

متطلبات جودة التدريب وأثره في تحسين أداء المنظمة Training quality requirements and its impact on improving the performance of the organization

يحي درار¹

جامعة العربي التبسي تبسة

yahia.derar@univ-Tebessa.dz

تاريخ الوصول 2020/12/06 القبول 2021/07/03 النشر على الخط 2022/01/15
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 أدائها كما ونوعا وتستخدم موارد متنوعة مادية ومعنوية وتقنية وبشرية، وهذه الأخيرة تعد 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 المتدرب من خلال التزامه بالقواعد والإجراءات التي تحددها الإدارة لضمان مستويات الجودة والتكلفة ومعايير الأداء المستهدفة.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الايزو، 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، ولكي تتمكن 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 والعملية 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 الجوهرية .

وعلى الصعيد العالمي تم الاهتمام بموضوع التدريب وجودته من خلال المنظمة الدولية للتقييس الايزو من خلال مجموعة من المعايير الواجب على إدارة التدريب تحقيقها كي يتحقق العائد من التدريب فقد زاد الاهتمام بالموارد 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 الهادف أن يساهم في تنمية تلك القدرات التي تمكن الأفراد من تحسين أدائهم، فينبغي أن يصمم 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، وتنشئ 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 الايزو وما تأثيره على الأداء في المنظمة ؟

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

أولاً: مفهوم التدريب والعملية التدريبية

نشاط التدريب من الأنشطة الرئيسية ذات البعد الهام في إدارة المورد البشري بالمنظمة، وتخصص إدارات الموارد البشري في العديد من الدول الغنية والنامية أموالاً باهظة لأجل تدريب الموارد البشرية وتنميتها آملّة 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 بمداخل وأساليب وتقنيات حديثة متعددة لا بد 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 التعاريف المرتبطة بالتدريب فلقد عرف على أنه "جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد، الحالية والمستقبلية"¹ ويعرف على أنه عبارة عن النشاط المخطط يبذل بهدف إحداث تغييرات في المعارف و المهارات اللازمة لتنمية وصقل خبرات المتدربين لرفع مستوى الأداء

¹ -خالد عبد الرحيم الهيتي، 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 لبدءهم عملهم عن طريق تحسين مهاراتهم وتنميتهم التنمية 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 تهيئوا لقبول تحديات أو مهام جديدة أوكلت لهم.³ ويمكن أن نستشف المعنى الآتي: التدريب والتنمية حقل من حقول الموارد البشرية في المنظمة، وهما جهد منظم ومخطط لإحداث التغيير الإيجابي في سلوكيات، تصرفات واتجاهات الأفراد بما يمكنهم من تحسين أدائهم بكفاية وفعالية.

2-أهداف التدريب:

إن الأهداف تتعلق بالجانب العملي 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 خلالها حوادث العمل؛⁴
- 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 مواكبة العاملين للتغيرات داخل المنظمة بدلا 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 الكفاية 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 التالف وزيادة الإنتاج وخفض التكاليف إلى زيادة المبيعات وتحقيق الأرباح؛

¹ - عبد الفتاح الصبري، 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 وزهير نعيم الدباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، الأردن، دار وائل للنشر، ص 301

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

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

⁶ - علي غربي، بلقاسم سلاطينية و إسماعيل فيره، تنمية الموارد البشرية، الجزائر، عين مليلة، 2002، ص 110.

- القدرة على المنافسة: تزداد مبيعات المنظمة و أرباحها 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 بهدف اجتماعي يتمثل في شعور الفرد بالاستقرار والرضا مما يطور ويحسن 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 و الإزدهار الاجتماعي، والتأمين ضد البطالة و الشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله² وإنجاز الأعمال بطريقة أفضل كما وكيفا بمعنى تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة، استخدام التكنولوجيا الحديثة، حل مشكلات العمل، ومن ثمة الشعور بالرضا ويزيد من فتح قنوات الاتصال داخل المجموعات، زيادة فرص لإشباع المستهلك لمنتجات المنظمة من خلال تحسين السلع والخدمات المقدمة. فالأداء الفعال هو محصلة العوامل كثيرة منها كفايات العامل من مهارات ومعارف ومتطلبات 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 و البعض 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 غالبا على تصميم البرنامج، تنفيذ البرنامج والتقييم والمتابعة ويمكن إدراج المراحل الجوهرية المنتمية إلى العناصر سالفة 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 التدريبي هادفا وتحديدها بدقة يجعل من البرنامج متمسما 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، ص32

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

³ -بلال خلف السكارنة، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010، ص 37

⁴ - عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الدباغ، المرجع السابق، ص314

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

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

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

هـ- 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 تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، ومدى تغير المتدربين من حيث ما أحدثه التدريب وأيضاً كفاءة المدربين.⁴

ثانياً: متطلبات جودة التدريب ضمن معايير الايزو

يرتبط التدريب بمعايير الايزو 9000 والاييزو 14000 فالاييزو هي اختصار للمنظمة العالمية للتقييس، واييزو 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 تنتهجها إدارة المنظمة للتأكد من أن المنتجات أو الخدمات تتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء ومقبولة عالمياً، ويعرفها ريتزان على أنها "مجموعة مواصفات تحكم توثيق نظام الجودة الذي تتطابق فيه جميع المتطلبات وبما يتلائم مع طبيعة الشركة"،⁵ وتشمل السلسلة المعايير الخاصة بإدارة الجودة ومعايير تأكيد الجودة على مايلي:⁶

-اييزو 9001: هي مجموعة الإرشادات الواجب إتباعها في إختيار وتطبيق نظام الجودة الشاملة.

-اييزو 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 "الإستشارات والتدريب في المؤسسات العربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، أبريل 2004، ص 83

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

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

- ايزو 9003 يغطي هذا المعيار عمليات الفحص النهائي والاختيار فقط.
- تحتوي معايير الإيزو المذكورة سابقا على مجموعة من العناصر يجب على المنظمة أن تطبقها للحصول على الشهادة المطابقة فيحتوي ايزو 9001 على 20 عنصرا، وإيزو 9002 على 18 عنصر، أما 9003 فيحتوي 12 عنصرا، وفي المعايير الثلاثة نجد عنصر واحد موجه المورد البشري ألا وهو التدريب حيث أن العنصر الأساسي في نجاح وفعالية 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 وتخطيط وتنفيذ الأنشطة والبرامج اللازمة للوفاء بتلك الاحتياجات و يتحتم على المنظمة وجود مجالات تؤكد هذه المعلومات.¹ وفي معايير الإيزو 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 اللازمة 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.
- المحافظة على سجلات التدريب، والمعرفة الآدائية والخبرة.
- وفي معايير الإيزو 14001 الصادر سنة 1996 الخاص بالمحاسبة و أنظمة أخرى للإدارة احتوى على نفس العنصر الخاص بالمورد البشري في معايير الإيزو 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 وتقييم فعالية الجودة لتأكيد مطابقة النتائج للمعايير و ذلك عن طريق الفحص والتطوير، فتحتوي على سلسلة من معايير مراجعة سلسلة الجودة كما يلي:
- الإيزو 1-10011 هذا المعيار خاص بتقييم المنهج والتنفيذ العملي للمراجعة كما يقدم الإرشاد اللازم وتخطيط وتنفيذ وتوثيق الجودة.²
- الإيزو 2-10011 خاص بمعايير مؤهلات مراجعو الجودة.³ (التعليم، التدريب ، الخبرة، الخصائص الشخصية، إمكانات الإدارة، الحفاظ على الأهلية واللغة)

¹ - علي السلمي، إدارة الجودة ومتطلبات التأهل للإيزو 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 الاشعاع الفنية، 1999، ص 228

³ - المرجع نفسه، ص 252

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

أما فيما يخص المواصفة الدولية 10015 فهي مواصفة 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

- تخطيط 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 اثر التدريب في تحسين الأداء

- مراقبة وتطبيق برامج وأنظمة 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 و الإنجليزية performance² هذه الأخيرة تترجم في القواميس العامة بمصطلح إنجاز، 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 يبرز هنري سافال³ التوافق والتكامل بين الجوانب الاجتماعية و الجوانب الاقتصادية لتدعيم الأداء الشامل (performance globale) فحسبه تحقيق هذه الأخيرة مرتبط بنوعية الهيكلية التنظيمية السائدة في المنظمة و بالأخص نوعية إدماج الموارد البشرية في تحقيق مشروع المنظمة ، فجد من يركز على الأداء الكلي للمؤسسة ومنهم من يركز على الأداء البشري، فيعرف الأداء على أنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور و المهام و بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد."⁴ ويعرف على أنه: "الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"⁵، وعرف أيضاً أن الأداء هو محصلة لكيفية استخدام

¹ نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الإيزو 10015، عمان البازوري، 2008، ص221

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

³ زهية بوراس و احمد بوشارب ، مدى نجاعة العمل الحكومي في الجزائر باعتماد الحومة الالكترونية، المجلة الجزائرية للعلوم والدراسات الاقتصادية، العدد 5، 2014، ص12

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 تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها¹ وعرف الأداء بأنه: النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المنظمة واستمراريتها و قدرتها على التكيف مع البيئة، و فشلها وانكماشها وفق أسس و معايير محددة تضعها المنظمة.

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

2- مؤشرات الأداء:

لقد صنفنا معايير الأداء إلى خمسة أصناف وهي:²

- مقاييس المدخلات : تستخدم هاته المقاييس لمعرفة أداء الموارد البشرية ومعرفة الادعاءات المالية للوصول إلى النتائج المرغوبة
 - مقاييس العمليات: وتستعمل لمعرفة المراحل المباشرة في إنتاج المنتج
 - مقاييس المخرجات : تستعمل لقياس المنتج أو الخدمة التي توفرها المنظمة للعملاء
 - مقاييس المحصلات: تستخدم لتقييم النتائج المتوصل إليها أو المرغوبة
 - مقاييس التأثير: تستخدم لقياس الآثار التي تنشا عن تحقيقي أهداف المنظمة
- وهناك من يصنف المؤشرات إلى: مؤشرات التكلفة: وتقيس المواد المستهلكة في العملية الإنتاجية، مؤشرات النتائج : وتقيس كمية ونوعية النتائج المحققة، ومؤشرات النشاط : وتقيس تكاليف مختلف الأنشطة ومؤشرات إستراتيجية : وتقيس تنفيذ إستراتيجية المنظمة وأهدافها

3-تصنيفات الأداء

أ- حسب معيار مصدر الأداء: تبعا لهذا المعيار ينقسم الأداء إلى أداء داخلي وخارجي

-الأداء الداخلي: وينبثق عن مختلف الأنظمة الفرعية للمؤسسة مثلا أداء العاملين، الأداء المالي الناتج عن الوظيفة المالية والأداء التقني الناتج عن الاستثمارات

-الأداء الخارجي: وهو الأداء المنبثق عن البيئة الخارجية للمؤسسة وتبعا لتغيراتها وهو مؤثر غير متحكم فيه وقد يكون تأثيره ايجابيا أو سلبا على المؤسسة وبالتالي قد يشكل فرصا وتهديدات لها وعليها أن تستغل تلك الفرص وتتلافى التهديدات عن طريق تحليل وقياس الأداء الناتج عن التغيرات في محيطها

ب-حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم 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 والمردودية

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

-الأداء الجزئي: هو الأداء الناتج عن الأنظمة الفرعية للمؤسسة

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

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

-**أداء وظيفة الإنتاج:** يتمثل أداء وظيفة الإنتاج باستعمال جيد لوسائل الإنتاج وتقليص تعطل الآلات الإنتاجية وتلبية الطلبات اللازمة ، و بتحقيق مستوى جيد من الإنتاجية مقارنة بإنتاجية المنظمة لسنوات سابقة أو مع مؤسسات أخرى، وكذلك بتحقيق المنظمة لمنتجات ذات جودة عالية وبأقل تكاليف وبسرعة 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 يطور 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 مجمل أطراف الأداء وليس مع المورد البشري فقط.

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

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

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

² - محمد جمال الكفافي، الإستثمار 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 يتوفر فيه الشعور بتحسين عمله، ولا تتوفر لديه رغبة في العمل لا يمكن أن يحسن في

الأداء ، ويقصد بالقدرة استطاعة الفرد القيام بما هو منوط به من أعمال، و العلاقة المئوية تبين مكونات القدرة:¹ القدرة = المعرفة × المهارة

المعرفة هي حصيلة المعلومات التي تتوفر لدى الفرد تجاه عمل معين، ومن بين العوامل المؤثرة على معرفة الأفراد الخبرة والتدريب ، فالخبرة العلمية محدد أساسي 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، وتتكون الرغبة من عنصرين أساسيين هما الإتجاهات و المواقف وفقا للمعادلة التالية:²

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

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

خاتمة:

التدريب عنصر حيوي في حياة المنظمات كونه يمس جانب سلوكيات ومعارف ومهارات العاملين وذلك بصقلها وتحسينها وتطويرها ، كما أن حيوية التدريب ودوره الفعال أدى إلى الاهتمام بجودته من طرف المنظمة العالمية للتقييس ايزو حيث تبنت مجموعة من المعايير لتحقيق جودة التدريب ، لتحقيق جودة التدريب يعد مطلب أساسي 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 وعليه يمكن أن نستخلص مايلي:

- 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 ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها، وبعد استعراض مختلف الآليات والمداخل التي يمكن استخدامها للوصول إلى مستوى الأداء المرغوب.

- يمكن للمنظمة أن تتبنى معايير الايزو لتحقيق جودة التدريب خاصة فيما يتعلق بتطبيق المراحل التي نصت عليها المواصفة 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 تتعامل مع مجمل 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 لحلها

- يتم استخدام التدريب في إطار كونه عنصر في سلسلة متكاملة من أدوات التطوير والتحسين تتعامل مع مجمل أطراف الأداء وليس مع المورد البشري فقط.

- يستجوب على إدارة المنظمة بيان أثر التدريب على الأداء لتحفيز العاملين وزيادة رغبتهم 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 وزهير 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 غربي، بلقاسم سلاطينية 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 المحسن 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، أبريل 2004
- 13- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة، بيروت، دار الثقافة، الطبعة الثانية، 2005
- 14- علي السلمي، إدارة الجودة ومتطلبات التأهل للايزو 9000، الإسكندرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995
- 15- نجم العزاوي، جودة التدريب الاداري ومتطلبات المواصفة الدولية الايزو 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 للعلمة 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 الكفاي، الإستثمار 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 الاشعاع الفنية، 1999
- 24- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مصر، دار الفكر العربي، 2002