



دور إستراتيجية التدريب في تحقيق التميز الوظيفي
(بالتطبيق على قطاع الغزل والنسيج في مصر)

The role of training strategy in achieving job excellence
(applied to the spinning and weaving sector in Egypt)

ملخص

أخذت إستراتيجية التدريب على عاتقها رسم رسالتها وتحديد غاياتها وتوجيه جهودها لتحليل العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية بما يسهم في إنتاج الفرص والتعرف على المخاطر وتحديد عناصر القوة والضعف لوضع الخطة التي تؤهل المنظمة لإدارة رأس مالها البشري بطريقة تتوافق مع مهمتها العامة وأهدافها وتطلعاتها المستقبلية.

ويعد وجود إستراتيجية التدريب أمراً مهماً لأنه يحدد كيفية إدارة عمليات الموارد البشرية في المنظمة ويضمن توافقها مع أهدافها ويمكنها من زيادة إنتاجية العامل، والتأثير بشكل إيجابي على تعلم الموظف وتحسين الأداء العام للأعمال وتتيح إستراتيجية التدريب تعظيم إمكانيات الموظفين أثناء مواءمة جميع أنشطة الموارد البشرية بحيث تتوافق مع الأهداف التنظيمية.

من هنا بدأ التحول إلى إستراتيجية التدريب بسبب المستجدات الإدارية الحديثة نتيجة تطوير الفكر الإداري والذي لم يكن وليد سبب واحد بل لمجموعة أسباب ولعل أهمها هو التحديات التي تواجه المنظمات والمؤسسات والتي انعكست بالطبع على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.



وتهدف إستراتيجية التدريب إلى الوصول لتحقيق تغير في سلوك هؤلاء المتدربين ويعنى ذلك فى المجال الإنتاجي على سبيل المثال أن المتدربين سوف يكتسبون المهارات اليدوية والمعرفة الفنية والمقدرة على حل المشاكل التي تواجههم وأيضاً للتزود بالمعرفة ومن المتوقع أن يطبق العاملون المهارات الجديدة التي اكتسبوها من الأعمال التي يقومون بها وذلك بطريقة تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية.

واخيراً تكمن أهمية تحقيق التميز الوظيفي في جميع مراحل الحياة الوظيفية ولا يقتصر على مرحلة معينة بل يعتبر التميز الوظيفي بمثابة سلوك وظيفي إيجابي يمثل مخرجات التزام الفرد بالضوابط والمعايير الوظيفية وهنا نشير إلى أن مسؤولية تحقيق التميز الوظيفي مسؤولية مشتركة بين كل من المنظمة والفرد للوصول إلى تحقيق الريادة وتحقيق المنافسة ولا يخفى أن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن دائماً بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد.

الكلمات المفتاحية

إستراتيجية - التدريب - التميز - الوظيفي

Abstract

The training strategy has taken it upon itself to draw its message, define its goals, and direct its efforts to analyze external and



internal environmental factors and variables in a way that contributes to generating opportunities, identifying risks, and determining strengths and weaknesses to develop a plan that qualifies the organization to manage its human capital in a manner consistent with its general mission, goals, and future aspirations.

The existence of a training strategy is important because it determines how to manage human resources operations in the organization and ensures their compatibility with its goals and enables it to increase worker productivity, positively impact employee learning, and improve overall business performance.

The training strategy allows maximizing employee capabilities while aligning all human resources activities to be consistent with organizational goals.

From here, the shift to a training strategy began due to modern administrative developments resulting from the development of administrative thought, which was not the result of a single reason, but rather a group of reasons, perhaps the most important of which are the challenges facing organizations and institutions,



which were naturally reflected in human resources management strategies.

The training strategy aims to achieve a change in the behavior of these trainees. This means, for example, in the production field, that trainees will acquire manual skills, technical knowledge, and the ability to solve the problems they face, as well as to gain knowledge. It is expected that workers will apply the new skills they have acquired from the work they do in a way that helps achieve organizational goals.

Finally, the importance of achieving functional excellence lies in all stages of career life and is not limited to a specific stage. Rather, functional excellence is considered a positive functional behavior that represents the outputs of the individual's commitment to functional controls and standards. Here, we point out that the responsibility for achieving functional excellence is a shared responsibility between both the organization and the individual to achieve leadership and competition. It is no secret that contemporary management's interest in human resources issues



expresses an attempt to always find a balance between the organization's goals and the goals of individuals.

Keywords

Strategy – Training – Excellence – Functional



الفصل الاول

المبحث الاول

الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة وتحليل جهود الباحثين في المتغيرات المتعلقة بهذا البحث تبين ندرة الدراسات التي تناولت دور إستراتيجية التدريب في تحقيق التميز الوظيفي وقد حاول الباحث توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الامكان لأجل تحقيق أهداف البحث، وقد أمكن تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين اساسيين، تضمن المحور الأول الدراسات التي تناولت إستراتيجية التدريب، وتضمن المحور الثاني الدراسات التي تتعلق بالتميز الوظيفي للعاملين.

المحور الاول: الدراسات التي تناولت إستراتيجية التدريب.

دراسة (علي محمد ابراهيم ٢٠٢٢) إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات الصناعية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية التدريب التطوير، التحفيز على رفع مستوى الإنتاجية. وكانت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات الصناعية.

دراسة (فكري عثمان علي ٢٠٢١) أثر استراتيجية الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية. هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية والتعرف على أهم الوظائف والتحديات وفرضيات إستراتيجية الموارد البشرية والتعرف على العلاقة بين الإدارة إستراتيجية وأداء العنصر البشري. خلصت الدراسة إلى مجموعه من النتائج، أهمها تأثر



استراتيجية الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية تأثيراً جوهرياً على سلوك الموظفين والتي تدل على ولائهم للعمل. وأن هناك آثار إيجابية لكل من استراتيجية الموارد البشرية و أداء العاملين.

دراسة (اسماعيل علي الجزار ٢٠١٨) أثر استخدام التدريب كمدخل لرفع كفاءة اداء العاملين:

دراسة ميدانية مقارنة بين شركات صناعة الغزل والنسيج المصريه وشركات صناعة الغزل والنسيج الاجنبيه هدفت هذه الدراسة النقياس اثر التدريب علي كفاءه اداء العاملين مقارنة ما بين العاملين في شركات صناعة الغزل والنسيج في مصر وشركات صناعة الغزل والنسيج الاجنبيه. وقد تم استخدام مجموعه من الاساليب الاحصائية اهمها معامل الفا كرونباخ وتحليل الانحدار الخطي البسيط وتوصلت الدراره النانه هناك علاقة ما بين التدريب عناصر كفاءة اداء العاملين بدرجات متفاوتة داخل شركات الغزل والنسيج في مصر وشركات صناعة الغزل والنسيج الاجنبيه فكلما زاد الاعتماد على التدريب كلما زادت كفاءة اداء العاملين.

المحور الثاني: دراسات تتعلق بالتميز الوظيفي للعاملين.

دراسة (ظاهر محمد علي ٢٠٢٢) أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي. هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالأداء الوظيفي في منظمات هيئة التعليم التقني الإستراتيجية وبين الأداء الوظيفي. خرجت الدراسة بنتيجة وجود علاقة ارتباط موجبة طردية بين استراتيجيات إدارة الموارد و الأداء الوظيفي.

دراسة (امل ابراهيم ٢٠٢١) دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي. هدفت الدراسة إلى قياس دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي اثرها في



إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلى دقة أداء العاملين وخرجت الدراسة بنتيجة أن هناك علاقة طردية موجبة بين استراتيجيات الموارد البشرية المختلفة وبين التميز الوظيفي.

دراسة (سكينة المهل محمد حمد ٢٠٢١) إستراتيجية الموارد البشرية في الشركة السودانية للاتصالات واثرها على الاداء من خلال معرفة التكامل الاستراتيجي لممارسات ادارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة هدفت الدراسة الى التعرف على الاداء وماهى أهم المعوقات المؤثرة على هذا التكامل وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الدراسة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج اهمها: ان هناك علاقة طردية موجبة بين أنشطة هذه الإستراتيجية والإستراتيجية العامة للشركة وان تخطيط الموارد البشرية يتأثر بالإستراتيجية العامة للشركة. وأن هناك علاقة موجبة بين الخصائص الشخصية للمديرين والعاملين تؤثر على تطبيق هذه الإستراتيجية وان هناك علاقة بين قوة البناء التنظيمي للشركة وهذه الإستراتيجية.

دراسة (محمود علي محمد ٢٠٢٠) إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية واثرها على الأداء الوظيفي هدفت الدراسة التعرف على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الدوائر الحكومية والشركات القابضة اظهرت نتائج الدراسة الاتي تختلف الشركات القابضة محل الدراسة اختلافًا جوهرياً بالنسبة لأهمية المهام والتغذية العكسية. وكذلك وجود اختلافات معنوية بين المستويات التعليمية للأفراد واختلاف وجهات نظر نحو مفهوم الاداء الوظيفي.

إستراتيجية أداة الموارد البشرية وأداء الأعمال في Maxwell & Lyle دراسة (٢٠١٩) مجموعة هيلتون هدفت الدراسة توضيح العلاقة بين إستراتيجية اداة الموارد البشرية وأداء الأعمال فنادق مجموعة هيلتون العالمية خرجت الدراسة بنتيجة تأثر الأداء المالى باستراتيجيات الموارد البشرية تأثر ايجابي على أداء العاملين.



أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء Khan, Mohamed Asif دراسة (٢٠١٩). المنظمة وهدفت الدراسة إلى إظهار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة وكانت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية لممارسات الموارد البشرية على أرجاء المنشآت.

دراسة (علاء مصطفى احمد ٢٠١٨) اثر تطبيق التميز في تنمية الولاء الوظيفي هدفت الدراسة إلى إظهار اثر تطبيق التميز في تنمية الولاء الوظيفي وكانت نتائج الدراسة قد اظهرت ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق التميز والولاء الوظيفي. كما أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز والولاء الوظيفي واخيرا هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الدافعية والولاء الوظيفي.

دراسة (اشرف محمد الخولي ٢٠١٨) الحوافز وأثرها في أداء الموارد البشرية هدفت الدراسة الى التعرف على اثر التحفيز على أداء الموارد البشرية وفقا للأسس والمعايير الإدارية. انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة. وقد توصل الباحث لمجموعة من النتائج كانت كالتاللا يوجد تخطيط استراتيجي لإدارة الموارد البشرية يؤدي الى تحسين الإنتاجية والإنتاج وإن حجم الحوافز المدفوعة لا تؤدي الى رفع كفاءة الأداء للعاملين بالبنك. مع عدم تنوع الحوافز المدفوعة للعاملين، حيث انحصرت في الحوافز المادية فقط. وأن بعض المديرين تنقصهم المهارة الكافية في تطبيق نظام الحوافز.



المبحث الثاني
منهجية البحث

أولاً: الدراسة الاستطلاعية

قام الباحث بالدراسة الاستطلاعية المكتبية والميدانية والمقابلات الشخصية لعدد من مسئولي الإدارات المختلفة للشركات محل الدراسة من أجل التعرف على أسباب انخفاض التميز الوظيفي للشركات محل الدراسة، والتعرف على إمكانيات وقدرة هذه الشركات على تحقيق التميز الوظيفي من خلال دور إستراتيجية التدريب في تحقيق التميز الوظيفي.

ويتضح من خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية أن الفجوة البحثية تكمن في:

تهتم شركات الغزل والنسيج بالتطلع إلى تطبيق إستراتيجية التكنولوجيا الحديثة والمتطورة دون الاهتمام لاستراتيجية التدريب في تحقيق التميز الوظيفي. تركز شركات الغزل والنسيج على الدعم المادي، لتوفير الموارد والخامات على حساب الإهمال في إستراتيجية التدريب مما يؤدي إلى ضعف التميز الوظيفي.

بناء على الدراسات الاستطلاعية وفي ضوء ما سبق ظهرت مشكلة الدراسة بشكل مبدئي في الإجابة على التساؤل التالي: ما هو دور إستراتيجية التدريب في تحقيق التميز الوظيفي بالمنظمات محل الدراسة؟

وتثور مجموعة من التساؤلات الآتية:

السؤال الأول:

ما تأثير إستراتيجية التدريب على التميز الوظيفي؟

السؤال الثاني:

ما تأثير إستراتيجية التدريب على تعظيم الانتاجية و تطوير رأس المال البشري؟

ثانياً: مشكلة البحث.



تتلخص مشكلة البحث في إظهار مدى تأثير إستراتيجية التدريب كمتغير مستقل علي التميز الوظيفي كمتغير تابع وذلك من خلال التطبيق على قطاع الغزل والنسيج في مصر .

ثالثا: متغيرات البحث.

المتغيرات المستقلة: إستراتيجية التدريب

المتغيرات التابعة: التميز الوظيفي ويشمل على تعظيم الانتاجية و تطوير رأس المال البشري

رابعا: فروض البحث.

في إطار مشكلة البحث وأهدافه التي تم تحديدها استطاع الباحث صياغة الفروض كالتالي:

الفرض الاول:

لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين المتغير المستقل التدريب والمتغير التابع التميز الوظيفي لمنظمات صناعة الغزل والنسيج محل البحث.

الفرض الثاني.

لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل إستراتيجية التدريب على المتغير التابع التميز الوظيفي بأبعاده (تعظيم الانتاجية، تطوير رأس المال البشري) لمنظمات صناعة الغزل والنسيج محل البحث

خامسا: أهداف الدراسة.

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

التعرف على واقع تطبيق إستراتيجية التدريب في تحقيق التميز الوظيفي وتحقيق أهدافها.

التعرف على أثر تطبيق إستراتيجية التدريب(تطوير معلومات ومعارف تغيير سلوكيات العاملين) للمنظمات على التميز الوظيفي لعينة الدراسة.



التعرف على جوانب القوة والضعف في تطبيق إستراتيجية التدريب على المنظمات لتحقيق التميز الوظيفي.

سادسا: أهمية البحث.

يستمد البحث أهميته من خلال الآتي:

الدور الكبير التي تلعبه إستراتيجية التدريب في تميز المنظمات العاملة في قطاع لغزل والنسيج. كما يؤدي التميز الوظيفي دورًا مهمًا في أساليب العمل من خلال أفراد ذوي قدرات إبداعية قادرة على تطور الأساليب، والإجراءات، وعلى تطوير قدرتها التنافسية.

سابعًا: أساليب البحث.

اعتمد الباحث على الأساليب التالية من أجل تحقيق أهداف البحث:

الأسلوب الاستقرائي .

كمنهج عام للبحث ، والذي يركز على تطبيق الأسس والمبادئ العلمية من الجزئيات إلى العموميات.

أسلوب البحث طبقًا للهدف منها.

الدراسة الاستطلاعية وذلك للتعرف على موضوع ومشكلة البحث، وحدوده ومتغيراته المختلفة، وصياغة فروضه.

ثامنًا: حدود البحث.

حدود موضوعية.

اقتصرت البحث على العلاقات بين عناصر المتغير المستقل (إستراتيجية التدريب) والمتغير التابع (تحقيق التميز الوظيفي).

حدود مكانية.



العدد الثاني (ديسمبر ٢٠٢٤)

مجلة العلوم الإدارية والسياسية

اشتمل البحث على جميع محافظات جمهورية مصر العربية التي يوجد بها شركات لصناعة الغزل والنسيج بإجمالي عدد (٢١) شركة تعمل بصناعة الغزل والنسيج.

٣. حدود زمنية:

تم استخدام بيانات (الجهاز المركزي) في الفترة من عام (٢٠١٨) إلى عام (٢٠٢٢).

تاسعا: موضوعات البحث.

تم تنفيذ البحث في ثلاثة فصول رئيسية تغطي الإطار المنهجي للبحث والإطار النظري، والدراسة الميدانية، والنتائج، والتوصيات.

الفصل الثاني الدراسة النظرية



المبحث الأول إستراتيجية التدريب

تعريف التدريب

ان التدريب يتمثل في العملية التي يتم من خلالها تعليم الاشخاص المهارات وإعطائهم المعرفة أو السلوك اللازم حتى يتمكنوا من تنفيذ مسؤولياتهم من خلال المقاييس المطلوبة (السلمي: ٢٠٠١). وهو ايضا نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة (مصطفى: ٢٠٠٨).

ويعرفه (الشوادفي: ٢٠١٨) بأنه الجهود الهادفة الى تنمية قدرات ومهارات ومعارف العاملين بالمؤسسة بقصد تنمية سلوكهم بما يتماشى مع الخطة والمسار الوظيفي، بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق اهدافهم الشخصية واسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة.

مفهوم وأهداف التدريب.

لقد تميزت وتنامت الدراسات والبحوث في مجال التدريب البشرية ولقد افرزت العديد من المفاهيم والفلسفات والاساليب الادارية الجديدة لتدريب وتنمية قدرات المرؤسين والقادة على حد سواء (الشوادفي: ٢٠١٨). وهو ايضا بمثابة مجموعة مترابطة من الأنشطة الوظيفية ذات العلاقة بالتدريب يتم أداؤها من خلال منظومة الوظائف الإدارية لإتخاذ قرارات تصميم خطة التدريب آليات تنفيذها ثم تنفيذها والرقابة عليها، وذلك بهدف تنمية قدرات ومهارات العاملين المتعلقة بمهام وظيفية محددة ومن ثم تحقيق التميز الوظيفي.

خطوات التخطيط لإعداد الخطة التدريبية

اكتشاف الاحتياجات التدريبية

في كثير من الأحيان قد يقرر بعض المدربين وضع برنامج تدريبي لا لشيء سوى أنه يعتبر الشيء الرائج بين عامة العاملين، أو لأن الشركات الأخرى تقوم به. إلا أن ذلك يعتبر بمثابة فقد جزء كبير من الموارد ما لم يتم معالجة المشاكل التدريبية علي أساس منظم وسليم.



وعلي ذلك فإنه يجب إعداد برامج التدريب في حالة واحدة فقط وهي عندما يكون هناك احساس حقيقي بأنه يمكن أن يساهم في معالجة مشاكل محددة متعلقة بعمليات التشغيل أو غيرها من المشاكل، ومن ثم فإن الطريق المنطقي لتحديد أى أنواع أنشطة التدريب يجب القيام بها تعتمد علي تحليل كلي للتنمية (الأفراد، الوظائف، التكنولوجيا المطبقة وهكذا) وذلك حتي يمكن وضع اليد علي أماكن تواجد المشاكل التي يساهم التدريب في حلها.

ويجب الإشارة بأن التدريب لا يعتبر العلاج الشامل لمشاكل انخفاض الكفاءة الإنتاجية. فإذا انخفضت انتاجية العامل مثلاً فإنه قد يمكن معالجتها عن طريق تدريب العامل علي مهارات جديدة، لكن من ناحية أخرى فإن المشكلة قد لا تكون متعلقة على الإطلاق بالتدريب. فقد ترجع الى أخطاء في المواد الأولية، التجهيزات الرأسمالية، التصميم الهندسي وطرق العمل. فإذا ظهر أن المشكلة تكمن في قوة العمل، هنا قد يمكن معالجتها عن طريق التدريب لكن قد تكون المشكلة راجعة للنواحي اخري لا تتعلق بالتدريب، مثل الظروف المادية، أو الظروف الاجتماعية أو حاجات الأفراد... الخ.

وتبرز أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية باعتبارها الركيزة المعيار الأساسي لضمان جودة الأداء الوظيفي. حيث بدأ أولاً بتحديد الإحتياجات التدريبية والتي تكون متعلقة بتحديد أهداف التدريب المختلفة ثم النشاط التدريبي وأخيراً نتائج التدريب ما ينتج عنها من معلومات مرتدة تفيد في إعطاء صورة كاملة عن مدى فاعلية نتائج البرامج التدريبية، ومدى الحاجة البإعادة النظر في البرنامج لتحقيق مثل هذه النتائج والأهداف التي يسعى إليها.

مما سبق يتضح أن زيادة فاعلية التدريب تكون مصحوبة بالدراسات والبحوث الدقيقة لتحديد الإحتياجات التدريبية علي أساس علمي دقيق.

تحديد الظواهر الإنتاجية ومن هذه الظواهر

- إرتفاع التكاليف.
- ضعف الرقابة على المواد.



- ضعف الرقابة على الجودة وزيادة نسبة التالف والعامد.
- العمالة الزائدة.
- الصراع المستمر مع الإدارة.
- كثرة الشكاوى.
- كثرة عدم الإلتزام بالقواعد والإجراءات الموضوعية وضعف الإنضباط.
- إرتفاع معدل دوران العمل.
- إرتفاع نسبة الغياب.
- التأخير فى الإنتاج وعدم مقابلة الإحتياجات فى مواعيدها.

• التنبؤ بالمشاكل القريبة والمستقبلية، مثال ذلك:

- توسع المؤسسة.
 - إضافة منتجات أو خدمات جديدة.
 - وجود تصميمات جديدة.
 - إضافة وحدات جديدة للمؤسسة.
 - توقع تطور تكنولوجيا جديد.
 - توقع وجود تغيرات تنظيمية.
 - مقارنة الموجود من الموارد البشرية مع الإحتياجات المتوقعة منها.
 - تغير أسلوب أو طرق العمل أو الإنتاج.
 - إستخدام آلات أو معدات جديدة.
 - نقل أو ترقية بعض العاملين فى السنوات القادمة.
- مما سبق يتضح أن الإحتياجات التدريبية قد تكون واضحة ومحددة نظرا لأن الظروف المحيطة بالعمل واضحة ومحددة وبالتالي تصبح الحاجات التدريبية محددة أيضا، إلا أن هناك بعض الظروف التي يكون فيها تحديد الإحتياجات التدريبية صعب نظرا لوجود مؤثرات أخرى تؤثر فى



المشاكل محل البحث الأمر الذي يحتم دراسة المؤثرات الأخرى، قد لا يكون من بينها التدريب كأحد المؤثرات على هذه المشكلة.

• طرق تدريب العاملين بالمؤسسة.

On the Job Trainingالتدريب أثناء العمل:

يتم التدريب في مكان العمل عن طريق المشرف أو أحد العاملين القدامى والذي يكون مسئولاً عن تدريب وتعليم العاملين، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تمتد العاملين بالخبرة المباشرة تحت ظروف العمل العادية، إلا أن من العيوب المتوقعة لهذه الطريقة أن المشرف قد يركز على الأمور المتعلقة بالإنتاج دون التركيز على التدريب على أداء العمل بطريقة تحقق الأمن والفاعلية العظمى لهذا الأداء. ومع ذلك فإنه يمكن استخدام مثل هذه الطريقة أيضاً كفرصة لبناء علاقة قوية مع العاملين وذلك من خلال التدريب لمدة كافية على أداء العامل وتصحيح أخطاء المتدرب التي تحدث بين الحين والآخر.

Classroom Methods طرق التدريب عن طريق القاعات الدراسية:

تعتبر هذه الطرق مفيدة عندما يكون الهدف هو تعليم الأفراد على المبادئ العلمية لموضوع معين، وإتجاهات نظريات معينة وأيضاً التدريب على حل المشاكل، وذلك يعني ان العمق في المعرفة مطلوب في هذه النواحي فقد تكون هناك ضرورة لبعض المظاهر بالنسبة لكل الوظائف تقريبا أنه من الأحسن تعلمها من خلال التدريب عن طريق القاعات الدراسية أحسن من التدريب خلال العمل كما ان هناك بعض أجزاء التدريب التوجيهي والتدريب على الأمان يمكن أن يتم بكفاءة عالية من خلال هذه الطرق وبصفة عامة فإنه يمكن استخدام طرق التدريب عن طريق القاعات الدراسية في تدريب الأفراد الفنيين والمهنيين والإداريين ومنها:

lectures المحاضرات:

إن طريق التدريب عن طريق المحاضرات يمكن من الإتصال بأكبر عدد من المتدربين من خلال عدد محدود من المدربين فمن خلال المحاضرات يمكن نقل المعلومات المختلفة في المجالات



المعينة والتي تدعم بوسائل توضيحية والأفلام وبعض الوسائل الأخرى السمعية والبصرية وعلى ذلك فإن من مزايا التدريب عن طريق المحاضرات إمكانية الإتصال بعدد كبير من الأفراد وبالتالي فإن ذلك ينعكس على إنخفاض التكلفة بالنسبة للمتدرب. كما انه من الممكن تنظيمها بدقة مما يساعد على ترابط الأفكار بعضها ببعض (الشوادفي: ٢٠١٨).

Conferences المؤتمرات:

المؤتمر هو عبارة عن مقابلة لمجموعة صغيرة من الأفراد، تعقد وفقا لخطة منظمة وذلك بهدف تطوير المعرفة للمشاركين فيها وذلك من خلال المشاركة الشفوية للمتدربين. وهي بذلك تتغلب على بعض عيوب المحاضرات وذلك لأن بعض المتدربين يكون لهم دور فعال في هذه المقابلات، وبالتالي فإنهم غير سلبين كما هو الحال بالنسبة للمحاضرات وعلى اية حال فإن نجاح أى مؤتمر يعتمد على مدى مساهمة المتدربين فيه ويتم التدريب من خلال دراسة وتحليل الأفكار التي تطرح للمناقشة من قبل الحاضرين.

Supplementary Training التدريب التكميلي:

يتم التدريب التكميلي عن طريق المعاهد العليا والجامعات وهناك الكثير من الشركات التي تشجع العاملين فيها على المشاركة في برامج هذه المعاهد العلمية المتخصصة عن طريق سداد نفقات اشتراكهم في هذا البرنامج خاصة إذا تمت هذه البرامج بنجاح وحققت النتائج الموجودة منها، وايضا هناك الكثير من الشركات التي تشجع العاملين بها وتحثهم على الإنضمام والمشاركة في أنشطة الهئات الفنية والمهنية، وغالبا ما تدفع لهم تكاليف العضوية فيها وتكاليف حضور الإجتماعات والندوات التي تعدها هذه الهئات فعن طريق حضور مثل هذه اللقاءات والندوات التي تعدها هذه الهئات العلمية يستطيع أن يلم الفرد بأحدث التطورات في مجال تخصصه والتي تعود في النهاية على الشركة التي يعمل بها.

مسئولية اتخاذ قرارات التدريب:



مسئولية الإدارة العليا في إصدار السياسات الرئيسية للتدريب علاوة على ذلك فإنه يجب عليها مراجعة الخطوط العريضة لخطط وبرامج التدريب بالموافقة عليها دون أن تغرق نفسها في التفاصيل. ومن مسؤولياتها أيضاً الموافقة على ميزانية التدريب. بعد ذلك يأتي دور الإدارة التنفيذية المباشرة (المشرفين، الملاحظين) ويأتي في المقام الأول لواجباتهم ومسئولياتهم، هو إدراكهم الواعي لمشاكل التدريب التي تتواجد في أقسامهم ويجب عليهم أن يشتركوا في إيجاد برامج تدريبية خاصة بهم تساعد على حل المشاكل في وحداتهم.

آليات الرقابة لتقييم تنفيذ خطة التدريب:

يتطلب تقييم تنفيذ خطة التدريب ضرورة وجود آليات رقابية. وتمثل تلك في تحديد نظام رقابي متكامل يتضمن معايير رقابية والمصدر الرئيسي لتلك المعايير أهداف التدريب التي يتم ترجمتها إلى مجموعة من المعايير الكمية والوصفية. كذلك تحديد نظام قياس الأداء التدريبي وتحديد أساليب تحديد الفجوة التدريبية وإتخاذ القرارات الملائمة لعلاج تلك الفجوات التدريبية.

تنفيذ وتقييم خطة التدريب

بعد اتخاذ تنفيذ الخطة يتم قياس الأداء الفعلي للخطة ثم مقارنة بالمعايير وتحديد الفجوات ثم اتخاذ القرارات لعلاج تلك الفجوات ويجب العلم إن التدريب مثل أى وظيفة أخرى من وظائف إدارة الموارد البشرية يتطلب ضرورة تنفيذ الخطة وتقييمها لتحديد مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف المطلوبة وإن مجرد وجود الخطة الخاصة بالتدريب لا تعنى أن عملية التدريب قد تمت بصورة سليمة، ومن ثم يجب الإشارة إلى أن مسؤولية مدير التدريب لا تقتصر فقط على مجرد تصميم خطة التدريب بل ان مسؤولية تمتد إلى تنفيذ الخطة بدقة والرقابة عليها لتقييمها واتخاذ القرارات المناسبة لعلاج أى قصور فى تنفيذها.

كيفية تقييم فعالية برامج التدريب

التقييم عن طريق قوائم الاستقصاء



تفيد قوائم الاستقصاء من بين طرق تقويم تنفيذ الخطة التدريب يعتمد على هذه الطريقة مديرى التدريب المعينين من قبل الإدارة العليا وذلك لتبرير وجودهم في مراكزهم. ويتم تنفيذ تلك الطرق عن طريق توزيع قوائم إستقصاء علي المتدربين عند نهاية البرنامج وذلك بغرض معرفة أراؤهم عن قيمة هذا البرنامج وأهم المشاكل التي واجهتهم، ومن الممكن أيضاً الكشف عن هذه الآراء والمقترحات من خلال المقابلات مع المتدربين.

التقييم عن طريق الاختبارات

وتعتمد هذه الطريقة على قياس المعرفة والمهارة التي اكتسبها المتدرب وذلك من خلال إختبار عند بداية البرنامج وآخر عند نهايته للتأكد أن الهدف الأساسي من التدريب هو إحداث تغيير في سلوك الفرد المتدرب في عمله وفي النهاية تحسين فعالية المؤسسة. كما أن من الطرق الهامة أيضاً في قياس أهمية التدريب هو استخدام مؤشرات مختلفة لأداء العمل ومقارنتها قبل وبعد الأداء قبل وبعد برنامج انتهاء البرنامج. ومن الطرق الأكثر دقة في عملية التقييم هو قياس التدريب.



المبحث الثاني التميز الوظيفي

الأهمية والدافعية

لقد طرأت العديد من التغيرات في المفاهيم الإدارية خلال العقدين الماضيين، وتحول الحديث من الإدارة إلى الريادة، وطمحى التركيز على رأس المال البشري على رأس المال المادي، وامتدت التغيرات لتشمل جودة المخرجات ومستويات الأداء، إلى أن وصلت إلى هكل المنظمة ككل، حيث اتجهت المنظمات إلى التقلص والتحول إلى مجموعة شركات صغيرة لمواجهة التحديات وتدعيم القدرة التنافسية، والارتقاء بالأداء الوظيفي.

التميز الوظيفي؟ إلى نسعى لماذا

- احتراماً لقيمة الانسان وعقول البشر.
- جميع المهن في ارتقاء وتطور ونماء.
- الابتعاد عن الفشل والإخفاق.
- لأن التميز جزء أصيل من الاستراتيجيات.
- إيجاد قوة التحدي والابتعاد عن السلبية والضعف.

مفهوم التميز الوظيفي.

حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة (علي السلمي: ٢٠٠١).



يقصد بالتميز الوظيفي بصفة عامة بأنه بمثابة "أداء الفرد لعمله طبقاً للضوابط والمعايير المرجعية لضبط الأداء الوظيفي. وتتمثل تلك الضوابط في ضوابط إدارية، مسئوليات أخلاقية ومهنية، ضوابط قانونية، وأيضاً القيم الشخصية والمؤسسية والمجتمعية الإيجابية. ويتم تقييم الأداء في إطار تلك المرجعيات من خلال آليات قياس وتقييم موضوعية (محمد ابراهيم: ٢٠١٥).
خصائص التميز الوظيفي (محمد ابراهيم: ٢٠٠٥).

- أهمية تحقيق التميز الوظيفي في جميع مراحل الحياة الوظيفية ولا يقتصر على مرحلة معينة.
- تختلف الجهود التي تبذل لتحقيق التميز الوظيفي في كل مرحلة عن الأخرى.
- يعتبر التميز الوظيفي بمثابة سلوك وظيفي إيجابي وهو بمثابة مخرجات التزام الفرد بالضوابط والمعايير الوظيفية ويمثل الانتهاك المتعمد لتلك الضوابط والمعايير بمثابة انفلات السلوك الوظيفي لتحقيق مصالح شخصية.
- غالباً ما يُصنف العاملون من حيث التميز الى عدة أنواع منهم المتميزين وغير المتميزين ومدعى التميز وهكذا.
- المسئولية المشتركة للتميز الوظيفي بين المنظمة والفرد. بمعنى آخر فإن مسئولية تحقيق التميز الوظيفي في جميع مراحل دورة الحياة الوظيفية تقع على عاتق كل من إدارة المنظمة والفرد.

التميز الوظيفي استراتيجيات

- الثقة بالنفس إن الثقة بالنفس تحدث تأثيراً فاعلاً في نفوس الآخرين، فالعملاء يتقنون في الأشخاص الواثقين من أنفسهم... ولذا ينبغي أن نفكر داهما في ماذا نكون ولا نفكر أبداً في ماذا لا نكون.



- الإيجابية إن الموظف المتميز هو الذي يبحث عن الجانب المشرق في أموظف، ويبحث عن الخصائص الإيجابية في نفسه وفي الآخرين.
- التمسك بالوظيفة التمسك بالوظيفة يزيد من الحماس والرغبة في التطور وأداء المهام بشكل أفضل و أروع.
- معرفة النفس جيدا إن معرفة الشخص قدراته ومهاراته الذاتية ونوع العمل الذي يرغب فيه ويتقنه يسهل نجاحه وتميزه.
- الاقتناع بضرورة التميز إن إيجاد القناعة بأهمية التميز في العمل سببا رئيسيا لتنمية القدرات والملكات والوصول إلى ما هو أفضل.
- التلطف وحسن التعامل مع الآخرين مما يعطي انطباع حسن لدى العملاء والزملاء.
- إدارة الذات من خلال البحث عن الوقت الكافي لأداء المزيد من المهام والمبادرات.
- مهارات التبعية التبعية تعني العمل بإخلاص لأجل نجاح المؤسسة، من خلال ممارسة الاستقلال الفردي وتكوين رأنخاص عن الأهداف والواجبات والمشاكل المتوقعة وطرق العمل، فهو يتعاون مع القائد لإنجاز أهداف المؤسسة.
- المبادرة المتميز يدعم مبادراته بإبداء الالتزام الشخصي والحماس اتجاه المقترحات ويحشد لها ما تحتاجه من موارد وجهود. وهي تعني البحث عن مسؤوليات إضافية



تتجاوز المتوقع في وصفه الوظيفي والتمسك والإصرار بفكرة أو مشروع والاستمرار فيه حتى يحقق النجاح.

- **بناء العلاقات والتواصل الفعال مع الآخرين** تكون العلاقات عند المتميز فرصة لتبادل المعلومات والخبرات مع الزملاء.
- **مهارات القيادة** إن الموظف المتميز يعمل كقائد غير ذي سلطة وبهدوء ودون استعراض، ويتعاون مع الزملاء تحت تأثير مهارات القيادة وليس وفق السيطرة والهممنة والمسؤولية.
- **روح الفريق** يعلم المتميز أن أول مبادئ روح الفريق هي المشاركة الحقيقية، وأن الفريق ضروري لإنجاز المهام وأن حجم العمل أصبح أضخم من أن ينفذه فرد واحد حتى لو كان نجما.

أبعاد التميز الوظيفي (حنان الدماطي: ٢٠١٩)

إن التميز الوظيفي يتطلب التوحد لكافة الأنشطة التحسينية للمنظمة والذي يشتمل على عدة أبعاد هي:

- **الإستراتيجية** أكدت معظم نماذج التميز على ضرورة وجود بناء إستراتيجي يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة، والهدف الكلي لها، وعن نظرتها المستقبلية، وتشمل الإستراتيجية كل من: الرسالة، الرؤية، والقيم، والاهداف الإستراتيجية، والخطة الإستراتيجية، والاهداف قصيرة الاجل.



- **العلاء** يعد العميل هو الحكم النهائي على جودة المنتجات والخدمات المقدمة، لذا يجب الاهتمام والاحتفاظ به لأبعد الحدود.
- **العمليات** هي الأنشطة التي تؤدي من خلالها أعمال المنظمة، لذا فالتميز الوظيفي يساعد على تصميم عمليات تحقق الاستجابة لمتطلبات العملاء، وإدارة هذه العمليات بوصفها منظومة مستندة على حقائق، وتحسين هذه العمليات من التغذية العكسية، وتشمل العمليات كلا من: تفويض السلطة والتغذية العكسية المستمرة، للتأكد من مستوى الجودة، والتحسين المستمر، وقياس النتائج.
- **الأفراد** يعتمد نجاح أية منظمة على المعارف والمهارات والإبداعات التي يحققها العنصر البشري، وذلك عن طريق نشر قيم مشتركة تدعمها ثقافة تتمتع بالثقة وتمكين العاملين، وتشمل كلا من: التقدير والتأييد، وإدارة الأداء، والنمو، وإدراك المتميزين، والتطوير والتدريب والتوجيه، والتميز، وإشراك العاملين في تخطيط أهداف المنظمة وتحديد كيفية تحقيقها.
- **العلاقات** تتأثر القرارات ونتائج الأعمال وتتحدد من خلال جودة العلاقات، فالقدرة على بناء وإدارة العلاقات الرئيسية التي تؤثر استراتيجيا على إدراك القيمة، هي من أحد المحددات الأكثر أهمية للنجاح.
- **التعلم** تبادل المعرفة والمعلومات يعد عنصرا حاسما في تحقيق التميز، ويشمل التعلم كلا من: التقييم الذاتي، التغذية العكسية، المشاركة، التحسين المستمر، والتكيف.
- **المواءمة والانسجام** هي الربط والتوفيق بين جميع الابعاد السابقة لتعظيم إمكانات المنظمة، والعمل على توافق اتجاه رسالة المنظمة والاهداف الاستراتيجية.



ويرى الباحث أن هذه الأبعاد مجمعة تشير إلى الكفاءة والفعالية في إداة المنظمة وتحقيق أفضل النتائج، والعمل من خلال منظومة متكاملة لنتائج الأعمال، في ضوء تفاعل المنظمة مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية التي تقودها إلى تحقيق أهدافها بنجاح.

مراحل تطور التميز الوظيفي:

حين نبحت في تاريخ الفكر الإداري الحديث ومدخله المختلفة، تبدو لنا ضخامة الجهود التي بذلت لتحديد مفاهيم التميز الوظيفي ومعاييرها، فقد تناولته كل مدرسة من مدارس الفكر الإداري الحديث حسب فلسفتها ومنطلقاتها الخاصة؛ فالإدارة العلمية حددت مفهوم التميز الوظيفي بالكفاءة، والعلاقات الإنسانية تضيف البعد البشري، وتعتمد مدرسة النظم النظرية الشمولية للمنظمة.. إلى آخر الثمانينات من القرن الماضي حيث بدأ مفهوم التميز الوظيفي بالظهور والتطور فكان النموذج الأوربي للتميز المؤسسي الذي بنيت عليه الجائزة الأوربية للجودة في العام ١٩٩٢م، إلى أن خرج التميز الوظيفي من عباءة الجودة الشاملة في العام ١٩٩٩م حيث تم الاستغناء عن كلمة جودة إلى كلمة تميز، فأطلقت المبادرات والجوائز لممارسات التميز حتى تم رصد ٩٤ جائزة للتميز في العام ٢٠١١م على مستوى العالم حسب الأبحاث المنشورة.

متطلبات النجاح والتميز الوظيفي: (محمد إبراهيم: ٢٠٠٥).

يسهم التميز الوظيفي برفع مستوى الكفاءة والإنتاج والفعالية في العمل وبحسب متخصصين فإن هناك ثمانية خطوات رئيسية لتحقيقه وهناك علاقة بين شخصية الموظف وأدائه المتميز، وتلعب الروح الإيجابية دوراً بارزاً في تحقيق هذا التميز و تظهر هذه المتطلبات في:

- استيعاب رؤية ورسالة المؤسسة التي يعمل بها وأهدافها الإستراتيجية.
- فهم الوصف الوظيفي والدور المطلوب منه وعلاقته بتحقيق رؤية مؤسسته.



- وضع الموظف خطة يحدد الأهداف التي يعتمزم تحقيقها وكيفية تطوير مهاراته المهنية.
- تنفيذ خطة تحقيق الأهداف من خلال المواظبة على العمل.
- توثيق الموظف جميع إنجازاته وأرشفتها لأغراض التعلم والتطوير الذاتي.
- التغلب على الصعوبات والمعوقات والقدرة على إدارة الوقت والتغيير.
- تعزيز علاقات الزمالة والتعاون مع زملائه ورؤسائه واكتساب المعرفة والمهارات.
- المبادرة في طرح الأفكار الإبداعية خارج إطار التفكير التقليدي.

كيفية تحقيق التميز الوظيفي للفرد:

تمثل مفاتيح التميز والإبداع الوظيفي النواة الأساسية في الوصول إلى التميز المطلوب، إلا أن مجموعة من الموظفين لا يدرون كيف يمكن امتلاك هذه المفاتيح.

التميز الموظف بها يتصف التي السمات

- سمات ذهنية: مثل ارتفاع مستوى الذكاء والعقلانية وقوة الحجة والقدرة على الابتكار.
- سمات شخصية: مثل الثقة بالنفس، الطموح، الرغبة في التألق.
- سمات اجتماعية: مثل مهارات الاتصال والقيادة.

معايير التميز الوظيفي

يشهد العالم الآن العديد من التحولات والتغيرات في تركيب المجتمعات والأفكار والمؤسسات، وقد تمثلت بالنمو الاقتصادي السريع، التسارع التكنولوجي الهائل، العولمة، دخول كثير من الدول النامية مرحلة التصنيع، هذه التطورات والتغيرات كانت نتيجة مباشرة لتطور القوى البشرية العاملة



بهذه المنظمات، فالعنصر البشري المؤهل والمدرّب يعتبر الآن أهم عناصر الإنتاج وأحد مقومات التميز الوظيفي والمؤسسي.

• المعيار الأول: فعالية الأداء والإنجاز

في هذا المعيار يتم التركيز على أداء الموظف وإنجازاته الوظيفية والمهنية، ويتضمن ذلك حجم ونوعية الأداء وطبيعة الإنجازات بما في ذلك من تحقيق أهداف والتي يجب أن تتفوق على متطلبات عمله الوظيفي، كما يتضمن إنجاز مهام صعبة تتطلب وقتاً وجهداً وعملاً دؤوباً.

• المعيار الثاني: تقديم مبادرات إبداعية

يركز هذا المعيار على مدى مبادرة الموظف إلى تقديم أفكار أو اقتراحات أو دراسات أو أساليب عمل متميزة ومبدعة تساهم في تطوير الأداء أو تحسين الإنتاجية أو الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمتعاملين أو تبسيط الإجراءات، ويهتم هذا المعيار بدرجة الإبداع والمبادرة ومستوى التميز والتفرد فيما قدمه الموظف من أفكار أو اقتراحات وإنجازات.

• المعيار الثالث: العمل بروح الفريق الواحد والالتزام الوظيفي

يركز هذا المعيار على درجة تعاون الموظف مع المتعاملين من خارج المؤسسة ومن داخلها (المتعاملين الخارجيين والداخليين) ومدى إيجابيته في التعامل معهم، كما يركز على درجة الالتزام الوظيفي والسلوكي للموظف من خلال التزامه بالأنظمة المؤسسية واحترامه لها مدعماً بسجل وظيفي خالٍ من المخالفات بأنواعها.

• المعيار الرابع: المشاركة وتحمل المسؤولية

يركز هذا المعيار على مدى حرص الموظف على المشاركة في النشاطات والفعاليات الرسمية وغير الرسمية التي تنظمها وتشارك بها المؤسسة، ومدى مساهمته في الجهود التطوعية التي ترعاها المنظمة، يركز هذا المعيار على درجة تحمل الموظف لمسؤولياته الوظيفية خاصة في الحالات غير الروتينية.



• المعيار الخامس: المهارات الإشرافية والقيادية

يركز هذا المعيار على المهارات والقدرات الإشرافية للموظف خاصة المتعلقة بالقدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتفويض والتحفيز والتدريب وغيرها من المهارات القيادية والإشرافية والإدارية التي يطبقها الموظف أثناء ممارسته لواجبات عمله.

• المعيار السادس: القدرة على المعرفة و التعلم

وهو يشير إلى مدى رغبة وقدرة الموظف على تعلم المهارات المتعلقة بمهام عمله، ومدى استفادته من خبرات زملائه الأكثر خبرة ومعرفة، ويشير كذلك إلى جهود الموظف للاطلاع على أية معارف أو معلومات حديثة تتعلق بعمله وتساهم في تطوير أدائه.

• المعيار السابع: دعم عملية التغيير

يركز هذا المعيار على تخصيص الموارد والدعم اللازمين لعملية التغيير، إدارة مقاومة التغيير والمخاطر المترتبة على برامج التغيير، والمقدرة على توضيح عمليات التغيير والمبررات لكافة المعنيين، قياس ومراجعة فعالية التغيير.

اخيرا ... فإذا ما أرادت أُنظمة التميز الوظيفي أو حتى الاستمرار في أدائها في ظل التغييرات العالمية عليها أن تتبنى فكر التميز الوظيفي ضمن استراتيجياتها وسياساتها التنظيمية.

معايير الموظف المتميز

- يقدم أفكار ابداعية وجديدة ذات نتائج ايجابية على العمل.
- القيام بأعمال أكثر من المطلوب منه وبذل جهود اضافية.
- القدرة على حل المشاكل.
- القدرة على العمل تحت ضغط.



- المرونة في العمل وتبسيط الاجراءات.
- معرفته الجيدة بعمله.

التميز مؤشرات

- السرعة والدقة في الإنجاز.
- كفاءة استغلال الوقت في إنجاز العمل.
- إدارة الوقت وتحديد الأولويات.
- حجم العمل المنجز في الظروف الاعتيادية.
- الجهود التي يبذلها الموظف لإنجاز العمل والتي تفوق المتوقع منه.
- تخطي العقبات والصعوبات في سبيل تحقيق نتائج متميزة.
- مستوى الجودة في أداء العمل.

مسئولية تحقيق التميز الوظيفي:

تلعب كل من المنظمة والفرد دوراً هاماً في تحقيق التميز الوظيفي في جميع مراحل الحياة الوظيفية. فالتميز الوظيفي مسئولية مشتركة بين كل من المنظمة والفرد وذلك على النحو التالي:

مسئولية المنظمة في تحقيق التميز الوظيفي

يجب أن تساهم المنظمة في تحقيق التميز الوظيفي من خلال إدارة الموارد البشرية بها في المراحل الوظيفية الثلاث التالية:

- المرحلة الأولى: قبل بدء الحياة الوظيفية.



حيث يجب التركيز على وضع خطط تصميم المسارات الوظيفية (خطط والتوصيف والتحليل الوظيفي وتصنيف الوظائف على مسارات الوظيفية، تقييم وظائف المسارات، تحديد هيكل الأجور والمرتبات، تحديد الاحتياجات من العمالة وخطة إختيار وتسكين العاملين على المسارات الوظيفية ثم خطط الحركة في المسارات الوظيفية التي تم تصميمها (خطط النقل والترقية والتدريب وتقييم أداء العاملين و الرعاية الصحية والاجتماعية) كذلك وضع الآليات التنظيمية والتنفيذية والرقابية لتنفيذ الخطط السابقة.

• **المرحلة الثانية: أثناء الحياة الوظيفية.**

حيث يتم التركيز في تلك المرحلة على إدارة شؤون الموظف أثناء خدمته من خلال خطط وآليات المرحلة الأولى. حيث يتم تعيين الشخص ونقله وترقيته وتدريبه وتقييم أدائه ورعايته الاجتماعية والصحية.

• **المرحلة الثالثة: بعد انتهاء الحياة الوظيفية.**

حيث تحرص الدول المتقدمة على استمرار العلاقة بينها وبين العاملين الذين أحيلوا الى التقاعد، حيث يتم الاستعانة بخبراتهم في مجالات العمل المختلفة الى جانب مشاركتهم في كافة الأنشطة الاجتماعية والثقافية ومنحهم كافة المزايا الصحية والمادية التي كانت تعطي لهم أثناء حياتهم الوظيفية. وينعكس تأثير دور منظومة إدارة الموارد البشرية في المرحلة الأخيرة ليس فقط على العاملين المتقاعدين (الذين تركوا الخدمة) بل أيضا على رفع الروح المعنوية للعاملين الحاليين.

• **مسئولية الفرد في تحقيق التميز الوظيفي (محمد ابراهيم: ٢٠١٢)**

إذا كان هناك دوراً واضحاً يلقي على عاتق إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية بالمنظمة في تحقيق التميز الوظيفي من خلال الآليات المختلفة في المراحل الثلاث فهناك دوراً آخر يلقي أيضاً على عاتق الموظف نفسه لاستكمال منظومة التميز في الأداء. فلا يكفي فقط أن تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد الآليات المختلفة والمرتبطة بالإعداد والتأهل وإدارة شؤون الموظفين



ورعايتهم، بل أيضاً يجب على الموظف نفسه أن يساهم في تأهيل نفسه والسعي المستمر نحو التطوير الذاتي لقدراته وإمكانياته، بل أيضاً الفهم والوعي الكامل لتلك الآليات والحرص على تطبيقها والاستفادة منها، خاصة إذا اتبعت إدارة الموارد البشرية المدخل التسويقي الحديث في تسويق تلك الآليات للعاملين والذي يركز على إنتاج ما يمكن تسويقه من آليات ونظم إدارة منظومة الموارد البشرية وليس تسويق ما يمكن إنتاجه.

الخاتمة

أن التوصل إلى التميز الوظيفي في رأس المال البشري لا يمكن أن يتحقق بالصدفة البحتة بل من خلال الإدارة الفعالة للعنصر البشري. وقد نجحت بعض المنظمات في تحقيق التميز الوظيفي في إدارة العنصر البشري لذا فقد حققت تلك المنظمات الرائدة تقدماً ملحوظاً في جميع مجالات الأداء ومنها التميز الوظيفي للعاملين وفي اتجاهاتهم وسلوكهم العام. لقد ساهمت جهود تلك المنظمات في هذا المجال في تحويل السلوك السلبي الى سلوك ايجابي، وقد ترتب على ذلك حسن إستغلال الموارد المالية والمادية والبشرية وغيرها وكان من أهم تلك المظاهر أن يكون المورد البشري ذو قيمة عالية ويتصف بالقدرة العالية والتميزة على العمل وأن تكون قدراته ومعارفه غير متاحة بسهولة من قبل المنافسين وأخيراً أن يصبح المورد البشري صعب التقليد أو المحاكاة من قبل المنافسين.



الفصل الثالث الدراسة الميدانية

المبحث الأول التحليل الإحصائي للبيانات

تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على العلاقة بين استراتيجية التدريب والتميز الوظيفي من خلال قائمة الاستقصاء التي اعتمدها الباحث، علاوة على ذلك توضيح أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة في تحليل الاستقصاء، بغرض الحصول على النتائج التي توضح مدى صحة أو خطأ فروض الدراسة، ولتحقيق ذلك الهدف اعتمد الباحث على بعض الأساليب الإحصائية الوصفية، وبعض الأساليب الإحصائية الاستدلالية.

التحليل الإحصائي لتدريب.

قام الباحث بتفريغ بيانات استمارات الاستقصاء وتحليلها واستخلاص النتائج من خلال تطبيق بعض الأساليب الإحصائية الواردة بمجموعة البرامج الإحصائية وقد تطلبت طبيعة البيانات تحديد الأساليب الإحصائية اللازمة والملائمة مثل معامل ألفا (كرو نباخ) و معامل الارتباط.

فروض الدراسة

لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل إستراتيجية التدريب على المتغير التابع التميز الوظيفي بأبعاده (تعظيم الانتاجية، تطوير رأس المال البشري) لمنظمات صناعة الغزل والنسيج محل البحث.



نتائج التحليل الإحصائي الخاصة ببعء التدريب

م	عناصر بعء التدريب	معامل الاتساق الداخلي (معامل الارتباط)	المعنوية
١	لدى الشركة قسم أو إدارة متخصصة بتدريب وتطوير العاملين.	٠.٤٩٤	٠.٠٠٠
٢	تلتزم الشركة جميع عاملها على مشاركتهم في برامج تدريبية بهدف تطويرهم.	٠.٤٩١	٠.٠٠٠
٣	تضع الشركة برامج مستمرة ومتجددة لتدريب وتطوير العاملين.	٠.٤٦٧	٠.٠٠٠
٤	تستخدم الشركة تقنيات حديثة لتدريب وتطوير العاملين.	٠.٥٣٤	٠.٠٠٠
٥	يستخدم التدريب كأداة لتحسين أداء العاملين بشكل مستمر.	٠.٣٠٥	٠.٠٠٠
٦	تخصص الشركة موازنة مالية كافية للتدريب والتطوير.	٠.٦٢٦	٠.٠٠٠
٧	تستعين الشركة بخبرات خارجية لتدريب وتطوير عاملها.	٠.٦١٥	٠.٠٠٠
٨	هناك متابعة مستمرة لتقويم البرامج التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية في الشركة.	٠.٤٤٧	٠.٠٠٠
٩	تضع الشركة برامج اعداد وتوجيه للمعينين حديثا وتقيم أدائهم.	٠.٥٢٢	٠.٠٠٠
١٠	تحدد الشركة الاحتياجات التدريبية قبل اعتماد اي برنامج تدريبي.	٠.٢٦٥	٠.٠٠٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي



أكدت نتائج الجدول السابق على صلاحية جميع العناصر الخاصة ببعث التدريب حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (٠.٣٠٥ : ٠.٦٢٦) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى (٠.٠١).

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي والأهمية النسبية للتدريب

م	عناصر بُعث التدريب	متوسط الرتب	الترتيب	ك	المعنوية
١	لدى الشركة قسم أو إدارة متخصصة بتدريب وتطوير العاملين.	٣.٢٢	٥	٢٤٤.٢١٨	٠.٠٠٠
٢	تلزم الشركة جميع عاملها على مشاركتهم في برامج تدريبية بهدف تطويرهم.	٣.٦١	١		
٣	تضع الشركة برامج مستمرة ومتجددة لتدريب وتطوير العاملين.	٣.٣٣	٤		
٤	تستخدم الشركة تقنيات حديثة لتدريب وتطوير العاملين.	٣.٢٤	٣		
٥	يستخدم التدريب كأداة لتحسين أداء العاملين بشكل مستمر.	١.٦٠	١٠		
٦	تخصص الشركة موازنة مالية كافية للتدريب والتطوير.	٣.٢٠	٦		
٧	تستعين الشركة بخبرات خارجية لتدريب وتطوير عاملها.	٢.٨٠	٨		



		٧	٣.٠٨	هناك متابعة مستمرة لتقويم البرامج التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية في الشركة.	٨
		٢	٣.٤٠	تضع الشركة برامج اعداد وتوجيه للمعينين حديثا وتقيم أدائهم.	٩
		٥	٢.٥٢	تحدد الشركة الاحتياجات التدريبية قبل اعتماد اى برنامج تدريبي.	١٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

أكدت نتائج الجدول السابق على أن مستوى المعنوية لإختبار (٢كا) أقل من ١٪؛ مما يؤكد وجود اختلاف في الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات البعد من وجهة نظر المبحوثين. تأتي العبارة (تلتزم الشركة جميع عاملها على مشاركتهم في برامج تدريبية بهدف تطويرهم) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية من بين عبارات هذا البعد حيث سجل متوسط الرتب لهذه العبارة (٣.٦١) على حين تأتي العبارة (يستخدم التدريب كأداة لتحسين أداء العاملين بشكل مستمر) في المرتبة الأخيرة بمتوسط رتب (١.٦٠).



الإحصاءات الوصفية وإختبار (ت) للتدريب

نتائج إختبار "ت" لبُعد التدريب

م	عناصر بُعد التدريب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ت	المعنوية
١	لدى الشركة قسم أو إدارة متخصصة بتدريب وتطوير العاملين.	٤.١٣٦٥	٠.٩٠٥٣٤	٠.٢٢	٢٥.٢٠٠	٠.٠٠٠٠
٢	تلزم الشركة جميع عاملها على مشاركتهم في برامج تدريبية بهدف تطويرهم.	٣.١٠٤٢	١.٣٠٢١٤	٠.٤٢	١.٦٠٧	٠.٠٠٠٠
٣	تضع الشركة برامج مستمرة ومتجددة لتدريب وتطوير العاملين.	٣.٨٦٦٠	١.٠٢٠٦٤	٠.٢٦	١٧.٠٣٣	٠.٠٠٠٠
٤	تستخدم الشركة تقنيات حديثة لتدريب وتطوير العاملين.	٣.٥٣٦٠	١.١٨٠٥١	٠.٣٣	٩.١١٤	٠.٠٠٠٠
٥	يستخدم التدريب كأداة لتحسين أداء العاملين بشكل مستمر.	٢.٩١٥٦	١.٣٥٧٨٠	٠.٤٧	١.٢٤٧	٠.٠٠٠٠
٦	تخصص الشركة موازنة مالية كافية للتدريب والتطوير.	٣.٩٧٢٧	١.٠٦١١٩	٠.٢٧	١٨.٤٠١	٠.٠٠٠٠
٧	تستعين الشركة بخبرات خارجية لتدريب وتطوير عاملها.	٤.٢٩٥٣	٠.٧٦٥٩٨	٠.١٨	٣٣.٩٤٧	٠.٠٠٠٠

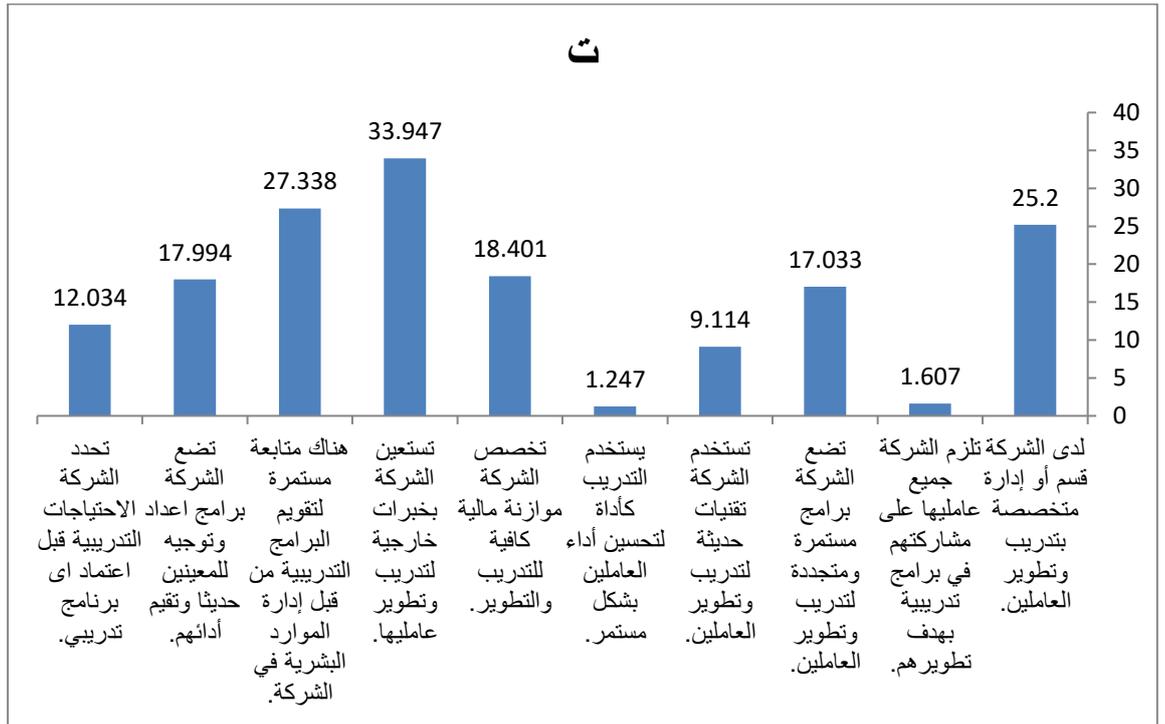


العدد الثاني (ديسمبر ٢٠٢٤)

مجلة العلوم الإدارية والسياسية

٠.٠٠٠٠	٢٧.٣٣٨	٠.٢٠	٠.٨٤٠٠٠	٤.١٤٣٩	هناك متابعة مستمرة لتقويم البرامج التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية في الشركة.	٨
٠.٠٠٠٠	١٧.٩٩٤	٠.٢٧	١.٠٧٩٦٤	٣.٩٦٧٧	تضع الشركة برامج اعداد وتوجيه للمعينين حديثا وتقيم أدائهم.	٩
٠.٠٠٠٠	١٢.٠٣٤	٠.٥٥	١.٢٣٣٤٩	٢.٢٦٠٥	تحدد الشركة الاحتياجات التدريبية قبل اعتماد اي برنامج تدريبي.	١٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي





أكدت نتائج الجدول السابق أن متوسط العبارات أكبر من (٣) يدل على أهمية العبارات، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، على حين يدل المتوسط الأقل من (٣) على عدم أهمية تلك العبارات من وجهة نظر العينة. الانحراف المعياري لجميع العبارات صغير، وذلك يدل على انخفاض التشتت في استجابات العينة لهذه العبارات؛ وزيادة التجانس مما يؤكد على أهمية هذه الأبعاد.

معامل الاختلاف لجميع العبارات أقل من ٥٠٪ أو أعلى قليلاً؛ مما يؤكد انخفاض نسبة الانحراف المعياري بالنسبة للمتوسط الحسابي.

ويلاحظ الباحث من إختبار (ت) أن مستوى المعنوية لجميع العبارات أقل من (١٪)، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة بعضها استجابات موجبة أي أنها أعلى من المتوسط



ما عدا العبارة الأخيرة غير دالة إحصائياً أليس لها أهمية ذات دلالة لجميع العبارات وهو (٣). إحصائية.

تحليل الانحدار لتأثير التدريب على التميز الوظيفي

المعاملات	التقدير	قيمة إحصاء T	الدلالة	معامل R ² التحديد	F	الدلالة
التدريب	٠.٩٩٣	١١٠.٦	أقل من ٠.٠١	٠.٩٦٨	١٢٢٤٠.٨	٠.٠٠٠٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

أكدت نتائج الجدول السابق على وجود تأثير ذي دلالة معنوية التدريب على التميز الوظيفي لمنظمات صناعة الغزل والنسيج محل الدراسة حيث أكدت على ذلك إحصاءات إختبار (والتي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ١٪ أي أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي F) وذات دلالة عالية جداً، وجاءت معاملات الانحدار موجبة أي أنه كلما زاد مسؤوليات ومهام كان له أثر إيجابي في دعم التميز الوظيفي لمنظمات صناعة الغزل والنسيج محل الدراسة. وبناءً على النتائج السابقة نرفض الفرض العدمي، ونقبل البديل، أي يوجد يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين المتغير المستقل استراتيجية التدريب على المتغير التابع التميز الوظيفي بمنظمات صناعة الغزل والنسيج محل الدراسة.



المبحث الثاني

النتائج والتوصيات

النتائج

" لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين المتغير المستقل استراتيجية التدريب على المتغير التابع التميز الوظيفي بمنظمات صناعة الغزل والنسيج محل الدراسة".

حيث أكدت نتائج جدول (١٧) على وجود تأثير ذي دلالة معنوية اتدريب على التميز الوظيفي لمنظمات صناعة الغزل والنسيج محل الدراسة حيث أكدت على ذلك إحصاءات إختبار (والتي جاءت دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية ١٪ أى أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي F) وذات دلالة عالية جدًا، وجاءت معاملات الانحدار موجبة أى أنه كلما زاد مسؤوليات ومهام كان له أثر إيجابي في دعم التميز الوظيفي لمنظمات صناعة الغزل والنسيج محل الدراسة.

وبناءً على النتائج السابقة نرفض الفرض العدمي، ونقبل البديل، أى يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين المتغير المستقل استراتيجية التدريب على المتغير التابع التميز الوظيفي بمنظمات صناعة الغزل والنسيج محل الدراسة.

النتائج العامة للبحث:

في ضوء أهداف البحث وإثبات صحة الفروض أمكن التوصل إلى مجموعة من النتائج العامة التالية:

يجب تواجد قسم أو إدارة متخصصة بتدريب وتطوير العاملين.

تحتاج الشركات إلى مشاركة عاملها في البرامج التدريبية بهدف تطويرهم.



مطلوب أن تضع الشركة برامج مستمرة ومنتجدة لتدريب وتطوير العاملين.
يجب أن يستخدم التدريب كأداة لتحسين أداء العاملين بشكل مستمر.
ضرورة المتابعة المستمرة لتقويم البرامج التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية في الشركة.
يجب على الشركات أن تحدد الاحتياجات التدريبية قبل اعتماد أى برنامج تدريبي.

م	التوصيات	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ
١	ضرورة قيام منظمات صناعة الغزل والنسيج بتفعيل مفهوم واهداف وأهمية التدريب.	- الإدارة العليا. - الإدارة الوسطى. - الإدارة التنفيذية.	١ . رفع قدرات الأفراد والوصول بها إلى المعايير المطلوبة. ٢ . تطوير وتنمية قدرة الفرد للتكيف مع طرق العمل الجديدة من الألات.
٢	ضرورة قيام صناعة الغزل والنسيج بالاهتمام بالتدريب والنتائج والمزايا التي تتحقق من خلاله.	- الإدارة العليا. - الإدارة الوسطى. - الإدارة التنفيذية.	١ . الترقية بالكفاءة والمهارة وتحقيق مبدأ العدالة والمساواة. ٢ . إمداد العاملين بالمعلومات اللازمة عن أحدث طرق للتعليم والتدريب. ٣ . التطوير الجيد والمستمر للتدريب على أحدث المعدات.
٣	ضرورة قيام منظمات صناعة الغزل والنسيج بتفعيل وتحديد آليات تنفيذ خطة التدريب.	- الإدارة العليا. - الإدارة الوسطى. - الإدارة التنفيذية.	١ . تصميم وتنفيذ إجراءات البرامج التدريبية. ٢ . تنفيذ البرامج التدريبية. ٣ . قياس نتائج التدريب.



العدد الثاني (ديسمبر ٢٠٢٤)

مجلة العلوم الإدارية والسياسية

م	التوصيات	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ
٤	ضرورة قيام منظمات صناعة الغزل والنسيج بوضع خطة لتنفيذ وتقييم خطة التدريب.	- الإدارة العليا. - الإدارة الوسطى. - الإدارة التنفيذية.	١. وضع خطة تنظيمية مسئولة عن التدريب. ٢. تحديد قسم متخصص للتدريب داخل إدارة الموارد البشرية. ٣. تقييم فعالية مجهودات التدريب.



المراجع

مراجع باللغة العربية

١. ابوالنصر، ٢٠١٢ مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الاولى.
٢. الادارة الاستراتيجية، ٢٠١٦- آليات ومرجعيات خارطة طريق للإدارة وإعادة الهيكلة الادارية للمؤسسات - مدخل التميز الادارى واحتلال مركز الريادة، (الاسكندرية، الدار الجامعية)
٣. اسماعيل محمد السيد، (الادارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية)، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، ص ٢
٤. إيناس احمد إسماعيل، إدارة الموارد البشرية بين الوظائف التقليدية والاتجاهات الحديثة، ٢٠١٨م.
٥. البدور، لميس رياض؛ والناقلي، زينب، "عمليات التعيين الفعالة وأثرها في اختيار الموارد البشرية/دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة"، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية MECSJ، عدد(٩)، الأردن، ٢٠١٩.
٦. د. محمد محمد ابراهيم، الاداء الادارى لشركات قطاع الأعمال العام المصرية - قراءة تحليلية فى اطار المعايير الادارية المرجعية - المدخل لاعادة الهيكلة الادارية - رؤية عامة (القاهرة، المركز العربى للتدريب والاستشارات الادارية - اميتراك) ٢٠١٢م.
٧. السلمي، علي، " خواطر في الإدارة المعاصرة"، القاهرة، مصر، دار غريب للنشر والتوزيع، ٢٠٠١، ص ٧٧.
٨. السلمي، علي، " خواطر في الإدارة المعاصرة"، القاهرة، مصر، دار غريب للنشر والتوزيع، ٢٠٠١، ص ٧٧.



٩. صلاح الدين إسماعيل، ٢٠١٧، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية
١٠. عادل رمضان الزياي، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٩).
١١. عايده سيد خطاب (الإدارة الإستراتيجية : المدخل إلى القرن الواحد والعشرين) دار الفكر العربي، الطبعة الرابعة، القاهرة ٢٠١٩م، ص ٩-١١.
١٢. علي فلاق، ٢٠١٤، الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، المجلد (٢٨)، العدد (٣) مصر، ص ١٩١ . ٢١٢ .
١٣. محمد محمد ابراهيم، ٢٠٠٥، التهيئة الوظيفية وآليات التميز الوظيفي، للعاملين الجدد والقدامى، (الاسكندرية، الدار الجامعية)
١٤. محمد محمد ابراهيم، ٢٠١٢، الاداء الادارى لشركات قطاع الأعمال العام المصرية - قراءة تحليلية فى اطار المعايير الادارية المرجعية - المدخل لاعادة الهيكلة الادارية - رؤية عامة (القاهرة، المركز العربى للتدريب والاستشارات الادارية - اميتراك)

مراجع باللغة الانجليزية

Books:

1. Angela Bowey M . A Guide to Manpower Planning (New York) Megraw–Hill Book Company Inc ., 1975)
2. Beach , Dales S. Personnal management of people at work (new York , macmillan publishing Co., inc., 1975)
3. Chraden , Herbert j., and arther W.sherman , jr ., personnel management , (chigago south – western publishing Co., 1993)



4. Flippo , Edwin , principles of personnel management , (new York MacGraw – Hill Book Co., 1969)
5. Jennifer M.George, Gareth R.Jones, Contemporary Management Fourth Edition, (New York, McGraw–Hill Irwin, 2006)
6. Scott Snell, George Bohlander, Human Resesource Management, (United Kingdom . Thomson Higher Education , 2007)
7. Wendell Frenchuenh. The Personnel Management processs, (Boston, Houghton Millfin, Company, 1979)

studies:

1. Tomas G. Gutteridge and Fred L, Organizational Career Development : State of the Practice, Egypt, Cairo, American Society for Training and Development,
2. Wendell Frenchuenh. The Personnel Management processs, (Boston, Houghton Millfin, Company, 1979) pp.221– 223 .
3. Chraden , Herbert j., andartherW.sherman , jr ., personnel