

جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية



دور التدريب في تحسين أداء الموارد
البشرية (دراسة حالة مديرية الحماية
المدنية لولاية جيجل)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية

تخصص: إدارة موارد بشرية

إشراف الأستاذ

زواغي عبد الرزاق

إعداد الطلبة

بولودان محمد

عبد الليو زكرياء

لجنة المناقشة

خديم الله أحسن.....رئيسا

زواغي عبد الرزاق.....مشرفا ومقررا

بوشناق لطيفة.....مناقشا

السنة الجامعية 2017-2018.

شكر و تقدير:

الحمد لله رب العالمين نحمده حمد الشاكرين، والصلاة والسلام على سيدنا وقدوتنا خير المرسلين. وعلى آله الطيبين الطاهرين أجمعين، وجميع الأنبياء والمرسلين، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

فالحمد لله حمدا كثيرا على تمام هذا العمل المتواضع.

كما أتوجه بخالص شكرنا وعرفاننا إلى الأستاذ الفاضل " زواحي عبد الرزاق " الذي أشرف على هذه المذكرة وساعدنا بتوجيهاته القيمة ونصائحه النيرة طيلة فترة البحث، فله منا كل الشكر والتقدير.

كما نتوجه بالشكر الجزيل للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع، وكل من ساعدنا في إنجازه من قريب أو من بعيد.

مقدمة

يعد التدريب في عالم المجتمعات و المؤسسات المعاصرة أداة التنمية ووسيلتها، كما أنه الأداة التي إذا أحسننا استثمارها وتوظيفها مكنتنا من تحقيق الكفاءة و الكفاية في الأداء والإنتاج ، و قد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن للتدريب دور أساسيا في نمو الثقافة والحضارة العامة ، و تبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطور و تنمية للعنصر البشري و من ثم تقدم المجتمع وبنائه، وعن طريق التدريب يستمر الإعداد للمهنة طالما أن متطلباتها متغيرة بتأثير عدة عوامل كالانفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني في جميع مجالات الحياة وكذلك سهولة تدفق المعلومات من مجتمع لآخر ومن حضارة إلى أخرى ، فهو يقدم معارف جديدة و يضيف معلومات متنوعة ويعطي مهارات وقدرات ويؤثر على القيم و الإتجاهات و يغير السلوك و يطور عادات وأساليب العمل ، و كل هذا ينعكس على أداء الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية والخاصة ، فالتدريب يعتبر أحد أحسن العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بهدف تحسين أداء العاملين، مما يعود بالنفع على المنظمة ويمكنها من خلق الميزة التنافسية ومسايرة العصرية و تحقيق الجودة الشاملة.

أولاً: أهمية الدراسة.

- ترجع أهمية الدراسة علميا إلى اهتمامات الباحثين والمفكرين والملاحظين لموضوع التدريب وأهميته، و إبراز دور وأهمية التدريب في تحسين الأداء العاملين بالمؤسسات.

كما تكمن أهمية الدراسة التطبيقية في معرفة المستوى الفعلي للتدريب وأثره على أداء الموارد البشرية بمؤسسة الحماية المدنية لولاية جيجل ، وإبراز نقاط القوة والضعف في تدريبات أعوان الحماية المدنية على مستوى المديرية.

ثانياً: أهداف الدراسة.

لكل موضوع بحث أهداف يسعى الباحث لتحقيقها، وموضوع بحثنا كغيره من الموضوعات يهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

- توسيع فهم موضوع التدريب من خلال التطرق لمفهومه و محدداته ومراحلها ، و محاولة إبراز تحسين الأداء باعتباره متغير أساسي في بحثنا ، و كذلك دراسة دقيقة لعملية تقييم الأداء .

- محاولة إسقاط الأسس النظرية من خلال دراستنا لواقع التدريب في مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل .

- معرفة نقاط القوة و الضعف في تدريبات أعوان الحماية المدنية على مستوى المؤسسة.

- التأكد من دور التدريب في تحسين الأداء من خلال دراستنا للحماية المدنية لولاية جيجل.
- زيادة الوعي بأهمية التدريب في تحقيق الأهداف السامية للمنظمة.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

يعود سبب اختيارنا لهذا الموضوع إلى:

أسباب ذاتية: تتمثل في رغبتنا الملحة في محاولة الإطلاع على التدريب ودوره في تحسين الأداء، من خلال الوقوف على الأبحاث والدراسات التي تناولته مما حفزنا على البحث فيه واختباره كموضوع لدراستنا فضلا عن رغبتنا المتواضعة في إثراء الرصيد المعرفي للمكتبة الجامعية ، وجعل بحثنا كمرجع يعتمد عليه في بحوث لاحقة.

أسباب موضوعية:

- أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة والموارد البشري على حد سواء.
- التعرف على واقع التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين على مستوى مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل.
- علاقة موضوع الدراسة بطبيعة التخصص.

رابعا: الإشكالية .

بناء على ما تم تقديمه فالتدريب عملية مستمرة وشاملة وهو أداة المنظمة لتنمية وتطوير مواردها البشرية ، مما يؤدي إلى تحسين الأداء، وعليه يمكننا طرح الإشكالية التالية:

- ما مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية على مستوى مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل ؟

ويندرج تحت إشكالية الدراسة تساؤلات فرعية:

1- ما مدى مساهمة التدريب في رفع معارف ومهارات المورد البشري؟

2- ما هو أثر التدريب على كفاءة المورد البشري ؟

3- ماهو دور التدريب في تحقيق الإبداع ؟

خامسا: الفرضية الرئيسية:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- التدريب يحسن من أداء الموارد البشرية بالمنظمة.

سادسا: الفرضيات الفرعية.

- يؤثر التدريب بشكل كبير في تطوير مهارة وكفاءة المورد البشري .
- يطور التدريب من سلوكيات المورد البشري بمؤسسة الحماية المدنية.
- يساهم التدريب في تحسين جودة الخدمات على مستوى مديرية الحماية المدنية.

سابعاً: الدراسات السابقة .

1 - دراسة بن عزة فردوس بعنوان دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة والصغيرة والمتوسطة . هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكان إسقاط الجانب التطبيقي على عيادة طبية جراحية ضياء ورقلة.

2- دراسة الأستاذ فريد خميلي تحت عنوان التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية . هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على تدريب الموارد البشرية وبيان أهميته ومراحل وعلاقته بأداء العاملين في مجتمع صيدال فرع فرمال بعنابة .

3- دراسة زليخة ليندر، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي . تهدف الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء العاملين من خلال التركيز بين الوظيفة والقائمين عليها في ظل التطورات والتغيرات السريعة.

ثامنا: منهجية الدراسة .

تم الاعتماد في هذه الدراسة على منهجين هما:

- المنهج الوصفي : عن طريقه يتم جمع معلومات مقننة عن المشكلة موضوع الدراسة تصنيفها وتبويبها وقد وظفناه من خلال ماهية التدريب وماهية الأداء.

- منهج دراسة حالة : وهو طريقة منهجية تحدد اهتمام الباحث بحالة واحدة يتمكن من دراستها علميا مشخصا جميع جوانبها ، وقد استخدمناه من خلال دراستنا واقع التدريب ودوره في تحسين الأداء على مستوى مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل .

المنهج الإحصائي : و هو مجموعة من الأساليب المتنوعة المستعملة في جمع المعطيات الإحصائية و تحليلها رياضيا للوصول إلى نتائج أكثر دقة ويقين بخصوص المادة العلمية ، و لقد إعتمدنا على المنهج الإحصائي في دراستنا الميدانية وخاصة في تفرغ و تحليل نتائج الاستبيان .

أدوات جمع المعلومات:

استعانت الدراسة بأدوات ووسائل أساسية للحصول على البيانات والمعلومات وهي:

الملاحظة:

- استخدمنا الملاحظة المباشرة، فقد تم ملاحظة سلوك العمال بعد تدريبهم أثناء تأدية مهامهم.

المقابلة:

تم الاعتماد على المقابلة وتمت مع أعضاء العينة المختارة في المؤسسة محل الدراسة من خلال استجواب العمال والإفصاح عن آرائهم مباشرة ووجهات نظرهم ومشاعرهم حول التدريب.

الاستبيان:

ينقسم الاستبيان إلى قسمين:

القسم الأول : ويشمل البيانات الشخصية و الوظيفية .

القسم الثاني: يشمل ثلاث محاور.

المحور الأول: بيانات متعلقة بالتدريب.

المحور الثاني: بيانات متعلقة بأداء العاملين.

المحور الثالث: بيانات متعلقة باثبات فرضيات الدراسة.

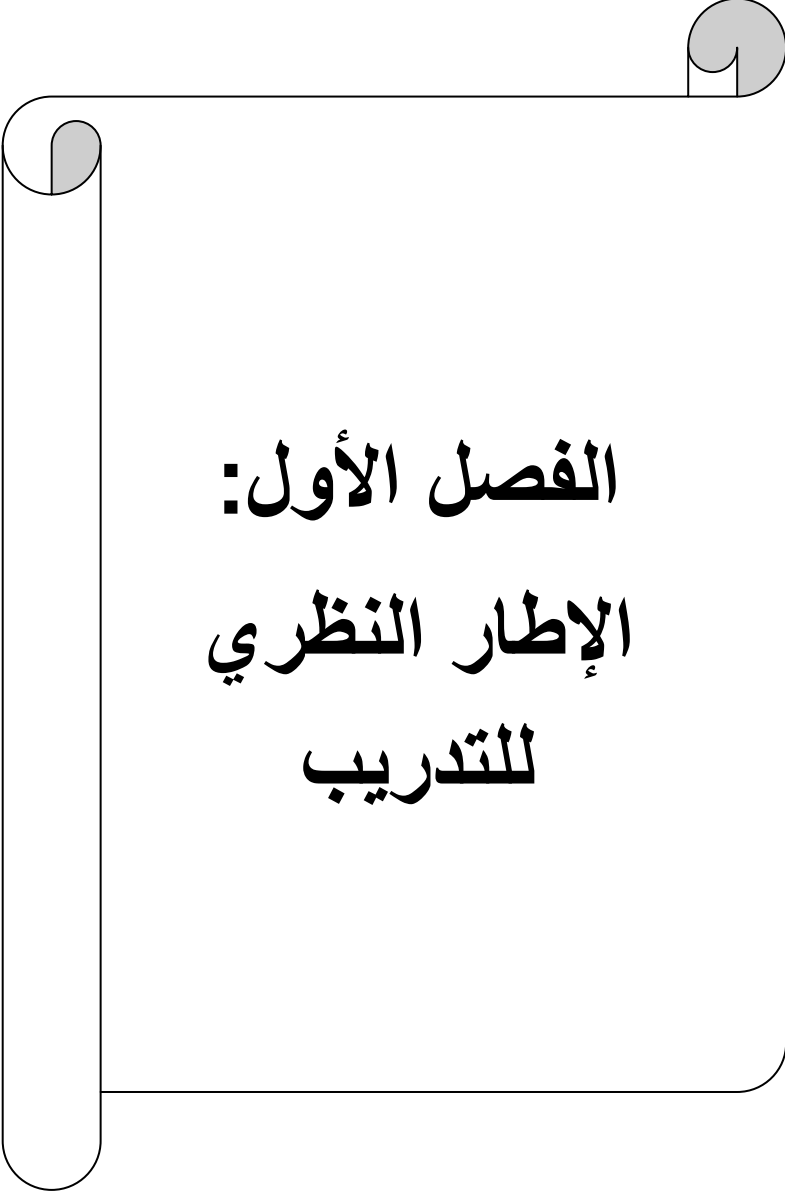
تاسعا: خطة البحث .

من أجل الإحاطة بمختلف جوانب البحث قسمنا خطة البحث إلى ثلاثة فصول، خصصنا الفصل الأول للإطار النظري للتدريب ، التطور التاريخي له، مفهومه، أنواعه وأهميته بالإضافة إلى المبادئ الأساسية له و مراحلها ، أما الفصل الثاني فخصصناه للأداء الوظيفي وعلاقة وتأثير التدريب عليه، فقد قمنا بتوضيح الإطار النظري للأداء ، مفهومه ، محدداته ، العوامل المؤثرة فيه ، و معاييرها ، ودراسة لتحسين الأداء مفهومه ومراحلها ثم إلى تقييم الأداء مفهومه ، أساليبه ومراحلها ثم أبرزنا دور التدريب في تحسين الأداء من خلال دور التدريب في تحسين مهارة ومعارف المورد البشري ، و خلق الإبداع الإداري وتحقيق الجودة الشاملة، أما الفصل الثالث فخصصناه لدراسة واقع التدريب ودوره في تحسين الأداء في مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل ، تناولنا فيه التعريف بميدان الدراسة ثم عرض البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج .

عاشرا: صعوبات الدراسة.

من خلال قيامنا بالبحث واجهتنا بعض الصعوبات وهي قلة المراجع والدراسات التي تناولت العلاقة بين التدريب والأداء في حدود إطلاعنا .

- صعوبة الحصول على الوثائق والبيانات في الجانب التطبيقي لانشغال الموظفين بأداء مهامهم .



**الفصل الأول:
الإطار النظري
للتدريب**

تمهيد:

للتدريب أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، فهو الأداة التي تمكن المنظمة من تنمية وتحسين أداء الموارد البشرية بشكل مستمر و يضمن القيام بأعمالهم ومهامهم بالشكل الايجابي ،خصوصا في عالمنا المعاصر و الذي يشهد تطورات عديدة في مختلف المجالات ، ومن هذا على المنظمة أن تتأقلم مع المتغيرات الحاصلة ، والتدريب هو أحد الأساليب التي تقوم بها المنظمات الحديثة لتنمية معارف ومهارات وتطوير سلوك وكفاءة أفرادها حتى تتمكن من تقديم خدمات نوعية وجيدة للزبائن حسب طبيعة نشاط هذه المنظمة وكذلك ربح الوقت والجهد والمال.

لذلك سيتم التطرق في هذا الفصل الى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: التطور التاريخي للتدريب.

المبحث الثاني: ماهية التدريب.

المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية.

المبحث الأول: التطور التاريخي للتدريب.

مند ظهور الإنسان على وجه هذه الأرض، وهو يعايش التدريب، التعليم، والتربية، فهي تشكل ميكانيزم حياته وتطوره وارتقائه وفق مراحل تاريخية مختلفة سوف نقوم بالتطرق إليها في هذه المطالب.

المطلب الأول: مرحلة الحضارات (ما قبل الأديان السماوية).

مرحلة الحضارات القديمة السابقة على بروز الأديان السماوية ، وقد انتهت هذه المرحلة بهيمنة مناهج التفكير الأسطوري والميثافيزيقي ، وقد ظلت تغلب عليها التصورات والمفاهيم التي يتوصل إليها الناس من خلال هذه المناهج ، كما أن المعارف بجميع أنواعها وأساليب ومهارات التعامل معها قد كانت معارف وأساليب أولية إلى حد كبير، نظرا لبداية أساليب التفكير من ناحية ولبداية وسائل الإنتاج التي ظلت مهيمنة طول هذه المرحلة من ناحية أخرى، وعلى الرغم من ذلك تمكن الإنسان أن يبني خلال هذه المرحلة حضارات عامرة بالاكشافات والبناءات المعرفية ما كان الانتقال إلى المراحل اللاحقة بدونها.¹

كان يتلقى الصبي تدريبات من خلال تعليمات مباشرة ، المشاهدة ، التمرين ، تحت إشراف معلم أو صانع مهارة دون أن تدرج هذه العملية في العلوم والمعرفة كما هو الحال في عصرنا الحالي ، و نتيجة لهذه العملية ظهر نظام الحرف في الحضارات القديمة وبقي حتى عام 2100 قبل الميلاد عندما شملت شريعة حمورابي قواعد وإجراءات وضوابط لنظام التدريب كالحرفيين مثلا.²

المطلب الثاني : مرحلة الحضارات في ظل الأديان السماوية.

هي مرحلة الحضارات في ظل الأديان السماوية، وبالخصوص الأديان ذات الرسالات كالديانة اليهودية، المسيحية والاسلامية، ولعل أبرز ما يميز هذه المرحلة أنها قدمت للبشرية عقائد ومعارف ونظم تربوية وتعليمية محددة ومقننة من عند الله سبحانه وتعالى ، وكان ذلك رافة من الله بعباده ليساعدهم على الاهتداء المباشر بكل ما لا يستطيعون الاهتداء اليه ببصائرهم والتركيز المستمر على ضرورة اطلاق هذه البصائر للتفكير المستمر.

عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية . دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 39، 40.¹

حسين الدوري، الإعداد والتدريب بين النظرية والتطبيق. مطبعة العاصمة، القاهرة، 1976، ص ص (80.79).²

وكشف كل ما يقع في دائرة قدرتها وخاصة الظواهر الطبيعية الكونية ، جمادية ، نباتية ، حيوانية ، أو حتى بشرية ، ما ساهم في النهوض التربوي والمعرفي بصورة سريعة ، ولم تنزل تمثل هذه الأديان الجانب الأساسي على المستوى التربوي.¹

فقد أولى الإسلام مثلاً اهتماماً كبيراً لتدريب العاملين بهدف تنمية قدراتهم على العمل الموكّل اليهم، حيث كان الرسول صلى الله عليه وسلم يقوم بتدريب من يستعملهم على مصالح العمل والمسلمين ويزودهم بالنصائح والارشادات ، وكان يستشير أصحابه عندما يريد اختيار رجل منهم لتحمل مسؤولية كبرى ، وكان كلما نصب والياً بين له سلطاته و ما يفرض عليه من واجبات.

عمر بن الخطاب رضي الله عنه يحرص على أن يجتمع بعملائه والمسلمين كافة في موسم الحج ، وكانت هذه المؤتمرات السنوية من أهم وسائل التدريب يتبادل فيها الأمراء الرأي في كل ما يقابلهم من معضلات إدارية في قبائلهم .

وكان عمر أيضاً يرسل بتوجيهات في كتب مفصلة للولاة والعمال يعظّم ويذكّرهم بواجباتهم بالعدل والرفق بالرعية.²

فالحضارات القديمة تأثرت بظهور الديانات السماوية التي بدورها خلقت أنظمة تعليمية وتدريبية، فهي مرحلة مهمة في تاريخ التدريب.

المطلب الثالث: مرحلة ما بعد الثورة الصناعية.

ما أن ولد العالم الصناعي حتى كانت الحاجة إلى العمال كبيرة، ومنتزعة حيث أن الثورة الصناعية كانت فعلاً ثورة حدثت على نطاق شامل جعل من ظواهر النزوح إلى أماكن التجمعات الصناعية، وحتى المحجرة خارج

¹ - عبد المعطي عساف، نفس المرجع السابق، ص 41.40.

² أحمد أبو سن، الإدارة في الإسلام . المطبعة العصرية، دبي، 1981، ص 89.

الحدود من الأمر الذي ميز القرن التاسع عشر، ولكن الحاجة لم تكن خاصة بالعدد فقط بل الى تكيف هؤلاء العمال مع الآلات التي كانت تعمل بالطاقة البخارية.¹

وقد شهدت هذه المرحلة تطورات منهجية ، شملت كل أساليب وطرق التفكير ومن تغيرات كمية ونوعية ذات طبيعة انقلابية ، شملت كل وسائل العمل والانتاج ، وانعكست على جميع مظاهر الحياة، وعلاقتها وقد تم ذلك ضمن تسارعات ووتائر هندسية وأسية مذهلة.

لقد تركز معظم هذا التحول على الجوانب المعرفية والمهارية، وأدى الى حدوث فقرات تطويرية واسعة على مستوى العمليات التعليمية والتدريبية ليتمكن الانسان خلالها من فرض سيطرته على هذه المعارف والمهارات، التي تتراكم لديه بسرعة فائقة، وبكميات خيالية، حيث صار من المحتم تطوير المؤسسات التعليمية والتدريبية والتفكير في ابتكار مناهج جديدة ، وقد وجدت الدول والمنظمات الجديدة في إطارها نفسها ملزمة بالقيام بأدوار بارزة وشاملة في هذه المجالات، فبدأت في بناء المدارس والجامعات والمراكز التدريبية، كما بدأ التحدي أمام الأفراد والجماعات للعيان يفرض ضرورة الانخراط في هذه المؤسسات ، وتنمية المعارف والمهارات ، للدخول الى أسواق العمل ، التي أصبحت تتجدد وتتسع وتتضخم وأصبح من الصعب على أي شخص أن يتكيف مع احتياجات سوق العمل الجديدة دون الحصول على المؤهلات العلمية والمهارية اللازمة.

تضاعفت إثر ذلك مهمة المؤسسة التعليمية ، وأصبحت مطالبة بالقيام بالمهام التربوية اللازمة ، وعلى الرغم من اخفاقها في تحقيق هذه المهام بالسرعة اللازمة فقد ظلت هذه المؤسسات وبالخصوص مؤسسات التدريب مطالبة بأن تقوم بذلك على مستوى منظمات الأعمال، لأن تطورات الفكر الاداري قد كشفت حقيقة أن النجاح الاداري في عالم المنافسة المعاصر لم يعد قائما على تحقيق النجاحات العلمية أو التكنولوجية فحسب ، بل لابد من نجاحات سابقة على مستوى بناء ثقافات المنظمات المميزة ، ولعل بناء القيم هو أهم مقوم ومميز ينبغي تحقيقه.²

¹ - روشام بن زيان ، التكوين في المؤسسة الاقتصادية_دراسة حالة في الجزائر . رسالة لنيل درجة الدكتوراه ، جامعة أبي بكر بالقائد، تلمسان كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص: تسيير 2016، ص 13.

² -عبد المعطي عساف، مرجع سابق ذكره، ص 43.

ومنه نستنتج أن الثورة الصناعية ساهمت كثيرا في التغييرات التي حدثت في اوروبا خاصة والعالم عامة، حيث مست مختلف الميادين وأدت الى تطور المورد البشري وتكيفه مع الآلات.¹

وعليه فإن التدريب ظهر مع وجود الإنسان على هذه الأرض، وتطور مع مرور الزمن، أثرت فيه عوامل كثيرة حسب المراحل التي ذكرناها ، ولايزال يتطور باستمرار إلى يومنا هذا.

¹ -عبد المعطي عساف، مرجع سابق ذكره، ص 43.

المبحث الثاني : ماهية التدريب .

يعتبر التدريب من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات بمختلف أشكالها ، في تحسين أداء الموارد البشرية لديها وذلك لرفع الإنتاجية ، اختصار الوقت والجهد، خفض الكلفة ، لذلك يعد التدريب أمر مهم في مجال إدارة الموارد البشرية .

المطلب الأول: تعريف التدريب وأهميته.

أولاً : تعريف التدريب .

يساعد التدريب العاملين على تحقيق أهداف المنظمة وغايتها ، لهذا يعد من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية ، لهذا سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف التدريب وأهميته.

- يعرفه فليبو Filippo في كتابه مبادئ إدارة الموارد البشرية بقوله هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة والمهارة لأداء وتنفيذ عمل معين.¹
- يعرف أيضا: التدريب عملية مستمرة ويتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العلمية وبمعنى آخر فالحياة العلمية هي عملية تعليم مستمرة.²
- كما عرف التدريب أيضا على أنه "عملية تضمن زيادة المهارات اللازمة لتطوير الأنشطة".³
- كما يعرف كذلك على أنه "الوسيلة التي يتم من خلالها إكتساب الفرد العامل للمعارف والأفكار اللازمة لمزاولة العمل والقدرة على إستخدام أساليب ووسائل جديدة بشكل فعال".⁴

¹ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية. دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص101.

² عبد الرحمان الشقاوي، التدريب الإداري والتنمية. معهد الإدارة العامة ، مصر، 1985، ص09.

³ Danial Bernard , gestion des ressources hunaines pilotage social et performance 6^{eme} ed, paris dunod ,2005,p91

⁴ مصطفى أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، بدون دار النشر ، القاهرة، مصر، 2004، ص225.

• يعرف جمال الدين مرسي بقوله "التدريب إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة.¹

• ألفريد مارشال Alfrid Marchal يرى في كتابه مبادئ الاقتصاد " إن فئة متعلمة ومدربة من الناس لا يمكن أن تعيش فقيرة، وذلك لأن الناس بالعلم والمعرفة والوعي والطموح والقدرة على العمل والانتاج والخلق، يستطيعون أن يستثمروا كل قوى الطبيعة، ومصادرها لصالحهم، وبهدف الارتقاء بمستوى المعيشة و توفير الحياة الكريمة للفرد والمجتمع " .

و من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن التدريب عملية منظمة ومستمرة يتم من خلالها إكساب الفرد معارف و أفكار و سلوكيات جديدة ومتخصصة لمزاولة عمله و القدرة على استخدام الموارد المتاحة لربح الوقت والمال .

ثانيا: أهمية التدريب:

تتفق جميع دراسات إدارة الموارد البشرية على الأهمية البالغة للتدريب في منظمات الأعمال الصناعية، كما يتضح كل الإهتمام من خلال الميزانيات المخصصة للتدريب في مختلف المنظمات، إذ بلغ متوسط الإنفاق على التدريب نسبة 10% من إجمالي ميزانية المنظمات.

حيث حدد تريسي عدة زوايا وأبعاد تتضح من خلالها أهمية التدريب وهي كمايلي:²

أ- التدريب صفة من صفات المنظمة الحديثة تحرص على مواكبة كل تغيير في مجال استخدامات التكنولوجيا أو الإدارة، وبدون أن تكون هناك قوة بشرية مطورة وقادرة على استقطاب التغيير لن تستطيع لا المنظمة ولا الأفراد تحقيق الأهداف كالنمو والرخاء في المستقبل.

ب- التدريب يساهم مباشرة في تحسين مستوى الفرد الاقتصادي والاجتماعي ويزيد من درجة الأمان الوظيفي للفرد.

¹ جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الدار الجامعية. الإسكندرية، مصر، 2003، ص 27.

² مبروكة عمر محيرق، أساسيات تدريب الموارد البشرية. السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص 28.

ج- إن كل العاملين يحتاجون للتدريب فالموظف الجديد يحتاج إلى التدريب في مرحلة التهيئة، كما يحتاج له القادة لزيادة مهاراتهم أو التزود بمهارات جديدة.¹

المطلب الثاني: بعض المفاهيم المتعلقة بالتدريب.

يوجد الكثير من المفاهيم والمصطلحات التي لها علاقة مع التدريب أو مشابهة لوظيفته، نذكر بعضا منها في هذا المطلب :

1-المعرفة (La connaissance) :

لقد أعطيت عدة تعاريف للمعرفة أهمها مايلي:

عرفت المعرفة على أنها " كل العمليات العقلية عند الفرد ، من إدراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره الفرد وهو يتفاعل مع عالمه الخاص"²

كما تعرف أيضا بأنها " المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخبيرة التي تقدم إطار لتقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة"³

2-الكفاءة (Efficacité):

لقد أعطيت العديد من التعريفات حول كفاءة المورد البشري ولعل من أبرزها:

حيث عرفتها الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR : " الكفاءة هي إستخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التواصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط."⁴

كما يعرفها الباحثان Jean marc , Danial Held : بأنها " القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة إزاء المجتمع ".

¹ مبروكة عمر محيرق، نفس المرجع السابق، ص28.

² - مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام. دار الكتاب الحديث، الأردن، 2002، ص184.

³ - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة. الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص25.

⁴ - Cécile , dejouc les compétences au cour de l entreprise dorganisation , 2001

عرفتها أيضا حركة المؤسسات الفرنسية Medef " هي تركيبة المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد ، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني ، والذي يعطي لها صفة القبول ، ومن ثم فإنه ترجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وتطويرها ".¹

3- السلوك (Comportement) :

يعرف السلوك الإنساني بأنه كل الأفعال والنشاطات التي تصدر عن الفرد سواء كانت ظاهرة أم غير ظاهرة ، كما ويعرف آخرون بأنه نشاط يصدر عن الإنسان سواء كان أفعالا يمكن ملاحظتها وقياسها كالنشاطات الفسيولوجية والحركية.²

أنواع السلوك: السلوك نوعان هما:

أ- السلوك الاستجابي:

وهو السلوك الذي تتحكم فيه المثيرات التي تسبقه، فبمجرد حدوث المثير، يحدث السلوك، فالحليب مثلا في فم الطفل يؤدي إلى إفراز اللعاب، ونزول دموع العين عند تقطيع البصل، وهكذا تسمى المثيرات التي تسبق السلوك بالمثيرات القبلية.

إن السلوك الإستجابي لا يتأثر بالمثيرات التي تتبعه وهو أقرب ما يكون من السلوك اللا إرادي، فإن وضع الإنسان يده في ماء ساخن فإنه يسحبها أوتوماتيكيا فهذا السلوك ثابت لا يتغير وإن الذي يتغير هو المثيرات التي تضبط هذا السلوك.

ب- السلوك الإجرائي:

هو السلوك الذي يتحدد بفعل العوامل البيئية مثل: العوامل الإقتصادية والإجتماعية والدينية، والجغرافية وغيرها.

¹ عبد القادر الهاملي، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة . مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم: علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2011، ص50.

² أصيلة مقدار، عائشة بطيب، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية . مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم إقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، 2016، ص09.

كما أن السلوك الإجرائي محكوم بنتائجه فالمثيرات البعدية قد تضعف السلوك الإجرائي، وقد تقويه وقد لا يكون لها تأثير يذكر،

ونستطيع القول أن السلوك الإجرائي أقرب ما يكون من السلوك الإداري.¹

4- التعلم (Enseignement) :

لقد أعطيت عدة تعاريف للتعلم وهي:

يعرف التعلم في المعجم المتخصص بأنه: اكتساب تصرف جديد، وهو القدرة على ممارسة سلوك جديد وإتجاهات جديدة.²

كما يعرف أيضا: هو إكتساب المتعلم معلومات، وخبرات جديدة تؤهله لمواجهة التحديات ومنافسة المجتمع على أساس الحقائق العلمية.³

والتعلم من المصطلحات المشابهة للتدريب فالتدريب والتعلم لهم هدف واحد وهو تحسين المهارات والتزود بالمعارف الجديدة وذلك للاستفادة منها، سواء في المجتمع، أو المنظمة التي يعمل فيها المورد البشري، فالمورد المتعلم لا يجد صعوبات في حياته مقارنة بالأشخاص الغير متعلمين.

5- الإدراك (la réalisation) :

يعرف الإدراك بأنه " عملية تنظيم عقلية يستخدمها الإنسان بقصد فهم وتفسير العالم من حوله ، إذ تعمل أعضائه الحسية على تحسس التنبيهات ثم بدورها تنقلها إلى الدماغ عبر الأعصاب ليتسنى هناك معالجتها ومن ثم استصدار الإجابات المناسبة.

كمت يعرف أيضا بأنه " عملية تفسير وتنظيم المعطيات الحسية التي تصلنا من الأحاسيس لزيادة وعينا بما يحيط بنا وبدواتنا فالإدراك يشمل التفسير وهذا ما يتضمنه الإحساس".

¹ عبد الرحمان عدس، علم النفس التربوي . دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 1998، ص ص134.

² Philip champy et christiane, et évé, dictionnaire encyclopedique l éducation et de la formation, ed, nathan, université paris, 1998, p82 .

³ - محمد زردومي، معنى التعلم وإشكاليات التعليم في ظل التحولات المحلية والرهانات المستقبلية في الملتقى الوطني حول تعليمة الموارد في النظام الجامعي. مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة الجزائر، 2010، ص 28.

فالإدراك إذا من المفاهيم القريبة من التدريب، لأن بالتدريب يدرك المورد البشري أمور ويستفيد من تجارب.¹

المطلب الثالث: أنواع التدريب و أهدافه.

أولاً : أنواع التدريب .

تختلف أنواع التدريب باختلاف المعيار المعتمد عليه في عملية التصنيف ومن أهم المعايير مايلي:

- التصنيف حسب مرحلة التوظيف.
- التصنيف حسب نوع الوظائف.
- التصنيف حسب المكان.
- التصنيف حسب عدد الأفراد المتدربين.

ويمكن تلخيص أنواع التدريب حسب هذه المعايير فيمايلي:

1 - أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف :

يقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى خمسة أنواع تتمثل في:²

أ- **توجيه الموظف الجديد** : قبل مباشرة الموظف لعمله يحتاج لمجموعة من المعلومات التي يحصل عليها في الأيام والأسابيع الأولى من عمله ، حيث تؤثر هذه المعلومات على أدائه وإتجاهاته النفسيه، وتهيئة الموظفين الجدد وإرشادات الرئيس المباشرة له.

ب- **التدريب أثناء العمل** : ترغب المؤسسات أحياناً في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب ، حيث تسعى المؤسسات وتشجع بأن يقوم المشرفون فيها بتقديم المعلومات ، والتدريب على المستوى الفردي للمتمدرسين، ويعود الإعتماد على هذا النوع إلى أ، معظم الأعمال يمكن تعلمها

¹ -زخروفة كودري .الإدراك الإجتماعي لكل من المعالج النفسي والمعالج بالترقية. لدى عينة من فئات المجتمع، دراسة مقارنة على عينة من سكان مدينة ورقلة، مدكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس، تخصص: علم النفس الإجتماعي، 2006، ص19.

² -أمين ساعاتي ، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق . دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، صص(144، 117).

في فترة قصيرة نسبيا خلال أسبوع أو اثنين على الأكثر، بالإضافة إلى أن هذه الطريقة منخفضة التكلفة، وأن الكثير من الآلات تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي، استعداد العامل أو خبرته الماضية وإنما يجب عليه تلقي تدريباً مباشراً على الآلات.

ج- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة : عندما تتقدم معارف ومهارات الأفراد وبالأخص حينما تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يستدعي الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، مثال حينما يدخل نظام المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحاسبات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات، يحتاج شاغلو هذه المهام إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة، إذ يتضمن هذا النوع من التدريب المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارس نتيجة التطورات والمستجدات في مجال العلوم والتقنية.¹

د- التدريب بغرض الترقية والنقل : معنى ذلك أن يكون هناك احتمال كبير لإختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها، وهذا الفرق مطلوب التدريب عليه لردم الفجوة في المهارات والمعارف، وعلية فإن هذا النوع من التدريب يعمل على إعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة.

هـ- التدريب للتهيئة للمعاش : في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين كبار السن للخروج للمعاش والتقاعد، يتم تدريبه على طرق جديدة للعمل، أو طرق للإستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

2 - التدريب حسب نوع الوظائف.

تتطلب كل فئة وظيفية برامج تدريبية خاصة بما يتماشى وفق إحتياجات وأهمية هذه الفئة، وعليه يقسم التدريب حسب نوع الوظائف إلى:

أ- التدريب المهني والفني: يتلاءم هذا النوع من التدريب على الأعمال والوظائف التي تتطلب مستوى عالي من المهارات، إذ يوجه هذا التدريب إلى الأفراد ذو المستوى التعليمي المتوسط والذين يشغلون الوظائف الفنية والمهنية

¹ -علاء الدين سكسك، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية. مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد حيدر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2017، ص13.

في المنظمة، لذلك تصمم مثل هذه البرامج تجعل من المتدرب حرفيا ملما بالعمل ومكوناته، وبذلك فهو يجمع بين التدريب على العمل والتدريب في قاعات الدراسة، وتقوم المنظمات التي تتوافر على إمكانيات مالية كبيرة بإعداد مراكز التدريب المهني خاصة بها في حالة غياب مراكز رسمية للتدريب المهني ويتطلب هذا النوع وقتا أكبر من الأنواع الأخرى للتدريب.

ب- التدريب التخصصي: يتضمن هذا النوع من التدريب معارف ومهارات على الوظائف \ اعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية والمشتريات والمبيعات، وهندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة والكمبيوتر، والمهارات والمعارف، هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة، والتخطيط لها ومتابعتها وإتخاذ القرارات، إذ يهدف هذا الأخير إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانية لمواجهة مشاكل العمل.

ج- التدريب الإداري : يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، الوسطى، أو العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة ، إتخاذ قرارات قيادة، تحفيز، تنسيق وإتصال.¹

3- أنواع التدريب حسب المكان:

ينقسم التدريب حسب المكان إلى نوعين رئيسيين وهما كمايلي:²

أ- التدريب داخل المؤسسة : ترغب المؤسسة في عقد برامجها سواء بمدربين من داخلها أو خارجها وبالتالي يكون لزاما على المؤسسة تصميم البرامج التدريبية فقد تستعين المنظمة بخبراء ومدربين من الخارج للمساهمة في التدريب وإعداد برامج تدريبية لمواردها البشرية الداخلية، كأن تجلب مثلا مدربين لأنظمة جديدة.

كما يوجد أيضا التدريب في مكان العمل، وقد يأخذ هذا النوع صورا وأشكالا مختلفة منها:

• التدريب عن طريق الرئيس المباشر: سواء كان مشرفا أو رئيسا للعمال بموجب التدريب في هذا النوع فإنه يتم في نفس مكان العمل وفي ظروفه الواقعية وخلال وقت العمل الرسمي وتحت إشراف رؤسائه المباشرين.

¹ - علاء الدين سكساك، نفس المرجع السابق، ص 14.

² محمد سعيد، أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص ص، 195.196.

• التدريب عن طريق العامل القديم: هنا يتولى عملية التدريب أحد العاملين القدامى ممن لديهم خبرة طويلة في العمل ولديهم معلومات فنية كبيرة إلى جانب توفر لديهم القدرة على الشرح، الوصف، الإيضاح، وهذا يفيد المتدربين عن طريق تقليد المدرب وإكتساب الخبرة منه.

ب- التدريب خارج المؤسسة:

تفضل بعض المؤسسات والمدربين أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المؤسسة ذاتها، وقد يتم هذا النوع من التدريب عن طريق الإستعانة بمؤسسات متخصصة في التدريب أو تقوم الدولة في حالات استثنائية بدعم عملية التدريب، كأن تقوم المؤسسة مثلا ببعث العاملين في دورات تدريبية وتكوينية مع مؤسسات أخرى في إطار التعاون وتبادل الخبرات.¹

4- التدريب حسب عدد الأفراد المتدربين:

أ- التدريب الجماعي : ويشمل عدد كبير من أفراد المنظمة و بمختلف الرتب والمستويات ، و تعتمد عليه بالخصوص المؤسسات العسكرية والنظامية من خلال مناورات تطبيقية لمعرفة مدى جاهزيتها.

ب- التدريب الفردي : ويكون عادة تدريب متخصص للنقل أو الترقية ، أو تقلد مهام جديدة .

ثانيا : أهداف التدريب .

تشمل أهداف التدريب على وجه العموم على مايلي:²

- اكتساب الفرد المعارف المهنية وصقل المهارات والقدرات لإنجاز العمل على أكمل وجه.
- تطوير أساليب الأداء لضمان أداء العمل بفعالية.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد.
- تخفيف العبء على المشرفين والرؤساء.
- المساهمة في معالجة أساليب إنقطاع العمل.

¹ محمد سعيد، أنور سلطان، نفس المرجع السابق، ص 196.

² خالد محمد الزهراني، أهداف التدريب والتنمية المهنية. مجلة الثقافة التربوية، العدد 16، 02 ماي 2008، السعودية، ص 01.

- توفير إحتياجات المؤسسة من القوى العاملة.
 - الحد من الأخطاء والإستفادة من القوى العاملة والأدوات والأجهزة والآلات إلى أقصى حد ممكن.
 - مساعدة كل موظف على فهم وإدراك العلاقة بين عمله وعمل الآخرين وبين أهداف المؤسسة التي يعمل بها.
- كما يهدف التدريب إلى:¹

- حماية العاملين في المنظمة في الوقوع في الأخطاء أثناء تأدية أعمالهم اليومية وتقليل حوادث العمل.
- توفير الدافع الذاتي لدى العاملين لزيادة الكفاءة وتحسين إنتاجهم كما ونوعا من خلال توعيتهم بأهداف وسياسات المؤسسة.
- زيادة مهارات وقدرات العاملين وتسليحهم بمقومات تؤهلهم للترقي للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى في المنظمة.

المطلب الرابع : المبادئ الأساسية للعملية التدريبية .

لعملية التدريبية مبادئ أساسية تركز عليها حتى تحقق الفعالية وبالتالي تؤذي الموارد البشرية المدربة أداؤها بشكل جيد ومن أبرز مبادئ التدريب الحديثة مايلي:²

1-المبدأ الأول : إعتقاد إطار أو نموذج نظري للتطبيق Theory Based Model إن برنامج التدريب الأكثر فعالية هو الذي يركز على إطار أو نموذج نظري للتدريب له جدور في الحقائق التجريبية، لأنه يعتمد على إطار مرجعي لتوجيه النشاطات والممارسات التجريبية في البرنامج، وهناك أدلة علمية وتجريبية تؤكد أن برنامج التدريب الذي يعتمد إطارا نظريا يكون أكثر فعالية من البرنامج الذي يفتقر لمثل هذا النموذج.

2- المبدأ الثاني : وضوح وتحديد الأهداف لبرامج التدريب prespecified behavioural objectives .

¹ عطا الله محمد تسير الشريعة، إدارة العملية التدريبية. دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 27.

² أحمد خطيب، رداح الخطيب، التدريب المبني على المعرفة. مؤسسة الروان للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 23.

إن من أهم العوامل التي تمكن المتدربين من الاستفادة من برامج التدريب، أن تكون أهداف هذا البرنامج، محددة، وأن تكون مصاغة ما أمكن بلغة السلوك المتوقع عند المتدربين، وأن تحدد الأداء الذي سيتقنه المتدرب بعد الإنتهاء من البرنامج .

3- المبدأ الثالث : تلبية الحاجات المهنية للمتدربين Meeting professional need of trainees

إن برنامج التدريب القائم على تلبية الحاجات المهنية للمتدربين، يجعلهم يشعرون بأهمية هذا البرنامج بالنسبة للحياة العلمية للمتدربين ويمكنهم من الاضطلاع بأدوارهم المهنية المقبلة في المؤسسات التي يعملون فيها بكفاءة وفعالية.

4-المبدأ الرابع : المرونة وتعدد الإختبارات في برنامج التدريب

flexibiliy and multiple tests in the training program

إن برنامج التدريب الأكثر فعالية، هو الذي يتصف بالمرونة من حيث متطلبات القبول والمتطلبات الدراسية المتاحة للمتدربين، فيما يتعلق باختبار المسافات الدراسية والمتطلبات الدراسية والنشاطات التدريبية المتنوعة.

5- المبدأ الخامس : توجيه برامج التدريب نحو الكفايات التدريبية

training copetencies oriend program

من أبرز التحديدات التربوية في برنامج التدريب، توجه هذه البرامج نحو مبدأ الكفايات التدريبية الأساسية، وتحصر على إكتساب المتدربين مجموعة من المهارات المطلوبة تمكنهم من القيام بأدوارهم بفعالية.¹

6- المبدأ السادس : أن يحقق برنامج التدريب التوافق والتطابق بين الأفكار النظرية والممارسات العملية.

Intergration of theory and practice

من أجل تحقيق أهداف البرامج التدريبية بفعالية ونجاح، لابد أن يراعي مبدأ التطابق والتوافق بين الأفكار والنظريات المتعلقة بعملية التدريب، وبين الممارسات التطبيقية والعلمية في الموقف التدريبي.

¹ أحمد خطيب، رداح الخطيب، نفس المرجع السابق، ص 23.

7-المبدأ السابع : إستمرارية عملية التدريب continuity of training

أصبحت عملية التدريب عملية لا تتوقف بعد إنتهاء المتدرب من برامج التدريب بل إنها عملية مستمرة تبدأ بالإعداد قبل الخدمة، وتستمر طوال الحياة المهنية للموظف.

8- المبدأ الثامن: أن يمكن البرنامج المتدربين من تحقيق ذواتهم self actualization

ومن الخصائص التي تتميز بها برامج التدريب الحديثة هو إتاحتها الفرصة للمتدربين للمشاركة والتفاعل مع الموقف التدريبي، وتشجيعها للمتدربين لكي يشاركوا في صناعة القرارات المتعلقة ببرامجهم التدريبي، وأن يسهل لهم البرنامج التدريبي فرص النمو الذاتي، لإمتلاك المهارات والكفاءة الضرورية.¹

9- المبدأ التاسع: استثمار برامج التدريب لنتائج البحوث والدراسات العلمية Research oriented programs

من أبرز مميزات برامج التدريب الحديثة إعتمادها على نتيج البحوث والدراسات التربوية كأساس لتطوير وتحسين هذه البرامج، فبرامج التدريب الحديثة تعمل على تشجيع إجراء الدراسات والبحوث العلمية، وتعمل على توظيف النتائج التي تتوصل إليها هذه الدراسات، والبحوث من أجل إجراء التطورات والتحسينات على هذه البرامج، إذ يعتبر إجراء البحوث والدراسات عنصر رئيسيا ضمن العناصر الأساسية التي يبنى عليها البرنامج التدريبي.

10- المبدأ العاشر: إستثمار تكنولوجيا التربية educational technology

من جملة الخصائص التي تتميز بها برامج التدريب الحديثة الإنتفاع بالوسائط التكنولوجية وتوظيفها في عمليات التدريب، فبرامج التدريب الحديثة تعتمد وسائط تكنولوجيا متقدمة في التدريب في المختبرات اللغوية، ومختبرات التعليم المصغر، والأجهزة والآلات التعليمية المختلفة والموارد التعليمية المتنوعة.

11- المبدأ الحادي عشر: تفريد التدريب Individualized training

أن تؤكد برامج التدريب على تفريد عملية التدريب بما يتفق وقدرات واستعدادات كل متدرب، ولقد أصبح في حكم البديهيات أن كل إنسان متدرب يختلف عن غيره في القدرات والاستعدادات والحاجات والميول فمن

¹ أحمد خطيب، رداح الخطيب، نفس المرجع السابق، ص (23، 26).

الطبيعي والحالة هذه أن يتيح برنامج التدريب الفرصة لكل متدرب أن يتعلم وفق قدرته الخاصة وحاجاته المتميزة الخاصة، وبرنامج التدريب توفر الفرص لكل متدرب لكي ينمو ذاتيا ويتعلم بمفرده وفق معايير عامة تنطبق على جميع المتدربين في البرنامج.

12- المبدأ الثاني عشر: اعتماد منهج التدريب المتعدد الوسائط multi media a approach

يرتبط مبدأ تفريد التدريب في برنامج التدريب بمبدأ اعتماد برنامج التدريب لمنهج التدريب المتعدد الوسائط، فبرامج التدريب الحديثة تعتمد مجموعة من الوسائط في عمليات التدريب، فبالإضافة إلى إعماده المواد التعليمية المطبوعة، المستخدمة في البرامج فإنها تعتمد على وسائط أخرى من مثل الندوات والتلفزيون التعليمي والإذاعة التعليمية وأجهزة الفيديو والسما والبحوث الإجرائية، والتدريب الميداني، إلى ما هناك من وسائط متنوعة مع الحاجات التدريبية للمتدربين في البرامج من جهة كما تتيح الفرصة لكل متدرب لإختيار نوع النشاط الذي يتفق مع ميوله وقدراته من جهة أخرى.¹

كما توجد أيضا مبادئ عامة للتدريب تلعب دورا هاما في تحقيق أهداف المؤسسة وتمثل في:

- **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المؤسسة.
- **الهدف:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة، وواقعية بحيث يمكن تحقيقها وقياسها وتطبيقها، كذلك يجب أن تكون محددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع طبق للإحتياجات التدريبية، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة،
- **الشمول:** بمعنى أن يمتد نشاط التدريب ليشمل جميع المستويات الوظيفية العاملة بالمؤسسة من القاعدة إلى القمة.
- **مراعاة التوقيت المناسب:** على التدريب أن يراعي التوقعات المناسبة عند وضع وتنفيذ البرامج التدريبية بمعنى أن لا يعارض مع متطلبات العمل في فترات إعداد الموازنات مثلا وكذا لا يأتي في أشهر الصيف، رمضان أو الحج والأعياد الرسمية.
- **إحترام رسالة المؤسسة :** يجب أن يراعي التدريب الرسالة التي أنشأت من أجلها،

¹ أحمد الخطيب، رداح الخطيب، نفس المرجع السابق، ص ص 26.27.

- **الإقتصاد والتكاليف** : بحيث لا تكون مخصصات التدريب كبيرة لا تستطيع المؤسسة تغطيتها.
- **المعلومة المرتدة**: يحتاج المدرب إلى تيار من المعلومات المرتدة عن نتيجة سلوكه للوقوف على مدى فاعلية التدريب، فمثلا هل أحدث التدريب تعديلا في سلوكه أم لم يحدث؟ وما هي نواحي القصور التي يجب تصحيحها؟ فبدون ذلك لا نستطيع الحكم على فعالية التدريب.
- **التدريب عملية إدارية وفنية** : فالتدريب بإعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفء، ومنها وضوح الأهداف والسياسات ، توازن الخطط والبرامج وتوافر الموارد المادية والبشرية والرقابة المستمرة.
- **التدرج والواقعية** : يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا ويبقى الحكمة الشائعة لدى مسؤولي التدريب "أنه لا يمكن تعليم الناس رسم الأشياء المتحركة قبل تعليمهم الأشياء الساكنة"¹.
- **التدريب نشاط متغير ومتجدد** : حيث أن التدريب يتعامل مع المتغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجديد.
- **مراعاة الفروق الفردية** : إن البشر بطبيعتهم مختلفون من حيث نسبة الذكاء والقدرة على التعلم وأخذ المهارة، فمنهم الذكي والطموح والصبور، ومنهم الأقل من ذلك، وعليه فإن الوقت الذي يأخذه الذكي في التعلم مهارة ما سيكون أقل بطبيعة الحال ممن هو أقل ذكاء وكذلك الحال بالنسبة للطموح والصبور.
- **الدافع والحافز**: كلما كان الدافع قويا لدى المتدرب كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم وإكتساب المعرفة والمهارة الجديدة، فلكي تتحقق الفاعلية للمتدرب يجب أن يرتبط التدريب بحاجة حقيقية له يرغب في اشباعها مثل: تحسين الأداء والترقية، او زيادة مستوى الدخل.

مما سبق نستنتج أن التدريب له أهمية كبيرة للمنظمة ، فالمورد البشري يحتاج للتدريب بشكل مستمر ومتجدد ، سواء كان موظف جديد أو قديم لزيادة المهارة والكفاءة وتحسين الأداء وبالتالي يساعد ذلك المنظمة على تحقيق

¹ - نور الهدى عمراوي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية مع دراسة حالة للمؤسسة الصناعية للملابس المهنية تافنة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسييو والعلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص: إدارة أعمال الموارد البشرية، 2016، ص ص 17,18.

أهدافها ، مما يمكننا من ربح الوقت والجهد والمال، وتحسين نوعية الخدمة خصوصا إذا كان التدريب وفق مبادئ محددة تعتمدها المنظمة.¹

¹ - نور الهدى عمراوي، نفس المرجع السابق، ص 18.

المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية .

تقوم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بإعداد برامج التدريب للعاملين لديها وفق مناهج مدروسة، بغرض سير العملية التدريبية بشكل جيد ، وهذه المراحل سوف نقوم بشرحها في المطالب التالية كما يلي :

المطلب الأول: مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية.

إن التحديد الدقيق لهذه الإحتياجات يجعل النشاط التدريبي نشاط واقعي وهادفا ، يوفر الكثير من الجهد والنفقات، ومما لاشك فيه أن الحاجة للتدريب تنشأ عن التوسع في حجم الأعمال مما يستلزم تعيين الأفراد الجدد يلزم تدريبهم ومواجهة النقص في عدد الأفراد نتيجة لتركهم أعمالهم ، مما يستدعي التدريب للأفراد الجدد مع الحرص على أن التدريب عملية مستمرة لازمة للعاملين الجدد والقدامى في جميع المستويات الإدارية.¹

وتوصف الإحتياجات التدريبية على أنها " الفجوة بين مستوى الأداء المتوقع للأفراد ومستوى أدائهم الحالي وتعكس الإحتياجات التدريبية، وجود مشكلة ما في المنظمة، ووجود هذه المشكلة يعني بالضرورة وجود حاجة لابد من تحديدها والعمل على إشباعها.²

ومن أجل تحديد الإحتياجات التدريبية بدقة، يمكن إستخدام الأسلوب التالي:

- 1- تحليل المنظمة: وذلك بتحديد أين سيتم التركيز.
- 2- تحليل العمليات: وذلك من أجل دراسة ما يجب تعلمه للفرد حتى يصبح باستطاعته تأدية عمله بكفاءة.
- 3- تحليل الأفراد : وذلك من أجل تحديد ما يحتاج التدريب وهي المهارات والإتجاهات والمعارف التي يحتاج إليها أو يحتاج إلى تحسينها وإكتسابها.

ووسائل تحديد الإحتياجات التدريبية نذكر منها:

¹ - أحمد نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية. دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 267.

² - عمر محيرق مبروكة، نفس المرجع السابق ، ص 164.

- 1- الخطط التوعوية للمنظمة في المستقبل : وما تحتاج إليه من خبرات ومهارات لتنفيذها.¹
 - 2- تحليل النتائج وتوصيف الوظائف : وما توصلت إليه من تحديد المهام لكل وظيفة ومتطلبات شاغلها.
 - 3- نتائج قياس وتقييم الأداء: إذ من خلالها يتم توضيح نقاط الضعف في أداء المرؤوسين ونوع التدريب الذي يحتاجون إليه لعلاج هذا الضعف.
 - 4- أساليب العمل الجديدة المراد إدخالها للمنظمة.
 - 5- الوسائل والآلات والتقنيات الجديدة المراد إدخالها للمنظمة.
 - 6- آراء العاملين.
 - 7- إجراء الإختبارات للعاملين لمعرفة مستوى أدائهم وتحديد الإحتياجات التدريبية.²
- مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية مرحلة مهمة من مراحل العملية التدريبية لأنها تعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي ، فهي الركيزة الأساسية لإنطلاق مراحل العملية التدريبية وعدم التعرف على الإحتياجات ، يؤدي إلى ضياع الجهد والمال ، وبالتالي فشل العملية التدريبية.

المطلب الثاني: مرحلة تصميم البرامج التدريبية:

بعد تحديد الإحتياجات التدريبية ، تأتي عملية تصميم البرامج التدريبية، التي تتضمن عدة مواضيع أهمها تحديد أهداف البرنامج التدريبي وتحديد المحتوى التدريبي، تحديد أساليب التدريب، تحديد المدربين والمتدربين في البرامج وأيضاً تحديد تكلفة وميزانية التدريب كمايلي:

أ- تحديد أهداف البرنامج التدريبي : تعد الخطوة الأولى في تحديد وتصميم البرنامج التدريبي ، وهناك طريقة لتحديد الأهداف تعرف بالطريقة الذكية لتحديد الأهداف smart تتكون من خمسة حروف كل حرف يرمز لكلمة وهي:³

1- محدد specific : أن لا يكون الهدف الذي تطمح لبلوغه عاما بل يكون واضحا ومحددا.

¹ مصطفى شاويش نجيب، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد. الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 236.

² مصطفى شاويش نجيب، نفس المرجع السابق الذكر، ص 236 .

³ ميساء علفا، قاعدة سمات لتحقيق الأهداف. موقع [www ,savemarketing , blogspot ,com](http://www.savemarketing.com) ,2014 ,09 ,24

2- قابل للقياس measurable : يجب أن يكون كل هدف تريد تحقيقه مربوط بكمية ، مثلا لو كان هدفك قراءة كتاب من 100 صفحة حيث تصل إلى الصفحة 50 تعرف أنك قطعت نصف المشوار.

3- يمكن تحقيقه Achievable : حيث تبدأ بالعمل على تحقيق الهدف تعلم بأن هدفك يمكن الوصول إليه، قد تبدو بعض الأهداف صعبة ولكن مع الجهد يمكن تحقيقها.

4- واقعي tenely: أن الهدف يجب أن يكون مربوط بزمن معين ومدة محددة لتحقيقه، أن تضع لنفسك وقتا محددًا تبدأ فيه العمل على الهدف ووقتا تنمي عملك فيه.¹

ب- محتوى التدريب: إن محتوى البرامج تحدده الأهداف الموضوعية ويتضمن مايلي:

- المهارات والمعارف المتعلقة بالعمل، وظروف المنظمة.
- الطرق والأساليب التي يمكن إستخدامها لتطوير الأداء وتحسينه.
- أنماط السلوك والإتجاهات المتوقع تنميتها.
- مراعاة الرغبة والدافعة والإستعداد للأداء عند تحديد محتوى البرنامج التدريسي.
- إن لمحتويات البرنامج التدريبي الأثر الكبير في نجاح البرنامج لذا كان من الضروري على مخطط التدريب أن يحدد الموضوعات أو المواد التي يتضمنها البرنامج بدقة فيعين أن تكون مادة التدريب، ترجمة صادقة لإحتياجات المؤسسة وأن يتناسب المحتوى مع القدرات العلمية للمتدربين.²

ج - تحديد أساليب التدريب : هناك العديد من الأساليب التدريبية منها:

أ- أسلوب قليل التكلفة والفعالية في نفس الوقت ، نجاح هذا الأسلوب لا يتوقف على نوعية المحاضر أو المدرب بل على عدد المتدربين في القاعة ومدى قابليتهم للتدريب، كما يحتاج إلى توفير وسائل الإيضاح وجعلها في متناول الجميع.

¹ ميساء علفا، نفس المرجع السابق، الذكر.

² محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير ووظائف المسير وتقنيات التسيير. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995، 106، 105.

ب- المؤتمرات والندوات والحلقات: وهي من الأساليب التي تسمح بدرجة عالية من المشاركة من جانب المتدربين في العملية التدريبية وبذلك تعتبر مخرجا من عيوب أسلوب المحاضرة، وبصفة عامة فإن المؤتمر أو الندوة أو الحلقة له هدف محدد وجدول أعمال متفق عليه.

ج- التطبيق العلمي : بموجب هذه الطريقة يقدم المدرب بأداء عمل معين بطريقة علمية سلمية أمام المتدربين موضحا لهم طريقة وإجراءات الأداء والعمليات وتصلح هذه الطريقة بصفة خاصة في الأعمال الحرفية أو التي تحتاج إلى مهارات يدوية أو إستخدام آلات وأجهزة ميكانيكية.¹

حيث تعتبر مرحلة تصميم البرامج التدريبية من أهم المراحل لأنها ترسم وتبين لنا الخطة المتبعة في التدريب بالإضافة إلى الأساليب وطرق التدريب.

المطلب الثالث : مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية.

تعتبر مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية، المرحلة الموالية لمرحلة تصميم البرامج التدريبية وهي مرحلة إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيز التطبيق والوجود، وهذه المرحلة مهمة جدا، إذ يتبين فيها فعالية المراحل السابقة، ففي التنفيذ يتبين نجاح أو فشل هذه المرحلة والمراحل السابقة لها، وتتم هذه المرحلة من خلال:²

• الاجراءات الفنية التي تسبق التنفيذ.

• الإجراءات الفنية والإدارية لمرحلة التنفيذ الفعلي .

أولا : الإجراءات الفنية التي تسبق التنفيذ : تتضمن الإجراءات التالية.

1 - تجهيز المواد العلمية اللازمة : يتم تجهيز وصياغة المواد العلمية ستوزع على المشاركين بأعداد تكفي مع إضافة جزء كإحتياطي، وتترتب حسب الجلسات التدريبية، ويفضل توزيعها بعد إنتهاء المدرب من جلسته التدريبية.

¹ محمد رفيق الطيب، نفس المرجع السابق الذكر، ص 107، 108.

² الربيع بوغريوة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز. مذكرة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، جامعة

أحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، 2007، 37

2 - تجهيز المناخ المخصص للتدريب: وذلك ضمانا لراحة المتدربين وتهيئة المناخ العلمي المناسب الذي يشجع على تحقيق أقصى استفادة من التدريب وتحكم في شكل وترتيب مكان التدريب ثلاث عوامل أساسية: نوع وحجم التدريب، الأساليب التدريبية المستخدمة.

3 _ إعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التدريبي:

عند إعداد البرنامج التدريبي يجب أن يراعي تحديد المواعيد المناسبة لبدء ونهاية كل برنامج وتحديد الوقت الخاص بالتنفيذ سواء كان صباحا أو مساء مع تحديد ساعات ابتداء التدريب اليومي، وموعد إنتهائه والمدة المناسبة للبرنامج التدريبي، حيث أنها تختلف من دورة تدريبية إلى أخرى واهم الشروط الواجب الالتزام بها عند تحديد زمن الدورة التدريبية مايلي:

- أن تكون كافية لتحقيق التوازن بين الموضوعات التدريبية التي تستهدف تعلم المنهج التدريبي.

- أن تسمح المدة بإعطاء فرصة كافية ومناسبة للمتدربين للاستفادة من التدريب.

- أن لا تؤدي إلى الشعور بالملل لدى المتدربين.

- أن تسمح للمتدرب بعدم ترك عمله مدة طويلة.

4 - إعداد وتجهيز المعدات التدريبية : يجب مراعاة هذه المعدات التي تستخدم في البرنامج وتجربتها للتأكد من صلاحيتها للعمل وتشمل مجمل الأدوات والوسائل.

5 - تجهيز مقاييس وأدوات التقييم.

على مسؤول التدريب التأكد من تجهيز النماذج التي تستخدم في التقييم أثناء تنفيذ البرنامج، وطبعا بأعداد تكفي، وترتيبها حسب الحاجة إليها.¹

6 - ترتيبات النقل والإقامة:

في حالة الدورات المقيمة يجب أن يخصص شخص تكون له مسؤولية مراجعة جميع الترتيبات الخاصة بإقامة المتدربين بالقيام بالزيارات الميدانية أو التدريب العلمي.

¹ الربيع بوعروة، نفس المرجع السابق، ص 37، 38.

7 - النماذج اللازمة لتنفيذ التدريب:

يتم تجهيز النماذج الخاصة بتنمية البرامج التدريبية وتصديرها بأعداد كافية.

ثانياً: الإجراءات الفنية والإدارية لعملية التنفيذ الفعلي.

وتتضمن إجراءات مرحلة التنفيذ الفعلي العديد من العناصر من أهمها مايلي:

- افتتاح البرنامج التدريبي في الوقت المناسب.

- شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين.

- تحديد فئة المتدربين.

أما بالنسبة للإرشادات المتعلقة بسير البرنامج والتي على إدارة البرنامج والمدربين مراعاتها تتمثل في:

- الحرص على فهم أهداف البرنامج والعمل على تحقيقها.

- معرفة المشاركين بشكل جيد والعمل على إدماجهم في أنشطة البرنامج واحترام قدراتهم.

- العمل على خلق جو تدريبي يشعر المتدربين بالالتزام بجدول البرنامج التدريبي وبأهمية التدريب للارتباط محتوياته

بعمل المتدرب، مما يؤدي إلى إقبالهم على التدريب وضمان إشراكهم في الرأي والمناقشة.

- مراعاة الفروق الفردية بين المشاركين والتجاوب مع الاحتياجات الخاصة بهم.

- التوزيع الجيد لمحتوى البرنامج التدريبي: التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو مخطط له.

كما تتضمن المتابعة اليومية للبرنامج حل المشاكل الطارئة التي تعيق عملية التنفيذ.

- كتابة وطباعة ما ينتجه المتدربين.

- تقويم وتقسيم المتدربين وإعداد تقرير وملف لكل متدرب للتأكد من فعالية التدريب.¹

¹ -الربيع بوعريوة، نفس المرجع السابق، ص ص 38.39.

المطلب الرابع: مرحلة تقييم برنامج التدريب.

إن مرحلة تقييم برنامج التدريب، مرحلة مهمة فهي تبرز لنا مدى نجاح المراحل السابقة، فهي تبين لنا نتائج العملية التدريبية، سواء كانت إيجابية أو سلبية، ومدى توافق أهداف المنظمة مع النتائج التي تحققت وللقيام بهذه المرحلة نتبع المعايير التالية:

1- معيار تقييم رد الفعل : وذلك لمعرفة ردود فعل المتدربين في البرنامج التدريبي بعد انتهائه، حيث يقيس انطباعهم من خلال توزيع استمارة معلومات تتضمن أسئلة حول محتوى البرنامج، طرق التدريب وأسلوبه.

2- معيار تقييم التعلم : يتم من خلال إجراء اختبارات تجرى بعد الإنتهاء من البرنامج التدريبي وغالبا ما تكون هذه الاختبارات كتابية ، تتضمن أسئلة حول الموضوعات التي يتم تقديمها في البرنامج ، ومن ثم تحديد درجة استعاب هذا المحتوى وفق النتائج الاختبارات .

3- معيار تقييم السلوك : قياس مقدار ما تعلم المتدربين من أنماط سلوكية جديدة تظهر في العمل، من خلال المهارات الجديدة والمعارف التي تم اكتسابها وهذا ما يتم تحديده بعد انتهاء التدريب وممارسة العمل، إذ يتم قياس أداء المتدرب بعد ممارسة العمل ويقارن بما كان عليه أدائه قبل ذلك .

4- معيار تقييم النتائج : تظهر في إنتاجية وفعالية المؤسسة ، وذلك من خلال الفوائد الإجمالية المحققة للمؤسسة ، بعد تنفيذ البرنامج قياسا بالتكاليف أي تحديد العوائد الاقتصادية من التدريب.¹

أهداف تقييم التدريب : هناك العديد من أهداف تقييم التدريب منها:

1- التعلم: يهتم التقييم بمعرفة مدى التعلم الحاصل أو للتحسين نتيجة العملية التدريبية.

2- ترشيد العملية التدريبية : حتى يكون التدريب الذي يقدم أكثر فعالية وكفاءة.

3- الإثبات : ينطوي هذا الهدف على محاولة تقديم إثبات أو أدلة على النشاط التدريبي حقق نتائج معينة أو تطورات معينة.

¹ - منير بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب والحوافز . رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص: علم الاجتماع والديموغرافيا 2010، ص 116.

4- التطوير: يعني ذلك تطوير البرامج المستقبلية بحيث تصبح أكثر فعالية.¹

3- بعض النماذج عن تقييم التدريب:

توجد العديد من النماذج التي تطرقت إلي تقييم التدريب في المؤسسة نذكر منها:²

أ- نموذج كيرك باتريك kirek patrik :

من أكثر النماذج شيوعا وإستعمالا، من قبل القائمين على العملية التدريبية ويقترح كيرك باتريك أربعة مستويات لتقييم التدريب وهي:

1- المستوى الأول : رد الفعل reaction

حيث يتم قياس ردود الفعل وإنطباعات المشاركين المتدربين و أفكارهم فيما يتعلق بكيفية تطبيق ما تم تعلمه على أرض الواقع.

2- المستوى الثاني : التعلم learning

حيث يتم قياس المتغيرات التي تتمثل في معارف واتجاهات ومهارات المشاركين

3- المستوى الثالث : السلوك behaviour

حيث يتم قياس المتغيرات التي حدثت في سلوك المشارك المتدرب وطريقة أدائه لمهام وظيفته.

4- المستوى الرابع : النتائج Results

حيث يتم قياس نتائج وأثر البرنامج في تحقيق أهداف وخطط المنظمة ويحتاج هذا النموذج إلى تجميع البيانات والمعلومات عن هذه المستويات

الجدول التالي: يوضح هذه المستويات والأساليب والأدوات المقترحة.³

¹ محمد مدحت، أبو النصر، إدارة العملية التدريبية. دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 209.

² محمد مدحت سعد، أبو النصر نفس المرجع السابق، ص 211.

³ نادية سعد، دليل تقييم برنامج التدريب. المعهد القضائي الفلسطيني، فلسطين، 2012، ص 32.

جدول رقم (01) : يوضح عملية تقييم العملية التدريبية .

مستوى التقييم	الأساليب والأدوات المقترحة
1- ردود أفعال .	<ul style="list-style-type: none"> - مدخلات شفوية من المتدربين. - إستمارة لقياس ردة فعل المتدربين توزع في نهاية البرنامج التدريبي ولا يتم ذكر أسماء المدربين على الإستمارة. - مقابلات مع عينة مع المتدربين خلال أيام التدريب. - تغذية راجعة من المشرفين على التدريب.
2- التعلم	<ul style="list-style-type: none"> - ملاحظة تطبيق المهام التي يؤذيها المتدربون خلال فترة التدريب. - اختبارات كتابية. - نقاشات مستهدفة مع المتدربين حول محتوى التدريب. - اختبارات شفوية. - تقييم المتدربين الذاتي للتعلم. - تحليل واجبات ومنتجات المتدربين.
3- تغيير سلوكيات العمل (التطبيق)	<ul style="list-style-type: none"> - ملاحظة أداء المتدربين في مكان العمل. - اختبارات فورية. - مقابلات مع المتدربين بخصوص التقييم الذاتي لقدراتهم حول كيفية تطبيق ما تعلموه. - تغذية راجعة من مشرفي المتدربين بخصوص درجة التطبيق.
4- التأثير (النتائج النهائية)	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل مستويات أداء المؤسسة المستهدفة. - تغذية راجعة تتعلق بالرضا الداخلي والخارجي للأداء. - مقارنات الأداء ما قبل وما بعد التدريب. - تغذية راجعة من المدراء إذا كان ذا صلة. - تغذية راجعة تتعلق بالتحسن في سياق البيئة الخارجية بشكل عام.

المصدر: نادية سعد، دليل تقييم برامج التدريب، المعهد القضائي الفلسطيني، فلسطين، 2012، ص 32.

ب- نموذج باركر Barker: حدد باركر كذلك أربع مستويات لتقييم العملية التدريبية مما يتطلب جمع المعلومات والبيانات عن هذه المستويات

1- رضا المتدرب : ردود فعل المتدرب اتجاه البرنامج التدريبي، ويمكن الحصول عليها من خلال استمارة محددة لذلك.

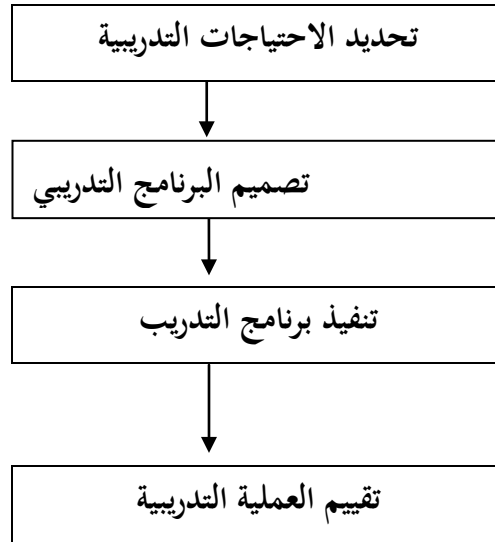
2- المعارف التي اكتسبها المتدرب : يتم التقييم في هذا المستوى من خلال مجموعة الاختبارات.

3- أداء العمل : يقوم الدرب هنا في هذا المستوى من خلال مجموعة من الاختبارات.

4- أداء المجموعة : يتم تقييم أداء جميع المتدربين كمجموعة وتقييم نتائج أداء هذه المجموعة.¹

مما سبق نستنتج أن العملية التدريبية تقوم وفق أربع مراحل، تحديد الاحتياجات، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرامج التدريبية، وأخيرا تقييم العملية التدريبية، هذه المراحل الأساسية للتدريب حيث نجاح التدريب يتوقف على حسن إتباع هذه المراحل. والشكل التالي يوضح هذه المراحل متتالية :

الشكل رقم (1) : رسم تخطيطي يوضح مراحل العملية التدريبية .

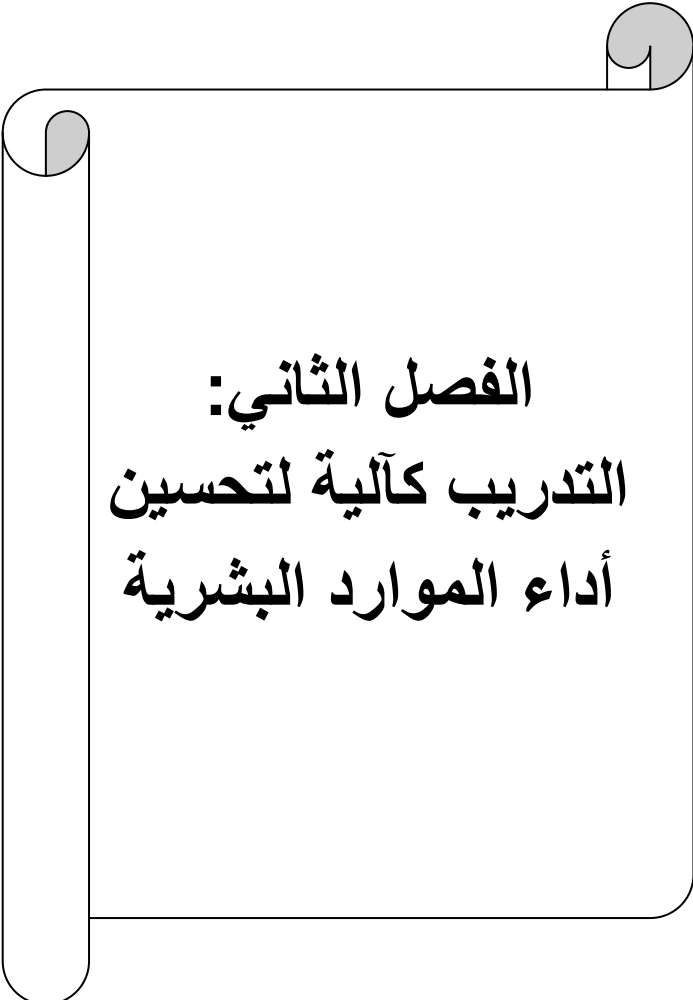


المصدر: من إعداد الطالبين الباحثين.

¹ -محمد مدحت أبو النصر، نفس المرجع السابق، ص 211.

خلاصة الفصل الأول :

أصبحت المنظمات اليوم تعطي أهمية كبيرة للتدريب بهدف تحسين أداء عمالها وكفاءتهم ، باعتبار التدريب الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء المورد البشري و تنمية المعارف والمهارات وتوضيح نظم وأساليب العمل ، و كافة المتطلبات الوظيفية التي يشغلها المتدرب ، لذلك قمنا باستعراض وتبيان مفهوم التدريب بشكل مفصل ، وقمنا بذكر أنواعه حسب معايير تم التطرق إليها ، وكذلك مراحل العملية التدريبية من تحديد للاحتياجات وتصميم البرنامج التدريبي إلى عملية التنفيذ والتقييم، وذلك لأهميته البالغة على المنظمة خصوصا في عصرنا هذا، إذ يتطور العالم بشكل مستمر، إذ يعتبر التدريب السبيل لتحسين وتطوير المهارات والقدرات ومحاولة تغيير السلوك بشكل إيجابي ، وبالتالي تحسين أداء العاملين ، مما يضمن للمنظمة المنافسة و مسايرة الأوضاع وتحقيق الرضا لدى الزبائن أو المستفيدين من الخدمة .



الفصل الثاني:
التدريب كألية لتحسين
أداء الموارد البشرية

تمهيد:

أجمع المفكرون أن إهتمام المؤسسات بأداء أفرادها و إعطاءه العناية اللازمة يمكنها من الوصول إلى أسى أهدافها ، و إنجاز أعمالها بكل كفاءة و فعالية عالية ، لذلك أعطت إدارة الموارد البشرية اهتماما كبيرا بأداء الأفراد العاملين ، واتخذت أساليب متعددة لتحسين الأداء و تطويره، كالتدريب والتكوين مثلا.

وفي هذا الفصل قمنا بإبراز مفهوم الأداء و دور التدريب في تحسينه من خلال أربع مباحث هي:

المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية.

المبحث الثاني: تحسين أداء الموارد البشرية.

المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية.

المبحث الرابع: أثر التدريب على أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية.

يعد الأداء من بين المفاهيم المتداولة في إدارة الموارد البشرية، لذلك سوف نقوم بإبراز ماهيته في ثلاث مطالب وهي :

المطلب الأول : تعريف الأداء ومحدداته.

المطلب الثاني : معايير أداء الموارد البشرية.

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية.

المطلب الأول: تعريف الأداء ومحدداته.

لقد تعددت التعاريف التي أطلقت على الأداء و سوف نذكر أهمها:

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي.

أ- التعريف اللغوي :

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل و يقال أدى الشيء أي أوصله.

وإسم (الأداء) : أي أدى الأمانة ، وأدى الشيء بمعنى قام به.¹

ب- التعريف الإصطلاحي:

يعرف الخراز الأداء الوظيفي على أنه " يتمثل في مدى المهارات التي تتمتع بها الموارد البشرية في التعامل مع الوظائف التي تقوم بها والأجهزة وكافة الموارد المتاحة لتحقيق مستوى عال من التوافق وبأقل التكاليف الممكنة".²

¹ - ابن منظور، لسان العرب . دار صادر، بيروت، المجلد 14، ط 3، 1994، ص 26.

² - مبارك بن علي الخراز، الخوازم وأثرها على أداء العمال. مكتبة دار الحق، مسقط، عمان، 1987، ص 201.

يعرف الأداء أحمد صقر عاشور أيضا على أنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد، ونمط الأداء.¹

يعرف أيضا على أنه " قيام الفرد بأنشطة ومهام مختلفة متعلقة بالعمل الذي يقوم به و الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الانتاج والاجراءات التحويلية الكمية والكيفية".²

يعرف أيضا على أنه نتيجة التفاعلات الايجابية أو السلبية للعمال داخل المنظمة ، وذلك بهدف النجاح و تحقيق أهداف المنظمة.³

و من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف اجرائي للأداء الوظيفي " بأنه إنجاز و إتمام النشاطات والمهام على أكمل وجه بواسطة الأجهزة المختلفة والموارد المتاحة ، كما أنه يحقق التوافق بين الموارد البشرية و المتغيرات الحاصلة لريح الوقت و خفض تكاليف الإنتاج".⁴

ثانيا : محددات الأداء .

يرى بعض الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي الرغبة، القدرة، وبيئة العمل.⁵

1- الرغبة : هي حاجة ناقصة الاشباع تدفع الفرد يسعى لإشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن

دافعية الفرد وتتألف من محصلة :

أ- إبتهااته وحاجاته التي يسعى لاشباعها.

ب- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ، ومدى كونها مواتية أو معاكسة لإبتهااته.

¹ - أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات. دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص ص 26-25.

² - عبد المليك مزهور، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم . مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001، الجزائر، ص 86.

³ - Stephanie bassio , pierre eric satter , la performance social au travail . livre blanc, France , 2003 , P07 .

4

⁵ - مصطفى أحمد سيد ، إدارة السلوك التنظيمي . رؤية معاصرة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص ص 146-147.

2- القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء، وتتألف بدورها من محصلة:

أ- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

ب- المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة.

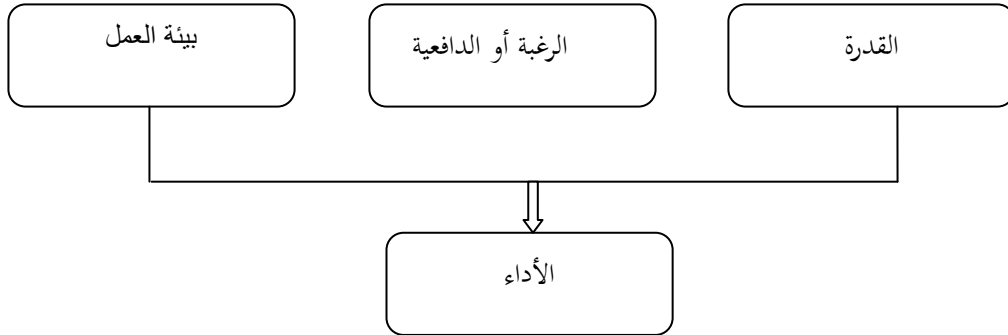
ج- مدى وضوح الدور.

3- بيئة العمل: تتمثل في معطيات مادية مثل الاضاءة، التهوية، ساعات العمل ، التجهيزات

والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين ، والشكل التالي يبين

محددات الأداء:

الشكل رقم (2) : محددات الأداء.



المصدر: مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، 2000، ص 146.

كما يصنف بعض الباحثين محددات الأداء الوظيفي إلى ¹:

1- الجهد: ويشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2- القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة و تتقلب هذه القدرات عبر فترات

زمنية معينة .

¹ - الأمين بوشليق ، دور التكوين في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار ENTP) . مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات الماجستير أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، ميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، الشعبة: علوم اقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير بترولي، 2015، ص 07.

3- إدراك الدور (المهمة) : يشير الإتجاه إلى إعتقاد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل ، و لابد من وجود حد كبير من الإتقان في كل أعماله ، بمعنى أن الفرد مهما يبدل من جهود كبيرة ، و لديه قدرات فائقة ، لابد أن يفهم دوره ومهمته في المنظمة ، و بهذا يكون عمله موجهها في الطريق الصحيح.¹

أغلب الباحثين يشتركون في محددات للأداء ، و يمكن استنتاجها من خلال ما سبق ذكره فيما يلي: الجهد، المعرفة، إدراك الأدوار.

المطلب الثاني : معايير قياس أداء الموارد البشرية.

لقياس أداء الموارد البشرية يمكن أن تستخدم المنظمة أو الإدارة ثلاث أنواع من معايير الأداء وهي:²

- الخصائص أو السمات الشخصية (personal traits/characteristics).

- السلوكيات (Behaviors).

- النتائج الموضوعية (objective results).

1- معايير قياس السمات والخصائص الشخصية (personal traits/characteristic):

تركز هذه المعايير على خصائص وسمات شخصية ينبغي أن تتوافر في الشخص لكي يتمكن من أداء العمل على المستوى المطلوب ، وتشمل مثلا الإلتزام والولاء ، و مهارات التفاعل والإتصال، والقيادة وغيرها، ومثل هذه المعايير تركز على نوع الشخص وليس على ما يقوم به أو ينجزه في العمل، وهي تصلح لبعض الأعمال التي يصعب مشاهدتها وملاحظتها ، إلا أن هذه المعايير قد لا تكون مؤشرات ثابتة وموثوقة للدلالة على مستوى الأداء الفعلي للعمل وقد تتعرض المنظمات التي

¹ - الأمين بوشليق ، دور التكوين في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار ENTP) . مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات الماجستير أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، ميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، الشعبة: علوم اقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير بترولي، 2015، ص 07.

² - حسن حريم ، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل) . دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 257.

تعتمد في تقييم الأداء وتستخدمها أساسا في قرارات الترقيات والزيادات والفصل وغيرها ، للمحاكم والقضاء في الدعاوي التي يرفعها العاملون المنظلمون ، ولذلك يفضل إستخدام معايير أداءية أخرى.

2- المعايير السلوكية (Behaviors):

تهتم هذه المعايير بكيفية قيام العامل بأداء وإنجاز عمله ، وقد تشمل سلوكيات ايجابية ذات علاقة بأداء العمل أو سلوكيات غير بناءة عامة مثل التغيب عن العمل، التأخر عن العمل، الإهمال وغيرها، وبالنسبة للسلوكيات الايجابية ، فيمكن استخدامها لأعمال عديدة مختلفة ، وتتيح للشخص المقيم أن يأخذ في الاعتبار عوامل لا تخضع لسيطرة العامل وتؤثر على الأداء وتسمح بتقييم قبول السلوكيات ومن أهم سلبيات هذه المعايير هي عدم موضوعيتها وقابليتها للتحفيز وتنطلق هذه المعايير السلوكية بشكل خاص على الأعمال التي تتضمن التفاعل بين الأفراد مثل : أعمال خدمات الزبائن، الوظائف الإدارية .

3- النتائج الموضوعية (objective results):

هذه المعايير تهتم بقياس ما تم إنجازه وإنتاجه فعلا بدلا من كيفية انجازه وإنتاجه، ولكنها لا تتناسب كل الأعمال، و تستخدم على نطاق واسع على مستوى أداء فرق العمل والوحدات التنظيمية أكثر من قياسها لمستوى أداء الفرد منفردا.

وتصنف معايير النتائج غالبا إلى أربعة أنواع وهي:

1- معايير كمية (quantity standards) : ونعبر بشكل كمي عن عدد الوحدات المتوقع

إنجازها من قبل الفرد، الجماعة، أي عدد مخرجات الخدمة.

2- معيار التكلفة (cost standards) : وتعتبر عن مقدار النفقات أو المصروفات المتوقعة

لإنتاج وحدة أو اتمام العملية بصورة عامة.¹

¹ - حسن حزيم ، نفس المرجع السابق. ص 258.

3- معايير الجودة quality standards : تعبر عن مستويات الجودة المطلوب تحقيقها في

السلعة ، الخدمة المقدمة ، أو العمل المنجز.

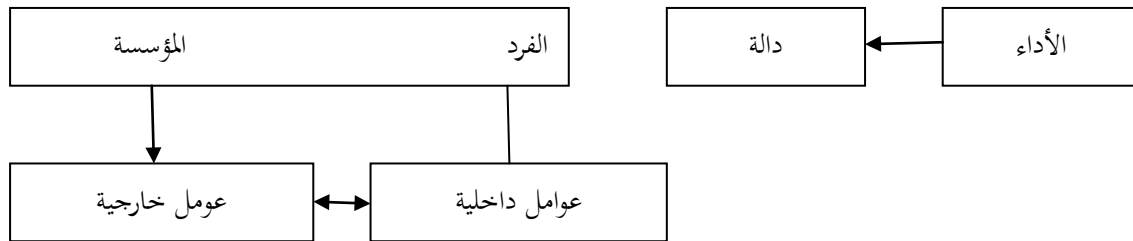
4- معايير زمنية (time standards) : تمثل مقدار الوقت الذي يجب أن يتم من خلاله

إنجاز العمل أو إنتاج سلعة أو تقديم خدمة.¹

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية.

يوجد العديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند التعامل مع سلوك الأفراد و أدائهم، حيث يعتبر المورد البشري مزيج من متغيرات الفرد من ناحية وخصائص المؤسسة التي يعمل فيها من ناحية أخرى، فالأداء يتأثر بعوامل داخلية تتعلق بالفرد منها (الحاجات، الخصائص الجسمية، الحالة المزاجية، الدوافع...) وعوامل خارجية تتعلق بالمؤسسة منها أهداف المؤسسة ، ثقافة المؤسسة ، نمط القيادة في المؤسسة ، سياسات المؤسسة، هذه العوامل موضحة في الشكل التالي:²

شكل رقم (3) : العوامل المؤثرة على الأداء.



المصدر: مدحت أبو نصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية، القاهرة، 2008، ص73.

كما توجد توجد أيضا عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وعوامل تؤدي إلى خفضه ويمكن حصرها في نوعين رئيسيين هما:³

¹ - حسن حزم ، نفس المرجع السابق. ص 258.

² - مدحت أبو نصر، الأداء الإداري المتميز . المجموعة العربية، القاهرة، 2008، ص73.

³ - أسماء ميلودي، وفاء حمادي، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة . دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تجارية، تخصص: ادارة المشاريع، 2016، ص35.

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

أ- **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة التنافسية ، وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدرتها على الإنسجام في الجماعة، ومدى تعاونها معها، ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ملكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدوافع يديها لبذل جهد أكبر، وأداء أفضل ومنه:

الأداء = القدرة + البيئة + الدافعية

ب- **الإدارة :** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع المواد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها، فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

ج- **التنظيم :** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة.

إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم و أساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء.

لذا وجب على أي مؤسسة أن تكون مرنة، ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

د- **بيئة العمل:** تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود فيها لسلبية بيئة العمل.¹

هـ- **طبيعة العمل :** وتشير الى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يستغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه للمؤسسة.

¹ - أسماء ميلودي، وفاء حمادي، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة . دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تجارية، تخصص: ادارة المشاريع، 2016، ص35.

و- عوامل الفنية : إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل إتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

2- عوامل خارجية : وتتكون من مجموعة من العوامل هي :

أ - البيئة الإجتماعية والثقافية: وتتكون بدورها من مجموعة عناصر أهمها :

العادات والتقاليد الموروثة و العرق وأمور الدين و المستوى التعليمي (نسبة الأمية ، نسبة المتعلمين مثلا) وكذلك مدى تقدير الأفراد للتعليم ورغبتهم في الحصول عليه و التدريب وأنواع برامج التعليم الفني والمهني.

ب- البيئة السياسية والقانونية:

تتمثل أساسا في طبيعة النظام السياسي وكذلك مدى الإستقرار السياسي و مرونة القرانين والتشريعات ، السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة و العلاقات الدولية ونوعيتها.

ج- البيئة الإقتصادية:

تمثل الإطار العام لإقتصاد الدولة أي طبيعة إقتصادها (إقتصاد حر أو موجه) و الإستقرار الإقتصادي و الأنظمة البنكية ومدى تأثيرها بالسياسات التشريعية و مختلف الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات وكذلك السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

من خلال كل هذا نستنتج أن :

الأداء هو مجموعة من التفاعلات ناتجة عن أنشطة المورد البشري داخل المنظمة ، له محددات كالرغبة، الجهد ، بيئة العمل تؤثر كلها في سلوك المورد البشري.¹

¹ - منير نوري، تسيير الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، الجزائر، 2010، ص 288.

للأداء مجموعة معايير لقياسه و مجموعة عوامل تؤثر فيه ، فالمعايير تتمثل في الخصائص الشخصية للمورد البشري والسلوكياته و نتاج عمله ، أما العوامل المؤثرة يمكن تصنيفها إلى عوامل داخلية تمثل البيئة الداخلية للمنظمة ، وعوامل خارجية تتمثل في المحيط الخارجي للمنظمة .¹

¹ - منير نوري، المرجع سابق ذكره ، ص 288.

المبحث الثاني: تحسين أداء الموارد البشرية

يعتبر تحسين الأداء من الوظائف الأساسية للمنظمة، ونظرا لأهميته يتوجب على إدارة المنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، تحسين الأداء وتطويره باستمرار وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى مطلبين.

المطلب الأول: مفهوم عملية تحسين الأداء.

المطلب الثاني: مراحل تحسين الأداء.

المطلب الأول: مفهوم تحسين أداء الموارد البشرية.

لقد أعطيت تعاريف عديدة لعملية تحسين الأداء نذكر منها:¹

تعريف نوري منير " هي مرحلة تأتي بعد الحصول على العاملين الملائمين لأداء العمل ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المراد إنجازه".

كما يعرف أيضا " إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين أداء الفرد والإمكانيات المتاحة للحصول على منتج أو خدمة أفضل كما و نوعا ".²

ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء :

- الوعي بتحقيق إحتياجات وتوقعات الزبون .
- إزالة الحوافز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.
- التركيز على النظم والعمليات.

¹ - منير نوري، المرجع سابق ذكره ، ص 288.

² - مؤمن شرف الدين ، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر ، جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر ، 2016 ، ص 54.

- القياس المستمر ومتابعة الأداء¹.

كما أن المنظمات تسعى من خلال تحسين أداء مواردها البشرية لتحقيق الأهداف التالية :

- 1- خفض معدل التغيب.
- 2- إبتكار أفكار تؤدي إلى مستوى أعلى من الكفاءة.
- 3- دعم الولاء للمنظمة.
- 4- دعم العمل والتعاون بين الأقسام المختلفة بالمنظمة.
- 5- تحسين النظام الأمني.
- 6- خفض معدلات الوقت المستغرق.
- 7- زيادة الإنتاجية.

المطلب الثاني: مراحل تحسين الأداء.

إن لتحسين الأداء أهمية كبيرة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، حيث يتم إتباع مجموعة من الخطوات نذكرها كمايلي:

1-تحديد الأساليب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لابد من تحديد أساليب الإنحرافات في أداء الموارد البشرية على الأداء المعياري إذ أن الأساليب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فبالإدارة تستفيد ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية، وهل إنخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن قدرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأساليب المؤذية إلى إنخفاض الأداء، ومن بين هذه الأساليب الدوافع والعوامل الموقفية في بيئة والعمل، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتؤثر في العديد من المتغيرات الخارجية مثل: الأجور والحوافز، بالإضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية، التي تضمن العديد من العوامل

¹ مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية. مذكرة ماستر، جامعة فرحات عباس، سطسف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، تخصص: الإدارة الإستراتيجية، 2016، ص54.

التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً، كنوعية العمل المستخدمة ونوعية الإشراف والتكوين والتوظيف.

2- تطوير خطة العمل للوصول للحلول:

تتمثل في خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع حلول لها وذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والإستشاريين والأخصائيين في مجال التطوير وتحسين الأداء من جهة أخرى فاللقاءات المباشرة والأراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في الكشف عن الحقائق والمعلومات حول أداء العاملين يساهم في وضع حلول مقنعة لهم وتحسين أدائهم.

3- الإتصالات المباشرة:

إن الإتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الإتصال، وأسلوبه وأنماط الإتصالات المناسبة، فالإتصالات الفعالة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب إنخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة، دون اللجوء إلى عبارات منمطة أو سلوكيات غير واضحة، كذلك لا بد من إستشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء إضافة إلى عدم جرح مشاعر العاملين و تقديم أمثلة ربما حصلت للمشرف في الماضي يسهل الأمر على العامل كقوله "حصل نفس الشيء له في الماضي أو انني أعرف شعورك الآن وأتذكر إنجاز العمل بدون أخطاء، وهذه الخطوات تعزز من ردود الفعل الإيجابية وتقلل من ردود الفعل السلبية لدى العاملين¹.

قمنا في هذا المبحث بتبيان مفهوم تحسين الأداء ومراحله ، بإعتبار أداء العاملين لا يتحسن إلا من خلال التدريب و لتوضيح عملية تحسن الأداء باعتبارها متغير رئيسي في الدراسة و لإثراء الموضوع.

¹ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية. نفس المرجع السابق، ص158.

المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية.

تعتبر عملية تقييم أداء الموارد البشرية ذات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة ، وذلك لمعرفة مستوى الموارد الموجودة و كفاءتها ، وإتخاذ إجراءات لتحسين الأداء وتحقيق الفعالية من خلال تسطير برامج تدريبية و تكوينية ، ولالإحاطة بالموضوع تطرقنا لأربع مطالب:

المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء.

المطلب الثاني : أساليب تقييم أداء الموارد البشرية.

المطلب الثالث : مراحل تقييم أداء الموارد البشرية.

المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء.

يعرف تقييم الأداء على أنه " محاولة تحليل أداء الفرد ، وكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية وسلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية ، وذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المنظمة حاليا وفي المستقبل"¹.

كما يعرف أيضا "هي العملية التي بموجبها يتم تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لمكافئتهم بقدر ما يعملون و ينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بما لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم"².

كما عرفه الأستاذ عبد الفتاح بوخمحم " النظام الذي يتم بموجبه الحصول على معلومات عن الأفراد في جميع المستويات الإدارية بإستخدام أساليب مختلفة ، المنتسبة لتقدير مدى قدرتهم على تحقيق معايير الأداء، بحيث يكون قياس الأداء دوري ومنتظم ، كما تستخدم بياناته في عملية إتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية"³.

¹ - محمد الصيرفي، قياس وتقوم أداء العاملين. حورس للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2008، ص84.

² - Shuler R s managing resources wet publishing company , without giving out the publishing, 5the ed 1995,p 306

³ - عبد الفتاح بوخمحم، تسيير الموارد البشرية (مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية. دار الهدى، الجزائر، 2011، ص183.

يعرف أيضا بأنه " العملية الإدارية التي تسعى فقط إلى كشف العيوب في الأداء فقط ، وإنما تتم بنقاط القوة التي يحققها الفرد في أدائه مما يمكن الفرد من أداء عمله بفعالية في المستقبل، وهذا طبعا يساهم في تحقيق مصلحة الفرد والمنظمة في آن واحد"¹.

ويرى البعض أن تقييم الأداء على أنه " عملية إدارية للحكم على مدى تقدم الموظف في واجباته وسلوكياته خلال فترة زمنية لا تتعدى السنة، ويصدر عن العملية تقريرا في نموذج معين يرفق بملف العامل وينتج أثارا ادراية و قانونية.

من خلال التعاريف التي ذكرناها سابقا يتضح أن تقييم أداء الموارد البشرية تسعى إلى معرفة عدة نقاط أهمها :

- سلوك المورد البشري ومستوى أدائه في العمل.
- يشكل الأداء نقاط قوة أو ضعف الموارد البشرية ، و بالتالي تحديد الجوانب الإيجابية والسلبية في أداء الفرد.
- إنعكاسات وأثار هذا الأداء على فعالية المنظمة.
- تصور مدى تكرار نفس الأداء في المستقبل مما يسمح لنا بتطويره.

المطلب الثاني : أساليب تقييم أداء الموارد البشرية.

توجد أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء المورد البشري ، وذلك للحصول على بيانات وأرقام تبين مدى ومستوى أداء المورد البشري داخل المنظمة نذكر منها:

¹ - حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية . مدخل إستراتيجي، دار النهضة للطباعة، 2003، ص 360.

1- طريقة التدريب البسيط:

تعتبر من أقدم الطرق لتقييم العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازلياً حسب كفاءتهم، من الأحسن إلى الأسوء كما لا يشمل التقييم صفة واحدة بل يشمل الأداء الكلي للشخص¹.

- مزايا طريقة الترتيب البسيط:

- سهولة التطبيق.
- التفرقة بين الكفؤ والغير كفؤ بطريقة واضحة.

- عيوب هذه الطريقة:

- غلبة الذاتية أثناء التقييم.
- صعوبة التنفيذ في حالة وجود عدد كبير من الأفراد.

2- طريقة المقارنة بين العاملين :

بهذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية ويكون عدد المرات التي أختير فيها الفرد الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم وتحسب عدد مرات المقارنة وفقاً للمعادلة التالية:²

$$\text{عدد المرات} = \text{عدد الأفراد} [\text{عدد الأفراد} - 1/2]$$

مزايا هذه الطريقة:

- تمكننا من معرفة عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها على الآخر.
- تمكننا من معرفة صاحبة أفضل أداء.

عيوب هذه الطريقة:

¹ عبد الحكيم الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين. مكتبة الساعي للنشر والتوزيع، الرياض، 1999، ص41.

² عمار بن عيشي، نفس المرجع السابق، ص41.

- ما يعاب على هذه الطريقة أن المقارنات فيها تصبح غير متناهية، سيما إذا كان عدد العاملين المراد تقييم أدائهم كبيرا.
- يستنزف جهدا كبيرا.¹

3- طريقة التوزيع الإجباري:

وفقا لهذا الطريقة يطلب من المقيم وضع مجموعة من الموظفين المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة ، من حيث درجة أو مستوى التقييم ، وعادة ما يتم تقييم الأفراد ووضعهم في فئات التقييم بين ضعيف وأقل من المتوسط ومتوسط وأعلى من المتوسط، وحسن وجيد.

يشترط في هذه الطريقة أن يقوم المقيم بتوزيع الأفراد على فئات التقييم المحددة بنسب مئوية على أساس التوزيع الطبيعي كمايلي:

- 10% من الموظفين في الفئة الأولى ضعيف.
- 20% من الموظفين في الفئة الثانية (أقل من متوسط).
- 40% من الموظفين في الفئة الثالثة متوسط.
- 20% من الموظفين في الفئة الرابعة أعلى من متوسط.
- 10% من الموظفين في الفئة الخامسة جيد.

مزايا هذه الطريقة:

- سهولة عملية تقييم الأداء.
- سرعة التقييم.

عيوب هذه الطريقة :

¹ عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية. عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، 110.

- هذه الطريقة لا تفرق بين أداء العمال بصفة دقيقة، حيث يمكن حدوث ظلم لبعض الأفراد المحدين فقد يتم وضعهم في مجموعة أو فئة أقل من مستواهم؛

- نقص عملية التنافس الإيجابي بين العاملين¹.

4- طريقة التدرج البياني :

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء ومن ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقاً لدرجة إمتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقاً، والذي يحتوي على صفات وخصائص، مثل كمية الإنتاج، نوعية الإنتاج الإبداع، والمعرفة بالعمل، التعاون، وغيرها من الخصائص ويشير على ما يعتمد بأن الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة.

والنموذج الموالي يوضح هذه الطريقة:²

¹ - فايز الزغبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال. دار الهلال، عمان، الأردن، 1991، ص 211.

² - عمان بن عشي، مرجع سابق ذكره، ص 47.

الشكل رقم (4) : يوضح طريقة التدرج البياني .

الإدارة	إسم المقيم	التاريخ	عادات العمال	بصفة عامة يصل الفرد إلى العمل	بصفة عامة ينصرف هذا الفرد من العمل	مستوى المجهود	جودة العمل	ما مدى ثقة الموظف بنفسه	ماهي درجة نضوج هذا الفرد؟	مامدى مرونة هذا الفرد؟	إلى أي حد يبادر هذا الفرد بأفكار جديدة؟
متأخر للغاية	1	2	3	4	5	أقل من اللازم	ردئ	غير واثق تماما	غير ناضج	جامد	مطلقا
متأخر للغاية	1	2	3	4	5	أقل من اللازم	ردئ	غير واثق تماما	غير ناضج	جامد	مطلقا
مبكر للغاية	1	2	3	4	5	أكثر من اللازم	جيد	واثق تماما	ناضج	مرن	غالبا
مبكر للغاية	1	2	3	4	5	أكثر من اللازم	جيد	واثق تماما	ناضج	مرن	غالبا
سريع للغاية	1	2	3	4	5	أكثر من اللازم	جيد	واثق تماما	ناضج	مرن	غالبا
سريع للغاية	1	2	3	4	5	أكثر من اللازم	جيد	واثق تماما	ناضج	مرن	غالبا
سريع للغاية	1	2	3	4	5	أكثر من اللازم	جيد	واثق تماما	ناضج	مرن	غالبا
سريع للغاية	1	2	3	4	5	أكثر من اللازم	جيد	واثق تماما	ناضج	مرن	غالبا
سريع للغاية	1	2	3	4	5	أكثر من اللازم	جيد	واثق تماما	ناضج	مرن	غالبا
سريع للغاية	1	2	3	4	5	أكثر من اللازم	جيد	واثق تماما	ناضج	مرن	غالبا

المصدر : عمار بن عيشي، إتجاهات التدريب وتقييم الأداء. دار أسامة للنشر، عمان، الأردن

2013، ص 48.¹

¹ عمار بن عيشي، نفس المرجع السابق، ص 48.

مزايا هذه الطريقة:

• تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال، كما تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة ، وهي تلائم قطع الخدمات لسهولة تحديد الصفات.

عيوب هذه الطريقة:

لا ترتبط بصورة مباشرة بسلوك الأفراد موضع التقييم ، حيث أن الفرد العامل يقيم وفقا لأحكام المشرفين ، فيما يتعلق بكمية ونوع العمل ، مما يؤدي إلى التحيز في عملية التقييم .

من الصعب على الفرد تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عال.

من الصعب تصميم برامج تدريبية للأفراد العاملين الذين يكون تقييمهم منخفض، فالصفات هي عامة في الغالب، حيث لا بد من تحديد نقاط الضعف بدقة ليتسنى تعديل السلوك.¹

5- طريقة الاختيار الإجباري:

تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعة عديدة من الجمل تحتوي كل مجموعة على أربع جمل، وهذه الأربع جمل إثنان تمثلان الصفات المرغوبة في أداء الفرد.

ويقوم المشرف في كل أربع جمل بإختيار جملتين فقط واحدة تقيس الصفة المرغوبة في أداء المرؤوس وأخرى تعبر عن الصفة غير المرغوبة فيها في أداء هذا المرؤوس والغرض من وجود أربع جمل في كل مجموعة هو أن يبدو ظاهريا ، وبالتالي يتوهم المشرف أن هناك جملتين تصفان الخاصية الحسنة وجملتين تصفان الخاصية السيئة في أداء الموظف، ولا يعلم المشرف الوزن أو القيمة الحقيقية مسبقا لهذه الجمل ومن ثم لا يستطيع تقييم المرؤوس تقييما حسنا أو سيئا حسب تفضيله الشخصي وكمثال عن ذلك نورد الجمل الأربعة التالية لتوضيح ماسبق:

أ- يقابل الموظف توقعات الإدارة في أوقات زحمة العمل.

ب- ينجز الأعمال المطلوبة منه، والأعمال الإضافية أيضا.

¹ عمار بن عشي ، نفس المرجع السابق، ص ص 47، 52.

ج- لا يستطيع أن يجدد موقفه في المشاكل التي يصادفها.

د- لا يعد قادرا على إتخاذ القرارات.

وتمثل العبارات "أ" و "ب" الصفات المرغوبة في أداء الموظف، بينما تصف العبارتان ج ود الصفات الغير مرغوبة، ويختار المشرف من كل عبارتين عبارة واحدة تمثل الصفة المراد قياسها، وهو في ذلك يختار العبارة التي تعبر على كل الأداء الحقيقي للموظف وليس على أساس أن واحدة من العبارتين تعبر أحسن من الأخرى لأنه لا يدري ماهي القيمة المعاة لكل منها وبذلك يقل أو ينعدم أو يقل تدخله الشخصي أو انجازته للتقييم¹.

مزايا هذه الطريقة:

- تقلل من المحاباة وتحييز الرئيس، وبذلك يقيم الأداء بشكل موضوعي وبالتالي يمكن الوثوق بها كمقياس للنجاح؛ كما أنها لا تتطلب أي نوع من التدريب للمشرفين على التقييم.

العيوب:

لا تصلح لإعطاء التغذية العكسية لأنها لا تسمح للرئيس بمناقشة نتيجة التقييم مع مرؤوسيه لوضع خطط لتحسين الأداء والإرتقاء به.

- إضافة إلى عمد ثققتها في الرؤساء وقدراتهم على إجراء التقييم باعتبار أن شفرة الأوزان تكون سرية لدى إدارة الموارد البشرية، فإنها تتطلب عمل نموذج خاص بكل مجموعة من العبارات السلوكية وهذا ما يجعلها تحتاج إلى الكثير من الجهد والخبرات في تصميم العبارات².

6- طريقة الفوائد السلوكية :

يتم في هذه الطريقة وضع مجموعة من الأسئلة في مواضيع متنوعة ويقوم الرئيس المباشر لكل فرد بالإجابة بنعم أو لا أمام كل مسؤول دون أن يعلم القيمة الممنوحة لكل قياس ثم يقوم المكلف

¹ عمار بن عيشي، نفس المرجع السابق، ص 52.

² أحمد حامد، بدر رمضان، إدارة الموارد البشرية. دار النهضة العربية، القاهرة، 1993، ص 65.

بالتقييم بكتابة النتائج عن كل فرد وكذا مجموع النقط التي تم جمعها عن كل سؤال ومن الأمثلة التي يمكن أن تتضمنها قائمة الأسئلة مايلي:¹

- هل يقدم الفرد أفكار جديدة ؟

- هل يواظب على الحضور ؟

- هل لديه معلومات كافية عن عمله ؟

- هل لديه إهتمام بعمله ؟

مزايا هذه الطريقة:

تمكننا من تحديد السلوكيات الإيجابية والسلبية لأداء المورد البشري بدقة.

عيوب هذه الطريقة:

تلزم المكلف بالتقييم بإعداد قوائم خاصة بكل فئة من الأفراد فتصبح مكلفة وتتطلب وقتا كبيرا لإعدادها وتصبح الإحاطة بكل مكونات الأداء.

7- طريقة الإدارة بالأهداف:

هذه الطريقة تقيس الأداء وتقييمه عن طريق المقارنة بين الأهداف الموضوعية والمسطرة من قبل المنظمة للفرد من أجل إنجازها مع ما أنجز فعلا.

تمر هذه الطريقة بعدة خطوات وهي كالآتي :

1- تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء على أساسها، ويتم هذا بالإتفاق بين الرئيس والمرؤوس.

2- أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف و متابعة تحقيق النتائج.

¹ - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية . دار الجامعات للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 1993، ص311.

3- في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه بما إتفق عليه في بداية الفترة، وتحديد الإنحراف عن التنفيذ إيجاباً أو سلباً، والنموذج التالي يوضح أحد أساليب تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف وذلك في إدارة المبيعات.

الجدول رقم (2) : يوضح طريقة الإدارة بالأهداف.

الأهداف	المستهدف	الإنجاز	نسبة الإنجاز
1- عدد الزيارات البيعية للعملاء	150	160	107%
2- عدد العملاء الجدد الذين تم الإتصال بهم.	50	50	100%
3- كمية المبيعات من السلعة س .	1000	950	95%
4- كمية المبيعات من السلعة ص.	2000	2200	110%
5- عدد شكاوي العملاء.	20	15	75%
6- عدد التقارير المطلوبة في الشهر.	10	07	80%

المصدر: عمار بن عيشي، إتجاهات التدريب وتقييم الأداء، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن 2013، ص 59.

تتميز هذه الطريقة بمجموعة من الخصائص كمايلي:¹

- توضيح مسؤوليات وواجبات كل من الرئيس والمرؤوسين وتنظيم العمل والتنسيق بين الجهود.
- تعطي الفرصة لكل مرؤوس لكي يقيم نفسه عن طريق قياس النتائج.
- تحويل تركيز الرئيس من نقد للمرؤوسين إلى اهتمام بكيفية مساعدتهم.
- عيوب هذه الطريقة:

¹ - زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين. دار النهضة العربية، مصر 2001، ص ص 125، 128.

- حرية المرؤوسين في تحديد الأهداف ليست مطلقة إذ يبقى دائما ذلك الخوف من الرئيس المباشر والأعلى منه.

- هذه الطريقة تهتم بالعناصر الكمية وتحمل السلوك.

- إن التركيز في هذه الطريقة على العوامل الممكن إخضاعها للقياس الكمي قد تشجع على تغطية بعض أنواع التصور في الأداء أو تحديد الأهداف عند مستوى منخفض لا يمثل الحقيقة.

8- طريقة الأحداث الحرجة :

يقصد بالأحداث الحرجة ذلك السلوك الصادر عن الفرد في المنظمة والذي يعتبر مؤشرا على حسن السلوك أو سوء الأداء وهنا لا يركز المشرف على الأداء بينما على سلوك الفرد وكيفية تصرفه لمواجهة ذلك الحدث.

عيوب هذه الطريقة:

- يؤدي إلى قيام الرؤساء بالإشراف المباشر الدقيق على المرؤوسين بمظهر يؤدي إلى إحراج العامل.

- يعاب عليها طول مدة المراقبة.

- تسجيل المشرف لوقائع غير مهمة في تقييم أداء الفرد.

- المراقبة في كل وقت مما يولد الملل لدى المرؤوسين.¹

¹ - حامد أحمد رمضان، مرجع سابق ذكره، ص 388.

المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء.

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنيًا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل من خلال¹:

أولاً: وضع توقعات الأداء.

تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين حيث يتم التعاون فيما بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الإتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

ثانياً: مرحلة مراقبة التقدم في الأداء.

تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياساً إلى المعايير الموضوعية مسبقاً من خلال ذلك يمكن إتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي سيتم هنا تحديد أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمنية أو مكانية معينة ينتج لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الإنحرافات مستقبلاً.

ثالثاً: تقييم الأداء.

بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة، والتعرف على مستويات الأداء، والتي يمكن الاستفادة منها في عملية إتخاذ القرارات المختلفة.

رابعاً : التغذية العكسية.

يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله و بلوغه المعايير المطلوبة منه ، وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير

¹ خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية . دار وائل للنشر والطبع، ط 02، عمان، الأردن، 2005، ص ص 204-205.

والتغذية العكسية نافعة ومفيدة لابد أن يفهمها الفرد العامل ، أي استعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.

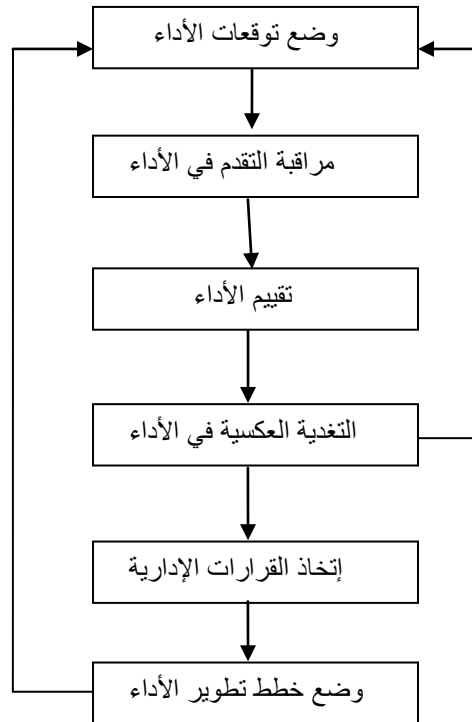
خامسا : إتخاذ القرارات الإدارية.

القرارات الإدارية كثيرة ومتنوعة فمنها ما يرتبط بالترقية، ومنها ما يرتبط بالفصل والتعيين وغيرها.

سادسا : وضع تطوير الأداء .

تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم، والشكل التالي يوضح مراحل تقويم الأداء.¹

الشكل رقم (5) : يوضح مراحل تقييم أداء العاملين .



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيثي، 2005، ص 206.

¹ - خالد عبد الرحيم الهيثي ، نفس المرجع السابق ذكره، ص 206.

لتقييم أداء الموارد البشرية أهمية كبرى بالنسبة للمنظمة ، وذلك لمعرفة هل التدريب قد أتى بنتيجة و معرفة البرامج التدريبية اللازمة ومحاولة تغييرها وتحسينها.

فالتقييم يبرز لنا نتائج العملية التدريبية.

كما يبين لنا كذلك مستوى الأداء قبل البدئ بالتدريب وذلك لأخذ المتطلبات اللازمة والإحتياجات للبدئ في التدريب.

المبحث الرابع: أثر التدريب على أداء الموارد البشرية.

يهدف التدريب أساسا لتحسين أداء المورد البشري، وذلك بتحسين مهارات ومعارف المورد البشري ، بالإضافة إلى الكفاءة مما يؤدي إلى خلق الإبداع الإداري وتحقيق الجودة الشاملة.

وسوف نقوم في هذا المبحث بتبيان أثر التدريب على أداء المورد البشري من خلال أربع مطالب وهي:

- المطلب الأول : أثر التدريب على معارف ومهارات المورد البشري.
- المطلب الثاني: أثر التدريب في تحسين كفاءة المورد البشري.
- المطلب الثالث: أثر التدريب في تحقيق الإبداع الإداري.
- المطلب الرابع: أثر التدريب في تحقيق الجودة الشاملة.

المطلب الأول : أثر التدريب على معارف ومهارات المورد البشري.

تتجلى أهمية التدريب في أنه يتيح للعمال التأقلم مع المتغيرات التي تحدث على مستوى العمل، نظرا لحالة التطور التي تمس أسلوب العمل كالتقنيات والآلات والتي تؤدي بدورها إلى تغيير طبيعة العمليات الإنتاجية، فضلا على أن التدريب هو في حد ذاته صقل للمهارات والخبرات والمعارف وكما يمكننا أن نكشف أكثر أهمية التدريب بالنسبة للتنمية وهي :

أ- يمكن التدريب المؤسسات من زيادة إنتاجيتها من خلال تحسين مهارات ومعارف عناصرها البشرية، الأمر الذي ينعكس في سرعة تنفيذ المهمات والعمليات الموكلة إليهم ومن ثمة الحصول على النتائج المرغوبة.

ب- يهدف التدريب إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية: وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التدريبية مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم.

ج- يهدف التدريب إلى خلق القدرة على ضمان سلامة العمال من خلال تدنية حوادث العمل وهذا بفعل تأثير التدريب على إستخدام الآلات والتحكم فيها وإستعمالها من طرف العمال المتدربين.

د- تهدف البرامج التدريبية أيضا إلى تحقيق وضمان إستقرار ومرونة المؤسسات الإقتصادية وهذا بإعتبار أن العناصر البشرية هي بمثابة أصل هام من أصول المؤسسة ، فالتدريب يقود إلى تحسين الأداء مما يؤدي إلى قدرة المؤسسات على الإستمرار والبقاء رغم التغيرات في البيئة الخارجية، كما يتيح لها التدريب كذلك القدرة على التكيف مهما كانت التهديدات والقيود المفوضة من بيئتها.¹

المطلب الثاني : أثر التدريب في تحسين كفاءة المورد البشري.

إن الأساس في عملية التدريب هو إيصال المعلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الإتصال وأساليب التدريب وذلك بقصد التأثير على سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية، كما أن التدريب يستهدف أيضا إكتساب الفرد المعرفة والمهارة والسلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي مما يرفع مستوى إنتاجيته في العمل، لقد أصبح التدريب قضية رئيسية لكثير من المنظمات.

إن المنظمات الناجحة في ظل العولمة تقوم بشكل مستمر بتعديل إستراتيجيتها الحالية وتبني إستراتيجيات جديدة، وذلك من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية وهذا التغير يؤثر على إستراتيجيات الوظيفة لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب.

حيث يعتبر الفرد هو أصل إستثماري هام من أصول المنظمة وإدارة الموارد البشرية حيث تؤدي إستراتيجية الموارد البشرية بالنسبة للتدريب دورا هاما في تحديد إحتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وعليه تكمن أهمية التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية من خلال:

¹ - الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية . مجلة الباحث عدد 06 /2008، جامعة الجزائر، ص ص 12-13.

1- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرق العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بالمنظمة.

2- خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة، ويساهم في إنفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

3- توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للإتصالات الداخلية.¹

4- تنمية قدرات المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية وذلك من خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفؤ والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الإستراتيجية الموجهة نحو تحقيق الأهداف والميزات.

5- تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتصف مع منظومة القيم التي تم التوصل إليها.

6- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة.

منه نجد التدريب كوظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تطوير وتحسين الأداء من خلال تحسين الكفاءات البشرية.²

المطلب الثالث: أثر التدريب في تحقيق الإبداع لدى العاملين .

يلعب التدريب دورا كبيرا في تحقيق الإبداع لدى العاملين على مستوى المنظمة ، إذ يسمح بتنمية روح التعاون بين الفرد وزملائه مما ينمي روح الفريق الواحد والإعتراف بمساهمة الآخرين والإهتمام بهم

¹ - علي ميا، ربي عزت كنج، أثر التأهيل والتدريب على تحسين كفاءة الموارد البشرية . دراسة مقارنة على بعض الشركات القطاع العام والخاص في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد 36، العدد 03، 2014، ص ص 193-195.

² - علي ميا، ربي عزت كنج، نفس المرجع السابق، ص 195.

وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة ، والأساليب التدريسية المستعملة في تنمية القدرات الإبداعية عديدة ومتنوعة نذكر أهمها:¹

أسلوب العصف الذهني (méthode de remuemeninges) :

طريقة تدريب جماعي إلا أنها تصلح للتدريب الفردي ، وتتكون جلسة العصف الذهني العادية من مجموعة يتراوح عددها بين 12-16 يجلسون حول مائدة مستديرة ويتجولون تلقائيا الأفكار التي ترتبط بحل مشكلات معينة.

العصف الذهني يتضمن التصدي النشط للمشكلة، ويعتبر العصف الذهني التحرك الحر للأفكار وإطلاق الأفكار أو حل المشكلات الإبداعية.

ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية وهي.

- تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد الجلسة توليد الأفكار.

- عدم وضع قيود على الأفكار إلى ما بعد الجلسة لأن وضع القيود يقلل من الإنطلاق في التفكير.

- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها حيث يمكن للفرد إستعمال أفكار الآخرين كأساس لإكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

- التركيز على كمية الأفكار وليس نوعية الأفكار، كما زاد عدد الأفكار كان ذلك أفضل.

أسلوب التأليف بين الأشتات (la méthode d auteur les diasporas) :

هو أسلوب آخر في فئة الأساليب العلمية له نفس الحظ من الشيعوع تقريبا، ويمثل مركز النقل فيه إستخدام أشكال الإستعارة والمجاز والتمثيل بصورة منظمة للوصول إلى حلول مبتكرة للمشكلات المختلفة ، وفيما يرى منشأ هذا الأسلوب فإن أي مشكلة تبدولنا غريبة أو غير مألوفة يمكننا فهمها وحلها حلا مبتكرا إذ فكرنا فيها بأساليب الإستعارة والتمثيل هذه من ناحية أخرى هناك مشكلات

¹ صورية زائل، دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري. 2014، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 67،66.

تكمن صعوبتها في ألفتها الشديدة بنا وإستغراقها فيها أكثر مما يجب، وفي ظروف كهذه يكون إستخدام أساليب الإستعادة كافية من الشخص وبين المشكلة بالقدر الذي يمكنه من الرؤية الجيدة لها والإتجاه نحو حلها حلا مبدعا.

أسلوب دلفي (style delphi):

وفقا لهذا النوع من الأساليب يتم طرح مشكلة على المسؤولين، بحيث يكون كل واحد على حد ما، مع تسجيل آرائهم ووجهات نظرهم، تم تصنيف وترتيب الحلول مع إعادة عرضها على نفس المسؤولين، كرة أخرى لطلب بدائل أخرى للحلوم لم ترد في التصنيف الأول، وتتكرر الخطوات السابقة، حتى يتم التوصل إلى أفضل الحلول بصدد مشكلة موضوع البحث.

أسلوب المجموعة الإسمية la methode du group nominal

يعتبر هذا الأسلوب أيضا محاولة أخرى لتشجيع أعضاء المجموعة على توليد أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشاكل، ويستخدم لفظ الجماعات الإسمية للدلالة على إستقلال أعضاء الجماعة بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار والمقترحات، ويختلف هذا الأسلوب على أسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء الجماعة بالإلتقاء وجا لوجه دون وضع أية قيود على حرية الفرد أو الإلتزام بمعايير الجماعة في المناقشة، هذا الأسلوب يهدف إلى توليد الأفكار إعتماذا على الجماعة بشرط يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء المجموعة هو شرح وتوضيح الأفكار المعروضة فقط، ويلبي ذلك عملية ترتيب الأفكار المقترحة وإختيار رأسها بحسب الترتيب¹.

المطلب الرابع: أثر التدريب في تحقيق الجودة الشاملة.

يعتبر التدريب أداة أساسية لتنمية القدرات والمهارات للموارد البشرية ، والكفاءات الفردية ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يبدأ وينتهي بشكل فعلي بعملية التدريب وتعليم الموظفين، حيث تتوقف مسؤولية تطبيق البرامج التدريبية على عاتق الإدارة العليا ، كنتيجة لإقتناعهم بأن الموارد البشرية والكفاءات العالية تعد أصولا إستراتيجية للمؤسسة يجب تنميتها وتطويرها بإستمرار.

¹ - صورة زائل نفس المرجع السابق، ص ص 67، 68.

إن ثمة إتجاه متزايد نحو التركيز على التدريب وتنمية الموارد البشرية للمؤسسة، بإعتباره أحد دعائم الإستراتيجية لدوره الفعال في تنويع المهارات والخبرات ومعرفة الكفاءات العالية، كما يهدف التدريب إلى زيادة الإنتاجية والتحسين المستمر للأداء¹.

إن التدريب ضمن إدارة الجودة الشاملة لا يعتبر مجرد عملية مرحلية إبتدائية تقوم بها المؤسسة عند شروعاتها في تنفيذ برامج الجودة الشاملة، بل هو عملية مرتبطة بالتحسين المستمر بحيث تهدف لزيادة معرفة الفرد وتميز مهاراته وقدراته وتغيير مفاهيمه وإتجاهاته بالصورة التي تمكنه من أداء ما يقوم به من عمل بكفاءة وفعالية، كما يتمثل في التعديل الإيجابي لسلوك الفرد مهنيًا أو وظيفيًا، بهدف إكتساب المعرفة ومهارات لأداء العمل فهو محاولة لتغيير سلوك الفرد مهنيًا أو وظيفيًا نحو إستخدام طرق وأساليب أفضل لأداء العمل.

وتتجلى أهمية التدريب ضمن إدارة الجودة الشاملة في ضمان التوصل إلى الأداء المتميز مع ضمان قبول التغيير من طرف الأفراد، وتجنب الأخطاء وتقليل العيوب، وإدراك مسؤولياتهم في إطار الانتماء للمؤسسة، والمساهمة في التحسين المستمر، وتقليل الحاجة للإشراف، وزيادة الإستقرار والمرونة في عمل المؤسسة، كما يعد التدريب الأسلوب الفعال لتنمية الموارد البشرية والكفاءات والمحافظة على إستمرار وتحسين الأداء، ومن ثمة الإستثمار العقلاني لهذه الموارد التي تساهم في الإستغلال الأمثل لبقية الموارد المادية بالمؤسسة.

كما أكد انثومي عل أن "بناء التقنية العالية أو الإداء المتميز تتطلب تدريبًا للموظفين".

كما أشار OLF بأن إدارة الجودة الشاملة تتكامل وترتبط بعجلة التدريب سبب الحاجة للجودة التي تتحقق من خلال قوة العمل في المؤسسة، فالتدريب ضمن إدارة الجودة الشاملة ليس تقنية حل المشكلات وأداة لمراقبة العمليات وإنما أيضا فت تحقيق النتائج، ولعل المشكل القائم في التدريب

¹ - العربي عبيدات، إستراتيجية تدريب الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو والجودة الشاملة. دراسة حالة مؤسسة التوظيف وفنون الطباعة، (FMBAG)، برج بوعريش، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، قسم العلوم التجارية، تخصص: إستراتيجية، فرع: علوم تجارية، 2007، ص 57.

يتمثل في معرفة مجالاته، حيث لم يصبح مفهوما يعبر عن مجمل تقنيات برمجة الأفراد بهدف إنجاز العمليات وإنما فلسفة يجب أن يؤمن بها جميع الأفراد في المؤسسة.¹

إن تحقيق تحسين الأداء للمورد البشري يتطلب من الإدارة تنمية الكفاءة، الإبداع الإداري، المهارات، ترسيخ الجودة الشاملة، وذلك بتنميتها بالتدريب وذلك بتدريب جميع العاملين في المؤسسة بمختلف أشكالهم فالجميع بحاجة إلى التدريب من الرئيس إلى المرؤوسين.

¹ - العربي عبيدات، نفس المرجع السابق، ص 60.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل قمنا بتوضيح مفهوم الأداء ، تحسين الأداء بالإضافة إلى التقييم والعوامل المؤثرة فيه وقمنا بإبراز دور التدريب في تحسين الأداء ، وذلك بالتطرق إلى أثر التدريب على كل من المهارة والكفاءة، الإبداع والجودة الشاملة ، وتبيان أهمية التدريب بالنسبة للمورد البشري وقد توصلنا إلى أن :

- التدريب يساعد العاملين على تحسين طريقة تعاملهم مع كافة الموارد المتاحة بين أيديهم ويصقل مهاراتهم .

- يساعد على النهوض بأداء المؤسسة من خلال تحسين نوعية المنتجات، أو الخدمات المقدمة للعملاء، و يساهم في الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة وهذا ينعكس ذلك على عائدات المؤسسة.

- فترات التدريب تساعد على تعارف العاملين على بعضهم البعض، وتكوين علاقات متينة بينهم، مما يجعلهم قادرين على العمل بروح الفريق الواحد، وبالتالي تجاوز الخلافات، والمآزق المحتملة بينهم بكل سهولة ويسر في المستقبل وبالتالي يرفع الروح المعنوية للعاملين و يحسن أدائهم.

- التدريب يعتبر أداة أساسية لتنمية القدرات والمهارات للموارد البشرية ، والكفاءات الفردية ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة .

- التدريب يلعب دورا كبيرا في تحقيق الإبداع لدى العاملين على مستوى المنظمة .

الفصل الثالث:

دراسة حالة مديرية

الحماية المدنية

لولاية جيجل

تمهيد:

بعد تعرفنا على الإطار النظري لمتغيرات الدراسة خصصنا هذا الفصل لدراسة تطبيقية على مستوى مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل وذلك من خلال تتبعنا للتدريب و دوره في تحسن أداء الموارد البشرية بالمؤسسة وقد إعتمدنا على خطة منهجية حيث قسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول : التعريف بميدان الدراسة.

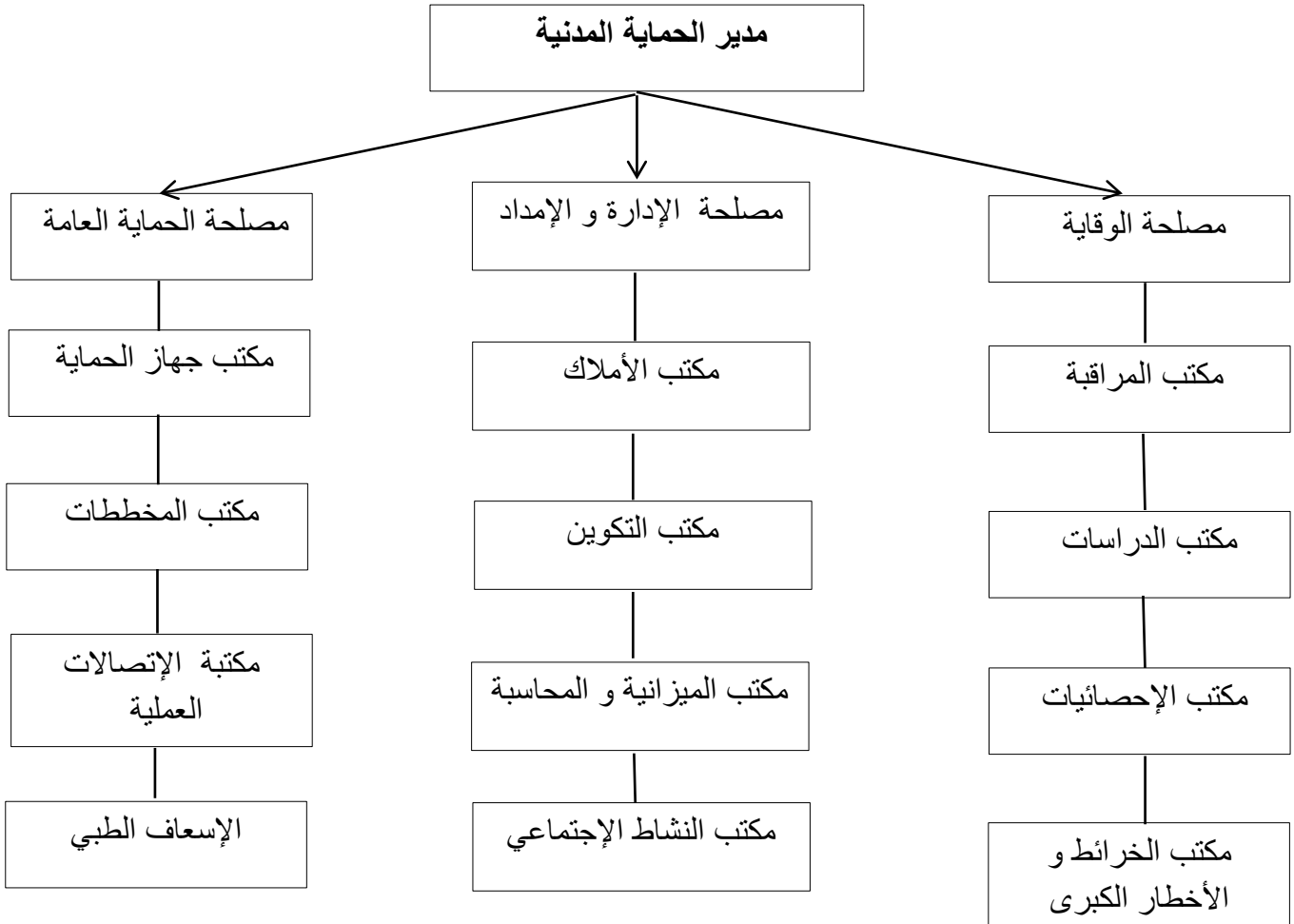
المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة .

المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الإستبيان .

الهيكل التنظيمي للمديرية :

يتميز الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية لولاية جيجل بطابع هرمي يأتي في القمة المدير الولائي ثم المصالح الرئيسية الثلاث التي تعمل بالتنسيق مع مختلف وحدات التدخل عبر إقليم الولاية كما هو موضح في الشكل (6) :

الشكل رقم (6): الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية لولاية جيجل.



المصدر : مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل.

المطلب الثاني: نشاط المديرية و تدخلاتها :

تضم مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل 1036 موظف من بينهم 984 موظف تابعين للأسلاك خاصة بالحماية المدنية ، و 13 موظف تابعين للأسلاك الشبيهة بالحماية المدنية و 39 متعاقدين كما هو موضح في الجدول رقم (2) :

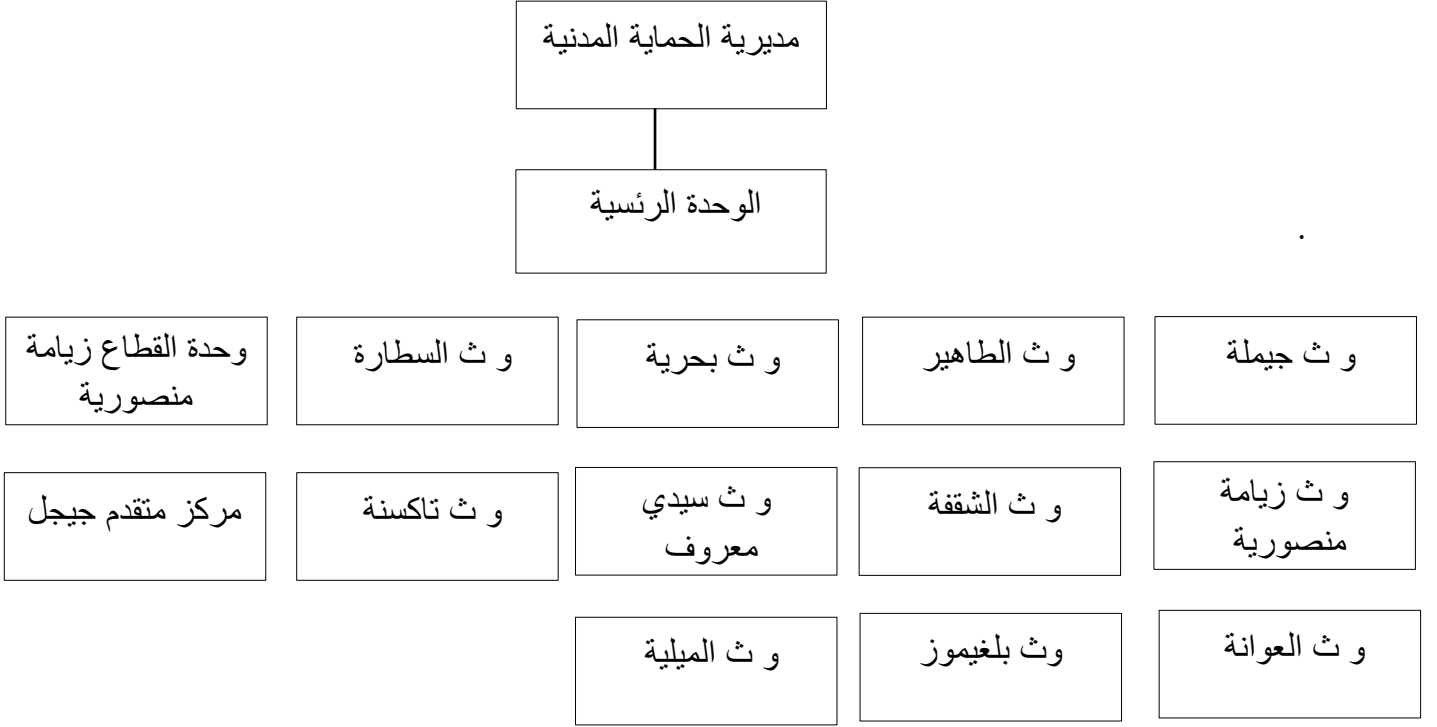
الجدول رقم (2) : يبين عدد المستخدمين التابعين لمديرية الحماية المدنية لولاية جيجل.

عدد المستخدمين	نوع المستخدمين
984	الموظفين التابعين للأسلاك الخاصة بالحماية المدنية
13	المستخدمين التابعين للأسلاك الشبيهة بالحماية المدنية
39	المستخدمين المتعاقدين.
1036	المجموع

المصدر : مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل.

و لضمان السير الحسن للمؤسسات العمومية و الخاصة و حرصها على حماية المواطنين عبر كل التراب الولائي ، وزعت مهامها ومستخدميها على وحدات تدخل ثانوية و قطاعية و هذا ما بعث الروح من جديد في سكان الولاية ، و خاصة سكان بعض المناطق النائية كالسطارة و جيملة حسب ما هو موضح في الشكل رقم (7):

الشكل رقم (7) : توزيع نشاطات و مهام مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل .



المصدر: مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل.

الجدول رقم (4) : يوضح نشاط مديرية الحماية المدنية و تدخلاتها.

إسعاف و إجلاء				السنة
وفيات	مرضى	جرحي	ع ت	
12	10764	2452	12956	2015
15	11001	2290	13026	2016
40	12164	2279	14108	2017
حوادث المرور				السنة
وفيات	جرحي	ع ت	م ح ع	
19	1493	1648	993	2015
23	1463	1725	973	2016
27	1438	1815	982	2017
الحرائق				السنة
وفيات	مصاب	ع ت	ع ع	
0	53	880	708	2015
0	31	1619	1271	2016
1	23	1912	1469	2017
العمليات المختلفة				السنة
وفيات	مصاب	ع ت	ع ع	
134	294	4653	4175	2015
124	399	5556	4642	2016
161	519	6203	5217	2017
عدد التدخلات الإجمالية				السنة

20137	2015
21926	2016
24038	2017

المصدر : مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل .

المطلب الثالث : أهم محتويات البرامج التدريبية لأعوان الحماية المدنية بالمديرية:

التدرب على الإسعاف والإجلاء : (formation en premier secourt et evacuation)

صورة توضح التدرب على الإسعاف.



يعتبر إسعاف وإجلاء الضحايا في صدارة نشاطات المديرية وتدخلاتها، حيث بلغت عدد التدخلات من مثل هذا النوع سنة 2017 الـ 14108 تدخل ، و هي مرتفعة جدا مقارنة بالتدخلات الأخرى ، و لهذا تولي مديرية الحماية المدنية إهتماما بالغا بتدريب أعوانها على مثل هذا النوع من التدخلات حرصا على سلامة الأشخاص في إقليم ولاية جيجل.

المصدر : المدرسة الوطنية للحماية.

المدنية.صورة توضح عملية التدرب على إجلاء



المصدر : مكتب التصوير بمديرية الحماية المدنية لولاية جيجل.

التدريب على إسعاف الطرقات: (FORMATION EN SECOURS ROUTIERE):

صورة توضح مناورة تدريبية في مجال إسعاف الطرقات.



للتقليل من حدة الأخطار الناجمة عن إرهاب الطرقات تسهر مديرية الحماية المدنية على تقديم تدريبات نوعية خاصة في مثل هذه التدخلات للحفاظ على أرواح المواطنين.
المصدر: المدرسة الوطنية للحماية المدنية.

صورة توضح عملية التدريب على إنقاذ ضحية تعرضت لحادث مرور .



المصدر: مكتب التصوير بمديرية الحماية المدنية لولاية جيجل.

التدريب على الإنقاذ (Formation de sauvetage)

صورة توضح كيفية إنقاذ ضحية من خارج عمارة بواسطة سلمين متوازيين.



لإنقاذ الأشخاص و الممتلكات و الحيوانات يتدرب أعوان الحماية المدنية يوميا سهرا على راحة وسلامة مواطني ولاية جيجل ، ويشمل التدريب على الإنقاذ ببرامج مكثفة منها ، الإنقاذ من خارج العمارات ، الإنقاذ من داخل العمارات ، الإبعاد المستعجل ...إلخ.

صورة توضح عملية التدريب بطريقة "شارنيار" لإنقاذ ضحية من خارج عمارة .



المصدر : مكتب التصوير بمديرية الحماية المدنية لولاية جيجل.

التدريب على الإنقاذ في الأماكن الوعرة (GRAMP) :

(Group de reconnaissance et d'intervention en milieu perilleux)

صورة توضح مناورة تدريبية لفرقة (GRAMP)



تتدرب على الإنقاذ في الأماكن الوعرة فرقة خاصة تسمى بفرقة grimp، أو فرقة الإنقاذ في الأماكن الوعرة و الصعبة و الخطيرة جدا كالجسور ، العمارات العالية ، التضاريس الوعرة .

المصدر: مديرية الحماية المدنية لولاية قسنطينة.

التدريب النفسي البسيكولوجي (ENTRAINEMENT PSYCHOLOGIQUE):



تختص به المدرسة الوطنية للحماية المدنية ، من خلال دراسة معمقة لشخصية ونفسية أعوان الحماية المدنية وخاصة أعوان التدخل الميداني .

المصدر: وحدة التدريب والتدخل للحماية المدنية (الدار البيضاء)

التدرب على الإطفاء (formation en extinction):

صورة توضح عملية التدرب على الإطفاء بواسطة الرغوة الكيميائية.



يعبر الإطفاء و بكل أشكاله أصعب وأخطر مهمة يقوم بها رجل الحماية المدنية تتطلب هذه المهمة القوة والصبر والخبرة والتحكم في النفس ، ولهذا تسطر مديرية الحماية المدنية برامج تدريبية مكثفة لمواجهة مثل هذه الأخطار .

المصدر : مكتب التصوير بمديرية الحماية المدنية لولاية جيجل.

صورة توضح عملية التدرب على الإطفاء بالماء العادي.



المصدر : مكتب التصوير بمديرية الحماية المدنية لولاية جيجل.

التدرب على الإنقاذ في الأوساط المائية:

Formation en sauvetage dans les milieux aquatiques

صورة توضح عملية التدريب على الإنقاذ في البحر



تدرب على الإنقاذ في الأوساط المائية

الأبار، البحر، البرك، الوديان فرقة خاصة تابعة للوحدة الثانوية البحرية بميناء جن جن، لضمان التدخل في كافة الحوادث التابعة لنشاطها حرصا على سلامة المواطنين في كل الظروف .

المصدر : مكتب التصوير بمديرية الحماية المدنية لولاية جيجل.

التدريب الميداني على الكوارث الكبرى DRPI :

(detachements de renfort aux premier interventions)

هو عبارة عن تدريب جماعي ميداني لفرق الدعم و التدخل الأولي للحماية المدنية تعتمد عليه المديرية تحسبا لمواجهة الأخطار الكبرى التي تصيب البلاد و بمختلف أحجامها ،
فياضانات ، زلازل ، أعاصير، حروب ... إلخ.



صور توضح عملية تدريب ميداني drpi .



المصدر : مكتب التصوير بمديرية الحماية المدنية لولاية جيجل.

التدريب على الإنقاذ تحت الردم (S d souvetage deblaiement):



تدريب ميداني جماعي خاص بالزلازل يشمل القيادة العملياتية أثناء الزلازل ، تنظيم خلية الإسعاف أثناء الكارثة المحتملة ، التدرب على المعدات الخاصة بالإنقاذ تحت الردم مثل الكاشف الحراري ، و الكامرا الحرارية ، وكذلك التدريب النفسي لمواجهة كل المخاطر المحتملة .

صور توضح مناورة تدريبية خاصة بالإنقاذ تحت الردم.



المصدر : مكتب التصوير بمديرية الحماية المدنية لولاية جيجل.

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة .

نستعرض من خلال هذا المبحث أهم الإجراءات والأدوات التي إعتدنا عليها لتوضيح مجتمع الدراسة ، عينة الدراسة ، ومختلف الأدوات الإحصائية من خلال تطرقنا للمطالب التالية :

المطلب الأول : تحديد عينة الدراسة .

المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات والبيانات .

المطلب الأول: تحديد عينة الدراسة.

العينة في البحث العلمي هي جزءاً يتم إختياره من المجتمع الأصلي ، بحيث تمثل هذه العينة المجتمع و تحتوي على الصفات الأساسية للمجتمع ، إختيار عينة البحث هو موضوع مهم جدا و خاصة في الأبحاث التي لا يمكن فيها الحصول على معلومات من كافة أفراد المجتمع لكثرة عددها ، ولهذا ينصح الباحثون باتباع خطوات دقيقة للحصول على عينة مناسبة للدراسة أهمها :

1- تحديد الوحدة المستخدمة : هل وحدات العينة هم أفراد ، شركات

2- تحديد المجتمع الأصلي : ماهو المجتمع الأصلي للدراسة الذي يسعى الباحث الوصول له.

3- تحديد حجم العينة : و تحديد حجم العينة يعتمد على بعض الإعتبارات :

أ- مدى التجانس أو التباين بين وحدات المجتمع إذا كانت وحدات المجتمع متجانسة يمكن إختيار عينة صغيرة ، أما إذا كانت وحدات المجتمع متباينة فلا بد من إختيار عينة أكبر للتقليل من مقدار الخطأ .

الإمكانيات و الموارد والوقت المتاحة للباحث لجمع البيانات .

4- تحديد طريقة إختيار العينة : هناك عدة طرق لإختيار عينة بشكل صحيح نذكر منها ،العينة العشوائية، العينة العنقودية ، العينة الطبقية

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها على مستوى مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل ، إعتدنا على عينة من مجتمع أصلي يبلغ عدده 1036 فرد ، حيث تم إختيار العينة الطبقية و توزيع 60 إستبانة على أفراد من مختلف الوحدات التابعة للمديرية ، و قد تم إسترجاعها كاملة .

المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات والمعلومات .

أولاً : الإستبيان.

بناء على طبيعة المعلومات و البيانات وخاصة المتعلقة برأي الموظفين في البرامج التدريبية و مدى رفعها لكفاءة وأداء العاملين داخل مؤسسة الحماية المدنية ارتأينا أن الأداة الأكثر تناسب و ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي الإستبانة

والإستبيان هو أداة من أدوات البحث العلمي ، يمكن الباحث من وضع الأسئلة التي يريدتها للوصول النتائج المطلوبة ، و كان الهدف من الإستبيان في بحثنا هو الوصول إلى معرفة أثر التدريب و دوره في رفع كفاءة و فعالية أداء الموظفين التابعين لمديرية الحماية المدنية لولاية جيجل ، وقد اشتملت الإستبانة على قسمين:

القسم الأول : تضمن البيانات والمعلومات الخاصة بأفراد العينة .

القسم الثاني : تضمن البيانات والمعلومات الخاصة بالعملية التدريبية و كذلك المتعلقة بأثر التدريب على أداء الموارد البشرية في مؤسسة الحماية المدنية لولاية جيجل ،وتضمن بدوره ثلاث محاور :

المحور الأول : خاص بتدريب الموارد البشرية .

المحور الثاني : خاص بتطور أداء الموارد البشرية بالمديرية .

المحور الثالث: تضمن إختبار صحة فرضيات الدراسة .

تضمن الإستبيان أيضا التعريف بالدراسة ، و الغرض من الدراسة ، وحث أفراد العينة على ملأ الإستبيان بكل دقة و وضوح و جدية لمساعدتنا في الوصول إلى أهدافنا ، كما طلبنا من أفراد العينة عدم كتابة الإسم واللقب ، أو أي معلومة شخصية كمحاولة منا لتشجيعهم و إزالة كل المخاوف و الضغوطات..

وقد تم إعتدنا على مقياس ليكارت الخماسي لتسهيل الإجابة على أسئلتنا على النحو التالي :

الشكل رقم (8) : يوضح مقياس ليكارت الخماسي .

أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
------------	-------	-------	-------	------------

المصدر : من إعداد الطالبين .

كما إعتمدنا في هذه الدراسة على مقاييس الإحصائية تتمثل في التكرارات و النسب المئوية وهذا بعد تفرغ المعلومات و الإستنتاجات التي تحصلنا عليها من أفراد عينة الدراسة اتجاه عبارات محاور الإستبيان ، حيث تحسب النسب المئوية من خلال عدد التكرارات المتحصل عليها.

ثانيا :المقابلة .

بهدف الحصول على المعلومات ذات مصداقية و الموثوقية ، لجأنا إلى الاستعانة ببعض المقابلات مع إطارات وأعوان المديرية ، و تتمثل المقابلة في الحوار القائم بين الشخص أو مجموعة من الأشخاص بهدف الحصول على المعلومات المتعلقة بموضوع معين، و يطلق عليها التحقيق بواسطة المقابلة فهي عبارة عن أسئلة محضرة مسبقا، ولقد تمّت المقابلة التي قمت بها من اخذ صورة عامة عن واقع وظيفة التدريب في المديرية ودوره في تحسين أداء أعوانها

والمشاكل التي تواجههم في خدمتهم ،ولقد قمت بمقابلة النقيب المكلف بالإعلام لدى المديرية وبعض الإطارات و العاملين في مكتب المستخدمين والأملاك العامة ومكتب التدريب والتكوين.

ثالثا :الوثائق .

حيث تم الاطلاع على مختلف الوثائق الداخلية المعمول بها في المديرية والتي لها علاقة بالنشاط التدريبي، كما اعتمدت في د راستي على تجميع وتحليل المعطيات الواردة بموضوع الدراسة إنطلاقا من مخطط المديرية ثم الإحصائيات المتعلقة بالتدخلات السنوية وتوزيع وحدات التابعة للمديرية عبر التراب الولائي ، و عدد ونوع المستخدمين التابعين للمديريةإلخ ، كل هذه الوثائق ساهمت في إثراء الدراسة بشكل كبير و ساعدتنا في الوصول إلى أهدافنا المسطرة.

المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الإستبيان .

لمعرفة واقع التدريب في مؤسسة الحماية المدنية لولاية جيجل ، و للإحاطة بالموضوع قيد الدراسة و التحكم الجيد في المعلومات المتدفقة قسمنا عملية تحليل و تفريع المعلومات و البيانات على أربع مطالب على النحو التالي :

المطلب الأول : تفريع و تحليل البيانات المتعلقة بأفراد الوحدة .

المطلب الثاني : تفريع و تحليل البيانات المتعلقة بالتدريب داخل المؤسسة .

المطلب الثالث : تفريع و تحليل البيانات المتعلقة بالأداء داخل المؤسسة .

المطلب الرابع : إختبار فرضيات الدراسة .

المطلب الأول : تفريع و تحليل البيانات المتعلقة بأفراد العينة.

أولا :الجنس .

الجدول رقم (5) : يبين طبيعة الجنس لأفراد العينة .

الجنس	التكرارات	% النسبة المئوية
ذكر	60	100%
أنثى	00	00%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين .

نلاحظ من خلال الجدول أن كل أفراد العينة المدروسة ذكور، وهذا يعكس طبيعة المجتمع الأصلي للأفراد التابعين لمديرية الولاية للحماية المدنية ، حيث وجدنا من خلال دراستنا أن أكثر من 90 % من أفراد المديرية

ذكور ، وهذا راجع إلى الطبيعة الشاقة لعمل رجل الحماية المدنية والتي تساعد الذكور أكثر من الإناث ، كما أن نظام العمل المتناوب يستبعد وجود الإناث .

ثانيا : العمر .

الجدول رقم (6) : يبين توزيع الفئات العمرية لأفراد العينة .

النسب المئوية	التكرارات	السن
35%	21	من 19 إلى 28 سنة
46.66%	28	من 29 إلى 38 سنة
10%	6	من 39 إلى 48 سنة
8.33%	5	من 48 سنة فما فوق
100%	60	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين .

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن :

. أكبر نسبة للأعوان تتراوح أعمارهم بين 29 و 38 سنة ، و بنسبة مئوية قدرها 46.66%

وبلغ عددهم 28 فرد ، تليها مباشرة فئة (19-28 سنة) والتي وصل عددها 21 فرد بنسبة مئوية قدرت ب 35% ، ثم فئة (39-48 سنة) في المرتبة الثالثة و بلغ عددهم 6 بنسبة مئوية مقدرة ب 10 % ، وفي الأخير فئة 48 سنة فما فوق حيث بلغ عدد أفرادها 5 بنسبة مئوية قدرت ب 8.33% .

- نستنتج أن معظم أفراد العينة شباب ، وهذا راجع إلى سياسة المديرية في التوظيف حيث يمثل السن القانوني الأقصى للتوظيف بالمديرية 25 سنة ، أما الفئات التي يبلغ عدد أفرادها 48 سنة فما فوق فهي في تناقص مستمر بسبب السياسة الأخيرة للدولة في التقاعد ، و نقص التحفيز بالمديرية .

ثالثا : الحالة العائلية :

الجدول رقم (7) : يبين الحالة العائلية لأفراد العينة .

النسب المئوية	التكرارات	الحالة العائلية
%85	51	متزوج
%15	9	أعزب
%00	00	مطلق
%100	60	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين .

-أغلبية المستجوبين متزوجون وعددهم 51 يمثلون 85 % من مجموع أفراد العينة ، تليهم فئة العزاب ب 15 % وعددهم 9.

رابعا : المستوى التعليمي :

الجدول رقم (8) : يبين توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي .

النسب المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
%61.66	37	بكلوريا فأقل
%31.66	19	ليسانس
%6.66	4	ماستر /ماجستير
%100	60	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين .

من خلال تحليلنا لمعطيات الجدول رقم (8) نستنتج أن فئة الموظفين ذات مستوى أقل من البكالوريا هي الأكثر بنسبة 66.66% و تمثل فئة الأعوان المرؤوسين ، تليها فئة الموظفين الحاصلين على شهادات جامعية و تمثل في أغلبها فئة المسؤولين و الرؤساء .

خامسا : الأقدمية .

الجدول رقم (9) : يبين سنوات الخدمة لأفراد العينة .

النسب المئوية%	التكرارات	الأقدمية
31.66%	19	أقل من 5 سنوات
41.66%	25	من 5 إلى 15 سنة
16.66%	10	من 16 إلى 25 سنة
10%	6	من 26 سنة فأكثر
100%	60	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين.

- من خلال الجدول يتبين أن معظم أفراد العينة أقدميتهم من (5 إلى 15 سنة) بنسبة 41.66% ، وعددهم 25 تليها فئة (أقل من 5 سنوات) وعددهم 19 بنسبة 31.66 % ، ثم فئة (من 16 إلى 25 سنة) بنسبة 16.66% وعددهم 10 ، وفي الأخير فئة (من 26 سنة فأكثر) وعددهم 6 بنسبة 10% .

- ومن خلال هذه المعطيات نستنتج أن مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل تستثمر في توظيف الطاقات الشبانية بالولاية ، و تظم موظفين ذات خبرات و كفاءات عالية تمكنها من الصمود في وجه مختلف الأخطار التي تلحق بالمنطقة ، وهذا ما لاحظناه خلال دراستنا الميدانية ، حيث أن معظم الأعوان يتمتعون بقدرات ذهنية و جسدية قوية تمكنهم من إنقاذ وإسعاف الضحايا ، و مواجهة الكوارث في كل الظروف .

المطلب الثاني : تحليل و تفرغ البيانات المتعلقة بمحورالتدريب.

يوضح الجدول التالي إجابات أفراد عينة الدراسة على مدى إهتمام الإدارة بالتدريب، ومدى إستفادتهم من البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة ، حيث تم الإعتماد في الإستجواب على مقياس " ليكارت " ، و تم حساب التكرارات والنسب مئوية كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (10): يبين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التدريب.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تلقيت تدريبات منذ إلتحاقك بالوظيفة.	5	55	-	-	-
		10.5	89.5	-	-	-
2	يتم التدريب وفقا لرسالة المنظمة وأهدافها.	9	51	-	-	-
		15	85	-	-	-
3	يتم توضيح الأهداف التدريبية بدقة و وضوح .	10	26	5	9	10
		16.66	43.33	8.33	15	16.66
4	يتمتع المشرفون على التدريب بمهارات وخبرات فنية و تقنية عالية .	4	35	3	14	4
		6.66	58.33	5	23.33	6.66
5	يتم إشراك العاملين في إختيار البرامج التدريبية.	1	2	4	4	49
		1.66	3.33	6.66	6.66	81.66
6	يتم الإعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في العملية التدريبية .	12	30	2	8	8
		20	50	3.33	13.33	13.33

-	7	12	26	15	التكرار	يوجد قصور في البرامج التدريبية .	7
-	11.66	20	43.33	25	%		
14	31	5	8	2	التكرار	يتم التدريب وفقا لتقييم أداء العاملين و قدراتهم.	8
23.33	51.66	8.33	13.33	3.33	%		
-	6	1	12	41	التكرار	البرامج التدريبية توافق الحجم الساعي المخصص لها .	9
-	10	1.66	20	68.33	%		
-	10	1	35	14	التكرار	يوجد تنوع و شمول في البرامج التدريبية المقدمة.	10
-	16.66	1.66	58.33	23.33	%		
15	5	-	40	-	التكرار	توفر إدارة الحماية المدنية كافة المستلزمات التدريبية.	11
25	8.33	-	66.66	-	%		
18	30	2	5	5	التكرار	تتلقى تحفيزات مقابل التدريبات التي تقوم بها.	12
30	50	3.33	8.33	8.33	%		
-	6	5	31	18	التكرار	تملك رغبة قوية في إكتساب الخبرة و تطوير المهارات المهنية التي تملكها.	13
-	10	8.33	51.66	30	%		
-	9	-	28	23	التكرار	من خلال التدريبات تتمكن من معرفة نقاط قوتك و ضعفك.	14
-	15	-	46.66	38.33	%		

المصدر : من إعداد الطالبين.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل أفراد عينة الدراسة قامو بتدريبات على مستوى المديرية ، وهم موافقون على إستمرار وجود مثل هذه التدريبات ، فهي تمثل جوهر عمل رجل الحماية المدنية و تصنع الفارق بينه وبين الأشخاص الحاضرين أثناء التدخلات ، وتحافظ على سلامته و سلامة الأشخاص الحاضرين في مختلف الحوادث .

وفي ما يلي تفسير النتائج لكل عبارة :

العبارة رقم (01) : من خلال إجابات أفراد العينة على العبارة رقم واحد يتبين أن 55 فرد يجيبون بعبارة "موافق" بنسبة مئوية قدرت ب 89.5 % ، و 5 أفراد من أفراد العينة يجيبون بموافق بشدة بنسبة 10.5 % .

وعليه نستنتج أن مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل تقدم تدريبات لأعوانها مند إلتحاقهم بالمؤسسة ، ولا يمكن في أي حالة من الأحوال القيام بأي عمل دون تلقي تدريبات مسبقة جدية و منتظمة .

العبارة رقم (02) : يتبين من خلال إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (2) ما يلي :

- في الصدارة عدد الأفراد الذين أجابوا بعبارة "موافق" هو 51 عون وبنسبة 85 % ، يليه عدد الأفراد الذين أجابوا بعبارة "موافق بشدة" وهو 8 أعوان وبنسبة 15% .

وهذا يدل على أن التدريب يتم وفقا لرسالة المؤسسة و أهدافها التي تسعى إلى حماية الأشخاص والممتلكات العامة والطبيعة .

العبارة رقم (3) : يتبين من خلال إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (3) ما يلي :

في الصدارة فئة أفراد العينة الذين أجابو بعبارة موافق و عددهم 26 ، وبنسبة مئوية قدرت ب 43.33 % ، تليها في المرتبة الثانية فئة أفراد العينة الذين أجابوا بعبارة "موافق بشدة" وكذلك عبارة "غير موافق بشدة" و عددهم 10 لكل فئة بنسبة مئوية قدرت ب 16.66 % ، ثم فئة أفراد العينة الذين أجابوا بعبارة "غير موافق" و عددهم 9 وبنسبة قدرت ب 15 % ، وفي الأخير الفئة المحايدة حيث بلغ عددهم 5 بنسبة قدرت ب 8.35% .

وعليه نستنتج الأهداف التدريبية يتم توضيحها بدقة ووضوح إلا أنه يوجد بعض التشتت في الإجابات وهذا راجع إلى درجة فهم أفراد العينة للبرامج التدريبية الموجهة إليهم.

العبارة رقم (4) : من خلال إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (4) نلاحظ أنهم أجمعوا على أن المشرفون على التدريب يتمتعون بمهارات و خبرات فنية وتقنية عالية وهذا من خلال إختيارهم لعبارة " موافق " بنسبة 58.33% ومن خلال مقابلتنا للملازم المتربص "عسيلة أمين" قال لنا بأن " المشرفون على التدريب و خاصة الملازم الأول كساسة أحمد يتمتع بخبرة ومهارات كافية لتدريب رجال الإطفاء بالولاية".¹

العبارة رقم (5) : أما بالنسبة للعبارة رقم (5) فالإدارة لا تشرك أعوانها في عملية إختيار البرامج التدريبية وهذا من خلال الإختيار الساحق لأفراد العينة لعبارة "لا أوافق بشدة" بنسبة 81.66 % .

العبارة رقم (6) : يتبين من خلال إجابات أفراد العينة على العبارة رقم (6) ما يلي :

- تتقدم في الصدارة الفئة التي أجابت بعبارة " أوافق " وعددهم 30 فردا بنسبة قدرت ب 50 % ، تليها فئة أفراد العينة التي أجابت بعبارة " أوافق بشدة " بنسبة 20% ، وعددهم 12 وهذا أكبر دليل على أنه يتم إستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في العملية التدريبية .

العبارة رقم (8) : أجمع أفراد العينة على أن التدريب لا يتم وفقا لتقييم أداء العاملين و قدراتهم ، وهذا من خلال إجابتهم بالرفض المطلق للعبارة رقم (8) ، حيث أجابت فئة الأغلبية بالعبارة "غير موافق" و عددهم 31 بنسبة قدرت ب 51.66% تليها الفئة التي أجابت بعبارة "غير موافق بشدة" حيث بلغ عددهم 14 بنسبة 23.33% ، ومن هذا نستنتج أن مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل لا تأخذ بعين الإعتبار نتائج تقييم أداء موظفيها أثناء التدريب .

العبارة رقم (9) : ومن خلال العبارة رقم (9) يتضح جليا أن البرامج التدريبية توافق الحجم الساعي المخصص لها و هذا من خلال إجابات أفراد العينة حيث أجابوا بالإجماع على عبارة موافق وموافق بشدة و هذا راجع إلى خبرة و إحترافية القائمين عن التدريب .

العبارة رقم (10) : يتضح من خلال العبارة رقم (10) وجود تنوع وشمول في البرامج التدريبية المقدمة ، وهذا من خلال التزكية المطلقة لأفراد العينة ، للعبارة حيث أجاب 35 فرد بعبارة "موافق" أي بنسبة 58.33% ، وأجاب

¹ - مقابلة مع الملازم عسيلة أمين فيما يخص كفاءة المشرفين على التدريب ، يوم 15 /5/ 2018 ، الساعة 16:00 .

14 فرد بعبارة موافق بشدة بنسبة 23.33 % ، و هذا ما التمسناه من خلال دراستنا الميدانية و خصصنا له مطلب في المبحث رقم (1).

العبارة رقم (11) : توفر مديرية الحماية المدنية كافة المستلزمات التدريبية و هذا من خلال تفاعل أفراد العينة مع العبارة رقم (11) حيث اختار 40 فرد عبارة " موافق " بنسبة مئوية قدرت ب 66.66 % ، وهذا أيضا ما لاحظناه خلال دراستنا الميدانية ، حيث خصصت المديرية برج بخمس طوابق خاص بالتدريب و قاعات محاضرا و قاعة رياضة و جناح بيداغوجي مجهز بأحدث الأجهزة الخاصة بالتدريب و من خلال مقابلتنا للملازم الأول كساسة أحمد كمسؤول للتدريب والتكوين بالوحدة الرئيسية قال لنا بأن " مديرية الحماية المدنية توفر كافة الظروف لنجاح العملية التدريبية لأن التدريب هو المحرك الأساسي لعمل رجل الحماية المدنية وخاصة من حيث الحماية الفردية والجماعية " .²

العبارة رقم (12) : لا تقدم إدارة الحماية المدنية التحفيزات الكافية لأعوانها مقابل التدريبات التي يقومون بها و هذا يتجلى من خلال تفاعل أفراد العينة مع العبارة رقم (12) ، حيث أجاب 30 فرد بعبارة " غير موافق " و بنسبة 50 % ، و 18 فرد بعبارة " غير موافق بشدة " بنسبة قدرت ب 30 % ، وهذا ما يعكس عدم رضا الأعوان على التحفيزات المقدمة لهم من طرف الإدارة .

العبارة رقم (13) : أجمع أفراد العينة على رغبتهم القوية في اكتساب الخبرة و تطوير المهارات التي يمتلكونها و هذا من خلال إجابتهم على العبارة رقم (13) ، حيث تم تزكيتهم للعبارة " موافق " و " موافق بشدة " و بنسبة فاقت 81 % ، وهذا يعتبر عامل إيجابي في العملية التدريبية وعلى الإدارة الإستثمار فيه.

العبارة رقم (14) : يتبين من خلال معطيات العبارة رقم (14) أن المتدربون يتمكنون من معرفة نقاط قوتهم و ضعفهم خلال التدريبات و هذا من خلال موافقتهم على العبارة بنسبة مئوية فاقت 82 % ، هذا يعتبر عامل أساسي من عوامل نجاح العملية التدريبية .

² - مقابلة مع الملازم الأول " كساسة أحمد " مسؤول التكوين والتدريب بالوحدة الرئيسية فيما يخص توفير الإدارة للظروف اللازمة للتدريب ، يوم

2018/5/15، الساعة 11:15 .

المطلب الثالث : تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بالأداء داخل المؤسسة .

يبين الجدول رقم (11) إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بأداء العاملين بالمؤسسة حيث تم حساب كل من التكرارات و النسب المئوية على النحو التالي :

الجدول رقم (11) : يبين إجابات أفراد عينة الدراسة على محور الأداء .

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
15	أنت قادر على أداء وظيفتك بكل احترافية ومهنية .	5	45	5	5	-
		8.33	75	8.33	-	-
16	يتم مقارنة أداء العاملين قبل العملية التدريبية و بعدها .	8	30	8	14	-
		13.33	50	13.33	23.33	-
17	هناك تطور لأداء العاملين بعد كل نشاط تدريبي .	17	40	-	3	-
		28.33	66.66	-	5	-
18	بعد التدريب تصبح قادر إنجاز مهامك في أقل وقت ممكن و تحس بتطور في سلوكياتك.	26	27	2	5	-
		43.33	45	3.33	8.33	-
19	للتدريب أثر كبير على كل من المهارة والكفاءة و الإبداع وجودة الخدمات بالمؤسسة .	19	33	-	8	-
		31.66	55	-	13.33	-
20	التدريب يرفع أداء العاملين في المؤسسة .	26	30	1	3	-
		43.33	50	1.66	5	-
21	الموظف يمتلك مهارة تطبيق المعرفة التي اكتسبها خلال فترة تدريبه.	12	29	-	14	5
		20	48.33	-	23.33	8.33

1	14	-	34	11	التكرار	التدريب يرفع الروح المعنوية للعاملين.	22
1.66	23.33	-	56.66	18.33	%		
-	-	-	27	33	التكرار	البرامج التدريبية تتيح تبادل المعلومات والأفكار والخبرات بين المتدربين .	23
-	-	-	45	55	%		

نلاحظ من خلال الجدول أن أداء العاملين يتطور بشكل تدريجي عملا و مهارة و سلوكا بعد كل نشاط تدريبي ، ويتبين ذلك من خلال نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بمحو الأداء على النحو التالي :

العبارة رقم (15) : من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر و التي تنص على مدى قدرة رجل الحماية المدنية على أداء عمله بكل إحترافية ومهنية ، تبين أن معظم أفراد العينة راهنوا علة إختيار العبارة "موافق" وعددهم 45 بنسبة مئوية قدرت ب 75 % ، ومن هنا نستنتج أن الوظيفة في مؤسسة مديرية الحماية المدنية تحتاج إلى الكثير من الإحترافية و المهنية ولا يكون هذا إلا من خلال التدريب المكثف و المستمر ، ومن خلال حديثنا مع أحد أفراد العينة حول هذا الموضوع قال لنا " الإحترافية والمهنية هي التي تميزنا عن الأشخاص العاديين " .

العبارة رقم (16) : يتم مقارنة أداء العاملين قبل العملية التدريبية و بعدها وهذا خلال إجابات أفراد العينة على العبارة السادسة عشر ، حيث تم موافقة 30 فرد على عبارة "موافق" بنسبة 50% و 8 أفراد على العبارة موافق بشدة بنسبة 8.33 % ، ومن خلال دراستنا الميدانية تبين أنه يتم القيام بتجمع شامل قبل كل مناورة تدريبية لكل من "المدرين والمتدربين والمسؤولون عن التدريب " و دراسة النقائص والأهداف الواجب الوصول إليها ، وبعد العملية التدريبية يتم القيام بنفس التجمع و دراسة مدى التحسن في أداء العاملين .

العبارة رقم (17) : أما بالنسبة للعبارة السابعة عشر فقد أجاب معظم أفراد العينة على العبارة "موافق" وعددهم 40 بنسبة مئوية قدرت ب 66.66 % ، وهذا دليل على وجود تطور لأداء العاملين بعد كل نشاط تدريبي .

العبارة رقم (18) : بعد التدريب يصبح عون الحماية المدنية قادر على إنجاز مهامه في أقل وقت ممكن ويحس بتطور في سلوكه من خلال ثقته في نفسه ، ويتجلى هذا من خلال إجابات أفراد العينة على العبارة الثامنة عشر

، حيث إختار 27 فرد عبارة "موافق" بنسبة 45 % ، كما إختار 26 فرد عبارة "موافق بشدة" بنسبة قدرت ب 43.33 % .

العبارة رقم (19) : تفاعل أفراد عينة الدراسة مع العبارة التاسعة عشر بالموافقة ، حيث عبر 33 فرد بعبارة "موافق" بنسبة قدرت ب 55 % ، و 19 فرد بعبارة "موافق بشدة" بنسبة 31.66 % .

ومن هنا نستنتج أن للتدريب أثر كبير على مهارات الأفراد وإبداعهم وجودة الخدمات في مؤسسة الحماية المدنية لولاية جيجل وبالتالي فهو يحسن من أدائهم .

العبارة رقم (20) : من خلال العبارة العشرون يتبين أن 50 % من أفراد العينة اختاروا العبارة موافق وعددهم 30 ، و 43.33 % من أفراد العينة اختاروا عبارة "موافق بشدة" وعددهم 26 ، ومن منا نستنتج أن للتدريب دور كبير في رفع أداء أعوان الحماية المدنية في المديرية .

العبارة رقم (21) : الموظف في مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل يمتلك مهارة تطبيق المعرفة التي اكتسبها خلال فترة تدريبه ، و هذا من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الواحد والعشرين حيث اختار 48.33 % من أفراد العينة عبارة "موافق" و عددهم 29 و 20 % من أفراد العينة عبارة "موافق بشدة" .

وهذا راجع إلى واقعية البرامج التدريبية و تطابقها مع الواقع العملي وكفاءة المشرفين على التدريب و قوة استيعاب المتدرب ، وبصفة عامة تعتبر دليل قاطع على نجاح البرامج التدريبية .

العبارة رقم (22) : يتضح جليا الدور الفعال للتدريب في رفع الروح المعنوية للعاملين و هذا من خلال تفاعل أفراد العينة مع العبارة رقم (22) ، حيث أجاب 34 فرد بعبارة موافق بنسبة 56.66 % ، و 11 فرد بعبارة موافق بشدة و بنسبة 18.33 % ، وهذا من شأنه تحسين خدمات المؤسسة وتحقيق أهدافها .

العبارة رقم (23) : أجمع أفراد العينة على أن البرامج التدريبية تتيح تبادل المعلومات و الأفكار و الخبرات بين المتدربين وهذا من خلال تفاعلهم مع العبارة رقم (23) حيث اختار 33 فرد عبارة "موافق بشدة" بنسبة 55 % ، و 27 فرد عبارة "موافق" بنسبة 45 % .

المطلب الرابع : إختبار فرضيات الدراسة .

يتناول هذا المطلب إختبار فرضيات الدراسة ، إنطلاقا من النتائج التي تحصلنا عليها في المحاور السابقة و من خلال معطيات ونتائج الجدول رقم (12):

الجدول رقم (12) : يوضح إختبار فرضيات الدراسة .

الرقم	العبرة	نعم	لا
1	- هل يؤثر التدريب بشكل كبير على تطور مهاراتك وكفاءتك؟	48	12
		80 %	20
2	- هل يتطور التدريب من سلوكياتك في التعامل مع الآخرين ؟	51	9
		85 %	15
3	- هل يساهم التدريب في تحسين جودة الخدمات على مستوى مديرية الحماية المدنية ؟	56	4
		93.33 %	6.66
4	- التدريب يحسن من أداء الموارد البشرية بالمنظمة.	53	7
		88.33 %	11.66

المصدر : من إعداد الطالبين .

أولا : إختبار الفرضيات الفرعية :

1- الفرضية الفرعية الأولى : إنطلاقا من تحليل نتائج العبارات رقم (18) و (19) و (20) و (23) من

الجدول رقم (11) ، و بعد تحليل نتائج العبارة رقم (1) من الجدول رقم (12) يتبين أن الفرضية الفرعية القائلة

بأن "التدريب يؤثر بشكل كبير على تطوير مهارة و كفاءة الموارد البشرية " صحيحة .

2- الفرضية الفرعية الثانية : إنطلاقا من تحليلنا لنتائج العبارات رقم (18) و (22) و(23) من الجدول رقم (11) ، وبعد تحليل نتائج العبارة (2) من الجدول رقم (12) يتبين أن الفرضية القائلة بأن "التدريب يطور من سلوكيات المورد البشري بمؤسسة الحماية المدنية" صحيحة.

3- الفرضية الفرعية الثالثة : إنطلاقا من تحليلنا لنتائج العبارات رقم (2) و(6) و (11) من الجدول رقم (10) ، و نتائج العبارات (15) و (18) و (19) و (21) و (22) و (23) من الجدول رقم (11) ، ومن خلال نتائج العبارة رقم (3) من الجدول رقم (12) يتضح جليا أن الفرضية القائلة بأن "التدريب يساهم في تحسين جودة الخدمات على مستوى مديرية الحماية لولاية جيجل " صحيحة.

ثانيا : إختبار الفرضية الرئيسية .

إنطلاقا من تحليلنا لنتائج الجدول رقم (10) والجدول رقم (11) والعبارة رقم (4) من الجدول رقم (12) يتضح أن الفرضية الرئيسية القائلة بأن " كلما توفرت الظروف الملائمة للتدريب كلما زاد من تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة " صحيحة.

خلاصة :

تم التطرق في هذا الفصل إلى إعطاء لمحة عن مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل ، و ذلك من خلال إعطاء تعريف للمؤسسة ، وتحديد مساحتها و موقعها و هيكلها التنظيمي، و إستعراض الإحصائيات و أهم النشاطات التي قامت بها خلال السنوات الأخيرة،بالإضافة إلى التطرق إلى أهم محتويات البرامج التدريبية للمؤسسة .

و بعد جمع المعلومات و تحليلها بطرق علمية و منهجية مختلفة تم التوصل إلى معرفة مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة و كان هذا بعد الإجابة على التساؤلات والعبارات التي قمنا بتوزيعها على أفراد عينة الدراسة ، حيث توصلنا إلى جملة من النتائج ساعدتنا في إختبار فرضيات الدراسة ، و سوف نتطرق لها في الخاتمة العامة .

الخاتمة

من خلال دراستنا يتضح أن التدريب هو المحرك الأساسي للمنظمات بمختلف أشكالها ، فهو يساعد العاملين على تحسين طريقة تعاملهم مع كافة الموارد المتاحة بين أيديهم ، ويصقل مهاراتهم كما يساعد على النهوض بأداء المؤسسة من خلال تحسين نوعية المنتجات، أو الخدمات المقدمة للعملاء، و يساهم في الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، وهذا ينعكس على عائدات المؤسسة كما يحمي الموظفين و خاصة أصحاب المهام الخطيرة من الحوادث المهنية .

نتائج الدراسة :

من خلال دراستنا التي تناولت موضوع التدريب، ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية، فقد توصلنا إلى نتائج تخص الإطار النظري وأخرى تخص الدراسة الميدانية:

1- نتائج الإطار النظري:

من خلال دراستنا للإطار النظري، فقد توصلنا إلى نتائج أهمها ما يلي:

- التدريب تعديل ايجابي لسلوك المورد البشري.
- التدريب عملية مستمرة وشاملة محورها الفرد تهدف لإحداث تطورات سلوكية وفنية في أدائه.
- للتدريب أهمية كبيرة لكل من المنظمة والمورد البشري.
- يلعب التدريب دورا مهما في تحقيق الإبداع وصقل المهارات وتحقيق الجودة الشاملة.
- الأداء هو مجمل النتائج والانجازات الناتجة عن تفاعل المورد البشري داخل المنظمة.
- من أهداف تقييم الأداء معرفة نقاط القوة والضعف لدى المورد البشري وبالتالي تعزيز نقاط القوة وتدعيمها ومعالجة الضعف والنقص.
- يتم تقييم الأداء وفق مراحل وأساليب عملية مدروسة.
- يساهم التدريب في تحسين أداء المورد البشري.

2- نتائج الدراسة الميدانية:

من خلال دراستنا الميدانية تم التوصل إلى استنتاجات أهمها ما يلي:

الخاتمة العامة :

- التعرف على أهم محتويات البرامج التدريبية لأعوان الحماية المدنية.
 - التدريب يحسن مهارة وكفاءة المورد البشري.
 - التدريب يساعد في تحسين سلوكيات المورد البشري كما يحسن اللياقة البدنية للمورد البشري.
 - كما أنّ التدريب يساهم في تحسين جودة الخدمات على مستوى مديرية الحماية المدنية.
- كل هذا يعكس الإدارة القوية لسياسة مديرية الحماية المدنية واهتمامها بالتدريب، إلاّ أنّه توجد نقائص كضعف التحفيز وتقييم الأداء

الإقتراحات:

- فيما يلي نوجز مجموعة من الإقتراحات التي يمكن لمديرية الحماية المدنية لولاية جيجل الإستفادة منها :
- لابد من النظر للعملية التدريبية نظرة علمية منهجية ، فالتدريب سلسلة مراحل مرتبطة لابد الإهتمام بها لزيادة فاعليته على أداء الموارد البشرية .
 - لابد من الإهتمام بالقائمين على التدريب و إعطائهم مكانة بالغة في المؤسسة .
 - تشجيع و تحفيز الموظفين المتدربين و الأخذ بعين الإعتبار تدريباتهم أثناء عملية تقييم الأداء .
 - مواصلة توفير الإحتياجات التدريبية و نشر الوعي بالأهمية البالغة للتدريب في المسار المهني للموظف .
 - إعادة النظر في عملية تقييم أداء العاملين بالمؤسسة .
 - توفير برامج تدريبية بمقاييس عالمية .

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب.

- 1- أبو النصر مدحت، الأداء المتميز . المجموعة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2008.
- 2- أبو النصر مدحت، إدارة العملية التدريبية. دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 3- أبوسن أحمد، الإدارة في الإسلام ، المطبعة العصرية للنشر والتوزيع ، الإمارات العربية المتحدة ، دبي 1981.
- 4- أبو شيخة أحمد نادر، إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد. عمان : الشروق للنشر والتوزيع، 2000.
- 5- الدوري حسين، الإعداد والتدريب بين النظرية والتطبيق . مصر: مطبعة القاهرة ، 1976.
- 6- الخراز بن علي مبارك، الحوافز وأثرها على أداء العمال . مكتبة دار الحق للنشر والتوزيع، مسقط ، عمان 1987.
- 7- الخزامي عبد الحكيم، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين. الرياض: مكتبة الساعي للنشر والتوزيع، 1999.
- 8- الزغبى فايز، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال.: دار الهلال للنشر والتوزيع ، عمان 1991.
- 9- السالم مؤيد سعيد ، تنظيم المنظمات دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام . عمان: دار الكتاب الحديث، 2002 .
- 10- الشيقاوي عبد الرحمان ، التدريب الإداري والتنمية.: معهد الإدارة العامة، 1985 مصر.
- 11- الصيرفي محمد، قياس وتقويم أداء العاملين، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
- 12- الطيب محمد رفيق، مدخل للتسيير ووظائف التسيير وتقنيات التسيير. ر: ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 1995.
- 13- المرسي جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية . الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر: 2003.
- 14- الهيثي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي. دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن : 2005.
- 15- أنور سلطان، سعيد محمد، إدارة الموارد البشرية . الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، مصر 2003.
- 16- بلوط حسين، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي . بدون بلد النشر : دار النهضة للطباعة والنشر، 2003.
- 17- بن عيشي عمار، اتجاهات التدريب وتقييم الأداء . ، الأردن : دار أسامة للنشر، عمان 2013.

قائمة المراجع

- 18- بوخمحم عبد الفتاح، تسيير الموارد البشرية .: مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى، الجزائر 2011.
- 19- تيسير الشرعة، عطا الله محمد، إدارة العملية التدريبية: دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن. 2014.
- 20- ثابت زهير، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين. دار النهضة العربية، مصر: 2001.
- 21- حامد أحمد، رمضان بدر، إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، مصر 1993.
- 22- حرحوش صالح عادل، إدارة الموارد البشرية. عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن: 2006.
- 23- حريم حسين، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل.: دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2013.
- 24- خطيب أحمد، خطيب رداح، التدريب المبني على المعرفة. : مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع، 2012 عمان.
- 25- ساعاتي أمين، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق.: دار الفكر العربي، القاهرة، مصر 1998.
- 26- سعد نادية، دليل تقييم برامج التدريب. المعهد القضائي الفلسطيني، فلسطين: 2012.
- 27- سعيد سلطان محمد، إدارة الموارد البشرية.: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان 1993.
- 28- سيد أحمد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة.: الدار الجامعية، الإسكندرية مصر 2000
- 29- سيد أحمد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية للرأسمالية ، بدون دار النشر، القاهرة، مصر 2004.
- 30- شاويش نجيب مصطفى، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد" . الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 31- صالح فالخ محمد، إدارة الموارد البشرية. دار حامد للنشر والتوزيع، عمان: 2004.
- 32- عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات. مصر: دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 33- عدس بد الرحمان، علم النفس التربوي. : دار الفكر للطباعة والنشر، عمان 1998.
- 34- محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي. الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: 2006.
- 35- محيرق عمر مبروكة، أساليب التدريب الموارد البشرية . السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة: 2003.
- 36- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة . الطبعة الثانية، مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع، عمان : 2010.

ثانيا: المذكرات

- 1- بن دريدي منير " إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائر، التدريب والحوافز، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية وعلوم إجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية. تخصص علم الاجتماع، الديموغرافيا، 2010.
- 3- بن زيان روشام، "التكوين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة الجزائر، رسالة لنيل درجة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص: تسيير، 2016.
- 4- بوشليق الأمين، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار ENTP، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، ميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، الشعبة: علوم اقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير بترولي، 2015،
- 5- جواد رحيل، دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2015.
- 6- حمد عبد الله، الجساسي محمد، أثر الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير، عمان، الأكاديمية العربية البريطانية، 2011.
- 7- زازل صورية، دور التدريب في تحقيق الابداع الإداري للمورد البشري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2014.
- 8- كودري زخزوخة، الإدراك الإجتماعي لكل من المعالج النفسي والمعالج بالترقية، لدى عينة من فئات المجتمع، دراسة مقارنة على عينة من سكان مدينة ورقلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس، تخصص: علم النفس الإجتماعي، 2006، ص19.
- 9- سكسك علاء الدين، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم: علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2017، ص13.

قائمة المراجع

- 10- شرف الدين مؤمن، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة فرحات عباس، سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: الإدارة الاستراتيجية، 2016.
- 11- عمر اوي نور الهدى، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية مع دراسة حالة للمؤسسة الصناعية للملابس المهنية تافنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص: إدارة أعمال الموارد البشرية، 2016، ص ص 17,18.
- 12- عبيدات العربي، استراتيجية تدريب الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو والجودة الشاملة، دراسة حالة مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة، (FMBAG)، برج بوعرييج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، قسم العلوم التجارية، تخصص: إستراتيجية، فرع: علوم تجارية، 2007،
- 13- مقداد أصيلة، بطيب عائشة، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، قسم علوم اقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية 2016.
- 14- ميلودي أسماء، حمادي وفاء، الحوافز وتأثيرها على مستوى أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تجارية، ميدان علوم اقتصادية تسيير وعلوم تجارية، فرع علوم تجارية، تخصص: ادارة المشاريع، سنة 2016.
- 15- هاملي عبد القادر ، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم: علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2011،
- المجلات والملتقيات:**
- 1- الشيخ الداوي، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث عدد 06 / 2008، جامعة الجزائر، ص ص 12-13.
- 2- زدومي محمد ، معنى التعلم واشكاليات التعلم في ظل التحولات المحلية والرهانات المستقبلية، في الملتقى الوطني الأول حول تعليمه المواد في النظام الجامعي، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة الجزائر، 2010.
- 3- ميا على ، ربي عزت كنج، أثر التأهيل والتدريب على تحسين كفاءة الموارد البشرية، دراسة مقارنة على بعض الشركات القطاع العام والخاص في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد 36، العدد 03، 2014.

قائمة المراجع

4- واضح فواز، مجدي نويري "إدارة المعرفة أسلوب متكامل للإدارة الحديثة" ، مجلة إقتصاديات المال والأعمال، رقم العدد 10/12، المركز الجامعي ، ميله ، 2017 .

5- مزهود عبد المللك، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول نوفمبر ، الجزائر 2001.

القواميس:

1- ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت المجلد 14 ط 3، 1994.

المراجع الأجنبية:

1- الكتب:

1- bassio ,Stephanie ,pierre eric satter, la performance social au travail livre .blac , francs , 2013

2- Bernard, Danial ,gestion,des ressources hunainnes,pilotage social et performance 6^{eme} ed ,paris dunod ,2005,p91

3- Dejousc Cécile ,dejousc les compétencesau cour de l entreprise éd dorganisation , 2001

4- Shuler R s managing resources wet publishing company , without giving out the publishing, 5the ed 1995.

القاموس بالفرنسية:

Philippe champy et christiane, etuvé,dictionnaire encyclopedique l éducation et de la formation, ed, nathan, université paris,1998,p82 .

المواقع

ميساء علفا ، قاعدة سماتر لتحقيق الأهداف ، موقع :

www ,savemarketing , blogspot ,com ,2014

الملاحق

إستبيان لقياس دور التدريب في تحسين أداء موظفي

مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل.

تدخل هذه الدراسة في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، تحت عنوان " دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية " .

نأمل منك أخي الموظف أن تجيب على الأسئلة المطروحة بكل دقة و شفافية حتى نتمكن من الوصول إلى أهدافنا المسطرة من هذا البحث .

- لا تكتب الإسم و اللقب .

- ضع علامة (x) في الخانة المناسبة .

القسم الأول : البيانات الشخصية والوظيفية .

الجنس : ذكر أنثى

السن :

الحالة العائلية :

متزوج أعزب مطلق

المستوى التعليمي :

بكالوريا فأقل ليسانس ماستر

ماجستير

الأقدمية :

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 15 سنة من 15 إلى 25 سنة

من 25 فأكثر

محاور الإستبانة :

المحور الأول : تدريب الموارد البشرية بالمديرية:

الرقم	العبارة	موافق بشدة .	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تلقيت تدريبات مند إتحاقك بالوظيفة.					
2	يتم التدريب وفقا لرسالة المنظمة وأهدافها.					
3	يتم توضيح الأهداف التدريبية بدقة و وضوح .					
4	يتمتع المشرفون على التدريب بمهارات وخبرات فنية و تقنية عالية .					
5	يتم إشراك العاملين في إختيار البرامج التدريبية.					
6	يتم الإعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في العملية التدريبية .					
7	لايوجد قصور في البرامج التدريبية .					
8	يتم التدريب وفقا لتقييم أداء العاملين و قدراتهم.					

					البرامج التدريبية توافق الحجم الساعي المخصص لها .	9
					يوجد تنوع و شمول في البرنامج التدريبية المقدمة.	10
					توفر إدارة الحماية المدنية كافة المستلزمات التدريبية	11
					تتلقى تحفيزات مقابل التدريبات التي تقوم بها.	12
					تملك رغبة قوية في إكتساب الخبرة و تطوير المهارات المهنية التي تملكها.	13
					من خلال التدريبات تتمكن من معرفة نقاط قوتك و ضعفك.	14

المحور الثاني : تطور أداء الموارد البشرية بالمديرية .

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة .	العبارة	الرقم
					أنت قادر على أداء وظيفتك بكل إحترافية ومهنية.	15
					هل يتم مقارنة أداء العاملين قبل العملية التدريبية و بعدها .	16
					هناك تطور لأداء العاملين بعد كل نشاط تدريبي .	17

					التدريب يساعد العاملين على إنجاز مهامهم في أقل وقت ممكن و بجودة أفضل .	18
					للتدريب أثر كبير على كل من المهارة والكفاءة والإبداع والجودة الشاملة.	19
					التدريب يرفع أداء العاملين في المؤسسة .	20
					الموظف يمتلك مهارة تطبيق المعرفة التي اكتسبها خلال فترة تدريبه.	21
					التدريب يرفع الروح المعنوية للعاملين.	22
					البرامج التدريبية تتيح تبادل المعلومات والأفكار والخبرات بين المتدربين .	23

المحور الثالث : إختبار فرضيات الدراسة .

لا	نعم	العبرة
		- هل يؤثر التدريب بشكل كبير في تطوير مهارة وكفاءة المورد البشري ؟
		- يطور التدريب من سلوكيات المورد البشري بمؤسسة الحماية المدنية ؟
		- يساهم التدريب في تحسين جودة الخدمات على مستوى مديرية الحماية المدنية ؟
		- التدريب يحسن من أداء الموارد البشرية بالمنظمة .

الفهـ رس

01	مقدمة :
07	الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب
08	تمهيد
09	المبحث الأول: التطور التاريخي للتدريب
09	المطلب الأول: مرحلة الحضارات ما قبل الأديان السماوية
10	المطلب الثاني: مرحلة الحضارات في ظل الأديان السماوية
11	المطلب الثالث: مرحلة ما بعد الثورة الصناعية
13	المبحث الثاني: ماهية التدريب
13	المطلب الأول: تعريف التدريب وأهميته
15	المطلب الثاني: بعض المفاهيم المتعلقة بالتدريب
19	المطلب الثالث: أنواع التدريب وأهدافه
24	المطلب الرابع: المبادئ الأساسية للعملية التدريبية
29	المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية
29	المطلب الأول: مرحلة تحديد الاحتياجات
30	المطلب الثاني: مرحلة تصميم البرامج التدريبية
32	المطلب الثالث: مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية
35	المطلب الرابع: مرحلة تقييم برامج التدريب
39	خلاصة الفصل
40	الفصل الثاني: التدريب كآلية لتحسين أداء الموارد البشرية
41	تمهيد
42	المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية
42	المطلب الأول: تعريف الأداء ومحدداته
45	المطلب الثاني: معايير أداء الموارد البشرية
47	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية
50	المبحث الثاني: تحسين أداء الموارد البشرية
50	المطلب الأول: مفهوم عملية تحسين الأداء
51	المطلب الثاني: مراحل تحسين الأداء
53	المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية
53	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
54	المطلب الثاني: أساليب تقييم أداء الموارد البشرية
65	المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء
67	المبحث الرابع: أثر التدريب على أداء الموارد البشرية
67	المطلب الأول: أثر التدريب على معارف ومهارات المورد البشري
68	المطلب الثاني: أثر التدريب في تحسين كفاءة المورد البشري

69.....	المطلب الثالث: أثر التدريب في تحقيق الإبداع لدى العاملين.
71.....	المطلب الرابع" أثر التدريب في تحقيق الجودة الشاملة.
74.....	خلاصة الفصل.
75..	الفصل الثالث: دور التدريب في تحسين الأداء بمديرية الحماية المدنية لولاية جيجل..
76.....	تمهيد.
77.....	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.
79.....	المطلب الأول: لمحة عن مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل.
79.....	المطلب الثاني: نشاط المديرية وتدخلاتها.
82.....	المطلب الثالث: أهم محتويات البرامج التدريبية لأعوان الحماية المدنية بالمديرية.
90.....	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
90.....	المطلب الأول: تحديد عينة الدراسة.
91.....	المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات والبيانات.
93.....	المبحث الثالث: تفرغ وتحليل نتائج الاستبيان.
93.....	المطلب الأول: تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بأفراد العينة.
97.....	المطلب الثاني: تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بالتدريب داخل المؤسسة.
101.....	المطلب الثالث: تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بالأداء داخل المؤسسة.
104.....	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.
107.....	خلاصة الفصل.
108.....	الخاتمة.
	قائمة المراجع
	الفهرس

الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
38	رسم تخطيطي يوضح مراحل العملية التدريبية.	1
44	محددات الأداء.	2
47	العوامل المؤثرة على الأداء.	3
58	يوضح طريقة التدرج البياني.	4
65	مراحل تقييم الأداء.	5
78	الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية.	6
80	توزيع نشاطات ومهام مديرية الحماية المدنية.	7
92	مقياس ليكارت الخماسي.	8

الجدول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
37	يوضح عملية تقييم التدريب.	1
62	يوضح طريقة الإدارة بالأهداف.	2
79	عدد المستخدمين التابعين لمديرية الحماية المدنية لولاية جيجل.	3
81	نشاط المديرية وتدخلاتها.	4
93	يبين طبيعة الجنس لأفراد عينة الدراسة.	5
94	يبين توزيع الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة .	6
95	يبين الحالة العائلية لأفراد العينة .	7
95	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	8
96	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة .	9
97	إجابات أفراد عينة الدراسة على محور التدريب.	10
102	إجابات أفراد عينة الدراسة على محور الأداء.	11
105	تفاعل أفراد عينة الدراسة مع فرضيات الدراسة .	12