

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



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

كلية : الحقوق والعلوم السياسية

قسم : العلوم السياسية

رقم التسجيل :

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية
تخصص : إدارة محلية

التدريب الإداري وعلاقته بأداء المنظمة

دراسة حالة: بلدية عين الحجل (المسيلة)

إشراف الدكتور:

السعيد كليوات

إعداد الطالبة:

نيلي معمري

السنة الجامعية : 2020-2021

الصورة

استمارة معلومات

الاسم: ليلى

اللقب: معمرى

اسم الأب: إبراهيم

اسم ولقب الأم: معمرى مسعودة

تاريخ الازدياد: 1988/11/10 مكان الازدياد: سيدي عيسى

رقم الهاتف: 0669.81.29.33

البريد الالكتروني: mammerileila88@gmail.com

العنوان الشخصي: عند التاجر معمرى بلقاسم عين الحجل المسيلة

☞ شهادة البكالوريا:

- المعدل: 10.60 - الشعبة /التخصص: آداب وعلوم إنسانية

- سنة الحصول على شهادة البكالوريا: 2006م

☞ شهادة الليسانس:

تخصص الليسانس: تنظيمات سياسية وإدارية /الدرجة / سنة التخرج: 2010

☞ شهادة الماستر:

تخصص الماستر: إدارة محلية /الدرجة / سنة التخرج: 2021

المعدل الترتيبي للماستر (المعدل العام):

☞ الوضعية المهنية: موظف عاطل عن العمل

في حالة الموظف: وظيف عموميقطاع خام

المصلحة المستخدمة:

الصيغة:

موظف دائم موظف في إطار عقود نوع العقد:

إمضاء الطالبة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية : الحقوق والعلوم السياسية
قسم : العلوم السياسية

المرجع :القرار الوزاري رقم : 933 المؤرخ في 28 فيفري 2016 المحدد للقواعد المتعلقة
بالرقابة من السرقة العلمية

تصريح شرفي

خاص بالالتزام لقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

أنا الممضية أدناه :

السيد(ة) : معمري ليلي

الصفة : طالب (ة) أستاذ (ة) باحث(ة) دائم (ة)

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم :

الصادرة بتاريخ: 2018/09/09 عن : بلدية عين الحجل المسجل (ة) بكلية : الحقوق

والعلوم السياسية قسم : العلوم السياسية

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

التدريب الإداري وعلاقته بأداء المنظمة (دراسة حالة)

أصرح بشرفي أن ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير

الأخلاقيات المهنية والأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المطلوب

حرر ب : عين الحجل بتاريخ : 2021/05/25

إمضاء المعنية

معمري ليلي

شكر وعرفان

بسم الله الرَّحْمَانِ الرَّحِيمِ ... وَالصَّلَاةَ وَالسَّلَامَ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ
وَالْمُرْسَلِينَ سَيِّدِنَا: مُحَمَّدٍ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ...

الحمد لله الذي وفقني لإعداد هذا البحث

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان والخالص التقدير

إلى الأستاذ الفاضل الدكتور : **كليوات السعيد** الذي أشرف على هذا العمل

والذي لم يبخل عليًا بالإرشاد والتوجيه في إعداد بحثي هذا

كما لا يفوتني أن أتقدم أيضا بالشكر والامتنان لكل أساتذة قسم العلوم السياسية

والعلاقات الدولية والذين أكنّ لهم كل التقدير والاحترام ..

كما لا أنسى زملاء الدفعة كل باسمه ... ماستر: إدارة محلية 2021

شكرا لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث المتواضع سواء من قريب أو من بعيد

الطالبة : معمري ليلي

إهداء

أهدي هذا العمل البسيط والمتواضع
إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما وأدام
عليهما الصحة والعافية : **أمي أبي**
إلى زوجي الذي كان سندا لي دائما وأبدا ...
إلى كل أفراد العائلة الكريمة :
إخوتي وأخواتي بدون استثناء ...
إلى كل من ساهم في مساعدتي وتشجيعي
إلى كل طلبة دفعة الماستر إدارة محلية 2021

الطالبة : معمري ليلي

مقدمة



لقد شهد العالم تطورات تكنولوجية واسعة، واكبت حركة التغيير الواسعة في مجال رقي المنظمات الإدارية التي حافظت على استمراريتها أو ما يسمى بمنظمة الموارد البشرية، وذلك بفعل عدة وظائف فعالة ساهمت وبقوة في تحقيق أداء المنظمة، بحيث يعتبر التدريب الإداري نوع من أنواع الاستثمار البشري ومحورا أساسيا في بناء الجوانب الأساسية للأداء الإداري في مختلف المنظمات، بحيث تركز المنظمة الإدارية (البلدية) بدرجة كبيرة على الاحتياجات التدريبية التي تعمل على تصميم وتنفيذ البرامج وترفع من أداء الفرد والجماعة، وذلك من خلال تنمية المعارف والمهارات للطاقات البشرية وحسن استغلالها في المواضيع ولاسيما الإدارة المحلية التي تعبر القاعدة الأساسية في التنظيم الإداري.

ولقد اخترنا البلدية نموذجا للدراسة الميدانية والتي حاولنا من خلالها رصد أهم الآفاق والإنجازات التي سعت البلدية في تحقيقها كما أننا سنحاول البحث في العلاقة التي تربط بين فعالية التدريب وأثره في تحقيق أداء المنظمة.

1. إشكالية الدراسة:

- كيف تساهم عملية التدريب الإداري في تحقيق أداء المنظمة؟

وعليه يمكن طرح التساؤلات التالية :

2. الأسئلة الفرعية:

- ☞ ما المقصود بالتدريب الإداري؟
- ☞ ما المقصود بأداء المنظمة الإدارية؟ وكيف يمكن تحقيق أداء أفضل؟
- ☞ ما هي الوسائل والبرامج التدريبية الفعالة في تطوير أداء المنظمات؟
- ☞ هل هناك علاقة بين الاحتياجات التدريبية وبين تحقيق أداء المنظمة؟
- ☞ هل تركز المنظمة على تقييم التدريب؟

وللإجابة على هذه الإشكالية والتساؤلات الفرعية استعنا بالفرضيات التالية :

3.) الفرضيات :

1. توجد علاقة ذات دلالة ارتباطية بين عملية التدريب وأداء المنظمة.
2. توجد علاقة ذات دلالة ارتباطية بين المدرب وأداء المنظمة.
3. توجد علاقة ذات دلالة ارتباطية بين بيئة التدريب وأداء المنظمة.
4. توجد علاقة ذات دلالة ارتباطية بين إمكانية التدريب وأداء المنظمة.

4.) مبررات اختيار الموضوع :

أ..المبررات الذاتية :

لعل اختيارنا لهذا الموضوع جاء وفق معطيات فرضت نفسها في حاجة الباحث لميدان التنظيم الإداري لبلدية عين الحجل وما مدى فعاليته في تنمية الفرد والذي يضمن الاستثمار الفعال لها والرفع من كفاءة ومهارات الموظفين قصد تحقيق أحسن الأداء للمنظمة.

كما أن موضوع الدراسة يستدعي عدة تساؤلات تبادرت إلى أذهاننا انطلاقا من فرضيات واقعية مست المجتمع بكل أطرافه وكانت هذه مجموعة الدوافع والأسباب التي أفادنتي في اختيار هذا الموضوع .

ب..المبررات الموضوعية :

من بين الدوافع الموضوعية نذكر الرغبة في التعرف على المفاهيم الأساسية لعملية التدريب الإداري، وكذلك التعرف على المفاهيم الأساسية لعملية أداء المنظمة وإدراك مواطن القصور والضعف في البرامج التدريبية وتأثيراتها السلبية.

5.) أهمية الموضوع :

تكمن أهمية الموضوع في كونه من المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين على اعتبار أن المنظمات الإدارية كالبلدية أصبحت هيكل إداريا يربط الإدارة بالمواطن.

- وعلى العموم يمكن رصد أهم النقاط التي تجسد أهمية الموضوع فيما يلي:
- ☞ موضوع الدراسة مستند من التخصص الذي أدرس فيه.
 - ☞ تعد البلدية هيئة محلية تهتم بانشغالات المواطنين لتلبية رغباتهم.
 - ☞ يعمل التدريب على تحفيز الموظفين قصد الرفع من أداء المنظمة، بحيث يشعر الموظف بالرضا اتجاه وظيفته.
 - ☞ يساعد التدريب المنظمة في تنفيذ المهام الموكلة إلى موظفيها بكفاءة.
 - ☞ تقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة.
 - ☞ يعمل على زيادة الإنتاجية ورفع من كفاءة وفعالية المنظمة لتحقيق أداء أفضل، وذلك من خلال اكتساب المهارات لموظفي المنظمة، بحيث يساعد في التقليل من التوتر الناتج عن نقص في المعرفة.
 - ☞ يخدم الحياة العملية .

6. أهداف الموضوع :

- نسعى من خلال دراستنا هذه إلى تحقيق جملة من الأهداف، ونذكر أهمها:
- محاولة التعرف على أهم أنواع البرامج التدريبية التي تقدم للموظفين.
 - معرفة مدى التزام إدارة المنظمة (البلدية) بتطبيق إستراتيجية التدريب الإداري.
 - ربط الدراسة بالواقع الإداري في الجزائر.
 - معرفة أثر التدريب على أداء الموظف وكفاءته في المنظمة .

7. حدود الدراسة :

أ..الحدود المكانية :

سنتناول بلدية عين الحجل بكل هياكلها الإدارية وأجهزتها ومصالحها.

ب..الحدود الزمانية :

تمتد فترة الدراسة من (2017-2020م)

8. الدراسات السابقة :

1.دراسة سوسن إبراهيم يوسف أرحيم، "واقع التدريب الإداري في الأردن في القطاعين العام والخاص"، دراسة ميدانية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال سنة 2002، جامعة اليرموك، الأردن، بإشراف الدكتور : جمال أبو دولة .

تطرت هذه الدراسة إلى معرفة جوانب أو نقاط الضعف في نظام التدريب ، إضافة إلى عمل سير الدورة التدريبية بدءا من أول مراحلها وهي تحديد الاحتياجات التدريبية كخطوة أساسية في عملية التدريب ومرورا بالمراحل الآتية :
مرحلة التصميم والتنفيذ وأخيرا تقييم تلك البرامج التدريبية، بحيث سعت الدراسة إلى التعرف على أهم المشاكل والعوائق التي تعيق سير الدورة التدريبية في مختلف منظمات الأعمال الأردنية.

وتكونت عينة الدراسة من مختلف المنظمات الحكومية التي تحتوي على جهاز إداري متخصص بالتدريب والبالغ عددها 46 مؤسسة حكومية والتي تتضمن 16 بنك حكومي و5 منظمات تأمين و08 مصالح أردنية، بحيث هناك نتائج خلصت بها الدراسة نذكر من أهمها:

- انعدام خطط تدريب طويلة المدى في المنظمات وكانت معظم الخطط سنوية وغياب الوعي والفهم والإدراك الكبير لمدى أهمية البرامج التدريبية لتحقيق أهداف المنظمة، وكذلك أوضحت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن معظم المنظمات الأردنية تهتم أكثر بعملية تقييم تلك البرامج التدريبية باعتمادها على الأساليب التقليدية.

2.دراسة شنافي نوال، " دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل، بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014، بإشراف الدكتورة : فضيلة يحيوي.

تطرت هذه الدراسة إلى معرفة دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل حيث هدفت إلى توضيح العلاقة بين متغير المهارة ومتغير

الأداء البشري، بحيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي واستخدام أدواته كالمقابلة والاستبيان بقصد جمع المعلومات اللازمة وتم توزيع الاستبيان على مجموعة من إدارات المؤسسة كمجتمع الدراسة وتم استرجاع حوالي 90 استبانة صالحة للمعالجة ليتم تحليلها باستخدام نظام SPSS الإحصائي واعتماده على عدة مقاييس كالإحصاء الوصفي.

فتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، ونذكر من أهمها: أن هناك دور معنوي لمتغيرات الدراسة الخاصة بتسيير المهارات في تحسين الأداء بالمؤسسة محل الدراسة، وتوصلت الباحثة في دراستها إلى نتائج تقدمت بشكل توصيات نذكر أهمها: - ضرورة الاهتمام بالمهارات والعمل على تسييرها وكذلك تسريع وتيرة تطويرها بهدف الاستمرار في تحسين الأداء البشري والذي يعتبر الانطلاقة الوحيدة لمواجهة التنافسية التي تعرفها بيئة المؤسسة .

التعليق على الدراسات السابقة :

رغم تنوع الدراسات السابقة وتشعب مجالاتها وحدثتها، في التناول والتحليل وتركيزها على متغير التدريب الإداري، إلا أنه هناك عدة جوانب قد أهملت حول إستراتيجية التدريب وتنوع الوسائل التدريسية بتنوع برامجها، وعلى هذا سأحاول في دراستي الحالية الكشف عن الوسائل الجديدة والتي تساهم في الرفع من روح من عملية الأداء للمنظمة (البلدية) ، وذلك وفق برامج مستحدثة حالياً، كما أنني سأتعلم في البحث بماهية العلاقة التي تربط بين التدريب الإداري وبين أداء المنظمة.

9.) منهجية الدراسة :

اعتمدنا في دراستنا العلمية على استخدام مناهج وأدوات البحث العلمي التي تتوافق مع طبيعة الدراسة بحيث توظف بعض المناهج :

المنهج الوصفي:

نتناول في هذا المنهج وصف معظم الظواهر الموجودة في برامج البلدية والتي مازالت في طور الإنجاز والتنفيذ وذلك بضبطها في جداول ومخططات.

المنهج دراسة الحالة :

في هذا المنهج سأتطرق لدراسة وضعيات بعينها وسأحاول التفصيل في جزئياتها من أجل الوصول إلى نتائج موضوعية من خلال تقصي واقع التدريب الإداري وعلاقته بأداء المنظمة في الوحدة المدروسة ببلدية عين الحجل .

الاقتراب القانوني :

لقد استخدمنا هذا الاقتراب من باب معرفة الأطر القانونية التي وضعها المشرع الجزائري لسن وتنظيم قوانين التي تخص موضوع التدريب الإداري قصد تحقيق أداء المنظمة .

10. صعوبات الدراسة :

من المتفق عليه أنه لا يخلو أي بحث علمي من صعوبات وعراقيل تعرقل سير عملية الدراسة، وعلى العموم ورغم كل الصعوبات سنحاول في بحثنا هذا الاجتهاد والتوسيع من أجل إرضاء رغبتنا العلمية والوصول إلى نتائج مرضية، ويمكن حصر أهم الصعوبات فيما يلي:

- الفترة التي تتزامن مع إنجاز بحثنا واستمرار الوضع الراهن الذي يفرض نوع من التقيد وعدم التنقل.
- طبيعة المنطقة وما تفرضه من عادات وتقاليد محافظة وبالخصوص على المرأة في التنقل إلى أماكن عمومية لإجراء دراسات ميدانية .
- ضيق الوقت وارتباطه بفترة وجيزة لإنجاز هذه الدراسة ورغم هذا سأحاول جاهدة بكل قدراتي ومكتسباتي أن ألم بأهم الملامح لدراسة هذه الحالة.

11. خطة الدراسة :

مقدمة

الفصل الأول : الإطار النظري للتدريب الإداري والمنظمة

المبحث الأول: ضبط المفاهيم الأساسية

المطلب الأول : التدريب الإداري.

المطلب الثاني: المنظمة الإدارية.

المطلب الثالث: الأداء الإداري.

المبحث الثاني: إشكالية العلاقة بين التدريب الإداري وأداء المنظمة

المطلب الأول : الاحتياجات التدريبية وأداء المنظمة.

المطلب الثاني: أثر التدريب على تحقيق أداء المنظمة..

المطلب الثالث: تقييم أداء المنظمة.

الفصل الثاني : الأسس المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المطلب الأول : التعريف بميدان الدراسة.

المطلب الثاني: منهج الدراسة.

المطلب الثالث: مجتمع البحث وعينة الدراسة

المطلب الرابع: أدوات جمع البيانات

المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

المطلب الأول : عرض وتحليل البيانات.

المطلب الثاني: النتائج العامة للدراسة..

المطلب الثالث: الاستنتاج العام للدراسة.

الخاتمة



الفصل
الأول :
الإطار النظري
للتدريب الإداري
والمنظمة



تمهيد:

تعد وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية، إذ يندرج ضمن المراتب المتقدمة في قائمة عوامل نجاح المنظمات في العالم لأهميته البالغة التي تنعكس من خلال أداء الموظفين ولمواكبة التغييرات السريعة التي طالت كافة بيئات العمل وشكلت ضغوط في كافة الاتجاهات على المنظمات وجب التكيف معها بالتركيز على تدريب الموظفين فيها للتأثير في أدائهم نحو الأحسن.

وعليه تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري للتدريب الإداري وللمنظمة من خلال ضبط المفاهيم الأساسية لمتغيرات التدريب الإداري، والمنظمة الإدارية، والأداء الإداري، ومحاولة البحث في إشكالية العلاقة التي تربط بين التدريب الإداري وأداء المنظمة، حيث قسمت الفصل إلى مبحثين اثنين: الأول ضبط المفاهيم الأساسية، والثاني إشكالية العلاقة بين التدريب الإداري وأداء المنظمة.

المبحث الأول: ضبط المفاهيم الأساسية:

المطلب الأول : التدريب الإداري:

الفرع الأول : مفهوم التدريب الإداري:

لقد اختلفت التعاريف وتعددت المفاهيم حول ماهية التدريب الإداري وذلك بتعدد المنطلقات الفكرية لكل باحث، حسب وجهة نظره، لذا سنعرض مجموعة من التعاريف والمفاهيم نذكر منها:

التدريب هو عبارة عن عملية منظمة تهدف إلى تزويد الموظف بمعارف ومهارات وقدرات في مجالات محددة لتحسين أداء العمل، أو تغيير اتجاهاته وأنماطه السلوكية اللازمة لأداء عمله الحالي أو المستقبلي لتحقيق غايات المنظمة (1).

هو عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالهم الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير أدائهم (2). ومن هنا يتضح لنا أن التدريب هو عملية تغيير في نمط تفكير وسلوك المتدربين في ضوء الاحتياجات والمشاكل الفعلية التي تواجه العمل (3).

فالتدريب يقصد به عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم ذلك في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة (4). وعلى هذا الأساس يمكن الإلمام بتعريف جامع وشامل لمفهوم التدريب : على أنه "نشاط إنساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم"، وتقع مسؤولية التدريب على الرئيس المباشر للفرد (5).

1- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، دار العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، المملكة العربية السعودية، 2009، ص:685.

2- عمر وصف عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص:438.

3- السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، ط1، مصر، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص: 52.

4- أبو نصر مدحت محمد، إدارة الموارد البشرية، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص: 56.

5- السيد عليوة، مرجع سابق، ص: 52.

الفرع الثاني : أهداف التدريب الإداري:

إن التدريب الإداري وعملياته المنظمة لا يمكن أن تتحقق إلا إذا تمحورت أهدافه حول مجموعة من المساعي التي يمكن الوصول إليها عبر التدريب عموماً، فهو يهدف إلى النهوض بالعنصر البشري العامل في جميع القطاعات وعلى كافة المستويات، وتختلف الأهداف باختلاف البرنامج التدريسي، ولكن هناك أهدافاً أساسية نذكر منها: (1)

- استقرار الأفراد العاملين وزيادتهم عن طريق الإتيان المحكم للعمل واكتسابهم لمختلف المهارات الفعالة والجديدة.
- تنمية روح العلاقات الإنسانية في المنظمة.
- تطوير طرق الاتجاهات المشاركة الإيجابية نحو العمل والزملاء في المنظمة.
- زيادة فرص الابتكار والإبداع في العمل ورفع الإنتاج والإنتاجية.

الفرع الثالث : أهمية التدريب الإداري (2):**أولاً: أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة :**

- تكمن أهمية التدريب الإداري بالنسبة للمنظمة من خلال البرامج التدريبية الفعالة والمصممة وفق مبادئ وأطر منظمة.
- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف تعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- يساهم التدريب في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.
- يساهم التدريب في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة .
- يؤدي التدريب إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.
- يساهم التدريب في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي من أجل تطوير برامجها.

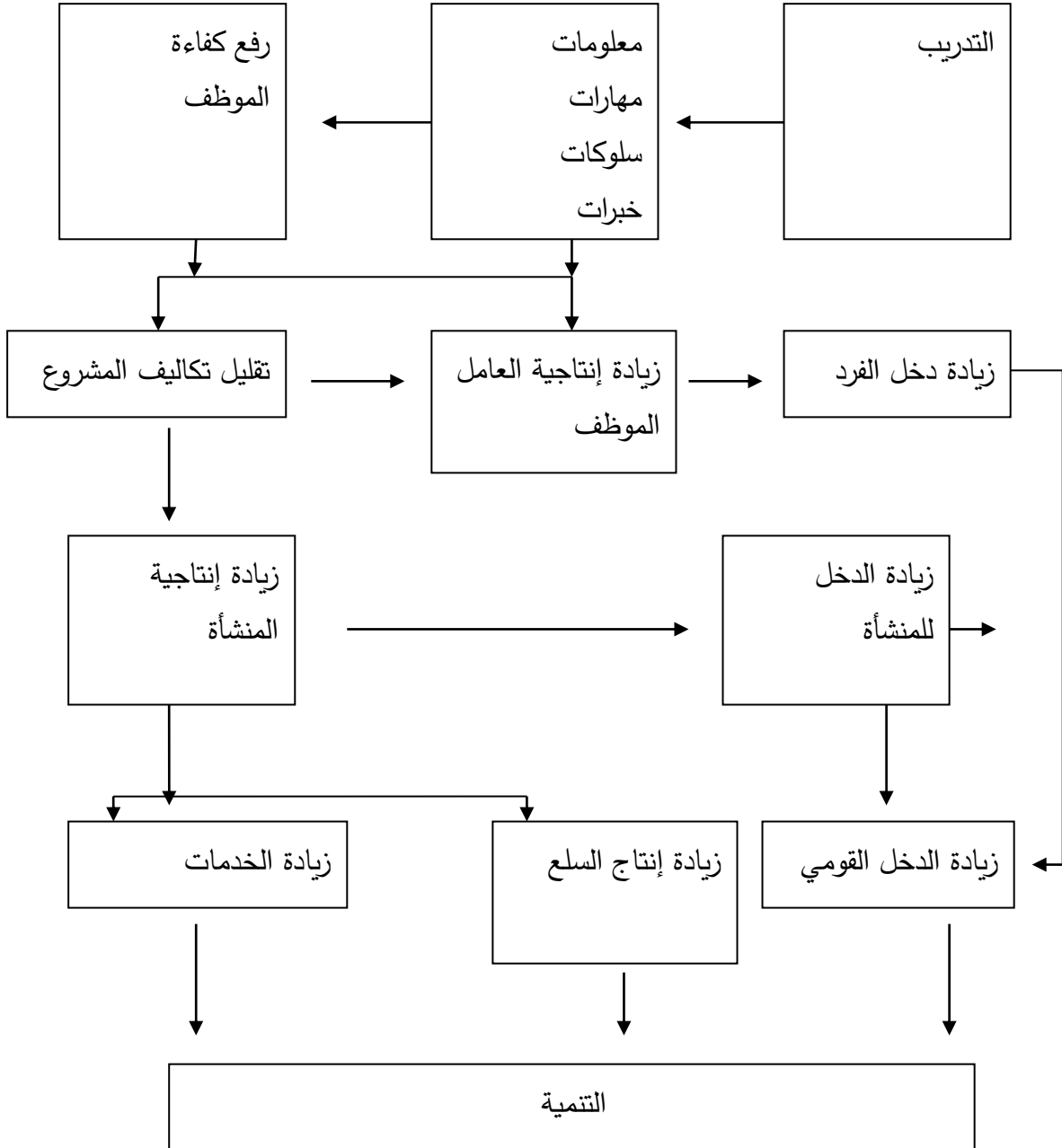
1- عطالله محمد ، تيسير الشريعة، " إدارة العملية التدريبية"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص: 45 .

2- عبد الباري درة وآخرون، " إدارة القوى البشرية" ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، القاهرة، 2008، ص: 235.

ثانيا : أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين :

- يساعد الأفراد على تحسين قدراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- يساعد الأفراد في تحسين وترقية فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها.
- يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصال بما يحقق الأداء الأمثل للمهام الموكلة إليهم وتقليل الوقت الضائع والمحافظة على الموارد المادية المستخدمة في الإنتاج .
- بالإضافة أنه يسهم في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة، وذلك من أجل توضيح السياسة العامة للمنظمة، لرفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تستدعيه المنظمة من أهداف أخرى، فالتدريب يهدف إلى تثبيت قراراتهم الإدارية ويعمل على تطوير أساليب وأسس مهارات القيادة الإدارية.

الشكل رقم (01) أهمية التدريب



المصدر: عبد الباري درة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 236.

الفرع الرابع : أنواع التدريب الإداري:

تختلف أقسام التدريب الإداري باختلاف المعايير المتبعة في هذا القسم، حيث هذه التقسيمات كالاتي:

أولاً: التدريب حسب مرحلة التوظيف :

1. توجيه الموظف الجديد **orientation**: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد⁽¹⁾ في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة .
2. التدريب أثناء العمل **onth training**⁽²⁾: حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد خاصة عند إدراج أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لها .
3. التدريب يفرض الترقية والنقل **Promotion transfer training** : تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد في الوظيفة التي سينتقل إليها وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.
4. التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة **skill renall training**⁽³⁾: حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد خاصة عند إدراج أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب .
5. التدريب للتهيئة والمعاش **retirement training**: في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش ثم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية .

1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 2012/2011، ص: 458.

2- المرجع نفسه، ص ص : 459، 460.

3- المرجع نفسه، ص ص : 461، 462.

ثانيا : أنواع التدريب حسب نوع الوظائف :

1. التدريب المهني والفني **technecal and vocational traning** : يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية.
2. التدريب التخصصي **professional traning**: يتضمن هذا التدريب معارف ومهارات وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية.
3. التدريب الإداري **Mangerial traning**: يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية والإشرافية، أو الوسطى أو العليا، وهي المعارف التي تشمل العمليات الإدارية مثل التخطيط، والتنظيم، والرقابة، واتخاذ القرارات، والتوجيه والقيادة، والتحفيز، وإدارة العمل والتنسيق، والاتصال.

ثالثا: أنواع التدريب حسب مكانها :

قد ترغب المنظمة في عقد برامجها داخل المنظمة سواء بمدرسين من داخل أو خارج المنظمة، وبالتالي يكون على المنظمة تصميم البرامج أو دعوة مدرسين للمساهمة في تصميم البرامج والإشراف على تنفيذها.

1. التدريب داخل المنظمة **internal traning**: هناك التدريب الداخلي أو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة، ويمتاز هذا النوع بتشابه ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل.
2. التدريب خارج المنظمة **exterinal traning**: تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل جزء من نشاطها التدريبي خارج المنظمة ذاتها، وذلك إن كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة والدولة .

الفرع الخامس : أساليب التدريب الإداري:

تعتبر الأساليب من الطرق الناجعة في تحقيق قامة إدارية على اختلاف أشكالها واتجاهاتها لتكون هي الوسائل المتبعة في تحقيق عملية التدريب على أكمل وجه نكر منها:

أسلوب النقاش :

يعتمد هذا الأسلوب على وجود يسمح بمناقشة المتدربين ويشجعهم على طرح الأسئلة حتى يتسنى للمتدربين أنفسهم انه لا بد من انشغالهم على مرونة عالية في طرح المعلومات والموضوعات⁽¹⁾ حيث يقوم المتدرب في هذا الأسلوب بمناقشة وإبداء الرأي في موضوعات محددة مثل عرض مشكلة ما، وتوضيح الطريقة التي أتبعته في حلها، ويقوم المدرب بغدارة توجب المناقشة بما يكفل الحصول على الحل الأمثل للمشكلة المطروحة، ويتوقف نجاح طريقة المناقشة على عدة عوامل كالاهتمام بالإعداد لها والمهارة في إدارتها، كما يجب ألا يكون عدد المشتركين كبير⁽²⁾.

أسلوب دراسة الحالة:

لإبراز الواقع في عملية التدريب، يتم التعرف على الحالات من واقع العمل، ويقوم الدارسين بتناول أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها وحلولها البديلة وتقييم البدائل المختلفة، وتشير البحوث إلى أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات حيث أنها لا تتناسب مع بعض الدارسين، كما أن البعض يتقاضى في تحضيرها بصورة للمحاضرة وعلى هذا الأساس لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية⁽³⁾

أسلوب تمثيل الأدوار:

يقوم هذا الأسلوب على أساس تصور المدرب، حيث يتخذ موقفا معينا من المواقف التي تحدث عادة، أو بطلب من المدربين، حيث يمثل هذا الموقف بعد أن يحدد لكل فرد منهم دوره، وفي النهاية يطلب المدرب من كل فرد أي يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله، وأن يقترح ما يراه من حلول في هذا الصدد، ويتمثل دور المدرب

1- منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص ص: 46، 47.

2- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص ص: 224، 225.

3- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 478، 479.

هنا في ترشيد سلوك المتدربين نحو تصرفاتهم السليمة والتنبيه إلى الأخطار التي وقعوا فيها وإرشادهم إلى السلوك الصحيح⁽¹⁾

ويهدف هذا الأسلوب على إلى إتاحة الفرصة للمتدربين لمعرفة وإدراك مشاعرهم اتجاه بعض المواقف ولتطبيق بعض المفاهيم النظرية في بيئة مشابهة لبيئة العمل⁽²⁾

أسلوب المحاضرة :

يمكن تعريف المحاضرة بأنها عملية توصيل المعلومات والبيانات إلى الدارسين بشكل يتم إعداده مسبقا⁽³⁾

حيث يستخدم أسلوب تدريس المحاضرات والتي يمكنه الاتصال بأكبر عدد من المتدربين، فمن خلال المحاضرات يمكن نقل المعلومات المختلفة في مجالات معينة والتي تدعم الوسائل التوضيحية والأفلام، وبعض الوسائل الأخرى السمعية والبصرية، وذلك ينعكس على انخفاض التكلفة بالنسبة للمتدرب، كما أنه من الممكن تنظيمها بدقة مما يساعد على ترابط الأفكار بعضها ببعض، ومع ذلك فإن عيوب هذا الأسلوب في التدريب يفوق مزايا البعض، حيث أن المتدربين يكونون في وضع سلبي لإهمالهم مبدأ أساسي من مبادئ التدريب وهو الممارسة العملية لموضوع التدريب⁽⁴⁾.

أسلوب الزيارات الميدانية :

وهي جولة مخطط لها بعناية لمكان خارج نطاق مكان التدريب الأساسي، ويهدف إلى إتاحة الفرصة للمتدربين للمشاهدة المباشرة للأشياء والعمليات والمواقف التي يمكن إنتاجها أو نقلها إلى مكان التدريب، ومن مزايا هذا الأسلوب تكوين معلومات بشكل مباشر ولملموس⁽⁵⁾.

أسلوب التعليم المبرمج :

1- صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص: 225.

2- فايز خاطر، أسلوب تموين على الأعمال، ص: 75.

3- المرجع نفسه، ص: 76.

4- منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص: 99.

5- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 480.

هذا الأسلوب هو مفهوم التعليم الذاتي، حيث يتحمل المتدرب مسؤوليات أساسية في تدريب نفسه، ويكتسب المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتنمية وتطوير أدائه من خلال قيامه بمجموعة من الخطوات المرئية والتي خططت بعناية وبشكل مسبق.

أسلوب المناقشة الجماعية :

عندما يريد المدرب أن يثير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين يمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعة لمناقشة معينة، وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل وجهات النظر في تحديد المشكلة وتكوين أكبر حصيلة من الأفكار والحلول.

أساليب التدريس:

تتنوع أساليب التدريس بتنوع اتجاهاتها وأهدافها، حيث يمكن حصر أهمها على النحو التالي كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم (01) أساليب التدريس⁽¹⁾

وسائل التدريب النظرية	وسائل التدريب العملية
- المحاضرات.	- دراسة الحالة
- العصف الذهني	- تمثيل الأدوار
- الندوات	- المحاكاة
- المؤتمرات	- الرحلات الميدانية
- مناقشة الحالة	

الفرع السادس : مراحل التدريب الإداري:

تمر العملية التدريبية بخطوات مهمة نذكر منها:

1..تحديد الاحتياجات التدريبية (2) :

1- المصدر: رجم خالغ وآخرون، مطبوعة مقياس الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016، 2017، ص:19.

2-محمود عبد الفتاح رضوان وخبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، "تحديد السياسات التدريبية"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2003، ص:28.

هي عملية ملاحظة أداء العاملين للكشف عن جوانب القصور في الأداء الإداري أو الفني أو الإنساني للفئة المستهدفة تدريبها من العاملين وذلك لتطوير الأداء والسلوك الحالي أو المستقبلي بدرجة من الجودة والإتقان لتحقيق أهداف المنظمة.

فالمجالات المستهدفة تدريبها تتضمن كل التعديلات أو التغييرات أو عمليات التحسين والتطوير اللازم إدخالها على سلوك وأداء الفرد والمتعلقة بمعرفة مهاراته وميولاته واتجاهاته من أجل التأهيل لشغل وظيفته أو يحسن الأداء بالعمل الحالي أو الوظيفة التي يرتقي إليها.

ومن ثمة يكون تحديد الاحتياجات التدريبية هي المدخل والأسلوب العلمي الذي يساعد على تحديد مجالات التطوير والتنمية في أداء الأفراد بشكل مستمر وخاصة في ظروف التغيير المبرمجة والغير المبرمجة.

ولتحديد الدورات التدريبية والمتدربين لابد أن نحدد الاحتياجات التدريبية من خلال ما يلي (1) :

أ.. التحليل المؤسسي:

هذا التحليل يبين التدريب الذي نحتاجه في الفترة المقبلة، نتيجة لأمر خاصة بالمؤسسة فهذا التحليل ينظر إلى :

☞ نقاط الضعف الواضحة في أداء المؤسسة في الفترة الماضية مثل سوء الجودة.
☞ يبين أهداف المؤسسة على المدى القريب والبعيد بالإضافة إلى تحديد التغييرات الخارجية مثل: تغييرات في القوانين أو الاقتصاد ومعظم خطط التغييرات، كما أنه يؤطر الدورات التدريبية الإلزامية وفق لوائح داخلية أو قوانين محلية بالإضافة إلى الدورات التدريبية اللازمة لخلق جو مناسب للتدريب .

☞ فالمؤسسة التي تخطط لتطبيق نظام إداري جديد سيكون من أولوياتها وتدريب العاملين ضمن هذا النظام الجديد وتأهيلهم.

1- محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص:29.

ب...تحليل العمل:

هذا التحليل يحدد المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة لكل وظيفة أو مجموعة من الوظائف، فهذا التحليل يعد بمثابة توظيف الوظائف بالمؤسسة ومقاييس الأداء لكل وظيفة وقد يعتمد أيضا على مقابلات المديرين والموظفين ، وكذلك يقتضي تحليل المشاكل السابقة في كل وظيفة.

ج..تحليل الفرد:

هذا التحليل يحدد ما يحتاجه كل فرد من تدريب بناء على أدائه وخبراته ونقاط الضعف لديه، فهو يعتمد على نتائج التقييم الدوري للموظفين وعلى أخطاء الموظف خلال فترته السابقة، كما أنه يأخذ رأي المدير والموظف عن طريق مقابلات شخصية أو توزيع وإسقاط مكتوب بطريقة السؤال المباشر عن طريق احتياجات الموظف التدريبية.

وللاحتياجات التدريبية أهمية كبيرة في نجاح أي منظمة حيث تتلخص الأهمية

فيما يلي:

- تعد الاحتياجات التدريبية هي الأساس الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة والمناسبة وعدم التعرف على الاحتياجات مسبقا يؤدي إلى ضياع المال والوقت والجهد.
- فتحديد الاحتياجات التدريبية يعد العامل الحقيقي لوضع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال الموكلة لهم ويوصل إلى حقائق علمية من واقع مشكلات العمل والكشف عن العراقيل .
- فعملية تحديد الاحتياجات تؤدي إلى تخفيض القرارات وكما أنها تعتبر فرصة لترقية الأفراد إلى مواقع متقدمة وتوظيف أفراد جدد.
- بالإضافة إلى مساعدة المسؤولين عن تنفيذ البرامج والتخطيط الجيد لها وتقدير الاحتياجات التدريبية حاضرا أو مستقبلا.

2..تصميم البرامج التدريبية :

يتم تحديد الأهداف العامة للتدريب من خلال تحديد الإطار العام لكل برنامج تدريبي بشكل مفصل مع الأخذ بعين الاعتبار مصممو البرامج التدريبية ببيئة المنظمة

الإدارية وأهدافها والقيم السائدة فيها، وبشكل عام يمكن تحديد محتويات الإطار العام للبرنامج التدريبي:

أ.. **عنوان البرنامج التدريبي:** أي وضع عنوان مناسب للبرنامج التدريبي بصيغة بسيطة وواضحة تدل مباشرة على الاحتياجات المهمة والأساسية التي وضع من أجلها البرنامج التدريبي.

ب.. **الأهداف:** يقصد بها تحديد النتائج المتوقعة بطريقة يمكن قياسها .

ج.. **الموضوعات:** إن تحديد ما يطرح في البرنامج التدريبي من موضوعات بحيث تؤدي هذه الموضوعات بطريقة مباشرة إلى تحقيق الأهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي.

د.. **المشاركون:** (المتدربون) وذلك بتحديد مؤهلاتهم العلمية ومستوياتهم الإدارية كشرط للاشتراك .

ه.. **أساليب التدريب:** تحديد أساليب التدريب التي يلاءم المتدربين وموضوعات البرامج التدريبية لغايات تحقيق أهداف البرنامج.

و.. **المعينات التدريبية:** إن تحديد المعينات السمعية والبصرية بما يتلاءم مع البرنامج التدريبي .

ز.. **نظام الجلسات:** تحديد فترة انعقاد البرنامج ونظام جلساته (صباحي، مسائي) وجه التفرغ.

ح.. **مكان الانعقاد:** تحديد مكان الانعقاد تسهيل وصول المشاركين .

ط.. **الإشراف:** تحديد المشرف العلمي وكذلك المشرف الإداري إن وجد.

ي.. **الجدول الزمني:** إعداد جدول زمني بمواعيد الجلسات والتوزيع الزمني للموضوعات وأسماء المدربين.

3.. تنفيذ البرنامج التدريبي :

يعد الاختيار السليم للأساليب التدريبية من المعايير الأساسية المحددة لدرجة فعالية البرنامج التدريبي، باعتبارها الاختبار الأول لكفاءة التصميم وأول ترجمة لعملية الأنشطة وعلى العموم يمكن تصنيف الأساليب التدريبية ضمن مجموعتين:

أ..أساليب التدريب في مكان العمل: حيث يتم الإشراف على العامل في مكان عمله وتلقي الإرشاد والتوجيه من طرف المدرب حتى يتمكن من إتقان عمله، وتعد هذه الأساليب ضرورية لجميع الفئات والمستويات من العاملين في المنظمة سواء الجدد أو القدامى وذلك بغية إكسابهم مهارات جديدة، وإن ما يميز هذا النوع من التدريب هو أنه يوفر تلقي الخبرة والمعلومات شكل مباشر من الواقع العلمي، كما أنه لا يعطل العمل في فترة التدريب تكاليفه منخفضة، لا يحتاج إلى مراكز تدريب مستقلة ولا إلى توظيف مدربين بدوام كامل سواء من داخل العمل أو خارجه.

ب..أساليب التدريب خارج مكان العمل: تنفذ هذه الأساليب خارج المنظمة بعيدا عن موقع العمل الأصلي، كالتدريب المتخصصة، وتختلف التدريبات من حيث طول فترتها ونوع الدراسة، ومن أهم أساليب التدريب خارج مكان العمل نذكر: المحاضرة، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، المؤتمرات، المبادرات الإدارية .

4..تقييم البرنامج التدريبي :

إن فاعلية البرامج التدريبية لا تتحقق بحق التخطيط والتصميم فقط، بل تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التدريبي، ويتأثر ذلك باقتناع المتدربين وإقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التدريب وأهدافه ويعتبر التقييم جزء أساسي لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب، فهو نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضمانا لتحقيق الفعالية المستهدفة من التدريب.

ويمكن تصنيف تقييم أسس التدريب في أربع مجموعات مهمة وهي:(1)

1. رد الفعل : ويتعلق بوجهة نظر المتدرب في البرنامج من حيث التسهيلات، المدرب، المحتوى، التوقيت، المكان ... الخ ، وعادة يطلب من المتدربين استفتاء بيانات استقصاء في نهاية البرنامج ويفيد هذا النوع من الوقوف على أداء المتدربين في مدى نجاح البرنامج العوائق التي تحول دون تحقق التعلم .

1- جمال الدين محمد مرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" ، المدخل لتحقيق ميزة، مناقشة لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص:31.

2. **التعلم** : تستخدم نتائج التعلم في تحديد مدى اكتساب المتدربين للمبادئ والحقائق والأساليب والمهارات والعمليات التي تم تقديمها في البرنامج التدريبي، وبصفة أساسية يتم استخدام الاختبارات لتقييم التعلم .

3. **السلوك** : تستخدم نتائج السلوك لتحديد مدى تغير سلوك المتدرب في الوظيفة كنتيجة لمشاركته في الوظيفة وكنتيجة لمشاركته في البرنامج التدريبي، ويتم تقييم الجانب السلوكي للمتدرب عن طريق سؤال المديرين أو المشرفين أو زملاء المتدربين عن مدى التغيير في أداء المتدرب أو مدى تكراره لنوع السلوك الذي ركز عليه البرنامج التدريبي.

4. **النتائج** : يتم استخدامها لتحديد العائد من البرنامج التدريبي، وقد تشمل النتائج انخفاض تكلفة الحوادث أو معدلات دوران العمل والفاقد في الوقت، كما تشمل زيادة الإنتاجية.

الفرع السابع : التحديات التي تواجه التدريب الإداري⁽¹⁾:

نجاح التدريب ليس مجرد عقد دورة تدريبية فهدف الدورة التدريبية هو تنمية مهارات المتدربين وزيادة معرفتهم بما يفيدهم في عملهم وحياتهم، فعدم قدرة المتدربين على الاستفادة من الدورة التدريبية يعتبر فشلا لها.

ومن أساليب فشل الدورة التدريبية، نذكر ما يلي:

1. **الدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل** : كثير من الدورات تعقد لمجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة ودراسته الاحتياجات التدريبية.

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

3. **المتدربون تم اختيارهم حسب أهواء المدير وليس حسب حاجة العمل الفعلية**: البعض يعتبر الدورة التدريبية من قبيل الجائزة التي يعطيها المدير لمن يحب، وبالتالي تجد

1- جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 361.

- شخصاً لا علاقة له بموضوع التدريب يحضر الدورة التدريبية، بينما الموظف الذي يحتاجها في عمله لا يحضرها.
4. المتدربون ليس لديهم رغبة في التعلم: لابد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب فبعض المديرين لن يغيروا أساليبهم الإدارية، ولو حضرت مئات الدورات الإدارية لأنه لا يظن أن نظريات الإدارة يمكن تطبيقها في عالمه.
5. المادة التدريبية سيئة: كثير من المدربين يحاولون استغلال المادة التدريبية التي يملكونها ولا يحاولون تغييرها حسب نوعية المتدربين، فهذا يكون له تأثير سيء، فالمتدرب يريد مثلاً قريباً لواقعه بل الكثير من المدربين يستخدمون مادة تدريبية منقولة من الشبكة الدولية، وبالتالي تكون الأمثلة من واقع آخر وبيئة مختلفة، فالمادة التدريبية ليست مناسبة لا للمدرب ولا للمتدرب.
6. المدرب غير قادر على توصيل المعلومات أو تنمية المهارات: قد يكون سبب الفشل هو عدم قدرة المدرب على شرح الموضوع واستخدام أساليب التدريب
7. المدرب ليس مهتماً بتدريب المتدربين: يجب أن يكون المدرب حريصاً على خروج المتدربين وقد اكتشفوا المهارات التي يحتاجونها.
8. بيئة العمل لا تساعد المدربين على تطبيق ما تعلموه: هذه آفة بحيث يكتسب المتدرب مهارات ومعارف جديدة ثم عند عودته تعلمه يجد الجميع يرفض أن يسمح له باستخدام هذه المهارات.

المطلب الثاني: المنظمة الإدارية⁽¹⁾:

تعريف العلماء للمنظمة:

بما أن هذا العصر هو عصر المنظمات فقد أطنب العلماء بمجالاتهم المختلفة في تعريف المنظمة أو التنظيم حيث يقول "عبد المنعم عبد الحي" أن: «المنظمات أو المؤسسات الصناعية التي عرفت مراحل عديدة في تغييرها وتطورها ومن أهمها مرحلة الصناعة العالمية اليدوية ومرحلة نظام الطوائف الحرفية، ثم نظم الوسطاء والصناعات

1- الدكتور دهيمي بلخير، ملخص محاضرات في علم الاجتماع والمنظمات، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، الجزائر، 2020/2019، ص: 02..

المنزلية ونظام المصنع اليدوي الصغير ثم المصنع الكبير حتى وصلت المنظمات الصناعية للشكل الحالي "المصانع الآلية الضخمة».

ويقول (دافي): «أنالمنظمات عبارة عن وحدات اجتماعية موجهة نحو تحقيق أهداف محددة من خلال أنشطة مقننة وفي إطار حدود معينة » وعليه تتكون المنظمات من أربع عناصر هي :

- أ. تعتبر المنظمات وحدات اجتماعية.
- ب. المنظمات موجهة نحو تحقيق أهداف معينة .
- ج. تعمل من خلال عمليات وأنشطة معينة .
- د. تعمل في إطار حدود معينة .

أما المدرسية الأمريكية: فتتظر إلى المنظمة على أنها: تعقد أو اتفاق يتم بين شخصين أو أكثر غايته تحقيق جملة من الأهداف المشتركة، فالمنظمات تقوم على تقديم الخدمات في ظل عقود بين الأشخاص وهي نظرة اقتصادية نفعية تبحث من خلال ذلك التطور الذي شهدته أمريكا والغرب بصفة عامة في تطور النظام الرأسمالي .

أما معجم العلوم الاجتماعية: فيعرفها أنها هي: مجموعة من الأفراد ينتظمون بمقتضى قواعد مضبوطة ولوائح محددة وأهداف مرسومة مثل المؤسسة الصناعية والجمعية الخيرية.

ويذهب (انتوني اميناي) : أن المنظمات هي الوحدات الاجتماعية التي يتم إنشاؤها من أجل تحقيق أهداف محددة ويستتني من ذلك الأصدقاء والأسرة أما التنظيمات الأخرى فهي تخضع للخصائص التالية :

- ☞ تنظيم العمل والسلطة
- ☞ وجود عدة مراكز لاتخاذ القرارات
- ☞ استبدال العاملين .

أما (بارسونز): فيطلق عليه تعريف آخر هو النسق الاجتماعي ويعني به مجموعة من الأفراد المدفوعين يميل إلى الإشباع الأمثل لاحتياجاتهم والعلاقات السائدة بينهم تحدد طبقا لنسق من الأنماط المركبة ومشاركة ثقافيا ونظرية (بارسونز) تقوم على البناء

والوظيفة فهيكّل التنظيم يضم تلك القواعد والأدوات التي تمثل البناء أما الأدوار التي يقوم بها الأفراد ودعاية التفاعل بينهم والعلاقات الاجتماعية فهي تمثل الوظيفة.

كما ذهب (محمد علي) أن المنظمة أو التنظيم يعني شيئين وظيفة وشكلا .

أما الوظيفة فهي جمع الناس في منظمة وتوزيع الأدوار عليهم، أما الشكل يقصد به العلاقات التي تنظم أعمالهم (1)

الخصائص الاجتماعية للمنظمات (التنظيمات) : تتميز بخصائص أبرزها(2):

(أ) - **طابعها الاجتماعي :** لا يمكن تصور تنظيم خالي من أفراد لهم أنماط موحدة يقسمون المهام وينسقون بينهم حيث يرى (غيلين) أنه من الأهمية اختيار بنية وديناميات التنظيمات لذا يطلق اسم تنظيم على أفراد وليس على كيانات، فالأفراد هم من يضعون القانون ويؤطرون النظم ويحددون الأهداف ويتخذون القرارات.

ويذهب (بيدن) إلى أن للمنظمات خصائص اجتماعية أربعة هي :

1. **التنظيمات هي مؤسسات اجتماعية متكونة من مجموعة أفراد لهم أنماط من المعاملات .**

2. **تسعى المؤسسات لتحقيق أهداف محددة لذلك فالتنظيمات هي منتوجات اجتماعية تتطلب النظام والتعاون**

3. **تحتاج المنظمات إلى تنسيق واع و هيكلية محكمة كما تصنف النشاطات حسب أنماط منطقية .**

4. **تعتبر التنظيمات وسائل اجتماعية لها حدود واضحة متواجدة بصورة دائمة فدراسة التنظيمات لها أهمية كبيرة في مجتمعاتنا المعاصرة التي تتميز بالتعقيد وسرعة التقدم والتطور .**

أهمية دراسة التنظيمات :

تكمن أهميتها في ما يلي :

1- الدكتور دهيمي بلخير ، مرجع سابق، ص 02.

2- دهيمي بلخير ،مرجع سبق ذكره ، ص: 4.

- أ. تعقد التنظيمات وتشابك عناصرها يؤدي بالضرورة إلى وجود علم متخصص يبحث في العوامل المؤثرة في التنظيمات وطرق تفاعلها، وبالتالي تصميمها بطرق علمية .
- ب. توسع المنظمات حيث أصبح التنظيم الواحد ينحصر في وحدة إنتاجية أو مجموعة وحدات منتشرة على جميع المستويات يتحكم فيها الآلاف من الأفراد يصعب تنظيمهم وتسييرهم دون دراسة جدية .
- ج. أن وحدة التنظيم وترابط عناصره أدى إلى الحاجة لمجال بحيث يجمع بين مختلف المجالات التقليدية كعلم النفس وعلم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع والتسيير التي تدرس التنظيمات من جوانب مختلفة وذلك من اجل اعتبار التنظيم ككيان واحد يحتاج في دراسته إلى نظرة كلية شاملة .
- د. الأخذ بما تهدف إليه كل العلوم من دراسة وفهم من اجل دقة التوقع وبالتالي التحكم في أدوات التنظيمات إذ أن فهم العلاقة بين المدخلات والمخرجات واعتبار التنظيم كنسق مترابط على غرار الأجهزة الميكانيكية أدى إلى تعميق الفهم للعلاقة المتواجدة بين عناصر التنظيمات مما شجع على دراستها من اجل خيبتها والتحكم في سيرها .
- مجالات دراسة التنظيمات :**

الملاحظ أن علم الاجتماع المنظمة هو مجال وتخصص حديث النشأة يرتبط بتلك الدراسات والأبحاث والتجارب التي قام بها علماء المدرسة الغربية حول بيئة المصنع الظروف المادية والفيزيقية والعلاقات الإنسانية لأن هذه التجارب لا زالت حديثة وفي مراحلها الأولى.

فالتركيز على الجوانب التنظيمية أو المادية أو النفسية لا يعبر حقيقة على واقع التنظيمات اليوم ولهذا يمكن دراسة التنظيمات من منظورات وجوانب متعددة وذلك حسب القاعدة العلمية للفرد الباحث والدارس المهم .

فقد ندرسها من مختلف الجوانب التي يركز عليها في دراسة المنظمات، وعليه يقوم الكثير من المهتمين بالبحث العلمي إلى استخدام العديد من العلوم كأدوات تحليلية للمؤشرات والمتغيرات التي تطرأ في المنظمات أو بيئات العمل، ومن هذه العلوم مثلا علم

النفس وتخصصاته كعلم النفس التنظيمي وعلم النفس الإداري والقضائي وغيرها التي لها علاقة بالجوانب النفسية للأفراد وأثرها على الإنتاج.

أما علم الاجتماع فيهتم بالجوانب الاجتماعية داخل المنظمات مثل علم اجتماع التنظيم وعلم النفس الاجتماعي للتنظيم والسلوك التنظيمي ونظرية التنظيم فهو ينظر إلى التنظيم بينما يهتم علم النفس الاجتماعي بدراسة جماعات العمل في التنظيم ويكون بذلك موقفه وسطاً.

ومما يغذي الدراسة في علم الاجتماع المنظمة ذلك التداخل والتنوع بين المجالات العلمية المذكورة في كثير من المواضيع، أما دراسة المنظمات فقد حدد علماء الاجتماع العديد من المستويات التي يمكن من خلالها دراسة متغيرات ومؤشرات بنية العمل .

مستويات الدراسة العلمية في علم الاجتماع المنظمات :

بما أن علم الاجتماع المنظمة هو أحد تخصصات علم الاجتماع، فإن الفضل في دراسة هذا التخصص يرجع في الأساس إلى ما قدمه الرواد الأوائل من تراث نظري في دراسة الظواهر الاجتماعية حيث استطاعوا وضع العديد من التصنيفات التي تطرقت إلى دراسة الظواهر الاجتماعية مهما كان شكلها أو طبيعتها وعليه وضع علماء الاجتماع مستويات لدراسة المجتمع كتنظيم أو كيان فالتنظيمات تمثل كيانات اجتماعية منظمة بطريقة هادفة من أجل تحقيق أهداف محددة، كما أنها تتميز بتقسيم العمل والسلطة لأن مراكز القوة هي التي تضبط النشاطات في التنظيمات ونوجدها نحو الأهداف كما تقوم بمراجعة أداء وظائف التنظيم .

ويقترح (السيد الحسيني) (4) أربع مستويات يتعين الفصل بينها عند تحليل

الظواهر الاجتماعية والتنظيمية في البناء والتنظيم الاجتماعي هي :

1. اعتبار التنظيم وحدة اجتماعية أو نسق اجتماعي.
2. التنظيم في علاقته بالتنظيمات الأخرى الموجودة بالمجتمع .
3. التنظيم في ضوء السمات الشخصية والثقافية المميزة لأعضاء التنظيم .
4. التنظيم في ضوء علاقته بالبيئة التي يمارس فيها وظائفه .

ويذهب كل من (ميلي) و (فروم) أن هناك (4) أربع مستويات للتحليل تنتقل من
المجرد إلى المحسوس هي كما يلي :

1. دراسة العلاقة بين التنظيم والمجتمع المحلي بوجه عام بمعنى تحليل العلاقة بين
التنظيم والمحيط الموجود فيه
2. دراسة النسق الاجتماعي الذي يميز التنظيم في تحليله ويتطلب التعرف على أنماط
التفاعل المتبادل بين التنظيمين الرسمي وغير رسمي
3. دراسة نمط العلاقة الشخصية بين الأفراد داخل مختلف الجماعات الموجودة داخل
التنظيم
4. دراسة الأفراد باعتبارهم أعضاء التنظيم يشغلون المراكز المختلفة ويمارسون أدوارهم
المحددة .

وتخضع دراسة التنظيمات حسبها إلى ثلاث مستويات للتحليل وهي :

1. المستوى الذي يعتمد على تحليل العلاقات الشخصية كالعلاقة بين لرئيس والمرؤوس.
 2. المستوى الذي يعتمد على تحليل الجماعات مثل العلاقات التي تقوم بين الإدارة
والعمال .
 3. المستوى الذي يقوم على التحليل المجتمعي حيث يأخذ المجتمع ككل بعين الاعتبار .
- ف (سعد مرسي) يعتبر التنظيم على أنه كيان وبناء تاريخي ينتج السلع ويقدم الخدمات
ويمارس القوة والضبط ويقوم بتوزيع عنصرين نادرين هما السلطة والمال، فهو يدرس
العلاقة الوثيقة القائمة بين التنظيمات والتأثر المتبادل بينهما وبين البيئة الاقتصادية
والسياسية والاجتماعية، والتي تنشأ فيها التنظيمات وتمارس نشاطها من خلاله، فهو يحل
العلاقة المعقدة التي تربط التنظيم بالمجتمع الخاص لها ويكشف عن تأثير العمليات
الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمجتمع على العمليات التنظيمية ويكشف عن
الافتراضات السطحية والتوجهات الإيديولوجية للنظرية الغربية في التنظيمات واعتبرها
تعمل على تمثيل رغبة الباحثين الغربيين في عرض الشكل الرأسمالي للتنظيم وادعائها
بأنه يمثل بناءا عالميا لا يتوقف على بناء اجتماعي اقتصادي بعينه .⁽¹⁾

1- دهيمي بلخير ،مرجع سبق ذكره، ص: 12.

المطلب الثالث: الأداء الإداري :

تتطلب المنافسة بين المنظمات الإدارية ضرورة تحقيق المنظمة التميز عن مثيلاتها، وهذا التمييز لا يتحقق إلا بالحصول على أداء جيد ومتميز للمنظمة، والذي ينبع بدوره من أداء متميز لعاملي المنظمة في أداء وظائفهم ورضاهم عن المنظمة، وصب كل الجهود في تحقيق أهداف المنظمة، ومن أهم الأنظمة التي تعمل على تحقيق أداء جيد للمنظمة من نظام التدريب الذي يساعد الموظف على تفعيل دورهم في المنظمة والقدرة على تحقيق أهدافها ضمن هذا المطلب، وينقسم البعد المفاهيمي للأداء الإداري والذي ينقسم بدوره إلى عدة فروع:

الفرع الأول : مفهوم الأداء الإداري:

1. تعريف الأداء لغة : إن كلمة الأداء (Performance) مشتقة من كلمة الانجليزية To perform وهذه الكلمة اشتقت من الكلمة اللاتينية Performer والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل (1).

2. تعريف الأداء اصطلاحاً:

اختلفت التعاريف وتعددت الاتجاهات على حساب فلسفة كل باحث : عرفه " ميلر وبروملي (Miller et bromli) أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها(2).

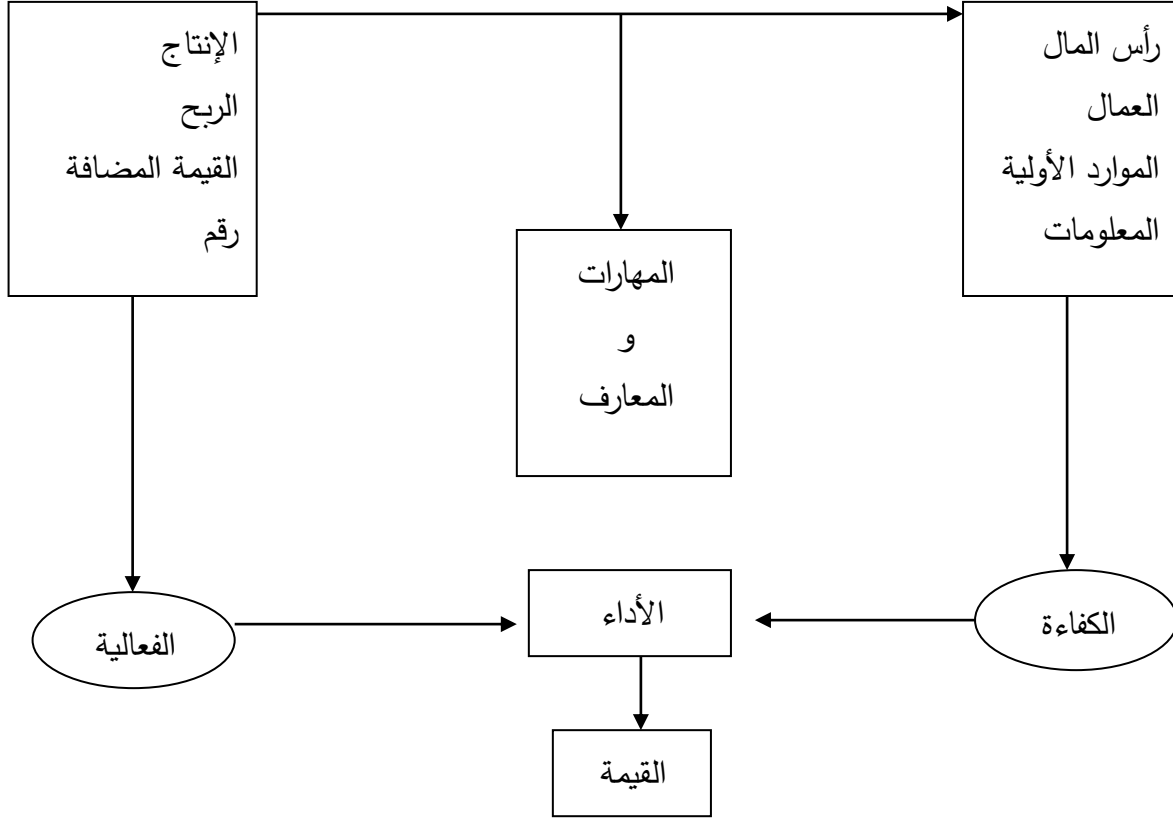
وعرفه "نيكولاس (Nikolas) بأنه نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد، فالسلوك هو النشاط أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك (3)
فلا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء ..
فالسلوك : هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة
والإنجاز : فهو ما يبقى من أثر أو نتائج عندما يتوقف عن العمل.
والأداء : هو التفاعل بين السلوك والإنجاز.

1- مصطفى سوييف، إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016.

2- سارة نبيل، عن تقييم الأداء، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، مصر، 2012، ص: 13.

3- إبراهيم محمد الحسانة، إدارة وتقييم الأداء بين النظرية والتطبيق، دار جوير للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 104.

الشكل رقم (02) : الأداء من منظور الفعالية والكفاءة



المصدر: عبد المليك مزهودة، مفهوم الأداء والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد01، 2001، ص:88

الفرع الثاني : أهمية الأداء :

لقد حظي موضوع أهمية الأداء باهتمام متزايد ومستمر من قبل المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء فالمجتمع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة انه أصبح ميعادا أو مؤشرا أساسيا للتقدم الاقتصادي والإداري أيضا .

وذلك لما له من اثر في معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة بالبلاد مؤكدا أن نمو النحل القومي ورفع مستوى المعيشة يعتمد أساسا على رفع كفاءة الأداء لذا نجد المشكلة الأساسية الأولى في هذه الدول بوجه عام هي العمل على رفع مستوى الأداء

وتتصية جميع الوحدات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة كما يحظى الأداء باهتمام بالغ من جميع المستويات ابتداء من مستوى الفرد العامل أيا كان موقعه داخل التنظيم⁽¹⁾. وتدرجا إلى المستوى القومي، وذلك من منطلق أداء الفرد الأداء الإجمالي للإدارة التي ينتمي إليها وهذا بدوره يحدث تأثيره الايجابي أو السلبي في كفاءة وفاعلية المنظمة ككل والعكس الصحيح وفي النهاية ينعكس التأثير على المستوى القومي أي على مستوى الدولة باعتبار الأداء على المستوى القومي ما هو إلا تعبير عن أداء التنظيمات العامة فيه⁽²⁾.

1.. أهمية الأداء بالنسبة للعاملين :

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء القسم، الدائرة أو المنظمة التي يتبعها التنظيم ، كما أن العاملين ودرجة إجادتهم له هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها إلا أن الأمر لا يفترض على ذلك حيث أن اهتمام الفرد لمستوى أدائه وإجادته له ينعكس شخصا عليه، ويتمثل ذلك في النقاط الآتية :

☞ يعتبر الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط بوجود أنظمة موضوعية وسليمة لقياس كفاءة أداء العاملين، فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي يبني عليها الكثير من القرارات الإدارية والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد مثل النقل، والترقية، والترشيح للدراسة، والإعارة بالعمل بالخارج، من خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لا راتب له يستقبله الوظيفي⁽³⁾.

☞ يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضى من أجور ومرتببات، وما في حكمها مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة اللازمة بين الحوافز والأداء .

1- صلاح النشواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، ب د، 2001، ص:424.

2- حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء ، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ط1، 1975، ث: 29 .

3- منصور أحمد منصور، القوى العاملة، تخطيط وظائفها وتقييم أدائها، مكتبة غريب، القاهرة، ط1، 1986، ص:135.

يرتبط الأداء من وجهة نظرا الفرد بإحدى الحاجات الأساسية وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله واثبات ذاته (1).

2.. أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة :

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يشرف عليها (2). لذلك نجد أن جميع المسؤوليتان عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كثيرا بأداء العاملين في هذه المنظمات، ذلك لان الأداء لا يعد انعكاسا لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا (3).

الفرع الثالث : محددات الأداء : (4)

يتأثر الأداء ببعض العوامل والعناصر التي يطلق عليها اسم المحددات وهناك محددات داخلية وخارجية

1..المحددات الداخلية:

تبرز علاقة المحددات الداخلية بالعامل ومدى سيطرته على مايلي:

- أ. **الجهد:** هو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز الذي يترجم إلى طاقات جسمية وحركية وعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته .
- ب. **القدرات:** هي تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة كالتقوية والتحمل وسرعة البراعة .
- ج. **إدراك الأدوار:** بمعنى أن العامل يتحدد بمدى فهمه للدور المقدم من خلال الوظيفة التي يعمل بها حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل.

2..المحددات الخارجية :

وهي التي تخرج عن السيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل في :

1- المرجع نفسه، ص: 135 .

2- محمد كمال أبو هند، التنمية الإدارية، مركز البحوث، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، ط1، 1994، ص: 135 .

3- إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص: 113.

4- مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، ص: 51.

أ. **متطلبات العمل:** تتعلق بالواجبات والمسؤوليات والأدوات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

ب. **البيئة التنظيمية:** وتشمل عادة كل من مناخ العمل والإشراف، توفير الموارد، الهيكل التنظيمي، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب، العقاب والتي تؤثر بدورها على برودة الأداء .

ج. **البيئة الخارجية :** تؤثر بالبيئة الخارجية على العامل كالمنافسة الخارجية، كما تلعب التحديات الاقتصادية التأثير على الأداء كإندام الحوافز وانخفاض الرواتب من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة الزيادة أو النقصان .

الفرع الرابع : أبعاد الأداء ومكوناته :

أولا : أبعاد الأداء :

1.. البعد التنظيمي⁽¹⁾:

يقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمد بها المؤسسة في المجال التنظيمي بعنة تحقيق أهداف ومن ثمة يكون لدى المسيرتين المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعاليات الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء والتي تلعب دورا هاما في تقييم الأداء حيث تنتج المنظمة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى .

2.. البعد الاجتماعي⁽²⁾:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤثرا على أداء الأفراد لمؤسساتهم خاصة إذا أنفقت بحاجات العاملين فيها وجودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالة الاقتصادية والفعالية السيئة والاجتماعية في المنظمة كالصراعات والخلافات والإنصات .

1- مؤمن شرف الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 51 .

2- إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص: 108.

ثانيا : مكونات الأداء :

يتكون الأداء بشكل عام من مكونين أساسيتين هما :الكفاءة والفعالية، بمعنى أن المنظمة التي تتميز بالأداء تجمع بين الفعالية والكفاءة .

1..الفعالية :

ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على : أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المنظمة انطلاقا من أنها تمثل معيارا بعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية وهي تعني أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم وترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة كما تعتبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والمحقة ويمكن القول انه كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية .(1)

2..الكفاءة :

ترتكب الكفاءة بتحقيق ما هو مطلوب بأقل الإمكانيات فالكفاءة تعني يعمل الأشياء بطريقة صحيحة كما أن جودة الكفاءة يتمثل في تعظم النتائج وتدني التكاليف بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءات بمعادلة تحتوي أخذ طرفيها بلوغ أقصى ناتج تكاليف محدودة ومعينة بينما يحتوي الطرق الأخرى على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة، وتقاس عادة من خلال نسبة المخرجات إلى المنحلات .

الفرع الخامس : أنواع الأداء الإداري:(2)

يصنف الأداء الإداري حسب المعايير التالية :

1)..حسب معيار الشمولية :

وينقسم الأداء بدوره إلى أداء كلي وأداء جزئي .

أ..الأداء الكلي: وهو الأداء الكلي للمؤسسة، وتشمل في الانجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع عناصر المؤسسة أو وظائفها .

1- المرجع السابق، ص ص : 109، 110.

2- أحلام محمد شنواي، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة، ص:391 .

ب..الأداء الجزئي: ويتحقق الأداء الجزئي للمؤسسة على مستوى الوظائف والأنظمة الفرعية في المؤسسة .

2)..حسب معيار المصدر:(1)

وينقسم الأداء بدوره إلى أداء داخلي وأداء خارجي .

أ..الأداء الداخلي: وهو الأداء الناتج عن كل الموارد البشرية والمالية والتقنية الضرورية لتسيير نشاط المؤسسة بحيث يشمل الأداء الداخلي مايلي :

⇒ الأداء البشري: وهو أداء الأفراد داخل المؤسسة من خلال وضع القيمة باستعمال خبره.

⇒ الأداء التقني: وتتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استشاراتهم بشكل فعال.

⇒ الأداء المالي: ويمكن الأداء المالي في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المتاحة .

⇒ الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن التغييرات الحاصلة في المحيط الخارجي للمؤسسة وهناك عدة متغيرات تنعكس على أداء المؤسسة .

3)..حسب معيار الطبيعة :

ينقسم الأداء وفق هذا المعيار إلى أداء اقتصادي واجتماعي وتكنولوجي وأداء

ثقافي .

أ. الأداء الاقتصادي: وتتمثل في القمة المضافة التي تحققها المؤسسة من خلال نشاطها وهذا الأخير يعتبر الهدف الأساسي للمؤسسات الاقتصادية .

ب.الأداء الاجتماعي: ويتجسد في ذلك الأهداف الاجتماعية المسطرة للمؤسسة من اجل انجازها سواء في مجتمع الداخلي أو الخارجي وتمثيل المؤسسات عامة على الاعتمار على هذا النوع من الأهداف .

ج. الأداء الثقافي: يتمثل في استحداث بعض المؤسسات لثقافات خاصة بها، ومحاولة غرسها سواء في محيطها الداخلي للأفراد أو محيطها الخارجي للمجتمع .

1- سميرة صويلح، دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2012، ص ص : 34، 35 .

د. الأداء التكنولوجي: يتمثل الأداء التكنولوجي للمؤسسة في تحديد أهدافها التكنولوجية أثناء عملية التخطيط وفي اغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا (1).

4..حسب معيار الوظيفة : (2)

يرتبط هذا المعيار بالوظائف والأنشطة المتوفرة لدى المؤسسة ويمكن تقسيم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المؤسسة والتي يمكن حصرها في:

⇒ أداء الوظيفة المالية : يتجسد هذا الأداء في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن

المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها وتحقيق معدل مردودية جيد.

⇒ أداء الوظيفة الإنتاجية : يتمثل الأداء الإنتاجي للمؤسسة في تحقيق معدلات

إنتاج مرتفعة وجودة عالية مع تدلين التكاليف.

⇒ أداء وظيفة الأفراد : يتمثل أداء الفرد في قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي

يتكون منها عملية وتمكنه من إنجازه وأداء مهامه بنجاح(3).

الفرع السادس : عناصر الأداء الإداري :

لقد تعددت عناصر الأداء الإداري واختلفت أهميتها، حيث يشير المفكر كردي أنه

هناك عناصر مهمة يجب أن تتوفر في الأداء نذكر منها:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة الإنجاز.

1- سميرة صويلح، مرجع سبق ذكره، ص:54.

2- عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات، مذكرة مقدمة لاستكمال الحصول على الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008/2007، ص:26.

3- خديجة ذراي، ومعطا الله مبروكة، تفسير الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة شركة البناء للجنوب والجنوب الكبير، مذكرة لنيل الليسانس بمالية المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013/2012، ص ص : 6، 7.

- **المثابرة والوثوق:** وتشتمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجازه في الوقت المحدد ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

فالأداء الإداري للمنظمة يتمثل بمجموع الأداءات الإدارية لأفراد هذه الوحدة .. ومن هنا يبرز أهمية العمل أو الأداء الإداري الفردي، لأن أي خلل في هذا العمل سينعكس شكل أو بآخر على محصلة الأداء الإداري للمؤسسة، وهذا يتفق مع ما طرحته نظرية النظم في الإدارة⁽¹⁾.

الفرع السابع : مظاهر ضعف الأداء الإداري :

- أ. عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
- ب. الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين وخاصة الجدد.
- ج. عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة.
- د. فقدان الحافزية وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.
- هـ. تجنب فقدان روح المخاطرة والتأخير في اتخاذ القرار.
- و. عدم وجود رغبة في النمو والتطور الوظيفي⁽²⁾.

الفرع الثامن: قياس الأداء الإداري :

أولاً: مفهوم قياس الأداء الإداري :

يظل الأداء بشكل عام والأداء الإداري بشكل خاص بمعنى ما لم يتم قياسه بمعنى التعرف على الأداء باستمرار من خلال الكشف عن جوانب القوة والضعف ومقارنة ما تم القيام به بمعايير محددة وواضحة معدة مسبقاً، أو من خلال مدى قيام الموظف بالمهام الموكلة إليه وفق الأنظمة والقوانين المعمول في المنظمة⁽³⁾.

بحيث يكون الاعتماد في الأساس في عملية القياس الإداري مبني على الملاحظة الرئيسية المباشرة ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها العامل⁽⁴⁾.

1- علي سلمى، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة، القاهرة، 1998، ص:33.

2- ليدة محمد ليدة، مهارات إدارة الصراع، دار الكتب للنشر، القاهرة، ط1، 1997، ص: 309.

3- عادل حرشوش عادل، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الاقتصاد، بغداد، 1991، ص:24.

4- علي سلمى، مرجع سبق ذكره، ص:3.

☞ معرفة أحمد ماهر بأنه: " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العامل لعمله"(1).

☞ وعرفه زويلف : " هو ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه...

ثانياً: أهمية قياس الأداء الإداري :

هناك مجموعة من الأسباب التي جعلت لعملية القياس أهمية بالغة منها:

1. تساهم معرفة قياس الأداء في تحديد الاحتياجات والبرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.
2. رفع الروح المعنوية لدى العاملين فعندما يشعرون بأن جهودهم موضع تقدير من قبل الإدارة فإن جواً من العلاقات الحسنة سيسود بينهم وبين الإدارة.
3. تعد عملية قياس الأداء الإداري من الأمور الأساسية لتوصيف العمل الإداري وتحديد المسؤوليات والمهام الموكلة لكونها وسيلة تدفع العاملين نحو أداء مهامهم بكفاءة.
4. تحديد الأفراد المستحقين للترقية.
5. تقديم معلومات للعاملين تتعلق بدرجة كفاءتهم في العمل (2).

ثالثاً: العوامل المؤثرة في قياس الأداء الإداري :

- هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في قياس الأداء الإداري نذكر منها:
- ☞ عدم وضوح المعايير التي يعتمد عليها في تقييم الأداء أو عدم موضوعيتها .
 - ☞ قلة الخبرة اللازمة لمن يقوم بعملية قياس وتقييم الأداء الإداري.
 - ☞ تغلب المصالح الشخصية على المهنية في العمل.

1- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص:55.

2- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار مجلاوى، عمان، ط3، 1998، ص:76.

غياب المتابعة والمحاسبة لنتائج التقييم أو عدم الأخذ بنتائج التقييم والقياس هذه من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، سواء في الترقيات أو التعيينات في مناصب إدارية أو عدم لفت نظر المقصرين لمواطن تقصيرهم، بهدف تحسين أدائهم في المستقبل⁽¹⁾.

فخصائص الفرد في القدرات الذهنية والجسمية والعاطفية والخبرة العلمية السابقة والتعليم والتدريب والدافعية وعلى مستوى الجهد الذي يبذله الفرد وتصوره لدوره ومعتقدات الرد بالنسبة لما يكون أداءه فعالاً لوظيفته، وتتمثل خصائص الموقف في جميع العوامل التي تتعلق بجوانب العمل باستثناء الفرد الذي نحن بصدد قياس أدائه وتشمل هذه الخصائص المشرف والزملاء وتصميم العمل ونظام المكافأة والهيكل التنظيمي والبيانات المنظمة وغيرها⁽²⁾.

المبحث الثاني : إشكالية العلاقة بين التدريب الإداري وأداة المنظمة :

المطلب الأول : الاحتياجات التدريبية وأداء المنظمة:

الفرع الأول : تعريف الاحتياجات التدريبية:

يمكن القول بأن الاحتياجات التدريبية هي عبارة عن جملة التغيرات المطلوبة إحداثها في المعارف والمهارات واتجاهات الأفراد بقصد تطوير أدائهم، والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج ويتم التعرف على الاحتياجات التدريبية من خلال تقييم الأداء بالمنظمة واتجاهاتها المستقبلية المحددة في خططها الإستراتيجية ومن تحليل للأهداف التنظيمية وأسس التنظيم ومقوماته ومن تقييم أداء الموارد البشرية وتحليل مؤشرات الكفاءة والمناخ التنظيمي والعمل والأفراد، تكون هناك نقص في المعرفة أو المهارة، أو تكون هناك اتجاهات غير ملائمة وبشكل يعوق تحقيق المتطلبات الحالية لمهمة معينة أي أننا نقصد: بالاحتياجات التدريبية : تحليل مجالات عدم التوازن بين الأداء المستهدف والأداء الحالي من ناحية والفرص التدريبية من ناحية أخرى⁽³⁾.

1- المرجع نفسه، ص: 211.

2- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 1997، ص: 112..

3- محمد جمال برعي، التدريب والتنمية، عالم الكتب، القاهرة، ط1، 1973، ص: 149.

• **فالحاجة التدريبية تظهر:** بسبب وجود قصور معين في الأداء، وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مهمة ومستمرة تنشأ عن متطلبات العمل المتغير، إذا لا بد من تحسين مهارات العاملين باستمرار لمواجهة المنافسة والتطوير في العمل باستخدام أحدث التقنيات والأساليب الحديثة في العمل⁽¹⁾.

تتمثل الحاجة في تحديد الاحتياجات التدريبية كالآتي:

- 1- احتياجات المؤسسة واحتياجات الأفراد .
- 2- تحديد احتياجات التوظيف المستقبلية وقد خطط الهيكل الوظيفي بناء على تقويم قدرات العاملين .
- 3- موازنة احتياجات المؤسسة واحتياجات الأفراد .
- 4- الإعداد والإشراف على المسار الوظيفي يتحدد وفق مستويات ورغبات العاملين وفق خطة المسار الوظيفي والأهداف المحددة داخل المؤسسة وخارجها.⁽²⁾

الفرع الثاني : خصائص الاحتياجات التدريبية :

تتميز عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بأربعة خصائص وهي :

- 1- اختلاف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من منظمة إلى أخرى فقد تكون مخططة ومبنية على تحليل ومراجعة دقيقة لاحتياجات المنظمة وقد تكون غير مخططة وغير منظمة وقد تكون شاملة أو جزئية فتقتصر على بعض وحدات المنظمة أو بعض التخصصات أو بعض المستويات العاملين فيها، فقد تتم هذه العملية بشكل مستمر ومنظم أو بشكل مؤقت وطارئ، وكما اتسمت بالشمول والاستمرار والانتظام باستطاعتها أن تفي بحاجة المؤسسة التدريبية .
- 2- اختلاف الاحتياجات التدريبية في المنظمة ما عن الاحتياجات التطويرية في المنظمة نفسها فإذا كانت الأولى تصف الظروف الفعلية التي تختلف عن الظروف المرغوب فيها المتعلقة بدور الأفراد في الأداء المؤسسة فغن الاحتياجات التطويرية تختلف عنها في أنها تتعلق بنمو وفعالية الفرد في المؤسسة.

1- السيد عليوة، مرجع سبق ذكره ، ص: 23.

2- مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص: 194.

3- صعوبة حصر الاحتياجات الحالية والمستقبلية في التطبيق العملي في ظل سرعة التغيرات في بيئة المنظمة وأساليب ومعدلات العمل والتغيرات البيئية مما يعنى احتمال بروز مشكلات جديدة.

4- صياغة الاحتياجات التدريبية بشكل أهداف تسعى المؤسسة للوصول إليها .

الفرع الثالث: أهداف الاحتياجات التدريبية:

أ. أهداف عادية : تشمل الأهداف التقليدية كتدريب العاملين الجدد وتدريب المشرفين على تطبيق أساليب عمل جديدة وعقد برامج تنشيطية.

ب. أهداف حل المشاكل : وتعنى أساسا إيجاد حلول لمشكلات إنسانية وفنية محددة تعاني منها المنظمة وذلك من خلال تدريب أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشاكل .

ج. أهداف إبتكارية: وتسعى إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة بحيث ترتفع بمستوى الأداء في المنظمة نحو أفاق لم يسبق التوصل إليها بهدف مسايرة متطلبات البيئة⁽¹⁾.

الفرع الرابع : أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

1- التدريب مكلف وبالتالي فإنه لا بد أن يوجه التدريب إلى حاجات ضرورية للتدريب.

2- إشغال بعض العاملين في دورات تدريبية لا حاجة لهم بها يؤدي إلى عدم القيام بأعمالهم، ومن ثمة عدم تلبية طلبات الناس الذين يراجعون دورهم وهي مغلقة لأن العامل مشغول بالتدريب الذي لا حاجة له به.

3- المخاطر التي يصادفها من سيتدرب كمخاطر الطريق ليصل إلى موقع التدريب الذي لا حاجة له به.

الفرع الخامس: أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية:

نلخص هذه الأساليب أو الطرق في ثلاث أساليب أساسية وهي :

I. أسلوب تحليل التنظيم: ويشمل هذا الأسلوب دراسة المؤسسة ونذكر أهم ما تناوله هاته الدراسة:

1- دراسة واستيعاب الأهداف الحالية بالمؤسسة: تبرز أهمية الأهداف بالنسبة للمؤسسة في أنها تشكل أساس وسبب وجود واستمرار المؤسسة طالما بقيت هذه الأهداف ملبية

1- مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره ، ص : 177.

لبعض حاجات البيئة والمجتمع هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فغن تحديد الأهداف واستيعابها وفهمها من قبل العاملين يساعد كثيرا في العمل على تحقيقها وربطها بأهدافهم الخاصة كذلك فإن أهمية الأهداف تبرز من ناحية كونها المعيار الذي سيجري بموجبه توزيع موارد المؤسسة البشرية والمادية.

2- تحليل الهيكل التنظيمي: تحلل الهيكل التنظيمي بغرض التعرف على الأقسام والوحدات التنظيمية التي تتكون منها المنظمة واختصاصاتها والمعايير المعتمدة في إنشاء هذه الوحدات وحجم النشاط الممارس من قبل كل وحدة وأساليب الاتصال ومستوى التفويض ونطاق الإشراف .

3- تحليل المناخ التنظيمي: ويتضمن ذلك تحليل المناخ التنظيمي بالاستناد إلى عدد من المؤسسات مثل معدل دورات العمل ومعدلات التغيب والتأخر عن العمل وإصابات العمل وشكاوي العاملين .

4- دراسة تطور المؤسسة: من حيث الأهداف والموارد وأساليب العمل والإنتاج والأسواق في الماضي وكذلك دراسة الأهداف المستقبلية والمشاريع المستهدفة تنفيذها، الأسواق الجديدة التي تتوي المنظمة دخولها وأساليب العمل التي تتبعها المنظمات المشابهة لعمل المنظمة⁽¹⁾.

5- تحليل القوى العاملة للمؤسسة: يستهدف هذا التحليل الوقوف على طبيعة التركيب الحالي للقوى العاملة والتطورات التي تسيطر عليها مستقبلا ترقية، نقل، تقاعد، إصابة ، وفاة.

6- تحليل سياسات المؤسسة ولوائحها: تتضمن هذه الخطوة دراسة مجموعة القواعد والتعليمات التي تسندها إدارة المؤسسة لتسيير العمل وتوجيه مختلف الأنشطة التي يبذلها الأفراد ويراد هنا التعرف على السياسات التي تنتهجها المؤسسة ودرجة وضوحها وشمولها وتفهم العاملين لها.

1- عقلة محمد المبيضي، وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري بالأداء ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الأردن، ط1 ،

2001 ، ص:49.

7- تحليل مؤشرات الكفاءة: يستهدف هذا التحليل تحديد مدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها المختلفة بدقة ويتم ذلك عادة من خلال عدد من المؤشرات والمعايير منها نذكر:

- تكاليف العمالة لإنتاج البضائع والخدمات : وتتمثل في الوحدات النقدية أو المزايا العينية المدفوعة للعاملين لقاء جهودهم المبذولة وتكاليف العمل قد تكون مباشرة كأجور والغير مباشرة كتكاليف الإشراف والخدمات والنفقات الإدارية⁽¹⁾.

II. تحليل العمل: يفيد هذا النوع من التحليل توفير معلومات بالنسبة لكل وظيفة من حيث أوجه القوة والضعف، وتلك التي تحتاج إلى التدريب وتساعد هاته المعلومات في تحديد الاحتياجات التدريبية، ويتناول تحليل العمل دراسة تفصيلية لخطوات العمل ومراحله المختلفة، بالنسبة للوظيفة ودراسة كل مرحلة ومدى إمكانية تطويرها وما هي المدة والأدوات المستخدمة إمكانية إدخال عدد من الآليات الحديثة والمهارات اللازمة لأداء ذلك العمل وما هي نوعية المهارات الجديدة المطلوبة لأداء العمل على ضوء هذه المتغيرات.

III. تحليل الفرد : ويقوم هذا النوع من التحليل على دراسة العامل من ناحية قدراته ومؤهلاته ودوافعه واتجاهاته وحاجته وسلوكه الوظيفي ومن الضروري عند تحليل العامل التعرف على أهدافه وتحليلها إذا كانت تتفق أو تتعارض مع أهداف التنظيم حيث يكون التدريب فعال إذا اتفقت أهداف الفرد مع أهداف التنظيم وعلى الأساس تبرز أهمية دراسة دوافع الفرد عند تحديد الاحتياجات التدريبية.

الفرع السادس : طرق جمع المعلومات لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية .

تتمثل طرق جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية كالتالي :

1-المقابلة : تتمثل المقابلة في مواجهة شخصية بين خبير التدريب والمتدربين المحتملين بهدف التعرف على احتياجاتهم التدريبية، وعند إجراء المقابلة لا بد من مراجعة الأسئلة للتأكد من أنها تستجيب لهدفها، وأن يستمع المقابل بعناية للمتدربين المحتملين ولا يذهب إلى استنتاج الإجابات .

1 السيد عليوة ، مرجع سابق ذكره ، ص:40.

- **مزايا المقابلة :** تعطي للمتدربين المحتملين فرصة كافية لإبداء الآراء وتقديم المقترحات .

- **عيوب المقابلة:** تذكر أنها تتطلب وقتاً طويلاً، وقد تؤدي إلى نتائج يصعب تطبيقها ويمكن أن تنتمي الإحساس لدي بعض المتدربين المحتملين بالحرج وأنهم في مأزق يهدد مستقبلهم الوظيفي .

2-**الاستبيان :** تمثل استمارة تتضمن عدد من الأسئلة مطلوب الإجابة عليها يضعها خبير التدريب بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية، هناك شروط لا بد من مراعاتها عند تصميم الاستبيان منها :- أن تكون الأسئلة واضحة لا ليس فيها، وأن تكون الإجابات المطلوبة، كلما أمكن ذلك على هيئة إشارات يقوم الفرد بوضعها في المكان المخصص لها حتى يسهل حصرها وتبويب بياناتها، وأن لا تكون الأسئلة معقدة ترهق المتدرب عند الإجابة عنها، وأن تكون موضوعة بحيث تلبى الغرض الذي جاءت من أجله .

من مزايا الاستبيان : أنه يمكن أن يصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد في وقت قصير وبأقل تكاليف

من عيوب الاستبيان : تتمثل في ضعف قدرته في الوصول إلى أسباب المشكلات ووضع الحلول الممكنة (1).

3-**الاختيارات:** قد تكون الاختيارات الشفوية وقد تكون كتابية يلجأ إليها خبراء التدريب بهدف التوصل إلى الاحتياجات التدريبية للعاملين وتستخدم الاختبارات كوسيلة لتحديد وتشخيص أوجه القصور في الأداء غير أنها تعطي مؤشرات عامة لا نهائية في تقييم أداء الفرد للعمل أو احتياجاته التدريبية.

4-**تحليل المشكلات :** تستهدف هذه الطريقة معرفة السبب الحقيقي للمشكلة بهدف أن يأتي التدريب لعلاجها .

من مزايا هذه الطريقة أنها تزيد من مستوى التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين وتعطي هذه الطريقة النتائج نفسها التي تعطيها المقابلة.

1 السيد عليوة ، مرجع سبق ذكره ، ص:41.

5-تقييم الأداء: يعطي تقييم الأداء مؤشر واضحاً عن الواجبات التي لم نجز وأسباب عدم إنجازها كما تبين نتيجة التقييم مدى حاجة العاملين على التدريب .
إن تقييم الأداء وإن كان يقدم معلومات دقيقة عن واجبات ومسؤوليات الوظائف وأنواع التدريب الذي يحتاج إليه شاغلوه فإنه ستتفد وقتاً طويلاً.

- تمثل نتائج تقييم الأداء مصدراً هاماً وغنياً يزودنا بمعلومات واضحة تبين لنا من يحتاج من الموارد البشرية في المنظمة إلى التدريب، سواء لعلاج نقاط ضعفه أو تدعيم جوانب القوة لديه لتطوير أدائه الحالي وتحسينه في المستقبل، يتميز هذا المصدر بأنه يبين لنا مسببات كل من نقاط الضعف والقوة في الأداء وهذا بحد ذاته يساعد كثيراً في معرفة وتحديد طبيعة حاجات التدريب.

- كما تعتبر عملية التقييم الأداء بمثابة اختيار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه تقييم الأداء وفي جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها لتحديد الثغرات .

6-دراسة التقارير والسجلات: تبين هذه الدراسة نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب، ويتميز هذه الطريقة بأنها تظهر مشكلات الأداء لكنها لا تكشف عن أسباب هذه المشكلات ولا تتسم بالموضوعية مما يصعب الاعتماد عليها وحدها في تحديد الاحتياجات التدريبية⁽¹⁾.

المطلب الثاني : أثر التدريب على تحقيق أداء المنظمة .

الفرع الأول : تحسين أداء المنظمة.

يعتبر تحسين الأداء من أهم مخرجات إدارة الأداء، حيث أصبح نجاح المؤسسة مرهون بقدرات عاملها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم لذا وفي ظل هذه الظروف الراهنة، فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين أداء المنظمة بصورة مستمرة أصبح حاجة ضرورية، الذي سنحاول تسليط الضوء على هاته العملية .

1- السيد عليوة ، مرجع سبق ذكره ، ص:42..

أولاً: مفهوم عملية تحسين أداء المنظمة:

عرف تحسين أداء المنظمة بأنه طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء (1) .

ثانياً : خطوات تحسين أداء المنظمة:**1-الخطوة الأولى : تحليل الأداء يرتبط بمفهومين في تحليل بيئة العمل :**

أ. الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق أهداف وإستراتيجية المنظمة.

ب.الوضع الحالي (الفعلي): ويصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً.

2-الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات: يتم تحليل المسببات في الفجوة بين

الأداء المرغوب والواقعي وعادة ما يتم الفشل في معالجة المشاكل الأداء لأن حلول المقترحة تدفع إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل ، لذا فان تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء .

3-الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: يمكن اختيار تصميم الطريقة

التي يمكنها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه، بل اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة تكلفة المنافع.

4-الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة: بعد اختيار الطريقة المناسبة حيز

التنفيذ .

1- كنان يوسف وريان عبد المالك ، التغيير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الموارد البشرية "مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، تخصص إدارة أعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، البويرة ، 2018/2017".

5- الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ، ويجب أن يكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل بتوفير تغذية راجعة نتيجة هذه الوسائل ولتقييم التقييم الحاصل في محاولة الفجوة في الأداء وتجنب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب.

الفرع الثاني : دور وأثر التدريب على تحقيق أداء المنظمة :

سنتناول في هذا المطلب دور وأثر التدريب في تحقيق أحسن الأداء المنظمة، باعتبار أن التدريب الإداري من أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، فدور وأثر التدريب في تحقيق أداء المنظمة يبرز من خلال أهدافه المتمثلة في زيادة كفاءة وقدرة الموظف واكتسابه المهارات اللازمة والمتنوعة التي تعمل على تحسين مستوى الأداء، وذلك من خلال مساعدتهم وتحفيزهم على الاستمرار في عمليات التعلم وتدريبهم على كيفية ذلك وإمدادهم بالمعلومات والخبرات التي يحتاجونها في عملهم وحمائيتهم من الوقوع في الأخطاء، وكذلك تقوية علاقتهم على تأدية مسؤولياتهم وواجباتهم بكفاءة وفعالية، وكذلك تقوية علاقتهم بالآخرين سواء داخل المؤسسة أو خارجها.(1)

ومن خلال ما سبق يتضح أثر التدريب من خلال تحقيق الأهداف على مستويين سواء على مستوى الفرد والمنظمة.

1- على مستوى الفرد:

- يعمل التدريب على رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة منظماتهم عندما يكونون محور البرامج التدريبية مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم.
- يهدف التدريب إلى تأقلم العمال مع المستخدمات في البيئة الخارجية للمنظمة والمتعلقة بالمهام والوظائف المنوطة بهم.
- يقود التدريب إلى خلق القدرة لدى العمال المتدربين على تحمل المسؤولية والمبادرة(2).

1- بوكراع صليحة ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية، "مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، قسم العلوم السياسية ، المسيلة، 2014/2013". ص:60.

2- صلاح الدين عبد الباقي ، المرجع السابق ، ص: 227.

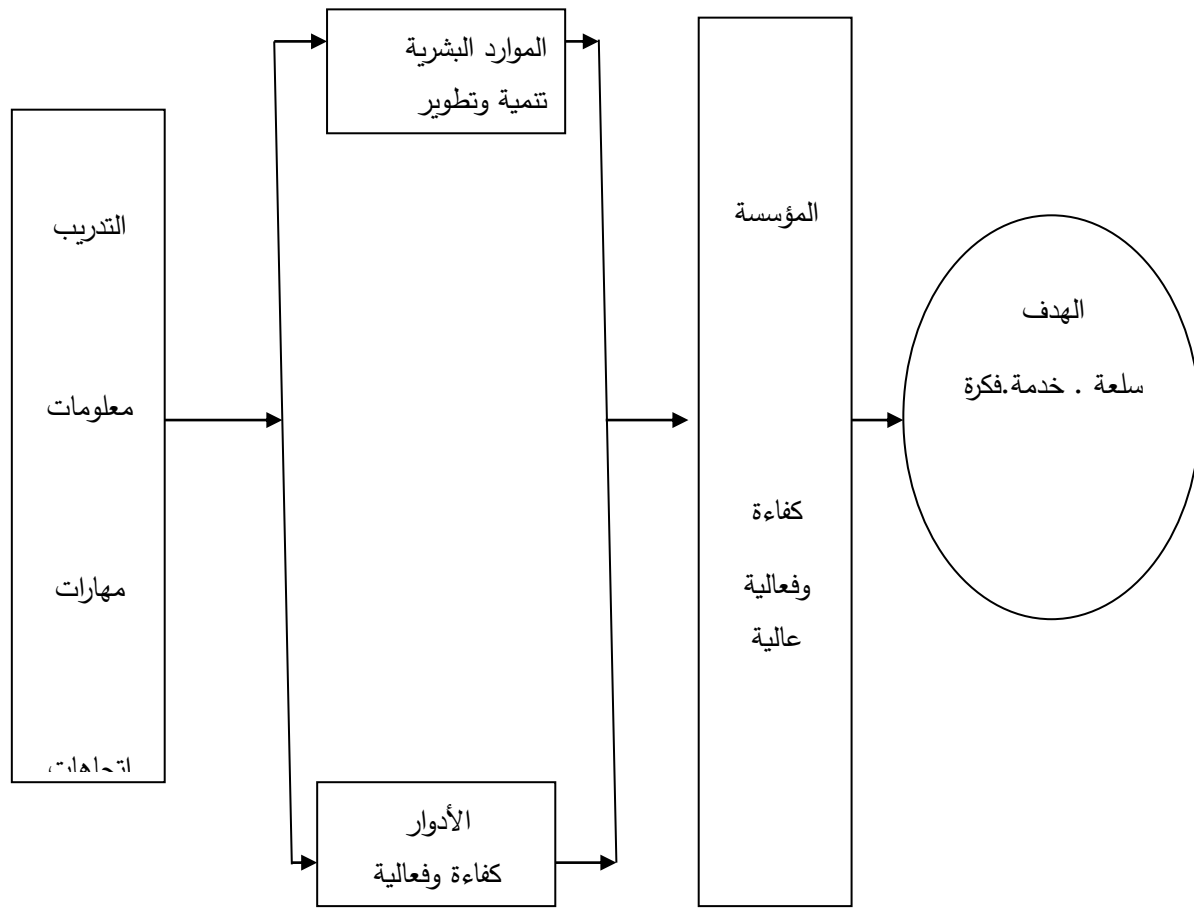
- تحسين وتطوير سلوكيات العاملين في العمل وتعاملهم مع المنظمة ومع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين وجمهور المنظمة بمعنى أن التدريب يفيد في ترشيد الأنماط السلوكية وتطوير القيم والاتجاهات النفسية للعاملين، وتكفل لهم المحافظة على توازنهم النفسي⁽¹⁾.
- تقيد الموظف أو العامل المتدرب من التدريب باكتساب مهارات جديدة تزيد من قدراته على أداء عمله الحالي.
- يكسب الموظف ميزات مادية ومعنوية فضلا عن زيادة قدرته على الأداء أعمال مستقبلية .
- إتاحة الفرصة للموظف للتقدم لمناصب ووظائف أعلى في مستقبل حياته الوظيفية .
- يساهم التدريب بصورة فاعلة في تطوير العلاقات البشرية داخل بيئة العمل وهذه العلاقات تكون أقوى وأكثر فاعلية عندما تكون تتوفر لدى المنظمة تلك المهارات المطلوبة لأداء العمل.

2- مستوى المنظمة :

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي إذ أن اكتساب العاملين المهارات والمعارف الأزمنة لأداء وظائفهم ويساعد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المتاحة يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصال والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبين الإدارة.
- تنمية الإحساس بالمسؤولية نحو المنظمة والحفاظ على مكانتها .
- يحقق ويضمن استقرار ومرونة المنظمات وهذا باعتبار أن العناصر البشرية كما يتيح لها التدريب كذلك القدرة على التكيف مهما كانت التهديدات والقيود المفروضة .
- ويمكن توضيح أثر التدريب من خلال الشكل التالي .

1- ثروت مشهود، استراتيجيات التطوير الإداري ، عمان ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2009 ، ص:210.

الشكل رقم (03): أثر التدريب في رفع الكفاءة والفعالية



المصدر : صليحة بوكراع ، مرجع سابق ، ص:62

المطلب الثالث: تقييم أداء المنظمة:

تعتبر عملية تقييم أداء المنظمة من بين الأعمال الرئيسية لمعرفة مستوى أداء العاملين والمنظمة على حد سواء، ومحاولة التطوير الأداء وتميته وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرغوبة وعلى إثر هذا سنتناول مفهوم هذه العملية .

الفرع الأول : تعريف تقييم أداء المنظمة:

لغة :

إن كلمة الأداء Performance مشتقة من كلمة الإنجليزية to perform وهذه الكلمة اشتقت من الكلمة اللاتينية Performer والتي تعني تنفيذ مهنة⁽¹⁾ .

اصطلاحاً :

قدم الباحثون عدة تعريفات للأداء وتباينت من باحث إلى آخر ومن بين هذه التعاريف نجد :

- **تعريف هود جيستن hodjiste**: تقييم الأداء يشمل على عملية منظمة لتقييم ووصف السلوك المتصل بالعمل⁽²⁾ .

فقد عرفه على أنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى شهادتهم على القيام بالأعمال الحالية.

ويعرفه راندل **Randel** بأنه الإجراءات التي تساعد في تجميع ومراجعة واستخدام وإعطاء المعلومات المتجمعة من وحول الأفراد ولغرض تحسين أدائهم في العمل⁽³⁾ فهو عملية من شأنها إتاحة الفرصة للعاملين للترقية والحصول على تقديرات ومكافآت عادلة والبروز والتميز فيما لو اتبع نظام عادل يساوي بين العاملين ويراعي الدقة والموضوعية في التقييم⁽⁴⁾ .

1- مصطفى سوييف، مرجع سبق ذكره ، ص:49.

2- حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011 ، ص: 169.

3- إبراهيم محمد الحسانة، مرجع سبق ذكره ، ص:119.

4- حنا نصر الله ، مرجع سابق ، ص:170.

الفرع الثاني : أهمية تقييم أداء المنظمة:

- تهدف عملية تقييم أداء المنظمة لتحقيق فوائد كثيرة نذكر منها :.
- معرفة نقاط الضعف والقوة لقياس مدى التقدم والتأخر في تحقيق الأهداف.
- قياس مدى إمكانية المنظمة للاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة.
- ترشيد أداء العاملين للعمل بأفضل الطرق.
- التحقق من مطابقة الأداء وفقا للمعايير الجودة المطلوبة.
- التأكد من أداء عمل أقسام وفروع المنظمة بالصورة المخطط لها.
- تزويد إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين بالمنظمة.
- يعتبر تقييم الأداء من العوامل التي تؤدي إلى تحديد احتياجات التدريب بالمنظمة.
- يساهم في خفض معدلات دوران العمل .
- يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين خاصة عند ارتباطهم بعمليات الترقية.
- يؤدي على دعم عمليات التقييم والترقية بالموضوعية كذلك عند استغلاله في نظم الحوافز⁽¹⁾.

الفرع الثاني : أهداف تقييم أداء المنظمة :

لقد اشتمل تقييم أداء المنظمة على مجموعة من الأهداف، فمنها من كان خاصا بالمؤسسة، ومنها ما خص الموظفين أنفسهم.

1-أهداف خاصة بالمؤسسة:⁽²⁾

- الربط الكامل بين الأهداف التنظيمية الإستراتيجية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية .
- تحسين البيئة الاجتماعية للعمل إذا تساعد عملية تقييم الأداء في توضيح أساليب التعايش والتكيف في المؤسسة وتحسين علاقات العمل فيها.
- المساهمة في إعداد سياسة جيدة للرقابة.

1- طارق على جماز ، المدخل إلى الإدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع ، ط1، 2010 ، ص:78.

2- إبراهيم محمد الحسانة ، مرجع سابق ، ص:120.

- تحديد تكاليف العمل وترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف .
- صياغة معايير موضوعية للعمل من خلال دراسة تحليلية للعمل.
- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية حيث عند نقطة تقييم الأداء تلتقي جميع أنشطة الموارد البشرية.

2- أهداف خاصة بالموظفين:

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد شعور القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود المبذولة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم.
- يمثل قياس الأداء للعامل في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم .
- تزويد الموظفين بتغذية عكسية حول أدائها ويعتبر من أقوى المبررات في مختلف أنظمة التقييم المؤسسي.
- توفير الطرق والوسائل والبدائل المحاسبة لتطوير سلوك الموظفين وتحسين البيئة الوظيفية.
- تطوير قدرات ومهارات الموظفين.

الفرع الرابع: معايير تقييم أداء المنظمة :

هناك عدة معايير لتقييم أداء العاملين :

1.. عناصر الأداء :

وتشمل الخصائص والسمات والإمكانات والقدرات والمهارات والمؤهلات والخبرات التي يجب أن يتحلى بها الموظف في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة كالإخلاص والمواطنة في العمل والتعاون، وهناك نوعان لعناصر الأداء:

أ.. عناصر الشخصية: وهي تتعلق بشخصية العامل كالقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات، الاهتمامات، وتسمى أيضا السمات الشخصية للموظف، وهي عناصر صعبة القياس.

ب.. عناصر أدائية : وهي التي تتعلق بسلوك وممارسات الموظف أثناء قيامه بالوظيفة، وهي عناصر يمكن قياسها وملاحظتها كالقدرة على اتخاذ القرارات واحترام مواعيد العمل الرسمية، التفويض، التخطيط، القيادة الحضور .

2..معدلات الأداء :

- **الكمية:** تشير إلى حجم الإنجاز الحالي مقارنة بالإنجاز المتوقع في مرحلة التخطيط للأداء.
- **النوعية:** تشير إلى نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المرغوبة إضافة إلى العلاقة بين الكمية والنوعية .
- **الوقت:** يتعلق بإنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد وإذا حدث تأخير في الانجاز تم تحديد أسباب التأخير .
- **التكلفة:** تشير إلى معرفة كلفة تحقيق النتائج أوالأهداف ومقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة لمعرفة مدى الاختلاف الناتج بين الفعلي والمتوقع .

الفرع الخامس : شروط تقسيم الأداء المنظمة:(1)**1.. التوافق الاستراتيجي :**

ويقصد بها مدى تمكن نظام تقييم الأداء من إقرار الأداء الوظيفي الذي يتوافق وينسجم مع استراتيجيات وأهداف المؤسسة، فمثلا إذا كانت المؤسسة تركز في ثقافتها أو إستراتيجيتها على خدمة العملاء فإن نظام التقييم يجب أن يبين كيفية ومستوى جودة قيام العاملين بخدمة العملاء .

2.. الصدق :

نقصد بهذا العنصر قدرة تقييم الأداء على قياس كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة، ويشار إلى ذلك بصدق المحتوى وحتى يتمتع تقييم الأداء بالصدق فإنه يجب أن ينعكس الأداء الوظيفي الحقيقي الذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة .

3.. الثبات :

يقصد بها مدى استقرار الأداء التي يتم الحصول عليها في أوقات مختلفة من أشخاص مختلفين أدوات قياس مختلفة أي أن النتائج تكون متقاربة من شخص لآخر من وقت لآخر ومن مقياس لآخر ويعتبر الثبات مؤشر دقة التقييم .

1- إبراهيم محمد المحاسبية، نفس المرجع ، ص:77.

4..التمييز :

ويقصد به قدرة القياس على التمييز بين مستويات الأداء للموظفين أي أن مقياس الأداء لابد أن يميز بين حجم ومقدار الجهود التي يبذلها الموظفون وتبرز أهمية هذه الخاصية في أنها توفر المعلومات التي يمكن متخذي القرار من إصدار القرارات الصائبة بشأن المنظمة.

الفرع السادس : مبررات تقييم الأداء الإداري وآليته :

يمكن أن نقسمها إلى شقين هما :

أ..آثار تقييم الأداء الإيجابية

ب..مجالات استخدام نتائج التقييم.

1..(الآثار الإيجابية لتقييم الأداء) : (1)

1. يرصد تقييم الأداء المظاهر السلبية فيعالجها، وينمي المظاهر الإيجابية في المنظمة في مسعاها لتطوير وتحسين الأداء والفاعلية التنظيمية، وبالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء.
2. توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية على أداء الفرد.
3. يسهم تقييم الأداء الإداري في رفع الروح المعنوية لدى العمل عند إدراكهم أن مجهوداتهم محل تقدير المنظمة .
4. يضمن تحقيق عدالة بين جميع العاملين مما ينتج عنه استقرار الموارد البشرية.
5. تقتضي طبيعة تقييم الأداء تنمية وتحسين عملية الإشراف والتوجيه والقرار لدى الرؤساء .
6. تعد نتائج تقييم الأداء وثائق تبرر من خلالها المنظمة القرارات المتخذة في العمال (ترقية أو فصل).
7. يحقق تقييم الأداء التواصل المستمرين الرؤساء ومرؤوسيهـم.

1-عمر وصفي عيـلي وآخرون، " المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، وجهة نظر، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص:374.

8. كما يفيد في الترقية ويبرر منح العلاوات وعملية تكوين الأفراد، كما يقترح زيادة فاعلية الإشراف .

2..(2) مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء :

1. **تخطيط الموارد البشرية:** تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عال في كفاءة العمال فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط واحتمالية عدم الحاجة إلى الموارد البشرية لتغطية عن العمل مستقبلا، كما توضح ضعف الكفاءة لدى العمال الواجب الاستغناء عنهم أي يحدد حاجة المنظمة من العناصر البشرية من حيث النوعية والحجم .

2. **الترقية والتخطيط المساواة الوظيفية:** فهي تعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن إمكانيات وقدرات العمال لشغل وظائف أخرى في المستقبل .

3. **تقييم الاستقطاب والاختيار:** تعتبر معيار لقياس مدى نجاح وظيفتي الاستقطاب والاختيار في انتقاء العناصر البشرية التي تحوز على إمكانيات معتبرة والمكونة بشكل جيد .

4. **تحديد الحوافز التشجيعية:** من خلاله تقرر المنظمة من العاملين من يستحق الحصول على حوافز فهذه النتائج تبين مدى نجاح الذي حققه كل فرد يعمل في المنظمة في انجاز المطلوب منه .

5. **إنهاء الخدمة:** يأخذ إنهاء الخدمة شكلين هما : إما الطرد وهو أقصى عقوبة أما الشكل التالي فهو التسريح من العمل .

الفرع السادس : أساليب تقييم الأداء الإداري (1):

أن سلوك الأداء أيا كان البعد الذي يمثله ، يمكن أن يكون سلوكا ظاهرا محسوسا أو يكون مستر ضمنا، فالسلوك ظاهرة مصورة لتصرفات يمكن ملاحظتها خارجيا مثل الحركات البدنية التي يمارسها العامل أو البائع، أما السلوك المستتر فهو سلوك ذو طابع ذهني غير محسوس خارجي لان شواهده الخارجية محددة مثل الذين يمارسون أعمالا في الإدارة فاتخاذهم قرارات أو إصدارهم لإحكام لا يمكن مشاهدة سلوكياتهم .

1- عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص: 375.

وكل الأعمال التي تحتوي على الأداء يظهر غالبا في أعمال الإدارة والتخطيط والبحوث أما الظاهر فغالبا ما يكون في الأعمال الجسمانية واليدوية، من الطبيعي أن تختلف صعوبة تطبيق هذه المعايير وفق ما يقتضيه العمل وتنقسم أساليب تقييم الأداء الإداري إلى موضوعية وذاتية .

أولا : القياس الموضوعية للأداء الإداري : تتمثل في⁽¹⁾:

كمية ناتج الأداء و جودة نواتج الأداء و كمية وجودة الناتج معا .

أ..كمية ناتج الأداء: يمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء، عند تحديد نتائج وتحديد وحدة قياس ومثال ذلك عدد صفحات المطبوعة في اليوم أما عيوب هذا المقياس أنه يعين عن قيمة ذات موضوعية ظاهرية لا تعكس المساهمة الحقيقية للفرد وبالتالي لا تعبر عن قدرته على الأداء ولا عن دافعيته له .

ب..جودة ناتج الأداء: هنا كصعوبات لإيجاد مقياس موضوعي ودقيق الجودة وعوامل خارجية مؤثرة غي مساهمة الفرد كان ترجع الجودة إلى نوعية المواد أو دقة الآلات .

ج..كمية وجودة الناتج معا: يعتبر المقياس الأفضل من حيث شموله ومثال عدد الكلمات الصحيحة المكتوبة عن الآلة الكاتبة، ومشكلة هذا النوع أنها مركبة إضافة إلى صعوبة إيجاد مقياس يجمع بين الكم والجودة معا، فهذا المقياس عرضة لنفس عيوب المقاييس السابقة .

ثانيا : أساليب القياس التقديرية أو الذاتية للأداء الإداري : بما أن الأساليب الموضوعية لا تقيس لنا مساهمة الفرد المباشرة في عمله وما تلاقيه من صعوبات، فإن قياس هذه المساهمة من خلال أحكام وتقديرات الآخرين (الرؤساء المشرفين) على أداء الفرد يصحح البديل الممكن والأكثر شيوعا عن المقاييس الموضوعية وتنقسم هذه الأساليب إلى 3 مجموعات، المقاييس التدريجية والمقاييس المقارنة والقوائم السلوكية .

أ..المقاييس التدريجية: رفق هذه المقاييس على تقدير القائم بالقياس لدرجة احتواء أداء الفرد على صفة معينة وقد تكون الصفة المقاييس عامة مثل الفاعلية أو الكفاءة أو جزئية مثل الابتكار والجودة والسرعة .

1- عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص: 376، 377.

ب..المقاييس الترتيبية أو المقارنة: تقوم على أساس مقارنة لأفراد ببعضهم في أدائهم بصفة عامة أو في بعض جوانبه حيث يتم ترتيبهم ترتيباً تنازلياً وتندرج ضمنها طرق هي طريقة الترتيب البسيط وفق درجة وجود الصفة المقاسة لديهم أو طريقة المقارنة الثنائية وذلك بقياس الأفضل بين كل شخصين، وطريقة التوزيع الإجباري وذلك بقياس توزيع الأفراد على الدرجات أو التقديرات التي يحتويها المقياس وفق التسمية المحددة له .

ج..القوائم السلوكية كمقياس للأداء: عنا تقتصر مهمة القائم بقياس على إعطاء تقدير عن السلوك الذي يقوم به الفرد على العمل فهو يقرر مشاهداته على السلوك الذي يتميز به أداء الفرد بشكل مفصل وتندرج تحته طرق هي، طريقة الوقائع الحرجة والتي تقيس الأداء على تحديد الوقائع التي تمثل سلوكاً اثر بصفة حاسمة في جعل الأداء فعال أو غير فعال وتهدف هذه الطريقة إلى إبراز السيل الكفيلة بتحديد السلوكيات المرغوبة للقيام بأداء الوظيفة في أفضل الأحوال وهو ما جعل منها قاعدة لبرامج تكوينية يمكن أن تعد بهدف تحسين أداء الفرد.

وهناك طريقة القوائم والتي تعيس أداء الفرد على ضوء ما تضمنه قائمة محتويات الخصائص الوظيفية المطلوبة قياسها وعلى أساس يعطى الموظف نقاط ايجابية أو سلبية وهناك طريقة الاختيار الإجباري وهو وسيلة احتكام أو العودة إلى معدلات أداء ثابتة ويستخدم هذا الأسلوب لتقليل من ذاتية المستخدم والإكثار من الموضوعية في اختيار بند واحد من مجموعة بنود مخصصة لتقييم الأداء والاختيار عنا إلزامي فالمطلوب إجابة واحدة تكون هي الأهم والأفضل لقياس ما ينبغي قياسه .

الفرع الرابع : آلية تقييم الأداء الإداري (1):

1. يتم تصميم نظام التقييم من طرف إدارة الموارد البشرية وهو مجموعة من الأسس والقواعد العملية والإجراءات وهذه الأخيرة إلزامية للقائم بتقييم الأداء.
2. تقدم المنظمة بيان لنظام تقييم الأداء ليتم إدراك الأبعاد المنشودة بأسلوب يضمن الوصول لنتائج موضوعية .

1- عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص: 378.

3. جمع المعلومات عن أداء العمال بدقة وموضوعية حيث تقدم رؤية حقيقية عن مستوى أدائهم.
 4. كما يتم مقارنة الأداء الفعلي مع معايير التقييم المحددة التي تمثل مستوى الأداء المطلوب حيث يتم توضيح معالم الضعف ومعالم القوة فيه.
 5. يضع المقيمين التقرير النهائي للأداء بشكل تغذية راجعة وترفع التقارير إلى إدارة الموارد البشرية للاطلاع وترسل نسخة للمعنيين بالتقييم للاطلاع على مستوى أدائه.
 6. يقوم القائمين بالتقييم بإجراء مقابلات شخصية مع من يتم تقييمهم لتوضيح جوانب الضعف والقوة في أدائهم يتم من خلالها وضع خطة لتطوير الأداء وتحسينه وتشمل خطة تطوير الأداء على:
 - أ. برنامج تطوير الأداء الذاتي وتقع مسؤولية تنفيذه على من جرى تقييم أدائهم ويتابع المقيمون تنفيذه
 - ب. يتم اقتراح برنامج تدريبي وتنموي لعلاج جوانب الضعف في الأداء، ويقع تنفيذه على إدارة الموارد البشرية.
 - ج. بعد القيام بالمناقشة وتنفيذ برنامج تطوير وتحسين الأداء فإن لم تكن نتيجة يتم فصل الأفراد الذين لا فائدة منهم ويتم نقلهم إلى وظائف أخرى مناسبة لهم وإن لم يتحسن الأداء يتم فصلهم النهائي عن العمل
- وعندما يتطور الأداء ويتحسن تنعكس آثاره الإيجابية على :
- ارتفاع إنتاجية العمل وزيادة فاعلية الأداء التنظيمي الكلي للمنظمة مما يحقق الرضا لدى زبائنهم ويضمن لها الاستمرار، وبالتالي تحقيق مكاسب مالية ومعنوية.
 - إن ما سبق ذكره يبرر اهتمام المدراء بتقييم أداء موظفيهم وحرصهم على تطوير واستخراج الطاقات الكامنة لديهم نحو أداء قوي يحقق للمنظمة أهدافها.

خلاصة:

تواجه المنظمات بصفة عامة العديد من المشاكل والصعوبات التي تطلب التكيف السريع مع التغيرات البيئية، فالتدريب يحظى بأهمية كبيرة في الوقت الراهن لما هو واقع في عصر العولمة، بحيث يجب على جميع المؤسسات والمنظمات بصفة خاصة أن تحسن من أداء عمالها بغية تحقيق الأداء الأفضل للمنظمة، فالتدريب يعتبر كوسيلة فعالة يمكن استخدامها من أجل ضمان البقاء والاستمرار للمنظمات وجعلها قادرة على مواجهة كل الصعوبات .

ومن أجل التعمق أكثر قمنا في الفصل بدراسة الإطار النظري للتدريب الإداري والمنظمة، وقسمناه إلى مبحثين مهمين وهما كالاتي : الأول ضبط المفاهيم الأساسية والذي يشمل التدريب الإداري ومفهوم المنظمة الإدارية ، وكذلك الأداء الإداري، أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه إشكالية العلاقة التي تربط التدريب الإداري وأداء المنظمة . وسنتناول في الفصل الثاني الأسس المنهجية للدراسة الميدانية، وقد تضمن مبحثين

مهمين:

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وتحليل وتفسير نتائج الدراسة.



الفصل الثاني:

الأسس المنهجية
لدراسة الميدانية



تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري للدراسة على البلدية والذي تطرقنا فيه إلى الإطار النظري للتدريب الإداري والمنظمة وما يتعلق به وكذلك التطرق إلى واقع إشكالية العلاقة التي تربط بينهما، لذا سنحاول الوقوف على أهم الحقائق الميدانية لعلاقة التدريب الإداري بأداء المنظمة وبالتحديد بلدية عين الحجل .

وفي الأخير نستخلص أهم النتائج التي سنتوصل إليها من خلال الدراسة حيث يتم تناولها من خلال مبحثين هامين وهما على التوالي، المبحث الأول والذي خصصناه للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، يليه المبحث الثاني والذي تطرقنا فيه لتحليل وتفسير نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية :

في هذا المبحث سنتناول التعريف ببلدية عين الحجل والمنهج المتبع في الدراسة، وكذلك مجمع البحث والعينة التي تمت حولها الدراسة، كما نبين الأدوات التي تم بها جمع المعلومات.

المطلب الأول : التعريف بميدان الدراسة:

الفرع الأول: تقديم بلدية عين الحجل:

تعتبر بلدية عين الحجل إحدى بلديات ولاية المسيلة والتي تقع على مسافة حوالي 65 كلم غربا وتقدر مساحتها بـ 386 كلم ويقطن بها أكثر من 40 ألف منتشرين عبر تجمعات عدة أكثرها ذات طابع فلاحي رعوي، وتشتهر بإنتاج الخضروات والفواكه وتحتوي على ثروة حيوانية كبيرة من أغنام وأبقار.

وتحتل البلدية موقعا استراتيجيا هاما يؤهلها لتجمع قطبا صناعيا بامتياز كونها تتوفر على مساحات واسعة من الأراضي على مستوى مفترق الطرق الرابط بين ولايات الغرب بالشرق والشمال بالجنوب عبر الطريقين الوطنيين رقم 08 و 40 ، كما تتوفر على سوق أسبوعية هي الثالثة وطنيا ، وهي إحدى مصادر الدخل كميزانية البلدية.

ويعود تاريخها لما ذكرت بعض الوثائق إلى سنة 1844م وكانت عبارة عن منطقة خالية من أي عمران وكانت تضم بركة وبرج عين الحجل، ومركز تعذيب أنشاه الاستعمار الفرنسي 1834م وفي سنة 1959 كانت بلدية عين الحجل تابعة لسور الغزلان ، ويقال أن أصل التسمية يعود إلى ماء متدفق من وادي الحجل الذي يبعد عن مركز المدينة وماء الحجل كان مقصد لطائر الحجل، ومن أبرز أعلامها رياضيا نجد اللاعب عمار عمور والإخوة بلخضر، وفي الثقافة نجد الكاتب والمخرج عيسى شريط، والأديب لخضر فلوس والصحفي جمال نصر الله والسياسي بلهادي عيسى.

تعريف البلدية (1):

نصت المادة 15 على أهم حدث قانوني عاشته الجزائر عام 2011 وهو صدور القانون (10-11) المؤرخ في يونيو المتضمن " قانون البلدية" وهذا من منطلق أن البلدية تعد أهم إدارة جوارية وقاعدة اللامركزية وأن كل إصلاح إداري ينبغي أن ينطلق منها. فهي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والثقافية الأساسية في الدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ويديرها مجلس منتخب ، وهو المجلس الشعبي البلدي وهيئة تنفيذية ومجلس مكون من تسعة عشر 19 عضوا. بحيث عرفها قانون سابق الذكر والصادر في 22 جوان 2011 والمتعلق بقانون البلدية على أنها: " الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة " وتحدث بموجب قانون.

1..تنظيمها الإداري :

إن سير الإدارة المتعلق بالبلدية عرف تطورات من بينها تتصيب المجلس الشعبي البلدي بغض النظر عن المشاكل، إلا أن مصالح البلدية تؤدي خدمات جليلة للمواطنين ولو بوسائل مختلفة لتسيير جل المصالح، حيث يستدعي المتابعة المستمرة لدراسة المشاكل وذلك لتقريب الإدارة من المواطن وتخليصه من قيود البيروقراطية والممارسات العشوائية.

2..تحديد اسمها ومراكزها:

كما عرفنا في السابق: " إنها الجماعة الإقليمية الأساسية في البلاد وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ويديرها مجلس منتخب وهو المجلس الشعبي البلدي وهيئة تنفيذية" .

3..مسؤوليات وواجبات البلدية:

☞ صحة المواطنين.

☞ الحفاظ على النظافة العمومية.

1- ج ج د ش ، قانون رقم 10/11 المؤرخ في 28 ربيع الأول 1433 هـ الموافق لـ 22 جوان 2011، المتعلق بقانون البلدية، الجريدة الرسمية ، العدد 37.

- ☞ توزيع المياه الصالحة للشرب.
- ☞ معالجة المياه الملوثة وتصريفها.
- ☞ الوقاية من الأمراض الوبائية.
- ☞ توفير مكان ومقر لاستقبال عرائض وطلبات المواطنين.
- ☞ مكافحة التلوث.
- ☞ إنشاء ومتابعة المساحات الخضراء.
- ☞ المحافظة على المحيط ومصادر المياه.

4.. مميزات البلدية:

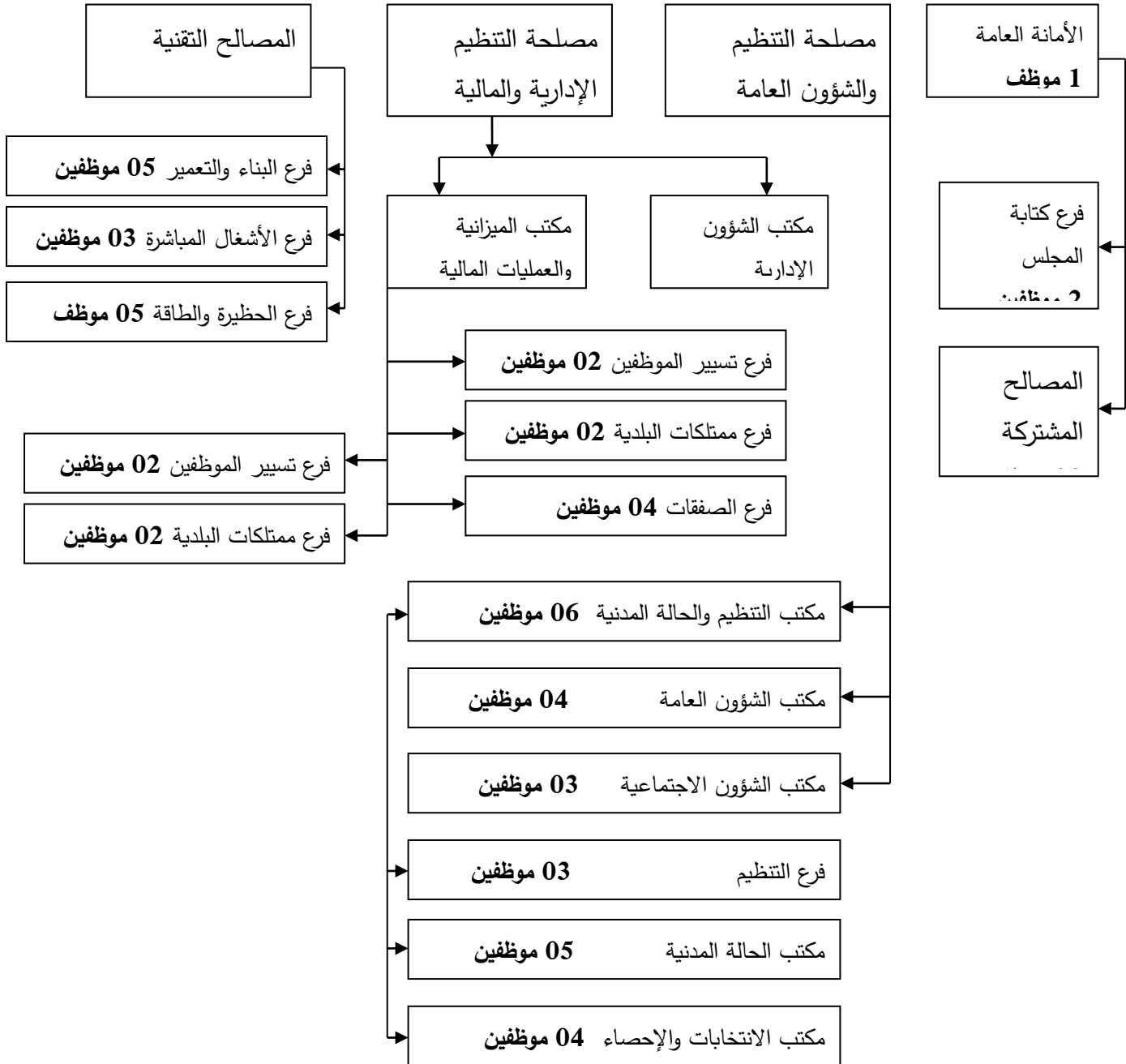
- كل أعضاء المجلس الشعبي البلدي اختيروا بواسطة الانتخابات.
- ميزانية البلدية تعتمد على مصادرها المالية (تمول نفسها بنفسها)
- البلدية يجب عليها تطبيق مبدأ المراقبة (مراقبة ومتابعة السير الحسن عن نطاقها).
- البلدية ليس لديها الحق بالتدخل في ميدان خارج عن نطاقها.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية عين الحجل :

يتكون الهيكل التنظيمي لبلدية عين الحجل من عدة مكاتب نذكرها في مخطط منظم يوضح المصالح والمهام الموكلة لكل مكتب (1).

1- المكلف بمصلحة المستخدمين ببلدية عين الحجل .

شكل (04) الهيكل التنظيمي لبلدية عين الحجل



المصدر: مصلحة المستخدمين ببلدية عين الحجل

المطلب الثاني: منهج الدراسة:

إن المنهج المتبع في دراستنا هذه هو طريقة موضوعية، حيث يدرس الباحث ظاهرة أو مشكلة معينة بهدف وصفها وتحليلها والتوصل إلى نتائج عامة، ويرتبط أي منهج بطبيعة الموضوع المدروس والإشكالية المطروحة بطبيعة الحال، كما يرتبط بالفرضيات المقدمة لمعالجة وتحقيق أهداف الدراسة والبرهنة على فرضياتها، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة الموضوع، حيث قمنا بوصف واقع العلاقة بين متغير التدريب الإداري ومتغير أداء المنظمة وذلك بدراسة حالة بلدية عين الحجل بولاية المسيلة وكذلك اعتمدنا على منهج دراسة الحالة الذي استعنا به في الإطار النظري .

المطلب الثالث: مجتمع البحث وعينة الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة الترابطية بين التدريب الإداري وأداء المنظمة ومن أجل تطبيق هذه الدراسة قمنا بتحديد مجتمع البحث والذي يتمثل في بلدية عين الحجل والتي يعمل بها 56 موظفا ولأن عدد أفراد المجتمع البحث كان قليلا ومحدودا انتقلنا من أسلوب العينة في اختيار الأفراد إلى أسلوب الحصر الشامل وذلك بأخذ كل أفراد مجتمع الدراسة.

المطلب الرابع: أدوات جمع البيانات:

اعتمدنا في بحثنا هذا على أدوات مهمة كالملاحظة والمقابلة والاستبيان، تساعدنا في جمع المعلومات من أجل إثراء دراستنا وإعطاءها أكثر مصداقية :

- 1..الملاحظة: تعتبر من بين الأدوات المساعدة على النقص وجمع المعلومات وهذا من خلال زيارتنا لبلدية عين الحجل والتي تمكنا من جمع العديد من المعلومات التي غالبا ما تصب في قالب واحد وهي معرفة أثر التدريب الإداري في أداء المنظمة .
- 2..المقابلة: وهي مجموعة من الأسئلة الشفوية يتم طرحها على المسؤولين في إدارة البلدية والتي تهدف إلى تقصي الحقائق والوصول إلى النتائج وقد قمنا بتوظيف هذه التقنية من خلال إجراء مقابلات ولقاءات مع بعض الموظفين العاملين في الميدان.

3..الاستبيان: تمثلت أداة الدراسة في وضع الاستبيان الذي يعد أحد أدوات الحصول على الحقائق وتجميع البيانات والمعلومات المعبرة عن الواقع بالفعل، وقد أخذنا بعين الاعتبار حين إعداد الاستبيان استخدام لغة بسيطة في طرح الأسئلة التي يفهمها الموظف مهما كان مستواه:

- إتباع أسلوب واحد في الاستبيان يعتمد على وضع إشارة (X) عند الإجابة التي تتفق مع رأي الموظف ورغم أن الخيارات متقاربة واختيار واحد منها لا ينفي الخيارات الأخرى وذلك لمعرفة الاختيار الأكثر أهمية وتجنب التحيز حين وضع السؤال إلى جواب معين بحيث تترك الحرية للموظف كي يجيب عن السؤال بدون أن يشعر بأنه مقيد بإجابة معينة.

وقد صمم الاستبيان بحيث تضمن مجموعة من الأسئلة قسمت إلى 06 محاور بمجموع 26 سؤالاً كما يلي:

- ☞ الفرع الأول : خاص بالبيانات الشخصية والوظيفة .
- ☞ الفرع الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ☞ الفرع الثالث : الأساليب والطرق المستخدمة في البرنامج التدريبي
- ☞ الفرع الرابع : تنفيذ البرنامج التدريبي.
- ☞ الفرع الخامس: تقييم البرنامج التدريبي.
- ☞ الفرع السادس : فعالية البرنامج التدريبي.

المبحث الثاني : تحليل وتفسير نتائج الدراسة:

سنقوم في هذا المطلب بتحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها وتفسيرها، وذلك بعد تفريغ الاستثمارات التي وزعت على موظفي البلدية ، وهذا ما سنتطرق إليه كالآتي:

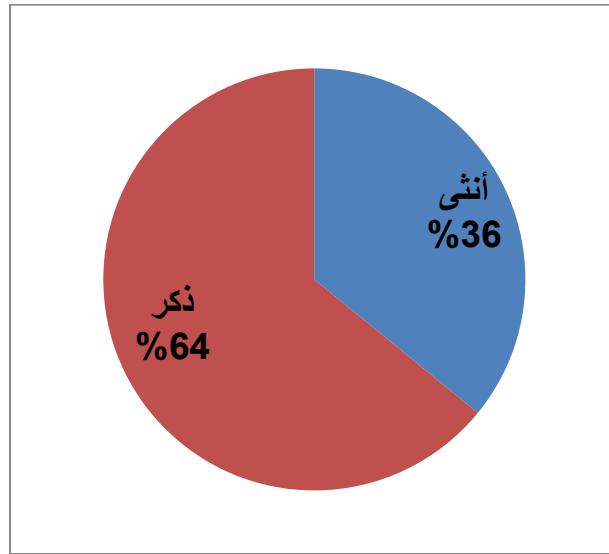
المطلب الثاني : عرض وتحليل البيانات:

الفرع الأول : خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية :

تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة والجدول رقم 02 الموالى يبين خصائص هذه العينة: جدول رقم 02: البيانات الشخصية والوظيفية:

النسبة المئوية (%)	التكرار		
62,50 %	35	ذكر	الجنس
37,50 %	21	أنثى	
---	0	من 20 إلى 30 سنة	الفئة العمرية
30,36 %	17	من 30 إلى 40 سنة	
42,86 %	24	من 40 إلى 50 سنة	
26,79 %	15	من 50 سنة فما فوق	
---	0	ابتدائي	المستوي العلمي
12,50 %	07	متوسط	
32,14 %	18	ثانوي	
55,36 %	31	جامعي	
17,86 %	10	أقل من 05 سنوات	سنوات الخبرة
32,14 %	18	من 05 - 10 سنوات	
50,00 %	28	أكثر من 10 سنوات	
62,5 %	35	نعم	الدورة التدريبية : هل تلقيت تدريباً على وظيفتك الحالية ؟ في حالة الإجابة بنعم ما هو عدد الدورات التدريبية التي تحصلت عليها؟
37,5 %	21	لا	

- الجنس بين الجدول رقم 02 أن النسبة الغالبة هي 62.5% من عينة الدراسة من الذكور، في حين بلغت نسبة الإناث كما هو مبين في الشكل رقم 03 : 37.5% ، وهذا يرجع إلى طبيعة عينة الدراسة حيث نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث.

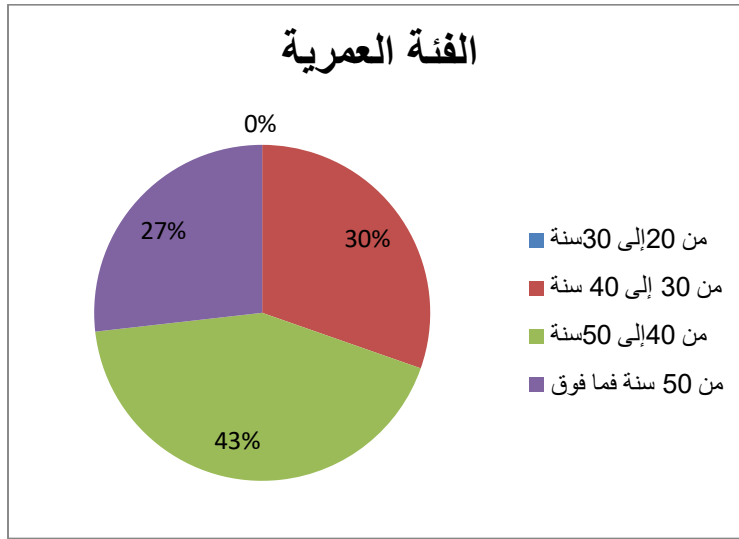


شكل رقم 05: توزيع نسبة أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

⇒ الفئة العمرية لعينة الدراسة:

من خلال ملاحظتنا للجدول رقم 02 يتبين لنا أن أغلب موظفي البلدية التي تتراوح أعمارهم من 40 إلى 50 سنة أي بنسبة 42.86% من عينة الدراسة هي الفئة الغالبة، ثم يلي ذلك الأفراد الذي تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة فما فوق، حيث بلغ عددهم 17 أي بنسبة 30,36%، أما الفئة الذين تتراوح أعمارهم من 50 سنة فما فوق حيث بلغ عددهم 15 بنسبة 26,79% ، أما الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم من 20 إلى 30 سنة فكانت نسبتها 0%.

وهذه النتيجة تدل على أن إدارة البلدية تعتمد بشكل أكبر على فئة الكهول الذي لديهم خبرة وهذا ما يدل على النسبة الأكبر لهذه الفئة كما هو موضح في الشكل رقم 04.



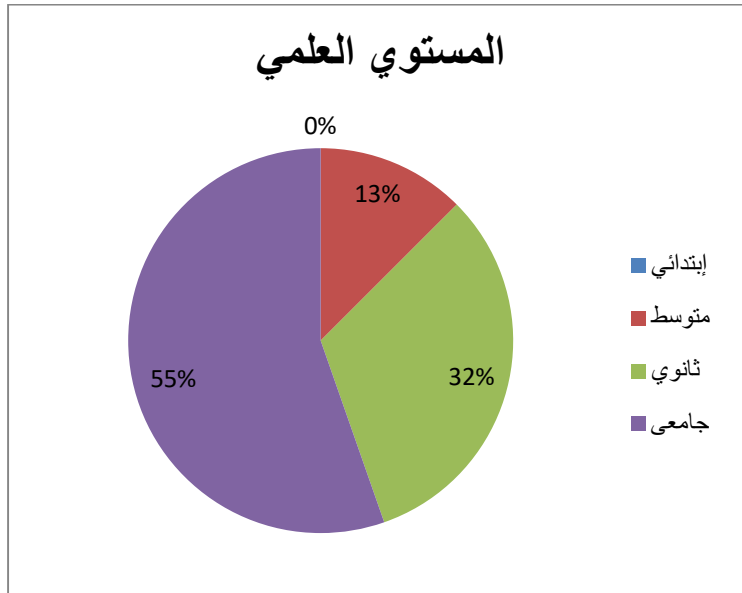
شكل رقم 06 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.

المستوى العلمي:

أما بالنسبة لتوزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي أو المستوى العلمي، فيبين الجدول رقم 02 أن معظم عينات الدراسة والبالغة عددهم 31 موظف أي بنسبة 55.36% موظفين بمستوى جامعي، يلي ذلك الموظفين ذو المستوى الثانوي الذي يبلغ عددهم 18 بنسبة 34.14%، في حين بلغ عدد الموظفين بمستوى التعليم المتوسط 07 موظفين أي بنسبة 12.50%، أما بالنسبة للمستوى الابتدائي فنلاحظ أن النسبة منعدمة كما هو موضح في شكل رقم 05.

ومن خلال هذه النتيجة نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين لديهم المستوى الجامعي والثانوي هي الغالبة، وهذا يدل على أن موظفي البلدية يتمتعون بمستوى علمي جيد، وهذا يرجع ذلك إلى عملية التوظيف تعتمد على المؤهل العلمي.

شكل رقم 06: توزيع نسبة أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي.

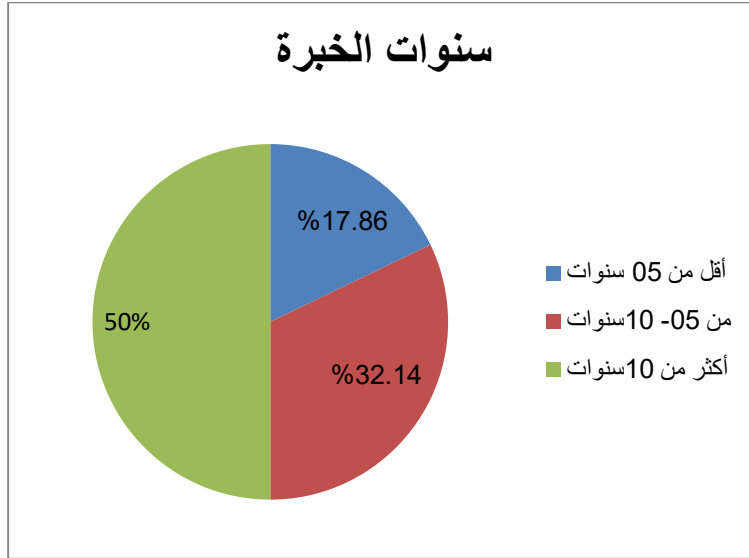


الخبرة :

أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة للموظفين، فيتبين من الجدول رقم 02 أن نسبة الخبرة للموظفين عالية، بالنسبة للموظفين الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات 28 موظف أي بنسبة 50% ، وأما الموظفين الذين لديهم خبرة من 05 إلى 10 سنوات بلغ عددهم 18 موظف بنسبة 32.14% من عينة الدراسة ، أما الموظفين الذين لديهم خبرة أقل من 05 سنوات فبلغ عددهم 10 موظف أي بنسبة 17.86%، كما هو موضح في الشكل رقم 06.

وهذه النتيجة تبين وتوضح أن عينة الدراسة أن النسبة الأكثر هي للموظفين الذين يملكون خبرة تفوق 10 سنوات ، وهذا يرجع إلى عينة الدراسة التي تقاربت ما بين أغلبية الموظفين بين الذين أعمارهم تفوق 40 سنة فما فوق، وكذلك الذين لم يمر عليهم وقت طويل بالخدمة.

شكل رقم 08: توزيع نسبة أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



الدورات التدريبية

يبين الجدول رقم 02 عدد الدورات التدريبية التي تحصل عليها الموظفين، حيث نجد أن الموظفين الذين لم يتحصلوا على التدريب 21 موظف من عينة الدراسة بنسبة 37.5%، وهذه النتيجة تمثل الموظفين الجدد الذين لم يتسنى لهم بعد الالتحاق بأي من البرامج التدريبية، أما بالنسبة للموظفين الذين تلقوا تدريب فكان عددهم 35 موظف أي بنسبة 62.5% .

وفيما يخص عدد الدورات التدريبية فيبين الجدول رقم 03 أن الموظفين الذين تلقوا دورة واحدة يمثلون الأغلبية بعد 45 موظف أي بنسبة 80.35% من عين الدراسة محتلة بذلك المرتبة الأولى ، ثم يلي ذلك الموظفين الذين تحصلوا على دورتين حيث بلغ عددهم 09 موظفين بنسبة 16.7% من عينة الدراسة، أما الموظفين الذين تحصلوا على 03 دورات فتمثل عددهم 02 موظفين بنسبة 3.75% من عينة الدراسة.

جدول رقم 03 : عدد دورات التدريبية

عدد دورات التدريبية	التكرار	النسبة (%)
دورة واحدة	45	80.35%
دورتين	9	16.7%
ثلاث دورات	02	3.75%
المجموع	56	100%

ومن خلال هذه النتيجة يتبين أن إدارة هذه البلدية تعاني من قلة الدورات التدريبية، ويعزي ذلك لعدم اهتمامها بتتمة موظفيها..

جدول رقم 04 : الجهة المسؤولة عن التدريب

الجهة المسؤولة عن التدريب	التكرار	النسبة (%)
هل استفادتك من التدريب كانت بناءا على:	00	00%
طلبك الشخصي	00	00%
مسؤولك المباشر	56	100%
الإدارة	56	100%
المجموع	56	100%

من خلال الجدول رقم 04 يتبين لنا أن الإدارة هي التي تحتل المرتبة الأولى من بين الجهات الأخرى المسؤولة عن توجيه الموظفين للتدريب، حيث بلغ عدد الموظفين الذين توجههم الإدارة 56 موظف أي بنسبة 100 % ، كما يبين انعدام تام بالنسبة للطلب الشخصي أو المسؤول المباشر في منح الاستفادة من التدريب، وهذه النتيجة توضح أن إدارة البلدية هي الجهة المسؤولة عن توجيه الموظفين للتدريب، وأنها مهتمة أكثر بهذا الجانب .

الفرع الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية :

يهدف هذا الفرع إلى معرفة مدى تطبيق القائمين على البرامج التدريبية في تحديد الحاجات التدريبية، فهناك الكثير من الإجراءات التي يجب أخذها بعين الاعتبار ليكون البرنامج التدريبي ناجح ، وذلك استنادا لأراء المستجوبين الواردة في الجدول التالي.

جدول رقم 05 : تحديد الاحتياجات التدريبية

الرقم	السؤال	الإجابة	التكرار	النسبة(%)
03	حسب وجهة نظرك هل من يقوم بتصميم البرامج التدريبية كفاء للقيام بذلك؟	نعم	20	35.71%
		لا	36	64.28%
04	هل محتوى البرنامج التدريبي متوافق مع احتياجاتك الوظيفية؟	نعم	23	41.07%
		لا	33	58.92%
05	هل يتم توفير برامج تدريبية بناءا على تطور احتياجاتك التدريبية ؟	نعم	6	10.71%
		لا	50	89.28%

- السؤال رقم 03 الذي يتعلق ب حسب وجهة نظرك، هل من يقوم بتصميم البرامج التدريبية كفاء للقيام بذلك؟ من الجدول 05 يتبين لنا أن أكثر الموظفين يرون أن المسؤول عن تصميم البرامج التدريبية ليس كفاء للقيام بذلك، حيث بلغ عددهم 36 موظف أي بنسبة 64.28% من عينة الدراسة، بينما عدد الموظفين الذين يرون عكس ذلك، أي كفاءة من يقوم بتصميم البرامج التدريبية بلغ عددهم 20 موظف بنسبة 35.71% من عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تدل على أن الجهة القائمة على التدريب لا تقوم بانتقاء مصممي البرامج التدريبية على أساس الكفاءة والمهارة.

- أما فيما يتعلق بالسؤال رقم 04 هل محتوى البرنامج التدريبي متوافق مع احتياجاتك الوظيفية؟ من الجدول رقم 05 فقد تبين أن آراء أو اتجاه أفراد العينة كانت سلبية بنسبة 58.92% مما يدل على أن محتوى البرنامج التدريبي لا ينبثق من الاحتياجات الفعلية للوظيفة.

- وتشير النتائج التي تتعلق بالسؤال رقم 05: ب هل يتم توفير برامج تدريبية بناء على تطور احتياجاتك التدريبية؟

من الجدول رقم 05 فقد تبين أن آراء أفراد عينة الدراسة كانت سلبية حيث بلغ عدد الذين أجابوا بـ "لا" 50 موظف أي بنسبة 89.28% من عينة الدراسة والذين أجابوا بـ "نعم" كان عددهم 06 بنسبة 10.71% من عينة الدراسة .

وهذه النتيجة تبين وتدل على أن البرامج التدريبية التي تصمم ليست مرتبطة بالاحتياجات الحقيقية للموظفين .

من خلال تحليل نتائج الفرع الثاني التي تهدف إلى التحقق من مدى تطبيق الجهة القائمة على تحديد الاحتياجات التدريبية في البلدية محل الدراسة، تخلص إلى أنها لا تتبع المنهجية الموضوعية القائمة على الاحتياجات الفعلية للموظفين.

الفرع الثالث : الأساليب والطرق المستخدمة في البرنامج التدريبي .

يهدف هذا الفرع إلى التعرف على مدى توافق طرق وأساليب التدريب مع إمكانيات المتدربين واستخدام الطرق الحديثة لتسهيل الفهم اعتمادا على آراء المستجوبين من عينة الدراسة.

جدول رقم 06: تحليل نتائج الفرع الثالث

الرقم	السؤال	الإجابة	التكرار	النسبة (%)
06	هل تركز البرامج التدريبية التي تلتحق بها على قواعد وأساليب علمية ؟	نعم	9	16.07%
		لا	47	83.92%
07	هل الطرق والأساليب المتبعة في البرامج التدريبية؟	تقليدية	50	89.28%
		حديثة	06	10.71%
08	هل أسلوب التدريب يتلاءم مع طبيعة عملك ؟	نعم	25	44.64%
		لا	31	55.35%
09	هل يساعدك أسلوب التدريب المستخدم على تحصيل المادة التدريبية؟	نعم	20	35.71%
		لا	36	64.28%

- والسؤال رقم 06 المتعلق بـ " هل تركز البرامج التدريبية التي تلتحق بها على قواعد وأساليب علمية ؟ من جدول رقم 06 ، فكانت أغلبية الإجابات وعدد 47 موظف وبنسبة 83.92% كانت إجاباتهم بـ " لا" والذين كانت إجاباتهم بـ "نعم" كان عددهم 09 موظفين أي بنسبة 16.07% من عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تدل على أن البرامج التدريبية لا تأخذ بعين الاعتبار الأساليب العلمية لبنائها.

- أما السؤال رقم 07 المتعلق بـ " ما هي الطرق والأساليب المتبعة في البرامج التدريبية؟ من الجدول رقم 06 ، فقد كانت آراء المستجوبين الذين أجابوا بـ " تقليدية" 50 موظفا أي بنسبة 89.28% أما الذين أجابوا بـ " حديثة" فبلغ عددهم 06 موظفين بنسبة 10.71% من عينة الدراسة .

وهذه النتيجة تدل على أن البرامج التدريبية لم ترقى إلى يومنا هذا لمواكبة تطورات وتحديث أساليب التدريب ، وما زالت تعتمد على الأساليب التقليدية.

- السؤال رقم 08 المتعلق بـ " هل أسلوب التدريب يتلاءم مع طبيعة عملك ؟ من الجدول رقم 06 ، فقد كانت آراء المستجوبين متقاربة تقريبا حيث كانت الإجابة بـ: " لا " 31 موظف بنسبة 55.35% من عينة الدراسة أما الإجابة بـ "نعم " بلغ عددها 25 موظف بنسبة 44.65% وهذه النتيجة تدل على أسلوب التدريب لا يتلاءم مع طبيعة عمل الموظفين.

- السؤال رقم 09 المتعلق بـ " هل يساعدك أسلوب التدريب المستخدم على تحصيل المادة التدريبية؟ من الجدول رقم 06 ، فقد كانت الآراء المستجوبين بالأغلبية، حيث بلغ عدد الموظفين الذين أجابوا بـ " لا " 36 موظف أي بنسبة 6.28% من عينة الدراسة أما الذين أجابوا بـ " نعم " فقد كان عددهم 20 موظف من عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تشير إلى أن الأساليب المستخدمة لا تراعي إمكانيات المتدربين وحاجاتهم ، فالأساليب المستخدمة لا تساعد الموظفين على تحصيل المادة التدريبية.

الفرع الرابع : تنفيذ البرنامج التدريبي.

يهدف هذا الفرع إلي التعرف على مدى توافق أساليب التدريب مع إمكانيات المتدربين اعتماد على آراء المستجوبين من عينة الدراسة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 07: تحليل نتائج الفرع الرابع

الرقم	السؤال	الإجابة	التكرار	النسبة (%)
10	هل الدورات التدريبية التي تحصلت عليها كانت ؟	داخل البلدية	00	00%
		خارج البلدية	56	100%
11	هل مكان التدريب كان بناء على ؟	اختياري	00	00%
		اختيار الإدارة	56	100%
12	هل أماكن التدريب وما تحتويه من تجهيزات وقاعات تساهم في تحقيق غاية التدريب؟	نعم	50	89.28%
		لا	06	10.71%
13	هل تأخذ الإدارة برأيك في إعداد الجدول الزمني الخاص بالتدريب؟	نعم	00	00%
		لا	56	100%
14	هل يتم الالتزام بجدول زمني محدد خلال البرنامج التدريبي؟	نعم	56	100%
		لا	00	00%
15	هل يقوم القائمون على البرنامج التدريبي بمتابعة التزام حضور المتدربين؟	نعم	50	89.28%
		لا	06	10.71%

- السؤال رقم 10 المتعلق بـ " هل الدورات التدريبية التي تحصلت عليها كانت ؟ داخل أو خارج البلدية " ، من الجدول رقم 07 ، فقد كانت آراء عينة الدراسة البالغ عددهم 56 أي بنسبة 100% أن عملية التدريب تتم خارج البلدية. فهذه النتيجة تبين أن المصلحة القائمة على التدريب الموظفين في البلدية تعتمد بشكل كبير على جهات خارجية لتدريب موظفيها.

- السؤال رقم 11 المتعلق بـ " هل كان التدريب كان بناء على ؟على اختيارك أو اختيارالإدارة ؟ من الجدول رقم 07، فقد كانت آراء الأغلبية الساحقة من عينة الدراسة وبعدد 56 موظف بنسبة 100% أجابوا بناء على اختيارالإدارة .
وهذه النتيجة تدل على أن الإدارة هي المسؤولة على اختيار مكان التدريب ولا تأخذ بعين الاعتبار رأي الموظفين في اختيار مكان تدريبهم .
- أما السؤال رقم 12 المتعلق بـ " هل أماكن التدريب وما تحتويه من تجهيزات وقاعات تساهم في تحقيق غاية التدريب؟ من الجدول رقم 07 ، فقد بلغت نسبة الموافقة من عينة الدراسة إلى 89.28% بعدد 50 موظف تشير إلى أماكن تنفيذ البرامج التدريبية الملائمة للتدريب وأن هذه الأماكن متوفرة لتحقيق غاية التدريب .
- السؤال رقم 13 المتعلق بـ " هل تأخذ الإدارة برأيك في إعداد الجدول الزمني الخاص بالتدريب؟ من الجدول رقم 07 ، فكانت عينة الدراسة الذين تحصلوا على تدريب والبالغ عددهم 56 موظف بنسبة 100% أجابت بـ "لا" ، لأن الإدارة لا تأخذ بعين الاعتبار رأي الموظفين في إعداد الجدول الزمني الخاص بالتدريب، فقد تكون مدة البرامج التدريبية غير مناسبة من حيث التوقيت للموظفين هذا يؤثر سلبا على تحصيلهم للمادة التدريبية.
- السؤال رقم 14 المتعلق بـ " هل يتم الالتزام بجدول زمني محدد خلال البرنامج التدريبي؟ من الجدول 07 نلاحظ أن نسبة 100% من عينة الدراسة أجابت بـ " نعم " وهذه النتيجة تدل على أن تنفيذ البرامج التنفيذية مرتبطة ومحددة بمدة زمنية معينة.
- السؤال رقم 15 المتعلق بـ " هل يقوم القائمون على البرنامج التدريبي بمتابعة التزام حضور المتدربين؟ " فقد كانت آراء المستجوبين وبالأغلبية أجابوا " بنعم" بنسبة 89.28% .

وهذه النتيجة تدل على أن القائمين على البرامج التدريبية تلزم الموظفين بحضور البرامج التدريبية تأكيد على أهمية الالتزام بالحضور .

من خلال تحليل نتائج الفرع الخامس خلصنا إلى أن تنفيذ البرامج التدريبية لا تأخذ في عين الاعتبار آراء الموظفين في اختيار المكان والتوقيت المناسب لهم في التدريب

وهذا يؤثر سلبا على تحصيلهم للمادة التدريبية، لأنهم المعنيين بالتدريب ويجب أن يناسب المكان والوقت الموظفين، أما من حيث الالتزام بوقت محدد والتزام حضور الموظفين فالجهة المسؤولة عن تنفيذ البرنامج التدريبي ملتزمة بذلك.

الفرع الخامس : تقييم البرنامج التدريبي :

إن هذا الفرع يهدف إلى معرفة مدى تطبيق القائمين على تقييم ومتابعة البرامج التدريبية ، وخطوات هذه العملية وذلك استنادا لأراء عينة الدراسة.

جدول 08: تحليل نتائج الفرع الخامس

الرقم	السؤال	الإجابة	التكرار	النسبة(%)
16	هل تقوم الجهة المسؤولة عن تدريب الموظفين بتقييمهم بعد انتهاء التدريب؟	نعم	5	8.92%
		لا	51	91.07%
17	هل تقوم بتقييم التدريب وفقا لمعايير موضوعية ؟	نعم	9	16.07%
		لا	47	83.92%
18	هل تواظب الإدارة على تقييمك بشكل مستمر؟	نعم	6	10.71%
		لا	50	89.28%
19	هل التدريب الذي تحصل عليه يتوافق مع ما هو مخطط له في البرنامج التدريبي؟	نعم	30	53.57%
		لا	26	46.42%
20	هل تخضع لاختبار التعرف على مدى استفادتك من التدريب؟	نعم	9	16.07%
		لا	47	83.92%
21	هل الوظيفة الحالية تتناسب مع طبيعة التدريب الذي تحصلت عليه؟ في حالة الإجابة ب"لا" اشرح ذلك.	نعم	27	48.21%
		لا	29	51.78%
22	هل في اعتقادك أن التدريب المطبق في الإدارة يعد أمرا شكليا؟	نعم	50	89.28%
		لا	6	10.71%
23	ما هي أهم المشاكل التي تحول دون استفادتك من التدريب؟.			

- السؤال رقم 16 المتعلق بـ " هل تقوم الجهة المسؤولة عن تدريب الموظفين بتقييمهم بعد انتهاء التدريب؟" من خلال ملاحظتنا للجدول رقم 08 ، تبين لنا أن نسبة آراء المستجوبين الذين أجابوا بـ "لا" 51 موظف بنسبة 91.07% من عينة الدراسة ، أما الذين أجابوا بـ "نعم" فكان عددهم 05 موظفين أي بنسبة 08.92% من عينة الدراسة وهذا يدل على أن الجهة المسؤولة عن تقييم التدريب غير مهتمة بتقييم الموظفين الذين تحصلوا على التدريب .

- السؤال رقم 17 المتعلق بـ " هل تقوم بتقييم التدريب وفقا لمعايير موضوعية ؟ " نلاحظ من خلال الجدول رقم 08 ، أن نسبة الذين أجابوا بـ " لا " هي الأغلبية بعدد 47 موظف أي بنسبة 83.92% من عينة الدراسة ، والذين أجابوا بـ "نعم" بلغ عددهم 09 موظفين أي بنسبة 16.07% من عينة الدراسة

وهذه النتيجة تدل على أن الجهة المسؤولة عن التقييم الموظفين بعد التدريب لا تعمل على تقييم الموظفين وفقا للمعايير موضوعية ويعزي ذلك لعدم جدية وقلة الرقابة على العاملين في هذا المجال.

- السؤال رقم 18 المتعلق بـ " هل تواظب الإدارة على تقييمك بشكل مستمر؟ من خلال ملاحظتنا للجدول رقم 08 يتبين أن نسبة آراء المستجوبين الذين أجابوا بـ "لا" 50 موظف أي بنسبة 85.71% من عينة الدراسة، أما الذين أجابوا بـ "نعم" بلغ عددهم 05 موظفين بنسبة 10.71% .

وهذه النتيجة تبين أن الجهة المسؤولة عن التدريب لا تولى أهمية بتقييم التدريب لذلك لا تقوم بها.

- السؤال رقم 19 المتعلق بـ " هل التدريب الذي تحصل عليه يتوافق مع ما هو مخطط له في البرنامج التدريبي؟ من الجدول رقم 08 لقد كانت نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ "نعم" هي الأغلبية بعدد 30 بنسبة 53.57% والذين أجابوا بـ "لا" بلغ عددهم 26 بنسبة 46.42% من عينة الدراسة .

وهذه النتيجة تبين أن التدريب الذي يتحصل عليه الموظفين يتوافق مع ما هو مخطط في البرامج التدريبية .

- السؤال رقم 20 المتعلق بـ " هل تخضع لاختبار التعرف على مدى استفادتك من التدريب؟" يتبين أن نسبة آراء المستجوبين الذين أجابوا بـ "لا" 50 موظف أي بنسبة 85.71% من عينة الدراسة، أما الذين أجابوا بـ "نعم" بلغ عددهم 05 موظفين بنسبة 10.71% من عينة الدراسة وهذه النتيجة توضح أن الموظفين لا يتم إخضاعهم لاختبارات لتحديد مدى استفادتهم من التدريب حتى تكون النتائج موضوعية وممنهجة بشكل علمي ويرجع السبب إلى عدم الانضباط بالبرنامج التدريبي وإتباعه بشكل جيد .

- السؤال رقم 21 المتعلق بـ " هل الوظيفة الحالية تتناسب مع طبيعة التدريب الذي تحصلت عليه؟ في حالة الإجابة بـ"لا" اشرح ذلك" من جدول رقم 08، يبين أن إجابة الموظفين كانت متقاربة حيث كانت إجابة بـ " لا " بعدد 29 بنسبة 51.78% والذين أجابوا بـ "نعم " بلغ عددهم 27 بنسبة 48.21 % من عينة الدراسة .
وهذه النتيجة تدل على أن إجابة الموظفين متباينة .

- السؤال رقم 22 المتعلق بـ " هل في اعتقادك أن التدريب المطبق في الإدارة يعد أمراً شكلياً؟" من خلال ملاحظتنا للجدول رقم 08، يتبين أن نسبة آراء المستجوبين الذين أجابوا بـ " نعم "كانت بالأغلبية الساحقة 50 موظف أي بنسبة 85.71% من عينة الدراسة، أما الذين أجابوا بـ " لا " بلغ عددهم 05 موظفين بنسبة 10.71% من عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تعبر على أن الموظفين يرون لأن التدريب المطبق هو أمر شكلي فقط فلا يقوم بدوره الفعلي يعني ذلك إلى أن الإدارة لا تولى أهمية هذه الوظيفة.

- السؤال رقم 23 المتعلق بـ " ما هي أهم المشاكل التي تحول دون استفادتك من التدريب" وقد رتبت كما وردت في الاستمارات مع تقادي التكرار "

☞ قلة فترات التكوين أو بالأحرى انعدامها.

☞ فترات التدريب قصيرة وتبقى بعيدة عن المحاور الأساسية.

- ☞ عدم اهتمام الإدارة المحلية بوضع مخططات تدريبية يشمل جاد .
- ☞ قلة الدورات التدريبية.
- ☞ المدرب أو المسؤول عن التدريب لا يقوم بعمله.
- ☞ عجز الإدارات عن دفع المستحقات أو المبالغ للتدريب.
- ☞ اللغة الفرنسية المستعملة وعدم وجود كفاءات متخصصة .
- ☞ عدم اهتمام الإدارة بتدريب المستخدمين وتنمية كفاءتهم .
- ☞ عدم وجود برامج تدريبية خاصة للموظفين.
- ☞ التجاهل الكلي للإدارة لتطلعات وآراء الموظفين وإتباع سياسة التهميش التام في جميع المجالات .
- ☞ لا يوجد في الجزائر عمل يوافق التخصص ولا التخصص يوافق ويتناسب مع التدريب.
- ☞ التدريب النظري بعيد عن الواقع.
- ☞ من خلال تحليل نتائج الفرع الخامس نخلص إلى نتيجة مفادها أن البرامج التدريبية المطبق هو تدريب شكلي لا يحقق دوره الفعلي.
- الفرع السادس : فعالية البرنامج التدريبي:**
- ☞ إن هذا الفرع يهدف إلى التعرف على مدى تحقيق التدريب لدوره ومدى تأثير التدريب على الموظفين، وذلك استناداً لآراء المستجوبين من عينة الدراسة الواردة في الجدول التالي:

جدول رقم 09: تحليل نتائج الفرع السادس:

الرقم	السؤال	الإجابة	التكرار	النسبة(%)
24	هل رأيت تحسنا في أداء عملك بعد إجراءات الدورات التدريبية؟	نعم	25	44.64%
		لا	30	53.57%
25	هل يمكنك التدريب من إنجاز أعمالك اليومية بسهولة؟	نعم	9	16.07%
		لا	47	83.92%
26	هل اكتسبت مهارات جديدة من التدريب ؟ في حالة الإجابة بـ "نعم" اشرح ذلك.	نعم	18	32.14%
		لا	38	67.85%

- السؤال رقم 24 المتعلق بـ " هل رأيت تحسنا في أداء عملك بعد إجراءات الدورات التدريبية؟" ، يرى أن نسبة كبيرة من الموظفين الذين لم يتحسن أداء عملهم بلغ عدد هؤلاء 30 موظف بنسبة 53.57% من عينة الدراسة بينما الموظفين الذين يتحسن أداءهم فبلغ عددهم 25 موظف بنسبة 44.64% من عينة الدراسة.

وهذه النتيجة تعبر على عدم فعالية التدريب المطبق وذلك يعود لعدم الالتزام بخطوات التدريب .

- السؤال رقم 25 المتعلق بـ " هل يمكنك التدريب من إنجاز أعمالك اليومية بسهولة ؟ " من الجدول رقم 09 ، أن النسبة الكبيرة من الموظفين أجابت بـ "لا" وبعدها 47 موظف أي بنسبة 83.92% من عينة الدراسة بينما الموظفين الذين أجابوا بـ "نعم" 9 موظفين أي بنسبة 16.07% من عينة الدراسة .

وهذه النتيجة تدل على عدم الاهتمام وجدية الموظفين للاستفادة من التدريب واعتباره أمر روتيني.

- السؤال رقم 26 المتعلق بـ " هل اكتسبت مهارات جديدة من التدريب ؟ في حالة الإجابة بـ " نعم " اشرح ذلك؟" من الجدول رقم 09، أن النسبة الكبيرة من الموظفين أجابوا بـ " لا " بعدد 38 موظف بنسبة 67.85% من عينة الدراسة أما الذين أجابوا بـ " نعم " فكان عددهم 18 أب بنسبة 32.14%، من عينة الدراسة، وهذه النتيجة تدل على عدم تحقيق التدريب لدوره وأهدافه.

من خلال تحليل نتائج الفرع الأخير والتحقق من مدي الاستفادة وتحقيق التدريب لدوره نخلص إلى أن البلدية لا تحرص على استفادة الموظفين من التدريب ولا تبذل جهدا كافيا لذلك.

المطلب الثاني: النتائج العامة للدراسة :

يعتبر الفرد هو المورد الحقيقي والجوهري في منظمات اليوم، لذلك جندت كل الوسائل للاستثمار فيه باعتباره الثروة الحقيقية الغير قابلة للنفاذ، ولاستمرارية نجاح وتحقيق أداء المنظمة، تم تبني عملية التدريب الإداري لتنمية المورد البشري في المنظمة، ولكونها أنجع الطرق والوسيلة الأكثر فعالية لتطوير المنظمة، وحتى تكون أكثر معرفة ومهارة وقدرة .

وشهد التدريب الإداري في المنظمة الكثير من النقائص والمشاكل، أهمها افتقارها للتخطيط الذي يستند على التخطيط التوقيعي، والمدى الطويل والمبني على المعلومات الدقيقة والكفاءات المتمكنة لعملية التدريب أخذا بعين الاعتبار كل العوامل المؤثرة، وعدم إلزامية التكوين وإتباع الملتحقين بالتكوين عن طريق الحوافز، فهذه المشكلة تتوضح من خلال المراحل القانونية التي مر بها التدريب في الجزائر، فقد أوضحت الدراسة أنه هناك قصور وخلل، بحيث كل مرة يتم استحداث أو تعديل لقانون المنظمة، كانت الاستجابة فقط للظروف الحالية لا غير، وهكذا..، ولم تعتمد على إدارة ذات بعد استراتيجي، مما جعل التدريب يتخبط في دوامة من المشاكل.

ولقد بينت الدراسة الميدانية التي أجريت على بلدية عين الحجل كعينة خصت إدارة منظمة البلدية ، فالتدريب الإداري لم يرقى إلى المستوى المطلوب ولم يحترم القواعد العلمية والموضوعية في تطبيقه، ابتداء من تحديد الاحتياجات التي تتم وفقا للاحتياجات

الحقيقية للموظفين، ولا إمكانياتهم التي تتناسب مع تخصص الوظيفة، وكذلك لا تزال الأساليب المستخدمة تقليدية لم ترقى إلى التطورات الحديثة وهذا ما يحد من فهم الموظفين للمادة التدريبية، وكذلك مركزية القرارات والانفرادية في اتخاذها، من حيث مدى استشارة الموظفين في المكان والتوقيت المناسبين، لأن الموظف يضطر في بعض الأحيان للغياب عن عمله، والالتحاق بالتدريب، وهكذا فإن بعد المكان أو قربه يؤثر على نجاح التدريب، ويساهم أيضا في شعور الموظف بعدم الرغبة في الالتحاق بالتدريب مما يؤدي إلى عدم التحصيل والجدية في الاستفادة، بالإضافة إلى تقييم الموظفين في التحقق من مدى الاستفادة من البرامج التدريبية المعدومة تقريبا، وذلك لعدم جدية واهتمام المسؤولين بالتدريب واعتباره ضرورة قصوى.

أما عن مدى استفادة الموظفين من التدريب الذي تلقوه فكانت هي الأخرى معدومة تقريبا حسب نتائج الدراسة لأن المسؤولين عن التدريب لا يحرصون على استفادة الموظفين من التدريب وعدم الاهتمام من قبل المتدربين للتدريب، وذلك في اعتقادهم أنه غير مهم وحضور التدريب يعد شكلا فقط، كما أنه لم يتم احترام وإتباع النصوص التنظيمية في ميدان التطبيق.

المطلب الثالث: الاستنتاج العام للدراسة :

يعد المورد البشري أثمن مورد في أي منظمة مهما كان نوعها أو حجمها أو طبيعة عملها والذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي بناء، وقد أدركت المنظمة الحديثة ذلك، فسعت بشتى الطرق لتدريبه وتأهيله وإعداده وفق تخطيط ممنهج ومتعدد، وأهمها التدريب الإداري للاستثمار فيه، لأنه سر نجاح تحقيق أداء المنظمة.

إن تبني المنظمة للتدريب الإداري أمر ضروري في الوقت الحالي، الذي يتسم بالتطورات الحديثة والمتغيرات السريعة من شأنها تهديد المنظمات بشكل عام.

يعتبر التدريب الإداري إحدى أهم الوظائف المنظمة في تحقيق أدائها، وهذا الأخير هو إحدى وظائف الموارد البشرية، فكلاهما يكمل الآخر ويتفاعل معه، فنجاح المنظمة ككل يتوقف على تكامل وتفاعل فيما بينها.

إن التدريب الإداري في إدارة المنظمة لا يزال يعتمد على الأساليب التقليدية في تدريب المورد البشري، ولا زالت إدارة الموارد البشرية وإدارة المستخدمين التي ينحصر دورها في تسجيل الغيابات وصرف الرواتب وغيرها من الأمور التقليدية، ولا تهتم بالمورد البشري كعنصر أساسي في إدارة المنظمة، وهذا ما اتضح من خلال المشاكل التي يعاني منها التدريب الإداري في المنظمة، بحيث نلمس ضعف في المنظومة التشريعية فيها يخص التدريب الإداري، كما أن الدولة لا تخصص ميزانية لتدعيم التدريس، وهذا ما يفسر أن الدولة غير مهتمة بهذه الإستراتيجية المهمة، كما أن تطبيق النصوص القانونية لا تنفذ وإذا نفذت كانت شكلية فقط.

اتضح من الدراسة الميدانية أن الجهة المكلفة بالتدريب في بلدية عين الحجل لا تقوم بدورها، حيث أنها لا تطبق خطوات التدريب الإداري بحذافيره وبشكل دقيق وفعال، بل هناك بعض التهاون واللامبالاة، فمن خلال استقصاء آراء عينة الدراسة استخلصنا عدة مشاكل تحد فعالية التدريب

خلاصة :

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في إدارة المنظمة (البلدية) وبالضبط بلدية عين الحجل، وكان الهدف منها دراسة العلاقة الرابطة بين التدريب الإداري وأداء المنظمة، ولكي تكون العملية أكثر مصداقية ومطابقة للواقع قمنا بالدراسة الاستطلاعية لمنظمة البلدية، ولذلك من خلال اختبارنا لعينة المجتمع وتوزيع استمارات الاستبيان على أفراد هذه العينة واسترجاعها في مدة محددة.

بالإضافة إلى المقابلة التي جرت مع عروض الموظفين ومختلف الوثائق التي تم الاستعانة بها في جمع المادة العلمية وفي نهاية الفصل تم الوقوف على مدى تطبيق البلدية للعملية التدريبية ودراسة تأثير البرامج التدريبية على مستوى أداء المنظمة (البلدية) وبعد استعراض نتائج وأراء أفراد عينة الدراسة حول تحديد الاحتياجات التدريبية ونوعية البرامج التدريبية التي تعتمد عليها المنظمة وتقييم هذه البرامج من خلال التعرف على أهداف المنظمة (البلدية) التي تسعى إليها وذلك من خلال تدريب موظفيها.

الخاتمة



من خلال ما تم عرضه في موضوع التدريب الإداري وعلاقته بأداء المنظمة (البلدية) يمكننا القول بأن عملية التدريب الإداري أصبحت من أهم العوامل الأساسية التي لا بد من الاهتمام بها وتخصيص ميزانيات خاصة وكافية من أجل الاستثمار فيها.

فقد حاولنا جاهدين في **الفصل الأول** إيجاد ومعرفة العلاقة الرابطة بين التدريب الإداري وأداء المنظمة وذلك بدراسة الأثر الرابط بينهما.

أما في **الفصل الثاني** فقد قمنا بدراسة ميدانية على المستوى البلدية حيث دعمنا بحثنا بالتعمق في إشكالية أكثر وفهم مختلف الجوانب المحيطة به، من خلال دراسة حالة بلدية عين الحجل.

ولهذا كانت **الإشكالية الرئيسية** كالآتي :

- كيف يساهم التدريب الإداري في تحقيق أداء المنظمة ؟

وتوصلنا من خلال هذه الدراسة وإشكالياتها إلى الإجابة على **الفرضيات** التي طرحناها سابقا والتي ستكون على النحو التالي :

توجد علاقة ذات دلالة ارتباطية بين عملية التدريب وأداء المنظمة إذا توفر لدينا إطارات مكونة في مجال التدريب نستطيع تكييف الوسائل والبرامج التدريبية الفعالة في تطوير أداء المنظمات لما انه يمكن أن تتحقق العلاقة الارتباطية بين إمكانية التدريب مع أداء المنظمة على إثر توفير جميع الشروط المتكاملة في تحقيق عملية التدريب في أداء المنظمة وعلى رأسها الوسائل المتطورة والحديثة التي تستدعي إطارات متخصصة في هذا المجال بتقنيات علمية ومناسبة لهذه العملية في مكانها وبيئتها الخاصة بها.

وعلى هذا الأساس خلصنا إلى **نتائج** ملمة بعملية التدريب في أداء المنظمة ، ويمكن

ترتيبها كالآتي :

- للتدريب دور فعال في تطوير الأفراد والعمل على زيادة إنتاجيتهم فهو يزودونهم بالمعلومات التي تساعدهم في تحقيق أهدافهم ويطور مهاراتهم وقدراتهم .
- للتدريب دور رئيسي في تعديل السلوك والاتجاهات، وذلك بما يكتسبه الفرد من معلومات وأفكار تجعله يغير سلوكه نحو الأفضل.
- يحسن التدريب أداء الموظف وينعكس ذلك في زيادة إنتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة وبأقل جهد في أقصر وقت.

- يعمل التدريب على تحسين خدمات المنظمة مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المنظمة وعمالها.
 - التدريب أثناء الخدمة يساعد على تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات إيجابية تجاه المهنة مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية في العمل .
 - يؤدي التدريب إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع، فالموظف يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى زيادة رضا الإدارة عن إنتاجها .
 - يشغل التدريب دورا مهما في عملية تطوير أداء المنظمة وزيادة كفاءتها .
 - الارتقاء بمستوى البرامج التدريبية المقدمة لها أثر فعال في ارتقاء وتحقيق أداء المنظمة .
- بناء على هذه النتائج نذكر أهم التوصيات التي تهدف إلى تحقيق العملية التدريبية والتي تساعد في تحقيق أداء المنظمة وهي :
- يجب سن نصوص قانونية وتنظيمية تلزم إدارة المنظمة (البلدية) بتحقيق أدائها والاهتمام بالموارد البشرية على اعتبارها النواة الأولى لأي تنمية، وإرفاق القوانين بالرقابة تضمن تحقيق الأهداف .
 - ضرورة توفر إرادة من قبل المسؤولين عن التدريب الإداري في المنظمة للنهوض بمواردها البشرية وجعلها قادرة على تحميل المسؤولية.
 - تخصيص ميزانية للتدريب الإداري في المنظمة وضرورة الرقابة الصارمة في صرفها.
 - تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية واحترامها والجدية والفعالية في ذلك، ولا يكون تطبيقها شكليا خالي من الفعالية.
 - عصره مناهج العمل وتعميم استعمال الإعلام الآلي بمواكبة شبكة الانترنت في الإدارات.
 - التوعية بأن المسؤولية مشتركة في التدريب الإداريين.
 - ولضمان فعالية التدريب الإداري يجب تحديد الاحتياجات التدريبية تحديدا دقيقا، من خلال إشراك الموظفين في ذلك، لأنهم أدري باحتياجاتهم، أي تحديد الاحتياجات التدريبية بطرق موضوعية مبنية على قواعد علمية، فهي تعتبر أهم مرحلة في التدريب، وإذا كانت مبنية على أسس صحيحة ستعكس إيجابيا على مراحل التدريب الموالية، والعكس صحيح.

- الاهتمام بعملية التقييم والاستفادة من نتائجها في تحديد الاحتياجات التدريبية، واكتشاف نقاط الضعف والإيجاب.
- ربط الحوافز بالتدريب، لخلق الرغبة في التدريب، مع توفير برامج التكوين وتعميمها وإتاحتها للجميع وذلك وفقا لوقت ومكان ووسائل تناسب مع الجميع، مع الحرص على الاستمرارية في تدريب الموظفين، لأن احتياجاتهم دائما ودوما متجددة.

فائمة الملاحق



الملحق رقم (01) : الاستبيان



جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية.
تخصص: إدارة محلية



سيدي الفاضل / سيدي الفاضلة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار إنجاز مذكرة ماستر تخصص إدارة وحكامه محلية، يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي هو عبارة عن وسيلة لجمع المعلومات اللازمة لإنجاز بحث بعنوان:
التدريب الإداري وعلاقته بأداء المنظمة.دراسة حالة: بلدية عين الحجل(المسيلة)
وذلك بالاعتماد على مساعدتكم في ملء هذا الاستبيان بالإجابة على الأسئلة التي تعبر عن رأيكم بموضوعية.

كما نحيطكم علما أن المعلومات التي ستفيدوننا بها ستوظف لأغراض البحث العلمي.

إشراف الدكتور:

كليوات السعيد

إعداد الطالبة:

معمر ليلى

السنة الجامعية : 2020-2021

الملحق رقم 01: يبين أداة الدراسة (الاستبيان)

الإجابة تكون بوضع علامة (x) في المكان المناسب :

الفرع الأول : البيانات الشخصية والوظيفية :

الجنس : ذكر أنثى

الفئة العمرية :

من 20 سنة إلى 30 سنة من 30 سنة إلى 40 سنة من 40 سنة إلى 50 سنة من 50 سنة فما فوق

المستوى العلمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

نوع الوظيفة:.....

الخبرة : أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

1- هل تلقيت تدريباً على وظيفتك الحالية ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم

ما هو عدد الدورات التدريبية التي تحصلت عليها ؟ مرة مرتين 03 مرات

2- كانت استفادتك من التدريب بناءً على طلبك الشخصي مسؤولك المباشر الإداري

الأسئلة الخاصة بالاستبيان :

الفرع الثاني : تحديد الاحتياجات التدريبية.

03- حسب وجهة نظرك

هل من يقوم بتصميم البرامج التدريبية كفاء للقيام بذلك؟ نعم لا

04- هل محتوى البرنامج التدريبي متوافق مع احتياجاتك الوظيفية؟ نعم لا

05- هل يتم توفير برامج تدريبية بناءً على تطور احتياجاتك التدريبية ؟ نعم لا

الفرع الثالث : الأساليب والطرق المستخدمة في البرنامج التدريبي

06 - هل تركز البرامج التدريبية التي تلتحق بها على قواعد وأساليب علمية ؟ نعم لا

07- هل الطرق والأساليب المتبعة في البرامج التدريبية؟ نعم لا

08- هل أسلوب التدريب يتلاءم مع طبيعة عملك ؟ تقليدية حديثة

09- هل يساعدك أسلوب التدريب المستخدم على تحصيل المادة التدريبية؟ نعم لا

الفرع الرابع: تنفيذ البرنامج التدريبي.

10- هل الدورات التدريبية التي تحصلت عليها كانت ؟ داخل البلدية خارج البلدية

11- هل مكان التدريب كان بناءً على ؟ اختيارك اختيار الإدارة

- 12- هل أماكن التدريب وما تحتويه من تجهيزات وقاعات تساهم في تحقيق غاية التدريب؟ نعم لا
- 13- هل تأخذ الإدارة برأيك في إعداد الجدول الزمني الخاص بالتدريب؟ نعم لا
- 14 هل يتم الالتزام بجدول زمني محدد خلال البرنامج التدريبي؟ نعم لا
- 15- هل يقوم القائمون على البرنامج التدريبي بمتابعة التزام حضور المتدربين؟ نعم لا

الفرع الخامس : تقييم البرنامج التدريبي.

- 16- هل تقوم الجهة المسؤولة عن تدريب الموظفين بتقييمهم بعد انتهاء التدريب؟ نعم لا
- 17- هل تقوم بتقييم التدريب وفقا لمعايير موضوعية؟ نعم لا
- 18- هل تواظب الإدارة على تقييمك بشكل مستمر؟ نعم لا
- 19- هل التدريب الذي تحصل عليه يتوافق مع ما هو مخطط له في البرنامج التدريبي؟ نعملا
- 20- هل تخضع لاختبار التعرف على مدى استفادتك من التدريب؟ نعم لا
- 21- هل الوظيفة الحالية تتناسب مع طبيعة التدريب الذي تحصلت عليه؟ نعم
- في حالة الإجابة بـ"لا" اشرح ذلك.

.....

.....

.....

.....

- 22- هل في اعتقادك أن التدريب المطبق في الإدارة يعد أمرا شكليا؟ نعم لا
- 23- ما هي أهم المشاكل التي تحول دون استفادتك من التدريب؟.

.....

.....

.....

.....

.....

الفرع السادس : فعالية البرنامج التدريبي .

24- هل رأيت تحسنا في أداء عملك بعد إجرائك الدورات التدريبية؟ نعم لا

25- هل مكنك التدريب من إنجاز أعمالك اليومية بسهولة؟ نعم لا

26- هل اكتسبت مهارات جديدة من التدريب ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بـ " نعم " اشرح ذلك.

.....

.....

.....

.....

.....

المصادر

والمراجع



قائمة المصادر والمراجع :

أ-الكتب :

1. إبراهيم محمد الحسانة، إدارة وتقييم الأداء بين النظرية والتطبيق، دار جوير للنشر والتوزيع، الأردن، 2013
2. أبو نصر مدحت محمد، إدارة الموارد البشرية، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة، ، 2008.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 2012/2011
4. ثروت مشهود، استراتيجيات التطوير الإداري ، عمان ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2009.
5. جمال الدين محمد مرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، المدخل لتحقيق ميزة، مناقشة لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية، مصر، 2003.
6. حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011.
7. حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ط1، 1975، ت: 29 .
8. السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، ط1، مصر، ايترك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
9. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
10. صلاح النشواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، ب د، 2001.
11. طارق على جماز، المدخل إلى الإدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، ط1، 2010 .
12. عادل حرشوش عادل، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الاقتصاد، بغداد، 1991.
13. عبد الباري درة وآخرون، " إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، القاهرة، 2008.
14. عطالله محمد ، تيسير الشرعة، " إدارة العملية التدريبية"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

15. عقله محمد المبيضي، وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، ط1، 2001
16. علي سلمى، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة، القاهرة، 1998.
17. عمر وصف عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
18. عمر وصفي عقيلي وآخرون، " المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، وجهة نظر، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
19. فايز خاطر، أسلوب تموين على الأعمال.
20. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 1997
21. لبدمة محمد لبدمة، مهارات إدارة الصراع، دار الكتب للنشر، القاهرة، ط1، 1997.
22. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، دار العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، المملكة العربية السعودية، 2009.
23. محمد جمال برعي، التدريب والتنمية، عالم الكتب، القاهرة ، ط1 ، 1973.
24. محمد كمال أبو هند، التنمية الإدارية، مركز البحوث، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، ط1، 1994
25. محمود عبد الفتاح رضوان وخبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، "تحديد السياسات التدريبية"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2003.
26. مصطفى سويف، إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016.
27. منصور أحمد منصور، القوى العاملة، تخطيط وظائفها وتقييم أدائها، مكتبة غريب، القاهرة، ط1، 1986
28. منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.
29. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد ، دار مجلاوى، عمان ، ط3، 1998
30. مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

ب-المذكرات :

1. بوكراع صليحة، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية، "مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، قسم العلوم السياسية ، المسيلة، 2014/2013.
2. خديجة دزاي، ومعطا الله مبروكة، تفسير الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة شركة البناء للجنوب والجنوب الكبير، مذكرة لنيل الليسانس بمالية المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013/2012.
3. سميرة صويلح، دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2012 .
4. عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات، مذكرة مقدمة لاستكمال الحصول على الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008/2007.
5. كنان يوسف وريان عبد المالك، التغيير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الموارد البشرية "مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية، البويرة، 2018/2017".

ج-المحاضرات:

1. دهيمي بلخير، ملخص محاضرات في علم الاجتماع والمنظمات، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، الجزائر، 2020/2019، ص:02..
2. رجم خالج وآخرون، مطبوعة مقياس الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016، 2017

د-المجلات :

1. أحلام محمد شنواي، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة.
2. عبد الملوك مزهودة، مفهوم الأداء والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، العدد01، 2001،

و-القانون :

1. ج . ج . د . ش قانون رقم 10/11 المؤرخ في 28 ربيع الأول 1433 هـ الموافق لـ 22 جوان 2011، المتعلق بقانون البلدية، الجريدة الرسمية ، العدد 37.

و-المنتديات :

1. سارة نبيل، عن تقييم الأداء، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، مصر، 2012

فهرس المحتويات



فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أساليب التدريس	11
02	البيانات الشخصية الوظيفية	62
03	عدد دورات التدريبية	67
04	الجهة المسؤولة عن التدريب	67
05	تحديد الاحتياجات التدريبية	68
06	تحليل نتائج الفرع الثالث	70
07	تحليل نتائج الفرع الرابع	72
08	تحليل نتائج الفرع الخامس	74
09	تحليل نتائج الفرع السادس	78

فهرس الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
01	يوضح أهمية التدريب	06
02	يوضح الأداء من منظور الفعالية والكفاءة	24
03	يوضح أثر التدريب في رفع الكفاءة والفعالية	43
04	يوضح الهيكل التنظيمي لبلدية عين الحجل	59
05	يوضح توزيع نسبة أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	63
06	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.	64
07	يوضح توزيع نسبة أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	65
08	يوضح نسبة أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	66

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
الملحق 1	نموذج استمارة الاستبيان

فهرس المحتويات

كلمة شكر

إهداءات

مقدمة أ

الفصل الأول : الإطار النظري للتدريب الإداري والمنظمة

تمهيد 02

المبحث الأول: ضبط المفاهيم الأساسية..... 03

المطلب الأول : التدريب الإداري..... 03

الفرع الأول : مفهوم التدريب الإداري..... 03

الفرع الثاني : أهداف التدريب الإداري..... 04

الفرع الثالث : أهمية التدريب الإداري..... 04

الفرع الرابع : أنواع التدريب الإداري..... 07

الفرع الخامس : أساليب التدريب الإداري..... 08

الفرع السادس : مراحل التدريب الإداري..... 11

الفرع السابع : التحديات التي تواجه التدريب الإداري..... 16

المطلب الثاني: المنظمة الإدارية..... 17

المطلب الثالث: الأداء الإداري..... 22

الفرع الأول : مفهوم الأداء الإداري..... 23

الفرع الثاني : أهمية الأداء..... 24

الفرع الثالث : محددات الأداء..... 26

الفرع الرابع : أبعاد الأداء ومكوناته..... 27

الفرع الخامس : أنواع الأداء الإداري..... 28

الفرع السادس : عناصر الأداء الإداري..... 30

31.....	الفرع السابع : مظاهر ضعف الأداء الإداري
31.....	الفرع الثامن: قياس الأداء الإداري
33.....	المبحث الثاني: إشكالية العلاقة بين التدريب الإداري وأداء المنظمة
33.....	المطلب الأول : الاحتياجات التدريبية وأداء المنظمة
33.....	الفرع الأول : تعريف الاحتياجات التدريبية
34.....	الفرع الثاني : خصائص الاحتياجات التدريبية
35.....	الفرع الثالث: أهداف الاحتياجات التدريبية
35.....	الفرع الرابع : أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية
35.....	الفرع الخامس: أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية
37.....	الفرع السادس : طرق جمع المعلومات لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية
39.....	المطلب الثاني: أثر التدريب على تحقيق أداء المنظمة
44	المطلب الثالث: تقييم أداء المنظمة
53.....	خلاصة

الفصل الثاني : الأسس المنهجية للدراسة الميدانية

55.....	تمهيد
56.....	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
56.....	المطلب الأول : التعريف بميدان الدراسة
60.....	المطلب الثاني: منهج الدراسة
60.....	المطلب الثالث: مجتمع البحث وعينة الدراسة
60.....	المطلب الرابع: أدوات جمع البيانات
62.....	المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة
62.....	المطلب الأول : عرض وتحليل البيانات
79.....	المطلب الثاني: النتائج العامة للدراسة

المطلب الثالث: الاستنتاج العام للدراسة.....80

82..... خلاصة

84 خاتمة

قائمة الملاحق

المراجع والمصادر

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس المحتويات