدريب.
  - يظهر دور البرنامج التدريبي من خلال قياس وفعالية هذا البرنامج الجديد مع البرامج التدريبية السابقة وكذلك العمل على توفير مقومات النجاح.

# الفصل الثالث

دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري

لولاية بسكرة

**المبحث الأول: ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة**

يعد ديوان الترقية والتسيير العقاري إحدى أهم المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر ومن أهمها ، فله تاريخه ومكانته على المستوى الوطني، ومن خلال هذا المبحث يتم التعرف على الديوان وعلى مهامه ونشاطه الاقتصادي

**المطلب الأول: التعريف بديوان الترقية والتسيير العقاري****أولاً: نشأة وتطور ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI :**

مر إنشاء ديوان الترقية والتسيير العقاري حتى أخذ الشكل الذي هو عليه الآن بفترات مختلفة، كل فترة حكمها مراسيم وقوانين محددة من أجل تحقيق الأهداف والمهام الاجتماعية والاقتصادية الموكلة له. كما عملت هذه القوانين والمراسيم على تقييم حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري من حيث الاستقلالية المالية، وتتلخص مراحل تطوره من خلال الفترات المختلفة التالية:

**I- الفترة 1962-1976:** بعد الاستقلال تم إلغاء جميع القوانين الفرنسية وذلك من أجل تجسيد السيادة الوطنية، وفي مجال الإسكان وضع (القانون 62 / 157 من 31 / 12 / 1962 ) المتعلق بتنظيم المؤسسات العامة المسؤولة عن تطوير العقارات

**II- الفترة 1976-1982:** خلال هذه الفترة، لم يكن هناك أي تغير ملموس إلى غاية عام 1984، تم تنفيذ عملية نقل الملكية إلى دواوين الترقية والتسيير العقاري وفقاً للمرسوم رقم 207 المؤرخ في 24 / 2 / 1984 والنقل تعلق فقط في إدارة هذه الأصول، وأصبحت بذلك دواوين الترقية والتسيير العقاري تعمل وتنشط في إطار قانوني محدد ومنظم جيداً، وأهم العوامل المحددة: الطبيعة القانونية، السلطات، المسؤوليات والوظائف.

**III- الفترة من 1991 إلى الوقت الحالي:** في إطار الانفتاح على اقتصاد السوق القائم على المنافسة والجودة، ومن أجل أداء المهام الاقتصادية والاجتماعية الأساسية، وتنفيذ برامج الإسكان، وجب على دواوين الترقية والتسيير العقاري إجراء تحول جذري في جميع المجالات، وكان ذلك بموجب المرسوم 91 / 147 المؤرخ في 12 / 5 / 1991 والمتعلق بتغيير الوضع القانوني للدواوين وتحديد شروط تنظيم وسير عملها .

**ثانياً: التنظيم العملي لديوان الترقية والتسيير العقاري:**

حسب المرسوم التنفيذي 91 / 147 المؤرخ في 12 / 5 / 1991 يمكن لدواوين الترقية والتسيير العقاري أن يكون مقرها الرئيسي أين تمارس نشاطاتها في كل ولاية من ولايات الوطن<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي: رقم 91-147 مؤرخ في 12 مايو سنة 1991، يتضمن تغيير الطبيعة القانونية للقوانين الأساسية لدواوين الترقية والتسيير العقاري، وتحديد كفاءات تنظيمها وعملها، الجريدة الرسمية، العدد 25، الصادرة في 29-05-1991، ص 883.

ووفقا للمادتين رقم 08 و 09 من هذا المرسوم يدير دواوين الترقية والتسيير العقاري مجلس إدارة يشرف عليه مدير عام، يعين بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالسكن، ويتشكل مجلس الإدارة من:

I- أربعة (04) خبراء يقترحهم الوزير المكلف بالسكن.

II- خبيرين (02) يقترحهما الوزير المكلف بالمالية.

III- خبيرين (02) يقترحهما الوزير المكلف بالجماعات المحلية.

ويشارك المدير العام في اجتماعات مجلس الإدارة بصفة استشارية ويتولى أيضا أمانة المجلس .

ويمكن لمجلس الإدارة أن يستعين بكل شخص لديه كفاءة من شأنه أن يفيد في المسائل المدرجة في جدول الأعمال، وينتخب رئيس مجلس الإدارة من طرف نظرائه لمدة مهمته.

ويعين أعضاء مجلس الإدارة كما نصت عليه المادة 10 من نفس المرسوم، بمقرر من الوزير المكلف بالسكن لمدة ثلاث (3) سنوات، وفي حالة توقف أي عضو من الأعضاء يعوض بالأشكال نفسها إلى غاية انتهاء المهمة، ويتقاضى أعضاء مجلس الإدارة تعويضات حسب الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به.

و بالإضافة إلى ذلك يعين مجلس الإدارة محافظا للحسابات ويحدد مرتبه .

ونصت المادة 12 من المرسوم : أن يجتمع مجلس الإدارة باستدعاء من رئيسته كلما اقتضت مصلحة ديوان الترقية ذلك، أربع (4) مرات في السنة على الأقل، بالإضافة إلى الاجتماعات الاستثنائية ويتعين على الرئيس دعوة المجلس للانعقاد بناء على طلب من ثلثي أعضائه على الأقل.

ولا تصح مداوات مجلس الإدارة قانونا إلا بحضور ثلثي أعضائه على الأقل، وفي حالة عدم اكتمال النصاب ، يعقد اجتماع آخر بعد أجل ثمانية (8) أيام ويتداول المجلس حينئذ قانونا مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين

يصوت على القرارات بأغلبية الأعضاء الحاضرين وفي حالة تعادل الأصوات، يرجح صوت الرئيس، وتدون مداوات مجلس الإدارة في محاضر وسجل في سجل خاص يوقع عليه رئيس المجلس و ترسل محاضر الجلسات خلال أجل مدته خمسة عشر (15) يوما إلى الوزير المكلف بالسكن وأعضاء مجلس الإدارة.

### ثالثا: التعريف بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة "OPGI":

ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة مؤسسة وطنية عمومية تحت وصاية وزارة السكن والعمران، ذات طابع صناعي تجاري (OPIC) تأسست بموجب مرسوم 76 /143 المؤرخ في 23/ 10 /1976 بطابع إداري وقد تغيرت الطبيعة القانونية للمؤسسة بموجب مرسوم 91 /147 المؤرخ في 12 / 05 /1991 ، وبذلك يتمتع ديوان الترقية والتسيير العقاري بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ويعد تاجرا في علاقاته مع الغير ويخضع لقواعد القانون التجاري، ويسيره مدير عام تحت إشراف مجلس إدارة مكون من مدير الإدارة المحلية ومدير السكن

والتجهيزات العمومية، وأمين الخزينة لولاية بسكرة، ومدير التخطيط والتهيئة العمرانية وعضو لجنة المشاركة تحت إشراف وزارة السكن والعمران، ويتم تحصيل الإيجار عن طريق 09 وكالات مالية مهامها تحصيل الإيجار وتمثيل ديوان الترقية على مستوى المناطق موزعة عبر تراب الولاية كما يلي:

I- 05 وكالات بمدينة بسكرة.

II- وكالة واحدة في كل من سيدي عقبة، لوطاية، أولاد جلال، طولقة، أورلال ولقد بلغت الحظيرة العقارية لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة إلى غاية 26 جويلية 2015، 22434 وحدة سكنية و 1694 محل تجاريا موزعة كآآتي:

1- الحظيرة المؤجرة:

أ- السكنات: 16241

ب- المحلات: 1194

2- الحظيرة المباعة:

أ- السكنات: 6193

ب- المحلات: 500

ويشغل ديوان الترقية حاليا 291 عامل حسب إحصائيات 2018/12/31 موزعين على مختلف الدوائر حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (05): توزيع عمال ديوان الترقية على مختلف الدوائر والمصالح

| التصنيف                               | إطارات عليا | إطارات | عقود مدعمة | أعوان التحكم | أعوان التنفيذ | المجموع |
|---------------------------------------|-------------|--------|------------|--------------|---------------|---------|
| المديرية العامة                       | 01          | 05     | -          | 02           | -             | 08      |
| دائرة المالية والمحاسبة               | 01          | 17     | 08         | 15           | -             | 41      |
| دائرة التحكم في المشاريع              | 01          | 10     | 01         | 19           | 92            | 123     |
| دائرة التسيير وصيانة الحظيرة          | 01          | 22     | 09         | 06           | 01            | 39      |
| دائرة الترقية والعقار                 | 01          | 04     | 01         | 02           | -             | 08      |
| دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة | 01          | 10     | 06         | 23           | 32            | 72      |
| المجموع                               | 06          | 68     | 25         | 67           | 125           | 291     |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة

جدول رقم(06): توزيع العمال حسب طبيعة العقد في ديوان الترقية

| طبيعة العقد |        | النسبة | العدد | البيان             |
|-------------|--------|--------|-------|--------------------|
| مؤقتين      | دائمين |        |       |                    |
| -           | 06     | 2.062  | 06    | الإطارات التسييرية |
| 39          | 53     | 31.615 | 92    | الإطارات           |
| 08          | 60     | 23.368 | 68    | أعوان التحكم       |
| 60          | 65     | 42.955 | 125   | أعوان التنفيذ      |
| 107         | 184    | 100    | 291   | المجموع            |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على وثائق لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة

رابعاً: الهيكل التنظيمي المستحدث لديوان الترقية والتسيير العقاري سنة 2006:

لوجود عدة أسباب أدت لضرورة لتغيير الهيكل التنظيمي لديوان الترقية ومن أهمها ما يلي:

I- تغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة ودخول الجزائر إلى نظام اقتصاد السوق .

II- مواكبة التطورات .

III- زيادة مهام ونشاطات ديوان الترقية بزيادة حجم المشاريع المقررة من طرف الدولة واحتياجات أفراد المجتمع .

IV- ظهور برامج سكنية جديدة كمشاريع السكن التساهمي والترقوي مما زادت الحاجة للمورد البشري. وعن

طريق القرار الوزاري رقم 512/05 المؤرخ في 25/04/2005 المعدل والمتمم للقرار الوزاري رقم 43 م.خ 98

المؤرخ في 19/10/1998 المتضمن الهياكل التنظيمية لدواوين الترقية والتسيير العقاري. وبناء على محضر مجلس

الإدارة رقم 02/2005 المؤرخ في 19/09/2005 المتضمن الهياكل المصادقة على الهيكل التنظيمي للديوان

واقترح الإطارات المسيرة له، وبناء للمرسوم الرئاسي 176/2006 الصادر 25/05/2006 أصبح الهيكل

التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة يتكون من خمسة (05) دوائر على النحو التالي:

1- المدير

2- نائب مدير مساعد

3- الدوائر : يتضمن الهيكل التنظيمي

5 دوائر وهي:

أ- دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة: وتتضمن

• مصلحة الموارد البشرية • مصلحة الوسائل العامة • مصلحة المنازعات والشؤون القانونية.

ب- دائرة المالية والمحاسبة: وتضم

• مصلحة المحاسبة. • مصلحة المالية • مصلحة الاستثمارات. • مصلحة التحصيل

ج- دائرة تسيير وصيانة الحضيرة:

وتحتوي • مصلحة استغلال. • مصلحة التنازل. • مصلحة الصيانة

د - دائرة التحكم في المشاريع

• مصلحة الدراسة والبرمجة. • مصلحة الأسعار والصفقات. • مصلحة متابعة العمليات .

هـ- دائرة الترقية العقارية والعقار :

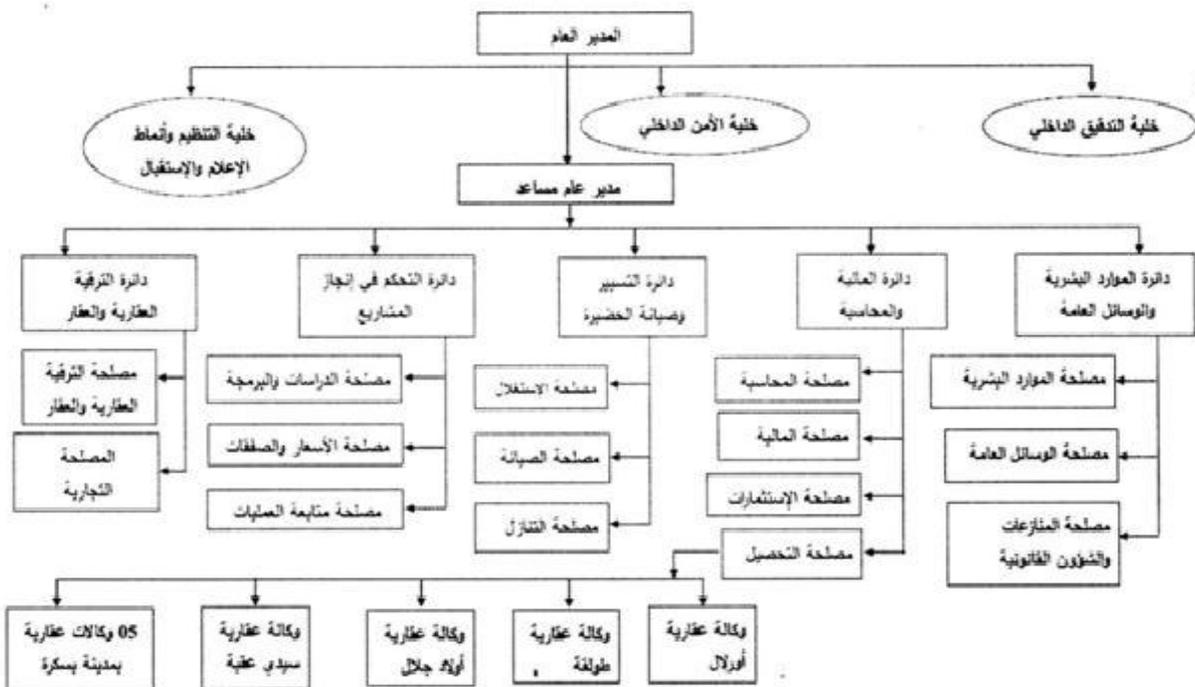
• مصلحة الترقية العقارية والعقار • المصلحة التجارية.

4- خلايا وظيفية: هي هياكل خاصة منظمة في شكل خلايا وهي:

• الأمن الداخلي. • التدقيق الداخلي و التنظيم وأنماط الإعلام والاستقبال.

ويمكن عرض الهيكل التنظيمي المستحدث لديوان الترقية لولاية بسكرة في الشكل الموالي:

شكل رقم (10) الهيكل التنظيمي المستحدث للديوان الترقية لسنة 2006



المصدر: من وثائق ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة.

**ثالثا:** التنظيم الإداري لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة من خلال الهيكل التنظيمي لديوان الترقية يمكن التعرف على طريقة التسيير وفقا لدوائر ، المصالح والهيكل الخاصة المكلفة بالمهام والمسؤوليات التالية:

- **المدير العام:** يتولى المهام التالية:

- 1- يمثل ديوان الترقية إزاء الغير ويوقع على جميع الوثائق والمستندات القانونية الخاصة بنشاطه.
- 2- يسهر على تحقيق الأهداف المرسومة للديوان ويضمن تنفيذ قرارات مجلس الإدارة.
- 3- يضمن سير المصالح ويمارس السلطة السلمية على جميع مستخدمي الديوان، ويعين المستخدمين ويعزلهم حسب الشروط المنصوص عليها في التنظيم الجاري العمل به.
- 4- يقوم بالأعمال التحفظية ويمارس الدعاوى القضائية.
- 5- يعد الجداول التقديرية للإيرادات والنفقات ويقدمها للمصادقة عليها من طرف مجلس الإدارة.
- 6- يبرم كل صفقة أو عقد أو اتفاقية أو اتفاق في إطار التنظيم المعمول به.
- 7- يعرض في نهاية كل سنة مالية تقريرا سنويا عن النشاط مرفقا بالإيرادات وحسابات النتائج ويرسله إلى السلطة الوصية بعد المصادقة عليه من مجلس الإدارة.

8- يعد النظام الداخلي لديوان الترقية ويقدمه للمصادقة عليه من مجلس الإدارة ويسهر على تنفيذه واحترامه.

**II- الدوائر :** وتعمل تحت إشراف وتسيير نائب مدير مستعد وتقوم بالمهام التالية:

- 1- دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة: تقوم ب:
  - أ- المشاركة في تحديد الأهداف والإستراتيجية العامة لديوان الترقية.
  - ب- التنسيق والتنشيط ومراقبة كل النشاطات ذات الطابع الإداري لديوان الترقية.
  - ج- ضمان التنسيق والمتابعة والمراقبة النشاطات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية والوسائل العامة.
  - د- ضمان التنسيق الداخلي والخارجي بين مصالح ديوان الترقية.
  - هـ- وضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
  - و - تنظيم دورات تكوينية للعمال لتحسين ورفع كفاية وأداء العامل .
  - ي- متابعة ومراقبة القضايا الخاصة بالمنازعات وكذا الإجراءات الخاصة بالأسس ووقاية وحماية ممتلكات المؤسسة.
- مصلحة الموارد البشرية: تهتم ب
  - تسيير الحياة المهنية لمستخدمي الديوان.
  - متابعة ومراقبة أجور العمال .

- تسيير مخطط التوظيف والتكوين لتحسين ورفع مستوى المستخدمين .
- متابعة وتنسيق ومراقبة النشاطات المرتبطة بتسيير الموارد البشرية.
- مصلحة الوسائل العامة: مهامها محددة في :
- تسيير الوسائل المادية وكل المعدات والسهر على توفيرها بصفة دائمة.
- مراقبة مشتريات الديوان - تسيير ومراقبة المخزونات. - أعمال الجرد.
- مراقبة وتنسيق وصيانة حضيرة السيارات.
- مراقبة وضمان المخالصة على فواتير مشتريات المستلزمات واقتناء العتاد والتجهيزات الخاصة بديوان الترقية.
- \* مصلحة المنازعات والشؤون القانونية: تعمل على:
- التنسيق والمتابعة وتنشيط مختلف النشاطات التي لها علاقة بقضايا المنازعات الخاصة بديوان الترقية.
- السهر على حماية مسؤولية الديوان والحفاظ على مصالحه في علاقته التعاقدية والقضائية مع الغير .
- متابعة مختلف القضايا المطروحة أمام القضاء والتي يعد الديوان طرفا فيها والدفاع والحفاظ على حقوقه.
- متابعة تنفيذ الأحكام القضائية لصالح ديوان الترقية.
- تمثيل ديوان الترقية أمام الهيئات القضائية والتأسيس كطرف في مختلف القضايا -
- 2- دائرة المالية والمحاسبة: تقوم بما يلي:
- أ- مراقبة، متابعة وتنسيق مختلف النشاطات المالية والمحاسبية لديوان الترقية.
- ب- مراقبة ومتابعة كل عملية متعلقة بتحديد الوسائل المالية للميزانية وكذا الوسائل الأخرى المتعلقة لتنفيذها .
- ج- متابعة ومراقبة وتنسيق كل العمليات المتعلقة بإعداد الميزانية وتنفيذها .
- د- مراقبة كل النشاطات المتعلقة بمسك كل الحسابات الخاصة بديوان الترقية.
- هـ- مراقبة مداخل ومصاريف ديوان الترقية.
- و - مراقبة تسيير الإبداعات المالية للديوان وتحركاتها .
- 3- دائرة التسيير العقاري وصيانة الحظيرة:
- أ- تسيير وإدارة الحظيرة والممتلكات العقارية من خلال عملية التأجير والملكية المشتركة.
- ب- مسك ومراقبة ومتابعة بطاقية ووصولات الممتلكات.
- ج- السهر على حفظ و صيانة وسائل حظيرة ديوان الترقية .

مصلحة الاستغلال : تعمل على :

- متابعة كل عمليات تأجير الممتلكات . - إعداد عقود الإيجار والبيع للممتلكات .

- تحديد قيمة الإيجار والأعباء للممتلكات . - متابعة ومراقبة ومراجعة بيانات مداخيل الإيجار .

4 - دائرة التحكم في المشاريع : يتمثل نشاطها في :

أ- ضمان مراقبة ومتابعة تسيير مشاريع الدراسة والإنجاز الخاصة بالسكنات الاجتماعية .

ب- متابعة ومراقبة أشغال إنجاز المشاريع بالتنسيق مع مكاتب الدراسات .

ج- إعداد الاتفاقات والصفقات الخاصة بدراسة وإنجاز المشاريع السكنية ومراقبة تنفيذها وفقا للتشريع المعمول بها

5- دائرة الترقية العقارية والعقار : تقوم ب :

أ- انتقاء واختيار الأراضي قصد شرائها من أجل تكوين حافظة عقارية وإنجاز مشاريع ترقية وتساهمية عليها .

ب- إجراء دراسات اقتصادية وتقنية خاصة بالترقية العقارية .

ج- تقييم احتياجات الترقية العقارية وإعداد التركيبة المالية لها مع مختلف المتعاملين والزبائن بتكوين صناديق

متابعة بيع أو تسويق السكنات الترقية عن طريق استعمال وإعداد الإطار القانوني لها .

6- الهياكل الخاصة ( الخاليا) : يتمثل نشاطها في :

• إعداد ومتابعة ومراقبة مخطط الأمن لديوان الترقية .

• إعداد مخطط حراسة المقرات الإدارية لديوان الترقية .

• " تدقيق النتائج الفصلية لنشاطات ديوان الترقية وتقييم أساليب التسيير .

• المراقبة الداخلية لحسابات ديوان الترقية وتحليلها وتقييمها .

• التنسيق بين مختلف المصالح التابعة لديوان الترقية في مجال الإعلام ووضع الإجراءات اللازمة لذلك .

• متابعة عملية إعلام واستقبال المتعاملين مع ديوان الترقية .

**المطلب الثاني: نشاطات من ديوان الترقية والتسيير العقاري وأهدافه**

**أولا: نشاطات من ديوان الترقية والتسيير العقاري**

في إطار تجسيد السياسة الاجتماعية الدولة، تتولى دواوين الترقية والتسيير العقاري ترقية الخدمة العمومية في

ميدان السكن لا سيما بالنسبة للفئات الاجتماعية الأكثر حرمانا .

• مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري

• كجزء من تحقيق أهدافه الرئيسية يسعى ديوان الترقية والتسيير العقاري أداء المهام التالية

- المقاول الرئيسي لصالح الدولة
- في إطار المشاركة في تنفيذ سياسة الدولة، يقوم ديوان الترقية والتسيير العقاري بتعزيز الخدمة العامة في مجال الإسكان لا سيما بالنسبة للفئات الاجتماعية الأكثر فقرا .
- I- تطوير العقارات والممتلكات : يتم ذلك على مستوى أنحاء تراب الولاية، فديوان الترقية والتسيير العقاري فيعتبر المسؤول للقيام ب:
  - 1- الترقية العقارية من خلال إنشاء وتسيير المساكن العامة المؤجرة.
  - 2- تطوير الأراضي.
  - 3- الحفاظ على التراث.
  - 4- اتخاذ الإجراءات لتقديم الخدمات لضمان صيانة وترميم الأمن العقارية وإعادة الاعتبار إليها وإعادة هيكلة القطاع العقاري.
  - 5- مراقبة عمليات تصفية وإعادة هيكلة المباني في إطار برنامج الترميم .
  - 6- دعم إدارة المشروع نيابة عن العمليات العمومية (مديرية التعمير والبناء، مديرية السكن والتجهيزات العمومية).
- II- إدارة الممتلكات: تخول دواوين الترقية والتسيير العقاري، فضلا عن ذلك تسيير الأملاك العقارية المسندة لها، تحدد اتفاقية نموذجية لشروط وكيفيات التكفل بهذه المهمة توضح بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والوزير المكلف بالسكن. ويكلف ديوان الترقية والتسيير العقاري في ميدان التسيير العقاري، بما يلي:
  - 1- تأجير المساكن والمحلات ذات الاستعمال المهني والتجاري والحرفي، أو التنازل عنها .
  - 2- تحصيل مبالغ الإيجار والأعباء المرتبطة بالإيجار وكذا ربوع التنازل عن الأملاك العقارية التي تسييرها .
  - 3- مراقبة الممتلكات من خلال ملف المستأجرين الذين يتم تحديد هم دوريا.
  - 4- المحافظة على العمارات وملحقاتها قصد الإبقاء عليها باستمرار في حالة صالحة للسكن.
  - 5- إعداد جرد للعمارات المكونة للحظيرة العقارية التي تسييرها، وضبطه ومراقبة وضعية النظام القانوني لشاغلي الشقق والمحلات الكائنة بهذه العمارات.
  - 6- تنظيم جميع العمليات التي تستهدف الاستعمال الأمثل للمجمعات العقارية التي تسييرها وتنسيق ذلك.
  - 7- ضمان تسيير جميع الأملاك التي ألحقت بها أو سوف تلحق بها، حسب شروط خاصة، في إطار وحدوية . وقواعد تسيير الممتلكات العقارية.

## III- تسيير السكنات الاجتماعية.

## IV- تولى مسؤولية إدارة عملية تنظيف وإعادة هيكلة المباني ضمن برنامج خاص لإعادة التأهيل .

## ثانيا: أهداف ديوان الترقية والتسيير العقاري

يعتبر ديوان الترقية والتسيير العقاري المسؤول على تنفيذ ما يتعلق بالسياسة الاجتماعية للدولة وإنجاز المعاملات المتعلقة بملكية المنازل السكنية. وكذا تعزيز برامج الإسكان العام، كالسريع التساهمية والترقوية، لذا يجب:

- ❖ المحافظة على العمارات وملاحقتها قصد الحفاظ على الحظيرة العامة للمباني
- ❖ إنجاز المعاملات بملكية المنازل السكنية، ويجب أيضا تعزيز برامج الإسكان العام للمشاريع التساهمية والترقوية .
- ❖ تولى مسؤولية إدارة عملية تنظيف وإعادة هيكلة المباني ضمن برنامج خاص لإعادة التأهيل.
- ❖ تطوير العقارات والممتلكات وتطوير الأراضي والحفاظ على التراث. تنظيم جميع العمليات التي تستهدف الاستعمال الأمثل للمجمعات العقارية التي تسيروها وتنسيق ذلك.

## المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

## المطلب الأول : منهج البحث وحدوده

أولا : منهج البحث لأغراض تحليل بيانات ومعلومات البحث واستخلاص النتائج واختبار الفرضيات، قمنا باستخدام المنهج الوصفي إلى جانب المنهج التحليلي وذلك لجمع البيانات وتحليلها وبالتالي الخروج بنتائج لبيان وتوضيح "ويعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

1. المصادر الأولية: تم الاعتماد في موضوع بحثنا بصورة أساسية على الاستمارة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عمال الشركة محل الدراسة ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج spss v19. الإحصائي الذي يسمى: Statistical package for social science وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2. المصادر الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للبيانات الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

## ثانيا: حدود البحث

1. الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة.
2. الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة في السداسي الاول من العام الدراسي 2018 / 2019 .

3. الحدود البشرية: تتمثل في العاملين بمؤسسة دوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة.

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي للعينة

في هذا المطلب يتم التعرف على كل من مجتمع وعينة الدراسة وكذا الأداة المستخدمة فيها.

أولاً : مجتمع وعينة البحث يتمثل مجتمع البحث في العاملين مؤسسة ، حيث أن مجتمع الدراسة قد بلغ 291 عامل، واعتمدنا على عينة عشوائية بلغ حجمها 60 عامل، وقد تم توزيع الاستبيانات عليهم عبر زيارات ميدانية، واسترد منها 40 استبانة، وبعد فحصها وتحليلها تبين أن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 37 استبانة.

ثانياً : الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة البحث

#### 1. خصائص العينة حسب الجنس

الجدول رقم (07): خصائص العينة حسب الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| ذكر     | 17      | 45.9   |
| أنثى    | 20      | 54.1   |
| المجموع | 37      | 100    |

المصدر : من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS

الشكل رقم ( 11 ) : خصائص العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (07) والشكل رقم (11) أن نسبة الذكور (45.9%) و نسبة الإناث (54.1%)، وهذا ما يدل على أن عنصر الإناث هو الغالب في عينة الدراسة.

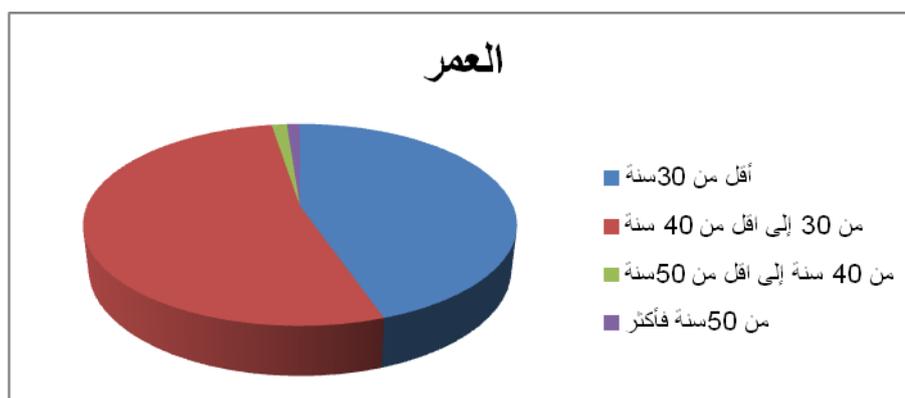
## 2. خصائص العينة حسب السن

الجدول رقم (08): خصائص العينة حسب السن

| النسبة | التكرار | العمر                       |
|--------|---------|-----------------------------|
| 29.7   | 11      | أقل من 30 سنة               |
| 48.6   | 18      | من 30 إلى أقل من 40 سنة     |
| 21.6   | 8       | من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة |
| 0      | 0       | من 50 سنة فأكثر             |
| 100    | 37      | المجموع                     |

المصدر : من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS

الشكل رقم (12): خصائص العينة حسب السن



المصدر : من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) و الشكل رقم (12) أن أعلى نسبة لمعدلات السن تتمركز في المجال (من 30 إلى أقل من 40 سنة) حيث بلغت (48.6%)، تلتها نسبة (29.7%) للفئة العمرية التي تتمركز في (أقل من 30 سنة) تليها نسبة (21.6%) التي تخص الفئة العمرية (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) وهو ما يدل على أن أكثر من نصف عينة الدراسة تتمركز أعمارهم في الفئة العمرية متوسطة السن، بينما نسبة المبحوثين وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين في الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بلغت (0%).

## 3. خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (09): خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

| النسبة | التكرار | المؤهل العلمي |
|--------|---------|---------------|
| 21.6   | 8       | بكالوريا      |
| 13.5   | 8       | تقني سامي     |
| 24.3   | 9       | ليسانس        |
| 21.6   | 8       | مهندس         |
| 2.7    | 1       | دراسات عليا   |
| 16.2   | 6       | ماستر         |
| 100    | 37      | المجموع       |

المصدر : من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS

الشكل رقم (13): خصائص العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر : من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) و الشكل رقم (13) نجد أن النسبة الأكبر لمؤهل ليسانس حيث بلغت العينة بنسبة (24.3%) ، تليها نسبة (21.6%) لمؤهل مهندس وكذا مستوى باكالوريا ، ثم نسبة (16.2%) لمؤهل الماستر، ثم بعدها نسبة (13.5%) لمؤهل تقني سامي، وأخيرا نسبة (2.7%) لمؤهل الدراسات العليا.

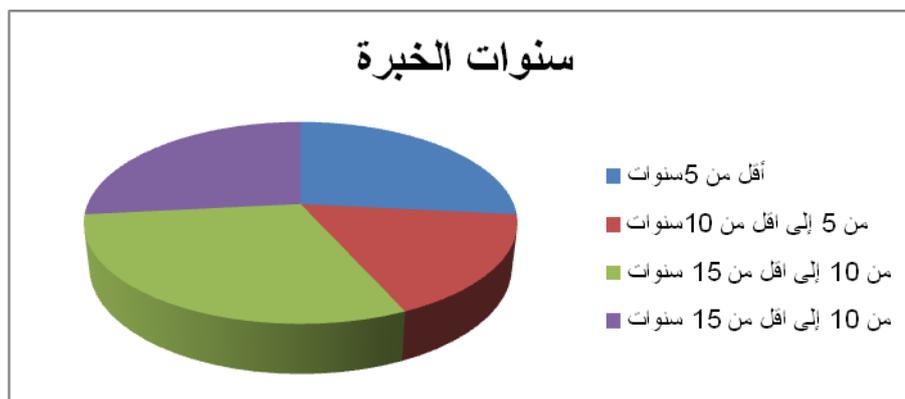
## 4. خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (10): خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

| النسبة | التكرار | سنوات الخبرة              |
|--------|---------|---------------------------|
| 37.8   | 14      | أقل من 5 سنوات            |
| 32.4   | 12      | من 5 إلى أقل من 10 سنوات  |
| 13.5   | 5       | من 10 إلى أقل من 15 سنوات |
| 16.2   | 6       | 15 سنة فأكثر              |
| 100    | 37      | المجموع                   |

المصدر : من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS

الشكل رقم ( 14 ) : خصائص العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر : من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) و الشكل رقم (14) نجد أن النسبة الأكبر للفئة التي خبرتهم (أقل من 5 سنوات) حيث بلغت العينة بنسبة (37.8%) ، تليها نسبة (32.4%) للفئة التي خبرتها (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) ، ثم نسبة (16.2%) للفئة (15 سنة فأكثر)، وأخيرا نسبة (13.5%) للفئة (من 10 إلى أقل من 15 سنوات)،

المطلب الثالث : أداة البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة فيه

أولا :أداة البحث

باعتبار أن الدراسة الحالية اعتمدت بدرجة كاملة على الاستبيان في جمع البيانات الأولية فسيتم أولا تعريف الاستبيان، ومن ثم توضيح محتوى الاستبيان المستخدم في الدراسة الحالية.

الاستبيان: عبارة عن صياغة لمجموعة من الأسئلة معدة مسبقا ليقوم المستجيب بتسجيل إجابته عليها باختيار أحد البدائل المحددة ويعتبر وسيلة فعالة لجمع البيانات عندما يكون الباحث على معرفة المطلوب وبكيفية قياس

المرغوب في دراسته، وتم تقسيم الاستبيان لهذه الدراسة إلى ثلاثة محاور تعلق الأول منه بالمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، وعدد سنوات الخبرة)، بينما خصص المحور الثاني للمتغير المستقل التدريب احتوى على 13 مؤشر لقياس ثلاثة أبعاد هي: وسائل التدريب (خمسة مؤشرات)، الاحتياجات التدريبية (أربعة مؤشرات)، البرامج التدريبية (أربعة مؤشرات)، وتعلق المحور الثالث بالمتغير التابع أداء الموارد البشرية والذي احتوى على ثمانية مؤشرات قياس .

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المقياس الفئوي ليكرت، ويستخدم مقياس ليكرت بدرجة كبيرة في مجال قياس الاتجاهات بحيث يعبر عن درجة موافقة المستجيب على فقرة تعبر عن اتجاه القضية ما، حيث تضمنت بدائل الإجابة سلم ليكرت الخماسي، أين تم ترميز رقم 1 لغير موافق بشدة، 2 غير موافق، 3 محايد، 4 موافق، و 5 موافق بشدة، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

**جدول رقم (11): درجات مقياس ليكرت الخماسي**

| الاستجابة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-----------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الدرجة    | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |

المصدر : من إعداد الطالب

وقد تم تحديد الحدود الدنيا والعليا حسب الجدول التالي:

**جدول رقم (12): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي**

| الاستجابة | غير موافق بشدة | غير موافق     | محايد         | موافق         | موافق بشدة |
|-----------|----------------|---------------|---------------|---------------|------------|
| الدرجة    | 1 الى 1.79     | 1.80 الى 2.59 | 2.60 الى 3.39 | 3.40 الى 4.19 | 4.20 الى 5 |

المصدر : من إعداد الطالب

ثانيا : الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

لقد استخدم في التحليل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( Statistical Package for Sciences ) SocialSPSS . v19 وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء والتفلطح ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار واختبارات الفروض الإحصائية... إلخ وبالإضافة إلى تحليلات متقدمة. وفي دراستنا هذه سنستخدم الأساليب التالية:

1. جدول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث.

2- المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean): وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما فيوصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة.

**3- الانحراف المعياري (Standard Deviation):** من أفضل مقاييس التشتت المطلق وأدقها، يتأثر بالقيم المتطرفة (الشاذة) بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاده الوسط الحسابي.

**4- معامل الارتباط بيرسون:** يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران (X, Y)، ويقاس قوة العلاقة، حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة.

**5- معامل كرونباخ ألفا:** يستخدم مقياس كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي وقد كانت النتائج أكبر من (70%) و يعتبر هذا مقبولا استنادا إلى دراسات سابقة. وهناك دراسات تقول بأن معامل كرونباخ ألفا أكبر من 50%.

**6- صدق المحك أو الصدق الذاتي :** تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات، باستخدام المعادلة التالية : صدق المحك - جذر معامل الثبات . والجدول رقم (14) يبين أن معامل الصدق الإجمالي يقدر ب (0.658)

**7- معامل الالتواء (Skewness):** يعرف الالتواء بأنه درجة التماثل أو البعد عن التماثل لتوزيع ما. يستخدم الاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

**8- معامل التفلطح (Kurtosis):** وهو مقياس يصف ارتفاع قيمة المنحني من حيث الاعتدال، يستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

**9- تحليل الانحدار المتعدد :** وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.

**10. تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis** وذلك للتحقق من تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.

### المطلب الرابع : صدق وثبات أداة البحث

**أولا : صدق أداة البحث:** يقصد بصدق أداة البحث مدى قدرتها على قياس الموضوع الذي وضعت من أجله، بمعنى إلى أي درجة تصلح هذه الأداة لقياس الغرض الذي وضعت من أجله، وفي دراستنا تم الاعتماد على نوعين من الصدق هما:

**الصدق الظاهري:** بعد الانتهاء من تصميم الاستمارة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة، قمنا باستطلاع آراء مجموعة من المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة يقدر عددهم ب 3 محكمين، بهدف التأكد من وضوح صياغة كل فقرة من فقرات الاستمارة وتصحيح الفقرات الغير الملائمة، وقد طورت هذه الأداة بناء على آراء المحكمين حيث عدلت الصياغة ووضعت في صورتها النهائية ، وتوجد أسماء المحكمين بالملحق رقم (02)، والاستبانة في صورتها النهائية في الملحق رقم (01)

**صدق المحك أو الصدق الذاتي:** تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات، باستخدام المعادلة التالية : صدق المحك = جذر معامل الثبات .

والجدول رقم (13) يبين أن معامل الصدق الإجمالي يقدر ب (0.658)

**ثانيا: ثبات أداة البحث** يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج.

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 50% والجدول يوضح مدى الاتساق بين عبارات كل بعد من أبعاد التدريب وعبارات المتغير التابع أداء الموارد البشرية.

**الجدول رقم (13):** نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة

| المحور               | عدد العبارات | معامل الثبات | معامل الصدق |
|----------------------|--------------|--------------|-------------|
| وسائل التدريب        | 5            | 0.645        | 0.803       |
| الاحتياجات التدريبية | 4            | 0.665        | 0.815       |
| البرامج التدريبية    | 4            | 0.639        | 0.799       |
| التدريب              | 13           | 0.649        | 0.805       |
| أداء الموارد البشرية | 8            | 0.636        | 0.797       |
| المجموع              | 21           | 0.658        | 0.811       |

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V19

من خلال الجدول رقم (13) يتبين أن معامل ثبات " ألفا كرونباخ " بلغت قيمة (0.658) وهي قيمة متوسطة ، وكذلك كانت هذه القيمة المحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل " ألفا كرونباخ (0.649) بالنسبة لعبارات محور التدريب كذلك في مقابل ما قيمته (0.636) بالنسبة لعبارات محور أداء الموارد البشرية. وهو ما يدل على أن الاستمارة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعدادها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

المبحث الثالث : عرض نتائج البحث تحليلها وتفسيرها واختبار الفرضيات

المطلب الأول : اختبار التوزيع الطبيعي ( اختبار معامل الالتواء والتفرطح)

أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم احتساب قيمة معامل الالتواء " Skewness " و معامل التفرطح "Kurtosis" للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء للمتغيرات جميعها يقع في المجال من 3 إلى -3 ، و معامل التفرطح يقع بين +1 و -1، ويظهر الجدول رقم (14) يوضح ذلك:

جدول رقم (14): اختبار التوزيع الطبيعي (Skewness & kurtosis)

| معامل التفرطح |       | معامل الالتواء |       | المتغيرات            |
|---------------|-------|----------------|-------|----------------------|
| إحصائيا       | الخطأ | إحصائيا        | الخطأ |                      |
| 1.612         | 759   | -1.089         | 388   | وسائل التدريب        |
| 0.776         | 759   | -0.869         | 388   | الاحتياجات التدريبية |
| 0.029         | 759   | -0.359         | 388   | البرامج التدريبية    |
| <b>0.805</b>  | 759   | <b>-0.772</b>  | 388   | التدريب              |
| <b>-0.052</b> | 759   | <b>-0.720</b>  | 388   | أداء الموارد البشرية |

المصدر : إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

المطلب الثاني : تحليل وتفسير محاور التدريب

سوف نحاول في هذا المطلب تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بمحور التدريب وذلك من خلال الجدول رقم (15)

لتحليل وتفسير النتائج قمنا بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات محور التدريب وهذا ما يوضحه الجدول رقم (15)

## جدول رقم (15): تحليل فقرات محور التدريب

| العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التكرار والنسبة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الأمية النسبية |
|--|-----------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|----------------|
| أ- وسائل التدريب   | 3.7783          | 0.7899            |                 |                |           |       |       |            | موافق          |
| تساعد الوسائل السمعية و المرئية على التركيز في المادة المقدمة للتدريب بالمؤسسة.            | 3.9729          | 0.6449            | التكرار         | 0              | 2         | 2     | 28    | 5          | موافق          |
|  |                 |                   | النسبة          | 0              | 5.4       | 5.4   | 75.7  | 13.5       |                |
| يعتبر أسلوب المحاضرة مع التطبيق العملي من أفضل الأساليب التدريبية المتبعة بالمؤسسة.        | 3.9189          | 0.8292            | التكرار         | 0              | 3         | 5     | 21    | 8          | موافق          |
|  |                 |                   | النسبة          | 0              | 8.1       | 13.5  | 56.8  | 21.6       |                |
| يساهم أسلوب العصف الذهني في تبادل الأفكار و الاستفادة من آراء الآخرين.                     | 3.4594          | 0.8025            | التكرار         | 1              | 3         | 12    | 20    | 1          | موافق          |
|  |                 |                   | النسبة          | 2.7            | 8.1       | 32.4  | 54.1  | 2.7        |                |
| تساعد طريقة تمثيل الأدوار في ترسيخ العملية التدريبية و معالجة الأخطاء في وقتها.            | 3.5675          | 0.9871            | التكرار         | 3              | 2         | 5     | 25    | 2          | موافق          |
|  |                 |                   | النسبة          | 8.1            | 5.4       | 13.5  | 67.6  | 5.4        |                |
| يساهم أسلوب المؤتمرات في تبادل الأفكار من خلال المناقشات والاستفادة من آراء الآخرين.       | 3.9729          | 0.8655            | التكرار         | 0              | 3         | 5     | 19    | 10         | موافق          |
|  |                 |                   | النسبة          | 0              | 8.1       | 13.5  | 51.4  | 27         |                |
| الاحتياجات التدريبية   | 3.8445          | 0.9399            |                 |                |           |       |       |            | موافق          |
| يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلا المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل | 3.7027          | 1.1270            | التكرار         | 2              | 5         | 3     | 19    | 8          | موافق          |
|  |                 |                   | النسبة          | 5.4            | 13.5      | 8.1   | 51.4  | 21.6       |                |
| ترى أن كفاءتك تؤهلك للقيام بمهام أعلى.   | 4.2432          | 0.7603            | التكرار         | 0              | 2         | 1     | 20    | 14         | موافق          |
|  |                 |                   | النسبة          | 0              | 5.7       | 2.7   | 54.1  | 37.8       |                |
| تقوم المؤسسة بدراسة احتياجات التدريب للموظف اعتمادا على نتائج تقييم الأداء.                | 3.2972          | 1.0505            | التكرار         | 0              | 12        | 6     | 15    | 4          | موافق          |
|  |                 |                   | النسبة          | 0              | 32.4      | 16.2  | 40.5  | 10.8       |                |

|           |      |      |      |      |     |         |        |        |   |
|-----------|------|------|------|------|-----|---------|--------|--------|---|
| موافق     | 12   | 21   | 1    | 3    | 0   | التكرار | 0.8219 | 4.1351 | ترى أنك في حاجة لتدريب من أجل القيام بمهامك بشكل أفضل.              |
|           | 32.4 | 56.8 | 2.7  | 8.1  | 0   | النسبة  |        |        |   |
| موافق     |      |      |      |      |     |         | 0.8837 | 3.4188 | ج - البرامج التدريبية   |
| غير موافق | 1    | 9    | 11   | 16   | 0   | التكرار | 0.8870 | 2.8648 | تقوم المؤسسة بوضع تقييم الأداء عند تصميم البرامج التدريبية.         |
|           | 2.7  | 24.3 | 29.7 | 43.2 | 0   | النسبة  |        |        |   |
| موافق     | 4    | 25   | 8    | 0    | 0   | التكرار | 0.5668 | 3.8918 | تعتقد أن البرنامج التدريبي الذي شاركت فيه يساعدك على تطوير مهاراتك. |
|           | 10.8 | 67.6 | 21.6 | 0    | 0   | النسبة  |        |        |   |
| موافق     | 3    | 21   | 7    | 4    | 2   | التكرار | 0.9894 | 3.5135 | تقوم المؤسسة بإعداد برامج تطوير تماشى و مستجدات العمل.              |
|           | 8.1  | 56.8 | 18.9 | 10.8 | 5.4 | النسبة  |        |        |   |
| موافق     | 3    | 20   | 6    | 5    | 3   | التكرار | 1.0918 | 3.4054 | البرنامج التدريبي صمم بطريقة تتفق مع متطلبات العمل.                 |
|           | 8.1  | 54.1 | 16.2 | 13.5 | 8.1 | النسبة  |        |        |   |
| موافق     |      |      |      |      |     |         | 0.8711 | 3.6881 | التدريب   |

### المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين موافقون بدرجة متوسطة حول التدريب بأبعاده (البرامج التدريبية، الاحتياجات التدريبية، وسائل التدريب)، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد: يظهر من خلال الجدول (15) أن خلال عبارات التدريب "جاء بالترتيب الأول من حيث أهمية درجة الموافقة المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا 3.68 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.87 وهي أقل من الواحد الصحيح حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين مما يعني تجانس آراء عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع، وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

**العبارة 01:** (تساعد الوسائل السمعية و المرئية على التركيز في المادة المقدمة للتدريب بالمؤسسة) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.97 ما يعني درجة موافق وانحراف معياري 0.64 أي لا يوجد تشتت في الإجابات وهذا إلى تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع، كما أن حوالي 89% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع.

**العبارة 02:** (يعتبر أسلوب المحاضرة مع التطبيق العملي من أفضل الأساليب التدريبية المتبعة بالمؤسسة) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.91 ما يعني درجة موافق وانحراف معياري 0.82 أي لا يوجد تشتت في الإجابات

وهذا يشير إلى تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع، كما أن حوالي 78% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع.

**العبارة 03:** (يساهم أسلوب العصف الذهني في تبادل الأفكار و الاستفادة من آراء الآخرين). بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.45 ما يعني درجة موافق وانحراف معياري 0.8 أي لا يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع، كما أن حوالي 56% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع.

**العبارة 04:** (تساعد طريقة تمثيل الأدوار في ترسيخ العملية التدريبية و معالجة الأخطاء في وقتها). بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.56 ما يعني درجة موافق وانحراف معياري 0.98 أي لا يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع، كما أن حوالي 73% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع.

**العبارة 05:** (يساهم أسلوب المؤتمرات في تبادل الأفكار من خلال المناقشات والاستفادة من آراء الآخرين). بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.97 ما يعني درجة موافق وانحراف معياري 0.86 أي لا يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع، كما أن حوالي 78% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع.

**العبارة 06:** (يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.7 ما يعني درجة موافق وانحراف معياري 1.2 أي يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى عدم تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع، كما أن حوالي 73% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع.

**العبارة 07:** (ترى أن كفاءتك تؤهلك للقيام بمهام أعلى). بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.24 ما يعني درجة موافق بشدة وانحراف معياري 0.76 أي لا يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع، كما أن حوالي 91% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع.

**العبارة 08:** (تقوم المؤسسة بدراسة احتياجات التدريب للموظف اعتمادا على نتائج تقييم الأداء). بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.29 ما يعني درجة محايد وانحراف معياري 1.05 أي يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى عدم تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع، كما أن حوالي 51% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع.

**العبارة 09:** (ترى أنك في حاجة لتدريب من أجل القيام بمهامك بشكل أفضل). بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.13 ما يعني درجة موافق وانحراف معياري 0.82 أي لا يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى تجانس

أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع، كما أن حوالي 89% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع.

**العبارة 10:** (تقوم المؤسسة بوضع تقييم الأداء عند تصميم البرامج التدريبية). بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.86 ما يعني درجة محايد وانحراف معياري 0.88 أي لا يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع، كما أن حوالي 27% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع.

**العبارة 11:** (تعتقد أن البرنامج التدريبي الذي شاركت فيه يساعدك على تطوير مهاراتك). بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.89 ما يعني درجة موافق وانحراف معياري 0.56 أي لا يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع، كما أن حوالي 78% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع.

**العبارة 12:** (تقوم المؤسسة بإعداد برامج تطوير تتماشى و مستجدات العمل) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.51 ما يعني درجة موافق وانحراف معياري 0.98 أي لا يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع، كما أن حوالي 67% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع.

**العبارة 13:** (البرنامج التدريبي صمم بطريقة تتفق مع متطلبات العمل) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.4 ما يعني درجة موافق وانحراف معياري 1.09 أي يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى عدم تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع، كما أن حوالي 62% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع.

ومما سبق فقد جاء في المرتبة الأولى الاحتياجات التدريبية وفي المرتبة الثانية وسائل التدريب وفي المرتبة الثالثة البرامج التدريبية ومن هذا نلاحظ أن كل هذه الأبعاد جاءت بدرجة موافق مما يدل على التدريب يمارس بمستوى مرتفع

#### المطلب الثاني : تحليل وتفسير محاور التدريب

سوف نحاول في هذا المطلب تحليل وتفسير النتائج المتعلقة أداء الموارد البشرية التدريب وذلك من خلال الجدول رقم (16) التحليل وتفسير النتائج قمنا بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات أداء الموارد البشرية وهذا ما يوضحه الجدول رقم (16)

جدول رقم (16): تحليل فقرات محور أداء الموارد البشرية

| الأمية النسبية | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | التكرار والنسبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات  |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |      |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |      |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |      |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |     |      |      |      |   |        |       |  |  |  |  |  |
|----------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|-----------------|-------------------|-----------------|---|-------|---|----|---|----|---|---------|--------|--------|---|------|------|------|------|---|--------|-------|---|----|---|----|---|---------|--------|--------|---|------|------|------|------|---|--------|-------|---|----|---|----|---|---------|--------|--------|---|------|------|------|------|---|--------|-------|---|----|---|----|---|---------|--------|--------|--|-----|------|------|------|---|--------|-------|---|----|---|----|---|---------|--------|--------|--|-----|------|------|------|---|--------|-------|---|----|---|----|---|---------|--------|--------|--|-----|------|------|------|---|--------|-------|---|----|---|----|---|---------|--------|--------|---|-----|------|------|------|---|--------|-------|--|--|--|--|--|
| موافق          | 3          | 18    | 9     | 6         | 1              | التكرار         | 0.9586            | 3.4324          | يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة.                      |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |      |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |      |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |      |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |     |      |      |      |   |        |       |  |  |  |  |  |
|                | 8.1        | 48.6  | 24.3  | 16.2      | 2.7            | النسبة          |                   |                 |   | موافق | 3 | 21 | 5 | 8  | 0 | التكرار | 0.9315 | 3.5135 | يبدل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد.                       | 8.1  | 56.8 | 13.5 | 21.6 | 0 | النسبة | موافق | 5 | 21 | 5 | 6  | 0 | التكرار | 0.9145 | 3.6756 | لدى العاملين الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير                                | 13.5 | 56.8 | 13.5 | 16.2 | 0 | النسبة | موافق | 7 | 22 | 3 | 5  | 0 | التكرار | 0.8979 | 3.8378 | . التعامل مع زملائي في العمل يمكنني من تعلم مهارات جديدة تساعدني في تحسين أدائي | 18.9 | 59.5 | 8.1  | 13.5 | 0 | النسبة | موافق | 3 | 27 | 4 | 3  | 0 | التكرار | 0.7007 | 3.8108 | لدى العامل المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة      | 8.1 | 73   | 10.8 | 8.1  | 0 | النسبة | موافق | 1 | 21 | 6 | 9  | 0 | التكرار | 0.8929 | 3.3783 | . يستطيع العامل حل المشاكل التي تواجهه أثناء أداء مهامه.           | 2.7 | 56.8 | 16.2 | 24.3 | 0 | النسبة | موافق | 2 | 25 | 5 | 5  | 0 | التكرار | 0.7893 | 3.6486 | يقوم العامل باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي | 2   | 67.6 | 13.5 | 13.5 | 0 | النسبة | موافق | 3 | 16 | 7 | 11 | 0 | التكرار | 0.9962 | 3.2972 | تشجيع المؤسسة العاملين من اجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل | 8.1 | 43.2 | 18.9 | 29.7 | 0 | النسبة | موافق |  |  |  |  |  |
| موافق          | 3          | 21    | 5     | 8         | 0              | التكرار         | 0.9315            | 3.5135          | يبدل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد.                       |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |      |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |      |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |      |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |     |      |      |      |   |        |       |  |  |  |  |  |
|                | 8.1        | 56.8  | 13.5  | 21.6      | 0              | النسبة          |                   |                 |   | موافق | 5 | 21 | 5 | 6  | 0 | التكرار | 0.9145 | 3.6756 | لدى العاملين الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير                                | 13.5 | 56.8 | 13.5 | 16.2 | 0 | النسبة | موافق | 7 | 22 | 3 | 5  | 0 | التكرار | 0.8979 | 3.8378 | . التعامل مع زملائي في العمل يمكنني من تعلم مهارات جديدة تساعدني في تحسين أدائي | 18.9 | 59.5 | 8.1  | 13.5 | 0 | النسبة | موافق | 3 | 27 | 4 | 3  | 0 | التكرار | 0.7007 | 3.8108 | لدى العامل المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة                   | 8.1  | 73   | 10.8 | 8.1  | 0 | النسبة | موافق | 1 | 21 | 6 | 9  | 0 | التكرار | 0.8929 | 3.3783 | . يستطيع العامل حل المشاكل التي تواجهه أثناء أداء مهامه.           | 2.7 | 56.8 | 16.2 | 24.3 | 0 | النسبة | موافق | 2 | 25 | 5 | 5  | 0 | التكرار | 0.7893 | 3.6486 | يقوم العامل باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي | 2   | 67.6 | 13.5 | 13.5 | 0 | النسبة | موافق | 3 | 16 | 7 | 11 | 0 | التكرار | 0.9962 | 3.2972 | تشجيع المؤسسة العاملين من اجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل      | 8.1 | 43.2 | 18.9 | 29.7 | 0 | النسبة | موافق |   |    |   |    |   |         | 0.8859 | 3.5704 | التدريب   |     |      |      |      |   |        |       |  |  |  |  |  |
| موافق          | 5          | 21    | 5     | 6         | 0              | التكرار         | 0.9145            | 3.6756          | لدى العاملين الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير                                |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |      |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |      |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |      |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |     |      |      |      |   |        |       |  |  |  |  |  |
|                | 13.5       | 56.8  | 13.5  | 16.2      | 0              | النسبة          |                   |                 |   | موافق | 7 | 22 | 3 | 5  | 0 | التكرار | 0.8979 | 3.8378 | . التعامل مع زملائي في العمل يمكنني من تعلم مهارات جديدة تساعدني في تحسين أدائي | 18.9 | 59.5 | 8.1  | 13.5 | 0 | النسبة | موافق | 3 | 27 | 4 | 3  | 0 | التكرار | 0.7007 | 3.8108 | لدى العامل المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة                   | 8.1  | 73   | 10.8 | 8.1  | 0 | النسبة | موافق | 1 | 21 | 6 | 9  | 0 | التكرار | 0.8929 | 3.3783 | . يستطيع العامل حل المشاكل التي تواجهه أثناء أداء مهامه.                        | 2.7  | 56.8 | 16.2 | 24.3 | 0 | النسبة | موافق | 2 | 25 | 5 | 5  | 0 | التكرار | 0.7893 | 3.6486 | يقوم العامل باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي | 2   | 67.6 | 13.5 | 13.5 | 0 | النسبة | موافق | 3 | 16 | 7 | 11 | 0 | التكرار | 0.9962 | 3.2972 | تشجيع المؤسسة العاملين من اجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل      | 8.1 | 43.2 | 18.9 | 29.7 | 0 | النسبة | موافق |   |    |   |    |   |         | 0.8859 | 3.5704 | التدريب  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |     |      |      |      |   |        |       |  |  |  |  |  |
| موافق          | 7          | 22    | 3     | 5         | 0              | التكرار         | 0.8979            | 3.8378          | . التعامل مع زملائي في العمل يمكنني من تعلم مهارات جديدة تساعدني في تحسين أدائي |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |      |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |      |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |      |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |     |      |      |      |   |        |       |  |  |  |  |  |
|                | 18.9       | 59.5  | 8.1   | 13.5      | 0              | النسبة          |                   |                 |   | موافق | 3 | 27 | 4 | 3  | 0 | التكرار | 0.7007 | 3.8108 | لدى العامل المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة                   | 8.1  | 73   | 10.8 | 8.1  | 0 | النسبة | موافق | 1 | 21 | 6 | 9  | 0 | التكرار | 0.8929 | 3.3783 | . يستطيع العامل حل المشاكل التي تواجهه أثناء أداء مهامه.                        | 2.7  | 56.8 | 16.2 | 24.3 | 0 | النسبة | موافق | 2 | 25 | 5 | 5  | 0 | التكرار | 0.7893 | 3.6486 | يقوم العامل باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي              | 2    | 67.6 | 13.5 | 13.5 | 0 | النسبة | موافق | 3 | 16 | 7 | 11 | 0 | التكرار | 0.9962 | 3.2972 | تشجيع المؤسسة العاملين من اجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل      | 8.1 | 43.2 | 18.9 | 29.7 | 0 | النسبة | موافق |   |    |   |    |   |         | 0.8859 | 3.5704 | التدريب  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |     |      |      |      |   |        |       |  |  |  |  |  |
| موافق          | 3          | 27    | 4     | 3         | 0              | التكرار         | 0.7007            | 3.8108          | لدى العامل المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة                   |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |      |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |      |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |      |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |     |      |      |      |   |        |       |  |  |  |  |  |
|                | 8.1        | 73    | 10.8  | 8.1       | 0              | النسبة          |                   |                 |   | موافق | 1 | 21 | 6 | 9  | 0 | التكرار | 0.8929 | 3.3783 | . يستطيع العامل حل المشاكل التي تواجهه أثناء أداء مهامه.                        | 2.7  | 56.8 | 16.2 | 24.3 | 0 | النسبة | موافق | 2 | 25 | 5 | 5  | 0 | التكرار | 0.7893 | 3.6486 | يقوم العامل باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي              | 2    | 67.6 | 13.5 | 13.5 | 0 | النسبة | موافق | 3 | 16 | 7 | 11 | 0 | التكرار | 0.9962 | 3.2972 | تشجيع المؤسسة العاملين من اجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل                   | 8.1  | 43.2 | 18.9 | 29.7 | 0 | النسبة | موافق |   |    |   |    |   |         | 0.8859 | 3.5704 | التدريب  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |     |      |      |      |   |        |       |  |  |  |  |  |
| موافق          | 1          | 21    | 6     | 9         | 0              | التكرار         | 0.8929            | 3.3783          | . يستطيع العامل حل المشاكل التي تواجهه أثناء أداء مهامه.                        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |      |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |      |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |      |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |     |      |      |      |   |        |       |  |  |  |  |  |
|                | 2.7        | 56.8  | 16.2  | 24.3      | 0              | النسبة          |                   |                 |   | موافق | 2 | 25 | 5 | 5  | 0 | التكرار | 0.7893 | 3.6486 | يقوم العامل باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي              | 2    | 67.6 | 13.5 | 13.5 | 0 | النسبة | موافق | 3 | 16 | 7 | 11 | 0 | التكرار | 0.9962 | 3.2972 | تشجيع المؤسسة العاملين من اجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل                   | 8.1  | 43.2 | 18.9 | 29.7 | 0 | النسبة | موافق |   |    |   |    |   |         | 0.8859 | 3.5704 | التدريب   |      |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |     |      |      |      |   |        |       |  |  |  |  |  |
| موافق          | 2          | 25    | 5     | 5         | 0              | التكرار         | 0.7893            | 3.6486          | يقوم العامل باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي              |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |      |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |      |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |      |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |     |      |      |      |   |        |       |  |  |  |  |  |
|                | 2          | 67.6  | 13.5  | 13.5      | 0              | النسبة          |                   |                 |   | موافق | 3 | 16 | 7 | 11 | 0 | التكرار | 0.9962 | 3.2972 | تشجيع المؤسسة العاملين من اجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل                   | 8.1  | 43.2 | 18.9 | 29.7 | 0 | النسبة | موافق |   |    |   |    |   |         | 0.8859 | 3.5704 | التدريب   |      |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |      |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |     |      |      |      |   |        |       |  |  |  |  |  |
| موافق          | 3          | 16    | 7     | 11        | 0              | التكرار         | 0.9962            | 3.2972          | تشجيع المؤسسة العاملين من اجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل                   |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |      |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |      |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |      |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |     |      |      |      |   |        |       |  |  |  |  |  |
|                | 8.1        | 43.2  | 18.9  | 29.7      | 0              | النسبة          |                   |                 |   | موافق |   |    |   |    |   |         | 0.8859 | 3.5704 | التدريب   |      |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |      |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |      |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |     |      |      |      |   |        |       |  |  |  |  |  |
| موافق          |            |       |       |           |                |                 | 0.8859            | 3.5704          | التدريب   |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |      |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |      |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |      |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |  |     |      |      |      |   |        |       |   |    |   |    |   |         |        |        |   |     |      |      |      |   |        |       |  |  |  |  |  |

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

تبين لنا من نتائج الجدول ما يلي:

**العبارة 14:** (يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة.بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.43 ما يعني درجة موافق وانحراف معياري 0.95 أي يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى عدم تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع، كما أن حوالي 56% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع.

**العبارة 15:** (يبدل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد).بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.51 ما يعني درجة موافق وانحراف معياري 1.93 أي يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى عدم تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع، كما أن حوالي 65% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع.

**العبارة 16:** (لدى العاملين الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير).بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.4 ما يعني درجة موافق وانحراف معياري 0.67 أي يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى عدم تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع، كما أن حوالي 70% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع.

**العبارة 17:** (التعامل مع زملائي في العمل يمكنني من تعلم مهارات جديدة تساعدني في تحسين أدائي).بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.4 ما يعني درجة موافق وانحراف معياري 0.83 أي يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى عدم تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع، كما أن حوالي 79% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع.

**العبارة 18:** (لدى العامل المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة).بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.81 ما يعني درجة موافق وانحراف معياري 0.7 أي يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى عدم تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع، كما أن حوالي 59% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع.

**العبارة 19:** (يستطيع العامل حل المشاكل التي تواجهه أثناء أداء مهامه).بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.37 ما يعني درجة موافق وانحراف معياري 0.89 أي يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى عدم تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع، كما أن حوالي 62% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع.

**العبارة 20:** (يقوم العامل باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي).بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.64 ما يعني درجة موافق وانحراف معياري 0.78 أي يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى عدم تجانس أفراد عينة

البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع، كما أن حوالي 73% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع.

**العبارة 21:** (تشجيع المؤسسة العاملين من اجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.29 ما يعني درجة موافق وانحراف معياري 0.99 أي يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى عدم تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع، كما أن حوالي 51% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع.

وبناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى أداء الموارد البشرية جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس الدراسة إذا بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن عبارات أداء الموارد البشرية 3.57 بانحراف معياري قدره 0.88.

#### المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

بعد تحليل أبعاد التدريب وعبارات أداء الموارد البشرية سنعمل في هذا المبحث على اختبار فرضيات الدراسة

#### أولا : التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

ثم استخدام نتائج تحليل التباين للاختبار للتأكد من صلاحية النموذج هذه الفرضية والجدول رقم ( ) بين ذلك.

#### جدول رقم (17) تحليل الانحدار للتباين من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

| المجموع       | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى دلالة F | معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup> | معامل الارتباط R |
|---------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|---------------|-------------------------------------|------------------|
| الانحدار      | 6.328          | 14           | 0.452          | 2.258           | 0.042         | 0.47                                | 0.218            |
| الخطأ المتبقي | 4.405          | 22           | 0.200          |                 |               |                                     |                  |
| المجموع       | 10.733         | 36           |                |                 |               |                                     |                  |

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول (17) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 4.834 وبقية احتمالية (0.04) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو التدريب في هذا النموذج تفسر في المتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية تدل على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و أداء الموارد البشرية أي أن التدريب له دور في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة محل الدراسة

## ثانيا اختبار الفرضيات

بناء على ثبات صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية بمختلف فروعها كما هو مبين في الجدول أدناه:

جدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار المتعدد اختبار دور التدريب في أداء الموارد البشرية

| المتغيرات المستقلة   | B     | الخطأ المعياري | معامل Beta | قيمة T المحسوبة | مستوى الدلالة | معامل الارتباط |
|----------------------|-------|----------------|------------|-----------------|---------------|----------------|
| وسائل التدريب        | 0.432 | 0.141          | 0.374      | 3.075           | 0.003         | 0.140          |
| الاحتياجات التدريبية | 0.175 | 0.119          | 0.190      | 1.276           | 0.211         | 0.183          |
| البرامج التدريبية    | 0.396 | 0.112          | 0.399      | 3.312           | 0.002         | 0.339          |
| أداء الموارد البشرية | 0.442 | 0.255          | 0.252      | 2.258           | 0.042         | 0.218          |

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

## 1- اختبار الفرضية الرئيسية

من خلال النتائج المبينة في الجدول (18) نستنتج أن هناك دور معنوي للتدريب كمتغير مستقل على أداء الموارد البشرية في المؤسسة وذلك عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة (T) المحسوبة إذ بلغت (2.258) بمستوى دلالة (0.042) وهي أقل من ( $\alpha = 0.05$ ) وقد بلغ معامل Beta قيمة (0.252) كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط (R) أي أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0.218) أي أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0.218) وهي علاقة طردية ، حيث فسر متغير التدريب (21.8%) من التباين الكلي للتدريب في المؤسسة بالاعتماد على قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، وكما بلغت قيمة دور التدريب على أداء الموارد البشرية لعمال المؤسسة بمعامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.442)، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية التي تقول أنه:

يوجد دور لأبعاد التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

## 2- اختبار الفرضيات الفرعية

## اختبار الفرضية الفرعية الأولى

جاءت صيغتها كالتالي: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ "

من خلال النتائج المبينة في الجدول نستنتج أن هناك دور معنوي لوسائل التدريب على أداء الموارد البشرية لعمال المؤسسة وذلك عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة ( $T$ ) المحسوبة إذ بلغت (3.075) بمستوى دلالة (0.003) وهي أقل من ( $\alpha = 0.05$ ) وقد بلغ معامل Beta قيمة (0.374) كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R$ ) أي أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0.140) وهي علاقة طردية ، حيث فسر متغير وسائل التدريب (14%) من التباين الكلي للتدريب في المؤسسة بالاعتماد على قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، وكما بلغت قيمة تأثير وسائل التدريب على أداء الموارد البشرية لعمال المؤسسة بمعامل الانحدار ( $B$ ) الذي بلغت قيمته (0.432)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى.

#### اختبار الفرضية الفرعية الثانية

جاءت صيغتها كالآتي: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتياجات التدريبية وتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  " من خلال النتائج المبينة في الجدول نستنتج أن لا يوجد هناك دور معنوي لاحتياجات التدريب على أداء الموارد البشرية لعمال المؤسسة وذلك عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة ( $T$ ) المحسوبة إذ بلغت (1.276) بمستوى دلالة (0.211) وهي أكبر من ( $\alpha = 0.05$ ) أي أنه لا يوجد دور مباشر لاحتياجات التدريب على أداء الموارد البشرية ، وعليه فإن الفرضية الثانية مرفوضة

#### اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

جاءت صيغتها كالآتي: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  " من خلال النتائج المبينة في الجدول نستنتج أن هناك دور معنوي لبرنامج التدريب على أداء الموارد البشرية لعمال المؤسسة وذلك عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة ( $T$ ) المحسوبة إذ بلغت (3.312) بمستوى دلالة (0.002) وهي أقل من ( $\alpha = 0.05$ ) وقد بلغ معامل Beta قيمة (0.399) كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R$ ) أي أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0.339) وهي علاقة طردية ، حيث فسر متغير لبرنامج التدريب (34%) من التباين الكلي للتدريب في المؤسسة بالاعتماد على قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، وكما بلغت قيمة تأثير وسائل التدريب على أداء الموارد البشرية لعمال المؤسسة بمعامل الانحدار ( $B$ ) الذي بلغت قيمته (0.396)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

## خلاصة

تعتبر الدراسة الميدانية إسقاطا لما تم تناوله في الجانب النظري ولقد اخترنا مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة لاهتمامها بالموارد البشري وتنميته.

لقد توصلنا من خلال دراستنا هذه إلى تأكيد مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بشكل كبير من خلال تطبيقها للتدريب بدرجة كبيرة وكذا توافق البرامج التدريبية المقدمة مع احتياجات الموارد البشرية معتمدة على نظام التقييم والعمل على توفير كل الأساليب والوسائل التدريبية للوصول إلى الأهداف المسطرة من تحسين أداء الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة ككل.

الخاتمة

## خاتمة

يعتبر التدريب وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات لأهميته في تنمية المورد البشري الذي يعد رأسمال بشري وفكري تعتمد عليه المؤسسات في تحقيق الميزة التنافسية لمواكبة التغيرات الاقتصادية السريعة، فالتدريب في حد ذاته يمثل استثمار مربحا فهو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها واتجاهاتها بشكل ايجابي وفقا لمصلحتهم ومصلحة المؤسسة ونظرا لأهميته ارتأينا معالجة هذا الموضوع من أجل معرفة دوره في تحسين أداء الموارد البشرية واختارنا مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة نموذجا باعتبارها تولي اهتماما بالعملية التدريبية في تطوير وتحسين أداء مواردها البشرية. ولقد توصلنا في دراستنا لهذا الموضوع في الجانب النظري والتطبيقي الى مجموعة من النتائج يمكن إدراجها كما يلي:

## أولا: النتائج

## 1- نتائج الجانب النظري :

- أصبح اليوم نشاط التدريب في المؤسسة حتمية إستراتيجية بدلا من عملية اختيارية وكذلك استثمار حقيقيا في رأس المال البشري .
- إن نشاط التدريب في المؤسسة يحتل مكانة هامة و أساسية في إدارة الموارد البشرية سواءا كانت المؤسسة صغيرة أو كبيرة.
- الهدف من وراء العملية التدريبية هو تنمية معارف وتطوير مهارات الأفراد.
- نجاح العملية التدريبية متوقف على نجاح خطواتها بدء من تحديد الاحتياجات إلى غاية تنفيذها وتقييمها.
- يتطلب تصميم البرامج التدريبية تحديد الأهداف التدريبية وكذلك الأساليب المناسبة مع اختيار المدربين والمتدربين.
- عملية تقييم لا تتم فقط بعد تنفيذ البرنامج التدريبي وإنما تتم كذلك في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.
- يعد البرنامج التدريبي الفعال ترجمة صادقة للاحتياجات الفعلية للموارد البشرية.
- إن عملية التقييم تسمح للمؤسسة بمعرفة مكانتها أو درجة نجاحها في تحقيق الأهداف المسطرة وكذلك النظرة والرؤية المستقبلية لوضعها.

## 2- النتائج الميدانية:

توصلت الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة قوية وموجبة بين التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية كما توجد علاقة بين أبعاد التدريب وأداء الموارد البشرية وتظهر العلاقة بشكل كبير في وسائل التدريب والبرامج التدريبية في حين لا توجد علاقة بين الاحتياجات التدريبية وأداء الموارد البشرية.
- وجود وسائل التدريب في ديوان الترقية وقد عبر عنه المبحوثين بالموافقة على كل العبارات ومن أبرزها العبارة الأولى والثانية والخامسة وبدرجة اقل في العبارة الثالثة والرابعة.
- وجود الاحتياجات التدريبية في ديوان الترقية وقد عبر المبحوثين عن ذلك منة خلال الموافقة على العبارات السابعة والتاسعة من خلال أن كفاءتهم تؤهلهم للقيام بهام أعلى وحاجتهم للتدريب للقيام بمهامهم بشكل أفضل بالرغم من أن غير موافقين على العبارتين السادسة والثامنة حول دراسة الاحتياجات حسب تقييم الأداء ومقارنة القدرات الحالية والمستقبلية.
- عبر المبحوثين فيما يخص البرامج التدريبية بالموافقة على كل العبارات والتي تنص على أن البرامج التدريبية التي شارك فيها الأفراد تساعدهم على تطوير مهاراتهم وقيام المؤسسة بإعداد برامج تتماشى ومستجدات العمل .
- إما فيما يخص أداء الموارد البشرية فقد عبر المبحوثين بالموافقة على كل العبارات.

## ثانيا: التوصيات

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم التوصيات التالية:

- توعية العاملين بأهمية التدريب والاستفادة منه والالتزام بحضور الدورات التدريبية .
  - إشراك جميع العاملين في وضع وتحقيق الأهداف التدريبية.
  - على ديوان الترقية الاهتمام بمنح مكافآت وحوافز للأفراد المهيئين والمبدعين.
  - اهتمام ديوان الترقية بالتحديد الدقيق والجيد للاحتياجات التدريبية وفق أهداف المؤسسة.
  - حث أفراد ديوان الترقية على إتمام المهام المسندة إليهم في الوقت المحدد.
  - يكون تصميم البرنامج التدريبي وفق احتياجات التدريب و الوسائل المتاحة وحتى في اختيار المدربين والمتدربين.
- وقد لاحظنا:
- عدم اهتمام الإدارة والمسؤولين بموضوع التدريب واعتباره تكلفة زائدة.
  - يكون التدريب حسب الميزانية والإمكانات وليس حسب الاحتياجات التدريبية.
  - تواجد تفاوت في التدريب داخل مؤسسة ديوان الترقية من حيث المستويات فغالبا يكون في مستويات عليا مقارنة بالمستويات الدنيا و المتوسطة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### 1- الكتب:

- أبو شيخة نادر أحمد ، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010
- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة ، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، القاهرة، 1986
- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، إسكندرية، ط2، 2008
- البرادعي بسيوني محمد، تنمية مهارات المديرين، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2009
- بربر كامل ، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 1997
- بربر كامل، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات ،دار المنهل للطباعة والنشر ،لبنان،2008
- بلوط حسن إبراهيم ،المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية ،لبنان،2005،
- بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس والأبعاد الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
- ثابت زهير، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر ،2001
- خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2005
- درة عبد الباري إبراهيم والصبغ زهير نعيم، سلسلة إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار وائل للنشر والتوزيع ،ط1، الأردن، 2008
- رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2000
- زايد محمد عادل، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ،بدون نشر ،القاهرة ،2007
- زوليف مهري حسن، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي، مصر، 2003
- سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2007
- سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003
- سمحت محمد أبو النصر، مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب بالمنظمات العربية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005
- سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر ، الأردن، 2007
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان ، الأردن 2006

- السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2003
- سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية، والتطبيقات العلمية، مطبعة العشري، مصر، 2009
- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع-نشر-توزيع الإسكندرية، 2000،
- صلاح عباس، تنمية مهارات مسؤولي التدريب ، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006
- الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، ط1، مصر، 2007
- الطائي يوسف حجيم وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، دار اليازوري العلمية الأردن، 2008
- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002
- عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن بدون سنة
- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة المعاصرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003
- عبد الله حسين جوهر، إدارة الموارد البشرية، دار الشباب الجامعية، عمان 2011
- عبد الوهاب علي محمد، خطاب عايدده سيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس ،القاهرة، 1993،
- العزاوي نجم عبد الله، وجواد عباس حسين، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
- عقلي عمرو صيفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي) ، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2009
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة، 2001
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، منظور استراتيجي، دار تحريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008،
- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط3، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة، 1985،
- علي الغربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2007
- ماريو هاينز ، ترجمة محمد مرسي وآخرون، إدارة الأداء إدارة البحوث، السعودية، 1988
- مجموعة خبراء، أفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب ، المنظمة العربية البشرية للتدريب، مصر، 2007
- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007
- محمد عبد الحليم صابر وخالد عبد المجيد تعليب، إدارة الموارد البشرية: مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، 2010

- محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري ، دار مناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
- مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، مكتبة الانجل المصرية، القاهرة، مصر، 2000
- مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر 2008
- محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية ،احد محاور الكيان الاقتصادي الوظيفي للمؤسسة محل التطوير منظومة جودة رأس المال البشري من المنظر الإداري ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2008
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان ، الأردن، 1997
- الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن
- نائل عبد الحافظ عوالمه، تطوير المنظمات، ط2، مركز احمد ياسين الفني، عمان الأردن، 1995
- نبيل الحسيني النجار، مدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة للنشر والتوزيع، القاهرة، 1992
- الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط2، الأردن، 2005

## 2- المجالات

- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر، 2001
- الداوي الشيخ ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث العدد 06، جامعة الجزائر ، 2008
- ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني: علي أكرم عبد الله علي، رأس المال الفكري وأره في إدارة الأداء للعاملين، مجلة التنمية الرافدين، جامعة الموصل، العدد 98، مجلد 32، 2010

## 3- الرسائل والأطروحات

### أ- الأطروحات

- بن عيشي عمار، البرامج والتدريب ودورهما في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات، أطروحة دكتوراه، دراسة حالة مؤسسة الكوابل الكهربائية، رسالة دكتورا بسكرة، 2012-2013
- يرقى حسين، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ،حالة مؤسسة سوناطراك أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة الجزائر ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2007/2008

### ب- الماجستير

- زوقار يمينة، صفوان أمينة، إدارة الوقت ودورها في تحسين الأداء، دراسة حالة المركز التجاري "أنو"، عين الدفلى، شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجيلاي بوعمامة، خميس مليانة، 2014-2015

- ساعد قرمش زهرة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في الاقتصاد وتسيير المؤسسات ، جامعة 20 أوت، سكيكدة
- بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية فرع تسيير منظمات ، جامعة بومرداس ، 2007
- صالح بن سعد الربح، التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء، رسالة ماجستير، العلوم الإدارية، جامعة الرياض، السعودية، 2004
- عمراوي نور الهدى، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة الصناعية للملابس المهنية تافتة، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة أبوب بكر بلقايد، تلمسان، 2015-2016
- عصماوي، صديني،، فعالية تدريب الموارد البشرية في المؤسسات الصحية، دراسة حالة تدريب الأطباء بالمؤسسة الاستشفائية العمومية، مذكرة ماستر مغنية ، تلمسان، 2015-2016
- نابتي سامي، دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة، مذكرة ماجستير ، تسيير موارد بشرية، جامعة قسنطينة، 2008/2009
- عائدة عبد العزيز نغمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى، دراسة حالة جامعة تعز ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، اليمن، 2008

#### 4-المؤتمرات والملتقيات

- بلعور سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية ،ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب، البليدة 13/12 ماي 2010
- الخناق سناء عبد الكريم، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر الأول حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 08 و 09 مارس 2005
- الياس غقال، ميلود برني، مناهج إدارة موارد بشرية في مواجهة تحدي ضغوط العمل ، ملتقى وطني حول " تطور المهني للكفاءات وتحولات وظيفة الموارد البشرية جامعة معسكر، معسكر، 14/15 ماي 2012.

#### 5- القوانين والمراسيم التنفيذية

- المرسوم التنفيذي: رقم 91-147 مؤرخ في 12 مايو سنة 1991، يتضمن تغيير الطبيعة القانونية للقوانين الأساسية لدواوين الترقية والتسيير العقاري، وتحديد كفاءات تنظيمها وعملها، الجريدة الرسمية، العدد 25، الصادرة في 29-05-1991

#### 6- مواقع الانترنت

- المرسل، ما هي أساليب التدريب، شوهده يوم 25/05/2019، على الساعة 19:45 على الرابط <https://www.almrsal.com/post/445465>

الملاحق

قسم علوم التسيير  
السنة الثانية ماستر تسيير  
موارد بشرية



جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير

## استبانة البحث

الأخ(ة) الفاضل(ة)

السلام عليكم.....

في إطار إعداد رسالة ماستر في علوم التسيير "تخصص تسيير موارد بشرية" بعنوان "دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية" في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة. أرجو من سيادتكم التعاون معنا والإجابة على الأسئلة بوضع علامة (X) في الخانة التي تقابل العبارة التي ترونها مناسبة.

ونحيط سيادتكم علما أن كل المعلومات التي ستدلون بها ستبقى في كنف السرية وأنها لن تستعمل إلا لأغراض علمية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الأستاذ المشرف : داسة إسماعيل

الطالب : بعيحي عبد العزيز

السنة الجامعية : 2018/2019

## القسم الأول: البيانات الشخصية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للموظفين بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2- العمر:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:  بكالوريا  تقني سامي  ليسانس

مهندس  دراسات عليا  ماستر

5- سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

## القسم الثاني: محاور الاستبانة

### المحور الأول: التدريب

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على مدى صحة العبارات التالية، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

| الرقم                           | أبعاد التدريب و عبارات القياس   | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---------------------------------|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| <b>أ - وسائل التدريب</b>        |   |                |           |       |       |            |
| 1                               | تساعد الوسائل السمعية و المرئية على التركيز في المادة المقدمة للتدريب بالمؤسسة.                     |                |           |       |       |            |
| 2                               | يعتبر أسلوب المحاضرة مع التطبيق العملي من أفضل الأساليب التدريبية المتبعة بالمؤسسة.                 |                |           |       |       |            |
| 3                               | يساهم أسلوب العصف الذهني في تبادل الأفكار و الاستفادة من آراء الآخرين.                              |                |           |       |       |            |
| 4                               | تساعد طريقة تمثيل الأدوار في ترسيخ العملية التدريبية و معالجة الأخطاء في وقتها.                     |                |           |       |       |            |
| 5                               | يساهم أسلوب المؤتمرات في تبادل الأفكار من خلال المناقشات والاستفادة من آراء الآخرين.                |                |           |       |       |            |
| <b>ب - الاحتياجات التدريبية</b> |   |                |           |       |       |            |
| 6                               | يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلا المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة. |                |           |       |       |            |
| 7                               | ترى أن كفاءتك تؤهلك للقيام بمهام أعلى.  |                |           |       |       |            |
| 8                               | تقوم المؤسسة بدراسة احتياجات التدريب للموظف اعتمادا على نتائج تقييم الأداء.                         |                |           |       |       |            |
| 9                               | ترى أنك في حاجة لتدريب من أجل القيام بمهامك بشكل أفضل.  |                |           |       |       |            |
| <b>ج - البرامج التدريبية</b>    |   |                |           |       |       |            |
| 10                              | تقوم المؤسسة بوضع تقييم الأداء عند تصميم البرامج التدريبية.   |                |           |       |       |            |
| 11                              | تعتقد أن البرنامج التدريبي الذي شاركت فيه يساعدك على تطوير مهاراتك.                                 |                |           |       |       |            |
| 12                              | تقوم المؤسسة بإعداد برامج تطوير تتماشى و مستجدات العمل.   |                |           |       |       |            |
| 13                              | البرنامج التدريبي صمم بطريقة تتفق مع متطلبات العمل.   |                |           |       |       |            |

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على مدى صحة العبارات التالية، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

| الرقم | عبارات قياس أداء الموارد البشرية   | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 14    | يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة.                     |                |           |       |       |            |
| 15    | يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد.                      |                |           |       |       |            |
| 16    | لدى العاملين الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير                               |                |           |       |       |            |
| 17    | التعامل مع زملائي في العمل يمكنني من تعلم مهارات جديدة تساعدني في تحسين أدائي. |                |           |       |       |            |
| 18    | لدى العامل المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة.                 |                |           |       |       |            |
| 19    | يستطيع العامل حل المشاكل التي تواجهه أثناء أداء مهامه.                         |                |           |       |       |            |
| 20    | يقوم العامل باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أدائه الوظيفي.            |                |           |       |       |            |
| 21    | تشجيع المؤسسة العاملين من أجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل                  |                |           |       |       |            |

شاكرين لكم حسن تعاونكم

## الملحق رقم (02)

### قائمة محكمي الاستبانة

| الوظيفة  | الاسم واللقب  | الرقم |
|--|---------------|-------|
| أستاذ محاضر (أ) قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة  | مراد محبوب    | 01    |
| أستاذة محاضرة (أ) قسم العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة | خان أحلام     | 02    |
| أستاذ مساعد (أ) قسم العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة   | خان محمد ناصر | 03    |

# قائمة الجداول

قائمة الجداول

| الرقم | العنوان   | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01    | الفرق بين التدريب والتعليم  | 4      |
| 02    | الفرق بين التدريب والتنمية  | 4      |
| 03    | الفرق بين التدريب والتطوير  | 5      |
| 04    | تقسيم أنواع التدريب   | 11     |
| 05    | توزيع عمال ديوان الترقية على مختلف الدوائر والمصالح                     | 56     |
| 06    | توزيع العمال حسب طبيعة العقد في ديوان الترقية                           | 57     |
| 07    | خصائص العينة حسب الجنس  | 64     |
| 08    | خصائص العينة حسب السن   | 65     |
| 09    | خصائص العينة حسب المؤهل العلمي  | 66     |
| 10    | خصائص العينة حسب سنوات الخبرة   | 67     |
| 11    | درجات مقياس ليكرت الخماسي   | 68     |
| 12    | الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي                              | 68     |
| 13    | نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة                          | 70     |
| 14    | اختبار التوزيع الطبيعي (SXewness & kurtosis)                            | 71     |
| 15    | تحليل فقرات محور التدريب  | 72     |
| 16    | تحليل فقرات محور أداء الموارد البشرية                                   | 76     |
| 17    | تحليل الانحدار للتباين من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية       | 78     |
| 18    | نتائج تحليل الانحدار المتعدد اختبار دور التدريب في أداء الموارد البشرية | 79     |

# قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان   | الرقم |
|--------|---|-------|
| 9      | نظام التدريب  | 01    |
| 10     | يوضح أهداف التدريب  | 02    |
| 24     | مراحل العملية التدريبية                                     | 03    |
| 33     | العلاقة بين الكفاءة والفاعلية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء | 04    |
| 34     | يوضح العوامل المؤثرة في الأداء                              | 05    |
| 39     | يوضح عناصر نظام تقييم الأداء                                | 06    |
| 42     | يوضح أهداف عملية تقييم الأداء                               | 07    |
| 44     | يوضح نموذج التوزيع الإجباري للأفراد                         | 08    |
| 46     | يوضح العلاقة بين السلوك والشخصية والنتائج                   | 09    |
| 58     | الهيكل التنظيمي المستحدث للديوان الترقية لسنة 2006          | 10    |
| 64     | خصائص العينة حسب الجنس                                      | 11    |
| 65     | خصائص العينة حسب السن                                       | 12    |
| 66     | خصائص العينة حسب المؤهل العلمي                              | 13    |
| 67     | خصائص العينة حسب سنوات الخبرة                               | 14    |

| الصفحة                                  | العنوان                                       |
|---|---|
|   | إهداء   |
|   | شكر   |
| أ،و                                     | مقدمة   |
| <b>الفصل الأول الإطار العام للتدريب</b> |   |
| 2                                       | تمهيد   |
| 3                                       | المبحث الأول: ماهية التدريب                   |
| 3                                       | المطلب الأول : تعريف التدريب وأهميته          |
| 5                                       | أولاً: تعريف التدريب                          |
| 6                                       | ثانياً: أهمية التدريب                         |
| 6                                       | المطلب الثاني: مكونات ومبادئ التدريب          |
| 6                                       | أولاً: مكونات التدريب                         |
| 7                                       | ثانياً: مبادئ التدريب                         |
| 9                                       | المطلب الثالث: أهداف التدريب                  |
| 9                                       | أولاً- تغيير السلوك                           |
| 10                                      | ثانياً- تحسين مستويات الأداء                  |
| 11                                      | المبحث الثاني: تنظيم عملية التدريب            |
| 11                                      | المطلب الأول: أنواع التدريب                   |
| 11                                      | أولاً: أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف        |
| 13                                      | ثانياً: أنواع التدريب حسب الوظائف             |
| 13                                      | ثالثاً: التدريب حسب المكان                    |
| 14                                      | المطلب الثاني: مسؤوليات التدريب               |
| 15                                      | المطلب الثالث: أساليب التدريب                 |
| 18                                      | المبحث الثالث: أبعاد ومراحل العملية التدريبية |
| 18                                      | المطلب الأول: أبعاد التدريب                   |
| 18                                      | أولاً: مفهوم وسائل التدريب                    |
| 18                                      | ثانياً: الاحتياجات التدريبية                  |
| 19                                      | ثالثاً: البرامج التدريبية                     |
| 19                                      | المطلب الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية     |

|  |   |
|--|---|
| 19                                       | أولاً: تعريف الاحتياجات التدريبية   |
| 20                                       | ثانياً: تحديد الاحتياجات التدريبية  |
| 20                                       | المطلب الثالث: تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها                                       |
| 20                                       | أولاً: تصميم البرامج التدريبية  |
| 21                                       | ثانياً: تنفيذ البرنامج التدريبي   |
| 22                                       | ثالثاً: متابعة وتقييم البرنامج  |
| 25                                       | خلاصة الفصل   |
| <b>الفصل الثاني أداء الموارد البشرية</b> |   |
| 27                                       | تمهيد   |
| 28                                       | المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية  |
| 28                                       | المطلب الأول: مفهوم وأهمية أداء الموارد البشرية   |
| 28                                       | أولاً: مفهوم أداء المورد البشري   |
| 29                                       | ثانياً: أهمية أداء الموارد البشرية  |
| 29                                       | المطلب الثاني: أبعاد أداء المورد البشري   |
| 29                                       | أولاً: أبعاد أداء المورد البشري   |
| 30                                       | ثانياً: مستويات الأداء  |
| 31                                       | المطلب الثالث: مؤشرات عملية تحسين أداء الموارد البشرية والعوامل المؤثرة في أداء المورد البشري |
| 31                                       | أولاً: مؤشرات عملية تحسين أداء الموارد البشرية  |
| 33                                       | ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء   |
| 34                                       | المبحث الثاني: إدارة الأداء   |
| 34                                       | المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة أداء الموارد البشرية   |
| 34                                       | ثانياً: أهمية إدارة أداء الموارد البشرية  |
| 37                                       | المطلب الثاني: مكونات إدارة أداء الموارد البشرية  |
| 38                                       | المطلب الثالث: معوقات وسمات إدارة الأداء  |
| 38                                       | أولاً: معوقات إدارة الأداء  |
| 39                                       | المبحث الثالث: عملية تقييم أداء الموارد البشرية   |
| 39                                       | المطلب الأول: ماهية تقييم الموارد البشرية   |
| 39                                       | أولاً: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية   |
| 40                                       | ثانياً: مبادئ تقييم أداء الموارد البشرية  |

|  |  |
|--|--|
| 41   | ثالثا: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية                                  |
| 43   | المطلب الثاني: طرق تقييم أداء الموارد البشرية                            |
| 46   | المطلب الثالث: معايير تقييم أداء الموارد البشرية                         |
| 49   | المبحث الرابع: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية                 |
| 49   | المطلب الأول: دور وسائل التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية            |
| 50   | المطلب الثاني: دور الاحتياجات التدريبية في تحسين أداء الموارد البشرية    |
| 51   | المطلب الثالث: دور البرامج التدريبية في تحسين أداء الموارد البشرية       |
| 52   | خلاصة الفصل  |
| <b>الفصل الثالث دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة</b> |  |
| 54   | المبحث الأول: ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة                |
| 54   | المطلب الأول: التعريف بديوان الترقية والتسيير العقاري                    |
| 54   | أولا: نشأة وتطور ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI                     |
| 55   | ثانيا: التنظيم العملي لديوان الترقية والتسيير العقاري                    |
| 55   | ثالثا: التعريف بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة "OPGI"       |
| 57   | رابعا: الهيكل التنظيمي المستحدث لديوان الترقية والتسيير العقاري سنة 2006 |
| 61   | المطلب الثاني: نشاطات من ديوان الترقية والتسيير العقاري وأهدافه          |
| 61   | أولا: نشاطات من ديوان الترقية والتسيير العقاري                           |
| 63   | ثانيا: أهداف ديوان الترقية والتسيير العقاري                              |
| 63   | المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة                                   |
| 63   | المطلب الأول : منهج البحث وحدوده   |
| 63   | أولا : منهج البحث  |
| 63   | ثانيا : حدود البحث   |
| 64   | المطلب الثاني : مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي للعينة                 |
| 64   | أولا : أداة البحث  |
| 64   | ثانيا : الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث                            |
| 67   | المطلب الثالث : أداة البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة فيه             |
| 67   | أولا : أداة البحث  |
| 68   | ثانيا : الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث                            |
| 69   | المطلب الرابع : صدق وثبات أداة البحث                                     |

|    |  |
|----|--|
| 69 | أولا :صدق أداة البحث   |
| 70 | ثانيا :ثبات أداة البحث   |
| 71 | المبحث الثالث :عرض نتائج البحث تحليلها وتفسيرها واختبار الفرضيات         |
| 71 | المطلب الأول : اختبار التوزيع الطبيعي ( اختبار معامل الالتواء و التفرطح) |
| 75 | المطلب الثاني : تحليل وتفسير محاور التدريب                               |
| 78 | المطلب الرابع اختبار الفرضيات  |
| 78 | أولا : التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة                  |
| 79 | ثانيا اختبار الفرضيات  |
| 81 | خلاصة الفصل  |
| 83 | الخاتمة  |
| 87 | قائمة المراجع  |
| 94 | الملاحق  |
|    | قائمة الجداول  |
|    | قائمة الأشكال  |
|    | فهرس المحتويات   |
|    | ملخص   |

## ملخص

نظرا للتغيرات السريعة التي يشهدها العالم حديثا ، جعلت المؤسسات تولي اهتماما كبيرا بالأساليب الجديدة في تسيير المورد البشري والاستثمار فيه ، من خلال تنميته وتحسين أدائه الحالي والمستقبلي الذي يعود بالإيجاب على الأداء العام للمؤسسة .

- حيث تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التدريب بأبعاده المتمثلة في : وسائل التدريب والاحتياجات التدريبية والبرامج التدريبية في تحسين أداء الموارد البشرية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة، وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على إشكالية الدراسة وبعد تحليل البيانات توصلنا إلى جملة من النتائج من أبرزها وجود علاقة قوية وموجبة بين التدريب وأداء الموارد البشرية حيث العلاقة في كل من الوسائل التدريبية والبرامج التدريبية في حين لا توجد علاقة في الاحتياجات التدريبية وأداء الموارد البشرية .

الكلمات المفتاحية: التدريب ، أداء الموارد البشرية ، ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة.

## Abstract

Due to the rapid changes taking place in the world, the institutions have given great importance to the new ways in which the human resource is moving and investing in it through its development and improvement of its current and future performance, which is positive for the overall performance of the institution.

- This study aims to highlight the role of training in its dimensions: training tools, training needs and training programs in improving the performance of human resources in the Office of the promotion and real estate management of the state of Biskra, and we relied in our study on the analytical descriptive method to answer the problem of study and after analyzing the data, One of the most important results is a strong and positive relationship between training and human resources performance, where the relationship is in both training and training programs, while there is no relation to the training needs and the performance of human resources.