

جامعة أحمد دراية أدرار - الجزائر  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر  
ميدان علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير  
شعبة: علوم تجارية  
تخصص: مالية المؤسسة  
الموضوع

أثر التدريب والتحفيز للموارد البشرية على المردودية الاقتصادية  
للمؤسسة

\_دراسة حالة لبعض المؤسسات في ولاية ادرار\_

تحت إشراف الدكتور:

صديقي أحمد

إعداد الطلبة:

- عبد الواحد مريمة
- بن يعيش فتيحة

مذكرة نوقشت و أجيزت بتاريخ 13 ماي 2018

التوقيع	أعضاء اللجنة
رئيسا ومقرر	عياد ليلي
مناقشا	حاج قويدر عبد الهادي
مشرفا	صديقي أحمد

الموسم الجامعي: 2018/2017م

## عنوان المذكرة

أثر التدريب والتحفيز على المردودية الإقتصادية للمؤسسة

دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية أدرار

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإهداء



إلى من حملتني وهنا على وهن وسقتني من نبع حنانها وعطفها الفياض،

إلى من كان دعاؤها ورضاها عني سر نجاحي "أمي الغالية حفظها الله"

إلى رمز الكفاح في الحياة، إلى الذي تعب من اجل تربيتي، إلى من غرس القيم والأخلاق في قلبي

إلى من احمل

لقبه بكل فخر واعتزاز "أبي بارك الله في عمره"

إلى من رافقني دعاؤها طول حياتها، "جدتي الغالية بارك الله في عمرها"

إلى من قاسموني عطف وحنان أمي وآبي، إخوتي وأخواتي الأعزاء: فاطمة، كريمة، وردة، محمد الطاهر، عائشة،

أم الخير، محمد الميلود، نجاة، خديجة.

البراعم الصغار: "عبد الغفور، محمد منير"

إلى من اعتر بصدقتهم: فاطمة، فتيحة، مدينة، أسماء، زهراء، نوال، فتيحة، نصيرة، شريفة، رزيقة

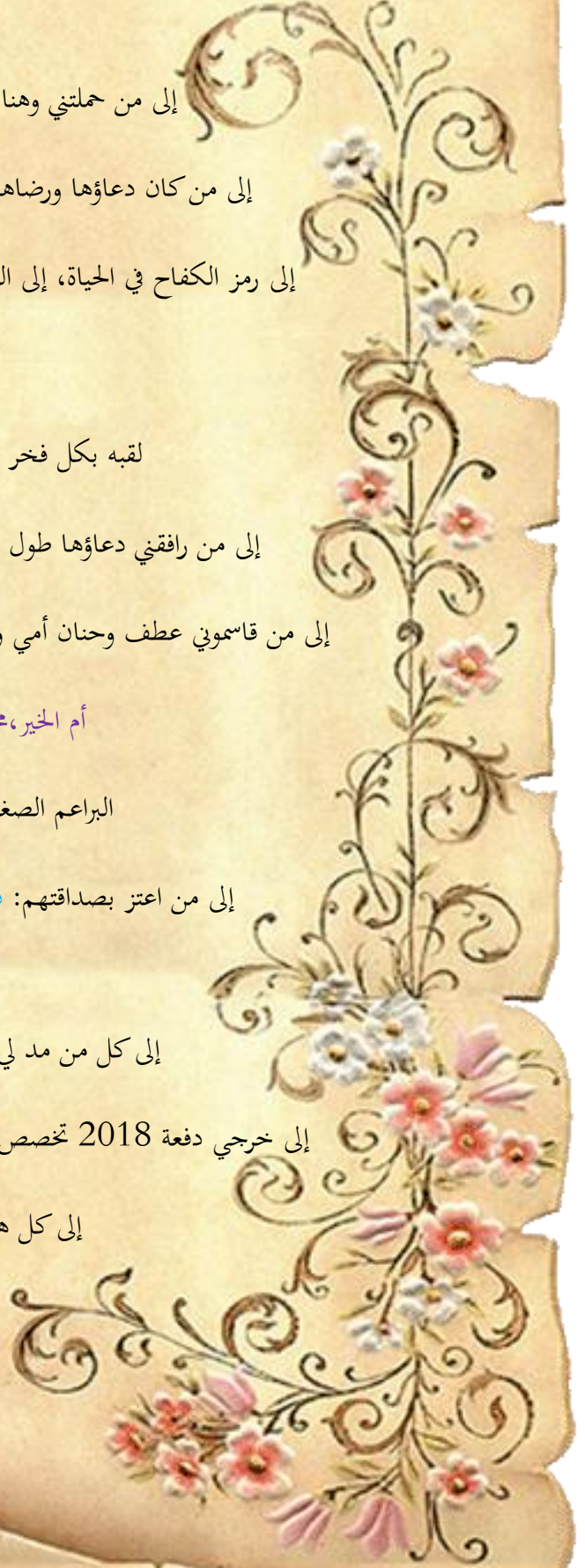
صيرة، جمعة.

إلى كل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد: يحي عبد

إلى خرجي دفعة 2018 تخصص مالية المؤسسة وكل من جمعني بهم مسيرة الدراسة

إلى كل هؤلاء اهدي ثمرة جهدي.

مريمة



## إهداء

الحمد لله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذه المذكرة .

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني

قدما نحو الإمام لنيل المبتغى، إلى الإنسان الذي امتلك الإنسانية بكل

قوة، إلى الذي سهر على تعليمي، إلى مدرستي الأولى في الحياة ،

أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره.

إلى التي رعتني حق الرعاية وكانت سندي في الشدائد، وكانت دعواها لي

بالتوفيق، تتبعتني خطوة بخطوة في عملي، إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها

في وجهي نبع الحنان أمي اعز ملاك على القلب والعين جزاها الله عني خير

الجزاء في الدارين.

إلى إخوتي الذين تقاسموا معي عبء الحياة.

كما اهدي ثمرة جهدي إلى أستاذي الكريم الدكتور

صديقي احمد الذي كلما تظلمت الطريق أمامي

لجأت إليه فأنارها لي والى كل من يؤمن

بان بذور النجاح في أنفسنا قبل أن

تكون في أشياء أخرى



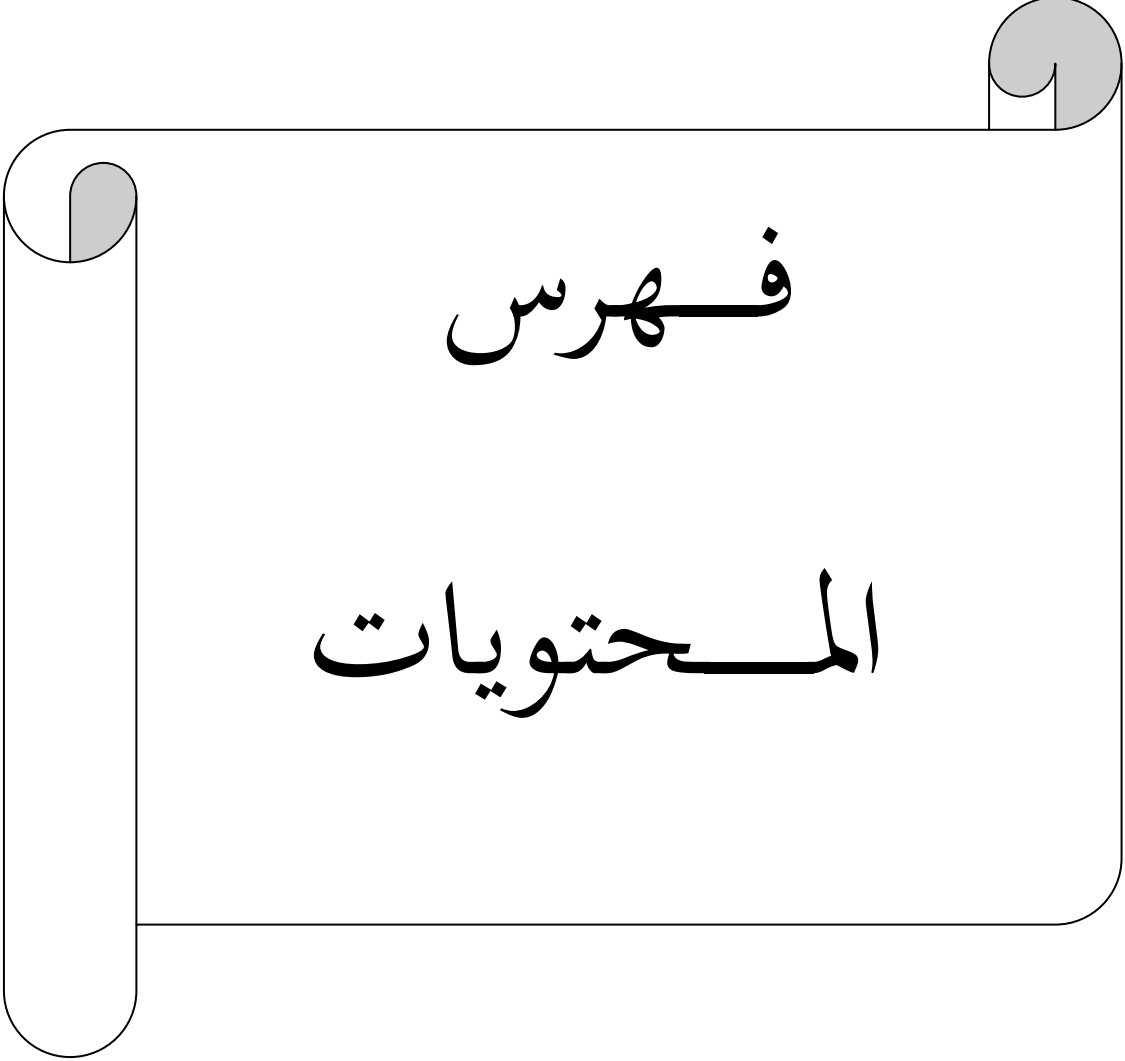
## شكر وتقدير

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى الذي منحنا العلم والمعرفة والقدرة على إتمام هذا الجهد المتواضع كما لا يسعنا و نحن بصدد وضع اللمسات الأخيرة لهذا العمل المتواضع أن نتقدم بجزيل الشكر وأسمى عبارات الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذنا ومرشدنا الدكتور احمد صديقي على قبوله الإشراف على هذه المذكرة وعلى توجيهاته وحرصه المستمرين على غاية إنهاء المذكرة .  
كما نتقدم بالشكر كذلك إلى الأساتذة الذين قدموا لنا يد المساعدة من داخل جامعة ادرار ومن خارجها

\* والى طاقم المكتبة المركزية

\*والى كل المؤسسات الذين ساعدونا في ملئ الاستبيان

\*وأخيرا نتقدم بكل عبارات الشكر والعرفان إلى كل شخص مد لنا يد المساعدة لانجاز هذا العمل.



فهرس

المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
البسمة	
الإهداء	
الشكر والتقدير	
فهرس المحتويات	ا
فهرس الأشكال والملاحق	ا
مقدمة عامة	أ - د
<b>الفصل الأول: التدريب والتحفيز في المؤسسة</b>	
مقدمة الفصل	06
<b>المبحث الأول: أساسيات حول التدريب والتحفيز</b>	07
المطلب الأول: مفهوم التدريب والتحفيز	07
المطلب الثاني: مبادئ التدريب والتحفيز	09
المطلب الثالث: أنواع التدريب والتحفيز	13
<b>المبحث الثاني: أهمية التدريب والتحفيز في المؤسسة</b>	17
المطلب الأول: أهمية التدريب والتحفيز للفرد	17
المطلب الثاني: أهمية التدريب والتحفيز للعمل والإنتاجية	20
المطلب الثالث: أهمية التدريب والتحفيز للمؤسسة	21
<b>المبحث الثالث: اثر التدريب والتحفيز للموارد البشرية في المؤسسة</b>	24
المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية	24
المطلب الثاني: اثر التدريب والتحفيز على الموارد البشرية	24
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في التدريب والتحفيز	26
خلاصة الفصل	28
<b>الفصل الثاني: التدريب والتحفيز وأثرهما على المردودية الاقتصادية</b>	
مقدمة الفصل	30
<b>المبحث الأول: ماهية المردودية الاقتصادية</b>	31
المطلب الأول: تعريف المردودية الاقتصادية	31
المطلب الثاني: أنواع المردودية	31
المطلب الثالث: مؤشرات قياس المردودية	34
المطلب الرابع: اسباب ضعف المردودية الاقتصادية	37-35
<b>المبحث الثاني: اثر التدريب والتأهيل في المؤسسة</b>	38



38	المطلب الأول: طرق تدريب وتأهيل العاملين
38	المطلب الثاني: مبادئ التأهيل في المؤسسة
39	المطلب الثالث: أهمية التأهيل في المؤسسة
41	<b>المبحث الثالث: اثر نظام الحوافز على المردودية الاقتصادية</b>
41	المطلب الأول: مفهوم نظام الحوافز
41	المطلب الثاني: أنواع الحوافز
42	المطلب الثالث: اثر الحوافز على أداء العاملين
43	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر نظام التحفيز والتدريب على المردودية الاقتصادية في المؤسسة</b>
45	مقدمة الفصل
47	<b>المبحث الأول: دراسة ميدانية لواقع التدريب والتحفيز في المؤسسات محل الدراسة</b>
47	المطلب الأول: واقع التدريب في المؤسسات الاقتصادية
47	المطلب الثاني: فترات التدريب في المؤسسات ومدة العمل
47	المطلب الثالث: الحصول على التدريب وتحسين الأداء بعد التدريب
50	<b>المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية</b>
51	المطلب الأول: العلاقة بين التدريب والتحفيز وتحسين الأداء في المؤسسة
52	المطلب الثاني: العلاقة بين أهمية التدريب واثار الحوافز المادية على المردودية
53	المطلب الثالث: اثر التحفيز على الوضعية الاجتماعية للعاملين
56	<b>المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية</b>
57	المطلب الأول: اثر التحفيز على تحسين أداء الموارد البشرية
57	المطلب الثاني: اثر التدريب على تحسين أداء الموارد البشرية
57	المطلب الثالث: تقييم دور التدريب والتحفيز في المؤسسات الاقتصادية
58	خلاصة الفصل
60	خاتمة عامة
64	قائمة المصادر والمراجع
70	الملاحق
	الملخص

قائمة

الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1.1)	جدول يوضح أنواع التدريب	
(2.1)	جدول يوضح مختلف مستويات النشاط	33
(3.1)	أهمية وواقع التدريب في المؤسسة	47
(3.2)	الجدول المتقاطع متغير منح التحفيز بمتغير اثر التحفيز على تحسين الأداء في العمل	51
(3.3)	جدول المتقاطع بين متغير اثر التدريب على الأداء بمتغير مدة التدريب في المؤسسة	53
(3.4)	الجدول المتقاطع بين متغير اثر التحفيز على أداء العمل بمتغير التحفيز المناسبة في المؤسسة	54
(3.5)	الجدول المتقاطع بين متغير اثر التحفيز على الوضعية الاجتماعية بمتغير التحفيز المقدمة من طرف المؤسسة	56

جدول الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(2.1)	أسباب ضعف المردودية	35
(3.1)	فترات التدريب في المؤسسات ومدة العمل	48
(3.2)	مدة التدريب وأثره على الأداء	49
(3.3)	عدد مرات التدريب والحصول على دورات تدريبية	50

الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	الإستبيان	



# مقدمة عامة

## مقدمة عامة

تملك المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها سواء كانت صناعية، تجارية، أو خدمية موارد متنوعة تمكنها من ممارسة نشاطها والقيام بأعمالها على أكمل وجه من أجل تحقيق أهدافها المخططة، كما يعتبر المورد البشري هو أساس هذه المؤسسات ومن أهم مواردها، خاصة الموارد البشرية ذات الكفاءات والمهارات القادرة على الإبداع والابتكار.

تركز هذه المؤسسات على المورد البشري وتعمل على تدعيمه وتمييزه بمختلف الوسائل سعياً منها لتحقيق الأداء المتميز وذلك من خلال إخضاعه إلى دورات تدريبية وتأهيله لتطوير أدائهم وإكسابهم خبرات جديدة في مجال عملهم، وعلى المؤسسات رد الجميل وذلك من خلال تقديم مؤثرات في شكل تحفيزات قد تكون مادية أو معنوية لتشجيع العاملين من أجل ضمان استمرارية الأداء الجيد والفعال والذي ينعكس إيجاباً على مردودية المؤسسة عن طريق زيادتها.

## الإشكالية:

من خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكال التالي:

## - ما مدى تأثير التدريب والتحفيز للموارد البشرية على مردودية المؤسسة الاقتصادية؟

وكمحاولة منا للإجابة على الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتدريب والتحفيز؟ وفيما تكمن أهمية كل منهما؟
- ما المقصود بالمردودية؟
- كيف يؤثر التدريب والتحفيز على المردودية المؤسسة؟
- هل يسهم التدريب والتحفيز في تغيير أداء العاملين في المؤسسة؟

## فرضيات الدراسة:

- يمكن ان يؤثر التدريب والتحفيز تأثيراً إيجابياً على المردودية الاقتصادية من خلال زيادة العائدات
- يسهم التدريب والتحفيز في تغيير أداء العاملين من خلال تحسن أدائهم.

## أهداف الدراسة:

نسعى من خلال دراستنا إلى تحقيق الأهداف التالية:



- التعرف على مفهوم وأهمية التدريب والتحفيز بالنسبة للعاملين والمؤسسة.
- إبراز اثر التدريب والتحفيز على الموارد البشرية.
- معرفة أنواع التحفيز المقدمة للعاملين في المؤسسة.
- التعرف على كيفية تأثير التدريب والتحفيز على مردودية المؤسسة.

#### أهمية الدراسة:

يحظى هذا الموضوع بأهمية كبيرة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- التدريب مصدر هام من مصادر إعداد موارد بشرية كفؤ، حيث يعمل على تطوير كفاءاتهم وقدراتهم وله آثار ايجابية على المؤسسة
- إبراز مختلف أنواع المردودية ومؤشرات قياسها.

#### أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار هذا الموضوع راجع لعدة أسباب منها:

- ضعف الاهتمام بتطوير وتدريب الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.
- توضيح لمختلف المؤسسات أهمية التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة.
- قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت بعمق إشكالية تأثير التدريب على الموارد البشرية في المؤسسة.
- تسليط الضوء على كون ان التدريب والتحفيز يعود بآثار ايجابية على مردودية المؤسسة.
- إبراز الأهمية البالغة للموضوع لدى مسيري المؤسسات الاقتصادية.

#### منهج الدراسة:

قصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر اشكاليتنا والإلمام بمختلف جوانب الموضوع وتحليل أبعاده والإجابة عن الإشكالية المطروحة، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي الموافق للدراسة النظرية، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على أداة الاستبيان والمقابلة من خلال دراسة الحالة.

## الدراسات السابقة:

- قصيبي نسرين، بودور أميرة، بن عمارة خوله، "دور العلاقات العامة في تحفيز الموظفين في المؤسسة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، اتصال وعلاقات عامة، جامعة 8 ماي 1946 قالمة 2016/ 2017، تعرضت هذه الدراسة إلى مختلف المداخل النظرية والأبحاث الميدانية التي عالجت موضوع قيد الدراسة، لإبراز أهمية تحفيز العنصر البشري من أجل النهوض بالمؤسسة ورفع الإنتاجية، ومن أهم النتائج المتوصل إليها وجود جهاز علاقات عامة غير مستقل بذاته في غرفة التجارة والصناعة يقوم بمجموعة من المهام وفق حدوده ومسؤولياته.
- لروي محمد أمين، الكوز حسين، "اثر الحوافر للموارد البشرية على المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات ميل شهادة الماستر، مالية المؤسسة، جامعة احمد دراية ادرار، 2016/2017، تهدف هذه الدراسة إلى تبين مدى تأثير الحوافر للموارد البشرية على المؤسسة الاقتصادية حيث تم التوصل إلى ان للحوافز باختلاف أنواعها سواء مادية أو معنوية لها اثر ايجابي على المؤسسة الاقتصادية من خلال زيادة الكفاءة المرودية.
- عادل بومجان: "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة وهذا من مدخلين حديثين وهما التمكين الإداري وإدارة المعرفة حيث تم التوصل إلى ان مستوى إدراك الإطارات ومسؤولي المؤسسة لأبعاد التأهيل كان بدرجة متوسطة

## هيكل الدراسة:

قسمنا دراستنا إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي

**الفصل الأول:** والمعنون بالتدريب والتحفيز في المؤسسة، حيث تم تعريف التدريب على انه مجموعة البرامج التي تضعها المؤسسة لتطوير خبرات العاملين والذي اشتمل على عدة مبادئ الهدف، الاستمرارية، الشمول وإبراز أهميته كما انه قسم إلى ثلاث أنواع، أما التحفيز فعرف على انه مجموع المغريات التشجيعية تمنحها المؤسسة للعاملين، تمثلت مبادؤه في الإدراك، الحجم، التوقيت والذي قسم إلى ثلاث أنواع منها برار أهميته.

الفصل الثاني: والمعنون بالتدريب والتحفيز وأثرهما على مردودية المؤسسة، الذي تم التركيز فيه على مفهوم المردودية الاقتصادية وأنواعها المتمثلة في الاقتصادية، التجارية، الاستغلال، المالية وتبيين طرق التدريب والتأهيل وإبراز أنواع الحوافز المقدمة سواء كانت مادية، معنوية واثر الحوافز على أداء العاملين.

الفصل الثالث: (دراسة حالة)، حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح اثر التدريب والتحفيز للموارد البشرية على مردودية المؤسسة، من خلال تصميم استمارة استبيان وتوزيعها على نحو 30 عامل وقد تم تحليلها وفقا لبرنامج SPSS، حيث تم في هذا الفصل التطرق في المبحث الأول لواقع التدريب والتحفيز للمؤسسات محل الدراسة، والمبحث الثاني عالج نتائج الدراسة الميدانية وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية والتي تم التوصل من خلالها إلى إبراز مكانة التدريب والتحفيز في المؤسسة على كل من الموارد البشرية من جهة المردودية الاقتصادية من جهة أخرى.



# الفصل الأول

التدريب والتحفيز في المؤسسة

## مقدمة الفصل

يقتصر مفهوم كل من التدريب والتحفيز على إيجاد الوسائل والأساليب والإجراءات التي من شأنها أن ترفع القوى البشرية إلى المزيد من العطاء والبدل وتحسين مهاراتهم ودوراتهم الإنتاجية، وظروف المؤسسات ويحتل كل من التدريب والتحفيز مكانا هاما ومؤشرا مميزا في المؤسسات بشكل عام وذلك من خلال امتلاكها لعاملين مدربين محفزين يكسبها ميزة تنافسية تميزها عن المؤسسات الأخرى التي لا تملك مثل هذه الميزة.

وعليه سيتم من خلال هذا الفصل التطرق إلى أساسيات حول التدريب والتحفيز من تعريف ومبادئه وأنواع أما المبحث الثاني سيخصص للتعرف على أهمية كل من التدريب والتحفيز بالنسبة للفرد والعمل والإنتاجية والمؤسسة الاقتصادية أما المبحث الثالث فيتضمن اثر كل منهما على الموارد البشرية وذلك من خلال تعريف الموارد والعوامل المؤثرة في التحفيز والتدريب.

### المبحث الأول: أساسيات حول التدريب والتحفيز

لا يمكن لنا دراسة موضوع التدريب والتحفيز إلا إذا توافرت لدينا المفاهيم الأساسية المتعلقة بهما، فالهدف من وراء هذا المبحث هو إعطاء والوصول إلى تعريف شامل لكليهما والتعرف على الأهمية وإبراز مختلف المبادئ والأنواع والعوامل المؤثرة عليهما

### المطلب الأول: مفهوم التدريب والتحفيز

تعددت مفاهيم التدريب والتحفيز وتتنوع إلا أن مضامينها تتشابه ومنها:

#### الفرع الأول: مفهوم التدريب

- هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة وتحسين وتطوير معارفها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء.<sup>1</sup>
- هو عملية تعديل ايجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد؛ وتحصيل المعلومات التي تنقصه؛ والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة ومن اجل رفع كفاءة الفرد في الأداء وزيادة الإنتاجية بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعلية مع السرعة والاقتصاد؛ وكذلك الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق.<sup>2</sup>
- هو وسيلة علمية وعملية يهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال صقل قدراته وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته، وتزويده بالمعلومات لضمان تحقيق التوازن الحقيقي المنشود بين الأهداف التدريبية من ناحية والنتائج المحققة من ناحية أخرى.<sup>3</sup>
- هو تلك الجهود المخططة التي يتم تصميمها لتسيير عملية تعلم المعارف والمهارات والاتجاهات المتعلقة بالوظائف التي يمارسها العاملون، بهدف تنمية وتطوير الأداء على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سليم عيسى: "إدارة الأفراد"، ط 1، دار الساعة للنشر والتوزيع، 2010، ص 39.

<sup>2</sup> مهدي حسن زويلف: "إدارة الموارد البشرية" ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 97

<sup>3</sup> عبد الرحمان توفيق: "مهارات أخصائي التدريب"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، يميك الجيزة 2005، ص 188

<sup>4</sup> عبد العزيز على حسن: "الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود" ط1؛ المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009؛ جمهورية مصر العربية؛ ص 137.

التدريب هو مجموعة الأنظمة والبرامج والإجراءات التي تضعها المنظمة من أجل تنمية وتطوير قدرات وكفاءة العاملين لتحقيق الأهداف وزيادة الإنتاجية في المؤسسة.

### الفرع الثاني: تعريف التحفيز

تعددت تعاريف التحفيز ومنها:

- يعرف محمد مرعي التحفيز بأنه مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق ورغباته وإشباع حاجاته المتعددة، وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله.<sup>1</sup>
- التحفيز هو عملية لتأثير في سلوك الوظيفي والإنساني للعاملين وتحريكه وتوجيهه باستخدام مجموعة من العوامل والوسائل بغية استمراره لتحقيق دافعية العمل الذي يرتكز على رضي العاملين لتحقيق هدف محدد.<sup>2</sup>
- هو تلك العملية التي بموجبها يتمكن المديرين من إشباع كافة القوى الكامنة لدى الموارد البشرية، وتزيد من رغبتهم في بذل الجهود المطلوبة الأداء مهامهم بمستويات عالية من الإنتاجية لتحقيق أهدافهم وأهداف مؤسساتهم.<sup>3</sup>
- ويقصد بالتحفيز توجيه سلوك الأفراد وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة إذا أن السلوك الإنساني يحدد عوامل ثلاثة هي:
  1. سبب منشئ السلوك
  2. هدف يسعى الفرد لبلوغه وهو يسلك سلوكا معيناً
  3. وقوة تدفع ذلك السلوك وتوجهه بعد أن تثيره.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مدحت أبو ناصر: "الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي" ط1، مجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009، مصر، ص151.

<sup>2</sup> موسى خليل: "الإدارة المعاصرة: المبادئ الوظائف الممارسة" الطبعة 2، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ص171

<sup>3</sup> كائل بربر: "الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين"، الطبعة 2، دار المنهل اللبناني بيروت، 2008، ص290

<sup>4</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون: "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل" بدون طبعة؛ مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع الأردن، 2010، ص404

- هو عبارة عن مجموعة من الكفاءات والعلاوات التي تمنحها المؤسسة للعاملين من اجل تشجيعهم على بذل الجهود لمواصلة العمل لتحقيق الأهداف المخططة.

### المطلب الثاني: مبادئ التدريب والتحفيز

يستند كل من نظام التدريب والتحفيز إلى عدة مبادئ وفيما يلي شرح وتفصيل لذلك.

#### الفرع الأول: مبادئ التدريب

تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ هامة يجب مراعاتها في كل مرحلة من مراحلها المختلفة.

1. **الهدف:** يجب أن يكون الهدف من التدريب محددا وواضحا طبقا للاحتياجات الفعلية للمتدربين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيا وواقعيا وقابلا للتطبيق.
2. **الاستمرارية:** ويتحقق هذا المبدأ بان يبدأ التدريب الحياة الوظيفية للفرد؛ ويستمر معه خطوة بخطوة، لتطويره وتتميمته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد.
3. **الشمول:** حيث يجب أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي للفرد.<sup>1</sup>
4. **المنطلق:** يجب أن يتم التدريب بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
5. **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة.
6. **التدرجية والواقعية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة؛ ثم يندرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا وهكذا.
7. **مرونة التدريب:** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته، وخاصة فيما يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة، وضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.<sup>2</sup>
8. **يجب أن يتناسب التدريب مع الحاجات الفردية للمتدربين:** يحتاج المشرف قبل تعلم وتدريب شخص ما على أداء أي نوع من العمل إلى تحديد ما يستطيع الفرد القيام به بالفعل وما يعرفه وحين تتضح

<sup>1</sup> حسن احمد الطعاني: "التدريب الإداري المعاصر" الطبعة 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010 الأردن ، ص22

<sup>2</sup> نجم العزاوي: "التدريب الإداري"، بدون طبعة؛ دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2006 عمان ، ص19

جوانب النقص المعينة وهذا شئ فردي للغاية يمكن حينئذ تصميم برنامج تدريب ليساعد على سد جوانب النقص وعلى مسؤول التدريب ملائمة للتدريب للشخص بدلا من ملائمة الشخص للتدريب.

9. يجب أن يتم التدريب أما بواسطة مشرف أو تحت توجيهه: يجب على الشخص دائما أن يفهم أن مشرفه هو الذي خططه ونظمه أو نفذه أن المشرف الكفاء لا بد أن يكون دائما وثيق الصلة برجاله وعلى معرفة بنموهم وعمل مسؤول التدريب هو مساعدة المشرف وإرشاده بخصوص الاحتياجات نحو الأساليب والترتيبات وتقييم النتائج الخاصة بالتدريب.

10. يجب أن يتساوى معدل التدريب مع معدل ما يستطيع الفرد تعلمه: كلما كان معدل التدريب بطيئا بالنسبة لقدرة الفرد على التعلم كلما كان الفاقد اكبر والتدريب الذي يتم وفق معدل يتناسب مع القدرة على التعلم ليس محبذا فحسب ولكنه ضروري.<sup>1</sup>

- الاستمرار: التدريب عملية مستمرة.
- الإمكانية: كل شئ قابل للتعليم.
- الذاتية: التنمية عملية ذاتية.
- التفاعل: التفاعل بين المدرب والمتدرب؛ قدرة كلا الطرفين على الاستفادة.
- التكامل: النواحي الفنية تكمل الجوانب السلوكية والأخيرة تكمل الجوانب العقلية وهكذا.
- العمومية: يستفيد المتدرب من نتائج التدريب في أنشطته المختلفة الشخصية منها والإدارية والفنية والمالية وغيرها.
- الايجابية: التدريب نشاط ايجابي.
- الشمول: التدريب مسؤولية كل مدير.
- العمق: يعمل التدريب على تغيير القناعات والاتجاهات.<sup>2</sup>
- مبدأ توالي الخبرات أو التقدم المنظم: ويقصد به ترتيب محتويات المنهج التدريبي والخبرات المطلوب توصيلها على وجه يضمن انتقال توقعات إدارة التدريب من المتدربين من مستوى إلى مستوى أعلى منه بشكل مضطر، سواء اتصل ذلك بالتعارف التي يتلقاها، أو المهارات التي يتم تدريبه عليها أم القيم أو الاتجاهات التي يكتسبها، بحيث نتوقع منه انه بنهاية دور التدريب بالخبرات المطلوبة كلها يكون التدرب

<sup>1</sup> منال طلعت محمود: "أساسيات في علم الإدارة"، بدون طبعة، مكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 219.

<sup>2</sup> نجم العزاوي: "مرجع سابق"، ص 21.

مستعدا بالفعل لممارسة مسؤولياته الوظيفية ( إذا كان ذلك تدريب بدء الخدمة- أو ممارسة مسؤولياته الوظيفية بشكل افضل مما كان عليه إذا كان ذلك تدريباً أثناء الخدمة ).

**مبدأ التكرار:** حيث يساعد التكرار على تثبيت ما يعلمه الفرد. ويرى علماء النفس أن التكرار يجب أن يكون موزعاً على فترة طويلة نسبياً، حتى تكون له فعاليته.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مبادئ التحفيز

ويشتمل التحفيز على المبادئ التالية:

مبدأ الإدراك، مبدأ حجم الحوافز، مبدأ التنوع، مبدأ المساواة والعدالة، مبدأ حجم الحافز مع مستوى الأداء والإنتاج، مبدأ التوقيت، مبدأ التبعية، مبدأ الثبات، مبدأ التحكم.

وفيما يلي شرح لمختلف المبادئ:

- **مبدأ الإدراك:** يجب أن يدرك كل مرؤوس أم الحافز مثل العلاوة التي ستقدم له ستكون مرتبطة بالأداء المرتفع له، وإلا لن يكون لها أي فائدة أي أن هناك علاقة عضوية ترابطية بين الأداء المتميز وبين الحصول على الحافز.
- **مبدأ حجم الحوافز:** آذ أن الحافز الكبير الحجم يكون له اثر كبير من الحافز الصغير.
- **مبدأ التنوع في الحوافز:** أي إعطاء حوافز مادية ومعنوية.
- **مبدأ المساواة والعدالة:** في الحوافز بغض النظر عن درجة القرى من المسؤول.
- **يجب تعريف المرؤوسين بالسياسة التي يتم بموجبها تنظيم الحوافز**<sup>2</sup>
- **مبدأ مناسبة حجم الحافز مع مستوى الأداء والإنتاج:** فيجب أن تكون الحوافز كبيرة وملموسة مقارنة بالراتب والأجر.
- **توقيت الحوافز:** فيجب أن يتبع الحافز السلوك أو الأداء المتفوق، لأنه يسبقه ويسمى بمبدأ التبعية لذا يجب اختيار الوقت الملائم لتقديم الحوافز خاصة المادية، إذا يعتمد فعالية نظم الحوافز على التوقيت المناسب لتقديمه.

<sup>1</sup>مدحت أبو النصر: "مراحل العملية التدريبية تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009، 54.

<sup>2</sup> محمد نايف أبو الكشك: "الإدارة المدرسية المعاصرة، الطبعة الأولى"، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان 2006، ص 145.

- **مبدأ التبعية:** يقصد به أن الثواب والعقاب ينبغي أن يكون تابعا أو معتمدا على السلوك المرغوب بمعنى أن الموظف الذي يكون أداءه متميزا وفوق مستوى معين يمكن أن يتم تحفيزه بمنحه زيادة في راتبه. وهنا نقول أن الحافز الزيادة في الراتب أو الأجر تتبع السلوك ( الأداء المتميز). وذلك عكس الحال لو حصل الموظف على زيادة سنوية عادية في راتبه فان الثواب هنا لا علاقة له ولا يتبع أي سلوك معين أو مستوى أداء.
- إن تنفيذ مبدأ إتباع الثواب والعقاب بالسلوك يسمح للموظفين في القيام بسلوك يعرفون مسبقا انه مجزئ لهم.
- **مبدأ الثبات:** ونقصد بذلك أن يكون نظام الحوافز ثابتا عبر الوقت وبين الأفراد. بمعنى آخر ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشئ ( حتى وان اختلفت الحوافز حسب درجة تفضيل كل منهم للأنواع المختلفة للحوافز). وينبغي أن تقدم المكافأة على نفس الأشياء. مثال ذلك لو أن احد المرؤوسين كان أداءه جيد ونال تقديرا من المشرف فان المرؤوسين الآخرين يجب أن ينالوا تقدير مماثل في حالة الأداء الجيد وهكذا.
- **مبدأ التحكم:** ويتعلق بدرجة تحكم الموظف في السلوك الذي يرغبه المشرف. فإذا كان للموظف سيطرة تامة على السلوك المرغوب (كان يكون ملتزما بمواعيد العمل الرسمية في الحضور والانصراف) فان تطبيق مبادئ نظام الحوافز يمكن أن يؤثر على السلوك. أما إذا كان الموظف لا يستطيع التحكم في السلوك لظروف خارجة عن إرادته، مثال ذلك عدم قدرة الموظف على القيام بعمله بالجودة أو المستوى المطلوب بسبب مانع صادر من قسم آخر فان استخدام الحوافز هنا يخلق له نوع من الإحباط.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مدحت أبو ناصر: "مرجع سابق"، ص173.



المطلب الثالث: أنواع التدريب والتحفيز في المؤسسة

للتدريب والتحفيز أنواع مختلفة يمكن حصرها فيما يلي:

الفرع الأول: أنواع التدريب

والجدول التالي يوضح مختلف أنواع التدريب:

جدول(1.1) يوضح مختلف أنواع التدريب

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب		
المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
داخل المنظمة	التدريب المهني والفني	توجيه الموظف الجديد
خارج المنظمة	التدريب التخصصي	التدريب أثناء العمل
في منظمة خاصة	التدريب الإداري	تدريب لتجديد المعرفة والمهارات
في منظمة حكومية		التدريب لغرض الترقية والنقل
		التدريب لتهيئة المعاش

المصدر: احمد ماهر: "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004،

ص323.

## 1- التدريب حسب مرحلة التوظيف

- **توجيه الموظف الجديد:** يعرف هذا النوع من التدريب بالتهيئة، ويقصد به تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل مرضي وهذه غالبا ما تتعلق بقواعد وإجراءات العمل بالمنظمة، وتعد التهيئة جزءا أساسيا من عمليات وسياسات الإدماج الاجتماعي التي تجريه المنظمة مع عمالها الجدد، وهي تهدف بذلك إلى الحفاظ على أنماط السلوك واتجاهات القيم داخل المؤسسة. وعادة ما يقوم متخصص في إدارة الموارد البشرية بأداء الجزء الأول من عملية التهيئة لدى التحاق الموظف الجديد بالعمل إذ يتولى شرح مختلف النواحي المرتبطة بالعمل ثم يقدم الموظف الجديد بعد ذلك إلى مشرفه المباشر الذي يقوم بمواصلة عملية التهيئة، ويعد هذا النوع من التدريب جد مهم للفرد إذ من شأنه أن يبث الثقة في نفسه ويزيل قلقه الناشئ من التخوف من الوقوع في الأخطاء ومن توقع الارتباك، فترتفع روحه المعنوية.<sup>1</sup>
- **التدريب أثناء العمل:** الكثير من المنظمات ترغب في تكوين أفرادها من موقع العمل حتى تكون هناك كفاءة أعلى للتدريب، فالمشرفون والرؤساء يقومون بتدريب الأفراد على المستجدات والأنظمة الجديدة التي تستلزم من المتدرب أن يعلمها للمتدرب ويعلمه إتقانها. وهذه الطريقة تحتاج لمهارة متخصصة للمشرفين على التدريب حتى يستطيعون من وضع المتدرب في المستوى الذي تتطلبه المنظمة من معرفة المهارات واستعداد للتأقلم مع أي جديد.<sup>2</sup>
- **تدريب لتجديد المعرفة والمهارات:** إن هذا النوع من التدريب لا يستفيد منه عموما إلا الأفراد الذين استقروا في وظائفهم لمدة زمنية معينة. فتقادم المعارف والمهارات الناتج عادة من تغير في وسائل وأساليب العمل، لو تغير في المحيط تطلب التكيف مع المعطيات الجديدة. وبالتالي، يترتب عن ذلك تدريب الأفراد من أجل تنمية معارفهم ومهاراتهم وتعديل اتجاهاتهم بما يناسب متطلبات العمل الجديدة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> قريشي محمد الصالح: "تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية"، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2005 ص37

<sup>2</sup> جمال باشا: "التدريب وعلاقته بأداء الصحفيين في المؤسسة الوطنية للتلفزيون"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تسيير المؤسسات الإعلامية، جامعة الجزائر 3، 2011 2012، ص51.

<sup>3</sup> نابتي سامي: "دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008 2009، ص16.

- **التدريب بغرض الترقية والنقل:** وذلك عن طريق إعداد الفرد إعدادا جيدا لممارسة المهام التي يتطلبها العمل الجديد بإكسابه المعلومات و المهارات والاتجاهات اللازمة.<sup>1</sup>
- **التدريب للتهيئة للمعاش:** نجد هذا النوع في المؤسسات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش، إذ يتم تدريبهم على البحث عم طريقة عمل جديدة أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية.<sup>2</sup>

## 2- التدريب حسب نوع الوظائف

- **التدريب المهني والفني:** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ومنها أعمال الكهرباء، التجارة، الصيانة والتشغيل، وفيه تقوم بعض المؤسسات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العاملين صغار السن عادة ويحصلون على شهادة فنية.
- **التدريب التخصصي:** يتضمن معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة أعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، حيث أن المعارف والمهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، وإنما يركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها اتخاذ القرارات بشأنها.
- **التدريب الإداري:** ينصب هذا النمط من التدريب على الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم توجيه، اتخاذ القرارات، التنسيق والاتصال وكذلك القيادة ، التحفيز وإدارة جماعات العمل.<sup>3</sup>

## 2- التدريب حسب المكان: ويصنف إلى:

- **التدريب داخل المؤسسة:** يعتبر هذا النوع من التدريب أكثر انتشارا بسبب انخفاض تكاليفه مقارنة مع التدريب الخارجي. وكذلك اقصر مدة التدريب فهذا النوع من التدريب يقوم عن طريق مديريين ينتمون إليها ومن خارجها، بحيث تتعاقد المؤسسة معهم لإجراء برامج تدريبية والإشراف على تنفيذها ويتم في قاعات متخصصة للتدريب أو قاعات دراسة داخل المؤسسة أو في موقع العمل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حسن احمد الطعاني: "التدريب مفهومه وفعاليته"، الطبعة العربية 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص19.

<sup>2</sup> بوعريوة الربيع: "تأثير التدريب على إنتاجية"، مذكرة سابقة، ص11.

<sup>3</sup> موسى هالة وآخرون: "دور التدريب في تطوير أداء العاملين"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محند والحاج ، البويرة، 2014 2015، ص10.

<sup>4</sup> عوض الله محمد علي محمد الهدي: "دور التدريب في أداء العاملين"، بحث تكميلي لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإمام المهدي، عمادة الدراسات العليا، 2015 2016، ص26.

- **التدريب خارج المؤسسة:** في بعض الأحيان، تفضل المؤسسة القيام بتدريب العمال خارج محيطها وذلك بسبب توافر الأدوات التدريبية المتاحة بشكل أفضل في الخارج. وقد يتم هذا النوع من التدريب في المؤسسات خاصة بالتدريب أو يتم عن طريق برامج حكومي.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أنواع التحفيز

هناك ثلاث أنواع للتحفيز وهي:

- 1- **حافز البقاء الأساسي:** يقول إبراهيم ماسلوا: "إن أهم حافز يحرك البشر هو حافز البقاء" وهذا النوع من التحفيز يغطي كل الحاجات الأولية مثل: الغذاء الماء والهواء وإذا فقدت أي من هذه الحاجات فسيكون دافعا أساسيا يتشكل داخل المرء، فيتحفز لفعل كل ما يتطلبه المرء للإشباع هذه الحاجة.<sup>2</sup>
- 2- **التحفيز الخارجي:** إذا كنا نميل إلى التحفيز الخارجي، فإننا نتخذ قراراتنا بناء على التوجه الذي نتلقاه من الآخرين بالطبع، فان لدينا أفكار شخصية، لكن التقييم الخارجي هو الذي يحفزنا ويملؤنا بالطاقة والحماس. وشعوريا سوف نأخذ في الاعتبار الناس الذين هم في حياتنا، سوف نهتم بأفكارهم ومشاعرهم وأقوالهم ورغباتهم ونقلد قيمهم ومعاييرهم بالطبع لا يشترط في المحفزين خارجيا ان يأتيوا الآخرين مباشرة ويطلبوا النصيحة منهم. هم يلحظون ما يريده الآخرون ويحفزون من خلاله ويتحركون لتحقيقه. لذلك حتى وان ظلوا صامتين أثناء أي اجتماع، فإنهم يوافقون على رأي الأغلبية. وحتى إذا قاموا بتغيير نظام الأثاث عندما يكون شركاء حياتهم خارج البيت فسوف يقومون بهذا التعديل بما ينسجم مع معايير شركاء حياتهم ويوافق مع آرائهم.<sup>3</sup>
- 3- **التحفيز الداخلي:** إذا كنا نميل أكثر نحو التحفيز الداخلي، فسوف نتخذ قرارات بناء على ما نشعر به من داخلنا انه الصحيح. بالتأكيد نحن نقرأ الكتب، ونسال الجزاء، ونتصل بالأصدقاء. وقد نتفق مع نظام أخلاقي معين أو معيار ثقافي ما أو معتقد ديني، ونهتم بما يعتقدده الناس بنفس قدر اهتمام الجميع، لكن عندما تتأزم الأمور وتبلغ ذروتها، تكون بمثابة الحكم النهائي، ونفتش داخلنا عن الصواب ونقوم به، وكلما زاد نزوع الشخص نحو التحفيز الداخلي، زادت فريدته في تصرفاته.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عوض الله محمد علي محمد الهدي: "مذكرة سابقة"، ص26.

<sup>2</sup> قصيبي نسرين: " دور العلاقات العامة في تحفيز الموظفين في المؤسسة"، مذكرة مكمله لنيل شهادة الماستر، اتصال وعلاقات عامة، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2016 2017 ص72.

<sup>3</sup> سليمان الدروبي: " التحفيز عن طريق إدراك الذات"، الطبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان 2006 ص96.

<sup>4</sup> إبراهيم ألقبي: " قوة التحفيز"، الطبعة 1، ثمرات للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011 ص44.

## المبحث الثاني: أهمية التدريب والتحفيز في المؤسسة

للتدريب والتحفيز أهمية بالغة بالنسبة للفرد والعمل والإنتاجية وللمؤسسة الاقتصادية.

### المطلب الأول: أهمية التدريب والتحفيز على الفرد

ويمكن حصرها فيما يلي:

#### الفرع الأول: أهمية التدريب للفرد

من الفوائد التي يحققها التدريب للأفراد العاملين ما يلي:

- يزود التدريب الأفراد العاملين بمهارات ومعارف قد لا تكون موجودة لديهم تمكنهم من أداء واجبات عملهم بالكفاءة المطلوبة.
- يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصالات والتفاعلات بما يحقق الأداء الفاعل
- يساعد الأفراد في اتخاذ القرار الأحسن كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- يحسن تدريب الأفراد العاملين من تطور سلوكيات تتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديها والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال.<sup>1</sup>
- يعمل التدريب على تكييف الأفراد وقدراتهم ويساهم في بناء الكفاءات
- إعداد الأفراد من أجل القيام بأعمال ذات طبيعة مختلفة عن العمل الحالي، وذلك من خلال تطوير القدرات بهدف التحكم في التقلبات.<sup>2</sup>
- كما انه هدم بالنسبة للأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة وخاصة الأعمال التي لم يسبق لهم التدريب عليها فإنهم يحتاجون إلى التدريب على طبيعة هذه الأعمال، ومما لا شك فيه أن شعور المتدرب بأهمية التدريب أمر مهم وتوافر هذا الشعور يؤدي إلى تقبله للتدريب والاستفادة منه.<sup>3</sup>
- التغيير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم، ومن ثم ما يقع من تطور في سلوكهم الإنتاجي، والحاجة إلى أفراد متعددي المهارات، يجعل التدريب الهادف إلى تعديل السلوك وتطويره أمراً ضرورياً على مدى فترة خدمة الفرد الوظيفية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حجاج الطائي: "مرجع سابق"، ص 274.

<sup>2</sup> بوعريوة الربيع: "تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة"، مذكرة لنيل درجة الماجستير، فرع تسيير المنظمات، جامعة احمد بوقرة، بومرداس 2006 ص 9.

<sup>3</sup> عفاف احمد النجار: "البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية"، في محافظة الخليل واقع وطموحات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، بحامة الخليل، 2011 ص 17.

<sup>4</sup> نجم العزاوي: "مرجع سابق" ص 19.

- توسيع وزيادة فرص الترقية الوظيفية، وما يترتب عليها من مكتسبات مادية ومعنوية.
- رفع الروح المعنوية والرضا عن الأداء وتحسين العلاقات الإنسانية
- تقليل الأخطاء والانحرافات واحتمالات التعرض للعقوبات التأديبية.
- تحديث المعلومات وإثراء المعارف ذات العلاقة بالوظائف الحالية والمستقبلية
- مساعدة الأفراد في تحسين قراراتهم، وحل مشاكلهم في العمل
- غرس القيم الايجابية والأخلاقيات الوظيفية العامة واجتناب العادات السلبية
- المساعدة على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد
- التقليل من الأخطاء المهنية في المؤسسة.<sup>1</sup>
- مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوقطف محمد: "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013 2014 ص20.

<sup>2</sup> موسي هاله وآخرون " دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محند البويرة، 2014 2015 ص 12.

## الفرع الثاني: أهمية التحفيز بالنسبة للفرد

ويمكن حصرها فيما يلي:<sup>1</sup>

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد لإشباع حاجاته للتقدير: سريعا ما ينال الفرد العامل في المؤسسة الجزاء على عمله السيئ سواء التأنيب لو التوبيخ أو الخصم وحي بالفعل أحيانا من عمله. في حين إذا جاد عمله وأحسنه ينال التشجيع لذلك وجب على المؤسسات اليوم، الحرص كل الحرص بالاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء، هذا بمكافئته وحثه على الاستمرار لان استمرار المؤسسة ودوامها من استمرار مواردها البشرية واستقرارها.
- أداة للتغذية العكسية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير تجاهها استجابة لرغباتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم.
- الدعم المالي: يحتل الدعم المالي مكانة كبيرة في جو العمل فمن خلاله، يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية، كما انه يمثل أهمية بالغة لمعظمهم.
- تحمل المسؤولية: إن الأفراد في عملهم يبحثون دائما على المكانة الاجتماعية، والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها عناصر لا تزال ألا بتحمل المسؤولية، هذه الأخيرة والتي تعد من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.
- الاعتراف بكفاءة الأفراد، تجسيد الإحساس بالمكانة والتقدير، والأهمية والقيمة الاجتماعية لأداء الدور.<sup>2</sup>
- تساعد الحوافز في إشعار العاملين بان الإدارة قدر جهودهم وتحترم مبادراتهم وتمنحهم المكافآت.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سكيوانور: " اثر أنظمة الحوافز على (استقطاب، تعيين، صيانة) الموارد البشري"، مذكرة مقدمة للاستكمال شهادة الماستر، إستراتيجية وتسيير

الموارد البشرية، المركز الجامعي وبشعيب بالحاج، عين تموشنت، 2015 2016 ص6  
<sup>2</sup> رحاب محمد عبد الرحمان: " اثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن" الطبعة 1، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة الجزائر العاصمة، 2015 ص139.

<sup>3</sup> فصيري نسرين: " دور العلاقات العامة في تحفيز الموظفين في المؤسسة" مذكرة نيل شهادة الماستر، اتصال وعلاقات عامة، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2016 2017 ص 86.

## المطلب الثاني: أهمية التدريب والتحفيز للعمل الإنتاجي

ويمكن حصرها فيما يلي:

### الفرع الأول: أهمية التدريب للعمل والإنتاجية

- السبيل إلى المبادرة المستمرة والإبداع المتجدد.
- طريق المقترحات الخلاقة التي تعالج جوانب القصور الحاصل في العمل.
- أداة التغيير والتطوير والتصحيح عبر إدخال عناصر نظام العمل تتحرك بانسجام وحيوية وتطويرية
- يحدث رد فعل قويا في بيئة العمل الداخلية والخارجية تؤثر بفاعلية على التنفيذ والمتابعة.<sup>1</sup>
- خفض معدل دوران العمل وتقليل حوادث العمل التي غالبا ما تحدث في المشروع الصناعي نتيجة نقص كفاءة الأفراد وانخفاض قدراتهم ومهاراتهم الفنية.<sup>2</sup>
- يساهم التدريب في رفع مستوى كفاءة الإنتاج كما ونوعا عن طريق زيادة مهارات الأفراد.
- يساهم التدريب في العمل على خفض معدل حدوث الحوادث والإصابات العمل.
- يساهم التدريب في تكوين اتجاهات عمل ايجابية.<sup>3</sup>
- زيادة الفعالية بمستوى أحسن من الإتقان ومستوى أعلى من الاحتفاظ بالتعلم.
- زيادة الفعالية بتنمية الاتجاهات الايجابية لدى المتدربين.
- تعظيم الكفاءة بتقليل نفقات الموارد البشرية عند كل مرة تقوم بإعادة البرامج التدريبية.<sup>4</sup>

### الفرع الثاني: أهمية التحفيز على العمل والإنتاجية

للتحفيز أهمية كبيرة فهو يؤثر على العمل والإنتاجية و تكمن أهميته في ما يلي:

- زيادة كمية الإنتاج وسرعته
- المحافظة على جودة الإنتاج وتحسينه
- الحد من تكاليف الإنتاج والفائض في العمل ووضع نسب محددة لها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد مرعي مرعي: " التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي"، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، ص7.

<sup>2</sup> هشام بوكفوس: " أساليب التنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية"، مذكرة نيل شهادة الماجستير، تنمية الموارد البشرية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2005 2006 ص80.

<sup>3</sup> بن عزة فردوس: " دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر، تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015 2016 ص4.

<sup>4</sup> براك نعيمة: " مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، ص281.

<sup>5</sup> بلقايد إبراهيم وآخرون: "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد17، السادسي الثاني، جامعة الجزائر، 2017، ص257.



- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج ومبيعات وإرباح
- تخفيض الفاقد من العمل
- تخفيض التكاليف<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: أهمية التدريب و التحفيز للمؤسسة الاقتصادية

### الفرع الأول: أهمية التدريب للمؤسسة الاقتصادية

- تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة اكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمؤسستهم.
- مواجهة التغيرات التي تحدث في المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية.
- تساهم في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة
- تؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- تؤدي الى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.<sup>2</sup>
- التدريب مساعد للتغير: المؤسسات حاجة لان تحافظ على مكانة عالية واضطلاع مستمر للتطورات الجديدة حتى تحافظ على مكانتها التنافسية والتسويقية.
- التدريب يجلب المال: التدريب المركز والفعال بالأرباح ويعوض ما أنفقته المؤسسة عليه إضعافا مضاعفة .
- يزود المؤسسة بما هو جديد في مجال العمل وذلك من خلال إضافة الخبرات الخارجية من المدربين الخارجيين.<sup>3</sup>
- يحسن التدريب خدمات المؤسسة وطريقة تقديم السلع التي تنتجها وتعرضها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المؤسسات وعملائها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بوزرين فيروز: " دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، في العلوم الاقتصادية، اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2009 2010، ص76.

<sup>2</sup> تونسي نادية وآخرون: " أنظمة التدريب والتطوير المهنيين وأهميتها في المنظمة"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية جامعة التكوين المتواصل بادرار، مركز ادار، 2010 2011، ص18.

<sup>3</sup> محمد مصطفى نعمات: " إدارة الأفراد"، الطبعة الأولى، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2016 ص142.

<sup>4</sup> طاهر محمود الكلالدة: " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص101.

- كما أن وجود وظيفة التدريب في المؤسسة وممارستها بطريقة غير منظمة ودون ضوابط وتركها لمجرد المصادقة، فإن نتيجة العمل التدريبي غالباً ما تكون غير منتجة بل وقد يكون سلبياً في أحوال كثيرة. ولهذا نجد أن كل المؤسسات التي تدرك مفهوم التدريب بعقلية واعية تتجنب مثل هذا النمط التدريبي لتطوير اداءات عاملها.<sup>1</sup>
- تقليل معدلات الدوران والتسرب وترك العمل بسبب عدم التكيف والتأقلم
- تحسين السمعة وتوثيق العلاقات مع المتعاملين من الجمهور
- إتباع ثقافة الحوار والتفاهم والمصارحة مما يحسن المناخ الوظيفي ويرفع الأداء التنظيمي.
- الحفاظ على المعدات والأجهزة وحسن أدائها والتعامل معها، وتقليل العطل والإتلاف.
- المساعدة في ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة .
- المساعدة في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.
- توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- المساعدة في فعاليات الاتصالات والاستشارات الداخلية.<sup>2</sup>
- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ إن اكتساب العاملين المهارات والمعارف لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج
- يساهم في خلق الاتجاهات الايجابية لدي العاملين نحو العمل والمؤسسة
- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: أهمية التحفيز للمؤسسة الاقتصادية

للتحفيز أهمية كبيرة في المؤسسة الاقتصادية تتجلى في ما يلي:<sup>4</sup>

- زيادة كمية الإنتاج وسرعته
- خفض التكاليف وزيادة كمية المبيعات
- المحافظة على جودة الإنتاج وتحسينه

<sup>1</sup> علي العربي وآخرون: " تنمية الموارد البشرية"، بدون طبعة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليه، 2002، ص107.

<sup>2</sup> بوقطف محمود: " مذكرة سابقة"، ص22.

<sup>3</sup> مويسي هالة وآخرون: " مذكرة سابقة"، ص11.

<sup>4</sup> بلقايد إبراهيم وآخرون: " مجلة سابقة، ص257.

- وضع أساس متين للتحكم في الإنتاج والعمالة
- المحافظة على الآلات وصيانتها.
- الزيادة في أرباح المؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية.
- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.<sup>1</sup>
- نجاح الوظائف الإدارية والعلمية مع فريدريك تايلور، عندما استخدم الحوافز المادية وربط الاجور بعدد الوحدات المنتجة
- الزيادة في مردودية المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رحاب محمد عبد الرحمان: " مرجع سابق"، ص52.

<sup>2</sup> موسى جليل: " الإدارة المعاصرة المبادئ الوظائف الممارسة"، الطبعة الثانية، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2011، ص171.

### المبحث الثالث: اثر التدريب والتحفيز على الموارد البشرية

يمكن أن تتأثر الموارد البشرية بعدة عوامل وأنظمة من بينها التدريب والتحفيز

#### المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية

يقصد بالموارد البشرية مجموع الأفراد والجماعات التي تكون في المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبراتهم وسلوكهم ن اتجاهاتهم وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي ممارساتهم المهنية والوظيفية، وتستعمل المؤسسة هذه الموارد البشرية من اجل تحقيق أهدافها وتصميم وتنفيذ استراتيجياته.<sup>1</sup>

كما تعرف بأنها مصطلح يطلق على قوة العمل في المؤسسة، والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى الأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى فائدة للمؤسسة وتعتبر أكثرها فاعلية وتأثيرا على تحقيق أهداف العمل.<sup>2</sup>

#### المطلب الثاني: اثر التدريب والتحفيز على الموارد البشرية

##### الفرع الأول: اثر التدريب على الموارد البشرية

إن الأساس في عملية التدريب هو إيصال معلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال وأساليب التدريب وذلك بقصد التأثير على سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية، كما ان التدريب يستهدف أيضا إكساب الفرد المعرفة والمهارة والسلوك المرتبط مباشرة بدور الوظيفي مما يرفع من مستوى إنتاجيته في العمل. وقد أصبح التدريب قضية رئيسية لكثير من المؤسسات في القطاعات كافة وذلك نتيجة لتغير معايير، الأداء في هذه المؤسسات والتي لم تعد قاصرة على مجرد تقديم الخدمة أو المنتج بل تعدته بالحرص على توفير الجودة التي تلبي حاجة العميل ورغباته ولذلك أصبح للتدريب أهمية كبيرة ومحور اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة الحديثة.

وتسهم إستراتيجية التدريب في صقل مهارات الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع وخصوصا في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة، حيث تؤدي إستراتيجية التدريب دورا هاما في

<sup>1</sup> نور الدين حرش: "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة 1، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر 2011، ص16.  
<sup>2</sup> طاهر محمود الكلالدة: "تنمية وإدارة الموارد البشرية"، الطبعة 1، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص15.

تحديد الاحتياجات المؤسسة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث الكم والعدد وبشكل يتناسب مع التطلعات الإستراتيجية للمؤسسة.<sup>1</sup>

كما أن اثر التدريب على الموارد البشرية أثرا ايجابيا ويظهر جليا في رفع كفاءتهم وإكسابهم خبرات ومهارات جديدة ومطلوبة في المؤسسة لمواكبة التطورات التكنولوجية والوصول إلى تحقيق أهداف المخطط لها.

### الفرع الثاني: اثر التحفيز على الموارد البشرية

تستعمل الحوافز للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الإنسان، وتوجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة وبوتيرة معينة، وكذلك لتحقيق أهداف تحددها المؤسسة، انطلاقا بارتباطها بأهداف الشخص من خلال سلوكه الفردي في مجموعته ومحيطه الاجتماعي والمادي. وتلعب كل العناصر المؤثرة في السلوك أدوارا مختلفة في قوة تأثيرها، وتوجيهها لسلوك الفرد في ظروفه داخل المؤسسة.

فالحوافز تعبر في ابسط معانيها عن ما يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله، والتحاق العامل بالمؤسسة وبقائه فيها، ليس في الواقع إلا بمقدار ما يعطيه من قيمة في تصوره للحوافز التي يحصل عليها منها.<sup>2</sup>

كما ان الحوافز لها تأثير دافع للعامل لبذل كل مل بوسعه لدفع المؤسسة نحو الأفضل إذ يعد التحفيز الأداة التي يحدث بها التغيير، وتطوير العمل وتصحيح مساره وذلك بإدخال عناصر وطرق جديدة وفعاله على العمل والياته لزيادة الحيوية فيه كما يحقق التحفيز للموارد البشرية التوازن الحيوي داخل المؤسسة أو مجال العمل، مما يؤدي إلى انسجام عناصر نظام العمل، وتكون ردة فعل العاملين التي تؤثر بعد ذلك في فعالية التنفيذ والمتابعة القوية سواء كان ذلك في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية.

<sup>1</sup> علي ميا ربي عزت الكنج: "اثر التأهيل والتدريب المستمر على تحسين كفاءة الموارد البشرية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 3، 2014، ص 194.

<sup>2</sup> ناصر دادى: "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية تطبيق"، بدون طبعة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 69.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في التدريب والتحفيز

يعتبر التدريب والتحفيز كدافع للموارد البشرية إلا أن هناك عناصر تؤثر فيهما.

#### الفرع الأول: العوامل المؤثرة في التدريب.

**1 شخصية المتدرب ومؤهلاته:** تتأثر عملية التعلم بعدة عوامل، وذلك بطريقة ايجابية أو سلبية. ومن بينها شخصية المتعلم وتأهيله. و يدخل ضمن ذلك، دوافعه وقدراته واتجاهاته ومستواه الثقافي والصحي وعمره ووضعه النفسي وخبراته السابقة.

**2 المادة التعليمية:** إن المواضيع التي تكون سهلة الفهم وبسيطة، أو تكون ذات صلة وطيدة باهتمامات وعمل المتدرب أو المتعلم، لطالما يسهل استيعابها وتحصيلها. و بالتالي، يرتفع احتمال تطبيق السلوك المكتسب في مجال العمل أو أي مجال آخر. وهناك في بعض الأحيان مواضيع صعبة للفهم، ولكن درجة تحفيز الأفراد ومدى قبولهم للتحدي يجعلانهم في حالة تمكنهم من التعامل مع الموضوع والمواظبة على الدراسة حتى يصلوا إلى استيعابه. أي أن هناك اثر لمدى ودرجة الدافعية كما سبق الإشارة إليه لدى الفرد على التعلم، حتى وان صعبت المادة التعليمية.<sup>1</sup>

**3 أسلوب التعلم وشخصية المعلم:** إن تنوعيه شخصية المعلم اثر كبير على نقل المعرفة أو المهارات، أو الاتجاهات بالفاعلية أو الكفاءة اللازمة. فهناك فرق بين المعلم الذي يتصف بالاستبداد أو الانغلاق أو الضعف. بالإضافة إلى ذلك، على المدرب أو المعلم أن يتمكن من استعمال الوسائل والوسائط المساعدة على التعلم أو التدريب، وكذا استخدام خبراته في المجال، والعمل على تحويل الحصة التدريبية أو التعليمية إلى جو من التشويق وحتى تسهل عليه نقل المعلومات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نابتي سامي: " دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة 2008 2009، ص53.

<sup>2</sup> نابتي سامي: "مذكرة سابقة"، ص54.

**4 التزام المتخصصين والمعنيين من المدراء:** فلا بد أن يكونوا ملتزمين بعملية التدريب، ومسؤولية التدريب الرئيسية تقع على عاتق المدراء، ويكون دور متخصصي التدريب تقديم الخبرة التقنية.

**5 التطور التكنولوجي:** وربما لا يكون هناك عاملا قد اثر في التدريب مثل التطور التكنولوجي، فقد غيرت المعرفة عند الموظف.

**6 تعقيد المنظمة:** المنظمات ذات الهيكل الأفقي التي تحتوي مستويات إدارية اقل تعطي مظهرا من البساطة لترتيب مهام الأفراد، فمهام الأفراد والفرق التي قد توسعت نتيجة للتغيير المتسارع، فان الموظف الناجح لابد ان يعمل على تطوير مهاراته، ومرافقه التي تسمح له، ليس فقط يبنني التغيير ولكن بقبول البحث عن التغيير.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في التحفيز.

➤ **الاختلافات الفردية:** إن الأفراد يختلفون فيما بينهم من حيث الحاجات والرغبات والقيم والمواقف والاهتمام الذي دفعهم لهذه الوظيفة، بسبب اختلافات في الصفات مابين فرد وآخر تختلف أيضا الحوافز، فالبعض يحفزونهم المنصب الوظيفي وآخرون يحفزهم الراتب وآخرون ربما يحفزهم خطاب شكر وتقدير أو منح الموظف فرصة أو إرساله إلى دورات تدريبية. ومن هنا نجد اختلافات في الصفات بين العاملين في المؤسسة تؤثر بشكل مباشر على نوع الحافز الذي يدفع عن غيره.

➤ **الصفات الوظيفية:** وهي تمثل المهارات اللازمة ودرجة إمكانية هذا الموظف على أن يقدم يهام هذه الوظيفة على أكمل وجه، وأهمية وصفات كل وظيفة تختلف من وظيفة إلى وظيفة أخرى وبالتالي فان كل صفة من هذه الصفات لها طريقة لتحفيزها.<sup>2</sup>

➤ **الممارسات والتطبيقات للقوانين داخل المؤسسة:** هذه الممارسات والتطبيقات هي اللوائح والقوانين التنظيمية والسياسات والأنشطة الإدارية المختلفة وقانون المكافأة، بدل النقل كلها تشجع وتجعل الموظف يقوم بعمله خير قيام وينعكس على إنتاجية من اجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أسامه محمود موسى: " واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين"، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2007، ص18.

<sup>2</sup> عباد احمد وآخرون: " دور التحفيز في رفع الكفاءة الإنتاجية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، إدارة العمليات والإنتاج، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، 2015 2016، ص10.

<sup>3</sup> باجة حميد: " دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، إدارة الأعمال الإستراتيجية، 2013 2014، ص17.

## خلاصة الفصل

يعتبر التدريب والتحفيز كعوامل دافعة للمورد البشري من اجل زيادة كفاءته ومهاراته من اجل النهوض بالمؤسسة من اجل تحقيق اهدافها ، كما أنهما يشملان على عدة أنواع ومبادئ تميزهما كما أنهما يعتبران عنصرا مميزا وذو أهمية كبيرة لكل من الفرد والمؤسسة والعمل والإنتاجية من اجل تحقيق أهداف المؤسسة كما لها تأثير ايجابي على الموارد البشرية وكل ما يميزهما إلا أن لهما عناصر تؤثر فيهما، ونظرا لتباين العنصر البشري عن باقي الموارد بالمؤسسة من حيث خصائص التدريب والتحفيز، صفاتهم وحتى العوامل المؤثرة فيهما، وجب على المؤسسة الاهتمام بهم فتلجأ المؤسسة الى عملية التعليم والتدريب كاحد ركائز التنمية وتكلفتها بعملية التحفيز التي تدفع الفرد الى بذل الجهود في خدمة الهدف العام الذي يضمن له تحقيق اهدافه وكل هذا يسهم في زيادة المعارف والمهارات .



## الفصل الثاني

التدريب والتحفيز وأثرهما

على المردودية الإقتصادية

## مقدمة الفصل:

إن هدف المؤسسة الاقتصادية هو العمل من أجل تحقيق مردودية اقتصادية جيدة حيث تعتبر بمثابة المحرك الرئيسي للمؤسسة من أجل التوسع في نشاطها وتحقيق الاستقلالية المالية والاستمرار في مزاولة النشاط، كما أن للحوافز دورا هاما في دفع المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وذلك لأنها تعتبر كأحد أهم عنصر مؤثر في سلوك العاملين .

وسنعالج في هذا الفصل الإطار النظري للتدريب والتحفيز وأثرهما على المردودية الاقتصادية ضمن ثلاث مباحث أساسية، المبحث الأول سيتم فيه إدراج ماهية المردودية الاقتصادية من خلال التطرق إلى مفهوم وأنواع ومؤشرات المردودية الاقتصادية، إما المبحث الثاني فسيتم التطرق إلى طرق التدريب وتأهيل العاملين وأهمية تأهيل العاملين، وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى مفهوم نظام الحوافز وأنواعه وأثر الحوافز على أداء العاملين.

## المبحث الأول: ماهية المردودية الاقتصادية.

### المطلب الأول: مفهوم المردودية الاقتصادية.

إن الغرض الأساسي لأي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها تجارية أو صناعية أو مزدوجة هو المحافظة على مكانتها في السوق، الأمر الذي يجعلها تعمل باستمرار وبأقل تكلفة.

- **تعريف المردودية الاقتصادية:** المردودية هي نتيجة لعدد كبير من السياسات والقرارات في اختيار الأداء المالي، وبالتالي هي قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح كافية ومستدامة توزعها على المساهمين في رأس مال المؤسسة وتضمن بقائهم وتعويضهم المخاطر أو الخسائر المحتملة نتيجة الأخطاء المرتقبة، هذه الأخيرة ترتفع بارتفاع المردودية وذلك بزيادة الديون المالية<sup>1</sup>،
- تعرف بأنها ذلك الارتباط بين النتائج والوسائل التي ساهمت في تحقيقها حيث تمكن من تحديد مستوى مساهمة رأس المال المستثمر في تحقيق النتائج المالية<sup>2</sup>،
- وتعرف كذلك على أنها قدرة المؤسسة على توليد فائض نقدي، حيث يعتبر الاستثمار ذا مردودية في حالة ما إذا نتجت عنه تدفقات نقدية داخلية تزيد عن التكلفة التي أنفقت لأجل الحصول على هذه التدفقات<sup>3</sup>.
- **التعريف الشامل:** المردودية هي مجموع الأرباح التي تحققها المؤسسة من خلال قيامها بنشاطاتها.

### المطلب الثاني: أنواع المردودية.

تنقسم أنواع المردودية إلى أنواع مختلفة وذلك باختلاف مجالات تطبيقها ولذلك اختلاف وجهات نظر المفكرين وفيما يلي سنتطرق إلى بعض أنواع المردودية.

هناك أنواع مختلفة للمردودية في الشركة، وإن اختلفت في الشكل فإنها لا تختلف في المضمون وسنذكر

منها ما يلي:

<sup>1</sup> - بوطغان حنان **تحصيل المردودية المحاسبية للمؤسسة الاقتصادية** ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة 2007 ص 84.

<sup>2</sup> - بوحفصي عبد الله وآخرون: " **تقييم المردودية المالية للمؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**"، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات الماستر، مالية المؤسسة، 2017/2018، ص 03.

<sup>3</sup> - راضية بوزنادة **تقييم سياسة الاستدانة في المؤسسة الاقتصادية** ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 20014/2013، ص 13.

### 1- المردودية الاقتصادية:

وهي مردودية تقيس الفعالية في استخدام الأصول الموضوعة تحت تصرف المؤسسة، وتقاس من خلال رصيد الفائض الإجمالي للاستغلال، وتسمى بالمردودية الاقتصادية الإجمالية لأنها تتحقق قبل عمليات الاهتلاك، العمليات المالية وعمليات التوزيع، وتحسب كما يلي:

$$\text{معدل المردودية الاقتصادية الإجمالية} = \frac{\text{الفائض الإجمالي للاستغلال}}{\text{الأصول الاقتصادية}} \text{.}^1$$

### 2- المردودية التجارية:

تعرف المردودية التجارية بأنها المردودية التي تحققها الشركة من خلال مجموع مبيعاتها حيث أن النتيجة المحصل عليها تبين لنا الربح المحقق من المبيعات الصافية وهي تساعد إدارة الشركة على تحديد سعر بيع للوحدة.

### 3- مردودية الاستغلال ( معدل الهامش):

تعرف مردودية الاستغلال على أنها العلاقة بين نتيجة الاستغلال ومستوى النشاط، وبالتالي يمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية: نتيجة الاستغلال / الإنتاج  
ويمكن أن تأخذ نتيجة الاستغلال الشكلين التاليين:

- الفائض الخام للاستغلال .

- الفائض الخام الصافي للاستغلال ( النتيجة المحاسبية للاستغلال )

أما مستوى النشاط فيمكن أن يكون في صورة: رقم أعمال الإنتاج أو مجموع رقم الأعمال و الإنتاج، والجدول التالي يوضح ذلك.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زغيب مليكة: " التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد "، الطبعة 3، ديوان المطبوعات الجامعية ، ص87.

<sup>2</sup> فتاحي عبد الغني وآخرون: "تقييم الأداء المالي باستخدام معيار المردودية المالية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، مالية المؤسسة، جامعة احمد دراية ادرا، 2016/2017، ص ص28،29.

الجدول (1.2) يوضح مختلف مستويات النشاط

الفائض الخام للاستغلال الإنتاج	الفائض الخام رقم الأعمال	نسب المردودية الخام للاستغلال (معدل الهامش الخام للاستغلال)
النتيجة للاستغلال الإنتاج	النتيجة المحاسبية للاستغلال رقم الأعمال	نسب المردودية الصافية للاستغلال (معدل الهامش الصافي للاستغلال).

المصدر: فتاحي عبد الغني وآخرون، تقييم الأداء المالي باستخدام معيار المردودية المالية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، مالية المؤسسة، جامعة احمد دراية أدرار، ص28.

**المردودية المالية:** تعرف أيضا بأنها مردودية الأموال الخاصة، بحيث تهتم المردودية المالية بإجمالي أنشطة المؤسسة، وتدخل في مكوناتها كافة عناصر الحركات المالية، إذ أنها تعبر عن قدرة المؤسسة على توليد الأرباح عن طريق الأموال المقدمة من طرف المساهمين، حيث تأخذ النتيجة الصافية من جدول الحسابات والأموال الخاصة من الميزانية، ويمكن حساب مردودية الأموال الخاصة بالعلاقة التالية:

$$\text{مردودية الأموال الخاصة (RCP)} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

أي أن RCP تساوي :

$$\text{RCP} = \left( \frac{\text{Rnet}}{\text{CP}} \right) \text{ حيث أن: RCP المردودية المالية}$$

Rnet النتيجة الصافية

CP الأموال الخاصة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - ميلودة ميلي: "اثر الرفع المالي على مردودية الأموال الخاصة ودرجة المخاطرة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2013، ص4.

### المطلب الثالث: مؤشرات قياس المردودية.

إن الحديث عن مؤشرات قياس المردودية موضوع مهم باعتبارها هدف تصبوا إليه أي مؤسسة اقتصادية وذلك لأنها مقياس يسمح بمعرفة الوضعية المالية للمؤسسة ومعيار لاتخاذ القرارات الهامة والمتعلقة بنشاط المؤسسة.

1\_ **مؤشر الهامش الإجمالي:** يستخدم بكثرة في المؤسسات التجارية، ويربط هذا المؤشر الهامش الإجمالي باعتباره المصدر الأساسي لربح المؤسسة التجارية ورقم الأعمال. هذا الأخير هو المصدر الوحيد للهامش الإجمالي.

نسبة الهامش الإجمالي = الهامش التجاري / رقم الأعمال خارج الرسم.

والنسبة المتحصل عليها تعبر عن قدرة دينار المبيعات على توليد هامش ربح خام، أو بتعبير آخر هو مقدار الربح الخام في كل دينار من دنائير المبيعات. ومعدل الهامش المنخفض يعبر عن انخفاض سعر البيع.<sup>1</sup>

2\_ **مؤشر الهامش الإجمالي للاستغلال:** ويعد مقياسا للأداء التجاري والإنتاجي للمؤسسة، كذلك يعد مقياسا لقدرة المؤسسة على توليد موارد الخزينة ويحسب بالعلاقة:

نسبة الهامش الإجمالي للاستغلال = فائض الاستغلال الإجمالي / رقم الأعمال خارج الرسم

يجب أن تكون هذه النسبة مرتفعة بالقدر الكافي لإتباع العوامل التالية:

- الاهتلاكات كمكافأة لرأس المال الاقتصادي، وهي أعباء حقيقية لكنها غير نقدية.
- المؤونات من اجل حماية وتأمين ممتلكات المؤسسة وتؤدي إلى زيادة في النقدية، وقد تستوجب مدفوعات فيما بعد.
- المصاريف المالية.<sup>2</sup>
- خسائر استثنائية يمكن أن تلحق بالمؤسسة.
- ضرائب على الإرباح المحققة كمكافأة للدولة وأجهزتها، وإرباح موزعة كمكافأة للمساهمين.

<sup>1</sup> - عادل عشي: " الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية : قياس وتقييم"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، تسيير

المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002/2001، ص82.

<sup>2</sup> - تالي رزيقة: " تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، إدارة أعمال، المركز الجامعي العقيد

أكلي محند اولحاج البويرة، 2012/2011، ص52.

الجزء المتبقي بعد إشباع العوامل السابقة الذكر يمثل فائض صافي كمكافأة للمنظمة يمكنها من النمو.<sup>1</sup>

3\_ مؤشر هامش صافي الربح: يعد هامش صافي الربح مؤشرا هاما لإظهار كفاءة إدارة المنظمة بعد اخذ كل المصروفات و الضرائب في الاعتبار.

هامش صافي الربح = صافي الربح قبل البنود غير العادية والحقوق الأصلية / صافي المبيعات \* 100.<sup>2</sup>

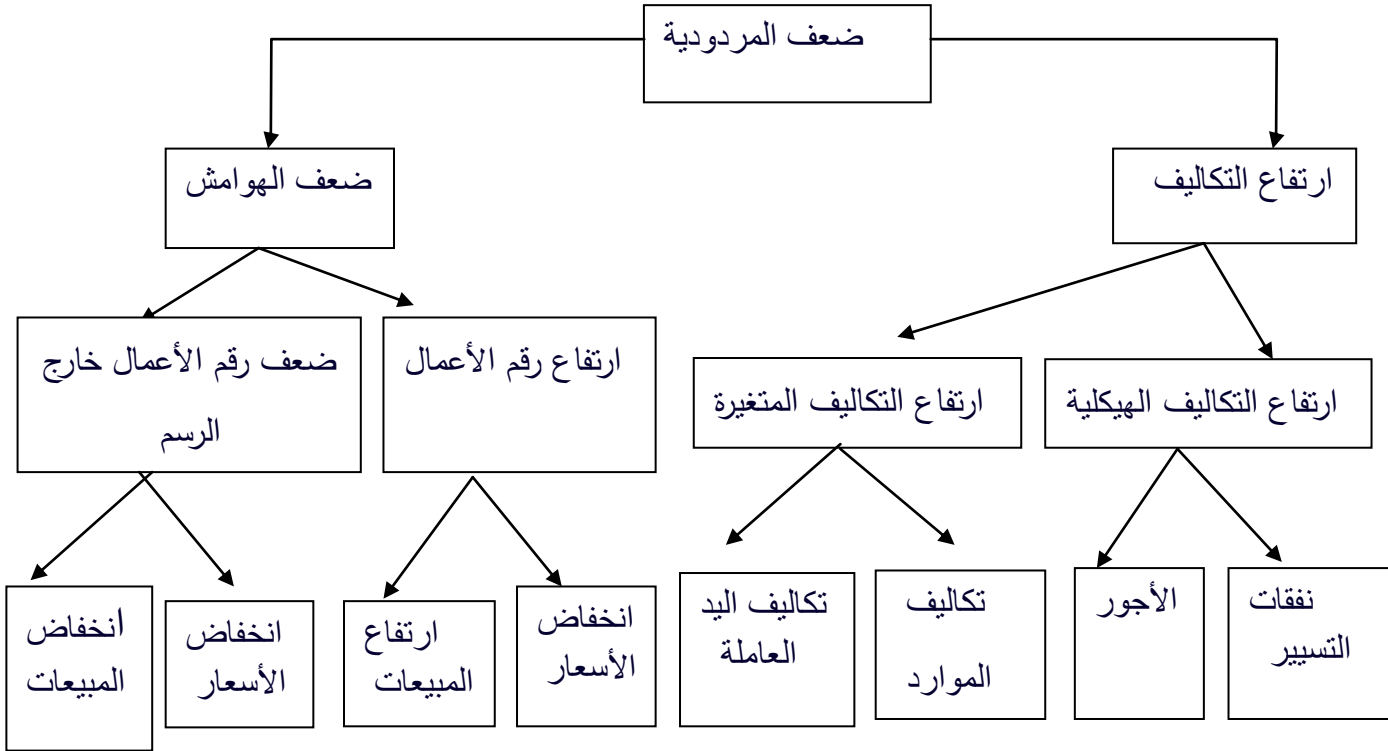
المطلب الرابع: أسباب ضعف المردودية الاقتصادية.

انطلاقا من الشكل الموالي نشخص أسباب ضعف المردودية في نوعين:

انخفاض هامش الربح نتيجة ارتفاع التكاليف أو نتيجة انخفاض رقم الأعمال.

تباطؤ معدل دوران الأموال وهو مرتبط بهيكل الإنتاج

الشكل رقم (1.1) يوضح أسباب ضعف المردودية والعوامل المؤثرة عليها.



المصدر: بوطغان حنان : تحليل المردودية المحاسبية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة

الماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة 2017، ص75.

<sup>1</sup>- تالي رزيقة، مرجع سبق ذكره، ص52.

<sup>2</sup>- محب خلة توفيق: "اقتصاديات التمويل الإداري"، طبعة 1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2014، ص445.

- ارتفاع التكاليف: من بين الدراسات التي تعالج إشكالية ارتفاع التكاليف نجد الكاتب "بن اشهنو" في كتاب "مختار بالعبود" يميز في تحليله لأسباب ارتفاع التكاليف بين:
  - الأسباب الاقتصادية: وهي تخرج عن نطاق المتعاملين الصناعيين أنفسهم، وهي أسباب يمكن إرجاعها للنظام الإداري لاتخاذ القرارات ا والى المفهوم المالي للدولة أو إلى التأخر في وتيرة التطور للهيكل الاقتصادية القاعدية مقارنة بالتطور الصناعي.

على مستوى آخر يؤدي تحليل العوامل المؤثرة على التكاليف إلى تصنيف الأسباب التالية:

- 1-1 تكاليف التمويين: تشكل تكاليف المواد واليد العاملة (تكاليف مباشرة) حوالي 50% إلى 70% من سعر التكلفة الإجمالي للمنتجات المصنوعة في اغلب الصناعات، فمن أهم الأسباب التي تؤدي إلى ارتفاع تكاليف التمويين نذكر:<sup>1</sup>

- عدم توفر موردين ملائمين، دائرة المشتريات لا تتحكم في الاحتياجات الحقيقية للمؤسسة.
- عدم توفر مصلحة الشراء على معلومات كافية بخصوص المخزون المادي الموجود في المؤسسة
- ارتفاع مصاريف التخزين والنقل، الشراء بكميات قليلة يتيح للمؤسسة فرصة الحصول على تسهيلات نقدية وائتمانية ( الخصم النقدي، مهلة السداد )، انقطاع المخزون، والمحزونات التالفة، سوء تخطيط الطلبات... الخ

- 1-2 ارتفاع تكاليف البيع والتسويق: يمكن إرجاعه إلى عدة عوامل مثل تقلص سلسلة المنتجات، عدم الوفاء بالطلبات، عدم احترام أجال التسليم، الجهل باحتياجات الزبائن، الجهل بسياسة المنافسين، انعدام الكفاءة لدى رجال البيع، ضعف خدمات ما بعد البيع... الخ.

- 1-3 ارتفاع تكاليف الإنتاج: بسبب العجز في تخطيط الإنتاج (عدم وجود برمجة خطية لتعظيم الإنتاج )، امتلاك معدات متطورة وغير متحكم فيها، وجود ضياع للوقت عند تغيير الإنتاج ( الانتقال من صنع منتج إلى منتج آخر )، فضلات ومهملات معتبرة بسبب رداءة نوعية المواد، والضياع التكنولوجي، ضعف الرقابة على تكاليف الإنتاج وأسعار التكلفة.

<sup>1</sup> بوطغان حنان: "تحليل المردودية المحاسبية الاقتصادية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2017، ص75.



1-4 ارتفاع تكاليف الهيكلة ( الثابتة ): ينتج من عدة عوامل منها إن هياكل المؤسسة غير ملائمة للسياق مع انعدام التنسيق والانسجام داخل هذه الهياكل، كثرة عدد الرؤساء مقارنة بالمرؤوسين ( ضيق نطاق الإشراف )، ضعف مستوى التأهيل لدى الأفراد، النظام المحاسبي لا يتلاءم مع الخصوصيات، ارتفاع الفوائد والعملات نظرا لغياب تسيير عقلائي للمصالح المالية، سياسة التمويل غير ملائمة...الخ.

2- ضعف رقم الأعمال: يعكس ضعف رقم الأعمال انخفاض في حجم المبيعات أو انخفاض في أسعار البيع للمنتجات.

يعود إلى أسباب عديدة من بينها، ضعف حصة السوق من السوق، ضعف قدراتها التنافسية ( العلامة التجارية )، أسعار البيع غير مناسبة مقارنة بأسعار المنافسين، منتجات لا تتمتع بنوعية جيدة قنوات التوزيع غير ملائمة، ضعف الترويج للمبيعات، انعدام خدمات ما بعد البيع، نجاح المنافسين في تقديم منتجات بديلة...الخ.

2-2 انخفاض أسعار البيع: تتحدد أسعار البيع في المؤسسة وفقا لعوامل داخلية ( أسعار التكلفة وهامش الربح المخطط ) ووفقا لعوامل خارجية ( سلوك المنافسين، موقف الزبائن الرئيسيين... ) وبالتالي فظروف السوق واشتداد حدة المنافسة قد يفرضان على المؤسسة البيع بأسعار غير ملائمة وقد تلجأ المؤسسة إلى تخفيض سعر البيع لزيادة الطلب على المنتجات، كما يضاف إلى ذلك التدخل الحكومي من وقت لآخر للتحكم في الأسعار.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوطغان حنان ، مرجع سبق ذكره، ص76.

## المبحث الثاني: اثر التدريب على المردودية الاقتصادية.

## المطلب الأول: طرق التدريب وتأهيل العاملين.

لاشك أن معظم المؤسسات تلجأ إلى استخدام طرق وأساليب منظمة التدريب شرط إن تتناسب الطريقة مع فجوات التدريب وقدرتها على تحقيق الهدف من التدريب.

## الفرع الأول: طرق التدريب

1. **التدريب في مكان العمل:** لأن العنصر البشري الحديث يتميز بالتخصص الدقيق أدى إلى أن معظم المهارات من الممكن اكتسابها في فترة قصيرة الأجل نسبياً خاصة بعد انتشار الآلات المتخصصة وهذا النظام يتصف بتركيز مسؤولية التدريب بين إدارة الموارد البشرية وبين المشرف المباشر عن العمل، وبقلة التكاليف نسبياً حيث تتمثل التكلفة في الوقت الضائع من المشرف والآلة والخدمات المستخدمة .

2. **التدريب في المعاهد المتخصصة:** وهو التدريب الذي يتضمن القيام ببرامج معينة في وجه خاص أو للعاملين المتخصصين في أعمال تتطلب معلومات وقدرات خاصة ( أخصائي التنظيم أو التدريب أو ترتيب الوظائف ) وتقوم تلك المعاهد بتصميم برامج لتلبية وتحقيق هذا الغرض ويرجع السبب في استخدام هذه الطريقة إلى عدم وجود المشرفين القادرين على القيام بمهمة الإشراف والتدريب معا داخل المنشأة من جهة، وإلى كبر حجم برنامج التدريب مما يخشى معه على التأثير على سير العمليات الإنتاجية أو الإدارية بالمنشأة .

3. **التدريب بالمناهج الخاصة:** ويعتمد على إعطاء مناهج خاصة على شكل محاضرات أو مؤتمرات أو دورات خاصة للشرح والمعرفة العامة عن المنشأة، تاريخها، أهدافها المستقبلية الإصلاحات الخاصة والمستعملة في الإنتاجية... الخ، ومما يؤخذ على هذا النظام انه تعليمي أكثر منه تدريبي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> العقون سهام: " محاولة لتحسين المارد البشرية من خلال إعداد حصيلة اجتماعية "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تسيير المؤسسات، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2004/2003، ص40.

### الفرع الثاني: تأهيل العاملين.

إن تأهيل العاملين في المنشأة هو من مهام وظيفة التدريب، ويتضمن التدريب أساليب منظمة تعمل على إحداث تغيير في سلوك الأفراد لتمكينهم من الحصول على المهارات المهنية والسلوكية القادرة على مساعدتهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنشأة معا.

وتأهيل العاملين في المنشأة يتضمن توجيه وتكييف العاملين الجدد في بداية عملهم لبيئة العمل في المنشأة من حيث أهدافها، سياستها، طبيعة العمل بها، التعرف على الزملاء... وهذه المرحلة تتضمن جولات لمختلف أقسام المنشأة للتعرف عليها لخلق جو عمل طبيعي للأفراد الجدد بشكل تشعرهم بأنهم جزء من المنشأة وليسوا غريبين عنها مما يؤدي إلى خلق شعور بالرضا والطمأنينة.<sup>1</sup>

كم تتضمن عملية تأهيل العاملين الجدد، التدريب للاكتساب مهارات العمل عن طريق وضع برامج تدريبية ملائمة أثناء العمل أو خارجه، تساعدهم في تعلم أصول العمل وإتقانه.

بالإضافة إلى ذلك نجد برامج تأهيل العاملين لا يقتصر على العاملين الجدد وإنما أيضا تتضمن برامج تدريبية لتحديث أو إكساب مهارات جديدة للعاملين القدامى وخاصة إذا كانت المنشأة تسعى لتطوير مستوى العمل لديها لتتلاءم مع التطورات العلمية والفنية والاقتصادية في العينة التي تعمل بها.<sup>2</sup>

لهذا نجد إن برامج تأهيل العاملين عملية مستمرة في المنشآت وخاصة الكبيرة منها، وعادة توكل مهمة تنفيذها إلى وحدة متخصصة في التنظيم الإداري لهذه المنشآت للعمل على تنظيمها وتنفيذها بشكل فعال يكفل تحقيق الغرض منها مما يؤدي بالنهاية إلى إكساب العاملين مهارات فنية وسلوكية تؤدي إلى زيادة إتقانهم لعملهم ورضاهم عنه بشكل يؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة عالية ويساعد العاملين على التكيف مع متطلبات عملهم.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: المبادئ التي يقوم عليها التأهيل.

التأهيل كبرنامج لا يمكن تحقيقه إلا من خلال الإحاطة بجملة من المبادئ يأتي على رأسها:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> رضا صاحب أبو حمد آل علي وآخرون: "إدارة لمحات معاصرة"، بدون طبعة، وراق للنشر والتوزيع، عمان 2011، ص206.  
<sup>2</sup> سنان الموسوي، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، طبعة1، دار المجد لأوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص252.  
<sup>3</sup> سنان الموسوي: "الإدارة المعاصرة: أصول وتطبيقات"، 1، دار مجد لأوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص231.  
<sup>4</sup> عليواش أمين عبد القادر: "اثر تأهيل المؤسسات الاقتصادية على الاقتصاد الوطني"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع نقود ومالية، جامعة الجزائر، ص120.

- تحديث وعصرنه محيط المؤسسة الصناعي ( سوء محيط مادي، قانوني، جبائي... الخ ).
- تعزيز قدرة وهيئات دعم المؤسسات.
- تحديث وسائل الإنتاج وتحري النوعية بما يساهم التطورات التكنولوجية.
- إيجاد آليات للمنافسة من أجل ترقية المؤسسات الاقتصادية، والنهوض بها، ومن تم العمل على تنمية هذه التنافسية ليس فقط لتشمل الأسواق المحلية بل ولتتمد أيضا للأسواق الخارجية.
- إصلاح المنظومة المصرفية وجعلها أكثر مرونة لتتكيف بشكل أحسن مع التشريعات والقوانين من جهة، والتحولات العالمية القائمة من جهة أخرى.

### المطلب الثالث: أهمية التأهيل في المؤسسة.

يتبين لنا أن التأهيل يرمي إلى تطوير وتحسين أداء المؤسسة، وبما يسمح لها كذلك تنافسيتها، والعمل على اكتساب مزايا تنافسية تحقق التفوق والتميز في الأداء، ومن هذا المنظور سعت الجزائر إلى تأهيل المؤسسات الاقتصادية بإعداد برنامج خاص لتأهيل وترقية التنافسية للمؤسسات الجزائرية بالتنسيق مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (PNUD)

على اعتبار إن التأهيل هو " برنامج محفز لتحسين تنافسية المؤسسة، ويساعدها على وضع آليات تطوير و توقع وتحليل جوانب الضعف في المؤسسة، لذلك هناك من حاول ضبط هذا المفهوم أكثر من خلال العديد من الجوانب أو المتطلبات، حيث عرف التأهيل على انه " كأداة لتطوير المؤسسة، وما يتطلبه من إعادة النظر في الهياكل التنظيمية، عمليات التسيير، عمليات الإنتاج وكذا محيط المؤسسة ". ويترجم التأهيل خاصة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار ضرورة التكامل بين مختلف الأعمال والأنشطة المادية، وكذا غير المادية لتحسين تنافسية المؤسسة من خلال العمليات الآتية:<sup>1</sup>

- تبني الممارسات التسييرية المناسبة مع التطورات الحاصلة.
- تعزيز الموارد البشرية من خلال التكوين والتأطير.
- دراسة وتحليل سوق المؤسسة وتموقعها.
- تبني إستراتيجية النمو.
- البحث الدائم للإبداع.

<sup>1</sup> عادل بومجان: "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014، ص32.

- تأهيل الأداة الإنتاجية وتوسيع النسيج الصناعي.
- تحسين طرق الإنتاج والمراقبة والتخطيط.
- عصرنه طرق التسيير من خلال إدماج إطارات أجنبية ضمن إطارات المؤسسة قصد التحكم في تقنيات وأساليب التسيير.
- تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات العمومية بتطوير إنتاجها، هيكل أسعارها وإعطاء الأولوية للقطاع الخاص مع تقليص تدخل الدولة في الأنشطة الاقتصادية.
- تشجيع المؤسسات على تبني نظام الجودة والحصول على شهادة المطابقة للمعايير العالية .
- تحويل التكنولوجيا، واقتناء رخص الاختراعات.
- تجديد التجهيزات وتحديث التكنولوجيا.
- تدعيم الإجراءات المتعلقة بالبحث عن الشركاء.
- تأهيل المؤسسات على المستوى التسييري والتكنولوجي.

## المبحث الثالث: اثر نظام التحفيز على المردودية الاقتصادية.

## المطلب الأول: مفهوم نظام الحوافز.

نعني بها خطط دفع الأجر المباشرة أو غير المباشرة بإنتاجية العاملين أو بأرباح الشركة، وقد تشمل هذه الخطط خططا فردية مثل خطة دفع الأجر حسب القطعة أو السلعة لعامل واحد، أو خططا جماعية تطبق على مجموعة من الأفراد، أو خطط مشاركة العاملين في الأرباح.<sup>1</sup>

- يعرف التحفيز على أنه مجموعة من الأدوات التي تسعى المؤسسة بتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، سلبية أو إيجابية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية، من ناحية وتحقيق الفاعلية المنشودة من ناحية أخرى وذلك بمراعاة الظروف المحيطة.<sup>2</sup>
- يعرف "نبيل عشوش" التحفيز بأنه الوصول بالعاملين إلى حالة الشغف والتلهم والسعادة بأعمالهم، ومحاولة إيصالهم إلى مرحلة القيام بكامل الأعمال بدون تدمير أو شكوى وبلوغهم مرحلة الفداء بكل شيء في سبيل العمل والمنظمة.<sup>3</sup>
- مما سبق يمكن القول أن الحافز هو ذلك المثير الذي تستخدمه المؤسسة من أجل تحريك القوى الكامنة لدى الأفراد من أجل تحقيق أهدافها ويكون ذلك باستخدام عدة وسائل قد تكون مادية أو معنوية، سلبية أو إيجابية حسب الحاجات التي تكمن خلف دوافع ورغبات الأفراد

## المطلب الثاني: أنواع الحوافز.

أظهرت الدراسات المختلفة في مجال التحفيز ضرورة تنوع الحوافز نظرا لتنوع الحاجات المرتبطة بالأفراد، يمكن تقسيم الحوافز إلى نوعين أساسيين هما:

الحوافز المادية: هي الحوافز التي تتمثل في منح المرؤوس مكافأة مادية ملموسة بناء على قيامه بعمل إضافي مكلف به أو عمل متميز عن بقية الأعمال الأخرى التي يقوم بها الآخرون وتسمى هذه بالحوافز المادية الإيجابية مثل العلاوات، الهدايا، المكافآت التشجيعية والترقيات... الخ

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش: "إدارة المارد البشرية (إدارة الأفراد)"، الطبعة 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص208.  
<sup>2</sup> يازيد وهيب: "أثر الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة"، مجلة كلية المأمون الجامعية، العدد 22، ص 26.  
<sup>3</sup> مدحت أحمد أبو النصر: "الإدارة بالحوافز"، الطبعة 1، المجموعة العربية، القاهرة مصر، 2009، ص151.

الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي يتلقاها المرؤوس بشكل خطابات أو كلمات أو شهادات تتضمن ردود فعل المدير إزاء عمل قام به، فالعمل الايجابي قد يقابل بحوافز معنوية تتمثل في خطاب شكر أو ترقية أو كلمة إعجاب وإطراء أو حفل صغير يكرم فيه المرؤوس جزاء على تمييزه أو ما إلى ذلك، وهناك الحافز المعنوية السلبية التي تمنح للمرؤوس للتنبيه على تقصيره مثل خطابات لفت النظر أو كلمات اللوم والمحاسبة والتوبيخ وما إلى ذلك.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: اثر الحوافز على أداء العاملين.

قبل أن نتطرق إلى التأثير لابد من ذكر الشرط الذي يجب أن يكون أساس كل عامل والمتمثل في قيام المنشأة بإشباع حاجات العاملين لضمان حفزهم والتأكيد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل. إن للحوافز تأثير كبير على أداء العاملين إما بالسلب أو بالإيجاب ويتجلى ذلك من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

- ضعف نظام الحوافز في المؤسسة الاقتصادية يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للعاملين مما ينجم عنه أداء اقل من معدل الإنتاج المطلوب والعكس صحيح.
- ضعف نظام الأجور وعدم عدالته يؤثر سلبا على الروح المعنوية ويسبب الإحباط الذي يؤدي إلى انخفاض القدرات وإفشال المهارات والعطاء الجيد.
- ضعف الثقافة التنظيمية داخل المنشأة من الأسباب المؤثرة على أداء العاملين بمعنى وجود فئة تناقض ما بين التحفيزات المادية وغير المادية مما يؤثر ذلك على تلك الفئة.
- للتحفيز الجماعي كذلك تأثير بحيث تقوم الحوافز الجماعية إلى زيادة التعاون بين أفرادها.
- الحوافز تقلل من معدل دوران العمل.
- الحوافز تجذب العناصر المؤهلة باعتبار أنها تؤثر في دافعية الفرد بصورة يمكن التنبؤ بها، وبالتالي من السهل استغلالها في جذب هذه العناصر.
- يتجه الأفراد بشكل دائم إلى الطريق الذي يحقق لهم المكافأة، وبالتالي فإن الحافز يعتبر دافعا للأداء.
- تساعد الحوافز على تعزيز أنماط السلوك الفردي. كما أنها تتعامل مع الحاجات غير المشبعة وتعمل على توجيه الفرد للاختبار من بين أنماط السلوك البديلة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - رافدة الحريري: "مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، 2008، ص

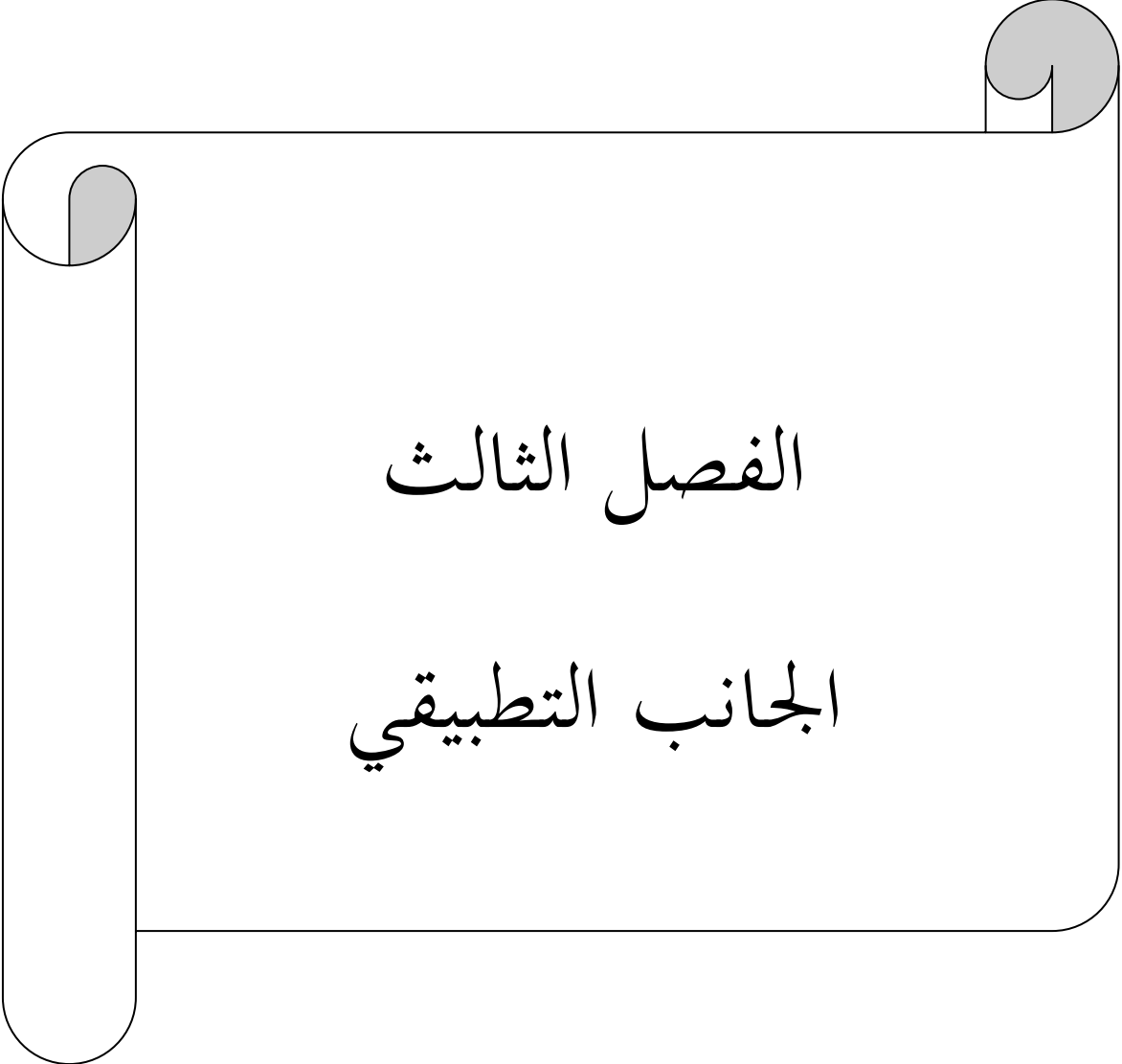
<sup>2</sup> لروي محمد وآخرون: "اثر الحوافز للموارد البشرية على المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، مالية المؤسسة، جامعة احمد دراية أدرار، 2016/2017، ص30.

<sup>3</sup> هيثم حمود الشيلي وآخرون: "إدارة المنشآت المعاصرة"، الطبعة 1، دار الرضا للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص218.

**خلاصة الفصل :**

يعبر معيار المردودية عن مدى كفاءة نشاط المؤسسة الاقتصادية ومدى قدرتها على خلق نتيجة ايجابية، إما الحوافز فتعتبر مجموعة من القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين لتلبية حاجة معينة تهدف المؤسسة من خلالها إلى منح العاملين تحفيزات مختلفة بغية إخراج الطاقات الكامنة وتحقيق الفعالية للوصول إلى أهداف الإستراتيجية للمؤسسة كما يتضح لنا ان الحوافز تلعب دورا هاما من خلال تحفيز العاملين على العمل وتحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية، وعليه فتنوع الحوافز وتعددتها يرتبط بتعدد وجهات النظر فيما يتعلق بمكانة العنصر البشري بالمؤسسة عبر مختلف مراحل الاهتمام به.





الفصل الثالث  
الجانب التطبيقي

## مقدمة الفصل:

يمثل الجانب التطبيقي أو الميداني للدراسة المرحلة الأخيرة ضمن رحلة البحث والتي من خلالها يتم النزول إلى الميدان لإثراء المعلومات التي تم جمعها كمادة أولية للموضوع وذلك بإتباع خطوات البحث العلمي التي تعطي الدراسة طابعا علميا وموضوعيا أكثر، إذ يتم من خلال هذا الجانب الإجابة على إشكالية الدراسة والتحقق من فرضياتها ومطابقتها مع ما تم تناوله في الجانب النظري من جهة ومع ما سافر عليه العمل الميداني من جهة أخرى وذلك من خلال النتائج المتوصل إليها في نهاية المرحلة.

### المبحث الأول: دراسة ميدانية لواقع التدريب والتحفيز في المؤسسات محل الدراسة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مجموعة من النتائج وتحليلها والمرتبطة بواقع الدراسة الميدانية لعينة الدراسة ويمكن إظهار تلك النتائج وتحليلها بحسب العناصر بهدف فحص إجابات العينة وتحليلها.

#### المطلب الأول: واقع التدريب في المؤسسات الاقتصادية

فيما يتعلق بواقع التدريب في المؤسسة ومدى أهميته قمنا بجمع نتائج عينة الدراسة، من خلال المشاهدات التي وردت في الاستبيان وقد كان النتائج التي وردت في إجابات العينة كما هي موضحة في الجدول الموالي

#### جدول رقم (3.1)

##### أهمية وواقع التدريب في المؤسسة

لا أتذكر	منذ أكثر من ثلاث سنوات	منذ 03 سنوات	المدة منذ آخر تدريب
%13	%20	%66	إن التدريب مهم للمؤسسة:
	لا	نعم	
	%3.33	%83	

المصدر: من إعداد الطالبات استناد إلى نتائج الاستبيان

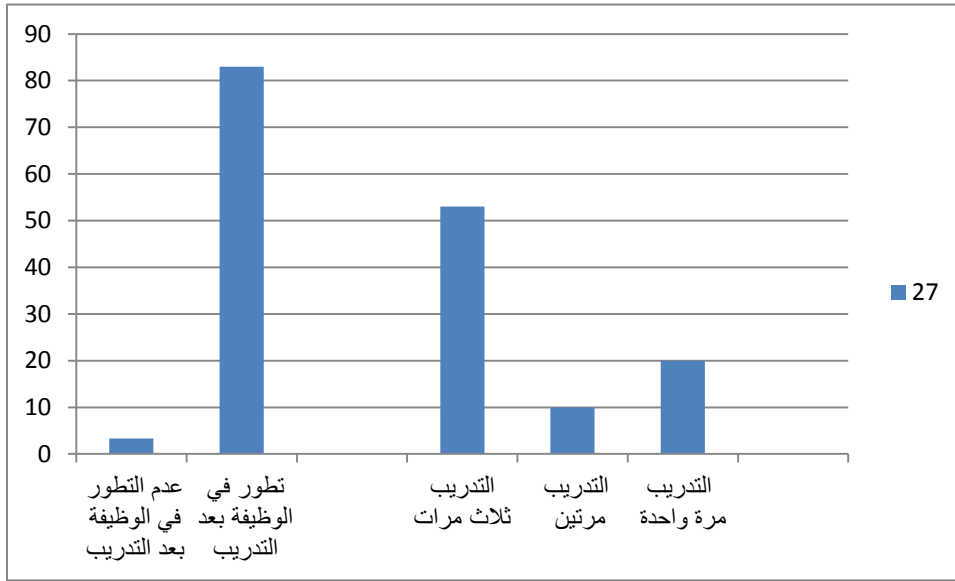
من خلال الجدول السابق وفيما يتعلق بالمدة التي حصل عليها العاملون في المؤسسات التي شملتها الدراسة يتضح أن فيما يتعلق في العينة محل الدراسة نجد بان نسبة كبيرة من العاملين في المؤسسة أي حوالي 66% من العينة تلقت تدريب منذ ما يزيد عن ثلاث سنوات وهو ما يعني إن واقع التدريب في المؤسسات محل الدراسة محدود. أما فيما يتعلق نظرة العاملين في العينة محل الدراسة نرى بان 83% من الأفراد العاملين يرون بان التدريب مهم في المؤسسة مما يعني إن لدى الأفراد في العينة محل الدراسة رغبة في الحصول على تدريب إذا كانت المؤسسة توفره.

وعموما يمكن القول أن نظرة العاملين إلى أهمية التدريب ترى بأهميته من خلال الدراسة الميدانية، كما ان واقع التدريب في المؤسسات التي شملتها الدراسة محدود، فاعلمت تلك المؤسسات وفرت تدريباً للعاملين منذ ما يزيد عن ثلاث سنوات تقريبا.

#### المطلب الثاني: فترات التدريب في المؤسسات ومدة العمل

فيما يتعلق بفترات التدريب في المؤسسات قمنا بجمع نتائج عينة الدراسة، من خلال المشاهدات التي وردت في الاستبيان وقد كان النتائج التي وردت في إجابات العينة كما هي موضحة في الشكل الموالي :

## شكل رقم (3.1) فترات التدريب في المؤسسات ومدة العمل



## المصدر من إعداد الطالبات استنادا إلى نتائج الدراسة الميدانية

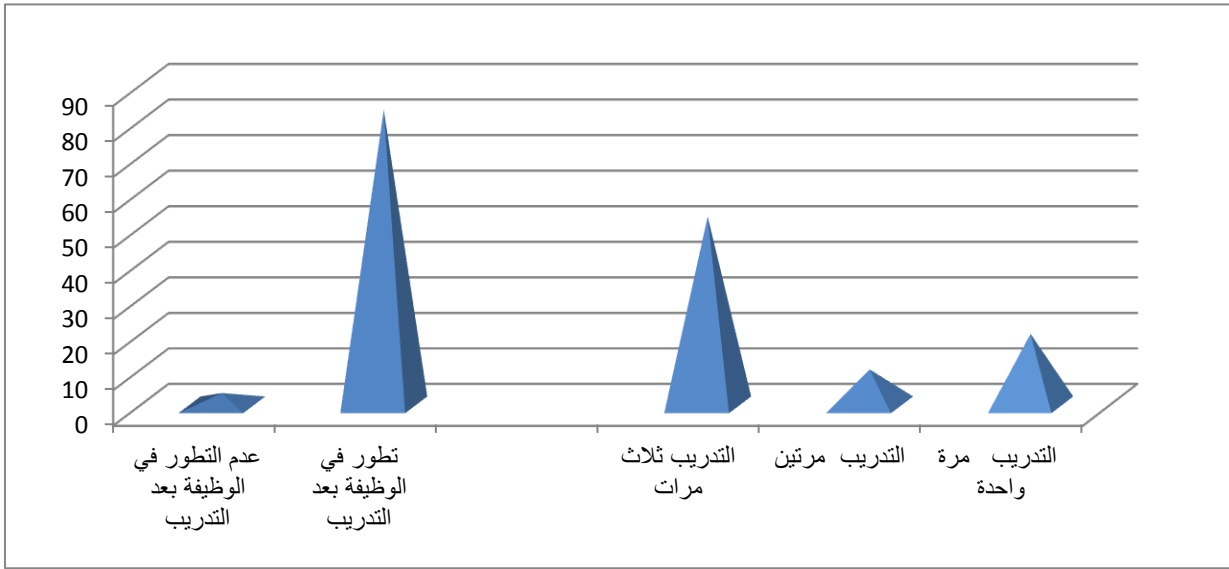
من خلال الشكل السابق يتضح أن حوالي 60% من الأفراد العاملين في المؤسسة التي شملتها الدراسة يرون بأن التدريب ضروري لهم كل سنة وهو ما تقتضيه متطلبات التنافسية والمرحلة، خاصة وأن هناك دائما أدوات حديثة وتقنية وصناعية وآلات إنتاجية يمكن إدماجها في المؤسسة لذا العاملين يحتاجون إلى تدريب. وتظهر نتائج العينة التي شملتها الدراسة إن 60% يرون إن التدريب مهم في كل سنة بينما 25% يرون على إن التدريب مهم على الأقل في كل سنتين وهو ما يعني على إن العاملين يركزون على التدريب لحاجتهم إليه في المؤسسة.

وفيما يتعلق بمدة العمل في المؤسسة، نلاحظ أن أفراد العينة الذين وردت إجاباتهم على هذا النحو يعملون حوالي 60% منهم بالمؤسسة منذ أكثر من 05 سنوات بما يعني ان لديهم معرفة وخبرة بطبيعة العمل في المؤسسة وحاجاتهم إلى التدريب على اعتباره من المسائل الضرورية لترقية أداء العاملين ومدى تكيفهم مع ظروف ومتطلبات واليات العمل في المؤسسة

## المطلب الثالث: الحصول على التدريب وتحسن الأداء بعد التدريب

فيما يتعلق بالحصول على التدريب خلال مدة العمل في المؤسسة، ومدى إحساس العاملين في المؤسسة بتحسّن أدائهم بعد تلقى التدريب قمنا بجمع نتائج عينة الدراسة، من خلال المشاهدات التي وردت في الاستبيان وقد كان النتائج التي وردت في إجابات العينة كما هي موضحة في الشكل الموالي :

## شكل رقم (3.2) مدة التدريب وأثره على الأداء



## المصدر من إعداد الطالبات استنادا إلى نتائج الدراسة الميدانية

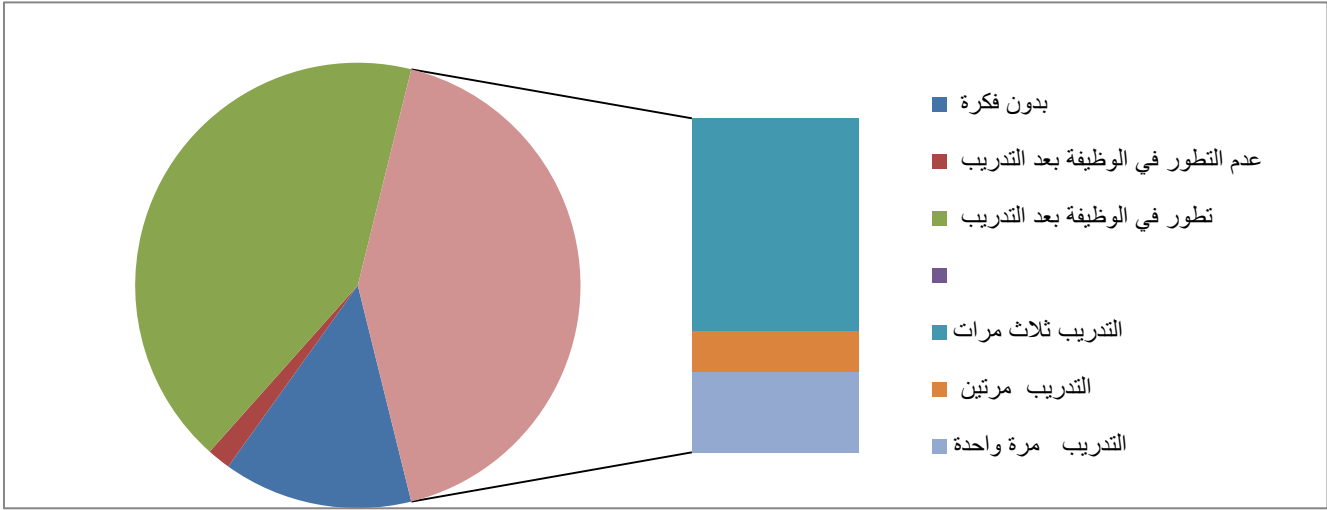
من خلال الشكل السابق يتضح أن حوالي 88% من الأفراد العاملين في المؤسسة التي شملتها الدراسة قد حصلوا على تدريب خلال مدة عملهم بالشركة، وهو ما عين ان الشركات والمؤسسات التي شملتها الدراسة قد وفرت تدريباً للعاملين في مجال عملهم، وفي المقابل يرى حوالي 85% من الأفراد العاملين في المؤسسات أن أدائهم قد تحسن بعد حصولهم على التدريب من طرف المؤسسة.

عموماً يمكن القول أن العاملين في المؤسسات التي شملتها الدراسة يرون أن التدريب مهم وأن الأداء يتحسن بعد الحصول على التدريب وهو ما يعكس أهميته في المؤسسة.

وفيما يتعلق بالعدد من المرات التي حصل فيها العاملين على التدريب في المؤسسة ومدى التحسن في الأداء بعد الحصول على دورات تدريبية منظمة من طرف المؤسسة يمكن القول أن تجمع نتائج وردود عينة الدراسة حول تلك الأسئلة، من خلال المشاهدات التي وردت في الاستبيان، وقد كانت النتائج التي وردت في

إجابات العينة كما هي موضحة في الشكل الموالي :

### شكل رقم (3.3) عدد مرات التدريب والحصول على دورات تدريبية



#### المصدر من إعداد الطالبات استنادا إلى نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الشكل السابق يتضح أن حوالي 54% من الأفراد العاملين في المؤسسة التي شملتها الدراسة قد حصلوا على تدريب ثلاث مرات خلال مدة عملهم بالشركة، وهو ما عين ان الشركات والمؤسسات التي شملتها الدراسة قد وفرت تدريباً للعاملين في مجال عملهم، وفي المقابل يرى حوالي 84% من الأفراد العاملين في المؤسسات أن أدائهم قد تحسن أيضاً بعد حصولهم على دورات تدريبية من طرف المؤسسة، عموماً يمكن القول أن أهمية التدريب في المؤسسة تساعد العاملين على تحسين الأداء وتطور العمل في المؤسسة، وهو ما يمكن ان يشكل عاملاً مساعداً على تحسين الأداء وتطوره في المؤسسات والشركات الاقتصادية.

### المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة بطريقة الجداول المتقاطعة للمتغيرات

يهدف استعمال هذه الطريقة في تحليل المعطيات إلى التعرف على تأثير العناصر والمتغيرات على واقع التدريب في المؤسسة ودورها في تحسين الأداء المرودية، ومدى تأثيراتها أيضا على نظيراتها من المتغيرات الأخرى، ومن خلال ذلك يمكن تحديد أي العوامل كان لها الأثر الكبير في التأثير على تحسن المرودية في المؤسسات الاقتصادية التي شملتها الدراسة الميدانية، كما يمكن من خلال هذه الطريقة أن نفسر فاعلية كل متغير يتم اختياره بدلالة متغيرات أخرى، ولذا فإن الجداول المتقاطعة للمتغيرات التي تم الحصول عليها بعد إدخال المعطيات في برنامج التحليل الإحصائي (spss) تشكل طريقة مهمة للمقارنة بين تلك المتغيرات وتفسير نتائجها.

### المطلب الأول: تحليل علاقة متغير منح التحفيز بمتغير اثر التحفيز على تحسن الأداء في العمل

بعد القيام بترتيب بيانات ومشاهدات الدراسة الميدانية لواقع التدريب والتحفيز في المؤسسة ، ثم تحليل تلك البيانات ضمن البرنامج الإحصائي السابق، وقد تم الحصول على الجداول المتقاطعة بين المتغيرات، وقد جاءت نتائج التقاطع بين هذين المتغيرين كما تظهر في الجدول الموالي:

جدول رقم(3.2)الجدول المتقاطع متغير منح التحفيز بمتغير اثر التحفيز على تحسن الأداء في العمل

		ما مدى تأثير التحفيز على تحسن الأداء في العمل				Total
		لا يوجد تأثير	كبير	قليل	,00	
هل تمنحك المؤسسة تحفيزات	Effectif	1 <sub>a</sub>	0 <sub>b</sub>	5 <sub>a,b</sub>	4 <sub>a</sub>	10
	Effectif théorique	,3	2,3	5,0	2,3	10,0
	تمنحك هل % compris dans تحفيزات المؤسسة	10,0%	0,0%	50,0%	40,0%	100,0%
	مدى ما % compris dans للعمل ادنك على التحفيز تأثير	100,0%	0,0%	33,3%	57,1%	33,3%
	% du total	3,3%	0,0%	16,7%	13,3%	33,3%
	Effectif	0 <sub>a</sub>	7 <sub>b</sub>	10 <sub>a,b</sub>	3 <sub>a</sub>	20
	Effectif théorique	,7	4,7	10,0	4,7	20,0
	تمنحك هل % compris dans تحفيزات المؤسسة	0,0%	35,0%	50,0%	15,0%	100,0%
	ما مدي تأثير % compris dans العمل على التحفيز	0,0%	100,0%	66,7%	42,9%	66,7%
	% du total	0,0%	23,3%	33,3%	10,0%	66,7%
Total	Effectif	1	7	15	7	30
	Effectif théorique	1,0	7,0	15,0	7,0	30,0
	هل تمنحك % compris ans المؤسسة تحفيزات	3,3%	23,3%	50,0%	23,3%	100,0%

ما مدى % compris dans تأثير التحفيز على أدائك للعمل	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
% du total	3,3%	23,3%	50,0%	23,3%	100,0%

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 50% من الأفراد الذين لم تمنح لهم تحفيزات على مستوى المؤسسة يرون بان التحفيزات لها اثر كبير على الأداء في العمل، كما أن حوالي 66% من الأفراد الذين حصلوا على تحفيزات من طرف المؤسسة أيضا يرون بان التحفيزات لها اثر كبير على تحسن الأداء في العمل، ويمكن ان نستج في هذا الإطار أن اغلب أفراد العينة سواء تحصلوا على التحفيزات أو لم يتحصلوا عليها خلال فترة عملهم في المؤسسة، يرون بوجود اثر للتحفيز على الأداء في العمل ، مما يعني أن أفراد العينة التي شملتها الدراسة ينتظرون التحفيزات أو يرغبون في الحصول على التحفيز في العمل.



المطلب الثاني: تحليل علاقة متغير اثر التدريب على الأداء بمتغير مدة التدريب

بعد القيام بترتيب بيانات ومشاهدات الدراسة الميدانية لأثر التدريب على الأداء بمتغير مدة التدريب والتحفيز في المؤسسة، جاءت نتائج التقاطع بين هذين المتغيرين كما تظهر في الجدول الموالي:

جدول رقم(3.3)الجدول المتقاطع بين متغير اثر التدريب على الأداء ومتغير مدة التدريب في المؤسسة

		كان كيف تأثير برنامج التدريب على ادانكم				Total
		,00	ضعيف	مقبول	حسن	
,00	Effectif	4 <sub>a</sub>	0 <sub>b</sub>	0 <sub>b</sub>	0 <sub>b</sub>	4
	% compris dans					
	كانت كم % comp فيها تلقيتم التي المدة التدريب	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% du total	13,3%	0,0%	0,0%	0,0%	13,3%
شهر	Effectif	0 <sub>a</sub>	0 <sub>a</sub>	7 <sub>a</sub>	3 <sub>a</sub>	10
	% compris dans					
	تلقيتم التي المدة كانت كم % compris dans التدريب فيها	0,0%	0,0%	70,0%	30,0%	100,0%
	% du total	0,0%	0,0%	23,3%	10,0%	33,3%
كم كانت المدة التي تلقيتم فيها تدريب	Effectif	0 <sub>a</sub>	1 <sub>b</sub>	2 <sub>a</sub>	1 <sub>a</sub>	4
	% compris dans					
	تلقيتم التي المدة كانت كم % compris dans التدريب فيها	0,0%	25,0%	50,0%	25,0%	100,0%
	% du total	0,0%	3,3%	6,7%	3,3%	13,3%
شهرين	Effectif	0 <sub>a</sub>	0 <sub>a, b</sub>	6 <sub>a, b</sub>	6 <sub>b</sub>	12
	% compris dans					
	تلقيتم التي المدة كانت كم % compris dans التدريب فيها	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	% du total	0,0%	0,0%	20,0%	20,0%	40,0%
اشهر ثلاث	Effectif	0 <sub>a</sub>	0 <sub>a, b</sub>	6 <sub>a, b</sub>	6 <sub>b</sub>	12
	% compris dans					
	تلقيتم التي المدة كانت كم % compris dans التدريب فيها	0,0%	0,0%	40,0%	60,0%	100,0%
	% du total	0,0%	0,0%	20,0%	20,0%	40,0%

Total	Effectif	4	1	15	10	30
	% compris dans تلقيتم التي المدة كانت كم التدريب فيها	13,3%	3,3%	50,0%	33,3%	100,0%
	% compris dans برنامج تأثير كان كيف ادانكم على التدريب	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% du total	13,3%	3,3%	50,0%	33,3%	100,0%

من خلال الجدول السابق نلاحظ إن 70% من الأفراد الذين تلقوا التدريب خلال شهر يرون بان التدريب له اثر مقبول على الأداء في العمل، كما إن حوالي 50% من الأفراد الذين تلقوا التدريب خلال شهرين وثلاثة أشهر في المؤسسة يرون بان التدريب له اثر مقبول على أدائهم في العمل.

ويمكن إن نستنتج في هذا الإطار إن اغلب أفراد العينة محل الدراسة يلزمون بضرورة القيام ببرامج تدريبية كل شهر رغبة منهم في تحسين مستوى الأداء في المؤسسة.

### المطلب الثالث: اثر التحفيز على الوضعية الاجتماعية للعاملين

بعد القيام بترتيب بيانات ومشاهدات الدراسة الميدانية التحفيز على الأداء العمل بمتغير نوع التحفيز المناسبة في المؤسسة، جاءت نتائج التقاطع بين هذين المتغيرين كما تظهر في الجدول الموالي:

#### جدول رقم (3.4)

الجدول المتقاطع بين متغير اثر التحفيز على أداء العمل ومتغير التحفيز المناسبة في المؤسسة

العمل لتحسين مناسبة ترونها التي التحفيزات ماهية * للعمل ادنك على التحفيز تأثير مدى ما Tableau croisé						
		ما هي التحفيزات التي ترونها مناسبة لتحسين العمل				Total
		الاجور	المكافات	التعويضات	الترقية	
,00	Effectif	0 <sub>a</sub>	1 <sub>a</sub>	0 <sub>a</sub>	0 <sub>a</sub>	1
	% compris dans تأثير مدى ما	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	للعمل ادنك على التحفيز					
	% compris dans التحفيزات ماهية	0,0%	11,1%	0,0%	0,0%	3,3%
	العمل لتحسين مناسبة ترونها التي					
	% du total	0,0%	3,3%	0,0%	0,0%	3,3%
قليل	Effectif	5 <sub>a</sub>	0 <sub>b</sub>	0 <sub>a, b</sub>	2 <sub>a, b</sub>	7
	% compris dans تأثير مدى ما	71,4%	0,0%	0,0%	28,6%	100,0%
	للعمل ادنك على التحفيز					
	% compris dans التحفيزات ماهية	45,5%	0,0%	0,0%	25,0%	23,3%
	العمل لتحسين مناسبة ترونها التي					

كبير	% du total	16,7%	0,0%	0,0%	6,7%	23,3%
	Effectif	2 <sub>a</sub>	7 <sub>b</sub>	1 <sub>a, b</sub>	5 <sub>b</sub>	15
	% compris dans تأثير مدى ما للعمل ادنك على التحفيز	13,3%	46,7%	6,7%	33,3%	100,0%
	% compris dans التحفيزات ماهية العمل لتحسين مناسبة ترونها التي	18,2%	77,8%	50,0%	62,5%	50,0%
	% du total	6,7%	23,3%	3,3%	16,7%	50,0%
	Effectif	4 <sub>a</sub>	1 <sub>a</sub>	1 <sub>a</sub>	1 <sub>a</sub>	7
	% compris dans تأثير مدى ما للعمل ادنك على التحفيز	57,1%	14,3%	14,3%	14,3%	100,0%
	% compris dans التحفيزات ماهية العمل لتحسين مناسبة ترونها التي	36,4%	11,1%	50,0%	12,5%	23,3%
	% du total	13,3%	3,3%	3,3%	3,3%	23,3%
	Total	Effectif	11	9	2	8
% compris dans تأثير مدى ما للعمل ادنك على التحفيز	36,7%	30,0%	6,7%	26,7%	100,0%	
% compris dans التحفيزات ماهية العمل لتحسين مناسبة ترونها التي	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
% du total	36,7%	30,0%	6,7%	26,7%	100,0%	

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن حوالي 71% من الأفراد الذين لهم تأثير قليل في التحفيز على أدائهم للعمل يرون بان الأجور هي أفضل تحفيز لهم لتحسين أدائهم، كما إن حوالي 77% من الأفراد الذين لهم اثر كبير في التحفيز لأدائهم للعمل يرون بان المكافآت هي الأنسب لتشجيعهم على العمل، بينما 57% من الأفراد الذين لا يتأثرون بالتحفيز صرحوا بان الأجور هي اكبر محفز لهم.

ويمكن إن نستنتج في هذا الإطار إن اغلب أفراد العينة محل الدراسة يرون بان الأجور هي أفضل تحفيز يمكن إن يقدم للعاملين من طرف المؤسسة وهذا ما يزيد من مساهمتهم في تأدية مهامهم وشعورهم بالمسؤولية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

### جدول رقم(3.5)الجدول المتقاطع بين متغير اثر التحفيز على الوضعية الاجتماعية ومتغير التحفيزات المقدمة من طرف المؤسسة

Tableau croisé الاجتماعية وضعتك على التحفيز تأثير مدى ما * المؤسسة طرف من المقدمة التحفيزات نوع ما						
ما نوع التحفيزات المقدمة من طرف المؤسسة	,00	Effectif	ما مدى تأثير التحفيز على وضعتك الاجتماعية			Total
			تأثير يوجد لا	كبير	قليل	
		1 <sub>a</sub>	0 <sub>b</sub>	5 <sub>a, b</sub>	4 <sub>a</sub>	10
% compris dans التحفيزات نوع ما المؤسسة طرف من المقدمة		10,0%	0,0%	50,0%	40,0%	100,0%

		التحفيز تأثير مدى ما % compris dans الاجتماعية وضعيتك على	100,0%	0,0%	33,3%	80,0%	33,3%
		% du total	3,3%	0,0%	16,7%	13,3%	33,3%
	مادي	Effectif	0 <sub>a</sub>	4 <sub>a</sub>	5 <sub>a</sub>	0 <sub>a</sub>	9
		التحفيزات نوع ما % compris dans المؤسسة طرف من المقدمة	0,0%	44,4%	55,6%	0,0%	100,0%
		التحفيز تأثير مدى ما % compris dans الاجتماعية وضعيتك على	0,0%	44,4%	33,3%	0,0%	30,0%
		% du total	0,0%	13,3%	16,7%	0,0%	30,0%
		Effectif	0 <sub>a</sub>	5 <sub>a</sub>	5 <sub>a</sub>	1 <sub>a</sub>	11
	معنوي	التحفيزات نوع ما % compris dans المؤسسة طرف من المقدمة	0,0%	45,5%	45,5%	9,1%	100,0%
		التحفيز تأثير مدى ما % compris dans الاجتماعية وضعيتك على	0,0%	55,6%	33,3%	20,0%	36,7%
		% du total	0,0%	16,7%	16,7%	3,3%	36,7%
		Effectif	1	9	15	5	30
	Total	التحفيزات نوع ما % compris dans المؤسسة طرف من المقدمة	3,3%	30,0%	50,0%	16,7%	100,0%
التحفيز تأثير مدى ما % compris dans الاجتماعية وضعيتك على		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
% du total		3,3%	30,0%	50,0%	16,7%	100,0%	
Effectif		1	9	15	5	30	

Chaque lettre en indice indique un sous-ensemble de catégories dont les proportions de colonne ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau ,05.

من خلال الجدول السابق نلاحظ إن حوالي 55% من الأفراد الذين قدمت لهم المؤسسة تحفيزات مادية يرون بان لهم اثر كبير على وضعيتهم الاجتماعية، وحوالي 55% من الأفراد الذين منحتهم المؤسسة تحفيزات معنوية يرون بان تأثير التحفيز على وضعيتهم الاجتماعية قليل .

ويمكن إن نستنتج في هذا الإطار إن اغلب أفراد العينة يرون بان التحفيزات المادية (الأجور والمكافآت) اثر كبير على أداء العاملين ويرجع ذلك إلى إن الحوافز المادية تساهم في تحسين المستوى المعيشي ورفاهية العمال كون إن العامل هو مخلوق اقتصادي تنحصر حاجاته في الأشياء المادية.

**المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية:**

من خلال دراسة واقع التدريب والتحفيز في المؤسسة، وتحليل اثر كلا منهما على مدى تحسن الأداء في المؤسسة وذلك بطريقة التحليل في برنامج Excel وبرنامج التحليل الإحصائي spss بطريقة الجداول المتقاطعة للمتغيرات يمكن تحليل تلك النتائج وتقييم واقع التدريب والتحفيز في المؤسسات التي شملتها الدراسة كما سوف تظهر في هذا المبحث.

**المطلب الأول: اثر التحفيز على تحسين أداء الموارد البشرية**

من خلال الدراسة الميدانية يتضح لنا أن للتحفيز دور مهم في تحسين أداء العاملين في المؤسسة وهو ما ورد في النتائج حسب العينة، حيث يمكن القول أن التحفيز يؤدي إلى تشجيع العاملين على تحسين الأداء، كما انه يرفع من مردودية العاملين في المؤسسة، ويمكن القول في هذا الإطار أن التحفيز التي يطلبها العاملين يمكن أن تكون مادية او معنوية، وعموما فان التحفيز المادية لها اثر بالغ على أداء العاملين كما يمكن القول أن نسبة معتبرة من العينة التي شملتها الدراسة ترى أيضا بأهمية التحفيز المعنوي، التحفيز المادية مثل ( الرواتب، الأجور، الزيادات الدورية، المكافآت، المشاركة في الإنتاج....الخ ) ضرورية ، غير أن التحفيز المعنوية مثل ( خطاب شكر، الترقية، التكريمات، تقديم شهادات....الخ) يمكن أن تزيد من أداء العاملين بالضرورة في المؤسسة.

**المطلب الثاني: اثر التدريب على تحسين أداء الموارد البشرية**

من خلال الدراسة الميدانية يتضح لنا إن للتدريب أهمية بالغة في تزويد الأفراد العاملين بمهارات ومعارف جديدة وهو ما اتضح لنا من خلال نتائج العينة، كما يمكن القول إن للتدريب اثر في زيادة روح المبادرة والاعتماد على النفس بصفة اكبر من خلال زيادة مهاراتهم وإكسابهم خبرات جديدة في ظل التطورات التكنولوجية السريعة التي تعرفها المؤسسات، ويتضح لنا بان دورات التدريب قد حققت فعالية بشكل مقبول من ناحية انه كان هناك اثر ايجابي في تحسين أداء العمل والحاح اغلب أفراد العينة بضرورة القيام ببرامج تدريبية في مختلف المؤسسات.

## المطلب الثالث: تقييم دور التحفيز و التدريب في المؤسسات الاقتصادية

إن للتدريب والتحفيز دور مهم في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال:

- تطوير وتحسين مهارات الموارد البشرية في المؤسسة من خلال تحسين جودة منتجاتها وتحسين أداء عمالها.
- يمكن كل من التدريب والتحفيز من إعطاء المؤسسات الاقتصادية ميزة تنافسية.
- يساهم كل من التدريب والتحفيز في زيادة مردودية المؤسسة وتحسين وضعيتها المالية من خلال تحسين مستوى الأداء في المؤسسة.
- التدريب والتحفيز ضرورة حتمية لاغني عنها في أي مؤسسة وتمثل استثمار حقيقي في المورد البشري.
- تطبيق التدريب والتحفيز في مختلف المؤسسات سواء كانت كبيرة، متوسطة أو صغيرة.
- يؤدي التدريب والتحفيز إلى ترشيد القرارات داخل المؤسسة لتحسين وتطوير الفعالية
- يعد اثر كل من التدريب والتحفيز أثرا ايجابيا على المؤسسة من خلال زيادة مرد وديتها .
- حاجة المؤسسة إلى قيامها ببرامج تدريب من اجل تزويد العاملين بخبرات جديدة في مجال عملهم.

## خلاصة الفصل:

من خلال إجراء الدراسة الميدانية لأثر للتدريب والتحفيز للموارد البشرية في المؤسسات توصلنا إلى أن اغلب المؤسسات تطبق برامج التدريب للعاملين، والتحفيزات المقدمة من طرف المؤسسة اغلبها تحفيزات مادية، إذ أن الجميع يقر بأهميته الفعالة في تحسين الأداء وتشجيع العاملين لتقديم أفضل

خاتمة



## خاتمة عامة

يتضح جليا من خلال هذه الدراسة من جانبها النظري والتطبيقي إن التدريب والتحفيز يعتبران احد العوامل الأساسية والضرورية في المؤسسات وذلك لأثرهما الايجابي على المورد البشري والمؤسسة وذلك من خلال تحسين مستوى أداء العاملين وتطوير قدراتهم وإكسابهم خبرات جديدة وتشجيعهم على إخراج أقصى ما لديهم من الطاقات لمواجهة مختلف التغيرات الحاصلة سواء كانت داخلية أو خارجية للمؤسسة. وفي هذه الدراسة التي تتمحور حول اثر التدريب والتحفيز للموارد البشرية على المردودية الاقتصادية للمؤسسة ومن خلال التحليلات التي قمنا بها تم التوصل إلى إن نسبة التحقق من الفرضيات كانت كبيرة جدا، حيث توصلنا إلى أن معظم الفرضيات الأولى في الدراسة كانت صحيحة

وعموما يمكن أن نستخلص من هذه الدراسة بعض النتائج، والتي تتعلق بواقع التدريب والتحفيز في المؤسسة ومدى أثره على المردودية الخاصة بكل عامل من عمال المؤسسة، وكذا مدى أثره على الإيرادات وحجم الإنتاجية الخاصة أيضا بالمؤسسة، ويمكن تلخيص نتائج الدراسة في النقاط التالية

- ضرورة أن تحرص المؤسسات على توفير الحوافز المادية والمعنوية للحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتفعيل روح الجماعة
- يعتبر التدريب المهني للعاملين من العوامل الأساسية التي يرغب الأفراد في المؤسسة في القيام بها، نظرا لكونه يساعد على اكتساب الخبرات الجديدة في مجال العمل، إضافة إلى أن عملية التدريب تعتبر نقلا للعامل من الجانب النظري إلى التطبيقي، كما أن التدريب يساعد العمال على تحسين المهارات في العمل مما يدفعهم إلى تحقيق إنتاجية ومردودية أعلى.
- ضرورة أن يتكفل المسؤولون على مستوى المؤسسات بالقيام بالتحفيز المادي والمعنوي لاسيما ما يتعلق بالمكافآت المعنوية والتشجيع، حيث أثبتت الدراسة أن التحفيز المعنوي يعتبر من العوامل الأكثر أهمية والتي تساعد على تحسين المردودية في العمل، وزيادة مستوى الأداء.
- تفتقر المؤسسات التي شملتها الدراسة إلى البرامج التدريبية المنتظمة حيث أن اغلب العاملين في المؤسسات التي شملتها الدراسة حصلوا على برنامج تدريبي منذ أكثر من 03 سنوات وهو ما يعني أن المؤسسات في الحقيقة لا تزال تفتقر إلى برامج تدريبية دورية تساعد العاملين على اكتساب المهارات الجديدة التي يطرحها سوق العمل أو التقنيات الجديدة التي ترافق تطور العمليات الإنتاجية في الاقتصاد

- من خلال نتائج الدراسة تبين ان اغلب العمال الذين شملهم الاستبيان قد حصلوا على التدريب اقل من 03 مرات رغم أن معظم الشريحة المعنية تعمل بتلك المؤسسات منذ أكثر من خمسة سنوات، وهو ما يعني أن معظم العمال لا يحصلون خلال سنتين من 05 سنوات على تدريب واحد خلال السنة، وهو ما يتطلب من المؤسسات والشركات عموماً أن تكثف من حصول الأفراد على التدريب ولو لمرة واحدة خلال السنة وذلك استجابة للمتطلبات الجديدة في الإنتاج وأسواق العمل وتماشياً مع الأوضاع التنافسية للمؤسسات.
- يرى معظم الأفراد في الدراسة أن التدريب مسألة في غاية الأهمية، كما يرى معظم أفراد العينة أن هناك تحسن مباشر في أدائهم بعد حصولهم مباشرة على الدورة التدريبية وهو ما يعني بالضرورة أن برامج التدريب التي أجرتها المؤسسات كان لها الأثر المباشر على الأداء .
- يرى معظم الأفراد في الدراسة أن للتدريب دور مباشر في تحسين الأداء، كما يرى اغلب أفراد العينة أن الأجور تعتبر من العوامل المؤثرة في تحفيز العمال، كما يرون أيضاً أن التحفيزات تؤثر أيضاً على الوضعية الاجتماعية للعاملين إيجاباً، ويمكن القول في ذلك أن على المؤسسات تقديم تحفيزات للعاملين مقابلة للإنجازات التي يؤدونها خاصة إذا كانت تلك الإنجازات والخدمات نوعية ومتميزة، فمن خلال التحفيز ممكن ان تساعد العمال على مزيد من العطاء الإنتاجي.

### التوصيات وآفاق الدراسة:

- يمكن في الأخير أن نخلص إلى مجموعة من التوصيات الخاصة بالدراسة كما يلي:
- ضرورة تشجيع برامج التحفيز والتدريب في المؤسسة
  - ضرورة وضع برامج دورية وعلى الأقل سنوية بهدف إدماج عمال المؤسسة أكثر في المحيط الإنتاجي وسوق العمل الذي يتطور باستمرار
  - ضرورة إشراك جميع العمال في المؤسسة في مجالات التدريب دون استثناء
  - ضرورة إعطاء أهمية كبرى لبرامج التحفيز المادي والمعنوي للعاملين فهي تعتبر من العوامل المساعدة على تحسين الأداء
  - ضرورة التركيز على نظام الحوافز لما له من دور على تحسين لوضعية الاجتماعية للعاملين والتي تساعد على تحسين الأداء، وبالتالي زيادة مستوى المردودية للمؤسسات الاقتصادية.

أما فيما يتعلق بأفاق الدراسة فيمكن تلخيصها كما يلي:

- من الممكن أن يتم انجازات دراسة أكثر من حيث حجم العينة لمعرفة مدى تأثير التدريب والتحفيز على الأداء المردودية
- من الممكن انجاز دراسات كمية حول اثر التدريب والتحفيز على تحسين الأداء من خلال تقدير الأثر المادي لبرنامج التدريب ولننفقات التحفيز على إيرادات المؤسسة.



قائمة

المصادر والمراجع

أولاً: الكتب :

1. إبراهيم أفقي، قوة التحفيز، تمرات للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2011.
2. احمد ماهر: "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
3. حسن احمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010.
4. حسن احمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعاليتيه، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
5. رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2008.
6. رحاب محمد عبد الرحمان، اثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة، الجزائر العاصمة، 2015.
7. رضا صاحب أبو حمد آل علي، الإدارة لمحات معاصرة، وراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
8. زغيب مليكه، بوشنفير ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة.
9. سليم عيسى، إدارة الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
10. سليمان الدروبي، التحفيز عن طريق إدراك الذات، دار الأسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
11. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2004.
12. سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة: أصول وتطبيقات، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
13. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2004.
14. طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2011.
15. طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

16. عبد الرحمان توفيق، مهارات أخصائي التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك الجيزة، 2005.
17. عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تمييز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، جمهورية مصر العربية، 2009.
18. علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قبيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة و النشر والتوزيع، عين مليه، 2002.
19. كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008.
20. محب خله توفيق، اقتصاديات التمويل الإداري، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2014.
21. محمد مصطفى نعمات، إدارة الأفراد، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016.
22. محمد نايف أبو الكشك، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جزير للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
23. مدحت أبو ناصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، مجموعة العربية للتدريب والنشر والتوزيع، مصر، 2009.
24. مدحت أحمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، ط1، المجموعة العربية، القاهرة مصر، 2009.
25. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
26. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، مكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
27. مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001.
28. موسى خليل، الإدارة المعاصرة: المبادئ الوظائف الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2011.
29. نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
30. ناصر دادبي، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
31. نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

32. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011.
33. هيثم حمود الشيلي، ادراة المنشآت المعاصرة، دار الرضا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
34. يوسف حجيم الطاني، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

ثانيا : المذكرات :

1. أسامة محمود موسى، واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2007.
2. باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، إدارة الأعمال الإستراتيجية، 2014.
3. بوحفصي عبد الله، تقييم المردودية المالية للمؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات الماستر، مالية المؤسسة ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.
4. بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010.
5. بوشنتوف زينب، اثر سياسة التدريب على الموارد البشرية وتكاليفها، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة تقني سامي، تسيير الموارد البشرية، المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني، ادرار، 2007.
6. بوطغان حنان، تحليل المردودية المحاسبية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007.
7. بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة لنيل درجة الماستر، فرع تسيير المنظمات، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2007.
8. بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

9. تالي رزيقة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، إدارة أعمال، المركز الجامعي العقيد أكلي محند اولحاج، لبويرة، 2011.
10. تونسي نادية، بلبالي العربي، أنظمة التدريب والتطوير المهنيين وأهميتها في المنظمة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية جامعة التكوين المتواصل بادرار، مركز ادرار، 2011.
11. راضية بوزنادة، تقييم سياسة الاستدانة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة الاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.
12. سكيو أنور، اثر أنظمة الحوافز على (استقطاب، تعيين، صيانة) المورد البشري، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر، إستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، المركز الجامعي بوشعيب بلحاج، عين تموشنت، 2016.
13. عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
14. عادل عتي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، مذكرة تخرج ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، تسيير المؤسسات الصناعية جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002.
15. عباد احمد، بن شكر عبد القادر، دور التحفيز في رفع الكفاءة الإنتاجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، إدارة العمليات والإنتاج، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 2016.
16. عفاف احمد النجار، البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل: واقع وطموحات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، بحامة الخليل، 2011.
17. العقون سهام، محاولة لتحسين الموارد البشرية من خلال إعداد حصيلة اجتماعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تسيير المؤسسات، جامعة العقيد الحاج لخضر، 2004.
18. عوض الله محمد علي محمد الهدي، دور التدريب في أداء العاملين، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإمام المهدي عمادة الدراسات العليا، 2016.
19. فتاحي عبد الغني، تقييم الأداء المالي باستخدام معيار المردودية المالية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، مالية المؤسسة، جامعة احمد دراية ادرار.
20. قريتي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير، في علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005.



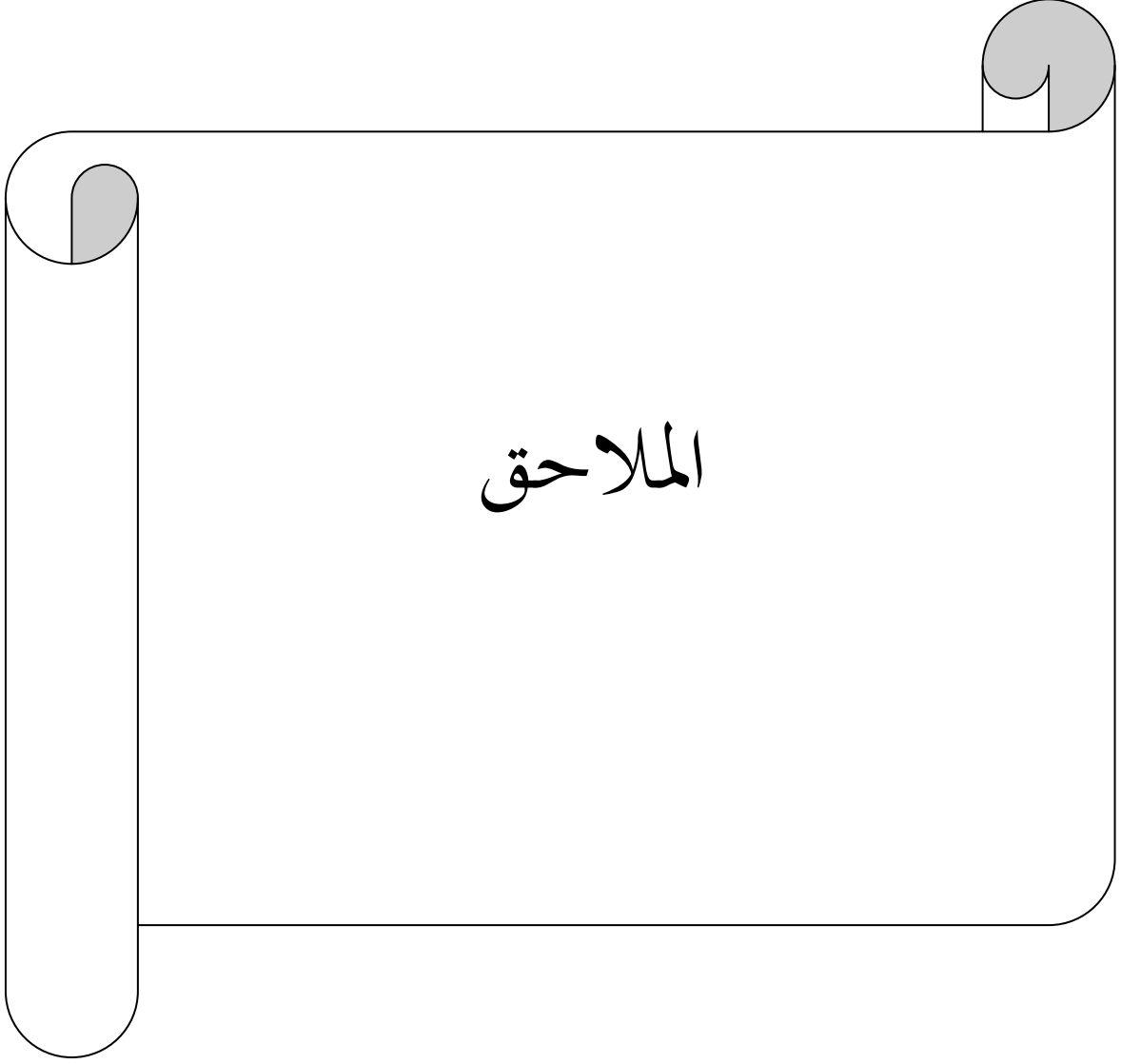
21. قصيبي نسرين، بودور أميرة، بن عمارة خولة، دور العلاقات العامة في تحفيز الموظفين في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، اتصال وعلاقات عامة، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2017.
22. لروي محمد أمين، الكوز حسين، اثر الحوافز للموارد البشرية على المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، مالية المؤسسة، جامعة احمد دراية ادرار، 2017.
23. مويبي هالة، هبول وسيلة، دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محند، البويرة، 2015.
24. ميلودة ميلي، اثر الرفع المالي على مرد ودية الأموال الخاصة ودرجة المخاطرة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2013.
25. نابتي سامي، دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
26. هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة نيل شهادة ماجستير، تنمية الموارد البشرية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2006.

### ثالثا : المجالات :

1. بارك نعيمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد السابع.
2. بلقا يد إبراهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني، جامعة الجزائر 2017.
3. علي ميري عزت الكنج، اثر التأهيل والتدريب المستمر على تحسين كفاءة الموارد البشرية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد(36) العدد(3)، 2014.
4. بيازيد وهيبة، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، مجلة كلية المأمون الجامعية، العدد 22

### رابعا: المقالات:

1. محمد مرعي مرعي: "التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي"، جامعة الدول العربية للتنمية الإدارية المعهد العالي للتنمية الإدارية جامعة دمشق.



الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ادرار



الاستبيان

في اطار القيام بدراسة تحليلية للاثر التدريب والتحفيز للموارد البشرية على المردودية الاقتصادية للمؤسسة.  
نطلب من سيادتكم المساعدة في اعداد هذه الدراسة ولكم منا تقديرات متميزة على اهتمامكم

من فضلك ضع علامة (X) في المكان المناسب:

I) معلومات اساسية عن المؤسسة :

اسم المؤسسة.....

البلد الاصيلي للمؤسسة.....

نوع المؤسسة:  عمومية  خاصة

II) الاسئلة الخاصة بالتدريب:

- من خلال عملكم بالمؤسسة هل تلقيتم تدريب تكوين في إطار العمل: نعم  لا

- إذا كانت الإجابة نعم ماهو عدد المرات التي تلقيتم فيها التدريب: مره واحدة  مرتين  ثلاث مرات

- كم كانت المدة التي تلقيتم فيها التدريب: شهر  شهرين  ثلاث أشهر

- منذ متى تلقيتم اخر تدريب: ثلاث سنوات  اكثر من ثلاث سنوات  لا اذكر

- بعد تلقىكم لدورات تدريبية هل ترون ان ادائكم لوظائفكم تطور: نعم  لا  لا املك  اجابة
- هل ترون تحسن في مستوى ادائكم بعد التدريب: نعم  لا  لا املك اجابة  محددة
- هل ترى ان التدريب مهم للمؤسسة: نعم  لا
- كيف كان تأثير برامج التدريب على ادائكم: ضعيف  مقبول  حسن
- ماهي الفترة التي ترونها مناسبة للقيام بدورات تدريبية: كل سنة  كل سنتين  كل ثلاث سنوات

## 2- أسئلة خاصة بالتحفيز

- منذ متى وأنت تعمل بالمؤسسة: اقل من سنتين  من 2 الى 5 سنوات  أكثر من 5 سنوات
- هل تمنحك المؤسسة تحفيزات نعم  لا
- مانوع التحفيز المقدم من طرف المؤسسة: مادي  معنوي
- ما مدى تأثير التحفيز على وضعيتك الاجتماعية: قليل  كبير  لا يوجد تأثير
- ما مدى تأثير التحفيز على ادائك للعمل: قليل  كبير  لا يوجد تأثير
- ما هي التحفيزات التي ترونها مناسبة لتحسين العمل: الأجر  المكافآت  التعويضات  الترقية
- هل الأجر لها اثر كبير في الإنتاجية والمردودية: نعم  لا

## المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تبين اثر التدريب والتحفيز للموارد البشرية على المردودية الاقتصادية للمؤسسة، حيث يكتسي التدريب والتحفيز اهمية كبرى للعاملين من جهة والمؤسسة من جهة أخرى فالأمر يتعلق من جهة بوسيلة لتكوين وتحفيز وتثمين رأس المال البشري ، ومن جهة أخرى بعامل من العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسة على التكيف. وبناء على ذلك فالتدريب والتحفيز يسمح للمؤسسة بمواجهة مختلف التغيرات التي تتعرض لها.

كما تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على كل من برنامج EXCEL وبرنامج SPSS في تحليل نتائج الدراسة الميدانية وكانت النتيجة المتوصل إليها ان التدريب هو العملية المخطط لها والمنظمة من طرف المؤسسة يزود العاملين بالمعارف والخبرات الجديدة، كما يعتبر التحفيز عنصر مهم كونه يأتي في شكل عوامل تشجيعية للعامل لمواصلة بذل الجهود وإخراج الطاقات الكامنة وكلي العنصرين يعودان بالنفع على العامل كدرجة أولى والمؤسسة من خلال زيادة وتحسين مردودية والإنتاجية.

## Summary

The aim of this study is to show the impact of training and motivation of human resources on the economic profitability of the institution, where training and motivation is of great importance to the employees on the one hand and the institution on the other hand, it is related to one way to form, On adaptation. Consequently, training and motivation allow the institution to cope with the various changes it is experiencing.

In the field study, EXCEL and SPSS were used to analyze the results of the field study. The result was that the training is the planned process organized by the institution. It provides the staff with new knowledge and experience. The motivation is also an important factor in that it encourages the worker to continue Efforts and the extraction of potentials and both elements will benefit the worker as a first class and institutional through increasing and improving profitability and productivity.

