



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعه بابل - كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

## بحث بعنوان

اثر استراتيجية التدريب في تحسين اداء العاملين في القطاع العام

بحث تقدمت به الطالبتان

فاطمة علي هجيج

فاطمة نذير عبد الامير

الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بابل لنيل درجة البكالوريوس في ادارة الاعمال

بأشرافه

د. و. و. سالم حسين عليوي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ  
الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ

صَبْرًا (اللَّهُ الْعَلِيمُ الْعَظِيمُ)

(سورة الجمعة: آية 2)

## الاهداء

إلى من لا يضاھيھما أحد من في الكون،

إلى من أمرنا الله بپرھما

إلى من بدلا الكثير وقدا ما لا يمكن أن يرد اليكما تلك الكلمات

أمي وأبي الغاليان

أھدي لكما هذا البحث

فقد كنما خير داعم لي طوال مسيرتي الدراسية

## الشكر والتقدير

أحمد الله سبحانه وتعالى الذي منّ علينا بنعمة العقل والدين، وهو القائل في محكم كتابه الكريم:

“فَأَذْكُرُ مِنْهُ مَا نَشْكُرُ مَا وَكُنَّا كُنْفُرُونَ” (صدق الله العظيم)

وقد قال رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم:

“مَنْ صَنَعَ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافَتْهُ، فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا مَا تُكَافُونَهُ فَادْعُوا لَهُ حَتَّى تَرَوْا أَنَّكُمْ قَدْ

كَافَأْتُمُوهُ”

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه

ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد..

فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضلته، فله الحمد أولاً وآخراً.

ثم أشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لي يد المساعدة، خلال هذه الفترة، وفي مقدمتهم

أسنادي المشرف على البحث الأستاذ/م.م. سالم حسين عليوي

## المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	الآية القرآنية
ت	الاهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	المحتويات
	المستخلص
1	المقدمة
6-2	المبحث الاول (منهجية البحث)
20-7	المبحث الثاني (الاطار النظري)
14-7	المطلب الاول :استراتيجية التدريب
20-15	المطلب الثاني :اداء العاملين
22-21	المبحث الثالث (الاستنتاجات والتوصيات )
25-23	المصادر

## المستخلص

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف أبرز أنواع البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين في القطاع العام ومعرفة مدى التزام الإدارة العليا وتبنيها ودعمها لاستراتيجية التدريب في القطاع العام. بيان مدى تبني القطاع العام للتكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب. تنبع أهمية هذه الدراسة بأنها تركز على موضوع هام جداً يؤثر على قدرة القطاع العام التنافسية وتحقيقها لأهدافها وخصوصاً القطاع العام وهو موضوع التدريب، حيث أن التدريب هو استثمار طويل الأجل لأهم الموارد من خلال تنمية وتطوير المهارات والمعارف لدى العاملين ويؤدي بالتالي إلى تحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية وتحقيق المنظمة لأهدافها وزيادة قدرتها التنافسية إقليمياً ودولياً. إن عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة والقادرة على التكيف مع كافة المتغيرات والتحديات في البيئة الخارجية سيؤدي إلى ضعف قدرة المنظمات على المنافسة عالمياً وإقليمياً ومن هنا يجب النظر إلى التدريب من منظور استراتيجي بحيث يتم تصميم وتنفيذ برامج التدريب لتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية. وتكمن مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على السؤال الشمولي "ما مدى تطبيق القطاع العام للأنشطة التي لها علاقة بوجود استراتيجية واضحة للتدريب وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين فيها. إن الفكرة الأساسية وراء التوجه الشامل والمتكامل لإدارة الموارد البشرية استراتيجية هو التنسيق بين جميع موارد المنظمة بما فيها الموارد البشرية وذلك لضمان أن جميع ما تفعله سيؤدي إلى تنفيذ استراتيجيتها الرئيسية، ولا شك في أن تكامل جميع موارد المنظمة مع بعضها سيؤدي بالنهاية إلى نشوء قيمة إضافية أخرى لا يستطيع أي من هذه الموارد تكوينها لوحده، وهذا هو أحد الفوائد الأساسية الناجمة عن الإدارة الإستراتيجية لوظيفة التدريب الجيدة في المنظمة.

## المقدمة

إن التقدم العلمي الذي يشهده العالم اليوم يفرض على المنظمات سواء كانت عالمية أو محلية أن تتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة إذا أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

ومن هذه المفاهيم الإدارية الحديثة الإيمان الكامل بضرورة وجود وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات والمؤسسات من أجل البقاء والاستمرار ومواجهة التغيرات والتحديات المختلفة في ظل العولمة، والقطاع العام هي جزء من البيئة العالمية تتأثر وتؤثر فيها وهناك تحديات وتغيرات سريعة جداً تؤثر على هذا القطاع ، وهذا بالتالي يتطلب الاهتمام بالموارد البشرية وتدريبها بحيث تكون لديها المعرفة والمهارات المختلفة لمواجهة هذه التغيرات السريعة في كافة مناحي الحياة الاقتصادية والتكنولوجية.

إن استراتيجيات الموارد البشرية ومنها إستراتيجية التدريب لها دور هام في تغيير الممارسات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية وبالتالي التأثير على أداء المنظمة بشكل عام في مجال تحقيق الميزة التنافسية، بحيث يجب أن تعمل استراتيجية التدريب في إطار أكبر يشمل الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل والتي هي عبارة عن تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وبيان نقاط القوة والضعف وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة.

لقد أصبح التدريب في الوقت الحاضر استثماراً في رأس المال البشري، حيث يعتبر من أهم السبل الأساسية لتكوين موارد بشرية مناسبة من حيث الكم والنوع لكونه يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية وهذا بالتالي ينعكس بشكل إيجابي على عمل وأداء المنظمات بشكل عام.

إن الفكرة الأساسية وراء التوجه الشامل والمتكامل لإدارة الموارد البشرية استراتيجياً هو التنسيق بين جميع موارد المنظمة بما فيها الموارد البشرية وذلك لضمان أن جميع ما تفعله سيؤدي إلى تنفيذ استراتيجيتها الرئيسية، ولا شك في أن تكامل جميع موارد المنظمة مع بعضها سيؤدي بالنهاية إلى نشوء قيمة إضافية أخرى لا يستطيع أي من هذه الموارد تكوينها لوحده، وهذا هو أحد الفوائد الأساسية الناجمة عن الإدارة الإستراتيجية لوظيفة التدريب الجيدة في المنظمة. وقد اشتمل البحث المقدم على أربعة مباحث حيث خصص المبحث الأول للمنهجية العلمية والدراسات السابقة والمبحث الثاني للاطار الفكري النظري والمبحث الثالث للاستنتاجات والتوصيات .

## المبحث الاول

### منهجية البحث

#### المطلب الاول: منهجية البحث

##### اولاً: مشكلة البحث

إن عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة والقادرة على التكيف مع كافة المتغيرات والتحديات في البيئة الخارجية سيؤدي إلى ضعف قدرة المنظمات على المنافسة عالمياً وإقليمياً ومن هنا يجب النظر إلى التدريب من منظور استراتيجي بحيث يتم تصميم وتنفيذ برامج التدريب لتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية. وتكمن مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على السؤال الشمولي التالي:

"ما مدى تطبيق القطاع العام للأنشطة التي لها علاقة بوجود استراتيجيات واضحة للتدريب وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين فيها؟".

##### ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية هذه الدراسة بأنها تركز على موضوع هام جداً يؤثر على قدرة القطاع العام التنافسية وتحقيقها لأهدافها وخصوصاً القطاع العام وهو موضوع التدريب، حيث أن التدريب هو استثمار طويل الأجل لأهم الموارد من خلال تنمية وتطوير المهارات والمعارف لدى العاملين ويؤدي بالتالي إلى تحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية وتحقيق المنظمة لأهدافها وزيادة قدرتها التنافسية إقليمياً ودولياً.

##### ثالثاً: أهداف البحث

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على أبرز أنواع البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين في القطاع العام
2. معرفة مدى التزام الإدارة العليا وتبنيها ودعمها لاستراتيجية التدريب في القطاع العام .
3. بيان مدى تبني القطاع العام للتكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب.
4. التعرف على أهم المعوقات التي تواجه القطاع العام عند تبنيها لاستراتيجية فعالة للتدريب.
5. إغناء المكتبة المحلية والعربية بالمعلومات اللازمة عن أثر تبني إستراتيجية فعالة للتدريب وأهميتها في تحسين أداء العاملين في المنظمات بشكل عام.

#### رابعاً: فرضية البحث

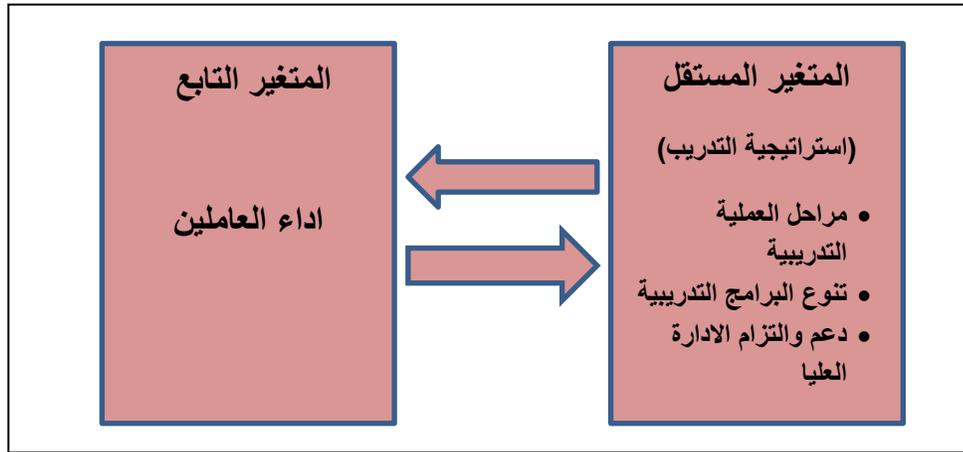
تم بناء فرضيات الدراسة اعتماداً على مشكلة الدراسة وعناصرها المختلفة لتحقيق أهداف الدراسة المرجوة وهي:

**الفرضية الأولى:** لا توجد علاقة بين درجة تطبيق لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي وبين مستوى أداء العاملين فيها.

**الفرضية الثانية:** لا توجد علاقة بين نوعية البرامج التدريبية وبين مستوى أداء العاملين فيها.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد علاقة بين التزام الإدارة العليا وتبنيها لاستراتيجية التدريب وبين مستوى أداء العاملين فيها.

#### خامساً: مخطط الافتراضي للبحث



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحثان

سادساً: منهج البحث :

استندت الدراسة على دراسة ظواهر التدريب الاستراتيجي اعتمادا على المنهج الاستدلالي (النظري) إلى جانب المنهج الاستقرائي المبني على استنباط النتائج بعد قراءته من خلال تحليل بيانات متغيرات الدراسة.

## المطلب الثاني: الدراسات السابقة

لتكوين صورة أدق حول موضوع الدراسة حاول الباحث الحصول على دراسات سابقة في موضوع الدراسة ونورد أهم الدراسات ذات الصلة، وهي كما يلي:

1. دراسة جهاد الدحيات، (1999) بعنوان: تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المتدربين: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية<sup>(1)</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية برامج التدريب في مراكز التدريب الخاصة وتحليل واقع هذه البرامج، وكذلك التعرف على أساليب ومستويات تقييم برامج التدريب المتبعة لتحديد سلبياتها وإيجابياتها، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر الذي تحدثه برامج التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن مراكز التدريب، وكذلك المصارف التجارية الأردنية والتي شارك أفرادها في التدريب لا تهتم بتقييم أفرادها بعد التحاقهم بعملهم بفترة زمنية لمعرفة فائدة التدريب وما جناه المشارك نتيجة مشاركته بالتدريب.

وأوصى الباحث بضرورة قيام مراكز التدريب والمصارف بمتابعة وتقييم المتدربين بعد إنهائهم للتدريب وعودتهم إلى عملهم الفعلي بفترة زمنية معينة.

2. دراسة شذى عبيدات، (2003) بعنوان: واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية<sup>(2)</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية ومنها وظيفة التدريب، وكذلك التعرف على أهم المشاكل والمعوقات التي تقف أمام البنوك الأردنية وهي بصدد تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ- أن البنوك الأردنية لديها مقدرة متوسطة في الربط بين إدارة الموارد البشرية في مجال التدريب والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل.

ب- أن تطبيق وظيفة التدريب للموارد البشرية في البنوك الأردنية تتم بدرجة عالية.

(1) جهاد صالح الدحيات، تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المتدربين: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، المرفق: جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 1999.

(2) شذى عبيدات، واقع استراتيجية وظائف الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2003.

ج- أن من أهم المعوقات التي تعيق تبني البنوك الأردنية النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة ومنها وظيفة التدريب هي ضعف قيم الثقافة المنظمة التي تدعم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وضعف التنسيق والتعاون بين دائرة الموارد البشرية والوحدات الوظيفية الأخرى.

**3. دراسة (Abdelgadir and Elbadri, 2001)، بعنوان: "Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement"<sup>(1)</sup>.**

هدفت هذه الدراسة لمعرفة ممارسات التدريب وأنشطته في البنوك البولندية، وقام الباحثان بجمع البيانات من (30) بنكاً في بولندا. وتضمنت أنشطة التدريب التي تم دراستها ما يلي: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتطوير البرامج التدريبية، وتقييم فاعلية هذه البرامج. وتوصلت الدراسة إلى أن العديد من هذه البنوك تتجاهل عملي تحديد الاحتياجات التدريبية، وغياب عملية تقييم نتائج البرامج التدريبية وانعكاس ذلك بالتالي على أداء الأفراد العاملين.

**4. دراسة (Teresa Brannick, et al, 2002)، بعنوان: "Service Management Practice- Performance Model: A Focus on Training Practices"<sup>(2)</sup>.**

جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر ممارسات التدريب على مستوى تقديم الخدمة. وقام الباحثون بجمع البيانات من (143) شركة خدمية في إيرلندا وتوصلت الدراسة إلى أن تقديم برامج تدريبية مكثفة ومخططة بشكل سليم تساهم وبشكل كبير في تحسين قدرة الأفراد العاملين على تقديم خدمات ذات مستوى مهارة عالي، وبالتالي زيادة رضا الزبائن.

**5. دراسة (Daniels, 2003)، بعنوان: "Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment"<sup>(3)</sup>.**

جاءت هذه الدراسة لمعرفة العوائد التي تضيفها عملية من تدريب الأفراد العاملين في (15) بنك بريطاني. وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب يساهم وبشكل كبير في تطوير مهارات وتعلم الأفراد

(1) Abdelgadir N. and Abdelhafiz Elbadri, Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement, Journal of European Industrial Training, Vol. 25, Issue 2/3/4, 2001, pp.69-79.

(2) Teresa Brannick, Sean de Burca, Brian Fynes, Evelyn Roche, Sean Ennis, Service Management Practice-Performance Model: A Focus on Training Practices, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 8, 2002, pp.394-403.

(3) Daniels, Sharon, "Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment", Journal of Business Strategy, Vol. 24, Issue 5, 2003, pp.39-42.

العاملين، وبناء فرق العمل الفاعلة، وتحقيق مستويات جودة عالية، وخلق ثقافة تنظيمية داعمة لأهداف واستراتيجيات المنظمة، وهذا بدوره يسهم في تحقيق عائد جيد على الاستثمار في التدريب.

6. دراسة (Gascó, et.al, 2004)، بعنوان: **“The Use of Information Technology in Training Human Resources: An E-learning Case Study”**<sup>(1)</sup>.

جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وخصوصاً استراتيجية التدريب في شركة الاتصالات الإسبانية (Telefonica). وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بأن استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدريب ساهم وبشكل كبير في تحسين استغلال المديرين لوقتهم، وزيادة المشاركة الفعالة للمتدربين، وتحسين أنظمة تقييم فاعلية البرامج التدريبية، وتحسين بعد جودة هذه البرامج ونوعيتها. وتهدف هذه الشركة الخدمية إلى تطوير أنظمة التدريب المستقبلية فيها لكي تصبح قائمة على التعلم الإلكتروني الذاتي للموظفين.

**أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها:**

1. تحاول تناول نشاط التدريب من منظور استراتيجي بحيث تأخذ بعين الاعتبار ضرورة وجود تكامل بين استراتيجية المنظمة العامة وبين استراتيجية الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، حيث أن غالبية الدراسات السابقة وخصوصاً العربية تناولت موضوع التدريب من منظور تقليدي وليس استراتيجي، حيث أن هذه الدراسة تركز على البعد الاستراتيجي لوظيفة التدريب وبذلك فهي تحاول معرفة مدى اتباع القطاع العام للتخطيط الاستراتيجي ووجود استراتيجية واضحة للمنظمة تضم مجموعة من الاستراتيجيات الوظيفية ومنها استراتيجية الموارد البشرية والتي تنبثق عنها استراتيجية التدريب.
2. تركز هذه الدراسة على محاولة التعرف على كيفية اختيار البرامج التدريبية في القطاع العام وهل تتم هذه العملية بطريقة علمية ومدروسة وفقاً لمعطيات البيئة الداخلية والخارجية أم بطريقة تقليدية غير مخطط لها، وكذلك الاحتياجات التدريبية هل يتم الأخذ بعين الاعتبار عند تحديدها الاستراتيجية العامة للقطاع أم يتم بطريقة عشوائية وهل يتم الرجوع إلى تقارير الأداء للعاملين عند تحديد الاحتياجات التدريبية.
3. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي يجري تطبيقها عن استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في القطاع العام .

(1) Gascó, José L., Llopis, Juan, González, M. Reyes, “The Use of Information Technology in Training Human Resources: An E-learning Case Study”, Journal of European Industrial Training, Vol. 28, Issue 5, 2004, pp.370-382.

## المبحث الثاني

### الاطار النظري

#### المطلب الاول : استراتيجية التدريب

#### الفرع الاول : مفهوم وخطوات استراتيجية التدريب

#### مفهوم التدريب

لقد تناول الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة تعريف مفهوم التدريب وذلك من زوايا مختلفة ولكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة العاملين والمنظمة ككل، حيث يرى خالد الهيتي بأن التدريب "عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل"<sup>(1)</sup>.

أما صلاح عبدالباقي فقد عرّف التدريب على أنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل"<sup>(2)</sup>. ويرى عمر عقيلي أن التدريب "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل"<sup>(3)</sup>. ومن هنا يمكن القول بأن غالبية الباحثين والكتّاب قد اشتهروا في تعريف التدريب بأمر مشترك أهمها بأنه يزود الأفراد بمهارات معينة تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد، وبأنه نشاط يهدف إلى التحسين والتطوير بأساليب العمل داخل المنظمة. ويرى الباحث بضرورة وأهمية ربط التعلم بالتدريب حيث يعتبر التعلم وسيلة للتدريب ولا يمكن من دونه أن تتم عملية التدريب، حيث أن التعلم يهتم بتزويد الأفراد بالمعرفة العلمية وإيصالهم إلى التفكير السليم أما التدريب فيهتم بنقل المعرفة إلى تطبيق فعلي حيث أن التدريب هو ثمرة التعلم. ومن التعريفات السابقة للتدريب يستخلص الباحث بأن التدريب عملية مستمرة تهدف إلى:

(1) خالد عبدالرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، 2004، ص 89.

(2) صلاح عبدالباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، القاهرة: الدار الجامعية، 2000، ص 69.

(3) عمر عقيلي، إدارة القوى البشرية، عمان: دار زهران للنشر، 1996، ص 233.

- تزويد وإكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات ليست موجودة لديه أو تنقصه وتؤدي بالتالي إلى تحسين أدائه وبالتالي إلى تحسين أداء المنظمة ككل.
- تزويد وإكساب الفرد اتجاهات وأنماط سلوكية جديدة.
- تزويد وتحسين وصل المهارات الموجودة لدى الفرد.

### مفهوم استراتيجية التدريب

إن المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية. إن المنظمات الناجحة في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها الحالية وتبنى استراتيجيات جديدة وذلك من أجل المحافظة على ميزاتها التنافسية وهذا التغير يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب.

وفي السنوات الأخيرة وفي ظل العولمة الاقتصادية وجدت منظمات الأعمال نفسها أقل قدرة على المنافسة، مما اضطر بعضها إلى الخروج من السوق أو السيطرة عليها من قبل منظمات أخرى. وفي أغلب الأحيان اضطرت إلى تخفيض قوة العمل لديها. وهذا التغير في البيئة الخارجية شكّل تهديداً للمنظمات التي تعمل في الأسواق الدولية، وهو في نفس الوقت يشكل فرصاً محتملة. الأمر الذي قاد المديرين في المستويات العليا في هذه المنظمات إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي اعتماداً على أهداف المنظمة ورسالتها (Mission) بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها. وفي الوقت ذاته المحافظة على مكانتها التنافسية والجودة والفعالية. وكما بينت إحدى الدراسات وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات، وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة يكون أداؤها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية، وتحسين وتطوير أداء أفرادها العاملين<sup>(1)</sup>.

وتتضح الأهمية المتزايدة الممنوحة حالياً لمفهوم استراتيجيات التدريب في الأدبيات والطروحات النظرية العديدة، وفي الممارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة كان أهمها الأثر المتزايد لممارسات وسياسات وظيفة التدريب على أداء الأفراد العاملين<sup>(2)</sup>.

(1) Appleby, A, and Marvin, S., Innovation Not Limitation: Human Resource Strategy & the Impact on World Class Status. Total Quality Management, Vol. 11, No. 415, 2000, pp.554-561.

(2) Denis Leonard, Rodney McAdam, The Strategic Impact and Application of the Business Excellence Model: Implications for Quality Training and Development, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 1, 2001, pp.4-13.

ومما سبق يمكن للباحثة استخلاص التعريف التالي لاستراتيجية التدريب "بأنها عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي لاستراتيجية التدريب هي الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها".

ويركز المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المنظمة وإدارة الموارد البشرية هي شريك حقيقي وهام في التخطيط الاستراتيجي الشامل وأن عملها لم يعد محصوراً فقط في إدارة الأعمال اليومية للأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم... الخ، وإنما يجب أن يكون لها رسالة واضحة مشتقة من رسالة المنظمة ويجب أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعمل بمقتضاها، وكذلك يجب أن يكون هناك استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة بحيث يتم تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى للمنظمة في مجالات إدارة الموارد البشرية والتي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية.

ويمكن أن نحدد بعض استراتيجيات الموارد البشرية كما يلي:

- أ- مركزية قرارات الاختيار والتعيين وذلك من أجل ثبات سياسة الاختيار والاستفادة من وجود الخبرات المتخصصة في مركز واحد.
  - ب- التخلص من كل العوامل المحبطة لجهود العاملين أو المثبطة لروحهم المعنوية.
  - ج- اعتماد سياسة الإغراءات المالية للكفاءات الرفيعة.
  - د- اعتماد سياسة التقليل من معدلات دوران العمل من خلال أسلوب جيد وفعال في الاختيار والتدريب والتحفيز.
  - هـ- اعتماد العدالة في التعامل مع جميع العاملين في مجالات تقويم الأداء ونظام الحوافز والتدريب.
  - و- اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الإدارية وبما يضمن رفع مهارات العاملين لمقابلة مسؤوليات وواجبات الوظائف المختلفة بالمنظمة بحيث تكون استراتيجية التدريب التي يتم اتباعها منبثقة من الاستراتيجية الوظيفية لإدارة الموارد البشرية وتحقق أهدافها.
- ويتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب خمسة ركائز أساسية وهي<sup>(1)</sup>:

(1) مؤيد السالم، وعادل صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002، ص ص 13-

- 1- الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، ولا بد لاستراتيجية التدريب من الاعتراف بهذه التأثيرات ومحاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات.
- 2- الاعتراف بأهمية المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تتنافس المنظمات على الحصول على الأفراد العاملين الكفؤين، حيث أن للقوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولائهم للمنظمة.
- 3- التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل: أي لا بد أن تساهم استراتيجية التدريب في تحقيق ما تتمنى المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً. وتعرّف رسالة المنظمة على أنها الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة الأخرى.
- 4- التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها، وفي هذا الإطار تواجه إدارة المنظمة العديد من الخيارات الاستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها، منها مثلاً:
  - \* هل ندرّب الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة فقط أم أهداف الأفراد أيضاً؟
  - \* ما هي المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية؟
  - \* من المسؤول عن التدريب في المنظمة؟
- 5- تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية: من أجل أن تكون استراتيجية التدريب والتطوير ذات فاعلية جيدة لا بد أن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، فإذا انصبت استراتيجية المنظمة على النمو والسيطرة على سوق معين، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تركز على إكساب الأفراد العاملين مزيداً من القدرات والمهارات اللازمة لهذا التحول، أما إذا ركزت استراتيجية المنظمة على تقليص نشاطاتها، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تقلص برامجها المقدمة للأفراد العاملين في مجال هذه الأنشطة<sup>(1)</sup>.

وترى الباحثة بضرورة اهتمام المنظمات وخصوصاً الصناعية بالتخطيط الاستراتيجي وبضرورة وجود استراتيجية واضحة للموارد البشرية تنبثق عنها استراتيجيات واضحة للأنشطة المختلفة ومنها نشاط التدريب حيث أن البيئة التي تعمل فيها المنظمات سريعة التغير فالعوامل البيئية الداخلية سواء كانت بشرية أو مادية

(1) جمال أبودولة، ورياض طهماز، واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أبحاث اليرموك، مجلد 20، العدد 4-أ، 2004، ص 1975.

أو معلوماتية وكذلك العوامل البيئية الخارجية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية أو سياسية فهي في تغير متواصل وهذا الأمر بالتالي يفرض على منظماتنا ضرورة تبني استراتيجيات واضحة من أجل المحافظة على ميزاتها التنافسية، ولقد بينت الكثير من الدراسات وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة تؤدي أعمالها وتطورها بشكل أفضل وتحقق مستويات جودة عالية، لذلك لا بد من اهتمام منظماتنا الصناعية بالدرجة الأولى بالموارد البشرية وتطويرها وتدريبها واتباع الاستراتيجيات الوظيفية الأمثل وتطبيق الأساليب الفضلى في هذا المجال لكي تكون قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات السريعة والتطور التكنولوجي في ظل العولمة.

ونستنتج مما سبق أن الكثير من الباحثين الذين تناولوا المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية بأنهم ركزوا على الشراكة مع هذا المورد في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث أن المدخل التقليدي المنحصر في أداء الأعمال اليومية الروتينية بدأ يفرض ويتلاشى، وأصبح التركيز في الوقت الحالي للكثير من المنظمات التي تطبق الممارسات العالمية بهذا المجال تتجه نحو وجود خطة استراتيجية واضحة للموارد البشرية ووجود الخطط الفرعية ومنها نشاط ووظيفة التدريب وذلك بما يضمن رفع مهارات العاملين من أجل القيام بالوظائف المختلفة بالمنظمة بكفاءة.

### خطوات إعداد استراتيجية التدريب

إن عملية إعداد استراتيجية التدريب تمر بالمراحل التالية<sup>(1)</sup>:

- 1- تحليل استراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.
- 2- تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديمغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة.
- 3- تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث: الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.
- 4- إعداد وصياغة استراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يساهم في التكامل مع استراتيجية المنظمة.
- 5- مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. وتساهم استراتيجية التدريب في صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من

(1) أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، عمان: دار مجدلوي للنشر والتوزيع، 2002.

الإبداع، وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة<sup>(1)</sup>، حيث تلعب استراتيجية التدريب دوراً هاماً في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع التطلعات الاستراتيجية للمنظمة.

### الفرع الثاني: معوقات وأهمية وفوائد استراتيجية التدريب

#### معوقات تطبيق استراتيجية التدريب

هناك مجموعة من المعوقات والتي يمكن أن تؤثر في عدم وجود رؤية واضحة وبعيدة المدى لأهمية الدور الاستراتيجي للتدريب في هذه المنظمات وبالتالي تعيق وتحّد من تطبيق هذه الاستراتيجية، وأهم هذه المعوقات:

- 1- عدم وضوح الاستراتيجية العامة للمنظمة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها.
- 2- عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا وعدم اهتمامها بصياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى.
- 3- جمود القوانين والتشريعات.
- 4- عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب.
- 5- عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب.
- 6- ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب.
- 7- ضعف نشاط تحليل الوظائف في المنظمة.
- 8- ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب.

وترى الباحثة بأن اتباع التخطيط الاستراتيجي السليم وحسب الأسس العلمية الواضحة ووجود رؤية واضحة المعالم وبعيدة المدى تؤدي بالتالي إلى تطبيق استراتيجية ناجحة وفعالة للمنظمة وهذا ينعكس بالتالي على الاستراتيجيات الوظيفية ومنها استراتيجية الموارد البشرية ونشاطاتها المختلفة ومنها استراتيجية التدريب، لذلك يجب أن تؤمن المنظمات الصناعية بأهمية اتباع الإدارة الاستراتيجية والأساليب العلمية الحديثة في الإدارة وبضرورة فصل الملكية عن الإدارة بحيث يتم تعيين الكفاءات الإدارية القادرة على التخطيط الاستراتيجي وتؤمن بأهمية الدور الاستراتيجي للموارد البشرية وأهمية الدور الاستراتيجي لوظيفة التدريب والتي

(1) Kasia Zdunczyk, John Blenkinsopp, Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Polish Firms? European Journal of Innovation Management, Vol. 10, Issue 1, 2007, pp.25-40.

تحاول وبشكل دائم توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تدعم هذه الوظيفة وتحاول إيجاد ثقافة تنظيمية توضح أهمية التدريب للمنظمة بشكل عام.

### أهمية استراتيجية التدريب وفوائده

تكمُن أهمية وفوائد التدريب في ثلاثة جوانب رئيسية وهي<sup>(1)</sup>:

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

ب. يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي؛ وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

ج. يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

ويرى مصطفى أبوبكر بأن التدريب يعتبر من المداخل الأساسية لتنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية، ومن خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفاء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الاستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات<sup>(2)</sup>.

كما أن التدريب كمدخل للتربية المستمرة، يعمل على<sup>(3)</sup>:

- تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها.
- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة.

ونلاحظ مما سبق أن التدريب كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن تركز استراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج

(1) سهيلة عباس، وعلي علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر، 2003، ص109.

(2) مصطفى أبوبكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص12.

(3) بدر عبيدات، الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 2003، ص12.

التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية وهذا بالتالي يؤدي إلى إدخال تغييرات تكنولوجية على طرق وأساليب العمل وارتفاع كفاءة العاملين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمنظمة.

## المطلب الثاني: اداء العاملين

الفرع الاول: مفهوم واهمية اداء العاملين

### مفهوم اداء العاملين

اهتم الباحثون في علم الادارة بأداء العاملين خاصة بعد زيادة سعي المنظمات وراء تحقيق المزايا التنافسية من خلال التأكيد على النشاطات والمخرجات المرتبطة بأداء العاملين ، اضافة الى انه يعد أحد أهم المؤشرات التي يتبين من خلالها مدى كفاءة العاملين وفعاليتهم في بلوغ الاهداف المحدد في ضوء الإمكانيات المتوفرة . ما دفع المنظمات الى السعي وراء تحسين الاداء العاملين للقدرة على النجاح والديمومة في بيئة الاعمال الديناميكية. وبما ان اداء العاملين يعد من المفاهيم الادارة المرتبطة في العنصر البشري لذا اختلف اراء الكتاب والباحثين فمنهم من عرف اداء العاملين على انه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الأفراد ، اي يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. (1)

في حين عرف البعض الاخر اداء العاملين على انه مدى مطابقة العمليات الانتاجية التي يتم انجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقاً والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف والانحراف عن ما هو مخطط ووضع الحلول التي تكفل تجاوز القصور وتجنب الانحراف في الانتاج مستقبلاً

عرف ( Bovelos ) أداء العاملين أنه انعكاس لمدى نجاح العامل أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أياً كانت طبيعة هذا العمل (2) .

وعرفه العديد من الباحثين أنه ما يقدمه ويضيفه العاملون من مخرجات عمل ، ونوعية علاقاتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة وتعليمات العمل .

وعرف اندرود ( Andrewd ) أداء العاملين بأنه تفاعل لسلوك العامل ، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات العامل في المنظمة (1) .

(1) فردوس من عزة ، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في

علوم التسيير ، تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة ، جامعة ورقلة الجزائر ، 2015/2016 ، ص : 10

(2) النجيب سبع ، أثر التدريب الالكتروني في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية ( دراسة ميدانية مجمع سونلغاز ) ، مذكرة لنيل

شهادة الماستر في علوم التسيير تسيير الموارد البشرية ، جامعة بسكرة الجزائر 2016/2017 ، ص : 44

كما عرفت هاينز ( Haynes ) أداء العاملين بأنه الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة .<sup>(2)</sup>

وأشار ( Tomas Gilbert ) على أنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء ذلك أنا السلوك وما يقوم بها لأفراد من أعمال في المؤسسة أما الإنجاز هو ما يبقى من أثر أو النتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه يعبر عن مجموعة الأعمال والنتائج معاً .<sup>(3)</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أنه أداء العاملين يعبر عن السلوكيات التي يظهرها العاملين و الجهد المبذول للقيام بالمهام والواجبات المناطة لهم من قبل المنظمة , ويعد في الوقت نفسه وسيلة المنظمة في تحقيق الاهداف والوصول الى الغايات التي تسعى لتحقيقها , من هنا يتبين لباحث ان الاداء عبارة عن

1- جهد مبذول لتحويل المدخلات إلى مخرجات .

2- سلوك يقوم به يقوم العاملين لإنجاز أعمالهم .

3- جهد يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة ويساعدها للوصول إلى غايتها .

ويتضح مما سبق تعدد تعاريف الأداء فمنهم من يرى انه سلوك ومنهم من يرى انه جهد وهذا التعدد ناجم عن تعدد الدراسات والأبحاث في مجال الأداء سوء كانت دراسات نظرية أم تطبيقه ميدانية , وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريف الأداء الآن هناك عوامل مشتركة تجمعهم ويعتبر اختلاف جزئي وليس جوهري فهم يشتركون بعدة عناصر تجمعهم تقريباً وتصنف هذه العناصر إلى :

1- العامل وما يملك من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع .

2- الوظيفة وما تتصف به من تحديات ومتطلبات وما تقدمه من فرص عمل ممتعة فيها تحدي ويحتوي على عناصر التغذية الراجعة كجزء منه .

(1) فاروق جهلان ، حمامي عبد الحكيم ، أثر المطابقة وفق الأيزو 9000 في أداء العاملين ( دراسة حالة المؤسسة ليند غاز ) ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير إدارة الأعمال ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2012/2013 ، ص 16-17

(2) علي رحمة راشد استراتيجيات الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد ، العراق ، العدد : 98 ، المجلد 23 2016 ، ص : 208

(3) تجيب سبع ، مرجع سابق ذكره ، ص : 44. الأمين بوشليق دور التكوين في تحسين أداء العاملين ( دراسة حالة ENTP ) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في اقتصاد وتسيير بترولي ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة ورقلة الجزائر 2014/2015 ، ص : 6

3- الموقف ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية الهيكل التنظيمي

#### أهمية أداء العاملين (1)

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

#### العوامل المؤثرة على أداء العاملين

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها ، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء ، لذا فإن الباحثون يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ويمكن تحديد اهم تلك العوامل بالاتي: (2)

1- **العوامل الفنية** : وتشمل التقدم التكنولوجي ، المواد الخام ، الهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل . ان الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة و الأفراد ، فنوعية الالات وكميتها والطرق والأساليب العلمية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى والإنتاجية والأداء بشكل عام .

(1) فايز عبد الرحمن الفروخ ، التعليم التنظيمي واثره في تحسين الأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ،

2011 ، ص ص : 44-43

(2) عبد الله حميد محمد الجساسي ، اثر الحوافز المادية والمعنوية على العاملين ، دراسة ميدانية في دائرة التربية ، الاكاديمية العربية البريطانية ، 2010 ،

ص 125 .

2- **العوامل الإنسانية :** وتمثل في القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعلم والخبرة بالإضافة إلى امتلاك المعرفة والمهارات ولقدرات الشخصية كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد.

### عناصر تحسين اداء العاملين

تقوم فكرة تحسين الاداء على اساس علاج القصور والانحراف في الأداء الفعلي عن الاداء المستهدف والتي قد تعود الى أي من عناصر اداء العاملين التالية.(1)

1- **المعرفة بمتطلبات العمل :** وتتمثل بكل ما يتعلق بالعمل من حيث المهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن العمل وكل المجالات المتربطة بها .

2- **نوعية العمل :** ما يدركه العاملين عن عمالهم الذي يقومون بها وما يملكونه من رغبة ومهارات فنية وقدرة لى تنفيذ الاعمال المناطة بهم دون الوقوع في الازطاء .

3- **كمية العمل المنجز** مقدار العمل الذي يستطيع العامل انجازه في الظروف العادية وسرعة الانجاز .

4- **المثابرة والوثوق :** الجدية ، التفاني في العمل ، قدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل والانجاز في الوقت المحدد ومدى حاجة العامل الى الاشراف والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عملة . (2)

ويتطلب تحسين الأداء تجمع العمال في فئات بناءاً على التماثل في واجباتها ومسؤولياتها لمساعدة المشرفين على توزيع العمل على نحو منظم فضلاً عن مساعدة العاملين على معرفة واجبات ومسؤوليات وظائفهم ثم معرفة المطلوب منهم أدائه .

### الوسائل الواجب توافرها لتحسين اداء العاملين

لتحسين أداء العاملين يتوجب توفير مجموعة من الوسائل والتي من أهمها.

(1) عصمت سليم القرالة ، الحكمانية في الاداء الوظيفي ، الاردن ، جليس الزمان ، 2011 ، ص 51.

(2) نعمة الكعبيي و مؤيد السامرائي ، ادارة الافرد مدخل تطبيقي ، بغداد ، مطبعة الاعمال المركزية ، 1990، ص 14 .

1- الوسيلة الأولى : في هذه الوسيلة يتم التركيز على نواحي القوة لدى العامل بحيث يتم اتخاذ اتجاه إيجابي نحو العامل ،من خلال ادراك انه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى العامل أي في هذه الوسيلة يتم الاعتماد على مواهب العاملين وتنميتها .

2- الوسيلة الثانية : يتم هنا تحسين الأداء العاملين من خلال العمل وراء ربط الرغبة بالأداء للوصول إلى الأداء المتميز عن طريق منح العاملين حرية في أداء العمال التي يرغبون بها والتي تتسجم مع مؤهلاتهم ومهاراتهم .<sup>(1)</sup>

3- الوسيلة الثالثة : يتم في هذه الوسيلة تحسين أداء العامل من خلال تحقيق الترابط بين الأهداف الشخصية للعامل وأداء عمله عن طريق إظهار وتأكيد أن التحسين المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسن في أداء العامل

### الفرع الثاني: علاقة التدريب بتحسين أداء العاملين

يكتسب التدريب أهمية كبيرة للفرد والمؤسسة ككل ، بحيث يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات الضرورية وصقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم ، وتغيير اتجاهاتهم بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المؤسسة . وسنتطرق في هذا الفرع إلى أهمية التدريب بالنسبة للفرد وللمؤسسة ، وأيضاً إلى تبيان دور التدريب في تحسين أداء العاملين :

#### 1- أهمية التدريب بالنسبة للعاملين :

تكمن أهمية التدريب بالنسبة للعاملين من خلال<sup>(2)</sup>:

- إكساب العاملين الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية .
- إكساب العاملين الخبرات ومعارف ومهارات جديدة تؤهلهم إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر في العمل.

(1) علي السالمي ، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 2001، ص 77 .

(2) اليمينة زكلال أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، دراسة حالة مجمع طهراوي بسكرة مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2013 ، ص 9

- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لإكساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة مما يؤدي لرفع روحهم معنوية.

2 - أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة (1):

تكمُن أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة من خلال :

- تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم .

- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية .

- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي .

3- التدريب وتحسين أداء العاملين (2):

للتدريب تأثيرات متعددة على أداء العاملين ومن أهمها ما يلي :

- رفع مستوى الأداء و تحسينه من الناحية الكمية والنوعية .

- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم .

- تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمؤسسة .

- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل .

- توعية العاملين بأهمية التدريب وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل

- بعث سلوكيات جديدة في الأفراد تتوافق وإستراتيجية المؤسسة .

(1) علي يونس ميا ، قياس أثر التدريب في أداء العاملين ( دراسة ميدانية على مديرية التربية محافظة البريمي بعمان ) ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات ، الأردن ، المجلد 31 ، العدد : 1 ، 2009 ، ص : 174

(2) وسام إبراهيم موسى ، أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العراق ، المجلد : 21 ، العدد : 81 ، 2015 ، ص 146

## المبحث الثالث

### الاستنتاجات والتوصيات

#### الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

- 1- أن القطاعات العامة تركز على أسلوب المحاضرات بدرجة كبيرة جداً في العملية التدريبية وبدرجة ثانية تركز على أسلوب التدوير الوظيفي، أما الأساليب الأخرى في التدريب فهي ضعيفة أو شبه معدومة.
- 2- أن الإدارة العليا في القطاعات العامة تسعى بالدرجة الأولى إلى التحسين المستمر في العمل وإيجاد الطرق وأساليب العمل التي تؤدي إلى تنفيذ الأعمال بشكل أفضل، أما اهتمامها بتوفير الإمكانيات المادية اللازمة ومتابعتها باستمرار للعملية التدريبية واعتبار التدريب من ضمن أولوياتها الاستراتيجية فجاءت بدرجة أقل نسبياً.
- 3- أن القطاعات العامة تستخدم الوسائل التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب بدرجة ضعيفة وهذا بالتالي يؤثر سلباً على العاملين باعتبار أن الوسائل التكنولوجية الحديثة تساعد على إيصال المادة التدريبية بشكل أفضل، بينما تركز هذه القطاعات على استخدام الوسائل التقليدية كأساس لتطبيق استراتيجياتها التدريبية بدرجة عالية.
- 4- أظهرت هذه الدراسة مجموعة من المعوقات التي تواجهها هذه القطاعات في عملية تبني استراتيجية فعالة للتدريب كان أبرزها عدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة لاستراتيجية التدريب في هذه القطاعات وعدم توفر المدربين ذوي الكفاءة العالية وجمود القوانين والأنظمة الخاصة بالتدريب في هذه القطاعات .
- 5- أن مستوى مساهمة استراتيجية التدريب في تحسين أداء الأفراد العاملين في القطاعات العامة من وجهة نظر المدراء وفي المجالات ذات العلاقة كانت بدرجة عالية وكانت أفضلها في مجال صنع القرار (القدرة على تحليل الحقائق والوصول إلى نتائج منطقية) وفي مجال تخطيط وتنفيذ الأعمال (القدرة على التركيز في إنجاز الأعمال والقدرة على اختيار الإجراءات الصحيحة والمناسبة لتنفيذ الأعمال).

## التوصيات

توصلت الدراسة الى عدد من التوصيات هي:

1. ضرورة قيام القطاع العام بتوفير مزيد من الاهتمام والدعم من قبل الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الاستراتيجية العامة للقطاع.
2. ضرورة قيام القطاع العام بتنويع أساليبه التدريبية التي تقدمها للعاملين لديها حيث أنها تركز على أسلوب المحاضرات والتدوير الوظيفي بدرجة كبيرة ولذلك لا بد من إضافة أساليب المناقشة ودراسة الحالة واللجان والمؤتمرات إلى هذه الأساليب لما لها من أثر في تحسين مستويات الأداء لدى العاملين في هذه القطاعات.
3. ضرورة الاهتمام بتوفير الإمكانيات المالية والمادية اللازمة للعملية التدريبية وضرورة اعتبار التدريب من ضمن الأولويات الاستراتيجية في هذه القطاعات.
4. ضرورة تبني القطاع العام الوسائل التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب وذلك لما له من أثر إيجابي على العملية التدريبية والذي بالتالي يؤثر على تحسين مستوى أداء العاملين في هذه القطاعات.
5. يجب على القطاع العام الحد من المعوقات والعقبات التي تواجهها عند تبني استراتيجية فعالة للتدريب، وذلك من خلال نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لاستراتيجية التدريب وتوفير المدربين ذوي الكفاءة العالية والتغيير في أنظمتها وقوانينها التي تتعارض مع تبني استراتيجية واضحة وفعالة للتدريب.

## المصادر

- 1- جهاد صالح الدحيات، تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المتدربين: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، المفرق: جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 1999.
- 2- شذى عبيدات، واقع استراتيجيات وظائف الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2003.
- 3- خالد عبدالرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، 2004.
- 4- صلاح عبدالباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، القاهرة: الدار الجامعية، 2000.
- 5- عمر عقيلي، إدارة القوى البشرية، عمان: دار زهران للنشر، 1996.
- 6- مؤيد السالم، وعادل صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002.
- 7- جمال أبودولة، ورياض طهماز، واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجيات المنظمة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، أبحاث اليرموك، مجلد 20، العدد 4-أ، 2004.
- 8- أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002.
- 9- سهيلة عباس، وعلي علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر، 2003.
- 10- مصطفى أبوبكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
- 11- بدر عبيدات، الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 2003.
- 12- فردوس من عزة، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة ورقلة الجزائر، 2015/2016.

- 13- النجيب سبع ، أثر التدريب الالكتروني في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية ( دراسة ميدانية مجمع سونلغاز ) ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تسير الموارد البشرية ، جامعة بسكرة الجزائر 2016/2017 .
- 14- فاروق جهلان ، حمامي عبد الحكيم ، أثر المطابقة وفق الأيزو 9000 في أداء العاملين ( دراسة حالة المؤسسة ليند غاز ) ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير إدارة الأعمال ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2012/2013 .
- 15- علي رحمة راشد استراتيجيات الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد ، العراق ، العدد : 98 ، المجلد 23 2016 .
- 16- الأمين بوشليق دور التكوين في تحسين أداء العاملين ( دراسة حالة ENTP ) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في اقتصاد وتسيير بترولي ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة ورقلة الجزائر 2014/2015 .
- 17- فايز عبد الرحمن الفروخ ، التعليم التنظيمي واثره في تحسين الأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 .
- 18- عبد الله حميد محمد الجساسي ، اثر الحوافز المادية والمعنوية على العاملين ، دراسة ميدانية في دائرة التربية ، الاكاديمية العربية البريطانية ، 2010 .
- 19- عصمت سليم القرالة , الحكمانية في الاداء الوظيفي , الاردن , جليس الزمان , 2011 .
- 20- نعمة الكعبيي و مؤيد السامرائي ، ادارة الافرد مدخل تطبيقي ، بغداد ، مطبعة الاعمال المركزية ، 1990 .
- 21- علي السالمي ، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 2001 .
- 22- اليمينة زكلال أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، دراسة حالة مجمع طهراوي بسكرة مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2013 .
- 23- علي يونس ميا ، قياس أثر التدريب في أداء العاملين ( دراسة ميدانية على مديرية التربية محافظة البريمي بعمان ) ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات ، الأردن ، المجلد 31 ، العدد : 1 ، 2009 .

24- وسام إبراهيم موسى ، أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العراق ، المجلد : 21 ، العدد : 81 : 2015 .

#### المصادر الأجنبية

- 1- Kasia Zdunczyk, John Blenkinsopp, Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Polish Firms? European Journal of Innovation Management, Vol. 10, Issue 1, 2007, pp.25-40.
- 2- Denis Leonard, Rodney McAdam, The Strategic Impact and Application of the Business Excellence Model: Implications for Quality Training and Development, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 1, 2001, pp.4-13.
- 3- Appleby, A, and Marvin, S., Innovation Not Limitation: Human Resource Strategy & the Impact on World Class Status. Total Quality Management, Vol. 11, No. 415, 2000, pp.554-561.
- 4- Abdelgadir N. and Abdelhafiz Elbadri, Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement, Journal of European Industrial Training, Vol. 25, Issue 2/3/4, 2001, pp.69-79.
- 5- Teresa Brannick, Sean de Burca, Brian Fynes, Evelyn Roche, Sean Ennis, Service Management Practice-Performance Model: A Focus on Training Practices, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 8, 2002, pp.394-403.
- 6- Daniels, Sharon, “Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment”, Journal of Business Strategy, Vol. 24, Issue 5, 2003, pp.39-42.
- 7- Gascó, José L., Llopis, Juan, González, M. Reyes, “The Use of Information Technology in Training Human Resources: An E-learning Case Study”, Journal of European Industrial Training, Vol. 28, Issue 5, 2004, pp.370-382.