

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة — جامعة محمد خيضر

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



الموضوع:

دور التدريب في تحسين أداء العاملين
دراسة ميدانية بلدية شتمة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

تحت إشراف الأستاذة:

- نورالدين دلال

إعداد الطالبة:

- كساح رميساء

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	-استاذ محاضرة أ	-بن فرحات عبد المنعم
بسكرة	مقرا	-استاذ محاضرة أ	- نور الدين دلال
بسكرة	مناقشا	-استاذ محاضرة أ	-عمران كريمة

السنة الجامعية: 2022/2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة — جامعة محمد خيضر

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



الموضوع:

دور التدريب في تحسين أداء العاملين
دراسة ميدانية بلدية شتمة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

تحت إشراف الأستاذة:

- نورالدين دلال

إعداد الطالبة:

- كساح رميساء

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	-أستاذ محاضرة أ	-بن فرحات عبد المنعم
بسكرة	مقرا	-أستاذ محاضرة أ	-نورالدين دلال
بسكرة	مناقشا	-أستاذ محاضرة أ	-عمران كريمة

السنة الجامعية: 2022/2021

الشكر

أحمد الله عز وجل الذي وفقني وفي انجاز هذا العمل

إلى من فقدته قبل مجيئي إلى الحياة، إلى من نفتقده كثيرا، إلى من أحمل اسمه بكل

فخر

أبي رحمه الله واسكنه فسيح جنانه

إلى حبيبتي وقرّة عيني، إلى من اسعى إلى اسعادها في هذه الحياة، إلى من أقر ببرها،

إلى التي وقفت لتنير دربي وترشدني لصلاح، إلى أغلى من في الوجود الى منبع

الحنان وقدوتي في الحياة

أمي الغالية أدامها الله

إلى سندي وقوتي، إلى من شجعني بالوصول إلى ما أنا عليه الآن إلى اخوتي الذين

ولدتهم أمي (بلال، عبد الرزاق، عبد الرحمان، حسين و خليل)

إلى بهجة البيت وفرحة العائلة الكناكيت الصغار أحمد جود وأحمد

إلى زوجات أخوتي (صونيا، جهاد وزينب)

إلى صديقتاي (سناء، ملاك وإكرام)

إلى كل أفراد عائلتي الكبيرة (كساح وبوعافية)

إلى كل أصدقائي و أحبائي

و إلى كل من ساهم قلبي و يتذكّرهم قلبي

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة دلال نور الدين على

نصائحها القيمة وتوجيهاتها البناءة أثناء إعدادي المذكرة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدني أثناء الدراسة الميدانية

و أقصد بذلك أخي كساح عبد الرزاق وكل عمال بلدية شتمة كما لا

أنسى كل من ساهم من قريب أو بعيد ولو بالكلمة الطيبة

جزاهم الله خيرا

كساح رميساء

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التدريب في تحسين أداء العاملين ببلدية شتمة، وذلك للأهمية التي اكتسبها موضوع التدريب من قبل الباحثين و كذا كل ما له علاقة بتحسين أداء العاملين قصد تحقيق أهداف المؤسسة، ومن خلال هذه الدراسة قمنا بتقديم إطار نظري شامل لمختلف المفاهيم المتعلقة بالتدريب و كذا أداء العاملين، حيث تم التطرق إلى المواظبة والمثابرة على العمل و زيادة الدقة والجودة في انجاز العمل وكذلك العمل بروح فريق العمل و دورها في تحسين أداء العاملين، و عززناها بالدراسة الميدانية ببلدية شتمة، مستخدمين في ذلك استبيان قصد جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، وقد تم معالجتها ببرنامج spss20 ، و من أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة أن للتدريب دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية : التدريب، الاحتياجات التدريبية، أداء العاملين.

Abstract:

This study aims to highlight the role of training in improving the performance of employees in the Municipality of chetma, because of the importance acquired by the subject of training by researchers and everything related to improving the performance of employees in order to achieve the objectives of the institution. For the various concepts related to training and the performance of employees, Perseverance, And increase accuracy and quality in the completion of the work and Working in the spirit of the team ,And its role in improving the performance of workers of employees, and reinforced by the field study in chetma Municipality, We used the questionnaire to collect the data needed for this study, and has been addressed by the SPSS 20 programme. One of the most important findings of this study is that training has a role in improving the performance of employée in the institution under study

Keywords: training, Training needs, employee performance

المجداول و

الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
22	تعداد عمال و موظفي بلدية شتمه	01
30	مقياس ليكارث الخماسي	02
30	المعلومات الشخصية لعينة الدراسة	03
33	جدول التوزيع الطبيعي	04
33	اختبار معامل ثبات لكل عبارات القياس	05
34	تحليل أبعاد مقياس التدريب	06
35	تحليل أبعاد مقياس أداء العاملين	07
36	معامل الارتباط بيرسون بين متغير التدريب وأداء العاملين بأبعاده الأربعة	08

الجدول و الأشكال :

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
ب	النموذج المقترح للدراسة	1
24	الهيكل التنظيمي لمصالح بلدية شتمة	2
31	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	3
31	توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر	4
32	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	5
32	توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	6

المقدمة

ان التطورات التقنية والتكنولوجية التي يشهدها مجال التسيير، جعل المؤسسات تبحث عن تطوير كفاءات الأفراد العاملين فيها ، فكل مؤسسة تسعى للوصول الى تحسين أداء مواردها البشرية، ولتحقيق ذلك تسعى المؤسسات دائما لضم احدث الطرق والتقنيات لتطوير أداء العاملين ، بالإضافة الى تطوير كفاءات وقدرات وامكانيات المورد البشري الذي هو جزء مهم وفعال في مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة.

إشكالية البحث:

يعد التدريب عملية فعالة ومستمرة تعتمد عليه المؤسسة لتطوير امكانيات وكفاءات المورد البشري وبالتالي تحسين ادائهم وذلك بالاعتماد على تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تتناسب مع الاحتياجات التي يحتاجها الافراد، وبناء على ما سبق يمكن صياغة إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي :

ما هو دور التدريب في تحسين أداء العاملين؟

و للإجابة عن الاشكالية الرئيسية نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو اثر تنفيذ البرامج التدريبية على أداء العاملين؟
- ما هو اثر التدريب على المثابرة والمواظبة على العمل؟
- ما هو اثر العلاقة بين التدريب والعمل بروح فريق العمل؟

فرضيات الدراسة :

قصد الاجابة عن الاشكالية المطروحة قمنا بصياغة الفرضية التالية :

الفرضية الرئيسية:

يوجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين التدريب ومستوى اداء العاملين .

و التي تندرج ضمنها الفرضيات الفرعية التالية:

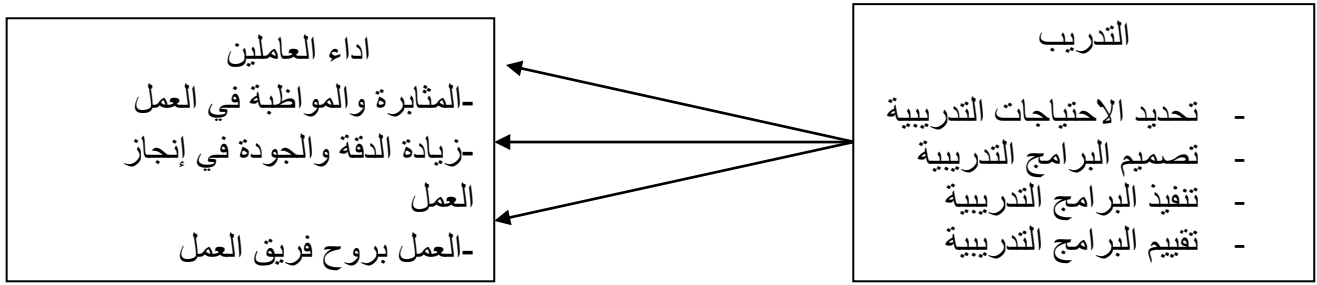
- يوجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين التدريب والمواظبة ومثابرة الموظفين على العمل.
- يوجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين التدريب ودقة وجوده العاملين في الانجاز.
- يوجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين التدريب والعمل بروح فريق العمل.

مقدمة :

نموذج الدراسة :

في ضوء الاشكالية المطروحة و العلاقة بين المتغيرات و لغرض استكمال متطلبات الدراسة في الاطار العملي، سنقوم بوضع نموذج يوضح حدود و طبيعة المتغيرات و العلاقة بينهما، و الذي ينطلق من فكرة الدور الهام للتدريب والذي يمثل المتغير المستقل (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) في تحسين أداء العاملين والتي تمثل المتغير التابع(المواظبة والمثابرة على العامل، دقة وجودة العاملين في الانجاز، العمل بروح فريق العمل).

الشكل رقم (1): النموذج المقترح للدراسة.



المتغير المستقل

المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبة.

أهمية الدراسة :

- يعتبر موضوع التدريب من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان تسيير المؤسسات والموارد البشرية.
- التدريب عنصرا مهما من عناصر نجاح المؤسسات.
- قد يساهم هذا البحث في التوصل لفهم العلاقة بين التدريب و أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- الوصول إلى مقترحات عملية يمكن الاستفادة منها في ترسيخ ودعم دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات بصفة عامة وبلدية شتمة بصفة خاصة.

أهداف الدراسة :

الهدف الرئيسي من هذا البحث هو معرفة الدور الذي يلعبه التدريب في تحسين أداء العاملين وكدراسة حالة بلدية شتمة. أما الاهداف الفرعية فهي :

- التعريف بالتدريب وانواعه .
- إبراز مزايا التدريب بالنسبة للفرد والمؤسسة.
- التعرف على مراحل العملية التدريبية.
- إيجاد العلاقة بين التدريب وأداء العاملين
- أهم ابعاد الأداء وانظمتها المختلفة.

مقدمة :

منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على كل من المنهج الوصفي، من حيث أن الوصف يقوم على جمع البيانات من مختلف المراجع و المصادر من أجل تكوين صورة مجملية حول الظاهرة المدروسة (الجانب النظري)، وكذا المنهج التحليلي في تحليل النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية (منهج دراسة الحالة) و الذي يعتمد على المنهج الإحصائي كأداة، حيث أن الهدف الأساسي منها هو تفسير النتائج بعد القيام باختبار مدى صحة الفرضيات، باستخدام المنهج الإحصائي الذي يوضح جليا علاقة التدريب بتحسين أداء العاملين ببلدية شتمة.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم البحث إلى فصلين، فصل للجزء النظري و فصل للجزء التطبيقي، حيث يتضمن الفصل الأول الإطار النظري مبادئ حول التدريب واداء العاملين وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول ماهية التدريب و المبحث الثاني تضمن ماهية اداء العاملين اما المبحث الثالث فقد تضمن العلاقة بين التدريب واداء العاملين .

أما الجزء التطبيقي تطرقنا فيه إلى الدراسة الميدانية من خلال تقسيمه إلى مبحثين، حيث تناول المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وعرض الهيكل التنظيمي الخاص بها وكذا مختلف المهام التي تقوم بها مصالحتها في شكل ثلاث مباحث، أما المبحث الثاني فتناول مراحل إعداد و تحليل الاستبيان حيث شمل هذا المبحث تصميم الاستبيان، تحليل نتائج الاستبيان وكذا اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية و الفرعية والتحليل العملي لها.

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية: اقتصرنا هذه الدراسة على دور التدريب في تحسين اداء العاملين.

الحدود المكانية : تتمثل الدراسة الميدانية على مستوى بلدية شتمة ولاية بسكرة.

الحدود الزمنية: تم إنجاز البحث خلال السنة الجامعية 2021/2022.

أسباب اختيار الموضوع:

- ارتباط الموضوع و ملائمة بالتخصص.
- تسعى المؤسسات إلى الاهتمام بتدريب عاملها.
- التعرف على البرامج التدريبية بالمؤسسة محل الدراسة و دورها في تحسين أداء العاملين.
- كون تحسين أداء العاملين مرتبط بالتدريب في المؤسسة محل الدراسة.

1- سامي قريشي (2013)، دور التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة مؤسسة التكوين لجمع

سونالغاز -البليدة-، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال. (قرمش)

حيث جاءت إشكالية البحث:

ما مدى مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين؟ وكيف ينعكس على تكاليف المؤسسة الاقتصادية؟

و هدف البحث إلى :

- القاء الضوء على مفهوم التدريب الإلكتروني، وأهميته على مستوى المؤسسة ومدى مساهمته في تحسين أداء العاملين، باعتباره أسلوب حديث من أساليب تنمية الموارد البشرية، ولم يلقى بعد الأهمية التي يستحقها على مستوى الدراسات الأكاديمية في الجزائر.
- التعرف على واقع التدريب الإلكتروني بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، والتعرف على مدى فاعلية برامج التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين، وانعكاسات تطبيقها على تكاليف المؤسسة، وتحديد أهم المشكلات التي تواجه المتدربين إلكترونياً لمساعدة المؤسسة محل الدراسة في تعديل الطرق والأساليب المتبعة لزيادة فاعلية التدريب الإلكتروني. ولتحقيق الأهداف المرجوة تم الاعتماد على الملاحظة والمقابلة والسجلات والوثائق والاستمارة، حيث تم توزيع الاستمارة على عينة من الأفراد ضمت 32 فرد، وقد تم تحليلها باستخدام برنامج spss.
- وقد توصلت الدراسة الى نتائج أهمها، وجود مساهمة للتدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين، وقدرة برامج التدريب على ترشيد تكاليف المؤسسة. وبعد التوصل الى هذه النتائج قام الباحث بوضع مجموعة من التوصيات أهمها: العمل على إيجاد إطار قانوني واضح لشهادات التدريب الإلكتروني في المؤسسة والسعي لتكييف سياسة تنمية الموارد البشرية مع سياسة التوظيف والنقل والترقية.

1- شنابي نوال(2015)، بعنوان "دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة

صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل- بسكرة " رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم التسيير (شنابي)

حيث عالجت هذه الدراسة الاشكالية التالية :

ما هو دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة ؟

و هدفت الدراسة إلى:

- معرفة الخلفية النظرية لكل من تسيير المهارات والأداء البشري.
- التعرف على مستوى المهارات السائد في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على مستوى الأداء البشري في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة .
- تسليط الضوء على كفاءات تحسين الأداء البشري بالمؤسسة محل الدراسة.

- التعرف على مستوى الاستفادة من تطوير المهارات في تحسين الأداء.
- تحديد طبيعة وعلاقة الارتباط بين تسيير المهارات والأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بيسكرة.

ولتحقيق الأهداف المرجوة تم الاعتماد على المقابلة والاستبيان لجمع البيانات، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة عددها 90 فرد وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود دور معنوي لمتغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بتسيير المهارات في تحسين الأداء البشري. و بعد ما توصلت إليه الباحثة من نتائج تقدمت بتوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام أكثر بالمهارات و العمل على تسييرها و تسريع وتيرة تطويرها لضمان استمرارية تحسين الأداء البشري الذي هو الانطلاقة لمواجهة المتطلبات التنافسية التي تفرضها المؤسسة.

أما في موضوعنا فقد تناولنا الدراسة قصد إبراز أهمية التدريب داخل المنظمة و كذلك التعرف على أنواع التدريب و مختلف أبعادها، و بعدها نحاول التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين والعلاقة بينهما في المنظمة، و ذلك من خلال دراسة الحالة التي سنقوم بها ببلدية شتمة

تمهيد

الفصل الأول: أساسيات حول التدريب وأداء العاملين

المبحث الأول: ماهية التدريب

المطلب الأول: تعريف التدريب ومزاياه

المطلب الثاني: مبادئ وأهداف التدريب

المطلب الثالث: أنواع وأساليب التدريب

المطلب الرابع: مراحل العملية لتدريبية

المبحث الثاني: ماهية الأداء

المطلب الأول: تعريف الأداء

المطلب الثاني: أبعاد ومكونات الأداء

المطلب الثالث: تقييم الأداء

المطلب الرابع: معايير وأنظمة الأداء

المبحث الثالث: دور التدريب في تحسين أداء العاملين

المطلب الأول: دور التدريب في المواظبة والمتابعة على العمل

المطلب الثاني: دور التدريب في زيادة الدقة والجودة في إنجاز العمل

المطلب الثالث: دور التدريب في العمل بروح فريق العمل

خلاصة الفصل

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لبلدية شتمة

تمهيد

المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة لبلدية شتمة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

المطلب الثالث: مهام المصالح لبلدية شتمة

المبحث الثاني: مراحل إعداد و تحليل الاستبيان

المطلب الأول: تصميم الاستبيان

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

خلاصة الفصل.

خاتمة.

الفصل الأول

أساسيات حول التدريب وأداء

العاملين

الفصل الأول: أساسيات حول التدريب و أداء العاملين

تمهيد: تسعى المؤسسات في الوقت الحالي وتبعا للتطورات التكنولوجية الحاصلة في العالم، الى اثبات وجودها والدخول في سباق المنافسة، ولضمان ذلك ولمواجهة التحديات على المؤسسة مواكبة الطرق الحديثة التي تمكنها من تحسين أدائها وانتاجها، وأداء المؤسسة يكمن في أداء العاملين فيها، لذلك يعد التدريب من الطرق الحديثة التي تقوم بها المؤسسات لتحسين أداء مواردها البشرية، وذلك بالاعتماد على اعداد برامج تدريبية وتنفيذها بعد تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة، حيث تنفيذ البرامج التدريبية يساعد على تحسين قدرات وكفاءات العاملين.

وفي الفصل الأول سنتطرق الى الجانب النظري للتدريب وأداء العاملين وكذلك العلاقة بين التدريب والأداء.

- المبحث الأول: ماهية التدريب
- المبحث الثاني: ماهية أداء العاملين
- المبحث الثالث: دور التدريب في تحسين أداء العاملين

الفصل الأول: أساسيات حول التدريب و أداء العاملين

المبحث الاول: ماهية التدريب

سنتطرق في هذا المبحث الى كل من تعريف التدريب ومبادئه واهدافه، وايضا سنتعرف على انواع واساليب التدريب ومراحل العملية التدريبية.

المطلب الاول: تعريف التدريب ومزاياه

تعتبر وظيفة التدريب من الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية، وذلك لما لديها أهمية كبيرة في تطوير اداء الافراد مما ينعكس على اداء المؤسسة ككل، حيث يمكننا اعطاء عدة تعاريف للتدريب، حيث سنتطرق في هذا المطلب الى جزئين هما تعريف التدريب ومزايا التدريب

اولا: تعريف التدريب:

التعريف (1): "هو العملية التي من خلالها يحصل تكيف الافراد بحيث يمكنهم التعامل بشكل فعال." (الصيرفي، 2009، صفحة 15)

التعريف (2): "التدريب هو فعل هادف و منظم من شأنه إكساب الأفراد العاملين في المنظمة مجموعة من المعارف و المهارات بغية إحداث التغيير السلوكي لديهم بحيث تضمن المنظمة استعادة قيمة الاستثمار فيه على شكل إنتاجية متصاعدة ، و اندفاع أكبر و كلفة أقل و استقرار تنظيمي من أعلى" (عبد الباري البراهيم و الصباغ ، 2008 ، صفحة 91)

التعريف (3): التدريب هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي ومما يساعد الافراد على اداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية وبالتالي رفع مستوى الانتاج وتحقيق اهداف الموظف والمنظمة . (حسونة ، 2008 ، صفحة 137)

التعريف (4): التدريب يهدف إلى تنمية أداء العاملين و تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، لذلك لابد من تحديد هذه الأهداف و الغايات بدقة ، و من ثم يتم تحديد نوع الأداء المطلوب لتحقيقها ، ثم يتم بعد ذلك تحديد نمط النشاط التدريبي الذي يمكن من تحقيق الأداء المطلوب. (السالم ، 2009 ، صفحة 271)

التعريف (5): " هو نشاط مخطط بهدف تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين التي تمكنهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة. (السيد، 2004، صفحة 255)

من خلال ما سبق من التعاريف يمكننا اعطاء تعريف شامل للتدريب على انه عملية مستمرة ومخططة تهدف الى تطوير مهارات المورد البشري وتلبية حاجياته الحالية والمستقبلية وذلك لزيادة معارفه ورفع خبرته في مجال عمله لتحقيق اهداف الفرد وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة.

الفصل الأول: أساسيات حول التدريب و أداء العاملين

ثانيا/ مزايا التدريب: (عبد الباقي ، 2004، الصفحات 210-211)

هناك المزايا التي تعود على الفرد المتدرب، ومزايا اخرى تعود على المنشأة نتيجة قيامها بتدريب العاملين بها.

بالنسبة للفرد:

أ- اكتساب خبرات جديدة تؤهله الى الارتقاء وتحمل مسؤوليات اكبر من العمل.

ب- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.

ت- زيادة ثقة العاملين في انفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة، مما يؤدي الى رفع روحهم المعنوية.

بالنسبة للمنشأة:

أ- تنمية كفاءات وخبرات العاملين، وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمشائهم.

ب- اعداد اجيال من الافراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنشأة

ت- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية والمتقدمة.

المطلب الثاني: مبادئ واهداف التدريب

هناك عدد من المبادئ والاسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمنظمة، وكذلك مجموعة من الاهداف تسعى المؤسسة الى تحقيقها عن طريق تدريب العاملين.

اولا: مبادئ التدريب (ساعد قرمش، الصفحات 44-46)

أ- التدريب وظيفة اساسية ومستمرة:

بمعنى ان التدريب ليس مجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه الادارة، بل هو نشاط ووظيفة أساسية، يتكرر حدوثه ببقاء المنظمة، وهو بالتالي يمثل حلقة متعددة من خلال تحديد مواصفات شاغل الوظيفة ومؤهلاته واختيار الفرد واستقطابه، وكذلك اعداده وتهيئته للعمل كمرحلة لاحقة، وكذلك توجيه المستقبل الوظيفي من ترقية ونقل. كما ان التدريب لا يتعلق بالفرد ذاته ولكنه عملية تتعلق بالمنظمة كلها وخططها المستقبلية، ولذا يجب ان تنظر اليه الادارة على انه وظيفة اساسية ومستمرة طوال حياة المنظمة، كما يجب ان ينظر اليه الافراد العاملين بالمنظمة على انه جزء من عملهم، ينتظر ان يتكرر معهم كثيرا ولأكثر من سبب، لذا التدريب يمثل نشاطا رئيسيا ومستمر.

الفصل الأول: أساسيات حول التدريب و أداء العاملين

ب- التدريب نظام متكامل:

ولكونه يتكون من مجموعة العناصر المترابطة المتداخلة، تقوم بينها علاقات تبادلية تجاذبيه ايجابية من اجل اداء مهام تكون محصلتها الختامية المساعدة في تحقيق اهداف المنظمة.

1-التكامل والتجانس والتفاعل الايجابي بين المكونات الاساسية التي يقوم عليها التدريب وهي:

- الافراد المطلوب تدريبهم.

- الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب اكسابها للمدربين.

- القائمين بالعمل التدريبي من مدربين ومسؤولين اخرين.

- المشكلات التي تعاني منها المنظمة.

2- التكامل في الأنشطة التدريبية:

- توصيف وتحليل الاوضاع التنظيمية الادارية.

- توصيف وتحليل سلوك الافراد وتقييم ادائهم

- توصيف وتحليل سلوك الافراد وتقييم ادائهم.

- تصميم البرامج التدريبية.

- متابعة وتقييم النتائج التدريبية.

3- التكامل في نتائج التدريب: وتمثل هذه النتائج في النتائج الاقتصادية والسلوكية والبشرية:

- النتائج الاقتصادية المتمثلة في انخفاض النفقات وتحسين النتائج وخفض الوقت اللازم لأداء العمل.

- النتائج السلوكية المتمثلة في السلوك الجديد للمتدربين وعلاقتهم الإنسانية الفضل واقبالهم وتحمسهم للعمل.

- النتائج البشرية والتي تتمثل في اعداد متزايد من العاملين الذي تتوفر لديهم معلومات او خبرات وقدرات معينة تعتبرها

الادارة لازمة لأداء عمليات وواجبات محددة.

الفصل الأول: أساسيات حول التدريب و أداء العاملين

ج-التدريب نشاط متغير ومتجدد:

هذه حقيقة اساسية لا يجب اغفالها، وهي ان التدريب يتفاعل في بيئة تتسم بالتغير والتجديد، فالتدريب عرضة للتغيرات في سلوكه وعاداته وكذا مهاراته ورغباته، وكذلك الوظائف التي يشغلها تتغير هي الاخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف الاقتصادية وتقنيات العمل ومستحدثاتها.

وكذا الرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات الشركات وتعدل اهدافها واستراتيجياتها، كل هذه المتغيرات تحتم على التدريب ان يكون هو كذلك متغير ومتجدد من خلال:

1- التعريف المستمر على الوضع الادارية والفنية في المنظمة، والتغير في اوجه نشاطها واساليب العمل بها.

2 - التجديد المستمر في انماط البرامج التدريبية واساليب ومعدات التدريب المستخدمة.

د- للتدريب مقومات ادارية وتنظيمية اساسية:

باعتباره عملا اداريا ينبغي ان يتميز بمقومات ويتصف بخصائص العمل الاداري من وضوح وتناسق في الاهداف مع الشفافية والواقعية في الاداء والرؤى، وان تتوفر لديه الموارد المادية والبشرية، وان يتصف بعنصر التوازن بين الخطط الموضوعية والبرامج المقترحة. ومن اهم المقومات الادارية والتنظيمية للتدريب ما يلي:

1- وجود خطة عمل تحدد الأهداف والأنشطة الإنتاجية المطلوبة، وتفصل الاهداف الدقيقة لكل جزء من أجزاء المنشأة، وذلك حتى يأتي التدريب محققا لها.

2- توفر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل، اذ لا معنى لتدريب الافراد على ممارسة واجبات لا تتوفر امكانيات ومستلزمات الوفاء بها.

3- توفر الدقة والوضوح في تحديد مواصفات الوظائف ومتطلبات شغلها، وكذا في تحديد الموقع التنظيمي لكل وظيفة، والتوازن بين السلطة والمسؤولية فيها، وكذا وضوح العلاقات بينها وبين غيرها من الوظائف ذات العلاقة، والاساس هنا ان التدريب لا يكفي لإصلاح عيوب وأخطاء التنظيم، بل يجب ان يوجد الاطار التنظيمي الصحيح لكي يستند اليه التدريب.

ثانيا: اهداف التدريب

يهدف التدريب على اختلاف انماطه الى تحقيق ما يلي: (جرادات و المبيضين ، 2012، صفحة 17)

أ- تنمية المعارف: وتركز على تنمية معارف التدرين ومعلوماتهم واتجاهاتهم وتحديثها وتكرسها لخدمة أهداف المنظمة أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل، وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل.

الفصل الأول: أساسيات حول التدريب و أداء العاملين

ب- تنمية مهارات العاملين وقدراتهم: وتهتم بتنمية وتحديث المهارات والقدرات والاستعدادات لدى الفرد لأداء عمل معين بكفاءته وفاعلية وسلاسته.

ت- تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية (نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة وزبائنها والمجتمع): حيث يساهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل من بعضها لتكوين آراء المتدربين اتجاه قضايا معينة ويعمل التدريب على تحسين هذه الاتجاهات حيث يتخذ صاحبها موقفا إيجابيا نحو العمل ويظهر ذلك من خلال حماسه نحو عمله مما يؤثر بالتالي على الاداء الوظيفي حيث تتظافر عليه العوامل مجتمعة لتمكن من انجاز عمله بكفاءة افضل.

المطلب الثالث: انواع واساليب التدريب

اولا: انواع التدريب (خضيرة ، 2010، الصفحات 230-233)

هناك عدة انواع من البرامج التدريبية التي تعتمد على المنظمات الاعمال، وتعتمد تلك الانواع على اسس مختلفة لتقييم البرامج التدريبية، فبعضها يعتمد المستوى التنظيمي للبرامج وبعضها يقسم البرامج وفقا للأسس الزمنية، وبعضها يعتمد عدد المتدربين كأساس للتقسيم، وهكذا.

وفيما يلي سيتم ايضاح مختلف هذه الجوانب بشكل اكثر تفضيلا وهي:

أ- **التدريب وفق المستوى التنظيمي:** ويتم تقسيم البرامج التدريبية وفقا للمستوى التنظيمي الى الانواع التالية:

1- **التدريب المهني:** ويمثل التدريب الذي يستهدف اكتساب الافراد مهارة ومعرفة الاداء في مهنة معينة يتخصص الفرد

المتدرب يشمل الافراد الذين تم تعيينهم حديثا في مهن تخصصية معينة، او ربما يشمل القدامى من العاملين ممن يتطلب ادائهم اكتساب بعض المهارات او المعارف الجديدة، او اعادة تدريبهم في مجالات مهنية لتحديث وتحديث المعلومات لديهم.

2- **التدريب الاداري:** ينصب هذا النمط من التدريب على الافراد الى العاملين في الوظائف الادارية والتنظيمية، وغالبا

ما يتم التركيز من خلاله على الافراد والعاملين بالإدارات الوسطى او الدنيا في العمل الاداري، وحيانا يشمل التدريب العاملين الذين يستهدف تهيئتهم للمراكز القيادية العليا، ان هذا النمط من التدريب يعتمد على معالجة المشاكل وسبل اتخاذ القرارات والجوانب السلوكية والانسانية، اذ يتركز بشكل أساسي على تطوير وتحسين المهارات الانسانية والمعرفية للأفراد.

3- **التدريب الاشرافي:** ويشمل هذا النمط من التدريب، تدريب المشرفين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم على الاشراف والتعامل مع الافراد تحت ظل مسؤوليتهم لغرض نيل رضاهم وتوجيههم نحو تحقيق الاهداف المراد انجازها وغالبا ما يشمل هذا النوع من التدريب معلومات عن التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي والصراعات العمالية واثاث القيادة واتخاذ القرارات وغيرها من المعارف والمعلومات التي ترتبط بطبيعة العلاقة السائدة في الاعمال الذي يتوخون تحسينها وتطويرها بغية انجاز المهام الموكلة اليهم بكفاءة وفاعلية عالية.

الفصل الأول: أساسيات حول التدريب و أداء العاملين

4- **التدريب التخصصي:** ويمثل هذا النمط من التدريب زيادة المعلومات والمعارف وتطوير المهارات التخصصية في مجال محدد من الاختصاصات المهنية ولذا فانه غالبا ما يشابه التدريب المهني في رأي بعض التخصصين والباحثين، الا ان هذا النوع من التدريب يرتبط ارتباطا وثيقا بمجال تخصصي محدد من الأطر الوظيفية او المهنية بغية اكتساب المهارات والمعارف التخصصية المحددة بوضوح وفق حاجات ومتطلبات العمل في المنظمة.

5- **تدريب المدربين:** ويتم تدريب المدربين في المنظمة بغية قيامهم بدورهم التدريبي في اطار مختلف البرامج التدريبية، اذ ان تدريب المدربين لا يقتصر على النواحي الفنية البحتة التي تركز على اتقان المهارات والمعارف المهنية أو التخصصية، وانما يمتد ليشمل الجوانب المتعلقة بعلم النفس والعلاقات الانسانية والاساليب التربوية لغرض رفع كفاءتهم في التعامل الناجح مع الافراد الذين يتولون تدريبهم لاحقا، فالمدرّب عادة يتطلب الحصول على المهارات والمعارف التي تحقق له سبل التعامل والبناء مع مختلف المستويات الثقافية والتنظيمية، ولذا فان هذا النموذج من البرامج التدريبية يتركز في تزويد الافراد المدربين بمهارات سلوكية وفكرية (ذهنية) وترتبط بصورة مباشرة بتنظيم وتسهيل عمليات نقل المعرفة والخبرات للآخرين، كما تستلزم استيعاب هؤلاء المدربين لنظريات التعلم والاتصال وأساليب التدريب وأنواعها والتقنيات المستخدمة في الاتصالات وغيرها من الجوانب التي ينبغي ان يتحلى بها المدرّب في تعامله مع مختلف المستويات التنظيمية والادارية السائدة.

ب- **التدريب وفق الزمن:** ويعتمد هذا النوع من التدريب المدة الزمنية المطلوبة للتدريب كأساس لتحديد نوع التدريب وهي:

أ- **التدريب قصير الأجل:** وغالبا ما يستغرق هذا النوع من التدريب فترة اسبوع الى ستة اسابيع وفي اطار هذا النمط التدريبي يتم عقد الدورات التدريبية بصورة مكثفة او مركزة، حيث يقوم المدرّب عادة بإعطاء فكرة عامة وشاملة حول البرنامج التدريبي دون الدخول بالتفصيلات التي يتطلبها البرنامج، ولذا فان من عيوب هذا النوع من التدريب عدم توفر الوقت الكافي للمدرّب بتغطية الموضوع بصورة تفضيلية، كما ان المتدرب لا يمتلك الوقت الكافي للإلمام بالمادة التدريبية بصورة كاملة وشمولية.

ب- **التدريب طويل الاجل:** وفي هذا النوع من التدريب يمتد الى سنة او اكثر، المزايا التي يتسم بها هذا النمط من التدريب حصول المتدرب على معلومات وافية وكافية حول المادة التدريبية مما يجعل الاستفادة اكبر بكثير قياسا بالتدريب قصير الاجل، كما ان المدرّب يمتلك الوقت الكافي للدخول في التفاصيل التي يرغب بإبصارها للمتدرب، ومن العيوب او المآخذ على هذا النمط من التدريب طول الفترة الزمنية والتي تتطلب تعيين اشخاص يقومون بأداء عمل المتدرب بالإضافة الى التكاليف الناجمة عن العملية التدريبية.

ت- **التدريب وفق نوعية الافراد:** وهذا النمط من التدريب يأخذ بعدين اساسيين هما:

أ- **التدريب الفردي:** ويمثل هذا النمط من التدريب تطوير المهارات والقدرات الفردية والتي غالبا ما تتعلق بالأفراد الذين تتم ترقيتهم لمراكز ادارية أو فنية عليا، لذا يقتصر على الافراد المعنيين بذلك.

ب- **التدريب الجماعي:** وهذا النمط من التدريب يعتمد الاسلوب الجماعي في التدريب، اذ غالبا ما تلتحق مجموعة من الافراد المراد تدريبهم جماعيا في مراكز تدريبية متخصصة لغرض تطوير مهاراتهم في أحد المجالات التي يعملون بها،

الفصل الأول: أساسيات حول التدريب و أداء العاملين

كمجموعة من الاداريين على استخدام أجهزة الحاسوب او التقنيات الحديثة في العمل وهكذا فان هذا النمط التدريبي يقوم على تدريب جماعات وليس أفراد.

ثانيا: أساليب التدريب: (الغزوي و جواد، 2010، الصفحات 234-240، 245، 256-260؛ الغزوي و جواد، 2010)

ان الأساليب التي يمارس بها التدريب تعاون على فهم الموضوعات واستيعابها وتحقيق التفاعل اللازم، والتغيير المطلوب في الاتجاهات والتطوير المنشود في سلوك المتدرب كما ان اختيار اساليب التدريب المناسب اجراؤها لنجاح عملية التدريب وتحقيقه لأهدافه بفاعلية وكفاءة، والواقع ان هناك كثير من الأساليب التدريبية نذكر منها :

1- المحاضرة: أسلوب أكاديمي قديم (طريقة تقليدية) لنقل المعلومات بطريقة رسمية، لمجموعات كبيرة بالمعلومات والمفاهيم

والبيانات عن طريق شخص علمي/ محاضر له صفات مؤهلة في عرض مفاهيمه ومعلوماته من حيث ما يأتي:

أ- الالتقاء المناسب والجذاب الذي يثير اهتمام المتدربين ويمكن من ايصال المعلومات والأفكار الى الآخرين بسهولة ووضوح.

ب- الامكانية علة تقسيم وقت المحاضرة بحيث يكون الثلث للمحاضرة والثلثان الباقيان للمناقشة والحوار والأسئلة.

ت- تشجيع الأعضاء المتدربين على المشاركة، بحيث يوجه الأسئلة اذا لم يقدم المشاركون على طرحها.

ث- توجيه الاجابة للمجموعة وليس للسائل فقط على ان يكون بأمانة واختصار واقتراحها بالحوار الفعال والمناقشة الموضوعية.

2- الدراسات الميدانية او الدراسات الميدانية: تتناول الجماعة المتدربة بهذا الأسلوب موضوع بحثها ما يسمح لاستخدام

خبرات وتجارب أعضائها في مجالها الوظيفي لدراساتها وبحثها. وبذلك يعطي المتدرب الفرصة لكي يمارس بنفسه دراسة

المشكلة واستخدام الوسائل العلمية للكشف عنها. والوصول الى حلول بديلة تجرى المفاضلة بينها قبل اختيار الحل

المناسب. وتعتبر احدى الوسائل الفعالة التي تهيء للفرد المتدرب فرصة مشاهدة المواقف والحقائق ودراستها على الطبيعة لكي:

- يلاحظ عمليات التغيير الناتجة في مواقف مختلفة.

- يجرب بعض المشاهدات.

ولكي يكون هذا الأسلوب مثمرا يجب اتباع ما يلي:

أ- اعداد برامج الدراسة والزيارة الميدانية مسبقا.

ب- يطلب من مجموعة المتدربين اعداد دراسة ميدانية عن موضوع الزيارة أو المشكلة التي تم التعرف عليها، والنتائج

التي توصل اليها والتوصيات التي يقترحها.

ت- مناقشة كل تقرير يتقدم به المتدرب أمام المتدربين الآخرين.

الفصل الأول: أساسيات حول التدريب و أداء العاملين

3- **جماعة المناقشة:** وسيلة قادرة على تنمية التفكير الفردي الانساني عن طريق اجتماع بعض الأفراد المتدربين المتخصصين

لتبادل الرأي حول مشكلة فردية او جماعية واقتراح الحلول البديلة واكتساب خبرة قيادة المؤتمرات ومن أهم أنواع ووسائلها التنظيمية ما يلي:

أ- المناقشة التي تعقب المحاضرة.

ب- المناقشة بطريقة المجموعات.

ت- المناقشة بطريقة مجموعة من الخبراء والمختصين.

4- **اللجان:** يتطلب عمل المتدرب الاشتراك في لجان عديدة داخل منظمته أو خارجها وبالتالي الحصول على خبرة في ادارة

هذه اللجان وهذا هو الاسلوب الذي يحقق ذلك عن طريق تكوين لجنة من المتدربين تتراوح عدد افرادها من (10-16)

متدرب مع (2-4) مشرفا للمناقشة في اطار موضوع محدد تتناوله مناقشات تمهيدية تعقدتها اللجنة تحت رئاسة

المشرفين بالتناوب الى أن يحصل الجميع على فناعة تامة ومن ثم اعداد تقرير نهائي يقدم للمناقشة يقدم من قبل لجان

اخرى ولجنة اشراف خاصة من قبل من بعض الخبراء المختصين ويتميز هذا الأسلوب بكونه أسلوبا تعاونيا ينمي التفكير

والقدرة على التعبير واتخاذ القرار لأن قائم على دراسة الوثائق والحقائق والوصول الى الحلول البديلة واختيار الحل

الافضل.

5- **دراسة الحالة:** وسيلة من وسائل المواقف الادارية التي تعكس العملية الادارية في صورة ديناميكية متكاملة حيث يقوم كل

متدرب على انفراد لدراسة الحالة بعد توزيعها من قبل قائد الحالة اذا كانت قصيرة أما اذا كانت طويلة فان القائد يقسم

المتدربين الى مجاميع وكل مجموعة تتكون من (5-8) فرد يلتقون لمدة ساعة او ساعتين قبل بدأ الحالة وتحليلها واستخراج

المؤشرات والدلالات وصولا الى تقدير أو حكم أو اقرار في شأن ذلك على أن تكون مراحل دراستها كما يلي:

- اعداد المشرف الحالة.

- قراءتها امام المتدربين.

- قيام المتدربين بإعداد الاجوبة.

- المناقشة والوصول الى رأي مشترك.

6- **المؤتمرات:** تستخدم غالبا في مجال تنمية القيادات الادارية حيث أنها في التشاور الجماعي بشكل رسمي وهي مؤتمرات

بحوث عن طريق اتاحتها المجال لاجتماع أفراد على مستوى عال من الخبرة والمسؤولية لدراسة محددة في نطاق عملهم.

ومؤتمرات تنمية لأعضاء المؤتمر حيث تحدث تلقائيا نتيجة للوسائل والأساليب التي يستخدمها المؤتمر في دراسته وبحوثه.

ويقوم دور المؤتمر في البحوث على مجموعة من المبادئ الاساسية اهمها:

- تبادل الخبرات بين اطراف المشكلة محل البحث في المؤتمر وينمي لدى جماعة المؤتمر القدرة على الدراسة والتشخيص

الدقيق للمشكلة. ومن ثم الوصول الى بدائل وحلول واقعية ممكنة التطبيق.

- يكمن الكثير من التجارب والخبرات الهامة في عقول العاملين في ميدان عمل معين هي غالبا مصدر الحقائق

والمعلومات اللازمة لتشخيص المشاكل المعروضة على المؤتمر في هذا الميدان.

الفصل الأول: أساسيات حول التدريب و أداء العاملين

- أن الافراد المعنيين بأمر مشكلة ما هم اقدر الأفراد على الفهم الحقيقي لمعنى الظواهر التي يكشف عنها البحث، وبالتالي على اختيار الفروض وبدائل الحلول الممكنة التطبيق.

7- تمثيل الأدوار: يتضمن هذا الأسلوب تكوين مواقف عملية وواقعية يقوم فيها عدد من القيادات الادارية المتدربة بتكوين

فريق حسب عدد الأشخاص التي تحتاجهم الحالة وحسب توجيه المدرب القيادي لتمثيل سلوك حقيقي في موقف مصطلح للعلاقات بين الأفراد وبين ظروف العمل تحسم نتيجته بالسلوك الفعلي للمتدرب القيادي كما لو كان يعيشه في الحياة فعلا ويمكن ان يأخذ هذا الأسلوب أحد الطريقتين:

- تمثيلية يقوم بها الخبراء أو المتدربون بتمثيل أدوار في أي فرع من فروع الادارة المتنوعة تؤدي الى موقف معين.

- مشاركة من قبل المتدربين القياديين بعد انتهاء التمثيلية بإحدى الطريقتين:

أ- مناقشة جماعية، وكتابة تقرير يقدم في جلسة يحضرها جميع الأعضاء.

ب- تدريبات محددة لبعض المتدربين القياديين نابعة من الموقف التمثيلي السابق تتضمن الطلب من القائد الاداري

المتدرب ان يقوم بدوره تلقائيا بعد قراءته للتعليمات المكتوبة.

8- التنقل بين الوظائف: أسلوب جديد ينتقل المتدرب فيه من وظيفة الى وظيفة او عدة وظائف أخرى مقارنة الى وظيفته

- التناوب الوظيفي - لتوسيع آفاقه وإعطائه الإلمام الواسع في وظيفته الأصلية. ويطلق آخرون على هذا الأسلوب التوسع

الوظيفي وذلك عن طريق اضافة مهام أخرى للوظيفة الأصلية في حدود الصلاحية والمسؤولية الجديدة ويستخدم هذا

الأسلوب لتنمية وتدريب القيادات الادارية لإكسابهم خبرات واسعة عن طبيعة المنظمات من حيث:

أ- معرفة السياسات والمشكلات الادارية التي تجابه المنظمات.

ب- دور القائد في احداث التغيير في سلوكية الأفراد.

ت- مواجهة مواقف العمل واتخاذ القرار.

ث- طبيعة النظام غير الرسمي والاتصالات القائمة داخل المنظمات.

ج- تنمية قدرة القائد على التصور الشامل والنظرة البعيدة المدى لمجالات العمل المنظمة.

المطلب الرابع: مراحل العملية التدريبية (جرادات و المبيضين ، 2012، الصفحات 9-14)

أولا: مرحلة التحليل: analyse

تمثل مرحلة التحليل في عمليات الإعداد قبل التدريب لتوفير المعلومات والحقائق اللازمة لتوجيه وبناء البرامج التدريبية

وربطها بالأداء، ويتناول التحليل الاداري أنشطة المنظمة واهدافها وخططها والأداء الوظيفي للعاملين فيها، وتبدأ هذه

المرحلة التي تستهدف استخلاص المؤشرات التي تؤدي الى تحديد الاحتياجات التدريبية في الاجابة عن التساؤلات

التالية: من اين نطلق؟ وماذا نحل؟ ولماذا وما الأساليب التي نستخدمها؟ ويستهدف تحديد:

أ- المعارف والمهارات التي تحتاجها عمليات تنفيذ الخطط التطويرية للمؤسسة.

ب- المهارات التي يحتاجها العاملون في الوظائف المختلفة لإنجاز متطلبات واجباتهم الوظيفية بكفاءة واقتدار.

الفصل الأول: أساسيات حول التدريب و أداء العاملين

ت- المعايير التي يجب الارتكاز عليها في تحديد الحاجات التدريبية الموجهة لتنمية المعارف والمهارات والاتجاهات، فان اعداد البرامج التدريبية الموجهة بالأداء يتطلب تحليل الأهداف والنظم والأنشطة، والخطط وعناصر الأداء المؤسسي والوظيفي لتحديد المتطلبات التدريبية، وعزل العناصر الأخرى التي تحتاج الى اهتمام خارج نطاق النشاط التدريبي، كأن يكون بسبب أحد معوقات الأداء هو الارتباط التنظيمي أو عدم توافر الأجهزة أو ما الى ذلك، ولتسهيل عملية تصميم البرامج التدريبية التي تتماشى مع هذا النموذج، لابد من تكاتف جهود ادارة الموارد البشرية وادارة معاهد التدريب ومدربي البرامج للتعرف على مخرجات هذه المرحلة، لكونها تحدد معطيات البرنامج التدريبي وتأخذ المستجدات في الاعتبار.

والاجابة عن الأسئلة المطروحة تكون بتناول جملة من الأمور بالتحليل والدراسة لتحديد احتياجات العاملين، وفرز المتطلبات التدريبية عن المتطلبات الأخرى، حيث ان رفع كفاءة الأداء تتطلب احيانا تغيرا في الارتباط التنظيمي او تزويد الموظفين بأجهزة أحدث أو تطوير النظم أو الاجراءات وهي أمور لا تندرج تحت المتطلبات التدريبية، ومن اهم العناصر التي يجب اخضاعها للتحليل:

أ- البيئة الداخلية للمؤسسة، وتشمل: الادارة العليا والتقنية المستخدمة، او البيئة التنظيمية، والخطط الاستراتيجية، والقيم الأخلاقية.

ب- تحليل الأداء: ويتضمن تحليل أداء المؤسسة والنظم والوظيفة والفرد، ويتم تحليل وتقييم الأداء الوظيفي من خلال مقارنة الامكانيات المتاحة مع الوضع المطلوب الوصول اليه وتقييم الأداء المؤسسي يتم من خلال تحليل أنشطة المنظمة، واحتياجات الأداء من حيث مدى توفير الخدمات كما نوعا، ودرجة الرضا لدى من حيث مدى استحداث خدمات جديدة، والكفاءة في انجاز العمل.

ت- تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي) من حيث : توفير الهيكل المبسط، والاستفادة من الثقافة التنظيمية، ومدى كفاءة الهيكل التنظيمي في تحقيق الأهداف، وترابط الوظائف وتكامل واجباتها، وبالتالي انسياب المدخلات والمخرجات (المعاملات).

ث- ادارة المؤسسة من حيث: ادارة الأهداف وادارة الموارد، ويشمل ذلك:

- تحديد الأهداف الفرعية لكل قسم بحيث تحقق طموحات المنظمة وحاجات المجتمع.
- مساهمة ادارات الأقسام في تحديث اهدافها.
- مدى توفير الخدمات المقدمة.
- توفير المعلومات لجميع الأقسام.
- القدرة على اعادة تحديد الأهداف وفقا لمتطلبات حل المشكلات.

ثانيا: مرحلة التحديد **Identification**:

ترتكز هذه المرحلة على تحديد الاحتياجات التدريبية حيث يتم خلالها ترجمة المؤشرات والمعطيات التي أفرزتها المرحلة الأولى الى احتياجات تدريبية توجه تصميم برامج التدريب الموجه بالأداء وتمثل الاحتياجات التدريبية مجموعة التغيرات المطلوب احداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته، لجعله لائقا لشغل وظيفة أعلى وأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية، ويمكن التعرف على الاحتياجات التدريبية من خلال: الخطط التوسعية للمنظمة، وتحليل الأهداف التنظيمية واسس التنظيم، والمقومات التنظيمية، وأداء الموارد البشرية فيها، اضافة الى مؤشرات الكفاءة والمناخ التنظيمي والعمل والأفراد.

ثالثا: مرحلة التصميم **Designing the training**:

وتمثل هذه المرحلة عمليات واجراءات التهيئة واعداد البرنامج التدريبي، حيث يتم تصميم البرنامج التدريبي، واعداد الحقيبة/الحقائب التدريبية، وخطة تقويم البرنامج، وترجمة الاحتياجات التدريبية الى أهداف للبرامج، ويتضمن البرنامج التدريبي المتكامل الجوانب التالية:

- أ- عنوان البرنامج التدريبي.
- ب- اهداف البرنامج واهميته.
- ت- موضوعات البرنامج او مادته العلمية
- ث- أساليب التدريب، والحالات التطبيقية والأدوات والمعدات التدريبية.
- ج- الفئة المستهدفة من التدريب.
- ح- المدربون والمحاضرون.
- خ- الجوانب الادارية والمالية للبرنامج التدريبي.
- د- الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج.
- ذ- خطة واجراءات تقويم البرنامج.

ثالثا: مرحلة التنفيذ **Implementation**:

تتضمن مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي اجداث الأثر التدريبي (التعلم واكتساب المهارات) عن طريق نقل المعلومات والمهارات وتعزيز الاتجاهات المخطط لها، من خلال مدرب أو أكثر، باستعمال الأساليب التدريبية المختلفة، ضمن ساعات وأهداف ومحتويات محددة، اضافة الى البدء بتطبيق خطة التقويم.

رابعا: التقييم **Evaluation**:

ان احدنا السمات الرئيسية للتدريب انه نظام متكامل، يربط التدريب بالأداء و يقيم التدريب بناء على نتائجه على الموظف وبيئة العمل والمنظمة، مما يتطلب توفير معايير للأداء الوظيفي ومقاييس لتقويم فعالية التدريب وآثاره على الأداء

الفصل الأول: _____ أساسيات حول التدريب و أداء العاملين

التنظيمي، ويتم تصميم خطة اجراءات تقويم البرنامج مع تصميم البرنامج التدريبي، لكونها تتطلب _احيانا_ تنفيذ اجراءات قبل التدريب واثناءه وبعده.

الفصل الأول: أساسيات حول التدريب و أداء العاملين

المبحث الثاني: ماهية أداء العاملين

يعتبر الأداء من اهم الجوانب التي تهتم بها المؤسسة، وخاصة انه يعتبر من المحاور المهمة التي تجعل من المؤسسة لها أداء عالي، فأداء الأفراد وتوظيف كفاءاتهم ومهاراتهم العالية داخل المؤسسة يؤثر على أداء المؤسسة، مما يجعلها تحقق الأهداف.

المطلب الاول: تعريف الأداء

تعدد التعاريف حول مفهوم الأداء فلم يستطع العلماء والباحثين الاتفاق على تعريف دقيق وشامل ومحدد للأداء، وفيما يلي سنقوم بإعطاء تعاريف مختلفة للأداء:

الأداء هو الأهداف والمخرجات التي يسعى نظام المنشأة الى تحقيقها وفي السياق ذاته يعرف الأداء بأنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة لتحقيق النتائج المرغوبة والقادرة على مواجهة تحديات البقاء في بيئة المنافسة في مجال عملها ويمكن فهم الأداء على أنه الأعمال والمهام التي يؤديها العامل في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله والتي تسهم في تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقا للموارد المتاحة.(الخير ، صفحة 17)

وعرف (Anderewd) الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة. كما عرف هاينز Haynez الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه لأي عمل من الأعمال في المنظمة. كما يشير الأداء الوظيفي الى درجة تحقيق واتمام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، او يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج. من خلال التعاريف السابقة يمكن قياس الجهد من خلال ما يلي: (عكاشة، الصفحات 951-952)

أ- كمية الجهد المبذول: تعني مقدار الطاقة الجسمانية، او العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل.

ب- نوعية الجهد المبذول: وتعني مستوى الجودة في انجاز العمل، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لموصفات نوعية معينة، فبعض الأعمال لا يتم التركيز فيها على كمية الاداء، او سرعته، وانما يتم التركيز عللا درجة خلو الأداء من الاخطاء، ومدى مطابقة الانتاج للمواصفات المطلوبة.

ج- نمط الاداء: هي الطريقة التي يتم بها تأدية أنشطة العمل، فمثلا يمكن من خلال نمط الاداء، وقياس الطريقة التي يتم الوصول بها الى حل، او إقرار لمشكلة معينة.

ح- معدلات الأداء: وتعني بأن يقوم المقيم بزيادة انتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءة الموظف في العمل من حيث الجودة، والكمية من خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد.

الفصل الأول: أساسيات حول التدريب و أداء العاملين

المطلب الثاني: أبعاد ومكونات الأداء

اولا/ ابعاد الأداء:

من منطلق أن الأداء هو مفهوم شامل، تتمثل أبعاده فيما يلي:

أ- البعد التنظيمي : يقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيرين المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعاليات الاجراءات التنظيمية المعتمدة و أثرها على الأداء و التي تلعب دورا هاما في تقييم الأداء حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهره الأولى.(مؤمن، صفحة 51)

ب- البعد الاجتماعي : يشير البعد الاجتماعي الأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤثرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم خاصة إذا أوفت بحاجات العاملين فيها وجودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية و من هنا ال بد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة و كل ما له علاقة بطبيعة العالقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات و الخلافات و الأزمات.(الحاسنة، 2013، صفحة 108)

ثانيا/ مكونات الأداء: (عسلي ، صفحة 145)

من منطلق ان الأداء يعبر عن مدى انجاز المهام فانه هو الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم اثناء العمليات الانتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام مسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها. وتقديمها طبقا للبرنامج المسطر والأهداف المحددة خلال الفترة الزمنية المدروسة.

لذلك يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن الأداء المتميز هو الذي يجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة بشكل متناسق.

أ- **فعالية الأداء:** وهي القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الامكانيات المستخدمة في ذلك.

ب- **كفاءة الأداء:** يعرف دراكر الكفاءة على انها تعني أداء ما ينفذ ان عمل أو يتخذ من قرار أو تصرف على نحو صحي او أفضل.

المطلب الثالث: تقييم الأداء (رجم ، سويقات ، و قداش، صفحة 98)

عملية تقييم الأداء هي عملية إدارية منظمة ومستمرة ، لقياس واصدار الأحكام ، و تقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف وفق معايير الأداء التي تحددها وتعتمدها المؤسسة؛ والسلوك المتعلقة بالعمل، وكيفية أداء الموظف سابقا وحاليا ومستقبلا، وكيف يمكن جعل أداءه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل، كما يحدد المواهب الكامنة لدى الموظف والتي تمكنه من

الفصل الأول: أساسيات حول التدريب و أداء العاملين

الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي. كما يعرف تقييم الأداء بأنه العملية التي بموجبها تقدر جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعممون وينتجون، وذلك استنادا إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بما لتحديد مستوى كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم، من خلال هذا التعريف نستنتج خاصيتين لعملية تقييم الأداء: أولاً هي عملية يتم الحكم فيها بشكل موضوعي ودون تحيز على جهود العاملين وبالتالي مكافأتهم بصفة عادلة على ما يعملون وينتجون، وثانياً هي عملية تخضع لمعايير أداء وأسس المقارنة تعتمد على المؤسسة حسب خصوصيتها.

يمكننا تعريف الاداء ايضا على انه مجموعة الإجراءات التي تساعد في تجميع و مراجعة و مشاركة وإعطاء و استخدام المعلومات المتجمعة من و حول العاملين بهدف تحسين أدائهم في العمل. (ابو النصر، 2008، صفحة 124)

يمكن ايضا اعطاء تعريف آخر لتقييم الأداء: هي تقييم الجانب الإنساني السلوكي في المؤسسة ، باعتبار أن العمال داخل المؤسسة يشكلون تجمعا اجتماعيا يهدف الى تحقيق أهداف معينة ، وهذا يعني أن تقييم الأداء الإنساني يركز أساسا على كفاءة العامل وقدراته الفنية و العملية وقياس مدى مساهمته في تحقيق النتائج المطلوبة والتي تعتبر جزءا لا يتجزأ من المؤسسة ، لذلك فإن تقييم الأداء يحمل في تطبيقه أهدافا مثل الترقية، الزيادة في الأجر، أو منحة أية حوافز، فعلى الإدارة أن تعطي للعامل فترة زمنية مناسبة ليثبت قدراته و كفاءته في أداء مهام وظيفته ثم ومن تتم عملية تقييم الأداء من بعد فترة زمنية محددة من تاريخ استلام العامل لعمله، تتعلق عملية تقييم أداء العاملين بتحليل سلوك العاملين أو أدائهم وإصدار حكم بمدى متخذي القرار في المؤسسة بالمعلومات اللازمة عن أداء هؤلاء العاملين.(رجم ، شري ، و دباش ، صفحة 11)

المطلب الرابع: معايير وانظمة تقييم الأداء

اولا/ معايير تقييم الأداء:

يمكن تصنيف معايير تقييم أداء العاملين وفق المجالات الرئيسية التالية:(رجم و مناصرية ، صفحة 416)

- أ- معايير نواتج أداء العاملين: تعتبر النتائج المحصلة النهائية للأداء الهدف الأول للتقييم ومن السهل قياسها في معظم الأحيان فهي تتمثل في حجم و كمية الانتاج، جودة الانتاج، الزمن المحدد للإنتاج، عدد الحوادث، تكلفة تحقيق النتائج
- ب- معايير سلوك أداء العاملين: عند تقييم سلوك العامل يتم التطرق إلى الأفعال التصرفات والعادات التي يتبعها في أداء عمله، حيث يمكن قياس سلوك الفرد على أساس احترام وقت العمل، معالجة شكاوى العمال، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء، حل المشكلات، اتخاذ القرارات .
- ت- معايير صفات شخصية: يقصد بها المزايا الايجابية التي يتحل بها الفرد أثناء تأدية عمله حتى تمكنه من تأديته بنجاح، ومثال عليها الفهم، الانتباه، المبادرة، دافعية العمل، الالتزام.

ثانيا/ انظمة تقييم الأداء:

تتم عملية تقييم اداء العاملين وفق نظام معين يتم العمل بناء عليها على النحو التالي: (سويطي و ميمي ، 2019)

الفصل الأول: أساسيات حول التدريب و أداء العاملين

- أ- نظام الاختبارات: وتتم عن طريق اجراء اختبارات عملية او نظرية في صورة مقابلات شخصية للموظفين، وذلك باختبارهم في موضوعات معينة تتعلق بنوع العمل وطبيعته، ويتم تقدير مستوى أداء العامل في وظيفته، بناء على ما تظهره نتائج الاختبار، ويؤخذ على هذه الطريقة اعتبار نجاح العامل في هذا الاختبار فقط دليلا على نجاحه في وظيفته.
- ب- نظام تقارير الأداء: بموجب هذا النظام يقوم الرئيس المباشر للعامل عادة بكتابة تقارير دورية، يضمنها تقديره ورأيه في أداء مرؤوسيه خلال فترة محددة، وذلك بالاستناد الى عناصر تقييم الأداء المحددة.
- ت- نظام معدلات الأداء: هي وصف مكتوب وواضح للرئيس والمرؤوس مدى الجودة التي يجب ان يؤدي فيها الموظف لوظيفته بشكل كمي ونوعي وفي وقت زمني محدد، ولما تتوقعه الادارة في أداء وظيفة معينة، او بيان لما يجب على الموظف الذي يشغل وظيفة معينة ان يقوم بعمله، وذلك في ظل ظروف العمل القائمة.

المبحث الثالث: دور التدريب في تحسين أداء العاملين

بعد التطرق الى مفاهيم واساسيات حول التدريب وأداء العاملين، سنسلط الضوء في هذا المبحث على العلاقة بين التدريب وتحسين العاملين، والدور الذي يلعبه التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، وذلك من خلال عدة ابعاد هي المواظبة والمثابرة على العمل، زيادة الدقة والجودة في انجاز العمل ودور التدريب في جعل العاملين يعملون بروح فريق العمل.

المطلب الأول: دور التدريب في المواظبة والمثابرة على العمل (شناي، 2014/2015)

للتدريب دور كبير في تطوير قدرات العاملين في العمل والذي نتج عنه قوة التزام وارتباط العاملين بمنظمتهم، حيث نجد أن مشاركة العاملين في البرامج التدريبية الملائمة ينتج عنها تكوين فكرة ايجابية لدى العمال اتجاه عملهم ونحو منظمتهم ما ينعكس في سلوكهم ويزيد من انضباطهم و مواظبتهم ومثابرتهم في العمل .

إن تبني ثقافة التدريب من قبل الإدارة العليا في المنظمة مهمة ليست سهلة تحتاج إلى جهود ليست بالقليلة لإقناع العاملين من أجل تحسين أداءهم وتفوقهم في أعمالهم وبالتالي التزامهم واستمرارهم في العمل بالمنظمة .

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تمكن الإدارة من تحديد الاحتياجات التدريبية و تمكن الإدارة من تحديد فئة الموظفين المحتاجين للدورات التدريبية و هذا لرفع كفاءتهم و فعاليتهم فتحديد الاحتياجات التدريبية هي الفعل و الأسلوب العلمي الذي يساعد على تحديد مجالات التطوير و التنمية في أداء الأفراد ومن هنا وضع الموظفين في المكان المناسب لهم لزيادة شعورهم بان قدراتهم و مهاراتهم تتوافق مع متطلبات الوظائف التي يشغلونها ما يولد التزامهم أكثر اتجاه أعمالهم و زيادة انضباطهم و مثابرتهم عليها حيث يزيد احترامهم لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد لأنهم مدفوعين للعمل أكثر إن اختيار الموظفين للقيام بدورات تدريبية يقضي على الملل الذي يصيب الموظف من جراء الروتين اليومي في العمل و هذا يجعله غير منضبط بالعمل ما ينتج عنه تأخر في الانجاز لينعكس ذلك على مستوى أدائهم إن المؤسسة التي تكون في خطتها الاستراتيجية تطبيق نظام إداري جديد سيكون من أولويات التدريب لديها تدريب العاملين على هذا النظام الجديد و تأهيلهم للتغيير وهذا ما يدفع بهم أن يحرصوا على الالتزام بالأنظمة والقوانين الجديدة.

المطلب الثاني: دور التدريب في زيادة الدقة والجودة في انجاز العمل(علي، 2006، صفحة 73)

تساعد عملية التدريب تطوير قيم ومثاليات وافتراضات في العمل يدركها الجميع ويتمسكون بها باحترام وزيادة الالتزام بمبادئ الجودة التي تعتبر وسيلة لتحسين الأداء ما يزيد من احترافية الأفراد التي تتطلب أيضا أن يكون التدريب جماعيا. فالندريب الجماعي يزيد من ديناميكية وتماسك الجماعة وانسجامها أكثر لتزيد قدرة أفرادها على الالتزام بالتشارك وأداء المهام الموكلة إليهم بحماس ورغبة أكبر في تحقيقها الجودة المطلوبة والمساهمة في تطوير العمليات والوظائف لأنهم محفزين لرفع التحدي واكتسبوا المعارف والقدرات من خلال تبادل النقاشات والآراء والمعلومات التي تمكنهم من إجراء التصحيحات وتفادي الأخطاء وهدر الموارد ما يعني انجاز الأعمال بسرعة ودقة وجودة فائقة ما يساهم في تحسين الأداء البشري

أن التدريب ليس نشاط تدريبي يتحدد بناء على سلطة الرؤساء في المؤسسة، وإنما يتحقق برغبة الفرد المعني في البحث (بنفسه) عن إمكانيات التطور، ومحاولته (وبنفسه) إيجاد وسائل تساعد على التطور، بهدف الوصول إلى التمكن الذاتي الذي يساعد الفرد على امتلاكه لمستوى عال من المهارة في حقل معين أو موضوع معين شرط الالتزام به مدى الحياة المهنية للوصول إلى فرد ماهر متميز في مجاله .

وعليه يمكن القول أن عملية التدريب تمكن من زيادة مخزون الأفراد من المعارف، المهارات والخبرات اللازمة لممارسة مهامهم المنوطة إليهم والتشجيع على التفكير الإبداعي، إضافة إلى زيادة قدرة الفرد على العمل في فرق العمل لتكامل المهارات وتوافقها جماعيا وما يمكن أن يحققه العمل الجماعي من حل للمشاكل جماعيا، تجنب الصراعات، انصهار التوجهات في قالب واحد يخدم الكل الموحد وهو ما يقود بالضرورة إلى تحسين الأداء البشري للأفراد نتيجة تمسكهم بمبادئ الدقة والجودة والسرعة في انجاز المهام وبالتكلفة الأقل هذا على المستوى الفردي .

أما على مستوى الجماعة فالتدريب جماعيا يشجع على الإبقاء على العلاقات الإنسانية أو الاجتماعية وينمي شعور الفرد بأنه جزء من كينونة الجماعة لتزيد قابليته للاستمرار فيها وتركيز ووضع كل جهوده في سبيل انجاز مهامه بتفاني كبير وفاعلية أكبر لإدراكه أن مهامه تترايط مع مهام غيره لذا عليه أن يؤديها بدقة وجودة عالية.

المطلب الثالث: دور التدريب في العمل بروح فريق العمل(بوزرقاطة، الصفحات 36-37)

يلعب التدريب دورا كبيرا في تحقيق الإبداع لدى العاملين على مستوى المنظمة، إذ يسمح بتنمية روح التعاون بين الفرد وزملائه مما ينمي روح الفريق الواحد والاعتراف بمساهمة الآخرين والاهتمام بهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة، العمل الجماعي أو العمل بروح فريق العمل يساعد على الاحتكاك بين الموظفين، وخلق نوع من العالقات الاجتماعية ونوع من التآلف فيما بينهم، و من ثم تبادل المعارف والمعلومات والخبرات من خلال التواصل والاتصال المستمر، وكذا تقديم النصائح

الفصل الأول: أساسيات حول التدريب و أداء العاملين

و الانتقادات البناءة التي تساعد الفرد على تطوير نفسه .الدورات التدريبية التي يستفيد منها الموظفين والتي تنظم في أفواج تضم جميع فئات الموظفين باختلاف أعمارهم، مستوياتهم، مؤهلاتهم وخبراتهم... هذا التنوع في صفات وخصائص الموظفين، يخلق مزيج رائع، فلكل خصوصياته وأفكاره ووجهة نظره وغيرها من المميزات، وهذه الدورات التدريبية فرصة للاختلاط فيما بينهم وفرصة لتبادل الأفكار و الآراء و المهارات المختلفة، و من هنا تظهر الأفكار الدفينة 2 وتتقرب الأبعاد وتصبح هناك عالقة جيدة تربط الموظفين فيما بينهم في شكل فريق عمل متكامل.

إن عمليات التدريب تساعد في تكوين فرق العمل و تساعد الأفراد في تحقيق الانسجام والتوافق والتعاون بينهم لتنشأ ثقة متبادلة تزيد من تماسك الفريق و توجهه نحو العمل أكثر لتحسين الأداء الجماعي و أأن المنظمة تبحث دائماً عن أفراد قادرين على الابتكار، المبادرة، مواجهة مختلف الوضعيات التي تصادفهم قادرين على التعاون فيما بينهم لإنشاء القيمة للمنظمة، شرط إعطائهم الفرصة لإبراز مساهمتهم و مساعدتهم في تطوير مهاراتهم للوصول إلى التعلم المستمر الذي يمكنهم من تحسين معارفهم، ممارساتهم و تغيير أنماطهم السلوكية .يمكن التدريب من تحقيق بناء جماعي للمهارات الفردية ووضعها في فريق عمل واحد لتكوين مهارات جماعية تتميز بالانسجام حيث يختار المسيرون الأفراد بناء على قدرتهم على القيام بالمهام الموكلة إليهم وأهم شيء أن يكونوا متشبعين بثقافة العمل الجماعي ليكون انضمامهم للفريق فعال و أساسياً.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في الفصل الاول الى الجانب النظري من بحثنا، حيث حاولنا استعراض مفاهيم اساسية حول التدريب والأداء، حيث قمنا في المبحث الاول بالتطرق الى تعريف التدريب ومزاياه ومبادئه واهدافه، وايضا الى انواع التدريب واساليبه، وشرح مراحل العملية التدريبية، وقد حيث توصلنا الى ان التدريب هو عملية مستمرة لها عدة مزايا واساليب وقد تكون داخل او خارج المنظمة وذلك وفقا للبرنامج التدريبي الذي تم اعداده، اما في المبحث الثاني فقد قمنا باستعراض مجموعة من المفاهيم حول الأداء كالتعريف وابعاد الأداء ومكوناته، ومعايره والأنظمة المختلفة له، أما في المبحث الثالث فقد كان حول علاقة التدريب أداء العاملين، وذلك وفق ثلاثة ابعاد هي دور التدريب في المواظبة المثابرة على العمل و دوره في زيادة الدقة والجودة في إنجاز العمل، ودور التدريب في العمل بروح العمل، حيث قمنا بتسليط الضوء على دور التدريب واثره على أداء العاملين ذلك تبعا للأبعاد المذكورة مسبقا.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية بلدية

شتمة

الفصل الثاني: _____ الدراسة الميدانية بلدية شتمة

تمهيد: تناولنا في الفصلين السابقين مختلف الجوانب المنهجية و النظرية للموضوع، و سوف نتعرض في هذا الفصل إلى إجراءات الدراسة الميدانية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تكون فيها عملية جمع وتحليل البيانات و تفسير النتائج، و ذلك بإتباع إجراءات منهجية تسمح بتحديد الخطوات التي يجب المرور بها والمعلومات التي يجب الحصول عليها، حيث تعتبر الدراسة الميدانية إسقاط لما جاء في الجانب النظري للبحث، حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني : مراحل إعداد و تحليل الاستبيان.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بلدية شتمة

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

سنحاول في هذا المبحث استعراض لمحة عن المؤسسة محل الدراسة وكذا هيكلها التنظيمي و مهام مختلف المصالح المنظمة له.

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (بلدية شتمة)

1- أصل التسمية : يعود أصل تسميتها بهذا الاسم إلى عبارة (شط ماء) إلى ترجمت إلى الفرنسية Chetma لعدم وجود حرف الطاء في اللغة الفرنسية، وهذا في ما معناه دلالة على كثرة الماء بهذه المنطقة .

2- تاريخ نشأة البلدية: اعتمدت بلدية شتمة عام 1957 م في عهد الاستعمار الفرنسي و تتكون من ثلاث تجمعات سكانية عريقة هي : شتمة مركز و بها : الدشرة، الكدية، السدرة و السويكات إضافة إلى التجمعين السكانيين الدروع و سيدي خليل، والتي بها كل الخدمات الإدارية في شكل فروع بلدية للحالة المدنية تعمل على تقريب الإدارة من المواطن و كذا ضمان السير الحسن للمرفق العام.

3- الموقع، المساحة وعدد السكان : تقع بلدية شتمة في الجهة الشرقية من عاصمة الولاية بسكرة وهي أقرب بلدية لهذه الأخيرة حيث تبعد عن مقرها بجوالي سبعة كلم، تقدر مساحتها بجوالي : 110.03 كم² يحدها من الشمال بلدية برانيس و شرقا بلدية مشونش أما غربا و جنوبا فيحدها كل من ولاية بسكرة و بلدية سيدي عقبة على التوالي. ترتفع بجوالي 122 متر عن سطح البحر. يبلغ تعداد سكانها بجوالي 13670 نسمة حسب الإحصاء العام للسكان و السكن لسنة 2008.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

يبلغ عدد عمال و موظفي بلدية شتمة 137، ينقسمون إلى دائمين و متعاقدين من بينهم إداريين، تقنيين، أعوان نظافة، حراس و سائقين، موزعين عبر مختلف المنشآت التابعة لمصالح البلدية عبر إقليم بلدية شتمة حيث تتوفر على :

- مقر البلدية القديم : يضم مصلحة التنظيم و الشؤون العامة وكذا المصلحة البيومترية.
- حظيرة البلدية : تضم العتاد المتحرك للبلدية.
- مقر البلدية الجديد يضم الأمانة العامة، المجلس الشعبي البلدي و المصلحة التقنية و المالية.
- فروع إدارية تتمثل في فرعي: الدروع و سيدي خليل لاستخراج مختلف وثائق الحالة المدنية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بلدية شتمة

جدول رقم (01) تعداد عمال و موظفي بلدية شتمة.

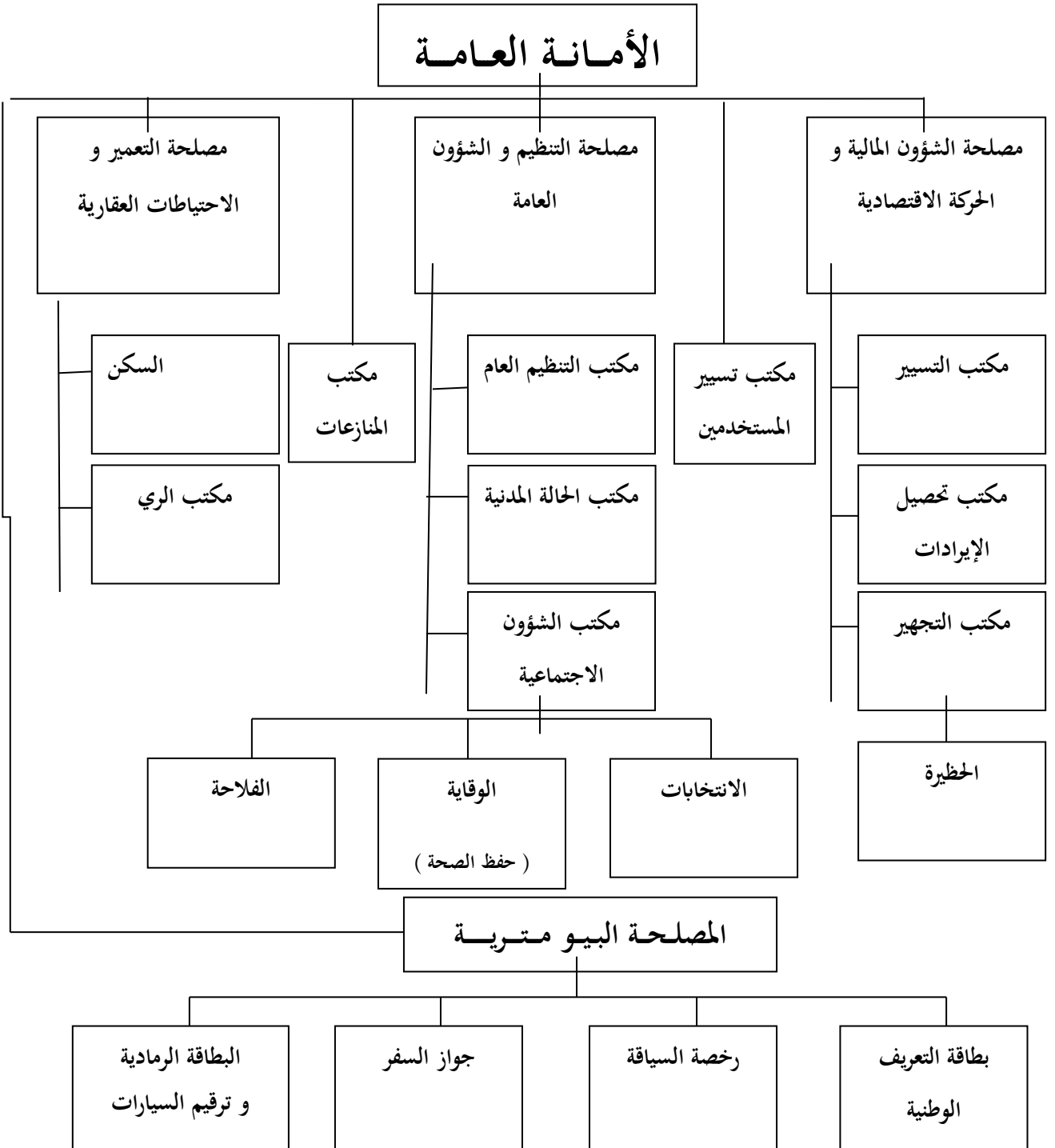
الصفة	التعداد	الرتبة	
عمال دائمين سلك الإدارة العامة	01	متصرف إقليمي مستشار	01
	08	متصرف إقليمي	02
	05	ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية	03
	01	ملحق الإدارة الإقليمية	04
	08	عون رئيسي للإدارة الإقليمية	05
	12	عون الإدارة الإقليمية	06
	04	عون مكتب للإدارة الإقليمية	07
	02	كاتب الإدارة الإقليمية	08
	01	كاتب مديرية للإدارة الإقليمية	09
	01	مستشار النشاطات الثقافية و الرياضية للإدارة الإقليمية	10
	01	مترجم - الترجمان للإدارة الإقليمية	11
	02	عون حفظ البيانات للإدارة الإقليمية	12
عمال دائمين سلك التقنيين	01	مفتش النظافة و النقاوة العمومية و البيئة	13
	02	تقني سامي للإدارة الإقليمية	14
	01	تقني سامي في الاعلام الآلي	15
	01	تقني في الاعلام الآلي	16
	15	عون النظافة و النقاوة العمومية	17
عمال دائمين سلك العمال المهنيين	01	عامل مهني صنف 01	18
	02	عامل مهني صنف 02	19
	02	عامل مهني صنف 03	20
العمال المتعاقدين	30	حارس	21
	14	عامل مهني مستوى أول	22
	09	سائق سيارة من المستوى الثاني	23
	06	عامل مهني مستوى ثاني	24
	08	عامل مهني مستوى ثالث	25
	01	عامل مهني مستوى رابع	26
	137	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق من المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لبلدية شتمة

حيث يتوزع العمال على هيكل تنظيمي به ثلاث مصالح و ذلك طبقا لقرار توزيع المصالح الادارية لبلدية شتمة سنة 1991، حيث يتولى الامين العام للبلدية الإشراف على التسيير الإداري لمختلف مصالح البلدية تم استحداث المصلحة البيومترية سنة 2015 تنفيذا للبرنامج الوطني المتضمن تقريب الإدارة من المواطن وكذا ضمان السير الحسن للمرفق العام، اما فيما يخص المجلس التنفيذي البلدي فيتكون من خمسة عشرة (15) فردا منتخبين لمدة خمسة (5) سنوات.

الشكل (02) : الهيكل التنظيمي لمصالح بلدية شتمة



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بلدية شتمة

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق من المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث : مهام المصالح لبلدية شتمة

قصد السير الحسن لمختلف المصالح وضعت لكل منها مهام محددة حيث يتولى الامين العام لبلدية الإشراف على سير مختلف المصالح و توزيع الموظفين بها وكذا التنسيق بين مختلف المصالح، وتمثل مهام المصالح فيما يلي :

1. الامانة العامة :

- أ- مسك سجل قرارات رئيس المجلس الشعبي البلدي
- ب- مسك سجل مقررات رئيس المجلس الشعبي البلدي
- ت- مسك سجل محاضر اجتماعات المجلس الشعبي البلدي
- ث- مسك سجل مداوات المجلس الشعبي البلدي
- ج- إعداد ميزانية البلدية
- ح- متابعة عمل جميع مصالح البلدية
- خ- التنسيق بين جميع مصالح البلدية
- د- ممارسة السلطة السلمية على الموظفين

2. السكرتاريا :

- أ- مسك سجل البريد الصادر
 - ب- مسك سجل البريد الوارد
 - ت- السهر على توزيع البريد على مصالح البلدية
 - ث- تحويل المكالمات الهاتفية
 - ج- مسك سجل الهاتف
- #### 3. مصلحة التنظيم و الشؤون العامة: (مكتب التنظيم العام)

- أ- استخراج شهادات (عدم العمل، الإقامة، بطاقة الإقامة، الكفالة، الانفصال، الاحتياج)
- ب- تصريح بتحويل الإقامة
- ت- المصادقة على الإمضاء
- ث- تسجيلات الخدمة الوطنية
- ج- استخراج وثيقة التصريح بالبيع واستمارة المالك الجديد للسيارات

(مكتب الحالة المدنية)

الفصل الثاني: _____ الدراسة الميدانية بلدية شتمة

- أ- تكوين الاعوان على مستوى الشبابيك لاستغلال تطبيقات الإعلام الآلي
 - ب- إبرام عقود الزواج
 - ت- تسجيل المواليد، الوفيات و الزواج
 - ث- استخراج شهادات (الميلاد، الوفاة، العزوبة، الحالة الشخصية و العائلية، الطلاق، عقد الزواج، بيان الولادة وبيان الوفاة)
 - ج- استخراج رخصة الدفن
 - ح- استخراج شهادة الميلاد الخاصة S12
 - خ- إعداد ملفات الأحكام الخاصة بالتسجيل أو تصحيح أخطاء المواليد، الزواج والوفيات.
- (مكتب الشؤون الاجتماعية)

- أ- متابعة ملفات المسنين، المعوقين، و المكفوفين
 - ب- ملفات تشغيل الشباب
 - ت- قضايا المواطنين
 - ث- متابعة الأشخاص الغير مؤمن لهم اجتماعيا
 - ج- إعداد و توزيع قفة رمضان
- أما فيما يخص مكتب الانتخابات فله مهام هي :

- أ- تسجيل المواطنين في القائمة الانتخابية طبقا للنصوص التشريعية المعمول بها
 - ب- شطب المواطنين من القائمة الانتخابية طبقا للنصوص التشريعية المعمول بها
 - ت- استخراج بطاقة الناخب.
 - ث- استخراج شهادة عدم التسجيل بالقوائم الانتخابية
 - ج- مسك جميع السجلات الخاصة بالانتخابات
- مكتب الوقاية (حفظ الصحة):

- أ- يحدد مهام وفقا للبرنامج السنوي المسطر من طرف لجنة الوقاية للبلدية كمرقابة المطاعم المدرسية و كذا المحلات التجارية ومكافحة الليمشمانبوز و مختلف المذابح المنتشرة عبر تراب بلدية شتمة

مكتب الفلاحة:

- أ- تسوية مشاكل الفلاحين التقنية و الإدارية
- ب- الارشاد الفلاحي

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بلدية شتمة

ت- المتابعة الميدانية لعملية استصلاح الأراضي

ث- متابعة الاصلاحات الفلاحية

ج- إحصائيات الفلاحة العامة

4. مصلحة التعمير و الاحتياطات العقارية :

أ- التهيئة العمرانية و التعمير

ب- ملفات رخص البناء

ت- إعداد البطاقات التقنية لجميع المشاريع المقترحة في ميدان البناء والتعمير.

ث- متابعة البناءات الغير شرعية.

ج- ترتيب و تثبيت جميع العقود الإدارية للأراضي الصالحة للبناء.

مكتب الري

أ- إعداد البطاقات التقنية لجميع المشاريع المقترحة في ميدان الري

ب- إعداد بطاقات المتابعة لجميع المشاريع

ت- إحصاء جميع نقاط المياه الصالحة للشرب- مياه السقي- السواقي- الخزانات.

ث- محاربة الامراض المتنقلة عن طريق المياه بالتنسيق مع مكتب حفظ الصحة

5. مصلحة الحركة المالية و الشؤون الاقتصادية : (مكتب التسيير)

أ- متابعة أجور و مخلفات المستخدمين

ب- متابعة نفقات التسيير

مكتب التجهيز

أ- إعداد مقترحات المشاريع التنموية للبلدية

ب- إعداد دفاتر شروط المناقصات و الاستشارات

ت- متابعة مختلف المشاريع التنموية للبلدية

ث- إعداد ملفات غلق المشاريع

ج- إعداد حوالات الدفع لوضعيات الاشغال

ح- متابعة الوضعية الثلاثية للمشاريع التنموية للبلدية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بلدية شتمة

مكتب متابعة و تحصيل الإيرادات

أ- متابعة جميع ممتلكات البلدية

ب- متابعة ملفات تأجير السكنات و المحلات و الأراضي و كذا ملف مشتركى مياه الشرب

ت- إعداد سندات الإيرادات لقسمي التسيير و التجهيز

حظيرة البلدية

أ- تسيير السارات، الشاحنات، الجرارات و مختلف الآليات المتعلقة بجميع مصالح البلدية

ب- مسك سجلات وقود مختلف المركبات و الآليات

ت- تسيير المخزن (قطع الغيار، مواد التنظيف و التطهير، جافيل، كلور الماء..... إلخ بالتنسيق مع مكتب حفظ الصحة.

ث- تسيير المستخدمين التابعين للحظيرة

مكتب تسيير المستخدمين:

أ- إعداد بطاقات التنقيط

ب- إعداد قرارات الترقية في الرتب و الدرجات

ت- متابعة مختلف عمليات التوظيف

ث- إعداد رزنامة العطل السنوية و الاستثنائية

ج- مسك و تدوين سجل محاضر اللجنة المتساوية الأعضاء

مكتب المنازعات

أ- دراسة القضايا

ب- دراسة و تحرير العرائض الافتتاحية للدعوى

ت- مسك السجل الخاص بالقضايا و المحامين

ث- إعداد و تحرير مذكرات الجواب

6. المصلحة البيومترية :

أ- مسك ملفات إصدار و تجديد بطاقة التعريف الوطنية العادية و البيومترية.

ب- مسك ملفات إصدار و تجديد رخصة السياقة و كذا شهادة الكفاءة للسياسة

ت- مسك و إصدار جواز السفر البيومتري .

ث- إصدار بالبطاقات الرمادية و كذا البطاقات التقنية للسيارات عبر الشبكة الولاية و الوطنية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بلدية شتمة

ج- إرسال الملفات الإلكترونية للأشخاص و المركبات عبر الشبكات الولائية و الوطنية.

المبحث الثاني: مراحل إعداد و تحليل الاستبيان.

من خلال هذا البحث سنحاول التطرق إلى مختلف المراحل التي مررنا بها عند إعدادنا للاستبيان، و عرض نتائجه و تحليله.

المطلب الأول: تصميم الاستبيان.

قصد تصميم الاستبيان جيد مررنا بالمراحل التالية:

أولاً: مرحلة إعداد الاستبيان

تم إعداد الاستبيان وفقاً للمراحل التالية :

أ- إعداد استبانة أولية

ب- عرض الاستبانة على المشرف للتحقق من مدى مطابقتها لمتطلبات الدراسة.

ت- ثم القيام بتعديل الاستبانة حسب ملاحظات المشرف.

ث- ضبط الاستبانة في شكلها النهائي (الملحق 01)

ج- توزيع الاستبانة على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة.

ثانياً: تحديد الحجم الأصلي للعينة

تمت هذه الدراسة على مستوى بلدية شتمة ولاية بسكرة حيث تم توزيع 60 نسخة من الاستبيان، على عمالو موظفي البلدية، كما تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بطريقة العينة العشوائية، وبعد استرجاع الاستبيان وفحصها وجدنا 50 استبانة صالحة تمت الإجابة عنها أي بنسبة 80%، وعليه كان حجم العينة 50 فرد.

ثالثاً: تحديد أقسام و محاور الدراسة

تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين أساسيين هما:

القسم الأول: يتكون من أسئلة حول المعلومات الشخصية لأفراد العينة ويتضمن 4 فقرات وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يتناول محاور الاستبانة حيث قسم إلى محورين كالتالي :

المحور الأول: تناول مجموعة من الأسئلة حول التدريب، ويتكون من 4 أبعاد وكل بعد يتضمن 4 فقرات حيث يشمل المحور بأكمله 16 فقرة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بلدية شتمة

المحور الثاني : يتناول مجموعة من الأسئلة حول أداء العاملين، حيث يتكون المحور من 3 ابعاد وكل بعد يتضمن 4 فقرات حيث يشل المحور بأكمله 12 فقرة.

وقد كانت درجة الاجابة على كل فقرة مكونة من 5 درجات، أي الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي (likert ,scale) لقياس الاستبيان، وذلك حسب التصنيفات الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (02) : مقياس ليكارت الخماسي

الإجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان.

من اجل تحليل نتائج الاستبيان تم الاعتماد على برنامج spss20 ومن خلال هذا المطلب سوف نتطرق الى أهم النتائج المتوصل اليها.

أولا: تحليل المعلومات الشخصية.

ان وصف المعلومات الشخصية لعينة الدراسة تم تمثيلها في (04) أسئلة تهدف في مجملها لتوضيح بعض الامور التي تساعد في تحليل النتائج فيما بعد والجدول التالي يوضح بتفصيل هذه الخصائص :

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بلدية شتمة

جدول رقم(03): المعلومات الشخصية لعينة الدراسة

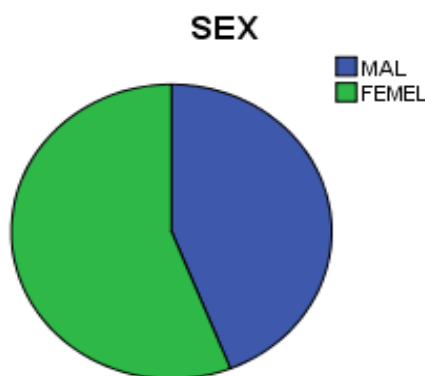
النسبة %	التكرارات Fi	الفئات	التعین
44	22	ذكر	الجنس
56	28	أنثى	
16	8	أقل من 30 سنة	العمر
52	26	من 30 الى 40 سنة	
18	9	من 41 الى 50 سنة	
14	7	أكثر من 50 سنة	
18	9	تقني سامي	المستوى التعليمي
28	14	ليسانس	
14	7	متوسط	
32	16	ثانوي	
8	4	ماستر	
30	15	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
30	15	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
40	20	من 10 سنة فأكثر	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss20

من خلال الجدول رقم(03) نلاحظ ما يلي:

النسبة العالية للأفراد هي نسبة الإناث حيث بلغ عددهم 28 فرد اي بنسبة(56%) من أفراد العينة، في حين بلغ عدد الذكور 22 فرد أي بنسبة(44%) من أفراد العينة اي أن الفئة أكثر سيطرة هي فئة الاناث، اي ان النسبة الاكثر لمبحوثي الدراسة كانت الاناث، وهذا يمكن أن يرجع حسب تحليلنا إلى ان قطاع الخدمات يلقي اقبالا واهمية أكثر عند الاناث.

الشكل (3): توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس

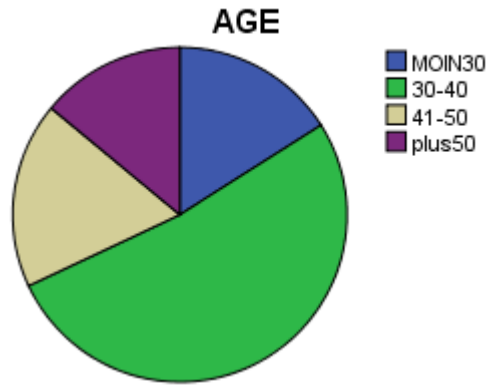


المصدر: من اعداد الطالبة حسب نتائج spss

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بلدية شتمة

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة التي يتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة هم الأكثر حيث بلغ عددهم 26 فرداً أي بنسبة (52%)، ثم يليها أفراد العينة من 41 إلى 50 سنة والذي بلغ عددها 9 فرداً بنسبة (18%)، ثم الأفراد الذين أعمارهم أقل من 30 سنة والذي بلغ 08 أفراد أي بنسبة (16%)، في المقابل كانت أقل نسبة للأفراد أكثر من 50 سنة والذي بلغ عددهم 07 أفراد بنسبة (14%)، مما يدل حسب الجدول على أن (68%) من المستخدمين شباب أقل من أو يساوي 40 سنة .

الشكل (4): توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر

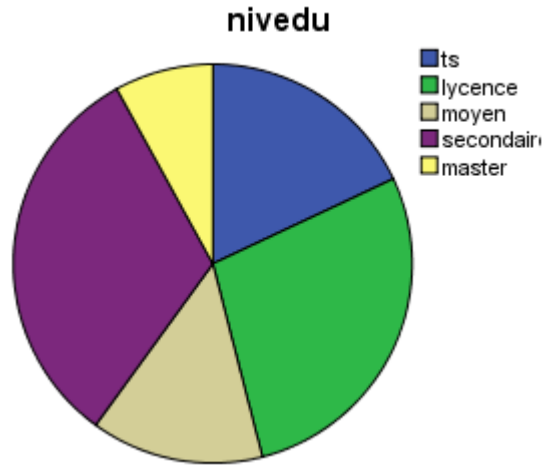


المصدر: من اعداد الطالبة حسب نتائج spss

من جانب اخر نجد ان اغلبية أفراد العينة لهم مستوى تعليمي ثانوي، حيث احتلت المرتبة الاولى هذه الفئة وبلغ عددهم 16 فرد بنسبة (32%) من افراد العينة، ثم تليها افراد الذين لهم مستوى ليسانس حيث بلغ عددهم 14 أفراد بنسبة (28%) من افراد العينة، وفي الافراد المتحصلين على تقني سامي بلغ عددهم 09 افراد بنسبة (18%) من افراد العينة، و الأفراد الذين لهم مستوى متوسط بلغ عددهم كذلك 07 أفراد بنسبة (14%)، وفي الاخير الافراد المتحصلين على شهادة الماستر بلغ عددهم 04 افراد بنسبة (5%)، من خلال الجدول فإن (68%) من المستخدمين لهم مستوى تعليمي بين الثانوي والجامعي سواء متحصلين على شهادة ليسانس أو شهادة ماستر.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بلدية شتمة

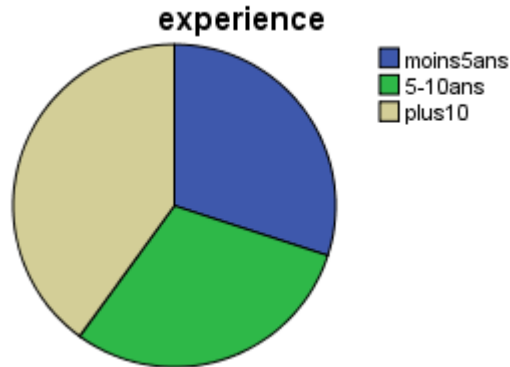
الشكل(5): توزيع افراد عينة الراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطلبة حسب نتائج spss

نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة الافراد الذين مدة عملهم من 10 سنوات فأكثر بلغ عددهم 20 فرد بنسبة(40%)، فيما تساوى نسبة الافراد الذين مدة عملهم أقل من 5 سنوات حيث بلغ عددهم 15 فرد بنسبة (30%)، مع الافراد الذين مدة عملهم من 05 إلى أقل من 10 سنوات حيث بلغ عددهم كذلك 15 فرد بنسبة (30%)، أي أن (60%) من أفراد العينة لهم سنوات خبرة أكثر من 10 سنوات مما يدل على وجود استقرار.

الشكل(6): توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطلبة حسب نتائج spss

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل التحقق من الفرضيات ، يجب التأكد من طبيعة توزيع استجابات أفراد العينة على كل من مقياس التدريب و اداء العاملين و هذا باستخدام اختبار كولغروف وكانت النتائج كما تظهر في الجدول أسفله :

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بلدية شتمة

الجدول رقم (4): جدول التوزيع الطبيعي كولمغروف

المتغير	كولمغروف	مستوى الدلالة
التدريب	0.074	0.020
أداء العاملين	0.145	0.010

المصدر: من اعداد الطالبة حسب نتائج spss

حسب الجدول فان المتغيرين التدريب وأداء العاملين يخضعان للتوزيع الطبيعي

ثالثا: تحليل عبارات الاستبيان

سنحاول في هذه المرحلة تحليل عبارات الاستبيان من أجل استنتاج أهم النتائج التي تخص الدراسة ولكن قبل البدء في تحليل عبارات يجب حساب اولا معامل الثبات .

1-معامل ثبات وصدق الاستبيان:

من أجل قياس الاتساق بين الداخلي عبارات الاستبانة تم استخدام معامل "كرونباخ ألفا" والذي يعتبر احد الاختبارات الأكثر شيوعا واستخداما في مثل هذه الدراسات حيث أعطت نتائج التحليل الجدول التالي :

جدول رقم(05): اختبار معامل ثبات لكل عبارات القياس.

البيان	عدد الفقرات	معامل الثبات Alpha cronbach	معامل الصدق
محور التدريب	16	0.813	0.901
محور أداء العاملين	12	0.816	0.903
مجموع محاور الاستبيان	28	0.814	0.902

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss20.

*القيمة المرجعية لمعامل الفاكرونباخ =0.60 اي 60% .

*معامل الصدق= الجذر التربيعي لمعامل الثبات

من الجدول رقم (50) نلاحظ ان معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة يمتاز بدرجة كبيرة من الثبات والصدق وعليه فهو يحقق الشروط المطلوبة، لاعتمادها كوسيلة تحليل ميدانية حيث اخذ معامل ثبات نسبة (81.4%) والتي تعتبر نسبة جيدة في المقياس، وتعكس درجة التجانس والاتساق الداخلي بين العبارات المختارة لقياس كل محور من محاور الاستبيان، كما ان معامل الصدق بلغ نسبة (90.2%) وهي نسبة جيدة جدا.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بلدية شتمة

رابعاً: نتائج تحليل عبارات الاستبيان

المحور الاول: التدريب.

الجدول رقم (06): تحليل ابعاد مقياس التدريب

المتوسطات و الانحرافات المعيارية		
50	العينة	الاحتياجات للتدريب
3.265	المتوسط الحسابي	
0.7944	الانحراف المعياري	
50	العينة	تصميم البرامج
3.19	المتوسط الحسابي	
0.7294	الانحراف المعياري	
50	العينة	تنفيذ البرامج
3.33	المتوسط الحسابي	
0.8577	الانحراف المعياري	
50	العينة	تقييم البرامج
3.86	المتوسط الحسابي	
0.7199	الانحراف المعياري	
50	العينة	مجموع التدريب
3.4175	المتوسط الحسابي	
0.5780	الانحراف المعياري	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

1-تحديد الاحتياجات التدريبية: من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ ان بعد "تحديد الاحتياجات التدريبية" جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.265) وانحراف معياري (0.7944)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة في سلم ليكارت الخماسي (2.60-3.39) اي ان آراء افراد العينة اتجهت نحو محايد، اي انهم امتنعوا من ابداء الموافقة او عدم الموافقة على ان بلدية شتمة تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.

2-تصميم البرامج التدريبية: من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ ان بعد "تصميم البرامج التدريبية" جاء في المرتبة الرابعة اي الاخيرة وذلك بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (0.7294)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة (2.60-3.39) اي ان آراء افراد العينة اتجهت نحو الحياد، اي عدم ابداء الموافقة من عدمها على قيام بلدية شتمة بتصميم برامج تدريبية.

3-تنفيذ البرامج التدريبية: من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ ان بعد "تنفيذ البرامج التدريبية" جاء في المرتبة الثالثة وذلك بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.8577)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة (2.60-3.39) اي ان آراء افراد العينة في ذا البعد جاءت محايدة، وذلك بعدم ابداء الموافقة او عدم الموافقة حول ما اذا كانت بلدية شتمة تقوم بتنفيذ برامج تدريبية لعاملها.

4-تقييم البرامج التدريبية: من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ ان بعد "تقييم البرامج التدريبية" جاء في المرتبة الأولى وذلك بمتوسط (3.86) وانحراف معياري (0.7199)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة () اي ان آراء افراد العينة في البعد اتجهت نحو الموافقة، انهم موافقون على تقييم البرامج التدريبية في بلدية شتمة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بلدية شتمة

من خلال الجدول (06) نلاحظ ان بعد التدريب جاء بدرجة عالية، وذلك بمتوسط حسابي (3.4175) وانحراف معياري (0.5780) اي ان هناك موافقة من قبل افراد العينة محل الدراسة على عبارات القياس لمتغير التدريب.

المحور الثاني: أداء العاملين

الجدول رقم (07): تحليل ابعاد أداء العاملين :

المتوسطات والانحرافات المعيارية		
50	العينة	المواظبة
3.895	المتوسط الحسابي	
0.6567	الانحراف المعياري	
50	العينة	زيادة الدقة والجودة في انجاز العمل
3.435	المتوسط الحسابي	
0.8745	الانحراف المعياري	
50	العينة	روح العمل بفريق العمل
3.435	المتوسط الحسابي	
0.8745	الانحراف المعياري	
2.6912	المتوسط الحسابي	مجموع أداء العاملين
0.5177	الانحراف المعياري	

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss20

1-المواظبة والمثابرة على العمل: من الجدول (07) نلاحظ ان بعد "المواظبة والمثابرة على العمل" جاء في المرتبة الاولى في ترتيب الفئات بمتوسط حسابي (3.895) وانحراف معياري (0.6567)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من سلم ليكارت الخماسي (4.20-5)، اي ان آراء افراد العينة اتجهت نحو الموافقة، اي انهم يوافقون على ان اغلب موظفين في بلدية شتمة مواظبين ومثابرين في عملهم.

وهذا يفسر ان اغلب الموظفين التابعين لبلدية شتمة حريصين بأوقات العمل و احترام القوانين الداخلية للبلدية وانجاز المهام في الوقت المحدد.

2-زيادة الدقة والجودة في إنجاز العمل: من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ ان هذا البعد جاء في المرتبة الرابعة في ترتيب الفئات، وذلك بمتوسط حسابي (3.435) وانحراف معياري (0.8745)، وهو يقع في الفئة الرابعة من سلم ليكارت الخماسي (4.15-3.40)، اي ان آراء افراد العينة اتجهت نحو الموافقة، اي انهم يوافقون على ان موظفين بلدية شتمة يقومون بإنجاز اعمالهم بدقة وجودة.

وهذا يفسر ان اغلب الموظفين في بلدية شتمة حريصين على انجاز اعمالهم وفق المعايير المحددة والموارد المتاحة، وانهم يتبادلون الأفكار والمعارف مع زملائهم.

3-العمل بروح فريق العمل: من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ ان بعد "العمل بروح فريق العمل" جاء في المرتبة الرابعة في ترتيب الفئات، بمتوسط حسابي (3.435) وانحراف معياري (0.8745)، اي هو متوسط يقع في الفئة الرابعة من سلم ليكارت

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بلدية شتمة

الخماسي (3.40-4.19)، أي أن آراء أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافقون على أن أغلب الموظفين في بلدية شتمة يعملون بروح فريق العمل.

وهذا يفسر أن أغلب الموظفين في بلدية شتمة يتعاونون فيما بينهم وأن ذلك يشعرهم بالرضا، وحرصين على اتخاذ القرارات وحل المشاكل جماعياً.

ومن خلال الجدول (07) نلاحظ أن متغير أداء العاملين جاء بدرجة متوسطة، وذلك بمتوسط حسابي (2.6912) وانحراف معياري (0.5177)، أي أن آراء أفراد العينة محل الدراسة كانت متباينة بين الحياد والموافقة على عبارات مقياس أداء العاملين.

خامساً: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال ما تم التوصل إليه من علاقات الارتباط بين أبعاد نموذج الدراسة فإننا سنقوم باختبار صحة الفرضيات، وسيتم التطرق لطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة حيث سيتم توضيح معامل الارتباط بيرسون لكل متغير من نموذج الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (8): معامل الارتباط بيرسون بين متغير التدريب وأداء العاملين بأبعاده الأربعة

الرقم	المتغيرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
		ابعاد التدريب	
1	أداء العاملين	0.4276	0.0005
2	المواظبة والمثابرة على العمل	0.666	0.0001
3	الدقة والجودة في الإنجاز	0.267	0.0061
4	العمل بروح فريق العمل	0.267	0.0061

المصدر: من أعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية: توجد علاقة بين التدريب وأداء العاملين

تشير نتائج الجدول أعلاه أنه توجد علاقة طردية بين متغير التدريب ومتغير الأداء، بمقدار (0.4276) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة بين التدريب والمواظبة والمثابرة في العمل

تشير نتائج الجدول أدناه إلى وجود علاقة طردية بين متغير التدريب وبعد المواظبة والمثابرة في العمل، وذلك بمقدار (0.666) عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك يؤكد صحة الفرضية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة بين التدريب وزيادة الدقة والجودة في إنجاز العمل

من خلال الجدول نلاحظ أنه توجد علاقة ارتباطية طردية بين التدريب وزيادة الجودة والدقة في الإنجاز وهو ما يترجمه معامل الارتباط بيرسون المقدر بـ (0.267) عند مستوى دلالة عند (0.05)، مما يؤكد صحة الفرضية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة بين التدريب والعمل بروح فريق العمل

الفصل الثاني: _____ الدراسة الميدانية بلدية شتمة

من خلال الجدول نلاحظ انه توجد علاقة طردية بين التدريب والعمل بروح العمل، وذلك بمقدار (0.267) عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤكد صحة الفرضية

ثالثا: التحليل العملي.

من خلال نتائج الدراسة الميدانية لإشكالية بحثنا هذا والمتعلقة بدور التدريب في تحسين أداء العاملين بلدية شتمة، توصلنا إلى تحقق الفرضية الرئيسية للدراسة والتي مفادها أنه يوجد علاقة بين التدريب وتحسين اداء الموارد البشرية، و ذلك بإيجاد علاقة ارتباط بين التدريب و أداء العاملين، كما أن الأبعاد الثلاثة المدروسة (المواظبة والمثابرة في العمل، زيادة الدقة والجودة في إنجاز العمل والعمل بروح فريق العمل) في المؤسسة وبانه بعد المواظبة والمثابرة في العمل وكذا الدقة والجودة في الإنجاز يوجد دور لهما في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، فالمؤسسة تسعى لتحسين أداء مواردها البشرية، عن طريق احترام العامل للأنظمة وقوانين العمل و الحرص على انجاز العمل في الوقت المحدد ، دون إهمال جانب تبادل الافكار الجديدة والمعارف بين العاملين وذلك لتطوير الكفاءات وتحسين الأداء، واستغلال الموارد المتاحة التي تحرص المؤسسة على توفيرها لعاملها، وكذا منح العمال دورات تدريبية قصد إيجاد أفكار إبداعية جديدة تساهم في تحسين أداء مواردها البشرية، كذلك تولي المؤسسة اهتماما كبيرا على احترام الوقت و الانضباط فيه و غرست ذلك في ذهنيات العمال و إيمانهم بأن الوقت عنصر مهم و يجب استغلاله في العمل، فاحترام الوقت و الالتزام به يجعل العمال يبذلون جهدهم لأداء أعمالهم في الوقت المحدد. أما بعد العمل بروح فريق العمل فكانت نتيجة الدراسة انه يوجد دور في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ما يدل بأن العمال يرون بأن العمل الجماعي يخلق جو من التعاون والشعور بالرضا، وحل المشاكل واتخاذ القرارات جماعيا.

الفصل الثاني: _____ الدراسة الميدانية بلدية شتمة

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بإجراء دراسة ميدانية على بلدية شتمة ولاية بسكرة حيث تطرقنا فيه من خلال المبحث الاول الذي جاء تحت عنوان التعريف بالمؤسسة محل الدراسة الى أصل التسمية تاريخ نشأة البلدية ثم إلى الموقع و المساحة و عدد سكانها، بعدها الى الهيكل التنظيمي للمؤسسة و عدد العمال والموظفين بها ، ثم قمنا بإعداد استبيان يتكون من مجموعة من العبارات التي تُخدم هدف الدراسة، وبعد تحليل النتائج بالاعتماد على البرنامج الاحصائي spss20، وذلك من اجل معرفة دور الذي تقوم به التدريب في تحسين أداء العاملين (المواظبة والمثابرة على العمل، زيادة الدقة والجودة في إنجاز العمل والعمل بروح فريق العمل)حيث توصلنا الى النتائج التالية :

-يوجد دور للتدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال، وجود علاقة بين التدريب والمواظبة والمثابرة على العمل، وكذا هنالك علاقة بين التدريب والجودة والدقة في الإنجاز والعمل بروح فريق العمل.

الخاتمة

خاتمة

ان الأهمية البالغة التي يحظى بها المورد البشري في المنظمة ورغم تغير أهميته من المراحل السابقة الى وقتنا الحالي، الا ان أداء المورد البشري له تأثير كبير على اداء المؤسسة، حيث تسعى المؤسسات الى تحسين أدائها وذلك بتطوير كفاءات ومهارات عاملها، حيث يعود ذلك بالأثر الايجابي على اداء المؤسسة، ان العمل الجماعي وتقاسم الأفكار والمعارف بين الأفراد داخل المؤسسة يؤدي الى تحسين أداء الأفراد وبالتالي تحسين أداء المؤسسة وتحقيق اهدافها.

ويعتبر التدريب عملية مهمة تساعد المؤسسة على تحسين أداء افرادها وتطوير كفاءاتهم وتنمية مهاراتهم، وذلك بإعداد برامج تدريبية تتناسب والاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة، حيث ان تنظيم دورات تدريبية بشكل مستمر لفائدة العاملين داخل المؤسسة يساعد الأفراد على انجاز عملهم في الوقت المحدد، والالتزام بالقوانين الداخلية للمنظمة، وتبادل الأفكار حول العمل بين الأفراد وكذلك التشجيع على العمل الجماعي والتعاون والتفاهم فيما بينهم.

ومما سبق نستطيع القول ان للتدريب أهمية في تحسن أداء العاملين، وبالتالي تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم، وتحسين أداء المؤسسة، وتحقيق الأهداف وخلق ميزة تنافسية، وكذا مساعدة المؤسسة على تطوير مجال نشاطها و تحسين جودة خدماتها وذلك بالاعتماد على برامج تدريبية تحوّل للعاملين تطوير كفاءاتهم وتعلم مهارات جديدة.

ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها توصلنا إلى النتائج والتوصيات التالية:

أولاً: النتائج

أ: النتائج النظرية :

- 1- يتأثر سلوك الافراد في المنظمات و كذا أداتهم حيث يختلف هذا التأثير من منظمة إلى أخرى نتيجة الدورات التدريبية التي توفرها المؤسسة محل الدراسة.
- 2- تشجيع الأفكار الجديدة و المبادرات من شأنه رفع أداء العاملين بالمنظمة.
- 3- قصد تحسين أداء العاملين على المنظمات تنظيم دورات تدريبية خارجية قصد إيجاد أفكار إبداعية جديدة.
- 4- يؤدي العمل الجماعي إلى إبراز أداء بعض الأفراد و تحسينه على حساب البعض الآخر .
- 5- احترام مواقيت دخول و خروج العاملين من شأنه أداء الأعمال في وقتها المحدد.
- 6- تلقي دورات تدريبية خارجية من شأنه إيجاد أفكار إبداعية جديدة قصد تحسين أداء الأفراد.
- 7- التدريب عامل مهم في رسم صورة المنظمة و تطوير اداء العاملين وكفاءاتهم وقدراتهم التي لها اثر ايجابي على المنظمة .

ب: النتائج التطبيقية:

- 1- أظهرت الدراسة من نتائج الاستبيان أنه يوجد دور للتدريب في تحسين اداء العاملين ببلدية شتمة و ذلك لوجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل "التدريب" و المتغير التابع " أداء العاملين"

الخاتمة :

- 2- أهمية الدورات التدريبية في المنظمات وضرورة الاهتمام بها لما لها اثر ايجابي على أداء العاملين
- 3- أداء الموظفين لأعمالهم في الوقت المحدد دليل على اهتمام المنظمة بوقت العمل واستغلاله في ذلك.
- 4- تشجيع الإدارة على انجاز الأعمال بدقة والجودة يؤدي بالعامل إلى تحسين أداءه بعيدا عن الاعمال الروتينية المعتادة.
- 5- التدريب له اثر على جعل العاملين يولون الاهتمام بالعمل الجماعي وذلك بخدم عملية تحسين أداء العاملين

ثانيا: التوصيات:

- 1- على المؤسسة تكتيف البرامج التدريبية في المؤسسة وخارجها مما لها اثر ايجابي على أداء العاملين.
- 2- الوقوف على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وتنفيذ البرامج التدريبية.
- 3- مكافئة العمال على تقديم أفكار إبداعية جديدة من شأنه ضخ روح جديدة في المؤسسة و خاصة على أداء عامليها.
- 4- الاهتمام بالعاملين من كل الجوانب من شأنه الزيادة في مستوى أداءهم.
- 5- على المنظمات ضبط مواقيت عملها و الاهتمام به قصد انجاز الأعمال المؤكدة لعمال و اداءها في وقتها المحدد.

الفهرس

الفهرس : الفهرس

الصفحة	العنوان
	الملخص
	قائمة الجداول والاشكال
I	خطة البحث
أ-ج	مقدمة
19 – 1	الفصل الأول :اساسيات حول التدريب وأداء العاملين
1	تمهيد
12-2	المبحث الأول: ماهية التدريب
3-2	المطلب الأول: تعريف التدريب
5-3	المطلب الثاني: مبادئ واهداف التدريب
10-6	المطلب الثالث: انواع وأساليب التدريب
12-10	المطلب الرابع: مراحل العملية التدريبية.
16-13	المبحث الثاني: ماهية الأداء
13	المطلب الأول: تعريف الأداء.
14-13	المطلب الثاني: أبعاد ومكونات الأداء.
15-14	المطلب الثالث: تقييم الأداء.
16-15	المطلب الرابع: معايير وأنظمة الأداء.

الفهرس :

19-16	المبحث الثالث: دور التدريب في تحسين أداء العاملين.
17-16	المطلب الأول: دور التدريب في المواظبة والمثابرة على العمل.
17	المطلب الثاني: دور التدريب في زيادة الدقة والجودة في إنجاز العمل.
18-17	المطلب الثالث: دور التدريب في العمل بروح فريق العمل.
19	خلاصة الفصل
37-20	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بلدية شتمة
20	تمهيد.
27-20	المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
21	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة بلدية شتمة.
23-21	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.
27-23	المطلب الثالث: مهام المصالح لبلدية شتمة.
36-28	المبحث الثاني: مراحل إعداد و تحليل الاستبيان.
29-28	المطلب الأول: تصميم الاستبيان.
35-29	المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان.
39-35	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.
39	خلاصة الفصل.
41-40	خاتمة.
45-44	فهرس المحتويات

الفهرس :

48-47	قائمة المراجع.
54-49	الملاحق .

قائمة المراجع

المراجع :

- 1-ابراهيم محمد المحاسنة. (2013). *ادارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق*. الاردن: دار درير للنشر والتوزيع.
- 2- اسامة محمد جرادات ، و عقلة محمد المبيضين . (2012). *التدريب الاداري الموجه للاداء*. القاهرة، مصر : بحوث الدراسات.
- 3-المانع محمد بن علي. (2006). *تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالامن العام*. رسالة ماجستير في العلوم الادارية . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، المملكة العربية السعودية: كلية الدراسات العليا قسم العلوم الادارية .
- 4-امال بوزرقاطة. (2019/2018). *اثر التدريب على أداء العاملين*. بسكرة، جامعة محمد خيضر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- 5-بورقعة فاطمة ،رزين عكاشة. (03 12, 2020). *تأثير الرضا الوظيفي على رضا العاملين بتوسط الولاء التنظيمي لدى بريد الجزائر بالوحدة الولائية للبريد بالنعامة*. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، الصفحات 945-966.
- 6-حمود كاظم خضيرة . (2010). *منظمة المعرفة*. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 7-خالد رجم ، محمد الأمين شربي ، و هدى الله دباش . (11 06, 2018). *تحليل العلاقة بين نظام تقييم العامل وادائه في المؤسسة الاقتصادية: حالة فرع توزيع الكهرباء والغاز بورقلة*. مجلة التنظيم والعمل، الصفحات 7-30.
- 8-خالد رجم ، محمد نجيب سويقات ، و سمية قداش. (31 12, 2021). *تشخيص واقع نظام تقييم أداء العاملين في الجامعة دراسة خالة عينة من موظفي جامعة ورقلة*. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، الصفحات 95-119.
- 9-خالد رجم ، و رشيد منصورية . (03 12, 2018). *واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من مؤسسات النفطية بحاسي مسعود*. مجلة الباحث، الصفحات 413-423.
- 10-د. محمد عبد الفتاح الصيرفي. (2009). *التدريب الاداري* . عمان، الاردن : دار المناهج للنشر والتوزيع .
- 11-درة عبد الباري البراهيم ، و زهير النعيم الصباغ . (2008). *ادارة الموارد البشرية* . عمان،الاردن : دار وائل.
- 12-زهرة ساعد قرمش. (2007/2006). *دور التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية*. سكيكدة، جامعة 20 اوت 1955 كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، الجزائر.
- 13-سامي قرمش. (بلا تاريخ). *دور التدريب الالكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة التكوين في مجمع سونالغاز -البلدية-*. منكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال. سكيكدة، قسم علوم التسيير ، الجزائر: جامعة 20 اوت 1955.
- 14-شيلي سويطي ، و علا ميمي . (07 07, 2019). *نظام تقييم الأداء الوظيفي واثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني*. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، الصفحات 253-286.
- 15-شرف الدين مؤمن. (بلا تاريخ). *دور الادارة بالعمليات في تحسين الأداء في للمؤسسة الاقتصادية* .
- 16-صلاح الدين محمد عبد الباقي . (2004). *ادارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر*. مصر: الدار الجامعية.
- 17-عمارة محمد علي عامر الخير . (31 12, 2021). *الدور الوسيط للابداع الاداري في العلاقة بين هندسة العمليات (الهندرة) واداء العاملين- دراسة ميدانية على شركات الاتصال*. مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والادارية، الصفحات 13-29.
- 18-فيصل حسونة . (2008). *ادارة الموارد البشرية*. عمان، الاردن: دار اسامة للنشر والتوزيع.
- 19-محمد بولودان ، و زكرياء عبد الليوة . (2018/2017). *دور التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية (دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل)*. جيجل ، جامعة محمد الصديق بن يحي كلية الحقوق والعلوم السياسية ، الجزائر .
- 20-مدحت ابو النصر. (2008). *ادارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق*. مصر: دار الفجر للنشر.
- 21-مصطفى احمد السيد. (2004). *ادارة الموارد البشرية "الادارة العصرية لرأس المال الفكري"*. القاهرة .

المراجع :

- 22- مؤيد سعد السالم . (2009). *ادارة الموارد البشرية (الإصدار الاولى)* . عمان ، الاردن : دار اثراء للنشر .
- 23- نجم عبد الله العزاوي ، و عباس حسين جواد. (2010). *الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية* . عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 24- نوال شنافي . (2015/2014). دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل- بسكرة . بسكرة ، جامعة محمد خيضر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر .
- 25- نورالدين عسلي . (30 06, 2018). دراسة اثر الاندماج الوظيفي على اداء العاملين في المستشفيات العمومية دراسة ميدانية لعينة في مستشفى الزهراوي. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، الصفحات 142-153.

قائمة الملاحق



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



السنة الثانية (ماستر): تسيير واقتصاد مؤسسات "مجال LMD"

إستبيان بحث

حول: دور التدريب في تحسين اداء العاملين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجيا منكم حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التي تطمح للتعرف على " دور التدريب في تحسين اداء العاملين ". وذلك بتفضلكم على الاجابة على أسئلة هذا الاستبيان، الذي يندرج ضمن مشروع نهاية الدراسة، وذلك لاستفقاء متطلبات نيل شهادة الماستر في تسيير واقتصاد مؤسسات .

وتهدف هذه الدراسة للتعرف على الاداء بأبعاده المختلفة (المواظبة والمثابرة على العمل، الدقة والجودة في الانجاز، العمل بروح فريق العمل)

القسم الأول: البيانات العامة.

تهدف هذه البيانات للإطلاع على بعض الخصائص الاجتماعية والمهنية لعينة الدراسة المستهدفة في هذا البحث، حتى يمكن تفسير وتحليل بعض النتائج لاحقاً، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية بوضع علامة (X) في المربع الملائم لاختياركم.

- (1) الجنس : ذكر أنثى
- (2) العمر : أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة
 من 41 إلى 50 سنة أكبر من 50
- (3) المستوى التعليمي : تقني سامي ليسانس
 متوسط ثانوي جامعي
- (4) سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
 من 10 سنة فأكثر

القسم الثاني: التدريب

درجات الموافقة					عبارات القياس	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
تحديد الاحتياجات التدريبية						
					01	تهتم الإدارة بتحديد فئة الموظفين المحتاجين لدورات تدريبية
					02	تهتم الإدارة برفع معدل كفاءة فعالية أداء موظفيه
					03	الإدارة تقوم بدراسة احتياجات التدريب اعتمادا على تقييم الاداء
					04	إدارتنا على اقتناع بأن الموظف في حاجة ماسة للتدريب
تصميم البرامج التدريبية						
					05	. البرامج التدريبية التي استفدت منها ساعدتك على تنمية مهاراتك
					06	عند تحديد مواضيع التدريب تأخذ الإدارة بعين الاعتبار احتياجات الموظف
					07	. البرامج التدريبية صممت بطريقة تتوافق مع متطلبات الوظيفة
					08	تقوم الإدارة بإعداد برامج تدريبية تتناسب مع التطورات المحيطة
تنفيذ البرامج التدريبية						
					09	تهتم الإدارة بتنفيذ فعلي للتدريبات المخططة في فترات زمنية مناسبة
					10	تنفيذ برامج تنفيذية خارج مكان العمل تعد فكرة مستحسنة لدى الموظفين
					11	اختيار طرق مناسبة لتنفيذ البرنامج التدريبي تتواءم مع خطة التدريب
					12	يتلقى الموظف كل الإرشادات و التوجيهات من طرف المدربين خلال التدريب

تقييم البرامج التدريبية						
					13	تقيس الإدارة مدى ارتباط موضوعات الدورة التدريبية بطبيعة عمل الموظفين
					14	يساهم البرنامج التدريبي في إكساب الموظف مهارات و معارف جديدة
					15	يلتزم المدربون ببرنامج الدورة التدريبية من حيث استغلال الوقت و الوسائل
					16	تهتم الإدارة بكون المدرب كفاء و فعال و لديه روح المسؤولية و متعاون

القسم الثالث: أداء العاملين

تهدف العبارات الواردة في هذا القسم لمعرفة أو قياس الأداء لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، لذلك رجي من سيادتكم التأشير بالعلامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسب من بين الخيارات المتاحة.

درجات الموافقة					عبارات القياس	
موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما		
1- المواظبة و المثابرة على العمل						
					01	أحرص على الالتزام بأنظمة و قوانين العمل
					02	أحرص على إنجاز العمل في الوقت المحدد
					03	التزم باوقات العمل الرسمية
					04	يمكنني العمل خارج أوقات العمل الرسمية لانجاز المهام المطلوبة
2-الدقة و الجودة في الانجاز						
					05	أنجز المهام الوظيفية وفقا للمعايير المحددة
					06	أهتم بإنجاز الأعمال الموكلة إلي دون تبذير
					07	أستغل كافة الموارد المتاحة لإنجاز الاعمال
					08	تبادل الأفكار الجديدة و المعارف حول العمل مع الزملاء

3- العمل بروح فريق العمل					
					09 في إدارتنا توفر العمل في الفريق للموظف جو من التعاون و التفاهم
					10 العمل ضمن فريق العمل يشعرنى بالرضا
					11 في إدارتنا يتم اتخاذ القرارات و حل المشاكل جماعيا
					12 في إدارتنا الثقة هي أساس العالقة بين أعضاء فريق العمل

وشكراً على حسن تعاونكم ومساهمتم في إنجاز هذه الدراسة