

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أحمد دراية أدرار

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

بغنوان:

دور التدريب في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى
تيليلان الجديدة بإدرار

تحت إشراف:

من إعداد الطالبة :

مرموري البشير

❖ فضيلة نشاش

يوم لمناقشة 2020/10/

أعضاء لجنة المناقشة :

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
مرموري البشير	أستاذ محاضر (أ)	مشرفا ومقررا
علي بوزيد	أستاذ محاضر (أ)	رئيسا
رحماني محمد	أستاذ محاضر (ب)	مناقشا

الموسم الجامعي: 2020/2019

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله الذي نورنا بنور العقل، وهدانا إلى طريق المعرفة، وذلل لنا الصعوبات ووفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع، فله الحمد حتى يرضى وله الحمد والشكر بعد الرضى، والصلاة والسلام على خير الورى محمد رسول الله.

نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف ، الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه ومعلوماته القيمة، ووقته الثمين رغم انشغالاته، فكان يشجعنا عند الصواب ويصحح لنا عند الخطأ.

كما نتقدم بالشكر لكل من ساعدنا في الحصول على المصادر والمراجع من أساتذة وأصدقاء وعمال المكتبة بالجامعة ، وكل عمال المكتبة العمومية بأدرار.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أستاذة علم الاجتماع الذين رافقونا في المسار لتعليمي طيلة هذه السنوات و موظفي الإدارة بالجامعة وكذلك كل عمال المؤسسة الإستشفائية بتليلان الجديدة عل المعلومات التي قدموه لنا ولم يبخلوا علينا بها لانجاز هذا العمل المتواضع

وكل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة أو دعا لنا في ظهر الغيب

فنسال العالي القدير أن يتقبل منهم ويجعل في ميزان حسناتهم والحمد لله رب العالمين

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي أنار لي طريقي وكان لي خير عون
والصلاة والسلام على أشرف خلق الله أما بعد:
بعقب الحب وعطر الياسمين
يشرفني أن أقدم بشكري وامتناني لنجاح هذا العمل إلى من كان لهما الصدى
الكبير والنصح الرشيد إلى الوالد الكريم أطال الله في عمره وأمي رحمة الله عليهما
كما أقدم بأحر الشكر إلى
كل أفراد عائلتي وكذلك أصدقائي وصديقاتي من قريب أو
بعيد، فلهم كل الفضل .
إلى كل أستاذة علم الاجتماع إلى كل من أعطاني توجيهات أو إرشادات وكل طلبة
علم الاجتماع تنظيم وعمل واشكر الأستاذ الكريم السيد "مرموري" المشرف على
هذا العمل
والشكر موصول إلى كل من أعاني بحرف أو كلمة ، فاسأل الله أن يوفقنا إلى كل ما
فيه خير للبلاد والعباد وأصلى واسلم على خير الأنام محمد عليه أزكى التسليم.

فضيلة

الفهرس

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وعرفان
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	مقدمة
04	الفصل الأول: الإطار النظري
04	أولا: إشكالية الدراسة
08	ثانيا: فرضيات الدراسة
09	ثالثا: أسباب اختيار الموضوع
09	رابعا: أهمية الدراسة
10	خامسا : أهداف الدراسة
11	سادسا: صعوبات الدراسة
14	سابعا: الإجراءات المنهجية
30	ثامنا: الدراسات السابقة
30	عاشرا: مناقشة الدراسات السابقة
34	الفصل الثاني :عموميات حول التدريب
34	تمهيد
35	المبحث الأول :مفهوم التدريب

35	المطلب الأول: تعريف التدريب وأهميته
39	المطلب الثاني: أهداف التدريب ومبادئه
41	المطلب الثالث: أنواع التدريب وشروطه
47	المبحث الثاني: خطوات التدريب وأساليبه
47	المطلب الأول: عناصر التدريب
51	المطلب الثاني: أساليب التدريب
53	المطلب الثالث: معوقات التدريب
54	المبحث الثالث: أساسيات عملية التدريب
55	المطلب الأول: مراحل عملية التدريب
57	المطلب الثاني: تصميم برنامج التدريب
58	المطلب الثالث: متابعة برنامج التدريب
61	خلاصة
62	الفصل الثالث: تحسين أداء العاملين
62	تمهيد
63	المبحث الأول:
64	المطلب الأول: تعريف الأداء وخصائصه
67	المطلب الثاني: أنواع الأداء وعناصره
71	المطلب الثالث: محددات ومعايير الأداء
75	المبحث الثاني: مفهوم تقييم الأداء
75	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء

78	المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء وعناصره
82	المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء ومعيقاته
84	المبحث الثالث: سياسيات تحسين أداء العاملين
84	المطلب الأول: أهمية تحسين أداء العاملين
87	المطلب الثاني: مجالات تحسين أداء العاملين
90	المطلب الثالث: مقومات تحسين أداء العاملين
93	خلاصة
94	الفصل الربع الجانب الميداني
95	تمهيد
96	أولا: التعريف بمجتمع الدراسة
98	ثانيا: مجالات الدراسة
101	ثالثا: تحليل وتفسير البيانات
156	رابعا: عرض نتائج الدراسة
158	الاستنتاج العام
159	خاتمة
162	قائمة المصادر و المراجع
164	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول يوضح عرض ملخص للدراسات السابقة	28
02	جدول يوضح أنواع التدريب حسب الوظائف	45
03	جدول يوضح استمارة الدراسة	101
04	جدول يوضح جنس المبحوث.	102
05	جدول يوضح سن المبحوث.	103
06	جدول يوضح المستوى التعليمي للمبحوث	104
07	جدول يوضح الحالة العائلية للمبحوث..	106
08	جدول يوضح المسمى الوظيفي للمبحوث.	107
09	جدول يوضح حسب مدة الخدمة في العمل	108
10	جدول يوضح الخبرة المهنية للمبحوث.	109
11	جدول يوضح الاستفادة من برنامج التدريب لدى المبحوثين	110
12	جدول يوضح إذا كانت الإجابة بنعم أين تم	111
13	جدول يوضح نوع التدريب لدى المبحوثين	112
14	جدول يوضح القيام بالتدريب حسب فترات معينة ومحددة	113
15	جدول يوضح إذا التدريب كانت الإجابة بنعم	113
16	جدول يوضح بناء برنامج التدريب بناء على طلبات العمال	114
17	جدول (يوضح وجود تدريب مستمر للعمال داخل المؤسسة	115
18	جدول يوضح وجود فرص متاحة للتدريب لجميع الموظفين في المؤسسة	116
19	جدول يوضح تحديد المؤسسة الأهداف المرجوة من الدورات التدريبية	116
20	جدول يوضح مساهمة التدريب في الاستقرار الوظيفي للعمال	117
21	جدول يوضح القيام بالتدريب يتناسب مع مؤهلاتك ومستواك التعليمي	117
22	جدول يوضح القيام بالتدريب على الوسائل الجديدة التي تطبقها المؤسسة	118
23	جدول يوضح توفر المؤسسة برنامج التدريب من أجل تنمية المهارات لاكتساب خبرات جديدة	118
24	جدول يوضح القيام بالتدريب أثناء الخدمة يتيح الفرصة لزيادة الدقة في العمل والقدرة على التنفيذ	119
25	جدول يوضح مساهمة التدريب في زيادة معدلات الإنتاج والقدرة على مواجهة المشاكل	120
26	جدول يوضح منح المؤسسة تحفيزات مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على التدريب	121
27	جدول يوضح بناء برنامج تدريبي يساهم في زيادة القدرات ورفع مستوى الكفاءة بعد التدريب	122
28	جدول يوضح مساعدة التدريب على مواكبة التغيرات الجديدة وتجنب الوقوع في الأخطاء	122
29	جدول يوضح يتيح التدريب فرص تفويض السلطة وتقليل الإشراف واتخاذ القرار	123
30	جدول يوضح مساهمة التدريب على التشجيع الإبداعي وتعديل السلوك المتوقع	124
31	جدول يوضح مساعدة التدريب في اكتساب المعارف والقدرة على التعامل	124
32	جدول يوضح الوقت المحدد للتدريب كافي لاستيفاء الأهداف المرجوة	125
33	جدول يوضح الأماكن المخصصة للدورة التدريبية مناسبة للعاملين	126
34	جدول يوضح بناء برنامج تدريبي لإشغال الوظائف الجديدة	126
35	جدول يوضح اختيار المدربون على أساس الكفاءة	127
36	جدول يوضح بناء برنامج التدريب للتركيز على تقييم أداء العاملين وتقييم نتائج التدريب	127
37	جدول يوضح تقييم الأداء بناء على أسس علمية وموضوعية	128
38	جدول يوضح مشاركة العاملين في تقييم نتائج التدريب الذي تلقوه	129
39	جدول يوضح محتوى التدريب يتناسب متطلبات الوظيفة	130
40	جدول يوضح الاستفادة من برنامج التدريب الذي تلقيت	130
41	جدول يوضح التدريب يكون وفق طرق وأسس علمية وبصفة دورية ومحددة أم على حسب احتياجات العاملين	131
42	جدول يوضح الدورات التدريبية مهمة في تكوين العنصر البشري	132

فهرس الجداول

43	جدول يوضح مساعدة برنامج التدريب على إتقان عملك أكثر وتنفيذ الأعمال بشكل جيد	133
44	جدول يوضح مساعدة التدريب في القدرة على تحمل المسؤولية التي تزيد من ولائك للعمل	134
45	جدول يوضح التدريب له علاقة في حل المشكلات التي تواجه بعض العاملين وذلك بمساعدة بعضهم البعض	135
46	جدول يوضح مساعدة التدريب في زيادة المعلومات والإخلاص والرضا عن العاملين	135
47	جدول يوضح لمس روح التعاون بين الأفراد وحرية التواصل مع الزملاء	136
48	جدول يوضح قيام المؤسسة بتدريب العاملين في بناء فرق عمل فعالة	137
49	جدول يوضح مساهمة الدورات التدريبية على التوجيه والإرشاد لانجاز الأعمال بسهولة	137
50	جدول يوضح مساعدة التدريب في زيادة الفاعلية والقبالية والعمل بأسلوب متميز	138
51	جدول يوضح مساهمة اتصال العاملين مع بعضهم في العمل على زيادة الإبداع والابتكار	139
52	جدول يوضح الحصول على الترقية أو الحوافز يشجع على أداء الأعمال بجدية وكفاءة	139
53	جدول يوضح شعور العاملين بالتحفيز بعد الخضوع لبرنامج التدريب	140
54	جدول يوضح طرق وآليات تقييم الأداء والمكافآت والحوافز تؤثر على أدائك	141
55	جدول يوضح القيام بالتدريب يؤدي إلى تحقيق أداء فعال وتغطية جوانب العجز في الأداء	141
56	جدول يوضح الاهتمام بتنمية المعارف لدى الموظفين هو المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة	142
57	جدول يوضح مساهمة التدريب في إقامة علاقات طيبة بين المسؤولين والموظفين وزيادة الثقة بينهم	143
58	جدول يوضح يؤدي التدريب إلى زيادة التواصل والتقدير والاحترام بين المسؤولين والموظفين للرفع من مستوى النشاط	143
59	جدول يوضح الأساليب الأنجع التي المناسبة لتحسين مستوى إنتاجية الأداء	144
60	جدول يوضح الاستفادة من التدريب *الجنس	145
61	جدول يوضح الخبرة المهنية *الاستفادة من برنامج التدريب	146
62	جدول يوضح نوع التدريب * مؤهلاتك ومستواك التعليمي	147
63	جدول يوضح الخبرة المهنية * زيادة الدقة في العمل والقدرة على التنفيذ	148
64	جدول يوضح التدريب خلال فترات متتالية: * متطلبات الوظيفة	149
65	جدول يوضح تفويض السلطة وتقليل الإشراف واتخاذ القرار. * مواكبة التغيرات الجديدة وتجنب الوقوع	150
66	جدول يوضح زيادة معدلات الإنتاج والقدرة على مواجهة المشاكل ا. * تفويض السلطة وتقليل الإشراف واتخاذ القرار	151
67	جدول يوضح اكتساب المعارف لطرح الأفكار الجديدة والقدرة على التعامل. * اتصال العاملين مع بعضهم في العمل على زيادة الإبداع والابتكار	152
68	جدول يوضح التحفيز لتشجيع العاملين على التدريب. * زيادة الدقة في العمل والقدرة على التنفيذ	153
69	جدول يوضح أماكن المخصصة للدورة التدريبية. * الوقت المحدد للتدريب	154
70	جدول يوضح بناء فرق عمل فعالة. * التعاون بين الأفراد وحرية التواصل مع الزملاء	155

فهرس الاشكال

الرقم	عنوان الشكل او الرسم البياني	الصفحة
01	نموذج الدراسة للمتغيرات.	13
02	الرسم البياني للجنس.	103
03	الرسم البياني للسنة.	103
04	الرسم البياني يوضح المستوى التعليمي.	104
05	الرسم البياني للحالة العائلية	106
06	الرسم البياني للمسمى الوظيفي.	108
07	الرسم البياني للخبرة المهنية	109
08	الشكل أسس التدريب	37
09	الشكل يوضح أهمية التدريب	38
10	الشكل يوضح أهداف التدريب	40
11	الشكل يوضح البيئة الداخلية والخارجية لعناصر التدريب	50
12	الشكل يوضح المراحل الأربعة لعملية التدريب	54
13	الشكل يوضح محددات الأداء الوظيفي	72
14	الشكل يوضح الأبعاد التالية	86
15	الشكل يوضح تطوير الفرد والدور عن طريق التدريب	91

مقدمة

مقدمة :

يعتبر التدريب من العوامل الهامة التي تساعد على تنمية الموارد البشرية وما يتعلق بالأداء المتميز، وإن المؤسسات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات في عالم الأعمال وما أحدثته من تطورات على مستوى التكنولوجيات الحديثة على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .

من هذا المنطلق تكمن الأهمية الأساسية للتدريب في توفير الأنشطة والخدمات اللازمة ، لرفع كفاءة وفعالية المؤسسة في أداء عملياتها ، على ضوء احتياجاتها الحالية والمستقبلية، وتهدف البرامج التدريبية إلى تحقيق الاستمرارية في العمل والإبداعية والإبتكارية ، بشكل أساسي في رفع معدلات الأداء ، ومن خلال وضع تصورات وتطلعات وأدوات جديدة للعمل ، بما يتناسب مع اللوائح والقوانين الجديدة والأهداف الحديثة للمؤسسات ، والتغيير في ظروف العمل ووسائل التقنية الحديثة وتوظيفها و تمكن عن طريق التدريب المستمر، وهذا ما يدفع الموظف أو العامل في مجال عمله إلى تطوير نفسه ، حتى يستطيع مجارة التطورات الحديثة، فالتدريب يقدم معرفة جديدة ويضيف معلومات متنوعة ويعدل الأفكار ويغير السلوك والعادات والأساليب والقدرات ويؤثر على الاتجاهات باعتباره أساس كل تعلم وتنمية للعنصر البشري واستمرار المنظمة ونماؤها وبرز مهام المنظمة ألا وهو تحسين أداء العاملين والوقوف على مستوياتهم لما ذلك من علاقة بإنتاجيتهم والمحافظة على المنظمة ولما للتدريب اثر على أداء العاملين من خلال التوظيف والارتقاء بمستوى العاملين.

ولمحاولة معرفة دور التدريب في تحسين أداء العاملين جاءت دراستنا مبنية على أربعة فصول، **الفصل الأول:** يضم الإطار المنهجي للدراسة : الإشكالية ، الفرضيات ، تحديد المفاهيم ، أسباب اختيار الموضوع ، وأهدافه ، وكذلك أهمية ما جاء فيه ، كذلك أهم الصعوبات التي واجهتنا نظريا وميدانيا ، ثم عرض الدراسات السابقة.

ثم الفصل الثاني : عن التدريب : تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث ، المبحث الأول عموميات حول التدريب ، المبحث الثاني عناصر التدريب وأساليبه ، المبحث الثالث مراحل عملية التدريب ،

الفصل الثالث: تم تخصيصه لأداء العاملين بحيث تناولنا في المبحث الأول مفاهيم حول تحسين أداء العاملين ، المبحث الثاني مفهوم تقييم الأداء ومراحله ، أما المبحث الثالث فيتمثل في أساسيات عن تحسين أداء العاملين وأهم العناصر التي تحويه

أما الفصل الرابع: فهو خاص بالدراسة الميدانية : فقد احتوى على معلومات تخص المؤسسة محل الدراسة ،كتاريخ نشأتها ،وكذا مهامها الأساسية ، وكذا المصالح الموجودة بها ،الهيكل التنظيمي،وفي الأخير تحليل البيانات وتفسيرها المتعلقة بالتدريب والبيانات المتعلقة بتحسين الأداء وأخيرا عرض النتائج التي تم التوصل إليها وتقديم استنتاج عام ثم خاتمة .

الفصل الأول الإطار المنهجي

أولا : إشكالية الدراسة

ثانيا : فرضيات الدراسة .

ثالثا : تحديد المفاهيم .

رابعا : نموذج الدراسة .

خامسا : أسباب اختيار الموضوع .

سادسا : أهمية الدراسة .

سابعا : أهداف الدراسة .

ثامنا : تقديم الدراسة السابقة .

تاسعا : تقييم الدراسة السابقة .

أولا- الإشكالية:

يشهد العالم تغيرات متسارعة على جميع الأصعدة ,سواء كانت اقتصادية أو تكنولوجية أو اجتماعية الأمر الذي انعكس على منظمات الأعمال مما أصبح لزاما على المنظمة أن تغير نظراتها للبيئة بما تحويه من متغيرات متعددة ومتنوعة حيث اجتهدت بوضع الخطط الإستراتيجية المختلفة سعيا منها في بقاءها ولذلك برزت الحاجة إلى ظهور أساليب إدارية تمكن المنظمة من الحصول على صورة كلية وشمولية لتفاعل أجزائها بعضها البعض وفهم سلوكها الإداري لإعطاء صورة شاملة وواضحة عن صحة أداء المنظمة .

كما يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد في المنظمات المختلفة , حيث تعتمد إدارة الموارد البشرية على كفاءة العناصر البشرية في إدارتها , فهو مفتاح النجاح لتحقيق فاعليه استخدام العناصر الأخرى , كما ان التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال , بالإضافة إلى أنشطتها في مجال الاختيار و التعيين والاستقبال والتوجيه والمتابعة للموارد البشرية , و ذلك بهدف تطوير مهارات ومعارف جديدة للعاملين , إذ يعد العنصر البشري المحرك الأساسي لجميع نشاطات المنظمة , ومصدر لنشاطاتها المختلفة , وخاصة عندما يتميز بنوعية مهارية ومعرفيه و قدرات وقابلية تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها في المنظمة , كما يعتبر التدريب احد الوسائل التي تستخدمها من اجل تحقيق الارتقاء والازدهار ونمو المؤسسة وتنمية القدرات العلمية للعاملين ومواجهة التغيرات الجديدة على صعيد البيئة الداخلية والخارجية¹ .

كما إن ادرارة الموارد البشرية تهتم بادراه المورد البشري وتقوم بإعداد الدراسات والتنفيذ من حيث ابرز دوره وأهميته وحاجياته ,والعمل على تكامل الأفراد والعناصر البشرية فيما بينهم وحثهم على التعاون وبث روح الولاء والإخلاص فيهم

¹ الموسوعة الامريكية :ادارة الموارد البشرية ,رابط الموقع . ar.wikipedia.org // . تاريخ الدخول 2020/03/11 الساعة 20:00 مساء

بحيث إن التدريب يمثل اللبنة الأساسية من لبنات استمرارية المؤسسة والأفراد واستثمار المورد البشري عالي القيمة في تحسين الأداء وتغيير الاتجاهات والأنماط السلوكية لأداء الأعمال بالشكل المطلوب والحفاظ على المهارات الأساسية للموظف وتحديث قدرات العمل طوال حياة العمل حيث يحتل أولوية عظمى في معظم منظمات الأعمال ولا يزال مركز اهتمام استخدام في إدارة المورد البشري والسلوك التنظيمي والاتصالات التنظيمية وتنمية الموارد البشرية , كما إن تحقيق الذات بالعمل يكمن في رفع ثقة تحسين إنتاجية المؤسسة من خلال المشاركة في وضع الأهداف و تنفيذها , حيث يحاول الفرد تحقيق ذاته من خلال تعظيم استخدام قدراته ومهاراته الحالية والمحتملة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الانجازات , كما إن إدارة رأس المال البشري القوى العاملة (المنظمات) بدأت في رؤية الموظفين كموجودات ثمينة , من أجل رفع الكفاءة إزاء أعمالها أو منتجاتها أو خدماتها التي تقدمها للعملاء بهدف الإتقان وتكييف العامل مع الظروف البيئية , ويتم ذلك عن طريق التعلم والتعليم وتنمية القدرات الإبداعية واكتساب عادات جديدة وتعزيز السلوك الحالي والمستقبلي, وتحسين أساليب التواصل بين العملاء والمشرفين والزملاء .¹

ونتيجة لأهمية التدريب أثناء الخدمة والدور البارز الذي يلعبه في إنجاح العملية التدريبية , فإن الحاجة لاعتماد أساليب حديثة أصبحت من الضرورية الملحة في تدريب الكوادر البشرية في القطاعات المختلفة , لكي تتسجم مع متطلبات المنظمة وتحسين أداء العاملين , وبالتالي ضمان استمرارية المؤسسة ونجاحها , لأن أهم مورد تملكه هو العنصر البشري ذو المهارة والقدرة على الإبداع و الابتكار , على إن التدريب يشمل جميع جوانب العمل مثل الكفاءة والفعالية , " فهذه الأخيرة تشمل مدى بلوغ النتائج , أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتيجة المتحصلة والموارد المستخدمة".²

¹ الموسوعة الأمريكية : إدارة الموارد البشرية , رابط الموقع . <https://ar.wikipedia.org> تاريخ الدخول 2020/03/11 الساعة 20:00 مساءً

² محمود عبد الفتاح : نظرية التدريب , (المجموعة العربية للتدريب والنشر , القاهرة ,) ص 40

كما إن التدريب بمفهومه الحديث لم يعد مجرد صرف على نبد من بنود الموازنة للمؤسسة, بل استثمار في رأس المال البشري, حيث يشمل التدريب على أداء العاملين, أهم النقاط التالية زيادة الإنتاج, رفع الروح, المعنوية للعاملين, توفير القوة الاحتياطية في المنظمة, تقليل حوادث العمل, الاقتصاد في النفقات, وذو أهمية عالية لخدمة العملاء وتحسين الأداء, وفهم العلاقات القائمة بين مختلف أنواع التدريب¹.

وهذا يعني إن التدريب بمفهومه العصري هو عمليات وأنشطة متعاقبة ومتراطة ومتناسقة قد تبدأ قبل مباشرة الأفراد للعمل وقد تكون أثناءه ويمكن أن تتم داخل المنظمات وخارجها².

وكذلك تبدأ عملية التصميم لبرامجه التي يسترشد بها المدربون والمنفذون والمشاركون من المتدربين أثناء عملية التنفيذ والتطبيق وختم التدريب بعملية التقييم للوقوف على الايجابيات والآثار المتحققة أو المشخصة للسلبيات والإشكاليات المرافقة لها, وحل المشكلات وتذليل الصعوبات التي يواجهها الأفراد وتقوم بتشخيص وتحديد ومعرفة مواطن القوة والضعف في أنشطتها وعناصرها ومواردها البشرية³.

حيث يمثل رأس المال البشري القلب النابض والرئيسي للقدرات والإمكانات المادية بها, حيث إن الأساس الذي تقوم عليه المنظمة الناجحة يتمثل في المبادئ الأساسية التي تؤدي زيادة الإنتاجية, ويتم ذلك وفق مبدأ تقسيم العمل والسلطة المكافأة ورفع روح الجماعة, كما انه من بين المسببات في زيادة المردود في التغيير للأحسن للأفراد العاملين من بينها التدرج المهارة داخل المنظمة إضافة إلى نمط التسيير بهدف استغلال أقصى للمورد البشري وضرورة إتاحة فرص التدريب والتعلم للعمال بهدف تمكينهم من فرض تواجدهم داخل جماعات العمل⁴.

¹ عمار بحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة, (المؤسسة الوطنية للكتاب, 1984), ص74.

² عامر خضير حميد الكبيسي: التدريب الإداري والأمني, رؤية معاصرة للقرن العشرين, (ط1, دار حامد للنشر والتوزيع, 2014م, 1425هـ), ص11.

³ محمد سرور الحزيري: إدارة الأفراد الحديثة, (ط1, شركة الأكاديميون للنشر والتوزيع, عمان, الاردن, 1436هـ, 2016م), ص18.

⁴ راوية حسن: إدارة الموارد البشرية, (المكتب الجامعي الحديث, الاسكندرية, 1999), ص65.

كما إن الحوافز المادية لا تشكل الأساس الوحيد الذي يحث الأفراد على أداء العمل لان الرضا عن العمل لا يرتبط بالعوامل المادية فقط فالفوائد يمكن أن تأخذ شكل ثناء كما قد تكون تشجيعا لفظيا أو محيطا اجتماعيا جيدا وقد تشمل الحاجات الاجتماعية للأفراد كحاجات تحقيق الذات وحاجات التقدير والانتماء إتاحة الفرص أمام الأفراد وهذا يتعلق بتكوينهم وإعدادهم, باعتبار هيساهم في تكوين التنسيق بين جماعات العمل في كثير من الأحيان, على أساس مهني¹.

وكذلك الاهتمام برأس المال البشري, والذي يعتبر المصدر الأساسي للثروة من خلال ما يخترنه من طاقات جسمية وتنمية رأس المال, حيث أطلق على التعليم اسم رأس المال البشري, ويعد محددًا أساسيا لما يحققه للمنظمة ويؤدي الاستثمار في التعليم إلى تحقيق منافع عدة, حيث يساهم في زيادة القدرات الإبداعية إلى جانب تحسين الإنتاجية وزيادة الإيرادات وكذا يحسن اتجاهات العاملين مع بيئتهم, وهذا ما يتطلب مبدأ تقسيم العمل والتأكيد على التدريب المستمر للأفراد مما يجعلهم يتمتعون بروح المبادرة والابتكار في العمل, وإعطاء هامش من المبادرة للأفراد وكذا التأكيد على العمل الجماعي والاهتمام بالجانب الاجتماعي للعاملين بإعداد البرنامج العام وتنسيق الجهود².

كما انه لا يجب عدم إغفال الإدارة بالتشاور مع العاملين ومساعدتهم على تحليل أوجه احتياجاتهم للتطوير والتدريب, حيث تعتبر مفيدة لمتخذي القرار لمعرفة فائدة التدريب, لغرض تعديل الخطط وبيان الاحتياج التدريبي ومدى ملائمتها مع الاحتياج الفعلي³.

ومن خلال ما سبق تتجلى لنا إشكالية موضوع البحث والتي نطرحها في التساؤل الجوهري التالي

¹ السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم, المرجع نفسه, ص136

² عمار بجوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة, (مرجع سبق ذكره), ص74

³ اوس علوي: أثر التدريب على رفع كفاءة العاملين, رابط الموقع, <https://www.wppoyt.com>, تاريخ الدخول 2020/03/11, الساعة 21:00 نيل.

إلى أي مدى يمكن أن يساهم التدريب إسهاما حقيقيا أو فعليا في تحسين أداء

العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية الجديدة بتي ليلان ولاية أدرار ؟

وانطلاقا من الإشكالية المطروحة يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

*كيف يمكن أن يؤثر التدريب في تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين في

المؤسسة العمومية الإستشفائية الجديدة بتي ليلان ولاية أدرار ؟

* هل لأنشطة التدريب دور في تنمية القدرات ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية ؟

* هل يساعد التدريب في تكوين الاتجاهات الايجابية لزيادة الفاعلية في المؤسسة العمومية

الإستشفائية الجديدة بتي ليلان ولاية أدرار ؟

ثانيا: بناء على الأسئلة الفرعية نضع الفرضيات التالية :

1-الفرضية الرئيسية:

* يساهم التدريب إسهاما حقيقيا وفعليا في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية

الإستشفائية الجديدة بتي ليلان ولاية أدرار .

2-الفرضيات الفرعية:

* للتدريب اثر في تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين في المؤسسة

العمومية الإستشفائية الجديدة بتي ليلان ولاية أدرار .

* لأنشطة التدريب دور في تنمية القدرات ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة

العمومية الإستشفائية الجديدة بتي ليلان ولاية أدرار .

* يساعد التدريب في تكوين الاتجاهات الايجابية لزيادة الفاعلية في المؤسسة العمومية

الإستشفائية الجديدة بتي ليلان ولاية أدرار .

ثالثا - أهمية وأهداف الدراسة

- أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية الدراسة فيما يلي :

- أهمية الموضوع المدروس وهو دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية الجديدة بتي ليلان ولاية أدرار , وتبرز أهميتها في :
- تسليط الضوء على التدريب وأهميته في تحسين أداء العاملين بما يخلق سير حسنا للمؤسسة
- الإثراء العلمي الذي تضيفه نتائج الدراسة لتوضيح الأسس العلمية لبرامج التدريب
- تنمية مهارات الأفراد وتطوير وقدراته وسلوكاته وجعله أكثر حيوية في أداء مهامه
- مدى نجاعة البرامج التدريبية في المؤسسات على أسس علمي ومنهجي, التأكيد على دور التدريب ومدى فهم وزيادة تطوير ومهارات العاملين, وكذا الوقوف على احد أهم مجالات التدريب من خلال البرامج التدريبية إلقاء الضوء على أهم عنصر من العناصر في المؤسسة ألا وهو المورد البشري .

- أهداف الدراسة

- إثراء الجانب المعرفي في مجال موضوع التدريب في المؤسسة العمومية الإستشفائية الجديدة بتي ليلان ولاية أدرار
- ما مدى مساهمة التدريب في تطوير مهارات الأفراد باكتساب الخبرات
- دراسة تحليل وقياس اثر النشاط التدريبي لأداء العاملين, كونه يساهم في تنمية القدرات لزيادة الرفع من كفاءة الأفراد في المؤسسة .
- الكشف عن طبيعة ونوع البرامج التدريبية التي تنفذها المؤسسة المبحوثة, من اجل خلق الاتجاهات الايجابية لزيادة الفعالية في تحسين مستوى أداء العاملين .

- معرفة مدى توفر المؤسسة المبحوثة على برامج تدريبية فعالة .
- ربط الدراسة بالواقع المؤسسي الجزائري، وذلك بتقديم التوصيات والاقتراحات من خلال ما لاحظناه خلال الدراسة الميدانية
- تحديد مواطن القصور والضعف في البرامج التدريبية من أجل التعرف على التحديات التي تعيق مجال التدريب في المؤسسة

رابعاً-مبررات اختيار الدراسة

- أسباب ذاتية
- الرغبة في الاطلاع على واقع التدريب داخل المؤسسة المبحوثة
- الرغبة والميل للبحث في الموضوع التدريب نظر لأهميته في المنظمات الأعمال
- محاولة تشخيص واقع اهتمامات المؤسسات بموضوعي التدريب
- الإثراء النظري وعلاقة الموضوع بمجال التكوين الأكاديمي(علم اجتماع تنظيم وعمل)

-أسباب موضوعية

- قابلية الموضوع للدراسة وأهمية الموضوع المعرفية وغاياته العملية
- معرفة كيف تقوم المؤسسات محل الدراسة بتحديد احتياجاتها التدريبية
- كسب معرفة نظرية وتطبيقية تفيد في المجال العملي
- إثراء المكتبة الجامعية بإضافة بحث جديد للمكتبة وتوسيع معارف الطالب
- أغناء الجانب النظري في مفهوم التدريب وأهميته بإعطاء إضافات يستفاد منها في المستقبل وكذا التعرف على انعكاسات التدريب على المستويين المؤسسة والموارد البشرية من أجل الإلمام بإشكالية وفهم مختلف جوانب البحث ثم تحديد الدراسة كآلاتي:

الحدود البشرية: أنجزت الدراسة الميدانية على موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية الجديدة بتي ليلان ولاية أدرار .

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين التدريب كمتغير مستقل وتحسين أداء العاملين كمتغير تابع.

الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية في المؤسسة العمومية الإستشفائية الجديدة بتي ليلان ولاية أدرار .

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الميدانية من 2020-07-06 الى غاية 2020-08-20

خامسا - صعوبات الدراسة :

من بين الصعوبات والعراقيل التي واجهتنا أثناء القيام بهذا العمل نذكر :

عدم توفر رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراة بالمكتبة

رفض بعض العاملين بالمؤسسة الإجابة على أسئلة الاستبيان

التماطل في إرجاع الاستبيان وعدم إرجاع بعض الاستثمارات وأخرى ملغية لعدم إكمال ملا

الاستمارة وكذا العمل ألتناوبي والتقليص في عدد العمال

عدم الحصول على وثائق تخص الموضوع محل الدراسة

سادسا - المنهج المتبع والأدوات المستخدمة :

-المنهج المتبع: يعبر المنهج عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية

تحقيق أهداف البحث فهو ضروري لضبط البحث ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي

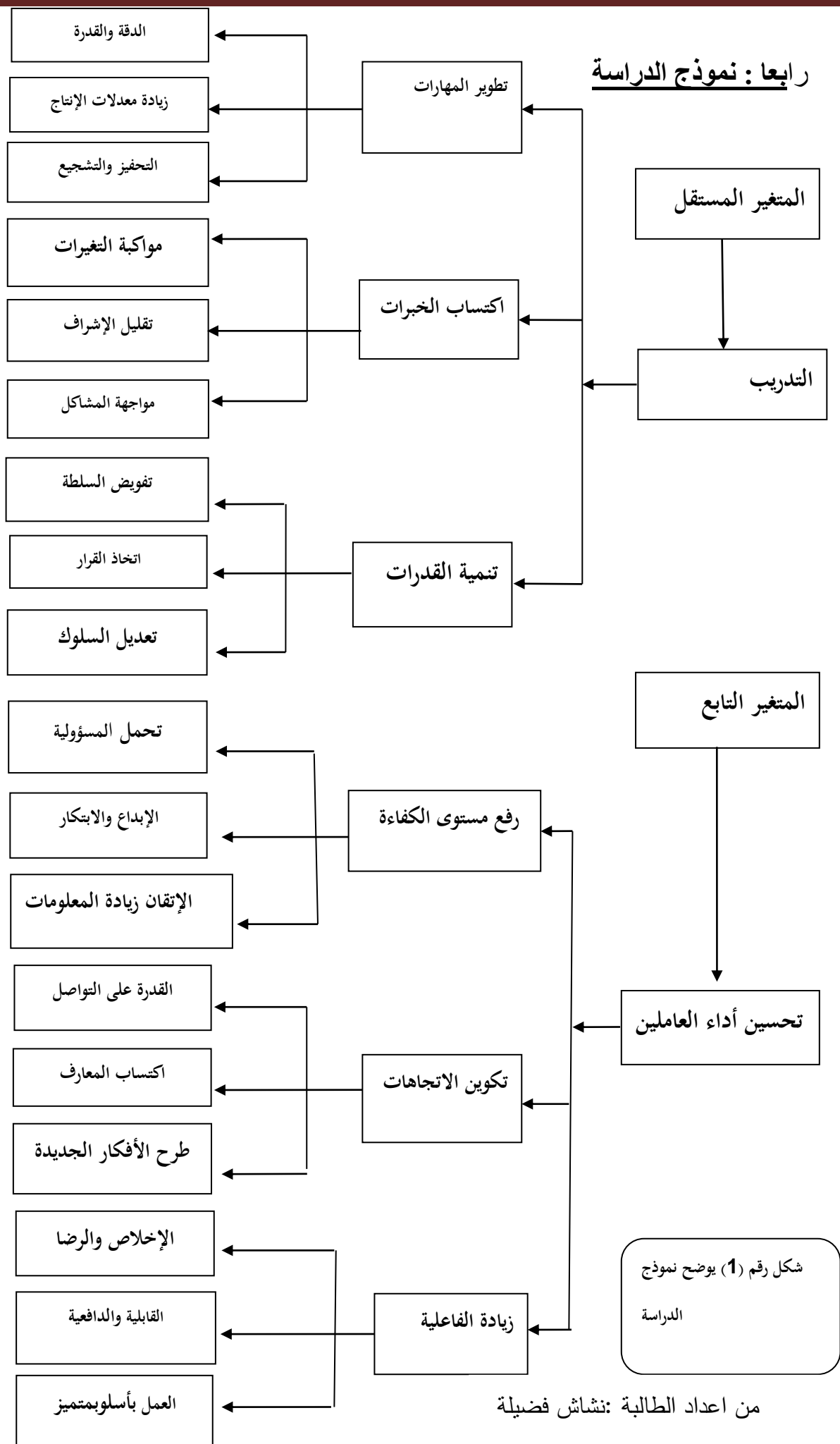
والتحليلي وكذا التعريف بالأداة المستخدمة في الدراسة

المنهج الوصفي حيث القيام بعرض الظواهر كما هي وعرض جميع العوامل والمتغيرات

التي تلعب دورا أساسيا في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة (موضوع الدراسة)

وذلك بالاعتماد في جزءه النظري على مجموعة الوسائل والأدوات المتمثلة في (الكتب, الرسائل الجامعية, المجالات مواقع الكترونية علمية القواميس) أما فيما يخص الجانب التطبيقي الذي هو حوصلة الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية, من تحديد للمنهج التحليلي, حيث يتم المعلومات التي جمعت من مصادر ها المكتبية والميدانية ووضع الحلول المناسبة لها.

-أدوات وعينة الدراسة: وتتم عن طريق وأدوات ووسائل عديدة حيث تستخدم لجمع البيانات من ميدان الدراسة ولقد اعتمدت الدراسة الحالية في على تقنية أساسية هي استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات وتحليل البيانات باعتبارها الأداة الأنسب للموضوع بالإضافة إلى طبيعة العينة المبحوثة مع الاستفادة من المقابلة والملاحظة كأدوات مساعدة لعملية التحليل, أما فيما يخص العينة فقد تم الاعتماد على العينة القصدية الموجهة لفئة الموظفين واعتمدت على المسح الشامل, مع ذكر الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة, التي تتناسب مع موضوع الدراسة وتحقق الأهداف المطلوبة بالإضافة إلى تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها.



خامسا :المفاهيم والمصطلحات الخاصة بالدراسة :

تعريف الدور من الجانب اللغوي : الدور من المصدر دار , عود الشيء إلى ما كان عليه ,وهو يعني الاضطلاع بمهمة.¹

اصطلاحا :فقد عرف احمد زكي:" الدور في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بأنه:السلوك 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 الثقافة".²

كما أشار محمد عاطف غيث إلى تعريف الدور في قاموس علم الاجتماع بأنه نموذج يرتكز حول بعض الحقوق والواجبات ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل جماعة أو موقف اجتماعي معين ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها الآخرون كما يعتنقها الفرد نفسه .³

إجرائيا 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 :التدريب من (درب) فلانا بالشيء ,وعليه ,وفيه , أي عوده ومرنه ويقال دربه أي علمه السير على الدروب ,كما انه عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد مهارات ومعارف تساعد في بلوغ الأهداف.⁴

¹ المنجد الأبجدي : (ط5, دار الشروق, بيروت ,لبنان, 1987) ص 451

² احمد بدوي زكي :معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ,وغيرها,(مكتبة لبنان ,بيروت , 1993)ص393

³ محمود عاطف غيث :قاموس علم الاجتماع , (دار المعرفة الجامعية, للطباعة والنشر والتوزيع ,الإسكندرية , 1997)ص390

⁴ المدهون إبراهيم محمد: ادراة وتنمية الموارد البشرية 2005ص78

اصطلاحاً: "هو نشاط منظم تقوم به المنظمة من أجل رفع قدرات أفرادها وتسهيل عملية انتقال الخبرات و المهارات ذات العلاقة بالأعمال التي يقومون بها من خلال إحداث تغييرات في سلوكهم تدفعهم لتطوير عملهم وتحسينه".¹

ويمكن النظر إلى التدريب على أنه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة وتحسين وتطوير معارفهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفعالية وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من المنظمة والموظف.²

التعريف الإجرائي هو نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات والقدرات والاتجاهات من أجل التحسين والتطوير للأساليب العمل بالمنظمة التي تؤدي إلى زيادة كفاءة الأفراد لأداء أعمالهم .

تعريف التكوين: لغة التكوين من كون الشيء أو بين أجزائه بالتأليف, نقول كون المعلم أي ألف وربط بين مراحل تكوينه, وتعني باللاتينية (بناء وتطوير الشخصية)³

اصطلاحاً هو: " تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل وتنميتها مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو المستقبلي, وهو إحداث سلسلة من التغيرات وفق نسق معين من أجل تغيير الحالة القائمة إلى حالة متوقعة مسبقاً".⁴

إجرائياً: يعرف التكوين على أنه نشاط مستمر يشير إلى مجموعة العمليات والإجراءات والطرق المستخدمة التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح

¹ محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية, (الدار الجامعية, بيروت , 2003), ص 2

² علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية, (دار غريب للطباعة, القاهرة , 1985), ص 346

³ ابن منظور: لسان العرب, المجلد السادس, (ط 1, دار النشر, بيروت, 1997), ص 100

⁴ زكي محمد هاشم: إدارة الموارد البشرية (جامعة الكويت للنشر, 1989) ص 255

تعريف التنمية لغة: تعني الزيادة التدريجية من مصدر نمى فيقال فلان نمى ذاكراته إي طورها وزد من قوتها, فهي تشير إلى الزيادة والرفع والنماء والكثرة والوفرة والمضاعفة ويقال نمى المال نمو, تعني الزيادة من رفع مستوى المجتمع اقتصاديا واجتماعيا.¹

اصطلاحا: اصطلاحا هو تلك العملية المقصودة التي تبذل لتزويد الأفراد بالقدرات والجهود التي تحتاجها المنظمة التي تسعى إلى إحداث تغيير في الأداء ضمن الخطط المدروسة والتقدم والسير نحو الأفضل, وتعني بمهارات القوى العاملة واحتياجاتها طويلة المدى.²

إجرائيا: هو جهد تنظيمي مخطط يهدف لتسهيل اكتساب العاملين المهارات المرتبطة بالعمل والحصول على المعارف التي تساعد على تحسين الأداء وأهداف المنظمة .

تعريف التطوير لغة: معنى تطوير اسم مصدر (طور) ويعني التغيير التدريجي الذي يحدث وهو التحول من طور إلى طور إذ يعتبر التغيير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو النظم أو القيم السائدة فيه .

اصطلاحا: هو نقطة أساسية وجوهرية في تحسين كفاءة الموظف بصورة أكثر فعالية, بحيث ينصب على جميع الجوانب المختلفة لأداء الأعمال وشامل وصولا إلى تحقيق الأهداف المرجوة بصورة أكثر كفاءة.

إجرائيا: هو التحسين و القدرة على الرفع من تطوير كفاية الموظف بما يساعده على تنمية مستوى الأداء المطلوب سعيا للحفاظ على تحقيق أهداف الموظف أو المنظمة ككل.

تعريف الأداء من الناحية اللغوية: يشير المعنى اللغوي للأداء من الفعل (أدى) إلى معنى الشيء مشيا ليس بالسرير ولا بالبطيء, وأدى الشيء قام به أداء, هي قضاء الشيء أو القيام به .

¹ مدحت ابو نصر: تنمية الموارد البشرية (ط 1, الروابط العالمية للنشر والتوزيع, القاهرة, مصر, 2009) ص 89

² عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية, (الدار الجامعية الجديدة, للنشر والتوزيع, القاهرة, 2000م) ص 345

اصطلاحاً: هو أداء المهام على شكل أنشطة وسلوكيات محددة وقابلة للملاحظة والقياس وعلى مستوى عال من الدقة والوضوح وإدراك الدور التي تبدأ بالقدرات والجهود المنظمة وإدراك العلاقة بينهما من أجل تحقيق أهداف المنظمة والأفراد.¹

إجرائياً: هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة .

تعريف ومعنى 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.

اصطلاحاً: فقد جاء في نص المادة من قانون 12/78 المتعلق بالقانون الأساسي للعامل: حيث جاء في نص المادة الأولى "يعتبر عاملاً كل شخص يعيش من حاصل عمله اليومي 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 عام"².

التعريف الإجرائي للعاملين (الموظفين): هي مجموعة من الموظفين الذين يشغلون وظائف مختلفة في المؤسسة والذين تلقوا برامج تدريبية متنوعة في مؤسساتهم وغير مؤسساتهم بمقابل أجر مادي أو معنوي أو كلاهما تربطهم عقود قانونية مكتوبة للقيام بوظائفهم لأداء أعمالهم بأنجع الطرق والأساليب من أجل تحقيق أهداف محددة داخل التنظيم.

¹ أسامة محمد جرادات, عقلة محمد المبيضين: مجلة التدريب الإداري الموجه بالأداء , (المنظمة العربية للتنمية الإدارية, بحوث ودراسات, مصر, القاهرة, 2001) ص42.

² قانون 12/78 المؤرخ في 05 أوت 1978 والمتضمن والمتضمن القانون الأساسي العام للعمال المجرىة الرسمية العدد 32

تعريف الكفاءة: لغة تعني مهارة, براعة, حذق مقدرة مهنية أي كفاءة عامل أهلية للقيام بعمل في مجال ما, وبمعنى كفاءات مؤهلات " هو أكثر المرشحين كفاءة ".¹

اصطلاحاً: هي تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف وبموجبها تكون المنظمة كفئة حينما تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى لتحقيقه وأفضل مستوى من الجودة.²

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

الأصل اللغوي للفاعلية: هو الفعل "فعل" الذي مشتقاته, فاعل, وفعال, والفاعلية مصدر صناعي اختاره مجمع اللغة العربية بالقاهرة للدلالة على وصف الفعل بالنشاط والإتقان

اصطلاحاً: هي إحدى معايير نجاح المنظمة والكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية والقدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد في سبيل تحقيق الأهداف المحددة والوصول إلى غاياتها وبلوغ رسالتها والالتزام برؤيتها والتمسك بقيمها.³

إجرائياً: تمثل القدرة على الإنتاج بفعالية مقابل بذل جهود العاملين, وتحسين مستوى الأداء, وفق الخطط والأهداف والمعايير المستخدمة من طرف المؤسسة

تعريف القدرات: معناه لغة: قدرة اسم من المصدر (قدر) جمع قدرات وهي القوة على الشيء والتمكن منه والقدرة على الصبر والتحمل.⁴

¹ المنجد في اللغة والإعلام (دار الشروق, بيروت, لبنان), ص1238

² عامر خضير حميد الكبيسي: التدريب الإداري والأمني, رؤية معاصرة للقرن العشرين, (ط1, دار حامد للنشر والتوزيع, 2014م, 1425هـ), ص16.

³ عامر خضير حميد الكبيسي: التدريب الإداري والأمني, رؤية معاصرة للقرن العشرين, مرجع نفسه ص14

⁴ المنجد في اللغة العربية المعاصرة: (دار الشروق للنشر والتوزيع), ص612

اصطلاحاً: هي استطاعة الموظف أداء عمله بالشكل المطلوب والمتقن وفق معايير العمل الموضوعية ومحصلة تفاعل عنصرين رئيسيين هما المعرفة والمهارة اللذان يعملان من أجل تنمية القدرات وتحقيق الهدف المراد منها¹.

إجرائياً: هي القوة الفعلية من أجل تنمية القدرات والتي يتم تحسينها وتطويرها من خلال التدريب و توفر الاستعدادات المناسبة على الأداء الفعال للأعمال

تعريف المهارات: لغوياً 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 عمله².

اصطلاحاً: هي القدرة على استخدام المعرفة المتخصصة وتطبيقها وتوظيفها بطريقة صحيحة وهادفة مع توفر الاستعدادات والرغبة والحاجة³.

إجرائياً: ويراد بها المعرفة التي يلم بها المشتغل والخبرة التي يكتسبها ويقوم بتطبيقها في عمله مما تتح له فرصة التطوير والتحسين المستمر لهذه الخبرة خلال التطبيق.

تعريف الاتجاهات لغة: من الفعل، (اتجاه) مفرد، جمع، (اتجاهات).

اصطلاحاً: هي استعدادات عقلية ونفسية تهدف إلى إحداث تغييرات في التصرفات لمواجهة الاحتياجات الحالية والمستقبلية تحدثها الخبرات الجادة والمؤهلات لتأدية المهام في المنظمة خلال فترة زمنية محددة⁴.

¹ عامر خضير حميد الكبيسي: التدريب الإداري والأمني، رؤية معاصرة للقرن العشرين، مرجع سبق ذكره ص15

² المنجد في اللغة والإعلام: (دار الشروق للنشر والتوزيع)، مرجع سبق ذكره ص1363

³ عامر خضير حميد الكبيسي: التدريب الإداري والأمني، رؤية معاصرة للقرن العشرين، مرجع سبق ذكره ص15

⁴ عامر خضير حميد الكبيسي: التدريب الإداري والأمني، رؤية معاصرة للقرن العشرين، المرجع نفسه، ص16

إجرائيا: هي عملية تهدف إلى إحداث تغييرات في التصرفات ومحاولة تغيير اتجاهات الموظفين ايجابيا نحو أداء أعمالهم، وفق الاستعداد والتهيؤ للسلوك بشكل منسجم ومتوافق لتأدية المهام في المنظمة خلال فترة زمنية معينة

تعريف المؤسسة العمومية لغة: يقصد بالمؤسسة لغة، جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية علمية أو خيرية أو اقتصادية. ويقال مؤسسة علمية، مؤسسة صناعية¹.

أما كلمة عمومية: فهي من فعل عم، عموما، ويقال عم المطر الأرض، أي شملها وعم القوم بالعطية أي شملهم، والعام خلاف الخاص، يقال "جاء القوم عامة" أي جميعا. والعمم- الكثرة- الاجتماع، اسم جامع للعامة وهي خلاف الخاصة².

التعريف الاصطلاحي للمؤسسة العامة: يعرفها عمار عوابدي³: "المؤسسة العامة هي منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية وبالاستقلال المالي والإداري وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية والخاضعة للرقابة الإدارية الوصائية وهي تدار وتسير بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني"³.

التعريف الإجرائي للمؤسسة: هي ذلك النسق الاجتماعي والفني لها إطارها التنظيمي وكيانها الاجتماعي ومجالاتها البشرية والمكانية والمادية ومواد أولية تحتوي على هيكل تنظيمي يضم مجموعة الأفراد تتفاعل فيما بينها من خلال نسق اجتماعي للعلاقات الرسمية وغير الرسمية المتبادلة من خلال قنوات الاتصالات تحكمه مجموعة من القواعد واللوائح التنظيمية والإجراءات تعمل على التنسيق والتعاون وضبط سلوك العاملين فيها وتستمد شرعيتها من النظام الشرعي الذي يتولى مهام الرقابة وإنجاز الأعمال واتخاذ القرارات.

¹ المنجد في اللغة العربية الطبعة الحادية والثلاثون بيروت دار الشروق 1991 ص 10

² المنجد في اللغة العربية المرجع نفسه ص 528

³ عمار عوابدي: القانون الإداري (ط3، الجزء الأول، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005)، ص 307

سادسا-الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم أي بحث جاري لما توفر له الكثير من المعلومات ابتداء من الإطار النظري مرورا بمناهج الدراسة وقوفا عند أهم الصعوبات التي تعترضه والتي تمكن الباحث من الاستفادة منه في جميع مراحل البحث، كما يمكن لنتائج الدراسات السابقة أن تكون كمنطلقات حقيقية لدراسات أخرى، تلك النتائج في مجالات زمكانية مغايرة، وتشكل في مجموعها تراكما في المعرفة العلمية، تفيد البحث العلمي عموما. والاستفادة من الدراسات المتعلقة بالموضوع تبدأ من اختيار الموضوع مرورا بأعداد الفصول وبناء الفرضيات وصولا إلى النتائج، فهي تساعد على رسم فكرة واضحة عن موضوع البحث¹.

كما سيتم عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي كانت بمثابة الدراسات المرجعية التي يتم الانطلاق منها في تكوين الخلفية النظرية عن موضوع البحث بعد الاطلاع عن الإطار النظري والتصورية لهذه الدراسات وعلى الأساليب والطرق المنهجية المطبقة وصولا إلى النتائج التي توصلت إليها عليها بهدف الاستفادة منه في بناء إطار نظري مناسب للدراسة الحالية على أنه سيشمل عرضها على معلومات موجزة إضافة إلى أهم النتائج المتوصل إليها ثم التعقيب ومن ثم عرض الدراسات السابقة على أساس الدراسات العربية الجزائرية، بحيث ينصب اهتمامنا لتحديد العديد من الدراسات التي تطرقت وبشكل واسع إلى متغيرات الدراسة وتم اعتماد المجال الزمني والمكاني لعرضها.

أولا: الدراسات العربية

1-1دراسة باسمه علي حسن أبو سليمة "مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية

مكتب الانور و ا الإقليمي بغزة 1428/2007

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

¹ عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001) ص 32-33

دراسة ماهية التدريب وما يتعلق بالعملية التدريبية بمختلف جوانبها من حيث المبادئ الأساسية في التدريب ومن ثم أهداف التدريب وأساليبه.

الوقوف على واقع التدريب في المؤسسة محل الدراسة وكذا الاهتمام بالتوصيات التي تعمل على تطوير برامج في المنظمة .

التعرف على المعوقات والصعوبات التي تواجه عملية تطوير وتدريب الموظفين واقتراح الحلول للتغلب عليها من منطلق علمي وعملي.

الوقوف على كيفية التعامل مع فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية من خلال تخطيطها تنفيذها وتقييمها بما يعمل على زيادة إنتاجية الموظف وتوعية المؤسسة عامة والأفراد خاصة بأهمية التدريب للعاملين وضرورة مباشرته ومتابعته باستمرار

قد خلصت الدراسة إلى ما يلي

إن المؤسسة تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل مسبق على صعيد الفرد والمؤسسة والوظيفة عن طريق تفاهم بين المدراء والموظفين بالإضافة لتحليل الوظائف وجود دليل لدورات التدريب التي تقدم خلال العام

كما يعتبر التدريب وسيلة لتطوير الذات وتنمية المهارات وكفرصة للتواصل وتبادل الخبرات مع الآخرين كما انه وسيلة لدعم الترقية إلى مستوى أعلى وفرصة لتغيير جو العمل والالتقاء بوجوه جديدة

ومن التوصيات: التي أوصت بها الباحثة هو تفعيل دور ادارة القائمين على إدارة التدريب من اجل زيادة فاعلية التدريب وضرورة الارتقاء بمستوى التخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء مراعاة معايير ادارة الجودة الشاملة الخاصة بالتدريب والالتزام بالتقييم القبلي و الأنبي وما بعد التدريب بالإضافة لربط التدريب بالتقييم السنوي من اجل النجاح في تحديد الفئة المستهدفة للتدريب تطوير خطة تدريبية شاملة واضحة وبمشاركة الجميع مع معايير إدارة الجودة الشاملة والعمل على دراسة الصعوبات والمعوقات التي

تقف أمام تحقيق التدريب لأهداف هو إيجاد الحلول المناسبة لهل وذلك بإجراء استقصاء للموظفين من حين لأخر فيما يتعلق بأهداف التدريب ومالم يتم تنفيذه وكيف نفذ وما هو رأي الموظف وما هي مقترحاته بما يتعلق بالعملية التدريبية

1-2دراسة علي تايه مسعود"دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية"مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراة الشركة العامة للصناعات الكهربائية بغداد 1433/2012

هدفت الدراسة إلى مفهوم تدريب الموارد البشرية وأهميته في خلق الكوادر البشرية الإدارية المؤهلة فضلا عن معرفة اثر التدريب وعلاقته الترابطية بعملية تكوين المهارات الوظيفية كما أن المؤسسة المبحوثة تولي اهتماما كبير ا لمراحل العملية التدريبية وان اغلب البرامج التدريبية تكون واضحة من قبل إدارة المتدربين ويمارس تأثيرا فعالا على الوظائف الإدارية التنظيمية بمختلف أبعادها

أهم النتائج الدراسة:

أن التدريب يمارس تأثيرا فعال على الوظائف الإدارية التنظيمية بمختلف أبعادها (الإنتاجية ,الإبداعية ,المهارية ,القيادية ,السلوكية)بحيث يوجد علاقة ترابط وتأثيرا قوية وعلاقة بين التدريب والمتغيرات وتحقق ميزة تنافسية من خلال استخدام الأساليب الحديثة في العملية التدريبية , كما إن هناك ترابط قوي بين البرامج التدريبية وعملية استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة ومهارات الاتصال الشخصي للقائد الإداري

ومن أهم التوصيات والمقترحات

ضرورة قيام الشركة المبحوثة بتعزيز دورها في تصميم التدريبية سواء كانت الداخلية او الخارجية وفقا لاحتياجات للمتدربين واعتماد مراحل واضحة وهادفة لانجاز العملية التدريبية بدءا من مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية إلى غاية الانتهاء والتقييم البرامج التدريبية بهدف التحسين والتطوير المستمر

الوصية بضرورة استمرار الشركة في تنفيذ البرامج التدريبية ذات التخصص العالي والدقيق في مجال التكوين المهارات الإدارية وبخاصة القيادية منها مع التركيز على الدورات الخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي، ضرورة قيام الجهات الحكومية باستحداث مراكز تدريبية متخصصة من أجل رفع مستوى المؤسسة وذلك لأهمية ودور التدريب في تعزيز جانب المهارات التنظيمية والقيادية على مستوى المنظمات والمؤسسات الإنتاجية.

1-3دراسة ريم بنت عمر الشريف: رسالة ماجستير بعنوان " دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي "جامعة الملك عبد العزيز بجدة المملكة العربية السعودية 1434/2013

هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة التطوير في المؤسسة محل الدراسة توضيح مستوى تركيز إدارة التطوير على تحسين أداء العاملين

شرح طبيعة العلاقة بين إدارة التطوير والإدارات الأخرى داخل الجامعة

إدراك دور الإدارة العليا في مواكبة التطورات، معرفة التحديات التي قد تواجه عملية التطوير وكيفية التعامل معها.

النتائج المتوصل إليها: حيث خلصت الدراسة إلى أن للتطوير أثر كبير على أداء العاملين في كل إدارة

توصلت الدراسة إلى قيام الإدارة العليا في كل جهة بتطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري

وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير وتقديم الإدارة العديد من الأنشطة في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة

خلصت الدراسة إلى عدم توفير المواد العلمية والحالات الدراسية في مجال التطوير الإداري للعاملين، عدم وجود مشاركة بين الإدارة العليا والعاملين في عملية التطوير

عدم وجود متابعة وعناية بالمعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستعملة في الجامعة

بناء على النتائج المتوصل إليها تم التوصل إلى بعض التوصيات من طرف الباحثة متمثلة في ما يلي: يجب على ادارة التطوير الإداري توفير المواد العلمية والحالات الدراسية المتعلقة بالتطوير في المكتبة لتسهيل الرجوع إليها وقت الحاجة مما يساعد في توعية وتنمية قدرات ومهارات العاملين وتحسين أدائهم

يجب أن تتعاون ادارة التطوير مع الإدارات العليا في التغلب على التحديات التي تعيق مسار التطوير الإداري توعية الإدارة العليا في كل جهة بأهمية مشاركة العاملين عند الرغبة بإحداث تغيير من أجل كسب ثقتهم وجود متابعة مستمرة من قبل ادارة التطوير الإداري لأداء العاملين وذلك لمساعدتهم في التغلب على المعوقات التي قد تواجههم

1-4دراسة: عوض الله محمد علي محمد "دور التدريب في أداء العاملين" رسالة مقدمة

لنيل شهادة الماجستير بنك فيصل الإسلامي السوداني فرع كوستي ربك 2016/2015

هدفت إلى التعرف على دور التدريب في أداء العاملين .

حيث تمثلت مشكلة البحث في إن التدريب الذي تلقاها الموظفين لم يتم الاستفادة من مخرجاته بصورة كلية صحيحة ومن خلال مواكبة الطرق الحديثة مما يؤثر سلبا على الأداء والروح المعنوية لدى العاملين وكذا التعرف على الإطار العام للتدريب من خلال المفهوم والأهمية والأهداف والمبادئ والمعوقات

التعرف على العلاقة بين وسائل التدريب والبرامج التدريبية وكذا تحديد الاحتياجات التدريبية واستخدام الأساليب الحديثة في التدريب الداخلي والخارجي وتقييمها وبالتالي معرفة أثرها على مستوى أداء العاملين

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

يساهم التدريب في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم, وجود علاقة ايجابية بين وسائل التدريب وأداء العاملين, التدريب التعريفي للموظفين الجدد يؤدي إلى تعزيز الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية, الاهتمام باختيار أسلوب التدريب على حسب نوعية طبيعة العمل

يؤدي إلى نتائج مرضية يساهم تنوع البرامج التدريبية في رفع الأداء, كما يساهم التحفيز والتشجيع المستمرين بعد عملية التقييم في رفع إنتاجية الموظف ويهتم البنك بتدريب الموظفين مرة على الأقل في السنة, جميع الموظفين مؤهلين أكاديميا ومن ذوي الخبرات الطويلة, مشاركة العمال في عملية التقييم تعزز ثقته بالإدارة.

ومن الاقتراحات والتوصيات تجاه التدريب:

نشر ثقافة التدريب من خلال تعريف الموظفين بكل أساليب التدريب حتى تكتمل فكرة التدريب لديهم, تفعيل دور الموظف في سير العملية التدريبية

الاهتمام بالتدريب الخارجي حتى يتم تبادل الخبرات على مستوى الدول

تبني أساليب حديثة ومواكبة لتقييم الأداء وإجراء استبيان لرأي الموظفين فيعملية التقييم وكذا مراعاة بيئة العمل الداخلية والاهتمام بتطوير وتحسين والتخطيط المناسبة للتدريب ومساحة العمل وإجراء استبيان للعملاء عن أداء الموظفين وطريقة تقديم الخدمات بالبنك تخصيص جائزة مميزة للموظف المثالي

ثانيا الدراسات الجزائية

1-2دراسة بوقطب محمود" التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين"مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير بجامعة عباس لغرور خنشلة 2014/2013.

حيث إن الدراسة سعت إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها

معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية وعلى مدى تطبيق المؤسسة لبرامج التكوين أثناء الخدمة واعتمادها عليه في تحسين أداء الموظف والكشف عن دور المؤسسة في توجيه وتنظيم الدورات التكوينية ومعرفة دور ذلك في زيادة أداء الموظفين وعلى مدى تأثير برامج التكوين أثناء الخدمة والمكونين على نجاح عملية التكوين والتعرف على علاقة التكوين أثناء الخدمة بتحسين صورة المؤسسة في المجتمع .

ومن بين النتائج نجد :

أن التكوين أثناء الخدمة له دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف
كما إن للمكون دور كبير في إنجاح العملية التكوينية كما انه له علاقة بتحقيق أهداف الموظف
والمؤسسة وعدم كفاية الدورات التكوينية ومدتها

إن عملية التكوين تولد رغبة في تقديم أداء متميز ويعتبر المحرك الرئيسي لنجاح
المنظمات الحديثة مهما كانت طبيعة نشاطها التكوينية إذ يعد أنجع استثمار تتبناه المؤسسة
لما له من عوائد على مستوى الفرد والمؤسسة

ومن التوصيات

تكثيف زيادة عدد الدورات التكوينية والاستعانة بالأستاذة الجامعيين في جميع المجالات
وكذا مراعاة تخصص الموظفين أثناء تنظيم الدورات التكوينية حتى يتمكن المكون بأداء
مهامه بفاعلية ويستجيب المتكون لبرامج التكوين والتحصيل الجيد للمعارف والمهارات

ومن أهم المقترحات: كذلك تنظيم دورات تكوينية لكل الموظفين في مجال الإعلام الآلي من
اجل تفعيل وتسريع إنجاز مختلف المهام والعمليات الإدارية وبرمجة دورات تكوينية خاصة
بمجال تعليم اللغات الأجنبية واستخدام مختلف الوسائل والتجهيزات التكنولوجية الحديثة والعمل
حسب التخصص والمهام والمصالح مما يساهم في تحسين قدرات أدائها تجاه مؤسساتهم

2-2 دراسة 1. فريد خميلي" التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية" دراسة حالة
مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة.

تهدف الدراسة إلى تحقيق مايلي :

التطرق إلى مفهوم التدريب الموارد البشرية وأهميته ومراحلها التي يمر بها من اجل ضمان
نجاح البرامج التدريبية بيان الدور الذي من الممكن أن يلعبه التدريب في رفع أداء
العاملين دراسة اثر التدريب على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة باستخدام
الأساليب الإحصائية

نتائج الدراسة تتكون من عدة نتائج: أهمها التدريب هو عملية تهدف إلى تحسين أداء الموارد البشرية وزيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة من خلال أحداث تغيير في الفرد والجماعة من خلال إكساب المعلومات والمعارف والمهارات والخبرات حول العمل يعبر الأداء عن المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه توجد فعالية واضحة في تحديد البرامج التدريبية وتقييميه في المؤسسة محل الدراسة , وكذا الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل .

ومن العوامل المؤثرة : غياب الأهداف المحددة عدم المشاركة في الإدارة ومشكلات الرضا الوظيفي

مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة : إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة . يمكن تلخيصها في الجدول التالي : رقم (1) عرض ملخص للدراسات السابقة

دراسة سابقة	حدود المكانية والزمنية للدراسة	الأداة المستخدمة في الدراسة	أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
<u>باسمة علي</u> <u>حسن ابو</u> <u>سليمة</u> مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية	مكتب الاورنو ا الاقليمي بغزة 1428/2007	أداة الأستبانة على عينة قدرت 140 عامل	الاختلاف من ناحية بيئة الدراسة وكذلك يختلفان في المتغير التابع المتمثل في تطوير الموارد البشرية بينما دراستنا تمثلت حول تحسين أداء العاملين	تشابهات مع الدراسة حسب المتغير المستقل بالتركيز على التدريب والأداة المستخدمة

على تايه مسعود دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية	الشركة العامة للصناعات الكهربائية بغداد 1433/2012	أداة الاستبانة على عينة قدرت ب 120 عاملا	الاختلاف من ناحية بيئة الدراسة وكذلك يختلفان في المتغير التابع المتمثل بناء القدرات الإدارية أما دراستنا تتناول التدريب ودره في تحسن أداء العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية	تشابهات مع الدراسة حسب المتغير المستقل وهو التدريب والأداة المستخدمة
ريم بنت عمر بن منصور الشريف دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي	جامعة الملك عبد العزیز بجدة المملكة العربية السعودية 1434/2013	أداة الاستبانة على عينة قدرت ب 241 موظفة	الاختلاف من ناحية بيئة الدراسة والمتميز المستقل وكذا العينة مواجهة لفئات الموظفين بالجامعة محل الدراسة	تشابهات مع الدراسة حسب المتغير التابع الذي يمثل تحسين الأداء الوظيفي
عوض الله محمد علي محمد دور التدريب في أداء العاملين	بنك فيصل الإسلامي السوداني فرع كوستي ربك 2016/2015	أداة الاستبانة تم توزيعها على عينة قدرها 36 عامل	الاختلاف من ناحية بيئة الدراسة وتوظيفها في بنك فيصل الإسلامي السوداني أما الدراسة الحالية تم توظيفها في المؤسسة العمومية الإستشفائية	تشابهت مع الدراسة من حيث متغيرات الدراسة والأداة المستخدمة
بوقطب محمود التكوين أثناء الخدمة ودره في تحسين أداء الموظفين	المؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة 2014/20013	أداة الاستبانة على عينة قدرت ب 44 عاملا	الاختلاف من ناحية بيئة الدراسة والمتميز المستقل حيث اهتم بالجانب التكوين لأداء الموظفين الذي أوسع من التدريب الذي هو يعتبر جزا من التكوين	تشابهات مع الدراسة حسب المتغير التابع الذي يمثل أداء العاملين (الموظفين)

أ.فريد خميلي	دراسة حالة مجمع	أداة الاستبانة	الاختلاف من ناحية بيئة الدراسة	نفس متغيرات الدراسة
التدريب	صيدال فرع	على عينة	وتوظيف مصطلح الموارد البشرية	
كمدخل لتحسين	فرمال عناية	قدرت 60 عامل	في المتغير التابع	
أداء الموارد			بنما الدراسة الحالية اعتمدت	
البشرية			مصطلح العاملين الذي لا يختلف	
			أهميته عن الموارد البشرية إلا من	
			ناحية الاصطلاح	

مناقشة الدراسات السابقة وتميز الدراسة الحالية:

بالاستناد إلى عرض الدراسات السابقة ومن خلال التحليل لمضامينها يمكن الإشارة إلى الآتي:

يلاحظ على الدراسات السابقة التنوع في طرح لموضوع التدريب ومدى ارتباطه بتحسين أداء العاملين بصفة عامة وهذا ما يثري الدراسة الحالية والانطلاق من حيث انتهى الآخرون بتناول موضوع التدريب ومعرفة دوره في تحسين أداء العاملين بناء على التوصيات التي قدمتها الدراسات السابقة، أكدت الدراسة على أهمية دور التدريب الفعال في توعية العاملين وتحسين أدائهم وهذا ما تسعى الدراسة الحالية إلى التوكيده وتعزيزه من خلال تقويمها

أجريت الدراسات في بيئات وعلى مؤسسات مختلفة منها العربية والجزائرية كما إن بعضها أجريت في قطاع عمومي كما هو الحال في الدراسة الثانية ومؤسسات خدمتية كما هو الحال الدراسة الثالثة والخامسة ومؤسسات حكومي وغير حكومي كما هو الحال في الدراسة الأولى ومؤسسات إنتاجية خدمتية كما هو الحال في الدراسة الرابعة والسادسة بينما تميزت الدراسة الحالية في تطبيقها في مؤسسات عمومية ذات طابع اجتماعي اعتمدت الدراسات السابقة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع المعلومات بوصفها أداة ملائمة للاستطلاع والتقييم وتحديد الاتجاهات والآراء كما هو الحال في الدراسة الحالية، كما

وتميزت الدراسة الحالية عن معظم الدراسات في كونها تناولت العملية التدريبية بجميع مراحلها ومحاورها في حين معظم الدراسات تناولتها بالتركيز على مرحلة واحدة تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في إنها استخدمت الأسلوب الوصفي والتحليلي لمنهج الدراسة واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث

ركزت الدراسة على الاهتمام بتنفيذ دور التدريب ومساهمة في أداء العاملين وعلى كذا تقويم برامج التدريب والمتابعة المستمرة لمابعد انتهاء البرامج التدريبية كما هو الحال بالنسبة للدراسات السابقة بمختلف أنشطتها وبرامجها هذا ما يؤكد الطموح في انجاز الدراسة الحالية وما تقدم من مادة علمية يستفاد منها في المجال العلمي والعملية.

ومن خلال ما يمكن أن توصل إليه هذا الدراسة من نتائج وما تقدمه من توصيات تساعد في تحسين العمل الإداري لاشك إن الدراسة الحالية قد استفادت من الدراسات السابقة في التعرف على أهم محاور التدريب والاطلاع على المجالات والنماذج الخاصة بالتدريب ,ومن ناحية التوجيه إلى المراجعات التي يمكن الاعتماد عليها , تعتبر بمثابة الأساس النظري التي انطلقت منها الدراسة الحالية و تكوين الجانب النظري للدراسة , كما ساهمت في ضبط إشكالية الدراسة وتحديد أبعادها والاستفادة منها في عملية التحليل والاختيار الصحيح لمنهج الدراسة وبناء أداة جمع البيانات والاختلاف في الأهداف وبيئة الدراسة وكيفية التعامل مع الجانب التطبيقي

خلاصة :

يعد الجانب المنهجي في العلوم الاجتماعية أمراً أساسياً في البحوث العلمية حيث يقوم على أهم النقاط التي تعتبر خطوة أساسية في البحث والتي لا يمكن تخطيطها أو تجاوزها وعلى أساسها يكتسب البحث السوسيولوجي قيمته

الفصل الثاني التدريب

المبحث الأول : عموميات حول التدريب .

المطلب الأول : تعريف التدريب وأهميته .

المطلب الثاني : أهداف التدريب ومبادئه .

المطلب الثالث : أنواع التدريب وشروطه .

المبحث الثاني : خطوات التدريب .

المطلب الأول : عناصر التدريب .

المطلب الثاني : أساليب التدريب .

المطلب الثالث : معوقات التدريب .

المبحث الثالث : أساليب التدريب .

المطلب الأول : مراحل عملية التدريب .

المطلب الثاني : تصميم برنامج التدريب .

المطلب الثالث : متابعة وتقييم برنامج التدريب .

الفصل الثاني: عموميات حول التدريب

تمهيد :

تعد وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة للإدارة الموارد البشرية ولا تختلف أهمية هذه الوظيفة وضرورتها بالنسبة إلى المؤسسة وتنظيماتها عن باقي الوظائف الأخرى ، وتختلف باختلاف مجالاتها واتخاذ الأساليب المختلفة لتطبيق برامجها التدريبية , حيث يمثل العنصر البشري اهم عنصر في المؤسسة , فهو يمثل المصدر الرئيسي لها وتأهيله وفق خططها وقدراتها وإمكانيتها المادية والبشرية.

فالتدريب بمعناه الواسع والشامل يعد نشاطا تنمويا يهدف إلى التحسين والتغيير والتطوير على مستوى الأفراد والمنظمات والمجتمعات لكن ذلك لا يتحقق إلا عندما يتم التعامل مع التدريب كعملية مخططة وهادفة تبدأ بتوعية المعنيين وتحسينهم بضرورته وتحفيزهم

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول التدريب وأهميته**تمهيد**

إن المنظمات ومع التطورات السريعة لعمليات الإنتاج والاستغلال الأمثل للقوى العاملة فإن المؤسسات بمختلف هيكليها قد بدأت تولي اهتمام كبير للتدريب بكونه يساهم في زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق الاستقرار في العمل وكذا تحقيق الترابط بين مصالح الأفراد من جهة وبين ومصالح أرباب العمل من جهة أخرى لدى وجب توفير الإمكانيات اللازمة التي من شأنها أن تزيد من قيمته والحفاظ على تنظيم المؤسسة وتحقيق أهدافها بأقصى تكاليف ممكنة .

المطلب الأول : تعريف التدريب وأهميته .

يعتبر التدريب عنصر أساسيا في عملية التنمية الإدارية ومن النشاطات الأساسية المسندة لإدارة الموارد البشرية بعد أن ازداد إدراك أرباب العمل لحقيقة التدريب وأهميته في تسيير مواردها البشرية ، وتحسين وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي بناء ، إذ يلعب التدريب أهم الوظائف التي تساهم في تأهيل وتطوير القوة العاملة بينما يتفق مع احتياجات المنظمة

أولاً- تعريف التدريب : مفهوم كلمة التدريب: التدريب من مصدر "درب المدرب" أي القائم بإعمال التدريب ويعني ذلك من يتخذ التدريب مهنته وفي الإدارة هو وظيفة وفي وزارة الأشغال العامة أي من يتولى هذه الوظيفة¹.

فان ذلك يعني وضع الأفراد والجماعات المستهدفة على الطريق السليم في العمل كي يسيروا فيه ويتعود عليه، ويذكر عطوان إن كلمة "يدرب" تعني إيصال الشخص المطلوب في السلوك او المهارة عن طريق التعليم بعناية خاصة².

التعريف بالتدريب من ناحية الناحية الاصطلاح : إن للتدريب أهمية كبيرة في إعداد الكوادر البشرية، ولقد تعددت التعاريف حول مفهوم التدريب إلا إنها متشابهة ومتباينة تنصب في قلب واحد وتتفق مع ركائز التدريب حيث تباينت في تعريفه من باحث إلى آخر

¹ المنجد في اللغة والاعلام (دارالمشرق، بيروت، لبنان 1976م) ص217

² نصر الله: إدارة الموارد البشرية، (دار الزهران، عمان، 2001م)، ص210

وعليه يمكن تعريف التدريب : على انه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد لأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات إنتاج الأفراد العامة في العمل¹

كذلك عرف التدريب بأنه منهج علمي وعملي يسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية².

وعرف على انه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتطوير معارف وخبرات واتجاهات المدربين كذلك يجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم³.

ومن حيث تعددت تعاريف التدريب في إطار يدوي لدرجة صعوبة الاتفاق على تعريف شامل لتدريب فبعضهم ينظروا إليه على انه عملية، وبعضهم على انه نشاط أو جهد لتنمية معلومات المدرب والمهارات والاتجاهات⁴

ومن ذلك فان التدريب هو نشاط هادف وواضح ومحدد النتائج مبني على تخطيط وتحديد اتجاهات التدريبية⁵

وفي ذلك يقول : "فريدريك تايلور " انه بعد أن ندرس العامل ونتعرف على إمكانياته نستمر معا كأصدقاء في محاولة للتنمية كلا مستخدم لدينا لتحقيق الاستفادة القصوى من قدراته وتدريبه لتمكينه من القيام بأعمال أكثر أهمية وربحية من تلك التي كان يؤديها في السابق.

ومن دالك يمكننا تحديد المرتكزات الأساسية للتدريب كالتالي⁶:

يعتبر التدريب مطلب أساسي لزيادة قدرات وفاعلية العامل

- يبدأ التدريب منذ اللحظة التي يلتحق بها الفرد في عمله في المنظمة
- يعتبر عملية مستمرة طالما بقي الفرد يعمل في المنظمة

¹ محمد عبد الفتاح باغي: التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، (ط3، دار وائل للنشر، الاردن، 2010) ص26

² صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، (دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002م) ص208

³ محفوظ احمد جودة: إدارة الموارد البشرية (ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010)، ص74

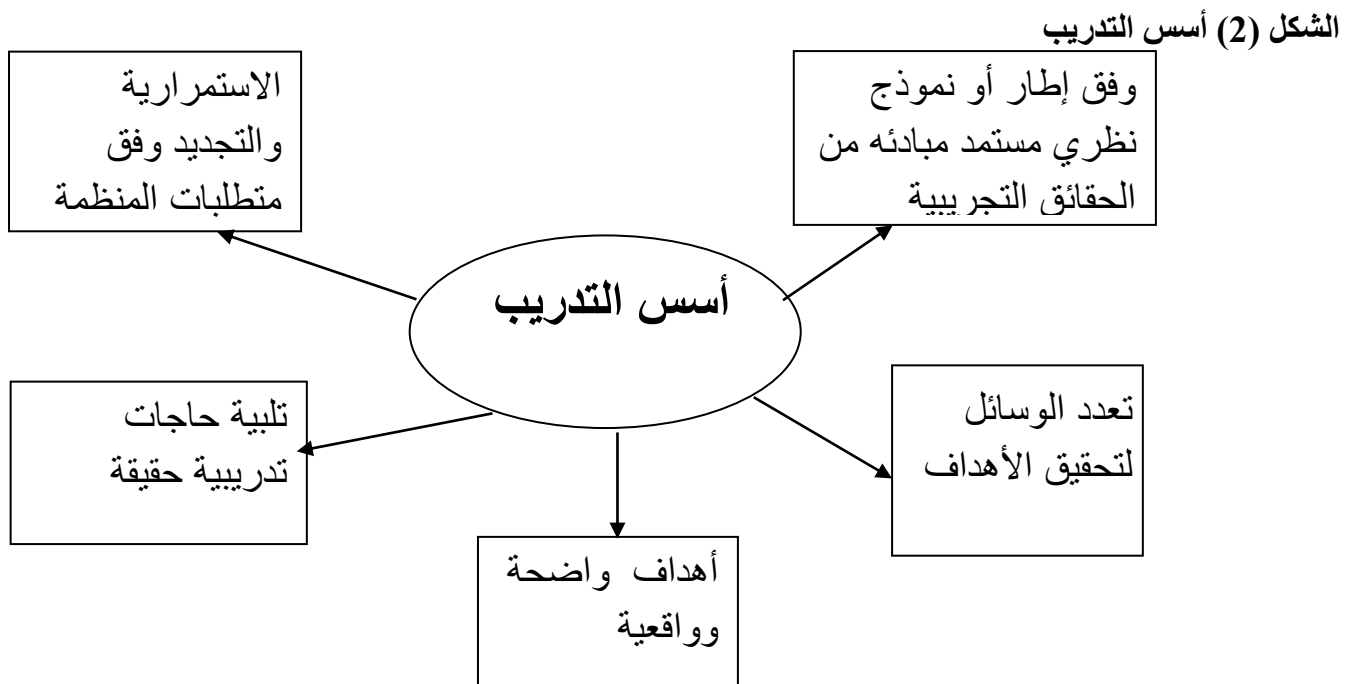
⁴ فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، (دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ط2011م) ص137

⁵ احمد صقر عاشور: إدارة الموارد البشرية (دار المعرفة لجامعة الاسكندرية، 1997)، ص239.

⁶ محفوظ احمد جودة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص

- يركز التدريب على تحديد المعلومات والمعرفة للفرد بشكل مستمر من خلال تدريب العاملين في المنظمة، ورفع كفاءتهم وفعاليتهم تستطيع المنظمة رفع مستوى أدائها وربحياتها وتميزها في سوق العمل
- اعتبار التدريب نشاط رئيسي مستمر من ناحية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد وملازمة للتطور الوظيفي للأفراد.

وبناء على ما تقدم يمكن تلخيص أسس التدريب في¹



المصدر : حسن احمد الطعاني : التدريب الإداري المعاصر , (ط2, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان 2010م, 1430هـ), ص35

ثانياً : أهمية التدريب :

إن الأهداف التي يتوخى النشاط التدريبي بلوغها تستند أساساً على إزالة الضعف أو القصور في أداء سلوك الأفراد سواء ارتبط ذلك بالسلوك الحالي أو المرتقب.

فإن تحقيق هذا الهدف الرئيسي يتطلب السعي لتحقيق الأهداف الفرعية الآتية²

¹ حسن احمد الطعاني : التدريب الإداري المعاصر (ط2, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان, 2010م-1430هـ), ص35

² خضيرة كاظم حمود ياسين, كاسب الخرشة : ادارة الموارد البشرية (ط1, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان الاردن 2011م -1432هـ) ص127

- 1- إكساب الأفراد المندوبين بالمهارات والمعلومات الفكرية والعلمية التي تنقصهم سيما في ظل التطورات الفكرية التي يشهدها المجتمع عموماً، إذ أنه مجتمع معرفة تتراكم فيه العديد من الخبرات التي لا بد لمن يسعى للتطوير أن يرتكن إليها وبصورة مستمرة
- 2- إكساب الأفراد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة تتسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل في المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية
- 3- صقل وتحسين القدرات والمهارات الفردية والاجتماعية للمتدربين
- 4- تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المدربين سيما إذا تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار
- 5- تطوير الطاقات الفردية والجماعية للمدربين من خلال العصف الذهني وتمثيل الأدوار وغيرها من الأساليب الهادفة¹. وترجع أهمية التدريب إلى المزايا العديدة التي نحصل عليها من عملية التدريب متمثلة في:²



المصدر: حسن احمد الطعاني، التدريب الاداري المعاصر، (ط2 دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010م، 1430هـ)، ص22

¹ حسن احمد الطعاني: التدريب الاداري المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص22

² حسن احمد الطعاني: التدريب الاداري المعاصر، مرجع نفسه، ص22

المطلب الثاني: أهداف التدريب ومبادئه

باعتبار أن التدريب وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة, من خلال تنمية الأفراد, والارتقاء بمستويات أداءهم فإنه يختلف باختلاف الهدف منه, وطبيعة العمل والمستوى الوظيفي, ومن مؤسسة إلى أخرى ومن ذلك فإن هنالك تقسيمات عديدة يمكن الاعتماد عليها, وكذلك لا بد من توفر مبادئ للتدريب من أجل المساهمة في تقويمه وتنفيذه لضمان صيرورته عن النحو الغرض منه. بحيث توصلت البحوث إلى مجموعة من المبادئ التي تصلح كمعايير إرشادية لنقل المهارة والمعرفة وتغيير الاتجاهات بما يتماشى ومصلحتها.

أولاً: أهداف التدريب

تهدف العملية بشكل أساسي إلى إزالة أسباب القصور والضعف في أداء وسلوك الأفراد الحالي والمتوقع وفق ما ترغبه المؤسسة وتتلخص بما يلي¹:

اطلاع العاملين على المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة (أهدافها العامة والمرحلية, ووسائل العمل فيها واليئة, والتنظيمات الداخلية المسخرة لتحقيق الأهداف من الداخل والخارج) وكذلك على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية مثل الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية السائدة التي تتمثل في مسار العمل, واللوائح القانونية التي تحكم المؤسسة وتقيدها, وكذا إكساب العاملين معارف وخبرات وظيفية متخصصة ومعلومات عامة تتعلق بتقنيات العمل والمهام والأعمال الممارسة وطرق الأداء المناسبة وصقل المهارات والقدرات المتوفرة والتمكن من استثمارها². كما ان الهدف من التدريب ليس فقط توفير الخبرات والمهارات للأفراد ولكن تنمية الرغبة في استخدام قدراتهم بدرجة أفضل,

ومنه فإن رسالة التدريب تكمن في تحقيق الأهداف التالية³

- 1- ضمان أداء العامل بفاعلية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين

¹ محمد مرعي مرعي: أساسيات الموارد البشرية, (النظرية والتطبيق), (دار الرضا للنشر والتوزيع سوريا, دمشق, دسنة النشر), ص 258

² محمد عبد الفتاح الصيرفي: التدريب الإداري المتدرجون واساليب التدريب, (ط 1, دار المناهج للنشر والتوزيع, عمان, الاردن), ص 38

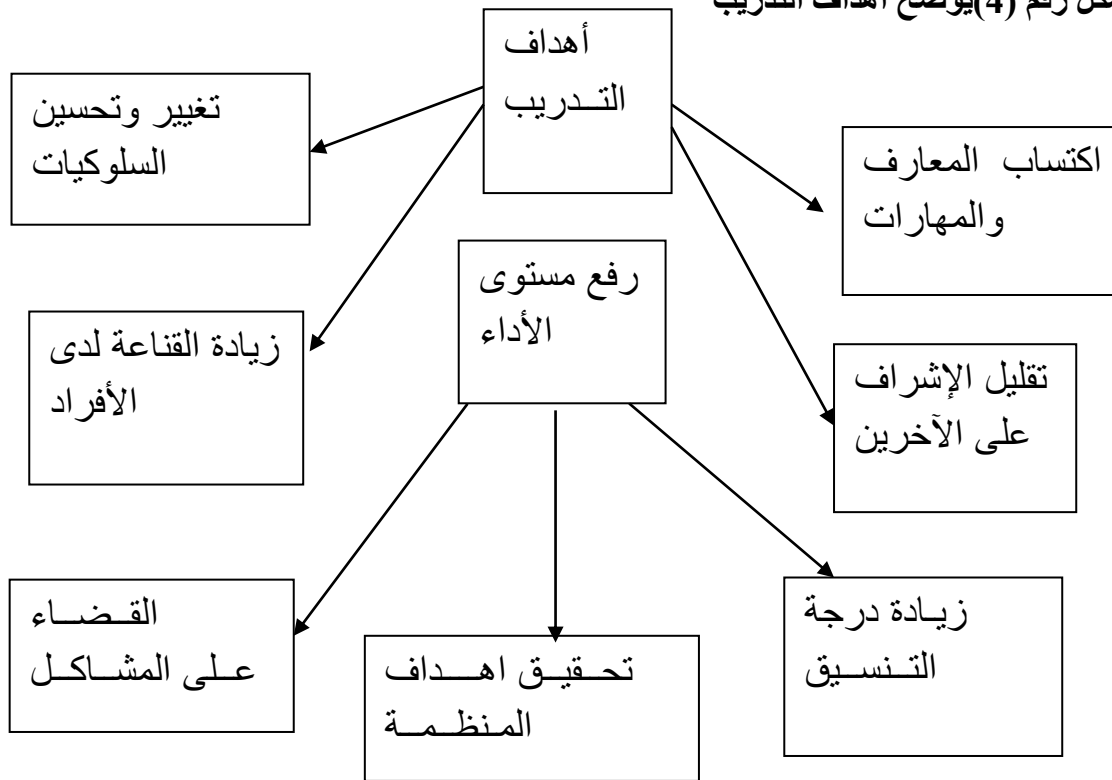
³ كامل بيزر: إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات, (دار المنهل اللبناني, بيروت, لبنان, 2008م, 1429هـ), ص 176

- 2- رفع الروح المعنوية لإفراد القوى العاملة تجاه مهارتهم في أداء العمل واهتمامهم به
- 3- التمهيد لإعادة التنظيم الإداري والتطور التنظيمي من تنمية المهارات لتناسب مع متطلبات العمل وأهداف المنظمة

4-التدريب يعد أداة ضرورية لمنع تقادم المعلومات والمهارات وتحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وتكييف الموارد البشرية مع التغيرات البيئية والتكنولوجية للمؤسسة.

وتختلف أهداف التدريب اختلاف نوعية العمل ونوعية المتدربين واختلاف الاحتياجات

التدريبية .شكل رقم (4) يوضح أهداف التدريب



المصدر :حسن احمد الطعاني التدريب الإداري المعاصر (ط2دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان 2010م-1430هـ)ص 31

ثانياً: مبادئ التدريب

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة . ينبغي مراعاتها في جميع مراحل العملية¹

- أ) الشرعية : يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة .
- ب) المنطق : يجب أن يتم التدريب بناءً على فهم حقيق وواضح للاحتياجات التدريبية .

¹عبد المعطي عساف :التدريب وتنمية الموارد البشرية , (ط1,جامعة الشرق الأوسط, دار زهران للنشر والتوزيع, 2009م)ص53-54

ت) الهدف يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة, وواقعية بحيث يمكن تحقيقها, ومحددة. من حيث الموضوع. والزمان والمكان, ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.

الشمول : حيث يجب أن يشمل جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم والاتجاهات والمعارف والمهارات) كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.

الاستمرارية : وهذا يعني أن على مسؤولي التدريب في أي منظمة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية ترعى عملية التحول والتغيير المستمر في جميع جوانب الحياة وخاصة في أساليب العمل وأدواته كما على المنظمة أن تمهد للتحويلات والتغيرات المنظرة والمتوقعة, وذلك عن طريق التدريب المستقبلي لأغراض تخطيط المسار الوظيفي.

التدرجية والواقعية : يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا الموضوعية البسيطة, وتبقى المسؤولية على القوائم بالتدريب. ثم, ثم يتدرج التدريب بصورة مخططة إلى أكثر تعقيدا مرونة التدريب : يجب أن يتطور التدريب وعملياته وخاصة فيما يتعلق بالوسائل والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة

المطلب الثالث : أنواع التدريب وشروطه:

تعتبر هذه الخطوة مهمة في تحديد أنواع التدريب, إذ لا بد أن تخضع لمعايير تتعلق بمبادئ التعلم بما ييسر عملية تحصيل الأهداف للفرد والمنظمة, بأكثر كفاءة, بمجموعة النشاطات لرفع مستوى الأداء, حيث تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة تواكب التكنولوجيا الحديثة, ومنه فقد تعددت أنواع التدريب بتعدد الأهداف الموضوعية لبرنامج التدريب ولأجل تحقيق الأهداف المرجوة فإنه يتحتم على المؤسسة ضبط مجال التدريب بشروط.

أولا :أنواع التدريب

تنقسم أنواع التدريب إلى عدة أنواع وتختلف باختلاف المعيار المتبع في هذا التقسيم وحسب معايير محددة هناك من يصنف التدريب إلى تدريب حسب أنواع الوظائف وكذا حسب الأهداف ومنهم من يقسمه حسب الفئة المستهدفة والمكان الذي يتم فيه بحيث تستطيع المنظمة أن تختار من بين أنواع

التدريب ما يناسبها ، وهذا حسب طبيعة تركيبة مواردها البشرية , حسب نشاط والإمكانيات، والمعدات التدريبية والمالية التي تتوفر عليها ومن ذلك يمكن تصنيف أنواع التدريب إلى ثلاث¹ :

أولاً: حسب مرحلة التوظيف.

ثانياً: حسب نوع الوظائف

ثالثاً: حسب المكان

أولاً: حسب مرحلة التوظيف

1- التدريب بعد التعيين مباشرة ويشمل كل أنواع التدريب التي تتم في فترة التوظيف، بدءاً من التدريب أثناء فترة التجريب أو بعدها، وتشمل عملية وهدف بين الفرد من جهة وبين المهنة من جهة أخرى وتهيئة العامل للعمل في المؤسسة ويتخذ عدة أشكال منها.

2- برنامج توجيه الموظفين الجدد حيث يعطي الموظفون الجدد معلومات عن نظام المؤسسة وواجبات وحقوق الموظف والسلوك الوظيفي ومعلومات عن الأنظمة والقوانين التي تحكم العمل في المؤسسة المعنية²

1-2- التدريب أثناء العمل:

ويهدف هذا التدريب إلى تنمية العاملين وتطويرهم بما يتفق مع المتغيرات التي تحدث في طبيعة الوظائف أو أساليبها ، وبما يتفق مع خطة المسار الوظيفي لهم.³

1-3- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارات

يهدف إلى تنمية مستوى معارف ومهارة العاملين حيث يتم التركيز فيها على تعريف العاملين بالأساليب المستحدثة وطرق استخدامها ، ومتابعة التطورات التكنولوجية المتجددة وسبل توظيفها⁴

¹ عبد المعطي عساف : تدريب وتنمية الموارد البشرية (مرجع سبق ذكره) ص 69

² نجيم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد : الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية (ط 1 ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2016) ص 233

³ عبد الفتاح الصيرفي : التدريب الإداري (المدرسون والمتدربون واساليب التدريب) (دار المنهاج للنشر والتوزيع عمان الاردن 2009) ص 35-37

⁴ حسن احمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، مرجع سبق ذكره ، ص 45

4-1- التدريب بغرض النقل والترقية: ¹

يهدف إلى تزويد العاملين بمعلومات ومهارات ضرورية لأداء أعمال تختلف عن العمل الأصلي الذي يقومون به أو زيادة الأعمال، بغرض التدوير الوظيفي أو الصعود في السلم الوظيفي

ثانياً: حسب نوع الوظائف ²

حيث يتم هذا التدريب حسب نوع الوظيفة التي يستغلها العامل ويتخذ عدة أشكال وهي :

1- التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ، وفيه تقوم بعض المؤسسات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العاملين ويحصلون على شهادة فنية .

2- التدريب التخصصي: يتضمن معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية حيث يهتم هذا التدريب على الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص ولا تركز كثيراً على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرارات ، المتمثلة في الجانب الإداري ويشمل عدداً من الأعمال مثل المحاسبة المشتريات المبيعات ³ .

3- التدريب الإداري : ينصب هذا التدريب على الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط ، تنظيم توجيه ، اتخاذ القرارات ، التنسيق والاتصال وكذلك القيادة ، التحفيز و إدارة جماعات العمل ⁴

التدريب من ناحية الهدف هناك العديد من أنواع التدريب من حيث الهدف منها ⁵:

1- التدريب لتجديد المعلومات حيث يعطي هذا النوع من التدريب للموظف معلومات جديدة عن عمله وأساليبه وتجعله على إحاطة تامة بالمتغيرات المتعلقة بعمله .

¹ حسن احمد الطعاني: التدريب مفهومه وفعاليته ، بناء البرامج التدريبية وتقييمها ، (ط3 دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009) ص20

² عادل محمد حسين : اساس قياس عملية التدريب (دار العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2003) ص112

³ ابراهيم بدر شهاب : معجم الادارة ، (ط1 ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، الاردن ، عمان ، 2011م) ، ص127

⁴ يوسف محمد عبد الستار: ادارة الموارد البشرية المفاهيم والامس (دار وائل للنشر والتوزيع ، 2006) ، ص95

⁵ صابر حسين: اساسيات ادارة الموارد البشرية (ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع عمان الاردن 1999) ، ص161

- 2- تدريب المهارات :ويقصد به زيادة قدرات الإداريين على أداء الأعمال معينة ورفع كفاءتهم
- 3 -التدريب السلوكي: ويهدف إلى تغيير أنماط السلوك ووجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرين والموظفون في الأداء لأعمالهم ، وحتى ينجح التدريب السلوكي فانه يتطلب إلهاما بالمبادئ السلوكية التي تحكم عملية التدريب وأهمها
- 4- تدريب المتدربين: ويتم ذلك بغرض إعدادهم بالقيام بدورهم وذلك بتطوير وتنمية مهاراتهم ورفع كفاءتهم ليتمكنوا من إيصال معلوماتهم
- كما أن التدريب عملية شخصية تقوم أساسا على توافر الرغبة أو الدافع لدى المتدرب ومن ذلك انه لا يمكن فرض التدريب وجعله اجباريا¹.

إن التغيير في السلوك الإنساني يتطلب تغيير العوامل الأساسية التي أنتجت هذا السلوك كالدوافع والإدراك والاتجاهات وعوامل البيئة الاجتماعية والاقتصادية التي يعمل فيها الموظف, كما انه لا جدوه من التدريب أن لم تصاحبه عملية التغيير لتلك العوامل².

ثالثا: حسب المكان³

* التدريب في مكان العمل : حيث يقوم هذا التدريب على فكرة التلميزة المهنية التي تعني أن يتلقى الموظف التعليمات والتوجيهات ، والحقوق والواجبات ، حيث يتم وفق خطط الإدارة ,حيث يتم على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها ويتميز هذا التدريب انه يتم وفق تخطيط الادارة وتحت رقابتها وينحصر في المحيط العمل وفي حدود تجارب وخبرات العاملين بها .

ثالثا : التدريب خارج مكان العمل (المنظمة)⁴:

حيث يقوم هذا التدريب خارج المنظمة ,وله عدة مميزات تمثل في إتاحة الفرصة إلى المديرين أن يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة ، كما تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل برامجها التدريبية

¹مدحت ابو نصر: تنمية الموارد البشرية (الروابط العالمية للنشر والتوزيع, القاهرة, مصر, 2009م)ص123

²محمد عبد الفتاح الصبري :التدريب الإداري رقم 2, الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي , (دار المناهج للنشر والتوزيع ,عمان, الاردن)ص238

³محمود احمد رضوان: نظرية التدريب (المجموعة العربية للتدريب والنشر ,القاهرة , 2013 م)ص41

⁴محمد مصطفى نعمات :ادارة الافراد , (ط1, دار الابتكار للنشر والتوزيع ,عمان ,2016)ص143

أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المنظمة ، وذلك إن كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بمؤسسات خاصة أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية.¹

أ – منظمات التدريب الخاصة: على أي شركة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات التدريب الخاصة لتطمئن على جدية التدريب فيها ، وإن تفحص سوق التدريب .

ب- برامج حكومية: تقوم الدولة أحياناً بدعم برامج التدريب وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة (مثل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة) أو من خلال الغرف الخاصة في التدريب وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.

جدول (2) يوضح أنواع التدريب حسب الوظائف²:

يمكن انواع التدريب على حسب الوظائف		
مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	حسب المكان
- توجيه الموظف التجديد	- التدريب الفني	- التدريب داخل
- التدريب أثناء العمل (موظفون جدد ،إندماج)	المهني	الشركة
- تدريب لتجديد المعرفة	- تدريب	- التدريب خارج
والمهارات (موظفون مندمجون في العمل)	التخصص	الشركة
- تدريب بغرض الترقية والنقل	- التدريب	- في شركات خاصة
(موظفون في مراحل متقدمة)	الإداري	- في برامج حكومية
-		

المصدر: احمد ماهر: ادراة الموارد البشرية ,(الدار الجامعية , القاهرة , 2004م) ص 323

¹ عادل محمد :حسين اسس قياس عملية التدريب (مرجع سبق ذكره) ص118

² احمد ماهر:ادارة الموارد البشرية(الدار الجامعة القاهرة،2004م)ص322-223

ثانيا : شروط عملية التدريب :

يجب أن تتوفر عدد من الشروط في أي نوع من الأنواع التدريب لجعله فعال ومن أهم هذا العوامل ما يلي¹:

* أن يكون التدريب قائما على أساس تغيير أسلوب الأداء والسلوك والتفكير للأفضل .

* أن يكون التدريب قائما على أساس احتياجات العمل والفرد من المهارات والقدرات

* أن يتم تطبيق مهام ما تم تعلمه من التدريب، وان يكون هناك نظام حوافز لذلك.

* إيجاد الظروف المناسبة التي تمكن الموظف من تطبيق ما تعلمه في التدريب.

* إن ينظر للتدريب على انه نشاط مستمر²

* إن يكون التدريب متطور في مادته وأسلوبه وان يتم دعم ذلك من الآراء المختلفة.

* تدريب الرؤساء يجب أن يوجه تدريبهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات.

* أن يتضمن تقدير الاحتياجات التدريبية للتوصل إلى نوع ومستوى التدريبي المطلوب،الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب.

وجد خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة وتوفير الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل، وتوافر الموارد المادية والمالية والبشرية وأخير ا توفر الرقابة المستمرة من أجل نجاح وجهود ونشاطات التدريب في المنظمات فلا بد من مراعاة بعض الاعتبارات الأساسية³.

-تبني فكرة التدريب على انه ضرورة ملحة ومستمرة تهدف إلى تطوير العنصر البشري يسبق تحديد البرامج التدريبية دراسات لواقع المؤسسة واحتياجاتها الفعالية الاحتياجات الفردية للعاملين .

-أن يتم التخطيط للنشاطات التدريب بشكل مستمر باتباع الأسلوب التمويلي الذي يولي اهتماما لكافة عناصر التدريب .

¹ محمد مرعي مرعي: اسسادة المواد البشرية (مرجع سبق ذكره) ص260

² نعيم ابراهيم الطاهر: تنمية الموارد البشرية(أسلوب التدريب)، (عالم الكتب الحديث)، ص252

³ محفوظ احمد جودة :ادارة الموارد البشرية(مرجع سبق ذكره)، ص83

- التنوع في الأساليب المستخدمة في التقييم لقياس اثر ونتائج التدريب بشكل مناسب¹
اعتماد معايير محددة في خطط التدريب يستعان بها في مقارنة النتائج المحققة وفق الأهداف المنشودة

- أن يتسم التدريب بالتمويلية بحيث يؤخذ بعين الاعتبار كافة الوظائف المختلفة في المنظمة سواء من الجانب الفني والإداري والكتابي وان تعطى الأولويات طبقاً للإمكانيات المالية وتوجيهات المنظمة للإفادة من التقييم في محاولة إدخال التعديلات بما يزيد من فعالية برامج التدريب، المساهمة في التقليل من أخطاء العاملين الذي يحدث بسبب نقص المهارة في أداء الأعمال

المبحث الثاني : خطوات التدريب واساليبه

تمهيد :

تعتبر الأساليب التدريبية المستخدمة في البرامج التدريبية تولي مساهمة ايجابية في تحقيق الأهداف المخططة للنشاط التدريبي، وتساهم في تخطيط للنشاط التدريبي وكذا في اكتساب المهارات والإبداع وتطوير الذات وزيادة وعي المتدربين، كما تساعد عند تطبيقها في دعم وتنويع أساليب ووسائل التدريب. وبيان بعض المعوقات التي قد تحد من فعالية العملية التدريبية، وقدرات المدربين العلمية ودورهم، كما إن الأساليب التي يمارس بها التدريب تعاون على فهم الموضوعات واستيعابها وتحقيق التفاعل اللازم والتغير المطلوب أو المنشود في سلوك المتدرب، وتحقيقه لأفعاله وأهدافه بفاعلية وكفاءة.

المطلب الاول :خطوات التدريب

خطوات التدريب تعتبر من الوسائل التي تستخدم في العملية التدريبية بصورة متميزة وشاملة تنتج الأثر المطلوب وفق استخدامها والتفاعل الذي يحدث بين المدخلات والمخرجات لتحديد الأهداف التدريبية وتحقيقها، كما إن لأساليب التدريب مزايا وعوامل تساهم في نجاح التدريب باتباع خطوات ملائمة ومتناسقة.

¹ راوية محمد حسين، محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، (ط2، دار التعليمي الجامعي، الاسكندرية 2014) ص 130

أولاً : عناصر نظام التدريب

ويقصد به أن التدريب شأنه شأن أي نظام , له مدخلات ومخرجات, والمجموعة التدريبية التي يتكون كل منها من مجموعة العناصر المتكاملة والمرتبطة.

ومن أجل تطبيق العملية التدريبية ووضعها موضع التنفيذ لذا يتكون نظام التدريب من عناصر أساسية تظهر كما يلي¹ :

- **المدخلات** : هي التي يتم إخضاعها لعمليات تحول , فتتغير طبيعتها الأولى لتصبح مخرجات التدريب وتتمثل فيما يلي :

1 - المدخلات الإنسانية وتتمثل في:

*- **المتدربون** : بمستويات وأنماط أدائهم الفني والتفاعلي ويتطلب نجاح برنامج التدريب اختيار المتدربين على أساس موضوعية , وتدريبهم على العمل الذي يؤذونه فعلاً .

*- **المدرّبون** : يتم تأهيل واختيار المدرّبون بحيث يكونوا على خبرة تامة بموضوع التدريب والقدرة على توصيل المعلومات بالإقناع , والإحاطة الكاملة بموضوع التدريب .

* **أعضاء جهاز التدريب بالمؤسسة** : وهم المختصون بتخطيط وتنفيذ وتقييم التدريب

2- المدخلات المادية وتتمثل في²:

- المعلومات : أهداف المؤسسة , الفرص والقيود البيئية , برنامج التدريب وتجهيزاته
- مركز التدريب وتجهيزاته : من المهم توافر المساحة المناسبة بها ينتج مساحات داخلية كافية لقاعة التدريب للوحدات الخدمائية
- برامج التدريب : وهي البرنامج التي تصمم بمحتوى ومدى زمني محدد لتغطي الاحتياجات التدريبية , فهي تساهم في تكامل وفعالية المدخلات ومن ثم جودة عملية التدريب

¹ بلال السكارنة: طرق ابداعية في التدريب, (ط1, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , عمان, الاردن , 2011م, 1432هـ) ص50- 51.

² عبد العزيز النداوي: عولمة ادارة الموارد البشرية(ط1, دار المسيرة للنشر والتوزيع , عمان, الاردن , 2009, 1430هـ), ص189

3- المدخلات المعنوية¹ : وتتركز في المعلومات التي تتعلق بالمدرّب والمتدرّب والعملية التدريبية ومدخلات المعلومات وأيضا المواد التدريبية التي تعرض علي المتدربين

4- المدخلات التكنولوجية : والتي تتمثل في أساليب الإنتاج والمعرفة الفنية المتاحة للتنظيم

- **العمليات :** هي عبارة عن معالجة معينة تتضمن أنشطة وإجراءات وأساليب وأدوات مختلفة لتحويل المدخلات .

المخرجات: وتشير إلى الانجازات أو نتائج عمل التدريب وتعرف بأنها الأشياء التي تعمل لمقابلة الأهداف التي يصمم النظام من أجلها وتنقسم إلى²

المخرجات الإنسانية : وهم الأفراد المتدربون والذين يتوقع أن يكتسبوا خصائص جديدة بعد التدريب

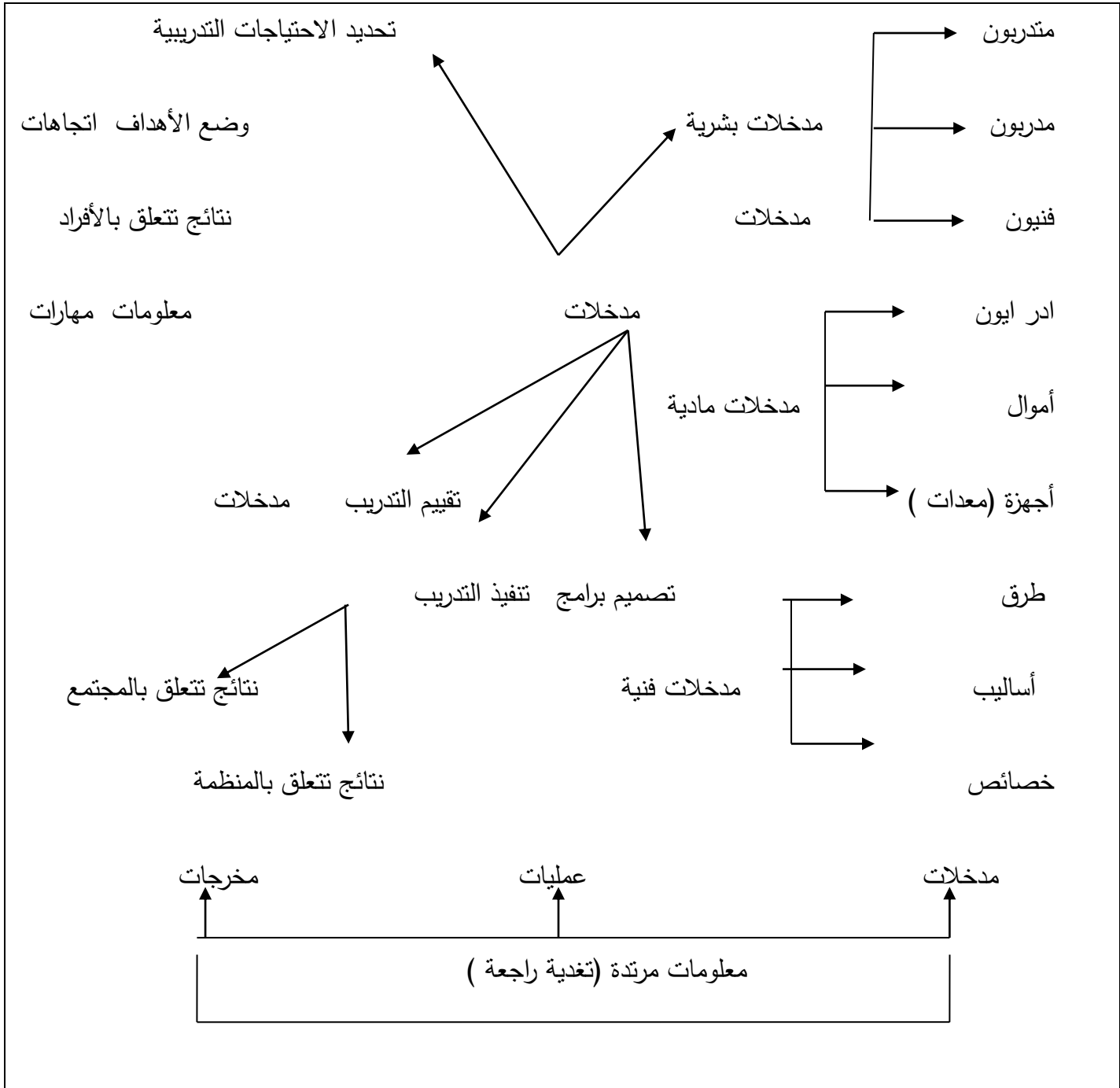
المخرجات المادية : وهي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتدربون باكتساب خصائص جديدة وأهمها زيادة الإنتاجية كما ونوعا

المخرجات المعنوية : وتمثل مدى الرقي في معلومات المتدربين وارتفاع وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات مؤسساتهم.

¹ بلال السكارنة: طرق ابداعية في التدريب , (مرجع سبق ذكره), ص51

² محمد الصيرفي: التدريب الادراي المدربون والمتدربون واساليب التدريب (مرجع سبق ذكره) ص165

شكل (5) يوضح البيئة الداخلية والخارجية لعناصر التدريب¹



المصدر: بلال السكارنة: طرق ابداعية في التدريب، (ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2011م، 1432هـ) ص51

¹ بلال خلق السكارنة: طرق ابداعية في التدريب، مرجع سبق ذكره ص51

المطلب الثاني : أساليب التدريب

إن أسلوب التدريب يعتبر من الوسائل التي تستخدم لنقل المادة التدريبية بصورة تنتج الأثر المطلوب ويتوقف النجاح باستخدام الأفضل وهذا لا يعني ان لا نستخدم أكثر من أسلوب في نفس الجلسة التدريبية إلا إن لكل أسلوب مزاياه, ومن أهم هذا الأساليب ما يلي :¹

- المحاضرات

تعتبر المحاضرات من الطرق التقليدية في التدريب ويكون المدرب في هذه الحالة متحكماً في طريقة التدريب المتبعة حيث يعرض ما يراه من موضوعات دون أن يتوقع معارضة من احد الحاضرين .

- **دراسة الحالات :** أصبحت هذه الطريقة شائعة الاستخدام في التدريب , وهي تختلف عن الطريقة السابقة في أن المدرب يقوم باختيار الحالات التي تعرض المناقشة بدلاً من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تتناولها المناقشة , وتهدف هذه الطريقة إلى تشجيع المتدربين على التحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين صحيح, ومحاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة والنتائج التي قد تتحقق باتباع طريقة أو أخرى من طرق الحل البديلة.²

- **تمثيل الأدوار :** يقوم بعض الأشخاص وفقاً لهذه الطريقة بتمثيل ادوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث , مثلاً إذا كانت الحالة عن المقابلة الشخصية فيقوم احد الحاضرين بتمثيل دور المقابل , ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابلته , ويعطي لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة ثم يتطور كل منهما كأنه في الحياة العملية ويقوم بادراء المقابلة على هذا الأساس

- **المحاكاة :** تعتبر تمرينات المحاكاة من أكثر أساليب التدريبية تطوراً وفعالية وإن كانت باهظة التكاليف , و تمثيل الواقع الحقيقي لوظيفة , ويتولى المدرب بعد ذلك تدريب وتعليم المتدربين على أداء العمل المطلوب من خلال قيامه بمهام الوظيفية

¹ احمد ماهر :ادارة الموارد البشرية(مرجع سبق ذكره)ص343

² طاهر محمود الكلالدة: تنمية وإدارة الموارد البشرية(دار عالم للثقافة , عمان , الاردن , 2008)ص67-68

- **النقاش الموجه** بموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بإعداد مجموعة من الأسئلة الموجهة لخدمة البرنامج بتسلسل منطقي للإجابة عنها من طرف المتدربين , وهكذا يتم إيصال المعلومات والمعارف وتنمية الاتجاهات والقناعات بأسلوب النقاش وتوجيهه ليخدم الهدف بصورة جيدة
 - **المؤتمرات** : تستخدم طريقة المؤتمرات وأساليب النقاش الجماعية للوصول لأهداف التدريب , وتتضمن هذه الأساليب مزيجا من الأسئلة والإجابات والتعليقات من قبل المدرب والإجابات والتعليقات والأسئلة من قبل المتدربين حيث يوجه كل ذلك لتحقيق الأهداف التدريبية¹
 - **التقنيات 'السمع بصرية'** : وهي من الأساليب التدريبية المنتشرة في جميع معاهد التدريب في العالم , حيث تجمع المادة التدريبية في فيديو أو شريط أو توضع على شرائح أو شفافات , ثم تعرض للمتدربين , وينبغي أن تعد الأفلام والأشرطة إعدادا جيدا .²
 - **العصف الذهني** : يعتمد هذا الأسلوب على قيام بعرض مشكلة معينة ويسال الدراسيين ان يقوموا آرائهم بصورة سريعة ودون تزايد في التفكير ويعتمد هذا الأسلوب على ان العرض السريع للأفكار والآداب يمكنه أن يحرر الدراسيين من الجمود ويشجعهم على المشاركة ويشجع الثقة في النفوس للدارسين ويحمسهم لتدريب
- وعليه فان البرنامج التدريبية الشاملة تتضمن عادة عددا من الأساليب التدريبية المختلفة , إذ نجد إن المتدربين يحضرون ورشات تدريب بهدف تدريبهم على المجالات عدة منها : حل المشكلات , اتخاذ القرارات وتحسين أدائهم بوسائل وأساليب تدريبية متباينة ومتعددة³

¹ محمد عويضة : علم النفس الاجتماعي , (دار الكتب بيروت , لبنان , 1997) , ص 56

³ أحمد ماهر : إدارة المواد البشرية (مرجع سبق ذكره) ص 345

المطلب الثالث: معوقات التدريب :

ان من الأمور الواجب تحملها هو انه لا يخلو اي نشاط تدريبي او ادراي داخل المؤسسات من بعض المعوقات والصعوبات التي تواجه وتحد من كفاءته وباعتبار التدريب احد الأنشطة التي تمارسها المؤسسات على اختلاف مستوياتها فانه كذلك يواجه بعدد من المشكلات التي تحد من كفاءته.

- كما إن نجاح عملية التدريب يعتمد على وجود قائمين قادرين على إعداد البرنامج التدريبية ,وتهيئة الظروف المناسبة لتحقيق الأهداف لان الهدف من الدورة التدريبية هو تنمية مهارات المتدربين أو زيادة معرفتهم بها يفيدهم في عملهم أو حياتهم وبالتالي فان هناك العديد من الأسباب لفشل الدورة التدريبية ومن بينها كما يلي¹
- 1 الدورة التدريبية لا علة لها بالعمل : كثيرا من الدورات التدريبية يعد من مجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية .
- 2 الدورة التدريبية نظرية جدا : قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب ولكنه ليس لديه خبرة عملية في موضوع التدريب وبالتالي لا يستطيع تنمية المهارات لذا المتدربين
- 3 المتدربين تم اختيارهم حسب المدير وليس حسب حاجة العمل العقلية²: البعض يعتبر الدورة التدريبية بمثابة الجائزة التي يعطيها المدير لمن يحب وبالتالي نجد شخصا لا علاقة له بموضوع التدريب يحضر الدورة بينما الموظف الذي يحتاجها في عمله لا يحضرها .
- 4 المادة التدريبية سيئة³: كثير من المديرين يحاول استغلال المادة التدريبية التي لا يملكها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المتدربين يستخدم المادة التدريبية التي لا تناسب هيئة العمل قد تكون منقولة من واقع آخر وببيئة مختلفة قد لا تصلح للمدرب ولا للمتدربين
- 5 المتدربون ليس لديهم رغبة في التعليم: لابد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب

¹ محمد زايد عادل :ادارة الموارد البشرية,(كتب علمية , القاهرة , 2003م) ص288

² مصطفى عبد الجليل :معوقات التدريب العاملين اثناء الخدمة وسبل التغلب عليها بمحافظة غزة, رسالة ماجستير ,قسم اصول التربية , (الجامعة الاسلامية فلسطين , 2008), ص69

³ محمد تيسير :استراتيجية التدريب على اداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الاردنية , (جامعة الرّدك , الاردن, 2008), ص14

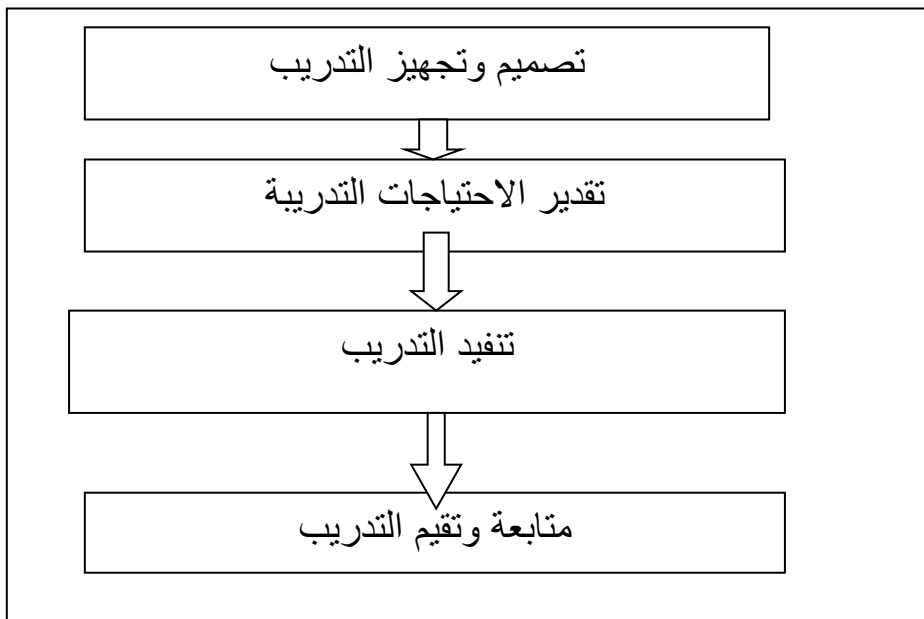
- **6بيئة العمل لا تساعد المتدربين** على تطبيق ما تعلموه هذه أفه , حيث يكتسب المتدرب مهارات ومعارف جيدة ثم عند عودته لعمله يجد بيئة العمل ترفض أو لا يسمح له باستخدام هذه المهارات .

المبحث الثالث : اساسيات عملية التدريب

تمهيد:

يتمثل الهدف الرئيسي والمساهم والسليم للتدريب في زيادة فعالية وجودة مراحل عمليات التدريب وزيادة قدرات الأفراد وتحقيق استمرارية المنظمة ولتحقيق هذا الهدف النهائي للتدريب يفترض ان تحدد الاحتياجات الفعلية للموظفين وفقا لأهداف واستراتيجيات المؤسسة ويتحقق ببرنامج تدريبي صمم بطريقة علمية صحيحة وفقا لتلك الاحتياجات يقدم من طرف مدربين أكفاء باستخدام وسائل متطورة وعلمية حيث تعتبر العملية التدريبية هي إحدى مجموعة الأنشطة أو العمليات الفرعية , التي توجه لعدد من المتدربين لتحقيق أهداف معينة وتتم دورة الحياة التدريب في أربع مراحل هي ¹:

يوضح الشكل رقم (6) المراحل الأربعة لعملية التدريب



المصدر: نعيم ابراهيم الطاهر: تنمية الموارد البشرية(ص25)

¹ نعيم ابراهيم الطاهر: تنمية الموارد البشرية،(مرجع سبق ذكره) ،ص25

المطلب الاول : المراحل التي تمر بها دورة التدريب :

أن تحديد المراحل التدريبية يمثل العنصر الأساسي في نجاح العملية التدريبية ومن أكثر المسلمات قبولاً في أواسط عملية التدريب وتمثل المراحل التدريبية المدخلات الأساسية للنظام التدريبي ولكي يكتسب التدريب الفاعلية المنشودة يتحتم أن يسبق بنشاط علمي هادف يعتمد الدراسة العلمية والعملية من أجل الكشف الدقيق عن الاحتياجات التدريبية بغرض تصميم البرنامج والدورات التدريبية اللاحقة .

أولاً : تقدير الاحتياجات التدريبية¹

الاحتياج التدريبي : هو العملية التي يتم بها تحديد وترتيب الاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات وضع الخطط بشأن تلبية هذا الاحتياجات للمستوى الذي يتعين رفع المتدرب إليه من خلال عملية التدريب ليباشر اختصاصه وواجباته الوظيفية على أحسن أداء , فمنهم من يعتمد على القيام بالتالي²

- دراسة وتحليل تقرير الكفاية لدورية للعاملين من ناحية الضعف والقوة في الأداء
- مراجعة تحليل وتوظيف الوظائف للوقوف على الوجبات والمسؤوليات الواجب أدائها
- إجراء مراجعة تفصيلية تحليل لواقع المنظمات لتحديد مدى فعالية وكفاية المنظمات
- وضع معايير الأداء وتقويم الأداء الفعلي للعاملين بالاشتراك مع المشرفين عليهم

ولعملية تحديد الاحتياجات التدريبية أهمية كبيرة نلخصها في نقاط التالية³

تعد العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال الموكلة إليهم

تعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي, والمؤشر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة والمناسبة , والعامل الأساس في توجيه الإمكانيات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم عدم

¹ صفوان محمد المبيضين , عائض بن شافعي الكلبي : التخطيط في الموارد البشرية , (د. ط , دار اليازوي , عمان , الاردن) ص

² يونس كمال حسين : التدريب وتنمية الموارد البشرية رؤية مستقبلية, (مركز الاستشارات والخدمات الاجتماعية , 2005), ص 137

³ حسن احمد الطعاني : التدريب الاداري المعاصر, (مرجع سبق ذكره) , ص 34

التعرف على الاحتياجات التدريبية يؤدي إلى ضياع الجهد والمال والوقت المبذول للتدريب ويتطلب تحديد الأنشطة في أي مؤسسة وفقاً لثلاث مستويات¹

1- التحليل التنظيمي على مستوى المنظمة: يقصد بتحليل المنظمة دراسة الأوضاع التنظيمية والأنماط الإدارية لتحديد مواطن الحاجة إلى التدريب داخل التنظيم ويتم التحليل على هذا المستوى من خلال ما يلي

الفهم الواضح لأهداف المؤسسة، تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

تحليل سياسات المؤسسة ولوائحها , دراسة تركيب القوى العاملة للمؤسسة.

2- تحديد دراسة التطور والتغير في نشاط المؤسسة وحجم العمل من خلال :

أ- تحليل الوظيفة: ويتطلب تحليل الوظيفة القيام بالإعمال التالية.

تحديد الأداء الوظيفي المطلوب للتعرف على النقائص في الأداء والتي يمكن التغلب عليها من خلال التدريب , تحديد معايير الأداء بتحديد المقاييس والمؤشرات المستخدمة لتحديد مدى تناسب وجودة الأداء في ضوء هذه المعايير والتعرف على المسؤوليات والمهام بهدف التركيز على الوظائف المناسبة وتجزئتها إلى مهام التي تحقق الأداء الوظيفي المطلوب .

ب- تحليل الفرد: تعتبر من أهم الخطوات في تحديد الاحتياجات التدريبية وتتم هذه الخطوة بدراسة الأفراد ويتم ذلك²

3- الخصائص الشخصية: تصنف حسب السن والجنس والقدرات والاستعداد للتعلم

والتدريب والطموح والدوافع والاتجاهات والأفكار التي يحملها الشخص تجاه عمله والرغبة

-الجوانب السلوكية: ويكون التركيز على سلوك العامل في الوظيفة من حيث مستويات التحصيل والانجاز ومدى تفعله مع الآخرين ونوع علاقاته مع الرؤساء والزملاء

¹ عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية , (مرجع سبق ذكره) , ص 303

² كامل بربر : إدارة الموارد البشرية, (مرجع سبق ذكره) , ص 167

ثانياً: تخطيط المنهج¹:

بحيث يجب أن يكون تخطيط المنهج واقعي وموضوعياً حتى يتمكن المتدرب من الوصول إلى الأهداف , ويظهر أن الهدف الأساسي من المنهج هو تحقيق الغاية من هذا الفراغ بين موقف المتدرب عند بدء التدريب وما يرجوا أن يكون عليه موقفه عند نهايته , لذا يعتبر المنهج التدريبي هو الوسيلة التي تساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية .

ولذلك يجب أن تأخذ عدة اعتبارات أهمها²

- أن يرتبط المنهج بالجوانب الحضارية , حيث يهدف إلى تحقيق الربط بين التدريب والبيئة
- أن تأخذ المناهج الأهداف العامة في رفع الكفاءة الإنتاجية وتعتبر الاتجاهات واكتساب عادات عمل أفضل , وتساهم في حركة التغيير الاجتماعي والتكنولوجي المتزايد السرعة

كما يجب أن يكون المتدرب مقتنعاً بقيمة ما يفعله ولديه القدر الكافي من المادة العلمية والخبرة, ونقل وتوصل المعلومات إلى الآخرين , حيث أنه يعتبر مصدر غير مباشر للتنمية وقوة حسنة لها أثرها على المجموعات التي يعمل معها

المطلب الثاني تصميم ومتابعة برنامج التدريب

إن تصميم برنامج التدريب من العملية التي بموجبها يتم تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطوات علمية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص في المعلومات والمهارات وتعد من أهم المراحل وذلك من خلال تنفيذ البرنامج التدريبي التي يبدأ فيها التدريب الفعلي والذي يحدث فيه التفاعل بين المتدربين حول موضوع التدريب ثم مرحلة متابعة وتقييم البرنامج التدريبي والتي يتم الوقوف على سير البرنامج والتأكد من حسن سير البرنامج والعملية التدريبية والتعرف على الأخطاء وإيجاد حلول لها في حينها وتبقى عملية المتابعة قائمة حتى نهاية البرنامج التدريبي

أولاً: تصميم البرنامج التدريبي يتضمن ما يلي³:

إن مرحلة تصميم برنامج التدريب يتكون من عدة عناصر

¹ علي سعد محمد داود , محمد الرئيس العامري: موسوعة التدريب في التنمية الإدارية (إدارة الموارد البشرية رقم 2), (دار التعليم الجامعي الاسكندرية 2013), ص 81

² مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية (دار المناهج للتوزيع والنشر , عمان, 2014), ص 153

³ علي سعد محمد داود د , محمد الرئيس العامري : (مرجع سبق ذكره , 13), ص 80-81

عنوان البرنامج التدريبي :

أهداف البرنامج وأهميته وموضوعاته أو مادته العلمية

- الفئة المستهدفة من التدريب
- الجوانب الإدارية والمالية لبرنامج التدريب
- الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج وخطة واجراءات تقويم البرنامج

ومن اجل أن تنجح عملية تصميم البرامج التدريبية في المنظمة لابد من تعاون كامل بين الرؤساء المسؤولين عن تنمية مهارات وقدرات مرؤوسيههم وبين اختصاصي التدريب بالمنظمة من جهة أخرى وبناء على ذلك نصل إلى تصميم البرنامج تدريبي يعتمد في دقة مضمونه ووضوح أهدافه

ثانياً: تنفيذ برنامج التدريب¹

يتم تنفيذ البرنامج التدريبي مع التركيز على تحقيق أهداف البرنامج , وعلى المشاركة الايجابية للمتدربين , وجمع الملاحظات الايجابية والسلبية على البرنامج ملء الاستبانة الخاصة بالبرنامج التدريبي , وتعني عملية تنفيذ التدريب وضع الفعاليات التدريبية والبرنامج التدريبي إحداث الأثر التدريبي (التعلم , واكتساب المهارات) عن طريق نقل المعلومات والمهارات وتعزيز الاتجاهات المخطط لها من خلال مدرب أو أكثر باستعمال الأساليب التدريبية المختلفة من مساعدات وأهداف ومحتويات محددة².

المطلب الثالث: متابعة وتقييم التدريب

يرتبط التدريب أساس بالأداء ويقوم التدريب بناء على نتائجه التي تظهر على الموظف وبيئة العمل والمنظمة , مما يتطلب يركز على مراحل متابعة وتقييم التدريب ويتم ذلك باستخدام مزيج من الأساليب والطرق حيث يوجد العديد من الأساليب التدريب وسنتعرض إلى بعضها مع ذكر بعض المزايا والمراحل الهامة في العملية التدريبية .

¹ العزاوي نجم: التدريب الإداري (دار البازوري , عمان, 2006) ص27

² حنا نصره الله (إدارة الموارد البشرية , مرجع سبق ذكره) ص219-220

أولاً : متابعة التدريب

- 1- متابعة التدريب¹: تعرف بأنها عملية مستمرة يقصد بها التأكد من أن خطة التدريب يتم تنفيذ لإزالة أي معوقات قد نعترض تحقيق الهدف وقد يكون التدخل أحياناً للتعديل أو التطوير في الإجراءات التنفيذية
- 2- تقييم التدريب : هو معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القدرة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها , أو العمل على تلافيها في البرنامج المقبلة
- 3- أهداف متابعة وتقييم التدريب²
- التأكد من نجاح البرنامج التدريبية في تحقيق أهدافها سواء من ناحية التخطيط أو التنفيذ
- معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة للمتدربين وملاءمتها للهدف من التدريب
- 4 -مرحلة متابعة وتقييم المتدربين, بحيث تتم على مراحل وهي³:
- تقيم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج التدريبي ,للتأكد من أن البرنامج فعلاً يتوفر على الشروط والعناصر المطلوبة في تصميم البرنامج
- 5- متابعة وتقييم المتدربين أثناء البرنامج التدريبي الهدف هو ملاحظة المتدربين وسلوكهم ومدى اشتراكهم في المناقشات وإبداء و متابعة المتدربين بعد التدريب, وذلك من خلال معرفة مدى التطبيق العملي لها وما تلقوه من تدريب سابق ,معرفة الاحتياجات المستقبلية.

ثانياً : طرق تقييم التدريب :

- ومن الأساليب التي يمكن تقييم مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي ما يلي⁴:
- الامتحانات: نسبة الحضور كمقياس لنجاح البرنامج التدريبي , استبيان الأداء بواسطة رؤساء عمل المتدرب تقارير تقييم الأداء , أن هناك العديد من الأسباب التي تدفع إلى القيام بعملية التقييم نذكر منها¹ :

¹ عبد العزيز الندوي :استراتيجية عملة ادارة الموارد البشرية , (مرجع سبق ذكره), ص189

² عبد الرحمن توفيق :مهارات اخصائي التدريب (ط1 , مركز الخبرات المهنية للإدارة ,عمان ,الجزيرة ,مصر, 2005 م), ص154

³ صالح سليمان :تقنية تدريب الموارد البشرية , (دار اثراء للنشر والتوزيع ,عمان ,الأردن, 2007), ص196

⁴ عبد الرحمن توفيق :مهارات اخصائي التدريب , (مرجع سبق ذكره), ص154

تنقسم أساليب المستخدمة في تقييم البرنامج التدريبية بشكل عام إلى مجموعتين :

الأولي داخلية تتعلق بقياس محتوى التدريب وأساليبه والعمليات المستخدمة أثناء انعقاد الدورات

والثانية معايير خارجية تتعلق بالسلوك الوظيفي : وتتمثل في أثار التدريب علي مستوى الأداء للمتدرب بعد الانتهاء من مدة التدريب والتعاقد بالعمل.

حيث تشمل ما يلي²

*قياس درجة التغيير في السلوكيات التأكد من أن المتدرب استخدم السلوكيات التي تدرب عليها في مواقع العمل يتم ذلك بعد فترة من بعد التدريب أي بعد انتهاء البرنامج

*قياس النتائج التي تأثرت بالتدريب في مؤشرات الإنتاج في مؤشرات إنتاج في المنظمة بعد انتهاء التدريب بوقت كاف ومقارنتها بالمؤشرات قبل التدريب.

¹ صالح سليمان :تقنية تدريب الموارد البشرية , (مرجع سبق ذكره) ,ص196

²عبد الرحمان توفيق :مهارات اخصائي التدريب, مرجع سبق ذكره ,ص154

خلاصة الفصل :

نستنتج أن التدريب يعتبر الركيزة الأساسية الذي تقوم عليه أي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بأنجع الأساليب, فالتدريب هو الأساس لكل عملية إنتاجية للمحافظة على الموارد البشرية والمادية والطاقات المبذولة في تحسين الأداء لما له من اثر كبير في تجديد المعارف والتطوير والدوافع وتنمية الاتجاهات لتحسين العلاقات الإنسانية والايجابية لدى الأفراد وزيادة حسن التوافق والشعور بالرضا والأمن وتحقيق الرفاهية ورفع معنوية العاملين خلق التوافق بين متطلبات الوظيفة والموارد البشري فالتدريب له دور فعال وعنصر تمييز في ترشيد وتكوين العلاقات للقوى العاملة في ظل التغيرات التكنولوجية الحاصلة والمسئول عن توضيح نظم أساليب العمل والمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية وتطوير القدرات الإبداعية والابتكارية للأفراد من توفير لبرامج تدريبية مناسبة ومتخصصة وتعتبر متابعة تنفيذ البرامج التدريبية احد المهام الأساسية للمشرفين على التدريب لمالها من تأثير على بلوغ الأهداف , وهذا لكونها تعمل على تتبع تنفيذ أنشطة التدريب وتسجيل النقائص التي تكشف في جميع المراحل ثم المبادرة إلى معالجتها لان المؤسسة تستثمر إمكانيات كبيرة في سبيل توفير برامج تدريبية لمواردها البشرية ولتدعيم أفرادها بما يحتاجونه من إمكانيات, لذا كانت الحاجة إلى معرفة مدى النفع المحقق من هذه البرامج, وذلك من خلال قيامه بعملية تقييم هذا النشاط المتكونة من مجموعة النشاطات المختلفة, كما انه لكل نشاط إداري داخل المؤسسات من المعوقات والصعوبات التي تواجه وتحد من كفاءته ولتجنب تلك المشكلات والحد منها بأقصى الوسائل الممكن استغلالها , لا بد من توفير سبل ملائمة وتوافق عملية التدريب مع الأهداف المسطرة من اجل التغلب على الصعوبات التي تعيق مجال التدريب .

الفصل الثالث تحسين أداء العاملين

تمهيد

المبحث الأول: مفاهيم حول تحسين أداء العاملين

المطلب الأول : تعريف الأداء وخصائصه

المطلب الثاني : أنواع الأداء وعناصره

المطلب الثالث : محددة ومعايير الأداء

المبحث الثاني : مفهوم تقييم الأداء

المطلب الأول : تعريف تقييم الأداء

المطلب الثاني : أهداف تقييم الأداء وعناصره

المطلب الثالث : مراحل تقييم الأداء ومعيقاته

المبحث الثالث : أساسيات تحسين أداء العاملين

المطلب الأول : أهمية تحسين أداء العاملين

المطلب الثاني : مجالات تحسين أداء العاملين

تمهيد

إن عملية تحسين أداء العاملين من العمليات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، وذلك لأنها تساعد على مدى تحقيق معدلات ومعايير أداء العاملين المستهدف، والتعرف على جوانب القوة والعمل على تعظيمها، والتعرف على جوانب الضعف ومحاولة علاجها. ويعتبر تحسين الأداء أداة ضرورية للتحسين المستمر سواء على مستوى أداء الفرد أو أداء العاملين الكلي للمنظمة سواء كانت عامة أو خاصة أو مختلطة، وذلك بهدف الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تتبعها هذه المنظمات من ناحية، وعلى فعالية وكفاءة مواردها البشرية من ناحية أخرى.

المبحث الأول: مفاهيم حول تحسين أداء العاملين

تمهيد

يعتبر تحسين أداء العاملين أصبح وتدريبهم 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 و نجاح 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 احد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية , وفي قياس أداء الأفراد العاملين وانعكاساتها السلبية والايجابية على إنتاجية الموظف وكفاية للمؤسسة، كما يساهم التقييم للعاملين في النظر لإعادة سياسات التوظيف والأجور و الحوافز والتدريب وغيرها من الأنشطة الجوهرية لإدارة المنظمات.

المطلب الأول: تعريف الأداء وأهم خصائصه ومكوناته

يعتبر تحديد مفهوم الأداء من أهم المسائل التي طرحت في بيئة الأعمال وذلك بغرض وضع تعريف يمكن اعتباره مرجعا أساسيا لأي عمل علمي في مجال إدارة الموارد البشرية , والمنظمة على حد سواء، إلا إن التغيير الذي يكسبه الأداء حال دون تحقيق الغاية من ذلك، وقد ظهرت عدة تعاريف محاولة وضع المفهوم في إطار واضح ، بحيث يركز على عدة خصائص ومكونات تزيد من أهمية الأداء في العملية التنظيمية للمؤسسة ومواردها البشرية والمادية .

أولا: تعريف الأداء

يعرف الأداء من الناحية اللغوية ، بأنه (أدى) الشيء قام به أي(تأدى):أنجز،(الأداء)، ومصدره , التأدية ، أي قضاه , فهو يعني , "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ."¹

¹المعجم الوجيز، 1994، ص10

لفظ الأداء من الناحية الاصطلاحية هو الإتيان بالمطلوب في وقته المختص، في مقابل القضاء الذي هو اصطلاح خاص بهم، وهو أيضا الإتيان بالفعل المطلوب خارج وقته المختص، لتدارك ما بقي من مصلحة الفعل بعد فوات مصلحة الوقت¹.

كما يعبر عن الأداء بأنه الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام التي تسيير إلى درجة التحقيق المكونة لوظيفة الأفراد².

وعليه يعرف: "الأداء على تأدية عمل وانجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة"³.

نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهارات بها يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة .

ويعرف كذلك الأداء على انه "جهود تنفيذ الموظف لإعماله ومسؤولياته التي تكفله به المؤسسة او الجهة التي ترتبط بها الوظيفة"⁴.

ويشير أيضا الأداء على انه الناتج الذي يحققه الفرد عند قيامه بأي عمل من الأعمال كما انه يشمل القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة والمستهلكة وهو نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخطط له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة⁵.

ويمكننا القول بأنه أداة أساسية ذات صلة بجميع المستويات، حيث توفر رسالة لتحسين الأداء التنظيمي من خلال الربط والتوفيق بين الفريق والأهداف والنتائج كما توفر وسيلة للتعرف على كفاءة الأداء وإدارته نحو الأداء المرغوب⁶.

¹ الموسوعة الفقهية، ج8، ص9

² محمود سعيد انور سلطان: السلوك التنظيمي، (دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003)، ص218

³ حنفي محمود سليمان: السلوك التنظيمي والاداء، (دار الجامعات المصرية، مصر، 1999)، ص28

⁴ فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2009م 1429هـ)، ص266

⁵ عبد الفتاح بومخيم: تسيير الموارد البشرية، مفاهيم اساسية وحالات تطبيقية (دار الهدى عين ميله الجزائر للطباعة والنشر والتوزيع، 2011)، ص183

⁶ عبد الرحمان توفيق: منهج النظم والا ساليب نظم تقييم الاداء، (ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2003)، ص20

ومن ذلك نستنتج أن الأداء هو المجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة و المخرجات, وتسطير الأهداف الذي يسعى النظام إلى تحقيقها وهو يعكس كل من الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك, ومن ذلك فإن الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية وهي النتائج المطلوبة أو المسطرة.

وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تلك التعاريف إلا إن هناك عوامل تجمع هذه المفاهيم, وهي كما يلي.¹

- (1) الموظف: هو ما يملكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل
- (2) الوظيفة: وما تتصف من متطلبات وتحديات وما تقدمه للفرد من عمل وترقيات
- (3) الموقف: هو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة (التي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي) وصولاً إلى كفاءة الأداء .

ثانياً: مكونات الأداء

نظراً لارتباط مفهوم الأداء بفعالية وكفاءة مدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة ومن ذلك².

- 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.

فالكفاءة³: هي أداء الأعمال بطريقة صحيحة, وتشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج, وتعني كذلك تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف, وإن تكون المنظمة كفؤاً يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه.

¹ إبراهيم عبد الله: الإدارة المفاهيم الاسس المهام, (دار العلوم للطباعة والنشر, الرياض, 1983), ص350

² عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم المفاهيم والوظائف العملية, (دط, دن, دبلد النشر, 2001), ص11

³ أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات, (الدار الجامعية الإسكندرية 2004 م, 2003), ص22

- 2-الفعالية¹:تشير الفعالية إلى مدى تحقيق الأهداف المرغوبة من استخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد ومن أمثلة هذه الأهداف ،نجد تحقيق أقصى ربح،التوسع في الأسواق، رضا العاملين وتعني الفعالية²: تعتبر بأنها القدرة على تحقيق الأهداف في ضل الموارد المحدودة المتاحة، كما تعرف دائرة المعارف الفعالية "بأنها المدى الذي عنده تستطيع المنظمة تحقيق نتائج مقصودة".
- 3-الإنتاجية³:يشير هذا المصطلح إلى قدرة المشروع على تحقيق اكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام اقل موارد ممكنة، يعني مشروع كفاء، وإذا تحقق الاثنين معا (الفعالية والكفاءة)فإن المشروع منتج، فالإنتاجية هي بمثابة لقياس الكفاءة،وتعرف بأنها نسبة المخرجات الناتجة إلى المدخلات،لذلك فإن الفعالية والكفاءة،هي أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة.
- 4-الأهداف⁴:وهي يجب أن تتضمن الخطة الناجحة قائمة من الأهداف،حيث تكون بمثابة حالات نهائية تسعى المؤسسة لتحقيقها، تكون هذه الأهداف إستراتيجية أو أداء العمل اليومي للمؤسسة.
- ويمكن القول إن الأداء هو القدرة على أنجاز الأعمال المحددة وترجع الكفاءة إلى الزيادة في أداء الأعمال بأكثر مهارة ومثابرة وتطوير، بينما الفعالية تعني أداء الأعمال بأقصى تميز وفعالية وتأثير والدقة والسرعة والكل يسعى إلى تحقيق اكبر 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.

المطلب الثاني:أنواع الأداء وعناصره.

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير في تصنيفه،حيث تمثل العناصر إحدى الوظائف التي يمكن من خلالها تحديد الجوانب لمستوى الأداء وللسعي لاختيار المعيار الذي يمكن الاعتماد عليه في تصنيف مستويات الأداء.

¹مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، 2010، المجلد 12، العدد 2

²خالد عبد الرحمن الهيثي مطر: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي(دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000م)، ص200

³احمد ماهر :اقتصاديات الادارة، (د ط، لدار الجامعية الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر)، ص94

⁴سعاد نايف برنوطي :الادارة اساسيات ادارة الاعمال(ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2000م)، ص30

أولاً: أنواع الأداء .

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

فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف إلى كلية وجزئية ويمكن تقسيم الأداء إلى¹ :

أ- الأداء الكلي . وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى عنصر دون مساهمة باقي العناصر .

ب- في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو.

ب- الأداء الجزئي² : وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وتنقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة .

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

ج - تصنيف حسب الطبيعة³:

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

¹ أحمد محمد شواي : الادارة الالكترونية و تأثيرها في تطوير الاداء الوظيفي وتحسينه ، (مجلة جامعة بابل ، العراق ، المجلد 24 ، الاصدار 4)، ص391

² نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية (ط1، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2016) ص467

³ عبد المالك مزهودة : الاداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم (كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، مجلة العلوم الانسانية، العدد1) ص90.

وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول احد الباحثين¹ " لا يمكن للمؤسسة إن تحسن صورتها , بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب , بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج".

إذا بناءا على التناسق بين الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بأنه الهدف الاقتصادي يدل على وجود الأداء الاقتصادي , الذي يتجسد بالفوائد التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية 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 إلى تحقيق أكبر من مستوى النوعين معاً .

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

ثانياً : عناصر الأداء

للأداء عناصر لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال دون ذكر بعض منها , وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين بحيث تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منه بشكل جيد وبالتالي فإن الأداء الحقيقي ينظر إليه على انه نتاج لعدد 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 معاً في أن واحد .

ومن ذلك نجد² :

¹ عبد المالك مزهود : الاداء بين الكفاءة والفعالية , مفهوم وتقييم (المرجع نفسه) ص 90.

² زويلف مهدي حسن : ادارة الافراد , (مكتبة المجتمع العربي للنشر , عمان , 2003 , ص 188

- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة , والمهارات الفنية و المهنية والخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات 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 المنجز¹: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدر سرعة الانجاز .
- 4- المثابرة والثوق : وتشمل الجدية و التفاني 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.
- يضيف بعض الكتب إلى إن هناك أربع عناصر للأداء تتمثل في² :
- 5- كفايات الموظف, أي ما لديه من معلومات ومهارات وانجازات واتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالاً 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 و مركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة) , أما العوامل الخارجية التي تشمل بيئة التنظيم وتؤثر على الأداء الفعال (العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية).
- وعملية إدارة الأداء تهدف إلى التوصل إلى فهم واضح بخصوص واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف أدائها وكيف يساهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المنظمة

¹ اسعد احمد محمد عكاشة :أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ,رسالة ماجستير في ادارة الاعمال(الجامعة الإسلامية بغزة, فلسطين 2008) ص34

² حسين محمد حريشة: ادارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي,(ط1, دار مجلس الزمان للنشر والتوزيع ,عمان, الاردن, 2011)ص93

وكذا عملية إتقان العمل وكيفية المحافظة على الأداء الحالي للموظف وتحسينه وتطويره للأفضل فيما يخص كل من الموظف والمشرف

و معرفة والوقوف على العقبات التي تعترض الأداء وكيفية التغلب عليها واستخدام الوسائل والإمكانيات التي توفرها لهم عمليات الإدارة وتحديد السلوك والنتائج المطلوبة من كل عضو في المنظمة سواء العاملين أو المشرفين بما يحقق أهداف المنظمة بشكل أفضل .

المطلب الثالث : محددات ومعايير الأداء و نتائجه .

يعتبر الأداء من أهم الأساليب المنهجية في قياس تحسين أداء العاملين كما تمثل القوى البشرية مقومات نجاح المنظمة , بحيث تهدف إلى تحديد الأنشطة والإستراتيجية العامة للمنظمة . ولعملية قياسه بشكل صحيح .

أولاً: محددات الأداء الأداء الوظيفي: هو الانجاز الأمثل لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات إدراك الدور أو المهام , ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة لكل من¹ :

1- الجهد-2- القدرات 3- إدراك الدور (المهام)

(1- الجهد : حيث يشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة والنشاطات الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته .

(2- القدرات : فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة , وهذه القدرات تعبر عن الانجازات والمجهودات المبذولة والمتوفرة و وتكتسي بالنمو والتطوير والتعديل والاستقرار كي تزيد من تجديد للأداء وعدم الشعور بالنقص عبرة فترة زمنية قصيرة .

(3- إدراك الدور أو المهمة²: إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله , وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه , بتعريف إدراك الدور. و لتحقيق مستوى مرضي من الأداء , لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل

¹ راوية حسن, محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية , تنمية المديرين, تقييم الاداء, المتغيرات البيئية, (دار التعليم الجامعي , مصر), ص201-202

² عبد المحسن توفيق محمد: تقييم الاداء, (دار النهضة العربية , القاهرة, 1998 , ص30

مكون من مكونات الأداء ولذلك يجب إدراك الدور الذي يسعى الأفراد من أجل تنمية أدائهم وإبراز دورهم بالشكل الذي يتناسب وإمكانياتهم

(4)- الوظيفة¹: كل يتعلق من واجبات ومسؤوليات التي تحتويها الوظيفة وما ينظر من الموظف من إضافات في هذه الوظيفة تبع القدرات وإمكانياته العملية و الجسمية بالإضافة إلى ما تتوفر في الوظيفة من أدوات ومعدات وأساليب تستخدمها في عملياتها الإنتاجية .

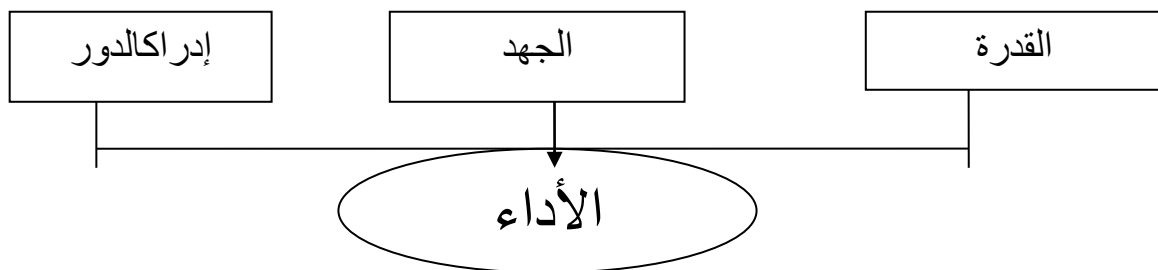
(5)- البنية التنظيمية الداخلية : وهي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية في المنظمة من الآلات وطرق التنظيم الإداري من طرق القيادة وتنظيم التحفيز والردع وأيضا نظام الاتصال الداخلي .

(6)- المحيط الخارجي : بحيث للمحيط الخارجي للمنظمة له تأثير على أداء العامل في منظمة مثلا الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى وأيضا مكانة المؤسسة وصومعتها وقدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات كل هذه العناصر تؤثر على أداء المؤسسة .

(7)- الدافعية الفردية²: وهي التي تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد و التي يمكن أن تظهر من خلال حماسة وإقباله على العمل الذي يتوافق مع ميوله واتجاهاته .

(8)- القدرة لدى الفرد على أداء العمل : وهي القدرة التي يمكن تحصيلها عن طريق التعليم و التدريب واكتشاف الخبرة والمهارات والمعارف المتخصصة بالعمل .

الشكل الرقم (7) يوضح محددات الأداء الوظيفي



¹ جاد الرب سيد محمد: مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الاداء ,مدخل استراتيجي لتحسين المستمر والتميز التنافسي,(دار النهضة العربية للتوزيع والنشر ,مصر, 2009)ص503

² عوض الله محمد علي محمد :دور التدريب في اداء العاملين ,دراسة حالة بنك فيصل الاسلامي السوداني , فرع كوستي ,مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في ادارة الاعمال ,(جامعة الامام المهدي ,2017)ص61

ثانيا: تخطيط الاداء

تمثل إدارة الأداء أهم عناصر القوة البشرية، وتمثل القوة العاملة في أي منظمة وأحدى مقومات نجاح المنظمة حيث تعتبر مرحلة تخطيط الاداء بمثابة حجر الأساس في منظومة الادارة.

ويشمل تخطيط الأداء على توفير الأسس الآتية¹

-تحديد المدخلات المطلوبة لتنفيذ الأداء وتمثيل المدخلات في الموارد المالية المطلوبة، العمالة، والمهارات المطلوبة لتنفيذ الأهداف.

-الأنشطة والتي تتمثل في المهام والأفعال التي تؤدي إلى تحقيق المدرجات، والنتائج المرتبة عن ذلك:-تحديد المهام والمسؤوليات الهامة للوظيفة.

بحيث يوجد نوعان من المهام²:

أولاً:مهام ملموسة،مثل مراجعة عدد معين من القوانين أو استقبال عدد من المكالمات.

ثانياً:مهام غير ملموسة لا يمكن قياسها كمياً مما يمكن قياسها عن طريق الملاحظة،مثل تصرفات العاملين، تعاون العاملين مع العملاء، ويتم ذلك عن طريق تحديد المعايير المبينة على الملاحظة

-تحديد المهام: وذلك بتقسيم المشاريع الكبيرة إلى عدة مهام محددة، مع تحديد جدول زمني لكل مهمة، ومدى تحقيق المهام في الجدول الزمني المطلوب بحيث يجب أن تتكون خطة عمل العاملين من عنصرين أساسيين هما: الخطط التنفيذية وكذا رسم الأهداف لتسييرها على النحو الذي يشمل جميع العناصر المدروسة لتنفيذ ذلك من خلال:

تترجم الخطط التنفيذية للإدارات إلى خطط عمل للعاملين، والمتمثلة في عناصر الأداء ومعايير الأداء ويتم ترجمة الأهداف إلى خطط تنفيذية للإدارات، وكذا ترجمة الخطط التنفيذية إلى تخطيط الأداء للعاملين.

¹ سلوى عمر عبد الرحمان: الادارةبالاداء، كمدخل لتقييم العاملين، (الدار الجزائرية للنشر والتوزيع الجزائر 2015، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية مصر القاهرة) ص ص

50 -49

² فيصل عبد الرؤوف: تكنولوجيا الاداء البشري، (مرجع سبق ذكره) ص ص 62 -63

ثانياً: أساسيات معيار الأداء:

يضع ميشيل¹, اليو, " عدة إرشادات لتطوير معايير إستراتيجية للأداء تتمثل تلك الإرشادات في¹ :

يجب أن تتركز المعايير على الجوانب الهامة للأداء , مثل الاهتمام بالأهداف الرئيسية للتنظيم , وتحقيق الربحية و إرضاء العاملين وأيضاً تطوير معايير تتوافق مع معايير أصحاب المصالح ويظهر ذلك من عمليات وأنشطة تتوافق ومتطلبات أصحاب المصالح لكي لا تتعرض مع أهداف المنظمة والعاملين وكذلك الآخرين .

-التعبير عن الأهداف الوصفية ,مثل (الابتكار) أو (التعلم) في صورة معايير قابلة للقياس , اختيار عدد محدود من معايير الأداء الهامة والرئيسية .

-تحقيق نوع من التوازن بين المعايير, وذلك من خلال الاهتمام بالمعايير الأداء الداخلي للمنظمة, وكذلك المعايير الخارجية والتي تعبر عن متابعة اتجاهات الآخرين مثل المنظمات .

- تعريف الموظفين بالأداء الفعلي لهم ومقارنته بالأداء القياسي من اجل الوقوف على الانحرافات بين الاثنين و تطوير المقاييس التي تحصلت عليها المنظمة بهدف الارتقاء بها نحو الأفضل².

إن لمعايير الأداء أهمية في تقرير نجاح أو فشل الأداء , وخاصة عندما تكون معايير الأداء فعالة ودقيقة وصحيحة ومتنافسة مع واقع الأداء , فأنها تزيد من فرص النجاح , إن فعالية ودقة معايير الأداء هي شرط ضروري لقياس الأداء , هو شرط ضروري لنجاح برنامج تنمية الأداء³

معدلات الأداء: حيث يمكن تلخيص معدلات الأداء في المعادلات التالية: (نموذج معادلات الأداء)

الأداء = القدرة على العمل × الرغبة في العمل × البيئة
القدرة على العمل = المعرفة × المهارة
الرغبة في العمل = الإنجازات × الموافق

¹ مجيد الكرخي: ادارة الموارد البشرية, (مرجع سبق ذكره) ص72

² فيصل عبد الرؤوف: تكنولوجيا الاداء البشري, المفهوم واساليب القياس والنماذج (دائرة المكتبة الوطنية , عمان, 2001) ص114

³ مجيد الكرخي: أساسيات تقييم أداء العاملين, (دار المناهج للنشر والتوزيع, عمان, الاردن, 2017) ص25

$$\text{البيئة} = \text{البيئة الداخلية} \times \text{البيئة المباشرة} \times \text{البيئة الخارجية}$$

المصدر: مجيد الكرخي : أساسيات تقييم أداء العاملين (دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2017) ص25 .

المبحث الثاني : مفهوم تقييم الأداء و مراحله

تمهيد :

إن عملية تقييم الأداء العاملين تعتبر من ضرورات الأداء الحديث حيث تكتسب عملية التقييم أداء العاملين ومن أهم المراحل المتبعة في تقوية الأداء , بحيث تهدف إلى قياس مدى كفاءة وفعالية الانجاز , ولأبرز نواحي القوى و الضعف , ويصب في تحقيق أهداف المنظمة و الأفراد , مدى ملائمته للعاملين و ملائمة الأساليب المتبعة , وبين ايجابيات وسلبيات برامج التدريب , ومصادقية الاختبارات وتلبية البرامج التدريبية للاحتياجات السلوكية للعاملين , كما يجب تحديد الأغراض من التقييم , وأهمية التقييم , و المشاركة والمسؤولية الجماعية في عملية التقييم , والياتة والصعوبات التي تعترض العملية ولرفع كفاءة الجهاز الإداري بمختلف مستوياته ومن أهمها إدارة شؤون الموظفين خاصة ' كما انه لا تخلو من وجود معيقة تحول بين التطبيق الفعلي للتقييم الأداء ومخرجاته

المطلب الاول : تعريف تقييم الأداء وأهميته

يعتبر تقييم الأداء من العوامل الأساسية التي يتوافق عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية ولذلك فإن قياس كفاءة العاملين يمثل احد الوظائف الرئيسية التي يقوم بها المديرون بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى بالمنظمة والتي تؤدي بدورها إلى تحقيق الرضا التام بين العاملين و ثقتهم الكاملة بالإدارة وولائهم لها وحرصهم على تحقيق أهدافهم, ولا بد أن تكون موضوعية وهادفة حتى تحث على تعبير سلوك الموظف نحو الأفضل .

أولا تعريف تقييم الأداء .

تقييم الأداء احد الوظائف المتعرف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة

تقييم الأداء هو " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءات العاملين لإعمالهم عن فترة زمنية معينة¹ حيث يعرف الكبيسي تقييم الأداء على العملية الأداء على انه " العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها , جمع البيانات استنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستوى الأداء المتحقق. فعلا للعاملين ومقارنتيه بأدائهم السابق و بأداء قرائهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح وما ينبغي أن يتحقق"².

ويعرف أيضا على انه تحديد وتعريف الفرد بكيفية أداء الوظيفة وأحيانا , عمل خطة لتحسين وتطوير إراداته وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فانه لا يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط , ولكن قد يؤثر على جهد الفرد و اتجاهات المهام المستقبلية³ وعليه فان تقييم الأداء هدفه , تحديد أداء العامل و تعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية أدائه , فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى الأداء بل التأثير على مستواه مستقبلا⁴

فوائد تقييم أداء العاملين :

يقيد تقييم أداء العاملين كل من المنظمة والعاملين فيها نواحي عديدة أهمها ما يلي⁵ :

تطوير الأداء : ودالك عن طريق توفير بيانات ومعلومات تتعلق بمستوى الأداء لكافة العاملين في المنظمة وتحديد أسلوب التطوير الملائمة للأداء الحالية للعاملين في المنظمة .

أولا : تحديد الاحتياجات التدريبية : يقيم أداء العاملين في تحديد نوعية أنشطة التدريب الملائمة في المنظمة , حيث يساهم في تحديد البرامج التدريبية اللازمة لهذه الفجوة , ومدى ملائمة أساسيات التدريب لتحسين أداء العاملين والوصول بها إلى مستويات الأعلى وكذا تحديد حاجة العاملين إلى البرامج التدريبية لتقوية جوانب الضعف في الأداء.

¹ علي سعد محمد داود , محمد الرئيس العامري : موسوعة التدريب في التنمية الادارية , ادارة الموارد البشرية (مرجع سبق ذكره) ص64

² عبد الفتاح بوخمحم: تسير الموارد البشرية , مفاهيم اساسية وحالات تطبيقية , (مرجع سبق ذكره) ص183

³ مصطفى محمد ابوبكر : الموارد البشرية , مدخل لتحقيق الميزة التنافسية , (الدار الجامعية , الاسكندرية , 2003, 2004) , ص328

⁴ محمد سعيد انور سلطان: السلوك التنظيمي , (دار الجامعة الجديدة , مصر , 2003) , ص219

⁵ المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني , الادارية العامة لتصميم وتطوير المناهج , تخصص ادارة مكتبة , ادارة الموارد البشرية , المملكة العربية السعودية , 225 دار) ص89

ثانياً: اختبارات التوظيف : يفيد تقييم أداء الموظفين في تقدير مدى صلاحية اختبارات التوظيف والوسائل والطرق التي اتبعت في إتمام هذه الاختبارات , وذلك للكشف عن وجود الضعف في نظام اختبارات التوظيف في اختيار وتعيين العاملين الذين تم اختيارهم وتعيينهم في ظل نظام الاختبار والتعيين الحالي .

ثالثاً : أهمية تقييم الأداء

تتركز تقييم أداء العاملين على ثلاث مسائل مهمة وهي على مستوى كل من المنظمة المدير والفرد العامل كالتالي أولاً: أهميتها على مستوى المنظمة¹

1- إيجاد بيئة ملائمة من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يؤدي إلى تضائل شكاوي العاملين اتجاه المنظمة

2- رفع مستوى أداء العاملين وتوظيف قدرتهم بها يساعدهم على التقدم والتطور .

3- تقييم برامج وسياسات المنظمة نتائج العملية كون نتائج العاملين يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات

4- تحديد مستوى الأجر و الكفاءات والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك مقابل الأداء

5- تحديد الوظيفة الحالية المناسبة , والوظيفة المستقبلية التي يمكن أن ينقل لها العامل .

ثانياً : أهميتها على مستوى المديرين² :

1- تشجيع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي للأداء تابعيهم .

2- تحفيز المديرين نحو تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب لهم للتعرف على المشاكل والصعوبات

¹ مجيد الكرخي: أساسيات تقييم أداء العاملين , (مرجع سبق ذكره) ص42

² حنا نصر الله : إدارة الموارد البشرية , (مرجع سبق ذكره) , ص170-171

3- تحديد أوجه القصور في الأداء واحتياجه إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب

ثالثاً: أهمية بالنسبة للموظف¹

- (1) تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية عن طريق زيادة شعوره بالعدالة وان جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة
- (2) تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في تأدية الأعمال والعمل على التخلص منها
- (3) يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس
- (4) يساهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين والمنظمات بشكل عام
- (5) يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها و تنمية مهاراتهم وتحقيق ما يسعون إليه من ترقية وصعود في السلم الوظيفي ، والحصول على المكافآت والتعويضات.

المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء وعناصره

إن عملية تقييم الأداء من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة المواد البشرية في المؤسسة ، والمؤسسة عند قيامها بعملية التقييم ، تستهدف تحقيق الأهداف ، وذلك من اجل قياس أداء العاملين بميزات عامة واتباع خطط مدروسة وفق الأنظمة التي تنتهجها المؤسسة والمعايير والأسس المتخذة في عملية تقييم أداء العاملين وتحليل ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم والسعي إلى تحقيق الرضي الوظيفي من خلال تقييم عادل وموضوعي لمتطلبات ظروف العمل والحكم على إمكانيات النمو والتقدم في المستقبل للحكم على نجاح المؤسسة.

أولاً- أهداف تقييم الأداء:

تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال عملية التقييم إلى تحقيق الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة والمتمثلة في أوجه الأداء المحددة مسبقا ، حيث نعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف إدارة

¹ مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية ، (الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1992، ص90

الموارد البشرية، فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية، ويهدف تقييم الأداء إلى تحقيق ما يلي¹ :

*المساعدة في تحديد سياسات الترقية أو النقل أو الفصل أو المكافأة أو غير ذلك من الحوافز

*اكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين كأساس يتم عليه تحديد الاحتياجات التدريبية

*اكتشاف العناصر البشرية المتفوقة وتحديد مجالات أو نطاق إبداعها

*مساعدة المشرفين أو الرؤساء المباشرين على التعلم²

-كيف يمكن أن يقيم الرؤساء مرءوسيههم

-المساعدة في تحديد المهام والأعمال ،في ضوء قدرتهم وإمكاناتهم وطاقاتهم

-المساعدة في تحديد سبل تطور الموظفين،وفي دفعهم لتطوير أنفسهم.

-إيجاد مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي³: عن طريق توكيد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية ترشيد السياسات الإنتاجية وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.

-الاستفادة من ذلك في تحديد سياسات الأجور و المرتبات وغيرها من السياسات الأخرى ذات الصلة بالإدارة ،ويتم استخدام تقييم الأداء في تحديد العقوبات التأديبية والفصل و يتم استخدام تقييم الأداء في نقل الموظفين إلى وظائف أكثر ملائمة لهم.

ثانياً: خطوات تقييم الأداء

أولاً: خطوات وضع نظام تقييم الأداء:

1-تحديد المقاييس⁴: يجب أن يتم وضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بها بحيث تصبح الأداة التي يتم القياس بها .

¹ عبد العزيز بدر الندوي :عولمةادارة الموارد البشرية ,نظرة استراتيجية , (دار الميسرة للنشر والتوزيع ,عمان, الاردن 2009م1430هـ)ص194

² محفوظ احمد جودة :ادارة الموارد البشرية ,(مرجع سبق ذكره)ص245

³ حسن ابراهيم بلوط ادارة الموارد البشرية منظور استراتيجي (ط1, دار النهضة العربية ,بيروت, لبنان, 2002م,1423هـ)ص365-366

⁴ اسماعيل وسيم الهاييل اساسيات علم الادارة (دار الكتاب الجامعي الامارات العربية المتحدة 1437هـ,2017م,ص210

- 2- اختيار طريقة القياس : لقياس الأداء يجب تحديد الطريقة التي يتم بها قياس الأداء
- 3- تحديد دورية التقييم¹: المقصود تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم ،فقد يختلف ذلك من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وحجم المنظمة وغير ذلك من العوامل .
- 4- علنية نتائج التقييم :الغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب القوة وتعزيزها وجوانب الضعف وتفادي حصول ذلك في المستقبل
- 5- تصميم استمارة التقييم : المقصود هو عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة ويشمل كل عناصر التقييم وان يكون سهلا للاستخدام والفهم وان يتم وضع استمارات مناسبة للفئات الوظيفية المختلفة.

ثانيا: خطوات التقييم التنفيذية².

يقوم بهذه الخطوات التقييمية المقيم وتشمل على ما يلي :

- 1-دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز
- 2-ملاحظة أداء العاملين وانجازاتهم وقياس ذلك
- 3-مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط القوة والضعف
- 4-اتخاذ القرارات الوظيفية بناءا على نتائج التقييم

ثالثا : طرق تقييم الأداء

توجد عدة طرق لتقييم أداء الموظفين منها :

الطريقة الأولى :التقدير حسب مستويات الجدارة³:

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة الموظف المراد تقييمه مع أمثاله في المنظمة ويرتب الموظفون حسب جدارتهم وكفاءتهم.

¹ مهدي حسن زوليف :ادارة الموارد البشرية ,مدخل كمي , (ط1, دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ,عمان , 2011م , 1422م)ص179

² مصطفى نجيب شاويش : ادارة الموارد البشرية (ادرة الافراد), (دار الشروق للنشر والتوزيع ,عمان ,الاردن , 2011م ,ص102

³ الفارس سليمان :ادارة الافراد , (منشورات جامعة دمشق , 1993م ,ص315

الطريقة الثانية: التقييم حسب النتائج والأهداف¹:

وهي تطبيق في المنظمات التي تعني الإدارة بالأهداف وعادة ما يطلب من الفرد القائم على عملية التقييم أن تقتبس آراء الفرد المطلوب طبقاً لأهداف المنظمة

الطريقة الثالثة: الترتيب التناوبي²

ويتم التقييم في هذه الطريقة على أساس العمل كله وليس بناء على جزء محدد من العمل

الطريقة الرابعة: طريقة التقدير النسبي

ويتم التقييم في هذه الطريقة على نوعية عمل العامل حيث يعتمد على أداء الموظف ومدى قدرته على التحليل والحزم والجدية

الطريقة الخامسة: طريقة المقارنة الزوجية³

تتم عملية التقييم بمقارنة بعضهم ببعض من الأفراد العاملين معه لتحديد الأكفاء من كل زاوية وتحديد هذا يركز على معايير موضوعية تعتمد على الأداء الكلي للعمل أو على مستوى الأداء.

الطريقة السادسة: وهي طريقة الاختيار الإجباري⁴

حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمل التي تصف مستوى أداء العمل ومن تم تحليل لقائمة بإعطاء كل جملة وزن معين ومن تحدد نتيجة تقويم الأداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع الكلي لأداء للموظف

¹توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الاداء, (دار النهضة العربية , 1997م), ص ص 38 - 40

²كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي, مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم (ط3, دار الفكر ناشرون وموزعون, عمان, الاردن, 2004 م, 1425هـ ص 253

³عبد الفتاح بومخيم : تسير الموارد البشرية مفاهيم اساسية وحالات تطبيقية ط 1 دار الهدى للطباعة والنشر التوزيع عين ميله الجزائر 2011 ص 187

⁴مدثر حماد الشيخ التيجاني : اثر الدوافع على أداء العاملين(ط 1, الدار الجزائرية للنشر والتوزيع, الجزائر , 2015) ص 130

المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء ومعيقاته

يتم تقييم الأداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية والكفاءة الأدائية للعاملين ولا بد من وجود معايير الأداء تكون صالحة لقياس الأداء الفعلي وذلك من خلال قياس الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية لمقياس نتائج الأداء بعيدا عن التساهل والتشدد والتفرقة بين المستويات المختلفة .

أولاً: مراحل تقييم الأداء:

تمر عملية تقييم أداء العاملين بعدة خطوات تشمل وضع معايير الأداء ،وقياس الأداء الفعلي ،ومقارنة الأداء الفعلي ،ومناقشة الأداء مع العاملين ،واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة من خلال الخطوات التالية:

-وضع معايير الأداء وذلك بوضع المعايير الأداء حيث المعايير تتمثل في مستويات الأداء التي تريد الادارة من العاملين تحقيقها، وذلك على النحو التالي¹ :

أ-المعايير التي تستخدم في تقييم الأداء العاملين في الأعمال المهنية –

-كمية الإنتاج

-جودة الإنتاج

-تقليل الفاقد

-التعاون مع الزملاء

-طاعة الأوامر

-المواظبة

ب –المعايير التي تستخدم في الأعمال الإشرافية²

-القدرة على التنظيم

-المعلومات الفنية

-القيادة

-القدرة على التوجيه

-القدرة على التدريب

-المبادأة

¹ مجيد الكرخي : التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي (ط3, دار المناهج للنشر والتوزيع ,عمان, الاردن , 1436 هـ, 2011م) ص 47

² مجيد الكرخي : التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي (مرجع نفسه) ص 47

ومن أمثلة المعايير غير كمية¹

ج- إعداد التقارير الدورية وغير الدورية -توفير المعلومات التي يطلبها زملاء العمل

-مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير .،مثل مقارنة الأداء الفعلي للعامل خلال فترة زمنية معينة مثل عدد ساعات العمل ،مقدار التعاون مع الزملاء

-مناقشة تقييم الأداء مع العاملين .في هذه المرحلة يقوم المشرف أو المدير على عملية التقييم بمناقشة العاملين في تقرير الأداء الخاصة بهم بعد اطلاعهم عليهم واقتناعهم بان ما حصلوا عليه من تقديرات تم وفق أسس موضوعية.

-اتخاذ الإجراءات التصحيحية .اللازمة .وهي عملية التقييم الأخيرة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لجعل أداء العامل في الفترة القادمة بكافي أو يقترب من المعايير الموضوعية .

ثانيا :مشاكل تقييم الأداء (عقبات)

*ظاهرة التسهيل²:حيث يقوم الموظف بأداء عمله على أسس عشوائية لاتساعد على تحقيق نتائج ايجابية بالعمل

*ظاهرة التحيز:إن وجود مثل هذه الظاهرة يؤثر سلبا على سير عمل المنظمة وبالتالي تكون النتائج غير مرضية

*تقييم الوسط للعاملين :فإن هذه الظاهرة تعطي سلبا على النتيجة النهائية لعمل المنظمة بمعنى أن يعطي معظم العاملين تقييم الوسط وفي هذا خطورة على نتائج الأعمال في النهاية

*التشدد في التقييم³:يؤثر سلبا على مستوى الأداء وعلى التقييم أيضا بحيث يكون المقوم شديد في إجراءات تقييمه للموظفين.

¹ المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الادارة العامة لتصميم وتطوير المناهج ،تخصص ادارة مكتبية ادارة الموارد البشرية(ط1 ،المملكة العربية السعودية 225،دار1429)ص ص 91-92

²احمد لكردي معوقات تقييم الاداء تاريخ الدخول 2020/03/06 رابط الموقع http://mawdoo3-com

³يزن بن تيم: ادارة الموارد البشرية ،(اساليب حديثة) ، yazantayyem@windostive.com، ص107

³عادل محمد الزايد: ادارة الموارد البشرية ،(كتب عربية للنشر ،القاهرة ،2003م)،ص361

● *عدم تطبيق مقاييس الأداء من حيث الصدق والموضوعية .

*معايير تقييم الأداء تبالغ في اعتبار مؤهلات الموظفين أساس في التقييم وتفعيل عن خبراتهم

*الميل نحو جوانب يريدها المقيم للأداء¹: مما يعطي اكبر قدر من الاهتمام لتلك الجوانب التي يرغبها ويريد تفعيلها.

*عدم القدرة على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء فالمقياس الجيد هو الذي يعطي للمقيم فرصة تقدير الفروق بين أداء الأفراد المختلفة،لهذا يجب أن يكون التقييم دقيق وبالتساوي.

المبحث الثالث :أساسيات عن تحسين أداء العاملين وعناصره

تمهيد

يعتبر تحسين الأداء من أهم مخرجات الانجاز حيث , أصبح نجاح المؤسسة مرهون بقدرات عملائها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لإعمالهم, لذا وفي ظل هذه الظروف الراهنة فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين أداء العاملين بصورة مستمرة أصبح حاجة ضرورية ,كما ازدادت الاهتمامات والأولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية في تحسين مستوى مواردها البشرية من اجل ضمان استمرارية المنظمة وتحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وخطط وقيم , لان نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى تكوين أفرادها.

المطلب الأول:مفهوم تحسين أداء العاملين وخصائصه

إن الهدف الأساسي لأي منظمة هو زيادة إنتاجها وتطويرها واستمراريتها ،وهذا لا يتحقق إلا بالأداء الأفضل والأمثل للمستخدمين, ويحدد نجاح المنظمة أو فشلها ,بحيث يعد مفهوم أداء العاملين جوهرية مهما لمنظمات الأعمال فهو المرأة التي تعكس وضع المنظمة في مختلف جوانبها الداخلية والخارجية

أولاً: تعريف أداء العاملين وأهميته

1- تعريف أداء العاملين: لقد اختلف الباحثون والكتاب حول إعطاء تعريف موحد لأداء العاملين، ومن بينها نجد كما عرفه: (bovelos)، "أداء العاملين انه: انعكاس لمدى نجاح العامل أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعملية أيا كانت طبيعة هذا العمل"¹.

وكما عرفه بعض الباحثين انه: "ما يقدمه ويضيفه العاملون من مخرجات عمل، ونوعية علاقتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة وتعليمات العمل"².

وعرفه اندرود (Amdrewd) أداء العاملين: بأنه الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة، ويقصد به ما يقدمه العاملون من انجازات وأعمال وما يضيفونه من نوعية وتميز في أدائهم ودمجهم في مؤسستهم وعلاقتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم

كما أن أداء العاملين هو نتائج يحققها العاملون عند قيامهم بأعمال مكلفين بها خلال فترة زمنية محددة، وهو يعبر عن كمية وجودة العمل الذي قاموا به، ويتحدد بعنصرين هامين هما القدرة والدافع للعمل وهما يتعلقان بالفرد نفسه فضلاً عن الظروف المحيطة.

2 - أهمية أداء العاملين³

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

كما إن جودة الأداء التي يمكن أن تحققها العملية، فإنه يجب ان تعطي اهتماماً خاصاً من قبل الإدارة للموارد البشرية في المنظمات المعاصرة للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة والمتمثلة: في رفع

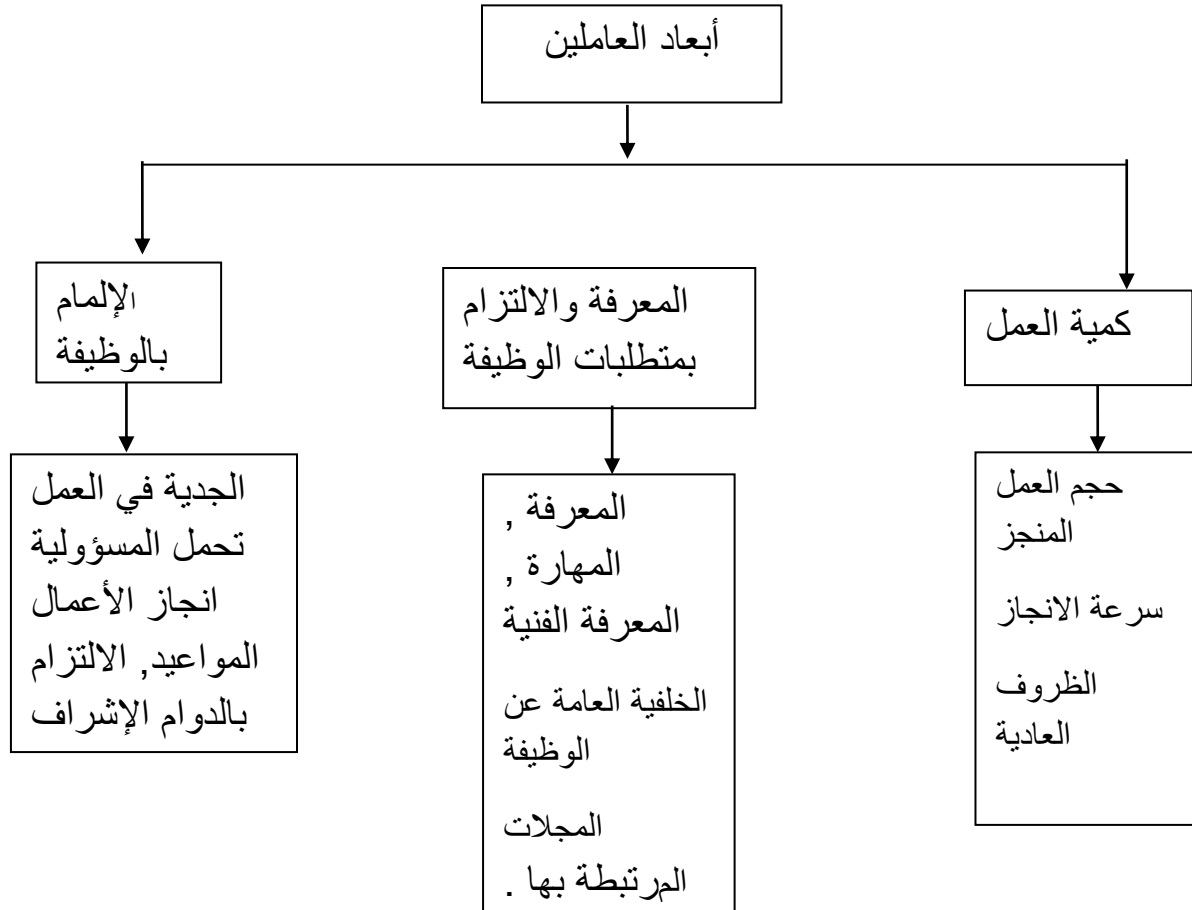
¹ حسن محمد حراشة: إدارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي، (ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2011)، ص 93

² فايز عبد الرحمن الفروخ: التعليم التنظيمي واثره في تحسين الاداء الوظيفي، (ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2011)، ص 43-44.

³ وسام ابراهيم موسى: اثر ضغوط العمل في اداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت، (مجلة العلوم الاقتصادية والادارية العراق المجلد 21، العدد 2015) ص 146

الروح المعنوية للعاملين, وإشعارهم بالعدالة, ودفعهم لتحمل المسؤولية, وتوفير الأسس الموضوعية لأنشطة إدارة الموارد البشرية (كالتوظيف والتدريب والمتابعة).

3- أبعاد أداء العاملين: الشكل التالي رقم (08) يوضح الأبعاد التالية :



المصدر: مروان النصور: دور الثقافة في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي مجلة العلوم الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية المجلد 20, العدد الثاني, يناير 2012) ص192

ثانياً: خطوات تحسين أداء العاملين

عرف تحسين أداء العاملين:¹ 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.

وتعريف تحسين أداء: " بأنه النظام الذي يحدد الأداء الجيد مع إمكانية الترقية والتشجيع بحيث يكون بإمكان المنظمة تحديد الأشخاص وإعدادهم للمناصب المهمة وبطرق متعددة.

¹ أعمار عيشي: اتجاهات التدريب و تقييم أداء الافراد, (دار اسامة للنشر والتوزيع, عمان, الاردن, 2012, م) ص70

كما التحسين: يعني محاولة النهوض بالشيء إلى حالة أفضل إن كان رديئاً أو المحافظة عليه وتطويره إذا كان جيداً، مع التعرف على أسباب الضعف في محاولة التوصل إلى سبل معالجته أو الحد منه .

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 مداخلات تحسين الأداء.

المطلب الثاني: طرق تحسين أداء العاملين

يعتبر تحسين أداء العنصر البشري اليوم في المؤسسات يكسب ميزة تنافسية يجب المحافظة عليها وتحصيلها وذلك بتضاعف الجهود بالاعتماد على البحث والتطوير في الإستراتيجية المنظمة في برامج التدريب الذي لا يستطيع ضمان استمراره سوى الفكر الإنساني القادر على الإبداع حيث يعتبر من مخرجات إدارة الأداء، حيث أصبح نجاح المؤسسة مرهون بقدرات عاملها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لإعمالهم .

أولاً: سياسات تحسين الاداء

لكي يكون أداء الأفراد في المستوى تتبع المؤسسة مجموعة السياسات التي تساهم في عملية تحسين الأداء ومن بينها¹:

1- سياسة التدريب: التدريب هو البرنامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسة لمساعدة العاملين على كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنظمة

ومن مزايا التدريب²

1- هو وسيلة لتطوير قدرات الموظفين لسد الثغرات بين الأداء الفعلي والمستوى المطلوب

¹ عبد الرحمن عبد الباقي عمر: اصول التنظيم والادارة، (مكتبة عين شمس الإسكندرية، مصر، 1986) ص151

² حسين عمار: ادارة شؤون الموظفين، (معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1999م) ص218

2-زيادة مهارات وتطوير سلوك الفرد وعلاقته بالوظيفة

3-يوجد نوع من الانتماء بين الموظف والمنظمة

4يجعل الفرد أكثر قدرة على أداء أعمال وظيفية وبالتالي زيادة الرضا

5يساهم التدريب في إدخال تقنية حديثة في العمل وتطوير أساليبه وإجراءاته

6الاستمرار في العمل والتدرج في مستوياتها طول حياة الفرد العملية

2-سياسة الأجور والرواتب¹:المرتب هو المقابل الذي يتقاضاه الموظفون الذين تتصف أعمالهم بالاستمرارية بالمنظمة بما يتناسب وطبيعة هذه الأعمال ومستواها .

والأجر:هو المقابل الذي يتقاضاه الموظفون الذين تتصف أعمالهم بالوقتية سواء كانت لبعض الوقت وأما أن يكون هذا الأجر بالساعة أو الشهر أو بالقطعة أو كان العمل يومي وكان يستخدم مصطلح أجير بدلا من موظف لفترة طويلة من الزمن للدلالة على استخدام الفرد مقابل اجر.

الهدف من المرتبات ما يلي²:

تهدف إلى التأكد من العدالة الداخلية للمرتبات في تقدير الأهمية النسبية لكل وظيفة ومؤهلات العاملين ومستوى أدائهم وكذلك التأكد من منافسة الأجور والمزايا في المنظمة بالمقارنة مع منظمات ذات طبيعة عمل متشابهة،توظيف النوعية نفسها من العمالة.

3-سياسة الترقية³:الترقية هي تنقل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة والمسؤولية والمراكز وقد يصحب الترقية زيادة في الأجر والمميزات الأخرى.

¹ حبيب الصحاف :معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين, (مكتبة لبنان, 1995) ص37

² حسين عمار :إدارة شؤون الموظفين , (مرجع سبق ذكره)ص375

³ علي غربي , بلقاسم سلطانيه ,واخرون :تنمية الموارد البشرية , (دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع, الجزائر, 2002 م)ص322

وللترقية مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها نذكر منها ما يلي¹:

- انتقاء أفضل العناصر من بين الموظفين الذين استوفوا شروطها لتولي المنصب الأعلى الشاغرة
- مكافآت الموظفين الممتازين على جهودهم لمزيد من البذل والإنتاج وترغيب الآخرين في الاقتداء بهم اداء وسلوكا

ثانيا: إجراءات تحسين مستوى الأداء

تحسين الأداء من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارته ويجب الاهتمام به وإتباعه من خلال الخطوات التالية²

1-تحديد الأسباب، الانحراف في أداء العاملين والتي يمكن تقليلها من خلال تقليص الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض الأداء ومن بينها :

القابلية للإنجاز ,وكذا التحكم في العوامل الموقفية في بيئة التنظيم والعمل والفاعلية،حيث تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالمتغيرات مثل الأجور والحوافز و الحاجات

(العوامل الوقفية)التي تتأثر على الأداء إيجابا أو سلبيا كنوعية الإشراف ونوعية التدريب وظروف العمل إذ لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب انخفاض في الأداء.

2-الاتصال المباشر:إن الاتصال بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تطوير وتحسين الأداء, إذ لابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسب.

2-تحسين الموظف وهي من أكثر العوامل ذا أهمية لان الموظف دائما بحاجة إلى تطوير الأداء وذلك عن طريق:*التركيز على ما يرغب به العامل ومن بين ما يؤديه باعتبار وجد العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للإفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز

¹ محمد سرور الحريزي: إدارة الافراد الحديثة, (ط 1, شركة دار الاكاديميون, للنشر والتوزيع, عمان, الاردن, 1436هـ 2016م), صص 168-169

² فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية, (ط 1, دار اسامة للنشر والتوزيع, عمان, الاردن, 2008م) ص 149

*التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه ايجابي عن العامل بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.

*الربط بين الأهداف الشخصية: حيث يجب إن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف العامل والاستفادة منها خلال إظهار التحسين المرغوب.

*تحسين الوظيفة¹: إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة، إذا كانت تفوق مهارات الوظيفة في انخفاض أداء الفرد ونفوره، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب .

*تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول ,خطة العمل اللازمة لتقليل من مشكلات الأداء ، ووضع الحلول لها والتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة ، والاستشاريين والاختصاصيين من جهة أخرى في مجال تحسين وتطوير أداء العاملين،.

المطلب الثالث: اساسيات تحسين الأداء والعوامل المؤثرة

يكتسب التدريب أهمية كبيرة للفرد والمؤسسة ككل بحيث يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات الضرورية وصقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاههم يهدف تطوير أدائه بها يحقق أهداف المؤسسة، فهو يمثل حلقة متكاملة متمثلة في تحديد الأهداف المطلوبة في عملية تنفيذ برامج التدريب وكذا الآثار المترتبة عن ذلك ويظهر في تحسين الأداء من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها من عملية التدريب , وكذا لا يجب إغفال العوامل المؤثرة في عملية تحسين الأداء.

أولاً: طرق تحسين أداء العاملين

يعتبر التدريب النشاط الذي توليه المؤسسات العامة والخاصة اهتماما كبيرا بحيث يهدف إلى تنمية قدرات العاملين في العمل من خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسات في البيئة ,فالتغيرات التي تشهدها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت التكنولوجية او تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسات وأضحى لزاما عليها أن تبحث عن برامج

¹ سهيلة محمد عباس: ادارة الموارد البشرية ,مدخل استراتيجي, (ط1 , دار وائل للنشر والتوزيع, عمان, 2003 م) ص157

التدريب المناسب للعاملين في مراكز التدريب المختلفة وتطوير البرامج لملاءمتها مع أساليب التدريب الحديثة وانسجامها مع احتياجات المنظمة والأفراد العاملين لتحقيق احتياجاتها الحالية والمستقبلية¹

كما ينظر إلى وظيفة التدريب على إنها الوظيفة المكملة للتعيين فلا يكفي ان تقوم المؤسسات باختيار الوظيفة وتعيينهم ,إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد عن طريق :

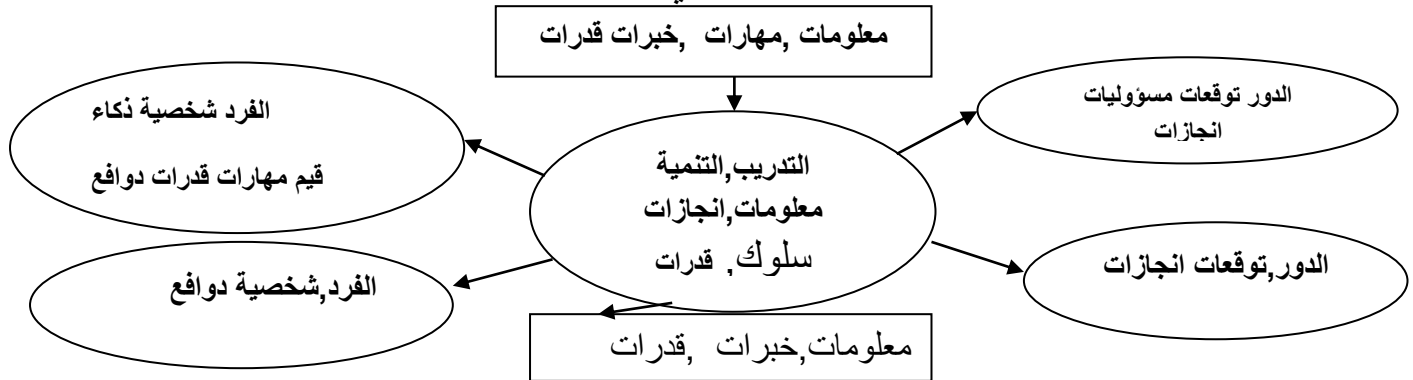
- تنمية قدراتهم على أداء الأعمال ومساعدتهم في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف
- تزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم.

كما إن للتدريب تأثيرات متعددة على أداء العاملين ومن أهمها ما يلي²:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية وتقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم وتنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمؤسسة
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل,توعية العاملين بأهمية التدريب وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل .

شكل رقم (09) يوضح تطوير الفرد والدور عن طريق التدريب

ا لتأثير المتبادل بين الفرد والدور الذي يؤديه لتحسين الأداء



المصدر: نجم العزاوي: التدريب الإداري (ط1, دار اليازوري العلمية, للنشر والتوزيع عمان, الاردن, 2006), ص17

¹ بن عزة فردوس دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم اقتصادية جامعة ص ص12-13

² مجيد الكريخي: مؤشرات الاداء الرئيسية, (ط1, دار المناهج للنشر والتوزيع, عمان, الاردن, 2015), ص30

ثانيا-خطوات تحسين أداء العاملين

الخطوة الأولى : ترتبط عملية تحليل الأداء بمفهومين في بيئة العمل.

1-الوضع المرغوب :يوصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

2الوضع الحالي (الفعلي)يصف مستوى أداء العامل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا

الخطوة الثانية: البحث عن المسببات حيث يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء واختيار وسيلة التدخل والمعالجة من خلال تصميم الطريقة التي تمكن من معالجة المنافع المتوقعة مع الأخذ في الحسبان الحساب الدقيق للتكلفة وضمان نظام المتابعة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

الخطوة الثالثة: مراقبة والتقييم للأداء يجب أن تكون هذه العملية مستمرة بحيث تكون هناك وسائل تركز على قياس التعثر الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة ويجب المقارنة بالشكل المستمر بالتقييم الرسمي والاستفادة في عملية تقييم جديدة أخرى

ثالثا:العوامل المؤثرة على الأداء

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابهة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل ومن هنا يتضح انه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما¹

عوامل داخلية :بحيث تتكون من عدة عوامل نذكر منها العناصر البشرية متميزة في مهارات

1-العنصر البشري:يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو المؤسسة مرهون بمدى استقطاب عناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وانسجامها مع الجماعة ومدى تعاونها معها وبمدى العناية التي تعطيها التنمية وتطوير مواردها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد وأداء أفضل

¹ حاروش نور الدين:إدارة الموارد البشرية, (ط1, دار الامة ,الجزائر ,2011),ص86

2- الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولية بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة

3- التنظيم¹: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة أي التقسيم عليهم وفق مهاراتهم وإمكاناتهم الخاصة لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة في التنظيم بشكل يجعله قابلا لتغيير وفق المستجدات

4- العوامل الفنية: إن العوامل التكنولوجية من الآلات والمعدات ووسائل واتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون العامل على علم بكيفية عمل هذه الوسائل

عوامل خارجية: وتتكون من مجموعة من العوامل وهي²:

أ- البيئة الاجتماعية والثقافية: العادات والتقاليد الموروثة العرق وأمور الدين المستوى التعليمي نسبة الأمية وغيرها والنظر إلى مدى تقدير الأفراد للتعليم ورغبتهم في الحصول عليه وأنواع البرامج التعليمية الفني والمعفي.

ب- البيئة السياسية والقانونية: طبيعة النظام السياسي مدى الاستقرار السياسي مرونة القوانين والتشريعات والسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة العلاقات الدولية ونوعيتها

ج- البيئة الاقتصادية: الإطار العام للاقتصاد الدولة (اقتصاد موجه أو حر) الاستقرار الاقتصادي النظام البنكي وجود أسواق الأسهم والسندات السياسية المالية المتبعة من قبل الدولة.

العوامل التكنولوجية³: تتمثل العوامل التكنولوجية في كل من المعارف العلمية والبحث العلمي والإبداع والابتكار والتقنيات المتوفرة وغيرها , وهي كلها عناصر تساهم في تخفيض دوافع التكاليف جودة المنتجات وبالتالي التأثير على الأداء و يجب عند وضع خطط المؤسسة وخاصة الإنتاجية منها , الأخذ بعين الاعتبار ما يطرحه المحيط من تكنولوجيا جديدة ومحاولة الحصول على كل ما هو جديد حتى تكون في مستوى مقبول وحتى تضمن الرفع من مستوى أدائها وضمان استمراريتها .

¹ احمد السيد الكردي : مجلة ادارة الاداء الفعال بمنظمات الاعمال , (دط : د ن) , ص13

² وسيم اسماعيل الهاويل : اساسيات علم الادارة , (ط 1 , دار الكتاب الجامعي , الامارات العربية المتحدة , الجمهورية اللبنانية , بيروت , 1437 هـ , 2017) ص199

³ فطيمة زعزع : اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة العلوم في علوم التسيير , شعبة تسيير المؤسسات , بعنوان اهمية الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة , جامعة باتنة , 2016/2017, ص241

خلاصة الفصل

يعد الأداء في المؤسسات بشتى أنواعها واختلافها سوءا 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 إستراتيجية للوصول إلى أفضل النتائج للأداء , كما يعتبر أداء العاملين جزء لا يتجزأ من أداء المؤسسة , لأن 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 لأن ببساطة يعد العنصر البشري أهم الموارد والفاعل لانجاز 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 الكفاءة والسعي لحثها على بذل جهد اكبر لتحسين أدائها أثناء انجاز الأعمال مما يساعد في تحقيق أهداف المنظمة كما تشكل الحوافز أهمية كبيرة في التأثير على الأفراد في قبولهم للوظائف والاستمرارية والمحافظة على مستويات معينة من الأداء ومالها من علاقة بتقييم الأداء بالشكل الذي يمكن المنظمة من الحفاظ على مواردها البشرية وإنصافهم على الشكل المطلوب .

الفصل الرابع : الجانب الميداني

تمهيد

أولا : التعريف بمجتمع الدراسة

ثانيا : مجالات الدراسة

ثالثا : تحليل وتفسير البيانات

رابعا: عرض نتائج الدراسة

الاستنتاج العام

خاتمة

تمهيد

إن الدراسة السوسولوجية المتكاملة مبنية على ضرورة الربط بين المعالجة النظرية والتحقيق الميداني لموضوع الدراسة باعتماد إجراءات منهجية تتماشى وطبيعة موضوع الدراسة وأهدافه والواقع الذي توجد فيه الظاهرة المدروسة وذلك ما سيتم تناوله من خلال مختلف الإجراءات المنهجية التي من خلالها يمكن التعامل مع التحقيق الميداني لهذه الدراسة وذلك بتحديد مجالات الدراسة والمنهج الملائم لها بالإضافة إلى تحديد حجم مجتمع العينة وخصائصه المختلفة ديمغرافية ووظيفية كما سيتم الكشف عن الأدوات المنهجية والوسائل المساعدة فيجمع المعلومات قصد تحضيرها للدراسة والتحليل والتفسير

أولاً: التعريف بمجتمع الدراسة

1- تعريف المؤسسة الإستشفائية بتليلان:

تمهيد:

نظراً لأهمية الصحة في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية فقد تناول الدستور الجزائري باعتباره أسمى القوانين في مواده ضرورة التكفل والرعاية الصحية ومجانية العلاج وعليه فإن الدولة الجزائرية وتجسيدا لذلك تكفلت بإنشاء المؤسسات الصحية عبر أرجاء الوطن بمختلف تصنيفاتها وتدرجها ومن بينها المؤسسات العمومية الإستشفائية، ولضبط الأعمال وتحقيق الأهداف الإستراتيجية المرجوة كان لابد من وضع نظام داخلي للمؤسسات للتنسيق والتنظيم وتوضيح محتواه الرامي إلى التكامل بينه وبين باقي مجموعات الأطر القانونية التي تعتبر المرجع الرئيسي له كالقوانين الأساسية ومناشير العمل والقانون الأساسي للوظيفة العمومية وغيرها ومن اللوائح والنصوص القانونية والتنظيمية الأخرى

المادة 01:

- المؤسسة العمومية الإستشفائية عبد الكريم بودرغومة بأدرار انشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19 مايو 2007 ، المعدل والمتمم وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي .

المادة 02:

- تنشط المؤسسة العمومية للصحة الجوارية برقان وتقدم خدماتها الصحية في الحدود الإقليمية لدائرتي رقان وزاوية كنته ، مقرها الإداري برقان المركزي .

المادة 03 :

- تتكون المؤسسة العمومية الإستشفائية عبد الكريم بودرغومة بأدرار من مجموعة عيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج كمشمالات تغطي مجموعة من السكان ضمن الإقليم المبين بالمادة (02) الثانية أعلاه .

المادة 04:

- تتمثل مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية عبد الكريم بود رغومة بإدرا في التكفل بصفة متكاملة ومستمرة ومتسلسلة فيما يأتي :

-الاستعجالات الطبية - العلاجات الأولية- العلاجات الوقائية-العلاجات الطبية التشخيصات الأساسية (الأشعة والتحليل المخبرية)

إضافة إلى مختلف النشاطات الأخرى مثل الفحوصات الطبية الخارجية عبر النقاط السكانية و فحوصات طب الأسنان و النشاط الوقائي و نشاط الصحة المدرسية و حماية الأمومة والطفولة و حماية الأم وإرشادها عن طريق ما يلي:

ضمان رقابة ومتابعة مستمرتين للأمهات الحوامل وحماية الحمل الذي يمكن أن يشكل خطر على الأمهات بالرقابة و المتابعة ومراقبة الأطفال وضمان التلقيح ضمان وسائل ترقية تباعد الولادات والعمل على ضمان الولادة في محيط ملائم. مراقبة ومتابعة صحة الأمهات الحوامل المصابات بالإمراض المزمنة .

وتكلف على الخصوص بما يأتي :

- المساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية .

- المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم .

ثانيا : مجال الدراسة

1-المجال الجغرافي للدراسة

وعليه يقصد بالمجال الجغرافي النطاق المكاني لإجراء التحقيق الميداني وفي هذه الدراسة يمثل المؤسسة العمومية الإستشفائية الجديدة تيليلان بإدرار

2-المجال البشري :ويقصد به عدد الأفراد في المؤسسة مجال الدراسة والذين تم توزيع الاستثمارات عليهم والمقدر عددهم ب 94 موظفا موزعين على عدة مصالح داخل المؤسسة الإستشفائية فاختيارنا تمثل في عملية أسلوب المسح الشامل على عمال ادارة المؤسسة

3-المجال الزمني :ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقها التربص الميداني بالمؤسسة الإستشفائية فقد دامت مدة التربص الميداني قرابة الشهرين أي ما بين شهري أوت جويلية والتي كانت موزعة كالآتي:

-المرحلة الاستطلاعية: تمثل الدراسة الاستطلاعية مجالا هاما في مجالات البحث على اعتبار أهمية الموضوع من جهة ولحاجة لأخذ ضرورة عن واقع التدريب كما هو موجود ميدانيا حيث بدا الاتصال في هذه المرحلة برئيس قسم الموارد البشرية المسئول عن مصلحة التكوين والذي أبدى استعداداه الكامل لمساعدتنا على إجراء هذه الدراسة من خلال تقديمه كل التسهيلات واخذ الترخيص لإجراء الدراسة الميدانية من الإدارة في 07-01-2020

المرحلة الثانية : حيث قمنا بعرض الاستمارة في صيغتها الميدانية التي كنا قد قمنا بإعدادها ومراجعتها مع الأستاذ المشرف وبعد تقييمه وتقنينها تم صياغتها بصورتها النهائية

المرحلة الثالثة : كانت في 05-07-2020 حيث قمنا بجراء المقابلة مع رئيس المصلحة الموارد البشرية من اجل الحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وكذا التعرف على كل الموظفين العاملين في المصالح الإدارية المحيطة بمصلحة الموارد البشرية

المرحلة الرابعة: حيث قمنا بتوزيع الاستمارة على المبحوثين وتعبئتها واستعادتها وذلك في الفترة الممتدة ما بين 2020-07-06 إلى غاية 2020-08-20

المرحلة الخامسة: تبويب البيانات وتحليلها ثم تفسيرها واستخلاص النتائج

4-المنهج المستخدم

إن موضوع البحث هو الذي يفرض على الباحث استخدام منهج معين دون غيره حيث يمكنه من دراسة موضوعه دراسة علمية سوسيولوجية فعلية تحديد المناهج أو المنهج المستخدمة في البحث تعتبر خطوة هامة وضرورية لتوضيح الطريق الذي يسلكه أو سوف يتبعه الباحث في مسار بحثه للوصول إلى إجابات عن الأسئلة التي يطرحها في بداية بحثه

فالمنهج: يعني مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد التحري عن الحقيقة أي انه الطريقة أو السبل التي يتبعها الباحث في دراسة للمشكلة لاكتشاف الحقيقة¹

كما إن منهج البحث هو الطريقة موضوعية يتبعها الباحث في دراسة ظاهرة أو مشكلة من المشكلات أو حالة من الحالات بقصد وصفها وصفا دقيقا وتحديد أبعادها بشكل يجعل من السهل التعرف عليها وتمييزها بقصد الوصول إلى نتائج عامة يمكن تعميمها وطرق البحث أو المناهج تختلف باختلاف طبيعة المواضيع ولهذا توجد عدة أنواع من المناهج المختلفة للعلم، وبما إنا العلوم الاجتماعية وبخاصة علم الاجتماع يختص في مواضيع عديدة متنوعة ومختلفة نجده يتطلب أنواع مختلفة من المناهج وذلك بحسب نوع الظاهرة المدروسة والنتائج المراد الحصول عليها ويرتبط المنهج المطبق في دراسة اي ظاهرة بحثية بطبيعة الموضوع المدروس والإشكالية المطروحة كما يرتبط بالفرضيات المقدمة لمعالجة ولتحقيق أهداف هذه الدراسة والبرهنة عليها.

فقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي لان المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ووصفها وصفا دقيقا والتحليلي يقوم بتحليل الظاهرة

¹فضيل دليو :مدخل الى المنهجية البحث في العلوم الانسانية والاجتماعية (دن طبعة دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر 2001) ص210

وتفسيرها تفسيراً علمياً في ضوء المعطيات المتحصل عليها وكذا الوصول إلى النتائج المراد الحصول عليها²

ومن المعروف إن الباحث باستخدامه لهذا المنهج يمكن له أن يستعمل أدوات عدة لتحقيق أهدافه من بينها المقابلة التي تعتبر محادثة بين طرفين أو أكثر حول موضوع معين وفقاً لأنماط ومعايير محددة بغرض الحصول على معلومات حول الظاهرة³

الملاحظة المباشرة ولما لها من تصورات حول موضوع الدراسة

الاستبيان هي مجموعة الأسئلة محددة الإجابة مرتبطة ببعضها البعض من حيث الموضوع وبصورة تكفل الوصول إلى المعلومات التي يهدف الباحث الوصول إليها⁴

وكذا ركزنا في دراستنا هذه على أداة الاستبيان لجمع البيانات بالإضافة إلى أداة المقابلة والملاحظة للتعرف على واقع التدريب في المؤسسة محل الدراسة

5- عينة الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التدريب وأداء العاملين ومن أجل تطبيق هذه الدراسة قمنا بتحديد مجتمع الدراسة على المؤسسة العمومية الإستشفائية الجديدة بتليلان بإدارة حيث قمنا بتوزيع 94 نسخة من الاستبيان فكان عدد الاستبيانات المسترجعة 75 نسخة والقابلة للتحليل 61 نسخة والجدول الموالي يوضح ذلك

الاستمارات الموزعة	الاستمارات الضائعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الملغية	الاستمارات المقبولة
94	19	75	14	61
	31.14%	83.33%	22.95%	64.89%

يتضح من خلال الجدول إن نسبة الاستمارات المقبولة هي 64.89% وهي نسبة مقبولة في العلوم الاجتماعية الأمر الذي يعطي مصداقية أكثر للبحث وهذا بفضل مساعدة المبحوثين وتعاونهم معنا رغم اعتراض البعض منهم

² مهدي حسين زوليف منهجية البحث العلمي (ط1 دار الفكر عمان 1998) ص 79

³ عمار بوحوش كرمحمد الدينات مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث (ط3 ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2001) ص 139

⁴ فضيل دليو مدخل الى المنهجية البحث في العلوم الانسانية والاجتماعية مرجع سبق ذكره ص 211

ثالثا: تحليل وتفسير البيانات

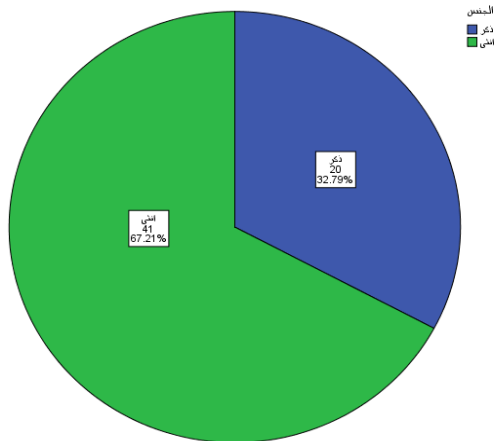
أولا: البيانات العامة :

جدول رقم (1): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
ذكر	20	%32.8	%32.8	%32.8
أنثى	41	%67.2	%67.2	%100.0
المجموع	61	%100.0	%100.0	

من خلال الجدول رقم (1): يتضح لنا إن عدد المبحوثين الأنثى هما الفئة الأكبر التي تحتوي عليه المؤسسة وبنسبة تقدر (67.2%) ويليها فئة الذكور بنسبة تقدر (32.8%).

ومن خلال المعطيات نستنتج إن النسبة الغالبة هي نسبة الإناث وذلك نظرا لطبيعة العمل الذي يتناسب مع عمل المرأة وكذلك متطلبات الوظيفة وطبيعة النشاط وهو الوظيفة العمومي الذي يستقطب كلا من الجنسين وهو ما يظهر في الرسم الموالي



من اعداد الطالبة بنشاش فضيلة بناءا على مخرجات spss

كما اشتملت الدراسة على أفراد في مراحل عمرية مختلفة جاء في مقدمتها الأفراد الذين بلغ أعمارهم بين [20-30] كما يتضح في الجدول التالي :

جدول رقم (2): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
[20-30]	39	%63.9	%63.9	%63.9
[31-40]	17	%27.9	%27.9	%91.8
[41-50]	5	%8.2	%8.2	%100.0
المجموع	61	%100.0	%100.0	

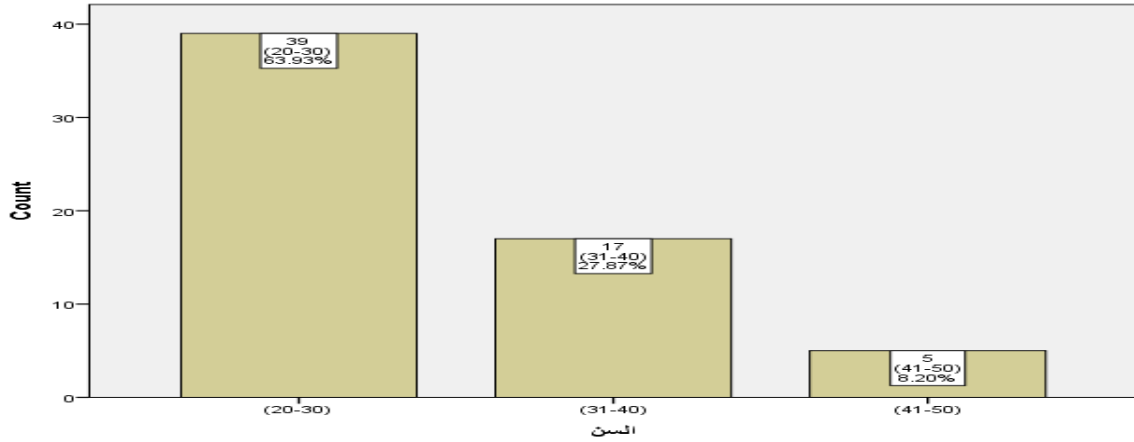
نلاحظ من خلال الجدول رقم (2): إن العينة تتوزع على الفئات العمرية التالية حيث تمثل الفئة العمرية من [20-30] أعلى نسبة تقدر ب %63.9 .

ثم تليها الفئة العمرية [31-40] بنسبة تقدر ب %27.9 أما فيما يخص الفئة العمرية

[41-50] فهي تمثل أقل نسبة تقدر ب %8.2

ومن خلال المعطيات نلاحظ إن الفئة العمرية [20-30] تحتل أكبر نسبة من عدد الموظفين وذلك لطبيعة المجال ونظر لطبيعة الموضوع وكذلك راجع إلى فتح فرص للتوظيف العاملين الجدد نظرا لاستغلال الكفاءات للعنصر البشري ومجال الوظيفة الذي يشمل استقطاب أكبر عدد من الموظفين ذو كفاءات ذات مستوى جامعي مقبول أما الفئة المتمثلة [31-40] فهي تمثل نسبة معتبرة في المؤسسة لطبيعة التخصص والمستوى المطلوب وتمتعهم بالكفاءة المطلوبة أم فيما يخص الأقل عدد من الفئة العمرية [41-50] فهي تمثل مصدر الكفاءات من ذوي الخبرة المهنية.

شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن:



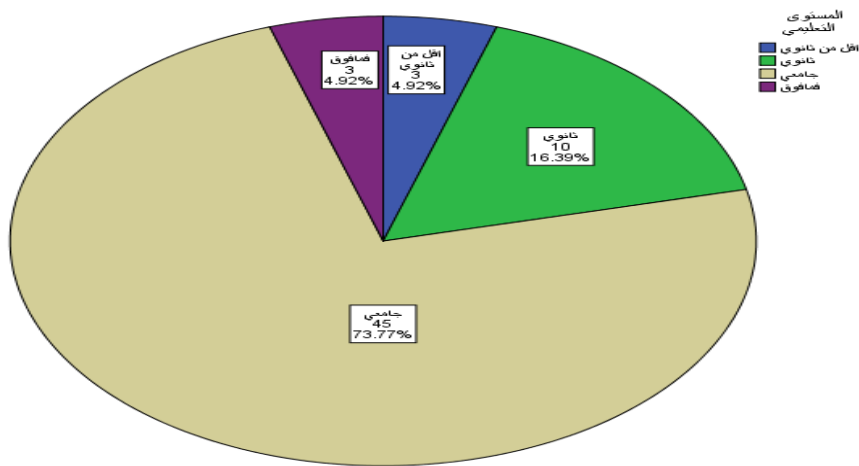
جدول رقم (3): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
اقل من ثانوي	3	%4.9	%4.9	%4.9
ثانوي	10	%16.4	%16.4	%21.3
جامعي	44	%72.1	%72.1	%93.4
دراسات عليا	4	%6.9	%6.9	%100.0
المجموع	61	%100.0	%100.0	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3): إن عدد المبحوثين ذو المستوى التعليمي الجامعي يمثل أعلى نسبة تقدر بـ %72.1 تليها المستوى التعليمي الثانوي بنسبة تقدر بـ %16.4 في حين يليه المستوى التعليمي دراسات عليا يساوي 4 بنسبة تقدر بـ %6.9

بينما احتل المستوى التعليمي الأقل من الثانوي أدنى نسبة تقدر ب: 4.9% حيث يمكن تفسير ذلك كالآتي:

تحتل نسبة العاملين ذوي المستوى التعليمي جامعي المرتبة الأولى وهذا راجع لتولي المؤسسة أهمية كبيرة لخارجي الجامعات والمعاهد وذلك من خلال شروط الالتحاق بالمؤسسة والأولوية للحاصلين على الشهادات الجامعية وتمتع هذه الفئة في اكتساب المعلومات والمهارات بينما نجد المستوى الثانوي منخفض نوع ما نظر للخبرة المكتسبة في العمل والمعرفة بميدانهم أكثر وتعقيداته ونجد في المقابل انخفاض في المستوى الأقل من الثانوي وذلك راجع إلى طبيعة العمل كما إن المستوى التعليمي المتمثل في الدراسات العليا الأقل كما هو مبين لأنه يمثل الإطارات في المؤسسة محل الدراسة ودوي خبرة ومناصب عليا والإشراف شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



من اعداد الطالبة بنشاش فضيلة بناءا على مخرجات spss

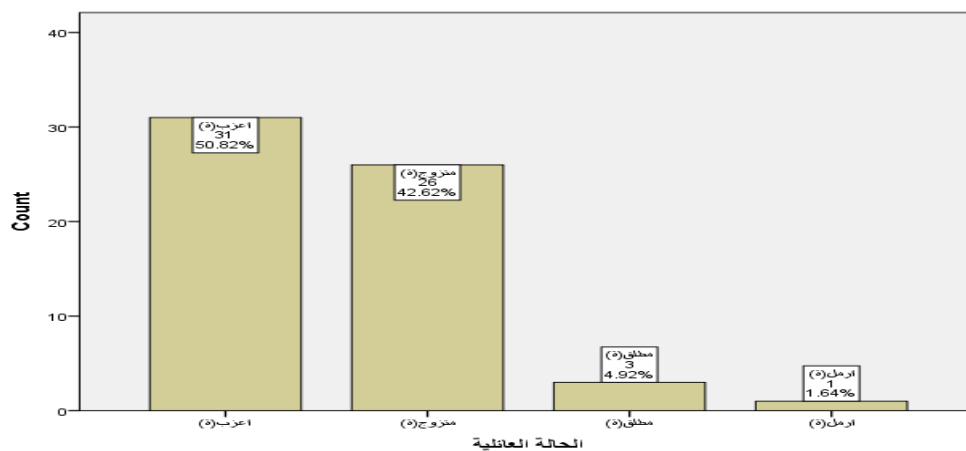
كما إن للحالة الاجتماعية تأثير في اتجاهات الأفراد وتكوينها لموضوع معين وقد اشتملت الدراسة على مجموعة من فئات الحالة الاجتماعية وجاء في مقدمتها الأفراد العزب

جدول رقم (4): يوضح توزيع العينة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
أعزب	31	%50.8	%50.8	%50.8
متزوج	26	%42.6	%42.6	%93.4
مطلق	3	%4.9	%4.9	%98.4
أرمل	1	%1.6	%1.6	%100.0
المجموع	61	%100.0	%100.0	

توضح البيانات والمعلومات الإحصائية وجود فئة مختلفة من العمال تشكل منها العينة فئة العزب الأكثر حيث قدرت النسبة ب: %50.8 وهذا راجع إلى لمتطلبات الوظيفة لاستقطاب العاملين الجدد من الفئة خريجي الجامعة ونظر لكون اغلب الفئة الشبابية تفكر في تأمين مستقبلهم ولعل السبيل لذلك التدريب الذي يواليه الموظف أهمية كبيرة والمؤسسة حيث أصبح من أولويات العامل لتطوير مهاراته وقدراته وتليه فئة المتزوجين بنسبة تقدر ب%42.6 وهذا راجع للاستقرار الوظيفي للعاملين أما بالنسبة للمطلقين والأرامل نجد تقارب بنسبة تقدر ب %4.9 و%1.6 وهذا يمثل مؤشر مقبول للاستقرار النفسي والاجتماعي.

شكل يوضح توزيع العينة حسب الحالة العائلية



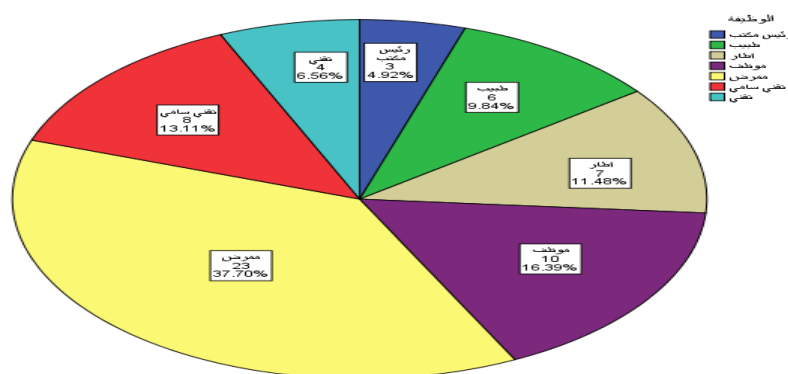
جدول رقم (5) يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئة الوظيفية

الفئة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
رئيس مكتب	3	%4.9	%4.9	%4.9
طبيب	6	%9.8	%9.8	%14.8
إطار	7	%11.5	%11.5	%26.2
موظف	10	%16.4	%16.4	%42.6
ممرض	23	%37.7	%37.7	%80.3
تقني سامي	8	%13.1	%13.1	%93.4
تقني	4	%6.6	%6.6	%100.0
المجموع	61	%100.0	%100.0	

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول والمتعلقة بالوضعية المهنية حيث احتلت أعلى نسبة فئة الممرضين بنسبة قدرت بـ 37.7% في حين تليها فئة الموظفين بنسبة تقدر بـ 16.4% و يليها فئة إطار وموظف وطبيب بنسبة متقاربة تقدر بـ 13.1% و 11.5% و 9.8% وأدنى نسبة تعود لفئة التقني بنسبة تقدر بـ 6.6%.

وأغلب أفراد العينة من فئة عمال الممرضين كون العمال في المؤسسة محل الدراسة يتطلب ذلك فهم الذين يعيشون العمل الميداني وبالتالي يتطلب الاستفادة أكثر من برنامج التدريب .

شكل يوضح أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية



من اعداد الطلبة يتشأن فضيلة بناءا على مخرجات spss

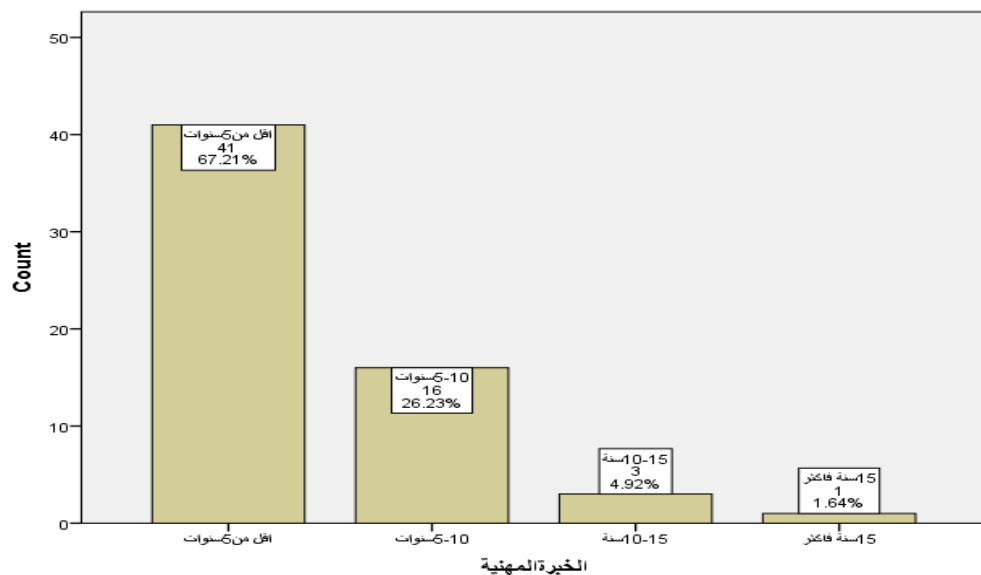
جدول (6) يوضح توزيع المبحوثين حسب مدة الخدمة في العمل

مدة الخدمة في العمل	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
أقل من 5 سنوات	41	67.2%	67.2%	67.2%
5-10 سنوات	16	26.2%	26.2%	93.4%
10-15 سنة	3	4.9%	4.9%	98.4%
15 سنة فأكثر	1	1.6%	1.6%	100.0%
المجموع	61	100.0%	100.0%	

تشير نتائج الجدول رقم (6): والمتعلقة بتوزيع أفراد مجتمع البحث حسب عدد سنوات الخدمة في المؤسسة إلى أن نسبة 67.2% من فئة المبحوثين الذين تتراوح مدة خدمتهم اقل من 5 سنوات ويليه فئة المبحوثين ا لمتمثلة من 5-10 سنوات بنسبة تقدر ب: 26.2% ويليه فئة المبحوثين الذين لديهم اقدمية 10-15 سنة بنسبة تقدر ب: 4.9% ذو كفاءة وقدرات مهنية عالية مما ينعكس على الأداء الوظيفي للمؤسسة ويليه فئة من 15 سنة فأكثر بنسبة تقدر ب 1.6%

ومن ذلك نستنتج إن الفئة الأكثر نسبة والمقدرة ب 67.2% والتي تمثل فئة المبحوثين الجدد للمؤسسة والمستفيدين من الدورات التدريبية أثناء الخدمة والذين يستحقون الاهتمام والتشجيع ومنح فرص إضافية لتحسين مستواهم وقدراتهم المهنية مما ينعكس إيجابا على الأداء والتأقلم الوظيفي للعمل والمؤسسة على هذا سواء

شكل يوضح توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية



من اعداد الطالبة :نشاش فضيلة بناءا على مخرجات spss

ثانياً: المحور الأول طبيعة التدريب في المؤسسة

جدول رقم (7) يوضح الاستفادة من برنامج التدريب لدى المبحوثين

الاستفادة من برنامج التدريب	التكرارات	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	46	%75.4	%75.4
لا	15	%24.6	%100.0
المجموع	61	%100.0	

يتبين من خلال الجدول إن أغلبية أفراد العينة إي بنسبة %75.4 قد استفادوا من الدورات التدريبية حين التحاقهم بالمؤسسة كما نجد نسبة %24.6 لم يستفيدوا من التدريب وهذا راجع إلى طبيعة الأعمال التي يمارسونها وطبيعة الأنشطة الموكلة من طرف المؤسسة وعدم وجود فرص متكافئة لجميع الموظفين. من خلال التحليل للمعطيات ,حيث أكدت نسبة %75.4 على تلقي التدريب باعتبار إن نشاط المؤسسة يتطلب تدريب مستمر وهذا ما يعكس الاهتمام الكبير الذي توليها المؤسسة لتدريب للعاملين مما يساهم في صقل مهارتهم وتعزيز قدراتهم الفنية ومن شأنه أن يساهم في فاعلية أداء الموظفين وتدريب الموظفين تدريباً دقيقاً على أعباء وظائفهم حتى يكون العامل ذا كفاءة عالية

جدول رقم (08) يوضح اذا كانت الاجابة بنعم اين تم تدريبك

تم التدريب	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
داخل المؤسسة	29	%47.5	%63.0	%63.0
خارجها	17	%27.9	%37.0	%100.0
المجموع	46	%75.4	%100.0	
بيانات مفقودة	15	%24.6		
المجموع	61	%100.0		

يتبين من خلال الجدول إن أغلبية المبحوثين وبنسبة قدرت ب %47.5 بأنهم تلقوا تدريب داخل المؤسسة بينما نسبة %27.9 تلقوا تدريب خارج المؤسسة.

من ذلك نستنتج إن أغلبية الموظفين استفادوا من التدريب داخل المؤسسة وهذا ما تعتمد عليه المؤسسة من اجل الإلمام أكثر بمجال العمل والفهم الجيد والاستيعاب للإعمال المنوطة ويكفل للفرد تلقي المهارات التي تتوافق مع مواصفات مناصب عملهم وحتى يتسنى للعاملين اكتساب الخبرات والتقنيات الأساسية لتعزيز عمل المنظمة والاقتصاد في الميزانية المخصصة والتحكم أكثر في مختلف مراحل التدريب بالاستفادة من خدمات الموظفين بينما خارج المؤسسة وذلك من اجل الترقية أو التكوين قصير المدى ومن اجل اكتساب مهارات تساعد في مهام الإشراف وتحسين نوعية الخدمة المقدمة أو التدريب على الوظائف الجديدة لان التدريب الأفراد داخل المنظمة عملية داخلية مهمة يجب القيام بها حيث تعتبر من الأكثر الأساليب الواجب إتباعها لرفع كفاءة العامل و تعتبر جزا لا يتجزأ من عمل المنظمة

جدول رقم (09) يوضح نوع التدريب لدى المبحوثين

نوع التدريب	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
تربص ميداني	21	%34.4	%45.7	%45.7
دورة تكوينية	20	%32.8	%43.5	%89.1
أخرى اذكرها	5	%8.2	%10.9	%100.0
المجموع	46	%75.4	%100.0	
بيانات مفقودة	15	%24.6		
المجموع	61	%100.0		

يتبين من خلال الجدول : إن اغلب العمال قد استفادوا من تربص ميداني ودورات تكوينية بنسب متقاربة قدرت ب %34.4 و %32.8 وتعود أدنى نسبة قدرت ب %8.2 قد اد لو بأخرى والمتمثلة في البحث الذاتي والإدماج المهني وهذا راجع لطبيعة التدريب الذي يتطلب البحث المستمر لتنمية المعارف وزيادة المكتسبات والعمل على زيادة إتاحة الفرص للعامل لتجديد قدراته ورفع وتنمين روح المبادرة والإبداع

من خلال المعطيات يتضح إن نسبة %34.4 و %32.8 تلقوا تربص ميداني و دورات تكوينية وهذا دليل على الاهتمام الذي توليها المؤسسة محل الدراسة لتدريب العاملين الذي يتوجب على الإدارة تدريبهم لإشغال وظائفهم الحالية والمستقبلية وتأدية مهامهم بما يتناسب مع مؤهلاتهم العلمية والعملية ومن اجل التخصص وإعطاء فرص إضافية للموظفين لاكتساب المعارف والمهارات السلوكية التي تساعد في أداء واجباتهم وتحسينها لخدمة المصلحة الفردية والمؤسسة.

جدول رقم (10) يوضح القيام بالتدريب حسب فترات معينة ومحددة

التدريب حسب فترة معينة	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	38	%62.3	%62.3	62.3%
لا	23	%37.7	%37.7	%100.0
المجموع	61	%100.0	%100.0	

من خلال الجدول يتضح أن 38 من افراد المبحوثين بنسبة 62.3% أن التدريب يكون حسب فترات معينة بينما نسبة من أفراد المبحوثين تقدر بـ 37.7% أدلت أنه لا يتم التدريب حسب فترات معينة لان التدريب فالمؤسسة يجب إن يكون لها أهداف واضحة ومعقولة ومحددة مسبقا للقيام بالعملية التدريبية فالمؤسسة وسيلة لتحقيق الأهداف والتدريب يكون ضمن اهتمامات الادارة والاستمرار لعملية التدريب بما يتوافق مع أهداف المنظمة والبرامج المسطر للرفع من الأداء والكفاءة اللازمة جدول رقم (11) يوضح إذا كانت الإجابة بنعم

يتم ذلك كل	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
ثلاثة أشهر	10	%16.4	%16.4	%16.4
ستة أشهر	20	%32.8	%43.5	%89.1
فترات متتالية	23	%37.7	%60.5	%100.0
المجموع	53	%86.8	%100.0	
بيانات مفقودة	8	%13.1		
المجموع الكلي	61	%100.0		

نلاحظ من خلال الجدول إن نسبة 37.7% من العينة المستجوبة أجابوا بأن الفترة التي يجرى فيها التدريب تكون على حسب فترات متتالية أما نسبة 32.8% من المستجوبين أجابوا بأن الفترة التي يتم فيها القيام بالتدريب هي كل ستة أشهر أما نسبة 16.4% من المبحوثين أجابوا بأن الفترة التي يتم فيها التدريب هي كل ثلاثة أشهر

ومنه نستنتج إن غلب العمال يلتقون تدريباً على حسب فترات متتالية مما يبرز إن أغلبية العمال لديهم رغبة في تحسين مستواهم وإبراز القدرات كما إن للتدريب أهمية في التنمية للمورد البشري وتحقيق التقدم في جميع المجالات وهذا يدل على إن التدريب يقام في المؤسسة على حسب التخصص والأعمال الموكلة والاحتياجات وضمن خطط مدروسة والمناصب وحسب الوظائف والسياسة المعمول بها المنظمة

جدول رقم (12) يوضح بناء برنامج التدريب بناء على طلبات العمال

النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية	التكرارات	برنامج التدريب بناء على طلبات العمال
27.9%	27.9%	27.9%	17	نعم
72.1%	100.0%	72.1%	44	لا
100.0%		100.0%	61	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول آراء المبحوثين حول وضع المؤسسة بناء برنامج تدريبي بناء على طلبات العمال حيث نرى أن نسبة 72.1% أدلو بأنه لا يتم بناء برنامج تدريبي بناء على طلبات العمال بينما نسبة من المبحوثين قدرت بـ 27.9% ترى بأنه يتم بنا برنامج تدريبي بناء على طلبات العمال

نستخلص من ذلك إن التدريب لا يتم بناءه على طلبات العاملين إلا في حالة الضرورة لذلك نظر إلى السياسات والإجراءات والقواعد الجارية وكذا اختيار وتعيين الأفراد بطريقة واعية ورشيدة كوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة والمبالغة في التركيز على إتباع الإجراءات

التنظيمية والرقابة المحكمة وإجراءاتها الدقيقة الأمر الذي يعيق إتاحة الفرص للمبادرة مما يؤدي إلى الجمود والملل.

جدول رقم (13) يوضح وجود تدريب مستمر للعمال داخل المؤسسة

البيانات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	19	%31.1	%31.1	%31.1
لا	42	%68.9	%68.9	%100.0
المجموع	61	%100.0	%100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن نسبة 68.9% من المستجوبين ترى بأنه لا يوجد تدريب مستمر للعمال داخل المؤسسة بينما نسبة قدرت بـ 31.1% ترى بأنه يوجد تدريب مستمر للعاملين وهذا راجع الى طبيعة عمل المؤسسة ونظرا للتخصص في الأعمال وتقسيم العمل وتنظيم المناصب على مبدأ التدرج الهرمي طبقا لقواعد محددة وتوضيح جميع الإجراءات الإدارية والقرارات والقواعد ومعلومات تفصيلية لكل أوامر العمل وجزئياته مع جملة من الشروط المحددة سلفا عند تعيين الأفراد بناء على مؤهلاتهم وخصائصهم الفنية وتكويناتهم المهنية التي تطابق العمل والصلاحيات الموكلة إليهم والكفاءة و حسب إتباع الإجراءات التنظيمية القائمة على البيروقراطية التي تركز على التدريب المسبق للأفراد وتراه ضرورة أساسية لشغل الوظائف بحيث يتم الاختصاص بما يضمن إنهم تقلو تدريبا كافيا أو حصلوا على الشهادات التي تناسب الوظيفة وهذا راجع إلى الدور الذي يلعبه التدريب المهني في زيادة قدرات الأفراد.

جدول رقم (14) يوضح وجود فرص متاحة للتدريب لجميع الموظفين في المؤسسة

البيانات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	24	%39.3	%39.3	%39.3
لا	37	%60.7	%60.7	%100.0
المجموع	61	%100.0	%100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن أغلب المبحوثين بنسبة تقدر 60.7% يؤكدون أنه لا يوجد فرص متاحة لجميع الموظفين في المؤسسة بينما نجد إن نسبة 39.3% تؤكد أنه يوجد فرص تدريب متاحة للعاملين داخل المؤسسة وهذا ما يدفعنا إلى إن التدريب يكون وفق قرص متفاوتة وحسب الأولويات والأهمية بالنسبة للمؤسسة والنظام المعمول به في المؤسسة الإستشفائية بتليلان كما إن إتاحة الفرص للموظفين أمام التدريب من شأنه إن يزيد من الولاء للمنظمة وكلما كان الموظف مهياً للتدريب كلما ارتفعت خبراته وكفاءته ويعهد إلى الشخص للقيام بواجبات وظيفية معينة بناء على المؤهلات الفنية وبذلك يزيد من كفاءة المؤسسة

جدول رقم (15) يوضح تحديد المؤسسة للأهداف المرجوة من الدورات التدريبية

البيانات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	37	%60.7	%60.7	%60.7
لا	24	%39.3	%39.3	%100.0
المجموع	61	%100.0	%100.0	

يمكن تفسير النتائج المبين في الجدول إن نسبة 60.7% تؤكد أنه يتم تحديد الأهداف المرجوة من الدورات التدريبية والبعض الآخر يرون أنه المؤسسة لا تقوم بتحديد الأهداف المرجوة من عملية التدريب قدرت نسبتهم ب 39.3%. وهذا ما يدفعنا إن معظم المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة تقوم بتحديد أهداف التدريب كونه يساهم في رفع كفاءة المستهدفين من العملية التدريبية ويعمل على اكتساب الخبرات والمهارة ويساهم في تنمية العنصر البشري ويقلل من الصعوبات ويتيح فرص للعامل في الزيادة من المؤهلات المطلوبة لأداء الأعمال بإتقان

جدول رقم (16) يوضح مساهمة التدريب في الاستقرار الوظيفي للعمال

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	37	%60.7	%60.7	%60.7
لا	24	%39.3	%39.3	%100.0
المجموع	61	%100.0	%100.0	

من خلال المعطيات إن أعلى نسبة قدرت %60.7 توضح بان التدريب يساهم في الاستقرار الوظيفي للعمال بينما آخرون وبنسبة تقدر ب %39.3 يرون إن التدريب لا يساهم في الاستقرار الوظيفي وهذا يفسر طبيعة الأعمال التي يقومون بها والتي تكون غلبا تحت إشراف المرووسين ولكن تبقى الحاجة للتدريب لأنه يمثل مصدر عطاء وتأمين للعنصر البشري, كما إن الأغلبية التي أكدت على ضرورة التدريب في الاستقرار الوظيفي لأنه يعد من ابرز المكتسبات للعاملين في استقرارهم في مناصبهم مع إتاحة الفرص للترقية والعمل بجدية وابرز قدرات العاملين الفنية والإدارية والولاء للمنظمة

جدول رقم (17): يوضح القيام بالتدريب يتناسب مع مؤهلاتك ومستواك التعليمي

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	49	%80.3	%80.3	80.3
لا	12	%19.7	%19.7	%100.0
المجموع	61	%100.0	%100.0	

من خلال الجدول إن نسبة %80.3 من المبحوثين يرون إن القيام بالتدريب يتناسب مع مؤهلاتهم وهم يمثلون أعلى نسبة. أما نسبة %19.7 يرون إن التدريب لا يتناسب مع مؤهلاتهم فهي تمثل أدنى نسبة

ونستنتج من النتائج إن القيام بالتدريب يتناسب مع المؤهلات وهذا راجع إلى كون المنظمة تسعى لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة من خلال التدريب والاستغلال الأقصى لموارد بشرية مؤهلة والتمتع بقدرات علمية وعملية ومعارف عامة وهذا ما يوفره التدريب الهادف وما يتطلب من توافق بين متطلبات الوظيفة والفرد.

جدول رقم (18): يوضح التدريب على الوسائل الجديدة التي تطبقها المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	39	%63.9	%63.9	%63.9
لا	22	%36.1	%36.1	%100.0
المجموع	61	%100.0	%100.0	

نلاحظ من خلال الجدول نسبة المبحوثين الذين يؤكدون القيام بالتدريب على الوسائل الجديدة التي تطبقها المؤسسة قدرت ب: %63.9 وتليها نسبة الذين يرون بان المؤسسة لا تقوم بالتدريب على الوسائل الجديدة التي تطبقها المؤسسة.

ويرجع تفسير ذلك إن المؤسسة تقوم بالتدريب على الوسائل الجديدة لأغلبية الموظفين فاستفادة العنصر البشري من فترات تدريبية يؤمن له الاستغلال الجيد للموارد المتاحة ويمكن من إتاحة الفرص أمام الفرد بالتكوين والإعداد وتقليل الإشراف والرقابة إلى جانب تحسين إنتاجية الموظف والتأهيل الجيد للوسائل التي تطبقها المؤسسة الإستشفائية بتليلان

جدول رقم (19) يوضح التدريب من اجل تنمية المهارات لاكتساب خبرات جديدة

التدريب من اجل تنمية المهارات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	35	%57.4	%57.4	%57.4
لا	26	42.6	%42.6	100.0%
المجموع	61	%100.0	100.0%	

نلاحظ من خلال الجدول إن نسبة المبحوثين الذين يرون ان المؤسسة توفر برنامج تدريب من اجل تنمية المهارات لاكتساب خبرات جديدة هي أعلى نسبة قدرت ب: %57.4 وتليها نسبة المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة لا توفر برنامج التدريب من اجل تنمية المهارات لاكتساب خبرات جديدة بنسبة قدرت %42.6

نستنتج إن المؤسسة تقوم بتوفير برنامج تدريب من اجل تنمية المهارات لاكتساب خبرات جديدة جيدة وذلك كونه يعمل على زيادة القدرات والتأقلم مع الأعمال وتعزيز القوى العاملة وتجديد للمعلومات وتمكين الموارد البشرية من تحقيق مختلف العوامل التي تساعد على تحمل المسؤولية والرضا عن الأداء وخلق الدافع لأداء الأعمال بكفاءة

جدول رقم (20) يوضح التدريب اثناء الخدمة يتيح الفرصة لزيادة الدقة في العمل القدرة على التنفيذ

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	54	%88.5	%88.5	%88.5
لا	7	%11.5	%11.5	%100.0
المجموع	61	%100.0	100.0%	

نلاحظ من خلال الجدول ان جل المبحوثين يرون إن القيام بالتدريب أثناء الخدمة يتيح الفرصة لزيادة الدقة في العمل والقدرة على التنفيذ بنسبة قدرت ب: %88.5 حيث إن نسبة

11.5% لا يولون أهمية القيام بالتدريب أثناء الخدمة لإتاحة الفرصة لزيادة الدقة في العمل والقدرة على التنفيذ.

ومن نستخلص إن القيام بالتدريب أثناء الخدمة يتيح الفرصة لزيادة الدقة في العمل والقدرة على التنفيذ، يؤدي إلى خلق التوازن في تأدية الأعمال والتنسيق والتنظيم وتحقيق منافع عدة من تعليم واستثمار العنصر البشري وتحقيق أهداف المنظمة وتحسين من طاقات وقدرات الأفراد اللازمة لإدارة شؤونهم

جدول رقم (21) يوضح مساهمة التدريب في زيادة معدلات الإنتاج والقدرة على مواجهة المشاكل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	54	%88.5	%88.5	%88.5
لا	7	%11.5	%11.5	%100.0
المجموع	61	%100.0	%100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن معظم إجابات المبحوثين تشير إلى مساهمة التدريب في زيادة معدلات الإنتاج والقدرة على مواجهة المشاكل بنسبة قدرت ب: 88.5% وتليها نسبة 11.5% من المبحوثين يرون انه التدريب لا يساهم في زيادة معدلات الإنتاج والقدرة على مواجهة المشاكل وذلك نظر عدم تلقي هذه الفئة لعملية التدريب مما ينعكس سلبا على الاهتمام بعملية التدريب

ومنه نستنتج أن التدريب يساهم في زيادة معدلات الإنتاج والقدرة على مواجهة المشاكل مما يعود على الموظف والمؤسسة بالنفع ويعمل على تجنب المخاطر وإتقان العمل وتوليد الرغبة والدافعية للإنجاز والانخفاض في معدل دوران العمل وبالتالي استثمار الجانب السلوكي للموظف وتقديم المعلومات التي تساعد على مواجهة المشاكل وتقليصها لتحقيق الأهداف المرجوة

جدول رقم (22) يوضح منح المؤسسة تحفيزات مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على التدريب.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	24	%39.3	%39.3	%39.3
لا	37	%60.7	%60.7	%100.0
المجموع	61	%100.0	100.0%	

نلاحظ من خلال الجدول إن أكثر العمال يؤكدون على إن المؤسسة لا تقوم بمنح المؤسسة تحفيزات مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على التدريب وذلك بنسبة 60.7% وتليها نسبة المبحوثين الذين أدلو بان المؤسسة تقوم بمنح المؤسسة تحفيزات مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على التدريب بنسبة قدرت ب 39.3%

ومن نستنتج إن معظم العمال يرون أن المؤسسة لا تقوم بمنح تحفيزات مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على التدريب حيث إن الحوافز المادية والمعنوية تساهم في تشجيع العاملين وتحفيز الرغبات الذاتية والحاجات الاجتماعية وتعزيز المنافسة بين الموظفين وتقلل من سلبيات العمال فالمؤسسة تعطي أهمية للتحفيز و الاهتمام بالكفاءات البشرية واستغلالها , كما إن للحوافز سواء كانت المادية والمعنوية فهو أسلوب تضمن من خلاله المنظمة قيام العمل بأداء عملهم بشكل أفضل لان العامل يدفعه الحافز لأداء أكثر حتى ولو كان معنويا ويدفعه للحصول على عائد أكيد و يمكن من زيادة إنتاجية الأفراد ويربط الإنتاجية بنظام سليم للأجور المشجعة وتجنب العمل الروتيني والتقليل من الجهود وهذا ما يبعث الطمأنينة لجميع الأطراف العاملة وتجعل الفرد أكثر اجتماعيا وقد يكون التشجيع لفظيا ومعنويا كمان تطبيق نظام الحوافز يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاج وبالتالي ضمان الاستمرارية للمؤسسة

جدول رقم (23) يوضح برنامج التدريب يساهم في زيادة القدرات ورفع مستوى الكفاءة بعد التدريب.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	31	%50.8	%50.8	%50.8
لا	30	%49.2	%49.2	%100.0
المجموع	61	%100.0	%100.0	

نلاحظ إن معظم المبحوثين وهم يمثلون نسبة 50.8% يرون ان يتم بناء برنامج تدريبي يساهم في زيادة القدرات ورفع مستوى الكفاءة بعد التدريب وتليها نسبة 49.2% يرون انه لا يتم بناء برنامج تدريبي يساهم في زيادة القدرات ورفع مستوى الكفاءة بعد التدريب

ومن ذلك نستنتج إن التدريب يعد احد العناصر الفعالة والتي يمكن ان تستند عليها المنظمة للاستفادة من العنصر البشري من فترات تدريبية تكسبه الثقة والزيادة في مرد ودية الأداء والثقة إذ إن التدريب يعتبر من أكثر جوانب الاستثمار في العنصر البشري فعالية وتأثير والحب للعمل وتقدير للأفراد لتحقيق الرضا عن العمل والتمتع بقدرات علمية واستفادة العمال من فترات التدريب تكسبهم اجر كبير وتؤمن لهم وظائفهم

جدول رقم (24) يوضح مساعدة التدريب على مواكبة التغيرات الجديدة وتجنب الأخطاء

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	56	%91.8	%91.8	%91.8
لا	5	%8.2	%8.2	%100.0
المجموع	61	%100.0	%100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن معظم المبحوثين يرون أن التدريب يساعد على مواكبة التغيرات الجديدة وتجنب الوقوع في الأخطاء وقدرت نسبتهم 91.8% في حين إن المبحوثين الذين يرون التدريب لا يعمل على مواكبة التغيرات الجديدة وتجنب الوقوع في الأخطاء جاءت بنسبة ضئيلة نظرا لعدم تلقي التدريب لهذه الفئة وقد مثلت بنسبة 8.2%

ومنه نستخلص إن للتدريب دور كبير في مواكبة التغيرات الجديدة وهذا يتطلب الانفتاح للمنظمة على العالم الخارجي المحيط بها وتنظيم دورات تدريبية خارجها لتدريب الموارد البشرية وتبادل الخبرات وتنسيق الجهود بين مختلف الوظائف والأماكن المخصصة للدورات التدريبية والمنافسة من أجل مواكبة التطورات التي تطرأ على العالم الخارجي وحسن استغلال رأس المال البشري والاستفادة بأقصى حد لتجنب الوقوع في الأخطاء.

جدول رقم (25) يوضح التدريب يتيح فرص تفويض السلطة وتقليل الإشراف واتخاذ القرار.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	44	%72.1	%72.1	%72.1
لا	17	%27.9	%27.9	%100.0
المجموع	61	%100.0	%100.0	%

نلاحظ من خلال الجدول إن أغلب المبحوثين الذين يرون إن التدريب يتيح فرص تفويض السلطة وتقليل الإشراف واتخاذ القرار ب %72.1 في حين إن نسبة %27.9 يرون انه التدريب لا يتيح فرص تفويض السلطة وتقليل الإشراف واتخاذ القرار

ومنه نستنتج إن التدريب يتيح فرص تفويض السلطة واتخاذ القرار للعاملين في المؤسسة الإستشفائية بتليلان كما انه يؤمن الوظيفة وينقص من حدة الإشراف والرقابة والمباشرة على الأداء من خلال إتاحة الفرص للفرد وإعطاء هامش من المبادرة لاتخاذ القرار وتفويض السلطة حسب مؤهلاتهم وكفاءتهم وقدراتهم ويعني ذلك تحقيق درجة من الرضا وزيادة الدافعية للمورد البشري إلى العمل كل حسب مجال تخصصه وقدراته ومؤهلاته كما يرجع ذلك إلى طبيعة الأعمال التي يمارسونها والتي ترتبط بالدقة وهذا راجع إلى الرقابة والتقيد بالأوامر واللوائح والتخصص وقوة الشخصية ووعي الضمير والخبرة وطبيعة الأعمال الموكلة مما ينعكس على اتخاذ القرارات ويجعلها أكثر جرأة ودقة وتقليص من الإجراءات

البيروقراطية مما يعزز الثقة بينهم وتؤخذ قراراتهم على محمل الجد ثم تمكينهم من خلال إعطاءهم صلاحيات في اتخاذ القرارات من قبل المرؤوسين وتفويض السلطة والإشراف

جدول رقم (26) يوضح مساهمة التدريب على التشجيع الإبداعي وتعديل السلوك المتوقع.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	52	%85.2	%85.2	%85.2
لا	9	%14.8	%14.8	%100.0
المجموع	61	%100.0	%100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن أغلب المبحوثين يرون إن التدريب يساهم على التشجيع الإبداعي وتعديل السلوك المتوقع بنسبة قدرت %85.2 في حين إن %14.8 من المبحوثين يرون أن التدريب لا يساهم على التشجيع الإبداعي وتعديل السلوك المتوقع

ومنه نستنتج أن للتدريب محاولة لتغيير سلوك الأفراد والرغبة والاستعداد للتدريب وتعديل السلوك واستخدام أنماط سلوكية مقبولة جديدة في العمل بعد التدريب وتنويع الخبرات كما أن التدريب السلوكي ينعكس على أداء الأفراد بتزويد المهارات المتنوعة وتحسين العلاقات الاجتماعية وتشجيع السلوك الإبداعي ويتم ذلك بوجود جو مناسب يساعد حب العمل وانجاز الأعمال

جدول رقم (27) يوضح مساعدة التدريب في اكتساب المعارف لطرح الأفكار الجديدة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	52	%85.2	%85.2	%85.2
لا	9	%14.8	%14.8	%100.0
المجموع	61	%100.0	%100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن نسبة قدرت ب 85.2% يرون إن التدريب يساعد في اكتساب المعارف لطرح الأفكار الجديدة والقدرة على التعامل في حين أن نسبة 14.8% يرون ان التدريب لا يساعد في اكتساب المعارف لطرح الأفكار الجديدة والقدرة على التعامل.

ومنه نستنتج أن جل المبحوثين يرون إن التدريب يساعد على توفر الفرص المناسب لتضمين الأفكار والأساليب الجديدة في العمل كما يلعب التعليم دور في طرح الأفكار الجديدة لان التعليم يعتبر استثمار في العنصر البشري ويؤدي إلى تحقيق منافع عدة ويعمل على زيادات الاتجاهات للقدرة على التعامل و اثر ثقافي يسعى الفرد من خلاله لطرح الأفكار جديدة تتماشى مع متطلبات العمل وتعد محددًا أساسيًا لما تحققه المنظمة من أهداف طالما إن مجموعة المعارف المتراكمة والتي يحصل عليها الفرد تحققه من قيمة إضافية.

جدول رقم (28) يوضح الوقت المحدد للتدريب كافي لاستيفاء الأهداف المرجوة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	26	42.6%	42.6%	42.6%
لا	35	57.4%	57.4%	100.0%
المجموع	61	100.0%	100.0%	

نلاحظ من خلال الجدول إن اغلب المبحوثين يرون أن الوقت المحدد للتدريب غير كاف لاستيعاب الأهداف المرجوة و قدرت ب 57.4% وتليها نسبة المبحوثين الذين يرون أن الوقت المحدد للتدريب كافي لاستيفاء الأهداف المرجوة بنسبة 42.6%

ومنه نستنتج أن الوقت المحدد للأهداف المرجوة له تأثير كبير على العملية التدريبية من تخطيط دقيق للاحتياجات التدريبية وتصميم برامج تدريبية تساهم في إنجاح عملية التدريب والتخطيط والتأطير الجيد من طرف أكفاء والروتينية في العملية التدريبية ومشاركة العاملين فيها وتخصيص اكبر وقت والاستعداد لها وتوفير الوقت المناسبة للدورة وعدم ربطها بفترات العمل إلا عند الضرورة ومشاركة العاملين في التخطيط وتقييمها

جدول رقم (29) يوضح الأماكن المخصصة للدورة التدريبية مناسبة للعاملين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	34	%55.7	%55.7	%55.7
لا	27	%44.3	%44.3	%100.0
المجموع	61	%100.0	%100.0	

نلاحظ من خلال الجدول ان معظم إجابات المبحوثين حول الأماكن المخصصة للدورة التدريبية ترى إنها مناسبة للعاملين وذلك بنسبة قدرت ب %55.7 وتليها نسبة %44.3 من المبحوثين ترى أن الأماكن المخصصة للدورة التدريبية مناسبة للعاملين وذلك راجع إلى طبيعة العمل والتخصص واللامبالاة بالتدريب

ومن ذلك نستخلص إن المؤسسة تعطي أهمية للأماكن المخصصة للدورات التدريبية المناسبة للعاملين وذلك يرجع إلى توفير جو مناسب للعاملين وتوفير الإمكانات المادية والبشرية اللازمة ومتابعة نشاط التدريب للمساعدة على اكتساب مهارات ومعارف جيدة وجعل الموظف يشعر بروح المسؤولية والتقدم والانضباط

جدول رقم (30) يوضح بناء برنامج تدريبي لإشغال الوظائف الجديدة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	35	%57.4	%57.4	%57.4
لا	26	%42.6	%42.6	%100.0
المجموع	61	%100.0	%100.0	

نلاحظ إن جل أراء المبحوثين ترى انه يتم بناء برنامج تدريبي لإشغال الوظائف الجديدة بنسبة %57.4 وتليها نسبة قدرت %42.6 ترى انه لا يتم بناء برنامج تدريبي لإشغال الوظائف الجديدة.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تقوم ببناء برنامج تدريبي لإشغال الوظائف الجديدة والتي تكون غالبا ضمن خطط المؤسسة واحتياجاتها وعلى حسب الوظائف والمناصب واحتياجات العاملين .

جدول رقم (31) يوضح اختيار المدربين على أساس الكفاءة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	42	%68.9	%68.9	%68.9
لا	19	%31.1	%31.1	%100.0
المجموع	61	%100.0	%100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن جل أراء المبحوثين ترى بأنه يتم اختيار المدربين على أساس الكفاءة %68.9 بينما بعض من المبحوثين يرون بأنه لا يتم اختيار المدربين على أساس الكفاءة وذلك بنسبة قدرت ب %31.1

ومنه نستنتج إن المؤسسة لها اهتمام باختيار المدربين وذلك راجع إلى التحديد الهدف من الدورة التدريبية من تنمية وزيادة المعلومات للعاملين واستغلال ما اكتسبوه على أحسن وجه وفق اختيار المدربين من ذوي الاختصاص والاهتمام المتبادل بين المدرب والمتدربين بحيث تكون له القدرة على التحليل واستخدام الأساليب المتنوعة والحرص على خروج المتدربين وقد اكتسبوا المهارات اللازمة التي تساهم في ترقية الموظف وتحقيق الأهداف للتدريب فالمدرّب يمثل عنصر مهم وفعال في نجاح أو فشل عملية التدريب

جدول رقم (32) يوضح بناء برنامج التدريب للتركيز على تقييم أداء العاملين ونتائج التدريب

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	36	%59.0	%59.0	%59.0
لا	25	%41.0	%41.0	%100.0
المجموع	61	%100.0	%100.0	

نلاحظ من الجدول أعلاه إن نسبة 59.0% من المبحوثين ترى انه يتم بناء برنامج التدريب للتركيز على تقييم اداء العاملين وتقييم نتائج التدريب الذي تلقوه , وتليها نسبة قدرت ب41.0% ترى انه لا يتم بناء برنامج التدريب للتركيز على تقييم داء العاملين وتقييم نتائج التدريب

ومنه نستنتج إن جل المبحوثين يرون أن المؤسسة تقوم وذلك راجع لأهمية التقييم لمعرفة نجاح العملية التدريب لان مرهون استمرارها بكفاءات مواردها ومهارات وخبرات مواردها البشرية بالعاملين وتحسين من مستواهم ويكون ذلك من تقييم أدائهم دوريا لمعرفة نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف ومعالجتها وشعور العاملين بأنهم محل اهتمام من طرف الرؤوسين وكذا الاطلاع من طرف المتدربين على نتائج التقييم ومشاركتهم أو من ينبو عليهم ويتم بكل أسس وموضوعية وتحت إشراف الرؤوسين

جدول رقم (33) يوضح يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية وموضوعية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	38	62.3%	62.3%	62.3%
لا	23	37.7%	37.7%	100.0%
المجموع	61	100.0%	100.0%	

نلاحظ من خلال الجدول إن نسبة 62.3% من المبحوثين ترى انه يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية وموضوعية وتليها نسبة المبحوثين التي قدرت ب: ترى انه 37.7% لا يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية وموضوعية.

ومنه نستنتج إن جل المبحوثين الذين يعملون بالمؤسسة يرون بأنه يتم تقييم الأداء على أسس علمية موضوعية , وذلك لما توليه المؤسسة من تطبيق لمبدأ العدالة والمساواة بين العاملين لإعطاء كل ذي حق حقه وكذا إظهار نتائج التقييم للموظفين وعدم التحيز وتوفير

بطاقة الأداء للموظفين وكذا إشراك بعض المسؤولين المباشرين في عملية التقييم أو من يختارهم المسئول لتقييم نتائج التدريب وتبقى نتائج التقييم تحت إشراف المرؤوسين ووجود معايير لتقييم أداء الموظف وانفراد المؤسسة ببعض الخصائص المهنية الإدارية والإشراف لدى المديرين والإداريين والرقابة حيث تكون السلطة في يد المسئول المباشر الذي يتولى عملية التقييم

جدول رقم (34) يوضح مشاركة العاملون في تقييم نتائج التدريب الذي تلقوه

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	27	%44.3	%44.3	%44.3
لا	34	%55.7	%55.7	%100.0
المجموع	61	%100.0	%100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن جل المبحوثين يرون أن المؤسسة لا تقوم بمشاركة العاملين في تقييم نتائج التدريب الذي تلقوه بنسبة قدرت ب: %55.7 بينما بعض من المبحوثين يرون أن المؤسسة تقوم بمشاركة العاملين في تقييم نتائج التدريب الذي تلقوه وذلك بنسبة %44.3 ومنه نستخلص إن مشاركة العاملين في نتائج التدريب الذي تلقوه تكون له أهمية كبيرة فهي تساعد على التشخيص الصحيح لعملية لتدريب ومدى ملائمتها لحاجات الموظف المهنية لان مشاركة بعض العاملين الذين تلقوا التدريب تعتبر همزة وصل بين الادارة والموظفين وكذا الوقوف على المصاعب التي تعترض العملية التدريبية تجب الوقوع فيها وتجنب الروتين في اتخاذ القرارات فهي تساهم كذلك في كسب الموظف وإعطاء الأهمية للتدريب والتوصل بين الرئيس والمرؤوسين عفي عملية التدريب بتحديد أهدافها بما يخدم المصلحة العامة الخاصة

جدول رقم (35) يوضح محتوى التدريب يتناسب متطلبات الوظيفة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	43	%70.5	%70.5	%70.5
لا	18	%29.5	%29.5	%100.0
المجموع	61	%100.0	%100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن جل المبحوثين يرون أن محتوى التدريب يتناسب متطلبات الوظيفة وقدرة نسبتهم ب %70.5 في حين إن المبحوثين الذين يرون أن محتوى التدريب لا يتناسب متطلبات الوظيفة قدرت نسبتهم ب %29.5.

ومنه نستخلص أن المؤسسة تقوم بنشاط التدريب الذي يتلاءم مع محتوى التدريب وذلك من خلال التخطيط المسبق لعملية للتدريب وتنظيمه وتوقيع الإمكانات المادية والبشرية اللازمة ومتابعة النشاط وتقويمه وإعداد المادة التدريبية المناسبة لمتطلبات التدريب وعدم إهدار الوقت والجهد والمال واستهلاك ميزانية التدريب من أجل القيام بعملية التدريب دون تسطير الأهداف بل من الاختيار المناسب للدورات التدريبية والاحتياج والتنوع بما يخدم مصلحة متطلبات الوظيفة والفرد

جدول رقم (36) يوضح استفادت من برنامج التدريب الذي تلقت

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	48	%78.7	%78.7	%78.7
لا	13	%21.3	%21.3	%100.0
المجموع	61	%100.0	%100.0	

نلاحظ من خلال الجدول أجابوا بالاستفادة من برنامج التدريب الذي تلقوه بنسبة قدرت ب %78.7. في حين إن نسبة 20.3 % من المبحوثين يرون أنه لم يستفيدوا برنامج التدريب الذي تلقوه

ومنه نستخلص إن المؤسسة الإستشفائية توالي اهتمام في إعداد البرامج التدريبية بما يتناسب مع محتوى التدريب نظر لأهمية التدريب لأنه يمنح مكانة خاصة وعملية أساسية وشاملة يجب إتباعها في تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة بهدف رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات للأفراد وتعديل ميولهم وتصرفاتهم والاستفادة القصوى من العنصر البشري لأداء المهام والواجبات .

جدول رقم (37) يوضح التدريب يكون وفق طرق وأسس علمية وبصفة دورية ومحددة أم على حسب احتياجات العاملين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
وفق طرق وأسس علمية وبصفة دورية ومحددة	20	%32.8	%32.8	%32.8
حسب احتياجات العاملين	26	%42.6	%42.6	%83.6
أخرى أذكرها	9	%14.7	%14.7	%92.5
المجموع	55	%90.2	%100.0	%100.0
بيانات مفقودة	6	%9.8		
المجموع	61	%100.0		

نلاحظ من خلال الجدول إن نسبة تقدر ب32.8 من المبحوثين يرون انه التدريب يتم تخطيطه وفق طرق وأسس علمية وبصفة دورية ومحددة كما إن نسبة تقدر ب42.6% من المبحوثين ترى إن التدريب يكون على حسب احتياجات العاملين بينما نسبة تقدر ب14.7% قد أدلو بأخرى

ومنه نستنتج إن المؤسسة الإستشفائية توالي اهتمام لتصميم برامج التدريب على بناء على احتياجات العاملين وكذا على أسس علمية وبصفة دورية ومحددة وهذا ما يؤكد احتياج الأفراد لتدريب للمساهمة في زيادة الكفاءة ورضاهم لأنه مكانة الفرد تتحدد بمقدر المعلومات والخبرة التي يمتلكها والتي تمكنه من نيل درجات عليا والتدرج في السلم الوظيفي كما ان العامل ينظر إلى التدريب كمتطلب أساسي وضروري لتحقيق التنمية والتطوير في كما ونوعا حتى يكون الفرد ذا كفاءة عالية الرجل المناسب في المكان المناسب.

كما إن بعض العاملين يرون إن التدريب يكون حسب الظروف والمستويات العاملين والحالات وكذا على حسب احتياجات المؤسسة وعلى حسب رغبة الإدارة وكذا عند استقدام الآلات الجديدة وعلى حسب المناصب الشاغرة ويرى البعض الآخر انه يتم التدريب أحيانا فقط في المؤسسة

جدول رقم (38) يوضح الدورات التدريبية مهمة في تكوين العنصر لبشري

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
مهمة بالتأكد	34	%55.7	%61.8	%61.8
تنمية القدرات والمؤهلات	13	%21.3	%23.6	%85.5
أخرى أذكرها	8	%13.1	%14.5	%100.0
المجموع	55	%90.2	%100.0	
بيانات مفقودة	6	%9.8		
المجموع	61	%100.0		

نلاحظ من خلال الجدول إن جل المبحوثين يرون إن الدورات التدريبية مهمة في تكوين العنصر البشري بنسبة قدرت ب 55.7% في حين إن 21.3% يرون إنها تساهم في تنمية القدرات والمهارات وكذا نسبة قدرت ب 13.1% قد أدلو بأخرى .

ومنه نستخلص إن عمال المؤسسة الإستشفائية بتليلان يؤكدون على أهمية الدورات التدريبية في تكوين العنصر البشري وكذا تنمية القدرات والمؤهلات وتحسن الكفاءة الذاتية وتساهم في ترقية الموظف وزيادة الإنتاجية الفردية فالتدريب المهني يحقق التوازن في المهارة أي وضع العامل في المكان الذي يتناسب مع متطلبات الوظيفة ومع السمات الشخصية للعامل كما إن التدريب والتعليم يؤديان وظائف متعددة كالاستمرارية وحب العمل والتطلع والنظر إلى المستقبل نظرة وفاء وازدهار، كما إن بعض الموظفين يرون إن الدورات مهمة في تكوين العنصر البشري لأنها تساعد على تجنب المصاعب والتسيير الحسن للمؤسسة وتنمية القدرات الذهنية والفكرية واكتساب الخبرة

جدول رقم (39) يوضح مساعدة التدريب على إتقان وتنفيذ الأعمال بشكل جيد

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	53	86.9%	86.9%	86.9%
لا	8	13.1%	13.1%	100.0%
المجموع	61	100.0%	100.0%	

نلاحظ من خلال الجدول إن نسبة قدرت ب 86.9% توضح مساعدة برنامج التدريب على إتقان عملك أكثر وتنفيذ الأعمال بشكل جيد

في حين إن نسبة من المبحوثين قدرت ب 13.1% ترى بان التدريب لا يساعد على إتقان العمل ملك أكثر وتنفيذ الأعمال بشكل جيد نظرا لعدم تلقي التدريب .

ومنه نستنتج إن اغلب الموظفين في المؤسسة الإستشفائية بتليلان يرون بان البرامج التدريبية لها دور في إتقان الأعمال متى كانت الظروف متوفرة لأن التدريب يمكن الموظف من القدرة على زيادة المعلومات والدفع للعمل وبذل المزيد من الجهد والقيام بأعمال متميزة

وتحمل المسؤولية والتقدير المعنوي والثقة والقوة وتحقيق التقدم الشخصي والقدرة على التعلم والإتقان وتحسين نوعية الأداء بالسرعة المطلوبة والتمكن من التنفيذ بسهولة

جدول رقم (40) يوضح مساعدة التدريب في القدرة على تحمل المسؤولية و تزيد من الولاء للعمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	52	%85.2	%85.2	%85.2
لا	9	%14.8	%14.8	%100.0
المجموع	61	%100.0	%100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن نسبة 85.2% من المبحوثين تدلي بمساعدة التدريب في القدرة على تحمل المسؤولية التي تزيد من الولاء للعمل في حين إن بعض من المبحوثين يرون بأن التدريب ليس له علاقة القدرة على تحمل المسؤولية التي تزيد من الولاء للعمل بنسبة قدرت بـ 14.8%

نستنتج إن التدريب ينمي لدى الفرد الاستعداد لتحل المسؤولية والقدرة والبراعة والجدية في العمل والانضباط الذي يظهر في التفاني وتولي الشعور بالمسؤولية وزيادة وتيرة الولاء وبالأهمية والدافعية للإنجاز والإتقان وتحقيق مستويات أفضل من الأداء وتبقى اليقظة والتحلي بالضمير الأخلاقي والمهني هي الأساس في تحمل أعباء العمل وتأديته بالشكل المطلوب وبذل أقصى جهد ممكن ولو على حسب الظروف الشخصية لان الأفراد يعتقدون بالأداء المنجز وحسب المؤهلات والأعمال الموكلة

جدول رقم (41) يوضح التدريب له علاقة في حل المشكلات التي تواجه بعض العاملين بمساعدة بعضهم البعض.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	50	%82.0	%82.0	%82.0
لا	11	%18.0	%18.0	%100.0
المجموع	61	%100.0	%100.0	

نرى من خلال الجدول إن جل المبحوثين يرون بان التدريب له علاقة في حل المشكلات التي تواجه بعض العاملين بمساعدة بعضهم البعض وذلك بمساعدة بعضهم البعض وقدرت نسبتهم ب %82.0 في حين إن نسبة %18.0 يرون بان التدريب ليس له علاقة في حل المشكلات التي تواجه العاملين وذلك بمساعدة بعضهم البعض

ومنه نستخلص أن التدريب يكتسب أهمية كبيرة في مواجهة المشاكل والتصدي لها وتخفيض حوادث العمل وقد يتطلب ذلك العمل الجماعي من خلال التواصل والمحافظة على العلاقات الاجتماعية واستغلال عملية التدريب في تقديم أهم الطرق لرفع من تحسين الأداء والقدرات الفنية والمواهب المبتكرة لكي تتسجم مع التغيرات التي تطر على ظروف العمل في ضوء التدريب والتعامل الجماعي لما له من نجاعة في التفاعل مع مختلف الوظائف والإفراد وسد الفجوة بين العاملين

جدول رقم (42) يوضح مساعدة التدريب في زيادة المعلومات والإخلاص والرضا

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	53	%86.9	%86.9	%86.9
لا	8	%13.1	%13.1	%100.0
المجموع	61	%100.0	%100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن نسبة المبحوثين الذين يرون مساعدة التدريب في زيادة المعلومات والإخلاص والرضا عن العاملين بنسبة قدرت %86.9 وتليها نسبة المبحوثين

الذين يرون إن التدريب لا يساعد في زيادة المعلومات والإخلاص والرضا عن العاملين بنسبة قدرت ب 13.1%

إن التدريب كما يرى جل المبحوثين في المؤسسة بان له القدرة على زيادة المعلومات والإخلاص والرضا عن العمل وزيادة المعلومات ورفع الكفاية الإنتاجية التي تمكن من استغلال للمورد البشري واستثمارها

في مواقع عمل مختلفة وفي اقل وقت ممكن مما يمكن العامل من زيادة الإخلاص والشعور بالرضي عن العمل والولاء للمنظمة

جدول رقم (43) يوضح لمس روح التعاون بين الأفراد وحرية التواصل مع الزملاء.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	46	75.4%	75.4%	75.4%
لا	15	24.6%	24.6%	100.0%
المجموع	61	100.0%	100.0%	

نلاحظ من خلال الجدول إن اغلب المبحوثين يرون بأنه يوجد روح التعاون بين الأفراد وحرية التواصل مع الزملاء وقدرت نسبتهم ب 75.4% في حين إن 24.6% من المبحوثين يرون بأنه لا يوجد روح التعاون بين الأفراد وحرية التواصل مع الزملاء.

ومنه نستخلص إن جل المبحوثين يرون بان التعاون بين الزملاء يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ويضمن حسن الأداء وإقامة علاقات مهنية, تساهم في تقديم أداء أفضل وحسن التعاون وبذل المزيد من الجهد في إطار العلاقات التعاونية وتسهيل فتح قنوات الاتصال حتى تضمن للفرد حرية التواصل والتعاون الجماعي لترقية الموظف والتفاعل الاجتماعي ورفع روح المبادرة والإخلاص والاستقرار التنظيمي

جدول رقم (44) يوضح قيام المؤسسة بتدريب العاملين في بناء فرق عمل فعالة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	32	%52.5	%52.5	%52.5
لا	29	%47.5	%47.5	%100.0
المجموع	61	%100.0	%100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن نسبة من المبحوثين قدرت بـ 52.5% توضح قيام المؤسسة بتدريب العاملين في بناء فرق عمل فعالة في حين إن نسبة قدرت بـ 47.5% من المبحوثين توضح عدم قيام المؤسسة بتدريب العاملين في بناء فرق عمل فعالة وذلك نظر لبعض التخصصات والافراد ببعض الأعمال الموكلة وبعض التي تحتاج العمل في بناء فرق عمل فعالة، كما إن العمل في بناء فرق عمل فعالة يشجع على العمل الجماعي والفريقي وفتح المجال للموظفين لاختيار طريقة العمل وإتاحة فرص للأكفاء للقيادة والتعلم من التجارب الشخصية واستخدامها في معالجة الأخطاء والميل إلى الانتماء للجماعة والرغبة والمثابرة والنشاط واستشعار الموظفين بأهمية الجماعة والتمسك داخل الجماعة بما يخدم مصلحة المنظمة والأفراد كما إن العامل يزيد عطاؤه وترتفع مكانته إذا عمل في إطار فريق عمل متجانس ويزيد من كفاءته وطموحاته ورفع معنويات العامل وارتباطه واستقراره والتقليل من الغياب والإشراف والتطور والاستمرارية والوفاء للعمل والمنظمة

جدول رقم (45) يوضح مساهمة الدورات التدريبية على التوجيه والإرشاد للعاملين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	49	%80.3	%80.3	%80.3
لا	12	%19.7	%19.7	%100.0
المجموع	61	%100.0	%100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن معظم العاملين يرون في الدورات التدريبية مساهمة على التوجيه والإرشاد للعاملين لإنجاز الأعمال بسهولة وقدرت نسبتهم ب 80.3% في حين إن 19.7% يرون في الدورات التدريبية ليس لها مساهمة على التوجيه والإرشاد للعاملين لإنجاز الأعمال بسهولة

ومنه نستخلص إن مساهمة التدريب في التوجيه تضمن تفاصيل أداء الوظائف تكسب القدرة على التوجيه والإرشاد وتنمي مهارات الأفراد الفنية وإظهار حاجاته للإرشاد والتوجيه وتحسين أدائه بالشكل المطلوب والذي يساعد على تحقيق مستويات أفضل ويزيد من مهاراته من أمداد للمعلومات والمعرفة اللازمة من أساليب وطرق الأداء الضرورية التي تضمن تفاصيل أداء الوظائف والقدرة على التوجيه والإرشاد .

جدول رقم (46) يوضح مساعدة التدريب في زيادة الفاعلية والقابلية والعمل بأسلوب متميز.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	50	82.0%	82.0%	82.0%
لا	11	18.0%	18.0%	100.0%
المجموع	61	100.0%	100.0%	

نلاحظ من خلال الجدول إن نسبة 82.0% من المبحوثين يرون إن التدريب يساعد في زيادة الفاعلية والقابلية والعمل بأسلوب متميز في حين إن 18.0% من المبحوثين يرون إن التدريب لا يساعد في زيادة الفاعلية والقابلية والعمل بأسلوب متميز وهذا ما يدفعنا غالى استنتاج إن معظم المبحوثين يرون في التدريب زيادة للدافعية والقابلية والعمل بأسلوب متميز وذلك يرجع إلى التدريب الذي يساعد على رفع الحماس ودافعية العاملين ويرفع من خدماتهم فيزداد انشدا دهم إلى المنظمة ويرتقي ولاءهم للعمل وزيادة العناية بالعمل ويرفع من قدرات ومعرفة الموظف بعمله وكيفية التعامل أثناء تأدية واجباته

جدول رقم (47) يوضح مساعدة اتصال العاملين مع بعضهم في العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	55	%90.2	%90.2	%90.2
لا	6	%9.8	%9.8	%100.0
المجموع	61	%100.0	%100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن معظم المبحوثين %90.2 يؤكدون على إن مساهمة اتصال العاملين مع بعضهم في العمل يعمل على زيادة الإبداع والابتكار والبعض الآخر يرون على إن الاتصال لا يعمل على مساهمة العاملين مع بعضهم البعض في العمل على زيادة الإبداع والابتكار

نستخلص من هذا إن اتصال العاملين يساهم في القدرة على التعلم واكتساب المهارات التي تنمي الاستعداد للعمل في إطار متكامل ومتماسك لتحقيق التفوق ضمن فريق عمل ذو مستوى عال من الانجاز وتحمل المسؤولية والاهتمام بالابتكار والسعي لتحقيق الأهداف والشعور بالرضا عند الانجاز وتكوين العلاقات الشخصية التي تتسم بالتوافق والانسجام ضمن التواصل الجماعي لتحقيق الأهداف المسطرة

جدول رقم (48) يوضح الحصول على الترقية أو الحوافز يشجع على أداء الأعمال بجدية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	56	%91.8	%91.8	%91.8
لا	5	%8.2	%8.2	%100.0
المجموع	61	%100.0	%100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن نسبة %91.8 من المبحوثين يرون في الحصول على الترقية أو الحوافز يشجع على أداء الأعمال بجدية وكفاءة أما نسبة %8.2 من المبحوثين لا يرون في الحصول على الترقية أو الحوافز يشجع على أداء الأعمال بجدية وكفاءة

ونستنتج إن الحوافز من شأنها أن تزيد من الاستفادة من قدرات الموظفين وتوظيفها بشكل يقلل من سلبيات العمل لأن الحوافز من شأنها أن تنعكس على أهداف المنظمة وتتفاعل معها وتعمل على استثمار طاقات الموظفين بشكل نافع ومثمر وتحفيز الرغبات الذاتية والحاجات الاجتماعية وتعزيز المنافسة بين الموظفين وتوفير قواعد عمل سليمة وإزالة القواعد العمل غير ضرورية وعدم إخفاء المعلومات التي تهم الحوافز ووضع أهداف لتحسين مساهمة الموظفين في العمل من خلال المبادرات التي يقوم بها قد يحتاج الموظف في كثير من الحافز المعنوي لأنه يزيد الولاء للمنظمة والشعور بالانتماء للمنظمة

جدول رقم (49) يوضح شعور العاملين بالتحفيز بعد الخضوع لبرنامج التدريب.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	50	%82.0	%82.0	%82.0
لا	11	%18.0	%18.0	%100.0
المجموع	61	%100.0	%100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن نسبة 82.0% من المبحوثين إنهم لديهم شعور بالتحفيز بعد الخضوع لبرنامج التدريب وتليها نسبة المبحوثين الذين يرون إن ليس لديهم شعور بالتحفيز بعد الخضوع لبرنامج التدريب ونسبتهم قدرت بـ 18.0%

ونستنتج من إن التدريب له دور في شعور العاملين بالتحفيز بعد خضوع لبرنامج التدريب وذلك نظر لموائمة التدريب مع الاحتياج المطلوب وإحداث تغيير هام في سلوكيات الأفراد وتلبية احتياجات العاملين والمنظمة في تنمية المهارات والإمكانيات وإتاحة الفرص للمتدرب لتطبيق ما تعلمه من خلال التدريب وكذا ملائمة التدريب مع مستواهم واتجاهاتهم العملية والتنظيمية وملائمة الوقت والمكان لمتطلبات التدريب وتنفيذه بكفاءة وتحديد الأداء والتحقق من الاستفادة من التدريب بعد الانتهاء وإعطاء الفرص لتطبيق ما تعلموه أثناء التدريب .

جدول رقم (50) يوضح طرق وآليات تقييم الأداء والمكافآت والحوافز تؤثر على الأداء.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	46	%75.4	%75.4	%75.4
لا	15	%24.6	%24.6	%100.0
المجموع	61	%100.0	%100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن جل الباحثين إن طرق وآليات تقييم الأداء والمكافآت والحوافز تؤثر على الأداء وقدرت نسبتهم ب %75.4 وتليها نسبة من الباحثين يرون إن طرق وآليات تقييم الأداء والمكافآت والحوافز لا تؤثر على الأداء بنسبة %24.6

ومنه نستخلص إن لطرق وآليات تقييم الأداء والمكافآت والحوافز تأثير على أداء الأفراد

وتزيد من شعور الموظف بالمسؤولية والوقوف على كفاءة وقدرات الموظفين وضمان معايير التقييم والحوافز التي تتسم بالموضوعية والحد من العوامل الشخصية التي تؤثر على تقرير التقييم وخضوع كافة العاملين إلى عملية التقييم وعدم التمييز وتحديد الموظفين الذين يستحقون المكافآت والترقية وزيادة الترقية للموظف بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة واستخدام القائمين على التقييم والنتائج من طرف الخبراء والمشرفين لم له من فوائد تعود على الموظف والمنظمة بالاستفادة من فرص التأدية لدى الموظفين والمنظمة

جدول رقم (51) يوضح القيام بالتدريب يؤدي إلى تحقيق وتغطية جوانب العجز في الأداء

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	55	%90.2	%90.2	%90.2
لا	6	%9.8	%9.8	%100.0
المجموع	61	%100.0	%100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن معظم الباحثين يرون ان القيام بالتدريب يؤدي إلى تحقيق أداء فعال وتغطية جوانب العجز في الأداء ونسبتهم قدرت ب %90.2 في حين إن

نسبة من المبحوثين يرون بان التدريب لا يؤدي إلى تحقيق أداء فعال وتغطية جوانب العجز في الأداء بنسبة قدرت بـ 9.8%

ويرجع تفسير ذلك إن للتدريب دور فعال في اكتساب المعارف التي تساهم في تغطية جوانب العجز وانجازه بصورة فلأداء المتميز يتمثل في التدريب الشامل ليستطيع الموظف أن يشغله بصورة تضمن له أريحية في العمل والفعالية في الانجاز ويزيد من مردود يته لتغطية جوانب العجز فكفاءة التدريب تساهم في صقل المهارات للموظفين وتجعلهم قادرين على تأدية واجباتهم فيزداد الولاء والعطاء وهو ما يثبت قدرة المنظمة على الاهتمام بتحسين نوعية أداء أفرادها بما يتماشى مع المتطلبات والاحتياج التنظيمية والشخصية

جدول رقم (52) يوضح الاهتمام بتنمية المعارف لدى الموظفين هو المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	52	%85.2	%85.2	%85.2
لا	9	%14.8	%14.8	%100.0
المجموع	61	%100.0	%100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن معظم المبحوثين يؤكدون على ان المؤسسة لديها الاهتمام بتنمية المعارف لدى الموظفين هو يمثل المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة بنسبة قدرت بـ 85.2% الذين إن المؤسسة لديها الاهتمام بتنمية المعارف لدى الموظفين وهو لا يمثل المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة بنسبة 14.8%

نلاحظ من النتائج المبين أعلاه إن المؤسسة تهتم بتنمية المعارف وذلك من خلال تحسين أداء الموظفين والقيام بعملية التدريب والمساهمة في تنمية الكوادر البشرية وتهيئتها والنهوض والتطوير للمنظمة لتحقيق الأهداف العامة من خلال الارتقاء بمستوى أداء الموظفين والعمل المتواصل والتدريب المستمر لبلوغ أفضل مستوى من الإنتاجية على مختلف الأصعدة وجل فكرة التدريب المستمر ويقع في صلب أعمالها.

جدول رقم (53) يوضح مساهمة التدريب في إقامة علاقات طيبة بين المسؤولين والموظفين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	51	%83.6	%83.6	%83.6
لا	10	%16.4	%16.4	%100.0
المجموع	61	%100.0	%100.0	

نلاحظ من خلال الجدول إن %83.6 من المبحوثين يرون مساهمة التدريب في إقامة علاقات طيبة بين المسؤولين والموظفين وزيادة الثقة بينهم في حين إن %16.4 يرون أن التدريب ليس لديه مساهمة في إقامة علاقات طيبة بين المسؤولين والموظفين وزيادة الثقة ومنه نستنتج إن للتدريب مساهمة في إقامة علاقة طيبة بين الرئيس والمروسين وزيادة الثقة ولما له من أهمية في التنسيق والتنظيم وتبادل الخبرات والتواصل المثمر بين جميع الأفراد العاملين ومنح الثقة والحوار المتبادل بين الموظفين والشعور بالانتماء والمفاضلة في القيام بالأعمال بما يحقق أهداف المنظمة والأفراد.

جدول رقم (54) يوضح يؤدي التدريب الى زيادة التواصل والتقدير والاحترام بين المسؤولين والموظفين للرفع من مستوى النشاط.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	56	%91.8	%91.8	%91.8
لا	5	%8.2	%8.2	%100.0
المجموع	61	%100.0	%100.0	

نلاحظ من خلال الجدول نسبة المبحوثين الذين يرون إن التدريب يؤدي إلى زيادة التواصل والتقدير والاحترام بين المسؤولين والموظفين للرفع من مستوى النشاط بنسبة قدرت بـ %91.8 وتليها نسبة المبحوثين الذين يرون أن التدريب لا يؤدي إلى زيادة التواصل والتقدير والاحترام بين المسؤولين والموظفين للرفع من مستوى النشاط بنسبة قدرت بـ %8.2

ومنه نستنتج ان التدريب كما أدلى به جل المبحوثين في المؤسسة الإستشفائية بتليلان له علاقة في زيادة الاحترام والتقدير والاحترام بين المسؤولين والموظفين للرفع من مستوى النشاط.

جدول رقم (55): يوضح الأساليب الأنجع المناسبة لتحسين مستوى إنتاجية الأداء

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المقبولة	النسبة المئوية التراكمية
الاهتمام بالموظف والتقدير والاحترام	13	21.3%	23.6%	23.6%
التحفيز ماديا ومعنويا	16	26.2%	29.1%	25.7%
القيام بالتدريب من طرف مدربين أكفاء	11	18.0%	20.0%	72.7%
العدالة والمساواة بين العاملين والشعور بالانتماء	6	9.8%	10.9%	83.6%
أخرى تذكر	9	14.8%	16.4%	100.0%
المجموع	55	90.2%	100.0%	
بيانات مفقودة	6	9.8%		
المجموع الكلي	61	100.0%		

نلاحظ من خلال الجدول آراء المبحوثين في الأساليب الأنجع فان النسب متقاربة نوعا ما بين فئة وأخرى وهذا حسب النسب التالية :

نسبة المبحوثين الذين يرون إن الأساليب الأنجع ترجع إلى التحفيز ماديا ومعنويا تقدر بـ 26.2%، نسبة المبحوثين الذين يرون إن الأساليب الأنجع ترجع إلى الاهتمام بالموظف والتقدير والاحترام تقدر بـ 21.3% نسبة المبحوثين الذين يرون إن الأساليب الأنجع ترجع إلى القيام بالتدريب من طرف مدربين أكفاء تقدر بـ 18.0% نسبة المبحوثين الذين يرون إن الأساليب الأنجع ترجع إلى العدالة والمساواة بين العاملين والشعور بالانتماء تقدر بـ 9.8% نسبة المبحوثين الذين يرون إن الأساليب الأنجع ترجع إلى أخرى تذكر تقدر بـ 14.8% ومنه نستنتج إن المبحوثين لديهم رغبة في توفير الأساليب التي يرونها مناسبة مع ملائمة العمل والظروف المحيطة

كما إن البعض يرون في إن الأساليب الأنجع متمثلة في الخضوع للتدريب بصفة منتظمة ترك الفرص للتعبير عن الآراء والحوار والأهمية على حسب المساهمة والمراقبة المستمرة وعدم الضغط على العاملين والعمل الجماعي ورفع روح التعاون والعمل على حسب التخصص والمستوى والتواصل بين مختلف المصالح والقيام بمسابقات تحفيزية بين عمال المؤسسة والإخلاص والإرادة والابتكار والتشجيع ومواكبة التطورات وخلق جو ملائم للعمل وتنمين العنصر البشري وزيادة البحث العالمي وأحداث الانجازات فيما يخص الميدان الذي يزيد من إنتاجية العمال والإنصات لانشغالات العمال والسماح بالتدرج الوظيفي على حسب كل مستوى وكل عامل في ميدان عمله .

جدول رقم (56): يوضح الجنس * الاستفادة من برنامج التدريب

المجموع	الاستفادة من برنامج التدريب.		النسب المئوية وفق المجموع	ذكر	الجنس
	لا	نعم			
20	7	13	النسب المئوية وفق المجموع	ذكر	الجنس
32.8%	11.5%	21.3%			
41	8	33	النسب المئوية وفق المجموع	انثى	الجنس
67.2%	13.1%	54.1%			
61	15	46	النسب المئوية وفق المجموع	المجموع	الجنس
100.0%	24.6%	75.4%			

من خلال الجدول نلاحظ إن عدد المبحوثين الإناث الذين تلقوا التدريب يساوي 33 وبنسبة قدرت ب 54.1% في حين إن عدد الإناث الذين لم يتلقوا التدريب يساوي 8 ونسبتهم قدرت ب 13.1% بينما عدد الذكور الذين تلقوا تدريباً يساوي 13 وبسبة قدرت ب 21.3% بينما عدد الذكور الذين لم يتلقوا التدريب يساوي 7 ونسبتهم قدرت ب 11.5% ومنه نستنتج إن أغلبية المبحوثين الذين تلقوا التدريب في المؤسسة الإستشفائية يرجع إلى الفئة الإناث وذلك راجع إلى طبيعة العمل الذي يتلاءم مع عمل المرأة

جدول رقم (57): يوضح الخبرة المهنية * الاستفادة من برنامج التدريب

المجموع	الاستفادة من برنامج التدريب.				
	لا	نعم			
41	8	33	النسب المئوية وفق المجموع	اقل من 5سنوات	الخبرة المهنية
67.2%	13.1%	54.1%			
16	4	12	النسب المئوية وفق المجموع	5-10سنوات	
26.2%	6.6%	19.7%			
3	3	0	النسب المئوية وفق المجموع	10-15سنة	
4.9%	4.9%	0.0%			
1	0	1	النسب المئوية وفق المجموع	15سنة فاكثر	
1.6%	0.0%	1.6%			
61	15	46	النسب المئوية وفق المجموع		المجموع
100.0%	24.6%	75.4%			

من خلال الجدول نجد إن عينة الدراسة موزعة على 4 فئات حيث نجد إن عدد الذين تتراوح خبراتهم اقل من 5 سنوات يساوي 33 ونسبة قدرت ب 54.1% بينما في حين عدد الذين الذين تتراوح خبراتهم ما بين 5-10 سنوات بعدد يساوي 12 ونسبة قدرت 19.7% إما من 15 سنة فأكثر نجد ما نسبته 1.6%

نلاحظ من خلال الجدول إن اغلب المبحوثين الذين استفادوا من الدورة التدريبية كانت مدة خبرتهم تقل عن 5 سنوات ويرجع تفسير ذلك إن المؤسسة توالي اهتمام بتكوين موظفيها الجدد وتحرص على تكوينهم وتوجيههم بما يتوافق ومتطلبات الوظيفة وأدنى نسبة تعود إلى الذين خبراتهم أكثر من 15 سنة وذلك نظر للمناصب التي يشغلونها والخبرة ولتوالي مناصب أعلى أو الاستفادة من خبراتهم في مجال أكثر ونظرا للتدرج في السلم الوظيفي

ومن ذلك نستخلص إن عملية التدريب تسعى لخلق كوادر بشرية يستفاد منها في الحياة العملية والعلمية لأن توفير العامل من الخبرة يكتسي مكانة عالية لإشغال المناصب والكفاءة الفنية والتدرج في المستويات الإدارية والمراكز والوظائف لكل ولتوالي عملية التدريب بصورة مستمرة من أجل تدعيم القدرات والكفاءات واكتساب مهارات جديدة سواء كانت فنية أو إدارية وفقا لما يقتضيه منصب العمل

جدول (58) يوضح نوع التدريب * مؤهلاتك ومستواك التعليمي

المجموع	القيام بالتدريب يتناسب مع مؤهلاتك ومستواك التعليمي				
	نعم	لا			
21	4	17	النسب المئوية وفق المجموع	تربص ميداني	نوع التدريب
45.7%	8.7%	37.0%			
20	3	17	النسب المئوية وفق المجموع	دورة تكوينية	
43.5%	6.5%	37.0%			
5	2	3	النسب المئوية وفق المجموع	اخرى اذكرها	
10.9%	4.3%	6.5%			
46	9	37	النسب المئوية وفق المجموع		
100.0%	19.6%	80.4%			

يتبين من خلال الجدول إن نسبة المبحوثين الذين تلقوا تربص ميداني ويؤكدون على أنه يتناسب مع مؤهلاتهم كما إن هناك تساوي في النسب مع المبحوثين الذين تلقوا دورة تكوينية وقدرت نسبتهم ب 37.0% في حين إن نسبة الذين يدلون بأنهم تلقوا تدريباً آخرى قدرت نسبتهم 6.5%

ويمكن تفسير ذلك إن التدريب دور في تحسين أداء العاملين والتأهيل للقيام بالأدوار حسب الوظائف والمخطط التنظيمي للمؤسسة واكتشاف الأساليب الفعالة الواجب إتباعها في توظيف العمالة نظر إن الذين يشغلون مناصب يكون لديهم تكوين ويعرفون عملهم وهم

مكونون على أدائه تكوينا مناسباً ومتخصصين وعالي مستوى كبير من الخبرة لأنه يتم تأهيلهم تعينهم على حسب مؤهلاتهم واختصاصاتهم الفنية وتكويناتهم تطابق العمل والأعمال الموكلة إليهم

جدول (59): الخبرة المهنية * زيادة الدقة في العمل والقدرة على التنفيذ

المجموع	زيادة الدقة في العمل والقدرة على التنفيذ				
	لا	نعم			
41	6	35	النسب المئوية وفق المجموع	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
67.2%	9.8%	57.4%			
16	1	15	النسب المئوية وفق المجموع	5-10 سنوات	
26.2%	1.6%	24.6%			
3	0	3	النسب المئوية وفق المجموع	10-15 سنة	
4.9%	0.0%	4.9%			
1	0	1	النسب المئوية وفق المجموع	15 سنة فأكثر	
1.6%	0.0%	1.6%			
61	7	54	النسب المئوية وفق المجموع		المجموع
100.0%	11.5%	88.5%			

يتضح من خلال الجدول إن نسبة المبحوثين الذين تتراوح مدة خدمتهم أقل من 5 سنوات يؤكدون على إن التدريب أثناء الخدمة يتيح الفرصة لزيادة الدقة في العمل والقدرة على التنفيذ وقدرت نسبتهم 57.4% في حين إن الذين تتراوح مدة خدمتهم م 5-10 سنوات وقدرت نسبتهم 24.6% يرون إن التدريب أثناء الخدمة يتيح الفرصة لزيادة الدقة في العمل والقدرة على التنفيذ 4.9% بينما الذين تتراوح مدة خدمتهم م 15 سنة فأكثر وقدرت نسبتهم 1.6% يرون إن التدريب أثناء الخدمة يتيح الفرصة لزيادة الدقة في العمل والقدرة على التنفيذ ومن خلال تحليل النتائج يمكن تفسير ذلك إن معظم الذين تلقوا تدريباً أثناء الخدمة كونهم جدد ويتطلب نوع المنصب تدريب الأفراد تدريباً شاملاً لان للتدريب أثناء الخدمة يمكن من إعداد الأفراد وتعليمهم ومن المتطلبات الهامة وعملية أساسية وشاملة على المؤسسة إتباعها

وانتهاجها للاستفادة من العنصر البشري كما يجب أن لا تقتصر عملية التدريب على العمال الجدد وإنما جميع المستويات المهنية من قادة مشرفين وعمال والقيام بنوع من عملية التقييم وإحداث تغيير وتنقلات بينهم حتى يتسنى لكل امتلاك الخبرة والموهبة التي تؤهله للقيام بكفاءة وفعالية وتكون لديه القدرة على العمل والتحلي بالمعرفة التي تسعى الإدارة إلى الاهتمام بها

جدول(60) يوضح فترات متتالية: * متطلبات الوظيفة

المجموع	متطلبات الوظيفة		النسب المئوية وفق المجموع	ثلاثة أشهر	فترات التدريب
	لا	نعم			
6	2	4	النسب المئوية وفق المجموع	ثلاثة أشهر	
15.8%	5.3%	10.5%	النسب المئوية وفق المجموع	ستة أشهر	
9	4	5	النسب المئوية وفق المجموع	فترات متتالية	
23.7%	10.5%	13.2%	النسب المئوية وفق المجموع	فترات متتالية	
23	5	18	النسب المئوية وفق المجموع	فترات متتالية	
60.5%	13.2%	47.4%	النسب المئوية وفق المجموع	فترات متتالية	
38	11	27	النسب المئوية وفق المجموع	فترات متتالية	المجموع
100.0%	28.9%	44.9%	النسب المئوية وفق المجموع	فترات متتالية	

يتبين من خلال الجدول إن ما نسبته 47.4% من المبحوثين في المؤسسة يؤكدون على إن التدريب الذين يتلقونه خلال فترات متتالية يتناسب ومتطلبات الوظيفة في حين نجد من المبحوثين ما نسبته 13.2% يقرون بان التدريب يتناسب ومتطلبات الوظيفة وفي المقابل نجد نسبة قدرت ب 10.5% من المبحوثين يؤكدون على إن التدريب يتناسب ومتطلبات الوظيفة وذلك نظر للوظائف والمناصب والأعمال المنوطة التي تتطلب أعداد الأفراد للتدريب بما يتناسب ومتطلبات الوظيفة

يمكن تفسير النتائج إن التدريب من خلال تحليل للوظيفة يساعد على تحديد معايير العمل في وظيفة معينة وكذا التحليل الأدنى للصفات والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة في

شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الموظف الأداء الجيد وعلى ذلك يتم في هذه الخطوة بمقارنة الطريقة التي يتبعها في أداء عمله مع وصف الوظيفة ومواصفاتها وكذلك الوقوف على رأي السؤل المباشر في الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله وما إذا كانت تحتاج إلى تحسين وما هي تفاصيل ذلك التحسين وذلك لان الوصف للوظيفة يمثل خلاصة للأهداف ونطاق ومجال العمل والمسؤوليات الوظيفية ويمثل توصيف الوظيفة خلاصة للمعرفة والمهارات الضرورية لأداء العمل بفعالية وقائمة الواجبات يشمل تحليل الخطوات المطلوبة لتنفيذ المهام والتي تأخذ شكل إجراءات تفصيلية تتبع في تنفيذ المهام

جدول(61) يوضح تفويض السلطة وتقليل الإشراف واتخاذ القرار. * مواكبة التغيرات الجديدة وتجنب الوقوع في الأخطاء

المجموع	مواكبة التغيرات الجديدة وتجنب الوقوع في الأخطاء				
	لا	نعم			
44	2	42	النسب المئوية وفق المجموع	نعم	تفويض السلطة وتقليل الإشراف واتخاذ القرار
72.1%	3.3%	68.9%			
17	3	14	النسب المئوية وفق المجموع	لا	
27.9%	4.9%	23.0%			
61	5	56	النسب المئوية وفق المجموع		المجموع
100.0%	8.2%	91.8%			

يتضح من خلال الجدول إن نسبة 68.9% من المبحوثين إن تفويض السلطة واتخاذ القرار يساهم في مواكبة التغيرات الجديدة وتجنب الوقوع في الأخطاء وفي المقابل نجد ما نسبته 23.0% من المبحوثين يرون أن التدريب لا يساهم في تفويض السلطة وتقليل الإشراف واتخاذ القرار لمواكبة التغيرات الجديدة وتجنب الوقوع في الأخطاء وقدرت نسبتهم

ب23.0% وذلك راجع إلى طبيعة الأعمال الموكلة والمناصب التي يشغلونها من طرف مرؤوسيهـم.

ومنـه نستنتج إن للتدريب أهمية في اكتساب المعلومات وذلك من خلال تأهيل الأفراد وتزويدهم بالمعلومات والتي تعمل على إتاحة الفرص للموظفين للمبادرة باتخاذ القرار المناسب ودون إشراف من مرؤوسيهـم لان الأعمال التي يقومون بها تتطلب روح المبادرة القدرة على اتخاذ القرار ومؤهلاتهم العلمية تلائم المناصب التي يشغلونها

جدول (62) يوضح معدلات الإنتاج والقدرة على مواجهة المشاكل ا. * تفويض السلطة وتقليل الإشراف واتخاذ القرار

المجموع	تفويض السلطة وتقليل الإشراف واتخاذ القرار.		النسب المئوية وفق المجموع	نعم	زيادة معدلات الإنتاج والقدرة على مواجهة المشاكل التي تعيق عملك.
	لا	نعم			
54	13	41	النسب المئوية وفق المجموع	نعم	زيادة معدلات الإنتاج والقدرة على مواجهة المشاكل التي تعيق عملك.
88.5%	21.3%	67.2%	النسب المئوية وفق المجموع	لا	
7	4	3	النسب المئوية وفق المجموع	نعم	زيادة معدلات الإنتاج والقدرة على مواجهة المشاكل التي تعيق عملك.
11.5%	6.6%	4.9%	النسب المئوية وفق المجموع	لا	
61	17	44	النسب المئوية وفق المجموع	نعم	زيادة معدلات الإنتاج والقدرة على مواجهة المشاكل التي تعيق عملك.
100.0%	27.9%	72.1%	النسب المئوية وفق المجموع	لا	

يتضح من خلال الجدول إن جل المبحوثين يرون أن التدريب يساهم في زيادة معدلات الإنتاج والقدرة على مواجهة المشاكل بنسبة 67.2%. ويتيح فرص تفويض السلطة وتقليل الإشراف واتخاذ القرار في حين إن ما نسبته 21.3% إن التدريب ليس له دور في زيادة معدلات الإنتاج والقدرة على مواجهة المشاكل للمساهمة في تفويض السلطة وتقليل الإشراف واتخاذ القرار.

ومنـه نستنتج إن التدريب له إفادة القصوى لإتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ وذلك يرجع إلى الدور الذي يشغله الموظف ومؤهلاته العلمية دون النظر إلى خبراته أو مبادراته واستغلال كفاءة الموارد البشرية بغض النظر عن التخصص وتقسيم العمل .

كما إن معظم المبحوثين لديهم القدرة و التأهيل و التكوين وطبيعة المنصب لإعطاء الموظف حرية المبادرة عن طريق المنافسة الجماعية إلى جانب المسؤولية والتسليم بالكفاءة بضرورة تنمية قدرات وتكوينهم من أجل عملية تسهيل عملية اتخاذ القرارات إذ لابد من التدريب والتعليم وتلقين الأفراد مختلف المبادئ والمعلومات اللازمة لأداء الأعمال بكفاءة

جدول(63) يوضح اكتساب المعارف لطرح الأفكار الجديدة والقدرة على التعامل. * اتصال العاملين مع بعضهم في العمل على زيادة الإبداع والابتكار

المجموع	اتصال العاملين مع بعضهم في العمل.		النسب المئوية وفق المجموع	نعم	لا	اكتساب المعارف لطرح الأفكار الجديدة والقدرة على التعامل.
	نعم	لا				
52	48	4	92.3%	9.2%	0.5%	اكتساب المعارف لطرح الأفكار الجديدة والقدرة على التعامل.
85.2%	78.7%	6.6%	92.3%	9.2%	0.5%	
9	7	2	77.8%	22.2%	0.0%	اكتساب المعارف لطرح الأفكار الجديدة والقدرة على التعامل.
14.8%	11.5%	3.3%	77.8%	22.2%	0.0%	
61	55	6	90.2%	9.8%	0.0%	المجموع
100.0%	90.2%	9.8%	90.2%	9.8%	0.0%	

يتبين من خلال الجدول إن ما نسبته 78.7% من المبحوثين يؤكدون على اكتساب المعارف لطرح الأفكار الجديدة والقدرة على التعامل وذلك بزيادة اتصال العاملين مع بعضهم البعض لزيادة الإبداع والابتكار في حين إن ما نسبته 11.5% يرون إن ليس اكتساب المعارف لطرح الأفكار الجديدة والقدرة على التعامل إسهام في اتصال العاملين مع بعضهم في العمل على زيادة الإبداع والابتكار، نظر أن التدريب يسمح بإعطاء الفرصة للعامل لتنشيط طاقاته الهائلة واعتبرها أكثر أشكال الإدارة فعالية فالتدريب يعمل على اكتساب التعليم والثقافة للقيام بأدوار أكثر فعالية لتصدي لمختلف المشاكل المتصلة بالإدارة طالما كان الهدف هو تحسين عملية الأداء وزيادته والإفادة القصوى من القدرات العملية والتحقق من انجاز الأعمال بروح معنوية عالية

جدول يوضح (64) التحفيز لتشجيع العاملين على التدريب . * زيادة الدقة في العمل والقدرة على التنفيذ

المجموع	زيادة الدقة في العمل والقدرة على التنفيذ		النسب المئوية وفق المجموع	نعم	لا	التحفيز لتشجيع العاملين على التدريب .
	نعم	لا				
24	0	24	النسب المئوية وفق المجموع	نعم		التحفيز لتشجيع العاملين على التدريب .
39.3%	0.0%	39.3%	النسب المئوية وفق المجموع	لا		
37	7	30	النسب المئوية وفق المجموع			المجموع
60.7%	11.5%	49.2%	النسب المئوية وفق المجموع			
61	7	54	النسب المئوية وفق المجموع			المجموع
100.0 %	11.5%	88.5%	النسب المئوية وفق المجموع			

يتضح من خلال الجدول إن ما نسبته 49.2% من المبحوثين يؤكدون على إن للتحفيز دور لتشجيع العاملين على التدريب سواء كان ماديا ومعنويا ويعمل على إتاحة الفرصة لزيادة الدقة في العمل والقدرة على التنفيذ، في حين إن البعض الآخر من المبحوثين لا يرون إن للتدريب أهمية في إن للتحفيز دور لتشجيع العاملين على التدريب سواء كان ماديا أو معنويا ولا يعمل على إتاحة الفرصة لزيادة الدقة في العمل والقدرة على التنفيذ، وقدرت نسبتهم بـ 39.3% وهذا ما يبرز ما تلعبه الحوافز في تجسيد الولاء لدى العمال ويرجع ذلك إن التحفيز بنوعه المادي والمعنوي يلعب دور مهما في رفع معنويات العامل وهو ما يزيد ارتباطه واستقراره في العمل وكفاءته وطموحاته لان استخدام الحوافز يمكن من إغراء العمال على تأدية الأعمال بالطريقة المطلوبة وبالسريعة والمعدل وذلك عن تقدير الأجور الأساسية والإضافية بناء على نوع العمل ومستويات أدائه والانتقاء الأفضل للعمال وتدريبهم بالشكل الذي يضمن الإلتقان للوظائف.

جدول (65) لأماكن المخصصة للدورة التدريبية. * الوقت المحدد للتدريب .

المجموع	الوقت المحدد للتدريب.		النسب المئوية وفق المجموع	نعم	الاماكن المخصصة للدورة التدريبية.
	لا	نعم			
34	12	22	النسب المئوية وفق المجموع	نعم	الاماكن المخصصة للدورة التدريبية.
55.7%	19.7%	36.1%	النسب المئوية وفق المجموع	لا	
27	23	4	النسب المئوية وفق المجموع	نعم	المجموع
44.3%	37.7%	6.6%	النسب المئوية وفق المجموع	لا	
61	35	26	النسب المئوية وفق المجموع	نعم	المجموع
100.0 %	57.4%	42.6%	النسب المئوية وفق المجموع	لا	

نلاحظ من خلال النتائج المبين أعلاه إن نسبة قدرت ب 36.1% تؤكد على إن الأماكن المخصصة لتدريب تساهم في استغلال الوقت المناسب والمحدد في حين إن نسبة 19.7% لا تعطي أهمية قصوى للأماكن المخصصة للتدريب وملاءمتها مع مكان العمل من خلال تحليل النتائج نستنتج إن معظم المبحوثين يؤكدون إن المؤسسة تراعي أماكن العمل من أجل ملائمتها منع الأهداف المرجوة كما إن المؤسسة تراعي محتوى التدريب والبرامج التدريبية المسطرة وحتى يكون للمرووسين القدرة على استيعاب المعلومات والقدرة على أداء التدريب بالشكل المطلوب، إذ إن العنصر البشري يعتبر من أهم العناصر الإنتاج باعتبار أنه أهم الموارد لتحقيق أهداف التنمية ورفع الكفاءة وإن ما يتم من خلال التدريب يمكن من اكتساب مداخل عديدة وذلك يتم بناء على أعداد البرامج التدريب وانسجامها مع حاجات الأفراد واتجاهات المتدربين ومستواهم العملية والتنظيمية وكذا الحرص على ملائمة الوقت والمكان وضمان الاستعدادات الذهنية والجسدية للمتدرب مع توفر الحافز وتهيئة وتجهيز أماكن التدريب بالوسائل المستخدمة من توفير للأجهزة والوسائل اللازمة لإيصال المعلومات للمتدربين حيث يستلزم أن تكون أهداف التدريب

واضحة لكل برنامج تدريبي ويمكن استخدام هذه الأهداف بمثابة معايير لتقييم البرنامج ومن تم تحديد الأداء التحقق من ذلك بعد الانتهاء من التدريب بما يتوافق والأهداف المسطرة

جدول (66) يوضح بناء فرق عمل فعالة. * التعاون بين الأفراد وحرية التواصل مع الزملاء

المجموع	التعاون بين الأفراد وحرية التواصل مع الزملاء.		النسب المئوية وفق المجموع	نعم	قيام المؤسسة بتدريب العاملين في بناء فرق عمل فعالة.
	نعم	لا			
32	28	4	النسب المئوية وفق المجموع	نعم	قيام المؤسسة بتدريب العاملين في بناء فرق عمل فعالة.
52.5%	45.9%	6.6%	النسب المئوية وفق المجموع	لا	
29	18	11	النسب المئوية وفق المجموع	نعم	المجموع
47.5%	29.5%	18.0%	النسب المئوية وفق المجموع	لا	
61	46	15	النسب المئوية وفق المجموع	نعم	المجموع
100.0%	75.4%	24.6%	النسب المئوية وفق المجموع	لا	

من خلال المعطيات أكدت ما نسبته 45.9% من العاملين إن المؤسسة تعمل على تدريب العمال على تكوين فريق العمل الفعالة وذلك حرصا من الإدارة على العمل الجماعي والسماح بالتواصل مع زملائهم بحرية يجعلها أكثر فاعلية في انجاز الأعمال الموكلة في حين إن ما نسبته 29.5% من المبحوثين يرون إن المؤسسة لا تعمل على تدريب العمال في تكوين فريق العمل الفعالة والسماح بالتواصل مع زملائهم. وذلك يرجع إلى طبيعة العمل الفردي حسب التخصص وبعض الأعمال تحتاج إلى السرية في انجاز الأعمال.

ويمكن إن نستنتج إن أغلبية المبحوثين يؤكدون على أهمية عملية التواصل بين العاملين إذ إن عملية الاتصال الفعال داخل المنظمة تحقق الأداء الأفضل فالتناسق الذي يحصل بين فرق العمل يحتاج إلى اتصال وحتى يفهم الموظف ما هو مطلوب منه أو الاطلاع على رؤية المنظمة يحتاج إلى اتصال فعال للمساهمة كونه يساهم في توضيح وتزويد العاملين بالمعرفة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة .

عرض نتائج الدراسة استنتاج الفرضية الأولى:

للتدريب أثر في تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين.

يتضح لنا من خلال الاستنتاجات المتوصل إليها وانطلاقاً من تحليلاتنا وتفسيراتنا للمعطيات توصلنا إلى أن للتدريب أثر في تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين تبين أن التدريب له دور في تحسين المهارات والمكتسبات الخبرات إذ الدورات التدريبية التي استفاد منه الموظفين تساهم فعليا في إعدادهم المهني وتحسين خبراتهم ومستواهم وكفاءتهم المهنية ذات الطابع التقني والإداري وذلك ما يظهر في الجدول رقم (59) و(60) و(61) حيث كانت أعلى نسبة (68.2 %) من المبحوثين اقرروا بان التدريب يساهم فعليا في اعدادهم المهني وتحسين أدائهم من خلال أمداد المؤهلين بأحدث المعرفة والخبرات هذا من جهة وجهة أخرى العمل على توعيتهم وتهيئتهم لأداء المهام بالمستوى المطلوب الذي يضمن الأداء المتميز ويساهم حقيقة في تطور وفعالية المؤسسة.

استنتاج الفرضية الثانية:

للأنشطة للتدريب دور في تنمية القدرات ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية

من خلال المعطيات والنتائج المتوصل إليها في الدراسة تبين أن التدريب بشكل عام وأنشطة التدريب بشكل خاص وضروري في تحسين المهارات الإنسانية إذ يساعد على اكتساب معارف وتجارب مباشرة وممارسة فعلية في الميدان وهذا ما جاء في الجدول رقم (66) و(67) حيث كانت أعلى نسبة (45.9 %) وتغطية احتياجاتها بإقامة الدورة التدريبية لان التدريب هو نشاط أنساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد وتعديل ميولهم وتصرفاتهم، وما يزيد فعالية المنظمة هو حرص المنظمة على تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة.

نتائج الفرضية الثالثة

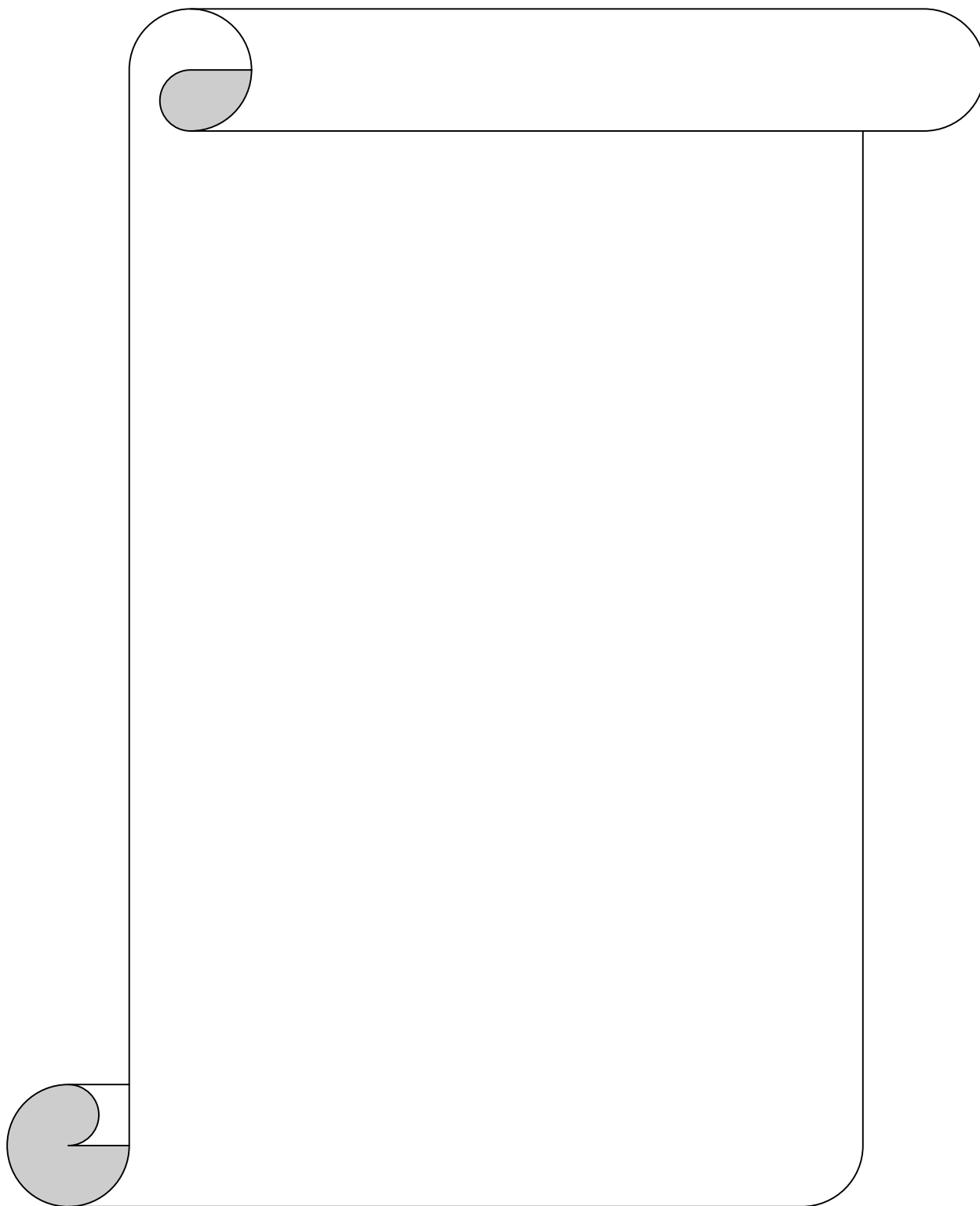
يساعد التدريب في تكوين الاتجاهات الايجابية لزيادة الفعالية

كما يمثل التدريب عامل مهم داخل المنظمة كونه وسيلة التي تحقق تكوين الموظفين والمحافظة عليه من اجل حماية مصالح المؤسسة وحماية موظفيها والاهتمام بأداء وظائفهم بشكل المطلوب وهذا ما جاء في الجدول رقم (65) و (66) و (64) حيث كانت أعلى نسبة (49.2%) باعتبار أن الوسيلة المنهجية في عملية التدريب لها دور فعال في تحديث المعلومات المكتسبة وحول المهام والموضوعات في العلية التدريبية واليات عملها بشكل مرضي يضمن التناسق والانسجام بين الموظفين وكل الأساليب المنتهجة في عملية التدريب تساهم بشكل مباشر وفعال في تحسين أداء العمال من خلال تطوير مهاراتهم ومعارفهم السلوكية والفنية .

الاستنتاج العام

لنجاح أي مؤسسة مهما كان طابعها فإنه يعتمد على مدى اهتمامها بالعملية التدريبية لتحسين مستوى أفرادها أو موظفيها للوصول إلى الأهداف المرجوة من خلال تحليلنا للبيانات والنتائج المتحصل عليها حيث أخذنا المؤسسة الإستشفائية بتليلان كنموذج لقياس إلى أي مدى يمكن أن يساهم التدريب في تحسن أداء العاملين.

ومن خلال التساؤل استخرجنا فرضيات ثلاثة واستنتجنا من الفرضيات الدراسة انه تم إثبات الفرضية التي تؤكد أن للتدريب اثر في تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين وذلك من خلال أن تدريب يساهم في استغلال القدرات الذهنية والجسمية والإبداعية لمواردها البشرية باعتبارها الميزة الحقيقية للتفوق فهو يساهم بذلك في تحقيق الهدف الجوهري للمنظمة المتمثل في بقائها ونموها هذا من جهة ولا يتحقق هذا الغرض من التدريب إلا إذا قام على أساس الاحتياجات الفعلية للأفراد ولتي يتم تحديدها مسبقا وفقا لتحديدها مسبقا وفقا للتغيرات البيئية المختلفة كما إن التدريب يساعد على ترسيخ روح المبادرة من خلال نوعية البرامج التي خضع لها خلال عملية التدريب .



خاتمة:

وفي ختامنا للبحث والدراسة حول موضوع التدريب دور في تحسين أداء العاملين ،

يعتبر التدريب في عصرنا الحالي موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظر لما من 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 ان تولي اهتماما كبيرا لمواردها البشرية وان تقوم بدورات تدريبية باستمرار حتى تتمكن من تطوير وتحسين أداء وسلوكيات أفرادها وزيادة قدراتهم وتنويع خبراتهم وذلك حتى يتسنى لهم القيام بالأعمال الموكلة أليهم وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ، كونه يعتبر احد السبل المهمة لتدريب جهاز إداري كفؤ لتحمل أعباء المنظمة كما يهدف تدريب الموارد البشرية إلى تزويد العنصر البشري بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة وتحسين وتطوير مهارتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي وبالتالي رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية فأداء العاملين يعد من بين القضايا التي تهتم بها المؤسسة على مختلف أنواعها وجزا لا يتجزأ من أداء المؤسسة لان العنصر البشري أهم مورد والمنسق والفاعل لإنجاز باقي الاداءات لأنه يعبر عن تلك النتائج التي يحققها العاملون عند قيامهم بأعمال محددة خلال فترة زمنية معينة بعوامل ذاتية وخارجية فالذاتية تشمل قدرات العامل وتمثل المعارف النظرية أو حياته العملية والسلوكية فمنها المكتسبة ومنها الذاتية بالإضافة إلى الرغبة أو الدافعية للعمل والتي تشكل الحافز على العمل والمضي قدما للإنجاز والإبداع والإدراك للدور المطلوب من العامل وهي تختلف عن العناصر الخارجية والتي تعني بتوفير الظروف المادية والاجتماعية للقيام بالأعمال الموكلة للعاملين لان هذه العوامل تساعد على تحسين أداء العاملين فالمؤسسة عندما تقوم بتقييم أداء العامل تتوصل إلى مستوى حقيقي بالمؤسسة ولعل من أهم الإجراءات الصحيحة لتحسين أداءهم وتحسين العمل والظروف المحيطة بذلك، كما إن عملية الأداء تمكن من معرفة الأفراد الذين يلزمهم التدريب ونوع التدريب الذي يجب القيام به بالإضافة إلى ذلك إن تغيير أداء العاملين وسلوكهم يدل على نجاح البرامج التدريبية والاستفادة منها.

الاقتراحات والتوصيات :

- في الختام يمكن مواكبة التطورات والمستجدات في المجالات المختلفة بهدف تنويع المهارات والخبرات تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات هيكما يلي :
- أن يستفيد كمال العاملين في المؤسسة الإستشفائية من الدورات التدريبية كما يوصي أن تكون الدورات التدريبية مفيدة للعاملين على حدا سواء
 - برمجة الدورة بما يتناسب مع الأعمال والاحتياج وإقامة الدورة في الأماكن المناسبة حتى يتناسب مع المتدربين ويستفاد منه
 - لابد أن يؤخذ بالاعتبار مدى ملائمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد المتدربين وطبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية .
 - توفير التسهيلات المادية للتدريب مثل الأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العملية التدريبية
 - تعميم فرص التدريب على أن يشمل جميع العاملين وتعميم العملية على كافة المستويات في المؤسسة محل الدراسة .
 - ضرورة إعداد وحدة متخصصة للتدريب والتنمية وتوفير مدربون أكفاء .
 - تشجيع العاملين من اجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل جعل عملية التدريب عملية مستمرة وإعطاء العاملين فرص اختيار البرامج التدريبية بما يتناسب مع قدراتهم ومع حاجاتهم التدريبية.
 - أن تكون هناك الغاية من برمجة الدورات التدريبية ملائمة الوقت والمكان المتاح لوسيلة التدريب و تشجيع الحوافز المادية والمعنوية لعملية التدريب وفق التخصص والمساهمة للعاملين. - إعطاء الحرية للموظف في ابدى الرأي وعدم التداخل في سلوكيات العاملين الا في حدود الإشراف والمراقبة وتنويع الأساليب وتكثيف الدورات التدريبية .
 - عدم تكثيف الدروس وتحديد مدة التدريب مع تنويع المحتوى التدريبي ومراعاة الفروق في المستويات والعمال وجعل التدريب عملية متاحة ومستمرة لمواكبة التكنولوجيا الجديدة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أ- قائمة القواميس والمعاجم

- 01- ابن منظور، لسان العرب، المجلد السادس، ط1، دار النشر، بيروت، 1997.
- 02- المنجد الأبجدي، ط5، دار الشروق، بيروت، لبنان، 1987
- 03- المنجد في اللغة العربية، الطبعة الحدية والثلاثون بيروت دار الشروق 1991
- 04- المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، بيروت، لبنان 1976م
- 05- المعجم الوجيز، 1994،
- 06- الموسوعة الفقهية، ج8
- 07- ابراهيم بدر شهاب، معجم الادارة، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2011م
- 08- احمد بدوي زكي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، وغيرها، مكتبة لبنان، بيروت، 1993
- 09- حبيب الصحاف، معجم ادارة الموارد البشرية وشؤون العاملين،، مكتبة لبنان، 1995
- 10- محمود عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997.
- 11- علي سعد محمد داود، محمد الرئيس العامري: موسوعة التدريب في التنمية الادارية، ادارة الموارد البشرية رقم2، دار التعليم الجامعي الاسكندرية 2013،

ب- قائمة المرجع

- 01- العزاوي نجم، التدريب الاداري، دار البازوري، عمان، الاردن، 2006
- 02- الفارس سليمان، ادارة الافراد، منشورات جامعة دمشق، 1993م
- 03- السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 1985.
- 04- المدهون إبراهيم محمد، ادارة وتنمية الموارد البشرية، 2005
- 05- ابراهيم عبد الله، الادارة المفاهيم الاسس المهام، دط، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، 1983
- 06- احمد ماهر، الادارة المبادئ والمهارات، دط، الدار الجامعية الإسكندرية 2004م، 2003م،
- 07- احمد صقر عاشور، ادارة الموارد البشرية، دار المعرفة لجامعة، الاسكندرية، 1997م.
- 08- إسماعيل وسيم الهابيل، أساسيات علم الادارة، دار الكتاب الجامعي الامارات العربية المتحدة 1437هـ، 2017م
- 09- بلال السكارنة، طرق ابداعية في التدريب، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2011م، 1432هـ
- 10- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الاداء، دار النهضة العربية، 1997م
- 11- حسن احمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، ط3 دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان 2009
- 12- حسن احمد الطعاني، التدريب الاداري المعاصر، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010م-1430هـ.

- 13-حسن محمد حراشة ،ادارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي، ط1،دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ،عمان الاردن ،2011.
- 14-حسن ابراهيم بلوط ،ادارة الموارد البشرية منظور استراتيجي،ط1،دار النهضة العربية ،بيروت، لبنان، 2002م،1423هـ
- 15-حاروش نور الدين،ادارة الموارد البشرية، ط1، دار الامة ،الجزائر ،2011
- 16-حسين عمار،ادارة شؤون الموظفين،معهد الادارة العامة ،المملكة العربية السعودية ،1999م.
- 17-حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والاداء ،دار الجامعات المصرية ،مصر، 1999
- 18-خضيرة كاظم حمود ياسين، كاسب الخرشة، ادارة الموارد البشرية ،ط1دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة عمان الاردن 2011م
- 19-خالد عبد الرحمان الهيثي مطر،ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع ،عمان، 2000م
- 20-جاد الرب سيد محمد، مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الاداء ،مدخل استراتيجي لتحسين المستمر والتميز التنافسي،دار النهضة العربية للتوزيع والنشر ،مصر
- 21-راوية محمد حسين، محمد سعيد سلطان، ادارة الموارد البشرية ،تنمية المدربين، تقييم الاداء، المتغيرات البيئية، دار التعليم الجامعي ،مصر .
- 22-راوية حسن ،ادارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث ،الاسكندرية، 1999.
- 23-زكي محمد هاشم،ادارة الموارد البشرية ،جامعة الكويت للنشر، 1989
- 24-زويلف مهدي حسن،ادارة الافراد ،مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، 2003
- 25-صفوان محمد المبيضيي ،عائض بن شافعي الاكليبي،التخطيط في الموارد البشرية ،د،ط ،دار اليازوي ،عمان ،الاردن ،د سنة النشر
- 26-صلاح الدين عبد الباقي،الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية،دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية،2002م.
- 27-صالح سليمان،تقنية تدريب الموارد البشرية ، دار اثراء للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن، 2007
- 28-صابر حسين، اساسيات ادارة الموارد البشرية ،ط1،دار وائل للنشر والتوزيع عمان الاردن 1999
- 29-طاهر محمود الكلالدة،تنمية وادارة الموارد البشرية،دار عالم للثقافة، عمان ،الاردن، 2008
- 30-صلاح عبد المعطي عساف ،التدريب وتنمية الموارد البشرية ،ط1،جامعة الشرق الاوسط، دار زهران للنشر والتوزيع، 2009م
- 31-عامر خضير حميد الكبيسي،التدريب الاداري والأمني ،رؤية معاصرة للقرن العشرين،ط1، دار حامد للنشر والتوزيع ، 2001 .
- 32-عمار بحوش،الاتجاهات الحديثة في علم الادارة ،المؤسسة الوطنية للكتاب،1984
- 33-عمار بوحوش،محمد الدينات مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ط3 ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2001
- 34-عمار عيشي،-اتجاهات التدريب و تقييم اداء الافراد ،دار اسامة للتتشر والتوزيع، عمان، الاردن ،2012م
- 35-علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة ،القاهرة ، 1985
- 36-علي غربي ، بلقاسم سلطانيه ،واخرون ،تنمية الموارد البشرية ،دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002 م
- 37-عادل محمد الزايد،ادارة الموارد البشرية ،كتب عربية للنشر ،القاهرة ،2003م

- 38- عبد الرحمان، عبد الباقي عمر، اصول التنظيم والادارة، مكتبة عين شمس الإسكندرية، مصر، 1986
- 39- عبد الرحمان توفيق. مهارات اخصائي التدريب، ط1، مركز الخبرات المهنية للادارة، يمبك، الجيزة، مصر، 2005
- 40- عبد الفتاح بوخمخ، تسير الموارد البشرية مفاهيم اساسية وحالات تطبيقية، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع عين ميله الجزائر، 2011
- 41- عبد العزيز بدر الندوي، عولمة ادارة الموارد البشرية، نظرة استراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2009م 1430هـ
- 42- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000م
- 43- عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الاداء، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998
- 44- عبد الكريم ابو مصطفى، الادارة والتنظيم المفاهيم والوظائف العمليات، دط، دبلد النشر، 2001
- 45- عبد الرحمان توفيق، منهج النظم والا ساليب نظم تقييم الاداء، ط3، مركز الخبرات المهنية للادارة، مصر، 2003،
- 46- فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية، ط2، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2011م
- 47- فضيل دليو، مدخل الى المنهجية البحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، دن طبعة دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر 2001
- 48- فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008م
- 50- فايز عبد الرحمان الفروخ، التعليم التنظيمي واثره في تحسين الاداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2011
- 51- فيصل عبد الروؤف، تكنولوجيا الاداء البشري، المفهوم واساليب القياس والنماذج، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001
- 52- فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2009م 1429هـ
- 53- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الاردن، 2004 م 1425هـ
- 54- كامل بربر، ادارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، 2008م، 1429هـ.
- 55- محمد تيسير، استراتيجية التدريب على اداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الاردنية جامعة الرديك، الاردن، 2008
- 56- محمد زايد عادل، ادارة الموارد البشرية، كتب علمية، القاهرة، 2003م
- 57- محمد مرعي مرعي، اسس ادارة الموارد البشرية، (النظرية والتطبيق)، دار الرضا للنشر والتوزيع سوريا، دمشق، دسنة النشر.
- 58- محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الاداري المتدربون واساليب التدريب، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن دن.

قائمة المصادر والمراجع

- 59- محمد سرور الحريري ،ادارة الافراد الحديثة، ط1،شركة الأكاديميون للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن، 1436هـ، 2016م
- 60-محمد سعيد سلطان، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، بيروت ، 2003
- 61-محفوظ احمد جودة،ادارة الموارد البشرية،ط1،دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الاردن،2010
- 62-محمد حسين،اسس قياس عملية التدريب ،دار العربي للنشر والتوزيع ،القاهرة ،2003
- 63-محمد سعيد انور سلطان،السلوك التنظيمي ،دار الجامعية الجديدة ،مصر، 2003.
- 64-محمد عويضة،علم النفس الاجتماعي، دار الكتب بيروت ،لبنان،دن.
- 65-محمد عبد الفتاح الصيرفي،التدريب الاداري رقم 2، الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي ،دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان، الاردن
- 66-محمد مصطفى نعمات،ادارة الافراد ،ط1،دار الابتكار للنشر والتوزيع ،عمان،2016.
- 67-محمد عبد الفتاح باغي،التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق، ط3،دار وائل للنشر، الاردن،2010
- 68-محمود عبد الفتاح،نظرية التدريب، المجموعة العربية للتدريب والنشر ،القاهرة دن.
- 69-محمود احمد رضوان،نظرية التدريب،المجموعة العربية للتدريب والنشر ،القاهرة ،2013م.
- 70-مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي،ط3، دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان، الاردن ، 1436 هـ،
- 71-مجيد الكرخي، أساسيات تقييم أداء العاملين، دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان، الاردن ،2017
- 72-مجيد الكرخي،ادارة الموارد البشرية ،دار المناهج للتوزيع والنشر ،عمان،2014
- 73-مجيد الكرخي،مؤشرات الاداء الرئيسية، ط1،دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان، الاردن،2015
- 74-مدثر حماد الشيخ ألتيجاني ، اثر الدوافع على أداء العاملين، ط1 ،الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر ، 2015.
- 75-مدحت ابو نصر،تنمية الموارد البشرية ،الروابط العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009م
- 76-مصطفى نجيب شاويش،ادارة الموارد البشرية (ادرة الافراد)،دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن، 2011
- 77-مصطفى كامل،ادارة الموارد البشرية ،الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1992
- 78-مصطفى محمد ابوبكر،الموارد البشرية ،مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ،الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003،2004
- 79-مهدي حسن زوليف،ادارة الموارد البشرية ،مدخل كمي، ط1،دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ،عمان ،2011هـ، 1422م
- 80-مهدي حسين زوليف، منهجية البحث العلمي ،ط1 دار الفكر عمان 1998
- 81-سعاد نايف برونوطي،الادارة اساسيات ادراة الاعمال، ط1،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان، الاردن، 2000م
- 82-سلوى عمر عبد الرحمان،الادارة بالاداء ،كمدخل لتقييم العاملين، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع الجزائر 2015،
- 83-سهيلة محمد عباس: ادارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي،(ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003

- 84-نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار الزهران، عمان، 2001م
85-نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016
86-نعيم ابراهيم الطاهر، تنمية الموارد البشرية (اسلوب التدريب)، عالم الكتب الحديث
87-يونس كمال حسين، التدريب وتنمية الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مركز الاستشارات والخدمات الاجتماعية، 2005
88-يوسف محمد عبد الستار، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والاسس، دط، دار النشر، دن.
89-وسيم اسماعيل الهابيل، اساسيات علم الادارة، ط1، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية المتحدة، الجمهورية اللبنانية، بيروت، 1437هـ، 2017

قائمة المذكرات والدوريات

- 01- اسعد احمد محمد عكاشة، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين 2008
02-بن عزة فردوس، دور التدريب في تحسين اداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم اقتصادية جامعة ورقلة 2016/2015.
03-فطيمة زعزع، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة العلوم في علوم التسيير، شعبة تسيير المؤسسات، بعنوان اهمية الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة، جامعة باتنة، 2017/2016
04-عوض الله محمد علي محمد: دور التدريب في اداء العاملين، دراسة حالة بنك فيصل الاسلامي السوداني، فرع كوستي، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الامام المهدي، 2017
05-مصطفى عبد الجليل، معوقات التدريب العاملين اثناء الخدمة وسبل التغلب عليها بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، قسم اصول التربية، الجامعة الإسلامية فلسطين، 2008.
قائمة المجلات
01-المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الادراية العامة لتصميم وتطوير المناهج، تخصص ادارة مكتبية، ادارة الموارد البشرية، المملكة العربية السعودية، 225دار)
02-احمد السيد الكردي، مجلة ادارة الاداء الفعال بمنظمات الاعمال، دط، دن.
03-احمد محمد شواي، الادارة الالكترونية و تأثيرها في تطوير الاداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل، العراق، المجلد 24 الاصدار 4
04-أسامة محمد جرادات، عقلة محمد المبيضين، مجلة التدريب الادراي الموجه بالأداء، المنظمة العربية، للتنمية الادراية، بحوث ودراسات، مصر، القاهرة، 2001
05-عبد المالك مزهودة، الاداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، مجلة العلوم الانسانية، العدد 1
06-مرون النسور، دور الثقافة في تحسين اداء العاملين في القطاع المصرفي مجلة العلوم الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادراية المجلد 20، العدد الثاني، يناير 2012

قائمة المصادر والمراجع

07-وسام ابراهيم موسى، اثر ضغوط العمل في اداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت،مجلة العلوم الاقتصادية والادارية العراق المجلد ،21،العدد 2015

08-مجلة جامعة الأزهر بغزة ،سلسلة العلوم الإنسانية ، 2010،المجلد 12،العدد 2

قائمة المواقع الالكترونية

01-الموسوعة الامريكية،ادارة الموارد البشرية ،رابط الموقع ، [https // . ar .wikipedia.org](https://ar.wikipedia.org) تاريخ الدخول 2020/03/11م الساعة 20:00 مساء

02-المنظمة العربية للتنمية الادارية ،جامعة الدول العربية مصر القاهرة

03-احمدا لكردي، معوقات تقييم الاداء تاريخ الدخول 2020/03/06 رابط الموقع -[http: //mawdoo3-com](http://mawdoo3.com)

04-اوس علوي ،اثر التدريب على رفع كفاءة العاملين، رابط الموقع ، [//w](https://www.wwpoyt.com) ،[https.wwpoyt/.com](https://www.wwpoyt.com) تاريخ الدخول 2020/03/11،الساعة 21:00 ليلا

05-يزن بن تيم، ادارة الموارد البشرية ،(اساليب حديثة) ،[yazantayyem@windostive;com](mailto:yazantayyem@windostive.com)، القانون

01-قانون 12/78 المؤرخ في 05 اوت 1978 والمتضمن القانون الاساسي العام للعمال الجريدة الرسمية العدد

02-عمار عوابدي: القانون الإداري،ط3 ،الجزء الأول ،الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005م، 1425هـ .

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة الإفريقية احمد دراية بإدرار

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم: العلوم الاجتماعية

السنة: الثانية تخصص تنظيم وعمل

استمارة استبيان

استمارة استبيان خاصة بمذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان: " دور التدريب في تحسين أداء العاملين

"بالمؤسسة الإستشفائية الجديدة بتيليلان

السيد (ة) الفاضل (ة)

في إطار التحضير لمذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تنظيم وعمل، أتوجه إليكم بفائق التقدير والاحترام، راجية حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة

، وذلك من خلال ملا بيان الاستبيان، بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة، كما

نحيطكم علما بان المعلومات الواردة لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي .

نشكرك سيدي سيداتي على التعاون معنا في ملا الاستمارة.

المحور الأول : البيانات الشخصية.

- 1-الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2-السن: من [20-30] ☐ [31-40] ☐ [41-50] ☐ [51 فأكثر] ☐
- 3-المستوى التعليمي: أقل من ثانوي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ أخرى اذكرها ☐
- 4- الحالة العائلية : أعزب (ة) ☐ متزوج (ة) ☐ مطلق (ة) ☐ ارمل (ة) ☐
- 5-الوظيفة :رئيس مصلحة ☐ طبيب ☐ إطار ☐ موظف ☐ ممرض ☐ تقني سامي ☐ تقني ☐
- 6- الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ 10-15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

المحور الثاني :معلومات متعلقة بالتدريب

- 1-هل استفدت من برنامج تدريب بعد التحاقك بالمؤسسة ☐ نعم ☐ لا ☐
- إذا كانت الإجابة بنعم أين تم تدريبك ☐ داخل المؤسسة ☐ خارجها ☐
- ما نوع التدريب الذي تلقيته
- تربص ميداني ☐ دورة تكوينية ☐ أخرى اذكرها.....
- 2-هل يتم التدريب حسب فترات معينة و محددة نعم ☐ لا ☐
- كل ثلاثة أشهر ☐ ستة أشهر ☐ فترات متتالية ☐
- 3-هل يتم بناء برنامج تدريبي بناء على طلبات العمال ☐ نعم ☐ لا ☐
- 4-هل يوجد تدريب مستمر للعمال داخل المؤسسة نعم ☐ لا ☐
- 5-هل توجد فرص متاحة للتدريب لجميع الموظفين في المؤسسة نعم ☐ لا ☐
- 6-هل تحدد المؤسسة الأهداف المرجوة من الدورات التدريبية نعم ☐ لا ☐
- 7-هل ساهم التدريب في الاستقرار الوظيفي للعمال نعم ☐ لا ☐
- 8-هل القيام بالتدريب يتناسب مع مؤهلاتك ومستواك التعليمي نعم ☐ لا ☐
- 9-هل يتم التدريب على الوسائل الجديدة التي تطبقها المؤسسة نعم ☐ لا ☐
- 10-هل توفر المؤسسة برنامج التدريب من أجل تنمية المهارات لاكتساب خبرات جديدة نعم ☐ لا ☐

- 11- هل التدريب أثناء الخدمة يتيح لك الفرصة لزيادة الدقة في العمل والقدرة على التنفيذ نعم ☐ لا ☐
- 12- هل يساهم التدريب في زيادة معدلات الإنتاج و القدرة على مواجهة المشاكل التي تعيق عملك نعم ☐ لا ☐
- 13- هل تمنح المؤسسة تحفيزات مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على التدريب نعم ☐ لا ☐
- 14- هل يتم بناء برنامج تدريبي يساهم في زيادة القدرات و رفع مستوى الكفاءة بعد التدريب نعم ☐ لا ☐
- 15- هل التدريب يساعد على مواكبة التغيرات الجديدة وتجنب الوقوع في الأخطاء نعم ☐ لا ☐
- 16- هل يتيح التدريب فرصة تفويض السلطة وتقليل الإشراف واتخاذ القرار نعم ☐ لا ☐
- 17- هل يساهم التدريب على التشجيع الإبداعي وتعديل السلوك المتوقع نعم ☐ لا ☐
- 18- هل ساعدك التدريب في اكتساب المعارف لطرح الأفكار الجديدة والقدرة على التعامل نعم ☐ لا ☐
- 19- هل الوقت المحدد للتدريب كافي لاستيفاء الأهداف المرجوة نعم ☐ لا ☐
- 20- هل الأماكن المخصصة للدورة التدريبية مناسبة للعاملين نعم ☐ لا ☐
- 21- هل يتم بناء برنامج تدريبي لإشغال الوظائف الجديدة نعم ☐ لا ☐
- 22- هل يتم اختيار المدربون على أساس الكفاءة نعم ☐ لا ☐
- 23- هل يتم بناء برنامج التدريب للتركيز على تقييم أداء العاملين وتقييم نتائج التدريب نعم ☐ لا ☐
- 24- هل يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية وموضوعية نعم ☐ لا ☐
- 25- هل يشارك العاملون في تقييم نتائج التدريب الذي تلقوها نعم ☐ لا ☐
- 26- هل محتوى التدريب يتناسب متطلبات الوظيفة نعم ☐ لا ☐
- 27- استفدت من برنامج التدريب الذي تلقيت نعم ☐ لا ☐
- 28- هل التدريب يكون وفق طرق وأسس علمية وبصفة دورية ومحددة أم على حسب احتياجات العاملين

29- هل ترى ان الدورات التدريبية مهمة في تكوين العنصر البشري حسب رأيك

المحور الثاني : معلومات خاصة بتحسين أداء العاملين

- 1-هل ساعدك برنامج التدريب على إتقان عملك أكثر وتنفيذ الأعمال بشكل جيد نعم ☐ لا ☐
- 2-هل ساعدك التدريب في القدرة على تحمل المسؤولية التي تزيد من ولاءك للعمل نعم ☐ لا ☐
- 3-هل التدريب له علاقة في حل المشكلات التي تواجه بعض العاملين وذلك بمساعدة بعضهم البعض نعم ☐ لا ☐
- 4-هل ساعدك التدريب في زيادة المعلومات و الإخلاص والرضا عن العمل نعم ☐ لا ☐
- 5-هل تلمس روح التعاون بين الأفراد وحرية التواصل مع الزملاء نعم ☐ لا ☐
- 6-هل تقوم المؤسسة بتدريب العاملين في بناء فرق عمل فعالة نعم ☐ لا ☐
- 7-هل تساهم الدورات التدريبية على التوجيه والإرشاد للعاملين لاتجاز الأعمال بسهولة نعم ☐ لا ☐
- 8-هل ساعدك التدريب في زيادة الفاعلية والقابلية والعمل بأسلوب متميز نعم ☐ لا ☐
- 9-هل يساهم الاتصال العاملين مع بعضهم في العمل على الإبداع والابتكار نعم ☐ لا ☐
- 10-هل الحصول على الترقية أو الحوافز يشجع على أداء الأعمال بجدية وكفاءة نعم ☐ لا ☐
- 11-هل يشعر العاملون بالتحفيز بعد الخضوع لبرنامج التدريب نعم ☐ لا ☐
- 12-هل طرق واليات تقييم الأداء والمكافآت والحوافز تؤثر على أدائك نعم ☐ لا ☐
- 13-هل القيام بالتدريب يؤدي إلى تحقيق أداء فعال وتغطية جوانب العجز في الأداء نعم ☐ لا ☐
- 14-هل الاهتمام بتنمية المعارف لدى الموظفين هو المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة نعم ☐ لا ☐
- 15-هل يساهم التدريب على أقامات علاقات طيبة بين المسؤولين والموظفين وزيادة الثقة بينهم نعم ☐ لا ☐
- 16-هل يؤدي التدريب إلى زيادة التواصل والتقدير والاحترام بين المسؤولين والموظفين للرفع من مستوى النشاط نعم ☐ لا ☐
- 17-في رأيك ما هي الأساليب الأنجع التي تراها مناسبة لتحسين مستوى إنتاجية الأداء".....

.....

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تسليط الضوء على الدور الذي يؤديه التدريب في تحسين أداء العاملين من خلال التعرف على مفهوم التدريب واهم أهدافه خطواته بالاصافة إلى العناصر والأساليب التي تحتويه وتأثيره على أداء العاملين والتزامهم بالتحسين والتكوين لإشغال وظائفهم وذلك من خلال طرح الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن ان يساهم التدريب في تطوير المهارات لاكتساب الخبرات لدى العاملين؟ ولإجابة على الإشكالية تم طرح التساؤلات التالية كيف يمكن أن يؤثر التدريب في تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين؟ هل لأنشطة التدريب دور في تنمية القدرات ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين؟ ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على استمارة استبيان على عينة قدرت (61) موظفا داخل المؤسسة محل الدراسة وقد اعتمدنا في تحليل الاستبيان على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يساهم التدريب إسهاما حقيقيا وفعليا في تحسين أداء العاملين كما للتدريب آثار في تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين .

الكلمات المفتاحية : التدريب، تحسين الأداء،العاملين

Study summary:

This study aims to try to shed light on the role that training plays in improving the performance of employees by identifying the concept of training and its most important objectives and steps in addition to the elements and methods that it contains and its impact on the performance of workers and their commitment to improvement and training to occupy their jobs by posing the following problem: To what To what extent can training contribute to developing skills to gain experience among workers? To answer the problem, the following questions were asked: How can training affect the development of skills and the acquisition of experience among workers? Do training activities have a role in developing capabilities and raising the level of productive efficiency of workers? In order to achieve this goal, a questionnaire form was based on a sample that estimated (61) employees within the institution under study. We relied on the analysis of the questionnaire on the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program, and in the end the study reached the following results: Training made a real and effective contribution to improving The performance of employees well as training has had an impact on developing skills and gaining experience among workers.

Résumé de l'étude:

Cette étude vise à tenter d'éclairer le rôle que joue la formation dans l'amélioration de la performance des salariés en identifiant le concept de formation et ses objectifs et étapes les plus importants en plus des éléments et des méthodes qu'elle contient et de son impact sur la performance des travailleurs et leur engagement d'amélioration et de formation pour occuper leur poste en posant le problème suivant: Dans quelle mesure la formation peut-elle contribuer au développement des compétences pour acquérir de l'expérience chez les travailleurs? Pour répondre au problème, les questions suivantes ont été posées: Comment la formation peut-elle affecter le développement des compétences et l'acquisition d'expérience des travailleurs? Les activités de formation jouent-elles un rôle dans le développement des capacités et l'élévation du niveau d'efficacité productive des travailleurs? Pour atteindre cet objectif, un formulaire de questionnaire a été basé sur un échantillon estimant (61) employés au sein de l'institution étudiée, et nous nous sommes appuyés sur l'analyse du questionnaire sur le programme Paquet statistique pour les sciences sociales (SPSS), et au final l'étude a atteint les résultats suivants: La formation apporte une contribution réelle et efficace à l'amélioration des performances Les employés ainsi que la formation ont amélioré le développement des compétences et acquis de l'expérience parmi les travailleurs.

