

التدريب ومدى مساهمته في تحسين اداء المؤسسة العمومية: دراسة حالة وزارة البيئة والتهيئة العمرانية بالجزائر

## التدريب ومدى مساهمته في تحسين اداء المؤسسة العمومية

### - دراسة حالة وزارة البيئة والتهيئة العمرانية بالجزائر -

الأستاذ الدكتور زايد مراد\*

بوغريس لامية†

#### ملخص:

تهدف هذه الدراسة الكشف عن فعالية التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء الأفراد في المؤسسة وأداء المؤسسة على حد سواء، باعتبار التدريب موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة في العصر الحالي لما له من إرتباط مباشر بالتنوير والتحسين المستمر في معارف ومهارات وقدرات الأفراد بالشكل الذي يضمن تضيق الفجوة بين هذه المعارف والمهارات وبين متطلبات الوظائف في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: المؤسسة العمومية، التدريب، مراحل التدريب، الأداء، تقييم الأداء

#### Abstract:

The aim of this study is to reveal the effectiveness of the training and its contribution to improve the performance of individuals in the organization and the performance of the organization alike, considering training as a major theme of management topics in the current times because of its direct correlation to development and continuous improvement in knowledge, skills and capabilities of individuals, that will ensure Narrowing the gap between the knowledge and skills and the job requirements in the organization.

Key words: public organization, training, training stages, performance, performance evaluation.

#### تمهيد:

لقد أخذ موضوع التدريب يحتل موقعاً متقدماً على سلم أولويات المؤسسات، ويظهر هذا الاهتمام بالتدريب من خلال حجم التمويل الذي تخصصه المؤسسة لنشاط التدريب وبرامجه سنوياً كمؤشر على مدى إهتمامها بموظفيها والارتقاء بأدائهم، خاصة مع التقدم التكنولوجي وتزايد أهمية المعلومة في تحسين طرق أداء العمل وجودته، وهذا لا يتحقق إلا بالتخطيط المنظم الواعي ضمن منظومة تدريبية متكاملة.

\* كلية العلوم الإقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3

† طالبة دكتوراه، تخصص التسيير العمومي، قسم علوم التسيير

التدريب ومدى مساهمته في تحسين اداء المؤسسة العمومية: دراسة حالة وزارة البيئة والتهيئة العمرانية بالجزائر

حيث أنه على الرغم من أهمية العناصر المادية والتقنية في أي مؤسسة، فإن العنصر البشري يبقى العنصر المحوري الذي يستطيع أن يوظف ويستخدم جميع هذه العناصر لتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية والكفاءة والفعالية. فلا بد من السعي الدائم لجعل هذا العنصر البشري مؤهلاً، يتمتع بأعلى درجة من الكفاءة ليتمكن من أداء مهامه وممارسة وظائفه على نحو فعال.

والسؤال الجوهرى في هذا المقال يتمثل في: " كيف يمكن توظيف مضامين التدريب في المؤسسة العمومية كآلية لتفعيل وتحسين أداء هذه المؤسسة لمواجهة التغيرات والتحديات البيئية المعاصرة؟".

### 1- منهجية الدراسة:

من أجل دراسة الموضوع وتحليل أبعاده، وك محاولة لاختبار صحة الفرضيات، تم الإعتماد في الجانب النظري على المنهجين الوصفي والتحليلي، وذلك بغية إستيعاب الإطار النظري للبحث وفهم مكوناته وتحليل أبعاده.

كما تم الإعتماد على منهج دراسة حالة، وهذا من أجل إسقاط الدراسة النظرية على "وزارة التهيئة العمرانية والبيئة" في الجزائر.

واعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

#### 1-1- البيانات أولية: وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع إستبيانات لدراسة بعض مفردات

البحث، ثم حصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفريغها ثم تحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي، مع إستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة. وقد روعي في تصميم الإستبيان تحديد الأبعاد الرئيسية وصياغة الفقرات تحت كل بعد، حيث كانت جميع الأسئلة من النوع المغلق.

بالإضافة إلى إستخدام أسلوب المقابلة تدعيماً للإستبيان في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، ومعرفة أبعاده الميدانية، إذ توجد معلومات أساسية لا يمكن إستقصائها والحصول عليها إلا عن طريق بعض الأشخاص الذين لديهم دراية بمجال البحث، ويمارسون عليه نوع من التأثير، وقد إحتلت المقابلة الحرة في هذا البحث مركزاً هاماً، لما لها من أهمية في تحديد والتوفيق بين طموحات هذه الدراسة والمعطيات الميدانية، وذلك من خلال القيام بمجموعة من المقابلات الحرة مع عدد من الموظفين الخاضعين لعملية التدريب، وكذا القائمين بعملية التقييم.

#### 1-2- البيانات الثانوية: وتتمثل في الوثائق والنشرات والإحصائيات التي لها علاقة بموضوع البحث،

الكتب والمراجع والدوريات والمجلات، الدراسات والبحوث السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث، بالإضافة إلى شبكة المعلومات العنكبوتية (الانترنت).

التدريب ومدى مساهمته في تحسين اداء المؤسسة العمومية: دراسة حالة وزارة البيئة والتهيئة العمرانية بالجزائر

## 2-مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين العاملين في مختلف الإدارات والأقسام في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة بمستوياتهم الإدارية المختلفة والمقدر عددهم (413) موظف وموظفة، علما أنه تم إستبعاد العمّال والحراس الذين يعملون في المستوى الأول، وذلك لأنهم غير مؤهلين أكاديميا. وتم اعتماد طريقة العينة العشوائية في إختيار عينة الدراسة، حيث تم تمثيل العينة بنسبة 40% من مجتمع الدراسة أي ما يعادل (165) موظف وموظفة تم إختيارهم من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الإستبيان عليهم وتم إسترداد (157) إستبيان، وبعد تفحص الإستبيانات تم إستبعاد (04) منها لعدم صلاحيتها وعدم تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الإستبيان، وبذلك يكون عدد الإستبيانات الخاضعة للدراسة (153) وهي ما تعادل 93% من عينة الدراسة و37% من مجتمع الدراسة. وقد كانت الإجابات على جميع فقرات الإستبيان وفق مقياس "ليكرت" الثلاثي"، وذلك للتعبير عن إتجاه آراء الموظفين كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (1): "مقياس ليكرت الثلاثي"

التصنيف	غير موافق	محايد	موافق
المتوسط المرجح	من 1 الى 1.66	من 1.67 الى 2.33	من 2.34 الى 3

المصدر: <http://www.arabicstat.com/board/showthread.php?t=4430><sup>1</sup>

## 3- مفاهيم أساسية حول التدريب:

لم يعد مفهوم التدريب مفهوماً تقليدياً يقتصر على تنظيم البرامج التدريبية التقليدية داخل القاعات التدريبية ومنح شهادات المشاركة أو الإجتياز للبرنامج، بل أصبح خياراً استراتيجياً في مجال إستثمار وتنمية الموارد البشرية، إذ أصبحت المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء تتفق الملايين سنويا لتدريب عناصرها البشرية على إختلاف تخصصاتها ومستوياتها الوظيفية، ولا يختلف مدلول كلمتي التكوين والتدريب في شيء، إلا أنّ كلمة التكوين تعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، وكلمة التدريب يسري مفهومها على التعلم أيضا في نطاق مهنة معينة باعتبار إرتباطها بالجانب العملي، لذلك فمن ناحية واقعية فإن التدريب هو الأكثر إستخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة، ومصطلح التكوين يستخدم كترجمة لكلمة "Formation" بالفرنسية، أما كلمة التدريب فهي ترجمة للكلمة الانجليزية "Training"<sup>2</sup>.

التدريب ومدى مساهمته في تحسين اداء المؤسسة العمومية: دراسة حالة وزارة البيئة والتهيئة العمرانية بالجزائر

حيث أنّ مفاهيم التدريب تتعدد وتتنوع، إلا أنّ مضامينها تتشابه إلى حد كبير، وكلها تصب في جوانب محددة للتدريب، ومن بين هذه التعاريف تعريف التدريب على أنه: " عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات وإتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة، وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتنفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخططه الإدارة، مراعية فيها حاجاتهم وحاجات المؤسسة وحاجات الدولة في المستقبل من الأعمال"<sup>3</sup>.

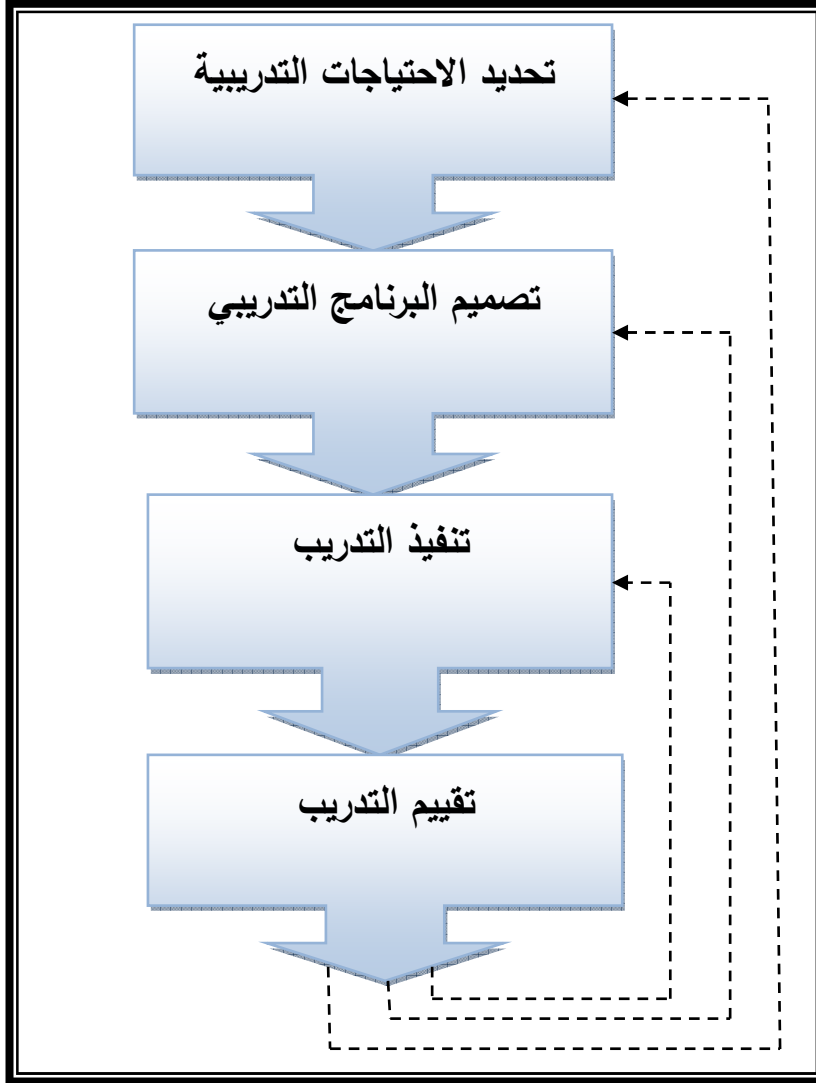
هذا التعريف أخذ بعين الاعتبار مايلي:

- أوضح التعريف أنّ التدريب عملية مستمرة، تلازم الفرد من لحظة تعيينه إلى غاية نهاية حياته العملية.
- أوضح هذا التعريف أنّ التدريب عملية منظمة، وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط والتنظيم.
- أبرز التعريف أن محور التدريب الأساسي هو الفرد أو الجماعة.
- أبرز التعريف أنّ التدريب يساهم في خلق الفرص المناسبة للتغيير من خلال حث العمال ودفعهم نحو صقل معارفهم ومواهبهم، واستنهاض ملكاتهم الفكرية لتحقيق طموحهم الشخصي ومصحة المؤسسة، وذلك من خلال إستخدام الأساليب الحديثة.
- بين أنّ التدريب عبارة عن برنامج مخطط تراعي فيه الإدارة كل من حاجات العمال والمؤسسة على حد سواء، وذلك لتحقيق المصلحة المشتركة التي تسعى إليها هذه الأطراف، والإستفادة منها.

ولغرض نجاح وظيفة التدريب وتحقيق النتائج المتوخاة منها، يستوجب الأمر قيام إدارة الموارد البشرية بالتحليل والدراسة الدقيقة لكافة الجوانب المتعلقة بالتدريب، وكافة المراحل التي تقوم بها العملية إبتداءً من تحديد الإحتياجات التدريبية، تصميم البرامج وتنفيذها وتقييم نتائجها.

التدريب ومدى مساهمته في تحسين اداء المؤسسة العمومية: دراسة حالة وزارة البيئة والتهيئة العمرانية بالجزائر

### شكل رقم(1): "مراحل العملية التدريبية"



**Source:** Dessler, Gary, Personnel/Human Resource Management, Prentice Hall, Fifth edition, Englewood cliffs, New Jersey, 2004, P:255.

هذا يعني بأن نشاط وظيفة التدريب نظام متكامل الحلقات والخطوات، لا يمكن أن يؤدي نتائجه إلا إذا أحسنت إدارة الموارد البشرية تخطيط وإدارة عملية التدريب في المؤسسة.

#### 4-أساليب التدريب:

هناك العديد من أساليب التدريب (Training Methods) التي يمكن إستخدامها لإكساب العاملين المعارف والمهارات وأنماط السلوك الجديدة، ولكل طريقة من هذه الطرق مميزات وعيوبها وظروف

التدريب ومدى مساهمته في تحسين اداء المؤسسة العمومية: دراسة حالة وزارة البيئة والتهيئة العمرانية بالجزائر

إستخدامها، وعلى المدرب المتميز أن يختار الأسلوب التدريبي المناسب والذي يساعده على تحقيق الأهداف التدريبية، وذلك في ضوء عدة إعتبرات نذكر منها:<sup>5</sup>

- نوعية المتدربين؛
- المستوى الإداري للمتدربين؛
- عدد المتدربين؛
- موضوع التدريب؛
- فترة التدريب؛
- الإمكانيات المتاحة (مثل: الوسائل التدريبية)؛
- ميزانية البرنامج التدريبي.

وفيما يلي مجموعة من الأساليب التي يمكن إستخدامها في التدريب:

**4-1-المحاضرات (Lecturing Method):** من خلال المحاضرات يمكن نقل المعلومات المختلفة في المجالات المعنية والتي تدعم بالوسائل التوضيحية، الأفلام، وبعض الوسائل الأخرى السمعية والبصرية. ومن مزايا التدريب عن طريق المحاضرات، إمكانية الإتصال بعدد كبير من الأفراد، وبالتالي فإن ذلك ينعكس على إنخفاض التكلفة بالنسبة للمتدرب، كما يمكن تنظيمها بدقة مما يساعد على ترابط الأفكار بعضها ببعض<sup>6</sup>.

**4-2-تدريب الحساسية (Sensivity Training Method):** يقصد بتدريب الحساسية توفير المعارف وإكساب المهارات عن طريق شعور الفرد الذاتي بما ينقص من كليهما، عن طريق تفاعله مع الآخرين، ويتمثل في اختيار مجموعة من الأفراد من مؤسسات متعددة، لا يعرفون بعضهم بعضا، ويتعارفون دون الإفصاح عن المهنة أو الوضعية الوظيفية، ويتعاشق هؤلاء الأفراد مع بعضهم لمدة خمسة عشر يوماً، وتتضح لكل فرد عيوبه عندما ينقد، ومزاياه عندما يثاب بالتقرب والتفاعل معه، وهكذا لكل من أفراد المجموعة التدريبية، وتتسق هذه الطريقة مع الأفراد الذين يحتلون المستويات الوسطى في التنظيم، حيث أنهم من الممكن أن يعبروا عن ذواتهم، ويتفاعلوا مع غيرهم دون خوف، ويتيح هذا التدريب الفرصة للفرد ليرى نفسه في عيوب الآخرين<sup>7</sup>.

التدريب ومدى مساهمته في تحسين اداء المؤسسة العمومية: دراسة حالة وزارة البيئة والتهيئة العمرانية بالجزائر

**4-3- التدريب على إتخاذ القرارات (البريد الوارد) (Training on decision-making):** يهدف هذا الأسلوب إلى تدريب المتدرب على إتخاذ القرارات بوصفه موقف يماثل موقف العمل العادي، حيث يأتيه البريد وبه عدد من المشاكل، ويطلب منه اتخاذ القرارات المناسبة على ضوء ما تحتويه من معلومات، ويتم تنفيذ هذا الأسلوب من التدريب بعزل المتدربين في مكان منعزل، ويعطى عدد من المعاملات تماثل البريد الذي يحتمل أن يصله في أي يوم من أيام العمل الاعتيادية، تحتوي على قضايا مختلفة، وفي نهاية اليوم التدريبي يعقد إجتماع، حيث يعرض كل متدرب الحلول التي إتخذها نحو كل قضية لتتم مناقشتها، ومن خلال تلك المناقشة، يصل الجميع إلى إتفاق، أو قد لا يتم الإتفاق على الحلول المناسبة، وتكمن أهمية هذا الأسلوب من التدريب في أن يدفع المتدرب إلى التفكير في المشكلة الإدارية على ضوء معلومات غير كاملة، وهو الموقف العادي الذي يجد فيه أغلب المديرين أنفسهم عادة<sup>8</sup>.

**4-4- المناقشة الجماعية (Discussion Method):** عندما يريد المدرب أن يثير روح المشاركة والتعاون بين المتدربين، يمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة، وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة وتكوين حصيلة من الأفكار والإقتراحات والحلول، ويمكن للمناقشات الجماعية أن تعود بفائدة عالية لو روعي تناسق تشكيل الجماعة مع تباين خبراتهم، على أن يكون هناك شخصيات قيادية داخل الجماعة، وعلى أن تكون الجماعات صغيرة نسبيا (من 4 إلى 6 أشخاص)، ويلعب المدرب دورا رئيسيا في تلخيص المشاكل والحلول وربط مجموعات العمل ببعضها البعض<sup>9</sup>.

## 5-الأداء:

لقد أثار موضوع الأداء إهتمام الباحثين والممارسين في حقل الإدارة، حيث أجريت الكثير من البحوث والدراسات حوله باعتباره الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل، فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والإقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ومازلت المؤسسات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هيكلها ومحاولة إشراك العاملين فيها لوضع السياسات، واستحداث نظام حلقات الجودة وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء، ولقد إهتم العديد من الباحثين من خلال دراساتهم بمفهوم الأداء (Performance)، إلا أنهم لم يتوصلوا إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، و لا تزال

التدريب ومدى مساهمته في تحسين اداء المؤسسة العمومية: دراسة حالة وزارة البيئة والتهيئة العمرانية بالجزائر

الإهتمامات قائمة في مناقشة الأداء كمصطلح فني، لتعدد أهداف وإتجاهات الباحثين في دراساتهم نظرا لاختلاف إيديولوجيات الباحثين والأهداف التي يريد كل واحد الوصول إليها، فمنهم من يميل إلى الجانب الكمي، وبالتالي وسائل تحليله تكون في أغلبها تقنية، ومنهم من يميل إلى الجانب التطبيقي فلا يكتفي بالتعبير عن الأداء بمجرد نسب وأرقام.

ومهما اختلفت الألفاظ والإتجاهات لإعطاء مفهوم محدد لمصطلح الأداء، فهي في الواقع تصب في إتجاه واحد، بحيث إتفق معظم الباحثين على إختلاف إتجاهاتهم، على أنّ مصطلح الأداء هو مرادف للنجاح، ومنه فالأداء عبارة عن:

- جهد يهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة ومن ثم أهداف المؤسسة ككل.
- سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.
- سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة.
- إستجابة تتكون من أفعال وردود أفعال.
- محصلة تفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي: الدافعية الفردية، ومناخ وبيئة العمل، والقدرة على إنجاز العمل.
- يرتبط الأداء بعوامل خارجية تتضمن مناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتسبة، ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل.
- يرتبط الأداء بعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي.
- يرتبط الأداء إلى حد كبير بالعوامل الوراثية والبيئية والوسط الثقافي المحيط بالفرد ونوع التعلم والخبرات المكتسبة.

## 6- المفاهيم المرتبطة بمفهوم الأداء:



التدريب ومدى مساهمته في تحسين اداء المؤسسة العمومية: دراسة حالة وزارة البيئة والتهيئة العمرانية بالجزائر

ترتبط بمفهوم الأداء مصطلحات كثيرة تقترب في مضمونها من مصطلح الأداء، وهذا ما أدى إلى وجود التباس بينها وبين مصطلح الأداء، ومن بين هذه المصطلحات نجد:

**6-1- الكفاءة (Efficiency):** يقصد بالكفاءة حسن استخدام الموارد المتاحة أو القدرة على استخدام المدخلات، وقدرة المؤسسة على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة، فالمؤسسة التي تحقق أهدافها هي مؤسسة فعّالة، والمؤسسة التي تستخدم أقل موارد ممكنة هي مؤسسة كفؤة، وإذا تحقق الاثنان فالمؤسسة منتجة<sup>10</sup>.

كما أن الكفاءة تعني الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المخرجات والمدخلات، وبالتالي فإن:<sup>11</sup>

$$\text{الكفاءة} = \text{قيمة المخرجات} / \text{قيمة المدخلات}$$

**6-2- الفعالية (effectiveness):** يمكن تعريف الفعالية على أنها "درجة تحقق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وبهذا المفهوم فإن الفعالية أوسع من الكفاءة، بل أنها تتضمن الكفاءة"<sup>12</sup>.

يرتبط الأداء مع مفهوم الفعالية، حيث تعبر الفعالية عن مدى مساهمة الأداء الذي يتم القيام به لتحقيق هدف محدد موضوع بشكل مسبق، حيث يمكن إعتبارها مقياس لدرجة الإقتراب من الهدف المرسوم نتيجة القيام بعمل ما، وهنا يتم الإشارة إلى إختلاف مفهوم الكفاءة عن مفهوم الفعالية حيث أنّ الفعالية تركز على نقطة النهاية الواجب الوصول إليها، بينما الكفاءة تهتم بالكيفية التي يمكن بها بلوغ هذه النقطة<sup>13</sup>.

**6-3- الإنتاجية (Productivity):** تحمل كلمة الإنتاجية اليوم معاني متعددة، فلبعض هي مقياس لكفاءة العمل، وللبعض الأخر تعني المخرجات المطلوب تحقيقها من مجموعة الموارد، وبالرغم من الإختلاف في وجهات النظر بشأن الإنتاجية إلا أنه يمكن تحديدها لمفهومها الواسع بأنها "المعيار الذي يمكن من خلاله قياس حسن إستغلال الموارد الإنتاجية، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد وتقييم درجة الإستفادة من توجيه الموارد وصولاً إلى النتائج المستهدفة"<sup>14</sup>.

ويأخذ المقياس الصيغة الآتية:<sup>15</sup>

التدريب ومدى مساهمته في تحسين اداء المؤسسة العمومية: دراسة حالة وزارة البيئة والتهيئة العمرانية بالجزائر

الإنتاجية= الإنتاج (المخرجات)/الموارد المستخدمة (المدخلات)

من هذا التعريف يتضح أن الإنتاجية ينبغي أن تتصف بالفعالية في تحقيق الأهداف.

**4-6-المردودية (Cost-effectiveness):** تعرف المردودية "بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح

نتيجة لاستخدام رأس مالها في نشاطها الإستغلالي"<sup>16</sup>، فالعلاقة المعبرة عنها هي:

المردودية= النتائج المحققة/ الوسائل المستعملة

وتعتبر المردودية من القيود الأساسية لكل مؤسسة تحتاج إلى الإستمرار، والتكيف، والنمو في إطار محيط تنافسي في تغير دائم، إضافة إلى أنّ المساهمين الحاليين أو المحتملين يهتمون بالخصوص بمردودية المؤسسة التي إستثمروا أو ينوون الإستثمار فيها، فأرباحهم تتوقف على مستوى المردودية التي تحققها المؤسسة<sup>17</sup>.

مما سبق يمكن القول أن مفهوم الأداء هو مفهوم شامل يتضمن التفوق والتميز على كل المستويات، بينما المصطلحات الأخرى القريبة من مصطلح الأداء فهي تخص جزءاً من الأداء، فالمردودية تتضمن تحقيق التفوق في المجال المالي، بينما الإنتاجية تتضمن التفوق في النشاط الإنتاجي، لذلك فإن كل من المصطلحات المذكورة سابقاً من كفاءة، فعالية، إنتاجية، ومردودية هي بمثابة أبعاد للأداء يجب توفرها حتى تحظى المؤسسة بمستوى أداء متميز وشامل لكل وظائفها.

## 7- عملية تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها منظومات ومؤسسات التدريب، وعليه تعتبر من العمليات الهامة على جميع مستويات المؤسسة إبتداءً من الإدارة العليا وإنتهاءً بالعاملين في الأقسام والوحدات، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها، يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج، كما يجب مواكبة العمل وأساليب الأداء. إذ ينظر بعض الباحثون إلى عملية تقييم الأداء(Performance evaluation) على أنها "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون، والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المؤسسة مسبقاً"<sup>18</sup>.

التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية: دراسة حالة وزارة البيئة والتهيئة العمرانية بالجزائر

إعتقادا على ذلك فإن عملية تقييم الأداء تمثل أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، وهي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف عند نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المؤسسة، لذا فإن العملية ليست غاية بحد ذاتها وإنما وسيلة للوصول إلى عدة غايات منها إعادة النظر بسياسات التوظيف والأجور والحوافز والتدريب وغيرها من الأنشطة الجوهرية لإدارة الموارد البشرية.

ويعتبر الأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تأثير البيئات: الإجتماعية، الإقتصادية، والثقافية عليهما، ونظرا لوجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المؤسسة تنعكس بالضرورة على أدائها، كان لابد من الإهتمام بتقييم أداء المؤسسة الذي ينبني أساسا على تقييم أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معا.

اذ أنه تستطيع إدارة الموارد البشرية من خلال عملية تقييم الأداء أن تقيم برامج التدريب التي تعطىها لموظفيها، ومعرفة ما إذا كانت هذه البرامج كافية لتنمية مهارات هؤلاء الموظفين وصقل مواهبهم وقدراتهم وخلق العادات المناسبة للوظائف التي يؤديونها، وتقوية العلاقات بينهم وبين الموظفين الآخرين.

ومن ثم فإن عملية تقييم التدريب تعتبر بالنسبة للمؤسسة ضرورة لا غنى عنها حتى تحصل على معلومات تمكنها من إجراء تقدير سليم لمدى العائد الذي حققه الإستثمار في التدريب من مال ووقت، وبعبارة أخرى فإن التقييم يوضح ما إذا كان التدريب يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بمزيد من السهولة واليسر وإلى أبعد حد، باعتباره يهدف إلى قياس نتائج وفعالية برنامج التدريب وإبراز الإيجابيات والسلبيات والانحرافات التي لم تعالج من خلال التدريب.

كما يعتبر تقييم فعالية التدريب جزءاً هاماً من أنظمة وخطط التدريب، وتظهر أهمية هذا الجزء في أنه يوضح ما إذا كانت أنظمة مخطط التدريب الحالية ناجحة أم لا، و بالتالي فهو يحكم بصورة مسبقة على ما إذا كانت نفس الأنظمة والبرامج ستتجح في المستقبل أم لا، وإذا كان هذا هو الحل فإن التقييم الحالي لفعالية التدريب يفيد في تحسين وتطوير الأنظمة والبرامج التدريبية التي يتوقع القيام بها في المستقبل<sup>19</sup>.

والجدول الموالي يعرض النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بمراحل التدريب وعلاقتها مع فعالية التدريب ودورها في تحسين أداء الموظفين في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة.

التدريب ومدى مساهمته في تحسين اداء المؤسسة العمومية: دراسة حالة وزارة البيئة والتهيئة العمرانية بالجزائر

### جدول رقم (2): " معامل الارتباط بيرسون بين مراحل التدريب ومدى فعاليته"

فعالية التدريب			المتغير
المعنوية	معامل الارتباط بيرسون	عدد المستجوبين	مراحل التدريب
0.000	0.799**	153	

\*\*دال عند مستوى دلالة (0.01)

#### المصدر: تم اعداد الجدول اعتماداً على برنامج spss

يبين الجدول السابق معامل الارتباط بيرسون بين مراحل العملية التدريبية وفعالية التدريب، حيث أظهرت النتائج أنّ هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مراحل التدريب وفعاليتها، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون (0.799) بدلالة إحصائية أقل من (0.01)، وهذا يؤكد على أنّ للتدريب بمختلف مراحلها فعالية ودور في رفع قدرات ومهارات الأفراد العاملين وبالتالي تحسين أدائهم مما يؤدي الى تحقيق الأهداف التي ترمي وزارة التهيئة العمرانية والبيئة إلى تحقيقها.

ومنه فان هذه الدراسة إشملت على الدراسة التطبيقية التي تم القيام بها بوزارة التهيئة العمرانية والبيئة، والتي كان الهدف منها هو معرفة سياسات التدريب وطرق تقييم الأداء المتبعة في الوزارة، ومدى مساهمة عملية التدريب في تحسين مستوى الأداء بالنسبة للفرد والمؤسسة معا.

ولقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن بيانها كالتالي:

➤ يستدعي الإهتمام بالتدريب، التركيز على الأساليب المستخدمة بالشكل الذي يعظم من أداء وسائل التدريب في نقل المعلومة وضمان قبولها وفهمها وتطبيقها، وهذا ما تؤكد عينة الدراسة من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.48) والذي يشير إلى الموافقة حسب مقياس ليكرت الثلاثي، ويتضمن الإهتمام بالتدريب أيضاً، ضرورة المتابعة والفهم لما يجري في بيئة التطورات الإقتصادية والإجتماعية وتحديد ما تستلزمه من جهود تدريبية، والقدرة على تحديد الفجوة التدريبية، وسد هذه الفجوة بأفضل طرق وأساليب التدريب، والتقدير الكفاء لتكاليف التدريب.

➤ الهدف من وراء التدريب هو هدف عام، وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل إتجاهاتهم، ويعتبر هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءة الأفراد

التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية: دراسة حالة وزارة البيئة والتهيئة العمرانية بالجزائر

وزيادة فعالية الأدوار التي يلعبونها، الأمر الذي يؤدي إلى مساعدة المؤسسة على رفع كفاءتها وزيادة فعاليتها.

➤ وضحت الدراسة أنّ إدارة الموارد البشرية والتكوين في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة تبدي إهتمام واضح بعملية التدريب من أجل تطوير مهارات الأفراد العاملين ومواكبتها لما يستحدث من تكنولوجيا وهذا باستخدامها لوسائل الايضاح الحديثة أثناء التدريب وهذا ما أكده أفراد عينة الدراسة بنسبة (73.9%).

➤ بينت الدراسة على أنه في ما يتعلق بالمرحلة الأولى من مراحل عملية التدريب وهي تحديد الإحتياجات التدريبية، فإنه يتم تحديد الإحتياجات التدريبية بشكل مسبق على صعيد الفرد والمؤسسة والوظيفة وذلك باستخدام أساليب مختلفة لتحديد تلك الإحتياجات، حيث أكد غالبية أفراد عينة الدراسة في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة أنه يشارك الموظفون بأنفسهم في تحديد إحتياجاتهم التدريبية وذلك بنسبة (68%)، كما أنّ (67.3%) من عينة الدراسة إتفقوا على أنه يتم تحديد الإحتياجات التدريبية بسؤال المسؤول المباشر عن الفرد، وعلى العموم فإن (59.65%) من عينة الدراسة إتفقوا على تعدد أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة.

➤ تؤكد الدراسة على أهمية التدريب من وجهة نظر المتدربين كوسيلة لتطوير الذات وتنمية المهارات، وكفرصة للتواصل وتبادل الخبرات مع الآخرين ورفع الإحساس بالإنتماء إلى المؤسسة التي يعملون بها وهذا بموافقة (75.8%) من عينة الدراسة على ذلك مما يبين الآثار الإيجابية للتدريب في الرفع من مستوى أداء الموظفين.

➤ أظهرت الدراسة أنّ عملية تقييم التدريب حاجة وليست غاية بحد ذاتها، إذ أنّ العملية التدريبية تبدأ بتحديد الإحتياجات التدريبية وتنتهي بتقييم التدريب، حيث أنّ تقييم التدريب هو العملية التي يتم بها التعرف على درجة فعالية التدريب والتعرف على مدى التأثير الذي أحدثه التدريب على المتدربين من خلال عملية قياس موضوعية لمجموعة المهارات والقدرات والمعارف والعادات والإتجاهات الجديدة وتأثير ذلك على العمل، وكذلك التطوير الذي أحدثه هذا التدريب في سلوك المشاركين وفي أداء المؤسسة.

التدريب ومدى مساهمته في تحسين اداء المؤسسة العمومية: دراسة حالة وزارة البيئة والتهيئة العمرانية بالجزائر

## 7-التوصيات:

على ضوء النتائج السابقة ومن أجل المساهمة في توفير تدريب جيد يعمل على تحسين أداء الموارد البشرية في وزارة التهيئة العمرانية والبيئة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- العمل على تطوير وتنمية قدرات ومهارات الموظفين من خلال التركيز أكثر على التدريب، وذلك لكي تتكون لديهم القدرة على توليد الأفكار الإبداعية التي تعمل على تحسين وتطوير مستوى الأداء، وذلك لكي يتمكن الموظفون من مواكبة المتغيرات والتحديات الجديدة في عصر الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- ضرورة الإيمان بأن جميع مراحل العملية التدريبية من تخطيط وتنفيذ وتقييم، هي مراحل تحتاج في إدارتها إلى من يتخذها مهنة ( لها أصولها وقواعدها المهنية)، وإلى من يملك مؤهلات علمية وخبرة عملية للقيام بها على أكمل وجه.
- الإلتزام بمبدأ التقييم والمتابعة المستمرين لعمليات التدريب لدراسة المعوقات وإبتكار الحلول، ولمعرفة الخطوات التي نفذت ومدى مساهمتها لمتطلبات العمل في هذا المجال ومدى اقترابها أو إبتعادها عن الأهداف المرسومة، والوقوف على نواقص الخطة التدريبية ونقاط القوة والضعف لدى المتدربين، ومدى التفاعل في البرامج التدريبية بين المدرب والمتدرب، بالإضافة إلى مدى تطبيق الأساليب التدريبية الحديثة في البرامج التدريبية.
- ضرورة التركيز على الأساليب التدريبية الحديثة وليس فقط على المحاضرات والمناقشة واللجان والمؤتمرات والندوات، وتبني الوسائل التكنولوجية الحديثة وذلك لما له من أثر إيجابي على العملية التدريبية وما له من أثر في تحسين مستويات الأداء لدى العاملين في المؤسسة.
- العمل على تصميم وإعداد نماذج وإستبيانات وفقاً لمعايير ومقاييس من صنع وزارة التهيئة العمرانية والبيئة أو متعارف عليها عالمياً لتقييم المدرب والمتدرب والمادة التدريبية والوسائل والمكان والوقت التدريبي، بالإضافة إلى النتائج أو العائد الذي حققتة البرامج التدريبية للفرد والمؤسسة معاً.

التدريب ومدى مساهمته في تحسين اداء المؤسسة العمومية: دراسة حالة وزارة البيئة والتهيئة العمرانية بالجزائر

- ضرورة استخدام أساليب وطرق مختلفة لتقييم الأداء وفقا لطبيعة الوظائف، وذلك باستخدام نماذج مختلفة للوظائف المختلفة، وليس نموذج موحد لجميع الوظائف، بحيث تكون موضوعية ومناسبة لطبيعة العمل، وذلك ليشعر العاملون بالإرتياح لعملية التقييم.
- ضرورة وضع آليات معينة لكي يتم الاستفادة من نتائج عملية تقييم الأداء وذلك لتحديد الإحتياجات التدريبية واستخدامها في تطوير العمل لتحسين أدائهم وزيادة مهاراتهم.
- ضرورة تطوير ثقافة تنظيمية داعمة للنشاطات التدريبية ومركزة على قيمة الإنجاز والكفاءة والفاعلية، وكذلك إعادة النظر بالقوانين والأنظمة والتعليمات لإزالة الجمود المتعلق بالنشاطات التدريبية.
- تدريب المقيمين على عمليات التقييم وتعريفهم بأهم المعوقات المتعلقة بعملية التقييم، وضرورة الإعداد الجيد على جميع المستويات الإدارية، وربط برامج وخطط التدريب بنتائج تحليل الأداء لتغطية أوجه النقص في الأداء، وكذلك توثيق التعاون مع المؤسسات الخارجية المتخصصة في التدريب، وإتاحة الفرصة للموظفين بالإنخراط في دورات تدريبية لتحسين أدائهم وزيادة مهاراتهم وتطوير سلوكهم.
- العمل على دراسة المعوقات والصعوبات التي تقف أمام تحقيق التدريب لأهدافه وإيجاد الحلول المناسبة لها، وذلك بإجراء إستقصاء للموظفين من حين لآخر والحصول على تغذية رجعية فيما يتعلق بأهداف التدريب ومن ثم تنفيذه وكيفية تنفيذه، وماهو رأي الموظف وماهي مقترحاته بما يتعلق بالعملية التدريبية.

### الهوامش والمراجع:

<sup>1</sup> . <http://www.arabicstat.com/board/showthread.php?t=4430>

<sup>2</sup> . أحمد طرطار، "الترشيد الإقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، 1993، ص: 88.

<sup>3</sup> . نجم العزاوي، "التدريب الإداري"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2006، ص: 14.

<sup>4</sup> . Dessler, Gary, Personnel/Human Resource Management, Prentic Hall, Fifth edition, Englewood cliffs, New Jersey, 2004.

<sup>5</sup> . مدحت محمد أبوالنصر، "إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، 2007، ص: 260.

<sup>6</sup> . جمال الدين محمد المرسى، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، مصر، الدار الجامعية، 2003، ص: 356.

التدريب ومدى مساهمته في تحسين اداء المؤسسة العمومية: دراسة حالة وزارة البيئة والتهيئة العمرانية بالجزائر

7. محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2005، ص:338.
8. مهدي حسين زويلف، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص:114.
9. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، مصر، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1996، ص:344.
10. أحمد ماهر، "اقتصاديات الإدارة"، الاسكندرية، مركز التنمية الإدارية، 2005، ص:51.
11. علي عبد الله، "اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية - حالة الجزائر -"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص:06.
12. Kalika Michel, **Structure d'entreprise : Realisation, Determinants, Performances**, Edition Economica, Paris, 1995, P328.
13. شيبى عبد الرحيم، بن بوزيان جازية، "تقييم كفاءة أداء النظام المصرفي"، الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، بشار، 2006، ص:01.
14. حمود خضير، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000، ص:61.
15. ناصر كاسر المنصور، "إدارة الإنتاج والعمليات"، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2000، ص:20.
16. السعيد فرحات جمعة، "الأداء المالي لمنظمات الأعمال"، الرياض، دار المريخ للنشر، 2000، ص:82.
17. Kalika Michel, Opcit, P341.
18. خالد العامري، عبد الحميد العاصي، "إدارة الأفراد"، القاهرة، دار الفاروق، 2001، ص:177.
19. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص:355.