

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

قسم العلوم الاجتماعية



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

دور التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

رقيق عبد الله

إعداد الطالبتين:

حياة بلهادي

جهان سرهود

لجنة المناقشة

المؤسسة الأصلية	الصفة	الرتبة	الاستاذ
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	رئيسا	أستاذ	تركي احمد عبد الناصر
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مشرفا ومقررا	دكتور	د. رقيق عبد الله
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مناقشا	دكتور	د. الذهبي ابراهيم

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" حديث صحيح

اولا نحمد الله ونشكره على منحنا القدرة على اتمام هذا العمل

كما نتقدم بالشكر الجزيل الى كل من ساهم في اتمام هذا العمل ونخص بالذكر الاولياء

الاعزاء . . .

جميع أساتذة الكلية وخاصة الاستاذ المشرف رقيق عبد الله الذي لم يخل علينا بتوصياته

ونصائحه.

الى كل من ساهم ولو بالكلمة الطيبة في اعداد هذا العمل المتواضع سائلين

تبارك وتعالى أن يجزيهم عنا وعن الأمة الاسلامية كل الخير.

الإهداء

نهدي عملنا هذا الى:

من قال في شأنهما الله عز وجل، بعد بسم الله الرحمن الرحيم

(وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا)

والدينا الكريمين أطال الله في عمرهما اللذان سهرنا من أجلنا الليالي

وبذلا كل ما في وسعهما لإرضائنا وبلوغ مبتغانا إلى كل أفراد العائلة

الذين كانوا نور يضيء لنا طريق النجاح، إلى كل من يعمل بصدق وأمانة ...

إلى كل الأخوة والأخوات والأصدقاء والأقارب

إلى كل من ساعدنا ونصحنا في إنجاز هذا العمل

إلى كافة الأساتذة الذين ساعدونا

خاصة الأستاذ المشرف "رقيق عبد الله".

وإلى كل الزملاء والزميلات في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

جهان سرهود - حياة بلهادي

ملخص الدراسة باللغة العربية:

سعيًا من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، لذلك قمنا بدراسة ميدانية على عينة من عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي وتم طرح التساؤل التالي:

- إلى أي مدى يمكن للتدريب أن يساهم في تحسين أداء العاملين في المؤسسة؟

وتتفرع عليه الأسئلة الفرعية التالية:

- هل للتدريب دور في تطوير مهارات العاملين في المؤسسة؟

- ما مدى مساهمة العملية التدريبية في رفع الكفاءة المهنية للعاملين في المؤسسة؟

وللإجابة على التساؤلات السابقة تم بداية وضع فرضية رئيسية متمثلة في:

- يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة

أما الفرضيات الفرعية فهي كالتالي:

- للتدريب دور في تطوير مهارات العاملين في المؤسسة.

- تساهم العملية التدريبية في رفع الكفاءة المهنية للعاملين في المؤسسة.

حيث اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بظاهرة موضوع البحث. ولتحقيق هذا الهدف استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة وتم توزيع استمارة الاستبيان داخل المؤسسة على عينة قدرها 19 عامل وقد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بالاعتماد على معاملات الارتباط والنسب المئوية، وتمكنت الدراسة من الإجابة عن التساؤلات المطروحة في الأشكالية، ومنه تم الحصول على النتائج التالية:

- يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة

- للتدريب دور في تطوير مهارات العاملين في المؤسسة.

- تساهم العملية التدريبية في رفع الكفاءة المهنية للعاملين في المؤسسة.

Study Summary in English:

Through this study, we sought to identify the role of training in improving the performance of workers within the Electricity and Gas Distribution Corporation in the Valley, so we conducted a field study on a sample of workers of the Electricity and Gas Distribution Company in the Valley, and the following question was asked:

- To what extent can training contribute to improving the performance of employees in the organization?

It is divided into the following sub-questions:

- Does training have a role in developing the skills of employees in the organization?
- What is the contribution of the training process to raising the professional competence of the employees in the institution?

In order to answer the previous questions, a main hypothesis was established:

- Training contributes to improving the performance of employees in the organization.

The sub-hypotheses are as follows:

- Training has a role in developing the skills of employees in the organization.
- The training process contributes to raising the professional competence of the employees of the institution.

Where we relied in our study on the descriptive approach in collecting data and data related to the phenomenon of the subject of the research. To achieve this goal, we used the questionnaire as a tool for the study, and the questionnaire was distributed within the institution to a sample of 19 workers. From it the following results were obtained:

- Training contributes to improving the performance of employees in the organization.
- Training has a role in developing the skills of employees in the organization.
- The training process contributes to raising the professional competence of the employees of the institution.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	شكر وتقدير
ب	الإهداء
ج	ملخص باللغة العربية
د	ملخص باللغة الانجليزية
هـ-ز	فهرس المحتويات
ج	قائمة الجداول
ط	قائمة الملاحق
ي-ك	مقدمة..
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	
14	أولاً: اشكالية الدراسة
15	ثانياً: فرضيات الدراسة
16	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع
16	رابعاً: أهمية الدراسة
17	خامساً: أهداف الدراسة
18	سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة
21	سابعاً: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الإطار النظري للتدريب	
25	تمهيد
26	المبحث الأول: ماهية التدريب
26	-المطلب الأول: مفهوم التدريب
27	-المطلب الثاني: أهمية التدريب
28	-المطلب الثالث: أهداف التدريب
31	المبحث الثاني: أساسيات التدريب

31	-المطلب الاول: مسؤولية التدريب وأنواعه
39	-المطلب الثاني: مبادئ التدريب
40	-المطلب الثالث: أساليب التدريب
44	المبحث الثالث: مراحل اعداد البرنامج التدريبي
44	- المطلب الاول: تحديد الاحتياجات التدريبية
50	- المطلب الثاني: تصميم البرنامج التدريبي
55	- المطلب الثالث: تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي
59	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإطار النظري للأداء	
61	تمهيد
64	المبحث الأول: ماهية الاداء
64	- المطلب الأول: مفهوم الاداء ومكوناته
67	- المطلب الثاني: أنواع الاداء وعناصره.
69	- المطلب الثالث: محددات وأهمية الأداء
72	المبحث الثاني: تقييم الاداء
72	- المطلب الأول: مفهوم تقييم الاداء.
73	- المطلب الثاني: أهداف تقييم الاداء.
74	- المطلب الثالث: خطوات تقييم الاداء.
75	المبحث الثالث: تحسين الاداء.
75	- المطلب الاول: مفهوم عملية تحسين الاداء.
76	- المطلب الثاني: خطوات عملية تحسين الاداء.

76	- المطلب الثالث: طرق عملية تحسين الاداء.
79	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة	
82	تمهيد:
83	المبحث الاول: تقديم المؤسسة
83	- المطلب الاول: تقديم مؤسسة سونلغاز
84	- المطلب الثاني: نشأة مركز التوزيع بالوادي
88	المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة
88	- المطلب الاول: مجالات الدراسة
89	- المطلب الثاني: منهج الدراسة
90	- المطلب الثالث: أدوات الدراسة
92	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
92	- المطلب الاول: عرض وتحليل البيانات
110	- المطلب الثاني: مناقشة وتفسير نتائج البيانات
112	خلاصة الفصل
113	خاتمة
116	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
38	أنواع التدريب	01
92	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	02
92	يوضح متغير العمر لأفراد عينة الدراسة	03
93	حول متغير المؤهل العلمي لأفراد العينة	04
94	يوضح مدة العمل بالمؤسسة	05
95	حول عدد الدورات التدريبية المستفاد منها	06
95	حول متغير الاستفادة من التدريب	07
96	حول متغير مكان التدريب	08
97	حول هل يتم التدريب على تقنيات جديدة التي تطبقها المؤسسة	09
98	حول حصول جميع العاملين على فرص متكافئة للتدريب	10
99	حول تطوير التدريب من مهارات العاملين	11
99	حول مساعدة التدريب على اتقان العمل اكثر	12
100	حول رفع التدريب من كفاءة وخبرة العاملين	13
101	حول ما ان كان محتوى التدريب متلائما مع متطلبات منصب العاملين	14
101	حول تحقيق البرامج التدريبية الاهداف الموضوعية لأجلها	15
102	حول قيام الادارة بمتابعة تقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها	16
103	حول مساعدة التدريب في تحقيق اهداف العاملين	17
103	حول مساعدة برنامج التدريب على تنفيذ العمل بسهولة	18
104	حول توفر الرغبة لدى العاملين في انجاز عملهم على أكمل وجه	19
105	يوضح روح التعاون بين الافراد داخل المؤسسة	20
105	يوضح مدى التزام العاملون بالأوقات الرسمية للعمل	21
106	يوضح مدى مساعدة التدريب في التقليل من الحركات الزائدة	22
106	يبين مدى تأثير طرق وآليات الاداء والمكافآت والحوافز على الاداء	23
107	يبين ما ان كانت المؤسسة فرص التدريب من اجل تحسين الاداء	24
108	يوضح تقييم المؤسسة لأداء العاملين	25
109	يبين مدى تحسن في مستوى الاداء بعد التدريب	26

قائمة الملاحق

العنوان	رقم الملحق
الاستبيان	01
الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي	02

مقدمة:

تمتلك المؤسسات بمختلف أنواعها سواء كانت صناعية، تجارية، موارد متنوعة تمكنها من مزاوله نشاطها والقيام بأعمالها على أكمل وجه في سبيل الوصول إلى الأهداف المسطرة، حيث يعتبر المورد البشري أساس هذه المؤسسات، ومن أهم موارد خاصة الموارد البشرية ذات الكفاءات والمهارات الفنية والسلوكية الحالية القادرة على الإبداع الابتكار، كذلك تركز على هذا النوع من الموارد وتعمل على تدعيمه وتنميته بمختلف الوسائل، وسعيا منها لتحقيق الأداء المتميز ومواكبة التطورات السريعة في كل المجالات تقوم هذه الأخيرة بتدريب العاملين حرصا منها على تطوير أدائهم وتنمية مهاراتهم وتنويع الخبرات، لذا أصبح لازما عليها أن تصمم برامج تدريبية تبنى على التحديد والتدقيق للاحتياجات التدريبية لكل من العاملين والمؤسسة والسير على متابعة السير الحسن لهذه العملية بالإضافة إلى تحقيق نتائج، وذلك لمعرفة مدى نجاحه لأن بقاء المؤسسة واستمراريتها مرهون بكفاءات تتمتع بالدقة، والبراعة والقدرة على التنفيذ والعمل بروح الفريق، والتعاون، والتفاني والإخلاص في العمل.

وعليه أصبحت وظيفة التدريب استثمارا يكون عائد على العامل من خلال اكتساب مهارات إضافية، ومفاهيم وقواعد واتجاهات جديدة وكذلك على مستوى المؤسسة من خلال تحسين نوعية الإنتاج وزيادته، فعلى الإدارة توفير الإمكانيات المادية والمختصين من أجل التدريب والتي قد تكون مكلفة للمؤسسة، ولكن العائد يكون مربحا لها وذلك لضمان استمرارية بقاء المؤسسة .

ولا تكتفي بذلك بل يجب أن تهتم اهتماما كبيرا بالعاملين وأن تعمل على تحسين مستواهم باستمرار، ويكون ذلك بتقييم أدائهم دوريا لمعرفة نقاط قوتهم وتدعيمها وكذا نقاط ضعفهم ومعالجتها حيث تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم السياسات المستعملة في أغلب المؤسسات كونها تدرب أداء العاملين دراسة شاملة بالإضافة إلى تقديمها لمعلومات مهمة جدا، تفيد في اتخاذ قرارات عديدة وهامة وحتى حل بعض المشاكل في المؤسسة.

ومن هذا المنطلق وباعتبار أن المؤسسة تسعى لتحسين أداءها، الذي يعد الشاغل الأول للمؤسسات، ومن بينها مؤسساتنا الجزائرية التي لازمها ضعف الأداء منذ نشأتها إلى

يومنا هذا، مما يشكل عائقاً أمام مواكبتها لمتغيرات السائدة عالمياً، خاصة وأنها بصدد الانتقال إلى مرحلة جديدة في الاقتصاد ألا وهي مرحلة اقتصاد المعارف المتميزة بالتنافس حول اكتساب المعارف والمهارات النادرة واللازمة لتحسين أداء عمالها ومن تمكينها من الخوض في غمار المنافسة في ظل محيط يتميز بالتغيرات السريعة والمستمرة ويكون البقاء فيه للأسرع.

وعليه فإن دراستنا تمحورت حول دور التدريب في تحسين أداء العاملين بما له من أهمية بالغة في مساعدة الأفراد في أداء مهامهم من خلال نشاط التدريب، وعلى هذا الأساس تم تطبيق الدراسة الميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي. لقد تم اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية سمحت لنا باختياره، من بينها الميل الشخصي لدراسة هذا الموضوع، والرغبة فهي إثراء البحث العلمي بدراسة نظرية وميدانية حول التدريب ودوره فهي تحسين أداء العاملين، وكذلك نظراً لعلاقة الموضوع بمجال تكويننا الأكاديمي (علم اجتماع تنظيم وعمل)، بالإضافة إلى أهمية التدريب بالنسبة للعنصر البشري في المؤسسة.

ولتحقيق هذا المسعى قسمت دراستنا إلى فصول على النحو التالي:

تناولنا في الفصل الأول التعريف بالبحث والإطار المفاهيمي للدراسة، حيث تعرضنا فيه إلى طرح الإشكالية، فرضيات الدراسة والأهداف، والدراسات السابقة، ثم الفصل الثاني تناولنا فيه الإطار النظري للتدريب من خلال ثلاثة مباحث، تناولنا في المبحث الأول ماهية التدريب، أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى أساسيات التدريب، وأما المبحث الثالث احتوى على مراحل إعداد البرنامج التدريبي. أما في الفصل الثالث تناولنا فيه الإطار النظري للأداء من خلال ثلاثة مباحث، تناولنا في المبحث الأول ماهية الأداء، أما المبحث الثاني تقييم الأداء وفي المبحث الثالث تناولنا فيه تحسين الأداء. أما الفصل الرابع فقد تضمن الإطار الميداني للدراسة الذي ضم ثلاث مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول تقديم المؤسسة، والمبحث الثاني الإجراءات المنهجية للدراسة، والمبحث الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة واستخلاص النتائج العامة للبحث وصولاً إلى أهم التوصيات.

الجانِبِ النَّظَرِي

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للدراسة

1. اشكالية البحث.
2. فرضيات الدراسة.
3. أسباب اختيار الموضوع.
4. أهمية البحث.
5. أهداف الدراسة.
6. تحديد المفاهيم.
7. الدراسات السابقة.

1. الإشكالية:

يشهد العالم تغيرات متسارعة على جميع الأصعدة، سواءا كانت الاقتصادية أو تكنولوجية أو اجتماعية الأمر الذي ينعكس على المؤسسات بحيث تعتبر المؤسسة جزء لا يتجزأ من مجتمعاتنا الحالية، فهي عبارة عن نسق اجتماعي يتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة قد تكون مباشرة وفقا لمجموعة من القواعد والقوانين السائدة ضمن نطاق محدد من اجل بلوغ أهداف معينة، حيث يعتبر الفرد فيها الركيزة الأساسية فالمؤسسة تسعى من خلاله تحقيق أهدافها باعتباره المحرك الرئيسي لوسائل الإنتاج، وذلك من خلال المهام والوظائف الموكلة له.

بحيث تعتمد المؤسسات على كفاءة العنصر البشري في إدارتها فهو مفتاح النجاح لتحقيق فاعلية استخدام العناصر الأخرى، إذ يعد المحرك الأساسي لجميع نشاطات المؤسسة ومصدر لنشاطاتها المختلفة خاصة عندما يتميز بنوعية مهارية ومعرفية وقدرات وقابلية تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها في المؤسسة.

ويعتبر التدريب أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق الملائمة بين متطلبات الوظائف وبين قدرات ومهارات الأفراد بقصد زيادة الإنتاجية حيث يهدف بصورة أساسية إلى تطوير قدرات الأفراد واكتسابهم قدرات ومهارات ومعارف جديدة وتغيير سوء اتجاهاتهم وتطوير سلوكياتهم وذلك من خلال تكوينهم وترقيتهم وتطوير مسارهم الوظيفي ومن هنا انتقل دور المؤسسات. فقد برزت مسائل عديدة تقع ضمن مسؤولية هذه المؤسسات ومن بين هذه المسائل التدريب الفعال للعمال لذا زاد الاهتمام بالتدريب فلم يعد ينحصر على الأفراد الذين لديهم قصور في أدائهم بل أصبح الآن يركز على رفع الكفاءة والخبرة المهنية للفرد.

فالتدريب أصبح أداة أساسية تعتمد عليها كل المؤسسات التي ترغب في تحسين أدائها من خلال تطوير المهارات واكتساب الخبرات والمعارف وتنمية قدرات العمال.

ويعد تحسين الأداء من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية فهو موضوع مهم لدى المؤسسات المتميزة والتي تعني بأداء عملها وبه تنهض المؤسسة وبدونه تتقاعس عن جودة خدماتها، فالأداء الجيد هو مقياس المنظمات المتميزة بعملها الدؤوب في مجال البحث نحو

الأفضل في الأداء وذلك باهتمامها بجودة الأداء ومواجهة الظروف التي تجعله يأخذ منحى سلبى، بحيث يمكن تحسين طرق أداء العامل وجودته في اختصار الوقت للإنجاز ورفع جودة الأداء، بحيث أصبحت المؤسسات تتفاعل مع هذه التغيرات المتسارعة وتعمل على تقييم أوضاعها وأداء موظفيها وتسد أي خلل أو نقص في مهاراتها وذلك عن طريق الأخذ بعملية التدريب التي تمثل استثمار طويل الأجل على مستوى الفرد في المؤسسة.

ونظرا لأهمية التدريب في المؤسسة وأهمية الأداء للعاملين، جاءت هذه الدراسة لتوضيح العلاقة بين التدريب وأداء العاملين في المؤسسة ومعرفة الدور الذي يلعبه التدريب في تحسين الأداء. ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

الى أي مدى يمكن للتدريب أن يساهم في تحسين أداء العاملين في المؤسسة؟

• التساؤلات الفرعية:

- هل للتدريب دور في تطوير مهارات العاملين في المؤسسة؟
- ما مدى مساهمة العملية التدريبية في رفع الكفاءة المهنية للعاملين في المؤسسة؟

2. الفرضيات:

الفرضية العامة:

يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة؟

الفرضيات الفرعية:

للتدريب دور في تطوير مهارات العاملين في المؤسسة.

تساهم العملية التدريبية في رفع الكفاءة المهنية للعاملين في المؤسسة.

3. أسباب اختيار الموضوع:

لكل عمل بحث علمي ممهدهات مبرراته لقيام الباحث به، ولقد كانت عدة أسباب ومبررات شخصية موضوعية جعلتنا نختار هذا الموضوع هي:

أسباب شخصية:

- الرغبة للبحث في موضوع التدريب.
- الرغبة في الاطلاع على واقع التدريب داخل المؤسسة المبحوثة.
- الموضوع حسب تقدير يدخل في حدود الإمكانيات المادية والعلمية والزمنية.
- السعي لإثراء معارفنا المتعلقة باختصاصنا وذلك بغرض توظيفها مستقبلاً.

أسباب موضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة والبحث.
- أهمية الموضوع المعرفية وغاياته العلمية.
- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتحسين أداءه كونه العامل الأساسي في استمرارية وبقاء المؤسسة.
- التعرف على كيفية خطوات وضع البرنامج التدريبي بالمؤسسة.

4. أهمية الدراسة:

- تمثل أهمية الدراسة في محاولة تسليط الضوء على دور وأهمية التدريب في تحسين أداء العاملين.
- التدريب يساعد العاملين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة.
- يساهم التدريب في تنمية مهارات الأفراد وتطوير قدراتهم وسلوكياتهم وجعلهم أكثر حيوية في أداء مهامهم.
- يساعد التدريب على خلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين.
- الإثراء العلمي الذي تضيفه نتائج الدراسة لتوضيح الأسس العلمية لبرامج التدريب.

5. أهداف الدراسة:

- إثراء الجانب المعرفي في مجال موضوع التدريب في المؤسسة.
- دراسة تحليل وقياس أثر النشاط التدريبي في أداء العاملين في المؤسسة.

- ما مدى مساهمة التدريب في تطوير المهارات وتنمية قدرات العاملين في المؤسسة.
- تحديد مواطن القصور والضعف في البرامج التدريبية من اجل التعرف على التحديات التي تعيق مجال التدريب في المؤسسة.
- الكشف عن دور التدريب في رفع الكفاءة والخبرة المهنية للعاملين.

6. تحديد المفاهيم:

الدور:

❖ **لغة:** الدور من المصدر دار، عود الشيء إلى ما كان عليه، وهو يعني الاضطلاع بمهمة¹

❖ **اصطلاحا:** يعرفه " احمد زكي بدوي " بأنه: هو المتوقع من المفرد في الجماعة والجانب الدينامي لمركز الفرد، فبينما يشير إلى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز ويتحدد سلوك الفرد في ضوء توقعاته وتوقعات الآخرين منه حيث يتأثر الفرد بالحقوق والواجبات في ضوء تقبل الجماعة ومستويات السلوك في الثقافة²

التعريف الإجرائي لدور: هو مجموعة من المهام والواجبات التي يساهم بها الشخص من اجل إثبات دوره بما يتوافق مع قدراته وإمكانياته وتحقيق متطلبات كل من الفرد والوظيفة وتحسين الأداء.

التدريب:

❖ **لغة:** درب فلانا بالشيء، وعليه، وفيه، أي عوده ومرنه، يقال درب البعير أي علمه السير على الدروب.³

❖ **اصطلاحا:** هناك العديد من المفاهيم والتي قدمت لمصطلح التدريب وتختلف من مفكر إلى

آخر:

- يعرف التدريب على انه: عملية تبادلية لتعليم مجموعة من المعارف والأساليب المتعلقة بالعمل.

¹ المعجم الوجيز، 1998، ص238.

² حبيبة لافي، نظرية الدور بين الاصول الاجتماعية التوظيف التحليل السياسي، مجلة العلوم القانونية السياسية، عدد17، جامعة باتنة2، الجزائر، 2018، ص774.

³ المعجم الوجيز، 1998، ص224.

- ويعرف أيضا: انه عملية هدفها اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي ينقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات من اجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء وزيادة الإنتاجية.¹
- ويعرف التدريب أيضا: على انه نشاط منظم يهدف إلى تنمية معلومات ومهارات واتجاهات الأفراد وتغيير السلوكيات، ورفع كفاءات وقدرات تنفيذ الأعمال، وتطوير أساليب العمل في منظمة معينة وبها يشبع حاجات الأفراد بتطوير الذات.²
- ويعرف أيضا: انه عملية منظمة تحدث تغييرا في نظرة وسلوك الفرد(المتدرب) إلى عمله، من خلال إكسابه ومهارات جديدة تؤدي إلى تحسين أداءه.³
- ومن خلال ما سبق يمكن القول أن التدريب عملية مقصودة تهدف إلى تنمية المهارات والقدرات من اجل رفع الكفاءة إتقان العمل وزيادة روح التعاون.

التعريف الإجرائي للتدريب:

هو نشاط مخطط ومنظم يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات والقدرات والاتجاهات من اجل التحسين والتطوير لأساليب العمل بالمؤسسة والتي تؤدي إلى زيادة كفاءة الأفراد لأداء أعمالهم.

الأداء:

❖ لغة: أدى الشيء: قام به، تأدى: أنجز، الأداء التأدية.⁴

❖ اصطلاحا:

- يعرف الأداء: انه انجاز الأعمال كما يجب ان تنجز، وهذا ينسجم مع اتجاه الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة إتمام وظيفته، حيث يعبر الأداء على السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

¹ عصام حيدر، التدريب والتطوير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص2.
² سالي زكي محمود، فن التدريب الإبداعي، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر، 2013، ص23.
³ باسم الحميري، التدريب الفعال منهجي والتطبيقي، دار الحامد النشر والتوزيع، ط1، 2009، ص13.
⁴ المعجم الوجيز، 1998، ص10.

- **ويعرف أيضا:** بأنه المخرجات والأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذلك فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة أي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى من خلال هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.¹
- **كما يعرف الأداء:** بأنه السلوك الذي تقاس به قدرت الفرد على الإسهام في تحقيق أهدافها المسطرة.
- يعرف أيضا تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.²
- يعرف على أنه: الاثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور او المهام، الذي يشير الى درجة تحقيق اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.³
- فالأداء ه محصلة جهود الافراد العاملين المبذولة لإتمام أي عملية بالمؤسسة تكون قابلة للقياس بغرض الوصول الى تحقيق الاهداف
- التعريف الإجرائي للأداء:** هو درجة تحقيق وإنجاز المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة.

العاملين

- ❖ **لغة:** عامل اسم، الجمع عمال، اسم العامل، الكثير العمل أو الذائب على العمل، العامل من يعمل في مهنة أو وظيفة، القوى العاملة، العمال والموظفون في مشروع أو نشاط معين.⁴
- ❖ **اصطلاحا:** فقد جاء في نص المادة من قانون 12/78 المتعلق بالقانون الأساسي للعامل: حيث جاء في نص المادة الأولى " يعتبر عاملا كل شخص يعيش من حاصل عمله اليدوي أو الفكري ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمال أثناء نشاطه المهني على أن مصطلح الموظف العام يطلق على كل شخص يعمل، حيث يكفي للشخص يعمل حتى يطلق عليه موظف عام⁵

¹دري حمزة، دور التدريب في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017، ص9

²الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث العدد السابع، 2009، ص217.

³ لكحل منيف، تحفيز العاملين بناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، دار المثقف للنشر والتوزيع، ط1، 2018، ص91.

⁴ المعجم الوجيز، 1998، ص435.

⁵ قانون 12/78 المؤرخ في 5 اوت 1978 والمتضمن القانون الاساسي العام للعمال الجريدة الرسمية العدد 32.

التعريف الاجرائي للعاملين: هم مجموعة من الموظفين الذين يشغلون وظائف مختلفة في المؤسسة والذين تلقوا برامج تدريبية متنوعة في مؤسساتهم وغير مؤسساتهم وترتبطهم عقود قانونية مكتوبة للقيام بوظائفهم لأداء أعمالهم بأنجع الطرق والأساليب من اجل تحقيق أهداف محددة داخل المؤسسة بمقابل اجر مادي او معنوي.

تعريف المهارات:

❖ **لغة:** تعني القدرة على أداء عمل بحذق وبراعة ومهارة من مصدر مهر، وجمع مهارات، وهي انجاز مهمة بكيفية محددة وسهولة في فعل شيء بلباقة، ماهر متفوق في عمله¹

❖ **اصطلاحا:** هي القدرة على استخدام المعرفة المتخصصة وتطبيقها وتوظيفها بطريقة صحيحة وهادفة مع توفر الاستعدادات والرغبة والحاجة²

التعريف الإجرائي للمهارات: هي المعرفة التي يلم بها المشتغل، والخبرة التي يكتسبها ويقوم بتطبيقها في عمله مما يتيح له فرصة التطوير والتحسين المستمر لهذه الخبرة خلال التطبيق.

تعريف الكفاءة:

❖ **لغة:** تعني مهارة، براعة، حذق مقدرة مهنية أي كفاءة عامل أهلية للقيام بعمل في مجال ما، وبمعنى كفاءات مؤهلات " هو أكثر المرشحين كفاءة³ ".

❖ **اصطلاحا:** هي تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف وبموجبها تكون المنظمة كفئة حينما تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى لتحقيقه وأفضل مستوى من الجودة⁴.

التعريف الإجرائي للكفاءة: هي تحقيق أهداف المنظمة بأعلى كفاءة من زيادة الإنتاجية مقابل الجهد والوقت الذي يبذله العامل عند القيام بالمهام والواجبات ومدى وملاءمتها لظروف العمل الحالي والمستقبلي.

1 المعجم الوجيز، 1998، ص593

2 عامر خيضر، حميد الكبيسي، التدريب الاداري الامني رؤية معاصرة للقرن العشرين، ط1، دارحامد للنشر والتوزيع، الرياض، 2010، ص14.

3 المعجم الوجيز، 1998، ص536.

4 عامر خيضر، حميد الكبيسي، المرجع السابق، ص16.

7. الدراسات السابقة:

الدراسة الاولى:

صاحب الدراسة: قريشي محمد الصالح 2005

عنوان الدراسة: تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية

هدف الدراسة العام: تحديد مدى فعالية البرامج التدريبية من جانب انعكاسها على استيعاب المستفيدين من برامج التدريب للمعارف والمهارات

مجتمع وعينة الدراسة: تم اختيارها باستخدام العينة العشوائية الطبقية، حيث تشكلت مفردات عينة الدراسة من الفئات العمالية الثلاثة؛ أعوان التنفيذ، أعوان التحكم وكذا الإطارات، وقد بلغ عدد مفردات عينة الأفراد المتدربين 226 مفردة، اما عينة المشرفين على الأفراد المستفيدين من التدريب 25 مفردة

منهج الدراسة: اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي وكذا الأسلوبين التحليلي والاحصائي

أدوات الدراسة: ما يتعلق بأدوات جمع البيانات فقد استخدم الباحث الاستمارة

نتيجة الدراسة: استخلصت الدراسة أن دورات التدريب المحققة قد حققت فعاليتها بشكل مقبول من ناحية أنه كان هناك أثر إيجابي لما تم تعلمه في أماكن العمل حسب آراء المشرفين على مجموع المستفيدين من التدريب.

الدراسة الثانية:

صاحب الدراسة: جمال باشا 2012

عنوان الدراسة: التدريب وعلاقته بأداء الصحفيين في المؤسسة الوطنية للتلفزيون

هدف الدراسة العام: تهدف الدراسة الى اظهار اهمية التدريب وتقييم الاداء في المنظمات، اضافة الى ابراز علاقة التدريب بعملية تقييم الاداء وضرورة ربط البرامج التدريبية مع نظام تقييم الاداء لضمان مبدأ التنافس.

مجتمع وعينة الدراسة: تم اختيار 107 عينة من صحافة القنوات التلفزيونية بالمؤسسة الوطنية للتلفزيون

منهج الدراسة: المنهج الذي تمّ اعتماده هو منهج التحليل النسقي في اطاره العام

أدوات الدراسة: ما يتعلق بأدوات جمع البيانات فقد استخدم الباحث الملاحظة بالمشاركة، المقابلة، الاستمارة

نتيجة الدراسة: في النهاية أن التدريب يشكل الارضية التي تحقق الاداء وتطوره، ولكن لا بد على المؤسسة الوطنية للتلفزيون ان تجعله سهل المأل وليس تحت رحمة المحسوبة والجهوية والمصلحية

الدراسة الثالثة:

صاحب الدراسة: عائدة عبد العزيز علي نعمان 2014

عنوان الدراسة: علاقة التدريب بأداء العاملين في الادارة الوسطى

هدف الدراسة العام: هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مضمون العملية التدريبية من خلال اتجاهات القيادات الإدارية والافراد العاملين في الادارة الوسطى وأثر التدريب على اداء الافراد

مجتمع وعينة الدراسة: تم تحديد مجتمع الدراسة على فئتين: الافراد العاملين في الادارة الوسطى والقيادات الادارية في الجامعة، يبلغ العدد الاجمالي لمجتمع الدراسة 240 وتم توزيع 240 استبانة وتم استرداد 188 استبانة

منهج الدراسة: اعتمد الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي

أدوات الدراسة: ما يتعلق بأدوات جمع البيانات فقد استخدم الباحثة الاستمارة

نتيجة الدراسة: استخلصت الدراسة ان للتدريب علاقة في تحسين اداء العاملين

الدراسة الرابعة:

صاحب الدراسة: بن عزة فردوس 2015

عنوان الدراسة: دور التدريب في تحسين اداء العاملين في المؤسسة الصغير والمتوسطة

هدف الدراسة العام: الهدف من هذه الدراسة تحليل وقياس أثر النشاط التدريبي في اداء العاملين

مجتمع وعينة الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة 70 عاملا في العيادة طبية جراحية ضياء بورقلة، وقد تم اختيار 36 عينة من العاملين في المؤسسة.

منهج الدراسة: اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، اما الجانب التطبيقي تم الاعتماد منهج دراسة حالة

أدوات الدراسة: ما يتعلق بأدوات جمع البيانات فقد استخدم الباحث الاستمارة

نتيجة الدراسة: استخلصت الدراسة الى ان عناصر التدريب فاعلة وتساعد على تحسين اداء العاملين بدرجة كبيرة، كما ان التدريب يؤثر على اداء العاملين بدرجة قوية.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للتدريب

تمهيد

المبحث الاول: ماهية التدريب.

المطلب الاول: مفهوم التدريب.

المطلب الثاني: أهمية التدريب.

المطلب الثالث: أهداف التدريب.

المبحث الثاني: أساسيات التدريب.

المطلب الاول: مسؤولية التدريب وأنواعه.

المطلب الثاني: مبادئ التدريب.

المطلب الثالث: أساليب التدريب.

المبحث الثالث: مراحل اعداد البرنامج التدريبي.

المطلب الاول: تحديد الاحتياجات التدريبية.

المطلب الثاني: تصميم البرنامج التدريبي.

المطلب الثالث: تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية، بحيث تزايد الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بشكل كبير وكان ذلك نتيجة التغيرات السريعة في العالم، حيث تهتم المؤسسة بالتدريب لتكيف مع هذه المتغيرات، بحيث يمثل رأس المال البشري أهم عنصر من عناصر المؤسسة فهو القلب النابض والرئيسي للقدرات والإمكانات المادية بها، لذا أصبح من الضروري تدريب العاملين باعتباره أنفاق استثماري يساعد على تطوير كفاءة العاملين وتنميتها، وبالتالي الرفع من مستوى المؤسسة والمساهمة في تحريكها ومواكبتها للتطورات السريعة الحاصلة في بيئة عملها، في الوقت الراهن يقاس تطور ونجاح المؤسسات بمستوى مهارات وكفاءات مواردها البشرية أكثر من عوامل الإنتاج الأخرى، هذا ما يدفع بالمؤسسات إلى اهتمام بنشاط التدريب واعتباره أفضل وسيلة لتحسين أداء العناصر البشرية.

المبحث الأول: ماهية التدريب:

المطلب الأول: مفهوم التدريب:

من أجل معرفة مفهوم التدريب سنتمكن من إعطاء بعض التعاريف المتعلقة بالتدريب:

- التدريب هو عبارة عن عملية منتظمة لتحسين أداءه في العمل، أو التغيير اتجاهاته وأنماطه السلوكية اللازمة لأداء عملية الحالي أو المستقبلي بما يساعد تحقيق غايات المنظمة¹.
- التدريب هو تلك العملية المنتظمة التي من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم².
- يعرف التدريب على أنه " عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج، أو بمعنى آخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً³."
- التدريب عملية مدروسة لتعديل اتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة ويتمثل الهدف من هذه العملية في المرافق الخاصة بالعمل في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل.
- هو الجهد المنظم المخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وتغيير سلوكها، واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء⁴
- التدريب "نشاط لنقل المعرفة لغرض تطوير نماذج التفكير أنماط السلوك".
- التدريب "عبارة عن وسيلة لرفع مستوى فعالية كفاءة الأفراد في المنظمة حالياً ومستقبلياً"⁵.

¹ مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، دار العبيكان للنشر والتوزيع، ط3، المملكة العربية السعودية، 2009، ص68

² السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، ط1، الأردن، 2009، ص13.

³ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، 2006، ص118.

⁴ حسن احمد العطاني، التدريب مفهومه فعاليته، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، عمان، 2009، ص14.

⁵ عصام حيدر، التدريب التطوير، الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص2.

فمن خلال هذه التعاريف نستطيع القول إن التدريب هو عملية تعديل إيجابي لسلوك الأفراد من الناحية المهنية وذلك قصد اكتساب العمال المعارف والخبرات التي يحتاجونها وتحصيل المعلومات التي تنقصهم والاتجاهات الصالحة للعمل والمهارات من أجل رفع مستوى كفاءتهم وإتقان عملهم وظهور فعاليتهم.

المطلب الثاني: أهمية التدريب:

يحتل التدريب أهمية كبيرة في إدارة الموارد البشرية وذلك بتزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف الوظيفية المتخصصة وأساليب الأداء المثالية التي تصدر من الأفراد من أجل إتاحة الفرص وتطوير العمل الإنتاجي.

- الرعاية للعامل البشري في مساعدته على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويده بالأساليب الجديدة لأداء العمل، وصقل مهارته في تنفيذ ما يعهد إليه من واجبات ومسؤوليات.
- تنمية المجتمع: إذ يمتد التدريب ليشمل تنمية المعلومات ومهارات الأفراد والجماعات في الاتصال والتعاون وإقامة علاقات إنسانية مساندة.
- الأيدي العاملة يمكن أن يحقق أعلى العوائد المتاحة للمنظمة ويعظم مكاسبها.
- تحصر نطاق المهمة وتزيل كل غموض وصعوبات التفسير.¹
- يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات التي ينتج عنها ضعف الأداء.
- تحسين الاتصالات بين الأفراد العاملين وتقوية تماسكهم داخل المؤسسة.
- تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد وزيادة الأمن الوظيفي.
- تطوير وتنمية العوامل الدافعة للأداء، توفير الفرصة أما الأفراد للتطوير والترقية في العمل.²

¹حامد الزهرة، حامد شوميسة، التدريب ودوره في تنمية دافعية العامل دراسة حالة: بلدية الوادي، مذكرة لنيل شهادة تقني سامي، 2013، ص20.

² كورتل جهينة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد بولاية، برج بوعريريج، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، ميله، 2020، ص21.

- يساعد التدريب في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصيانة أهدافها وتنفيذ سياستها.
- تحسين وتطوير سلوكيات الأفراد بما يتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديونها، أو العلاقات التي تطلبها هذه الأعمال.
- التدريب صفة المؤسسات الحديثة التي تسعى إلى التحديث.
- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات.
- التقليل من أخطاء الأفراد العاملين وحوادث العمل¹
- تكمن أهمية التدريب في كونه يرمي إلى جذب المزيد من العمالة الى سوق العمل التشغيل حيث يزيد من الكفاءة المهنية التقنية للعامل.
- التغيير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم، ومن ثم ما يقع تطور في سلوكياتهم الإنتاجي، والحاجة إلى أفراد متعددي المهارات، يجعل التدريب الهادف الى تعديل السلوك وتطويره أمراً ضرورياً.²

المطلب الثالث: أهداف التدريب

يحاول كل نشاط تدريبي أن يحقق أهدافه والتي يمكن أن نقسمها إلى أهداف على مستوى الفرد وأخرى على مستوى المنظمة.

1- على مستوى الفرد:

يهدف التدريب إلى تزويد الموارد البشرية بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم في عملهم، ويمكن تقسيم هذه الأهداف إلى ثلاثة أهداف رئيسية: تنمية المعارف، تنمية المهارات، تغيير الاتجاهات.³

¹ كورتل جيهنة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد بولاية برج بوعريش، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، ميله، 2020، ص21.

² عبد الكريم احمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الجندارية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016، ص14.

³ عصام حيدر المرجع السابق، ص6.

● **تنمية المعارف:** إن تقدم المعرفة أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم تبرر اللجوء إلى برامج تدريبية تهدف إلى تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي، وهذا من أجل توسيع مدارك العاملين ومساعدتهم على توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم، إذ أن إحاطة الموارد البشرية بموضوعات مثل القيادة، جماعات العمل، الاتصال وغيرها من الموضوعات التي لها علاقة بمجالات عملهم، تفيدهم أساساً في زيادة معارفهم، وتمكنهم من الاطلاع على أحدث ما توصل إليه. ولا تهدف البرامج التدريبية الهادفة إلى مساعدة المورد البشري على اكتساب ومعارف وأسس علمية ونظرية معينة ومهارات محددة، بل أنها لا تخرج عن كونها تهدف إلى زيادة الحصيلة العلمية في هذه البرامج ما يعود عليهم بالنفع مستقبلاً.

● **تنمية المهارات:** قد يحتاج المتدربون إلى مهارات محددة بهدف مساعدتهم على تطوير أدائهم أو حل مشاكلهم، ويعتمد المسؤولون على العملية إلى تصميم برامج تدريبية تهدف إلى رفع المهارات، وتوسيع حقل الإمكانات والمبادرات لتمكين المستفيدين من العملية من الإلمام الجيد بمختلف المهام، وكذلك مواجهة مشاكل العمل. وتركز برامج التدريب التي تهدف إلى رفع المهارات على توضيح خطوات العمل، وبشيء من التفصيل، كما تركز على ما يجب عمله وما لا يجب عمله، والتنبيه إلى مواقف المختلفة وطبيعة التصرف في كل موقف بالتفصيل، هذا إضافة إلى تمكين المستفيدين من هذه البرامج من إحداث طرق القيام بوظائفهم. كما يدخل كذلك في نطاق تنمية المهارات، زيادة قدرة المورد البشري على تعبير وإدارة الاجتماعات وكذا تنمية قدراته القيادية والقدرة على اتخاذ القرارات وتحليل المشاكل التي يمكن أن تصادفه كيفية التعامل معه.

● **تغيير الاتجاهات:** وهذا ما يشير إلى الرغبة في تغيير اتجاه المورد البشري إلى تفضيل العمل بالمنظمة، وتأييد سياستها وأهدافها، ويسعى المسؤولون من خلال برامج التدريب إلى تطوير سلوك العاملين وتحريهم من عادات العمل غير المرغوب فيها (كثرة الغياب، عدم الحرص على المواعيد...)، إضافة إلى تنمية شعورهم بأهمية التفوق والتميز في العمل لما له من منفعة عليهم وعلى منظماتهم.¹

¹ عصام حيدر المرجع السابق، ص 6

ومن أهم ما يهدف إليه التدريب تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء وتحفيز الروح الجماعية للعمل وهذا ما يعطي للموارد البشرية دافعا أكبر نحو تقديم الأحسن لديهم، بالإضافة إلى تهيئتهم لتقبل آراء جديدة وظروف عمل مغايرة تملئها التحولات الكبيرة في بيئة المنظمة.

2- على مستوى المنظمة:

على ضوء ما تقدم من إشارة إلى أهداف التدريب على مستوى الفرد، تبين لنا مدى أهمية هذا النشاط للمنظمة أيا كانت طبيعة ونوعية عملها، وإذا أردنا أن نلقي المزيد من الضوء على التدريب كأحد أهم الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية علينا أن ننظر إلى الأهداف التدريبية على مستوى المنظمة والتي يكمن أهمها في:

- **تحقيق ميزة تنافسية:** يلعب التدريب دورا مؤثرا في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، فزيادة استثمارات المنظمة في حقل التدريب يزيد من قابلية مواردها البشرية على الوقوف في وجه التحديات المتعددة والمتلاحقة، قد أكدت المنظمات الناجحة في الولايات المتحدة ان التدريب يلعب دورا حاكما في زيادة الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية، كما انه ساعد العديد من المنظمات التي عانت من حدة المنافسة من استعادة مراكزها التنافسية. فالتدريب يعمل إذا على مساندة التحولات المختلفة، وهذا من خلال إعطاءه الدفعة الجديدة لموارد المنظمة البشرية، وعمله على صقل المواهب المتميزة والقادرة على ابتكار التجديد، وكذلك إكسابه للموارد البشرية بصفة عامة تلك المرونة التي تعد حتمية تمكن المنظمة من التعامل الفعال مع المتغيرات البيئية الخارجية (العولمة، تحدي الجودة، المنافسة...).
- **تحسين المؤشرات الاقتصادية:** تهدف المنظمة لتحقيق أهداف تنظيمية وإنتاجية من وراء عملية التدريب، حيث ينصب الاهتمام عند تصميم البرامج على تحسين ورفع مؤشرات العمل الإنتاجية والتنظيمية، ومن أبرز المؤشرات التي تسعى إلى تنميتها من خلال نشاط التدريب ما يلي:¹

¹ عصام حيدر المرجع السابق، ص7.

- **زيادة الإنتاجية:** تحسين وصقل المهارات والقدرات لدى العاملين، سيؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم وبالتالي يستمر نمو المنظمة وتحقيق أهدافها.
- **تخفيض التكاليف:** فمن خلال تحسين وزيادة مهارات الفرد، تقل أخطاؤه التي يمكن الوقوع فيها ويقل كذلك التبذير في المواد والآلات.
- **التخفيف من حدة الإشراف:** إذ أن الموظف للمهارة العالية والمدرّب بشكل جيد تقل أخطاؤه ويمكن أن يمارس الرقابة الذاتية على عمله، وتعمل المنظمة على التخفيف من حدة الإشراف
- لما يشكله من استياء وارتباك لدى العاملين، وهذا ما ينعكس على أدائهم وبالتالي على أداء المنظمة.
- **السلامة المهنية للموارد البشرية:** فالدورات التدريبية المتكررة تساهم بشكل كبير في حماية العاملين من إخطار الأعمال التي يزاولونها، وذلك عن طريق الإقلال من إصابات العمل التي تحدث غالبا بسبب ضعف الكفاءة.¹

المبحث الثاني: أساسيات التدريب:

المطلب الأول: مسؤولية التدريب أنواعه:

أولا: مسؤولية التدريب:

تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف ظروف المنظمات، إمكانياتها وأهدافها، ففي البعض منها يتولى الرئيس المباشر مهام تدريب مرؤوسيه، حيث يعمل من خلال ذلك على المعالجة مشاكلهم وتحسين أدائهم، وقد تترك مسؤولية اكتساب الأفراد العاملين لمهارات والمعارف الضرورية إلى المسؤول عن عملية التدريب، وذلك في المنظمات أين تتواجد وحدة تنظيمية تشرف على النشاط التدريبي، كما قد يتم الاستعانة بمراكز تدريب خارجية متخصصة²

¹ عصام حيدر المرجع السابق، ص 8
² صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 265.

أ- المسؤول المباشر:

الواقع أن الرئيس المباشر هو الأقدر على تلمس مواطن القوة والضعف في مرؤوسيه، والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تدعيم بما يكفي رفع قدراتهم الإنتاجية، إذ يعمل هذا المسؤول على تحديد مدى حاجة الأفراد إلى برامج تدريبية وهذا من خلال ملاحظاته المستمرة لأدائهم وبالتالي الوقوف على ضعفهم ويعتمد في ذلك على إعداد التقارير اللازمة والتي يتم من خلالها تحديد الأفراد الذين يجب أن توفر لهم برامج تدريبية، ونوع هذه البرامج تحديد موضوعاتها، ليتولى بعد ذلك تحقيق الموضوعات التدريبية التي تم اختيارها متابعتها ثم تقييمها ولكن الأعباء اليومية لهؤلاء المسؤولين لا تمكنهم من القيام بالتزاماتهم كاملة فيما يتعلق بالتدريب ولذلك فإنه

من الضروري تواجد أفراد متخصصين متفرغين لوضع هذه البرامج والإشراف على تنفيذها، متابعتها وتقييمها.

ب- مسؤول التدريب

أصبح من الضروري تواجد وحدة تنظيمية تشرف على نشاط التدريب في المنظمة، والتي يتوقف حجمها التنظيمي والأنشطة التي تقوم بها على حجم المنظمة، وطبيعة نشاطها، ويتولى إدارة هذه الوحدة التنظيمية مسؤول التدريب الذي يكون تابعا تنظيميا لإدارة الموارد البشرية، وتتمثل وظيفته في إعداد مقترحات حول سياسة التدريب، كما يعمل على الإعداد والتحضير لدورات التدريبية وهذا بمعية جهات مختلفة في المنظمة من رؤساء أقسام ومصالح على كل المستويات التنظيمية، ويعمل هؤلاء على تقديم كل المعلومات المتعلقة باحتياجات مصالحهم ليتم بعد ذلك دراستها وتحليلها قبل الموافقة عليها ومن مسؤوليات ومهام مسؤول التدريب بالمنظمة: ¹

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص265.

- تشخيص الاحتياجات التدريبية للمنظمة حسب كل وحدة أو منتج أو مصلحة.
- تنظيم هذه الاحتياجات في شكل خطط تدريبية ملائمة.
- تحضير الإمكانيات المادية والبشرية بهدف قيادة ومراقبة أنشطة التدريب على كل المستويات
- تحضير ميزانية التدريب
- اختيار ومتابعة المتدخلين في إعداد مخطط التدريب، تنظيمات التدريب والتربص.
- تسيير ملفات المتربصين.
- المشاركة في استقطاب المنشطين ومعاونتهم.
- تطوير كل وسائل المعلومات الضرورية وثائق إرشادية، وسائل سمعية بصرية، تجهيزات كتب....، والتي يقوم باقتنائها، تأجيرها أو إنتاجيا.
- الاطلاع على تطور القوانين المرتبطة بالتدريب.
- تنشيط ومراقبة أنشطة التدريب الداخلية أو الخارجية المتعددة (تقنيات البيع، التسيير، دروس في الاقتصاد، اللغات، التحضير لمقاعد، الأمن، تعريف المنتج..).
- الحضور عند تحضير وتنظيم المقابلة السنوية للتقييم، خاصة بهدف إعداد احتياجات التدريب والتنمية للمستقبل المهني، كما يتعين عليه تطوير وإدارة البرامج والاختبارات الخاصة بهم.

وتبرز أهمية مسؤول التدريب من منطلق أن التدريب أضحي عاملا مهما في رسم أي استراتيجية مستقبلية، هذا بالإضافة إلى وجود متخصصين في مجال التدريب يعملون على تنسيق الجهود مع مختلف الأطراف داخل المنظمة، بهدف إعداد تقارير متعلقة بتصميم سياسة تدريب ناجعة، كما أن وجود خبرات متخصصة، من شأنه تقديم أفكار متعلقة باختيار أدوات تحليل الاحتياجات وطرق وأساليب التدريب.¹

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص266.

ج- الجهة الخارجية:

قد تستعين المنظمة بمراكز ومعاهد تدريب خارجية، متخصصة في إعداد وتنفيذ دورات تدريبية لفائدة المنظمات، وفي هذه الحالة يتم عقد اتفاقيات لتدريب مواردها البشرية، ويكون اللجوء إلى جهة خارجية في الحالات التي يتعذر فيها ضمان تدريب الأفراد العاملين بكفاءة معينة داخل المنظمة وبصفة عامة يتخذ قرار إجراء التدريب خارج المنظمة بالنظر لاعتبارات عدة منها:

- الحاجة إلى خبرات متخصصة يستحيل توفرها لدى المنظمة، وبالتالي يمكن الحصول عليها من طرف خارجي.
- عدم القدرة على توفير كل الإمكانيات المطلوبة لنجاح دورة تكوينية.
- عد توفر المساحات اللازمة للتدريب.
- تكلفة التدريب إذ أنو من المعروف أن مراكز التدريب والمعاهد، وبالإضافة إلى توفيرها لمواد وبرامج تدريبية ذات مردودية فإنها قد تحققها بتكلفة أقل.

ثانيا: أنواع التدريب:

تهتم المنظمات بأنواع التدريب لكي تعزز من زيادة معارف ومهارات التي تؤدي الى قدرة الفرد على العمل، وتقدير فعالية البدائل للبرامج التدريبية والتعليمية التي تقدمها المنظمة، لشغل الوظيفة

التي لا تقتصر على اكتساب قدر من المعرفة فحسب بل تهيئه إلى القدرة على القيام بمهام وظيفته، ومع المتغيرات السريعة التي يمر بها مجتمعنا فيجب على كل فرد أن يواكب التغير من إعداد وتنمية على اتخاذ القرار والشعور بالمسؤولية لذا تعددت الاختيارات المتاحة لإدارة الموارد البشرية، باختلاف أنواع التدريب على اختلاف معايير التصنيف ويمكن توضيحها كما يلي:¹

أولاً: مرحلة التوظيف:

وهو ما يحصل عليه الفرد حديث الالتحاق بالوظيفة وينقسم النوع الى:

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص266

1-توجيه الموظف الجديد:

يحتاج الموظف الجديد الى مجموعات من المعلومات التي تقدمه الى عمله الجديد. المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع من عمله على أدائه والاتجاهات النفسية لسنوات جديدة قادمة... الترحيب بالقادمين الجدد، تهيئة الموظفين الجدد للعمل، وتدريبهم على كيفية أداء العمل ويمكن ان تفرع الى نوعين:

أ - التوجيه العام:

يهدف الى تعريف الموظف بقواعد العمل وأهداف ومسؤوليات المنشأة التي يعمل بها، وعن مكانة وهيكل التنظيمي العام للمنشأة، كما يتضمن الإجابة على جميع الأسئلة التي يرغب الموظف الجديد الحصول على إجابات واضحة عنها.

ب - التدريب التخصصي الابتدائي:

ويتضمن واجبات وتعليمات ومسؤوليات وخصائص الوظيفة التي سوف يمارسها الموظف.

2-تدريب اثناء العمل:

يقوم الرئيس المباشر او المشرف يتدرب الموظف الجديد، وبموجب هذه الطريقة يتم تدريب الموظف في نفس مكان العمل وخلال أوقات العمل الرسمية وعلى ذلك يتم تدريب في بيئة طبيعية سواء من الناحية المادية او المعنوية فمكان العمل هو ذاته هو مكان التدريب، والمشرف او الرئيس المباشر هو نفسه المدرب وتشجع المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم معلومات التدريب على مستوى الفرد للمتدربين، مما يزيد من أهمية هذا التدريب ان كثيرا من الآلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل او خبرته الماضية وإنما عليه ان يتلقى تدريباً مباشراً على الآلة نفسها وعلى المشرف عليها.

ومن خصائصه:

- لا يتم هذا النوع من التدريب في مدرسة او مركز تدريبي.¹

¹ مبروكة عمر محيرب، أساسيات تدريب الموارد البشرية، دار حميثرا للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2019، ص40.

- يعمل المدرب والمتدرب في بيئة العمل العادية.
- يتولى المدرب تصحيح أخطاء المتدرب كي يرفع من مهارته.

3-التدريب لتجديد المعرفة والمهارة:

هذا النوع من التدريب يقوم بتلقين الأفراد المتدربين معارف ومهارات بأساليب حديثة ومتطورة بحيث يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة. والتي ينبغي ان تقدم للموظف في التخصص الذي يمارسه.

4-التدريب بغرض الترقية أو النقل لوظيفة أخرى:

ونعني بذلك التدريب الذي يلزم الفرد لتولي وظيفة جديدة او للقيام بواجبات ومسؤوليات جديدة.

5-التدريب لتهيئة المعاش:

تعني المنظمات الراقية على تهيئة العاملين كبار السن إلى الخروج على المعاش. وبدلا من ان يشعر الفرد فجأة انه تم ركنه على الرفع بالخروج على المعاش يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل، او طرق للاستمتاع بالحياة.

ثانيا: نوع الوظائف:

تهدف هذه الوظائف لاختيار في أداء الوظيفي المناسبة، ويتفرع هذا النوع الى:

1-التدريب المهني والفني:

توجد المعاهدة الفنية ومراكز التدريب المهنية التي يمكن الالتحاق بها للتدريب على بعض المهن، او عادة توفر هذه المراكز التدريبية الإمكانيات الضخمة التي تمكن من اكتساب العمال لمهارات وقدرات كبيرة.

2-التدريب التخصصي:¹

¹ مبروكة عمر محيربق، المرجع السابق، ص41.

يهدف هذا التدريب الى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

3-التدريب الإداري:

يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والاشرفية اللازمة لتقلد المناسب الإدارية الدنيا أي الاشرفية، الوسطى، العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، ورقابة، واتخاذ القرارات، وتوجيه، وقيادة وتحفيز، وإدارة جماعات العمل، والتنسيق والاتصال.

ثالثا: حسب المكان:

ان التدريب في مكان العمل او خارج مكان العمل تزود الافراد بالمعارف والمهارات تحت اشكال نظامية مبرمجة، ويتدفع هذا النوع الى:

1-التدريب داخل الشركة:

ان الشركات تفضل تدريب عمالها داخل او خارج إطار العمل لذا يوجد نوعين من التدريب:

- التدريب الداخلي:

ويكون على الشركة تصميم البرامج، او دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الاشراف على تنفيذها. ويصنف ها النوع باسم آخر " التدريب في موقع العمل"، فالرؤساء المباثرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، او الاشراف على القيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة.

- التدريب الخارجي:

تنقل كل او جزءا من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة كما يتم الاستعانة بالتدريب الخارجي اما بشركات خاصة او الالتحاق بالبرامج الحكومية:¹

¹ مبروكة عمر محيريق، المرجع السابق، ص42.

1-الشركات التدريب الخاصة:

تسعى للتدريب الخارجي بواسطة المكاتب او شركات خاصة ان تطمئن على جدية التدريب فيها، وان تفحص سوق التدريب، وان تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والشركات الخاصة.

2-البرامج الحكومية:

هي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة¹

الجدول رقم 01: أنواع التدريب:

مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
- توجيه الموظف الجديد	- التدريب المهني والفني.	- داخل الشركة.
- التدريب اثناء العمل.	- التدريب التخصصي	- خارج الشركة
- تدريب لتجديد المعرفة والمهارة	- التدريب الإداري.	• في الشركات الخاصة
- تدريب بغرض الترقية والنقل		• في البرامج الحكومية
- التدريب لتهيئة المعاش.		

المصدر: مبروكة عمر محيريق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، دار حميثرا للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2019، ص40.

¹مبروكة عمر محيريق، المرجع السابق، ص43-44.

المطلب الثاني: مبادئ التدريب

يوجد عدة مبادئ للتدريب ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي في الإدارات التدريبية او، فعلى المدربين الاتزان بها ومراعاة تطبيق تلك المبادئ وتتمثل اهم المبادئ في الاتي:

- 1-الهادفية: وهذا يعني أن للتدريب هدفا محددا قابلا للتطبيق وموضوعيا.
- 2-الاستمرارية: فالتدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره وتنميته، وتتكون العملية التدريبية من مجموعة مع العناصر هي: المتدربون، والمادة التدريبية، وأساليب التدريب المستخدمة، ومساعدات التدريب.
- 3-الشمول: بمعنى أن التدريب يوجه إلى العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة وانه يشمل جميع الفئات الوظيفية في الهرم الوظيفي، وهو عملية مركبة تتكون من مجموعة من العمليات الفرعية هي: تحديد الاحتياجات، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ هذه البرامج، وتقييمها.
- 4-التدرج: أي تنفيذ التدريب يبدأ بمعالجة الموضوعات السهلة، ثم يتدرج إلى ما هو أصعب، وهكذا حتى يصل إلى معالجة المشكلات الأكثر صعوبة وتعقيدا.
- 5-النظام المفتوح: النظام هو مركب متكامل يتكون من عدد من العناصر الفرعية تتفاعل وتتظم معا بشكل متناسق وتسعى إلى غاية مشتركة وهو أكبر من مجموع أجزائه، وتتمثل السمة الأساسية للنظام في قدرته على الإحساس بالتغيرات الداخلية وبالبيئة الخارجية المحيطة به، ومن ثم يتخذ من الإجراءات ما يضمن استمراره في الاتجاه الصحيح المحقق لأهدافه. وتتمثل مدخلات هذا النظام في المتدربين، والمدربين، والمادة التدريبية، والاساليب والمساعدات التدريبية. وتتمثل مخرجاته في خدمة تدريبية متميزة. وتعتبر التغذية العكسية أساسا لتشغيل النظام، إذ يمكن الاستفادة من نتائجها في تحسين المدخلات، وبالتالي تنعكس على عمليات التشغيل، وعلى كفاءة النظام في إيجاد مخرجات جديدة.
- 6-مواكبة التطور: بمعنى أن التدريب يأتي لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب مستوياتهم الوظيفية.¹

¹ نادر احمد ابو شيخة، ادارة الموارد البشرية ادارة الافراد، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000، ص162.

المطلب الثالث: أساليب التدريب

❖ العصف الذهني:

وهي إحدى عمليات المناقشة الجماعية التي يشجع فيها أفراد الجماعة بإشراف الجماعة على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار والمقترحات خلال فترة قصيرة من الزمن. وتسجيل هذه الأفكار ليتم في النهاية تحليلها بعد جمعها ومناقشتها.

وفقا لهذا الأسلوب، يطلب من المتدربين تقديم أفكارهم بشكل حر وتلقائي ومن غير تفكير سابق ما أمكن. ويقوم أحد أعضاء المجموعة بتسجيل الأفكار المقدمة، ومن ثم يتم فحصها وتقويمها، فإذا ما استبعدت جميع الأفكار المقدمة تعاد العملية مرة أخرى.

يوفر هذا الأسلوب قدرا مناسباً من الإثارة والاهتمام لدى المشاركين فيه. كما أن هذا الأسلوب سهل وغير مكلف. ولكن يبقى هناك احتمال بعدم فائدة الكثير من الأفكار المقدمة من الناحية العلمية. كما أن هناك ضرورة لعرض الأفكار التي يتم اختيارها على جهة متخصصة لتقويمها قبل تطبيقها.

ويقوم المدرب وفق هذا الأسلوب بدور المسير، إذ بعد تحديد المشكلة يوضح أن الهدف من الجلسة هو الحصول على أفكار متنوعة بقدر الإمكان، ويتولى تشجيع كل متدرب على الإسهام بأية فكرة على أن لا تكون بعيدة عن الموضوع. ويراعي عدم تقويم الأفكار المطروحة ومناقشتها والترحيب بالانسياب العفوي (التلقائي) للأفكار، والتركيز على نوعية الأفكار.

أن الفكرة الأساسية لعملية العصف الذهني تبني على أساس الرغبة في توليد العديد من الحلول الابتكارية، وبالتالي فإنه يمكن تأجيل عملية تقييم تلك التوقعات إلى مراحل تالية، ويساعد هذا الأسلوب بشكل عام إلى زيادة حماس أعضاء الفريق وإزكاء روح التنافس.¹

¹ نادر احمد ابو شيخة، المرجع السابق، ص301.

❖ **تمثيل الأدوار (تقمص الأدوار):** هو اسواب تدريب ضروري لإكساب مهارات استجابات سلوكية معقدة تتطلب التصرف في مواقف معقدة، خاصة لمواقف تتطلب الاستجابة مجابهة آخرين شخصيا وليس مجرد تشخيص وتحليل مشكلة ما يمكن أن يتم انفرادا.

يقوم المدرب أو المدير المراد تدريبه بتمثيل موقف مصطنع لتبدأ عملية المحاكاة والتحليل بين المدربين، والتي من أهم أهدافها تطوير وتنمية مهارات المتدرب، ويقف دور المدرب في ترشيد سلوك المتدربين نحو التصرفات السليمة والتنبيه إلى الأخطاء التي وقعوا فيها وإرشادهم إلى السلوك الرشيد في ضوء الموقف القائم.

❖ **تدريب الحساسية:**

وتقتضي هذه الطريقة التي تعرف بتدريب الحساسية أو التدريب على فهم الناس بان يجتمع عدد من الناس في حجرة، ويناقشون ما يعنى لهم من موضوعات وقضايا أي انه ليست هناك أجندة أو جداول أعمال يتضمن موضوعات محددة للمناقشة.

كما لا يوجد قائد للمجموعة يوجه حديث للأعضاء ويدير نقاشهم، وإنما تجري المناقشة بصورة عفوية مباشرة، ويتضمن أي نوع من الموضوعات يرى عضو أو عدد من الأعضاء طرحها، كما أن الاتصال مفتوح بين الأعضاء والمجموعة كلها، بمعنى أي أن كل عضو يستطيع أن يوجه حديثه ويلقي بحججه ووجهات نظره إلى عضو آخر.

وفضلا عن ذلك فان الشرط الأساسي للمناقشة هو الصراحة والانفتاح وعدم العناية بانتقاء الألفاظ، وعدم التردد فيما يريد أن يقوله حتى ولو أرادوا أن يتشاجروا، ويغلظوا القول، ويعنفوا بعضهم تعنيفا شديدا.¹

¹ سعاد نايف برنوطي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، الاردن، 2001، ص405

❖ المباراة الإدارية:

يستخدم هذا الأسلوب للتدريب على حل المشكلات واتخاذ القرارات. ويقوم على تقديم حقائق كافية عن موضوع أو مشكلة معينة لمجموعة من المتدربين ثم يطلب منهم، إما بشكل فردي إما على هيئة مجموعات، إن يتباروا ويتنافسوا فيما بينهم للوصول إلى الحل الصحيح، ويفوز بالمباراة المتدربون مجموعة المتدربين التي تصل إلى الحل الصحيح قبل غيرها. يثير هذا الأسلوب اهتمام وحماسة المتدربين، ويوفر تغذية راجعة فورية، لكنه لا يصلح لأي موضوع تدريبي، هناك احتمال كبير أن يصبح الفوز في المباراة الهدف الرئيس الذي يسعى المتدربون إلى تحقيقه.¹

❖ دراسة حالة:

دراسة الحالة عبارة عن وصف حول كيفية تعامل الموظفين أو المؤسسة مع الصعوبات، يطلب من المتدربين تحليل ونقد الإجراءات المتخذة، والإشارة إلى الإجراءات المناسبة واقتراح ما تم القيام به بشكل مختلف. من الافتراضات الرئيسية لمنهج دراسة حالة أن الموظفين هم على الأرجح يتذكرون ويستخدمون المعرفة والمهارات إذا تعلموا من خلال عملية اكتشاف. قد تكون الحالات المناسبة بشكل خاص لتطوير المهارات الفكرية العليا مثل التحليل والتوليف والتقييم، غالبا ما تكون هذه المهارات مطلوبة من قبل المديرين والأطباء وغيرهم من الموظفين المهنيين تساعد الحالات أيضا المتدربين على تطوير الاستعداد لتحمل المخاطر في ضوء النتائج المؤكدة، بناءا على تحليلهم للوضع لاستخدام الحالات بفاعلية، يجب أن توفر بيئة التعليم للمتدربين الفرصة لإعداد ومناقشة حالاتهم أيضا، أن مشاركة المتدرب أمر حاسم لفاعلية طريقة دراسة حالة، بالإضافة إلى انه يجب أن يكون المتعلمون راغبين وقادرين على تحليل الحالة من ثم التواصل والدفاع عن الموقف.²

¹ نادر احمد ابو شيخة، المرجع السابق، ص302-303.

² عصام حيدر المرجع السابق، ص140.

❖ المناقشات:

يقوم المتدربون في هذه الطريقة بمناقشة وإبداء الرأي في موضوعات محددة، كأن تعرض حالة او مشكلة معينة وتوضيح الطريقة التي اتبعت في حلها ويقوم المدرب بإدارة وتوجيه المناقشة بما يكفل الوصول إلى الحل الأمثل في المشكلة المعروضة.

تسمح المناقشات في المجموعات الصغيرة لمعايشة أعضاء المجموعة بعضهم لبعض وتنمية الرغبة بالتفاهم والتفاعل مع الغير، فضلاً عن مشاركتهم بما يناسب من آراء وميول وخبرات ومعارف ومهارات.¹

❖ نمذجة السلوك:

ويمر هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية يطلب من الدارسين ان يقوموا بتقليد الأداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الدارس بنفس الأداء النموذجي.

تستند نمذجة السلوك إلى مبادئ نظرية التعلم الاجتماعي، التي تؤكد أن التعلم يحدث من خلال ملاحظة السلوكيات التي يظهرها النموذج والتعزيز البديل. التعزيز غير المباشر يحدث عندما يتدرب المتدرب على نموذج يتلقى التعزيزات لاستخدام سلوكيات معينة.²

¹ صلاح صالح معمار، التدريب الاسس والمبادئ، دبيونو للطباعة والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص133.

² عصام حيدر المرجع السابق، ص144.

المبحث الثالث: مراحل إعداد البرنامج التدريبي:

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية:

تمثل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية نقطة البداية لتخطيط عملية التدريب، والتي تتم بشكل دقيق، على مستوى الفرد أو المنظمة لرفع مستوى الأداء ليتم تحقيقها بواسطة أنشطة وبرامج تدريب.

1- معنى الحاجة للتدريب:

إن الحاجة للتدريب يمكن أن يحل مشاكل انخفاض الأداء والإنتاجية لذلك تلجأ الكثير من المنظمات إلى تصميم برامج للتدريب وتخصيص مواد مالية عالية لها وذلك بسبب اعتقاد هذه المنظمات إلى تصميم برامج لتدريب وتخصيص مواد مالية عالية لها وذلك بسبب اعتقاد هذه المنظمات بضرورة البرامج، ويخطئ بعض المنظمات في هذا السعي وذلك بسبب عدم استناد تصميم البرامج إلى حاجة فعلية للتدريب.¹

2- مفهوم الاحتياجات التدريبية:

تعرض العديد من المهتمين والباحثين لتعريف الاحتياجات التدريبية، فقد عرفها "فليهووالزكي" "معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات معينة فنية أو سلوكية يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها إما بسبب تغيرات تنظيمية أو تكنولوجية أو إنسانية بسبب ترقيات أو تنقلات أو لمواجهة التوسعات ونواحي تطوير معينة، أو حل مشكلات متوقعة وغيرها من الظروف التي تقتضي إعداد ملائم لمواجهتها، وهي تشير أيضاً إلى نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية واقعية أو محتملة في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو مشكلات محددة يراد حلها.

وهي مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.²

¹ احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص329.
² حسن احمد العطاني، التدريب مفهومه فعاليته، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، عمان، 2009، ص29.

يحدث الاحتياج التدريبي عندما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي للفرد أو المؤسسة، والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.¹

وهي العملية التي يتم بها تحديد وترتيب الاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات ووضع الخطط بشأن تلبية هذه الاحتياجات.

يمكن وصف الاحتياجات التدريبية بأنها الفجوة بين مستوى الأداء الحالي، وتعكس الاحتياجات التدريبية وجود مشكلة ما في المنظمة. ووجود هذه المشكلة يعني بالضرورة وجود حاجة لأبد من تحديدها والعمل على إشباعها. ويمكن بلورة الاحتياجات التدريبية في المنظمة على النقاط التالية:

- احتياجات عادية: تتعلق بالموظفين الجدد، وتدريب الموظفين الحاليين لغرض النقل أو الترقية...
- احتياجات لمواجهة نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية، واقعية أو محتملة، في مهارات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم وذلك لمواجهة المشكلات آنية أو محتملة للمنظمة.
- احتياجات غير تقليدية فالمنظمة لا تجد نفسها أمام أية مشكلة تقليدية، فإنها لا تتسم بالفاعلية المطلوبة فهي لا تبادر لمواجهة القدرة على التحديث أو عدم مواكبة متطلبات البيئة.

1-أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية:

يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية وفق ثلاثة أساليب هي: تحليل المنظمة، تحليل العمل، تحليل الفرد، والغرض تحديد الهدف التدريبي من خلال المهارات والمعلومات التي تم تحديدها:

¹ حسن احمد العطاني، المرجع السابق، ص29.

أولاً: تحليل المنظمة:

يقوم هذا الأسلوب على دراسة المنظمة، ويندرج التحليل على النقاط التالية:

2-الأهداف الحالية للمنظمة:

ان هدف المنظمة هو تحقيق وجودها ومركز استمراريتها، لذلك فتحت المجال للعاملين للاستيعاب والفهم ليحقق لها الأهمية.

3-الأهداف المستقبلية:

والمشروعات التي تعتمزم تنفيذها والأسواق جديدة التي تنوي المنظمة دخولها وأساليب العمل التي تتبعها المنظمات المنافسة، وذلك بهدف التنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية.

4-الهيكل التنظيمي:

ويتضمن ذلك تحليل الهيكل التنظيمي بهدف التعرف على الأقسام والوحدات التنظيمية التي تتكون منها المنظمة واختصاصاتها، والمعايير المعتمدة في إنشاء هذه الوحدات، وحجم النشاط الممارس من قبل كل وحدة، وأساليب الاتصال، ومستوى التفويض ونطاق الإشراف.

5-المناخ التنظيمي:

ويتضمن ذلك تحليل المناخ التنظيمي بالاستناد إلى عدد من المؤشرات مثل: معدل دوران العمل ومعدلات التغيب، والتأخر عن العمل، وإصابات العمل والشكاوي وتظلمات العاملين.

6-القوى العاملة بالمنظمة:

يستهدف التحليل هنا، الوقوف على طبيعة التركيب الحالي بقوى العاملة في المنظمة. كذلك التعرف على حاجات الآنية والمستقبلية، في ضوء الاستخدام الحالي للقوى العاملة والتطورات التي ستطرأ عليها مستقبلاً (ترقية، نقل، فصل، تقاعد، إصابات عمل، وفاة...الخ) إضافة للاحتياجات المشروعات المستقبلية.¹

¹ حسن احمد الطعاني، المرجع السابق، ص34.

ثانياً: تحليل العمل:

ويطلق عليه أيضا تحليل الوظائف، ويركز هذا الأسلوب على دراسة وتحليل الوظيفة المؤدات من قبل الفرد من حيث واجباتها ومسئولياتها وظروف أدائها وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والمهارات والمعارف السلوكيات اللازمة لأدائها ومعايير الأداء المطلوب تحقيقها من شاغلها.

ثالثاً: تحليل الفرد:

يركز هذا الأسلوب على مدى قيام بأداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، محاولة لتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات وسلوكيات العمل اللازمة لتطوير أدائه. وبناء عليه، فإن عملية التحليل هنا تنصب على الموظف نفسه لا على الوظيفة. كما ان التحليل لا ينصب على أداء الموظف لوظيفته الحالية بل يمتد للوظائف الأخرى المتوقعة والمستقبلية التي يمكن ان يشغلها.

ويمكن إبراز عدة طرق تحليل الفرد لغرض تحديد الاحتياجات التدريبية:

- ❖ الملاحظة: وذلك بغرض التعرف على مستوى أداء الموظف لواجبات ومسؤوليات وظيفته وعلى أسلوب تعامله مع الآلات والمعدات وأدوات العمل الأخرى، ومقارنة مستوى أدائه مع مستوى أداء العاملين الآخرين معه.
- ❖ مراجعة تقارير تقييم أداء العاملين، للوقوف على نقاط الضعف في أدائهم، وبالتالي تحديد ما يمكن معالجته عن طريق التدريب.
- ❖ مراجعة سجلات العاملين، للوقوف على مؤهلات وخبرات العاملين والدورات التدريبية التي شاركوا فيها.¹

¹ حسن احمد الطعاني، المرجع السابق، ص35

3- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

- يوفر معلومات أساسية يتم بناءً عليها وضع المخطط
- يقود إلى التحديد الدقيق لأهداف التدريب.
- يساعد على تصميم برامج تدريب موجهة للنتائج
- يؤدي إلى تحسين فعالية وكفاءة التدريب من خلال الاستهداف الأفضل .
- يحدد المستهدفين من التدريب.
- يحدد نوعية التدريب.
- يوفر المعلومات عن العاملين من حيث العدد، العمر، الاهتمامات، الخلفيات الأكاديمية والعملية، الوظائف، المسؤوليات والاتجاهات فيما يتعلق بالتدريب.
- يحدد الصعوبات ومشاكل الأداء التي يعانيها العاملون بالمؤسسة .
- يوفر وثائق ومواد للتدريب .
- يزيد من مشاركة العاملين في مناقشة الأمور المتعلقة بالعمل.

4- مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية:

- تشير الدراسات والأبحاث في مجال تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية الى انه من الممكن لجهة واحدة أو أكثر من الجهات التالية الإسهام في تحديد الاحتياجات التدريبية:
- المتدرب لأنه الشخص الذي يشعر بجوانب القصور لديه أكثر من غيره.
 - الرئيس المباشر الذي يشرف على المتدرب المراد تحديد احتياجاته التدريبية.
 - اختصاصي التدريب وهم الأشخاص المتفرغين لشؤون التدريب الفنية والذين تقع على عاتقهم مسؤوليات تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - الإدارة العليا وذلك بحكم إشرافها العام على المتدرب، ووجود التقارير الدورية لديها عنه طول فترة عمله في موقعه التابع لها.¹

¹ صلاح صالح معمار، المرجع السابق، ص45.

- مراكز التدريب المختصة وهي التي تعتبر بمثابة بيوت الخبرة المتخصصة، والتي تمتلك من الخبرات الطويلة والتقنيات والطرق المسحية ما يؤهلها للعب دور بارز ومؤثر في شؤون التدريب.

ولكن لا يمكن لأي جهة من هذه الجهات تحديد الاحتياجات التدريبية دون وجود الطرف المباشر وهو المتدرب، وإلا أصبح هدف البرنامج التدريبي المبني على هذا التحديد غير مفهوم تماما وأصبح محتوى البرنامج لا يمس الحاجات الحقيقية له بالصورة الكافية مما يقلل ان لم يفقد قيمته، ولا يمكن للقائمين عليه التأكيد فيما بعد من مدى تحقيق أهدافه.

5- خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية:

1- جمع البيانات:

- تحديد المشاركين في تحديد الاحتياجات التدريبية
- تحديد الفئة المستهدفة وحجمها.
- جمع معلومات عن الوظائف .

2- تبويب وتنظيم البيانات:

- تحديد فئات للبيانات.
- مراجعة إجابات المستجيبين للأسئلة التي طرحت.
- تبويب نماذج الحصر.

3- تحليل البيانات:

- هل هناك تباين بين ما يقوم به الموظف وما يفترض أن يقوم به؟
- ما مدى خطورة تجاهله؟¹

¹ صلاح صالح معمار، المرجع السابق، ص53.

- ما مدى إمكانية انتشار المشكلة في أجزاء أخرى من المنظمة؟

4- إعداد التقارير:

- تحديد البيانات التي ستضمنها التقرير
- كيفية عرض البيانات.
- الشخص أو الجهة التي سوف تتسلم التقرير¹.

المطلب الثاني: تصميم البرنامج التدريبي:

أولاً: تعريف البرنامج التدريبي:

التعريف الأول: هو الأداة التي تربط الاحتياجات بالأهداف المطلوب تحقيقها في تدريب، والمادة العلمية بالوسائل والأساليب التدريبية مع بعضها البعض بطريقة علائقية بهدف تنمية القوى البشرية لتحقيق أهداف الأفراد والمنظمة.

التعريف الثاني: هي مجموعة من النشاطات المؤسسة والمخطط لها، المستمرة والهادفة إلى تزويد القوى البشرية في المؤسسة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهارتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء.

ومنه فالبرنامج التدريبي هو مجموعة الخطوات والإجراءات التي يتم إعدادها ودراستها وتشكيلها في صورة برنامج موجه خصيصاً لتدريب العاملين في المؤسسة.

ثانياً: مستلزمات تصميم البرنامج التدريبي:

مرحلة برامج التدريب من المراحل المهمة في مسار تلك البرامج التدريبية، وتعد مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية الأساس الذي يعتمد عليه في تصميمها².

¹ صلاح صالح معمار، المرجع السابق، ص53.
² كورتل جهيئة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد بولاية برج بوعريبيج، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، ميله، 2020، ص21

حيث عرف تصميم البرنامج التدريبي بأنه "النشاط الذي يتم فيه صياغة أهداف برامج التدريب، تحديد محتواها، الأساليب التدريبية لتنفيذها، المستلزمات التي تتطلبها عملية التنفيذ وأساليب تقييمها، على ضوء التحديد العلمي للاحتياجات التدريبية الفعلية للمستفيدين من تلك البرامج التدريبية".

ومن أهم مستلزمات تصميم البرنامج التدريبي ما يلي:

1-الإمكانيات المالية:

تتجلى أهمية التدريب بوضوح تام من خلال الاطلاع على الفواتير التي تدفعها المنظمات على تدريب أفرادها كما أن أهمية التدريب تزداد قيمتها في ظل التطور الحاصل في التكنولوجيات المعقدة والتي يترتب عنيا تدريب وإعادة تدريب الموارد البشرية.

تعتبر الإمكانيات المالية جد ضرورية في سبيل الإعداد والتنفيذ الجيد لأي برنامج تدريبي، وتعمل المنظمة على توفير الأموال اللازمة ومن مصادر مختلفة، إيماناً منها بالفوائد العديدة التي يحققها التدريب إذا وفرت لواعتمادات المالية اللازمة، وقد أشارت بعض الدراسات أن المنظمات التي تعول كثيراً على تدريب مواردها البشرية، لا تتردد في تخصيص 3% إلى 4% من الموازنة المخصصة لرواتب وتعويضات الأفراد على التدريب. إن توفير الإمكانيات المالية لا يجب أن يقتصر فقط على المنظمات المؤمنة بالتدريب والقادرة على تحمل نفقاته، بل يجب أن يتعداه ليشمل كل المنظمات؛ والحل يكمن في إرساء ثقافة تسيرية تقوم على جعل العملية التدريبية من النشاطات الرئيسية داخل المنظمة وبضرورة رفع النسبة المخصصة للتدريب إلى مستوى أكبر.

2-مكان تنفيذ برنامج التدريب:

إن اختيار المكان المخصص للتدريب ضروري لما هو من تأثير على العمل التدريبي، المتدربين، وحتى على المدربين أنفسهم. كما يتحدد مكان إجراء عملية التدريب في العادة ضمن ثلاثة اختيارات، في مكان الوظيفة أو العمل نفسه، في غرفة مخصصة للتدريب، أو قد يتم خارج مكان العمل والمنظمة، كما يمكن أن يكون في معهد للتدريب المتخصص¹.

¹ كورتل جهينة، المرجع السابق، ص35.

وبوجه عام يحكم عملية تقرير واختيار مكان إقامة البرنامج التدريبي اعتبارات متعددة أهمها إمكانات المنظمة المالية المادية، وفيما إذا كان البرنامج مقيماً أو غير مقيم والذي يحكمه نوعية المادة التدريبية والمهارات التي يراد تدريب الموارد البشرية عليها، فالبرنامج المقيم يعني وضع المتدربين في مكان ما وعزله عن عمله وعن حياته الخاصة (بعيداً عن المؤثرات الخارجية)، حيث تتطلب طبيعة التدريب ذلك. أما البرنامج التدريبي غير المقيم فلا حاجة معه إلى عزل المتدرب، وهنا يمكن أن ينفذ البرنامج إما في مكان العمل ذاته أو في مكان معد للتدريب داخل المنظمة.

لا تكفي بعض المنظمات بتحديد المكان لإجراء التدريب، بل قد تلجأ إلى تحديد لأشكال مكان التدريب، حيث أن لشكل مكان التدريب أثر نفسي على المتدرب. ومهما يكن فتوفير أماكن مناسبة وملائمة للتدريب (تخدم أغراض التدريب) ، يتوفر بداخلها كافة الاحتياجات وتكون مصممة بشكل ملائم، تعتبر من العوامل المساعدة للمدرب على العطاء، والمتدربين على الاستيعاب.

3-الإمكانات البشرية:

إذا ما كان للتدريب أن يخطط وينفذ بأقصى فاعلية، فيجب أن يكون المدربون على أعلى مستوى من الكفاءة، ويشترط فيمن يكلفون بالواجبات التدريبية أن يكونوا أفضل العناصر من حيث التأهيل التعليمي، الخبرة، المهارات الفنية، المعرفة والمهارات في طرق التدريب، وعليه فإن تحقيق برامج التدريب لأهدافها يعتمد بقدر كبير على كفاءة المدربين. يعتبر المدربون أهم عنصر من عناصر نظم التدريب بعد المتدربين، فهم يقومون بتأطير العملية التدريبية ويقدمون الإرشاد والمساعدة للمتدربين، كما يوفرهم الخبرة في مواد التدريب المقترحة ولهذه الأسباب فإنه يتعين على المنظمة اختيار أفضل المؤطرين وأنسبهم لكل برنامج تدريبي، وبالتالي لا بد من أن تعد قائمة من الشروط الواجب توافرها في المدربين لكل برنامج تنفذه المنظمة.¹

¹ كورتل جهينة، المرجع السابق، ص35.

4-معدات التدريب:

أن توفر الوسائل التدريبية على تعددها ضرورة لإنجاح اي نشاط تدريبي، إذ أنه لا يكفي تصميم برنامج تدريبي جيد أو تزويد المتدربين بخبرات مدربين أكفاء أو توفير مساحات كبيرة لإجراء العملية

التدريبية، من أجل الوصول إلى بلوغ الأهداف المحددة، ففعالية أي برنامج تدريبي تركز كذلك على مدى توفره على وسائل التدريب الفعالة. وتختلف الوسائل التدريبية المعتمدة من حيث درجة اعتمادها وأهميتها في كل نشاط تدريبي، حيث يمكن تقسيمها إلى أجهزة تدريب بسيطة ووسائل تدريبية مساعدة¹

تتضمن عملية تصميم البرنامج التدريبي بعد تحديد الاحتياجات عدة عناصر أهمها: تحديد موضوعات التدريب، تحديد أساليب مثال ذلك: أسلوب المحاضرات، الحالات العلمية، الندوات... (تجهيزات المعدات والمستلزمات التدريب) مثل: وسائل الإيضاح السمعية والبصرية. إعداد المدربين المناسبين والذين تتوافر فيهم خصائص ومقومات رئيسية،²

ومن أهم الخطوات التي تلمس الجانب التصميمي ما يلي:

• تحديد أهداف البرنامج التدريبي:

الأهداف هي الغايات التي يرجى تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد ويجب عمل تحليل الاحتياجات التدريب عند الموظفين قبل بدء بعملية التدريب³.

¹ كورتل جهينة، المرجع السابق، ص35

² حامد الزهرة، حامد شوميصة، المرجع السابق، ص27.

³ قواجلية مريم، كواسح حياة، فعالية برامج التدريب في تحسين الأداء لدى العمال في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بالغرف الصحرأوية بعين مليلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015، ص51.

• **تحديد نوع المهارات التي سيتدرب عليها:**

من الأمثلة على المهارات التدريبية المطلوبة اللغوية والمهارات الفنية والمهارات الخاصة بالاتصال مع الآخرين وكذلك المهارات كالتخطيط وغيره.

• **وضع المنهاج التدريبي:**

المقصود بالمنهاج التدريبي هو المادة التدريبية التي سوف تقدم للمتدربين ويتم تحديدها بناءا على تحديد الاحتياجات المطلوبة.

• **اختيار أسلوب التدريب والتطوير:**

هناك أساليب عدة للتدريب مثل: المحاضرة وعن طريق تمثيل الدور وغير ذلك من الطرق

• **اختيار المدربين:**

ان اختيار المدربين من العوامل المهمة في إنجاح البرنامج التدريبية الى المتدربين.

• **تحديد مكان إقامة برنامج التدريب:**

يعتمد تحديد مكان إقامة البرنامج التدريبي على عدة أمور منها إمكانية المنظمة المادية وطبيعة المادة التدريبية وكذلك على طبيعة العمل وظروفه.

• **تحديد فترة البرنامج:**

تختلف مدة المادة التدريبية وذلك بناء على طبيعة المادة وعلى الأسلوب المستخدم وعلى مدى تفرغ المتدربين لبرنامج التدريب.

• **توفير مستلزمات البرنامج التدريبي:**

ومن أهم المستلزمات قاعات التدريب ووسائل الإيضاح اللازمة والمسؤول الإداري للبرنامج وغير ذلك من المستلزمات.¹

¹ حامد الزهرة، حامد شوميسة، المرجع السابق، 27.

المطلب الثالث: تنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي:

إن فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط فقط، إنما على دقة التنفيذ ومن ثم لا بد من القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل عام في المنشأة.

أولاً: تنفيذ البرنامج التدريبي:

إذ يتم فيها التأكد من نجاح أو فشل المراحل السابقة، وفي هذه المرحلة يتم إخراج البرنامج التدريبي إلى حيز الواقع، وهي مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية، وتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة هامة، وتتمثل في إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيق التتابع الزمني للبرامج والموضوعات، وتجهيز وإعداد مكان التدريب، متابعة المدربين والمتدربين:¹

أ- وضع الجدول الزمني: ويتضمن ما يلي:

- موعد بدء البرنامج التدريبي وموعد انتهائه.
- توزيع العمل التدريبي من خلال فترة البرنامج.
- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

ب- التجهيزات التدريبية:

- اختيار المكان والمعدات، ويتضمن ما يلي:
- اختيار المكان وفقاً لمستلزمات البرنامج.
- تصميم طريقة جلوس المتدربين.
- تحديد المستلزمات الضرورية من أدوات ومعدات في كل البرنامج.

تجهيزات المطبوعات: ويتضمن ما يلي:²

¹ صلاح صالح عمار، المرجع السابق، ص 123.
² احمد ماهر، المرجع السابق، ص 350

- استلام المطبوعات من المكلفين بإعداد علميا.
- إجراءات الطباعة والتجليد.
- إجراءات توزيع المطبوعات على المتدربين.

ج- متابعة المتدربين والمدربين: إن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومي:

- متابعة المتدربين:

- التأكد من وصول الدعوات إلى الأفراد المعنيين بالتدريب في الوقت المناسب.
- التأكد من موافقة المسؤولين عن التدريب على مشاركة المتدربين المعنيين في البرنامج التدريبي.
- إعداد القوائم الخاصة بالمتدربين وتتضمن أسماءهم ومؤهلاتهم، ووظائفهم وعناوينهم.
- المتابعة اليومية للمتدربين وذلك من خلال مراقبتهم والحرص على احترام المواقيت من طرف المتدربين.

- متابعة المدربين:

- تذكير المدربين بالبرنامج والمواعيد الموافقة له من خلال الاتصال بهم في الوقت المناسب.
- توفير المستلزمات التي يطلبها المدرب من مواد تدريبية وتقنيات سمعية وبصرية.
- متابعة سير المحاضرات ودور المدرب في الوقت المناسب.
- دفع مخصصات المدرب في الوقت المناسب.

ثانيا: تقييم البرامج التدريبية:

يعتبر تقييم البرنامج التدريبي من أصعب وأهم المراحل العلمية التدريبية وهو الجزء المتم لعملية التدريب.¹

¹ عصام حيدر، المرجع السابق، ص120-122.

- مفهوم تقييم التدريب:

يعد التقييم عنصرا مهم في أي نشاط تدريبي، إذ يمكن عل أساسه قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية، ومدى تحقيقها للأهداف المطلوبة وإبراز جوانب القوة والضعف بها.

وهناك من يذهب إلى اعتبار تقييم التدريب هو: استقصاء منظم لمحتوى التدريب والاحتياجات التدريبية والخطط العمليات الناجمة عن التدريب ومن خلال التقييم نستطيع الوقوف على ما يلي:

- الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج من حيث إعداده وتخطيطه وتنفيذه والوقوف على مسبباتها من اجل تلاقيها.

- تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامها بعملية التدريب.

- إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب.¹

ويمكن تقييم العملية من خلال الجهود التدريبية وفق خمس مستويات وهي:

1-استقصاء الآراء ورد الفعل:

وتشمل هذه الطريقة تقييم البرامج التدريبية بحسب وجهة نظر المتدربين حول مناهج التدريب ومفرداته، والمدربين والوسائل المستخدمة في التدريب وذلك من خلال استمارة استقصاء توزيع في نهاية كل برنامج، وتعد خصيصا لهذا الغرض.

2-اختبارات مدى التعلم:

وهي مجموعة من الأسئلة (شفوية أو تحريرية)، الهدف منها ما تعلمه المتدربون من معلومات ومهارات ومعرفة تحديدها أهداف لبرنامج التدريب.

3-الظواهر السلوكية:

ويتضمن هذا الأسلوب التعرف على التغيرات التي تحصل في أرقام الإحصائيات الخاصة بالنواحي السلوكية للمتدربين بعد تخرجهم أو إنهم للبرنامج التدريبي بمدة مناسبة، ومن

¹ عصام حيدر، المرجع السابق، ص172.

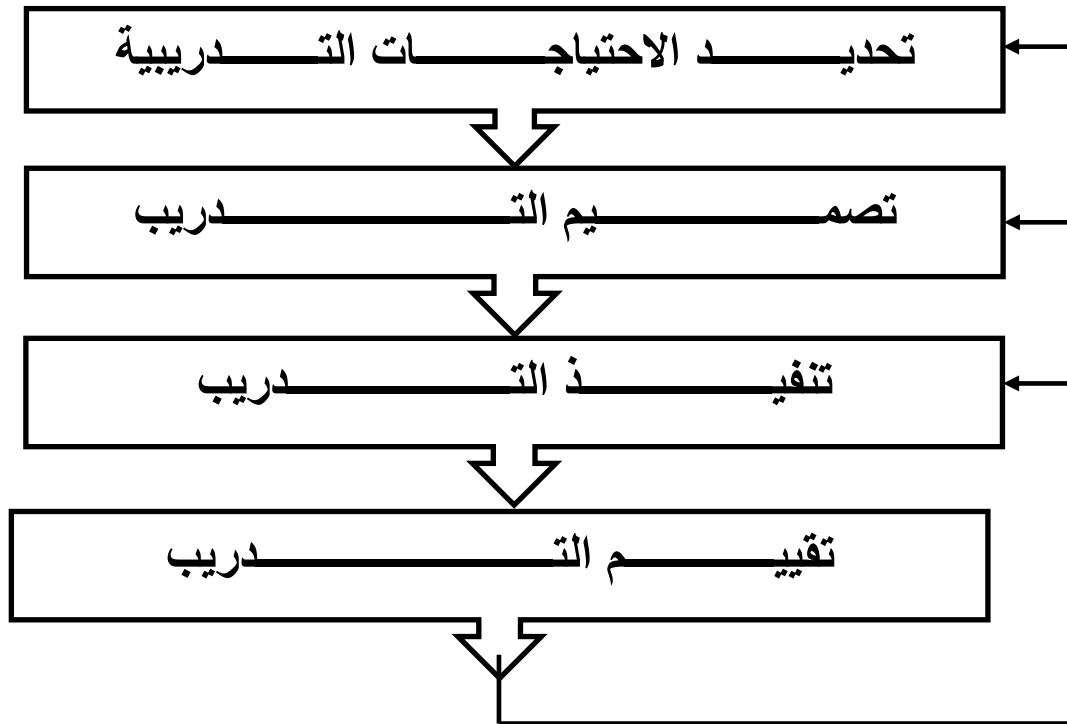
الظواهر، دوران العمل، الغياب، معدل التكرار حوادث العمل، الشكاوي والتذمر، الروح المعنوية، معدلات الإنتاجية، وغيرها.

4-المقابلة:

ويتم بموجبها عند مقابلة أو لقاء مع المتدرب بعد إنجائه التدريب من خلال تقارير تقييم الأداء التي يكتبها الرؤساء عن مرؤوسيه، وتبين هذه التقارير مدى التقدم الذي حصل في أداء ومهارة المرؤوسين بعد إنجائهم للبرامج التدريبية المتنوعة.

5-تقارير تقييم الأداء: وبموجب الأداء هذه الطريقة يمكن التعرف أو قياس نتائج التدريب من خلال التقارير في تقييم الأداء التي يكتبها الرؤساء عن مرؤوسيه، إذ تبين هذه التقارير مدى التقدم الذي يحصل في أداء مهارة المرؤوس بعد إنجائه للبرامج التدريبية المتنوعة.¹

الشكل رقم (1): يوضح مراحل إعداد البرنامج التدريبي:



المصدر: حامد الزهرة، حامد شوميسة، التدريب ودوره في تنمية دافعية العامل دراسة حالة: بلدية الوادي، مذكرة لنيل شهادة تقني سامي، 2013، ص 37.

¹ حامد الزهرة، حامد شوميسة، المرجع السابق، 37.

خلاصة الفصل:

يتضح من خلال ما سبق أن التدريب عملية ضرورية في أي مؤسسة مهما كان نوعها، وهو عبارة عن جهود إدارية منظمة تهدف إلى إجراء تغييرات إدارية معينة في الأفراد يشمل السلوك، المعارف، الأفكار، المهارات، الاتجاهات والقدرات، وذلك حتى يستطيع أو يتمكن العاملون من القيام بالأعمال الموكلة إليهم على أحسن وجه وبأفضل طريقة، وهناك أنواع عديدة للتدريب ويتم بأساليب مختلفة وله أهمية كبيرة سواء بالنسبة للأفراد أو المؤسسات بشكل عام، ويحقق أهداف متنوعة، كما تمر العملية التدريبية بثلاث مراحل هي: تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذه والمتابعة والتقييم لهذا البرنامج عن طريق مجموعة مختلفة من الأساليب لمعرفة مدى نجاحه وتحقيقه للأهداف المسطرة وتأثيره على العاملين الذين استفادوا من العملية التدريبية.

الفصل الثالث:

الإطار النظري للأداء

تمهيد

المبحث الاول: ماهية الأداء

المطلب الاول: مفهوم الأداء ومكوناته

المطلب الثاني: أنواع الاداء وعناصره

المطلب الثالث: محددات وأهمية الأداء

المبحث الثاني: تقييم الاداء

المطلب الاول: مفهوم تقييم الاداء

المطلب الثاني: أهداف تقييم الاداء

المطلب الثالث: خطوات تقييم الاداء

المبحث الثالث: تحسين الاداء

المطلب الاول: مفهوم عملية تحسين الاداء

المطلب الثاني: خطوات عملية تحسين الاداء

المطلب الثالث: طرق عملية تحسين الاداء

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعد الأداء من المفاهيم التي أصبحت المؤسسات تعتمد عليها لمعرفة حالتها كما أن تحسين أداء العاملين أصبح ضروريا خاصة في ظل تسارع التغيرات البيئية واشتداد المنافسة، وأصبح تدريبهم عملية ضرورية في حياة المنظمة باعتباره مشروع استثماري يساعد على تطوير كفاءة العامل والرفع من مستوى الأداء للعاملين والمساهمة في التحريك ومواكبة التطورات السريعة، حيث أصبح يقاس التطور ونجاح المؤسسات بمستوى مهارات وكفاءة مواردها البشرية، أكثر من عوامل الإنتاج الأخرى، وهذا ما يدفع بالمنظمات إلى الاهتمام بنشاط التدريب واعتباره أفضل وسيلة لتحسين أداء العنصر البشري. كما إن عملية التقييم تمثل أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، كقياس أداء الأفراد العاملين والتعرف على انعكاساته السلبية والايجابية على إنتاجية المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية الأداء

المطلب الأول: مفهوم الأداء ومكوناته:

أولاً: مفهوم الأداء:

تعددت المفاهيم بتعدد الآراء التي تناولت هذا المفهوم، ونتناول بعض هذه الآراء على سبيل المثال لا الحصر:

- ينظر البعض للأداء على انه مجموعة الاستجابات التي يقوم بها الفرد في موقف معين، وهذا الأداء هو ما تلاحظه ملاحظة مباشرة. ويشير للأداء على أنه الانجاز الفعلي كما يصنف من القابلية أو الطاقة أو القدرة الكامنة وخلق فرص التعلم التي تمكن الطلبة من اكتساب المعرفة والمهارات.
- كما أشار البعض للأداء على انه (المقدرة على القيام بعمل شيء بكفاءة وفعالية وبمستوى معين).
- أما المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم فقد عرفت الأداء بأنه (الفعل الايجابي النشيط لاكتساب المهارة أو القدرة أو المعلومة، والتمكن الجيد من أدائها تبعاً للمعايير الموضوعية).
- اقتصر مفهوم الأداء لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى، حيث يرى بعضهم بأنه يعني: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله" وهو ما يراه باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه يعني: "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقاً للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة".¹

¹ سهيلة محسن كاظم الفتلاوي، كفايات التدريس، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2003، ص24.

- يرى Chevalier وآخرون معه أن: " الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال، العمل، المعرفة...أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله".¹
- يعرف الأداء على أنه: هو قيام الموظف بواجباته الوظيفية وقيامه بالواجبات الموكلة إليه من خلال أدائه لواجباته الوظيفية وتحمله مسؤولية نتائجها مع الالتزامات بأخلاقيات وآداب المنظمة التي يعمل فيها والالتزام بمواعيد الحضور والانصراف للعمل.
- هو استغلال للمهارات والأدوات والأجهزة من أجل الوصول إلى مستوى عالي من التوافق والأهداف في التوقيت والطريقة المناسبين بأدنى التكاليف من العنصر البشري والمادي.²
- يرى بدوي ومصطفى " أن الأداء عبارة عن جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين".
- عرفت هاينز الأداء على أنه " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال".³

ثانياً: مكونات الأداء:

نظراً لارتباط مفهوم الأداء بفعالية وكفاءة مدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة ومن ذلك.

1. الكفاءة: يقصد بها العمل بأية صورة دون وجود فاقد في الموارد سواء كانت هذه الموارد بشرية، مادية، مالية، معلوماتية، لذلك فالإدارة الناجحة هي التي تتجنب المواقف التي تؤدي الضياع لموارد المؤسسة المختلفة بأنواعها. فالمدير الكفء هو الذي يوظف ويستثمر موارد مؤسسة بسياسة الحزم والحكمة.⁴

1 - عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر -بسكرة-كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ص2

2 -أديب خلف الله الملكاوي، دارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين، دار الخليج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن. عمان، 2002، ص65.

3- عبد الله عبد الرحمان النميان، الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، ص37/38

4 فضيلة نثاش، دور التدريب في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد درارية، أدرار، 2019/2020، ص75.

فالكفاءة هي أداء الأعمال بطريقة صحيحة، وتشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وتعني ذلك تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وأن تكون المنظمة كفؤاً يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي يسعى إليه.

2. **الفاعلية:** تشير إلى مدى تحقيق الأهداف المرغوبة من استخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد ومن أمثلة هذه الأهداف، نجد تحقيق في ربح، التوسع في الأسواق، رضا العاملين. وتعتبر الفاعلية بأنها القدرة على تحقيق الأهداف في ظل الموارد المحدودة المتاحة، كما تعرف دائرة المعارف الفاعلية "بأنها المدى الذي عنده تستطيع المنظمة تحقيق نتائج مقصودة".

3. **الإنتاجية:** يشير هذا المصطلح إلى قدرة المشروع على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة، يعني مشروع كفاء، وإذا تحقق الاثنان معا (الفاعلية والكفاءة) فإن المشروع منتج، فالإنتاجية هي بمثابة لقياس الكفاءة، وتعرف بأنها نسبة المخرجات الناتجة إلى المدخلات، لذلك فإن الفاعلية والكفاءة، هي أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة.

4. **الأهداف:** وهي يجب أن تتضمن الخطة الناجحة قائمة من الأهداف، حيث تكون بمثابة حالات نهائية تسعى المؤسسة لتحقيقها، تكون هذه الأهداف استراتيجية أو أداء العمل اليومي للمؤسسة. ويمكن القول أن الأداء هو القدرة على انجاز الأعمال المحددة وترجع الكفاءة إلى الزيادة في أداء الأعمال بأكثر مهارة ومثابرة وتطوير، بينما الفاعلية تعني أداء الأعمال بأقصى تميز وفعالية وتأثير والدقة والسرعة والكل يسعى إلى تحقيق أكبر إشباع سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسة، والمؤسسة المستقرة هي التي تحول بأكثر جهد إلى المحافظة والبحث والتركيز على هذه العوامل التي تدل على وجود اهتمام بالموارد البشري والسعي إلى إيجاد الفرص للجمع بين هذه العوامل وإظهار أهميتها في دورة حياة المنظمة.¹

¹ فضيلة نشاط، المرجع السابق، ص75.

المطلب الثاني: أنواع الأداء وعناصره:

أولاً: أنواع الأداء:

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح أشكال اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع. وبما أن الأداء يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المتعددة في تصنيف الأهداف واستعمالها في الأداء كمعايير الشمولية الأجل والطبيعة.

- فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف إلى كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:

1-الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى عنصر دون مساهمة باقي العناصر. في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو.

2-الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة.

حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

- تصنيف حسب الطبيعة:

أما حسب معيار الطبيعة الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية، فإنه يمكن تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني.¹

¹ فضيلة نشاش، المرجع السابق، ص77.

وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين " لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها، بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج".

إذا بناء على التناسق بين الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول، بأنه الهدف الاقتصادي يدل على وجود الأداء الاقتصادي الذي يتجسد بالفوائد التي تحققها من وراء تعظيم نواتجه وتدنيه مستويات استخدام مواردها.

أما الأهداف الاجتماعية فإن تحقيقها يحين بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية لأن " الاجتماع مشروط بالاقتصاد" وبذلك يتلاءم الأداء الاقتصادي والاجتماعي والمؤسسة الناجحة، هي التي تعرف كيفية الوصول الى تحقيق أكبر من مستوى النوعين معا.

والى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة وذلك عندما تسطر لنفسها أهداف، كانت ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معين أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة لها أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها، يخلق أنماط استهلاكية جديدة.¹

ثانياً: عناصر الاداء:

للأداء عناصر لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال دون ذكر بعض منها، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين بحيث تنتوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منه بشكل جيد وبالتالي فإن الأداء الحقيقي ينظر إليه على انه نتاج لعديد من العوامل المتداخلة التي يجب إلا يتم التركيز على واحد دون أخرى وإلا يتم تجاهلها تماماً بل يتم محاولة التوفيق فيما بينها جميعاً والتركيز على جميع العناصر معا في أن واحد ومن ذلك نجد:²

¹ فضيلة نشاش، المرجع السابق، ص78.

² مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الاداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2018، ص80.

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
3. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدر سرعة الانجاز.
4. **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية للعمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.
5. **كفايات الموظف:** أي ما لديه من معلومات ومهارات وانجازات واتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف.
6. **متطلبات العمل (الوظيفة):** وهي تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمعارف والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
7. **بيئة التنظيم:** وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال (التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة) أما العوامل الخارجية التي تشمل بيئة التنظيم وتؤثر على الأداء الفعال (العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية)¹.

المطلب الثالث: محددات وأهمية الاداء:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينها، وهذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة، إضافة إلى أن دور العامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الأداء غير معروف، وليس هذا كل ما بالأمر بل إن ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا نظراً لتضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال.

¹ مصطفى محمد، المرجع السابق، ص80.

كما أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

وكذلك الأداء لا يتحدد بناء على توافر أو عدم توافر بعض المحددات، بل هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي: الدافعية الفردية، مناخ العمل، القدرة على أداء العمل.

1. **الدافعية الفردية** تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.
2. **مناخ العمل**: يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع حاجاته جميعها.
3. **القدرة لدى الفرد على أداء العمل**: هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل¹.

والمقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معاً في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية :

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}$$

وقدم الباحثان بورتر ولولر نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء والذي يتحدد بناء على هذا النموذج بثلاثة عوامل رئيسية هي: الجهد المبذول، والقدرات والخصائص الفردية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي².

¹ فايز عبد الرحمان فروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الاداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2010، ص45
² عبد الله عبد الرحمان النميان، المرجع السابق، ص40.

فالجهد المبذول يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعيته للأداء، والعنصر الثاني يمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، ويعني ذلك إدراك الفرد لدوره الوظيفي وتصوراتِه وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة .

ويتضح مما سبق الاختلاف بين الباحثين والمنظرين حول محددات الأداء، ذلك أن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس بالأمر السهل كما أن تعميم النتائج أمر غير صحيح وذلك للأسباب التالية:

- إن محددات أداء فئة معينة من العاملين ليست هي محددات أداء فئة أخرى.
- إن محددات أداء العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء العاملين في منظمة أخرى.
- إن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الأداء.¹

ثانياً: أهمية الأداء :

يمكن القول إن حياة المنظمة أياً كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه، تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا ما قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، كالبقاء، والنمو، والتوسع، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه سيشكل عائقاً كبيراً أمام المنظمة في تحقيق أهدافها، بل قد يؤدي أحياناً إلى تصفية المنظمة

وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحققها العملية، فأنها تعطي اهتماماً خاصاً من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة؛ للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة المتمثلة برفع الروح المعنوية للعاملين، وإشعارهم بالعدالة، ودفعهم إلى تحمل المسؤولية، وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية: كالتوظيف والتدريب والمتابعة.²

¹ عبد الله عبد الرحمان النميان، المرجع السابق، ص41.

² فايز عبد الرحمان فروخ، المرجع السابق، ص44.

المبحث الثالث: تقييم الأداء

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين نذكر منها:

يعرّف تقييم الأداء بأنه: "العملية التي تمكّن من إصدار الحكم على قدرة الفرد على أداء واجباته ومسؤوليات وظيفته، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، ومن مدى التحسّن الذي طرأ على مهاراته ومعارفه وأسلوب أدائه لواجبات وظيفته ومدى قدرته على تحمّل واجبات ومسؤوليات إضافية".

ويعرف كذلك بأنه: "عملية متابعة مدى تطوّر أداء وسلوك وقدرات الفرد خلال فترة معينة، وفق معايير وقواعد محددة. بمعنى تقييم الفرد بالنسبة لمهامه ومسؤولياته وتشغيل المؤسسة بصفة عامة، وذلك بالتركيز على معرفة الجوانب الإيجابية المكتسبة والسلبية لمعالجتها".

يعرف تقييم الأداء أيضا على انه: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحملهم لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى".

ويعتبر تقييم الأداء عملية منتظمة ومستمرة تلازم العاملين طوال حياتهم الوظيفية، وتشمل الجميع باختلاف مستوياتهم الإدارية. كما أنه يتضمن أداء الفرد في عمله من ناحية وسلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى. وهو يعد وسيلة للتقويم أي الترشيح والتحسين، من خلال تعظيم نقاط القوة وتقليص جوانب الضعف. وكذا التعرف على مدى نجاح الفرد في تأدية مهام واجباته الحالية، والحكم على قدرته على تحمل مهام ووظائف أعلى في السلم الإداري مستقبلا. وتتطلب هذه العملية توفر معايير ومعدلات أداء تتم على أساسها المقارنة بين أداء الأفراد والحكم على كفاءتهم بكل شفافية وموضوعية وبعيدا عن التقدير الشخصي للمقيم¹.

¹ - فيروز بوزوين، أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، ص36، 2017.

المطلب الثاني: أهداف عملية تقييم الأداء:

يتمثل الهدف العام لعملية تقييم الأداء، التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطة الموضوعة والمرسومة، إلا أن هناك بعض الأهداف الأخرى لتقييم الأداء يمكن إيجازها في النقاط التالية :

- ترشيد التكلفة.
- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.
- تخفيض معدل ومخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.
- تحديد مراحل تنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والاستراتيجيات.
- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.
- توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط.
- كما وتهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق العديد من الأهداف، منها :
- التحقق من مستوى تحقيق المؤسسة للأهداف الوطنية والاستراتيجية.
- تسليط الضوء على مدى كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها الفنية والبشرية والمالية.
- المساهمة في التطوير الشامل للمؤسسة من خلال التعرف الى الجوانب التي تؤدي لرفع مستويات الأداء والتعرف الى نقاط القوة والضعف التي تعاني منها المؤسسة.
- خلق التنافسية بين الإدارات لتحقيق مستويات أداء أعلى.
- تحسين وتطوير الأداء وسرعة اتخاذ القرارات في المؤسسة.
- دفع الادارات والوحدات التنظيمية للعمل بروح الفريق الواحد.
- زيادة مستوى رضا متلقي الخدمة¹.

¹ محمد ذيب، فاعلية نظام تقييم الاداء وأثرها في التميز التنظيمي (دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن)، دار المنظومة، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، الاردن، المجلد9، العدد3، 2013، ص693.

- تحفيز الادارات عن طريق وضع نظم متطورة وعادلة لتوزيع الحوافز وربطها بالأداء الفردي.

- تأسيس نظام عملي وشامل لتقييم جميع إدارات المؤسسة بصورة تؤدي إلى نتائج فعالة لتطوير الأداء.¹

المطلب الثالث: خطوات عملية تقييم الأداء:

تتكون عملية تقييم الأداء من ست خطوات متصلة ببعضها البعض:

1. **تحديد معايير الأداء:** أي الاتفاق بين بين الرئيس والمرؤوسين على العمل الذي سيتم إنجازه وكيف سيتم تقييمه وبالتالي فإن معيار الأداء هو بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع ان يحققها العامل (المرؤوس) الذي يؤدي عمله المطلوب. وتمثل معايير الأداء في هذه الحالة القانون الداخلي المتفق عليه بين الرئيس والمرؤوس على الطريقة التي تمكنه من الوصول الى أفضل أداء، وفي نفس الوقت التعرف على القصور في الأداء فور حدوثه. ومعايير الأداء عادة هي مسؤوليات العمل المحددة والواردة في توصيف منصب العمل.
2. **نقل توقعات الأداء للعاملين:** والمقصود بهذه الخطوة الاتصال بالأفراد العاملين وتوضيح المسؤوليات والاهداف الرئيسية للأعمال التي يقومون بها مع شرح أهمية عناصر الأداء وهذا من أجل خلق تفاهم متبادل فيما يتعلق بكيفية تقييم الأداء.
3. **قياس الأداء:** وتكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي للأفراد العاملين بطرق مثل: ملاحظة الافراد العاملين التقارير الشفهية والمكتوبة، التقارير الاحصائية، غير ان الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي الى زيادة الموضوعية عملية القياس.²

¹ محمد نيب، المرجع السابق، ص693.

² عبد الناصر موسى، تقييم أداء الافراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد6، 2004، ص8.

4. مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع: وهذا من أجل كشف الانحرافات بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي.

5. مناقشة نتائج التقييم مع الافراد العاملين: أي ان يقوم الرئيس بمناقشة نتائج الأداء مع رؤوسيه من أجل توضيح الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في أدائه، بالإضافة الى أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي.

6. الإجراءات التصحيحية: وهنا يتم البحث عن الأسباب التي أدت الى ظهور الانحرافات في الأداء ثم تحليل هذه الانحرافات بكافة أبعادها للوصول للأسباب الرئيسية وراء ذلك والقيام بتصحيحها أو معالجتها.¹

المبحث الثالث: تحسين الاداء:

المطلب الاول: مفهوم عملية تحسين الاداء:

تحسين الاداء هو عبارة عن عملية منظمة توظف مجموعة من الطرق والاستراتيجيات، بهدف رفع مستوى الاداء.

عرف تحسين أداء العاملين بأنه: طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والموضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء.

إن نظام تحسين الأداء يعتمد على مقاييس لقياس الأداء الحالي وقياس مدى تطابق النتائج المتحققة مع الهدف المخطط ثم من قياس مستوى الانحراف الحاصل عن الأداء المرغوب به (المخطط) بالاعتماد على تغذية عكسية دقيقة لتوافر هذه المعلومات وعرضها على العاملين لغرض تصحيح الانحرافات ومن ثم تطبيق مدخلات تحسين الأداء.²

¹ عبد الناصر موسى، المرجع السابق، ص 9.
² فضيلة نشاش، المرجع السابق، ص 84.

المطلب الثاني: خطوات تحسين الأداء:

إن الخطوات اللازمة لتحسين الأداء على المستوى الفردي فرق العمل، تتبع الخطوات الأساسية التالية:

- ❖ حدد نقاط تحسين الأداء والفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل.
- ❖ طور خطة لمعالجة القضايا والفجوات التي قمت بتحديدتها.
- ❖ اعمل على تأسيس الطريقة المثلى في إنجاز العمل.
- ❖ التحق بالبرامج التدريبية لتحسين مهاراتك.
- ❖ قم بقياس التقدم الحاصل في مهاراتك بعد الإجراءات المتخذة.
- ❖ يجب أن تُعلم برد فعل رئيسك وأن تعطيه تغذية راجعة عن أعمالك.
- ❖ الآن راجع كل العملية التي قمت بها وقيم نتائجها.
- ❖ حاول أن يكون لديك دائماً خططا للتطوير والتحسين المستمر للأداء.

المطلب الثالث: طرق تحسين الأداء:

يحدد " هاينز " (Haynes) ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي:

المدخل الأول: تحسين الموظف: يرى " هاينز " أن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة. وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لأحداث التحسين في أداء الموظف وهي

- **الوسيلة الأولى:** وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة ما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها¹.

¹ مصطفى محمد، المرجع السابق، ص82.

• **الوسيلة الثانية:** تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة أو في الإدارة.

• **الوسيلة الثالثة:** الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة منسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

المدخل الثاني: تحسين الوظيفة: يؤكد " هاينز " أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصًا لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو احتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء، ويعتبر " هاينز " أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصًا مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة بأخرى بين إدارات أو أقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط.

المدخل الثالث: تحسين الموقف: يرى " هاينز " أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصًا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم المجموعة (فريق العمل) ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسئولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة،¹

¹ مصطفى محمد، المرجع السابق، ص83.

ويضيف أن عمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب خدمة ومصلحة العمل بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفين , فإذا انحرف الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب أو كان هناك قصور في التوجيه فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيط همة الموظف, ومن الأمور التي يجب مراعاتها في الإشراف الإداري ولها دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال أثناء الإنجاز وإلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر، ويرى هاينز إنه إذا أريد التخطيط لتحسين الأداء بنجاح فيجب أن يعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية الموظف.¹

¹ مصطفى محمد، المرجع السابق، ص84.

خلاصة الفصل:

يعد الأداء في المؤسسات بشتى أنواعها واختلافها سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية من أهم مقومات التنمية، ومنه يمكن القول إن نجاح المؤسسة أصبح مرتبطا بشكل جوهري واستراتيجي بتنمية الموارد البشرية وتكوينها وبالتالي تحقيق فعالية الأداء لهذا المورد البشري كما إن التدريب ليس غاية في حد ذاته وإنما يعتبر استراتيجية للوصول إلى أفضل النتائج للأداء، كما يعتبر أداء العاملين جزء لا يتجزأ من أداء المؤسسة لان الأداء عبارة عن نتيجة ويمثل بعد من أبعاد المؤسسة ولقد تعددت أنواع الأداء حسب المعايير التي تأخذها المؤسسة ومن بينها الأداء الداخلي وآخر خارجي ليصبح الأداء البشري أهم الاداءات وهو مصدر داخلي لان ببساطة يعد العنصر البشري أهم الموارد والفاعل لإنجاز باقي الاداءات. كما أن المؤسسة عندما تقوم بتقييم أداء العاملين باستعمالها لمقاييس شخصية متعلقة بالنتائج أو مقاييس سلوكية تتوصل إلى مستوى عال من أداء العامل وهكذا يمكن اتخاذ إجراءات التصحيحية لتحسين أداءهم والهدف من تحسين الأداء هو الحفاظ على الموارد البشرية وخاصة الكفوة والسعي لحثها على بذل جهد أكبر لتحسين أدائها أثناء انجاز الأعمال مما يساعد في تحقيق أهداف المنظمة.

الجانِب المِيداني

الفصل الرابع:

الإطار الميداني للدراسة

تمهيد

المبحث الأول: تقديم المؤسسة.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز

المطلب الثاني: نشأة مركز التوزيع بالوادي

المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول: مجالات الدراسة

المطلب الثاني: منهج الدراسة

المطلب الثالث: أدوات الدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات

المطلب الثاني: مناقشة وتفسير نتائج البيانات

خلاصة الفصل

تمهيد:

استناداً إلى ما جاء في الجانب النظري، ومن خلال تطرقنا لدراسة التدريب، ثم أداء العاملين من حيث المفهوم والأهمية، وهذا من أجل التعرف على مدى مساهمة التدريب في المؤسسة على أداء العاملين.

وتدعيماً لمعلوماتنا واستكمالاً للإجابة عن الإشكالية المطروحة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري، من أجل التطبيق الميداني فقد تم اختيار مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالوادي ميدانا للدراسة، نظراً لطبيعة نشاطها الذي يتماشى مع الموضوع، وذلك بانتهاج أسلوب الاستبيان في جمع البيانات وتبويبها وتحليلها.

المبحث الاول: تقديم المؤسسة

المطلب الاول: تقديم مؤسسة سونلغاز

تأسست الشركة الوطنية للكهرباء والغاز في 28-07-1969، بأمر رقم 69 / 59 حسب الجريدة الرسمية للمؤسسة، وتعتبر سونلغاز من المؤسسات الهامة في الدولة حيث كانت تسمى في عهد الاستعمار EGA أي كهرباء وغاز الجزائر وتمتد جذورها إلى عام 1947 وقد تم تأميمها بعد الاستقلال. كانت المؤسسة في الفترة التأسيسية تنقسم إلى 4 مديريات جمعوية (الجزائر، وهران، قسنطينة، ورقلة) وفي سنة 1985 تم تعديل المديريات الجهوية حيث أصبحت مناطق التوزيع الجزائر، الشلف، قسنطينة، عنابة سطيف بشار، البليدة، وهران، ورقلة مع العلم أنه لديها 45 مركز توزيع تابع لهذه المناطق..

وفي سنة 1991 تم تحويل اسم الشركة من الشركة الوطنية للكهرباء والغاز إلى المؤسسة العمومية ذات طابع صناعي تجاري، جاء بعد ذلك في (01 - 06 - 2002) حسب القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة بسونلغاز شركة ذات أسهم لأن الدولة غير قادرة على تغطية التكاليف وستكون المرحلة (2002 - 2007) مرحلة انتقالية حيث تقسم وهيكل المؤسسة حسب نظامها الجديد أي أن هناك لجنة ضبط هي التي تتحكم في التسعيرة وحاليا هناك مديرية عامة تتكون من:

مديرية الإنتاج (إنتاج الكهرباء).

مديرية النقل (نقل الكهرباء والغاز).

مديرية التوزيع (توزيع الكهرباء والغاز).

المطلب الثاني: نشأة مركز التوزيع بالوادي:

في فترة سابقة كانت منطقة الوادي تتزود بالطاقة الكهربائية وذلك عن طريق وكالة الوادي التابعة لمركز التوزيع بسكرة ونظرا للكثافة السكانية تقرر إنشاء مركز توزيع لمنطقة الوادي وذلك في أواخر الثمانينات خلق مندوبة تسمى المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.

في عام 1996 تحولت المندوبية إلى مركز للتوزيع الذي هو عبارة عن مؤسسة تعمل على مستوى الولاية وينقسم هذا الأخير إلى ثلاث وكالات (الوادي، المغير، الدبيلة) وقد أصبحت تسمى الآن بالمقاطعة وهي عبارة عن خلايا مصغرة للتوزيع كما أنها تعتبر وسيلة وطريقة مستعملة من أجل ضمان عدة وظائف أهمها:

- وظائف خاصة بالزبائن (كشوفات تسديدات).
- وظائف خاصة بالكهرباء (شبكات كهربائية).

مهام وصالح المؤسسة:

المدير العام: ويتمثل دور المدير في الإشراف على جميع العمليات التي يقوم بها الفرع والمصادقة عليها ويقوم بدراسة جميع التقارير وتحليلها وتقديم نسخ منها للسلطات العليا ويتمثل دوره كذلك في مراقبة أداء العمال لعمالهم وهو يمثل الفرع في المديرية الجهوية والمؤسسة الأم.

المكلف بالشؤون القانونية: وكان عبارة عن قسم تابع لقسم الوسائل ثم تغير وأصبح قسم مستقل يعمل على حل الخلافات بين الموظفين ويتمثل دورها كذلك في:

- مساعدة الهياكل في إدارة المشاكل القانونية للمؤسسة.
- تمثيل الشركة من مدير التوزيع بواسطة الوفد التوزيع أمام الحاكم واتخاذ إجراءات ودية من أجل المجتمع.
- متابعة تنفيذ قرارات المحاكم.
- اتخاذ تدابير لضمان استرداد الديون من جميع الأنواع.
- تعميم ونشر المعلومات المتعلقة بالمتطلبات القانونية وفي صياغة العقود والمواصفات.

مهندس أمن :ويمكن مهامه فيما يلي:

- جعل جدول زمني للزيارات مع برنامج النوعية.
- تحضير الاجتماعات نيابة عن مدير المبيعات.
- زيارة المواقع (يعمل الجديدة والقائمة).
- إعداد وهمية الحادث الغاز والكهرباء للمقاطعة.
- تنفيذ جميع المبادئ التوجيهية ومتطلبات السلامة.
- وضع برنامج سنوي من الإجراءات.

المكلف بالاتصال :ويتمثل مهامه فيما يلي:

- تطوير وتنظيم المعلومات للجمهور والعملاء الذين يستخدمون وسائل الإعلام المناسبة (النشرات والملصقات، والصحافة والإذاعة المحلية، والكتيبات) ، استنادا إلى سياسيات التي وضعتها الشركة.
- المشاركة مع الإدارة العليا للشركة.
- المحافظة على علاقات وثيقة مع وسائل الإعلام (تلفزيون، راديو، صحف....)

المكلف بالأمن الداخلي :ويتمثل مهامه فيما يلي:

- إتباع جميع جوانب إدارة السلامة الداخلية لتوزيع الكهرباء والغاز.
- إجراء عمليات تفتيش دورية للهياكل في التوزيع في ظل الاتجاه للتحقق من حالة الجهاز للأمن

الداخلي.

شعبة الشؤون العامة :ويتمثل مهامه فيما يلي:

- الإدارة والمصالحة لملف المساعدة واقتراح الإصلاحات وأصول الإخراج.
- تطوير وتنفيذ البرنامج الاستثماري.
- تنفيذ البرنامج وشراء المعدات في السوق المحلية وفي الخارج.
- إدارة عقود الصيانة وتغيير وسائل النقل.
- يدير متجر للمعدات وتجهيزات الكهرباء والغاز.

قسم تسيير النظم المعلوماتية: ويتمثل مهامه فيما يلي:

- صيانة أنظمة التشغيل.
- إدارة قواعد البيانات.
- إدارة وصيانة أجهزة الحاسوب.

قسم العلاقات التجارية: ويشمل مهام قسم العلاقات التجارية ما يلي:

- إدارة جميع حسابات القبض (الجرد الدوري).
- تقييد القيود المحاسبية للإدارة الإيرادات في مكاتب المبيعات.
- الرقابة والتفتيش على الوكالات التجارية للاستفسار عن التطبيق الصحيح لقواعد العمل.
- أسباب الامتثال للإلغاء فواتير وأوقاتهم.

وبدورها تنقسم هذه الأخيرة إلى مقاطعتين:

مقاطعة الدبيلة، مقاطعة الوادي.

1-مقاطعة الدبيلة: وتتكون من:

وكالة الدبيلة.

وكالة تغزوت.

وكالة حاسي خليفة.

وكالة المقرن.

وكالة الرقيبة.

2-مقاطعة الوادي تتكون من:

وكالة الوادي

وكالة 300 مسكن

قسم الدراسات والأشغال:

- دراسة الطلبات التي وردت في اتجاه التوزيع.
- جمع الملفات التقنية لتعمل على تنفيذه.
- تنظيم المناقصات من المشاريع مع شركات في قطاع البناء.

قسم استغلال الشبكات الغازية:

- ضمان جودة واستمرارية شبكات الغاز.
- مراقبة استغلال الشبكات وصيانتها.
- تطوير أساليب وتقنيات القياس على مستوى الشبكات.
- المشاركة في تنفيذ البرامج والمخططات.

قسم استغلال الشبكات الكهربائية:

- إعداد برنامج الصيانة والورشات من خلال مصالحها التقنية للحفاظ على جودة الخدمة، ومراقبة تطبيقها.
- إعداد مخططات الشبكات الكهربائية.
- إعداد تعليمات الاستغلال للمصالح الفنية ومراقبة تطبيقها.
- ضمان التواصل فيما يخص الاستغلال بين مراكز النقل والمديرية التقنية.
- ضمان تسيير المحولات وتطوير حقول الكهرباء.

قسم المالية والمحاسبة: ويتضمن هذا القسم ما يلي:

- ربط نشاطات مجوع البيانات المالية والمحاسبية.
- متابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات البنكية والبريدية.
- إعداد التنبؤات للخزينة في المدى القصير والمتوسط.
- إعداد الميزانية السنوية.
- القيام بدورات الرقابة والتفيش.
- ضمان إنجاز المخططات المحاسبية.

قسم الموارد البشرية:

يتضمن قسم الموارد البشرية سياسة تسيير الموظفين على مستوى منطقة التوزيع ويحدد الشروط الداخلية لتطبيق هذه السياسة التي تضمن السير الحسن للعمال ويقوم هذا القسم أيضا ب:

- تنفيذ سياسات إدارة الموارد البشرية التي بدأتها المديرية العامة.
- ضمان التنظيم الإداري للموظفين.
- التأكد من حفظ السجلات الإدارية للموظفين.
- ضمان ومراقبة والتحكم في ظروف تطبيق قواعد إدارة شؤون الموظفين.
- التنسيق مع مركز الصحة المهنية والوكالات الخارجية.
- ضمان الحفاظ على الموظفين الإحصائية، وتحديثها وإضفاء الطابع الرسمي على لوحة أجهزة القياس في إدارة التوزيع بأكملها.

المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة:

المطلب الاول: مجالات الدراسة:

1- **المجال المكاني:** يتمثل المجال المكاني للدراسة في البيئة التي أجريت فيها دراستنا الميدانية حيث حدد هذا المجال في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي"، اختيرت هذه المؤسسة لتكون المجال التدريبي لدراستنا الميدانية، وهي تابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبلدية والتي نشأت تطبيقا لأحكام القانون 01 / 02 المؤرخ في 05 فيفري 2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع.

2- **المجال الزمني للدراسة:** هو الفترة التي ينزل فيها الباحث إلى ميدان الدراسة، ولهذا قمنا بتخصيص أوقات الزيارة للمؤسسة بالإضافة إلى لقاءات كانت تتم من حين لآخر، ولقد مرت الدراسة الميدانية بمجموعة مراحل كالتالي:

- **المرحلة الاستطلاعية النظرية:** حيث قمنا بزيارات إلى مختلف المكاتب بغية إلقاء نظرة على المراجع الخاصة ببحثنا النظري، أو الخاصة ببعض المحاور النظرية في بحثنا.

- **المرحلة الاستطلاعية الميدانية:** انحصرت بين فيفري ومارس 2022، حيث تم تحديد المكان الذي ستتم فيه الدراسة والحصول على الموافقة من طرف مسؤول المؤسسة، وتحصلنا على بعض المعلومات والبيانات التي تخدم البحث.
 - **مرحلة توزيع الاستمارة:** انحصرت في مارس 2022 بعد الحصول على الشكل النهائي للاستمارة تم تجريب الاستمارة وتوزيعها على العمال.
 - **مرحلة جمع وتحليل البيانات:** بدأت هذه المرحلة في أبريل 2022، حيث تم جمع الاستمارات ومراجعة البيانات الموجودة فيها، وتفرغها في جداول إحصائية.
- 3-المجال البشري:** يتمثل المجال البشري لدراستنا في مجموع الموظفين العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.
- **عينة الدراسة:** تم تطبيق دراسة التطبيقية في مجتمع الدراسة على المؤسسة (مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي) وقد تم اختيار قسم تقنيات الغاز لمعالجة الموضوع، المتكون من 19 عامل.
 - **متغيرات الدراسة:** انطلقا من موضوع دراستنا، قمنا بتقسيم الدراسة الى متغيرين كما يلي:

المتغير المستقل: هو التدريب.

المتغير التابع: هو الاداء

المطلب الثاني: منهج الدراسة:

يعتبر اختلاف المنهج في العلوم الاجتماعية نتيجة حتمية تنبع من تفرع طبيعة الظواهر المدروسة وطرق تناولها وطبيعة الميدان، فالمنهج المختار يكون بناء على هذا الأساس قصد تحليل الظاهرة تحليلا سليما، واعطائها طابعا إحصائيا يزيد من دقة دراستها فيعرف المنهج بأنه " :الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقية والإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها البحث ". ويعتبر أيضا " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كليا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة¹

¹ نادية سعيد عشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص210.

ولقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي للحصول على أدق المعلومات النظرية والميدانية التي تخدم أغراض البحث، حيث يعتمد هذا المنهج على الوصف الدقيق والموضوعي للظاهرة المراد دراستها من خلال ملاحظتها، وقد ساعدنا هذا المنهج في:

- اختيار الظاهرة المراد دراستها والقيام بدراسة استطلاعية حول الموضوع.
- تحديد الإشكالية بصورة علمية دقيقة.
- تحديد الأدوات المستخدمة في عملية جمع البيانات.
- جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة.
- القيام بعرض النتائج وتصنيفها وتنظيمها وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج والاقتراحات.

كما تم توظيف المنهج الإحصائي في جمع المادة العلمية وتجميعها كميًا بصورة رياضية بالأرقام واستعمال التقنيات الحسابية الإحصائية ومقارنتها فيما بينها.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة:

الاستبيان: يعتبر أداة من أدوات جمع البيانات الميدانية، كما يعرف بأنه لائحة من مجموعة أسئلة مرتبطة بموضوع الدراسة، لذلك قمنا بالاستعانة بالاستبيان للكشف عن مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء العاملين داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالوادي، الاستبيان متكون من 26 سؤال في ثلاث محاور مختلفة كالتالي:

الأسئلة الشخصية: فقد تكونت من أسئلة حسب: (الجنس، السن، المؤهل العلمي، مدة العمل بالمؤسسة، عدد الدورات المستفاد منها).

الأسئلة السلمية: والتي من خلالها نريد تقييم ما مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة من جهة، وتقييم أداء العاملين من جهة أخرى وهذا بعدة عناصر، يعطي العامل درجة الموافقة عليها بين ثلاث مستويات (نعم، لا، أحياناً) وهذا بهدف الإجابة على الإشكالية الرئيسية للموضوع.

المقابلة: تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات، وحرصاً منا قمنا بإجراء مجموعة من المقابلات مع بعض من المسؤولين ورؤساء المصالح وهذا لمعرفة وجهة نظرهم

نحوى التدريب وما مدى تأثيره على أداء العاملين في المؤسسة، وقد ساعدتنا هذه المقابلات من صياغة أسئلة الاستبيان.²¹

الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الطرق الاستراتيجية والهامة لجمع البيانات التي يصعب الحصول عليها من المقابلة والاستبيان، وقد استخدمت الملاحظة بغرض تشخيص وضع المؤسسة من جانب الهيكل التنظيمي.

الوثائق والسجلات: تم الحصول عليها من طرف المسؤولين في المؤسسة، وتتضمن المعلومات والمعطيات التي تخص مجتمع البحث، وكذلك حول المؤسسة خاصة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي العام لها وكذا عدد العمال داخل المؤسسة وكيفية توزيعهم.

¹ مقابلة مع السيد: ياسين رقيق، رئيس مصلحة تقنيات الغاز بمؤسسة سونلغاز بالوادي بتاريخ: 2022/2/15

² مقابلة مع السيد: بره خالد، رئيس مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بالوادي بتاريخ: 2022/2/20

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الاول: عرض وتحليل وتفسير البيانات

الجدول رقم (02): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة الفعالة	النسبة التراكمية
ذكر	18	94.7	94.7	94.7
أنثى	1	5.3	5.3	5.3
المجموع	19	100.0	0.010	100.0

المصدر: معطيات البحث الميداني

من الجدول أعلاه نلاحظ أن: أفراد عينة الدراسة الذكور منهم يمثلون نسبة 94.7%، أما الإناث منهم فيمثلون 5.3%، وهذا يحيل إلى تفاوت كبير فيما يخص العاملين في المؤسسة.

الجدول رقم (03) يوضح توزيع متغير العمر لأفراد عينة الدراسة

الفئة العمرية	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة الفعالة	النسبة التراكمية
من 19 إلى 30 سنة	1	5.3	5.3	5.3
من 31 إلى 40 سنة	7	36.8	36.8	42.1
من 41 إلى 50 سنة	3	15.8	15.8	57.9
من 51 سنة فما فوق	8	42.1	42.1	100.0
المجموع	19	100.0	100.0	

المصدر: معطيات البحث الميداني

انطلاقاً من البيانات الظاهرة في الجدول يتضح أن أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح أعمارهم من 51 فما فوق، تشكل أكبر نسبة من العينة المدروسة المقدرة بـ 42.1% من العينة الكلية، والتي بلغت (19 فرداً)، تليها مباشرة الفئة العمرية (من 31 سنة إلى 40 سنة) والتي بلغت معدل (07 أفراد) بنسبة 36.5%، في حين أن الفئة العمرية (من 41 سنة إلى 50 سنة) بلغ عدد أفرادها (03 أفراد) بنسبة 15.8، لتبقى الفئة العمرية المحددة في (من 19 سنة إلى 30 سنة) بنسبة 05.3%. حسب ما سبق، نستنتج أن أعمار عينة الدراسة في الغالب متوسطة، ممتدة ما بين 31 سنة وأكثر من 51 سنة يمثلون 18 فرداً.

كما نستنتج أيضاً أن الفئة الأكثر نسبة والمقدرة بـ 42.1 والتي تمثل فئة الأفراد الذين لهم تجربة طويلة في مجال العمل والذين يستحقون فرص إضافية لتحسين مستواهم وقدراتهم المهنية الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على أدائهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم (04) حول متغير المؤهل العلمي لأفراد العينة

النسب التراكمية	النسب الفعالة	النسب المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
5.3	5.3	5.3	1	متوسط
36.8	31.6	31.6	6	ثانوي
100.0	63.2	63.2	12	جامعي
	100.0	100.0	19	المجموع

المصدر: معطيات البحث الميداني

انطلاقاً من الأرقام المبينة في الجدول نلاحظ أن: أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى جامعي، عدد تكرارهم (12) فرداً، بنسبة 63.2% من العينة المدروسة، تليه فئة الأفراد المتحصّلين على مستوى ثانوي بتكرار (06) أفراد، وبنسبة 31.6%. أما المتحصّلين على المستوى الدراسي المتوسط، فقد بلغ تكرارهم فرداً واحداً فقط بنسبة 5.3%.

بناءً على ما سبق، نرى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة متحصّلين على مستوى جامعي وهذا راجع بالأساس لتوجه أغلب المؤسسات لجلب الكفاءات الجامعية والاستفادة منها، إذ أن

المؤسسات تولية أهمية كبيرة لخريجي الجامعات والمعاهد وذلك من خلال شروط الالتحاق بالمؤسسة والأولية للحاصلين على الشهادات الجامعية وتمتع هذه الفئة في اكتساب المعلومات والمهارات.

الجدول رقم (05): يوضح مدة العمل بالمؤسسة

النسب التراكمية	النسب الفعالة	النسب المئوية	التكرارات	
5.3	5.3	5.3	1	أقل من 5 سنوات
42.1	36.8	36.8	7	من 5 إلى 10 سنوات
68.4	26.3	26.3	5	من 10 إلى 15 سنة
100.0	31.6	31.6	6	من 15 سنة فما فوق
	100.0	100.0	19	المجموع

المصدر: معطيات البحث الميداني

انطلاقاً من بيانات الجدول، فأغلبية أفراد الدراسة تتراوح مدة عملهم بالمؤسسة بين (5 سنوات إلى 10 سنوات)، بنسبة 36.8% من مجموع عينة الدراسة، وبتكرار بلغ (07 أفراد)، لتليها مباشرة أفراد العينة الذين لهم مدة العمل بالمؤسسة (من 15 سنة فما فوق) بتكرار بلغ (06) أفراد، وبنسبة 31.6%، تليها فئة الأفراد الذين اشتغلوا بالمؤسسة لمدة تراوحت ما بين 10 سنوات و15 سنة، بنسبة قدرت بـ 26%، وتكرار بلغ (05) أفراد. أما الرتبة الرابعة والأخيرة فكانت للعاملين الذين تراوحت مدة عملهم بالمؤسسة أقل من 5 سنوات بنسبة مئوية تقدر بـ 3.3%، وبتكرار معدله فرد واحد.

الجدول رقم (06): حول عدد الدورات التدريبية المستفاد منها

النسب التراكمية	النسب الفعالة	النسب المئوية	التكرارات	
5.3	5.3	5.3	1	دورة واحدة
10.5	5.3	5.3	1	دورتين
26.3	15.8	15.8	3	03 دورات
100.0	73.7	73.7	14	أكثر من 03
	100.0	100.0	19	المجموع

المصدر: معطيات البحث الميداني

من المعطيات المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن: غالبية أفراد عينة الدراسة استفادوا من أكثر من 3 دورات تدريبية، بتكرار بلغ (14) فردا ونسبة مئوية مقدرة بـ 73.7%. في حين أن عدد الأفراد الذين استفادوا من 3 دورات تكوينية فقط قدروا بـ 3 أفراد وبنسبة بلغت 15.8%. في المقابل، نجد أن فردين فقط هم من استفادوا من دورة تدريبية واحدة أو دورتين بنسبة بلغت 5.3 لكل واحد منهما. من خلال هذه المعطيات، يمكننا القول بأن العاملين بالمؤسسة حريصين على الاستفادة بشكل كبير من الدورات التدريبية بأكثر عدد ممكن من أجل تكوير وتحسين أداء العمل داخل المؤسسة.

الجدول رقم (07): حول متغير الاستفادة من التدريب

النسب التراكمية	النسب الفعالة	النسب المئوية	التكرارات	
89.5	89.5	89.5	17	نعم
100.0	10.5	10.5	2	أحيانا
	100.0	100.0	19	المجموع

المصدر: معطيات البحث الميداني

من خلال معطيات الجدول أعلاه، يتضح أن (17) فردا من عينة الدراسة، استفادوا من التدريب وبنسبة مقدرة بـ 98.5%، وتؤكد هذه النسبة بشكل كبير على تلقي التدريب باعتبار أن نشاط المؤسسة يتطلب تدريب مستمر وهذا ما يعكس الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسة لتدريب العاملين مما يساهم في صقل مهاراتهم وتعزيز قدراتهم. تليها نسبة 10.5% للذين أكادوا استفادتهم من التدريب في بعض الأحيان بتكرار بلغ فردين فقط.

كما تجدر الإشارة إلى أن الفئة التي استفادت من التدريب في تطوير مهاراتها تلقت تدريباً نظرياً وتطبيقياً في نفس الوقت، في حين أن الفئة التي لم تستفد إلا أحيانا قليلة، فالواضح أن نوع التدريب الذي تلقتة هو تدريب نظري فقط. الأمر الذي يوضح مدى فعالية التدريب النظري المدعوم بالتدريب التطبيقي من أجل تطوير مهارات العاملين بالمؤسسة.

الجدول رقم (08): حول متغير مكان التدريب

النسب التراكمية	النسب الفعالة	النسب المئوية	التكرارات	مكان التدريب
84.2	84.2	84.2	16	داخل المؤسسة
100.0	15.8	15.8	3	خارج المؤسسة
	100.0	100.0	19	المجموع

المصدر: معطيات البحث الميداني

من خلال البيانات نلاحظ أن: عدد العاملين الذين تلقوا تدريباً داخل المؤسسة، يمثلون أكبر نسبة من مجموع العينة الـ مدروسة 84.2% بتكرار مقدر بـ (16) فرداً، في حين أن أفراد عينة الدراسة الذين تلقوا تدريباً خارج المؤسسة يشكلون (03) أفراد بنسبة 15.8%. الشيء الذي يحيل إلى أن المؤسسة حريصة على توفير تدريبات داخلية للعاملين بالمؤسسة.

من ذلك نستنتج أن أغلبية العاملين استفادوا من التدريب داخل المؤسسة و هذا ما تعتد عليه المؤسسة من أجل الإلمام أكثر بمجال العمال و الفهم الجيد و الاستيعاب للأعمال المنوطة و يكفل للفرد تلقي المهارات التي تتلاءم مع مواصفات و متطلبات مناصب عملهم

و حتى يتسنى للعاملين أيضا اكتساب الخبرات و التقنيات الأساسية لتعزيز عمل المؤسسة، و التحكم أكثر في مختلف مراحل و لرامج التدريب، بينما التدريب خارج المؤسسة يكون من أجل الترقية غالبا أو التكوين القصير المدى من أجل اكتساب مهارات تساعد في مهام الإشراف و تحسين نوعية الخدمة المقدمة أو التدريب على الوظائف و المهام الجديدة، ذلك أن تدريب العاملين داخل المؤسسة عملية داخلية مهمة يجب القيام بها حيث تعتبر من أبرز الأساليب التي يجب اتباعها للرفع من كفاءة العاملين.

الجدول رقم (09): حول هل يتم التدريب على تقنيات جديدة التي تطبقها المؤسسة:

النسب التراكمية	النسب الفعالة	النسب المئوية	التكرارات	
63.2	63.2	63.2	12	نعم
78.9	15.8	15.8	3	لا
100.0	21.1	21.1	4	أحيانا
	100.0	100.0	19	المجموع

المصدر: معطيات البحث الميداني

نلاحظ من خلا الجدول أن أغلب أفراد عينة الدراسة تلقوا تدريباً على تقنيات جديدة تطبقها المؤسسة، بتكرار بلغ (12) فرداً، وبنسبة 63.2%، تليها نسبة 21.1% بالنسبة للأفراد الذين استفادوا من تدريب على التقنيات الجديدة أحيانا أي ليس بشكل مستمر، وبتكرار بلغ (04) أفراد. في المقابل، نجد أن نسبة 15.8% من العينة المدروسة لم تتلقى تدريباً على التقنيات الجديدة التي تطبقها المؤسسة بتكرار بلغ (03) أفراد.

الجدول رقم (10): حول حصول جميع العاملين على فرص متكافئة للتدريب

النسب التراكمية	النسب الفعالة	النسب المئوية	التكرارات	
57.9	57.9	57.9	11	نعم
78.9	21.1	21.1	4	لا
100.0	21.1	21.1	4	أحيانا
	100.0	100.0	19	المجموع

المصدر: معطيات البحث الميداني

انطلاقاً من المعطيات الموضحة في الجدول، والمتعلقة بمدى حصول جميع العاملين على فرص متكافئة للتدريب، فنجد أن:

أعلى نسبة مقدرة ب 57.9% من مجموع غينة الدراسة، يرون بأن جميع العاملين يحصلون على فرص متكافئة من التدريب، بتكرار معدله (11) فرداً، في حين ذهبت فئتين من فئات العينة المدروسة إلى نفي حصول جميع العاملين على فرص متكافئة أو حصولهم عليها أحيانا فقط، بنسبة 21.1% لكل فئة وتكرار بلغ (04) أفراد لطل فئة من فئات العينة موضوع الدراسة.

نستنتج إذن أن فرص التدريب متفاوتة وتكون حسب الأولويات والمهام بالنسبة للمؤسسة، كما أن إتاحة الفرص للعاملين أمام التدريب من شأنه أن يزيد من الرفع من خبراتهم وكفاءتهم ويجعلهم يقومون بواجباتهم المهنية على أتم وجه كما يزيد من كفاءة المؤسسة.

الجدول رقم (11): حول تطوير التدريب من مهارات العاملين

النسب التراكمية	النسب الفعالة	النسب المئوية	التكرارات	
78.9	78.9	78.9	15	نعم
84.2	5.3	5.3	1	لا
100.0	15.8	15.8	3	أحيانا
	100.0	100.0	19	المجموع

المصدر: معطيات البحث الميداني

انطلاقاً من معطيات الجدول، المتعلقة بسؤال عينة الدراسة عن تطوير التدريب لمهارات العاملين، فنلاحظ أن: الأغلبية من أفراد العينة يؤكدون على أن التدريب فعلاً يطور من مهارات العاملين بنسبة 78.9%، ويتكرر بلغ (15) فرداً، في حين أن (03) أفراد من أفراد العينة، يرون أنه أحياناً ما يؤدي التدريب إلى تطوير مهارات العاملين، بلغت نسبتهم 15.8% من مجموع عينة الدراسة، ليبقى فرد واحد فقط يرى أن التدريب لا يطور من مهارات العاملين بنسبة 5.3%.

الجدول رقم (12): حول مساعدة التدريب على إتقان العمل أكثر

النسب التراكمية	النسب الفعالة	النسب المئوية	التكرارات	
73.7	73.7	73.7	14	نعم
78.9	5.3	5.3	1	لا
100.0	21.1	21.1	4	أحيانا
	100.0	100.0	19	المجموع

المصدر: معطيات البحث الميداني

انطلاقاً من الجدول أعلاه، نلاحظ أن: أغلبية أفراد عينة الدراسة ساعدتهم التدريب على إتقان عملهم أكثر، وذلك بنسبة 73.1%، وبتكرار بلغ (14) فرداً، تليها نسبة 21.1% للأفراد الذين ساعدتهم التدريب على إتقان عملهم أحياناً فقط بحيث أنهم يؤدون أعمالهم بصورة عادية لا تصل للمستوى الإتقاني المطلوب، بتكرار معدله (04) فرداً. في المقابل نجد أن فرداً واحداً فقط لا يساعده التدريب في إتقان عمله.

إن تلقي التدريب واكتساب معارف جديدة، تساهم مساهمة فعالة فب أداء العمل وإنجازه بصورة نظرية وتطبيقية، فإتقان أي عمل يستوجب أن يكون العامل قد تلقى تدريباً نظرياً وتطبيقياً معاً، ليستطيع أن يشغله بصورة تضمن له أريحية في أداء وفعالية في إنجازه، وهذا ما ينعكس إيجاباً على المؤسسة التي يشتغل بها ويزيد من مردودية إنتاجها فكفاءة التدريب مرتبطة بشكل وثيق بإتقان العمل وأدائه بالصورة المطلوبة.

الجدول رقم (13): حول رفع التدريب من كفاءة وخبرة العاملين:

النسب التراكمية	النسب الفعالة	النسب المئوية التكرارات	
78.9	78.9	15	نعم
100.0	21.1	4	أحياناً
	100.0	19	المجموع

المصدر: معطيات البحث الميداني

انطلاقاً من معطيات الجدول، يتبين لنا أنه: فيما يتعلق برفع الكفاءة المهنية للعاملين، فإن أكبر نسبة من عينة الدراسة والمتمثلة في 78.9% تؤكد مدى قدرة التدريب على رفع كفاءة وخبرة العاملين، بتكرار معدله (15) فرداً. في حين أن نسبة 21.1% من مجموع عينة الدراسة ترى بأنه أحياناً ما يتحقق الرفع من الكفاءة المهنية عن طريق التدريب. فكفاءة التدريب العالي تساهم مساهمة فعالة في أداء العمل وإنجازه بشكل جيد، كما يساهم في الرفع والتحسين من أداء العاملين بشكل مباشر وهذا ما ينعكس على المؤسسة التي يعمل بها فموضوع التدريب مرتبط بشكل وثيق بالرفع من الأداء في العمل.

الجدول رقم (14): حول ما إن كان محتوى التدريب متلائماً مع متطلبات منصب العاملين

النسب التراكمية	النسب الفعالة	النسب المئوية	التكرارات	
73.7	73.7	73.7	14	نعم
78.9	5.3	5.3	1	لا
100.0	21.1	21.1	4	أحيانا
	100.0	100.0	19	المجموع

المصدر: معطيات البحث الميداني

انطلاقاً من الأرقام المبينة في الجدول، وفيما يتعلق بما إن كان محتوى التدريب متلائماً مع متطلبات مناصب عينة الدراسة، نلاحظ أن: الأغلبية كانت للأفراد الذين وجدوا أن محتوى التدريب الذين تلقوه كان ملائماً لمتطلبات مناصبهم في المؤسسة، وذلك بنسبة 73%، وبتكرار بلغ (14) فرداً. تليها نسبة 21% الخاصة بالعينة التي أحيانا ما تجد أن محتوى التدريب ملائم لمنصبها، بتكرار بلغ (04) أفراد. وفرد واحد فقط يرى أن محتوى التدريب الذي تلقاه لم يكن ملائماً لمتطلبات منصبه.

الجدول رقم (15): حول تحقيق البرامج التدريبية الأهداف الموضوعية لأجلها

النسب التراكمية	النسب الفعالة	النسب المئوية	التكرارات	
57.9	57.9	57.9	11	نعم
63.2	5.3	5.3	1	لا
100.0	36.8	36.8	7	أحيانا
	100.0	100.0	19	المجموع

المصدر: معطيات البحث الميداني

انطلاقاً من الجدول أعلاه، يتبين أن: أفراد العينة الذين يرون أن البرامج التدريبية تحقق الأهداف المرجوة منها، يمثلون أكبر نسبة من عينة الدراسة أي نسبة 57.9%، وبتكرار معدله (11) فرداً. تليها نسبة 36.8% للأفراد الذين يرون أن هذه البرامج تحقق الأهداف الموضوعية لأجلها لكن أحياناً وليس بشكل دائم. في المقابل، نجد نسبة 5.3% ترفض فكرة أن البرامج التدريبية تحقق أهدافها.

من خلال هذه المعطيات يمكننا القول بأن البرامج التدريبية المسطرة للمؤسسة تحقق الأهداف الموضوعية لأجلها بشكل كبير، وهذا راجع لنوع الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المؤسسة في تفعيل الدورات التدريبية، بالإضافة إلى الطرائق والمنهجيات المعتمدة في التدريب.

الجدول رقم (16): حول قيام الإدارة بمتابعة تقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها

النسب التراكمية	النسب الفعالة	النسب المئوية	التكرارات	
42.1	42.1	42.1	8	نعم
68.4	26.3	26.3	5	لا
100.0	31.6	31.6	6	أحياناً
	100.0	100.0	19	المجموع

المصدر: معطيات البحث الميداني

من خلال المعطيات أعلاه، نلاحظ أن: النسبة الأكبر من عينة الدراسة والمتمثلة في 42.1%، وتكرارها مقدر بـ(08) أفراد، هي التي تؤكد تقييم الإدارة للبرامج التدريبية بعد مرحلة التنفيذ، كما أن هناك نسبة 31.6% من أفراد العينة تقول بأنه أحياناً ما تقوم الإدارة بعملية التقييم، بلغ تكرارها (06) أفراد. في حين أن العينة التي تنفي تماماً قيام إدارة المؤسسة بهذه المتابعة لبرامجها التدريبية بلغت نسبة 26.3% بتكرار معدله (05) أفراد من مجموع العينة.

الجدول رقم (17): حول مساعدة التدريب في تحقيق أهداف العاملين

النسب التراكمية	النسب الفعالة	النسب المئوية	التكرارات	
42.1	42.1	42.1	8	نعم
52.6	10.5	10.5	2	لا
100.0	47.4	47.4	9	أحيانا
	100.0	100.0	19	المجموع

المصدر: معطيات البحث الميداني

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن: أكبر نسبة متمثلة في 47.4% من مجموع عينة الدراسة لم يساعدها التدريب في تحقيق أهدافها بشكل كلي (أحيانا) ومعدل تكرارها (09 أفراد). تليها مباشرة نسبة 42.1% للأفراد الذين ساعدهم التدريب فعلا في تحقيق أهدافهم، وهم يمثلون (08) أفراد من مجموع أفراد العينة. ونسبة 10.5% ممن لم يساعدهم التدريب في تحقيق أهدافهم وعددهم فردين فقط. تجدر الإشارة هنا إلى أن نوع الأهداف التي تحققها العينة المدروسة من التدريب تتمثل بشكل كبير في تحسين مستوى الأداء الشخصي واكتساب المهارات والخبرات الكفيلة بتطوير المستوى والأداء في العمل، بالإضافة إلى أن هناك من يبتغي من البرامج التدريبية تحقيق ترقية.

الجدول رقم (18): حول مساعدة برنامج التدريب على تنفيذ عمل العاملين بسهولة

النسب التراكمية	النسب الفعالة	النسب المئوية	التكرارات	
63.2	63.2	63.2	12	نعم
73.7	10.5	10.5	2	لا
100.0	26.3	26.3	5	أحيانا
	100.0	100.0	19	المجموع

المصدر: معطيات البحث الميداني

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن: نسبة كبيرة من عينة الدراسة ممثلة في 63.2% وتكرار قدره (2) فرداً، تقول بأن البرنامج التدريبي الذي تلقته قد ساعدها على تنفيذ عملها بسهولة. في حين أن نسبة 10.5% ففك من العينة تنفي تماماً مساعدة التدريب على تسهيل العمل. فيما نجد نسبة 26.3% تمثل الأفراد الذين أحيانا ما تساعدهم البرامج التدريبية على تنفيذ العمل بسهولة. يتضح إذن مدى فعالية البرامج التدريبية ودورها في تسهيل العمل والأداء بالمؤسسة.

الجدول رقم (19): حول توفر الرغبة لدى العاملين في إنجاز عملهم على أكمل وجه

النسب التراكمية	النسب الفعالة	النسب المئوية	التكرارات	
63.2	63.2	63.2	12	نعم
68.4	5.3	5.3	1	لا
100.0	31.6	31.6	6	أحيانا
	100.0	100.0	19	المجموع

المصدر: معطيات البحث الميداني

انطلاقاً من الأرقام المبينة في الجدول نلاحظ أن: نسبة كبيرة من الأفراد العاملين والمحددة في 63.2% يرون بأن العاملين بالمؤسسة لديهم الرغبة في إتمام عملهم على أكمل وجه، وعددهم (12) فرداً. في المقابل نجد نسبة 31.6% من أفراد العينة يؤكدون على أنه أحيانا ما تمون هذه الرغبة وعددهم (06) أفراد. لتبقى نسبة 5.3% والممثلة في شخص واحد يرى أن العاملين ليست لديهم الرغبة في إنجاز عملهم على أتم وجه.

الجدول رقم (20): يوضح روح التعاون بين الأفراد داخل المؤسسة

	التكرارات	النسب المئوية	النسب الفعالة	النسب التراكمية
نعم	10	52.6	52.6	52.6
أحيانا	9	47.4	47.4	100.0
المجموع	19	100.0	100.0	

المصدر: معطيات البحث الميداني

وفي سؤال حول ما إن كان العامل يلمس روح التعاون بين الأفراد داخل المؤسسة خلصنا إلى أن: عينة الدراسة هنا انقسمت إلى قسمين فقط، إذ نجد نسبة 52% ترى أن هناك روح تعاون بين الأفراد داخل المؤسسة، وعددهم (10) أفراد تليها مباشرة نسبة 47.4% تؤكد على أنه أحيانا ما تلمس روح التعاون بين العاملين داخل المؤسسة، وعددهم (09) أفراد. هذه النسب هي نسب متقاربة جدا.

الجدول رقم (21): يوضح التزام العاملون بالأوقات الرسمية للعمل

	التكرارات	النسب المئوية	النسب الفعالة	النسب التراكمية
نعم	11	57.9	57.9	57.9
أحيانا	8	42.1	42.1	100.0
المجموع	19	100.0	100.0	

المصدر: معطيات البحث الميداني

وفيما يتعلق بالتزام العاملين بالأوقات الرسمية للعمل نخلص إلى أن " النسبة الأكبر من عينة الدراسة والممثلة في 57.9% من مجموع العينة وعددها (11) فردا، تؤكد على التزام العاملين بالأوقات الرسمية للعمل فيما تذهب نسبة 42.1% من أفراد العينة إلى القول بأنه أحيانا ما يتم الالتزام بقانون العمل وعددهم (08) أفراد. وهذا ليس بالتباين الكبير، إذ أنه في

جميع المؤسسات هناك من يلتزم بأوقات العمل وذلك راجع إلى رغبة العاملين والتزامهم وانضباطهم في العمل، وأيضا إلى القوانين الداخلية لكل مؤسسة.

الجدول رقم (22): يوضح مدى مساعدة التدريب في التقليل من الحركات الزائدة

النسب التراكمية	النسب الفعالة	النسب المئوية	التكرارات	
36.8	36.8	36.8	7	نعم
57.9	21.1	21.1	4	لا
100.0	42.1	42.1	8	أحيانا
	100.0	100.0	19	المجموع

المصدر: معطيات البحث الميداني

انطلاقا من المعطيات المبينة في الجدول نلاحظ أن: نسبة 42.1% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أنه أحيانا ما يساعدهم التدريب في التقليل من الحركات الزائدة في العمل، وعددهم يقدر بـ(08) أفراد، وبشكل متقارب نجد أن نسبة 36.8% من عينة الدراسة يؤكدون على أن التدريب فعلا يساعدهم على التقليل من الحركات الزائدة، بتكرار بلغ (07) أفراد. ويتبقى مجموع (04) أفراد من العينة المدروسة نسبتهم 21.1 من الفئة التي لا تجد أن التدريب يساعدها في التقليل من الحركات الزائدة.

الجدول رقم (23): يبين مدى تأثير طرق وآليات الأداء والمكافآت والحوافز على الأداء

النسب التراكمية	النسب الفعالة	النسب المئوية	التكرارات	
78.9	78.9	78.9	15	نعم
100.0	21.1	21.1	4	أحيانا
	100.0	100.0	19	المجموع

المصدر: معطيات البحث الميداني

انطلاقاً من معطيات الجدول يتضح لنا أن: نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة تتمثل في 78.9% ترى بأن الحوافز والمكافآت تؤثر على أداء العاملين بالمؤسسة وعدد هذه العينة (15) فرداً، في حين نجد أن الفئة التي تذهب الى اعتبار أن نظام المكافآت والحوافز لا يؤثر دوماً على الأداء ممثلة في نسبة 21.1%، وبتكرار بلغ (04) أفراد. يتضح من خلال هذه النسب المتفاوتة أن عامل المكافآت والحوافز يلعب الدور الكبير في تحفيز العاملين بالمؤسسة والرفع من أدائهم.

الجدول رقم (24): يبين ما ان كانت المؤسسة تمنح العمال فرص التدريب من أجل تحسين الأداء

النسب التراكمية	النسب الفعالة	النسب المئوية	التكرارات	
57.9	57.9	57.9	11	نعم
73.7	15.8	15.8	3	لا
100.0	26.3	26.3	5	أحيانا
	100.0	100.0	19	المجموع

المصدر: معطيات البحث الميداني

فيما يخص منح العمال فرص التدريب من أجل تحسين الأداء، فنلاحظ أن: فئة كبيرة من عينة الدراسة ممثلة في نسبة 57.9% وبتكرار بلغ (11) فرداً، ترى هذه الفئة أن المؤسسة تمنح فرصاً للعمال من أجل تلقي التدريب الكافي لتحقيق أداء جيد في العمل.

كما أن نسبة 23.3% محددة في (05) يختلفون مع هذا الرأي ويذهبون إلى أنه أحيانا ما يتم تقديم فرص من أجل تلقي التدريب المهني. في حين أن نسبة 15.8% والمحددة في تكرار يقدر بـ(03) أفراد يختلفون مع الآراء السابقة وينفون تماماً أية فرصة مقدمة من طرف المؤسسة بهدف تلقي التدريب المهني من أجل الرفع من أداء العاملين.

الجدول رقم (25): يوضح تقييم المؤسسة لأداء العاملين

النسب التراكمية	النسب الفعالة	النسب المئوية	التكرارات	
52.6	52.6	52.6	10	نعم
73.7	21.1	21.1	4	لا
100.0	26.3	26.3	5	أحيانا
	100.0	100.0	19	المجموع

المصدر: معطيات البحث الميداني

انطلاقاً من الأرقام الظاهرة في الجدول نلاحظ أن: فيما يتعلق بتقييم أداء العاملين فالمؤسسة تقوم بهذه العملية في نظر نسبة معينة من العينة المدروسة والممثلة في 52.6% بعدد أفراد يقدر بـ (10) أفراد وهذا رقم جيد مقارنة مع الرأي الذي يذهب إلى اعتبار تقييم المؤسسة غير دائم أو غير مستمر (أحيانا)، تتحدد نسبة هذا الرأي في 26.3% وفي تكرار يقدر بـ (05) أفراد من عينة الدراسة. وتبقى أصغر نسبة في هذا الجدول ممثلة في 21.1% خاصة بأفراد العينة التي تنفي وجود أي تقييم للأداء من طرف المؤسسة، وعددهم (04) أفراد، لتكون هذه الأخيرة متقاربة جدا مع الرأي الذي سبقها.

الشيء الذي يوضح لنا اتجاه المؤسسة بشكل فعلي من أجل الرفع من مستويات أداء العاملين بها عبر القيام بعمليات التقييم لأداء العاملين من أجل معرفة مكامن الخلل لمعالجتها وتقاديتها وضبط نقاط قوة العاملين والرفع منها.

الجدول رقم (26): يبين مدى تحسن في مستوى الأداء بعد التدريب

النسب التراكمية	النسب الفعالة	النسب المئوية	التكرارات	
63.2	63.2	63.2	12	نعم
73.7	10.5	10.5	2	لا
100.0	26.3	26.3	5	أحيانا
	100.0	100.0	19	المجموع

المصدر: معطيات البحث الميداني

فيما يتعلق بتحسّن مستوى أداء أفراد العينة المدروسة نلاحظ أن:

63.2% من مجموع عينة الدراسة لاحظت تحسّنا في مستوى الأداء بعد الخضوع للتدريب، وعدد هذه الفئة (12) فردا، فيما نجد 26.3% من العينة أحيانا ما تلاحظ تحسّن على مستوى الأداء، ويقدر تكرارها بـ (05) أفراد وهنا تفاوت ملحوظ، في حين أن 10.5% لا يلاحظون أي تحسّن بعد تلقي التدريب. يتضح إذن أن التدريبات المهنية لها كامل الأثر في تحسّن مستويات أداء العاملين في المؤسسة.

المطلب الثاني: مناقشة وتفسير نتائج البيانات

ان الهدف الاول والاساس يمن اجراء دراستنا هو معرفة دور التدريب في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين، وللابراز ذلك تركز البحث على الفرضية الرئيسية التالية:

- يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

وللتحقق والبرهنة على مدى صدق أو خطأ الفرضية وضعنا فرضيتين جزئيتين، والتي حاولنا اختبارها ميدانيا، وقد كشفت الدراسة على عدد من النتائج التي تجيبنا على ذلك:

❖ نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

تنطلق الفرضية الفرعية الأولى من اعتقاد ينص على أن التدريب له دور في تطوير مهارات العاملين في المؤسسة. و من خلال الجداول و المعطيات التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة ،و تحديدا المعطيات و النتائج المقدمة في المحور الثاني حول تطوير المهارات و المحور الثالث المتعلق برفع الكفاءة المهنية، نخلص إلى أن التدريب بشكل عام يساهم في تطوير مهارات العاملين في المؤسسة من خلال نوع التدريب الذين يخضعون له، و كذا نوعية الأهداف المحققة من خلال هذا التدريب سواء تعلق الأمر بتحسين مستوى الأداء الشخصي أو اكتساب المهارات و الخبرات، بالإضافة إلى أن التدريب يساعدهم على إتقان العمل أكثر و مساعدتهم على إنجاز و تنفيذ العمل بشكل أسهل. بالإضافة إلى أن نسبة كثيرة من عينة الدراسة لاحظوا تحسنا في مستويات أداءهم في العمل بعد تلقيهم للتدريب المهني. وبالتالي فالفرضية الفرعية الأولى هي فرضية صحيحة.

❖ نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

تنطلق الفرضية الثانية من فكرة مفادها أن العملية التدريبية تساهم في رفع الكفاءة المهنية للعاملين في المؤسسة. ومن خلال ما حصلنا عليه من معطيات في هذه الدراسة يمكننا القول بأنه فعلا تساهم البرامج التدريبية في رفع الكفاءة المهنية للعاملين من خلال محتوى التدريب الذي تجده عينة الدراسة ملائما لمتطلبات المنصب، وكذلك باعتبار أن هذه البرامج التدريبية تستطيع بشكل من الأشكال أن تحقق الأهداف المرجوة منها، فضلا عن عملية التتبع والتقييم التي تقوم به إدارة المؤسسة والذي يجعل من عملية التدريب عملية

مستمرة ويرسخ فكرة مرافقة وتتبع العامل داخل العمل، بالإضافة إلى نسبة مهمة من المبحوثين أشادوا بالدور الكبير للعملية التدريبية في تحسن مستوى أدائهم بعد التدريب، فضلا عن مساعدتهم في تسهيل تنفيذ العمل. من هنا نؤكد صحة هذه الفرضية.

❖ نتائج الفرضية العامة:

تطلق الفرضية العامة من اعتقاد أن التدريب يساهم في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، فمن خلال البيانات والإحصاءات التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة العلمية تبين لنا أن التدريب يساهم بشكل كبير وفعال في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة والرفع من قدراتهم وتعزيز كفاءاتهم وإكسابهم المهارات اللازمة للقيام بعملهم بصورة جيدة وممتنة.

إن الدورات التدريبية التي يستفيد منها العاملون بالمؤسسة تساهم بشكل فعلي في إعدادهم المهني وتحسين مهاراتهم من خلال إمدادهم بالمعارف والخبرات وتوعيتهم لأداء مهامهم بالمستوى المطلوب، الأمر الذي يضمن أداء جيد للعامل وللمؤسسة في نفس الوقت.

ولقد توافقت نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه الكثير من الدراسات العلمية السابقة والتي توصلت إلى أن التدريب المهني والتكوين المستمر للعاملين يلعب دوره الفعال في تحسين أداء العاملين في المؤسسة. وبالتالي فالفرضية العامة صحيحة.

خلاصة الفصل:

بعد الانتهاء من الجانب الميداني، وبعد تحليل وتفسير ومناقشة الفرضيات الجزئية، والتي بدورها عبرت منطقيا عن صدق الفرضية الرئيسية بان للتدريب دور في تحسين اداء العاملين، ومن خلال هذه النتائج استنتجنا بان مؤسسة سونلغاز بالوادي، تعتمد بشكل كبير على التدريب لتحسين اداء عاملها، وتحسين الخدمات التي تقدمها للمواطنين.

خاتمة:

من خلال بحثنا هذا تظهر الأهمية القصوى لتنمية الموارد البشرية في المرحلة المعاصرة، حيث أصبحت ضرورية لحياة اي مؤسسة من المؤسسات، طالما أنها تحرص أن تحفظ وجودها في المستقبل، لأنه لا يمكن لها أن تحقق التطور و التوازن في مقومات حركاتها مع التطورات المتسارعة حولها، وبخاصة في المجالات التكنولوجية و الإدارية و الثقافية، إلا إذا أدركت أهمية تنمية الموارد البشرية ووظيفتها الأساسية في ذلك. وما هي الا زيادة عملية المعرفة و المهارات و القدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، و التي يتم انتقائها و اختيارها في ضوء ما اجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءاتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

ويعتبر التدريب في عصرنا الحالي موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظر لما له من في ارتباط مباشر بالإنتاجية وتحسين أداء العاملين حيث أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات كثير من المؤسسات و يعد من الوظائف الهامة في المؤسسة ولا يمكن الاستغناء لان المؤسسة التي تريد البقاء والاستمرار والتميز لابد إن تولي اهتماما كبيرا لمواردها البشرية وان تقوم بدورات تدريبية باستمرار حتى تتمكن من تطوير وتحسين أداء وسلوكيات أفرادها وزيادة قدراتهم وتنويع خبراتهم وذلك حتى تتسنى لهم القيام بالأعمال الموكلة اليهم وبالتالي تحسبن أداء المؤسسة .

ومن خلال نتائج دراستنا يمكننا القول أيضا أنه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة لابد من الاهتمام بالعنصر البشري وبالأداء الذي يقدمه العامل للمؤسسة، فلا بد من محاولتهم دائما في السعي بالارتقاء بالأداء لدى العمال ومحاولتهم تحسينه، وذلك من خلال بناء برامج تدريب تكون فعالة في تحسين الأداء، وذلك من خلال سد مختلف الثغرات والنقائص التي تعترض أداء العامل وتحذ من أداءه، حيث تأخذ بعين الاعتبار أثناء التدريب وبالتالي إخضاع العامل لتدريب في هذه النقائص. ومنه يمكننا القول بأن التدريب يعتبر استثمار وليس استهلاكاً، نظرا للنتائج التي يخلفها التدريب من بين هذه النتائج تحقيق أهداف المؤسسة.

الاقتراحات والتوصيات:

من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات نذكر منها:

- تكيف الدورات التدريبية وتنوع الأساليب المستخدمة وعدم التركيز بكثرة على الأساليب التقليدية كالمحاضرات والندوات.
- السعي إلى جعل العملية التدريبية عملية مستمرة، وذلك لمواكبة التطورات والمستجدات في المجالات المختلفة وذلك بهدف تنويع المهارات والخيارات
- زيادة فرص التدريب في الخارج لمواكبة التطور الاقتصادي وتنمية المهارات
- على المؤسسة أن تراعي تنوع البرامج التدريبية التي يتم إخضاع العاملين لها فتنوع تلك البرامج يساهم بشكل كبير على تعزيز احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات بشكل عام، مما يؤدي إلى كفاءة العمل وتحقيق الأهداف.
- على المؤسسة أن تساهم في تحسين وتنمية معارف ومهارات مواردها البشرية، من خلال متابعة البرنامج التدريبي والعمل على استمراريته.
- الحرص الدائم على توفير الوسائل والمعدات الحديثة، بحيث تتلاءم مع طبيعة الأعمال وقدرات العمال.

قائمة المراجع

الكتب:

1. المعجم الوجيز، 1998.
2. أديب خلف الله الملكاوي، دارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين، دار الخليج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن. عمان، 2002.
3. السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
4. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث العدد السابع، 2009.
5. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، 2006.
6. باسم الحميري، التدريب الفعال منهجي والتطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
7. حسن احمد العطاني، التدريب مفهومه فعاليته، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، عمان، 2009.
8. سالي زكي محمود، فن التدريب الإبداعي، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر، 2013.
9. سعاد نايف برنوطي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، الاردن، 2001.
10. سهيلة محسن كاظم الفتلاوي، كفايات التدريس، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2003.

11. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2000.
12. صلاح صالح معمار، التدريب الاسس والمبادئ، دييونو للطباعة والتوزيع، ط1، عمان، 2010
13. عامر خيضر، حميد الكبيسي، التدريب الاداري الامني رؤية معاصرة للقرن العشرين، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الرياض، 2010،
14. عبد الكريم احمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الجندارية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016.
15. عصام حيدر، التدريب والتطوير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
16. فايز عبد الرحمان فروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الاداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2010.
17. لكحل منيف، تحفيز العاملين بناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، دار المثقف للنشر والتوزيع، ط1، 2018.
18. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، دار العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، المملكة العربية السعودية، 2009.
19. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 2012.
20. مبروكة عمر محيرب، أساسيات تدريب الموارد البشرية، دار حميثرا للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2019.
21. مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الاداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2018.

22. نادر احمد ابو شيخة، ادارة الموارد البشرية ادارة الافراد، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000.

23. نادية سعيد عشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.

المنكرات:

24. حامد الزهرة، حامد شوميسة، التدريب ودوره في تنمية دافعية العامل، دراسة حالة، بلدية الوادي، مذكرة لنيل شهادة تقني سامي، 2013.

25. دري حمزة، دور التدريب في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.

26. عبد الله عبد الرحمان النميان، الرقابة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.

27. فضيلة نشاش، دور التدريب في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد درارية، أدرار، 2020.

28. فيروز بوزوين، أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، ص36، 2017.

29. قواجلية مريم، كواسح حياة، فعالية برامج التدريب في تحسين الأداء لدى العمال في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بالغرف الصحراوية بعين مليلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015.

30. كورتل جهينة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد بولاية برج بوعرييج، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، ميلة، 2020.

المجلات:

31. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث العدد السابع، 2009.

32. حبيبة لاقى، نظرية الدور بين الاصول الاجتماعية التوظيف التحليل السياسي، مجلة العلوم القانونية السياسية، عدد17، جامعة باتنة2، الجزائر، 2018.

33. عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر -بسكرة-كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية،

34. عبد الناصر موسى، تقييم أداء الافراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد6، 2004.

35. محمد زيب، فاعلية نظام تقييم الاداء وأثرها في التميز التنظيمي، (دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن)، دار المنظومة، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، الاردن، المجلد9، العدد3، 2013.

قوانين:

36. قانون 12/78 المؤرخ في 5 اوت 1978 والمتضمن القانون الاساسي العام للعمال الجريدة الرسمية العدد 32.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الوادي



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

استمارة استبيان حول موضوع:

دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة

أخي الموظف أختي الموظفة تحية طيبة.....وبعد؛

في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل بعنوان "دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة"، يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة للتكرم بملئها والإجابة على الأسئلة المدرجة ضمنها من خلال وضع علامة (X) في الخانة المناسبة، كما نحيطكم علما أن إجاباتكم ستبقى موضع السرية التامة وستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة في إثراء هذه الدراسة، متمنين لكم دوام العافية والصحة.

إعداد الطالبتين:

- حياة بلهادي

- جهان سرهود

اولا: البيانات الشخصية:

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن: من 19 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة من 51 سنة فما فوق
- 3-المؤهل العلمي: متوسط ثانوي جامعي
- 4-مدة العمل بالمؤسسة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة من 15 سنة فما فوق

5- عدد الدورات التدريبية التي استفدت منها:

- دورة واحدة
- دورتين
- ثلاثة دورات
- أكثر من ثلاثة

ثانيا: تطوير المهارات:

- 6- هل استفدت من التدريب؟ نعم لا أحيانا
- في حالة الاجابة ب نعم، ما نوع التدريب الذي تلقيته؟
نظري تطبيقي
- 7- أين تم تدريبك؟ داخل المؤسسة خارج المؤسسة
- 8- هل يتم التدريب على تقنيات جديدة التي تطبقها المؤسسة؟ نعم لا أحيانا
- 9- هل يحصل جميع العاملين فرص متكافئة للتدريب؟ نعم لا أحيانا
- 10- هل يطور التدريب من مهارات العاملين نعم لا أحيانا
- 11- هل ساعدك التدريب على إتقان عملك أكثر؟ نعم لا أحيانا

ثالثا: رفع الكفاءة المهنية:

- 12- هل التدريب يرفع من كفاءة وخبرة العاملين؟ نعم لا أحيانا

13- هل كان محتوى التدريب ملائماً مع متطلبات منصبك؟ نعم لا أحيانا

14- هل تحقق البرامج التدريبية الأهداف الموضوعية لأجلها؟ نعم لا أحيانا

15- هل تقوم الإدارة بمتابعة تقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها؟ نعم لا أحيانا

16- هل ساعدك التدريب في تحقيق أهدافك؟ نعم لا أحيانا
- في حالة الإجابة ب نعم، ماهي هذه الأهداف؟

تحسين مستوى الاداء الشخصي اكتساب المهارات الخبرات
تحقيق ترقية

19 هل ساعدك برنامج التدريب على تنفيذ عملك بسهولة؟ نعم لا أحيانا

20 هل تتوفر الرغبة لدى العاملين في انجاز عملهم على أكمل وجه؟ نعم لا أحيانا

رابعاً: أداء العاملين

21 هل تلمس روح التعاون بين الأفراد داخل المؤسسة؟ نعم لا أحيانا

22 هل يلتزم العاملون بالأوقات الرسمية للعمل؟ نعم لا أحيانا

23 هل يساعد التدريب في التقليل من الحركات الزائدة؟ نعم لا أحيانا

24 هل طرق وآليات الأداء والمكافآت والحوافز تؤثر على الأداء؟ نعم لا أحيانا

25 هل المؤسسة تمنح العمال فرص التدريب من اجل تحسين الأداء؟ نعم لا أحيانا

26 هل تقوم المؤسسة بتقييم الأداء؟ نعم لا أحيانا

27 هل لاحظت تحسن في مستوى أداءك بعد التدريب؟ نعم لا أحيانا

الهيكل التنظيمي والاداري لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي:

