

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

عنوان الموضوع :

آلية التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز المسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، تخصص تسيير عمومي

إشراف الأستاذ:

- قراوي احمد الصغير

إعداد الطالبين :

- فؤاد بوقرة

- هشام بخوش

أعضاء لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الجامعة	الصفة
أ/ قروش عيسى	جامعة المسيلة	رئيساً
أ/قراوي احمد الصغير	جامعة المسيلة	مشرفاً ومقرراً
أ/ زريق عمر	جامعة المسيلة	مناقشاً

السنة الجامعية: 2018 / 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Handwritten Arabic calligraphy in a highly stylized, bold, and decorative script. The text is arranged in a circular, almost spherical form, with the words "Bismillah" (In the name of Allah, the Most Gracious, the Most Merciful) written in a dense, overlapping manner. The calligraphy features thick black lines and intricate flourishes, including small decorative elements and a signature at the bottom center.

شكر وعرّفان

قال تعالى { وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ } النمل 19.

الحمد لله ذي المن والفضل والإحسان، حمداً يليق بجلاله وعظمته. وصلّى اللهم على خاتم الرسل، من لا نبي بعده، والله الشكر أولاً وأخيراً، على حسن توفيقه، وكريم عونه، وعلى ما منّ وفتح به علينا من إنجاز لهذه المذكرة، بعد أن يسّر العسير، وذللّ الصعب؛ الشكر والتقدير لأستاذنا الفاضل الذي تكرم بقبول الاشراف على هذه المذكرة، ولتوجيهاته القيمة

الأستاذ الفاضل قراوي احمد صغير

الشكر والعرّفان للأساتذة الأفاضل الذين سنال شرف مناقشتهم لهذه المذكرة، فلهم منا الشكر والعرّفان على جميل نصائحهم وتوجيهاتهم التي ستنير دربنا العلمي؛ كما يسرنا ويشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل لكل من مد لنا يد العون وختاماً نسأل الله العليّ القدير أن يكون هذا العمل خالصاً لوجهه، وأن يجعله علماً نافعاً.

فؤاد / هشام

اهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى أمي الحنون
وأبي سندي في الحياة أطال الله في عمرهم
وكل إخوتي والى جميع زملائي و زميلاتي في
التخصص وكل من ساهم في انجاز عملي من
قريب أو من بعيد .

فؤاد

إهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى أمي الحنون
والى روح أبي المتوفى رحمه الله وجميع أفراد
عائلي وزملائي وجميع طاقم الأساتذة
الساهرين على تقديم مجهودات في سبيل العلم

هشام

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

	تشكر
	الاهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والاشكال
	قائمة الملاحق
أ هـ	مقدمة
الفصل الاول: الية التدريب و اداء العاملين	
6	تمهيد
7	المبحث الاول: آلية التدريب
7	المطلب الأول: مفهوم التدريب
7	الفرع الأول : تعريف التدريب
8	الفرع الثاني: التدريب والمصطلحات المشابهة
9	الفرع الثالث : مبادئ التدريب الفعال
9	الفرع الرابع: أهمية التدريب
10	المطلب الثاني : أنواع واساليب البرامج التدريبية
10	الفرع الأول : أنواع البرامج التدريبية
14	الفرع الثاني: أساليب البرامج التدريبية
15	المطلب الثالث : مراحل العملية التدريبية
15	الفرع الأول : تحديد الاحتياجات التدريبية
17	الفرع الثاني: تصميم برنامج التدريب
18	الفرع الثالث: تنفيذ البرامج التدريب
19	الفرع الرابع: تقييم البرنامج التدريب
19	المبحث الثاني: أداء العاملين
19	المطلب الأول : مفهوم أداء العاملين
19	الفرع الأول: تعريف أداء العاملين
19	الفرع الثاني: الأداء والمفاهيم المشابهة
21	الفرع الثالث: العناصر المكونة لأداء العاملين
22	الفرع الرابع: محددات أداء العاملين
23	المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء
23	الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء
24	الفرع الثاني: أهمية عملية تقييم الأداء

24	الفرع الثالث : خطوات عملية تقييم الأداء
25	الفرع الرابع : مستويات تقييم الأداء
26	المطلب الثالث: معايير وطرق تقييم الأداء:
26	الفرع الأول : معايير التقييم
27	الفرع الثاني: خصائص المعيار الجيد
28	الفرع الثالث: طرق تقييم أداء العاملين
35	الفرع الرابع: المقارنة بين الطرق المختلفة لتقييم الأداء
35	المبحث الثالث : اسهام التدريب في تحسين اداء العاملين
35	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في أداء العاملين
35	الفرع الأول: العوامل الخارجية
37	الفرع الثاني: العوامل الذاتية
38	المطلب الثاني: خطوات تحسين أداء العاملين
38	الفرع الأول: تعريف تحسين أداء العاملين
38	الفرع الثاني: أهداف تحسين أداء العاملين
39	الفرع الثالث: خطوات تحسين أداء العاملين
40	المطلب الثالث: دور التدريب في تحسين أداء العاملين
40	الفرع الأول : علاقة التدريب على أداء العاملين
41	الفرع الثاني : إسهام التدريب في تحسين أداء العاملين
43	خلاصة الفصل الاول
	الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز المسيلة
45	تمهيد
46	المبحث الاول: تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة
46	المطلب الاول: لمحة تاريخية عن الشركة
48	المطلب الثاني : التعريف بمديرية التوزيع بالمسيلة
48	الفرع الأول: التعريف بالمديرية
48	الفرع الثاني :الموقع الجغرافي
48	الفرع الثالث : و كالات مديرية التوزيع بالمسيلة
49	الفرع الرابع: مهام شركة سونلغاز
50	الفرع الخامس :أهداف شركة سونلغاز
50	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة
54	المبحث الثاني : منهجية الدراسة ووصف خصائص العينة
54	المطلب الاول منهجية وأدوات الدراسة

54	الفرع الأول: منهج الدراسة
54	الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبيان
56	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في المعالجة
57	المطلب الثالث: التعريف بمجتمع وعينة البحث ووصف خصائصها
57	الفرع الأول: التعريف بمجتمع وعينة البحث
57	الفرع الثاني: وصف خصائص العينة من حيث البيانات العامة
59	الفرع الثالث : اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة
60	المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة الميدانية وتحليل النتائج
60	المطلب الأول: تحليل محاور الاستبيان
60	الفرع الأول: تحليل نتائج الخاصة بمحور آلية التدريب
64	الفرع الثاني: تحليل نتائج الخاصة بمحور أداء العاملين
65	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
65	الفرع الأول : اختبار الفرضية الرئيسية
66	الفرع الثاني : اختبار الفرضية الفرعية الأولى
67	الفرع الثالث : الفرضية الفرعية الثانية
68	الفرع الرابع : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
70	خلاصة الفصل الثاني
71	خاتمة
76	قائمة المراجع
79	الملاحق

قائمة الجداول والاشكال

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
10	أنواع التدريب	1
34	أوجه الشبه والاختلاف بين طرق تقييم الأداء مع أهم المزايا والعيوب لكل طريقة	2
54	مقياس ليكرت	3
55	صدق الاستبيان	4
56	خصائص عينة الدراسة	5
58	اختبار توزيع الطبيعي	6
59	تحليل عبارات بعد تحديد الاحتياجات التدريبية	7
61	تحليل عبارات بعد تصميم البرامج التدريبية	8
62	تحليل عبارات بعد تقييم البرامج التدريبية	9
63	تحليل عبارات المحور أداء العاملين	10
64	تحليل التباين للانحدار الاختبار صلاحية النموذج	11
65	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	12
66	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الاولى	13
66	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	14
67	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	15

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
28	طريقة المقاييس المتدرجة البيانية	1
29	طريقة الترتيب	2
30	طريقة المقارنات الثنائية	3
31	أمثلة الأحداث الهامة لوظيفة نائب المدير	4
32	مقاييس تقييم ثابتة سلوكيا	5
52	الهيكلة التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة	6

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
80	قائمة الأساتذة المحكمين	01
81	استمارة الاستبيان	02
85	نموذج تقييم أداء العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز المسيلة	03

مقدمة

أصبح من الواضح أن سمة الاقتصاد الحالي التقلب المستمر والأمور غير المتوقعة، وأن ما نواجهه من تحديات وصعوبات الآن أكثر بكثير مما كانت عليه بالسابق، وأصبح النجاح غير مضمون إلا بكثير من العمل و الحاجة إلى مهارات إبداعية وغير عادية. و من متطلبات الإبداع أن يتم استخدام كل العناصر المتاحة الاستخدام الأمثل لتحقيق الاستفادة القصوى و المنافسة القوية , زد على ذلك أن المؤسسات تعيش بالمشاركة والمبادلة مع بيئتها، فهي بذلك تشبه الكائن الحي الذي يستمد من البيئة مقومات البقاء والنمو باعتبارها المصدر الأساسي الذي يمد المؤسسة بالموارد، والإمكانيات المختلفة في شكل طاقة، مواد، عناصر بشرية، معلومات، بيانات. ويمكن القول بالأحرى المؤسسات اليوم تعيش في عالم متغيراته أكثر من ثوابته، وقد تسارعت وتعددت بفعل ظاهرة العولمة، حيث لم تعد المؤسسات تعيش المتغيرات المحلية أو الإقليمية بل أيضا المتغيرات العالمية كمنطلق أساسي لبلوغ كفاءة وفعالية الأداء. ومن بين الوظائف التي صارت تهتم بها المؤسسة في العصر الحالي هو تدريب المورد البشري لأهمية هذا الأخير في عملية نمو المؤسسات وتطورها ، لذا نجد ان المؤسسات في بحث دائم لطرق تحسين أداء العاملين ،ومن بينها إتاحة فرص التدريب للعاملين في المؤسسة، ومما سبق نطرح إشكالية الدراسة كما يلي:

أولاً: إشكالية الدراسة

مامدى مساهمة آلية التدريب في تحسين أداء العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز) بالمسيلة؟.

للإجابة على هذه الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد دور لتحديد الاحتياجات التدريبية في تحسين أداء العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز المسيلة؟.
2. هل يوجد دور لتصميم البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز المسيلة؟.
3. هل يوجد دور لتقييم البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز المسيلة؟.

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على الأسئلة تم تقديم الفرضيات التالية:

❖ الفرضية الرئيسية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) لآلية التدريب في تحسين أداء العاملين

بمديرية توزيع الكهرباء والغاز المسيلة.

❖ الفرضيات الفرعية:

1. يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) لتحديد الاحتياجات التدريبية في تحسين أداء العاملين

بمديرية توزيع الكهرباء والغاز المسيلة.

2. يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) لتصميم البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين بمديرية

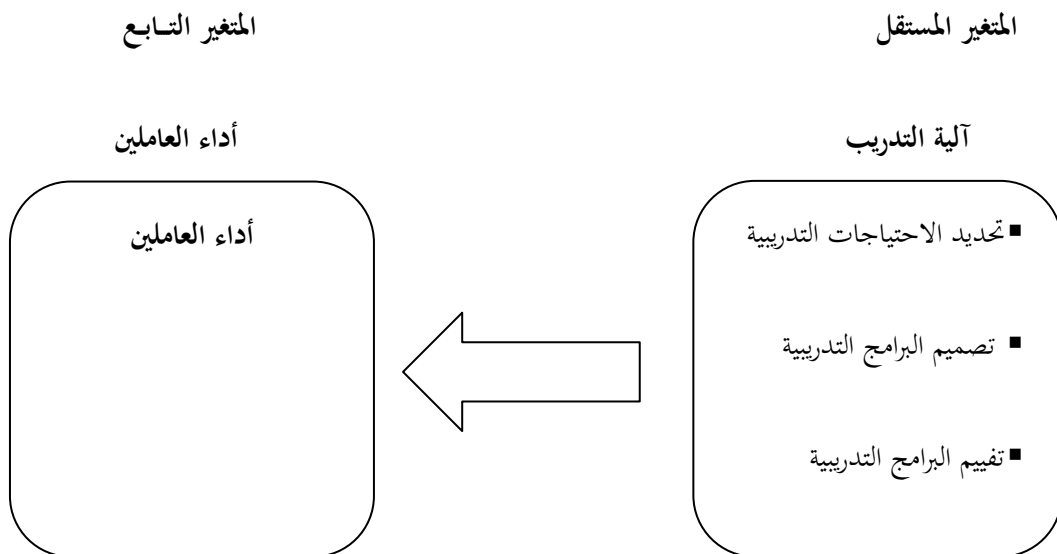
توزيع الكهرباء والغاز المسيلة.

3. يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) لتقييم البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين بمديرية

توزيع الكهرباء والغاز المسيلة.

ثالثا نموذج الدراسة

شكل توضيحي لنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

رابعاً: أهمية الدراسة

تمثلت أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

1. دراسة وتحليل اثر آلية التدريب على أداء العاملين مديرية توزيع الكهرباء والغاز المسيلة.
2. تحديد اهم النقص والقصور في العملية لمعالجتها بهدف زيادة فعالية أداء العاملين.
3. محاولة ربط الدراسة بالواقع الاقتصادي الجزائري.
4. إثراء المكتبة الجامعية بالدراسات ذات الصلة.

خامساً: أهداف الدراسة

تمثلت أهداف هذه الدراسة فيما يلي

1. التركيز على أهم المفاهيم المتعلقة بالية التدريب و أداء العاملين.
2. إبراز دور التدريب في عملية تحسين أداء العاملين.
3. تقديم توصيات واقتراحات من خلال ما لاحظناه من دراستنا ميدانية.

سادساً: أسباب اختيار الموضوع

يرجع اختيار الموضوع إلى الأسباب التالية :

1. أهمية التدريب وإسهامه في تحسين أداء العاملين.
2. لأهمية تدريب بصفة عامة بالنسبة للمؤسسة لزيادة إنتاجيتها وتميزها.

سابعاً: منهج الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية الموضوع وتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعنى بدراسة الظواهر القائمة وتحليل وتفسير النتائج ودراسة العلاقات السببية وذلك من خلال الاعتماد على الاستبيان كأداة جمع للمعلومات.

ثامنا: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

1. الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة خلال شهري فرييل وماي 2019.
2. الحدود المكانية: تركزت هذه الدراسة على مديرية التوزيع الكهرباء والغاز لولاية المسيلة.
3. -الحدود الموضوعية: تم تناول المفاهيم المرتبطة بآلية التدريب المتمثلة في مراحلها (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية)، وأداء العاملين.

تاسعا: الدراسات السابقة

نظرا لأهمية الدراسات السابقة في توجيه هذا البحث، وتحديد موقع مساهمته العلمية بالمقارنة مع ما قدمه الغير، تمت الإستعانة ببعض الدراسات منها:

1. دراسة الباحث بوبرطخ عبد الكريم، بعنوان "فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجوارات الفلاحية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، شعبة تسيير موارد بشرية قسم علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة 2011 والذي يهدف إلى توضيح التعرف على حجم الإمكانيات التدريبية الموفرة وهذا من خلال تحليل آراء المستفيدين تجاهها ومعرفة مدى رضاهم عنها و تحديد مدى فعالية البرامج التدريبية من جانب انعكاسها على استيعاب المستفيدين من برامج التدريب للمعارف والمهارات.
2. دراسة الباحث بوعريوة الربيع، بعنوان "تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز" مذكرة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات جامعة أمجد بوقرة بومرداس 2007، تهدف الدراسة إبراز مقومات نظام التدريب ومختلف مراحلها وكذلك دراسة تأثيره على إنتاجية الفرد داخل المؤسسة. وبعد الدراسة اتضح لنا أن اغلب المؤسسات الاقتصادية تركز بدرجة كبيرة على المورد البشري وذلك لأنه يعتبر السبيل الأنجع نحو تحسين الجودة و تحقيق الميزة التنافسية وزيادة ربحية المؤسسة. ويتحقق كل ذلك من خلال تبني السياسات واستراتيجيات تسمح لها بتنمية مواردها البشرية وتحسين أداءها.

عاشرا: هيكل الدراسة

تناولت الدراسة هذا الموضوع من خلال خطة بحث اشتملت على مقدمة وفصلين وخاتمة, تم التطرق في الفصل الأول الإطار النظري لآلية التدريب وأداء العاملين، بحيث تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول: التدريب بحيث تم التطرف إلى تعريف التدريب وأهميته واهم نقاط الاختلاف بينه وبين مصطلحات مشابهة ، في المطلب الأول المطلب الثاني إلى أهم أنواع برامج التدريبية وكذلك الوسائل و الأساليب المختلفة للتدريب وفي المطلب الثالث تم التطرق لأهم مراحل آلية التدريب كنظام. أما في المبحث الثاني فتناولنا الإطار النظري لأداء العاملين من مفهوم أداء العاملين المطلب الأول من خلال تعريف الأداء و العناصر المكونة لأداء العاملين وكذلك محدداته. أما المطلب الثاني مفهوم تقييم الأداء وفي المطلب الثالث أهم معايير وطرق تقييم الأداء. كما تطرقنا في المبحث الثالث إسهام التدريب في تحسين أداء العاملين من خلال التركيز على أهم خطوات تحسين أداء العاملين وكذلك العلاقة بين التدريب والأداء وكذلك إلى مساهمة التدريب في تحسين أداء العاملين.

أما الفصل الثاني تم تخصيصه للدراسة الميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة وتضمن ثلاث مباحث ، فالمبحث الأول كان للتعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المسيلة ، أما المبحث الثاني كان يحتوي منهجية الدراسة ووصف خصائص العينة, أما المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى اختبار فرضيات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها. ثم الخاتمة وملخص للبحث.

الفصل الأول

آلية التحريب

وأداء العاملين

تمهيد :

تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية لمختلف المؤسسات والموجه لأهم عنصر وهو العامل الذي يعتبر المحرك الرئيسي لسير المؤسسات وتطورها وتحقيق نجاحاتها ، لذا أصبح من الضروري تدريب العاملين من اجل تطوير كفاءة العاملين وتنميتها، وبالتالي الرفع من مستوى المؤسسة والمساهمة في تحريكها ومواكبتها للتطورات السريعة الحاصلة في بيئة عملها، في الوقت الراهن يقاس تطور ونجاح المؤسسات بمستوى مهارات وكفاءات مواردها البشرية أكثر من عوامل الإنتاج الأخرى، هذا ما يدفع بالمؤسسات إلى الاهتمام بنشاط التدريب واعتباره أفضل وسيلة لتحسين أداء العناصر البشرية

وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث من اجل الإلمام بجميع الجوانب والأطر و المفاهيم حول التدريب وأداء العاملين، على النحو التالي:

المبحث الأول: آلية التدريب؛

المبحث الثاني: أداء العاملين؛

المبحث الثالث: مساهمة التدريب في عملية تحسين أداء العاملين.

المبحث الأول : آلية التدريب

ينصب هذا المبحث حول المفاهيم الأساسية لعملية التدريب من خلال تقسيم المبحث إلى أربعة مطالب تناولنا فيها مفهوم التدريب وأنواعه وكذلك كيفية تصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه وكذا تقييمه.

المطلب الأول: مفهوم التدريب

الفرع الأول : تعريف التدريب

إذا تتبعنا مفهوم التدريب في العديد من الكتب والمؤلفات فإننا نجد أن الدارسين والمهتمين في هذا المجال يقدمون تعريفات متعددة ومتنوعة إلا أنها كلها تسير في خط واحد فهناك من ينظر إلى "التدريب على أنه عملية تربوية ذات بعد قصير وإجراء تنظيمي يستفاد منه بشكل منظم من خلاله يزود الأفراد المعرفة الفنية والمهارات المتعلقة بمجال معين"¹.

- و عرفه (Flippo) على أنه "العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين"
- كما يمكن تعريف التدريب على أنه "العملية التي يتم من خلالها تعليم الأشخاص المهارات وإعطائهم المعرفة أو السلوك اللازم حتى يتمكنوا من تنفيذ مسؤولياتهم من خلال المقاييس المطلوبة".

وهناك تعريف شامل لعملية التدريب تمت صياغته بواسطة لجنة خدمات القوة البشرية ويتمثل فيما يلي:

"التدريب عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة. ويتمثل الهدف من هذه العملية، في المواقف الخاصة بالعمل، في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل"².

وبصفة عامة، يمكن تقسيم التدريب إلى تدريب فني للمهارات والقدرات والمعارف، وتدريب سلوكي يسعى إلى تغيير الاتجاهات والسلوك المتعلق بالعمل . ويركز التدريب الفني على المهارات والقدرات الفنية، أو على الجانب العملي المتعلق بكيفية أداء العمل، ويعنى بتعليم المهارات والمفاهيم التي يمكن تطبيقها لأداء مهام العمل، مثل المهارات المتعلقة بالتحليل المالي، أو إعداد الميزانية، أو تعبئة

1- مجد الصبري ، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي ، مصر، 2007،ص 159
2- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006،ص 118

نماذج العمل. أما التدريب السلوكي فيعنى بالاتجاهات والافتراضات نحو الذات والآخرين والعمل، ويتمحور حول تغيير الاتجاهات والسلوك. وفي هذا المجال يمكن أن يتناول التدريب تطوير المهارات المتصلة بفهم الآخرين، أو زيادة الوعي لديهم بالانماط الشخصية المختلفة وتأثيرها على أداء الأعمال، أو زيادة الالتزام لديهم بالأهداف والقيم التنظيمية¹.

الفرع الثاني: التدريب والمصطلحات المشابهة

أولا: التدريب والتعليم

بصفة عامة تستخدم كلمة "التدريب" مصطلحا شاملا للإشارة إلى جميع النشاطات المصممة لتطوير المهارات الفنية والسلوكية المختلفة. " ولكن عادة ما يتم التمييز بين مصطلحي التدريب والتعليم. فالتعليم تكون أهدافه عامة، ويكون في العادة أوسع نطاقا، ويرمي إلى تطوير الفرد بصفة عامة اجتماعيا وفكريا، وإعداده لأدوار متعددة في المجتمع أو في مهنة معينة. أما التدريب فيكون معنيا بتطوير مهارات ومعارف محددة، لأداء أنشطة أو مهام محددة. لهذا فهو يتصل بالعملية التي يمكن فيها تحديد نتائج التدريب على أنها نوع محدد من الأداء أو الاستجابة السلوكية. فإذا لم يكن بالإمكان تحديد سلوك معين، أو إذا كان من المتوقع أن يغير الفرد سلوكه إلى نطاق متنوع من المجالات، عندئذ فإن العملية تدعى التعليم.

ثانيا: التدريب والتنمية

بالرغم من أن مصطلحي "التدريب" و "التنمية" يستخدمان كمترادفين، إلا أنه يمكن التمييز بينهما. فالتدريب يركز في العادة على تزويد الموظف بمهارات محددة لسد عجز معين في أدائه لعمله الحالي. مثل أن يتدرب الموظف على استخدام الصفحات الإلكترونية لإعداد جداول الرواتب. فالتدريب يركز على الأفراد وليس المجموعات، ويكون محددا بعمل معين، وينصب على الاحتياجات الحالية للمنظمة. وفي المقابل، فإن التنمية هي الجهود التي تبذل لتزويد الأفراد بالقدرات التي تحتاجها المنظمة في المستقبل. ويكون تركيز التنمية على العمل الحالي للموظف والعمل الذي سيشغله في المستقبل. ويكون نطاق التنمية كل مجموعة العمل أو المنظمة، وتعنى بمهارات القوى العاملة واحتياجاتها الطويلة المدى².

1- فارس مازن رشيد، إدارة الموارد البشرية مكتبة العبيكان، الرياض، 2001، ص 685

2- فارس مازن، المرجع السابق، ص 686

الفرع الثالث : مبادئ التدريب الفعال

تمكنت الدراسات من تطوير مجموعة مبادئ أساسية للتدريب يمكن التأسيس عليها والاستعانة بها وهي¹:

1. الاستمرارية: فالتدريب طبقا لهذا المبدأ، لا يكون مجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة ولا هو حل بديل، يمكن للإدارة اللجوء إليه عند نفاذ البدائل الأخرى. وإنما هو نشاط ووظيفة أساسية في أي منظمة،
2. الشمولية: فلا يقتصر التدريب على العاملين الجدد، بل يشمل أيضا الموظفين الحاليين أو القدامى، وذلك نظرا للتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال ومتطلباتها. كما أن التدريب يشمل جميع العاملين بمختلف الاختصاصات فنية كانت أم إدارية، ويشمل المستويات الوظيفية كافة العليا والوسطى و التنفيذية
3. التدريب نظام متكامل: تقصد به أن التدريب شأنه شأن أي نظام، له مدخلات ومخرجات ومجموعة من النشاطات التدريبية التي يتكون كل منها.
4. ديناميكية ومرونة التدريب: التدريب نشاط متجدد وليس نشاطا جامدا، بل يجب تطويره وتغييره ليتلاءم مع التغيرات الحاصلة في المنظمة وخارجها،
5. التدرج والتفرد في التدريب: أي تلاؤم وانسجام موضوعات التدريب مع وظائف العاملين وقدراتهم على التعلم والتطبيق.
6. مبدأ العائد والتكلفة: ويتضمن هذا المبدأ، وضع موازنة تقديرية للبرامج التدريبية، تضع معالم طريقا للنتائج المتوقعة من برامج التدريب والتكاليف المترتبة عليها والنتائج المرجوة منه.

الفرع الرابع: أهمية التدريب

يعد التدريب مؤشرا هاما يستدل من خلاله على درجة تطور وتنمية الموارد البشرية (قوة العمل) ، خصوصا ونحن نعيش في عصر المعرفة وتسارع التغيرات التكنولوجي ا وتغير أنظمة العمل وأساليبه مما يترتب إلى تأهيل وتدعيم القابلية الشخصية والنفسية وإعداد الموارد البشرية لمواجهة هذه التغيرات واستيعابها والتكيف معها واستثمارها في تطوير المجتمع، لذا أصبح التدريب أثناء الخدمة

1- مديحة بخوش، أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تبسة مجلة رؤى اقتصادية جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 9، ديسمبر 2015، ص 237

ضرورة لازمة يمكن المتدربين من مسايرة التطورات العلمية والتقنية تساعدهم إلى أداء أعمالهم الوظيفية¹. وأهميته للعاملين الذين يلحقون لعماهم للمرة الأولى، مما يعني أنهم في حاجة ماسة للتدريب لمزاولة واجباتهم الوظيفية على الوجه الأكمل ، إذا ما توافرت لدى المتدرب القناعة بحاجته للتدريب ، فإن ذلك سيؤدي إلى تقبل التدريب والاستفادة منه بأكبر قدر.

المطلب الثاني : أنواع وأساليب البرامج التدريبية

الفرع الأول : أنواع البرامج التدريبية

حسب معايير محددة، يقسم التدريب إلى أنواع. هناك من يصنف التدريب إلى تدريب رسمي و تدريب غير رسمي، و منهم من يقسمه حسب الفئة المستهدفة. و يمكن الاعتماد على التقسيم الذي يستند إلى المقاييس التالية؛ المرحلة الوظيفية التي يمر بها المتدرب، نوع الوظيفة أو الفئة المستفيدة، المكان الذي يتم فيه التدريب و الجدول التالي يبين أنواع التدريب هذه:

الجدول رقم 01-أنواع التدريب		
المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
<ul style="list-style-type: none"> ● التدريب داخل الشركة. ● التدريب خارج الشركة؛ أ. في شركات خاصة. ب- في برامج حكومية 	<ul style="list-style-type: none"> ● التدريب الفني و المهني. ● التدريب التخصصي. ● التدريب الإداري. 	<ul style="list-style-type: none"> ● توجيه الموظف الجديد. التدريب أثناء العمل (موظفون جدد، إدماج). ● تدريب لتجديد المعرفة والمهارة (موظفون مندمجون بالعمل). ● تدريب بغرض الترقية و النقل. (موظفون في مراحل متقدمة).

المصدر: احمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية القاهرة،2004ص322

1- رجاء حاسم و ابتسام احمد،اثر برامج التدريبية في تطوير اداء العاملين دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا دائرة المواد الخطرة وبحوث البيئة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السابع والعشرون 2011، ص 262

اولا - أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف¹:

1 - توجيه الموظف الجديد (Orientation):

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي يقدمه إلى عمله الجديد وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أداء واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة .

2 -التدريب أثناء العمل (on Job the Training):

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب . حيثند تشجع وتسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردى للمتدربين . وما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيرا من آلات اليوم تتحيز بالتعقد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية ، وإنما عليه أن يتلقى تدريبا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها . ويحتاج على هذا النوع من التدريب هنا أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة مالم يكن هذا المسرف مدربا ماهرا ونموذجا يحتذي به .

3 -التدريب بغرض تجديد المعارف والمهارات (Skill Renewal Training)

حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد ، على الأخص حينما تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة ، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك . وعلى سبل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات ، يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة .

1- احمد ماهر ،إدارة الموارد البشريةالدار الجامعية القاهرة،2004 ، ص322

4 -التدرب بغرض الترقية والنقل (Promotion Transfer Training)

تعنى الترقية و النقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها . وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف . ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للشركة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف ، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية ، وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تدريبي عن المعارف والمهارات الإدارية والإشراف .

5 - التدريب للتهيئة للمعاش (Retirement Training)

في المنظمات الراقية ، يتم تهيئة العاملين من كبار السن ، إلى الخروج على المعاش وبدلا من أن يشعر الفرد فجأة انه تم "ركنه على الرف " بالخروج على المعاش ، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل ، أو طرق للاستمتاع للحياة، و البحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة ، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش .

ثانيا : أنواع التدريب حسب نوع الوظائف¹:

1. التدرب المهني و الفني (Technical and Vocational Training)

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية ، في الأعمال الفنية والمهنية ، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء ، والنجارة ، الميكانيكا ، والصيانة ، والتشغيل ، واللحام ، والسمكرة ، وغيرها .

وتمثل التلمذة الصناعية (Apprenticeship) نوعا من التدريب المهني والفني ، وفيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال (عادة صغار السن) ، ويحصلون غالبا على شهادة فنية (قد تعادل الإعدادية أو الثانوية) وغالبا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم .

2. التدرب التخصصي (Professional Training)

1- احمد ماهر،مرجع سابق ، ص326

ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية . وتشمل عادة لأعمال المحاسبية ، والمشتريات ، والمبيعات ، وهندسة الإنتاج ، وهندسة الصيانة . والمعارف والمهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية ، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة ، وتصميم الأنظمة ، والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

3. التدريب الإداري (Managerial Training)

ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا (أي الإشرافية) ، أو الوسطى أو العليا . وهى معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط ، وتنظيم ، ورقابة ، واتخاذ قرارات ، وتوجيه ، وقيادة ، وتحفيز ، وإدارة جماعات العمل ، والتنسيق ، والاتصال.

ثالثا- أنواع التدريب حسب مكانها¹

1) التدريب داخل الشركة (Internal Training)

قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة ، سواء بمدربين من داخل أو خارج الشركة . وبالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج ، ثم الإشراف على تنفيذها .

وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي ، هو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل (On-theJob Training) وفى هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل ، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوى الخبرة بهذه المهمة . وفى هذا الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مدربه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه . ويمتاز هذا النوع بتمائل وتشابه ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل ، و بالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل .

1- احمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 327

(2) التدريب خارج الشركة (External Training)

تفضل بعض لشركات أن تنقل كل أو جزءا من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها ، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة . ويمكن لاستعانة في التدريب الخارجي إما بشركات خاصة ، أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية .

أ- شركات التدريب الخاصة : على أي شركة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تدريب خاصة ، تطمئن على جدية التدريب فيها ، وأن تفحص سوق التدريب ،

ب - برامج حكومية : تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب ، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة (مثل الجهاز المركزي للتنظيم و الإدارة في مصر) . أو من خلال الغرف الصناعية و التجارية ، وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات و المعارف في مجالات تهتم بها الدولة .

الفرع الثاني: أساليب البرامج التدريبية

للتدريب أساليب كثيرة تختلف باختلاف الميادين التدريبية وأشهر هذه الأساليب الأتي:¹

1. **المحاضرة** : أكثر شيوعاً في عرض المعلومات في مجموعات الكبيرة ويتم الاتصال في اتجاه واحد عند تقويم المحاضرة ويجب على الحفاظ على نشاط وحيوية المحاضرة.

2. **أسلوب المشاركة**: يعيّن مشاركة المتدربين في عملية التعلم وتمكنهم من التعبير عن وجهات النظر وتشجيعهم على الاستفادة من خبراء في فعاليات التدريب.

3. **أسلوب دراسة الحالة** : وتتضمن اختباراً تفصيلياً لوضع محدد وقد يكون هذا الوضع حقيقياً أو افتراضياً لكن ليس لضرورة أن يتم اختياره بعناية ليتضح ، ويرتبط بشكل مباشر لإطار العام للبرنامج التدريبي لينمي المتدربون مهاراتهم في التفكير والتحليل والاستنتاج حول المبادئ النظرية والتطبيقية.

1- إبراهيم عبد السلام، أحمد عبد المطلب، **إثر البرامج التدريبية على تنمية مهارات العاملين دراسة تطبيقية على مؤسسات الحكومية بولاية الخرطوم**، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال المجلد 04 العدد 06 جانفي 2018، ص 16

4. أسلوب العصف الذهني : يستخدم هذا الأسلوب بكثرة في توليد الأفكار والتشجيع علي الابتكار حيث يتم تقديم موضوع أو مشكلة للمتدربين ويطلب منهم حلها ويتم تشجيعهم علي طرح أفكارهم بكل حرية للوصول إلى أفكار أو حلول مناسبة.

المطلب الثالث : مراحل العملية التدريبية

يتكون نظام التدريب من أربعة مراحل متتابعة تكمل بعضها البعض وهي:

- المرحلة الأولى : تحديد احتياجات التدريب؛
- المرحلة الثانية: تصميم البرامج التدريبية؛
- المرحلة الثالثة : تنفيذ البرامج التدريبية؛
- المرحلة الرابعة : تقييم البرامج التدريبية

الفرع الأول : تحديد الاحتياجات التدريبية

أولاً: تعريف تحديد احتياجات التدريبية

يمكن تعريفها "بأنها هي حصر عدد ونوعية الأفراد العاملين الذين يحتاجون إلى التدريب وتحديد البرنامج التدريبي الملائم لهم"¹.

كما يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها تعبير عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة أي من المواقف التي تشير المؤشرات السابقة

إلى احتمال حدوثها أو أيضا حدوثها، وقد تكون هذه الاحتياجات أحد الأنواع التالية²:

1. احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير، أو تغيير المعلومات والمعارف التي لدى بعض الأفراد أو جميعهم، وذلك فيما يتعلق ببعض مجالات العمل أو بعض الأفراد أو جميعهم، وذلك فيما يتعلق ببعض مجالات العمل أو أهدافه أو سياسات المؤسسة أو الظروف المحيطة بها.
- 2 - احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تعديل المهارات والقدرات لدى بعض الأفراد أو جميعهم، وذلك فيما يتعلق بأساليب وطرق الأداء في عدد محدد من الوظائف.

1- محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية لمجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 55

2- كامل برب، إدارة موارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة الجامعية للتوزيع والنشر، بيروت 1997، ص 163

3 . احتياجات تتعلق بتغيير أو تطوير سلوك بعض الأفراد أو الجماعات.

ثانيا: مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية

تتمثل مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية في ثلاث مصادر أساسية هي¹:

- تحليل التنظيم.
- تحليل العمل.
- تحليل الفرد.

(1) تحليل التنظيم:

إن الهدف الأساسي من تحليل التنظيم هو تشخيص للوضع التنظيمي الحالي ويتضمن:

أ. دراسة وتحليل أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية.

ب. دراسة وتحليل سياسات المنظمة واستراتيجياتها.

ج. دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي.

ويساعد تحليل التنظيم ي تحديد مكان الاحتياج التدريبي، بمعنى أي مستوى من المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي يحتاج إلى تدريب في إدارة من الإدارات، وما هو نوع التدريب المطلوب.

كما يهدف إلى تحليل ودراسة مؤشرات الجوانب التنظيمية وتمثل هذه المؤشرات التي تعبر عن النشاط العام، كمعدلات الكفاءة

الإنتاجية، والربحية، والتكلفة، والجودة، ومردود رأس المال،.. الخ. كما ويشمل التحليل دراسة تلك المؤشرات التي تشير إلى مستوى

استخدام الموارد البشرية كإنتاجية العمل، وعبء العمل، ودوران العمل.. الخ

(2) تحليل العمل: إن الهدف من تحليل العمل هو التركيز على المهارات المطلوبة للقيام بأعباء ومستويات الوظيفة، ومتطلباتها وهذا

يتطلب تحليل العناصر التالية:

1- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان الاردن، 2014، ص ص 243، 242

- توصيف الوظيفة الحالي.
- التغييرات التي ستطرأ على الوظيفة المستقبل،
- أهداف الوظيفة.
- الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة الحالية والمستقبلية تماشياً مع التطورات
- معدلات الأداء الحالية مقارنة بالمعدلات النمطية،
- أسلوب الأداء الحالي وإمكانية تحديثه.

(3) تحليل الفرد، ويقصد به دراسة الفرد بالعمل من حيث:

- مستوى المهارة.
- اتجاهاته.
- سلوكه.
- المستوى المعرفي والفكري.
- القدرات الإبداعية.
- مؤهلاته خبراته،
- الخصائص الشخصية.

ويفيد هذا التحليل في تحديد الأفراد الذين سيشملهم التدريب إما بهدف رفع مستوى المهارة الفنية أو بهدف تطوير المهارات الحالية أو اكتساب الفرد مهارات جديدة.

الفرع الثاني: تصميم برنامج التدريب

عملية تصميم البرامج التدريبية تعتبر ترجمة فعلية للأهداف التي يسعى التدريب الإداري لتحقيقها وتتضمن عملية تصميم

البرامج التدريبية الخطوات التالية:¹

- تحديد الهدف من البرنامج التدريبي في إطار الفروق التنظيمية والبيئة المحيطة بالوحدة.

1-رابعة زكية، دور تقنيات المعلومات الحديثة في تدريب الموارد البشرية وتقويم الأداء الوظيفي في الإدارة الجزائرية، مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص رسم السياسات العامة قسم علوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة الجزائر 2010 ص ص 109، 108

- حصر موضوعات محتوى البرامج التدريبية.
- تحديد أسلوب التدريب المناسب الذي يجب أن يتلاءم مع هدف المادة التدريبية ومستوى
- تحديد مدة البرنامج وعدد الساعات التدريبية.
- اختيار المدربين للبرنامج التدريبي حيث يمثل اختيار المدرب عنصرا هاما من عناصر نجاح البرنامج في تحقيق أهدافه.
- تقدير ميزانية تنفيذ البرنامج التدريبي وكذا تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج

الفرع الثالث: تنفيذ البرامج التدريب

بمعنى تحديد الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية، وأهم الجوانب التنفيذية التي يتطلب الأمر ضرورة الإعداد لها هي¹

1- توقيت البرنامج: ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

- موعد بدأ وانتهاء البرنامج .
- توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج.

2- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية. ويتضمن ما يلي:

- إختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج .
- تصميم طريقة جلوس المتدربين.
- تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج.

3- تجهيز المطبوعات: وتتضمن ما يلي:

- استلام المطبوعات الخاصة بالتدريب .
- إجراءات الطباعة والتجليد.
- إجراءات التوزيع على المتدربين.

1- كامل بربر، مرجع سابق، ص 167

4-الاتصال بالمتدربين .

5-الاتصال بالمدرسين.

ومن نتائج هذه الخطوات يتم صياغة الخطة التنفيذية للبرنامج التدريبي في صورتها النهائية .

الفرع الرابع: تقييم البرنامج التدريب

تعد عملية تقييم العملية التدريبية مؤشراً للاستيضاح من ردود أفعال المشاركين في الدورات التدريبية فالهدف الرئيسي للنشاط

التقييمي هو قياس مدى تأثير الأنشطة التدريبية على المشاركين المستهدفين بالبرامج التدريبية وعلى المنظمة التي يعملون بها ويعتمد

تقييم نتائج العملية التدريبية على ثلاثة محاور رئيسية:¹

أولاً - : تقييم المتدربين للبرنامج التدريبي حيث يجب أن يتم تصميم استمارة خاصة بأسئلة التقييم حيث تحتوي على اتجاهات وأراء

المتدربين نحو الجوانب المختلفة للتدريب ومدى الاستفادة منها.

ثانياً - : تقييم هيئة التدريب للبرنامج التدريبي والمتدربين من حيث المشاركة والانتظام والفاعلية.

ثالثاً - : تقييم المنظمة لنتائج التدريب على الأداء وذلك بعد مرور فترة زمنية معينة بعد عودة لمتدربين للعمل ولذلك يتم قياس نتائج

التدريب وذلك من خلال استخدام أسلوب مقارنة الأداء وهذا النوع من التقييم يحتاج إلى مهارة عالية في تطبيقه حيث يتم دراسة

واستقصاء المتدرب نفسه ورئيسه وقياس أدائه بعد التدريب لتحديد أثر التدريب على تحسين الإنتاجية ومستوى الأداء من حيث

الجوانب الايجابية والسلبية .

1- عائدة عبدا لعزیز علي نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة نزع الجمهورية اليمنية كره مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، إدارة الأعمال كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا 2008 م ، ص 37

المبحث الثاني: أداء العاملين

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى تعريف الأداء وعناصره وحداته وكذلك إلى تقييم الأداء ومعايير وأساليب التقييم،

المطلب الأول : مفهوم أداء العاملين

الفرع الأول: تعريف أداء العاملين

للأداء مفهوم واسع وينطوي على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل ويعتد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً لمنظمات الأعمال فهو "المرآة التي تعكس وضع المنظمة في مختلف جوانبه الداخلية والخارجية¹ . "

كما انه يعتبر " التفاعل بين السلوك والانجاز و أنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع او خدمات " ما هو إلا "انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها في تحقيق أهدافها طويلة الأجل والى وفق المعايير المحددة في ضوء تفاعلها مع المتغيرات وبناءً على ما تقدم ، يمثل الأداء مجموعة من السلوكيات والقدرات المعرفية وتوظيفها لتقديم أفكار ومنتجات تتسم بالإبداع والتميز

الفرع الثاني: الأداء والمفاهيم المشابهة

تطلب تحديد مفهوم الأداء مناقشة المفاهيم التي قد تختلط به في بعض الأذهان، وتستخدم للتعبير عنه مثل الإنتاجية، أو الكفاءة، أو الكفاءة، والفاعلية، ذلك إلى جانب لفظ الكفاءة الإنتاجية أو كفاءة الأداء، خصوصاً وأن هذه المصطلحات والألفاظ تستخدم عادة في التعبير عن مدى أداء المنظمة فإنه لا بد من التعرف على مفهومه، والفرقة بينه وبين هذه المصطلحات.²

خلفظ (كفاءة) هي تعبير عن عنصر أساسي من عناصر النمو والتقدم للعاملين المنظمات يقتضي توافر رغبة الفرد في عمله وقدرته عليه، حتى يتمكن من إتقان عمله والمعروف أن عنصري الرغبة والقدرة هما المحددان للكفاءة؛ لأن القدرة تستلزم المهارة والمعرفة،

1- رجاء حاسم و ابتسام احمد، اثر برامج التدريبية في تطوير أداء العاملين، دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا دائرة المواد الخطرة وبحوث البيئة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع والعشرين، 2011، ص 265.

2- علي يونس ميا و اخرون، قياس اثر التدريب على اثار العاملين ، دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة الريمي سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (31) العدد(1) 2009، ص 8.9

كما أن الرغبة ترتبط بظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات الأفراد، فلم تعد النواحي المادية هي المحدد الوحيد للكفاءة، بل تشغل الاحتياجات النفسية والاجتماعية للأفراد دورا مهما فيها.

أما لفظ الفاعلية فيمكن تعريفها بأنها درجة تحقيق الأهداف حيث إنها كلما زادت درجة الفاعلية زادت القدرة على تحقيق أهداف المنظمة المجتمع الذي تعمل من خلاله.

وقد أثبتت الدراسات أن الفاعلية يمكن النظر إليها بوصفها متغيرا تابعا، يتحدد بعدد من المتغيرات المستقلة، أهمها الكفاءة في استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة، وبالتالي يمكن القول إن الفاعلية تمثل المحصلة النهائية لتفاعل مجموعة العوامل في موقف معين، وأن مواجهة تلك العوامل بكل ما يجعلها تؤدي دورها المنوط بها أمر يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وتنعكس درجة تحقيق هذه الأهداف على درجة فاعلية المنظمة حيث انه كلما تحقق الوصول إلى هدف المنظمة كلما كانت هذه المنظمة فعالة

أما لفظ الإنتاجية أو الأداء فيمكن تعريفه على إنه: "المخرجات مقدرة بساعة عمل واحدة" أو أنه "كمية الإنتاج للعامل الواحد في الوحدة الزمنية".

كما يمكن تعريف مفهوم الإنتاجية أو الأداء على أنه: "النسبة بين الكمية المنتجة والعمل المستخدم في إنتاج هذه الكمية، أو هو الكمية المنتجة من وحدة عمل زمنية".

الفرع الثالث: العناصر المكونة لأداء العاملين

1. **كمية العمل**: يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، تعبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة
2. **نوعية العمل**: تعني مستوى الدقة والجودة، ومدى مطابقة الجهد المبذول للمواصفات ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهتم كثيرا سرعة الأداء أو كميته، ما يهتم نوعية وجودة الجهد المبذول، والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء
3. **نمط إنجاز العمل**: يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا

كان العمل جسماني بالدرجة الأولى¹ .

الفرع الرابع: محددات أداء العاملين

إن الهدف الأساسي لأي منظمة هو زيادة إنتاجها و تطويرها، وهذا لا يتحقق إلا بالأداء الأفضل و الأمثل للمستخدمين.

فهناك من يرى أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور و المهام فالأداء هو نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من:²

1- الجهد : و هو كمية الطاقة و الجهد الذي يبذله المستخدم لأداء عمله، وتكون هذه الطاقة ناتجة على دوافع تؤثر في المستخدم ليبذل جهد محمدا ، فالدافعية هي القوة التي تحرك و تثير المستخدم كي يؤدي العمل، أي قوة الحماس و الرغبة للقيام بمهام العمل، و هذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله و مثابرته و استمراره في الأداء.

2- القدرات : و هي نوعان قدرات مكتسبة و مقدرات فطرية ، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيها البيئة و الزمن دورا في تكوينها و صقلها وهي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها و تكون عن طريق التعلم و التدريب أما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد و قدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم و اللياقة و القدرات الحركية وحدة البصر و السمع.

3 - الإدراك : هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء و التنظيم و تعديل أو تغيير و تفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس ذلك حسب الانطباعات و المعايير .

4- الوظيفة: كل ما يتعلق من واجبات و مسؤوليات التي تحتويها الوظيفة، وما ينتظر من الموظف من إضافات في هذه الوظيفة تبعا لقدرات و إمكانياته العلمية والجسمية، بالإضافة إلى ما تتوفر في الوظيفة من أدوات و معدات و طرق و أساليب تستخدمها في عملياتها الإنتاجية.

1- عوض الله مجد علي مجد، دور التدريب في أداء العاملين، دراسة حالة بنك فيصل الاسلامي السوداني فرع كوسني مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، في ادارة الاعمال جامعة الإمام المهدي 2017، ص 61
2- بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فاعلية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، شعبة تسيير موارد بشرية قسم علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة 2011، ص ص 09.10

5- البنية التنظيمية الداخلية: و هي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية في المنظمة من آلات و طرق التنظيم الإداري من طرق القيادة و نظم التحفيز و الردع و أيضا نظم الاتصال الداخلي.

6- المحيط الخارجي: المحيط الخارجي للمنظمة له تأثير على أداء العامل في منظمته مثلا لرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى، و أيضا مكانة المؤسسة و سمعتها و قدرتها على المنافسة و مواجهة التحديات، كل هذه العناصر تؤثر على أداء العامل.

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

على الرغم من صعوبة وضع تعريفات جامعة مانعة فانه من الممكن تعريف تقييم الأداء "هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك لتحقيق فعالية المنظمة".¹

-كما من الممكن تعريف تقييم الأداء ببساطة بأنه "تلك العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسئوليات وظائفهم الحالية من ناحية وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسئوليات أكبر من ناحية أخرى ومن الناحية المنطقية فان لم يكن من الناحية العلمية أيضا".²

-و يعرف تقييم الأداء وفق بعده المعاصر بما يلي " نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات، التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد لبشرية في المنظمة، سواء أكانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى، بدءا من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته".³

1- محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 58

2- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، السودان، 2016، ص 126

3- عمر وصفي المعقلي، إدارة الموارد البشرية العاصرة بعد استراتيجيات دار وائل، عمان الاردن، 2005، ص 363

الفرع الثاني: أهمية عملية تقييم الأداء

تستهدف العملية إلى ثلاث غايات وهي على مستوى كل من المنظمة، المدير والفرد العامل التنفيذي.¹

أولاً: أهميتها على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برا مج سياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ثانياً: أهميتها على مستوى المديرين:

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع الرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

ثالثاً: أهميتها على مستوى العاملين:

- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.
- دفع العامل للعمل باجتهاد وجدديه وإخلاص ليتقرب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً.

الفرع الثالث : خطوات عملية تقييم الأداء

عملية تقييم الأداء تتكون من أربعة خطوات متسلسلة ومتتابعة كالأتي:²

1. الاتفاق على تلك الأسس أو المعايير التي سوف ينسب إليها ويقارن بها العاملين عند الحكم عليهم أو تقييم أدائهم

1- محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص ص، 58.59

2- مجد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص126

2. القياس الفعلي لأداء العاملين باستخدام طريقة ومقاييس التقييم الملائمة .
3. المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المعايير وتحديد الانحرافات سواء كانت موجبة أو سالبة.
4. استخدام المعلومات المترتبة على المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المعياري في الوفاء بأهداف تقييم الأداء سواء أكانت هذه الأهداف إدارية مثل تقرير مدى الأهمية في الترقية أو العلاوة أو النقل أو حتى الفصل أو تنمية مثل تقديم معلومات مرتدة للمرؤوس عن مستوى أدائه وبرامج التدريب والتنمية الإدارية اللازمة لتطوير هذا الأداء .

الفرع الرابع : مستويات تقييم الأداء

يمكن أن يتم تقييم الأداء بواسطة أي طرف من الأطراف التالية¹:

- الرئيس يقيم مرؤوسيه .
 - المرؤوسين يقيمون رؤسهم .
 - الزملاء يقيمون بعضهم البعض .
 - مجموعة من المقيمين يقومون بالتقييم .
- الطريقة الأولى ، وهي قيام الرئيس بتقييم مرؤوسيه ، وهي الطريقة الأكثر شيوعاً ، وهي التي تتماشى مع مبادئ الإدارة ، على الأخص مبدأ وحدة الأمر . كما أن هذه الطريقة يمكن تقويتها غالباً من خلال قياس الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر باعتماد التقييم . ويجب أن يلاحظ أن المسؤولية الرئيسية في التقييم هي للرئيس المباشر وان مسؤولية الرئيس الأعلى هي في ضبط وموازنة تقديرات الرؤساء المباشرين ببعضهم البعض ، وفي التأكد من قيامهم بالإجراءات والتعليمات بشكل سليم .
- الطريقة الثانية ، وهي قيام المرؤوسين بتقييم للرؤساء ، فإنها قد تفيد في تلك المنظمات أو المواقف الحرجة ، وذات الحساسية العالية ، فبعض وحدات الجيش ، والشرطة ، والمستشفيات ، والمهام الخاصة تتطلب قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء . إلا أن ذلك يتم في النادر في المنظمات ، ومازال يتم بشكل تجريبي، كما أنه يحوطه بعض المشاكل . ومن أهم مشاكل هذه الطريقة أنها تناقض مبادئ

1- احمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 292

الإدارة ، على الأخص مبدأ وحدة الأمر ، وتسلسل الرئاسة من أعلى لأسفل ، كما أن الرؤساء يحتجون على قيام المرؤوسين بذلك . وأيضاً يمانع الكثير من المرؤوسين في تقييم رؤسائهم ، و اعتبار ذلك أمر غير مناسب .

- الطريقة الثالثة ، وهي تقييم الزملاء ، فهي مثل سابقتها نادرة الاستخدام، وما زالت تحت التجريب . وهناك مخاطرة في استخدامها على المستوى التنظيمي الأدنى لأنها قد تفسد العلاقات الاجتماعية داخل العمل . ويمكن في بعض الأحوال استخدامها في المستويات الإدارية وبغرض تجريد الاستعدادات لقيادية والإدارية المحتملة لدى قادة ومديري المستقبل .

- الطريقة الرابعة ، فقد تعنى وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل مرؤوس على حده . وهذه لطريقة تفترض أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس ، ولديهم المعلومات الكافية للتقييم ، هو أمر ليس متوفراً بشكل دائم ، ما قد يجعل عملية التقييم إلى "حصيلة جهل مشترك" . ولذلك تميل بعض المنظمات لجعل كل رئيس يقوم بملاء نموذج التقييم كل على حده ، ثم يتم جمع وتبويب كل النماذج في جدول واحد . ويساعد ذلك على إعطاء التقييم الشكل الفخم الذي يبعده عن الفردية ، وأنه أمر يمس التنظيم كله ، وليس رئيس واحد .

المطلب الثالث: معايير وطرق تقييم الأداء:

الفرع الأول : معايير التقييم

اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى إداري ومنهم من قدم مجموعة

معايير توصف إمكانية تطبيقها على جميع الوظائف وبصورة عامة فإن هذه المعايير تركز على جانبين أساسيين هما:¹

أولاً - موضوعي: يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل وتمثل تلك المقومات في الآتي:

أ- المعرفة بالعمل ومطالبه ويقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أدائه.

ب- كمية الإنتاج وتشمل مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في الاعتبار ظروف العمل المتاحة.

1- مجد الصبرفي ، مرجع سابق ، ص 211

ج- جودة الانتاج وهنا يتم تقييم مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد الأمن الصناعي وظروف العمل والإمكانات المتاحة.

ثانيا- سلوكي : وكشف عن صلات الفرد الشخصية ويتمثل:

أ - للتعاون حيث يقيم ذلك العنصر درجة التعاون بين العامل والمتصلين به من زملائه بالمنظمة أو المسئولين على مستوى الدولة أو الجمهور الخارجي.

ب- درجة الاعتماد عليه ويقيم ذلك العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى حاجته الى المتابعة.

ج -الحرص على الآلات والأدوات والمواد ويقيم ذلك العنصر مدى حرص العامل على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد.

د- المواظبة ويقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور والانصراف.

هـ- استعمال وقت العمل ويقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على وقت عمله ومدى تخصيص هذا الوقت للأداء.

و- السلوك الشخصي ويقيم ذلك العنصر الصفات الأخلاقية داخل العمل فقط إلا إذا أثر السلوك الخارجي على سمعة المنظمة فيؤخذ حينئذ في الاعتبار عند التقويم.

الفرع الثاني: خصائص المعيار الجيد

يشترط في المعيار مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص

التالي:¹

أولا - صدق المقياس: وحتى يتحقق ذلك لابد من مراعاة ما يلي:

أ - ضرورة احتواء المقياس على عوامل الأداء الأساسية.

1- مجد الصبرفي ، مرجع سابق ،ص 214

ب- ضرورة خلو المقياس من أي مؤثرات خارجية عن إرادة الفرد.

ثانيا- ثبات المقياس: بمعنى أن تكون أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتا.

ثالثا - التمييز: ونعني بها درجة حساسية المقياس لأي اختلافات في مستويات أداء الفرد.

رابعا- سهولة استخدام المقياس: بمعنى أن يكون المقياس سهل الاستخدام من قبل الرؤساء في العمل.

الفرع الثالث: طرق تقييم أداء العاملين

عادة ما يتم إجراء عملية تقييم الأداء من خلال واحد أو أكثر من الطرق الرسمية المحددة مسبقا، والتي تتمثل فيما يلي:

1) طريقة المقاييس المتدرجة البيانية:¹

وتعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء، ونقوم هذه الطريقة على أساس حصر مجموعة السمات أو الخصائص المراد تقييمها مثل الجودة والمصادقية ثم تحديد مدى لتقييم كل خاصية بدء من غير مرضية وحتى فائقة. ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها كل مرؤوس بالنسبة لكل خاصية خاصة، ثم تجميع الدرجات التي حصل عليها الفرد في جميع الخصائص.

1- جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشريةترجمة احمد سيد احمد عبد العال، دار المريخ للنشر 2012، ص ص، 324

الشكل (1) طريقة المقاييس المتدرجة البيانية

تقييم الاداء			
اسم الموظف:	اسم المجموعة الوظيفية:		
قسم:	رقم جدول راتب الموظف:		
أسباب المراجعة:	<input type="checkbox"/> سنوي	<input type="checkbox"/> ترقية	<input type="checkbox"/> اداء غير مرضي
	<input type="checkbox"/> استحقاق	<input type="checkbox"/> فترة امتحان	<input type="checkbox"/> اسباب اخرى
تاريخ بدء الموظف لوظيفته الحالية:/...../.....			
تاريخ آخر تقييم أجري عليه:/...../..... تاريخ التقييم المجدول:/...../.....			
إرشادات: قيم أداء الموظف بحرص ودقة فيما يتعلق بمتطلبات الوظيفة الحالية وافحص صندوق التقييم لتوضيح مستوى أداء الموظف. حدد نقاط كل تقييم داخل المقياس ووضحه في صندوق العلامات المقابل له وسيتم جمع النقاط وحساب متوسطها من أجل بيان الدرجة الكلية للأداء.			
مستويات التقييم			
O - رائع أو فائق V - جيد جدا G - جيد I - يحتاج لتحسين U - غير مرضي N - يقيم			
العوامل	المقياس المتدرج		تعليقات و تفاصيل
النوعية والجودة: الدقة والقدرة على اتمام العمل	90-100		O
	80-90		V
	70-80		G
	60-70		I
	اقل من 60		N

المصدر: جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية ترجمة احمد سيد احمد عبد العال، دار المريخ للنشر 2012 ،ص325

(2) طريقة الترتيب : 1

وبمقتضى هذه الطريقة يتم ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ بناء على مجموعة من السمات أو الخصائص. وتبدأ هذه الطريقة بحصر مجموعة المرؤوسين المراد تقييم أداؤهم، ثم يتم ترتيب هؤلاء الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ بالنسبة لكل خاصية

الشكل (2) طريقة الترتيب

الموظفين الأعلى رتبة	
_____	1- _____
_____	2- _____
_____	3- _____
_____	4- _____
_____	5- _____
_____	6- _____
_____	7- _____
_____	8- _____
_____	9- _____
_____	10- _____

بالنسبة للخاصية التي تقوم بقياسها، أذكر جميع الموظفين الذين تريد تصنيفهم وضع إسم الموظف ذوي الرتبة الأعلى على السطر(1)والأقل رتبة على السطر(10)، ثم ضع الرتبة الأعلى الثانية على السطر(2)، والأقل الثانية في الرتبة على السطر(9)... وهكذا.

(3) طريقة المقارنات الثنائية: 2

تقوم على ترتيب المرؤوسين اعتمادا على المقارنة الثنائية بين كل فرد وباقي الأفراد للوصول إلى أفضل الموظفين، تساهم هذه الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة، حيث يتم مقارنة كل فرد بالنسبة لكل خاصية بباقي الأفراد. بفرض أن هناك خمسة أفراد بحاجة إلى تقييم، ففي ظل هذه الطريقة يجب أن تقوم بعمل خريطة توضح جميع المقارنات الثنائية الممكنة بالنسبة لكل خاصية، وهو ما وعند كل مقارنة يجب أن نحدد ما إذا كان الفرد أفضل من الآخر بالنسبة لخاصية معينة فيحصل على (+) أما إذا لم يكن كذلك فيحصل على (-)، ثم يتم تجميع عدد المرات التي يكون فيها الفرد أفضل من الآخرين وبناء عليه يتم الحكم على مستوى أدائه. كما في الشكل

1- جاري ديسلر، مرجع سابق، ص327.
2- جاري ديسلر، مرجع سابق، ص328.

بالنسبة للإبداع					بالنسبة لجودة العمل				
الموظفين الذين تم تقييمهم					الموظفين الذين تم تقييمهم				
العامل "د"	العامل "ج"	العامل "ب"	العامل "أ"	مقارنة ب	العامل "د"	العامل "ج"	العامل "ب"	العامل "أ"	مقارنة ب
-	-	-		العامل "أ"	+	+	+		العامل "أ"
+	-		+	العامل "ب"	-	-		-	العامل "ب"
-		+	+	العامل "ج"	+		+	-	العامل "ج"
	+	-	+	العامل "د"		-	+	+	العامل "د"

يسجل العامل "ب" هنا أعلى أداء يسجل العامل "أ" هنا أعلى أداء

المصدر: المصدر: جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية ترجمة احمد سيد احمد عبد العال، دار المريخ للنشر 2012 ،، ص325

(4) طريقة التوزيع الإجباري: ¹

هي طريقة شبيهة بطريقة التدرج على المنحنى، حيث يتم تحديد نسب مئوية للتقديرات التي يحصل عليها الافراد، بحيث وفقا لهذه

الطريقة يتم تحديد مجموعة من النسب المنوية للتقديرات التي سوف يحصل عليها العاملين، فعلى سبيل المثال، من الممكن توزيع

الموظفين على النحو التالي:

- 15% ذوي معدلات أداء مرتفعة.
- 20% معدلات أدائهم فوق المتوسطة.
- 30% معدلات أدائهم متوسطة .
- 20% معدلات أدائهم أقل من المتوسط
- 15% ذوي معدلات أداء منخفض

1-جاري ديسلر ، مرجع سابق ،ص328

(5) طريقة الأحداث الهامة: ¹

حيث يقوم المراقب أو المشرف بعمل سجل لأمثلة من الفعاليات والأحداث المرغوبة و اللامرغوبة لسلوك كل من مرؤوسيه في العمل.

لذا فكل ستة أشهر أو يزيد يلتقي المشرف والمرؤوس و يناقشا أداء الأخير باستخدام أحداث معينة كأمثلة.

ولهذا النظام مزايا متعددة. حيث يزودك بأمثلة للأداء الجيد و السيئ والتي تشرح التقييم. و يحفزك على تقييم مرؤوسيك خلال السنة

فعندما تتراكم الأحداث يصعب التقييم بدقة، كما أنه يقدم أمثلة ملموسة وحية لما يمكن لمرؤوسيك عمله لتفادي عيوب الأداء. إلا أن

هذا النظام قد لا يكون مجديا في حد ذاته لمقارنة الموظفين من أجل اتخاذ القرارات الخاصة بالأجور و المرتبات.

الشكل (4) أمثلة الأحداث الهامة لوظيفة نائب المدير		
الأحداث الهامة	الأهداف	مواصلة المهام (المهام المستمرة)
نظام جدولة جديد للإنتاج خفض الأوامر بنسبة 10% الشهر الماضي استخدام الميكنة بنسبة 20% الشهر الماضي	الاستخدام الأمثل للموظفين و الميكنة في المصنع وتنفيذ الأوامر في وقتها	جدول إنتاج المصنع
ارتفاع تكاليف التخزين بنسبة 15% الشهر الماضي و الأجزاء التي زاد عليها الطلب بنسبة 20% الشهر الماضي و الأجزاء المنخفض عليها الطلب بنسبة 30%	خفض التكاليف و المحافظة على المؤن و الإمدادات	مراقبة تدبير المواد الخام و مراقبة السلع

المصدر: جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية ترجمة احمد سيد احمد عبد العال، دار المريخ للنشر 2012 ، ص 331

(6) مقاييس تقييم ثابتة سلوكيا¹:

هي مقاييس تجمع بين مزايا و عيوب طريقة الإحداث الهامة وطريقة التقييم الروائية من استخدام مقياس كمي في تقييم خصائص الفرد، وتجمع بين منافع التقارير الروائية والأحداث الهامة والمعدلات المحددة فهو يوفر تقييما أكثر عدالة ولاستخدام هذا المقياس نحتاج لخمس خطوات، تتمثل في:

- تحديد الأحداث الهامة، فالشخص الذي يعرف الوظيفة التي يتم تقييمها يطلب منه وصف الأمثلة والإيضاحات الخاصة بالأداء الفعال وغير الفعال.
- تطوير أبعاد الأداء: حيث يجمع الأفراد الأحداث لمجموعة أصغر من أبعاد الأداء ثم يتم تحديد الأبعاد التي تحتويها كل مجموعة.
- إعادة توزيع وتحديد الأحداث: حيث يتم تحديد المجموعات والأحداث الهامة بكل منها.
- قياس الأحداث: وذلك لقياس السلوك الموصوف في الحدث.
- تطوير الوسيلة النهائية: تستخدم مجموعة من الأحداث الفرعية كتوابت سلوكية لكل بعد .

الشكل (5) مقاييس تقييم ثابتة سلوكيا	
المرتكزات	قيم التقييم
<ul style="list-style-type: none"> - غالبا ما يقدر أفكار جديدة ومقترحات إبداعية لتنظيم العمل وإدارته. - يسعى باستمرار إلى إنجاز مهام جديدة بعد انتهائه من إنجاز المهام الموكلة إليه - يطلب من الآخرين تقديم ما لديهم للمساعدة. - في بعض المواقف يذهب إلى أبعد ما يتطلبه العمل، دون انتظار للتوجيهات والأوامر. - يؤدي متطلبات العمل، فقط ولكن يحتاج إلى بعض الإشراف. 	أداء متميز للغاية
<ul style="list-style-type: none"> - يحتاج إلى إشراف مستمر وتعليمات مفصلة لأداء عمله على النحو المطلوب 	أداء ضعيف للغاية

المصدر: فارس مازن رشيد، إدارة الموارد البشرية مكتبة العبيكان 2001، ص 790

1- جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 334

(7) الإدارة بنظام الأهداف¹

تتضمن هذه الطريقة وضع مجموعة من الأهداف قابلة القياس لكل موظف ومراجعة مدى تقدمه نحو تحقيقه، وتتطلب من المدير أن يحدد أهدافا معينة لكل موظف ثم يناقشها ويناقش سيره وتقدمه في العمل نحو هذه الأهداف ويشير هذا المصطلح أيضا لبرنامج شامل للتقييم على مستوى المنظمة، حيث يضع أهدافا شاملة لها وهو نظام أو برنامج تقييمي أيضا يتكون من ست خطوات أساسية هي:

- وضع أهداف تنظيمية من خلال خطة مستقبلية؛
- وضع أهداف الأقسام من قبل الرؤساء ورؤسائهم؛
- مناقشة أهداف كل قسم ومناقشة تحقيقها؛
- تحديد النتائج المتوقعة بوضع أهداف أداء قصيرة الأجل؛
- مراجعة للأداء بقياس النتائج؛
- تقديم التغذية العكسية.

ثم تعقد لقاءات دورية لمراجعة الأداء مع المرؤوسين لمناقشة السير نحو تحقيق النتائج المرجوة، غير انه هناك ثلاث مشكلات تعترض هذه الطريقة تتمثل في:

- أهداف غير واضحة يصعب قياسها؛
- إن هذه الطريقة تستهلك الكثير من الوقت والجهد؛
- أحيانا ما تتحول عملية وضعها هداف إلى صراع بين الرئيس والمرؤوسين .

1- جاري ديسلر ، مرجع سابق ، ص 335

(8) استخدام أكثر من طريقة في تقييم الأداء:

في الواقع العملي غالبا ما تستخدم معظم الشركات أكثر من طريقة في تقييم أداء العاملين بلم يناسب تلك الشركات أو المنظمات

الفرع الرابع: المقارنة بين الطرق المختلفة لتقييم الأداء

ويمكن تلخيص أهم نقاط الاختلاف والتشابه بين مختلف طرق تقييم الأداء مع مزايا والعيوب لكل طريقة في الجدول أدناه:

الجدول (2) أوجه الشبه والاختلاف بين طرق تقييم الأداء مع أهم المزايا والعيوب لكل طريقة			
الطريقة	أوجه الشبه والاختلاف	المزايا	العيوب
المقياس المتدرج البياني	كلاهما مقياسان موجهان لقياس أداء مطلق للموظف مبني على أساس معيار موضوعي كما هو مذكور على المقياسين	سهل الاستخدام ويقدم تقييما كميا لكل موظف	قد لا تكون المقاييس واضحة وتأثير الهالة والميل للنزعة المركزية والدين والتحيز في التقييم
تقييم الثابت سلوكيا		يقدم ثوابت سلوكيا وهو دقيق	يصعب تطويره
التصنيف الترتيبي	هما وسيلتان للحكم على أداء نسبي للموظفين مقارنه ببعضهم البعض لكنهما لا يزالان قائمان على المعيار الموضوعي	سهل الاستخدام (لكن ليس ببساطة وسهولة المقياس البياني) ويتجنب الميل المركزي ومشاكل المقاييس الأخرى	قد يسبب اختلافات بين الموظفين وقد لا يكون عادلا.
نظام التوزيع الإجباري		ينتهي بعدد محدد سلفا من الأفراد في كل مجموعة	تعتمد نتائج التقييم على توافر الخيار الرئيسي لنقاط القطع
الأحداث الهامة	هما وسيلتان وصفيتان لتقييم الأداء إلا أنهما قائمتان على الأداء المطلق للموظف	يساعد في تحديد الصواب و الخطأ في أداء الموظف ويدفع المراقب لتقييم المرءوسين على أساس مستمر	يصعب عليه تقييم وتصنيف الموظفين بالنسبة لبعضهم البعض
الإدارة بالأهداف		مرتبط بأهداف أداء متفق عليه، بشكل مشترك	مستهلك ومضيع للوقت

المصدر: جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية ترجمة احمد سيد احمد عبد العال، دار المريخ للنشر 2012 ص 339

المبحث الثالث: إسهام التدريب في تحسين أداء العاملين

في هذا المبحث سوف نتطرق لإسهام عملية التدريب في تحسين أداء العاملين بداية من إظهار أهم العوامل التي تؤثر في أداء العاملين ومن ثم نتطرق لأهم الإجراءات والخطوات لتحسين أداء العاملين لنختم مبحثنا كل هذا دور التدريب في تحسين أداء العاملين

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

إن العوامل الرئيسية التي تؤثر في أداء الفرد وتعزيزه على حسب درجة توفرها تتمثل في:

الفروع الأول: العوامل الخارجية

هذه العوامل مرتبطة ببيئة العمل في المنظمة، والبيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية بشكل عام والتي لا تخضع لتحكم المؤسسة فيها، من بين أهم عواملها:¹

أولاً - الظروف المادية للعمل: تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل بالمنظمة مثل: الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية وغيرها، وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح، لذلك لها تأثير هام على الأداء الوظيفي .

ثانياً - العوامل التقنية (الفنية): وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب الفني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف؛

- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛

- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات؛

- نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له؛

1- كبرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز (مديرية التوزيع بالأغواط) مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال قسم علوم تسيير، ص 62

- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها؛

- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة؛

- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج؛

- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ثالثا- العوامل الاجتماعية: تتمثل العوامل الاجتماعية في ما عبرت عنه حركة العلاقات الإنسانية في طرحها ، ولعل من أهمها

الاعتراف بقيمة الشخص، والمجموعة، و النمط القيادي السلوكي، و تأثير ذلك في تحفيز ودفع الفرد.

الفرع الثاني: العوامل الذاتية

هذه العوامل مرتبطة بسلوك الفرد (أداءه الوظيفي)، وهذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في

ظل متغيرات بيئة العمل، من بين أهم عواملها:¹

أولا-القدرة :تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل ،

ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى:

- قدرات فطرية أو موروثية : وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلا ويجلبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى بالاستعدادات، وهي إما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة، حدة السمع والبصر أو شخصية مثل ضبط النفس ، المبادرة، حسن الخلق وغيرها .
- القدرات المكتسبة: وهي قدرات يحصل عليها الفرد بالممارسة والتدريب والتعلم وتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العملية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة، لذا يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي قد يعتبره البعض منفصلا عن القدرة.

ثانيا- الدافعية: مرتبطة بالدوافع ، و دوافع الفرد هي عناصر تكمن داخله تؤثر عليه أو ترتبط بمحاجاته المطلوب إشباعها (وأولوياتها)،

ومن ثم على أهدافه في العمل والحياة، ثم تحركه نحو نشاط وسلوك واتجاهات مهينة ومحددة.

1- كيرد عمار، مرجع سابق، ص 63

إن محصلة تفاعل العوامل السابقة الذكر فيما بينها هو الذي يحدد مستوى الأداء الفعلي للفرد، إلا أنها تختلف في درجة تأثيرها على الأداء، إضافة إلى تأثيرها في بعضها البعض، فارتفاع القدرات مثلاً قد يزيد من دافعية الفرد للعمل، كما أن الدافعية والتحفيز تجعل الفرد يسعى لتطوير وتنمية قدراته .

المطلب الثاني: خطوات تحسين أداء العاملين

الفرع الأول: تعريف تحسين أداء العاملين

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

ويمكن تعريف التحسين بأنه النظام الصلب الذي يحدد الأداء الجيد مع إمكانية الترقية والتشجيع بحيث يكون بإمكان المنظمة تحديد الأشخاص وأعدادهم للمناصب المهمة وبطرق متعددة .

إن نظام تحسين الأداء يعتمد على مقاييس لقياس الأداء الحالي وقياس مدى تطابق النتائج المتحققة مع الهدف المخطط ثم من قياس مستوى الانحراف الحاصل عن الأداء المرغوب به (المخطط) بالاعتماد على تغذية عكسية دقيقة لتوافر هذه المعلومات وعرضها على العاملين لغرض تصحيح الانحرافات من ثم تطبيق مدخلات تحسين الأداء.¹

الفرع الثاني: أهداف تحسين أداء العاملين

يمكن أن يستخدم المدراء والمشرفون وقادة فرق العمل وأعضاءها عملية تحسين الأداء لتحقيق الآتي:²

1. تخطيط أداء الأفراد.

2. وضع أهداف بشكل ينتظم ويتفق مع الأهداف التنظيمية.

3. وضع توقعات الأداء .

1- فؤاد عبد السلام ، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربية بإمارة
والاقتصاد، العدد واحد وتسعون 2011 ، ص 190

2- فؤاد عبد السلام ، مرجع سابق، ص 191

4. قياس الأداء الحقيقي للشخص مقابل الأداء المرغوب .
5. توافر الأسس لتمييز أداء الشخص .
6. الهدف الأساسي من العملية هو لتوافر المعلومات عن أداء الشخص للعمل لا سيما أن مثل هذه المعلومات ذات أهمية في خدمة أغراض أخرى .
7. تحديد الاحتياجات التدريبية .
8. تحديد الأجور والمكافآت والرواتب والتغيرات في منصب وموقع العمل .

ومنه نستنتج أن جوهر عملية تحسين الأداء هو مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات ومعايير محددة مسبقا لتشخيص الانحرافات وبيان مسبباتها ثم اتخاذ الخطوات التصحيحية اللازمة لها.

الفرع الثالث: خطوات تحسين أداء العاملين¹

- **الخطوة الأولى:** تحليل الأداء: ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة؛ الوضع الحالي (الفعلي) : يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.
- **الخطوة الثانية :** البحث عن جذور المسببات: يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

1- فهد بن حمد السعدون، دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض ذكره لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2013، ص 5.

خطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق لتكلفة والمنافع المتوقعة.

خطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة: بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ، نظم نظاما للمتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى تغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

خطوة الخامسة: الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء مراقبة وتقييم ويجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء وتحب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وهذا يتم الحصول المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة في عمليات تقييم على جديدة أخرى .

المطلب الثالث: دور آلية التدريب في تحسين أداء العاملين

الفرع الأول : علاقة آلية التدريب على أداء العاملين

إن الأداء الإنساني (البشري) لأي موظف هو في الواقع محصلة لدافعية ذلك الموظف للعمل وقدرته على العمل. ودافعية الموظف للعمل هي نتاج لاتجاهاته في موقف معين، وقدرته هي نتيجة تفاعل معارفه ومهاراته¹.

هذه هي المعادلات التي تحكم الأداء الإنساني، ولكن الأداء الإنساني لا يعمل من فراغ، انه يعمل في تنظيم له موارده ومحدداته وقبوده.

ونستطيع الآن أن نضع ما سبق قوله في معادلات على الشكل التالي:

$$\text{الأداء الإنساني (البشري)} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة}$$

$$\text{الدافعية} = \text{الاتجاهات} \times \text{المواقف}$$

1- عبد الباري إبراهيم درة ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر عمان 2008، ص ص 206-207

القدرة = المعارف X المهارات

ومما سبق نستخلص مايلي:

- إن للتدريب صلة مباشرة بأداء الموظف، فبالتدريب نستطيع أن نزود الموظف بمعارف معينة، ونستطيع أن نمي مهاراته واتجاهاته فإذا ما استخدم ذلك الموظف تلك الكفاءات (المعارف والمهارات والاتجاهات) واطهر مستوى معيناً الإلتقان في العمل نستطيع أن نقول أن التدريب حقق أهدافه

- إن الأداء في النهاية ليس محصلة التدريب وحده بل هناك متغيرات وعوامل أخرى، ومنها متطلبات الوظيفة ومواصفاتها، وهناك كذلك البيئة العامة للتنظيم المتمثلة فيما لدى التنظيم من موارد مادية وغير مادية وما هناك من قيود ومحددات خاصة بالتنظيم وخاصة بالمجتمع الكبير الذي يعمل فيه التنظيم.

تأسيساً على ما سبق لا يعتبر التدريب بلسما شافياً لكل أنواع النقص والعجز في أداء العاملين في المنظمات، فقد يكون مرده انخفاض الروح المعنوية أو انخفاض الإنتاجية أو تكرار أخطاء فنية معينة، أي أسباب وعوامل لا يستطيع التدريب أن يعالجها، ومن هذه الأسباب ضعف نظام الحوافز في المؤسسة، أو الأسلوب القيادي للمديرين بها، أو الهيكل التنظيمي لها.

الفرع الثاني : إسهام آلية التدريب في تحسين أداء العاملين

إن التدريب هو النشاط الذي توليه المنظمة اهتماماً كبيراً، حيث يهدف إلى تنمية قدرات العاملين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المنظمة في البيئة. إذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبح لزاماً عليها ضرورة خلق توافق بين قدرات العاملين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو عليها أن تفتش عن برامج التدريب المناسبة للعاملين في مراكز التدريب المختلفة. كما ينظر إلى وظيفة التدريب على أنها الوظيفة المكتملة للتعين، فلا يكفي أن تقوم المنظمات باختبار الموظفين وتعيينهم إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد تنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في إكساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم و للتدريب تأثيرات متعددة على أداء العاملين ومن أهمها ما يلي:¹

1- علي يونس ميا وآخرون، مرجع سابق، ص 09.

- رفع مستوى الأداء تحسّنه من الناحية الكمية والنوعية.
 - تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
 - تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة.
 - تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل
 - توعية العاملين بأهمية التدريب، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد المستحدث في شتى مجالات العمل
- كما أن التدريب كمدخل للتربية المستمرة، يعمل على¹:

- تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها
- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة

ونلاحظ مما سبق أن التدريب كمنشأ ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن تركز إستراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية وهذا بالتالي يؤدي إلى إدخال تغييرات تكنولوجية على طرق وأساليب العمل وارتفاع كفاءة العاملين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمنظمة

1- بدر عبيدات، الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد، جامعة اليرموك، 2003، ص12

خلاصة الفصل:

بعد تطرقنا لهذا الفصل الذي حاولنا من خلال الإمام بالإطار المفاهيمي والمعرفي للتدريب وأداء العاملين يمكن القول أن التدريب هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم بما يتناسب مستجدات أعمالهم، كما أن المؤسسات في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تنطلق من القصور في الأداء إلى معالجة وسد لهذا القصور من خلال انتقاء محتوى البرامج التدريبية، وكذا وقت هذه البرامج، والقائمين بها، ومن خلال كل مراحل العملية التدريبية من تصميم، تنفيذ وتقييم.

كما نخلص إلى أن التدريب له اثر كبير من خلال رفع مستوى أداء العاملين عن طريق تغيير سلوكياتهم وتطوير مهاراتهم .

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية

بمدرسة توزيع الكهرباء

والغاز بالمسيلة

تمهيد

بعد ما تم عرض الإطار النظري لموضوع دور الية التدريب في تحسين اداء العاملين والتطرق لكل المفاهيم المرتبطة بالتدريب و اداء العاملين في الفصل الأول سيتم إسقاط هذه النقاط التي تم التعرف عليها ميدانيا على مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المسيلة باعتبارها مؤسسة اقتصادية بامتياز وهذا من اجل معرفة مدى اهتمام المؤسسة بالتدريب من اجل تحسين أداء العاملين فيها وقد اشتمل هذا الفصل على ثلاث مباحث تتناول فيها القيام بتحليل النتائج الإحصائية التي حصلنا من دراستنا الميدانية وكان تقسيم مباحث كمايلي:

المبحث الأول: تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) المسيلة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة و وصف خصائص العينة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها

المبحث الأول: تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) المسيلة

سنتناول في هذا لحة تاريخ عن الشركة الأم ومن بعدها التطرق إلى تعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز المسيلة وهيكلها التنظيمي .

المطلب الأول: لحة تاريخية عن الشركة

كانت في بدايتها أي سنة 1947 شركة فرنسية تحمل اسم " EGA " وهي عبارة عن مجمع لأقدم شركات إنتاج وتوزيع الكهرباء ذات الطابع الخاص تحت قانون التأميم سنة 1946 الصادرة عن السلطة الفرنسية.

-التطورات التي حدثت بعد سنة 1962: EGA تبنتها السلطات الجزائرية بعد الاستقلال في بضع سنوات فضلا عن جهود تكوينية للموارد البشرية التي تضمن تسيير هذه المؤسسة.

- سنة 1969: إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز برسم رقم 69/59 في يوم 26 جويلية 1969 الصادر عن الجريدة الرسمية في أول أوت ، 1969 تحول اسم EGA إلى سونلغاز التي أصبحت شركة وطنية للكهرباء والغاز ، وفي هذا الوقت كانت الشركة من الحجم الكبير أين تجاوز عدد عمالها 6000 ، وقد حدد المرسوم مهمة رئيسية لها تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد ، كما أنّ احتكار ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة، كما أنا وجدت نفسها قد أسندَ إليها تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن وهذا لجميع أصناف الزبائن (صناعيون، محطات توليد الطاقة الكهربائية... الخ.)

- سنة 1975: في هذه المرحلة تم الفصل بين النشاطات الميدانية والنشاطات القاعدية وكذا إنشاء وحدات كهرباء وتركيب.

- سنة 1983: إعادة هيكلة سونلغاز حسب الآتي:

- كهريف : أشغال الكهرباء الريفية.
- كهركيب : تركيب البنى التحتية والإنشاءات الكهربائية.
- كناغاز : أنجاز قنوات النقل وتوزيع الغاز.

وفي سنة 1991: ظهر نظام جديد أساسي لسونلغاز في قرار تنفيذي رقم 975/91 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 بأنها أصبحت

مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.

- وفي سنة 2002: أصبحت شركة ذات أسهم SPA مما مكن سونلغاز من توسيع نشاطها إلى ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة،

كما حصل تطور سنة 2004 بحيث أصبحت سونلغاز مجموعة مؤسسات تم إعادة هيكلة الفروع المكلفة بالنشاطات الرئيسية بها

▪ سونلغاز إنتاج كهرباء (SPE) .

▪ مسير شبكة النقل الكهربائي (GRT) .

▪ مسير شبكة نقل الغاز (GRTG) .

وفي سنة 2006 تم هيكلة وظيفة التوزيع وقُسمت إلى أربعة فروع وهي: -

▪ سونلغاز للتوزيع : الجزائر العاصمة (SDA) .

▪ سونلغاز للتوزيع : الجهة الوسطى (SDC) .

▪ سونلغاز للتوزيع : الجهة الشرقية (SDE) .

▪ سونلغاز للتوزيع : الجهة الغربية (SDO)

في سنة 2017: أقر المخطط التنظيمي الجديد المعد من طرف السلطات العمومية إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

المسماة اختصارا SDC شركة ذات أسهم ، كنتيجة لضم شركات التوزيع للشرق والوسط والغرب من جهة وإلحاق شركة التوزيع

للجزائر كفرع من جهة أخرى . حيث أنشئت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SDC " ش ذ أ " شركة ذات

أسهم بتاريخ 2017/04/04 برأس مال يفوق 64 مليار دينار جزائري يتواجد مقرها الاجتماعي بـ 20 نهج محمد بوضياف -

بالبلدية ، تسير عبر 52 مديرية للتوزيع 48 ولاية موزعة عبر التراب الوطني.

و عليه و في إطار مهامها و تخصصها، تضمن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز توزيع وتسويق الطاقة الكهربائية والغازية، ومن

أجل ذلك وضعت الشركة في خدمة زبائنها الذين يفوق عددهم 8018213 زبون في الكهرباء و 4129959 زبون في الغاز، 190

مقاطعة للكهرباء و 181 مقاطعة للغاز بالإضافة إلى 353 وكالة تجارية .

المطلب الثاني : التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

الفرع الأول: التعريف بالمديرية

هي مجموعة وسائل المعلومات ومعدات وأشخاص ذو كفاءة وخبرة مهنية هم مسيرين لرؤوس أموال الدولة بحيث أثناء الثورة وبعد الاستقلال كانت تسمى مؤسسة تسيير الزبائن الجزائريين ومنذ 1963 وبعد تامين الشركة أصبحت تسمى المؤسسة العمومية الصناعية والتجارية وكالة المسيلة التابعة إداريا لولاية سطيف.

وبعد التعديل الإداري سنة 1974 بحيث أصبحت المسيلة ولاية رقم 28 ليتغير اسم المؤسسة بعد ذلك سنة 1978م، لتكون تحت اسم " مركز توزيع الكهرباء والغاز " وكان عمالها آنذاك لا يتعدى 30 عاملا، وفي سنة 2006 تم تغيير اسمها إلى " مديرية توزيع الكهرباء والغاز " وتم إنشاء عدة وكالات لها أصبحت تضم ما يقارب 720 عاملا على مستوى مقر المديرية ووكالاتها.

الفرع الثاني: الموقع الجغرافي

تقع مديرية توزيع الكهرباء والغاز في وسط المدينة في شارع ابن باديس وهو عبارة عن بناية بطابقين أول و ثاني إضافة إلى طابق ارضي يطل على الشارع بواجهتين جنوبيه في المدخل الرئيسي للمديرية أين يتم تسديد فواتير الكهرباء والغاز واستقبال الزبائن، وواجهة غربية تتمثل في المدخل الرئيسي لإدارة المديرية، كما يوجد مدخل ثالث من الناحية الشرقية يطل على مجمعات سكنية خاص بالسيارات والشاحنات الخاصة بالمديرية.

الفرع الثالث : وكالات مديرية التوزيع بالمسيلة

تضم مديرية توزيع الكهرباء والغاز والمسيلة (05) وكالات تجارية لهم مهام مشتركة ، مقسمة حسب الدوائر كالاتي :

- الوكالة التجارية لمسيلة : وتضم دائرة المسيلة، دائرة حمام الضلعة، دائرة الشلال.
- الوكالة التجارية ببوسعادة : وتضم دائرة بن سرور، دائرة بوسعادة، دائرة بير هني، دائرة سيدي عامر، دائرة أولاد سيدي إبراهيم
- الوكالة التجارية بسيدي عيسى : دائرة سيدي عيسى، دائرة عين الحجل.
- الوكالة التجارية بعين الملح : وتضم دائرة عين الملح، دائرة جبل مساعد.
- الوكالة التجارية ببرهوم : دائرة برهوم، دائرة مقرة، دائرة أولاد دراج.

مع العلم إلى انه سنة 2017 تم تقسيم وكالة المسيلة إلى وكالتين ونفس الشي لوكالة بوسعادة

ومن مهامهم نذكر:

-تقديم الخدمات (تركيب العدادات، صيانة الشبكات ذات التوتر المنخفض).

-التحصيل

-استقبال وتوجيه الزبائن

-إعداد الفواتير.

الفرع الرابع: مهام شركة سونلغاز

من خلال التطورات التي عرفتها شركة سونلغاز أصبحت تقوم بمجموعة من الوظائف والمهام، ومن خلال المادة 6 من الجريدة الرسمية رقم 54 المؤرخة في ديسمبر 1995 وفي إطار الأهداف المسطرة والخدمات العمومية تقوم المؤسسة بمجموعة من الوظائف والمهام، ومن بين هذه الوظائف نذكر مايلي:

-ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط الحماية والأمن وبأقل التكاليف.

-تركيب وتصليح وصيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية، بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومي للغاز.

-التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات.

-ضمان التموين اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة.

-توفير المنشآت الضرورية (التجهيزات، الهياكل البنائية) لضمان مهمتها.

-التحديد والتعريف بالكيفيات والإمكانيات المتعلقة بها لتطبيق التجهيزات والتركيبات الكهربائية والغازية وكذا المتعلقة بأجهزة القياس

والحساب .

-ضمان التحكم في السير الحسن للبرامج.

-تساهم في السياسة المنتهجة من طرف المديرية العامة فيما يخص الإدارات المقدمة للعملاء

-تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبتها.

-ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والإصلاح واستغلال الموارد

-ضمان التسيير الحسن للموارد البشرية والعتاد اللازم للعمل

-ضمان أمن الأشخاص والمواد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع

-ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي أحسن تمثيل.

وعموما فان شركة سونلغاز تضمن تحقيق الاستثمارات للمؤسسة والتحكم في الطاقة وهو عامل ضروري للاقتصاد العام وبصفة خاصة

الدراسات والرقابة وتحقيق ميزة إستراتيجية في التطور الاقتصادي والصناعي

الفرع الخامس: أهداف شركة سونلغاز

تسعى شركة سونلغاز من خلال الوظائف التي تمارسها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج ولقد حددت في نفس الوقت أهداف

تسعى إلى بلوغها وهي

-التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات لهدف الترقية والتحسين الدائم لصورة علامتها

-تلبية الحاجات الوطنية

-توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتنويع منتجاتها

-المشاركة في الانجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون أقرب إلى الزبون النهائي

- استقلالية التسيير وإدخال القواعد ذات طابع تجاري.

-تضمن سونلغاز مهمة الخدمة العمومية وفقا للتسريع والتنظيم المعمول بهما

وعموما فإن هدفها أن تصبح أكثر تنافسية والتمكن من المنافسة المحتملة في المستقبل

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

تحتوي مديرية توزيع الكهرباء والغاز على مصالح عديدة ولكل منها مهام وهي كالاتي:

1. المدير يقوم بتسيير الإدارة للمؤسسة حيث يعمل على احترام القانون الداخلي لها من طرف العمال والسهر على حماية وأمن

المؤسسة وكذا مراعاة حقوق وواجبات العمال.

2. أمانة المدير (الأمانة العامة) :وهي واحدة فقط على مستوى المديرية وتقوم بالتنسيق بين الأقسام. الموجودة بالمديرية نيابة عن المدير والتنسيق بين لقاءات العمال والمدير وتنظيم الأمور، وإيصال المراسلات للمدير
3. المكلف بالشؤون القانونية : يهتم بالمشاكل وتتبع ملفات النزاع في العدالة بترخيص من المدير، والاستشارة القانونية والأمور القانونية من طرف الأقسام الأخرى.
4. المكلف بالاتصال : يتكلف بالاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتمثل مهامها في تصميم وتنظيم المعلومة الموجهة للعامّة وللزبون الخاصة باستعمال وسائل الإذاعة المحلية وأيضاً المساهمة مع المديرية العامة في الأنشطة التجارية واقتراح مواضيع حول الإعلان والإعلام نحو الزبون وفق المعطيات المحلية.
5. المكلف بالأمن والوقاية: ويهتم بحماية العمال ومعرفة مدى تطبيق لقواعد الوقاية والأمن والمحافظة على المحيط والنظافة، وتوفير العوامل المساعدة لانجاز العمل
6. المكلف بالأمن الداخلي : ويهتم بتوفير الأمن والحماية للعمال داخل المديرية وذلك من الاعتداءات والتحرشات التي قد تمسهم.
7. قسم العلاقات التجارية : هو قسم يتكلف بتسيير المصالح التجارية حيث تخصص له المساحة الواسعة وعدد كبير من العمال، حيث يتم في هذا القسم تسديد فواتير الكهرباء والغاز وكذا استقبال شكاوي المواطنين في حالة اجتماعه م عندما تكون الفاتورة باهظة جداً ، وينقسم هذا القسم إلى مصلحتين:
 - أ- المصلحة التقنية التجارية
 - ب- مصلحة الزبائن وتقوم ب:
 - استقبال طلبات الزبائن والرد عليها.
 - التعامل الإداري مع الزبائن.
 - تقييم المشاريع ووضع فواتير بالتعاون مع مصلحة الدراسات والأشغال.
8. قسم الدراسات والأشغال (كهرباء ، غاز) حيث يقوم هذا القسم بعدة مهام منها:
 - القيام بدراسات قصد إنشاء مشاريع جديدة معينة (كهرباء ، غاز).
 - الزيارة الميدانية لأماكن العمل وكذلك يقوم بعملية التسويق وكذلك التسيير ويتكون هذا القسم من

عدة مصالح هي:

أ- مصلحة دراسة أشغال الغاز.

ب- مصلحة دراسة أشغال الكهرباء.

ج- شعبة التسويق

9. قسم المحاسبة المالية: يعتبر هذا القسم هام جداً وحساس حيث يقوم بمهام عديدة ومتنوعة ومن بينها طريقة تسيير ميزانية

المؤسسة وكذا إعادة كشوفات رواتب العمال وإعداد الحوافز والمكافآت للعمال بحسب جداول تقييم الأداء وكذا خبرة

ومجهودات العمال، ويتكون هذا القسم من ثلاث مصالح وهي:

أ- مصلحة الاستغلال.

ب- مصلحة المالية.

ج- مصلحة الميزانية وترقية التسيير.

10. قسم الموارد البشرية: يهتم هذا القسم بتزويد المديرية بالموارد البشرية وتسيير شؤون العمال وينقسم بدوره إلى مصطلحتين،

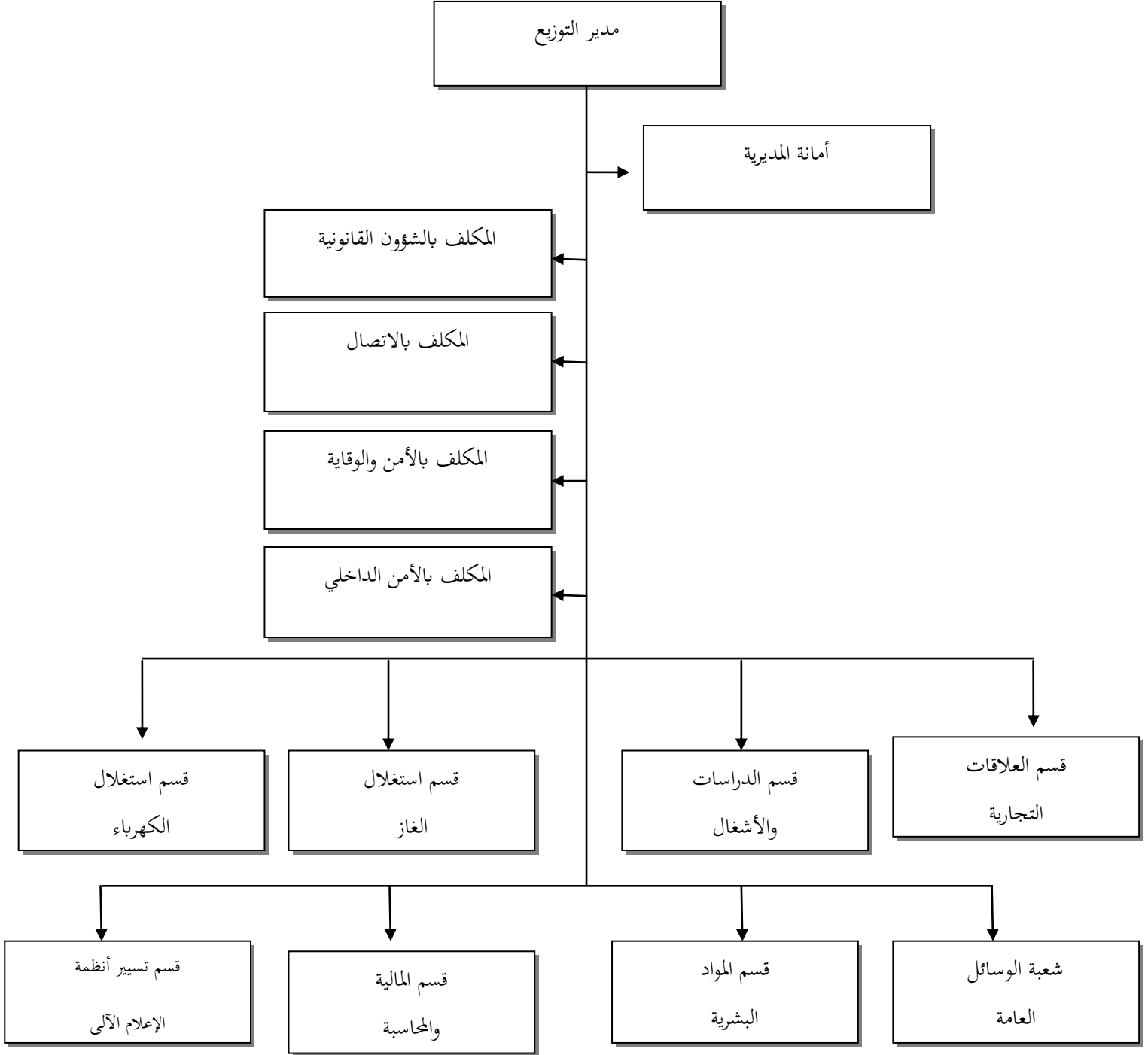
مصلحة الإدارة ومصلحة التنمية والتكوين، ولكل منهما نشاطات متعلقة بها.

11. مصلحة الوسائل العامة: يهتم بكل ما يخص بنايات المصلحة وضمان تأثيرها وتموينها بالتجهيزات والوسائل المختلفة للسير

الحسن.

12. قسم إدارة الصفقات: يعتبر هذا القسم من الأقسام المحورية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز،

الشكل رقم(6) الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة



المصدر قسم الموارد البشرية لمديرية توزيع الغاز الكهرباء والغاز

المبحث الثاني: منهجية الدراسة و وصف خصائص العينة

سنتناول في هذا المبحث المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية والأدوات التي استعين بها في جمع المعلومات ، بالإضافة إلى التعريف بمجتمع وعينة الدراسة ووصف أهم خصائصها، والأداة البحثية المستخدمة في جمع البيانات

المطلب الأول: منهجية وأدوات الدراسة

تتطلب كل دراسة منهجا علميا وأدوات بحثية تمكن من الوصول إلى الأهداف التي تم وضعها عند البداية، وهذا ما سيتم

تناوله في هذا المطلب

الفرع الأول: منهج الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة و الأهداف التي نسعى لتحقيقها فقد تم استخدام المنهج الوصفي فهو لا يهدف فقط إلى جمع البيانات و المعلومات و تبويبها و عرضها بل يشتمل كذلك على تحميل دقيق لهذه البيانات و المعلومات وتفسير عميق لها من أجل الوصول إلى استنتاجات.

ولقد تم الاعتماد على الاستمارة كأداة أساسية لجمع المعلومات باعتبارها أحد أهم الأدوات التي تختص بجمع البيانات الأولية، وذلك من أجل تحديد دور آلية التدريب في تحسين أداء العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالمسيلة.

الفرع الثاني: تصميم وثبات الاستمارة

وفي ما يلي نتطرق إلى الآلية التي تم بها تصميم الاستمارة، إضافة إلى مدى صدقها وثباتها:

أولاً: تصميم الاستمارة:

تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين رئيسيين :

- القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية للعاملين في مديرية سونلغاز والتي ركزنا فيها على الجنس، العمر، المؤهل

العلمي، وسنوات الخبرة.

- القسم الثاني: تضمن محورين:

- المحور الأول: تضمن أسئلة حول آلية التدريب بأبعاده الثلاثة(تحديد احتياجات التدريبية ، تصميم برنامج تدريبي ،تقييم

البرنامج التدريبي).

يتمثل البعد الأول في العبارات من (1 - 8) والبعد الثاني يتمثل في العبارات من (9 - 17) والبعد الثالث يتمثل في العبارات من (19-22).

- المحور الثاني: ضمن أسئلة عن أداء العاملين وتمثلت في العبارات من (23 - 29).

وللإجابة على أسئلة الاستمارة اعتمدنا على مقياس خماسي يسمى سلم ليكارت، مقسم إلى خمسة درجات بحيث

(غير موافق بشدة -1 ، غير موافق -2 ، محايد -3 ، موافق -4 ، موافق بشدة -5)

الجدول رقم (3): مقياس ليكارت

المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطلبة

ثانيا: صدق الاستمارة

لقد قمنا بعرض الاستبيان بما يحتويه من محاور على تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المختصين من أعضاء هيئة التدريس بقسم علوم التسيير جامعة المسيلة , لاعطاءنا أهم الإرشادات والنصائح حول مجموعة من نقاط يجب يضمنها الاستبيان ووهي

باختصار :

- وضوح صياغة العبارات
- إعادة صياغة بعض العبارات حتى يسهل فهمها من طرف المستجوبين
- الحرص على انسجام العبارات وتوافقها مع محور الذي تنتمي اليه
- حذف عبارات لها نفس المعنى لعدم الوقوع في التكرار

ثالثا: ثبات الاستمارة

حتى نتأكد من ثبات الاستبيان ومحاوره واختبار صلاحيته تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

الجدول رقم (4): صدق الاستبيان

معامل الصدق	معامل الثبات	
0,902	0,952	التدريب
0,811	0,901	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطلبة، اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول نجد أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى في جميع محاور الاستبيان، مما يدل على ثبات أداة الدراسة، ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة تمتاز بالثبات في جميع فقراتها ، وهي جاهزة على تطبيق لعينة الدراسة

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في المعالجة

لقد قمنا باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 25 لإجراء التحميل الإحصائي وذلك اختبار فرضيات الدراسة، وقد قمنا بالاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ: لتأكد من ثبات المقياس المستخدم.
- التكرارات والنسب المئوية : لبيان وصف خصائص مفردات العينة.
- المتوسط الحسابي : لعرض متوسطات متغيرات الدراسة.
- الانحراف المعياري : يستخدم لمعرفة درجة تشتت الإجابات عن وسطيا الحسابي.
- معامل الاختلاف : لإجراء المقارنة بين عبارات كل محور وترتيبها حسب أهميتها
- اختبار كولموغوروف سميروف: لمعرفة طبيعة توزيع بيانات الاستمارة ومدى معلمتها ، ويستخدم عندما يكون حجم العينة أكبر من 50.
- اختبار ستيودنت : يستخدم لاختبار العينة الأحادية التي تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.
- اختبار ويلكوكسن : والذي يستخدم لاختبار العينة الأحادية التي لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.
- معامل الارتباط : يستخدم هذا المعامل لمعرفة درجة ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي.
- معادلة الانحدار : لدراسة مدى إسهام آلية التدريب في تحسين أداء العاملين

المطلب الثالث: التعريف بمجتمع وعينة البحث ووصف خصائصها

في هذا المطلب سيتم التعريف بمجتمع وعينة البحث بالإضافة إلى وصف عينة الدراسة من خلال البيانات العامة المحصل بالاعتماد على أسئلة الاستبيان.

الفرع الاول: التعريف بمجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز للمسيلة. من خلال توزيع استمارة واحدة لكل عامل وتم

استرجاع 54 استمارة من أصل 60

الفرع الثاني: وصف خصائص العينة من حيث البيانات العامة

جدول رقم (5): خصائص عينة الدراسة

النسبة %	العدد	الخاصية	
75.93	41	ذكر	الجنس
24.07	13	أنثى	
19	11	أقل من 30 سنة	العمر
48.3	28	من 31 سنة الى 40 سنة	
15.5	9	من 41 سنة 50 سنة	
10,3	6	أكثر من 51 سنة	
1,7	1	أقل من ثانوي	المؤهل العلمي
5,2	3	ثانوي	
22,4	13	تقني سامي	
19	11	ليسانس	
12,1	7	مهندس دولة	
25,9	15	ماستر	
6,9	4	دراسات عليا اخرى	عدد سنوات الخبرة
32,8	19	أقل من 5 سنوات	
36,2	21	من 5 الى 10 سنوات	
13,8	8	من 10 الى 15 سنة	

13,8	6	أكثر من 15 سرق	عدد الدورات التدريبية
8,6	5	دورة تدريبية واحدة	
31,0	18	دورتين	
34,5	20	ثلاثة دورات	
19	11	أكثر من ثلاث دورات	
100	54	مجموع العينة	

المصدر: من اعداد الطلبة ، اعتمادا على مخرجات SPSS

اولا :توزيع العينة حسب الجنس:

توضح نتائج الجدول أعلاه , أن نسبة العمال الذكور في العينة محل الدراسة بلغت 75.93% أي 41 عاملاً ،مقابل 13 عاملة أي بنسبة 24,07% من إجمالي حجم العينة محل الدراسة وهذا ما يجعل العينة مناسبة من حيث التوزيع الجنسي .

ثانيا :توزيع العينة حسب العمر

من خلال الجدول اعلاه نجد أن العينة تتشكل من تركيبة متنوعة من حيث السن ، اذ نجد أن العمال الذين سنهم من 31 سنة الى 40 سنة كان عددهم 28 أي بنسبة 48.3% من حجم العينة ليأتي بعدهم العمال الأقل من 30 سنة بنسبة 19% ثم تأتي في المرتبة الثالثة الفئة العمرية ما بين 41 سنة و 50 سنة والذين عددهم 9 عمال اي بنسبة 15.5% و وكان عدد العمال الأكبر من 51 سنة يقدر ب6 عمال من بين 54 عاملاً الذين يمثلون حجم العينة محل الدراسة .

ثالثا: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

من خلال الجدول اعلاه، نجد أن العينة محل الدراسة كانت تحتوي على عمال تقريبا على كافة مؤهلات العلمية ،اذ نجد العاملين الحاصلين على شهادة الماستر كان عددهم 15 عاملاً بنسبة 25,9%، ليأتي بعدها عمال الحاصلين على شهادة ليسانس وعددهم 11 عاملاً أي بنسبة 19% ، ثم يأتي بعدهم العمال الحاصلين على شهادة مهندس دولة بنسبة 12,1%، كما كان عدد العمال الحاصلين على دراسات عليا 7 عمال كما نجد 3 عمال لهم مستوى ثانوي وعمال وحيد اقل من الثانوي

- رابعا: توزيع العينة حسب الخبرة المهنية :توضح نتائج الجدول أعلاه ان هناك عمال ذو خبرة متفاوتة فنجد العمال الذين خبرتهم تتراوح من 5 الى 10 سنوات بلغت نسبتهم 36,2 % ، ليأتي بعده العمال الذين خبرتهم اقل من 5سنوات بنسبة 32,8% ، اما باقي العمال فخبرتهم أكثر من 10سنة وعددهم حوالي 14عامل.

■ خامسا: توزيع العينة حسب عدد دورات التدريبية

توضح نتائج الجدول انه يوجد 20عامل قد شاركوا ثلاث دورات تدريبية أي بنسبة 34,5%، ليايهم مجموعة من العمال مقدر عدد هم ب 18 عامل قامو بدورتين تدريبيتين بالمؤسسة اي بنسبة 31% بالمقارنة مع حجم عينة كما ان هناك عمال قد شاركو في أكثر من ثلاث دورات وكان عدد هم 11 عامل إي بنسبة 19% ، بنما العمال الذي شاركوا دورة تدريبية واحدة بلغ عددهم 5 عمال اي بنسبة 8,5%.

الفرع الثالث : اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

جدول رقم (06): اختبار توزيع الطبيعي

شبرو-ويلك			كولوغروف-سمينو			البيان
Sig	Ddl	Statistique	Sig	Df	Statistique	
0.000	54	0.755	0.000	54	0.312	تحديد الاحتياجات التدريبية
0.000	54	0.882	0.000	54	0.199	تصميم البرامج التدريبية
0.000	54	0.886	0.01	54	0.169	تقييم البرامج التدريبية
0.02	54	0.921	0.03	54	0.159	أداء العاملين

المصدر: من اعداد الطلبة ، اعتمادا على مخرجاتSPSS

نلاحظ من خلال الجدول أنو وحسب اختبار كولوموغروف سمنوف و بمان أن sig لجميع لجميع بيانات الدراسة اقل من 0.05 وبالتالي نستنتج انها تتبع توزيع غير طبيعي.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها

بعد إعدادنا للاستبيان واختبار ثباته وصدقه قمنا بتوزيعه، بعد ذلك قمنا بمعالجة البيانات التي تحصلنا عليها عن طريق

تحليل إجابات أفراد العينة التي قمنا بدراستها من خلال برنامج SPSS v. 25 الذي ساعدنا في اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل محاور الاستبيان

من أجل تحليل محاور الاستبيان بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكرت من (1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبيان المتعلقة

بمحوري البحث والمتمثلين في آلية التدريب و أداء العاملين، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة

من (1-2.5) دالا على مستوى 'منخفض' من القبول، ومن (2.5-3.5) دالا على مستوى 'متوسط' من القبول، ومن (3.5-5)

دالا على مستوى 'مرتفع' من القبول.

الفرع الأول: تحليل نتائج الخاصة بمحور آلية التدريب

اولا : البعد الاول تحديد الاحتياجات التدريبية

الجدول رقم (7): تحليل عبارات بعد تحديد الاحتياجات التدريبية

الرقم	عبارات البعد الاول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
1	تحدد المؤسسة الاحتياجات التدريبية بناء على متطلبات العمل	3.70	1.238	مرتفع	6
2	يتم تحديد احتياجات التدريب بناء على الصعوبات التي تواجهها في العمل	3.56	1.003	متوسط	7
3	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لغرض تغيير بعض السلوكيات للعاملين	3.28	1.518	متوسط	8
4	تحديد احتياجات التدريب يتناسب مع عدد العاملين المحتاجين للتدريب	3.72	1.458	مرتفع	5
5	تحديد الاحتياجات التدريبية يركز على تقييم أداء العاملين	4.19	0.953	مرتفع	3
6	يهدف تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة لتطوير المهارات	4.67	0.583	مرتفع	1
7	تحدد الاحتياجات التدريبية للوظائف الجديدة	4.43	0.602	مرتفع	2
8	تستخدم التكنولوجيا في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة	3.83	1.178	مرتفع	4

المصدر: من إعداد الطلبة، اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول اعلاه، نجد ان الفقرة رقم (6) والتي مفادها "هدف تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة لتطوير المهارات" كان لها اعلى متوسط حسابي والذي يساوي 4.67 وانحرافه المعياري 0.583 وهذا يدل على درجة الموافقة العالية من طرف أفراد مما يؤكد على ان تحديد الاحتياجات التدريبية يتم بهدف تطوير مهارات العاملين .

أما الفقرة رقم (7) والتي مفادها "تحديد الاحتياجات التدريبية للوظائف الجديدة" فقد بلغ متوسط الحسابي 4.43 والانحراف المعياري 0.602 مما يدل على درجة عالية من الموافقة من أفراد العينة محل الدراسة مما يؤكد على انه هناك اهتمام كبير من طرف المؤسسة عند تحديد الاحتياجات التدريبية بالوظائف الجديدة للعاملين داخل للمؤسسة .

كما انه نجد الفقرة رقم (5) والمتعلقة بـ "تحديد الاحتياجات التدريبية يركز على تقييم أداء العاملين" متوسطها الحسابي مرتفع أيضا وبلغ 4.19 هذا يفسر أيضا الموافقة المرتفعة للأفراد عليها مما يفسر أن المؤسسة تهتم بشكل عند تحديد الاحتياجات التدريبية على تقييم أداء العاملين.

كما نشير أن باقي فقرات عرفت أيضا متوسط حسابي مرتفع وكان محصور بين 3.28 و 3.83 مما يدل على درجة مرتفعة ولكن بنسبة اقل .

كما أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان 3.92 والانحراف المعياري له 0.885 وهو مرتفع يدل على درجة عالية من الموافقة على فقرات التي يتضمنها هذا البعد ويؤكد اهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في عملية تحسين الأداء.

ثانيا: البعد الثاني : تصميم البرامج التدريبية

الجدول رقم (8): تحليل عبارات بعد تصميم البرامج التدريبية

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات البعد الثاني	الرقم
2	مرتفع	0.770	4.54	تصمم البرامج التدريبية في المؤسسة وفقا لأهداف محددة	9
4	مرتفع	1.040	4.22	يصمم برنامج التدريب بناء على تقييم أداء العاملين	10
5	مرتفع	1.017	4.15	محتوى البرامج التدريبية التي تلقيتها يتناسب مع طبيعة ومتطلبات عملك	11
1	مرتفع	0.690	4.57	برنامج الدورة التدريبية يتناسب مع مؤهلاتك ومستواك العلمي	12
6	مرتفع	1.100	4.13	الأماكن المخصصة للدورة التدريبية مناسبة للعاملين	13
8	مرتفع	1.110	3.89	الوقت المخصص للتدريب كافي لاستيفاء المهارات المرجوة من البرنامج	14
7	مرتفع	1.063	4.04	الدورات التدريبية الخارجية تساعد على تطوير مهاراتك	15
9	متوسط	1.172	3.39	اساليب ووسائل التدريب في المؤسسة تعتبر متنوعة	16
3	مرتفع	0.504	4.52	المدرّبون الذين يتم اختيارهم للتدريب يعتبرون أكفاء	17

المصدر: من اعداد الطلبة ، اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول اعلاه نجد ان الفقرة رقم ب " (12) ولائي تنص على " برنامج الدورة التدريبية يتناسب مع مؤهلاتك

ومستواك العلمي " متوسط الحسابي لها بلغ 4.57 وانحراف معياري 0.690 ، وهو مرتفع مما يدل على درجة الموافقة العالية للأفراد

على مضمون الفقرة وبالتالي يفسر ويؤكد على المؤسسة تصمم برامج التدريب للعمال وفق مايتناسب مع المؤهلات والمستوى العلمي

للعمال.

كما نجد ان الفقرة رقم (2) والتي تحتوي العبارة " صمم البرامج التدريبية في المؤسسة وفقا لأهداف محددة" تأتي في المرتبة الثانية من

حيث اعلى متوسط حسابي والذي بلغ 4.54 وانحراف معياري 0.770 مما يدل على الموافقة العالية من افراد العينة محل الدراسة

على مضمونها مما يسمح لنا بالقول بان المؤسسة تضع أهداف محددة لكل برنامج تدريبي من اجل بلوغها كلها تصب في اطار تحسين

اداء العاملين.

كما ننوه الى باقي فقرات التي يتضمن بعد الثاني لآلية التدريب ألا هو البعد "تصميم البرامج التدريبية" تميزه بدرجة عالية من القبول مما يفسر الاتجاه العام لأفراد العينة بأهمية مرحلة تصميم البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين وهذا ما نجد عند النظر للمتوسط الحسابي الاجمالي لهذا البعد والذي بلغ 4.16 وانحراف معياري اجمالي 0.552.

ثالثا: البعد الثالث : تقييم البرامج التدريبية

الجدول رقم (9): تحليل عبارات بعد تقييم البرامج التدريبية

الرقم	عبارات البعد الثالث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
18	هناك مقارنة لمعلومات ومهارات المتدرب قبل وبعد التدريب	4.26	0.873	مرتفع	4
19	يتم تقييم فعالية البرنامج التدريبية بعد الانتهاء من التدريب	4.33	0.673	مرتفع	3
20	تقييم فعالية البرنامج التدريبية بالتركيز على أداء العاملين	4.57	0.690	مرتفع	1
21	يتم دراسة وتقييم فاعلية البرنامج التدريبية بصورة دورية.	4.13	0.674	مرتفع	5
22	هناك تقييم أثناء العمل لمدى اكتساب المتدرب للمهارات والمعلومات التدريبية	4.43	0.767	مرتفع	2

المصدر: من اعداد الطلبة ، اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان جميع فقرات التي يتضمنها بعد "تقييم البرامج التدريبية" كان متوسطها الحسابي يفوق 4.00 وجميع الفقرات تتميز بالقبول المرتفع، وبالتفصيل نجد اعلى متوسط حسابي كان 4.57 خاصة بالفقرة رقم (20) والتي نصها "تقييم فعالية البرنامج التدريبية بالتركيز على أداء العاملين" مما يفسر الاهتمام من طرف المؤسسة على اداء العاملين عند تقييم برامج التدريبية ، ومن الجدول اعلاه ايضا نجد الفقرة رقم (22) والتي مفادها "هناك تقييم أثناء العمل لمدى اكتساب المتدرب للمهارات والمعلومات التدريبية" جاءت في الترتيب الثاني من معدل القبول حسب المتوسط الحسابي الذي بلغ 4.43 وانحراف معياري 0.767 مما يعكس القبول المرتفع للأفراد لمصون الفقرة التي تؤكد بان المؤسسة تهتم بتقييم اثناء العمل على مدى اكتساب الافراد للمعارف والمهارات من خلال مشاركتهم في احدي دورات تدريبية .

وبلغ المتوسط الحسابي الاجمالي لبعده تقييم البرامج التدريبية 4.34 وانحراف معياري 0.558 ليعكس مستوى مرتفع من القبول للأفراد.

الفرع الثاني: تحليل نتائج الخاصة بمحور أداء العاملين

جدول رقم(10): محور أداء العاملين

الرقم	عبارات المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
23	ساهم التدريب في المؤسسة في زيادة السرعة في انجاز العمل والمهام	4.30	1.057	مرتفع	3
24	ساهم التدريب في المؤسسة في زيادة الكفاءة والقدرة في العمل	4.63	0.592	مرتفع	1
25	ساهم التدريب في الرفع من معارف ومهارات العاملين	4.37	0.760	مرتفع	2
26	أدى التدريب إلى تحسين قدرة العاملين على اتخاذ القرارات الصائبة	3.72	1.071	مرتفع	6
27	ساهم التدريب في قدرة العامل على ابتكار أساليب جديدة في العمل	3.65	1.152	مرتفع	7
28	تمكن العاملون من خلال التدريب من متابعة ومسايرة التطورات الجديدة في مجال عملهم	4.02	1.019	مرتفع	5
29	ساهم التدريب في زيادة الرغبة والدافعية لدى العاملين في تعلم الجديد	4.17	0.694	مرتفع	4

المصدر: من إعداد الطلبة ، اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول اعلاه نجد ان مستوى القبول لجميع فقرات التي يتضمنها محور "اداء العاملين " تتميز بدرجة عالية من القبول

بحيث نجد ان الفقرة رقم (24) والتي مضمونها " ساهم التدريب في المؤسسة في زيادة الكفاءة والقدرة في العمل " متوسطها الحسابي

4.63 وانحراف معياري 0.592 ، وهو متوسط يعكس مستوى القبول مرتفع للأفراد فيما يخص مضمون الفقرة وهذا مايفسر مدى

اهمية التدريب ومساهمته في زيادة كفاء وقدرات العمل للعاملين في المؤسسة.

ليأتي بعد في المرتبة الثانية من حيث اعلى متوسط حسابي الفقرة رقم (25) والتي مضمونها " ساهم التدريب في الرفع من معارف

ومهارات العاملين " وبلغ متوسطها الحسابي 4.37 وانحراف معياري 0.760 مما يعكس درجة قبول مرتفعة للأفراد ويؤكد مدى

مساهمة التدريب في رفع مهارات ومعارف العاملين داخل المؤسسة.

وعلى العموم بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي لمحور اداء العاملين 4.12 وانحراف معياري 0.548 وهذا ما يؤكد درجة موافقة العالية لفقرات المحور بصفة عامة

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

الفرع الأول : اختبار الفرضية الرئيسية

تتمثل الفرضية الرئيسة في :

H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة أخصائية عند مستوى $(\alpha=0,05)$ لآلية التدريب في تحسين أداء الأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز المسيلة

H_1 : يوجد دور ذو دلالة أخصائية عند مستوى $(\alpha=0,05)$ لآلية التدريب في تحسين أداء الأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز المسيلة

اولا: اختبار صلاحية النموذج

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysais of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه

الفرضية والجدول التالي يبين ذلك.

جدول رقم (11) تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية النموذج

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0,000	12,302	2,256	1	6,767	الانحدار
		0,183	53	9,168	الخطأ
			54	15,935	المجموع الكلي

المصدر: من اعداد الطلبة ، اعتمادا على مخرجه SPSS

يتضح من خلال الجدول أن قيمة فيشر بلغت 12,302 عند مستوى دلالة (sig)0.000 وهي أقل من 0.05 مما يؤكد

إمكانية الاعتماد على النموذج المقترح

ثانيا: نتائج معامل الارتباط بين المتغيرين

بناء على ثبات صلاحية النموذج نقوم بتحليل نتائج الارتباط بين المتغيرين باستخدام أسلوب الانحدار البسيط

الجدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	معامل الانحدار	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية
تأثير الية التدريب على أداء العاملين	0,652	0,428	12,302	0,428	4,00	0,000

المصدر: من اعداد الطلبة ، اعتمادا على مخرجات SPSS

يوضح الجدول اعلاه قيمة معامل الارتباط بلغت 0,652 وهي تعبر عن وجود علاقة ارتباطيه جيدة بين كل من آلية التدريب و اداء العاملين.

اما قيمة التحديد R² فقد بلغت 0,425 أي أن آلية التدريب تفسر مانسبته 42,5 % في المتغير التابع ألا وهو أداء العاملين من خلال النموذج المعتمد في الدراسة ، أما 5,5 % فإنها ترجع لعوامل خارجية

بما ان قيمة sig أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة مفادها "يوجد دور لآلية التدريب في لآلية

التدريب في تحسين أداء الأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز المسيلة"

الفرع الثاني : اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H₀: لا يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى (0,05=α) لتحديد الاحتياجات التدريبية في تحسين أداء الأفراد العاملين في

مؤسسة سونلغاز المسيلة

H₁: يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى (0,05=α) لتحديد الاحتياجات التدريبية في تحسين أداء الأفراد العاملين في

مؤسسة سونلغاز المسيلة

الجدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الاولى

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	معامل الانحدار	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية
تأثير تحديد الاحتياجات التدريبية على أداء العاملين	0,572	0.327	25.300	0.454	9.647	0,000

المصدر: من اعداد الطلبة ، اعتمادا على مخرجات SPSS

يوضح الجدول اعلاه قيمة معامل الارتباط بلغت 0,572 وهي تعبر عن وجود علاقة ارتباطيه بين كل من تحديد الاحتياجات التدريبية و أداء العاملين.

اما قيمة التحديد R² فقد بلغت 0.327 أي ان آلية التدريب تفسر مانسبته 32.7% في المتغير التابع ألا وهو أداء العاملين من خلال النموذج المعتمد في الدراسة ، اما 67.3% فانها ترجع لعوامل خارجية

بما ان قيمة sig اقل من 0.05، فانه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة مفادها يوجد دور لتحديد الاحتياجات التدريبية في تحسين أداء الأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز المسيلة.

الفرع الثالث : الفرضية الفرعية الثانية

H₀: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى (0,05=α) لتصميم برنامج التدريب في تحسين أداء الأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز المسيلة

H₁: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى (0,05=α) لتصميم برنامج التدريب في تحسين أداء الأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز المسيلة

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	معامل الانحدار	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية
تأثير تصميم البرامج التدريبية على أداء العاملين	0,638	0,407	35,694	0.426	6.365	0,0000

المصدر: من اعداد الطلبة ، اعتمادا على مخرجات SPSS

يوضح الجدول اعلاه قيمة معامل الارتباط بلغت 0,638 وهي تعبر عن وجود علاقة ارتباطيه بين كل من تصميم البرامج التدريبية و اداء العاملين.

اما قيمة التحديد R^2 فقد بلغت 0,407 أي ان آلية التدريب تفسر مانسبته 40,7% في المتغير التابع ألا وهو اداء العاملين من خلال النموذج المعتمد في الدراسة ، اما 59.3 % فانها ترجع لعوامل خارجية

بما ان قيمة sig اقل من 0,05، نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة مفادها يوجد دور لتصميم برنامج التدريب في تحسين أداء الأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز المسيلة

الفرع الرابع : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha=0,05)$ لتقييم برنامج التدريب في تحسين أداء الأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز المسيلة

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha=0,05)$ لتقييم برنامج التدريب في تحسين أداء الأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز المسيلة

: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha=0,05)$ لتصميم برنامج التدريب في تحسين أداء الأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز المسيلة

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha=0,05)$ لتصميم برنامج التدريب في تحسين أداء الأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز المسيلة

جدول رقم (15):نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	معامل الانحدار	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية
تأثير تقييم البرامج التدريبية على أداء العاملين	0,558	0,331	23,505	0,459	3,516	0,01

المصدر: من اعداد الطلبة ، اعتمادا على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط بلغت 0,558 وهي تعبر عن وجود علاقة ارتباطية بين كل من تقييم البرامج التدريبية و أداء العاملين.

اما قيمة التحديد R^2 فقد بلغت 0,331 أي ان آلية التدريب تفسر مانسبته 33,1% في المتغير التابع ألا وهو أداء العاملين من خلال النموذج المعتمد في الدراسة ، اما 66,9% فانها ترجع لعوامل خارجية

بما ان قيمة sig اقل من 0,05، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة مفادها يوجد دور لتقييم برنامج التدريب

في تحسين أداء الأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز المسيلة

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بتحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أفراد العينة التي تم اختبارها وخلصت هذه الدراسة إلى أن معظم أفراد العينة يرون أن لآلية التدريب دور في تحسين أداء العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز المسيلة وهذا ما يبرز أهمية التدريب بالنسبة للعاملين من خلال وجود علاقة طردية بين آلية التدريب بمختلف أبعاده وأداء العاملين بهدف تحسين أداء العاملين وبالتالي يعود بالفائدة على المؤسسة .

الخاتمة

الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع دور آلية التدريب في تحسين اداء العاملين في المؤسسات لاقصادية نقول ان كل من التدريب واداء العاملين أهمية كبرى في المؤسسة فهم وظيفتان أساسيتان في المؤسسة لا يمكن الاستغناء او التفريط فيهم ، نظرا لأهميتهم وانعكاسهم على سيورة المؤسسة و استمراريتها والحفاظ على مكانتها ، لذلك لابد للمؤسسة ان تولي اهتمام أكثر لمواردها البشرية لأنها تعتبر رأس مال ، ويكون الاهتمام عن طريق برمجة دورات تدريبية باستمرار ومتنوعة لكل عاملها ه، ذا ما يؤدي أكيد الى تطوير وتحسين أداء العاملين من خلال تغيير افكارهم وزيادة قدراتهم وكذلك زيادة معارفهم و خبرتهم ، وكذلك زيادة رغبتهم في تأدية عملهم بتفاني وإتقان وكذلك تسمح بتفجير طاقاتهم الإبداعية ، وزيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة. كل هذا يعتبر القود الذي يزود المؤسسة بالتميز وان تنافس بقوة من اجل ضمان مكانتها في السوق .

فعملية التدريب حتى تتوج بالنجاح من تبني انطلاقا من معرفة نقاط الضعف للعاملين من خلال عملية تقييم أدائهم ، كما أن برنامج التدريب الناجح ينعكس على اداء العاملين من خلال تحسن أدائهم وتغيير سلوكياتهم نحو الأفضل .

1. النتائج

و بعد استيفاء البحث من خلال فصل الأول نظري والثاني تطبيقي، بسكنا من التوصل إلى النتائج التالية

أ - نتائج الدراسة النظرية والميدانية:

- ✓ يتناول التدريب سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، تجعله يسلك طريقاً وأسلوباً مختلفاً في أداء عمله، وفي الحقيقة إنّ التدريب يشمل العامل، والموظف، والمدير، والمسؤول، فكلّ من هؤلاء يحتاج إلى تطوير، وتعديل مهاراته، وقدراته، وهذا التطوير والتعديل يستفيد منه الموظف نفسه كما تستفيد منه المؤسسة بشكلٍ عام وينعكس على أدائها وإنتاجها
- ✓ التدريب عملية مستمرة محوره الأساسي أداء العامل من خلال زيادة مهاراته ومعارفه وقدرته وتغيير سلوكه نحو الأفضل .
- ✓ التدريب نظام متكامل: تقصد به أن التدريب شأنه شأن أي نظام، له مدخلات ومخرجات ومجموعة من النشاطات التدريبية التي يتكون كل منها.
- ✓ التدريب يختلف حسب مرحلة التوظيف ونوع الوظيفة وحسب المكان ، والمؤسسة تختار ما يناسبها

- ✓ يهدف التدريب إلى معالجة نقاط الضعف المسجلة في أداء العاملين سواء الأداء الحالي أو المتوقع مستقبلا.
- ✓ كما توصلنا من خلال دراستنا أن التدريب كمتغير مستقل يؤثر بنسبة 42,5 % على أداء العاملين كمتغير تابع .

ب - نتائج اختبار الفرضيات:

- من خلال الدراسة الميدانية لموضوع بحثنا تم التطرق لدور آلية التدريب غي تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية. وانطلاقا من الدراسة الميدانية والمعطيات الكمية المتحصل عليها، بحيث تم التركيز على أبعاد ثلاث لآلية التدريب والمتمثلة في تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية و تقييم البرامج التدريبية ودورها في تحسين أداء العاملين إلى النتائج التالية:
- ✓ لتحديد الاحتياجات التدريبية دور في تحسين أداء العاملين، وهذا ماتم تأكيده في كل الجداول الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى، ومنه نستنتج قبول الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها "يوجد دور لتحديد الاحتياجات التدريبية في تحسين أداء الأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز المسيلة".
 - ✓ كما لتصميم البرامج التدريبية دور في تحسين أداء العاملين، وهذا ماتم تأكيد في جداول اختبار الفرضية الفرعية الثانية، ومنه نستنتج قبول الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها "يوجد دور لتصميم برنامج التدريب في تحسين أداء الأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز المسيلة".
 - ✓ لتقييم البرامج التدريبية دور في تحسين أداء العاملين، وهذا تأكدنا منه من خلال اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي ألت الى قبول الفرضية التي مفادها "يوجد دور لتقييم برنامج التدريب في تحسين أداء الأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز المسيلة".
 - ✓ كما استنتجنا أن للآلية التدريب دور في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز المسيلة وهذا بعد إجراء اختبار للفرضية الرئيسية وكان نتيجة اختبار قبول الفرضية الرئيسية .

2. الاقتراحات

- ✓ أن تمنح المؤسسة فرصة المشاركة في الدورات التدريبية لجميع عمال المؤسسة .
- ✓ برحمة دورات تدريبية تتماشى مع رغبة العاملين من خلال إعطاء فرصة لإبداء رأيهم حول ما يفضلون من برامج تدريبية.
- ✓ أن تعمل المؤسسة على استخدام أساليب متنوعة وحديثة في الدورات التدريبية.

- ✓ أن تبرمج المؤسسة دورات التدريبية في فترة زمنية مناسبة للعاملين.
- ✓ أن تعمل المؤسسة على تكييف البرامج التدريبية مع المستجدات والتطورات التكنولوجية .
- ✓ أن تعتمد المؤسسة على مدربين لهم كفاءة ومؤهلات تتماشى مع الفئة العمالية المستهدفة .
- ✓ أن تعمل المؤسسة على برمجة الدورات التدريبية في الأماكن المناسبة والملائمة.
- ✓ على المؤسسة برمجة دورات تدريبية بصفة مستمرة ومنتظمة ،مع تقييم مستمر للبرامج التدريبية من اجل ان تكون فعالة.

3. التوصيات

- ✓ - استخدام وسائل للتدريب حديثة ومتنوعة أكثر فعالية من الوسائل التقليدية .
- ✓ أن تبرمج الدورات التدريبية تتناسب و طبيعة العمل الذي يقوم به العمال في المؤسسة .
- ✓ الاستعانة بمؤسسات مختصة في تدريب العمال لها إمكانيات تتناسب مع الأهداف المراد تحقيقها من الدورة التدريبية.
- ✓ وضع تحفيزات للعمال الذين يتم استدعائهم للدورات التدريبية حتى تولد لدى العمال رغبة وجدية في التدريب.
- ✓ برمجة دورات تدريبية مع مؤسسات أجنبية رائدة من اجل الاستفادة من خبراتها .

المراجع

قائمة المراجعة:

أولا- الكتب

1. احمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية القاهرة،2004 ،
2. باري كشواي، ادارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع 2006
3. جاري ديسلر ، ادارة الموارد البشرية_ترجمة احمد سيد احمد عبد العال_،دار المريخ للنشر 2012،
4. فارس مازن رشيد، ادارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان 2001، ص
5. عمر وصفي المعقلي، إدارة الموارد البشرية العاصرة بعد استراتيجي،دار وائل 2005
6. مُجّد الصيرفي ، ادارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي 2007
7. مُجّد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية ،دار الجنان للنشر والتوزيع 2016
8. محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر 2012
9. مصطفى يوسف كافي ، ادارة الموارد البشرية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع الطبعة الاولى 2014
10. كامل بربر، إدارة موارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي،المؤسسة الجامعية للتوزيع و النشر 1997

ثانيا- مذكرات ورسائل:

1. بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فاعلية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجمرات الفلاحية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، شعبة تسيير موارد بشرية قسم علوم التسيير،جامعة منتوري قسنطينة2011.
2. فهد بن حمد السعدون،دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الامنية 2013.
3. رانجة زكية، دور تقنيات المعلومات الحديثة في تدريب الموارد البشرية وتقييم الأداء الوظيفي في الادارة الجزائرية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص رسم السياسات العامة قسم علوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة الجزائر 2010 .

4. عائدة عبد العزيز علي نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، إدارة الأعمال كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا 2008 .
5. عوض الله محمد علي محمد، دور التدريب في أداء العاملين، دراسة حالة بنك فيصل الاسلامي السوداني فرع كوستي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، في ادارة الاعمال جامعة الإمام المهدي 2017 .
6. كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز (مديرية التوزيع بالأغواط)، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص ادارة اعمال قسم علوم تسيير، جامعة البويرة 2015.

ثالثاً- الملتقيات

1. إبراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب، اثر البرامج التدريبية على تنمية مهارات العاملين دراسة تطبيقية على مؤسسات الحكومية بولاية الخرطوم، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال المجلد 04 العدد 06 جانفي 2018 .
2. فؤاد عبد السلام ، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد واحد وتسعون 2011 .
3. رجاء حاسم و ابتسام احمد، اثر برامج التدريبية في تطوير أداء العاملين، دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا دائرة المواد الخطرة وبحوث البيئة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع والعشرين 2011.
4. علي يونس ميا و اخرون، قياس اثر التدريب على اثار العاملين ، دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (31) العدد (1) 2009 .
5. مديحة بخوش، أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تبسة ، مجلة رؤى اقتصادية جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 9، ديسمبر 2015.

الملاحق

الملحق رقم 01: قائمة الاساتذة المحكمين

اسم ولقب الأستاذ	الوظيفة	القسم	الجامعة
أمال بن سالم	أستاذة محاضر	علوم التسيير	جامعة المسيلة
حسين بركاتي	أستاذ محاضر	علوم تسيير	جامعة المسيلة
شعبان بعيطيش	أستاذ محاضر	علوم التسيير	جامعة المسيلة

الملحق رقم 02 : استمارة الاستبيان

جامعة مُجَدَّ بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص : التسيير العمومي

استمارة استبيان خاصة بمذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تحت عنوان

دور آلية التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية

إشراف الأستاذ

قراوي احمد الصغير

إعداد الطالبين

✓ فؤاد بوقرة

✓ هشام بجوش

السيدة(ة) الفاضل (ة)، نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان، وهذا بوضع علامة (X) في الخانة التي ترونها

مناسبة، حيث أن إجاباتكم ستساهم وبشكل كبير في نجاح هذا البحث العلمي، ونحيطكم علما أنها ستعالج بسرية تامة، ولا

تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

القسم الاول: معلومات عامة

1. الجنس:

▪ ذكر

▪ أنثى

2. العمر

▪ اقل من 30 سنة

▪ من 31 سنة الى 40 سنة

▪ من 41 سنة الى 50 سنة

▪ من 51 سنة وأكثر

3. المستوى التعليمي

▪ اقل من الثانوي

▪ ثانوي

▪ تقني سامي

▪ ليسانس

▪ مهندس دولة

▪ دراسة عليا اخرى (أذكرها):

4. الخبرة المهنية

▪ اقل من 5 سنوات

▪ من 5 الى 10 سنوات

▪ من 10 الى 15 سنة

▪ أكثر من 15 سنة

5. عدد الدورات التدريبية

▪ دورة واحدة

▪ دوريتين

▪ ثلاث دورات

▪ أكثر من ثلاث دورات

القسم الثاني :

المحور الاول : التدريب

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. تحديد الاحتياجات التدريبية						
1.	تحدد المؤسسة الاحتياجات التدريبية بناء على متطلبات العمل					
2.	يتم تحديد احتياجات التدريب بناء على الصعوبات التي تواجهها في العمل					
3.	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لغرض تغيير بعض السلوكيات للعاملين					
4.	تحديد احتياجات التدريب بما يتناسب مع عدد العاملين المحتاجين للتدريب					
5.	تحديد الاحتياجات التدريبية يركز على تقييم أداء العاملين					
6.	يهدف تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة لتطوير المهارات					
7.	تحدد الاحتياجات التدريبية للوظائف الجديدة					
8.	تستخدم التكنولوجيا في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة					
2. تصميم البرامج التدريبية						
9.	تصمم البرامج التدريبية في المؤسسة وفقا لأهداف محددة					
10.	يصمم برنامج التدريب بناء على تقييم أداء العاملين					
11.	محتوى البرامج التدريبية التي تلقيتها يتناسب مع طبيعة ومتطلبات عملك					
12.	برنامج الدورة التدريبية يتناسب مع مؤهلاتك ومستواك العلمي					
13.	الأماكن المخصصة للدورة التدريبية مناسبة للعاملين					
14.	الوقت المخصص للتدريب كافي لاستيفاء المهارات المرجوة من					

					البرنامج
					15. الدورات التدريبية الخارجية تساعد على تطوير مهاراتك
					16. اساليب ووسائل التدريب في المؤسسة تعتبر متنوعة
					17. المدربون الذين يتم اختيارهم للتدريب يعتبرون أكفاء
3. تقييم البرامج التدريبية					
					18. هناك مقارنة لمعلومات ومهارات المتدرب قبل وبعد التدريب
					19. يتم تقييم فعالية البرنامج التدريبية بعد الانتهاء من التدريب
					20. تقييم فعالية البرنامج التدريبية بالتركيز على أداء العاملين
					21. يتم دراسة وتقييم فاعلية البرنامج التدريبية بصورة دورية.
					22. هناك تقييم أثناء العمل لمدى اكتساب المتدرب للمهارات والمعلومات التدريبية

المحور الثالث : أداء العاملين

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
23.	ساهم التدريب في المؤسسة في زيادة السرعة في إنجاز العمل والمهام					
24.	ساهم التدريب في المؤسسة في زيادة الكفاءة والقدرة في العمل					
25.	ساهم التدريب في الرفع من معارف ومهارات العاملين					
26.	ادى التدريب الى تحسين قدرة العاملين على اتخاذ القرارات الصائبة					
27.	ساهم التدريب في قدرة العامل على ابتكار اساليب جديدة في العمل					
28.	تمكن العاملون من خلال التدريب من متابعة ومسايرة التطورات الجديدة في مجال عملهم					
29.	ساهم التدريب في زيادة الرغبة والدافعية لدى العاملين في تعلم الجديد					

الملحق رقم 03 : نموذج تقييم أداء العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز المسبلة

FORMULAIRE D'EVALUATION

EXECUTION

ANNEE :

NON	
-----	--

PRENOMS	
---------	--

IDENTIFICATION DE L'ÉVALUÉ (E)

NOM			
PRENOMS			
DATE DE RECRUTEMENT		AGE	
POSTE OCCUPE			
ANCIENNETÉ DANS LE POSTE		CLASSEMENT	
DIRECTION		UNITÉ	
CODE SERVICE		CODE BG	

EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	

UTILISATION DU FORMULAIRE

- L'ensemble du formulaire est renseigné par le supérieur hiérarchique N+1 (l'évaluateur)
- Le formulaire est transmis à la structure Ressource Humaine à l'exception de la dernière feuille intitulée " résumé de l'évaluation annuelle " .
- Cette feuille détachable est à l'usage exclusif du supérieur hiérarchique N+1 qui doit la garder à son niveau.

1. EVALUATION DU RENDEMENT

TRIMESTRE 1	
Paramètres / Objectifs	Résultats enregistrés
PRI du trimestre 1	/ 10

TRIMESTRE 2	
Paramètres / Objectifs	Résultats enregistrés
PRI du trimestre 2	/ 10

TRIMESTRE 3	
Paramètres / Objectifs	Résultats enregistrés
PRI du trimestre 3	/ 10

TRIMESTRE 4	
Paramètres / Objectifs	Résultats enregistrés
PRI du trimestre 4	/ 10

MOYENNE ANNUELLE $\left(\frac{T_1 + T_2 + T_3 + T_4}{4} \right) \times 2$

→ / 20

2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES et comportements observables	Nbre de points (1)				Total (2)
	1	2	3	4	
1. ASSIMILATION ET ADAPTATION, i.e : <i>Comprend facilement les orientations dictées par sa hiérarchie. Applique correctement les instructions de travail tel qu'elles sont arrêtées. S'adapte aux nouvelles techniques et procédures de travail. Maintient un rendement de qualité malgré les changements de méthodes, de matériels et de procédures.</i>					
2. RESPECT DES CONSIGNES, i.e : <i>Observe strictement les normes de travail ainsi que les règles d'hygiène et de sécurité en rapport avec son activité. Applique les instructions de sa hiérarchie. Signale à sa hiérarchie toute anomalie ou irrégularité constatée. Utilise les moyens mis sous sa responsabilité selon les règles d'usage en vigueur.</i>					
3. ASSIDUITE ET DISCIPLINE, i.e : <i>Respecte les horaires de travail et ne s'absente pas souvent. Ne déserte pas son lieu de travail. Contribue à l'atteinte des objectifs du groupe. Entretien des rapports courtois avec son entourage (hiérarchie, collègues, clientèle).</i>					
4. DYNAMISME, i.e : <i>Fait preuve de beaucoup d'efforts. Se concentre sur les tâches à accomplir. Exécute rapidement et efficacement les travaux qui lui sont confiés. Manifeste un intérêt soutenu pour son activité.</i>					
TOTAL (3)					<u>40</u>
NOTE FINALE (4)					<u>20</u>

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes - 1, 2, 3, 4 - donnée ci-après) :

Côtes	Signification
1	compétence absente
2	compétence à développer
3	compétence à parfaire
4	compétence acquise

(2) Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

Côtes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

(3) Sommer le nombre de points sur 40

(4) Diviser par 2 le total sur 40 pour obtenir une note sur 20

3. EVALUATION GLOBALE

EVALUATION DU RENDEMENT	EVALUATION DU ROLE	EVALUATION GLOBALE
NOTE PONDEREE (N X 0,8)	NOTE PONDEREE (N X 0,2)	NOTE / 20

4. SYNTHESE DE L'EVALUATION .

1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

5.1. Actions de formation proposées

5.2. Réorientations

- L'intéressé doit-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

- L'intéressé souhaite-t-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

6. COMMENTAIRES ET VISAS

DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1

DATE ET VISA

COMMENTAIRES DE L'EVALUE

DATE ET VISA

AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2

NOMS :

FONCTION :

AVIS :

SIGNATURE ET DATE :

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

□ Actions de formation proposées :

6. SYNTHESE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION

7. VISAS

L'agent :

Le supérieur hiérarchique N+1 :

Résumé de l'évaluation annuelleAnnée **1. DONNEES D'IDENTIFICATION**

Nom :		Prénom :	
Date de recrutement		Age	
Poste occupé			
Ancienneté dans le poste		Classement	

2. EVALUATION FAITE PAR :

Nom et prénom	
Fonction	

3. RÉSULTATS DE L'EVALUATION :

. Note du rendement :	X 0,80 =
. Note du rôle :	X 0,20 =
. NOTE GLOBALE :	/20

4. SYNTHÈSE L'EVALUATION :**▪ Evaluation du rendement :**

Points forts	Points à améliorer

▪ Evaluation du rôle :

Points forts	Points à améliorer

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور آلية التدريب في تحسين أداء الموارد العاملين في مديرية التوزيع الكهرباء والغاز المسيلة حيث سعت الدراسة من خلال تحليل الاستبيان إلى إبراز مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وقد اعتمد الباحثين في دراستهم على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، كما قمنا بالاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة عن إشكالية الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع إستبانة على 60 عامل لغرض جمع البيانات من أفراد العينة تم استرداد منها 54 استبانة، وبعد تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS 25 توصلنا إلى جملة من النتائج من أبرزها: وجود علاقة موجبة بين التدريب وتحسين أداء العاملين، كما توجد أيضا علاقة بين أبعاد آلية التدريب وأداء العاملين تظهر العلاقة بشكل كبير في تصميم البرامج التدريبية ، وفي الترتيب الثاني تقييم البرامج التدريبية من حيث قوة علاقة لي تأتي بعدها الاحتياجات التدريبية، وهذا حسب آراء أفراد العينة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التدريب، أداء الموارد البشرية، مديرية توزيع الكهرباء والغاز المسيلة

Study Summary

This study aims to highlight the role of the training mechanism In improving the performance of resources working in the Directorate of Electricity and Gas Distribution M'sila The study, through analyzing the questionnaire, sought to highlight the extent to which the training contributed to improving the performance of the resource employed by the institution in question,

The researcher was adopted in the study of the descriptive and analytical approach, as we have the necessary statistical tests To answer the problem of the study, and to achieve the objectives of the study, a questionnaire was distributed 60 Working for the purpose of data collection Of the samples were retrieved from 54 questionnaires, and after analyzing the data using a program SPSS 25 . We have reached an A number of results were highlighted: a positive relationship between training and improved employee performance , as well The relationship between the training mechanism dimensions and performance of employees relationship appears significantly in the design of the training programs of, and in the second place of the training programs evaluated in terms of the power relationship comes to me after the training needs, and that according to the views of the sample under study members.

Key words : Training, Human Resources Performance, Directorate of Electricity and Gas Distribution