

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : علم اجتماع

عنوان المذكرة

دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية - بجيجل -

مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

كواهي الربيع

إعداد الطالبتين:

_ قماح صليحة

_ لمطيش لويزة

أعضاء لجنة المناقشة:

مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذ: كواهي الربيع

السنة الجامعية : 2021/2020

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : علم اجتماع

عنوان المذكرة

دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية - بجيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

كواهي الربيع

إعداد الطالبتين:

_ قماح صليحة

_ لمطيش لويزة

أعضاء لجنة المناقشة:

مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذ: كواهي الربيع

السنة الجامعية : 2021/2020

فهرس المحتويات

محتويات البحث

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة أ _ ب

الفصل الأول: موضوع الدراسة

أولاً: الإشكالية 4

ثانياً: أهمية الدراسة 6

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع 6

رابعاً: أهداف الدراسة 6

خامساً: فرضيات الدراسة 7

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة 7

سابعاً: الدراسات السابقة 11

خلاصة الفصل 17

الجانب النظري للدراسة

الفصل الثاني: التدريب.

تمهيد: 19

أولاً: أهمية التدريب 20

21.....	ثانيا: أهداف التدريب.....
22.....	ثالثا: مبادئ وأسس التدريب.....
23.....	رابعا: عناصر التدريب.....
24.....	خامسا: أنواع التدريب.....
26.....	سادسا: خطوات التدريب.....
27.....	سابعا: مسؤولية التدريب.....
27.....	ثامنا: طرق و أساليب التدريب.....
30.....	تاسعا: نظريات التدريب.....
38.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي.

40.....	تمهيد.....
41.....	أولا: عناصر الأداء الوظيفي.....
41.....	ثانيا: أنواع الأداء الوظيفي.....
42.....	ثالثا: مكونات الأداء الوظيفي.....
42.....	رابعا: شروط الأداء الوظيفي.....
45.....	خامسا: أبعاد الأداء الوظيفي.....
45.....	سادسا: محددات الأداء الوظيفي.....
46.....	سابعا: معايير الأداء الوظيفي.....
47.....	ثامنا: تقييم الأداء الوظيفي.....

53.....تاسعا: نظريات الأداء الوظيفي.....

63.....خلاصة الفصل.....

الجانب التطبيقي للدراسة

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة.

65.....تمهيد.....

66.....أولا: مجالات الدراسة.....

69.....ثانيا: عينة الدراسة.....

70.....ثالثا: منهج الدراسة.....

71.....رابعا: أدوات الدراسة.....

76.....خامسا: أساليب التحليل.....

77.....خلاصة الفصل.....

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

79.....تمهيد.....

أولا: جمع وتحليل بيانات الدراسة

80.....1= البيانات الشخصية.....

83.....2= بيانات الفرضية الفرعية الأولى.....

90.....3= بيانات الفرضية الفرعية الثانية.....

ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.

95.....1= مناقشة نتائج البيانات الشخصية.....

- 96.....=2 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى.
- 97.....=3 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية.
- 98.....=4 مناقشة نتائج الفرضية العامة.
- 98.....ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.
- 99.....رابعا: النتيجة العامة للدراسة.
- 100.....خامسا: الاقتراحات.
- 101.....خلاصة الفصل
- ج.....الخاتمة.
- 105.....قائمة المراجع.

الملاحق.

الملخص.

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	80
02	توزيع أفراد العينة حسب السن	80
03	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	81
04	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	82
05	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	82
06	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة	83
07	تنظيم المؤسسة لدورات تدريبية للموظفين	84
08	المشاركة في الدورات التدريبية	84
09	تدريب المؤسسة للعمال بصورة مستمرة	84
10	توافق الدورات التدريبية مع متطلبات العمل	85
11	تدريب الموظفين على وسائل عمل جديدة	85
12	رفع التدريب من القدرات نحو العمل	86
13	التدريب المستمر وأداء العمل بمهارة	86
14	متى تم لخضوع لعملية التدريب	87
15	مساهمة التدريب في زيادة الدافعية نحو العمل	87
16	الهدف من إخضاع الموظف للتدريب	88
17	البرامج التدريبية وإعطاء نتائج	88
18	زيادة كفاءة بعد التدريب	89
19	هل التدريب كافي للتعامل مع كل الأخطاء	89
20	مساهمة توفير برامج تدريبية مناسبة لإحتياجات العاملين في تنمية قدراتهم	90
21	مساهمة البرامج التدريبية في زيادة إحساس العمال بالثقة بقدراتهم	91

92	مساعدة البرامج التدريبية على إتقان العمل أكثر	22
92	إسهام الخضوع لبرامج التدريب	23
92	المدة الزمنية وكفايتها لأداء المهام بكل فعالية	24
93	تمكين برامج التدريب العمال من أداء العمل بسهولة	25
93	كيفية تمييز الموظفين عن بعضهم البعض	26
93	أهمية المشاركة في البرنامج التدريبي	27
94	برامج التدريب ودورها في تحسين لأداء الوظيفي	28
94	البرامج التدريبية المناسبة لرفع الكفاءات	29
95	تدريب المؤسسة للموظفين على بناء فرق عمل فعالة	30

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	هرم ماسلو للحاجات	36
02	يوضح شروط لأداء الوظيفي	44
03	يوضح نظرية الفلسفة لإدارية	57
04	يوضح نموذج التوقع عند فروم	60
05	يوضح العناصر أو العلاقات التي تتضمنها نظرية التوقع	61

مقدمة

مقدمة:

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

ولكن مهمة الموارد البشرية لا تقتصر على احتياجات المؤسسة من اليد العاملة واختيار توفير هذه الاحتياجات، بل تشمل مواضيع أوسع من ذلك مثل عملية تحسين الأداء عن طريق التدريب، كونها تعد من بين وظائف إدارة الموارد البشرية التي تهتم بتطوير وتنمية مهارات وقدرات الأفراد. وعليه أصبحت وظيفة التدريب استثمارا يكون عائدا على العامل من خلال اكتساب مهارات إضافية، واتجاهات جديدة وكذلك على مستوى المؤسسة من خلال تحسين نوعية الأداء، فعلى الإدارة توفير الإمكانيات المادية والمختصين من أجل التدريب والتي قد تكون مكلفة للمؤسسة، ولكن العائد يكون مربحا لها وذلك من خلال تحسين مستوى كفاءة الأفراد وأدائهم. وفي ضوء هذا أصبح تدريب المورد البشري من أهم الخطوات اللازمة لنجاح المؤسسة فهو ضرورة ملحة لمواجهة مختلف التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم بصفة عامة. ومن هذا المنطلق حرصنا في هذه الدراسة على إبراز الدور الذي يلعبه التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، وقد احتوت هذه الدراسة على شقين إحداهما نظري والأخر ميداني، حيث تم تقسيم الجانب النظري على ثلاثة فصول:

الفصل الأول: وضم الإطار المفاهيمي للدراسة كإشكالية وأهمية الدراسة، وتحديد المفاهيم وأسباب اختيار الموضوع وكذا أهداف الدراسة بالإضافة إلى فرضيات الدراسة وتحديد المفاهيم الأساسية للموضوع وأخيرا الدراسات السابقة.

أما للفصل الثاني: كان تحت عنوان "التدريب"، حيث تم عرض أهمية التدريب، أهداف التدريب، مبادئ وأسس التدريب، عناصر التدريب وأنواعه وخطواته، ومسؤولية التدريب وطرق وأساليب التدريب وأخيرا نظريات التدريب.

أما الفصل الثالث: كان عنوانه حول "الأداء الوظيفي وتقييمه" حيث تم التطرق فيه إلى عناصر وأنواع الأداء الوظيفي، مكونات وشروط الأداء الوظيفي وكذلك التطرق على أبعاده ومحدداته ومعاييرته وتقييم الأداء الوظيفي وأخيرا نظريات الأداء الوظيفي.

أما الشق الثاني: فكان متعلق بالإطار الميداني وتم تقسيمه إلى فصلين:

الفصل الرابع: ضم الإطار المنهجي للدراسة من حيث مجالات الدراسة، عينة الدراسة، منهج الدراسة بالإضافة على أدوات الدراسة وأساليب التحليل.

الفصل الخامس: فقد تطرقنا فيه إلى عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة نتائج الدراسة، والاقتراحات إضافة إلى قائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: أهمية الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

أولاً: إشكالية الدراسة

يرجع الإهتمام بالعنصر البشري مند منتصف القرن العشرين أساسا إلى اعتبار العنصر الجوهري في نجاح أي مؤسسة، وهذا ما مكن عدة مؤسسات من أن تبرز كقوة اقتصادية مؤثرة وفعالة عند المستوى المحلي والعالمي، نظرا لما توليه من اهتمام بالغ بالعنصر البشري الذي يعتبر المحور والمحرك الأساسي الذي يحتل الصدارة ضمن ما تملكه المؤسسات من مقومات إنتاجية والاستقرار والفاعلية في قوة العمل. ومن هذا المنطلق تبدو الأهمية البالغة للتدريب بصفته مدخلا أساسيا لتنمية الموارد البشرية وتأهيلها بما يقابل الأداء الجيد في ظروف المنافسة والتعقيد التنظيمي والتكنولوجيا المتطورة باستمرار، والتي أصبحت جزءا لا يتجزأ من عمل المؤسسة الحديثة. ويؤكد "ألفين توفلر" في كتابه (صدمة المستقبل). على أهمية التدريب كاستراتيجية من أجل البقاء، إستراتيجية مستقبلية في مواجهة فرط التنبيه الذي يتعرض له الإنسان، حيث يؤدي التدريب إلى زيادة المعرفة المتخصصة والمهارة الخاصة بالفرد و اللازمة لإنجاز عمل معين.

التدريب أحد الأنشطة الجوهرية التي تركز عليها سياسة المؤسسة، من أجل تنمية الكفاءات البشرية وتطويرها وتنمية مهارتها وتنويع خبراتها، لذا أصبح لزاما على المؤسسة أن تصمم برامج تدريبية تبنى على التحديد والتدقيق للاحتياجات التدريبية لكل من العاملين والمؤسسة والسهر على متابعة السير الحسن لهذه العملية، بالإضافة لمعرفة مدى بقاء المؤسسة واستمرارها مرهون بكفاءات تتمتع بالدقة، والبراعة والقدرة على التنفيذ والعمل بروح الفريق والتعاون والتفاني والإخلاص في العمل. لذا فإن نشاط التدريب يعتبر من الأنشطة الضرورية ومن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية باعتبارها نشاط يعود بالفائدة على الفرد العامل والمؤسسة والمجتمع على حد السواء.

ولا شك أن وضع برامج التدريب يمثل أحد أهم الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الأداء وتحسين مستواه، وذلك من خلال العمل على تنمية معارف ومهارات الأفراد وتعديل اتجاهاتهم وسلوكياتهم بما يخدم وظائفهم في المؤسسة وتحقيق أهدافها.

كما يعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم التي حظيت بقسط كبير من الإهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام والاجتماعية بشكل خاص، وذلك لأهميته على المستوى الفردي والمؤسسي ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء الوظيفي وتنوعها، فالأداء هو مدى تحقيق العامل أو العاملين للأهداف الموجودة بشكل فعال وكما هو مرغوب باستعمال الموارد المتاحة، عن طريق تحويل المدخلات إلى مخرجات. فالأداء يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين في هذه المؤسسة. فاستمرار أي مؤسسة يتوقف على أداء العاملين فيها باعتباره ناتج نهائي لجميع الأنشطة التي يقوم بها الأفراد، واستجابة سلوكية تعكس ما تم تعلمه والتدريب عليه على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة، الأمر الذي سيقود المؤسسة للبقاء والنمو.

ويقوم الأداء الوظيفي على فكرة مفادها فهد الأدوار والاختصاصات والقدرة الفنية للعامل المتمثلة في الدقة والنظام والاتقان والبراعة والتمكن من تنفيذ الأعمال، بالإضافة إلى الانضباط الذاتي الذي يظهر في التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية والمهارات الإنسانية وتدعيم روح التعاون والقدرة على التواصل وهذا ما يجعلنا نتساءل عن دور هذا التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، وعليه فإن

الإشكالية المطروحة لدينا هي: هل يؤدي التدريب إلى تحسين الأداء الوظيفي؟

وتتدرج تحت هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

_ هل يؤدي التدريب المستمر إلى زيادة أداء العامل؟

_ هل ترفع البرامج التدريبية الجيدة من كفاءة العامل؟

ثانيا: أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من الموضوع الذي تتناوله وهو دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، ومعرفة ما إذا كان هذا التدريب يؤدي إلى الفائدة المرجوة منه . كما أن الاهتمام بتدريب الموظفين تدريباً جيداً يتلاءم مع الأعمال التي يقومون بها والتي لها علاقة مباشرة بطبيعة وظائفهم في المؤسسة، من أجل إكسابهم قدرات ومهارات تؤدي إلى الارتقاء بتنفيذ المهام والأعمال الموكلة إليهم . يكون له دوراً رئيسياً في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

- _ توفر المراجع والمعلومات الأساسية المتعلقة بالموضوع.
- _ الإطلاع السبق على بعض البحوث والأعمال مما ولد لدينا بعض التساؤلات.
- _ وجود مؤسسات عديدة نستطيع أن نطبق فيها الجانب الميداني.

رابعا: أهداف الدراسة

إن الغاية من الدراسة العلمية لأي موضوع بحث تكمن في تحقيق مجموعة من الأهداف، يكمن حصرها فيما يلي :

الأهداف العلمية:

- قد يساهم بحثنا في إثراء الموضوع المدروس بعد تقديمه للمكتبة.
- كسب المزيد من المعارف في مجال البحث العلمي.
- المساهمة في إيجاد طريقة لتحسين الأداء.

الأهداف العملية:**الهدف العام:**

- نهدف الوصول للدور الذي يلعبه التدريب في تحسين الأداء الوظيفي.

الأهداف الجزئية:

- نهدف إلى ضبط العلاقة بين التدريب المستمر وزيادة فعالية أداء العامل.
- نهدف إلى ضبط العلاقة بين البرامج التدريبية وتحسين كفاءة العامل.

خامسا: فرضيات الدراسة

بعد تحديد المشكلة المراد دراستها وصياغة أهداف الدراسة تأتي مرحلة وضع الفروض، و يعتبر الفرض: "حل محتمل للمشكلة موضوع البحث ، أو تعبير يصف النتيجة التي يتوقع الباحث أن يفسر بها الباحث في المشكلة ، فهو تصور مسبق أو تخمين"¹.

يقوم الباحث بصياغة الفرضية الرئيسية ويحللها إلى فرضيات جزئية ينطلق منها في دراسته ليثبتها أو ينفيها ، وقد صغنا في هذه الدراسة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

قد يؤدي التدريب إلى تحسين الأداء الوظيفي.

الفرضيات الفرعية:

ف ف1) التدريب المستمر يؤدي إلى زيادة أداء العامل.

ف ف2) البرامج التدريبية الجيدة ترفع من كفاءة العامل.

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة

من أهم متطلبات أي دراسة أو بحث تحديد المفاهيم التي تعبر عنها ، وذلك لتشكيل رؤية واضحة عن الموضوع المطروح للدراسة والبحث ، ومن أهم المفاهيم التي تدور حولها هذه الدراسة مايلي:

1_6) مفهوم الدور:

لغة: دار الشيء يدور دورا بفتح وسكون يقال دار يدور واستدار يستدير إذا طاف حول الشيء إذ عاد إلى الموضوع الذي ابتداء منه.²

الدور جمع ادوار: "هو المهمة التي يقوم بها المرء أو النفوذ الذي يمارسه "دور طليعي أو قيادي".³

اصطلاحا:

يعرف الدور بأنه: "السلوك الذي يقوم بيه الفرد في المركز الاجتماعي الذي يشغله ، بمعنى انه مجموعة من الأفعال التي يقوم بها ليؤكد احتلاله لمركز ما".⁴

أي هو مجموعة من معايير السلوك التي تحكم وصفا معينيا في البناء الاجتماعي.

ويعرف سنفور الدور بأنه: "تصور لسلوك يرتبط بشخص معين وبصفة من صفاته الشخصية لأنه تعبير عن حاجات الشخص".⁵

¹: محسن علي عطية: البحث العلمي في التربية مناهجه، أدواته، وسائله الإحصائية، دار المناهج ، عمان، ط1، 2009، ص74.

²: محمد مريدي الدبيدي: تاج العروس من جواهر القاموس، منشورات مكتبة الحياة، بيروت، 1982، ص315.

³: فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم اجتماع، دارمدي، الجزائر، 2003، ص120.

⁴: أحمد بدوي: مصطلحات معجم العلوم الاجتماعية، دار الجيل، ط1، لبنان، 1983، ص08.

⁵: خليل عبد الرحمان المعاينة: علم النفس الاجتماعي ، دار الفكر، عمان، ط1، 2010، ص18.

وقد عرف بارسونز الدور في مؤلفه النسق الاجتماعي وكدا روبرت ميرتون في النظرية الاجتماعية على انه: "نموذج يرتكز حول بعض الحقوق و الواجبات ويرتبط بوضع حد المكانة داخل المجموعة ،ويتحدد دور أي شخص في أي وقت عن طريق مجموعة توقعات يعتقها الشخص بنفسه."¹

التعريف الإجرائي:

الدور هو مجموعة من القيم والمعايير التي تحدد السلوك المنتظر من شخص معين والتي يقوم بها لتحقيق نتيجة نوعية من خلال نوع النشاط الذي يؤديه في موقف تفاعلي .

2_6)تعريف التدريب:

لغة:

جاء من الفعل درب ، يدرّب، تدريبا، وعنى التمكن من الشيء و القدرة على القيام به بعد عدة محاولات ، حيث يساعد على اكتساب المهارات في المجال الذي تدرب فيه الفرد.

اصطلاحا:

التدريب هو : "عملية إعداد الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة ، فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر ."²

عرف جمال الدين محمد المرسي التدريب بقوله : "التدريب إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة ."³

كما عرفه السيد عليوة على انه : " وظيفة إدارية رئيسية ومستمرة وتعد من واجبات الإدارة الحديثة في مختلف المنظمات."⁴

أي التدريب يقوم بإعداد الأفراد وتأهيلهم لأداء أعمال معينة ، فهو عملية ديناميكية مستمرة تتجدد حسب التغيرات الموجودة في بيئة⁵ العمل سواء الداخلية أو الخارجية .

التعريف الإجرائي:

التدريب هو ذلك النشاط الذي تتبناه المؤسسة قصد تنمية وتطوير مهارات وقدرات أفرادها مما يدفعهم لتغيير سلوكهم واتجاهاتهم، ومن ثم أداء أعمالهم بفعالية وكفاءة وإتقان وبالتالي الوصول إلى تحقيق الهدف من القيام به.

¹: محمد عاطف غيث: قاموس علم اجتماع، دار المعرفة الجامعية، لقاهرة، ط1، 1995، ص162.

²:مدحت محمد أبو النصر : إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق ، دار الفجر للنشر والتوزيع، لقاهرة، ط1، 2008، ص16.

³:جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، 200الدار الجامعية، 2003، ص332 .

⁴:السيد عليوة : تحديد الاحتياجات التدريبية ، اشراق للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص18.

3_6 مفهوم البرامج التدريبية:**المعنى اللغوي للبرنامج:**

يعرف البرنامج بأنه: "الورقة الجامعة للحساب، والخطة المرسومة لعمل ما، كبرامج الدرس أو برامج الإذاعة".¹

اصطلاحاً:

يعرف "ياغي" البرنامج التدريبي بأنه: "الأداة التي تربط الاحتياجات التدريبية مع بعضها البعض بطريقة منظمة بهدف تنمية القوى البشرية المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة".² في هذا التعريف نجد الهدف الأساسي من وضع البرنامج التدريبي هو تنمية الموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

التعريف الإجرائي:

هو النشاط الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في وحدة الحماية المدنية من إعداد للبرامج التدريبية وتصميمها بشكل متكامل، والتي يلتحق الموظفون بها من أجل التزود بالمعلومات والمهارات الجديدة، مما يساعد على رفع كفاءتهم وتطوير مستوياتهم ومواكبة التطورات الحاصلة في مجال العمل.

4_6 مفهوم الأداء:**لغة:**

يشير المعنى اللغوي للأداء إلى مصدر الفعل الذي ، ويقال أدى الشئ أوصله والاسم الأداء : أدى الأمانة وأدى الشئ قام به.³

اصطلاحاً:

عرف الأداء بأنه: "المقياس الرئيسي التابع أو الذي يتم التنبؤ به في الإطار الذي يستخدمه ويصلح كوسيلة للحكم على فعالية الأفراد".⁴

¹: مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز، وزارة التربية والتعليم، مصر، ط1، 1994، ص47.

²:محمد عبد الفتاح ياغي: التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، عمادة الشؤون المكتبات، جامعة الملك سعود، الرياض، 1986، ص121.

³:ابن منظور : لسان العرب، دار صادر ، بيروت، مجلد14، ص26.

⁴:طارق شريف يونس: معجم المصطلحات ، العلوم الإدارية والمحاسبية والانترنت، دار وائل للنشر ، عمان، ط1، 2005، ص91 .

أي الأداء هو المعيار الأساسي للحكم على مدى فعالية الأفراد في المؤسسة .
كما يعرفه علي غربي واخزون بأنه: " يرتبط بالمجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، وفي نفس الوقت يعبر عن المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية وجود العمل المطلوب في الوقت المحدد للقيام به."¹

ويعرفه عمار بن عيشي بأنه: "عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة."²
أي أن الأداء مرتبط بالفرد أو الجماعة بغية تحقيق الأهداف المرجوة .

التعريف الإجرائي:

الأداء هو: تحسين القدرات الفنية من خلال القدرة على التنفيذ والدقة في العمل، والمهارة الإنسانية من خلال تدعيم روح التعاون، والعمل بروح الفريق، والإخلاص في العمل للعاملين داخل المؤسسة.

5_6 مفهوم الوظيفة:

لغة:

"ما يقدر من عمل و المنصب و الخدمة المعينة."³
فالوظيفة بهذا المعنى هي كل عمل أو خدمة تؤدي لتحقيق منفعة أو هدف أيا كان في ظرف زمني معين.

اصطلاحا:

الوظيفة هي "مهمة محددة لها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات والخصائص تختلف عن غيرها من المهمات الأخرى ولها نمط محدد من أنماط العلاقات الواضحة أي شخصية داخل المنظمة."⁴
كما يعرفها بشير عباس العلق بأنها: "مجموعة واجبات ومسؤوليات محدد في الغالب يقوم بأدائها مجموعة من الأفراد ويتقاضون عنها اجر."⁵

¹علي غربي وآخرون : تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر ، لقاخرة ، ط1، 2007، ص91.

²عمار بن عيشي : اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد ، دار أسامة، عمان، ط1، 2012، ص14.

³إبراهيم مصطفى وآخرون :المعجم الوسيط ، الجزء الأول من أول الهزمة إلى آخر الضاد، لمكتبة الإسلامية للنشر والتوزيع ، تركيا ، ط1، ص1024 .

⁴نجم عبد الله وعباس حسين جواد:تطور إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2010، ص85.

86.

⁵بشير عباس العلق :المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والتمويل والمصارف ، إنجليزي_عربي ، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع ، ط1، 1425، ص273.

ويعرفها حبيب الصحاف: " بأنها وحدة عمل تحتوي على أنشطة متشابهة في التعقيد ثم تجميعها مع بعضها في المضمون والشكل ، ويمكن أن يؤديها موظف واحد أو أكثر".¹
أي أن الوظيفة هي مهمة محددة تضم مجموعة من الصلاحيات والمسؤوليات بحيث أن خصائص كل وظيفة تكون مغايرة عن غيرها من الوظائف.

التعريف الإجرائي:

الوظيفة هي عبارة عن مهام وواجبات وما يترتب عنها من مسؤوليات يقوم بتحملها وأدائها عدد من الموظفين مقابل اجر معين يتحدد بحسب هوية الوظيفة.

6_6)الأداء الوظيفي:

يعرف على انه: " الطريقة التي يتحدد من خلالها كيفية تحقيق نشاط من قبل عضو هيئة التدريس بهدف إثراء المعرفة ونقلها ورعاية الطلاب وتنمية المجتمع".²

أي هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الأستاذ الجامعي من اجل القيام بالمهام الوظيفية الموكلة إليه من تدريس وتوجيه وإشراف على الطلبة في إعداد البحوث ، بالإضافة إلى التزاماته الإدارية الذي من شأنه أن يحدث تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل الجامعة.

كما عرفه هاينز: "هو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال".³
أي هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

التعريف الإجرائي:

هو محصلة ونتاج جهد الفرد العامل والذي يكون بدوره نتاجا عن عوامل داخلية و خارجية .

سابعا:الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة ذات أهمية بالغة في توجيه مسار الباحث في أي دراسة وذلك لكون بحثه أو عمله ما هو إلا حلقة متصلة بمحاولات سابقة ، فهي تساعد على الإلمام بمختلف جوانب موضوع دراسته ،فضلا على تدعيم بحثه والاستفادة من مناهجها العلمية مما يجعلها مدعمة أو مثيرة للموضوع بشكل أو بآخر ، ومن هنا سوف نحاول عرض أهم الدراسات السابقة أو التي تقترب من دراستنا الحالية .

الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى :

¹:حبيب الصحاف :معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين ، عربي -إنجليزي ، مكتبة لبنان الناشر ، ط1 ، بيروت، 1997 ، ص20.

²:ناصر محمد العديلي :السلوك الانساني والتنظيمي، لإدارة العامة للبحوث ، الرياض، ط1 ، 1995 ، ص499 .

³:محمد توفيق الماضي :الاساليب الكمية في مجال الإدارة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1 ، 1995 ، ص13 .

دراسة بوبكري فريدة تحت عنوان: (دور تدريب في إدارة المخاطر والأزمات) دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية _ جيجل _ وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل سنة 2013_ 2014 وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على التساؤل الرئيسي التالي :

_ ما هو دور التدريب في إدارة المخاطر والأزمات ؟

وتتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية :

_ كيف تساهم البرامج التدريبية المخططة في إدارة المخاطر والأزمات؟

2_ ما أهمية التكوين المستمر في إدارة المخاطر والأزمات ؟

3_ كيف يمكن إحداث جاهزية بشرية لإدارة المخاطر و الأزمات؟

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره أكثر تلاءم مع موضوع وطبيعة الدراسة . أما فيما يخص أدوات الدراسة فقد تم استخدام الاستمارة كاداة رئيسية في جمع البيانات ، وكذلك المقابلة كاداة مساعدة للاستمارة وكذلك الوثائق والسجلات ، وكان تطبيقها ميدانيا على 63 موظف. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:¹

_ يؤدي التدريب دور فعال في إدارة المخاطر والأزمات.

_ التدريب هو المحرك الرئيسي الذي بإمكانه خلق مورد بشري مؤهل ذو إمكانيات وقدرات أدائية عالية .
_ الاهتمام بالأفراد من حيث تحديد احتياجاتهم التدريبية ومنحهم الفرصة لتحسين قدراتهم وتوسيع معارفهم وخبراتهم قصد تحفيزهم لأداء مهامهم بمستوى عالي من الفعالية والالتقان .

تدور دراسة بوبكري فريدة حول دور التدريب في إدارة المخاطر والأزمات ، ونحن بصدد دراسة متغير التدريب ، حيث تكمن علاقتها مع دراستنا الحالية في كونها تتشارك مع متغير التدريب ، و يمكننا أن نلمس أهمية هذه الدراسة في إمكانية الاستعانة بها في الفصل النظري وكذلك الأدوات والمنهج المستخدم

الدراسة الثانية:

دراسة نابثي سامي تحت عنوان : "دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة "دراسة ميدانية بالمركز لاستشفائي الجامعي بقسنطينة ، رسالة ماجستير سنة 2008_ 2009 تخصص علوم التسيير ، وقد انطلقت هذه الدراسة من سؤال رئيسي مفاده :

كيف يمكن تقييم الدور الذي يقوم به نشاط تدريب الموارد البشرية بالنظر إلى مختلف أهداف العملية التدريبية ؟

وتتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية :

1_ كيف يمكن إدارة العملية التدريبية حتى تحقق البرامج التدريبية أهدافها المختلفة ؟.

¹:بوبكري فريدة :دور التدريب في إدارة المخاطر والأزمات ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم اجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيي _جيجل -الجزائر ، 2013 ، 2014 .

- 2_ ماهي أهم المفاهيم المتعلقة بالتدريب ؟.
- 3_ هل يحقق التدريب حقيقة كل الأهداف و غايات المؤسسة ؟¹.
- واستخدام الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي اعتمد على الاستبيان والمقابلة وكذلك الملاحظة المباشرة ولكن بدرجة اقل .
- وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :
- _ يهدف التدريب بالدرجة الأولى إلى تحقيق الأهداف التعليمية، والمتمثلة في تحسين وتنمية معارف ومهارات الموارد البشرية، وتعديل اتجاهات الأفراد، وهذا لكونها أهداف مباشرة للعملية التدريبية ويسهل التأكد من تحقيقها.
- _ تساهم برامج تدريب الأطباء في تحسين عدد من الجوانب الأساسية في الخدمات الصحية بالمركز لاستشفائي الجامعي غير أن هذه المساهمة تختلف من جانب لآخر.
- _ تساهم برامج تدريب الأطباء في تحسين نوعية الخدمات الصحية، بالنظر إلى معيار آخر للخدمة الصحية ذات النوعية إلا وهو معيار العدالة.
- _ برامج تدريب الأطباء تساهم بشكل كافي نوعا ما في تحسين الفعالية في الأداء.
- عالجت هذه الدراسة موضوعا شبيها لدراستنا الحالية، كونها تناولت جانب من جوانب دراستنا والمتمثل في التدريب، حيث تم الاستفادة منها في كيفية اختيار المنهج المتبع في الدراسة والأداة المناسبة أيضا للموضوع.

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

دراسة حاتم علي حسن رضا تحت عنوان: "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي". دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الولي بجدة ، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير بأكاديمية، نايف العربية العلوم الأمنية، كلية الدراسات العلياان قسم العلوم الإدارية، برنامج الماجستير، سنة ، 1924 .

وقد تمت صياغة مشكلة الدراسة الأساسية في التساؤلات التالية:

- 1_ ما مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الأجهزة الأمنية في الملك عبد العزيز الدولي بجدة ؟.
- 2_ ما مدى استخدام الإدارة للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعززه ؟.
- 3_ ما هو اتجاه الأداء الوظيفي للعاملين بالأجهزة الأمنية في مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة؟.

¹ :نابثي سامي :دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة ، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم الموارد البشرية، جامعة منتوري بقسنطينة ، الجزائر، 2009 .

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال المسح الاجتماعي الشامل لمجتمع الدراسة المكون من 318 ضابطاً، مستخدم في ذلك الاستبيان كونه مناسب لمشكلة وأهداف وفروض الدراسة ، والتي توصل من خلالها إلى نتائج عديدة¹

تدور دراسة حاتم علي حسن رضا حول الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي ونحن بصدد دراسة متغير تحسين الأداء الوظيفي ، حيث تكمن علاقتها مع دراستنا الحالية في كونها تتشارك مع متغير الأداء الوظيفي ، ويمكننا أن نلمس أهمية هذه الدراسة في كونها يمكن الاستعانة بها في الفصل النظري المتعلق بتحسين الأداء الوظيفي .

الدراسة الثانية

دراسة عفاف احمد النجار تحت عنوان: "البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل" وهي رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بجامعة الخليل بفلسطين، سنة 2011.

انطلقت الباحثة من سؤالين رئيسيين هما:

1_ ما واقع البرامج التدريبية إذا ما تم تحديد مكوناتها كالاتي:

أ_ تحديد الاحتياجات التدريبية.

ب_ اختيار المتدربين.

ج_ تصميم البرامج التدريبية.

د_ تقييم البرامج التدريبية.

2_ ما علاقة البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل لأداء العاملين فيها.

وقد استخدمت الباحثة الاستمارة كاداة لجمع البيانات ونمط likent ونظام spss في تحليل النتائج.

وخلصت الباحثة إلى خطأ فرضياتها حيث ثبت لها أن مستوى رضى المتدربين في برامج التكوين

متوسط، واثبت أن ترتيب نتائج البرامج التدريبية من خلال انعكاسها على أداء المتدربين ضعيف، وان

تمكين المتدربين من استخدام الاساليب العلمية ضعيف أيضا.²

تشاركت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في متغير الأداء الوظيفي، ويؤخذ على هذه الدراسة أن الباحثة

خلطت بين التدريب والتكوين وقد أفادتنا في تحديد بعض مؤشرات الدراسة كالبرامج التدريبية، صف إلى

ذلك يمكن اعتبارها بمثابة معلومات نظرية استفدنا منها في إثراء دراستنا الحالية.

¹:زرطال لطيفة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص تنظيم وعمل

، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم اجتماع ، جامعة محمد الصديق بن يحيى_جيجل_الجزائر، 2015. 2016.

²:طالب محمد: تكوين مديري والثانويات وعلاقته بجودة أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المديرين أنفسهم، مذكرة مكملة لنيل شهادة

الماجستير ، تخصص تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم اجتماع ، جامعة محمد الصديق بن يحيى

_جيجل_الجزائر، 201، 2013 ،ص 10 .

الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى:

دراسة ramya study 2016:

تناولت هذه الدراسة تأثير التدريب على أداء الموظفين وتقديم اقتراح حول كيف يمكن للشركة أن تحسن أداء موظفيها من خلال برامج التدريب الفعالة ، وتمت الدراسة في مصنع أنابيب مانجلور بالهند سنة 2016 .

وتم استخدام المنهج الوصفي، وهدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في معنى وأهمية التدريب والتعرف على أهمية أداء الموظفين واستكشاف العلاقة بين التدريب وأداء الموظفين ، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

_ أن الهدف الرئيسي من كل دورة تدريبية هو إضافة قيمة لأداء الموظفين وبالتالي كل نوع الشركات تصمم برامج التدريب والتطوير على حسب نشاطها، والغرض من التدريب هو ما سيحققه الموظفون بعد أن ينتهي البرنامج التدريبي.

_ هناك حاجة إلى رفع مستوى التكنولوجيا للحد من الإجهاد للموظفين.

_ يجب على قطاع الصناعة اتخاذ خطوات معينة لتحسين أداء الموظفين، كما ينبغي أن توفر الصناعة مرافق تدريبية علمية للأطراف العليا.¹

لقد تناولت هذه الدراسة تأثير التدريب على أداء العاملين، وهي دراسة تشاركت مع الدراسة الحالية في متغير التدريب وأداء الموظفين.

وقد أفادت هذه الدراسة في تحديد بعض مؤشرات الدراسة كالبرامج التدريبية والدورات التدريبية، وإثرنا ببعض المراجع، مما يساعد الباحث على جمع المادة العلمية بالشكل الذي يثري الجانب النظري للبحث .

الدراسة الثانية:

دراسة andy cach و alaim hugh عنوانها: "العلاقة بين التدريب وجودة الأداء الوظيفي" وهو بحث تم إجراؤه بإشراف مركز بحوث العمال التابع لكلية التربية في جامعة كامبردج في جوان 2003 . انطلقت الدراسة من تساؤل: ما مدى اثر التدريب على أداء الأفراد العاملين والمنظمات.

توزع البحث على 8 فصول، هدف الباحثان من خلالها إلى معرفة اثر التكوين على جودة أداء العاملين في منظمات مختلفة من خلال إتباع المنهج المقارن بين أداء العاملين الذين تلقوا تدريباً قبل الخدمة والعاملين الذين لم يتلقوا تكويناً حيث خلصوا إلى نتيجة تقول أن العاملين الذين تلقوا التكوين يفوق أداءهم من حيث الجودة بالذين لم يتلقوا تكويناً. وقد اعتمد الباحثان في قياس جودة الأداء على مقياسين هما:

¹:عوض الله محمد علي الهندي: دور التدريب في أداء العاملين ، بحث تكميلي لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الإمام المهدي ، السودان ، 2017 ، ص 11 .

الزيادات في الرواتب والقدرة التنافسية للمنظمات، حيث استنتجوا إن العاملين المكونين قد تضاعفت أجورهم مقارنة بغير المكونين على اعتبار أن أجور العاملين في المنظمات في ظل النظام الاقتصادي الرأسمالي تعتمد على مدى جودة أداء العامل وإنتاجيته، وانطلاقاً من ذلك تبين للباحثين أن العامل المتدرب يتقاضى أجراً أعلى من العامل الذي لم يخضع للتدريب رغم أدائهم لنفس الوظيفة في منظمتين مختلفتين ذات تخصصات متشابهة، كما توصلوا إلى نتيجة تبين أن المنظمات التي تتفق أموالاً على تكوين عمالها أثبتت قدرة تنافسية عالية مقارنة بالمنظمات التي تقل نفقاتها على التدريب.¹

_ لقد تناولت هذه الدراسة العلاقة بين التدريب وجودة الأداء الوظيفي، وهي دراسة تشاركت مع الدراسة الحالية في متغير التدريب والأداء أما أوجه الاختلاف بين الدراستين فتتمثل في مكان وزمان الدراسة، فهذه الدراسة أجريت في جامعة كامبردج سنة 2003، بينما دراستنا الحالية فسيتم إجراؤها في مديرية الحماية المدنية في جيجل.

¹:طالب محمد: تكوين مديري التأويبات وعلاقته بجودة أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المديرين أنفسهم ، مرجع سبق ذكره ، ص14.

خلاصة الفصل:

يعتبر الإطار النظري للدراسة خطوة مهمة في توجيه الباحث للدراسة، كما يزودنا ببعض المفاهيم المتعلقة بالدراسة وإزالة اللبس والغموض عن الموضوع من خلال التطرق إلى أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع، ثم أهداف الدراسة ثم الفرضيات، ثم تحديد المفاهيم ، وأخيرا الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: التدريب

تمهيد

أولاً: أهمية التدريب

ثانياً: أهداف التدريب

ثالثاً: مبادئ وأسس التدريب

رابعاً: عناصر التدريب

خامساً: أنواع التدريب

سادساً: خطوات التدريب

سابعاً: مسؤولية التدريب

ثامناً: طرق وأساليب التدريب

تاسعاً: نظريات التدريب

خلاصة الفصل

تمهيد:

تهدف عملية التدريب إلى إعداد الفرد للوظيفة والتقدم فيها، وذلك عن طريق تقديم برامج تدريبية مختلفة سواء كان ذلك قبل الدخول في الوظيفة أو أثناء ممارستها لها. وتعتبر أحد المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات من أجل تنمية قدراتها وطاقاتها البشرية بما يضمن تحقيق أهدافها وضمان وجودها واستمرارها، وسوف نحاول من خلال هذا الفصل التطرق لأهمية وأهداف التدريب وكذا مبادئه وأنواعه، المسؤول عن القيام به إضافة إلى تناول طرق التدريب وأساليبه والنظريات المفسرة له.

أولاً: أهمية التدريب

يعد التدريب مصدراً مهماً من مصادر أعداد الكوادر البشرية وتطوير كفاياتهم وتطوير أداء العمل، وزيادة الإنتاج والإنتاجية. فهو اتفاق استثماري يحقق عائداً ملموساً لتلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي ووسيلة مهمة في التقدم التكنولوجي حيث تتجلى أهمية التدريب فيما يلي:¹

- 1- إن برامج الإعداد قبل الخدمة لا تتعدى أن تكون مدخلاً لممارسة المهنة وليست إعداداً نهائياً لها.
 - 2- إزاء التغيير السريع الذي يشهده العالم في مختلف المجالات، والذي يؤثر حتماً في المهن بما فيها الإدارة، فإن الأعداد والنمو المستمرين يصبحان أمراً لازماً.
 - 3- التغييرات والتطورات التي يشهدها الحقل التربوي نفسه تتطلب من هيكله وإدارته ووسائله وأساليبه التغيير والتطور، لتكون منسجمة ومتفاعلة وصولاً لتحقيق الأهداف المرسومة.
- كما ترجع أهمية التدريب إلى المزايا العديدة التي نحصل عليها من التدريب ومن هذه المزايا ما يلي:²

_ إتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات.

_ التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.

_ إمكانية اكتشاف خبرات وطاقات العاملين.

_ رفع مستوى كفاءة وفعالية العاملين.

_ توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

_ رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.

يمكن القول أن للتدريب أهمية كبيرة داخل المؤسسة، حيث أصبحت معظم الإدارات الحديثة تعتمد عليه في تنمية وتطوير مهارات عمالها ورسكلة قدراتهم لما يعود عليها بفوائد كثيرة كالتقليل من حوادث العمل وتحسين الأداء.

¹: حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، ط 1، 2007، ص 21

²: نفس المرجع، ص 22

ثانياً: أهداف التدريب

بالاستناد إلى ما ينطوي عليه مفهوم التدريب من مضامين وما يشير إليه من معطيات، فإن أهم الأهداف التي يحاول التدريب تحقيقها هي كما يلي:¹

- 1- زيادة معارف المتدربين ومعلوماتهم.
- 2- إكساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاياتهم الإدارية.
- 3- تنمية اتجاهات المتدربين الإيجابية نحو العمل .
- 4- زيادة الاستقرار في العمل بما يؤدي الى رفع الروح المعنوية للمتدربين.
- 5- زيادة الإنتاج والإنتاجية.
- 6- مواكبة المتدربين للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعملهم .

ويسعى التدريب كذلك إلى تحقيق أهداف أساسية أهمها:²

- _ رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إكسابه المهارات الحرفية والعلمية المستخدمة في ميدان عمله.
- _ زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق بما يمكنه من التكيف مع عمله من جهة ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من جهة أخرى.
- _ تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته والآثار الاجتماعية المتصلة به والمرتبة عليه.
- _ تضيق الفجوة القائمة بين نظام التعليم بأنواعه بأنواعه المختلفة، وبين مجالات العمل المطلوب.
- وعليه يمكن القول أن للتدريب عدة أهداف تسعى المؤسسات إلى تبنيتها من أجل الوصول إلى الهدف³ المنشود والمتمثل في تنمية وتطوير مهارات الكوادر البشرية وتغيير بعض السلوكيات السلبية وتنمية قدراتهم الجسدية والفكرية، كما تركز على تدريبهم على العمل الجماعي من أجل تبادل المعارف والمهارات حول العمل.

¹: حسن أحمد الطعاني: التدريب مفهومه وفعالياته بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2002، ص 15.

²: نفس المرجع السابق، ص 16.

ثالثاً: مبادئ وأسس التدريب

يقوم التدريب على مجموعة من المبادئ والأسس الرئيسية أهمها:¹

- 1- **دعم الإدارة العليا في المنظمة لجهود التدريب:** من الضروري لضمان نجاح التدريب أن تؤمن الإدارة العليا بالمنظمة بأهمية تدريب العاملين وذلك من خلال دعمها والتزامها بتطبيق إستراتيجية التدريب وبالتالي إصدار التوجيهات بهذا الشأن للجهات المعنية من إدارة مالية ودائرة موارد بشرية وغيرها من الإدارات لدعم جهود إدارة العملية التدريبية في المنظمة والعمل على إنجازها.
- 2- **الشفافية والوضوح:** يجب أن تتسم سياسية التدريب في المنظمة بالوضوح ومشاركة كافة المعنيين بالعملية التدريبية، بحيث يجب إطلاع جميع العاملين على سياسات التدريب ومن ثم إعلانها للجميع.
- 3- **التناغم مع الأهداف العامة للمنظمة:** يجب أن ترتبط السياسة التدريبية وأهدافها بالسياسة العامة للمنظمة بحيث تتبثق وتتناغم السياسة التدريبية مع سياسة إدارة الموارد البشرية والسياسة العامة للمنظمة ككل.
- 4- **مشاركة كافة العاملين في المنظمة:** من الضروري الاستفادة من أفكار كافة المعنيين بالعملية التدريبية في المنظمة وذلك لتحقيق الكفاءة والفعالية للبرامج التدريبية بهدف الوصول إلى كافة الأهداف المرجوة من التدريب.
- 5- **الشرعية:** من الضروري أن تتم العملية التدريبية بكافة مراحلها وفقاً للأنظمة والقوانين والتعليمات المطبقة في المنظمة.
- 6- **التدرج:** يبدأ التدرج بمعالجة المواضيع والقضايا البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومدروسة إلى الأكثر صعوبة وتعقيداً.
- 7- **تلبية الاحتياجات التدريبية الفعلية للمنظمة:** من الضروري أن تلبى السياسة التدريبية للمنظمة الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين، ويتم ذلك من خلال التحديد العلمي والدقيق للاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمة من خلال رؤسائهم في العمل وبطاقات تقييم الأداء.

¹: عطا الله محمد تيسير الشريعة: إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص ص 28. 29.

8- الواقعية: يجب أن تتسم سياسة التدريب في المنظمة بواقعية الأهداف التدريبية بحيث يؤخذ بعين الاعتبار واقعيتها وقابليتها للتطبيق الفعلي.

9- المرونة: من الضروري أن يسعى القائمين على العملية التدريبية في المنظمة إلى وضع خطط وأهداف تدريبية مرنة، بحيث يجب أن يتصف نشاط التدريب في كافة مراحلها بعدم الجمود وقابلية التعديل في الخطط والبرامج والوسائل والأدوات المستخدمة مع كل ما هو مستجد من تطورات وتغييرات في هذا المجال.

10- الشمولية: وهو مبدأ هام ورئيسي في التدريب بحيث يشمل التدريب كافة المستويات الإدارية. ونضيف هنا بأن بعض المنظمات لا تعطي أهمية كبيرة لتدريب فئة القادة والمدراء أي فئة الإدارة العليا لانشغالهم بأعمال الإدارة وتصريف الأعمال في المنظمة .

"كما يؤكد "حنفي علي " على ضرورة الممارسة العملية للمتدرب لكي يكتسب المهارة والمعرفة والاتجاه بفاعلية. فلا بد من مشاركة المتدرب وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعليم".¹

"كما يشير مصطفى نجيب الشاويش إلى ضرورة تدريب المتدربين وذلك بالقيام بتدريب أولئك الأفراد الذين سيصبحون مدربين".²

ومن هنا يتضح أن للتدريب عدة مبادئ يرتكز عليها من أجل القيام بالعملية التدريبية التي لها دور كبير في تحفيز العمال والرفع من معنوياتهم وتشجيعهم على العمل وإتقانه من خلال الاستفادة من البرنامج التدريبي، حيث يستند التدريب على قوانين ولوائح تنظيمية معمول بها في المؤسسة، كما يشمل جميع المستويات الإدارية في تحديد الاحتياجات التدريبية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

رابعاً: عناصر التدريب

يتكون النظام التدريبي من 3 عناصر رئيسية هي المخلات والعمليات والمخرجات وهي كما يلي:³

1_ المدخلات: وهي الأجزاء المراد تغييرها من طبيعتها الأولى إلى شكل يتناسب مع النظام وأهدافه وتتمثل هذه الأجزاء فيما يلي:

¹: حنفي علي: الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط 1، 2008، ص 259.

²: مصطفى نجيب الشاويش: إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر، عمان، ط 1، 2000، ص 234 .

³: محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط 1، 2007، ص 163. 165.

المدخلات الإنسانية: وتتمثل في الأفراد المشتركين في عملية التدريب من مديريين ومنتدربين وإداريين وفنيين ومساعدين.

المدخلات المادية: وتتمثل في المواد والأجهزة التدريبية والترتيبات والمعدات ورؤوس الأموال والمباني.

المدخلات المعنوية: وتتمثل في المواد التدريبية التي تعرض عمل المتدربين بالإضافة إلى المعلومات التي تتعلق بالمدرّب والمتدرب والعملية التدريبية ككل.

2_ العمليات: وهي مجموعة الأنظمة والإجراءات والأساليب والأدوات التي تستخدم إما لتحويل

المدخلات أو إضافة خصائص جديدة عليها وهي تنقسم إلى ثلاث مراحل هي :

المرحلة الأولى: هي المرحلة التحضيرية والتي يتم فيها تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي.

المرحلة الثانية: وهي مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي حيث يبدأ البرنامج التدريبي الذي يصاحبه دائما نوعا من التفاعل بين المدرّب والمتدرب حول موضوع التدريب.

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة متابعة البرنامج التدريبي للتأكد من حسن العملية التدريبية.

3_ المخرجات: وهي إنجازات أو نتائج عملية التدريب وهي تنقسم إلى:

المخرجات الإنسانية: وهم الأفراد المتدربون والذين يتوقع أن يكونوا قد اكتسبوا خصائص جديدة بعد التدريب .

المخرجات المادية: وهي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتدربون بعد أن اكتسبوا خصائص جديدة وأهم هذه المخرجات زيادة الإنتاجية كما ونوعا.

المخرجات المعنوية: وتتمثل في مدى الرقي في معلومات المتدربين وارتفاع وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات منظماتهم.

وعليه فإن عناصر التدريب تتركز في مضمونها على تحويل المدخلات بواسطة العمليات إلى مخرجات، فالوصول إلى هذه الأخيرة هو الذي يضمن نجاح العملية التدريبية من فشلها.

خامسا: أنواع التدريب

اختلفت الآراء حول أنواع التدريب لاختلاف الاحتياجات التدريبية بالنسبة للفرد والمنشأة وللمجتمع وحتى بالنسبة للفرد نفسه تختلف من فرد إلى آخر وكذلك للمنشأة لاختلاف أهداف المنشآت الخدمية أو

الإنتاجية ونوع الخدمات والإنتاج، وهذا بالنسبة إلى المجتمع، وعلى ضوء ذلك يمكن تقسيمها إلى ما يلي:¹

1_ التدريب في ضوء احتياجات المنشأة: ويقسم إلى نوعين

أ) **التدريب التخصصي:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية المهارات وتحسين الاتجاهات في المجال التخصصي كالتدريب الإداري والمهني.

ب) **التدريب القيادي:** هو ذلك النوع من التدريب الموجه لمستويات الإدارة الثلاث وهي:

_ **التدريب لمستوى الإشراف الأول:** هو ذلك التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارات العاملين في

وظائف الصف الإشرافي الأول والعاملين في هذا المستوى هم الذين تقع على عاتقهم مسؤولية قيادة وإدارة العمل الذي يمارسه عدد محدود من العاملين.

_ **التدريب لمستوى الإدارة الوسطى:** هو ذلك التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارات العاملين مباشرة

فوق مستوى الإشراف الأول ويصل إلى مستوى أقل مباشرة من الإدارة، ولهذا المستوى أهمية كبيرة لأنه حلقة الاتصال بين القيادات العليا والمستويات الدنيا من العاملين.

_ **التدريب لمستوى الإدارة العليا:** هو ذلك التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارات شاغلي الوظائف

الرئيسية التي تكون مسؤولياتها وضع السياسات والخطط العامة للمنشأة وتحديد أهدافها ويتمثل هذا المستوى في رؤساء المنشآت أو رؤساء الأقسام الإدارية الكبرى.

2_ التدريب حسب عدد المتدربين: ويشمل نوعين أساسيين هما:

" **التدريب الفردي:** هو ذلك التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارة فرد يكون في حاجة إلى توجيهه

وإرشاده إلى الطريق السليم والإتجاه الناجح نحو النهوض بأعباء عمله ومسؤولياته، مع العمل على معالجة ما قد يشوب أدائه أو سلوكه من عيوب أو نقص أو انحراف."²

" **التدريب الجماعي:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية ولهذا

الأسلوب تأثير إيجابي على الأفراد المنظمين إليها وغيرهم مما يشعرهم بحاجتهم إلى الانتماء، حيث أن للجماعة تأثيراً قوياً على أعضائها."³

3_ التدريب حسب تاريخ التعيين في المنظمة: ويشمل نوعين أساسيين هما:⁴

تدريب العاملين الجدد.

¹: نجم عبد الله الفراوي، وعباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2013، ص 231 .

²: فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2008، ص 141.

³: نجم عبد الله الفراوي، وعباس حسين جواد: مرجع سبق ذكره، ص 232

⁴ فيصل حسونة: المرجع السابق، ص 142 .

تدريب العاملين القدامى.

للتدريب عدة أنواع وأشكال كل نوع يتماشى مع البرنامج التدريبي المراد تنفيذه والاحتياجات التدريبية التي تم اختيارها، فهناك من يعتمد على التدريب الجماعي وهناك من يعتمد على التدريب الفردي وذلك حسب الوقت المناسب والهدف المرجو منه.

سادسا: خطوات التدريب

للتدريب عدة خطوات أهمها:

1_ تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين: تبدأ عملية التدريب بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتمثل هذه الاحتياجات الفجوة ما بين الأداء الفعلي للعامل والأداء المطلوب منه أو الأداء المتوقع.

ويكون التدريب هو الحل الأمثل لسد الفجوة في الحالات التالية :

- _ أسباب الفجوة ناجمة عن ضعف القدرات والمعارف والمهارات للموظفين.
- _ توفر الدافعية اللازمة لدى الأفراد للقيام بالعمل بشكل أفضل .
- _ دعم الإدارة للسلوك المراد تغييره.¹

2_ صياغة خطة التدريب: بعد تحديد احتياجات العاملين التدريبية يتم تصميم برامج التدريب

المناسبة، وذلك بعد تحديد الأهداف العامة لكل برنامج وتحديد أولويات هذه الاحتياجات، ثم يتم تحديد الأشخاص الذين سيلتحقون بالتدريب والبرنامج المناسب لكل منهم، على أن يتم تحديد إطار زمني لتنفيذ هذه البرامج وتحديد المدربين ووسائل وأساليب التدريب التي ستستخدم من خلال صياغة خطة متكاملة.²

3_ تصميم البرنامج التدريبي: تتضمن هذه المرحلة النشاطات التالية:³

- _ تحديد أهداف البرنامج التدريبي.
- _ تحديد أساليب البرنامج التدريبي.
- _ تحديد موضوعات البرنامج التدريبي.
- _ تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي.
- _ تحديد المكان المناسب للتنفيذ.
- _ تنفيذ البرنامج التدريبي.

ومما سبق فإن للتدريب مجموعة من الخطوات يسير عليها البرنامج التدريبي بطريقة منظمة من أجل نجاحه وتحقيقه للهدف المنشود.

¹: بسيوني محمد البرادعي:مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2005، ص 47.

²: نفس المرجع، ص 49.

³: خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،ط 2 ، 2005، ص 231.

سابعاً: مسؤولية التدريب

"تقع مهمة تحديد الاحتياجات التدريبية على عاتق إدارة التدريب بالتعاون مع:

1_ خبراء التنظيم: وهم العاملون بإدارة التنظيم وهؤلاء يقومون بتحديد الاحتياجات التدريبية مع واقع تحليل الأداء الفعلي للأفراد ومقارنته بالأداء المستهدف في بطاقات التوصيف.

2_ الرؤساء المباشرين: وهم يقومون بتحديد الاحتياجات التدريبية وذلك عن طريق:

- _ ملاً نماذج تحديد الاحتياجات التدريبية.
- _ إجراء المقابلات الشخصية مع العاملين .
- _ تقارير الأداء.

3_ الأفراد أنفسهم: حيث يمكن الكشف عن نواحي القصور في أداء العاملين أنفسهم من خلال توزيع

نماذج تدريبية عليهم يطلب منهم ملؤها ثم يقوم الخبراء المختصون بتحليل تلك النماذج والتعرف على الاحتياجات التدريبية".¹

للتدريب أهمية كبيرة في المؤسسة لذا من الضروري أن يكون هناك من يتحمل مسؤوليته من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية والإعداد للبرامج التدريبية بما يتناسب مع الأفراد المراد تدريبهم وهذه المسؤولية هناك من يضعها على عاتق خبراء التنظيم، أو في يد الرؤساء المباشرين، أو الأفراد أنفسهم حسب كل مؤسسة.

ثامناً: طرق وأساليب التدريب

تختلف طرق التدريب وتتعدد أساليبها ومن أهمها مايلي:

1_ "التدريب أثناء العمل:

يتم وفقاً لهذا الأسلوب التدريب في نفس موقع العمل أي داخل المنطقة المعنية التي يجري فيها العمل

، ويتم التدريب عادة أثناء الأداء للعمل المعين أو من خلال مراكز التدريب الخاصة بالمنظمة، ويتم

التدريب تحت إشراف شخص مسؤول في المنظمة يقوم بتوجيه وتدريب العاملين الجدد أو القدامى وفق

الاحتياجات التدريبية المطلوب معرفتها وتطوير مهاراتهم من خلالها.²

ومن أهم الأساليب التدريبية أثناء العمل ما يلي:

¹: محمد الصيرفي : إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 169.

²: خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، ط 1، 2007، ص 231.

(أ) **تدريب أوامر الوظيفة:** هذا الأسلوب مصمم لتدريب المتعلمين الذين لديهم دراية قليلة بالواجبات المنجزة في وظيفة معينة، وهذا الأسلوب مهم جدا ومفيد عندما يتعلم المتدربون كيفية إنجاز مهام الوظيفة المتكررة، ويتألف هذا الأسلوب من خطوات هي:¹

_ تخفيف القلق والهوم ويتم تشجيع المتعلمين على تقبل التدريب بوجهات نظر إيجابية.

_ يتم تقديم الأوامر مرحلة بعد مرحلة مع التأكيد على المحادثة والرؤية والتوضيح والمساعدة.

_ يتمتع المتعلمون بفرصة أداء مهام الوظيفة تحت إشراف المدرب.

_ خلال المرحلة المتقدمة يوضع كل متعلم في مكانه الصحيح ويتم تقليل الإشراف المباشر .

(ب) **" التلمذة الصناعية:** يهدف هذا الأسلوب إلى تحسين مهارة الفرد وإعداده للعمل في مهنة معينة، ويتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعليما نظريا وعمليا لفترة معينة يعقبه تدريب على العمل ذاته بأحد المصانع، ويعرف هذا النوع من التدريب بالتدريب المهني أيضا".²

(ج) **"التدوير الوظيفي:** حيث يتم تدوير الفرد عدد من الوظائف داخل المنظمة بغرض اكتساب المعرفة والدراسة بها. ويقدم هذا الأسلوب للمتدربين الخبرة الأولية في عمل الأنواع المختلفة من المعدات أو فهم كيفية عمل الوحدات المختلفة للمؤسسة".³

(د) **" التدريب في بيئة مماثلة للعمل:** يتم بموجب هذا النوع من التدريب تهيئة مكان مجهز بكافة أنواع المستلزمات والمعدات المشابهة لما هو موجود في مكان العمل الأصلي أي نماذج من المكائن والآلات والمعدات التي يستخدمها العامل في العمل، هذه الطريقة تهيئ للفرد العامل نقل ما تعلمه في بيئة العمل إلى مكان العمل.

(هـ) **التدريب الخاص أو المنفرد:** يستخدم هذا الأسلوب في تدريب وتنمية الأفراد ولاسيما المدراء، وبمقتضاه يقوم المدير أو المشرف بإعطاء معلومات للمتدرب حول مستوى أدائه مع تقديم الإقتراحات الخاصة في إعطاء هذا النوع من التدريب الخاص، فكفاءة هذا الأسلوب تعتمد مباشرة على قابلية المدير في إعطاء التدريب المنفرد لمؤوسيه.

¹: يوسف حبيب الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2006، ص 288.

²: نفس المرجع السابق، ص 289.

³: صلاح الدين عبد الباقي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط 2007، ص 1، 223.

(و) **التعيينات الخاصة:** عندما يتم استخدام أسلوب التعيين الخاص في طريقة التدريب أثناء الوظيفة، سيتعين على المتعلمين ممارسة مسؤوليات عملية غير روتينية من أجل الحصول على الخبرة وتطوير مهارات المهنة والوظيفة".¹

2_ التدريب خارج العمل:

"تلجأ المنظمة إلى إرسال موظفيها للتدريب في أماكن بعيدة عن عملهم الحالي عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها عن طريق كادرها المتقدم إما لضيق الوقت أو لعدم توفر الجهاز التدريبي الكفاء لديها".²

"ومن مزايا هذا الأسلوب أن التدريب لا يترتب عليه أي تعطيل لعملية الإنتاج في المنظمة، ولكن يعاب عليه أنه باهض الثمن والتكاليف ويحتاج إلى درجة عالية من المهارة والكفاءة كما يحتاج إلى تجهيزات خاصة في بعض الأحيان. ومن أشكال التدريب خارج العمل ما يتبع في تدريب وتنمية المديرين وتهيئتهم لأعمال ومواقف مستقبلية".³

ومن أهم الأساليب التدريبية خارج العمل ما يلي:

(أ) **المحاضرات:** يتناسب أسلوب المحاضرة مع الرغبة في توصيل معلومات أو حقائق محددة للمتدرب، قواعد، إجراءات، طرق أداء وغيرها. ومع وجود عدد كبير من المتدربين في وقت واحد، وأيضا مع ازدياد فرص الاحتكاك بالخبراء والمختصين من المدربين، تزداد فعالية المحاضرة كأسلوب تدريبي إذا ما صاحبها وسائل إيضاح سمعية وبصرية كالرسوم والصور، الخرائط والأفلام... مما يمكن معه استزاع انتباه المتدربين وزيادة اهتمامهم وتوضيح النقاط الأكثر صعوبة في المادة العلمية المقدمة.⁴

(ب) **دراسة حالة:** وهو أسلوب تدريبي يقسم بموجبه المتدربون إلى مجموعات تقدم لهم مشكلة يطلب منهم تحليلها وتقديم حل لها، ومن ثم تجتمع المجموعات لتشرح كل مجموعة كيفية وصولها لقرارها وتناقشه.

¹: يوسف حبيب الطائي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 290.

²: عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، ص 145.

³: عبد المعطي عساف: التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2008، ص 62.

⁴: محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ط 1، ص 198.

يصلح هذا الأسلوب للتدريب على اكتساب مهارات في تشخيص وتحليل المشاكل المعقدة والمتباينة والتي لا يمكن أن تتوفر تعليمات وافية لكل الاحتمالات حولها، مما يتطلب الاجتهاد في اتخاذ القرار لمعالجتها.

ج) لعب الأدوار: إن أسلوب لعب الأدوار يركز على تنمية المهارات السلوكية للأفراد العاملين، ويكثر استخدامه في تدريب مندوبي المبيعات والمشرفين، حيث يتقمص مدرب دور بائع وآخر دور مشتري، ومن خلال النقاش بينهما تبرز الاتجاهات مع تعليق المدرب.¹

د) "المحاكاة": وهي تسييلات تحاكي الواقع الذي يعمل فيه الفرد، خاصة عند التدريب على أمور تحتوي على قدر من المخاطر أو تكون الأخطاء في ممارستها في الواقع العملي مكلفة جدا، لذا يجب أن يستخدم هذا الأسلوب في برامج رسمية للتدريب مع توفر عدد كافي من الأفراد المطلوب تدريبهم.²

على ضوء ما سبق نستنتج أن المؤسسات تعتمد على طرق وأساليب تكون مناسبة مع الأهداف المراد تحقيقها، حيث يوجد برنامج أو طريقة تدريبية تصلح لكل الوظائف، ولكل الأفراد وهذا ما أدى إلى تعدد أساليب وطرق التدريب فمنها ما تتم داخل المؤسسة ومنها ما تتم خارجها حسب الأساليب المتوفرة في المؤسسة.

تاسعا: نظريات التدريب

من أهم النظريات التي فسرت موضوع التدريب ما يلي:

1_نظرية الإدارة العلمية:

"ظهرت الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في فترة ما بين 1900_1920، وفي هذه الحقبة عرفت تطورات اقتصادية واجتماعية كبيرة، ومن أعلام هذه النظرية "فريدريك تايلور" الذي يعتبر أحد علماء الإدارة والإنتاج".³

"وقد قدم هذا المدخل مفهوما إداريا مهما هو دراسة الحركة والزمن، ويمثل هذا المفهوم الأساس العلمي لتحليل الوظائف إلى مكوناتها الأساسية للتعرف على الحركات التي يقوم بها الفرد من أجل تحديد زمن

¹: يوسف حبيب الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 292.

²: صلاح الدين عبد الباقي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 225 .

³: حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، ط1، 2004، ص 56.

إنجاز المهام، حيث يتم تدريب العمال على هذه الحركات حتى يتقنونها وبالتالي تستبعد الحركات غير الضرورية، ويقل الوقت المحدد لأداء عمل معين، وهو الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاج".¹

"كما تولي الإدارة عنصر التدريب كمتغير أساسي في تنمية الموارد البشرية أهمية بالغة نظرا للدور الذي يؤديه في تحسين أداء العمال، حيث اذا ما درب العامل على طريقة الأداء الصحيحة فلا شك أن ذلك يقضي على الإبطاء في العمل، ويؤثر على سرعة الإستجابة لمعالجة المشاكل والمخاطر التي تحدث".²

"فالإدارة العلمية ركزت على ضرورة التخصص في العمل، وحسن الاختيار، والتدريب للعاملين، وأنه يمكن السيطرة على سلوك الأفراد داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي موحد للوظائف ولأداء العاملين من خلال الحوافز المادية".³

"إضافة إلى أن هذه النظرية ووعيا منها بضرورة التدريب واعتقادا منها بأن المنظمة نظام مغلق لا يتبادل التأثير والتأثر مع البيئة الخارجية، فهي تعتبر تدريب الأفراد عملية داخلية هامة يجب القيام بها حيث أنه إذا كانت هذه النظرية تسعى إلى اكتشاف أفضل الأساليب الواجب إتباعها لرفع كفاءة العمل والإنتاج، فإن عملية التدريب الداخلي تعتبر جزء لا يتجزأ من هذه العملية".⁴

لهذا يمكن القول أن نظرية الإدارة العلمية عند تايلور تقوم على الأسس التالية:⁵

_ تطور حقيقي للإدارة بتجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة، حيث يؤدي ذلك إلى معرفة مهام كل فرد بدقة، ومن تم العمل على تحسين طرق الأداء في كل مهنة.

_ الإختيار العلمي للعاملين ويأتي ذلك باختيار الفرد بطريقة تناسب العمل، ويجب أن يدرّب عليها بالطريقة السليمة، أي تصميم نظم التدريب وتنمية المستقبل الوظيفي للعاملين.

_ الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وقيام الإدارة بمهام تصميم الوظائف والتعيين وتنفيذ المهام الموكلة إليهم.

ومما سبق نستنتج أن تايلور نظر إلى العمال على أنهم مجرد آلة تتلقى الأوامر وما عليهم إلا التنفيذ، وفي نفس الوقت العمل على تنمية قدراتهم المهنية حتى يتمكنوا من إنجاز المهام المطلوبة منهم بكل

¹: محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل التراث والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، مصر، ط3، 2003، ص 85.

²: حنفي محمد سليمان: وظائف الإدارة، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، ط1، 1997، ص 12.

³: محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2005، ص 39.

⁴: علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات للنشر والتوزيع، الكويت، ط2، 1980، ص 65.

⁵: بويكري فريدة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

فعالية وبالذقة المطلوبة وفي الوقت المحدد، لكن وبالرغم من إنجازات ومساهمات هذه النظرية يعاب عليها تجريدها للفرد من مكوناته النفسية، واعتبرته آلة يؤدي واجبات محددة.

2_ نظرية البيروقراطية:

"لقد برزت البيروقراطية "لماكس فيبر" في أوائل القرن العشرين ويعود له الفضل في إرساء مبادئها وقواعدها، فالبيروقراطية حسب فيبر مجموعة صارمة وثابتة من القواعد والعقوبات الجزائية، والمكاتب التي تحكم المؤسسة ككل، والمسؤولية الموكلة بصفة خاصة لبعض الموظفين، ويتم تنفيذ الواجبات طبقاً للائحة ثابتة، كما أن تنظيم المكاتب يتبع مبدأ التسلسل الهرمي.

وقد طرح " فيبر " البيروقراطية كوسيلة لترشيد السلوك الإنساني وتحقيق الفعالية التنظيمية، حيث يعتقد أن التنظيم بإمكانه الوصول إلى تلك الفعالية عند القضاء على العوامل الشخصية والعاطفية غير الرشيدة، وقد اقترح ضرورة التركيز على البناء وقواعده وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم ليكونوا قادرين على الأداء المرغوب وفقاً للمعايير الآتية:

_ تحديد نطاق اختصاص محدد لكل وظيفة، مع تحديد واجبات والتزامات وسلطة كل وظيفة استناداً لمبدأ تقسيم العمل، والموظفون الذين يشغلون هذه المناصب يعرفون عملهم وهم مدربون على أدائها تدريباً مناسباً.

_ الأفراد كأشخاص لديهم الحرية الكافية، ولكنهم يخضعون للسلطة نتيجة للالتزامات الرسمية.

_ تدريب الموظفين تدريباً دقيقاً على أعباء ووظائفهم حتى يكون العامل ذو كفاءة عالية.¹

"ومن خلال خصائص التنظيم البيروقراطي تتضح الأهمية الكبيرة التي أولتها هذه النظرية لضرورة تدريب الموارد البشرية كمتطلب أساسي لتطوير طرق الإدارة والتسيير، فالتخصص في الوظائف والمهام يحتاج إلى تدريب الأفراد على هذه المهام، لأنه يدفع الأفراد إلى السرعة والدقة في الأداء ويمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في المواقف الحرجة، ومن ثم يكتسب الفرد كفاءة عالية وتحقق المنظمة التكيف مع متغيرات وتطورات المحيط الداخلي أو الخارجي لها."²

ومما سبق نستنتج أن البيروقراطية أولت نظرة مهمة للتدريب ودوره في تطوير كفاءة الأفراد، لأنه يمنحهم مكانة خاصة في التنظيم البيروقراطي وتبرز أهميته في احتلال المناصب الإدارية والقيادية العليا.

¹: بوبكري فريدة: مرجع سبق ذكره، ص 31 32 .

²: رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، الجزائر، ط 1، 2006، ص 144.

3_ نظرية العلاقات الإنسانية:

"تبلورت هذه الحركة نتيجة للدراسات التي قام بها فريق من العلماء منهم إلتون مايو في شركة ويسترن إيلكتريك الأمريكية فيما بين 1928_1932 لاختبار مدى تأثير ظروف العمل المادي على إنتاجية العمال، فقد كانت الأفكار الشائعة وقتها بتأثير حركة الإدارة العلمية أن الإنتاجية تتوقف على ملائمة ظروف الإنتاج كالحرارة والرطوبة والتهوية والإضاءة وغيرها، ولكن تجارب إلتون مايو وزملائه أوضحت نتائج أخرى مخالفة تتركز في أن الجو الاجتماعي للعمل وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة بين الإدارة والعمال هي من أهم محددات الإنتاجية، ومن ثم فقد ابتكر أصحاب اتجاه العلاقات الإنسانية تعبيراً جديداً هو الروح المعنوية وأوضحوا أن ارتفاع الإنتاجية أو انخفاضها يتحدد بمدى ارتفاع الروح المعنوية للعمال وانخفاضها.¹

"أي أن هذه النظرية تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل.²

"وافترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي، يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس.

ويمكن تلخيص أهم مبادئ هذه النظرية فيما يلي:

- _ يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
- _ يشعر الناس بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين.
- _ أن التخصص وتقسيم العمل والإنتاج إلى الآلية والروتينية في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية مما يؤدي إلى الملل والسأم.
- _ يتأثر الناس بعلاقاتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.
- _ على الإدارة أن تأخذ المبادئ السابقة في الحسبان عند تصميم سياساتها في التعامل مع العاملين، على أن تظهر هذه السياسات اهتماماً بمشاعر العاملين.³

¹: علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، ص ص 30_31.

²: يحي سليم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 20.

³: أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2003، ص 35.

وعلى هذا الأساس تنتظر مدرسة العلاقات الإنسانية إلى مسألة التدريب كونه جزء من المكانة الاجتماعية للعامل، حيث يعتبر التدريب وسيلة هامة لتشكيل فرق العمل وتفاعل الجماعات، والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتبادل الآراء والمعلومات مما يتيح الراحة والاندماج في بيئة العمل، ويكون تحقيق الاندماج الجماعي للفرد باعتماد استراتيجية محكمة من خلاله تساعد على تطابق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة وأهداف المؤسسة معاً، ويعد هنا التدريب والاهتمام بالموارد البشري كأهم وسيلة في تنمية المورد البشري وتحقيق حاجاته الاجتماعية والنفسية.

4_ نظرية التعلم:

"ترتبط هذه النظرية بكل من دولارد وميللر وغيرهم ممن يرون أن تطور الشخصية عملية تدريجية تحدث بفعل التعلم، ونتيجة التفاعل بين المؤثرات التي يتعرض لها الفرد وبين استجابته لهذه المؤثرات، وبصورة أدق فالشخصية تمثل حصيلة الاستعدادات الأولية لدى الفرد وما يحصل لها من تطوير، نتيجة التفاعل مع المثيرات التي تحدث بفعل عملية التعلم وما يصاحب ذلك من صراعات."¹

"قالشخص الذي يتعلم لا بد وأن يكون له هدف أو أهداف محددة. أي هناك أشياء يسعى للحصول عليها، فالأفعال والأنشطة التي يمارسها من أجل الحصول على ما يريد تحددتها مجموع خبراته السابقة وقدراته الحالية."²

ومن أهم مجالات تطبيق مبادئ التعلم في الإدارة نجد: التدريب، تحويل السلوك، العقاب، والنمذجة السلوكية. ومن أهم النصائح الخاصة بتطبيق مبادئ التعلم على التدريب ما يلي:³

- _ يجب تحديد هدف التدريب حتى تكون كل المعارف والمهارات موجهة لتحقيق ذلك الهدف.
- _ يجب معرفة مستوى من يتدرب ومعرفة خلفية عنه حيث يساهم ذلك في تحديد المحتويات التي سيتدرب عليها.
- _ يفضل تقسيم الشيء الواجب تعلمه إلى أجزاء ويفضل أن تكون متسلسلة.
- _ يجب استخدام أكثر من طريقة للإلقاء والتدريب حتى تتناسب مع الموضوع ومع المتدربين.

¹: محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط 4 ، 2003، ص86

²: حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، ص 143.

³: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 123.

- _ يجب استخدام حوافز للمتدربين لإثارة دافعيتهم للتعلم.
 - _ يجب البدء ببطء ثم زيادة جرعات التدريب تدريجياً.
 - _ يجب إراحة المتدربين عندما يشعرون بالإرهاق.
 - _ يجب إشراك المتدربين في المناقشات والتمرينات.
 - _ اختبار مدى تقدم المتدربين في اكتسابهم للمعارف والمهارات.
 - _ يجب تزويد المتدربين بمعلومات عن مدى تقدمهم في التدريب والمعرفة والمهارة.
 - _ يجب تشجيع المتدربين على استخدام ما تعلموه في شكل تطبيقات وتدريبات.
 - _ يجب إحداث نوع من التشابه بين الظروف التي يتدرب فيها المتدربون والظروف التي يعملون فيها.
 - _ يجب تدريب المتدربين على استخدام المبادئ النظرية في الواقع العملي وإظهار مشاكل التطبيق.
- "نظرية التعلم بمثابة القلب النابض لنظرية التدريب، فبرامج التدريب ماهي إلا تطبيق لنظرية التعلم، والتي تتطوي على جهود واضعي ومصممي البرامج التدريبية، الذين يعتقدون بأن هذه البرامج ستكون فعالة في تعليم الأفراد، فإن لم يتعلم الأفراد الموضوع تحت التدريب فذلك يرجع إلى إغفال بعض مبادئ نظرية التعلم، لذلك يعطي مسؤولي برامج التدريب أهمية كبيرة للمبادئ الأساسية لعملية التعلم."¹

5_ نظرية تدرج الحاجات:

- جاءت نظرية ابراهام ماسلو في التحفيز والدافعية لتعطي بعداً آخر في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال مجموعة من الحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها بطريقة متسلسلة، حيث يرى ماسلو أن الحاجات المشبعة ليست محفزة لسلوك الفرد بالرغم من إقراره بعدم إمكانية تحقيق إشباع عامل للحاجات. كما أن المؤسسات تعمل على إشباع هذه الحاجات وتتمثل في:²
- _ الحاجات الفيزيولوجية من خلال الأجر المناسب وتوفير الظروف المادية المناسبة للقيام بالعمل.
 - _ الأمن من خلال ضمان الفرد للاستقرار الوظيفي وحمايته من جور المسؤولين.

¹: بويكري فريدة: مرجع سبق ذكره، ص 37.

²: حسين إبراهيم يلو: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، ط 1، 2002، ص 93.

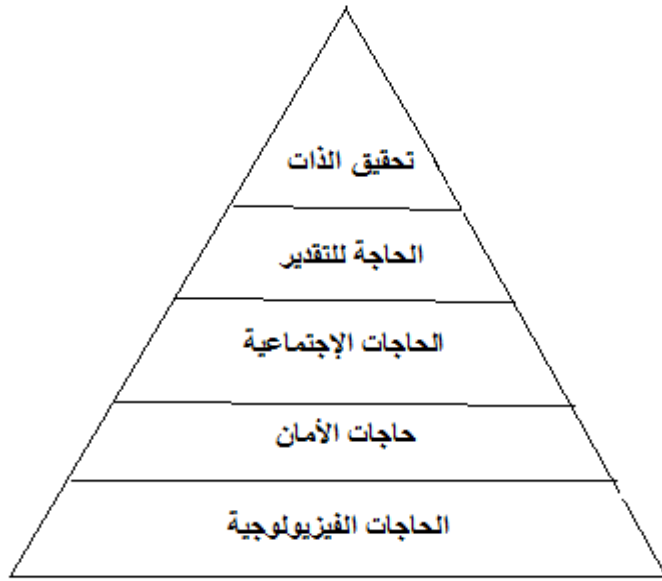
_ الانتماء من خلال الروابط الأسرية ويمكن للمؤسسة أن تساعد العامل من إشباع هذه الحاجات عن طريق إنشاء النوادي وتنظيم الرحلات.

_ التقدير والإحترام عن طريق الترقية والكفاءات الاستثنائية .

_ تحقيق الذات وتعتبر من أصعب الحاجات إشباعا ونادرا ما يصل الفرد إلى تحقيقها.

"حيث تعتبر هذه النظرية موجهة فعالا للمنظمات في فهم دوافع الأفراد وهي تعد الدراسة النظرية والعلمية التي أوضحت أن دوافع الأفراد في العمل لا تكمن في الدوافع الإقتصادية و الإجتماعية بل توجد دوافع أسمى من ذلك."¹

الشكل رقم(01): هرم الحاجات لأبراهام ماسلو



المصدر: سيد الهواري: الإدارة والأصول العلمية، ص94.

"وقد أعطت هذه النظرية أهمية كبيرة لعنصر التدريب باعتباره عاملا مهما في إشباع الحاجات الإنسانية وهذا على كل المستويات، إذ يعمل مع تحريك الدافعية للأفراد وتحريك القوى الموجهة لتصرفاتهم والذي يساعد على زيادة إنتاجيتهم وتحسين مستوى أدائهم وزيادة رضاهم وتقديرهم للأمور."²

¹ سيد الهواري: الإدارة والأصول العلمية، مكتبة عين شمس، مصر، ط 1، ص 304.

² حسين إبراهيم يلو: مرجع سبق ذكره، ص 94.

"كما اعتبرت التدريب عاملاً أساسياً يساعد على إشباع حاجات المورد البشري وهذا على كل المستويات، فرغبة الفرد في الحصول على أجر كاف أو تحقيق الأمان يكون من خلال أدائه لعمله بشكل متقن أو من خلال شغله لوظيفة في مستوى أعلى، ويتحقق له ذلك إذا استفاد من دورات تدريبية تسمح له برفع مستوى أدائه وقدرته على الإنجاز بكفاءة، ويعتبر التدريب عاملاً ضرورياً لتحقيق الحاجات في المستوى الأعلى من هرم تدرج الحاجات فحاجات التقدير والرغبة في التمتع بالاستقلالية اتجاه الآخرين يمكن إشباعها من خلال تحسين المستوى وتمكين الأفراد من رفع مهاراتهم، وكذا الحصول على الكم اللازم من المعلومات والمعارف المختلفة التي تساعدهم على الارتقاء في سلم الوظائف، وعليه فدورات التدريب تعد عاملاً مساعداً على إشباع الحاجات البشرية في المنظمة، وهي بالتالي تحرك الدافع لدى الفرد وتحرك القوى الموجهة لتصرفاته من أجل أن يقوم بتأدية عمله بكفاءة"¹.

ومن أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية ما يلي:

_ تقسيم الحاجات إلى خمسة مجموعات مبالغ فيه، فقد كان بالإمكان تصنيفها إلى مجموعتين من الحاجات مادية ومعنوية .

_ إشباع الموارد البشرية للحاجات في أسفل الهرم لا يعني بالضرورة أنه سينتقل إلى إشباع الحاجات في المستوى الأعلى، فالأفراد بطبيعتهم يختلفون فمنهم من يكتفي فقط بإشباع الحاجات المادية ولا يفكر في إشباع الحاجات الأخرى.

¹ بوبكري فريدة : مرجع سبق ذكره، 38.

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل مجموعة من العناصر حيث تضمن أهمية التدريب وأهدافه، مبادئه وعناصره وأنواعه، إضافة إلى خطواته وطرقه وأساليبه، مسؤولية ونظريات التدريب، حيث يتضح من خلال ما سبق أن التدريب عملية ضرورية في أي مؤسسة مهما كان نوعها وهو عبارة عن جهود إدارية منظمة تهدف إلى إجراء تغييرات إدارية معينة في الأفراد، وذلك حتى يستطيع أو يتمكن العاملين من القيام بالأعمال الموكلة إليهم على أحسن وجه وبأفضل طريقة.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد

أولاً: عناصر الأداء الوظيفي.

ثانياً: أنواع الأداء الوظيفي.

ثالثاً: مكونات الأداء الوظيفي.

رابعاً: شروط الأداء الوظيفي.

خامساً: أبعاد الأداء الوظيفي.

سادساً: محددات الأداء الوظيفي.

سابعاً: معايير الأداء الوظيفي.

ثامناً: تقييم الأداء الوظيفي.

تاسعاً: نظريات الأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر موضوع الأداء من أهم الدعائم الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة والذي يعبر عن جهود الفرد وهذه الجهود تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ويتالي تشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة المورد البشري، ونظرا لأهميته في تحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى الرقي والتطور سيتم التطرق في هذا الفصل إلى أهم العناصر المكونة له.

أولاً: عناصر الأداء الوظيفي

توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء الوظيفي وهي: ¹

أ_ المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب_ نوعية العمل: وتشمل الدقة، النظام، الإتقان البراعة، التمكن الفني، القدرة على التنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.

ج_ كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وكذا سرعة الإنجاز.

د_ المثابرة والوثوق: وتتضمن الجدية في العمل، القدرة على تحمل المسؤولية، إنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه.

ومن خلال هذا يتضح لنا بأن الأداء له عدة عناصر أساسية متمثلة في المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المهارة والمعرفة العامة عن الوظيفة، ونوعية العمل ويشمل الإتقان والتمكن الفني والتحرر من الأخطاء، وكمية العمل وتشمل حجم العمل المنجز وسرعة الإنجاز، وكذلك المثابرة والوثوق ويتضمن القدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها.

ثانياً: أنواع الأداء الوظيفي هناك عدة تصنيفات لأنواع الأداء الوظيفي فهي تصنف:²

1_ حسب معيار الشمولية: ويشمل كل من:

أ_ الأداء الكلي: وهو نوع من الأداء الذي لا يمكن فيه نسب الإنجازات التي حققتها المؤسسة إلى عنصر واحد دون بقية العناصر الأخرى، فهو يتجسد من خلال من خلال جميع الإسهامات والإنجازات التي حققتها المنظمة بتضافر جميع عناصرها ومواردها ووظائفها وأنظمتها الفرعية.

¹: لبصير هند: أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال بالمنظمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، 2009، ص 42، 41.

²: ناجي لتيق وآخرون: قضايا سوسيو-تنظيمية، البدر الساطع للطباعة والنشر، الجزائر، ط1، 2013، ص 158، 157.

ب_ الأداء الجزئي: وهو الأداء التي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة التسويق.

2_ حسب معيار الطبيعة:

حسب معيار الطبيعة يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية، فإنه يمكن وإن كان من باب المقابلة المنطقة تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تقني، أداء سياسي. من خلال هذا يتضح لنا بأن الأداء له نوعين أساسيين متمثلين في معيار الشمولية ويشمل الأداء الكلي والأداء الجزئي، ومعيار الطبيعة.

ثالثا: مكونات الأداء الوظيفي يتكون الأداء مما يلي:¹

_ كمية العمل: ويعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، تعبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

_ نوعية العمل: وتعني مستوى الدقة والجودة، ومدى مطابقة الجهد المبذول للمواصفات، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كميته، ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول.

3- نمط إنجاز العمل: يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله، فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات وأنشطة معينة، ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى.

وعلى هذا الأساس فإن مفهوم الأداء يتكون من كمية العمل والتي تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل، ونوعية العمل التي تعني الدقة والجودة ومطابقة الجهد المبذول، ونمط الإنجاز ويقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله.

¹: عوض الله محمد على محمد الهدي: دور التدريب في أداء العاملين، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام المهدي، السودان، 2017، ص61.

رابعاً: شروط الأداء الوظيفي

من أجل أن يكون الأداء جيد وفعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط وهي كالتالي:¹

_الوضوح والشفافية: أي وعي العمال لمسئولياتهم اتجاه عملهم.

_الأهلية (الكفاية للمهمة): هي ناتج عن مهارة العامل العالية وعرفته بمتطلبات الوظيفة التي يشغلها ومن خلال ذلك يرتب مهارته ويكيفها مع معرفته لتأدية عمله.

حصيلة المهمة: هي الزيدة الناتجة عن أداء مهمة معينة فقد تكون نشاط طبيعي أو تلقائي غير مخطط له وقد تكون نتائج مباشرة أو غير مباشرة كما قد تكون إيجابية أو سلبية.

_المنافسة: تراعي فيها سرعة إنجاز المهام وكيفية القيام بها مقارنة مع الأفراد الآخرين أو المهام الأخرى.

التعاون في الأداء: هي تكامل بين العمال و الاعتماد على بعضهم البعض من أجل انجاز مهمة أو مجموعة مهام موكلة إليهم.

_ضبط المهمة: هي عملية محددة للبداية والنهاية ويعني متابعتها للتأكد من صحة التنفيذ.

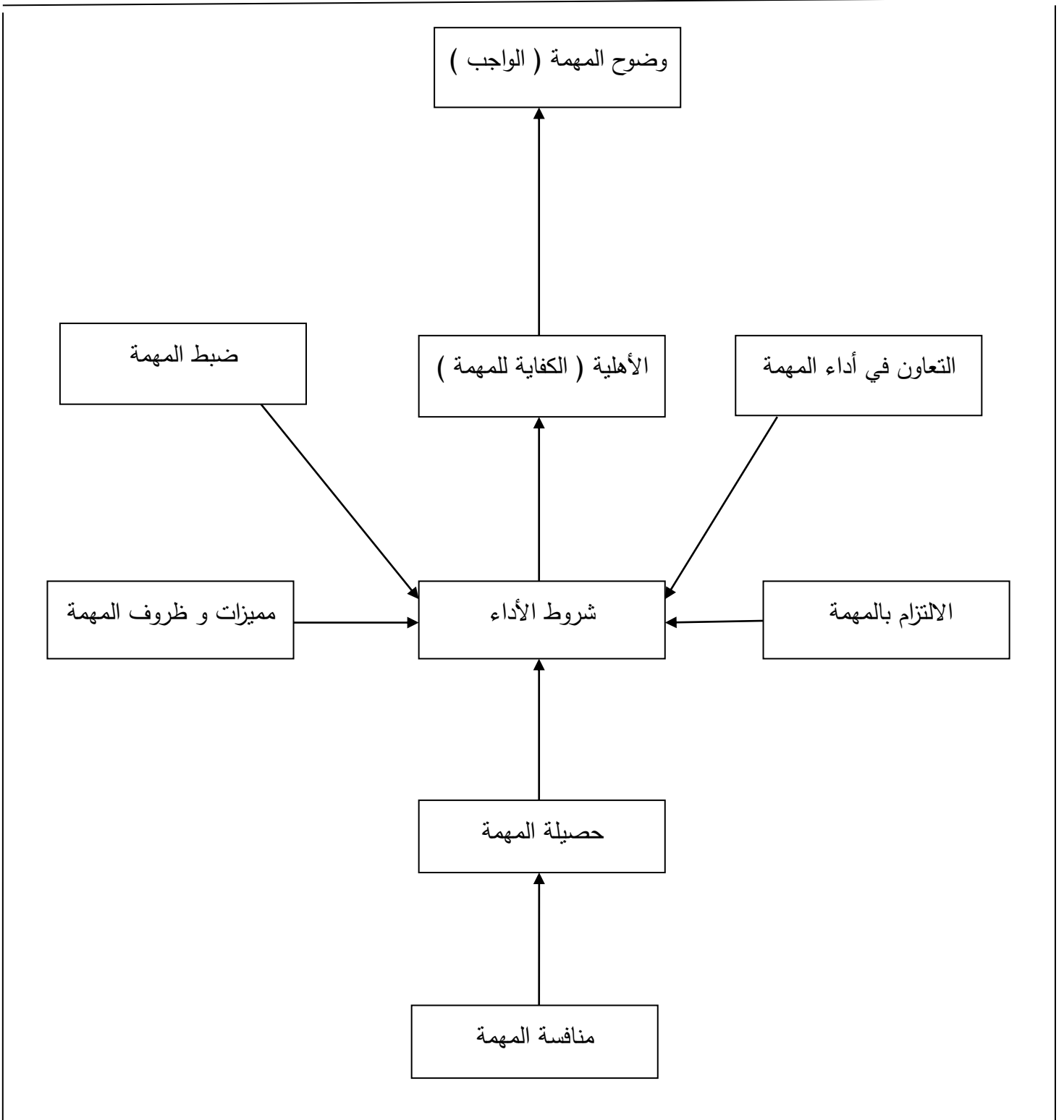
_الالتزام بالمهمة: أي الالتزام بما هو مطلوب وأداءه على أكمل وجه.

_مميزات وظروف المهمة: لكل وظيفة خصائص معينة ولكل خاصية ظروف بيئية واجب توفرها لتتكيف مع هذه المهام، حيث تأثر هذه الظروف إيجابياً أو سلبياً على الأداء.

وعليه فإن للأداء الجيد شروط عديدة يجب توفرها لضمان سير أداء جيد داخل المؤسسة التي يعمل بها العامل وتكون المهمة واضحة وشفافة لتسهيل عملية العمل، وأن يكون له أهلية وهي من الشروط البديهية لضمان أداء مهمة، إضافة إلى أن الأداء يتضمن شروط أخرى وهو حصيلة المعرفة تكون غير مخطط لها، وهي قد تكون نتائج متحصل عليها بشكل مباشر أو غير مباشر، وكذلك أن يكون هناك تعاون في إنجاز المهام المطلوب ليكون هناك أداء جيد للمؤسسة، وكذلك لا بد من متابعة وضبط المهمة من صحة التنفيذ، ومن الشروط كذلك التزام العامل بالمهمة المطلوبة لينتج عنه أداء جيد وبالصورة المطلوبة منه، وعلى هذا يتضح بأن أداء العامل في المؤسسة له شروط لا بد من التنفيذ بها في المؤسسة.

¹: فيصل عبد الرؤف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، ط2001، ص104-111.

الشكل رقم (02): يوضح شروط الأداء الوظيفي.



المصدر: فيصل عبد الرؤف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، ط1، المكتبة الوطنية، عمان، 2001،

ص112.

خامسا: أبعاد الأداء الوظيفي

من خلال تحليل مفاهيم الأداء يتضح أن هذه المفاهيم تركز على بعدين أساسيين وهما كالتالي:

1_ البعد التنظيمي: يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات و الآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة

في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات طبيعة اجتماعية، اقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية و الاقتصادية وتختلف عن النتائج المتعلقة بالفعالية التنظيمية، ويستنتج مما سبق أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي.¹

2_ البعد الاجتماعي : يشير إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم،

لأن مستوى رضا العاملين وعطائهم يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسساتهم وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذ ارتكزت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي دون الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، وكما هو معروف في إثبات التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الاجتماعية.²

يتضح لنا من خلال قراءتنا لأبعاد الأداء المتمثلة في البعد التنظيمي والتي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، أما البعد الاجتماعي للأداء الذي يعتبر مدى تحقيق الرضا لدى العاملين في المؤسسة.

سادسا: محددات الأداء الوظيفي

تنقسم محددات الأداء إلى محددات داخلية وخارجية وهي كالتالي:³

المحددات الداخلية: وتتمثل في:

¹: إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير، عمان، ط1، 2013، ص108.

²: الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد7، جامعة الجزائر، 2009_2010، ص219.

³: إبراهيم محمد المحاسنة: مرجع سبق ذكره، ص114 .

أ_ الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز الذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته.

ب_ القدرات: ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفايات أو بالسمات الشخصية، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة أي التي لا بد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما.

ج_ إدراك الدور: ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجيه جهد العامل. بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الوعي والفهم ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم.

المحددات الخارجية: يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وهي:

أ_ متطلبات العمل: وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

ب_ البيئة التنظيمية: وتشير إلى البيئة السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر المواد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام السلطة.

ج_ البيئة الخارجية: تتأثر كل متطلبات العمل والكفايات أو المهارات وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلبا أو إيجابا ويصب هذا التأثير في النهاية على أداء الموظف.

سابعا: معايير الأداء وتتمثل فيما يلي:¹

1_ التوافق الإستراتيجي: يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع استراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المنظمة. ويؤكد التوافق الإستراتيجي على حاجة أنظمة إدارة الأداء لتوفير الإرشاد والتوجيه حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي.

¹: سامح عبد المطلب عامر: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2010، ص 223،

2_الصلاحية: يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم الأبعاد كافة ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة ويشار إلى ذلك عادة بصلاحية المحتوى.

3_الاعتمادية: وتتعلق بمدى اتساق مقياس الأداء ومن أهم أشكال الاعتمادية تلك الخاصة باعتمادية المقيمين والتي تشير إلى مدى الاتساق بين الأفراد الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم أداء العاملين، وتتحقق الاعتمادية من هذا المنظور إذا ما تمكن اثنان أو أكثر من المقيمين من التواصل إلى التقييم نفسه أو قريبا منه لأداء شخص واحد.

_القبول: ويتعلق هذا المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداة التقييم له وإقناعهم به والواقع أنه توجد العديد من المقاييس المحكمة والتي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية والاعتمادية ولكنها تستهلك جزءا ملموسا من وقت المديرين بما يجعلهم يرفضون استخدامها.

5_التحديد: ويقصد به المدى الذي يوفر المقياس المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم، وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات، ويتعلق التحديد بالأغراض الإستراتيجية والتنموية لإدارة الأداء.

يتضح لنا من خلال قراءتنا للأداء العديد من المعايير لابد من توفرها في العامل داخل المؤسسة للوصول إلى نتيجة نهائية أو معرفة ما إذا كان هناك تحسن في أداء العامل، أو هناك تدببب في أداء العامل لمهامه لابد من ذلك أن يصح وإعادة مراجعة أوجه القصور ليتم أداء العامل دون عراقيل أو قصورا.

ثامنا: تقييم الأداء الوظيفي تعرف عملية تقييم الأداء بأنها:

"عملية تقييم الأداء هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه، وتتفد العملية لتحديد فيها إذا كان الأداء جيدا أما لا، وفي أية مجالات، وهذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد أو جهوده أو سلوكه".¹

ويمكن تعريف تقييم الأداء بأنه: "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم".²

"وبعني تقييم الأداء تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم، وإمكانيات تقلدهم لمناصب

¹: سعاد نايف برنوطي: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط2، 2004، ص378.

²: أحمد ماهر: الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2003، ص371.

وظائف ذات مستوى أعلى، ومن ثم فنتقييم الأداء يأخذ في الاعتبار كلا من الأداء الحالي للعاملين وقدراتهم المستقبلية¹.

1_ أهمية تقييم الأداء:

يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:²

1= تحديد مدى كفاءة الفرد.

2= المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه (ترقية، علاوة، مكافأة).

3= زيادة مستوى الرضا.

4= خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوسين.

5= يرتبط التقدير والاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد وطاقة في تأديته لعمله، بخلق مناخ تنظيمي والعلاقات الحسنة والروح المعنوية الدافعة للعمل.

6= يؤدي شعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم، إلى الالتزام بتنفيذ المهام، فضلا عن شعورهم بالمسؤولية تجاه أنفسهم وعملهم معا.

7= يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين.

8= ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين.

9= تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (الاختيار على أساس مواصفات الوظيفة) وتنمية مهارات وقدرات الأفراد.

10= الحكم على دقة السياسات والبرامج المتعلقة بالاستقطاب والاختيار وتدريب العاملين.

11= يمكن التقييم الموضوعي أن يكون وسيلة جذب للموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية (الموارد البشرية الجيدة).

12= التعرف على نقاط القوة والضعف (تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف).

¹: زكي محمد هاشم: إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، ط2، د.س، ص295.

²: علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007، ص139، 140.

13=توفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب).

وحسب يوسف جحيم الطائي تكمن أهمية تقييم الأداء في:¹

_ يشكل فرص للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

_ يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستقلة للعاملين ويسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين ويسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

وحسب مجيد الكرخي تكمن في:²

_رفع حماس ودرجة الانشداد إلى المنظمة.

مما تقدم نستخلص بأن هناك أهمية تقييم أداء العمال، حيث تعود على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص لهذا فتقييم الأداء له أهمية في اتخاذ القرارات، خاصة في مجال الموارد البشرية، وكذلك في الإنصاف بين العمال.

2_ أهداف تقييم الأداء: تتمثل أهم أهداف نظم تقييم أداء العاملين فيما يلي:³

_ إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.

_ تسهيل تخطيط القوى العاملة.

_ تسيير تخطيط المسار الوظيفي للعاملين.

_ تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية.

_ المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.

_ وضع خطط لرفع مستوى أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم.

_ تحسين عملية الاتصال بين المدير والعاملين بإدارته.

1: يوسف جحيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص228.

2: مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص128.

3: زهير ثابت: كيف تقييم أداء الشركات والعاملين؟، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2001، ص89. 90.

_ تشجيع المنافسة بين العاملين وبين الأقسام والإدارات.

_ اختيار الأفراد الصالحين للترقية.

_ ترشيد سياسات الأجور والحوافز والنقل.

ويضيف صلاح الدين عبد الباقي أهداف تقييم الأداء فيما يلي:¹

_ تحديد الأشخاص الذين لا يصلحون للعمل والعمل على الاستغناء عنهم.

_ مساعدة العاملين وتنمية كفاياتهم عن طريق تعريفهم بمواطن الضعف فيهم وتحفيزهم على تحسين إنتاجيتهم.

مساعدة الإدارة في وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة لقدراته ومهارته.

كما أضاف سيد محمد جاد الله في كتابه إدارة الموارد البشرية أهداف تقييم الأداء فيما يلي:²

_ إعطاء الفرصة كاملة للموظفين لمناقشة الأداء ومعايير الأداء مع المشرفين.

_ إعطاء الفرصة للمشرفين في صياغة البرامج التي تساعد العاملين على تحسين أدائهم باستمرار.

كما حاول بعض الباحثين تصنيف أهداف تقييم الأداء الوظيفي داخل أطر محددة ومنهم "لاندي" وزميله "قار" اللذان صنفا هذه الأهداف في ثلاثة أقسام هي كما يلي:³

1_ الأهداف الإدارية: وتتضمن توفير معلومات أساسية وضرورية لاتخاذ بعض القرارات المتصلة بالترقيات والتعيين والنقل والفصل والمكافآت.

2_ أهداف التوجيه والتطوير: وتتضمن تحسين وتطوير وسائل الاتصال وتوطيد العلاقة والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين وتحسين مستوى الأداء وتحسين الدافعية للعمل، وتخطيط التطور الوظيفي للموظف.

3_ أهداف البحث: وتتضمن استخدام المعلومات وبيانات تقويم الأداء للتأكد من صحة إجراءات الحوافز، ومستوى الرضا الوظيفي.

¹: صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الأفراد، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، ط1، 2001، ص305.

²: سيد محمد جاد الله: إدارة الأعمال كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2009، ص511.

³: زديرة خمار، محمد الصالح بوطوطن: دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي، جامعة عنابة، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، العدد2، ديسمبر، 2014، ص45.

يتضح لنا من خلال ما تقدم بأن هناك العديد من أهداف لتقييم أداء العاملين التي سعت إليها العديد من المؤسسات، وذلك من أجل تحقيقها بغية تحسين أداء العمال كاختيار البرامج التدريبية.

3_ طرق تقييم الأداء الوظيفي:

اختلف الباحثين في طرق تقييم الأداء الوظيفي، وتعددت هذه الطرق بتعدد الباحثين، حيث تم تصنيفها كما يلي:

_ طريقة التقرير: (حسب نوري منير)

" هي الأكثر استعمالاً في القطاعات الإدارية، حيث كثيراً ما يقيم أداء الفرد في آخر العام بتقرير يأخذه المسؤول بيدي فيه رأيه حول أدائه وقد يكون التقرير وصفاً إنشائياً ومختصراً وقد يكون تفصيلياً بحيث يشمل على وصف المهام التي قام بأدائها ونقاط القوة والضعف فيها والنتائج العامة لعمله.¹

2_ طريقة الترتيب: (حسب يوسف حجيم الطائي).

" تعد هذه الطريقة من أقدم الطرق لتقييم الأداء وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويبدأ باختيار أفضل الموظفين أداءً وذكر اسمه في أعلى القائمة ثم اختيار أسوأ العاملين أداءً مع ذكر اسمه في أسفل القائمة".²

" أي تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد تنازلياً من الأفضل إلى الأسوأ من حيث أدائهم العام، إذ يتم أولاً اختيار الفرد الذي يحتل المرتبة الأولى في الأداء، ومن ثم الفرد الذي يليه في تحسين الأداء وهكذا حتى يتم ترتيب جميع الأفراد العاملين في شكل قائمة".³

3_ طريقة المقارنة مع العاملين: (حسب سهيلة محمد عباس، على حسين علي).

" يقوم المقيم وفقاً لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون أيضاً للتقييم في المجموعة نفسها".⁴

4_ طريقة قوائم المراجعة: (حسب إبراهيم محمد المحاسنة).

¹: نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2010، ص347.

²: يوسف حجيم الطائي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص243.

³: ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص165.

⁴: سهيلة محمد عباس، على حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2007، ص249.

" تعتمد هذه الطريقة على استخدام قائمة مراجعة تتضمن أسئلة وعبارات محددة حول أداء العامل، إذ يقوم من يمارس عملية التقييم (الرئيس أو المدير) بالإجابة على هذه الأسئلة وتتمثل هذه العبارات مكونات أو خصائص للأداء المقيم، كما تمثل الإجابات عنها مستوى أداء العامل عليها، وبعد الانتهاء من الإجابة تتم عملية تدرج لهذه الإجابات بعيدا عن من أجاب عليها بالنسبة للعاملين وتتم من قبل إدارة الموارد البشرية وفقا لأهمية كل سؤال أو كل عبارة، وبناء على مجموع الدرجات التي يحصل عليها العامل من خلال إجابة المقيم".¹

يتضح لنا أن هناك طرق لتقييم الأداء الوظيفي منها طريقة التقرير حيث تشمل وصف المهام التي قام بأدائها الفرد ونقاط القوة والضعف فيها والنتائج العامة لعمله، وكذلك طريقة الترتيب حيث تعد أقدم طرق تقييم الأداء، وطريقة المقارنة مع الآخرين، وطريقة قوائم المراجعة.

4_ الصعوبات أو الأخطاء في تقييم أداء العاملين:

لو كان من السهل استخدام أسس كمية في التقييم كعدد الوحدات المنتجة أو قيمة المبيعات، لما حدثت أخطاء كثيرة في التقييم، إلا أن ذلك يصعب حدوثه بالنسبة للوظائف الإدارية والكتابية، وتتم عملية التقييم على أسس التقديرات الشخصية، وتصابح التقديرات الشخصية كثيرا من الأخطاء التي يجب تجنبها وهناك العديد من الأخطاء الشائعة في الحياة العملية نذكر بعضها فيما يلي:²

1_ التأثر بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين:

ذلك أن الرئيس قد يعطي أحد مرؤوسيه تقدير عالي أو منخفض على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس. مثال إذا حاز المرؤوس رضاء الرئيس لأنه أمين. فإن صفة الأمانة لدى المرؤوس قد تدفع الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقدير ممتاز دون مراعاة للنواحي الأخرى المتعلقة بالمرؤوس مثل مستوى كفاءته في العمل.

2_ التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم:

فبعض الرؤساء يميلون إل التساهل مع مرؤوسيهم، وإعطائهم تقديرات عالية، بصرف النظر على أدائهم، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها: تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين في حالة إعطائهم تقديرات سيئة، أو الرغبة في عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية، أو الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية

¹: إبراهيم محمد المحاسنة: مرجع سبق ذكره، ص 139 .140.

²:صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2001، ص 259 . 260.

السيئة التي قد يواجهها المرؤوسين، وعلى العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء إلى التشدد وعادة يعطون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين، وقد يرجع سبب في ذلك إلى طبيعة شخصية القائم بالتقييم، واعتقاده بأن المرؤوسين عادة أقل من كفاءة ومهارة.

3_ تأثير الرؤساء بسلوك وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم:

في كثير من الأحيان تعد تقارير كفاية العاملين في نهاية فترة معينة عادة ما تكون سنة، والمفروض أن تعبر هذه التقارير عن مستوى إنتاجية المرؤوس وسلوكه عن السنة بإكمالها. ولكن يحدث أن يتأثر الرئيس بتصرفات مرؤوسيه في الفترات الأخيرة من التقييم، وقد لا يتذكروا الأعمال الطيبة أو السيئة للمرؤوسين طوال السنة.

4_ التحيزات الشخصية للرؤساء:

تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوسين فميل الرئيس إلى مرؤوس معين يؤثر تأثيراً ملحوظاً على التقديرات التي يمنحها له، وقد يكون التحيز بسبب الجنس، أو السن، أو المستوى التعليمي، وعادة يحدث ذلك في حالة غياب معايير موضوعية للتقييم.

5_ الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة:

قد يغفل القائم بالتقييم الاختلاف والتباين في أداء الأفراد وسلوكهم في العمل، ويعمداً إلى إعطاء تقديرات متوسطة لا هي بعالية أو منخفضة.

وقد تنشأ هذه الظروف بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل مرؤوس، أو لعدم توافر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم، أو لعدم رغبته في أن يظهر بعض العاملين متفوقين والبعض غير متفوقين حتى لا يرقى أو ينقل بعض العاملين تحت رئاسته.

تاسعا: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي من أهم النظريات المفسرة للأداء الوظيفي مايلي:

1_ نظرية التكوين الإداري:

اهتمت نظرية التكوين الإداري " لهنري فايول:" بالعمليات الداخلية في المنظمة والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمال، وبالجوانب الفيزيولوجية للعمال، ليس بالجوانب الإنسانية للأداء، وترتكز هذه النظرية على أهمية تقسيم العمل، هذا بالإضافة إلى أهمية الإشراف والتحكم والسلطة داخل التنظيمات الحديثة".¹

تؤكد هذه النظرية من خلال مبدأ تقسيم العمل أن الوظائف التي يشغلها الأفراد يجب أن تكون محددة وثابتة وأن يتم توجيههم عليها حسب مؤهلاتهم وقدراتهم، كما ترى أن الأداء الجيد والاستجابة المطلوبة لكل التغيرات والتطورات و إدارة المشكلات التي قد تحدث في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة مرهون باستمرار الإدارة في تبني سياسة التكوين والعمل على تخطيط استراتيجية تكوينية فعالة.²

ومن خلال الدراسات الاستقرائية والتحليل الميداني لواقع الفعاليات الفنية والإدارية خلص "هنري فايول" إلى وجود ستة أنشطة أساسية في أي منظمة هي:³

النشاط الفني: كالإنتاج أو التصنيع.

النشاط التجاري: البيع والشراء.

النشاط المالي: كالحصول على رؤوس الأموال.

النشاط الوقائي: التأمين لحماية الممتلكات.

النشاط المحاسبي: إعداد الإحصائيات.

النشاط الإداري: التخطيط . التنظيم . الرقابة . إصدار الأوامر . التنسيق من خلال عملية التدريب المستمر.

وقد وضع فايول 14 مبدأ سماها مبادئ الإدارة وهذه المبادئ هي:⁴

تقسم العمل، السلطة، الانضباط، وحدة الرئاسة، وحدة التوجيه، الأولوية لمصلحة المنظمة، عدالة العوائد، المركزية، تدرج السلطة، الترتيب، المساواة، الاستقرار، المبادأة، التعاون.

¹:عبد الله محمد عبد الرحمان: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، ط1، 2003، 307.

²:محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم ج1، دار المكتبة الجامعية، مصر، ط1، 2006، ص141.

³: علاء الدين عبد الغاني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص84.

⁴: حسين عبد الحميد احمد رشوان: الإدارة والمجتمع دراسة في علم اجتماع الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ط1، 2006، ص129. 130.

هذه النظرية أهملت الاهتمام بالعنصر البشري حيث ركزت على التعامل الإداري وأغفلت التركيز على الجانب الإنساني في التعامل مع الموظف أو العامل، كما ركزت على الإدارة العليا في أغلب تعاملاتها، ولم تركز على العاملين في المراتب الدنيا.¹

عن الأفكار التي جاءت بها نظرية التكوين الإداري نجحت على حد كبير في توضيح العديد من الجوانب الإدارية، بالأخص مات علق بالوظائف الإدارية، كما نجد أنها اهتمت بالعمل، وركزت على البناء التنظيمي والعمليات التنظيمية الداخلية، لما تؤدي إلى إحداث تغيير داخل المنظمة من أجل القضاء على مظاهر السلبية التي كانت منتشرة فيها، ونستنتج أنه كلما أتيح للعامل بدل طاقته كلما حصل على مكافآت أعلى، وكلما شعر بالرضا تدرج في عمله وارتبط به، وعلى المؤسسة أن تحافظ على العمال المؤهلين من خلال إعطائهم أجور مناسبة ومعاملة مناسبة لضمان استقرارهم وتحسين أدائهم. أي يتضح لنا أن هذه النظرية تقوم على العديد من المبادئ لتضمن حسن أداء في حالة الالتزام بهذه المبادئ التي أتت بها هذه النظرية.

2_ نظرية الفلسفة الإدارية (لدوغلاس ماك غري غور).

قام ماك غريغور في سنة 1960 في كتابه (الجانب الإنساني للمنظمة) والذي أصبح بمثابة أساس وقاعدة فلسفية هامة لوجهة نظر حديثة في مجال دراسته الأفراد داخل التنظيمات، ويعد ماك غريغور من أبرز الباحثين المساهمين في حركة العلاقات الإنسانية، ولقد قام بتقديم مجموعتين حول طبيعة السلوك الإنساني في محيط العمل لدى فئة المديرين وتتمثل هذه الافتراضات في:²

_ الفروض المتعلقة بنظرية x .

_ الفروض المتعلقة بنظرية y.

_ نظرية (x): تفترض بشكل أساسي أن الفرد:³

_ كسول بطبعه ولا يحب العمل.

_ لديه نقص في الطموح وهو لا يقبل المسؤولية.

¹: السيد عيد فرج: علم الاجتماع الصناعي المفاهيم المجالات . الاهتمامات، دار المعرفة والإيمان للنشر والتوزيع، د.ب، ط1، 2015، ص91.

²: إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيو - تنظيمية، البدر الساطع للطباعة والنشر، العلمة، ط1، 2013، ص35.

³: صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص73.

- _ لذلك فهو يفضل أن يقاد ويحتاج باستمرار إلى المتابعة والمراقبة.
- _ وأن العقاب أو التهديد به، من الوسائل المهمة لدفعه إلى العمل بجدية.
- _ نظرية (y): تفترض بشكل أساسي أن الفرد.¹
- _ إن بدل مجهود البدني وإد هي في العمل شيء طبيعي تماما كاللعب والراحة، وهذا يدل على أن الإنسان العادي لا يكره العمل بطبيعته بل إن هذا العمل قد يكون مصدرا للرضا وإشباع الحاجات ولذلك يقبله الإنسان عن طيب خاطر.
- _ إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليسا بالوسائل الوحيدة لضمان بدل الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- _ إن الالتزام العاملين بالأهداف يكون نتيجة للإثابة والمكافأة المرتبطة بالإنجاز.
- _ يتعلم الإنسان العادي _ تحت الظروف الجيدة والصحيحة _ ليس فقط أن يتحمل المسؤولية بل أن ينشدها وأن يسعى إلى تحملها.
- _ إن القدرة على إظهار واستخدام درجة عالية من التخيل والتصور والإبداع والابتكار في حل المشكلات موزعة بين عدد كبير من الأفراد وليست محصورة في عدد قليل منهم.
- ويمكن القول أن نظرية (x) ل "مارك غريغور" نظرت إلى الإنسان بأنه لا يمكن له تحقيق الأهداف المرجوة إلا عن طريق التنظيم الرسمي من خلال الرقابة والتوجيه والعقاب إلا أنه شخص لا يمكن له تحمل المسؤولية ويتهرب من تحملها وهو كسول بطبعه.
- ويرى "مارك غريغور" أن أتباع نظرية (y) في مجال إدارة المنظمات والأفراد سوف يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها والرفع من مستوى أداء أفرادها، غير أنه من أجل تحقيق التكامل والتوافق بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد في ظل نظرية (y) فإن "مارك غريغور" يلح على ضرورة اتخاذ الخطوات التالية:²
- _ التوضيح الدقيق للمتطلبات العامة الوظائف (وصف الوظائف).
- _ تحديد أهداف محددة يجب تحقيقها خلال مدة زمنية محددة.
- _ مباشرة العملية الإدارية (التقييم).

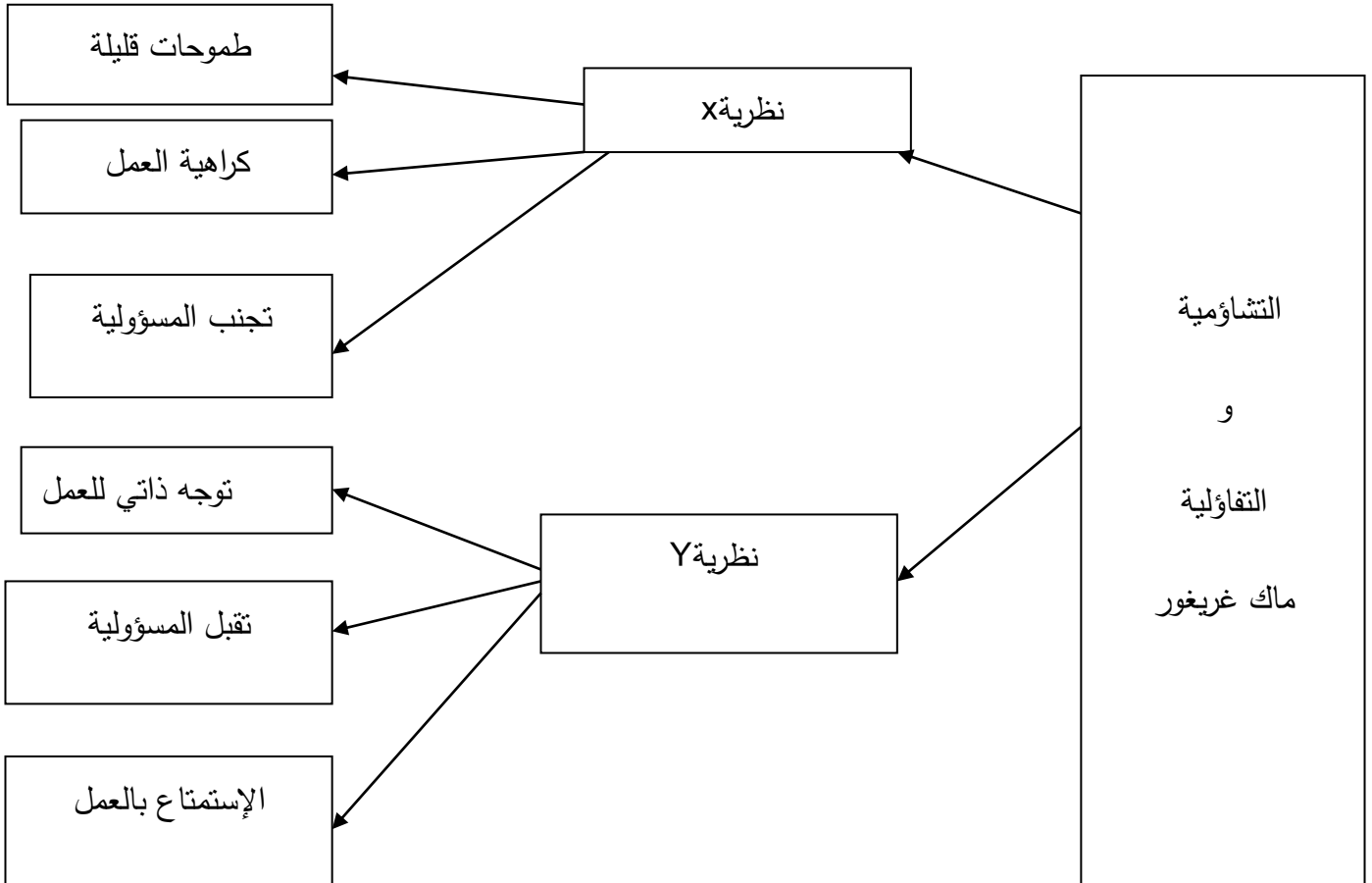
¹: زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، منشورات ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، ط2، د س، ص716.

²: إبراهيم توهامي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص37.

_ تقييم النتائج (مقارنة نتائج التقييم مع الأهداف الموضوعية) .

ومن خلال هذا يتضح بأن نظريته جاءت بنظريتين هما X وY في حين أنه ركز على نظرية Y وتطبيقها في الإدارة باعتبارها أن العامل طموح ويحب العمل، وذلك قصد المرونة والمشاركة في اتخاذ القرارات لإتاحة الفرصة للإبداع والابتكار وهذا ما يسمح للفرد بالتدريب ومن ثم الوصول إلى مستوى أداء أحسن. كما يبرز الإسهام الذي قدمه "مارك غريغور" في نظرية X وY في الكشف عن الحاجة إلى تدريب الأفراد وذلك لأنهم يقومون بمجهود عضلي وفكري في العمل بشكل طبيعي وأن لهم طاقات غير مستغلة يجب توفير الظروف المناسبة التي تمكن الأفراد في إطار استغلال طاقاتهم بشكل مناسب لدا فقيام المنظمة بالتنظيم دورات تدريبية من شأنه إمداد العمال بالمعلومات اللازمة وطرق العمل الضرورية التي تتضمن تفاصيل أداء وظائفهم، فالتدريب يكسب الأفراد مهارات فنية وإدارية تساعد في تحمل المسؤولية، وتفتح لهم آفاق الإبداع والابتكار.

شكل رقم(03): يوضح نظرية الفلسفة الإدارية.



المصدر: بن دريدي منير: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص69.

3_ نظرية العدالة:

صاحب هذه النظرية هو "آدمز" وتقوم هذه النظرية على مسلمة أساسية وبسيطة هي أن الأفراد يرغبون في الحصول على معاملة عادلة ويعرف آدمز العدالة بأنها: " اعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة بالمقارنة مع الآخرين".¹

ويجري الأفراد دائما مقارنة بينهم وبين غيرهم وذلك لتحديد مدى توفر العدالة، وأساس هذه المقارنات هي مدخلات الفرد ومخرجاته، وتعني مدخلات العمل إسهامات الفرد وما قدمه لعمله مثل التعليم، الخبرة، الثقافة والجهد، أي المدخلات هي تلك المتغيرات التي يقدمها الفرد للحصول على العوائد، أما مخرجات العمل فتعني ما يحصل عليه الفرد مقابل ما قدمه من مدخلات، أي تلك العوائد التي يحصل عليها كالأجور والمكافآت والامتيازات الأخرى.² فحسب نظرية العدالة هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للمكافآت والحوافز في المنظمة، ويقاس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها الفرد في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس الظروف والمستوى، وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء حيث يشعر العاملون في المنظمة بأن المكافآت التي تمنحها المنظمة لهم كالراتب والاحترام والتقدير والمشاركة موزعة بالتساوي بينهم وفقا لجدارتهم ومهارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم.³ نستخلص مما سبق أن هذه النظرية تقوم على أساس التوزيع العادل للمكافآت والحوافز والمساواة بين العاملين في المنظمة، مما يؤدي إلى أداء جيد.

4_ نظرية التوقع " ليفيكتور فروم":

تمثل هذه النظرية التي وضعها " فروم" سنة 1964 واحدة من أهم النظريات التي تفسر التحفيز عند الأفراد، فهي تهتم بتقدير قوة اندفاع الفرد للقيام بعمل ما، حيث تعتبر أن الرغبة القوية للفرد للعمل بطريقة ما تعتمد على أساس قوة توقعه بأن ذلك العمل سوف تترتب عليه عوائد معينة، وتعتمد أيضا على رغبة الفرد في حد ذاته في تحقيق تلك العوائد.

ويفسر فروم سلوك الفرد بناء على توقعين أساسيين هما:⁴

¹: راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 1999، ص122.

²: إبراهيم توهامي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص51.

³: إبراهيم محمد المحاسنة: مرجع سبق ذكره، ص78.

⁴: منير أحمد بن ريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص74.

التوقع الأول: هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله وبين الأداء المطلوب الوصول إليه بمعنى أن الزيادة في الجهد المبذول سيؤدي على الإنجاز وأداء أفضل.

التوقع الثاني: هو توقعات الفرد حول الحوافز التي سينالها، أي على ماذا سيحصل بعد إتمامه عملية الإنجاز؟ فالفرد هنا يتساءل هل سأمنح مكافأة أو عائد ما حققت رقم إنتاج معين؟ فهذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز وبين المكافأة المتوقعة.

إن عنصر الترقيب والتوقع هنا يعتبر عاملا قويا في دفع الإنسان لتبني سلوك معين أو الامتناع عنه. كما تشير نظرية التوقع على أن دافعية الفرد الأداء هي محصلة تفاعل ثلاثة أنواع من العناصر أو الاعتقادات وذلك على النحو التالي:¹

1_ درجة التوقع: وتشير إلى مدى اعتقاد الفرد بأن ما يقوم به من جهد يؤثر إيجابيا في الأداء المطلوب القيام به، بمعنى آخر اعتقاد الفرد بوجود ارتباط إيجابي قوي بين الجهد الذي يبذله والأداء المحقق وترجع أهمية ذلك أن الفرد قد يقوم بممارسات مختلفة تستهلك جزءا كبيرا من وقته دون أن تكون لها علاقة بالعمل ويحدث ذلك عندما تكون المهام غير محددة تحديدا دقيقا أو عندما يوجد غموض في الدور المطلوب منه القيام به أو نتيجة لانخفاض قدرات ومهارات الفرد. ولذلك يجب على الإدارة أن تتخذ من التدابير ما يساعد على تنمية العلاقة بين الجهد المبذول والأداء المحقق.

2- درجة الوسيلة: وتشير إلى مدى اعتقاد الفرد بأن الفرد سوف يحصل على عائد نتيجة هذا الأداء، أي أن الأداء هو وسيلة الحصول على العائد، ومن الأساليب التي يمكن للإدارة أن تستخدمها تقوية العلاقة بين مستوى الأداء المحقق وقيمة العائد خطط ربط الأجر بالإنتاج.

3_ منفعة العوائد: أي مدى أهمية أو منفعة هذه العوائد أو النواتج بالنسبة للفرد ومن الأساليب التي تساعد على زيادة إدراك الفرد بأن هذه العوائد تشبع حاجة ذات أهمية مرتفعة لديه خطط أو أسلوب الكافي تريا والذي يتيح للفرد أن يختار ما يناسبه من بين قائمة المزايا والحوافز المتاحة.

وترى هذه النظرية أن دافعية العمل للأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها، وتتمثل وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول على هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه، وتتمثل قوة الجذب عند

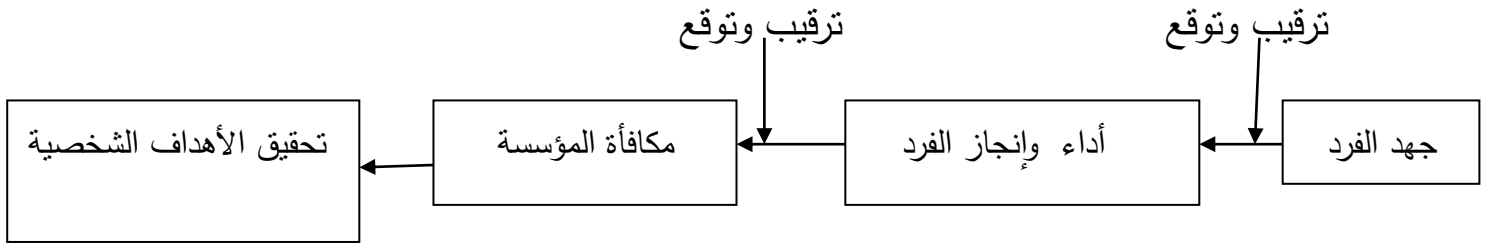
¹: محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ط1، 2008، ص96.97.

فروم بالمنفعة التي يحصل عليها العامل من العوائد الذي يتيحها له مستوى الأداء، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية: دافع الأداء = المنفعة . احتمال التحقق.

وتعتبر مساهمة " فروم " من خلال نظرية الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء، وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والأشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل، وهو ما يعود بالنفع على العامل والتنظيم، كما ساهم فروم في وضع نظم المكافأة للأداء المتميز، بحيث يكون الفرد على علم بالمكافآت التي سيحصل عليها مقابل ما يؤديه من عمل.¹

نستخلص بأن هذه النظرية تقوم على أساس دافعية الفرد لأداء عمله مقابل ما يتحصله من عوائد، إذا فهذه النظرية لها أثر في تحسين أداء العمال مما يؤدي بالنفع على الفرد من جهة والمنظمة من جهة أخرى.

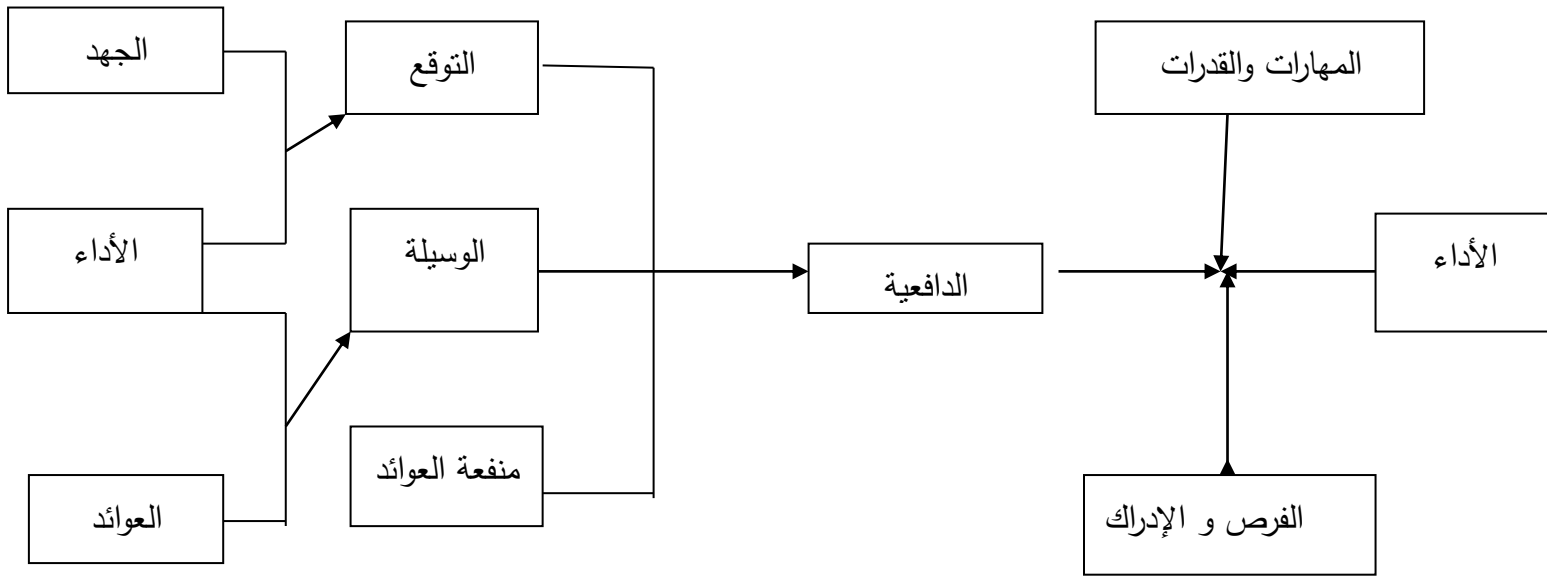
شكل رقم (04): يوضح نموذج التوقع عند فروم.



المصدر: بن دريدي منير: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار، عمان، 2013، ص74.

¹: إبراهيم محمد المحاسنة: مرجع سبق ذكره، ص79.

الشكل رقم (05): يوضح العناصر أو العلاقات التي تتضمنها نظرية التوقع.



المصدر: محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ط1، 2008، ص98.

5- النظرية اليابانية:

بدأ الاهتمام بالغدرة اليابانية في الإدارة مند بداية الثمانينات من القرن 20، يرجع هذا الإهتمام إلى النجاحات الهائلة التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية مند بداية الحرب العالمية الثانية وحتى الآن، من حيث جودة المنتجات، وحجمها وإنتاجية الأفراد فيها، الأمر الذي أدى إلى زيادة قدرتها على غزو أسواق العالم بما فيها الأسواق الأمريكية والأوربية.¹ ومن أهم خصائص الإدارة اليابانية:²

_ استمرار العامل في عمله مدى الحياة.

_ اعتماد مبدأ التخصص العام في العمل والانتقال من مجال لآخر.

_ نظم الترقية تعتمد على الأقدمية والاستمرارية في العمل وهي بطيئة.

¹: ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص74.

²: حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد، عمان، ط1، 2006، ص76-77.

_ التأكيد على الاتصالات المفتوحة.

_ المسؤولية المشتركة، كل فرد في جماعة بما في ذلك المدير يشارك المسؤولية عن عمل الجماعة.

وتقوم نظرية اليابانية على ثلاثة مبادئ أساسية:¹

1_ الثقة بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى.

2- المنطق والمهارة في التعامل وذلك من خلال الخبرة والتجربة.

3_ الألفة والمودة السائدة كالعلاقات الاجتماعية والصدقات والاهتمام والدعم للآخرين.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن أعمال " وليام أوشي " لتطور الإدارة اليابانية قد لاقت نجاحا كبيرا لأنها حاولت التغيير في المعاملات بين الأفراد، وجعلت المنظمة بمثابة أسرة واحدة، واعتمدت على أسس منطقية واضحة، من أجل ضمان استقرار اليد العاملة وهذا ما كان له أثر إيجابي كبير على إبداع وتحسين أداء و إنتاجية العمال.

كما نستنتج بأن هذه النظرية اهتمت بالجانب الانساني داخل العمل والعمل الجماعي، وذلك من أجل تحقيق أكبر فعالية من الأداء، كما تقوم هذه النظرية على مجموعة من المبادئ التي تؤدي إلى الإلتزام الوظيفي مما يؤدي إلى رفع أو تحسين مستوى أداء الفرد أو إنتاجية المنظمة.

العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي:

يعد التدريب عملية ذات تأثير فعال على أداء الموظفين، فهو ضروري للمحافظة على قوة عمل ذات كفاءة عالية. حيث يساعد التدريب في تعريف الموظف على الأهداف التي يجب أن يحققها للمؤسسة، كما يساهم التدريب في معرفة الموظفين الجدد لسياسة المؤسسة وطبيعة عملهم والواجبات المطلوبة منهم وبالتالي يقلل من فرصة الوقوع في الأخطاء، كما يعمل التدريب على تزويد الموظف أثناء الخدمة بمعلومات أو مهارات أو كفاءات معينة عند إدخال تعديلات في أساليب العمل وطرقه أو في الأنظمة والقوانين. وهذا ما يؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من أداء العمال، حيث يعتبر التدريب عامل تحفيزي يعزز معرفة الموظف اتجاه وظيفته، فيصبح قادرا على إعطاء نتيجة أفضل. وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي.

¹: إبراهيم محمد المحاسنة: مرجع سبق ذكره، ص80.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الأداء الوظيفي من خلال إبراز جوانبه المختلفة، حيث تبين بأن له أهمية بالغة في تسيير المؤسسات ذلك أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء أفرادها فهو يعتبر بمثابة الدافع الأساسي لبلوغ الأهداف الإستراتيجية لاداب من متابعته بصفة مستمرة ومنظمة. كما ألقينا الضوء بشي من التفاصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين ذوو الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وانعكاسها على مستوى أدائه، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لاداب منها لقياس كفاءته والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العليا منه .

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة.

ثانياً: عينة الدراسة.

ثالثاً: منهج الدراسة.

رابعاً: أدوات الدراسة.

خامساً: أساليب التحليل.

خلاصة الفصل.

تمهيد

يعتبر الإطار المنهجي للدراسة امتدادا للفصول النظرية السابقة، فلا يمكن إجراء دراسة دون إسقاطها في الواقع من خلاله يمكن التحقق من صحة الفرضيات المقترحة سابقا، فمن خلال هذه الدراسة المتمثلة في "دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي"، كان من الضروري التطرق إلى مجموعة من الأسس المنهجية والتي تتجلى في تحديد مجالات الدراسة، المنهج، العينة، وأدوات جمع البيانات بالإضافة إلى أساليب التحليل.

أولاً: مجالات الدراسة

وتتمثل في المجال المكاني، الزمني، والبشري وهي كالاتي:

1) المجال المكاني:

وهو المجال الذي يحدد النطاق المكاني الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية، وقد تم إجراء هذه الدراسة في مديرية الحماية المدنية بولاية جيجل.

التعريف بمديرية الحماية المدنية:

تقع مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل بالحي الإداري، يحدها من الشمال ثكنة عسكرية ومن الجنوب الحي الإداري، من الشرق المدرسة العسكرية ومن الغرب الطريق الرئيسي.

نشأة التنظيم المحلي للحماية المدنية:

عرفت الحماية المدنية في الجزائر مرحلتين أساسيتين، الأولى إبان الاحتلال والثانية بعد استرجاع السيادة الوطنية. أثناء فترة الاحتلال كانت الحماية المدنية عبارة عن وحدات متمركزة في المدن الكبرى التي يوجد بها أعلى نسبة من المعمرين، أما بعد الاستقلال شهدت الحماية المدنية عدة تطورات على الصعيد التنظيمي في جميع المجالات.

وبمقتضى المرسوم التنفيذي 54/92 المؤرخ في 1992/02/12 والمتعلق بتنظيم وتسيير المصالح الخارجية للحماية المدنية والذي سمح بتحويل مصالح الحماية المدنية والإسعاف للولايات إلى مديريات الحماية المدنية على مستوى كل الولايات وبالتالي ضبط قواعد سيرها وهيكلتها وتنظيمها، وفي ظل هذه المعطيات التنظيمية الجديدة، فإن مديرية الحماية المدنية على مستوى الولاية تتولى تنسيق نشاطات المصالح المتواجدة بالولاية والمنصوص عليها في المادة(02) من نفس المرسوم، كما تقوم المديرية على مستواها بإصدار الأمر بصرف الإعتمادات المخولة لها.

وتتمثل المصالح المنصوص عليها في المادة(02) من المرسوم السابق الذكر في:

مصلحة الوقاية.

مصلحة الحماية المدنية.

مصلحة الإدارة والإمداد.

1- مصلحة الوقاية: إن مصلحة الوقاية في مجال اختصاصها مكلفة ب:

- _ متابعة ومراقبة تطبيق النصوص التنظيمية والمقاييس الوقائية والأمنية المتعلقة بمجال الوقاية.
 - _ المساهمة في إعداد ومراقبة مخططات الوقاية والسهر على تطبيقها.
 - _ القيام بدراسة الأخطار والأمن لفائدة الشركات والمؤسسات العمومية والخاصة وتساهم في إعداد الدراسات المتعلقة بمجال الوقاية مع مختلف الأجهزة المعنية الأخرى الموجودة في الولاية.
 - _ تنظيم حملات إعلامية وتحسيسية حول الأخطار التي تهدد أمن الأشخاص والممتلكات.
- مصلحة الوقاية منظمة على شكل (04) مكاتب لتتوب عنها في أداء الأدوار السابقة الذكر وتتمثل في:

_ مكتب الدراسات.

_ مكتب المراقبة.

_ مكتب التوثيق والإحصاء.

_ مكتب الخرائط والأخطار الخاصة.

2- مصلحة الحماية العامة: إن مصلحة الحماية العامة في مجال اختصاصها مكلفة ب:

- _ إعداد المخططات المتعلقة بالتنظيم والإدراج حيز التطبيق والإسعافات عند حدوث كوارث.
 - _ إنشاء وتركيب مختلف شبكات الإنذار ومراقبة مدى نجاعتها.
 - _ تنظيم الميدانية لمدى إدراج وسائل التدخلات في حالة حدوث كوارث.
 - _ تقوم بإدماج ومراقبة الأجهزة المخصصة لضمان سلامة الأشخاص والممتلكات.
 - _ تقوم بكل إجراء من شأنه النهوض بالإسعاف، وتتمى روح التضامن الوطني في مجال المساعدة والنجدة بالتضامن مع الجمعيات والمنظمات ذات الطابع الإنساني.
- مصلحة الحماية العامة منظمة على شكل (04) مكاتب لتتوب في أداء المهام السابقة الذكر وهي:
- _ مكتب المخططات.
 - _ مكتب الإشارة.

_ مكتب الإسعاف الطبي وترقية الإسعاف.

_ مكتب العدد الأمنية.

3- **مصلحة الإدارة والإمداد:** إن مصلحة الإدارة والإمداد في مجال اختصاصها مكلفة ب:

_ تقوم بتولي التسيير الغير ممرکز للوسائل المالية لمصالح الحماية المدنية في الولاية.

_ تتابع إنجاز برامج التجهيز والمنشآت وتتولى صيانتها.

_ تتابع أعمال التكوين وتسهر على تطبيق برامج التدريب والمناورات الميدانية.

_ تتولى تسيير المحاسبة العامة، ومسك مختلف السجلات ودفاتر الجرد المتعلقة بدخول وخروج المعدات والإمدادات.

_ تتابع وتراقب نشاط الحظائر والورشات الخاصة بعمليات الصيانة والمعاينة.

_ تتولى تطور الحياة المهنية لمستخدمي الحماية المدنية على مستوى الولاية.

مصلحة الإدارة والإمداد منظمة على شكل (04) مكاتب لتتوب عنها في أداء الأدوار السابقة الذكر وهي:

_ مكتب المستخدمين والنشاط الإجتماعي.

_ مكتب الأملاك.

_ مكتب المالية والمحاسبة.

_ مكتب التكوين

هذا الأخير يكلف بأداء المهام التالية:

_ يسهر على تطبيق برامج التكوين العام وإعادة تأهيل وتحسين المستوى التقني لأعوان الحماية المدنية.

_ يقترح وينفذ برامج التكوين لأعوان الأمن لفائدة المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية.

_ يسير ملفات الاختصاصات.

_ يسهر على مراقبة تطبيق البرامج التعليمية والمناورات وكذا تدريب أعوان الحماية المدنية.

(2) المجال الزمني:

يشير المجال الزمني إلى المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية، بحيث تتضمن هذه الفترة جميع مراحل إنجاز البحث الميداني، والتي يمكن أن نقسمها إلى المراحل التالية:

المرحلة الأولى: حيث كان أول اتصال لنا بالمؤسسة يوم 05 ماي 2021، حيث قابلنا السيد مدير مديرية الحماية المدنية، والذي تحدثنا إليه عن موضوع الدراسة والحصول على الموافقة من أجل إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة.

المرحلة الثانية: كانت ثاني زيارة للمؤسسة يوم 10 ماي 2021، بعد الحصول على الموافقة من السيد المدير لإجراء الدراسة الميدانية بالمديرية، قمنا بدراسة استطلاعية للتعرف على المؤسسة وأجواء العمل داخلها وجمع المعلومات اللازمة حول المجال المكاني والمجال البشري بالمؤسسة واستلام الوثائق اللازمة لدراستنا.

المرحلة الثالثة: كانت ثالث زيارة للمؤسسة يوم 23 ماي 2021، حيث قمنا بتوزيع الاستمارة على 35 فرد من موظفي مديرية الحماية المدنية.

المرحلة الرابعة: كانت يوم 24 ماي 2021، حيث قمنا بإعادة جمع الاستمارات الموزعة مع عدم القدرة على استرجاع 3 نسخ من الاستمارات.

(3) المجال البشري:

ويقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة الميدانية. حيث تتبع الحماية المدنية نظام شبه عسكري و تضم مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل 60 موظف من مختلف الرتب وهي كما يلي: رائد، نقيب، ملازم أول، ملازم، رقيب، عريف، عون.

ثانياً: عينة الدراسة

العينة هي " جزء من المجتمع يتم اختياره وفق قواعد خاصة بحيث تكون العينة المسحوبة ممثلة قدر الإمكان لمجتمع الدراسة".¹

¹: محمد عبد العال النعيمي وآخرون: طرق ومناهج البحث العلمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، دط ، 2015، ص 78.

وهي "الجزء الذي يمثل مجتمع الأصل أو النموذج الذي يجري الباحث مجمل ومحور عمله عليه".¹ ولقد اعتمدنا في دراستنا على العينة العشوائية البسيطة، حيث تم اختيارها من مجتمع البحث بمديرية الحماية المدنية لولاية جيجل والذي بلغ 60 موظف.

وقد اخترنا نسبة 60 بالمئة من المجتمع الكلي الممثل 100 بالمئة ومنه:

$$100 \text{ — } 60$$

$$60 \text{ — } X$$

$$\frac{60 \times 60}{100} = 36$$

معناه عينة البحث تكون متمثلة من 36 عامل.

تم تحديدها بطريقة عشوائية حيث سلمنا الاستمارات إلى الموظفين الذين كانوا متواجدين في المديرية. حيث أننا لم نتمكن من إجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة وذلك لعدم تواجد كل العمال أثناء فترة إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة. وحسب ما صرح به رئيس مكتب التكوين فإن هؤلاء العمال منهم من كان في مهام خاصة خارج المؤسسة، ومنهم من كان في إجازة أو عطلة مرضية، ومنهم من كان دوام عمله لا يتوافق مع فترة تواجدنا بالمؤسسة.

ثالثا: منهج الدراسة

إن الباحث عندما يكون بصدد جمع المعلومات حول ظاهرة موضوع البحث فهو يهتم بالمنهج التي استخدمت في دراسة الظاهرة وذلك لكي يستفيد منها، والمنهج كما يعرفه "فاضلي إدريس" بأنه "البرنامج الذي يحدد مسبقا سلسلة من المعطيات من أجل القيام بها".²

كما يعرف المنهج بأنه: "طريقة البحث التي يعتمدها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المكتوبة أو الحقلية وتصنيفها وتحليلها وتنظيرها".³

وعلى وجه التحديد يمكن القول أن طبيعة المنهج تختلف باختلاف طبيعة موضوع الدراسة وكذا الهدف منها. ويمكن اعتبار المنهج الوصفي هو المنهج الأنسب والأكثر ملاءمة لهذه الدراسة التي تتناول دور

¹: خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي: مناهج البحث العلمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص229.

²: فاضلي إدريس: الوجيز في المنهجية والبحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2008، ص10.

³: إحسان محمد الحسن: مناهج البحث، دار وائل، عمان، ط1، 2005، ص11.

التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة والذي يعتبر موضوعا يتطلب رصد معلومات كافية حوله، وأن الدراسة الوصفية لا تقتصر على معرفة خصائص الظاهرة بل تتجاوز ذلك من خلال تقديم تفسير للنتائج المتوصل إليها.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه: "أكثر مناهج البحث ملاءمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهره واستخلاص سماته".¹

كما يعرف أيضا بأنه: "طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية، أو سكان معينين".²

ويعتبر المنهج الوصفي أكثر المناهج استعمالا وشيوعا في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية لما يقدمه من أدوات بحث تعتبر دليل للباحث في تفسير وتحليل البيانات والمعلومات التي يتحصل عليها في ضوء متغيرات الدراسة التي يسعى إلى التعرف على طبيعة هذه العلاقة، وبالتالي الخروج بإجابات موضوعية على تساؤلات البحث والحكم على الفرضيات التي تم وضعها إما بالقبول أو الرفض.

رابعاً: أدوات الدراسة

مرحلة جمع البيانات من عمليات بناء البحث الاجتماعي الميداني عليها تتوقف مصداقية النتائج التي يتم التوصل إليها، فهي تعتبر من أهم خطوات البحث الميداني والتي يتم على أساسها تقييم البيانات والنتائج، وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والمتمثلة فيما يلي:

(1) الملاحظة:

يعرفها عبد الناصر جندلي بأنها: "الوسيلة التي نحاول بها التحقق من السلوك الظاهري للأشخاص، وذلك بمشاهدتهم بينما هم يعبرون عن أنفسهم في مختلف الظروف والمواقف التي اختيرت لتمثل مجموعة خاصة من العوامل".³

ويعرفها رشيد زرواتي بأنها "إحدى أدوات جمع البيانات، وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية أو المكتبية، كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة أو المقابلة أو الوثائق والسجلات الإدارية، أو الإحصاءات الرسمية

¹: قاسم محمد محمد: المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، ط1، 2006، ص60 .

²: عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2007، ص 139.

³: عبد الناصر جندلي: تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2،

2007، ص32.

والتقارير أو التجريب، ويمكن للباحث تبويب الملاحظة وتسجيل ما يلاحظه الباحث من المبحوث سواء كان كلاماً أو سلوكاً.¹

كما يعرفها فوزي غرابية وآخرون على أنها: "الاعتبار المنتبه للظواهر والحوادث بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها والوصول إلى القوانين التي تحكمها".²

وقد تم استخدام هذه الأداة في دراستنا حيث لاحظنا أثناء توزيعنا للاستمارات أن معظم موظفي مديرية الحماية المدنية يملكون علاقات طيبة وأخوية ويتعاملون بصفة جيدة سواء كانت مع بعضهم داخل المؤسسة أو مع الزوار الذين يقصدون هذه المؤسسة، كما لاحظنا تجاوب كبير من الموظفين وتفاعلهم معنا لملأ الاستمارات.

(2) المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الأساسية في جمع المعلومات والبيانات حول الظاهرة موضوع الدراسة، وهي من الوسائل البسيطة الأكثر شيوعاً واستعمالاً في مختلف البحوث الاجتماعية.

قد عرف انجلش المقابلة بأنها محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر، أو مع أفراد، بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو الاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج.³

وتعرف أيضاً على أنها "تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية".⁴

¹: رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2008، ص218.

²: فوزي غرابية وآخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2002، ص51.

³: عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات: مرجع سبق ذكره، ص76.

⁴: رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية أسس علمية وتدريبية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، ط1، 2004، ص143.

كما تعرف أيضا "بأنها وسيلة شفوية عادة مباشرة أو هاتفية أو تقنية لجمع البيانات، يتم من خلالها سؤال فرد أو خبير عن معلومات لا تتوفر عادة في الكتب أو المصادر الأخرى".¹

وقد اعتمدنا في دراستنا الحالية على إجراء مقابلات أولية مع بعض المسؤولين على مستوى المديرية العامة للحماية المدنية بهدف الحصول على المعلومات ومختلف البيانات اللازمة للبحث، وكذلك قمنا بطرح بعض الأسئلة عليهم حول التدريب ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي من أجل ضبط المعلومات التي تحصلنا عليها.

(3) السجلات والوثائق:

تعتبر السجلات والوثائق من بين الأدوات التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات والمعلومات حول موضوع بحثه، ونظرا لأهمية هذه الوثائق في البحوث الاجتماعية في الكشف عن بعض جوانب الموضوع كونها وسيلة توفر على الباحث الكثير من الجهد والوقت وتساهم في تقديم معلومات موثقة وقوية.

ومن خلال دراستنا تمت الإستعانة بهذه الأداة للإطلاع على البيانات والمعلومات التي تدخل ضمن نطاق بحثنا والتي تحصلنا عليها من المديرية العامة للحماية المدنية لولاية جيجل، ممثلة في بطاقة فنية خاصة بالمؤسسة تحتوي على مختلف المعلومات المتعلقة بها والتي تضمنت ما يلي:

_ بيانات تتعلق بالجانب التاريخي للمديرية (النشأة والمهام التي تقوم بها) .

_ بيانات تتعلق بالجانب الجغرافي للمديرية.

_ بيانات تتعلق بالجانب البشري.

_ الهيكل التنظيمي الخاص بالمديرية.

وقد أفادتنا هذه السجلات والوثائق في أخذ صورة عامة حول مهام المديرية وكيفية سير العمل داخلها، كما ساعدتنا هذه المعطيات في تحليل وتفسير بعض الجوانب المتعلقة بالجانب الميداني كتحديد العينة.

(4) الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أكثر الأدوات استخداما في البحث الاجتماعي من أجل جمع البيانات اللازمة للبحث. فهي "مجموعة مؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء

¹: ربحي مصطفى عليان، وعثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العملي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص 97.

التجريبي، أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس، وهي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث، وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث¹.

كما تعرف على أنها: "أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة، مرتبة بأسلوب منطقي مناسب يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها"².

وتعرف أيضا بأنها: "أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من المستجيب"³.

وقد قسمت أسئلة الاستمارة إلى (03) محاور تضمنت مجموعة من العبارات موزعة كالآتي:

المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين. (من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 06).

المحور الثاني: التدريب المستمر وزيادة أداء العاملين. (من السؤال رقم 07 إلى السؤال رقم 19).

المحور الثالث: البرامج التدريبية الجيدة ترفع من كفاءة العامل. (من السؤال رقم 19 إلى السؤال رقم 30).

وحتى تكون النتائج المتحصل عليها بواسطة أي أداة من أدوات جمع البيانات في الدراسة الاجتماعية ذات

فائدة ينبغي التأكد من سلامة شروطها السيكومترية (الصدق والثبات)، وعليه قمنا بعرض الاستمارة على اثنين من المحكمين للتأكد من مدى صدق عبارات الاستبيان.

وبعد التحكيم تم حساب صدق الاستمارة بتطبيق معادلة لوشي لصدق المحتوى

$$\text{معادلة لوشي: } \frac{N1 - N2}{N}$$

حيث: N1: عدد المحكمين الذين وافقوا على العبارة يقيس.

N2: عدد المحكمين الذين وافقوا على العبارة لا يقيس.

N: العدد الكلي للمحكمين.

¹: سلاطينة بلقاسم وحسان الجيلاني: أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2009، ص77.

²: أحمد عارف العساف ومحمود الوادي: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية (المفاهيم والأدوات)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص255.

³: حسن محمد جواد الجبوري: منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص147.

قيمة الصدق	رأي المحكمين		البنود	قيمة الصدق	رأي المحكمين		البنود
	لا يقيس	يقيس			لا يقيس	يقيس	
01	00	02	16	01	00	02	01
01	00	02	17	01	00	02	02
01	00	02	18	01	00	02	03
01	00	02	19	01	00	02	04
01	00	02	20	01	00	02	05
00	01	01	21	00	01	01	06
01	00	02	22	01	00	02	07
01	00	02	23	01	00	02	80
01	00	02	24	01	00	02	09
01	00	02	25	01	00	02	10
00	01	01	26	01	00	02	11
01	00	02	27	01	00	02	12
01	00	02	28	01	00	02	13
00	01	01	29	01	00	02	14
01	00	02	30	01	00	02	15

معامل صدق الاختبار يحسب كما يلي: $\frac{\text{مجموع معاملات صدق كل البنود}}{\text{عدد البنود}}$

$$\frac{26}{30} = 0,86$$

عندما قمنا بتطبيق المعادلة الاحصائية لحساب معامل صدق الاختبار على استمارة دراستنا وجدنا أن معامل صدق الاختبار يساوي 0,86 وهي قيمة أكبر من 0,60 مما يعني أن الاختبار صادق بنسبة 86%.

خامسا: أساليب التحليل

يعتمد معظم الباحثين في مختلف الدراسات التي يقومون بها على نوعين من أساليب التحليل للمعطيات، هما الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي. والباحث يلتزم بالدمج بين هذين النوعين وهذا لكون التحليل الكمي يقتصر على الأرقام والتكرارات في التعبير عن الظاهرة أو الواقع، لكن هذا النوع يبقى قاصرا إذا لم يتم تدعيمه بالتحليل الكيفي وخاصة في الدراسات الاجتماعية.

الأسلوب الكيفي: حيث تم استخدام الأسلوب الكيفي للدراسة في سرد الجانب النظري وفي تفسير وتحليل البيانات وذلك من خلال السلوكات والأقوال التي حدثت في ميدان الدراسة أثناء جمع البيانات.

الأسلوب الكمي: وتم من خلاله التعبير عن المعطيات المتحصل عليها في أرقام من خلال الاستبيان، ومعالجة البيانات المتحصل عليها في جداول وتحويلها إلى أرقام ونسب مئوية ذات دلالات يمكن قراءتها سوسولوجيا.

خلاصة الفصل

تم التركيز في هذا الفصل على تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وذلك من خلال تحديد مجالات الدراسة ومنهج الدراسة، كما تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات المنهجية البحثية والتي مكنتنا من جمع المعلومات والبيانات من مكان الدراسة عن هذا الموضوع.

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

1_ البيانات الشخصية.

2_ بيانات الفرضية الفرعية الأولى.

3_ بيانات الفرضية الفرعية الثانية.

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

1_ مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى

2_ مناقشة الفرضية الفرعية الثانية

3_ النتيجة العامة للفرضية الرئيسية

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

رابعاً: النتيجة العامة للدراسة

خامساً: الاقتراحات

خلاصة الفصل

تمهيد

بعد تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الحالية، سيتم في هذا الفصل القراءة السوسولوجية لمختلف البيانات والمعلومات المتحصل عليها من أفراد العينة، ثم تحليلها وتفسيرها حسب واقع الدراسة ثم مناقشة نتائجها في ضوء الفرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة للوصول إلى النتائج العامة.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

لإعطاء دراستنا نوع من المصدقية في شرح التدريب والأداء الوظيفي في مديرية الحماية المدنية - جيجل - قد قمنا بصياغة استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة تنقسم إلى 3 محاور، وقد تم توزيعها على عدد من الموظفين للإجابة عليها.

المحور الأول: البيانات الشخصية

من أجل تقديم صورة واضحة المعالم عن المبحوثين ركزنا على مجموعة من البيانات الاجتماعية والمهنية وهي كالاتي:

الجدول رقم (01): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	27	%81,81
أنثى	06	%18,18
المجموع	33	%100

من خلال الجدول رقم (01) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة هم ذكور حيث بلغ عددهم 27 فرد بنسبة 81,81 % ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل الممارس ونوع المهام التي تقوم بها عناصر الحماية المدنية والتي تتناسب عنصر الذكور أكثر، حيث أن طبيعة العمل تحتم الخروج في أي وقت كان وفي كل الحالات والظروف وهذا لا يتناسب والتكوين الفيسيولوجي للمرأة، إضافة إلى طبيعة المجتمع الذي تحكمه قيم تمنع دخول المرأة لهذا المجال من العمل.

وعلى الأغلب يمكن القول أن نسبة الذكور كبيرة وهذا ما قد يجعلهم يتدربون بشكل جيد على مختلف البرامج التدريبية المسطرة والتحسين من أدائهم الوظيفي.

الجدول رقم(02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 18 إلى أقل من 28	06	%15,15
من 28 إلى أقل من 38	08	%24,24
من 38 إلى أقل من 48	11	%33,33
من 48 فما فوق	09	%27,27
المجموع	33	%100

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة تراوحت أعمارهم ما بين 38 إلى أقل من 48 سنة بنسبة تقدر ب 33,33 % وهذا يشير إلى أن هذه الفئة تتميز بامتلاكها الخبرة والكفاءة في العمل بالإضافة إلى قدرتها على تحمل أعباء العمل و مسؤولياته، تليها الفئة العمرية من 48 سنة فما فوق بنسبة 27,27 %، ثم تليها الفئة العمرية من 28 إلى أقل من 38 سنة بنسبة 24,24 % وهذا يدل على وجود نسبة معتبرة لعنصر الشباب الذين يتميزون بالنشاط والحيوية والدافعية في العمل بالإضافة إلى أنهم يتمتعون بمستوى من النضج والقدرة على العطاء أكثر. كما نجد الفئة العمرية من 18 إلى أقل من 28 سنة بنسبة 15,15 % وهي فئة غالبا ما تتمتع بطاقات بدنية، عقلية، جسدية، ونفسية تتلاءم مع طبيعة العمل الممارس بالإضافة إلى قدرتها على استيعاب الأوامر وتنفيذها . وعليه يمكن القول أن المؤسسة تمتلك مؤهلات بشرية سواء كانت من فئة الشباب أو الكهول وهي بدورها تتمتع بصفات خاصة الانضباط في العمل وتحمل المسؤولية والخضوع للبرامج التدريبية المختلفة وتقبلها من أجل تحسين الأداء الوظيفي أكثر.

الجدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسب المئوية
أمي	00	%00
ابتدائي	00	%00
متوسط	00	%00
ثانوي	17	%51,51
جامعي	16	%48,48
المجموع	33	%100

يوضح التحليل الإحصائي للمستوى التعليمي للموظفين أن أغلبهم ذوي مستوى تعليمي ثانوي بنسبة 51,51 % ، في حين سجلت نسبة 48,48% من الموظفين ذوي مستوى جامعي، وهاتين النسبتين المسجلتين في المستوى التعليمي الثانوي والجامعي راجعة إلى نوع العمل الذي يتطلب قدرات ومؤهلات علمية، إلى جانب اشتراط مستوى علمي أو شهادة لالتحاق بهذا السلك. في حين لم تسجل أي نسبة في باقي المستويات الأخرى. وهذا راجع إلى أن محتوى البرنامج التدريبي والقدرة على تطبيقه يتطلب مستوى تعليمي جيد، وبالتالي القدرة على تطبيق البرنامج الذي بواسطته يحسن العامل من أدائه الوظيفي.

الجدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرارات	النسب المئوية
أعزب	08	24,24%
متزوج	25	75,75%
مطلق	00	00%
أرمل	00	00%
المجموع	33	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أنه من بين 33 موظف يوجد 25 منهم متزوجون بنسبة 75,75 % وهي أعلى نسبة مسجلة، وهذا ما يفسر طبيعة المجتمع المحلي والتي تتجه نحو الزواج وتكوين أسرة بمجرد الحصول على وظيفة وتأمين مصدر للدخل وهذا ما يدفع الفرد المتزوج إلى تحمل المسؤولية الأمر الذي يجعله مستقرا في عمله وهذا ما يدفعه إلى الإنجاز والمواظبة في العمل. مقارنة بفئة العزاب حيث تمثل 08 مبحوثين بنسبة 24,24% فهؤلاء المبحوثين يسعون إلى تحقيق طموحاتهم وبناء مستقبلهم وتطوير أنفسهم أكثر. أما بخصوص فئة المطلقين والأرامل فكانت منعدمة وهذا يعتبر مؤشر ايجابي يدل على الاستقرار النفسي والاجتماعي للمبحوثين. وعليه يمكن القول أن فئة العمال المتزوجون هم أكثر الأشخاص تمسكا بالعمل وذلك نتيجة للمسؤوليات التي يملكونها ورغبة في تلبية الاحتياجات المادية والمعنوية الأمر الذي يجعلهم يخضعون للتدريب بشكل مستمر من أجل تحسين أدائهم وبالتالي المحافظة على منصب العمل.

الجدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

سنوات الخبرة المهنية	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 05 سنوات	04	12,12%
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	02	6,06%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	12	36,36%
من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	04	12,12%
من 20 سنة فما فوق	11	33,33%
المجموع	33	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (05) أن أغلب المبحوثين يتمتعون بخبرة مهنية تتراوح ما بين 10 إلى أقل من 15 سنة، وذلك بنسبة 36,36 % من المبحوثين، تليها فئة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 20 سنة فما فوق وذلك بنسبة 33,33 % من المبحوثين، أما نسبة 12,12 % من المبحوثين فتمثل

الموظفين الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 15 إلى أقل من 20 سنة، كما تمثل أيضا نسبة الموظفين ذوو خبرة أقل من 05 سنوات، في حين أن نسبة 06,6 من المبحوثين فتمثل الموظفين ذوو خبرة مهنية تتراوح من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أن أغلب المبحوثين يملكون خبرة مهنية لا بأس بها، وهذا ما يدل على أن الموظفين بالمؤسسة قادرين على أداء مهامهم ويحسنون التعامل مع المشكلات التي قد تعترضهم في أداء المهام الموكلة إليهم، فكلما زادت الخبرة المهنية عند الموظفين زاد إدراكهم لأهمية التدريب ودوره في تحسين الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (06): يمثل توزيع الأفراد حسب الرتبة

الرتبة	التكرارات	النسب المئوية
رائد	02	06,06%
نقيب	04	12,12%
ملازم أول	07	21,21%
ملازم	03	09,09%
رقيب	02	06,06%
عريف	04	12,12%
عون	11	33,33%
المجموع	33	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (06) أن أغلب أفراد المؤسسة أعوان بنسبة 33,33%، تليها رتبة ملازم أول بنسبة 21,21%، ثم تليها باقي الرتب بنسب متقاربة. ويمكن إرجاع الارتفاع الكبير في فئة الأعوان إلى طبيعة عمل المؤسسة والتي تحتاج إلى عدد كبير من أعوان الحماية المدنية خاصة بالنسبة للتدخلات، أما باقي الرتب فهي بنسب متقاربة وهذا راجع إلى الخبرة المهنية التي تشترط في الترقية.

المحور الثاني: التدريب المستمر وزيادة أداء العاملين

يتضمن هذا المحور البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى التي مفادها: التدريب المستمر يؤدي إلى زيادة أداء العامل. وقد تم صياغة 13 سؤال في هذا المحور قصد الإحاطة بكل أبعاد الفرضية الأولى ومؤشراتها.

الجدول رقم (07): يمثل تنظيم المؤسسة لدورات تدريبية للموظفين

النسب المئوية	التكرارات	بدائل الإجابة
100%	33	نعم
00%	00	لا
100%	33	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن كل المبحوثين بنسبة 100% أقرروا بأن المؤسسة تنظم دورات تدريبية للموظفين، وهذا يعود إلى الأهمية الكبيرة التي توليها المؤسسة للتدريب كونه عامل أساسي في تزويد الموظفين بالمعارف الجديدة المتعلقة بالعمل من أجل تحسين أدائهم الوظيفي والرفع من كفاءتهم المهنية وهذا حسب ما صرح به رئيس مكتب التكوين.

الجدول رقم (08): يمثل المشاركة في الدورات التدريبية

النسب المئوية	التكرارات	بدائل الإجابة
87,87%	29	نعم
12,12%	04	لا
100%	33	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن 29 مبحوث بنسبة 87,87% أجابوا بأنهم قد سبق لهم وأن شاركوا في الدورات التدريبية التي تنظمها المؤسسة، وهذا راجع إلى حرص المؤسسة على تدريب الموظفين من أجل إحاطة الموظفين بمختلف المعارف المتعلقة بالعمل واكتساب الخبرة والمهارة في مواجهة المشكلات والأخطار التي تواجههم أثناء العمل. أما 04 مبحوثين بنسبة 12,12% فقد صرحوا بأنهم لم يسبق لهم وأن شاركوا في هذه الدورات، وهذه الفئة في الغالب هي فئة الموظفين الذين قد التحقوا من جديد بالعمل.

الجدول رقم (09): يمثل تدريب المؤسسة للعمال بصورة مستمرة

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات
39,39%	13	دائما
60,60%	20	أحيانا
00%	00	أبدا
100%	33	المجموع

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن أغلب المبحوثين بنسبة 60,60% أجابوا بأن المؤسسة تعمل أحيانا على تدريب عمالها بصورة مستمرة، أما بقية المبحوثين بنسبة 39,39% أجابوا بأن المؤسسة دائما

تعمل على تدريب عمالها بصورة مستمرة، وهذا يرجع إلى اهتمام المؤسسة بتطوير قدرات عمالها وتدريبهم على مستجدات العمل بصفة مستمرة من أجل التمكن من التعامل مع مختلف الأخطار التي تواجههم أثناء العمل، وهذا حسب ما صرح به رئيس مكتب التكوين.

الجدول رقم(10): يمثل توافق الدورات التدريبية مع متطلبات العمل

بدائل الإجابة	التكرارات	النسب المئوية
نعم	32	96,96%
لا	01	03,03%
المجموع	33	100%

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن أغلب المبحوثين بنسبة 96,96% أي ما يعادل 32 مبحوث صرحوا بأن الدورات التدريبية التي تنظمها المؤسسة تتوافق مع متطلبات العمل وهذا راجع إلى التنسيق بين نوع التدريب الذي تفرضه المؤسسة مع المتطلبات التي يحتاجها العمل وذلك من أجل نجاح البرنامج التدريبي وتحقيق الغاية المرجوة منه. وفي المقابل صرح مبحوث واحد بنسبة 03,03% بعدم توافق الدورات التدريبية مع متطلبات العمل.

وعليه فمديرية الحماية المدنية تأخذ بعين الاعتبار جميع الاحتياجات التدريبية التي تتناسب مع متطلبات العمل قبل الشروع في إعداد وتنظيم الدورات التدريبية.

الجدول رقم(11): يمثل تدريب الموظفين على وسائل عمل جديدة

بدائل الإجابة	التكرارات	النسب المئوية
نعم	31	93,93%
لا	02	06,06%
المجموع	33	100%

من خلال الجدول رقم(11) نلاحظ أن 31 من المبحوثين بنسبة 93,93% صرحوا بأنه يتم تدريب الموظفين على وسائل عمل جديدة، في حين أجاب مبحوثين بنسبة 06,06% ب "لا" أي أن حسبهم المؤسسة لا تقوم بتدريب الموظفين على وسائل عمل جديدة. وهذا يرجع إلى عمل المؤسسة وسهرها على صقل مهارات العمال وتطويرها في مختلف المجالات وتدريبهم على مستجدات العمل من أجل رفع مستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم. كما أن استخدام الوسائل الحديثة في التدريب يزيد من استيعاب المتدرب للبرنامج التدريبي وبالتالي قدرته على الأداء الجيد.

الجدول رقم (12): مساهمة التدريب في رفع القدرة على العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
بشكل كبير	20	60,60%
بشكل متوسط	10	30,30%
بشكل ضئيل	03	9,09%
المجموع	33	100%

من خلال الجدول رقم (12) والذي يتعلق برفع التدريب من القدرات نحو العمل يتبين أن 20 من المبحوثين بنسبة 60,60 % أجابوا أن التدريب يرفع بشكل كبير من القدرات نحو العمل، في حين أجاب 10 من المبحوثين بنسبة 30,30 % بأن التدريب يرفع بشكل متوسط، 03 مبحوثين بنسبة 09,09 % صرحوا بأن التدريب يرفع بشكل ضئيل من القدرات نحو العمل. ويرجع ذلك إلى استفادة المتدربون من التدريب الذي يقومون به بشكل متفاوت، فكل متدرب حسب قدراته الجسدية والفنية وقدرته على تقديم المزيد والاستفادة أكثر.

الجدول رقم (13): يمثل التدريب المستمر وأداء العمل بمهارة

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
دائما	23	69,69%
أحيانا	10	30,30%
نادرا	00	00%
المجموع	33	100%

من خلال الجدول رقم (13) والذي يتعلق بالتدريب المستمر وأداء العمل بمهارة يتبين أن 69,69 % من المبحوثين صرحوا بأن التدريب المستمر دائما يؤدي إلى أداء العمل بمهارة. وهذا راجع إلى فعالية البرنامج التدريبي ومساهمته في رفع مستوى أداء الفرد عن طريق اكتسابه المهارات الحرفية والتقنية من خلال العملية التدريبية، في حين أجاب 30,30 % من المبحوثين ب أحيانا يؤدي التدريب إلى أداء العمل بمهارة. وهذا قد يرجع إلى أن بعض المتدربون لا يولون أهمية كبيرة للعملية التدريبية وبالتالي قد يكون تدريبهم ناقص.

الجدول رقم (14): يمثل متى تم الخضوع لعملية التدريب

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
قبل الالتحاق بالعمل	15	45,45%
أثناء العمل	18	54,54%
المجموع	33	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين يؤكدون على أنهم يخضعون للتدريب أثناء العمل بنسبة 54,54% ، في حين صرح بقية المبحوثين بنسبة 45,45% بأنهم خضعوا للتدريب قبل الالتحاق بالعمل.

ومن خلال المعطيات الإحصائية للجدول نستنتج أن أغلبية المبحوثين يتم تدريبهم أثناء العمل وذلك من أجل اكتساب خبرات جديدة وزيادة المعلومات حول العمل واستيعاب طريقة العمل وزيادة مهارات الأداء، وذلك من أجل التوجيه وطرح الصعوبات ومواجهتها وخاصة أن العتاد في تطور مستمر وبالتالي الإلمام بالنقائص وتطوير القدرات المهنية وبالتالي تحسين الأداء. في حين نجد أن المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يتدربون قبل التحاقهم بالعمل بسبب أن القانون والنظام الذي تتبعه المؤسسة يشترط أن يتدرب الموظف قبل بدء عمله من أجل تجهيزه لأي طارئ وإعطائه فكرة عن طبيعة العمل. وهذا حسب ما صرح به المبحوثين وبعض المسؤولين.

الجدول رقم (15): يمثل مساهمة التدريب في زيادة الدافعية للعمل

النسب		التكرارات		الاحتمالات
13,79%	الرضا عن العمل	04	الرضا عن العمل	نعم
55,17%	سرعة العمل	16	سرعة العمل	
31,09%	التميز في العمل	09	التميز في العمل	
12,12%		04		لا
100%		33		المجموع

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن 29 من المبحوثين بنسبة 87,87% صرحوا بأن التدريب يساهم في زيادة الدافعية للعمل. حيث نجد أن نسبة 13,79% صرحوا بأن ذلك يبرز في الرضا عن العمل. في حين صرحت ما نسبته 55,17% منهم بأن التدريب يزيد في سرعة العمل. أما 31,09% من المبحوثين صرحوا بأن التدريب يجعلهم متميزون في عملهم. ومنه نستنتج أن التدريب يساهم بأشكال مختلفة في زيادة الدافعية للعمل. في المقابل نجد 04 من المبحوثين بنسبة 12,12% صرحوا بأن

التدريب لا يساهم في زيادة الدافعية للعمل وهذا قد يرجع إلى عدم استفادتهم من التدريب الذي خضعوا له بشكل كافي.

الجدول رقم (16): يمثل الهدف من إخضاع الموظف للتدريب

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
تحسين مستوى الأداء	13	39,39%
زيادة كفاءة الموظف	13	39,39%
من أجل الترقية	07	21,21%
المجموع	33	100%

يتبين لنا من الجدول رقم (16) أن نسبة 39,39 % من المبحوثين أدلوا بأن الهدف الرئيسي وراء إخضاع الموظف للبرنامج التدريبي هو من أجل تحسين مستوى الأداء، إذ قد ينجز الموظف المهام الموكلة إليه بطريقة أحسن وبفعالية أكبر عند خضوعه للبرنامج التدريبي، في حين صرحت نفس النسبة من المبحوثين بأن الهدف بأن الهدف من إخضاع الموظف للبرنامج التدريبي هو زيادة كفاءته، أما 21,21 % من يرون بأن الهدف من إخضاع الموظف للبرنامج التدريبي هو من أجل ترقيته لمناصب أعلى وبذلك يكون من الضروري تزويده بمعلومات جديدة تخص المنصب الجديد.

ومنه نستنتج أن أهداف التدريب قد تختلف من برنامج تدريبي لآخر فيمكن أن يكون من أجل تحسين الأداء ورفع الكفاءة، ويمكن أن يكون من أجل الترقية، أي حسب احتياجات المؤسسة لذلك.

الجدول رقم (17): يمثل البرامج التدريبية وإعطاء نتائج إيجابية

البدائل المتاحة	التكرارات	النسب المئوية
نعم	27	81,81%
لا	06	18,18%
المجموع	33	100%

من خلال الجدول رقم (17) يتبين أن أغلب المبحوثين بنسبة 81,81 % صرحوا بأن البرامج التدريبية تعطي نتائج إيجابية. وفي المقابل صرحت فئة قليلة من المبحوثين بنسبة 18,18 % بعدم إعطاء البرامج التدريبية لنتائج إيجابية، وقد يرجع هذا إلى عدم اهتمام المتدربون بالبرنامج التدريبي وعدم رغبته في التعلم.

ومنه نستنتج أن أغلب البرامج التدريبية التي خضع لها الموظفون في مديرية الحماية المدنية برامج فعالة تحسن من مهارات وقدرات العاملين وتساهم في تحسين آدائهم الوظيفي بشكل متفاوت.

الجدول رقم (18): يمثل زيادة الكفاءة بعد التدريب

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
مقبول	11	33,33%
متوسط	07	21,21%
جيد	15	45,45%
المجموع	33	100%

من خلال الجدول رقم (18) يتبين أن نسبة 33,33 % من المبحوثين صرحوا بأن الكفاءة بعد التدريب تزيد بشكل مقبول. في حين أجابت نسبة 21,21 % من المبحوثين بأن الكفاءة تزيد بشكل متوسط، أما البقية بنسبة 45,45 % أجابوا بأن الكفاءة بعد التدريب تزيد بشكل جيد.

ومنه نستنتج أن كفاءة العامل تزداد بشكل متفاوت من موظف لآخر كل حسب استفادته من البرنامج التدريبي الذي خضع له، وهذا راجع إلى اختلاف القدرات والمهارات الفنية والتقنية لكل فرد، وقد يكون راجع إلى مدى اهتمام الفرد بالبرنامج التدريبي واقتناعه به وإعطائه أهمية. وعليه فالبرنامج التدريبي يحتاج إلى الإقناع والمتابعة من أجل تحقيق النتائج والأهداف المسطرة.

الجدول رقم (19): يمثل ما إذا كان التدريب كافي للتعامل مع كل الأخطار

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
كافي	08	24,24%
غير كافي	08	24,24%
كافي في حالات معينة	17	51,51%
المجموع	33	100%

من خلال الجدول رقم (19) يتبين أن البدائل كافي وغير كافي قد حظيا بنفس النسبة من الإجابات حيث بلغت 24,24 %، أما البديل كافي في حالات معينة فكانت نسبة الإجابات فيه مرتفعة حيث بلغت نسبته 51,51 %.

ومنه نستنتج أن التدريب الذي يتلقاه الموظفون يكون كافي أو غير كافي حسب نوع الخطر الذي يواجه الموظف، فإذا كان البرنامج التدريبي الذي تدرب عليه يتضمن كيفية مواجهة الأخطار المحتملة فهو كافي، أما إذا كان فيه نقصان فيصبح كافي في حالات معينة.

المحور الثالث: البرامج التدريبية الجيدة ترفع من كفاءة العامل

يتضمن هذا المحور البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية التي مفادها أن البرامج التدريبية الجيدة ترفع من كفاءة العامل، وقد تم صياغة 11 سؤال في هذا المحور قصد الإحاطة بكل أبعاد الفرضية الثانية ومؤشراتها.

الجدول رقم (20): يمثل إجابة المبحوثين عن السؤال الذي مفاده هل يساهم توفير برامج تدريبية مناسبة لاحتياجات العاملين في تنمية قدراتهم؟.

النسب المئوية		التكرارات			الاحتمالات	
28,80%	القدرة على مواصلة العمل دون ملل	93,93%	07	القدرة على مواصلة العمل دون ملل	31	نعم
48,38%	القدرة على التنمية الذاتية		15	القدرة على التنمية الذاتية		
29,03%	القدرة على العمل في فريق		09	القدرة على العمل في فريق		
6,06%			02		لا	
100%			33		المجموع	

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن 31 من المبحوثين بنسبة 93,93 % صرحوا بأن توفير برامج تدريبية مناسبة لاحتياجات العاملين تساهم في تنمية قدراتهم، وقد يرجع ذلك إلى أن مراعاة البرامج التدريبية لمختلف احتياجات العاملين يمكن المتدرب من الاستفادة من التدريب أكثر وبشكل جيد وبالتالي قدرته على مواصلة العمل دون ملل وهذا ما صرحت به فئة نسبتها 28,28 %، إضافة إلى تنمية قدراتهم الذاتية حسب فئة أخرى بنسبة 48,38 %، في حين صرحت فئة ثالثة بنسبة 29,03 % أن ذلك يساهم في زيادة قدرتهم على العمل في فريق. أما بقية المبحوثين بنسبة 6,06 % صرحوا بأن توفير برامج تدريبية مناسبة لاحتياجات العاملين لا يساهم في تنمية قدراتهم، وحسب ما صرحت به هذه الفئة يرجع ذلك إلى أن البرنامج التدريبي يجب أن يكون محدد مسبقاً وصارم في تنفيذه.

الجدول رقم (21): يمثل مساهمة البرامج التدريبية في زيادة إحساس العمال بالثقة بقدراتهم

بدائل الإجابة	التكرارات	النسب المئوية
نعم	26	78,78%
لا	07	21,21%
المجموع	33	100%

من خلال الجدول رقم (21) يتضح لنا أن 26 من المبحوثين بنسبة 78,78 % قالوا بأن البرامج التدريبية تزيد من الإحساس بالثقة بالقدرات، وهذا قد يرجع إلى كون البرنامج التدريبي يزود المتدرب بمختلف المهارات والقدرات الفنية والعملية لأداء العمل بمهارة وبالتالي تعزيز العمال ثقتهم بقدراتهم في إنجاز العمل المطلوب. في حين أجاب 07 من المبحوثين بنسبة 21,21 % بأن البرامج التدريبية لم تساهم في زيادة الإحساس بالثقة بالقدرات. وقد يرجع هذا إلى عدم استفادة بعض المبحوثين من البرنامج التدريبي بشكل تام مما يولد لديهم بعض النقائص في أدائهم الوظيفي مما يجعل ثقتهم بقدراتهم ضعيفة نوعاً ما.

الجدول رقم (22): يمثل مساعدة البرامج التدريبية على إتقان العمل أكثر

بدائل الإجابة	التكرارات	النسب المئوية
نعم	26	78,78%
لا	07	21,21%
المجموع	33	100%

من خلال الجدول (22) نلاحظ أن 78,78 % من المبحوثين أقروا بأن البرامج التدريبية تساعدهم على إتقان عملهم أكثر، وقد يرجع ذلك إلى أن التدريب الذي خضعوا له مكنهم من اكتساب خبرات مختلفة ومهارات جيدة في الأداء تمكنهم من أداء العمل المطلوب بمهارة وكفاءة عالية وبالتالي إتقان العمل أكثر. في حين نجد نسبة 21,21 % من المبحوثين صرحوا بأن البرامج التدريبية لا تساعدهم على إتقان عملهم، وقد يرجع ذلك إلى قصر المدة الزمنية المخصصة للتدريب وبالتالي عدم استفادة المتدربون منها بشكل تام.

الجدول رقم (23): يمثل الإجابة على السؤال الذي مفاده: خضوعك للتدريب هل يساهم في:

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
زيادة الرغبة في العمل	03	09,09%
زيادة المواظبة على العمل	05	15,15%
إتقان العمل	25	75,75%
المجموع	33	100%

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة 75,75 % من المبحوثين أقرروا بأن خضوعهم للبرنامج التدريبي يساهم في إتقان عملهم، في حين تمثل نسبة 15,15% من المبحوثين الذين أقرروا بأن خضوعهم للبرنامج التدريبي يساهم في زيادة المواظبة على العمل. وتليها نسبة 09,09 % من المبحوثين الذين أكدوا بأن الخضوع للبرنامج التدريبي يساهم في زيادة الرغبة لديهم في العمل. ويتبين لنا من خلال الجدول أن الخضوع للبرنامج التدريبي له عدة إسهامات في تحسين أداء العاملين سواء من خلال زيادة الرغبة للعمل أو المواظبة عليه وإتقانه.

الجدول رقم (24): يمثل الإجابة عن السؤال الذي مفاده: هل المدة التدريبية التي استفدت منها كانت كافية لأداء مهامك الحالية بكل فعالية؟

بدائل الإجابة	التكرارات	النسب المئوية
نعم	20	60,60%
لا	13	39,39%
المجموع	33	100%

تبين إحصائيات الجدول أن ما نسبته 60,60 % من أفراد العينة أقرروا أن المدة التدريبية التي استفادوا منها كانت كافية لأداء مهامهم الحالية بكل فعالية، في حين وردت نسبة 39,39 % من أفراد العينة أجابوا بأن المدة الزمنية التي خضعوا لها لم تساعدهم في أداء المهام الحالية بكل فعالية، وهذا يرجع إلى أن الدورات التدريبية تكون بشكل دوري وليس وليست محددة بمدة معينة. ويجب أن يكون التدريب متواصل على العمل الجيد، ووضع برامج دورية لتجديد حسب طبيعة العمل والمداومة عليه لأجل المحافظة المعارف وتحسينها. وهذا حسب ما صرح به بعض المبحوثين.

الجدول رقم (25): يمثل تمكين برامج التدريب من أداء العمل بسهولة

النسب المئوية	التكرارات	بدائل الإجابة
78,78%	26	نعم
21,21%	07	لا
100%	33	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين بنسبة 78,78 % قد صرحوا بأن البرامج التدريبية تساهم في أداء العمل بسهولة، وهذا راجع إلى كون التدريب يساهم في اكتساب العامل المهارة والخبرة وتلبية احتياجاته المهنية والتخلص من الصعوبات التي تواجهه وهذا يمكنه من أداء العمل بسهولة أكبر. في حين نجد أن نسبة 21,21 % من المبحوثين أكدوا على أن البرامج التدريبية لا تساهم في أداء العمل بسهولة، وهذا راجع إلى اعتقادهم بأن التدريب لا يضيف أي جديد، بالإضافة إلى توليهم مناصب لا تحتاج إلى تدريب فيكتفون بما يملكون من مهارات. وهذا حسب ما صرح به رئيس مكتب التكوين.

الجدول رقم (26): يمثل كيفية تمييز الموظفين عن بعضهم البعض

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات
57,57%	19	حسب سنوات الخبرة
12,12%	04	حسب المستوى التعليمي
30,30%	10	حسب عدد المشاركات في البرامج التدريبية
100%	13	المجموع

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أن أغلب المبحوثين بنسبة 57,57 % صرحوا بأن تمييز الموظفين عن بعضهم البعض يكون حسب سنوات الخبرة، فيما صرحت فئة قليلة بنسبة 12,12 % بأن التمييز يكون حسب المستوى التعليمي، أما الفئة المتبقية بنسبة 30,30 % فقد صرحت بأن التمييز يكون حسب عدد المشاركات في الدورات التدريبية.

ومنه نستنتج أن سبب تمييز الموظفين عن بعضهم البعض غير ثابت ومحدد حيث توجد عدة احتمالات تؤخذ بعين الاعتبار كسنوات الخبرة والمستوى التعليمي وغيرها.

الجدول رقم (27): يمثل أهمية المشاركة في البرنامج التدريبي

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات
69,69%	23	اكتساب الخبرات

الاستقرار في العمل	03	09,09%
إتقان العمل	07	21,21%
المجموع	33	100%

من خلال الجدول رقم (27) يتبين أن 69,69 % من المبحوثين صرحوا بأن أهمية المشاركة في البرنامج التدريبي تكمن في اكتساب الخبرات، فيم صرحوا بمبحثين آخرين بنسبة 09,09 % بأن الأهمية تكمن في الاستقرار في العمل، أما بقية المبحوثين بنسبة 21,21 % صرحوا بأن أهمية المشاركة في البرنامج التدريبي ترجع إلى إتقان العمل.

ومنه نستنتج أن للبرامج التدريبية أهمية كبيرة في تحسين أداء العامل، حيث تلعب دورا هاما في صقل مهاراته والرفع من قدراته ومهاراته المختلفة واكتسابه للخبرات المختلفة في العمل وبالتالي إتقانه للعمل.

الجدول رقم (28): يمثل برامج التدريب ودورها في تحسين الأداء الوظيفي

بدائل الإجابة	التكرارات	النسب المئوية
نعم	31	93,93%
لا	02	06,06%
المجموع	33	100%

توضح الشواهد الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 93,93 % من أفراد عينة البحث يؤكدون بأن برامج التدريب لها دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي، في حين نجد نسبة 06,06 % من المبحوثين يرون بأن برامج التدريب وحدها لا تكفي من أجل تحسين الأداء الوظيفي فبالإضافة للتدريب يجب على المؤسسة من أجل تحسين الأداء ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، تطبيق التعليمات بشكل كبير، بالإضافة للمساواة بين الموظفين في المعاملة وهذا كان حسب رأي أفراد العينة الذين أجابوا ب "لا". كما نلاحظ أن أغلب أفراد عينة البحث أكدوا على أن برامج التدريب تلعب دورا كبيرا في تحسين الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (29): يمثل الإجابة على السؤال الذي مفاده: هل تعتقد أن البرامج التدريبية التي تقدمها

مؤسستك مناسبة لرفع الكفاءات؟

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
أحيانا	17	51,51%
دائما	16	48,48%
أبدا	00	00%

المجموع	33	%100
---------	----	------

من خلال معطيات الجدول رقم (29) يتضح لنا أن البرامج التدريبية مناسبة أحياناً لرفع الكفاءات وهذا ما تعبر عنه نسبة 51,51 %، تليها نسبة 48,48 % من المبحوثين الذين أكدوا أن البرامج التدريبية دائماً مناسبة لرفع الكفاءات. وما يفسر هذا أن للبرامج التدريبية دور كبير في رفع الكفاءات، حيث تساعد كل موظف في اكتساب الخبرات وصقل مهاراته مما تدفعه إلى تحسين أدائه الوظيفي أكثر.

الجدول رقم (30): يمثل تدريب المؤسسة للموظفين على بناء فرق عمل فعالة

بدائل الإجابة	التكرارات	النسب المئوية
نعم	25	%75,75
لا	08	%24,24
المجموع	33	%100

من خلال الجدول (30) نلاحظ أن 75,75 % من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تعمل على تدريب الموظفين على بناء فرق عمل فعالة، أما 24,24 % من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة لا تعمل على تدريب الموظفين على بناء فرق عمل فعالة، وقد يكون ذلك حسب الأعمال التي تقوم بها عناصر الحماية المدنية. ومنه نستنتج أن محتوى البرامج التدريبية يأخذ بعين الاعتبار العمل الجماعي وروح التعاون بين العمال حسب الحاجة من أجل إتقان العمل بمهارة والتعاون على حل المشكلات ومواجهة الأخطار التي قد يواجهونها، وبالتالي الرفع من مستوى الأداء الوظيفي. وهذا حسب ما صرح به رئيس مكتب التكوين خلال إجراء المقابلة.

مناقشة نتائج الدراسة

مناقشة نتائج البيانات الشخصية:

يتميز مجتمع البحث بمجموعة من الخصائص وهي كالآتي:

_ يغلب على مجتمع الدراسة جنس الذكور وذلك بنسبة 81,81 %.

_ يتوزع أفراد العينة حسب متغير السن، حيث نجد 33,33 % من العمال تتحصر أعمارهم من 38 سنة إلى أقل من 48 سنة.

_ وبالنسبة للمستوى التعليمي نجد 51,51 % لديهم مستوى ثانوي.

_ وبالنسبة للحالة العائلية نجد 75,75 % من العمال متزوجون.

_ وبالنسبة للخبرة المهنية نجد 36,36 % من العمال لديهم خبرة تتراوح من 10 إلى أقل من 15 سنة.
_ وبالنسبة للرتبة نجد 33,33 % من العمال لديهم رتبة عون.

نستنتج من خلال هذه النتائج أن المجتمع ذكوري نظرا لطبيعة المجتمع و العمل في المؤسسة، كما أنه مجتمع فتي وهذا يوضح طبيعة المهام التي تتطلب جهدا عضليا والخروج في أي وقت وهذا ما يتنافى مع الطبيعة الفيزيولوجية للمرأة. كما أن غالبية العمال متزوجون وذوي مستوى تعليمي ثانوي وجامعي ولديهم خبرة مهنية لا بأس بها، كما أن أغلب المبحوثين أعوان وهؤلاء هم المعنويون بالتدريب بالدرجة الأولى من أجل تحسين أدائهم الوظيفي.

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة

نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى: والتي مفادها التدريب المستمر يؤدي إلى زيادة أداء العامل.

ومن خلال تطرقنا إلى المؤشرات التي تناولناها في المحور الثاني من الاستمارة ومن خلال تحليلها وتفسيرها وإسقاطها على الفرضية الجزئية الأولى، ومن خلال الجداول من 07 إلى 19 توصلنا إلى:

- _ 100% من المبحوثين أكدوا أن مؤسستهم تنظم دورات تدريبية للموظفين.
- _ 87,87% من المبحوثين أكدوا أنهم يشاركون في الدورات التدريبية.
- _ 60,60% من المبحوثين أكدوا أن المؤسسة تقوم أحيانا بتدريب العمال بصورة مستمرة.
- _ 96,96% من المبحوثين أكدوا من توافق الدورات التدريبية مع متطلبات العمل.
- _ 93,93% من المبحوثين يقرون بتدريب الموظفين على وسائل عمل جديدة.
- _ 60,60% من المبحوثين أكدوا أن التدريب رفع من القدرات نحو العمل.
- _ 69,69% من المبحوثين يقرون بأن التدريب المستمر دائما يؤدي إلى أداء العمل بمهارة.
- _ 54,54% من المبحوثين يقرون بخضوعهم لعملية التدريب.
- _ 48,48% من المبحوثين أكدوا على مساهمة التدريب في زيادة الدافعية نحو العمل.
- _ 39,39% من المبحوثين أكدوا أن الهدف من إخضاع الموظف للتدريب هو تحسين مستوى الأداء وزيادة كفاءة الموظف.

_ 81,81% من المبحوثين يقرون أن البرامج التدريبية تعطي نتائج إيجابية.

_ 45,45% من المبحوثين يؤكدون على زيادة الكفاءة بعد التدريب.

_ 51,51% من المبحوثين أكدوا أن التدريب كافي للتعامل مع الأخطار.

النتيجة العامة للفرضية الجزئية الأولى:

من خلال تحليلنا لنتائج الفرضية الجزئية الأولى توصلنا إلى أن التدريب يؤثر ايجابا على العمال والمؤسسة. لذلك تحرص المؤسسة على تنظيم دورات تدريبية للموظفين والحرص على مشاركتهم فيها بصورة مستمرة وتنسيقها مع ما يتوافق ومتطلبات العمل وذلك من أجل الرفع من قدراتهم ودافعيتهم للعمل وأدائه بمهارة وبالتالي زيادة كفاءتهم وتحسين مستوى الأداء الوظيفي لديهم، وعليه فالتدريب المستمر يؤدي إلى زيادة أداء العامل.

نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية: والتي مفادها البرامج التدريبية الجيدة ترفع من كفاءة العامل.

_ 45,45% من المبحوثين أكدوا على مساهمة توفير برامج تدريبية مناسبة لاحتياجات العاملين في تنمية قدراتهم.

_ 78,78% من المبحوثين أكدوا على مساهمة برامج التدريب في زيادة إحساسهم بالثقة بقدراتهم.

_ 78,78% من المبحوثين أكدوا على مساعدة البرامج التدريبية على إتقان العمل أكثر.

_ 75,75% من المبحوثين يقرون بأن خضوعهم لبرامج التدريب يؤدي إلى إتقان العمل.

_ 60,60% من المبحوثين يقرون بكفاية المدة الزمنية لأداء المهام الحالية بكل فعالية.

_ 78,78% من المبحوثين أكدوا على أن برامج التدريب تمكن من أداء العمل بسهولة.

_ 57,57% من المبحوثين يقرون على أن كيفية تميز الموظفين عن بعضهم البعض ترجع إلى سنوات الخبرة في العمل.

_ 69,69% من المبحوثين أكدوا على أن أهمية المشاركة في البرنامج التدريبي تكمن في اكتسابهم للخبرات.

_ 93,93% من المبحوثين يؤكدون بأن برامج التدريب لها دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي.

_ 51,51 % من المبحوثين يقرّون أن البرامج التدريبية مناسبة لرفع الكفاءات.

_ 75,75 % من المبحوثين أكدوا على تدريب المؤسسة للموظفين على بناء فرق عمل فعالة.

النتيجة العامة للفرضية الجزئية الثانية

من خلال تحليلنا لنتائج الفرضية الجزئية الثانية توصلنا إلى أن التدريب يساعد العمال على زيادة إحساسهم بالثقة بقدراتهم، ولهذا تحرص المؤسسة على توفير برامج تدريبية مناسبة لتنمية قدراتهم من أجل إتقان عملهم أكثر بكل فعالية وسهولة وكفاءة والقدرة على العمل في فريق من أجل اكتساب الخبرات وبالتالي التحسين من الأداء الوظيفي للعمال. وعليه فإن البرامج التدريبية الجيدة ترفع من كفاءة العامل.

النتيجة العامة للفرضية الرئيسية

والتي مفادها: قد يؤدي التدريب إلى تحسين الأداء الوظيفي

إن تحقق الفرضية العامة يتوقف على تحقق فرضياتها الجزئية. واعتمادا على ما تقدم من تحليل ومناقشة نتائج الفرضيات الجزئية) التدريب المستمر يؤدي إلى زيادة أداء العامل، البرامج التدريبية الجيدة ترفع من كفاءة العامل) حيث يمكننا القول بأن الفرضية العامة التي مفادها قد يؤدي التدريب إلى تحسين الأداء الوظيفي قد تحققت نسبيا بتحقق الفرضيتين الجزئيتين.

وهذا يعني وجود ارتباط بين التدريب وتحسين الأداء الوظيفي، فالموظفين ذوي الأداء الجيد يتلقون التدريب المناسب، وهذا الأخير يكسب الأفراد العاملين مهارات وخبرات جديدة. كما أن تلبية المؤسسة لاحتياجات عمالها التدريبية يساهم في تغطية نقاط الضعف لديهم، مما يرفع ويحسن من مستوى الأداء الوظيفي داخلها.

مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

بعد التطرق في الجانب النظري إلى طرح الإشكالية ومختلف المقاربات النظرية التي تناولت الموضوع بشقيه سواء المتعلق بالتدريب أو بتحسين الأداء الوظيفي، ومن خلال التعرض إلى مختلف ما أوردهته الدراسة الدراسات السابقة، سنحاول مناقشة الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة. وفيما يلي نستعرض مجمل هذه النقاط:

_ إن دراسة بوبكري فريدة بعنوان " دور التدريب في إدارة المخاطر والأزمات" قد توصلت إلى أن التدريب يؤدي دور فعال في خلق مورد بشري مؤهل ذو إمكانيات وقدرات أدائية عالية لأن الاهتمام بالأفراد من حيث تحديد احتياجاتهم التدريبية ومنحهم الفرصة لتحسين أدائهم وقدراتهم وتوسيع معارفهم وخبراتهم قصد

تحضيرهم لأداء مهامهم المختلفة بمستوى عالي من الفعالية والإتقان وهذا ما يتطابق مع دراستنا، حيث توصلت إلى أن تلبية المؤسسة لاحتياجات عمالها التدريبية يساهم في تغطية نقاط الضعف لديهم، مما يرفع ويحسن من مستوى الأداء الوظيفي داخلها.

بالإضافة إلى دراسة "تابتي سامي" بعنوان " دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة" وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج تتفق مع دراستنا في أن برامج التدريب تساهم في تحسين الفعالية في الأداء.

بالإضافة إلى دراسة RAMYA STUDY بعنوان " تأثير التدريب على أداء الموظفين " تتفق مع نتائج

دراستنا الحالية إذ توصلت هذه الدراسة إلى أن الهدف الرئيسي من كل دورة تدريبية هو إضافة قيمة لأداء الموظفين وبالتالي التحسين من أدائهم الوظيفي وهذا ما يتطابق مع دراستنا حيث توصلت إلى أن الهدف من إخضاع الموظف للتدريب هو زيادة كفاءة الموظف وتحسين مستوى الأداء لديه.

كما توصلت دراسة Alain cosh و Andy hughes تحت عنوان "العلاقة بين التدريب وجودة الأداء

الوظيفي " إلى أن العاملين الذين تلقوا التكوين يفوق أدائهم من حيث الجودة من الذين لم يتلقوا تكويننا أي أن التدريب يؤدي إلى الرفع من أداء العامل وهذا ما توصلت إليه دراستنا الحالية.

النتيجة العامة للدراسة

إن الفرضية العامة للدراسة والتي مفادها " قد يؤدي التدريب إلى تحسين الأداء الوظيفي " قد تحققت كليا وذلك انطلاقا من أن جميع فرضيات الدراسة الجزئية قد تحققت. فقد كشفت نتائج الدراسة عن الدور الكبير والفعال الذي يؤديه التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، على اعتبار أن التدريب هو المحرك الرئيسي الذي بإمكانه خلق مورد بشري مؤهل ذو إمكانيات وقدرات أدائية عالية، فالاهتمام بالأفراد من حيث تحديد احتياجاتهم التدريبية ومنحهم الفرصة لتحسين قدراتهم وتوسيع معارفهم وخبراتهم قصد تحضيرهم لأداء مهامهم المختلفة بمستوى عالي من الفعالية والإتقان يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.

الإقتراحات:

في الختام يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات وهي كما يلي:

- _ أن يستفيد كل العاملين في مديرية الحماية المدنية جيئل من الدورات التدريبية.
- _ أن تكون الغاية من برمجة الدورات التدريبية تحسين الأداء.
- _ الإهتمام بكل مراحل العملية التدريبية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التدريبية.
- _ إعطاء العاملين فرصة اختيار البرامج التدريبية التي تتناسب مع قدراتهم ومع حاجاتهم التدريبية.
- _ تكيف الدورات التدريبية وتنوع الأساليب المستخدمة وعدم التركيز بكثرة على الأساليب التقليدية كالمحاضرات والندوات.
- _ تنوع المحتوى التدريبي مع مراعاة الفرق بين مستويات التعليم والعمل.
- _ العمل على تنمية قدرات ومهارات العاملين في مجالات أخرى وهذا لإكسابهم مهارات وخبرات لأداء أعمال أخرى ذات مهام مختلفة.
- _ السعي إلى جعل العملية التدريبية عملية مستمرة، وذلك لمواكبة التطورات والمستجدات في المجالات المختلفة وذلك بهدف تنويع المهارات والخبرات.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم عرض بيانات الدراسة الميدانية في الجداول الاحصائية ومعالجتها وفق الأسلوبين الكمي والكيفي وهذا ما يتوافق مع موضوع الدراسة. حيث تم التوصل إلى تحليلات منطقية ساعدت على فهم الدراسة. كما تمت مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الفرعية والفرضية العامة وكذلك في ضوء الدراسات السابقة. كما تم التوصل إلى استخلاص النتائج العامة للدراسة ووضع اقتراحات.

الختامة

خاتمة:

ختاماً يمكن القول أن موضوع دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، نقول أن كل منهما يعد من الوظائف الهامة في المؤسسة، ولا يمكن الاستغناء عنها، حيث يعد موضوع تحسين الأداء من المواضيع التي لها أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة والعمال فتحسين الأداء ضرورة ومطلب تسعى جميع المنظمات لتحقيقه والوصول إليه ذلك أن نجاح المنظمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى تحسين أداء عمالها، لأن المؤسسة التي تريد البقاء والاستمرار وحتى التميز لابد أن تولي اهتماماً كبيراً لمواردها البشرية، وأن تقوم بتنظيم دورات تدريبية باستمرار حتى تتمكن من تطوير وتحسين أدائهم وتغيير أفكارهم وسلوكياتهم، وزيادة معارفهم، وتنوع خبراتهم ومهاراتهم، وذلك حتى يتسنى لهم القيام بالأعمال الموكلة إليهم، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.

كما أن عملية الأداء تكمن في معرفة الأفراد الذين يلزمهم التدريب، ونوع التدريب الذي يجب القيام به، بالإضافة إلى ذلك أن تغبر أداء العاملين وسلوكهم يدل على نجاح البرامج التدريبية واستفادة العاملين منها.

حيث حاولنا من خلال دراستنا المتمثلة في "دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي" ضبط طبيعة العلاقة الموجودة بين التدريب وتحسين الأداء الوظيفي، ولهذا انطلقنا من فرضيتين تم اختبارها ميدانياً بمدى الحماية المدنية في جيجل، وقد تمثلت في:

_ التدريب المستمر يؤدي إلى زيادة أداء العامل.

_ البرامج التدريبية الجيدة ترفع من كفاءة العامل.

وقد كانت نتائج هذه الفرضيات محققة وهو ما جعل الفرضية العامة محققة أيضاً، أي أنه توجد علاقة طردية إيجابية بين التدريب وتحسين الأداء، واستخدام أكثر من أداة للتحقق من النتائج، والتطبيق على عينة لكي نتأكد من تعميم النتائج المتوصل إليها.

و أخيراً نتمنى أن تكون هذه الدراسة منطلقاً لعرض مناقشات ووجهات نظر جديدة أكثر شمولية تغني وتثري علم الاجتماع التنظيم والعمل.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

(1) المعاجم:

- 1= إبراهيم مصطفى وآخرون: المعجم الوسيط الجزء الأول من أول الهزمة إلى آخر الضاد، المكتبة الإسلامية للنشر والتوزيع، تركيا
- 2= ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، مجلد14.
- 3= أحمد بدوي: مصطلحات معجم العلوم الاجتماعية، دار الجيل، لبنان، ط1، 1983.
- 4= بشير عباس العلق: المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والتمويل والمصارف . انجليزي . عربي، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع، 1425.
- 5= حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي . انجليزي . مكتبة لبنان ناشرون وموزعون، بيروت، 1997.
- 6= طارق شريف يونس: معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والانترنت، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2005.
- 7= فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم اجتماع، دار مدني، الجزائر، 2003.
- 8= مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز، وزارة التربية والتعليم، مصر، ط1، 1994.
- 9= محمد عاطف غيث: قاموس علم اجتماع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1992.
- 10= محمد مرتدي الدبيدي: تاج العروس من جواهر القاموس، منشورات مكتبة الحياة، بيروت، 1982.

(2) الكتب:

- 11= إبراهيم محمد المحاسنة: غدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير، عمان، ط1، 2013.
- 12= إحسان محمد الحسن: مناهج البحث، دار وائل، عمان، ط1، 2005.

- 13= أحمد عارف العساف، محمود الوادي: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإدارية (المفاهيم والأدوات)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 14= أحمد ماهر: الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعة، الإسكندرية، ط1، 2003.
- 15= أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2003.
- 16= السيد عليوة: تحديد الاحتياجات التدريبية، إشراق للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2001.
- 17= السيد عبد الفرج: علم اجتماع الصناعي . المفاهيم . المجالات . الاهتمامات ، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، دب، ط1، 2015.
- 18= بسيوني محمد البرادعي: مهارات التخطيط للموارد البشرية، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2005.
- 19= جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار الجامعة، ط1، 2003.
- 20= حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، دارة المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2007.
- 21= حسن أحمد الطعاني: التدريب مفهومه وفعالياته بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار شروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002.
- 22= حسن محمد جواد الجبوري: منهجية البحث العلمي(مدخل لبناء المهارات البحثية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
- 23= حسين إبراهيم يلو ط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2002.
- 24= حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004.
- 25= حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد، عمان، ط1، 2006.

- 26= حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الإدارة والمجتمع دراسة في علم اجتماع الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ط1، 2006.
- 27= حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، ط1، 2004.
- 28= حنفي علي: الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2008.
- 29= حنفي محمد سليمان: وظائف الإدارة، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، ط1، 1997.
- 30= خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي: مناهج البحث العلمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
- 31= خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2005.
- 32= خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2007.
- 33= خليل عبد الرحمان المعايطه: علم النفس الاجتماعي، دار الفكر، عمان، ط1، 2010.
- 34= رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، الجزائر، ط1، 2006.
- 35= راوية حسن: السلوك في المنظمات، دار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 1999.
- 36= ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
- 37= ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي (أسس النظرية والتطبيق العلمي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004.
- 38= رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي للعلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2008.
- 39= رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (أسس علمية وتدريبية)، دار الكتاب الحديث، الجزائر، ط1، 2004.
- 40= زكي محمد هاشم: إدارة الموارد البشرية، منشورات ذات سلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، كويت، ط2، د.س.
- 41= زهير ثابت: سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21 (كيف نقيم أداء الشركات والعاملين)، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2001.
- 42= سامح عبد المطلب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2010.
- 43= سعاد نايف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط2، 2004.

- 44= سلطانية بلقاسم وحسان الجيلاني: أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2009.
- 45= سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: غدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2007.
- 46= سيد الهواري: الإدارة والأصول العلمية، مكتبة عين الشمس، مصر، ط1، 1976.
- 47= سيد محمد جاد الله: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، غدارة الأعمال)، كلية التجارة بالاسماعلية، جامعة قناة السويس، ط1، 2009.
- 48= صلاح الدين عبد الباقي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، 2007.
- 49= صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الأفراد، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، ط1، 2001.
- 50= صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2001.
- 51= صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
- 52= عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدار للكتاب العالمي لنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2006.
- 53= عبد الله محمد عبد الرحمان: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، ط1، 2003.
- 54= عبد المعطي عساف: التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
- 55= عبد الناصر جندلي: تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2007.
- 56= عطا الله محمد تيسير الشريعة: إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار المكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
- 57= علاء الدين عبد الغاني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011.
- 58= عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة، عمان، ط1، 2012.
- 59= عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2007.
- 60= علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، د.س.
- 61= علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات للنشر والتوزيع، الكويت، ط2، 1980.
- 62= علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2007.

- 63= فاضلي إدريس: الوجيز في المنهجية والبحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2008.
- 64= فوزي غرابية وآخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2002.
- 65= فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
- 66= فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، ط1، 2001.
- 67= قاسم محمد محمد: المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، د.ب، ط1، 2006.
- 68= ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
- 69= مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية، دار المناهج لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
- 70= محسن علي عطية: البحث العلمي في التربية (مناهجه، أدواته، وسائله الإحصائية)، دار المناهج، عمان، ط1، 2009.
- 71= محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ط1، 2008.
- 72= محمد الصرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2007.
- 73= محمد توفيق الماضي: الأساليب الكمية في مجال الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 1955.
- 74= محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ط1، 2003.
- 75= محمد عبد العالي النعيمي وآخرون: طرق ومناهج البحث العلمي، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، د.ط، 2015.
- 76= محمد عبد الفتاح ياغي: التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، عمادة الشؤون المكتبات، جامعة الملك السعود، الرياض، 1986.
- 77= محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم (مدخل التراث والموضوع والمنهج)، دار المعرفة الجامعية، مصر، ط3، 2003.
- 78= محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، الجزء1، دار المكتبة الجامعية، مصر، ط1، 2006.
- 79= محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2003.
- 80= محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2005.

- 81= منير بن أحمد بن دريدي: استراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
- 82= مدحت أبو النصر: غدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008.
- 83= مصطفى نجيب الشاويش: إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر، عمان، ط1، 2000.
- 84= ناجي ليتيم وآخرون: قضايا سوسيو. تنظيمية. البدر الساطع للطباعة والنشر، الجزائر، ط1، 2013.
- 85= ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، ط1، 1995.
- 86= نجم عبد الله الفراوي، عباس حسن جواد: الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013.
- 87= نجم عبد الله، وعباس حسين جواد: تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 88= نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2010.
- 89= يحيي سليم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، ط1، 2006.
- 90= يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.

(3) مذكرات:

- 91= بوبكري فريدة: دور التدريب في إدارة المخاطر والأزمات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيي . جيجل . ، الجزائر، 2013.
- 92= زرتال لطيفة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيي . جيجل . ، الجزائر، 2015، 2016.

- 93= طالب محمد: تكوين مديرين ثانويات وعلاقتها بجودة أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المديرين أنفسهم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى . جيجل . ، الجزائر، 2013، 2012.
- 94= عوض الله محمد علي الهندي: دور التدريب في أداء العاملين، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإمام المهدي، السودان، 2017.
- 95= لبصير هند: أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعمال بالمنظمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، 2009.
- 96= نابتي سامي: دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم الموارد البشرية، جامعة منتوري، بقسنطينة، الجزائر، 2009.

(4) المجالات:

- 97= الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث عدد7، جامعة الجزائر، 2009، 2010.
- 98= زديرة خمار، محمد صالح بوطوطن: دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي، جامعة عنابة، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، العدد2، ديسمبر، 2014.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

استمارة بعنوان

دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي

-دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية- جيجل-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع

إشراف الأستاذ:

- كواهي الربيع

إعداد الطالبتين:

-فماح صليحة

-لمطيش لويزة

ملاحظة:

نرجو منكم التفضل بالإجابة عن الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة، علماً أن هذه البيانات المتحصل عليها سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية.

السنة الجامعية: 2020 / 2021.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

من 18 إلى أقل من 28 سنة

من 28 إلى أقل من 38 سنة

من 38 إلى أقل من 48 سنة

من 48 سنة فما فوق

3- المستوى التعليمي:

أمي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4- الحالة العائلية:

أعزب متزوج مطلق أرمل

5- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة

من 20 سنة فما فوق

6- الرتبة:

.....

المحور الثاني: التدريب المستمر وزيادة أداء العاملين.

7- هل تنظم المؤسسة دورات تدريبية للموظفين؟

نعم لا

8- هل سبق وأن شاركت في هذه الدورات؟

نعم لا

9- هل تعمل المؤسسة على تدريب عمالها بصورة مستمرة؟

دائماً أحياناً أبداً

10- هل تتوافق الدورات التدريبية مع متطلبات العمل؟

نعم لا

11- هل يتم تدريب الموظفين على وسائل جديدة؟

نعم لا

12- هل ترى بأن التدريب الذي حصلت عليه قد رفع من قدراتك نحو العمل؟

بشكل كبير متوسط ضئيل

13- هل التدريب المستمر يؤدي إلى أداء العمل بمهارة عالية؟

دائماً أحياناً نادراً

14- متى تم إخضاعك لعملية التدريب؟

قبل التحاقك بالعمل أثناء العمل

حسب رأيك أيهما أفضل؟ ولماذا؟

.....

15- هل يساهم التدريب في زيادة دافعتيك نحو العمل؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة نعم يبرز ذلك في:

- الرضا عن العمل •
- السرعة في العمل •
- التميز في العمل •

16- ما الهدف من إخضاع الموظف للتدريب؟

من أجل الترقية

زيادة كفاءة الموظف

تحسين مستوى الأداء

أخرى تذكر:

17- هل تر أن البرامج التدريبية دائما تعطي نتائج ايجابية؟

نعم لا

18- هل زادت كفاءتك في العمل بعد التدريب بشكل:

مقبول متوسط جيد

19- هل تعتقد أن التدريب الذي خضعت له كافي لتعامل مع كل الأخطار التي قد تواجهك؟

كافي غير كافي كافي في حالات معينة

المحور الثالث: البرامج التدريبية الجيدة ترفع من كفاءة العامل

20- هل يساهم توفير برامج تدريبية مناسبة لاحتياجات العاملين في تنمية قدراتهم؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة نعم يبرز ذلك في:

- القدرة على مواصلة العمل دون ملل
- القدرة على التنمية الذاتية (معلومات ومهارات)
- القدرة على عمل في فريق

21- هل تساهم البرامج التدريبية في زيادة إحساسك بالثقة بقدرتك؟

نعم لا

22- هل ساعدك برنامج التدريب على إتقان عملك أكثر؟

نعم لا

23- خضوعك لبرامج التدريب، هل يساهم في:

زيادة رغبتك للعمل زيادة مواظبتك على العمل إتقان العمل

24- هل المدة التدريبية التي استفدت منها كانت كافية لأداء مهامك الحالية بكل فعالية؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ "لا" ما هي المدة المناسبة برأيك؟

.....

25- هل مكنك برنامج التدريب أداء عملك بسهولة؟

نعم لا

26- كيف يتميز الموظفون عن بعضهم البعض؟

حسب سنوات الخبرة حسب المستوى التعليمي حسب المشاركة
في البرامج التدريبية

27- ما هي أهمية المشاركة في البرامج التدريبية؟

اكتساب الخبرات الاستقرار في العمل إتقان العمل

28- هل ترى أن للبرامج التدريب دور في تحسين الأداء الوظيفي؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ "لا" ما هي العوامل المساعدة على تحسين أداء العامل داخل المؤسسة؟

.....

29- هل تعتقد بأن البرامج التدريبية التي تقدمها مؤسستك مناسبة لرفع الكفاءات؟

أحيانا دائما أبدا

30- هل تقوم المؤسسة بتدريب الموظفين على بناء فرق عمل فعالة؟

نعم لا

قائمة الأساتدة المحكمين:

الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
جيجل	غراز الطاهر
جيجل	سرار شفيقة

مديرية الحماية المدنية للولاية
D. P. C. W م. و م. ح. م.

مصلحة الإدارة و الأمداد
S. A. L م. ا. ا. م.

مصلحة الحماية العامة
S. P. G م. ح. م. ع. م.

مصلحة الوقاية
S. P م. و م.

مكتب المستخدمين و النشاط الاجتماعي
B. F. A. S م. ا. ا. م. م. م.

مكتب التكوين
B. F م. م. ت.

مكتب الاملاك
B. P م. م. ا.

مكتب المالية و المحاسبة
B. F. C م. م. م. م.

مكتب المخططات
B. P م. م. م.

مكتب الاتصالات الميدانية
B. T. O م. ا. م. م. ا.

مكتب اجهزة الحماية
B. D. P م. م. ا. ح. م.

مكتب الاسعاف الطبي و ترقية الاسعاف
B. S. M. P. S م. ا. ط. م. ا. ت.

مكتب الدراسات
B. E م. م. د.

مكتب المراقبة
B. C م. م. م.

مكتب التوثيق و الاحصائيات و التحسيس
B. D. S S م. ا. ت. م. ا. ت.

مكتب الخرائط و الاخطار الخاصة
B. C. R. S م. م. ا. ح. م. ا. ت.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

إذن بالطباعة

أنا الممضي أسفله الأستاذ (ة): كواهي الربيع

المشرف (ة) على أعمال مذكرة الطلبة:

1_ قماح صليحة.

2_ لمطيش لويضة.

السنة الثانية ماستر تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل .

التي تحمل عنوان:

" دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي " .

أشهد أن عملهم قد تم وفق المعايير والشروط المطلوبة الواجب توافرها في مذكرات التخرج .

وعليه فإنني ارحص لهم بطباعة مذكرتهم لتسليمها للإدارة في الآجال المحددة.

جيجل في: 04 \ 07 \ 2021 .

إمضاء الأستاذ(ة) المشرف(ة).

كواهي الربيع

ملخص الدراسة

تمحورت هذه الدراسة حول "دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي"، حيث تهدف إلى معرفة الدور الذي يلعبه التدريب في تحسين الأداء الوظيفي. حيث قمنا بطرح التساؤل الرئيسي على النحو التالي:

_ هل يؤدي التدريب إلى تحسين الأداء الوظيفي؟.

وقد انبثق عن هذا التساؤل سؤالين فرعيين هما:

_ هل يؤدي التدريب المستمر إلى زيادة أداء العامل؟.

_ هل ترفع البرامج التدريبية الجيدة من كفاءة العامل؟.

وقد اشتملت الدراسة على 5 فصول. منها 3 فصول نظرية حيث تضمن الفصل الأول الإطار المفاهيمي للدراسة، أما الفصل الثاني فتم التطرق فيه إلى متغير التدريب، والفصل الثالث تضمن متغير الأداء الوظيفي. وفصلين تطبيقيين هما الفصل الرابع والذي تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة، والفصل الخامس وقد اشتمل على عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج.

وقد أجريت الدراسة الميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية جيجل على عينة قدرت ب 60% من مجتمع الدراسة.

وقد استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي نظرا لملاءمته لموضوع الدراسة حيث اعتمدنا على مجموعة من أدوات جمع البيانات تمثلت في الملاحظة، المقابلة، السجلات والوثائق، والاستمارة. هذه الأخيرة تضمنت 30 سؤالاً موزعة على 3 محاور.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

_ التدريب المستمر يؤدي إلى زيادة أداء العامل.

_ البرامج التدريبية الجيدة ترفع من كفاءة العامل.

_ يؤدي التدريب إلى تحسين الأداء الوظيفي.

Summary:

the current study focused on < the Role of Training in Improving job performance >, as it aims to know the role that training plays in enhancing job performance.

We set the main problem as follows:

Does training improve job performance? Two sub_ questions emerged from this question:

_ Does training improve job performance?.

Two sub_ questions emerged from this question:

_ Does continuous training increase employee performance?.

_ Do good training programs increase the efficiency of the worker?.

The study included 5 chapters, three of which are theoretical chapters, where the first chapter included the conceptual framework of the study, while the second chapter dealt with the training variable, and the third chapter included the job performance variable. And two practical chapters, the fourth chapter, which adopted the methodological procedures of the study, and the fifth chapter, which included the presentation and analysis of data and the interpretation of the results.

The field study was conducted at the Directorate of Civil protection in Jijel with a sample estimated at 60% of the study population.

In this study, we followed the descriptive approach due to its relevance to the subject of the study, as we relied on a set of data collection tools represented in

the observation, interview, records and documents, and the form. The latter included 30 questions divided into three axes.

The study came to a number of results, the most important of which are:

Continuous training leads to an increase in the worker's performance.

Good training programs raise the efficiency of the worker.

Training leads to better job performance.