

التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية
- دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة -

أ. فريد خميلي

أستاذ مساعد، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم

التسيير جامعة أم البواقي

الملخص:

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على تدريب الموارد البشرية وبيان أهميته ومراحله التي يمر بها، وإلقاء الضوء أيضا على الأداء وبيان أهمية قياسه والعوامل التي تؤثر عليه، ولا تتوقف الدراسة عند هذا الحد بل تحاول بيان أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة باستعمال الأدوات الإحصائية.

وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين التدريب وأداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الأداء، الموارد البشرية، أداء الموارد البشرية، مجمع صيدال فرع فرمال.

Abstract:

This study aims to shed light on human resources training and its importance and stages that passes by, and shed light also on the performance and its importance measured and the factors that affect it, do not stop the study at this point but are trying to demonstrate the impact of training on the performance of human resources in Saidal factory branch Farmal Annaba using statistical tools,

Has concluded that there is a positive correlation between training and performance of human resources in the organization study.

Keywords : Training, performance, human resources, human resources performance, Saidal factory branch Farmal.

مقدمة:

في هذا العصر، لا منأى أمام المؤسسات إلا أن تقوم بتدريب مواردها البشرية، من خلال تحديد احتياجاتها التدريبية وتصميم برامج فعالة للتدريب ثم تقييمه من اجل اكتشاف مواطن الضعف لمعالجتها في الوقت المناسب وتدعيم نقاط القوة، ولعل السر في هذا الاهتمام هو الهدف من التدريب الساعي إلى تحسين أداء الموارد البشرية ومن ثم زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة من خلال اكتساب العامل المتدرب للمعارف والمهارات والخبرات حول عمله، وجاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذه الإشكالية أي بيان أثر التدريب على أداء الموارد البشرية.

أهمية الدراسة:

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

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التطرق إلى مفهوم تدريب الموارد البشرية، وأهميته ومراحله التي يمر بها من اجل ضمان نجاح البرنامج التدريبية؛
- بيان أداء الموارد البشرية من خلال التطرق إلى تعريف الأداء وتعريف قياس الأداء، وأهدافه والعوامل المؤثرة على الأداء؛
- بيان الدور الذي من الممكن إن يلعبه التدريب في رفع أداء العاملين؛
- دراسة أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال باستخدام الأساليب الإحصائية.

إشكالية الدراسة: تظهر مشكلة الدراسة من خلال طرح السؤال الرئيسي التالي: ما هو أثر التدريب على

أداء الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة ؟

فرضية الدراسة: من اجل الإجابة على سؤال الدراسة يمكن طرح الفرضية التالية:

توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال.

الدراسات السابقة:

من اجل دراسة هذه الإشكالية واختبار الفرضيات سوف يتم الاستعانة ببعض الدراسات السابقة والتي تعتبر كطريق تمهيدي لهذه الدراسة، حيث سننظر إلى ما توصلت إليه الدراسات التي حامت حول هذا الموضوع ومن ثمة وضع الإضافة التي تصبوا إليها دراستنا، ومن أهم الدراسات التي نراها مناسبة في هذا المقام ما يلي:

— دراسة هايل عبد الوهاب الزايد، 2009: حيث درس موضوع أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين دراسة ميدانية على شركات الصناعات النسيجية بسوريا، وقسم دراسته إلى متغيرين أساسيين: المتغير المستقل هو التدريب والمتغير التابع هو رفع كفاءة أداء العاملين ويتضمن الإنتاجية وجودة العمل. وطرح الباحث من بين فرضياته "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب ورفع كفاءة أداء العاملين".

— دراسة علي يونس منا وآخرون، 2009: بعنوان قياس اثر التدريب على أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان وطرح الفرضيات التالية:

- يوجد أثر فودلالة معنوية بين مهارات المتدرب وقدراته والأداء الفعلي الذي يسعى التدريب لتحقيقه للمتدرب في مديرية التربية محل الدراسة؛

- يوجد أثر فودلالة إحصائية بين كفاءة برامج التدريب وتطوير وتحسين كفاءة أداء العاملين في مديرية التربية محل الدراسة؛

- يوجد أثر بين تقييم البرامج التدريبية وتحسين أداء العاملين في مديرية التربية محل الدراسة.

- دراسة إيمان قصاب، 2008 : رسالة ماجستير غير منشورة بعنوان (دور تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين) حالة الحوافز في المصرف التجاري السوري .
- دراسة بطرس الشكر ولؤي لطيف، 2008، بعنوان دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقية ببغداد وانطلقا الباحثان من فرضية مفادها لا تتأثر كفاءة أداء العاملين بتنفيذ البرامج التدريبية وعند اختبار هذه الفرضية توصل الباحثان إلى رفضها وقبول فرضية تتأثر كفاءة أداء العاملين بتنفيذ برامج التدريب.

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها اهتمت بهذا الموضوع في مؤسسة جزائرية وما نلاحظه أن جل الدراسات كانت على مؤسسات غير جزائرية، وعليه سيكون مكان هذه الدراسة مؤسسة اقتصادية جزائرية ومن ثمة تقديم إضافة أكاديمية للمؤسسات الجزائرية لعلها تهتم بالتدريب وتعطيه المكانة المرموقة ضمن استراتيجياتها للمضي قدما نحو تحقيق الأهداف وخلق القيمة المضافة في الاقتصاد ومن ثمة المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية.

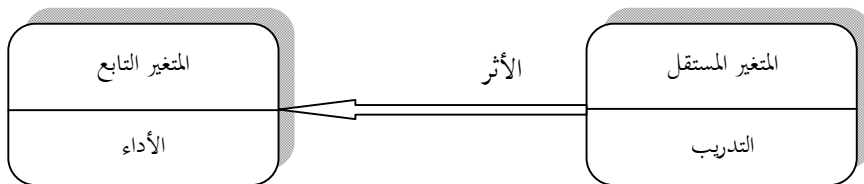
نموذج الدراسة:

أي دراسة تحتاج إلى نموذج ينطلق منه الباحث، حيث أن:

- المتغير المستقل: التدريب؛

- المتغير التابع: الأداء.

وعليه فان نموذج هذه الدراسة يظهر كما يلي:



منهج الدراسة: من أجل بلوغ أهداف الدراسة واختبار الفرضية، فإنه سوف يعتمد على:

- المنهج الوصفي من خلال عرض الجانب النظري للدراسة.
- المنهج التحليلي من خلال تحليل ما تم وصفه في الجانب النظري؛
- كما سيتم الاعتماد على دراسة الحالة كأداة لجمع البيانات وبيان أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

وسيتم تقسيم الدراسة إلى ثلاث محاور أساسية:

أولاً: تدريب الموارد البشرية؛

ثانياً: أداء الموارد البشرية؛

ثالثاً: أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة.

أولاً: تدريب الموارد البشرية

1- تعريف التدريب:

لا يوجد هناك تعريف محدد للتدريب بين علماء الإدارة فلكل وجهة نظر حسب مدرسته وحسب

توجهه الفكري وحسب الغرض من التدريب ومن بين التعاريف نذكر ما يلي:

- التدريب هو عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم، ورفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل¹؛
- يعرف التدريب بأنه النشاط المخطط الذي يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، مما يجعل هذا الفرد أو هذه الجماعة لائقين بأعمالهم وبكفاءة إنتاجية عاليتين²؛

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع عمان، 1996، ص 233.

- كما عرف التدريب بأنه عملية يقصد بها زيادة كفاءة الفرد الإنتاجية وكذلك زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة التي يعمل فيها هذا الفرد وذلك عن طريق معاونة كل فرد على أن يستغل إمكانيته الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن وكذلك معاونة العاملين في المنظمة ككل على حسن استغلال إمكانياتهم الإنتاجية بوصفهم جماعة تعمل متعاونة لتحقيق أهداف معينة؛³
- يقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة لتزويد المستفيد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل وتنمية وتطوير ما لديه من خبرات بما يزيد كفاءته لأداء عمله الحالي أو لبدء أعمال ذات مستوى أعلى بالمستقبل.⁴
- ومن خلال ما سبق يمكن تعريف التدريب بأنه عملية هادفة إلى تحسين أداء الموارد البشرية وزيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة من خلال إحداث تغيرات في الفرد والجماعة من خلال اكتساب المعلومات والمعارف والمهارات والخبرات حول العمل.

2- أهمية التدريب:

تكمن أهمية التدريب في الآتي:⁵

- إنجاز وظيفي أفضل، كما ونوعاً، أي زيادة الإنتاجية وبالتالي تخفيض التكاليف؛
- زيادة فرص إشباع المستفيد والمستهلك لمنتجات المنظمة من خلال تحسين الخدمات والسلع المقدمة له؛
- استخدام التكنولوجيا الحديثة، فالتدريب يعد الأفراد لاستخدام الآلات المعدات الحديثة وبالتالي الحصول على أكبر عائد منها؛

² Sekion et autre, **Gestion Ressource Humaines**, Canada, 2001, p.239.

³ محمد خيرى حربي و محمد أنور قريطو، الأسس العامة للتدريب، دار المعرفة، القاهرة، دون سنة نشر، ص102.

⁴ بطرس الشكر ولؤي لطيف، دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقى ببغداد، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 71، 2009، ص15.

⁵ عبد البارئ درة وزهير الصباغ، إدارة القوى البشرية، عمان، دار الندوة للنشر والتوزيع، 2008، ص 399.

- استكمال دور الجامعات والمدارس: فإذا كان التعليم يوفر الأساس الذي يمكن أن ينطلق منه الفرد إلى مجال العمل، فإن التدريب يأتي ليستكمل ما بدأه التعليم؛
- تنمية المجتمع، إذ يمتد التدريب ليشمل معلومات ومهارات الأفراد والجماعات في الاتصال والتعاون وإقامة علاقات إنسانية متساندة.

3- مبادئ التدريب: يجب أن تحرص المؤسسات على قيام التدريب بمبادئ صحيحة وأسس قويمة من

البداية وإلا فسيذهب تعبها سدى ومن المبادئ التي يجب أن يبنى عليها التدريب نذكر ما يلي:⁶

- الشرعية: أي أن التدريب لا يخرج عن نطاق الأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة؛
- المنطقية: أي يجب أن تحدد الاحتياجات بكل واقعية ومنطقية؛
- التحديد: يجب أن تكون أهداف التدريب محددة تحديدا دقيقا؛
- القياس: بمعنى أن أهداف التدريب يمكن قياسها؛
- الشمول: أي يجب أن يشمل التدريب كل أقسام وأعضاء المؤسسة؛
- التدرج: يتم البدء بمعالجة الأمور البسيطة التي يقدر عليها العامل ثم الانتقال إلى الأمور الأكثر تعقيدا؛
- المرونة: أي تمتع برامج التدريب بالمرونة والقابلية للاستجابة لأي تغيير قد يحدث في بيئة المؤسسة؛
- الاستمرارية: التدريب لا يكون مرة واحدة فقط وإنما يستمر مع العامل حتى تقاعده لان كل يوم هناك مستجدات في بيئة الأعمال؛
- المشاركة: من اجل إنجاح العملية التدريبية يجب أن تبنى على المشاركة بين كل المعنيين بالأمر وخاصة المدربين والمتدربين؛

⁶ بلال خلف السكارنة، تصميم البرامج التدريبية، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص. 31-32

- النظرة المستقبلية: يكون التدريب متضمن للمناصب التي من الممكن أن يتقلدها العامل والأعمال التي من الممكن أن يقوم بها.

4 - مراحل العملية التدريبية : يمر التدريب بالمراحل التالية:⁷

أ- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** إن تحديد الاحتياجات التدريبية يكون من خلال تشخيص مختلف المشاكل والمواقف والظروف القائمة أو المحتملة والتي تساعد هذه الاحتياجات المنظمة على مواجهتها. وتمثل هذه الاحتياجات: عدد ونوعية العاملين التي تشتملها عملية التدريب، المجالات المراد تدريبها عليها والتي قد تكون زيادة مهارات في المستوى التنفيذي وتطوير أنماط السلوك والعلاقات والاتجاهات.

ب- **تنظيم ومتابعة البرنامج التدريبي:** وتتضمن تحديد أهداف البرنامج، تحديد موضوعات برنامج التدريب وتحديد الأسلوب المناسب للتدريب.

ج- **تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج:** يتوقف طول فترة التدريب على: طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها وأهميتها طبيعة ومستوى المتدربين.

د- **تحديد مكان تنفيذ البرنامج :** حيث قد يكون داخلي : (داخل المنظمة) : تتولى وحدة التدريب وتطوير مسؤولية تنفيذه وأخارجي مثل مركز متخصص.

هـ- **تصميم برنامج التدريب واختيار الأسلوب المناسب:** لتصميم أي برنامج تدريبي لابد من تحديد الأهداف المرجوة منه،⁸ وانطلاقاً من هذه الأهداف الموضوعية، يتم وضع البرنامج وتحديد موضوعاته التي سيتم تكوين الموارد البشرية من خلالها مع مراعاة تسلسل هذه الموضوعات وترابطها كما يتم تحديد الأساليب التي ستستخدم في التكوين، والتي تأخذ أشكالاً متعددة منها التكوين الفردي، أي

⁷ سهيل زغدود (العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمل في المؤسسة الاقتصادية)، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة،

2008/2007، ص 71

⁸ سهيل زغدود، المرجع نفسه، ص 57

كل فرد يكون على حدى، ومنها التكوين الجماعي كما نجد التكوين أثناء العمل والتكوين خارج أوقات العمل، وعموما لا يوجد أسلوب مثالي في التكوين يمكن استخدامه دوما وإنما تختلف هذه الأساليب باختلاف عدد الأشخاص، وباختلاف الأهداف المراد تحقيقها بعد التصميم يجب على المسؤولين عن التكوين الإشراف على تجسيده ومتابعته باستمرار حتى يحقق الأهداف المنتظرة.⁹

و- **تقييم برنامج التدريب:** وذلك من خلال معرفة ما مدى نجاح التدريب، أي ما مدى اكتساب الفرد للمهارات والأفكار التي من أجلها تم التدريب وهل زادت إنتاجية العامل و لا وهل تغير سلوكه أم لا.

ثانيا: أداء الموارد البشرية:

1- تعريف أداء الموارد البشرية: يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرف.¹⁰ كما عرف أيضا بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.¹¹

2- تعريف وأهداف قياس أداء الموارد البشرية: يعرف قياس الأداء على أنه العملية التي يتم من خلالها تحديد المساهمات التي يقدمها الفرد إلى المؤسسة خلال فترة زمنية معينة.¹² كما عرف قياس الأداء على أنه قياس كفاءة أداء العاملين ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذا الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.¹³ ومفهوم قياس الأداء لا يقتصر على ما أسهم به الفرد فعلا خلال

⁹ Jean Marie Peretti, **Ressources Humaines**, Paris, Vuibert, 5^{ed}, 1999, p.50.

¹⁰ حمدوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2004، ص 123.

¹¹ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000/1999، ص 215.

¹² مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الفكر والطباعة والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002، ص.179.

¹³ علي محمد ربايعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص في نظم المعلومات الإدارية، عمان، دار صفاء للنشر، 2003، ص. 86.

العملية الإنتاجية فحسب، بل يتعدى ضرورة معرفة كفاءة الأداء الفعلي مقارنة بالأداء المتوقع، والذي يتم تحديده على ضوء العديد من الاعتبارات والشروط الفعلية والواقعية كالوقت والجودة وظروف العمل. كما يعرف أيضا بأنه عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد، ونوع سلوكه مقارنة مع مهام وواجبات الوظيفة المنوطة به. فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة إن وجدت، ومن ثم معالجة جوانب الضعف، وتدعيم جوانب القوة. من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أن عملية قياس الأداء تشير إلى تلك العملية الإدارية التي بمقتضاها تستطيع المؤسسة قياس مدى إنجاز العامل لعمله مقارنة بما هو مستهدف من قبل المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، وهو وسيلة للكشف نقاط القوة والضعف لدى العامل، وبالتالي فإن تقييم الأداء هو وسيلة لمعرفة العلا تهدف عملية قياس الأداء إلى تحقيق العديد من الأهداف، والتي يمكن حصرها في ما يلي:¹⁴

أ- الأهداف الإستراتيجية: تهدف عملية قياس الأداء إلى تحقيق العديد من الأهداف التنظيمية المتعلقة بنشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، ولذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا ويستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المؤسسة، وذلك بتغيير مكوناته والسلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الإستراتيجي.

ب- الأهداف الإدارية: تستخدم نتائج قياس الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل زيارة الأجور والرواتب، إعادة الاستخدام، النقل، الترقية والاستغناء.

ج- الأهداف التطويرية: يساعد تحديد نقاط الضعف لدى العاملين في أدائهم على تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية التي تتناسب مع أهداف المطلوبة. دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

¹⁴ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2000، ص.125.

3- العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية: من أهم العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية ما يلي:¹⁵

- غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائها لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف؛
- عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين؛
- اختلاف مستويات الأداء: ضرورة وجود نظام متميز لتقييم الأداء ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد، المتوسط والضعيف لعدم وجوده يؤثر على أداء الموظفين وعدم نجاح الأساليب الإدارية؛
- مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء الوظيفي، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة؛
- التسيب الإداري: يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

¹⁵ إيمان قصاب، دور تطبيق سياسات ادارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين حالة الحوافز في المصرف التجاري السوري، مذكرة ماجستير، جامعة دمشق، 2008، ص 85

4- أهمية التدريب في رفع أداء العاملين:

التدريب نشاط ضروري تقوم به المؤسسات وتوليه اهتمام كبيراً، ومن خلاله يتم تزويد الأفراد بمعلومات ومهارات وسلوكيات لتحقيق إستراتيجية المؤسسة خاصة وهي تعمل في ظل بيئة شديدة التغيير،¹⁶ والشيء الثابت فيها هو التغيير، مما اجبر المؤسسات على ضرورة إيجاد توافق بين هذه المستجدات الحاصلة في بيئتها ومهارات وسلوكيات أفرادها أي أصبح لزاماً عليها أن تهتم بالبحث على البرامج التدريبية المناسبة واختيار المدربين والمتدربين المناسبين واختيار الطريقة المثلى لتلقين تلك المهارات الجديدة،¹⁷ ويظهر تأثير التدريب على أداء العاملين من خلال:

- رفع مستوى أداء العاملين وتحسينه كما ونوعاً؛
- بعث سلوكيات جديدة في الأفراد تتوافق وإستراتيجية المؤسسة؛
- تقوية الروح المعنوية للأفراد؛
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وترشيد توجهاتهم؛
- تنمية شعور العاملين بالولاء التنظيمي؛
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل؛
- إكساب العمل طرق البحث والإبداع؛
- المساهمة في إدارة المعرفة داخل المؤسسة.

¹⁶ علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في

سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث، جامعة تشرين العدد 1 المجلد 31، 2009. ص 09.

¹⁷ هايل عبد الوهاب الزايد، أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة ميدانية على شركات الصناعات النسيجية،

مذكرة ماجستير، جامعة دمشق، 2009، ص 88.

ثالثا: دراسة أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال:

1- التعريف بالمؤسسة:

مؤسسة "صيدال" هي مؤسسة عمومية اقتصادية تعرف بالمؤسسة الوطنية لإنتاج المواد الصيدلانية وتتكون من: مركز الأبحاث والتطوير، وحدات تجارية تتواجد بغرب الجزائر في كل من وهران، وسط الجزائر، وشرق الجزائر (باتنة) ومديرية التسويق.

تتكون مؤسسة "صيدال" من الفروع التالية: فرع بيوتيك وفرع انتيبايوتيك وفرع فارمال، ولهذا الفرع ثلاثة مصانع: مصنع قسنطينة، مصنع الدار البيضاء ومصنع عنابة.

وسبكون دراستنا الميدانية بمصنع عنابة من خلال القيام بتوصيف عينة من وظائفه، ثم معرفة مصادر الاستقطاب التي يعتمد عليها في جلب الموارد البشرية المناسبة. ولذلك سوف يتم تقديم تعريف لهذا المصنع الموجود في عنابة واهم الأدوية التي ينتجها.

فرع فارمال هو قطاع إنتاجي كان تابعا إلى ENCOPHARM التي تقوم بتوزيع الأدوية على المستوى الوطني، لكن في سنة 1998 أعلنت هذه المؤسسة إفلاسها فتنازلت عنه لصيدال في 01 جانفي 1998، واحتفظت بـ 32 من عمال ENCOPHARM. يقع المصنع في وسط عنابة في 01 نهج جبهة التحرير الوطني تقدر مساحته بـ 2160 م². وينتج أربعة أنواع من الأدوية وهي: بارالقان، ديافاك، فيتامين C وفيتامين B₁ وB₆..

2- العينة ومصادر جمع البيانات:

يبلغ مجموع عمال المصنع 134 عاملا يتوزعون كالتالي: 48 إطار، 48 عامل إتقان، 38 عامل، ولأجل دراسة هذا البحث فانه سيتم سحب عينة عشوائية تتكون من 60 عاملا، ولجمع المعلومات فانه قد تم تصميم استمارة تتكون من محورين أساسيين: المحور الأول خاص بتدريب الموارد البشرية والمحور الثاني فهو مخصص لأداء الموارد البشرية.

3- تحليل نتائج الدراسة:

أ- مدى ثبات محاور الاستمارة: يمثل الجدول التالي نتائج ألفا كرونباخ الذي يعد وسيلة لبيان مدى ثبات واتساق محاور الدراسة:

جدول رقم (01): مدى ثبات محاور الدراسة

الرقم	العنوان	قيمة ألفا كرونباخ %
1	التدريب	82.5
2	أداء الموارد البشرية	85.2
3	الاستمارة ككل	83.85

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل ألفا كرونباخ " بالنسبة للمحور الأول 82.5 % وهي قيمة مرتفعة، كما كانت أيضا مرتفعة بالنسبة للمحور الثاني حيث بلغ 85.2 %، وبالنسبة للاستمارة ككل بلغ 83.85 % وهي دالة على صلاحية الدراسة وثبات محاور الدراسة.

ب- مدى ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي: لكي تكون البيانات ملائمة للتحليل الإحصائي فانه يجب أن تتبع التوزيع الطبيعي وللتأكد من ذلك سوف نستخدم اختبار Kolmogorov - Smirnov كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): مدى ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي

(اختبار Kolmogorov - Smirnov)

النتيجة	Kolmogorov - Smirnov	العنوان	الرقم
يتبع التوزيع الطبيعي	0.94	التدريب	1
يتبع التوزيع الطبيعي	0.87	أداء الموارد البشرية	2

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

ومن خلال الجدول السابق يتبين أن قيم Kolmogorov – Smirnov أكبر من 0.5 وهذا دليل على أنها تتبع التوزيع الطبيعي أي أنها ملائمة للتحليل الإحصائي.

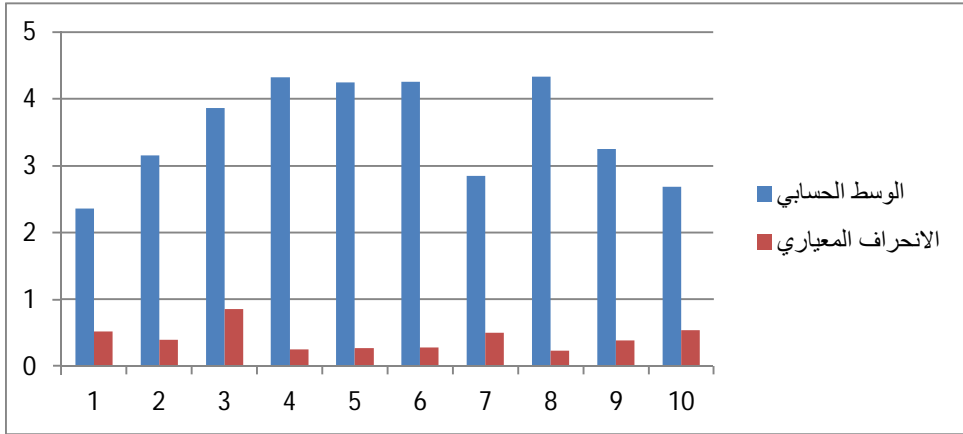
ج- تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور التدريب:

جدول رقم (03) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التدريب

الترتيب	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	التدريب	الرقم
10	0.52	2.36	يعتبر التدريب من ضمن أولويات الإدارة	1
7	0.40	3.15	تقوم الإدارة بنشر الوعي بأهمية التدريب	2
5	0.38	3.86	تخصص الإدارة ميزانية معتبرة للتدريب	3
2	0.25	4.32	تقوم الإدارة باختيار مدربين ذوي كفاءة للتدريب	4
4	0.27	4.25	تقوم الإدارة بقياس الأداء الفعلي للعمال لتصميم البرامج التدريبية	5
3	0.28	4.26	تحلل الإدارة الوظائف من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية	6
8	0.50	2.85	طريقة تحديد الاحتياجات التدريبية فعالة	7
1	0.23	4.33	أماكن التدريب التي تختارها المؤسسة مناسبة	8
6	0.39	3.25	أساليب التدريب المعتمدة من طرف المؤسسة مناسبة	9
9	0.54	2.69	تقوم المؤسسة بتقييم التدريب لمعرفة مدى نجاحه	10

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم(01): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التدريب



المصدر: بالاعتماد على مخرجات Excel

يتبين من الجدول والشكل أعلاه ما يلي:

- جاءت في المرتبة الأولى عبارة: " أماكن التدريب التي تختارها المؤسسة مناسبة" بوسط حسابي قدره 4.33 وانحراف معياري 0.23 وهي تنتمي إلى فئة موافق بدرجة عالية جدا مما يدل على أن أفراد العينة متفقين على نجاح المؤسسة في اختيار أماكن التدريب؛
- جاءت في المرتبة الثانية عبارة: " تقوم الإدارة باختيار مدرّبين ذوي كفاءة للتدريب" بوسط حسابي 4.32 وانحراف معياري 0.25 وهي أيضا موافقة بدراسة عالية جدا أو بشدة وهذا دليل على أن أفراد العينة يعتبرون أن المدرّبين ذوي كفاءة؛
- جاءت في المرتبة الثالثة: " تحلل الإدارة الوظائف من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية" بوسط حسابي 4.26 وانحراف معياري 0.28 وهي أيضا تصل إلى درجة موافق بشدة وبالتالي فإن المؤسسة تقوم بتحليل الوظائف من أجل إنجاح البرامج التدريبية؛

- جاءت في المرتبة الرابعة عبارة: " تقوم الإدارة بقياس الأداء الفعلي للعمال لتصميم البرامج التدريبية" بوسط حسابي 4.25 وانحراف معياري 0.27 وهي أيضا تنتمي إلى نفس المجال السابق ومن ثمة فان المؤسسة عند وضعها للبرامج التدريبية فإنها تقوم بقياس أداء مواردها البشرية؛
- في المرتبة الخامسة جاءت عبارة: " تخصص الإدارة ميزانية معتبرة للتدريب" بوسط حسابي 3.86 وانحراف معياري 0.38 وهي تنتمي إلى فئة موافق أو بدرجة عالية وهذا دليل على أن أفراد العينة راضين بالميزانية المخصصة للتدريب؛
- وفي المرتبة السادسة فقد جاءت عبارة: " أساليب التدريب المعتمدة من طرف المؤسسة مناسبة" بوسط حسابي 3.25 وانحراف معياري 0.69 وتنتمي إلى نفس الفئة السابقة مما يوحي أن المؤسسة تحسن اختيار أساليب التدريب؛
- في المرتبة السابعة جاءت عبارة: " تقوم الإدارة بنشر الوعي بأهمية التدريب" بوسط حسابي 3.15 وانحراف معياري 0.40 وهي تشير إلى محايد أو بدرجة متوسطة أي أن أفراد العينة ينظرون إلى أن الوعي بأهمية التدريب غير كاف؛
- في المرتبة الثامنة جاءت: " طريقة تحديد الاحتياجات التدريبية فعالة" بوسط حسابي 2.85 وانحراف معياري 0.50 وهو ينتمي إلى نفس الدرجة السابقة وبالتالي يجب على المؤسسة أن تعيد النظر في طرق تحديد احتياجاتها التدريبية؛
- في المرتبة التاسعة جاءت: " تقوم المؤسسة بتقييم التدريب لمعرفة مدى نجاحه" بوسط حسابي 2.69 وانحراف معياري 0.54 وينتمي إلى نفس الفئة السابقة محايد مما يدل على أن المؤسسة لا تبدي اهتمام كبير بتقييم التدريب حسب اعتقاد أفراد العينة؛
- أما في المرتبة العاشرة فقد جاءت عبارة: " يعتبر التدريب من ضمن أولويات الإدارة" بوسط حسابي 2.36 وانحراف معياري 0.52 وهي تنتمي إلى درجة غير موافق أو بدرجة ضعيفة ولعل السبب في ذلك أن الإدارة العليا مكلفة التدريب للمستويات الوسطى والتنفيذية.

د- تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور أداء الموارد البشرية:

من خلال الجدول والشكل الموليين يمكن ملاحظة ما يلي:

- في المرتبة الأولى جاءت عبارة " لتدريب رفع من مهارتي العملية" بوسط حسابي 4.42 وانحراف معياري 0.20 وينتمي ذلك إلى فئة موافق بشدة وأبدرجة عالية جدا، مما يوحي أن أفراد العينة متفوقون بشدة على أن التدريب الذي تلقوه رفع من مهاراتهم العملية؛
- في المرتبة الثانية جاءت عبارة " أدى التدريب إلى تحسن أدائي وإنتاجتي" بوسط حسابي 4.40 وانحراف معياري 0.21 وينتمي إلى نفس الفئة السابقة أي أن التدريب أدى إلى تحسين أداء وإنتاجية العمال؛
- في المرتبة الثالثة جاءت عبارة " معايير تقييم الأداء واضحة" بوسط حسابي 4.36 وانحراف معياري 0.22 وينتمي إلى فئة موافق بشدة أي أن أفراد العينة يرون أن معايير تقييم الأداء واضحة ومعروفة لدى العمال؛
- احتلت عبارة " أدى التدريب إلى زيادة حبي للمؤسسة ولزملائي" المرتبة الرابعة بوسط حسابي 4.33 وانحراف معياري 0.23 وينتمي إلى فئة موافق بشدة أي أن أفراد العينة موافقون بشدة على أن التدريب أدى إلى زيادة حبهم للمؤسسة ولزملائهم؛
- احتلت عبارة " تحصلت على معلومات جديدة من خلال التدريب تتماشى والتطورات العلمية " الخامسة بوسط حسابي 4.23 وانحراف معياري 0.25 وتنتمي نتيجة الوسط الحسابي إلى فئة موافق بشدة وهذا يخدم النتائج السابقة في بيان فعالية التدريب حيث تلقوا معلومات جديدة تتماشى مع التطورات العلمية الجديدة ؛
- كما احتلت عبارة " غايات تقييم الأداء واضحة" المرتبة السادسة بوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري 0.26 وهذه النتيجة تنتمي إلى فئة موافق أو بدرجة عالية أي أن أفراد العينة موافقون على أن غايات تقييم الأداء واضحة ولعل هذه النتيجة تبين سبب نجاح عملية التدريب حيث كلما

قيمت المؤسسة أداء العمال ووضعت غايات واضحة كلما فهم العمال الغاية من التدريب وهذا يؤدي إلى نجاحه؛

- جاءت في المرتبة السابعة عبارة " تحدد الإدارة وقت القياس بدقة" بوسط حسابي 4.02 وانحراف معياري 0.27 وتنتمي إلى نفس الفئة السابقة أي أن أفراد العينة ينظرون إلى أن المؤسسة تحدد وقت القياس بدقة وهذه العملية أيضا سببا في نجاح عملية التدريب؛

- جاءت في المرتبة الثامنة عبارة " أدى التدريب إلى زيادة ثقتي بإمكانياتي" بوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 0.28 وتنتمي إلى فئة موافق وهذه النتيجة تدل أيضا على نجاح التدريب لأنها زادت من ثقة العمال بإمكانياتهم؛

- وفي المرتبة التاسعة جاءت عبارة " تهتم الإدارة برفع أداء العمال" بوسط حسابي 3.42 وانحراف معياري 0.35 وتنتمي إلى درجة موافق أي أن أفراد العينة موافقون على أن إدارة المؤسسة تهتم برفع الأداء؛

- وفي المرتبة العاشرة جاءت عبارة " هناك مفهوم واضح للأداء داخل المؤسسة" بوسط حسابي 3.26 وانحراف معياري 0.37 وتنتمي إلى فئة محايد أو بدرجة متوسطة ويعني ذلك أن الإدارة تهتم بالأداء لكن يبقى الأمر غير كاف لان هناك عدم وضوح لمفهوم الأداء داخل المؤسسة ولعله يرجع إلى جانب الوعي؛

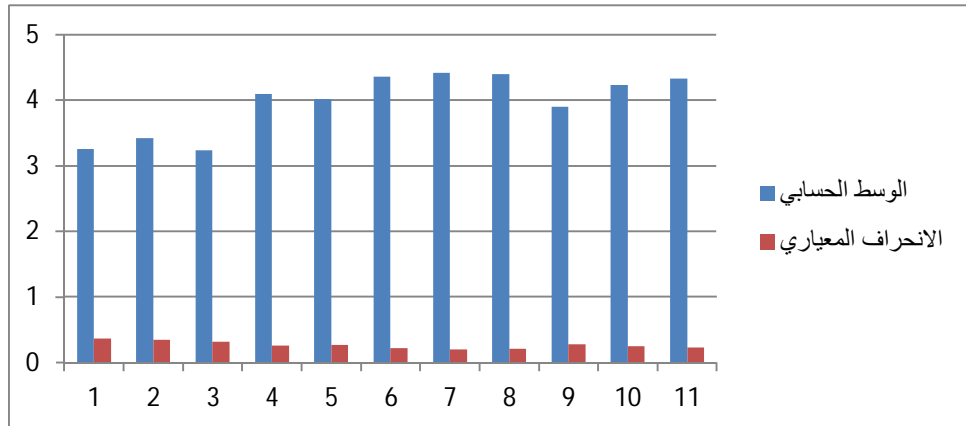
- وفي المرتبة الحادية عشر جاءت عبارة " يقوم بقياس الأداء وتقييمه أفراد ذوي كفاءة" بوسط حسابي 3.24 وانحراف معياري 0.32 وتنتمي إلى فئة محايد وهذه النتيجة تخدم النتيجة السابقة فلكون أن الأفراد المكلفون بقياس الأداء وتقييم ليس لديهم مهارة عالية أدى ذلك إلى قلة المعرفة بمفهوم الأداء.

جدول رقم(04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء الموارد البشرية

الترتيب	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	أداء الموارد البشرية	الرقم
10	0.37	3.26	هناك مفهوم واضح للأداء داخل المؤسسة	1
9	0.35	3.42	تتم الإدارة برفع أداء العمال وقياس الأداء	2
11	0.32	3.24	يقوم بقياس الأداء وتقييمه أفراد ذوي كفاءة	3
6	0.26	4.10	غايات تقييم الأداء واضحة	4
7	0.27	4.02	تحدد الإدارة وقت القياس بدقة	5
3	0.22	4.36	معايير تقييم الأداء واضحة	6
1	0.20	4.42	التدريب رفع من مهارتي العملية	7
2	0.21	4.40	أدى التدريب إلى تحسن أدائي وإنتاجي	8
8	0.28	3.90	أدى التدريب إلى زيادة ثقتي بإمكاناتي	9
5	0.25	4.23	تحصلت على معلومات جديدة من خلال التدريب تتماشى والتطورات العلمية	10
4	0.23	4.33	أدى التدريب إلى زيادة حيي للمؤسسة ولزملائي	11

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم(02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء الموارد البشرية



المصدر: بالاعتماد على مخرجات Excel

هـ - اختبار فرضية الدراسة

تقول فرضية الدراسة أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند 0.05 بين التدريب وأداء الموارد البشرية ولاختبارها سوف نقوم بحساب معامل الارتباط ومعامل التحديد ومعامل الانحدار، وكل النتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): معامل الارتباط، معامل التحديد ومعامل الانحدار

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	مستوى الدلالة
0.623	0.388	2.368	0.000

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

ومن خلال الجدول السابق يتبين أن معامل الارتباط موجب 0.623 ومعامل تحديد 0.388 أي أن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة - طردية - بين التدريب وأداء الموارد البشرية، ومعامل انحدار 2.368 أي ان التدريب بـ 1% سيحسن من أداء الموارد البشرية بـ 2.368%. وهذا ما يجعلنا نقبل بفرضية الدراسة. ويؤكد ذلك مستوى الدلالة الأقل من 0.05.

الخاتمة:

لكل بداية نهاية وها نحن على مشارف نهاية هذه الدراسة الهامة جدا بالنسبة للمؤسسات وخاصة في هذا العصر الذي يتميز بالتقلبات الشديدة في بيئة العمل، وتطرت الدراسة لموضوع يخص إدارة الموارد البشرية وهو التدريب وعلاقته بالأداء، ويمثل التدريب عملية اكتساب المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات للعمال، بينما يمثل الأداء مدى انجاز العمال للعمل أي كفاءة وفعالية العمل. وتم في هذه الدراسة بيان مفهوم التدريب وأهميته ومراحله، كما تم التطرق إلى تعريف الأداء وقياسه العوامل المؤثرة على الأداء في الجنب النظري، أما في الجنب التطبيقي فقد تم دراسة أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة من خلال استعمال الأساليب الإحصائية.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- التدريب هو عملية تهدف إلى تحسين أداء الموارد البشرية وزيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة من خلال إحداث تغيرات في الفرد والجماعة من خلال اكتساب المعلومات والمعارف والمهارات والخبرات حول العمل؛
- يمر التدريب بالمراحل التالية: تحديد الاحتياجات التدريبية، تنظيم ومتابعة البرنامج التدريبي، تحديد المكان والوقت المناسبين لتنفيذ البرنامج، تصميم البرنامج المناسب واختيار الأسلوب الأفضل، تقييم التدريب؛
- يعبر الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية وجوده العمل المقدم من طرفه؛
- كما يعبر قياس الأداء على قياس كفاءة أداء العاملين ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذا الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل. ولها أهداف إستراتيجية وإدارية وتطويرية؛
- من العوامل المؤثرة في الأداء: غياب الأهداف المحددة، عدم المشاركة في الإدارة، التسبب الإداري ومشكلات الرضا الوظيفي؛
- هناك فعالية واضحة في تحديد البرنامج التدريبي وتنفيذه وتقييمه في مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة، كما أن هناك اهتمام عالي بتحسين أداء موارده البشرية؛
- هناك علاقة ارتباط ايجابية بين التدريب وأداء الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة.

قائمة المراجع :

باللغة العربية:

مؤلفات:

1. بلال خلف السكارنة، تصميم البرامج التدريبية، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،

2009.

2. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2004.
3. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000/1999.
4. عبد البارئ درة، زهير الصباغ، إدارة القوى البشرية، عمان، دار الندوة للنشر والتوزيع، 2008.
5. علي محمد ربايعه، إدارة الموارد البشرية، تخصص في نظم المعلومات الإدارية، عمان، دار صفاء للنشر، 2003.
6. عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع عمان، 1996
7. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات وللنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2000.
8. محمد خيرى حربي، محمد أنور قريطو، الأسس العامة للتدريب، دار المعرفة، القاهرة، دون سنة نشر.
9. مهدي جسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الفكر والطباعة والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002.

مذكرات:

1. إيمان قصاب، دور تطبيق سياسات ادارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين حالة الحوافز في المصرف التجاري السوري مذكرة ماجستير، جامعة دمشق، 2008.
2. سهيل زغدود، العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمل في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، باتنة، جامعة باتنة، 2008/2007.
3. هايل عبد الوهاب الزايد، أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة ميدانية على شركات الصناعات النسيجية، مذكرة ماجستير، جامعة دمشق، 2009.

مقالات:

1. بطرس الشكر، لؤي لطيف، دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقية ببغداد، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 71، 2009
2. علي يونس ميا وآخرون، قياس اثر التدريب في أداء العاملين: دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث، جامعة تشرين العدد 1 المجلد 31، 2009.

باللغة الأجنبية:

1. Jean Marie Peretti, **Ressources Humaines**, Paris, Vuibert, 5^{ed}, 1999.
2. Sekion et autres, **Gestion Ressources Humaines**, Canada, 2001