

متطلبات جودة التدريب وأثره في تحسين أداء المنظمة

Training quality requirements and its impact on improving the performance of the organization

يحيى درار¹

جامعة العربي التبسي تبسة

yahia.derar@univ-Tebessa.dz

تاريخ الوصول 06/12/2020 القبول 03/07/2021 النشر على الخط

Received 06/12/2020 Accepted 03/07/2021 Published online 15/01/2022

ملخص:

تهدف المنظمة إلى تحقيق نتائج وغايات قامت لأجلها من بينها تحسين أداءها كما ونوعاً وتسخدم موارد متنوعة مادية ومعنوية وتقنية وبشرية، وهذه الأخيرة تعدّ أهمها على الإطلاق فتفعيل المورد البشري وتعديل سلوكاته ومهاراته ومعارفه عن طريق التدريب مهم كي يتحقق الأداء والإنجازات التي تصبو إليها المنظمة، ولقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة متطلبات جودة التدريب وبيان أثره على الأداء الكلي للمنظمة الاقتصادية، فتدريب المورد البشري قضية محورية تساهم في تحقيق الأهداف وذلك إذا انطلقت من احتياجات فعلية يتم من خلالها بناء برامج تدريب تساهم في تحسين أداء المورد البشري المتدرّب من خلال التزامه بالقواعد والإجراءات التي تحدّدها الإدارة لضمان مستويات الجودة والتكلفة ومعايير الأداء المستهدفة.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الایزو، الأداء.

Abstract:

The organization aims to achieve results and goals for it, including improving its performance in quantity and quality, and using various material, moral, technical and human resources, the latter being the most important of all, so activating the human resource and modifying its behavior, skills and knowledge through training is important in order to achieve the performance and achievements that the institution aspires to. This study aimed to know the requirements of the quality of training and its impact on the overall performance of the economic organization. Training of the human resource is a central issue that contributes to achieving the goals and that if it starts from actual needs through which training programs are built that contribute to improving the performance of the trained human resource through his commitment to the rules and procedures. Determined by management to ensure targeted quality, cost and performance standards.

Key words: training, Performance, iso.

مقدمة:

تواجه المنظمات المعاصرة تحديات عديدة من بينها: الجودة وانتهاج نظم العمل ذات الأداء المتميز، ولكن يمكن من مواكبة تلك التحديات عليها القيام بتنمية مواردها البشرية التي تعتبر أهم العوامل التي تكسب المنظمة ميزة التأقلم مع متطلبات السوق، ويتم ذلك من خلال العديد من الأساليب من أهمها التدريب الذي يعتبر وظيفة إدارية رئيسية من واجبات الإدارة الحديثة في مختلف المنظمات فالتطور العلمي والعملي مستمر ولا بد من التعرف عليه أولاً بأول، فينتج عن مختلف التغيرات في التكنولوجيا وإستراتيجية المنظمة وأذواق المستهلكين فجوة في أداء العاملين، إذ تعد هذه الأخيرة محور عملية التدريب وهدفها الجوهرى .

وعلى الصعيد العالمي تم الاهتمام بموضوع التدريب وجودته من خلال المنظمة الدولية للتقدير الإيزو من خلال مجموعة من المعايير الواجب على إدارة التدريب تحقيقاً كي يتحقق العائد من التدريب فقد زاد الاهتمام بالورد البشري وبمكانة متميزة في إطار الجودة الشاملة ومعايير الإيزو وخاصة عملية التدريب فنجد في المعايير المختلفة اهتماماً بالغاً بعنصر التدريب وهو ما يؤثر على نوعية وكمية المنتجات أو الخدمات بالمنظمة.

إن المهارات والأفكار والمعارف لا تنمو تلقائياً بل يمكن للتدريب المألف أن يساهم في تنمية تلك القدرات التي تمكن الأفراد من تحسين أدائهم، فينبعي أن يضم التدريب لمواجهة احتياجات تدريبية فعلية فهذه الأخيرة تمثل دعامة أساسية لبناء الخطط التدريبية، والتدريب يعد من الأمور الحيوية لتنمية المهارات بغية تحسين الأداء الكلي بالمنظمة، وتنبع إشكالية هذه الدراسة من خلفية ضعف اهتمام إدارة الموارد البشرية لأهمية جودة التدريب وانعكاساته على الأداء الكلي للمنظمة ويتمثل السؤال الرئيسي فيما يلي :

- ما متطلبات جودة التدريب وفق معايير الإيزو وما تأثيره على الأداء في المنظمة ؟

لقد اشتملت الدراسة على ثلات محاور أساسية: المحور الأول: التدريب والعملية التدريبية والمحور الثاني: متطلبات جودة التدريب وفق معايير الإيزو، المحور الثالث : الأداء وتأثير التدريب فيه

أولاً: مفهوم التدريب والعملية التدريبية

نشاط التدريب من الأنشطة الرئيسية ذات البعد العام في إدارة المورد البشري بالمنظمة، وتحصص إدارات الموارد البشري في العديد من الدول الغنية والنامية أموالاً باهظة لأجل تدريب الموارد البشرية وتنميتها آملة في أن تؤدي تلك الجهود إلى رفع كفاءة العاملين ، الأمر الذي يساعد على تحقيق أهداف التنظيم، فالعالم يشهد ما يمكن أن يسمى بالثورة التدريبية أي أن هناك كم هائل من البرامج التدريبية بداخل وأساليب وتقنيات حديثة متعددة لابد من استخدامها لكي يحقق التدريب أهدافه بفعالية، وفي هذا السياق يتم التطرق إلى كل من : تحديد مفهوم التدريب ، والعملية التدريبية.

1- تحديد مفهوم التدريب: لقد تعددت التعريفات المرتبطة بالتدريب فلقد عرف على انه "جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري وعرفي وسلوكي في خصائص الفرد، الحالية والمستقبلية" ¹ ويعرف على انه عبارة عن النشاط المخطط يبذل بهدف إحداث تغييرات في المعرف و المهارات الالازمة لتنمية وصقل خبرات المتدربين لرفع مستوى الأداء

¹- خالد عبد الرحيم المحيى، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2005، ص 225

ولتغيير سلوكهم واتجاهاتهم واهتماماتهم في الاتجاه المرغوب فيه لصالح الفرد والمنظمة¹ وعرف بأنه عمليات مستمرة لمساعدة العاملين على الأداء بأعلى مستوى من اليوم الأول لبدئهم عملهم عن طريق تحسين مهاراتهم وتنميتهما المستمرة لمقابلة احتياجاتهم ولتحقيق أهداف المنظمة²

يحاول بعض الباحثين التفريق بين التدريب تنمية تلك الموارد فيحدد فريق منهم التدريب على أنه نقل مهارات معينة، يغلب عليها أن تكون مهارات يدوية حركية إلى المدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول أما التنمية فيعرفونها على أنها تطوير المهارات العامة للعاملين في المنظمة ليكونوا أكثر تكييماً لقبول تحديات أو مهام جديدة أوكلت لهم.³ و يمكن أن نستشف المعنى الآتي: التدريب والتنمية حقل من حقول الموارد البشرية في المنظمة، وهو جهد منظم ومتخطط لإحداث التغيير الإيجابي في سلوكيات، تصرفات واتجاهات الأفراد بما يمكنهم من تحسين أدائهم بكفاءة وفعالية.

2- أهداف التدريب:

إن الأهداف تتعلق بالجانب العملياتي بالمنظمة وخاصة فيما يخص تشغيل الآلات والمعدات، الصيانة والإنتاج وأهم هذه الأهداف نذكر ما يلي:

- تقليل حوادث العمل: تعد عملية إكساب العامل لمهارات من شأنها أن تقلل أو تخفض من معدلات تكرار الأخطاء أثناء العمل كنتيجة للإدراك والفهم الواسع للمهام المنوطة بالعامل، إذ أن تلك المهارات والسلوكيات من شأنها أن تمثل قاعدة عملية يقلل من خلاها حوادث العمل⁴؛

- تخفيض تكاليف الصيانة:⁵ يؤدي برنامج التدريب إلى تخفيض تكاليف الصيانة كنتيجة لتكون العامل على كيفية استخدام الآلة، مما يساعد على تخفيض أو تقليل الأخطاء مما يوفر على المنظمة صيانة تلك الآلات؛

- معالجة مشاكل وعراقيل العمل: يؤدي التدريب إلى مواجهة العاملين للتغيرات داخل المنظمة بدلاً من عرقلتها وإفشالها من خلال التظلمات والشكاوي والانقطاع عن العمل وتخفيض معدل دوران العمل فعملية التدريب من شأنها أن تقضي أو تساهم في القضاء على المشاكل المتعلقة بالعمل.

أما الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي يسعى كل برنامج تدريبي لبلوغها فيمكن صياغتها فيما

- رفع الكفاءة الإنتاجية: تهدف المنظمة عندما تقوم بتكوين عمالها وإكسابهم المهارات إلى زيادة الإنتاج، وتخفيض التكاليف وبالتالي استخدام أمثل للموارد المتاحة لأجل رفع أو تحسين الكفاءة الإنتاجية؛⁶

- زيادة الأرباح: يؤدي تقليل التاليف وزيادة الإنتاج وخفض التكاليف إلى زيادة المبيعات وتحقيق الأرباح؛

¹ عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009، ص 19

² علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان، الأردن، دار الفكر ، الطبعة الأولى، 2009، ص 228

³ عبد الباري إبراهيم درة ووزير نعيم الدباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، الأردن، دار وائل للنشر، ص 301

⁴ عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد دراسة علمية و عملية، القاهرة، دار النهضة العربية ، 1966، ص 282

⁵ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، عمان، الطبيعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 440

⁶ علي غريبي، بلقاسم سلطان و إسماعيل فيرة،تنمية الموارد البشرية،الجزائر،عين مليلة،2002، ص 110 .

- القدرة على المنافسة: تزداد مبيعات المنظمة وأرباحها فترتفع حصتها في السوق وهو ما يساعدها على الصمود في وجه المنافسة وهو ما يحقق نموها واستمراريتها؛

- تقديم منتج عالي الجودة: إذ يؤدي ذلك إلى كسب رضا الزبائن وكسب زبائن جدد؛

- رفع معنويات الأفراد: تهدف المنظمة عند قيامها بالتدريب بمحفل اجتماعي يتمثل في شعور الفرد بالاستقرار والرضا مما يطور ويسهل العلاقات الإنسانية وهو ما يرفع معنويات العامل.¹

3-أهمية التدريب:

يمكن التطرق إلى أهمية التدريب فيما يلي:

- إن نجاح المنظمات مرتبط بالضرورة بتدريب الأفراد، فهو يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والإزدهار الاجتماعي، والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله² وإنجاز الأعمال بطريقة أفضل كما وكيفاً بمعنى تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة، استخدام التكنولوجيا الحديثة، حل مشكلات العمل، ومن ثمة الشعور بالرضا وزيادة من فتح قنوات الاتصال داخل المجموعات، زيادة فرص الإشباع المستهلك لاحتياجات المنظمة من خلال تحسين السلع والخدمات المقدمة. فالأداء الفعال هو محصلة العوامل كثيرة منها كفايات العامل من مهارات ومهارات العمل كالقيام بالأدوار المضبوطة وبنية التنظيم وهيكلته الجديدة، ويمكن توضيح ذلك من خلال العلاقة التالية: الأداء الفعال للعامل=كفايات الموظف×متطلبات الوظيفة×بيئة التنظيم.³ والتدريب ينصب على كفايات العامل ويحاول تحسينها وتطويرها والأداء الفعال في النهاية لا تحدده الكفايات فقط بل تتفاعل مع بقية العناصر لتعطي نتائج جيدة.

4-العملية التدريبية:

هي مجموع الأنشطة أو العمليات التي توجه إلى عدد من المتدربين لتحقيق أهداف معينة في برنامج تدريبي معين وتحدث الأثر أو الآثار المطلوبة فيه، لقد اختلف الباحثون في مجال الموارد البشرية في عدد العمليات الفرعية التي يمكن أن تشملها العملية التدريبية فالبعض منها اتسع في خطواتها والبعض الآخر ضيق في تلك الخطوات⁴ و الواقع هو أنه يمكن استئثار النموذج الذي يصور العملية العملية التدريبية باعتبارها عملية مخططة ذات عمليات فرعية متماسكة تشمل غالباً على تصميم البرنامج، تنفيذ البرنامج والتقييم والمتابعة ويمكن إدراج المراحل الجوهرية المتنمية إلى العناصر سالفه الذكر:

أ- تحديد الاحتياجات التدريبية: إنها مرحلة حساسة ودقيقة وخطيرة في إعداد البرنامج التدريبي وتعد العمود الفقري له إذ من خلالها يمكن أن يكون النشاط والجهد التدريجي هادفاً وتحديدها بدقة يجعل من البرنامج متسمماً بالواقعية والجدية، والاحتياجات التدريبية في أداء العاملين تعبر عن فجوة في الأداء الوظيفي بين أداء واقعي وأداء متوقع والتدريب من شأنه أن يساعد في سد النقص والعجز في الأداء.

¹- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2007، ص 32

9-Lakhdar sekiw, **Gestion du personnel**, les éditions d'organisation, Québec, 3ème édition, 1990, p 293

²- بلال خلف السكارنه، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010، ص 37

³- عبد الباري إبراهيم درة ولهير نعيم الدباغ، المرجع السابق، ص 314

ب - تحديد الأهداف التدريبية: بعد تحديد الاحتياجات التدريبية يتم تحديد الأهداف التي يتوقع أن تتحقق بفعل التدريب ليتم بعدها تعرض المشاركون للبرنامج التدريبي وتعتبر صياغة الأهداف التدريبية ركيزة أساسية في إعداد البرامج التدريبية فهي عملية أساسية وتتسم بالصعوبة لأن النشاط التدريبي ترسم معالمه على ضوئها

ج- وضع محتوى البرنامج التدريجي وإعداد المادة التدريبية :¹ يجب وضع المحتوى التدريجي في ضوء الأهداف المحددة مسبقاً وذلك لتغطية الاحتياجات التدريبية الدقيقة ويكون محتوى البرنامج عادة في نواحي المعلومات والمعرف المحيطة بالمنظمة والمتعلقة بالعمل، والمهارات والأساليب التي تمكن من تحسين الأداء وتطويره ويختلف محتوى البرنامج التدريجي من نموذج لأنخر، من حيث العمق والشمولية والجذور النظرية الممكن الانطلاق منها.

د- اختيار الأساليب والتقنيات السمعية البصرية: إن اختيار الأسلوب الملائم للتدريب مهم لإيصال المحتوى التدريجي للمتدربين، والأساليب التدريبية هي:² أساليب تدريبية تركز على المدرب (الحاضرة)، أساليب تركز على التدرب مثل الحساسية وأساليب تعتمد على المدرب والمتدرب مثل أسلوب الحالات ومبارات الأعمال. الواقع أن لكل أسلوب مزايا وسلبيات وعلى المدرب الاختيار من بين هذه الأساليب بما يناسب البرنامج التدريجي.

ه-التقييم: يعرف بأنه عملية تهدف إلى قياس فعالية وكفاءة الخطة التدريبية، ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها".³ وهناك من يعرفه بأنه الإجراءات المتبعة التي تقيس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، ومدى تغير المتدربين من حيث ما أحدثه التدريب وأيضاً كفاءة المدربين.

ثانياً: متطلبات جودة التدريب ضمن معايير الإيزو

يرتبط التدريب بمعايير الإيزو 9000 والإيزو 14000 فالإيزو هي اختصار للمنظمة العالمية للتقييس، والإيزو 9000 هي عبارة عن سلسلة من المعايير التي أصدرتها المنظمة العالمية للتقييس سنة 1987، و تحدد هذه السلسلة العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي تتهجّجها إدارة المنظمة للتأكد من أن المنتجات أو الخدمات تتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء ومقولة عالمياً، ويعرفها ريتزان على أنها "مجموعة مواصفات تحكم توثيق نظام الجودة الذي تتطابق فيه جميع المتطلبات و بما يتلائم مع طبيعة الشركة" ،⁴ وتشمل السلسلة المعايير الخاصة بإدارة الجودة ومعايير تأكيد الجودة على ما يلي:

-إيزو 9001: هي مجموعة الإرشادات الواحـة إتباعها في إختيار وتطبيق نظام الجودة الشاملة.

-إيزو 9002: هذا المعيار خاص بنظم الجودة التي تغطي مجالات الإنتاج، التركيب، الفحص والاختبار.

¹ - المرجع نفسه ، ص 321-322

² - المرجع نفسه ، ص 322-323

³ عبد المحسن فالح اللحيد، *تقييم البرامج التدريبية*، ندوة آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، عمان، (2 - 4 مارس) 1997، ص 247

⁴ محمد عمرو صادق، *تقييم التدريب والعائد في الاستثمار التدريبي*، مؤتمر "الاستشارات والتدريب في المؤسسات العربية" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، أفريل 2004 ، ص 83

⁵ قاسم نايف علوان، *إدارة الجودة الشاملة*، بيروت: دار الثقافة، الطبعة الثانية، 2005، ص 193

⁶ - نظمي نصر الدين، إيزو 9000 *بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية*، القاهرة، دار العربية للنشر والتوزيع، 1995، ص 22

- إيزو 9003 يعطي هذا المعيار عمليات الفحص النهائي والإختيار فقط. تحتوي معايير إيزو المذكورة سابقا على مجموعة من العناصر يجب على المنظمة أن تطبقها للحصول على الشهادة المطابقة فيحتوي إيزو 9001 على 20 عنصرا، وإيزو 9002 على 18 عنصرا، أما إيزو 9003 فيحتوي 12 عنصرا، وفي المعايير الثلاثة نجد عنصر واحد موجه للمورد البشري ألا وهو التدريب حيث أن العنصر الأساسي في نجاح و فعالية تطبيق نظام الجودة هو توفر العنصر البشري المدرب على تنفيذ متطلبات النظام، و بالتالي فإن هذا الشرط يحدد أهمية توافر الدليل القاطع على أن الإدارة لديها نظام واضح و مطبق فعالا لتحديد الاحتياجات التدريبية و تحطيط و تنفيذ الأنشطة والبرامج الالزمة للوفاء بتلك الاحتياجات و يتحتم على المنظمة وجود مجالات تؤكد هذه المعلومات.¹ وفي معايير إيزو 9001 الصادر سنة 2000 المحتوي على ثمانية عناصر والعنصر السادس منها مخصص لإدارة المورد وفي شطره الثاني يرد المورد البشري كالتالي:
- العمال المعينين في عمل له تأثير على جودة المنتج يجب أن يكونوا أكفاء على أساس التدريب الأساسي والمهني، والمعرفة الآدائية والخبرة.
- التأهيل، إذ يجب على المنظمة القيام بما يلي:
- تحديد المؤهلات الالزمة للعمال القائمين بالعمل له تأثير في جودة المنتج.
 - القيام بالتدريب اللازم أو الاعتماد على عمليات أخرى لتحقيق الاحتياجات.
 - تقييم فعالية العمليات بالمنظمة.
- ضمان أن العمال لديهم وعي بالأداء و بأهمية نشاطاتهم، وبالطريقة التي يساهمون بها في تحقيق أهداف الجودة.
- الحفاظة على سجلات التدريب، والمعرفة الآدائية والخبرة.
- وفي معايير إيزو 14001 الصادر سنة 1996 الخاص بالمحاسبة و أنظمة أخرى للإدارة احتوى على نفس العنصر الخاص بالمورد البشري في معايير إيزو 9001 سنة 2000، ومن بين ما جاء في معايير إيزو 10006 الخاص بالجودة في إدارة المشاريع تكوين فريق العمل وتطوير المؤهلات والكفاءات الفردية والجماعية.
- أما معايير مراجعة الجودة التي تعد عملية دراسة وتقدير فعالية الجودة لتأكيد مطابقة النتائج للمعايير و ذلك عن طريق الفحص والتطوير، فتحتوي على سلسلة من معايير مراجعة سلسلة الجودة كما يلي:
- إيزو 10011-1 هذا المعيار خاص بتقييم المنهج والتنفيذ العملي للمراجعة كما يقدم الإرشاد اللازم و تحطيط وتنفيذ وتوثيق الجودة.²
- إيزو 10011-2 خاص بمعايير مؤهلات مراجعو الجودة.³ (التعليم، التدريب ، الخبرة، الخصائص الشخصية، إمكانات الإدارية، الحفاظ على الأهلية واللغة)

¹ - علي السلمي، إدارة الجودة ومتطلبات التأهيل لـإيزو 9000، الإسكندرية: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995، ص 155

² - سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة والإيزو 9000-10011 رؤية اقتصادية فنية وإدارية، مكتبة الاعشاع الفنية، 1999، ص 228

³ - المرجع نفسه، ص 252

- الإيزو 3-10011 الخاص بإدارة برنامج الجودة وتضمن المراجعة في التدريب حيث تتم المراجعة في التدريب بطرح الأسئلة التالية: هل تم تكوين كافة العاملين الذين يؤدون نشاطاً يؤثر في الجودة تدريباً مناسباً؟، هل تم تعريف المسؤولون عن تحديد احتياجات التدريب، هل يتم الاحتفاظ بسجلات التدريب؟

أما فيما يخص المعاشرة الدولية 10015 فهي معاشرة تغطي جميع الأمور المتعلقة بتطوير وتطبيق وصيانة وتحسين استراتيجيات وأنظمة التدريب التي تؤثر على جودة المنتجات والخدمات التي تزودها المنظمة للمستهلك¹، حيث هدفت إلى تحقيق جودة التدريب وكانت كما يلي:

- تحديد نقاط الضعف في الأداء: من خلال دراسة الأداء الحالي وتحديد أوجه الضعف وتحديد الأسباب
- تحديد الاحتياجات التدريبية: من خلال معرفة الثغرات الموجودة في أداء العاملين
- تحديد وتصميم نظام التدريب: من خلال تحديد الأهداف والموارد وتحديد مسؤولية التدريب
- توفير التدريب: توفير جداول للتدريب وتوفير الإمدادات والموارد
- تقييم نتائج التدريب: من خلال معرفة مدى انتقال أثر التدريب في تحسين الأداء
- مراقبة وتطبيق برامج وانظمة التدريب وذلك من خلال الاحتفاظ بسجلات التدريب ووضع خطط لتحسين التنسيق بين التدريب ووظائف العمل

ثالثاً: الأداء وتأثير التدريب فيه

1- مفهوم الأداء:

في ميدان التسيير يستخدم كترجمة حرفية للكلمة الفرنسية والإنجليزية ² performance هذه الأخيرة تترجم في القواميس العامة بمصطلح انجاز، فعالية ،أداء و هي تعني الطريقة التي يتم بها الفعل ، ومقدرة الشخص العامة التي تؤثر على مجموعة من المراقبين أو الملاحظين بصفة مستمرة فالأداء ذو معنى شامل و يعتمد على أدوات لقياس نشاطات و نتائج المنظمة، فمثلاً يزير هنري سافال³ التوافق والتكمال بين الجوانب الاجتماعية و الجوانب الاقتصادية لتعزيز الأداء الشامل (performance globale) فحسبه تحقيق هذه الأخيرة مرتبط بنوعية الهيكلة التنظيمية السائدة في المنظمة و بالأخص نوعية إدماج الموارد البشرية في تحقيق مشروع المنظمة ، فنجد من يركز على الأداء الكلي للمؤسسة و منهم من يركز على الأداء البشري، فيعرف الأداء على أنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور و المهام و وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد." ⁴ و يعرف على أنه: "الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"⁵، وعرف أيضاً أن الأداء هو محصلة لكيفية استخدام

¹ نجم العزاوي، جودة التدريب الاداري ومتطلبات المعاشرة الدولية الإيزو 10015 ، عمان البازوري، 2008، ص 221

² N.danich, the oxford English arabic dictionary of current usage, oxford université 1974, P898

³ زهية بوراس و احمد بشارب ، مدى نجاعة العمل الحكومي في الجزائر باعتماد المعاشرة الالكترونية، المجلة الجزائرية للعلوم والدراسات الاقتصادية، العدد 5,2014, ص 12

محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص 219

⁵ توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مصر، دار الفكر العربي، 2002 ، ص 3

المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها¹ وعرف الأداء بأنه: النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المنظمة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة، وفشلها وانكماسها وفق أسس ومعايير محددة تضعها المنظمة.

ويمكن تعريف الأداء انه مؤشر لتحقق النتائج والأهداف المرجو الوصول إليها ويشمل كل وظائف المنظمة وهو مهم للمؤسسة لإعادة تقييم نفسها وبناء خطط إستراتيجية

2- مؤشرات الأداء:

لقد صنفت معايير الأداء إلى خمسة أصناف وهي²:

- مقاييس المدخلات : تستخدم هذه المقاييس لمعرف أداء الموارد البشرية ومعرفة الادعاءات المالية للوصول إلى النتائج المرغوبة
- مقاييس العمليات: و تستعمل لمعرفة المراحل المباشرة في إنتاج المنتوج
- مقاييس المخرجات : تستعمل لقياس المنتوج أو الخدمة التي توفرها المنظمة للعملاء
- مقاييس المحصلات: تستخدم لتقدير النتائج المتوصلا إليها أو المرغوبة
- مقاييس التأثير: تستخدم لقياس الآثار التي تنشأ عن تحقيقي أهداف المنظمة

وهناك من يصنف المؤشرات إلى: مؤشرات التكلفة: وتقدير المواد المستهلكة في العملية الإنتاجية، مؤشرات النتائج : وتقدير كمية ونوعية النتائج المحققة، ومؤشرات النشاط : وتقدير تكاليف مختلف الأنشطة ومؤشرات إستراتيجية : وتقدير تنفيذ إستراتيجية المنظمة وأهدافها

3-تصنيفات الأداء

أ- حسب معيار مصدر الأداء: تبعاً لهذا المعيار ينقسم الأداء إلى أداء داخلي وخارجي
- الأداء الداخلي: وينبع عن مختلف الأنظمة الفرعية للمؤسسة مثلاً أداء العاملين، الأداء المالي الناتج عن الوظيفة المالية والأداء التقني الناتج عن الاستثمارات

- الأداء الخارجي: وهو الأداء المنبع عن البيئة الخارجية للمؤسسة وتبعاً لغيرها وهو مؤثر غير متحكم فيه وقد يكون تأثيره إيجابياً أو سلبياً على المؤسسة وبالتالي قد يشكل فرصاً وتحديات لها وعليها أن تستغل تلك الفرص وتتلافى التحديات عن طريق تحليل وقياس الأداء الناتج عن التغيرات في محيطها

ب- حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار ينقسم الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي
- الأداء الكلي: هو الأداء الناتج عن وظائف المنظمة وأنظمتها الفرعية ككل ومن خلاله يتم ملاحظة مدى تحقق أهداف المنظمة مثل الربحية والمرودية

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الجزء الأول، 2009، ص38

² المرجع نفسه، ص75

-**الأداء الجزئي**: هو الأداء الناتج عن الأنظمة الفرعية للمؤسسة

حسب المعيار الوظيفي: طبقاً لهذا المعيار يقسم الأداء الوظائف الأساسية للمؤسسة وهي الوظيفة المالية، الإنتاج، الموارد البشرية والتسويق

أداء الوظيفة المالية: يتمحور أداء الوظيفة المالية حول قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي، تحقيق السيولة والاستقلالية المالية والوفاء بديونها

أداء وظيفة الإنتاج: يتمثل أداء وظيفة الإنتاج باستعمال جيد لوسائل الإنتاج وتقليل تعطل الآلات الإنتاجية وتلبية الطلبيات الالزامية ، و بتحقيق مستوى جيد من الإنتاجية مقارنة بإنتاجية المنظمة لسنوات سابقة أو مع مؤسسات أخرى، وكذلك بتحقيق المنظمة لمنتجات ذات جودة عالية وبأقل تكاليف وبسعر تنافسي

أداء وظيفة الأفراد: أو ما يطلق عليه بالأداء الوظيفي والذي يتحقق من خلال وظيفة الأفراد وهو من أهم الوظائف بالمنظمة ، فمن وجهة نظر حديثة أصبح المورد البشري بمثابة رأس مال بشري يتطور أداء المنظمة باستمرار، ويتحقق الأداء الجيد للأفراد عن طريق اختيار ذوي الكفاءات والمهارات العالية ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب

أداء وظيفة التسويق: ينتج هذا النوع من الأداء من الأداء المتعلق بوظيفة التسويق من خلال مجموعة من المؤشرات متمثلة في المبيعات أو الحصة السوقية المحققة، معدل رضا الزائن، معدل الاحتفاظ بهم

4-أثر التدريب على الأداء

تطوير الأفراد هي عملية أساسية في الأداء وفي ضوء معطيات نظام الأداء يشتمل التدريب على ما يلي:¹

- يعتبر التدريب آلية لتحسين أداء الموارد البشرية، للوصول إلى مستوى الأداء المخطط.

- إختيار التدريب لتحسين و تطوير الأداء المرغوب يكون من خلال التحقق من فجوة الأداء ومعرفة أسبابها، و استعراض مختلف الآليات للوصول إلى مستوى الأداء المخطط.

- يعتبر التدريب عنصر من مجموعة عناصر أخرى متكاملة من أدوات التطوير والتحسين تتعامل هذه العناصر مع جمل أطراف الأداء وليس مع المورد البشري فقط.

- يخضع التدريب لمنطق إدارة الأداء خلال تحطيط الأداء للقائمين بعملية التدريب ، تم توجيهه أداء القائمين بالعمل التدريبي ، وبعدها تشخيص أداء القائمين بالتدريب وتقييم أداء العمل التدريبي.

إن أي جهد تقوم به المنظمة بالتجاه كل من عنصر المقدرة و الرغبة في العمل يعني حتماً التأثير على مستوى الأداء. يمكن تطوير السلوكيات والمهارات من خلال التدريب وبالإمكان التعبير عن مستوى الأداء بالعلاقة التالية:²

الرغبة

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد الإستراتيجية، القاهرة، مكتبة الإدارة الجديدة، 2001 ، ص239-240

² - محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية ، القاهرة، الدار الثقافية للنشر، الطبعة الأولى، 2007، ص169

يقصد بهذه العلاقة أن القدرة والرغبة محددان أساسيان في تحديد ووضع النتائج، فمن المنطقي أن العامل الذي لا يتتوفر فيه الشعور بتحسين عمله، ولا تتتوفر لديه رغبة في العمل لا يمكن أن يحسن في

القدرة ، ويقصد بالقدرة استطاعة الفرد القيام بما هو منوط به من أعمال، و العلاقة المowالية تبين مكونات القدرة: ¹

$$= \text{المعرفة} \times \text{المهارة}$$

المعرفة هي حصيلة المعلومات التي تتتوفر لدى الفرد تجاه عمل معين، ومن بين العوامل المؤثرة على معرفة الأفراد الخبرة والتدريب ، فالخبرة العلمية محدد أساسى ومهم لزيادة المعرفة لدى الأفراد العاملين فتكرار الأعمال والتعود عليها يكسب الأفراد الخبرة وهو ما يحسن معرفتهم وبالتالي تحسين أدائهم، كما يعتبر تدريب العاملين أداة مهمة في تحسين قدراتهم، على اختلاف مستوياتهم في المنظمة وهو ما يؤدي إلى تحسين أدائهم .

أما المهارة فهي القدرة على استخدام وتطبيق التقنيات والأساليب المتعلقة بالعمل ومن أهم العوامل التي تكسب الفرد العامل للمهارة هي: الخبرة والتدريب.

تعتبر الرغبة المشكلة للطرف الثاني في معادلة الأداء عنصر مهم في تحقيق مستوى متميز من الأداء، وت تكون الرغبة من عنصرين أساسين هما الإتجاهات و المواقف وفقاً للمعادلة التالية: ²

$$\text{الرغبة} = \text{الاتجاهات} \times \text{المواقف}$$

فالاتجاهات هي حالة فكرية متوفرة لدى الفرد ضمن تفكيره تجاه الأشياء المحيطة به في عمله محیطه و تؤثر على سلوكياته في أداء الوظيفة. أما المواقف فهي مجموعة الأحداث التي يواجهها الفرد في مكان و زمان معينين و تستوجب مواجهته لهما بتصرف معين.

خاتمة:

التدريب عنصر حيوي في حياة المنظمات كونه يمس جانب سلوكيات و معارف و مهارات العاملين و ذلك بصفتها و تحسينها و تطويرها ، كما أن حيوية التدريب و دوره الفعال أدى إلى الاهتمام بجودته من طرف المنظمة العالمية للتقييس ايزو حيث تبنت مجموعة من المعايير لتحقيق جودة التدريب ، فتحقيق جودة التدريب يعد مطلب أساسى لكي يتحقق العائد التدريبي و يتم التأثير في مستوى الأداء عن طريق تغيير مقدرة الأفراد على العمل أو بزيادة رغبتهم فيه، و يفهم من هذا أنه حتى تنجح المنظمة في النهوض بمستوى الأداء لابد أن تنجح في تحديد أي العنصرين أكثر فعالية في التأثير على ذلك، المقدرة أو الرغبة، فمن خلال وظائف إدارة الموارد البشرية، وخاصة التدريب يمكن أن يتم تحسين العناصر سالفة الذكر و عليه يمكن أن نستخلص ما يلي :
- يعتبر تدريب الموارد البشرية آلية لتطوير وتحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية للوصول إلى مستوى الأداء الكلي المستهدف.

¹ - المرجع نفسه، ص 172

² - المرجع نفسه، ص 201

- بالنظر إلى المعايير الدولية للايزو وخاصة المتعلقة بجودة التدريب يكون اختيار التدريب لتحقيق التطوير والتحسين المرغوب في ضوء التحقق من حجم فجوة الأداء مصادرها والعوامل المؤثرة فيها، وبعد استعراض مختلف الآليات والمداخل التي يمكن استخدامها للوصول إلى مستوى الأداء المرغوب.
- يمكن للمنظمة أن تتبني معايير الايزو لتحقيق جودة التدريب خاصة فيما يتعلق بتطبيق المراحل التي نصت عليها المعايير المتعلقة بجودة التدريب
- إن الاهتمام الذي يحظى به مجال جودة التدريب قد يؤدي إلى إدخال أساليب جديدة سواء في تقدير احتياجات التدريب أو في طرق التدريب، خاصة في ظل سرعة إنتقال المعلومات والتي بإمكانها أن تزيد من فعالية عمليات التدريب.
- أن التدريب حلقة في نظام الأداء إذ أن إدارة الأداء شمولية تعامل مع محمل أطراف الأداء وليس المورد البشري فقط، كما يعتبر من منظور الأداء عملية متكاملة تجمع كافة العوامل المؤثرة في أداء المورد البشري، ومعالجة القصور في أدائه يتم عن طريق إعداد الخطط المتجانسة والتوجيه والمتابعة والتقييم المستمر لأدائه ومعالجة ما قد يظهر من نقائص والبحث عن أسباب تلك النقائص مع التدخل لها
- يتم استخدام التدريب في إطار كونه عنصر في سلسلة متكاملة من أدوات التطوير والتحسين تعامل مع محمل أطراف الأداء وليس مع المورد البشري فقط.
- يستجوب على إدارة المنظمة بيان أثر التدريب على الأداء لتحفيز العاملين وزيادة رغبتهما في العمل

المراجع:

- 1- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2005
- 2- عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع ،2009
- 3- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان، الأردن، دار الفكر ، الطبعة الأولى، 2009
- 4- عبد الباري إبراهيم درة وشهير نعيم الدباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، الأردن، دار وائل للنشر
- 5- عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد دراسة علمية و عملية، القاهرة، دار النهضة العربية ،1966
- 6- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، عمان، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع،2005
- 7- علي غري، بلقاسم سلطانية و إسماعيل فيره،تنمية الموارد البشرية، الجزائر، عين مليلة،2002
- 8- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2007
- 9- Lakhdar sekiw, **Gestion du personnel**, les éditions d'organisation, Québec, 3ème édition, 1990
- 10- بلال خلف السكارنه، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010

- 11- عبد الحسن فالح اللحيد، **تقييم البرامج التدريبية**، ندوة آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، عمان، (2 – 4 مارس) 1997
- 12- محمد عمرو صادق، **تقييم التدريب والعائد في الاستثمار التدريبي مؤتمر الاستشارات والتدريب في المؤسسات العربية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، أفريل 2004
- 13- قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة**، بيروت، دار الثقافة، الطبعة الثانية، 2005
- 14- علي السلمي، **إدارة الجودة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000**، الإسكندرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995
- 15- نجم العزاوي، **جودة التدريب الإداري ومتطلبات المعاشرة الدولية الایزو 10015** ، عمان اليازوري، 2008
- 16- N.danich, the oxford English arabic dictionary of current usage, oxford université 1974
- 17- زهية بوراس و احمد بوشارب ، مدى نجاعة العمل الحكومي في الجزائر باعتماد الحومة الالكترونية، المجلة الجزائرية للعلوم والدراسات الاقتصادية، العدد 5، 2014
- 18- محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003
- 19- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالي، **أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن**، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الجزء الأول، 2009
- 20- علي السلمي، **إدارة الموارد الإستراتيجية**، القاهرة، مكتبة الإدارة الجديدة، 2001
- 21- محمد جمال الكفافي، **الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية** ، القاهرة، الدار الثقافية للنشر، الطبعة الأولى، 2007
- 22- نظمي نصر الدين، **إيزو 9000 بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية**، القاهرة، دار العربية للنشر والتوزيع، 1995
- 23- سمير محمد عبد العزيز، **جودة المنتج بين إدارة الجودة والايزو 9000-10011** رؤية اقتصادية فنية وإدارية، مكتبة الاعلام الفنية، 1999
- 24- توفيق محمد عبد الحسن، **تقييم الأداء**، مصر، دار الفكر العربي، 2002