

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الإنسانية والاجتماعية

فرع: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب: دري حمزة

تحت عنوان

**دور التدريب في تحسين أداء العاملين**

"دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة"

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	1. البروفسور . فكرون السعيد
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	2. الأستاذ. بسطي نور الدين
مناقشا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	3. الدكتور. ناجح مخلوف

السنة الجامعية: 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الفهرس

الصفحة	خطة البحث
	- تشكرات
	- إهداء
	- فهرس المحتويات
	- فهرس الجداول
أ	مقدمة
	<b>الفصل الأول : المقاربة المنهجية للدراسة</b>
05	1 - تحديد الإشكالية
06	2 _ أهمية الدراسة وأسباب إختيار الموضوع
07	3 - أهداف الدراسة
07	4 - الفرضيات
08	5 - تحديد المفاهيم
10	6 - الدراسات السابقة
	<b>الفصل الثاني : المقاربة السوسيولوجية والنظرية لموضوع الدراسة</b>
14	1 - المقاربات السوسيولوجية
21	2 - شروط نجاح التدريب
22	3 - العوامل المؤثرة في الأداء
23	4- معوقات التدريب
	<b>الفصل الثالث : المعالجات المنهجية التقنية والمعطيات الإمبريقية للدراسة</b>
28	أولا - المعالجات المنهجية والتقنية
28	1 - مجالات الدراسة
29	2 - مجتمع البحث
30	3 - منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات
31	ثانيا - المعطيات الإمبريقية للدراسة
31	1 - الخصائص السوسيولوجية لمجتمع البحث
34	2 - المهارات التدريبية وعلاقتها بتحسين المهارات الفنية
44	2 - 1 تحليل البيانات المتعلقة بالسؤال الأول
45	3 - تأثير الجوانب السلوكية على تحسين المهارات
53	3-1 تحليل البيانات المتعلقة بالسؤال الثاني
54	4- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
55	الخاتمة
	الملاحق
	قائمة المراجع

## فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يمثل توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس	31
02	يبين توزيع العمال حسب السن	31
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخدمة في المؤسسة	32
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	32
05	يوضح أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	33
06	يوضح الاستفادة من برامج التدريب	34
07	يوضح تصميم الدورات التدريبية	34
08	يوضح العلاقة بين الاقدمية المهنية ومشكلات العمل الفردية	35
09	العلاقة بين نوع التدريب وعلاقته بمساعدة البرامج على اتقان العمل	37
10	يبين العلاقة بين توفير المؤسسة لبرامج تطوير مهارات جديدة وعلاقته بمساعدة التدريب على اتقان العمل	37
11	زيادة الكفاءة وعلاقته بمساعدة برامج التدريب أكثر	38
12	يبين العلاقة بين المعارف ومساعدة برامج التدريب على اتقان العمل اكثر	39
13	يبين العلاقة بين تحفيز المسؤول ومساعدة التدريب على تنفيذ الاعمال بسهولة	40
14	يبين العلاقة بين التحفيز ومعالجة المشكلات بصورة ذاتية	41
15	العلاقة بين تفويض السلطة ومعالجة المشاكل لوحدهك	41
16	العلاقة بين اتخاذ القرار ومعالجة مشاكل العمل	42
17	يبين العلاقة بين تفويض السلطة واتخاذ القرار	42
18	يبين افضل الطرق المناسبة لتحسين الاداء	45
19	يبين التماس روح التعاون بين الافراد	45
20	يبين سماح الحرية بحرية التواصل	45
21	يبين مساهمة التدريب في تحسين مهارات الاتصال	46
22	يبين تدريب المؤسسة للعاملين على فرق بنء العمل	47

48	يبين العلاقة بين التدريب على فرق العمل والتواصل بين الزملاء	23
48	يبين تشجيع العمل وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار	24
49	يبين العلاقة بين تصميم دورات التدريب وروح التعاون	25
50	يبين العلاقة بين تفويض السلطة وعلاقته باتخاذ القرار	26
51	يبين العلاقة بين المشاركة في تشجيع العمل والمشاركة في اتخاذ القرار	27
51	يبين العلاقة بين حرية التواصل والثقة في العمل من طرف الرئيس	28
52	يبين العلاقة بين الثقة في العمل من طرف الرئيس ونوع الاتصال	29



## مقدمة :

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

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

ومن هذا المنطلق وباعتبار أن المؤسسة تسعى لتحسين أداءها، الذي يعد الشاغل الأول للمؤسسات، ومن بينها مؤسساتنا الجزائرية التي لازمها ضعف الأداء منذ نشأتها إلى يومنا هذا، مما يشكل عائقا أمام مواكبتها للتغيرات السائدة عالميا، خاصة وأننا بصدد الانتقال إلى مرحلة جديدة في الاقتصاد ألا وهي مرحلة اقتصاد المعارف المتميزة بالتنافس حول اكتساب المعارف والمهارات النادرة واللازمة لتحسين أداء عمالها ومن تمكينها من الخوض في غمار المنافسة في ظل محيط يتميز بالتغيرات السريعة والمستمرة ويكون البقاء فيه للأسرع.

من خلال هذه الدراسة سنحاول التعرف بكثير من التفصيل على موضوع التدريب وعلاقته بتحسين أداء العاملين، من هذا المنطلق ارتأينا ضرورة تقسيمها إلى جانب نظري وآخر تطبيقي.



يأتي الجانب النظري في فصلين، يخص الأول منها تحديد إشكالية البحث، الفرضيات، أهمية وأسباب اختيار الدراسة، أهداف الدراسة، والمقاربات السوسولوجية لأهم النظريات في هذا المجال، والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فقد تضمن تحديد المفاهيم، ومحددات التدريب الفعال، والعوامل المساعدة في تحسين أداء العاملين، والمعوقات، وعلاقة التدريب بتحسين أداء العاملين.

أما الجانب التطبيقي من الدراسة يأتي في فصلين، الأول يحتوى على مجالات الدراسة، والمنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، وأسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائصه.

الفصل الثاني احتوى مناقشة وتحليل البيانات، بيانات حول علاقة تدريب المهارات بالخبرات الفنية، بيانات حول علاقة التدريب السلوكي والمهارات الإنسانية.

# الجانب النظري

# الفصل الأول

## موضوع الدراسة :

1 - الإشكالية

2 - أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع

1 - 2 - أهمية الدراسة

2 - 2 - أسباب اختيار الموضوع

3 - أهداف الدراسة

4 - الفرضيات

5 - تحديد المفاهيم

6 - الدراسات السابقة

1- الإشكالية :

يرجع الاهتمام بالعنصر البشري منذ منتصف القرن العشرين أساسا إلى اعتباره العنصر الجوهري في نجاح أي مؤسسة أو منشأة، وهذا ما مكن عدة مؤسسات من أن تبرز كقوة اقتصادية مؤثرة وفعالة على المستوى المحلي والعالمي، نظرا لما توليه من اهتمام بالغ بالعنصر البشري الذي يعتبر المحور والمحرك الأساسي الذي يحتل الصدارة ضمن ما تملكه المؤسسات من مقومات إنتاجية والاستقرار والفاعلية في قوة العمل لذا نجد التنظيم يولي أهمية بالغة بعناصر تحسين أداء العاملين الذي يعتبر المعيار الأساسي لتحقيق الأهداف المرجوة، ويقوم أداء العاملين على فكرة مفادها فهم الأدوار والاختصاصات والقدرة الفنية للعامل المتمثلة في الدقة، والنظام، والإتقان، والبراعة، والتمكن من تنفيذ الأعمال. بالإضافة إلى الانضباط الذاتي الذي يظهر في التقاني والجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية، والمهارة الإنسانية التي تمثل في العمل بروح الفريق، وتدعيم روح التعاون، والقدرة على التواصل، ومع التغيير التنظيمي الذي تمليه الظروف المختلفة، كالتيكنولوجيا، والإنتاج ومختلف المضامين المعرفية، في التنظيمات أحدثت بعض المشكلات والأزمات داخلها، وكان لا بد من علاجها، وقد اجتهد المنظرون في تقديم أهم الطرق لرفع وتحسين الأداء والإشراف، القيادة، الاستقطاب، التعيين، التحفيز، تقييم الأداء، والتدريب وغيرها من العمليات لا تتسجم مع التغييرات المستمرة، فالمنظمة لا يمكنها أن تستقطب وتعين كفاءات جديدة تتماشى مع التكنولوجيا الجديدة، وظروف العمل، وتطور الوظائف، ولتفادي هذه المشكلة تلجأ التنظيمات إلى تدريب أفرادها، وتزويدهم بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الفنية والتكنولوجية بإتقان استعمال الآلات والحفاظ على ممتلكات المنظمة والسلامة من الوقوع في حوادث وأخطاء مهنية نتيجة لجهلهم ونقص خبرتهم بالأعمال. والتدريب السلوكي الذي يظهر في تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل وتحسين لغة التواصل بين الزملاء والمشرفين، وتحسين العلاقات الاجتماعية التي تنعكس على أداء الفرد والتدوير الوظيفي بتزويد العامل بمهارات متنوعة كالنقل، والتحويل، والترقية.. الخ.

وبالرجوع لواقع المؤسسات الجزائرية بمختلف أنواعها تمتلك موارد مختلفة تمكنها من مزاوله نشاطها والقيام بأعمالها على أكمل وجه في سبيل الوصول إلى الأهداف المسطرة ومن أهم مواردها، المورد البشري ذات الكفاءات والمهارات القادرة على الإبداع والابتكار، فهي تعمل على تدعيمه وتنميته بمختلف الوسائل، وسعيا منها لتحقيق الأداء المتميز ومواكبة التطورات السريعة في كل المجالات، تقوم هذه الأخيرة بتدريب العاملين حرصا منها على تطوير أدائهم وتنمية مهاراتهم وتنويع الخبرات، لذا أصبح لزاما

عليها أن تصمم برامج تدريبية تبنى على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لكل من العاملين والمؤسسة والسهر على السير الحسن لهذه العملية بالإضافة إلى تقييم نتائجه، وذلك لمعرفة مدى نجاحه لأن بقاء المؤسسة واستمرارها مرهون بكفاءات ومهارات وخبرات مواردها البشرية، ولا تكفي بذلك بل يجب أن تهتم اهتماما كبيرا بالعاملين وتعمل على تحسين مستواهم باستمرار ويكون ذلك من خلال تقييم أدائهم دوريا لمعرفة نقاط قوتهم وتدعيمها وكذا نقاط ضعفهم ومعالجتها، بالإضافة إلى تقديمها لمعلومات مهمة لحل بعض المشاكل في المؤسسة وعليه يمكن طرح سؤال الإشكالية كالآتي:

- ما دور التدريب في تحسين أداء العاملين؟
- ولتضمن معالم الوضوح نبلور الأسئلة الفرعية التالية:
- ما دور تدريب المهارات في تحسين القدرات الفنية للعمال؟
- ما دور التدريب السلوكي في تحسين المهارات الإنسانية للعمال؟

### 2- أهمية وأسباب اختيار الموضوع:

#### 2-1 الأهمية

تظهر أهمية هذه الدراسة على أنها تلقي الضوء على أهم عنصر من عناصر الإنتاج ألا وهو المورد البشري في الوقت الذي يعاني منه هذا المورد من التهميش وعدم الاهتمام، واعتباره كواحد من عناصر الإنتاج الأخرى، كما تظهر أهمية البحث في أن الدراسة تأخذ بالتحليل واحدة من أهم المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة وهو نشاط التدريب، والذي أصبحت الحاجة ماسة لممارسته في الوقت الراهن كونه يساعد على توفير عمالة قادرة على التكيف مع التحولات السريعة إلى جانب مساهمته في الارتقاء بمستويات أداء الأفراد، هذا وتركز الدراسة على أحد أهم مجالات التدريب بالرغم من أهميته البالغة كونه يعد عملية حساسة تستشف من خلالها نجاعة برامج التدريب، إلا أن الأقلية من المنظمات من يمارسها على أساس علمي ومنهجي، يضاف إلى ذلك أن هذه الدراسة تعد من الدراسات القليلة التي تعنى بتحليل وتقييم نشاط التدريب في إحدى المنظمات وهو مديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة، والتي تتطلب التدريب المستمر لمواردها البشرية .

#### 2-2 أسباب اختيار الموضوع

##### الأسباب الذاتية:

- الرغبة في الاطلاع على واقع التدريب داخل المؤسسة الجزائرية.
- الرغبة والميل في البحث في موضوع الأداء.

- السعي لإثراء معارفنا المتعلقة باختصاصاتنا وذلك بغرض توظيفها مستقبلا.
  - الموضوع حسب تقديري يدخل في حدود الإمكانيات المادية والعلمية والزمنية.
- الأسباب الموضوعية:**
- قابلية الموضوع للدراسة والبحث.
  - أهمية الموضوع المعرفية وغايته العملية.
  - الموضوع ذو صلة بالمشكلات التي تواجه التنظيمات سيما الاقتصادية منها.
  - الاستغلال الأمثل للعنصر البشري، والسعي إلى القضاء على العمليات الارتجالية في المؤسسة.

### 3- أهداف الدراسة:

- 1- الوقوف على واقع التدريب داخل المؤسسة الجزائرية.
- 2- كشف محددات التدريب السلوكي داخل المؤسسة الجزائرية.
- 3- الوقوف على واقع القدرات الفنية للعامل الجزائري.
- 4- كشف محددات المهارات الإنسانية في المؤسسة .
- 5- الوقوف على واقع التدريب المهاري داخل السياق التنظيمي الجزائري .
- 6- لتخمين الرؤية الهيكلية للتدريب السلوكي ,تدريب المهارات لكبح العمليات الارتجالية واللامدروسة داخل المنظمة الجزائرية .

### 4- الفرضيات

#### 4-1- الفرضية العامة:

- للتدريب دور في تحسين أداء العاملين.

#### 4-2- الفرضيات الفرعية:

- 1- لتدريب المهارات دور في تحسين القدرات الفنية للعمال.
- 2- للتدريب السلوكي دور في تحسين المهارات الإنسانية للعمال.

#### 4-3- مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى

- لتنمية المهارات علاقة بالدقة في العمل.
- للتحفيز في العمل علاقة بالبراعة والقدرة على التنفيذ.

- لتفويض السلطة علاقة بالتمكن على التنفيذ.

#### 4-4- مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية

- لتنمية الاتجاهات الايجابية في العمل علاقة بتدعيم روح التعاون.

- للتشجيع الإبداعي علاقة عمل بروح الفريق.

- لتنمية قدرات الاتصال علاقة بالتفاني والإخلاص في العمل.

#### 5- تحديد المفاهيم :

#### 5-1 - التدريب :

أ- لغة : درب فلانا بالشيء ، وعليه ، وفيه ، أي عوده ومرنه ، ويقال درب البعير أي علمه السير على الدروب

ب- اصطلاحا : هناك العديد من المفاهيم التي قدمت لمصطلح التدريب وتختلف من مفكر لآخر ، وعليه يمكن القول أن نذكر منها ما يلي :

يعرف التدريب على أنه " عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد مهارات ومعارف تساعدهم في بلوغ الأهداف ، كما أن التدريب يجب أن يرتبط بطبيعة الأعمال وينسجم مع سياسيات وخطط المؤسسة " (حنة، ن، 2001، ص210 )

من هذا التعريف نلاحظ أن التدريب مجموعة من السلوكيات والمهارات يتعلمها الفرد بهدف زيادة أداء الفرد داخل المؤسسة لبلوغ الأهداف المرجوة .

كما يعرف التدريب أيضا على أنه " عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة، من أجل رفع مستوى كفاءته في الإدارة وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل " ( مهدي، ح، ز، 1994، ص180 )

ومما سبق نجد أن التدريب برنامج مخطط مسبقا تعده المؤسسة من أجل رفع كفاءة أفرادها بهدف القدرة على التنفيذ وإتقان العمل وزيادة روح التعاون من خلال تفعيل علاقات الاتصال داخل المؤسسة

ويعرف التدريب أيضا على أنه " نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات مقصودة في الأفراد العاملين والجماعات العاملة بتزويدهم بالمعلومات والخبرات والمهارات السلوكية اللازمة بما يؤثر على معدلات الأداء للخدمات وتحسين مستوى الإنتاجية وهو أحد مسؤوليات الإدارة الأساسية " ( منال، ط، م، ص216 )

ومن خلال هذا يمكن القول أن التدريب عملية مقصودة تهدف إلى تنمية المهارات وتحفيز الأفراد من خلال التشجيع على الإبداع وتفويض السلطة من خلال تزويدهم بالمعلومات والخبرات والمهارات للوصول لأهداف العامل والتنظيم معا .

ويتضح لنا من التعاريف السابقة ، يمكن أن نعرف التدريب إجرائيا على أنه " عبارة عن مهارات تتجلى في إتقان العمل، وتفويض السلطة والتحفيز وسلوكيات تظهر في تنمية الاتجاهات الإيجابية في العمل، والتشجيع الإبداعي في العمل، وتنمية الاتصال بين العاملين داخل المؤسسة " .

## 5-2 - الأداء :

أ- لغة: ( أدى ) الشيء : قام به، ( تآدى ) : أنجز، ( الأداء ) : التأدية (معجم الوجيز، 1994، ص10 )  
ب- اصطلاحا : ويعبر عن الأداء بأنه " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام التي تسير إلى درجة التحقيق المكونة لوظيفة الفرد " ( محمد، س، 2003، ص219 ) .

يعرف الأداء أنه " إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجز، وهذا ينسجم مع اتجاه الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة إتمام وظيفته، حيث يعبر الأداء على السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة " ( أحمد، ص، ع، 2002، ص17 )

من خلال التعريف الأداء مجموعة الأعمال يقوم بها الفرد بهدف قياس قدرته الفنية الإنسانية لتحقيق أهداف التنظيم .

ويعرف الأداء أيضا بأنه " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذلك فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي نسعى من خلال هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة ( قريشي، م، ا، 2011، ص111 )

ويمكن القول أن الأداء عبارة عن أنشطة وجملة من الأهداف يسعى التنظيم لتحقيقها من خلال توفير وسائل ضرورية لذلك كالقدرة على التنفيذ ، التفاني في العمل ، والعمل بروح الفريق والتعاون... إلخ

كما عرف الأداء وفق مفهوم الكفاءة " فقد حصر بعض الباحثين في بعد واحد هو الكفاءة فقط، أي الاستخدام الأمثل للموارد" (إلهام،ي،2007،ص04)

كما عرف الأداء وفق مفهوم الفعالية " اعتبر على أنه مدى تحقيق أهداف المؤسسة " (إلهام،ي،2007،ص04)

ومما سبق يمكن تعريف الأداء إجرائيا عل أنه " تحسين القدرات الفنية من خلال القدرة على التنفيذ، والدقة في العمل، والمهارة الإنسانية من خلال تدعيم روح التعاون، والعمل بروح الفريق، والإخلاص في العمل للعاملين داخل المؤسسة "

#### 6 - الدراسات السابقة :

**6 - 1 - الدراسة الأولى :** التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية، بوقطب محمود ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014 ، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التكوين ودوره أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوكيات الموظف في المؤسسة الجامعية ، والتعرف على مدى تطبيق المؤسسة لبرامج التكوين أثناء الخدمة واعتمادها على تحسين أداء الموظفين ، إضافة إلى الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في توجيه دورات تكوينية أثناء الخدمة ومعرفة دور ذلك في زيادة أداء الموظفين فيها ، مع محاولة التعرف على إسهام التكوين في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية وعليه نستطيع التأكيد على أن التكوين أثناء الخدمة دور في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية حيث تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في بعض النقاط المتعلقة بالجانب النظري واختلفت معها في العديد من العناصر وخاصة الإطار التطبيقي .

**6 - 2 - الدراسة الثانية :** دور التدريب في تحسين أداء العاملين من إعداد الباحث جعادة إلياس تخصص تسيير المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة 2006 ، من بين النتائج التي تم التوصل إليها ، هي أن التدريب هو اكتساب المهارات والمعارف وذلك من أجل الوصول لكفاءة العنصر البشري إلى أعلى مستوى له من أجل تحسين مستوى المؤسسة ، نتائج التدريب تؤثر على أداء المؤسسة ، وذلك يجعل العامل أكثر فعالية وأكثر إستعابا للوظيفة وتحديد مدى مساهمة التدريب في

عملية تقييم الأداء والهدف من وراء التدريب يتمثل في تنمية قدرات الأفراد وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكياتهم وتعديل اتجاهاتهم بهدف رفع كفاءتهم .

**6 - 3 - الدراسة الثالثة :** دور إستراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة ، دراسة حالة بنك الجزائر ، مغريش عبد الكريم ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة 2012 ، هدفت هذه الدراسة إلى الدور الذي تلعبه الموارد البشرية كأحد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة وذلك من خلال المهارات والمعارف التي تكتسبها اضافة الى توضيح أهمية إستراتيجية تفعيل الموارد البشرية وإدارتها بالنسبة للمنظمات والوسائل العملية التي يمكن استعمالها لمعالجة المشاكل لرفع مستوى الأداء وتحسينه ، وعليه نجد هذه الدراسة تتشابهت في العديد من العناصر واختلفت من حيث الأهداف والجانب التطبيقي .

# الفصل الثاني

المقاربة السوسيولوجية والنظرية لموضوع الدراسة:

- تمهيد

1 - النظريات

2 - شروط نجاح التدريب

3 - العوامل المؤثرة في الأداء

4 - تحديد المفاهيم

5 - معوقات التدريب

## تمهيد:

تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية ولا تختلف أهمية هذه الوظيفة وضرورتها بالنسبة للمؤسسات الصغيرة أو الكبيرة ، ولكن هذه المؤسسات تتخذ أساليب عديدة ومتنوعة لتطبيق برامجها التدريبية.

يمثل رأس المال البشري أهم عنصر من عناصر المؤسسة فهو القلب النابض والرئيسي للقدرات والإمكانيات المادية بها، لذا أصبح من الضروري تدريب العاملين باعتباره أنفاق استثماري يساعد على تطوير كفاءة العاملين وتمييزها، 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.

#### 1- النظريات الكلاسيكية

##### 1-1- نظرية الإدارة العلمية: ( فريديريك تايلور )

قد ركزت نظرية الإدارة العلمية على الدراسة العلمية لأسلوب العمل، عن طريق استخدام أدوات دراسة الحركة والزمن، والتي تقوم بتبسيط العمل إلى أقصى حد ممكن والتخلص من الحركات الزائدة، وتحديد الوقت اللازم لكل حركة وعليه "فأساس الإدارة العلمية هو أن النشاط الإنساني يمكن تحليله وقياسه والرقابة عليه بوسائل تشبه تلك المستخدمة في العلوم الطبيعية". (الشنواني، ص.1976، ص.43)

كما أكدت النظرية على مبدأ الرشد والعقلانية للأفراد، وعليه فقد رأت في الحوافز أسلوب تضمن من خلاله المنظمة قيام العمال بأداء عملهم بشكل أفضل "فبما أن العامل رجل اقتصادي، فإن قراراته تتسم بالعقلانية، وهذا يعني أن ما يدفعه للعمل هو الحصول على أكبر عائد من ورائه، لذلك فإنه بالإمكان العمل على زيادة إنتاجية الأفراد، بربط هذه الإنتاجية بنظام سليم للأجور التشجيعية) حنفي، محمود. (ص،149)

ويهدف "تايلور" من وراء تطبيق نظام الحوافز إلى رفع مستوى الأداء وبالتالي زيادة الربح والذي يعتبر الهدف الرئيسي للمنظمة، فمضاعفة الجهد يؤدي إلى تخفيض سعر التكلفة، وبالتالي سعر البيع "وهذا يعود على العامل بزيادة أجره بنسبة قد تصل إلى 30% عن الأجر السابق ويعود على أفراد المجتمع بالنفع حيث يقبلون على الإنتاج طالما أنه بسعر منخفض، ويعود على المنظمة بزيادة أرباحها، وهذا ما يبعث الطمأنينة بجميع الأطراف".

"وتولي النظرية العلمية عنصر التدريب كمتغير أساسي في تنمية الموارد البشرية أهمية بالغة، نظرا للدور الذي يلعبه في تحسين أداء العمال، حيث إذا ما درب العامل على طريقة الأداء الصحيحة فلا شك أن ذلك يقضي على الإبطاء في العمل. (حنفي، محمود. 1997. ص.12)

كما قام "تايلور" بتقسيم مكونات العمل إلى مجموعة من الحركات، وحساب الزمن اللازم لأدائها، ليتم فيما بعد تدريب الأفراد على الأداء بأدق التفاصيل وأصح الطرق، وذلك من شأنه أن يرفع من كفاءة المورد البشري مما ينعكس على عملية الأداء ويزيد في الإنتاجية.

إضافة إلى أن هذه النظرية ووعيا منها بضرورة التدريب، واعتقادا منها أن المنظمة نظام مغلق لا يتبادل التأثير والتأثر مع البيئة الخارجية، فهي تعتبر تدريب الأفراد عملية داخلية هامة يجب القيام بها،

"حيث أنه إذا كانت هذه النظرية تسعى إلى اكتشاف أفضل الأساليب الواجب إتباعها لرفع كفاءة العمل والإنتاج، فإن عملية التدريب الداخلي تعتبر جزءاً لا يتجزأ من هذه العملية" (السلمي، ع.1975، ص.65)

بالرغم من الإشارة إلى النجاح الذي حققته الإدارة العلمية، إلا أنها لم تسلم من مجموعة الانتقادات من بينها:

- إهمال روح الجماعة والاعتماد على التقسيم الفردي للعمل وقصر دور الفرد على التنفيذ، والإدارة على التفكير حيث قال تايلور في حديثه للعمال "انتم هنا ليس للتفكير".

- تجريد العامل من كل إحساس بالاستقلالية.

- اتجاه الأوامر من الأعلى للأسفل.

- إغفال لجوانب الإنسانية للفرد العامل واعتباره كأداة إنتاج.

- إجبار الأفراد على الالتزام بوظائفهم بالطريقة المحددة، وبهذا يتم حرمانهم من القيام بأي مبادرة أو فسح المجال للإبداع.

- نظام الأجر بالقطعة والذي يسبب الإجهاد، بسبب إغراء العمال على العمل لفترات طويلة مما ينعكس على صحتهم.

### 1-2 نظرية التقسيم الإداري ( هنري فايول )

انطلقت نظرية التقسيم الإداري والذي يعتبر الفرنسي هنري فايول رائدها الأول من أفكار النظرية العلمية إذا اهتمت بمظاهر الأداء المادي للعمال، غير أنها تداركت النقص الذي كان موجوداً في سابقتها للجوانب التي أغفلتها والمتمثلة في وظائف الإدارة العليا والمشكلات الخاصة بالعمليات التنظيمية عموماً. (علي، محمد.1982، ص.132)

وفي حين ركزت الإدارة العلمية على المستوى الفني والإنتاجي، نجد أن نظرية التقسيم الإداري تركز على المستوى الإداري والتنظيمي، وتؤكد على ضرورة تقسيم التنظيم إلى إدارات متخصصة؛ كما أنها لا تنظر للأفراد وللعمال والآلات على أنها مشاكل ينبغي على التنظيم أن يجد لها حلاً، ولكن ترى ضرورة وجود وظائف إدارية متخصصة تهتم كل واحدة منها بشؤون كل من الفرد والأعمال والآلات .

وقد أسس فايول نظريته على أربعة عشر مبدأ، ويرى أنها تشكل الأساس الذي تقوم عليه المنظمة الناجحة؛ وتتمثل المبادئ التي جاء بها في: التقسيم العمل والسلطة، التأديب، الإنضباط، وحدة الأمر، وحدة الإدارة والتوجيه، إتباع المصالح الخاصة إلى المصالح العامة، مكافأة كافية للأفراد، المركزية، التدرج، القيادة، العدالة، استقرار العمل، المبادرة، روح الجماعة، وقد فايول على مرونة مبادئه.

وفي نظراتها للعنصر البشري، تؤكد النظرية من خلال مبدأ تقسيم العمل أن الأفراد يجب أن يشغلوا وظائف معينة وثابتة يوجهون إليها حسب مؤهلاتهم وقدراتهم، كما أنهم يخضعون في كل وحدة إدارية أو مستوى إداري إلى إشراف مسئول تفوض له سلطة الرقابة والتوجيه، كذلك يستفيدون من أجور تغطي احتياجاتهم الأساسية وتوزع عليهم وفقا لنظام معين يقوم على مدى مساهمة الأفراد في العمل؛ كما أنه يعد من أبرز المكتسبات للعاملين استقرارهم في مناصب عملهم مع إتاحة فرصة الترقية إذا استوفى الفرد في ذلك مجموعة من الشروط والتي منها الأقدمية، الجدية وكذا الولاء للمنظمة.

لم يهمل فايول ضرورة أن تتميز الموارد البشرية في المنظمات ببعض الخصائص؛ كالخبرة العلمية والقدرات الفنية لدى العاملين، والمهارات الإدارية لدى فئة المسيرين والإداريين، كما أكد على ضرورة التعزيز والتدعيم المستمر لقدرات كل من العمال والإداريين عن طريق التدريب والتجديد والإطلاع المستمر.

فركزت نظرية التقسيم الإداري على التدريب كمنشأ أساسي من أجل تنمية الموارد البشرية، إذ أن أعمال فايول حرصت على التأكيد على الحاجة المستمرة لتعزيز القدرات الفنية والإدارية وهذا عن طريق إقامة دورات تدريبية دورية، إلى جانب إعطاء دروس تعليمية، وهذا ما يتطلبه مبدأ تقسيم العمل؛ كما أكد فايول أن التدريب المستمر للأفراد يجعلهم يتمتعون بروح المبادرة والابتكار في العمل، وبالتالي فتشجيع المنظمة على الابتكار والمشاركة في العملية الإنتاجية مرهون باكتساب الموارد البشرية لمهارات ومعارف من شأنها أن تؤهلهم لذلك.

ويعتبر إعطاء هامش من المبادرة للأفراد وكذا التأكيد على العمل الجماعي من أهم المبادئ التي جاءت بها النظرية، وهي بذلك قد أعطت ولو قليلا من الاهتمام إلى الجانب الاجتماعي للعاملين؛ ولكن بالرغم من ذلك فقد تعرضت إلى انتقادات أبرزها:

- استفراد الإدارة بإعداد البرنامج العام وتنسيق الجهود دون إشراك المسئولين في المستويات المختلفة الأخرى.

المبادئ العامة وقواعد العمل تتسم في أغلب الأحيان بالروتين والجمود، وإعطاء صلاحيات غير محدودة للرجال الأقوياء بحيث تمكنهم من فرض هيمنتهم على الضعفاء والتحكم فيهم. ( بوحوش ، ع 1984. ص،74 )

## II. مدخل العلاقات الإنسانية :

### 2-1- نظرية العلاقات الإنسانية والعلاقات الإنسانية : ( إلتون مايو )

تعد أول دراسة تعنى بالسلوك الإنساني في البيئة التنظيمية، ويعتبر إلتون مايو الممثل لهذا الإتجاه من خلال الأبحاث التي قام بها في مصانع الهاورن بالولايات المتحدة الأمريكية، والتي ساعدت على اكتشاف التأثير المهم للعوامل الاجتماعية والعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال" فلقد أوضحت الدراسات أن إنتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي يصمم بها العمل، والأسلوب والسلوك الاقتصادي الذي يكافئ بها الفرد، ولكن أيضا بعوامل اجتماعية ونفسية معنية. ( راوية ، ح 1999. ص،59 )

قدمت الدراسات المتتالية التي قام بها "مايو" دليلا قويا على أهمية العنصر البشري في محيط العمل، وألحت على ضرورة تغيير وتطوير طرق التنظيم والتعامل مع الموارد البشرية، وجعلها تعتمد على أسس ومبادئ مغايرة لتلك التي طرحتها النظريات الكلاسيكية، حيث أبرزت من خلال النتائج المتعددة ( زكي ، م 1980. ص،59 )، على أنه من بين مسببات المردود غير الحسن للأفراد عوامل أخرى من بينها تدرج المهارة داخل المصنع، إضافة إلى نمط التسيير والذي أثر على علاقات العمل بين العمال وأرباب المصانع.

ويهدف استغلال أقصى للمورد البشري فقد دعا مايو إلى ضرورة إتاحة فرص التدريب والتعلم للعمال وهذا بهدف إكسابهم لمهارات وقدرات تمكنهم من فرض تواجدهم داخل جماعات العمل؛ كما أكد على ضرورة رفع مستوى كفاءة المديرين من خلال تكوينهم على أنجع طرق الاتصالات وهذا بغية التغلب على مشكل الاتصال بين الجماعات داخل التنظيم.

وبصفة عامة فقد ركزت حركة العلاقات الإنسانية على البعد الاجتماعي وأهميته في الأداء الإنساني، حيث أن مستوى أداء الفرد يكون مرتفعا وإيجابيا حين يكون مستوى إشباع الرغبات الإنسانية والاجتماعية للفرد مرتفعا، كما أن الحوافز المادية لا تشكل على الأساس الوحيد الذي يحث الأفراد على أداء العمل، إذ أن الرضا في العمل لا يرتبط بالعوامل المادية فقط فالفوائد يمكن أن تأخذ شكل ثناء، كما

قد تكون تشجيعاً لفضيا أو محيطاً اجتماعياً جيداً، وقد تشمل الحاجات الاجتماعية للأفراد كحاجات تحقيق الذات وحاجات التقدير وحاجات الانتماء، هذا ويمكن تلخيص مساهمات هذه النظرية في هذا المجال في النقاط التالية ( الحسيني ، س . 1985. ص. 136 )

- إتاحة الفرصة أمام الأفراد وهذا فيما يتعلق بتكوينهم وإعدادهم، على اعتبار أن تكوينهم يشبع حاجات متعددة.
  - يمكن أن تتكون الجماعات الغير رسمية في كثير من الأحيان على أساس مهني.
  - تدرج العلاقات الاجتماعية المشجعة على العمل في إطار مناخ العمل المساعد.
  - ضرورة الاتصال باعتباره تساهم في تكوين التنسيق بين جماعات العمل.
- وبالرغم من إسهاماتها العديدة ، غير أنه ما يعاب على نظرية العلاقات الإنسانية هي أنها بالغت في إبراز الجانب الاجتماعي ودوره في خلق الدافع لدى العمال لأداء العمل بكفاءة ، في الوقت الذي أظهرت فيه الكثير من الدراسات والأبحاث أن العلاقات الاجتماعية والتنظيمات غير الرسمية يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على أداء الأفراد والمنظمة ، كما أنها تجاهلت الأثر القوي للحوافز المادية وأظهرت فقط الأثر الإيجابي للحوافز المعنوية .

### 2-2- نظرية العوامل المزدوجة : ( فرديريك هرزيرغ ) :

وضع هذه النظرية الباحث فرديريك هرزيرغ سنة 1959، وقد احتوت على تحليل آخر عن الدافعية، والفكرة التي جاءت بها النظرية هي " أن العوامل التي تؤدي عن الرضا عن العمل هي من طبيعة مختلفة عن تلك التي تؤدي إلى إزالة حالة عدم الرضا " وقد صنفت نتائج الدراسة التي أجراها فرديريك على 200 مهندس ومحاسب في مجموعة من المنظمات هذه العوامل إلى مجموعتين ، مجموعة العوامل الصحية ومجموعة العوامل الدافعة .

العوامل الصحية والمتمثلة في الإشراف، العلاقة مع الزملاء، الأجر، التأمين الوظيفي، هي عوامل مسئولة عن زوال حالة عدم الرضا، وعليه ولتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وبالتالي عوامل الإنتاج الأخرى، فإن المنظمة مطالبة بإشباع هذه العوامل إلى درجة زوال حالة عدم الرضا.

أما فيما يتعلق بالعوامل الدافعة والمتمثلة في الاعتراف، الإنجاز، التقدم الوظيفي، المسؤولية، كل هذه العوامل هي المسئولة عن الشعور عن حالة الرضا في العمل، وعليه فإن سعي المنظمة إلى إشباع

العوامل الدافعة يعني تحقيق درجة الرضا العام لدى الأفراد في العمل، ما يعني زيادة دافعية الموارد البشرية إلى العمل .

إن أساس نظرية العوامل المزدوجة تقوم على ضرورة قيام المنظمة بإشباع العوامل الصحية للمستوى الذي يزول فيه الشعور بحالة عدم الرضا في العمل، ويعد التدريب كأحد العناصر الفعالة والتي يمكن أن تستند عليها المنظمة لإشباع بعض العوامل الصحية، فاستفادة العنصر البشري من فترات تدريبية يكسبه أجرا اكبر، كما أنه يؤمن له وظيفته وينقص من حدة الرقابة والإشراف المباشر على أدائه، وتعمل المنظمة بعد إشباع العوامل الصحية، ورغبة منها إلى الاستغلال الأقصى لما تتوفر عليه من موارد بشرية، العمل على التركيز على إشباع العوامل الدافعة، ويلعب التدريب هنا كذلك دورا جوهريا في تمكين الموارد البشرية في تحقيق مختلف هذه العوامل، فالتقدم الوظيفي، المسؤولية، المركز، كلها عوامل وحاجات لا يمكن للفرد الحالي إشباعها إلا إذا تمتع بقدرات عملية وعلمية، وكذا بمعارف عامة والتي يمكن لنشاط التدريب الهادف أن يوفرها.

وقد لاقت نظرية العوامل المزدوجة " لفرديريك هرزبرغ " انتقادات كسابقاتها، وأهمها :

- العينة محل الدراسة والتي تمثلت في مهندسين ومحاسبين ليست معبرة، وهي لا تعكس آراء الفئات العمالية الأخرى ، وفي قطاعات مختلفة .
- حجم العينة غير كاف بالنظر لمتوسط عدد الموارد البشرية في المنظمات المختلفة.
- العوامل الصحية لدى فرد معين يمكن أن تكون كعوامل دافعة لدى فرد آخر، وعليه فإن تصنيف العوامل غير ثابت.
- كان بالإمكان الاكتفاء بطرح سؤال واحد، حول العوامل التي تؤدي بالموارد البشري أن يشعر بحالة الرضا في عمله ، ويجعل هذا السؤال مفتوحا، وهذا بدلا من سؤالين.

## III. مدخل الرأسمال البشري

## 3-1- نظرية الرأسمال البشري ( شولتز ) :

حاول " شولتز " البحث عن تفسيرات أكثر فعالية للزيادة في الدخل، وهذا بعد أن لاحظ إهمال الباحثين للثروة البشرية واهتمامهم بالمكونات المادية لرأس المال على أنها السبب الرئيسي في خلق القيمة، إذ أنه حول الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى غير المادية التعامل مع رأس المال في التحليل الاقتصادي هي إلغاء الرأسمال البشري، والذي يعتبر المصدر الأساسي للثروة من خلال ما يختزنه من طاقات جسمية وذهنية" حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه. ( راوية ، ح . 1999. ص، 65 )

وركزت نظرية رأس المال البشري على عملية التعليم باعتبارها استثمارا لازما لتنمية الموارد البشرية، حيث أطلق على التعليم اسم رأس المال البشري طالما أن مجموعة المعارف المتراكمة والتي يحصل عليها الفرد تحقق القيمة، وتعد محددًا أساسيًا لما تحققه المنظمة من أرباح.

ويؤدي الاستثمار في التعليم إلى تحقيق منافع عدة حيث يساهم في زيادة القدرات الإبداعية إلى جانب تحسين الإنتاجية وزيادة الإيرادات، وكذا يحسن اتجاهات العاملين مع بيئتهم، وقد بنى شولتز مفهومه لرأس المال البشري على الفروض الآتية:

- النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية ويرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري .

- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر للفرد.

وخلص إلى أن لعملية التعليم نوعين من الآثار، فالأولى جانب أنها تحسن من طاقات وقدرات الأفراد اللازمة لأداء أعمالهم وإدارة شؤونهم، وبالتالي يترتب على ذلك الزيادة في دخل المنظمة، فهناك أثر ثقافي من شأنه أن ينمي الفرد لكي يصبح مواطنا صالحا ومسئولا. ( راوية ، ح . 2002. ص، 66 )

## 3-2- نظرية الرأسمال البشري ( إسهامات بيكر ) :

ركز "بيكر" من خلال أبحاثه في الرأسمال البشري على عملية الاستثمار في التدريب بعدما بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم والرعاية الصحية، إذ يعتبر التدريب من

أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية، وفي تأثير رأس المال البشري على الإيرادات، وقد اهتم بيكر بمعدل العائد على الاستثمار واعتبره المرجع الأساسي في تحديد المقدار الواجب إنفاقه على رأس المال البشري.

وفي محاولة لتوضيح الجانب الاقتصادي للعملية التدريبية، فرق "بيكر" بين التدريب العام والتدريب المخصص، وتناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل وتكلفة كل من نوعي التدريب السابقين.

فالتدريب العام هو ذلك النوع من التدريب الذي يحصل من خلاله الفرد على مهارات عامة يفيد بها منظمته كما أنه يمكن أن ينقلها إلى منظمة أخرى، وعليه فإن الفرد هو من يتحمل تكلفة هذا التدريب، وبالتالي فمعدل دوران العمل لا يرتبط ارتباطاً قوياً بتكاليف التدريب العام؛ أما التدريب المخصص، فتتحمل فيه المنظمة كل التكاليف ويرجع هذا إلى أن التدريب المخصص قد لا يتناسب مع طبيعة ومتطلبات العمل في أي منظمة أخرى، ومن المحتمل أن تحقق المنظمة من هذا التدريب المخصص عائداً مرتفعاً نظراً للمهارات المرتفعة والتأهيل الجيد للأفراد.

وبالنظر إلى التكلفة المرتفعة لهذا النوع من التدريب، فإن ترك الفرد المتدرب لعمله يعد خسارة رأسمالية للمنظمة وعليه فإنه يحتم على هذه الأخيرة دفع أجور أعلى وتوفير ظروف عمل أحسن حفاظاً على أفرادها. (راوية، ح. 2002. ص. 73)

## 2- شروط نجاح التدريب :

التدريب إجراء مخطط ومنظم ومستمر يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد في اتجاه تحسين إنتاجيتهم، ولكي يتحقق هذا الهدف لابد من توفر مجموعة من الشروط، وعليه نتطرق من خلال هذا المطلب إلى شروط نجاح التدريب أولاً ثم ننتقل إلى دوافعه والجهة المسؤولة عنه. لنجاح عملية التدريب يجب توفر مجموعة من الشروط وهي: (ابو شيخة، ن. 2010. ص. 393)

أ - قبول الإدارة لنشاط التدريب عن اقتناع حقيقي بأهميته، وتتم ترجمة هذا الإقناع بتخطيط التدريب وتنظيمه وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة له، ومن ثم متابعة هذا النشاط وتقويمه بشكل علمي.  
ب - قيام المدرب بالدور المطلوب منه في تحقيق أهداف التدريب، فالمدرّب عنصر مهم في نجاح أو إخفاق التدريب، إذ أن كثيراً من المؤسسات تتفق أموالاً طائلة على التدريب دون الحصول على العائد المناسب بسبب عدم اهتمامها بتنمية المدربين القادرين على تحقيق الأهداف التدريبية بفعالية، وتتمثل

فعالية المدرب في مدى استعاده وقدرته على نقل المادة التدريبية لذا الاهتمام خلال فترة التدريب، كذلك قدرته على استخدام الأسلوب للمتدربين وقدرته على إثارة اهتمامهم والاحتفاظ التدريبي المناسب وإعداد المادة التدريبية المناسبة.

ج - استخدام المتدرب أنماطا سلوكية جديدة في عمله بعد التدريب، فاختيار المتدرب عملية أساسية في نجاح التدريب، ولا بد أن تتوافر لديه الرغبة والاستعداد للتدريب.

د - وجود مناخ تنظيمي مناسب يوفر للمتدرب الفرص المناسبة لتطبيق الأفكار والأساليب الجديدة في العمل، فالتدريب محاولة لتغيير سلوك الفرد ويفرض هذا التغيير وجود مناخ تنظيمي مناسب يستوعب هذا التغيير.

### 3- العوامل المؤثرة في الأداء :

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابهة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل، حيث تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموما لا تؤثر في الأداء.

والى جانب تعدد و اختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه، ومن هنا يتضح انه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما: (حاروش، ن.2011، ص،84-85)

#### 3-1 عوامل داخلية: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

العناصر بشرية متميزة في مهارات

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

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

ج - **التنظيم :** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة.

أن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية التدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء، لذا يجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة في التنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات.

**د -بيئة العمل :** وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته.

**و -العوامل الفنية :** ان العوامل التكنولوجية من الآلات والمعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد، و لا يكفي هذا بل يجب ان يكون العامل على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

**عوامل خارجية:** وتتكون من مجموعة من العوامل وهي: (حاروش، ن. 2011، ص 86)

**أ - البيئة الاجتماعية والثقافية :** العادات والتقاليد الموروثة، العرف وأمور الدين، المستوى التعليمي، نسبة الأمية وغيرها، والنظر إلى مدى تقدير الأفراد للتعليم ورغباتهم في الحصول عليه، وأنواع برامج التعليم الفني والمهني.

**ب - البيئة السياسية والقانونية :** طبيعة النظام السياسي، مدى الاستقرار السياسي، مرونة القوانين والتشريعات، و السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة، العلاقات الدولية ونوعيتها.

**ج -البيئة الاقتصادية :** الإطار العام لاقتصاد الدولة(اقتصاد حر او موجه)، الاستقرار الاقتصادي، النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك، الأسواق المالية ومدى وجود أسواق الأسهم والسندات، السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

#### 4- معوقات التدريب :

نجاح التدريب ليس بمجرد عقد دورة تدريبية ولا يخفى على القارئ العدد الهائل للدورات التدريبية التي تفشل في تحقيق أهدافها. إن هدف الدورة التدريبية هو تنمية مهارات المتدربين أو زيادة معرفتهم بما يفيدهم في عملهم أو حياتهم وبالتالي فإن عدم قدرة المتدربين على الاستفادة من الدورة التدريبية يعتبر فشلا للدورة التدريبية. إذا قامت المؤسسة بعقد دورات تدريبية للارتقاء بالجانب الإداري ثم لم يستخدم المتدربين ما تعلموه من مهارات في عملهم فإن الدورة التدريبية تكون قد فشلت. هناك الكثير من الأسباب لفشل الدورة التدريبية كما يلي :

**1- الدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل:** كثير من الدورات يعقد لمجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية. ( محمد زايد، عادل، 2003، ص 288 )

2- الدورة التدريبية نظرية جدا: قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب ولكنه ليس له خبرة عملية في الموضوع وبالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية التي يحتاجها المتدربون .

( محمد تيسير، ع، 2008، ص14 )

3- المتدربين تم اختيارهم حسب أهواء المدير وليس حسب حاجة العمل الفعلية: البعض يعتبر الدورة التدريبية من قبيل الجائزة التي يعطيها المدير لمن يحب وبالتالي تجد شخصا لا علاقة له بموضوع التدريب يحضر الدورة التدريبية بينما الموظف الذي يحتاجها في عمله لا يحضرها.

4- المتدربون ليس لديهم رغبة في التعلم: لابد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب فبعض المديرين لن يغير أساليبه الإدارية ولو حضر مئات الدورات الإدارية لأنه لا يظن أن نظريات الإدارة يمكن تطبيقها في عالمه. ( مصطفى، ع ، 2008 ، ص 69 )

5- المادة التدريبية سيئة: كثير من المدربين يحاول استغلال المادة التدريبية التي يملكها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المتدربين. هذا يكون له تأثير سيء فالمتدرب يريد مثالا قريبا لواقعه. بل الكثير من المدربين يستخدم مادة تدريبية منقولة من الشبكة الدولية وبالتالي تكون الأمثلة من واقع آخر وبيئة مختلفة وتكون المادة التدريبية غير مناسبة لا للمدرب ولا للمتدرب. ( مصطفى، ع ، 2008 ، ص 72 )

6- المدرب غير قادر على توصيل المعلومات أو تنمية المهارات: قد يكون سبب الفشل هو عدم قدرة المدرب على شرح الموضوع واستخدام أساليب التدريب. ( عبد الهادي، 2002، ص207 )

7- المدرب ليس مهتما بتدريب المتدربين: يجب أن يكون المدرب حريصا على خروج المتدربين وقد اكتسبوا المهارات التي يحتاجونها.

8- بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه: هذه آفة وأي آفة حيث يكتسب المتدرب مهارات ومعارف جيدة ثم عند عودته لعمله يجد الجميع يرفض أن يسمح له باستخدام هذه المهارات.

( مصطفى، ع ، 2008 ، ص 71 )

### خلاصة:

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

# الجانب الميداني

# الفصل الثالث

## 1. المعالجة المنهجية والتقنية

1 - مجالات الدراسة

2 - منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

3 - مجتمع البحث

## 1. المعطيات الامبريقية للدراسة

1 - الخصائص السوسولوجية لمجتمع البحث

2 - المهارات التدريبية وعلاقتها بتحسين القدرات الفنية للعمال

3 - تأثير الجوانب السلوكية على تحسين المهارات الإنسانية

للعمال

## 1. المعالجة المنهجية والتقنية :

### 1. مجالات الدراسة :

#### 1-1 - المجال المكاني:

بعد إنشاء مديرية ولائية لأملاك الدولة والحفظ العقاري والتابعة إداريا لوزارة المالية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-65 المؤرخ في 02 مارس 1991 المتضمن إنشاء تنظيم المصالح الخارجية لأملاك الدولة والحفظ العقاري ، وتحديد تنظيمها، من بين هذه المديريات نجد ولاية المسيلة، الكائن مقرها بالحي الإداري، تقع مديرية أملاك الدولة بالمسيلة في الحي الإداري يحدها شمالا مديرية البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، وشرقا الصندوق الوطني للتعاقد الفلاحي، أما جنوبا فيحدها سكنات جماعية .

#### 1-2 - المجال الزمني:

في 03/04/2017 قمنا بزيارة استطلاعية لميدان الدراسة حيث تم التعرف على مديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة من خلال إجراء بعض الحوارات مع الموظفين، بعد جمع الزاد النظري لموضوع البحث وتحديد الإشكالية وصياغة الفروض، وبعد الإعلان من طرف إدارة القسم عن ندوة إعلامية حول موضوع التربص يوم 28/02/2017 بدأ تحديد المؤشرات التي ستنبنى عليها الاستمارة، وفي نهاية مارس 2017 تم بناء استمارة أولية، في 10/04/2017 تم توزيع الاستمارة على المبحوثين.

#### 1-3 - المجال البشري:

تشغل المؤسسة 250 عامل دائمين منهم 201 دائم و 49 مؤقت، منهم مدير تنفيذي و 2 رؤساء مصالح، منهم 6 رؤساء مكاتب والباقي موظفون عاديين.

#### 1-4 - المجتمع الإحصائي والعينة :

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هو حصر مجتمع البحث، الذي هو عبارة عن مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا، تجمعها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجري عليها البحث والتقصي، وعليه يمكن القول أن مجتمع الدارسة يتكون من جميع المفردات التي تشكل مشكلة الدراسة، وقد يختلف

## الفصل الثالث المعالجات المنهجية التقنية والمعطيات الإمبريقية للدراسة

عدددهم أو حجمهم حسب هدفها ودرجة دقتها، وتختلف أساليب الدراسات إلى: الأسلوب على أساس العينات - أسلوب المسح الشامل.

بالنسبة لدراستنا هذه فمجتمع الدراسة يتألف من العاملين في مديرية أملاك الدولة بالمسيلة، والبالغ عددهم 250 عاملاً، ونظراً لكبير حجم مفردات المجتمع تم أخذ عينة منهم من أجل إبراز خصائص مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 40 استمارة على عمال مديرية أملاك الدولة بالمسيلة .

تعتبر العينة ضرورة منهجية حيث يجد الباحث نفسه عند دراسته لظاهرة ما أمام عدد كبير من الأفراد ينبغي عليه تطبيق دراسته عليه ومع صعوبة ذلك يلجأ إلى تطبيقها على عدد محدود يفترض فيه أن يمثل بقية الأفراد، حيث لا بد من سحب عينة من الأفراد أي ذلك الجزء من مجتمع البحث الذي ستجمع من خلاله المعطيات، في ميدان العلم تسمح لنا العينة المتكونة من عدد معين وذلك حسب الحالة المأخوذة من مجتمع بحث معين بالوصول إلى التقديرات التي يمكن تعميمها على مجتمع البحث الأصلي ( أنجرس، م.2004. ص،301 )

ولأن دراستنا كان الهدف منها هو معرفة دور التدريب في تحسين أداء العاملين في ظل المتغيرات فمنا باختيار مفردات العينة العشوائية البسيطة، وذلك رغبة منا على أكبر قدر من المعطيات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث حيث تم توزيع 50 استمارة واسترجعنا منها 40 استمارة وتم إلغاء 10 استمارات وتم سحب (  $20\% = 250/50 \times 100$  ) أي بنسبة 20% وتم اقتناؤها عشوائياً.

### 2- منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات :

#### 1-2 منهج الدراسة :

لقد اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي من أجل الإجابة على الإشكالية وإثبات صحة أو نفي الفرضيات الموضوعية، حيث يعرف المنهج الوصفي على أنه "أسلوب من أساليب التحليل والمرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية (عطوي، ج. 2008. ص، 174)

ويعتمد المنهج الوصفي على خطوات أساسية هي (حسن، إ. 2005، ص، 124).

- الشعور بمشكلة البحث وجمع معلومات وبيانات تساعد على تحديدها.
- وضع أسئلة الدراسة حول المشكلة التي نريد بحثها.
- وضع فرضيات الدراسة كحلول مبدئية للمشكلة للوصول للحل المطلوب.
- القيام بجمع البيانات المطلوبة بطريقة دقيقة ومنظمة.
- وضع قواعد لتصنيف البيانات متلائمة وفرضيات البحث.
- تحليل النتائج وتفسيرها

### 2-2 منهج الدراسة أدوات جمع البيانات :

**1- الملاحظة:** ونقصد بالملاحظة العلمية وهي التي تسير وفق منهج معين ويقوم بها الباحثون لغرض علمي يستهدف الكشف عن طبيعة الظاهرة وعناصرها والعلاقات الخفية التي تربط هذه العناصر والوظيفة التي تؤديها وعرفها رشيد زرواتي بأنها " وسيلة يستخدمها الباحث في جمع المعلومات عن الظاهرة المدروسة، على أن يتبع منهاجا محددًا يعينه في ملاحظته بهدف المعرفة ( زرواتي، ز. 2004، ص، 257)، واستخدمتها في أوقات الدخول والخروج وفي المعاملات وطرق التواصل بين العمال فيما بينهم، إضافة إلى ذلك طرق التعامل في حل المشاكل والظروف الطارئة.

**2- الاستبيان:** هو وسيلة لجمع البيانات قوامها الاعتماد على مجموعة من الأسئلة المكتوبة تسلم للمبحوثين مباشرة ليقوموا بملئها وتسليمها للباحث أو من ينوب عنه أو ترسل لهم عن طريق البريد أو تنشر في واحدة من وسائل الإعلام ليجيبوا عليها ويقوموا بإرسالها إلى الباحث أو الهيئة المشرفة على البحث ( شفيق، م. 1999، ص، 63). كما يعرف بأنه وسيلة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع معين عن طريق قائمة أسئلة مكتوبة من طرف الباحث تملأها عينة أو مجتمع المستجوبين ( الرفاعي، أ. 205، ص، 181).

صممت استمارة الاستبيان بطريقة بسيطة حيث تضمنت ( 38 ) سؤالاً وقد توزعت على ( 03 )

محاور بناء على الفرضيات:

- المحور الأول: البيانات الشخصية حول المبحوث وضم (05) أسئلة.
- المحور الثاني: حول بيانات متعلقة بالتدريب وضم (16) أسئلة.
- المحور الثالث: بيانات متعلقة بتحسين الأداء وضم ( 18 ) أسئلة.

## الفصل الثالث المعالجات المنهجية التقنية والمعطيات الإمبريقية للدراسة

4- المعالجة الإحصائية: تم الاعتماد على النسب المئوية كأداة رئيسية وذلك لأنها هي أساس كل تكميم

### II. المعطيات الإمبريقية للدراسة

#### 1- الخصائص السوسولوجية لمجتمع البحث

\* - حسب متغير الجنس

الجدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
57.5	23	ذكر
42.5	17	أنثى
%100	40	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم الإجمالي 40 فردا (موظفا)، إذ نلاحظ أن 23 فردا يمثلون حجم الذكور (الموظفين) بنسبة بلغت 57.5% وهي النسبة الغالبة في تمثيل عينة الدراسة، أما عدد الإناث (الموظفات) قدر بـ (17) بنسبة قدرت بـ 42.5%، تقارب في النسب تبعا لطبيعة النشاط وهو الوظيف العمومي الذي يستقطب كلا من الجنسين.

\* - حسب متغير السن :

الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
%40	16	من 25 إلى 35 سنة
35%	14	من 36 إلى 49 سنة
25%	10	أكثر من 50 سنة
%100	40	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 40 فردا، نلاحظ أن 16 فردا يمثلون حجم الموظفين الذين ينتمون إلى فئة المحدد مجالا من 25 سنة إلى 35 سنة وبنسبة بلغت 40%، أما عدد الموظفين الذين يمثلون الفئة العمرية من 36 إلى 49 سنة فكان عددهم

## الفصل الثالث المعالجات المنهجية التقنية والمعطيات الإمبريقية للدراسة

14 موظفاً و بنسبة قدرت بـ 35 %، وكان عدد الموظفين الذين تجاوزت أعمارهم 50 سنة (10) موظفين وبنسبة قدرت بـ 25% .

\* - حسب متغير مدة الخدمة في المؤسسة :

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخدمة في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الخدمة في المؤسسة
25%	10	أقل من 05 سنوات
20%	08	من 05 إلى 10 سنوات
17.5%	07	من 11 إلى 15 سنة
37.5%	15	أكثر 15 سنوات
%100	40	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن 10 من أفراد عينة الدراسة يمثلون عدد الموظفين الأقل من 05 سنوات بنسبة بلغت 25%، أما عدد الموظفين الذين ينتمون للمجال (05-10) سنة خدمة في المؤسسة فكان عددهم 08 موظفاً و بنسبة قدرت بـ 20%، وكان عدد الموظفين الذين ينتمون للمجال (11-15) سنة خدمة في المؤسسة فكان عددهم 07 موظفاً و بنسبة قدرت بـ 17.5% وكان عدد الموظفين الذين تجاوزوا 15 سنة خدمة في المؤسسة (15) موظفاً وبنسبة قدرت بـ 37.5% .

\* - حسب متغير الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
45	18	أعزب
55	22	متزوج
%100	40	الإجمالي

## الفصل الثالث المعالجات المنهجية التقنية والمعطيات الإمبريقية للدراسة

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم الإجمالي 40 فردا (موظفا)، إذ نلاحظ أن 22 فردا يمثلون حجم الموظفين المتزوجون بنسبة بلغت 55% وهي النسبة الغالبة في تمثيل عينة الدراسة ، أما عدد الموظفين العزاب قدر ب (18) بنسبة قدرت ب 45 % .

\* - حسب متغير المستوى التعليمي :

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخدمة في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
15%	06	متوسط
30%	12	ثانوي
42.5%	17	ليسانس
12.5%	05	ماجستير
%100	40	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا 40 فردا، نلاحظ أن 06 من أفراد عينة الدراسة يمثلون عدد الموظفين ذوي المستوى التعليمي المتوسط بنسبة بلغت 15%، أما عدد الموظفين ذوي المستوى التعليمي الثانوي فكان عددهم 12 موظفا وبنسبة قدرت ب 30%، وكان عدد الموظفين الذين يحملون شهادة الليسانس 17 موظفا و بنسبة قدرت ب 42.5% ، في حين كان نصيب من يحملون شهادة الماجستير 05 أفراد وبنسبة قدرت ب 12.5% ، تغلب الفئة المتعلمة وبالتالي يعكس حد معين من الكفاءة .

## 2- المهارات التدريبية وعلاقتها بتحسين القدرات الفنية للعمال

### 2-1- لتنمية المهارات علاقة بالدقة في العمل :

- هل استفدت من برنامج تدريب بعد التحاقك بالمؤسسة ؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل

إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي رقم (06) :

هل استفدت من برامج تدريب بعد التحاقك بالمؤسسة	التكرارات	النسبة %
نعم	34	85%
لا	06	15%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم بـ "نعم" وقد بلغ عددهم (34) فرداً بنسبة مئوية بلغت 85%، على أنهم استفادوا من برامج تدريب بعد التحاقهم بالمؤسسة، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم بـ "لا" والبالغ عددهم (06) فرد بنسبة مئوية قدرت 15%، لم يستفيدوا من برامج تدريبية بعد التحاقهم بمؤسستهم.

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن أغلبية الموظفين استفادوا من دورات تدريبية متخصصة، ساهمت في صقل مهاراتهم الفنية ومن هذا الطرح تبرز أهمية التدريب في صقل مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم الفنية، وهذا من شأنه أن يساهم في فاعلية أداء العاملين .

- هل تصميم الدورات التدريبية يحل مشكلات العمل؟، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتائج

الموضحة في الجدول التالي رقم (07):

هل تصميم الدورات التدريبية يحل مشكلات العمل	التكرارات	النسبة %
نعم	37	92.5%
لا	03	7.5%
المجموع	40	100%

## الفصل الثالث المعالجات المنهجية التقنية والمعطيات الإمبريقية للدراسة

من خلال الجدول أعلاه رقم (07) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم بـ "نعم" وقد بلغ عددهم (37) فرداً بنسبة مئوية بلغت 92.5%، أن تصميم الدورات التدريبية يحل مشكلات العمل، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم بـ "لا" والبالغ عددهم (03) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 7.5%، لم يكن لديهم تصميم للدورات التدريبية ولا يحل من مشكلات العمل لديهم.

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة يؤكد على أن تصميم الدورات التدريبية من خلال محتوى البرامج التدريبية المعتمدة ، ينمي قدرات العاملين ويزيد من مهاراتهم الفنية، ويقلل الخلل والصعوبات التي كانت تواجههم في الوسط المهني .

### الجدول رقم (08) بين العلاقة بين الأقدمية المهنية ومعالجة مشكلات العمل فردياً

المجموع		لا		نعم		معالجة مشكلات العمل الأقدمية المهنية
%	ت	%	ت	%	ت	
25	10	10	04	15	06	أقل من 05 سنوات
20	08	10	04	10	04	من 05 إلى 10 سنوات
17.5	07	5	02	12.5	05	من 11 إلى 15 سنة
37.5	15	17.5	07	20	08	أكثر 15 سنوات
100	40	42.5	17	57.5	23	المجموع

المصدر س (03) ، س (21)

إن معالجة مشكلات العمل بصورة فردية تسهم في زيادة مردود الإنتاج والفاعلية في الأداء، فإن هذه الأخير مرتبطة بشكل وثيق بمدة الخدمة في المؤسسة، لهذا اتجهت بنا المعطيات الجدولية لكشف العلاقة بين سنوات العمل التي قضاه العامل في المؤسسة ومدى تمكنه من معالجة المشكلات التي قد تقع في الوسط المهني بصورة فردية إزاء خبراته التي تلقاه في مؤسسته، حيث أفرت ما نسبته ( 60%) من مفردات العينة في الفترة التي تراوحت مدة عملها في المؤسسة " أقل من 05 سنوات"، بقدرتهم على حل المشكلات فردياً، تلتها نسبة ( 50 %) من مفردات العينة في الفترة التي تراوحت مدة عملهم في المؤسسة" من 05 إلى 10 سنوات" التي تقر على أنها تستطيع حل المشكلات في الوسط المهني بصورة فردية. وتلتها ما نسبته ( 71.4%) من مفردات العينة في الفترة التي تراوحت مدة عملهم في المؤسسة"

## الفصل الثالث المعالجات المنهجية التقنية والمعطيات الإمبريقية للدراسة

من 11 إلى 15 سنة"، والذي يؤكدون على قدرتهم على حل ومعالجة المشكلات بصورة فردية، تلتها ما نسبته ( 53.3 %) من مفردات العينة في الفترة التي تراوحت مدة عملهم في المؤسسة" أكثر من 15 سنة" حيث يقرون على أنهم يستطيعوا معالجة وحل المشكلات المهنية التي تصادفهم ذاتيا وبصورة فردية.

وفي المقابل نجد أقرت ما نسبته ( 40%) من مفردات العينة في الفترة التي تراوحت مدة عملها في المؤسسة" أقل من 05 سنوات"، لا يقرون بقدرتهم على حل المشكلات فرديا، تلتها نسبة ( 50 %) من مفردات العينة في الفترة التي تراوحت مدة عملهم في المؤسسة" من 05 إلى 10 سنوات" الذي يقرون على أنهم لا يستطيعون حل المشكلات في الوسط المهني بصورة فردية. وتلتها ما نسبته ( 28.6 %) من مفردات العينة في الفترة التي تراوحت مدة عملهم في المؤسسة" من 11 إلى 15 سنة" والذي يؤكدون على عدم قدرتهم على معالجة المشكلات بصورة فردية، تلتها ما نسبته ( 46.7 %) من مفردات العينة في الفترة التي تراوحت مدة عملهم في المؤسسة" أكثر من 15 سنة" حيث يقرون على أنهم لا يستطيعوا معالجة وحل المشكلات المهنية التي تصادفهم ذاتيا وبصورة فردية.

وفي خضم هذه المعطيات فان معالجة المشكلات الحاصلة في الوسط المهني، تكشف عن قدرات الموارد البشرية ومدى كفاءتها، وهذا بدوره ينعكس إيجابا على فعالية المؤسسة، وتساهم في تحقيق أهدافها المسطرة، وذلك أن الموارد البشرية المؤهلة تعتبر ميزة تنافسية للمؤسسة والركيزة الأساسية في تطور المؤسسة.

ويرجع السبب إلى أن أفراد العينة حديثي التوظيف وغالبيتهم ذوي الشهادات العليا ويتلقوا تكويننا متخصصا في هذا المجال، إضافة إلى مسابرتهم للتكنولوجيا والتحكم الجيد في وسائل الاتصال (انترنت، تطبيقات برامج...). ولديهم الرغبة في الارتقاء في السلم الإداري وهذا ما يجعلهم يبدعون ويجعلهم يحلون المشاكل بأنفسهم، حتى يقدموا أفضل الأداء لنيل رضا الرؤساء، وهذا ما اقره رئيس مصلحة العمليات والخبرات والتقييمات بمديرية أملاك الدولة بالمسيلة.

## الفصل الثالث المعالجات المنهجية التقنية والمعطيات الإمبريقية للدراسة

جدول رقم (09) بين العلاقة بين نوع التدريب وعلاقته بمساعدة برامج التدريب على إتقان العمل أكثر

المجموع		لا		نعم		إتقان العمل نوع التدريب
%	ت	%	ت	%	ت	
100	36	52.5	17	47.5	19	دورة تكوينية
100	04	25	01	75	3	تربص ميداني
100	40	45	18	55	22	المجموع

المصدر س (08) ، س (31)

من خلال المعطيات الجدولية في سياقاتها الكمية أكدت ما نسبته 75% تلقوا تربص ميداني أدى إلى إتقان العمل في المؤسسة بين أن ما نسبته 25% لم يتلقوا تربص ميداني ولا يتقنون العمل، وفي مقابل ذلك اقرت نسبته 47.5% انها تلقت دورة تدريبية وأنها تتقن العمل تلتها ما نسبته 52.5% لم تتلقى دورة تكوينية ولا تتقن عملها ويرجع السبب في ذلك الى طبيعة الأعمال التي يمارسونها في مكان عملهم وطبيعة الأنشطة الموكلة اليهم من طرف المشرفين داخل المنظمة.

الجدول رقم (10) بين العلاقة بين توفير المؤسسة لبرامج تطوير من اجل إكساب مهارات جديدة

للعاملين وعلاقته بمساعدة برامج التدريب على إتقان العمل أكثر

المجموع		لا		نعم		إتقان العمل الأقدمية المهنية
%	ت	%	ت	%	ت	
100	18	44.4	08	55.6	10	نعم
100	22	45.5	10	54.5	12	لا
100	40	45	18	55	22	المجموع

المصدر س (03) ، س (31)

من خلال المعطيات الجدولية في سياقاتها الكمية أكدت ما نسبته (55.6%) أن القدمية المهنية تساهم في إتقان وانجاز العمل. وفي المقابل نجد ما نسبته (54.5%) من أفراد عينة الدراسة والمقدر عددهم (12) موظفين يقرون أن المؤسسة لا تعطي أهمية كبيرة لعملية إتقان العمل .

ويرجع سبب ذلك أن التحفيز بأنواعه يلعب دورا مهما في الرفع من معنويات العامل هو ما يزيد

من ارتباطه واستقراره في العمل وقلة الغياب ودوران العمل مما يزيد من كفاءته وطموحاته وإتقان عمله

## الفصل الثالث المعالجات المنهجية التقنية والمعطيات الإمبريقية للدراسة

الجدول رقم (11) يبين زيادة الكفاءة بعد التدريب وعلاقته بمساعدة برامج التدريب على إتقان

العمل أكثر

المجموع		لا		نعم		إتقان العمل كفاءة التدريب
		%	ت	%	ت	
100	13	23.1	03	76.9	10	مقبول
100	24	66.7	16	33.3	08	متوسط
100	03	00	00	100	03	جيد
100	40	47.5	19	52.5	21	المجموع

المصدر س (11) ، س (31)

إن كفاءة التدريب العالي، تسهم مساهمة فعالة في أداء العمل وإنجازه بصورة متقنة ، فإن إتقان أي عمل يقتضى أن يكون العامل قد تلقى تدريب مهني عليه ، ليستطيع أن يشغله بصورة تضمن له أريحية في أداء وفعالية في إنجازه ، وهذا ما ينعكس إيجاب المؤسسة التي يعمل بها ويزيد من مردودية إنتاجها ، فموضوع كفاءة التدريب مرتبطة بشكل وثيق بإتقان العمل وأدائه بالصورة المطلوبة، لهذا اتجهت بنا المعطيات الجدولية لكشف العلاقة بين كفاءة التدريب وإتقان العمل في الوسط المهني ، حيث أقرت ما نسبته ( 76.9%) من مفردات العينة يتقنون عملهم ويؤكدون على أن كفاءة التدريب مقبولة ، إذ ساهم التدريب في تحسين عملهم ورفع من أدائهم، تلتها ما نسبته ( 66.7 %) من مفردات العينة ذوي كفاءة التدريب " متوسط " الذي يقرون أن التدريب ساهم في إتقانهم للعمل وأدائه بالكيفية المطلوبة ، وتلتها ما نسبته (100%) من مفردات العينة ذوي كفاءة التدريب " الجيد " وهذه الفئة تبرر أنها استفادة من برامج التدريب مما انعكس على كفاءتهم وأدائهم العمل بصورة عالية من الإتقان، وهذا يبرر أن التدريب ساهم في صقل مهارتهم بصورة كبيرة .

وفي المقابل أوضحت ما نسبته (23.1) لمفردات العينة ذوي كفاءة التدريب " المقبول " انه يؤديون أعمالهم بصورة عادية لا تصل للمستوى الاتقاني المطلوب ، تليها نسبة (33.3) لمفردات العينة ذوي كفاءة التدريب " المتوسط " انه يؤديون أعمالهم بصورة عادية روتينية لا تصل درجة إتقان العمل المطلوبة . وهذا ما تؤكد التحليل الكيفية للمقابل مع رئيس المصلحة الذي يؤكد أن كفاءة التدريب تساهم في صقل ومهارات الموظفين وتجعلهم على قدر عالي من الكفاءة ، مما انعكس على المؤسسة فزاد مستوى الإنتاج ومردوديته بصورة جيدة .

## الفصل الثالث المعالجات المنهجية التقنية والمعطيات الإمبريقية للدراسة

ويرجع السبب إلى تماشي التدريب مع المتطلبات والاحتياجات التدريبية وإتقان العمل، وهو ما يثبت أن الإدارة تهتم بتحسين أداء أفرادها وتحسين مستوى مهاراتهم وقدراتهم.

الجدول رقم (12) يبين اكتساب المعارف ومدى مساعدة برامج التدريب على إتقان العمل أكثر

المجموع		لا		نعم		اكتساب المعارف إتقان العمل
%	ت	%	ت	%	ت	
100	20	45	09	55	11	نظريا
100	05	00	00	100	05	تطبيقيا
100	15	46.7	07	53.3	08	معا
100	40	40	16	60	24	المجموع

المصدر س (29) ، س (31)

إن اكتساب المعارف، تساهم مساهمة فعالة في أداء العمل وانجازه بصورة نظرية وتطبيقية، فإتقان أي عمل يقتضى أن يكون العامل قد تلقى تدريب نظريا او تطبيقيا او معا ، ليستطيع أن يشغله بصورة تضمن له أريحية في أداء وفعالية في انجازه ، وهذا ما ينعكس إيجاب المؤسسة التي يعمل بها ويزيد من مردودية إنتاجها، فموضوع كفاءة التدريب مرتبطة بشكل وثيق بإتقان العمل وأدائه بالصورة المطلوبة، لهذا اتجهت بنا المعطيات الجدولية لكشف العلاقة بين اكتساب المعارف وإتقان العمل في الوسط المهني ، حيث أقرت ما نسبته (100%) من مفردات العينة يتقنون عملهم ويؤكدون على أن إتقان العمل مقبولة، إذ ساهم التدريب في تحسين عملهم ورفع من أدائهم تطبيقيا، تلتها ما نسبته ( 55 %) من مفردات العينة ذوي اكتساب مهارات النظرية الذي يقرون أن التدريب ساهم في إتقانهم للعمل وأدائه بالكيفية المطلوبة، وتلتها ما نسبته (53.3%) من مفردات العينة ذوي اكتساب مهارات واكتساب معارف وهذه الفئة تبرر أنها استفادة من برامج نظرية وتطبيقية.

وفي المقابل أوضحت ما نسبته (46.7%) لمفردات العينة ذوي اكتساب معارف وإتقان العمل نظريا وتطبيقيا لانهم يؤدون أعمالهم بصورة عادية لا تصل للمستوى الإقتاني المطلوب ، تليها نسبة (45%) لمفردات العينة ذوي اكتساب معارف وإتقان للعمل وذلك انهم يؤدون أعمالهم بصورة عادية روتينية لا تصل درجة إتقان العمل المطلوبة .

## الفصل الثالث المعالجات المنهجية التقنية والمعطيات الإمبريقية للدراسة

ويرجع السبب إلى تماشي التدريب مع المتطلبات والاحتياجات التدريبية واتقان العمل، وهو ما يثبت أن الإدارة تهتم بتحسين أداء أفرادها وتحسين مستوى مهاراتهم وقدراتهم.

### 2-2- التحفيز في العمل علاقة بالبراعة والقدرة على التنفيذ :

الجدول رقم (13) يوضح العلاقة بين تحفيز من مسئولك ومساعدة التدريب على تنفيذ الأعمال

بسهولة

المجموع		لا		نعم		سهولة تنفيذ الاعمال تحفيز المسئول
%	ت	%	ت	%	ت	
100	29	10.3	03	89.7	26	نعم
100	11	36.4	04	63.3	07	لا
100	40	17.5	07	82.5	33	المجموع

المصدر س (16) ، س (33)

من خلال المعطيات الجدولية في سياقاتها الكمية أكدت ما نسبته 89% ان تحفيز المسئول يساهم في تنفيذ الأعمال بسهولة ويعالج المشكلات التي تصادفه وهذا ما تلعبه الحوافز، وفي المقابل نجد ما نسبته 36.3% لا تحفز المسئول ولا تقوم بسهولة تنفيذ أعمالها ويرجع السبب في ذلك الى وجود فروق بين العمال وأنهم لا يعملون أعمالهم الموكل إليهم على أكمل وجه ويتركونها للغير .

الجدول رقم (14) يوضح العلاقة بين تحفيز من مسئولك ومساعدة التدريب على تنفيذ الاعمال

بسهولة

المجموع		لا		نعم		سهولة تنفيذ الأعمال نوع التحفيز
%	ت	%	ت	%	ت	
100	36	13.9	05	86.1	31	مادي
100	04	50	02	50	02	معنوي
100	40	17.5	07	82.5	33	المجموع

المصدر س (17) ، س (33)

من خلال الجدول اعلاه يتضح جليا ان ما نسبته 86.1% يرون ان التحفيز المادي له درجة كبيرة في سهولة وتنفيذ الاعمال وهذا راجع الى روح التعاون والعلاقات الطيبة والمكفئات بينما مانسبته 50%

## الفصل الثالث المعالجات المنهجية التقنية والمعطيات الإمبريقية للدراسة

اقرؤا بان التحفيز المعنوي له دور في سهولة وتنفيذ الأعمال وهذا راجع التشجيع الإبداعي ولابتكار والعمل الجماعي

الجدول رقم (15) بين العلاقة بين التحفيز ومعالجة المشكلات بصورة ذاتية

المجموع		لا		نعم		التحفيز معالجة المشكلات ذاتيا
%	ت	%	ت	%	ت	
100	26	26.9	09	73.1	19	نعم
100	03	28.6	04	71.4	10	لا
100	40	27.5	17	72.5	29	المجموع

المصدر س (17) ، س (21)

من خلال المعطيات الجدولية في سياقاتها الكمية أكدت ما نسبته (73.1%) أن تحفيز العاملين بأنماطه المادية والمعنوية يساهم في تشجيع العاملين على انجاز العمل ومعالجة المشكلات التي تصادفهم وحلها ذاتيا دون الرجوع إلى الإدارة المشرفة وهذا ما يبرر ما تلعب الحوافز في تجسيد الولاء التنظيمي لدى العمال. وفي المقابل نجد ما نسبته (28.6%) من أفراد عينة الدراسة والمقدر عددهم (04) موظفين يقرون أن المؤسسة لا تعطي أهمية كبيرة لعملية تحفيز العاملين .

ويرجع سبب ذلك أن التحفيز بأنواعه يلعب دورا مهما في الرفع من معنويات العامل هو ما يزيد من ارتباطه واستقراره في العمل وقلة الغياب ودوران العمل مما يزيد من كفاءته وطموحاته.

### 2-3- تفويض السلطة علاقة بالتمكن على التنفيذ :

الجدول رقم (16) يوضح العلاقة بين تفويض السلطة ومعالجة مشاكل العمل لوحدك

المجموع		لا		نعم		تفويض السلطة تعالج مشاكلك لوحدك
%	ت	%	ت	%	ت	
100	18	38.9	07	61.1	11	نعم
100	22	13.6	03	86.4	19	لا
100	40	25	10	75	30	المجموع

المصدر س (19) ، س (21)

## الفصل الثالث المعالجات المنهجية التقنية والمعطيات الإمبريقية للدراسة

من خلال المعطيات الجدولية في سياقاتها الكمية أكدت ما نسبته 61.1% ان لديها تفويض السلطة وأنها تعالج مشكلات العمل لوحدها وهذا راجع الى الخبرة والاقدمية والتجربة في مقابل ذلك ان ما نسبته 86.4% ليس لديها تفويض للسلطة ولا تعالج مشكلات العمل لوحدها ويرجع السبب في ذلك إلى الفجوة والهوة التي تكون بين الإدارة وعمالها ولا يتحملون المسؤولية بالأعمال ويتهربون حتى من أعمالهم.

الجدول رقم (17) يوضح العلاقة بين اتخاذ القرار ومعالجة مشاكل العمل لوحدهم

المجموع		لا		نعم		اتخاذ القرار
%	ت	%	ت	%	ت	معالجة المشكلات ذاتيا
100	26	38.9	14	61.1	22	نعم
100	03	00	00	100	04	لا
100	40	35	14	65	26	المجموع

المصدر س (20) ، س (21)

من خلال المعطيات الجدولية في سياقاتها الكمية أكدت ما نسبته 100% ليس لديهم اتخاذ قرار ولا يعالجون مشاكل عملهم لوحدهم وهذا راجع إلى الرقابة والتقييد بالأوامر واللوائح، وفي مقابل ذلك نجد ما نسبته 61.1% تحل مشاكلها لوحدها وهذا راجع الى قوة الشخصية ووعي الضمير والخبرة

الجدول رقم (18) يبين العلاقة تفويض السلطة واتخاذ القرار

المجموع		لا		نعم		تفويض السلطة
%	ت	%	ت	%	ت	اتخاذ القرارات
100	18	16.7	03	83.3	15	نعم
100	22	45.5	10	54.5	12	لا
100	40	27.5	13	72.5	27	المجموع

المصدر س (19)، س (20)

من خلال المعطيات الجدولية في سياقاتها الكمية تكشف العلاقة بين تفويض السلطة واتخاذ القرارات ولقد إشارة النسب الإحصائية ما نسبته (83.3%) من أفراد العينة أن تفويض السلطة للعاملين ينعكس على اتخاذ قراراتهم ويجعلها أكثر جرأة ودقة، وهذا من شأنه أن ينعكس على وتيرة العمل

## الفصل الثالث المعالجات المنهجية التقنية والمعطيات الإمبريقية للدراسة

وصيرورته، وتقليص من الإجراءات البيروقراطية التي تعرق السير الحسن للعمل، لكي يشعر الأفراد بأنهم تم تمكينهم، لا بد أن يشعروا بأنهم من ثقافة المنظمة التي تعتبر أن الأصول البشرية أهم موارد المنظمة، فالفرد الذي يتم تمكينه من خلال إعطائهم صلاحيات معينة، يجب أن يشعر أن هم يمكن أن يعملوا سويا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، كما أن أفكار العاملين يتم احترامها حيث تؤخذ قراراتهم على محمل الجد، من قبل أعضاء الفريق مما يعزز الثقة بينهم، فالتمكين الحقيقي يتطلب الثقة في العاملين. وفي المقابل نجد ما نسبته (45.5%) من أفراد عينة الدراسة يقرون أن المؤسسة لا تعطي صلاحيات أكبر للموظفين مما يجعل قراراتهم محدودة وتعود دائما للمشرفين الذين يملكون صلاحيات أكبر.

ويرجع السبب في ذلك أن طبيعة الأعمال التي يمارسونها تمتاز بالدقة والتركيز إضافة إلى ارتباطها ارتباطا وثيقا بأمور تنظيمية داخلية وخارجية.

### نتائج الفرضية الفرعية الأولى :

تتعلق الفرضية الأولى من اعتقاد ينص على أن لتدريب المهارات دور في تحسين القدرات الفنية للعمال ، فمن خلال البيانات والإحصاءات التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة العلمية تبين أن التدريب المهاري دور في تحسين القدرات الفنية للعمال، أن الدورات التدريبية التي استفاد منها الموظفين، تساهم فعليا في إعدادهم المهني وتحسين مهارتهم الفنية ذات الطابع التقني، من خلال إمداد المؤهلين بإحداث المعارف والخبرات هذا من جهة وجهة أخرى العمل على توعيتهم وتهيئتهم لأداء مهامهم بالمستوى المطلوب الذي يضمن الأداء المتميز ويساهم حقيقة في تطور وفعالية المؤسسة. ولقد توافقت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه الكثير من الدراسات العلمية مثل دراسة ( بوقطب محمد 2014) والتي توصلت أن للتكوين أثناء الخدمة دورا في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية ، ودراسة الباحث (جعاد الياس 2006) التي توصلت أن للتدريب دور في تحسين أداء العمال .

## 2- تأثير الجوانب السلوكية في تحسين المهارات الإنسانية للعمال

### 2-1- تنمية لاتجاهات الايجابية علاقة بتدعيم روح التعاون في العمل :

الجدول رقم (19) يبيّن توزيع استجابات أفراد العينة على أفضل الطرق لتحسين الاداء

افضل الطرق المناسبة لتحسين الأداء	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	32	80%
لا	08	20%
الإجمالي	40	%100

المصدر س (34)

من الجدول المبين أعلاه يتبين أن ما نسبته 80 % ترى أفضل الطرق المناسبة لتحسين الأداء والتواصل والاتصال وروح الفريق في العمل وفي مقابل ذلك ترى أن ما نسبته 20% انه ليس هناك طرق جديدة لتحسين الأداء وهذا راجع قلة الإمكانيات والوسائل المتاحة وقلة البرامج التدريبية.

الجدول رقم (20) يبيّن توزيع استجابات أفراد العينة على لمس روح التعاون بين الافراد

هل تلمس روح التعاون بين الافراد	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	70%
لا	12	30%
الإجمالي	40	%100

المصدر س (35)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة تبين أن ما نسبته 70% يرون أن هناك روح التعاون والعلاقات والتواصل داخل المؤسسة، في مقابل ذلك ترى أن ما نسبته 30% ترى عكس ذلك وهذا راجع إلى الصراع والمصلحة الشخصية.

## الفصل الثالث المعالجات المنهجية التقنية والمعطيات الإمبريقية للدراسة

الجدول رقم (21) يبيّن توزيع استجابات أفراد العينة على سماح المؤسسة بحرية التواصل

هل تسمح المؤسسة بحرية التواصل	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	23	57.5%
لا	17	42.5%
الإجمالي	40	%100

المصدر س (36)

من خلال الجدول وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة تبين ان ما نسبته 57% يرون ان هناك حرية التواصل داخل المؤسسة وهذا راجع الى نمط العلاقات السائد في مديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة والاندماج فيما بينهم، بينما ان ما نسبته 42.5% ترى بعدم وجود حرية في التواصل وهذا راجع الى الصراع القائم على المصالح.

الجدول رقم (22) يوضح مساهمة التدريب في تحسين مهارات الاتصال لدى العمال؟ السؤال رقم

(28) وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

هل يساهم التدريب في تحسين مهارات الاتصال لديك	التكرارات	النسبة %
نعم	36	%90
لا	04	%10
المجموع	40	%100

من خلال الجدول أعلاه رقم (22) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم "نعم" على أن التدريب يساهم في تحسين مهارات الاتصال لديهم وقد بلغ عددهم (36) فرداً بنسبة مئوية بلغت 90%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم بـ " لا " والبالغ عددهم (04) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 10%، لم يساهم التدريب في تحسين مهاراتهم الاتصالية لديهم.

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة قد اظهروا قناعة أن عملية التدريب التي تلقونها ساهمت بشكل كبير في صقل وتنمية مهاراتهم السلوكية من بين هاته المهارات الاتصالية التي لها مكانة أساسية داخل التنظيم، فعملية الاتصالية أساسية ومهم لكل موظف،

## الفصل الثالث المعالجات المنهجية التقنية والمعطيات الإمبريقية للدراسة

وهذا ما من شأنه أن ينعكس على الأداء الكلي للموظفين عند القيام بمهامهم . ويدفع بالموظفين إلى مضاعفة جهودهم وبذل المزيد من الأعمال.

الجدول رقم (23) يوضح إقامة المؤسسة بتدريب العاملين على بناء فرق عمل فعالة ؟ السؤال

رقم (26) وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

النسبة %	التكرارات	هل تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على بناء فرق عمل فعالة
67.5%	27	نعم
32.5%	13	لا
100%	40	المجموع

المصدر س (26)

من خلال الجدول أعلاه رقم (23) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم بنعم على أن المؤسسة تقوم بتدريب العاملين على بناء فرق عمل فعالة وقد بلغ عددهم (27) فرداً بنسبة مئوية بلغت 67.5%، وفي المقابل أن المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على ب " لا " والبالغ عددهم (13) فرداً بنسبة مئوية قدرت ب 32.5%، على أن المؤسسة لا تقوم بتدريب أفرادها على بناء فرق عمل فعالة .

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن العمال يؤكدون أن المؤسسة تراعي في محتوى البرامج التدريبية المسطرة جانب فريق العمل إذ أن أسلوب الفريق مهم في انجاز الأعمال داخل المؤسسة ، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً.

## 2-2- للتشجيع الإبداعي علاقة عمل بروح الفريق :

الجدول رقم (24) بين العلاقة بين التدريب على فرق العمل والتواصل بين الزملاء.

المجموع		لا		نعم		التواصل بين الزملاء التدريب على فرق العمل
%	ت	%	ت	%	ت	
100	37	40.5	15	59.5	22	نعم
100	03	66.7	02	33.3	01	لا
100	40	42.5	17	57.5	23	المجموع

المصدر س (26) ، س (36)

من خلال المعطيات الجدولية في سياقاتها الكمية أكدت ما نسبته (59.5%) أن المؤسسة تدرّب العمال على تكوين فرق العمل الفعالة، وذلك حرصاً من الإدارة على العمل الجماعي، والسماح للعمل بالتواصل مع زملائهم بحرية يجعل هذه الفرقة أكثر فاعلية في انجاز الأعمال المنوط بها، ويمكن أن نستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أهمية عملية التواصل والاتصال بين العاملين، إذا أن عملية الاتصال الفعال داخل المنظمة تحقق الأداء المتميز، فالتناسق الذي يحصل بين فرق العمل يحتاج إلى اتصال فعال، وحتى يفهم العامل أو الموظف ما هو مطلوب منه أو اطلاع على رؤية المنظمة يحتاج إلى أن يكون الاتصال فعال كون هذا الأخير يساهم في توضيح وتزويد العاملين بالمعرفة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة. وفي المقابل نجد ما نسبته (40.5%) من أفراد عينة الدراسة والمقدر عددهم (15) موظفين يقرّون ان المؤسسة لا تعطي أهمية كبيرة لعملية التواصل بين الزملاء، إذ تحد من الحديث بحرية داخل فرق العمل، ويرجع السبب أن مهام هؤلاء الأفراد يتطلب السرية في أعمالهم، والعمل الفردي.

الجدول رقم (25) بين العلاقة تشجيع العمل والمشاركة في اتخاذ القرار

المجموع		لا		نعم		تشجيع العمل اتخاذ القرارات
%	ت	%	ت	%	ت	
100	36	11.1	04	88.9	32	نعم
100	04	25	01	75	03	لا
100	40	12.5	05	87.5	35	المجموع

المصدر س (20)، س (25)

## الفصل الثالث المعالجات المنهجية التقنية والمعطيات الإمبريقية للدراسة

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نكشف العلاقة بين تشجيع العاملين في تقديم الأفكار الجديد الابتكارية والمساهمة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، فالأفكار الإبداعية ترتبط ارتباط وثيقا بالمشاركة في اتخاذ القرارات وحرية إبداء الرأي حول المشكلات التي تصادف المؤسسة وهذا ما تؤكدته النسب الإحصائية ما نسبته (88.9%) من أفراد العينة أن المؤسسة تشجع العاملين على تقديم أفكارهم ووجهات نظرهم حول القضايا التنظيمية التي تخص المؤسسة، وهذا من شأنه أن ينعكس على المناخ التنظيمي ككل، أن تشجيع الموظفين على الإبداع لا يمكنه فقط أن يخلق بيئة عمل تحت الموظفين على الارتباط بوظائفهم، ولكن يشعر العاملين بالثقة والقدرة على مشاركة القرارات مع الإدارة الوصية وكل هذا من شأنه أن ينعكس ايجابيا على العاملين ويزيد من قدرتهم على الأداء المتميز في الوسط المهني. وفي المقابل نجد ما نسبته (11.1%) من أفراد عينة الدراسة يقرون أن لمناخ التنظيمي السائد في المنظمة لا يشجع العاملين على تقديم أفكار جديد حول القضايا التنظيمية والمهنية داخل التنظيم، ويرجع السبب إلى ذلك أن طبيعة أعمالهم تمتاز بالروتين.

### الجدول رقم (26) يبين العلاقة بين تصميم الدورات التدريبية وروح التعاون

المجموع		لا		نعم		روح التعاون
%	ت	%	ت	%	ت	تصميم الدورات التدريبية
100	37	27	10	73	27	نعم
100	04	66.7	02	33.3	01	لا
100	40	30	12	70	28	المجموع

المصدر س (14)، س (35)

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نكشف العلاقة بين الدورات التدريبية وروح التعاون ويتجلى هذا في أن محتوى البرامج التدريبية يأخذ بعين الاعتبار العمل الجماعي وروح التعاون بين العمال ويكرس قيمة تنظيمية تحت على الإتقان والتعاون والتكافل بين الزملاء في، فالدورات التدريبية ترتبط ارتباط وثيقا ببث روح التعاون والإخاء بين الموظفين وهذا ما تؤكدته النسب الإحصائية، ما نسبته (73%) من أفراد العينة أن تصميم الدورات التدريبية يساهم في تجسيد روح التعاون بين الموظفين من خلال الأنشطة التدريبية الجماعية ويساهم تحفيز العاملين، وخلق الرغبة لديهم للعمل التعاوني الفعال بما يكفل الإنجاز الفعال لتحقيق أهداف المنظمة.

## الفصل الثالث المعالجات المنهجية التقنية والمعطيات الإمبريقية للدراسة

إذا أن العنصر البشري يعتبر من أهم عناصر الإنتاج باعتباره أهم الموارد لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ورفع كفاءة العنصر البشري إنما يتم من خلال مداخل عديدة منها التدريب الفعال ويهدف تحفيز العاملين إلى التأثير في سلوكهم وتوجيه هذا السلوك الوجهة المرغوبة بما يكفل التعاون بين العاملين. وفي المقابل نجد ما نسبته (27%) من أفراد عينة الدراسة يقرون أن الدورات التدريبية لا تركز روح التعاون بالشكل المطلوب، وسبب ذلك أن الأفراد غير راغبين في الدورات التدريبية، إضافة إلى عدم وجود للعلاقات الإنسانية، والانطوائية والانعزالية.

### الجدول رقم (27) بين العلاقة تفويض السلطة واتخاذ القرار

المجموع		لا		نعم		تفويض السلطة اتخاذ القرار
		%	ت	%	ت	
100	35	5.7	02	94.3	33	نعم
100	05	20	01	80	04	لا
100	40	7.5	03	92.5	37	المجموع

المصدر س (19)، س (20)

من الجدول أعلاه يتبين ان نسبة 94.3 % ترى أن اتخاذ القرارات له علاقة بتفويض السلطة وهذا راجع الى الثقة في الإدارة والحضور الدائم فيها وفي مقابل ذلك ان ما نسبته 80 % لا توجد علاقة بين اتخاذ القرار وتفويض السلطة وذلك راجع إلى عدم الثقة فيما بينهم والصراع والمصالح.

## 2-3- تنمية قدرات الاتصال علاقة بالتفاني والإخلاص في العمل :

الجدول رقم (28) يوضح العلاقة تشجيع العمل والمشاركة في اتخاذ القرار

المجموع		لا		نعم		تحسين عملية الاتصال معالجة المشكلات ذاتيا
%	ت	%	ت	%	ت	
100	36	47.2	17	52.8	19	نعم
100	04	25	01	75	03	لا
100	40	45	18	55	22	المجموع

المصدر س (28)، س (21)

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا جليا ان ما نسبته 75% لا ترى مانعا في معالجة المشكلات ذاتيا ولا تساهم في تحسين عملية الاتصال وهذا راجع الى اختلاف وجهات النظر بينهم نسبته 52.8% ترى ان معالجة المشكلات ذاتيا تساهم في تحسين عملية الاتصال وهذا راجع إلى وعى الضمير وتحمل المسؤولية والجدية في العمل.

الجدول رقم (29) يوضح العلاقة بين حرية التواصل والثقة في العمل من طرف رئيسك

المجموع		لا		نعم		حرية التواصل الثقة في العمل من طرف رئيسك
%	ت	%	ت	%	ت	
100	24	26.1	06	73.9	17	نعم
100	17	41.2	07	58.8	10	لا
100	40	32.5	13	76.5	27	المجموع

المصدر س (36)، س (38)

من خلال الجدول المبين أعلاه تبين ان ما نسبته 73.9% ترى بان الثقة في العمل من طرف الرئيس تساهم في حرية التواصل بين الأفراد داخل المؤسسة وهذا راجع إلى تحمل المسؤولية والالتزام وعي الضمير والجدية في إتقان العمل وفي مقابل ذلك أقربت ما نسبته 58.8% ترى ان الثقة في الرئيس ليس لها علاقة بحرية التواصل داخل المؤسسة وهذا راجع إلى انعدام الثقة والتوتر والصراع.

## الفصل الثالث المعالجات المنهجية التقنية والمعطيات الإمبريقية للدراسة

الجدول رقم (30) يوضح العلاقة بين الثقة في العمل من طرف الرئيس ونوع الاتصال

المجموع		لا		نعم		الثقة في العمل من طرف رئيسك	نوع الاتصال
		%	ت	%	ت		
100	29	6.9	02	93.1	27		عمودي
100	11	18.2	02	81.8	09		أفقي
100	40	10	04	90	36		المجموع

المصدر س (22)، س (38)

من خلال الجدول المبين تبين أن لنوع الاتصال دور في المؤسسة وهذا ما أقرته نسبة 93.1 % يرون أن الاتصال العمودي يزيد في الثقة مع الرئيس وهذا راجع إلى التفاهم والعلاقات الطيبة بينهم والثقة في العمل، وفي مقابل ذلك ترى أن ما نسبته 81.8 % ترى أن الاتصال الأفقي يساهم في الاتصال مع الرئيس وهذا راجع إلى تواجدهم في نفس السلم الإداري، بينما إن ما نسبته 6.9 % ترى إن الاتصال العمودي لا يساهم في الثقة مع الرئيس في حين إن ما نسبته 18.2 % لا ترى أن الاتصال الأفقي يساهم في الثقة مع الرئيس وهذا راجع إلى الاختلاف في السلم الإداري بالنسبة للعمودي، أما بالنسبة للأفقي فيرجع سبب ذلك إلى الصراع واختلاف الآراء.

### نتائج الفرضية الفرعية الثانية :

تنطلق الفرضية الجزئية الثانية من اعتقاد ينص على أن لتدريب السلوكي دور في تحسين المهارات الإنسانية للعمال من خلال الجداول و المعطيات التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة تبين أن التدريب بشكل عام والتدريب السلوكي بشكل خاص يساعد الموظفين في تحسين مهاراتهم الإنسانية ، إذ يساعدهم على اكتساب تجارب مباشرة ، وممارسات فعلية في الميدان حول مهامهم ، وتحديث معلوماتهم حول أهم الموضوعات في العملية الاتصالية والتواصلية وبناء فرق العمل واليات عملها بشكل فعال يضمن التناسق والانسجام بين أعضائها.... الخ وكل هذه الأساليب المنتهجة في عملية التدريب تساهم بشكل مباشر وفعال في تحسين أداء العمال من خلال تطوير مهارتهم السلوكية والفنية . ولقد توافقت دراستي مع دراسة ( مغريش عبد الكريم 2012 ) والتي كانت حول الدور الذي تلعبه الموارد البشرية كأحد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة وذلك من خلال المهارات والمعارف التي تكتسبها إضافة إلى توضيح أهمية إستراتيجية تفعيل الموارد البشرية وإدارتها بالنسبة للمنظمات والوسائل العملية التي يمكن استعمالها لمعالجة المشاكل لرفع مستوى الأداء وتحسينه.

### النتائج العامة للدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية لموضوع بحثنا تم الوقوف على دور التدريب غي تحسين أداء العاملين في المجالين الفني والسلوكي. وانطلاقاً من الدراسة الميدانية والمعطيات الكمية المتحصل عليها، ومن خلال ربط التدريب ببعض مؤشرات الأداء مثل الدقة في العمل، التحفيز، والبراعة والقدرة على التنفيذ العمل، وتفويض السلطة، والتمكين الوظيفي، والعمل بروح الفريق والتفاني والإخلاص في العمل ، توصلنا إلى النتائج التالية :

- لتدريب المهارات دور في تحسين القدرات الفنية للعمال، وهذا ماتم تأكيده في كل الجداول الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى.

ومنه نستنتج قبول الفرضية الأولى التي مفادها أن لتدريب المهارات دور في تحسين القدرات الفنية للعمال.

- للتدريب السلوكي دور في تحسين المهارات الإنسانية للعمال، وبهذا نخلص إلى أن الفرضية الثانية محققة بدرجة كبيرة، وهذا ما أثبتته النتائج الإحصائية المتحصل عليها ، إذ أنه كلما كان إهتمام المؤسسة بأداء أفرادها كلما زاد ذلك في استقرارهم النفسي والاجتماعي ومن ثم تحسين مستوى أدائهم .

من خلال ما سبق من المعطيات والنتائج المتوصل إليها، من تحليل الجداول الخاصة بالفرضيتين الفرعيتين، تبين أن الفرضية العامة القائلة بأن للتدريب دور في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة ( مديرية أملاك الدولة بالمسيلة ) محققة بشكل كبير .

من خلال دراستنا لموضوع التدريب في تحسين أداء العاملين نقول أن لكل منهما يعد من الوظائف الهامة في المؤسسة، ولا يمكن الاستغناء عنهما، لأن المؤسسة التي تريد البقاء والاستمرار وحتى التميز لابد أن تولي اهتماما كبيرا لمواردها البشرية، وأن تقوم بتنظيم دورات تدريبية باستمرار حتى تتمكن من تطوير وتحسين أدائهم وتغيير أفكارهم وسلوكياتهم، وزيادة معارفهم، وتنوع خبراتهم ومهاراتهم، وذلك حتى يتسنى لهم القيام بالأعمال الموكلة إليهم، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.

كما أن عملية الأداء تكمن في معرفة الأفراد الذين يلزمهم التدريب، ونوع التدريب الذي يجب القيام به، وعدة قرارات أخرى تتخذ على أساس نتائج هذا التقييم، بالإضافة إلى ذلك أن تغيير أداء العاملين وسلوكهم يدل على نجاح البرامج التدريبية واستفادة العاملين منها.

في الختام يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات وهي كما يلي :

### 1 - الاقتراحات :

- أن يستفيد جل العاملين في مديرية أملاك الدولة بالمسيلة من الدورات التدريبية .
- لا بد أن تكون الدورات التدريبية مفيدة للعاملين في مديرية أملاك الدولة بالمسيلة .
- برمجة الدورات التدريبية بما يتناسب مع رغبة المدربين .
- تحديد المكان المناسب للدورة حتى يتناسب مع المتدربين ويستفيدوا أكثر من الدورة .
- أن يتناسب محتوى الدورة التدريبية مع احتياجات العاملين بمديرية أملاك الدولة، خاصة إذا كان هناك برامج وأجهزة جديدة .
- أن تكون هناك الغاية من برمجة الدورات التدريبية تحسين الأداء .
- الحرص على تعميم العملية التدريبية على كافة المستويات في مديرية أملاك الدولة، بحيث لا تحرم أي فئة منها، وبالتالي إعطاء الفرصة للجميع على مختلف مستوياتهم ومهامهم للاستفادة من الدورات التدريبية المبرمجة .
- الاهتمام بكل مراحل العملية التدريبية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التدريبية .
- إعطاء العاملين فرص اختيار البرامج التدريبية التي تتناسب مع قدراتهم ومع حاجاتهم التدريبية .

### 2 - التوصيات :

- تكيف الدورات التدريبية وتنويع الأساليب المستخدمة وعدم التركيز بكثرة على الأساليب التقليدية كالمحاضرات والندوات .
- عدم تكثيف الدروس وتحديد مدة التدريب، لأن تقديم عدة مواد في فترة زمنية قصيرة يؤدي إلى عدم استيعاب المدربين لها وبالتالي عدم تحقيق الهدف من العملية التدريبية .
- تنويع المحتوى التدريبي مع مراعاة الفرق بين مستويات التعليم والعمل .
- العمل على تنمية قدرات ومهارات العاملين في مجالات أخرى وهذا لإكسابهم مهارات وخبرات لأداء أعمال أخرى ذات مهام مختلفة .
- السعي إلى جعل العملية التدريبية عملية مستمرة، وذلك لمواكبة التطورات والمستجدات في المجالات المختلفة وذلك بهدف تنويع المهارات والخيارات

## قائمة المراجع :

### 1- المصادر والمعاجم:

1- المعجم الوجيز. 1994.

2- المعجم الوسيط. 1994 .

### 2- قائمة المراجع:

1- أبو شيخة نادر. 2010. إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، ط1، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع .

2- أحمد صقر عاشور. 2002. إدارة القوى العاملة، ط2، بيروت، دار النهضة .

3- الحسيني السيد. 1985. النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، القاهرة، دار المعارف .

4- السلمي علي. 1975. تطور الفكر التنظيمي الكويت، وكالة المطبوعات .

5- بحوش عمار. 1984. الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب .

6- الشنواني صلاح. 1976. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، دار الجامعات المصرية .

7- حاروش نور الدين. 2011. إدارة الموارد البشرية، ط1، الجزائر، دار الأمة .

8- حنفي محمود سليمان ب. ت. السلوك التنظيمي والأداء، القاهرة، دار الجامعات المصرية.

- 1997. وظائف الإدارة، القاهرة، مطبعة الإشعاع الفنية .

9- حنة نصر الله. 2001. إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الزهران.

10- راوية حسن. 1999. إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث .

9- زكي محمود هاشم. 1980. الجوانب السلوكية في الإدارة، ط3، الكويت، وكالة المطبوعات .

10- طلعت منال محمود. 2003. أساسيات في علم الإدارة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

11- محمد زايد عادل. 2003. إدارة الموارد البشرية، القاهرة ، كتب عربية .

12- محمد علي محمد. 1982. علم اجتماع التنظيم، الجزء1، دار الكتب الجامعية.

- 2002. مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية .

13- محمد سعيد أنور سلطان. 2003. السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة .

14- مهدي حسن زويلف. 1994. إدارة الأفراد في المنظور الكمي والعلاقات الإنسانية، ط1، عمان، دار

مجدي .

## الرسائل والمذكرات:

- 1- بوقطب محمود.2014. التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير، قسم التسيير ، جامعة بسكرة .
- 2- جعادة إلياس.2006. دور التدريب في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، تسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة.
- 3- مغريش عبد الكريم.2012. دور إستراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة .
- 4- مصطفى عبد الجليل.2008. معوقات التدريب المعلمين أثناء الخدمة وسبل التغلب عليها بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

## المجلات والمقالات

- 1- قريشي محمد الصغير.2011،عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية،مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات،يومي 22و23 نوفمبر، ورقلة .
- 2- محمد تيسير . 2008. إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، الأردن ، جامعة الكرك.
- 3- يحيوي إلهام.2007.الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية،مقال منشور،العدد5،جامعة باتنة .

# الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

استمارة استبيان حول موضوع

دور التدريب في تحسين أداء العاملين

إشراف: أ/ بسطي نور الدين

إعداد الطالب : دري حمزة

ملاحظة:

مأ بيانات الاستبيان بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة نشكرك سيدي وسيدتي على تعاونك معنا في مأ الاستبيان، كما نحيطكم علما بأن المعلومات الواردة بها سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2017/2016

أولاً: بيانات متعلقة بالخلفية الاجتماعية والاقتصادية

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. السن: من 25 - 35  من 36 - 40  من 41 - 50  51 فما فوق
3. مدة العمل بالمؤسسة: أقل من 5 سنوات  5-10  10-15  أكثر من 15 سنة
4. الحالة العائلية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
5. المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  ليسانس  ماجستير  دكتوراه

ثانياً: بيانات متعلقة بالتدريب

6. هل استفدت من برنامج تدريب بعد التحاقك بالمؤسسة؟ نعم  لا
7. هل توفر المؤسسة برامج تطوير من أجل إكساب مهارات جديدة للعاملين؟ نعم  لا
8. في حالة الإجابة بنعم ما نوع التدريب الذي تلقيتَه؟ دورة تكوينية  تريض ميداني
9. أين تم تدريبك؟ داخل المؤسسة  خارج المؤسسة
10. هل يتم تدريبك على التقنيات الجديدة التي تطبقها مؤسستكم؟ نعم  لا
11. زادت كفاءتك بعد التدريب بشكل؟ مقبول  متوسط  جيد
12. هل توجد مشكلات في العمل؟ نعم  لا
13. في حالة الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه المشكلات؟ مشكلة اتصال  مشكلة فنية  مشكلة كفاءات
14. هل تصميم الدورات التدريبية يحل مشكلات العمل؟ نعم  لا
15. في رأيك ما هي الوسائل التي تراها مناسبة لتدريب العامل؟ .....

16. هل تلقى التحفيز من مسئولك؟ نعم  لا
17. ما نوع هذا التحفيز؟ مادي  معنوي
18. في ماذا يساهم هذا التحفيز؟ زيادة الثقة في العمل  حل المشكلات فردياً  روح المبادرة
19. هل لديك تفويض للسلطة؟ نعم  لا
20. هل تساهم في اتخاذ القرارات؟ نعم  لا

21. هل تعالج مشكلات العمل لوحدهك؟  نعم  لا

### ثالثًا: بيانات متعلقة بتحسين أداء العاملين

22. ما نوع الاتصال السائد داخل مؤسستكم؟  عمودي  أفقي

23. بماذا يتميز الاتصال مع زملائك؟  سهل  صعب

24. هل يساهم اتصال العاملين مع بعضهم في العمل على الإبداع؟  نعم  لا

25. هل تشجع المؤسسة العاملين من أجل تقديم أفكار جديدة؟  نعم  لا

26. هل تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على بناء فرق عمل فعالة؟  نعم  لا

27. هل تعتقد بأن الدورة التدريبية ساعدتك على بناء علاقات عمل جيدة مع الزملاء؟  نعم  لا

28. هل تقوم المؤسسة بتدريبك على تحسين عملية الاتصال بين العمال والمشرفين؟  نعم  لا

29. هل يسمح التدريب باكتساب معارف؟  نظرية  تطبيقية  معا

30. إذا كانت الإجابة بنعم، فهل يؤدي إلى:  اكتساب كفاءات تقنية  اكتساب كفاءات إنسانية

الإطلاع على العلوم النظرية المرتبطة بالوظيفة

31. هل ساعدك برنامج التدريب على إتقان عملك أكثر؟  نعم  لا

32. هل ساعدك التدريب التقليل من الحركات الزائدة؟  نعم  لا

33. هل ساعدك التدريب على تنفيذ الأعمال بسهولة؟  نعم  لا

34. في رأيك ما هي أفضل الطرق مناسبة لتحسين أداء العاملين؟ .....

.....

35. هل تلمس روح التعاون بين الأفراد داخل المؤسسة؟  نعم  لا

36. هل تسمح المؤسسة بحرية التواصل مع الزملاء؟  نعم  لا

37. هل تترك لك المؤسسة حرية اتخاذ القرار؟  نعم  لا

38. هل يظهر لك رئيسك ثقته بك وبعملك؟  نعم  لا

# الهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة لولاية المسيلة

