

## الموضوع

# دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة الحالة مفتشية أقسام الجمارك بسكرة

مشروع إشكالية مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص : إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف :

د. خوني رابح

إعداد الطالبة :

مرداسي جميلة

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
1	د . بومجان عادل	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة محمد خيضر
2	د . خوني رابح	أستاذ تعليم عالي	مشرفا	جامعة محمد خيضر
3	د . شنافي نوال	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة محمد خيضر



## الموضوع

# دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة الحالة مفتشية أقسام الجمارك بسكرة

مشروع إشكالية مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص : إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف :

د. خوني رايح

إعداد الطالبة :

مرداسي جميلة

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
1	د . بومجان عادل	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة محمد خيضر
2	د . خوني رايح	أستاذ تعليم عالي	مشرفا	جامعة محمد خيضر
3	د . شنافي نوال	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة محمد خيضر

# شكر وتقدير

بعد إنجاز هذا العمل المتواضع لا يسعني إلا أن أحمد الله عز وجل الذي أمدني بالقوة والصبر ومواصلة هذا البحث وإتمامه .

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير والعرفان للأستاذ المشرف خوني رابع لفضله بالإشراف على هذه المذكرة ولما بذله من جهد وعلى كل النصائح والتوجيهات التي قدمها وكانت حافزا في إتمام هذا العمل المتواضع . كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأساتذة المحكمين على كل إرشادهم وتوجيههم .

كما أوجه بتشكراتي إلى كل الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كل باسمه خاصة الاستاذة خان و الأستاذ بن بريكة والأستاذ زوزو والأستاذ دبله والأستاذ حجازي .....

كما لا يفوتني أن أعبر عن تقديري الخالص لكل من أمدني بيد المساعدة من نصح وتشجيع لإعداد هذا البحث، إلى كل زملائي وزميلاتي بالدراسة قسم ماستر إدارة الموارد البشرية ، وإلى كل زميلاتي وزملائي بمفتشية أقسام

الجمارك بسكرة

وفي الأخير أتمنى التوفيق والسداد في هذا البحث

شكرا جزيلا

الطالبة : مرداسي جميلة

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمات ، حيث كان الجانب التطبيقي على مستوى مفتشية أقسام الجمارك ببسكرة ، اعتمدنا في هذه الدراسة في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة ، ولتحقيق هذا الهدف استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة ، وتم توزيع استمارة الاستبيان داخل المنظمة محل الدراسة على عينة قدرها 30 عامل ، وقد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيانات على برنامج spss وبرنامج معالج الجداول Excel ، ولاختبار الفرضيات استخدمنا المتوسطات الحسابية ، الانحراف المعياري ، اختبار التباين الأحادي ، كما تم استخدام الأساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة ، وقد خلصت الدراسة على أنه لا يوجد علاقة دلالة إحصائية بين التدريب و أداء الموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية :** التدريب ، الموارد البشرية، أداء الموارد البشرية، مفتشية أقسام الجمارك ببسكرة .

## Abstract

The study aimed at identifying the role of training in improving the performance of human resources in organizations , as the applied aspect was at the level of the inspectorate of customs departments in biskra , on the Spss program and the Excel table wizard program , and the hypothesis test we used arithmetic averages, standard deviation , one-way variance test , and regression and correlation analysis methods were used to prove the existence of a relationship between study variables , and the study concluded that there is no statistically significant relationship between training and human resource performance in the organization under study.

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	مقدمة
	الدراسات السابقة
	الفصل النظري الأول : الإطار النظري للتدريب
2	تمهيد الفصل الأول
2	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول التدريب
7	المبحث الثاني : أنواع التدريب ومحدداته وأساليبه
22	المبحث الثالث : مراحل العملية التدريبية
33	خلاصة الفصل الأول
34	الفصل النظري الثاني الإطار النظري لأداء الموارد البشرية
35	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول أداء الموارد البشرية
37	المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية
50	المبحث الثالث : تحسين أداء الموارد البشرية
52	خلاصة الفصل الأول
53	الفصل التطبيقي دراسة حالة بمفتشية أقسام الجمارك بسكرة

54	المبحث الأول : تقديم عام لإدارة الجمارك الجزائرية وهيكلها التنظيمي ومهامها
69	المبحث الثاني : تنظيم وسير مفتشية أقسام الجمارك بسكرة
75	المبحث الثالث : الإطار المنهجي للدراسة
99	خلاصة الفصل التطبيقي
100	الخاتمة
103	قائمة المراجع
105	الملاحق
112	الفهرس

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
	أوجه الاختلاف بين هذه الدراسات والدراسة الحالية	1-1
24-23	أهم المؤشرات التي يكشف عنها تحليل المعلومات	1-2
76	درجات مقياس ليكارت الخماسي	2-2
77	الجنس للمتغيرات الدراسة .	3-2
78	العمر للمتغيرات الدراسة	4-2
79	الوضعية القانونية للمتغيرات الدراسة	5-2
80	مستوى الدراسي للمتغيرات الدراسة	6-2
81	الخبرة المهنية للمتغيرات الدراسة	7-2
82	الرتبة للمتغيرات الدراسة	8-2
83	عدد دورات الداخلية للمتغيرات الدراسة	9-2
84	عدد دورات الخارجية للمتغيرات الدراسة	10-2
85	نتائج الفاكورنباخ و صدق المحك	11-2
86	معاملات الالتواء و التفلطح لمتغيرات الدراسة	12-2
89-88-87	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور التدريب	13-2
92-91-90	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور تحسين أداء الموارد البشرية	14-2
93	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار انحدار الفرضية الرئيسية	15-2
94	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	16-2

95	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	17-2
96	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	18-2
96	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	19-2
97	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة	20-2
98	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية السادسة	21-2

قائمة الأشكال والرسومات البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
11	أساليب التدريب	1-1
57	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للجمارك	1-2
74	الهيكل التنظيمي لمفتشية أقسام الجمارك بسكرة	2-2
78	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	3-2
79	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	4-2
80	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية القانونية بالمفتشية	5-2
81	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	6-2
82	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	7-2
83	يوضح توزيع أفراد العينة الرتبة	8-2

## المقدمة:

يعد التدريب أحد المواضيع الهامة والحساسة التي يحظى باهتمام كبير ، حيث يسعى المورد البشري من خلاله إلى تحسين مهاراته وأدائه قصد التكيف مع منصب عمله والقيام به دون صعوبات ، كما أن التطور المستمر في التكنولوجيا وطغيان العولمة يفرض زيادة واضحة ودقيقة في المهارات والمعارف عند العمال ، فعملية التدريب المستمر تعد من أهم الوسائل الفعالة لتأثير وتكييف المورد البشري في العمل ، فضلا عن وضعه في الصورة دائما مع أحدث التطورات والأساليب العلمية والعملية على المستويين الداخلي والخارجي للمنظمة فقد استقرت الرؤية الحديثة للتدريب على أنه من أفضل أنواع استثمارات المنظمة ، وأنه استثمار له عائد كبير في المدى القريب والمدى البعيد على حد سواء ، فعلى الإدارة توفير الإمكانيات المادية والمختصين من أجل التدريب والتي قد تكون مكلفة للمؤسسة، ولكن العائد يكون مربحا لها وذلك من خلال تحسين مستوى كفاءة الأفراد وأدائهم وكذا رفع الإنتاجية، وبالتالي ضمان استمرارية بقاء المنظمة.

و تتم العملية التدريبية من خلال تحديد احتياجاتها التدريبية وتصميم برامج فعالة للتدريب ثم تقييمه من اجل اكتشاف مواطن الضعف لمعالجتها في الوقت المناسب وتدعيم نقاط القوة من أجل تحسين أداء العاملين الذي تنظر إليه مواصفات الأيزو 9000 إصدار 2008 على أنه " يشمل الكفاءة والفعالية، فهذه الأخيرة هي مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتيجة المتحصلة والموارد المستخدمة " ، إن التدريب بمفهومه الحديث لم يعد مجرد صرف على بند من بنود الموازنة للمنظمة بل استثمار في المورد البشري الذي يعد في عالم اليوم من أعلى الموارد في المنظمة ، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذه الإشكالية أي بيان دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية.

لقد اهتمت إدارة الجمارك بتدريب الموارد البشرية بوصفهم الركيزة الأساسية لتطوير أساليب العمل وتحسينها باستمرار لمواكبة كافة التطورات والتغيرات الحاصلة في كافة الميادين والمجالات نتيجة ثورة المعلومات ، خاصة وأن مهام الجمارك في تطور مستمر ، بالنظر إلى تشعب مجالات التشريعات التي تتولى إدارة الجمارك تطبيقها، وكذا تطور المبادلات التجارية الخارجية للجزائر، سواء من حيث حجم المبادلات أو نوعية السلع المتبادلة، مما يستلزم التحيين المستمر للمعارف العلمية والعملية للجمركي، حتى يتجاوب مع هذه التطورات، لذا فمن الضروري أن يخضع موظفي الجمارك إلى دورات تدريبية لصنع التفوق وتقديم أفضل أداء ، ومن خلال هذه الدراسة نريد إبراز دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بمفتشية أقسام الجمارك بسكرة ، وعلى هذا الأساس يمكن صياغة إشكالية بحثنا في التساؤل الجوهري التالي:

مبررات اختيار الموضوع : هناك عدة مبررات دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع وأهمها:

و لقد اخترنا إدارة الجمارك الجزائرية كموضوع البحث، نظرا للمكانة التي تحتلها هذه الإدارة في الاقتصاد الوطني ونظرا للحجم الكمي والتنوعي الذي تضمه من موارد بشرية موزعة عبر كافة التراب الوطني، و كذلك نظرا لاحتكاك هذه الإدارة بمختلف الإدارات والمنظمات الدولية المهمة، كالمنظمة العالمية للتجارة OMC والمنظمة العالمية للجمارك OMD ، الشيء الذي أدى إلى الدخول في تنفيذ برامج عصرة مست مختلف المجالات و الوظائف كمحاولة منها للتكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية.

- الرغبة في التعرف على طبيعة المواضيع المتعلقة بتسيير الموارد البشرية ، خاصة ما يتعلق بجوانب تحسين أداء الموارد البشرية
- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتحسين أدائه كونه العامل الأساسي في استمرارية وبقاء المؤسسة وأهم مورد فيها .
- محاولة تشخيص واقع اهتمام المؤسسات الجزائرية بموضوعي التدريب وتحسين أداء العاملين.

إشكالية الدراسة : تظهر مشكلة الدراسة من خلال طرح السؤال الرئيسي التالي: إلى أي مدى يمكن أن يساهم التدريب في

تحسين أداء الموارد البشرية على مستوى مفتشية أقسام الجمارك بسكرة ؟

وانطلاقا من هذه الإشكالية يمكن تجزئتها إلى أسئلة فرعية التالية:

1- هل توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب وأداء الموارد البشرية في المفتشية محل الدراسة عند

مستوى معنوية 0.05 ؟

2- هل توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب الداخلي وكفاءة أداء الموارد البشرية في المفتشية محل

الدراسة عند مستوى معنوية 0.05 ؟

3- هل توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب الداخلي وفعالية أداء الموارد البشرية في المفتشية محل

الدراسة عند مستوى معنوية 0.05 ؟

4- هل توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب الداخلي وإنتاجية أداء الموارد البشرية في المفتشية محل

الدراسة عند مستوى معنوية 0.05 ؟

5- هل توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب الخارجي وكفاءة أداء الموارد البشرية في المفتشية محل

الدراسة عند مستوى معنوية 0.05 ؟

6- هل توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب الخارجي وفعالية أداء الموارد البشرية في المفتشية محل

الدراسة عند مستوى معنوية 0.05 ؟

7- هل توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب الخارجي وإنتاجية أداء الموارد البشرية في المفتشية محل

الدراسة عند مستوى معنوية 0.05 ؟

8- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمتوسطات نظرة موظفي الجمارك لواقع

التدريب ؟

الدراسات السابقة :

تمثل الدراسات السابقة إرثاً نظرياً لبناء علمياً ومنهجياً ، فهي أهم خطوة من خطوات البحث لما تكتسبه من أهمية في تدعيم وتوجيه مساراته ، من حي تزويد الباحث بالمعايير والمفاهيم التي يحتاجها في توضيح أبعاد مشكلته من جهة وبيان موقع الدراسة التي هو بصدد دراستها وعليه سوف نستعرض بعض الدراسات التي تناولت كل متغيري التدريب وتحسين الأداء البشري :

الدراسة الأولى : ليندة فريجة ، دور التنمية في تنمية قدرات الموارد البشرية، (دراسة حالة لعينة من مؤسسات فندقية) ، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التدريب في تنمية قدرات الموارد البشرية السياحية حيث أن الخدمات السياحية مرتبطة بالعنصر البشري في المؤسسات السياحية وأخذ عرض سياحي منافس بدء من إعداد وتأثير العنصر البشري بما يتلاءم وخصائص السياحة وقد تمت الدراسة ميدانية لعينة عشوائية تقدر ب 44 موظف في مؤسسات فندقية بولاية قلمة عين طربي استبانة تم تصميمها لهذه الغاية، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتفريغ وتحديد استبيان، بناء على نتائج التحليل الإحصائي، توصلت الدراسة لمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات يمكن عرضها فيما يلي:

- الاستنتاجات: الدورة التدريبية برنامج تعليمي مكثف ومكمل وليس برنامج أساسي ، أي أنه يبني على خبرات تأسيسية سابقة ، والدورات التدريبية يتم عقدها وتقديمها بطرق مختلفة.

-تم استخدام اختبار علاقة نوعية البرامج التدريبية وتنمية القدرات الابتكارية للموارد البشرية السياحية حيث أظهرت النتائج أنها مرتبطة بعلاقة بنسبة ( 24,1 ) %.

-أظهرت النتائج أيضا أن المتغير المستقر المتمثل في تدريب الموارد البشرية السياحية مرتبط بعلاقة المتغير التابع المتمثل في تنمية قدرات ابتكاره بنسبة (45,8) %).

- تشير نتائج اختبار الحدار التباين الأحادي إلى عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية في استجابات في أفراد الدارسة حول محاورها متغيري الجنس والمستوى التعليمي في جميع المحاور ومتغيرات الفئة العمرية والأقدمية في المؤسسة وعدد الدورات التدريبية فيما يخص محور تنمية القدرات الابتكارية، بينما توجد فروق في هذه الأخيرة لنسبة محوري نوعية البرامج التدريبية وتدريب الموارد البشرية.

من خلال ما توصلت إليه الدارسة من استنتاجات تم اقتراح مجموعة من اقتراحات منها:

- ربط سياسة التدريب بمتطلبات التنمية السياحية والتخطيط والبرمجة لمواجهة متطلبات سوق العمل في الحاضر والمستقبل القريب والبعيد.

- تشجيع قيام الاتحادات النوعية المهنية في مجال السياحة باعتبار من أهم الوسائل لدعم أهداف التدريب.

الدارسة الثانية : فردوس بن عزة ، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاقتصادية، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2015-2016.

هدفت هذه الدارسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وتم اسقاط الجانب التطبيقي على العيادة الطبية جراحية ضياء ورقلة، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، ولتحقيق هذا الهدف استخدمنا الاستبيان كأداة للدارسة وتم توزيع استمارة الاستبيان داخل المؤسسة على عينة مقدار 40 عامل، وقد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيانات على برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) برنامج المعالج الجداول Excel ، واختبار الفرضيات استخدمنا المتوسطات الحسابية، استخدام الانحراف المعياري،

(One Way Anova) اختبار تحليل التباين الأحادي ، كما تم استخدام أساليب تحليل الانحدار والارتباط للإثبات وجود علاقة بين متغيرات الدارسة، وفي الأخير خلصت الدارسة إلى أن التدريب عنصر فعال في المؤسسة، إذا يمثل الركيزة، بعد استيفاء البحث من خلال فصلت الأول نظري والثاني تطبيقي، والهدف الرئيسي للتدريب هو إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء وسلوك الأفراد، سواء كانت هذه الجوانب في أداء والسلوك الحالي أو المتوقع، الناتجة عن عدم مقدرتهم على الأداء والسلوك وفق المستوى المرغوب فيه من قبل إدارة المنظمة، وأهداف التدريب تختلف من مؤسسة لأخرى تبعا لاحتياجات

التدريب في كل وحسب اختلاف الظروف الإنتاجية والإدارية المؤثرة على كل منها، كما توصلت الدراسة إلى أن التدريب كمتغير مستقل يؤثر على أداء العاملين كمتغير تابع بدرجة قوية وذلك بمعامل ارتباط قدره 76% ، وأهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة ذكر منها :

- توعية الموارد البشرية للمؤسسة بالأهمية القصوى في مشاركة العاملين مع الإدارة في وضع خطط التدريب وذلك ضمنا لنجاح البرنامج التدريبي في تحقيق أهدافه؛

- يجب توفير الحوافز المالية لتحسين أداء المؤسسة من أجل حب العمل والإخلاص له بالإضافة إلى سرعة إنجاز العمل، أما عن الحوافز المعنوية فتكون من خلال الترشيح لدورات تدريبية ومنح شهادات تقديرية وذلك من أجل دفعة إلى التحلي بروح الإبداع والمبادرة.

الدراسة الثالثة : هالة مويسي ,دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة ,مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم تسير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محند أو الحاج ، البويرة، الجزائر، 2014- 2015 . يهدف هذا البحث إلى:

- معرفة مدى اهتمام المؤسسة بالتدريب وتقييم أداء عاملها وحرصها على كفاءتهم وتحديد معلوماتهم .
- معرفة مدى تأثير التدريب على مهارات، معارف وكفاءات العاملين وأثره على أدائهم خاصة بعد التحاقهم بمناصب عملهم، وكنتيجة توصل إليها الباحث من خلال هذه الدراسة إلى:
- التدريب عملية ضرورية وحتمية لا غني عنها وهي تتمثل في استثمار حقيقي في المورد البشري لإكسابه مهارات جديدة وتزويده بالمعلومات والمعارف باستمرار، وذلك حتى يتمكن من مواكبة متطلبات سوق العمل وكذا مواكبة التطورات التكنولوجية، وقد قام الباحث بوضع مجموعة من التوصيات للمؤسسة محل الدراسة وهي كما يلي:
- تكتيف الدورات التدريبية وتنويع الأساليب المستخدمة وعم التركيز بكثرة الأساليب التقليدية كالمحاضرات والندوات.
- السعي إلى جعل العملية التدريبية عملية مستمرة وذلك لمواكبة التطورات والمستجدات في المجالات المختلفة وذلك بهدف تنويع المهارات والخبرات.

جدول رقم 1-1 أوجه الاختلاف بين هذه الدراسات والدراسة الحالية :

الدراسة السابقة	الحدود المكانية والزمنية للدراسة	الأداة المستخدمة للدراسة	أوجه الاختلاف	أوجه الشبه
ليندة فريجة ، دور التنمية في تنمية قدرات الموارد البشرية،	مؤسسات فندقية بولاية قلمة سنة 2017	الاستبيان عينة قدرها 40 عامل	تختلف عن الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتغير التابع تنمية قدرات الموارد البشرية . والاختلاف في عدد العينة .	يتشابهان في المتغير المستقل التدريب والأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الاستبيان .
فردوس بن عزة ، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	العيادة الجراحية ضياء بورقلة 2016	الاستبيان عينة قدرها 40 عامل	تختلف عن الدراسة الحالية من حيث بيئة و عدد العينة .	يتشابهان في المتغير المستقل والمتغير التابع، وكذا والأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الاستبيان .
هالة موسى ، دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة	مديرية التجارة بالبويرة سنة 2015	الاستبيان عينة قدرها 45 عامل	تختلف عن الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتغير التابع تطوير أداء العاملين	يتشابهان في المتغير المستقل والمتغير التابع، وكذا والأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الاستبيان

فرضية الدراسة :

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية نقترح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية :

$H_0$  لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التدريب وأداء الموارد البشرية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05 ؟

الفرضيات الفرعية :

$H_0$  - لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التدريب الداخلي وكفاءة أداء الموارد البشرية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05 ؟

$H_0$  - لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التدريب الداخلي وفعالية أداء الموارد البشرية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05 ؟

$H_0$  - لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التدريب الداخلي وإنتاجية الموارد البشرية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05 ؟

$H_0$  - لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التدريب الخارجي وكفاءة أداء الموارد البشرية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05 ؟

$H_0$  - لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التدريب الخارجي وفعالية أداء الموارد البشرية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05 ؟

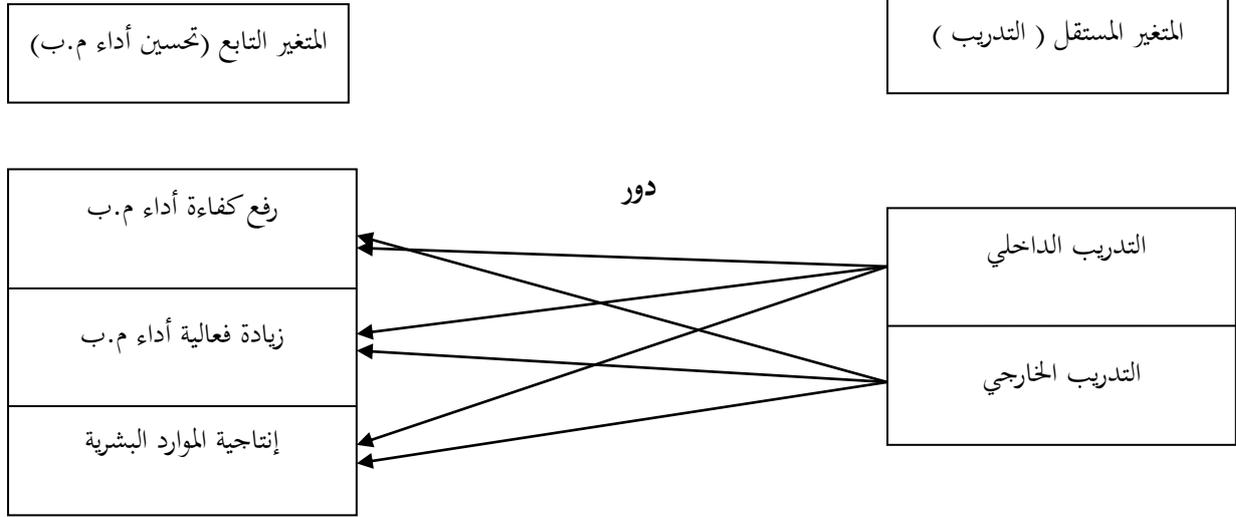
$H_0$  - لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التدريب الخارجي وإنتاجية الموارد البشرية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05 ؟

$H_0$  - لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التدريب الخارجي وكفاءة أداء الموارد البشرية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05 ؟

نموذج الدراسة:

أي دراسة تحتاج إلى نموذج ينطلق منه الباحث، حيث أن: المتغير المستقل : التدريب ببعديه التدريب الداخلي والتدريب الخارجي ، و المتغير التابع : تحسين الأداء.

وعليه فان نموذج هذه الدراسة يظهر كما يلي:



### منهج الدراسة :

من أجل بلوغ أهداف الدراسة واختبار الفرضيات ، فإنه سوف نعمل على : المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، وذلك لاعتماد في الجزء النظري على مجموعة الكتب، الرسائل الجامعية، المجالات، أما فيما يتعلق الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة، بدئاً فيها استخدام العينات والذي يعتمد على الاستبيان للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث من أجل اختبار فرضيات الدراسة اعتمدنا البرنامج الإحصائي SPSS ذلك من أجل تحليل ومعالجة معطيات الاستبيان.

### أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة من خلال اهتمامها بأحد مواضيع الساعة والتي تحتاج إليه أي مؤسسة ألا وهو تدريب الموارد البشرية، وما يزيد من أهميتها بيان دور التدريب على تحسين أداء الموارد البشرية ، فكلمة استطاعت المؤسسة من اختيار البرامج التدريبية المناسبة كلما رفعت من كفاءة وفعالية وإنتاجية أداء مواردها البشرية.

### أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التطرق إلى مفهوم تدريب الموارد البشرية، وأهميته ومراحله التي يمر بها من أجل ضمان نجاح البرنامج التدريبية.
- بيان أداء الموارد البشرية من خلال التطرق إلى تعريف الأداء وتعريف قياس الأداء وأهدافه والعوامل المؤثرة على الأداء.
- بيان الدور الذي من الممكن أن يلعبه التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية .
- دراسة تحليل وقياس أثر التدريب في أداء الموارد البشرية في مفتشية أقسام الجمارك بسكرة باستخدام الأساليب الإحصائية.

- تطوير النشاط التدريبي للعاملين في المؤسسة لتحقيق التميز في أداء الموارد البشرية فيها.
- محاولة ربط الدراسة لواقع الاقتصادي الجزائري.

### الخطوة مختصرة للدراسة :

- وسيتم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول :
- أولا : الفصل النظري الأول الإطار النظري للتدريب
- ثانيا : الفصل النظري الأول الإطار النظري أداء الموارد البشرية.
- ثالثا : الفصل التطبيقي دراسة حالة بمفتشية أقسام الجمارك بسكرة

الفصل النظري الأول

الإطار النظري للتدريب

## الفصل النظري الأول : الإطار النظري للتدريب

يعد التدريب أحد المواضيع الهامة والحساسة التي تحظى باهتمام كبير ، حيث يسعى العامل من خلاله إلى تحسين مهاراته وأدائه قصد التكيف مع منصب عمله والقيام به دون صعوبات ، كما أن التطور المستمر في التكنولوجيا وطغيان العولمة يفرض زيادة واضحة ودقيقة في المهارات والمعارف عند العمال ، فعملية التدريب المستمر تعد من أهم الوسائل الفعالة لتأثير وتكييف المورد البشري في العمل ، فضلا عن وضعه في الصورة دائما مع أحدث التطورات والأساليب العلمية والعملية على المستويين الداخلي والخارجي للمنظمة فقد استقرت الرؤية الحديثة للتدريب على أنه من أفضل أنواع استثمارات المنظمة ، وأنه استثمار له عائد كبير في المدى القريب والمدى البعيد على حد سواء ، يتمثل هذا العائد في زياد فاعلية الأفراد مما يؤثر إيجابا في جودة الإنتاج التي تحقق أعلى درجات الرضا للعملاء ، ومن ثم تقوية المركز التنافسي للمؤسسة في السوق ، وعليه فإن تحقيق أهداف المنظمة لا تأتي إلا من خلال إستراتيجية محكمة لإدارة الموارد البشرية والتي تتضمن عنصر التدريب كخيار مهم وضروري ، وهو الأمر الذي دفعنا إلى استعراضه بنوع من التفصيل كما يلي :

### المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول التدريب

#### المطلب الأول : تعريف التدريب وأهميته

##### الفرع 1: تعريف التدريب

قد تعددت التعاريف فيما يخص التدريب فهناك من يرى أنه مرادف لمصطلح التكوين ، رغم أن التدريب لا يختلف عن التكوين ما عدا أن الأول يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات ، والثاني يسري مفهومه على التعلم أيضا لكن في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العلمي ، لذا فإن مصطلح التدريب هو الأكثر استخداما .

ويعرف التدريب بأنه " نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة " . (مصطفى، 2000)

وقد عرفه محمد جمال برعي بأنه " العملية التي تتم بمقتضاها تهيئة وسائل التعليم ومعاونة العاملين على اكتساب الفاعلية في أعمالهم الحاضرة والمستقبلية عن طريق التنمية المناسب أو التطوير لعادات تفكيرهم ومهاراتهم ولعلمهم ولاتجاهاتهم ، فهو ليس غاية في حد ذاتها بل هو وسيلة لتحقيق الغاية " . (برعي، 1970)

ويعرف أيضا على أنه " هو تلك العملية المنظمة التي من خلالها تغير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم (السالم مؤيد، 2009) "

يعرف التدريب بأنه مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم " (بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الافراد، 2012).  
كما يعتبر التدريب " هو الوسيلة التي يتم من خلالها اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة" (سهيله، 2000).

التدريب هو " النشاط المستمر لتزويد الفرد المهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما " (بن عيشي، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، 2017).

من التعاريف السابقة نستنتج النقاط التالية :

- أن التدريب نشاط مستمر
- أن التدريب هو نشاط مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من اجل تعليم الموارد البشرية .
- وأن التدريب نشاط مستمر .
- أن الهدف من التدريب هو رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو تعديل ف ميولهم وسلوكياتهم ..

من خلال هذه النقاط نقترح التعريف التالي للتدريب:

التدريب هو نشاط مستمر مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم وسلوكياتهم مما يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية ليكون أكثر كفاءة وفعالية .

## الفرع 2: أهمية التدريب

يمكن توضيح أهمية التدريب من خلال عرض الفوائد التي يحققها حيث يؤدي إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمة

والعاملين فيه ومن أهم هذه الفوائد مايلي : (بن عشي، 2017)

أولا : فوائد التدريب بالنسبة للمنظمة : يحقق التدريب للمنظمة فوائد عديدة نذكر من بينها :

- 1- تحسين ربحية المؤسسة
- 2- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل المستويات.
- 3- خلق مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين والمنظمة .
- 4- اقتصاد في النفقات : أن التدريب هو اقتصاد النفقات إذ تؤدي البرامج التدريبية مردود أكثر من كلفتها ، حيث أن تدريب العاملين على استخدام الآلات طبقا لأصولها وفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات من سلامة للآلة واقتصاد في المواد وقلة في المخاطر . (بن دريدي، 2013)
- 5- تخفيض الحوادث وإصابات العمل .
- 6- قلة في دوران العمل.
- 7- توفير قوة احتياطية في المنظمة : كما أن التدريب يشكل مصدرا مهما للطلبات الملحة للأيدي العاملة وخاصة أيام الرخاء الاقتصادي وفي ميدان التنمية الصناعية ، إذ عن طريقه يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة .
- 8- يؤدي التدريب إلى استمرارية التنظيم واستقراره.
- 9- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تزيد المؤسسة من أهداف.

ثانيا : فوائد التدريب بالنسبة للأفراد العاملين : يحقق التدريب للأفراد العاملين في المنظمة فوائد عديدة نذكر من بينها :

- 1- يساعد الأفراد على اتخاذ القرار الأحسن كما يزيد من قابليتهم ومهارتهم في حل المشاكل التي تواجههم
- 2- يساهم في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد .
- رفع الروح المعنوية للعمال من خلال إلمامهم بأبعاد العمل ومهاراتهم في أدائه. (بن دريدي، 2013)
- صقل قدرات ومهارات العمال وتسليحهم بمقومات تؤهلهم للتقدم في المناصب .
- ضمان أداء العمل بسرعة وفعالية لسد كل الثغرات مع تمكين الأفراد من التحكم في التكنولوجيا والوسائل والأساليب الحديثة في العمل .

## المطلب الثاني : مبادئ التدريب

يجب أن تحرص المؤسسات على قيام التدريب بمبادئ صحيحة وأسس قويمية من البداية وإلا فسيذهب تعبها سدى

ومن المبادئ التي يجب أن يبنى عليها التدريب نذكر ما يلي: (السكرانة، 2009)

- 1- الشرعية: أي أن التدريب لا يخرج عن نطاق الأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة.
- 2- المنطقية: أي يجب أن تحدد الاحتياجات بكل واقعية ومنطقية.
- 3- التحديد: يجب أن تكون أهداف التدريب محددة تحديدا دقيقا.
- 4- القياس: بمعنى أن أهداف التدريب يمكن قياسها.
- 5- الشمول: أي يجب أن يشمل التدريب كل أقسام وأعضاء المؤسسة.
- 6- التدرج: يتم البدء بمعالجة الأمور البسيطة التي يقدر عليها العامل ثم الانتقال إلى الأمور الأكثر تعقيدا.
- 7- المرونة: أي تمتع برامج التدريب بالمرونة والقابلية للاستجابة لأي تغيير قد يحدث في بيئة المؤسسة.8
- الاستمرارية: التدريب لا يكون مرة واحدة فقط وإنما يستمر مع العامل حتى تقاعده لان كل يوم هناك مستجدات في بيئة الأعمال.

10- المشاركة: من اجل إنجاح العملية التدريبية يجب أن تبنى على المشاركة بين كل المعنيين بالأمر وخاصة المدربين والمتدربين.

ولقد أورد ( تريسبي ) العديد من المبادئ التي يجب الاسترشاد بها وهي كالاتي : ( تريسبي ، 2004)

- يتطلب التدريب الدعم والتأكيد الكامل من قبل الإدارة العليا والمشرفين.
- أن تركز أنشطة التدريب على المشكلات التي يمكن حلها عن طريق التدريب ومعالجة أوجه القصور في المعارف والمهارات والاتجاهات وليس على المشكلات الإدارية التي تتمثل في مشكلات الأداء التي ترجع إلى عدم مناسبة معايير الأداء .
- أن تلي البرامج احتياجات المؤسسة والموظف ويجب أن تشمل كل فئات ومستويات الموظفين وكل أقسام ووحدات المؤسسة.

- يجب أن تتكامل برامج التدريب مع فلسفة المنظمة وأن تهيئ الفرص لتطبيقها ويجب أن تكون موضوعات التدريب المقدمة متوازنة ومنظمة ومتسلسلة بشكل جيد ، وأن تراعي بشكل كاف الاختلافات في لاحتياجات والقدرات ، كما يجب أن تتوفر مرونة كافية للمدربين والمتدربين وان تستجيب للغير .
- أن يتم التحقق من صلاحيات البرامج التدريبية لضمان فاعليتها قبل تطبيقها .
- أن تتضمن البرامج التدريبية قنوات للتقويم والمعلومات المرتدة ووسائل تسمح بتحديث واستمرارية فاعلية البرامج التدريبية .
- أن تتيح البرامج التدريبية فرصا وفيرة للمتدربين لتطبيق وممارسة المعارف والمهارات الجديدة التي اكتسبوها .

### المطلب الثالث :أهداف التدريب

يهدف على اختلاف أنماطه إلى تحقيق ما يلي : (بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم اداء الافراد، 2012)

- أ- تنمية المعارف : ، أي تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة ،أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات لتي يجب الإلمام بها لإتقان العمل وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات والأساليب وإجراءات العمل ، ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل .
- ب- تنمية مهارات العاملين وقدراتهم : أي الاهتمام بتنمية وتحديث المهارات والقدرات والاستعدادات لدى الفرد لأداء عمل معين بكفاءة وفاعلية .
- ج- تنمية السلوك والاتجاهات الايجابية نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة وزبائنها والمجتمع، حيث يسهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين تجاه قضايا معينة ، ويعمل هذا التدريب على تحسين هذه الاتجاهات حيث يتخذ صاحبها موقفا ايجابيا نحو العمل ، بالإضافة إلى الأهداف السابقة هناك أهداف أخرى.
- د- تذكير العاملين بأساليب الأداء وتعريفهم أولا بأول بالتغيرات والتعديلات التي تدخل عليها وبأسلوب استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات .
- هـ- الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة ، فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين يمكن من خلال التدريب التحويلي ، تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها .

و- تقليل وقت أداء الخدمة في المنظمات الخدمية ، وتحسين أساليب التعامل مع العملاء مما يرفع درجة رضائهم عن المنظمة ومنتجاتها وتحسين صورتها في أذهانهم ويدعم مركزها تنافسي .

ويخلص د . علي السلمي الأهداف السابقة في ثلاث مجموعات هي :

■ الأهداف الاقتصادية : تتمثل في تحسين الإنتاجية ، تخفيض الفاقد والضائع ، زيادة المبيعات ، تنمية الحصة

السوقية ، زياد معدلات النمو ، تأكيد المركز التنافسي .

■ الأهداف التقنية : تتمثل في تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة تعميق واستيعاب التقنيات

الجديدة وحل مشكلات إدماجها.

■ المهدف السلوكية : وتتمثل في تعديل اتجاهات ودوافع العاملين في تنمية رغباتهم للأداء الأحسن وتنمية روح

الفريق بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.

## المبحث الثاني : أنواع التدريب ومحدداته وأساليبه

### المطلب الأول :أنواع التدريب

يقسم التدريب إلى عدة أنواع وذلك حسب اعتبارات مختلفة كما يلي: (بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم اداء الافراد،

2012)

### أولا :أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

1- توجيه الموظف الجديد :يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله وتؤثر المعلومات التي

يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

2- التدريب أثناء العمل : أعلى ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى

تضمن كفاءة للتدريب، حينئذ تشجع وتسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب

على مستوى فردي للمتدربين، ويعاب على هذا النوع من التدريب هنا أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم

يكن هذا المشرف مدربا ماهرا ونموذجا يجتدي به .

- 3- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد خاصة عند أدارج أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك.
- 4- التدريب بغرض الترقية والنقل: تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.
- 5- التدريب للتهيئة للتقاعد: في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش ( التقاعد) ، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للاستماع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية.

### ثانيا :أنواع التدريب حسب نوع الوظائف : (ماهر، 2012)

- 1- التدريب المهني أو الفني : وهو التدريب في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير ومتنوع من المعارف والمهارات والاستقلالية في الحكم والتقدير.
- 2- التدريب التخصصي :يشمل هذا النوع من التدريب وظائف أعلى من الوظيفة الفنية والمهنية فهو يتطلب خبرات ومعارف متخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص.
- 3- التدريب الإداري : يشمل فئات الإداريين في المستويات الإشرافية أو العليا أو الوسطى أي العاملين بالوظائف الإدارية، فهو يتضمن مجالات واسعة تتركز حول الجوانب السلوكية والقيادية والمالية والمحاسبة والتخطيطية.
- 4- تدريب المتدربين :ويتم تدريب المتدربين بغرض إعدادهم للقيام بدورهم وذلك بتطوير وتنمية مهاراتهم ورفع كفاءاتهم ليتمكنوا من إيصال المعلومات.

### ثالثا : أنواع التدريب حسب مكانها :

يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب المكان الذي يتم فيه تدريب العاملين إلى نوعين فإما أن يكون داخل المؤسسة أو خارجها.

1- التدريب داخل المنظمة : يعتبر هذا النوع من التدريب أكثر انتشارا بسبب انخفاض تكاليفه مقارنة مع التدريب الخارجي

وكذلك أقصر مدة التدريب فهذا النوع من التدريب يقوم عن طريق مدرين ينتمون إليها ومن خارجها، بحيث تتعاقد

المؤسسة معهم لإجراء برامج تدريبية والإشراف على تنفيذها.

ويتم في قاعات متخصصة للتدريب أو قاعات دراسة داخل المؤسسة أو في موقع العمل.

ب. التدريب خارج المنظمة : في بعض الأحيان، تفضل المؤسسة القيام بتدريب العمال خارج محيطها وذلك بسبب توافر

الأدوات التدريبية المتاحة بشكل أفضل في الخارج. وقد يتم هذا النوع من التدريب في مؤسسات خاصة بالتدريب أو يتم

عن طريق برامج حكومية.

### المطلب الثاني : محددات التدريب

تتكون محددات التدريب من ثلاث محددات أساسية هي كالاتي : (حسن، 2001)

1- المحددات البيئية : يمثل التنوع وعدم التجانس والاستقرار بعدين تقليديين من أبعاد البيئة الخارجية للمنظمة ، لذلك فإنه

من المنطقي افتراض أن لهذين البعدين تأثير على الحاجات التنظيمية لتدريب الأفراد، ومع افتراض أن المنظمة تحاول أن تغطي

احتياجاتها الموضوعية من التدريب فإن هذين البعدين أيضا سيؤثران على حجم التدريب الفعلي الذي تقدمه المنظمة .

إن التنوع وعدم التجانس يساهم في زيادة مقدار التدريب المطلوب، ويمكن أن يتوفر التعلم المطلوب لإحداث هذا

التكيف من خلال التدريب ، أو التعلم من خلال الممارسة الفعلية أي بطريقة غير رسمية ولكن هذه الظروف البيئية المتنوعة

والغير متجانسة قد تحتاج لبعض البرامج الرسمية للتدريب سواء للعاملين الجدد أو القدامى .

إن استقرار البيئة أيضا مهم لأن مقدار المعرفة المطلوبة من خلال وقت محدد يمكن النظر إليها على أنها دالة في

معدل التغيير البيئي وهذا بدوره قد يؤثر على حجم ومقدار التدريب في المنظمة .

وطالما أن المنافسة تزيد من متطلبات جودة المنتج فإن هذا يلقي مزيدا من الأهمية لاكتساب الأفراد للمعرفة والمهارة

المطلوبة ، مما يلقي مزيدا من العبء على المنظمة من خلال زيادة استثماراتها في التدريب.

إن السرعة الهائلة في التقدم لتكنولوجي في مجال الصناعة تدفع المنظمات إلى تقديم مزيدا من التدريب لمواردها

البشرية ، كما أن التغيرات التكنولوجية تحتم على المنظمة تجديد وتحديث المهارات والمعرفة الحالية للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة .

2- المحددات التنظيمية : يؤثر المركز المالي والاقتصادي للمنظمة على المبالغ التي تنفقها المنظمة على الاستثمار في تنمية مواردها البشرية بصفة عامة وعلى مجال الأنشطة التدريبية بصفة خاصة وقد يرجع السبب في هذا إلى أن الإنفاق على التدريب لم يلقى نفس الاهتمام الذي يلقاه الاستثمار في الموارد المادية الأخرى ، وأيضا أن الإنفاق على التدريب لا يعتمد على المنافذ والمصادر المالية المستقرة ، ولكن الإنفاق على التدريب يزداد أو ينخفض وفقا لمدى قوة المركز المالي للمنظمة والسيولة والتدفق المالي في الفترات المختلفة .

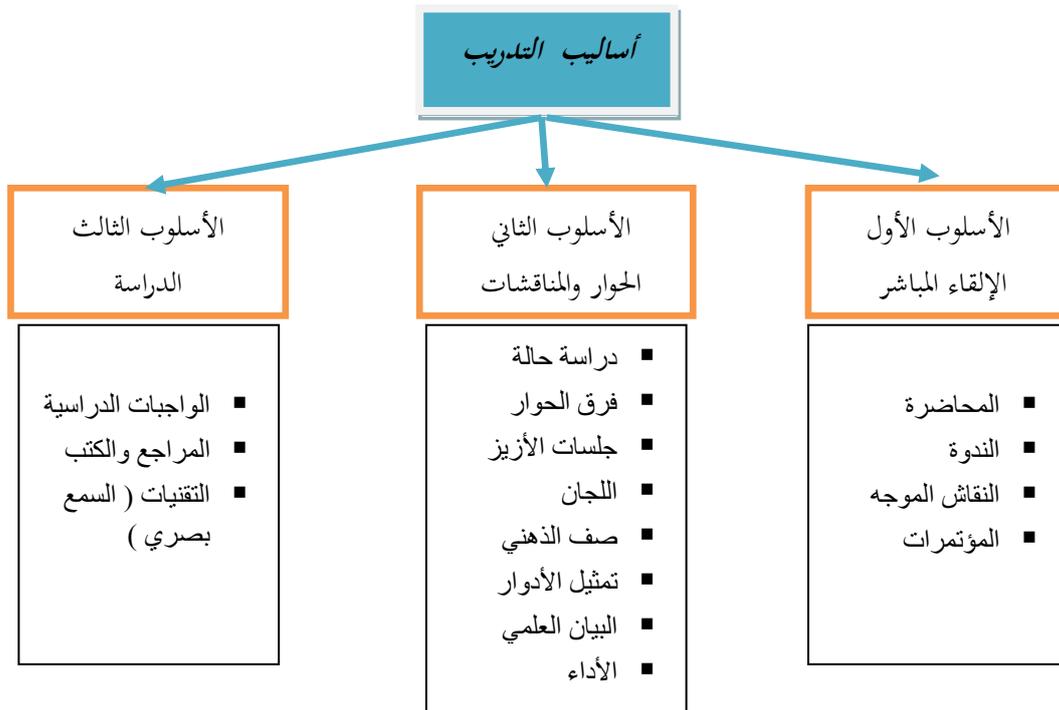
ويلعب الهيكل التنظيمي أيضا دورا في تحديد الاحتياجات التدريبية غير أن العلاقة بين الهيكل التنظيمي والحاجة إلى التدريب ومقدار التدريب علاقة معقدة ، ويمكن تناول هذه العلاقة من زاوية أخرى وهي درجة مركزية واللامركزية التي تتبعها المنظمة ، فإذا كانت المنظمة تتبع المركزية فإن المهارات المطلوبة تكون منحصرة في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

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

3- العوامل والظروف داخل المنظمة : تؤثر على الاختيار بين الأنشطة التدريبية وتوزيع تنمية الموارد البشرية بين مجموعات الأفراد وعبر الأقسام والوحدات المختلفة ، فالظروف الداخلية قد تفرض تأثيرها على اختيار التدريب داخل المنظمة وخارجها وكلما زادت المكانة التي تتمتع بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة كلما زاد معدل التدريب الداخلي والخارجي ولكن أحيانا تمارس بعض الضغوط الداخلية التي تعترض الرغبة والاتجاه للمزيد من التدريب الخارجي .

### المطلب الثالث : أساليب التدريب

إن تطور أساليب التدريب قد مر عبر تغيرات كثيرة تبعاً لتغير مفاهيم التدريب ومفاهيم لماذا يتم التدريب وما هي الفوائد التي نرجوها من هذا المجهود والوقت والمال المنفق على التدريب، في الماضي كان التدريب يقوم على مفهوم المحاضرة في المجال النظري والتدريب الفني في الجانب العملي، ولكن مع تغير المفاهيم وتطور التقنيات وظهور المراكز المتخصصة في مجال التدريب تمت دراسات مستفيضة في شأن أساليب التدريب وتم إجمالاً حصرها في خمسة عشر كما يبينها الشكل التالي:



الشكل 1 : أساليب التدريب

المصدر : إعداد الطالب

الأسلوب الأول : الإلقاء المباشر ويشمل الآتي : (رضا، 2003)

### 1- المحاضرة :

المحاضرة هي : حديث شبه رسمي، يقوم فيه المدرب بتقديم سلسلة من الوقائع أو الحقائق أو المفاهيم أو المبادئ، أو يقوم باستطلاع مشكلة، أو شرح علاقات.

الاستخدامات المناسبة للمحاضرة قد تكون واحدة مما يلي:

- تعريف المتدربين بالأساسيات النظرية ومصادر التعلم الخاصة بالمادة.
  - إعطاء توجيهات عن الإجراءات المستخدمة في الأنشطة اللاحقة.
  - توضيح كيفية تطبيق القواعد أو المبادئ أو المفاهيم.
  - المراجعة أو التوضيح أو التأكيد أو التلخيص.
  - عندما يكون عدد المستمعين كبيراً.
  - عندما يكون الوقت المتاح قصيراً .
- مزايا المحاضرة : لا ترتبط بمكان ولا عدد محدد ما دام صوت المتحدث يصل إلى الحاضرين كما أنها تراعي اختلاف مستوى الدارسين، وتُستعمل أيضاً مع الوسائل الأخرى وفي أي مرحلة من مراحل العرض.

#### عيوب المحاضرة:

- عبء على المدرب وحده، فهو الذي يعد المادة ويقوم بإلقائها دون مشاركة من أحد.
- سلبية المتدربين، حيث يقتصر دورهم على الاستماع فقط.
- عدم تبادل الأفكار بين المدرب والمتدربين؛ حيث تنبع جميع الأفكار من المدرب وحده.
- غير مناسبة لتدريس المهارات.
- اختلاف فهم المتدربين للموضوع لاختلاف قدرات كل منهم.

## 2- الندوة :

هي عبارة عن حوار من 30 إلى 50 دقيقة بين خبير ومجموعة من المتدربين؛ حيث تطرح عليه مجموعة من الأسئلة لاستطلاع الجوانب المختلفة للموضوع، ويتم إخطار الشخصيات التي سيتم مقابلتها مقدماً بأنواع الأسئلة التي سيتم طرحها.

#### مزايا الندوات:

- إن إتاحة الفرصة للمتدربين لطرح ما لديهم من أسئلة تضمن أن المادة التي ستتم تغطيتها تناسب مع احتياجاتهم.
- بعض الشخصيات تفضل أن يُجرى معها مقابلة، على أن يُطلب منها القيام بإلقاء محاضرة.
- الشخص الذي ستتم مقابلته لا يحتاج إلا إلى إعداد بسيط قبل اللقاء؛ طالما أنه خبير في المجال موضوع المناقشة.

- المقابلة تنسم بالمرونة؛ حيث يمكن أن يطلب من الشخص الذي ستم مقابله أن يتوسع في الموضوع، أو أن يوضح بعض النقاط، أو أن يعطي أمثلة.

#### عيوب الندوات:

- لا تسمح بتقديم معلومات تفصيلية؛ حيث تُفضل الإجابة القصيرة المباشرة.
- لا يوجد ضان لتقديم المعلومات بشكل مرتب يسهل معه فهمها.
- غالباً ما تتناول أسئلة المتدربين الموضوع ككل بشكل سطحي، أو تركز على جانب واحد ضيق من جوانب

الموضوع . (ربابعة، 2003)

**3- النقاش الموجه:** بموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بإعداد مجموعة من الأسئلة الموجهة لخدمة البرنامج، ثم يثير هذه الأسئلة بتسلسل منطقي منظم ويترك للمتدربين الإجابة عنها، ومن ثم يصل وإياهم إلى إجابة عنها، وعندها ينتقل إلى سؤال آخر، وهكذا يتم إيصال المعلومات والمعارف وتنمية الاتجاهات والقناعات بأسلوب السؤال والنقاش الموجه، وهو أسلوب شائع ومثير، غير أنه يحتاج إلى مهارة وكفاءة فائقة في إدارة النقاش وتوجيهه ليخدم الهدف بصورة جيدة.

**4- المؤتمرات :** تستخدم طريقة المؤتمر وأساليب النقاش الجماعية للوصول لأهداف التدريب .وتتضمن هذه الأساليب مزيجاً من الأسئلة والإجابات والتعليقات من قبل المدرب، والإجابات والتعليقات والأسئلة من قبل المتدربين؛ حيث يوجه كل ذلك لتحقيق الأهداف التدريبية.

تستخدم طريقة المؤتمرات في:

- تنمية حلول ابتكارية للمشكلات.
- إثارة الاهتمام والتفكير وضمان المشاركة في موقف قد يبقى التدريب فيه سلبيا إذا لم تستخدم طريقة المؤتمر.
- التأكيد على النقاط التدريبية الأساسية.
- دعم المحاضرات أو القراءات أو التمارين العملية.
- تحديد مدى فهم المتدربين للمفاهيم والمبادئ، وتحديد ما إذا كان المتدرب على استعداد للانتقال إلى مواد جديدة أو مواد أكثر تقدماً.

- إعداد المتدربين لتطبيق نظرية أو إجراء في مواقف معينة.

- توضيح نقاط أو تلخيص أو مراجعة موضوعات.
- تجهيز المتدربين لتدريب لاحق.
- تحديد مدى تقدم المتدربين، وفاعلية التدريب السابق.

#### مزايا المؤتمرات :

- إن إعطاء الفرصة للتعبير عن وجهة نظره، وسماع آراء الآخرين يعتبر أمراً مثيراً للدافعية؛ فالدافعية غالباً ما تكون عالية في المؤتمر الذي يُعدُّ له بشكل جيد، ويُدار بمهارة.
- نظراً لأن المتدربين يشاركون إيجابياً في تصميم موضوعات التدريب فإنهم يكونون أكثر اقتناعاً بأهمية وجدوى المحتوى، كما أنهم يكونون أكثر التزاماً بحلول المشكلات أو القرارات التي تم التوصل إليها عما لو كان المحتوى قد قَدَّم إليهم بواسطة المدرب.
- تمكن طريقة المؤتمر المدرب من أن يستخدم بفاعلية خلفية المتدربين ومعارفهم وخبراتهم السابقة.
- كما تسمح الطريقة للمدرب والمشاركين بالاستفادة من الخبرات ونتائج التفكير الذي يقوم به جميع المشاركين.
- وفي هذه الطريقة فإن حدوث التعلم بالنسبة للمشارك يتناسب بشكل مباشر مع حجم مشاركته في عملية التعلم. ونظراً لأن المؤتمر يستلزم درجة عالية من المشاركة من قبل المتدربين فإنه يساعد على حدوث تعلم أفضل ودائم بالنسبة لهم.

#### عيوب المؤتمرات :

- عدم توفر المدربين القادرين على إدارة المناقشة.
- تتطلب معظم المؤتمرات إعداداً مسبقاً في شكل قدرات محددة وتفكير ودراسة.
- يحتاج إلى وقت كبير.
- صغر عدد المشاركين.
- يتطلب اتفاق مستوى المشاركين من حيث الخلفية والنضج والدافعية.

#### **الأسلوب الثاني: الحوار والمناقشات**

ويتمثل في ما يلي: (عوض الله، 2017)

1- **دراسة الحالات** : وهي عبارة عن إشراك المتدربين في العملية التدريبية؛ حيث تقدم لهم مشكلة أو حالة أو ظاهرة واقعية، ويطلب من الجماعة تحليلها والوصول فيها إلى حل ملائم مع ذكر الإيجابيات والسلبيات والاقتراحات والتوصيات. تستخدم طريقة الحالة الدراسية في:

- تنمية القدرة على المناقشة المتعمقة للعوامل ذات الوزن في الموقف.
- تنمية القدرة على الحكم على الأمور، والتفكير الانتقادي، وحل المشكلات.
- استنتاج مبادئ الإدارة.
- تنمية مهارات العلاقات الإنسانية.

مزايا دراسة الحالات:

- المشاركة من جانب الدارسين.
- واقعية الحالة أو المشكلة.
- انطلاق الأفكار إلى رؤية جوانب المشكلة المختلفة.
- التفكير المنظم.
- الاحتفاظ بالتركيز.
- تساعد المتدربين على فهم ذواتهم من حيث طريقة التفكير والإدراك والحديث والإصغاء.
- أكثر الطرق متعة وتشويقا

عيوب دراسة الحالات:

- تحتاج إلى وقت كبير.
- العدد: فأسلوب دراسة الحالات لا يصلح إلا للمجموعات الصغيرة من الدارسين.
- مثالية الحلول.
- عدم الموضوعية في الحلول.
- الاستخفاف بالحالة لمعرفةهم أنها قد لا تمثل واقعا حقيقيا .
- تحتاج إلى تركيز عالٍ.

2- فرق الحوار : في هذه الطريقة يقوم عدد من الأفراد من 3 إلى 10 تحت توجيه منسق فريق الحوار بتقديم وجهات

نظرهم في موضوع أو مشكلة، أو في نقاط معينة من موضوع واسع.

تستخدم فرق الحوار في:

- تحديد أو استطلاع الرأي، وتقديم وجهات نظر في قضية أخلاقية أو مشكلات لم يتم حسمها.
- تحديد وتوضيح المزايا والعيوب الخاصة بمجموعة معينة من الإجراءات.
- الاستفادة من المعارف والخبرات والتخصصات المتميزة.
- إثارة الاهتمام بالنسبة لموضوع أو مشكلة معينة.

مزايا فرق الحوار : تسمح بدرجة من المشاركة مع المجموعات الكبيرة التي لا يمكن تحقيقها باستخدام أي طريقة من الطرق

الأخرى، كما أن تقديم وجهات نظر مختلفة بالإضافة إلى الفروق بين شخصيات المقدمين تجعل هذه الطريقة طريقة ممتعة للتدريب، كما تقدم نوعاً من التغيير في البرنامج التدريبي.

عيوب فرق الحوار : إن تحقيق الفائدة الكاملة من استخدام الطريقة لا يمكن أن يتم بدون قيادة خبيرة، فيجب أن يتوفر لدى منسق فريق الحوار فهم متعمق لموضوع المناقشة، كما يجب أن يكون قادراً على التعامل مع المقدمين، بالإضافة إلى قدرته على حث مجموعة المتدربين على المشاركة.

3- جلسات الأزيز : ويتم في هذه الطريقة تقسيم مجموعة كبيرة من المتدربين إلى مجموعات صغيرة يتكون كل منها من 6

أفراد ، وتُعطى كل مجموعة مشكلة ويسمح لها بست دقائق لمناقشتها والاستعداد لتقديم تقرير عما توصلت إليه من نتائج للمجموعة الكبيرة.

متى تستخدم جلسات الأزيز : تتيح هذه الطريقة الفرصة لتبادل الخبرات والمشاركة في الأفكار في مجموعة كبيرة، كما أنها تعمل على تحديد التساؤلات، والقضايا الخلافية والمشكلات التي يرغب أعضاء مجموعة كبيرة في مناقشتها، وتستخدم هذه الطريقة أيضاً للحصول على مشاركة المتدربين الذين يميلون إلى الصمت، كما تستخدم في تجميع مقترحات من المجموعة لتحسين التعلم، وتقويم حلول المشكلات.

مزايا جلسات الأزيز : يتيح هذا الأسلوب المشاركة لجميع الحاضرين وبالتالي الحصول على معلومات مرتدة، مما يجعل المناقشة

أكثر فاعلية.

عيوب جلسات الأزيز: تتطلب أن يكون القائد قادراً على تنظيم المجموعات بشكل سريع، وجعلهم يبدؤون في العمل بدون ضياع الوقت، كما أن ست دقائق لا تعتبر وقتاً كافياً لدراسة مشكلات بأي عمق، وما يتناسب مع هذه الفترة هو فقط معالجة المشكلات والقضايا الخلافية غير المعقدة.

**4- اللجان :** يعطى لمجموعة من المتدربين يتراوح عددها بين ثلاث وسبع تكليف خاص في شكل مشكلة، ويطلب من المجموعة دراسة المشكلة والوصول إلى نتائج وحلول مقترحة أو مجموعة من الخطوات التنفيذية، وقد تعد اللجنة تقريراً تقوم بتقديمه شفاهة للمجموعة الكبرى.

تستخدم طريقة اللجان في:

- دراسة أو استطلاع موضوع أو مشكلة.
- توسيع معرفة وخبرة المتدربين في مجال معين.
- خلق مفهوم أو نتاج جديد.
- الحصول على مشاركة المتدربين في تخطيط الأنشطة التدريبية.
- تقويم الأنشطة التدريبية.

مزايا اللجان:

- إن تقسيم مسؤولية الدراسة المتعمقة لمشكلات مختلفة تسمح بتغطية مجموعة أكبر من الموضوعات في وقت أقصر؛ حيث يستفيد كل المتدربين من التقارير التي تعدها اللجان العديدة.
- ويسمح عمل اللجان أيضاً بالاستفادة القصوى من المواهب والقدرات الخاصة لأعضاء الفريق.
- وأخيراً فإن طريقة اللجان تسمح للمتدربين بالقيام بالمهام القيادية التي ربما لا تتاح لهم في الحالات الأخرى.

عيوب اللجان:

- تستغرق طريقة اللجان الكثير من الوقت والجهد، فغالباً ما تستغرق المناقشة وقتاً أطول من اللازم بسبب الصراعات الشخصية، أو سيطرة قلة من الأعضاء على المناقشة، أو عدم قدرة المجموعة على الوصول إلى قرار.
- وعادة ما تقترح اللجان حلولاً سهلة بسبب ضرورة اللجوء إلى نصف الحلول للوصول إلى اتفاق المجموعة.
- وأحياناً ما تعطى اللجان مهاماً غير مناسبة.

- وأحياناً أخرى فإنه قد يطلب من اللجان حل مشكلات كان الممكن حلها بالمستوى نفسه أو بشكل أفضل بواسطة فرد واحد.

**5- العصف الذهني** (تهييج الأفكار) : في طريقة تهييج الأفكار يعطى لمجموعة صغيرة مختارة بعناية سؤال عن كيفية التصرف في موقف أو مشكلة، ثم يطلب من أفراد المجموعة توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار أو الحلول التي يمكن أن يولدها الموقف أو المشكلة، مع تشجيع التضايف الحر بين أفكار أفراد المجموعة، وتكتب الأفكار على سبورة أو لوح قلاب بالسرعة التي يتم بها خروج هذه الأفكار.

تستخدم طريقة تهييج الأفكار لتنمية حلول جديدة أو مبتكرة للمشكلات، وتنمية القدرة على الابتكار ودفع المتدربين على المشاركة.

مزايا تهييج الأفكار : على الرغم من أنه يتوقع أن يكون % 10 فقط من الأفكار التي يتم إنتاجها في أثناء فترة تهييج الأفكار ذات فائدة، إلا أن هذه النسبة تمثل عدداً له اعتباره من الأفكار القيمة، كما أن الإيقاع السريع لفترة إثارة الذهن يعتبر مدعاة للمتعة.

عيوب تهييج الأفكار : تستلزم هذه الطريقة قيام قائد المجموعة (المدرّب) بتهيئة الظروف لفترة تهييج أفكار منتجة، كما يجب عليه أن يتأكد من فهم المشاركين لأدوارهم، والعمل على تحريك أذهان المجموعة بشكل مستمر لضمان تدفق لأفكار، وتتطلب المهام السابقة مهارة فائقة من قائد المجموعة، كما أن إنتاجية المجموعة تتوقف على قدرات المشاركين وفهمهم للعملية.

**6- تمثيل الأدوار** : هي طريقة معملية للتدريب تتضمن التمثيل التلقائي لموقف بواسطة فردين أو أكثر بتوجيه من المدرّب، وينمو الحوار من واقع الموقف الذي رتبته المتدربون الذين يقومون بالتمثيل، ويقوم كل شخص من الممثلين بأداء الدور طبقاً لما يشعر، أما المتدربون الذين لا يقومون بالتمثيل فيأخذون دور الملاحظين والناقدين، وبعد التمثيلية فإن المجموعة تقوم بالمناقشة.

يمكن استخدام طريقة تمثيل الأدوار في موقف تدريبي يتضمن التفاعل بين شخصين أو أكثر، وقد تم استخدام هذه الطريقة بنجاح مع كل مستويات العاملين ابتداءً من المستويات التنفيذية وحتى مستويات الإدارة العليا، كما يمكن استخدامها في تشكيلة عريضة من البرامج التدريبية، على سبيل المثال: فقد استخدمت هذه الطريقة في مجالات المقابلة الشخصية، والإرشاد، ومعالجة مشكلات العمل والبيع، والعلاقات الإنسانية، والسلامة، وحل النزاعات، والقيادة،

والتفاوض.

مزايا تمثيل الأدوار: أداء الأدوار التي يقوم بها الآخرون يجعل المتدربين مدركين ما تعنيه هذه الدوار بالنسبة للآخرين، كما أن

تمثيل الأدوار يكشف الفرق بين التصرف الذي يدعي المتدربون بالقول إنهم سيقومون به، وبين تصرفهم الفعلي في موقف

معين، الأمر الذي ينتج عنه فهم أكبر لسمات الأشخاص ومشاعرهم واتجاهاتهم وقيمهم وقدراتهم.

- يعطي المتدربين فرصة كبيرة لاكتشاف أنماط جديدة للتصرف.

- يعطي الفرصة للمتدربين لملاحظة وتقليد الآخرين.

- يستحوذ على انتباه المتدربين منذ البداية.

عيوب تمثيل الأدوار :

- يأخذ تمثيل الأدوار وقتاً طويلاً.

- قد يحس المتدربون بالضيق عند حصولهم على معلومات مرتدة عما قاموا به من تصرفات أثناء تمثيلهم للدور.

- عدم واقعية الأدوار في كثير من الأحيان.

**7- البيان العملي :** يقوم المدرب في طريقة البيان العملي بالأداء الفعلي لعملية أو عمل، حيث يعرض للمتدربين ما يجب

القيام به وكيفية القيام به، ويستخدم الشرح لبيان لماذا، وأين، ومتى يتم ذلك.

يستخدم البيان العملي في :

- لتدريب على العمليات الحركية أو الإجراءات (كيفية أداء شيء ما).

- التدريب على حل المشكلات ومهارات التحليل.

- توضيح المبادئ (لماذا يعمل شيئاً بالطريقة التي يعمل بها).

- التدريب على تشغيل الأجهزة.

- التدريب على أسلوب الفريق في العمل.

- بيان المستوى النموذجي الفني للصناعة.

- التدريب على إجراءات السلامة.

مزايا البيان العملي :

- لا ترتبط بعدد معين.
  - توضح طريقة البيان العملي الرؤية ، وذلك بعرض الأداء المتكامل للإجراء مع توضيح العلاقات بين خطوات الإجراء وتحقيق الهدف.
  - طريقة البيان العملي لها جاذبية تمثيلية.
  - تستغرق وقتاً قليلاً.
- عيوب البيان العملي : يجب أن يتطلب مهارة عالية جداً، وقد يحدث عطل في الأجهزة مما يسبب فشل البيان العملي، كما أنه يتطلب نقل أجهزة لمكان البيان، وقد لا تتناسب تكلفة النقل مع عائد البيان.

**8- الأداء** : طريقة التمرين العملي هي الطريقة التي يتطلب فيها من المتدرب تحت ظروف معيارية أداء العمليات أو المهارات التي يتم تدريسه عليها، والأداء عبارة عن تعلم بالممارسة.

إن استخدام طريقة الأداء هي استخدامات طريقة البيان العملي نفسها؛ حيث تستخدم طريقة الأداء كطريقة لاحقة لطريقة البيان العملي، وذلك للتدريب على العمليات أو الإجراءات الحركية، وتشغيل الأجهزة، والمهارات الجماعية، وإجراءات السلامة.

#### مزايا الأداء:

- تعطي هذه الطريقة الفرصة للمتدرب لتطبيق المعارف التي اكتسبها في مواقف حقيقية.
  - كما أن استخدام هذه الطريقة يؤدي إلى زيادة المشاركة الإيجابية للمتدربين إلى الحد الأقصى.
  - تهيئ طريقة الأداء الفرصة للمدرب لملاحظة درجة التعلم التي حققها كل متدرب.
- عيوب الأداء : يتطلب توفير عدد كبير من الأجهزة، وكذلك عدد كبير من المدربين كما أنه يستغرق وقتاً طويلاً.

#### **الأسلوب الثالث: الدراسة : وتتكون من الأتي: (قاسم، 2011)**

**1- الواجبات الدراسية** : يقوم المدرب في طريقة الواجبات الدراسية بتكليف المتدربين بقراءات في كتب أو دوريات، أو يكلفهم بإعداد مشروع أو بحث، أو يحدد لهم مشكلات أو تمارين للتدريب على مهارة معينة.

تستخدم الواجبات في :

- تعريف المتدربين بموضوع معين، وذلك قبل تناوله في الصف أو في المعمل.

- التمهيد للمحاضرة أو البيان العملي أو المناقشة.
- مراعاة الفروق الفردية في قدرات المتدربين أو خلفياتهم وخبراتهم السابقة من خلال الواجبات.
- إتاحة الفرصة للمتدربين لمراجعة المواد التي تمت تغطيتها في الصف أو القيام بالتمرين اللازم لتنمية المهارات أو القدرة على حل المشكلات.
- تزويد المتدربين بمواد إثراء تعليمي.

#### مزايا الواجبات الدراسية:

- تغطي كمية كبيرة من المادة التدريبية في وقت قصير.
- كما أن هذه الطريقة تعطي المتدربين الفرصة للقيام بالتمرين الكافي للتأكد من إتقانهم للمهارة موضوع التدريب.
- تضمن تقديم المحتوى حسب وجهة نظر الشخص الذي قام بإعداد المادة التدريبية بدلاً من الاقتصار على وجهة نظر المدرب.

#### عيوب الواجبات الدراسية:

- تتطلب واقعية عالية من المتدربين.
  - متابعة الواجبات يمثل عبئاً على المدرب.
  - صعوبة تقييم أخطائها.
- 2- المراجع والكتب :** وهو أسلوب تقليدي مهم، فلا بد أن يستفاد من الكتب والمراجع والدوريات، خاصة الحديثة منها، كما لا بد أن يتعلم المتدرب ويعتاد التعامل مع هذه المراجع؛ لأنها ستبقى مصدراً من مصادر العلم والمعرفة، والتدريب قد لا يكون مستمراً ومتواصلًا للفرد، ولكن هذه المراجع ستبقى في متناول يد الجميع. ولكن من عيوب هذا الأسلوب أن كثيراً من الناس لا يرغبون في القراءة والاطلاع، ويشعر بعضهم بشيء من الملل عند الرجوع إلى هذه المراجع.

- 3- التقنيات ( السمع بصرية) :** وهي من الأساليب التدريبية المنتشرة في جميع معاهد التدريب في العالم، حيث تجمع المادة التدريبية في فيديو أو شريط أو توضع على شرائح أو شفافات، ثم تعرض للمتدربين، وينبغي أن تعد الأفلام والشرطة إعداداً جيداً ومشوقاً ليثير انتباه المتدربين، وإلا فسوف تكون هذه الأساليب مملة للمتدربين، لأن مشاركة المتدرب محدودة.

الأفضل أن يستخدم التدريب مزيجاً من أسلوبين أو أكثر من أساليب التدريب، على سبيل المثال قد يستخدم المدرب في درس ما الواجب الدراسي، ثم المحاضرة، ثم يقوم ببيان عملي أمام المتدربين، ثم يطلب من المتدربين القيام بتمرين عملي.

### المبحث الثالث : مراحل العملية التدريبية

#### المطلب الأول : خطوات التدريب ( مراحل العملية التدريبية )

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

يمر التدريب بمجموعة من المراحل الأساسية هي : جمع وتحليل المعلومات ، تحديد الاحتياجات التدريبية ، تنفيذ

البرامج التدريبية ، تقييم البرامج التدريبية .

#### أولاً: مرحلة جمع وتحليل المعلومات (بربر، 1997)

إن هذه المرحلة لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مرحلية مؤقتة بل أن تكون جزءاً متكاملًا من نظام المعلومات الإدارية يوفر للإدارة كافة البيانات والمعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات ، وتتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات من اجل تخطيط التدريب العناصر التالية : (سلمى، 2001)

- معلومات عن التنظيم الإداري للمنظمة.
- معلومات عن الأهداف والسياسات.
- معلومات عن تطور النشاط.
- معلومات عن أسلوب ممارسة الوظائف الإدارية.
- معلومات عن الإمكانيات المادية .
- معلومات عن النظم والإجراءات .
- معلومات عن الأفراد العاملين .
- معلومات عن الظروف المحيطة.
- معلومات عن حقيقة المشاعر السائدة( ود، تعاطف ، خوف ، تجاهل ).

- معلومات عن موضوعية ملاءمة نماذج التقييم السنوي.

- معلومات عن شكل ونوع السلطة داخل المنظمة.

إن جمع المعلومات ليس غاية في حد ذاته وإنما خطوة تليها عملية تحليل واستنتاج ترمي إلى استخلاص مؤشرات تكون هي

الأساس في توجيه وتخطيط الجهود التدريبية .

الجدول رقم 1-2 يوضح أهم المؤشرات التي يكشف عنها تحليل المعلومات .

مجموعة المعلومات	المؤشرات التدريبية
	<ul style="list-style-type: none"><li>- استحداث وظائف</li><li>- إلغاء وظائف قائمة.</li><li>- تعديل واجبات ومسؤوليات وظائف (تغيير وصف الوظيفة ومواصفات شغلها )</li><li>- تغيير الموقع التنظيمي لبعض الوظائف.</li><li>- استحداث تقسيمات تنظيمية جديدة .</li><li>- إلغاء تقسيمات تنظيمية قائمة.</li><li>- تعديل اختصاصات بعض التقسيمات التنظيمية القائمة.</li><li>- إدماج تقسيمات تنظيمية في بعضها البعض.</li><li>- تفويض بعض الصلاحيات لبعض الوظائف بدلا من لا مركزيتها.</li><li>- استحداث أنشطة جديدة .</li><li>- توقف بعض الأنشطة القائمة.</li><li>- اختلال الهيكل الوظيفي لزيادة الأفراد عن الوظائف.</li><li>- اختلال الهيكل الوظيفي ببعض الأفراد عن الوظائف.</li><li>- استمرار شغور بعض الوظائف التخصصية .</li><li>- عدم فعالية اللجان وطول الوقت المستغرق في بحثها للموضوعات.</li><li>- عدم ممارسة الصلاحيات والسلطات المخولة لبعض شاغل الوظائف.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- إصدار قرارات دون وجود أساسا من السلطة المفوضة في بعض الحالات .</li> <li>- قصور المعلومات المتبادلة بين التقسيمات التنظيمية.</li> <li>- تكرار أداء نفس العمليات في مواقع مختلفة من التنظيم لنفس الغرض.</li> <li>- بطء عملية اتخاذ القرارات في مواقع معينة .</li> <li>- طول خطوط الاتصال وتعقدها بين قطاعات التنظيم المختلفة .</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم توافق الواجبات الفعلية للوظائف مع الواجبات الرسمية المحددة في بطاقات وصف الوظائف.</li> <li>- عدم توفيق الاختصاصات المؤداة فعلا من التقسيمات التنظيمية مع الاختصاصات الرسمية الواردة في وثيقة الهيكل التنظيمي.</li> <li>- اختلاف مهارات وقدرات العاملين عن متطلبات الوظائف.</li> <li>- الاحتياج إلى أفراد ذوي المهارات وقدرات جديدة غير متاحة للعاملين.</li> <li>- اختلاف أنماط السلوك الفعلي للأفراد عن الأنماط المستهدفة التي ترضيها الإدارة .</li> <li>- اختلاف العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين .</li> <li>- تزايد معدلات الاستقالة وترك العمل.</li> <li>- ازدياد معدلات الأخطاء الفردية في أجزاء العمل أو بعض الوظائف .</li> <li>- ازدياد معدلات توقيع الجزاءات على الأفراد من جانب رؤسائهم.</li> <li>- عدم تناسب التأهيل العلمي والخبرة العلمية لبعض الأجزاء مع متطلبات أداء وظائفهم.</li> <li>- جمود الحركة الوظيفية لبعض الأفراد رأسيا أو أفقيا .</li> <li>- انحراف متوسط الأداء الفعلي للأفراد على المعدلات المستهدفة من الإدارة .</li> </ul>	<p>معلومات الأفراد</p>

المصدر : (سلمى، 2001)

#### ثانيا : مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية (مؤيد سعيد، 2002)

في إطار تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة بإمكاننا الإشارة إلى أنّ الاحتياجات التدريبية لا تخرج عن ثلاث مستويات:

- مستوى المنظمة.

-مستوى الوظيفة.

-مستوى الفرد.

وفيما يلي مناقشة لهذه المستويات الثلاثة:

### 1- تحديد الاحتياجات على مستوى المنظمة :

لما كانت إستراتيجية التدريب مرتبطة بالإستراتيجيات الأخرى المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، لذلك لا بد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليلاً لأهداف المنظمة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغها، ومدى فعالية الموارد المتاحة ( البشرية والمادية) في تحقيق ذلك.

وبإمكان الإدارة وهي بصدد تحليل المتغيرات السابقة الاستعانة بعدة مؤشرات كمعدلات الإنتاجية، تكلفة العمل، الغياب والتأخير، دوران العمل والحوادث، المناخ التنظيمي، ومعنوية العاملين، وغيرها حيث تلقي هذه المؤشرات ضوءاً على احتياجات التدريب، كما يساعد هذا التحليل في تحديد الغطاء العام لمحتوى واتجاهات وأسبقيات ومواقع التدريب.

### 2- تحليل العمليات والوظائف:

إنّ تحليل العمل أو الوظيفة يساعد في تحديد معايير العمل في وظيفة معينة، وكذلك تحديد الحد الأدنى للصفات والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق لأداء الجيد، وعلى ذلك يتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يتبعها الفرد في أداء عمله مع وصف الوظيفة ومواصفاتها وكذلك الوقوف على رأي المشرف المباشر في الطريقة التي يؤدي بها عمله وما إذا كانت تحتاج إلى تحسين، ومن المستحسن أيضاً أخذ رأي الموظف نفسه في الطريقة التي يؤدي بها العمل، وتقوم الإدارة بمقارنة هذه المعلومات جميعاً للتوصل إلى الطريقة المناسبة وتحديد التدريب المطلوب للإمام بها، وعندها نكون قد باشرنا في تقويم أدواته.

### 3- تحليل الفرد العامل:

تنصيب عملية التحليل هنا على الموظف نفسه وليس على العمل، حيث يقوم المتخصص بتحليل الفرد من حيث قدراته الحالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي.

خصائص تحديد الاحتياجات التدريبية: (أبو شيخة، 2001)

لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات أربع خصائص هي كالاتي :

- اختلاف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من منظمة لأخرى ، فقد تكون مخططة ومبنية على تحليل ومراجع دقيقة لاحتياجات المنظمة ، وقد تكون غير مخططة وغير منظمة وقد تكون بين هذا وذاك ، وقد تأخذ سمة الشمولية كما قد تأخذ السمة الجزئية ، كذلك قد تتم هذه العملية بشكل مستمر ومنتظم أو بشكل مؤقت وطارئ.

- اختلاف الاحتياجات التدريبية في منظمة ما عن الاحتياجات التطويرية في المنظمة نفسها ، فإذا كانت الأولى تصف الظروف الفعلية ( التي تتلف عن الظروف المرغوب فيها ) المتعلقة بدور الأفراد في أداء المنظمة ، فإن الاحتياجات التطويرية تختلف عنها في أنها تتعلق بنمو وفعالية الفرد في المنظمة.

- صعوبة حصر الاحتياجات الحالية والمستقبلية في التطبيق العملي ، في ظل التغيرات في بنية المنظمة وأساليب ومعدلات العمل وتغيرات البيئة مما يعني احتمال بروز مشكلات جديدة وبالتالي فإن أي تحديد للاحتياجات التدريبية لن يكون نهائيا ولا بدا أن يتسم بقدر من المرونة لاستيعاب التعديلات المحتملة.

- صياغة الاحتياجات التدريبية بشكل أهداف تدريبية تسعى المنظمة للوصول إليها ويمكن تصنيف هذه الأهداف إلى :  
✓ أهداف عادية : وتشمل الأهداف التقليدية كتدريب العاملين الجدد وتدريب المشرفين على تطبيق أساليب عمل جديدة وعقد البرامج التنشيطية .

✓ أهداف حل المشاكل : وتعني أساسا بإيجاد حلول لمشكلات إنسانية وفنية محددة تعاني منها وذلك من خلال تدريب أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشاكل.

✓ أهداف إبتكارية : وتسعى إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة بحيث ترتفع بمستوى الأداء في المنظمة نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها لغرض مساندة متطلبات البيئة وتحقيق تميز وتقدم عن المنظمات الأخرى المنافسة.

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية : (زويلف، 2001)

تتمثل أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية فيما يلي :

- التدريب مكلف بالتالي فإنه لا بدا أن يوجه التدريب إلى حاجات ضرورية للتدريب.
- إن انشغال بعض العاملين في دورات تدريبية لا حاجة لهم بما يؤدي إلى عدم القيام بأعمالهم ومن ثمة عدم تلبية طلبات الناس الذين يراجعون دوائرهم وهي مغلقة لأن العاملين فيها مشغولون في التدريب الذي لا حاجة لهم فيه .
- المخاطر التي يصادفها من سيتدرب كمخاطر الطريق ليصل إلى موقع التدريب الذي لا حاجة له به.

### ثالثا : مرحلة تصميم البرامج التدريبية (موسي، 2014-2015)

يلي مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية مرحلة تصميم البرنامج التدريبي التي تعتبر من أهم المراحل في العملية التدريبية التي تتكون من عدة موضوعات، وبالتالي ليست سهلة بل عملية معقدة تتشابك مع عدد من المتغيرات والموارد والعوامل داخل النظام التدريبي وخارجه، نجاح البرنامج التدريبي يعتمد في الأساس على التصميم الدقيق الجيد لذلك البرنامج، وأهم

موضوعات تصميم البرنامج التدريبي تتمثل فيما يلي:

- تحديد الأهداف البرنامج التدريبي. (ماهر، 2012)
- تحديد محتوى البرنامج التدريبي وإعداد المواد التدريبية.
- اختيار وتحديد الأساليب التدريبية.
- تهيئة التسهيلات التدريبية الأخرى.
- وضع ميزانية اللازمة للبرنامج التدريبي.
- إعداد الجدول الزمني للبرنامج التدريبي.
- تحديد التكاليف التقديرية لبرنامج التدريبي.
- اختيار أو تحديد المدرسين (المدرّب المحاضر، المدرّب القائد، المدرّب التطبيقي، المدرّب النفسي) والمتدربين

### رابعا : مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية (موسي، 2014-2015)

بعد أن يكون مصمم البرنامج التدريبي قد خطط لجميع عناصر البرنامج التي سبق معالجتها في مرحلة تصميم البرنامج يعقد في الزمان والمكان المحددين، وفي العادة يكون له منسق أو مشرف الذي يصمم البرنامج التدريبي، أو قد يكون البرنامج قد صمم من قبل جهة أخرى، ويطلب من المنسق أو المشرف تنفيذه، ومرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود وهي مرحلة مهمة جدا، ففيها نعرف حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلبا أو إيجابا على المرحلة التي

تليها وهي مرحلة التقييم، لتنفيذ البرنامج التدريبي بنجاح وجب مراعاة بعض الأمور والجوانب نذكر منها :

- يجب أن يتوفر الوقت الكافي لتنفيذ البرنامج التدريبي الذي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد المواضيع التي يشملها ومدى أهميتها، كذلك تتوقف طول فترة التدريب على طبيعة ومستوى المتدربين .
- يتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على المواضيع وعلى الأساليب التدريبية التي تتضمنها .

- التأكد من إبلاغ المشتركين بالبرنامج ثم استقبالهم وتهيئة أماكن الإقامة لهم .
  - توفير مستلزمات التدريب من قاعات ومساعدات تدريبية
  - إنتاج برنامج وشرح أهدافه في الوقت المحدد.
  - التعرف على خبرات وتطلعات المدربين .
  - التعرف على توقعات المشاركين وملاحظاتهم عن سير البرنامج.
  - دفع مخصصات المدرب بالوقت المناسب وتقدير المدرب على جهوده التي بذلها .
- إن تنفيذ برنامج تدريبي يتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج كما يتضمن تحديد مكان التدريب والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج .

#### 1- تحديد الجدول الزمني للبرنامج : (ماهر، 2012)

يتضمن هذا الجدول عدد أيام البرنامج وعدد الجلسات في كل يوم وزمن بداية ونهاية كل جلسة وموعد الراحة والتسجيل والاختبارات وحفل الختام .

#### 2- تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي " التدريب " : (الهيبي، 2003)

يتم تنفيذ البرنامج التدريبي إما داخل المؤسسة أو خارج المؤسسة.

#### 2-1- تنفيذ البرنامج التدريبي داخل المنظمة : ويعرف بالتدريب الداخلي ، حيث تتولى وحدة التدريب بالمنظمة أو

مركز التدريب التابع للمؤسسة مسؤولية تنفيذ البرنامج ، من مميزات هذا التدريب إمكانية تنفيذ البرنامج على ضوء التخطيط الذي وضعته المنظمة وفرض هذه الأخيرة الرقابة على التنفيذ، لكن ما يعاب عليه ، هو محدودية الخبرات والمهارات لأنها مشتقة في غالبها من العمل بالمنظمة لا يتيح الفرصة للاستفادة من خبرات وأفكار جديدة ومتنوعة .

#### 2-2- تنفيذ البرنامج التدريبي خارج المنظمة : يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارج المنظمة في مراكز تدريب المتخصصة وهو

ما يعرف بالتدريب الخارجي ، ومن مميزات هذا التدريب توافر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة إلى جانب جمع عدد من المتدربين من منظمات متلفة في مكان تدريب واحد وهذا ما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب ومن ثم الاستفادة من أفكار وخبرات جديدة نافعة .

وبصفة عامة فإن اختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي يحكمه عاملان أساسيان هما:

أ- مدى توافر إمكانيات التدريب لدى المنظمة من حيث المدربين ووسائل التدريب وكذلك توافر قاعات منابه للتدريب وميزانية كافية للتدريب وغيرها .

ب- مدى توافر أجهزة تدريب خارجية ، ومدى توافر إمكانيات وظروف جيدة للتدريب بهذه المراكز من حيث المدربين وإمكانيات ووسائل وأساليب التدريب المستخدمة ، فضلا عن الإشراف الجيد على برامج التدريبية.

3- المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج : يحتاج الأمر من إدارة الموارد البشرية ، ومدير التدريب أو أخصائي التدريب

أن يقوموا بمتابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة وعلى مدار أيام البرنامج ، وتعني المتابعة التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع والتحقق من أن كل الأمور تسير في مجرياتها، كما تتضمن المتابعة اليومية للبرنامج حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج مثل تدبير مدرب بصورة سريعة في حالة غياب المدرب أو علاج مشاكل انقطاع التيار الكهربائي..... الخ .

شكل رقم 2 يوضح خطوات التدريب :

رابعا : مرحلة متابعة وتقييم البرامج التدريبية (موسى، دور التدريب في تطوير العاملين في المؤسسة، 2014-

2015)

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

يتضمن تقييم البرامج التدريبية التأكد من مدى تحقيق تلك البرامج للأهداف والنتائج المتوقعة منها، مع اختيار المستلزمات

المستخدمة وبالتالي إمكانية تشخيص المعوقات ثم إزالتها وتطوير البرامج التدريبية في المستقبل.

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

تنقسم الأساليب المستخدمة في تقييم البرامج التدريبية بشكل عام إلى مجموعتين: الأولى داخلية تتعلق بقياس التدريب وأساليبه

والعمليات المستخدمة أثناء انعقاد الدورات، والثانية معايير خارجية تتعلق بالسلوك الوظيفي وتمثل في آثار التدريب على

مستوى أداء المتدرب بعد الانتهاء من مدة التدريب والتعاقد بالعمل، ومن بين هذه الأساليب نذكر أهمها (استقصاء الآراء ورد الفعل، اختبارات مدى التعلم، الظواهر السلوكية، المقابلة).

### المطلب الثاني :شروط أو عوامل نجاح البرنامج التدريبي

أولا – زيادة فاعلية البرنامج من خلال خلق الرغبة لدى الأفراد : ويتم ذلك عن طريق

- 1- تصميم البرنامج التدريبي حسب الحاجة الفعلية للأفراد .
- 2- أن يصمم البرنامج لحل مشاكل العاملين
- 3- وضع نظام مناسب للمكافآت والحوافز.
- 4- تهيئة التغذية العكسية حول مستوى المتدربين لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهم .

ثانيا – زيادة الفاعلية من خلال المدرب : يجب توفر الشروط التالية

- 1- توفر الخبرة والمعرفة بالعمل الذي سيقوم بتدريبه
- 2- توفر الإدراك والتحمس لدى المدرب لاحتياجات المتدرب ورغبته .
- 3- توفر المكافآت والحوافز المادية المناسبة.
- 4- تهيئة وتوفير كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للقيام بمهمته .
- 5- توفر الحماس والرغبة لديه.
- 6- قدرته على مواجهة الآخرين.
- 7- الإلمام بالجوانب التربوية والنفسية لفهم سلوك المتدربين.
- 8- توفر المهارات القيادية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم للبرنامج والمتدربين .
- 9- القدرة على التفكير الإبداعي في مجال تخصصه ومحاولة تطبيق الأفكار بطرق علمية .

ثالثا – زيادة الفاعلية من خلال البرنامج التدريبي : أن يركز البرنامج التدريبي على الأمور التالية

- 1- ضرورة توفر حد أدنى من المعلومات والخبرات اللازم تزويدها للمتدربين .
- 2- تحديد الأهداف طبقا لنوع الأداء المطلوب .
- 3- تخطيط وتصميم البرنامج بشكل يتناسب مع خبرات وخلفيات الأفراد المتدربين .

- 4- تخطيط البرنامج ليحري بشكل متدرج في عملية التقدم والتطوير.
- 5- خلق الظروف التنظيمية التي تساعد على التعلم من خلال ربط السلوك المتوقع بالمعايير التنظيمية .
- 6- اختيار طرق تدريبية متنوعة قدر الإمكان .
- 7- توفير المساعدات والتسهيلات الخاصة للمتدربين الذين يعانون من بعض الصعوبات للتعلم .

### المطلب الثالث : اتجاهات التدريب المعاصرة

من أهم الاتجاهات ما يلي : (بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم اداء الافراد، 2012)

- 1- التدريب نظام للتعلم الاستراتيجي المستمر : تؤكد معظم الأدبيات المعاصرة في مجال الإدارة بوجه عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص ، بالنظر إلى المنظمة على أنها مكان للتعليم والعمل في آن واحد ، واعتبار مسألة التدريب جزءا من إستراتيجية المنظمة التي هي بمثابة مفتاح استراتيجي لتحقيق نمو المنظمة وبقائها.
- 2- تحول التدريب من سياسة إلى إستراتيجية : يعد التدريب وتنمية الموارد البشرية في الوقت المعاصر إستراتيجية تعمل في خدمة إستراتيجية المنظمة الكلية ، حيث توضع في ضوء متطلبات إنجازها من الكفاءات البشرية الحالية والمستقبلية وبالتالي فقد أصبحت جزءا مكتملا لها ضمن إطار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، في ظل هذا التوجه استلزم الأمر التحويل من سياسة للتدريب "التوجه القديم " إلى إستراتيجية متكامل وتتوافق مع احتياجات إنجاز إستراتيجية المنظمة الكلية هذا التحول ليس مجرد تغيير في التسمية بل هو تغيير في الهدف والبعد الزمني والمادة التعليمية وأساليب التدريب والتنمية ، وفي القواعد والمبادئ التي تقوم عليها سياسة التدريب والتنمية سابقا .
- 3- التوافق مع رياح التغيير واحتياجاته : شهدت ساحة العمل في المنظمات بوجه عام والصناعية والخدمية بشكل خاص ، تغيرا واسعا وكبيرا في مجال تصميم الأعمال وإدارتها ففي إطار التوجه الحديث في هذا المجال أصبحت الموارد البشرية فيها بحاجة إلى تنوع وتعدد وتحديث مستمر في مهاراتها من أجل تمكينها من ممارسة عدة أعمال سواء على صعيد المنظمة أو صعيد فرق العمل ، لقد استلزم هذا التوجه الاستغناء عن موارد التدريب والتنمية القديمة وأساليبه والاستعاضة عنها بمواد وأساليب حديثة ومتطورة تركز على مهارات العمل الجماعي ، فتعلم الفرد كيف يعمل مع الآخرين من أجل إنجاز مهمة محددة مشتركة وكيف يتبادل العمل مع زملائه أعضاء الفريق وكيف يندمج في العمل الجماعي التعاوني لقد غير هذا التوجه من طبيعة برامج

التدريب والتنمية لتنسجم وتتوافق مع التصميم الجديد للعمل وإدارته داخل المنظمات ، ولم يقتصر هذا التوجه على العمل في الخط الأول من الهرم التنظيمي بل يشمل كافة المستويات الإدارية ، فالمديرون والرؤساء لم يعد الواحد منهم يغلق الباب على نفسه وليس له شأن مع الآخرين في الوحدات الإدارية الأخرى فهذا النمط انتهى عهده وولى ، فالمطلوب الآن من المديرين والرؤساء أن يمارسوا العمل الجماعي التعاوني مع بعضهم البعض وتنسيقه وجعله عملا مشتركا متكاملا ، هذا الأمر استوجب تزويدهم بالمهارات التي يحتاجها تصميم وإدارة العمل الجديد وتنميتهم باستمرار من أجل مواجهة التغيرات المستقبلية المحتملة.

4- المنظمة المتعلمة : المنظمة المعاصرة اليوم هي منظمة تعلم تتصف بوجود جهود مستمرة فيها من أجل تعليم مواردها البشرية وبشكل دائم أشياء جديدة وكيف يطبقوا ما تعلموه في واقع عملهم في سبيل تحسن جودة منتجاتها وتحقيق الرضا لدى الزبائن وكسب ولائهم له والمحافظة على بقائها واستمراريتها في السوق، فمنظمة التعلم لا تعتبر التدريب عملية ظرفية مؤقتة بل تعتبرها عملية مستمرة لأن البيئة دائمة التغيير وفيها متغيرات تجعل المنظمة بحاجة إلى موائمة مواردها البشرية معا من خلال جهود التعلم المستمرة.

5- التدريب استثمار بشري : يرى التوجه المعاصر في مجال تدريب الموارد البشرية أن الإنفاق في هذا المجال هو إنفاق رأسمالي وحقل استثماري خصب فما ينفق فيه هو ليس بتكلفة إنما هو إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في الآلات أو في برامج التسويق وبالتالي يجب اعتباره بندا استثمارا في الموازنة التخطيطية أو الاستثمارية في المنظمة الحديثة ، فعوائد الاستثمار هامة جدا تتمثل في أمور كثيرة منها تحسين المنتج ، تقديم كل جديد للزبون ، توسيع حصة المنظمة السوقية بما يضمن لها البقاء والنمو ويؤكد هذا التوجه إلى استبدال مصطلح التكلفة بمصطلح استثمار .

6- تدريب فرق العمل : يؤكد التوجه المعاصر في مجال تدريب الموارد البشرية على تبني موضوع تدريب فرق العمل ، وذلك بعد أن تحول أسلوب تنفيذ الأعمال في المنظمات إلى فرق العمل ، وذلك بعد أن تحول أسلوب تنفيذ الأعمال في المنظمات إلى فرق عمل مدارة ذاتيا .

7- تدريب المديرين : يؤكد التوجه المعاصر في مجال التدريب إلى حد كبير على مسألة رفع مستوى مهارة المديرين التنفيذيين الذين يتخذون القرارات التنفيذية لوضع إستراتيجية المنظمة موضع التنفيذ الصحيح ، فمهارة هؤلاء يتوقف عليها نجاح العمل في المنظمة باعتبارهم يمثلون الإدارة العليا فيها وهم خط التماس الأول مع ما يحدث في البيئة ، فإذا لم يكونوا في مستوى عال من المهارة ستكون المنظمة التي يقودونها في موقف حرج خطير ، فعلى سبيل المثال خصصت شركة موتورولا وفيدرال إكسبريس

الأمريكيين عام 1999 نسبة 3% في قائمة الرواتب والأجور السنوية فيها من أجل الاستثمار في برامج التدريب رجال الإدارة العليا التنفيذيين.

## خلاصة الفصل :

لقد خُصّص هذا الفصل للإطار النظري للعملية التدريبية ، حيث تم من خلالها التعريف بالتدريب وكذا توضيح أهم أنواعه وأساليبه بالإضافة إلى تبيان أهميته وأهدافه سواء بالنسبة للعاملين أو المنظمة لكونه نشاطاً رئيسياً ووظيفة أساسية ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية ، هذه الأخيرة التي أصبحت تفرض نفسها كوظيفة حساسة في الإدارات الحديثة نظراً للدور الكبير الذي تقوم به الموارد البشرية في تحقيق مختلف أهداف المنظمة.

كما جاء في هذا الفصل ذكر أهم خطوات العملية التدريبية ، أين تم عرض أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية و بالتالي تحديد فجوة المعارف والمهارات لدى الموارد البشرية داخل الإدارة حيث تعتبر ضرورة لوضع أهداف تدريبية صحيحة و بالتالي الوصول إلى برامج تدريبية كفيلة بحل مشاكل الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

إنّ إتمام العمل التدريبي لا يكون إلا عن طريق القيام بتقييم هذا الأخير، و ذلك من خلال استخدام طرق عديدة ابتداءً من قياس مستوى الرضا لدى المتكويين والعوائد الناتجة عن برنامج التكوين، و من هنا سيكون الانتقال إلى الفصل الثاني من أجل الإلمام بأهم الركائز التي تقوم عليها العملية التكوينية في المنظمات.

الفصل النظري الثاني

الإطار النظري لأداء

الموارد البشرية

## المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول أداء الموارد البشرية

اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء نظرا لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية.

ومن هنا زادت الاهتمامات والأولويات الفكرية إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها.

### المطلب الأول : تعريف أداء الموارد البشرية

هناك عدة تعاريف للأداء الموارد البشرية نذكر منها :

- يعتبر مفهوم الأداء : " الأثر الصافي للجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. " (أمين، 2015، صفحة 6)

كما عرف أيضا بأنه درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة. (راوية محمد، 1999-2000)

- يعتبر مفهوم الأداء " على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه ". (وسيلة، 2004)

وعرف الباحث نيكولاس (F•W Nickols) أداء العاملين : " أنه نتاج السلوك ، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد ، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمحضت عن ذلك السلوك ". (امينة، 2016)

- كما عرف أداء العاملين على أنه عبارة عن الناتج الفعلي للجهد المبذول من قبل الفرد ، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وإمكانياته وفي الوقت نفسه بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء.

### مفهوم الفعالية والكفاءة:

هذان المصطلحان من الأهمية بمكان لذا يجب التفرقة بينهما وهما مرتبطان بالأداء

**الفاعلية :** هي الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة ، وفقا لهذا المفهوم فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي يتم تحقيقها فعليا إلى الأهداف المخططة مسبقا ، أما المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة .

**الكفاءة :** هي " قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال". وهي " أداء الأعمال بطريقة صحيحة وتشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والموارد البشرية اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود. وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وأن تكون المنظمة كفؤا يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه. الإنتاجية لقياس الكفاءة، وتعرف الإنتاجية بأنها" نسبة المخرجات الناتجة إلى المدخلات."

لذلك فان الفعالية والكفاءة هي :أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة.

وترتبط الفعالية بالقيادة، وترتبط الكفاءة بالإدارة، لذلك فان الفعالية تتحقق عندما يكون هناك رؤيا واضحة وأهداف محددة واستراتيجيات ومبادئ وقيم وتنمية وتطوير وغير ذلك من سمات القيادة وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة وعندما يكون هناك فعالية ولا يوجد كفاءة فان الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة عدم وجود فعالية ووجود كفاءة فان الأعمال تنجز ولكن بدون وضوح الأهداف.

مفهوم الانتاجية : الروح المعنوية للأفراد العاملين ومعدلات الغياب عن العمل ، مدى إنجاز المهام والواجبات بدقة وإتقان وسرعة ، القدرة على النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين ، مستوى التعاون مع فريق العمل والمرونة والقدرة على إنجاز القرارات .

### **المطلب الثاني : عناصر ومحددات أداء الموارد البشرية**

الفرع الاول : عناصر أداء العاملين:

يتكون الأداء من ثلاثة عناصر وهي : (أمين، 2015)

**أولا : كمية العمل :** تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ثانيا : **نوعية العمل** : تعني مستوى الثقة والجودة ومدى مطابقتها ( الجهد المبذول للموصفات ) ففي بعض أنوا الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء ما يهم هو نوعية وجود الجهود المبذولة.

ثالثا : **نمط انجاز العمل** : يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله ويقاس ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها العامل في أدائه لعمله.

الفرع الثاني : محددات أداء العاملين:

إن الأداء يمكن النظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين محدداته, والتي تتمثل في : (أمين، 2015)

**أولا : الجهد** : ويشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

ثانيا : **القدرات** : هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة.

ثالثا : **إدراك الدور** المهمة : ( يعتقد الفرد أنه من الضر وري توجيه جهوده في العمل ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بدا من وجود حد من الإلتقان في كل محددات الأداء, بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكون موجها في الطريق الصحيح نفس الشيء إذا كان الفرد ينقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال.

**المطلب الثالث : أهمية أداء الموارد البشرية**

يمكن القول إن حياة المنظمة أيا كانت بطبيعة النشاط الذي تمارسه، تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط لهم من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، كالبقاء، والنمو، والتوسع، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه سيشكل عائقا كبيرا أما المنظمة في تحقيق أهدافها، بل قد يؤدي أحيانا إلى تصفية المنظمة، وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحققها العملية فإنها تعطي اهتماما خاصا من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة والمتمثلة برفع الروح للعاملين، وإشعارهم بالعدالة، ودفعهم إلى تحمل المسؤولية، وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية (كالتوظيف والتدريب والمتابعة).

(الفروخ، 2011)

**المبحث الثاني : تقييم أداء الموارد البشرية**

تعد عملية تقييم أداء العاملين في أي منظمة من الأعمال والنشاطات الرئيسية لمعرفة مستوى أداء العاملين والمنظمة على حد

سواء ومحاولة تطوير الأداء وتنميته وصولاً لتحقيق الأهداف المرغوبة، وسوف نتطرق هنا إلى تحديد تعريف مفهوم هذه العملية.

### المطلب الأول : مفهوم وأهمية وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية

#### الفرع الأول : تعريف تقييم أداء العاملين

هناك عدة تعريفات لتقييم أداء العاملين، نذكر منها:

هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك لاستناد إلى معايير ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بما لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم. (بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الافراد، 2012)

- كما عرفه ( Gary Dessler ) : أنه تقييم للأداء الحالي أو الماضي للعامل بالنسبة لمعدلات أدائه . (زغودي، 2011-2012)

-وعرف كذلك أنه عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديهم أو فصلهم والاستغناء عنهم .

- يشي تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة ، حيث أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابليات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير.

- و هو كذلك تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم وأنه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك العاملين أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترة زمنية محددة ومعروفة، وتقييم الأداء يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع

القوة والضعف . (بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الافراد، 2012، صفحة 17)

الفرع الثاني : أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين (عوض الله، 2017، الصفحات 67-68-69-70)

**أولاً : أهمية تقييم الأداء العاملين**

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، والذي من شأنه أن يخلق أجواء الإدارة القادرة على متابعة الأنشطة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم، وتتجلى أهمية تقييم أداء العاملين في:

- 1- تمكن المؤسسة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.
  - 2- تزويد المؤسسات بمؤشرات عن الأداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.
  - 3- تمكن العاملين من معرفة نقط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على التخلص من جوانب القصور والضعف.
  - 4- ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال.
  - 5- الكشف عن الحاجات التدريبية من خلال تحديد أنواع برامج التدريب وتطوير اللازمة.
  - 6- يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسهم أثناء عملية التقييم ومعرفة شخصية هؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين.
  - 7- إنجاز عمليات النقل والترقية للعاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو مراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم ومتطلباتهم في الأداء.
  - 8- يساهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة بما تتطلب من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.
  - 9- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم والحصول على المكافآت وتعويضات.
- وأضاف مصطفى كامل: تعتبر عملية تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءة الفرد إحدى سياسات إدارة الأفراد والتي لا غنى عنها، نظراً للفوائد التي تعود من وراءها تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التمييز والمحسوبية، وفيما يلي نعرض أهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها:

أ- الروح المعنوية: إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أنّ جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضوع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأنّ هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الأفراد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على قياس الكفاءة والجدارة في العمل وبناءً على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة، كل ذلك مما يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضياً وباستعداد وجداني، وما الروح المعنوية هي ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج وإجادته دون أن يقضيه من الجهد والتعب .

ب- إشعار العاملين بمسؤولياتهم: عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه هو موضوع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سبترتب عليها اتخاذ قرارات هامة على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه والعمل معا، وسوف يبذل جل جهده وطاقته التي يملكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

ت- وسيلة لضمان عدالة المعاملة: حيث تتضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن للإدارة معاملة عادلة ومنتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت عادة.

ث- الرقابة على الرؤساء: إذ أن تقييم الأداء تجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومرجعتها، ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملات الرؤساء للمرؤوسين ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.

ج- الاستمرار في الرقابة والإشراف: إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص بكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم على أسس موضوعية.

ح- تقييم سياسات الاختيار والتدريب: حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين. بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء. فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلا على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها، وذلك لتحديد الثغرات والعمل على تفاديها في المناهج والبرامج التدريبية المراد تنفيذها في المستقبل .

ثانيا : أهداف عملية تقييم أداء العاملين

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والمؤسسة عند قيامها بعملية التقييم، تستهدف تحقيق الأهداف التالية:

أ- على مستوى المنظمة: من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة ما يلي:

1. تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمرحجات المحددة مسبقاً، ولذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة.

2. تقييم ب ا رمج وأساليب إدارة الموارد البشرية : حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء، بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية .فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، الترقية، تخطيط القوى العاملة...).

ب- على مستوى المديرين:

1. التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوع.
2. تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
3. مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال معهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.

ت- على مستوى العاملين:

1. تنمية الإحساس بروح المسؤولية : من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.
2. مقياس لأدائهم : حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريراً في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات، و"المقصود بها هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض".
3. تسيير وتطوير قدراتهم ومهارتهم : حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل خاصة وأن مفهوم المهارات اليوم أصبح بشكل جوهري إشكالية خلق القيمة في المنظمات، مما جعل إدارة الموارد البشرية فيها توجه أكثر فأكثر سياستها نحو تسيير كفاءات ومهارات أفرادها.

## المطلب الثاني : مراحل إجراء تقييم أداء المواد البشرية

المرحلة الأولى : الإعداد ما قبل مناقشة تقييم أداء الموظف.

المرحلة الثانية : مناقشة تقييم أداء الموظف.

المرحلة الثالثة : متابعة أداء الموظف.

المرحلة الأولى : الإعداد ما قبل مناقشة تقييم أداء الموظف:

1. اختيار الوقت والمكان الملائم.
2. مراجعة أداء الموظف وإنجازاته التي تمت خلال السنة الماضية ومقارنتها مع السنة السابقة.
3. وضع الحلول والإجراءات المناسبة لمعالجة نقاط ضعف الموظف.
4. تحضير خطة عمل كي يلتزم الموظف بتطبيقها خلال السنة القادمة ومتابعتها.
5. التأكد من أن الملاحظات موضوعية وليست مبنية على آراء شخصية.

المرحلة الثانية : مناقشة تقييم أداء الموظف:

1. ذكر النقاط الإيجابية قبل السلبية.
2. طرح النقاط السلبية كنقاط للتحسين وذكر طرق معالجتها وما هي البدائل ولماذا ستكون ايجابية.
3. عند ذكر السلوك، يجب شرح ما حصل وأين ومتى وما كان تأثيره على مجريات العمل وعلى زملائه.
4. الاتفاق على خطة العمل للموظف لتحسين أداءه وتحقيق أهداف الدائرة بشكل خاص والشركة بشكل عام ومتابعتها.

5. إنهاء المناقشة بشكل إيجابي.

المرحلة الثالثة : متابعة أداء الموظف:

متابعة تطبيق خطة العمل المتفق عليها خلال السنة القادمة ومعالجة أي إنحرافات تحدث، وربما يكون هناك مواقف صعبة أثناء التقييم، فيجدر توقعها وأن يواجه الموظف بإنصاف، فمن المهم التأكد من أن الملاحظات موضوعية ومبنية على الحقائق وغير مبنية على آراء شخصية، فعند ذلك يتفهم الموظف الأساسيات في التقييم، والتأكد بأن الملاحظات عادلة

وتخص العمل ومهامه، تقييم الموظفين بناءً على مؤشرات تقييم الأداء، وأن يتم تقييم أداء جميع الموظفين كل ستة أشهر.

ونتم الحديث بذكر بعضاً من الطرق الناجحة والتي تتبعها بعض المؤسسات:

- 1- جعل العمل الروتيني أكثر حيوية.
- 2- إعطاء فرص القيادة وتحمل المسؤولية.
- 3- تشجيع الموظفين دائماً.
- 4- وضع قياس لتقييم تقدم الأداء وتوزيع مكافآت.
- 5- إرسال رسالة شكر.
- 6- الابتعاد عن النقد القاسي.
- 7- تشجيع تكوين فرق عمل بين الموظفين.
- 8- إزالة معوقات التحفيز.
- 9- بناء روح المساعدة والتعاون .
- 10- إعطاء فرص الالتحاق بالدورات التدريبية . .

#### قياس الأداء:

وهذه الخطوة تتعلق بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم

لقياس الأداء الفعلي هي:

ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية، التقارير المكتوبة.

**المطلب الثالث: طرق وأساليب تقييم أداء الموارد البشرية (عوض الله، 2017، الصفحات 76-77-78-79-**

81-80-9)

يحتوي هذا المبحث علي: مستويات تقييم الأداء، معايير الأداء، أساليب تقييم الأداء، العوامل

المؤثرة في الأداء، المسؤوليات في مجال تقييم الأداء، معوقات تقييم الأداء، المبادئ الإسلامية في

عملية تقييم الأداء، الموظف الشامل.

## الفرع الأول: طرق تقييم الأداء الموارد البشرية :

هنالك العديد من أنواع و أقسام التصنيف و التي من أهمها ما يلي :

الطريقة الأولى :الرئيس، المرؤوس، لجنة تقييم، زملاء العمل

الطريقة الثانية :قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء

الطريقة الثالثة : فهي تخص تقييم الزملاء

الطريقة الرابعة : والتي تعني وجود لجنة من الرؤساء

الطريقة الخامسة :التقييم الذاتي أو الشخصي

حيث تمثل كل طريقة من هذه الطرق مجموعة من المميزات و العيوب بالإضافة إلى أن كل طريقة من هذه الطرق يخضع

اختيارها لسياسة المنظمة في عمليات التقييم حيث نوجز ذلك بما يلي:

### 1- تقييم الرئيس المشرف :

حيث يكون الأقرب للموظف ومراقب لإعماله بشكل يومي ويستطيع أن يقدم صورة كاملة عن أدائه ويفهمهم بسهولة حيث من أهم وصادق جهات التقييم لكن يؤخذ عليه انه من الممكن لن يتأثر بموقف الموظفين من مشرفيهم.

2- تقييم رئيس المشرف المباشر: حيث يراجع تقييم المشرف المباشر وأحياناً يتدخل في عملية التقييم وفق توجيه الإدارة العليا حيث يضيف نوع من الحيادية للتقييم.

3- التقييم المتبادل أو تقييم الاقتران: حيث يقيم العاملين بعضهم بعض وغالباً ما تدخل الاعتبارات الشخصية بالتقييم ولا يكون دقيق حيث لا يعتمد بشكل رسمي.

4- تقييم اللجان: حيث يتم تشكيل لجان من الرؤساء والموظفين المتعاملين مباشرة مع العاملين ويستطيعون إصدار

تقييم عنهم لكن من غير تحيز.

5- التقييم الذاتي: حيث يقوم الشخص أو الموظف بتقييم أدائه وهذه الطريقة تخلق الشعور بالمسؤولية لتحسين الأداء.

6- تقييم خبراء إدارة الموارد البشرية: حيث يستعان بهم لما لهم من الخبرة والمشورة.

**ثانياً: معايير التقييم:**

حيث تعتبر من ركائز قياس التقييم و هي تمثل مجموعة من الصفات و النتائج السلوكية حيث تعبر عن الموظف و من أمثلتها ما يلي:

- 1- مستوى الأداء: تعني مدى تمكن الموظف وقدرته في مجال تخصصه وانعكاس ذلك على أداء العمل وإتقانه، ومستوى الأداء يختلف من شخص لآخر وفي كلا حالات الضعف والجودة فإن التقييم يكون عادة نسبياً، ويتضح الأداء الجيد بمقارنته مع مجموعة العمل ويدخل في الاعتبار درجة الرضا عن الإنتاج نوعاً وكماً ومستوى المهارة في التنفيذ.
- 2- إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى: مدى تمكن الموظف من الإلمام بواجبات ومسؤوليات وظيفته الحالية مؤدياً أعمالها بكفاءة وثقة عالية.
- 3- الحرص على أمور السلامة والوقاية في العمل: تعني الحرص على اجتناب كل ما يؤدي إلى احتمال حدوث اضرار مادية أو بشرية ومحاوله التعرف على مواطن الخطر في صغائر الأمور أو كباثرها والتنبيه له والتنبيه عليه للحيلولة دون وقوعه وذلك باستخدام وسائل الوقاية والسلامة.
- 4- المحافظة على أوقات الدوام: معرفة مدى التزام الموظف بمواعيد الدوام وعدم مغادرته لمقر عمله بدون إذن مسبق أو تنقله بين المكاتب لتبادل الأحاديث التي لا علاقة لها بالعمل.
- 5- المهارة في التخطيط: وضع الأهداف المطلوب تحقيقها ورسم سياسة تنفيذها في ضوء الإمكانيات المتاحة وفق برنامج زمني.
- 6- المهارة في الإشراف: والمقصود بها معرفة مدى القدرة على متابعة جهود المرؤوسين وتوجيههم للتحقق من حسن الأداء والانضباط والتحقق من أن الإنجاز يسير وفق الخطط والأهداف المحددة.
- 7- المهارة في اتخاذ القرار: لتحديد مهارة الموظف في اختيار بديل من بين عدة بدائل لحل مشكلة من مشاكل العمل.
- 8- المعرفة بنظم وإجراءات العمل: ويقصد منها معرفة مستوى إلمام الموظف بقوانين وأنظمة العمل وإجراءاته.
- 9- القدرة على تطوير أساليب العمل: لمعرفة مدى قدرة الموظف على تطوير العمل ومن ثم المبادرة في تقديم المقترحات البناءة لتحقيق هذا التطور بما يحقق الإنتاج الأفضل.
- 10- تقبل التوجيه: ويقصد من ذلك مدى استعداد الموظف لتقبل توجيه وملاحظات رؤسائه بصدر رحب وإيجابية.

11- السلوك العام : وتعني التزام الموظف بسلوكيات المجتمع المسلم وكذلك التزامه بالعمل كأمانة أو تمن عليها وأداؤه لها

كخدمة لمواطنيه بأمانة وإخلاص.

الفرع الثاني : أساليب تقييم أداء الموارد البشرية

يعبر أسلوب تقييم الأداء عن الكيفية التي من خلالها تتم عملية التقييم، وقد صنفت أكثر الأدبيات في الإدارة هذه الأساليب

في مجموعتين، بحيث تضم كل مجموعة عدداً من الأساليب، التي تطبق منهجاً واحداً في تقييم أداء الموارد البشرية، أي أنه

يوجد فيما بينها قاسماً مشتركاً، وسنعرض فيما يلي:

هذه المجموعات وما تحويه كل منها من أساليب تقييم.

**أولاً: الطرق التقليدية:**

1. طريقة ترتيب الموظفين البسيطة: حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناءً على أدائهم بشكل عام مقارنةً بالذين

يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس المهام والواجبات، فيبدأ القائم بعملية التقييم (المشرف) بالموظف

الأحسن أداءً فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداءً فيكون في ذيل القائمة فتكون القائمة

مرتبة تنازلياً من الأفضل أداء إلى الأسوأ أداء.

ترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين ومن السهل تمييز تلك

الفروقات، وتستخدم عادة لأغراض تحديد أو زيادة الأجر والمكافآت أو الترقيات، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة ووضوحها،

ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية للموظفين، واحتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم، وضعف الموضوعية

والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم، وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من

الموظفين، وأيضاً لا تحدد هذه الطريقة مقدار الفروقات في الأداء بين الموظفين.

2. طريقة المقارنة الزوجية: وهي أيضاً طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط وتسمى أحياناً طريقة المقارنة الثنائية أو

المزوجة، حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق

مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم

ينتقل القائمة بعملية التقييم (المشرف) إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أداءه مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً

وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناءً على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة.

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط، إلا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة مما يستهلك وقت وجهد القائم بعملية التقييم.

3. طريقة التوزيع الطبيعي: هنا يجب تمييز العاملين إلى أربع مجموعات: 25% ضعيف، 25% متوسط، 25% فوق المتوسط و 25% جيد، إلا أنه يمكن أن يكون للعاملين نفس المستوى أو يتميزون إلى أقل من أربع مجموعات كما أنه لا يمكن الحصول على نفس العدد في كل مجموعة.

4. طريقة البيانات: يتم تحديد مجموعة من الصفات، وتعطى لكل صفة درجة معينة وبناءً عليها نحصل على مستوى العامل وفق هذه النسب وبذلك تعطى علامات للعمال ونتمكن من ترتيبهم، عيب هذه الطريقة هو أن تعطى صفة ما قيمة أكبر، وبالتالي سوف يقيم العاملون دائماً حسب هذه الصفة بنسب منخفضة مهما كان مستواهم.

5. طريقة الوقائع الحرجة: يقيم الفرد وفق هذه الطريقة على أساس سلوكه في حالة الوقائع الحرجة التي قد تحدث في المنظمة كالوضعيات السيئة مثلاً، لكل هذه الطرق عيوب أهمها أنه يغلب عليها التحيز لأن المقيمون هم أشخاص، فهناك من يميل إلى التشدد وهناك من يميل إلى التساهل وبالتالي فإن التقييم لن يكون عادلاً.

6. الطريقة المقالة: يكتب الرئيس تقرير عن الموظف بصورة مقالته تبدي رأيه في الموظف إيجاباً أو سلباً ومستوى أدائه وقوة مهاراته.

### ثانياً: الطرق الحديثة:

وحيث أن الطرق القديمة كانت تحوي العديد من المشاكل والمعوقات التي منعتها من أن تكون طرق منصفة للموظفين وضع العلماء مجموعته من الطرق الحديثة والتي من أهمها:

1. مقياس الملاحظات السلوكية: حيث يقيم السلوك والأداء بمقدار الأهداف المحققة منه والمرجوة من العمل حيث يتم وضع

مجموعة من الأهداف للمنظمة والوظيفة ومن ثم يقارن سلوك الفرد بما تم انجازه من الأهداف حيث توضع مجموعة من

الأوزان الوظيفية ومن ثم تجمع درجات الموظف من الأوزان الحاصل عليها.

2. طريقة مراكز التقييم : تقوم هذه الطريقة بقياس مهارات لوظائف معينه وغالباً ما تكون هذه الطريقة للإدارات العليا حيث تتمثل هذه الوظائف في التخطيط والتنظيم والعلاقات وغيرها من الصفات لكبار المديرين حيث يتمتع مركز التطوير والتقييم بكونه الطريقة المنظمة والدقيقة للتعرف على السلوك بهدف التوظيف، الترشيح، الترقية والتطوير ضمن نطاق العمل . كما و تشير مراكز التقييم إلى العملية لا إلى المكان، وتنطوي العملية على تقييم مدى تأهل الأفراد لوظيفة ما من خلال استخدام أدوات القياس النفسية مقرونة بدراسة سلوك الأفراد في مجموعة من تمارين محاكاة مواقف العمل والتي تهدف إلى إظهار الكفاءات المطلوبة لهذه الوظيفة.

3. طريقة التوزيع الإجباري: حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والذي يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما أبتعد عن الوسط، فالتوزيع عادة يكون 50% في الوسط وتمثل أداء جيد و 15% عند الطرفين (اليمين واليسار) تمثل أداء جيد جداً وأداء مرضي على التوالي وتمثل 10% عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع والأداء منخفض للموظفين بشكل عام، فيضطر القائم بعملية التقييم (المشرف) إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتوائم نسب منحنى التوزيع الطبيعي .ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط، إلا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تفترض بأن لدى كل المجموعات توزيعاً طبيعياً من النسب وهذا يخالف الواقع أحياناً.

4. طريقة قوائم المراجعة : وهي من الطرق الحديثة في تقييم الأداء ، وتسمى المقالة وبموجبها يجري إعداد قائمة تصف مختلف أنواع السلوك والخصائص ، ويطلب من المقيّم التأشير على السمة التي تنطبق أكثر من غيرها على أداء الفرد حسب رأيه الشخصي ، وهذه القائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين.

5. طريقة التقييم بالأهداف: حيث أن الهدف الذي تقوم عليه المنظمة وتحقيقه هو جوهر العملية الإدارية فإن الموظف يقيم على مدى تحقيقه للهدف .فهي باختصار تسعى إلى التركيز في عملية التقييم على مقارنة الأهداف الموضوعه للفرد مع ما تم إنجازه منها فعلياً ، وتقوم من خلال : يطلع كل موظف على بطاقة الوصف الخاصة بوظيفته، ويعد منها إطار عام بمسؤولياته الرئيسية في الوظيفة ثم يناقش المشرف من ثم حدد الموظف في ضوء هذه المسؤوليات أهدافاً معينة لهذه الفترة المستقبلية 3 أشهر أو 6 أشهر مثلاً تمثل مستهدفات خطة العمل الفردية، قد تكون تحقيق حصة المبيعات أو استقطاب

عدد من العملاء أو إنتاج قدر من الأعمال، ثم مناقشة مستهدفات هذه الخطة مع المشرف ومحددان معاً سبل الوصول إليها بعد ذلك يقوم المشرف في ضوء المسؤوليات والمستهدفات بتقييم أداء الموظف بناءً على ما تم تحقيقه من هذه الأهداف، وتحديد خطط التنمية الشخصية للموظف المستهدفة في الفترة القادمة.

6. طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي: و يتم هنا التمييز بين الأفضل أداءً ومقارنتاً بالأسوأ أداءً، حيث يتم إعداد قائمة بأسماء الموظفين في المنظمة والذين يراد تقييمهم ومن ثم يتم اختيار أفضل الموظفين أداءً ويوضع في المرتبة الأولى ومن ثم يتم اختيار أسوأ الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ومن ثم يعيد الكرة مرة أخرى باختيار أفضل الموظفين أداءً من قائمة الموظفين المتبقية ويوضع في المرتبة الثانية ويتم اختيار أسوأ الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ما قبل الأخير وهكذا بالتناوب حتى تنتهي قائمة الموظفين، فيتم التقييم هنا بصورة تبادلية بين الأفضل أداءً والأسوأ أداءً إلى أن تنتهي القائمة. ولا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط.

وعلى الرغم مما لتقييم الأداء من أهمية ومميزات إلا انه لا يخلو من مجموعة من العيوب أهمها:

1. مقاومة الموظفين والمديرين لنظام التقييم: كثيراً ما يسبب تقييم الأداء ردة فعل سلبية ومقاومة شديدة من جانب المديرين والمرؤوسين على حد سواء.
2. عدم توثيق الأداء: غياب التوثيق الواضح والمحدد من قبل المقومين لدعم نتائج تقييم الأداء.
3. استخدام التقييم كأداة للرقابة والهيمنة: في بعض الأحيان ينظر الموظفون إلى أن التقييم يستخدم كأداة لتهديدهم والسيطرة عليهم، خصوصاً عندما ترتبط نتائجه بالثواب والعقاب.
4. غياب التغذية العكسية المناسبة: فكثير من المديرين يتجنبون تقديم تغذية عكسية سلبية للعديد من الأسباب.
5. الشعور بالإحباط من قبل الخاضعين للتقييم: فكثيراً ما يؤدي شعور الموظفين بالمرارة والإحباط في أعقاب تلقيهم لنتائج التقييم.

بالإضافة إلى:

- التحيز الشخصي: حيث تتأثر بالعلاقات الشخصية والتفاعلات خارج نطاق العمل وعدم وجود الحساسيات بين الموظفين.

- التوجه نحو الوسط: حيث ما تعطى الدرجات غالباً نحو الوسط لإرضاء الجميع.

- التساهل والتشدد : حيث يعطي البعض درجات عالية لكل الموظفين بينما البعض الآخر يعطي درجات متدنية
- عدم وجود معدلات ومعايير لتقييم الأداء حيث لا يوجد معايير ثابتة ومحددة للأداء من الممكن اعتمادها كنماذج أساسية.

- الحالة النفسية للمقيم وقت التقييم : حيث تؤثر الحالة النفسية إيجابا أو سلبا على نتيجة التقييم.

### المبحث الثالث : تحسين أداء الموارد البشرية

#### المطلب الأول : مفهوم تحسين أداء الموارد البشرية

يعتبر تحسين الأداء من أهم مخرجات إدارة الأداء , حيث أصبح نجاح المؤسسة مرهون بقدرات عاملاتها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم لذا وفي ظل هذه الظروف الراهنة فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين أداء العاملين بصورة مستمرة أصبح حاجة ضرورية، لذلك سنحاول تسليط الضوء على هذه العملية كما يلي:

وتعرف عملية تحسين الأداء بأنها " طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما ، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء." وتعرف أيضا هو استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.

حيث أصبح نجاح المؤسسة مرهون بقدرات عاملاتها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم لذا وفي ظل هذه الظروف الراهنة فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين أداء العاملين بصورة مستمرة أصبح حاجة ضرورية، لذلك سنحاول إعطاء مفهومًا لعملية تحسين أداء الموارد البشرية : عرف تحسين أداء العاملين بأنه " طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما ,وهي عملية منظمة ، تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء".

#### المطلب الثاني : خطوات تحسين أداء الموارد البشرية (فردوس، 2015-2016، صفحة 11)

الخطوة الأولى : تحليل الأداء ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل.

1-1-الوضع المرغوب :ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

1-2-الوضع الحالي ( الفعلي) : يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

2-الخطوة الثانية : البحث عن جذور المسببات : يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي عادة ما يتم

الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة دف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل ،لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

3-الخطوة الثالثة : اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة : يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكنها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق لتكلفة والمنافع المتوقعة.

4-الخطوة الرابعة : تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة : بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ، نظم نظاما للمتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى تغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية .

5-الخطوة الخامسة :مراقبة وتقييم الأداء :يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء وتجب المقارنة بشكل مستمر لتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة في عمليات تقييم جديدة أخرى.

### **المطلب الثالث : دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية (محمود، 1996)**

#### الفرع الأول: دور التدريب الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية

**أولا : التدريب الداخلي** هو التدريب الذي يقوم به العاملون بداخل المنظمة لزملائهم أو مرؤوسيههم ويفضل في الأمور التي يستطيع الخبير نقلها لمن هم أقل خبرة مثل أن ينقل المدير بتدريب العاملين في القطاعات الفنية على الجوانب الإدارية. ويعرف أيضا على أنه الأنشطة التعليمية والمعدة مسبقا من قبل إدارة الأفراد داخل المنظمة ، والتي تجذب فقط الذين يعملون في المنظمة .

#### **ثانيا : دور التدريب الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية :**

- يتمي مهارات المدرب والمتدرب ويقوم بينهما علاقة إذا تم بطريق سليمة .

- يكون التركيز على تطبيقات الموضوع في المنظمة ومشاكلها .
- المدرب في التدريب الداخلي يكون أكثر حرصا على تنمية مهارات المتدربين .
- انخفاض تكلفة التدريب الداخلي عن تكلفة التدريب الخارجي .

#### الفرع الثاني : دور التدريب الخارجي في تحسين أداء الموارد البشرية

**أولا : التدريب الخارجي** هو الأنشطة التدريبية التي يعدها وينظمها أفراد خارج المنظمة مثل استشاريين أو جهات متخصصة للتدريب .

#### **ثانيا : دور التدريب الخارجي في تحسين أداء الموارد البشرية :**

- المتدربين قد يكون لديهم خبرة أوسع في مجال التدريب ولديهم خلفية نظرية أو عملية أعمق .
- التدريب الخارجي يضيف أفكار من خارج المؤسسة ويسمح للعاملين ويسمح للعاملين برؤية وجهة نظر أخرى والإطلاع على الجديد .
- التدريب الخارجي قد يتوفر به وسائل غير متوفرة في المنظمة نفسها .
- الدورات التدريبية التي يشارك فيه أكثر من منظمة تتيح للمتدربين التناقش والتحاور وتبادل الخبرات والإطلاع على تجارب منظمات أخرى بالإضافة إلى بناء علاقات عمل جديدة .

#### **خلاصة الفصل:**

حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على مفهوم تحسين أداء الموارد البشرية ، بدءا باستعراض بعض المفاهيم لأداء الموارد البشرية وأهميته وكذا مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية وأهميته وأهدافه ومراحل إجراء تقييم أداء الموارد البشرية وطرقه وأساليبه ، كما حاولنا اقتراح تعريف خاص بتحسين أداء الموارد البشرية فكان التعريف المقترح هو " طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما ، وهي عملية منظمة ، تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء " وتعرفنا إلى خطوات تحسين أداء الموارد البشرية وفي الأخير تمكنا من معرفة دور كل من التدريبيين الداخلي والخارجي في تحسين أداء الموارد البشرية

# الفصل التطبيقي

دراسة حالة بمفتشية

أقسام الجمارك بسكرة

بعد تطرقنا في الفصلين النظريين السابقين للمفاهيم الخاصة حول التدريب ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية ، قمنا في الدراسة الميدانية بإسقاط ما تم دراسته على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي إدارة الجمارك وذلك على مستوى مفتشية أقسام الجمارك بسكرة ، حولنا من خلال دراسة حالة معرفة مساهمة التدريب الداخلي والتدريب الخارجي في تحسين أداء موظفي الجمارك بأبعده الكفاءة والفعالية والإنتاجية بمفتشية أقسام الجمارك بسكرة ، حيث انتهجنا أسلوب المقابلة لجمع البيانات والمعلومات وإعداد استمارة لنقوم بدراستها وفق برنامج Spss واستخلاص النتائج.

ومن هنا فقد تضمن الفصل التطبيقي المتعلق بدراسة حالة ضمن ثلاث مباحث :

المبحث الأول : تقديم عام لإدارة الجمارك الجزائرية.

المبحث الثاني : التعريف بمفتشية أقسام الجمارك بسكرة مكان الدراسة .

المبحث الثالث : دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالمفتشية

**المبحث الأول : تقديم عام لإدارة الجمارك الجزائرية وهيكلها التنظيمي ومهامها.**

**المطلب الأول : تقديم عام لإدارة الجمارك**

إن تطور المبادلات التجارية الخارجية ، سواء من حيث حجم المبادلات أو نوعية السلع المتبادلة الذي يشهده العالم اليوم يفرض على إدارة الجمارك الجزائرية أن تتبنى المفاهيم التنظيمية الحديثة إذا أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية . ومن هذه المفاهيم الإدارية الحديثة الإيمان الكامل بضرورة الاهتمام بالموارد البشرية وتدريبهم بحيث تكون لديهم المعرفة والمهارات المختلفة لمواجهة هذه التغيرات السريعة . فالتدريب يعمل على تزويدهم بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية.

كون إدارة الجمارك مؤسسة خدمتية فالكفاءة العالية لعمالها ضرورية كونهم حماة الاقتصاد الوطني ويتعاملون مع المواطنين المصدرين والمستوردين وفق إجراءات جمركية .

**إدارة الجمارك :** تعتبر إدارة الجمارك الجزائرية إدارة عمومية، وهي تمثل إحدى المديرية العامة التابعة لوزارة المالية ، وهي الجهة الحكومية التي تمتلك السلطة لتنفيذ القوانين الخاصة بتوفير الحماية للصادرات والواردات ، وتنظيم عملية دخول وخروج البضائع بين الدول، وهي ضريبة تفرض على المنتجات المستوردة .

نظرا للمكانة التي تحتلها هذه الإدارة في الاقتصاد الوطني و نظرا للحجم الكمي والنوعي الذي تضمه من موارد بشرية موزعة عبر كافة التراب الوطني، و كذلك نظرا لاحتكاك هذه الإدارة بمختلف الإدارات والمنظمات الدولية المهمة،

كالمنظمة العالمية للتجارة OMC والمنظمة العالمية للجمارك OMD الشيء الذي أدى بها إلى الدخول في تنفيذ برامج  
عصرنة مست مختلف المجالات و الوظائف كمحاولة منها للتكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية.  
إن لنوعية النشاط دور هام في تمييز إدارة الجمارك عن باقي الإدارات التي تخضع للوظيفة العمومية، وهذا لأنها تهتم بحماية  
الاقتصاد الوطني حيث تملك جملة من الصلاحيات نصت عليها مجموعة من النصوص القانونية من جهة، و من جهة أخرى  
فإن أعوان الجمارك خاضعين لمجموعة من الأحكام الاستثنائية مقارنة بأعوان الإدارات العمومية الأخرى،  
تعتمد إدارة الجمارك على مجموعة من النصوص القانونية الخاصة تمنحها صلاحيات عديدة في مجالات مختلفة من هذه  
النصوص و القوانين هناك: قانون الجمارك، التعريفية الجمركية، القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك  
الخاصة بإدارة الجمارك ، النظام الداخلي المطبق على موظفي الجمارك .

- **قانون الجمارك** : يعتبر من بين الأدوات القانونية الأساسية في عمل إدارة الجمارك  
يتضمن عدة فصول الفصل الأول ينص على مجال تطبيق قانون الجمارك ويتضمن 5 أقسام  
الفصل الثاني وهو الذي يهمننا في هذا التقييم يتعلق بتنظيم إدارة الجمارك وسيرورها حيث يتضمن مجال عمل هذه الإدارة  
وكذلك كيفية إنشاء مكاتب ومراكز الجمارك أما الفصل الثالث فيتعلق بحقوق أعوان الجمارك وواجباتهم ، وهذا إلى جانب  
فصول أخرى تتحدث عن الجانب التقني الخاص بالمهام الموكلة لإدارة الجمارك.
- **التعريفية الجمركية**: لا يعتبر بقانون بآتم معنى الكلمة فهو لا يتضمن أحكام ونصوص قانونية وإنما يعتبر كأساس قانوني يقوم  
بتفسير المهام الجبائية التي ينص عنها قانون الجمارك ، حيث يعتبر مرجع يتضمن مقدار الحقوق والرسوم التي يتم تحصيلها  
بمناسبة إسترداد البضائع من الخارج .
- **القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة الجمارك**: صدر هذا القانون عن طريق المرسوم  
التنفيذي رقم 10 - 286 المؤرخ في 14 نوفمبر 2010 ، حيث وتطبيقا للأحكام المنتظمة في المادتين 3 و 11 من الأمر  
رقم 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، فإن المرسوم يهدف إلى توضيح الأحكام الخاصة المطبقة  
على الموظفين الذين ينتمون للأسلاك الخاصة بإدارة الجمارك وتحديد مدونة الأسلاك ، وكذلك شروط الالتحاق بمختلف  
الرتب ومناصب الشغل المطابقة لها.

ونجد هناك مرسوم آخر هو المرسوم التنفيذي رقم 10 - 287 المؤرخ في 14 نوفمبر سنة 2010 المتضمن للأحكام الخاصة المطبقة على المستخدمين الشبهيين لإدارة الجمارك، حيث يعتبرون تلك الفئة من المستخدمين المكلفين بالنشاطات التكميلية بما فيها الدعم الإداري والتقني الضرورية لأداء مهام إدارة الجمارك ومنهم الأسلاك المشتركة للمؤسسات والإدارات العمومية وأسلاك العمال المهنيين وسائقي السيارات العمومية والعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب.

- **النظام الداخلي المطبق على موظفي الجمارك:** نص على هذا النظام القرار رقم 123 الصادر عن المديرية العامة للجمارك والمؤرخ في 27 نوفمبر 2000 حيث تضمن هذا القرار خمسة ( 05 ) أبواب (الحقوق والواجبات- الانضباط ، السيرة المهنية ، التنظيم التقني للعمل ، الأحكام العامة والخاصة ).

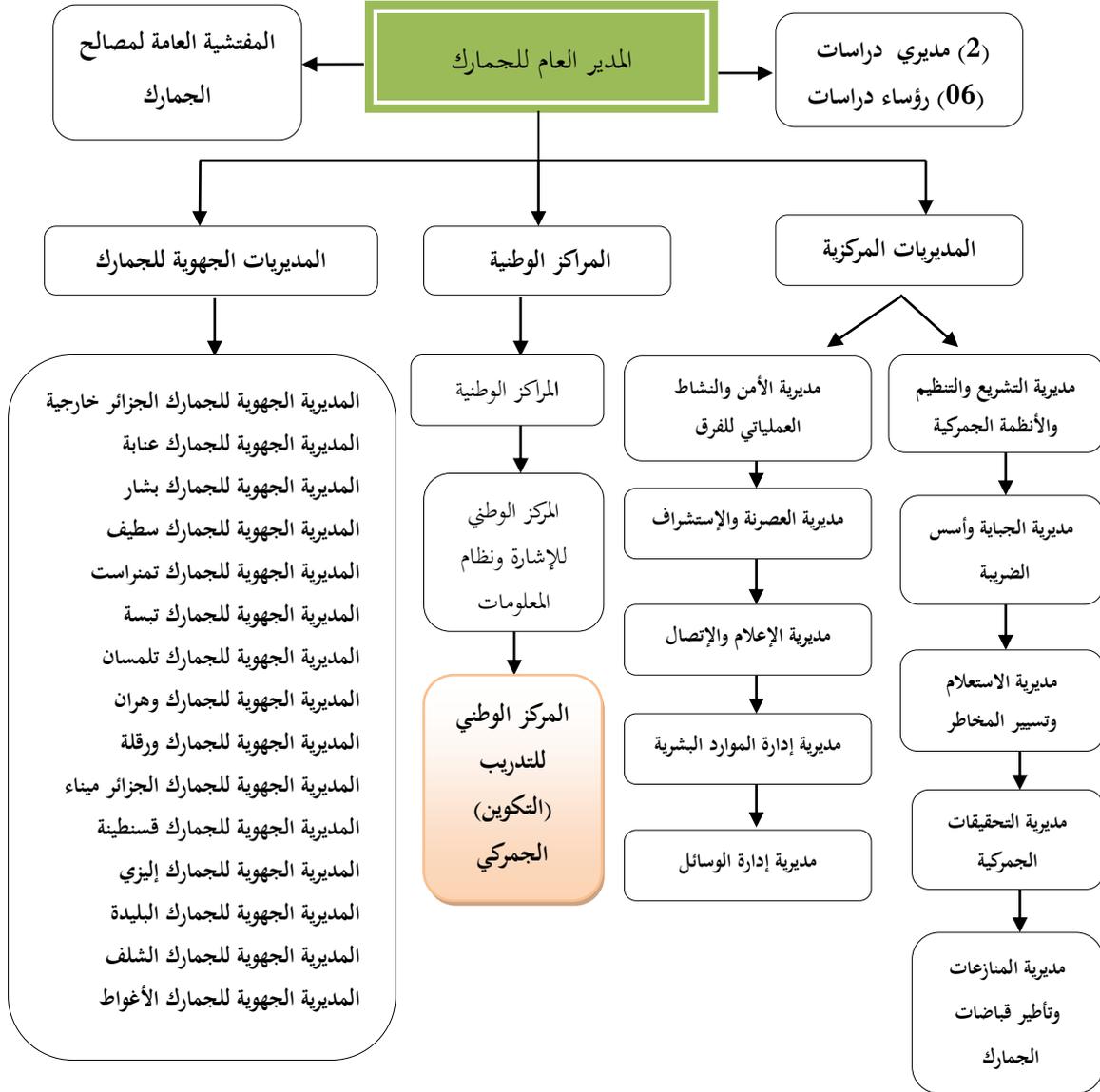
حيث يهدف هذا النظام إلى تحديد الأحكام الخاصة المطبقة على موظفي الجمارك وكذلك تحديد وضبط القواعد المتعلقة بالانضباط العام وكذلك تنظيم العمل وحركة نقل المستخدمين .

يحتوي هذا النظام الداخلي على الطرق والإجراءات المتبعة في إطار مختلف الوضعيات التي قد تواجهها إدارة الجمارك أو مستخدميها بمناسبة أعمالهم الإدارية أو التقنية ، خاصة في مجال الحقوق والواجبات وكذلك الإجراءات المتبعة في مجال الانضباط ومنها ما يتعلق بتكليف الأخطاء المهنية وكذا أنواع الأخطاء المهنية والعقوبات المطبقة على كل منها.

**المطلب الثاني : التنظيم الهيكلي لإدارة الجمارك الجزائرية (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 2017/02/20)**

سنقوم بإعطاء نظرة شاملة حول مختلف الهياكل الإدارية والتنظيمية لإدارة الجمارك، حيث سنتطرق إلى الهيكل التنظيمي وتوزيعه على المستوى الوطني.

## الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للجمارك.



مرسوم تنفيذي رقم 90-17 مؤرخ في 23 جمادى الأولى عام 1438 هـ الموافق 20 فبراير سنة 2017 يتضمن تنظيم الإدارة المركزية

للمديرية العامة للجمارك وصلاحياتها .

ومن أهم النقاط الأساسية في سيرورة الحياة المهنية لموظف الجمارك نجد سياسة التكوين التي تحوي التدريب المنتهجة من قبل إدارة الجمارك ، حيث أنه وفقا للمواد من 68 إلى 73 من النظام الداخلي لموظفي الجمارك، فإن موظفو الجمارك ملزمون بإتباع دورات تكوينية تنظم لصالحهم، ويستفيد هؤلاء الموظفين الذين يستفيدون من برنامج التكوين المتواصل من أجورهم طبقا للأحكام القانونية.

كما أن موظفوا الجمارك المعينين في الفرق مجبرون على إتباع دورات رسكلة خاصة مرة كل سنتين، وهذا بالنظر لطبيعة نشاطهم ومهامهم التقنية.

و يعين الأعوان الذين استفادوا من التدريب خاص ضروريا وإلزاميا في عمل مرتبط بنوعية التدريب المحصل عليه.

فمن بين الهياكل القاعدية الضرورية لنجاح سياسة التدريب فإن إدارة الجمارك تحتوي في هذا المجال على: - مديرية مركزية للتكوين والتدريب .

إدارة الجمارك لديها 07 مدارس التدريب وتخضع هذه المدارس لمركز التدريب الجمركي CNFD.

1- مدرسة تكوين ضباط الرقابة عنابة : مهامها تدريب ضباط الرقابة ، الطاقة الاستيعابية 150 طالب .

2- مدرسة تكوين أعوان الرقابة باتنة :مهامها تكوين قاعدي للموظفين الجدد رتبة أعوان رقابة ، الطاقة الاستيعابية 200 طالب

3- مدرسة تكوين ضباط الفرق المخادمة ورقلة : مهامها تكوين قاعدي للموظفين الجدد رتبة ضباط فرق، الطاقة الاستيعابية 120 طالب

4- مدرسة تجديد تكوين ضباط الفرق ورقلة عين البيضاء : مهامها تكوين قاعدي للموظفين الجدد رتبة ضباط فرق تتولى تطوير الجمركيين ، الطاقة الاستيعابية 350 طالب .

5- مدرسة الجزائر العاصمة: مهامها تضمن تطوير دوري للموظفين الجمركيين داخل منطقة الجزائر العاصمة ، الطاقة الاستيعابية 60 طالب .

6- مدرسة مكافحة التهريب أولاد ميمون ولاية تلمسان : مهامها تكوين جمركيين في مجال مكافحة التهريب ، الطاقة الاستيعابية 200 طالب .

7- المدرسة العليا للجمارك وهران : مهامها تكوين جمركيين في مجال التجارة الخارجية ، توفر التدريب

المتخصص الأولي للمشرفين ، الطاقة الاستيعابية 300 طالب

- التعاون مع مدارس مستقلة لتكوين الإطارات (ENA/IEDF)

- هذا إضافة إلى توفرها على ميزانية ووسائل معتبرة في هذا المجال.

\* إن أسلوب التدريب للموظفين يلعب دورا مهما في رفع وتحسين أداء الموارد البشرية على مستوى كل إدارة أو مؤسسة، وذلك كون أن مستوى الأداء لدى الموظف مرتبط كثيرا بالتدريب الذي خضع له .

الفرع الأول : الهياكل المكلفة بالتدريب في إدارة الجمارك (ج.ر.ج.ج، 1998، صفحة 10)

تتمثل أساسا في المديرية المركزية للموارد البشرية، وكذا المديرية الفرعية للتكوين والتدريب الواقعة تحت سلطتها، وكذا المركز

الوطني للتدريب الجمركي، حيث تقوم المديرية المركزية للموارد البشرية أساسا ب :

- اقتراح النصوص التنظيمية الخاصة بتسيير الموارد البشرية، وإخضاع مشاريعها لمديرية العصرية والاستشراف لضمان انسجامها.

- تحديد إستراتيجية المديرية العامة فيما يخص تسيير الموارد البشرية والتدريب، والسهر على تنفيذها وضمان متابعتها.

- وضع منظومة ترمين الموارد البشرية والسهر على ترقيتها.

- إعداد مشاريع الإجراءات الخاصة بتسيير الموارد البشرية وفقا لمرجع مقاييس إعداد الإجراءات، وإخضاعها لمديرية العصرية والاستشراف من أجل ضمان الانسجام.

في حين تتكفل المديرية الفرعية للتدريب بما يلي:

- المبادرة بإعداد سياسة التدريب لإدارة الجمارك وفقا لسياسة تسيير الموارد البشرية، والسهر على تنفيذها.

- إعداد دفاتر الشروط الخاصة بالتدريب المتواصل، بالتعاون مع هياكل إدارة الجمارك.

- إعداد المخططات السنوية ومتعددة السنوات للتدريب الأولي والتكوين المتواصل، والسهر على تنفيذها.

- وضع منظومة هندسة التدريب.

- المبادرة والمشاركة في مفاوضات اتفاقيات التعاون مع الهيئات الوطنية أو الأجنبية في ميدان التدريب المتخصص.

- إعداد كتيبات التدريب الأولي ودعائم التدريب المتواصل.

- تحديد الطاقة الكامنة للمدرسين المنبثقين من سلك الجمارك، والسهر على الحفاظ عليها وإبقائها على المستوى النوعي وكذا تجديدها.

- تعريف معايير انتقاء المدرسين الخارجيين حسب احتياجات التدريب الأولى.

- وضع منظومة تقييم أعمال التدريب، والسهر على ترقيتها.

- متابعة منتوج التدريب الأولى والتدريب المتواصل.

- تقييم مجموع النشاطات المنوطة بها، وإعداد حصيلة سنوية مصحوبة باقتراحات إجراءات التحسين.

أما المركز الوطني للتدريب الجمركي فقد أحدث بموجب المرسوم رقم 98-142 المؤرخ في 10/05/1998 ، وهو يعمل

كمصلحة خارجية ذات اختصاص وطني، ويشرف على مدارس الجمارك المختلفة، باستثناء المدرسة الوطنية للجمارك التي تم

إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-202 المؤرخ في 06/05/2012 ، المتضمن إنشاء المدرسة الوطنية للجمارك

وتنظيمها وسيورها، غير أنه تم حلها مؤخرًا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 17-93 المؤرخ في 20/02/2017 ، المتضمن حل

المدرسة الوطنية للجمارك.

يتكفل المركز الوطني للتدريب الجمركي بما يلي:

- تنفيذ سياسة التدريب.

- المشاركة في إنجاز برامج التدريب الأولى.

- المشاركة في التنظيم المادي لمسابقات التوظيف الخارجي والاختبارات المهنية وتحسين مستوى موظفي إدارة الجمارك.

- تنظيم ملتقيات وأيام دراسية.

- تنفيذ بنود اتفاقيات التعاون في ميدان التكون المتخصص.

تعد إدارة الموارد البشرية الوحدة التنظيمية المسؤولة على إدارة جميع شؤون العاملين من لحظة تعيينهم إلى غاية نهاية

مسايرهم المهني ، حيث تكون عملية إدارة شؤونهم عن طريق وضع خطط وسياسات واستراتيجيات تتوافق مع متطلبات الإدارة

المركزية ، حيث يكون هدفها الأسمى هو الرفع من مستوى فعالية أداء الموظفين ، وذلك بمختلف الطرق من أهمها التركيز على

برامج تدريبية أو تكوينية وذلك من خلال الابتعاد عن المهام التقليدية للإدارة بهدف الوصول إلى أقصى درجات الفعالية في

إطار العصرية والتحديث .

إن لوظيفة إدارة الموارد البشرية على مستوى إدارة الجمارك خصوصيات تميزها عما هو عليه الأمر في المؤسسات

والإدارات العمومية الأخرى، وذلك يعود أساسا إلى أسباب تتعلق بطبيعة النشاط الاقتصادي الحساس المخول لهذه الإدارة بحكم تواجدها على الحدود، إضافة إلى كون هذه الإدارة كقطاع شبه عسكري يستدعي سياسة وإجراءات من نوع خاص في تسيير الموارد البشرية.

و أهم خصوصية تميز وظيفة إدارة الموارد البشرية في إدارة الجمارك باعتبارها إدارة عمومية تخضع في تسيير مواردها البشرية إلى السياسة العامة لمديرية التوظيف العمومي.

إن إدارة الجمارك لا تتمتع بالاستقلالية التامة في تسيير مواردها البشرية بنفسها، وذلك لكونها إدارة عمومية تخضع في ذلك إلى ما تمليه السياسة العامة لمديرية التوظيف العمومي وفقا لنظام الوظيفة العمومية ذات البنية المغلقة .

و يظهر هذا التمرکز في تسيير الموارد البشرية من خلال مختلف القرارات التي تفرضها هذه المديرية على الإدارات العمومية الجزائرية، سواء كان ذلك من حيث القانون الداخلي المطبق على الموظفين ومن حيث تسيير الحياة المهنية للموظفين، و اللذان يرتكزان أساسا على القانون الأساسي للتوظيف العمومي.

إن لنوعية النشاط دور هام في تميز إدارة الجمارك عن باقي الإدارات التابعة للتوظيف العمومي، بما أنها إدارة اقتصادية موكل لها حماية الاقتصاد الوطني فهذا يخول لها صلاحيات هامة خاصة بالنسبة لتحصيل مبالغ الحقوق والرسوم والعقوبات المالية الناتجة عن خرق القوانين والأنظمة التي تعمل إدارة الجمارك على تطبيقها، وبذلك فإن وظيفة تسيير الموارد البشرية على مستوى هذا القطاع تحتاج لنوع من الحساسية والدقة نظرا للتفاعلات السريعة التي تحدث بين هذه الإدارة ومحيطها الخارجي، فتسيير المهام الاقتصادية المخولة لإدارة الجمارك في ظل الظروف الاقتصادية الجديدة (اقتصاد السوق، إزالة الحواجز التعريفية نحو تسهيل وحرية المبادلات التجارية...) يحتاج إلى موارد بشرية ذات كفاءة عالية و أداء فعال.

و بحكم مهامها وموقعها على الحدود تنظم إدارة الجمارك في شكل مصالح إدارية ومصالح الفرق المتنقلة من أجل مراقبة وتحصيل الضريبة ، إن طبيعة عمل إدارة الجمارك يجعل أعوانها يستعملون وسائل معينة لذلك مثل حمل السلاح ، حيث خول قانون الجمارك لأعوان الجمارك حمل السلاح واستعماله في حالات محددة على سبيل الحصر في المادة 38 من قانون الجمارك، و ارتداء البذلة النظامية و الشارة المهنية: التي تنص عليها المادة 39 من قانون الجمارك ، فحمل للشارة المهنية(بطاقة التفويض) إجباري ويفرض قانون الجمارك تقديمه عند أول طلب.

إن سياسة إدارة الجمارك في تسيير مواردها البشرية تقتصر على شكلين من أشكال التسيير، يتمثل الأول في التسيير الإداري للملفات الموظفين أو ما يعرف بتسيير الحياة المهنية، أما الثاني فيتمثل في تسيير الشؤون الاجتماعية للموظفين ، لنقوم بعد ذلك بتقييم هذه السياسة قصد تحديد النقائص المعروفة على مستواها، حيث يعتبر أهم أسلوب من أساليب تسيير الموارد البشرية، و يتمثل أساسا في مسك و تسيير الملفات الإدارية لموظفي الجمارك منذ توظيفهم إلى غاية انتهاء علاقة العمل التي تربط الموظف بالإدارة، أو ما يعرف بتسيير الحياة المهنية للموظف ، من خلال تحديد السلك الذي ينتمي إليه وكذا الرتب التي يمكنه تقلدها عبر مسار حياته المهنية.

وقد حددت المادة 63 من القرار رقم 133 الصادر عن المديرية العامة للجمارك و المتضمن النظام الداخلي المطبق على موظفي الجمارك إجراءات و أشكال الترقية على مستوى إدارة الجمارك و هي: الترقية بالاختيار، الترقية على أساس المسابقات أو الامتحانات المهنية والترقية على أساس الشهادات، إضافة إلى الترقية بالاختيار الترقية الاستثنائية .

#### الفرع الثاني : منظومة التدريب في إدارة الجمارك

هناك نصوص عديدة تلزم المؤسسات والإدارات العمومية، بما فيها إدارة الجمارك، على المشاركة المباشرة في تدريب موظفيها، لعل أهمها:

- الأمر رقم 36-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الموافق بالقانون رقم 06-12 المؤرخ في 220 شوال 1427 هـ الموافق لـ 14 نوفمبر 2006 والذي يحدد القواعد القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة.

-المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المتعلق بالتدريب وتحسين المستوى ورسكلة الموظفين، والذي تنص مادته الثالثة 3 مايلى " على المؤسسات والإدارات العمومية بإعداد برنامج قطاعي سنوي للتكوين والتدريب لتحسين المستوى ورسكلة ".  
المرسوم التنفيذي رقم 10-286 المؤرخ في 2010/11/14 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة الجمارك.

في هذا الإطار، تتكفل السلطة المكلفة بالتكوين والتدريب ، بالتخطيط والتنسيق لكل عمليات التدريب والتكوين ،

تحسين المستوى ورسكلة، تحضير لشغل المناصب في الإدارات العمومية، والتكييف حسب مناصب العمل، وهذا طبقا

للأهداف وأولويات الاحتياجات لدى الموظفين في إدارة الجمارك على غرار المؤسسات والإدارات العمومية، وذلك حسب

تطور الكفاءات الإدارية والتقنية، وحجم الغلاف المالي المصادق عليه من طرف السلطات المعنية

وسنقتصر دراستنا لهذه المنظومة من خلال أنواع التكوين التي تقوم بها إدارة الجمارك والمتمثلة في الأنواع الثلاثة المفصلة أدناه.

**التكوين القاعدي السابق للتوظيف :** ويخص تكوين الموظفين الجدد الناجحين في مسابقات التوظيف الخارجية لمختلف

الرتب المنتمية للسلك التقني، ويتعلق الأمر برتب أعوان الحراسة وأعوان الفرق، ضباط الفرق، والمفتشين الرئيسيين.

حيث يتابعون تدريباً متخصصاً في إحدى مدارس الجمارك، لمدة سنة وفقاً لبرنامج التدريب الأولي المعد من طرف المركز الوطني

للتدريب والمحددة بالقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 1999/07/28 ، الذي يحدد نظام الدراسة والبرامج التربوية بالمركز الوطني

للتدريب الجمركي، المعدل والمتمم.

**التدريب المنصوص عليه بموجب القوانين والتنظيمات :** وتمثل أساساً في التدريبات المنصوص عليها بموجب المادة 3 من

المرسوم رقم 96-92 المذكور أعلاه، والتي تسمح أساساً بـ :

- بشغل وظيفة عمومية.

- شغل منصب أعلى للموظفين العاملين.

- لتحضير للمسابقات والامتحانات المهنية.

وكذا التدريبات المنصوص عليها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10 - 286 المؤرخ في 2010/11/14 ، المتضمن القانون

الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة الجمارك، لاسيما ما تعلق منها بالترقية في الرتبة، سواء عن طريق

الشهادة (تدريب لمدة سنة) أو عن طريق الاختبار أو الاختيار (تدريب لمدة 1 أشهر).

**دورات تحسين المستوى :** وتهدف إلى:

-تحسين، إثراء، تعميق، وتحديث المعلومات أو الاستعدادات الأولية للموظف.

-تكييف الموظف على وظيفة جديدة، وهذا بأخذ بعين الاعتبار تطور طرق وتقنيات العمل، أو تغيير هام في التنظيم، ومهام

الخدمة.

وعلى سبيل المثال لا الحصر نذكر في هذا المقام التكوينات متوسطة المدى التي تقوم بها إدارة الجمارك على مستوى مدارسها أو المعاهد المختصة لتكوين وتدريب قباض الجمارك، الوكلاء المفوضون ومفتشي فحص التصريحات، وكذا دورات التكوين في الإعلام الآلي واللغات الأجنبية.

بالإضافة إلى التكوينات قصيرة المدى في مجالات محددة، وعلى مستوى الإدارة المركزية أو المصالح الخارجية للمديرية العامة للجمارك في مجالات الإعلام الآلي، التحرير الإداري، تسيير المخزون والمستودعات، تسيير الأرشيف، تصفية حسابات قباض الجمارك، تصفية البضائع المتخلى عنها أو التي تجاوزت الأجل القانوني للإيداع، التبنيذ التعريفي، القيمة لدى الجمارك، وغيرها من المواضيع العامة والتقنية التي تهم إدارة الجمارك وموظفيها على حد سواء.

### الفرع الثالث : مساهمة التدريب في تحسين أداء موظفي إدارة الجمارك :

تكمن مساهمة التدريب في تحسين أداء العاملين داخل إدارة الجمارك من خلال النقاط التالية:

**1. زيادة المردودية والأداء التنظيمي:** من خلال وضوح الأهداف، طرق العمل، تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم،

تطوير المهارات لتحقيق الأهداف المطلوبة وربط أهداف الأفراد بأهداف إدارة الجمارك.

**2. خلق اتجاهات إيجابية، داخلية وخارجية، نحو إدارة الجمارك:** حيث يساهم في انفتاح إدارة الجمارك على المجتمع

الخارجي.

**3. توضيح السياسات العامة لإدارة الجمارك:** وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة

للاتصالات الداخلية.

**4. تحقيق الميزات التنافسية بين الأفراد:** من خلال إعداد الإطار الوظيفي الكفاء والمؤهل، القادر على حمل الأعباء

الإستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات.

**5. المساهمة في التربية المستمرة للأفراد :** من خلال تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين التي تكون مشابهة

لنظومة القيم السائدة في إدارة الجمارك، مع تعديل وتغيير القيم والاتجاهات الموجودة لديهم والتي لا تتفق مع قيم إدارة

الجمارك.

كما يساهم التدريب في رفع الكفاءة في إدارة الجمارك، من خلال العمل على تحقيق أهدافها المسطرة والمتمثلة في الوصول إلى

أحسن خدمة عمومية مقدمة، مع الحفاظ على سمعتها وصورتها الحسنة بين الإدارات ومؤسسات الدولة الأخرى وذلك بـ:

1. النهوض بالخدمات من حيث الكم والنوع، مع توفير الوقت بسبب الإتقان.
2. التقليل من نسبة المستلزمات المكتنية المستهلكة.
3. تخفيض الحوادث والإصابات بين العمال.
4. تقليل الحاجة إلى الإشراف، وبالتالي التقليل في عدد الوظائف الإشرافية مما يساهم في تقليل الكلفة.
5. تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح التجهيزات.
6. رفع مستوى جودة الأداء، من خلال تحسين طريقة وأسلوب العمل.
7. رفع الروح المعنوية للعاملين، فمعرفة كيفية أداء العمل تؤدي إلى زيادة الاهتمام بالعمل والتقليل من معدلات الغياب.
8. صقل مهارات ومعارف العاملين في جميع المستويات الإدارية.
9. زيادة ثقة العاملين وولائهم لإدارة الجمارك.
11. الاستخدام الأمثل للموارد المادية.
11. تخفيض التكاليف.
12. تنمية عمل الفريق.

#### الفرع الرابع : مساهمة التدريب في مسايرة التطور التكنولوجي وتطور التجارة الخارجية :

نقصد بمفهوم التكنولوجيا هنا المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها التحويل إلى أي نظام مخرجات. فللتغيرات التكنولوجية تأثير على الموارد البشرية، ولذلك يجب اتخاذ الترتيبات اللازمة لتحقيق الفعالية من استخدام التكنولوجيا والعمالة من خلال الجوانب التالية:

1. يرتبط كل نمط أو مستوى تكنولوجي بكفاءات ومهارات تركيبية معينة من الموارد البشرية.
2. عادة ما يرتبط التطور والتقدم التكنولوجي بعمالة ذات أجور أو نفقات مرتفعة.
3. اختلاف النمط أو المستوى التكنولوجي ينعكس على مستويات ومعايير الأداء التي يلتزم بها الأفراد بإدارة الجمارك.
4. انعكاس التباين بين الأنماط أو المستويات التكنولوجية على نوعية ومستوى الأعمال.
5. يترتب على عمليات التطوير أو التغير التكنولوجي نوعا من الفائض الوظيفي، مما تنتج عنه أعباء إضافية على إدارة

الجمارك.

وعليه وجب على إدارة الجمارك تأهيل العنصر البشري ليصبح قادرا على استخدام التكنولوجيا، وذلك عن طريق القيام بمجهودات في استقطاب وتدريب الأفراد لتوفير الخبرات والمهارات المطلوبة.

### الفرع الخامس : النقائص والصعوبات التي تواجه التدريب في إدارة الجمارك :

على الرغم من الجهود المبذولة في هذا المجال من طرف مسؤولي إدارة الجمارك القائمين على تسيير الموارد البشرية عموما وعلى التدريب على وجه الخصوص، للوصول إلى الهدف المرجو ألا وهو تحسين أداء الجمركيين، إلا أنها، أي هذه الجهود، ترتطم ببعض المعوقات التي تحول دون الوصول إلى النجاعة المطلوبة، رغم تميز أعوانها بالذكاء الجمركي، والتي تتمثل أساسا في:

- التطور السريع لحجم المبادلات التجارية واتساع رقعتها وانفتاحها على دول جديدة.
- تطور وسائل الاتصال والمعلوماتية.
- تطور الجريمة الاقتصادية وانتهاجها صورا جديدة.
- اتساع ميدان التدخل الجمركي في كثير من المجالات، بحسب القوانين التي تكلف إدارة الجمارك بتطبيقها، باعتبارها الحاجز الأول لحماية الاقتصاد الوطني، وتشعب هذه المهام.
- كثرة الوظائف، في إدارة الجمارك، التي تتطلب التخصص، على غرار قباض الجمارك، الوكلاء المفوضون، مفتشي فحص التصريحات، أعوان المراقبة بجهاز الكاشف.

### **المطلب الثالث : مهام إدارة الجمارك (ج.ر.ج.ج، 1998، صفحة 08)**

تمارس إدارة الجمارك عدة مهام يمكن تلخيصها في:

- ✓ مهمة اقتصادية ؛
- ✓ مهمة جبائية ؛
- ✓ مهمة الحماية ؛
- ✓ مهمة دعم اتخاذ القرار.
- ✓ بالإضافة إلى المهمة الأمنية التي جاء بها التعديل الأخير لقانون الجمارك بموجب القانون رقم 17-04 المؤرخ في

2017/02/16، المعدل والمتمم للقانون 98-10 المتضمن قانون الجمارك.

وجاءت هذه المهام مفصلة في المادة 3 من القانون رقم 98-10 المؤرخ في 22/08/1998 المعدل والمتمم ، المتضمن قانون

الجمارك ، فهي تقوم بما يلي:

- تطبق بالتعاون مع المؤسسات المعنية، التشريعات واللوائح التي تنظم حركة تنقل السلع عبر الحدود.
- تشجيع المنافسة العادلة، والتحقيق وقمع الممارسات غير العادلة أو الاحتالية.
- تشجيع الاستثمار المحلي والأجنبي وذلك من خلال التسهيلات الجمركية والأنظمة الجمركية الاقتصادية الممنوحة في هذا الإطار.
- المشاركة في تعزيز الصادرات غير النفطية .
- المشاركة في وضع وتنفيذ تدابير الحماية وتعزيز الإنتاج الوطني .
- مساعدة ومشاورة الشركات الاقتصادية من خلال توفير الخبرات والتسهيلات التي توفرها التشريعات الجمركية.
- تطوير الإحصاءات، والتي بدونها لا يمكن وضع سياسة التجارة الخارجية أو توثيقها من الداخل ( مهمة المساعدة في صنع القرار ).
- التحقق من صحة منشأ البضاعة، وذلك في حالة وجود اتفاقات تنص على منح الأفضليات التجارية والتعريفية مع البلد.
- تطبيق تدابير الحظر على الواردات والصادرات، سواء من أحد أو من عدة بلدان ( مهمة الحماية).
- تحصيل الرسوم والضرائب المطبقة على البضائع المستوردة أو تلك المصدرة.
- تحصيل الإتاوات الجمركية الخاصة (رسوم تقديم الخدمات، رسوم المستخدم على استعمال نظام المعلومات والتحكم الآلي الجمركي عن بعد SIGAD).
- مراقبة إنتاج وتسويق المحروقات.
- تحصيل المخالفات (من غرامات ومصادرة البضائع ) بسبب انتهاك القوانين واللوائح باعتبار أن الإدارة الجمركية هي المحولة بالتنفيذ.
- ضمان تطبيق قانون الجمارك الذي ينظم حركة البضائع التي تدخل أو تغادر المنطقة الجمركية، بما في ذلك المسافرين وسكان المناطق الحدودية ومكافحة جميع أفعال الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين الذين يخالفون هذا القانون ؛
- ضمان المراقبة الجمركية الشاملة للنطاق الجمركي والمناطق الخاضعة للرقابة الجمركية.

- ضمان تنفيذ تشريعات الصرف عند عبور الأشخاص الحدود أو في مجال القيمة الجمركية للبضائع عند الاستيراد أو التصدير  
- مكافحة الغش الجمركي عن طريق إثبات منشأ للبضائع، إلى جانب التعريف والقيمة الجمركية من أجل مراقبة الوعاء الضريبي للحقوق والرسوم.

- تطبيق تدابير انتقامية على البلدان التي تفرض على المنتجات الوطنية إجراءات تمييزية أقل تفضيلاً عن تلك المطبقة على بلدان أخرى (أي تفرض رسوم إضافية أو أية إجراءات إدارية أخرى).

- متابعة ومراقبة المزايا الجبائية:

✓ الممنوحة في إطار قوانين المالية والقوانين الخاصة قطاع الطاقة، قطاع المناجم، ANDI ، ANGEM،

ANSEJ....)، وهذا لمنع تحويل الوجهة المفضلة للسلع المستوردة .

✓ المنصوص عليها في اتفاقيات جمركية تفضيلية (UE - GZALE ) للتحقق من شروط أرباح القانونية.

- المشاركة في الحفاظ على النظام والأمن العام (الأسلحة، المتفجرات، والمنتجات المواد الكيميائية الخطيرة).

- المشاركة في الحفاظ على الآداب العامة (كتب، مجلات، أفلام وغيرها من البضائع التي تتعارض مع الأخلاق العامة

للمجتمع الجزائري).

- المشاركة في حماية المستهلك من خلال التأكد من أن المنتجات الاستهلاكية غير الغذائية والمنتجات المحلية خاضعة لمعايير

التصنيع والسلامة.

- ضمان حماية التراث الوطني من نباتات وحيوانات المهددة بالانقراض.

- ضمان سلامة الأشخاص والممتلكات، من خلال:

✓ التصدي للبضائع المحظورة وكذا الخطرة على الصحة أو البيئة .

✓ ضمان حماية التراث الطبيعي، الصخور الأثرية الفنية الثقافة) مثل النقوش الصخرية واللوحات والورود الرملية،

الخشب المتحجر، وكائنات ما قبل التاريخ والأعمال الفنية ... إلخ).

✓ بالتعاون مع المنظمة العالمية للملكية الفكرية، حماية الملكية الفكرية والاختراعات، الرسوم والنماذج الصناعية

والعلامات التجارية أو الماركات التجارية ضد التزوير والمؤلف والحقوق المجاورة، المسجلة قانوناً (المادة 22 من ق ج).

- مكافحة الاتجار غير المشروع بالمخدرات، تهريب وغسل الأموال، الجريمة المنظمة العابرة للحدود الوطنية عموماً كتهريب السجائر وتهريب الأسلحة وغيرها ... إلخ.

-الإدارة الجمركية تجمع، تحلل وتقدم إحصاءات التجارة الخارجية لتسهيل اتخاذ القرار لكل من السلطات العمومية والمتعاملين الاقتصاديين.

-بناء على طلب من السلطات العليا في البلاد، تقوم الجمارك بتقديم دراسات دقيقة حول تطور التجارة الخارجية وكذا الانعكاسات المتوقعة حول تحصيل الحقوق والرسوم من أجل إعداد قوانين المالية، أو آثار التدابير أو القرارات المتخذة في هذا الإطار.

- كما تقوم وفقاً للمهمة الأمنية الجديدة، وبالتنسيق مع المصالح المختصة، بمكافحة:

✓ التهريب وتبييض الأموال والجريمة العابرة للحدود؛

✓ الاستيراد والتصدير غير المشروعين للبضائع التي تمس بالأمن والنظام العموميين.

**المبحث الثاني : تنظيم وسير مفتشية أقسام الجمارك بسكرة**

**المطلب الأول : التعريف بالمفتشية أقسام الجمارك بسكرة .**

تعتبر مفتشية الأقسام للجمارك مقاطعة إقليمية للمديرية الجهوية للجمارك قسنطينة يغطي اختصاصها الإقليمي المقاطعة الإقليمية لولاية بسكرة ، ويرأسها رئيس مفتشية أقسام برتبة مفتش عميد موضوع تحت السلطة التصاعديّة المباشرة للمدير الجهوي، والمدير الجهوي يمارس في مجال سلطة وظيفته على رؤساء مفتشيات الأقسام للمقاطعة الجهوية . يساعد رئيس مفتشية الأقسام المدير الجهوي وذلك في حدود دائرة اختصاصاته الإقليمية.

ويعين رئيس مفتشية الأقسام بقرار من الوزير المكلف بالمالية باقتراح من المدير العام للجمارك، يكلف رئيس مفتشية الأقسام للجمارك بممارسة السلطة السلمية والتأديبية على مجموع موظفي مصالح المكاتب ومصالح الفرق على مستوى المقاطعة طبقاً للتنظيم الداخلي.

● يكلف رئيس مفتشية الأقسام بالمهام التالية :

- ضمان التمثيل العام لإدارة لجمارك لدى السلطات المدنية ، العسكرية والقضائية وكذا لدى الهيئات والمنظمات المتواجدة بالمقاطعة .

- يمارس السلطة السلمية والتأديبية على مجموع مستخدمي مصالح المكاتب ومصالح الفرق على مستوى مقاطعته طبقا للنظام الداخلي .
- مساعدة المدير الجهوي في إعداد جداول حركة الأعوان داخل المديرية الجهوية .
- تنشيط محاضرات من أجل تطبيق موحد للتشريع والتنظيم الجمركيين .
- تنشيط وتنسيق نشاط مكاتب الجمارك للمقاطعة التابعة لمفتشية الأقسام .
- القيام بمراقبة مستمرة ودائمة لضمان احترام تطبيق لتشريع والتنظيم الجمركيين من طرف مصالحه .
- القيام ببناء على اقتراح المفتش الرئيسي لمراقبة العمليات التجارية في ظل احترام التشريع المعمول به القيام بإلغاء التصريحات المسجلة لدى الجمارك.
- ضمان المراقبة الجمركية لعمليات الجمركة المنجزة من طرف مصالح بعد رفع البضائع وقبل حفظ ملفات التصريحات بالأرشيف.
- ترقيم وإمضاء سجلات المحاسبة للقابض.
- مد يد المساعدة عند الحاجة للمصلحة لمكافحة الغش.
- إمضاء إيصالات الطلبات المرخص بها من المديرية الجهوية وتلك المخصصة لاقتناء المواد الغذائية لأعوان الفرق.
- إمضاء أوامر المهمات للأعوان التابعين لسلطته.
- الأمر بالصرف بناء على التفويض من المدير الجهوي للمصاريف المنجزة من قبل محصلة فرعية sous-regie
- الإمضاء بتفويض من المدير الجهوي لأوامر الدفع للتعويضات الناجمة عن مصلحة المنازعات ، عن العلاوات المتبقية ، التعويضات ، الحقوق والرسوم والتعويضات المدفوعة من قبل المستعملين بواسطة قابض الجمارك.
- السهر على السير الحسن للمحطات المحلية والثانوية للاتصالات وضمان ممارسة السلطة التصاعديّة على كل الأعوان العاملين بها .
- السهر على تطبيق الإجراءات المنصوص عليها الخاصة بحفظ أملاك الدولة وأمن الأعوان ومستخدمي إدارة الجمارك.
- السهر على إقامة علاقات جيدة مع السلطات المحلية وكذا مع وسائل الإعلام .
- جمع الإحصاءات حول نشاطات مقاطعته .

- السهر على الحفظ الجيد للأموال المنقولة وغير المنقولة وأرشيف مصالح المقاطعة .
- إعداد محصلة نشاطات ثلاثية وسنوية يوجهها إلى المدير الجهوي مصحوبة بتقييم حالات الإحصاءات واقتراحات لتحسين الفعالية في التسيير الإداري والنشاط الجمركي من طرف مصالح المقاطعة التابعة لمفتشية الأقسام .

### المطلب الثاني : نشأة المفتشية وطبيعة نشاطها واختصاصها الإقليمي وخصائصها الجغرافية والاقتصادية .

أنشئت مفتشية أقسام الجمارك بسكرة بموجب قرار مؤرخ في 17 أكتوبر 1998 ، الجريدة الرسمية رقم 78 ، الذي رفع عدد المديرات الجهوية من 10 إلى 13 مديرية جهوية ورفع عدد مفتشيات الأقسام من 37 إلى 47 مفتشية أقسام للجمارك .

وأنشأ هذا القرار المديرية الجهوية للجمارك قسنطينة التي تضم مفتشيات أقسام الجمارك التالية :

- مفتشية أقسام الجمارك قسنطينة التي تشرف على كل من ولايتي قسنطينة وميلة .
  - مفتشية أقسام الجمارك سكيكدة التي تشرف على ولاية سكيكدة .
  - مفتشية أقسام الجمارك باتنة التي تشرف على ولاية باتنة .
  - مفتشية أقسام الجمارك بسكرة التي تشرف على ولاية بسكرة .
- وقد قد تم تدشين المقر الجديد لمفتشية أقسام الجمارك بسكرة مجهزة بتجهيزات إدارية جديدة يوم 15 جوان 2004 من طرف السيد المدير العام للجمارك السابق سيد علي لبيب .

تقع المفتشية في وسط الولاية مقابل مديرية التربية فرع وثكنة عسكرية والبنك الخارجي الجزائري ، بنك التعاون الفلاحي ، فمن أبرز وظائفها مكافحة الغش والتهريب عبر كامل إقليم الولاية ومراقبة الأنظمة الخاصة بالمسافرين وبضائعهم بالمطار محمد خيضر ، مراقبة الإجراءات الخاصة بالتجارة الخارجية ونظام الصرف بالإضافة لاختصاصها في مراقبة عمليات تصدير التمور وفي نظام القبول المؤقت .

خصائصها الجغرافية : ولاية بسكرة عروس الزيبان تقع في الناحية الجنوبية الشرقية للبلاد تحت سفوح سلسلة جبال الأوراس وقد سميت بوابة الصحراء فهي همزة وصل بين الشمال والجنوب ، تبعد عن الجزائر العاصمة بـ 400 كلم ، تتربع على مساحة

تقدر بـ 80, 21.509 كلم<sup>2</sup> وتضم 33 بلدية و 12 دائرة يحدها شمالا باتنة تبعد بحوالي 120 كلم ومسيلة بـ 310 كلم وشرقا خنشلة بـ 200 كلم ومن الجنوب الشرقي الوادي بـ 220 كلم ومن الجنوب الغربي الجلفة بـ 277 كلم .

كما تقطع مدينة بسكرة ثلاث طرق : الطريق الوطني 03 الذي يربط بين الشمال الشرقي بالجنوب الشرقي { ما بين مدينتي قسنطينة والوادي } ، والطريق الوطني رقم 83 الذي يربطها بمدينة تبسة شرقا ، والطريق الوطني رقم 46 الذي يربطها بالجزائر العاصمة .

وبحكم موقع ولاية بسكرة فإن مفتشية أقسام الجمارك بسكرة تحتوي على مكتب داخلي ، وبهذا فإن تنظيمها ومهامها تختلف عن مفتشيات الأقسام التي تكون بها مكاتب حدودية .

مناخ الولاية شبه جاف إلى جاف يتميز بدرجة الحرارة المرتفعة والجفاف في فصل الصيف وبالبرودة والجفاف في فصل الشتاء . أما بخصوص التضاريس فتتميز بالتنوع فهي تتكون من : الجبال التي تمثل نسبة قليلة من مساحة الإجمالية تتمركز غالبتها بالشمال وتتمثل في جبل القايد ، جبال حمارة ، جبل قارة ، جبل أحمر حدو ، جبل رباغ إرتفاعها 712 م ، جبل حوجة 1070 م ، جبل قسوم 1087 م ، جبل أمليلي 1496 م ، جبل تاكيتوت 1942 م .

بالنسبة للهضاب نجد هضبة أولاد جلال ، أما السهول فتتمدد على محور لوطاية ، طولقة ممتدة إلى الشرق لتشمل سيدي عقبة وزريبة الوادي ، وتغطي المنخفضات المناطق الجنوبية الشرقية من تراب الولاية تتمثل في مسطحات ملساء من الغضار تحجز طبقات رقيقة من المياه وهو ما يسمى بالشطوط أهمها شط ملغيغ يبلغ متوسط انخفاض -33م تحت مستوى سطح البحر . خصوصياتها السياحية والثقافية : تعتبر ولاية بسكرة مهدا للحضارات القديمة وخير مثال على ذلك الحفريات التي وجدت على الضفة الشرقية لوادي بسكرة ، وتعد عروس الزبان فضاء سياحيا وثقافيا منذ القدم لتوفرها على عناصر الجذب السياحي من جهة وكذا كونها منطقة عبور من الشمال نحو الجنوب عبر بوابتها الجميلة المتمثلة في فج القنطرة من جهة أخرى ن فيحكم الموقع الجغرافي المتميز وتاريخها الحافل بالمآثر والمتنوع بتنوع الحضارات التي مرت على المنطقة إضافة إلى المناطق السياحية التي تزخر بها سواء تلك الطبيعية أو تلك المحدثّة من طرف الإنسان والتي تجسد في تاريخ إنساني حضاري هام .

وتلاءم وتناسق الإرث التاريخي الممتد عبر حقبات تاريخية طويلة مع الوسط الطبيعي الذي تزخر به المنطقة أهلها لتكون قطبا سياحيا هاما وقبلة للسياح وطنيا ودوليا .

خصوصياتها الاقتصادية : القطاعات المزدهرة هي الزراعة ، الصناعة ، السياحة ، المناجم .نجد النشاط الفلاحي الذي يشكل النشاط الرئيسي للمنطقة إذ يستحوذ زراعة النخيل منه على الحجم الأكبر منها حيث تعرف الولاية تصدير التمور إلى العديد من دول العالم فرنسا ، إيطاليا ، كندا .... أشهرها دقلة نور .

وكذا زراعة الخضر في البيوت البلاستيكية .

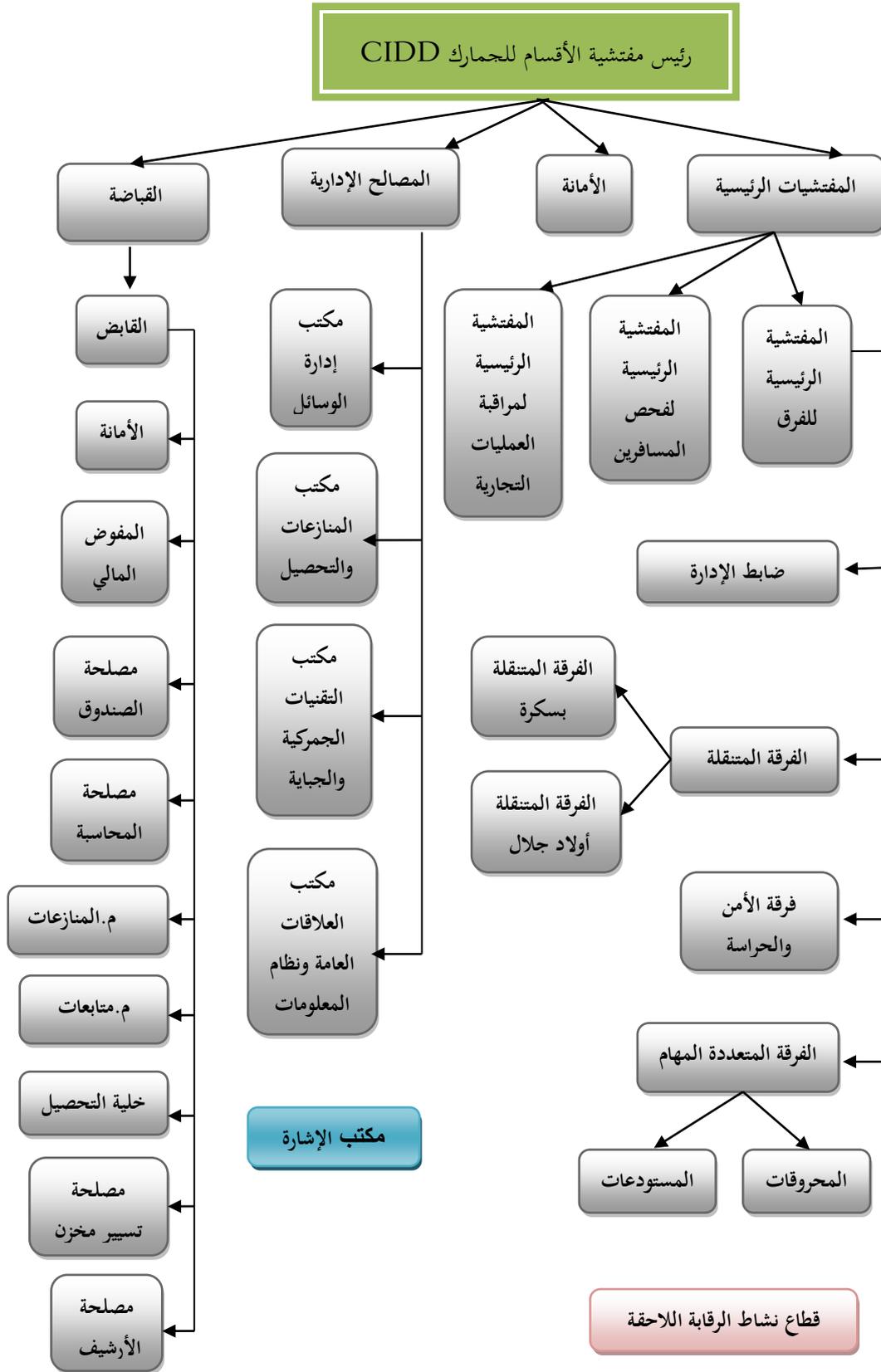
كما تعرف الولاية كذلك نسيجاً صناعياً متنوعاً بحيث تشكل من 07 مؤسسات في القطاع العام و60 مؤسسة في القطاع الخاص ، ويمس هذا القطاع مجموعة من المنتجات أهمها صناعة مواد البناء مؤسسة عموري الصناعات الغذائية الدقيق الطماطم المصبرة العجائن عمر بن عمر والنسيج الصناعات التقليدية الحلفاء الورق والطباعة يضم تراب الولاية منطقة صناعية واحدة مناطق التجهيزات مناطق حظائر وعدة مناطق للنشاطات تستطيع أن تستوعب العديد من المشاريع الاستثمارية .

بالإضافة إلى 26 منجم مستغل .

#### تتميز الولاية بـ :

- ✓ إنتاجها الوفير للتمور ذات الجودة العالية وبجميع أنواعها ، منها " دقلة نور " المشهورة عالمياً .
- ✓ المنايع المعدنية الحارة الواقعة في أنحاء مختلفة من تراب الولاية ، والمعروفة وطنياً ، منها المستغلة ( حمام الصالحين - حمام بورجروج - حمام سيدي الحاج - حمام الشقة - حمام الحاجب ....) ومنها الغير مستغلة .
- ✓ المركز الديني المشهور إسلامياً والمهتم بتعاليم القرآن الكريم والشريعة الإسلامية المقام ببلدية سيدي عقبة ، هذه البلدية المسماة على الصحابي الجليل " عقبة بن نافع " حيث يتواجد ضريحه بهذه الأخيرة .
- ✓ الطرق الوطنية المختلفة المرتبطة والمحيطة بالولاية ، خط السكك الحديدية الرابط بين الشمال والجنوب ، المطار الدولي محمد خيضر والجامعة محمد خيضر وقطب جامعي بشتمة وقطب جامعي آخر بالحاجب ، وبها مصنع الكوابل ENICAB وهو من أكبر المصانع في الجزائر ذو جودة عالية.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمفتشية أقسام الجمارك بسكرة.



### ● المطلب الثالث : تنظيم وتسيير المصالح الإدارية لمفتشية أقسام الجمارك - بسكرة

لضمان تسيير النشاطات الإدارية لمقاطعة المفتشية ، حيث يساعد رئيس مفتشية الأقسام ثلاث رؤساء مكاتب مكلفين على

التوالي :

- مكتب المنازعات

- مكتب التقنيات الجمركية والحماية

- مكتب إدارة الوسائل

ورابعهم مكتب حديث النشأة وهو العلاقات العامة والنظام المعلوماتي .

وعند الاقتضاء يمكن لرئيس مفتشية الأقسام أن يساعده نائب مكلف بتنشيط وتنسيق نشاطات تسيير المكاتب الإدارية .

ومن أجل السير الحسن لمصالح مفتشية الأقسام فإنه يمكن لرئيس مفتشية الأقسام وتحت مسؤوليته تفويض سلطاته إلى كل من

نائبه ورؤساء المكاتب المشار إليهم أعلاه أثناء غيابه .

### المبحث الثالث : الإطار المنهجي للدراسة

سنتطرق في هذا المبحث وصف لمجتمع العينة و الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة ، كذلك سنتطرق لأداة والأساليب

الإحصائية ومدى صدق وثبات الأداة .

### المطلب الأول : أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة

أولاً : أداة الدراسة :

تماشياً مع طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته ، اعتمدنا على الاستمارة كأداة لجمع البيانات ، ويمكن تعريفها على أنها:

" أداة يستخدم في مناهج البحث العلمي و يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات معينة " .

وبعد مراجعة الأدبيات والمراجعات ذات العلاقة بموضوع الدراسة والاطلاع على بعض الأدوات المستخدمة فيها وجدنا أن

الإستبانة هي أحسن أداة يمكننا الاستعانة بها لجمع البيانات الميدانية للدراسة وفي سبيل ذلك قمنا بتصميم استبانة الدراسة

( ملحق رقم 01 ) والتي قسمت إلى قسمين وهما :

**القسم الأول :** يتمثل في البيانات الشخصية والوظيفية للأفراد عينينة الدراسة وهي : الجنس ,العمر ,المؤهل العلمي و سنوات الخبرة و الرتبة و عدد دورات الداخلية الخارجية .

**القسم الثاني :** يتكون هذا القسم من محورين وهما :

1. **المحور الأول :** التدريب والذي يتضمن بعين وهما :

✓ التدريب الداخلي

✓ التدريب الخارجي

2. **المحور الثاني :** تحسين أداء الموارد البشرية الذي يقسم إلى ثلاث أبعاد وهي :

✓ الكفاءة

✓ الفعالية

✓ الإنتاجية

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات لفقرات الاستمارة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي

:

الجدول رقم (2-2) : درجات مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر : من إعداد الطالبة

**ثانيا : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة**

بعد جمع الاستبيانات و القيام بترميزها و إدخال بياناتها و معالجتها في الحاسوب تم الاعتماد عن طريق برنامج الحزم الإحصائية

spss و لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضيات تم استخدام بعض

الأساليب الإحصائية المناسبة وهي :

• **المتوسطات الحسابية :** و ذلك لحساب القيمة التي يعطيها مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور والمتوسط

الحسابي العام لكل محور .

- الانحراف المعياري : حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي .
  - اختبار الفاكرونباخ : لمعرفة ثبات عبارات الاستمارة .
  - معامل الصدق و المحك : لقياس صدق العبارة .
  - اختبار التوزيع الطبيعي : أي اختبار معامل الالتواء و التفلطح للتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي .
  - تحليل الانحدار الخطي البسيط : لاختبار اثر المتغير المستقل على المتغير التابع .
- المطلب الثاني : مجتمع و عينة الدراسة و الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة

#### أولاً : مجتمع و عينة الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه : " جميع المفردات التي تكون إطار البحث المراد دراسته ،فهو جميع الأشخاص المكونة للدراسة " ، ويتمثل مجتمع دراستنا في الأفراد العاملين في مفتشية أقسام الجمارك بسكرة حيث بلغ عددهم 201 عامل ، و قد أخذنا عينة تقدر ب 30 عامل ، و تم توزيع الاستبيانات عليهم من خلال الزيارات الميدانية و تم استرجاع 30 استبانة كلها متوفرة الشروط المطلوبة للتحليل .

#### ثانياً : الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة:

فيما يلي سنتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية و الوظيفية

1- حسب الجنس: يلاحظ من خلال الجدول رقم 2-3 أن عدد الذكور بلغ 19 أي نسبة 63.3% وعدد الإناث

11 أي بنسبة 36.7% من إجمالي مجتمع الدراسة، أي يغلب على أفراد مجتمع الدراسة الطابع الذكوري، وهذا

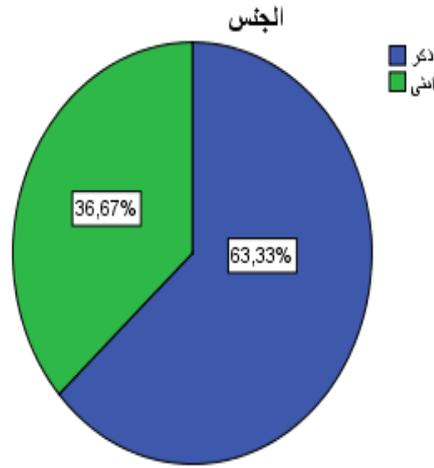
حسب نشاط المؤسسة .

#### الجدول رقم (2-3) : الجنس للمتغيرات الدراسة :

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
63.3	19	ذكر
36.7	11	أنثى

من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج spss نسخة 23

الشكل (2-3) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

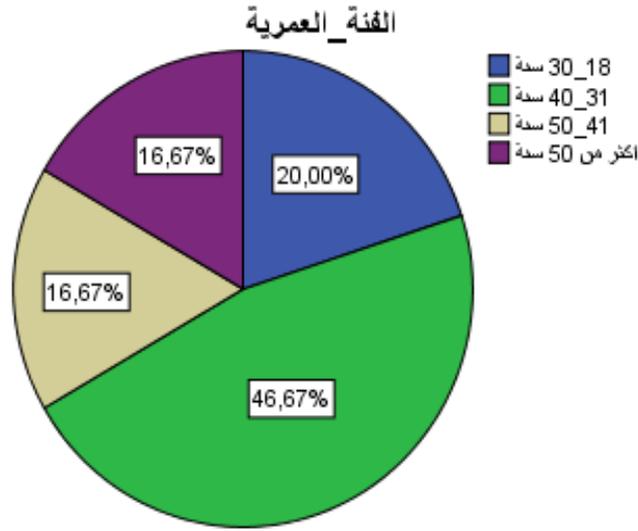
2- حسب الفئة العمرية : نجد أن أعلى فئة عمرية هي الفئة التي تتراوح أعمارهم (من 31 سنة إلى 40 سنة ) بنسبة 46.7% ، وجاءت في المرتبة الثانية الفئة التي تتراوح أعمارها (من 18 سنة إلى 30 سنة ) بنسبة 20% ، في حين المرتبة الثالثة فكانت بالتساوي لفئة 41 سنة إلى 50 سنة بنسبة 16.7% و فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 16.6% أيضا ، و هذا يفسر أن النسبة الأكبر من العاملين هم فئة شباب تتراوح أعمارهم (من 18 سنة إلى 30 سنة ) .

• الجدول رقم (2-4) : العمر للمتغيرات الدراسة :

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
من 18 سنة الى 30 سنة	6	20.0
من 31 سنة الى 40 سنة	14	46.7
من 41 سنة الى 50 سنة	5	16.7
أكثر من 50 سنة	5	16.7
المجموع	30	100

من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss نسخة 23

الشكل (2-4) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



3- حسب الوضعية القانونية : يلاحظ من خلال الجدول رقم 2-5 أن عدد العمال الدائمين هو 29 من عدد العينة

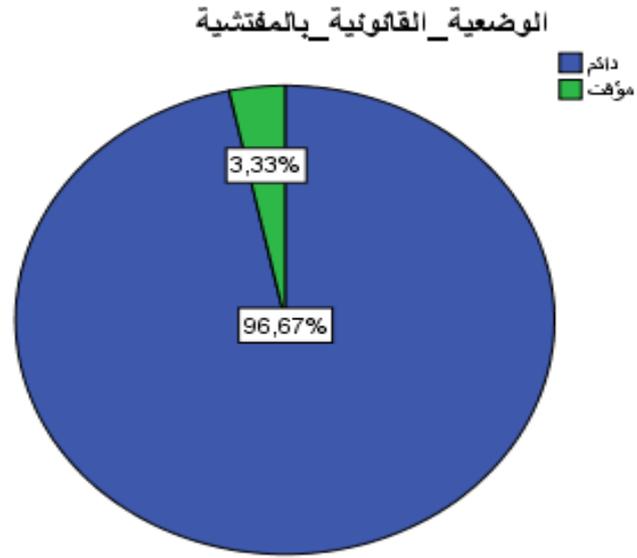
بنسبة 96.7 % وعدد مؤقتين هو واحد بنسبة 3.3 % أي أن معظم أفراد المجتمع من الطابع الدائم.

الجدول رقم (2-5) : الوضعية القانونية للمتغيرات الدراسة :

النسبة المئوية	التكرارات	الوضعية القانونية
96.7	29	الدائم
3.3	1	مؤقت
100	30	المجموع

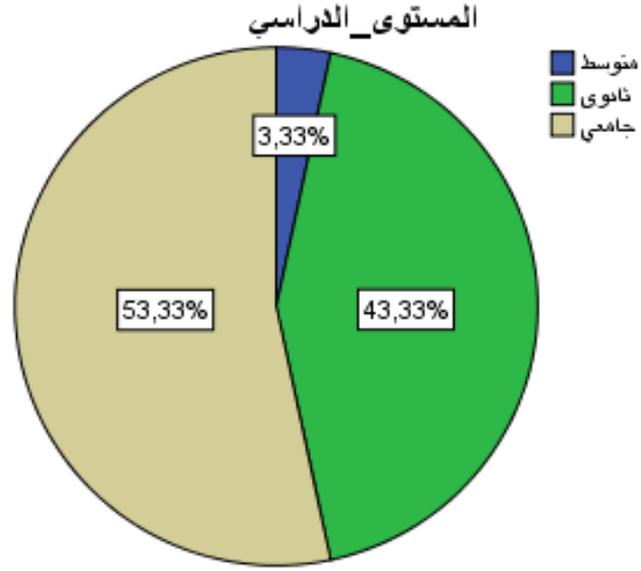
من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss نسخة 23

الشكل (2-5) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية القانونية بالمفتشية



- 4. حسب المستوى الدراسي: نلاحظ أن النسبة الأكبر لأفراد العينة كان مستوى التعليمي لهم هو الجامعي بنسبة 53.3%، أما بقية أفراد العينة كان مستوى التعليمي لهم ثانوي بعدد 13 وكانت نسبتهم 43.3%، في حين أن أفراد العينة متوسط كانت بنسبتهم 3.3%، و بنسبة لمستوى دراسي ابتدائي فكانت معدومة .
- الجدول رقم (2-6) : مستوى الدراسي للمتغيرات الدراسة :

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى الدراسي
00	0	ابتدائي
3.3	1	متوسط
43.3	13	ثانوي
53.3	16	جامعي
100	30	المجموع



الشكل (2-6) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

6. حسب عدد سنوات الخبرة : نلاحظ من خلال نتائج التحليل أن أعلى نسبة في الفئة التي خبرتهم تتراوح بأكثر من

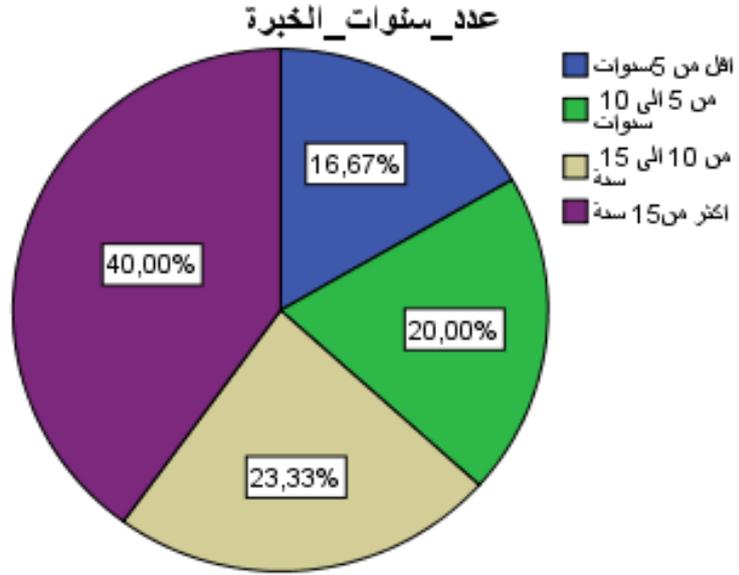
15 سنة بنسبة 40% ، في حين جاءت في المرتبة الثانية الفئة التي خبرتها (من 10 سنة إلى من 15 سنوات) بنسبة

23.3% ، أما المرتبة الثالثة فكانت للفئة التي خبرتها (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنة) بنسبة 20.0% ، في حين

المرتبة الأخيرة كانت للفئة التي تتراوح سنوات خبرتها (أقل من 5 سنوات) بنسبة 16.7%.

الجدول رقم (2-7) : الخبرة المهنية للمتغيرات للدراسة :

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
16.7	5	أقل من 5 سنوات
20.0	6	من 5 سنوات الى 10 سنوات
23.3	7	من 10 سنة الى 15 سنة
40.0	12	أكثر من 15 سنة
100	30	المجموع

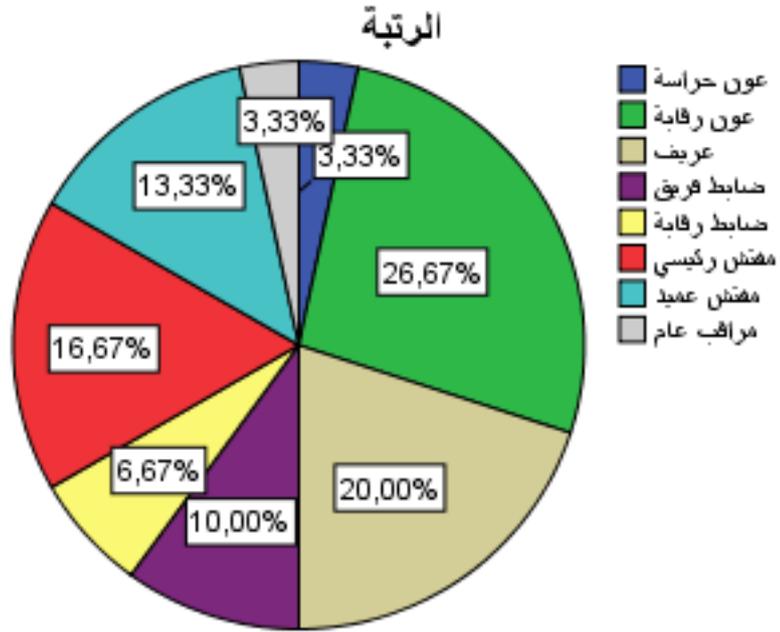


الشكل (2-7) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

7. حسب الرتبة : نلاحظ من خلال الجدول رقم 2-8 أن رتبة عون رقابة هي الغالبة في العينة بنسبة 26.7% تليها في المرتبة الثانية عريف بنسبة 20% وفي المرتبة الثالثة مفتش رئيسي بنسبة 16.7% و في المرتبة رابعة مفتش عميد بنسبة 13.3% و في المرتبة الخامسة ضابط فريق بنسبة 10% و في المرتبة السادسة ضابط رقابة بنسبة 6.7% و أخيرا في المرتبة أخيرة تساوي رتبة عون حراسة و مراقب العام بنسبة 3.3%

الجدول رقم (2-8) : الرتبة للمتغيرات الدراسة :

الرتبة	تكرار	النسبة المئوية
عون حراسة	1	3.3
عون رقابة	8	26.7
عريف	6	20
ضابط فريق	3	10
ضابط رقابة	2	6.7
مفتش رئيسي	5	16.7
مفتش عميد	4	13.3
مراقب عام	1	3.3
المجموع	30	100



الشكل (2-8) : يوضح توزيع أفراد العينة الرتبة

8. حسب عدد الدورات التدريبية الداخلية : نلاحظ من خلال الجدول رقم 2-9 أن عدد الدورات الداخلية الغالب هو دورة واحدة بعدد 21 و بنسبة 70% يليه دورتان بعدد 5 و بنسبة 16.7% وفي أخير أكثر من ثلاث دورات بعدد 4 وبنسبة 13.3%

أما بنسبة لمدة الدورة فإن أغلب الدورات كانت اقل من ثلاث أشهر بنسبة 76.6% تليها مدة أكثر من ثلاث أشهر بنسبة 6% وفي أخير تأتي مدة اقل من شهر بنسبة 3.3%

الجدول رقم (2-9) : عدد دورات الداخلية للمتغيرات الدراسة :

النسبة	التكرار	الدورات الداخلية	
70.0	21	دورة واحدة	عدد الدورات
16.7	5	دورتان	
13.3	4	أكثر من ثلاث دورات	
1	1	اقل من شهر	مدة الدورة
76.7	23	اقل من ثلاث أشهر	

20.0	6	أكثر من ثلاث أشهر
100	30	المجموع

9. حسب عدد الدورات الخارجية : نلاحظ من خلال الجدول رقم 2-10 أن عدد الدورات الخارجية الغالب هو دورة واحدة بعدد 22 وبنسبة 73.3% يليه دورتان بعدد 6 و بنسبة 20.0% و في أخير أكثر من ثلاث دورات بعدد 2 وبنسبة 6.7% .

أما بالنسبة لمدة الدورة فإن أغلب الدورات كانت أكثر من ثلاث أشهر بنسبة 86.7% تليها مدة اقل من شهر بنسبة 13.3% أما مدة اقل من شهر فلا نجد دورات قد تمت وفق ذلك.

الجدول رقم (2-10) : عدد دورات الخارجية للمتغيرات الدراسة :

النسبة	التكرار	الدورات الخارجية	
73.3	22	دورة واحدة	عدد الدورات
20.0	6	دورتان	
6.7	2	أكثر من ثلاث دورات	
13.3	4	اقل من شهر	مدة الدورة
00	0	اقل من ثلاث أشهر	
86.7	26	أكثر من ثلاث أشهر	
100	30	المجموع	

من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات spssv23

المطلب الثالث : صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً : صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة البحث "قدرها على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها , وللتحقق من صدق استبيان هذا البحث,

نعتمد على قياس الصدق الظاهري , وصدق المحك

1. **صدق المحتوى أو صدق الظاهري** : للتحقق من صدق محتوى أداة البحث , للتأكد من أنها تخدم أهدافه , تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الاكاديميين \_ الأساتذة الجامعيين \_ المختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتسيير من جامعة بسكرة لدراسة الاستبانة ولإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى , وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث اعدد العبارات , وشموليتها , ومحتوى عباراتها , او أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة , وتم القيام بدراسة ملاحظة المحكمين ,واقترحاتهم , وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف البحث , وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري , وصدق محتوى الأداة .

2. **صدق المحك** : من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ " إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث .....

#### ثانيا :ثبات أداة الدراسة

و يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها على نفس مفردات الدراسة وبنفس الشروط, وقد تم قياس أداة الدراسة باستخدام الأداة نفسها ، و للتحقق من ثبات أداة الدراسة استخدمنا معامل " ألفا كرونباخ " ومعاملات الصدق بطريقة صدق المحك ,وتظهر قيم المعاملات الثبات ألفا كرونباخ ومعامل صدق المحك لمتغيرات لدراسة المستقلة وأبعادها المكونة لها والمتغير التابع وأبعاده المكونة له وهذه النتائج موضحة في الجدول التالي :

#### الجدول رقم (2-11): نتائج الفاكرونباخ و صدق المحك

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل صدق المحك
التدريب الداخلي	9	0,606	0.914
التدريب الخارجي	9	0.422	0.723
<b>التدريب</b>	<b>18</b>	<b>0.263</b>	<b>0.860</b>
الكفاءة	7	0.699	0.698
الفعالية	7	0.708	0.488
الإنتاجية	4	0.721	0.803
<b>تحسين أداء الموارد</b>	<b>21</b>	<b>0.624</b>	<b>0.839</b>

			البشرية
0.430	0.185	23	المجموع

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات v23spss

من خلال الجدول رقم (2-11) نلاحظ أن قيمة الفاكرونيباخ مرتفعة لبعض المجالات حيث تتراوح بين (0.606 و 0.708) ، وأخرى منخفضة حيث تتراوح ما بين (0.263 و 0.422) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبيان (0.185) و هذا يعني أن الثبات غير مرتفع و غير دال إحصائيا و ذلك بسبب ما تحصلنا عليه من نتيجة منخفضة ، و كذلك قيمة صدق المحك مرتفعة لبعض مجالات بينما بلغت لجميع فقط و أخرى منخفضة حيث بلغت جميع فقرات الاستبيان ب (0.430) و هذا يعني أن ثبات منخفض غير دال إحصائيا .

#### المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي

من اجل اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا ، و من اجل التحقق من ذلك تم حساب قيمة معامل الالتواء و معامل التفلطح للمتغيرات المستقلة و المتغير التابع و من المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت معامل الالتواء يقع في مجال (3 - 3) و قيمة معامل التفلطح تقع في مجال (7 - 7) .

و تظهر قيمة معاملات الالتواء و معاملات التفلطح في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-12) : معاملات الالتواء و التفلطح لمتغيرات الدراسة :

المتغير	معامل الالتواء	معامل التفلطح
التدريب الداخلي	2.862	10.679
التدريب الخارجي	0.622	0.912
التدريب	1.494	3.134
الكفاءة	0.064	-0.515
الفعالية	-0.519	-0.007
الإنتاجية	1.314	0.933

-0.092	0.660	تحسين أداء الموارد البشرية
--------	-------	----------------------------

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spssv23

من خلال الجدول رقم (2-12) نجد أن قيمة معامل الالتواء بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة وأبعادها تقع في المجال [1-2].  
[و قيمة معامل التفلطح تقع في داخل المجال [1-10]. مما يشير إلى أن متغيرات الدراسة لا تتوزع توزيعاً طبيعياً.

#### المطلب الخامس : تحليل و تفسير عبارات متغيرات الدراسة

سنقوم بتحليل عبارات الاستبانة بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة ، وهذا من خلال استعمال تحليل إحصائي و باستخدام برنامج SPSS، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي من خلال استخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة من عبارات الاستبانة ، و قد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة كما يلي :

- قيمة المتوسط الحسابي التي تتراوح التي تتراوح بين (1 - 2.33) دالة على مستوى منخفض .
- قيمة المتوسط الحسابي التي تتراوح بين (2.34 - 3.66) دالة على مستوى متوسط .
- قيمة المتوسط الحسابي التي تتراوح بين (3.67 - 5) دالة على مستوى مرتفع .

أولاً : تحليل عبارات محور الأول التدريب :

للإجابة على السؤال الأول للدراسة وهو :

تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل العبارات هذا المحور موضحة في الجدول رقم (2-13) على النحو التالي :

الجدول رقم (2-13) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات

#### محور التدريب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	التدريب الداخلي	2.4111	0.48225		متوسط

مرتفع	1	0.691	3.73	هل ترون بان التدريب أمر روتيني لا يكن أن يزيد في مهارتك شيء؟	01
منخفض	4	1.213	2.33	خبرة المدرب في التدريب الداخلي كافية لتدريب الأفراد	02
منخفض	7	0.980	1.93	تقبل فكرة أن يكون زميلك بالمفتشية هو المدرب	03
منخفض	9	0.747	1.83	التدريب الداخلي تطبيقي أكثر منه نظري	04
متوسط	3	1.223	2.43	المدرب في التدريب الداخلي يكون أكثر حرص على تنمية مهارات المتدربين	05
متوسط	2	1.426	3.63	احتمالية نقل المدرب عادات العمل و معلومات الخاطئة للمتدربين	06
منخفض	5	0.928	2.03	انخفاض تكلفة التدريب الداخلي	07
منخفض	6	0.785	1.93	يمكن نقل المهارات الجديدة المكتسبة من التدريب الخارجي للمدرب إلى المنظمة عن طريق التدريب الداخلي	08
منخفض	8	0.461	1.83	ينمي مهارات المدرب و المتدرب و يقوي العلاقة بينهما	09
متوسط		0.65179	2.3926	التدريب الخارجي	
منخفض	5	0.850	1.97	هل المدربين لديهم خبرة واسعة في مجال التدريب و لديهم خلفية عملية نظرية أعمق	10
منخفض	6	0.973	1.87	هذا النوع من التدريب يضيف لك أفكار تسمح برؤية وجهة أخرى و الاطلاع على الجديدة	11

منخفض	4	1.155	2.33	هذا النوع من التدريب يتوفر به وسائل تدريبية غير متوفرة في المفتشية مع بناء علاقات جديدة جيدة للاكتساب من خبرتهم	12
متوسط	2	1.545	3.60	يستخدم في التدريب الخارجي اساليب حديثة في تدريب العاملين	13
منخفض	3	1.124	2.33	ارتفاع تكلفة التدريب الخارجي	14
مرتفع	1	1.279	4.13	بعد المحتوى التدريبي عن الاحتياجات المتدرين	15
منخفض	9	0.802	1.67	يشارك فيه عدة مفتشيات أقسام و مديرات جهوية مما يتيح للمتدرين النقاش و التحوار و تبادل المعارف و الخبرات والاطلاع على تجارب المفتشيات الأخرى	16
منخفض	7	0.834	1.83	هل مكان التدريب مناسب	17
منخفض	8	0.887	1.80	التدريب الخارجي نظري أكثر منه تطبيقي	18
متوسط		0.35519	2.4019	المتوسط الكلي	

المصدر : من إعداد الطالبة و بالاعتماد على مخرجات spss v 23

• **التدريب الداخلي :** من خلال الجدول رقم (2-13) أن بعد التدريب الداخلي جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية

النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا البعد (2.41) و انحراف معياري قدر بـ (0.480) ، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير لمستوى قبول متوسط حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (1.80) و (3.73) ، و قد سجلت العبارة رقم (01) أعلى المتوسطات بمتوسط حسابي قدر بـ (3.73) و انحراف معياري قدر بـ (0.691) ، و التي أشارت إلى "هل ترون بان التدريب أمر روتيني لا يكن أن يزيد في مهارتك شيء؟" ، بينما سجلت العبارة رقم (09) اقل المتوسطات بمتوسط

حسابي قدر بـ (1.83) و انحراف معياري قدر بـ (0.461) ، و أشارت إلى "ينمي مهارات المدرب و المتدرب و يقوي العلاقة بينهما " .

- **التدريب الخارجي :** من خلال الجدول رقم (2-13) أن التدريب الخارجي جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا البعد (2.40) و انحراف معياري قدر بـ (0.355) ، و وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير لمستوى قبول متوسط ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (1.67) و (4.13) ، و قد سجلت العبارة رقم (16) أعلى المتوسطات بمتوسط حسابي قدر بـ (4.13) و انحراف معياري قدر بـ (1.279) و التي أشارت إلى " بعد المحتوى التدريبي عن الاحتياجات المتدربين ، بينما جاءت سجلت العبارة رقم (18) بأقل المتوسطات بمتوسط حسابي قدر بـ (1.67) و انحراف معياري قدر بـ (0.802) ، و التي أشارت إلى " يشارك فيه عدة مفتشيات أقسام و مديرات جهوية مما يتيح للمتدربين النقاش و التماور و تبادل المعارف و الخبرات والاطلاع على تجارب المفتشيات الأخرى "

#### ثانيا : تحليل عبارات محور متغير تحسين أداء الموارد البشرية

تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات موضحة في الجدول رقم(2-14)على النحو التالي :

الجدول رقم (2-14) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور تحسين أداء الموارد البشرية .

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	الكفاءة	1.8524	0.43829	2	منخفض
01	تملك المعارف و المهارات الكافية و اللازمة لأداء مهامك	1.83	0.986	4	منخفض
02	التحسين المستمر للمعارف هو الوسيلة	1.57	0.504	7	منخفض

				الأفضل لتحسين أدائك	
منخفض	2	0.778	1.97	هل تشعر بالمتعة و الراحة في أداء مهامك و أعمالك؟	03
منخفض	6	0.498	1.60	هل تؤدي عملك بسرعة و دقة ؟	4
منخفض	3	0.592	1.83	تنجز المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	05
منخفض	5	0.596	1.70	تقوم بتأدية الأعمال الموكلة إليك على أكمل وجه وبطريقة صحيحة	06
متوسط	1	1.00	2.47	يتم تقييم أدائك بناء على أسس عملية و معايير واضحة	07
منخفض	3	0.37092	1.7857	<b>الفعالية</b>	
منخفض	7	0.498	1.60	هل تساهم بفعالية لتحقيق أهداف المنظمة؟	08
منخفض	6	0.490	1.63	هل أنت فعال في أداء أعمالك ؟	09
منخفض	2	0.629	1.87	هل تحقق الجدارة وفعالية في تنظيم الوقت و تعزيز النتائج؟	10
منخفض	3	0.730	1.87	النظام الداخلي مطبق على موظفي الجمارك	11
منخفض	4	0.592	1.83	ارتداء البذلة النظامية و الشارة المهنية	12
منخفض	5	0.479	1.67	هل تقوم بأداء المهام و الأعمال الصحيحة	13
منخفض	1	0.809	2.03	يتعاون موظفي الجمارك مع بعضهم البعض في حالة وجود أعباء إضافية	14

متوسط	1	0.73871	2.4000	الإنتاجية	
متوسط	2	1.04	2.50	وجود تدريب كافي لتحسين إنتاجية الأفراد	15
متوسط	1	1.20	2.73	تجنب الغابات للسمعة الحسنة وكسب ثقة المرؤوسين	16
متوسط	3	1.10	2.50	تناسب المكافآت و الحوافز التي تحصل عليها مع طبيعة عملكم	17
منخفض	4	0.507	1.87	خضوعكم لدورات تدريبية و تأهيلية يساهم في إمكانية مضاعفة قدرتكم الإنتاجية	18
منخفض		0.40801	2.0127	المتوسط الكلي	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v23

- **الكفاءة :** من خلال الجدول رقم (2-14) نلاحظ أن بعد الكفاءة جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا البعد (1.85) و بانحراف معياري قدر بـ (0.438) وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير لمستوى قبول منخفض، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (2.47) و (1.57) ، و قد سجلت العبارة رقم (07) أعلى المتوسطات بمتوسط حسابي قدر بـ (2.47) و انحراف معياري قدر بـ (1.00) ، و التي أشارت إلى " يتم تقييم أدائك بناء على أسس عملية و معايير واضحة" ، بينما سجلت العبارة رقم (02) أقل المتوسطات بمتوسط حسابي قدر بـ (1.57) و انحراف معياري قدر بـ (0.504) ، و التي أشارت إلى "التحسين المستمر للمعارف هو الوسيلة الأفضل لتحسين أدائك " .
- **الفعالية :** من خلال الجدول (2-14) نلاحظ أن بعد الفعالية جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا البعد بـ (1.78) و بانحراف معياري قدر بـ (0.370) ، وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير لمستوى قبول منخفض، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (1.60) و (2.03) ، و قد سجلت العبارة رقم (14) أعلى المتوسطات بمتوسط حسابي قدر بـ (2.03) و انحراف معياري قدر بـ (0.809) و التي أشارت إلى " يتعاون موظفي الجمارك مع بعضهم

البعض في حالة وجود أعباء إضافية " ، بينما سجلت العبارة رقم (08) أقل المتوسطات بمتوسط حسابي قدر بـ (1.60) و انحراف معياري قدر بـ (0.498) و التي أشارت إلى " هل تساهم بفعالية لتحقيق أهداف المنظمة؟" .

- الإنتاجية : من خلال الجدول رقم (2-14) نلاحظ أن بعد السلوك الإبداعي جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات افراد عينة الدراسة عن هذا البعد بـ (2.40) و بانحراف معياري قدر بـ (0.738) ، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير لمستوى قبول متوسط ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (1.87) و (2.73) ، و قد سجلت العبارة رقم (16) أعلى المتوسطات بمتوسط حسابي قدر بـ (2.73) و انحراف معياري قدر بـ (1.20) ، و التي أشارت إلى " تجنب الغيابات للسمعة الحسنة وكسب ثقة الرؤوسين " ، بينما سجلت العبارة رقم (18) بأقل المتوسطات بمتوسط حسابي قدر بـ (1.87) و انحراف معياري قدر بـ (0.507) ، خضوعكم لدورات تدريبية و تاهيلية يساهم في إمكانية مضاعفة قدرتكم الإنتاجية " .

#### المطلب السادس : اختبار الفرضيات و تفسير النتائج

أولا : اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

جاءت صياغتها كالآتي :

**H0:** لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين أداء الموارد البشرية في مفتشية عند مستوى دلالة

0.05

**H1:** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين أداء الموارد البشرية في مفتشية عند مستوى دلالة 0.05

الجدول رقم (2-15) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار انحدار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	( $\beta$ )	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
تحسين أداء الموارد البشرية	0.118	0.548	0.588	0.300	0.103	0.11

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v23

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (2-15) يتبين انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين أداء الموارد البشرية في المفتشية ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ب (0.300) عند مستوى الدلالة (0.588) و هو اكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، و بالتالي قبول الفرضية الصفرية التي تنص على "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين أداء الموارد البشرية في المفتشية الجمارك بسكرة " و نرفض بديلتها التي تنص على "يوجد اثر التدريب على تحسين أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0.05 " .

ثانيا : اختبار الفرضية الفرعية الأولى

جاءت صياغتها كالتالي :

**H0:** لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الداخلي على كفاءة الموارد البشرية في مفتشية عند مستوى دلالة

0.05

**H1:** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الداخلي على كفاءة الموارد البشرية في مفتشية عند مستوى دلالة

0.05

الجدول رقم (2-16) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات التابع	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
التدريب الداخلي	0.362	2.296	0.029	5.271	0.398	0.158

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spssV23.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (2-16) يتضح لنا عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب الداخلي على كفاءة أداء الموارد البشرية لمفتشية أقسام الجمارك بسكرة حيث بلغت قيمة F المحسوبة ب (5.271) و عند مستوى دلالة (0.029) و هو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، و بالتالي رفض الفرضية الصفرية التي تنص على " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الداخلي على كفاءة الموارد البشرية في مفتشية عند مستوى دلالة 0.05 " و قبول بديلتها التي تنص على " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الداخلي على كفاءة الموارد البشرية في مفتشية عند مستوى دلالة 0.05 " .

ثالثا : اختبار الفرضية الفرعية الثانية

جاءت صياغتها كالتالي :

**H0:** لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الداخلي على فعالية الموارد البشرية في مفتشية عند مستوى دلالة

0.05

**H1:** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الداخلي على فعالية الموارد البشرية في مفتشية عند مستوى دلالة

0.05

الجدول رقم (2-17) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغيرات التابع	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)
التدريب الداخلي	0.147	1.031	0.311	1.063	0.191	0.037

المصدر : من إعداد الطالبة و بالاعتماد على مخرجات spssV23

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (2-17) يتضح لنا عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب الداخلي على فعالية أداء الموارد البشرية لمفتشية الجمارك بسكرة حيث بلغت قيمة F المحسوبة ب (1.063) و عند مستوى دلالة (0.331)

و هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، و بالتالي قبول الفرضية الصفرية التي تنص على " لا يوجد اثر ذو دلالة

إحصائية للتدريب الداخلي على فعالية الموارد البشرية في مفتشية عند مستوى دلالة 0.05 " و رفض بديلتها

رابعا : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

جاءت صياغتها كالتالي :

**H0:** لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الداخلي على إنتاجية الموارد البشرية في مفتشية عند مستوى دلالة

0.05

**H1:** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الداخلي على إنتاجية الموارد البشرية في مفتشية عند مستوى دلالة

0.05

الجدول رقم (2-18) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات التابع	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
التدريب الداخلي	-0.130	-0.451	0.655	0.204	0.085	0.007

المصدر : من إعداد الطالبة و بالاعتماد على مخرجات spss V23

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (2-18) يتضح لنا عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لبعده التدريب الداخلي على إنتاجية أداء الموارد البشرية لمفتشية أقسام الجمارك بسكرة حيث بلغت قيمة F المحسوبة ب (0.204) و عند مستوى دلالة (0.655) و هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، و بالتالي قبول الفرضية الصفرية التي تنص على " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الداخلي على إنتاجية الموارد البشرية في مفتشية عند مستوى دلالة 0.05 " و رفض بديلتها .

خامسا : اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

جاءت صياغتها كالتالي :

**H0:** لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الخارجي على كفاءة الموارد البشرية في مفتشية عند مستوى دلالة 0.05

**H1:** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الخارجي على كفاءة الموارد البشرية في مفتشية عند مستوى دلالة 0.05

الجدول رقم (2-19) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغيرات التابع	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
التدريب الخارجي	0.020	0.110	0.913	0.012	0.021	0.000

المصدر : من إعداد الطالبة و بالاعتماد على مخرجات spss V23

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (2-19) يتضح لنا عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعث التدريب الخارجي على كفاءة أداء الموارد البشرية لمفتشية أقسام الجمارك بسكرة حيث بلغت قيمة F المحسوبة ب (0.012) و عند مستوى دلالة (0.913) و هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، و بالتالي قبول الفرضية الصفرية التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الخارجي على كفاءة الموارد البشرية في مفتشية عند مستوى دلالة 0.05 " و رفض بديلتها.

سادسا : اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

جاءت صياغتها كالتالي :

**H0** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الخارجي على فعالية الموارد البشرية في مفتشية عند مستوى دلالة 0.05

**H1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الخارجي على فعالية الموارد البشرية في مفتشية عند مستوى دلالة 0.05

الجدول رقم (2-20) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

المتغيرات التابع	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
التدريب الخارجي	0.106	0.694	0.493	0.482	0.130	0.017

المصدر : من إعداد الطالبة و بالاعتماد على مخرجات spss V23

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (2-20) يتضح لنا عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب الخارجي على فعالية أداء الموارد البشرية لمفتشية أقسام الجمارك بسكرة حيث بلغت قيمة F المحسوبة ب (0.482) و عند مستوى دلالة (0.493) و هو اكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، و بالتالي قبول الفرضية الصفرية التي تنص على " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الخارجي على فعالية الموارد البشرية في مفتشية عند مستوى دلالة 0.05 " و رفض بديلتها .

سابعا : اختبار الفرضية الفرعية السادسة

جاءت صياغتها كالتالي :

**H0:** لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الخارجي على إنتاجية الموارد البشرية في مفتشية عند مستوى دلالة 0.05

**H1:** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الخارجي على إنتاجية الموارد البشرية في مفتشية عند مستوى دلالة 0.05

الجدول رقم (2-21) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية السادسة

المتغيرات التابع	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
التدريب الخارجي	-0.119	-0.388	0.701	0.515	0.073	0.005

المصدر : من إعداد الطالبة و بالاعتماد على مخرجات spss V23

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (2-21) يتضح لنا عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب الخارجي على إنتاجية أداء الموارد البشرية لمفتشية أقسام الجمارك بسكرة حيث بلغت قيمة F المحسوبة ب (0.515) و عند مستوى دلالة (0.701) و هو اكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، و بالتالي قبول الفرضية الصفرية التي تنص على " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الخارجي على إنتاجية الموارد البشرية في مفتشية عند مستوى دلالة 0.05 " و رفض بديلتها .

## خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا الميدانية التي حاولنا فيها دراسة أثر التدريب على تحسين أداء الموارد البشرية للأفراد العاملين بمفتشية أقسام الجمارك بسكرة ، من اجل ذلك قمنا بتوزيع استبانة على الأفراد العاملين ، حيث قسمت هذه الاستبانة إلى قسمين قسم يحتوي على البيانات الشخصية و الوظيفية ، و قسم يحتوي على محوري متغيرات الدراسة ، حيث يحتوي المحور الأول على مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التدريب بأبعاده بمفتشية أقسام جمارك بسكرة ، و المحور يحتوي على عبارات التي تقيس مستوى تحسن أداء الموارد البشرية بأبعاده بالمفتشية أقسام الجمارك بسكرة ، كما قمنا بالاستعانة بعدد من الأساليب الإحصائية من اجل الإجابة على إشكالية الدراسة و اختبار فرضياتها ، حيث توصلنا إلى نتيجة مفادها : **لا يوجد علاقة دالة إحصائية بين التدريب و أداء الموارد البشرية و هذا ما تأكدنا منه من خلال الفرضيات أيضا.**

## الختامة :

تمكنا من خلال دراستنا لموضوع دور تدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات للوصول إلى أن التدريب الموارد البشرية أهمية أساسية وهامة فلا يمكن لأي منظمة تجاهله مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها ، إذ بدوره يعمل على إكساب الموارد البشرية معارف وخبرات ومهارات وسلوكيات جديدة ، وكذلك يعتبر وسيلة لزيادة انتمائهم ومساعدتهم في تنمية أنفسهم والرفع من معنوياتهم وكذا الاعتماد على قدراتهم عند تليقهم لأوامر العمل ، كما يحقق لهم مزيدا من الأمان والاستقرار الوظيفي.

مع العلم أن التدريب يساهم في تحقيق كفاءة عالية للمنظمات وفعاليتها وتجويد السلع والخدمات التي تقدمها هذه المنظمات عن طريق تحسين كفاءة وفعالية وإنتاجية أداء الموارد البشرية ، وبالتالي لا بد على المنظمة أن توفر كل متطلبات التدريب مستقبلا لكي تعود بالفائدة على العاملين والمنظمة على حد سواء .

وقد حاولنا من خلال الدراسة أن نجيب على الإشكالية المطروحة وهي إلى أي مدى يمكن أن يساهم التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بمفتشية أقسام الجمارك بسكرة ؟

حيث قمنا بالاستعانة بعدد من الأساليب الإحصائية من اجل الإجابة على إشكالية الدراسة و اختبار فرضياتها ، حيث توصلنا إلى نتيجة مفادها : لا يوجد علاقة دالة إحصائية بين التدريب و أداء الموارد البشرية و هذا ما تأكدنا منه من خلال الفرضيات أيضا.

## التوصيات :

- من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات نذكر منها:
- توعية الموارد البشرية للمنظمة بالأهمية القصوى في مشاركة العاملين مع الإدارة في وضع خطط التدريب وذلك ضمانا لنجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافه.
  - على المنظمة أن تراعي تنوع البرامج التدريبية التي يتم إخضاع المورد البشري لها ، فتنوع تلك البرامج يساهم بشكل كبير على تعزيز احتياجاتهم من مهارات ومعارف وقدرات بشكل عام، مما يؤدي إلى كفاءة العمل وتحقيق الأهداف.
  - وضع برامج تدريبية متخصصة وبشكل دوري ومستمر، وتطبيقه على المورد البشري في كافة المستويات الوظيفية .
  - زيادة فرص التدريب في الخارج لمواكبة التطور الاقتصادي وتنمية المهارات.

- ضرورة العمل على بذل أقصى جهد ممكن لتلبية حاجات الموظفين وكسب رضائهم، لضمان استمرارهم في العمل دون التفكير بترك العمل والانتقال لمنظمات أخرى.

- يجب الاعتماد على التدريب بصفة مستمرة الذي يعد أجمع الأساليب الحديثة التي تساهم بشكل كبير وفعال في تنمية كفاءات ومهارات الموارد البشرية وتحقيقهم للأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلالها، ويتطلب هذا الاعتماد على طرق واضحة تأخذ بعين الاعتبار مكان، نوع، واستمرارية العملية التدريبية .

- أن يخصص للعملية التدريبية مبالغ هامة لمواكبة التطورات التكنولوجية والاقتصادية.

-وضع نظام رقابة جيد من خلال انضباط العاملين في العمل فيؤدي إلى تحسين أداء المنظمة

- يفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرين على استخدام طريقة التقييم والنماذج المتبعة مبنية على أسس علمية ومعايير واضحة وأن يتدربوا على عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم أداء الموارد البشرية.

- لا بد من وجود إستراتيجية محددة في كيفية تحديد وتقييم العملية التدريبية .

- تبني أساليب حديثة ومواكبة لتقييم الأداء وإجراء استبيان لرأي الموظفين في عملية التقييم.

- العمل على استخدام الأساليب الحديثة في تدريب الموارد البشرية.

- يجب توفير الحوافز المادية لتحسين أداء العاملين في المؤسسة من أجل حب العمل والإخلاص له سرعة إنجاز العمل، والحوافز المعنوية فتكون من خلال الترشيح لدورات تدريبية ومنح شهادات تقديرية أو تقديم عبارات الشكر والثناء الشفوي وذلك من أجل دفع العاملين إلى التحلي بروح الإبداع و المبادرة.

- إشراك الموظفين في عملية التقييم لتعزيز ثقتهم بالإدارة.

- إشراك الموظفين في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للاستفادة من آرائهم وإشعارهم بأهمية التدريب.

- عدم الاهتمام ببيئة العمل الداخلية يؤدي إلى تدني إنتاجية الموظف.

- الاهتمام بالتدريب الخارجي حتى يتم تبادل الخبرات والمعارف على مستوى الدول.

#### أفاق الدراسة :

بعد الانتهاء من هذه الدراسة نقترح المواضيع التالية :

- دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية .

- أأر الأأرب على أأمة مهارة الءاملن
- أأر الأأرب والأأفز على أأمة الموارء البشركة
- الأأرب وأأره فف أأور أءاء المؤسسة
- ءور الأأرب فف أأقق الءوءة الشاملة فف المؤسسة الاأصاءفة ؛

## المراجع :

- أحمد سيد مصطفى. (2000). *إدارة الموارد البشرية : منظور القرن الحادي والعشرون*. بيروت: دار الكتب.
- أحمد ماهر. (2012). *إدارة الموارد البشرية (الإصدار الطبعة 2)*. مصر: الدار الجامعية الاسكندرية.
- أكرم رضا. (2003). *برنامج تدريب المدربين*. القاهرة: دار التوزيع والنشر الاسلامية.
- بلال خلف السكارنة. (2009). *تصميم البرمج التدريبية*. الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع ولطباعة.
- راوية حسن. (2001). *مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية*. مصر: الدار الجامعية.
- سالم وآخرون مؤيد سعيد. (2002). *إدارة الموارد البشرية*. الأردن: عالم الكتب.
- سعيد السالم مؤيد. (2009). *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي (الإصدار الطبعة الاولى)*. الاردن: عالم الكتب الحديثة.
- سهيله محمد عباس ،علي حسن علي. (2000). *إدارة الموارد البشرية (الإصدار الطبعة الاولى)*. (حسن علي علي، المحرر) عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- علي سلمى. (2001). *إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية*. القاهرة: دار غريب.
- علي محمد ربابعة. (2003). *إدارة الموارد البشرية بتخصص نظم المعلومات الادارة*. الاردن: دار صفاء للطباعة والنشر.
- عمار بن عشي. (2017). *التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات*. عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.
- عمار بن عيشي. (2012). *اتجاهات التدريب وتقييم اداء الافراد (الإصدار الطبعة الاولى)*. الاردن - عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- عمار بن عيشي. (2012). *اتجاهات التدريب وتقييم اداء الافراد (الإصدار الطبعة الاولى)*. الاردن - عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

عمار بن عيشي. (2017). *التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات* (الإصدار الطبعة الاولى). عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.

كامل برير. (1997). *إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي*. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر.

محمد جمال برعي. (1970). *فن التدريب في مجالات التنمية* (الإصدار ط 1). القاهرة: مكتبة القاهرة.

محمد علي الهدي عوض الله. (2017). *دو التدريب في اداء العاملين*. العراق: جامعة الامام المهدي.

محمد قاسم. (2011). *التدريب التربوي والاساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية*. القاهرة: دار الشروق للنشر والتوزيع.

منير بن دريدي. (2013). *استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية*. عمان: دار الابتكار للنشر والتوزيع.

مهدي حسن زويلف. (2001). *إدارة الموارد البشرية*. الاردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان.

نادر أحمد أبو شيخة. (2001). *إدارة الموارد البشرية*. الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع عمان.

ويليام تريسي. (2004). *تصميم نظم التدبير والتطوير*. (أحمد سعد الجبالي، المترجمون) الرياض: معهد الادارة العامة.

الملاحق

# إستبيان

إخواني الجمركيين أخواتي الجمركيات في جميع مصالح مفتشية أقسام الجمارك ، الرجاء منكم التعاون معنا بملاً هذه الاستمارة " الاستبيان " وذلك في إطار دراسة تتعلق بدور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية قصد التوصل إلى مدى كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية بمفتشية أقسام الجمارك بسكرة وذلك لغرض الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة .

يرجى منكم الاطلاع على أسئلة الاستبيان والإجابة عليها بكل دقة وموضوعية وصراحة ، وأن كافة المعلومات التي تقدمونها تكون في موضوع السرية التامة واستعمالها في هذه الدراسة ، ونحن نقدر تعاونكم معنا ومساهمتمكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة

تقبلوا منا جزيل الشكر والتقدير

الأستاذ المشرف :

د . خوني رابح

إعداد الطالبة :

مرداسي جميلة

➤ الجزء الأول : المعلومات الشخصية :

1) الجنس : ذكر

أنثى

2) الفئة العمرية :

18-30 سنة

31-40 سنة

41-50 سنة

أكثر من 50 سنة

3) الوضعية القانونية بالمفتشية :

دائم

مؤقت

4) المستوى الدراسي :

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

5) عدد سنوات الخبرة :

أقل من 05 سنوات

من 05 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

6) الرتبة :

عون حراسة

- عون رقابة
- عريف
- ضابط فرق
- ضابط رقابة
- مفتش رئيسي
- مفتش عميد
- مراقب عام

7) عدد الدورات التدريب الداخلي :

- دورة واحدة
- دورتان
- ثلاث دورات
- أكثر من ثلاث دورات

كم كانت المدة التي تلقيتم فيها التدريب الداخلي ؟

- أقل من شهر
- أقل من 3 أشهر
- أكثر من 3 شهر

8) عدد الدورات التدريب الخارجي :

- دورة واحدة
- دورتان
- ثلاث دورات
- أكثر من ثلاث دورات

كم كانت المدة التي تلقيتم فيها التدريب الخارجي ؟

- أقل من شهر
- أقل من 3 أشهر
- أكثر من 3 شهر

المحور الأول : التدريب

الموافقة					العبارة	أبعاد التدريب	الرقم
غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة			
					هل ترون بأن التدريب أمر روتيني لا يمكن أن يزيد في مهارتك شيء؟		1
					خبرة المدرب في التدريب الداخلي كافية لتدريب الأفراد ؟	التدريب الداخلي	2
					تقبل فكرة أن يكون زميلك بالمفتشية هو المدرب ؟		3
					التدريب الداخلي تطبيقي أكثر منه نظري ؟		4
					المدرب في التدريب الداخلي يكون أكثر حرص على تنمية مهارات المتدربين ؟		5
					احتمالية نقل المدرب عادات العمل ومعلومات الخاطئة للمتدربين؟		6
					انخفاض تكلفة التدريب الداخلي		7
					يمكن نقل المهارات الجديدة المكتسبة من التدريب الخارجي للمدرب إلى المنظمة عن طريق التدريب الداخلي؟		8
					ينمي مهارات المدرب والمتدرب ويقوي العلاقة بينهما ؟		9
					هل المدربون لديهم خبرة أوسع في مجال التدريب ولديهم خلفية علمية نظرية أعمق؟		التدريب الخارجي
					هذا النوع من التدريب يضيف لك أفكارا تسمح برؤية وجهة أخرى والاطلاع على الجديد؟	2	
					هذا النوع من التدريب يتوفر به وسائل تدريبية غير متوفرة في المفتشية مع بناء علاقات جديدة جيدة للاكتساب من خبرتهم؟	3	
					يستخدم في التدريب الخارجي أساليب حديثة في تدريب العاملين؟	4	
					ارتفاع تكلفة التدريب الخارجي؟	5	

					بعد المحتوى التدريبي عن احتياجات المتدربين؟	6
					يشارك فيه عدة مفتشيات أقسام ومديرات جهوية مما يتيح للمتدربين النقاش والتحاوور وتبادل المعارف والخبرات والاطلاع على تجارب المفتشيات الأخرى؟	7
					هل مكان التدريب مناسب؟	8
					التدريب الخارجي نظري أكثر منه تطبيقي؟	9

### المحور الثاني : تحسين أداء الموارد البشرية

الموافقة					العبارة	الرقم
غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة		
					تملك المعارف والمهارات الكافية و اللازمة لأداء مهامك؟	1
					التحسين المستمر للمعارف هو الوسيلة الأفضل لتحسين أدائك؟	2
					هل تشعر بالمتعة والراحة في أداء مهامك أو أعمالك؟	3
					هل تؤدي عملك بسرعة وبدقة؟	4
					تنجز المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة؟	5
					تقوم بتأدية الأعمال الموكلة إليك على أكمل وجه وبطريقة صحيحة؟	6
					يتم تقييم أدائك بناء على أسس علمية ومعايير واضحة؟	7
					هل تساهم بفعالية لتحقيق أهداف المنظمة؟	1
					هل أنت فعال في أداء أعمالك؟	2
					هل تحقق الجودة والفعالية في تنظيم الوقت وتعزيز الإنتاجية؟	3
					النظام الداخلي مطبق على موظفي الجمارك؟	4
					ارتداء البذلة النظامية و الشارة المهنية؟	5

					هل تقوم بأداء المهام والأعمال الصحيحة؟		6
					يتعاون موظفي الجمارك مع بعضهم في حالة وجود أعباء إضافية.		7
					وجود تدريب كاف لتحسين إنتاجية الأفراد	الإنتاجية	1
					تجنب الغيابات للسمعة الحسنة وكسب ثقة رؤسيتهم		2
					تناسب المكافآت والحوافز التي تحصل عليها مع طبيعة عملكم؟		3
					خضوعكم لدورات تدريبية وتأهيلية يساهم في إمكانية مضاعفة قدرتكم الإنتاجية		4

(ج.ر.ج.ج، 1998) فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الشكر
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	مقدمة
	الدراسات السابقة
	الفصل النظري الأول : الإطار النظري للتدريب
2	تمهيد الفصل الأول
2	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول التدريب
2	المطلب الأول : تعريف التدريب وأهميته
5	المطلب الثاني : مبادئ التدريب
6	المطلب الثالث : أهداف التدريب
7	المبحث الثاني : أنواع التدريب ومحدداته وأساليبه
7	المطلب الأول : أنواع التدريب
10	المطلب الثاني : محددات التدريب
11	المطلب الثالث : أساليب التدريب

22	المبحث الثالث : مراحل العملية التدريبية
22	المطلب الأول : خطوات التدريب ( مراحل العملية التدريبية )
30	المطلب الثاني : شروط أو عوامل نجاح البرنامج التدريبي
31	المطلب الثالث : اتجاهات التدريب المعاصرة
33	خلاصة الفصل الأول
34	الفصل النظري الثاني الإطار النظري لأداء الموارد البشرية
35	تمهيد الفصل الثاني
35	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول أداء الموارد البشرية
35	المطلب الأول : تعريف أداء الموارد البشرية
36	المطلب الثاني : عناصر ومحددات أداء الموارد البشرية
37	المطلب الثالث : أهمية أداء الموارد البشرية
37	المبحث الثاني : تقييم أداء الموارد البشرية
38	المطلب الأول : مفهوم وأهمية وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية
42	المطلب الثاني : مراحل إجراء تقييم أداء الموارد البشرية
43	المطلب الثالث : طرق وأساليب تقييم أداء الموارد البشرية
50	المبحث الثالث : تحسين أداء الموارد البشرية
50	المطلب الأول : مفهوم تحسين أداء الموارد البشرية
50	المطلب الثاني : خطوات تحسين أداء الموارد البشرية
51	المطلب الثالث : دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية
52	خلاصة الفصل الثاني
53	الفصل التطبيقي دراسة حالة بمفتشية أقسام الجمارك بسكرة

54	تمهيد الفصل التطبيقي
54	المبحث الأول : تقديم عام لإدارة الجمارك الجزائرية وهيكلها التنظيمي ومهامها
54	المطلب الأول : تقديم عام لإدارة الجمارك الجزائرية
56	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للجمارك
66	المطلب الثالث : مهام إدارة الجمارك
69	المبحث الثاني : تنظيم وسير مفتشية أقسام الجمارك بسكرة
69	المطلب الأول : التعريف بالمفتشية أقسام الجمارك بسكرة .
71	المطلب الثاني : نشأة المفتشية وطبيعة نشاطها واختصاصها الإقليمي وخصوصياتها الجغرافية والاقتصادية .
73	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمفتشية أقسام الجمارك بسكرة.
75	المبحث الثالث : الإطار المنهجي للدراسة
75	المطلب الأول : أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة
77	المطلب الثاني : مجتمع و عينة الدراسة و الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة
84	المطلب الثالث : صدق و ثبات أداة الدراسة
86	المطلب الرابع :اختبار التوزيع الطبيعي
87	المطلب الخامس : تحليل و تفسير عبارات متغيرات الدراسة
93	المطلب السادس : اختبار الفرضيات و تفسير النتائج
99	خلاصة الفصل التطبيقي
100	الخاتمة
103	قائمة المراجع
105	الملاحق

112	الفهرس
-----	--------