

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

الرقم التسلسلي: 2024/.....



## التدريب المهني وعلاقته بتحسين الأداء لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية

-دراسة ميدانية بشركة كوسيدار بالمسيلة فرع الصيانة الميكانيكية نموذجاً-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع

تنظيم وعمل

تحت اشراف:

- د. عتيقة جعيج

إعداد الطالبتين:

- فريدة ميمون

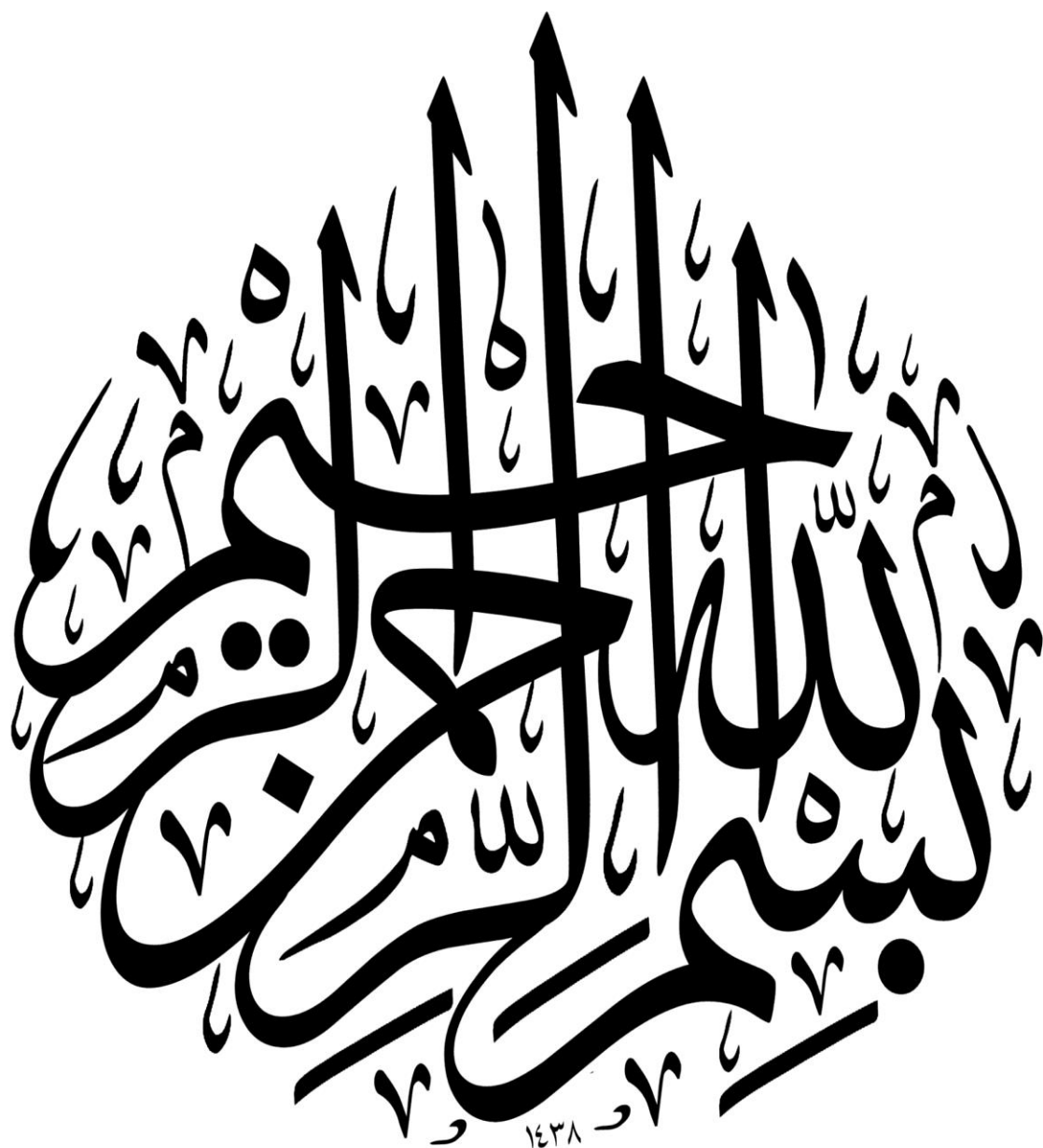
- رحمة ساكري

يوم المناقشة: 2024/06/23

أعضاء لجنة المناقشة:

| الصفة  | الإسم واللقب |
|--------|--------------|
| مشرفا  | عتيقة جعيج   |
| رئيسا  | ياسمينه كنفي |
| مناقشا | ليندة زغلاش  |

السنة الجامعية: 2024/2023



# شكر وعرفان

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

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان للأستاذة المشرفة جميع عتيقة التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها ومعلوماتها القيمة وأعطتنا من وقتها الكثير فكانت تشجعنا على الصواب و تصوب لنا الخطأ.

كما نتقدم بالشكر إلى كل أساتذة وإداري قسم علم الاجتماع.

وإلى كل من مد لنا يد العون من قريب أو من بعيد .

كما نتقدم بالشكر إلى كل أساتذة وإداري قسم علم الاجتماع.

وإلى كل من مد لنا يد العون من قريب أو من بعيد .

جاءت هاته الدراسة كمحاولة للكشف عن التدريب المهني وعلاقته بتحسين الأداء لدى العامل للمؤسسة الجزائرية شركة كوسيدار، فرع الصيانة الميكانيكية بالمسيلة حيث تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

- هل توجد علاقة بين التدريب المهني وتحسين الأداء لدى العامل في المؤسسة الجزائرية؟

ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي كمنهج مناسب للدراسة وعلى مسح شامل للعينة 100 مبحوث، من خلال استخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وكذلك الملاحظة والمقابلة، وبعد معالجة البيانات وتحليلها وتفسيرها تم التوصل إلى أن للبرامج التدريبية ومواكبة التطور التكنولوجي دور فعال في تحسين الأداء العامل بالمؤسسة الجزائرية.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء الوظيفي، التدريب المهني، كوسيدار.

#### **Abstract :**

This study was conducted as an attempt to explore vocational training and its relationship with performance improvement among workers at the Algerian company Cosider, Mechanical Maintenance Branch in M'sila. The problem of the study was crystallized in the following question:

- Is there a relationship between vocational training and performance improvement among workers in the Algerian company?

To achieve the objective of this study, the descriptive method was adopted as an appropriate approach for the study, and a comprehensive survey of a sample of 100 respondents was conducted. A questionnaire was used as a tool for data collection, along with observation and interviews. After processing, analyzing, and interpreting the data, it was concluded that training programs and keeping up with technological advancements play an effective role in improving the performance of workers in the Algerian company.

**Keywords:** job performance, vocational training, Cosider.

## فهرس المحتويات:

|                                  |                                                               |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| أ.....                           | المقدمة:                                                      |
|                                  | الجانب النظري:                                                |
| ب.....                           | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....                        |
| Erreur ! Signet non défini. .... | تمهيد :                                                       |
| 4.....                           | 1-أهمية الدراسة:                                              |
| 4.....                           | 2-أسباب اختيار الموضوع:                                       |
| 5.....                           | 3-إشكالية الدراسة:                                            |
| 7.....                           | 4-فرضيات الدراسة:                                             |
| 8.....                           | 5-مفاهيم الدراسة:                                             |
| 15.....                          | 6-الدراسات السابقة.....                                       |
| 22.....                          | 7-الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....                   |
| 25.....                          | 8-صعوبة الدراسة.....                                          |
| 26.....                          | خلاصة الفصل.....                                              |
| 27.....                          | الفصل الثاني:التدريب المهني لدى العامل بلمؤسسة الجزائرية..... |
| 28.....                          | تمهيد الفصل:                                                  |
| 29.....                          | 1.أهمية التدريب.....                                          |
| 30.....                          | 2.أهداف التدريب:                                              |
| 31.....                          | 3.متطلبات التدريب:                                            |
| 32.....                          | 4.وسائل التدريب:                                              |

|                             |                                                            |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------|
| 34                          | 5.مجالات التدريب:                                          |
| 36                          | 6.أنواع التدريب:                                           |
| 41                          | 7.الاحتياجات التدريبية:                                    |
| 46                          | 8.العملية التدريبية :                                      |
| 49                          | 9.نظريات التدريب:                                          |
| 60                          | خلاصة:                                                     |
| 61                          | الفصل الثالث: الأداء الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية |
| 62                          | تمهيد الفصل                                                |
| 63                          | 1-الأداء مكوناته وأنواعه.....                              |
| 70                          | 2.الأداء الوظيفي في المنظمة.....                           |
| 75                          | 3. محددات الأداء الوظيفي .....                             |
| 86                          | 4-تحسين الأداء الوظيفي.....                                |
| Erreur ! Signet non défini. | الجانب التطبيقي ...                                        |
| 95                          | الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج                          |
| Erreur ! Signet non défini. | التعريف بمجال الدراسة.....                                 |
| 97                          | عرض ومناقشة وتحليل النتائج:                                |
| 116                         | مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات                            |
| 116                         | مناقشة الفرضية الأولى                                      |
| 118                         | مناقشة نتائج الفرضية الثانية:                              |
| 119                         | الخاتمة.....                                               |
| 119                         | قائمة المصادر والمراجع.....                                |
| 119                         | الملاحق.....                                               |

## فهرس الجداول:

|                                                                                                      |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| جدول 1 : يوضح العلاقة بين الدورات التدريبية وأداء العمل في الوقت المناسب .                           | 97  |
| جدول 2 : يوضح العلاقة بين العملية التدريبية والقيام بالعمل حسب المعايير المطلوبة                     | 98  |
| جدول 3 : يوضح العلاقة بين مدة التدريب والقيام بالعمل في الوقت المناسب .                              | 99  |
| جدول 4 : يوضح العلاقة بين الإجراءات اللازمة لإنجاز المهام بكفاءة وتحسين الأداء داخل المؤسسة .        | 100 |
| جدول 5 : يوضح ما إذا ساهمت عملية التدريب في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة                         | 101 |
| جدول 6 : يوضح رأي أفراد العينة حول البرامج التدريبية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي                  | 102 |
| جدول 7 : يوضح الهدف من إخضاع الموظف للبرنامج التدريبي                                                | 102 |
| جدول 8 : يوضح العلاقة بين أداء العمل بأقل تكلفة ومتطلبات العمل                                       | 103 |
| جدول 9 : يوضح متى يتم إخضاع العاملين لعملية التدريب                                                  | 104 |
| جدول 10 : يبين العلاقة بين الدافعية نحو العمل والقيام بالعمل وفق المعايير المطلوبة .                 | 105 |
| جدول 11 : يبين العلاقة بين إنجاز المهام بكفاءة وسهولة البرنامج التدريبي                              | 107 |
| جدول 12 : يوضح العلاقة بين إنجاز العمل بأقل تكلفة بواسطة التدريب على وسائل جديدة                     | 108 |
| جدول 13 : يبين العلاقة بين إنجاز العمل حسب المعايير بلإعتماد على التكنولوجيا .                       | 109 |
| جدول 14 : يوضح العلاقة بين إنجاز المهام بكفاءة عن طريق التدريب على وسائل حديثة .                     | 110 |
| جدول 15 : يوضح رأي أفراد العينة في مكونات التدريب على الوسائل الحديثة                                | 111 |
| جدول 16 : يوضح ما إذا كانت البرامج التدريبية تقدم بدائل وأساليب جديدة تساعد في حل مشكلات الأداء      | 112 |
| جدول 17 : يوضح العلاقة بين التدريب على وسائل حديثة من أجل الإنجاز في الوقت وبأقل تكلفة .             | 113 |
| جدول 18 : يوضح ما إذا كانت البرامج التدريبية تساهم في تعزيز مشاركتك وتعاونك مع العاملين داخل المؤسسة | 114 |
| جدول 19 : يوضح مساهمة في تقديمك اقتراحات تزيد من الأداء بناءا البرامج التدريبية المقدمة              | 115 |

# المقدمة

## المقدمة:

تعتبر الموارد البشرية من أهم العناصر التي تحدد نجاح أي منظمة أو شركة، فهم يشكلون العمود الفقري للمؤسسة، وهم الذين يديرون العمليات اليومية ويساهمون في تحقيق أهدافها بفعالية، تتمثل أهمية الموارد البشرية في عدة جوانب، أولها هو دورهم الحيوي في تنفيذ استراتيجيات المؤسسة وتحقيق رؤيتها. فالعاملون هم الذين يحملون المسؤولية عن تطبيق السياسات والإجراءات، وضمان سلامة وسلامة العمليات، يعتبر العاملون في المؤسسة مصدرًا حيويًا للابتكار والإبداع، فهم الذين يقترحون الحلول الجديدة ويساهمون في تطوير المنتجات والخدمات، مما يعزز تنافسية المؤسسة في السوق.

لا يقتصر دور الموارد البشرية على الجوانب التشغيلية فحسب، بل يمتد أيضًا إلى بناء الثقافة المؤسسية وتعزيز روح الفريق والانتماء للمؤسسة، عن طريق الاستثمار في تطوير مهاراتهم وتعزيز رضاهم ورفاهيتهم، يمكن للمؤسسة بناء بيئة عمل إيجابية تشجع على التعاون والابتكار، فإن فهم أهمية الموارد البشرية يساعد المؤسسات على تقدير أهمية استثمارها في تطوير ودعم فرق العمل، إذ يعتبرون أصولًا حية تسهم بشكل كبير في تحقيق النجاح والاستمرارية في السوق التنافسية.

يعتبر التدريب المهني أحد العوامل الرئيسية في بناء مستقبل مهني ناجح، حيث يوفر للأفراد الفرصة لتطوير مهاراتهم واكتساب المعرفة اللازمة للنجاح في سوق العمل التنافسي، يتميز التدريب المهني بمجموعة من الفوائد الجوهرية التي تسهم في تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى الكفاءة العملية للفرد، ومن ثم تعزيز فرص التوظيف والتقدم المهني.

ومن أهم جوانب التدريب المهني هو توفير فرص للأفراد الذين يرغبون في دخول مجال معين أو تحسين مهاراتهم الحالية، يمكن للبرامج التدريبية المتخصصة تعليم المهارات الفنية والعملية اللازمة لمجالات مثل التكنولوجيا، والصناعة، والخدمات المالية، وغيرها، مما يزيد من فرص العمل للمشاركين.

بالإضافة إلى ذلك، يعزز التدريب المهني الثقة بالنفس والاعتماد على الذات لدى المتدربين، وذاك بتمكينهم من تحقيق أهدافهم وتجاوز التحديات الوظيفية بثقة وكفاءة، كما يمكن أن يساهم التدريب في تعزيز التفاعل الاجتماعي وبناء شبكات العلاقات المهنية، مما يفتح الباب أمام فرص التعلم المستمر والتطور المهني المستقبلي.

بشكل عام، يعتبر التدريب المهني استثماراً ضرورياً للأفراد والمؤسسات على حد سواء، حيث يساهم في تحقيق التنمية الشخصية والاقتصادية على المستوى الفردي والجماعي، إن التزام الأفراد بالتدريب المستمر يعكس رغبتهم في التطور والنمو المهني، وبالتالي يساهم في بناء مجتمعات قوية ومتنامية.

الأداء الوظيفي في المؤسسة يعتبر عنصراً حاسماً في تحديد نجاحها وتفوقها في سوق العمل التنافسي، إذ يمثل الاداء الوظيفي مجموعة من العوامل التي تؤثر على كفاءة وفعالية العمليات داخل المؤسسة، وتشمل هذه العوامل مهارات العاملين، ومستوى الالتزام والمسؤولية، وجودة الإدارة والتنظيم، والبيئة العملية والثقافة المؤسسية.

تبدأ فعالية أداء الوظائف بانتقاء العمال المناسبين للوظائف المناسبة، حيث يتم تحديد متطلبات الوظيفة واختيار المترشحين الذين يمتلكون المهارات والخبرات المناسبة لتنفيذها بنجاح، كما يؤثر التدريب المستمر على تطوير مهارات العمال وزيادة مستوى أدائهم، مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أكبر.

تلعب الإدارة دوراً حيوياً في تحسين أداء الوظائف، حيث ينبغي عليها توفير الدعم والتوجيه للعمال، وتحفيزهم لتحقيق أقصى إمكاناتهم، كما يجب أن تكون البيئة العملية إيجابية وداعمة، مما يشجع على الإبداع والابتكار، ويعزز رضا العمال والولاء للمؤسسة.

من الضروري أيضاً تقييم أداء الوظائف بانتظام، من خلال إجراء مراجعات أداء دورية ومناقشة الأهداف والتحديات التي تواجهها الفرق العاملة، ويساعد هذا التقييم على تحديد

المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير، ويوفر فرصة لتقديم التغذية الراجعة البناءة للعمال، يعتبر أداء الوظائف في المؤسسة عملية مستمرة ومتعددة الأبعاد تتطلب تكامل العوامل الفنية والإدارية والبشرية، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى التنافسية في السوق.

وقد تناولنا في بحثنا هذا أربعة فصول:

-الفصل الأول: الإطار العام لدراسة.

-الفصل الثاني: التدريب المهني للعامل في المؤسسة الجزائرية.

-الفصل الثالث: الأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة الجزائرية.

-الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج.



# الجانِب النظري



الفصل الأول:

الإطار العام

للدراصة



**تمهيد:**

مسار البحث العلمي يقتضي الانتقال من الطابع المجرد الى الطابع الاجرائي المحسوس فان الضرورة المنهجية تفرض على الباحث الاجابة على تساؤلات اشكالية البحث وبناء فرضياته بغية التحقق منها ومن هذا المنطلق جاء هذا الفصل لي طرح اشكالية الدراسة وفرضياته واهم المفاهيم والمصطلحات التي هيكلت النموذج التحليلي لهذه الدراسة وكذا اسباب اختيار الموضوع واهمية الدراسة والاهداف المرجوة منها.

## 1- أهمية الدراسة:

نظرا لأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية في المؤسسات فان عملية التدريب المهني أصبح لابد منها في كل مؤسسة خاصة مع تطور التسيير في الجزائر ودخول وسائل حديثة لذا نسعى في بحثنا هذا إلى محاولة إبراز العلاقة بين التدريب المهني وتحسين الأداء لدى العامل في المؤسسة الجزائرية ومن خلال ما سبق يمكن إبراز مجموعة النقاط والتي تكمن أساسا في:

- مواكبة موضوع الأداء للمواضيع الحديثة المتناولة بشكل كبير.
- حاجة المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الجزائرية بصفة خاصة لتطبيق التدريب المهني من أجل تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- تكمن أهمية دراستنا الحالية في أهمية متغيراتها (التدريب المهني والأداء الوظيفي) والعلاقة بينهما داخل المنظمة.

## 2- أسباب اختيار الموضوع:

لقد وقع اختيارنا على هذا الموضوع لعدة أسباب يمكن تقسيمها لجانبين هما:

أسباب ذاتية شخصية نذكر منها:

- شعورنا بأهمية الموضوع باعتباره عامل رئيسي لسد الثغرات التي تعاني منها المؤسسات

- ارتباط الموضوع بتخصصنا وهو علم الاجتماع تنظيم وعمل.

بالإضافة إلى أسباب موضوعية منها:

- حب الإضافة في موضوع التدريب المهني والأداء الوظيفي باعتباره ذا أهمية بالغة

- ومحاولة منا لتشخيص واقع اهتمام المؤسسات الجزائرية بموضوع التدريب وتحسين أداء العاملين

- ربط الموضوع بالتطورات التكنولوجية وعلاقتها بتحسين أداء العامل

### 3- إشكالية الدراسة:

شغلت الموارد البشرية ولا تزال تشغل فكر الباحثين والمهتمين في مجالات الإدارة. فقد ركزت الإدارة الحديثة بشكل خاص على أهمية الاستثمار في الموارد البشرية كمفتاح لتحقيق النجاح والاستدامة. فعلى إدارة المؤسسات الحديثة الاهتمام بشكل خاص بتحقيق الفعالية في استخدام هذا المورد الحيوي، ولهذا السبب تم تأسيس إدارة خاصة مكلفة بإدارة الموارد البشرية. ومن الواضح أن الأنشطة المتعلقة بهذا الجانب تحمل أهمية بالغة، حيث يتوقع من الإدارة توليد القيمة المضافة وتعظيم استفادة المؤسسة من مواردها البشرية.

يشير الخبراء والممارسون في مجال إدارة الموارد البشرية إلى أن المنظمات الناجحة في القرن الحادي والعشرين لم تعتمد فقط على الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية، بل استمدت قوتها الأساسية من توفير نوعية مميزة من الموارد البشرية. إن تميز المؤسسات في هذا العصر يعتمد بشكل كبير على قدرتها على جذب وتطوير الكفاءات البشرية وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. فالموارد البشرية لا تعد مجرد جنود ينفذون الأوامر، بل هم العنصر الحيوي الذي يمكن أن يحول رؤى المؤسسة إلى واقع ملموس ونجاح مستدام.

لذا، فإن معظم الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المديرين والقادة في سياق التطور تركز بشكل كبير على العنصر البشري، الذي يُعد أحد الركائز الأساسية التي تسهم في التكيف مع التحولات السريعة والمستمرة في مختلف المجالات. وبالتالي، فإن تطوير الموارد

البشرية بصفة دائمة يعتبر أمراً ضرورياً وحيوياً في البيئة المؤسساتية، إذ تُعدّ هذه العملية السبيل الوحيد لبناء المعرفة وتنمية المهارات واكساب الخبرة للعاملين.

من بين الأدوات الرئيسية التي تتبناها الإدارة لتحقيق هذا الهدف هو التدريب، الذي يظل الوسيلة الفعالة بشكل مستمر في تطوير وتعزيز مهارات الفرد، من خلال تزويده بالمهارات الجديدة التي تتناسب مع الاحتياجات الاقتصادية المتغيرة في مختلف البلدان، والتي تشكل الموارد البشرية الأساسية اللازمة لتعزيز النمو والتنمية الاقتصادية.

التدريب يُعدّ التدفق الحيوي للمعرفة والمهارات العملية التي تطور قدرات الأفراد في مجالات عملهم المحددة. يقوم التدريب بمهمة مستمرة لضمان تكييف الفرد مع المتغيرات والتطورات المستمرة في بيئة العمل، وتأهيله للأداء بمستوى أعلى.

والواقع أنه لم تجمع المنظمات في العالم على أهمية شيء مثلما أجمعت وعبر التاريخ على الاهتمام بالتدريب وهو إن مورس في العصور القديمة بشكل فردي غير منظم، إلا أنه أصبح في العصر الحاضر علماً قائماً بذاته له نظرياته وأساسه وأهدافه كما أسست له مؤسسات ومراكز مستقلة تعنى بأوجه نشاطه فهو بالإضافة إلى كونه يهدف إلى تحسين أساليب العمل عن طريق تغيير مهارات الأفراد وقدراتهم يهدف أيضاً إلى تطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم، كما أعتبر أداة فاعلة لعلاج الكثير من المشكلات التي تعاني منها المؤسسة الحديثة وكذلك استقر لدى الكثير من رجال الإدارة أن التدريب مرغوب فيه بشكل مستمر ويظهر هذا الاهتمام من خلال حجم التمويل الذي يرصد لنشاط التدريب وبرامجه فقد بينت الدراسات أن أغلبية المؤسسات التي استطاعت أن تحقق أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية هي التي أعطت لتدريب أفرادها أهمية قصوى، وأدركت أن انجاز الأهداف يتوقف تماماً على العناصر المدربة وأيقنت أن التدريب لم يعد كما كان في الماضي مجرد وسيلة ظرفية، وإنما أصبح أداة جوهرية في تسيير الموارد البشرية فلذلك أصبح هذا الأخير يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدم والدول

النامية على السواء، وهذا ما توصل إليه سابقا فريدريك تايلور من خلال اهتمامه بالعنصر البشري في موقع العمل والدراسة التي قام بها هي دراسة الحركة والزمن بغية الوصول إلى الطريقة المثلى للأداء الجيد للعمل وذلك من خلال تدريب العاملين على تعلم وإتقان تلك الحركات والمهارات اللازمة والتي تضمن فيما بعد نجاح العمل في اقل وقت وبأقل جهد ممكن وهذا ما كان يمثل آنذاك أهم الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها إن لم يكن الوحيد حينها .

الأداء الوظيفي في المؤسسة هو عنصر حيوي يؤثر بشكل كبير على نجاحها واستمراريتها في السوق المحلي والعالمي، يتعلق الأداء الوظيفي بكيفية أداء الموظفين لمهامهم وواجباتهم داخل المؤسسة، وكذلك بكفاءتهم وفعاليتهم في تحقيق الأهداف المحددة. إذا كان الأداء الوظيفي عاليًا، فإن المؤسسة يتحقق لها النجاح والاستدامة، بينما إذا كان منخفضًا، فقد يكون لذلك تأثير سلبي على العمليات والنتائج.

ومن خلال ما سبق وسعينا منا إلى التوسع أكثر في الموضوع، سنحاول من خلال دراستنا هذه التعمق أكثر في حيثيات هذا الموضوع من خلال محاولة الإجابة على التساؤل العام التالي:

هل توجد علاقة بين التدريب المهني وتحسين الأداء لدى العاملين في شركة كوسيدار بالمسيلة؟

والذي تندرج تحته مجموعة من التساؤلات الجزئية التي جاءت كما يلي:

#### التساؤلات الفرعية:

- ما علاقة البرامج التدريبية بتحسين أداء العامل بشركة كوسيدار بالمسيلة؟
- ما علاقة مواكبة التطورات التكنولوجية بتحسين أداء العامل بشركة كوسيدار بالمسيلة؟

#### 4- فرضيات الدراسة:

نعتمد في هذه الدراسة على صياغة الفرضيات التالية

## الفرضية العامة:

- توجد علاقة بين التدريب المهني وتحسين الأداء لدى العاملين بشركة كوسيدار  
بالمسيلة

## الفرضيات الجزئية:

- للبرامج التدريبية دور في تحسين أداء العامل
- تساهم مواكبة التطورات التكنولوجية في رفع أداء العامل

## 5- مفاهيم الدراسة:

إن تحديد المفاهيم التي تبنى عليها الدراسة، من أهم الخطوات العلمية والمنهجية التي ينبغي أن يخطوها أي باحث لأنها تحدد المجال العلمي النظري والتطبيقي للدراسة، كما أنها تساعد على الفهم الجيد لما يريد الباحث أن يصل إليه، وكذا حصر المتغيرات التي يمكنها أن تؤثر في الدراسة وتحديدها وذلك من أجل تجنب الاستنتاجات الخاطئة، ولقد حددنا المفاهيم التي بنيت عليها الدراسة الحالية في: التدريب المهني، الأداء الوظيفي.

## أ- مفهوم التدريب:

لغة: بمعنى تعود وتمرن عليه<sup>1</sup>.

## اصطلاحا:

تعددت المفاهيم في تقديم تعريف للتدريب وتنوع بتنوع الكتاب والباحثين فحاولنا إعطاء ابرز هذه التعريفات ونذكر منها:

عرفه "صالح معيار" بأنه " مجموعة من الأنشطة التي تسعى إلى إكساب المتدرب المعلومات والمهارات والاتجاهات بناء على حاجاته الملحة باستخدام أساليب تدريب فردية أو جماعية"، فهو يستخدم أساليب مختلفة تطور المتدرب في اختصاصه ، فالتدريب يعد من

<sup>1</sup> جبران مسعود، معجم الرائد، دار العلم للملايين، الطبعة 7 ، بيروت ، لبنان ، 1992 ، ص ، 203.

مقومات التنمية الاجتماعية ، التي تتطلب إعداد الكوادر والقوى البشرية للقيام بمهامهم بكفاءة عالية واستثمار طاقات العاملين الإنتاجية لتحقيق أقصى إنتاج ممكن<sup>1</sup>.

ويوضح "مايكل جينكر" GINKR MICHAEL: " أن التدريب إجراء منظم يتضمن ثلاثة جوانب رئيسية هي المهارات و المعرفة ثم الاتجاهات فهو يركز على الإعداد النفسي والمعنوي للمتدرب واستخدام المعرفة وسيلة لتعديل السلوك " ، وبهذا يكون مايكل قد ركز في تعريفه على الأهمية النفسية والمعنوية للمتدرب ورفع روح التعاون وتفعيل علاقات الاتصال<sup>2</sup>.

كما عرفه " مجيد الكرغي" أيضا بأنه " نشاط منظم تقوم به المنظمة من أجل رفع قدرات أفرادها وتسهيل عملية انتقال الخبرات والمهارات ذات العلاقة بالأعمال التي يقومون بها من خلال إحداث تغيرات في سلوكهم تدفعهم لتطوير عملهم وتحسينه " ، وبهذا فالتدريب هو عمليات تقوم بها المنظمة من أجل تطوير الأفراد للقيام بالعمل المطلوب بكفاءة<sup>3</sup>.

كما يعرفه محمد جاسم الشعبان " و " محمد صالح الابعج " على أنه إجراء " منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهام محددة " ، وبهذا يجب وضع مخطط في المؤسسة من أجل رفع كفاءة أفرادها و إتقان عملهم<sup>4</sup>.

كما عرفه " خضير كاظم حمود " و"ياسين كاسب الخرشة " مفهوم التدريب إنما هو عملية مستمرة يمارسها الفرد منذ ولادته وتستمر مرافقة له طيلة حياته ومقتضيات تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته المتنامية داخل إطار المنظمات التي يعمل بها الفرد ، لا سيما إذا تم اعتبار المنظمة كوحدة اجتماعية هادفة يستقي من خلالها الأفراد العديد من القدرات الكفيلة بتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها باستمرار<sup>5</sup>.

كما عرفه أيضا محمد كامل مصطفى" بأنه "الجهود الإدارية والتنظيمية والفنية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل بها، فهو إجراء منظم من شأنه زيادة معارف ومهارات الفرد لتحقيق هدف معين " ،

<sup>1</sup>صلاح صالح معيار : التدريب الأسس والمبادئ ، ، ديبونو للطباعة والنشر و التوزيع ، الطبعة 1، عمان، الأردن ، 2010 ، ص21.  
<sup>2</sup>حمدي شاكر محمود كتاب مهارات التدريب، دار الأندلس للنشر والتوزيع، الطبعة 1 ، الرياض، المملكة العربية السعودية ، 2006 ، ص 4  
<sup>3</sup>مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الطبعة 1 ، عمان، الأردن ، 2014 ، ص 153.  
<sup>4</sup>محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الابعج : إدارة الموارد البشرية ، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان ، الأردن ، 2014 ص217.  
<sup>5</sup>خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة 6 ، عمان ، الأردن 2015 ، ص 125

فالتدريب" يعتبر عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته ومواهبه بما يساهم في أدائه في العمل وزيادة إنتاجية المؤسسة<sup>1</sup>.

إجرائياً: وبهذا يمكن تعريف التدريب بأنه عملية هادفة مقصودة لتطوير مهارات الفرد وسلوكياته واتجاهات معارفه ومختلف العمليات المقدمة للمتدربين أثناء العمل من أجل رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم بهدف التقليل من حوادث العمل في المؤسسة.

## ب- تعريف الأداء الوظيفي:

لغة جاء في معجم الوسيط بالمعاني التالية:

أدى الشيء: قام به، أدى الدين: قضاها، أدى الصلاة: قام بها لوقتها، أدى الشهادة: أدلى بها، أدى إليه الشيء: أوصله إليه.

الأداء: التآدية والتلاوة.<sup>2</sup>

• اصطلاحاً: حظي مفهوم الأداء بالاهتمام الكبير على الصعيد النظري من قبل الباحثين والأكاديميين والكتاب و رجال الأعمال ومديري المؤسسات وصناع القرار، ووجدت تعريفات كثيرة له اختلفت باختلاف الباحثين ووجهات نظرهم وسيتم عرض بعض هذه التعاريف.

الاتجاه الأول: اعتمد في تعريفه للأداء الوظيفي على أنه فعل أو نشاط وسلوك.

الاتجاه الثاني: اعتمد في تعريفه للأداء الوظيفي على أنه نتاج ومحصلة لفعل معين.

الاتجاه الثالث: اعتمد في تعريفه للأداء الوظيفي على أنه عملية تفاعل بين عدة عوامل.

وسيتم شرح هذه الاتجاهات:

## - الاتجاه الأول:

عمل أو عملية إنجاز مهمة أو وظيفة ما<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>محمد كمال مصطفى، معجم الموارد البشرية ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، مصر ، 2013 ، 251

<sup>2</sup>إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، دت، ص24.

<sup>3</sup>عبد الكريم السكر: "أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي"- دراسة تحليلية لأراء المديرين في الوزارات الأردنية-، مجلة العلوم الإدارية، العدد الأول، الجامعة الأردنية، الأردن، 2013 ، ص40.

- تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة<sup>1</sup>.

في هذين التعريفين الأداء عمل ونشاط وفعل يؤدي إلى الهدف المرسوم. ونشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة<sup>2</sup>.

- كما عرفته المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بأنه الفعل الإيجابي النشط لاكتساب المهارة أو القدرة أو المعرفة والتمكن الجيد من أدائها، تبعا للمعايير الموضوعية.

- إذن يمكن جمع تعاريف هذا الاتجاه في أن الأداء الوظيفي هو القيام بنشاط يؤدي إلى الهدف المسطر، باستخدام المعقول للموارد المتاحة تبعا للمعايير الموضوعية.

#### - الاتجاه الثاني:

عرفته ماينز بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال<sup>3</sup> في هذا التعريف الأداء الوظيفي ناتج قيام الموظف بعمله.

- الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، وذلك يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد<sup>4</sup>.

يضيف هذا التعريف إلى الناتج أنه يشير إلى درجة إتمام المهام المكونة للوظيفة. ومنه يمكن جمع تعاريف هذا الاتجاه في أن الأداء الوظيفي هو الناتج الذي يحققه الموظف عند القيام بعمله، والمعبّر عنه بوحدات قياس معينة التي تشير إلى درجة إتمام المهام المكونة لوظيفته خلال فترة زمنية محدّدة .

#### - الاتجاه الثالث:

<sup>1</sup> الشيخ الداوي: "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد السابع جامعة الجزائر، الجزائر، 2009/2010، ص 218.  
<sup>2</sup> سليم نعام، أنور جميل علي: "الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي" - دراسة ميدانية لدى الموظفين في مكتبة الأسد الوطنية بدمشق - مجلة جمعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد الخامس جامعة دمشق، سورية، 2011، ص 136  
<sup>3</sup> أحمد عبد القادر المسوري: "واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين"، العدد مانتان وواحد، دب ، 2013، ص 668.  
<sup>4</sup> خالد أحمد الصرايرة: "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها"، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول والثاني جامعة مؤتة ، الأردن ، 2011، ص 607.

هو حصيلة تفاعل عاملي القدرة والدافعية معا، حيث العلاقة القوية بين هذين العاملين والأداء فالفرد قد يمتلك القدرة على أداء عمل معين ولكنه قد لا يكون قادرا على إنجازه بكفاءة وفعالية إن لم تكن لديه دافعية كافية لأدائه والعكس صحيح.

كما يمكن أن تتوفر لدى الفرد الدافعية الكافية لأداء العمل، لكنه قد لا يؤديه بشكل الصحيح لعدم توفر القدرة على ذلك<sup>1</sup>.

هذا التعريف مع أنه أشار إلى أنه عملية تفاعل، إلا أنه ركز على محددات الأداء وليس الأداء في حد ذاته إذ تعتبر القدرة والدافعية من المحددات الرئيسية للأداء الوظيفي.

- عرفه "أندروود" بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المؤسسة.

هذا التعريف أيضا ركز على محددات الأداء الوظيفي الجهد والقدرة.

- كما عرف بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز مرتبط بالنتائج، وأنه كل ذلك السلوك والإنجاز والنتائج معا<sup>2</sup>.

هذا التعريف يعتبر الأشمل، إذ أشار إلى أن الأداء الوظيفي ليس فقط الناتج وليس فقط النشاط أو السلوك بل هما معا.

- ويشير "وماس جيل برت" إلى مفهوم الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك والانجاز والأداء، حيث أن السلوك ما يقوم به الفرد من أعمال في المؤسسة، أما الانجاز فهو ما يبقي من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الفرد عن العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز فهو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا<sup>3</sup>.

إذن فالأداء هو تفاعل بين السلوك والنتائج المترتبة عنه.

ومن خلال هذه الاتجاهات يمكن تعريف الأداء الوظيفي إجرائيا كما يلي:

<sup>1</sup> عبد الفتاح صالح خليفات، شرين محمد المطارنة: "أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن"، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول والثاني جامعة مؤتة، الأردن، 2010، ص 606.

<sup>2</sup> خالد أحمد الصرايرة: "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها"، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول والثاني جامعة مؤتة، الأردن، 2011، ص 607.

<sup>3</sup> عبد الله محمد محمد الجاساسي: أمر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010/2011، ص 104.

هو سلوك يؤدي إلى الهدف المسطر بالاستخدام المعقول للموارد المتاحة تبعاً للمعايير الموضوعية، والنتائج الحاصل من هذا السلوك معبر عنه بوحدات قياس معينة، تشير إلى درجة إتمام المهام المكونة للوظيفة، خلال فترة زمنية محدّدة.

#### ج-تعريف البرامج التدريبية:

تعرف البرامج التدريبية أنها : الأداة التي تربط الاحتياجات بالأهداف المطلوب تحقيقها في التدريب، و المادة العلمية بالوسائل و الأساليب التدريبية مع بعضها البعض بطريقة علائقية بهدف تنمية القوى البشرية لتحقيق أهداف الفرد و المنظمة<sup>1</sup>.

و منه تعرف البرامج التدريبية إجرائياً على أنها مجموعة من النشاطات المؤسسة و المخطط لها أو المستمرة و الهادفة الى تزويد القوى البشرية في المؤسسة بمعارف جديدة.

#### د-تعريف التكنولوجيا:

لغة :هي كلمة أعجمية دات أصل يوناني تتكون من مقطعين كلمة تكنو والتي تعني حرفة أو مهارة أو فن وكلمة لوجي التي تعني علم أو دراسة ليصاغ الكل في كلمة تكنولوجيا بمعنى علم التطبيق

تعرف التكنولوجيا على أنها فرع من المعرفة يتعامل مع العلم و المعرفة و الهندسة أو تطبيقها في المجال الصناعي فهي تطبيق للعلم<sup>2</sup>.

ويمكن تعريفها إجرائياً على أنها عبارة عن مجموعة من المعارف مستنبطة من البحث العلمي التي يستخدمها الإنسان لتوفير الوقت والجهد والتكاليف.

<sup>1</sup>عويد العنزي : فاعلية البرامج التدريبية لمشروع امن الحدود في منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظر المتدربين رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص82

<sup>2</sup> عامر ابراهيم قندلجي، ايمان فاضل السامرين، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقها، جامعة الوراق، ط1، الأردن، 2009، ص35

## هـ- تعريف المؤسسة:

يعرفها عمار عوايدي بأنها منظمة إدارية تتمتع بالشخصية القانونية و بالاستقلال المالي و الإداري و ترتبط بالسلطات الإدارية المركزية و الخاضعة للرقابة الإدارية الوصائية<sup>1</sup>.

كما نعرفها إجرائيا بأنها ذلك النسق الاجتماعي و الفني لها اطارها التنظيمي و كيانها الاجتماعي و مجالاتها البشرية و المكانية و المادية و مواد أولية و تحوي هيكل تنظيمي.

---

<sup>1</sup> عمار عوايدي، القانون الإداري، ط3، ج1، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص307

## 6- الدراسات السابقة

تتجلى أهمية الدراسات العلمية في مجال البحث العلمي المبنية على أسس نظرية وميدانية يتبعها الباحث بضرورة وقوفه على ما يسمى "بالدراسات السابقة"، حيث تعتبر الدراسات السابقة خطوة هامة من خطوات البحث العلمي وهي التي توجه الباحث في دراسته وتساعد في تحديد كم من فرضياته وتجنبه من الوقوع في الأخطاء، وهناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوعي الأداء و التدريب المهني وتناولهما من زوايا مختلفة، لقد حولنا قدر الإمكان الحصول على الدراسات السابقة المشابهة لدراستنا وسوف نستعرض جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها وتقديم تعقيب عليها.

ومن خلال هذا العنصر سنتطرق الى كل من الدراسات التي تتعلق بمتغيرات الدراسة من التدريب المهني الى الأداء الوظيفي وسيتم ترتيبها حسب الفترات الزمنية كما يلي:

### 01 - الدراسة المحلية

أ-قريشي محمد الصالح، سنة 2005، بعنوان : " تقييم برامج التدريب الموارد البشرية قريشي محمد صالح.

هي دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للعتاد الأشغال العمومية فرع المعارف والواقع وقد انطلق الباحث في إنجاز هذا البحث من طرح الأسئلة التالية:

- ما هي الخطوات الأساسية لعملية التدريب؟
- ما هي أهم المعايير التي تقيم على أساسها فعالية التدريب؟
- ما هو واقع التدريب في المركب محل الدراسة؟
- ما هي انعكاسات برامج التدريب على استيعاب العاملين لمجموع المعارف والمهارات
- المقدمة خلال دورات التدريب؟

لأن الباحث قد وضع أهداف لهذا البحث تتماشى مع طبيعة الأسئلة المطروحة من

بين هذه الأهداف هو محاولته لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية من جانب انعكاسها على استيعاب المستفيدين من برامج التدريب للمعارف والمهارات.

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على عينة مكونة من جزئي عينة الأفراد المستفيدين من التدريب وعينة المشرفين عليهم.

كما اعتمد على بعض الوسائل في جمع البيانات الميدانية وخاصة الاستمارة المصممة وفقا لمقياس ليكرت مستخدما المنهج الوصفي الذي اعتبره المنهج الملائم لدراسته وقد توصل إلى مجموعة من النتائج ومنها:

- تسجيل حالة من عدم الرضا اتجاه متغير التبرص لدى الفئات العمالية وكذا عدم الرضا اتجاه مدى مراعاة الدروس التدريبية.

- الرضا بعض الأفراد المستفيدين من التدريب اتجاه ظروف دورات التدريب المشرفين على أعوان التنفيذ فيما يتعلق بانخفاض معدلات الأخطاء المهنية.

- عموما فقد كانت هذه عبارة عن متوسطات الأداء الأفراد العينة حول مدى فعالية نظام التدريب المهني وكانت النتائج تقع في منطقة فعالية للمقياس.

ب- **عمار عيشي، سنة 2005، بعنوان: "تقييم أداء العاملين في تحدي احتياجات التدريب** أجراها بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بالجزائر، حيث حاول الباحث من خلال هذه الدراسة أن يثبت أو ينفي صدق الفرضيات التالية:

- يعتبر نظام تقييم الأداء من أهم الأدوات المستعملة في تسيير الموارد البشرية.

- يؤدي استعمال نظام تقييم الأداء بفعالية إلى تحسين النتائج الفردية والجماعية.

- يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين العمل.

- تبني البرامج التدريبية بناء على نتائج تقييم الأداء.

لذلك اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكما اتبع منهج الدراسة حالة كما استعان بالمنهج الإحصائي في محاولة لتشخيص الواقع الفعلي لكل من متغيرات الدراسة ولقد أسفرت النتائج المتوصل إليها.

- أن هناك طريقتين لتقييم أداء الأفراد بمؤسسة صناعة كوابل الكهربائية الأولى وتجري كل شهر وهي متخصصة لمنح العلاوات والمنح للأفراد، أما الثانية فتقوم بها المؤسسة على أساس سويأوبعد انتهاء من كل دورة تدريبية من أجل تقييم المهارات التي يتمتع بها الفرد العامل أو تقييم المهارات التي يتمتع بها الأفراد العاملين أو لتقييم مدى اكتساب الأفراد بمهارات إضافية.

- ينظر الأفراد العاملين بالمؤسسة إلى تقييم الأداء على أنه مهم جدا راجع إلى تقييم الأداء بالمؤسسة يتميز بعدم الدقة عناصره واتصافها بالعمومية.

- يعتمد تقييم الأداء في المؤسسة محل الدراسة على أساس النتائج الخاصة في كمية الإنتاج ثم على معيار الصفات الشخصية والمتمثلة في العناصر التالية:

- الثقة بالنفس وولاء المؤسسة، يعتقد أن من بين أسباب اعتماد المؤسسة على معيار النتائج هو أن المؤسسة تواجه منافسة خارجية متمثلة خاصة من المؤسسات الأجنبية مما يحتم عليها الزيادة في الإنتاج وتحسين نوعيته.

- الهدف من استخدام تقييم الأداء بالمؤسسة هو معرفة نقاط الشغف لدى المرؤوسين والمتمثلة في نقص المعارف ونقص المهارات وهذا يعد مؤشرا واضحا على وجود الحاجة للتدريب لمعالجة النقص في المهارات والمعارف.

- يقوم الرؤساء بالاطلاع على مرؤوسهم بنتائج تقييم الأداء، حيث يتم إخبارهم بنواحي الضعف أو القصور لديهم كما يقوموا بتصحيح الأخطاء فور حدوثها وذلك لتفاديها مستقبلا أو لتصحيحها في حينها كما يقومون بمناقشة مرؤوسهم في طريقة أدائهم للعمل وهذا من أجل تحسين أدائهم لأن الفائدة من تقييم الأداء هو تحسين النتائج الفردية والجماعية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى والثانية.

- تستخدم الإدارة نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين حيث تستخدم نتائج تقييم الأداء بدرجة الأولى في تحديد الاحتياجات التدريبية ثم تلبية الاختيار والتعيين والترقية والمكافآت التشجيعية.

- أن المصدر الأول الذي يعتمد عليه المشرفين في الحصول على المعلومات التي تمكنهم تقييم مرؤوسهم هو الاعتماد على الذاكرة واللجوء إلى ملف العامل بدرجة ثانية، وقد أهمل الإدارة لأهم مصدر وهو اللجوء إلى سجل يسجل به تطور أداء الأفراد العاملين وقد يكون هذا أهم عيباً لنظام تقييم أداء الأفراد بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية حيث هذه السجلات تسمح للرؤساء بتسجيل الوقائع العامة سواء كانت إيجابية أو سلبية عن أداء العامة باعتباره أن هذه الوقائع تجعل الرئيس أكثر دقة وعدلاً في تقييم مرؤوسيه. - بينت الدراسة الراهنة أن التدريب بالمؤسسة يتم على أساس نتائج تقييم الأداء وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

- اتفاق كل من الرؤساء والمرؤوسين على أن التدريب مفيد سواء بالنسبة للعامل حيث يمكنه من إكساب المهارات ومعارف جديدة وبالنسبة للمؤسسة حيث تحقيق الأهداف التالية:

- زيادة الإنتاج.

- تحسين الجودة.

- تقليل حوادث العمل.

- تحسين مستوى الأداء.

الزيادة في الإنتاجية.

- معالجة مشكل الغياب والتأخر عن العمل.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

كما بينت الدراسة الراهنة أن أسباب ضعف الإنتاج بالمؤسسة هي نقص التدريب بالدرجة الأولى والغياب والتأخر عن العمل بدرجة أقل وهنا تظهر الحاجة إلى التدريب لتقادي النقص في التدريب والتقليل من الغيابات والتأخير في العمل.

- كما أن حوادث العمل انخفضت وكذلك معدل هذه الحوادث بعد إخضاع الأفراد للتدريب أي أن الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة يتم تحديدها فعلا عن طريق نتائج تقييم الأداء، حيث يطلب منهم تحديد الاحتياجات التدريبية لكل فرد يعمل تحت رؤسائهم بعد إجراء عملية تقييم الأداء.

## 2-الدراسات العربية:

أ- البادي، سنة 2008، دراسة: بعنوان مهارة المدير في استخدام الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين في شركة نفط عمان".

هدفت دراسة بادي إلى التعرف على إمكانية مدير المنظمة لمهارة تحفيز العاملين ومدى استخدام تلك الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية لتحسين أدائهم، والتعرف على المعيار الذي يتبعه المدير في تقييم أداء العاملين لديه لتحفيزهم والتعرف على أهم الحوافز المقدمة. توصلت دراسة البادي إلى أن مدير يمتلك المهارة الجيدة في تحفيز العاملين والاستخدام الجيد للحوافز المادية والمعنوية لمكافأة العاملين بالشركة. التأثير القوي للحوافز التي يستخدمها المدير في تحسين الأداء. وجود المعايير الجيدة التي يعتمد عليها المدير في تقييم أداء العاملين والتي بموجبها يتم توزيع الحوافز بشكل كبير

ب- إبراهيم عبد السلام ،سنة 2018 ،دراسة :بمعنوان " أثر البرامج التدريبية على تنمية مهارات العاملين"

هدفت الدراسة لمعرفة أثر البرامج التدريبية على مهارات العاملين. وتمثلت مشكلة الدراسة في دراسة أثر البرامج التدريبية على مهارات العاملين، حيث اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على المصادر الأولية والثانوية في جمع المعلومات ولمعالجة

الجوانب التحليلية اعتمد الباحث على الاستبانة والتي قام بتوزيعها على عينة عمدية مؤلفة من 93 فرد لمؤسسات المختلفة.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وتنمية مهارات العاملين بمؤسسات حكومة ولاية الخرطوم.

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية الدورات والمهارات الشخصية والفنية هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية الدورات والمهارات المعرفية والإدارية. ج-اسمية محمود الشريف، سنة (2013)، دراسة: بعنوان العلاقة بين الالتزام بتطبيق مراحل التدريب ومجالات أداء العاملين

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الالتزام بتطبيق مراحل التدريب ومجالات أداء العاملين (الإنتاجية والإبداع وكفاءة الأداء) بثلاث منظمات نفطية عاملة بمدينة بنغازي.

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بهذه المنظمات والبالغ عددهم (7653) عاملاً اختبرت عينة عشوائية تكونت من (367) عاملاً ليبياً واستخدمت استمارة الاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وقد وزعت (367) استمارة، استلم منها (263) استمارة، ولتحليل بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها، استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

أن هناك درجة متوسطة من الالتزام بتطبيق مراحل التدريب في المنظمات قيد الدراسة وأن تأثير التدريب على الأداء هو أعلى من المتوسط بقليل.

وأن مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية هي من أكثر المراحل التي حظيت بالاهتمام، وأما مرحلة تقييم البرامج التدريبية فلم تتلق الاهتمام المطلوب من قبل هذه المنظمات.

كما توصلت الدراسة إلى أن أكثر الأساليب التدريبية المستخدمة في الدورات هي الأساليب التقليدية المحاضرات الزيارات الميدانية، وأن مستوى الخبرات والمهارات التي يتحصل عليها العاملون من هذه الدورات لا تساهم في إحداث تطوير وابتكار في أعمال المنظمات.

كما توصلت الدراسة إلى:

وجود علاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية ومجالات أداء العاملين (الإنتاجية والإبداع وكفاءة الأداء)

وجود علاقة بين تصميم البرامج التدريبية ومجالات أداء العاملين.

وجود علاقة بين تنفيذ البرامج التدريبية ومجالات أداء العاملين

وجود علاقة بين تقييم البرامج التدريبية ومجالات أداء العاملين.

**\*نقد الدراسات السابقة:** بالاستناد إلى عرض الدراسات السابقة ومن خلال التحليل لمضامينها يمكن الإشارة إلى الآتي، يلاحظ على الدراسات السابقة التنوع في طرح موضوع التدريب وعلاقته بتحسين أداء العاملين وهذا ما يثري الدراسة الحالية والانطلاق من حيث انتهى الآخرون بتناول موضوع التدريب وعلاقته بتحسين الأداء بناء على التوصيات التي قدمتها الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية التدريب في رفع الأداء وهذا ما تسعى الدراسة الحالية لتوكيده وتعزيزه من خلال تقويمها.

أجريت الدراسات في بيئات وعلى مؤسسات مختلفة منها العربية والجزائرية وعلى قطاعات مختلفة بينما تميزت الدراسة الحالية بتطبيقها في مؤسسة عمومية ،حيث إعتمدت الدراسات السابقة على الاستبانة نآدات رئيسية في جمع البيانات كما هو الحال في دراستنا، تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في إنها استخدمت الأسلوب الوصفي والتحليلي لمنهج الدراسة ،حيث ركزت لدراسة الحالية على إيجاد العلاقة بين التدريب والأداء من خلال دراسة المتغيرات البرامج التدريبية والتطورات التكنولوجية ، ومن خلال ما يمكن التوصل إليه في هذه الدراسة وبالإعتماد على الدراسات السابقة التي سعيينا من خلالها إلى ضبط مخطط البحث وكيفية التعامل مع الجانب التطبيقي .

## 7- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

نستهل هذا الفصل بالحديث أولاً عن الدراسة الإستطلاعية والإستكشافية

### الاستطلاعية والاستكشافية:

إن البحوث العلمية سواء كانت ميدانية أو نظرية والتي تكتسي الطابع المنهجي لا بد على الباحث إحداث قطيعة إبستمولوجية، ومن الضروري عند القيام بأي بحث مهما كان لا بد من التعرف ولو على الحد الأدنى من الدراسات السابقة التي تدور حول الموضوع، وإستعراض مختلف الأدبيات والقراءات والمراجع.

وهذا لا يمكن التوصل إليه إلا من خلال القيام بأهم مرحلة في البحث العلمي وهي الدراسة الاستكشافية أو الاستطلاعية من أجل الحصول على البيانات وجمع المعطيات والمعلومات التي من شأنها تدقيق مشكلة البحث وإعطائها الوجه المقبول إبستمولوجيا ومنهجيا.

حيث كانت لنا زيارة ميدانية بشركة كوسيدار بالمسيلة وتعرفنا على واقع المؤسسة ووضعنا مخطط لأهم المراحل التي سنطبقها في بحثنا ناهيك عن الإلمام بالمصادر السابقة التي تناولت الموضوع

### المنهج المستخدم في الدراسة:

يعد المنهج أهم الطرق التي يتبعها الباحث في دراسة أي مشكلة أو موضوع بحث معين، و هذا بغرض الوصول إلى حقائق علمية و فحص الظاهرة المراد دراستها و تحليلها علميا و موضوعيا، و الذي يعتبر مجموعة من القواعد العامة التي يتم وضعها قصد الوصول إلى الحقيقة في العلم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي، ط3، مكتبة النهضة الشرق، 1996، ص139

و بعد قيامنا بتحديد مشكلة الدراسة ألا و هي إيجاد العلاقة بين التدريب المهني و تحسين الأداء لدى العامل للإطلاع على الدراسات السابقة، و مراجعة العديد من المناهج البحثية، توصلنا إلى المنهج الملائم للدراسة الحالية، و هو المنهج الوصفي، و الهدف من استعماله هو وصف الظاهرة وصفا كميا تحليليا و من خلاله نقرب من الموضوعية و الدقة و جمع البيانات الكمية حول الموضوع المدروس و هذا المنهج كما يقول ريمون بودون : بفضلها يمكننا تجديد التحقيقات الكمية التي تسمح بجمع المعلومات المتشابهة من عنصر إلى مجموعة العناصر، فيما تسمح هذه التشابهية بين المعلومات القيام بالإحصائيات التي تشكل أهم تحليل كمي للمعطيات<sup>1</sup>كمل يمدنا ببيانات و معلومات تسهم بشكل كبير في وصف ما هو كائن أثناء الدراسة التي تهدف إلى معرفة العلاقة بين التدريب المهني و تحسين الأداء لمدى العامل في المؤسسة الجزائرية

### تقنيات البحث:

تعتبر أدوات البحث من العناصر الأساسية في بناء البحث العلمي بالإضافة إلى وظيفتها في جمع الحقائق فهي كذلك تفرض على الباحث التقيد بموضوع البحث و عدم الخرج عن أطره العريضة، و مضامينه التفصيلية، و مساراته النظرية و التطبيقية<sup>2</sup>.

### أ-استمارة الاستبيان:

تعتبر إستمارة الاستبيان من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما و شيوعا في البحوث الاجتماعية، و يرجع ذلك إلى المميزات التي تحققها هذه الأداة سواءا بالنسبة لاختصار الجهد أو التكلفة أو سهولة معالجة بياناتها إحصائيا<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي التصميم و المنهج و الاجراءات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1992، ص77  
<sup>2</sup> احسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، ط2، بيروت، 1986، ص65  
<sup>3</sup> محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لاعداد البحوث الاجتماعية، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1985، ص 117

وعلى حسب طبيعة الموضوع وتماشيا مع إجراءات الدراسة، تم اعتمادنا على تقنية إستمارة الاستبيان وتوزيع الاستمارات على العينة المدروسة والسبب في اختيارنا لهذه التقنية يرجع كون الموضوع المدروس يتطلب دراسة ميدانية، لدراسة العلاقة بين التدريب المهني وتحسين الأداء لدى العامل في المؤسسة الجزائرية حيث يحتوي الاستبيان على ثلاثة أقسام:

القسم الأول: معلومات شخصية وأسئلتها من 1 إلى 6

القسم الثاني: التدريب المهني ويحوي محورين: الفرضية الأولى وأسئلتها من 7 إلى 14، والفرضية الثانية أسئلتها من 15 إلى 19

القسم الثالث: يخص الأداء الوظيفي وأسئلته من 20 إلى 27 ولصدق الاستبيان قام بتحكيمة بعض أساتذة علم الاجتماع تنظيم وعمل، ثم قمنا بعدها بتصحيحه وتعديله وضبطه وتوزيعه على مجتمع البحث.

#### ب-المقابلة والملاحظة:

المقابلة هي أحد أهم وسائل جمع البيانات و التي يقوم بها الباحث من خلال توجيه عدد من الأسئلة لأفراد مجتمع البحث، و تدوين الإجابات، و هي تبادل لفظي وجها لوجه بين القائم بالمقابلة و بين شخص آخر أو أشخاص آخرين<sup>1</sup>.

وتكمن أهميتها في أنها تقنية لتسجيل الإجابات بطريقة علمية وتستعمل عادة للتعرف على معلومات لا يمكن الحصول عليها عن طريق الإستمارة، حيث كانت لنا مقابلة مع

- غميرد وحيد رئيس مصلحة: والذي أفادنا بشرح مفصل عن المؤسسة وأهم فروعها ونشاطاتها وكيفية إبرام الصفقات وتقديم الخدمات

<sup>1</sup>محمد شفيق، مرجع سابق، ص106

• بوشواشي الطيب مسؤول الإدارة والموارد البشرية: حيث قام بشرح مفصل عن كيفية إجراء العملية التدريبية داخل المؤسسة والتي تتم على مستواهم بحيث استطعنا من خلاله التدقيق في الموضوع أكثر، والسيد حمودي راجح. عامل بالورشة بحكم خبرته وأقدميته بالميدان أفادنا بأهم ما يتم على مستوى هاته الورشة.

### مجتمع الدراسة وكيفية اختياره:

إن أي بحث ميداني يستلزم مجتمع بحث، الذي يختاره الباحث للدراسة حيث كان اختيارنا لمجتمع بحث شركة كوسيدار فرع الصيانة الميكانيكية بالمسيلة في الفترة الممتدة من 2024/04/14 إلى 2024/04/18 و تماشيا مع متطلبات الدراسة فإننا إرتأينا أن اسلوب المسح الشامل لكل مجتمع البحث هو الأنسب و ذلك لصغر حجم المجتمع المبحوث حيث تتكون العينة من 100 عامل مقسمة كما يلي: الإطارات 24 إطار، عمال التنفيذ 26 عامل و عمال المهارة 50 عامل.

### 8- صعوبة الدراسة

إن أي دراسة لا تخلو من الصعوبات سواء كانت في الجانب النظري أو الميداني ومن خلال قيامنا ببحثنا واجهتنا صعوبات من بينها:

- هناك فئة لا تتقن القراءة وإذا كانت كذلك فإنها لا تفهم معنى السؤال وذلك راجع إلى المستوى التعليمي المحدود.
- عدم التمكن من التحدث المباشر مع جميع الموظفين أو التحدث مع بعضهم لفترة قصيرة نظرا لطبيعة عملهم.
- طبيعة دوام العمل لكل فئة من العمال أي دوام وأيام محددة لكل فئة ما شكل عائق في توزيع واسترجاع الإستبيان.
- ضيق الوقت وعدم القدرة على التنسيق بين أوقات القيام بالدراسة وظروف العمل.

## خلاصة الفصل

انطلاقا مما طرح في هذا الفصل والخاص بالاطار المنهجي للبحث وبعد صياغة الاشكالية في اطارها النظري السوسيولوجي وبعد صياغة الفرضية العامة والجزئية كإجابات مؤقتة لأسئلة الاشكالية وبعد عرض مجمل الخطوات المنهجية الاجرائية للبحث فإننا نرى بان الضرورة المنهجية منا ان نحول وبالتفصيل ان نقدم شرح نظريا لاهم المفاهيم التي يتهيكّل عليها البحث وذلك من خلال الفصول النظرية.



## الفصل الثاني:

# التدريب المهني لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية



### تمهيد الفصل:

تهدف عملي التدريب المهني الى اعداد الفرد للمهنة والتقدم فيها وذلك عن طريق تقديم البرامج التدريبية المختلفة سواء كان ذلك قبل دخول المهنة او اثناء ممارسته لها اذ يعتبر احد المرتكزات الاساسية التي تقوم عليها المؤسسات والمنظمات كما يشكل احدى المداخل الرئيسية التي توظفها ادارات هذه المؤسسات والمنظمات كوسيط لتحقيق اهدافها وتأدية وظائفها ويمكننا القول بان التدريب عملية مستمرة في سبيل تجهيز الفرد والجماعات بمعارف ومهارات وقدرات وارااء يستطيعون من خلالها تحقيق الاهداف المتوخى انجازها وتحسين الاداء باستمرار.

## 1. أهمية التدريب

- هناك مجموعة من الأسباب التي تجعل التدريب ضرورة ملحة ولازمة أبرزها ما يلي:
- يحسن أداء الفرد، وينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجه وتحسين جودته، بأدنى تكلفة، وأقل جهد وفي أقصر وقت.
  - عن طريق التدريب يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المستجدة، فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يوجب على المؤسسات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة، أما التطورات التنظيمية الحديثة فقد دفعت المؤسسات إلى تدريب موظفيها ليتمكنوا من مواكبة واستيعاب التنظيم الحديث.
  - يقلل التدريب الحاجة إلى الإشراف، فالعامل المتدرب الذي يعني ما يتطلبه عمله يستطيع انجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى التوجيه أو مراقبة مستمرة من رؤوسه، وبذلك يوفر وقتهم، ويجعلهم يتفرغون للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المنشأة، وهذا نقيض حال العامل غير المتدرب، فهو يظل في حاجة إلى توجيه دائم، ورقابة مستمرة من قبل رؤسائه، وبذلك يعمل على إضاعة أوقاتهم في أمور يمكن استغلالها في نشاطات أخرى.
  - يحسن التدريب خدمات المنشأة وطريقة تقديم السلع التي تنتجها وتعرضها مما ينعكس على صورة علاقات جديدة بين المنشأة وعملائها.
  - والتدريب يؤدي إلى تخفيض نسبة حوادث العمل: فقد دلت الإحصائيات المتعلقة بإصابات حوادث العمل أن نسبة الإصابات في حوادث العمل وبين العمال المدربين أقل بكثير منها بين العمال غير المدربين، كلما قلت نسبة حوادث العمل قلت

الخسائر التي تتحملها المنشأة في معالجة عمالها، وأدى إلى زيادة إنتاجها، وبالتالي زيادة مبيعاتها وأرباحها<sup>1</sup>...

- يحقق التدريب الاستقرار الوظيفي في المنشأة، ويكسبها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع فالعامل المدرب يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه ممكن ويؤدي إلى زيادة رضا الإدارة عن إنتاجه فيدفعها ذلك إلى مكافئته، إما بزيادة الراتب أو إتاحة مزايا أخرى وهكذا حفز العمال لرضاهم عن المؤسسة وشعورهم بأنهم جزء منها، فيقل احتمال ترك العمل والانتقال إلى منشأة أخرى كما أنهم يقومون بالدفاع عن مؤسساتهم في أوساط المجتمع

## 2. أهداف التدريب:

تقف وراء التدريب أهداف عدة منها:

- زيادة المهارات لدى المتدربين ورفع قدراتهم على التفكير والوصف الذهني.
- تنمية الصف الثاني من الموظفين وتأهيلهم لاحتلال مواقع متقدمة في المنظمة.
- إجراء تحريك بين أصناف العاملين في المنظمة من خلال التدريب وتغيير هيكل القوى العاملة فيها.
- ربط المتدربين بالمعرفة الحديثة والمتطورة التي تتعلق بالبرامج التدريبية.
- ربط المعرفة النظرية بالمعرفة العملية التي تقدمها البرامج التدريبية.
- تشجيع العاملين على التعامل مع تيارات التجديد والتغيير في مختلف جوانب العملية الإنتاجية في المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> طاهر محمود الكلاذه، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2011 ص 100-102

<sup>2</sup> مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية دار المناهج للنشر والتوزيع، 1، عمان، الأردن 2014، ص 155 ص 156.

### 3. متطلبات التدريب:

- يتطلب نجاح التدريب وتحقيق الأهداف المرجوة منه بفعالية توافر متطلبات وظروف عديدة منها ما يتعلق بدعم ومؤازرة الإدارة العليا، وتوافر المناخ السليم، واستعداد العاملين ورغبتهم للتدريب وغيرها ويناقش هذا الجزء أهم هذه المتطلبات والظروف.
- من متطلبات نجاح جهود وبرامج التدريب أن يكون المتدربون على الاستعداد ولديهم الرغبة للتعلم والتدريب وأن يمتلك المتدرب المهارات الرئيسة للتعلم ولا سيما القدرة الإدراكية (مهارات وقدرات لغوية واستخدام المنطق لحل المشكلات)، بالإضافة إلى المهارة والقدرة على التعلم من الضروري أن تكون لدى المتدرب الدافعية والحماس والرغبة الأكيدة للتعلم.
- إن استعداد ودافعية الفرد للتعلم تتوقف على بيئة العمل، وتتضمن بيئة العمل قيود محددات موقفه والدعم والمؤازرة الاجتماعية، أما القيود والمحددات فتشمل نقص مخصصات التدريب، نقص الوقت للتدريب والممارسة، ونقص مستلزمات التعلم، تشير الدراسات الى إن المتدرب يمكن أن يطبق ما يتعلمه إذا وفرت المنظمة الفرص له باستخدام المهارات الجديدة وقامت المنظمة بمكافأة المتدرب مقابل ذلك.
- أما الدعم الاجتماعي فيشير إلى دعم الناس للتدريب، بما في ذلك مدح وتشجيع المتدربين، تقاسم المعلومات حول المشاركة في برامج التدريب والتعبير باتجاهات إيجابية حول برامج التدريب في المنظمة كما أن الدعم يأتي من نظرات الموظفين وتستطيع المنظمة توفير دعم الزملاء رسميًا من خلال إنشاء جماعات من العاملين يجتمعون بانتظام لمناقشة تقدمهم.
- كما يمكن تشجيع و مساندة الزملاء من خلال قيام إدارة الموارد البشرية أو غيرهم بإصدار نشرة تتضمن مقالات ذات علاقة بالتدريب ومقابلات مع عاملين

نجحوا في تطبيق مهارات جديدة وأخيرا تستطيع المنظمة تعيين العاملين ذوي خبرة ليكونوا معلمين المتدربين ليقدموا لهم النصيح والمشورة.

- وجود فلسفة تتبناها الإدارة العليا تؤكد على أن أداء المديرين والمشرفين والعاملين خام وحيوي، وأن التدريب الفعّال يمكن أن يسهم بجدية في تحسين وتطوير هذا الأداء الذي يربط في حقيقتها بين السلوك والنتائج.

- ضرورة وجود وحدة إدارية مسؤولة عن التدريب تضم عددًا كافيًا من المتخصصين في هذا المجال وتوفير التخصصات الكافية لأغراض التدريب.

- وجود حاجة فعلية للتدريب، بمعنى أن المعارف والقدرات والمهارات حيوية لأداء العمل.

- دعم وتشجيع، ومكافأة، المتدربين في تطبيق ما اكتسبوه من معارف وقدرات ومهارات في أداء العمل.

- تقييم فعالية التدريب بتكلفة معقولة، فالتقييم يمكن أن يوفر إشارات ودلالات تقود إلى أفكار حول كيفية تحسين التدريب<sup>1</sup>.

#### 4. وسائل التدريب:

ولتدريب وسائل عدة منها:

4-1 المحاضرات: وهي من الوسائل الأكثر انتشارا أو استعمالا إضافة إلى كونها من الأساليب القديمة والتي لا زالت فاعلة ومؤثرة وتهدف إلى الاطلاع المتدربين مباشرة على الجوانب المعرفية والأفكار والمفاهيم المستخدمة والاتجاهات الحديثة في الإدارة والوسائل المستخدمة فيها.

<sup>1</sup> حسين حريم إدارة الموارد البشرية (إطار كامل) ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 1 ، عمان، الأردن ، 2013 ، ص 205  
ص 206.

**4-2 الحلقات الدراسية:** وتحتوي على حزمة من الطرق: كالمحاضرات والمناقشة والمؤتمرات والعروض وهي تتطلب مهارات من أجل إدارتها أكثر مما تتطلبها الوسائل الأخرى وخاصة الوقت التي تستنزفه والجهد المبذول لأدائه.

**4-3 - المؤتمرات:** وهذه الوسيلة تتركز على قيام مجموعة من الأفراد في بحث مشكلة محددة أو قضية معينة من أجل الوصول إلى اتفاق حيث يمكن في هذه الحالة ربما تنشأ الخلافات والتصادم في الآراء ولكن هذه المعضلة يمكن حلها من خلال الإدارة الرشيدة المؤامرة.

**4-4 - المناقشات:** ويقضي هذا إثارة مجموعة من النقاط في بحث قضية معينة ويقوم المشاركون في المناقشة بطرح وجهات نظرهم بالإجابة على الأسئلة المثارة في تلك النقاط ويفسح فيه المجال لمشاركة متدربين من المنظمة.

**4-5 - المحاكاة:** وذلك بخلق نسخته من العمل مطابقة الأصل ومماثلة لظروفه ولتدريب الموظفين على وسائل التي تختلف من حيث صحتها وتميزها وتفوقها عن الأصل. الأفلام والأشرطة وغيرها من الوسائل البصرية والسمعية وهي وإن كانت مكلفة إلا أنها أكثر جاذبية وشد الموظفين للعملية التدريبية.

**4-6 - دراسة الحالة:** وتستخدم لتدريب القيادات الوسطى حيث تنمي لديهم القدرة على التحليل والمتابعة والاستنتاج وحل المشاكل وعادة ما تناقش الحالة المطروحة مشكلة عملية ذات صلة يعمل المتدرب والمتدربين وتبدأ بعرض خلفية نظرية ثم يتم الانتقال إلى الجانب العملي من خلال الأمثلة التطبيقية ويترك للمتدرب إبداء آراءه وملاحظاته واستخدام قدراته وتجاربه في تناول الحالة المطروحة وأبعادها ويتشارك عادة عدد من المتدربين في مناقشة حالة معينة لكي يحاط من خلال أفكارهم وآرائهم وتجاربهم بجمع جوانب هذه الحالة.

**4-7 - تمثيل الأدوار:** وذلك بقيام المدرب بإسناد دور متدرب معين يقوم من خلاله بدور إداري أو إشرافي أو إنساني يمكن أن يقع في الحياة العملية، وباستطاعة المتدرب أن

يأخذ بمشكلة معينة ويقوم بتحليلها بمشاركة المجموعة التي يمثل دور المشرف عليها وصولاً إلى إصدار سياسات أو تعليمات أو قرارات محدودة بشأنها.<sup>1</sup>

**4-8- التدريب باستخدام الكمبيوتر:** وهو تدريب فردي يقوم به الأشخاص أنفسهم عن طريق الكمبيوتر ويتميز بانخفاض تكاليفه وسعة انتشاره.

**4-9- المباريات الإدارية:** وذلك بتقسيم المجموعة إلى مجموعتين فرعيتين متنافستين كل منها تمثل منظمة أو إدارة وتحدد مشكلة معينة لمناقشتها ونختار من بينها مديراً لها لكي يكون مديراً للمنظمة المفترضة وتقوم كل مجموعة بدراسة وتحليل الموضوعات المعروضة للنقاش بشكل مفتوح يستند على الجدل والحوار والنقد وصولاً إلى قرارات محدودة يقدم بعدها المدير المفترض لكل مجموعة وقائع الاجتماع والقرارات التي تم التوصل إليها.

**4-10- الزيارات الميدانية:** ويتيح هذا النوع من التدريب فرص إطلاع الموظفين على تجارب ميدانية من خلال الوقوف على واقعها كما يمكن تشجيع ومساندة الجوانب التي لا يمكن أن تتوفر في بيئة العمل داخل المنظمة.<sup>2</sup>

### 5. مجالات التدريب:

يمكن تقسيم مجالات التدريب استناداً إلى المكان الذي يتم فيه التدريب إلى نوعين هما:

**1.5. التدريب أثناء العمل:** يتم وفقاً لهذا الأسلوب التدريب في نفس موقع العمل أي داخل المنظمة المعنية التي يجري العمل فيها و يتم التدريب عادة أثناء الأداء للعمل المعين أو من خلال مراكز التدريب الخاصة بالمنظمة ، في كلا الحالتين فإن التدريب يتم تحت إشراف شخص مسئول في المنظمة يقوم بتوجيه وتدريب العاملين الجدد أو القدامى وفق الاحتياجات التدريبية المطلوب معرفتها وتطوير مهاراتهم من خلالها ويمكن أن يكون المدرب هو ذاته المشرف المباشر للعامل والعاملين الذين يحصلون على التدريب المطلوب ، ويقوم

<sup>1</sup>حسين حريم، نفس المرجع، ص 206

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص 206 .

المدرّب بإعطاء معلومات تعريفية أولية للمدرّب ، كما يقوم بالإجابة على كافة التساؤلات التي يطرحها المتدرّب أثناء التدريب، إضافة إلى قيام المدرّب بإعطاء المتدرّب المعلومات المتخصصة للقيام بأداء معين أو القيام بالأنشطة التي يضمنها عمله، ثم يقوم بتكليفه للقيام بأداء انجاز معين على سبيل الاختيار أو التجريب للتأكد من مدى فهمه و استيعابه للمعلومات التي تم تزويده بها و طريقة الأداء وقد يسمح له بالعمل بمفرده وأحياناً يمكن أن يرتبط ببعض المسؤولين أو المشرفين لمتابعة الأداء والإجابة حول بعض الإيضاحات التي يتطلبها العمل وتعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعاً واستخداماً لدى العديد من المنظمات إلا أن نجاحها يعتمد أساساً على درجة الإخلاص الذي يتمتع بها المدرّب ومدى تجاوب من قبل المتدربين أيضاً.<sup>1</sup>

ويمكن لهذه الطريقة أن تمزج بين أسلوب المحاضرة التدريبية وكذلك ممارسة العملية للأداء بغية تحقيق التفاعل والتكامل بين الجانب النظري والجانب التطبيقي في العمل، ويمكن أن يتم إجراء العملية التدريبية أثناء الأداء أو من خلال المراكز التدريبية الداخلية للمنظمة، إذ أن المركز التدريبي يقوم بتدريب العاملين في المنظمة من خلال الترشيحات التي يحصل عليها المركز من المنظمة ذاتها ثم يقوم مدير المركز بتزويد دوائر المعنيين (المتدربين) بالتقارير المتعلقة بإنجاز التدريب ومدى الاستفادة أو الصعوبات التي واجهتهم أثناء التدريب ومن عيوب هذه الطريقة أنها أكثر كلفة من التدريب أثناء العمل على الرغم من خضوع المتدربين فيها إلى المتابعة والمراقبة المستمرة من المركز ذاته.

**2.5. التدريب خارج العمل:** ووفقاً لهذه الطريقة يتم التدريب خارج المنظمة التي يعمل بها الفرد، حيث غالباً ما تتوفر منظمات أو مراكز تدريبية متخصصة وغالباً ما أضن هذه المراكز عناصر متخصصة بالتدريب وتكون برامجها التدريبية منظمة ودقيقة وذات فائدة واضحة وملموسة في مجالات التخصص المهني والإداري للمدربين، إذاً غالباً ما يمتلك

<sup>1</sup>مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 163 - 165.

هؤلاء التراكم المعرفي الكبير والخبرات العالية في مجالاتهم الاختصاصية مما يعود بمنافع واسعة على المتدربين على الرغم من أن المنظمات الراغبة بالتدريب لموظفيها تتكلف جراء ذلك أعباء مالية كبيرة لتغطية البرنامج التدريبي والعديد من المصاريف المتعلقة بإنجازه كالنقل والإقامة وغيرها من التكاليف المالية العالية.

وقد تقوم بعض المؤسسات الأكاديمية كالجامعات والمعاهد بالقيام بإعداد البرامج التدريبية التي توفر للعديد من المنظمات العاملة سبل الالتحاق بها لأغراض التدريب ، إلا أن هذه الأساليب لا تخلو من بعض العيوب مثلا قد تكون البرامج المعدة مسبقا من المراكز التدريبية أو الجامعات لا تتلاءم أو تتسجم مع المتطلبات أو الحاجات التدريبية للعاملين أو أنها أحيانا تتسم بالجانب الأكاديمي أو النظري الذي قد يلحق تغطية كافية للجوانب التطبيقية التي تتوخى المنظمة الاستفادة منها في تدريب موظفيها و رغم هذه العيوب إلا أنها لا تخلو من العديد من المزايا التي تحققها تلك المراكز التدريبية أو الجامعات أو المعاهد و غيرها لاسيما أنها غالبًا ما توفر للعاملين أحدث البرامج التدريبية والتطويرية في هذا المجال.<sup>1</sup>

## 6. أنواع التدريب:

هناك عدة أنواع من البرامج التدريبية التي تعتمد عليها منظمات الأعمال وتعتمد تلك الأنواع على أسس مختلفة لتقييم البرامج التدريبية، فبعضها يعتمد على المستوى التنظيمي للبرامج وبعضها يقسم البرنامج وفقا للأساس الزمني، وبعضها يعتمد على عدد المتدربين كأساس للتقسيم وهكذا.

وفيما يلي سيتم إيضاح مختلف هذه الجوانب بشكل أكثر تفصيلا وهي:

### 1.6. التدريب وفق المستوى التنظيمي:

#### أ - التدريب المهني:

<sup>1</sup>خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة السادسة دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،

عمان، الأردن، 2016، ص 135-137

ويمثل التدريب الذي يستهدف إكساب الأفراد مهارة ومعرفة الأداء في مهنة معينة بتخصص الفرد المتدرب بأدائها، وهذا النوع من التدريب يشمل الأفراد الذين تم تعيينهم حديثاً في مهن تخصصية معينة أو ربما بشكل القدامى من العاملين ممن يتطلب أدائهم اكتساب بعض المهارات أو المعارف الجديدة أو إعادة تدريبهم في مجالات مهنية لتحديث وتحديد المعلومات لديهم.

#### ب - التدريب الإداري:

ينصب هذا النمط من التدريب على الأفراد للعاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية، وغالباً ما يتم التركيز من خلاله على الأفراد والعاملين بالإدارات الوسطى أو الدنيا في العمل الإداري، وأحياناً يشمل هذا التدريب العاملين الذين يستهدف تهيئتهم للمراكز القيادية العليا، إن هذا النمط من التدريب يعتمد على معالجة المشاكل وسبل اتخاذ القرارات والجوانب اليومية والإنسانية، إذا يتركز بشكل أساسي على تطوير وتحسين المهارات الإنسانية والمعرفية للأفراد.

#### ج - التدريب الإشرافي:

ويشمل هذا النمط من التدريب، تدريب المشرفين بزيادة مهاراتهم وقدراتهم على الإشراف والتعامل مع الأفراد تحت ظل مسؤوليتهم لغرض نيل رضاهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المراد إنجازها وغالباً ما يشمل هذا النوع من التدريب معلومات عن التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي والصراعات العمالية وأنماط القيادة واتخاذ القرارات وغيرها من المعارف والمعلومات التي ترتبط بطبيعة العلاقة السائدة في الأعمال الذين يتوخون تحسينها وتطويرها بغية انجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية عالية.<sup>1</sup>

#### د - التدريب التخصصي:

---

<sup>1</sup>خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة نفس المرجع، 140 إلى 143.

ويمثل هذا النمط من التدريب زيادة المعلومات والمعارف وتطوير المهارات التخصصية في مجال محدد من الاختصاصات المهنية ولذا فانه غالباً ما يشابه التدريب المهني في رأي بعض المتخصصين والباحثين، إلا أن هذا النوع من التدريب يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمجال تخصصي محدد من الأطر الوظيفية أو المهنية بغية اكتساب المهارات والمعارف التخصصية المحددة بوضوح وفق حاجات ومتطلبات العمل في المنظمة.

#### هـ - تدريب المدربين:

و يتم تدريب المدربين في المنظمة بغية قيامهم بدورهم التدريبي في إطار مختلف البرامج التدريبية ، إذا أن تدريب المدربين لا يقتصر على النواحي الفنية التي تركز على إتقان المهارات والمعارف المهنية أو التخصصية وإنما يمتد ليشمل الجوانب المتعلقة بعلم النفس والعلاقات الإنسانية والأساليب التربوية لغرض رفع كفاءتهم في التعامل الناجح مع الأفراد الذين يتولون تدريبهم لاحقاً ، فالمدرّب عادة يتطلب الحصول على المهارات والمعارف التي تحقق له سبل التعامل البناء مع مختلف المستويات الثقافية والتنظيمية ، لذا فإن هذا النمط من البرامج التدريبية يتركز في تزويد الأفراد المدربين بمهارات سلوكية وفكرية ( ذهنية ) ترتبط بصورة مباشرة بتنظيم وتسهيل عمليات نقل المعرفة والخبرات الآخرين كما تستلزم استيعاب هؤلاء المدربين لنظريات التعلم والاتصال وأساليب التدريب وأنواعها والتقنيات المستخدمة في الاتصالات وغيرها من الجوانب التي ينبغي أن يتحلى بها المدرّب في تعامله مع مختلف المستويات التنظيمية والإدارية السائدة.

#### 2.6. التدريب وفق الزمن:

ويعتمد هذا النوع من التدريب على المدة الزمنية المطلوبة للتدريب كأساس لتحديد نوع التدريب وهي:

أ - **التدريب قصير الأجل:** وغالباً ما يستغرق هذا النوع من التدريب فترة أسبوع إلى ستة أسابيع وفي إطار هذا النمط التدريبي يتم عقد الدورات التدريبية بصورة مكثفة أو مركزة، حيث يقوم المدرّب عادة بإعطاء فكرة عامة وشاملة حول البرنامج التدريبي دون الدخول

بالتفصيلات التي يتطلبها البرنامج لذا فإن من عيوب هذا النوع من التدريب عدم توفر الوقت الكافي للمدرب بتغطية الموضوع بصورة تفصيلية، كما أن المتدرب لا يمتلك الوقت الكافي للإلمام بالمادة التدريبية بصورة كاملة وشمولية.

**ب - التدريب طويل الأجل:** وفي هذا النوع من التدريب يمتد إلى سنة أو أكثر ومن المزايا التي يتسم بها هذا النمط من التدريب حصول المتدرب على معلومات وافية وكافية حول المادة التدريبية مما يجعل الاستفادة أكبر بكثير قياسًا بالتدريب قصير الأجل، كما أن المدرب يمتلك الوقت الكافي للدخول في التفاصيل التي يرغب بإيصالها للمتدرب، ومن العيوب أو على هذا النمط من التدريب طول الفترة الزمنية والتي تتطلب تعيين أشخاص يقومون بأداء عمل المتدرب بالإضافة إلى التكاليف الناجمة عن العملية التدريبية.

### 3.6. التدريب وفق نوعية الأفراد:

وهذا النمط من التدريب يأخذ بعين الاعتبار أساسيين هما:

#### أ - التدريب الفردي:

ويمثل هذا النمط من التدريب تطوير المهارات والقدرات الفردية والتي غالباً ما تتعلق بالأفراد الذين تتم ترقيتهم لمراكز إدارية أو فنية عليا، ولذا فإنه يقتصر على الأفراد المعنيين بذلك.

#### ب - التدريب الجماعي:

هذا النمط من التدريب يعتمد على الأسلوب الجماعي في التدريب، إذا غالباً ما تلتحق مجموعة من الأفراد المراد تدريبهم جماعياً في مراكز تدريبية متخصصة لغرض تطوير مهاراتهم في أحد المجالات التي يعملون بها، كمجموعة من الفنيين على استخدام الآلات والأجهزة الجديدة أو مجموعة من الإداريين على استخدام أجهزة الحاسوب أو التقنيات الحديثة في العمل وهكذا فإن هذا النمط التدريبي يقوم على تدريب جماعات وليس أفراد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>خصير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة ، نفس المرجع ، ص 140-143

وأما الدكتور مجيد الكرخي قد وضع لنا أنواع أخرى من التدريب وهي على النحو التالي:

#### 4.6. التدريب داخل المنظمة:

ويقوم على مبدأ التلمذة المهنية والتي تعني أن يتولى مدير الإدارة رعاية الموظف وتزويده (بأسرار) المهنة والتعليمات والإرشادات في المرحلة الأولى من عمله ويقدم له النصائح والإرشادات ويبين له واجباته ومسؤولياته وقواعد السلوك في العمل وسبل أداءه. في هذا الأسلوب من التدريب لازال يتكل عليه في تهذيب وتعليم الموظف في مطلع حياته الوظيفية ويعطى نتائج مثمرة ويفتح المجال أمام الموظف إلى التطور المستمر في أعمال أكثر مسؤولية في المستقبل ويأخذ هذا التدريب أنماطا متعددة نذكر منها ما يلي:

- فترة التجربة: والتي يتعين على الموظف الجديدة قضاؤها قبل أن يصبح مسئولا عن مهام وظيفته.

- الانتقال بين الوظائف داخل المنظمة: من أجل التعرف على المتطلبات الأولية لكل وظيفة وامتلاك صورة إجمالية عن العمل في المنظمة.

- المكتب المجاور لرب العمل: ويقتضي أن يوضع مكتب الموظف تحت التدريب مجاور لمكتب المدير أو المشرف ومتابعته ونقل البعض من الإرشادات والتعليمات والنصائح وسبل العمل بها.

- المكتب المجاور لأحد زملائه: حيث يجلس الموظف الجديد بجوار مكتب أحد زملائه القدامى لكي يأخذ منه الخبرة والمعرفة وينقل إليه تقاليد العمل.

- القيام بأعمال الغائبين: وذلك يتكيف الموظف الجديد بأداء أعمال زملائه الغائبين لفترة معينة والتواصل مع المدير خلال أداء هذا الواجب حين مواجهة أية مشاكل أو صعوبات.

- قاعة التدريب: وذلك بتخصيص قاعة مجاورة للموظفين لتدريبهم على بعض الأساليب ذات العلاقة بتطوير عملهم دون التأثير على ساعات عملهم الفعلية.

- مشاركة الموظف في أنشطة اللجان: وذلك من خلال فسخ المجال أمام الموظف المتدرب للمشاركة في أعمال اللجان التي تشكلها المنظمة لمختلف الأغراض وعن طريق ذلك يستطيع الاطلاع على مجرى القضايا التي تناقش القرارات والتوصيات المتخذة.
- توجيه الأسئلة: ويتم ذلك من قبل رئيس الموظف الجديد أو من قبل أحد زملائه بين فترة وأخرى لكي يجيب عليها بشكل منظم وتطبيق إجاباته عمليا وتحويلها إلى خطط تنفيذية تحت رقابة ومتابعة الرئيس ومباشرة أو الزميل القديم.
- النشرات والتعليمات: حيث تحتوي هذه النشرات والتعليمات على مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والتعليمات التي ترشد جميع الموظفين ومنهم الموظفين الجدد في حالة متابعة وتنفيذها إلى سبب العمل وآليات وإجراءات أدائها<sup>1</sup>.

#### 7. الاحتياجات التدريبية:

يعتمد النشاط التدريبي على الدقة والموضوعية في تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات المختلفة للأفراد وترجمة هذه الاحتياجات إلى برامج وسياسات تدريبية تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

فالتقويم السليم للاحتياجات يضمن لنا أن يكون التدريب ملائما وفي محله، وأن تكلفة البرامج تبررها الفائدة الناتجة، كما أن تقويم الاحتياجات يقلل من مخاطر تمويل البرامج غير المنتجة.

وقد وردت تعاريف كثيرة لمفهوم الاحتياجات التدريبية منها: " كثيرا ما يطلق على مرحلة تحديد الاحتياجات بأنها شبيهة بما يقوم به الطبيب لدى معاينته للمريض، فتشخيص حالة المؤسسة يقتضي الدراسة المتعمقة لأوضاعها وواقعها قبل تصميم برامج التدريب المناسبة التي تفي باحتياجاتها، كما أن نجاح التدريب يتوقف على ذلك التشخيص من حيث مدى دقته وواقعيته كما ينظر إلى الاحتياجات على أنها الأهداف التي ينبغي أن يوجه

<sup>1</sup>مجيد كرغي ، مرجع سابق ، ص 161-163.

التدريب إلى تحقيقها، وبذلك فإن عملية تحديد الاحتياجات عملية مستمرة تنشأ عن متطلبات العمل المتغيرة.

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة عن طريق تحديد المهارات المطلوب وتطويرها أو تحديثها للعامل أو الإدارة المعنية، كما يمكن تحديدها من خلال المعرفة أو تحليل المهام، أو تحليل المشاكل الجماعية للعمال، وظهور تقنيات تكنولوجية أو فنية جديدة، والاستفسار عن أعمال معينة تخص عمل الموظف، قياس الأداء أو الإنجازات وتحديد الانحرافات.<sup>1</sup>

### 1.7. طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

يتفق معظم الباحثون والكتاب حول الطرق التي يعتمد عليها في تحديد الاحتياجات التدريبية على أنها تنقسم إلى طريقتين هي: تحليل التنظيم، تحليل الفرد.

أ - **تحليل التنظيم:** يهدف تحليل التنظيم إلى تحديد أين سيتم تركيز التدريب في المؤسسة أو الإدارة أو القسم الذي يعاني الحاجة إلى التدريب، بمعنى تحديد درجة ملائمة التنظيم القائم للأهداف ومتطلبات العمل، وتقييم فعالية التنظيم وتحديد التعديلات اللازمة لزيادة فعالية التدريب، أي أن مسؤول التدريب يقوم هنا بعملية تشخيص للوضع التنظيمي الفعلي.

ب **تحليل الفرد:** يقوم هذا النوع من التحليل على دراسة العامل من حيث قدراته الفنية العلمية والعملية، ومؤهلات دوافعه واتجاهاته وسلوكه الوظيفي، وقدرته على الاتصال ومدى انسجامه مع الآخرين، وهذا للتأكد من أن كل هذه القدرات والصفات كافية لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة في عمله الحالي أو المتوقع أن يشغله مستقبلاً ، وهذا يستوجب توافر وصف لكل وظيفة لدى المنظمة ، و من الضروري كذلك عند تحليل الفرد التعرف على أهدافه ، وعما إذا كانت تتفق أو تتعارض مع أهداف المنظمة ، حيث أن التدريب يكون فعالاً إذا ما

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية - مصر، 1999، ص 329

اتفقت أهداف كل من الطرفين ، وعلى هذا الأساس تبرز أهمية دراسة دوافع الفرد عند تحديد الاحتياجات التدريبية.<sup>1</sup>

## 2.7. متطلبات تحديد الاحتياجات التدريبية:

من الضروري الاهتمام بطبيعة المعلومات وطرق جمعها عند تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية إذ أن توفرها بالعدد الكافي والشكل المطلوب يسمح بتحديد فعال للاحتياجات، ومن ثم اختيار نوع التدريب المطلوب والفئة المستهدفة من عملية التدريب، ومستوى الأداء المطلوب لمواجهة مشكلات معينة أو تطوير أساليب العمل، وتتمثل أهم الطرق المستعملة في عملية جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية فيما يلي:

أ - **المقابلة:** تمثل المقابلة مواجهة بين مسؤول التدريب والمتدربين المحتملين بهدف التعرف على احتياجاتهم التدريبية، وعند إجراء المقابلة لابد من مراجعة الأسئلة للتأكد من أنها تستجيب لهدفها وأن يستمع مسؤول التدريب بعناية للمتدربين المحتملين ولا يذهب إلى استنتاج الإجابات من مزايا المقابلة أنها تعطي للمتدربين المحتملين فرصة كبيرة وكافية لإبداء الآراء وتقديم المقترحات إلا أن من عيوبها أنها تتطلب وقت طويل وقد تؤدي إلى نتائج يصعب تطبيقها.

ب - **الاستبيان:** تتمثل في استمارة تتضمن عددا من الأسئلة مطلوب الإجابة عنها، ويضعها مسؤول التدريب، بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية إلا أنه لابد من مراعاة عدة شروط عند إعدادها منها:

- أن تكون الأسئلة واضحة لا لبس فيها.

- أن تكون الإجابات المطلوبة واضحة

- ألا تكون الأسئلة صعبة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عادل رمضان الزيايدي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة - مصر 2002 ص 189

<sup>2</sup> حسين الدوري، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مطبعة العاصمة القاهرة مصر، 1976، ص 139.

- أن تكون موضوعية بحيث تلبي الغرض الذي صممت من أجله، فمن مزايا الاستبيان أنه يمكن أن يصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد في وقت قصير وأنه قليل التكاليف، ويقدم بيانات مركزة وواضحة.

ج-الاختبارات: قد تكون شفوية أو كتابة يلجأ إليها مسؤول التدريب بهدف التوصل والتعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتستخدم طريقة الاختبارات من أجل تحديد وتشخيص أوجه القصور في الأداء، لأنها تعطي مؤشرات عامة ولا نهائية في تقييم أداء الفرد أو احتياجاته التدريبية.

ج - تحليل المشكلات: تهدف طريقة تحليل المشكلات إلى معرفة السبب الحقيقي للمشكلة بهدف معالجتها بالتدريب، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تزيد من مستوى التفاهم بين الرؤساء والمروسين وتعطي هذه الطريقة النتائج نفسها التي تعطيها المقابلة.

د - تقييم الأداء: تعتبر طريقة تقييم الأداء من بين المؤشرات الهامة التي تعتمد عليها المؤسسة وذلك لأنها تعطي الوضعية الحقيقية للواجبات التي لم تنجز، وأسباب عدم إنجازها، كما تبين نتيجة تقييم مدى حاجة العاملين للتدريب، فهو وإن كان يقدم معلومات دقيقة عن واجبات ومسؤوليات الوظائف وأنواع التدريب الذي يحتاج إليه شاغلي الوظائف فإنه يستغرق وقتاً طويلاً.

هـ - دراسة التقارير والسجلات: تسمح لنا هذه الطريقة بتحديد نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب وتتميز هذه الطريقة بأنها تظهر مشكلات الأداء، لكنها لا تكشف عن أسباب هذه المشكلات كما أنها لا تتسم بالموضوعية مما يصعب الاعتماد عليها وحدها في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية أي أن عامل الذاتية قد يطغى على النتائج الموصلة إليها مما يجعل هذه النتائج غير مطابقة للواقع.<sup>1</sup>

### 3.7. صعوبات تحديد الاحتياجات التدريبية:

<sup>1</sup>حسين الدوري نفس المرجع، ص 136

لكي يكون التدريب أداة فعالة في تنمية الأفراد وخدمة مختلف المؤسسات، يتعين على الجهات المسؤولة في المؤسسة أن تدرس بجدية الصعوبات والمشاكل التي تحول دون تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة فعالة ومن أهم هذه المشكلات ما يلي:

**أ - عدم تحديد الاحتياجات التدريبية تحديدا دقيقا:** يقتضي التخطيط السليم أن يكون هناك تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية للمتدربين، ولكن غالبا ما يكون التدريب مقتصرا على إرسال عدد من المتدربين إلى مراكز التدريب المختلفة دون تحديد مسبق ودقيق للاحتياجات التدريبية، ودون حاجة حقيقية للتدريب وقد يقوم بعض الرؤساء في بعض الجهات بترشيح المتدربين لمجرد التخلص منهم.

**ب - عدم الارتباط بين الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية:** كثيرا من البرامج التدريبية التي تنفذ حاليا لا تفي بالاحتياجات التدريبية الحقيقية للمتدربين، كما أنها تقتقد إلى الواقعية والقابلية للتطبيق العملي فما يدرس في قاعات التدريب بعيدا تماما عن المشاكل الفعلية، كما أنه يركز أساسا على المعلومات النظرية التي تختلف عن الواقع الفعلي للعمل مما يفقد التدريب فعاليته وأهميته بالنسبة للمتدرب.

**ج - تنفيذ البرامج التدريبية:** يجب أن يكون بسرعة كبيرة فلا يسمح الوقت بالانتظار بتحديد الاحتياجات التدريبية.

**د - الاهتمام بالكم دون الكيف في البرامج التدريبية:** أي بعدد الذين يجتازون الدورات التدريبية وليس بنوع المهارات أو السلوك الذي يكتسبونه في هذه الدورات.

**هـ - وجود نقص في المدربين الأكفاء:** إن وجود نقص في المدربين الأكفاء يعرقل العملية التدريبية ويحد من فاعليتها، لأن نجاحها يتوقف بالدرجة الأولى على توافر المهارات المرتفعة التي ستقوم بمهمة التدريب، لذلك ينبغي توفير المدربين الأكفاء وإعدادهم للقيام بالمهام التي سيتكفون بها.

ومن صعوبات تحديد الاحتياجات التدريبية نذكر أيضا:

- عدم الفحص الدقيق للآراء التي تبديها الإدارة العليا أو العاملين في المؤسسة عند التعبير عن احتياجاتهم التدريبية، مما قد يؤدي إلى بذل جهد وتحمل نفقات ليست ضرورية.
- عدم التنسيق بين جميع وحدات المؤسسة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.
- الاعتماد على الحدس والتقليد على المؤسسات الأخرى في تحديد الاحتياجات التدريبية بدلا من إجراء الدراسة العلمية.
- التركيز على الاحتياجات التدريبية الحالية وإهمال الاحتياجات المستقبلية مما يجعل التحديد غير فعال، خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية التي تعرفها البيئة.<sup>1</sup>
- عدم توفير الموارد المالية والبشرية المساعدة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، إذ أن بعض المؤسسات تعتبر هذه المرحلة بأنها غير مهمة.
- نقص الوعي التدريبي لدى بعض المتدربين: يرجع ذلك إلى عدم ثقة بعض المتدربين في جدوى التدريب، لذلك ينبغي ربط عمليات الترقية والحوافز بعملية التدريب بصفة مستمرة.<sup>2</sup>

## 8. العملية التدريبية:

هي مجموعة الأنشطة أو العمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتدربين لتحقيق أهداف معينة في برنامج تدريبي معين وتحدث الأثر والآثار المطلوبة فيه. ويمكن تقسيم العملية التدريبية إلى المراحل التالية:

### 1.8. تصميم البرنامج التدريبي:

تعد مرحلة تصميم البرنامج من أهم المراحل في العملية التدريبية وذلك للأسباب التالية:

<sup>1</sup> عادل رمضان الزيايدي مرجع سابق، ص 218-219

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 220

- إن مرحلة تصميم البرنامج التدريبي تتكون من عدة عناصر أو مراحل فرعية، وبالتالي فهي ليست سهلة، بل عملية معقدة، متشابكة مع عدد من المتغيرات والقوى والعوامل داخل النظام التدريبي وخارجه.
- إن نجاح البرنامج التدريبي يعتمد في الأساس على التصميم الدقيق والجيد لذلك البرنامج.

## 2.8. تحديد الاحتياجات التدريبية:

- الحاجة التدريبية تعني وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو أفراد في مجال المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو فيها جميعها.
- إن الحاجة التدريبية تمثل تناقضا أو نقضا أو فجوة بين الوضع قائم وبين وضع مرغوب فيه.
- إن التدريب يترك فجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه في الأداء في نواحي معينة مثل المعارف والمهارات أو الاتجاهات أو فيها جميعها.
- إن النقص يكون في الأداء المتعلق بالمنظمة أو وظيفة، أو أفراد.
- ومن ثم فإنه يمكن القول بأن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم على مستويات ثلاثة:
- أ- **مستوى المنظمة:** وعلى هذا المستوى فإننا نسأل السؤال التالي:

أين توجد الحاجة إلى التدريب في المنظمة هل هو في دائرة معينة كالإنتاج أو التسويق مثلا أم في دائرة المحاسبة أم في التدريب؟

- ب - **مستوى الوظيفة:** وهنا نسأل السؤال التالي: ما المعارف والمهارات والاتجاهات التي تتطلبها وظيفة من الوظائف كوظيفة مدرب أو محلل مالي مثلا؟ وهنا نستعين بالتحليل الوظيفي، لتقدير الحاجة التدريبية، أي ننظر إلى الوصف الوظيفي، ومواصفات الوظيفة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>عباس محمود مكي هواجس العمل من قلق المؤسسة إلى تحديات العلاج النفسي والإداري، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع ، ط1، بيروت، لبنان ، 2007 ، ص 105 - 108

ج - مستوى الأفراد: وهنا نسأل السؤال التالي: من هم الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب في المنظمة؟ هل هم المحاسبون أو الطابعون أو المدربون؟ وما المعارف والاتجاهات التي تحتاج إلى تنمية وتطوير لديهم؟

#### د - تحديد الأهداف المطلوبة من البرنامج التدريبي:

- أن تكون أهداف تعليمية: تختصر الفجوة بين الموقف المتدرب (المتعلم) من حيث المعلومات والمهارات والاتجاهات وبين الوضع الذي سيؤول إليه بعد تعرضه للخبرات التدريبية.

- يجب أن تكون قابلة للملاحظة والتقييم: أن يجب أن تنص على نتائج يمكن قياسها وإن تبتعد عن العموميات والغموض.

- يجب أن تكون واقعية يمكن تحقيقها وليست صعبة المنال.

- ينبغي أن تتسجم مع سياسات المؤسسة وفلسفتها.

- يستحسن أن تصاغ سلوكيا أي تبدأ صياغتها بفعل مضارع أو مصدر وأن تدل على سلوك يؤديه المتعلم بعد التدريب.

#### 3.8. وضع محتوى البرنامج التدريبي وإعداد المواد التدريبية:

ويتضمن البرنامج التدريبي ما يلي:

المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف التنظيم.

- المهارات والطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير العمل وتحسينه.

- أنماط السلوك والاتجاهات التي يؤمل تنميتها.

وعند صياغة المادة المكتوبة يجب أن تراعي مبادئ أساسية في العرض، أهم هذه

المبادئ ما يلي:

- التركيز على المتدرب أكثر من التركيز على المدرب ...

- مراعاة الفروق الفردية بين المشتركين.

- إبراز مجموعة مهارات محددة وتعزيز اتجاهات وقيم إيجابية.

- الجمع بين الناحية النظرية والناحية العملية التطبيقية.
- أن تكون المادة المستمدة من واقع المشتركين، وذات معنى لهم.
- أن تكون مصاغة بلغة سليمة واضحة.
- أن تراعي الدقة والموضوعية والحدثة.
- أن تكون الأفكار والمفاهيم متماسكة ومتتابعة ومتراكبة وواضحة، وأن تبتعد على التكرار العمل والحشو.

- أن تتناسب بالزمن المقرر والبرنامج التدريبي.
- أن تلتزم بفلسفة وأهداف البرنامج التدريبي وتوجهاته.
- أن تتناسب مستوى المتدربين الذين يشتركون في البرنامج.

#### 4.8. اختيار الأساليب التدريبية والتقنيات السمعية والبصرية المناسبة:

وهي تعتمد بشكل أساسي على التقنيات السمعية والبصرية التكنولوجية الحديثة بشكل متوافق وفعال، هذا بالإضافة إلى الاهتمام بقاعات التدريب مناسبة وبالعامل على استقطاب المدربين والخبراء وكذلك إلى استقطاب المشاركين وإعداد موازنة بين البرنامج التدريبي والجدول الزمني والمواد والأيام والساعات واعتماد نموذج لتقييم البرنامج التدريبي.<sup>1</sup>

#### 9. نظريات التدريب:

لقد حظيت العمليات التدريبية باهتمام كبير من العلماء والباحثين في ميادين المعرفة المختلفة وبملاحظة أهمل مساهمات البحثية في هذا المجال نستطيع أن نصف مجمل هذه المساهمات في عدة نظريات رئيسية هي:

#### 1.9. نظريات الكلاسيكية:

تعتبر النظريات الكلاسيكية أول ما تم تقديمه في مجال الفكر الإداري والتنظيمي بعد المشاكل التي مرت بها المنظمات مع بداية القرن العشرين، حيث يعد الفكر الكلاسيكي نقطة

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 109.

الارتكاز في بزوغ العديد من النظريات في مجال التسيير وتدريب الموارد البشرية، ومن إسهامات المدخل الكلاسيكي في مجال التدريب النظريات التالية: نظرية الإدارة العلمية، النظرية البيروقراطية، ونظرية التقسيم الإداري.

#### أ - نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر فريديريك تايلور (1856-1915) رائد في هذه المدرسة و أول من حدد معالمها و مبادئها و هي تعد اليوم مرجعا لا غنى عنه في ميدان العمل ، وقد ركزت نظرية الإدارة العلمية على الدراسة العلمية لأسلوب العمل عن طريق استخدام أدوات دراسة الحركة والزمن والتي تقوم بتبسيط العمل إلى حد أقصى ممكن والتخلص من الحركات الزائدة و تحديد الوقت اللازم لكل حركة ، وعليه فأساس الإدارة العلمية هو أن النشاط الانساني يمكن تحليله وقياسه والرقابة عليه بوسائل تشبه تلك المستخدمة في العلوم الطبيعية كما أكدت النظرية على مبدأ الرشد والعقلانية للأفراد ، وعليه فقد رأت في الحوافز أسلوب تضمن من خلاله المنظمة قيام العمال بأداء عملهم بشكل أفضل، فيما أن العامل رجل اقتصادي فإن قراراته تتسم بالعقلانية، وهذا يعني أن ما يدفعه للعمل هو الحصول على أكبر عائد مادي من ورائه، لذلك فإنه بالإمكان العمل على زيادة إنتاجية الأفراد، بربط هذه الإنتاجية بنظام سليم للأجور التشجيعية ....

ويهدف تايلور من وراء تطبيق نظام الحوافز إلى رفع مستوى الأداء وبالتالي زيادة الربح والذي يعتبر الهدف الرئيسي للمنظمة، فمضاعفة الجهد يعود على العامل بزيادة أجره 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 الطريقة الصحيحة فلا شك أن ذلك يقضي على الإبطاء في العمل، 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 اتباعها لرفع كفاءة العمل والإنتاج فإن عملية التدريب الداخلي تعتبر جزءا لا يتجزأ منها هذه العملية.

حيث أغفلت نظرية الإدارة العلمية الجوانب الإنسانية للفرد العامل واعتباره كأداة إنتاج، إهمال روح الجماعة والاعتماد على التقسيم الفردي للعمل، وتجريد العامل من كل إحساس بالاستقلالية.<sup>1</sup>

#### ب - النظرية البيروقراطية:

يعتبر الألماني ماكس فيبر المؤسس الأول لها، إذ يصفها بأنها الأولى في نظريات التنظيم العلمية وتحاول هذه النظرية من خلال أفكارها إبراز أهمية التقسيم الإداري ومدى تأثيره على الأداء والسلوك ، وقد قام ماكس فيبر بوضع قواعد لشكل بيروقراطي مثالي لعمل التنظيم ، تقوم على التسلسل الهرمي الواضح للأهداف و على عمل يركز على أفراد لديهم الكفاءات اللازمة فالبيروقراطية هي آلية لبلوغ الأهداف المعروفة بطريقة أكثر عقلانية وفعالية ، وهي نظام فعال للقواعد والإجراءات واتجاهات غير شخصية تركز بالدرجة الأولى على هيكل المنظمة والمستويات التنظيمية إلى جانب الاعتماد على التقسيم الإداري للعمل

---

<sup>1</sup> عبد العالي اللو ، سامي بركات التدريب ودوره في تخفيض حوادث العمل مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: تنظيم و عمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة احمد دراية ، اندار ، الجزائر - 2017 / 2018 . P 57,1992, Alger,enac édition, la direction scientifique des entreprises Taylor ص

الميداني والعمل المكتبي والتخصص الوظيفي والرقابة على السلوك وترى أن نجاح التنظيم وفعاليتة تتوقفان على الخصائص الداخلية و الذاتية له .

وتملي طبيعة التنظيم البيروقراطي على الموظف كيفية أداء عمله، فهو مطالب بأداء أعمال محددة بطريقة تم تدريبه عليها، ويخضع في ذلك للرقابة وإشراف على المستويات العليا، ومن ناحية أخرى فإن أساس تطوره الوظيفي هو الترقى في السلم الوظيفي وفقا للقواعد التي يحددها التنظيم.

من خلال خصائص النظرية البيروقراطية يتضح لنا من مواطن عدة الأهمية التي أولتها هذه النظرية لتنمية الموارد البشرية كمتطلب أساسي وضروري من أجل تحقيق الكفاءة في الأداء، ففي المبدأ القائل بتخصص العمل ينتج عنه عدد من الوظائف المتخصصة الفرعية يتم تدريب الأفراد عليها، الأمر الذي يزيد في تحقيق الكفاءة وفي زيادة درجة الإنتاجية الفردية.

بالإضافة إلى هذا يعتبر التدريب المسبق للأفراد ضرورة وأساس مهم لشغل الوظائف في هذه النظرية حيث ينص مبدؤها على التعيين والتوظيف يتم على أساس الخبرة والشهادة العلمية، إذ أن توفر قدر من المعلومات والمعارف لدى الفرد ضرورة حتى يكون قادرا على أداء وظيفة ما، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على مدى وعي النظرية البيروقراطية بالدور المهم الذي يلعبه التدريب في زيادة مقدرة الأفراد على الأداء الجيد، إضافة إلى المكانة التي يمنحها للفرد في التنظيم البيروقراطي بالنظر إلى قدراته المعرفية وخبرته.

لقد أهملت النظرية البيروقراطية أي مجال للمبادرة والابتكار وهذا نتيجة للوصف الدقيق للوظائف وما ينتج عنه من إضعاف الدافع للإنجاز والابتكار إضافة إلى خلق حالة من التوتر والروتين لدى الفرد العامل مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين لعويصات مبادئ الإدارة والتنظيم، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر العاصمة ، الجزائر ، 2005،

### ج - نظرية التقسيم الإداري:

يعتبر الفرنسي هنري فايول رائدها الأول إذ اهتمت بمظاهر الأداء المادي للعمال، غير أنها تداركت النقص الذي كان موجودا في سابقتها بتناولها للجوانب التي أغفلتها والمتمثلة في وظائف الإدارة العليا والمشكلات الخاصة بالعمليات التنظيمية عموما.

وقد أسس فايول نظريته على 14 مبدأ، ويرى أنها تشكل الأساس الذي تقوم عليه المنظمة الناجحة وتتمثل المبادئ التي جاء بها في: تقسيم العمل والسلطة، التأديب، وحدة الأمر، وحدة الادارة اتباع المصالح الخاصة إلى المصالح العامة، مكافأة كافية للأفراد، المركزية، التدرج، القيادة، العدالة استقرار العمال، المبادرة، روح الجماعة، وقد أكد فايول على مرونة مبادئه وتؤكد هذه 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 مسؤول تفوض له سلطة الرقابة والتوجيه.

لم يهمل فايول ضرورة أن تتميز الموارد البشرية في المنظمات ببعض الخصائص كالخبرة العلمية والقدرات الفنية لدالعاملين والمهارات الإدارية لدى فئة المسيرين والإداريين ، كما أكد على ضرورة التعزيز والتدعيم المستمر لقدرات كل من العمال والإداريين عن طريق التدريب والتجديد والإبداع المستمر ، فركزت نظرية التقسيم الإداري علىالتدريب كنشاط 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 بروحالمبادرة والابتكار في العمل وبالتالي فتشجيع المنظمة على الابتكار والمشاركة في العملية الإنتاجية مرهون بإكسابالموارد البشرية لمهارات ومعارف من شأنها أنت وُهلهم لذلك .

تعرضت نظرية التقسيم الإداري للعديد من الانتقادات أبرزها أن المبادئ 14 التي جاء بها فايول تتسم بالجمود والروتين، بالإضافة إلى ذلك إعطاء صلاحيات غير محدودة للرجال الأقوياء بحيث تمكنهم من فرض هيمنتهم على الضعفاء والتحكم فيهم.<sup>1</sup>

## 2.9. نظريات الحديثة:

على ضوء الانتقادات التي وجهت للنظريات الكلاسيكية، والتي اعتبرت الفرد كآلة وبأنه يتجاوب فقط مع المحفزات المادية، ظهرت في بداية الثلاثينيات ومع استمرار الأبحاث في ميدان العمل بغية رفع أداء حركة العلاقات الإنسانية والتي تقوم على مبدأ هام وهو التركيز على الإنسان باعتباره العنصر الحيوي في التنظيم، لتليها بعد ذلك النظريات السلوكية و التي أكدت على ضرورة الفهم الواضح والعميق لحقيقة السلوك الإنساني ، وعلى العموم فإن من إسهامات مدخل العلاقات الإنسانية في مجال التدريب النظريات التالية : نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية تدرج الحاجات ، نظرية X و Y ، و نظرية العوامل المزدوجة .

### أ - نظرية العلاقات الإنسانية:

يعتبر التون مايو العالم الأسترالي الممثل لهذا الاتجاه من خلال الأبحاث التي قام بها في مصانع " هاوثرن " بالولايات المتحدة الأمريكية، والتي ساعدت على اكتشاف التأثير المهم للعوامل الاجتماعية والعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال، فقد أوضحت الدراسات أن إنتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي يصمم بها العمل والأسلوب والسلوك الاقتصادي الذي يكافأ به الفرد ولكن أيضا بعوامل اجتماعية ونفسية معينة.

كما أبرزت هذه النظرية أهمية الجماعات في تحديد سلوك العمال، إذ أن سلوك الفرد لا ينبع من شخصه ولكن هو انعكاس الأفكار الجماعة واتجاهاتها، وهي بهذا (النظرية) تنتظر إلى المنظمة على أنها بناء اجتماعيا.

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص 43

وعليه فقد أصبح رجال الإدارة يدركون حقيقة هي أن كثيرا من العاملين يفيدون إنتاجهم ويحدون من نشاطهم لا شيء إلا للمحافظة على عضويتهم في المجتمع الداخلي (المنظمة).

في ضوء ما تحدده قواعد التنظيم غير الرسمي السائد، كما أبرزت نتائج الأبحاث المتعددة 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، وبهدف استغلال أقصى للمورد البشري دعى مايو إلى ضرورة إتاحة فرص التدريب والتعلم للعمال، وهذا بهدف اكسابهم المهارات وقدرات تمكنهم من فرض تواجدهم داخل جماعات العمل، كما أكد على ضرورة رفع مستوى كفاءة المدربين من خلال تكوينهم على أنجع طرق الاتصالات وهذا بغية التغلب على مشاكل الاتصال بين الجماعات داخل التنظيم.<sup>1</sup>

بالغت نظرية العلاقات الإنسانية في إبراز الجانب الاجتماعي النفسي ودوره في خلق الدافع لدى العمال لأداء العمل بكفاءة، كما أنها تجاهلت الأثر القوي للحوافز المادية وأظهرت فقط الأثر الإيجابي للحوافز المعنوية.<sup>2</sup>

#### ب - نظرية تدرج الحاجات:

يعتبر صاحب هذه النظرية أبراهام ماسلو من رواد المدرسة السلوكية، وهو أول من جاء بفكرة تصنيف الحاجات الإنسانية بهدف تقسيم مصادر دافعية الأفراد للعمل، وقد ركز في تحليله للدافعية على مفهوم الحاجات فقد اقترح تصنيفا للحاجات وهذا في شكل هرمي، حيث أن الفرد يشبع حاجاته بشكل متسلسل، فيقبل على إشباع الحاجات في قاعدة الهرم، ثم ينتقل إلى الحاجات الأخرى في المستوى الأعلى.

<sup>1</sup>راوية حسن إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية - مصر: 1999، ص 59

<sup>2</sup>راوية حسن نفس المرجع ، ص 60

وقد أولت نظرية تدرج الحاجات أهمية بالغة للتدريب لاعتباره عاملاً أساسياً يساعد في إشباع حاجات المورد البشري و هذا على كل المستويات ، فرغبة الفرد في الحصول على أجر كاف أو تحقيق الأمان لديه على منصبه يكون من خلال أدائه لعمله بشكل متقن أو من خلال شغله لوظيفة في مستوى أعلى ويتحقق له ذلك إذا استفاد من دورات تدريبية تسمح له برفع مستوى أدائه وقدرته على الإنجاز بكفاءة وبالإضافة إلى إسهامه في إشباع الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان ، فإن التدريب يعتبر عاملاً ضرورياً لتحقيق الحاجات في المستوى الأعلى من هرم تدرج الحاجات ، فحاجات التقدير والمتمثلة في رغبة المورد البشري في تكوين سمعة طيبة و الرغبة في التمتع بالاستقلالية اتجاه الآخرين يمكن إشباعها من خلال تحسين المستوى وتمكين الأفراد من رفع مهاراتهم ، وكذا الحصول على الكم اللازم من المعلومات والمعارف المختلفة التي تساعد على الارتقاء في سلم الوظائف ، وعليه فالدورات التدريبية تعد عاملاً مساعداً على إشباع الحاجات البشرية في المنظمة ، وهي بالتالي تحرك الدافع لدى الفرد وتحرك القوى الموجهة لتصرفاته من أجل أن يقوم بتأدية عمله بكفاءة ، و هذا من شأنه أن ينعكس تعرضت نظرية تدرج الحاجات لما سلم إلى انتقادات في أن تقسيم الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات مبالغ فيه ، فقد كان بالإمكان تصنيفها إلى مجموعتين من الحاجات مادية ومعنوية ، كما أن إشباع المورد البشري للحاجات في أسفل الهرم لا يعني بالضرورة أنه سينتقل إلى إشباع الحاجات في المستوى الأعلى فالأفراد بطبيعتهم يختلفون.<sup>1</sup>

### ج - نظرية $x$ و $y$

بعد ماك غريغور من أبرز الباحثين المساهمين في حركة العلاقات الإنسانية، إذ قام بتقديم مجموعتين من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني في محيط العمل لدى فئة المديرين وتتمثل هذه الافتراضات في:

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الأفراد مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حلب سوريا، 2000، ص 357-358

- الفروض المتعلقة بنظرية X

- الفروض المتعلقة بنظرية لا

نظرية X وتقوم على جملة من الفروض أهمها:

- الإنسان كسول بطبعه لا يحب العمل ولا يعمل إلا قليلا.

- الإنسان ليس طموح ويكره المسؤولية.

- يفضل الإنسان أن يقاد بدل أن يقود.

- الإنسان كائن منغلِق داخليا أي أنه لا تهمة أهداف المنظمة وكل ما يهيمه هو ذاته

فقط.

وعليه فإن ممارسة الضبط الخارجي والتهديد بالعقاب وتطبيق الرقابة اللصيقة على

الأفراد وتوجيههم باستمرار هو السبيل الوحيد لجعلهم يعملون بجدية وفعالية.

أما نظرية لا تقوم على الفروض التالية:

- الإنسان كائن فعال قادر على العمل وراغب فيه.

- الإنسان قادر على تحمل المسؤولية وله استعداد لتحقيق أهداف المنظمة.

- الإنسان أكثر التزاما بالأهداف التنظيمية إذا ما تم مكافئته على ذلك.

- يمتلك الإنسان القدرة على الابتكار والإبداع.

ويرى ماك غريغور أن إتباع نظرية لا في مجال إدارة المنظمات والموارد البشرية

سوف يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها والرفع من مستوى أداء أفرادها<sup>1</sup>.

تظهر من خلال الفروض التي تقوم عليها نظرية لا الأهمية إلى تدريب الموارد

البشرية، فالأفراد في ظل هذه النظرية يتصفون بكون المجهود العضلي الفكري لديهم في

العمل تصرف طبيعي، كما أنهم قادرين على تحمل المسؤوليات ولديهم كل الاستعداد لتحقيق

أهداف المنظمة، إلى جانب ذلك فالأفراد يمتلكون القدرات على الابتكار والإبداع، لكن كل

<sup>1</sup> عبد العالي اللو ، سامي بركات المرجع السابق ، ص 85

هذه القدرات غير مستغلة وهم يبحثون عن الظروف الملائمة التي يتمكنوا في إطارها من استغلالها ، لذا فإن قيام المنظمة بتنظيم دورات تدريبية من شأنه إمداد الموارد البشرية بالمعلومات اللازمة وبأساليب وطرق الأداء الضرورية والتي تتضمن تفاصيل أداء وظائفهم ، كما أن برامج التدريب الخاصة تكسب الأفراد مهارات فنية وإدارية تمهد لهم الطريق إلى تحمل المسؤوليات وتفتح لهم آفاقا للابتكار والإبداع .

مما سبق يتضح لنا الدور المهم لنشاط التدريب ودوره في دفع الموارد البشرية وتحفيزهم على أداء الأعمال بكفاءة أكبر، وهذا ما يتيح لهم إشباع حاجاتهم المختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى نتائج إيجابية على مستوى المنظمة.

بالرغم من اسهامات ماك غريغور في مجال تحليل الدافع للعمل لدى المورد البشري، إلا أنه ركز فقط على فئة المديرين وأهمل بذلك بقية المستويات الوظيفية من عمال منفذين، مشرفين، وقادة، كما أنه لم يحدد الطريقة المثلى للتعامل مع صنف آخر من الأفراد لا ينتمي لا إلى الصنف x أو الصنف y.<sup>1</sup>

#### د نظرية العوامل المزدوجة:

وضع هذه النظرية الباحث فريديريك هيرز بيرغ سنة 1959، وقد احتوت على تحليل آخر عن الدافعية والفكرة التي جاءت بها النظرية هي أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل هي من طبيعة مختلفة عن تلك التي تؤدي إلى إزالة حالة عدم الرضا، وقد صنفت نتائج الدراسة التي أجراها هيرز بيرغ على 200 مهندس وحاسب في مجموعة من المنظمات قسمت هذه العوامل إلى مجموعتين: مجموعة العوامل الوقائية ومجموعة العوامل الدافعة.

العوامل الوقائية والمتمثلة في الإشراف، العلاقة مع الزملاء، الأجر، تأمين الوظيفة

... إلخ

<sup>1</sup> عبد العالي اللو ، سامي بركات، المرجع السابق ، ص 86

هي عوامل مسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا، وعليه فلتحقيق 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 ... إلخ كل هذه العوامل هي المسؤولة عن الشعور عن حالة الرضا، وعليه فإن سعي المنظمة إلى إشباع العوامل الدافعة يعني تحقيق درجة الرضا العام لدى الأفراد عن العمل، ما يعني زيادة دافعية الموارد البشرية إلى العمل.

إن أساس نظرية العوامل المزدوجة لهرز بيرغ يقوم على ضرورة قيام المنظمة بإشباع العوامل الوقائية إلى المستوى الذي يزول فيه الشعور بحالة عدم الرضا في العمل ، وبعد التدريب كأحد العناصر الفعالة والتي يمكن أن تستند عليها المنظمة لإشباع بعض العوامل الوقائية ، فاستفادة العنصر البشري من فترات تدريبية يكسبه أجرا كبيرا ، كما أنه يؤمن له وظيفته وينقص من حدة الرقابة والإشراف المباشر على أدائه. و تعمل المنظمة بعد إشباع العوامل الوقائية و رغبة 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 ... إلخ، كلها عوامل وحاجات لا يمكن للفرد الحالي إشباعها إلا إذا تمتع بقدرات عملية، علمية و كذا بمعارف عامة والتي يمكن لنشاط التدريب الهادف أن يوفرها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد العالي اللو ، سامي بركات المرجع السابق ، ص 87

### خلاصة:

نستنتج مما سبق أن التدريب يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات بمختلف أشكالها، في تحسين أداء الموارد البشرية، باختصار الوقت والجهد لذلك بعد التدريب أمر مهم في جميع المنظمات والمؤسسات مهما كانت طبيعتها خدمتية، صناعية، إنتاجية، عمومية خاصة كبيرة كانت أو صغيرة أساسها للنجاح متطلبات العمل بتدريب المورد البشري.



# الفصل الثالث: الأداء الوظيفي لدى العامل في المؤسسة الجزائرية

### تمهيد الفصل

ان عملية تحسين أداء العاملين من العمليات الإستراتيجية في منظمات الأعمال وذلك لأنها تساعد على مدى تحقيق معدلات ومعايير أداء العاملين المستهدف والتعرف على جوانب القوة والعمل على تعظيمها والتعرف على جوانب الضعف ومحاولات علاجها ويعتبر تحسين الاداء اداة ضرورية للتحسين المستمر سواء على مستوى اداء الفرد او اداء العاملين الكلي للمنظمة سواء كانت عامة او خاصة او مختلطة وذلك بهدف الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تتبعها هذه المنظمات من ناحية وعلى فعالية وكفاءة مواردها البشرية من ناحية اخرى.

## 1- الأداء مكوناته وأنواعه

مثلت إشكالية الأداء وتحسينه وتقييمه وضبط وحداته مصدر اهتمام طويل وهو ما انعكسه بحوث الفكر الإداري والعلوم السلوكية عبر مراحل تطورها المختلفة، ولقد تعددت المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء والتي يستخدمها المدراء في المنظمات، وبالرغم من هذا التعدد والاختلاف فإن أغلب الباحثين يعبرون الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها. تركز المنظمات الحديثة جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أداءها وأداء العاملين فيها، وتخصص الكثير من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية، ويحتل موضوع الأداء الوظيفي أو أداء المورد البشري اهتمام مدراء الإدارة باختلاف مستوياتها حيث يعتبر أداء العاملين بمثابة الوسيلة التي يتحقق بها أهداف المنظمة، لذا اهتم الباحثين بتحسين أداء المورد البشري من خلال مجموعة من الدراسات والتي اهتمت بمختلف العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي بغية إيجاد الحلول لتحسين أداء هذا المورد الهام.

### 1.1- مفهوم الأداء

إن مصطلح الأداء وفقا للأصل اللاتيني لكلمة "Performare" تعني حرفيا إعطاء شكل كامل لشيء ما"، يشير المفهوم الحالي "للأداء" إلى حقيقة إنجاز مهمة بطريقة منتظمة ويجب أيضا تنفيذها وإنجازها بطريقة مناسبة، معنى آخر هو الوفاء بوعده أو لعب دور في مسرحية أو إنجاز مهمة بطريقة مناسبة بمهارة أو كفاءة معينة، علاوة على ذلك، يمكن أن يشير مصطلح الأداء أيضا إلى "النتيجة التي تم الحصول عليها في حدث رياضي أو إنجاز أو نجاح أو جميع النتائج التي تم الحصول عليها في الاختبار

اصطلاحا يعرف الأداء على أنه "محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها البشرية والمادية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>1</sup> ، يتسم هذا التعريف

<sup>1</sup> عواطف سليمان، أثر الإدارة بالأهداف والقيم في تفعيل الأداء المتميز، دراسة حالة: المؤسسة الوطنية سوناطراك، مذكرة ماجستير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008/2009، ص 39.

بالشمولية ويستند الى نظرية الموارد في نظرته للأداء على أن الأداء هو قدرة المنظمة على الاستغلال الأمثل لمواردها لتحقيق أهدافها المسطرة.

كما عرفه شوفاليي Chevalier بأنه الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل كرأس المال، العمل المعرفة .... أما الأداء فينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله<sup>1</sup>، هنا أكد الباحث على أهمية العنصر البشري، حيث اعتبر ان الاداء نتيجة مباشرة لجهود العاملين والتي تتناسب مع قدراتهم وطبيعة الوظائف الموكلة لهم، لكن ينتقد هذا التعريف في ان الأداء هو نتيجة استخدام جميع موارد المنظمة بالكيفية الفعالة التي تسمح بتحقيق اهداف المنظمة، وما المورد البشري الا مورد من مختلف الموارد المتاحة للمنظمة رغم أهميته. من وجهة أخرى هناك من ينظر الى الأداء بمدى بلوغ المنظمة لأهدافها وهناك من يرى ان الأداء يعنى بالتخصيص الأمثل للموارد أو بمدى الاستخدام الرشيد للموارد، خاصة الموارد النادرة نسبيا للوصول الى أهداف المنظمة، وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الفعالية (Effectiveness) والكفاءة (Efficiency) التي يمكن أن تحققها المنظمة.

وهو ما أشار اليه داركر Darker بأن الأداء لا يشمل القدرة على تحقيق الأهداف فقط، وإنما يتضمن أيضا الاختيار الجيد لها، لهذا يمكن القول بأن الحكم على أداء شيء ما يتم في ضوء ثلاث معايير: الكفاءة، الفعالية، الملائمة<sup>2</sup>.

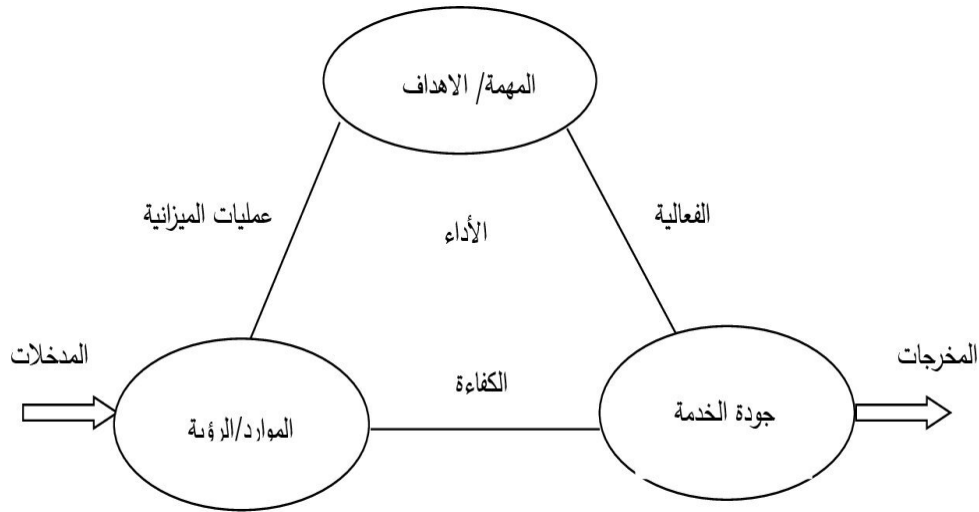
وبالإضافة الى الاختلاف في تعريف الكفاءة والفعالية يحصر بعض الباحثين الأداء في أحد بعديه بجعله مرادفا اما للكفاءة أو الفعالية، فمنهم من يرى ان مفهوم الإنتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل، وعلى هذا الأساس فقد عرف الأداء على انه العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة، ومنهم من يرى بأنه يمثل الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة، وعلى خلاف هؤلاء الذين

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، منشورات جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001، ص 86.

<sup>2</sup> علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 129.

ركزوا على الفعالية فقط، فقد ذهب آخرون للتركيز على الكفاءة وحدها، حيث عرفه بعضهم بأنه الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها، أو النتائج المحصل عليها<sup>1</sup>. من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن أداء المنظمة مفهوم نسبي يتمثل في مقارنة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها (مخرجات المنظمة يتمثل في إنتاج محقق أو خدمات (مقدمة) مع الأهداف المسطرة باستخدامها الأمثل لمختلف مواردها الملموسة والغير ملموسة أي أن الأداء هو الكفاءة والفعالية معاً، وهما يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): تعريف الأداء



Source : Matei, L., Public Management, Second Edition, Economic Publishing House, Bucharest, 2006, page 192.

## 2.1. مكونات الأداء

نظراً لارتباط مفهوم الأداء لمبدأ النجاح في تحقيق الأهداف المحددة، فإن تحقيق المنظمة لهذه الأهداف يرتبط بمفهوم فعالية وكفاءة الأداء<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 87.

<sup>2</sup> سلمان خليلي الفارس وآخرون إدارة الموارد البشرية، الجامعة الهولندية، هولندا، 2008، ص 58.

**1- كفاءة المنظمة:** تستخدم الكفاءة كمعيار للأداء الاقتصادي في إدارة المنظمات، فالكفاءة هي تمثيل صادق للأداء الاجرائي المتعلق بالطبيعة الاقتصادية للمنظمات، ومن ثم يمكن قياسها بمدى القدرة الإدارية على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء البشرية أو المادية<sup>1</sup>.

يمكن ان تتجسد كفاءة المنظمات في ثلاث أنواع اساسية:

- **الكفاءة المعرفية:** ويرتبط هذا النوع من الكفاءة بمدى الاستخدام الجيد للأفراد للمعارف والمعلومات الخاصة بمهنته أو بعمله، وتأثيرها على مخرجات المنظمة.
- **الكفاءة الأدائية:** وترتبط باستخدام الفرد لمختلف الطرق والادوات التي تسمح بتخصيص الموارد المتاحة في الوقت اللازم والتي تسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها.
- **الكفاءة الإنتاجية:** وهي نسبة النواتج النهائية مقسومة على جميع التكاليف أي المدخلات على المخرجات.

**2- فعالية المنظمة:** لم يقدم الباحثين تعريفا موحدا للفعالية فكل يضع تعريف انطلاقا من الغرض من التعريف<sup>2</sup>:

فإذا كان المدخل هو الهدف فتعرف الفعالية على انها درجة تحقيق وإنجاز المنظمة لأهدافها. وإذا كان المدخل هو موارد النظام فتعرف الفعالية هنا على انها قدرة المنظمة على اقتناء الموارد(المدخلات وقدرتها على إمكانية تخطيط الموارد المستغلة وفي نفس الوقت قدرتها على زيادة الإنتاج. وإذا كان المدخل هو العمليات فتعرف الفعالية هنا على انها مدى اتصاف المنظمة بخصائص تنظيمية معينة تحقق التوازن الأمثل بين الأنشطة المختلفة المتعلقة بقدرة المنظمة على تحقيق التكيف أو التأقلم والاستمرار.

وإذا كان المدخل هو الجمهور فتعرف الفعالية هنا على انها درجة اشباع المنظمة لحاجات جمهور المنظمة سواء إذا كانوا من العاملين بالمنظمة أو العملاء أو الموردين، أو المجتمع المحلي المتعاملين مع بصفة عامة.

### 3.1. أنواع الأداء

<sup>1</sup>محمد علي نسيم، التوأمان الكفاءة والفعالية دار جونا للنشر والتوزيع، مصر، 2016، ص34.

<sup>2</sup>محمد علي نسيم، مرجع سبق ذكره، ص 84.

تطرح إشكالية اختيار المعيار الذي من خلاله يتم تحديد أنواع الأداء، ونظر لارتباط مفهوم الأداء كثير من المراجع بالأهداف، فإنه يمكن حصرا لمعايير المعتمدة في تصنيف الأداء في ثلاثة معايير أساسية:

- **حسب معيار المصدر:** يقسم وفق هذا المعيار الأداء الى نوعين أساسيين:

- **الأداء الداخلي:** يتكون هذا الأداء من ثلاث أنواع جزئية وهي<sup>1</sup>:

✓ **الأداء البشري :** يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمنظمة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (منفذون، مشرفون إدارة الوسطى، قيادة عليا... الخ)؛ فالأداء البشري يعتبر بمثابة المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية وتعزيزها، لأنّ التميز في الأداء يستند بالدرجة الأولى على قدرة المنظمة على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

✓ **الأداء المالي:** يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المنظمة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي ومؤشرات التوازنات من أبرز مؤشرات الأداء المالي.

✓ **الأداء التقني:** يتمثل في قدرة المنظمة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء التقني.

- **الأداء الخارجي أو الظاهري** وهو الأداء الذي لا تتحكم به المنظمة، ونعني به أسواق جديدة واعدة أو أزمات تعاني منها منظمات أخرى منافسة، ظهور قوانين حكومية مدعمة، وغيرها هذا النوع من الأداء ليست للمنظمة دور في تكوينه، ولذلك يطلق عليه بالأداء الظاهري.

- **حسب معيار الشمولية:** ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:

✓ **الأداء الكلي:** هو النتيجة المحصلة لتظافر الجهود واستغلال مختلف الموارد والعناصر والأنظمة الفرعية في تجسيد استراتيجية المنظمة.

<sup>1</sup> محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح بالجلفة، الجزائر، العدد 01 ديسمبر 2014، ص 125.

✓ **الأداء الجزئي:** هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره الى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة ، فمثلا ان ينقسم حسب المعيار الوظيفي الى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج أداء وظيفة التسويق<sup>1</sup>.

- **حسب المعيار الوظيفي:** أي تقسيم الأداء حسب مختلف الوظائف التي تمارسها المنظمة، وهي كالآتي:

✓ **أداء الوظيفة المالية** يتجسد هذا الأداء في ضمان الاعتمادات المالية والمتعلقة بتمويل مختلف عمليات المنظمة، وكذا التسيير الحسن للموارد المالية ومراقبة صحة العمليات المالية ومدى مشروعيتها انطلاقا من التشريعات المعمول بها.

✓ **أداء وظيفة الإنتاج** ويتحقق الأداء الأمثل لهذه الوظيفة من خلال التسيير الحسن لمختلف الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات (مواد) أولية، مختلف موارد (المنظمة إلى مخرجات منتجات تامة الصنع، نصف مصنعة، خدمات (مقدمة)، وذلك بتحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاج ومعاملات التحويل مع مراعات التخصيص الأمثل للموارد وعاملي الوقت والجودة.

✓ **أداء وظيفة التسويق** تعمل هذه الوظيفة على تحديد رغبات المستهلكين وادواقهم من خلال تحليل محيط عمل المنظمة، ومن ثم تقدير الاحتياجات الاستهلاكية ومحاولة تلبيةها وتوجيه وتغيير رغباتهم نحو منتجات جديدة من خلال الترويج والاشهار.

✓ **أداء وظيفة الموارد البشرية** يعتبر أداء الموارد البشرية أهم نوع من الأنواع السابقة لما للعنصر البشري من قدرة على التأثير والتغيير في جميع وظائف المنظمة، كون العنصر البشري هو المسير والعامل والمراقب والمقيم وصانع التميز في المنظمة، لذا تبذل المنظمات جهودها لدراسة سلوكيات الافراد لديها، ومحاولة توجيههم وتحفيزهم لضمان كفاءة وفعالية أدائهم والذي من خلاله تتحقق اهداف المنظمة.

<sup>1</sup>مريماريس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة - دراسة نظرية ، مجلة التغيير الاجتماعي، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 06، جوان 2018، ص 485.

✓ **أداء وظيفة التموين:** تمثل وظيفة التموين وظيفة أساسية في المنظمة، ويتجسد أداءها في تخطيط وتنظيم الحصول على المواد الأولية والمنتجات نصف المصنعة بالشكل الذي يضمن اقتنائها من أفضل الموردين من ناحية الكلفة والوقت والمواصفات المطلوبة وتوفيرها في الوقت المناسب للعملية الإنتاجية، كما أن التسيير الجيد للمخزون يضمن الاستهلاك الأمثل والمحافظة على المواد الأولية وتوفير المعلومات الهامة لوظيفة التموين ولإدارة العليا عن مدى توفر المواد الأولية ومدى نجاعة عملية استخدام هذه الموارد.

✓ **أداء وظيفة العلاقات العامة** لوظيفة العلاقات العامة أهمية بالغة حيث يعتبر "حلقة وصل بين المنظمة والجمهور، فالمؤسسات اليوم تبذل كل جهدها لتكون سمعتها جيدة لدى جمهورها ولكسب رضاه وتعاونه معه اذن فالمنظمة مجبرة لتكوين علاقات مع محيطها الخارجي زبائن، موردين، أصحاب رؤوس أموال، إدارات محلية، .....). ومحيطها الداخلي حيث تحاول ربط علاقات جيدة مع العمال وممثليهم (النقابات العمالية من خلال اشراكهم في صناعة القرار داخل المنظمة.

- **حسب معيار الطبيعة:** ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين وذلك تبعاً إلى الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فهناك أهداف اجتماعية وأهداف اقتصادية، وعليه فهو ينقسم إلى<sup>1</sup>:

✓ **الأداء الاجتماعي:** يعني الأداء الاجتماعي تحويل الرسالة الاجتماعية لمنظمة ما إلى حقيقة واقعة وممارسة تتماشى مع القيم الاجتماعية المقبولة المرتبطة بخدمة أعداد أكبر من الفقراء والمعوزين، وتحسين جودة وملائمة الخدمات المالية، وخلق مزايا للعملاء، وتحسين المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، يهتم الأداء الاجتماعي بالكيفية التي تدير المنظمة الآثار المترتبة على أعمالها على المجتمعات والمجموعات التي تعمل في نطاقها، ومن المحتمل أن تكون هذه الآثار ايجابية أو

<sup>1</sup>سمير حسن العلاقات العامة مجلة عالم الصناعة غرفة الصناعة عمان، الأردن، العدد 11، 1973، ص.78

سلبية، ولذلك فإن الأسلوب الذي تدير به المنظمة هذه الآثار يؤثر بالطبع على رفاهية الجيران المقيمين في المنطقة وفي نهاية الأمر على أعمالها<sup>1</sup>.

✓ **الأداء الاقتصادي:** يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للمنظمة وقدرتها على اتخاذ القرارات التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة، وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعية والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي، بالإضافة إلى مدى مساهمتها في زيادة الدخل القومي في علاقته الاقتصادية مع الدول الأخرى<sup>2</sup>.

## 2. الأداء الوظيفي في المنظمة

كما اشرنا في السابق ان الأداء في المنظمة يعتبر من المعايير الهامة التي تدل على كفاءة المنظمات ومدى تحقيقها لأهدافها، ويتحقق الأداء من دمج مجموعة من العوامل والتي تعتبر من مدخلات المنظمة، من هذه العوامل نجد المورد البشري، باعتبار أن الفرد هو أهم مواردها على الإطلاق إذ أنه لا معنى للموارد الأخرى مهما كانت مالية، تكنولوجية، طبيعية إذ غاب عنها أداء العنصر البشري سواء في المستوى الإداري أو التنفيذي، لذا اهتمت المنظمات الحديثة بهذا المورد وركزت اهتماماتها لمحاولة معرفة مكامن التأثير عليه بغية الاستخدام الأمثل لهذا المورد.

## 2.1. مفهوم الأداء الوظيفي

تعددت المفردات التي يستخدمها الباحثون في التعبير على أداء المورد البشري فمنهم من يطلق عليه أداء العاملين أو أداء الافراد في المنظمة ومنهم من يستعمل مصطلح الأداء الوظيفي رغم ان هذا المصطلح يستخدم للتعبير عن أداء وظائف المنظمة حيث يعتبر هذا المصطلح شاملا. إن النظرة المعاصرة لأداء المنظمات أيا كانت طبيعتها وحجمها تقوم على فكرة بسيطة مفادها أن هذا الأداء يحركه ويشكله العنصر البشري أينما كان مستواه التنفيذي أو الإداري، فالفرد

<sup>1</sup>سفير محمد حمادة يمينة مولاي بوعلام اليات قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات وطرق الإفصاح عنه ، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 04، ديسمبر 2018 ، ص 05.

<sup>2</sup>نائل عبد الحفيظ العواملة، إدارة المنشآت العامة، الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن دار زهران ،الأردن، 1993، ص ص 85-86.

يلعب دورا حيوي في كافة مستويات الأداء ولتحديد مفهوم أداء العنصر البشري ينبغي إعطاء التعريف الخاص به والذي يميزه عما يشابهه من المفاهيم.

عرف الأداء الوظيفي بأنه "عبارة عن تحقيق الفرد لمهمة معينة موكلة اليه بالاتفاق مع صاحب العمل في ضوء مجموعة من المعايير ومنها: الدقة، التكلفة الوقت الفعالية الكفاءة، أدائها تبعا لمناخ العمل، ورغبة وقدرة الفرد للقيام بتلك المهام، هنا عرف الباحث الأداء على أساس تحقيق العامل للمهام الموكلة له والناشئة انطلاقا من العقد الذي يربطه بالمنظمة، لكن حسب الباحث يجب على العامل الاخذ بالحسبان مجموعة من المعايير حددها الباحث في سبع معايير أساسية:

- **الدقة:** هي الماهرة العالية في أداء عمل ما وفقا للمعايير الموضوعة في وصف جوانب العمل.
- **التكلفة:** قيمة المنتج أو الخدمة المقدمة.
- **الوقت:** هو الزمن الذي يقضيه العامل في انتاج وحدات العمل أو أداء الخدمة المتفق عليها.
- **الفعالية:** هو قيام الفرد بأداء أعماله بأقل تكلفة ممكنة وفي الوقت المناسب.
- **الكفاءة:** هي الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة والذي من خلاله تتحقق كمية الإنتاج المتفق عليها.

- **أداء الاعمال تبعا مناخ العمل:** أي مرونة الأداء ويقصد بها قيام العامل بأداء مهامه رغم الظروف التي يفرضها عليه تغير محيط العمل (الداخلي والخارجي).

**رغبة وقدرة الافراد لأداء العمل:** الرغبة هنا نقصد الدافعية للعمل، وقدرة الافراد يقصد بها ان يمتلك الافراد المهارات والخبرات التي تمكنهم من أداء أعمالهم، كما يجب ان يمتلكوا القدرات الجسدية المطلوبة التي تسمح لهم بأداء الاعمال خاصة العمال المهنيين.

كما عرفه الباحث Oravee أنه وسيلة" يمكن من خلالها للمنظمات سواء كانت خاصة أو عامة، من تحقيق أهدافها من خلال أنشطتها المتكررة، وبالتالي فإن الأداء الجيد يعني مدى جودة أداء الموظفين في أداء أعمالهم المحددة، ينبع التركيز على أداء الموظف في المنظمات من حقيقة أن كل منظمة تم إنشاؤها بأهداف محددة والموارد البشرية هي الأدوات الأساسية

لتحقيق هذه الأهداف، هنا الباحث يؤكد على ان أداء الأفراد يعتبر العامل الأساسي لتحقيق المنظمة أهدافها.

كما عرف اداء العاملين على انه "يمثل مخرجات أو كمية الإنتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محددة، وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الاهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل<sup>1</sup>، في هذا التعريف عبر الباحث عن الأداء بكمية الإنتاج خلال مدة زمنية محددة والمرتبطة بتحقيق اهداف المنظمة، ينتقد هذا التعريف كون الباحث أهمل المنظمات غير الإنتاجية الخدمية والمنظمات غير الربحية حيث الأداء ليس بالضرورة انتاج الفرد.

كما عرفه الباحث محمد سعيد سلطان بانه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام وبالتالي يشير الى درجة تحقيق واثمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، هنا اعتبر الباحث ان أداء الافراد يرتبط بجهودهم ومدى معرفة الافراد بمهامهم حيث ان الأداء يعبر عنه بدرجة تحقيق واثمام المهام الموكلة للفرد.

ويعبر الأداء الوظيفي عن السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن اسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على ان يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب<sup>2</sup>.

كما عرف الأداء الوظيفي على أنه إجمالي القيمة المتوقعة للسلوكات المنفصلة التي يقوم بها الفرد في المنظمة خلال فترة زمنية قياسية، هذين التعريفين ربطا الأداء بالسلوك الذي يتم توجيهه وتنظيمه في

المنظمة والذي يساهم من خلاله الفرد في تحقيق اهداف المنظمة خلال فترة زمنية محددة.

<sup>1</sup>محمد سعيد سلطان السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص219.

<sup>2</sup>سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية مداخلة مقدمة في إطار فعاليات الملتقى العلمي الدولي الموسوم بالأداء المتميز للمنظمات والحكومات كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة الجزائر مارس 2005، ص 36.

من خلال التعاريف السابقة نجد أن الأداء الوظيفي هو عبارة عن المجهودات والسلوكات التي يقدمها الفرد في المنظمة، والتي تساهم في انجاز المهام المرتبطة بعمله، وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة خلال

فترة زمنية محددة.

للإشارة يجب أن يكون تعريف الأداء الوظيفي مفيدا لمجموعة كاملة من الاستراتيجيات والتدخلات لتحسين الأداء البشري في منظمات الأعمال، تتضمن العديد من هذه الاستراتيجيات التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير أو التحفيز، بالإضافة إلى ذلك، يمكن للاستراتيجيات الأخرى التي قد تتضمن إزالة القيود التي تمنع الأفراد من المساهمة في الأهداف التنظيمية وتزويد الأفراد بفرص معززة للمساهمات التنظيمية أن تؤثر أيضا على الأداء بشكل مباشر، وبالتالي يجب أن يسمح تعريف الأداء بالتباين الذي يُعزى إلى الاختلافات في: السمات المقاسة في برامج الاختيار المشاركة في برامج التدريب والتطوير التعرض للتدخلات والممارسات التحفيزية، القيود الظرفية والفرص

## 2.2. أهمية الأداء الوظيفي

يرتبط الأداء ارتباطا وثيقا بالمصطلحات المتعلقة بمخرجات المنظمة كالنتائج كمية ونوعية الإنتاج أو مستوى جودة الخدمات، كما يرتبط أداء المورد البشري بعملية التسيير كون ان المورد البشري هو المسير والعامل ويشغل المورد البشري جميع المستويات الإدارية والتشغيلية وهو ما يمنحه تلك الأهمية في جميع المنظمات، حتى هناك من الباحثين من يربط استقرار واستمرار المنظمة بالأداء المتميز للمورد البشري<sup>1</sup>.

- بالنسبة للعاملين: يعد أداء الفرد انعكاسا لأداء المنظمة التي ينتمي إليها كما أن كفاءة وفعالية العاملين ما هو إلا تعبير عن درجة كفاءة المنظمة التي يعملون فيها، وأن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس إيجابيا كما يلي:

<sup>1</sup>ناصر حسن حمود، مذكرة ماجستير غير منشورة بعنوان : الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الاهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين الجامعة الإسلامية كلية التجارة، فلسطين، 2010، ص 52، بالتصرف.

✓ يعتبر أداء الافراد معيار أساسي لمدى نجاح المنظمة فكما أشرنا سابقا يعتبر الفرد هو المسير والعامل والمراقب والمقيم والمقوم، لذا فان قرارات الإدارة وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها تتطلب من القائمين الاخذ بعين الاعتبار ما يمكن دعم ولاء الافراد في المنظمة من خلال مشاركتهم في صناعة القرار، ومحاولة تلبية طلباتهم واستطلاع طموحاتهم في المنظمة.

✓ يرتبط الأداء الوظيفي بمجموعة من النشاطات ووظائف المنظمة لذا فبغية تحسين أداء العاملين تلجأ المنظمة الى تعليمهم وتدريبهم وتنمية معارفهم وخبراتهم على استخدام أحدث الوسائل والتقنيات وهوما يستفيد منه العاملين، كما تلجأ المنظمة لنفس الغرض الحصول على الأداء الوظيفي المتميز) بزيادة التحفيز وطرح المزيد من المزايا الوظيفية والاهتمام بصحة وسلامة الأفراد، وهو ما يعود بالنفع على العاملين من خلال زيادة مستوى معيشتهم واستقرارهم. - يرتبط الأداء من جهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته، وبالتالي فإن لاهتمام الفرد بأدائه والعمل على تحسينه وتطويره سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

- بالنسبة للمنظمة: ويمكن ايجاز اهداف الأداء بالنسبة للمنظمة في:

✓ تحقيق اهداف المنظمة: يلتزم الموظفون الناجحون بالمواعيد النهائية ويقومون بالمبيعات وينون العلامة التجارية من خلال التفاعلات الإيجابية مع العملاء، كل مما سبق تعتبر مؤشرات جيدة لتحقيق اهداف المنظمة، وبالعكس عندما لا يعمل الموظفون بشكل فعال، يشعر الزبائن أن الشركة غير مبالية باحتياجاتهم مما يترك لهم مجال لاختيار منافسين للمنظمة وهو ما لا يصب في مصلحتها.

✓ خلق بيئة عمل إيجابية : عندما يؤدي الافراد وظائفهم بشكل فعال تزداد الروح المعنوية في المنظمة، مما يحفز الموظفين الذين ليس لديهم الدافع لإنجاز مهامهم ، لذا تلجأ المنظمات لتكوين بيئة عمل إيجابية يسودها الحيوية والنشاط من خلال الإجراءات

التحفيزية كمكافأة الموظفين ذوي الأداء العالي بالحوافز ومشاركة الافراد في صناعة القرار، كما يتوجه الافراد ذوي الكفاءات والمواهب العالية نحو المنظمات عالية الأداء كونها بيئة التفجير قدراتهم ومهاراتهم كما تسمح لهم بتحقيق أهدافهم من خلال الحوافز والامتيازات الممنوحة وتوفر بيئة العمل المحفزة على الابداع.

✓ يسمح باتخاذ القرارات المناسبة في المنظمة: حيث يسمح تتبع أداء العاملين الى معرفة القرارات اللازمة التقنية كانت ام الإدارية، فالقرارات التقنية تتعلق بالبيئة المادية للعمل كتغيير مكان الآلات، تغيير مستوى الإضاءة، زيادة توسيع وحدات الإنتاج .... الخ، اما القرارات الإدارية فتتخذها المنظمة لمعالجة الاختلالات أداء الأفراد، كتنظيم دورات التدريب وتحويل مراكز عمل الموظفين التوظيف الإضافي، زيادة الواردة في الأجور والحوافز ..... الخ.

### 3. محددات الأداء الوظيفي

تختلف الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي في تحديد اهم محدداته في المنظمات، من خلال هذا المطلب سنعمل على توضيح أهم محددات الأداء الوظيفي، من خلال المرور على اسهامات مجموعة من الباحثين في هذا المجال حيث تم تقسيم هذا المطلب الى ثلاثة عناصر أساسية:

- إنتاجية الموارد البشرية HR Productivity

- نوعية عمل الموارد البشرية HR WorkQuality.

- الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية HR Behavior.

حيث وضع الباحثان بورتر ولولار Porter and Lawler نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات أداء العاملين، والتي تتمثل في ثلاثة عوامل رئيسية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>بغريش سعيدة، قاسمي كمال، أثر حوكمة الجامعات على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، المجلد 12، العدد 03، 2020، ص ص 197-208.

✓ **الجهد المبذول:** نعني به كمية الطاقة المبذولة من طرف العامل في أداء مهامه، وهذا الجهد يرتبط بقوة الدافع، وتعتمد كمية الجهد هنا على التفاعل بين تقدير المكافأة، كالزيادة في الراتب، الترقية، التقدير والحوافز، وإدراك احتمالية هذه المكافأة، بمعنى احتمالية ما إذا كان الجهد المبذول من طرف العامل سيتم مكافأته فعلا أو لا؟ وبالتالي فإن الجمع بين هذين المتغيرين تقدير المكافأة وإدراك احتمالية مكافأة الجهد - يتحدد من خلال كمية الجهد المبذول، فإن كان العمال يعطون تقييما عاليا للجهد ويدركون احتمالية كبيرة بأن جهودهم ستقود إلى هذه المكافأة، فإنهم سوف يبذلون جهود كبيرة، ولكن هذا الجهد لا يقود مباشرة إلى مستوى مهم من الأداء.

✓ **قدرات الفرد وخبراته السابقة:** وهي التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، حيث أن العامل الذي يشعر بقدرته على العمل ونقص القدرة من ناحية توفره على المعارف اللازمة والقدرة الجسدية الضرورية، وخبراته يقصد بها المهارات والمعارف التي اكتسبها خلال مراحل عمله.

✓ **إدراك العامل لدوره الوظيفي:** ويشمل مجموع التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها وعن الكيفية التي يمارس بها عمله في التنظيم، هنا يبرز دور المنظمة من خلال استراتيجية تحليل وتوصيف العمل في توضيح المهام التي تطلبها وظيفة العامل، وباستراتيجية التدريب خاصة في المراحل الأولى من بداية عمل الأفراد في المنظمة تقوم بمعالجة النقائص واكساب العامل المهارات الضرورية لأداء عمله، وإبراز كيفية أداء المهام وما يجدر العامل القيام به.

وهناك مقارنة أخرى قام بها الباحثان قوميذ ميجا وبالكيم Balkim&Gomez-Mejia فيما يخص أبعاد الأداء الوظيفي واللذان حصراها في<sup>1</sup>:

✓ **إنتاجية الموارد البشرية HR Productivity:** النتائج المحققة التي تتعلق بكم العمل المنتج؛

<sup>1</sup> احمد كرم النجار، هاني عبد الحكيم صالح، تأمين المقدرات الجوهرية كضمانة لتحسين أداء الموارد البشرية في الفنادق المصرية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم الجزائر المجلد 10، العدد 05 (خاص)، أكتوبر 2020، ص 265.

✓ نوعية عمل الموارد البشرية HR WorkQuality النتائج المحققة التي ترتبط بالكيفية التي تتجز بها مهام ومتطلبات الوظيفة؛

✓ الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية Behavior :: يشمل مجموع العناصر المتعلقة بشخصية الفرد وسلوكه في العمل.

### 1.3. إنتاجية الموارد البشرية HR Productivity

ان الإنتاجية يمكن النظر اليها على أنها المخرجات الملموسة والغير ملموسة والتي تعكس مسؤوليات القيادة الإدارية نحو مواجهة أو تجاوز التحديات التي تفرضها معايير الأداء المقبولة، والمحددة سلفا في ضوء الأهداف والبرامج الزمنية المرسومة بوضوح ودقة، وذلك من خلال حسن استخدام الموارد المتاحة وتبني نمط تنظيمي صحي، ومواكبة التغيرات والقدرة على احلالها في حدود الإمكانيات والظروف المتاحة<sup>1</sup>، أي ان الإنتاجية تمثل مخرجات المنظمة والنتائج المتوقعة من أداء الافراد وتخصيص موارد المنظمة<sup>2</sup>.

كما عرفت الإنتاجية على انها ذلك المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى الإنجاز من المخرجات (سلع خدمات أفكار)، الذي نتج عن استخدام مدخلات محددة في المنظمة، وكثيرا ما يعبر عن الإنتاجية كناتج لنسبة المخرجات الى المدخلات وذلك خلال فترة زمنية معينة أي ان:

$$\text{الإنتاجية}^3 = \frac{\text{معينة زمنية مدة خلال الناتج او المخرجات}}{\text{(الفترة نفس خلال المستخدمة الموارد) الموارد}}$$

يتفق مع هذا التعريف الباحث ستيفنسون Stevenson حيث عرف الإنتاجية على انها " قياس الاستخدام الفعال للموارد، ويعبر عنها بنسبة المخرجات الى المدخلات".

<sup>1</sup>مصطفى مصطفى كامل، نفيسة محمد باشري دعاء محمد رستم، مرجع سبق ذكره، ص61.

<sup>2</sup>عشوش محمد الأمين عبد اللطيف، إدارة الموارد البشرية في مواقع العمل، الأسس العلمية والممارسات التطبيقية، تم الاطلاع على الكتاب من موقع اتحاد مكنتبات الجامعات المصرية، دار النشر غير محددة، 2017، ص121.

<sup>3</sup>عبد الكريم حسين، دراسة إحصائية لإنتاجية العامل في شركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، مجلد 27 ، العدد 01، 2011، ص30.

مما سبق يمكن تعريف الإنتاجية من منظور المنظمة على انها مخرجات المنظمة والناجمة من استخدام موارد المنظمة مجتمعة بما فيها المورد البشري في مدة زمنية معينة عادة تكون سنة، ويعبر عليها رياضيا بنسبة (المخرجات النواتج على المدخلات الموارد المستخدمة).

واحدة من القضايا الرئيسية التي تواجهها معظم المنظمات في الوقت الحاضر هي الحاجة إلى تحسين إنتاجية الموظفين، إنتاجية الموظف هي تقييم كفاءة عامل أو مجموعة من العمال من الناحية الفعلية، تعد الإنتاجية عنصراً يؤثر بشكل مباشر على أرباح الشركة، يمكن تقييم الإنتاجية من حيث ناتج الموظف في فترة زمنية محددة، يتم تقييم إنتاجية عامل معين بالنسبة لمتوسط انتاج الموظفين الذين يقومون بعمل مماثل، يمكن أيضاً تقييمها وفقاً لكمية وحدات المنتج أو الخدمة التي يتعامل معها الموظف في إطار زمني محدد، أي ان إنتاجية المورد البشري تعبر عن مدى مساهمته بمجهوداته ومهاراته وخبراته في مخرجات المنظمة.

كثير ما يطلق على إنتاجية العامل بالكفاءة الإنتاجية للعامل أي ان المفهوم الاصطلاحي لإنتاجية العامل هو الكفاءة التي يقدمها الفرد في تأدية مختلف المهام الموكلة له ومدى مساهمته أو نسبة مساهمته في إنتاجية المنظمة.

وترجع دواعي الاهتمام بإنتاجية العامل للأسباب التالية<sup>1</sup>:

- سهولة قياس إنتاجية العامل مقارنة بالإنتاجية الكلية؛
- أثر مهارة العامل في الإنتاجية على نجاح الشركة؛
- تعكس إنتاجية العامل مدى الفاعلية من سياسات إحلال المكننة واستخدامها بدلاً من العمل اليدوي؛

ويرى الباحث عبد الكريم حسين انه يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على إنتاجية الموارد البشرية الى عوامل داخلية وعوامل خارجية.

- **العوامل الداخلية** وهي التي تخضع لسيطرة الإدارة أي انه يمكن ان تؤثر فيها بقراراتها وسياساتها بدرجة مختلفة بالشكل الذي يتماشى مع أوضاع المنظمة وتنقسم الى:

<sup>1</sup> عبد الكريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 29.

✓ عوامل مادية وتتضمن مزيج المنتجات التكنولوجية المستخدمة، الآلات والتسهيلات، مستلزمات الإنتاج كما وكيفا والأموال المستثمرة.

✓ عوامل إنسانية: وتتضمن الموارد البشرية (هيكلها مستواها التنظيمي مستواها التدريبي والخبرات وسياسات وإجراءات نظم العمل، والقيادات الإدارية).

- العوامل الخارجية: وهي تلك العوامل ذات التأثير في الإنتاجية والناجمة من ظروف البيئة المحيطة، وتتضمن ما يلي:

✓ عوامل هيكلية وتشمل النظام الاقتصادي والاجتماعي والبنية التحتية.

✓ عوامل قانونية وتتضمن لوائح وقوانين وتشريعات العمل في الدولة، كما تضم كل الظروف والمتغيرات المحيطة ببيئة المنظمة.

### 2.3. نوعية عمل الموارد البشرية HR WorkQuality

تعتبر إنتاجية الافراد واحدة من أهم ما تهتم به المنظمات لأنها تتعلق بأهداف المنظمة، وتعتبر على مدى نجاح استراتيجياتها المتعلقة بالموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية العامة للمنظمة، لكن الإنتاجية لا تعتبر العامل الوحيد الذي يطلبه الزبون بل إن لنوعية الخدمة أو نوعية عمل الافراد دور هام في رضا الزبون، وعامل أساسي في التأثير على طلبه على خدمات أو منتجات المنظمة، يعبر على مصطلح نوعية عمل الافراد في المراجع العربية والأجنبية بمصطلح الجودة Quality.

- مفهوم الجودة: عرفت الجودة على انها هي "الهيئة والخصائص الكلية للمنتج (خدمة أو سلعة) التي تظهر وتعكس قدرته على إشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية"<sup>1</sup>.

الجودة تعني إنتاج المؤسسة " لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنهم بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم،

<sup>1</sup>يوسف حجيم الطائي وآخرون، ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 26.

وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها"<sup>1</sup>.

كما تعرف الجودة على أنها درجة سيادة المنتج أو الخدمة على المنتجات أو الخدمات المماثلة المقدمة للمستهلك ودرجة مساهمة المنتج أو الخدمة في تحسين نمط الحياة لدى الفرد"<sup>2</sup>. مما سبق نستطيع القول ان الجودة هي مطابقة المنتجات من ناحية الهيئة والخصائص والخدمات، من ناحية مستوى تقديم الخدمات للمواصفات والمعايير التي يطلبها الزبائن والتي تشبع رغباتهم، والتي من خلالها تصنع المنظمة التميز في المنتج والخدمة عن منتجات وخدمات المنظمات المنافسة.

- أبعاد الجودة: قام David Garvin في كتابه "إدارة الجودة" (Managing Quality) بتحديد خمسة أبعاد للجودة هي<sup>3</sup>:

- التفوق **Excellence**: بمعنى أن يطابق المنتج أو يتجاوز توقعات الزبون حول المواصفات اللازم توفرها في هذا المنتج؛
- التركيز على المنتج **Product based**: أي التركيز على القدر المطلوب من الخصائص؛
- التركيز على الزبون: **User: based** أي ملاءمة المنتج للاستعمال؛
- التركيز على التصنيع **Manufacturing based**: أي المطابقة للمواصفات؛
- التركيز على القيمة **Value based** أي أن تكون درجة الإشباع مرتبطة بسعر المنتج.

### 3.3. سلوك الموارد البشرية في المنظمة HR Behavior

حظي سلوك العاملين أو السلوك التنظيمي باهتمام عديد من المفكرين والباحثين والاختصاصيين، فبالرغم من توافر جميع الموارد في المنظمة الا ان المورد البشري يعتبر

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2001 ص 17.

<sup>2</sup> طارق شريف يونس، معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والانترنت دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 99.

<sup>3</sup> عماد سعادي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث في علوم التسيير بعنوان: مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مركب الملح الوطنية بولاية بسكرة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2016، ص 04.

المورد الأهم والذي ينبغي دراسة سلوكياته، لان الانسان بطبعه لا يمكن السيطرة على سلوكه، انما يمكن مراقبتها وتوجيهها ويرجع للاختلافات السلوكية بين جميع أفراد المنظمة وتأثرها بالمتغيرات البيئية.

#### - تعريف السلوك:

إن كلمة سلوك Behavior كمصطلح علمي لا تشير إلى السلوك البشري فحسب، يمكن أن تستخدم للدلالة على سلوك مختلف لأنواع الأحياء وكذلك الجمادات، فقد يبحث عالم النبات في سلوك النبات أثناء تعرضها لأشعة الشمس أو لبرودة شديدة، وكذلك يبحث الكيميائي في كيفية سلوك مادة معينة كالماء عند تعرضه لدرجة الغليان فالتغيرات التي تحدث على النبتة وعلى المادة الكيميائية هي تغيرات سلوكية وبالتالي فالسلوك هو استجابة تغيير) أو ردة فعل لمؤثرات قد تكون خارجية أو داخلية.

يرى الباحث عبد الرزاق الرحاحلة أنه: "يمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد، السلوك الفردي والسلوك الاجتماعي، فالسلوك الفردي هو السلوك الخاص بفرد معين أما السلوك الاجتماعي فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعة، ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي أما السلوك الاجتماعي فهو لب اهتمام علم الاجتماع"<sup>1</sup>.

كما عرف السلوك على انه: سلسلة من الاختيارات يقوم بها الفرد من بين استجابات ممكنة عند تتقل الفرد من موقف الى آخر، فالسلوك هو كل ما يصدر عن الفرد، وهو يتشابه الى حد كبير مع اتخاذ القرارات"<sup>2</sup>.

بينما عرف السلوك التنظيمي من طرف الباحث Robbins على أنه "دراسة المنظمة للاتجاهات والأفعال للأفراد العاملين في المنظمة، كحقل للدراسة يتحرى من خلاله عن الأثر الذي يحدثه كل من الأفراد والمجموعات والهيكل التنظيمي في السلوك داخل المنظمات، وذلك بقصد تطبيق المعرفة المؤدية إلى زيادة الفاعلية التنظيمية، وبعبارة أخرى يهتم حقل السلوك

<sup>1</sup>يوسف عنصر، ناجي لتييم، أهم المحددات السيكو-سوسيولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي الجزائر، العدد 07 جويلية 2014، ص 125.

<sup>2</sup>فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2005، ص 29-30.

التنظيمي بدراسة السلوك الفردي وسلوك المجموعة وأنماط الهيكل التنظيمي وفهمها بقصد المساعدة في زيادة الفاعلية التنظيمية<sup>1</sup>.

ويعتبر السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي في الحقيقة أساسيات نفسية واجتماعية تتفاعل معا، فعملية سلوك وتصرفات الأفراد في المنظمة مرتبطة ببعض العوامل والجوانب النفسية والاجتماعية، ويطلق على العوامل النفسية العوامل الداخلية وعلى العوامل الاجتماعية العوامل الخارجية، حيث تتفاعل العوامل النفسية مع العوامل الاجتماعية وينتج عن هذا التفاعل سلوك الفرد والمنظمة، وقد يكون هذا السلوك إيجابيا أو سلبيا<sup>2</sup>.

#### - أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

تهتم المنظمة بجميع العوامل والجوانب التي تساعد على تحسين أداء الافراد، لذا فهي تهتم بزيادة الإنتاجية ونوعية المنتج باعتبارهما اهم مقياس لأداء الأفراد، كما تهتم بدراسة سلوك العاملين لديها ومدى قابلية وتأثر الافراد بالظروف البيئية لمعرفة كيفية الدفع بسلوكهم نحو تنفيذ استراتيجية المنظمة.

ويمكن أن نلخص أهمية السلوك التنظيمي في النقاط التالية<sup>3</sup>:

-تعد الموارد البشرية مورد هام للمنظمة، لذلك استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد لما لها من تأثير على فعالية المنظمة؛

تغيير النظرة إلى الموارد البشرية وجذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد، ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهارته، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر ؛ تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك، مما يتطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي محمد مساعده، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2018، ص45.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2004، ص ص 21-22.

<sup>3</sup> عبد الحق علي إبراهيم، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال بعنوان: دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال – بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا قسم الدراسات التجارية، السودان، 2015، ص36.

تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات، وهذا يؤدي إلى زيادة التأثير والتحكم في هذا السلوك؛

تعد بيئة المنظمة الداخلية والخارجية عامل أساسي وجب مراعاته عند تصميم الاستراتيجية العامة للمنظمة، هذا العامل يؤثر تأثيرا بليغا على سلوكيات الافراد ويساهم أو يحد من فاعلية أدائهم. اما بالنسبة للفرد تحقق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه مزايا كثيرة من أهمها: تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدي الى الادراك الخاطئ للمواقف التي تشوه عملية الاتصال، أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة غير الصحيحة للزملاء والإدارة، وأخيرا تظهر أهمية دراسة السلوك التنظيمي على مستوى البيئة في أنها تساهم في التعرف بشكل أكثر دقة على البيئة المحيطة، مما يساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة<sup>1</sup>.

- **عناصر السلوك التنظيمي:** تتمثل عناصر السلوك التنظيمي بالنسبة لكل من الفرد والجماعة في:

- **بالنسبة الى الفرد ويمكن ان تشمل مايلي:**

- ✓ **الإدراك:** ويعالج نظرة الفرد للناس من حوله وكيف يفسر ويفهم الموقف والأحداث من حوله، وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه وعلى الآخرين وعلى اتخاذ القرارات.
- ✓ **التعلم:** وهو الموضوع الذي يفيد المدراء وأصحاب السلطة والعاملين في فهم كيف يكسبون سلوكهم، أو كيف يتمكن من تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.
- ✓ **الدافعية:** هو موضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين، وبالتسلح ببعض الأدوات والتي يمكن من خلالها حث العاملين على رفع حماسهم في أعمالهم.

<sup>1</sup>نفيسة محمد باشري، فوزي شعبان مذكور، رباب فهمي، السلوك التنظيمي، منشورات كلية التجارة جامعة القاهرة، مصر، 2017، ص. 05.

✓ **الشخصية:** ويفيد المدير على فهم مكونات وخصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم وهو فهم ضروري يمكن المدراء من توجيه المرؤوسين للأداء السليم.

**الاتجاهات النفسية وتنقسم إلى ثلاث أقسام:**

أ. **العنصر المعرفي (المعرفة والمعلومات):** إن ما يتوفر لدى الفرد من معلومات وتعلم وخبرة وثقافة تساعد على تكوين معارف ومعتقدات الفرد اتجاه موضوع معين، وهي تساعد في تكوين ردود فعله في مشاعره وتحركاته اتجاه هذا الموضوع.

ب. **العنصر العاطفي (الوحدات والمشاعر):** بناء على معرفته ومعتقداته تتكون المشاعر والتي تكون في شكل تفضيل أو عدم تفضيل وحب وكراهية وإعجاب، أو عدم إعجاب والارتياح أو عدم الارتياح.

ت. **العنصر السلوكي (الميل السلوكي)** ويفهم ذلك في شكل تنبيه للتعرف بطريقة معينة على الأشياء الموجودة في البيئة المحيطة.

هي تلك المتغيرات والعناصر المؤثرة والمكونة للسلوك الجماعي للأفراد والجماعات،

- **بالنسبة للجماعة:** ولمعرفة وفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه يتم من خلال<sup>1</sup>:

✓ **جماعات العمل:** من خلالها يتم التعرف والخوض في تكوين الجماعات وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها في سلوك العمل، كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.

✓ **القيادة:** ويساعد في التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.

✓ **الاتصال:** ويساعد المدراء أو العاملين في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل وكيف يمكن جعله بدون معوقات وكيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل: الاستماع، المقابلات الشخصية والاجتماعية.

<sup>1</sup>سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2004، ص ص 71-75.

- **محددات سلوك الافراد في المنظمة:** يتحدد سلوك الافراد داخل المنظمة بمجموعتين من العوامل: العوامل الخارجية والعوامل الداخلية التي لها علاقة بالعاملين.

- **العوامل الخارجية:** نظرا الى ان المنظمات جزء من البيئة الخارجية أو النظام الاجتماعي الأوسع فان هناك العديد من العوامل البيئية الخارجية المؤثرة على سلوك الافراد من هذه العوامل:

✓ **الاستراتيجية التنظيمية** تؤثر استراتيجية المنظمة على قوة ونفوذ الجماعات وعلى الموارد المتاحة امامها، اذ ان النقص في الموارد يؤثر على مستوى القلق والصراع بين الأفراد، كما وان المنظمة التي تعتمد على استراتيجية الكلفة الأدنى تضع محددات رقابية على عمل الأفراد بحيث تكون الأنماط القيادية اقرب ما تكون الى النمط البيروقراطي (قيادة تقليدية، في حين أن المنظمة التي تعتمد على الاستراتيجية المنقبة أو استراتيجية التمايز فإنها تتيح الفرصة للعاملين في تجربة قدراتهم مع منحهم الفرصة للتعبير عن هذه القدرات من خلال الصلاحيات الممنوحة لهم والتركيز على الابداع والابتكار.

✓ **أنظمة التقويم والتحفيز المعتمدة:** تؤثر أنظمة تقويم الأداء على سلوك العاملين من حيث اهداف عملية التقويم وإجراءات وأساليب التقويم، فالتقويم التطويري الذي يهدف الى تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الافراد والجماعات يؤدي الى تحفيزهم باتجاه رفع معدلات الأداء، في حين ان التقويم الإداري الهادف الى اتخاذ الإجراءات الإدارية على وفق نتائج التقويم، من مكافئات وعقوبات فان ذلك يولد الصراعات داخل المنظمة.

✓ **الثقافة التنظيمية السائدة:** ان القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير التي يشترك بها أعضاء التنظيم تؤثر على سلوك الافراد في المنظمة، فقد تؤثر هذه القيم والمعتقدات بشكل إيجابي أو العكس.

✓ **ظروف العمل المادية** والتمثلة في الأدوات والمعدات المستخدمة ومستوى التكنولوجيا ودرجة المخاطرة ودرجة توفر وسائل الحماية، والصيانة في دراسة لأكثر من 300

جماعة عمل صناعية في عدة معامل، أشارت النتائج بأن التكنولوجيا المستخدمة تؤثر على أنماط سلوك الافراد وتشكيلها.

✓ **أنماط القيادة والاتصالات:** القيادة هي عملية تأثير على الجماعة لتحقيق الأهداف، ففي أي منظمة يشغل الأعضاء أدوار متعددة ومن هذه الأدوار هو الدور القيادي، فالقائد جزء من البيئة التي يعيش فيها وهو جزء متكامل من النظام وان التفاعل بين القائد والتابعين يؤثر في سلوكيات التابعين.

- **العوامل الداخلية:** وهي التي تتصل بأعضاء المنظمة.

تؤثر على سلوك الجماعة عوامل داخلية من أهمها<sup>1</sup>:

✓ **القدرات الفردية للعاملين:** عرفها كروفورد وترنر (Crawford&Turnerm) بأنها عبارة عن المعرفة والمهارات والسمات الشخصية اللازمة للعاملين لضمان أداء عملهم بشكل جيد

وهو ما يملكه العامل من مهارات وخبرات ومعارف والتي تؤثر على أدائه وعلى سلوكه مع أفراد المنظمة.

✓ **دوافع واستعدادات العاملين** كما أشرنا سابقا لدور الحوافز وإستراتيجية التعويضات في دفع العاملين لتقديم مستويات الأداء المطلوبة والمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة، إلاأن هناك مجموعة دوافعلا تتعلق بالجانب المادي فقط مثلا بعض العاملين يطمح للوصول لمناصب قيادية توفر له مكانة فيالمجتمع.

#### 4- تحسين الأداء الوظيفي

#### 4-1 مفهوم وأهمية ومراحل تحسين الأداء الوظيفي

#### 4.1.1. مفهوم تحسين الأداء الوظيفي

يقصد بتحسين الأداء الوظيفي استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات ونتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى ويتطلب

<sup>1</sup>سهيلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 75.

تحسين الأداء توازن العناصر الأربعة التالية الجودة الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة، لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين الشامل<sup>1</sup>.

وعرفه الباحث عبد الجليل الشوامرة بأنه طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي بالوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء، حالما يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها يتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل ومعدات جديدة، نظام مكافآت اختيار وتغيير مواقع الموظفين وتدريبهم، وعند الاتفاق على أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعليا، وبعد التطبيق يتم التقييم<sup>2</sup>.

ويهدف تحسين الأداء إلى رصد فجوات الأداء وتحليلها لتحديد مصادرها وأسبابها تمهيدا للعمل على إزالتها، ويقصد بفجوة الأداء اكتشاف الفرق بين مستوى الأداء الفعلي (الكمية الحجم، السرعة، الجودة، التكلفة) وبين المستوى المخطط (المستهدف)، والأساس في رصد فجوة الأداء هو الكشف المبكر عن اتجاه انحراف الأداء والمتابعة المستمرة للأداء ، ومن ثم يمكن تقدير أبعاد فجوة الفجوة من حيث الحجم (أي مدى التباين في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف من الناحية الكمية، ومدى التأثير على نتائج المنظمة وموقفها التنافسي ، والتكلفة المترتبة على عدم تحقيق الأداء المخطط، كذلك يكون رصد الفجوة بحصر مدى تكرارها وانتشارها في مجالات الأداء المختلفة أو انحصارها في مجال معين<sup>3</sup>.

إذن تحسين الأداء الوظيفي هو مجموعة من العمليات المنظمة والتي تستهدف المورد البشري في المنظمة، وتهدف من خلالها المنظمة الى رصد وتحليل ومعالجة فجوة الأداء، والتي تمثل

<sup>1</sup>مريمار فيس، مرجع سبق ذكره، ص487.

<sup>2</sup>محمد قنري حسن، مرجع سبق ذكره، ص.346.

<sup>3</sup>محمد قنري حسن، المرجع نفسه، ص.341.

الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المخطط أو المتوقع للعاملين والذي يلبي احتياجات المنظمة لتحقيق أهدافها.

#### 2.1.4. أهمية تحسين الأداء الوظيفي

تظهر أهمية تحسين الأداء الوظيفي في النقاط التالية:

- أهمية التعامل مع مفهوم تحسين الأداء من منظور شامل يجمع جميع عناصر الأداء البشرية والمادية والتقنية والتنظيمية في إطار متناسق وعدم التجاوز بالتركيز على بعض العناصر والتغافل عن البعض الآخر؛
- أهمية إدماج معطيات وعناصر وبرامج تحسين الأداء ضمن الإستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية، والإستراتيجية العامة للمنظمة الإنتاجية والتسويقية والتمويلية والتقنية والإدارية؛
- ضرورة النظر إلى قضايا التحسين والتطوير والتحديث وإعادة الهندسة أو إعادة الهيكلة في المنظمات من منظور إدارة الأداء واستهداف تحسين وتطوير الأداء في نهاية الأمر؛
- أهمية مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال، وإعداد خطط تحسين الأداء وتحديد معايير التقييم؛
- أهمية التركيز في تصميم الأعمال وتخطيط تحسين الأداء على تضمينها أبعادا تستثمر وتستشير الطاقات الذهنية والقدرات الفكرية للموارد البشرية باعتبار إن رأس المال الفكري هو أهم ما تملكها المنظمات المعاصرة.

#### 3.1.4. مراحل تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة

تقوم المنظمات بعملية تحسين الأداء الوظيفي من خلال المرور بعدة مراحل تختلف بحسب نوعية عمل المنظمة وكبر حجمها وطبيعة عملها، عموما يقوم المدراء في المنظمات بسبع مراحل أساسية لتحسين أداء الافراد يمكن اختصارها فيما يلي

- **تحديد الأداء المعياري (المتوقع) للأفراد في المنظمة:** يتم تحديد الأداء المعياري من قبل القائمين على عملية التحسين من خلال بطاقات وصف الوظائف والإنتاجية المتوقعة، ومن خلالها يتم تحديد وظيفة ومهام كل فرد ومدى مساهمته في منتجات المنظمة. يحتاج الموظفون إلى معرفة ما هو متوقع حتى يتمكنوا من تلبية تلك التوقعات، غالباً ما يتم الإبلاغ عن ذلك من خلال الوصف الوظيفي ومراجعة الأداء والاتصال مع المدراء ورؤساء العمل حتى يتمكنوا من مناقشة أمثلة حول شكل الأداء الجيد.
- **شرح عواقب ضعف الأداء :** كما تقوم المنظمة بتحفيز وزيادة العلاوات والرواتب للعاملين المميزين في أدائهم، يقوم المدراء في المنظمة من خلال مناقشتهم مع الأفراد على فرص تحسين الأداء وما يترتب عليه من مزايا للمنظمة والأفراد ، تنتهز المنظمة الفرصة لتوضيح العواقب إذا لم يتم تحسين الأداء وما يترتب عليه من مساءلة لأعضاء الفريق، هذا لا يعني تهديد أو تخويف الموظف ولكن للتأكيد على أهمية الحاجة إلى التحسين، كما لا يريد القائمون أن يترك الموظف المناقشة واللقاء التشاوري وهو يشعر أنها تضمنت بعض "الاقتراحات" للتحسين بل تريد المنظمة أن يفهموا أن هناك إحساساً بالجدية في الموقف.
- **الرقابة المستمرة على الأداء وتقديم الملاحظات اللازمة:** عندما يلاحظ سلوكاً من موظف يحتاج إلى التغيير، يجب على القائمون على عملية التحسين محددين في ملاحظاتهم، حيث أن التعليقات الغامضة والتلميح إلى تغيير السلوك المطلوب أو تجاهل الموقف لا يساعد الموقف، بل كلما كانوا أكثر تحديداً مع الشخص زادت احتمالية تحسن الأمور. ينطبق هذا أيضاً على التعليقات الإيجابية، إذا قام الموظف بعمل رائع، فيقوم القائمون على عملية تحسين الأداء بتشجيعه ولو معنوياً حتى يستمر في تقديم الأداء المطلوب.
- **تقديم المشورة للتحسين في كثير من الأحيان يكون الموظفون في حيرة من أمرهم بشأن طرق تغيير أدائهم ويمكن أن يتعثروا في إيجاد الحلول، إذا وجد إرادة من الموظف لتحسين الأداء يحاول ولكنه استمر في تحقيق نتائج باهتة هنا يقوم المدراء بإجراء لقاءات ومنحهم الحلول بإعطاء بعض الأمثلة التي تتعلق بجوانب التحسين.**

- منح الوقت الكافي للتحسين يحتاج الموظفون إلى وقت لتجربة فرص جديدة للتركيز على التحسينات المطلوبة ومعرفة ما إذا كانت جهودهم فعالة، من المهم منح الأفراد وقتاً كافياً قبل المضي قدماً في أيعواقب إذا لم تتحسن الأمور، حيث كلما زادت الملاحظات والنصائح المقدمة خلال هذا الوقت كان ذلك أفضل، بحيث يمكن للموظف أن يصبح أكثر وضوحاً بشأن ما يسعى إليه.

- التقييم النهائي للأداء الوظيفي: هنا تتوضح الفوارق والاختلافات بين الأداء المنجز والمعياري خلال مدة زمنية معينة، قد تكون سنوية، أو فصلية أو قد تكون حتى يومية باختلاف النشاط والهدف من عملية التقييم، تقوم المنظمة بعملية تقييم الأداء وفق عدة طرق حديثة أو تقليدية سبق التطرق لها، وتتحصل المنظمة اما على فوارق إيجابية تنجر عنها تحفيز الأفراد أو فوارق سلبية ينجر عنها إجراءات عقابية ردعية أو ينجر عنها القيام بدورات تدريبية لتحسين مواضع الخل في الأداء.

- الوفاء بالوعود المتعلقة بالحوافز والعلاوات وتنفيذ العقوبات: بعد القيام بعملية التقييم للأداء ومعرفة الفروقات بين الأداء المنجز والأداء المعياري كجزء من عملية التحسين وبعد أن تحدد عواقب الأداء الضعيف وإذا لم يتحسن الأداء هنا تتخذ المنظمة مجموعة من العقوبات، يمكن دائماً تعديل العقوبات وإجراء دورات تدريبية في حال إذا كان الأداء المقدم يمكن تحسينه أو تطويره، أو هناك من الباحثين ما يدعو الى إجراء لقاء مع الموظف لفهم أسباب ضعف أدائه.

#### 2.4. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المنظمة

إن أداء الفرد ليس عنصراً مستقلاً بذاته بل يتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية المحيطة به، حيث يرى العلماء أنه لا تكاد توجد ظاهرة في الحياة الاجتماعية والاقتصادية أو الحياة عموماً لا تؤثر على الأداء الوظيفي، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد وكذلك العوامل الفيزيائية، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيره فبعض العوامل تؤدي إلى رفع الأداء الوظيفي في حين

يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيرا مباشرا على الأداء الوظيفي بينما للبعض الآخر تأثيرا غير مباشر، حيث يمكن تقسيم هذه العوامل إلى <sup>1</sup>:

- العوامل الخارجية.

- العوامل الداخلية.

#### 1.2.4. العوامل الخارجية

حيث تتعلق هذه العوامل ببيئة العمل في المنظمة بشكل عام ويمكن حصرها في:

- **ظروف العمل المادية** : تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل في المنظمة مثل

الإضاءة، التهوية، الرطوبة الحرارية 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 فإنه لها تأثير هام على الأداء الوظيفي.

- **العوامل الفنية**: تتمثل العوامل الفنية في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل

المستخدمة، وهي تعني التكنولوجيا المستعملة في العمل والإنتاج، حيث يكون لها دور

حاسم في أداء الأفراد في بعض الحالات ودور ثانوي في حالات أخرى لأن ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد.

- **العوامل الاجتماعية** تتمثل العوامل الاجتماعية في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت

تجارب "هاوثورن" في ثلاثينيات القرن الماضي وأثرها الهام على أداء الفرد، ولعل من

أهمها التنظيم الغير رسمي لجماعات العمل والنمط القيادي والإشراف والعلاقات الرسمية داخل العمل.

#### 2.2.2. العوامل الداخلية

حيث تتعلق هذه العوامل بالأمور الشخصية والنفسية للعامل لذا وجب على إدارة الموارد البشرية

مراعاتها من خلال وظائف التعويض والتحفيز وكذا صيانة المورد البشري ويمكن إدراجها في:

<sup>1</sup>راوية حسن، إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية ، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، مصر ، 2002، ص217-218،

- **القدرة على العمل:** تمثل 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 موروثة:** وهي القدرات التي يمتلكها الفرد ويجلبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى إما أن تكون بدنية مثل الصحة اللياقة، حدة السمع والبصر أو شخصية مثل ضبط النفس، بالاستعداد وهي المبادرة، حسن الخلق وغيرها.
  - ✓ **القدرات المكتسبة:** وهي قدرات يحصل عليها الفرد بممارسة التدريب وتتمثل في المؤهلات والخبرات العلمية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي يعتبره البعض منفصلاً عن القدرة.
- **الدافعية للعمل:** تشير الدافعية إلى الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس الذي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل أي أنها قوة تدفع الفرد للعطاء اتجاهها لحاجته وبدرجة وعيه تحدد سلوك الفرد الذي يهدف إلى تقليل التوتر وبالتالي تحقيق التوازن لديه، وهي تعبر عن الرغبة في العمل وتتعاكس في شكل جهد يبذله الفرد في العمل وفي درجة مثابرته واستمراره فيه، بمعنى آخر الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في العمل.

### خلاصة الفصل:

يعد الأداء في المؤسسات بشتى أنواعها واختلافها سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية من أهم مقومات التنمية ومنه يمكن القول إن نجاح المؤسسة أصبح مرتبطاً بشكل جوهري واستراتيجي بتنمية الموارد البشرية وتكوينها وبالتالي تحقيق فعالية الأداء لهذا المورد البشري كما يعتبر أداء العاملين جزء لا يتجزأ من أداء المؤسسة لأن الأداء عبارة عن نتيجة ويمثل بعد من أبعاد المؤسسة كما يعد العنصر البشري أهم الموارد الفاعلة في الإنجاز.



# الجانب الميداني



# الفصل الرابع

## عرض ومناقشة النتائج

## 1-التعريف بمجتمع الدراسة:

أ-تعريف مؤسسة كسيدار(فرع الصيانة الميكانيكية بالمسيلة) : تعتبر الجزائرية لتجديد والتصليح والصيانة فرع من فروع مجمع كوسيدير الذي نشأ في 01 جانفي 1979 من طرف SNS وأصبح فرع منها بصفة رسمية سنة 1982 بعد ذلك تحول إلى شركة أسهم يساهم فيها البنك الخارجي الجزائري وشركة كوسيدير تقوم بكل العمليات الكبرى للبناء والتعمير والأشغال العمومية وغيرها من الأنشطة ،وتتكون من 11 فرع حيث يعود تاريخ تأسيس هذا الفرع إلى 1995/03/26 ومن أهم نشاطاتها ،صيانة وتحديث عتاد الأشغال العمومية ووسائل النقل تقديم نصائح ودورات تدريبية في مجال الصيانة ،المتاجرة في قطاع الغيار ،وقد تحصلت على شهادة ISO في ديسمبر 2004 وهذا راجع إلى خبرتها وقوة إحترافها التقني الذي يسمح لها بالتوفير المستمر للخدمات عالية الجودة.

## ب-مجالات الدراسة:

-المجال الجغرافي: شركة كوسيدير فرع الصيانة الميكانيكية بالمسيلة.

-المجال البشري: الإطارات 24، عمال التنفيذ 26 ، عمال المهارة 50 .

-المجال الزمني: من 2024/04/14 إلى 2024/04/18 .

ج - عينة الدراسة: قمنا بمسح شامل للعينة 100 مبحوث .

د-المنهج المستخدم: بما أن الدراسة تهدف إلى معرفة العلاقة بين التدريب المهني وتحسين الأداء إتبعنا المنهج الوصفي لوصف الظاهرة وصف كمي تحليلي.

- عرض ومناقشة وتحليل النتائج:

جدول 1 : يوضح العلاقة بين الدورات التدريبية وأداء العمل في الوقت المناسب .

| هل تحاول أداء<br>عملك في<br>الوقت المناسب<br>وبأقل تكلفة<br>ممكنة | هل تنظم المؤسسة دورات تدريبية<br>للموظفين |      |    |      |     |      |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------|----|------|-----|------|
|                                                                   | نعم                                       |      | لا |      |     |      |
|                                                                   | ت                                         | %    | ت  | %    | ت   | %    |
| نعم                                                               | 6                                         | 100% | 94 | 100% | 100 | 100% |
| لا                                                                | 0                                         | 0    | 0  | 0    | 0   | 0    |
| المجموع                                                           | 6                                         | 100% | 94 | 100% | 100 | 100% |

التحليل الإحصائي:

من خلال الجدول أعلاه يظهر أن جميع الموظفين، سواء أكانوا يعملون في مؤسسة تنظم دورات تدريبية أم لا، يسعون لأداء عملهم في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، فقد أكدت نسبة 100% من الموظفين الذين أفادوا بأن المؤسسة تنظم دورات تدريبية (94 موظفاً)، بالمقابل فإن 100% من الموظفين الذين أفادوا بأن المؤسسة لا تنظم دورات تدريبية (6 موظفين) يحاولون أيضاً أداء عملهم في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، يشير ذلك إلى أن تنظيم الدورات التدريبية لا يؤثر على مدى التزام الموظفين بأداء عملهم بكفاءة.

من منظور سوسيولوجي، يعكس الجدول أن جميع الموظفين، بغض النظر عن تنظيم المؤسسة لدورات تدريبية، يسعون لأداء عملهم بكفاءة، هذا يشير إلى ثقافة مؤسسية قوية تركز على الأداء، ودافعية ذاتية عالية بين الموظفين، ربما تلعب العلاقات الاجتماعية والتعلم غير الرسمي داخل المؤسسة دوراً في تعزيز هذا السلوك، كذلك؛ قد تكون السياسات المؤسسية المتعلقة بالتقييم والمكافآت مصممة لتحفيز الموظفين على تحقيق الأداء الأمثل، بشكل عام تبرز النتائج أهمية البيئة الداعمة والسياسات المحفزة في تعزيز كفاءة العمل لدى الموظفين.

جدول 2 : يوضح العلاقة بين العملية التدريبية والقيام بالعمل حسب المعايير المطلوبة .

| المجموع |     | هل خضعت لعملية التدريب |    |        |    | هل تقوم بعملك حسب المعايير المطلوبة |
|---------|-----|------------------------|----|--------|----|-------------------------------------|
|         |     | نعم                    |    | لا     |    |                                     |
| %       | ت   | %                      | ت  | %      | ت  |                                     |
| 4%      | 4   | 2.30%                  | 2  | 15.40% | 2  | لا                                  |
| 96%     | 96  | 97.70%                 | 85 | 84.60% | 11 | نعم                                 |
| 100%    | 100 | 100%                   | 87 | 100%   | 13 | المجموع                             |

التحليل الإحصائي:

من خلال الجدول أعلاه يظهر أن خضوع الموظفين لعملية التدريب يؤثر بشكل إيجابي على التزامهم بالمعايير المطلوبة لأداء العمل، من بين 100 موظف، 87% خضعوا للتدريب و97.70% منهم يقومون بعملهم حسب المعايير المطلوبة، مقارنةً بـ84.60% من الموظفين الذين لم يخضعوا للتدريب ولكنهم ما زالوا يلتزمون بالمعايير، بالمقابل 15.40% من الموظفين غير المدربين لا يلتزمون بالمعايير، مقارنةً بـ2.30% فقط من المدربين. هذا يشير إلى أن التدريب يلعب دوراً هاماً في تعزيز كفاءة وأداء الموظفين وفقاً للمعايير المحددة.

من منظور سوسيولوجي، تعكس النتائج المتحصل عليها أهمية التدريب في تعزيز الالتزام بالمعايير داخل المؤسسة، حيث يتبين أن التدريب يساهم في تعزيز الكفاءة والأداء بين الموظفين، مما يشير إلى تأثير إيجابي للتعليم والتطوير المهني على سلوكيات العمل، بالإضافة إلى ذلك؛ يمكن أن يكون هناك تأثير ثقافي حيث يشجع التدريب الموظفين على الالتزام بالمعايير التنظيمية، مما يعزز من تماسك المؤسسة وأداءها الجماعي، كما يعكس الجدول التفاوت في الأداء بين المدربين وغير المدربين، مما يبرز الحاجة لتعميم فرص التدريب لضمان تحقيق معايير أداء موحدة.

جدول 3 :يوضح العلاقة بين مدة التدريب والقيام بالعمل في الوقت المناسب .

| Total |     | ما هي المدة التي قضيتها في التدريب |    |                                    |    |                          |    | هل<br>تحاول<br>أداء<br>عملك في<br>الوقت<br>المناسب<br>وبأقل<br>تكلفة<br>ممكنة |         |
|-------|-----|------------------------------------|----|------------------------------------|----|--------------------------|----|-------------------------------------------------------------------------------|---------|
|       |     | طويلة المدى (أكثر<br>من 03 أشهر)   |    | متوسط المدى (من<br>شهر إلى 3 أشهر) |    | قصير<br>المدى<br>(اسبوع) |    |                                                                               |         |
| %     | ت   | %                                  | ت  | %                                  | ت  | %                        | ت  |                                                                               |         |
| 100%  | 100 | 100%                               | 25 | 100%                               | 16 | 100%                     | 59 |                                                                               | نعم     |
| 0     | 0   | 0                                  | 0  | 0                                  | 0  | 0                        | 0  |                                                                               | لا      |
| 100%  | 100 | 100%                               | 25 | 100%                               | 16 | 100%                     | 59 |                                                                               | المجموع |

التحليل الإحصائي:

يتبين من الجدول أعلاه أن جميع الموظفين، بغض النظر عن مدة التدريب التي قضاوها، يحاولون أداء عملهم في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة بنسبة 100%. سواء كانت مدة التدريب قصيرة (أسبوع)، متوسطة (من شهر إلى 3 أشهر)، أو طويلة (أكثر من 3 أشهر) فقد جاءت نسبهم متساوية أي بنسبة 100%، فإن جميع الموظفين يظهرون نفس مستوى الالتزام، يعكس هذا التزاماً مؤسسياً قوياً بالكفاءة والإنتاجية، ويشير إلى أن التدريب بأي مدة يسهم في تعزيز هذه القيم بين الموظفين. عدم وجود أي موظف يذكر أنه لا يحاول أداء عمله بكفاءة يعكس ثقافة تنظيمية متجذرة تركز على الأداء الأمثل والاقتصادية في استخدام الموارد.

يعكس الجدول التزام جميع الموظفين بأداء عملهم بكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة، بغض النظر عن مدة التدريب التي قضاوها، هذا يشير إلى أن الثقافة المؤسسية تركز على الكفاءة والإنتاجية، وأن التدريب بأي مدة يسهم في تعزيز هذا السلوك بين الموظفين.

من خلال النتائج المتحصل عليها يتبين أن التفاعل الإيجابي بين العمال ومتطلبات التدريب يعكس تكامل الهوية المؤسسية والاندماج الاجتماعي، حيث يشعر الفرد بالالتزام والانتماء للمؤسسة، مما يدفعه لتحقيق أهدافها بكفاءة، بالإضافة إلى ذلك، يبرز دور التطوير المهني في تعزيز الأداء وبناء القدرات، مما يزيد من استعداد الفرد للاستجابة لفرص التدريب وتطوير مهاراته.

**جدول 4 : يوضح العلاقة بين الإجراءات اللازمة لإنجاز المهام بكفاءة وتحسين الأداء داخل المؤسسة .**

| Total |     | يتم توضيح جميع التعليمات والإجراءات اللازمة لك لإنجاز المهام بكفاءة |    |        |   |         |                                                    |
|-------|-----|---------------------------------------------------------------------|----|--------|---|---------|----------------------------------------------------|
|       |     | نعم                                                                 |    | لا     |   |         |                                                    |
|       | ت   | %                                                                   | ت  | %      | ت |         | هل ساهمت عملية التدريب في تحسين أدائك داخل المؤسسة |
| 100%  | 7   | 71.40%                                                              | 5  | 28.60% | 2 | لا      |                                                    |
| 100%  | 93  | 97.80%                                                              | 91 | 2.20%  | 2 | نعم     |                                                    |
| 100%  | 100 | 96%                                                                 | 96 | 4%     | 4 | المجموع |                                                    |

**التحليل الإحصائي:**

من خلال الجدول أعلاه يتبين من إجابات أفراد العينة تقيماً لتأثير عملية التدريب داخل المؤسسة، حيث يبيّن مدى تحسين أداء الأفراد بسبب هذه العملية. بالنظر إلى النتائج، يتبين أن الغالبية العظمى من المشاركين (نحو 97.8%) أبدوا استفادة واضحة من التدريب، حيث شهدوا تحسّناً في أدائهم داخل المؤسسة. على الجانب الآخر، أشارت نسبة صغيرة جداً من الأفراد (حوالي 2.2%) إلى عدم فعالية التدريب في تحسين أدائهم. يُعزى هذا التحليل إلى أن عملية التدريب تُعتبر فعّالة بشكل عام في تطوير وتحسين مهارات الفرد وأدائه داخل البيئة العملية، ويُظهر أهمية استمرار وتطوير برامج التدريب داخل المؤسسات لتحقيق أفضل النتائج.

يتبين من النتائج المتحصل عليها دور التدريب كآلية لتحسين أداء الأفراد داخل المؤسسة، ويمكن تفسيره بزاوية سوسيولوجية. فهو يظهر كيف يمكن لعملية التدريب أن تسهم في تحسين التفاعلات الاجتماعية داخل البيئة العملية، حيث يعمل التدريب على تعزيز المهارات وزيادة فعالية الأفراد في أداء أدوارهم الاجتماعية داخل المؤسسة، ومن خلال تطبيق المهارات المكتسبة، يمكن أن يؤدي التدريب إلى تحسين العلاقات بين الزملاء والتواصل بشكل أفضل، مما يعزز الديناميات الاجتماعية داخل المؤسسة بشكل عام.

**جدول 5 : يوضح ما إذا ساهمت عملية التدريب في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة**

| النسبة % | التكرار |         |
|----------|---------|---------|
| 7%       | 7       | لا      |
| 93%      | 93      | نعم     |
| 100%     | 100     | المجموع |

**التحليل الإحصائي:**

الجدول يعكس تقييم فعالية عملية التدريب على أداء الأفراد داخل المؤسسة. يظهر أن 93% من الأفراد أكدوا أن عملية التدريب ساهمت في تحسين أدائهم، بينما أشار 7% إلى عدم تحسين أدائهم بسبب التدريب. هذا يعني أن معظم المشاركين شعروا بتأثير إيجابي للتدريب على أدائهم داخل المؤسسة، وربما يُظهر ذلك للقدر الذي يمكن أن يكون التدريب له دور في تحسين الفاعلية والكفاءة في بيئة العمل.

يؤثر التدريب على العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل، فعندما يحسن التدريب مهارات وأداء الأفراد، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تعزيز التفاعلات الاجتماعية الإيجابية داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تعزيز الروابط بين الزملاء وزيادة التفاعل والتعاون، هذا الجانب الاجتماعي للتدريب يمكن أن يعزز البيئة العملية بشكل عام، مما يسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي وتعزيز الديناميات الاجتماعية داخل المؤسسة.

**جدول 6 : يوضح رأي أفراد العينة حول البرامج التدريبية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي**

| النسبة % | التكرار |         |
|----------|---------|---------|
| 5%       | 5       | لا      |
| 95%      | 95      | نعم     |
| 100%     | 100     | المجموع |

الجدول يظهر أن 95% من المشاركين يرون أن للبرامج التدريبية دورًا في تحسين الأداء الوظيفي، بينما أشار 5% فقط إلى عدم وجود دور لهذه البرامج في تحسين الأداء الوظيفي. هذا التحليل يشير إلى أن معظم المشاركين يعتقدون بشدة بفعالية البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي، مما يُظهر الاعتراف بأهمية التدريب كآلية لتطوير مهارات العمل وتعزيز الفعالية في أداء الوظائف.

**جدول 7 : يوضح الهدف من إخضاع الموظف للبرنامج التدريبي**

| النسبة % | التكرار |                    |
|----------|---------|--------------------|
| 25%      | 25      | زيادة كفاءة        |
| 65%      | 65      | تحسين مستوى الأداء |
| 8%       | 8       | من أجل الترقية     |
| 2%       | 2       | أخرى               |
| 100%     | 100     | المجموع            |

يظهر الجدول أن هناك أهدافاً متعددة لاختصاص الموظفين لبرامج التدريب. أكثر الأهداف شيوعاً هي تحسين مستوى الأداء، حيث أشار 65% من المشاركين إلى هذا الهدف، يليه زيادة الكفاءة بنسبة 25%. بينما أشارت نسبة صغيرة إلى أن الهدف من البرنامج التدريبي هو الترقية (8%)، وكانت الأسباب الأخرى تشكل 2% من الإجابات.

ومنه نستنتج أن الغالبية العظمى من الموظفين يعتبرون أن هدف إخضاع الموظف للبرنامج التدريبي هو تحسين مستوى الأداء، يعني ذلك أن الاعتراف بأهمية التدريب في تطوير وتحسين مهارات وأداء الموظفين، ثم تأتي زيادة الكفاءة كهدف ثانوي مهم.

#### جدول 8 : يوضح العلاقة بين أداء العمل وبأقل تكلفة ومتطلبات العمل .

| هل تحاول أداء عملك في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة |      |    |    |     |      |         | هل تتوافق الدورات التدريبية مع متطلبات العمل |
|-------------------------------------------------------|------|----|----|-----|------|---------|----------------------------------------------|
| المجموع                                               |      | لا |    | نعم |      |         |                                              |
|                                                       |      | ت  | %  | ت   | %    |         |                                              |
| 6                                                     | 6%   | 0  | 0% | 6   | 6%   | لا      |                                              |
| 94                                                    | 94%  | 0  | 0% | 94  | 94%  | نعم     |                                              |
| 100                                                   | 100% | 0  | 0% | 100 | 100% | المجموع |                                              |

#### التحليل الإحصائي:

تظهر النتائج المبينة في الجدول آراء الموظفين حول توافق الدورات التدريبية مع متطلبات العمل. حيث نجد نسبة 94% من الموظفين يرون أن الدورات التدريبية تتوافق مع متطلبات العمل، مما يعكس رضا كبيراً عن محتوى هذه الدورات ومدى فائدتها في تحسين الأداء الوظيفي. بالمقابل نجد نسبة 6% من المشاركين يرون أن الدورات التدريبية لا تتوافق مع متطلبات العمل، مما يشير إلى وجود بعض التحديات التي تتطلب معالجة وتحسيناً في محتوى الدورات لتلبية احتياجات هذه الفئة.

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح أنه توجد بعض التحديات التي قد تتطلب تحسين أو تعديل محتوى الدورات التدريبية لتلبية احتياجات هذه الفئة، ومن الجدير بالذكر أن جميع المشاركين، بغض النظر عن رأيهم في توافق الدورات، يحاولون أداء عملهم في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، مما يعكس التزامًا عاليًا بالكفاءة والفعالية في العمل، بناءً على هذه النتائج، يوصى بمراجعة وتطوير الدورات التدريبية بناءً على ملاحظات الفئة غير الراضية، والاستمرار في دعم ثقافة الكفاءة والفعالية بين جميع العاملين.

وفقًا لماكس فيبر، فإن الرضا عن التدريب المهني يعزز من فعالية البيروقراطية في المؤسسات، حيث يساهم التدريب الجيد في تعزيز المهارات والكفاءات اللازمة للأدوار الوظيفية المحددة، هذا يتماشى مع النسبة الكبيرة التي تجد توافقًا بين التدريب ومتطلبات العمل، مما يعكس فعالية الهياكل التنظيمية في تلبية احتياجات الموظفين.

أما بيير بورديو، الذي يركز على العلاقة بين التعليم والسوق المهني، قد يجادل بأن عدم توافق الدورات التدريبية مع متطلبات العمل لبعض الأفراد يمكن أن يكون نتيجة لعدم توازن في رأس المال الثقافي بين العاملين، هذا ويشير إلى أن الحل قد يتضمن توفير برامج تدريبية أكثر تخصصًا وشمولية لتلبية احتياجات جميع الفئات.

#### جدول 9 : يوضح متى يتم إخضاع العاملين لعملية التدريب

| النسبة % | التكرار |                |
|----------|---------|----------------|
| 20%      | 20      | قبل الالتحاق   |
| 80%      | 80      | أثناء الالتحاق |
| 100%     | 100     | المجموع        |

## التحليل الإحصائي:

يُظهر الجدول توزيع المشاركين بناءً على توقيت تقييمهم لتوافق الدورات التدريبية مع متطلبات العمل. حيث قام 20% من المشاركين بتقييم الدورات قبل الالتحاق بها، مما يعكس حرص هذه الفئة على التأكد من ملاءمة محتوى الدورات لاحتياجاتهم الوظيفية قبل الالتزام بها. في المقابل، قام 80% من المشاركين بتقييم الدورات أثناء الالتحاق بها، مما يشير إلى أن الأغلبية يفضلون الاعتماد على التجربة العملية لتحديد مدى فاعلية الدورات وتوافقها مع متطلبات العمل.

هذه النسبة الكبيرة تؤكد أهمية التقييم العملي والفوري لمحتوى الدورات أثناء تنفيذها. استنادًا إلى هذه النتائج، يُوصى بتعزيز المعلومات المقدمة حول الدورات التدريبية بشكل شفاف ومفصل قبل البدء بها، لتسهيل التقييم المسبق وزيادة الثقة في البرامج التدريبية. بالإضافة إلى ذلك، يجب تشجيع التقييم المستمر أثناء الدورات لضمان التكيف المستمر مع احتياجات المتدربين وتحسين جودة البرامج التدريبية بناءً على التغذية الراجعة الفورية.

حيث يشير تايلور إلى أن الثقافة تشكل وتؤثر بشكل كبير على سلوك الفرد. على سبيل المثال، في مجتمع يشجع على الانضمام والتعاون، قد تكون القيم المشتركة مثل العمل الجماعي أو التعاطف هي التي تحدد سلوك الأفراد.

**جدول 10 : يبين العلاقة بين الدافعية نحو العمل والقيام بالعمل وفق المعايير المطلوبة .**

| Total |     | هل تقوم بعملك حسب المعايير المطلوبة |     |       |     | هل يساهم التدريب في زيادة دافعتك نحو العمل |
|-------|-----|-------------------------------------|-----|-------|-----|--------------------------------------------|
|       |     | لا                                  | نعم | لا    | نعم |                                            |
| %     | ت   | %                                   | ت   | %     | ت   | لا                                         |
| 4%    | 4   | 100%                                | 4   | 0%    | 0   |                                            |
| 96%   | 96  | 95.80%                              | 92  | 4.20% | 4   | نعم                                        |
| 100%  | 100 | 96%                                 | 96  | 4%    | 4   |                                            |

## التحليل الإحصائي:

تبين نتائج الجدول أعلاه أن 96% من الموظفين يرون أن التدريب يساهم في زيادة دافعيتهم نحو العمل، بينما تشير نسبة 4% فقط إلى عدم تأثير التدريب على دافعيتهم، هذا التوزيع يدل على أن التدريب له تأثير إيجابي ملموس على الدافعية في بيئة العمل بالنسبة للغالبية العظمى من المشاركين في الاستبيان.

يظهر أن الأفراد الذين شملهم الاستطلاع يرون بشكل عام أن التدريب يساهم في زيادة دافعيتهم نحو العمل. هذا يعكس القناعات والتوقعات الاجتماعية التي قد تكون مرتبطة بقيم المجتمع أو بتجاربهم الشخصية في بيئة العمل. يمكن تفسير هذا التوجه بأن التدريب يلعب دوراً مهماً في تعزيز الرغبة والاهتمام بالعمل، مما قد يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء والإنتاجية في المؤسسة. ومع ذلك، يجب مراعاة أن الأفراد الذين لا يرون تأثير التدريب على دافعيتهم قد يكون لديهم تحديات خاصة أو آراء مختلفة قد تستدعي مزيداً من البحث والتحليل لفهمها بشكل أعمق.

يؤكد تايلور على أن الثقافة تشكل وتؤثر بشكل كبير على سلوك الأفراد. في هذا السياق، يمكن ربط تأثير التدريب على دافعية العمل بالقيم والمبادئ التي يتعلمها الأفراد خلال التدريب وكيف يؤثر ذلك على سلوكهم في العمل.

كما يشير تايلور إلى أن التغيير الاجتماعي يمكن أن ينشأ من خلال تحولات في أنماط التكرار، يمكن رؤية تأثير التدريب على دافعية العمل كنوع من التغيير الاجتماعي الذي يؤثر على سلوك وتفاعل الأفراد في بيئة العمل.

**جدول 11: يبين العلاقة بين إنجاز المهام بكفاءة وسهولة البرنامج التدريبي .**

| المجموع |      | يتم توضيح جميع التعليمات والإجراءات اللازمة لك لإنجاز المهام بكفاءة |        |    |       |                                                |  |
|---------|------|---------------------------------------------------------------------|--------|----|-------|------------------------------------------------|--|
|         |      | نعم                                                                 |        | لا |       | هل يمكنك البرنامج التدريبي من أداء عملك بسهولة |  |
| ت       | %    | ت                                                                   | %      | ت  | %     |                                                |  |
| 7       | 7%   | 7                                                                   | 100%   | 0  | 0%    | لا                                             |  |
| 93      | 93%  | 89                                                                  | 95.70% | 4  | 4.30% | نعم                                            |  |
| 100     | 100% | 96                                                                  | 96%    | 4  | 4%    | المجموع                                        |  |

**التحليل الإحصائي:**

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن للبرنامج التدريب فعالية في تسهيل أداء العمل. حيث تشير النتائج إلى أن غالبية المشاركين، والتي تمثل نسبتهم 95.70% يرون أن برنامج التدريب يساعدهم في أداء أعمالهم بسهولة، كما أن هناك نسبة صغيرة تبلغ 4.30% من الموظفين الذين يعبرون عن عدم الاقتناع بتأثير برنامج التدريب على أداء عملهم، تظهر هذه النتائج أهمية البرنامج التدريبي في تحسين كفاءة العمل لدى العديد من الموظفين، لكنها تشير أيضًا إلى ضرورة استكشاف العوامل التي قد تجعل بعض الأفراد يشعرون بعدم الاقتناع أو الاستفادة الكاملة من البرنامج.

تعكس النتائج المتوصل إليها اعتقادات الأفراد حول فعالية برنامج التدريب في تسهيل أدائهم في العمل، ويمكن تحليله من منظور سوسيولوجي بناءً على فكرة فريدريك تايلور حول التكرار وتأثيره على السلوك الاجتماعي، حيث تظهر النتائج أن الأغلبية العظمى تروج لفعالية برنامج التدريب، مما يشير إلى تأثير إيجابي للتكرار في تحسين أداء العمل وفهمهم للعمل الذي يقومون به، تدعم هذه النتائج فكرة تايلور حول أهمية التكرار في تشكيل الثقافة المؤسسية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

جدول 12 : يوضح العلاقة بين إنجاز العمل بأقل تكلفة بواسطة التدريب على وسائل جديدة .

| المجموع |  | هل يتم تدريب الموظفين على وسائل جديدة                 |      |    |                                                       |     |      |
|---------|--|-------------------------------------------------------|------|----|-------------------------------------------------------|-----|------|
|         |  | هل تحاول أداء عملك في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة |      |    | هل تحاول أداء عملك في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة |     |      |
|         |  | نعم                                                   |      | لا |                                                       |     |      |
|         |  | ت                                                     | %    | ت  | %                                                     | ت   | %    |
| لا      |  | 19                                                    | 100% | 0  | 0%                                                    | 19  | 100% |
| نعم     |  | 81                                                    | 100% | 0  | 0%                                                    | 81  | 100% |
| المجموع |  | 100                                                   | 100% | 0  | 0%                                                    | 100 | 100% |

#### التحليل الإحصائي:

الجدول السابق يعرض إجابة أفراد العينة حول تدريب الموظفين على وسائل جديدة ومحاولتهم أداء عملهم في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة. وفقاً للجدول، هناك 81 موظفاً (81% من الإجمالي) يتلقون تدريباً على وسائل جديدة، بينما 19 موظفاً (19% من الإجمالي) لا يتلقون مثل هذا التدريب. الملفت للنظر أن جميع الموظفين، سواء تلقوا تدريباً أم لا، يحاولون أداء عملهم في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة. هذا يعكس التزام جميع الموظفين بالكفاءة وتحقيق الأهداف بأقل تكاليف ممكنة، ويشير أيضاً إلى أن نسبة كبيرة من الموظفين يتلقون تدريباً مستمراً، مما يدل على اهتمام الإدارة بتطوير مهاراتهم. على الرغم من ذلك، يبقى هناك جزء من الموظفين لا يحصلون على هذا التدريب، ومع ذلك يظلون ملتزمين بالعمل بكفاءة عالية.

وفقاً لفريدريك تايلر، أحد رواد الإدارة العلمية، يُعتبر تدريب الموظفين وتحسين مهاراتهم جزءاً أساسياً من تحقيق الكفاءة والإنتاجية في العمل. يرى تايلر أن التعليم والتدريب المستمرين يساعدان في تحسين أداء العمال وتقليل التكاليف من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية. يعكس

تحليل الجدول تطبيق هذه المبادئ حيث أن نسبة كبيرة من الموظفين يتلقون تدريباً على وسائل جديدة، مما يساهم في تحسين مهاراتهم وأدائهم.

من ناحية أخرى، يعكس التزام جميع الموظفين بأداء عملهم في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة الروح العلمية للإدارة التي نادى بها تايلر، حيث أن تحسين العمليات وتقليل الهدر يعتبران من أساسيات الإدارة الفعالة. هذا التوجه يُظهر أن الموظفين، حتى الذين لم يتلقوا تدريباً جديداً، يستوعبون أهمية الكفاءة والعمل الفعّال، وهو ما يعزز بيئة العمل الإنتاجية التي يسعى تايلر لتحقيقها.

### جدول 13 : يبين العلاقة بين إنجاز العمل حسب المعايير بلإعتماد على التكنولوجيا .

| المجموع |     | هل تقوم بعملك حسب المعايير المطلوبة |    |       |   | هل يتم اعتماد التكنولوجيا الحديثة في تدريب العمال |
|---------|-----|-------------------------------------|----|-------|---|---------------------------------------------------|
|         |     | نعم                                 |    | لا    |   |                                                   |
| %       | ت   | %                                   | ت  | %     | ت |                                                   |
| 100%    | 24  | 91.70%                              | 22 | 8.30% | 2 |                                                   |
| 100%    | 76  | 97.40%                              | 74 | 2.60% | 2 |                                                   |
| 100%    | 100 | 96%                                 | 96 | 4%    | 4 |                                                   |

### التحليل الإحصائي:

الجدول يعرض بيانات حول اعتماد التكنولوجيا الحديثة في تدريب العمال ومدى التزامهم بالعمل حسب المعايير المطلوبة. من بين 24 موظفاً لا يتم تدريبهم باستخدام التكنولوجيا الحديثة، يقوم 22 موظفاً (91.70%) بعملهم حسب المعايير المطلوبة، بينما 2 موظفين (8.30%) لا يلتزمون بذلك. في المقابل، من بين 76 موظفاً يتلقون تدريباً باستخدام التكنولوجيا الحديثة، يقوم 74 موظفاً (97.40%) بعملهم حسب المعايير المطلوبة، بينما 2 موظفين (2.60%) لا يلتزمون بذلك. بشكل عام، يظهر أن 96 موظفاً (96% من الإجمالي) يلتزمون بالمعايير المطلوبة، مقابل 4 موظفين (4% من الإجمالي) لا يلتزمون بها. يمكن

الاستنتاج أن اعتماد التكنولوجيا الحديثة في تدريب العمال يسهم بشكل إيجابي في تحسين التزامهم بالمعايير المطلوبة، حيث يلتزم نسبة أكبر من الموظفين المدربين تكنولوجياً بالمعايير مقارنة بغير المدربين تكنولوجياً، مما يؤكد أهمية استخدام التكنولوجيا في تطوير مهارات الموظفين وتعزيز أدائهم.

النتائج المتحصل عليها تعكس تأثير اعتماد التكنولوجيا الحديثة في تدريب العمال على التزامهم بالمعايير المطلوبة في العمل. يظهر أن العمال الذين يتلقون تدريباً باستخدام التكنولوجيا الحديثة يلتزمون بشكل أكبر بالمعايير مقارنة بالذين لا يتلقون هذا التدريب.

يشير ماكس فيبر إلى أن التنظيم العقلاني والعمل القائم على القواعد يؤديان إلى كفاءة أعلى، حيث يمكن تفسير ارتفاع نسبة الالتزام بالمعايير بين الموظفين المدربين تكنولوجياً بأن التدريب يعزز من القدرة التنظيمية والعقلانية في أداء العمل، مما ينعكس في الالتزام العالي بالمعايير.

في الأخير يمكن القول أن التدريب التكنولوجي يعزز الكفاءة والالتزام بالمعايير من خلال تعزيز التنظيم العقلاني والتكامل الاجتماعي في بيئة العمل، وهو ما يتماشى مع آراء فيبر ودوركاييم حول تأثير التدريب والتنظيم على الأداء المهني.

**جدول 14 :يوضح العلاقة بين إنجاز المهام بكفاءة عن طريق التدريب على وسائل حديثة .**

| المجموع |     | يتم توضيح جميع التعليمات والإجراءات اللازمة لك لإنجاز المهام بكفاءة |    |       |   | هل يمس التدريب على الوسائل الحديثة كل العمال أو فئة معينة |     |
|---------|-----|---------------------------------------------------------------------|----|-------|---|-----------------------------------------------------------|-----|
|         |     | نعم                                                                 |    | لا    |   |                                                           |     |
| %       | ت   | %                                                                   | ت  | %     | ت |                                                           |     |
| 46%     | 46  | 91.30%                                                              | 42 | 8.70% | 4 |                                                           | لا  |
| 54%     | 54  | 100%                                                                | 54 | 0%    | 0 |                                                           | نعم |
| 100%    | 100 | 96%                                                                 | 96 | 4%    | 4 |                                                           |     |

## التحليل الإحصائي:

توضح البيانات في الجدول أن التدريب على الوسائل الحديثة يؤثر بشكل كبير على وضوح التعليمات والإجراءات اللازمة لإنجاز المهام بكفاءة. يظهر أن 91.30% من العمال الذين لم يتلقوا التدريب على الوسائل الحديثة يشعرون بأن جميع التعليمات تم توضيحها بشكل جيد، في حين أن 100% من العمال الذين تلقوا هذا التدريب يشعرون بأن التعليمات تم توضيحها بكفاءة. يعكس هذا الاختلاف في الاستجابات بين العمال المدربين وغير المدربين أهمية التدريب في تحسين فهم العمال للإجراءات والتعليمات الوظيفية.

من الملاحظ أيضاً أن جميع العمال المدربين يتلقون التعليمات بكفاءة، بينما توجد نسبة صغيرة من العمال غير المدربين لا تشعر بأن التعليمات تم توضيحها بشكل جيد. هذا يشير إلى أن التدريب على الوسائل الحديثة يمكن أن يسهم بشكل كبير في توضيح الإجراءات وتعليمات العمل، مما يعزز من كفاءة وفعالية العمل ويقلل من الارتباك والخطأ في أداء المهام. بشكل عام، تظهر النتائج المتوصل إليها أن التدريب على الوسائل الحديثة يمكن أن يكون فعالاً في تحسين فهم العمال للتعليمات والإجراءات الوظيفية، مما يساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة أكبر وبثقة أكبر.

### جدول 15 : يوضح رأي أفراد العينة في مكونات التدريب على الوسائل الحديثة

| النسبة % | التكرار |              |
|----------|---------|--------------|
| 9%       | 9       | تدريب نظري   |
| 41%      | 41      | تدريب تطبيقي |
| 50%      | 50      | كلاهما       |
| 100%     | 100     | المجموع      |

توضح البيانات في الجدول أعلاه أن هناك تفضيل واضح للتدريب التطبيقي بين العمال، حيث يفضل 41% منهم هذا النوع من التدريب والبالغ عددهم (41) موظف. يُعزى هذا

الاختيار إلى الطلب المتزايد على تطبيق المهارات العملية وتجربة العمل الفعلية في بيئة العمل. بالمقابل، يظهر أن هناك نسبة أقل من العمال (9%) يُفضلون التدريب النظري، والذي يساهم في فهم النظريات والمفاهيم الأساسية.

من اللافت أيضًا أن نصف العمال (50%) يُفضلون الاستفادة من كلا أنواع التدريب، النظري والتطبيقي. يعكس هذا الاختيار الاعتقاد بأهمية الحصول على فهم شامل يجمع بين الجانب النظري والتجريبي، مما يساهم في تطوير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم في العمل.

ومنه نستنتج أن أهمية توفير تنوع في برامج التدريب لتلبية احتياجات العمال المتنوعة، مع التركيز على تطوير المهارات العملية وفهم النظريات الأساسية التي تشكل أساس عملهم.

**جدول 16 : يوضح ما اذا كانت البرامج التدريبية تقدم بدائل وأساليب جديدة تساعد في حل مشكلات الأداء**

| النسبة % | التكرار |         |
|----------|---------|---------|
| 11%      | 11      | لا      |
| 89%      | 89      | نعم     |
| 100%     | 100     | المجموع |

توضح النتائج المتوصل إليها من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة أجابوا بالبديل "نعم"، حيث أن 89% من المشاركين أكدوا ذلك، يُظهر هذا التفضيل الشديد للموافقة على الظروف الموضوعية أو السياق المحدد، بالمقابل، يعبر الموضوع على البديل "لا" عن نسبة صغيرة جدًا من الإجابات، حيث أنها تمثل فقط 11% من الموظفين. هذا يُظهر عدم انتشار الرفض أو الاعتراض على الظروف الموضوعية بالسياق المعين.

بناءً على هذا التحليل، يبدو أن هناك تفضيلاً واضحاً للموافقة أو القبول بالأمور كما هي، دون تحفظات كبيرة أو اعتراضات. يمكن تفسير هذا التفضيل بأنه إشارة إلى مستوى عالٍ

من الرضا أو التوافق مع الظروف الحالية، أو قد يعكس ذلك نوعًا من الانطباع الاجتماعي الموجود في البيئة المحيطة بالمشاركين.

**جدول 17 : يوضح العلاقة بين التدريب على وسائل حديثة من أجل الإنجاز في الوقت وبأقل تكلفة .**

| المجموع |     | هل تحاول أداء عملك في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة |   |      |     | هل يتم تدريب الموظفين على وسائل جديدة |
|---------|-----|-------------------------------------------------------|---|------|-----|---------------------------------------|
|         |     | لا                                                    |   | نعم  |     |                                       |
| %       | ت   | %                                                     | ت | %    | ت   |                                       |
| 19%     | 19  | 0%                                                    | 0 | 100% | 19  | لا                                    |
| 81%     | 81  | 0%                                                    | 0 | 100% | 81  | نعم                                   |
| 100%    | 100 | 0%                                                    | 0 | 100% | 100 | المجموع                               |

**التحليل الإحصائي:**

الجدول أعلاه يُظهر نتائج تحقيقية مُلفتة، حيث يبدو أن جميع الموظفين (100%) قد تم تدريبهم على الوسائل الجديدة. كما يظهر الجدول أيضًا أن جميع الموظفين (100%) يُبدون محاولة لأداء أعمالهم في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة.

هذه النتائج تشير إلى وجود مستوى عالٍ من التزام الموظفين بالتعلم وتطوير مهاراتهم، وكذلك بأهمية أداء العمل بفعالية وكفاءة. تدريب الموظفين على الوسائل الجديدة يُظهر التفاني في تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم، في حين أن محاولة العمل بأقل تكلفة ممكنة تعكس الاهتمام بإدارة الموارد بشكل فعال والسعي لتحقيق الكفاءة والاستدامة في الأعمال.

بشكل عام، يُعتبر هذا التحليل إيجابيًا ويدعم الفهم القائم على أساس المهارات والتفاني في تحقيق الأهداف المنشودة في بيئة العمل.

تُظهر النتائج أن جميع الموظفين تم تدريبهم على الوسائل الجديدة ويُبدون محاولة لأداء أعمالهم في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة. يُظهر هذا النمط من السلوك الاجتماعي تكاملاً بين التوقعات المتبادلة للموظفين والمؤسسة التي يعملون فيها.

باستخدام مفهوم التوقعات المتبادلة، يمكن أن نفسر التفاعل الاجتماعي الذي يتمثل في تدريب الموظفين على الوسائل الجديدة وسعيهم لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية. يعكس هذا التوافق بين الأفراد والمؤسسة تبادلاً للتوقعات والأدوار الاجتماعية المتوقعة من كل طرف، حيث يُمكن أن يؤدي الالتزام المشترك بالأهداف والتوقعات المتبادلة إلى نجاح أفضل في العمل وزيادة الإنتاجية والكفاءة.

بالتالي، يُظهر التحليل الاجتماعي أن التوافق بين الموظفين والمؤسسة يسهم في بناء بيئة عمل متناغمة ومتوازنة، حيث يُشجع على التطوير المهني والتعلم المستمر واستخدام الموارد بشكل فعال، مما يعزز من الثقة بين الأطراف المعنية ويدعم التفاعل الاجتماعي الإيجابي والتكامل في العمل.

**جدول 18 : يوضح ما إذا كانت البرامج التدريبية تساهم في تعزيز مشاركتك وتعاونك مع العاملين داخل المؤسسة**

| النسبة % | التكرار |         |
|----------|---------|---------|
| 4%       | 4       | لا      |
| 96%      | 96      | نعم     |
| 100%     | 100     | المجموع |

الجدول أعلاه يُظهر أن 96% من المشاركين أجابوا بـ "نعم"، في حين أن 4% أجابوا بـ "لا"، هذا يُعكس تفوق واضح للاستجابة بـ "نعم" على حساب الرد "لا"، من الواضح أن هذا النوع من الاستجابة يعكس تفضيل واضح أو اتجاه قوي نحو الموافقة أو الموافقة على الظروف أو الشروط المُعطاة.

يُمكن تفسير هذا التفضيل أو الاتجاه بواسطة العديد من النظريات الاجتماعية، ومن بينها نظرية اتخاذ القرار، يُظهر تفوق الإجابة بـ "نعم" أن هناك عوامل مؤثرة تجعل الأفراد يميلون إلى قبول الشروط أو الموافقة عليها، مما قد يُعزى إلى تأثيرات متعددة مثل ضغوط المجتمع، أو توقعات الزملاء، أو رغبة في الاندماج أو المحافظة على السلام الاجتماعي.

بالإضافة إلى ذلك، يُمكن فهم هذا النوع من الاستجابة أيضًا من خلال النظريات السلوكية التي تقترح أن الأفراد يتبعون النمط السائد أو يتأثرون بالتوقعات الاجتماعية في اتخاذ قراراتهم، يعكس التفضيل الكبير للموافقة على الشروط رغبة في الموافقة على التوقعات المجتمعية أو المؤسسية، مما يعكس التكامل الاجتماعي والاندماج الاجتماعي في البيئة الاجتماعية المعنية.

#### جدول 19 : يوضح مساهمة في تقديم اقتراحات تزيد من الأداء بناء البرامج التدريبية المقدمة

| النسبة % | التكرار |         |
|----------|---------|---------|
| 24%      | 24      | لا      |
| 76%      | 76      | نعم     |
| 100%     | 100     | المجموع |

الجدول أعلاه يُظهر أن 76% من المشاركين أجابوا بـ "نعم"، في حين أن 24% أجابوا بـ "لا". هذا يعكس تفوق واضح للاستجابة بـ "نعم" على حساب الرد "لا". يُمكن تفسير هذا التفضيل بواسطة تحليل سوسيولوجي يركز على مفهوم الرأسمال الاجتماعي.

يُظهر النتيجة التفوق للاستجابة بـ "نعم" على الرد "لا" أن هناك ميلاً قوياً نحو الموافقة على إدخال تحسينات في برامج التدريب لزيادة الأداء. يُعزى هذا التفضيل إلى تبني قيمة الرأسمال الاجتماعي، حيث يؤمن الأفراد بأن الاستثمار في تطوير المهارات وتحسين الأداء

يؤدي إلى فوائد اجتماعية مثل تعزيز الفرص الوظيفية وتحسين العلاقات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

بناءً على هذا التحليل، يمكن أن تساهم البرامج التدريبية المقدمة بشكل فعال في تعزيز الأداء من خلال توفير فرص التطوير المهني وتعزيز المهارات الفنية والشخصية للموظفين. بالتالي، يُظهر هذا التحليل أهمية استمرار الاستثمار في البرامج التدريبية وتطويرها لتحسين الأداء الفردي والمؤسسي وتعزيز الرأسمال الاجتماعي في البيئة العملية.

### مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

#### مناقشة الفرضية الأولى

من خلال نتائج الفرضيات يمكن القول أن البرامج التدريبية أداة فعالة لتحسين العاملين في مختلف المجالات و الصناعات وذلك من خلال توفير الفرص التعلم وتطوير المهارات حيث تعزز البرامج التدريبية قدرة العاملين على تحقيق الأهداف وتلبية متطلبات العمل بشكل أفضل حيث هذا يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي وزيادة الإنتاجية و الكفاءة فبالنظر إلى النتائج المحققة في كل من الجداول الخاصة بالسؤال (25+09) نجد ان غالبية المطلقة تؤيد نص السؤال وهو امر منطقي كون العاملين يسعون دائماً إلى التقليل من الجهد و التقليل من الوقت مع المحافظة على الدقة في الأداء وهو ما تسعى إليه الدورات التدريبية لتحسين أداء العاملين .

أما فيما يخص الجدول الخاص بالسؤال (27+8) كذلك جاءت نتائجه موافقة لنص فرضيتنا فالواقع الحالي لجميع العاملين في المؤسسات يفرض عليه مدة زمنية تسمى فترة التبرص يتلقى فيه العامل تكوين يضمن من خلاله الحصول على الأساسيات اللازمة لبدء العمل وهو ما يعرف بالتدريب المبدئي، وبعد تمرس العامل يتلقى مزيد من التدريبات التي تطور من ادائه

حتى الوصول لمرحلة الاحترافية وهذا أبرز دليل على يوضح موافقة ردود العينة للنتائج المحققة في الجدول.

وفيما يخص الجدول الخاص بالسؤال (25+09) نجد ان غالبية أفراد العينة خضعت للتدريبات حيث تختلف هاته المدة وفق العديد من المعطيات نذكر منها نوعية المنصب المشغول للمتدرب بالإضافة إلى المؤهل العلمي والعديد من الخصائص وكلها تصب في خدمة تحسين أداء العاملين وهو ما يصب دائماً في نفس سياق فرضيتنا الاولى.

وبالنظر إلى الجداول البسيطة فلقد جاءت كتكملة لتحليل الجداول السابقة فمن خلال النظر إلى النتائج المتحققة فيها نلاحظ ان إجابة افراد العينة حول دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء جاءت موافقة تماماً للطرح الخاص بفرضيتنا الاولى، وفي نفس الفكرة حول دور البرامج التدريبية جاءت إجابات أفراد العينة موافقة لفكرة تحسين الأداء والذي يعتبر الهدف الأول للبرامج التدريبية.

أما فيما يخص السؤال الخاص رقم (13 وسؤال 26) يمكن القول انه نتيجة لتمرس العامل في ميدان تخصصه وتمكنه من قيام الدور به بكل فعالية تصبح لديه الدافعية اللازمة لتحقيق المزيد من الفعالية في عمله وهذا نتيجة لتحكمه في اساسيات والمبادئ اللازمة لشغل الوظيفة المطلوبة منه وهذا من الأهداف التي يعمل التدريب على تحقيقها وهو ما يفسر

وعليه يمكن القول ان الغالبية من افراد العينة وافقت الطرح الخاص بفرضيتنا التي تنص في معناها على ضرورة إخضاع افراد العينة للتدريبات من اجل تحسين مختلف جوانب الأداء. وفيما يخص السؤال الخاص بالجدول (27+14) نجد ان العامل يتحصل على توضيحات تفيد في إنجاز مهامه بكفاءة وهذا نتيجة الاحترافية التي يصل إليها العامل والتي سببها التدريبات التي يتلقاها حيث يصبح العامل يتحرى دائماً التدقيق في مهمته من اجل اختصار الجهد والوقت والتي بدورها تؤدي على السرعة في الأداء وكلها عوامل تصب في سياق الاحترافية في أداء العاملين نتيجة التدريبات التي يتحصلون عليها.

في الاخير يمكن القول إن النتائج المحققة في جداول الأسئلة الخاصة بالمحور الأول والتي تتص فيما معناه ان التدريب يفيد العاملين من حيث تحسين الأداء جاءت صحيحة وموافقة للنتائج المحققة.

### مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

من خلال النتائج المحققة في الجدول الخاصة بالسؤال (25+15) يمكن القول أن إجابات أفراد العينة جاءت تقريبا كلها موافقة للطرح الذي ينص على ضرورة تلقي العاملين تدريبات على الوسائل الجديدة، فنتيجة للتطور الحاصل أصبح من الضروري اعتماد الوسائل أمر ضروريا فمن خلال هاته الوسائل يتحصل العاملون على تسهيلات تساهم في اختصار الوقت وبالتالي يصبح هناك نوع من السرعة في العمل.

وبالنظر إلى النتائج المحققة في الجدول الخاص بالسؤال (27+17) يمكن القول أن التدريب على الوسائل الحديثة يمكن أن يسهم بشكل كبير في توضيح الإجراءات وتعليمات العمل، مما يعزز من كفاءة وفعالية العمل ويقلل من الارتباك والخطأ في أداء المهام وهو ما توافقت عليه الغالبية من افراد العينة فالمنطق يستدعي ضرورة تلقي العاملين التدريب اللازم على الوسائل التكنولوجية الحديثة لما لها من فوائد عديدة.

أما فيما يخص الجداول الخاصة بالأسئلة البسيطة جاءت تقريبا كلها موافقة لنص الفرضية سواء من ناحية نوع التدريب والتي تستوجب تلقي تدريب ذو نمطين تطبيقي ونظري او من ناحية ضرورة تلقي التدريب اللازم على الوسائل الحديثة.

وفيما يخص الجدول الخاص بالأسئلة (20+15) والتي تستدعي ضرورة تدريب الموظفين على الوسائل الجديدة يبرز التفاني في تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم، في حين أن محاولة العمل بأقل تكلفة ممكنة تعكس الاهتمام بإدارة الموارد بشكل فعال والسعي لتحقيق الكفاءة والاستدامة في الأعمال.

وفي نفس السياق جاءت الجداول البسيطة الأخيرة موافقة لطرح فرضيتنا الثانية سواء من ناحية الظروف العمل والتي يمكن تفسيرها باعتبارها اجتماعية لا يمكن حصرها كون التنشئة الإجتماعية تختلف من عامل إلى آخر.

وفيما يخص مساهمة العاملين من حيث اقتراحات تساهم في تحسين التدريب على الوسائل الحديثة جاءت موافقة بنسبة كبيرة لآكن لا يمكن الجزم فيها كوننا لا نستطيع حصرها فهي تختلف باختلاف ميولات ورغبات والمستوى الفكري لأفراد العينة والتي هيا في نفس الوقت تختلف في تركيبتها.

وعليه يمكن القول ان مواكبة التطورات التكنولوجية تساهم بشكل فعال في رفع اداء العامل حيث توفر الفرص لزيادة الفعالية والكفاءة من خلال استخدام الادوات والبرمجيات الحديثة وتحسين دقة الأداء وجودة العمل بالإضافة إلى تسهيل الوصول إلى المعلومات وتعزيز التواصل والتعاون بشكل عام وهذا ما نصت عليه فرضيتنا الثانية.

### النتائج العامة :

من خلال مناقشة نتائج الفرضيات الجزئية يمكننا ان نستنتج وجود علاقة بين التدريب المهني والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الجزائرية فالتدريب المهني يساهم في تحسين المهارات وقدرات العاملين مما يؤثر بشكل مباشر على ادائهم في محيط العمل، ومن خلال تعزيز المعرفة وتطوير المهارات الفنية والإدارية يمكن للعاملين تحسين ادائهم وتحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة وبالتالي يمكن القول ان التدريب يساهم بشكل كبير في تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الجزائرية بصفة خاصة.

وبالتالي فإن نص الفرضية العامة قد تحقق كنتيجة حتمية لأن الفرضيات الجزئية قد تحققت.



# الخاتمة



في ختامنا لهذه الدراسة حول موضوع التدريب المهني وعلاقته بتحسين الأداء لدى العامل في المؤسسة الجزائرية، يعتبر التدريب موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة نظراً لارتباطه المباشر بالإنتاجية وتحسين أداء العاملين، فالمؤسسة التي تريد البقاء والاستمرار والتميز لابد أن تولي اهتماماً كبيراً لمواردها البشرية وأن تقوم بدورات تدريبية حتى تتمكن من تطوير وتحسين أداء وسلوكيات أفرادها وزيادة قدراتهم وتنويع خبراتهم، حتى يتسنى لهم القيام بالأعمال الموكلة إليهم وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.

كما يهدف تدريب الموارد البشرية إلى تزويد العنصر البشري بالمعلومات و مواكبة التطورات التكنولوجية و رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية، فأداء العاملين يعد من بين القضايا التي تهتم بها المؤسسة على مختلف أنواعها و جزء لا يتجزأ منها، العنصر البشري أهم مورد و المنسق و الفاعل لإنجاز باقي الأداءات لأنه يعبر عن النتائج التي يحققها العاملون عند قيامهم بأعمال محددة خيال فترة زمنية معينة بعوامل ذاتية و خارجية فالذاتية تشمل قدرات العامل و تمثل المعارف النظرية بالإضافة إلى الرغبة و الدافعية للعمل و التي تشكل الحافز على العمل و المضي قدماً للإنجاز و الإبداع، و هي تختلف عن العناصر الخارجية التي تعنى بتوفير الظروف المادية و الاجتماعية لأنها تساعد على تحسين أداء العاملين، فالمؤسسة تقوم بتقييم الأداء و تتوصل إلى المستوى الحقيقي و تقوم بالإجراءات الصحيحة لتحسين أداءهم و تحسين العمل و الظروف المحيطة بذلك كما أن عملية الأداء تمكن من معرفة الأفراد الذين يلزمهم التدريب و نوع التدريب الذي يجب القيام به بالإضافة الى ذلك إن تغير أداء العاملين و سلوكهم يدل على نجاح البرامج التدريبية و الاستفادة منها.

## توصيات واقتراحات:

- اعتماد على التكنولوجيا الحديثة في تصميم وتقديم برامج التدريب لتحسين تجربة المتدربين.
- إنشاء برامج تدريبية مستدامة ومتواصلة لضمان تطوير مستمر لمهارات الموظفين.
- تخصيص برامج التدريب لتلائم احتياجات كل قسم أو مجموعة وظيفية داخل الشركة.
- تحليل العائد على الاستثمار للتدريب المهني لتبرير النفقات وتحسين البرامج المستقبلية.
- تخصيص ميزانية كافية ومستمرة لتطوير وتنفيذ برامج التدريب المهني.
- تحفيز الموظفين على المشاركة في برامج التعلم الذاتي والتطوير المهني المستمر.
- التعاون مع مؤسسات تدريبية معترف بها لتقديم دورات تدريبية متخصصة.
- إجراء تقييم دوري لأداء الموظفين وتحديد التأثير الفعلي للتدريب على أدائهم.
- جمع التغذية الراجعة من الموظفين حول البرامج التدريبية وتعديلها بناءً على ملاحظاتهم.
- قياس التحسن في الأداء الوظيفي بعد التدريب باستخدام معايير محددة.
- قياس تأثير التدريب على معدل بقاء الموظفين في الشركة.
- قياس مدى رضا الموظفين عن البرامج التدريبية وتأثيرها على تطويرهم المهني.
- تحليل تأثير التدريب على زيادة الإنتاجية والكفاءة.
- تقييم مدى مساهمة التدريب في تحقيق أهداف الشركة طويلة المدى.



# قائمة المراجع

الكتب:

- احسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، ط2، بيروت، 1986.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية - مصر، 1999.
- جبران مسعود، معجم الرائد، دار العلم للملايين، الطبعة 7 ، بيروت ، لبنان ، 1992.
- جمال الدين لعويصات مبادئ الإدارة والتنظيم، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر العاصمة، الجزائر ، 2005.
- حسين الدوري، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مطبعة العاصمة القاهرة مصر، 1976.
- حسين حريم إدارة الموارد البشرية (إطار كامل)، دار الحامد للنشر والتوزيع، 1 ، عمان، الأردن ، 2013.
- حمدي شاكر محمود كتاب مهارات التدريب، دار الأندلس للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.
- خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة السادسة دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2016.
- خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة 6 ، عمان ، الأردن 2015.
- راوية حسن إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية - مصر : 1999.
- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- سلمان خليلي الفارس وآخرون إدارة الموارد البشرية، الجامعة الهولندية، هولندا، 2008.
- سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2004.
- صلاح صالح معيار : التدريب الأسس والمبادئ ، ، ديبونو للطباعة والنشر و التوزيع ، الطبعة 1، عمان، الأردن ، 2010.

- طارق شريف يونس، معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والانترنت دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- طاهر محمود الكلاذه، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- عادل رمضان الزيايدي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة - مصر 2002.
- عامر ابراهيم قندلجي، ايمان فاضل السامرين، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها، جامعة الوراق، ط1، الأردن، 2009.
- عمار عوايدي، القانون الاداري، ط3، ج1، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية 2005.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الأفراد مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حلب سوريا، 2000.
- عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2001.
- فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2005، 1.
- ماجد عبد المهدي محمد مساعده، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2018.
- مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية دار المناهج للنشر والتوزيع، 1، عمان، الأردن 2014.
- مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2014.
- محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي التصميم والمنهج والاحراءات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1992.
- محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي، ط3، مكتبة النهضة الشرق، 1996.
- محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الابعج : إدارة الموارد البشرية ، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان ، الأردن ، 2014.
- محمد سعيد سلطان السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003.
- محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لاعداد البحوث الاجتماعية، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1985.

- محمد علي نسيم، التوأمان الكفاءة والفعالية دار جونا للنشر والتوزيع، مصر، 2016.
- محمد كمال مصطفى، معجم الموارد البشرية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2013.
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2004.
- نائل عبد الحفيظ العواملة، إدارة المنشآت العامة، الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن دار زهران، الاردن، 1993.
- نفيسة محمد باشري، فوزي شعبان مذكور، رباب فهمي، السلوك التنظيمي، منشورات كلية التجارة جامعة القاهرة، مصر، 2017.
- يوسف حليم الطائي وآخرون، ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

#### المجلات والمقالات:

- عبد الكريم السكر: "أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي" - دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية-، مجلة العلوم الإدارية، العدد الأول، الجامعة الأردنية، الأردن، 2013.
- الشيخ الداوي: "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد السابع جامعة الجزائر، الجزائر، 2009/2010.
- سليم نعامة، أنور جميل علي: "الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي" - دراسة ميدانية لدى الموظفين في مكتبة الأسد الوطنية بدمشق - مجلة جمعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد الخامس جامعة دمشق، سورية، 2011.
- خالد أحمد الصرايرة: "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها"، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول والثاني جامعة مؤتة، الأردن، 2011.
- عبد الفتاح صالح خليفات، شرين محمد المطارنة: "أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن"، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول والثاني جامعة مؤتة، الأردن، 2010.

- خالد أحمد الصرايرة : "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها"، " مجلة جامعة دمشق، العدد الأول والثاني جامعة مؤتة ، الأردن ، 2011 .
- عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، منشورات جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001.
- محمد زرقون، الحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح بالجلفة، الجزائر، العدد 01 ديسمبر 2014.
- مريمافيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة - دراسة نظرية ، مجلة التغيير الاجتماعي، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 06، جوان 2018.
- سمير حسن العلاقات العامة مجلة عالم الصناعة غرفة الصناعة عمان، الأردن، العدد 11، 1973.
- سفير محمد حمادة يمينة مولاي بوعلام اليات قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات وطرق الإفصاح عنه ، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 04، ديسمبر 2018.
- بغريش سعيدة، قاسمي كمال، أثر حوكمة الجامعات على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، المجلد 12، العدد 03، 2020.
- احمد كرم النجار، هاني عبد الحكيم صالح، تأمين المقدرات الجوهرية كضمانة لتحسين أداء الموارد البشرية في الفنادق المصرية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم الجزائر المجلد 10، العدد 05 (خاص)، أكتوبر 2020.
- عبد الكريم حسين، دراسة إحصائية لإنتاجية العامل في شركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، مجلد 27 ، العدد 01، 2011.

- يوسف عنصر، ناجي ليتيم، أهم المحددات السيكو-سوسيولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي الجزائر، العدد 07 جويلية 2014.
- عباس محمود مكي هواجس العمل من قلق المؤسسة إلى تحديات العلاج النفسي والإداري، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان، 2007.
- أحمد عبد القادر المسوري: "واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين"، العدد مائتان وواحد، دب، 2013.

#### الملتقيات:

- عبد الله محمد محمد الجساسي : أمر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010/2011.
- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية مداخله مقدمة في إطار فعاليات الملتقى العلمي الدولي الموسوم بالأداء المتميز للمنظمات والحكومات كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة الجزائر مارس 2005.

#### الأطروحات والرسائل الجامعية:

- عويد العنزي : فاعلية البرامج التدريبية لمشروع امن الحدود في منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظر المتدربين رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.
- عبد العالي اللو ، سامي بركات التدريب ودوره في تخفيض حوادث العمل مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: تنظيم و عمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة احمد دراية ، ادرار ، الجزائر - 2017 /2018.
- عواطف سليمان، أثر الإدارة بالأهداف والقيم في تفعيل الأداء المتميز، دراسة حالة: المؤسسة الوطنية سوناطراك، مذكرة ماجستير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008/2009.

- عماد سعادي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث في علوم التسيير بعنوان: مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مركب الملح الوطنية بولاية بسكرة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2016.
- عبد الحق علي إبراهيم، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال بعنوان: دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال - بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا قسم الدراسات التجارية، السودان، 2015.



الملاحق

الملاحق



## الملحق الأول: استبيان الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

سيدي/سيدتي:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، نقوم بإجراء دراسة موضوع التدريب المهني وعلاقته بتحسين الأداء لدى العمال في مؤسسة Cosider-المسيلة، كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماستر الأكاديمي في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.

نرجو منكم قراءة عبارات وفقرات الاستبيان واختيار الإجابة المناسبة لكافة الأسئلة من وجهة نظركم بوضع علامة (x)، علما بأن هذه الدراسة لا تحتاج لذكر الاسم وأن كافة المعلومات تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

مع خالص الشكر والتقدير لكم

### المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: أنثى ☐ ذكر ☐
2. السن: من 19 إلى أقل من 25 سنة ☐ من 26 إلى 44 سنة ☐ 45 سنة أو أكثر ☐
3. الحالة العائلية: أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐
4. المستوى الدراسي: متوسط ثانوي ☐ ممتد ثانوي ☐ ممتد ثانوي ☐
5. الفئة: إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐ أخرى ☐
6. الخبرة المهنية:  
من 05 إلى أقل من 10 سنوات ☐ أقل من 15 سنة ☐  
15 إلى أقل من 20 سنة ☐ 20 سنة أو أكثر ☐

### المحور الثاني: البرامج التدريبية

- تأثير البرامج التدريبية على تحسين مهارات العامل:

7. هل تنظم المؤسسة دورات تدريبية للموظفين؟ نعم ☐ لا ☐
8. هل خضعت لعملية التدريب؟ نعم ☐ لا ☐
- إذا كانت نعم ما نوع التدريب؟ ☐ تربص ميداني ☐ دورات تكوينية ☐ أخرى ☐
9. ما هي المدة التي قضيتها في التدريب: قصيرة المدى (أسبوع) ☐ مدة (من شهر إلى 3 أشهر) ☐ طويلة المدى (أكثر من 03 أشهر) ☐
10. هل ساهمت عملية التدريب في تحسين أدائك داخل المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐
- إذا كانت الإجابة بنعم كيف يتم ذلك: إتقان العمل ☐ طويرات القدرات ☐ تنمية المهارات ☐ أخرى ☐
11. هل تتوافق الدورات التدريبية مع متطلبات العمل: نعم ☐ لا ☐

12. متى يتم إخضاعك لعملية التدريب؟ قبل الالتحاق ☐ أثناء الالتحاق ☐

وأيهما الأفضل: .....

13. هل يساهم التدريب في زيادة دافعيتك نحو العمل؟ نعم ☐ لا ☐  
إذا كانت الإجابة نعم، هل نقصد: السرعة في العمل ☐ الرضا في العمل ☐ التميز في العمل ☐

14. هل مكنك البرنامج التدريبي من أداء عملك بسهولة؟ نعم ☐ لا ☐

- مساهمة مواكبة التطورات التكنولوجية

15. هل يتم تدريب الموظفين على وسائل جديدة؟ نعم ☐ لا ☐

16. هل يتم اعتماد التكنولوجيا الحديثة في تدريب العمال؟ نعم ☐ لا ☐

17. هل يمس التدريب على الوسائل الحديثة كل العمال أو فئة معينة؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة ب: نعم اذكر هذه الفئة؟: .....

18. في رأيك ما مكونات التدريب على الوسائل الحديثة: تدريب نظري ☐ تدريب تطبيقي ☐ كلاهما ☐

19. هل مشاركتك في برنامج التدريب يحفزك معنويا؟ نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

20. هل ترى أن للبرامج التدريبية دور في تحسين الأداء الوظيفي؟ نعم ☐ لا ☐

21. ما الهدف من إخضاع الموظف للبرنامج التدريبي؟ زيادة كفاءة ☐ مستوى الأداء من أجل ☐ أخرى ☐

22. هل تساهم في تقديم اقتراحات تزيد من الأداء بناء البرامج التدريبية المقدمة؟ نعم ☐ لا ☐

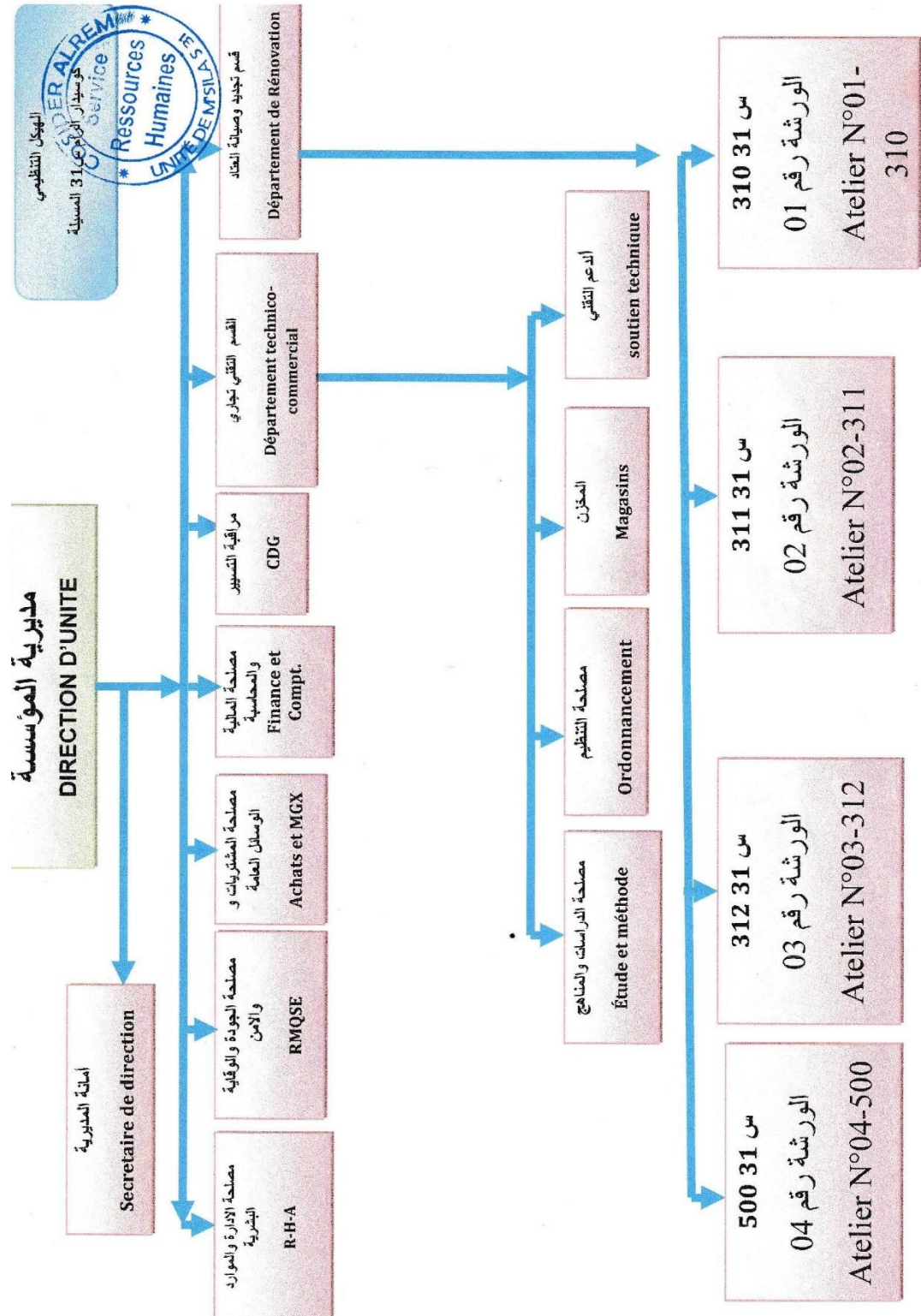
23. هل تقدم البرامج التدريبية بدائل وأساليب جديدة تساعد في حل مشكلات الأداء؟ نعم ☐ لا ☐

24. هل تساهم البرامج التدريبية في تعزيز مشاركتك وتعاونك مع العاملين داخل المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

25. هل تحاول أداء عملك في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة؟ نعم ☐ لا ☐

26. هل تقوم بعملك حسب المعايير المطلوبة؟ نعم ☐ لا ☐

27. يتم توضيح جميع التعليمات والإجراءات اللازمة لك لإنجاز المهام بكفاءة؟ نعم ☐ لا ☐



## المحلق الثالث: قائمة المحكمين

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - بالمسيلة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الاجتماع



### قائمة بأسماء المحكمين للاستبيان

| الرقم | اسم ولقب الاستاذ المحكم | الدرجة العلمية                                 | الرتبة الحالية                                                      | 1- الكلية<br>2- القسم الأصلي<br>3- الجامعة                                 |
|-------|-------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 01    | بوخنوف الياقوت          | 1- شهادة الاستاذية<br>2- دكتوراه<br>3- ماجستير | 1- أستاذ التعليم العالي<br>2- أستاذ محاضر (أ)<br>3- أستاذ محاضر (ب) | كلية العلوم الانسانية<br>والاجتماعية بجامعة المسيلة<br>(قسم علوم الاجتماع) |
| 02    | زعيتر لامية             | دكتوراه                                        | أستاذة التعليم العالي                                               | كلية العلوم الانسانية<br>والاجتماعية بجامعة المسيلة<br>(قسم علوم الاجتماع) |
| 03    | عيواز نور الدين         | دكتوراه                                        | أستاذة التعليم العالي                                               | كلية العلوم الانسانية<br>والاجتماعية بجامعة المسيلة<br>(قسم علوم الاجتماع) |

موضوع الدراسة: التدريب المهني وعلاقته بتحسين الاداء لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية

-دراسة ميدانية بشركة كوسيدار بالمسيلة-

اشراف الدكتور:

جعيجع عتيقة

من إعداد الطلبة:

- ساكري رحمة

- ميمون فريدة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد يوسف بايل بالمسيلة



مسيلة في 2024/03/19

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

إلى السيد(ة) المؤسسة الاقتصادية كوسيدار فرع الجزائرية لصيانة العتاد ALREM

قسم علم الاجتماع

### الموضوع: تسهيل مهمة لأجراء الدراسة الميدانية

تحية طيبة وبعد

في إطار إطار الدراسة الميدانية (مذكورة المخرج) لطلبة السنة الثانية ماستر  
السنة علم الاجتماع  
نرجو من سيادتكم المحترمة تسهيل مهمة الطالب(ة) المذكور(ة) أثناء وتقديم المساعدة الممكنة  
واللازمة في حدود ما يسمح به القانون، وهذا على مستوى المصالح التي تشرفون عليها  
عنوان الدراسة التدريب المهني وعلاقته بتحسين أداء العامل للمؤسسة الجزائرية.  
المشرف: د. جعيج عتيقة

1. اسم ولقب الطالب(ة) : ساكر رحمة  
2. اسم ولقب الطالب(ة) : ميمون فريدة

رقم التسجيل: 2323075100104  
رقم التسجيل: 2323054088643

في الفترة من 14 مارس 2024 إلى غاية 18 أبريل 2024  
في الأخير، نشكركم على حسن استلام هذا الترخيص والاحترام

نائب العميد المكلف بالبحث العلمي

رئيس القسم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
University Mohamed Boudiaf of M'sila



Faculty of Humanities and Social  
Sciences

Vice-Deanship of the College for Studies and

العلوم الإنسانية  
كلية العلوم والاجتماعية  
بنية العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة  
بالطلبة

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي (ة) أدناه :

السيد(ة): سكري رحمة

الصفة (طالب، استاذ باحث، باحث دائم):  
طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم:

119584016 00049 000 1

الصادرة بتاريخ : 2018/12/12 عن دائرة : دائرة المسيلة

المسجل (ة) بكلية : العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم : العلوم الاجتماعية

تخصص : تنظيم وعمل تحت رقم التسجيل : 23075100104

والمكلف بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)

عنوانها:

التدريب المهني وعلاقتها بحسب الأداء لدى العامل بالمهنة  
الجزائرية شركة كوسيدار فرع انصافه الميكانيكية بالمسيلة

أصريح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية  
والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2024/6/13

امضاء المعني (ة):

SAKRI

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
University Mohamed Boudiaf of M'sila



Faculty of Humanities and Social  
Sciences

Vice-Deanship of the College for Studies and

Student Issues

العلوم الإنسانية  
العلوم الاجتماعية  
كلية العلوم  
والاجتماعية  
بنية العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة  
بالطلبة  
الرقم: 2024/

تصريح بشرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي (ة) ادناه :

السيد(ة):

هايموت فريدة

الصفة (طالب، أستاذ باحث، باحث دائم):  
طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم:

113840995030480001

الصادرة بتاريخ: 02 - 11 - 2024 عن دائرة: تاهوت المسيلة

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والامتيازات قسم: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل تحت رقم التسجيل: 23054088643

والمكلف بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)

عنوانها:

التدريب المهني وعلاقته بتحسين الأداء لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية  
شركة كوسيدار فرع الصيانة الميكانيكية بالمسيلة

أصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية  
والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2024/6/13

امضاء المعني (ة):



جامعة محمد السواد  
Université Mohamed Souad - MSA

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
 نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة  
 بالطلبة

## وثيقة ايداع مذكرة ماستر

التدريب المهني وعلاقته بمهنة الأداء لدى العامل بالمؤسسة  
الجزائرية شركة كوسيدار فرع الصناديق المالية الإسلامية

رقم التسجيل: 23054088643

2۔ سہاگہ ری رحمت

القسم: علم الاجتماع      الشعبة: علم الاجتماع التخصص: تنظيم وعمل  
إشراف: محمد جمع عتيقة      الرتبة: أستاذ مساعد (ب)

موافقة وإمضاء الاستاذ(ة) المشرف(ة):

سوافق



Web site: <http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs/> : الموقع الإلكتروني  
 Face book: <https://www.facebook.com/FshsUnivMsila/> : الفيسبوك  
 Tel: + 213 35 35 3044 : الهاتف  
 Fax: : الفاكس