

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان -



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر أكاديمي في إدارة الأعمال

تخصص: إدارة وإستراتيجيات المؤسسات

تحليل إحتياجات التدريب و دوره في تطوير أداء العاملين
-دراسة حالة مؤسسة نفضال شراكة-

تحت إشراف الأستاذ(ة):

د.شيب جازية أمينة.

من إعداد الطالبة:

زيباني إيمان.

أعضاء اللجنة المناقشة		
الصفة	الدرجة العلمية	الأستاذ
رئيساً	أستاذة محاضرة -ب-	د. بوعناني حكيم
مشرفاً ومقرر	أستاذة محاضرة -ب-	د. شيب جازية أمينة
ممتحناً	أستاذة مساعدة -أ-	د. قورصو صونيا

الموسم الجامعي: 2020-2021

كلمة شكر

قبل كل شيء نحمد الله العلي القدير على نعمه التي لا تعد ولا تحصى، ونشكره على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

ونصلي ونسلم على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

ونتقدم بجزيل الشكر والإمتنان العظيم والتقدير العميق إلى الأستاذة المشرفة "شيب جازية أمينة" التي لم تبخل علينا بالتوجيه والنصح إلى ما يخدم غاية البحث طوال المدة اللازمة لذلك، وكل أساتذة و عمال المدرسة العليا لإدارة الأعمال -تلمسان-؛

ونتقدم بالشكر كذلك إلى عمال وإطارات مؤسسة نفضال -شراكة- على جهودهم ومساعدتهم لنا في إنجاز الجانب التطبيقي من البحث، وأخص بالذكر المؤطرة السيدة "ساعي دلال" التي أفادتني بالمعلومات القيمة والوثائق اللازمة، والتي لم تبخل عليا من وقتها رغم المسؤوليات التي كانت على عاتقها.

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بكلمة أو دعوة صالحة.

الإهداء

أهدي عملي المتواضع إلى من سهرت الليالي لننعم بنوم هنيء، إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها، إلى التي لا تستوفيها كل عبارات الشكر "أمي" الغالية، أسأل الله أن يبارك لي في عمرها.

"واأبتاه هذا زرعك قد نما"....

إلى من كلفه الله بالهيبة والوقار ... إلى من علمني العطاء بدون إنتظار ... إلى من أحمل إسمه بكل افتخار ... إلى من أحسن تربيته "أبي" و نور عيني، أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار.

إلى التي آمنت بي دوماً إلى تلك التي صبرت معي على الصعاب والأذى حتى كادا أن ينفذ الصبر إلى التي دعمتني حتى أبقى طموحة في كل نفس...إلي أنا "إيمان"

إلى النجوم التي أهتدي بها وأسعد برؤيتهم، إلى من قاسموني رحماً واحداً إلى من شاركوني الحياة حلوها ومرها إخوتي "أمال"، "حسينة"، "سعيدة"، "أميرة"، "محمد عبد السلام" و "معتز بالله".... أسأل الله أن يرزقهم الخير كله؛

إلى من رافقتني منذ أن حملنا حقائب صغيرة ومعك سرت الدرب خطوة بخطوة وما تزال ترافقني حتى الآن أختي "مريم"

إلى من يعم الصمت بغياهم وتشرق الشمس بوجودهم... براعم البيت في حفظ الله وستره دمتم ... أحفادي "لجين"، "درصاف"، "علاء الدين" و "إلين".

إلى كل أشياء الجميلة التي أدعو الله كثيرا ألا يحرمني منها...إلى الأمان المطمئن لقلبي دائماً، إلى ذلك الذي دعمني حتى أبقى قوية، مصدر قوتي وسندي،... "بلال" دمت لي.

إلى صهراي "عبد النور" و "نصر الدين" حفظهم الله ورعاهم؛

إلى من هم كالنور للعين... "ربيعة، هدى، سمية"

إلى من ظفرتُ بهم هدية من الأقدار فجمعتنا "تلمسان" إلى "صبرينة"، "أمينة" و "إيمان".

و أخص بالذكر السيدة "بوشاوي ليندة" على دعمها ومساندتها لي.

و أخيراً إلى كل من ذكره قلبي و غفل عنه قلبي، و إلى كل من رافقتني دعواته.

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	دور كلّ من إدارة الموارد البشرية ومدراء الإدارات في تقييم العاملين	53
02	قيمة معامل ثبات الإستبيان	95
03	قيم كل من المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاه الآراء والانحراف المعياري لقياس درجة التشتت	95
04	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبيان بالنسبة لمقياس لكارث الثنائي	97
05	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبيان بالنسبة لمقياس لكارث الثلاثي	97
06	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبيان بالنسبة لمقياس لكارث الرباعي	97
07	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبيان بالنسبة لمقياس لكارث الخماسي	98
08	توزيع أفراد العينة حسب السن	99
09	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	99
10	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	100
11	توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل في الوظيفة	101
12	توزيع أفراد العينة حسب المديرية التي ينتمي إليها العامل	102
13	توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية	103
14	الوضع القانوني لأفراد العينة	104
15	أهم المعوقات التي تعوق العامل في عمله المهني وتقلل من كفاءته	104
16	الأساس الذي يتم عليه التدريب في المؤسسة	108
17	الحصول على دورات تدريبية من قبل في العمل الحالي	113

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
17	مراحل العملية التدريبية	01
24	الجهات التي تحدد الاحتياجات التدريبية	02
57	منحنى التوزيع الإجباري	03
71	تفرعات لمؤسسة نفعال	04
77	الهيكل التنظيمي للمديرية التنفيذية للموارد البشرية في مؤسسة نفعال	05
83	الهيكل التنظيمي لدائرة التدريب	06
93	هيكل يمثل متغيرات الدراسة	07
105	دائرة نسبية تمثل رأي أفراد العينة في تقييم الأداء في المؤسسة	08
106	دائرة نسبية تمثل الآثار المترتبة عن تقييم أداء العمال بالمؤسسة	09
107	دائرة نسبية تمثل فعالية التدريب على مستوى المؤسسة	10
109	دائرة نسبية تمثل إعتبار التدريب هدف إستراتيجي لدى المؤسسة	11
110	دائرة نسبية تمثل مساهمة التدريب في تحقيق أهداف	12
111	دائرة نسبية تمثل الهدف من التدريب في المؤسسة	13
112	دائرة نسبية تمثل نوع التدريب المتبع في المؤسسة	14
113	دائرة نسبية تمثل مكان التدريب	15
114	دائرة نسبية تمثل مدة التدريب	16
115	دائرة نسبية تمثل درجة تنفيذ المهام الإدارية بعد الإنتهاء من الدورات التدريبية	17
116	دائرة نسبية تمثل تقييم العمال بعد التدريب	18
116	دائرة نسبية تمثل ضعف الإنتاج راجع إلى نقص التدريب	19
117	دائرة نسبية تمثل تحديد وتحليل الإحتياجات التدريبية من خلال نتائج تقييم الأداء	20
118	دائرة نسبية تمثل مساهمة تنوع الدورات التدريبية في تطوير أداء العمال	21
119	دائرة نسبية تمثل الإحتياجات التي يتم مراعاتها عند تحديد وتحليل الإحتياجات التدريبية	22
120	دائرة نسبية تمثل أهمية تحليل الإحتياجات التدريبية	23

121	دائرة نسبية تمثل علاقة تحليل الإحتياجات التدريبية بنجاح عملية التدريب	24
122	دائرة نسبية تمثل تشجيع الرؤساء مرؤوسيههم على تطوير أدائهم	25
123	دائرة نسبية تمثل الطلب من الرؤساء تحليل الإحتياجات التدريبية بعد عملية التقييم	26
124	دائرة نسبية تمثل رأي أفراد العينة ما إذا كانوا في حاجة إلى برنامج تدريبي يساعدهم على إكتساب مهارات من أجل تطوير الأداء	27
125	دائرة نسبية تمثل مساهمة تحليل الإحتياجات التدريبية في تطوير أداء العاملين	28

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوانه	الصفحة
01	إستمارة الإستبيان	XIX
02	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة نفعال -شراكة-	XXII
03	الهيكل التنظيمي للمديرية التنفيذية للموارد البشرية لمؤسسة نفعال - شراكة-	XXIII
04	يمثل أهم الهيئات التنظيمية في مؤسسة نفعال _شراكة- وأهم المهام المكلفة بها.	XXIV
05	وثيقة الإحتياجات الجماعية للتدريب	XXV
06	وثيقة الإحتياجات الفردية للتدريب	XXVI

قائمة الرموز و المختصرات

المصطلح	شرحه
GPL	غاز البترول المميع
B.C	الفرع التجاري
D.C.A.S.C	المديرية المركزية للشؤون الإجتماعية و الثقافية
D.S	مديرية الدعم
D.C	المديرية المركزية
D.E	المديرية التنفيذية
D.A.G	مديرية الإدارة العامة
NAFT	النفط
AL	الجزائر
SPA	شركة ذات أسهم
C.F.A	مركز التدريب بالجزائر
C.F.O	مركز التدريب بوهران
C.F.K	مركز التدريب بالخروب
INPED	المعهد الوطني للإنتاجية والتطوير
ISGP	المعهد العالي للتسيير والتخطيط
IAHEF	المركز الوطني للتكوين عن بعد
ENSI	المعهد الجزائري للدراسات العليا في المالية
MDI	المؤسسة الوطنية لأنظمة الإعلام الآلي

المقدمة

العامّة

المقدمة العامة:

تمتلك المؤسسات على إختلاف نشاطاتها سواء الصناعية، التجارية وحتى الخدماتية موارد متنوعة تمكنها من مزاوله نشاطها والقيام بأعمالها على أكمل وجه من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة، حيث تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية في المنظمة الإقتصادية التي تحدد مستوى أداء المنظمة ونجاحها، وذلك بما يتمتع به من دوافع واتجاهات وميول وقدرات إذ تعتبر القوة الدافعة الحقيقية لأي مؤسسة، وكل نجاح وإنجاز يعود إلى الجهد البشري في المهام الأول، ولتحقيق التطور في أداء المؤسسات لابد من توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة منها، خاصة الموارد البشرية ذات الكفاءات و المهارات الفكرية الحالية القادرة على الإبداع و الابتكار، كذلك تركز على هذا النوع من الموارد و تعمل على تدعيمه و تنميته بمختلف الوسائل، وسعياً منها لتحقيق الأداء المتميز و مواكبة التطورات السريعة في كل المجالات تقوم هذه الأخيرة بتدريب العاملين حرصاً منها على تطوير أدائهم و تنمية مهاراتهم و تنويع الخبرات، لذا أصبح لزاماً عليها أن تصمم برامج تدريبية تبنى على التحليل الدقيق للاحتياجات التدريبية لكل من العاملين و المؤسسة و السهر على متابعة السير الحسن لهذه العملية بالإضافة إلى تقييم نتائجها، و ذلك لمعرفة مدى نجاحه لأن بقاء المؤسسة و استمرارها مرهون بكفاءات و مهارات و خبرات مواردها البشرية، و لا تكفي بذلك بل يجب أن تهتم اهتماماً كبيراً بالعاملين و أن تعمل على تحسين مستواهم باستمرار و يكون ذلك من خلال تقييم أدائهم دورياً لمعرفة نقاط قوتهم و تدعيمها و كذا نقاط ضعفهم و معالجتها، من المعروف أن السعي إلى تصميم مشاريع تدريبية ملبية لإحتياجات العاملين هي في صميم إهتمامات المختصين في ميدان هندسة برامج التريب، فظهور إحتياجات تدريبية هو ما يدفع إلى تصميم برامج جديدة. يشير العديد من الباحثين في كتابتهم على تعريف الإحتياجات على أنها نقص، يشكل هذا النقص الفارق بين الاداء الفعلي و الاداء المرغوب فيه كما تعرف على أنها "الفارق بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون"¹، ينبغي قبل الشروع في عملية تصميم أي برنامج تدريبي إتخاذ القرار المناسب بشأن العنصر الأساسي ألا و هي تحليل الإحتياجات التدريبية للفئات المستهدفة من العملية التدريبية حيث تعتبر مرحلة أساسية لا يمكن تجاوزها من مراحل تصميم البرامج، بالإضافة إلى كونها عملية تقنية

¹ Kaufman R. E. et Harsh J. R. (1979). Needs assessment: concept and application, Englewood Cliffs, Educational Technology Publication, p. 112.

المقدمة العامة

تتضمن خطوات منهجية دقيقة يفضي إتباعها إلى تحديد الفجوة التي يجب معالجتها. لذلك وجب على الإدارة توفير الإمكانيات المادية والمختصين من أجل التحليل الجيد للإحتياجات والتي قد تكون مكلفة للمؤسسة، ولكن العائد يكون مربحاً لها وذلك من خلال تطوير مستوى كفاءة الأفراد وأدائهم من جهة وكذا رفع الإنتاجية من جهة اخرى، وبالتالي ضمان استمرارية المؤسسة.

1-الإشكالية: تظهر الحاجة إلى التدريب وإلى تحليل الإحتياجات التدريبية في المؤسسة عند ظهور الفجوة والإختلال في التوازن بين الأداء الفعلي و الأداء المرغوب فيه وما يصاحب ذلك من تغيرات إقتصادية إجتماعية وتكنولوجية، ومن هذا المنطلق يمكننا صياغة الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة تحليل الإحتياجات التدريبية في تطوير أداء عاملين شركة نפטال "شراقة"؟

2-فرضيات الدراسة:

في ضوء العرض السابق لإشكالية البحث يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

1. كلما قامت مؤسسة نפטال -الشراقة- بتحليل الإحتياجات التدريبية بشكل فعال كلما حققت نجاحاً في تطوير عمالها والتي بدورها تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.
2. تعتبر تحليل الإحتياجات التدريبية جزءاً أساسياً من أجزاء العملية التدريبية، وعامل أساسي يساهم في تطوير أداء العاملين بمؤسسة نפטال شراقة.

3-أهمية الدراسة:

- التدريب هو أحد المواضيع الهامة بالنسبة للمؤسسات الأعمال الذي يساعدها في التكيف مع التغيرات الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر على أهداف وإستراتيجيات المنظمة.
- يساهم التدريب في صقل مهارات ومعارف الأفراد، ولا يتم ذلك إلا من خلال إخضاع هؤلاء الأفراد لبرامج تدريب تكون مبنية في جانب كبير منها على أساس نتائج تقييم الأداء .
- يساهم تحليل الإحتياجات التدريبية في تطوير برامج التدريب وكذا زيادة فعاليتها لتلبية الإحتياجات الدقيقة لكل من الفرد و المؤسسة.

4- أهداف الدراسة:

- الوقوف على واقع التدريب في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.
- معرفة سيرورة العملية التدريبية والإمكانيات المرصدة لها.
- محاولة ربط البحوث الجامعية بالواقع الاقتصادي.
- المساهمة في إثراء المكتبة العلمية بمرجع علمي في هذا المجال.

5- مبررات إختيار الموضوع:

- السعي لمعرفة النتائج التي يتركها التدريب على أداء العاملين.
- الحاجة الماسة للمؤسسات الاقتصادية للرفع من قدراتها التنافسية من خلال زيادة أدائها، هذه الزيادة التي لا تأتي إلا من خلال تطوير من أداء الأفراد العاملين بها من خلال تحليل احتياجاتهم التدريبية ومن خلال إخضاعهم لبرامج تدريبية تساهم في زيادة معارفهم وتنمية مهاراتهم.
- التعرف على المكانة التي تولى لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية ومدى علاقتها بنجاح العملية التدريبية.
- محاولة معرفة مدى إهتمام المؤسسات الجزائرية بالتدريب.
- الميل الشخصي للطالبة لمثل هذه المواضيع التي تتعلق عموما بالموارد البشرية.

6- المنهج المتبع في الدراسة:

إن طبيعة الموضوع قادتنا إلى إستعمال المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري من البحث، والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي وذلك لتعقيب على الجداول والأشكال الواردة في البحث خاصة المتعلقة بتحليل البيانات وكذا فهم الموضوع ومكوناته وتحليل أبعاده.

7- الدراسات السابقة:

هناك عدة دراسات لها علاقة وطيدة بموضوع بحثنا، ومن بين هذه الدراسات تطرقنا إلى:

المقدمة العامة

الدراسة الاولى:

تناولنا دراسة ماجستير من إعداد الباحث بعاج الهاشمي، تحت عنوان "دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة"، - دراسة حالة سونلغاز فرع الأغواط-، 2010، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن التدريب أمر ضروري وليس عملية اختيارية ويعد استثمار حقيقي في رأس المال البشري يجب تزويده باستمرار بالمعارف والمهارات، يحتل التدريب مكانة هامة وحساسة في المؤسسة ولا تختلف أهميته سواء بالنسبة للمؤسسات الكبيرة أو الصغيرة، بهدف التدريب إلى تنمية معارف الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وكذا تعديل اتجاهاتهم، تعد برامج التدريب في المؤسسة بشكل قابل للتنفيذ وبدون مشاكل تعرقل تقدمها أو للحد من نتائجها، يشمل تقييم الأداء عدة جوانب هي رد فعل عند المتدربين والتعلم الذي حصلوه والسلوك ثم الأداء الفعلي في الوظيفة.

الدراسة الثانية:

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجيستر، من إعداد الطالبة عائشة شكاك عثمان تحت عنوان "دور الإحتياجات التدريبية في تطوير الأداء - دراسة حالة وزارة المالية الإتحادية"، 2019، وهدف البحث إلى توضيح مدى تطبيق وممارسة المؤسسات السودانية لخطوات بناء إستراتيجية التدريب، وكذلك التعرف على أبرز أنواع البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين في المؤسسات السودانية، وأيضاً بيان مدى تبني المؤسسات السودانية للتكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج التدريب. توصل البحث لعدد من النتائج من أهمها؛ ان تحديد الإحتياجات التدريبية بصورة علمية يؤدي إلى تطوير الأداء بالمنظمة، كذلك ان تطبيق برامج تدريبية ذات نوعية مناسبة للعاملين المتدربين يؤدي إلى تطوير أدائهم بالمنظمات. وأيضاً ان تقييم ومتابعة البرامج التدريبية بصورة مستمرة يؤدي إلى تطوير أداء العمل بالمنظمة. كما ان استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في عملية التدريب يؤدي إلى تطوير أداء العاملين بالمنظمة.

الدراسة الثالثة:

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجيستر من إعداد أحمد هشام السامرائي، تحت عنوان أثر إستراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي - قطاع الكهرباء في العراق، 2010، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجيات التدريب على الموارد البشرية في وزارة الكهرباء

المقدمة العامة

في العراق. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: تبين أن أهم العوامل المفصلة لنجاح عملية التدريب من وجهة نظر المدربين هي المواظبة على تدريب ورفع كفاءة المتدربين من خلال عقد الدورات التدريبية والندوات التثقيفية. وكذلك تبين أن أهم المشكلات التي تواجه المدربين أثناء عملية التدريب، هي عدم وجود التطبيق العملي للمهارات التي يحصل عليها المتدرب.

الدراسة الرابعة:

TERRAPON Celina, (2018), La construction des pratiques d'analyse de besoins en formation au sein des organisations : étude exploratoire auprès de cinq organisations en Romandie, Mastère: Univ. Genève.

يهدف هذا البحث الاستكشافي إلى جمع وفهم المكونات المشاركة في بناء تحليل الإحتياجات داخل خمس منظمات كبيرة في سويسرا الناطقة بالفرنسية من أجل توسيع نطاق المكونات التي تنظمها، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها، يلعب السياق الخارجي دوراً في بناء تحليلات الإحتياجات التدريبية لأنه يجلب إحتياجات محددة يجب تحليلها والتحقق من صحتها. يشارك السياق الداخلي للمنظمة في بناء تحليل الإحتياجات التدريبية من خلال تعبئة مواردها، وكذلك تبين أن بناء تحليل الإحتياجات هذا أكثر تعقيداً مع زيادة الموارد المطلوبة لتلبية الحاجة.

8- حدود الدراسة:

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث و فهم جوانبها المختلفة والوصول إلى نتائج وإستنتاجات علمية تثبت أو تنفي صحة الفرضيات قمنا بإنجاز هذا البحث على مدى ثلاثة أشهر (من شهر أفريل 2021 إلى شهر جوان 2021)، وذلك على مستوى المديرية العامة لمؤسسة نفضال بشراكة، للإجابة على الإستبيان الموجه للمؤسسة، تم إختيار عينة من عمال المؤسسة محل الدراسة.

9- الخطة المتبعة في الدراسة:

بغرض الإجابة على الإشكال الرئيسي لهذا البحث وبغرض التحقق من الفرضيات المقدمة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، منها فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

المقدمة العامة

- الفصل الأول: عنوانه ب الإطار المفاهيمي لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية، يضم ثلاث مباحث أولها، إحتوى على ماهية التدريب ثم تطرقنا إلى الإحتياجات التدريبية وكذا عملية تحليلها.
- الفصل الثاني: تناولنا أساسيات أداء العاملين من خلال ثلاث مباحث، المتمثلة في مدخل عام لأداء العاملين، تقييم أداء العاملين، عملية تطوير أداء العاملين.
- الفصل الثالث: فقد خصصناه لدراسة حالة مؤسسة إقتصادية لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية ألا وهي مؤسسة نفضال شراكة، وقد اشتمل على ثلاث مباحث: المبحث الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فتمثل في عملية التدريب في مؤسسة نفضال، وبالنسبة للمبحث الثالث فتمثل في عرض وتحليل النتائج .

الفصل الاول:

الإطار المفاهيمي لعملية تحليل

الإحتياجات التدريبية

تمهيد:

يحتل التدريب الصدارة في أولويات المنظمات الحديثة الحكومية منها والخاصة وذلك للقناعة بأن التدريب هو أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وهو ما يعني قدرة المنظمة على الوصول إلى أهدافها بأقل التكاليف والجهد معاً، وعلى هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة إهتماماً كبيراً بالتدريب من قبل مختلف المنظمات الحكومية والخاصة على حد سواء، ومن هنا زاد استثمار المنظمات في التدريب وارتفعت نسبة مخصصاته في الميزانيات والبرامج، إلى الدرجة التي أصبحت فيها مخصصات التدريب تشكل جزءاً رئيسياً في ميزانية المنظمة.

سينصب اهتمامنا في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية التدريب.

المبحث الثاني: الإحتياجات التدريبية.

المبحث الثالث: عملية تحليل الإحتياجات التدريبية.

المبحث الأول: ماهية التدريب.

تعتبر وظيفة التدريب إحدى أهم الوظائف لإدارة الموارد البشرية ولا تختلف أهمية هذه الوظيفة وضرورتها بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والكبيرة، ولكن هذه المؤسسات تتخذ أساليب عديدة ومتنوعة لتطبيق برامجها التدريبية.

المطلب الأول: مفهوم التدريب و أهميته.

يعتبر التدريب من المواضيع ذات الأهمية البالغة في وقتنا الحالي، وهذا نتيجة التغيرات السريعة في العالم حيث ظهر العديد من المفاهيم التي تطرقت لمصطلح التدريب بتعدد وجهات نظر الباحثين، سنقوم من خلال هذا المطلب بعرض بعض المفاهيم المتعلقة بهذا المصطلح.

أولاً/ مفهوم التدريب: توجد العديد من التعاريف التي تخص مصطلح التدريب نذكرها منها مايلي:

التعريف الأول: يعرف التدريب على أنه "تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية"¹.

التعريف الثاني: "هو تلك العملية المنظمة لإكساب أو تطوير معارف ومهارات أو اتجاهات العاملين بهدف الوصول إلى الأداء المطلوب."²

التعريف الثالث: "هو مجمل النشاطات، والوسائل، والطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم و سلوكهم، وقدرتهم الفكرية والضرورية، في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية و الاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية."³

¹ حسين حريم، "إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)", الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 198.

² علي غريب، اسماعيل قيرة وبلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص 98.

³ الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 6، 2008، ص 11.

إنطلاقاً من التعاريف المذكورة أعلاه يمكن التوصل إلى أن التدريب هو عبارة عن عملية مخططة ومستمرة محورها الفرد العامل، حيث تقوم به المؤسسة متى استدعت الحاجة إليه وهذا بغرض تحقيق كل من أهداف العامل و المؤسسة، المتمثلة في التعظيم من فعالية الأداء وتحقيق الذات وكذا تنمية وتطوير السلوك بالنسبة للفرد العامل، أما فيما يخص المؤسسة فتنحصر أهدافها في زيادة الربحية والإنتاجية مما يحقق لها ميزة تنافسية.

ثانياً/ أهمية التدريب:

يعتبر التدريب إستثماراً نظراً لأهميته البالغة سواء للمؤسسة أو الفرد والتي يمكن عرضها فيما يلي:

1. أهميته بالنسبة للمؤسسة: تتمثل في:¹

- يساهم التدريب في زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي؛
- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة؛
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة و بذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المؤسسة منهم من أهداف؛
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية و تطوير أساليب و أسس و مهارات القيادة الإدارية؛
- يساعد في تجديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.

2. أهميته بالنسبة للفرد: تتمثل في:²

- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمؤسسة و توضيح أدوارهم فيها؛
- مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل؛

¹ أحمد بن يحي ربيع، "دور التدريب في دعم عملية الابداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة- دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير و العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010/2009، ص 187.

² سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 188.

- يطور و ينمي الدافعية نحو الأداء و يخلق فرصا للنمو و التطوير لدى العاملين؛
- مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما؛

المطلب الثاني: أنواع التدريب و أهدافه:

يعتبر التدريب وسيلة لتحقيق أهداف أو هدف معين وهذه الوسيلة تختلف من مؤسسة لأخرى حسب نوع التدريب المنتهج في كل مؤسسة كما يعتبر منهجاً لتحقيق العديد من الأهداف.

أولاً/ أنواع التدريب:

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب الآتي:¹

1. **التدريب حسب المكان:** يتم تقسيم التدريب حسب المكان إلى التدريب في موقع العمل والتدريب خارج موقع العمل، بالنسبة لنوع الأول والمتمثل في التدريب في موقع العمل تشرف عليه الإدارة العليا بتنفيذ البرنامج التدريب يتميز هذا النوع بسرعة إكتساب المتدرب للخبرة دون التعطيل في عمله، أما بالنسبة للتدريب خارج موقع العمل يقدم عادة من طرف جهات خاصة في شكل مؤتمرات أو ندوات.

2. **التدريب حسب المدة الزمنية:** يتكون من:

أ. **تدريب قصير الأجل:** يتم فيها عقد دورات تدريبية مركزة، ولكن يعاب عليها عدم توفر الوقت الكافي للإلمام بكافة المعلومات التدريبية.

ب. **تدريب طويل الأجل:** يتميز هذا النوع بحصول المتدرب على معلومات كافية، تقوم الإدارة بتكليف شخص للقيام بعمل المتدرب طيلة فترة التدريب.

¹ الهاشمي بعاج، "دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة"، - دراسة حالة سونلغاز فرع الأغواط-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر دالي ابراهيم، 2010/2009، ص ص: 50-51.

3. التدريب حسب نوعية الأفراد:

ينقسم إلى التدريب الفردي والتدريب الجماعي، الهدف من التدريب الفردي هو تطوير مهارات فرد معين من أجل إمكانية الترقية إلى وظيفة جديدة، أما التدريب الجماعي يهدف إلى تدريب مجموعة من الأفراد على استخدام تقنيات معينة ويكون في مركز تدريبي متخصص.

أ. 4. التدريب حسب المحتوى و المستوى الوظيفي: ينقسم إلى:

أ. التدريب الإداري: يخص هذا النوع الأفراد العاملين بالوظائف الإدارية حيث يشمل أصحاب الوظائف الرئيسية في المنظمة.

ب. التدريب الإشرافي: يهدف إلى زيادة القدرات الفنية والإشرافية للفرد وكيفية التعامل مع البيئة التي تحيط به، ويخص هذا النوع المشرفين.

ج. التدريب التخصصي: هو إجراء يهدف إلى إكتساب المتدرب المعارف القدرات اللازمة لشغل وظيفة أو إتقان عمل معين مطلوب منه.

ثانيا/ أهداف التدريب:

يهدف التدريب كوسيلة فعالة إلى إكساب المهارات والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة والمطلوبة للعاملين في المنظمة لزيادة أدائهم و كفاءتهم لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية:¹

- ضمان أداء العمل بفعالية والقضاء على الفجوات الموجودة بين معايير الأداء المرغوبة وبين الأداء الفعلي للعاملين؛
- تنمية وزيادة ولاء إنتماء العاملين للمنظمة، تحفيز العاملين وزيادة ترغيبهم للعمل؛
- مساعدة العاملين على تأدية الواجبات المطلوبة منهم بطريقة مثالية وبالكفاءة والفعالية المرغوب فيها، إضافة إلى حمايتهم من الوقوع في الأخطاء أثناء تأديتهم لأعمالهم اليومية؛

¹ عطا الله محمد تيسير الشريعة، "إدارة العملية التدريبية- النظري و التطبيقي-"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان (الأردن)،

- زيادة مهارات وقدرات العاملين و تزويدهم بمقومات تؤهلهم لترقي للمناصب وظيفية أعلى.

المطلب الثالث: مراحل العملية التدريبية

تمر عملية التدريب بعدة خطوات ومراحل أساسية ومتتابعة، مثلها مثل عملية الإنتاج التسويق وغيرها من العمليات في المنظمة، فقد عرض العديد من الباحثين والكتاب هذه المراحل فرغم تعددها إلا أنها لا تخرج عن نطاق بعضها البعض.

✓ حيث يرى ديفيد أوسبرون أن مراحل التدريب أربعة التي تتمثل في:¹

1. مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية

2. مرحلة إعداد أهداف التدريب

3. مرحلة تنفيذ التدريب

4. مرحلة تطبيق نتائج التدريب

✓ فيما يرى اخرون أمثال جاري ديسلر الذي يرى أن مراحل التدريب خمس وهي:²

1. مرحلة تحليل الإحتياجات التدريبية

2. مرحلة تصميم معينات التدريب

3. مرحلة إختبار مدى صحة محتوى التدريب

4. مرحلة تنفيذ البرنامج

5. مرحلة متابعة وتقييم وتقويم البرنامج

هناك بعض الكاتبين و الباحثين الذين جمعوا بين هذه المراحل حيث توصلوا أن مراحل التدريب تبدأ بمرحلة تحديد و تحليل إحتياجات التدريب المرحلة الثانية هي مرحلة صياغة ووضع أهداف البرنامج

¹ عائشة شتاتحة، التدريب في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، ص 53.

² مدحت محمد أبو النصر، مراحل العملية التدريبية (تخطيط و تنفيذ و تقويم البرامج التدريبية)، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، 2009، ص76.

التدريبي والمرحلة الثالثة مرحلة تصميم برنامج التدريب أما بالنسبة للمرحلة الرابعة فهي مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية، وفيما يخص المرحلة الخامسة والأخيرة هي مرحلة تقييم البرنامج التدريبي إلا أن تركيز الباحثين ليس بعدد هذه المراحل لأنها لا تخرج عن نطاق المراحل التي عرضها باحثين آخرين وإنما المهم أن كل هذه المساهمات تجتمع على أن عملية التدريب تبدأ بتحديد وتحليل الإحتياجات وتنتهي بتقييم هذه البرامج للحصول على أفضل النتائج، سنقوم في هذا المطلب بتطرق بشيء من التفصيل إلى هذه المراحل:

الشكل رقم(01): مراحل العملية التدريبية.



المصدر: محمد السيد البدوي الدسوقي طلحة إدارة المستشفيات والمراكز الطبية: إدارة وتطوير المستشفيات والمراكز الطبية، التسويق للخدمات والمنتجات الطبية دار العلوم للنشر والتوزيع، 2017.

أولاً/ مرحلة تحديد وتحليل الإحتياجات التدريبية: تمثل هذه المرحلة المكون الأساسي الذي يجب أن تبدأ من خلاله عملية تصميم، تنفيذ وتقييم العملية التدريبية، حيث أن أي برنامج تدريبي غير مبني على تحديد وتحليل الإحتياجات التدريبية غير ناجح و يتم تنفيذ التدريب كحل غير مرتبط بالمشكل، ويعتبر المجهود المبذول في التدريب بدون فائدة حيث أنه يولد إتجاهات سلبية تجاه العملية التدريبية بإعتبار أنها بدون اهداف.¹

¹ محمد السيد البدوي الدسوقي طلحة، نفس المرجع السابق، ص51.

تتضمن مرحلة تحديد وتحليل الإحتياجات الكثير من الخطوات نذكر منها ما يلي:¹

- تحديد المعارف والمهارات الناقصة لدى العاملين.
- تحليل من هم بحاجة إلى التدريب للتأكد من ملائمة البرنامج التدريبي لمستوى خبراتهم، مهاراتهم وقدراتهم.
- تحديد مهارات الأداء الوظيفي المطلوبة لتحسين الأداء والإنتاجية.

ثانيا/ مرحلة صياغة ووضع أهداف البرنامج التدريبي:

بعد أن يكون المدرب قد استخدم الأساليب المختلفة في تحديد وتحليل الإحتياجات التدريبية، فإن عليه أن يصوغ الأهداف التي من المتوقع أن تتحقق وتؤدي إلى نتائج إيجابية بعد أن يخضع المتدربين في البرنامج التدريبي للخبرات المختلفة فيه.

تعرف بالغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، حيث تعتبر صياغة هذه الأهداف عملية أساسية وصعبة في نفس الوقت، أساسية لأن النشاط التدريبي يتحدد في ضوءها، وصعبة لأنها تحتاج إلى الكثير من الخبرة والمعرفة.²

لكي تكون هذه الأهداف جيدة يجب على واضع الأهداف أن يراعي بعض النقاط نذكر منها:³

- أن تكون هذه الأهداف محددة تحديداً وضحا ودقيقاً؛
- أن تكون واقعية قابلة للتطبيق على أرض الواقع في مدة زمنية محددة؛
- أن تكون منسجمة مع الأهداف العامة للتدريب؛
- أن تكون قابلة للقياس؛

¹ مدحت محمد أبو النصر، الألعاب والمباريات التدريبية لتطوير مهنة التدريب، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2016، ص41.

² أسامة محمد سيد علي إعداد المدرب المبدع TOT، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ص333.

³ عطا الله محمد تيسير الشرعة، إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص53.

• أن تعالج مشاكل حقيقية، أي تكون لها قيمة.

هناك العديد من الأهداف التي يسعى التدريب الوصول إليها باستمرار، ومن بين الأهداف التي

يشملها التدريب نجد:¹

• إكتساب الأفراد للمعارف المهنية وصقل المهارات والقدرات لإنجاز العمل على أكمل وجه؛

• تطوير أساليب الأداء، وهذا من أجل ضمان الأداء الفعال في العمل المطلوب؛

• تخفيف الأعباء على المشرفين والرؤساء؛

• رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد.

ثالثاً/ مراحل تصميم برامج التدريب:

نقصد بهذه المرحلة "ترجمة الأهداف الى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه

بواسطة المتدربين في توصيل موضوعات التدريب الى المتدربين"².

حيث تعتبر من أهم المراحل في العملية التدريبية و هي عملية صعبة ومعقدة نظرا لتتشابكها مع

عدد من المتغيرات والموارد والعوامل داخل النظام التدريبي وخارجه؛ يتضمن تصميم البرنامج التدريبي

عدة موضوعات تتمثل أهمها في:

1. وضع محتوى برنامج التدريب: لأي برنامج تدريبي محتوى معين تحدده الأهداف، فمن الطبيعي أن

يختلف محتوى البرنامج التدريبي من برنامج لآخر، فقد يتضمن المحتوى الأمور التالية:³

• المهارات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف المؤسسة

¹ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، تحديد السياسات التدريبية و تخطيط التدريب، الطبعة الثالثة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2018، ص 16.

² السعيد مبروك إبراهيم، "تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات"، دار وفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط1، 2012، ص 79.

³ عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006/2005، ص 87.

- الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسينه.
 - أنماط السلوك والاتجاهات التي يتوقع تميمتها.
 - يجب مراعاة الرغبة و الدافعية والاستعداد للأداء عند تحديد محتوى البرنامج التدريبي.
2. إختيار أساليب التدريب: الأسلوب التدريبي هو الطريقة التي تستخدم في ظرف ملائم لإيجاد موقف تدريبي يتم فيه اكتساب أو تنمية أو تبادل معلومات أو مهارات أو اتجاهات بين المتدربين والمدرّب أو بين المتدربين أنفسهم، وصولاً لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي.¹
3. إعداد الجدول الزمني للبرنامج التدريبي: يتضمن الجدول الزمني جميع الخبرات و الأنشطة التدريبية التي تحقق أهداف البرنامج، كما يثبت عليه أسماء المحاضرين أو المدربين المسؤولين عن كل نشاط تدريبي، كما ينضم الجدول الزمني ترتيب أوقات المحاضرات و الفعاليات التدريبية الأخرى، الاستراحات،الرحلات الميدانية والنشاطات الاجتماعية الترفيهية، ويجب أن يكون الجدول الزمني جدولاً مرناً يخضع للتعديل والتغيير وفق الظروف المستجدة ووفق اقتراحات المتدربين المعقولة.²
4. إختيار المدربين والمتدربين :
- أ. إختيار المدربين: فالمدرّب هو العنصر الأساسي في نجاح العمل التدريبي، وخاصة إذا كان متحمساً وملماً بأساليب التدريب ولديه المعارف الكافية لمواجهة المواقف المختلفة وإدراك حاجات المتدربين والشعور بمشكلاتهم ودوافعهم.³
- يعتبر من المهم جداً اختيار المدرّب المناسب للبرنامج التدريبي الذي يجمع بين المؤهل العلمي و الخبرة العلمية وخصوصاً في نفس المجال الذي سيقوم بالتدريب فيه.⁴

¹ محمد عبد الفتاح الصريفي، "التدريب الإداري"، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009، ص36.

² نهاية عبد الهادي التلّباني، رامز عزمي بدير، أيمن عبد الرحمن المصدر، "واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية"، مجلة جامعة الأزهر-سلسلة العلوم الإنسانية-، العدد B1، غزة، فلسطين، 2011، ص10.

³ صفاء عبد العزيز، سلامة عبد العظيم، دليل المعلم في التربية وطرق التدريس، دار قتيبة، دمشق، سوريا، 2008، ص214.

⁴ عطا الله محمد تيسر الشرعة، مرجع سبق ذكره، ص123.

ب. إختيار المتدربين: يعتمد نجاح التدريب على وجود متدرب مقتنع بأهمية التدريب وبحاجته إليه وبوجود متدربين يشتركون في نفس الأهداف، والخبرات والمستويات الوظيفية.¹

رابعاً/ مرحلة تنفيذ البرنامج: بعد أن يكون مصمم البرنامج التدريبي قد خطط لجميع عناصر البرنامج التي سبق معالجتها في مرحلة تصميم البرنامج، فإن البرنامج يعقد في الزمان والمكان المحددين، و في العادة يكون له منسق أو مشرف الذي يصمم البرنامج التدريبي، أو قد يكون البرنامج قد صمم من جهة أخرى، و يطلب من المنسق أو المشرف تنفيذه، ومرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود وهي مرحلة مهمة جداً، ففيها نعرف حسن و سلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلباً أو إيجاباً على المرحلة التي تليها وهي مرحلة التقييم.²

و يتم تنفيذ البرنامج التدريبي كما يلي:³

1. تنفيذ البرنامج التدريبي داخل المؤسسة: و يعرف هذا بالتدريب الداخلي، حيث تتولى وحدة التدريب بالمؤسسة أو مركز التدريب التابع للمؤسسة مسؤولية تنفيذ البرنامج.

2. تنفيذ البرنامج التدريبي خارج المؤسسة: يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارج المؤسسة في مراكز متخصصة وهذا ما يعرف بالتدريب الخارجي.

خامساً/ مرحلة تقييم برامج التدريب: تقييم التدريب هو الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، و قياس كفاءة المتدربين و مدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، و كذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي.⁴

¹ صفاء عبد العزيز، سلامة عبد العظيم، مرجع سبق ذكره، 241.

² علي عبد الله، "دور ادارة الموارد البشرية في احداث التغيير الاستراتيجي"، المجلة الجزائرية، العدد1، الجزائر، 2010، ص 40.

³ أحمد الخطيب، روح الخطيب، "اتجاهات حديثة في التدريب"، الطبعة الاولى، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، جدار للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 35.

⁴ رافدة الحريري، "اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 120.

هناك العديد من الأسباب التي تدفع إلى القيام بعملية التقييم نذكر منها:¹

- التأكد من أن البرنامج يعمل وفقا للأهداف التي وضعت له؛
- معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمتدربين؛
- معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات و التسهيلات المادية لبيئة العمل؛
- لتحديد مدى فعالية و ملائمة أساليب العمل المعتمدة؛
- مدى ملائمة المواد التدريبية المستخدمة مثل المحاضرات، النقاش، لعب الأدوار، الحالات الدراسية و غيرها.

المبحث الثاني: الإحتياجات التدريبية

يتميز كل فرد بقدرات ومهارات خاصة، تكوّن ناتجة عن التعلم أو الخبرة، وللوصول إلى الاستغلال الأمثل لهذه القدرات والمهارات كان لابد من الاعتماد على التدريب، حيث يعتبر أداة ووسيلة لتنمية هذه القدرات، للوصول إلى درجة كبيرة من الفاعلية و الكفاءة في الأداء، وقبل البدء في التدريب لابد من التطرق إلى النقائص أو الأسباب أو الحاجة التي تستدعي القيام بعملية تدريب الأفراد في جوانب معينة، حيث تعتبر أولى الخطوات التي تساعد على نجاح عملية التدريب، فتعرف على الإحتياجات التدريبية يعتبر بمثابة تشخيص فعلي لما يحتاجه العمال في المؤسسة في العديد من النواحي سواء النظرية أو التطبيقية من أجل التخلص أو التقليل من النقص الموجود بهدف تطوير وتحسين من أداء العاملين.

¹ حازم بن عبيد حازم القناعي، "مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة"، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالسعودية، 2004/2005، ص 41.

المطلب الأول: مفهوم الإحتياجات التدريبية

لقد تعددت المفاهيم المتعلقة "بالإحتياجات" عامة و "الإحتياجات التدريبية" خاصة بتعدد الكتاب الذين تطرقوا إلى هذا المفهوم، سنقوم من خلال هذا المطلب بعرض بعض المفاهيم التي تخص هذا المصطلح لتعرف عليه ومعرفة الجهات التي تقوم بتحديد هذه الإحتياجات.

أولاً/ مفهوم الإحتياجات: هي "مجموعة من التحسينات المطلوبة أحداثها في معلومات و مهارات و إتجاهات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل، و تحول دون تحقيق أهداف المنظمة¹."

ثانياً/ مفهوم الإحتياجات التدريبية: هناك العديد من التعاريف التي قدمت لمصطلح الإحتياجات التدريبية، يمكن أن نذكر منها ما يلي:

التعريف الأول: "تعرف الإحتياجات التدريبية بأنها جملة التغيرات المطلوب إحداثها في المعارف والمهارات وإتجاهات الأفراد بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج²."

التعريف الثاني: "مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكياتهم، لرفع كفاءتهم وفقاً لمتطلبات العمل، بما يساعد في التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل في المنظمة، ويسهم في الأداء والارتقاء لمستويات الخدمات بشكل عام³"

التعريف الثالث: "فجوة بين الوضع الراهن لمستوى كفاءة الموارد البشرية من جهة، ومستوى الكفاءة المطلوب الوصول إليها سواء في المهارات، أو المعارف، أو السلوكيات والتصرفات من جهة ثانية⁴."

¹ أحمد اسماعيل سلام أبو سويرج، برنامج تدريبي قائم على التصميم التعليمي في ضوء الإحتياجات التدريبية لتنمية بعض المهارات التكنولوجية لدى معلمي التكنولوجيا، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غزة، 2009، ص73.

² السيد عليوة، تحديد الإحتياجات التدريبية، إيتراك للنشر و التوزيع، مصر، 2001، ص23.

³ صادق هدى أحمد، تحديد الإحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي، المجلة العربية للتدريب، المجلد، (5)، العدد10، 1993، ص56.

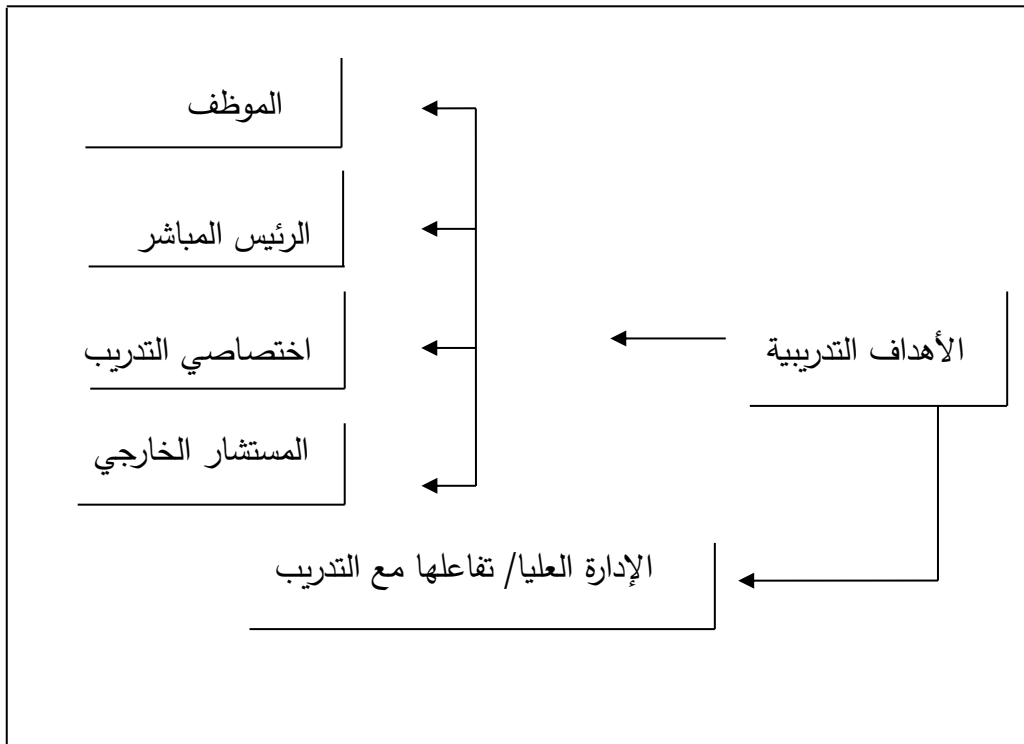
⁴ عمر عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2009، ص485.

نستنتج بناء على ما سبق أنه يمكننا اعتبار الإحتياجات التدريبية نقصاً أو عجزاً ويمكن التعبير عليها في شكل فارق بين الأداء الفعلي للعامل والأداء المنتظر أو الأداء المرغوب فيه وفقاً للأهداف المخططة لها.

ثانياً/ الجهات التي تحدد الإحتياجات التدريبية:

الجهات المعنية بتحديد الإحتياجات التدريبية كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): الجهات التي تحدد الإحتياجات التدريبية.



المصدر: زيد منير عبوي، "إدارة التغيير و التطوير"، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 20.

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن الجهات المعنية بتحديد الإحتياجات التدريبية تتمثل فيما يلي:¹

¹ حسين حريم، "السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان (الأردن)، 2009، ص 32.

1. الموظف (المتدرب نفسه): حيث يحدد جوانب القصور التي يشعر بها أحسن من غيره.
2. الرئيس المباشر: لأنه المشرف على الموظف، ويكون على دراية تامة بالمشاكل و المعوقات التي تواجه الموظف، مما يتطلب القيام بدورات تدريبية من أجل القضاء على المشكل.
3. إختصاصي التدريب: يعتبر مسؤول عن عملية تحديد الإحتياجات التدريبية للمنظمة التي يعمل بها.
4. مراكز التدريب المتخصصة: والتي تمتلك الخبرات والإمكانات الكافية لأداء مثل هذه المهمة، مما يؤهلها للعب دور بارز في تحديد الإحتياجات التدريبية.
5. الإدارة العليا بالمنظمة: تعتبر الجهة التي تحدد الإحتياجات التدريبية، حيث يقوم الرئيس المباشر بتحديد الحاجة التدريبية التي تستلزم التحليل يقوم بعدها المستشار الإداري بتحليل تلك الحاجة بغرض الوصول الدقيق لهذه الإحتياجات.

المطلب الثاني: أنواع الإحتياجات التدريبية

يمكن تحديد أنواع الإحتياجات التدريبية وفقاً لمايلي:¹

1. من حيث الهدف: تتكون الإحتياجات التدريبية من حيث الهدف إلى:
 - أ. إحتياجات تدريبية لتحسين أداء الأفراد: تتمثل في الدورات التدريبية المتعلقة بالموظفين الجدد حديثي التعيين.
 - ب. إحتياجات تشغيلية لرفع كفاءة العمل: الدورات التدريبية المتعلقة بكيفية إستخدام نظام إداري جديد.
 - ج. إحتياجات تطويرية لزيادة فعالية المنظمة: الدورات التدريبية المتعلقة بإعداد كوادر فنية متكاملة لتشغيل وحدة ما، أو تخصيص منح للراغبين في العمل مستقبلاً في المنظمة أو العاملين حالياً أي التدريب المنتهي بالتوظيف.

¹ عبد السلام مخلوفي، روثام بن زيان، "الاتجاهات المعاصرة في التدريب- التجريب الموجه بالأداء"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص58.

2. من حيث الفترة الزمنية:

يمكن تقسيم الإحتياجات التدريبية من حيث الفترة إلى إحتياجات عاجلة غير مسبقة التخطيط، إحتياجات قصيرة المدى تكون في الغالب مخطط لها، وأخرى مستقبلية أي خطة على المدى الطويل.

3. من حيث كثافة (حجم) التدريب: إحتياجات فردية وإحتياجات جماعية.

4. من حيث أسلوب التدريب: يتمثل في تدريب عملي الذي يتم داخل موقع العمل، والتدريب النظري أو التدريب المعرفي يكون داخل القاعات.

5. من حيث جهة التدريب: نجد في هذا النوع التدريب داخل المؤسسة والتدريب خارج المؤسسة يعتمد الأول على الخبرات المتوفرة داخل منظمة معينة أما التدريب في الخارج يعتمد على مراكز تدريبية متخصصة.

هناك بعض الكتاب الذين يحددون أنواع الإحتياجات التدريبية بطرق أخرى نذكر منها:¹

1. إحتياجات تدريبية طويلة الأجل و أخرى قصيرة الأجل:

تنقسم الإحتياجات التدريبية إلى إحتياجات طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل:

أ. الإحتياجات التدريبية طويلة الأجل: تمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب والمستوى المرغوب فيه مستقبلاً.

ب. الإحتياجات التدريبية قصيرة الأجل: تمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب ومستوى الأداء الحالي.

2. الإحتياجات التدريبية آنية (حالية) و أخرى مستقبلية:

تنقسم الإحتياجات التدريبية أيضاً إحتياجات حالية وأخرى مستقبلية حيث يمكن تعريفهم كما يلي

أ. الإحتياجات التدريبية الحالية: تلك الإحتياجات التي تتطلب من العاملين التدريب عليها في الوقت الحالي.

¹ بلال خلف السكارنة، " التطوير التنظيمي و الإداري "، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان ، الاردن، 2009، ص70.

ب. الإحتياجات التدريبية المستقبلية: تتمثل في الإحتياجات التي حتماً سيحتاج العامل التدريب عليها مستقبلاً لمواجهة التغييرات المخطط تنفيذها مستقبلاً، سواء بإضافة أساليب إدارية أو خدمات جديدة ، استخدام آلات جديدة...إلخ.

المطلب الثالث: خصائص وأسباب الإحتياجات التدريبية

في هذا المطلب سنتطرق إلى معرفة خصائص الإحتياجات التدريبية و الأسباب التي تؤدي إلى هذا الإحتياج.

أولاً/ خصائص الإحتياجات التدريبية:

لعملية تحديد الإحتياجات التدريبية خصائص والمتمثلة في:¹

1. **إختلاف عملية تحديد الإحتياجات التدريبية من منظمة إلى أخرى:** فقد تكون مخططة تبنى على تحليل ومراجعة دقيقة لإحتياجات المنظمة، وقد تكون غير مخططة وغير منظمة ولا تمت إلى إحتياجات المنظمة الحقيقية بأي صلة، كما أنها قد تأخذ سمة الشمول كما قد تأخذ السمة الجزئية فتقتصر على بعض وحدات المنظمة أو بعض التخصصات أو بعض مستويات العاملين فيها، كذلك قد تتم هذه العملية بشكل مستمر ومنتظم أو بشكل مؤقت و طارئ، وكلما اتسمت هذه العملية بالشمول والاستمرار والانتظام استطاعت أن تفي بحاجات المنظمة التدريبية والتطويرية.
2. **إختلاف الإحتياجات التدريبية في منظمة ما عن الإحتياجات التطويرية في المنظمة نفسها:** تختلف هذه الإحتياجات في أنها تتعلق بتختلف بنمو وفعالية الفرد في المنظمة.
3. **صعوبة حصر الإحتياجات الحالية والمستقبلية في التطبيق العملي:** وهذا في ظل سرعة التغيرات في بنية المنظمة وأساليب ومعدات العمل والتغيرات البيئية، مما يعني احتمال بروز

¹ نادر أحمد أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص398.

مشكلات جديدة، وبالتالي فإن أي تحديد للاحتياجات التدريبية لن يكون نهائياً، ولا بد أن يتسم بقدر من المرونة لاستيعاب التعديلات المحتملة وفقاً لأولويات المنظمة.

4. صياغة الإحتياجات التدريبية بشكل أهداف تدريبية تسعى المنظمة للوصول إليها:

حيث تصنف هذه الأهداف إلى:

- أ. **أهداف عادية:** وتشمل الأهداف التقليدية، كتدريب العاملين الجدد، وتدريب المشرفين على تطبيق أساليب عمل جديدة، وعقد البرامج التنشيطية.
- ب. **أهداف حل المشاكل:** وتعنى أساساً بإيجاد حلول لمشكلات إنسانية أو فنية محددة تعاني منه المنظمة، وذلك من خلال تدريب أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشاكل.
- ج. **أهداف ابتكارية:** وتسعى إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة، بحيث ترتفع بمستوى الأداء في المنظمة نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها لغرض مسايرة متطلبات البيئة وتحقيق تميز وتقدم عن المنظمات الأخرى المنافسة.
- د. **ثانياً/ أسباب الإحتياج التدريبي:**

توجد العديد من أسباب الإحتياجات التدريبية نذكر منها:¹

1. **الترقية والنقل:** تؤدي الترقية إلى وجود فرق بين القدرات الحالية للفرد، وبين متطلبات الوظيفة الجديدة.
2. **تقييم الأداء:** يؤدي هذا إلى إكتشاف وجود فرق بين الأداء الحقيقي، وبين الأداء المرغوب فيه وفقاً لمعايير التقييم.
3. **برامج تخطيط المسار الوظيفي:** عندما يتم التعرف بواسطة هذه البرامج على الوظائف المحتملة في المستقبل الوظيفي للفرد، يمكن التعرف على ما إذا كان هناك قصور في المعلومات أم لا.

¹ رجب عبدالله رجب السراج، "واقع عملية تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات الغير حكومية بقطاع غزة" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، 2010، ص39.

4. الحوادث: إذا كانت هذه الحوادث راجعة إلى قصور في معلومات الأفراد عن الأمن والوقاية والأجهزة، يجب تدريب هؤلاء الأفراد.
5. الرقابة على الجودة: وجب تدريب الأفراد العاملين إذا كانت تقارير الرقابة على الجودة تشير على وجود إنخفاض في الجودة بسبب عدم دراية العمال بأسلوب العمل.
6. الشكاوي: وجب تدريب الأشخاص الذين تصل عليهم شكاوي راجعة إلى نقص المعرفة بالعمل.
7. القيام بمهام خاصة: وجوب التدريب هنا إذا كانت المؤسسة تريد إسناد مهام خاصة لأحد العمال وكان هذا العامل لايمتلك المعرفة والقدرة لتلبية متطلبات هذه المهمة.
8. التناوب الوظيفي: إذا كان هناك مجموعتين من الأفراد يتناوبون على أداء أكثر من عمل وظيفي، وجب تدريبهم على هذه الأعمال.
9. إدخال تكنولوجيا جديدة، تعيين عمالة جديدة، إستحداث وظائف جديدة، وجود خلل في عملية الإستقطاب.¹

المبحث الثالث: عملية تحليل الإحتياجات التدريبية

تعتبر عملية تحليل الإحتياجات التدريبية من أهم الأسس التي يقوم عليها أي نشاط تدريبي فهي معينة بالدرجة الأولى بتحديد التغيرات المطلوب إحداثها في معرفة ومهارات واتجاهات الأفراد، بغرض تعديل أو تطوير سلوكهم بما يحقق أهداف المنظمة لذلك يصمم التدريب لمقابلة الإحتياجات التدريبية، و نجاح أي برنامج تدريبي يقاس بمدى التعرف على الإحتياجات التدريبية الفعلية للمنظمة.

¹ محمود الخطيب، "سلسلة المعرفة الإدارية، إدارة الموارد البشرية: إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصادي الالكتروني"، مكتبة عين شمس، الطبعة الأولى، 2002، ص311.

المطلب الأول: ماهية وأهداف تحليل الإحتياجات التدريبية

يعتبر تحليل الإحتياجات التدريبية أحد أهم الخطوات الضرورية في عملية التدريب، سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى مفهوم تحليل الإحتياجات التدريبية عن طريق عرض بعض التعاريف، وكذا الأهمية التي تمثلها هذه الأخيرة بالإضافة إلى البعض من أهدافها.

أولاً/ تعريف تحليل الإحتياجات التدريبية: تتعدد مفاهيم وتعريف تحليل الإحتياجات التدريبية بتعدد الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع، سنتطرق لبعض من هذه التعاريف.

التعريف الأول: "هي عملية مقارنة الأداء الفعلي للمنظمة بالأداء المرغوب فيه؛ لتحديد حجم الفجوة التي يمكن معالجتها أو سدها بالتدريب".¹

التعريف الثاني: "إنه جهد منهجي للتفكير والمراقبة وجمع البيانات (الحقائق والآراء والمواقف) من مصادر متعددة تهدف إلى تحديد وتوثيق الفجوات (الإحتياجات) بين النتيجة الحالية والنتيجة المرجوة".²

التعريف الثالث: "هي عملية فحص العمليات الحالية والمتوقعة وكذلك القوى العاملة اللازمة لتنفيذها وذلك لتحديد العدد وحاجة هذه القوى العاملة من التدريب أو إعادة التدريب".³

التعريف الرابع: "يعد تحليل الإحتياجات التدريبية أساسي في سياقات تنظيمية مختلفة، ويحدث نتيجة للتغيرات في المهام وأساليب التشغيل والتوقعات ، فضلاً عن التغيرات التكنولوجية، ويحدث ذلك عندما يلاحظ انخفاض في نوعية العمل أو أداء الإدارة أو الوكالة، وهذا النوع من التحليل يؤكد أو يعمق الإحتياجات التي تم تحديدها خلال الإجتماعات وإستطلاعات الرأي والدراسات التنظيمية والمقابلات. وأخيراً ، يتم تحليل الإحتياجات بعد ملاحظة نقص إلى المهارات والمعارف من جانب الموظف ، وكذلك عند ملاحظة نقص الحافز".⁴

¹ مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سبق ذكره، 2009، ص78.

² Sylvie Bureau, Analyse des besoins de formation, développement international desjardins, Québec: Revised edition. 2008, P0 7.

³ أبو النصر مدحت محمد محمود، مرجع سبق ذكره، ص78.

⁴ Yasmine F. (2010). Analyse de besoins technologiques des apprenants à distance à la télé-Universitaire. Mémoire inédit, Université de Montréal, Montréal P 30.

من التعاريف السابقة يمكننا القول أن عملية تحليل إحتياجات التدريب هي مجهود فكري منظم، هدفه الأساسي إعداد برامج تدريبية تتسم بالفعالية القصوى حيث يتم من خلالها تحديد الفجوة بين تدريب العمال والإحتياجات التدريبية.

ثانياً/ أهمية تحليل إحتياجات التدريب تعتبر عملية تحليل الإحتياجات التدريبية مرحلة أساسية في تخطيط أي عملية وهذا ما يثبت أهميتها حيث أن عملية تحليل الإحتياجات التدريبية تسمح بانجاز ما يلي:¹

- وصف وتوثيق مشكلات العمل خصوصاً بالأداء والإحتياجات والوضعيات التي تتطلب تحسين.
- إنشاء روابط مع تحديات ورهانات المؤسسة.
- تحديد ملامح الشريحة المستهدفة بالتدريب، و تحديد سياق العمل، ومحتويات عملية التدريب والكفاءات المتوقعة.
- تحديد وصياغة أهداف عملية التدريب، وتحديد مؤشرات قياسها.
- تبصر الشروط المثلى لعملية نقل وتحويل الكفاءات في وسط العمل.
- بالإضافة إلى أنها:²
- تساعد على حسن إختيار المدرب، المادة التدريبية والأسلوب التدريبي الملائم لقدرات ومستوى الأفراد من حيث المهارة أو المستوى التنظيمي؛
- تساعد في تطوير البرامج القائمة وزيادة فعاليتها لتلبية الإحتياجات التدريبية للفرد والمؤسسة؛
- تساعد في إحداث تجانس وتوافق بين المشاركين في البرنامج التدريبي؛
- تساهم الإحتياجات التدريبية المحددة والمحلاة بشكل دقيق في إعداد خطة التدريب.

¹ بلقاسم بلقيوم، الفعالية التربوية لأستاذ التعليم المتوسط: العمليات والتفاعل كمعيار، رسالة دكتوراه في علوم التربية، جامعة سطيف 2، 2014، ص 120.

² محمد السيد البدوي الدسوقي طلحة، مرجع سبق ذكره، ص52.

- يعتبر تحليل الإحتياجات التدريبية ضرورياً للتخطيط المنهجي والعقلاني لعملية تدريب، لأنه يزيد من فعالية وكفاءة التدريب.¹

ثالثاً/ أهداف تحليل الإحتياجات التدريبية

يصبح تحليل الإحتياجات التدريبية هذا ضرورياً بمجرد أن يكون هناك نقص في المهارات والمعرفة والتحفيز من جانب موظف واحد أو أكثر، تسعى المؤسسة لتخطيط لهذه العملية جيداً كعملية أساسية التي يجب تنفيذها قبل تطوير أي برنامج أو نشاط تدريبي وهذا من أجل الظفر بأهدافها.

لتحليل الإحتياجات التدريبية عدة أهداف نذكر منها:²

- الهدف الأساسي لهذا التحليل هو تحديد الفروقات بين المستوى الفعلي للأداء ومستوى الأداء المطلوب.
- يساعد على فهم التغيرات التي تواجه المنظمة؛ وتحديد الحلول للمشاكل؛ توفير المزيد من التدريب.
- يهدف إلى تحديد مجموعة الأهداف التدريبية، و تعيين أهميتها النسبية، من خلال تحديد المشكلات أو الصعوبات الأكثر أهمية وما يطرأ عنها من قرارات من جهة، و تبرير التركيز على بعض الإحتياجات الضرورية من جهة أخرى.³
- تهدف إلى تحديد بأكبر دقة ممكنة الإحتياجات الخاصة للعلاء المعنيين بنشاطات التعليم أو التدريب.⁴

¹ Yasmine F, op.cit, p 30.

² Onlineformapro. (2007). Analyse des besoins de formation, P16 ,Document téléchargé de <http://espaces.onlineformapro.com/espaces/commun/pedago/abc2.pdf>

³ بلقاسم بلقيدوم، مرجع سبق ذكره، ص111.

⁴ Lapointe J. J, (1992), La conduite d'une étude de besoins en éducation et en formation : une approche systémique, PU Québec, p99 .

- يتم تنفيذ عملية تحليل الإحتياجات التدريبية بهدف اتخاذ القرار المناسب في الوقت الأنسب بشأن أفضل استراتيجية للتدخل بالنسبة للأفراد المستهدفين، والتي من شأنها أن تعمل على تقليص أو إزالة الفجوات في الأداء التي تم تحديدها ، وبأفضل التكاليف.¹

المطلب الثاني: خطوات وأدوات تحليل إحتياجات التدريب

سننترق في هذا المطلب إلى معرفة كل من خطوات وأدوات تحليل الإحتياجات التدريبية التي يجب الإعتماد عليها لنجاح العملية التدريبية.

أولاً/ الخطوات الأساسية لتحليل إحتياجات التدريب: من أجل التحليل الوجيه والدقيق للإحتياجات يجب إتباع الخطوات التالية:²

- أ. تحديد الأهداف:** تشمل هذه الأهداف معرفة العاملين الذين هم بحاجة ماسة إلى التدريب، وتحديد نقاط الضعف في الأداء والتوصل إلى العيوب وأسبابها الحقيقية، وتقرير إذا التدريب يعتبر أفضل حل للمشكلات، بالإضافة إلى توفير توصيات محددة عن أساليب البرنامج التدريبي فيما يخص التكاليف، مكان التدريب وغيرها.
- ب. تحديد البيانات اللازمة:** عند جمع البيانات يجب التركيز على الحقائق و الأرقام التي لها علاقة بتوقعات الأداء من المتدربين، وكذلك تحديد أنواع البيانات اللازمة لإستخلاص النتائج.
- ج. إختيار طريقة جمع البيانات:** يجب إنتهاج الموضوعية والدقة وتفادي التكرار والمبالغة وأن تكون أساليب جمع البيانات متوافقة لنوع تلك البيانات التي يجري جمعها، ويجب أيضاً أن تكون مقبولة طبقاً لمعايير المنظمة، ولا بد من إنتهاج الموضوعية والدقة وتفادي التكرار والمبالغة.
- د. جمع البيانات:** من أجل ضمان دقة وصحة المعلومات وسلامتها يجب إعداد الوقت الكافي لجمع البيانات، حيث تعتبر هذه الأخيرة لب عملية تحليل الإحتياجات التدريبية.

¹Sylvie Bureau, op.cit, p 09

² هشام طالب، دليل التدريب القيادي، سلسلة التنمية البشرية، الدار العربية للعلوم ناشرون، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1995، ص339.

هـ. تحليل البيانات والتحقق منها: تعتمد هذه الطريقة تحليل على طبيعة المعلومات نفسها وأسلوب جمعها، لذلك يجب إختبار صحة المعلومات عن طريق مقارنتها بتلك المعلومات الواردة من مصادر أخرى وبأساليب مختلفة.

و. إعداد التقرير النهائي: يجب أن يكون التقرير كاملاً كي يساعد مصممي البرامج على وضع برنامج يفي بإحتياجات التدريب، حيث يجب أن يحدد تقريرنا النهائي ماهية برنامج التدريب الذي يفي بالإحتياجات التي حددها التحليل، وقد يكون التقرير على شكل عرض بياني للمعلومات والنتائج المستخلصة منه، أو خلاصة مكتوبة للإعتبارات والحلول، أو مجرد عرض شفوي لما هو مطلوب.

ثانياً/ أدوات تحليل إحتياجات التدريب:

تتمثل الأدوات المستخدمة في تحليل إحتياجات التدريب في الإستبانات، المقابلات، الملاحظة، عينات العمل و السجلات والتقارير.¹

1. الإستبانات: تستخدم الإستبانات في الكثير من الأحيان من أجل الوصول إلى عدد كبير من الناس خلال فترة زمنية محددة، والغرض الرئيسي منها هو تحديد مجالات البحث التي تتطلب المزيد من التحري والإستقصاء بطرق أخرى للتقويم، وكذلك التحقق من المعلومات المتجمعة من مصادر أخرى.²

2. المقابلات: الغرض منها هو فهم وظائف الأعمال وقواعد العمل وإجراءاته يتطلب من المحلل إجراء مقابلات مع ذوي المصالح وبرغم من إحتياجها إلى الوقت ولكن قد تعد المقابلة الطريقة الأكثر فعالية مقارنة مع التقنيات الأخرى.³

3. الملاحظة: تتطلب الملاحظة قدراً كبيراً من المرونة و إكتساب ثقة العمال.⁴

¹ عبد الكريم درويش، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، الطبعة الأولى، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2010، ص48.

² هشام الطالب، مرجع سبق ذكره، ص240.

³ ليث سعد الله حسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات مداخل ومنهجيات - أدوات وتقنيات، الطبعة الأولى، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2021، ص 200.

⁴ محمد نبهان سويلم، تحليل و تصميم نظم المعلومات، الطبعة الأولى، المكتبة الأكاديمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1996، ص98

4. **عينات العمل:** تعرف على أنها "عملية إختيار عناصر معينة من مجتمع بهدف تقليل الجهد، الوقت والكلفة في جمع البيانات".¹

5. **السجلات والتقارير:** إن دراسة التقارير والسجلات توضح لنا نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب، حيث تتميز هذه الطريقة بأنها تظهر مشكلات الأداء لكنها لا تكشف عن أسباب هذه المشكلات، والاعتماد عليها وحدها يصعب تحديد الإحتياجات التدريبية.²

المطلب الثالث: إستراتيجية تحليل الإحتياجات التدريبية:

هناك ثلاث إستراتيجيات يمكن الإعتماد عليها في تحليل إحتياجات التدريب والمتمثلة في تحليل المنظمة، تحليل الوظيفة، تحليل الفرد، حيث تختلف هذه الإستراتيجيات من موقع تنظيمي لآخر بالنسبة للعاملين بالمؤسسة من مدراء وإطارات ومشرفين..وهذا راجع لإختلاف مهام، مسؤوليات ووظائف كل عامل؛ سنتطرق هنا إلى شرح هذه الإستراتيجيات بالتفصيل:³

1. تحليل المنظمة organization analysis:

دراسة الأوضاع التنظيمية و الإدارية بهدف تحديد نقاط الحاجة للتدريب في جزء أو أجزاء من المنظمة، وذلك لمعالجة المشاكل التي يعاني منها، وتقوم عمليات تحليل المنظمة على خطوات أربع أساسية؛ التي تتمثل في:⁴

أ. تحليل الأهداف الإستراتيجية للمنظمة:

للمنظمة أهدافها الإستراتيجية، و تكون دائما على شكل رسالة ورؤية وأهداف طويلة المدى تغطي جميعها مددا زمنية مختلفة، عادة ما تتسم بالمرونة لمواجهة المتطلبات التي تفرزها، إضافة إلى التغييرات المتسارعة، ولهذه الأهداف تأثيرها المباشر على الدور المطلوب من الموظفين القيام به لتحقيقها، والهدف

¹ محمد نبهان سويلم، مرجع سبق ذكره، ص208.

² نادر احمد ابو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 104.

³ بلقاسم بلقيدوم، مرجع سبق ذكره، ص131.

⁴ حسين حسين، "طرق التدريب"، الطبعة الثانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص: 174-176.

هو الحال التي يرغب في الوصول إليها، والفهم الواضح لأهداف المنظمة يعطينا قاعدة صلبة نحدد بموجبها مدى فعاليته ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وبالتالي تحقيق أهداف الموظفين.

ب. تحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة:

تساعد الخريطة التنظيمية في اكتشاف و معالجة الأخطاء الموجودة في التنظيم، فعند رسم الخريطة التنظيمية تظهر الأخطاء الموجودة في هيكل المنظمة، و المخالفات لقواعد التنظيم الإداري ومن أمثلة ذلك أن يكون للموظف رئيسان أو أكثر (مخالفا لمبدأ وحدة الرئاسة)، أو أن يزيد عدد المستويات الإدارية عن الحدود السليمة (مخالفا لمبدأ قصر خط السلطة)، أو أن يكون نطاق الإشراف لبعض الإداريين واسعا جدا (مخالفا لمبدأ نطاق الإشراف).

د. تحليل المناخ التنظيمي:

دراسة آراء ومعتقدات ومشاعر الموظفين نحو المنظمة التي يعملون فيها، فما هي مشاعرهم نحو العمل؟ وما هي نظرتهم لزملائهم؟ من المؤكد أن الروح المعنوية للموظفين تؤدي دورا بارزا في مدى استجابة أفراد التنظيم للأهداف التنظيمية، لذلك نجد أن الأفراد يستجيبون لتلك الأهداف عندما يشعرون بالتقدير، ويستجيبون بطريقة سلبية في المواقف التي تقلل من شعورهم بقيمتهم الشخصية، فالمناخ التنظيمي بالتأكيد هو مناخ الروح المعنوية للموظفين.

2. تحليل الوظيفة أو العمل job analysis:

يتم معرفة حاجات التدريب عن طريق المقارنة بين نتائج توصيف الوظائف وما تحتاجه من مواصفات لأدائها بشكل كفؤ وبين المواصفات المتوفرة لدى شاغليها، فعندما تكون مواصفات الشاغلين أقل مما هو مطلوب لأدائها، معنى ذلك وجود فجوة وحاجة للتدريب.¹

هناك عدة طرق و أساليب يمكن أن يتبعها المخططون في عملية تحليل الوظيفة منها:²

¹ عمر عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 460.

² نادر أحمد أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص372.

أ. مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة: حيث تشمل هذه البيانات إسم الوظيفة ووصف للأعباء والمهام التي تتكون منها الوظيفة.

ب. الأداء الفعلي للوظيفة: ربما يحتاج المخطط لبرنامج التدريب إلى معايشة الواقع الفعلي للوظيفة المراد تأهيل الأفراد عليها، وذلك بهدف جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات الصحيحة عن تلك الوظيفة، وما يحيط بها من مزايا وعقبات، على أن يتم في ظروف عادية.

ج. المشاهدة: يقوم المخطط بالمشاهدة، أو الملاحظة الفعلية للعاملين، في التنظيم أثناء تأديتهم لأعمالهم، وتدوين ملاحظاته عن الوظيفة والأفراد بهدف معرفة الإحتياجات التدريبية التي يحتاج إليها الفرد لشغل مثل تلك الوظيفة، ثم يعمل على إدخالها ضمن برامج التأهيل المستقبلية لتفادي وقوع السلبيات منها، أو التأكد من الجوانب الايجابية وغرسها لدى العاملين الجدد.

د. آراء الخبراء: الهدف من جمع أكبر قدر من آراء الخبراء حول وظيفة ما، هو تقدير الوجبات والأعباء التي تتكون منها الوظيفة ومثيلاتها، وغالبا ما تحقق هذه الطريقة قدرا كبيرا من الدقة والتكامل في البيانات.

هـ. تحليل الدوريات و البحوث العملية و الميدانية: قد يجد مخطط برامج التدريب في البحوث، والرسائل العلمية، والدوريات، وبيوت الخبرة وغيرها، من وسائل البحث العلمي، معلومات قيمة حول الوظيفة التي هو بصدد إعداد تحليل عنها تعيينه في تحديد الإحتياجات التدريبية لتلك الوظيفة.

3. تحليل الفرد **worker analysis**: يركز تحليل الفرد على مدى قيام الموظف بأداء واجبات و مسؤوليات وظيفته في محاولة لتحديد المعارف و المهارات و الاتجاهات و سلوكيات العمل اللازمة لتطوير أدائه، و بناءا عليه فإن عملية التحليل هنا تنصب على الموظف نفسه لا على الوظيفة، كما أن التحليل لا ينصب على أداء الموظف لوظيفته الحالية، بل يمتد إلى الوظائف الأخرى المتوقعة أو المستقبلية التي يمكن أن يشغلها.¹

¹ نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، 2000، ص373.

خاتمة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على التدريب ومن خلال التعاريف المقدمة توصلنا إلى أن التدريب "هو عبارة عن عملية مخططة ومستمرة محورها الفرد العامل، حيث تقوم به المؤسسة متى إستدعت الحاجة إليه وهذا بغرض تحقيق كل من أهداف العامل والمؤسسة، المتمثلة في التعظيم من فعالية الأداء وتحقيق الذات وكذا تنمية وتطوير السلوك بالنسبة للفرد العامل، أما فيما يخص المؤسسة فتتخصر أهدافها في زيادة الربحية والإنتاجية مما يحقق لها ميزة تنافسية".

تطرقنا بعد ذلك إلى أهمية التدريب وحاجة المنظمة إليه وخاصة عندما يتعلق الأمر بعملية توظيف أفراد تتقصم الكفاءة والمهارة والخبرة، قمنا أيضا بتقديم أنواع التدريب وأهدافه التي تسعى إلى رفع أداء العامل وتطوير المؤسسة، وبعد هذا قمنا بعرض مراحل العملية التدريبية التي تبدأ بتحديد وتحليل الإحتياجات التدريبية، مرحلة صياغة ووضع أهداف البرنامج التدريبي، مرحلة تصميم البرنامج التدريبي ثم تنفيذه وأخيرا تقييمه.

إنقلنا بعد ذلك إلى تعريف الإحتياجات التدريبية، أنواعها والجهات التي تحددتها، وكذا خصائص وأسباب الإحتياجات التدريبية.

وأخيرا تناولنا عملية تحليل الإحتياجات التدريبية من حيث الماهية، الأهداف، كما تطرقنا إلى خطوات وأدوات تحليل إحتياجات التدريب أما آخر نقطة في هذا الفصل فكانت إستراتيجية تحليل الإحتياجات التدريبية حيث ان هناك ثلاثة إستراتيجيات أساسية يمكن الاعتماد عليها في تحليل إحتياجات التدريب المتمثلة في تحليل المنظمة، تحليل العمل أو الوظيفة، تحليل الفرد، وعلى مخطط التدريب أن يتبعها كي يكون تحليل الإحتياجات التدريبية مبنيا على أسس علمية دقيقة لكي يكون التدريب فعال من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة.

الفصل الثاني:

أساسيات تطوير أداء العاملين.

تمهيد:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي حظيت بنصيب كبير من الإهتمام من طرف الباحثين في مجال الإدارة، فهو المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، ومن أجل وضع إستراتيجية فعالة للقوى العاملة وسعي المؤسسة باستمرار من رفع مستوى الأداء وتطوير أداء عمالها تقوم المؤسسة بتقييم أداء العمال من أجل إكتشاف نقاط الضعف والقوة ووضع معايير موضوعية وعادلة للأجور والترقية والتحفيز، ومن جهة أخرى يقوم العاملون في المؤسسة بأداء أعباء وواجبات ومسؤوليات عمل أو وظيفة معينة وذلك لتحقيق أهداف محددة في مدة زمنية محددة وبناءً على هذه الأعمال المنجزة تقوم المؤسسة بالتقييم من أجل وضع برامج تدريبية المناسبة التي تساعد على رفع وتطوير أداء العمال.

فمن هذه الزاوية يأتي الفصل الثاني كمدخل متكامل لعملية تطوير أداء العاملين، وينقسم الفصل الثاني إلى ثلاث مباحث أساسية هي:

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين.

المبحث الثالث: عملية تطوير أداء العاملين.

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.

يعتبر الأداء المؤشر الأساسي للحكم على فعالية العاملين في المؤسسة وإن حياة المنظمة أيًا كانت بطبيعة النشاط الذي تمارسه، يتوقف على أداء العاملين فيها، حيث يعتبر الأداء من أهم وسائل النهوض بالمؤسسة وتحقيق أهدافها المسطرة وكذا إشباع حاجات الفرد وأهدافه.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية أداء العاملين.

إنطلاقاً من هذا المطلب سنتطرق إلى كل من مفهوم الأداء، و أهمية أداء العاملين.

أولاً/ مفهوم الأداء: لقد تعددت الكتابات والأبحاث حول موضوع الأداء، واختلفت التعريفات من كتاب لآخر ومن باحث لآخر بتعدد و إختلاف وجهات النظر، و هذا ما توضحه مجموعة التعريفات الأكثر انتشاراً لهذا المفهوم.

التعريف الأول: يقصد بمفهوم الأداء " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها".¹

التعريف الثاني: يعرف الأداء على أنه "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه".²

ثانياً/ مفهوم أداء العاملين

قدم العديد من الكتاب كل حسب طريقته مفهوماً لأداء العاملين، نذكر منها التعريفات الآتية:

التعريف الأول: يعرف أداء العاملين بأنه: "ما يقدمه العمال من مخرجات عمل وما يضيفونه، ونوعية علاقاتهم بالآخرين وإنضباطهم وإلتزامهم بالأنظمة والتعليمات".³

¹ توفيق محمد عبد المحسن، "تقييم الأداء"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1998، ص03.

² وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 123.

³ مروان محمد النسور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد الثاني، 2012، ص192.

التعريف الثاني: قام اندرود بتعريف أداء العاملين على انه: "تفاعل لسلوك العامل، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات العامل في المنظمة."¹

التعريف الثالث: كما عرفه « **Bovelos** » على أنه "انعكاس لمدى نجاح العامل أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل".

من خلال ما سبق يمكننا القول أن أداء العاملين هو قيام العامل بالأنشطة والمهام الموكلة إليه باستخدام مهاراته و قدراته ودوافعه الخاصة لتحقيق أهداف معينة في مدة زمنية محددة.

ثانيا/ أهمية أداء العاملين: لأداء العاملين أهمية بالغة لما له من عائد على كل من المؤسسة والفرد نذكر منها:²

- يساهم الأداء في تحديد قدرة المؤسسة على استثمار القدرات الممكنة والكفاءة وتوظيف الطموحات و المهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء هو مقياس لقدرة ودافعية الفرد اتجاه عمله.
- يؤدي الأداء الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار والإبداع في الأداء.
- يؤدي الأداء الفعال إلى تخفيض التكاليف وترشيد النفقات.
- يساهم الأداء في مساعدة المسؤولين عن المؤسسة في إيجاد نظم ترقيات ومكافآت وأجور وحوافز تتوافق مع مستويات الأداء المختلفة بالمؤسسة،.
- يساهم الأداء في تحديد مواطن القوة و الضعف لدى قوة العمل في منظمات الأعمال.
- يساعد الأداء المتميز الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة ومدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه.

¹ علي رحمة راشد، استراتيجيات الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الاداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، العدد 98، المجلد 23، 2016، ص208.

² خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مصر، 2014، ص 77.

المطلب الثاني: عناصر الأداء و محدداته

إن أداء أي فرد مرتبط بمجموعة من المحددات التي تتحكم فيه، كما أن للأداء عناصر كثيرة، فمن خلال هذا المطلب سنتعرف على كل من عناصر الأداء ومحدداته.

أولاً/ عناصر الأداء: يتكون أداء العاملين من مجموعة من العناصر تتمثل في:¹

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.²

2. نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4. المثابرة والثقة: وتشمل الجدية و التفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

ثانياً/ محددات الأداء: لقد ظهرت عدة اجتهادات من طرف المختصين في علم الإدارة فيما يخص محددات الأداء حيث وضع كل من بورتر (Porter) وإدوارد لولير (Lawler) سنة 1968 نمودجا حول محددات أداء العاملين التي تتكون من ثلاثة عوامل أساسية التي تتمثل في: الجهد المبذول، قدرات الفرد، إدراك الفرد لدوره في الوظيفة.³

¹ أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص34.

² حسين محمد حراشنة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص93.

³ عزالدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية بمركب المجارف و الرافعات (CPG)- قسنطينة"، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة، 2008/2007، ص31.

وستنطلق لشرح هذه المحددات:

1. **الجهد:** وهو الناتج من حصول الفرد على التدعيم إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء المهام المكلف بها.¹

2. **القدرات:** وهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة يتم إكتسابها عن طريق التدريب أو التعلم حيث تلعب البيئة والزمن دوراً في تكوينها وصلها كما يمكن أن تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها، أما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتمثل في ذكاء الفرد وفطنته، وقدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم و اللياقة والقدرات الحركية.²

3. **إدراك الدور أو المهمة:** تعني الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ويقوم بالأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.³

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

لقد تعددت العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية التي يمكن تصنيفها إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية.⁴

1. **عوامل داخلية:** تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

أ. **العنصر البشري:** يعتبر نمو المؤسسة مرهون بمدى إستقطابها لموارد بشرية ذو مهارة، معرفة، وقدرة على الإنسجام والتعاون الجماعي، ومدى العناية التي تعطيها لتطوير وتنمية هذا المورد لأنه يشكل أهم مورد في المؤسسة.

¹ راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص210.

² عبد الكريم بويطرخ، "دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية"، دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري -قسنطينة-، 2011-2012، ص10.

³ عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد آل الشيخ، معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2011 ، ص 40.

⁴ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الامة للطباعة والترجمة والتوزيع، الطبعة الاولى، الجزائر، 2011 ، ص ص، 84،86.

ب. الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة من حيث التخطيط، التنظيم، التنسيق والقيادة والرقابة بالنسبة لجميع الموارد التي تقع على عاتقها، فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الاداء داخل المؤسسة.

ج. التنظيم: من الواجب أن تكون لأي منظمة المرنة في التنظيم بشكل يجعله قابلاً للتغيير وفق المستجدات التي تطرأ على بيئة العمل، لأن درجة التنظيم (يشمل هذا التنظيم توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقاً للتخصصات على العمال داخل المؤسسة) وإحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية التدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء.

د. بيئة العمل: وتشير الى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك الى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته.

هـ. العوامل الفنية: يجب أن يكون الفرد العامل على دراية بكيفية عمل المعدات وكافة وسائل الإتصال وغيرها بإعتبار العوامل التكنولوجية من العوامل التي تؤثر على الأداء الجيد بصفة كبيرة.

2. عوامل خارجية: وتتكون من مجموعة من العوامل وهي:

أ. البيئة الاجتماعية والثقافية: تشمل كل من العادات والتقاليد الموروثة، المستوى التعليمي، النظر الى مدى تقدير الافراد للتعليم ورغبتهم في الحصول عليه، أخيراً التدريب وأنواع برامج التعليم الفني والمهني؛

ب. البيئة السياسية والقانونية: تشمل طبيعة النظام السياسي، مدى الاستقرار السياسي، السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة؛ العلاقات الدولية ونوعيتها.

ت. البيئة الاقتصادية: الإطار العام لاقتصاد الدولة، الاستقرار الاقتصادي؛ السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

يعتمد نجاح التقييم و فعاليته بالنسبة للمشرفين وكذلك العاملين على تحديد الغرض من التقييم، وذلك أن العاملين ينبغي أن يكونوا على إطلاع بهدف التقييم والغرض منه، إذ ليس من المنطقي أن يتم تقييم أداء العاملين دون أن يكونوا على دراية بالغرض الذي من أجله سيتم تقييمهم.

المطلب الأول: ماهية تقييم أداء العاملين

لقد تعددت واختلقت التعريفات في موضوع تقييم الأداء من كتاب لآخر ومن باحث لآخر، و هذا ما توضحه مجموعة التعريفات الأكثر انتشارا لهذا المفهوم:

أولاً/ مفهوم تقييم أداء العاملين: هناك العديد من المفاهيم المتعلقة بتقييم الأداء

التعريف الأول: عرف "راندل" تقييم أداء العاملين بأنه هو: "الإجراءات التي تساعد في تجميع، مراجعة، مشاركة، إعطاء واستعمال المعلومات المتجمعة من وحول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل"¹
 التعريف الثاني: يعرف تقييم أداء العاملين على أنه "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خطت له المنظمة مسبقاً".²

التعريف الثالث: "هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، و ذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم".³

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن تقييم الأداء هو محاولة الوصول لتقييم مدى مساهمة العامل في إنجاز الأعمال الموكلة إليه وكذلك سلوكه وقدراته وإمكانياته الشخصية خلال فترة زمنية محددة حيث يساعد هذا التقييم في وضع العامل المناسب في المكان المناسب.

¹ نزار عوني اللبدي، "إدارة الموارد البشرية و تميمتها"، الطبعة الأولى، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015، ص248.

² محمد مبارك محمد الرشيد، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014، ص31.

³ schuler R.S,(1995) "managing human resources", west publishing company, without giving out the publishing country, 5th ed, P306.

ثانيا/ أهمية تقييم أداء العاملين: تعد عملية تقييم أداء العاملين عملية ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها في أي منظمة حيث تتجلى أهميتها من خلال مايلي:¹

1. تخطيط الموارد البشرية:

يعتبر التخطيط ووضع سياسات التطوير والتدريب يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية تقييم أداء العاملين لأن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم في تخطيط الموارد البشرية، لاسيما أن المؤسسة تستعمل مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها، وحاجتها الفعلية للموارد البشرية في السوق، وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير و تحديد سياسات المؤسسة بداية من إستقطاب الموارد البشرية الكفوة، إختيارها، تدريبها، تطويرها و إستثمار قدراتها جيدا.

2. تحسين الأداء و تطويره:

تساعد عملية تقييم الأداء الإدارة العليا على معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين، وبالتالي المساهمة في تحسين الأداء وتطويره، كما أنه لابد لهؤلاء العاملين معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة، وهذا من شأنه أن يحفزهم ويدعوهم إلى استثمار جوانب القوة في مساراتهم الوظيفية وتطويرها بشكل أفضل.

3. تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساعد في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المؤسسة، إذ أن تحديد الإحتياجات التدريبية لا يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة أي أنه لا يتم بطريقة عشوائية.

4. إنجاز عمليات النقل و الترقية:

إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي من جهة بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد

¹ خضير محمود كاظم، ادارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى، الاردن، 2007 ، ص ص 152،153.

البشرية ومن جهة أخرى، يمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو مراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء.

5. معرفة معوقات و مشاكل العمل: إن تقييم الأداء يساهم في توفير المعرفة للإدارة العليا من مواقع الخلل أو الضعف في العمل أو في المعدات، أي أنه يكشف عن مواضع القوة والضعف عموماً في جميع العناصر الإنتاجية وهذا ما يمكن المؤسسة من تحسين وتطوير قدرات العاملين من خلال إجراء التحسينات المطلوبة.

- إن حقائق الأهمية التي تكمن في إطار التقييم العادل والفعال تمتد لآفاق متعددة من الأهداف ولذا أصبح اعتمادها في جميع المنظمات كوسيلة جوهرية تلجأ إليها في التطوير الهادف للأداء.

المطلب الثاني: أهداف عملية تقييم أداء العاملين و الأطراف القائمة به.

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية مهمة ليست بالأمر السهل يشرف عليها مختصون حيث تعتبر من أهم مهام إدارة الموارد البشرية، كما أنها تساهم في تحقيق العديد من الأهداف، سنقوم في هذا المطلب بتطرق إلى كل من أهداف عملية تقييم أداء العاملين وكذا الأطراف القائمة بها.

أولاً/ أهداف عملية تقييم أداء العاملين:

- تتمثل أهداف تقييم أداء العاملين في مايلي:¹
- إختيار الأفراد المناسبين للترقية؛
- تنمية المنافسة بين الأفراد، و تشجيعهم على بذل جهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص الترقية المفتوحة أمامهم؛
- معرفة الأفراد الذين هم بحاجة ماسة إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم؛
- المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاءة الإنتاجية.

¹Yves Emery, François Gonin, "dynamiser les ressources humaines", Presses Polytechnique et universitaires romandes, Paris (France), P14.

وهناك من يضيف أهداف أخرى وهي:¹

- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- المساعدة في تحسين مستوى الاداء الفعلي او الحالي.

كما يوجد أيضا من إضافة أهداف أخرى:²

- معرفة مدى تناسب الوظيفة التي يشغلها العامل حاليا مع امكانيات نقله الى وظيفة اخرى اعلى في ذات المستوى الاداري او ترقيته الى وظيفة اعلى في الهيكل التنظيمي.
- ربط السلوك بالاداء وبالمكافئات يحفز العاملين على بذل المزيد من الجهد للحصول على تلك المكافئات او الحوافز وغيرها.

ويوجد أيضا من يقول أن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم أداء العاملين هو تحقيق الترابط بين المؤسسة والعامل من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل من جهة، ورفع كفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها من جهة أخرى، ومن وجهة نظر العامل فإن تقييم الأداء يساعد على التوفيق بين الاهتمامات والواجبات بالإضافة إلى توجيه العاملين.³

ثانيا/ الأطراف القائمة بعملية تقييم أداء العاملين:

¹ مدحت احمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الإتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص 126.

² صابر محمد عبد العليم وتعليب خالد عبد المجيد، ادارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الاولى، مصر، 2010، ص204.

³ Henry carre, (1991), "diriger des salariés aujourd'hui", édition :maxima l'eurent du mesnil, Paris, P11.

هناك عدة أطراف قد تقوم بعملية تقييم أداء العاملين، ومن أهم هؤلاء المقيمين نجد:¹

1. **الموظف نفسه (التقييم الذاتي):** إن العامل نفسه هو من يعرف كل تفاصيل سلوكه وأسلوب أدائه ومواطن قوته وضعفه أكثر من غيره، غير أن الهدف الأساسي من هذا التقييم هو التطوير وليس التقييم ذاته، ويتواجد هذا النوع في العديد من الشركات التي يتوقع أن يكون موظفوها على قدر كبير من المسؤولية.

2. **المشرف:** يعتبر موقع المشرف الأفضل لملاحظة عمل وأداء العامل، لأنه أقرب شخص منه.

3. **الزملاء:** هم أعضاء فريق العمل، زملاء العمل للفرد العامل في المنظمة، ومن أجل نجاح هذا النوع من التنظيم يجب توفر الشروط الآتية:

○ أن تتوفر الثقة الكاملة بين الأفراد العاملين أنفسهم تجاه بعضهم البعض؛

○ أن يكون الزميل أو الزملاء القائمين بعملية التقييم بنفس المستوى و الدرجة الوظيفية.

4. **المرؤوسين:** بإعتبارهم قريبون من الرئيس ويطلعون على سلوكاته وتصرفاته، يعد المرؤوسين مصدراً هاماً للمعلومات المتعلقة بأداء الرئيس، إلا أن هذا النوع من التنظيم يعابه احتمال أن يسعى الرئيس الذي يجري تقييمه إلى إسترضاء العاملين الذين يقومون بتقييمه.

5. **العملاء:** يمكن أن يعطوا آرائهم عن الخدمة المقدمة لهم، وعن المسؤولين عن تقديم هذه الخدمة، أي يمكن استخدامهم كمصدر وثيق للمعلومات.

6. **الحصول على التغذية العكسية من كل الاتجاهات** يقوم هذا الأخير على أساس جمع المعلومات من كافة الأطراف التي لها علاقة بالموظف بحيث تتضمن:

○ الاتجاه إلى الأسفل من المشرف؛

○ الاتجاه إلى الأعلى من المرؤوسين؛

¹ طاهر محمود الكلالدة، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص ص: 92-

○ الاتجاه الجانبي من الزملاء؛

○ الاتجاه إلى الداخل من الأهداف الموضوعية.

من أجل محاولة الإستفادة من المعلومات التي يمتلكونها، بتعدد وجهات النظر، و من الزاوية التي يطلع عليها في علاقاته مع من يجري تقييمه. جمع هذا المدخل بين كافة أنواع المقيمين.

بوسع المؤسسة إتباع تقييم بحيث يخول كل المسؤولين في المؤسسة و مرؤوسيهم إجراء التقييم كما

هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (01): دور كل من إدارة الموارد البشرية و مدراء الإدارات في تقييم العاملين.

مسؤوليات تقييم الأداء	
مدراء الإدارات	إدارة الموارد البشرية
-إجراءات تقييم للعمال.	-تصميم نظام التقييم و اختيار النماذج والأساليب.
-تعبئة النماذج المخصصة للتقييم وعادتها لإدارة الموارد البشرية.	-تدريب المدراء في إجراء تقييم.
-مراجعة تقارير الأداء مع العاملين.	-تطبيق نظام لتقييم الأداء بشكل الدوري.
	-حفظ السجلات والقيود بالعاملين.

المصدر: حنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص172.

من الجدول رقم (01) يتضح لنا أنه لإدارة الموارد البشرية مسؤولية تتمثل في تصميم نظام التقييم وتطبيقه بشكل دوري، أما بالنسبة لمدراء الإدارات فمسؤوليتهم تكمن في مراجعة تقارير الأداء مع العاملين، تعبئة النماذج، إجراء تقييم للعمال.

المطلب الثالث: مبادئ وطرق تقييم أداء العاملين

لكي تكون هذه العملية فعالة وتحقق الأهداف التي سطرت من لابد من وجود مبادئ وطرق تقوم عليها هذه العملية، كل هذه الأمور سيتم التطرق لها في هذا المطلب.

أولاً/ مبادئ تقييم أداء العاملين: يمكن تحديد المبادئ الأساسية التي ينبغي أن يقوم عليها النظام الفعال لتقييم أداء العاملين فيما يلي:¹

1. **تحديد الغرض من التقييم:** تعتبر أول خطوة في تصميم نظام تقييم، وإبلاغ ذلك لجميع العاملين والمديرين ليعرفوا الغرض الذي من أجله يتم تقييم الأداء، فالتحديد الواضح لأهداف التقييم يزيد من إهتمام الرؤساء ويحفزهم لإجراء تقييم فعال.

2. **تحديد ما يجب تقييمه:** يتضمن ذلك تحديد عوامل أداء محددة يتم تقييم العامل على أساسها تكون هذه العوامل متعلقة إما بالصفات الشخصية للعامل أو بسلوك عمله أو بنتائج عمله، ويفضل أن يتم تحديد هذه العوامل من خلال إجراء عملية تحليل للوظائف.

3. **تحديد موعد التقييم و فترته:** يجب أن تتم عملية التقييم بصفة دورية ومنتظمة ولذلك يجب تحديد متى يتم التقييم، وعدد مرات التقييم خلال فترة معينة، وينبغي أن تكون المدة الزمنية التي يعد عنها تقرير التقييم مناسبة فلا تكون قصيرة لأنها لا تكون كافية للحكم على مستوى أداء العامل، ولا الطويلة لأنها قد تؤدي إلى تراكم الأخطاء وتفاقم المشكلات، ومدة التقييم المناسبة تكون في الغالب سنوية وهذا ما هو متبع في معظم المؤسسات العامة، حيث يتم إجراء التقييم سنويا وفي نهاية السنة الميلادية.

4. **إتاحة الفرصة للعامل:** تقييم أداء العاملين يعتمد على الحكم الشخصي وبذلك فمن الممكن أن يكون هناك احتمالات لوجود أخطاء في التقييم، ولذلك فمن العدالة إتاحة الفرصة للعامل للتظلم من قرار تقييمه، مما يسهم في موضوعية التقييم، ويوفر الحماية اللازمة للعاملين من أجل تعسف الرؤساء، ويعزز ثقة العاملين بنظام التقييم وبالتالي لا بد السماح للعامل بالإطلاع عليها.

5. **إستخدام نتائج التقييم:** يجب أن يكون هناك رابط واضح ودقيق بين نتائج التقييم والقرارات الخاصة بالعاملين.

¹ محمد أحمد عبد النبي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص ص: 196-198.

6. دعم الإدارة العليا: يجب أن يكون لدى الإدارة العليا وعي وإدراك تام لأهمية التقييم و قيام الإدارة العليا بتهيئة الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى نجاح عملية التقييم، والاستعداد التام لها من خلال توفير الموارد والإمكانيات اللازمة، وكذلك الإستعداد لمواجهة عقبات هذه العملية.

ثانيا/ طرق تقييم أداء العاملين:

لقد تعددت واختلقت طرق تقييم أداء العاملين من مؤسسة لأخرى حسب إمكانيات وأهداف كل مؤسسة حيث يوجد العديد من الطرق التي يتم إعتدائها في تقييم أداء العاملين يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية وطرق حديثة وسنقوم بتعرف عليهم بشيء من التفصيل كالآتي:

1. الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

تركز هذه الطرق على الجوانب الكمية حيث يتم إستخدامها كمعايير ومؤشرات مالية، بالإضافة لإهتمامها بالأداء الفردي.¹

- فيما يلي سنتطرق إلى أهم الطرق التقليدية في التقييم:

1. طريقة الترتيب البسيط:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم أداء العاملين، وهي " تقوم على مقارنة أداء الفرد مع غيره من الزملاء".²

تتم عن طريق قيام الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازلياً من الأفضل إلى الأسوء بالإعتماد على كفاءتهم، وأحياناً ما يتم التقييم بعد مقارنة أداء فرد معين بأفراد آخرين على أن يشمل التقييم الأداء الكلي للفرد ولا يقتصر على صفة واحدة ومن بين مزايا هذه الطريقة أن بسطة وسهولة التطبيق، إلا أنها صعبة التطبيق في حالة وجود عدد كبير من الأفراد.³

¹ Robert Le Duff, (1999), Encyclopédie du gestion et de management, Edition Dalloz, Paris, 1999, p 895.

² معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 1، ص 325.

³ عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

2. طريقة معايير العمل (الإنتاج):

نستخدم أسلوب معايير العمل (الإنتاج) كوسيلة لتقييم الأداء للعاملين عادة في حقول الأنشطة الإنتاجية، ويتضمن هذا الأسلوب تحديد المعايير أو مستويات الإنتاج المراد تحقيقها، ثم يتم مقارنة الأداء الفعلي المتحقق للفرد إزاء هذه المعايير لمعرفة مستوى الإنتاج الطبيعي للفرد العادي، وهناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحديد معايير العمل مثلاً: متوسط إنتاج الفرد أو جماعة العمل، دراسة الوقت والحركة... الخ¹

من أهم مزايا هذه الطريقة أنها تتصف بالعدل في التقييم.

3. طريقة قوائم المراجعة:

في هذه الطريقة يستخدم الشخص القائم بعملية التقييم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد، وعلى المقيم أن يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويؤشر عليها، ويكون تأشير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما بنعم أو لا، وعند إتمام قائمة المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد من أجل تحليلها، وتحديد الدرجات والأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها، ثم يعود التقييم النهائي من إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين.²

من مزايا هذه الطريقة أنها تقلل الإنحيازات، ولكن تكاليفها عالية وهذه من بين عيوبها.³

¹ عبد الوهاب محمد جبين، "تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف"، مذكرة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية بسوريا، 2009-2010، ص 164.

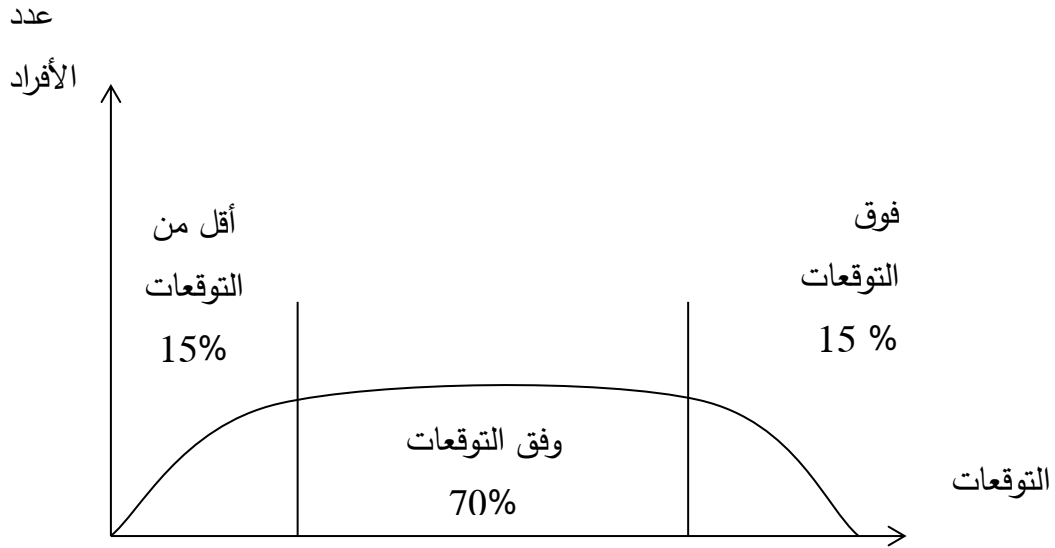
² سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999 ص 254.

³ عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

4. طريقة التوزيع الإجباري:

تتطلب هذه الطريقة في التقييم أن يقارن المقيم أداء الأفراد المراد تقييم أدائهم وفق نسب مئوية معينة للأفراد وفق مستويات الأداء المختلفة للتقييم¹.

الشكل رقم (03): منحى التوزيع الإجباري



المصدر: عبد الوهاب محمد جبين، "تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف"، مذكرة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية بسوريا، 2009-2010، ص 164.

يوضح المنحنى أن 70% من الأفراد العاملين قد حققوا توقعات الأداء الطبيعية و 15% قد فاقوا هذه التوقعات و 15% من الأفراد لم يحققوا التوقعات المطلوبة.

II. الطرق الحديثة في التقييم:

تركز هذه الطرق على الجوانب النوعية، ومختلف الصفات الشخصية، بالإضافة إلى إهتمامها على الأداء الجماعي².

¹ خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة السادسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015، ص 159.

² Robert Le Duff, op.cit, 895.

وينطوي تحت صفة الطرق الحديثة في التقييم الأساليب التالية:

1. الإدارة بالأهداف: تقوم هذه الطريقة على مجموعة إفتراضات أساسية خلاصتها العاملين في المنظمة يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم القيام بها، وراغبين في المشاركة بعملية إتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم.¹

وعليه فإن طريقة الإدارة بالأهداف تعتبر عملية متكاملة تعتمد على الخطوات التالية:²

أ. يتم تحديد وتعريف مجموعة واضحة من الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها، والتي سيتم على أساسها قياس الأداء و تقييمه، وعادة ما يتم التحديد والمدة التي سيتم تحقيق الأهداف فيها بإجتماع الرئيس المباشر مع كل مرؤوس؛

ب. أثناء التنفيذ على الرئيس أن يساعد مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، وأن يتابع تحقيق النتائج؛

ج. بعد إنقضاء المدة المتفق عليها لتحقيق الأهداف المسطرة أو عند وقت تقييم الأداء، يتم مقارنة النتائج التي تم تحقيقها، بتلك النتائج المرغوب فيها عند بداية المدة، وتحديد الانحراف عن التنفيذ سواء كان إيجابياً أو سلباً؛

يعتبر الهدف الأساسي الذي تقوم عليه هذه الطريقة هو تحسين مناخ وظروف العمل المناسبين بالإضافة إلى تعزيز العلاقات بين الرئيس والمرؤوس تحسين مناخ وظروف العمل المناسبين.³

2. تقييم الأحداث الحرجة:

تعتبر هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين من أحدث الوسائل المستخدمة في تقييم الأداء⁴، ويتم تقييم الأداء وفق هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل، ويقوم المدير المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت "جيدة" أو "سيئة" في ملف

¹ عادل حرحوش صالح و مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار الكتاب العالمي و دار الكتب الحديثة، الأردن، ص 116.

² نزار عوني اللبدي، مرجع سبق ذكره، ص 282.

³ عبد الكريم بوبطرخ، مرجع سبق ذكره، ص 38.

⁴ خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 163.

الموظف¹؛ وعند عملية التقييم الدورية يقوم المدير بمراجعة هذا الملف تمهيدا لإصدار حكمه على أداء الموظف.²

تمتاز هذه الطريقة بأنها تقلل من عنصر التميز في التقييم وتحسن من مستوى الإشراف على أداء العاملين وتعطي فكرة واضحة للعامل عن طبيعة أدائه أثناء عمله بصورة عامة ومستوى أدائه بشكل خاص، إلا أن ما يعاب على هذه الطريقة بأنها تتطلب من الشخص القائم بالتقييم أن يقوم بتسجيل الأحداث بانتظام وهذا يشكل عبئا وجهداً، وفقاً لغرض متابعة وتدوين تلك الأحداث والوقائع.³

المبحث الثالث: عملية تطوير أداء العاملين.

إن نجاح أي مؤسسة مرهون بقدرات وخبرات عمالها وحسن أدائهم لأعمالهم لذا وفي ظل هذه الظروف الراهنة فإن الحاجة إلى تطوير أداء العاملين بصورة مستمرة أصبح حاجة ضرورية، حيث تعتبر عملية تطوير أداء العاملين أداة إستراتيجية للنمو المستمر وزيادة الإنتاجية والتمكن من الحفاظ على المواهب داخل المؤسسة سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على هذه العملية والتعرف عليها أكثر.

المطلب الأول: ماهية تطوير أداء العاملين.

لا يمكن لأي رئيس العمل على تطوير غيره ما لم يعمل على تطوير نفسه أولاً.

أولاً/ مفهوم التطوير:

يعتبر التطوير التنظيمي "وظيفة إدارية تركز على مفاهيم ونماذج إدارية متطورة يمكن توظيفها للارتقاء بالمنظمة، والكشف على نقاط الضعف ومعالجتها وتبنى أهداف اجتماعية، وتحسين أساليب العمل الجماعي والمشاركة في وضع أو اتخاذ القرارات وتطوير منظومة الاتصال ومنظومة المعلومات واستثمار الطاقات بكفاءة وفعالية."⁴

¹ عادل حرحوش صالح و سالم مؤيد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص112

² نفس المرجع السابق، ص112.

³ خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص164.

⁴ خالد عبد الفتاح عبد الله، أسس إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار نور الإسلام للطباعة والتصميمات، القاهرة، مصر، 2010، ص232.

ثانيا/ القوى الدافعة نحو التطوير:

إن القوى التي تدفع المؤسسة نحو تطوير أداء العاملين تنقسم إلى قسمين قوى البيئة الخارجية للمنظمة وقوى البيئة الداخلية للمنظمة.¹

أ. **قوى البيئة الخارجية للمنظمة:** تتمثل في تلك العوامل التي تدفع المؤسسة نحو التطوير والموجودة خارج المؤسسة كتغيير التكنولوجيا، تغييرات السياسية، الثقافية، الإجتماعية، وغيرها...²

ب. **قوى البيئة الداخلية للمنظمة:** تتمثل في التغيير في الإدارة العليا (هيكل المنظمة) وتقسيم العمل ومؤشرات المشاكل الداخلية.³

ثالثا/ مفهوم تطوير أداء العاملين:

تولي جل المؤسسات الإقتصادية اليوم اهتماماً كبيراً لتطوير عمالها والرفع من مستوى أداءهم مما يؤدي إلى الرفع من مستوى فعاليتها، لمواكبة التطورات التي شهدتها بيئة المؤسسة، لقد تعددت التعاريف حول موضوع تطوير أداء العاملين سنقوم بعرض مجموعة من التعاريف التي تسمح بتوضيح معناه.

التعريف الأول: التغيير المخطط الذي يركز على تطوير كل أو بعض الأنظمة المتكاملة في المنطقة بغرض رفع وتحسين فعالية المنظمة.⁴

التعريف الثاني: عرف كشواي تطوير الأداء بأنه " إعطاء الأفراد المعرفة والمهارات والخبرة اللازمة التي تمكنهم من القيام بأدوار ومسؤوليات أكبر وذات متطلبات أكثر."⁵

¹ السيد محمد عبد الغفار، تنظيم وإدارة الأعمال ، دار النهضة العربية ، القاهرة، مصر، 1991، ص372.

² عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات "الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص12.

³ أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص57.

⁴ أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص18

⁵ كشواي باري، إدارة الموارد البشرية، -نسخة منقحة -الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006، ص119.

التعريف الثالث: يعرف تطوير الأداء على أنه: "جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتنمية العاملين في المنظمة، عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم و أنماط سلوكهم، وذلك لإدخال التغيير في المنظمة كلها لتتجاوب ذاتياً مع البيئة المحيطة بها، بهدف تحقيق الفعالية الكلية للمنظمة."¹

التعريف الرابع: هو الجهد المبذول من قبل الأفراد العاملين في المنظمة، ويتسم بأنو منظم ومخطط ومدعوم ومتصل، ويعتمد على التحويل في ديناميكية النظام الاجتماعي داخل المنظمات. ويركز على الدراسة الذاتية وملاحظة الظروف والأحداث الحالية، ويتم تأسيسه كتغيير مطلوب يشمل الإجراءات الرسمية وغير الرسمية أو العمليات أو المعايير أو الثقافة، بهدف تحسين الأداء التنظيمي وتحديثه.²

المطلب الثاني: أهمية تطوير أداء العاملين.

سنقوم من خلال المطلب بالتعرف على أهمية تطوير أداء العاملين.

أولاً/ أهمية تطوير أداء العاملين:

إن لتطوير أداء العاملين أهمية كبيرة ليست على الفرد العامل فقط بل على المؤسسة ككل فهو يؤدي إلى رفع الإنتاجية تقليل هدر الموارد كما أنه يحفز ويشبع حاجيات ورغبات الفرد في العمل فهي تعمل على تكامل اهداف المؤسسة والعاملين وتتمثل هذه الأهمية في:³

- يعتبر تطوير أداء العاملين خطة مدروسة للتغلب على مشكلات التي تحصل في الأداء.
- منهجية منظمة للتعرف على الجذرية لمشكلات تطوير الأداء، والتفكير في التدخل المناسب لمعالجتها.

¹ سليمان محمد الطراونة، أيمن صبحي خاطر و مشهور محمد طويقات، درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات - العدد الرابع والعشرون، 2011، ص277.

² فواز بدوي وعبدالله بدوي، استراتيجيات التفكير الإبداعي ودورها في تطوير أداء العاملين في المؤسسات الطبية في محافظة نابلس، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد الثامن، العدد الثاني، يونيو 2018، ص11.

³ عصام جمال سلمان، تطوير أداء العاملين ودوره في تسوية المطالبات التعويضية، بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، المجلد 15، العدد50، 2020، ص150.

المطلب الثالث: أهداف ومبادئ تطوير أداء العاملين

توجد العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال عملية تطوير أداء العاملين وحتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها توجد مجموعة من المبادئ التي من الضروري الإسترشاد بها من أجل نجاح هذه العملية، سوف نتطرق في هذا المطلب إلى التعرف على أهداف ومبادئ تطوير أداء العاملين.

أولاً/ أهداف تطوير أداء العاملين:

لعملية تطوير أداء العاملين أهداف تسعى إلى تحقيقها نذكر منها مايلي:¹

- زيادة معنويات الأفراد؛
- تحسين قدرات الأفراد على تجديد ذاتهم باستمرار، وهذا عن طريق إكسابهم المهارات المتجددة وإمدادهم بالمعلومات الضرورية؛
- تحفيز الأفراد على الالتزام الحقيقي بالقيم الإنسانية حتى تصبح الأحاسيس والمشاعر والرغبات شرعية؛
- تشجيع الإبداع الفردي من خلال دعم المبادرات وتهيئة المناخ الملائم له؛
- يساهم في التكامل والمواءمة بين أهداف الأفراد وحاجات المنظمة وأهدافها، وبذلك فإن جهود التطوير التنظيمي ترمي في جانب منها إلى تنشيط وتجديد الموارد البشرية وزيادة همتها فردياً وجماعياً.²

-بالإضافة إلى أهداف أخرى:³

- الحفاظ على الحيوية داخل المؤسسة؛
- تهدف على إخفاء روح اللامبالاة والسلبية والروتين الموجود داخل العمل؛

¹ فوز بدوي وعبدالله بدوي، مرجع سبق ذكره، ص12.

² طاهر الغالبي وصالح علي، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن، ص 36-64.

³ عصام جمال سلمان، مرجع سبق ذكره، ص 150.

- يساعد على المعارف والمعلومات المتعلقة بالعمل والمؤسسة بصفة عامة.

ثانياً/ مبادئ تطوير أداء العاملين:

إن تطوير قدرة العاملين على أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية لا يتحقق إلا من خلال الإلتزام بمجموعة من المبادئ، تتمثل مبادئ تطوير العاملين في كل من التدريب، الحوافز، المهارات الإدارية، سنتطرق بشيء من التفصيل إلى شرح هذه الأبعاد:¹

1. **التدريب:** لقد تطرقنا سابقاً في الفصل الأول إلى مفهوم التدريب حيث يعتبر هدفه الرئيسي تنمية مهارات وقدرات الأفراد وسعي من أجل تحسين وتطوير أداء العاملين بالمؤسسة.
2. **الحوافز:** "هي مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين أيًا كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجهد وكفاءة لرفع مستوى العمل كمًا ونوعًا"².
3. **المهارات الإدارية:** "القدرة على إتخاذ القرارات التجارية، والقدرة على التوجيه، وقيادة المرؤوسين في الشركة، وتتضمن هذه المهارات المهارات البشرية باختلافها والمهارات التقنية، والمعرفة والخبرة في أمور والقدرة على تحفيز الموظفين، والتفاعل معهم بشكل إيجابي، وتتضمن أيضاً المهارات المفاهيمية، وهي القدرة على تطوير الأفكار وتنفيذها على أرض الواقع"³.

¹ نايبة فهمي إبراهيم أبو الهوس، نحو تطوير أداء موظفي القطاع الصحي الخاص والأهلي في محافظات شمال الضفة الغربية من منظور إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2012، ص47.

² عادل الجودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، سوريا، 1972، ص 14.

³ إيمان أحمد يوسف، المهارات الإدارية وطرق تنميتها، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2020، ص 05.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على مفهوم أداء العاملين، بدءاً بشرح المصطلحات، كما حاولنا إقتراح تعريف خاص بنا لهذا المفهوم من خلال إستعراض بعض التعاريف المعروفة، فكان التعريف المقترح هو " قيام العامل بالأنشطة والمهام الموكلة إليه باستخدام مهاراته و قدراته ودوافعه الخاصة لتحقيق أهداف معينة في مدة زمنية محددة." وإنتقلنا بعد ذلك لعرض أهمية، عناصر ومحددات أداء العاملين.

بعد تحديدنا لمفهوم أداء العاملين تطرقنا إلى تعريف عملية تقييم أداء العاملين كما حاولنا إستعراض أهمية تقييم الأداء وأهدافها وانتقلنا بعد ذلك إلى الأطراف القائمة بهذا التقييم والمتمثلة في كل من العامل نفسه، المشرف، الزملاء، العملاء والمرؤوسين، بعد ذلك إنتقلنا إلى عرض مبادئ وطرق تقييم أداء العاملين، كما عرضنا وطرق تقييم أداء العاملين والتي لخصناها في أن هناك طرق تقليدية وأخرى حديثة للتقييم.

وفي الأخير تناولنا عملية تطوير أداء العاملين من حيث المفهوم والأهمية، الذي يعتبر خطة للقضاء على المشاكل والمعوقات التي تواجه العامل والتي تعتبره المؤسسة كهدف تسعى من خلاله لتحقيق أهداف أخرى، أما آخر نقطة تم تناولها في هذا الفصل هي أهداف عملية تطوير أداء العاملين والمبادئ التي يجب على المؤسسة الإلتزام بها من أجل تحقيق هذا التطوير في الأداء.

الفصل الثالث:

الإطار التطبيقي لعملية تحليل

الإحتياجات التدريبية في

-مؤسسة نفضال-شراكة

تمهيد:

تعد وظيفة التدريب في المؤسسات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية البشرية التي تعتمد عليها هذه الأخيرة في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الانسانية، التقنية والادارية التي ترتبط مباشرة بالفرد الذي هو المحرك الأساسي لتطوير وتنمية المؤسسة، حيث تدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التدريب نظرا لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها فالتدريب يعتبر وسيلة فعالة في خدمة مصالح المؤسسة ولتحقيق أهدافها.

لقد تطرقنا في الجانب النظري إلى مفاهيم عامة عن أداء العاملين والأسس العامة للتدريب و كل ما يتعلق بها؛ و كتكملة للفصلين الأولين سوف نتطرق إلى دراسة تفصيلية خاصة دور التدريب في تطوير أداء العاملين بمؤسسة " نفطال " بالشرافة، التي تلعب دورا إستراتيجيا في الإقتصاد الوطني، نظرا لدورها الرئيسي في تموين الأسواق الوطنية و الأجنبية بمواد البترول والغاز فهي تحتل مكانا مرموقا في الإقتصاد؛ لذلك سوف نقوم في هذا الفصل بتحليل سياسة التدريب في المؤسسة، حيث سنعرف مؤسسة " نفطال " من حيث النشأة و التطور، و سنتطرق إلى وسائلها و إمكانياتها، والهيكل التنظيمي لها، كما سنقدم المديرية التنفيذية للموارد البشرية مع إبراز مهامها، أهميتها و وظائفها، و أخيرا سنتعرف بشكل مقرب أو عملي على مختلف ما يتعلق بالتدريب.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

سنتناول في هذا المبحث تقديم بطاقة قراءة عن مؤسسة نفطال، الشركة التي تختص في تسويق وتوزيع المواد البترولية، مع دراسة مهامها، منتجاتها ومحيط الشركة ومعرفة أهم الهياكل التنظيمية والمديرية التنفيذية ويحدث هذا من خلال دراسة الهيكل التنظيمي لها حيث تناولنا في هذا المبحث ثلاث مطالب، المطلب الأول سنحدد فيه نشأة كل من المؤسسة الأم والمديرية العملية لمؤسسة نفطال أما المطلب الثاني سنتناول فيه قسم إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: شركة نفطال تاريخها مهامها وأهدافها.

أولاً/ نبذة تاريخية عن نشأة و تطور شركة نفطال:

سنتعرف على نشأة شركة نفطال من خلال أهم التطورات التي عرفتتها من خلال السنوات الآتية:

- سنة 1963: تأسيس شركة وفقا للمرسوم 63-491 المؤرخ في 1963/12/31 والتي تمثلت مهمتها الأساسية في تأمين النقل وتسويق المحروقات، بعدها توسيع نطاق صلاحيتها بمقتضى مرسوم رقم 66 - 296 في 1966/09/22 وذلك في مجال البحث الإنتاج وتحويل المحروقات
- سنة 1980: إنشاء مؤسسة وطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية بمقتضى مرسوم 80-101 المؤرخ في 1980.04.06 .
- سنة 1983: إدماج غاز البترول المميع GPL و الوقود لمجمع سوناطراك في المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية.
- سنة 1984: إنشاء (48) وحدة توزيع عائدات المنتجات إبتداء من :
 - (17) مقاطعة للوقود ، زيوت التشحيم و المطاط.
 - (14) مقاطعة لغاز البترول المميع GPL .
 - إنشاء أربع (04) مقاطعات للصيانة.
- جمع و تنظيم نشاطات العبور في أربع وحدات في الموانئ.

المبحث الثالث الإطار التطبيقي لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية في مؤسسة نفطال

- إدماج مؤسسة ALRID ضمن المؤسسة الوطنية للتكرير و توزيع المنتجات البترولية.
- سنة 1987: انحلال المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية، و إنشاء بمقتضى المرسوم رقم 87-189 مؤسستان وطنيتان "نفتك" و "نفطال".
- سنة 1989: إلغاء مركزية أشغال نفطال الاجتماعية و الثقافية
- سنة 1990: إلغاء مركزية النشاط (المخزونات المبيعات الزبائن) وإدخال عليه نظام المعلومات
- سنة 1992: تم الربط بين وحدات نفطال للتوزيع تبعا (تدفق منتج) حيث كونت 09 وحدات مرتبطة أما حاليا فتتوفر نفطال على 39 وحدة للتوزيع
- سنة 1996: تم إلغاء مركزية النشاط (تكاليف الأسعار) مع حل مديرية التجارة الخارجية
- سنة 1997: تم إنشاء مديرية حماية الأملاك مع إنشاء هيكل الأمن الداخلي على مستوى الوحدات ، كما تم حل وحدات نفطال الموانئ.
- سنة 1998: تم إنشاء خلية الأمن الصناعي ، وإنشاء مديرية المراقبة ومراجعة الحسابات و تنظيمها ، كما تم إنشاء وحدات للطباعة ، بالإضافة إلى فك مديرية الوقود ، زيوت التشحيم ، مطاط، الزفت ومديرية غاز البترول المميع GPL ومديرية الطيران والملاحة.
- سنة 1999: تم إنشاء مركز ميثاق المديرية المكلف بالاتصال ، وإنشاء و تنظيم هيكل دار المحفوظات المركزية كما تم إنشاء (03) مديريات جهوية لمراقبة و مراجعة الحسابات مع حل مشروع وحدة نفطال غاز البترول المميع GPL الجزائر .
- سنة 2000: تم حل وحدة الإعلام الآلي وإنشاء مركز المعالجة الإعلامية، و وضع مخطط تنظيمي عام لقسم غاز البترول المميع ولقسم الوقود وزيوت التشحيم و المطاط، كما تم إعادة تنظيم المديرية المركزية للشؤون الاجتماعية و الثقافية DCASC ، بالإضافة إلى إنشاء قسم الزفت و إعداد مخطط تنظيمي خاص به مع إعادة المخطط التنظيمي العام لقسم الطيران و الملاحة.

المبحث الثالث الإطار التطبيقي لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية في مؤسسة نفطال

- سنة 2001: تم تنظيم المناطق التابعة لقسم الوقود ، وزيوت التشحيم و المطاط، و تغيير الهيكل التنظيمي لوحدة الطباعة بالإضافة إلى تنفيذ مشروع مركزي لتسيير تدفقات الخزينة مع تنظيم مديرية الصيانة.
- سنة 2003: تم إعادة هيكلة المؤسسة حسب النشاطات الفرعية إلى فرع الوقود ، الفرع التجاري، فرع غاز البترول المميع والى فرع النشاطات الدولية . كما تم تطبيق نظام المحاسبة التحليلية للمؤسسة .
- سنة 2005: تم في شهر أفريل من هذه السنة صدر القانون رقم 05-07 الخاص بالمواد البترولية ، وحلا لإدارة المركزية للتسويق ، مع إنشاء مجموعة المراجعة على مستوى الفروع وإعادة تنظيم الفرع التجاري كما تم تعديل المديرية المركزية للمراجعة بالإضافة إلى تحديث الهيكل العام للمؤسسة.
- سنة 2006: تم إدماج نشاط الزيوت، العجلات المطاطية، والزفت في الفرع التجاري، مع تنظيم محطات الخدمات وتعديل هيكل مراكز تعبئة غاز البترول المميع .
- سنة 2007: تم فصل التوزيع عن التخزين و إعادة تنظيم فرع التسويق و تنظيم الوحدات، و ربط وحدة الصيانة وسط الجزائر مع فرع التسويق.
- سنة 2009: تم تنظيم مراكز الوقود بالإضافة إلى فصل وظيفة الصحة، الأمن والبيئة عن الجودة على مستوى الفروع مع فصل وظيفة الإمداد والتعبئة عن وظيفة التسويق على مستوى فرع غاز البترول المميع GPL.
- سنة 2010: تنظيم مراكز توزيع الفرع التجاري C.D بالإضافة إلى إعادة تنظيم مراكز التعبئة Centre emplisseurs للفرع GPL .
- سنة 2011: نظمت المناطق التابعة لقسم غاز البترول المميع وتنظيم المناطق التابعة لقسم الوقود وزيوت التشحيم والمطاط بصفة عامة.

المبحث الثالث الإطار التطبيقي لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية في مؤسسة نفضال

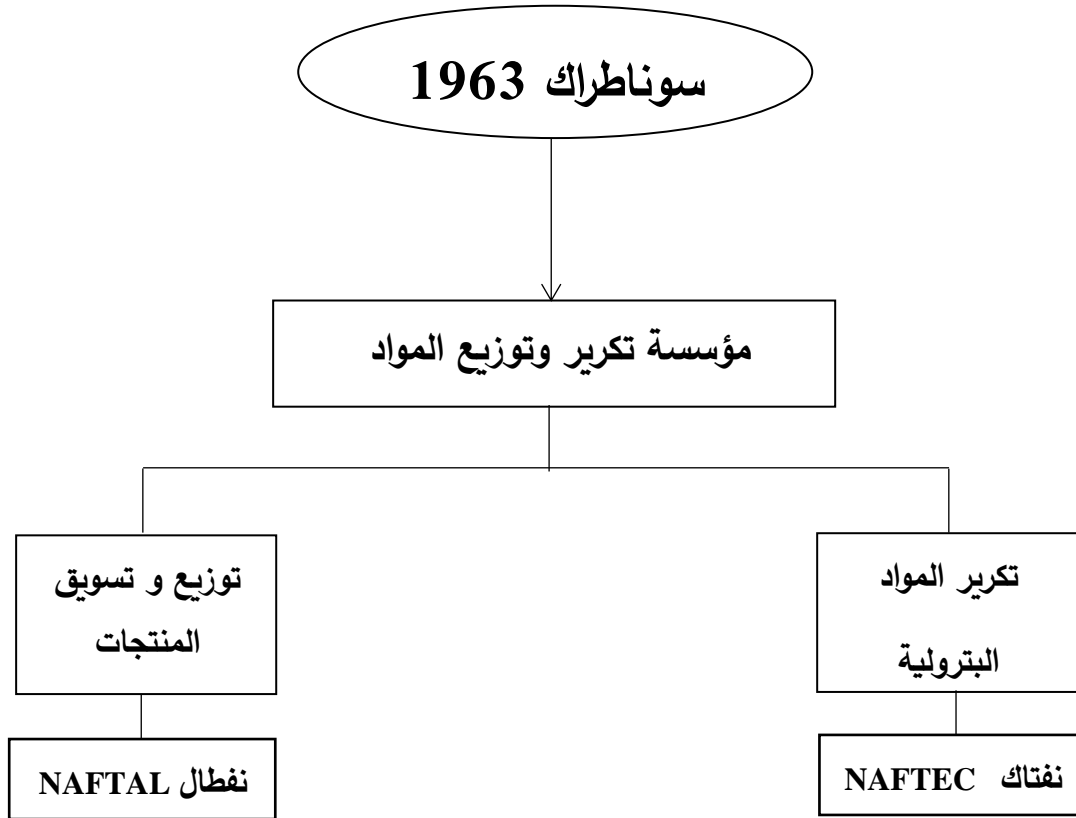
- سنة 2014: تم استبدال المديرية المركزية للصيانة والمديرية المركزية لإعادة الهندسة بمديرية مركزية للتقنية والتطوير، مع تحويل مديرية الأمن الداخلي للمؤسسة من مديرية الدعم 'D.S' إلى المديرية المركزية 'D.E'.
- سنة 2016: تم تطوير المديرية المركزية للتقنية والتطوير إلى المديرية التنفيذية للهندسة و التطوير.

ثانياً/ تعريف شركة نفضال:

تم إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية بموجب المرسوم رقم 80 / 101 المؤرخ في 06 أفريل 1981، لتخفيض الضغط المتزايد على شركة سوناطراك، التي كانت قبل ذلك تقوم بكل المهام الاقتصادية من بحث و استكشاف، تنقيب، إنتاج، استغلال، تكرير والتوزيع للداخل و الخارج للمنتجات البترولية، فضلا عن البحث العلمي، خاصة في البتروكيميا.

وقد دخلت ميدان النشاط في 01 جانفي 1982 ، لتكون مسؤولة عن صناعة تكرير وتوزيع المواد البترولية ، و في عام 1987، تم فصل نشاط التكرير عن نشاط التوزيع ، وذلك بموجب المرسوم رقم 189/87 ، الذي تشكلت بموجبه مؤسستان هما:

1. مؤسسة **NAFTEC**: أوكلت لها مهمة تكرير المواد البترولية. .
2. مؤسسة **NAFTAL**: أوكلت لها مهمة توزيع وتسويق المنتجات البترولية و مشتقاتها ضمن تزويد السوق الوطني باحتياجاته منها.



المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا إلى المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

وتعني كلمة نפטال والتي تعتبر كرمز للمؤسسة NAFTAL:

NAFT: النفط هو لفظ عالمي للتعبير عن البترول؛

AL: الحرفين الأولين من كلمة ALGERIE أي الجزائر.

ليحمل الرمز في طياته معنى - نفط الجزائر -

أما شعارها "Logo" فهو مكون من حرفين عربيين بحيث:

ن: بمعنى نفط Pétrole؛

م: بمعنى مؤسسة Entrepris.

المبحث الثالث الإطار التطبيقي لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية في مؤسسة نفطال

تعد مؤسسة نفطال من أهم المؤسسات العمومية في الجزائر، إذ تحتل المرتبة الثالثة وطنيا كأحسن مؤسسة وطنية بعد سونطراك و نفطاك، وهي مؤسسة تجارية فمذ سنة 1998 تحولت الشركة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية "نفطال" إلى شركة ذات أسهم برأس مال المقدر ب: 10 ملايين دج للسهم الواحد المملوكة من طرف سوناطراك إلى 12.650.000.000 دج سنة 2002 و15650000000 دج عام 2003 ليصل عام 2017 إلى 40000000000 دج. وهذا قصد مسايرة التطورات الاقتصادية العالمية، وتعتبر نفطال في الوقت الحاضر الشركة الوحيدة على المستوى الوطني التي تتضمن تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها.

بطاقة فنية عن مؤسسة نفطال: فيما يلي عرض بطاقة فنية عن مؤسسة نفطال:

- **إسم المؤسسة:** المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية- نفطال - NAFTAL .
- **طبيعتها:** شركة ذات أسهم - SPA برأس مال يقدر ب: 40000000000 دج.
- **المقر الإجتماعي:** طريق الكتبان، ص. ب. 73 ، الشارقة - الجزائر العاصمة.
- **عدد عمالها:** 1700 عامل.
- **رقم الأعمال:**

- بلغ رقم أعمال المؤسسة خلال سنة 2013 حوالي 31438000000,00 دج.

- **النتيجة الصافية** 7.000.000.000 دينار جزائري.

- **الكمية المتداولة** 36.000.000 دينار جزائري.

ثالثا/ مهام و أهداف مؤسسة نفطال:

وهنا سنتعرف إلى مهام مؤسسة نفطال حيث أن المهمة الرئيسية لها هي توزيع و تسويق المنتجات البترولية بصفة عامة ونتطرق أيضا إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

المبحث الثالث الإطار التطبيقي لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية في مؤسسة نفضال

1. مهام مؤسسة نفضال: في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية تعتبر المؤسسة نفضال مسؤولة عن بيع و توزيع المنتجات البترولية بما فيها تلك الموجهة للملاحة الجوية والبحرية بالإضافة إلى المهام التالية:

- ♦ تنظيم، تخزين وتطوير المنتجات البترولية و توزيعها في كامل التراب الوطني الحرص على الاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية؛
- ♦ تطوير هياكل التخزين والتوزيع لضمان تغطية التراب الوطني؛
- ♦ متابعة و مراقبة تطبيق المخططات السنوية و كذلك المخططات التي تتجاوز السنة و التي تهدف الى تغطية السوق بما فيها استعمال و استهلاك المنتجات البترولية؛
- ♦ الحرص على إدخال كل الدراسات السوق الوطنية للمنتجات البترولية، مع ضمان صيانة كل التجهيزات التي في حوزتها؛
- ♦ تطوير القدرات العمال عن طريق التبرصات والتكوين المستمر؛
- ♦ الحرص على تحسين و مراقبة الكميات المنتجة؛
- ♦ السهر على تطبيق واحترام المقاييس المرتبطة بالأمن الصناعي و على حماية البيئة وذلك من خلال إقامة علاقات مع المنظمات المختصة؛

2. الأهداف الإستراتيجية لشركة نفضال:

من خلال مزاولة الشركة لنشاطها فإنها تسعى إلى تحقيق هدف مزدوج المتمثل في:

- مواصلة مهمتها في توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتنوعة، بالإضافة إلى تحسين جودة خدماتها.

لذلك تسخر الشركة كامل مواردها البشرية وإمكاناتها المادية من اجل بلوغ هذا الهدف، إضافة إلى ذلك فإن مؤسسة نفضال تقوم بعدة إجراءات تسمح لها بتحقيق أهداف استراتيجية متنوعة منها:

- تجديد وإعادة تأهيل بنيتها التحتية لوظيفة التخزين.

المبحث الثالث الإطار التطبيقي لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية في مؤسسة نפטال

- تنمية وتطوير استراتيجية التسيير والتي تضمن لها البقاء في المركز الريادي بالنسبة لتوزيع المنتجات النفطية في السوق المحلية.
- تطوير الشراكة مع متعاملين من ذوي الخبرة والبحث عن تحالفات استراتيجية.
- تكثيف الإجراءات الرامية إلى السيطرة على التكاليف وتحسين نوعية المنتجات والخدمات.
- توسيع نشاطها إلى أسواق خارجية حيث تسعى إلى دخول أسواق مغاربية وأفريقية.
- تنفيذ برنامج تكوين وتدريب الفعال للموارد البشرية وذلك بما يتوافق مع احتياجات الشركة.
- مطابقة تجهيزاتها مع معايير حماية البيئة والأمن الصناعي؛
- إن شركة نפטال تغطي 51 % من الاستهلاك النهائي للطاقة ، كما تقوم بعملية تخزين و توزيع و تسويق:

▪ 1.6 مليون من غاز البترول المميع " GPL "

▪ 4.6 مليون طن من الوقود " CARBURANTS "

▪ 230000 وحدة من مشتقات المواد البترولية " PANEUMATIQUE "

▪ 95000 طن من الزيوت " LUBERIFIANTS "

- من خلال هذا العرض نستنتج أن مهام و أهداف الشركة لا تقتصر على التسويق و التخزين للمنتجات البترولية فقط، بل تتعداها إلى الاهتمام باستهلاك هذه المنتجات من خلال دراسات السوق، الاهتمام بالبيئة، والحفاظ على البنية التحتية و تطويرها.

المطلب الثاني: الهياكل التنظيمية العامة لمؤسسة نפטال:

- باعتبار الهيكل التنظيمي مجموعة من المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة لأخرى سنقوم بعرض الهياكل التنظيمية لمؤسسة نפטال. (الملحق رقم "02" يمثل الهيكل التنظيمي العام لشركة نפטال - شراكة-)

المبحث الثالث الإطار التطبيقي لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية في مؤسسة نفعال

أ. الهياكل التنظيمية: (الملحق رقم "03" يمثل أهم مهامات الهياكل التنظيمية لشركة نفعال)

مما لا شك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات واحترام الصلاحيات وعدم التداخل فيما بينها. وهذا ما حرصت عليه مؤسسة نفعال من خلال هيكلها التنظيمي والذي سمح لها بمواكبة التغيرات الإقتصادية السريعة وإعطاء مرونة تسمح لها بإحتكار السوق وتحقيق أهدافها المسطرة المتمثلة أساسا في توسيع نشاطها والتوجه نحو التصدير) أنظر الملحق رقم 01 يمثل الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة نفعال -شراكة-).

أ. اللجنة التنفيذية - **Un Comité Exécutif**: يتأسسها الرئيس المدير العام - **Président**

Directeur Général، والمتكونة من مدراء الفروع والمدراء التنفيذيون؛ وهي مكلفة بتحديد المحاور الإستراتيجية العامة الخاصة بتطوير المؤسسة وخاصة في ميدان التسيير، الشراكة والإستثمار.

ب. اللجنة المديرية - **Un Comité Directeur**: يتأسسها الرئيس المدير العام، والمتكونة من مدراء

الفروع، المدراء التنفيذيون، المدراء المركزيون، مدير الإدارة العامة وممثلي الشركاء. وتعتبر اللجنة المكلفة بمساعدة الرئيس المدير العام في تسيير ومراقبة أنشطة المؤسسة.

ج. المستشارون والمساعدون: مكلفون بمساعدة الرئيس المدير العام في الوظائف التي يقوم بها في

إتخاذ القرارا الإستراتيجي فيما يخص الأنشطة الدولية وعلاقات الصحافة والإعلام.

أ. الهياكل الوظيفية **Les structures fonctionnelles**:- تتمثل هذه الهياكل في المديريات

التنفيذية، المركزية ومديريات الدعم.

1. المديريات التنفيذية - **Directions Exécutives**: تتمثل مهامها الرئيسية في:

- تحديد السياسة والإستراتيجية للشركة، ضمان التسيير الاستراتيجي.
- توقع التغيرات واتجاهات السوق، بالإضافة إلى تصميم ووضع أدوات القيادة والمراقبة اللازمة.

- تشمل كل من:

➤ المديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد؛

➤ المديرية التنفيذية للمالية؛

المبحث الثالث الإطار التطبيقي لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية في مؤسسة نفطال

2. المديريات المركزية Direction Centrale - : هي مراكز الخبرة للأنشطة التسويقية، البحث و تطوير التدقيق، حماية الصحة والبيئة إضافة إلى المراقبة مراجعة الحسابات، تسهيل ورصد النشاط القانوني لهياكل الفروع والمركزية.

تشمل كل من:

- المديرية المركزية لأنظمة المعلومات.
- المديرية المركزية للصحة والبيئة، الأمن، والبيئة.
- المديرية المركزية لأعمال والتطوير.
- المديرية المركزية للتدقيق وقانون الصفقات.
- المديرية المركزية القانونية.

3. مديريات الدعم Directions de Soutien - : تسهر على ضمان التسيير الإداري الأمثل لمقر مؤسسة نفطال تشمل كل من:

- مديرية المشاريع والتطوير؛ مديرية النقل والصيانة؛
- مديرية الإتصال والعلاقات العامة؛
- مديرية نظام الجودة (إدارة متكامل)؛
- مديرية الإدارة العامة؛
- مديرية الشؤون الإجتماعية والثقافية؛
- مديرية الأمن الداخلي للمؤسسة؛

III. الهياكل التشغيلية Les structures opérationnelles - :

الفروع Les Branches : نجد الفرع التجاري 'B.C' بالإضافة إلى فرع غاز البترول المميع 'GPL' و فرع المحروقات، كل فرع يزاول نشاطاته الأساسية ويطور وظائفه وفق السياسة والأهداف العامة للمؤسسة.

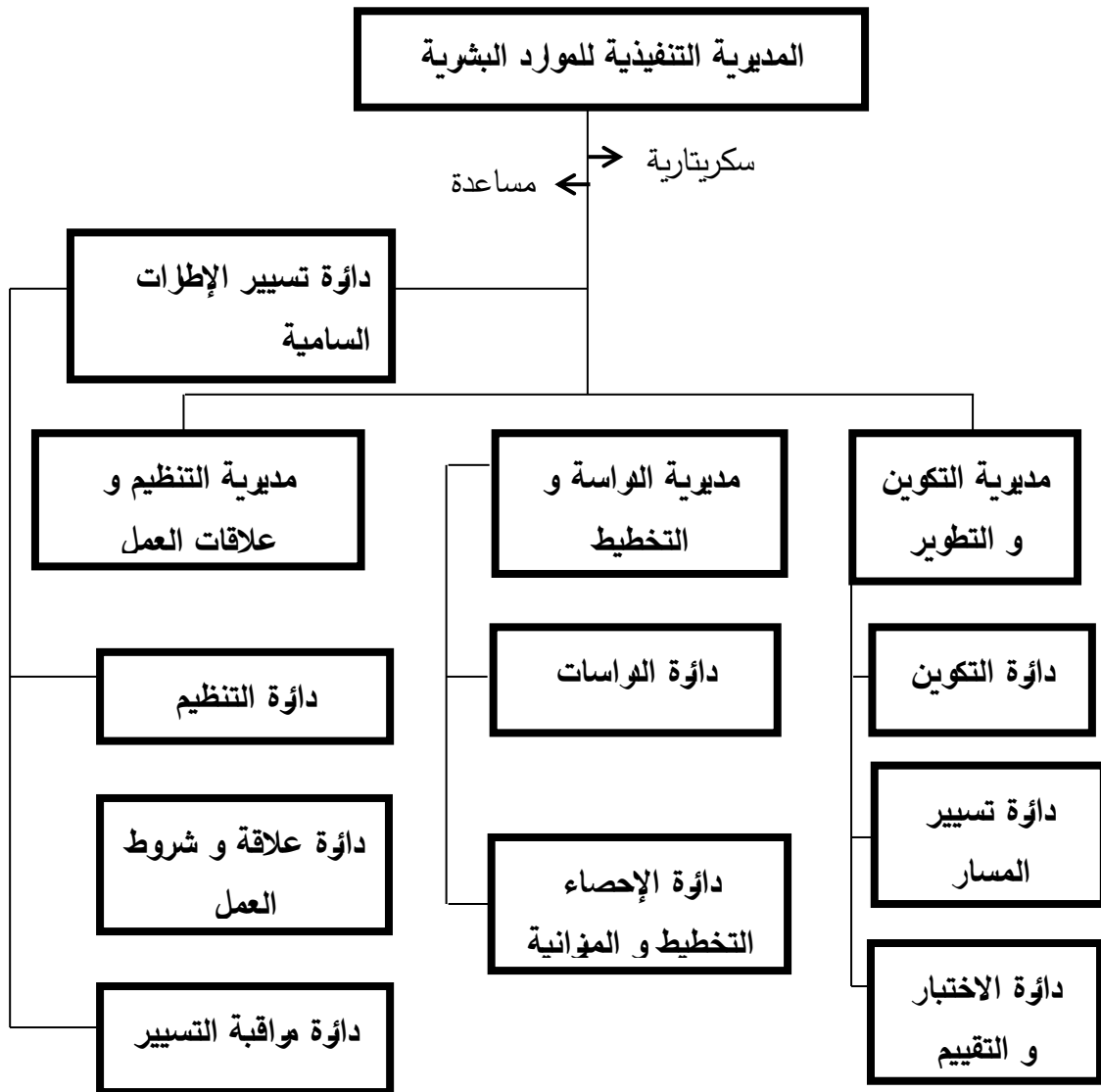
المبحث الثالث الإطار التطبيقي لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية في مؤسسة نفطال

المطلب الثالث: المديرية التنفيذية لإدارة الموارد البشرية.

يعتبر قسم إدارة الموارد البشرية من الأقسام الهامة في المؤسسات، وكذا الإدارات لما له من أهمية كبرى وفعالية، كما هو الحال في مؤسسة نفطال -شراقة-، وعليه سنقوم من خلال هذا المطلب بتعريف مفصل عن هذه المديرية.

أولا/ تقديم هيكل إدارة الموارد البشرية:

الشكل رقم (05): يمثل الهيكل التنظيمي للمديرية التنفيذية للموارد البشرية في مؤسسة نفطال



المصدر: شركة نفطال "شراقة"

ثانياً/ دراسة الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية:

يشمل الهيكل التنظيمي للمديرية التنفيذية للموارد البشرية على الهياكل التالية:

أ/ أمينة المكتب: تتمثل أهم مهامها في:

إستقبال الزوار، تنظيم المقبلات و المواعيد، كما تقوم بترتيب و حفظ المستندات.

ب/ رئيس مشروع الاتصال:

- تحرير المحتويات وتولي مسؤولية إدارة وسائل الاتصال؛
- تحرير محتويات موقع انترنات الشركة و توجيهها إلى الموارد البشرية ووضع التجديد، و التتبع، عبر موقع انترنات الشركة؛
- تمثيل إدارة الموارد البشرية أمام هياكل الاتصال للإدارة المركزية للإتصال والعلاقات العامة.

ج/ دائرة تسيير الإطارات السامية:

تتمثل أهم مهامها في :

- السهر على تطوير القدرات و كفاءات العمال الذين هم تحت إشراف الدائرة؛
- إقتراح برامج تدريبية التي لها علاقات بتسيير الإطارات السامية؛
- إقتراح أعمال تدريبية أو رسكلة لصالح العمال الموجودين على مستوى هيكلها؛
- تمثيل العمال على مستوى مصالح صندوق الضمان الاجتماعي على مستوى التعويضات؛

د/ مديرية الدراسات و التخطيط:

من بين أهم المهام التي تقوم بها:

- تنظيم وتنسيق عملية التخطيط في ميدان الموارد البشرية على مستوى هياكل الشركة؛
- إنشاء ميزانية سنوية للموارد البشرية مع ضمان و متابعة تطبيق الميزانية؛
- إقتراح تطبيق كل برامج التكوين و التخطيط للموارد البشرية؛

المبحث الثالث الإطار التطبيقي لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية في مؤسسة نفعال

- تحديد مهام وأهداف تقييم الأداء والسهر على النظام وتطوير الروح الجماعية؛
- إقتراح دورات التكوين والرسكلة لفائدة القدرات الموجودة داخل الهيكلية؛

ه/ مديرية التنظيم و علاقات العمل:

لها المهام التالية:

- إقتراح سياسة فيما يخص التنظيم و علاقات العمال متناسقة مع الإستراتيجية المحددة في الشركة؛
- السهر على تطوير القدرات و الكفاءات المهنية للعمال الموضوعين تحت سلطته؛
- إقتراح إنشاء كل برنامج خاص بالتكوين له علاقة بالتنظيم و علاقاته بالعمل؛
- تسيير العمال الموضوعين تحت سلطته مع تحديد مهام و أهداف مع تقييم الأداء و السهر على الانضباط و تطوير روح الجماعة؛
- إقتراح دورات تكوينية و رسكلة لفائدة القدرات الموجودة على مستوى الهيكل؛

و/ مديرية التكوين و التطوير:

لها المهام التالية :

- اقتراح السلبيات فيما يخص الاختيار و التوظيف و التكوين و تسيير المسار المهني و تطوير النجاعة و قدرات المورد البشري التابع للمؤسسة؛
- تحديد احتياجات هياكل المؤسسة في ما يخص التكوين و التطوير و المشاركة في تحديد الأهداف؛
- تخطيط عمليات التكوين السنوية و تجهيز منشورات الميزانية و متابعتها؛
- ضمان متابعة مراكز التكوين التابعين لمديرية التنفيذية للموارد البشرية؛
- تقديم المساعدة للهياكل القاعدية فيما يخص تكوين الموارد البشرية؛
- اقتراح دورات تكوينية أو رسكلة لفائدة العمال الذين هم على مستوى هيكلاها؛

ثالثا/ مهام و أهداف إدارة الموارد البشرية

تعتبر مديرية الموارد البشرية من أهم المديريات في مؤسسة نفضال، تسعى هذه المديرية جاهدة للقيام بكافة المهام المكلفة بها نظراً بأهدافها وبالتالي أهداف المؤسسة.

1. أهداف إدارة الموارد البشرية:

- تسعى إدارة الموارد البشرية لمؤسسة نفضال جاهدة لتحقيق أهداف معتبرة هي:
- التحكم في الوقت، بالموجودات الكافية، بالإستمرار، بالأشخاص المختصين المدربين لإنجاز العمل الضروري.
- بتعيينهم في المكان المناسب لإظهار قدراتهم ومواهبهم في مستوى سام ومرتفع الأداء والنوعية.
- وضع الأجل المحدد مع الأهداف الاقتصادية في مناخ إجتماعي موافق عليه.

2. مهام إدارة الموارد البشرية:

- تطبيق سياسة التخطيط الطويلة ومتوسطة المدى للموارد البشرية وفقاً لأهداف مسطرة.
- المشاركة في مفهوم إعداد سياسات تسيير الكفاءات؛
- إعداد الخطط و الموازنات التنبؤية للوظائف؛
- إعداد عمليات التخطيط لإدارة الموارد البشرية وفقاً لسياسة التوظيف.
- المشاركة في التطوير الدوري للأفراد عن طريق التدريب وتقييم أدائهم.
- متابعة إنجاز الخطط والموازنات.
- إعداد ميزانيات، تحليل الأبعاد، وتحمل التقييم.
- إدراك مختلف التصاميم الإحصائية للموجودات بتحليل وتقييم الأنواع حسب الأفراد بالنظام السن، الجنس وغيره.
- تأكيد ومتابعة التسيير التنبؤي للتوظيف، بالإضافة إلى إعداد ميزانية التوظيف.

المبحث الثالث الإطار التطبيقي لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية في مؤسسة نفعال

رابعاً/ دور إدارة الموارد البشرية في مؤسسة نفعال:

تمثل إدارة الموارد البشرية في مؤسسة نفعال ركيزة أساسية و عمود فقري لها لأنها تهتم بأهم مواردها ألا و هو المورد البشري وتتمثل أهم مهامها في:

- المساهمة في تحديد إستراتيجية الموارد البشرية على مستوى الشركة؛
- تحديد طبقاً لإستراتيجية المعتمدة في الشركة السياسة و أهداف تسيير و تطوير الموارد البشرية و مراقبة تنفيذها على مستوى هياكل الشركة؛
- تحديد الإحتياجات السنوية و المتعددة السنوات للأفراد مع مراقبة تنفيذ المخططات؛
- تحديد آليات التقييم الموجهة لتطوير قدرات الأفراد؛
- ضمان إنتقاء تشغيل و تكوين الإطارات السامية للشركة و تسيير و تحسين بورصة التشغيل؛
- المساهمة الدائمة في خلق ديناميكية على مستوى مديرية الاتجاه في البحث عن التكامل؛
- إقتراح و تحديد ووضع حيز التنفيذ مع مساهمة مختلف هياكل الشركة في برامج تكوين لها صلة لتطوير قدرات الموارد البشرية للشركة؛
- إقتراح حركات التكوين و الرسكلة لفائدة الكفاءات المتواجدة لدى الشركة؛

المبحث الثاني: عملية التدريب في مؤسسة نفعال

تتبع مؤسسة نفعال سياسة منظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية التي يتم تحديدها لطريقة إعداد مخططات التدريب الطويلة و القصيرة الأجل و حصول الموافقة على هذه الخطة من طرف الرئيس المباشر لها، حيث تسعى جاهدة للتوفيق في تحقيق إجراءات هذه السياسة لظفر بأهدافها.

المطلب الأول: طبيعة عملية التدريب في مؤسسة نفعال.

أولاً/ نشأة دائرة التدريب:

إن نشأة دائرة التدريب وتطويرها الزمني يتماشى مع إنشاء مؤسسة نفعال منذ أن كانت وحدة تابعة للشركة الأم سوناتراك إلى أن تحولت إلى شركة ذات أسهم.

المبحث الثالث الإطار التطبيقي لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية في مؤسسة نفضال

ثانيا/ أنواع التدريب في مؤسسة نفضال: ينقسم التدريب في مؤسسة نفضال إلى:

1. التدريب المهني المتخصص:

هو إجراء يهدف إلى إكتساب المؤهل الكفاءة اللازمة لشغل وظيفة أو إتقان وظيفة.

2. التطوير:

هو إجراء تدريبي يسمح للعامل بالتكيف باستمرار مع وظيفته، مع مراعاة المتطلبات الجديدة التي يملئها تطور تقنيات الإدارة.

3. إعادة التدريب:

هي تدريب يسمح بالوصول إلى محطة عمل تختلف مهامها عن مهام الوظيفة الأولية ولكن على نفس مستوى التأهيل.

ثالثا/ شروط الاستفادة من التدريب بمؤسسة نفضال:

- أن يكون المرشح للتدريب عاملا مؤهلا دائما ومرسما (عقد لمدة غير محدودة).
- أن يكون المرشح قد عمل في المؤسسة 6 أشهر على الأقل.
- أن يكون طلب التدريب يعكس أو يطابق التوجيهات الإستراتيجية للمؤسسة ويكمل النقص في كفاءة العامل لتأدية مهامه الرسمية.



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة.

تتفرع من دائرة التكوين مصلحتين:

- مصلحة التنظيم البيداغوجي و برمجة التكوين.
- مصلحة التخطيط و المتابعة.

1. مصلحة التنظيم البيداغوجي و برمجة التكوين: و مهامها هي:

- التعرف بالطرق المرتبطة بالوسائل البيداغوجية لتدريب؛
- الأخذ بعين الاعتبار حاجيات التدريب للوحدات و عرض سياسات التطوير في الموارد التنظيمية البيداغوجية.
- الاتصال الدائم مع التدريب و كذا المؤسسات التدريبية المتفق معها.
- القيام باختيار المعاهد و مراكز تدريبية في داخل أو الخارج الوطن و هذا حسب الأهمية.
- تنظيم الندوات، المحاضرات و الملتقيات الخاصة بشركة نفعال.

2. مصلحة التخطيط و المتابعة: نذكر بعض وظائفها المتمثلة في:

- تدعيم النظام اللامركزي للوظائف.

المبحث الثالث الإطار التطبيقي لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية في مؤسسة نفضال

- إقامة تنسيق بين مركزي (الخروب) و (وهران) لصالح الوظائف الأساسية.
- رفع مستوى التأهلي للفرد.
- إقامة تحقيقات و استطلاعات بواسطة العمال أي مراقبة بصفة شاملة.
- باختصار فإن مصلحة التخطيط و المتابعة تهتم بالتخطيط الصحيح للتدريب السليم على مستوى المؤسسة، و متابعة كل كبيرة و صغيرة من نقاط التدريب على المستوى الداخلي و الخارجي و على مستوى المحتوى التدريبي و التدريب ككل.

المطلب الثاني: أماكن وإجراءات التدريب في مؤسسة نفضال:

سنقوم في هذا المطلب بعرض المراكز التي تعتمد عليها مؤسسة نفضال في تدريب عمالها وأهم الإجراءات التي تتبعها للتدريب وكذا المصطلحات المهمة في هذه العملية.

أولاً/ أماكن التدريب في مؤسسة نفضال:

تولي مؤسسة نفضال اهتماماً كبيراً لعملية التدريب وتعمل جاهدة للإستثمار في المورد البشري وتدريبه، حيث تقوم ببناء وتشيد عدة مراكز تدريبية على المستوى الوطني وتتمثل أماكن التدريب في:

أ. المراكز التدريبية التابعة لمؤسسة نفضال:

أنشأت مؤسسة نفضال أول مركز في جانفي 1984 والتابع للمديرية التنفيذية للموارد البشرية، وبرأس هذا المركز مدير يشرف على تسييره ومكلف بالمهام التالية:

ضمان مهمة تحديد المعارف وتحسين المستوى، وتدريب المهني المختص بالعمال (الإطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ) في مختلف تخصصات التدريب الخاصة بمهام المؤسسة: توزيع الصيانة، التركيب، الوقاية والأمن...

يختص هذا المركز بتدريب العمال في التخصصات المهمة للمؤسسة ونذكر منها:

- تركيز التدريب في مجال تركيب وتصليح الوسائل وإمكانيات التوزيع.

المبحث الثالث الإطار التطبيقي لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية في مؤسسة نفضال

- التدريب في ميكانيك التركيب، في المحاسبة، في الإعلام الآلي، تدريب الموزعون في محطات الخدمات وغيرها من التدريبات التي يقدمها هذا المركز.

المراكز التدريبية التابعة لشركة نفضال:

- **CFA**: مركز التدريب بالجزائر.

- **CFO**: مركز التدريب بوهران.

- **CFK**: مركز التدريب بالخراب 'قسنطينة'.

وبعد التغيرات والتطورات في الميدان العلمي والاقتصادي، وكذا الزيادة في اليد العاملة إستوجب فرض على المؤسسة نفضال تغيير سياستها وإيجاد حلول أخرى تتناسب مع هذه التطورات فالبدائية كانت بإنشاء ثلاث مراكز لتدريب عمالها ثم عمدت إلى اللجوء إلى مراكز أخرى مختلفة الاختصاصات معتمدة من طرف وزارة التكوين والتعليم المهنيين.

ب. المراكز المعتمدة من طرف وزارة التكوين والتعليم المهنيين:

- **INPED**: المعهد الوطني للإنتاجية والتطوير.

- **ISGP**: المعهد العالي للتسيير والتخطيط.

- **CNEPD**: المركز الوطني للتكوين عن بعد.

- **IAHEF**: المعهد الجزائري للدراسات العليا في المالية.

- **ENSI**: المؤسسة الوطنية لأنظمة الإعلام الآلي.

- **MDI**: إدارة الأعمال تطوري دولي.

ثانيا/ مدة إجراءات التدريب في مؤسسة نفضال:

مدة إجراءات التدريب المقدمة في مؤسسة نفضال هي قصيرة وطويلة المدة، تتخذها المؤسسة كركيزة أساسية في تنمية الموارد البشرية من أجل تأهيل أفضل:

المبحث الثالث الإطار التطبيقي لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية في مؤسسة نفضال

أ. تدريب قصير المدى: ويعتبر هذا النوع الأكثر انتشاراً في مؤسسة نفضال، حيث تتناسب مدته مع متطلباتها، ويعني أي إجراء تدريبي تكون مدته الفعالة مساوية لـ أو أقل من 15 يوماً، إذ يهدف إلى تحديد المعلومات ورفع مستوى المهني للعمال مع مراعاة المتطلبات والحاجيات المعينة لتحقيق الأهداف المنشودة.

ب. تدريب طويل المدى: أي إجراء تدريبي تبلغ مدته الفعالة 15 يوماً أو أكثر، تعتبر دورة طويلة المدى، إذ يهدف هذا النوع كذلك إلى خلق قدرات جديدة وإكتساب معارف أكثر، وهو يعد استثمار هام للمؤسسة التي تنتظر عائداً منه.

ثالثاً/ المصطلحات المتعلقة بالتدريب في مؤسسة نفضال

1. إحتياجات التدريب في مؤسسة نفضال:

تشير الإحتياجات التدريبية إلى الفجوة التي تم تحديدها، والتي يمكن تقليصها بالتدريب، بين مهارات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت معين والمهارات اللازمة لأداء وظيفة ما.

أ. الحاجة الفردية: الإحتياجات التدريبية المحددة لعامل واحد.

ب. الحاجة الجماعية: الإحتياجات التدريبية المحددة للعديد من العمال.

أنظر الملحق رقم (04) والملحق رقم (05) يمثل وثيقة جمع الإحتياجات الجماعية للتدريب والفردية.

أمثلة عن إحتياجات التدريب في مؤسسة نفضال: "التدريب في مجال الأمن الصناعي، التطور التكنولوجي، افتتاح فروع جديدة، بناء مراكز وقود، محطة خدمات... الخ"

2. خطة التدريب

خطة التدريب هي وثيقة تم تطويرها وتنفيذها في إطار التشريعات واللوائح المعمول بها، من أجل ضمان تدريب عمال الشركة.

• وهي تحدد بشكل خاص:

✓ التوجيهات الإستراتيجية من حيث التدريب؛

المبحث الثالث الإطار التطبيقي لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية في مؤسسة نفعال

✓ مجالات الأعمال التي يتعين تنفيذها؛

✓ عدد الوكلاء المعنيين بهذه الإجراءات، حسب الهيكل، مع تحديد نوع التدريب ومدته؛

✓ الميزانية اللازمة؛

✓ الجدول الزمني لتنفيذ الإجراءات المخطط لها.

المطلب الثالث: مسار العملية التدريبية في مؤسسة نفعال.

تقوم مؤسسة نفعال كل عام بدورتين تدريبيتين لكل عامل، وتتكلف مديرية إدارة الموارد البشرية وإدارة إختيار التدريب، بإنجاز خطة تدريبية ويتم فيها تحديد مواضيع التدريب وإحتياجاته.

يقوم رئيس مصلحة الموارد البشرية بإعداد القوائم التي تحتوي على الإحتياجات، كما يعقد لقاءات مع رؤساء العمال في المصالح المختلفة للمؤسسة ومن خلال التشاور يمكن تحديد هذه الإحتياجات ويتم الحصول على إحتياجات كل عامل عن طريق بطاقة تحديد الإحتياجات التدريبية إما الجماعية أو الفردية للعمال، وتقوم الإدارة العامة لمؤسسة نفعال بتحديد التخصصات التي يمسهها برنامج التدريب.

- تتبع المؤسسة عدة خطوات لضمان نجاح هذه العملية وهي كالآتي:

1. تحديد الإحتياجات التدريبية: يتمثل تحديد الإحتياجات في تحديد أي من عمال المؤسسة بحاجة إلى تدريب، و لا بد أن تتماشى أهداف التدريب مع اهتمامات المؤسسة لذ يجب وضع كل الخطوات التي تحدد بصفة دقيقة إحتياجات التدريب، تستمد إحتياجات التدريب بشكل أساسي من المصادر التالية:

○ توجهات المديرية العامة المتعلقة بالاستراتيجيات و أهداف المؤسسة:

وفي إطار خطة تطوير المؤسسة، تضع الإدارة العامة أهدافا يمكن تحقيقها من خلال التدريب الذي يتطلب إنجازه اكتساب المهارات والمؤهلات وخاصة في خصائص الوظائف الأساسية للمؤسسة.

○ تقييم المهارات:

نتائج استخدام أوراق تقييم المهارات تؤخذ بعين الإعتبار أثناء عملية تحديد الإحتياجات التدريبية.

○ الإحتياجات التي تعبر عنها الهياكل:

يتم التعبير عن الإحتياجات التدريبية الفردية والجماعية للعمال سنويًا من خلال الهياكل المختلفة وفقًا للتوجهات الاستراتيجية. يتم تضمين جميع الهياكل من أجل تحديد دقيق وصارم لهذه الإحتياجات والتي سيتم ترجمتها إلى إجراءات تدريبية.

2. عملية تحليل إحتياجات التدريب في مؤسسة نفعال:

يتم تحليل الإحتياجات التدريبية المحددة في مؤسسة نفعال على مستوى المديرية التنفيذية للموارد البشرية، تتضمن هذه العملية:

التحقق من توافق إحتياجات التدريب المعبر عنها مع التوجهات الاستراتيجية للشركة والأفراد المعنية بالتدريب؛

- تحديد القوى العاملة التي سيتم تدريبها؛
- تصنيف إجراءات التدريب حسب نوع التدريب ومجال التدريب؛
- إقتراح ميزانية مؤقتة بما في ذلك تكاليف التدريب والرواتب وتكاليف الدعم (النقل والإقامة) للعمال الذين سيتم تدريبهم؛
- توحيد نتائج التحليل؛
- التحقق من نتائج التحليل.

3. تصميم برنامج التدريب:

تقوم كل مديرية بإعداد تقديرات التدريب الخاصة بها ثم تقدم للمدريات العامة للموافقة عليها، فتصبح بذلك قابل للتنفيذ إذ كل خطة أو برنامج مخصص يجب أن يحتوي على العناوين التالية:

اسم المشاركين المتدربين - نوع التبرص أو التدريب - عدد ومناصب المشاركين - تكاليف التدريب - مكان ونوع مراكز ومنظمات التدريب.

حيث أن منطلق التدريب يجب أن يكون مطابقًا لإستراتيجية المؤسسة، والإحتياجات المحددة.

المبحث الثالث الإطار التطبيقي لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية في مؤسسة نفضال

ثم تأتي مرحلة بالموافقة على المخطط حيث تقوم مديرية التدريب و التطوير و المديرية التنفيذية للموارد البشرية بإعداد و إجراء برنامج التدريب و من ثم تقوم المديرية العامة بالمصادقة على البرنامج التدريبي:

- في شهر ماي تتم مرحلة تحديد وتحليل إحتياجات التدريب.
 - في شهر جوان يتم إعداد المخطط التنبؤي على مستوى الهياكل و الفروع.
 - في شهر جويلية تتم صياغة النهائية للبرنامج بعد النظر فيه من طرف المديرية التنفيذية للموارد البشرية.
 - في شهر سبتمبر يتم الموافق عليه من قبل المديرية العامة.
4. تنفيذ البرنامج التدريبي: عندما يتم الموافقة على البرنامج التدريبي من قبل المديرية العامة، تقوم مديرية التدريب بإرسال نماذج للبرنامج إلى جميع الهياكل و الفروع، و تدعوهم إلى أخذ جميع التدابير اللازمة التي تسمح بإنطلاق نشاطات التدريب.
5. متابعة و تقييم التدريب: تعتبر هذه المرحلة جد مهمة في عملية الرقابة بتسيير العملية التدريبية والأهداف الموجودة.

أ. المتابعة:

حيث أن عملية التدريب أمر مطلوب لجميع النشاطات التدريبية سواء كانت مركزية أو اللامركزية، فالمصالح التدريبية مطلوب منها:

- احترام مخطط سير العملية التكوينية و البرنامج.
- احترام قائمة الأعوان المستفيدين قبل انطلاق العملية.
- القيام بزيارات تنفيذية لمواقع التكوين، بالإضافة إلى متابعة مستمرة للأعوان المتكويين.
- السهر على تطبيق بنود التكوين.

المبحث الثالث الإطار التطبيقي لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية في مؤسسة نفضال

• الحصول على التقارير المفصلة لسير العملية التكوينية يضم درجة تحقيق الأهداف ورضى المتكولين.

• إجراء تقييم شامل وتمهيد نتائج التقييم وإرسالها إلى المديرية التنفيذية للموارد البشرية.

ب. التقييم: يوجد (03) ثلاثة أنواع من التقييم:

1. التقييم أثناء سير العملية التدريبية:

يسمح هذا التقييم بالتأكد من مطابقة البرنامج التكويني مع ما هو متفق عليه ومنصوص عليه في العقود وعليه فإن هيئة التدريب تقوم بـ:

- ضمان احترام المخططات المتفق عليها.

- الاستغلال الدوري لتقارير التقييم المرسله من قبل هيئات التدريب التي تسمح بمتابعة متوازنة للمتدربين مقارنة بالأهداف المحددة، حيث تقوم بإرسال تقييمات شهرية حتى انقضاء فترة التدريب.

- الأخذ بعين الاعتبار تقييمات المشاركين فيما يخص احترام المخططات، كفاءة المتدربين، وكذلك الوسائل البيداغوجية المستعملة.

2. التقييم بعد نهاية برنامج التدريب: تكون مصلحة التدريب على علم بكل ظروف سير العملية

و خاصة إذا تم تحقيق البرنامج كما هو مذكور في الاتفاقيات و بعد دراسة آراء المتدربين تقوم بإرسال النتائج إلى المسؤول المباشر.

3. التقييم اللاحق: هذا التقييم يكون على الأقل بعد شهرين من انتهاء العملية التدريبية، حيث

يسمح بقياس مدى مساهمة العملية التدريبية في تطوير نوعية العمل حيث تحقق هذه الرقابة اللاحقة بالتعاون مع المسؤول المباشر للمتدربين.

المبحث الثالث: الإطار العام للدراسة

تهدف الدراسة الميدانية إلى معرفة عملية تحليل الإحتياجات التدريبية في مؤسسة نفطال - شراكة- ودورها في تطوير أداء العاملين.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. مجتمع الدراسة:

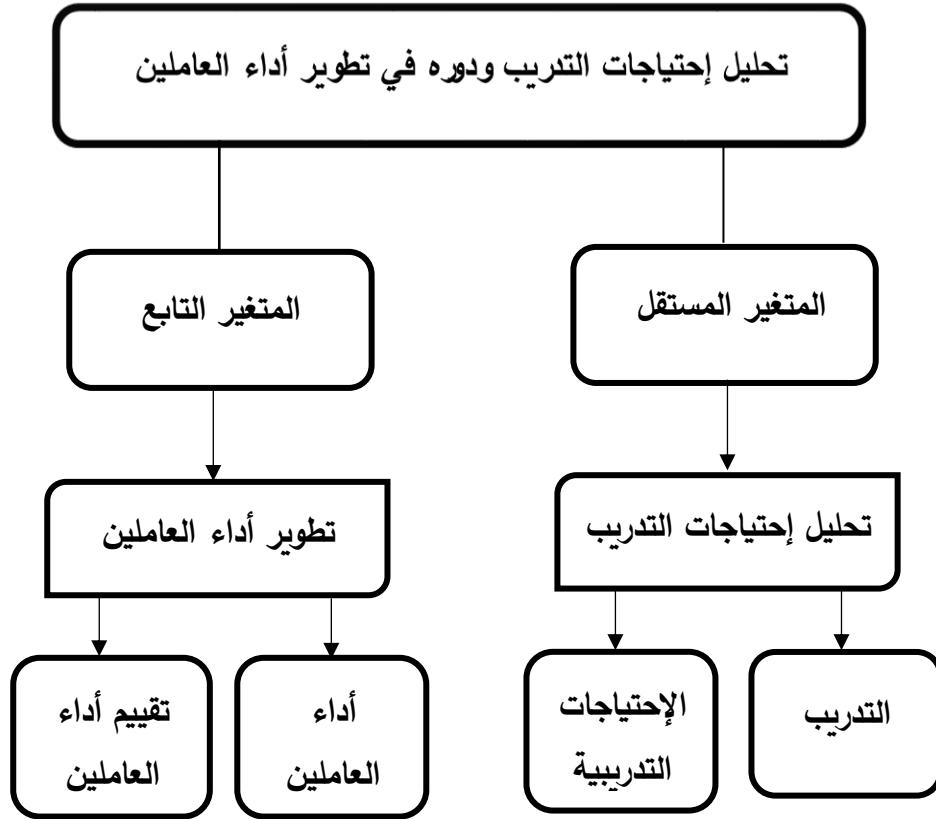
يتمثل مجتمع دراستنا في عمال مؤسسة نفطال شراكة- والبالغ عددهم 1700 عامل من مختلف المستويات الوظيفية إطار مسير، إطار سامي، إطار تنسيقي، إطار تنفيذي، عون تحكم، وهذا من أجل التعرف على موقف الرؤساء والمرؤوسين عن دور تحليل إحتياجات التدريب في تطوير أداء العاملين، وقع اختيارنا على هذه المؤسسة لتكون محل دراستنا التطبيقية لعدة أسباب منها أنها من المؤسسات التي تولي أهمية كبيرة لتدريب، أيضا نظرا لكبر حجم عدد عمالها التي تسعى دوما لتطوير من أدائهم.

2. عينة الدراسة:

لقد تم إختيار عينة عشوائية مكونة من 80 مفردة من بين عدد العمال الموظفين في مؤسسة نفطال، وبلغت عدد الأسئلة 31 سؤال، وتم توزيعها على رؤساء العمال بإعتبارهم المسؤولين على تحليل الإحتياجات التدريبية للعمال، وقدرت العينة ب71 مسؤولا حيث تم توزيع 80 إستمارة، تم إستبعاد 06 إستمارات بسبب عدم الحصول على البيانات اللازمة لتحليل أو عدم جدية أفراد العينة منهم في الإدلاء بالبيانات، و02 لم يتم إرجاعها، وواحدة لم تملئ كليا بل جزئيا وتم إلغائها، فأصبح عدد الإستمارة المدروسة هو 71 إستمارة.

3. متغيرات الدراسة:

الشكل رقم (07): يمثل متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة

أولاً/ أدوات جمع البيانات:

لقد إعتدنا في جمع البيانات على مجموعة من الأدوات والمتمثلة في:

المقابلات: من أجل الحصول على المعلومات والبيانات حول عملية تحليل الإحتياجات التدريبية في المؤسسة، قمنا بالاعتماد على المقابلة مع رئيس قسم محل الدراسة، تناولنا نقاط عديدة في الحوار معه فيما يخص طبيعة التدريب وطبيعة تحليل الإحتياجات التدريبية داخل المؤسسة.

الملاحظة: ومن أجل تشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة إعتدنا أيضاً على الملاحظة المباشرة وهذا من خلال زيارتنا المتكررة لمؤسسة نفعال الشارقة.

المبحث الثالث الإطار التطبيقي لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية في مؤسسة نفضال

الوثائق والتقارير: تعتبر الوثائق والسجلات المقدمة من طرف المؤسسة من أهم المصادر والأدوات التي تساعد على جمع المعلومات الصحيحة والكاملة والمتعلقة بالتدريب وأداء العاملين في المؤسسة.

الإستبيان: تعد الإستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وبهدف الحصول على معلومات أكثر دقة وتفصيلاً ومن أجل الكشف عن آراء العمال حول العديد من النقاط المتعلقة بموضوع البحث قمنا بالإعتماد عليها، فقد قمنا بتوزيع عدد معتبر من الإستمارات الذي قدر بـ 80 إستمارة، وقد ضمت الإستمارة مجموعة من الأسئلة من أجل معرفة مختلف الجوانب الشخصية والمهنية للمبحوثين من خلال تحديد خصائص العينة، حيث تحتوي على محورين، المحور الأول تضمن البيانات الشخصية، أما المحور الثاني تضمن أسئلة حول التدريب وتحليل الإحتياجات التدريبية في المؤسسة.

ثانياً/ دراسة صدق وثبات أداة الدراسة:

من أجل قياس مدى ثبات الإستبيان إستخدمنا طريقة معامل الارتباط "ألفا كرونباخ" بحيث أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات.

نقوم بحساب قيمة "ألفا كرونباخ" لقياس مدى ثبات أداة الدراسة، والجدول التالي يوضح معامل ثبات الإستبيان لجميع العبارات:

الجدول رقم (02): قيمة معامل ثبات الإستبيان

الإستبيان	ألفا كرونباخ
كل الإستبيان	0.769

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان و SPSS

يوضح الجدول رقم (03) قيمة معامل ثبات الإستبيان ككل ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ (0.769) أنها قيمة جيدة وتدل على ثبات الإستبيان ويمكن الإعتماد على نتائج الإستبيان والإستفادة من نتائجه في التحليل.

المبحث الثالث الإطار التطبيقي لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية في مؤسسة نفضال

ثالثاً/ الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

إستخدمنا في هذه الدراسة الجانب الإحصائي، حيث إعتمدنا فيها على برنامج SPSS 25 لمعالجة المعطيات، وذلك بإستخدام الوسائل الإحصائية التالية:

- معامل الإرتباط ألفا كرونباخ " Alpha Cronbach " من أجل قياس ثبات وصحة أداة الدراسة؛
- النسب المئوية والتكرارات لمعرفة تكرار ونسب إجابات أفراد عينة الدراسة؛
- المتوسط الحسابي لمعرفة إتجاه آراء عينة الدراسة؛
- الإنحراف المعياري لمعرفة درجة موافقة أفراد العينة عن الأسئلة.

الجدول رقم(03): يمثل قيم كل من المتوسط الحسابي لمعرفة إتجاه الآراء والإنحراف المعياري لقياس درجة التشتت:

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف
01	ماهي أهم المعوقات التي تعوقك في عملك المهني وتقلل من كفاءتك؟	1.65	.820
02	كيف تنتظر لتقييم أداء العمال في المؤسسة؟	1.46	.629
03	ما هي الآثار المترتبة عن تقييم أدائهم؟	2.07	.724
04	كيف تنتظر لتدريب الأفراد بالمؤسسة؟	1.99	.643
05	على أي أساس يتم تدريب الأفراد العاملين	1.74	1.507
06	هل يعتبر التدريب هدف استراتيجي لدى المؤسسة؟	1.06	.232
07	هل يساهم التدريب في تحقيق أهداف	2.83	.507
08	ما هو الهدف من التدريب بالنسبة للمؤسسة؟	3.28	1.171
09	ما هو نوع التدريب المتبع في المؤسسة؟	1.54	.734
10	هل حصلت على دورات تدريبية من قبل في عملك الحالي؟	1.00	.000
11	اين تم تدريبك؟	1.48	.557
12	ماهي مدة التدريب؟	1.20	.401

المبحث الثالث الإطار التطبيقي لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية في مؤسسة نفضال

13	3.29	993	ما هي درجة تنفيذ المهام الإدارية بعد الانتهاء من الدورات التدريبية؟
14	1.38	489	هل تقوم المؤسسة بتقييم العمال بعد التدريب؟
15	1.48	503	هل تعتقد أن ضعف الإنتاج في المؤسسة راجع إلى نقص التدريب؟
16	1.17	377	هل تعتقد أن نتائج تقييم الأداء فعلاً تحدد وتحلل الإحتياجات التدريبية؟
17	1.11	318	هل ترى أن التنوع في الدورات التدريبية ساهم في تطوير أداء العمال؟
18	1.97	534	عند تحديدك وتحليلك للإحتياجات التدريبية، هل تراعي؟
19	2.35	862	هل ترى ان أهمية تحليل الإحتياجات التدريبية تكمن في
20	1.07	258	هل تعتقد أن إهمال مرحلة تحليل الإحتياجات التدريبية يؤدي إلى عدم نجاح العملية التدريبية؟
21	1.14	350	هل تشجع مرؤوسيك على التطوير من أدائهم؟
22	1.62	503	هل يطلب منك تحليل الإحتياجات التدريبية لكل فرد يعمل تحت رئاستكم بعد عملية التقييم؟
23	1.03	167	هل ترى انك في حاجة إلى برنامج تدريبي يساعدك على اكتساب المهارات من أجل تطوير مستوى الأداء؟
24	1.03	167	هل تعتقد أن تحليل إحتياجات التدريب يساهم في تطوير الأداء؟

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

❖ المتوسط الحسابي لمعرفة إتجاه الآراء:

لحساب المدى إستعملنا مقياس "لكارت" وهو عبارة عن أكبر قيمة-أصغر قيمة، ولحساب الحدود العليا والدنيا لكل فئة من فئات مقياس "لكارت الثنائي، الثلاثي الرباعي، الخماسي" تم حساب طول المدى كما يلي:

❖ مقياس لكارت الثنائي: $1=1-2$ ثم قسمت طول المدى على عدد الفئات لنحصل على

$0.5=1/2$ بعد ذلك يتم إضافة طول الخلية إلى أصغر قيمة في المقياس وهي "1" وهكذا حتى

نصل إلى الحدود الدنيا والعليا لكل خلية كما هو موضح في الجدول الآتي:

المبحث الثالث الإطار التطبيقي لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية في مؤسسة نفضال

الجدول رقم (04): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبيان بالنسبة لمقياس لكارت الثنائي

الملاحظة	المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي
الخيار الأول	[1.5- 1]
الخيار الثاني	[2-1.6]

المصدر: من إعداد الطالبة

❖ مقياس لكارت الثلاثي: $2=1-3$ ثم قسمت طول المدى على عدد الفئات لنحصل على $0.6=3/2$ بعد ذلك يتم إضافة طول الخلية إلى أصغر قيمة في المقياس وفي "1" وهكذا حتى نصل إلى الحدود الدنيا والعليا لكل خلية كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (05): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان بالنسبة لمقياس لكارت الثلاثي

الملاحظة	المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي
الخيار الأول	[1.66 - 1]
الخيار الثاني	[2.33 - 1.67]
الخيار الثالث	[3 - 2.34]

المصدر: من إعداد الطالبة

❖ مقياس لكارت الرباعي: $3=1-4$ ثم قسمت طول المدى على عدد الفئات لنحصل على $0.75=3/4$ نفس الشيء بالنسبة لمقياس ليكارت الرباعي أي حتى الوصول إلى الحدود الدنيا والعليا لكل خلية كما هو موضح في الجدول التالي:

المبحث الثالث الإطار التطبيقي لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية في مؤسسة نفضال

❖ الجدول رقم (06): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان بالنسبة لمقياس ليكارت الرباعي

الملاحظة	المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي
الخيار الأول	[1 - 1.75]
الخيار الثاني	[2.5 - 1.76]
الخيار الثالث	[3.25 - 2.6]
الخيار الرابع	[4 - 3.26]

المصدر: من إعداد الطالبة

❖ مقياس لكارت الخماسي: $4=1-5$ ثم قسمت طول المدى على عدد الفئات لنحصل على $0.8=5/4$ بعد ذلك يتم إضافة طول الخلية إلى أصغر قيمة في المقياس وفي "1" وهكذا حتى نصل إلى الحدود الدنيا والعليا لكل خلية كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (07): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان بالنسبة لمقياس لكارت الخماسي

الملاحظة	المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي
الخيار الأول	[1.80 - 1]
الخيار الثاني	[2.60 - 1.81]
الخيار الثالث	[3.40 - 2.61]
الخيار الرابع	[4.20 - 3.41]
الخيار الخامس	[5.00 - 4.21]

المصدر: من إعداد الطالبة

❖ يتم استخدام الانحراف المعياري من أجل قياس درجة التشتت حيث كلما كان قيمته صغيرة كلما دلة على تجانس في الإجابات فإذا كان الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح فيعني تركيز

المبحث الثالث الإطار التطبيقي لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية في مؤسسة نفضال

الإجابات وعدم تشتمتها أما إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيح أو أعلى فيعني عدم تركيز الإجابات وتشتمتها.

المطلب الثالث: تحليل وتفسير النتائج

الجزء الأول: تحليل البيانات شخصية

1- جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب السن:

السن	التكرار	النسبة%
من 19-29 سنة	8	11.3%
من 30-40 سنة	40	56.3%
41 سنة فما فوق	23	32.4%
المجموع	71	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال هذا الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب السن أن الفئة العمرية المحصورة بين 30-40 سنة في المرتبة الأولى بنسبة تقدر بـ 56.3% تليها بنسبة أقل الفئة العمرية التي تفوق السن 40 سنة بنسبة مقدرة بـ 32.4%، وأدنى نسبة مثلتها الفئة العمرية المحصورة في فئة 19-29 سنة بنسبة 11.3%، نستنتج من هذه القراءة أن معظم المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 30-40 سنة يمكن إرجاع ذلك إلى أن هذه الفئة نصفها شباب، فئة واعية تتمتع بالحيوية وروح المسؤولية أكثر ديناميكية و هو ما يمكنها من القدرة على التعلم أكثر و بالتالي فهي الفئة الأكثر رغبة في التدريب الذي يكسبها مهارات ومعارف جديدة.

المبحث الثالث الإطار التطبيقي لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية في مؤسسة نفضال

جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	34	47.9%
أنثى	37	52.1%
المجموع	71	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول الإحصائي نلاحظ أن النسبة العالية تمثل فئة الإناث والمقدرة ب 52.1%، بالمقابل فئة الذكور بنسبة تقدر ب 47.9 %، ونعتقد أن سبب وجود العنصر النسوي بقوة يرجع إلى كون المؤسسة تسعى لخلق جو تنافسي داخل المؤسسة وترسيخ فكرة الكفاءة المهنية بين الجنسين.

جدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة%
متوسط	2	2.8%
ثانوي	18	25.4%
جامعي	51	71.8%
المجموع	71	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المبحوثين الذين لديهم مستوى جامعي في المرتبة الأولى بالنسبة عالية مقدرة ب 71.8%، أما الباقي فليديهم مؤهلات أقل من جامعي، منهم 25.4 % لهم مستوى ثانوي، والمتوسط قدر بنسبة 2.8%، وهذا ما يثبت أن إستراتيجية مؤسسة نفضال تعتمد على الفئات المتقدمة ذوي شهادات عليا نظرا للمناصب المهنية المتوفرة من إطارات مسيرة، تنفيذية وتنسيقية.

من خلال هذه القراءة نستنتج أن عمال هذه المؤسسة يتمتعون بمستوى جيد وهذا ربما راجع لطبيعة الأعمال المسندة لهم والتي تقتضي إمتلاك العامل المؤهلات علمية تسمح له بأداء وظيفته على أكمل وجه.

المبحث الثالث الإطار التطبيقي لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية في مؤسسة نفضال

جدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل في الوظيفة

النسبة %	التكرار	مدة العمل
26.8%	19	أقل من 5 سنوات
59.2%	42	من 5-15 سنة
14.1%	10	أكثر من 15 سنة
100%	71	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية أن النسبة التي إحتلت الصدارة هي الفئة المحصورة من 5 إلى 15 سنة والمقدرة بنسبة 59.2%، تليها الفئة التي تقدر مدة عملها أقل من 5 سنوات بنسبة تقدر ب 26.8%، ونسبة 14.1 % للفئة التي تقدر مدة وظيفتها أكثر من 15 السنة، نستخلص من قراءتنا لهذا الجدول أن نسبة الكبيرة من عدد الباحثين بالمؤسسة لديهم الأقدمية ما بين 5 إلى 15 سنة هذا ما يدل على إحتفاظ المؤسسة بعمالها المؤهلين لفترات طويلة، وكذلك استقرار العمال في العمل وولائهم لوظائفهم وشعورهم بالراحة، وتوفيرهم على الشروط المناسبة للعمل بها أو أنهم ربما لم يجدوا أحسن من الوظيفة التي يشغلونها لأن طبيعة الوضعية الإقتصادية للمجتمع قد أثرت على هذا الوضع حيث لم تعد هناك وظائف لدى المؤسسات العامة وبالتالي يفضل الكثير من العمال الاستقرار في وظائفهم، مما يكسب أغلب رؤساء العمال الخبرة في وظائفهم وبالتالي تحليل الإحتياجات التدريبية للعمال بشكل واضح ودقيق.

المبحث الثالث الإطار التطبيقي لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية في مؤسسة نفضال

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب المديرية التي ينتمي إليها العامل

النسبة%	التكرار	المديرية
15.5%	11	مديرية الإدارة العامة
42.3%	30	المديرية التنفيذية للموارد البشرية
7%	5	المديرية التقنية
4.2%	3	مديرية مراقبة التسيير
5.6%	4	مديرية النقل والصيانة
9.9%	7	مديرية الأمن، الصحة والبيئة
2.8%	2	المديرية التنفيذية الاستراتيجية، التخطيط والاقتصاد
5.6%	4	مديرية نظام الجودة
1.4%	1	الفرع التجاري
5.6%	4	المديرية المركزية القانونية
100%	71	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن النسبة الكبيرة من العينة المدروسة حسب المديرية التي ينتمي إليها العامل هي المديرية التنفيذية للموارد البشرية بنسبة 42.3 %، ثم تليها مديرية الإدارة العامة تأتي في المرتبة الثانية بنسبة 15.5 %، تليها مديرية الأمن، الصحة والبيئة بنسبة 9.9 %، بعدها المديرية التقنية بنسبة 7 %، ثم مديرية النقل والصيانة، مديرية نظام الجودة، المديرية المركزية القانونية بنفس النسبة المقدر ب 5.6 %، المديرية التنفيذية الإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد بنسبة 2.8 %، أخيراً الفرع التجاري بنسبة 1.4 %.

المبحث الثالث الإطار التطبيقي لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية في مؤسسة نفضال

من خلال هذه القراءة نلاحظ بأن المديرية التنفيذية للموارد البشرية تحتل الصدارة لأن الإدارة المكلفة بالتدريب تتواجد في هذه المديرية، كما نلاحظ أن التدريب مس العديد من المديريات وهذا ما يدل أن التدريب لا يخص مديرية دون أخرى.

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبة%
إطار مسير	15	21.1%
إطار تنفيذي	11	15.5%
إطار سامي	22	31%
إطار تنسيقي	22	31%
عون تحكم	1	1.4%
المجموع	71	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS.

يبين لنا هذا الجدول توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية حيث لدينا أكبر نسبة هي 31% تمثل فئة الإطارات السامية و فئة الإطارات التنسيقية بنسبة متساوية، تليها الإطارات المسيرة بنسبة 21.1%، الإطارات التنفيذية بنسبة 15.5%، وفي الأخير فئة عون تحكم بنسبة 1.4% ومنه نستنتج أن نسبة المبحوثين الإطارات معظمها متقاربة ومتساوية

من خلال هذه القراءة نلاحظ أن هناك إرتفاع كبير جداً في عدد الإطارات بنسبة 98.6% مقارنة بأعوان التحكم التي قدرت نسبتها ب 1.4 %، وهو ما ينسجم مع نسبة الجامعين المرتفعة في العينة، مما يدل على أن المؤسسة تمتلك رأس مال فكري يؤهلها لأن تكون شركة دائمة التعلم، ويسهل عليها إستخدام أفكار حديثة في مجال التسيير والتدريب والتكيف مع التغيرات في بيئة العمل، وأيضا كون موضوع تحليل الإحتياجات يخص بدرجة كبيرة الإطارات والمسيرين.

المبحث الثالث الإطار التطبيقي لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية في مؤسسة نفضال

الجدول رقم (15): الوضعية القانونية لأفراد العينة

الوضعية القانونية	التكرار	النسبة%
دائم	71	%100
مؤقت	-	-
المجموع	71	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

يظهر من الجدول السابق أن كل مفردات العينة هم من العمال الدائمين بنسبة مقدرة ب 100% وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بتدريب العمال الدائمين فقط، وهذا إتباعاً للقوانين الداخلية للمؤسسة.

الجزء الثاني: تحليل أسئلة موضوع الدراسة

الجدول رقم (16): أهم المعوقات التي تعوق العامل في عمله المهني وتقلل من كفاءته

المعوقات	التكرار	النسبة%
نقص التدريب المهني	28	%39.4
قلة الامكانيات المادية والموارد اللازمة للعمل	23	%32.4
توصيف مهني غير ملائم	20	%28.2
المجموع	71	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS.

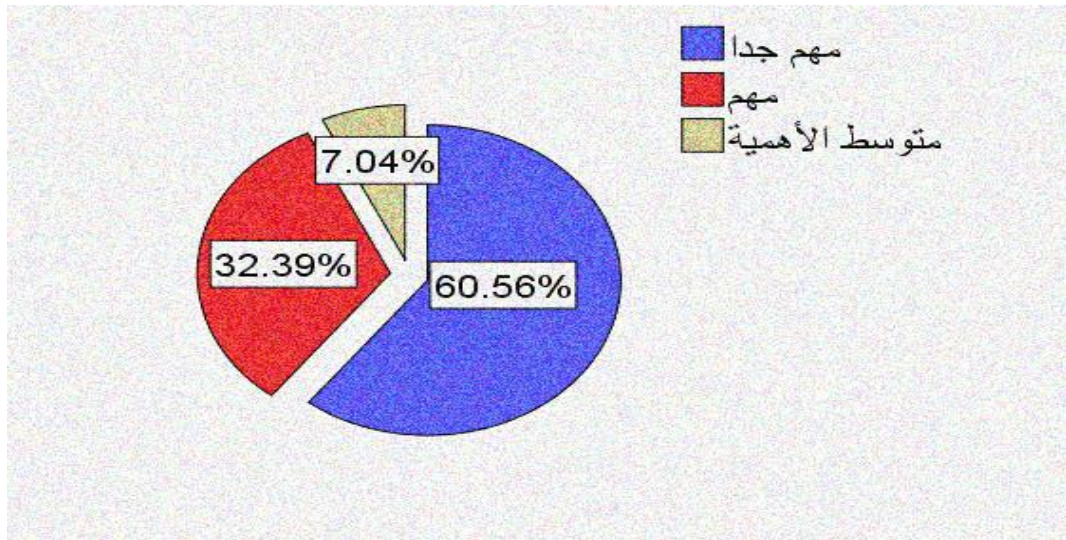
يبين لنا هذا الجدول أهم المعوقات التي تعوق العامل في عمله المهني وتقلل من كفاءته حيث أن نسبة 34.4% من أفراد العينة يرون أن نقص التدريب المهني من أهم المعوقات التي تقلل من الكفاءة المهنية والتي تمثل أعلى نسبة، أما الباقي فيرون أن العائق هو قلة الإمكانيات المادية والموارد اللازمة للعمل بنسبة 32.4%، و 28,2% يرون أن من أهم المعوقات في العمل هي التوصيف المهني الغير ملائم.

المبحث الثالث الإطار التطبيقي لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية في مؤسسة نفطال

من خلال جدول قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري نلاحظ أن العبارة رقم "1" جاءت بمتوسط حسابي قدر ب (1.65) الذي ينتمي إلى المجال [1 - 1.66] أي ان اغلب أفراد العينة يصرحون بأن نقص التدريب المهني هو العائق الرئيسي وانحراف معياري بقيمة (0.820) مما يشير إلى وجود تباين أي أن أغلب الأفراد لهم نفس التوجه حول ماجاء في هذا البعد ومنه نستنتج أن نقص التدريب المهني يعتبر أهم عائق الذي يقلل من كفاءة العمال بشركة نفطال.

وعليه فيجب على المسؤولين الأخذ بعين الاعتبار كل هذه الصعوبات والعمل على تحسينها مستقبلا ذلك لأن نجاح التدريب لا يعود بالفائدة على الفرد فقط بل على المؤسسة ككل فمتى نجح التدريب نجحت المؤسسة في تحقيق أهدافها.

الشكل رقم (08): رأي أفراد العينة في تقييم أداء العمال في المؤسسة



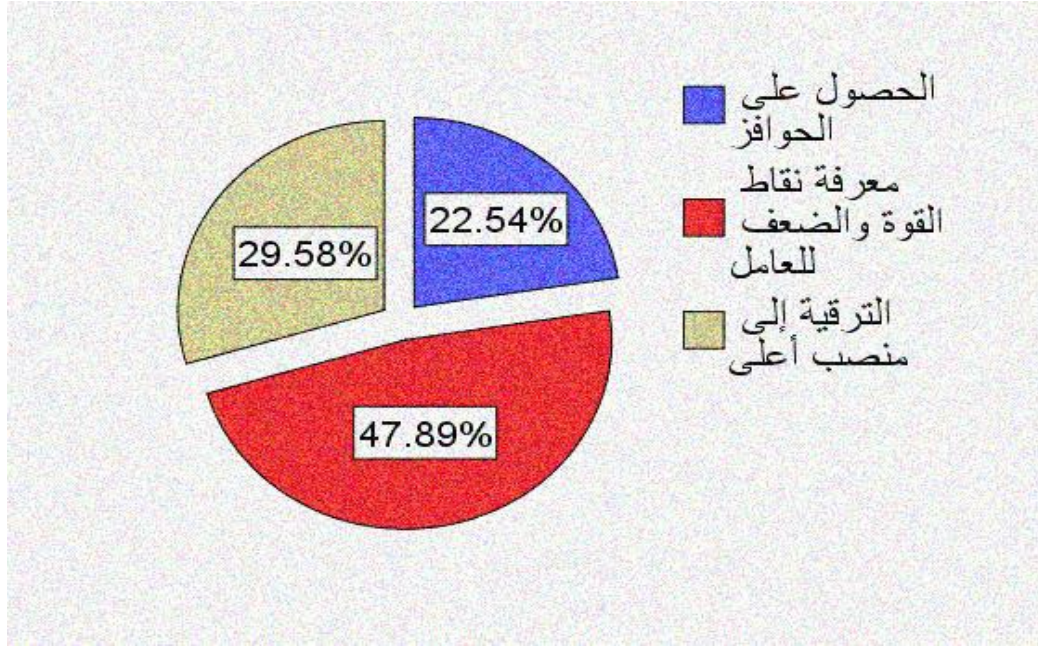
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

يظهر من الشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة يرون أن تقييم الأداء مهم جداً بنسبة 60.56%، أما بقية أفراد العينة المتمثلة بنسبة 32.39% يرون أن تقييم الأداء مهم، و7.04% يرون أن تقييم الأداء متوسط الأهمية هذا يدل أن معظم العمال يدركون أهمية تقييم أداءهم وفائدته بالنسبة لهم.

قيمة المتوسط الحسابي في العبارة الثانية (1.46) ينتمي إلى المجال [1 - 1.66] بانحراف معياري (0.629)، يعني هذا تركيز إجابات أفراد العينة على الإختيار الأول، ومنه يمكن القول أن نقص تقييم الأداء في المؤسسة يعتبر مهم جداً وهذا ما يؤكد التحليل السابق.

المبحث الثالث الإطار التطبيقي لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية في مؤسسة نفضال

الشكل رقم (09): الآثار المترتبة عن تقييم أداء العمال بالمؤسسة.

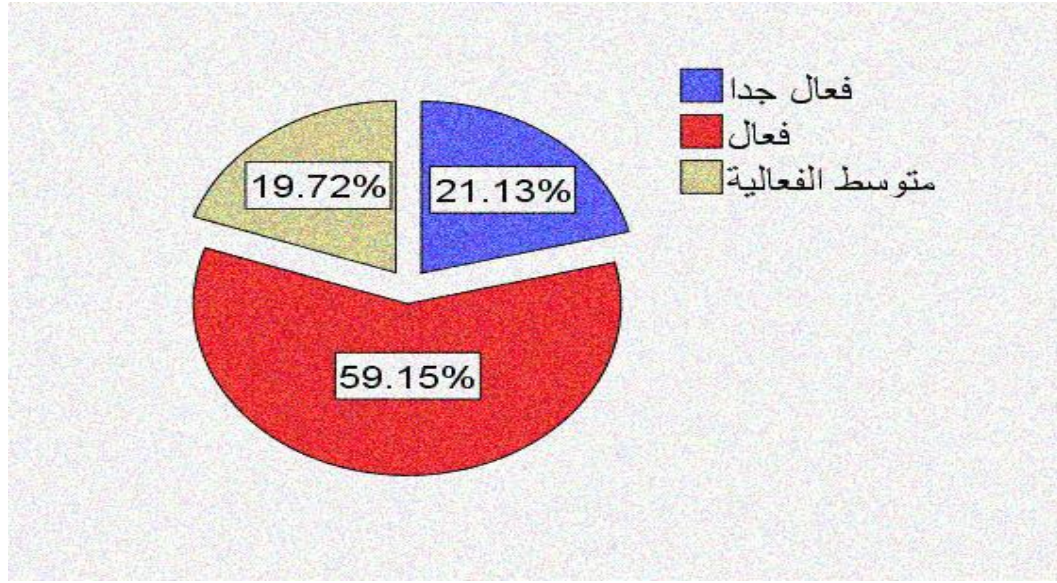


المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها فإن نسبة 47.89% كان تقييمهم من أجل معرفة نقاط القوة والضعف، في حين هناك 29.58% منهم تمت ترقيتهم إلى مناصب أعلى، ونسبة 22.54% من المتدربين تحصلوا على حوافز مشجعة نتيجة أداءهم المرضي.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم "03" جاءت بمتوسط حسابي قدر ب (2.07) أي أن أغلب أفراد العينة يصرحون بأن الأثر المترتب عن التقييم هو معرفة نقاط القوى والضعف، وإنحراف معياري قدر ب (0.724) وهذا مايدل على تركيز الإجابات في الخيار الثاني، هذه النتائج تؤكد ما توصلنا إليه في التحليل السابق.

الشكل رقم (10): فعالية التدريب على مستوى المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال هذا الجدول أن نسبة كبيرة من العاملين يرون أن العملية التدريبية فعالة وذلك بنسبة 59.15%، في حين أن 21.13% يرون أنها فعالة جداً، و 19.72% يرون أنها متوسطة الفعالية تتدل هذه النتائج على أن العملية التدريبية التي تنظمها المؤسسة فعالة جداً وتعود بالفائدة على الفرد العامل و المؤسسة ككل وهذا حسب رأي العاملين بالمؤسسة.

جاء المتوسط الحسابي في العبارة رقم "04" ب (1.99) الذي ينتمي إلى المجال [1.67 - 2.33] أي أن أغلب أفراد العينة وقع إختيارهم على "الإختيار الثاني" بإنحراف معياري قدر ب (0.643) ويعني هذا تركيز إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها، من هنا نقول أن أغلبية أفراد العينة صرحو أن التدريب فعال في المؤسسة مما يؤكد نتائج التحليل السابقة.

المبحث الثالث الإطار التطبيقي لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية في مؤسسة نفضال

الجدول رقم (17): الأساس الذي يعتمد عليه التدريب بالمؤسسة

أساس التدريب	التكرار	النسبة%
على أساس نتائج تقييم الأداء	20	28.2%
عندما تتغير ظروف العمل	15	21.1%
عند استخدام آلات جديدة	13	18.3%
عند النظر في ترقية العامل	8	11.3%
مواكبة التكنولوجيا	15	21.1%
المجموع	71	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

يظهر من نتائج الجدول أعلاه أن أفراد العينة وبنسبة 28.2 % قد أجابوا أن التدريب يتم على أساس نتائج تقييم الأداء، أما الباقي فهم موزعين كالتالي:

21.1% يرون أن التدريب يتم عندما تتغير ظروف العمل، وعند مواكبة التكنولوجيا بنسبة متساوية؛

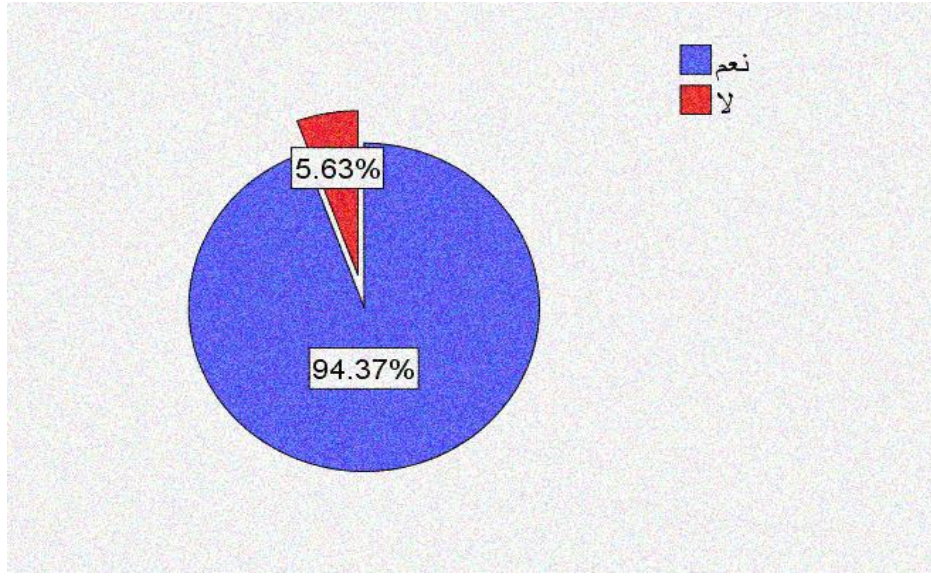
18.3% % قد أجابوا أن التدريب يتم عند استخدام آلات جديدة؛

أما الباقي فقد أجابوا أن التدريب يتم النظر في ترقية العامل بنسبة تقدر ب 11.3%.

من خلال الجدول الخاص بقيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، نلاحظ أن العبارة رقم "05" جاءت بمتوسط حسابي قدر ب (1.74) الذي ينتمي إلى المجال [1 - 1.75] أي أن أغلب أفراد العينة يصرحون بأن التدريب يعتمد على نتائج تقييم الأداء وهذا ما يؤكد التحليل السابق، أما بالنسبة للانحراف المعياري فقد ب (1.507) وهذا يدل على تشتت الإجابات وعدم تركزها فالبعض يرون بأن أساس التدريب هو تقييم الأداء أما الآخرين فكان لهم رأي آخر كما توصلنا للنتائج السابقة.

المبحث الثالث الإطار التطبيقي لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية في مؤسسة نفضال

الشكل رقم (11): إعتبار التدريب هدف إستراتيجي لدى المؤسسة

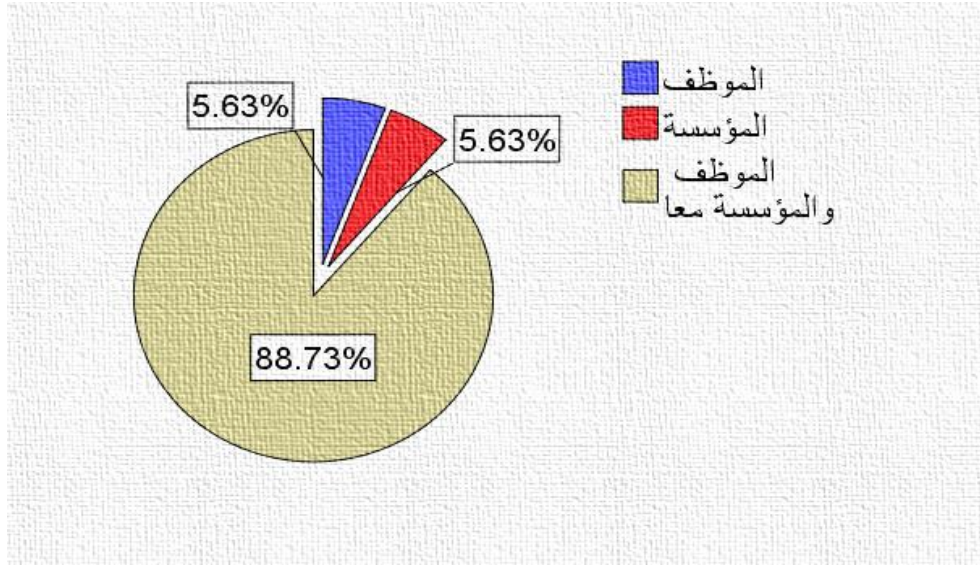


المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أن نسبة 94.37% من المسؤولين تعتبر التدريب هدف إستراتيجي وهي نسبة عالية مقارنة بنسبة 5.63% التي تعتبر العكس، ويعود ذلك كون التدريب يلعب دوراً هاماً في تحقيق أهداف المؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه الخاص بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري نلاحظ أن العبارة رقم "06" جاءت بمتوسط حسابي قدر ب (1.06) الذي ينتمي إلى المجال [1 - 1.5] أي أن أغلبية أفراد العينة وقع إختيارهم على الخيار الأول، وإنحراف معياري قدر ب (0.232) مما يشير إلى وجود تباين في الإجابات، أي أن أغلب أفراد العينة لهم نفس التوجه حول ما جاء في هذه العبارة، ومنه نستنتج أن التدريب يعتبر هدف إستراتيجي بالنسبة للمؤسسة.

الشكل رقم (12): مساهمة التدريب في تحقيق أهداف

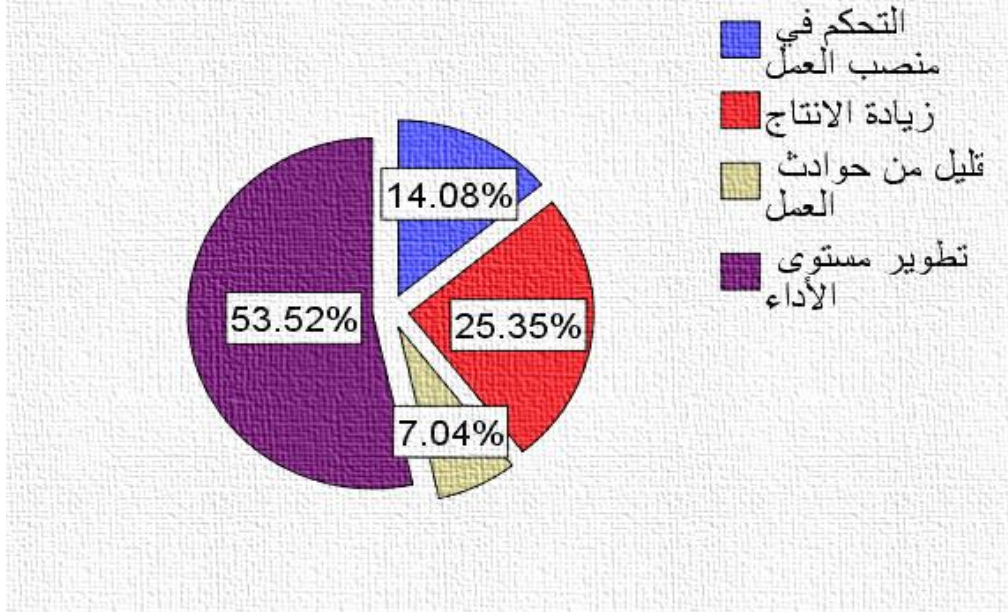


المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الشكل أن أغلب أفراد العينة المدروسة يعتقدون أن التدريب يساهم في تحقيق أهداف الموظف و المؤسسة معاً بنسبة 88.7 % والتي تمثل أعلى نسبة، بلغ عدد الذين أجابو أن تدريب يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بنسبة 5.6% وهي متساوية مع نسبة مساهمة التدريب في تحقيق أهداف الموظف، وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة يدركون أن لتدريب فائدة كبيرة تعود عليهم وعلى المؤسسة فهو يساهم في تطوير أدائهم وحصولهم على ترقيات وحوافز من جهة وأداء المؤسسة ككل من خلال زيادة الإنتاجية، تقليل من حوادث العمل، تحسين الجودة وغيرها من جهة أخرى.

جاءت العبارة رقم "07" بمتوسط حسابي قدر ب (2.83) الذي ينتمي إلى المجال [2.34 - 3] وبإنحراف معياري قدر ب(0.507) مع وجود تباين في الإجابات، أي أن أغلبية أفراد العنة وقع إختيارهم على "الخيار الثالث" ومنه نستنتج أن التدريب يساهم في تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة وهذا ما توصلنا إليه في تحليل النتائج السابق.

الشكل رقم (13): الهدف من التدريب في المؤسسة

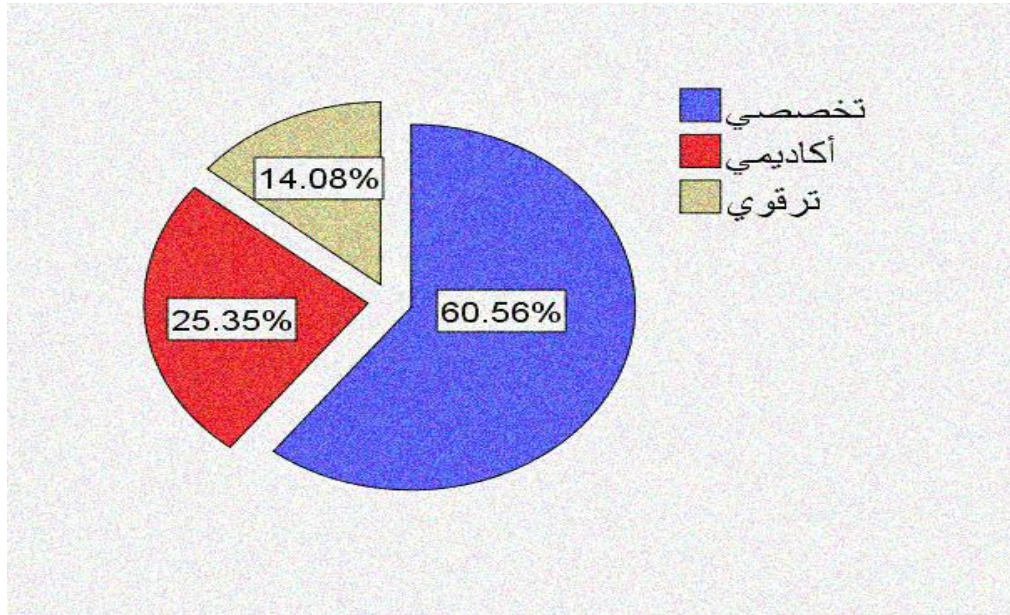


المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

يتبين لنا من الشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة وبنسبة 53.5% يرون أن الهدف من التدريب هو تطوير مستوى الأداء، تليها نسبة 25.4% يرون أن الهدف من التدريب زيادة الإنتاجية والباقي منهم من أجاب أن الهدف من التدريب هو التحكم في منصب العمل بنسبة 14.1%، و7% يرون أن الهدف منه هو تقليل من حوادث العمل، وهذا ما يؤكد أن التدريب مفيد سواء بالنسبة للعامل حيث يمكنه من إكتساب مهارات وخبرات جديدة أو بالنسبة للمؤسسة حيث يمكنها من تحقيق أهدافها.

من خلال جدول قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري نلاحظ أن العبارة رقم "08" جاءت بمتوسط حسابي قدر ب (3.28) والذي ينتمي إلى المجال [3.26 - 4] أي أن أغلب أفراد العينة يصرحون بأن الهدف من التدريب في المؤسسة هو تطوير الأداء، وانحرف معياري قدر ب (1.171) ، مما يشير إلى وجود تشتت وعدم تركيز إجابات العاملين حول هذه العبارة، أي أن بعض العاملين يرون أن الهدف من التدريب هو تطوير الأداء والبعض الآخر يرون أن الهدف هو زيادة الإنتاج، والبعض أجابو أن الهدف هو التحكم في منصب العمل، وآخرين يرون أنه تقليل من حوادث العمل هو الهدف.

الشكل رقم (14): نوع التدريب المتبع في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الشكل أن 60.6% من العينة يرون أن نوع التدريب المتبع في مؤسسة نفعال هو التدريب المتخصص وهي المرتبة الأولى، و 25.4% من العينة يرون أن التدريب المعتمد أكاديمي، بينما 14.1% يرون أن التدريب المتبع ترقوي، ومنه نستنتج أن المؤسسة تفضل تدريب المتخصص وهذا راجع إما إلى الصعوبة التي يتلقاها العمال أثناء تأدية مهامهم أو أنهم يهتمون بما يخدم الوظيفة التي يشغلها العمال فقط.

يتضح لنا أن أغلب إجابات المستجوبين وقعت على الخيار الأول وهذا حسب المتوسط الحسابي 1.54 الذي ينتمي إلى المجال [1 - 1.66] بإنحراف معياري 0.734 أي أن أغلب أفراد العينة لديهم نفس التوجه حول ما جاء في هذه العبارة، ومنه نستنتج أن نوع التدريب المتبع في المؤسسة هو تدريب تخصصي وهذا ما يؤكد تحليل النتائج السابقة.

المبحث الثالث الإطار التطبيقي لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية في مؤسسة نفعال

الجدول رقم (18): الحصول على دورات تدريبية من قبل في العمل الحالي

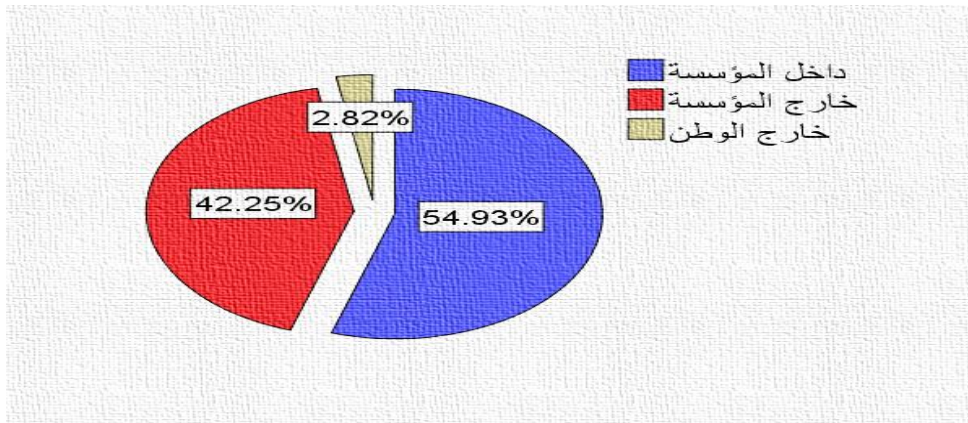
دورات تدريبية	التكرار	النسبة%
نعم	71	100%
لا	-	-
المجموع	71	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن كل أفراد العينة قد تحصلو على دورات التدريبية في عملهم حيث بلغت نسبتهم 100% وهذا ما يؤكد حرص مؤسسة نفعال على تطوير مستوى أداء عملها وتجديد معارفهم نظرا لتقلبات بيئة العمل وتغيير متطلبات الأعمال باستمرار، وهذا ما يثبت صحة سؤال الوضعية القانونية التي تشير أن كل عامل دائم له الحق في الحصول على دورات تدريبية بالإضافة إلى أن مؤسسة نفعال تقوم بتنظيم دورتين تدريبيتين كل عام لكل عامل دائم وتقوم مدة عمله 6 أشهر.

يتضح لنا أن أغلب إجابات المستجوبين وقعت على الخيار الأول وهذا حسب المتوسط الحسابي بقيمة (1.00) الذي ينتمي إلى المجال [1 - 1.5] بإنحراف معياري (0.00) أي أن كل أفراد العينة كان لديهم نفس التوجه حول ما جاء في هذه العبارة، ومنه نستنتج أن مؤسسة نفعال تولي أهمية كبيرة لتدريب عمالها.

الشكل رقم (15): مكان التدريب



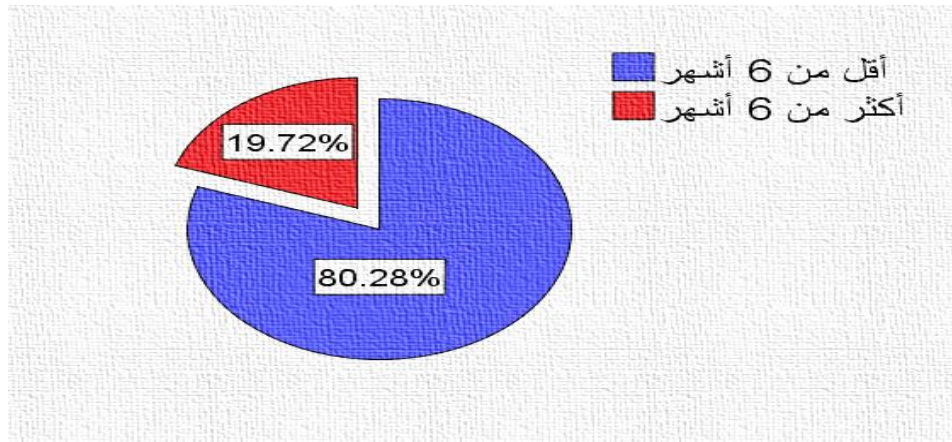
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

المبحث الثالث الإطار التطبيقي لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية في مؤسسة نفعال

من خلال النتائج المتحصل عليها فإن نسبة 54.93% من المتدربين تلقوا تدريبهم داخل المؤسسة، ونسبة 42.25% تلقوا تدريبهم خارج المؤسسة، في حين أن التدريب خارج الوطن لا يعتمد عليه كثيراً حيث قدرة بنسبة 2.82%، إتباعاً لنتائج المتحصل عليها نستنتج أن شركة نفعال تتوفر على ثلاثة أنواع من التدريب حسب مكان التدريب كما نلاحظ أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على التدريب داخل المؤسسة وهذا يدل على إمكانياتها المتاحة، وتليها بنسبة أقل منها بقليل التدريب خارج المؤسسة وهذا رغبة منها في تنويع الخبرات والمهارات، أما التدريب خارج الوطن فنسبته ضئيلة نظراً لتكاليفه الباهضة.

جاءت العبارة رقم "11" بمتوسط حسابي قدر ب1.48 الذي ينتمي إلى المجال [1 - 1.66] وانحراف معياري قدر ب (0.557) بوجود تركيز في إجابات أفراد العينة، أي أن أغلب العاملين كان لهم نفس الإتجاه، ومنه نستنتج أن مكان التدريب في مؤسسة نفعال هو تدريب داخلي وهو ما يؤكد التحليل السابق.

الشكل رقم (16): مدة التدريب



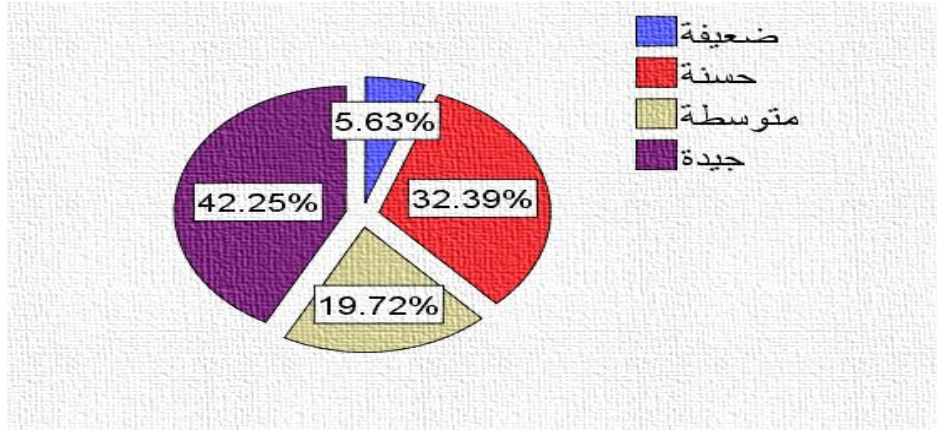
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الشكل أن أكبر نسبة من العمال تلقوا تكوين أقل من 6 أشهر بنسبة تقدر ب 80.28% حيث أن المؤسسة تلجأ لهذا النوع من التكوين لأنه أقل تكلفة من حيث المال والوقت، أما العمال الذين تلقوا تكوين أكثر من 6 أشهر فنسبتهم تقدر ب 19.72%.

المبحث الثالث الإطار التطبيقي لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية في مؤسسة نفضال

يتضح لنا أن أغلب إجابات المستجوبين وقعت على الخيار الأول وهذا حسب المتوسط الحسابي بقيمة (1.20) الذي ينتمي إلى المجال [1 - 1.5] بإنحراف معياري (0.401) أي أن أغلبية أفراد العينة كان لديهم نفس التوجه حول ما جاء في هذه العبارة، ومنه نستنتج أن أغلبية العمال قد تحصلو على دورات تدريبية أقل من 6 أشهر.

الشكل رقم (17): درجة تنفيذ المهام الإدارية بعد الإنتهاء من الدورات التدريبية

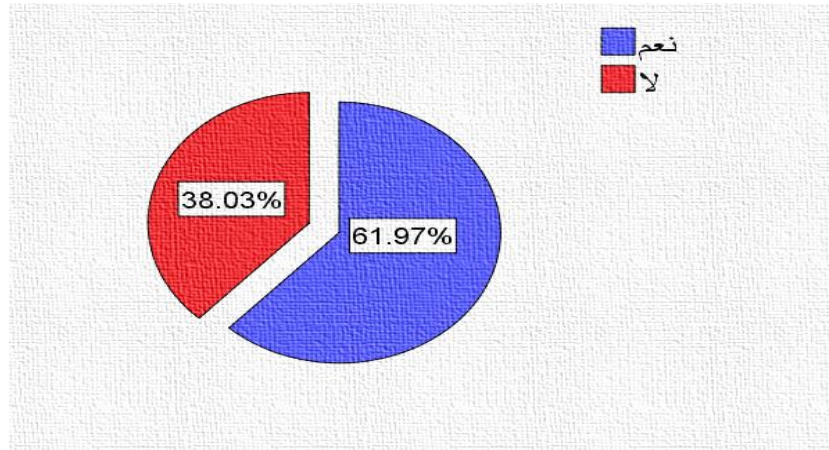


المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الشكل الذي يمثل درجة تنفيذ المهام الإدارية بعد الإنتهاء من الدورات التدريبية أن نسبة الإجابة بدرجة جيدة تحتل المرتبة الأولى بنسبة تقدر ب 42.3%، تليها نسبة 32.4% بدرجة حسنة، 19.7% اجابو ب درجة متوسطة، أخيراً أجابو ب درجة ضعيفة بنسبة 5.6% وهذا يدل أن على أغلب أفراد العينة قد تحسن أدائهم بعد الإنتهاء من الدورات التدريبية وهذا يدل على فعالية الدورات التي تنظمها المؤسسة وكذا نجاحها.

من خلال جدول قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري نلاحظ أن العبارة رقم "13" جاءت بمتوسط حسابي قدر ب (3.29) والذي ينتمي إلى المجال [3.26 - 4] أي أن أغلب أفراد العينة يصرحون بأن درجة تنفيذ المهام بعد التدريب جيد وإنحرف معياري قدر ب (0.993) ، مما يشير إلى وجود تشتت وعدم تركيز إجابات العاملين حول هذه العبارة، أي أن بعض العاملين أجابو أن درجة تنفيذ المهام بعد التدريب جيدة، والبعض الآخر أجاب كمايلي: حسنة، متوسطة، ضعيفة.

الشكل رقم (18): تقييم العمال بعد التدريب

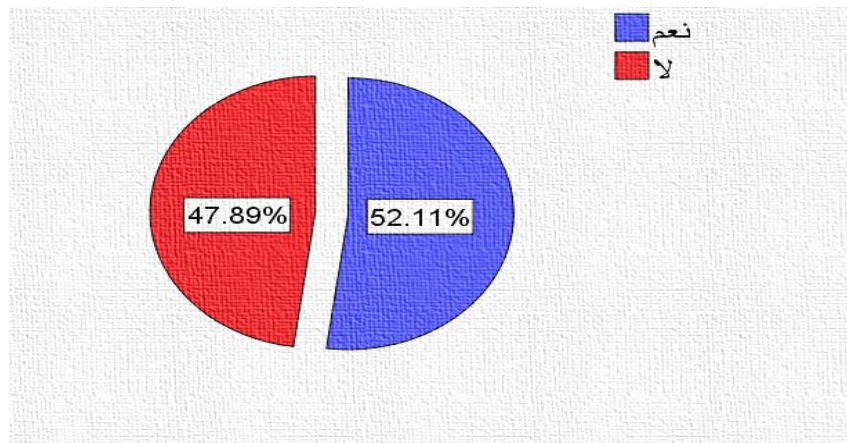


المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها إن نسبة 62% من المتدربين يتم تقييمهم، في حين نسبة 38% لا يتم تقييمهم.

يتضح لنا أن أغلب إجابات المستجوبين وقعت على الخيار الأول في العبارة رقم "14" وهذا حسب المتوسط الحسابي المقدر ب (1.38) الذي ينتمي إلى المجال [1 - 1.5] وبإنحراف معياري (0.489) هذا يعني أن أغلب أفراد العينة كان لهم نفس الإتجاه على هذه العبارة، ونستنتج من هذا أن أغلب العاملين يتم تقييمهم بعد عملية التدريب.

الشكل رقم (19): ضعف الإنتاج في المؤسسة راجع إلى نقص التدريب



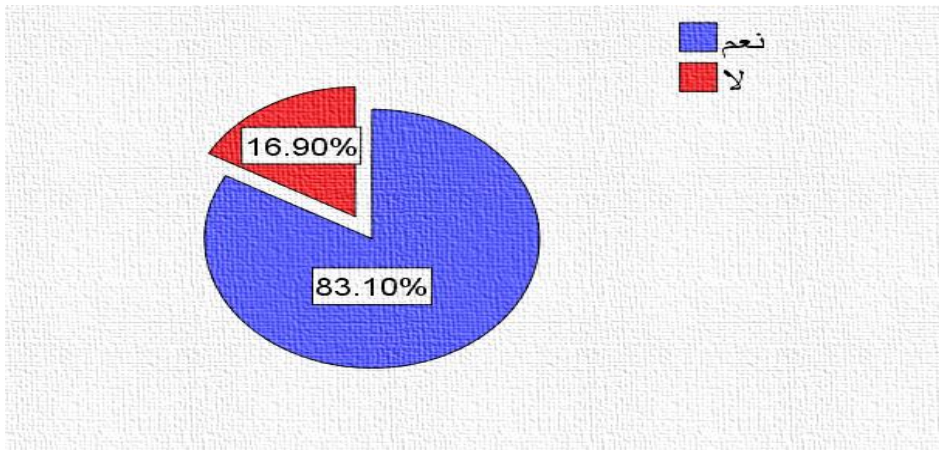
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

المبحث الثالث الإطار التطبيقي لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية في مؤسسة نفضال

من الشكل أعلاه يتضح أن نسبة 52.11% يرون أن ضعف الإنتاج في المؤسسة راجع إلى نقص التدريب، وبنسبة 47.89% يرون أن ضعف الإنتاج، وهنا تظهر الحاجة للتدريب من أجل الزيادة في الإنتاج.

بلغ المتوسط الحسابي في هذه العبارة (1.48) الذي ينتمي إلى المجال [1 - 1.5] بإنحراف معياري (0.503) بوجود تجانس في إجابات أفراد العينة، أي أن أغلب العاملين يوافقون على أن ضعف الإنتاج في المؤسسة راجع إلى نقص التدريب.

الشكل رقم (20): تحديد وتحليل الإحتياجات التدريبية من خلال نتائج تقييم الأداء



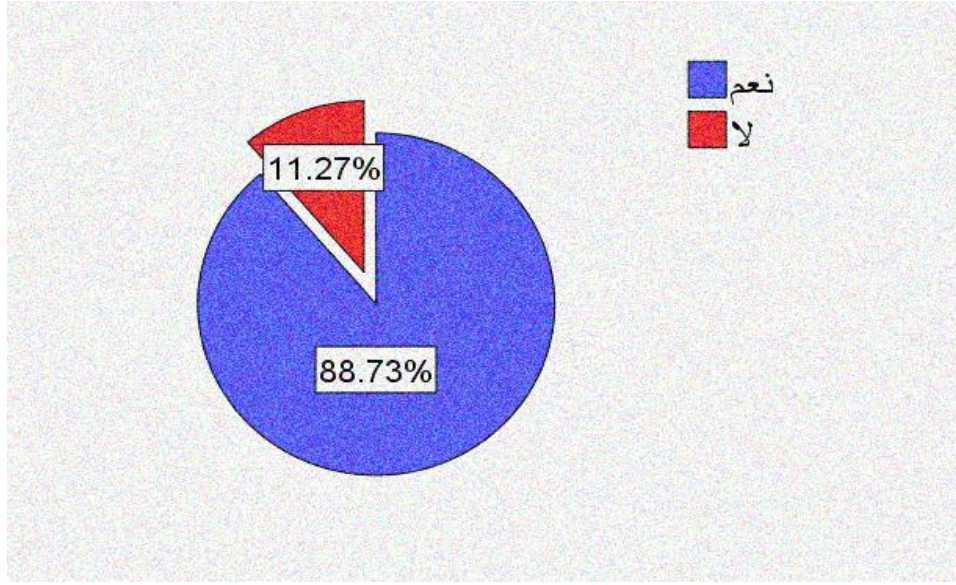
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

من نتائج الشكل السابق يظهر أن أفراد العينة وبنسبة 83.10% أجابوا "بنعم" يرون أن الإحتياجات التدريبية تحدد فعلا من خلال نتائج تقييم الأداء، ونسبة قليلة جداً أجبت ب "لا" بنسبة 16.90% وهذا يدل على أن الإحتياجات التدريبية بمؤسسة نفضال يتم تحديدها عن طريق نتائج تقييم الأداء، حيث تستخدم الإدارة نتائج تقييم الأداء من تحديد الإحتياجات التدريبية وكذا معرفة الفئة التي يمسهما التدريب.

نلاحظ من خلال جدول قيم كل من المتوسط والانحراف أن هذه العبارة جاءت بمتوسط حسابي المقدر ب"1.17" والذي ينتمي إلى المجال [1 - 1.5] وإنحراف معياري قدر ب (0.377) وهذا يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة على هذه العبارة، ونستنتج من هذا أن أغلب العاملين يوافقون على أن تحديد وتحليل الإحتياجات التدريبية يتم من خلال نتائج تقييم الأداء.

المبحث الثالث الإطار التطبيقي لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية في مؤسسة نفعال

الشكل رقم (21): مساهمة تنوع الدورات التدريبية في تطوير أداء العمال

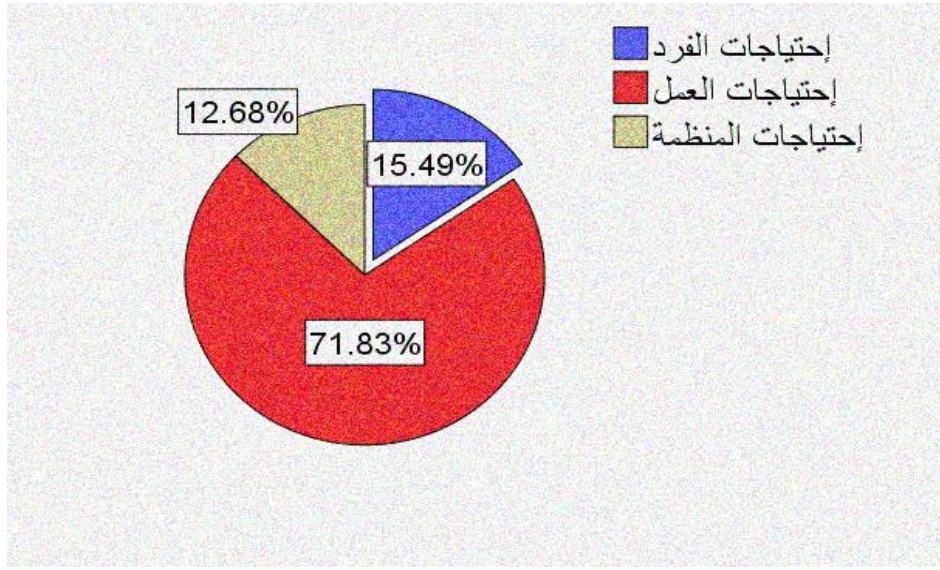


المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

يتضح لنا من خلال الشكل أن النسبة الكبيرة من العينة المدروسة كانت الإجابة بـ "نعم" بنسبة 88.7%، أما الإجابة بـ "لا" كانت بنسبة 11.3% ومن خلال هذه النتائج نلاحظ أن معظم المسؤولين يعتبرون أن التنوع في الدورات التدريبية يساهم في تطوير أداء العمال.

نلاحظ من خلال جدول قيم كل من المتوسط والانحراف أن هذه العبارة جاءت بمتوسط حسابي المقدر بـ "1.11" والذي ينتمي إلى المجال $[1 - 1.5]$ وانحراف معياري قدر بـ (0.318) وهذا يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة على هذه العبارة، ونستنتج من هذا أن أغلب العاملين يوافقون على أن التنوع في الدورات التدريبية يساهم في تطوير الأداء.

الشكل رقم (22): الإحتياجات التي يتم مراعاتها عند تحديد وتحليل الإحتياجات التدريبية



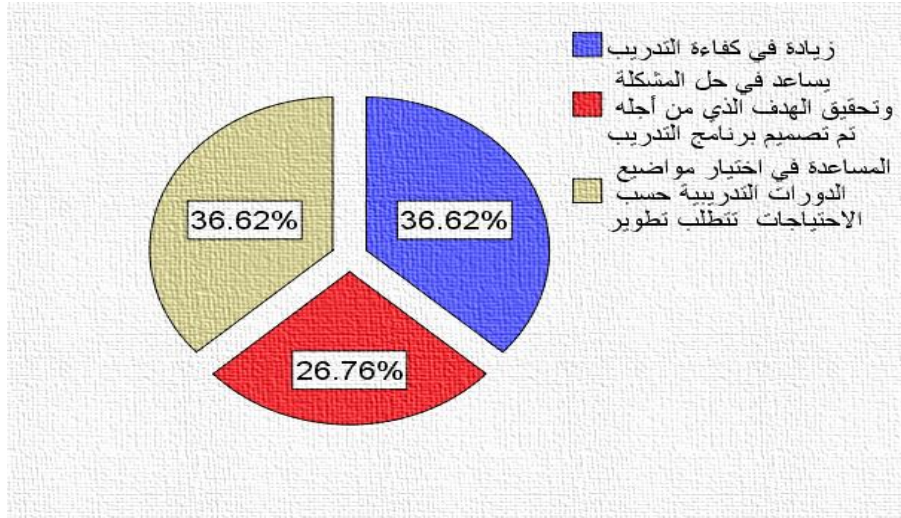
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الشكل أن النسبة الكبيرة من العينة المدروسة يرى أن عند تحديدهم للإحتياجات التدريبية يراعون أولاً إحتياجات الوظيفة بنسبة 71.8%، تليها إحتياجات الفرد بنسبة 15.5%، أخيراً إحتياجات المنظمة بنسبة 12.7% .

نستنتج أن إحتياجات الوظيفة هي الأهم من الإحتياجات الأخرى لأن هذا النوع من الإحتياج يساعد المؤسسة على التطور والإستمرار وكذلك تجدد الخبرات والمهارات اللازمة لأداء المهنة.

في هذه العبارة يتضح لنا أن أغلب إجابات المستجوبين وقعت على الخيار الثاني وهذا حسب المتوسط الحسابي المقدر ب (1.97) الذي ينتمي إلى المجال [1.67 – 2.33] وبإنحراف معياري (0.534) هذا يعني أن أغلب أفراد العينة كان لهم نفس الإتجاه على هذه العبارة.

الشكل رقم (23): أهمية تحليل الإحتياجات التدريبية

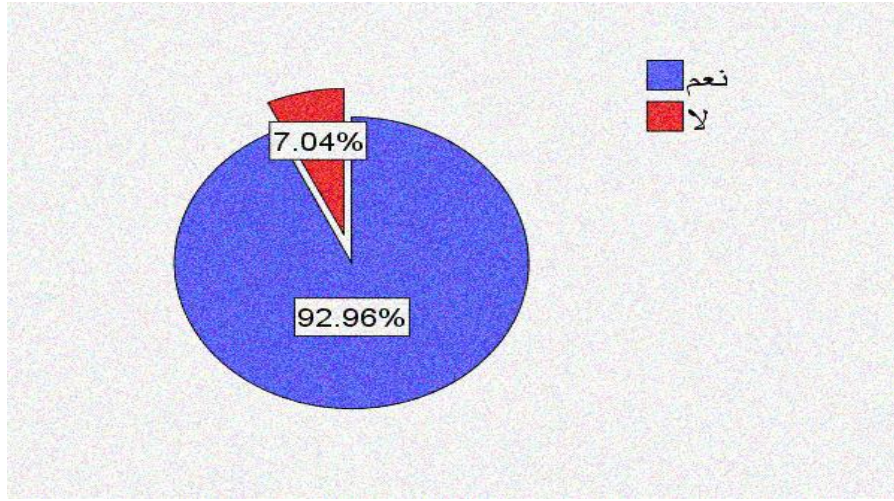


المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الشكل أن نسبة كبيرة من العينة المدروسة يعتبرون أن أهمية تحليل الإحتياجات التدريبية تكمن في "زيادة في كفاءة التدريب" و "المساعدة في اختيار مواضيع الدورات التدريبية حسب الإحتياجات التي تتطلب تطوير" بنسبة متساوية والمقدرة ب 36.62% و "يساعد في حل المشكلة وتحقيق الهدف الذي من أجله تم تصميم برنامج التدريب" بنسبة 26.76% وتعتبر نسب متقاربة نوعاً ما.

في هذه العبارة يتضح لنا أن أغلب إجابات المستجوبين وقعت على الخيار الثاني وهذا حسب المتوسط الحسابي المقدر ب (2.35) الذي ينتمي إلى المجال [2.34 - 3] أي أن أغلبية العاملين يرون أن أهمية هذا التحليل تكمن في المساعدة في اختيار مواضيع الدورات التدريبية مما يؤكد ما توصلنا إليه في التحليل السابق، وبالنسبة للانحراف المعياري فقدر ب(0.862) ويدل هذا على تجانس الإجابات وعدم تشتتها هذا يعني أن أغلب أفراد العينة كان لهم نفس الإتجاه على هذه العبارة.

الشكل رقم (24): علاقة تحليل الإحتياجات التدريبية بنجاح عملية التدريب

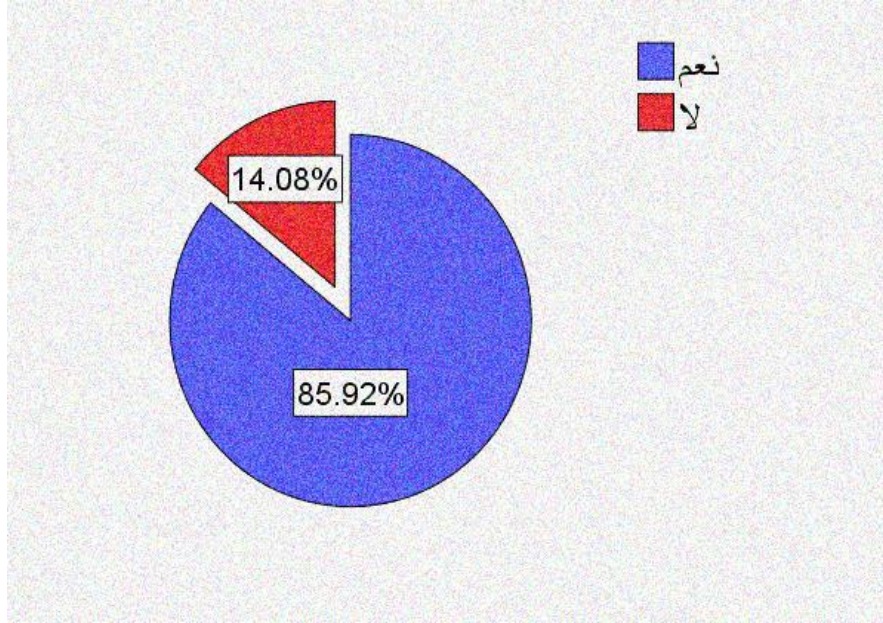


المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الشكل أن أفراد العينة يوافقون بنسبة 92.96% بأن إهمال مرحلة تحديد الإحتياجات التكوينية تؤدي إلى عدم نجاح العملية التكوينية، أما 7.04% الباقين فيرون العكس.

في هذه العبارة يتضح لنا أن أغلب إجابات المستجوبين وقعت على الخيار الثاني وهذا حسب المتوسط الحسابي المقدر ب (1.07) الذي ينتمي إلى المجال [1 - 1.5] أي أن أغلب أفراد العينة يصرحون بأن إهمال مرحلة تحليل الإحتياجات التدريبية يؤدي إلى عدم نجاح التدريب، أما بالنسبة للانحراف المعياري قدر ب (0.258) ويدل هذا على تجانس الإجابات وعدم تشتتها ويعني هذا أن أغلب أفراد العينة كان لهم نفس الإتجاه على هذه العبارة.

الشكل رقم (25): تشجيع الرؤساء مرؤوسيهم على تطوير أدائهم



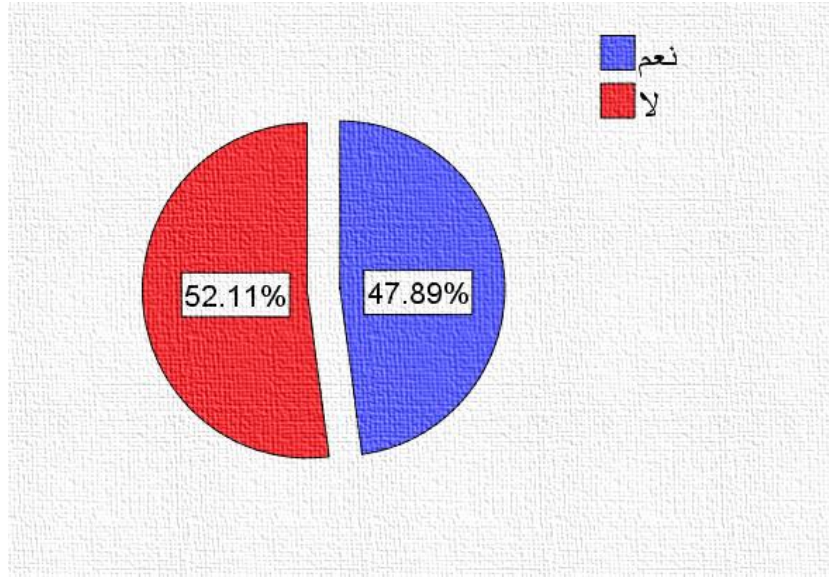
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

من الشكل أعلاه يتبين أن 85.92% من أفراد العينة أجابوا ب "نعم" أي أنهم يشجعون مرؤوسيهم على تطوير أدائهم، و14.08% أجابت ب "لا".

نستنتج مما سبق أن الرؤساء يقومون بتشجيع مرؤوسيهم على التطوير من أدائهم حيث يتم مناقشتهم وإخبارهم بنقاط الضعف لديهم كما يقومون بتصحيح أخطاءهم وذلك لتفادي حدوث حوادث في العمل حاضراً وفي المستقبل، وهذا من أجل التحسين والتطوير من مستوى الأداء لأن الفائدة من تقييم الأداء هي تحسين النتائج الفردية بدرجة أولى ثم تحسين النتائج الجماعية بدرجة ثانية.

في هذه العبارة يتضح لنا أن أغلب إجابات المستجوبين وقعت على الخيار الأول وهذا حسب المتوسط الحسابي المقدر ب (1.14) الذي ينتمي إلى المجال [1 - 1.5] أي أن أغلب أفراد العينة يصرحون بأن يشجعون مرؤوسيهم على التطوير من أدائهم وهذا ما يؤكد النتائج السابقة، أما بالنسبة للانحراف المعياري فقدر ب(0.350) هذا يعني أن أغلب أفراد العينة كان لهم نفس الإتجاه على هذه العبارة.

الشكل رقم (26): الطلب من الرؤساء تحليل الإحتياجات التدريبية بعد عملية التقييم



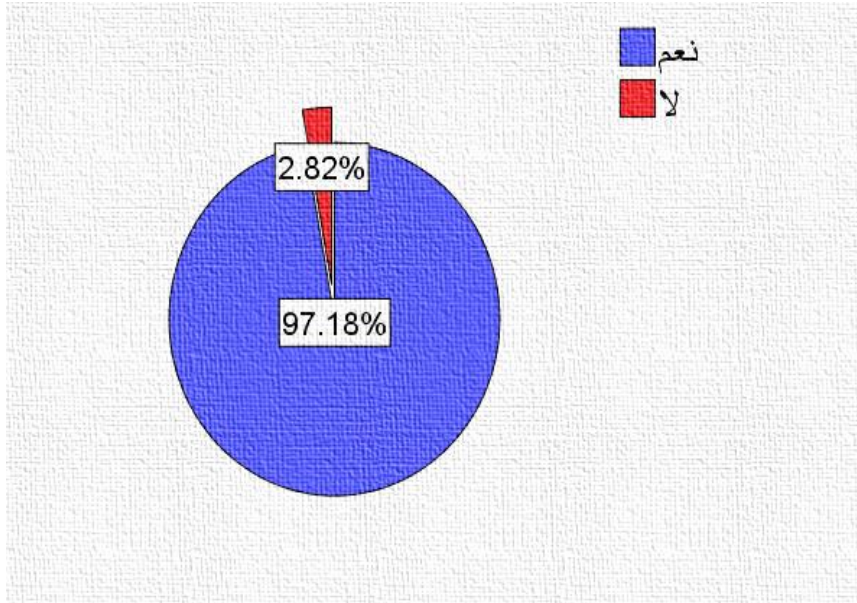
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

من نتائج الشكل السابق يظهر لنا أن العمال وبنسبة 52.1% أجابوا ب لا أي أنهم لا يطلب منهم تحليل الإحتياجات التدريبية أما الباقي ف أجابو ب "نعم" أنهم يطلب منهم تحليل الإحتياجات التدريبية لكل فرد يعمل تحت إشرافهم بنسبة 47.9% إلا أن النسبتين متقاربتين وهذا يمكن أن يكون راجع أن عملية تحليل الإحتياجات تخص الرؤساء بدرجة كبيرة "الإدارة العامة، مصلحة التكوين، المدير العام، المدير".

في هذه العبارة يتضح لنا أن أغلب إجابات المستجوبين وقعت على الخيار الثاني وهذا حسب المتوسط الحسابي المقدر ب (1.62) الذي ينتمي إلى المجال [2 - 1.6] أي أن أغلب أفراد العينة يصرحون بأنهم يشجعون لا يطلب منهم تحليل الإحتياجات التدريبية بعد عملية التقييم وهذا ما يؤكد النتائج السابقة، أما بالنسبة للانحراف المعياري فقدر ب(0.503) هذا يدل على تجانس في الأجوبة أي أن أغلب أفراد العينة كان لهم نفس الإتجاه على هذه العبارة.

المبحث الثالث الإطار التطبيقي لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية في مؤسسة نفضال

الشكل (27): رأي أفراد العينة ما إذا كانوا في حاجة إلى برنامج تدريبي يساعدهم على إكتساب مهارات من أجل تطوير الأداء.

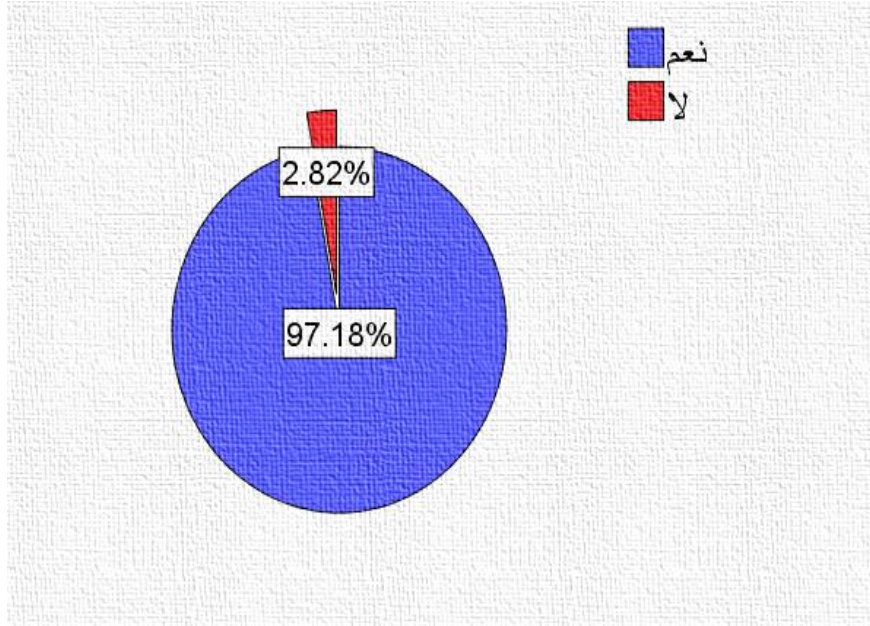


المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الشكل أن أكبر نسبة من العمال يرون أنهم في حاجة إلى برنامج تدريبي يساعدهم على إكتساب مهارات من أجل تطوير الأداء بنسبة تقدر ب 97.18%، ونسبة 2.82% ليسو بحاجة إلى برامج تدريبية وهذا راجع ربما إلى رصيدهم المعرفي العالي وتمكنهم من إنجاز الأعمال الموكل لهم بسهولة، ويدل إرتفاع نسبة أفراد العينة الذين هم بحاجة إلى برنامج تدريبي على الرغبة الشديدة للعمال لتطوير مهاراتهم وتجديد معارفهم.

يتضح لنا أن أغلب إجابات المستجوبين وقعت على الخيار الأول وهذا حسب المتوسط الحسابي بقيمة (1.03) الذي ينتمي إلى المجال [1 - 1.5] أي أن أغلب أفراد العينة يصرحون بحاجتهم إلى برامج تدريبية لتطوير أدائهم، أما الإنحراف المعياري قدر ب(0.167) ويدل هذا على تجانس الإجابات وعدم تشتتها أي أن أغلبية أفراد العينة كان لديهم نفس التوجه حول ما جاء في هذه العبارة وهذا ما يؤكد نتائج التحليل السابق.

الشكل رقم (28): مساهمة تحليل الإحتياجات التدريبية في تطوير الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الشكل أن النسبة التي إحتلت الصدارة مقدرة ب 97.2% التي تمثل أفراد العينة الذين يرون أن تحليل إحتياجات التدريب يساهم في تطوير أداء العاملين مقارنة بنسبة ضئيلة جداً من أفراد العينة الذين يرون العكس بنسبة مقدرة ب 2.8% وهذا يدل على مدى أهمية تحليل الإحتياجات التدريبية بالنسبة للعامل لأنها بدورها تقوم بأكثر دقة ممكنة تحديد الإحتياجات الخاصة للعامل المعنيين بالتدريب.

يتضح لنا أن أغلب إجابات المستجوبين وقعت على الخيار الأول وهذا حسب المتوسط الحسابي بقيمة (1.03) الذي ينتمي إلى المجال [1 - 1.5] أي أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على مساهمة تحليل الإحتياجات التدريبية في تطوير الأداء والانحراف المعياري قدر ب (0.167) ويدل هذا على تجانس الإجابات وعدم تشتتها أي أن أغلبية أفراد العينة كان لديهم نفس التوجه حول ما جاء في هذه العبارة، ومنه نستنتج أن معظم عاملين مؤسسة نفعال يوافقون على دور تحليل الإحتياجات في تطوير أدائهم.

المبحث الثالث الإطار التطبيقي لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية في مؤسسة نفعال

الجزء الثالث: الإستنتاجات ومناقشة الفرضيات:

لقد تضمنت مقدمة البحث فرضيتين بإعتبارهما إجابات مقترحة عن إشكالية البحث وتتمثل هذه الفرضيات فيما يلي:

❖ الفرضية الأولى:

" كلما قامت مؤسسة نفعال -الشرافة- بتحليل الإحتياجات التدريبية بشكل فعال كلما حققت نجاحًا في تطوير عمالها والتي بدورها تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة ورفع من قدرتها التنافسية".

إستنادا إلى هذه الفرضية ومن خلال تحليل البيانات توصلنا إلى النتائج التالية:

1 -يعتبر التدريب في مؤسسة نفعال فعال وهذا ما وضحته نسبة 59.2% حيث تتخذ كهدف إستراتيجي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة والفرد معاً، الهدف من التدريب هو تطوير أداء العاملين من جهة وزيادة إنتاجية المؤسسة من جهة أخرى هذ ما يتضح جليا من خلال الشكل رقم.(17)

2 -تعتمد مؤسسة نفعال في تحديد وتحليل الإحتياجات التدريبية للعامل على مراعاة إحتياجات العمل بنسبة 71.8% ما يسمح بدوره على تحديد التدريب المطلوب لكل منصب عمل، حيث يستفيد العمال من التدريب التخصصي وهذا ما أكدته نسبة 60.6%، ومدة الدورات التدريبية التي يتلقاها العمال قدرت ب أقل من 6 اشهر، وقد إستفاد كل العمال الدائمين من الدورات تدريبية التي تنظمها المؤسسة، حيث أن تتوع هذه الدورات يساهم في تطوير أداء عمالها وفقا لما يبينه الشكل رقم (25)، التدريب الذي يتلقاه العمال يكون داخل المؤسسة بنسبة أكبر نظرا لتوفرها على الإمكانيات اللازمة، كما تعمل مؤسسة نفعال على تقييم المستفيدين من التدريب بعد الدورة التدريبية وهو ما وضحته نسبة 62.6%

3 -درجة تنفيذ المهام الإدارية بعد الإنتهاء من الدورات التدريبية لأغلبية العمال جيدة وهذا ما يدل على التحليل الفعال للإحتياجات التدريبية.

4 -يشجع الرؤساء في مؤسسة نفعال مرؤوسيهم على التطوير من أدائهم وهذا ما وضحته نسبة 85.9%

المبحث الثالث الإطار التطبيقي لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية في مؤسسة نفعال

على ضوء هذه النتائج يتضح لنا بأن كلما قامت مؤسسة نفعال بتحليل الإحتياجات التدريبية بشكل فعال كلما حققت نجاحًا في تطوير عمالها والتي بدورها تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

❖ الفرضية الثانية:

" تعتبر تحليل الإحتياجات التدريبية جزءا أساسيا من أجزاء العملية التدريبية، وعامل أساسي لتطوير أداء العاملين بمؤسسة نفعال -شراكة". -

1 -تعتبر عملية تحليل الإحتياجات التدريبية من أهم مراحل العملية التدريبية حيث أن نجاح هذه العملية متعلق بمدى التحليل الجيد لهذه الإحتياجات و إهمال هذه المرحلة يؤدي إلى عدم نجاح العملية التدريبية وهذا ما تثبته نسبة 93.0%.

2 -تساعد تحليل الإحتياجات التدريبية على الزيادة في كفاءة التدريب و المساعدة في إختيار مواضيع الدورات التدريبية حسب الإحتياجات التي تتطلب التطوير وكذا مساهمتها في حل المشكلة وتحقيق الهدف الذي من أجله تم تصميم برنامج التدريب هذا ما توضحه بيانات الشكل رقم.(27)

3 -حاجة العمال في مؤسسة نفعال إلى برامج تدريبية أخرى لإكتساب المهارات من أجل تطوير مستوى الأداء وهذا دليل على إهتمام العمال بالتدريب وسعيهم على تطوير أدائهم إستناداً على الشكل رقم.(31)

4 -تساهم تحليل الإحتياجات التدريبية على تطوير أداء العاملين وهذا ما تؤكدته نسبة 97.2% وعلى ضوء هذه النتائج يتضح لنا أن عملية تحليل الإحتياجات التدريبية تعتبر عاملاً أساسيا ومهما من أجل تطوير أداء العاملين وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

خاتمة الفصل:

تعتمد المؤسسات الجزائرية عامة ومؤسسة نفضال خاصة اليوم على عملية التدريب التي أصبحت تحظى بأهمية كبيرة مقارنة مع السنوات السابقة إذ نلاحظ تقطن بعض المسؤولين إلى مدى أهمية العنصر البشري المكون والمؤهل في المؤسسة.

وما يمكن أن نستخلصه كنتيجة من عملية التدريب أنه لا يقتصر على إعطاء المعلومات بل يجب أن يقترن بالممارسة الفعلية وبتحديد إستراتيجية واضحة ودقيقة للتدريب من حيث تحديد الإحتياجات التدريبية لمديريات المؤسسة كافة من أجل تحقيق أهدافها وأهداف الأفراد العاملين بها، وكذا التحليل الدقيق لهذه الإحتياجات حيث تساهم عملية تحليل الإحتياجات التدريبية بالوصف الدقيق للإحتياجات كما تقوم بتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها البرامج التدريبية، فهي مرتبطة بنجاح أو فشل العملية التدريبية، ومن ثم التنظيم لهذه العملية من حيث توفير الوسائل والإمكانات اللازمة من مكان التدريب والوسائل التدريبية والمتدربين وفي الأخير تقييم هذه العملية من أجل معرفة النقائص وتغاديتها ومحاولة الحصول على أفضل أداء في المؤسسة بما يضمن خدمات تلبي إحتياج الفرد والمجتمع.

الخاتمة

العامّة

الخاتمة العامة:

إن حسن استثمار المنظمات في مواردها البشرية التي تتحكم في بقية الموارد الأخرى يجعلها أكثر قدرة على تحقيق أهدافها و بكفاءة أعلى، وحتى المنظمات التي لديها موارد متطورة في التكنولوجيا والمعلومات ورأس المال لا يمكن أن تدير مواردها بكفاءة ما لم يكن لديها موارد بشرية تم اختيارها وتم تنميتها وتقييمها ومكافئتها بشكل جيد، إن الاختيار السيئ للعاملين يمكن أن يهدم عمل المنظمة بالكامل، بينما يمكن للاختيار السليم، وللتدريب والتحفيز الجيد للعاملين أن يطلق للمنظمة العنان في الإبداع والتجديد، و التقنن في أفضل النتائج لأن التدريب يعمل على تطوير الأداء الحالي والمستقبلي للفرد العامل، بالإضافة إلى ذلك تسعى أي مؤسسة إقتصادية إلى تطوير أداء عمالها لأن هذا التطوير هو من يخلق ميزة تنافسية للمؤسسة الذي يمدي أيضا الى تطوير وتحسين في أداء المؤسسة ككل.

إن اللجوء إلى التدريب كأحد وسائل تحسين و تطوير أداء العمال ينبغي أن ينبثق من رؤية واضحة ومعرفة دقيقة بأهداف و خطط الأداء المستهدف و نتائج تحليل و تقييم الأداء الفعلي و تحديد أسباب الفجوة التي قد تحصل بين المستويات الفعلية و المرغوب بها، حيث تعد وظيفة تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية بما أنها تهتم بالعنصر البشري الذي يعد أساس عملية الإنتاج، وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنها أقل الوظائف جاذبية لجميع الإدارات وأسباب ذلك عديدة يأتي في مقدمتها صعوبة تحقيق التقييم الفعال لأن العملية تخضع للحكم الشخصي والذين يمارسونها على الأغلب غير مدربين جيدا على كيفية إتقانها بفعالية عالية، فضلا على أن الكثير منا لا يرغب في سماع الانتقادات بشأن أدائه، ولكن رغم هذه الأسباب فإن التقييم وتحديد المستوى الفعلي لأداء الفرد ومدى التزامه بتعليمات و ضوابط المنظمة، ومدى إمكانية الاعتماد عليه مستقبلا، كل ذلك يشكل في رأينا نجاح المنظمات بغض النظر عن حجمها و نوعها.

يعد الإعتماد على نتائج تقييم الأداء مهم للغاية بحيث يكتسب هذه الأهمية من أهمية القرارات التي تتخذ بشأن الأفراد العاملين بالمنظمة، و التي تتعلق بتحليل الاحتياجات التدريبية بدرجة أولى فنجاح العملية التدريبية مرتبط مباشرة بمدى التحليل الدقيق للاحتياجات، و قد رأينا من خلال الدراسة الميدانية أن عملية تقييم الأداء تجرى من أجل تحديد مستوى الأداء الفعلي للعامل بغرض تحديد نقاط القوة و الضعف لدى العاملين، ومن ثمة بناء البرامج التدريبية و تحديد من يستفيد من هذه البرامج بدقة وموضوعية، إذ تشكل

الخاتمة العامة

مرحلة تحليل الإحتياجات التدريبية "مرحلة مفصلية في التخطيط لكل عملية تدريب تسعى إلى خفض الفوارق بين حالة راهنة وأخرى متوقعة مرغوبة، فيمكن اعتبارها دون مبالغة الحل الأنسب للمشكل المناسب"¹، لأنها تسمح بتقديم نماذج وتوقعات لمخططات تدريبية تهدف إلى الاستجابة الدقيقة للإحتياجات التدريبية بشتى مستوياتها.

لقد أصبح من الواضح أن عملية تحليل الإحتياجات التدريبية هي التي يتم من خلالها تحديد الفجوة بين تدريب العاملين والإحتياجات الفعلية للمؤسسة، حيث أن هذه العملية تسمح بتقديم توقعات لبرامج تدريبية تهدف إلى الإستجابة الدقيقة للإحتياجات التدريبية بكل مستوياتها، ويمكن توضيح انعكاسات عملية تحليل الإحتياجات التدريبية في مجال تصميم برامج التدريب فهي تساهم في معرفة ما إذا كان التدريب سوف يساعد في حل المشكلة و تقديم وصف دقيق لها أو تحقيق الهدف الذي من أجله تم تصميم البرنامج، وعلى ضوء عملية الوصف هذه يتم تحديد الإحتياجات أو الوضعيات التي تتطلب التدخل والمعالجة عن طريق التدريب، ليتم في مرحلة أخرى ترجمة تلك الإحتياجات في شكل أهداف خاصة للعملية التدريبية وكذا تصميم البرنامج التدريبي، هذا بالإضافة إلى كونها مؤشرا عن ظروف نقل أو تحويل تلك الكفاءات في محيط العمل بالشكل الأكثر ملائمة.

1. النتائج:

1. التدريب يعتبر هدف إستراتيجي تسعى المؤسسة من خلاله لتحقيق أهدافها وأهداف عمالها بتطوير أداء العاملين من جهة وزيادة الإنتاجية من جهة أخرى؛
2. التنوع في الدورات التدريبية وبشكل مستمر يساهم في تحسين وتطوير من مستوى أداء العاملين حيث بينت النتائج أن درجة تنفيذ المهامات الإدارية بعد دورات التدريبية جيدة؛
3. يعتبر ضعف الإنتاج في المؤسسة راجع إلى نقص التدريب؛
4. يعتمد التدريب في مؤسسة نفضال على أساس نتائج تقييم الأداء؛

¹ نوبوة صالح تحليل الإحتياجات التكوينية: بين تعدد الأطر المفاهيمية والمقاربات المنهجية، المجلد (13)، العدد 01، 2016، ص202.

الخاتمة العامة

5. يعتبر تقييم الأداء في المؤسسة مهم جداً من أجل معرفة نقاط القوى والضعف للعامل كما تساهم نتائج تقييم الأداء على تحديد و تحليل الإحتياجات التدريبية؛
6. تعتبر مرحلة تحليل الإحتياجات التدريبية مرحلة أساسية لا يمكن الإستغناء عنها مرتبطة بنجاح العملية التدريبية فهي تساعد على زيادة في كفاءة التدريب كما تساعد في إختيار مواضيع الدورات التدريبية حسب الإحتياجات؛
7. عند تحليل وتحديد الإحتياجات التدريبية يتم مراعاة إحتياجات العمل بالدرجة الأولى وهذا ربما راجع إلى رغبة المؤسسة في تجديد الخبرات اللازمة للعمل؛
8. يشجع الرؤساء رؤسيتهم على التطوير من أدائهم؛
9. تساهم عملية تحليل الإحتياجات التدريبية في تطوير أداء العاملين.

2. التوصيات:

- يجب الأخذ بعين الإعتبار الصعوبات والمعوقات التي يواجهها العامل أثناء أداءه لعمله والتي تقلل من كفاءته وسعي إلى تحسينها من أجل تطوير مستوى الأداء للعامل وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.
- يجب على المؤسسة تكثيف الدورات التدريبية للعاملين من أجل الظفر بأهدافها من ناحية، وأهداف عمالها من ناحية أخرى.
- يجب النظر إلى التدريب على أنه عملية مستمرة، و يجب أن تشمل البرامج التدريبية التهيئة النفسية للعاملين، و تشجيعهم على مناقشة الرؤساء في أدائهم لمهامهم لتحسين علاقات العمل.
- بما أن عملية تقييم الأداء هو الأساس في عملية تحليل وتحديد الإحتياجات التدريبية فإنه يتعين على المؤسسة أن تعرف قيمة وأهمية هذه العملية التي يجب أن تتسم بالعدالة والنزاهة، لأنها تهدف إلى علاج المشاكل التي قد تظهر في الوقت المناسب، كما أنها تساهم في تحفيز العاملين لتقديم جهد أكثر وأفضل إذا إتصفت بالنزاهة وبالتالي تطوير أداء عمالها.

الخاتمة العامة

- من أجل تطوير أداء العاملين وكسب ثقة العمال و ولائهم للمؤسسة، من الضروري الإعتماد على معايير موضوعية في عملية التقييم و إشراك المرؤوسين في وضع تلك المعايير بما يخدم أهداف المؤسسة والفرد العامل.
- بما أن ضعف الإنتاج في المؤسسة راجع إلى نقص التدريب على المؤسسة تكثيف الدورات التدريبية للعمال لتفادي ضعف إنتاجها.
- إعطاء أهمية بالغة لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية باعتبارها العنصر الأساسي لنجاح أو فشل العملية التدريبية.

3. أفاق الدراسة:

بعد أن أنهينا دراستنا أثارت نتائجها الرغبة في البحث و فتحت أفاق للدراسة في المجالات التالية:

01- دور نظام تحليل الاحتياجات التدريبية في التأثير على أداء العاملين.

02- دراسة مشكلات التدريب و رفع كفاءة العاملين في المؤسسة.

03- أثر العملية التدريبية على إنتاجية المؤسسة.

قائمة
المراجع

قائمة المراجع:

أولاً/ الكتب:

1. باللغة العربية:

- أحمد الخطيب، روح الخطيب، "اتجاهات حديثة في التدريب"، الطبعة الاولى، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، جدار للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- أسامة محمد سيد علي، إعداد المدرب المبدعTOT، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- إيمان أحمد يوسف، المهارات الإدارية وطرق تنميتها، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2020.
- بلال خلف السكارنة، "التطوير التنظيمي و الاداري"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان ، الاردن، 2009.
- توفيق محمد عبد المحسن، "تقييم الأداء"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1998، ص03.
- حسين حريم، "إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)", الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- حسين حريم، "السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان (الأردن)، 2009.
- حسين حسين، "طرق التدريب"، الطبعة الثانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- حسين محمد حراشنة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- حنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.

قائمة العراجع

- خالد عبد الفتاح عبد الله، أسس إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار نور الإسلام للطباعة والتصميمات، القاهرة، مصر، 2010.
- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، تحديد السياسات التدريبية و تخطيط التدريب، الطبعة الثالثة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2018.
- خضير كاظم حمود، ادارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى، الاردن، 2007.
- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة السادسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015.
- رافدة الحريري، "اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2000.
- زيد منير عبوي، "إدارة التغيير و التطوير"، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- السعيد مبروك إبراهيم، "تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات"، دار وفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط1، 2012.
- سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
- سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
- السيد عليوة، تحديد الإحتياجات التدريبية، إيتراك للنشر و التوزيع، مصر، 2011.
- السيد محمد عبد الغفار، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
- صابر محمد عبد العليم وتعليب خالد عبد المجيد، ادارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الاولى، مصر، 2010.
- صفاء عبد العزيز، سلامة عبد العظيم، دليل المعلم في التربية وطرق التدريس، دار قتيبة، دمشق، سوريا، 2008.

قائمة المراجع

- طاهر الغالبي وصالح علي، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن.
- طاهر محمود الكلالدة، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2011.
- عادل الجودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، سوريا، 1972.
- عادل حرحوش صالح و مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار الكتاب العالمي و دار الكتب الحديثة، الأردن.
- عائشة شتاتحة، التدريب في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019.
- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات "الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- عبد الكريم درويش، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، الطبعة الأولى، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2010.
- عطا الله الشرعة محمد تيسير، إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011.
- عطا الله محمد تيسير الشرعة، "إدارة العملية التدريبية- النظري و التطبيقي-"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان (الأردن)، 2014.
- علي عبد الله، "دور ادارة الموارد البشرية في احداث التغيير الاستراتيجي"، المجلة الجزائرية، العدد 1، الجزائر، 2010.
- علي غريب، إسماعيل قيرة وبلقاسم سلاطينة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، مصر، 2007.
- عمر عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2009.
- كشواي باري، إدارة الموارد البشرية، -نسخة منقحة - الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006.

قائمة العراجع

- ليث سعد الله حسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات مداخل ومنهجيات – أدوات وتقنيات، الطبعة الأولى، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2021.
- محمد أحمد عبد النبي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010.
- محمد السيد البدوي الدسوقي طلحة، إدارة المستشفيات والمراكز الطبية: إدارة وتطوير المستشفيات والمراكز الطبية، التسويق للخدمات والمنتجات الطبية، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2017.
- محمد عبد الفتاح الصريفي، "التدريب الإداري"، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009.
- محمد نبهان سويلم، تحليل و تصميم نظم المعلومات، الطبعة الأولى، المكتبة الأكاديمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1996.
- محمود الخطيب، "سلسلة المعرفة الإدارية، إدارة الموارد البشرية: إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصادي الالكتروني"، مكتبة عين شمس، الطبعة الأولى، 2002.
- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الإتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2007.
- مدحت محمد أبو النصر، الألعاب والمباريات التدريبية لتطوير مهنة التدريب، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2016.
- مدحت محمد أبو النصر، مراحل العملية التدريبية (تخطيط و تنفيذ و تقويم البرامج التدريبية)، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، 2009.
- معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 1.
- نادر أحمد أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- نادر أحمد أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- نزار عوني اللبدي، "إدارة الموارد البشرية و تنميتها"، الطبعة الأولى، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015.

قائمة المراجع

- نور الدين حاروش، ادارة الموارد البشرية، دار الامة للطباعة والترجمة والتوزيع، الطبعة الاولى، الجزائر، 2011.
 - هشام طالب، دليل التدريب القيادي، سلسلة التنمية البشرية، الدار العربية للعلوم ناشرون، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1995.
 - وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، 2004.
- II. باللغة الفرنسية:

- Henry Carre, (1991), "diriger des salariés aujourd'hui", édition: maxima l'eurent du mesnil, Paris.
- Lapointe J. J, (1992), La conduite d'une étude de besoins en éducation et en formation: une approche systémique, PU Québec.
- Robert Le Duff, (1999), Encyclopédie du gestion et de management, Edition Dalloz, Paris.
- Sylvie Bureau, Analyse des besoins de formation, développement international desjardins, Québec : Revised edition.
- Yves Emery, François Gonin, "dynamiser les ressources humaines", Presses Polytechnique et universitaires romandes, Paris (France).

III. باللغة الإنجليزية:

- Kaufman R. E. et Harsh J. R. (1979). Needs assessment: concept and application, Englewood Cliffs, Educational Technology Publication.
- Schuler R.S, (1995), "managing human resources", west publishing company, without giving out the publishing country, 5th ed.

ثانيا/ المذكرات والرسائل الجامعية:

I. العربية:

قائمة المراجع

- أحمد إسماعيل سلام أبو سويرج، برنامج تدريبي قائم على التصميم التعليمي في ضوء الاحتياجات التدريبية لتنمية بعض المهارات التكنولوجية لدى معلمي التكنولوجيا، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غزة، 2009.
- أحمد بن يحيى ربيع، "دور التدريب في دعم عملية الابداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة- دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير و العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010/2009.
- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.
- بلقاسم بلقيدوم، الفعالية التربوية لأستاذ التعليم المتوسط: العمليات والتفاعل كميّار، رسالة دكتوراه في علوم التربية، جامعة سطيف 2، 2014.
- حازم بن عبيد حازم القناعي، "مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة"، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالسعودية، 2005/2004.
- خليل إسماعيل إبراهيم ماضى، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مصر، 2014.
- رجب عبدالله رجب السراج، "واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات الغير حكومية بقطاع غزة" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، 2010.
- عبد الكريم بوبطرخ، "دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية"، دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري _ قسنطينة _ ، 2011-2012.

قائمة المراجع

- عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد آل الشيخ، معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2011.
- عبد الوهاب محمد جبين، "تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف"، مذكرة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية بسوريا، 2009-2010.
- عزالدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية بمركب المجارف و الرافعات-(CPG) قسنطينة"، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة، 2007/2008.
- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2005/2006.
- محمد مبارك محمد الرشيد، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014.
- نايفة فهمي إبراهيم أبو الهوس، نحو تطوير أداء موظفي القطاع الصحي الخاص والأهلي في محافظات شمال الضفة الغربية من منظور إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2012.
- الهاشمي بعاج، "دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة"، - دراسة حالة سونلغاز فرع الأغواط-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر دالي ابراهيم، 2009/2010.

II. الأجنبية:

- Onlineformapro. (2007). Analyse des besoins de formation, Document télécharge de <http://espaces.onlineformapro.com/espaces/commun/pe-dago/abc2.pdf>

قائمة المراجع

- Yasmine F. (2010). Analyse de besoins technologiques des apprenants à distance à la télé-Universitaire. Mémoire inédit, Université de Montréal, Montréal.

ثالثاً/ الجرائد والمجلات:

- الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 6، 2008.
- سليمان محمد الطراونة، أيمن صبحي خاطر و مشهور محمد طويقات، درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات - العدد الرابع والعشرون، 2011.
- صادق هدى أحمد، تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي، المجلة العربية للتدريب، المجلد (5)، العدد 10، 1993.
- صالح نويوة، تحليل الاحتياجات التكوينية: بين تعدد الأطر المفاهيمية والمقاربات المنهجية، المجلد (13)، العدد 01، 2016.
- عصام جمال سلمان، تطوير أداء العاملين ودوره في تسوية المطالبات التعويضية، بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، المجلد 15، العدد 50، 2020.
- علي رحمة راشد، استراتيجيات الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الاداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، العدد 98، المجلد 23، 2016، ص 208.
- فواز بدوي وعبدالله بدوي، استراتيجيات التفكير الإبداعي ودورها في تطوير أداء العاملين في المؤسسات الطبية في محافظة نابلس، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد الثامن، العدد الثاني يونيو 2018.
- مروان محمد النسور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد الثاني، 2012.

قائمة العراجع

- نهاية عبد الهادي التלבاني، رامز عزمي بدير، أيمن عبد الرحمن المصدر، "واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية"، مجلة جامعة الأزهر-سلسلة العلوم الإنسانية، العدد B1، غزة، فلسطين، 2011.

رابعاً/ الملتقيات والمؤتمرات:

- عبد السلام مخلوفي، روشام بن زيان، "الاتجاهات المعاصرة في التدريب- التجريب الموجه بالأداء"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 2004.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة العليا لإدارة الأعمال-تلمسان



تخصص: إدارة وإستراتيجية المؤسسات

السنة الثانية: ماستر

إستبانة البحث

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بها تحت عنوان " تحليل إحتياجات التدريب ودوره في تطوير أداء العاملين"، لذا يرجى منكم الاطلاع على أسئلة هذا الاستبيان، والإجابة عليها بكل موضوعية وصراحة، وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك، مع التعهد بسرية المعلومات واستعمالها في هذه الدراسة.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1/ السن : من (19-29) سنة من (30-40) سنة من 41 سنة فما فوق

2/ الجنس: ذكر أنثى

3/ المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي

4/ مدة العمل في هذه الوظيفة:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

5/ الإدارة التي تنتمي إليها:

المديرية الإدارية العامة المديرية التنفيذية للموارد البشرية المديرية التقنية مديرية مراقبة التسيير

مديرية النقل والصيانة مديرية الأمن، الصحة والبيئة المديرية التنفيذية الإستراتيجية، التخطيط والإقتصاد

مديرية نظام الجودة الفرع التجاري المديرية المركزية القانونية

6/ الدرجة الوظيفية:

إطار مسير إطار تنفيذي إطار سامي إطار تنسيقي عون تحكم

7/ الوضعية القانونية في المؤسسة: دائم مؤقت

8/ ماهي أهم المعوقات التي تعوقك في عملك المهني وتقلل من كفاءتك؟

نقص التدريب المهني قلة الإمكانيات المادية والموارد اللازمة للعمل توصيف مهني غير ملائم

الجزء الثاني: أسئلة حول موضوع الدراسة

9/ كيف تنظر لتقييم أداء العمال في المؤسسة؟

مهم جدا مهم متوسط الأهمية

10/ ماهي الآثار المترتبة عن تقييم ادائهم؟

الحصول على الحوافز معرفة نقاط القوى والضعف للعامل الترقية إلى منصب أعلى

11/ كيف تنظر لتدريب الأفراد بالمؤسسة؟

فعال جدا فعال متوسط الفعالية

12/ على أي أساس يتم تدريب الأفراد العاملين بالمؤسسة؟

على أساس نتائج تقييم الأداء عندما تتغير ظروف العمل
عند استخدام آلات جديدة عند النظر في ترقية العامل مواكبة التكنولوجيا

13/ هل يعتبر التدريب هدف استراتيجي لدى المؤسسة؟ نعم لا

14/ هل يساهم التدريب في تحقيق أهداف:

الموظف المؤسسة الموظف والمؤسسة معا

15/ ماهو الهدف من التدريب بالنسبة للمؤسسة:

التحكم في منصب العمل زيادة الإنتاج تقليل من حوادث العمل تطوير مستوى الأداء

16/ ماهو نوع التدريب المتبع في المؤسسة؟

تخصصي أكاديمي ترقوي

17/ هل حصلت على دورات تدريبية من قبل في عملك الحالي؟

نعم

لا

18/ اين تم تدريبك؟ داخل المؤسسة خارج المؤسسة خارج الوطن

19/ ماهي مدة تدريبك؟

أقل من 06 أشهر أكثر من 06 أشهر

20/ ماهي درجة تنفيذ المهام الإدارية بعد الانتهاء من الدورات التدريبية؟

ضعيفة حسنة متوسطة جيدة

- 21/ هل تقوم المؤسسة بتقييم العمال بعد التدريب؟ نعم لا
- 22/ هل تعتقد أن ضعف الإنتاج في المؤسسة راجع إلى نقص التدريب؟ نعم لا
- 23/ هل تعتقد أن نتائج تقييم الأداء فعلا يحدد ويحلل الاحتياجات التدريبية؟ نعم لا
- 24/ هل ترى أن التنوع في الدورات التدريبية ساهم في تطوير أداء العمال؟ نعم لا

25/ عند تحديده وتحليلك للاحتياجات التدريبية هل تراعي:

إحتياجات الفرد إحتياجات العمل إحتياجات المنظمة

26/ هل ترى أن أهمية تحليل الاحتياجات التدريبية تكمن في:

زيادة في كفاءة التدريب

المساعدة في اختيار مواضيع الدورات التدريبية حسب الاحتياجات التي تتطلب تطوير

يساعد في حل المشكلة و تحقيق الهدف الذي من أجله تم تصميم برنامج التدريب

27/ هل تعتقد أن إهمال مرحلة تحليل الاحتياجات التدريبية يؤدي إلى عدم نجاح العملية التدريبية؟ نعم لا

28/ هل تشجع رؤوسيك على التطوير من أدائهم؟ نعم لا

29/ هل يطلب منكم تحليل الاحتياجات التدريبية لكل فرد يعمل تحت رئاستكم بعد عملية تقييم؟ نعم لا

30/ هل ترى أنك في حاجة إلى برنامج تدريبي يساعدك على إكتساب المهارات من أجل تطوير مستوى الأداء؟

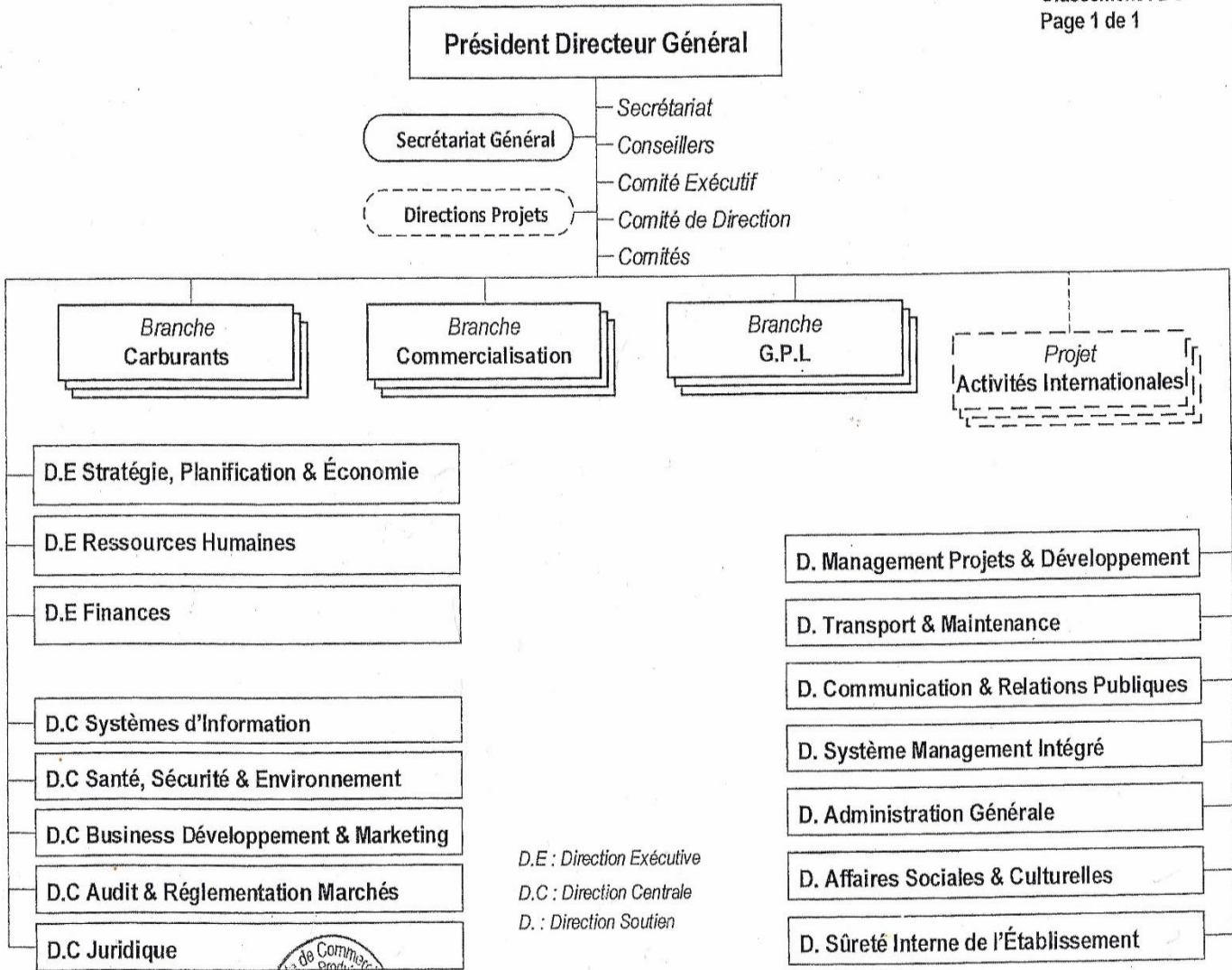
نعم لا

31/ هل تعتقد أن تحليل إحتياجات التدريب يساهم في تطوير الأداء؟ نعم لا



Schéma de la Macrostructure de NAFTAL S.p.a

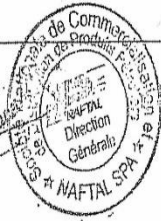
Décision : S.765R21
Classement : DG
Page 1 de 1



Fait à Chéraga, le

Le Président Directeur Général

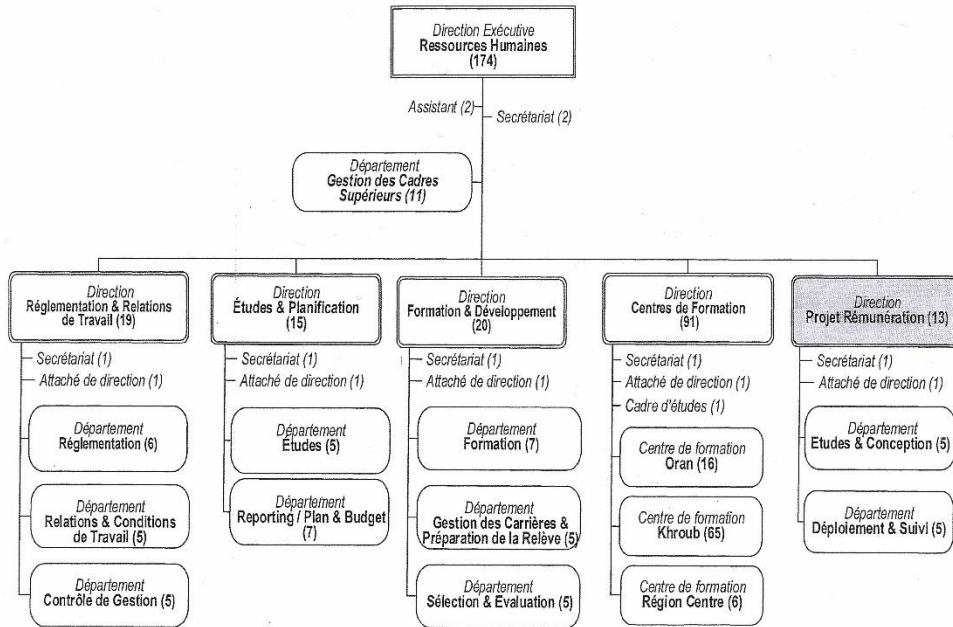
Kemouch BEVET, N.A.



الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي للمديرية التنفيذية للموارد البشرية لمؤسسة نفضال - شراكة -

	Annexe III à la décision n° S.790R15 DG.	Classement : DE.RH Référence : 9H0 000
		Page 1 de 1

Organigramme Direction Exécutive Ressources Humaines



Fait à Chéraga, le

20 MARS 2021

Le Président Directeur Général
Kamel BENFRIHA



الملحق رقم (04): يمثل أهم الهيئات التنظيمية في مؤسسة نفضال_شراكة- وأهم المهام المكلفة بها.

الرمز	التسمية	المهام
D.E.F	Direction Exécutive finances.	تطوير ووضع سياسات مالية تتوافق مع إستراتيجية المؤسسة.
D.E.R.H	Direction Exécutive ressources humaine.	تهتم بتسيير الأشخاص العاملين بنفضال ومرتبطة بالتنظيم والعلاقات المهنية والتكوين والتطوير.
D.C.S.P.E	Direction Exécutive stratégie et planification et économie.	التشيط والتنسيق ما بين إستراتيجية المؤسسة و النتائج المحققة.
D.C.A.R.M	Direction Centrale audit et réglementation des marchés.	تعريف وتطوير ووضع السياسات العامة للمؤسسة مراقبة ورفع درجات الكفاءة وإستعمال النظام والإجراءات على أكمل وجه.
D.C.S.S.E	Direction Centrale santé, sécurité et environnement .	يضمن الحماية الصناعية وحماية المواد وكذلك حماية المحيط والصحة.
D.C.S.I	Direction Centrale système d'information.	وضع نظام معلومات مدما معتمدا على التقنيات الحديثة للتسيير.
D.C.B.D.M	Direction Centrale Business développement et marketing.	القيام بدراسة السوق وتحديد جملة الأعمال المرتبطة بتطوير مبيعات المنتجات المسوقة من طرف الشركة.
D.C.J	Direction Centrale juridique.	تسهيل ورصد النشاط القانوني لهياكل الفروع والمركزية، مع ضمان حل جميع نزاعات المؤسسة.
D.A.S.C	Direction affaires sociales et culturelles	تطوير المهام المتعلقة بالصحة و الشؤون الاجتماعية.
D.M.P.D	Direction Management Projets et Développement	القيام بعمليات البحث والتطوير في المجال التكنولوجي، القيا بدراسات أولية لمردودية مشاريع الشركة في ميدان النقل، الصيانة، التوزيع...
D.T.M	Direction transport et maintenance.	إدارة النقل و الصيانة.
D.C.R.P	Direction Communication et Relations Publiques	إعداد إستراتيجية الإتصال داخل المؤسسة والسهر على تطبيقها على المستوى الداخلي والخارجي، إعداد وتطوير منشورات ووسائل الإتصال للمؤسسة.
D.A.G	Direction Administration Générale	تسيير الخدمات المالية والإدارية.
D.A.S.C	Direction Affaires sociales et Culturelles.	المشاركة في وضع سياسات الشركة في مجال الشؤون الاجتماعية والثقافية، الحرص بصفة دائمة على الصورة الجيدة لشركة.
D.S.I.E	Direction Sécurité Interne de L'établissement	تسيير ومراقبة جميع الممتلكات التي بحوزة الشركة.
G.P.L	Bronche GPL	تموين و بيع مواد G.P.L كغاز البوتان.
C.B.R	Bronche Carburant	تموين الوقود و بيع المواد الموجهة للإستعمال الجوي والبحري.
C.O.M	Bronche Commercialisation	توزيع و بيع الوقود.

	FICHE DE RECUEIL DES BESOINS INDIVIDUELS EN FORMATION	ERQ.DG.RH.20.RO
---	--	-----------------

EXERCICE

COPIE CONTROLÉE

FORMATION A L'INITIATIVE DE L'ENTREPRISE

RAPPEL : Conformément aux dispositions de la circulaire DERH /N°..... /DFD/N°...../06 du.... relative à la mise en formation des travailleurs, le responsable hiérarchique en concertation avec l'agent concerné, renseignera cette fiche et après signature par le Directeur de structure la transmet au service ou au Département Formation/Direction des Ressources Humaines.

Nom : Prénom : Date de naissance.
 Service Département:..... Direction/ district :
 Fonction occupée : Date de recrutement :
 Niveau académique :
 Dernière Formation suivie : Année :
 Statut Cadre Dirigeant Cadre Sup. Cadre Agent de Maîtrise Agent d'Exécution
 Nom & prénom du responsable hiérarchique :
 Période souhaitée pour la formation :

Énoncez ci- dessous, des problèmes à résoudre ou des améliorations à apporter par l'agent à former :
 (Traduction en objectifs à atteindre)

.....

La signature autorise l'absence au poste de travail pour la durée de la formation et atteste de son utilité pour son travail actuel ou celui qui lui sera confié à l'avenir. Signature de l'intéressé	Signature du responsable hiérarchique Cachet et Signature du Directeur
--	---

Partie réservée à la structure Formation
 (DERH, DAG, DCASC, Branches)

Fiche reçue le : / /

Commentaires et Observations :

Décision Finale :

Intitulé de la formation retenue	Durée	Type de formation	Organisme	Objectifs de la formation

قائمة المحتويات:

العنوان	الصفحة
الشكر	I
الإهداء	II
قائمة الجداول	III
قائمة الأشكال	IV
قائمة الملاحق	VI
قائمة الرموز و المختصرات	VII
المقدمة العامة	01
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية	
تمهيد	08
المبحث الأول: ماهية التدريب	09
المطلب الأول: مفهوم التدريب و أهميته	09
المطلب الثاني: أنواع التدريب و أهدافه	11
المطلب الثالث: مراحل العملية التدريبية	13
المبحث الثاني: الإحتياجات التدريبية	19
المطلب الأول: مفهوم الإحتياجات التدريبية وطرق تحديدها	20
المطلب الثاني: أنواع الإحتياجات التدريبية	22
المطلب الثالث: خصائص و أسباب الإحتياجات التدريبية	24
المبحث الثالث: عملية تحليل الإحتياجات التدريبية	26
المطلب الأول: ماهية وأهداف عملية تحليل الإحتياجات التدريبية	26
المطلب الثاني: خطوات وأدوات تحليل إحتياجات التدريب	30
المطلب الثالث: إستراتيجية تحليل الإحتياجات التدريبية	32
خاتمة الفصل	35
الفصل الثاني: أساسيات تطوير أداء العاملين	
تمهيد	36
المبحث الأول: ماهية أداء العاملين	37

37	المطلب الأول: مفهوم وأهمية أداء العاملين
39	المطلب الثاني: عناصر الأداء و محدداته
41	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء
42	المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين
42	المطلب الأول: ماهية تقييم أداء العاملين
44	المطلب الثاني: أهداف عملية تقييم أداء العاملين و الأطراف القائمة به.
48	المطلب الثالث: مبادئ وطرق تقييم أداء العاملين
53	المبحث الثالث: عملية تطوير أداء العاملين
53	المطلب الأول: ماهية تطوير أداء العاملين
55	المطلب الثاني: أهمية تطوير أداء العاملين
56	المطلب الثالث: أهداف ومبادئ تطوير أداء العاملين
58	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لعملية تحليل الإحتياجات التدريبية في مؤسسة نفعال-شراكة-	
59	تمهيد
60	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
60	المطلب الأول: شركة نفعال مهامها، تاريخها وأهدافها
67	المطلب الثاني: الهياكل التنظيمية العامة لمؤسسة نفعال
70	المطلب الثالث: قسم إدارة الموارد البشرية
74	المبحث الثاني: عملية التدريب في مؤسسة نفعال.
74	المطلب الأول: طبيعة عملية التدريب في مؤسسة نفعال
77	المطلب الثاني: أماكن وإجراءات التدريب في مؤسسة نفعال
80	المطلب الثاني: مسار العملية التدريبية في مؤسسة نفعال
85	المبحث الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية
85	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
86	المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة
92	المطلب الثالث: تحليل وتفسير النتائج
119	خلاصة الفصل

120	الخاتمة العامة
IX	قائمة المراجع
XIX	الملاحق
XXIX	الملخص

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تحليل إحتياجات التدريب ودوره في تطوير أداء العاملين، ولمعالجة هذا الموضوع قمنا بدراسة حالة مؤسسة إقتصادية التي تستوعب الموضوع والمتمثلة في مؤسسة نפטال -شراقة-، إعتدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة، ولتحقيق هذا الهدف إستخدمنا الإستبيان كأداة للدراسة شمل 31 سؤال، تم توزيع إستمارة الاستبيان داخل المؤسسة على عينة قدرها 80 عامل، وتم الإعتماد على الحزمة الإحصائية لمعالجة المعطيات المجمعة عن عينة الدراسة بواسطة برنامج SPSS، وفي الأخير أهم ما تم التوصل إليه من نتائج أن التدريب يعتبر هدف إستراتيجي تسعى المؤسسة من خلاله لتحقيق أهدافها وأهداف عمالها بتطوير أداء العاملين من جهة وزيادة الإنتاجية من جهة أخرى؛ يعتبر تقييم الأداء في المؤسسة مهم جداً من أجل معرفة نقاط القوى والضعف للعامل كما تساهم نتائج تقييم الأداء على تحديد و تحليل الإحتياجات التدريبية، تعتبر مرحلة تحليل الإحتياجات التدريبية مرحلة أساسية لا يمكن الإستغناء عنها مرتبطة بنجاح العملية التدريبية فهي تساعد على زيادة في كفاءة التدريب كما تساعد في إختيار مواضيع الدورات التدريبية حسب الإحتياجات، تساهم هذه المرحلة أيضاً في تطوير أداء العاملين والذي يعتبر الهدف الرئيسي التي تسعى المؤسسة لتحقيقه من وراء التدريب.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الإحتياجات، تحليل، أداء العاملين، تقييم، تطوير.

Abstract:

The objective of this study to identify the analysis of training needs and their role in the development of employee performance. To address this issue, the case of an economic institution that accommodates the issue, represented by the Naftal Corporation - Sharqa, was studied. In this study, we rely on the descriptive analytical approach. To achieve this objective, we used the questionnaire as a study tool that included 31 questions. The questionnaire was distributed within the institution to a sample of 80 workers, and the statistical package was used to process the data collected from the study sample using the SPSS, Finally, the most important results that have been achieved are that training is a strategic objective through which the institution seeks to achieve its goals and the goals of its workers by developing the performance of workers on the one hand and increasing productivity on the other. ; The performance evaluation in the organization is very

important to know the strengths and weaknesses of the worker. The results of the performance evaluation also contribute to the identification and analysis of training needs. The training needs analysis stage is an essential and indispensable stage linked to the success of the training process, as it helps to increase the efficiency of training and helps in choosing the topics of the training courses according to the needs. This stage also contributes to the development of employee performance, which is the main objective sought by the organization. achieve through training.

Keywords: training, needs, analysis, employee performance, evaluation, development.