

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -
كلية الآداب و اللغات والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

دور التدريب في تحسين اداء العاملين
دراسة ميدانية بجامعة بلحاج بوشعيب
(قسم العلوم الاجتماعية)

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر
تخصص عمل وتنظيم

تحت إشراف الأستاذ:

أ. هادي جلول

من إعداد الطالبين

- باهي فاطمة الزهراء
- سماحي نسرين

لجنة المناقشة

مشرفا	أ. محاضر	هادي جلول
رئيسا	أ. محاضر	قباطي حفيظة
مناقشا	أ. محاضر	طبيب ميلود

السنة الجامعية 2021-2022



شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب المعرفة على هذا الواجب ووقفنا على إنجاز هذا العمل و الشكر لمن اخرج البشرية من الظلمات إلى النور " محمد صلى الله عليه وسلم."

مهما خطت الأقلام ومهما عبر اللسان فلن يعبر تعبيراً كلياً وتام على ما يشعر به القلب.

نتوجه بجزيل الشكر و الامتنان الى كل من ساعد من قريب أو بعيد على إنجاز هذا العمل وفي تدليل ما وجهناه من صعوبات ونخص بالذكر الأستاذ الفاضل) هادي جلول(الذي لم ييخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة الذي كان عوناً لنا في إتمام هذا العمل.

ولا يفوتنا أن نتوجه بأسمى عبارات الشكر و التقدير إلى جميع أساتذة علم الاجتماع.

إهداء

أهدي هذا العمل إلى من طوقتني بحبها وحنانها الدافئ و ساندتني في مسيرتي
لها الأفضل على الدوام، بأحلى كلمة تنطق على الشفاه وتطرب لها الاسماع إلى العيون
أمي الغالية

إلى الغرس الطموح في قلبي ونفسي معنى التحدي وكان شمعة دربي إليك يا من كنت نبع ورمز العطاء
ابي العزيز إليكما والديا الحبيين يامن تتعريان على عرش فؤادي أهدي لكما ثمرة نجاحي التي طالما
ارتقبتموها.

إخوتي الأشقاء، فاطمة، خديجة، هواري، هوارية، نورهان و إلى جدتي العزيزة.
وإلى من لا أجد تعبيراً يوفي حقهما ويشفي غليل العرفان لهما وشاركوا حياتي.

نسرین

إهداء

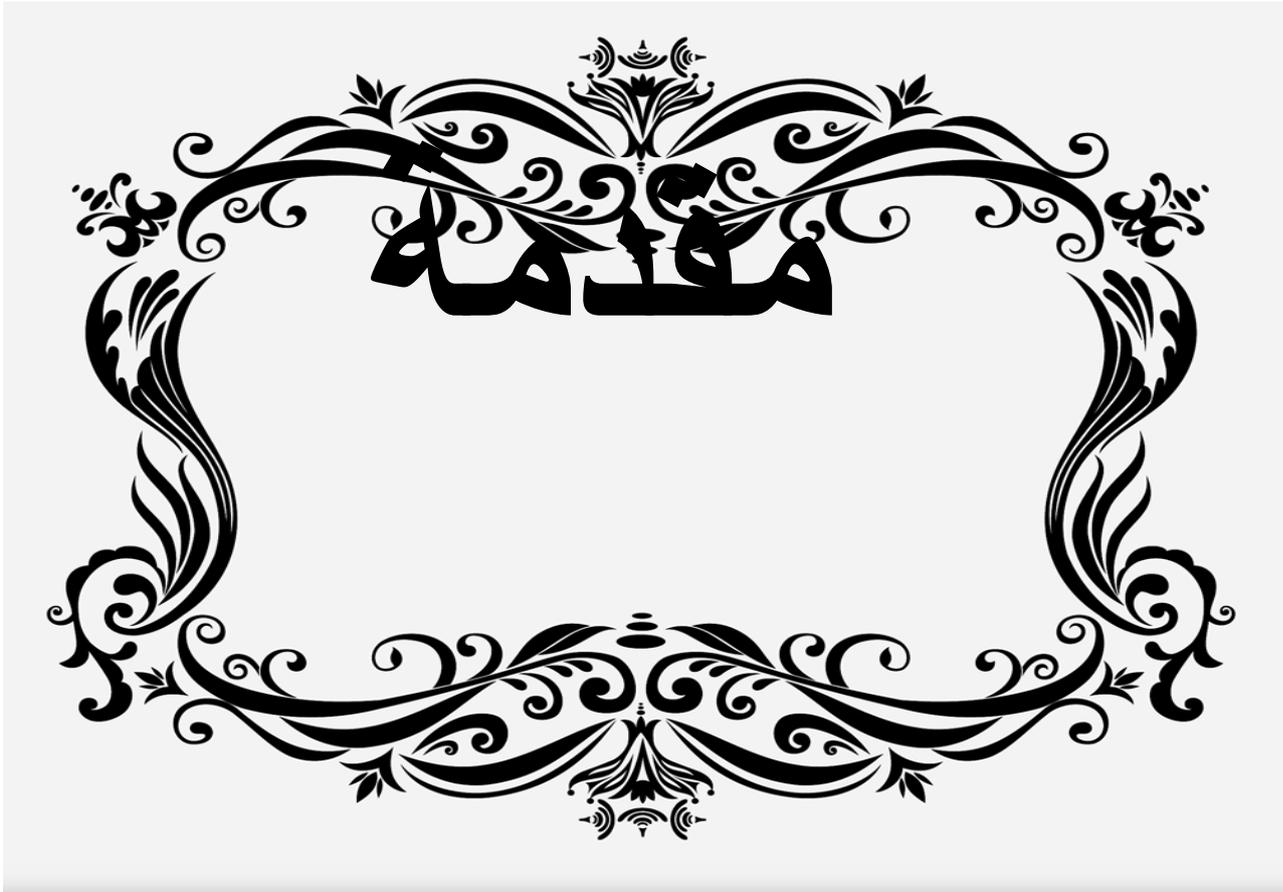
أهدي عملي إلى من علمتني أن الحب ليس له عمرا و ان العطاء ليس له حدودا أمي الغالية
إلى الشمعة التي أنارت طريق حياتي أبي الغالي

إلى زوجي الحبيب وعائلته الكريمة الذين كانوا عوناً لي خلال هذه المسيرة، وإلى ابنتي قرة عيني
رميساء حفظها الله و رعاها.

إلى إخوتي و أختي ، وكل عائلتي الغالية وخاصة جدتي " حليلة " الحبيبة أطال الله في عمرها.
وإلى رفيقة دربي نسرين التي ساندتني خلال هذا المشوار الدراسي.

إلى كل أحبتي و أهلي من ساندوني بكلمات كلها عطر.

فاطمة الزهراء



مقدمة :

يعتبر التدريب من العوامل الهامة التي تساعد على تنمية الموارد البشرية و ما يتعلق بالأداء المتميز، و أن المؤسسات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات في عالم الأعمال و ما أحدثته من تطورات على مستوى التكنولوجيات الحديثة على البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة .

فالتدريب من المفاتيح الأساسية لتطوير و تحسين العنصر البشري من خلال تزويده بالمعارف و المعلومات التي تنقصه، و تنمية قدراته و مهاراته ، و تعديل اتجاهاته و قناعاته ، و ذلك في سبيل رفع مستوى كفاءته و تحسين أدائه و زيادة إنتاجه و تحقيق أهدافه الخاصة و الوظيفية إلى أقصى قدر ممكن من الجودة، و لهذا يحتل التدريب أهمية قصوى بوصفه عنصر رئيسيا في عملية تحسين أداء العاملين.

فالتدريب يقدم معرفة جديدة و يضيف معلومات متنوعة و يعدل الأفكار و يغير السلوك و العادات

و الأساليب و القدرات و يؤثر على الاتجاهات باعتباره أساس كل تعلم و تنمية للعنصر البشري لاستمرار المنظمة و نمائها و إبراز مهام المنظمة ألا وهو تحسين أداء العاملين و الوقوف على مستوياتهم لما ذلك من علاقة بنتاجيتهم و المحافظة على المنظمة و لما للتدريب أثر على أداء العاملين من خلال التوظيف و الارتقاء بمستوى العاملين.

و لمحاولة معرفة دور التدريب في تحسن أداء العاملين جاءت دراستنا مبنية على أربعة فصول فقسمت المذكرة منهجيا إلى جانبين، جانب نظري و جانب ميداني تطرقنا في الفصل التمهيدي الذي تضمن الإطار المنهجي للدراسة و المتمثل في الإشكالية، الفرضيات ، أسباب اختيار الموضوع، أهمية و أهداف الدراسة، التعاريف الإجرائية، المقاربة النظرية، المنهج و أدوات البحث، الدراسات السابقة، صعوبات الدراسة.

ب

تضمن الفصل الأول حول التدريب تمثلت مطالبه كالتالي: تمهيد، المبحث الأول حول تعريف التدريب وأنواعه، المطلب الثاني حول خصائص التدريب، المطلب الثالث حول مبادئ التدريب، أما المطلب الرابع حول أهمية و أنواع التدريب ، المحور الخامس تضمن مجالات التدريب ، أما المحور السادس تضمن معوقات التدريب ، خلاصة الفصل.

أما الفصل الثاني حول تحسين أداء العاملين بحيث تناولنا ، تمهيد ، المبحث الأول تضمن مفهوم أداء العاملين، و المبحث الثاني تضمن معايير الأداء، المبحث الثالث العوامل المؤثرة في الأداء ، المبحث الرابع أهداف و أهمية أداء العاملين، المبحث الخامس طرق أداء العاملين، المبحث السادس مجالات أداء العاملين خلاصة الفصل.

الفصل الثالث خاص بالدراسة الميدانية فقد احتوى على معلومات تخص المؤسسة كالمجال الجغرافي الزمني و المكاني و الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، و تحليل البيانات و تفسيرها المتعلقة بالتدريب و تحسين أداء العاملين، و أخيرا عرض النتائج التي تم التوصل إليها و تقديم استنتاج عام ثم خاتمة.

ج



الفصل التمهيدي
:
الإطار المنهجي

الفصل التمهيدي :
الإطار المنهجي

- 1- الإشكالية
- 2- الفرضيات
- 3- أسباب إختيار الموضوع
- 4- أهمية إختيار الموضوع و أهداف الموضوع
- 5- التعاريف الإجرائية (المفاهيم)
- 6- المقاربة النظرية
- 7- المنهج و أدوات البحث
- 8- الدراسات السابقة
- 9- صعوبات الدراسة

1- الإشكالية:

تعتبر المؤسسات المحور الأساسي لجميع القطاعات و التي ترتبط في وظائف مشتركة كما أن كلا منها تسعى إلى تحقيق أهداف معينة يستحيل تحقيقها إذا لو تتوفر الموارد البشرية المناسبة، حيث لم يحظى العنصر البشري بقدر من الأهمية في بداية نشأة المؤسسات فقد كان يعتبر كألة إنتاج إلى غاية ظهور حركة الإدارة العلمية أين بدأ رسم مكان واضح لهذا العنصر ، حيث أصبح العنصر البشري أهم مورد من بين موارد المنظمة.

تعد وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية فالأساس في عملية التدريب هو إيصال معلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال و بأسلوب معين من أساليب التدريب بقصد تغيير سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية.

و أنه يستهدف اكتساب الفرد المهارة و المعرفة و السلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي مما يرفع مستوى إنتاجياته في العمل.

ومن هذا المنطلق يعتبر للتدريب أهمية كبيرة نظرا لما يهيئه للعامل أو للمتدرب من اكتساب المعارف التي تطلبها مهنته أو من خلال تعرفه على أفضل الحلول للمشكلات التي يوجهها أثناء ممارسته لمهنتها يزيده تمكنا في أداء عمله ويساعده على تجنب الأخطاء ليصل بذلك إلى المستوى المنشود الذي تطمح إليه المنظمة.

ومن هنا يمكننا طرح الإشكال التالي : ما مدى تأثير التدريب في تحسين أداء العاملين داخل مؤسسة جامعة بلحاج بوشعيب؟

وضمن هذه الإشكالية تدرج العديد من الأسئلة الفرعية كما يلي:

- ما هو أثر التدريب على العملية الإنتاجية داخل المؤسسة؟
- ما هو دور تدريب المهارات في تحسين القدرات الفنية للعمال؟
- ما هي درجة تطبيق التدريب في المؤسسة محل الدراسة؟

2- الفرضيات:

للفرضية أهمية كبيرة في البحث العلمي كونها تعتبر إجابة مؤقتة عن السؤال المطروح أو الاشكالية المطروحة.

وهي الإجابة الأولية لسؤال البحث ولكي تضمن صفتها العلمية لا بد أن تلمم بعض الخصائص وهي التصحيح و التنبؤ لإضافة إلى كونها وسيلة للتحقيق ، ونظرا لدورها في العلم تتخذ أشكالا مختلفة قد تكون احادية ، او ثنائية متعددة المتغيرات¹.

الفرضية العامة:

يؤثر التدريب بشكل كبير في تطوير مهارات وكفاءة العاملين.

الفرضيات الفرعية:

- يساهم التدريب إسهاما حقيقيا و فعليا في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

- يساهم التدريب في تحقيق فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة.

3- أسباب إختيار الموضوع:

إن أي دراسة علمية بحتة لا تنطلق من الفراغ لا بد أن تكون هنالك أسباب تدفع الباحث لمعالجة أهم قضايا التي يريد دراستها و الوصول إليها وبهذا هناك أسباب ذاتية و أخرى موضوعية من شأنها ان تدفع و تحفز الباحث على المضي في بحثه، وتكشف حقائق عالقة في ذهنه، و تأتي الدراسة هذه بجملة من الأسباب تنقسم كالتالي:

الأسباب الذاتية:

- الرغبة في الاطلاع على واقع التدريب داخل المؤسسة الجزائرية.
- الرغبة الشخصية في اختيار الموضوع
- السعي لإثراء معارفنا المتعلقة باختصاصاتنا بغرض توظيفها مستقبلا.
- الموضوع حسب تقديري يندرج في حدود الإمكانيات المادية و المعرفية و الزمنية.
- محاولة تشخيص واقع اهتمامات المؤسسات بموضوعي التدريب.

الأسباب الموضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة و أهمية الموضوع المعرفية.
- الموضوع ذو صلة بالمشكلات التي تواجه التنظيمات لاسيما الاجتماعية منها.
- كسب معرفة نظرية و تطبيقية تفيد في المجال العلمي .
- إثراء الجانب النظري في مفهوم التدريب و أهميته بإعطاء إضافات يستفيد منها في المستقبل و التعرف على انعكاساته .

4- أهمية إختيار الموضوع و الأهداف:

تتجلى أهمية دراستنا من خلال ما يلي:

¹ مورييس أنجرس ، ترجمة صحراوي و اخرون ، منهجية الب_حث العلمي و العلوم الانسانية ، دار القصبه للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2006 ، ص75.

- الإثراء العلمي الذي تضيفه نتائج الدراسة لتوضيح الأسس العلمية لبرامج التدريب
- يساعد التدريب في اكتساب مهارات و خبرات جديدة.
- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين لاتجاه العمل بالمؤسسة.
- التعرف على استراتيجية التدريب المعتمدة أو المطبقة داخل المؤسسة.

أهداف دراسة الموضوع:

تهدف دراستنا إلى :

- إثراء الجانب المعرفي في مجال موضوع التدريب في المؤسسة (جامعة بلحاج بوشعيب بولاية عين تموشنت).
- توضيح علاقة التدريب بتحسين أداء العاملين.
- تطوير النشاط التدريبي للعاملين في المؤسسة لتحقيق التمييز في أداء العاملين فيها.
- معرفة رد فعل العاملين ومدى استجابتهم للعملية التدريبية.
- الوقوف على واقع التدريب السلوكي داخل المؤسسة الجزائرية.

5- التعاريف الإجرائية (المفاهيم):

للمفاهيم أهمية كبيرة في البحث العلمي بصفة عامة و البحث السوسولوجي بصفة خاصة، فولا وجود المفاهيم لما استطاع العلماء تكوين فرضياتهم و قوانينهم و نظرياتهم بحيث تمثل همزة وصل بين الجانب النظري و الميداني فهي أدوات فكرية و مفتاح لفك مختلف خبايا الواقع الميداني و هذه الأخيرة يعرفها الباحث من خلال دراسته الاستطلاعية في ميدان بحثه سنقوم بإعطاء مفهوم للمفاهيم التالية:

الدور: من الجانب اللغوي: الدور من مصدر دار، عود الشيء إلا ما كان عليه وهو يعني الاطلاع بمهمة

1

إصطلاحاً: فقد عرف أحمد زكي "الدور في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بأنه السلوك المتوقع من المنفرد في الجماعة والجانب الدينامي لمركز الفرد، فبينما يشير الى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز ويتحدد سلوك الفرد في ضوء توقعاته وتوقعات الآخرين منه حيث يتأثر الفرد بالحقوق والواجبات في ضوء تقبل الجماعة ومستويات السلوك في الثقافة".²

1- التدريب :

هو عبارة عن نقل المعارف وتطوير القدرات عند من يعد للعمل في الوظيفة العامة أو من يقوم فعلياً³

التدريب :

هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات و الخبرات و الاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما⁴

1 المنجد الأبجدي طبعة 5 دار الشروق، بيروت ، لبنان ، 1987

2 أحمد بدوي زكي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، وغيرها ، مكتبة لبنان، بيروت ، 1993.

3 حسن حليبي ، تدريب الموظف، منشورات عويدات ، بيروت ، ط1 ، ص.39

4 السيدة عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين ، ايتراك للطباعة والنشر و التوزيع، مصر ، 2001 ، ص.52.

المفهوم الإجرائي :

هو أداة هامة وواضحة في تسيير الموارد البشرية، فهو اكتساب الفرد للمهارات و الكفاءات لأداء عمل أو مهمة معينة وله أهداف عملية تساعد على تحفيز العمال.

2- الأداء :

هو تحديد و تنظيم الاولويات وتحقيق الأهداف العالمية من أجل الأداء العالي المتميز ، و من أجل الوصول إلى ذلك يجب أن يركز فريق الإدارة على تلك المناطق الحيوية و التي تؤدي إلى تحقيق النجاح عن طريق معرفة أداء كل موظف كيفية التعامل مع العمل المنسوب إليه.¹

الأداء:

هو قيام العامل بمختلف الأنشطة و المهام التي يتكون منها عمله أي التركيز على مختلف النشاطات أو السلوكيات.

الإجرائي: الأداء هو الوسيلة التي يتم من خلالها تحديد مدى كفاءة العمال تجاه عملهم و هذا من أجل تحقيق هدف تنظيمي معين.

6- المقاربة النظرية:

النظرية : مجموعة من المفاهيم تشكل إطار للواقع الاجتماعي، فعرف "مور" النظرية على أنها مجموعة من الفروض التي يمكن منها التوصل إلى مبادئ تفسير طبيعة الإدارة ، فالنظرية من وجهة نظره تفسير ما هو كائن لا التأمل فيما ينبغي ان يكون.

والنظرية تعتبر فرضاً أو مجموعة فروض مرت بمرحلة تحقيق عن طريق التجربة ويمكن تطبيقها عن طريق الظواهر المتصلة كما أن لها قدرة على الشرح و التنبؤ بالأحداث و أيضا استنباط المعرفة الجديدة المحتملة عن طريق تطبيق المنطق الاستدلالي الرسمي على مقدماتها الرئيسية المخصصة.²

نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو:

تقوم هذه النظرية على أساس العلاقات الانسانية داخل المؤسسة فيرى مايو من خلال التجارب التي قام بها في المصنع أن ردود فعل العاملين على الأداة العليا و ما يصادفهم من صعوبات و مشاكل في العمل لا تأتي بشكل.

إن تحفيز العامل يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها إلى النواحي المعنوية¹.

¹ الطاهر مجاهدي، التدريب المهني واثره على الأداء، ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة الجزائر، 2002، ص4.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم و الإدارة ، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص62.

نظرية الإدارة العلمية تايلر:

اختبار العاملين و تدريبهم حسب الأساليب العلمية ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب له وهذا يتطلب التعرف على امكانيات كل فرد وحدوده ومن تم إعطاؤه التدريب المطلوب.

يجب أن يدرّب العمال تدريباً علمياً دقيقاً لصقل مهاراتهم في أداء مهامهم ووظائفهم حتى يمكن تلبية المستوى الإنتاجي المطلوب.²

7- المنهج و أدوات الدراسة:

المنهج:

ككل دراسة علمية تتطلب منهج خاص ، فلا يوجد منهج يلائم ككل مشكلة يدرسها وانما طبيعة الموضوع الذي يتناوله الباحث هي التي تحدد اختياره للمنهج الملائم للدراسة ، فقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي لان هذا الاسلوب هو الانسب لدراستنا كاطار عام للوصف وتحليل دور التدريب في تحسين اداء العاملين.

تعريف المنهج الوصفي التحليلي:

يعرف بأنه جزء من المنهج الوصفي ولكنه ذو بعد تحليلي أي لا يكتفي بوصف الظاهرة أو مجموع الظواهر محل الدراسة كما هي نوعياً وكمياً فقط.

إنما يسعى إلى وصف الظاهرة أو مجموعة الظواهر موضوع الدراسة ومن ثم يقوم بتحليلها للتعلم في فهمها و تحليلها تفسيرها على النحو الذي لا يحققه مجرد وصفها كما هي ظاهرة في الواقع المعتاد ، و سواء كان ذلك التحديد ذهنياً يقوم به الباحث بناء على ما تصل إليه من معلومات و بيانات نوعية و كمية عن الظاهرة المدروسة أو باستخدام أساليب معالجات إحصائية³.

أدوات الدراسة:

تعرف أساليب جمع البيانات على أنها مجموعة من الأساليب و الأدوات الخاصة بالدراسات الاجتماعية.

يستخدمها العلماء لفهم الوقائع و العوامل و النتائج بأن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث الأداة التي يجب استخدامها لا سلوب مناسب لدراسة .

الإستبيان:

¹ أحمد عبد الفتاح عبد الحليم ، مذكرات في مقدمة الإدارة و النظم ، مطبعة الإستقلال الكبرى ، أسبوط ، 1974، ص 44، ص48

² جورج كلودس ، تاريخ الفكر الإداري، ترجمة أحمد حمودة، مكتبة الوعي العربي، 1972، ص82.

³ زيد محمد المقبل، تعلم إعداد الابحاث و الدراسات العلمية، دار الكتاب الثقافي للنشر و التوزيع، الاردن، 2019، ص.84.

الاستبيان وسيلة أو أداة يستخدمها القائمون بالبحث في مجال العلوم النفسية و الاجتماعية بهدف التوصل إلى معلومات أو آراء تفيد في اثبات صحة التساؤلات المطروحة حول مشكلة من المشاكل و يتضمن الاستفتاء مجموعة من العناصر أو المفردات تكتب في قائمة استمارة . و ترسل إلى عينة من أفراد المجتمع الذي يطبق البحث في حدود للإجابة عليها و يتحدد بناء الاستفتاء وفق طبيعة و حجم المعلومات و البيانات المطلوب جمعها و توافرها.¹

الاستبيان: يعتبر أحد وسائل البحث العلمي المستعملة في نطاق واسع يهدف للحصول على معلومات وبيانات واضحة، فهي تحتوي في مجملها على مجموعة من الأسئلة تخدم موضوع البحث، فهي أكثر الوسائل المستخدمة لإجراء بحث علمي وذلك من أكثر الوسائل المستخدمة لإجراء بحث علمي وذلك لمعرفة أحوال الناس و اتجاهاتهم و تصوراتهم نحو قضية ما ، ويؤكد مراد زعيمي أن الاستبيان يستخدم عندما يتوقع الباحث من أن يكون المبحوث على مستوى علمي يسمح له بإدراك الأسئلة وفهمها فهما صحيحا.²

8- الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة أحد أهم أجزاء البحث العلمي ويعتبر وجودها شرط أساسي في كل بحث علمي، فهي تقدم للباحث معلومات وتساعد على فهم موضوع بحثه بشكل عام ، فسننظر فيما يلي لعرض بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع مذكرتنا سواء من قريب أو من بعيد.

الدراسة الأولى: عائدة عبد العزيز علي نعمان، علاقة التدريب بأداء أفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإدارية و المالية ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، اليمن ، جوان 2008. **أهداف الدراسة:** التعرف على مفهوم العملية الإدارية من خلال اتجاهات القيادات الإدارية و الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى ورفع فاعلية البرامج التدريبية ما يجعلها تلعب دورا كبيرا و مهما في تطوير المهارات و الخبرات و المعارف للعاملين فيها، و الكشف على الاحتياجات التدريبية.

الدراسة الثانية:

بوقطب محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة بسكرة ، (2013-2014).

الإشكالية المطروحة : كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية، **هدفت الدراسة إلى:** -معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات و سلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية، التعرف على مدى تطبيق المؤسسة الجامعية لبرامج التكوين أثناء الخدمة و اعتمادها

¹ عبد المؤمن علي معمر ، **البحث في العلوم الإج** ، الوجيز في الأساسيات و المناهج و التقنيات ، دار النشر الإدارة العامة للمكتبات ، جامعة 8 أكتوبر ، ط، 2008، ص203.

² مراد زعيمي ، أدوات البحث العلمي الإجتماعي، محدداتها و مجالات استخدامها، العدد 19 جوان 2003 ، جامعة منتوري، قسنطينة، ص156.

عليه في تحسين أداء الموظفين، الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في توجيه و تنظيم الدورات التكوينية أثناء الخدمة.

نتائج الدراسة:

- التكوين أثناء الخدمة يساعد في تطوير قدرات و سلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية.
- يوجد تأثير لبرامج التكوين على عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف و بالنسبة للمؤسسة الجامعية.

الدراسة الثالثة:

دراسة من إعداد جمال باشان تحت عنوان " التدريب و علاقته بأداء الصحفيين في المؤسسة الوطنية للتلفزيون"، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم الاتصال.

طرح الإشكالية كالتالي : إلى أي مدى يمكن للتدريب أن يؤثر في الرفع من أداء الصحفيين في المؤسسة الوطنية للتلفزيون الجزائري؟.

هدفت الدراسة إلى: إظهار أهمية التدريب و تقييم الأداء في المنظمات إضافة إلى إبراز علاقة التدريب بعملية تقييم الأداء و ضرورة ربط البرامج التدريبية مع نظام تقييم الأداء و ضرورة ربط البرامج التدريبية مع نظام تقييم الاداء لضمان مبدأ التنافس القائم على التزام المنظمة بقواعد المناجمنت الحديث.

تقييم الدراسة: ركزت هذه الدراسة على إظهار أهمية التدريب و إبراز علاقته بعملية تقييم الأداء لضمان مبدأ التنافس القائم على الالتزام بقواعد المناجمنت الحديث.

الدراسة الرابعة:

دراسة وحيد بن أحمد الهندي، واقع التدريب في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية ،دراسة مسجلة استطلاعية يهدف من خلالها على تحقيق ما يلي:

- التعرف على واقع التدريب في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية .
- التعرف على مشكلات التدريب في المؤسسات العامة من منظور مسؤولي التدريب.
- وقد أستخدم الباحث في معالجة هذه الدراسة الأسلوب القائم على التكامل بين منهج البحث المكتبي ومنهج البحث الميداني .

نتائج الدراسة:

- التعرف على نسبة التدريب بالمؤسسات العامة بالمملكة السعودية .
- التعرف على مسميات الإدارات المسؤولة عن التدريب فيها، و الارتباط التنظيمي بين الإدارات المسؤولة عن التدريب و السلطات العليا في هذه المؤسسة.

الدراسة الخامسة:

دراسة موسى محمد أبو حطب ، فعالية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، قسم إدارة الأعمال، 2009.

الإشكالية المطروحة : ما مدى فعالية نظام تقييم أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض و أثره على تحسين أداء العاملين؟

هدفت الدراسة :

- التعرف على واقع عملية تقييم أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية.
- التعرف على الآليات و الأسس اللازمة لتطوير عملية تقييم والارتقاء بخدماتها و منجزاتها.

كانت اهم النتائج:

- بينت الدراسة أن أسلوب تقييم أداء العاملين في الجمعية يعتمد على ملاحظات المدراء مما يؤدي إلى عدم عدالة عملية التقييم، وهذا يؤدي إلى عدم تقييم الموظفين بشك صحيح وسليم وهذا له الأثر السلبي على تحسين مستوى أداء العاملين.
- بينت الدراسة أيضا انه ليس هناك انتظام او دورية في عملية تقييم اداء العاملين في الجمعية، وهذا يعني انه ليس هناك استمرارية في تطبيق نظام لتقييم الاداء، أي ان عملية تقييم الاداء بالجمعية لا تتم بشكل منتظم ولا يتم مراجعتها بشكل دوري لأغراض التطوير مما له الاثر السلبي على مستوى اداء العاملين.

الفصل الأول : ماهية التدريب

❖ تمهيد

1 - تعريف التدريب و أنواعه

2 - خصائص التدريب

3 - مبادئ التدريب

4 - أهمية و أهداف التدريب

5 - مجالات التدريب

6 - معوقات التدريب

❖ الخلاصة

❖ تمهيد

يعد التدريب مدخلا استراتيجيا لتنمية و تطوير القوى العاملة في المنشأة و لذلك حظي باهتمام الباحثين والعلماء و التدريب ليس هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق هدف معين أو أهداف محددة، ووسيلة علمية و عملية و فنية للوصول بالأداء في العمل إلى أقصى حد ممكن و بالشكل و الأسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة على مستوى المجتمع أو المنظمة، فيعد التدريب وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية. فالأساس في عملية التدريب هو إيصال معلومات و تكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الإتصال و بأسلوب معين من أساليب التدريب بقصد تغيير سلوكهم و رفع قدراتهم الوظيفية، و أنه يستهدف اكتساب الفرد المهارة و المعرفة و السلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي مما يرفع مستوى إنتاجيته في العمل ولهذا نجد الكثير من التعاريف للتدريب بتعدد المؤلفات الصادرة في هذا المجال ، و سنحاول فيما يلي استعراض بعض التعاريف الخاصة بالتدريب.

1- تعريف التدريب وأنواعه

التدريب لغة: مادة درب، درب فلان على الشيء، عوده ومرنه و تدرب فلان تعود وتمرن.

اصطلاحا : بأنه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية و فنية و ذهنية لمقابلة الاحتياجات محددة حاليا أو مستقبليا يطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و المؤسسات التي يعمل بها و المجتمع بأكمله.

1/ التدريب: هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات و الخبرات و الاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما.¹

2/ يعرف بأنه مجموعة من النشاطات المصممة و الموجهة إما لرفع مستوى مهارات و معارف و خبرات الأفراد أو تعديل إيجابي في ميولهم و تصرفاتهم أو سلوكياتهم.²

3/ التدريب هو عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات و مفاهيم و قواعد و اتجاهات لزيادة تحسين أداء الفرد، و تقع المسؤولية الأولى لتدريب الفرد الجديد بصفة عامة مع الرئيس المباشر له و في بعض الأحيان تفويض مسؤولية هذا التدريب إلى عامل من العمال أو فرد من الأفراد القدامى ذو خبرة في المنظمة.³

4/ يعرف التدريب : بأنه ذلك النشاط الإنساني المخطط له و الذي يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات و المهارات و الخبرات و معدلات الأداء و طرق العمل و السلوك.⁴

5/التدريب : هو عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات و اتجاهات الفرد أو مجموعة لتحسين الأداء و إكسابهم الخبرة المنظمة و خلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم و صقل مهاراتهم و قدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم و استخدام الاساليب الحديثة لتتقف مع طموحهم الشخصي، و ذلك ضمن برنامج تخططه الإدارة مراعية فيها حاجاتهم و حاجات المنظمة و حاجات الدولة في المستقبل من الأعمال.⁵

¹ صلاح صالح معمار، التدريب الاسس والمبادئ، دار دبيونو للنشر و التوزيع للنشر، عمان، الاردن، الطبعة 1، 2010، ص21.

² السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين ايترك للطباعة و النشر و التوزيع ، مصر ، 2001، ص52.

³ محمد حسن رواية، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية ؛ الدار الجامعية ؛ الاسكندرية ؛ 1999 ؛ ص202 .

⁴ مخلوفي عبد السلام، ووشامين زيان، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الاداري الموجه بالأداء، ملتقى دولي حول التنمية البشرية، و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، -9- 10مارس2004، ص187.

⁵ دهنية ابوبكر المدني، التدريب و اثره على مستوى الخدمة المقدمة للعملاء بالمصارف التجارية بالزاوية ، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، 2016، ص7.

6/ التدريب : عملية هادفة تسعى لتطوير المورد البشري بتزويده بالمعلومات اللازمة وتنمية قدراته ومهاراته والعمل على تعديل اتجاهاته وقناعاته وذلك من اجل رفع مستوى كفاءته وتحسين ادائه وزيادة انتاجيته وتحقيق اهدافه الخاصة والوظيفية بأقصى قدر ممكن من الجودة.¹

7/التدريب : بانه العملية التي يكتسب الفرد منها من خلالها معلومات او مهارات او اتجاهات سلوكية جديدة او تطوير ما لديه منها وسينتج عنها ارتفاع مستوى استعداده لأداء عمل معين دون ان يكون هنالك تخطي او تنظيم مسبق لهذه العملية او معدل اداء محدد يجب الوصول اليه ودون ان تكتسب هذه العملية الصفة الالزامية للفرد.²

نستنتج :

- ان التدريب هو نشاط إنساني.
- التدريب هو نشاط مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل التعليم.
- الهدف من التدريب هو رفع مستوى مهارات و معارف و خبرات الافراد أو تعديل فميولهم تصرفاتهم أو سلوكياتهم.

أنواع التدريب:

يقسم التدريب إلى عدة أنواع من بينها نذكر ما يلي:

1- التدريب حسب الوظائف : يمكن تقسيم التدريب تبعاً للوظائف.

التدريب التخصصي الفني : يشمل هذا التدريب الخبرات و المهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثل وظائف الأطباء و المهندسين و المحاسبين وغيرها من الوظائف، ويهدف هذا إلى تنمية المهارات و الخبرات.

التدريب الإداري : يقصد به التدريب على الاعمال ذات الطابع المتمائل مثل الأعمال الكتابية، أعمال المستودعات و المشتريات، الشؤون المالية أعمال السجلات و المحفوظات ، وتمثل هذه الأعمال جانباً هاماً من الأعمال الإدارية وتتوقف كفاءة المؤسسة على انتظام العمل في هذه المجالات.

¹ علي الحمادي، 555 طريقة ووصية لتصبح مدرباً ناجحاً وخطيباً مؤثراً و متكاملًا بارعاً ، دار ابن حزم ، بيروت ، لبنان ، 1999، ص78.

² سناء مبروك؛ التدريب الميداني بين النظرية والتطبيق ، الاسكندرية المكتب العربي الحديث للنشر، 2014، ص13.

ويختلف التدريب الإداري عن غيره من أنواع التدريب بتركيزه على الموظف و بيئته الإدارية بمعطياتها المتعددة سواء كانت في اتخاذ القرارات أو في إدارة المواد أو تنمية مهارات التخطيط الإداري وغيرها من الأمور التي تتعلق بهذا التدريب.¹

2/ التدريب من حيث المكان و الموقع: يمكن تصنيف التدريب بحسب المكان الذي يتم فيه إلى:

تدريب داخلي (داخل المؤسسة): يتميز بميزة أساسية وهي أن التدريب يتم وفق تخطيط الإدارة وتحت رقابتها، لكنه لا يخلو من بعض السلبيات منها انحساره في محيط عمل المؤسسة و في حدود تجارب العاملين وخبراتهم ومن ثم لا يوجد احتمال للتواصل إلى أفكار و خبرات جديدة ومتنوعة.

تدريب خارجي (خارج المؤسسة): يتم هذا النوع من التدريب خارج المنظمة؛ ويكون في مراكز تدريب المعاهد خاصة تتكفل بتنفيذ عملية التدريب بنفسها وتعتمد ادارة المنظمة على اختيار التدريب الخارجي وهذا في حالة عدم توفر امكانيات تدريبية داخلية او عدم توفر المنظمة على الطاقات البشرية القادرة على تنفيذ برامج تدريبية متخصصة وتجدر الاشارة الى انه في حالة عدم توفر مكان او امكانيات انجاح برامج تدريبية داخل المنظمة،فانه بالإمكان ان يشرف مسؤول التدريب او المشرف على الموارد البشرية في المنظمة على العملية، وفي هذه الحالة يتم التعاقد فقط على تأجير مكان وامكانيات التدريبية اللازمة.²

شكل رقم 01: الفرق بين التدريب الداخلي و الخارجي:

<u>التدريب الداخلي</u>	<u>التدريب الخارجي</u>
-يتم في مواعيد العمل الرسمية.	-في بيئة خارجية
-يتم في بيئة العمل الفعلية	- باستخدام معينات و تسهيلات تدريبية

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، 2002، ص219.

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وادارة الافراد،بيروت،الدار الجامعية للطباعة والنشر،1997، ص37.

- يقوم به القدامى العاملين

- يقوم به مدربون محترفون

المزايا

-إنخفاض التكلفة

-لايسبب حوادث أو إصابات

-الممارسة العلمية

-مراعاة الأسس التربوية و السلوكية

العيوب

-إضطراب لخطه العمل.

-إرتفاع التكلفة

-إصابات وحوادث .

-التركيز على الجوانب النظرية

-عدم مراعاة المبادئ.

2- خصائص التدريب:

يجب على الباحث او اخصائي التدريب ان يحدد وينظم ويسلسل المادة التدريبية التي سيتم تدريسها وتقسيم المعارف الى حقائق ومبادئ ومفاهيم وعناصر ومهارات ومن هنا نذكر الخصائص التالية :¹

- ان يكون محتوى كل المادة تام الدقة وخاصة الجوانب الفنية .
- ان يعتمد على المعلومات والمشكلات والانشطة اللازمة لتحقيق اهداف البرنامج .
- ان تكون المواد بالمستوى الفني واللغوي للمتدربين .
- ان تتضمن المواد مشكلات وقضايا واقعية .
- يساهم التدريب في تنمية وتطوير القدرات للإدارة والرقي عند العاملين .
- يعمل على تقليل من التوتر الناتج عن النقص في المعرفة او المهارة .
- يحسن التدريب من معرفتهم بالمنظمة وتوضيح ادوارهم فيها .
- التدريب يساعد على تطوير الدافعية نحو الاداء ويخلق فرص للنمو والتطور .

¹ الخطيب رداح احمد ، التدريب الفعال ،عالم الكتب الحديث ، الاردن ، ط3 ، 2006، ص49.

- رفع معنويات الافراد حيث يكتسب الفرد قدرات ومهارات جديدة تعزز ثقته في نفسه ويشعر بالسيطرة على العمل وتجاوز الصعوبات في تحسين معنوياته.
- التقليل من الحوادث والاصابات التي قد تنجم نتيجة عدم معرفة العاملين باستخدام وسائل وطرق العمل.
- استقرار الانتاج في المنشأة فالأشخاص المدربون يضمنون الاستمرار في الملل بكفاءة كما يساهم التدريب في حماية العاملين من اخطار التي يمارسونها عن طريق الاخلاء من اصابات العمل التي تحصل بسبب ضعف الكفاءة .
- يساهم التدريب في تخفيض نفقات العمل من خلال رفع من مهارات وابداعات الافراد وتخفيض نسبة الهدر في المواد والآلات.
- يؤدي التدريب للفرد الى اكتساب صفات تمكنه من صقل مواهبهم القيادية .
- يساعد في حل مشاكل الافراد.¹

3- مبادئ التدريب:

تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في كل مرحلة من المراحل المختلفة و تلخص فيما يلي:

- الشرعية : يجب ان يتم التدريب وفقا للقوانين و الانظمة و اللوائح المعمول بها في المنظمة.
- المنطقية : يجب أن يتم التدريب بناء على فهم دقيق و واضح للاحتياجات التدريبية.
- الهدف : يجب ان تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع و الزمان و المكان ، ومن حيث الكم و الكيف و التكلفة.
- الشمولية : يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية القيم، الاتجاهات، المعارف، المهارات، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
- الاستمرارية : يجب على مسؤولي التدريب في أي منظمة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول و التغيير المستمر في جميع جوانب الحياة و خاصة في أساليب العمل و أدواته و في الأفكار المعلومات المتصلة بذلك حتى يساعدوا العاملين على التكيف و التوازن المستمر أمام ذه التحولات وبهذا فإنه

¹ محمد الصيرفي ، قياس وتقويم اداء العاملين ، سلسلة إصدارات التدريب الإداري ، مؤسسة حورس الدولية ، الاسكندرية ، ط1 ، 2008، ص11.

يتوقع أن تبدأ العمليات التدريبية للعاملين مع بداية حياتهم الوظيفية، لتستمر معهم خطوة بخطوة، و مرحلة
بمرحلة.

- التدرجية و الواقعية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة، ثم يتدرج بصورة
مخططة إلى الأكثر تعقيدا.

- مرونة التدريب: يجب أن يتطور نظام التدريب و عملياته وبخاصة فيما يتصل بالوسائل و الادوات و
الاساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة و ضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه
التطورات و توظيفها في خدمة العملية التدريبية.¹

وهناك آخرون من حدد المبادئ كالاتي:

- الاستمرارية: بمعنى التدريب عملية مستمرة.
- الإمكانية: أن كل شيء قابل للتعليم.
- الذاتية: التنمية عملية ذاتية عمومية.
- التفاعل: بين المدرب و المتدرب، قدرة كلا الطرفين على الإفادة و الاستفادة.
- التكامل: النواحي الفنية تكمل الجوانب السلوكية و الأخيرة العقلية.
- العمومية: يستفيد المتدرب من نتائج التدريب في أنشطة المختلفة الشخصية منها و الإدارية و الفنية
و المالية وغيرها.
- الإيجابية: التدريب نشاط إيجابي.
- الشمولية: لتدريب يشمل العاملين جميعا على كافة المستويات الإدارية.
- العمق: يعمل التدريب على تغيير القناعات و الاتجاهات.²

4- أهمية التدريب:

اتجهت الكثير من المؤسسات و المنظمات بإعادة تنظيم و تطوير برامجها التدريبية بقصد تحقيق مميزات
تنافسية من خلال ما يطلق عليه بالرافعة التدريبية العالية و الربط بين محصلات التدريب و الاهداف
الاستراتيجية للمؤسسة فإختيار وجود البرنامج التدريبي ينتج عنه مزايا تنافسية و المؤسسات تتنافس فيما
بينها في التنمية البشرية من خلال التدريب.

¹ حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه و فعاليته و بناء البرامج التدريبية و تقويمها، دار الشروق، عمان، 2002.
² العزاوي نجم، جودة التدريب الإداري، متطلبات المواصفة الدولية 10015، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الاردن،
ط1، 2010، ص 94-95.

- التدريب يساعد على اكتساب مهارات جديدة تتطلبها مهنة المتدرب.
- إن التدريب يهيئ الفرص أمام المتدرب لاكتساب معارف و مهارات جديدة.
- إتاحة الفرص لصقل المهارات و اكتساب الخبرات.
- رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.
- التزويد بالمعلومات و البيانات المتعلقة بالعمل.
- إمكانية اكتشاف خبرات و طاقات العاملين¹.
- يساعد الافراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها .
- يساعد الافراد في تطوير مهارات الاتصالات .
- تطوير اساليب التفاعل الاجتماعي بين الافراد العاملين .
- تحسين قرارات الافراد وحل مشاكلهم في العمل.

أهداف التدريب :

يهدف التدريب إلى ما يلي:

- تنمية المعارف وتدريب العاملين و تحديث معلوماتهم وقدراتهم و اتجاهاتهم لخدمة أهداف المنظمة.
- التدريب إلى إتقان العمل و معرفة اختصاصاته و مسؤولياته و واجباته و علاقاته.
- زيادة الإنتاج بزيادة مهارات العاملين وتدريبهم على الطرق الصحيحة بتحقيق أداء فعال.
- تحقيق الشعور بالانتماء التدريبي المستمر يربطه أكثر بالعمل.
- يحسن مستوى الجودة نتيجة التدريب ليحقق أداء أفضل في طريقة العمل و كذلك المعدلات المطلوبة فهو يؤثر على تكلفة الإنتاج.²
- رفع مستوى أداء الفرد عن طريق اكتسابه المهارات الحرفية و العملية المستخدمة في ميدان عمله.
- زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق إما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية ومواجهة مشكلاته و التغلب عليها من ناحية أخرى.³
- ضمان أداء المهام بفعالية اكبر ومعالجة الخلل بين معايير الاداء المطلوبة والاداء الفعلي للعاملين .

¹ حسن أحمد الطعاني ، التدريب الإداري المعاصر، دار النشر المسيرة للتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص.21.

² بلال خلف السكارنة ، التدريب الإداري، دار وائل، الأردن، 2009، ص25.

³ حسن أحمد الطعاني ، التدريب الإداري مفهومه و فعاليته بناء البرامج التدريبية و تقويمها ، دار الشروق و التوزيع ط1،

2002، ص33-31.

- مساعدة العاملين داخل المنظمة على تأدية الواجبات المطلوبة منهم بأفضل الطرق وبالكفاءة والفعالية المرغوبة .
- زيادة مهارات وقدرات العاملين وتزويدهم بمقومات تؤهلهم لتقلد مناصب وظيفية اعلى مستوى في المنظمة واعطائهم
- فرصة الاطلاع على كل ما هو حديث في مجال التطوير التكنولوجي والعلمي وما يترتب عليه من تطور في نوع واساليب العمل.

5 : مجالات التدريب:

يستخدم التدريب في عدة مجالات مختلفة نذكر أهم هذه المجالات كالتالي:

5-1 : تحديد صلاحية الموظف الجديد: تتضمن الكشف عن درجة كفاءة الفرد العالم بدقة فإن نتائج تقويم كفاءة الأداء تبرز أهميتها في مجال تحديد صلاحية الوظيف الجديد حيث أنها تبين القيام الفعلي بواجبات ووظيفة ما يتسنى معه في نهاية مدة الإختبار التقرير، ما إذا كان سيثبت في وظيفته أو يتخذ معه أي إجراء آخر.

5-2 : الاسترشاد بها عند النقل و الترقية: فبعد تحديد درجة كفاءة الفرد العامل تجرى عملية الملائمة بينهما وبين متطلبات الوظيفة وقد يكون ذلك بنقه إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى أو مستوى أدنى، كما يكون ذلك بترقية إلى وظيفة أعلى إذا أسفرت عملية التقويم عن وجود مهارات لا تستغل في وظيفته الحالية. فالفرد العامل الذي يمتاز بدرجة تقييم أداء عالية يكون هو المفضل و الأولى بقرار النقل لمستوى أعلى أو الترقية و التوقيع¹.

5-3 : تحديد مستوى الأداء المطلوب و تحديد الإحتياجات التدريبية: تحدد موقف الفرد العامل بما فيه من نقاط قوة و ضعف فتستطيع الإدارة و العامل أن يعملوا معا على رسم طريق التغلب على نقاط الضعف بالتدريب، كما تؤدي معرفة الفرد العامل بنقاط قوته إلى الاستزادة منها للمحافظة على مستواه أو تحقيق مستوى أفضل، وتحديد نقاط الضعف لدى العامل هو البداية الصحيحة لتخطيط برامج التدريب ، حيث تأتي على أساس من الحاجة الحقيقية لها ويتطلب ذلك أن تكون العناصر التي يتم التقويم وفقا لها على درجة كافية من التفصيل وبما يسمح لتحديد نقاط الضعف بصورة دقيقة.

¹ د.خالد عبد الرحيم الهيثمي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر ، عمان،2003، دط، ص 21.

4-5 : الاسترشاد بها عند منح المكافأة التشجيعية: يتم منح العامل علاوة على أجره العادي مقابل فائدة حققها أكثر من التي تفرضها عليه واجبات وظيفته العادية ، و يؤدي هذا الأسلوب إلى مكافأة الممتازين على مستواهم ودفع أقل من هم مستوى إلى بذلك كل ما في جهدهم للوصول إلى المستوى الأفضل الذين يحصلون فيه على هذه المكافأة ، وبذلك تولد المنافسة بين العاملين.

5-5 : فاعلية الرقابة و الإشراف وتحسين مستوى المشرفين: فهي تبين مستوى اداء العاملين وهي تعكس كذلك مقدرة الرئيس على الإشراف و التوجيه و الحكم السليم إذا خضعت نتيجة تقويم الرئيس للمراجعة من مستوى أعلى سيدفعه ذلك إلى العمل على تنمية مهاراته في شؤون القيادة و لا شك أن ذلك سينعكس على دقة نتائج التقويم فيوفر ثقة العامل فيه ويطمئن إلى الإعتماد عليها عند إتخاذ القرارات.

6-5 : النهوض بمستوى أداء الوظيفة: يتحقق ذلك نتيجة لإمام الفرد العامل بالنظام الذي تقوم كفاءته وفقا له يتضمن ذلك معرفته بالعناصر اساس التقويم و النتائج التي تطلب الإدارة منه تحقيقها ، وتزداد أهمية ذلك بالنسبة للعاملين حديثي التعيين الذين ينصرفون إلى القيام بأعمال معتقدين أنها المطلوبة منهم بينما هي في الحقيقة ليست كذلك.

7-5 : تقويم العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين: ان عملية تقويم الكفاءة تتطلب من الرئيس الذي يقوم بها ان يكون على إتصال مباشر ومستمر بالشخص الذي سيقوم كفاءته حتى يأتي حكمه موضوعيا و عادلا لا يتعرض للنقد ، ومن ناحية المرءوس فإنه يحرص على معرفة رأي رئيسية فيه وتقبل نقده له لأنه يعلم ان ذلك سيفيده في تحديد مواطن ضعفه و تلاقيها و إتاحة الفرصة أمامه للتقدم وتحقيق مستوى افضل.

8-5 : الحكم على مدى سلامة الاختيار و التعيين: تتجلى في تحسين أسلوب الاختيار و التعيين بما يحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وهو يحدد قيم أكبر في هذا المجال يجب القيام بعملية التقويم شهريا بالنسبة للعاملين تحت الاختبار ، كما يكون من المفيد في هذا الصدد تحديد نسبة من يثبتون في نهاية العالم إلى من يتم تعيينهم في نفس السنة و الاسترشاد بهذه النسبة في الحكم على مدى سلامة أسلوب الاختيار¹.

6 : معوقات التدريب :

إن من الأمور الواجب تحملها هو انه لا يخلو أي نشاط تدريبي او اداري داخل المؤسسات من بعض المعوقات و الصعوبات التي تواجه وتحد من كفاءته وباعتبار التدريب احد الانشطة التي تمارسها المؤسسات على اختلاف مستوياتها فانه كذلك يواجه بعدد من المشكلات التي تحد كفاءته . كما ان نجاح عملية التدريب

¹ د .محمد الصيرفي، قياس وتقويم أداء العاملين، سلسلة إصدارات التدريب الاداري، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية ،2008، ص.33-30.

يعتمد على وجود قائمين قادرين على اعداد البرنامج التدريبية ،وتهيئة الظروف المناسبة لتحقيق الاهداف لان الهدف من الدورة التدريبية هو تنمية مهارات المتدربين او زيادة معرفتهم في عملهم او حياتهم ومن هنا هناك العديد من الاسباب لفشل الدورة التدريبية وهي كالآتي¹:

1-6 : الدورة لا علاقة لها بالعمل التدريبية : كثيرا من الدورات التدريبية يعد من مجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة ودراسة الاحتجاجات التدريبية .

2-6 : الدورة التدريبية نظرية جدا : قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب ولكنه ليس لديه خبرة علمية في موضوع التدريب وبالتالي لا يستطيع تنمية المهارات لذا المتدربين .

3-6 : المتدربين تم اختيارهم حسب المدير : وليس حسب حاجة العمل العقلية البعض يعتبر الدورة التدريبية بمثابة الجائزة التي يعطيها المدير لمن يحب وبالتالي نجد شخصا لا علاقة لهم بموضوع التدريب يحضر الدورة بينما الموظف الذي يحتاجها في عملية لا يحضروها².

4-6 : المادة التدريبية سيئة : كثير من المديرين يحاول استغلال المادة التدريبية التي لا يملكها و لا يحاول تغييرها حسب نوعية المتدربين يستخدم المادة التدريبية التي لا تناسب هيئة العمل قد تكون منقولة من واقع اخر وبيئة مختلفة قد لا تصلح للمدرب ولا للمتدربين³.

5-6 : المتدربون ليس لديهم رغبة في التعليم :لابد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب .

6-6 : بيئة العمل لاتساعد المتدربين :على تطبيق ما تعلموه هذه الفئة ،حيث يكتسب المتدرب مهارات ومعارف جيدة ثم عند عودته لعمله يجد بيئة العمل ترفض او لا يسمح له باستخدام هذه المهارات .

¹ محمد زايد ،ادارة الموارد البشرية ،كتب علمية ، القاهرة ،2003، ص288.

² مصطفى عبد الجليل ،معوقات التدريب العاملين اثناء الخدمة وسبل التغلب عليها بمحافظة غزة ،رسالة ماجستير ،قسم اصول التربية ، الجامعة الاسلامية فلسطين ،2008،ص69.

³ محمد تيسير، استراتيجيات التدريب على اداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الاردنية ،الاردن ، 2008 ،ص14.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا له لا حظنا أن التدريب يشير إلى التغيير أو التحسين و هو عملية مستمرة محورها الفرد العامل وغرضها إحداث تغييرات من أجل مقابلة احتياجاتي محددة ، وينظر إلى التدريب على أنه النشاط الفعال من أجل نقل المعرفة و تطوي المهارات وتحصيل المعلومات و رفع مستوى الكفاءة و زيادة الإنتاجية.

الفصل الثاني

تمهيد

- 1- مفهوم أداء العاملين
 - 2- معايير أداء العاملين و أهم مجالاته
 - 3- العوامل المؤثرة في الاداء
 - 4- أهداف و أهمية أداء العاملين
 - 5- طرق أداء العاملين
 - 6- دور التدريب في تحسين أداء العاملين
- خلاصة الفصل

❖ تمهيد :

إن عملية تحسين الأداء من أهم المهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث أن الفرد حينما يوفر له التوصيف الصحيح للمناصب التي يشغلها ثم جهود الترغيب ومقومات العمل المادية و المعنوية من أجور و مزايا في جانب ، و قيادة واعية في جانب آخر فإنه يتهيأ لإداء عمله بطريقة يفترض فيها الإيجابية و من تم يصبح من الضروري متابعة هذا وتقييمه بصفة مستمرة و منتظمة، الامر الذي يسهم في تمكين الإدارة المسئولة من الحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في عمله.

1 : مفهوم أداء العاملين:

مفهوم الأداء: يستعمل الأداء للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الإقتصاد في إستخدام الموارد ، وبالتالي يرتبط مفهومه بالفاعلية و الكفاءة¹

- وقد عرف في قاموس le petit Larousse بأنه " الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه" وقد إقتصر الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى وهم يرون أن الأداء هو الكيفية التي يؤدي بها

¹ رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر، 2016، ص199.

العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية ، و العمليات الموافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة طبقا للبرامج المسطر و الأهداف المحددة بالوحدة الإنتاجية خلال فترة زمنية معينة.

- ولهذا ربط الأداء بالكفاءة و الفعالية فإن الأداء هو تلك العلاقة بين موارد المؤسسة والنتائج المحققة في فترة زمنية معينة¹.

- هو قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها، فهو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الان وفي المستقبل²

- كما عرفت هاينز (haynes) : أداء العاملين بانه الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة³.

2 : معايير أداء العاملين و اهم مجالاته:

هو الأساس الذي ينسب إليه الفرد و يقارن به للحكم عليه في المستويات التي يعتبر فيها الاداء جيدا و مرضيا، وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير لكل مستوى إداري و لإمكانية تطبيقه على جميع الوظائف و بالتالي هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:

1-2 : موضوعي يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل وتتمثل فيما يلي:

أ - المعرفة بالعمل ومطالبه ويقصد بها درجة إلمام بتفاصيل و إجراءات العمل وكيفية أدائه.

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

ج - جودة الإنتاج ومنها يتم تقييم مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد الأمن الصناعي و ظروف العمل و الإمكانيات المتاحة.

2-2 : سلوكي و يكشف عن صفات الفرد الشخصية يتمثل في:

أ - التعاون حيث يبيّن ذلك العنصر درجة التعاون بين العامل و المتصلين به من زملائه بالمنظمة أو المسؤولين على مستوى الدولة أو الجمهور الخارجي.

ب - درجة الاعتماد عليه و يقيم ذلك العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته و مدى حاجاته إلى المتابعة.

ج - الحرص على الآلات و الأدوات و المواد و يقيم ذلك العنصر مدى حرص العامل على سلامة الآلات و المعدات و استخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد.

¹ ربيعة حروش نفس المرجع ،ص.200

² عبد المعطي عساف، الاتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين في الإدارة الحكومية، مجلة العلوم الإجتماعية، جامعة الكويت، المجلد السادس عشر، العدد الأول 1988 ، ص.174

³ علي رحمة راشد، استراتيجيات الصراع التنظيمي و انعكاساته في الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية، جامعة بغداد ، العراق، العدد 98، سنة 2016 ،ص.208

- د - المواظبة و يقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور و الانصراف.
- هـ - استعمال وقت العمل و يقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على وقت عمله و مدى تخصيص هذا الوقت للأداء.
- و - السلوك الشخصي و يقيم ذلك العنصر الصفات الاخلاقية داخل العمل فقط إلا إذا أثر السلوك الخارجي على سمعة المنظمة فيؤخذ حينئذ في الاعتبار عند التقويم¹.

3-2 : مجالات أداء العاملين:

- إن تقويم الأداء عملية إدارية مخططة مسبقا.
- أنها عملية إيجابية لا تسعى إلى كشف العيوب فقط بل تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
- أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التي يمارسها الفرد أثناء إنجازه لتلك الواجبات.
- إن تقويم الاداء عملية نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة²

3 : العوامل المؤثرة في الاداء:

هي العوامل التي تؤثر على أداء العامل مباشرة و يقيم على أساسها الفرد مثل كمية الإنتاج و نوعية الخدمة المقدمة للعملاء ، لمعرفة الجودة للعمليات، و الإستعداد للتطور و الكفاءة و تتركز هذه العوامل مثل سلوك العاملين أثناء العمل و النتائج التي يحققونها و تنقسم العوامل في الأداء إلى عوامل داخلية و عوامل خارجية.

3-1 : العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء: تتمثل في مجموعة من المتغيرات و القيود التي تخرج عن نطاق التحكم و بالتالي فإن أثارها قد تكون في شكل فرص يسمح إستغلالها بتحسين الأداء ، وقد تكون خطرا يؤثر سلبا على أداء المؤسسة مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف أثارها خاصة إذا تميزت بعدم الثبات¹ التعقيد و تنقسم هذه العوامل إلى عوامل إقتصادية و إجتماعية، و ثقافية، و تكنولوجية، سياسية و قانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على المؤسسة²

3-2 : العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء: تتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية و التي تؤثر على ادائها ويمكن للمسير

¹ د. عبد الباري برة و آخرون، إدارة القوى البشرية منحنى نظمي، ص 279 werther.w.b.k.and davis,J.R.

² د . خالد عبد الرحيم الهميثي ، إدارة القوى العاملة، دار وائل للنشر ، عمان ، 2003،ص170.

4 : أهداف أداء العاملين:

تتمثل في ثلاثة أهداف:

أ- على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي.
- رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم وإمكاناتهم.
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات و القدرات المتميزة.

ب- على مستوى المديرين:

- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم و الصعوبات التي تواجههم في العمل.
- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم و إمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقويم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم.

ج - على مستوى العاملين:

- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد و جدية و إخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام و تقدير رؤسائهم.
- شعور العاملين بالعدالة و بان جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار.¹

1-4 : أهمية اداء العاملين:

ترجع أهمية أداء العاملين إلى وجود العديد من العوامل التي تتسبب في وجود تباعد بين خصائص الفرد و الذي أحسن اختياره و بين متطلبات و شروط التأهيل للأداء الناجح للوظيفة من ناحية أخرى و من أهمها: التغييرات التي تطرأ على محتويات الوظيفة و المتمثلة في:

- إضافة واجبات جديدة
- توسيع اختصاص الوظيفة الجغرافي.
- تفويض صلاحيات من مستوى تنظيمي أعلى.
- اختلاف موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي.
- التغييرات المختلفة التي قد تدخل على أساليب و طرق العمل المتصلة بالوظيفة لاستخدام الحاسبات الالية او استخدام نظم و لوائح جديدة.
- التغييرات التي قد تطرأ على الظروف المحيطة بأداء العمل مثل التغييرات في تركيب قوة العمل، و نوعية العملاء.
- التغييرات التي تطرأ على الفرد ذاته لارتفاع او انخفاض مستوى مهاراته.
- يفيد في الكشف عن أوجه القصور التي تتواجد في مجالات الاختيار و التدريب و الإشراف.

- يحرص العاملون على معرفة مدى نجاحهم في تأدية الأعمال الموكلة إليهم ووجهة نظر رؤسائهم عنهم.
- التعرف على مقدار التقدم الذي يطرأ على أداء كل من المرؤوسين و بالإمكان الوصول إلى كل هذه عن طريق وضع نظام فعال وكفء لتقويم الأداء.¹

5 : طرق أداء العاملين:

تختلف طرق أداء العاملين من منظمة إلى أخرى تبعاً لاختلاف المهام التي يقوم بها الموظف من أجل أداء عمله

1-5 : طريقة المقاييس المتدرجة البيانية :

مقياس التدرج البياني هو أبسط وأكثر شعبية من طرائق الأداء وفيه يقدر الموظف أوصافه على خط متصل يبدأ بدرجة قليلة و ينتهي بدرجة مرتفعة كأن تكون الدرجات ضعيفة ، متوسطة، جيد، جيد جداً، ممتاز.

2-5 : طريقة الترتيب :

هي من أقدم الطرائق في الأداء وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بتسلسل من الأفضل إلى الأسوأ بناء على مجموعة من السمات أو الخصائص، وتبدأ هذه الطريقة بحصر المرؤوسين المراد تقييم أدائهم ثم يتم ترتيب هؤلاء الأفراد حسب الفرد الذي يملك أكبر قدر من الصفة المقاسة ويعطيه رتبة الأول ، ثم الفرد الذي يملك أقل وهكذا يصل إلى أسوأ فرد فيهم.²

3-5 : طريقة المقارنة الثنائية:

تقوم هذه الطريقة وفقاً بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين فيتم تقييم الفرد (أ مع الفرد) ب (لمعرفة من هو الأفضل ، ثم يتم مقارنة الفرد) أ (مع كل من الفرد) ج(و) د(و) هـ (لمعرفة أيهما أفضل.

4-5 : طريقة التوزيع الإجباري:

يتم فيها تحديد المجموعة من النسب المئوية للتقديرات التي سوف يحصل عليها العاملين فعلى سبيل المثال يمكن توزيع الموظفين على النحو التالي %15 :من ذوي المعدلات المرتفعة، %20 معدلات أدائهم فوق المتوسط، و %30 معدلات أدائهم متوسطة و %20 معدلات أدائهم أقل من متوسط و %15 ذوي معدلات منخفضة.

5-5 : طريقة الأحداث الحرجة :

¹ محمد الصيرفي، قياس وتقويم أداء العاملين ، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، ط1، 2008 ، ص24-25
² ابراهيم نصير محمد علي الخفاجي، عبد الناصر علك حافظ، توظيف المقاربة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد22 ، العدد94 ص161-162 .

يتطلب هذا الأسلوب من القيم حفظ سجل الأفراد العاملين و يخصص لكل فرد صفحة فيها الأحداث الإنجازات المميزة و المخالفات و القصور في الأداء حسب تواريخ حدوثها و يعتبر هذا قاعدة بيانات أساس عادل و واقعي لمراجعة أداء العاملين خلال فترة عام التي سوف يقيم أدائهم خلالها¹.

6-5 : طريقة مقاييس الثابتة سلوكيا :

هذه الطريقة تبنى على نهج الحوادث الحرجة و هي مصممة لوضع تعريف محدد لأبعاد الأداء من خلال تطوير الإنقاط السلوكي المقترنة مع مستويات مختلفة من الأداء و تتضمن هذه الطريقة مجموعة من السلوكيات التي ترتب بمتطلبات الوظيفة.

6 : دور التدريب في تحسين أداء العاملين:

يعد التدريب المورد البشري المهم لتحقيق الميزة التنافسية لأي منظمة ولهذا لابد من تدريب الفرد بهدف تحسين أدائه لكي يحقق أهداف المنظمة ، إن من المؤكد أن الأداء البشري يقوم على المهارات التي يكتسبها الفرد فهي تتطور حسب التغييرات الحاصلة.

فدور التدريب في تحسين أداء العاملين يتجلى في مدى توفر و إثراء قيم المواظبة و المثابرة على العمل ، الجودة و الدقة في الإنجاز ، التحفيز والعمل بروح الفريق.

إن إدارة الأداء من العمليات التي تستمد أهمية كبيرة في تحسين أداء العاملين و التي تحدد كفاءة موارد المنظمة في تقييم الأداء من اجل ضرورة التحسين المستمر على أداء الفرد و الجماعة ككل و الدور الفعال الذي يلعبه التدريب في رفع مستوى الأداء كما و نوعيا و تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد و الشعور بالانتماء و الولاء للمؤسسة².

¹ زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه و أساسياته، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الاردن ، ط1، 2000، ص169.
² شنقاوي نوال ، دور المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنيال كابل -بسكرة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص : علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية، 2015، ص168.

❖ خلاصة الفصل:

يلعب التدريب دورا هاما في تحسين أداء العاملين فهو يحدد إحتياجات المتدرب من أجل الوصول إلى مستوى الأداء المطلوب وهو يعتبر من اهم الأهداف التي ترمي إلى الكيفية التي تقوم بها المؤسسة بتوفير الوسائل الضرورية و الصحيحة للوصول إلى أداء جيد و الأهداف المرجوة و يتوقف نجاح الإدارة في تحسين أداء العاملين التي تلعب دورا هاما في التغيير من سلوكيات عاملها على مستوى الفرد و على مستوى المؤسسة.

الفصل الميداني

تمهيد

اجراءات الدراسة

مجالات الدراسة

عينة الدراسة

لتحليل الكمي للاستبيان

عرض وتحليل لبيانات الشخصية

بيانات حول التدريب وتحسين اداء العاملين

نتائج الدراسة

نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

الاستنتاجات

تمهيد:

بعد إنجاز الجانب النظري للدراسة، سوف نتطرق إلى الجانب الميداني الذي يتوقف عليه مدى نجاح دور دراستنا باعتباره الجانب المكمل للجانب النظري ، ففي هذا الفصل سنحاول ربط وتحويل المعطيات التي تم جمعها إلى نتائج تصف مجتمع البحث.

إجراءات الدراسة:**1-1 مجالات الدراسة:****1.1: المجال الجغرافي:**

لقد أجريت دراستنا بجامعة بلحاج بوشعيب التي تقع بولاية عين تموشنت طريق سيدي بلعباس، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني، تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي تتمحور الأهداف الأساسية لها في التكوين العالي و البحث العلمي التطوير التكنولوجي.

كانت في بداية نشأتها مركز جامعي الذي أنشأ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 205/08 المؤرخ في 09/07/2008 وفتحت أبوابه في شهر نوفمبر 2009/2010 بثلاث معاهد و معهد العلوم و التكنولوجيا و معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير و الآداب و اللغات وفي سنة 2021 تمت ترقية المركز الجامعي بلحاج بوشعيب إلى جامعة حسب المرسوم التنفيذي رقم 20-338 الصادر بالجريدة الرسمية تحت رقم 71 و من خلاله تم إنشاء جامعة عين تموشنت حيث مستها الكلية قدرت ب20 هكتارا، 4 هكتارات و بقيت 6 هكتارات ليست مبنية حيث شملت 3 معاهد منها معهد العلوم و التكنولوجيا، و معهد العلوم الاقتصادية الآداب و اللغات.

معهد التكنولوجيا :قسم الهندسة الكهربائية، الهندسة الميكانيكية.

معهد العلوم :قسم الرياضيات و الإعلام الألي ، قسم علوم المادة، قسم علوم التسيير و قسم الحقوق.

معهد الآداب و اللغات :قسم اللغة و الادب العربي، قسم اللغة الفرنسية، اللغة الإنجليزية قسم العلوم الاجتماعية.

2/المجال البشري:

لقد شملت الدراسة بجامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت أغلب العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 2550 سنة حيث تشكل هذه الفئة أغلب العاملين بقسم العلوم الاجتماعية.

3 /المجال الزمني:

ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية ، فقبل إجراء دراستنا الميدانية كان لا بد من إجراء دراسة استطلاعية داخل المؤسسة (الجامعة) و التي تعتبر خطوة منهجية قيمة لأي بحث، فقد بدأت الدراسة الاستطلاعية في مارس 2022 داخل الجامعة و التي تمكننا من خلالها معرفة مجموعة من المعلومات و المعطيات عن الجامعة ساعدتنا في بناء و صياغة أسئلة الاستمارة، حيث داهم عملنا بالجامعة لملاً الاستمارة من تاريخ 15 مارس 2022 إلى غاية 15 أفريل 2022.

1-2- عينة الدراسة:

المعاينة وحجم العينة:

إن أي دراسة أو ظاهرة تعتمد على العينة المأخوذة منها إلا انه بدون عينة لا نستطيع دراسة أي مشكلة و بهذا فإن العينة "هي المجموعة الجزئية التي يقوم بها الباحث بتطبيق الدراسة عليها وهي تكون ممثلة لخصائص مجتمع الدراسة الكلي ، إن هذه العينة تتوزع فيها خصائص المجتمع بنفس النسب الواردة في المجتمع¹.

وكان نوع العينة التي اختيرت لهذه الدراسة من نوع العينة العشوائية حيث تم تحديد فئة العاملين بهذه الوحدات يتم اختبار العينة عشوائية، من المجموعة الكلية للعاملين لجامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت.

حيث يتكون مجتمع الدراسة من 30 عامل ، وبما أن دراستنا تتمحور حول دور التدريب في تحسين أداء العاملين، تعمدنا على اختيار العينة من الجنسين (ذكر و أنثى)، والذي بلغ عددها 30 عامل في جامعة بلحاج بوشعيب في قسم العلوم الاجتماعية .

وبهذا فقد تطرقنا إلى الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل جمع و تحليل بيانات الدراسة .
و اعتمدت دراستنا في جمع البيانات المرتبطة و المتعلقة بالموضوع على تقنية الاستمارة .

1-بلقاسم سلطانية، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2004،ص318.

2/ التحليل الكمي للاستمارة :

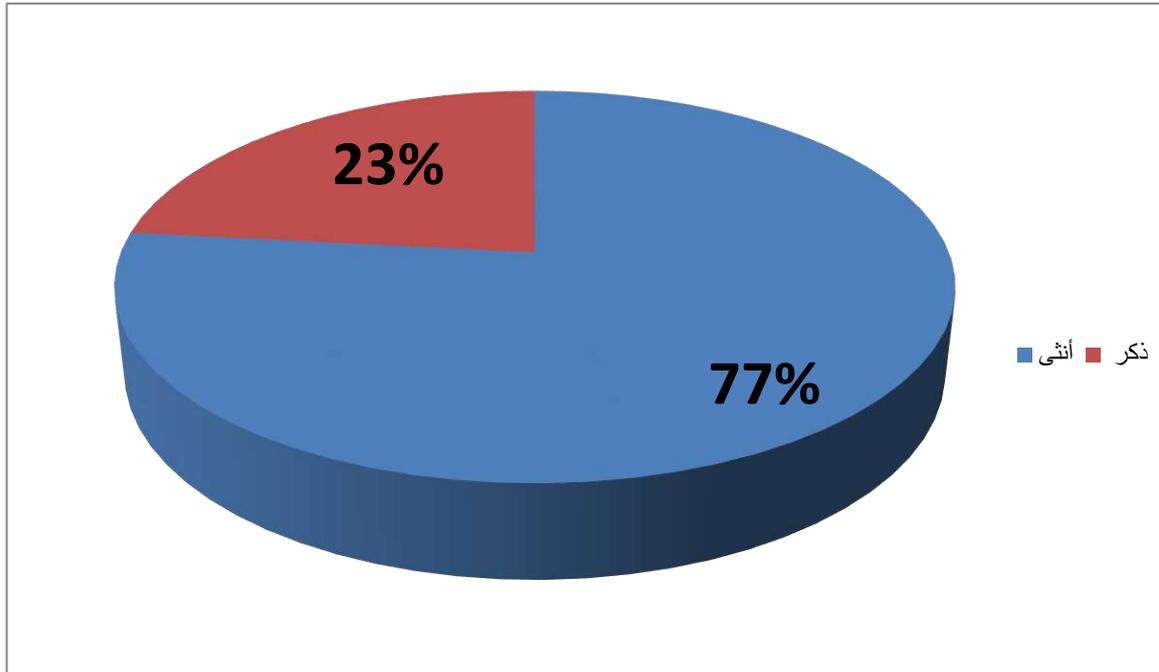
1- عرض و تحليل محور البيانات الشخصية:

يعد محور البيانات الشخصية بمثابة بطاقة التعريف لعينة الدراسة . سوف نقوم بتحليل كمي إحصائي لهذه المتغيرات .

الجدول رقم 1: نوع الجنس للعينة المدروسة :

النسبة المئوية	التكرار	الجنس / العينة
23.3	7	ذكر
76.7	23	أنثى
%100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19 .
الشكل رقم 1 : نوع العينة المدروسة

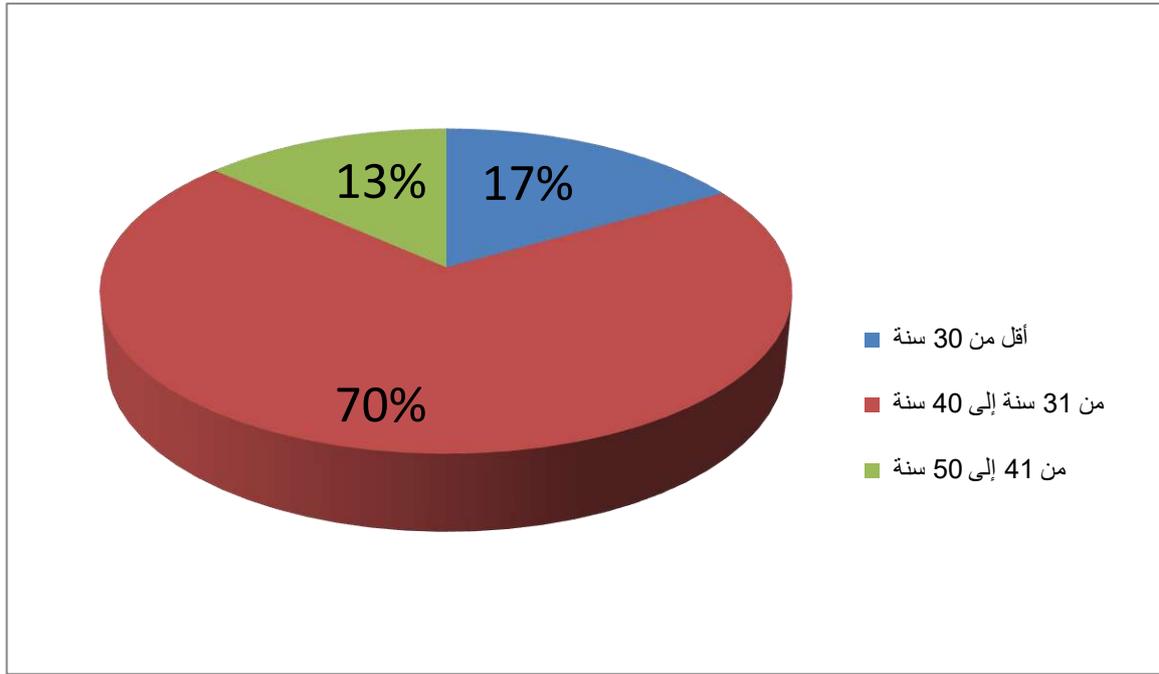


المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19 .
 بالنسبة لنوع الجنس نلاحظ من الجدول اختلاف في النسبة المئوية كل من الذكور و الإناث حيث تقدر النسبة بـ 76.7% بالنسبة للإناث و ما نسبته 23.3% من الذكور وهذا ما يدل على أن أغلب ما في المؤسسة إناث.

الجدول رقم 2: الفئة العمرية للعينة المدروسة:

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	05	16.7%
من 31 إلى 40 سنة	21	70%
من 41 إلى 50 سنة	4	13.3%
المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بالفئة العمرية أن نسبة 16.7 % من مجتمع الدراسة أو المبحوثين هم من الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة ، و 70 % مثلت الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 31 سنة إلى 40 سنة ، و 13.3 % مثلت الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 41 سنة إلى 50 سنة ومن هنا نلاحظ أن الفئة العمرية مابين 31 إلى 40 سنة كانت نسبتها تفوق الفئات العمرية الأخرى.

الجدول رقم 3: الحالة الاجتماعية للعينة المدروسة

العينة	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	13	43.3 %
متزوج	02	6.70 %
مطلق	15	58.0 %
أرمل	0	0 %
المجموع	30	100 %

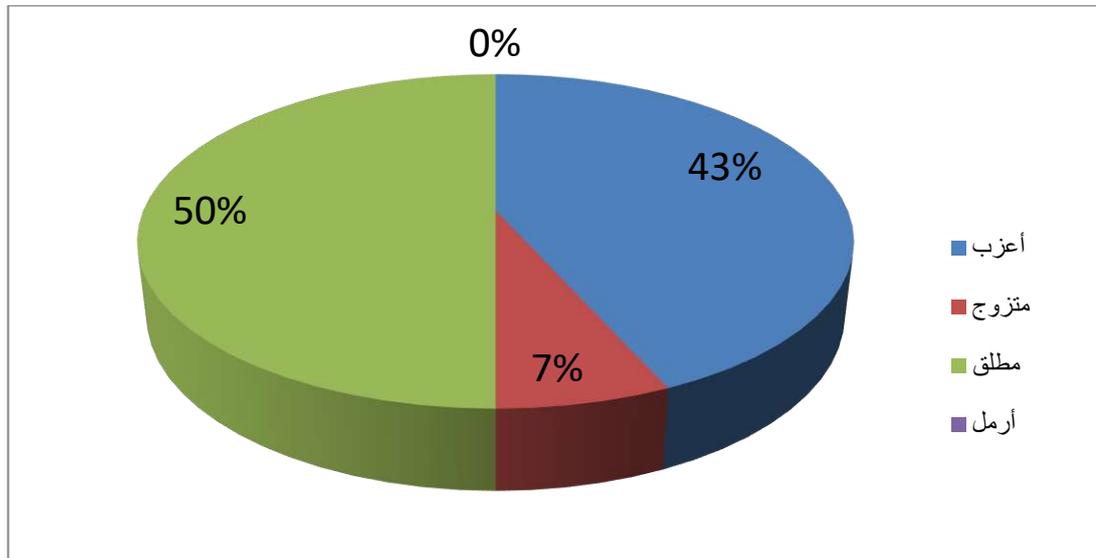
المصدر : من الطالبتين بالاعتماد على

إعداد

البرنامج الإحصائي SPSS19

الشكل رقم 3 : نوع الحالة الاجتماعية

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19



يوضح الشكل أعلاه بتوزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية أن أغلبية المبحوثين في حالة أعزب بنسبة 43.3% و 6.70% متزوجين وحالة طلاق 58% أن نسبة 58% تقدر للمطلقين.

الجدول رقم 4: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

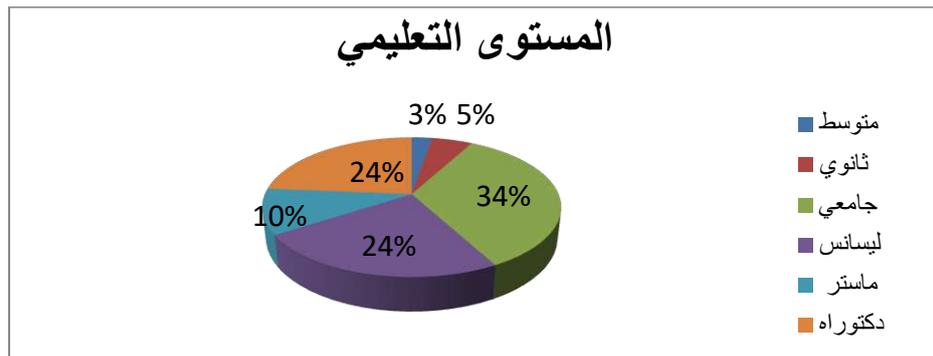
العينة	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	01	03.3%
ثانوي	02	6.70%
جامعي	13	43.3%
ليسانس	9	30.0%
ماستر	04	13.3%
دكتوراه	01	3.3%
المجموع	30	100

المصدر : من الطالبتين

إعداد

بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

الشكل رقم 4 : يوضح المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، أن أعلى مستوى هم الجامعيين بلغوا 43.3% تم تليها أصحاب ليسانس بنسبة 30% وأصحاب الماستر بنسبة 13.3% وأصحاب الثانوي 6.7% وأخيرا أصحاب المتوسط و الدكتوراه.

الجدول رقم 05: يمثل مدة العمل للعينة المدروسة:

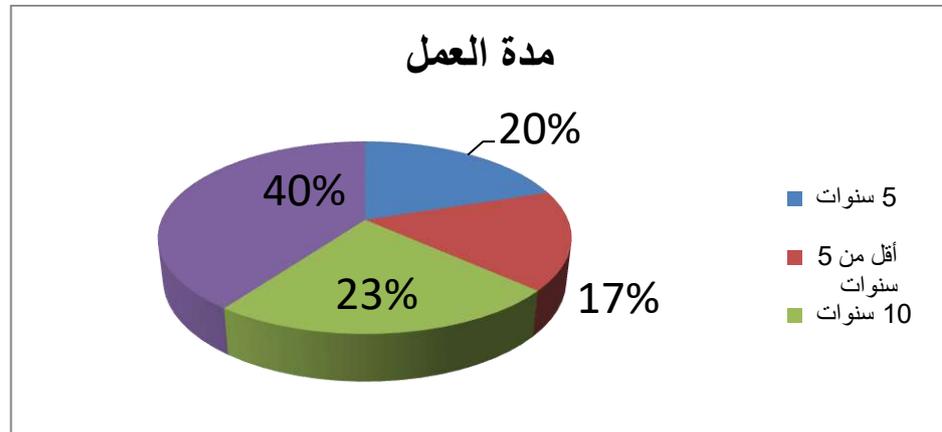
العينة	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات	06	20%
أقل من 5 سنوات	05	16.7%
10 سنوات	07	23.3%
أكثر من 10 سنوات	12	40%
المجموع	30	100%

المصدر : من
الطالبتين
بالاعتماد على

إعداد

البرنامج الإحصائي SPSS19

الشكل رقم 4: يوضح مدة العمل



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل:

نلاحظ من خلال جدول اعلاه ان نسبة 20.00% بالنسبة للأشخاص الذين مدة العمل 5 سنوات ، و 16.7% الذين لديهم أقل من 5 سنوات ، و 23.3% الأشخاص الذين مدة عملهم 10 سنوات ، و 40% الذين كانت مدتهم

بالعمل أكثر من 10 سنوات، وهذا ما يفسر أن أغلبية المبحوثين من ذوي كفاءات و خبرة مهنية عالية تمكنهم من تحكم في العقانة .

1/ عرض وتحليل محور البيانات و متغيرات الدراسة:

❖ هل استفدت من برنامج التدريب بعد إلتحاقك بالمؤسسة؟

وبعد المعالجة تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول أعلاه:

النسبة المئوية	التكرار	هل إستفدت من برنامج التدريب بعد إلتحاقك بالمؤسسة
86.7%	26	نعم
13.3%	4	لا
100%	30	المجموع

التحليل:

من خلال البيانات المتعلقة بالاستفادة من التدريب بعد التحاقك بالمؤسسة ،نلاحظ أن إجابات أفراد العينة و البالغ عددهم (30) فردا قد إنقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الاولى في الافراد الذين كانت اجابتهم ب"نعم" وقد بلغ عددهم (26) فردا بنسبة مئوية بلغت 86.7% و المجموعة الثانية فتمثل الافراد الذين كانت إجابتهم ب "لا" (4) "أفراد بنسبة مئوية قدرها 13.3% لم يستفيدوا من برامج تدريبية بعد التحاقهم بالمؤسسة و ان متوسط حسابي لهم قدر ب 1.13% والانحراف المعياري ب 0.346 %

ومن خلال تحليل نتائج الجدول نستنتج ان أغلبية العاملين استفادوا من دورات تدريبية متعددة ساهمت في صقل مهاراتهم الفنية.

الجدول:

النسبة المئوية	التكرار	هل توفر المؤسسة برنامج تطوير ونمو من اجل إكتساب مهارات جديدة للعاملين
86.7%	20	نعم
33.3%	10	لا
100%	30	المجموع

التحليل:

توفر المؤسسة برامج تطوير ونمو من اجل اكتساب مهارة جديدة للعاملين فلاحظنا من خلال الجدول ان مجموع الاولى من أفراد العينة التي كانت اجابتهم ب" نعم" قدرت ب (20) فردا ونسبة مئوية 86.7%

والذين كانت اجابتهم ب" لا "قدرت ب10 افراد ، ونسبة مئوية 33.3% وانحرافهم قدرب 0.479 % ومتوسطها الحسابي بلغ 1.33% سببها هو تحفيز العاملين بروح الابتكار و العمل و الصبر من اجل تنمي قدراته حتى يقدموا اقصى جهدهم إنتاجيا ومن تم يعطي العامل كل كفاءات اللازمة ومن اجل رفع معنويات العامل هو مايزيد من إرتباطه و استقراره في العمل وقلة الغياب في العمل مما يزيد من كفاءته.

التحليل :

تدريب العامل في المؤسسة وكان عدد افراده كما هو مبين في الجدول و اجابته داخل المؤسسة ب16 فردا و نسبة مئوية قدرها 53.3% بينما التدريب خارج المؤسسة (14) فردا ونسبة مئوية 46.5% ، فنسبة 46.5% لم يتقنوا عملهم في المؤسسة التي يعملون بها.

الجدول:

رقم	نعم	لا	أحيانا
	تكرار	تكرار	تكرار
	نسبة مئوية	نسبة مئوية	نسبة مئوية
06	16	21	0
	30.0%	70.0%	0
07	12	17	1
	40.0%	56.7%	3.3
08	19	11	0
	63.3%	36.7%	0.0
09	19	11	0
	63.3	36.7	0

التحليل:

نوع التدريب الذي تلقاه المتدرب خلال مساره العلمي على مستوى المؤسسة ، ان الجدول يمثل إجابات افراد عينة الدراسة الذين كانت اجابتهم بنظري بلغت 24 فردا وقدرت نسبته المئوية بـ 80% انهم تلقوا تربص نظري أدى إلى اتقان العمل في المؤسسة.

التحليل:

هل تعرضت لحوادث او مشاكل عمل خلال فترة التدريب أو بعدها؟

نعم لاحظنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العاملين أو بالأحرى المتدربين لم يتعرضوا لمشاكل العمل ، فالإجابات التي تدل على نعم بلغت 09 أفراد وقدرت نسبتهم المئوية بـ 30% والذين كانت إجابتهم بلا قدرت بـ 12 فردا وبلغت نسبتهم المئوية 70% ومتوسط حسابهم 1.70 وانحرافهم المعياري 0.466 فإن هنا معالجة مشكلات العمل وفي زيادة مردودية الإنتاج والفاعلية في الأداء وهذا مرتبط بشكل كبير بمدى الخدمة أو العمل في المؤسسة ، وكذلك معالجة المشكلات الحاصلة في الوسط المهني تكشف عن قدرات الموارد البشرية ومدى كفاءتها.

التحليل:

اتبعت هذه الترقية في زيادة الأجر نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات افراد عينة الدراسة البالغ عددهم 30 فردا ، فالأفراد الذين كانت إجابتهم ب نعم بلغت 19 فردا و 63.3% بنسبة مئوية ، والذين كانت اجابتهم ب لا بلغت 11 فردا ونسبة مئوية 36.7% ، فهنا أغلبية أفراد العينة المدروسة اتبعوا هذه الترقية من أجل الزيادة في الأجر وقدرت بـ 19 افرادا من مجموع أفراد العين الكبرى 30 فردا.

تايلر كان يرى أنه من الضروري لنجاح نظامه أن تخلق الإدارة عند العامل الرغبة في استخدام هذا المجهود لأقصى درجة وتحقيق السرعة في الإنتاج هذا المجهود ، وكانت وجهة نظره أن النقود هي الحافز الأساسي إن لك يكن الوحيد على استخدام مجهوداتهم بكفاءة في العملية الإنتاجية ومن تم اقتراح نظام الأجر فإن الأجر الذي يحصل عليه العامل يزداد مع زيادة عدد الوحدات التي ينتجها.

تحسين أداء العاملين:**جدول 01:**

هل يعتبر تحسين أداء العاملين مؤشرا إيجابيا أو سلبيا؟	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	93.3 %
لا	02	6.7 %
المجموع	30	100 %

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول المدرج أعلاه للمحور الثاني ان تكرار أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت اجاباتهم إلى مجموعتين ، فالمجموعة الاولى التي تعتبر أن التدريب مؤثر إيجابي في تحسين أداء العاملين قدر عددهم بـ 28 فردا و بنسبة مئوية قدرت بـ 93.3%، و المجموعة الثانية التي إعتبرت التدريب مؤثر سلبي في تحسين أداء العاملين قدر عددها بـ (2) فردا و بنسبة مئوية قدرت بـ 6.7%، و بلغ المتوسط الحسابي للمجموعة 1.07% و انحرافهم المعياري وبلغ 0.254% وبالتالي نلاحظ ان التدريب يعتبر مؤشرا إيجابيا في تحسين أداء العاملين

الجدول 02:

هل هناك نتائج تترتب على تدريب الموظفين من خلال أدائهم لهذه العملية؟	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	96.7 %
لا	01	6.7 %
المجموع	30	100 %

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول المدرج أعلاه للمحور الثاني ان تكرار أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت اجاباتهم إلى مجموعتين ، فالمجموعة الاولى التي تعتبر أن التدريب له نتائج تترتب على تدريب الموظفين من خلال أدائهم ، و قدر عددهم بـ 29 فردا و بنسبة مئوية قدرت بـ 96.7%، و المجموعة الثانية التي تعتبر التدريب له نتائج تترتب على تدريب الموظفين ، قدر عددها بـ (1) فردا و بنسبة مئوية قدرت بـ 3.3 %، و بلغ المتوسط الحسابي للمجموعة 1.03 % و انحرافهم المعياري وبلغ 0.183 % وبالتالي نلاحظ ان للتدريب نتائج تترتب على العملية التدريبية من خلال أدائهم لهذه العملية.

الجدول 03:

هل يكمن أداء العاملين في رفع الكفاءة الإنتاجية داخل المؤسسة؟	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	93.3 %
لا	02	6.7 %
المجموع	30	100 %

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول المندرج أعلاه ان تكرار أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت اجاباتهم إلى مجموعتين ، فالمجموعة الاولى التي تبرز إمكانية أداء العاملين في رفع الكفاءة الإنتاجية داخل المؤسسة و الذي قدر عددهم ب28 فردا و بنسبة مئوية قدرت ب93.3%، و المجموعة الثانية التي ادت إلى رفع الكفاءة الإنتاجية داخل المؤسسة و الذي قدر عددها ب (2) فردا و بنسبة مئوية قدرت ب 6.7 %، و بلغ المتوسط الحسابي للمجموعة 1.07 % و انحرافهم المعياري وبلغ 0.254 % وبالتالي نلاحظ ان التدريب يمكن من رفع الكفاءة الإنتاجية داخل المؤسسة و هذا يؤدي إلى تحسين أداء العاملين.

الجدول 04:

هل هنالك عائد من خلال التدريب يتجلى في تحسين أداء العاملين؟	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	66.7 %
لا	08	6.7 %
المجموع	30	100 %

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه للمحور الثاني ان تكرار أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت اجاباتهم إلى فئتين ، فالفئة الاولى التي تعتبر ان هنالك عائد من خلال التدريب يتجلى في تحسين أداء العاملين قدر عددهم ب 20 فردا و بنسبة مئوية قدرت ب66.7%، و المجموعة الثانية التي تعتبر أن هنالك عائد من خلال التدريب يتجلى في تحسين أداء العاملين قدر عددها ب (8) فردا و بنسبة مئوية قدرت ب 6.7 %، و بلغ المتوسط الحسابي للمجموعة 1.40 % و انحرافهم المعياري وبلغ 0.621 % وبالتالي نلاحظ ان يوجد عائد بقوة كبيرة من خلال الجدول الموضح أعلاه للعاملين من خلال تدريبهم و بالتالي يحسن من مستوى أداء العاملين.

الجدول 05:

النسبة المئوية	التكرار	هل يوجد تحديات للموظف من خلال التدريب في المؤسسة؟
60.0 %	18	نعم
20.0 %	06	لا
100 %	30	المجموع

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه للسؤال 05 الممثل في تحديات العامل من خلال التدريب في المؤسسة ، ومن خلال تحليلنا لهذه النتائج لاحظنا أن إجابات أفراد العينة البالغ عددهم (30) فردا حيث قسمت إلى مجموعتين ، فالفئة الاولى التي أجابت ب" نعم" بلغو 18 فردا و الفئة و نسبة مئوية قدرت ب 60.6% و الذين اجابو ب" لا "بلغو 6 افراد و قدرت نسبتهم المئوية ب 20.2% ، وبلغ متوسطهم الحسابي ب 1.60% و انحرافهم المعياري قدر ب 0.814 و بالتالي نلاحظ أنه يوجد تحديات بقوة عالية للموظف من خلال التدريب في المؤسسة.

الجدول 06 :

النسبة المئوية	التكرار	هل هنالك فروق متغيرة في الحد من تحسين أداء العاملين؟
80.0 %	24	نعم
16.7 %	05	لا
100 %	30	المجموع

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول المدرج أعلاه للمحور الثاني ان تكرار أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (30) فردا قد انقسمت اجاباتهم إلى مجموعتين ، فالمجموعة الاولى التي تعتبر أن هنالك فروق متغيرة في الحد من تحسين أداء العاملين حيث قدر عددهم ب 24 فردا و بنسبة مئوية قدرت ب 80.0% ، و المجموعة الثانية التي قدر عددها ب (5) فردا و بنسبة مئوية قدرت ب 6.71% ، و بلغ المتوسط الحسابي للمجموعة قدر ب 1.23% و انحرافهم المعياري وبلغ 0.504% و بالتالي نلاحظ ان هنالك فروق متغير في الحد من تحسين أداء العاملين.

الجدول 07 :

النسبة المئوية	التكرار	هل يعتبر التدريب محور أساسي لنجاح العملية التدريبية؟
86.7 %	26	نعم
13.3 %	04	لا
100 %	30	المجموع

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول المبني أعلاه حول التدريب الذي يعتبر محور أساسي لتحسين أداء العاملين حيث قدر أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (30) فردا وقدرت إجاباتهم ب" نعم (26) فردا بنسبة مئوية قدرها 86.7% و أما الدين كانت اجابتهم ب" لا "بلغ عدد أفرادهم ب (4) وقدرت نسبتهم المئوية ب 13.3 % و بلغ متوسطهم الحسابي 1.23 % و انحرافهم المعياري قدر ب 0.346 % ولهذا نلاحظ أن التدريب يعتبر محور اساسي لتحسين أداء العاملين.

الجدول 08:

النسبة المئوية	التكرار	ماهي الظروف المؤدية إلى نجاح العملية التدريبية؟
86.7 %	26	نعم
6.7 %	02	لا
100 %	30	المجموع

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول المبني أعلاه حول الظروف المؤدي إلى نجاح العملية التدريبية حيث قدر أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (30) فردا وقدرت إجاباتهم ب" نعم (23) فردا بنسبة مئوية قدرها 76.7% و أما الدين كانت اجابتهم ب" لا "بلغ عدد أفرادهم ب (7) وقدرت نسبتهم المئوية ب 23.3% و بلغ متوسطهم الحسابي 1.23 و انحرافهم المعياري قدر ب 0.430 % ولهذا نلاحظ أن التدريب لهاعدة ظروف مختلفة تؤدي إلى نجاح العملية التدريبية.

الجدول 09:

النسبة المئوية	التكرار	هل تشجع المؤسسة العاملين من أجل تقديم أفكار جديدة؟
76.7 %	23	نعم
23.3 %	07	لا
100 %	30	المجموع

التحليل :

نلاحظ ن خلال الجدول المدرج أعلاه الذي يبين المؤسسة وما هي التشجيعات و الافكار الجديدة التي تقدمها للمتدربين الجدد حيث قدر افراد العينة المدروسة ب (30) فردا وقدرت إنقسمت الاجابة إلى قسمين ، فالفئة الاولى من السؤال رقم (09) قدر عددهم ب 23 فردا وبلغت نسبتهم المئوية % 76.7 و الفئة الثانية قدر عددهم ب 7 وبلغت نسبتهم المئوية % 23.3 ، وقدر متوسطهم الحسابي ب % 1.23 و انحرافهم المعياري بلغ % 0.430 ولذا تشجع المتدربين بالمؤسسة من اجل تقديم أفكار جديدة.

الجدول 10:

النسبة المئوية	التكرار	هل تسعى المؤسسة على توجيه و توعية العاملين من أجل تحسين أدائهم؟
% 76.7	22	نعم
% 26.7	08	لا
% 100	30	المجموع

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه الذي يوضح لنا المؤسسة والتوجيهات و التوعية التي تسعى اليها من اجل تحسين اداء العاملين ، فبلغ عدد اجابات الافراد المتدربين الى (30) فردا حيث قسمت الاجابت الى مجموعتين الفئة الاولى بلغ 22 فردا وقدرت نسبتهم المئوية ب % 73.3 أما الفئة الثانية بلغو 8 أفراد وقدرت نسبتهم المئوية ب % 26.7 و قدر متوسطهم الحسابي ب % 1.27 و انحرافهم المعياري ب % 0.450 ، ولذا نلاحظ أن المؤسسة تسعى جاهدة من أجل تقديم التوجيهات و التوعية الدائمة للمتدربين.

نتائج الفرضية الأولى:

-مامدى تأثير التدريب في تحسين أداء العاملين؟

فمن خلال البيانات و الاحصائيات التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة العلمية تبين ان التدريب يرفع ويحسن أداء العاملين ، و ان الدورات التدريبية التي استفادوا منها الموظفين تساهم فعليا في تحسين قدراتهم و مهارتهم من خلال إعداد المؤهلين بإحداث المعارف و الخبرات و من جهة أخرى العمل على توعيتهم وتهيئتهم لاداء مهامه بالمستوى الخاص الذي يضمن أداء العاملين و يساهم في تطوير و فعالية المؤسسة.

نتائج الفرضية الثانية:

-يساهم التدريب في تحقيق فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة؟

خلال تحليلنا للمعطيات من خلال الجوال المدونة أعلاه توصلنا إلى ان التدريب يساهم فعليا في تحقيق فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة من خلال التدريبات التي يخضع لها الموظف بصفة منتظمة و خلال فترات تبرمجها المؤسسة من تحقيق الفعالية و المساهمة فيها بشكل دوري.

يخضع لها و الامتثال لقوانينها ونظامها الداخلي و العمل بكل صرامة و جدية من اجل تحقيق الاهداف .

نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة و الميدانية لموضوع بحثنا أو مذكرتنا تم الوقوف على دور التدريب في تحسين أداء

العاملين في المجالين السلوكي و الفني، وانطلاقا من هذه الدراسة الميدانية و المعطيات والبيانات الكمية

المتحصل عليها ومن خلال ربط التدريب ببعض مؤشرات الأداء ، مثل : الدقة في العمل، التحفيز في

العمل، القدرة على تنفيذ العمل و توصلنا إلى النتائج التالية:

للتدريب و المهارات دور كبير في تحسين القدرات الفنية و هذا ما يؤكد المحور الاول الخاص ببيانات

التدريب المعرفية ، وللتدريب دور في تحقيق فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة فنستخلص ان هذه

الفرضية تم تحقيقها بدرجة كبيرة في المؤسسة محل الدراسة

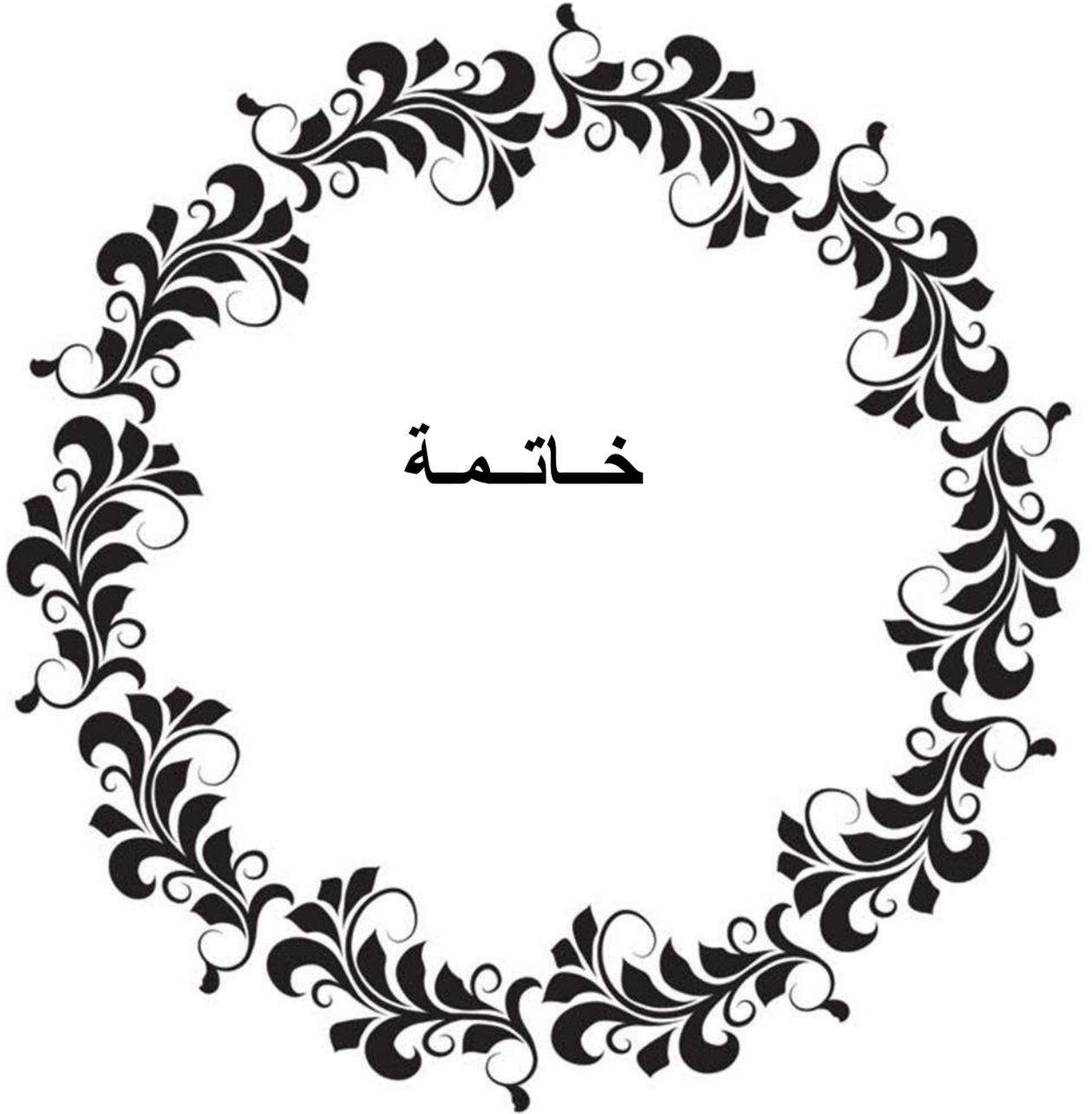
خلاصة:

خلال هذا الفصل حاولنا التطرق إلى أهم الخطوات المنهجية التي تم إستخدامها في الدراسة لمعرفة مدى تأثير دور التدريب في تحسين أداء العاملين للمؤسسة ، وتجسيد هذا الطابع النظري في الحاضر من خلال تحليل وتفسير نتائج الاستمارات التي أجريت مع مجموعة من

العاملين داخل الجامعة من أجل إثبات صحة أو نفي الفرضية .

الاقتراحات و التوصيات:

- 1- أن يستفيد جل العاملين في جامعة عين تموشنت من الدورات التدريبية.
- 2- لابد أن تكون هذه الدورات التدريبية مفيدة للعاملين في جامعة عين تموشنت.
- 3- ان تكون الدورات التدريبية مبرمجة لما يتناسب مع رغبة المدربين.
- 4- تحديد المكان و الوقت المناسب و اللازم للدورة حتى يتناسب مع المتدربين ويستفيدوا اكثر و بدرجة عالية من الدورة.
- 5- ان تكون هنالك هدفا من برمجة هذه العملية أو الدورة التدريبية لتحسين أداء العاملين.
- 6- إعطاء العاملين الفرص لاختيار البرامج التدريبية التي تتناسب مع قدراتهم و حاجاتهم.
- 7- الحرص على برمجة وتعميم الدورات التدريبية على كافة وجل المؤسسات لكي لا تحرم منها أي فئة.



خاتمة عامة:

لقد أصبح موضوع التدريب يكتسب أهمية خاصة في جميع البلدان سواء المتقدمة أو النامية وذلك يعود أساسا إلى تصور نظام التعليم غير منتظمة للنواحي التطبيقية و الى التحولات الهيكلية المتسارعة في نظم الانتاج ، حيث حظي موضوعنا باهتمام كبير من الباحثين نظرا لما نعيشه من تدفق معلوماتي و المكانة التي يحتلها هذا الموضوع ، ولهذا تسعى مؤسساتنا الجزائرية للتخلي بروح المسؤولية في اهتمامها بالموارد البشري

باعتباره المورد الخام وثروة أي مؤسسة الذي يستثمر فيه لتحقيق الأهداف وضمان نجاح المؤسسة استمرارها عن طريق إخضاع عمالها لدورات تدريبية من حين إلى آخر في مجال تخصصه من أجل تطوير قدراته ومهاراته ليحتل مناصب أعلى درجة ويجب احترام قانونها الداخلي من أجل تحسين أدائهم وهذا يعود بالفائدة على المؤسسة بصفة عامة والفرد بصفة خاصة ، وكذلك تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في بيئته الداخلية والخارجية وبحيث أن التدريب يركز على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك الافراد الحالي وتحديد الاحتياجات اللازمة ومن تم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك و أداء متوقع يساهم في تحسين أداء الأفراد لأعمالهم بأفضل كفاءة و فعالية.



قائمة المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

- 1- السيدة عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، ابتراك للطباعة و النشر و لتوزيع، مصر، 2001 .
- 2-الغزاوي نجم، جودة التدريب الإداري، متطلبات المواصفة الدولية10015، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ط1،الأردن، 2010.
- 3-أحمدعبدالفتاح عبدالحليم، مذكرات في مقدمة الإدارة والنظم، مطبعة الاستقلال الكبرى ،أسبوط، 1974.
- 4- الطاهر مجاهدي ،التدريب المهني واثره على الأداء، ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 2002.
- 5-بلال خلف السكارنة ، التدريب الإداري، دار وائل للنشر ،عمان، 2003.
- 6- حسن حليبي، تدريب الموظف، منشورات عويدات، بيروت، ط1.
- 7-حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعاليته وبناء البرامج التدريبية وتقييمها و تقويمها ،دار الشروق ، عمان، 2002.
- 8-خالد عبد الرحيم الهيثمي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر ،عمان، 2003.
- 9-زيد محمد المقبل، تعلم إعداد الابحاث و الدراسات العلمية، دار الكتاب الثقافي للنشر و التوزيع، الأردن، 2019.
- 10- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر و التوزيع، الاردن ، ط1، 2000
- 11-عبد المؤمن علي معمر ، البحث في العلوم الاج ، الوجيز في الأساسيات و المناهج و التقنيات ، دار النشر الإدارة العامة للمكتبات ، جامعة 8 أكتوبر ، ط، 2008.
- 12-صلاح صالح معمار، التدريب الاسس والمبادئ ، دار ديبونو للنشر والتوزيع للنشر، عمان، الاردن الطبعة 1، 2010.
- 13—مراد زعيمي ،أدوات البحث العلمي الاجتماعي، محدداتها و مجالات استخدامها، العدد 19 جامعة منتوري ،قسنطينة، جوان 2003 .
- 14-موريس أنجرس، ترجمة صحراوي واخرون ،منهجية البحث العلمي والعلوم الانسانية، دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
- 15-مخلوفي عبدالسلام ،روشا مبنيان، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الاداري الموجه بالأداء، ملتقى دولي حول التنمية البشرية، وفرا لأندم افي اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09،كليةا لحقوق والعلوم الاقتصادية، 10-9مارس 2004

16- محمد تيسير، استراتيجية التدريب على اداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الاردنية، الاردن ، 2008 .

17- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم و الإدارة ، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.

ب- المذكرات:

1- أحمد عبد الفتاح عبد الحليم، مذكرات في مقدمة الإدارة و النظم ، مطبعة الاستقلال الكبرى ، أسبوط، 1974

2- د. هنية ابو بكر المدني، التدريب و اثره على مستوى الخدمة المقدمة للعملاء بالمصارف التجارية بالزاوية ، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، 2016.

3- علي الحمادي ، 555 طريقة ووصية لتصبح مدربا ناجحا وخطيبا مؤثرا و متكاملا بارعا ، دار ابن حزم بيروت ، لبنان ، 1999.

4- سناء مبروك ؛ التدريب الميداني بين النظرية و التطبيق ، الاسكندرية المكتب العربي الحديث للنشر، 2014.

5- مصطفى عبد الجليل ، معوقات التدريب العاملين اثناء الخدمة و سبل التغلب عليها بمحافظة غزة ، رسالة ماجستير ، قسم اصول التربية ، الجامعة الاسلامية فلسطين ، 2008.

6- شنقاوي نوال، دور المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية – دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ، فرجينا لكابل -بسكرة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص، علوم

التسيير كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، 2015.

7- الطاهر مجاهدي، التدريب المهني و اثره على الأداء، ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة الجزائر، 2002.

ج- المعاجم:

1- أحمد بدوي زكي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، وغيرها ، مكتبة لبنان، بيروت ، 1993.

2- المنجد الأبجدي طبعة 5 دار الشروق، بيروت ، لبنان ، 1987 .



الإستمارة

وضعت هذه الاستمارة خصيصا لإنجاز بحث جامعي لنيل شهادة الماستر و للاطمئنان سرية الإجابة لا نطلب من المبحوث ذكر الاسم.
ضع العلامة (*) في الخانة المناسبة و تقبلو منا جزيل الشكر مسبقا على مساعدتكم.
الأسئلة:

أولا: محور البيانات الشخصية:

- 1/ الجنس: ذكر أنثى
- 2/ السن من: 25-30 36-40 من 41-50
- 3/ الحالة العائلية: أعزب مطلق متزوج أرمل
- 4/ المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي ليسانس ماستر دكتوراه
- 5/ مدة العمل بالمؤسسة: 5 سنوات أقل من 5 سنوات 1 سنوات أكثر من 10 سنوات

ثانيا : بيانات متعلقة بالتدريب و المهارات المعرفية:

- 6 هل استفدت من التدريب بعد التحاقك بالمؤسسة؟ نعم لا
- 7 هل توفر المؤسسة برامج تطوير ونمو من أجل إكتساب مهارات جديدة للعاملين؟ نعم لا
- 8 اين تم تدريبك؟ داخل المؤسسة خارج المؤسسة
- 9/ ما هو نوع التدريب؟ نظري تطبيقي معرفي
- 10/ هل استفدت من هذا التدريب في تحسين مستواك المهني؟ نعم لا
- 11/ هل تعرضت لحوادث أو لمشاكل عمل خلال فترة التدريب أو بعدها؟ نعم لا
- 12/ ماهي أساليب التدريب المستخدمة؟ محاضرات مناقشات مؤتمرات
-

13/ هل ساعدك هذا التدريب في الترقية؟ نعم لا

14/ هل تبعت هذه الترقية زيادة في الأجر؟ نعم لا

ثالثاً: البيانات المتعلقة بتحسين أداء العاملين:

15/ هل يعتبر تحسين أداء العاملين مؤشراً إيجابياً أو سلبياً للمؤسسة؟ نعم لا

16/ هل هنالك نتائج تترتب على تدريب الموظفين من خلال أدائهم لهذه العملية؟ نعم لا

17/ هل يكمن أداء العاملين في رفع الكفاءة الإنتاجية داخل المؤسسة؟ نعم لا

18/ هل هنالك عائد من خلال التدريب يتجلى في تحسين أداء العاملين؟ نعم لا

19/ هل يوجد تحديات للموظف من خلال التدريب في المؤسسة؟ يوجد لا يوجد في بعض الأحيان

20/ هل هنالك فروق متغيرة في الحد من تحسين أداء العاملين؟ نعم لا

21/ هل يعتبر التدريب محور أساسياً لتحسين أداء العاملين؟ نعم لا

22/ ماهي الظروف المؤدية إلى نجاح العملية التدريبية في رأيك؟

-
-
-
-

23/ هل يؤثر التدريب على الموظف بشكل من الأشكال التالية:

إيجابي سلبي لا يؤثر

24/ هل تشجع المؤسسة العاملين من أجل تقديم أفكار جديدة؟ نعم لا

25/ هل تسعى المؤسسة على توجيه وتوعية العاملين من أجل تحسين أدائهم؟ نعم لا



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de L'enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Université Ain T'émouchent Belhadj Bouchaïb
جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت
Faculté des lettres et des langues et sciences humaines
كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية

عين تموشنت في 06 / 03 / 2022

رقم: / هـ. ل. ع. ج. ب. ع. ع. 2022 /

طلب تربص

نرجو منكم التفضل بقبول داخل مؤسستكم/هيئتكم

المؤسسة/الهيئة: جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية

الطالب (ة): سماح نسور

تاريخ الميلاد: 06 / 05 / 2006

المسجل في: السنة الثانية ماستر ، تخصص: علم الاجتماع العمل و التنظيم

وذلك لإجراء دورة تدريبية داخل مصالحكم الخاصة والتي تهدف إلى افتراض تطبيق المعارف التي يتم تدريسها لهم داخل مؤسستكم وهذا تحضيراً لمنكرة التخرج.

تاريخ فترة التدريب: 27 ماي 2022 إلى 05 أفريل 2022

خلال هذا التدريب ، الطالب ملزم بتقديم كل المساعدة اللازمة لتنفيذ السليم للبرنامج الموكول إليه.

كما أن الطالب مدعو للامتثال الصارم لقواعد الانضباط المتصوص عليها في القانون الداخلي لمؤسستكم، والالتزام بالقواعد والإجراءات والتعليمات الوقائية الخاصة بالصحة والأمن.

نعتد على تعاونكم، ونرجو أن تقبلوا ، سيدتي ، سيدي ، خالص شكرنا وتحياتنا.

المسؤول البيداغوجي

المؤسسة المستقبلة



عميد كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
1. منقور عبد الصالح



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de L'enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Université Ain Témouchent Belhadj Bouchaib
جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت
Faculté des lettres et des langues et sciences humaines
كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية

عين تموشنت في 06 / 03 / 2022

رقد: / الدال ج ب ب ع ع / 2022

طلب تربص

نرجو منكم التفضل بقبول داخل مؤسستكم/هيئتكم

المؤسسة/الهيئة: جامعة بلحاج بوشعيب
الطالب (ة):
تاريخ الميلاد: 1987 / 08 / 04

المسجل في السنة الثانية ماستر ، تخصص: علم الاجتماع العمل و التنظيم

وذلك لإجراء دورة تدريبية داخل مصالحكم الخاصة والتي تهدف إلى اقتراض تطبيق المعارف التي يتم تدريسها لهم داخل مؤسستكم وهذا تحضيراً لمذكرة التخرج.

تاريخ فترة التدريب: 27 مارس 2022 لـ 15 أبريل 2022

خلال هذا التدريب ، الطالب ملزم بتقديم كل المساعدة اللازمة لتنفيذ السليم للبرنامج الموكول إليه.

كما أن الطالب مدعو للامتثال الصارم لقواعد الانضباط المنصوص عليها في القانون الداخلي لمؤسستكم، والالتزام بالقواعد والإجراءات والتعليمات الوقائية الخاصة بالصحة والامن.

نعتمد على تعاونكم، ونرجو أن تتقبلوا ، سيدتي ، سيدي ، خالص شكرنا وتحياتنا.

المؤسسة المستقبلة
عميد كلية الآداب والعلوم الاجتماعية
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
1. منقول من السجل
كلية الآداب والعلوم الاجتماعية
الجامعة الجزائرية الديمقراطية الشعبية
الوزارة الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي



الصفحة	العنوان
	بسملة
	شكر وتقدير
	الإهداء
أ-ج	مقدمة عامة
02-01	الفصل التمهيدي الإطار المنهجي
03	01 الإشكالية
04	02 الفرضيات
05	03 أسباب إختيار الموضوع
05	04 أهمية الموضوع و أهدافه
06	05 التعاريف الإجرائية(المفاهيم)
07	06 المقاربة النظرية
09-08	07 المنهج و ادوات البحث
11-10	08 الدراسات السابقة
12	09 صعوبات الدراسة
123	الفصل الأول: ماهية التدريب
14	تمهيد

15	1-ماهية التدريب
19-17	1-1-تعريف التدريب و أنواعه
20	2-1-خصائص التدريب
22-21	3-1-مبادئ التدريب
24-23	4-1-أهمية و أهداف التدريب
26-25	5-1-مجالات التدريب
28-27	6-1-معوقات التدريب
29	الخلاصة
30	الفصل الثاني: تحسين أداء العاملين
31	تمهيد
32	1-2 مفهوم أداء العاملين
34-33	2-2 معايير تحسين أداء العاملين
37	3-2 العوامل المؤثرة في تحسين الأداء
37	4-2 أهداف و أهمية أداء العاملين
38	5-2 طرق أداء العاملين
39	6-2 مجالات أداء العاملين
40	الخلاصة
41	الفصل الثالث الدراسة الميدانية
42	تمهيد
43	1 مجالات الدراسة
44	1-1 المجال الجغرافي
45	2-1 المجال الزمني
45	3-1 المجال البشري
46	2 التحليل الكمي للإستبيان

47	عرض و تحليل البيانات الشخصية	1-2
54	بيانات حول دور التدريب في تحسين أداء العاملين	2-2
60	نتائج الدراسة	3
61	نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات	1-3
64	خاتمة	
66	قائمة المصادر و المراجع	
78	الملخص	
79	الفهرس	

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التدريب في تحسين أداء العاملين وقد اخترنا جامعة بلحاج بوشعيب ولاية عين تموشنت لتكون محل الدراسة حيث قمنا من خلال هذه الدراسة لمعالجة إشكالية الموضوع المتمثلة في ما مدى تأثير التدريب في تحسين أداء العاملين؟

وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي كما قمنا بتحليل الاسئلة للإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع الاستمارة على 30 عامل لغرض جمع البيانات و المعطيات من أفراد العينة المتمثلة في الموظفين الاداريين التابعين لمديرية جامعة بلحاج بوشعيب.

بعد تحليل البيانات باستخدام ، توصلنا إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة بين التدريب و الاداء ، أن التدريب يعمل على تحسين أداء العاملين من خلال تنمية المعارف و تطوير المهارات .

Traduction:

Cette étude vise à connaître le rôle de la formation dans l'amélioration de la performance des travailleurs ; et nous avons choisi l'université de la radiodiffusion université belhadj bouchaï ain témouchent , pour résoudre le problème quel est l'impact de la formation sur l'amélioration de la performance des employés diffusés .

Quel est l'impact de la formation sur l'amélioration de la performance des salariés.

Dans notre étude, nous sommes appuyés sur la méthode d'analyse descriptive et nous avons analysé les questions afin de répondre à la problématique de l'étude et d'atteindre ses objectifs.

Le formulaire a été distribué à 30 travailleurs dans le but de collecter auprès des données et des membres de l'échantillon représentés par le personnel administratif de la direction de l'universitaire.

La formation a amélioré la performance des employés par le développement des compétences