

التدريب الإداري الموجه بالأداء دراسة حالة

مؤسسة موبيليس، وكالة الشلف

أ. زروخي فيروز *

جامعة الشلف - الجزائر

Résumé:

L'institution de formation du personnel l'une des fonctions importantes de gestion des ressources humaines, et ne varie pas son importance et de la nécessité pour les grandes entreprises ou petites comme le centre de formation sur le développement dans le contexte actuel, et parce que l'économie moderne est l'économie fondée sur la connaissance, ce est à travers la formation peut donner aux travailleurs les compétences, les connaissances et les attitudes qui aident pour améliorer leur efficacité dans le présent et l'avenir, donc la formation est un investissement dans les ressources humaines pour atteindre les avantages des institutions, à condition que la qualité de la planification, la coordination et l'évaluation et le suivi.

مقدمة:

يعتبر تدريب العاملين بالمؤسسة إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية، و لا تختلف أهميته و ضرورته بالنسبة للمؤسسات الكبيرة أو الصغيرة باعتبار التدريب محور التنمية في العصر الحالي، ولأن الاقتصاد الحديث هو اقتصاد المعرفة، فمن خلال التدريب يمكن إكساب العاملين المهارات و المعارف و الاتجاهات التي تساعد على تحسين كفاءتهم في الحاضر والمستقبل، لذا يعد التدريب استثمارا في الموارد البشرية لما يحققه من فوائد للمؤسسات بصفة عامة و لمؤسسة موبيليس بصفة خاصة شريطة جودة التخطيط و التنسيق و التقييم والمتابعة. هذا و يعتبر التدريب عملية مستمرة لأنه إذا توافرت الموارد البشرية المدربة في وقت ما من حياة المؤسسات، لا يعني ذلك أنها تستطيع مواجهة المستقبل بنفس مهارات و قدرات الأمس، باعتبار وجود علاقة مستمرة ذات تأثير متبادل بين الفرد و العمل الذي يؤديه، تحتاج

* أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف، الجزائر، مايل

fairouzma@yahoo.fr

إلى تنشيط و تجديد فإن تركت تدور في نفس الدائرة بذات المستوى قد يترتب على ذلك تقادم معلومات و مهارات الفرد، و عدم صلاحيته، و عجزها عن مقابلة ما يستجد من تطورات، كما أن الفرد ذاته يفقد مصداقيته و من ثم يتقادم الطرفان، من هنا يبرز دور وأهمية التدريب. وفي هذه الورقة البحثية نحاول تسليط الضوء على التدريب الموجه بالأداء و الذي يربط التدريب بمتطلبات الأداء، و تصميم البرامج التدريبية وفقا للاحتياجات التدريبية لمؤسسة موبيليس والعاملين فيها. من هنا نحاول الإجابة على الإشكالية التالية:

كيف يمكن تصميم نموذج تدريبي وفقا لمتطلبات الأداء في مؤسسة موبيليس؟

و للإجابة على هذه الإشكالية نحاول الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

* ما المقصود بالتدريب بشكل عام و التدريب الموجه بالأداء بشكل خاص؟

* كيف يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا لمتطلبات الأداء في المنظمة؟

* ما هي الأبعاد التي يتم من خلالها تقييم أثر التدريب على مستوى الأداء في مؤسسة موبيليس؟

و للإجابة على هذه الأسئلة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1- يساهم التحديد الدقيق للهدف من البرنامج التدريبي وفقا للاحتياجات التدريبية في مؤسسة موبيليس في تحسين مستويات الأداء.

2- محتوى المواد التدريبية مناسب للاحتياجات المهنية لعمال مؤسسة موبيليس و يواكب الاتجاهات الحديثة مما ينعكس إيجابا على مستويات الأداء.

3- يتم استخدام أساليب تدريبية حديثة و متنوعة تشجع المتدربين على التعلم و هذا له أثر إيجابي على مستوى أدائهم.

4- للمدربين دور فعال في تشجيع و تحفيز المتدربين في تحسين مستوى أدائهم و تنمية مهاراتهم.

5- كانت مدة البرنامج التدريبي كافية لتحقيق الغرض منه.

أما عن أهمية البحث فتنبع من أن التدريب هو الوسيلة التي تمكن مؤسسة موبيليس من مواكبة التطورات التكنولوجية و المعلوماتية و التغيير في أساليب و سياسات العمل، و ذلك من خلال عقد برامج تدريبية للموارد البشرية لتزويدهم بالمعارف و المهارات و بناء الاتجاهات و تعديل السلوك، مما يجعلهم قادرين على التغييرات المطلوبة و من ثم تحقيق أهدافها و أهداف العاملين بها.

و لدراسة هذا الموضوع ارتأينا تقسيم البحث إلى جزئين:

الجزء الأول نظري تطرقنا فيه إلى مفهوم التدريب الموجه بالأداء، أهميته و أهدافه، مبادئه.

أما الجزء الثاني فتطرقتنا فيه إلى مختلف مراحل العملية التدريبية بدءاً من تحديد الاحتياجات التدريبية إلى مرحلة تقييم البرنامج التدريبي. أما الجزء الثالث فكان ميدانياً نتطرق فيه لواقع التدريب بمؤسسة موبيليس بالشلف.

أولاً: ماهية التدريب الموجه بالأداء:

نظراً للدور الذي يلعبه التدريب في تطوير التنظيمات و الأساليب و الوسائل و زيادة القدرات الإدارية و الأثر الذي يتركه على الفرد و دوره في المؤسسة في تحقيق الكفاءة و الفعالية، فإننا سوف نتطرق فيما يلي إلى إبراز مفهومه، أهميته، أهدافه و إلى أهم الركائز التي يقوم عليها التدريب الفعال و الذي يبنى وفقاً لمتطلبات الأداء.

1- مفهوم التدريب الموجه بالأداء:

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم التدريب ، إلا أنها متفقة على الركائز الأساسية لعملية التدريب حيث يعرف على أنه:

* يستهدف المهارات و القدرات البدنية و الفنية و الفكرية و السلوكية لتطوير الطاقة التطبيقية لدى الفرد أو الجماعة، بحيث يمكنهم ذلك من وضع جميع أصناف المعرفة التي يتوصل إليها العقل البشري و الجهد البشري موضع التطبيق و تطوير الطاقات على بناء الأساليب و الوسائل و الأدوات التي تساهم في تطوير العمليات.¹

* التدريب هو إجمالي النشاطات التي توفر المعارف، تكسب / تنمي المهارات، و تكسب/ تعدل/ تغير الاتجاهات، بما يصل بالفرد إلى سلوك أدائي مطلوب.²

فمن خلال التعاريف السابقة يتضح أن التدريب هو ذلك النشاط الذي يهدف إلى إكساب الفرد معلومات و مهارات جديدة و طرق عمل حديثة، كما يهدف إلى تطوير سلوكه واتجاهاته بالشكل الذي يجعله أكثر كفاءة و فعالية في أدائه.

و فيما يخص التدريب الموجه بالأداء فهو تدريب يجب أن يؤثر في أداء العاملين أي تدريب يجب أن يتفق مع حاجات العمل في المنظمة و هذا ما يميزه عن التدريب العام، حيث يجب التعاون الإيجابي بين مشرفي الأقسام و مديري الإدارات و بين المديرين لوضع النقاط فقط التي يجب التدرب عليها، و التي تعتبر بمثابة عجلة التقدم الدافعة للأداء الحالي و توصيله للأداء المرغوب فيما يخص نشاط المنظمة ذاته.

و بذلك يمثل التدريب الموجه بالأداء نظام يعتمد على سد الفجوة في الأداء الحالي و المستقبلي للفرد، بين ما حصل عليه من معارف و قدرات و مهارات و بين ما تحتاج إليه الممارسة الفعلية

في العمل من هذه المعارف و المهارات و القدرات و ذلك من خلال تصميم و تنفيذ برامج تدريبية تعقد لهذا الغرض.

2- مبادئ التدريب الموجه بالأداء:

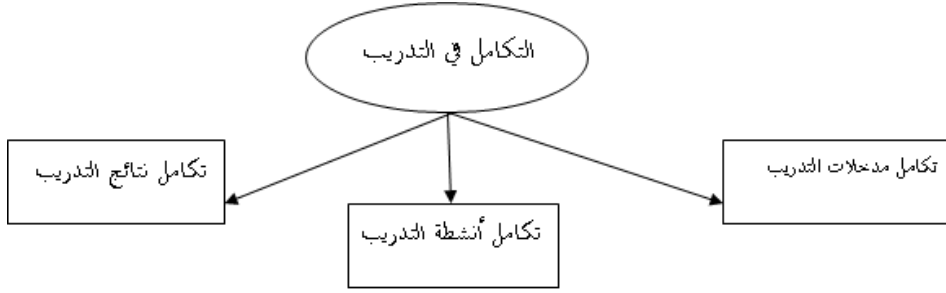
يوجد للتدريب عدة مبادئ أو أسس ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي في جميع مراحلها، و ذلك حتى تتحقق فعالية البرنامج و يحقق النتائج المستهدفة منه، و يتم التوصل إلى مستوى الأداء المطلوب. و من أهم المبادئ نجد:³

التدريب نشاط متجدد و متغير: يقصد بذلك أن التدريب يتعامل مع متغيرات عديدة في داخل و خارج المؤسسة، و من ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب و إنما يجب أن يتصف بالتغير و التجدد هو الآخر. فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغير في عاداته، و سلوكه و مهاراته، و الوظائف التي يشغلها المدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف الاقتصادية و في تقنيات العمل. كذلك تصبح إدارة التدريب مسؤولة عن تجديد و تطوير النشاط التدريبي.

التدريب نشاط إداري و فني: فالتدريب باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، و منها وضوح الأهداف و السياسات، توازن الخطط و البرامج، توافر الموارد المادية و البشرية و أخيرا توافر الرقابة المستمرة. كذلك يعتبر التدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة و أهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية و إعداد المناهج و المواد العلمية، و أيضا خبرة في تنفيذ البرامج التدريبية و متابعتها و تقييمها.

التدريب نظام متكامل: يتصف التدريب بأنه نظام متكامل يتكون من أجزاء و عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية، من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية النتائج التي تحققها المنظومة كلها، كما ترتبط هذه المنظومة بالبيئة الداخلية المحيطة بها، و المتغيرات الخارجية من اقتصادية و اجتماعية و سياسية، و التكامل في التدريب يوضحه الشكل التالي:

الشكل 1: التدريب نظام متكامل.



المصدر: محمد جمال الكفاي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، مرجع سابق، ص 165.

يقصد بالتكامل في مدخلات التدريب التكامل بين:

الأفراد المدربين و المتدربين، الخبرات و المعلومات و المعارف المطلوب إكسابها للمتدربين،
الإمكانات المتاحة للتدريب، توقيت و مكان و أساليب التدريب.

أما التكامل في الأنشطة التدريبية أو العمليات فيكون بين:

-تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج، تجهيز المساعدات التدريبية، تنفيذ البرامج،
متابعتها وتقييمها.

و أخيرا التكامل في نتائج التدريب من خلال النتائج الاقتصادية (المتمثلة في تحسين الناتج،
خفض الوقت الضائع، تحسين الإنتاجية...الخ). النتائج السلوكية (و أهمها تحسين سلوك
المتدربين و علاقاتهم الإنسانية، تعميق الانتماء، معرفة الرؤساء بمروؤوسيههم بدرجة أفضل مما
يسهم في خلق مناخ محفز للعمل)، النتائج البشرية (و المتمثلة في أعداد متزايدة من الأفراد
تتوافر لديهم معرفة أو خبرات و قدرات لازمة لأداء عمليات و واجبات هامة و محددة).
كما نجد أيضا:⁴

التدرج: حيث يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة و
هكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة و تعقيدا.

الشمول: يجب أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمؤسسة، و يشمل جميع الفئات
في الهرم الوظيفي.

التدريب عملية مستمرة: تظهر الحاجة إلى التدريب في المؤسسات بصفة مستمرة و
ذلك لملاحقة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل الداخلية و الخارجية، أي أن الحاجة إلى نشاط
التدريب لا تظهر فقط في الحالات التي تظهر فيها مشاكل عمل ترغب المؤسسة في حلها.
الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين و الأنظمة و اللوائح المعمول بها في المؤسسة.

المنطلق: يجب أن يتم التدريب بناء على فهم دقيق و واضح للاحتياجات التدريبية.

التدريب قصير و طويل الأجل:

إن مساهمة إدارة القوى في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، يؤكد حقيقة أن نشاط التدريب يمكن أن يغطي احتياجات المؤسسة في الأجلين القصير و الطويل، فالحاجات التدريبية قصيرة الأجل هي الفرق بين مستوى الأداء الحالي المطلوب و مستوى الأداء الفعلي، بينما أن الحاجات التدريبية طويلة الأجل فهي الفرق بين مستوى الأداء الحالي المطلوب و مستوى الأداء الإستراتيجي.

3-أهداف و أهمية التدريب الموجه بالأداء:

يعد التدريب من أهم مقومات بناء جهاز لإدارة الموارد البشرية، في المؤسسة الحديثة، فالتدريب هام و ضروري لبناء قوة بشرية منتجة، و على الرغم من أن أية مؤسسة قد تضع خطة عمل و توفر كل الوسائل لتنفيذها، فإن إغفال عملية التدريب ضمن الخطة قد يكون أكبر المسببات لإثبات عجز الخطة عن القدرة لتحقيق الأهداف المرجوة.

3-1-أهمية التدريب الموجه بالأداء:

تبرز أهمية التدريب الموجه بالأداء نظرا لكونه ليس بتدريب عام تقليدي و لكنه تدريب مسلط على مشاكل بعينها، مواضيع خاصة، لمنظمة محددة ولنشاط محدد.

يتميز التدريب الموجه بالأداء بخصائص عديدة جعلت منه نموذجا تدريبيا يتماشى مع المتطلبات المستقبلية كونه يربط التدريب بحاجات الأداء و متطلبات العمل، و طموحات المنظمة. فالتدريب المنسوب إلى معايير الأداء و بيئة العمل هو التدريب الذي يصمم و ينفذ و يقيم وفقا للاحتياجات المطلوبة. و توضع له معايير لقياس مدى تحقيقه لأهدافه في رفع كفاءة العاملين و تحسين إنتاجيتهم، الأمر الذي يسهم في تحقيق أهداف التنظيم و رسالته تطلعاته. و في ظل هذه الرؤية للتدريب تبرز المعادلة التالية:

الأداء المطلوب لتحقيق الأهداف - الأداء الحالي أو الفعلي = فجوة الأداء أي الحاجة إلى التدريب.

و يقوم التدريب الموجه بالأداء بشكل رئيس على تزويد المتدربين بالمعلومات و المهارات والاتجاهات التي تساعد على أداء واجبات و مهام الوظائف بكفاءة و فعالية. و يهتم بالنتائج المرجوة من التدريب، و يتفق مع احتياجات العمل في المؤسسات. و عليه يمكن إبراز أهمية التدريب الموجه بالأداء في الجانبين التاليين:

أ- بالنسبة للمنظمة: تحقق البرامج التدريبية الفاعلة الفوائد التالية للمنظمة:⁵

- تحسين مستوى الإنتاجية العام.
- القدرة على التفكير و التخطيط الإستراتيجي و اتخاذ القرارات.
- استخدام مفاهيم حديثة و الإطلاع على تجارب عالمية متخصصة.
- التخطيط لإصلاح الماضي و تطوير الحاضر و التنبؤ بالمستقبل و التخطيط للريادة.
- الاضطلاع بدور قيادي و اجتماعي ضمن مجتمع الأعمال.
- نشر الوعي بأهمية التنمية البشرية و متطلباتها و تطوير أسس الرقي الوظيفي.
- خلق علاقة ايجابية بين المنظمة و أفرادها.

ب- الأهمية بالنسبة للعاملين: يحقق التدريب الموجه بالأداء للعاملين الفوائد التالية:⁶

- مساعدتهم في حل مشاكل العمل.
- يطور و ينمي الدافعية نحو الأداء و يخلق فرصا للنمو و التطور لدى العاملين.
- مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمؤسسة و توضيح أدوارهم فيها.
- اكتساب الفرد الثقة في نفسه لشعوره بالكفاءة العالية على العمل دون الاعتماد على الآخرين.

- رفع الروح المعنوية للفرد نتيجة تزويده بالخبرات المختلفة.
- يساعد التدريب الموجه بالأداء من تمكين الأفراد في مجال عملهم، مما يخلق قوى تركز على كفاءة القوى العاملة.

- يساعد التدريب الموجه بالأداء في عملية تخطيط القوى العاملة.

3-2 أهداف التدريب الموجه بالأداء: إن الأهداف التي يحاول تحقيقها هذا الأسلوب

التدريبي تتمثل فيما يلي:

- تحسين جودة البرنامج التدريبي.
- المساعدة على علاج مشاكل الأداء.
- زيادة معارف المتدربين و معلوماتهم.
- إكساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاءتهم الإدارية من خلال التعلم أثناء العمل.

- تنمية الاتجاهات للمتدربين الإيجابية نحو العمل و العاملين معهم.
- مواكبة المتدربين للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعملهم.

- توفير التغذية العكسية للمعلومات عن الأداء التدريبي و التعرف على الفجوات التي قد توجد في المعارف و المهارات بين ما هو متاح للفرد و ما هو مطلوب لشغل الوظائف من ديناميكية وتطورات سريعة متلاحقة تكنولوجيا.

-رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إكسابه المهارات الحرفية، و العملية المستخدمة في ميدان عمله.

-زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق، بما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية ومواجهة مشكلاته و التغلب عليها من ناحية أخرى.

-تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله و أهميته و الآثار الاجتماعية المتصلة به و المرتبة عليه.

فالتدريب الموجه بالأداء يؤدي إلى ضمان أداء العمل بكفاءة و دقة اقتصادية أفضل، و يساهم في توفير الدوافع الشخصية لدى العاملين لزيادة كفاءتهم و تحسين إنتاجيتهم كملا و نوعا، إضافة إلى تعزيز الروح المعنوية لديهم نتيجة إلمامهم بمعايير الأداء الجيد، و إتقانهم متطلباته من مهارات الأداء، و اهتمامهم به. و تنعكس هذه المعطيات على رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل عن طريق إتاحة الفرص أمامه، لكي يطلع على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي، مما يؤثر على أساليب العمل.

ثانيا: مراحل العملية التدريبية:

إن عملية التدريب بشكل عام عملية مستمرة و متكاملة حيث يتوقف النجاح في أي مرحلة من مراحلها على الأداء الصحيح للمراحل السابقة لها، و لغرض تأدية المهام و الواجبات الموكلة للأفراد العاملين بالمستوى المطلوب و وفقا لما اتخذه المؤسسة من أهداف لا بد من تهيئة كافة المستلزمات الأساسية لزيادة كفاءة و فاعلية الأفراد العاملين لإنجاز مهامهم و متطلبات عملهم بنجاح، هذا و تمر العملية التدريبية بالمراحل التالية:

1-تحديد الاحتياجات التدريبية: يقصد بالاحتياجات التدريبية مجموع التغيرات و التطورات المطلوب إحداثها في معلومات و مهارات و اتجاهات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل و الإنتاج و بالتالي تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة منهم.⁷

كما يعبر عنها بأنها نواحي القصور أو الضعف في الأداء، الحالية و المتوقعة و يمكن التعبير عن الاحتياجات التدريبية بالمعادلة التالية:⁸

الفجوة الأدائية = الأداء المستهدف - الأداء الحالي.

و من المنطقي تحديد أسباب هذه الفجوة الأدائية، لحصرها و التعرف على مكوناتها، تمهيدا لتحديد الأهداف التدريبية، و عموما يمكن التعرف على هذه الفجوة من خلال ثلاث مستويات للتحليل:

أ- تحليل المنظمة: يقصد بتحليل المنظمة دراسة الأوضاع التنظيمية، و الأنماط الإدارية لتحديد مواطن الحاجة إلى التدريب داخل التنظيم، و كيفية تشخيص نوع التدريب المطلوب، و يتم ذلك من خلال:⁹

-توصيف الأعمال و الإجراءات و التقسيمات الإدارية.
-تشخيص الأوضاع التنظيمية، و تحديد مواطن القوة، أو الضعف في التنظيم، أو في بعض عناصره الأساسية التي يترتب عليها ارتفاع تكلفة الأداء أو انخفاض كفاءته.
-تحديد التعديلات و التغييرات الواجب إدخالها على التنظيم القائم تمكينا لمزيد من الكفاءة والاقتصاد في الأداء.

و يمكن أن يشمل تحليل التنظيم العناصر الآتية:

-تحليل أهداف المنظمة.

-تحليل الخريطة التنظيمية.

-تحليل المناخ التنظيمي.

-دراسة التغييرات المتوقعة في المنظمة.

ب- تحليل العمل أو الوظيفة: لا بد للمحلل للاحتياجات التدريبية الإطلاع على طبيعة الأعمال أو طبيعة الوظائف التي تسند للأفراد العاملين، و التي ترد في الوصف الوظيفي، و مواصفات الوظائف، و ذلك للتعرف على نوع التدريب الذي يتناسب و طبيعة الأعمال و المهام التي يؤديها العاملون و لا ينبغي أن يأخذ هذا التحليل عمقا أو بعدا أكبر مما يجب و يقترح الاكتفاء بالمعلومات التالية حول الوظائف لغرض تحليلها:¹⁰

*الوصف الوظيفي: خلاصة للأهداف و نطاق و مجال العمل و المسؤوليات الوظيفية.

*مواصفات وظيفية: خلاصة للمعرفة و المهارات الضرورية لأداء العمل بفعالية.

*قائمة بالواجبات: يشمل تحليل الخطوات المطلوبة لتنفيذ المهام سواء اليدوية أو الآلية أو الذهنية.

ت- تحليل الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد: ويقوم هذا النوع من التحليل على دراسة العامل من ناحية قدراته و مؤهلاته و دوافعه واتجاهاته، حاجاته و سلوكه الوظيفي،

مدى تعاونه، حبه للعمل، إخلاصه، قدرته على الاتصال والتفاهم، مدى انسجامه مع الآخرين.

و من الضروري عند تحليل العامل، التعرف على أهدافه و عما إذا كانت تتفق أو تتعارض أهداف التنظيم، حيث يكون التدريب فعالا إذا ما اتفقت أهداف الفرد مع أهداف التنظيم، وعلى هذا الأساس تبرز دوافع الفرد عند تحديد الاحتياجات التدريبية.¹¹

و يتم الكشف عن الاحتياجات التدريبية بوسائل عديدة أهمها:¹²

- نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة و ما تسفر عنه من تقدير للاحتياجات من الموارد البشرية كما و نوعا، و التي ستكون مطلوبة لمقابلة التوسع في أوجه نشاط المؤسسة في المستقبل أو لمتابعة عمليات الإحلال نتيجة دوران العمل.

- تحليل نتائج تقييم أداء العاملين و التي تحدد مستوى كفاءتهم في أدائهم لأعمالهم، أو جوانب النقص فيها.

- تحليل و وصف الوظائف الذي يحدد واجبات الوظيفة و مسؤولياتها و كذلك متطلباتها من المهارات والمعارف و الخبرات و القدرات اللازمة لأداء العمل.

- دراسة التطورات و التوسعات المخططة في أعمال و أنشطة المؤسسة أو تغيير إستراتيجيتها وانعكاس ذلك على الحاجة إلى استحداث وظائف جديدة أو تعديل أنظمة العمل، مما قد يتطلب قدرات وخبرات معينة غير متوافرة حاليا و يمكن للتدريب المخطط أن يوفرها.

- دراسة ظروف التطور التكنولوجي، و ما سيتبعه من تقدم مهارات و خبرات معينة، واستحداث مهارات و خبرات أخرى جديدة يمكن توفيرها من خلال الجهود التدريبية.

- تحليل البيئات و الظروف المحيطة بالمؤسسة سواء الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية أو غيرها، و دراسة احتمالات تغير هذه الظروف و آثارها على حجم و نوعية الموارد البشرية المطلوبة. وتحديد الاحتياجات التدريبية على هذا الأساس.

- من خلال مناقشة تخطيط تطور المسار الوظيفي على مستوى المنظمة.

- الاستعانة بمؤشرات عامة تعكس حقيقة الأداء و السلوك في المؤسسة، مثل تقارير الإنتاج، تقارير الرقابة على الجودة، معدلات الأداء و الإنتاجية، معدل دوران العمل... الخ.

و يعتبر التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية المدخل الطبيعي للمرحلة التالية، أي تصميم البرامج التدريبية، و التي تنوقف فعاليتها على درجة الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية.

2- تصميم البرامج التدريبية للتدريب الموجه بالأداء و تنفيذها: يرتبط تصميم

البرنامج التدريبي بتحديد الشكل النهائي للبرنامج، أي تحديد المواد التدريبية، أساليبها،

مساعداتها و الشروط الواجب توافرها في المتدربين و اختيار المدربين المناسبين، و اختيار المكان المناسب و أيضا الزمان الملائم، و أخيرا تصوير الموازنة التقديرية.

أ-تحديد المواد التدريبية: فبعد التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية، يتم ترجمتها إلى أهداف تدريبية (و هو الأداء المطلوب التدريب عليه: الفجوة أو الخراف الأداء الخاص بالمهارات و المعارف و القدرات) التي توفر من جهتها ماهية الموضوعات التدريبية، ثم تصنيف هذه الموضوعات لينبثق منها مواد تدريبية، تحتاج إلى إعداد و صياغة. و تنقسم المادة التدريبية بدورها إلى عدة وحدات تدريبية، حيث تحتوي كل وحدة على ثلاث مكونات و هي المعارف، المهارات و الاتجاهات.¹³

ب-اختيار الأساليب التدريبية: هناك الكثير منها لذلك لا بد من اختيار الأسلوب التدريبي المناسب والمؤثر على المتدربين حتى يكون أكثر فعالية من خلال تحديد المستوى الإداري المراد تدريبه و هل الجماعات المراد تدريبها صغيرة أم كبيرة، و هل التدريب فني أم إداري، داخلي أم خارجي، و من بين الأساليب نجد: المحاضرة، المؤتمرات و الندوات، المناقشات الجماعية، العصف الذهني، دراسة الحالة، لعب الأدوار، الزيارات الميدانية... الخ.

ت-اختيار وسائل التدريب: يقصد بها الوسيط الذي يستخدمه المدرب ليساعده في تحقيق عرضه لموضوعه التدريبي، و منها: السبورات بمختلف أنواعها، الشفافيات التعليمية، الأفلام و الشرائح التعليمية، المحسمات، الدوريات، الكتب، الهاتف، الراديو، التلفاز... الخ

ث-اختيار المدربين: عملية اختيار المدربين ليست عملية سهلة، لأنها تعتمد على تخطيط منظم و سليم و اختيار الأكفئ، و قد يكون من داخل المؤسسة أو من خارجها.

ج-اختيار المتدربين: من عوامل نجاح البرنامج التدريبي نوعية المتدربين، وملائمتهم لبرنامج التدريب من حيث العدد و المستوى المعرفي و المهاري و دوافع التدريب، لذلك من الضروري أن يكون الاختيار دقيقا و موضوعيا و في ضوء الاحتياجات التدريبية.

ح-تحديد فترة البرنامج: ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريب، إذ تختلف المدة من برنامج لآخر على ضوء اعتبارات متعددة أهمها:¹⁴

- طبيعة و نوعية المشكلات التي يعالجها التدريب، و المهارات التي يراد إكسابها للمتدرب.
- الأساليب التدريبية المستخدمة.
- الإمكانيات المتاحة.

ج- تحديد مكان التدريب: قد يكون داخل المؤسسة، أو خارجها سواء في المنظمة التدريبية أو إحدى القاعات المؤجرة. و نجد: 15

***التدريب داخل المنظمة:** حيث يتم تدريب الأفراد في نفس مكان عملهم و خلال وقت العمل الرسمي و تحت إشراف المدرب مباشرة أثناء التدريب يقوم المدرب بتصحيح أداء الأفراد المتدربين.

***التدريب خارج المنظمة:** تلجأ إليه المنظمة إذا كانت الخبرات التدريبية والوسائل و أدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة و قد يكون التدريب خارج المنظمة إما بواسطة شركات و مكاتب التدريب الخاصة أو بواسطة البرامج الحكومية من خلال الغرف الصناعية و التجارية و هي برامج تركز على دفع المهارات و المعارف.

د-موازنة التدريب التقديرية: يحتاج التدريب إلى تكاليف في نواح متعددة، و هي مكافآت المدربين، الباحثين، المستشارين، أجور المشرفين على التنفيذ، إيجار القاعات، نفقات المساعدات التدريبية وغيرها.

3-تنفيذ البرنامج التدريبي: تتضمن هذه الخطوة نقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى الواقع الميداني، حيث تبدأ عملية التنفيذ الفعلي للبرنامج.

4-تقييم التدريب الموجه بالأداء:

هو عملية تهدف إلى قياس فاعلية و كفاءة الخطة التدريبية و مقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة و الضعف فيها.

و تتم عملية التقييم على مراحل: قبل التدريب، أثناءه، و بعد الانتهاء من التدريب، فقبل التدريب يتم التقييم عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية و أهداف التدريب.

أما أثناء انعقاد التدريب يكون ذلك بالمتابعة المستمرة لعملية تنفيذ برنامج التدريب للتأكد من ارتفاع مستوى عمليات التنفيذ من حيث نسبة حضور المتدربين، مدى قبول المتدربين للبرامج واستيعابهم للمعلومات التي تم تدريبها، و الوقوف على المشكلات التي تقع أثناء التنفيذ.

أما تقييم التدريب بعد انتهائه فيتضمن الأبعاد التالية:

***ردود أفعال المتدربين:** و يقصد بها مدى رضا المشاركين عن البرنامج، ويمكن قياس ذلك من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة عديدة، و ميزة هذا المعيار سهولة قياسه إلا أن صدق البيانات في التعبير عن مدى تعلم الفرد، أو مدى ما اكتسبه فعلا من معلومات أو

مهارات يبقى موضع تساؤل ذلك لأن تصور و إدراك الفرد للآثار التي يتركها البرنامج التدريبي عليه شيء، و الآثار الفعلية لذلك البرنامج على معلوماته و مهاراته شيء آخر.¹⁶

*** اكتساب و تعلم خبرات جديدة:** و يمكن قياس كفاءة المنهج التدريبي على مدى عرض الأفراد لما تعلموه من مهارات، أو اكتسابه من سلوك جديد، و يمر هذا الأسلوب بالخطوات التالية:¹⁷

-تحديد السلوك الواجب إكسابه أو الخبرة الواجب تعلمها بدقة.

-تطبيق برنامج التدريب.

-اختبار المتدربين للتعرف على السلوك المكتسب أو الخبرة التي تم تعلمها.

-مقارنة نتائج الاختبار بهدف البرنامج.

*** السلوك الأدائي الفعلي:** برصد سلوكيات الفرد الأدائية بعد عودته من البرنامج التدريبي، و يتم ذلك من خلال قوائم تعد خصيصا، أو الملاحظة العلمية الأدائية، وسيلة أكثر فعالية في قياس الأثر التدريبي.

*** أداء العامل لوظيفته بعد انتهاء التدريب:** و هنا يمكن تقييم أداء المتدربين من خلال العديد من المؤشرات أهمها: التطوير، الإنتاجية، الجودة، التكلفة، المبيعات، معدلات التأخير و الغياب.¹⁸

و من الأهمية جمع المعلومات قبل التدريب لمقارنتها بنفس المعدلات بعد التدريب، حتى يمكن قياس الفرق بين الحالتين من خلال الاعتماد على السجلات قبل التدريب و بعده.

فمن خلال عملية التقييم يتم التأكد من نقل أثر التدريب (المهارات، المعارف، السلوك) إلى واقع العمل الميداني و استخدام تلك المعطيات في تحسين أداء الموظف و بالتالي رفع كفاءة أداء المنظمة بوجه عام أو حل مشكلات معينة أدت إلى اللجوء إلى التدريب كما يتم التأكد أيضا من أن عائد التدريب على المنظمة يعادل ما صرف عليه من موارد المنظمة.

ثالثا: واقع التدريب الموجه بالأداء بمؤسسة موبيليس فرع الشلف.

1-تقديم مؤسسة موبيليس:

هي فرع من مجمع اتصالات الجزائر، أقرت استقلاليتها كمتعامل للهاتف النقال منذ أوت 2003 حيث تسعى منذ نشأتها إلى تقديم أحسن الخدمات بما يتماشى و التطورات التكنولوجية، حيث تمكنت في ظرف قصير و قياسي من ضم 10 ملايين مشترك باختيارها وتبنيها لسياسة التغيير و الإبداع تعمل على السهر على توفير شبكة ذات جودة عالية

وشعارها " أينما كنتم"، هذا الشعار يعد تعهدا للإصغاء الدائم و دليل على التزامها، وبالنسبة لقيمها الأربعة فتمثل في الشفافية، الوفاء، الحيوية و الإبداع.

التعريف بالمؤسسة:

الاسم: المديرية الجهوية لاتصالات الهاتف النقال موبيليس الشلف.
الموقع الجغرافي: شلف وسط و تتربع على مساحة قدرها 800 متر مربع.
التغطية: تغطي ولايات تيارت، غليزان، تيسمسيلت، المدية، عين الدفلى، و الشلف.
عدد عمالها الاجمالي: 103 عامل بوكالة الشلف.

1- مجتمع و عينة الدراسة:

تعتبر المديرية الجهوية لاتصالات الهاتف النقال موبيليس بالشلف مجتمع الدراسة، أما عينة الدراسة فقد وزعنا 60 استبانة و استرجعنا 50 منها صالحة للدراسة و التي اعتبرناها عينة الدراسة.

2- مناقشة نتائج التحليل:

لاختبار الفرضيات فقد تم تحليل الاستبيانات المستردة من عينة الدراسة على النحو التالي:
الجدول 1: قياس و ترتيب الأهمية النسبية لعناصر الاستبيان.

ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع الإجابات	الفقرات
1	0,495	4,14	207	درجة وضوح الأهداف للمتدربين
22	0,930	3,46	173	درجة قابلية أهداف البرنامج التدريبي للتطبيق
15	0,872	3,66	183	درجة قابلية أهداف البرنامج التدريبي للقياس
7	0,880	4,04	202	اشتقت أهداف البرنامج من الاحتياجات الفعلية للمتدربين
9	0,880	3,96	198	محتوى المواد التدريبية يغطي الاحتياجات الفعلية للمتدربين
14	1,1990	3,70	185	للمواد التدريبية أثر في تحسين المستوى العلمي و العملي.
6	0,832	4,04	202	محتوى المواد التدريبية يساعد في تحقيق أهداف البرنامج التدريبي.
24	1,376	3,16	158	محتوى المواد التدريبية يواكب الاتجاهات الحديثة.
5	0,8668	4,060	203	يتم استخدام أساليب عملية في تنفيذ البرنامج التدريبي
2	0,982	4,12	206	تتميز الأساليب التدريبية المتوفرة في المؤسسة بالحدثة

				والتكامل فيما بينها
3	0,789	4,10	205	إن معظم المدربين هم من المتفرغين للعمل في مجال التدريب
10	0,979	3,86	189	يملك المدرب قاعدة معرفية واسعة في مجال التدريب
26	1,452	3,12	156	أبدى المدرب مرونة كافية لتقبل ملاحظات المتدربين واهتم بتشجيعهم
16	1,171	3,60	183	أظهر المدرب كفاية عالية على توصيل المعلومات
27	1,319	2,88	144	كانت مدة البرنامج التدريبي كافية لتحقيق الهدف منه
28	1,446	2,70	135	كان توقيت البرنامج التدريبي ملائما و يساعد المتدربين
23	1,238	3,24	162	ساهمت البرامج التدريبية في تقديم خدمات ذات جودة عالية بمؤسسة موبيليس
20	1,298	3,50	175	مكننا البرامج التدريبية أفراد مؤسسة موبيليس من مواجهة ضغوط العمل
17	1,110	3,54	177	تتلاءم محتويات البرامج التدريبية مع طبيعة عمل أفراد مؤسسة موبيليس
8	0,990	4,00	200	تتلاءم محتويات البرامج التدريبية مع اتجاهات أفراد المؤسسة
12	1,137	3,82	191	مكننا البرامج التدريبية أفراد مؤسسة موبيليس من إشباع رغبات العملاء
11	1,131	3,84	192	تساعد البرامج التدريبية أفراد المؤسسة على تنمية مهاراتهم في إظهار التعاطف مع العملاء
25	1,304	3,12	156	ساعدت البرامج التدريبية أفراد المؤسسة على تنمية مهاراتهم في إظهار المجاملة للعملاء
4	0,909	4,10	205	ساعدت البرامج التدريبية على تقديم الخدمات في أقل وقت ممكن
21	1,182	3,480	174	للتدريب دور فعال في تنمية المهارات و القدرات بشكل ساهم في تدنية تكاليف أداء الخدمة
18	1,216	3,52	176	للتدريب دور فعال في الرفع من كفاءة الفرد بالمؤسسة
13	1,164	3,70	185	مكن التدريب أفراد مؤسسة موبيليس من فهم و تطبيق

				تقنيات الجودة في الخدمات المقدمة
19	1,232	3,52	176	للتدريب دور فعال في تنمية و تطوير الكفاءات من خلال قاعدة المعارف و الخبرات المحصل عليها.
	1,084	3,64		المجموع

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

يتضح من الجدول أعلاه أن أهداف البرنامج كانت إجرائية و قابلة للتطبيق كما كانت واضحة للمتدربين و ذلك باعتبار متوسطها الحسابي كان محصورا في المجال [3.41-4.20]، و هو ما يقابل الإجابة أتفق لأغلب أفراد العينة، و أنها كانت محددة و قابلة للقياس نوعا ما، و بالنظر لقيم الانحراف المعياري فيلاحظ قلة تشتت القيم و هو ما يفسر التركيز حول نفس الإجابة لأغلب المستجوبين.

و بالنسبة لمحتوى المواد التدريبية، فهناك اتفاق على أن محتواها كان مناسباً للاحتياجات المهنية للموظف، و أنها تركز على الجانب المعرفي و التطبيقي كما أن محتواها يخدم و يساعد على تحقيق أهداف البرنامج التدريبي، إلا أن الوسط الحسابي للفقرة المتعلقة بـ (محتوى المواد التدريبية يواكب الاتجاهات الحديثة) قدر بـ 3.16 أي كان متوسطا وهذا ما يقابل الإجابة محايد لأغلب أفراد العينة، و هذا ما يمكن إثباته من خلال قيم الانحراف المعياري التي تجاوزت القيمة الواحد أي هناك تشتت في الإجابات بيت الاتفاق و الحياد و عدمه.

و بالنسبة للمجال الثالث و المتعلق بالأساليب التدريبية و من خلال تحليل نتائج الاستبيان نلاحظ محاولة حرص مؤسسة موبيليس على تحديث أساليبها التدريبية و تطويرها حتى تتمكن من مجابهة منافسيها في مجال خدمات الهاتف النقال، باعتبار الأساليب التدريبية المتوفرة حديثة كما تتميز بالتنوع و التكامل فيما بينها، حيث كان هناك اتفاق لدى أغلب أفراد العينة على هذه الإجابات.

و فيما يخص آراء المستجوبين حول المدربين فهم يرون أن المؤسسة حرصت على المحيي بمدرسين متفرغين للعمل في هذا المجال، كما يتم اختيارهم على أساس المعرفة العلمية و العملية في مجال التدريب، و لديهم القدرة على إيصال أفكارهم و معلوماهم للآخرين، لكن رغم هذا فهم يرون أن هؤلاء المدربين لا تتوافر لديهم قابلية المناقشة مع المتدربين، كذلك اهتمامهم بالتحفيز و التشجيع يعتبر متوسط من وجهة نظر المتدربين، و هذا بالتأكيد سيكون له أثر سلبي على فعالية التدريب.

و بالنظر لمدة البرنامج التدريبي و توقيته فقد سجلنا حيادا في الإجابات باعتبار قيم الوسط الحسابي كانت محصورة في المجال [2.61-3.40]، فلم يكن هناك اتفاق كلي على ملائمة

توقيت البرنامج اليومي، كما أن مدته لم تكن كافية لتحقيق الغرض منه حسب آراء أفراد العينة المدروسة.

و من خلال تقييم محتوى البرامج التدريبية لم يكن هناك اتفاق كلي حول مدى مساهمة التدريب وبشكل فعال في تحسين جودة الخدمات المقدمة و يرجع السبب في ذلك إلى عدم كفاية ساعات التدريب المخصصة للعاملين و عدم ملائمة توقيت برمجتها إذ لم تحقق الهدف من البرنامج التدريبي بالشكل الذي خطط له كما أن عدم قابلية المدربين للنقاش مع المتدربين وعدم تقبل آرائهم و ملاحظاتهم كان له أثر سلبي. و حسب المستجوبين كذلك فإن البرامج التدريبية التي تلقوها لم تمكنهم من تحقيق السرعة في الاستجابة لطلبات العملاء و يرجع السبب في ذلك إلى الضغط الكبير الذي يفرضه هؤلاء العملاء باعتبار مؤسسة موبيليس تضم أكبر عدد من متعاملي الهاتف النقال.

و من جهة أخرى هناك اتفاق على أن البرامج التدريبية حققت لأفراد المؤسسة القدرة على مواجهة ضغوط العمل باعتبار محتوياتها تتلاءم مع طبيعة العمل بالمؤسسة و مع اتجاهات استعدادات الموظفين بها. كما مكنتهم من تنمية مهاراتهم في فهم احتياجات العملاء و إظهار التعاطف و الجمالة لهم. لكن هذا لم يساهم في تحقيق سرعة الإستجابة للطلبات فالوسط الحسابي لهذه الفقرات جاء بـ 3.5 كأقل تقدير و 4 كأكبر نتيجة أي جاء محصورا بين 3.41 و 4.20 أي كان تقديره مرتفع و هو ما يقابل الإجابة أوافق لأغلب أفراد العينة. و هذا ما يمكن توضيحه من خلال قيم الانحراف المعياري حيث يمكن القول أن إجابات أفراد العينة حول الجزء المخصص لتقييم محتوى البرامج التدريبية تميزت بالتشتت و أنها كانت مبعثرة بين الحياد و الاتفاق و عدمه.

و أخيرا و فيما يخص أثر البرامج التدريبية على الأداء فإن الإجابات تركزت غالبيتها حول الاتفاق و ذلك باعتبار قيم الوسط الحسابي كانت محصورة في المجال [3.41-4.2]، أي أن غالبيتهم يرون أن التدريب مكن أفراد المؤسسة من فهم و تطبيق تقنيات الجودة بشكل يحقق تحسنا في مستوى الأداء. إلا أن قيم الانحراف المعياري تشير إلى تشتت الإجابات بين الحياد والاتفاق وعدمه.

3- قياس أثر عناصر التدريب على الأداء:

في هذا الجزء سنحاول دراسة أثر كل عنصر من عناصر التدريب على أداء العاملين بمؤسسة موبيليس بالشلف.

* العلاقة بين أهداف التدريب و مستوى الأداء:

لدراسة هذه العلاقة سنعمد على تحليل التباين الأحادي ANOVA و اختبار الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 2: دراسة العلاقة بين أهداف التدريب و مستوى الأداء.

معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة (F) المحسوبة	أهداف التدريب		مستوى الأداء
			b	a	
0.214	0.046	18.68	5	0.378	

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

معادلة الأثر تكون من الشكل: $Y=0.378x+5$

تشير المتغيرة X إلى أهداف التدريب و المتغيرة Y تشير إلى مستوى الأداء، و عليه ومن خلال المعادلة يمكن القول أن العلاقة جاءت موجبة بين المتغيرين فالقيمة الموجبة ل a تدل على علاقة الارتباط الموجبة بين أهداف البرنامج التدريبي و مستويات الأداء و أن الهدف من البرنامج التدريبي كان محددًا بطريقة واضحة و دقيقة من طرف القائمين عليه، فالأهداف المسطرة تخدم البرنامج التدريبي و قيمة معامل التحديد قدرت ب 4.6% أي الأهداف المبرجة أثرت في مستوى الأداء ب 4.6%. كما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 4.042 عند درجات حرية (1-48) و عليه يتم قبول الفرضية الأولى.

* العلاقة بين محتوى المواد التدريبية و مستوى الأداء:

سنحاول هنا اختبار الفرضية رقم 2 و المتعلقة ب: محتوى المواد التدريبية مناسب للاحتياجات المهنية لعمال مؤسسة موبيليس و يواكب الاتجاهات الحديثة مما ينعكس إيجابًا على مستويات الأداء.

الجدول 3: دراسة العلاقة بين محتوى المواد التدريبية و مستوى الأداء.

معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة (F) المحسوبة	محتوى المواد التدريبية		مستوى الأداء
			b	a	
0.034	0.01	14.77	3.406	0.04	

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من الجدول أعلاه معادلة الأثر تكون من الشكل: $y=0.04x+3.406$ من المعادلة السابقة نستنتج أنه كل زيادة قدرها 0.04 في محتوى المواد التدريبية تؤدي إلى الزيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى الأداء. كما أن قيمة معامل التحديد بينت أن محتوى المواد التدريبية لم يؤثر بشكل كبير في تحسين مستوى الأداء. و بما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 4.042 وهذا ما يثبت قبول الفرضية الثانية.

* تأثير الأساليب التدريبية المستخدمة على مستوى الأداء:

اعتمادا على تحليل التباين الأحادي ANOVA و اختبار الانحدار الخطي البسيط سنحاول إختبار الفرضية رقم 3 المتعلقة ب: يتم استخدام أساليب تدريبية حديثة و متنوعة تشجع المتدربين على التعلم و هذا له أثر إيجابي على مستوى أدائهم.

الجدول 4: دراسة العلاقة بين الأساليب التدريبية و مستوى الأداء:

معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة (F) المحسوبة	الأساليب التدريبية		مستوى الأداء
			b	a	
0.026	0.001	14.5876	3.432	0.031	

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من الجدول أعلاه تكون معادلة الأثر على النحو التالي: $y=0.031x+3.432$ من خلال هذه المعادلة نلاحظ العلاقة الموجبة بين المتغيرين كما أن درجة الارتباط بين الأساليب التدريبية و مستوى الأداء كانت ب 0.1% مما يفسر عدم التكامل الجيد بين أساليب التدريب وموضوعات البرنامج التدريبي كما أن الأساليب المستخدمة لم تستثير تفكير المتدربين و لم تشجعهم على التعلم (وجود علاقة ارتباط لكنها ضعيفة جدا)، و بما أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 4.042 عند درجات حرية (48-1) و عليه يتم قبول الفرضية الثالثة.

***دراسة مدى مساهمة المدربين في تحسين مستوى الأداء:**

اعتمادا على تحليل التباين الأحادي سنحاول اختبار الفرضية رقم 4: للمدربين دور فعال في تشجيع و تحفيز المتدربين في تحسين مستوى أدائهم و تنمية مهاراتهم.

الجدول 5: دراسة تأثير المدربين في مستويات الأداء.

معامل الارتباط R	معامل التحديد R²	قيمة (F) المحسوبة	المدربون		مستوى الأداء
			b	a	
0.193	0.037	17.737	4.588	0.280	

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

تكون العلاقة التي تربط بين المتغيرين على النحو التالي: $y=0.28x+4.588$
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن تأثير المدربين في تحسين مستويات الأداء قدر بـ 3.7%، كما تشير قيمة F المحسوبة البالغة 17.737 و التي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 4.042، و من خلال هذه النتائج نقبل الفرضية الرابعة التي تنص على أنه للمدربين دور في تشجيع و تحفيز المتدربين رغم أن علاقة أو قوة الارتباط جاءت ضعيفة.

***أثر مدة البرنامج التدريبي و توقيته على مستوى الأداء:**

لدراسة هذه العلاقة سنعمد على تحليل التباين الأحادي ANOVA و اختبار الانحدار الخطي البسيط، لاختبار الفرضية الخامسة و الأخيرة و المتعلقة ب: كانت مدة البرنامج التدريبي كافية لتحقيق الغرض منه.

الجدول 6: دراسة العلاقة بين مدة البرنامج التدريبي و توقيته و مستوى الأداء.

معامل الارتباط R	معامل التحديد R²	قيمة (F) المحسوبة	مدة البرنامج التدريبي و توقيته		مستوى الأداء
			b	a	
0.054	0.003	2.983	3.393	0.058	

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

تكون معادلة الأثر على النحو التالي: $y=0.058x+3.393$
من خلال المعادلة السابقة نستنتج أن كل زيادة قدرها بـ 0.058 في مدة البرنامج التدريبي تؤدي إلى تحسن في مستوى الأداء بمقدار وحدة واحدة. كما أن مدة البرنامج التدريبي و توقيته أثرا في مستوى الأداء بـ 0.3% أي بمقدار ضئيل، كما أن قيمة F المحسوبة أقل من

قيمتها الجدولية البالغة 4.042 وهذا ما يثبت رفض الفرضية الخامسة. فكلما أعطي للبرنامج التدريبي وقتا كافيا لفمه و تنفيذه كلما كانت نتيجته إيجابية على مستوى الأداء. و عليه يمكن القول أن البرنامج التدريبي لم يصمم بطريقة محكمة و دقيقة جدا و وفقا للاحتياجات الفعلية للموظفين، كما أنه توجد متغيرات أخرى خارجة عن نطاق العملية التدريبية و التي لم ندرسها تؤثر على مستوى الأداء بشكل كبير.

الختام:

نظرا للتطورات التكنولوجية و الاقتصادية العالمية الجارية و اتجاه المؤسسات نحو الانفتاح و التوسع تزايدت و تجددت الحاجة إلى كادر وظيفي مؤهل و مدرب ليوكب هذا التطور. هذا و يعد التدريب في عالم المجتمعات و المؤسسات المعاصرة أداة التنمية و وسيلتها، كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها و توظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة و الكفاية في الأداء والإنتاج.

فالتدريب عملية مستمرة يحتاج إليها جميع العاملين في المؤسسة، فهو لا يقتصر على موظف دون آخر، أو وظيفة دون أخرى، و يتقاسم فوائده كل من المؤسسة و العاملين و حتى المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة.

و هو ذلك الجهد المخطط و المنظم الذي تمارسه المؤسسة لتزويد العاملين بمعارف معينة و تحسين و تطوير مهاراتهم و قدراتهم و تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم بشكل إيجابي و وفقا لمتطلبات الأداء.

و حتى يحقق البرنامج التدريبي الهدف الذي سطر من أجله يجب أن تخضع إستراتيجية التدريب إلى تصميم محكم بدءا من تحديد الاحتياجات التدريبية التي تحدد في ضوء احتياجات المؤسسة، و احتياجات الوظيفة و الفرد وفقا لمتطلبات الأداء، ثم تأتي مرحلة تصميم البرنامج التدريبي، حيث يتم صياغة أهداف البرنامج، و تحديد محتواه من حيث الموضوعات، الأنشطة و الفعاليات، و تشخيص الأساليب التدريبية لتنفيذه، و تحديد مختلف المستلزمات حتى تتم عملية التنفيذ، ليتم في الأخير تقييم مدى فعالية البرنامج، و تحقيقه لمختلف الأهداف التي سطر لأجلها. اعتمادا على مجموعة من المعايير أين ركزنا فيها على ردود أفعال المشاركين و سلوكياتهم، مدى تعلمهم محتوى البرنامج و كذا طريقة أداء الفرد لعمله بعد التدريب. و في ضوء كل هذا يجب أن يجب أن يبنى التدريب وفق مجموعة من المبادئ و الأسس، حتى يحقق الفوائد المتوخاة منه، كانت هذه نتائج الدراسة النظرية، و بالنسبة للنتائج التطبيقية توصلنا إلى أنه توجد علاقة

ارتباط بين تحسين مستوى الأداء و عناصر التدريب التالية (أهداف التدريب، الأساليب التدريبية، محتوى المواد التدريبية، المدربون) إلا أنها كانت علاقة ضعيفة جدا. و بالنسبة لمدة و توقيت البرنامج التدريبي فلم تكن كافية لتحقيق الغرض الذي صممت لأجله البرامج التدريبية، و ذلك ما أدى إلى نفي الفرضية الخامسة.

و في الأخير نريد تقديم بعض التوصيات التي ربما يمكن أن تساهم في تحسين عملية التدريب:

- يجب النظر إلى التدريب على أنه عملية مستمرة، فلا تكفي مجموعة من البرامج تقدمها المؤسسة لعامليها و لكن الأمر يتطلب المتابعة و التجديد و تبعا للاحتياجات المتجددة.
- ضرورة مشاركة المتدربين في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية.
- ضرورة تقييم أداء العاملين وفقا لمعايير و أساليب واضحة، مع مراعاة تطبيقها دون تساهل من طرف المقيم.
- يجب النظر إلى التدريب على أنه وسيلة و ليس غاية، فهو يعمل على زيادة المعلومات و تطوير المهارات و القدرات و تغيير السلوكات و الاتجاهات من أجل زيادة الكفاءة و الفعالية الكلية للمؤسسة.
- أن تكون طريقة تقييم البرامج التدريبية تقوم على أسس علمية وفق ظروف و متطلبات و بيئة عمل المؤسسة.
- قوة المؤسسة تتمثل في قدرتها على الاستمرار في مجال المنافسة، و نجاحها يعتمد على مدى قدرتها في إدارة مواردها البشرية بكفاءة و فعالية، من خلال إتباع سياسات رشيدة لتنمية الموارد البشرية.
- قوة المؤسسة تقاس بقدرتها على البقاء و الاستمرار، و يتم ذلك عن طريق توافر الموارد البشرية المتميزة، و يستلزم ذلك الاهتمام بالنشاط التدريبي و تطويره و تحديثه بصورة مستمرة لمواكبة التطورات و التغيرات العالمية.

الموامش

¹عبد المعطي محمد عساف، التدريب و تنمية الموارد البشرية، الأردن، دار زهران، 2008، ص 32.

²محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة و النشر، 2005، ص 310.

- ³ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص 220.
- ⁴ نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري و متطلبات المواصفة الدولية الإيزو 10015، عمان، دار اليازوري، 2009، ص 25.
- ⁵ بلال السكارنة، مرجع سابق، ص 21.
- ⁶ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط 2، 2006، ص 188.
- ⁷ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 172.
- ⁸ بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، (عمان، دار الراية، 2008)، ص 176.
- ⁹ حسن أحمد الطعاني، التدريب، مفهومه و فعالياته، بناء البرامج التدريبية و تقويمها، (عمان، دار الشروق، 2007)، ص 34.
- ¹⁰ يوسف جحيم الطائي، مؤيد عبد السلام الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، عمان، دار الوراق، 2006، ص 299.
- ¹¹ جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإبراهيمية، الدار الجامعية، 2003، ص 344.
- ¹² خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، ط 2، عمان، دار وائل، 2005، ص 233.
- ¹³ بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص 180.
- ¹⁴ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، عمان، دار وائل، 2005، ص 475.
- ¹⁵ وفيق حلمي الأغا، البرامج التدريبية و علاقتها بكفاءة العاملين، المؤتمر الأول حول إدارة و تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة 26-28 يونيو 2007، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، ص 378.
- ¹⁶ عادل حرحوش، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الأردن، عالم الكتب الحديث، 2002، ص 141.
- ¹⁷ مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي، الأردن، دار الفكر، 2001، ص 119.
- ¹⁸ محمد جمال الكفافي، مرجع سابق، ص 184.