

واقع التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات

**The reality of training in improving the performance of employees in institutions**

أ/ سهام شلقود

**A/ Sihem Shelgoud**

جامعة محمد خيضر- بسكرة

**Mohamed Khaider University - Biskra**

تاريخ القبول: 2020/08/15

تاريخ الإرسال: 2020/04/20

**Abstract:**

ملخص:

The institutions seek to take advantage of modern administrative concepts by employing the concept of training to improve the performance of workers in organizations in order to ensure better services and achieve a qualitative leap in their field and in their surroundings among their counterparts from competing institutions, in order to improve the level of services provided and the level of individual performance as A basic requirement sought by all organizations at the local level and at the global level, and this is in a serious attempt to improve the performance of workers, this article aimed to identify the reality of training in improving the performance of workers in institutions, where we highlighted the training and its importance in improving the performance of workers and the benefits that it brings to the institution and the individual person itself, and in the last study concluded that training is an effective element in the institution as it represents The main pillar in developing and rationalizing workforce performance.

**key words:** What is training, what is the performance of workers, training and performance of workers in institutions.

تسعى المؤسسات إلى الاستفادة من المفاهيم الإدارية الحديثة من خلال توظيف مفهوم التدريب في تحسين أداء العاملين في المنظمات من اجل ضمان خدمات أفضل وتحقيق قفزة نوعية في مجالها وفي محيطها بين مثيلاتها من المؤسسات المنافسة، و ذلك من اجل الارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها وبمستوى الأداء الفردي باعتباره مطلبا أساسيا تنشده جميع المنظمات على الصعيد المحلي و على الصعيد العالمي، و هذا في محاولة جادة من اجل تحسين أداء العاملين، و من هنا هدفت هذه المقالة إلى التعرف على واقع التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات حيث سلطنا الضوء على التدريب وأهميته في تحسين أداء العاملين والفوائد التي يجرها على المؤسسة والفرد العامل بحد ذاته ، وفي الأخير خلصت الدراسة إلى أن التدريب عنصر فعال في المؤسسة إذ يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة.

**الكلمات المفتاحية:** ماهية التدريب ، ماهية أداء العاملين ، التدريب وأداء العاملين في المؤسسات.

## 1. مقدمة:

إن التطورات والتحولات الحاصلة في تنمية العنصر البشري استدعت الى وضع خطط وبرامج تدريبية لها دور كبير في تحسين أداء العاملين، حيث أن العلاقة بين هذان المعيران تشكل حجر الأساس لنجاح المنظمة وزيادتها في مجالها.

## 2.2. مفهوم التدريب:

كما هو الحال في كل المصطلحات الإدارية ، تتعدد تعريفات التدريب الإداري :

- التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم.
- التدريب هو الإجراء المنظم الذي يستطيع الأفراد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة.
- وبهذا يتضح أن التدريب يركز على اكتساب معارف ومهارات جديدة من أجل إحداث التغيير في سلوك الفرد وتحسين أدائه في العمل<sup>1</sup>.
- إن مفهوم التدريب لم يعد مفهوما تقليديا يقتصر على تنظيم الدورات التدريبية التقليدية ومنح شهادات الاجتياز، بل أصبح خيارا استراتيجيا ، في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية، وإن الإنسان لم يعد يطلق عليه اسم المورد البشري ، ولذلك يعتبر الإنسان من أهم الموارد التي تقوم عليها صروح التنمية والبناء والتنوير في أي دولة وفي أي مكان فوق كوكب الأرض.

مع تفاقم ظاهرة العولمة، الشمولية الاقتصادية، ومع ازدياد المنافسة (السلع والخدمات أو سوق العمل أو حتى فرص الاستثمار بين الدول والمؤسسات) ناهيك عن التطور وعدم استقرار البيئة ، تكنولوجية أو تشريعية أو اجتماعي، كل هذه العوامل يرفع من حجم التحديات التي تواجهها المؤسسة في تحقيق أهدافها ، ومن أجل ذلك يتخذ مدير الموارد البشرية بالتعاون مع مدراء المؤسسة وإطارها القرارات اللازمة من أجل مواكبة التطورات والتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجون حتى تلك التي تحدث في الوسط الداخلي ، ودون شك يجعل التجديد المستمر في التكنولوجيا ، والتغير في طبيعة العمل وإجراءاته الموارد البشرية غير قادرة على أداء الوظائف والمهام الموكلة لها بالفعالية والفاعلية اللازمين ، ما لم يستمر تكييفها وتنميتها بالنظر إلى المعطيات الجديدة .

ولا شك أن التدريب يمثل أهم الأنشطة إن لم تقل النشاط الرئيس لأداء هذه المهمة، وذلك من خلال تنمية المعارف والمهارات وتعديل اتجاهات الموارد البشرية بما يخدم الأداء الوظيفي والتنظيمي بالمؤسسة ومن ثم تحقيق المؤسسة.

## 2. التدريب وأداء العاملين في المؤسسات:

## 1.2. ماهية التدريب:

وأساليب مختلفة في أداء عملهم، أي يجعلهم يسلكون بعد التدريب بشكل مختلف عما كانوا يتبعونه قبل التدريب<sup>4</sup>.

### 3.2. أهمية التدريب:

إن عملية التدريب لا يمكن أن تخلق الإنسان الواعي المتفتح ولكنها فرصة ذهبية تتيح للأفراد الانتقال من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل بشرط أن تتوفر لدى المتدرب عناصر القدرة والرغبة في التعلم، وتتضح أهمية التدريب من النقاط التالية:

- يساهم التدريب في رفع مستوى كفاءة الإنتاج كما ونوعا عن طريق زيادة مهارات الأفراد.
- يساهم التدريب في تقليل الحاجة إلى الإشراف المباشر، فالشخص المدرب يستطيع السيطرة على نفسه.
- يساهم التدريب في العمل على تخفيض معدل حدوث الحوادث وإصابات العمل.
- يساهم التدريب في تكوين اتجاهات عمل إيجابية.
- يعمل المتدرب على تحقيق الاستقرار والمرونة في أعمال المنظمة.
- يساهم التدريب في تحقيق الروح المعنوية لدى أفراد قوي العمل حيث أن الفرد الذي يشعر بزيادة قدراته ومعارفه ومهاراته.
- يزيد شعوره بالأمن والاستقرار مما يساعده في ارتفاع معدل إنتاجه مما يترتب عليه زيادة مكاسبه ويقلل من معدلات الغياب ودوران العمل لديه كل هذا

- يرى معظم المختصين أن التدريب والتطوير يتضمنان كل خبرات التعلم التي يزود بها العاملون من أجل إحداث تغيير في السلوك يؤدي إلى تحقيق أغراض وأهداف المؤسسة<sup>2</sup>.

- ويلاحظ في هذا التعريف أن التدريب هو عملية للتعلم، أي أنه نقل للخبرات على مستوى الموارد البشرية بهدف المواءمة بين السلوك الفعلي والسلوك الذي ترجوه المؤسسة بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها، فالتدريب إذا ينطوي على عملية تعلم السلوكيات الملائمة.

- ويعرف التدريب أيضا بأنه: "يعبر عن تلك الأنشطة التي تساعد العاملين على رفع أدائهم في العمل الحالي والمقبل من خلال زيادة مهاراتهم أو تنمية معارفهم<sup>3</sup>.

أما بالنسبة لهذا التعريف، يظهر من خلاله أن نشاط التدريب في الحقيقة هو مجموعة من الأنشطة الفرعية، بالإضافة إلى ذلك، له أهداف حالية وأخرى مستقبلية، كما تبرز العلاقة الوطيدة بين التدريب والأداء الوظيفي للأفراد، من خلال التأكيد على دور المهارات والمعارف في تحسين هذا الأخير.

ويبدو أن مصطلح الأداء أن مصطلح الأداء يأتي ليكون مرادفا لمصطلح السلوك في التعريف السابق وبالنسبة لعبارة المهارات والمعارف، فإن توافق عبارة خبرات التعلم.

إضافة إلى التعريفين السابقين، يعرف التدريب بأنه: "محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا

✓ تحديد الهدف أو الأهداف من التدريب تحدده الحاجة المؤكدة السابقة التوصل إليها.

✓ جمع وتبويب وتحليل المعلومات الأساسية والضرورية لكل من:

المدرين المحتملين والمتوقعين والمطلوبين لأداء المهمة. المدرين وإعدادهم وأماكنهم ومهاراتهم وإمكاناتهم وحاجاتهم للتدريب ، وطرق ووسائل تحفيزهم للتدريب.

✓ اختيار طرق ووسائل التمويل المتاحة والممكنة والطموحة.

✓ أماكن ووسائل وإمكانات التدريب المتاحة والممكنة (مخيمات، اجتماعات، وسائل سمعية وبصرية).

✓ أماكن ووسائل وإمكانات التدريب المتاحة والممكنة (مخيمات اجتماعات، وسائل سمعية وبصرية، اجتماعات تلفونية ، أو عن طريق الانترنت...الخ).

#### ثانيا : تحليل المعلومات.

إعداد التقرير النهائي الذي يجب أن يحدد بشكل نهائي البرنامج التدريبي اللازم والذي يفي بشكل ناجح يمثل هذه الاحتياجات التي حددها تحليل الاحتياجات وقد يتم إعداد التقرير في شكل بياني للمعلومات والنتائج أو في شكل عرض شفوي أو تحريري موجز وفي جميع الأحوال يجب أن يكون التقرير وافيا ، مفصلا، شاملا، مترابطا، أي هناك ربط دائم بين المعلومات والنتائج المستخلصة منها وبينها وبين ما تقرر من خطط تدريبية.

يساهم في رفع الروح المعنوية مما يحقق كفاءته وفاعليه الأداء بالمنظمة).

➤ أن التدريب هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية فبدون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.

➤ وحيث أن التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته فإنه ومن هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد من درجة أمانة الوظيفي.

➤ أن كل العاملين تقريبا في المنظمة يحتاجون للتدريب فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى ، فالموظف الجديد يحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها، ويحتاجه الموظف القديم لزيادة مهاراته وإدارة عملة بشكل أفضل<sup>5</sup>.

#### 4.2. مكونات ومبادئ التدريب: وتمثل فيما يلي:

##### 1.4.2. مكونات التدريب:

يتكون التدريب من خطوتين وهما تحليل الاحتياجات وتحليل المعلومات:

##### أولا : تحليل الاحتياجات.

وتشمل هذه الخطوة ما يلي:

✓ هناك حاجة مؤكدة للتدريب.

السجلات والدفاتر إلا إنها تعطي نتائج شبه مؤكدة وصحيحة.

#### 2.4.2. مبادئ التدريب:

يقوم التدريب على مجموعة من المبادئ الرئيسية أهمها<sup>6</sup>

#### 1. دعم الإدارة العليا في المنظمة لجهود التدريب:

من الضروري لضمان نجاح التدريب أن تؤمن الإدارة العليا بالمنظمة بأهمية تدريب العاملين وذلك من خلال دعمها والتزامها بتطبيق استراتيجية التدريب وبالتالي إصدار التوجيهات بهذا الشأن للجهات المعنية من إدارة مالية ودائرة موارد بشرية وغيرها من الإدارات لدعم جهود إدارة العملية التدريبية في المنظمة والعمل على إنجاحها.

#### 2. الشفافية والوضوح: يجب أن تتسم سياسة

التدريب في المنظمة بالوضوح ومشاركة كافة المعنيين بالعملية التدريبية، بحيث يجب إطلاع جميع العاملين على سياسات التدريب ومن ثم إعلانها للجميع.

#### 3. التناغم مع الأهداف العامة للمنظمة: يجب أن

ترتبط السياسة التدريبية وأهدافها بالسياسة العامة للمنظمة بحيث تنبثق وتتناغم السياسة التدريبية مع سياسة إدارة الموارد البشرية والسياسة العامة للمنظمة ككل.

#### 4. مشاركة كافة العاملين في المنظمة: من الضروري

الاستفادة من أفكار المعنيين بالعملية التدريبية في المنظمة وذلك لتحقيق الكفاءة والفاعلية للبرامج

ولتحليل الاحتياجات وجمع البيانات والمعلومات اللازمة لها قد نستعين بالآتي:

#### ➤ الاستبيانات: يعتبر من أهم المصادر المستعملة في

جمع المعلومات عن المشكلة المعنية (عمال، مشرفين، متعاملين من موردين أو مشترين أو مستهلكين، مديرون... الخ).

#### ➤ المقابلات: وهي مصدر للمقابلات الأولية

وأحيانا للتأكد على معلومات طارئة أو مفاجئة قد يكون لها تأثير قوي على مسار العملية التدريبية ويجب التأكد من صحتها ودقتها وبتوسيع المجال الجغرافي والزمني للمقابلات يتم التجميع والتوصل إلى كم من المعلومات مفيد وغزير ولكنه على حساب الوقت وسرعة إنجاز خطوة التحليل للاحتياجات التي يليها خطوات أخرى.

#### ➤ الملاحظة: وهي تتطلب ثقافة منظمة وخبرة بمجال

المعلومات المطلوبة وكيفية التوصل إلى المعلومة من الواقع الموضوع تحت الملاحظة.

#### ➤ عينات العمل: تستخدم هذه الوسيلة للتعرف على

المواطن التي تحددت وتعاني من المشكلات وللتأكد من صحة المعلومات والوقوف فعليا على مجال الدراسة.

#### ➤ السجلات والتقارير: للخروج بتصور أشمل عن

نشاط وسير العمل في المؤسسة لكل أو في جزء منها بدقة عن طريق سجلاتها الفعلية وهذه الطريقة تتطلب قدرة على تحليل البيانات واستنباط النتائج والفحص المجهرى للمعلومات وسط خصم

وأهداف تدريبية مرنة ، بحيث يجب أن يتصف نشاط التدريب في كافة مراحله بعدم الجمود وقابلية التعديل في الخطط والبرامج والوسائل والأدوات المستخدمة مع كل ما هو مستجد من تطورات وتغيرات في هذا المجال.

10. **الشمولية:** وهو مبدأ هام ورئيسي في التدريب بحيث يشمل التدريب كافة المستويات الإدارية ، ونضيف هذا بأن بعض المنظمات لا تعطي أهمية كبيرة لتدريب فئة القادة والمدراء أي فئة الإدارة العليا وذلك لانشغالهم بأعمال الإدارة وتصريف الأعمال في المنظمة ، وقد يكون هذا المبرر بعدم وجود وقت كافي لهذه الفئة للتدريب صحيح ، ولكن من الضروري من أجل الاطلاع على المستجدات الحديثة وآخر ما توصل له العلم في مجال عمل المنظمة أم تلتزم هذه الفئة بالمشاركة في بعض البرامج التدريبية المخصصة لها لتنمية قدراتها وزيادة معارفها.

كما يقصد بالشمولية بأنه من الضروري أن يشمل نشاط التدريب في المنظمة أنشطة متعددة ومختلفة في مجال عمل المنظمة.

11. **الاستمرارية:** ويقصد بذلك أن يبدأ التدريب منذ اليوم الأول لعمل الموظف في المنظمة ويستمر معه في كافة مراحل حياته الوظيفية لتطوير أدائه وتزويده بشكل مستمر بالمهارات والمعارف والسلوكيات التي يحتاجها لتأدية الأعمال المستجدة في عمل المنظمة، وهنا لا بد من التركيز على أهمية

التدريبية بهدف الوصول الى كافة الأهداف المرجوة من التدريب.

5. **الشرعية:** من الضروري أن تتم العملية التدريبية بكافة مراحلها وفقا للأنظمة والقوانين والتعليمات المطبقة في المنظمة.

6. **التدرج:** يبدأ التدريب بمعالجة المواضيع والقضايا البسيطة ثم يندرج بصورة مخططة ومدروسة الى الأكثر صعوبة وتعقيدا.

7. **تلبية الاحتياجات التدريبية الفعالة للمنظمة:** من الضروري أن تلي السياسة التدريبية للمنظمة الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين، ويتم ذلك من خلال التحديد العلمي والدقيق للاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمة من خلال رؤسائهم في العمل وبطاقات تقييم الأداء.

8. **الواقعية:** يجب أن تتسم سياسة التدريب في المنظمة بواقعية الأهداف التدريبية بحيث يؤخذ بعين الاعتبار واقعيته وقابليتها للتطبيق الفعلي ، ولذلك فمن الضروري الانتباه بأن تكون أهداف العملية التدريبية بكافة مراحلها واقعية وقابلة للتطبيق بسهولة ودون أية تعقيدات ، ومن الضروري كذلك أن يعالج التدريب الاحتياجات الفعلية للمتدربين لسد الفجوة بين الأداء الفعلي لهؤلاء المتدربين في منظماتهم وبين ما هو مطلوب منهم من واجبات ومسؤوليات.

9. **المرونة:** من الضروري أن يسعى القائمين على العملية التدريبية في المنظمة الى وضع خطط

2. تنمية وزيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة وزيادة ترغيبهم للعمل.

3. مساعدة العاملين في المنظمة على تأدية الواجبات المطلوبة منهم بأفضل الطرق والكفاءة والفعالية المرغوبة.

4. حماية العاملين في المنظمة من الوقوع في الأخطاء أثناء تأدية أعمالهم اليومية، وتقليل حوادث العمل ، التي غالبا ما تحدث في المشروع الصناعي نتيجة نقص كفاءة العاملين وانخفاض قدرتهم ومهاراتهم الفنية.

5. توفير الدافع الذاتي لدى العاملين لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجهم كما ونوعا من خلال توعيتهم بأهداف المنظمة وسياساتها واستراتيجياتها على المدى القصير والمتوسط والطويل.

6. رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة لأن زيادة خبرة الموظف في عمله وتنمية مهاراته ومعلوماته خلال مرحلة التدريب يعطيه إحساسا داخليا بالأمان والأهمية مما قد يساهم في تقليل معدل دوران العمل.

7. زيادة مهارات وقدرات العاملين وتسلحهم بمقومات تؤهلهم للتقدم للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى في المنظمة ، وإتاحة الفرصة أمامهم للاطلاع على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي والعلمي ، وما يترتب عليه من تطور في نوع وأساليب العمل.

المسار الوظيفي للموظف وعدم إهماله من قبل المنظمات ومحاولة تحقيق نوع من التوازن بين احتياجات المنظمة وبين المسار الوظيفي للموظف وذلك بهدف رفع الروح المعنوية للعاملين وبقاء واستمرار ولائهم للمنظمة.

كذلك من الضروري أن تتسم السياسة التدريبية بالمنظمة بالاستمرارية بحيث يكون التدريب بشكل دائم ولا يقتصر على فترة معينة.

12. مواكبة التطورات الجديدة: تعني مواكبة التطور أن يهتم التدريب في المنظمات بكل ما هو جديد من تطور ومعرفة وأن يركز على أساليب العمل الحديثة والمتطورة وأن يراعي الاطلاع على أعمال المنظمات العالمية والممارسات المثلى في مجال عمل المنظمة ، وبذلك يتسم التدريب بمواكبة التطورات الجديدة لاطلاع العاملين على كل ما هو جديد في مجال عمل المنظمة.

### 3. أهداف التدريب:

يسعى التدريب كعملية تعلم ووسيلة فعالة تهدف الى اكتساب المهارات والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة والمطلوبة للعاملين في المنظمة لزيادة أدائهم وكفاءتهم لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية<sup>7</sup>:

1. ضمان أداء العمل بفاعلية وسد الفجوات الموجودة بين معايير الأداء المطلوبة وبين الداء الفعلي للعاملين.

والسريعة التي تشهدها أساليب العمل والأدوات التكنولوجية وعليه يقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى:

#### أولاً: توجيه الموظف الجديد:

يعرف هذا النوع من التدريب بأنه تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل مرضي، وهذه المعلومات غالباً ما تتعلق بقواعد وإجراءات العمل بالمنظمة.

إذن يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، إذ تؤثر هذه المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأسابيع الأولى من عمله على أدائه، واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة، وتهدف برامج تقديم الموظف الجديد للعمل إلى العديد من الأهداف، منها على سبيل المثال خلق اتجاهات نفسية طيبة على المشروع، تهيئة الموظف الجديد للعمل من الأهداف، منها على سبيل المثال خلق اتجاهات نفسية طيبة على المشروع، تهيئة الموظف الجديد للعمل، وتدريبه على كيفية أداء العمل.

#### ثانياً: التدريب أثناء العمل:

لاشك أن أبسط وسائل التدريب هي الخبرة التي يكتسبها الفرد من ممارسته للعمل فعلاً وتلك الطريقة لا يمكن الاستغناء عنها، ولكن لا يمكن الاعتماد عليها فقط، حيث تستفيد وقتاً طويلاً، قد يؤدي إلى أن يكتسب الفرد خبرات خاطئة إذ لم تعزز بأنواع أخرى من التدريب لذلك تلجأ الكثير من المنظمات إلى تقديم التدريب في مواقع العمل، وليس في مكان آخر من

ونلاحظ مما سبق بأن التدريب ينمي القدرات ويزيد الكفاءة والإنتاجية للعاملين ويؤدي كذلك إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ويزيد من الانتماء والولاء للعمل وبالتالي انخفاض معدل دوران العمل، وهنا لا بد من التركيز على أن يراعي واضعي خطة التدريب في المنظمة انسجامها وتناغمها واتباقها من الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة، وأن تكون هذه الأهداف محددة تحديداً واضحاً ودقيقاً وأن تكون واقعية وغير متناقضة مع بعضها وأن تكون قابلة للقياس وكذلك يجب أن يكون واضعي هذه الأهداف لهم معرفة كاملة بعملية التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة وعلى إطلاع بالاستراتيجية الوظيفية للموارد البشرية وعلى استراتيجية نشاط التدريب بالمنظمة.

#### 4. أنواع التدريب:

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

#### 1.4. التدريب حسب مرحلة التوظيف:

يعد التدريب عملية ضرورية لجميع العاملين في المنظمة باختلاف مستوياتهم، وهذا بهدف رفع وتحسين مستوى أدائهم وكذا مستوى قدراتهم ومهاراتهم، كما أن التدريب لا يقتصر فقط على العاملين الجدد، بل يمتد للعاملين الحاليين كذلك، خاصة في ظل التطورات

في المنظمات المراقبة، يتم تهيئة العاملين كبار السن للخروج إلى المعاش ، وبدلاً أن يشعر الفرد فجأة أنه تم ركنه على الرف بالخروج على المعاش ، يتم تدريبه على طرق جديدة للعمل ، أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

#### 2.4. التدريب حسب نوع الوظائف:

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

##### أولاً: التدريب المهني والفني:

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

##### ثانياً: التدريب التخصصي:

يتضمن هذا النوع من التدريب معارف ومهارات على الوظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية ، والمشتريات ،

التدريب مما يزيد من أهمية هذا الأخير، إن كثيراً من الآلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية ، وإنما عليه أن يتلقى تدريباً مباشراً على الآلة نفسها ومن المشرف عليها.

##### ثالثاً: 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 ذلك حينما يدخل نظام المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات ، يحتاج شاغلوا هذه المهام إلى المعارف 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.

##### رابعاً: التدريب بغرض الترقية والنقل:

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

##### خامساً: التدريب للتهيئة للمعاش:

إذ يقوم الرؤساء المباشرين بتزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو يكون تحت إشراف بعض العاملين القدامى ذو خبرة، وهذا الأسلوب يتيح المتدرب أن يقلد مدربه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه ونفسيا بمحيط العمل، ويوفر له فرصة نقل التعلم الفعلي من خلال أدائه للعمل، وبما أن مكان التدريب هو نفسه مكان للعمل، فباستطاعة المدرب أن يقيم بامتياز مقدار ما حققه هذا الأخير من تقدم عملي وما بقى عليه من جهد وعمل تدريبي يسمح له بتحقيق مرامي الإنتاج الفعلي المطلوب منه والمخطط له مسبقا، كما أن هذه الطريقة التدريبية تمتاز بأنها قليلة التكلفة، كونها لا تحتاج إلى مراكز تدريبية مستقلة ولا إلى توظيف المدربين.

#### ثانيا: التدريب خارج المنظمة (التدريب الخارجي):

تفضل بعض المنظمات أن تنتقل كل أو جزءا من نشاطاتها التدريبية خارج المنظمة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب المتاحة بشكل أفضل خارجها.

ويتميز هذا النوع من التدريب بـ:

- توفر خبرة وكفاءة في تصميم البرامج قد لا تتوفر للشركات.
- توفر المدربين الأكفاء المتخصصين.
- تجمع خبرات من شركات مختلفة في نفس البرامج، الأمر الذي يتيح لكل مدرب فرصة التعرف على مشاكل وخبرات الشركات الأخرى.

والمبيعات، وهندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة والكمبيوتر، والمهارات والمعارف هنا لا تتركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة، والتخطيط لها، ومتابعتها واتخاذ القرارات إذ يهدف هذا الأخير إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

#### ثالثا: التدريب الإداري:

يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، والوسطى، أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط تنظيم، رقابة، اتخاذ القرارات، قيادة تحفيز، تنسيق واتصال.

#### 3.4. التدريب حسب المكان:

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

#### أولا : التدريب داخل المنظمة (تدريب داخلي):

قد تقوم المنظمة على عقد برامج التدريب بداخلها، سواء بمدربين من داخل أو خارج المنظمة، وبالتالي يلزمها إما تصميم البرامج، أو دعوة المدربين للمشاركة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها، وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي، وهو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل.

**2: فوائد التدريب للأفراد:**

- كما يحقق التدريب فوائد عديدة للأفراد الراغبين فيه ومنها:
- ✓ يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- ✓ يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع داخل المنظمة.
- ✓ يقدم للأفراد معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
- ✓ يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي.
- ✓ يقلل التدريب من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل.
- ✓ يتيح للفرد تكوين مهارات جيدة في مجالات العمل والحديث والاستماع.
- ✓ يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز.
- ✓ يقلل من دوران العمل نتيجة لازدياد الاستمرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة والإخلاص لها<sup>8</sup>.

**6. ماهية أداء العاملين:**

- الإدارة بمفهومها الواسع هي عملية استخدام الموارد التنظيمية المتاحة من أجل تحقيق أهداف محددة ويعد الهدف الأساسي من تكوين المنظمة هو تعظيم رفاية الكائنات، و في ظل التنافس الشديد بين المنظمات في مجالات المختلفة في العصر الحديث، فإن المنظمات تسعى الى تفعيل خطوات تساعد الفرد على ترقية أداءه

- بعد التدريب عن جو العمل يتيح فرصة الاستيعاب والتعمق.

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

**5. فوائد التدريب:**

- سواء كان التدريب على استخدام كمائن جديدة أو على الأساليب القيادية والإشراف، أو من أجل زيادة قدرات رجال التسويق على مهارات التفاوض وعقد صفقات الشراء والبيع، وسواء كان التدريب للمدير أو الموظف، للمحاسب أو للمهندس، داخل المنظمة أو خارجها، فلا بد أن يقترن بفوائد واضحة ومحددة بالنسبة لجميع العاملين وسنحاول هنا حصر نوعين من الفوائد على مستوى الفرد والمنظمة:

**1: فوائد التدريب للمنظمة:**

- يحقق التدريب للمنظمة فوائد عديدة من بينها ما يلي:
- ✓ تحسين ربحية المنظمة.
- ✓ تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.
- ✓ تحسين معنوية العاملين.
- ✓ يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية.
- ✓ تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته.
- ✓ تحليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية.
- ✓ تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين في المنظمة.
- ✓ تخفيض الحوادث وإصابات العمل.

و يتم قياس هذا الداء على مستوى الفرد و على مستوى الجماعة و على مستوى المنظمة و ما حققته من إنجازات من اجل إثبات وجودها في محيطها، ومن خلال ما تطرقنا إليه سوف نقوم بتعريف أداء العاملين و تصنيف الأداء وأهميته وأهدافه و معايير تقييم أداء العاملين و مستويات و معايير و أساليب أداء العاملين و هذا في مبحثين بكل مبحث ثلاثة مطالب و خلاصة نهائية لما جاء في هذا الفصل ككل.

### 1.6. مفهوم أداء العاملين:

نظرا لما للأداء من أهمية في المنظمة فقد أخذ وسطا كبيرا من اهتمام الباحثين وقد قدمت عدة تعاريف للأداء، حيث يعتبر الأداء مؤشرا أساسيا للحكم على فعالية المستخدم في المنظمة، فنجد عدة تعاريف منها "الأداء أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"<sup>9</sup>.

ويبين هذا التعريف ان الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة و المؤكدة لهذا الفرد، و الأداء هو القيمة المقدمة من قبل الموظف في مركز معين و يعتبر الأداء النشاط الذي يحدث بهدف تغيير المحيط الحالي الى الأحسن.

كما عرفته راوية محمد حسن: « الأداء هو درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق او يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ».

كما عرفه نيكولاس: « نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي

التائج التي تنضد عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المصلحة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك"<sup>10</sup>.

كما يعرف الأداء على مستوى المنظمة بأنه: « انه درجة بلوغ الفرد او الفريق للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية، فالكفاءة هي القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، والأداء هو العمل المقدم باستخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة و الجودة والتكلفة، أما الفاعلية فهي تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة"<sup>11</sup>.

وكحوصلة لتعريفات السابقة يمكن ان نجمع كل ما سبق في تعريف شامل للأداء بالنسبة للعاملين وهو: « هو الأثر الصافي للجهود التي تبدأ بالقدرات و أدراك الدور والذي يشير إلى إتمام مهمة للفرد العامل في وظيفة ما، كما يدل الأداء على تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة والمرجوة، و نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة و المهارات بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف أداءه المؤسسة».

### 2.6. مكونات أداء العاملين:

يتكون الأداء من ثلاثة عناصر وهي<sup>12</sup>:

**كمية العمل:** تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية

- محددة، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
- نوعية العمل:** تعني مستوى الثقة والجودة ومدى مطابقتها ( الجهد المبذول للموصفات ) ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهتم كثيرا سرعة الأداء ما يهم هو نوعية وجود الجهود المبذولة.
- نمط إنجاز العمل:** يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله ويقاس ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها العام لفي أدائه لعمله .
- كما نجد في كتاب إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية بتقسيم آخر بثلاثة عناصر كما يلي<sup>13</sup>:
- **الموظف:** و ما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات و قيم و دوافع و اتجاهات.
  - **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد ويحتوي على عناصر التغذية العكسية كجزء منه.
  - **الموقف:** ويقصد به البيئة التنظيمية وما تتصف به، وما تتضمنه من مناخ للعمل، و الإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي، حيث تؤدي الوظيفة من خلال وضمن هذه العوامل.
- 3.6. محددات أداء العاملين:**
- إن الأداء لا يمكن النظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين محدداته، والتي تتمثل في:
- **الجهد:** ويشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وتتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة.
  - **إدراك الدور ( المهمة ):** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد من الإتقان في كل محددات الأداء، بمعنى أن الفرد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين وبالتالي عملهم ليكون موجها في الطريق الصحيح نفس الشيء إذا كان الفرد ينقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال<sup>18</sup> (بن عزة، 2016/2015، صفحة 10).
- 4.6. أبعاد أداء العاملين:**
- يشتمل أداء العاملين على مجموعة من الأبعاد يمكن من خلالها قياس أداء العاملين والحكم عليه ويمكن مناقشتها على النحو التالي<sup>14</sup>:
- **وحدة التحليل:** وقد يكون وحدة التحليل الفرد، أو التنظيم أو الجماعة الصغيرة، أو التنظيم (المؤسسة).
  - **مقاييس الأداء:** و هي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء، وهذه المعايير قد تشمل واحدا أو أكثر مما يلي: الإنتاجية، الفعالية، والكفاءة، الجودة، تحقيق

التدريب يكون على حسب نوع طبيعة العمل ويؤدي إلى نتائج مرضية ، فتنوع البرامج التدريبية يساهم في رفع الأداء، فالاهتمام بتطوير وتحسين نوعية البرامج التدريبية يؤدي إلى تحقيق أهداف التدريب ، فهناك علاقة مباشرة إيجابية بين الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين، كما أن التدريب يساهم في معرفة الواجبات ولوائح العمل، كما أن التحفيز والتشجيع المستمرين يساهم في عملية التقييم في رفع إنتاجية الموظف، بمشاركة الموظف في عملية التقييم يعزز ثقة بالإدارة، فعدم الاهتمام بيئة العمل الداخلية يؤدي إلى تدني إنتاجية الموظف.

فالتدريب هو عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد ، ومن خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته بما يساهم ذلك تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة.

الربح، النمو، رضا الموظفين، رضا الزبائن (العملاء)، والتجديد والابتكار.

- **قياس الأداء:** المقاييس هنا قد تكون موضوعية كمية أو ذاتية.
- **الإطار الزمني للأداء:** إن طول المدى أو متوسطة أو قصره قد يكون إطار الاهتمام أو القياس.
- **مجال الاهتمام أو التركيز أو الأداء:** و هنا يكون مجال الاهتمام الإبقاء على الأداء كما هو أو تحسينه وتطويره، والتحسين هو الذي تركز عليه جهود الإصلاح والتطوير.

#### ● 7. خاتمة:

نستنتج أن التدريب يساهم في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، فالتدريب يؤدي إلى تعزيز الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية للموظفين، فهناك علاقة إيجابية بين تنوع وسائل التدريب وأداء العاملين ، فاختيار أسلوب

7. قائمة المراجع والمصادر:
1. مؤيد سعيد السالم، عادل صالح حرحوش، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، لبنان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2006 م.
  2. أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1997.
  3. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة: دار غريب للطباعة، 1985.
  4. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، مصر: دار الجامعية الجديدة، 2003.
  5. ابتسام مخنان، أثر التدريب والحوافز الوظيفية على أداء العاملين: دراسة ميدانية للمؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص تنظيم سياسي وإداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، (غير منشورة)، جامعة 8 ماي، 1945 قالم، 2014.
  6. صلاح عباس، تنمية مهارات مسئولو التدريب، مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 2006.
  7. عطا الله محمد تيسير الشرعة، إدارة العملية التدريبية، ط 1، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2014.
  8. قرمش زهرة ساعد، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007.
  9. بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012/2011.
  10. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
  11. أحمد السيد مصطفى، المدير و مهاراته السلوكية، مصر: دار الناشر، 2005.
  12. بن عزة فردوس، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة (دراسة ميدانية طبية جراحية ضياء بورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/2015.
  13. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001.

---

مطبقة على منطقة الرياض، مجلة الإدارة،  
العدد 18، القاهرة، أبريل 2004.

14. سلطان الظرف، تقييم نظام أداء العاملين  
بالقطاع الخاص الخدمي، دراسة تحليلية