

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أحمد دراية أدرار
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية
قسم العلوم الاجتماعية



عنوان المذكرة

التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين

" دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز بادرار " مؤسسة أدرار

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الدكتورة:

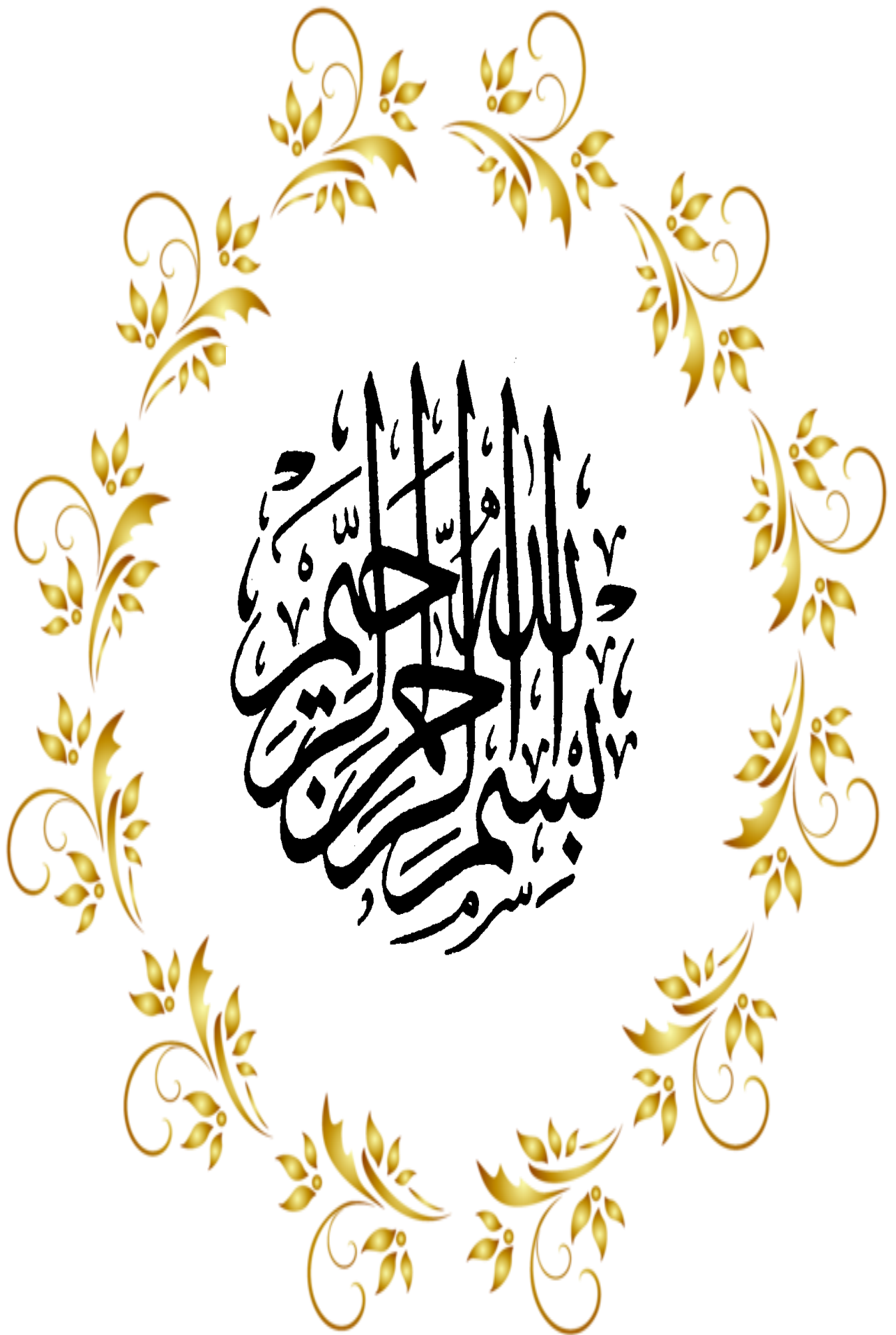
- رضا نعيجة

إعداد الطالبتين

-الدهبي مرشيدة

-العرايبي خديجة

السنة الجامعية: 2017/ 2018



شكر وعرفان

الحمد لله لان الحمد واجب على من أحسن إليه ونشكره على نعمه علينا والذي وفقني لإنجاز هذا العمل بعدها أتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير للدكتور الفاضل والمحترم رضا نعيجة على ما قدمه لنا من توجيهات علمية ومنهجية لإنجاز هذا البحث والشكر موصول لكافة الأساتذة الذين قدموا لي يدا العون على رأسهم الدكتور لعربي احمد .

كما لا أنسى تقديم الشكر الجزيل للجنة المناقشة على قبولها مناقشة هذه

الرسالة

كما أتوجه بجميل عرفاني إلى كل من ساعدنا في إنجاز الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز بـدهرار.

إهداء

الحمد لله العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين ومن اتبعهم
بإحسان إلى يوم الدين .

اهدي هذا العمل المتواضع إلى من أثنى الله عليهم في آياته وذكرهما بعد عبادته
اهدي إلى روحهما الطاهرة هذا العمل راجيا من المولى العلي القدير أن يتغمدهما
برحمته الواسعة وان يسكنهما الفردوس برحمته أمي وأبي الكريمين.

إلى زوجي و أبنائي مودة ووفاء

إلى إخوتي وأخواتي تقديرا واحتراما

إلى كل من وقف بجانبني

إلى كل من ساعدني وشجعني

| | |
|------------------------------|--------------------------------|
| الإهداء | |
| شكر و عرفان | |
| ١ - ث | مقدمة |
| الصفحة | الفصل الأول : الجانب المنهجي |
| 5 | تمهيد الفصل |
| 6 | أولا: الإشكالية |
| 7 | ثانيا: التساؤلات الفرعية |
| 7 | ثالثا: الفرضيات |
| 8 | رابعا: أسباب اختيار الموضوع |
| 8 | خامسا: أهمية الدراسة |
| 9 | سادسا: أهداف الدراسة |
| 10 | سابعا: تحديد المفاهيم الرئيسية |
| 11 | ثامنا: الدراسات السابقة |
| 14 | تاسعا: صعوبات الدراسة |
| 14 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثاني : ماهية التدريب | |
| 16 | تمهيد الفصل |

| | |
|----|---------------------------------------|
| 17 | أولاً: مفهوم عملية التدريب |
| 18 | ثانياً: التطور التاريخي للتدريب |
| 19 | ثالثاً: أهمية التدريب |
| 20 | رابعاً: أهداف التدريب |
| 21 | خامساً: أنواع عملية التدريب |
| 23 | سادساً: الأساليب التدريبية |
| 25 | سابعاً: مبادئ التدريب و قواعد التدريب |
| 27 | ثامناً: مراحل العملية التدريبية |
| 35 | خلاصة: الفصل |
| | الفصل الثالث: ماهية الأداء |
| 37 | أولاً: مفهوم الأداء |
| 38 | ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي |
| 39 | ثالثاً: أهمية الأداء |
| 40 | رابعاً: محددات الأداء |
| 42 | خامساً: العوامل المؤثرة على الأداء |
| 43 | سادساً: تقييم الأداء |
| 45 | خلاصة الفصل |

| | |
|-----|--------------------------------------|
| | الفصل الرابع: الفصل الميداني |
| 47 | تمهيد الفصل |
| 48 | أولاً: مجالات الدراسة |
| 51 | ثانياً: المنهج المتبع في الدراسة |
| 54 | ثالثاً: أدوات جمع البيانات |
| 56 | رابعاً: عرض وتفسير بيانات الدراسة |
| 89 | خامساً: تفسير وتحليل الجداول المركبة |
| 93 | سادساً: تحليل إحصائي معامل ارتباط |
| 95 | سابعاً: استنتاجات الفرضيات |
| 96 | ثامناً: الاستنتاج العام |
| 97 | الخاتمة |
| 98 | الاقتراحات والتوصيات |
| 99 | الملاحق |
| 100 | قائمة المراجع والمصادر |

| الرقم | الجـ دول |
|-------|---|
| 1 | يوضح نوع الجنس للعيينة |
| 2 | يوضح توزيع العينة حسب السن |
| 3 | يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي |
| 4 | يوضح توزيع العينة حسب الحالة العائلية |
| 5 | يوضح توزيع العينة حسب الاقدمية للعمال |
| 6 | يوضح توزيع العينة حسب طبيعة الوظيفة |
| 7 | يوضح توفير المؤسسة على برنامج تدريبي |
| 8 | يوضح ادا تلقي أفراد العينة تدريب |
| 9 | يوضح نوع التدريب لإفراد العينة |
| 10 | يوضح وجود تقنيات متطورة تحتاج الى تدريب |
| 11 | يوضح رأي أفراد العينة في البرامج التدريبية |
| 12 | يوضح كيف انتقاد الموظفين المراد تدريبهم |
| 13 | يوضح الاستفادة من خبرة جديدة خلال الفترة التدريبية |
| 14 | يوضح ادا كانت طبيعة التدريب تتناسب مع الوظيفة الحالية |
| 15 | يوضح الاستفادة من التدريب تودي الى خفض معدلات حوادث العمل |
| 16 | يوضح الهدف من البرامج التدريبية التي تلقاها الموظف |

| | |
|----|--|
| 17 | يوضح ملائمة مكان إجراء التدريب |
| 18 | يوضح الأسلوب الأكثر استخداما في البرامج التدريبية |
| 19 | يوضح الوسائل المستخدمة مناسبة او غير مناسبة |
| 20 | يوضح الصعوبات التي تتلقاها المصالح المكلفة بالتدريب |
| 21 | يوضح العوامل التي تؤثر على اكتساب المعلومات |
| 22 | يوضح وجود دورات تدريبية |
| 23 | يوضح اذا كانت الدورات التدريبية تخل في إطار التخصص |
| 24 | يوضح انطباق العمال حول الدورات التدريبية |
| 25 | يوضح طبيعة العقبات التي واجهت العامل في الدورات التدريبية |
| 26 | يوضح إذا تحققت الاحتياجات الوظيفية من خلال الدورات التدريبية |
| 27 | يوضح إذا كان الوقت المخصص للدورة كافي تماما او غير كافي |
| 28 | يوضح استفادات العامل من الدورات التدريبية بشكل مستمر |
| 29 | يوضح الدورات التدريبية ومساهمتها في تحسين الاداء |
| 30 | يوضح إعتماد الدورات التدريبية على مؤطرين اصحاب خبرة |

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ
بِأَمْرِهِ فَتَكْمُلُ السَّحَابُ
وَيُمْطِرُ الْغَيْثَ لِيَكْفُرَ
بِهِ الْأَشْجَارُ وَأَنْجَابُ
الْبُلْدَانِ الَّذِينَ كَفَرُوا
بِآيَاتِ اللَّهِ وَرَسُولِهِ
وَالَّذِينَ كَفَرُوا بِآيَاتِ
اللَّهِ وَرَسُولِهِ وَالَّذِينَ
كَفَرُوا بِآيَاتِ اللَّهِ وَرَسُولِهِ
وَالَّذِينَ كَفَرُوا بِآيَاتِ
اللَّهِ وَرَسُولِهِ وَالَّذِينَ
كَفَرُوا بِآيَاتِ اللَّهِ وَرَسُولِهِ

إن التطور الحاصل في المنظمات اوجب أن تكون تلك المنظمات دائمة التغيير في مختلف الجوانب . ذلك التغيير الذي يتطلب تكيفا مستمرا مع معطيات العصر التقنية ، التي أصبحت كثيرة ذات مجالات متعددة والتي ضربت جذورها في الأعماق. وقد كان من نتائج التطورات المتلاحقة في بيئة المنظمة واتساع استخدام التكنولوجيات الحديثة والمعقدة في تغيير وتعديل أساليب العمل القديمة. وكذا الميل إلى إعادة تصميم بعض الوظائف بحيث تكون أكثر إنتاجية، إلى جانب ظهور وظائف جديدة. وهو ما تمخض عنه ظهور حاجة ماسة إلى تنمية قدرات ومهارات الأفراد . والذي فرض على المنظمات القيام بتصميم برامج تأهيلية وتدريبية تهدف إلى سد النقص الحاصل في المهارات القديمة ، وتأهيل الأفراد وتدريبهم على الأداء الفعال للوظائف الحديثة التي أفرزتها التطورات الحاصلة.

إن بداية الاهتمام بتدريب الأفراد كان نتيجة الثورة الصناعية ، فقد تطلب نظام المصنع وجود أعداد كثيرة من العاملين ذوي المهارات المتميزة لتشغيل ماكينات ذات عمليات متخصصة ، ثم ازداد إدراك المنظمات بأهمية الاستثمار في الموارد البشرية بعد التيقن بان العنصر البشري يمثل أهم عوامل النظام الإنتاجي وأكثرها تأثيرا في هوية المنظمة ورسم معالمها إذا أحسن صقل مواهبه وتنمية قدراته .

تبقى الجزائر من الدول الطامحة لمسايرة هذه التغيرات الحاصلة في جميع المجالات ، حيث إن بيئة الأعمال المعاصرة فرضت عليها تطوير مواردها المادية والبشرية بشكل مستمر ، لتكيف مع التطورات التكنولوجية الحاصلة . وتحت هذه الوضعية التي فرضت على المؤسسة الجزائرية أصبحت مطالبة أن تعطي لمواردها البشرية الإهتمام البالغ أكثر من باقي عناصر العمل الأخرى وإيجاد طرق حديثة في إدارتها ، من اجل المرونة والقدرة على التكيف باستمرار مع التطورات التنظيمية والتكنولوجية المعاصرة وهذا يخلق جيل قادر على رفع كفاءة العمل في جميع

مستويات المنظمة عن طريق تفعيل الإدارة من خلال عملية التدريب والتكوين من أجل تطوير

وتنمية قدرات وكفاءات الأفراد في المؤسسة الجزائرية . ولمعالجة هذا الموضوع تم الإعتماد في هذه الدراسة على جانبين منهجي (النظري) وميداني .

- فالجانب المنهجي تفرعت منه ثلاث فصول بدايته الفصل الأول الذي يدور حول الإطار المنهجي العام للدراسة من تحديد وصياغة الإشكالية مع التساؤلات الفرعية ، وفروض الدراسة بالإضافة إلى أهمية وأسباب اختيار الموضوع ، مع تحديد المفاهيم والهدف من البحث واستعراض أهم الدارسات السابقة وأخيرا صعوبات الدراسة.

- أما الفصل الثاني من القسم النظري فقد تضمن التعريف بالتدريب وأهميته كنشاط يساهم في تكييف الأفراد مع مختلف التغيرات الممكنة ، ورفع مهاراتهم ومعارفهم بشكل يسمح لهم بأداء مهامهم بكفاءة عالية ، هذا بالإضافة إلى الوقوف على أهم الوسائل والأساليب التدريبية إلى غير ذلك أما الجزء الثاني في هذا الفصل فقد تناول أهم مراحل العملية التدريبية والتي تسمح بمعرفة مدى الحاجة لتدريب من عدمه ، وبعدها تأتي مرحلة تصميمها وتقييم فعاليتها مع خلاصة الفصل .

ويليه الفصل الثالث الذي يتم فيه عرض مختلف الجوانب المتعلقة بالأداء بداية بتعريفه تعريف شامل ثم عرفنا أداء العامل ، كما اشتمل الفصل على مؤشرات الأداء ومكوناته و ومحدداته ، ثم تطرقنا إلى الجوانب المتداخلة في الأداء وأهميته في المؤسسة ، كما تناولنا مفهوم تقييم الأداء وأساليبه ووسائله في تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه ، وانهيينا الفصل بخلاصة .

الجانب التطبيقي : فهو يحتوي على فصلين وهما :

الفصل الأول : يتمثل في الإجراءات المنهجية لدراسة ويضم تحديد مجالات الدراسة (الزمنية والمكانية والبشرية) مع تحديد المنهج المستخدم في الدراسة ، بالإضافة إلى تحديد طريقة اختيار أفراد العينة ، والمنهج المطبق والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وأساليب التحليل الكمية والكيفية .

الفصل الثاني : وعنوانه تحليل البيانات فيه نحاول التأكد من مدى صدق الفرضيات والتساؤلات التي طرحت في هذه الدراسة ، ولقد تمحور هذا الفصل في مجمله حول تحليل البيانات المتعلقة بالموضوع ، ثم تليه عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها .

حائز اعزاز و تمیز
حائز اعزاز و تمیز

تمهيد الفصل :

يعتبر المدخل المنهجي من العناصر المهمة في البحث ، من خلال تضمنه لإشكالية الدراسة والتي تبرز مسار الدراسة والتطرق إلى عناصر مهمة توضح غاية وهدف الباحث من البحث كأسباب اختيار الموضوع بالتحديد ومدى أهميته فضلا عن أهم المصطلحات الخاصة بموضوع الدراسة وأهم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع باختلاف الدراسة المتناولة وهذا ما سنحاول تناوله في هذا الفصل.

أولاً: تحديد الإشكالية:

شهد العالم المعاصر خلال السنوات الأخيرة تطورات و تغييرات جوهرية طالت مختلف جوانب الحياة، وأثرت في مختلف أنواع المؤسسات، وساهمت في تغيير الكثير من الهياكل الإدارية، واستبدالها بأخرى، أكثر حركية، محاولة بذلك التوصل إلى أجدى الطرق و أحدثها في تدبير وتطوير الثروة البشرية . ولعل من أبرز ما أحدثته التغييرات والتحويلات العميقة على المستوى العالمي والانتقال التام والعناية الفائقة بالعامل داخل المنظمة باعتباره موردا استراتيجي، حيث أصبح اليوم مطالبا بأن يكون لديه القدرة على تنفيذ وتأدية الكثير من الوجببات المعقدة والدقيقة والمستجدة والتي تفرض عليه التحلي بمهارة عالية وأداء نوعي.

وبما أن المورد البشري يتمتع بطاقات ذهنية وقدرات فكرية بإمكانها أن تحوله إلى عنصر مهم ذو كفاءة عالية في المؤسسات إذا أحسن استثمارها، فهو يعتبر أهم العناصر التي يتشكل منها التنظيم والقوى الدافعة لنجاحه.

وقصد تطوير وتنمية الأفراد تسعى المؤسسات لتطوير أفضل الطرق والآليات لاستثمار طاقاتها وتنميتها من خلال عملية التدريب والتكوين وتقييم الأداء.

ولا زال موضوع التدريب يثير اهتمام الدوائر العلمية باعتباره نقطة تقاطع العلوم . فمنذ بداية القرن الماضي والباحثون يفكرون في كيفية الاستفادة من القوى العاملة وزيادة إنتاجها، مع ضمان استقرارها واستمرارها بالعمل . المدرسة العلمية قد أولت اهتمامها بالطرق العلمية و التدريب المستمر للعمال بغية زيادة الإنتاجية والاستفادة القصوى من الطاقات الممكنة للعمال دون مراعاة الطبيعة الإنسانية، بينما أولت مدرسة العلاقات الإنسانية في بحوثها الاهتمام بالعوامل الإنسانية والتدريب النفسي والاجتماعي للعامل لزيادة الإنتاجية حيث وجهت بحوثها نحو المهارات والروح المعنوية.

وقد عرفت الدول المصنعة تزايد في الاهتمام بعنصر التدريب نتيجة التغير التكنولوجي وتطور المهارات المطلوبة في عملية الانتاج، كما ان الدول النامية ومن بينها الجزائر بدأت مؤخرا تركز على العملية لما عرفه اقتصادها من تغير وانتقال من اقتصاد ريعي متخلف إلى اقتصاد صناعي متطور هو ما يتطلب من توفر يد عاملة مؤهلة قادرة على استيعاب التقنيات المتطورة.

إذن ومما سبق يتضح أن مؤسساتنا أصبحت تهتم بعناصرها البشرية من حيث تدريبها وتطويرها، إلا أنها مطالبة بوضع مخطط علمي مدروس للعملية التدريبية من أجل بلوغ الأهداف.

و منه نطرح الإشكال التالي: هل يساهم التدريب في تحسين أداء العامل في المؤسسة الجزائرية؟

ثانيا: التساؤلات الفرعية:

- هل تساهم البرامج التدريبية في تحسين أداء العامل داخل المؤسسة الجزائرية؟
- هل تساهم الوسائل التدريبية في تحسين أداء العامل في المؤسسة الجزائرية؟
- هل تساهم الدورات التدريبية في تحسين أداء العامل في المؤسسة الجزائرية؟

ثالثا_ الفرضيات:

الفرضية العامة:

يساهم التدريب في تحسين أداء العامل في المؤسسة الجزائرية؟

الفرضيات الفرعية:

- 1 - تساهم البرامج التدريبية في تحسين أداء العامل داخل المؤسسة
- 2- تساهم الوسائل التدريبية في تحسين أداء العامل داخل المؤسسة
- 3 - تساهم الدورات التدريبية في تحسين أداء العامل داخل المؤسسة

رابعاً_ أسباب اختيار الموضوع :

1- الأسباب الذاتية :

1 - الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع

2 - زيادة الاهتمام بالموارد البشري

3- الحصول على شهادة الماستر

2- الأسباب الموضوعية :

-فرضت علينا التطورات والتغيرات المعاصرة الاهتمام بالموارد البشري وكيفية إقحامه داخل المؤسسات ، والاهتمام به من خلال القوانين والعلاقات واستثماره في شتى المجالات ، في ظل التوجه الاستراتيجي اذلي يستدعينا لتغير العقليات والذهنيات القديمة لركب قطار المعرفة والتنمية البشرية.

خامساً - أهمية الموضوع :

نستشف أهمية الدراسة من واقع المؤسسة الجزائرية وما تعانيه من سوء في

التسيير وهجرة الكفاءات واشتداد المنافسة، يلزم عليها إجراء تغيير على كل

المستويات بما فيها الجانب التنظيمي ، من اجل إحداث نوع من التوازن

والاستمرارية . فانتهاج تدريب وتكوين الموارد البشرية كأسلوب تسييري يعطي نتائج

مشجعة تساعد المؤسسة على الاستمرار وعدم الاضطراب .

يمكن إجمال أهمية تدريب المواد البشرية في الحصول على أحسن الكفاءات البشرية

من المحيط الداخلي للإدارة وان عملية التدريب من احتياجات الأفراد تساعد الإدارة

على انتهاج أسلوب عمل منتظم وهادف بحيث تحصل على نتائج ايجابية وفي وقت

قصير .

سادساً: أهداف الدراسة :

1 - محاولة التعرف على عملية التدريب ومجرياتها بالمؤسسة الجزائرية

2 - محاولة التعرف على العلاقة الموجودة بين التدريب وتحسين الأداء داخل

المؤسسة الجزائرية

3 - محاولة اكتشاف العلاقة بين الوسائل التدريبية وتحسين الأداء

4 - معرفة مدى مساهمة البرنامج التدريبية على أداء العاملين في المؤسسة

سابعاً : تحديد المفاهيم الرئيسية لدراسة :

1 مفهوم التدريب :

1 - **لغة:** أخذت كلمة التدريب من المصدر درب المدرب أي القائم بأعمال التدريب، ويعني ذلك من يتخذ التدريب مهنة، وفي الإدارة هو وظيفة في وزارة الأشغال العامة أي من يتولى هذه الوظيفة¹

ب - **اصطلاحاً:** التدريب هو عملية إعداد الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان و موجه إلى إنسان آخر.

- التدريب هو عملية إعداد الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان و موجه إلى إنسان آخر.²

- التدريب هو النشاط الفعال اذلي يساهم في زيادة مهارة الموارد البشرية في أداء أعمالهم لفنتيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية وذلك على أسس علمية بهدف رفع كفاءة المنظمة وزيادة فعاليتها.³

مفاهيم ومصطلحات ذات صلة :

1. التعليم : Education

2. التطوير : Développementst

3. التكوين : configuration

4. لأداء

¹ المنجد في اللغة والإعلام. دار المشرق ، بيروت ، لبنان، 1976م، ص 217

² هيثم حمود أشبلي ، مروان محمد النصور، إدارة المنشأة المعاصرة ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، 2009م ص184.

³ محمد سعيد: إدارة الموارد البشرية قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003م ص183.

1) **التعليم:** هو العملية التي تؤدي الى تغيرات في سلوك الفرد والنتيجة عن الخبرة أو التجربة .

والفرق بين التدريب والتعليم ، فالتدريب هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج ، أو بمعنى آخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا ، فنقوم مثلا بتدريب عمال البناء على كيفية رص قطع الطوب ، وعمال الآلات الكاتبة ، وموظفي الاستقبال في المستشفيات ، وتعتبر هذه الوظائف من الأنواع التي يمكن التحديد الدقيق لمكوناتها وأنشطتها ، ويمكن تقسيم العمل فيها وتجزئته بسهولة . أما التعليم فهو على العكس، يعمل على إرساء عمليات أو أساليب للتفكير المنطقي السليم، وليس مجرد تعلم مجموعة من الحركات أو الخطوات المتتابعة فالتعليم هو فهم المعرفة وتفسيرها، فهو لا يعطي إجابات قاطعة ولكنه يعمل على تنمية ذهن منطقي رشيد.¹

2) **التطوير:** هو عبارة عن المجهودات التي تقوم بها المنظمة نحو تزويد العاملين بها بالقدرات التي تحتاج إليها المنظمة مستقبلا .²

والفرق بينه وبين التدريب، فالتدريب ينصب على الموظفين كأفراد، بينما ينصب التطوير على جماعات العمل أو المنظمة ككل .³

3) **التكوين:** هو عملية منظمة ومستمرة والتي يمكن من خلالها نقل المعارف والمهارات والاتجاهات المرغوبة للمتكون ، ويعرف التكوين على انه العملية التي تلعب دورا مهما في إكساب العمال مهارات وأساليب عمل جديدة لمجارات التقنيات الحديثة بما يضمن تحسين عملية تعلم العمال وأدائهم للمهام المطلوبة⁴

¹/ سيد محمد جاد الرب ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية بدون طبعة، كلية التجارة بالاسماعلية جامعة قناة السويس 2008 – 2009 ص 336

²عمر بلخير جواد ، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية ، (رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير) دراسة حالة شركة الاسمنت ومشتقاته بسعيدة ، جامعة تلمسان ، 2014 — 2015 ص 16

³عامر خضير حميد الكبيسي ، سيكولوجيا التدريب ، الإستراتيجية والتقنيات والإشكالية ، دار الحامد لنشر والتوزيع ، طبعة 1 2014 ص 75

⁴حسن راوية محمد ، إدارة الموارد البشرية ، بدون طبعة المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1999 ص 216

4) **الأداء:** يعرف حسن راوي الأداء على انه يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لو وظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمن خلال هذا التعريف يلاحظ إن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلال يشبع الفرد متطلبات وظيفته¹

ثامنا: الدراسات السابقة :

تمثل الدراسات إرثا نظريا مهما لبناء البحث السوسولوجي بناء علميا ومنهجيا، فهي خطوة من أهم الخطوات في عملية البحث الاجتماعي لما تكسبه من أهمية في تدعيم وتوجيه مسارات البحث من حيث تزويد الباحث بالمعايير والمفاهيم التي يحتاجها في توضيح أبعاد مشكلته .

- الدراسة الأولى: ²

هي عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص موارد بشرية 2006 ، من إعداد شيما ء مبارك بعنوان " تدريب القوى العاملة وتنمية المؤسسة الصناعية " وهي دراسة حالة لمؤسسة الكوابل بسكرة .

ومن اجل معالجة ذها الموضوع إرتاعت الطالبة الكشف عن عملية التدريب وعما إذا كانت لهذه العملية أثر إيجابي على العامل من ناحية استقراره في العمل وتنمية قدراته العقلية والجسمية ، أم أنها مجرد عملية تقوم بها المؤسسات وعليه تم طرح التساؤلات التالية : هل تشجع عملية التدريب العاملين على بدل مجهود أكثر وبالتالي تحقيق مرودية اكبر؟

ما هي الوسائل والطرائق التي تقوم عليها عملية التدريب؟ وهل تؤثر هذه الأخيرة في عملية التنمية بالنسبة للمؤسسة ؟

حيث هدفت الدراسة إلى إبراز دور التدريب وآليته في عملية التنمية الاقتصادية لمؤسسة صناعية، وقد اعتمدت الطالبة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في

¹ علي محمد عبد الوهاب ، إدارة الأفراد ، طبعة 1 مكتبة عين الشمس ، القاهرة 1990م، ص 266

² شيما ء مبارك " تدريب القوى العاملة وتنمية المؤسسة الصناعية " دراسة حالة لمؤسسة الكوابل، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص موارد بشرية، 2006م،

بحثها تماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع البحث ، وذلك بغرض وصف عملية التدريب وعلاقتها بالتنمية الاقتصادية للمؤسسة وكيف إن هذه الأخيرة تؤثر في أداء وإنتاج العامل داخل المؤسسة .

وقد أسفرت الدراسة على عدة نتائج من أهمها ما يلي:

- يساهم التدريب في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي ، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها
- يضمن التدريب بقاء المهارات الحيوية داخل المؤسسة
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين
- ساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل

الدراسة الثانية : ¹

عبارة عن مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تخصص موارد بشرية 2010—2011 ، من إعداد محمد مولودي بعنوان "اثر التدريب على دافعية الانجاز لدى عمال الصحة العمومية " دراسة ميدانية حول المؤسسة العمومية لصحة الحوارية بأ ولف .

- إشكالية البحث :

ما مدى اثر التدريب على دافعية الانجاز لدى عمال الصحة العمومية ، هل يختلف اثر التدريب باختلاف الجنس ، العمر ، المستوى ، التعليمي ، الخبرة المهنية ، نوع الوظيفة ؟ أما بالنسبة لفرضيات الدراسة فكانت كالتالي :

هناك فروق إحصائية حول اثر التدريب إلى مؤشرات

(الجنس ، العمر ، المستوى)

للتدريب اثر على دافعية الانجاز لدى عمال الصحة العمومية

¹ محمد مولودي، اثر التدريب على دافعية الانجاز لدى عمال الصحة العمومية " دراسة ميدانية حول المؤسسة العمومية لصحة الحوارية بأ ولف ، رسالة ماجستير في علم اجتماع تخصص موارد بشرية 2010—م،

- ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:
- أن تنمية القدرات العقلية للفرد لا تتحقق ما لم يكن الفرد متخذاً موقفاً فعالاً من موضوع التدريب أي مستجيباً لها—
 - الدوافع والحاجات النفسية تؤثر وتتأثر إيجابياً في عملية التدريب حيث تحفز الفرد على بذل الجهد في العمل وتحسن الأداء
 - التدريب يمثل الدعم للحصول تدريجياً على وضعية اجتماعية، واستقلال مادي وتغيير في الوضعية المهنية عن طريق تحسين قدرات العامل ومهاراته.
 - + مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:
 - تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في الإطار النظري لمتغير التدريب.
 - تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في الإطار النظري لمتغير الأداء الوظيفي.
 - تختلف الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في إشكالية الدراسة والتساؤلات المتعلقة بالدراسة.
 - تختلف الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في الميدان مكان إجراء الدراسة الميدانية.
 - جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:
 - تصويب الإشكالية.
 - الحصول على التراث النظري المتعلق بالدراسة.
 - التعرف على الميدان الذي يساعد على إجراء الدراسة.

تاسعا : صعوبات الدراسة

- عدم وجود معظم العمال في مناصبهم
- تعامل كثير من العمال مع الاستبيان بطريقة غير علمية
- إمتناع جزء آخر عن الإجابة رغم سهولة وبساطة عبارات الاستبيان التي لا تتطلب جهداً كبيراً

خلاصة الفصل :

بناء على المعطيات التي تم عرضها فيما سبق فقد تناولنا في هذا الفصل مقدمة والتي تعتبر كمدخل عام للبحث وقد تم فيها التطرق للتصور العام للموضوع، فالإشكالية والتي من خلالها حاولنا توضيح مسار الموضوع من خلال السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية للدراسة وذلك لضبط مجال الدراسة إضافة لأسباب اختيار الموضوع ، أهميته وأهدافه ، ومن تم عرض بعض الدراسات السابقة المشابهة لبحثنا قصد الاستفادة من نتائجها وتدعيم بحثنا.

الفصل في بيان
حاله في سنة ١٢٠٤

تمهيد الفصل الثاني

يعتبر التدريب عملية مستمرة، ومن أهم عناصر تنمية الموارد البشرية سواء لما تتطلبه التطورات العلمية أو العملية أو لما يرتبط بإستراتيجية المؤسسة وخاصة عند عدم توفر الموارد داخليا بالكمية والنوعية الكافية لتنفيذ هذه الإستراتيجية و بالتالي التدريب يعتبر من الحلول والإجراءات التي تتم في المدى المتوسط والطويل مقابل هذا النقص . سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى أهم المفاهيم التدريبية ومن مختلف جوانبها

أولاً: مفهوم عملية التدريب

1- مفهوم التدريب

أ - التعريف الأول

عرف " علي السلمي " التدريب بأنه التنمية المنظمة للمعارف والمهارات و الاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح الواجب ، أو العمل المعطى له وهو غالبا ما يتكامل بزيادة واستمرارية التعليم ، وانه إعادة صياغة تفكير الفرد أو الجماعة للخروج به على نطاق تخصصه الضيق.

التعريف الثاني :

يقصد بالتدريب هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل وتنمية مهارات وخبرات ، باتجاه زيادة كفاءة العامل الحالية المستقبلية .

ج - التعريف الثالث

يرى "بوسنينة والفارس " إن التدريب هو تلك العملية المنظمة و المستمرة التي تهدف إلى تزويد وإكساب الفرد معارف وقدرات ومهارات جديدة ، أو تغيير وجهات النظر والأفكار

، والأسس السابقة لدى الأفراد بما ينسجم مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل وخاصة في الجوانب التكنولوجية .

والتنظيمية ، وبذلك فان التدريب يهدف إلى تعميق المعرفة المتخصصة لدى الفرد لانجاز عمل أو عدة أعمال معينة أو أداء وظيفة ما¹

د – التعريف الرابع²

_ التدريب هو عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغيرات سلوكية محددة لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤدي إلى رفع مستوى الفرد والمنظمة التي يعمل بها .

وبناء على التعاريف السابقة يمكن الخروج بتعريف إجرائي لتدريب على انه نشاط مخطط ومنظم يبدل بهدف إحداث تغيرات في المعارف والمهارات اللازمة لتنمية وصقل المتدربين لرفع مستوى أداءهم ولتغيير سلوكهم واتجاهاتهم واهتماماتهم في الاتجاه المرغوب فيه لصالح الفرد والمنظمة والمجتمع.

ثانياً: التطور التاريخي للتدريب :

تتسم المراحل التي مر بها التدريب تاريخياً بثلاث مراحل أساسية والتي يلخصها العساف في ما يلي:

1 _ المرحلة الأولى : ما قبل ظهور الأديان السماوية أي مرحلة الحضارات السابقة

التي اتسمت بمناهج التفكير الأسطوري والميتافيزيقي التي تغلب عليها التصورات والمفاهيم التي توصل إليها الناس من خلال هذه المناهج التفكيرية حيث إن أساليب جميع

1- يوسف حبيب الطائي — مؤيد عبد الحسين الفضل ، إدارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي متكامل — الوراق لنشر والتوزيع طبعة اولى 2006، ص 271.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي ، التدريب الإداري ، المدريون والمتدربون واساليب التدريب ، الطبعة الاولى ، دار المناهج لنشر والتوزيع ص

الجوانب الحياتية وأساليب ومهارات التعامل معها يغلب عليها الأساليب الأولية إلى حد كبير نظرا لبدائية أساليب التفكير وبدائية وسائل الإنتاج .

وبالرغم من ذلك تمكن الإنسان إن يبني خلال هذه المرحلة حضارات تميزت بالاكتشافات وبناء المعارف و المهارات والتي من خلالها أمكن للإنسان إن ينتقل إلى المراحل اللاحقة لها كحضارات ما بين النهرين ووادي النيل والصينية والهندية القديمة واليونانية¹

2 - المرحلة الثانية: ظهرت فيها الأديان السماوية كاليهودية والمسيحية والإسلامية

وتميزت هذه المرحلة بتقديمها للبشرية نظم تربوية ومعرفية وعقائدية مقننة ومحددة من الله سبحانه وتعالى وتمثل هذه الأديان المنهل الأساسي على المستوى التربوي بالدرجة الأساسية و المستوى المعرفي فيما يتعلق بالجوانب غير مادية الأخرى السياسية منها والاجتماعية أو الإدارية

واهم ما يواجه هذه المرحلة من تحديات هي التفوق التربوي الذي جسده منظومة القيم العقائدية التي جاءت بها هذه ال رسائل ، وبالمقابل ذلك الضعف على المستوى التعليمي والذي لم يمكن الإنسان من استيعاب جوهر هذه القيم وما صاحبها من تعاليم معرفية شاملة وكاملة نظرا لانصراف كثير من البشر إلى الاعتناء بما يتوصلون إليه ببصائرهم وأفكارهم خارج معطيات العقيدة والانحياز إليها ضمن دعاوي الإبداع والتفوق

ومما يهمننا في هذا الجانب الضعف الأشد على المستوى التدريبي وذلك في انصراف أصحاب العقائد إلى التشبث والتركيز على الجوانب القيمة والجمود وعدم الانتقال بها لبناء النظم الحياتية¹

3- : مرحلة ما بعد الثورة الصناعية هي مرحلة ترتب عليها تطورات منهجية

وكمية ونوعية شملت كل وسائل العمل والإنتاج ، في تسارعات متضاعفة بصورة مذهلة

مما أدى إلى قفزات تطويرية واسعة على مستوى العمليات التعليمية والتدريبية ، الذي أدى إلى بدء تحدي كبير أمام الأفراد و الجماعات يفرض ضرورة الانخراط لتنمية المعارف و المهارات اللازمة لتأهيلهم لتكيف مع احتياجات سوق العمل الجديدة . 2

ثالثا : أهمية التدريب

من ابرز سمات لعصر الحديث تلك التغيرات الهائلة المستمرة في المعارف الإنسانية وما يترتب على ذلك من تغيرات مستمرة من نظم العمل ما يستتويح ذلك من ضرورة إعادة تنمية القوى العاملة لمواجهة تلك التغيرات واستيعابها والتكيف مع مقتضياتها . ولاشك إن هذه الأهمية المتزايدة للتدريب إذا كانت تمثل ضرورة ملحة لكافة الدول بصفة عامة إلا أنها أكثر إلحاحا بالنسبة لدول النامية نظرا للعبء المضاعف الملقى على عاتق التدريب والمتمثل في إلحاق الدول بالمعارف وتطبيقاتها . وتبرز أهمية التدريب لأنه يؤدي إلى تحسين الأداء في الحاضر ، والتأهيل لمسؤوليات اكبر في المستقبل .

ويمكن تلخيص أهمية التدريب :

- أ - يهدف التدريب إلى علاج حالات نقص المهارات لدى الأفراد وعلاج معوقات الأداء المختلفة في المنظمة
- ب - يساهم التدريب في تخفيض تكلفة الإنتاج ، لأنه يؤدي إلى التخلص من الأخطاء وحوادث العمل
- ج - يساعد التدريب على بناء الثقة لدى الفرد ، مما يؤدي الى درجات رضا عالية ، وبالتالي زيادة الولاء والانتماء للمنظمة من قبل العاملين بها .

د - يستمد التدريب أهميته أيضا من كونه استثمار في أفضل واهم ما تمتلك المنظمة وهم الأفراد العاملين بها ، والدين يمثلون ثلث رأسمالها

هـ - البرامج الفعالة للتدريب تؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب والحوادث ودوران العمل

1

رابعاً: أهداف التدريب

1- المساعدة على تحفيز العاملين على استمرارهم في عمليات التعلم وتدريبهم على كيفية التعلم.

2- حماية العاملين والمنشأة من الوقوع في الأخطاء

3 -إمداد المتدرب بالأفكار والمعلومات والخبرات التي يحتاجها في عمله

4 - يساعد التدريب الأفراد والمنظمات على الاستمرار في الانجاز والتغلب على الصعوبات التي تصادف العمل

5- يساهم في مساعدة المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم، واخذ قرارات أكثر فاعلية لتحقيق أهدافهم.

خامساً: أنواع عملية التدريب :

لكل منظمة مهما كان نوعها يجب عليها تحديد سياستها او فلسفتها في التدريب وهذا يعني تحديد انواع التدريب الذي تفضله المنظمة وترغب التركيز عليه وتستبعد الانواع الاخرى وهناك العديد من انواع التدريب تمثل خيارات متاحة امام المنظمة وفي حالة التأكد من

¹هيثم حمود الشبلي ، مروان محمد النسور ، ادارة المنشأة المعاصرة ، دار صفاء لنشر والتوزيع - عمان - الطبعة الاولى 2009
ص1عبد المعطي محمد عساف ،مرجع سبق ذكره ،ص' 40 .

² حسن احمد الطعاني ، التدريب مفهومه وفعاليتيه ، بناء البرامج التدريبية وتقويمها بدون طبعة ،جامعة مؤتة ،كلية العلوم التربوية، قسم الاصول والادارة التربوية 2009 ص 14 ، 15

استقرار المنظمة على مجموعة معينة يمكن اعتبارها بمثابة فلسفة التدريب الخاصة بالمنظمة .

اختلفت الآراء حول التدريب لاختلاف الاحتياجات التدريبية بالنسبة للفرد والمنشأة والمجتمع وعلى ضوء ذلك يمكن تصنيف عملية التدريب الى ثلاث :

1 - حسب مرحلة التوظيف

- الموظف الجديد :** بهدف تعريفه بقواعد العمل واهدافه ، ومسؤوليات المنشأة التي يعمل بها وعن مكانه في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة كما يتضمن الاجابة على جميع الاسئلة التي يرغب الموظف الجديد في الحصول على اجابات واضحة
- ب - التدريب اثناء العمل :تميل المنظمات في بعض الاحيان الى تقديم التدريب بموقع العمل وليس بموقع اخر فيقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين و الذي يزيد اهمية هذا النوع هو ان الكثير من الالات اليوم تتصف بالتعقيد الامر الذي لا يكفي معه استعداد الموظف للعمل او خبرته الماضية وانما عليه تلقي تدريباً مباشراً على الآلة نفسها ومن المشرف عليها .
- د- التدريب بغرض الترقية والنقل الى مكان اخر : هوالتدريب الذي يلزم لاعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة او القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة .

2 - حسب نوع الوظائف التخصصي :

- المختصة لمزاولة مهنة او عمل متخصص مثال ذلك وظائف الاطباء والمهندسين
- ج - التدريب بغرض تجديد المعرفة : قد تتقادم معارف ومهارات الافراد وبالذات عندما تكون هناك اساليب والمحاسبي.....الخ ويتكون هذا التدريب على نوعين .

- التدريب الإداري : يقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل مثل الأعمال الكتابية وأعمال المستودعات والمشتريات والشؤون المالية وأعمال السجلات والمحفوظات وتمثل هذه الأعمال جانبا هاما من الأعمال الإدارية .

- التدريب المهني: وهو يتعلق بالأعمال اليدوية والميكانيكية

3 - التدريب حسب المكان :

أ -التدريب داخل المنظمة : قد ترغب المنظمة بعقد برامجها التدريبية داخل المنظمة نفسها سواء كان بواسطة مدربين من داخل المنظمة وبالتالي يكون عليها تصميم البرامج اودعوة مدربين للمساهمة بذلك ومن تم الاشراف على تنفيذها ،وهناك نوع اخر من التدريب الداخلي يطلق عليه اسم التدريب بموقع العمل ، حيث يقوم المدراء المباشرين للعاملين بتزويدهم بالمعلومات والمهارات اللازمة لاداء العمل

ب - التدريب خارج المنظمة : بعض المنظمات تفضل نقل جزء او كل نشاطها التدريبي خارج المنظمة ذاتها ، وهذا في حالة توفر الخبرات التدريبية وادوات التدريب بشكل افضل خارج المنظمة.¹

سادسا: الاساليب التدريبية :

تختلف الاساليب التدريبية المتخذة باختلاف الهدف من العملية التدريبية نفسها حيث تصل المنظمة في قناعاتها الى ان اختيارها البديل التدريبي الافضل من بين البدائل المتاحة في حل مشكلة ما ،في العمل

¹الدكتور نعيم ابراهيم الظاهر ، تنمية الموارد البشرية ، دكتوراه ادارة اعمال بدون طبعة، الولايات المتحدة الامريكية ، 256 ص
الدكتور محفوظ احمد جودة ، ادارة موارد بشرية ، الطبعة الاولى 2010، دار وائل لنشر والتوزيع ،ص 184

- الإداري من أجل تحسين الوضع الحالي في المنظمة ، والذي يتطلب تغييره إلى الأفضل من خلال رفع كفاءة الأداء لدى العاملين لديها وذلك من خلال تنمية مهاراتهم وتغيير سلوكياتهم وتعديلها بما يتماشى مع المتطلبات و التغييرات المطلوبة أداؤها في مجال العمل. وقد تعددت الأساليب المستعملة في العمليات التدريبية والتي يمكن حصرها فيما يلي :
- أ- **أسلوب المحاضرات** : وهو حديث مكتوب أو غير مكتوب يقدمه فرد متخصص ذو خبرة في موضوع معين ، لمجموعة من الأفراد بصورة رسمية حيث ينقل المحاضر مجموعة من المعلومات والمعارف والأفكار والاتجاهات والخبرات إلى مجموعة من المستمعين دون أن يشاركوا في النقاش وهنا يمثل أسلوب المحاضرات عملية اتصال من جانب واحد.
- ب- **أسلوب المناقشات** : وسيلة قادرة على تنمية التفكير الفردي الإنساني عن طريق اجتماع بعض الأفراد المتدربين لتبادل الرأي حول مشكلة فردية أو جماعية اجتماعية واقتراح الحلول البديلة
- ج- **أسلوب دراسة الحالة** : يقوم هذا الأسلوب على فكرة أن يستحضر المختص مواقف أو مشكلات واقعية أو خلال سيناريوهات لمواقف ومشكلات افتراضية بشرط أن تكون ذات صلة بالمحاور الموضوعية التي يقوم عليها الأداء التدريبي وصياغتها بصورة حالة وبشكل منهجي ومن تم مناقشتها و يعبر أسلوب دراسة الحالات من أهم الأساليب التدريبية وأكثرها شيوعاً إلا أنه يحتاج إلى الخبرة في الكتابة التصورية القادرة على تصوير المواقف أو المشكلات بشكل واضح ومنهجي
- د- **أسلوب الحدث** : هو أسلوب يشبه أسلوب دراسة الحالة أي أن جميع التفاصيل المتعلقة بالمشكلة لا يتم عرضها على المجموعة وإنما يقوم المتدرب نفسه بطرح أسئلة

على المدرب بهدف الحصول على الحقائق المتعلقة بالمشكلة ثم تقوم المجموعة بتحليلها لتحقيق من المشكلة المراد حلها وما يميز هذا الأسلوب انه ينمي مهارة المتدربين للحصول على الحقائق والمعلومات عن طريق الاسئلة ويضيف عساف ان من مميزاته تنمية المهارة للحصول على المعلومات كأساس لتحليل الحدث ومن ثم تنمية بدائل الحلول حوله

ه - **اسلوب تمثيل الادوار** : يتضمن هذا الاسلوب خلق مواقف عملية وشارك المتدرب كطرف مباشر فيها يواجه صراعا او تناقضا معيناً ويطلب منه علاج الموقف بالسلوك الفعلي كما لو كان يعيشه في الحياة فعلا ثم يطلب المدرب من كل فرد ان يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله وان يقترح ما يراه من حلول في هذا الشأن ، ويستخدم هذا الاسلوب عادة في التدريب على القيادة الادارية

و - **الزيارات الميدانية** : ويتيح هذا النوع من التدريب فرص اطلاع الموظفين على التجارب ميدانيا من خلال الوقوف على واقعها الفعلي وكيفية سريان العمل فيها والتعرف على جوانب لا يمكن ان تتوفر في بيئة العمل داخل المنظمة

سابعا: مبادئ التدريب وقواعد التدريب يوجد للتدريب عدة مبادئ يتعين على العاملين في إدارات التدريب اوادارات تنمية الموارد البشرية وعلى المدربين الالتزام بها ، مراعا تطبيقها في جميع مراحل العملية التدريبية ، و اذا طبقت هذه المبادئ تطبيقا سليما ومرنا ، فإنها تؤدي الى الادارة السليمة لتدريب وسوف تساهم في زيادة او تعظيم عائد التدريب .ومن هذه المبادئ ما يلي¹

¹الدكتور يوسف حجيم الطائي ، الدكتور مؤيد عبد الحسين الفضل ، المهندس ها شم فوزي العبادي - إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي متكامل -

1- الشرعية : يجب ان يتم التدريب وفقا للقوانين والانظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة

2- المنطقية : يجب ان يتم التدريب بناءا على فهم منطقي وواقعي دقيق وواضح
للاحتياجات التدريبية

3- الهادفية : يجب ان تكون اهداف التدريب واضحة موضوعية قابلة لتطبيق ومحددة
تحديدا دقيقا من الزمان والمكان والكم والكيف والتكلفة

4- مسؤولية التدريب : ان مهمة تخطيط الاحتياجات التدريبية في المنظمات ، هي عملية
مشتركة بين وحدة شؤون الافراد و المدراء والتنفيذيين والمشرفين في عملية التدريب
الى حقيقة كونهم اقدر الجهات معرفة باحتياجات العاملين اذلين سيشرفون عليهم ، نظرا
للعلاقات المباشرة القائمة بينهم وبين العاملين .

– التدريب وطبيعة الاعمال : يجب ان يتم الربط بين طبيعة الاعمال ونوع التدريب
المطلوب و اساليبه ، كما يجب ان يتم الرجوع الى الوصف الوظيفي وموصفات الوظائف
للتعرف على طبيعة العمل وابعاده الى جانب ا خذ مشورة المشرف ومدراء الادارات
العامة للتعرف على الجوانب الفنية للعمل .

– التدرجية : يجب ان يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة
مخططة ومنظمة الى اكثر تعقيدا وهكذا

– الاستمرارية : التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد ، ويستمر معه خطوة بعد
اخرى لتطويره وتنميته حتى ، يساعد العاملين على التكيف والتطورات المستمرة امام
التغيرات الحالية والمستقبلية

ثامنا_عناصر العملية التدريبية

تتكون منظومة التدريب من العناصر التالية :

- المتدربون
- المدربون
- المواد التدريبية
- اساليب ووسائل التدريب
- مكان ووقت التدريب
- تكنولوجيا التدريب من وسائل ايضاح ونماذج العرض واستخدامات الفيديو والتلفزيون والزيارات الميدانية
- ادوات افتتاح البرنامج التدريبي
- ادوات انتهاء البرنامج التدريبي واساليب التقييم والمراجعة ونماذج المتابعة والقياس
- المتعدد المراحل لنتائج التدريب
- ميزانية التدريب
- تكاليف الاشتراك

ثامننا: مراحل العملية التدريبية: ¹

العملية التدريبية هي مجموعة الأنشطة او العملية الفرعية التي توجه عدد من المتدربين لتحقيق اهداف معينة ، وتمر حياة التدريب في اربع مراحل متداخلة هي :

¹ الدكتور عبد العزيز علي حسن ، الادارة المتميزة للموارد البشرية ، تميز بلا حدود ، بدون طبعة كلية التجارة – جامعة المنصورة ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ص 137

1- تحديد الاحتياجات التدريبية : ان كلمة حاجة تشير الى ان هناك نقص او خلل ما في شئ معين او نواحي معينة ، اما كلمة تدريب فإنه يدل على ذلك النقص او الخلل الذي يمكن معالجته او اشباعه بواسطة عملية تدريب منظمة هادفة تستهدف الى الشئ او الناحية المقصودة ، لذالك يمكن القول ان الحاجة التدريبية توجد عندما يكون هناك تطبيق لتدريب هادف لشئ معين يؤدي او يهيأ لمعالجة ضعف او خلل معين في الاداء . ويمكننا ان نعرف الاحتياجات التدريبية بأنها الاداة الرئيسية التي يمكن من خلالها تحديد مجالات تطوير وتنمية اداء الافراد من خلال العملية التدريبية وان مشكلات الاداء الحالية يمكن علاجها بالتدريب وهو ما يطلق عليه القابلية للتدريب .

والمقصود ايضا بالاحتياج التدريبي على انه من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة او وظيفة معينة من اجل القيام بأداء مهام معينة بشكل اكثر كفاءة وفاعلية ، يحدث الاحتياج التدريبي عندما تكون هنالك فجوة بين الاداء الفعلي للفرد او المؤسسة و الاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة او وظيفة معينة من اجل القيام بأداء مهام معينة بشكل اكثر كفاءة وفاعلية – كما ان تحديد الحاجات تكون بدراسة حاجة كل فرد في المنظمة للتدريب من خلال الكشف عن جوانب الضعف فيمن تم تعيينهم حاليا او اذ ين هم في المواقع التنظيمية الاخرى في المنظمة

1-1:مستويات تحديد الحاجة : ان تحديد الحاجة الى التدريب هي الاساس هي الاساس في تقرير من من بين الافراد هو في حاجة الى تنمية قدراته ، وتظهر هذه الحاجة بدقة بعد القيام بتحليل كل من التنظيم ، الوظائف وكذا الافراد.

أ- تحليل التنظيم : تستطيع الإدارة من خلال تحليل التنظيم الوقوف على كثير من المشاكل التنظيمية ، والتي قد تكون من بين الاسباب التي تحول دون تحقيق هدف معين او تتسبب بشكل او بأخر في عدم بلوغ هدف اخر بشكل جيد ، وقد يدور هذا التحليل حول مدى وضوح او غموض الاهداف ، ومدى كفاءة الموارد البشرية او المادية لتحقيق الاهداف ، ومدى تناسب توزيع اعباء العمل وتناسب الاختصاصات مع قدرات الافراد ، مدى تفويض السلطة الى المرؤسين ، مدى وجود خطوط اتصال بين المستويات الادارية المختلفة ونظرا لتغيرات والتطورات الداخلية والخارجية ومدى تأثيرها على نمو المنظمة وتطورها ، فإن عملية تحليل التنظيم اصبحت عملية مستمرة لا بد من القيام بها.

ب تحليل العمل والمهام : يفيد تحليل مناصب العمل في توفير معلومات بالنسبة لكل وظيفة من حيث اوجه القوة والضعف وتلك التي تحتاج الى تدريب ، تساعد هذه المعلومات في تحديد الاحتياجات التدريبية ويتناول تحليل مناصب العمل دراسة تفصيلية لخطوات العمل ومراحله المختلفة لكل وظيفة ودراسة كل مرحلة ومدى امكانية تطويرها ، الادوات المستخدمة وامكانية ادخال معدات والات جديدة ثم المهارات المطلوبة لاداء العمل ، وماهي تلك المهارات الجديدة المطلوبة لاداء عمل ما على ضوء التغيرات المتلاحقة

ج - تحليل الافراد : يقوم هذا النوع من التحليل على دراسة العامل من حيث قدراته على الاتصال ومدى انسجامه مع الاخرين وهذا لتأكيد من ان كل هذه القدرات والصفات كافية لتحقيق مستويات الاداء المطلوبة في عمله الحالي ، او المتوقع ان يشغله مستقبلا ، وهذا ما يستوجب توافرو وصف لكل وظيفة لدى المنظمة ، من الضروري كذلك عند تحليل الفرد التعرف على اهدافه واما اذا كانت تتفق او تتعارض مع اهداف المنظمة ،

حيث ان التدريب يكون فعالا اذا ما اتفقت اهداف كل من الطرفين ، وعاي ذها الاساس تبرز اهمية دراسة دوافع الفرد عند تحديد الاحتياجات التدريبية

2- تصميم البرنامج التدريبي : تتبع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية اذني يعني ترجمة الاهداف والوقوف على اوجه القصور ، والعجز في الاداء لدى الموارد البشرية ترجمة ذهه الاجتياجات الى اهداف ، تسعى المنظمة الى تحقيقها من خلال برامج تدريبية يتم تصميمها بشكل علمي ، وتوفر لها كل الامكانيات اللازمة .

يشكل تصميم برنامج التدريب محور المرحلة الثانية ، من مراحل عملية التدريب حيث يركز على ضرورة توفير كل المستلزمات التدريبية من اموال ، ومدربين ، اماكن التدريب ، معدات تدريبية ، ذها الى جانب اهمية اختيار انجع الاساليب التدريبية والتي يجب ان تخدم اهداف التدريب وتساهم في انجاحه ، كما يتضمن تصميم برنامج التدريب الى وضع خطة لمتابعة السير الجيد للعملية ، حيث يتولى مدير التدريب أو أخصائي التدريب التأكد من ان البرنامج يتم فنته يذه ، كما هو مخطط له ومن أن كل الامور تسيير بالشكل المطلوب ، وبما ان المنظمات تستثمر مبالغ كبيرة في سبيل تنمية واعداد عاملها ، بهدف تدعيم قدراتها التنافسية ، وتحسين مراكزها من جهة ، اضافة الى تحقيق أهداف مواردها البشرية من جهة اخرى ، فهي لامحالة تحتاج الى الوقوف عاي مدى مساهمة التدريب في تحقيق هذه الاهداف ، ويكون لها ذك من خلال عملية التقييم والتي تعد اخر مرحلة من مراحل عملية التدريب .

وتمر عملية التصميم بخطوات متلاحقة من أهمها مايلي :

2-1 تحديد اهداف البرنامج التدريبي : الاهداف هي الغايات التي يرجى تحقيقها من

وراء البرنامج التدريبي ، وتوضح الاهداف ما يراد احداثه من تغيير في مستوى اداء الافراد ويجب عمل تحليل الاحتياجات التدريبية عند الموظفين قبل البدء بعملية التدريب¹

2-2 الامكانيات المالية : تتجلى اهمية التدريب بوضوح تام من خلال الاطلاع على الفواتير التي تدفعها المنظمات على تدريب افرادها ، كما ان اهمية التدريب تزداد قيمتها في ظل التطور الحاصل في التكنولوجيات المعقدة والتي يترتب عنها تدريب ، واعادة تدريب العامل داخل المؤسسة.

تعتبر الامكانيات المالية جد ضرورية في سبيل الاعداد وافتتد يذ الجيد لاي برنامج تدريبي ، وتعمل المنظمة على توفير الاموال اللازمة ، ومن مصادر مختلفة ايماننا منها بالفوائد العديدة التي يحققها التدريب ذإا وفرت له الاعتمادات المالية اللازمة ، ويرى غولد س ستاين وجليام ان التدريب سوف يتطلب المزيد من الامكانيات المالية في الحقبة الحالية والمقبلة وذلك لأسباب التالية :

- ارتفاع عدد الافراد الماهرين وغير المثقفين واذلين سوف يشغلون وظائف هامة
 - التطور الحاصل في التكنولوجيات المعقدة والتي يترتب عنها تدريب ، واعادة تدريب الموارد البشرية عند استخدامه .
 - حاجة المنظمة الى التدريب كأداة فاعلة في مواجهة تحديات المحيط التنافسي العالمي
- 2-3 تحديد نوع المهارات والموضوعات التي سيتم التدريب عليها : يتم تحديد نوع المهارات الملائمة او الموضوعات التي سيقوم البرنامج التدريبي على اكسابها او

¹الدكتور هاشم حمدي رضا ، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية الطبعة الاولى، ص 24

صقلها لدى المتدربين ، والمهارات الأساسية ذات الطبيعة الفنية اللازمة لاداء وانجاز عمل معين مثل الكتابة ، وتحليل وحفظ الملفات ، واقامة العلاقات مع الآخرين من خلال الاتصالات او المهارات الفكرية والإدارية مثل التخطيط والتنظيم وإعداد السياسات واتخاذ القرارات المناسبة التي يحتاج إليها المديرين

2-4 وضع المنهاج التدريبي : المواضيع أو المواد التي ستدرس أو يدرب عليها المتدربون ويتم تحديدها في ضوء الاحتياجات التدريبية ، ولكي يكون المنهاج التدريبي جيدا ويحقق الأهداف المطلوبة ينبغي أن يكون نابغا من الواقع وليس تقليدا ويتصف بالمعقولة ، ولا تكون المعلومات قديمة ومكررة بل جديدة ومستحدثة وتأخذ بعين الاعتبار الأهداف النهائية المراد تحقيقها ، اضافة الى ذلك يجب تنسيق مادة الدراسة العلمية والعملية الموجودة في برنامج التدريب مع القرارات العلمية او الفنية للمتدرب ، وكذلك تكون مادة التدريب ذات تعبير صادق عن احتياجات المنظمة ، ومراعاة الحدردقة بتحديد مواد التدريب واستبعاد المواضيع التي لاتفي باحتياجات المنظمة اوتلك التي لاتؤدي الى تحقيق اهداف التدريب

- 2-5 الامكانيات البشرية :

أ-اختيار المتدربين:

ان عملية التدريب ترتكز على المتدرب وليس على عناصر الانتاج الاخرى ، ومن الشروط التي يجب توافرها فيمن يتم ترشيحه هي :

- اقتناع المتدرب التام باهمية التدريب وانه يمثل وانه يمثل العامل الاساس من عوامل التنمية

- توافر المستوى العلمي لدى المتدرب حتى يتسنى له استيعاب موضوعات البرنامج التدريبي حيث يجب ان يكون هناك انسجام وتناسق في المستوى العلمي والخبرة
- ان يكون المتدرب مدركا لوجود مشكلة يعاني منها وانه في حاجة قوية لتعلم مهارة جديدة ، وبالتالي فانه سوف يستفيد من العملية التدريبية ، وان الرغبة في اكتساب خبرات ومهارات جديدة امر هام جدا في رفع كفاءة المتدرب .¹

ب- اختيار المدربون

يعتبر المدربون اهم عنصر نضم التدريب بعد المتدربين ، فهم يقومون بتأطير العملية التدريبية ويقدمون الارشاد والمساعدة للمتدربين كما يفرون الخبرة في مواد التدريب المقترحة ، ولهذه الاسباب فانه يتعين على المنظمة اختيار افضل المؤطرين وانسبهم لكل برنامج تدريبي .

- الشروط الواجب توافرها في المدربين :

-الخبرة في التدريب : اناول اعتبار في تحديد المدربين المتوقعين هو تحديد الافراد الذين يملكون المعارف والمهارات الفنية التي تتطلبها الوظيفة التي سيتم التدريب عليها وتمثل في المعارف التي يتطلبها الاداء الجيد للمدرب ، في معرفته بالوظيفة والمهارات الوظيفية

- المعرفة بالمنظمة : يحتاج المدرب الناجح الى معرفة الهيكل التنظيمي الرسمي

وغير الرسمي للمنظمة وخطوط الاتصال والسلطة وكذا العلاقات بين اقسام المنظمة المتعددة

¹الدكتور ثروت مشهور ، استراتيجيات التطور الاداري بدون طبعة، دار اسامة للنشر والتوزيع ص 205

- المعارف والمهارات الخاصة بالتدريب : لاتستطيع الخبرة في مادة التدريب وحدها ان تصنع قدرة جيدة على التدريب ، وذلك لانه من الممكن ان يكون فرد ما على علم بموضوع معين ، لكن

2-6 اختيار اسلوب التدريب : يوجد العديد من الاساليب التي يمكن استخدامها بالتدريب الا ان هذه الاساليب ليست بدائل لبعضها البعض ، بحيث يمكن استخدام احداها اوبعضها مكان بعض الاخر ، وفي جميع المواقف والظروف ، وانما لكل منها مجال الاستخدام الخاص الذي من خلاله يتم تحقيق افضل النتائج ، ويمكن استخدام اكثر من اسلوب واحد بنفس الوقت في التدريب

2-7مكان تنفيذ برنامج التدريب : ان اختيار المكان المخصص لتدريب ضروري لما له من تاثير على العمل التدريبي للمتدربين ، وحتى على المدربين انفسهم ويتحدد مكان اجراء عملية التدريب في العادة ضمن ثلاثة اختيارات ، في مكان الوظيفة او العمل نفسه في غرفة مخصصة للتدريب ، او قد يتم خارج مكان العمل والمنظمة ، كأن يكون في معهد للتدريب المتخصص .¹

²وبوجه عام يحكم عملية تقرير واختيار مكان اقامة البرنامج التدريبي اعتبارات متعددة اهمها امكانيات المنظمة المادية ، وفيما اذا كان البرنامج مقيما او غير مقيم والذي يحكمه نوعية المادة التدريبية والمهارات التي يراد تدريب الافراد عليها ، والبرنامج المقيم يعني وضع المتدربين في مكان ما وعزلهم عن عملهم وعن حياتهم الخاصة بعيدا عن المؤثرات الخارجية حيث تتطلب طبيعة التدريب ، اما البرنامج التدريبي الغير مقيم

¹¹ الدكتور طاهر الكلانده ، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع - عمان - الاردن ،

فلا حاجة معه الى عزل المتدرب ، وهنا يمكن ان ينفذ البرنامج اما في مكان العمل ذاته ، او في مكان معد لتدريب داخل المنظمة

3 - تنفيذ البرنامج التدريبي :

ان مرحلة التنفيذ هي مرحلة ادارة البرنامج واخراجه الى حيز التنفيذ ويتم تحديد المكان والزمان للبرنامج وفي الغالب يتم تحديد مشرف او منسق لتنفيذ البرنامج ، وفي هذه المرحلة يتبين حسن وسلامة عملية التخطيط ومدى امكانية تطبيقه بنجاح .

4 - مرحلة تقييم البرنامج التدريبي

المقصود بالتقييم هنا هو قياس كفاءة البرنامج التدريبي و مدى نجاحه في تحقيق الاهداف التي وضع من اجلها ، ومن الممكن ان تكون عملية التقييم اثناء وبعد عملية تطبيق التدريب وهناك عدة نماذج فكرية للجوانب شملتها عملية التقييم ومن هذه النماذج (نموذج كير كباتريك) والذي يشير فيه الى الجوانب التالية : ردود الفعل ، التعلم ، السلوك ، النتائج .

ومن الاساليب التي يمكن تقييم مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي ما يلي :

- مقارنة تقييم اداء المتدرب قبل وبعد البرنامج التدريبي

-الاختبارات حيث يمكن قياس مدى استعاب واستفادة المتدربين من البرنامج

- الترقيات الناتجة عن كفاءة وسلوك المتدربين الجيد بعد برنامج التدريب

- ظهور تحسينات على الادارات التي يعمل فيها المتدربون

4- 1 اهداف عملية التقييم

1- الوقوف على التغيرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج ومعالجتها وتفاديها في

المستقبل

- ب - معرفة مدى نجاح المدربون في نقل المادة التدريبية
- ج - اعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي ويتم ذلك بتقييم المتدرب قبل وبعد عملية التدريب .

خلاصة الفصل

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية وتسجيل نقاط الضعف والقوة لدى الافراد ، تعمل ادارة المنظمة على تحديد مجموعة من الاهداف تسعى الى بلوغها من خلال عملية التدريب ، تشكل هذه الاهداف التدريبية المنطلق لتصميم برامج التدريب .

تتضمن عملية تصميم برامج التدريب تحديد محتويات المواضيع التدريبية وكثافتها ، بما يجعلها قادرة على تحقيق الاهداف المحددة، ومن اجل ذلك يتم الوقوف على ما يجب توفيره من مستلزمات تدريبية ، امكانيات مالية ، مدربين ومؤطرين ، مساحات لاجراء عملية التدريب ، وكذا المعدات والاجهزة الضرورية هذا الى جانب اختيار اساليب التدريب كونها تشكل احد المعايير التي تحكم درجة فعالية البرامج التدريبية ، وتصنف الاساليب على تنوعها و تباينها الى اساليب تنفذ في مكان العمل واخرى تنفذ خارج مكان العمل .

ولان المنظمة تستثمر امكانيات كبيرة في سبيل تدعيم امكانيات كبيرة في سبيل تدعيم امكانيات افرادها وبالتالي قدراتها التنافسية ، ادن فهي تحتاج الى معرفة مدى النفع المحقق من نشاط التدريب وذلك من خلال قيامها بتقييم كل نشاط تدريبي تستفيد منه مواردها البشرية .

وَالْفَصْلُ الْوَالِدُ وَالْمَوْلَى
وَالْمَوْلَى الْوَالِدُ وَالْمَوْلَى

تمهيد الفصل

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية .

و هو من أهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي على مستوى الفرد والمنظمة وقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الأداء بسبب تعدد واختلاف مؤشرات قياسه تبعاً لاختلاف طبيعة عمل المنظمات وأهدافها.

أولاً- مفهوم الأداء:

1-التعريف الأول:

ويعرف حسن راوية الأداء بأنه: يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو بعكس الكيفية التي يحققها ويشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.¹

2-التعريف الثاني:

هو الأثر الصافي لجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.²

ويعرفه سيد مصطفى: على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة أو فعالية.³

3-التعريف الإجرائي للأداء :

الأنشطة والمهام التي يقوم بها الموظف في المنظمة والنتائج التي يحققها خلال تأدية مهامه بمواصفات محددة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

¹حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية بدون طبعة المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 216

²محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي ، بدون طبعة دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2003، ص 219

³- أحمد سيد مصطفى ، إدارة البشر (الأصول والمهارات) ، بدون طبعة: بدون ذكر دار النشر ، مصر ، 2002 ، الصفحة 145

ثانيا- عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها¹

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في أخطاء.
3. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
4. المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

ثالثا: أهمية الأداء:

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة و النامية على السواء فالمجتمع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة انه أصبح معيارا ومؤثر الآي تقدم في مختلف المجالات ، كما يحظى الأداء على اهتمام بالغ في جميع المستويات إبتدا من مستوى الفرد العامل آيا كان موقعه داخل المؤسسة وبعدها الى المستوى العام المحيط الخارجي.

للمؤسسة و صولا إلى الدولة، وذلك الآن أداء الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المؤسسات العاملة بها، وفيما يلي نستعرض أهمية الأداء بالنسبة للعاملين والمنظمة

¹حسن محمد حراشة.إدارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي، طبعة الاولى، دار حليس الرمان للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن،

1- بالنسبة للعاملين

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات و التنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها ، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها ، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابيا على النحو التالي :

أ- بعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل ، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفري يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهنية في حياة كل فرد ، مثل النقل والترقية و التكوين و الانتداب لمناصب عليا و من خلال ذلك المنطلق على كل فرد أن يوجه اهتماما خاص لأدائه في العمل الارتباطه بمستقبله الوظيفي¹

ب- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرًا الارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور و مرتبات مقابل هذا الأداء ، و ذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافر و الأداء يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته .²

من خلال ما تم التطرق إليه نتوصل إلى أن اهتمام الفرد بأدائه و العمل على رفعه وتنميته

سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، تتمثل في الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية و النفسية.

¹ منصور أحمد منصور، القوى العاملة - تخطيط وظائفها وتقييم أدائها، بدون طبعة مكتبة غريب، القاهرة، 1986، ص135

² حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، بدون طبعة دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975، ص65

2- بالنسبة للمنظمة

1- يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل سؤول، حيث يمثل الأداء أحد في العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليه.

لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاس لقدرات كل فرد و دافعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا.¹

رابعاً: محددات الأداء:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لقدرات الفرد التي تبدأ بالقدرات، إدراك الدور أو المهام، و ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من²:

1- الجهد

2- القدرات

3- إدراك الدور أو المهام

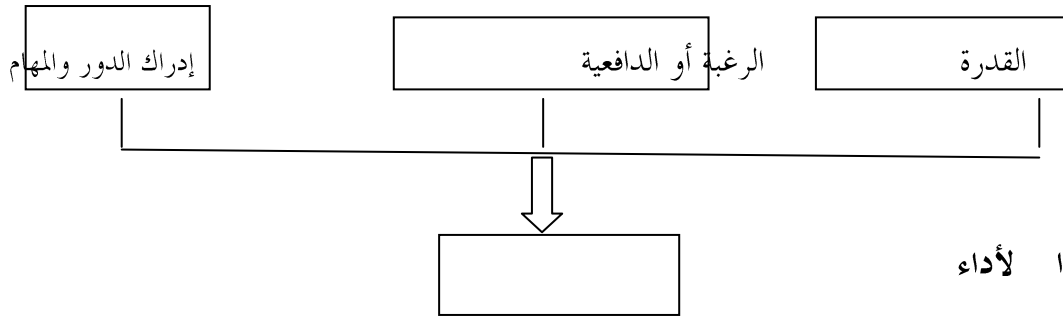
ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، التي يبذلها الفرد لإنجاز مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء وظيفته، ولا تتغير أو تنقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة ويشير إدراك

¹ علي يونس ميا وآخرون قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، سوريا المجلد، (2009، (1 العدد، 31

² محمد راوية، إدارة الموارد البشرية بـرؤية مستقبلية، القاهرة، بدون طبعة، دار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2001 ص 209-

الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور

الشكل (01) يوضح محددات الأداء



المصدر: مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 2000، ص 146

خامسا - العوامل المؤثرة على أداء العامل :

من أهم العوامل المؤثرة على العامل ما يلي:¹

1 - غياب الأهداف المحددة: فالمؤسسة لأتملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائها لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك ، فلا تملك المنظمة معيار للإنتاج والأداء الجيد فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

2-عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين.

¹إيمان قصاب دور تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين حالة الحوافز في المصرف التجاري السوري ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) جامعة دمشق ، 2008، ص85.

3- اختلاف مستويات الأداء: ضرورة وجود نظام متميز لتقييم الأداء ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد، المتوسط والضعيف فعدم وجوده يؤثر على أداء الموظفين وعدم نجاح الأساليب الإدارية .

4- مشكلات الرضا الوظيفي : فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء الوظيفي ، او انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في التنظيمية.

5- التسبب الإداري : يعني ضياع ساعات العمل في أمور منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين ، وقد ينشا التسبب الإداري نتيجة الأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

سادسا_ تقييم الأداء:

يعرف تقييم الأداء على انه عملية تقديرية لأداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه.

وتعتبر وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية لتحقيق فعالية اكبر إذا كانت مرتبطة بإستراتيجية العمل وبأسلوب تسيير المؤسسة¹.

1_أسس تقييم الأداء:

تتمثل أسس تقييم الأداء فيما يلي:

-أن التقييم ينص على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، و على سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية ، بدون طبعة مديرية النشر الجامعية قالمة (الجزائر ، 2004 ص123

- أن التقييم يشمل على الحكم في نجاح الفرد في وظيفته الحالية أي في الوقت الحاضر من ناحية، و على الحكم مدى نجاحه و ترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.¹

وهناك مجموعة من الأسس لتقييم أداء العاملين فهي تتمثل فيما يلي :

تحديد أهداف و مجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق .

- يجب ان يكون نظام تقييم الداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان ، فعلى سبيل المثال فإن المعايير التي يتم تقييمها مثل المواظبة و كمية الجهد ي جيب ان تكون محسوبة على ضوء طبيعة الوظيفة.

التعريف الواضح و الدقيق لواجبات كل وظيفة و معايير الأداء فيه

- يجب ان يكون القائمين بالتقييم على اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم.

-إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء مثل الحضور، الجودة، الكمية فإن وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي ينبغي أن يكون ثابتا على مدار وقت التقييم مستقل

-يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد و ان يتم كل تقييم بشكل مستقل.

-تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام و أساليب التقييم و نماذجه

-يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم، و مستوى هذا الأداء.

¹ زهري ثابت، كيف تقييم الشركات و العاملين، ابدون طبعة لقااهرة، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، 2003، ص83

- يجيب ان يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الداء و أسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات و السمات السلوكية بالإضافة إلى أسس أخرى و هي:¹
- استخدام مفاهيم و معايير موضوعية موحدة لقياس و تقييم العامل ينفي العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة و موضوعية القياس و التقييم
- أن التقييم ليس تصيدا للأخطاء و اتهاماً أو تجريحا لشخص الفرد و إنما هو تعرف على نمط و مستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف او المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور و مساعدة الفرد على تداركه
- إدراك الرؤساء و المرؤوسين لمفهوم و أهداف و معايير التقييم و إيمانهم بها ، بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير و يدرك المرؤوس و موضوعيتها و فاعليتها في تنميتهم الذاتية.
- إدراك و اعتبار كل من الإيجابيات و السلبيات ، بحيث لا يتم تغليب أحداها على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس ،ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الإيجابيات طالما يظهر من الموظف ملموس بواجبات و أخلاقيات العمل .
- استفاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه و رئيسه المباشر و عند تقييم الرئيس يمكننا لاعتماد على آراء مرؤوسيه و ذلك دون الاستماع إلي آراء الآخرين التي قد تؤثر على حياده و موضوعية التقييم أو تلغيها تماما.²

¹ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة دار الوفاء للنشر، الاسكندرية ، مصر، 2005م، ص 213.

² سيد مصطفى احمد، إدارة الموارد البشري، بدون طبعة دار الكتاب، 2000 مصر، ص 112

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق للأداء الوظيفي من خلال بيان ماهية الأداء الوظيفي من حيث مفهومه وأهميته سواء بالنسبة للعاملين أو المنظمة وكذا بيان عناصره ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه حيث تبين إن للأداء أهمية بالغة في تسيير أي مؤسسة ويمثل الركيزة الأساسية في كل منظمة وهو الدافع الأساسي لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة وذلك لآبد من متابعة الأداء وتقييمه بصفة مستمرة ومنظمة ولكي تتمكن المؤسسة من تطوير أدائها باستمرار ينبغي عليها الاعتماد على نظام متكامل لتقييم الأداء.

الفصل في معرفة
السر والرفع
الجماع في

السر والرفع
الجماع في

تمهيد الفصل :

بعد الانتهاء من جمع البيانات والمعلومات عن الجانب النظري لموضوع البحث نصل إلى مرحلة ضبط منهجية البحث الميداني، ذلك لأي بحث اجتماعي يعتمد على إجراءات منهجية تضبطه و تحد د مساره ،قصد السير السليم وعدم الخروج عن الإطار الحقيقي لدراسة ، وسنعرض في هذا الفصل أهم الخطوات الأساسية لأسلوب الدراسة الميدانية ، بما في ذلك الجداول البسيطة والمركبة ، فالعلاقة الارتباطية بين المتغيرين المستقل والتابع وصرولا لتحليل الفرضيات بمختلف أبعادها ، فالاستنتاجات المهمة من خلال إثبات أو نفي الفرضيات ،ثم الاستنتاج العام لدراسة ، ويليه عرض أهم الاقتراحات والتوصيات المستخلصة من الدراسة ، وأخيرا خاتمة .

أولاً : مجالات الدراسة:**1 - المجال المكاني : مؤسسة سونا لغاز ادرار¹**

1- التعريف بالمؤسسة: تعتبر سونا لغاز ثاني منظمة كبرى وإستراتيجية مهمة بعد سونا طرك لتوزيع الكهرباء والغاز، ومن بينها مؤسسة سونا لغاز بأدرار والتي نحن بصدد دراستها .

مديرية التوزيع بأدرار هي أحد مديريات التابعة للمديرية الجهوية للتوزيع بوهران ، تأسست سنة (2005) بعد أن كانت مجرد مركز تابع لمنطقة التوزيع ببشار ، وذلك لأتساع حجم زبائنها ، و زيادة احتياجاتهم . و في إطار السياسة العامة لإعادة هيكلة شركة سونا لغاز طبقاً للأحكام القانونية المنظمة للشركات التجارية (شركة مساهمة)

ب - أهداف المديرية التوزيع بأدرار :

- لا يمكن أن تخرج أهداف المديرية التوزيع عن أهداف المديرية العامة للتوزيع ، و تتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلي:
- الاعتناء بزبائن المؤسسة و تنمية مبيعاتها .
 - التحكم في الديون من خلال محاولة تحصيلها من الزبائن .
 - وضع سياسة تجارية للمؤسسة و مراقبة مدى تطبيقها .
 - استمرارية التسيير من خلال (التحكم، الاستغلال، الصيانة)
 - وضع ميكانيزمات لتنمية الهياكل ، و الصيانة و استغلال الشبكات .
 - المحاولة قدر الإمكان من تقليص مدة إيصال زبائنها الجدد بالكهرباء و الغاز
 - التقليل من عدد الحوادث المهنية ، و تحسين العمال و الزبائن بخطورتها

¹المصدر ، وثائق من مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة

- ضمان تمثيل جيد لشؤون الغاز على المستوى المحلي .
- ج - الهيكل التنظيمي للمؤسسة : من خلال المخطط يتضح أن المديرية للتوزيع يشمل على
 - ج-1 مدير المديرية : و من مهامه :
 - إمضاء الشيكات
 - عقد الاجتماعات
 - التنسيق مع الشركاء الاجتماعيين (النقابة ، لجنة المشاركة)
 - اتخاذ القرارات التسييرية ، و هو المسؤول الأول أمام المستويات العليا .
 - ج-2 الأمانة العامة : و هي مكتب يساعد المدير على تأدية مهامه مثل :
 - استقبال زوار المدير و تحديد المواعيد .
 - مساعدة المدير في تحضير جداول أعمال الاجتماعات .
 - ج -3 مكلف بالإعلام و الاتصال : و من مهامه :
 - يحضر و يعلم الموظفين و الزبائن بكل المستجدات عن طريق (المنشورات ، الصحافة الإذاعة المحلية و غيرها) حسب السياسة المتبعة من طرف المؤسسة .
 - و ضع و تنظيم العلاقات مع كل المتعاقدين .
 - ج -4 مكلف بالشؤون القانونية (القضائية) :
 - يكلف بكل العلاقات الخاصة بالمديرية الجهوية .
 - متابعة تنفيذ القرارات القضائية، و مقاييس تحصيل الديون في كل الحالات .
 - ج-5 مكلف بالحماية و الأمن :
 - و يكلف بوضع البرامج السنوية للتحسيس .
 - تحضير جلسات لتوعية العمال ضد أخطار الغاز و الكهرباء مع المصالح التقنية .
 - زيارة المشاريع الشبكات الحديدية، التوصيلات وغيرها .
 - توضيح و نشر أنواع الأخطار في ملصقات ، و وضع لائحة لعتاد الحماية .

- ج- 6- مكلف بالأمن الداخلي : و من مهامه :
- وضع مخطط المناوبة لتطبيق الأمن الداخلي في المديرية الجهوية و المصالح التقنية للكهرباء و الغاز و المصالح التجارية و المقاطعات التجارية .
 - إعلام مدير المديرية الجهوية بالطرق المستعملة في الحماية .
 - وضع تقارير حقيقية حول وضعية الأمن الداخلي بالمديرية الجهوية .
 - القيام بزيارات دورية في كل مصالح المديرية الجهوية لمراقبة وضعية الأمن الداخلي .
- ج - 7 - قسم العلاقات التجارية : و يعتبر ذا أهمية بالغة كونه يمثل همزة وصل بين المديرية و الزبون و يشمل قسم تجاري تقني ، قسم التحصيلات ، قسم مكلف بالزبائن و الخزينة ، و من مهامه :
- إرسال الفواتير و متابعة تحصيلها .
 - توصيل أو ربط الكهرباء و الغاز .
 - تحصيل ديون الشركة في أقرب وقت ممكن .
 - الرد على شكاوي و احتجاجات الزبائن .
- ج - 8 - قسم استغلال الشبكات : تتمثل مهامه الأساسية في :
- صيانة الشبكات الكهربائية ، عن طريق المراقبة الدورية و أخذ القياسات و استعمال برامج الأعلام الآلي .
 - تحليل الإعطاب التي تتعرض لها الشبكة.
 - الحفاظ على أمن و سلامة الأشخاص و الشبكات .
- ج - 9 - قسم معالجة المعلومات : و هو قسم حديث النشأة بالمديرية، يعمل على معالجة المعلومات و البيانات الواردة عن طريق المعالجة الآلية و من مهامه:
- إصدار فواتير الزبائن.
 - تخزين المعلومات في الأقراص لمواجهة احتمال وجود نزاعات .

- تسيير الشبكة الداخلية للاتصالات أي ضمان تحقيق ربط دائم لجميع أجهزة الإعلام الآلي بالمديرية .
- ج - 10- قسم الوسائل : و يحتوي على نوعين من الوسائل هما :
- وسائل العمليات العامة: و التي تعمل على تلبية احتياجات المديرية من مكاتب تجهيزات مكتبية و وسائل عمليات الصيانة
- وسائل الخطر: تستعمل من أجل تسيير سيارات المديرية من حيث التصليح ، الصيانة شراء قطع غيار ، نقل العمال ، نقل العتاد
- ج - 11 - قسم الموارد البشرية : و هو القسم الذي يهتم بكل ما يتعلق بالعاملين منذ لحظة توظيفهم و حتى ما بعد التقاعد ، حيث تقوم بالإضافة للتسيير الإداري (عطل ، ساعات إضافية ، أجور مكافآت) بوضع مخططات للتقويم للعاملين و ضمان علاقات دائمة مع طب العمل و النقابات العمالية و غيرها .
- ج - 12 - قسم المحاسبة والمالية: وهو قسم يهتم بدراسة جميع العمليات وتسجيلها محاسبيا، حيث يقوم بالإضافة للتسجيل المحاسبي ،المراقبة المالية، مراقبة الميزانية.
- 2- المجال الزمني:** بعد تحديد موضوع البحث وتحديد الإشكالية و فرضياتها فكانت البداية الفعلية للدراسة الميدانية منذ توزيع الاستمارات يوم 10 افريل 2018 إلى غاية جمعها 19 افريل 2018 و عليه دامت الدراسة قرابة أسبوعين .
- 3 المجال البشري :** يتمثل في عمال مؤسسة سونلغاز بادرار ، حيث يبلغ عددهم 257 عامل ، وتتكون المستويات الوظيفية للعمال في المؤسسة من ثلاث مستويات مقسمة بين إطارات ،عون تحكم، عون تنفيذي .
- ثانيا- المنهج المتبع في الدراسة:**

لم يعد الأساس في التقدم العلمي هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم واستثماره في اقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود ،والوسيلة في ذلك المنهج العلمي بكل معطياته ، فكل دراسة و بحث علمي لابد ان يقوم

على منهج معين حتى يتمكن الباحث من الوصول إلى نتائج علمية موضوعية ودقيقة وتختلف المناهج باختلاف المواضيع، ولكل منهج وظيفته وخصائصه التي يستخدمها كل باحث.¹

- اعتمادا على كتب المنهجية، فإن المنهج الوصفي هو المنهج المناسب في كشف حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث ان يدرس ظاهرة ما، فإن اول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها، وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها، فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع وصفها وصفا دقيقا، والتعبير عنها تعبيراً كمياً وكيفياً دون تحيز.

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي لان هذا البحث ينطلق من، ما مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء العامل في المؤسسة الجزائرية، وعن واقع التدريب والممارسة المهنية والفنية داخل المؤسسة.²

1 - خصائص مجتمع الدراسة:

| الصفة | العدد | النسبة المئوية |
|----------------|-------|----------------|
| مجتمع الدراسة | 257 | %100 |
| العينة الممثلة | 100 | %36.36 |

¹ سناء محمد سليمان، مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس ومهاراته الاساسية، ط1، القاهرة، 2009، ص139-140.

² عبد الحميد عبد المجيد البداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا باستخدام

spss، ط1، دار الشروق لنشر والتوزيع، عمان — الاردن، ص 126

2- العينة وكيفية اختيارها:

يحتوي مجتمع الدراسة على إجمالي عمال يقدر ب 257 عامل لذلك يصعب حصر هذا المجتمع لكبره ، واخترنا عينة تمثله تقدر بنسبة 36,3% أي 100 عامل وهي العينة العشوائية .

تعرف العينة على أنها "ذلك الجزء من المجتمع التي يجرى اختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً".

- وتعرف أيضاً على أنها: "مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كل مجتمع الدراسة الأصلي".¹

العينة العشوائية البسيطة:-

يقوم الباحث باختيار العينة العشوائية البسيطة في حالة توفر شرطين أساسيين هما: أن يكون جميع أفراد المجتمع الأصلي معروفين، وأن يكون هناك تجانس بين هؤلاء الأفراد.

ويتم الاختيار بترقيم أفراد المجتمع الأصلي ووضع الأرقام في صندوق خاص حيث يتم سحب الأرقام بالعدد المناسب للعينة، أما إذا كان عدد أفراد المجتمع كبيراً جداً فإن هناك وسيلة إحصائية تتمثل في جداول الأعداد العشوائية الواردة في ملاحق كتب الإحصاء حيث يختار الباحث منها سلسلة من الأرقام العمودية أو الأفقية ثم يختار من المجتمع الأصلي الأفراد الذين لهم نفس الأرقام التي اخترناها من جدول الأرقام العشوائية. ومن الواضح أن العينة المختارة في إطار هذا الأسلوب تكون عينة ممثلة غير منحازة وفيها جميع خصائص الجمهور الأصلي.²

¹ علي احسان شوكت وفوزي عبد الخالق ، البحث العلمي (مناهجه ، اساليبه ، ادواته)، ط1، دار المناهج لنشر والتوزيع ، عمان

2004،ص140

² سهيل رزق دياب ، مناهج البحث العلمي ، رئيس مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث سابقا ، جامعة القدس المفتوحة ، غزة — فلسطين

، 2003 ص 92

ثالثا: أدوات جمع البيانات :

تعرف الأدوات المنهجية ، بأنها وسائل جمع البيانات حول الظاهرة المدروسة ، فاستعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع أو ميدان الدراسة ،وبالنسبة لهذا البحث فقد تمت الاستعانة بالأداة المنهجية التالية :

1- الاستمارة : تعرف بأنها هي أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث

،وصيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد الدراسة ، حيث يطلب منهم الإجابة عنها بكل حرية¹ .

وقد جرت العادة في تصميم استمارة البحث أن تحصر العناصر الرئيسية التي يتشكل منها محتوى موضوع الدراسة في شكل أبعاد ومحاور،وقد شمل الاستبيان مجموعة من الأسئلة مقسمة إلى أربع محاور كالتالي :

المحور الاول: البيانات الشخصية يضم 6 أسئلة من 1 الى 6 وهي عبارة عن بيانات

تتعلق بالخصائص الشخصية للعينة من حيث الجنس والسن والمستوى التعليمي ،الحالة العائلية ، المعلومات الوظيفية.

المحور الثاني :الفرضية الأولى يضم 10 أسئلة يبين كيفية مساهمة البرامج التدريبية

في تحسين أداء العامل

المحور الثالث :الفرضية الثانية يضم 5 أسئلة يبين كيفية مساهمة الوسائل التدريبية

في تحسين أداء العامل

¹ سهيل رزق دياب ، مرجع سابق ذكره ، ص 52

المحور الرابع: الفرضية الثالثة يضم 10 أسئلة يبين كيفية مساهمة الدورات التدريبية في تحسين أداء العامل .

جدول رقم: (1) وضح توزيع الأستمارة:

| النسبة المئوية | العدد | الاستمارات |
|----------------|-------|----------------------|
| %100 | 100 | الاستمارات الموزعة |
| %70 | 70 | الاستمارات المسترجعة |
| %30 | 30 | الاستمارات الضائعة |

الاستمارات القابلة للتحليل / 70 استمارة بنسبة 70% وعي نسبة مقبولة في الدراسات السوسولوجية.

وقد اعتمدنا في بناء الاستمارة على نتائج الدراسة الاستطلاعية وعلى المعلومات النظرية الخاصة بموضوع الدراسة ، بعد هذا قمنا ببناء استمارة بحثنا الابتدائية ثم إخضاعها للتجريب " صدق الاستمارة " ولتحقق من صدق الاستمارة اعتمدنا على أساتذة محكمين وهم :

- الدكتور "نعيجة رضا"
- الدكتور مسعد
- الدكتور لعربي احمد
- الأستاذ بوزيدي

وكانت اغلب ملاحظاتهم تصب فيما يلي :

- إعادة صياغة بعض المفردات بأكثر دقة

- تقديم بعض عبارات الاستمارة وتأخير البعض لضمان التناسق

- إضافة بعض الجمل وحذف البعض منها

ولقد تم تطبيق ملاحظات وآراء الاساتذة المحكمين لتعديل

رابعا: عرض وتفسير بيانات الدراسة

الجدول رقم(02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| النسبة المئوية | التكرار | الجنس |
|----------------|---------|---------|
| 74,3% | 52 | ذكر |
| 25,7% | 18 | انثى |
| 100% | 70 | المجموع |

- يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب الجنس ،ونجد أن فئة الذكور هي الطاغية في

المؤسسة حيث قدرت نسبتهم % 74,3 ، أما الإناث قدرت نسبتهم بـ%25,7

ومن هنا نرى أن المؤسسة تتميز بالطابع الذكوري، وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة

بالنسبة للإناث ،لأنه ميدانيا أكثر منه إداريا خاصة في بعض المصالح في

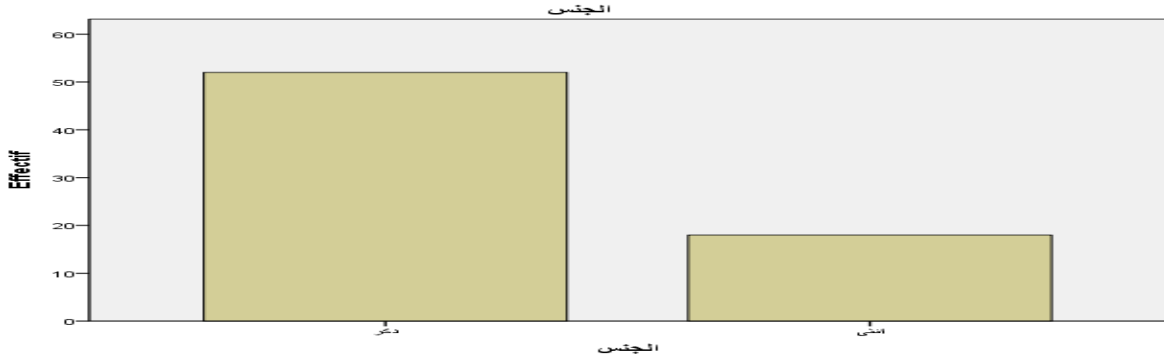
المؤسسة(مصلحة الغاز ، المصلحة التقنية) ، وعلى ضوء التقاليد الاجتماعية والالتزامات

الأسرية نجد أن

الإناث تتجنب هذه الأعمال ،وتفضل الأعمال الإدارية السهلة داخل المؤسسة ،ولقد لاحظنا

أيضا بالنسبة لعملية التدريب فهن يتجنبن التدريب خارج المؤسسة.

الشكل رقم 2 رسم بياني يمثل متغير جنس العينة



الجدول رقم 03 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

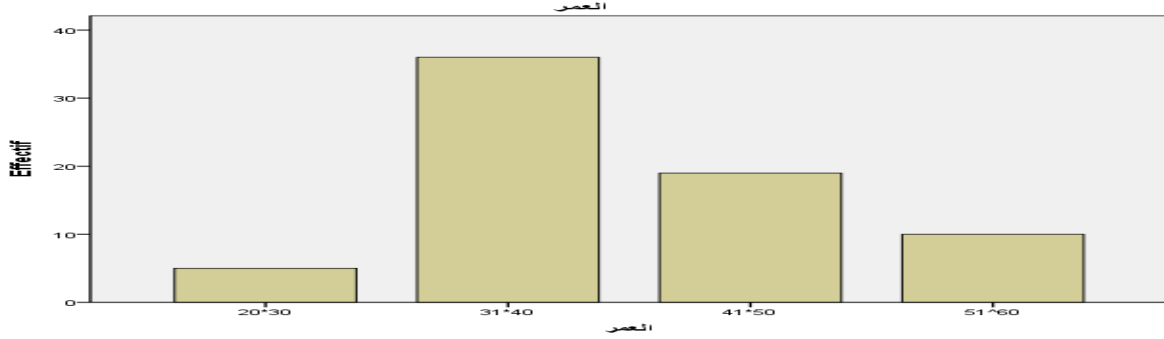
| العمر | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| 30 — 20 | 5 | 7,1% |
| 40 — 31 | 36 | 51,4% |
| 41 — 50 | 19 | 27,1% |
| 60 — 51 | 10 | 14,3% |
| مجموع | 70 | 100% |

يتضح من خلال الجدول إن اكبر نسبة تركزت في الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة وقدرت بنسبة 51,4% ،ونسبة 27,1% تركزت في فئة السن من 41 إلى 50 سنة ، أما نسبة 14,3% تركزت في فئة السن 50 إلى 60 سنة والفئة الأخيرة من 20 إلى 30 قدرت بنسبة 7,1%.

وبالتالي نقول إن نسبة أغلبية العمال منحصرة تقريبا في الفئة العمرية من 31 إلى 40 أي أن نسبة الشباب هي الطاغية ، وهذا راجع لطبيعة العمل الذي يستدعي كفاءات وقدرات شابة مؤهلة ومدربة ، وكذا تتميز هذه الفئة بقدرتها على تحمل ضغوط العمل ، وكذا

تميزها بالنشاط والحيوية مقارنة بالفئات العمرية الأخرى، وهذا يسمح لهم بممارسة أعمالهم بالشكل المرغوب مما يضمن للمؤسسة الاستمرارية.

الشكل رقم 4 : يمثل رسم بياني لمتغير العمر

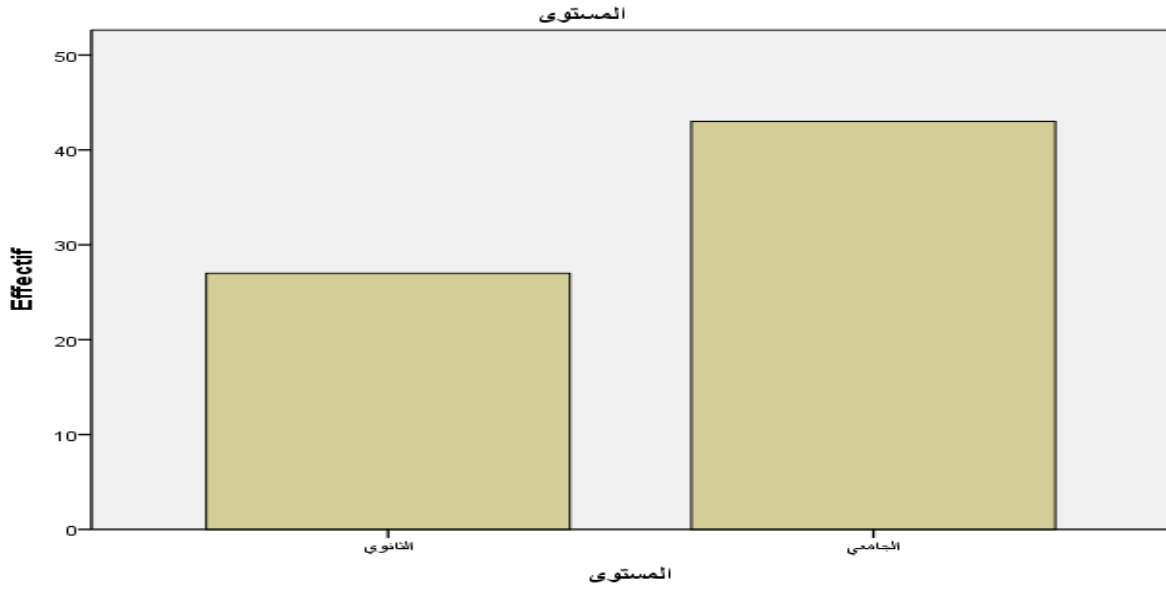


الجدول رقم (04): يوضح توزيع العينة المستوى التعليمي للعمال في المؤسسة

| المستوى | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| الثانوي | 27 | 38,6% |
| الجامعي | 43 | 61,4% |
| مجموع | 70 | 100% |

يوضح الجدول إن المؤسسة تضم مستويين فقط، حيث نجد إن أعلى نسبة هي 61,4% التي تمثل المستوى الجامعي، ويليهما المستوى الثانوي بنسبة 38,6%، ويبقى المستوى الابتدائي والمتوسط منعدم، حيث إن أغلبية العمال في المؤسسة من مستوى جامعي وثنائي، وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على عمال ذوي المستوى العالي، أي أن للمؤسسة إستراتيجية تعتمد فيها على الفئات المثقفة ذات المؤهلات العلمية وهذا يدخل كشرط أساسي في عملية التوظيف .

الشكل رقم 4 يمثل رسم بياني للمستوى التعليمي للعينة



الجدول رقم 05 يوضح توزيع العينة حسب الحالة العائلية للعمال في المؤسسة

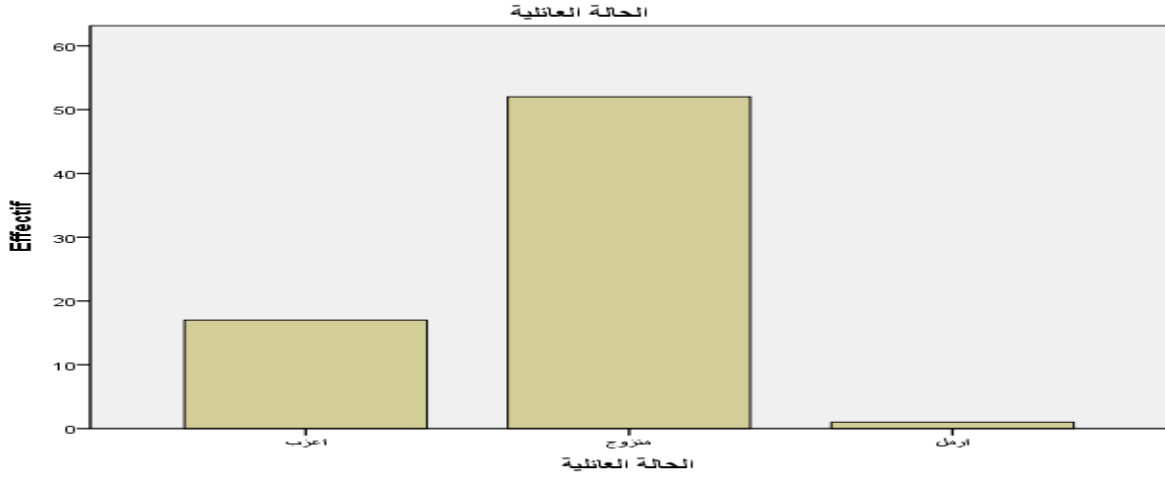
| النسبة المئوية | التكرار | الحالة العائلية |
|----------------|---------|-----------------|
| 24,3% | 17 | أعزب |
| 74,3% | 52 | متزوج |
| 1,4% | 1 | أرمل |
| 100% | 70 | مجموع |

تشير نتائج الجدول أن أكثر من نصف أفراد العينة هم أفراد متزوجين بنسبة 74,3%

وهي نسبة تدل إلى حد بعيد بمساهمتها في تحسين أداء المؤسسة واستقرارها بشكل غير مباشر، وذلك باعتبار أن فئة المبحوثين المتزوجون يكون أكثر استقراراً من الناحية النفسية مقارنة مع الفئات الأخرى من جهة، ومن جهة نجد فئة العزاب التي قدرت بنسبة

24,3% التي تساهم أيضا بفاعلية وكفاءة في المؤسسة واعتبارها عنصر حيويا بسبب قلة التزاماتهم العائلية وبالتالي تسخير أنفسهم ووقتهم لخدمة المؤسسة.

الشكل رقم 5 يمثل رسم بياني للحالة العائلية



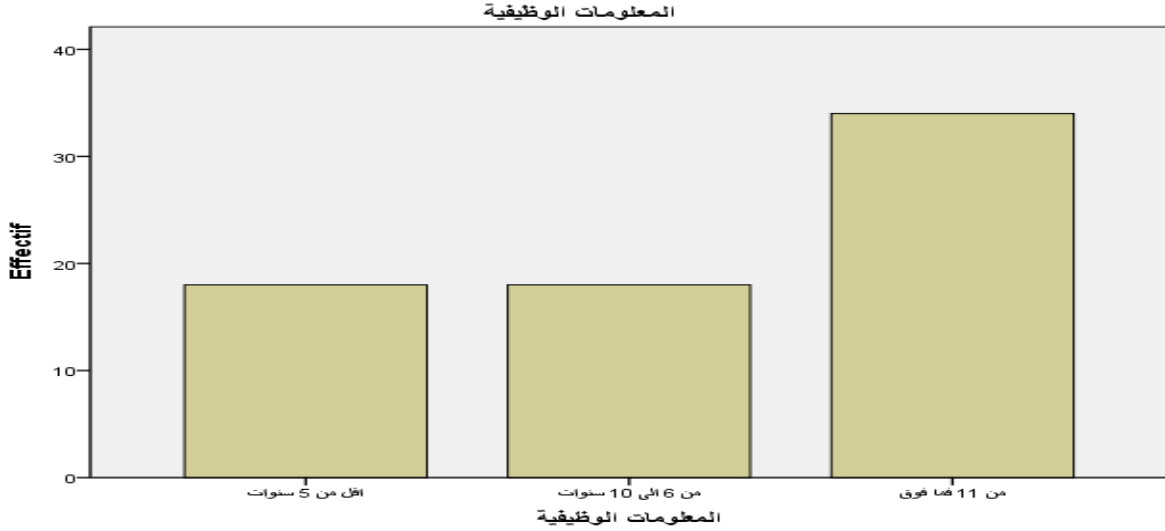
الجدول رقم : 06 يوضح توزيع العينة حسب الاقدمية لعمال المؤسسة

| المعلومات الوظيفية | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------------|---------|----------------|
| اقل من 5 سنوات | 18 | 25,7% |
| من 6 إلى 10 سنوات | 18 | 25,7% |
| من 11 فما فوق | 34 | 48,5% |
| مجموع | 70 | 100, % |

قسم الجدول سنوات الخبرة المهنية إلى ثلاث فئات ، الفئة الأولى بنسبة 48.5% وتمثل الدين لهم مدة طويلة في المؤسسة من 11 سنة فأكثر ، أما بالنسبة للفئتين اقل من 5 سنوات ومن 6 إلى 10 سنوات فكانت لهم نفس النسبة قدرت ب 25,7%. من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية العمال ذوي أقدمية من 11 سنة فأكثر ، وهذا أن دل على شيء فإنه يدل على أن المؤسسة تحتوي على أفراد ذوي خبرات ومهارات ومؤهلات معتبرة ،

تعتمد عليها المؤسسة في تدريب الفئات الأقل خبرة داخل المؤسسة ، وهذا مما يجعلها تنقص على نفسها التكاليف المادية التي يتطلبها التدريب الخارجي

الشكل رقم 6 يمثل رسم بياني لتوزيع العينة حسب الاقدمية

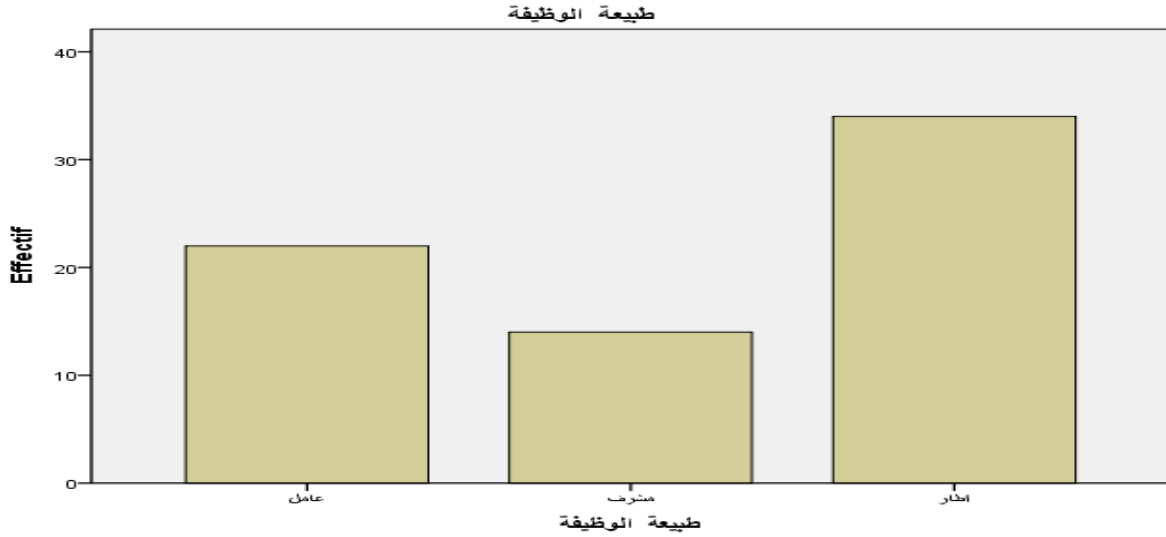


الجدول رقم 07 يوضح توزيع العينة حسب طبيعة الوظيفة للعمال

| النسبة المئوية | التكرار | طبيعة الوظيفة |
|----------------|---------|---------------|
| 31,4% | 22 | عامل |
| 20,% | 14 | مشرف |
| 48,6% | 34 | إطار |
| 100% | 70 | مجموع |

تشير نتائج الجدول بتوزيع المبحوثين وفق طبيعة الوظيفة داخل المؤسسة، حيث نرى أن 48,6 % يمثلون الإطارات الذين لهم مستوى الجامعي، ويليه العمال بنسبة 31,4% أما المشرفون قدرت نسبتهم ب20%. ما يؤكد أن مؤسسة سونلغاز تعتمد على توظيف الإطارات أصحاب التأهيل العلمي والدراسات الجامعية.

الشكل رقم 07 يمثل رسم بياني لتوزيع العينة حسب طبيعة الوظيفة

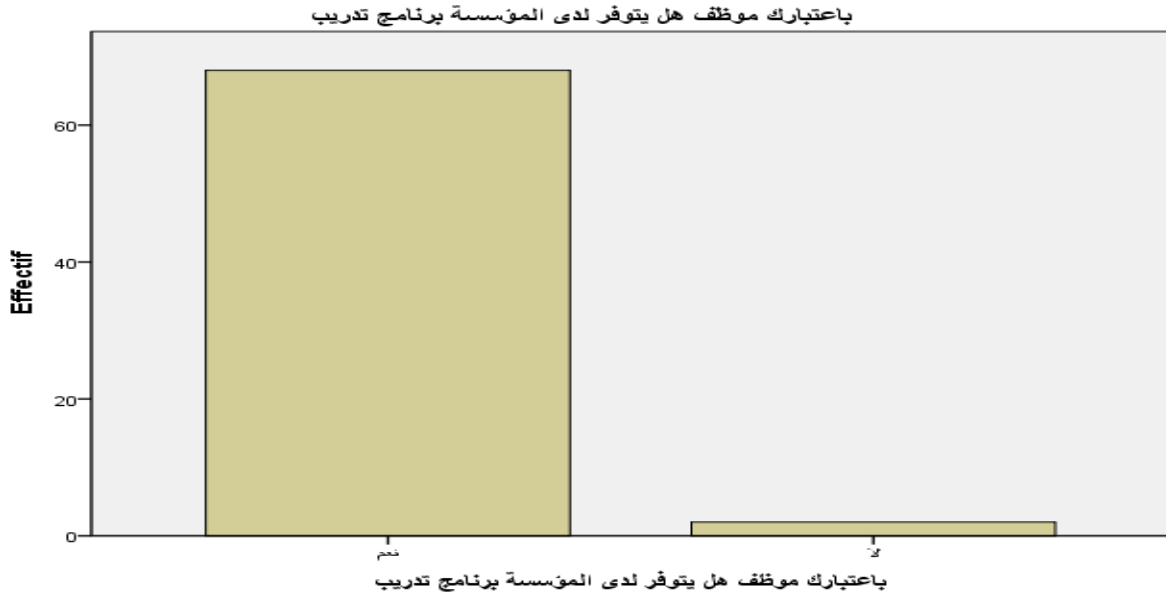


الجدول رقم 08 يوضح ادا كانت المؤسسة تتوفر على برنامج تدريبي

| هل تتوفر لدى المؤسسة برنامج تدريب | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------------------------|---------|----------------|
| نعم | 68 | 97,1% |
| لا | 2 | 2,9% |
| مجموع | 70 | 100% |

من خلال الجدول يتضح أن 97,1% من أفراد العينة صرحوا أن هناك برنامج تدريبي في المؤسسة ، وهو ما يؤكد أن التوجه الذي تسير فيه المؤسسة يدل على وعيها بضرورة تأهيل أفرادها حتى يواكبوا التطورات الحديثة من جهة ، ومحاولة منها لتطوير وتنمية قدراتها وكفاءاتها من جهة أخرى . مايفسر أن المؤسسة تسعى إلى تطوير عاملها من حيث مهارتهم وكفاءتهم من اجل المنافسة.

يمثل الشكل رقم 8 رسم بياني توفر المؤسسة على برامج تدريبية



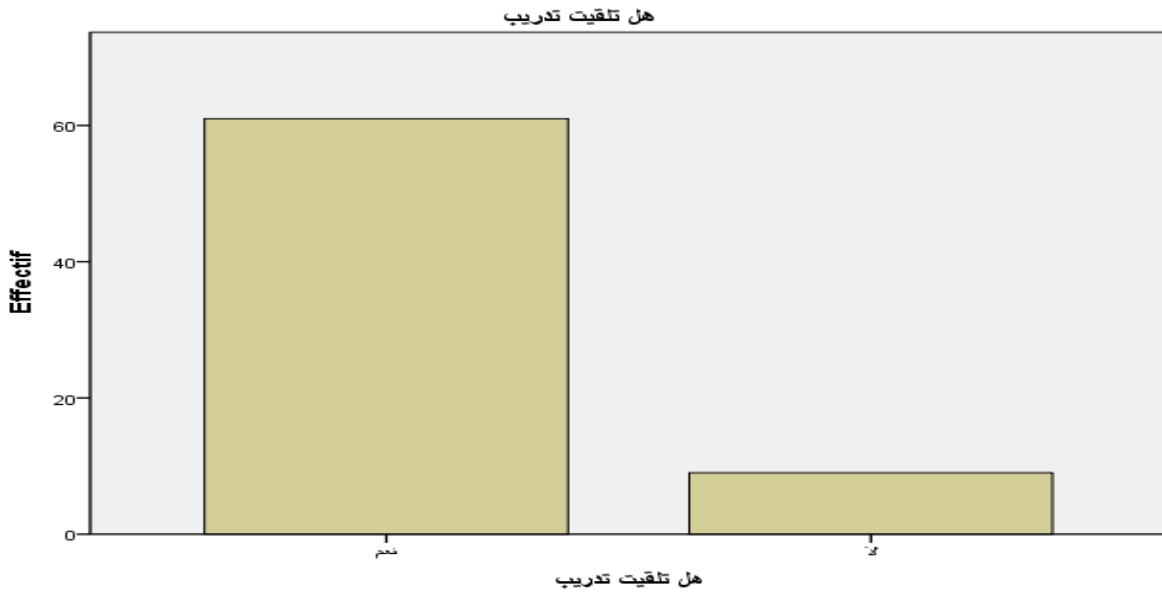
الجدول رقم 09 يوضح ادا تلقى أفراد العينة تدريب في المؤسسة

| النسبة المئوية | التكرار | تلقيت تدريب في المؤسسة |
|----------------|---------|------------------------|
| 87,1% | 61 | نعم |
| 12,9% | 9 | لا |
| 100% | 70 | مجموع |

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تهتم بتدريب موظفيها وذلك بنسبة كبيرة حيث كانت إجابة أفراد العينة بالإجمال، إيجابية أي أنهم تحصلوا معظمهم على التدريب بالمؤسسة، وهذا بنسبة 87,1% بالإجابة بنعم، في حين هناك فئة من الموظفين اجابو بأنهم لم يتلقوا تدريباً بنسبة 12,9%.

على العموم اتضح لنا أن المؤسسة تعمل على تدريب موظفيها ،وتعميم فرصة الحصول على التدريب لكافة الموظفين لمسايرة التحولات والتغيرات الحاصلة في الوظيفة.

يمثل الشكل رقم 9 رسم بياني بتلقي أفراد العينة تدريب



الجدول رقم 10 يوضح نوع التدريب لأفراد العينة

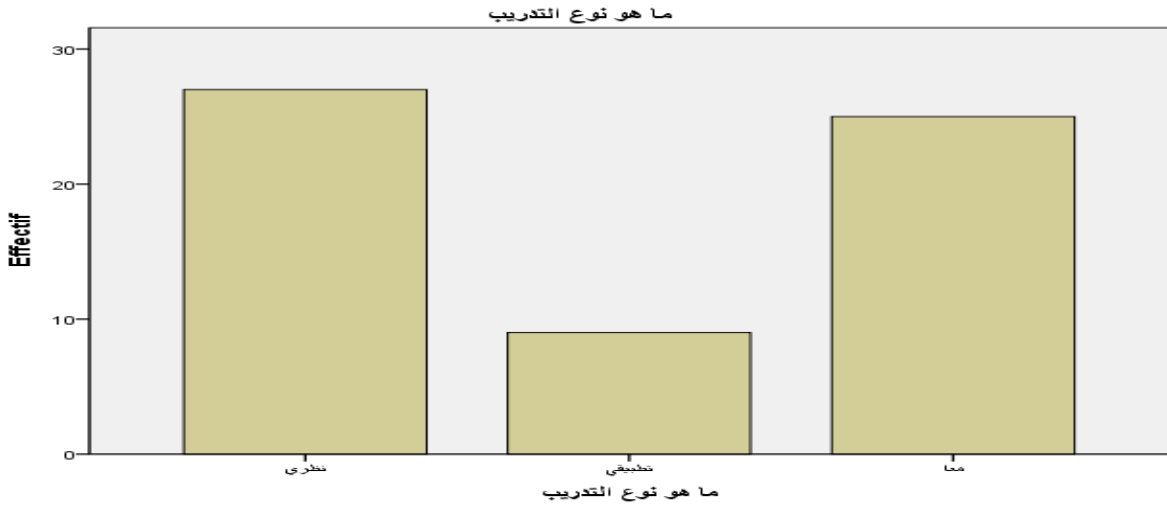
| النسبة المئوية | التكرار | نوع التدريب |
|----------------|---------|-------------|
| 38,6% | 27 | نظري |
| 12,9% | 9 | تطبيقي |
| 35,7% | 25 | معا |
| 12,9% | 9 | مفقودين |
| 100% | 70 | مجموع |

يوضح الجدول على اختلاف نوع التدريب في المؤسسة ، فهناك من تلقى تدريب نظري بنسبة 38,6% ، وهناك من تلقاهما معا النظري والتطبيقي معا بنسبة 35,7% ، وخاصة

العمال في مصلحة الغاز والمصلحة التقنية، أي حسب الاحتياجات الوظيفية. ربما يعود تغلب التدريب النظري لغياب الامكانيات التي تساعد على التطبيق .

ملاحظة : هناك قيم مفقودة في الجدول بنسبة 12,9 التي لم تجب عن السؤال

يمثل الشكل رقم 10 رسم بياني لنوع التدريب



الجدول رقم 11 يوضح وجود تقنيات متطورة تحتاج إلى تدريب

| النسبة المئوية | | التكرار | | | توفير تقنيات متطورة |
|----------------|-------|---------|----|----------------|---------------------|
| %90 | 62.9% | 63 | 44 | تلقيت تدريب | نعم |
| | 27.1% | | 19 | لم أتلقى تدريب | |
| 10% | | 7 | | | لا |
| 100% | | 70 | | | المجموع |

نلاحظ من الجدول أن أكبر نسبة 90 % وتمثل الأفراد الذين يقرون أن المؤسسة تقوم على تقنيات متطورة ، في حين 62.9% منهم تلقت تدريباً عليها بينما 27.1% لم يتلقوا تدريباً سواء داخل أو خارج المؤسسة .في حين أن نسبة 10% المتبقية يروا أن المؤسسة لا تتوفر على تقنيات تحتاج إلى تدريب ، ومن خلال هذا نستنتج أن مؤسسة سونالغاز تعمل على توفير الوسائل الحديثة من أجل مواكبة التكنولوجيا الحاصلة وفي نفس الوقت تعمل على تدريب عمالها على التقنيات الحديثة.

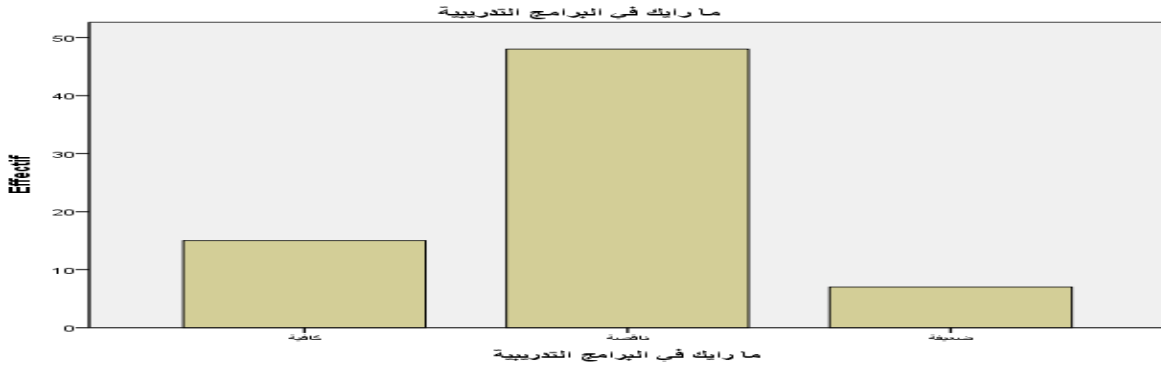
الجدول رقم 12 يوضح رأي أفراد العينة في البرامج التدريبية

| النسبة المئوية | التكرار | رأيك في البرامج التدريبية |
|----------------|---------|---------------------------|
| 21,4% | 15 | كافية |
| 68,6% | 48 | ناقصة |
| 10% | 7 | ضعيفة |
| 100% | 70 | المجموع |

تبين النتائج الإحصائية المتعلقة برأي أفراد العينة في البرامج التدريبية وتطوير قدرات الموظف المهنية بالمؤسسة ، حيث أن غالبية العمال في المؤسسة صرحوا بأن البرامج التدريبية ناقصة بنسبة 68,6% في حين صرحا آخرون بأنها كافية بنسبة 21,4% .

يمكن أن نفسر هذه النتيجة أن فئة المبحوثين الذين يمثلون نسبة 68,6% ، أما أنهم شاركوا في عدد دورات محدودة أو أنهم لم يتمكنوا من استيعاب محتوى البرنامج التدريبي أو تعود للمكون نظراً لعدم مراعاته الفروق الفردية للمتكونين من حيث الإقضية ، المستوى التعليمي و التخصص ، أما النتيجة الإيجابية في هذا الصدد من الدراسة والمتعلقة بالبرامج التدريبية كافية بإضافة شيئاً جديداً للمعارف العلمية والمهارات السلوكية .

يمثل الشكل رقم 12 رسم بياني يوضح رأي افراد العينة بالبرامج التدريبية



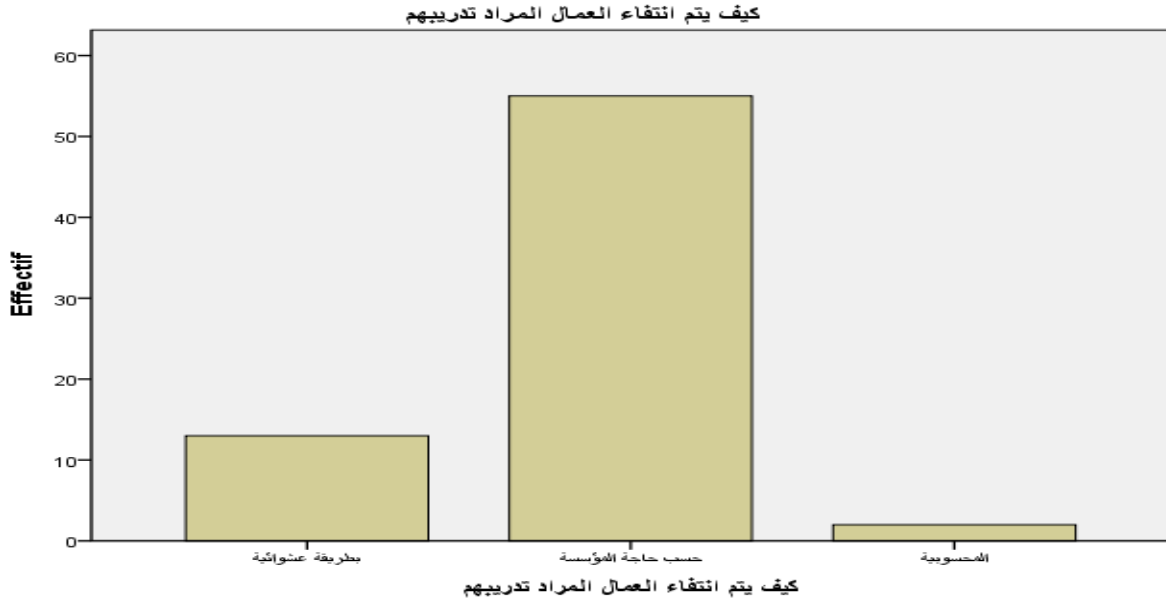
يوضح الجدول رقم 13 كيفية انتقاء العمال المراد تدريبهم

| النسبة | التكرار | كيفية انتقاء العمال |
|--------|---------|---------------------|
| 18,6% | 13 | بطريقة عشوائية |
| 78,6% | 55 | حسب حاجة المؤسسة |
| 2,9% | 2 | المحسوبية |
| 100% | 70 | المجموع |

نرى من خلال الجدول ان غالبية العمال اقرروا بان هناك موضوعية في انتقاء العمال المراد تدريبهم وذلك حسب حاجة المؤسسة بنسبة 78,6% ، بينما يرى آخرون بأنها تتم بطريقة عشوائية بنسبة 18,6%

ومن هنا نقول أن المؤسسة لها إستراتيجية فيما يخص العملية التدريبية وتعمل في إطار الاحتياجات التدريبية للأفراد .

يمثل الشكل رقم 13 الرسم البياني لكيفية انتقاء العمال المراد تدريبهم



الجدول رقم 14 يوضح اذا كانت طبيعة التدريب تتناسب مع الوظيفة الحالية

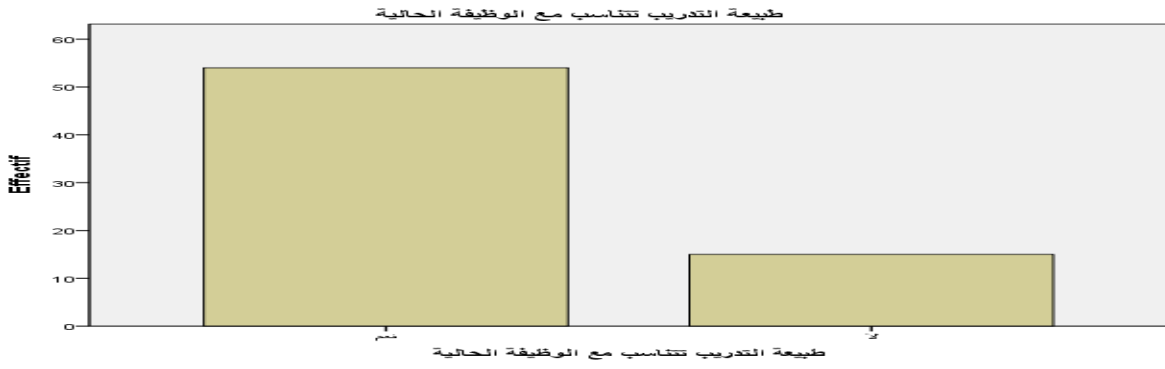
| النسبة المئوية | التكرار | طبيعة التدريب تتناسب مع الوظيفة الحالية |
|----------------|---------|---|
| 77,1% | 54 | نعم |
| 21,4% | 15 | لا |
| 1,4% | 1 | المفقودين |
| 100% | 70 | المجموع |

من خلال الجدول يتبين لنا أن العمال الذين يروا أن التدريب مناسب لطبيعة العمل كانت نسبتهم 77,1% ، اما العمال الذين يروا بان التدريب غير مناسب لطبيعة العمل كانت نسبتهم 21,4%

أن اغلب العمال اقروا بان تدريبهم كان مناسباً لطبيعة عملهم إلى حد كبير في حين اعتبره عمال آخرون بأنه لم يكن مناسباً لطبيعة عملهم ، ومن الممكن أن يكون سبب ذلك راجع

إلى قصر مدة التدريب ، وأنه في بعض البرامج التدريبية التي كانت إجبارية ولم يرغب المشاركون في حضورها ، فالتدريب يهدف في الدرجة الأولى إلى اكتساب الفرد المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لاداء عمل ما او ممارسة مهنة معينة ، وبالتالي يجب أن تكون هذه المعارف والاتجاهات متلائمة مع طبيعة عمل التدريب .

يمثل الشكل رقم 14 رسم بياني يوضح اذا كانت طبيعة التدريب تتناسب مع الوظيفة الحالية



الجدول رقم:15 يوضح الاستفادة من خبرة جديدة خلال الفترة التدريبية .

| النسبة المئوية | | التكرار | | | الاستفادة من خبرة الفترة التدريبية |
|----------------|-------|---------|----|---------|------------------------------------|
| .678% | 42.9% | 55 | 30 | بدقة | نعم |
| | 20% | | 14 | أقل وقت | |
| | 15.7% | | 11 | أقل جهد | |
| %21.4 | | 15 | | | لا |
| 100% | | 70 | | | المجموع |

يبين لنا من خلال الجدول أن اغلب أفراد العينة استفادوا من خبر جديدة خلال الفترة التدريبية بنسبة تقدر ب 78.6% موزعة بنسبة 42.9% أصبحوا يؤد عملهم بدقة و 20%

منهم أصبحوا يؤدون عملهم في أقل وقت بينما 15% منهم يؤدون عملهم بأقل جهد في حين أن نسبة 21.4 % لم يستفيدوا من خبرة جديدة خلال الفترة التدريبية. نرى أن أغلبية العمال ا اقروا باستفادتهم من التدريب ، وذلك من خلال أن هناك الكثير من المهارات والمعارف اكتسبوها عن طريقه ، وهذا يدل أن المؤسسة تبدل مجهودات كبيرة من اجل الاهتمام بالعامل واستثماره من خلال إكسابه مهارات جديدة يستطيع من خلالها التأقلم مع طبيعة عمله لتحسين أداءه وبالتالي تحقيق الأهداف وضمان السير الجيد للمؤسسة . وهذا إن دل على شئ فإنه يدل الاستفادة القصوى من البرامج التدريبية ، لعمال مؤسسة سونلغاز بادرار الدين تمكنوا بفضل التدريب الذي يتلقونه ، والذي توليه المؤسسة عناية فائقة من امتلاك الفاعلية في جوانب متعددة ، وهي ما أعطتهم القدرة على إحداث التغير والتطوير والتحسين والتقدم والانسجام والمرونة في عملهم وهي عمليات أساسية لتحقيق مهارة وكفاءة لتصدي لكل مستجدات .

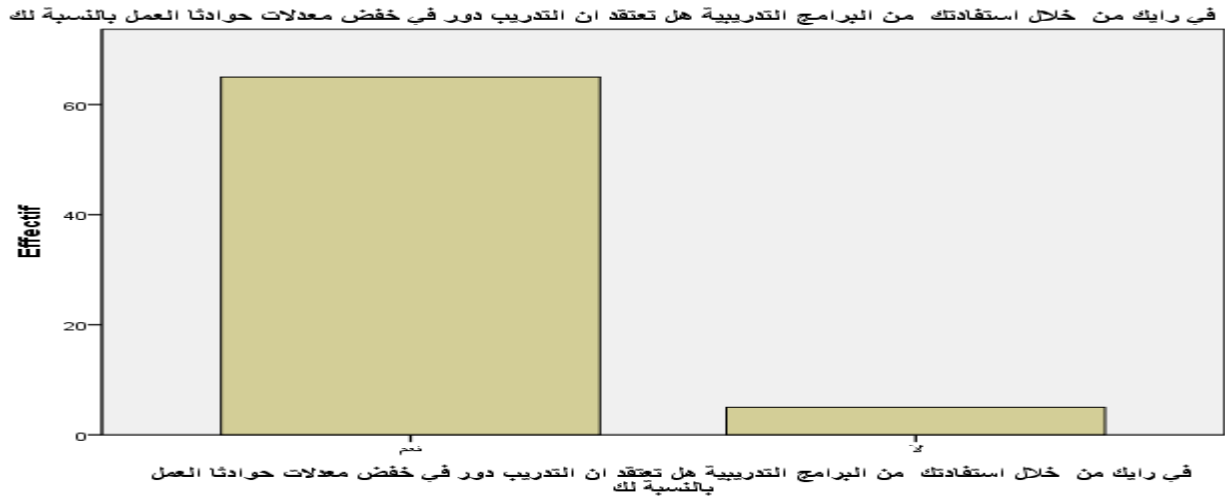
الجدول رقم16 يوضح دور التدريب في خفض معدلات حوادث العمل

| دور التدريب | التكرار | النسبة |
|-------------|---------|--------|
| نعم | 65 | 92,9% |
| لا | 5 | 7,1% |
| المجموع | 70 | 100% |

في الجدول المبين أعلاه قمنا برصد آراء المبحوثين وتقييمهم لمختلف الدورات التدريبية التي استفادوا منها خلال تواجدهم بالمؤسسة حيث تعكس هذه البيانات الكمية نتائج مرضية إلى حد بعيد فيما يخص هذا التقييم ، إذ نجد أن 92,9% من إجمالي العينة

صرحوا ان الدور الايجابي الذي تلعبه الدورات التدريبية والأثر الفعال ألدى تحدثه وخاصة في تخفيض معدلات حوادث العمل ، من خلال إكساب العامل المهارات والمعرفة اللازمة لتعامل مع عمله و هذا من جهة ومن جهة أخرى تفادي حوادث العمل التي تكلف خسائر بشرية ومادية بالنسبة للعامل والمؤسسة.

الشكل رقم 16 يمثل رسم بياني دور التدريب في خفض معدلات حوادث العمل



الجدول رقم 17 يوضح الهدف من البرامج التدريبية

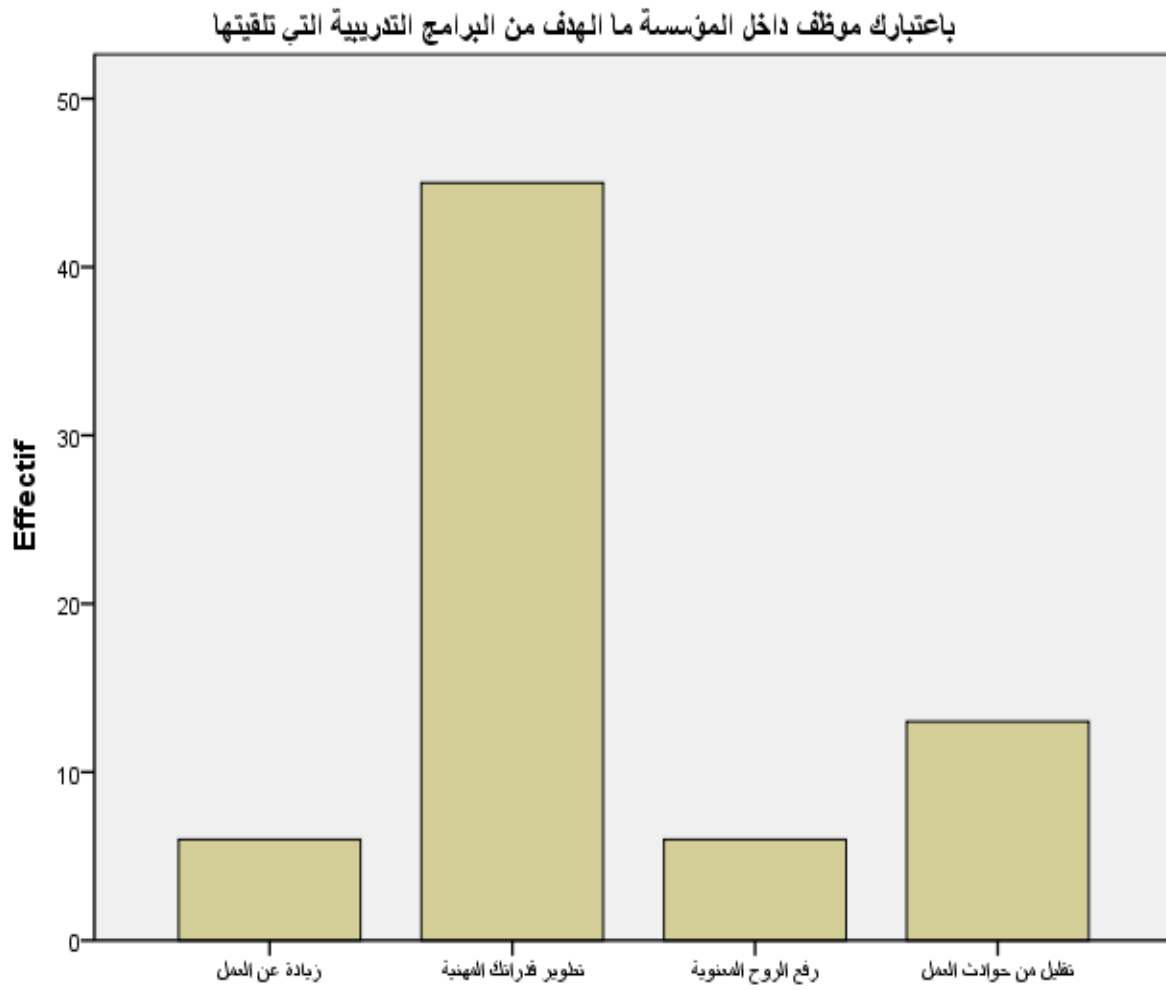
| النسبة | التكرار | الهدف من البرامج التدريبية |
|--------|---------|----------------------------|
| 8,6% | 6 | زيادة الرضا عن العمل |
| 64,3% | 45 | تطوير القدرات المهنية |
| 8,6% | 6 | الرفع من الروح المعنوية |
| 18,6% | 13 | تقليل من حوادث العمل |
| 100% | 70 | المجموع |

يشير

الجدول أعلاه والمتضمن رأي المبحوثين حول الهدف من البرامج التدريبية ، حيث وجدنا أن 64,3% من إجمالي العينة ان الهدف منها هو تطوير القدرات المهنية ، في حين عبر آخرون أن الهدف من البرامج التدريبية هو التقليل من حوادث العمل بنسبة 18,6% ، أما باقي الفئة فهم يرون أن الهدف منها هو زيادة الرضا عن العمل والرفع من الروح المعنوية للعامل في المؤسسة بنسبة 8,6% .

من هنا نقول أن اغلب عمال المؤسسة ، اجمعوا على أن الهدف من البرامج التدريبية هو تطوير القدرات المهنية حيث يعتبر من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق الكفاءة المهنية لأن طبيعة المهام في المؤسسة معقدة تتطلب عناصر معرفية عديدة ، خاصة مع التطورات التكنولوجية الحاصلة .

الشكل رقم 17 يمثل الرسم البياني الهدف من البرامج التدريبية



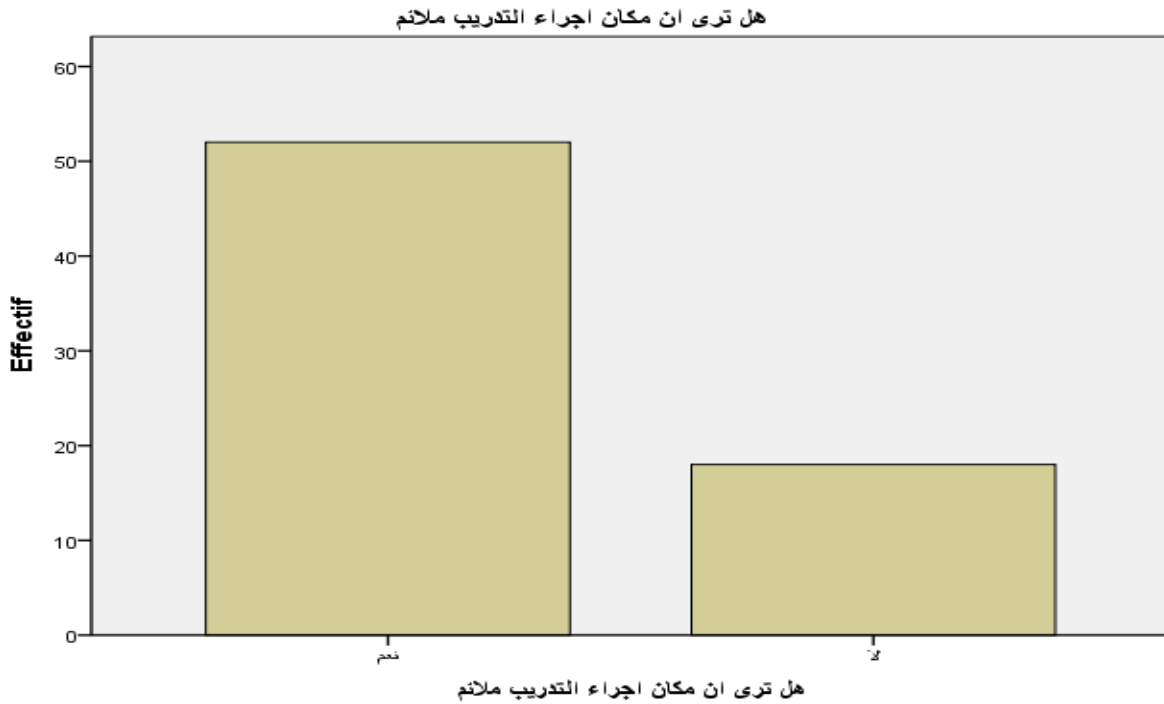
باعتبارك موظف داخل المؤسسة ما الهدف من البرامج التدريبية التي تلقيتها

جدول رقم: (18) يوضح ملائمة مكان إجراء التدريب

| النسبة المئوية | التكرار | مكان إجراء التدريب ملائم |
|----------------|---------|--------------------------|
| 74,3% | 52 | نعم |
| 25,7% | 18 | لا |
| 100% | 70 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 74,3% قالوا أن مكان التدريب ملائم ، بينما الذين قالوا أن مكان إجراء التدريب غير ملائم تقدر نسبتهم بـ 25,7% . وهذا قد يكون راجعا الى لمكان إجراء التدريب خارج اوداخل المؤسسة.

جدول رقم: (18) يوضح ملائمة مكان إجراء التدريب

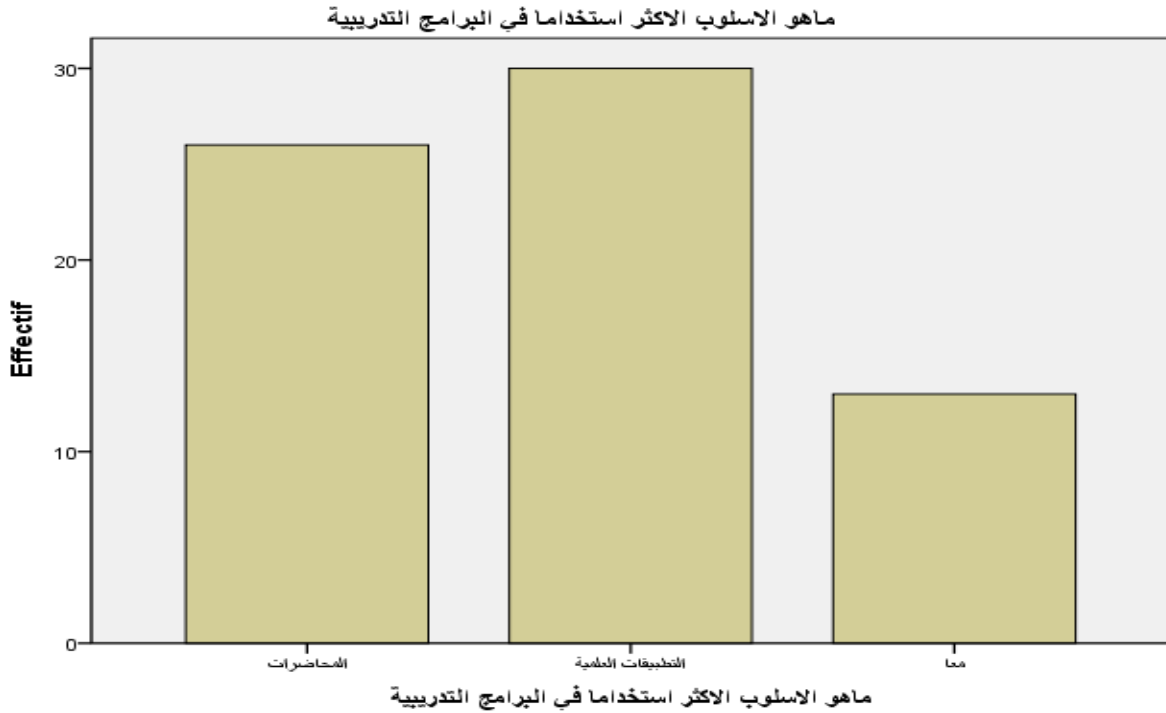


جدول رقم: (19) يوضح الأسلوب الأكثر استخداما في البرامج التدريبية

| النسبة المئوية | التكرار | الأسلوب الأكثر استخداما في البرامج التدريبية |
|----------------|---------|--|
| 37,1% | 26 | المحاضرات |
| 42,9% | 30 | التطبيقات العلمية |
| 18,6% | 13 | معا |
| 98,6 | 69 | المجموع |

يبين الجدول رقم 19 الأسلوب الأكثر استخداما ، والتطبيقات العلمية بنسبة 42,9% ، أما 37,1% من أفراد العينة الأسلوب المستخدم هو أسلوب المحاضرات ومن هذه النتائج نرى أن المؤسسة تعتمد في برامجها التدريبية على أسلوب التطبيقات العلمية ، وهذا راجع لطبيعة المادة المتدرب عليها وأيضا طبيعة العمل في المؤسسة

الشكل رقم 19 يمثل رسم بياني للأساليب المستخدمة في البرامج التدريبية

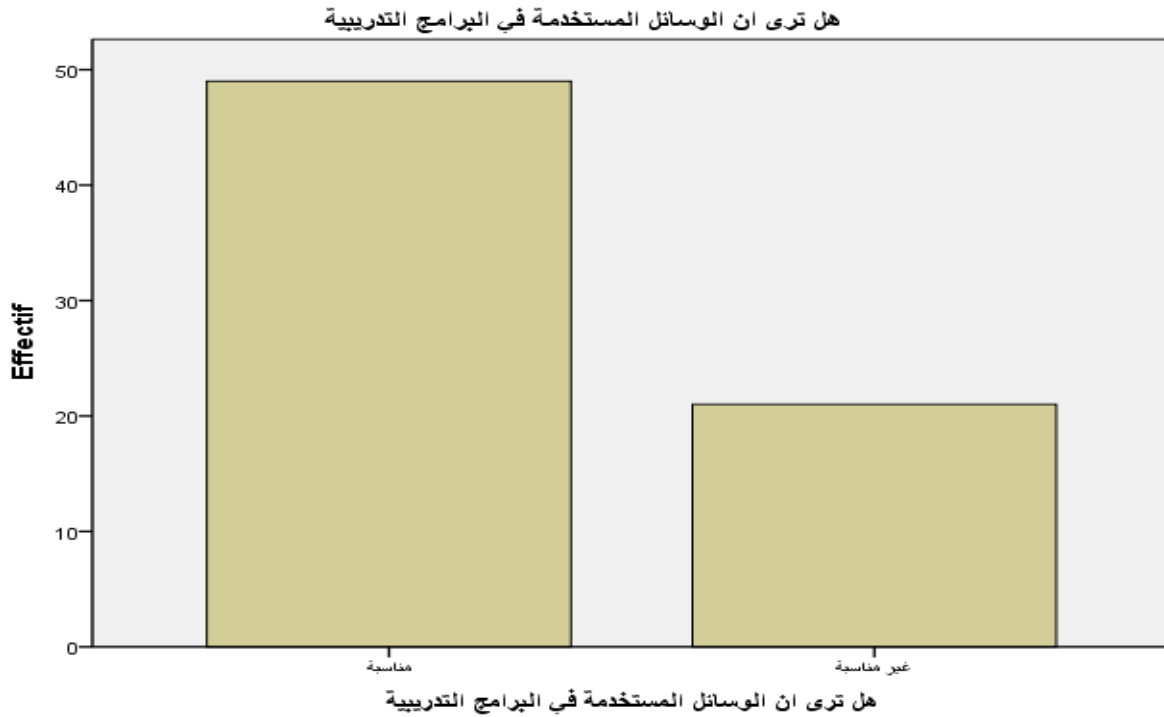


جدول رقم: (20) يوضح الوسائل المستخدمة في البرامج التدريبية

| النسبة المئوية | التكرار | هل ترى ان الوسائل المستخدمة في البرامج التدريبية مناسبة |
|----------------|---------|---|
| 70% | 49 | مناسبة |
| 30% | 21 | غير مناسبة |
| 100% | 70 | المجموع |

بين الجدول رقم: أن نسبة 70% من أفراد العينة الذين يروا أن الوسائل المستخدمة في البرامج التدريبية مناسبة بينما أفراد العينة الذين يروا أن الوسائل المستخدمة في الوسائل التدريبية غير مناسبة تقدر نسبتها بـ 30% وهذا راجع إلى التدريب الذي يتلقاه العامل والذي يتطلب وسائل متطورة لا يمكن للمؤسسة توفيرها لأسباب مادية أو غيرها

الشكل رقم 20 يمثل الرسم البياني للوسائل المستخدمة في البرامج التدريبية

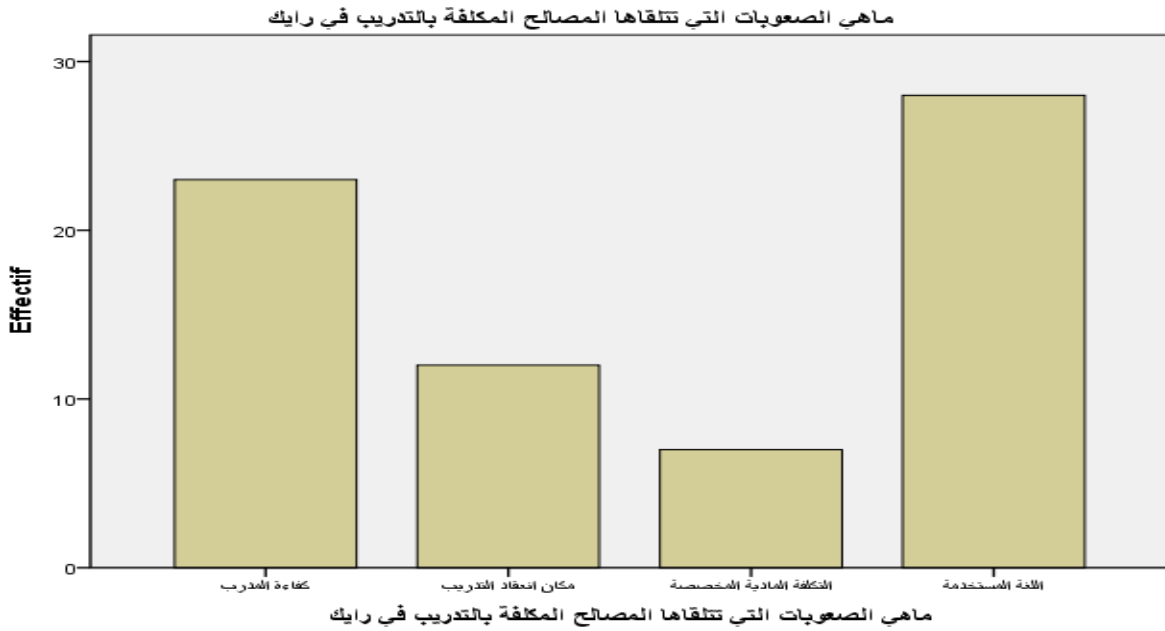


جدول رقم: (21) يوضح صعوبات التي تتلقاها المصالح المكلفة بالتدريب

| النسبة المئوية | التكرار | الصعوبات التي تتلقاها المصالح المكلفة بالتدريب في رأيك |
|----------------|---------|--|
| 32,9% | 23 | كفاءة المدرب |
| 17,1% | 12 | مكان انعقاد التدريب |
| 10% | 7 | التكلفة المادية المخصصة |
| 40% | 28 | اللغة المستخدمة |
| 100% | 70 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول ان الصعوبات التي تتلقاها المصالح المكلفة بالتدريب باللغة المستخدمة تقدر بنسبة 40% في حين ان هناك صعوبات تتلقاها المصالح في كفاءة المدرب بنسبة 32.9% بينما نسبة مكان انعقاد التدريب من الصعوبات التي تتلقاها المصالح تقدر بنسبة 17,1% ومن خلال هذه النتائج نلاحظ ان اللغة المستخدمة هي أكثر عائق يتلقاه العامل أو المصلحة المعنية بالتدريب حيث إن العامل قد يتلقى تدريب من المدرب بالغة الفرنسية بالنسبة للعامل لا يتقن أو لا يفهم اللغة الفرنسية وخاصة أصحاب الجنوب فالمدرب يتلقى صعوبة بعدم استجابات المتدرب فبهاد يحدث تأثير على كفاءة المدرب

الشكل رقم 21 يمثل الرسم البياني الصعوبات التي تتلقاها المصالح المكلفة بالتدريب

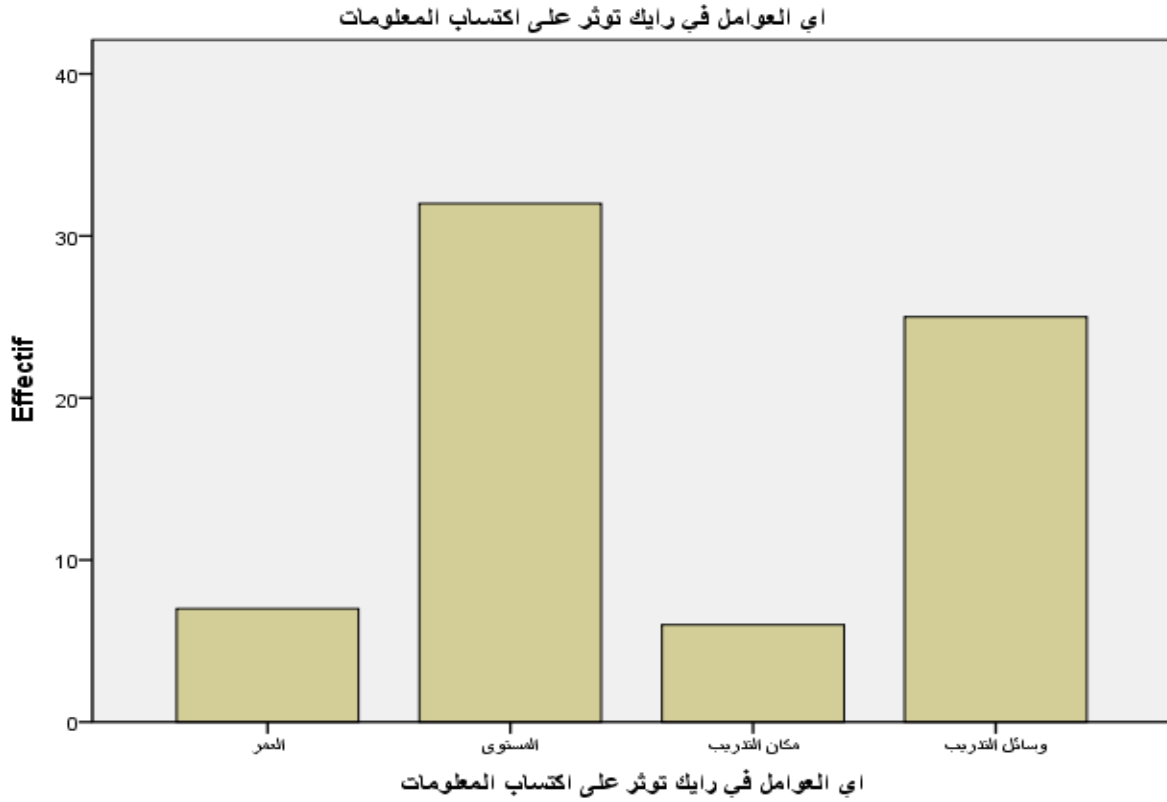


جدول رقم: (22) يوضح العوامل التي تؤثر على اكتساب المعلومات

| النسبة المئوية | التكرار | اي العوامل في رايبك تؤثر على اكتساب المعلومات |
|----------------|---------|---|
| 10% | 7 | العمر |
| 45,7% | 32 | المستوى |
| 8,6%% | 6 | مكان التدريب |
| 35,7% | 25 | وسائل التدريب |
| 100% | 70 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم 21: أن العوامل المؤثرة أكثر على اكتساب المعلومة هو المستوى التعليمي الذي قدرت نسبه ب 45.7% ثم تليه وسائل التدريب بنسبة 35.7% ثم بعدها العمر تقدر النسبة ب 10.0% وهذا راجع إلى درجة الاستيعاب التي يتمتع بها أصحاب المستوى التعليمي الذين يتأقلمون بشكل سريع مع كافة المستجدات.

الشكل رقم 22 يمثل الرسم البياني للعوامل المؤثرة في اكتساب المعلومة



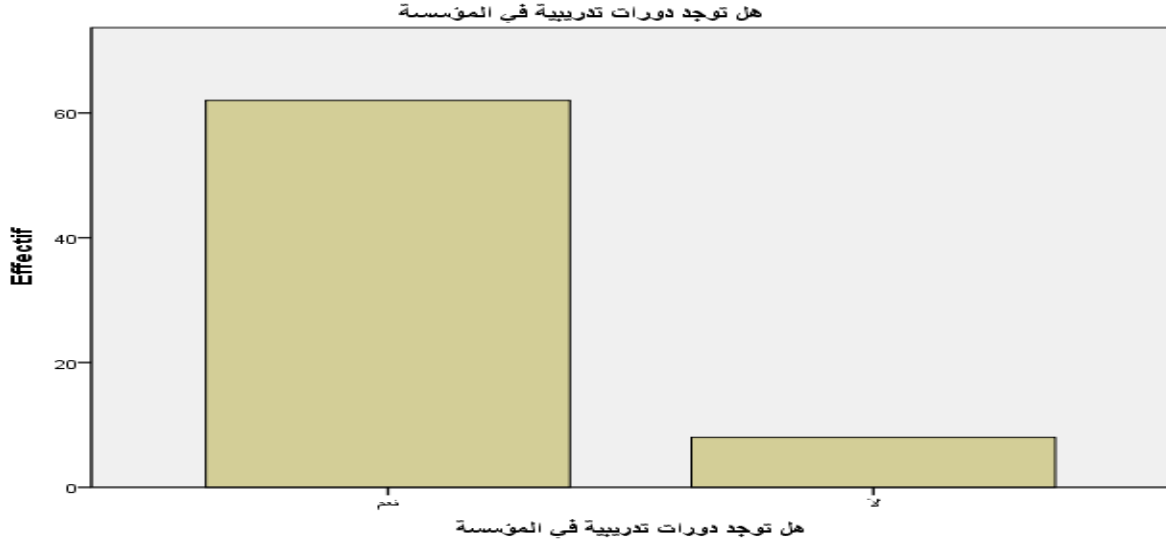
جدول رقم: (23) يوضح وجد دورات تدريبية في المؤسسة

| هل توجد دورات تدريبية في المؤسسة | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------------------------|---------|----------------|
| نعم | 62 | %88,6 |
| لا | 8 | %11,4 |
| لمجموعا | 70 | %100 |

يوضح الجدول أن أغلبية العمال صرحوا بوجود دورات تدريبية في المؤسسة بنسبة %88,6 بينما العمال الذين قالوا عدم وجود دورات تدريبية في المؤسسة من أفراد العينة تقدر %11,4.

وهذا يدل على أن المؤسسة تحرص على تدريب عمالها لسد النقص المتكرر في أداء العمال داخل المؤسسة، لتحسين أدائهم وسلوكياتهم الخاطئة للوصول إلى أعلى المستويات .

الشكل رقم 23 يمثل الرسم البياني لدورات التدريب

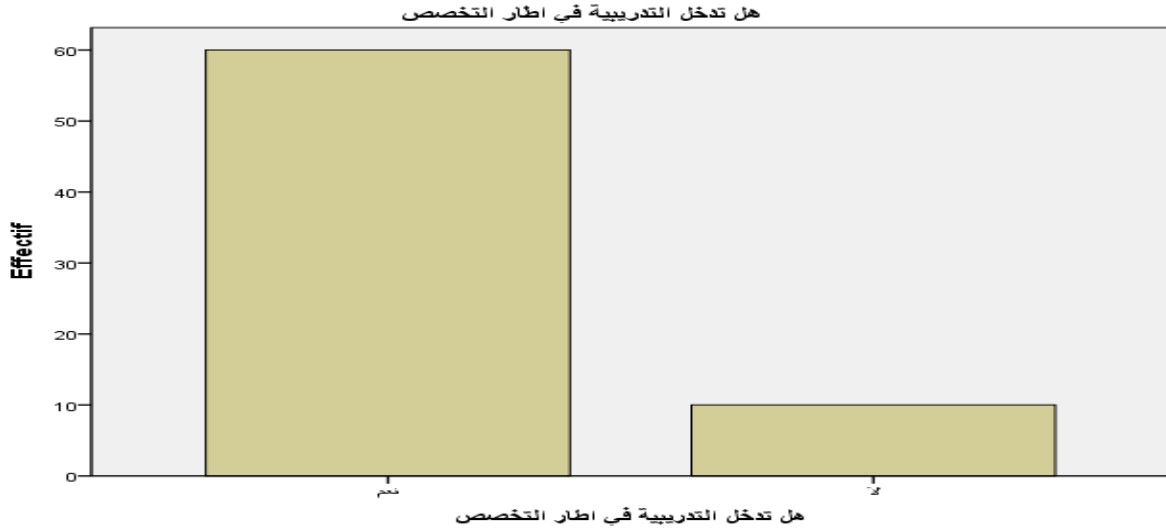


جدول رقم: (24) يوضح إذا كانت الدورات التدريبية تدخل في إطار التخصص

| هل تدخل الدورات التدريبية في إطار التخصص | التكرار | النسبة المئوية |
|--|---------|----------------|
| نعم | 60 | 85,7% |
| لا | 10 | 14,3% |
| المجموع | 70 | 100% |

من خلال الجدول يتبين لنا أن العمال الذين يروا إن التدريب يدخل في إطار التخصص كانت نسبتهم 85,7% ، أما العمال الذين يروا بان التدريب لا يدخل في إطار التخصص قدرت نسبتهم ب14,3% ومن هذه النتائج أن اغلب العمال اقروا بان تدريبهم كان مناسباً لطبيعة عملهم إلى حد كبير ،في حين اعتبره آخرون بأنه لم يكن مناسباً لطبيعة تخصصهم ومن الممكن أن يكون سبب ذلك راجع إلى قصر مدة التدريب ، أو أنه في بعض البرامج التي كانت إجبارية ولم يرغب المشاركون في حضورها .

الشكل رقم 24 يمثل الرسم البياني الدورات التدريبية تدخل في إطار التخصص

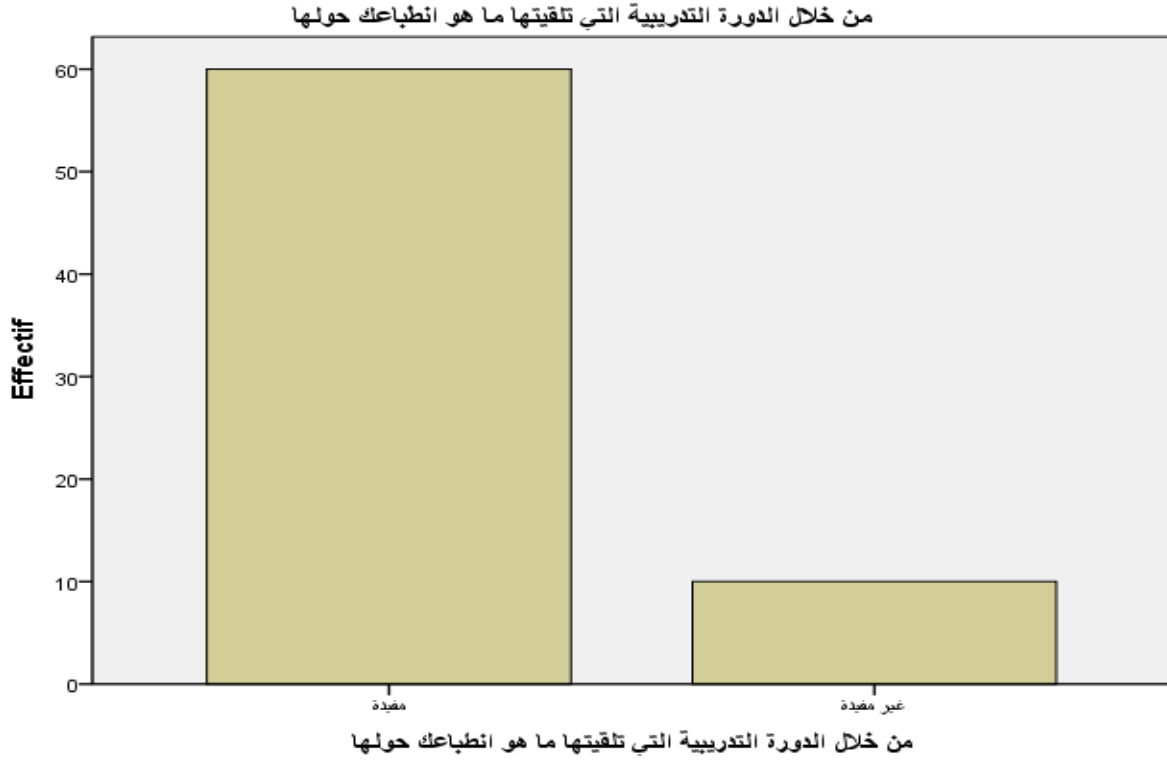


جدول رقم: (25) يوضح انطباع العمال حول الدورات التدريبية

| النسبة المئوية | التكرار | انطباع العمال حول الدورات التدريبية |
|----------------|---------|-------------------------------------|
| 85,7% | 60 | مفيدة |
| 14,3% | 10 | غير مفيدة |
| 100% | 70 | المجموع |

يبين الجدول أن أكبر نسبة للعمال الذين قالوا أن الدورة التدريبية مفيدة تقدر بـ 85,7% بينما نسبة العمال الذين قالوا أن الدورات التدريبية غير مفيدة تقدر بـ 14,3% ما يدل أن التدريب المقدم فعال وله دور وأهمية بالغة جعل من العمال يرونه مفيدا.

الشكل رقم 25 يمثل الرسم البياني انطباع العمال حول الدورات التدريبية



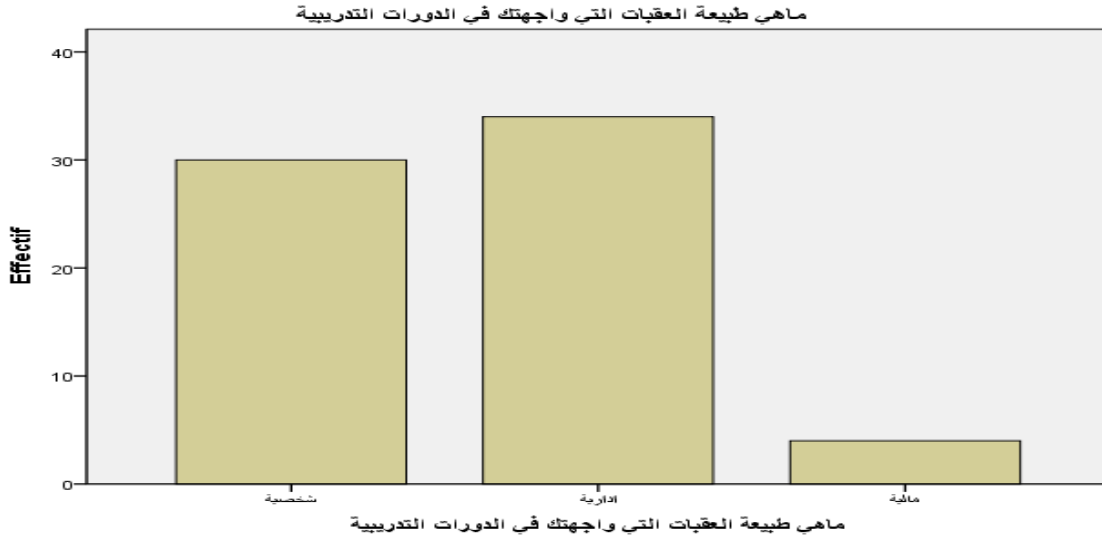
جدول رقم: (26) يوضح العقبات التي واجهت العامل في الدورات التدريبية

| النسبة المئوية | التكرار | طبيعة العقبات في الدورات التدريبية |
|----------------|---------|------------------------------------|
| 42,9% | 30 | شخصية |
| 48,6% | 34 | إدارية |
| 5,7% | 4 | مالية |
| 2,9% | 2 | المفقودين |
| 100% | 70 | المجموع |

نلاحظ من الجدول أن أفراد العينة من العمال التي واجهتهم عقبات إدارية في الدورات التدريبية من الدرجة الأولى تقدر بـ 48,6% ، أما أفراد العينة من العمال التي واجهتهم عقبات شخصية في الدورات التدريبية تقدر بـ 42,9% ، بينما العمال الذين واجهتهم عقبات مالية في الدورات التدريبية من أفراد العينة تقدر بـ 5,7% وقد يرجع ذلك إلى أن القوانين

المطروحة من طرف الإدارة قد لا تتلائم مع ما يطلبه العمال الخاضعين للتدريب ما يجعلهم يرون أن الإدارة تعرقل لهم سير التدريب.

الشكل رقم: (26) يمثل الرسم البياني لعقبات التي واجهت العامل في الدورات التدريبية

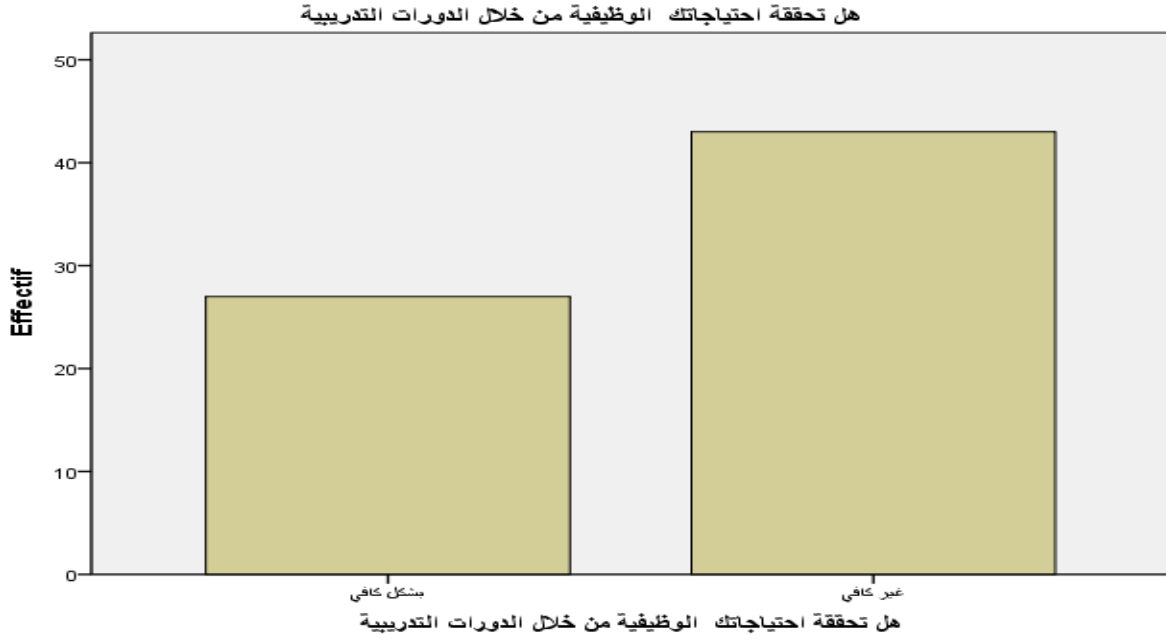


جدول رقم: (27) توضح مدى تحقق الاحتياجات الوظيفية من الدورات التدريبية

| النسبة المئوية | التكرار | تحقق احتياجاتك الوظيفية من الدورات التدريبية |
|----------------|---------|--|
| 38,6% | 27 | بشكل كافي |
| 61,4% | 43 | غير كافي |
| 100% | 70 | المجموع |

يبين الجدول ان نسبة 61,4% من أفراد العينة والذي تحققت احتياجات الوظيفية بشكل غير كافي، أما بقية أفراد العينة التي تحقق الاحتياجات الوظيفية من خلال الدورات التدريبية بشكل كافي تقدر بـ 38,6% . من خلال هذه النتائج نقول لا بد من إعادة النظر في البرامج التدريبية والمواد المقدمة في التدريب التي تتناسب مع احتياجات المؤسسة والوظيفة المقدمة للمتدربين و ملائمة برنامج التدريب مع متطلبات الوظيفة.

الشكل (27) يمثل الرسم البياني تحقيق الاحتياجات الوظيفية من الدورات التدريبية

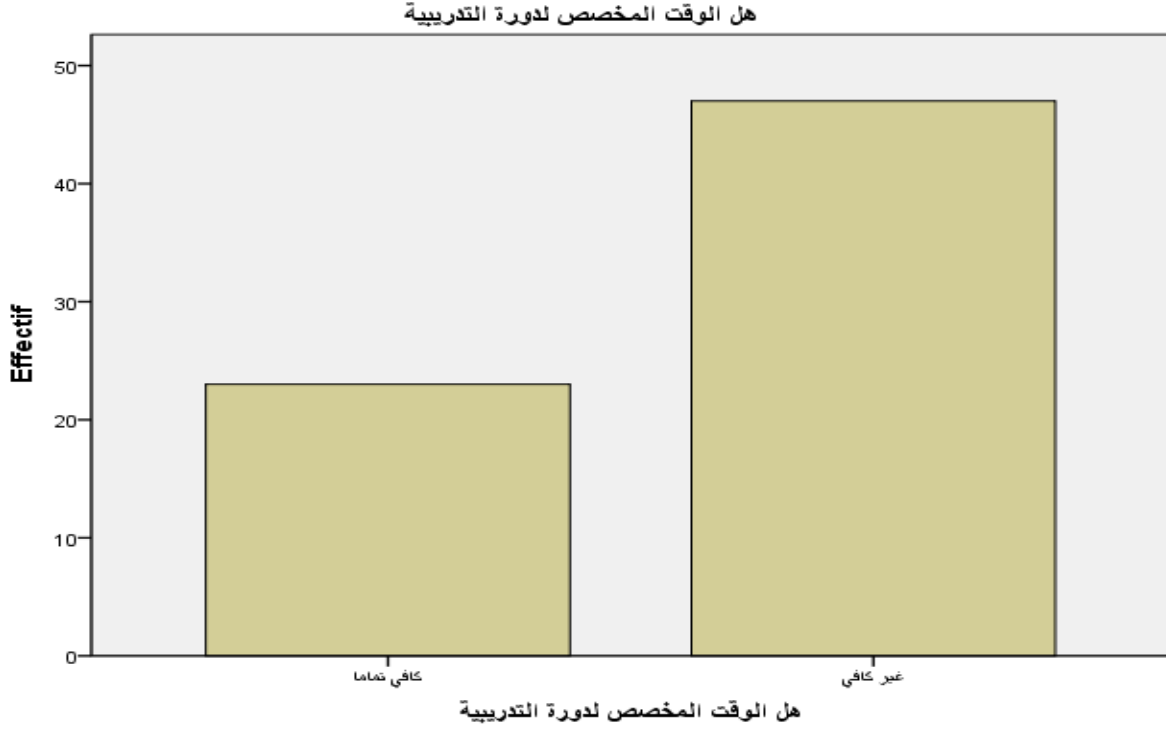


جدول رقم: (28) يوضع كفاية الوقت المخصص للدورة التدريبية

| النسبة المئوية | التكرار | الوقت المخصص لدورة التدريبية |
|----------------|---------|------------------------------|
| %32,9 | 23 | كافي تماما |
| %67,1 | 47 | غير كافي |
| %100 | 70 | المجموع |

يبين الجدول رقم:28 ان أفراد العينة الذين قالوا لوقت المخصص للدورة التدريبية غير كافي تقدر بنسبة %67,1. والذين قالوا أن الوقت المخصص للدورة التدريبية كافي تماما تقدر بنسبة %32,9 وجود قولين لإفراد العينة و هذا قد يكون راجع الى طبيعة المادة المقدمة وطريقة التدريب.

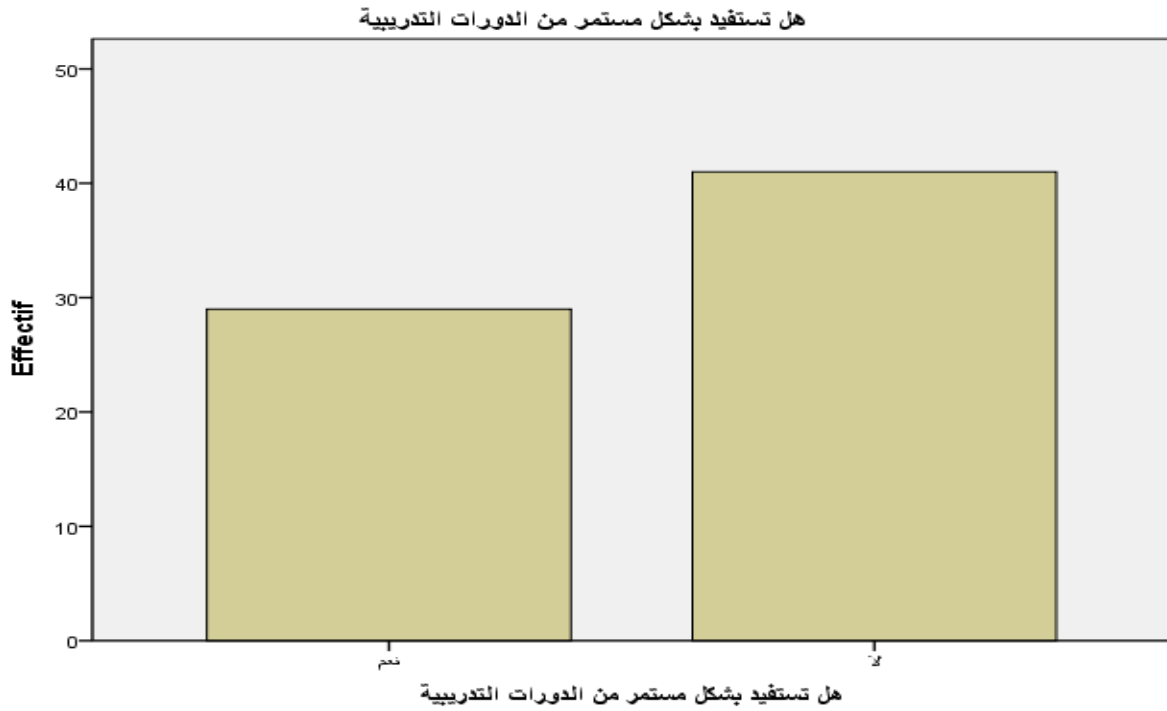
الشكل رقم: (28) يمثل الرسم البياني كفاية الوقت المخصص للدورة التدريبية



جدول رقم: (29) يوضح استفادة العامل من عملية الدورة التدريبية باستمرار

| هل تستفيد بشكل مستمر من الدورات التدريبية | التكرار | لنسبة المئوية |
|---|---------|---------------|
| نعم | 29 | 41,4% |
| لا | 41 | 58,6% |
| المجموع | 70 | 100% |

يبين الجدول أن نسبة العمال الذين استفادوا من التدريب من أفراد العينة تقدر بـ 41.4%، والعمال الذين قالوا لم يستفيدوا في حياتهم المهنية من التدريب تقدر بنسبة 58,6% وهذا ما يدل على أن ما يقدم في الدورات التدريبية لا يتماشى مع احتياجات العامل التدريبية وهو ما ينتج عنه عدم استفادة العمال من التدريب.



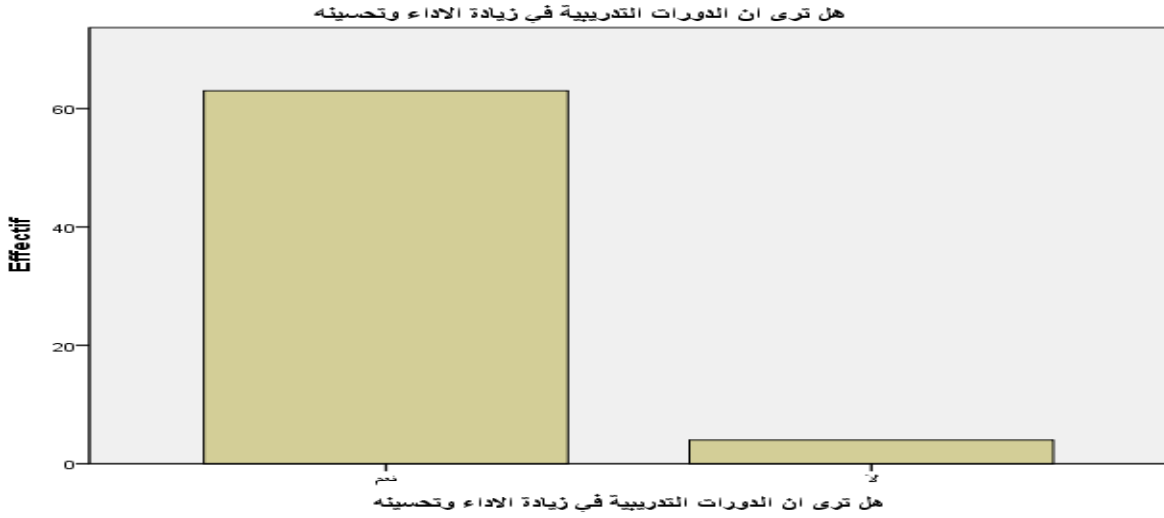
جدول رقم: (30) دور الدورات التدريبية في تحسين الأداء

| النسبة المئوية | التكرار | دور الدورات التدريبية |
|----------------|---------|-----------------------|
| %90 | 63 | نعم |
| %5,7 | 4 | لا |
| %4,3 | 3 | المفقودين |
| %100 | 70 | المجموع |

يبين الجدول أن نسبة 90% من أفراد العينة الذين يروا أن الدورات التدريبية تؤدي إلى زيادة الأداء و تحسينه بينما 5.7% من أفراد العينة لا يروا أن الدورات التدريبية

تؤدي إلى زيادة الأداء. ومن هنا نرى ان التدريب يقدم مهارات عملية للعمال ما يجعلهم يحسنون أدائهم ويبدعون فيه بما يجعل المؤسسة تزيد من إنتاجيتها.

الشكل رقم: (30) يمثل الرسم البياني دور الدورات التدريبية في تحسين الأداء



جدول رقم: (31) اعتماد الدورات التدريبية على مؤطرين

| هل الدورات التدريبية تعتمد على مؤطرين أصحاب خبرة | التكرار | النسبة المئوية |
|--|---------|----------------|
| نعم | 53 | 75,7% |
| لا | 6 | 8,6% |
| أحيانا | 9 | 12,9% |
| المفقودين | 2 | 2,9% |
| المجموع | 70 | 100% |

يبين الجدول أن نسبة 75.7% قالوا أن الدورات التدريبية تعتمد على مؤطرين أصحاب خبرة ، في حين أن البعض يقول أحيانا قد تعتمد على مؤطرين وقد لا تعتمد بنسبة 12.9%، بينما 8.6% يقرون أن لا تعتمد الدورة التدريبية على مؤطرين أصحاب خبرة. وهذا راجع إلى المدربين الذين يدربون قد يحملون شهادات عليا في تخصص المادة

دون الخبرة و الإقدمية في التدريب وكذلك قد تكون إلى طريقة توصيل المعلومة الى المتدرب بشكل غير صحيح.

الشكل رقم: (31) يمثل الرسم البياني اعتماد الدورات التدريبية على مؤطرين



خامسا : تفسير وتحليل الجداول المركبة

الجدول المركب رقم (32) يوضح العلاقة بين تلقي التدريب والهدف من البرامج

| المجموع | ما الهدف من البرامج التدريبية التي تلقيتها | | | | التكرار | نعم | تلقيت تدريب |
|---------|--|--------------------|----------------------|----------------|--|---------|-------------|
| | تقليل من حوادث العمل | رفع الروح المعنوية | تطوير قدراتك المهنية | زيادة عن العمل | | | |
| 61 | 12 | 6 | 38 | 5 | التكرار | نعم | تلقيت تدريب |
| 87,1% | 92,3% | 100% | 84,4% | 83,3% | ما الهدف من البرامج التدريبية التي تلقيتها | | |
| 9 | 1 | | 7 | 1 | التكرار | لا | تلقيت تدريب |
| 12,9% | 7,7% | | 15,6% | 16,7% | ما الهدف من البرامج التدريبية التي تلقيتها | | |
| 70 | 13 | 6 | 45 | 6 | التكرار | المجموع | |

| المجموع | ما الهدف من البرامج التدريبية التي تلقيتها | | | | التكرار | نعم | تلقيت تدريب |
|---------|--|--------------------|----------------------|----------------|--|-----|-------------|
| | تقليل من حوادث العمل | رفع الروح المعنوية | تطوير قدراتك المهنية | زيادة عن العمل | | | |
| 61 | 12 | 6 | 38 | 5 | التكرار | | |
| 87,1% | 92,3% | 100% | 84,4% | 83,3% | ما الهدف من البرامج التدريبية التي تلقيتها | | |
| 9 | 1 | | 7 | 1 | التكرار | لا | |
| 12,9% | 7,7% | | 15,6% | 16,7% | ما الهدف من البرامج التدريبية التي تلقيتها | | |
| 70 | 13 | 6 | 45 | 6 | التكرار | | المجموع |
| 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | ما الهدف من البرامج التدريبية التي تلقيتها | | |

من خلال الجدول نرى الدين أجابوا بأنهم تلقوا تدريب في المؤسسة من أفراد العينة بنسبة 87.1% في حين الدين أجابوا بعدم تلقيهم التدريب في المؤسسة بنسبة 12.9% حيث نجد أن الدين أجابوا بأنهم تلقوا تدريباً في المؤسسة كان الهدف من البرامج التدريبية هو رفع الروح المعنوية بنسبة 100% في المقابل هناك من رأى أن الهدف من هذه البرامج هو التقليل من حوادث العمل بنسبة 92.3% ، في حين هناك من رأى أن تطوير القدرات المهنية بنسبة 84.4% والرضا عن العمل بنسبة 83.3% بنسبة متقاربة.

من خلال هاته النتائج نقول بان لتدريب دور في فاعلية العامل في المؤسسة من خلال البرامج التدريبية التي يتلقوها وهذا ما طبقتة الإدارة العلمية برائدها تايلور الذي يرى بان أفضل حافز للعامل هو التدريب على العمل بغيت تحقيق نتائج أفضل فيه وهذا ما تطبقه مؤسسة سونلغاز في تكوين عمالها بتقديم التدريب كحافز معنوي يشجع على تطوير القدرات والزيادة في الأداء.

الجدول المركب رقم (33) يوضح العلاقة بين مكان إجراء التدريب والهدف من البرامج التدريبية

| المجموع | ما الهدف من البرامج التدريبية التي تلقيتها | | | | التكرار | نعم | مكان اجراء التدريب ملائم |
|---------|--|--------------------|----------------------|----------------|---|-----|--------------------------|
| | تقليل من حوادث العمل | رفع الروح المعنوية | تطوير قدراتك المهنية | زيادة عن العمل | | | |
| 52 | 7 | 5 | 35 | 5 | التكرار | | |
| 74,3% | 53,8% | 83,3% | 77,8% | 83,3% | اما الهدف من البرامج التدريبية التي تلقيتها | | |
| 18 | 6 | 1 | 10 | 1 | التكرار | لا | |
| 25,7% | 46,2% | 16,7% | 22,2% | 16,7% | ما الهدف من البرامج التدريبية التي تلقيتها | | |
| 70 | 13 | 6 | 45 | 6 | التكرار | | المجموع |
| 100% | 100% | 100 % | 100 % | 100 % | ما الهدف من البرامج التدريبية التي تلقيتها | | |

من خلال الجدول أن نسبة 74.03% ممن أجابوا بملائمة مكان إجراء التدريب في حين الذين اجابوا بعدم ملائمة مكان التدريب تقدر نسبة % 25.7 حيث نجد تكافؤ في النسب بين الذين يرون أن ملائمة مكان التدريب يهدف إلى زيادة الرضا ورفع المعنوية بنسبة 83.3% في حين نجد 77,08% يرون أن مكان التدريب ملائم وهدفه هو تطوير القدرات المهنية بينما % 53.8 اجابوا بمكان ملائمة التدريب والهدف التقليل من حوادث العمل.

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها أن لمكان إجراء التدريب بالمؤسسة تأثير واضح على العمال ، حيث أن مكان التدريب مهم من خلال أن اغلب العمال يسعى الى الحصول على فرص للتدريب خارج المؤسسة وهدارا ج ع إلى الإمكانيات والمعدات التي

يوفرها التدريب الخارجي للعامل مع الامتيازات المادية المقدمة للعامل من توفير إقامة جيدة ونفقات مالية تسهل على العامل هذا ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعامل وبالتالي زيادة الرضا عن العامل مما يعكس إجابا على أداء العامل و المؤسسة.

الجدول المركب رقم (34) يوضح العلاقة بين وجود دورات تدريبية وخفض معدلات حوادث العمل

| العلاقة بين وجود دورات تدريبية وخفض معدلات حوادث العمل | | | | | |
|--|--|-------|--|-----|-------------------------------|
| المجموع | البرامج التدريبية ودورها في خفض معدلات حوادث العمل | | | | |
| | لا | نعم | | | |
| 62 | 4 | 58 | تكرار | نعم | وجود دورات تدريبية في المؤسسة |
| 88,6% | 80,0% | 89,2% | الدورات التدريبية ودورها في خفض معدلات حوادث العمل | | |
| 8 | 1 | 7 | التكرار | لا | المجموع |
| 11,4% | 20,0% | 10,8% | الدورات التدريبية ودورها في خفض معدلات حوادث العمل | | |
| 70 | 5 | 65 | التكرار | | |
| 100% | 100% | 100% | الدورات التدريبية ودورها في خفض معدلات حوادث العمل | | |

من خلال الجدول ان نسبة 88.6% ممن أجابوا بوجود دورات تدريبية في حين 11.4% الذين أجابوا بعدم وجود دورات تدريبية في المؤسسة ، حيث نجد 89.4% ممن اقرروا بوجود دورات تدريبية في المؤسسة بأنها تساهم خفض حوادث العمل، بينما نسبة 80% من الذين اجابوا بوجود دورات ليس لها دور في خفض معدلات حوادث العمل.

يتضح من النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أن للدورات التدريبية دور في خفض من حوادث العمل حيث ان العامل حين يتلقى التدريب على الأمور الضرورية في العمل يتولد لديه نوع من الوعي اتجاه مخاطر ومحاذير العمل فيسعى جاهدا إلى محاولة تجنب الحوادث الممكنة في مكان العمل وهذا ما يؤثر إيجابيا على المؤسسة بالتقليل من الخسائر المادية التي تسببها حوادث العمل والتركيز على الجوانب المهمة في العمل والحرص على تحسين الأداء للعمل من خلال الدورات التدريبية .

7

سادسا: تحليل إحصائي لمعامل الارتباط

الجدول رقم 35 يوضح معامل الارتباط بين البرامج التدريبية ودورها في خفض معدلات حوادث العمل

| | هل توجد دورات تدريبية في المؤسسة | البرامج التدريبية دورها في خفض معدلات حوادث العمل |
|-----------------|--|---|
| Rho de Spearman | هل توجد دورات تدريبية في المؤسسة | ,075 |
| | Coefficient de corrélation | ,539 |
| | Sig. (bilatérale) | |
| | N | 70 |
| | في رأيك من خلال استقادتك من البرامج التدريبية هل تعتقد ان التدريب دور في خفض معدلات حوادث العمل بالنسبة لك | 1,000 |
| | Coefficient de corrélation | ,075 |
| | Sig. (bilatérale) | ,539 |
| | N | 70 |

نلاحظ من الجدول ان معامل الارتباط سبرمان يساوي 0.07 موجب والقيمة المعيارية sig 0.539 ويعني هذا ان وجود علاقة بين الدورات التدريبية وخفض معدلات حوادث العمل

الجدول رقم 36 يوضح عامل الارتباط بين مكان اجراء التدريب والبرامج التدريبية

| | مكان اجراء التدريب ملائم | الهدف من البرامج التدريبية التي تلقيتها |
|-----------------|--|--|
| Rho de Spearman | هل ترى ان مكان اجراء التدريب ملائم | Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N |
| | | 1,000 . 70 |
| | باعتبارك موظف داخل المؤسسة ما الهدف من البرامج التدريبية التي تلقيتها | Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N |
| | | ,176 ,144 70 |

نلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط سبرمان يساوي 0.176 موجب والقيمة المعيارية sig 0.144 ويعني هذا أن وجود علاقة بين مكان إجراء التدريب والهدف من البرامج التدريبية

سابعاً: استنتاج الفرضيات

1- استنتاج الفرضية الأولى:

من خلال تحليلنا للجدول المتعلقة بالفرضية الأولى المتمثلة تساهم البرامج التدريبية في تحسين الأداء العمال بحيث نجد أن هناك توافق كبير بينما تقدمه البرامج التدريبية ومؤشرات الأداء فمن خلال الجدول رقم 9 و11 والجدول رقم 4 يتضح لنا أن البرامج التدريبية تقدم معارف كثيرة مهارات من شأنها ان تساهم في تحسين الأداء.

2- استنتاج الفرضية الثانية:

من خلال تحليلنا للجدول المتعلقة بالفرضية الثانية المتمثلة في مساهمة وسائل التدريب في تحسين أداء العامل فتوصل الباحث إلا أن هناك ارتباط وثيق بين الوسائل التدريبية والأداء فمن خلال الجدول 18 و21 نلاحظ أن الوسائل التدريبية باختلافاتها تساعد العامل في أي

مؤسسة على تحسين أدائه وهذا ما يثبتته الجدول رقم 33 حيث نلاحظ ان الأداء له علاقة قوية بالوسائل وهذا مايتفق فيه مع الدراسات السابقة المذكورة

3- استنتاج الفرضية الثالثة:

من خلال تحليلنا للجدول المتعلق بالفرضية الثالثة المتمثلة في مساهمة الدورات التدريبية في تحسين الأداء فتبين لنا أن الدورات التدريبية لها واقع فعال على الأداء بصفة عامة فمن خلال الجداول المفسرة للفرضية الثالثة لاحظنا أن الدورات التدريبية تساهم في تحسين الأداء وهذا ما لوحظ من خلال معطيات الجدول رقم 34

ثامننا: الاستنتاج العام

يمكن القول بعد تحليلنا لمجمل بيانات الدراسة إثبات جميع الفرضيات من خلال إجابات المبحوثين وعلى ضوء ذلك توصلنا إلى أن التدريب سواء البرامج التدريبية، أو الوسائل التدريبية أو الدورات التدريبية تلعب دور كبير في تحسين أداء العاملين، فالمؤسسة ومن أجل الوصول إلى إنتاجية عالية وتحقيق ميزة تنافسية لا بد من أن يؤدي العمال واجباتهم بصورة حسنة وجيدة ولكي يتأتى لهم ذلك لا بد من تعمد المؤسسة على تدريب عاملها في مختلف المجالات المتعلقة بميدان العمل الذي تنتمي إليه المؤسسة وعليه فإن التدريب له ارتباط وثيق بالأداء، بحيث أن الأداء يتأثر بما يقدم أثناء القيام ببرامج تدريبية .

مَجْلَد
عِلْمِ
عِلْمِ

لقد تناولنا في دراستنا موضوع التدريب ودوره في تحسين الأداء لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية ، حيث تمكنا من خلال ما تم عرضه في الموضوع انه يجب الاهتمام بالموارد البشرية وحسن إدارتها، وذلك عن طريق التدريب الذي يعتبر عاملا أساسيا ينبغي الاهتمام به وتخصيص ميزانية كافية له، والعامل في المؤسسة له مكانة أساسية وأكيدة والمؤسسة بجميع وظائفها تسعى من خلال آليات لرفع من قدراته و مهاراته ،بالإضافة إلى كونها محاولة لزيادة وعي العاملين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها.

كما حاولنا في هذه الدراسة إبراز أهمية التدريب باعتباره مطلب وظيفي تنجر عنه تنمية البهارات وتطوير القدرات ورفع مستوى الأداء هذا فيما يخص الجانب النظري اما في الجانب الميداني فقد تناولت الدراسة تحليل الفرضيات كما اعتمدت الدراسة على خطة منهجية بهدف التأكد من الفرضيات المصاغة ومن تم التوصل إلى جملة الاقتراحات والتوصيات.

ولقد توصلنا من خلال هذه الدراسة ان لابد من الاعتماد على منظومة للتدريب المستمر المنظم تساهم في تفعيل وحسين أداء الموظفين ويزيد من فرص واحتمالات نجاحهم وتحقيقهم للأهداف المسطرة من طرف المؤسسة ، ووضع خطط مضبوطة ومحكمة للوصول إلى الأداء الأفضل والتقليل من حوادث العمل .

من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج يمكن تقديم مجموعة من التوصيات ن ذكر منها :

-توعية العامل بالأهمية القصوى في مشاركة العاملين مع الإدارة في وضع خطط التدريب وذلك ضمانا لنجاح البرنامج التدريبي في تحقيق أهدافه .

- على المؤسسة ان تراعي تنوع البرامج التدريبية التي يتم إخضاع العاملين لها فتنوع تلك البرامج يساهم بشكل كبير في اداء العامل .

- وضع برامج تدريبية متخصصة وبشكل دوري ومستمر وتطبيقه على العاملين في كافة المستويات الوظيفية.

- زيادة فرص التدريب في خارج المؤسسة لمواكبة التطور التكنولوجي والتقنيات الحديثة.

وَقَالُوا لَا تَنْزِيلَ إِلَّا رِيحٌ عَارِفَةٌ بِالْأَمْرِ أُولَئِكَ كَانُوا فِيهَا يَسْتَكْبِرُونَ

القواميس والمعاجم

- المنجد في اللغة في الاعلام دار المشرق ، بيروت 1976 . -
- المراجع.:**
2. أحمد سيد مصطفى ، إدارة البشر (الأصول والمهارات) ، بدون ذكر دار النشر مصر 2002 .
- 3 - امين الساعتي |، اصول علم الإدارة، تطبيقات ودراسات على المملكة العربية السعودية ، دار الفكر العربي لطباعة والنشر 1997
- 4 - بلال خلف السكارنة ، طرق ابداعية في التدريب ، الطبعة الاولى دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2011م
- 5- ثروت مشهور ، استراتيجيات التطور الاداري ، دار اسامة لنشر والتوزيع
- 6 - جابر عوض السيد ، وابو الحسن عبد الموجود ، المتغيرات الادارية في منظمات الرعاية الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الازرايطية ، الاسكندرية
- 7 - جنيفر جوي- ماثيور ديفيد ميغنسون ، مارسورتيز ، ترجمة علا احمد اصلاح تنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية
- 8 - ¹حمداي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية مديرية النشر الجامعية قالمة الجزائر ، 2004
- 9- حسن محمد حراشة. إدارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي، الطبعة الاولى دار جليس الرمان للنشر والتوزيع ،عمان، الاردن، 2011
- 10 - حسن ابراهيم بلوط ، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ،بيروت 2002
- 11 - حسن احمد الطعاني ، التدريب مفهومه وفعاليتته ، بناء البرامج التدريبية وتقييمها جامعة مؤتة ،كلية العلوم التربوية، قسم الاصول والادارة التربوية 2009

- 12 - حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999
- 13 - حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية الإسكندرية، 1975
- 14- زهري ثابت، كيف تقيم الشركات و العاملين، القاهرة، دار قباء للطباعة و النشر التوزيع، 2003
- 15 - زيد منير عبوي ، التخطيط والتطوير الإداري ، ماجستير ادارة اعمال ، ط1 الجامعة الاردنية ، 2009
- 16 - سهيل رزق دياب ، مناهج البحث العلمي رئيس مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث سابقا ، جامعة القدس المفتوحة ، غزة — فلسطين، 2003
- 17- سناء محمد سليمان ، مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس ومهاراته الاساسية ، ط1، القاهرة ، 2009
- 18- سنان الموسي ، ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، ط1 كلية الادارة والاقتصاد ،دار مجدلاوي لنشر والتوزيع ، عمان ،الاردن 2004م
- 19 - عبد المعطي محمد عساف ، التدريب وتنمية الموارد البشرية الاسس والعمليات دا زهران لنشر والتوزيع 2009¹
- 20 - عبد الرحمان توفيق ،مهارات اخصائي التدريب ، مركز الخبرات المهنية للادارة - بميك ،لنشر ، الجيزة 2005
- 21 - عبد الحكم احمد الخزامي ، تنمية مهارات مسؤولي التدريب ، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع
- 22 - علي محمد الوهاب ، التدريب والتطوير ، مدخل علمي لفاعلية الأفراد والمنظمات الرياض ،معهد الادارة العامة 1981

- 23 – عبد العزيز علي حسن ، الإدارة المتميزة للموارد البشرية ، تميز بلا حدود ،
مدرّب المدربين بجامعة هدر سفيلد بالمملكة المتحدة سابقا ،المكتبة العصرية لنشر
والتوزيع 2000
- 24 - عبد الحميد عبد المجيد البلداوي ، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي
التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا باستخدام spss، ط1، دار الشروق لنشر
والتوزيع، عمان - الاردن
- 25 – فايز الزغبى ، اساسيات الادارة الحديثة ، دار المستقبل لنشر والتوزيع، عمان
1997
- 26- فيصل حسونة ، ادارة الموارد البشرية ، دار اسامة لنشر والتوزيع ، عمان —
الاردن
- 27- محفوظ احمد جودة ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى عميد كلية
الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة العلوم التطبيقية ، دار وائل لنشر ، 2010
- 28 -منصور أحمد منصور، القوى العاملة – تخطيط وظائفها وتقييم أدائها، مكتبة
غريب، القاهرة، 1986 .
- 29- محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي ، دار الجامعية الجديدة ، مصر
،2003
- 30- مدحت محمد ابوالنصر ، تنمية الموارد البشرية ، مناهج واتجاهات
وممارسات كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان ، الروابط العالمية للنشر
والتوزيع 2009
- 31 - محمد عبد الفتاح الصريفي ، التدريب الإداري ، الطبعة الاولى ، المدربون
والمندربون واساليب التدريب ، دار المناهج لنشر والتوزيع

- 32 - محمد عبد الفتاح الصريفي ، التدريب الاداري ، الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي - الطبعة الثانية - دار المناهج لنشر والتوزيع
- 33 - محمد عبد الفتاح الصريفي ، التدريب الاداري ، الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي - الطبعة الثانية - دار المناهج لنشر والتوزيع 2004
- 34 - مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 2000.
- 35 - مصطفى نجيب شاوش ، ادارة الموارد البشرية ، ادارة الافراد ، ط1، دار الشروق لنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن 2007
- 36- نعيم ابراهيم الظاهر ، تنمية الموارد البشرية ، دكتوراه ادارة اعمال الولايات المتحدة الامريكية ، عالم الكتب الحديث
- 37- يوسف حجيم الطائي - مؤيد عبد الحسين الفضل ، ادارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي متكامل - الوراق لنشر والتوزيع طبعة اولى 2006
- رسائل:
- 38- عمر بلخير جواد ، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية ، (رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير) دراسة حالة شركة الاسمنت ومشتقاته بسعيدة ، جامعة تلمسان ، 2014 — 2015 .
- 39- علي يونس ميا وآخرون قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان ،) مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، سوريا المجلد، (2009 ، (1العدد، 31
- 40- إيمان قصاب ، دور تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين حالة الحوافز في المصرف التجاري السوري ، مذكرة ماجستير ، جامعة دمشق ، 2008 ، (غير منشورة)

2012

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة احمد دراية - أدرار

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم: العلوم الاجتماعية

تخصص: علم إجتماع التنظيم والعمل

استمارة بحث

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر تخصص علم إجتماع التنظيم والعمل

نتقدم إلى سيادتكم بهذه الاستمارة لدراسة موضوع التدريب وعلاقته بتحسين أداء

العامل داخل المؤسسة الجزائرية بمؤسسة سونلغار بأدرار، ونرجو منكم ملا الخانات

المخصصة بوضع علامة (x) أو الإجابة بكل موضوعية

ملاحظة: كل المعلومات التي تدلون بها تحفظ ولن تستخدم إلا لغرض علمي.

-إشراف الدكتور

نعيجة رضا

من إعداد الطالبتين:

✓ الذهبي رشيدة

✓ العرابي خديجة

الموسم الجامعي 2017 / 2018

ضع إشارة (X) في المربع امام الجواب الذي اخترته.

البيانات العامة:

1-الجنس: ذكر أنثى

2 - العمر: 20- 30 31- 40 ، 41- 50 ، 51- 60

3- المستوى التعليمي :

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4- الحالة العائلية:

أعزب متزوج(ة) مطلق (ة) أرملة

5- المعلومات الوظيفية

الخبرة الوظيفية:- اقل من 5 سنوات

-من 6إلى 10 سنوات

-من 11 سنة فأكثر

6- طبيعة الوظيفة:

عامل مشرف إطار

المحور الثاني: مساهمة البرامج التدريبية في تحسين أداء العامل.

7- باعتبارك موظف هل يتوفر لدى إدارة المؤسسة برنامج تدريبي؟ نعم لا

8- هل تلقيت تدريباً؟ نعم لا

9- ماهو نوع التدريب: نظري تطبيقي

10- باعتبارك موظف هل تتوفر مؤسستكم على معدات متطورة تحتاج إلى تدريب؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم هل تلقيت تدريب عليها؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة نعم؟ ما هو مكان هذا التدريب- داخل المؤسسة

- خارج المؤسسة

- ففروع تابعة للمؤسسة

- آخر

11- ما رأيك في البرامج التدريبية؟

كافية

ناقصة

ضعيفة

12- كيف يتم انتقاء العمال أو الموظفين المراد تدريبهم؟

بطريقة عشوائية

حسب حاجة المؤسسة (بشكل موضوعي)

عن طريق المحسوبة (معرفة)

13- هل طبيعة التدريب تتناسب مع الوظيفة الحالية؟ نعم لا

14- هل استفدت من خبرة جديدة خلال الفترة التدريبية؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم هل أصبحت تؤدي عملك بدقة في اقل وقت بأقل جهد

15- في رأيك من خلال استفادتك من البرامج التدريبية هل تعتقد أن للتدريب دور في خفض

معدلات حوادث العمل بالنسبة لك؟ نعم لا

16- باعتبارك موظف داخل المؤسسة ما الهدف من البرامج التدريبية التي تلقيتها؟

-زيادة الرضا عن العمل

- تطوير قدراتك المهنية

- رفع الروح المعنوية

- لتقليل من حوادث العمل

المحور الثالث: تساهم الوسائل التدريبية في تحسين أداء العامل

17- هل ترى أن مكان إجراء التدريب ملائم؟ نعم لا

18- ماهو الأسلوب الأكثر استخداما في البرنامج التدريبية؟

المحاضرات التطبيقات العملية

- أخرى.....

19- هل ترى ان الوسائل المستخدمة في البرامج التدريبية؟ مناسبة غير مناسبة

20- ماهي الصعوبات التي تتلقاها المصالح المكافئة بالتدريب في رأيك؟

- كفاءة المدرب

- مكان انعقاد التدريب

- التكلفة المادية المخصصة

- اللغة المستخدمة

21- اي العوامل في رأيك تؤثر على اكتساب المعلومات؟ العمر ، المستوى

مكان التدريب ، وسائل التدريب

..... أخرى.....

المحور الرابع : تساهم الدورات التدريبية في تحسين أداء العامل

22- هل توجد دورات تدريبية في المؤسسة؟ نعم لا

23- هل تدخل الدورات التدريبية في اطار التخصص؟ نعم لا

24- من خلال الدورة التدريبية التي تلقيتها ما هو انطباعك حولها؟ مفيدة غير مفيدة

لماذا.....؟

25- ماهي طبيعة العقبات التي واجهتك في الدورات التدريبية؟ شخصية ادارية مالية

26- هل تحققت احتياجاتك الوظيفية من خلال الدورات التدريبية؟ بشكل كافي، غير كافي

27- هل الوقت المخصص للدورة التدريبية؟ كافي تمام ، غير كافي

28- هل تستفيد بشكل مستمر من الدورات التدريبية؟ نعم لا

في حالة الإجابة بلا لماذا؟

.....

.....

29- هل ترى ان الدورات التدريبية تساهم في زيادة الاداء وتحسينه؟

.....
.....

30 - هل الدورات التدريبية تعتمد على مؤطرين اصحاب خبرة ؟

.....
.....

31 - ماهي مقترحاتك حول الدورات التدريبية ؟

.....