

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

برامج التدريب ودورها في تحسين الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية بمؤسسة توليد الكهرباء "سونلغاز" بجيجل

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل.

تحت إشراف الأستاذ:

* خطابي إدريس

إعداد الطالبتين:

* حباش مريم

* عينوز نسرين

لجنة المناقشة

الأستاذ: جامعة جيجل رئيسا

الأستاذ: خطابي إدريس جامعة جيجل مشرفا ومقررا

الأستاذ: جامعة جيجل مناقشا

السنة الجامعية: 2016/2015.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



فهرس

المحتويات

شكر وتقدير

قائمة الأشكال والجداول.

.....مقدمة

الجانب النظري

الفصل الأول: موضوع الدراسة.

- 1- الإشكالية.....
- 2- فرضيات الدراسة.....
- 3- أسباب اختيار الموضوع.....
- 4- أهداف الدراسة.....
- 5- أهمية الدراسة.....
- 6- تحديد المفاهيم.....
- 7- الدراسات السابقة.....

الفصل الثاني: برامج التدريب

- تمهيد.....
- أولاً: المفاهيم الأساسية للتدريب.....
- 1- أهمية التدريب.....
 - 2- أهداف التدريب.....
 - 3- مبادئ التدريب.....
 - 4- أنواع التدريب.....
- ثانياً: مراحل تصميم البرامج التدريبية.....
- 1- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.....
 - 2- مرحلة تصميم البرامج التدريبية.....
 - 3- مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية.....

- 4- مرحلة تقييم البرامج التدريبية.....
..... خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي.

أولاً: ماهية الأداء الوظيفي

- 1- أهمية الأداء الوظيفي.....
2- محددات وعناصر الأداء الوظيفي.....
3- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.....
4- معوقات الأداء الوظيفي.....

ثانياً: تقييم الأداء الوظيفي

- 1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهميته وفوائده.....
2- طرق وأساليب تقييم الأداء.....
3- خطوات تقييم الأداء.....
4- مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء.....
5- تحسين الأداء الوظيفي.....
..... خلاصة الفصل

الفصل الرابع: التراث النظري للموضوع.

تمهيد.....

أولاً: النظريات المفسرة للتدريب.

- 1- النظريات السلوكية.....
2- النظريات العقلية.....
3- نظرية تعليم الكبار.....
4- النظريات الإنسانية الكلية.....
5- نظرية ديناميات الجماعة.....

ثانياً: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي.

- 1- نظرية الإدارة العلمية.....
2- نظرية التكوين الإداري.....
3- النظرية البيروقراطية.....
4- نظرية العلاقات الإنسانية.....
5- نظرية العدالة.....

فهرس المحتويات

- 6- نظرية التوقع.....
- 7- النظرية اليابانية (Z).....
- خلاصة الفصل.....

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الخامس: مجالات الدراسة والإجراءات المنهجية للدراسة.

- تمهيد.....
- أولاً: مجالات الدراسة.
- 1- المجال المكاني للدراسة.....
- 2- المجال البشري للدراسة.....
- 3- المجال الزمني للدراسة.....
- ثانياً: الإجراءات المنهجية للدراسة.
- 1- منهج الدراسة.....
- 2- أدوات جمع البيانات.....
- 3- العينة وكيفية اختيارها.....
- 4- أساليب التحليل.....
- خلاصة الفصل.....

الفصل السادس: تحليل البيانات وعرض النتائج.

- تمهيد.....
- 1- عرض وتحليل البيانات.....
- 2- عرض نتائج الدراسة.....
- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.....
- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.....
- النتائج العامة.....
- التوصيات والاقتراحات.....
- خلاصة الفصل.....
- الخاتمة.....
- قائمة الملاحق.....
- قائمة المراجع.....
- الملخص.....



قائمة الأشكال

والجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
113	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	01
113	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.	02
114	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	03
115	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.	04
115	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.	05
116	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب.	06
117	يوضح تنظيم المؤسسة لدورات تدريبية للموظفين.	07
118	يوضح الاستفادة من الدورات التدريبية.	08
119	يوضح مكان تنظيم الدورات التدريبية.	09
120	يوضح الهدف من إخضاع البرنامج التدريبي.	10
121	يوضح مساعدة اكتساب معارف و مهارات جديدة على أداء المهام بطريقة أحسن.	11
121	يوضح كمية الوقت الذي تتخذه الأعمال و المهام الموكلة للموظف.	12
122	يوضح كمية الجهد الذي يتطلبه القيام بالواجبات الوظيفية.	13
122	يوضح مساعدة برامج التدريب في التقليل من تكاليف المؤسسة.	14
123	يوضح إنجاز الأعمال و المهام بطريقة صحيحة.	15
123	يوضح زيادة الخضوع للبرنامج التدريبي من دافع الانتماء.	16
124	يوضح اكتساب معارف و مهارات متعلقة بالوظيفة ودافع الانجاز.	17
125	يوضح الرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة.	18
125	يوضح إسهام الخضوع التدريبي.	19
126	يوضح السعي للتميز في العمل بين الزملاء.	20
126	يوضح الحرص على صيانة معدات العمل دون طلب المسؤول.	21
127	يوضح القابلية للاستمرار في العمل خارج الأوقات الرسمية.	22
127	يوضح التغيير الايجابي في اتجاه الموظف ودافع التفوق.	23

128	يوضح المشاركة في التدريب والترقية.	24
128	يوضح إعادة نظر المؤسسة لمنصب عمل الموظف بعد تدريبه.	25
129	يوضح تأدية الموظف للعمل بارتياح.	26
129	يوضح تأثير المشاركة في برنامج التدريب على اتجاه الموظف.	27
130	يوضح مساهمة برامج التدريب في الحصول على الحوافز المادية.	28
131	يوضح المشاركة في برنامج التدريب وتحفيز الموظفين معنويا.	29
131	يوضح تأثير التدريب على عدم تغيب الموظفين.	30
132	يوضح أهمية المشاركة في التدريب.	31
133	يوضح مساعدة برامج التدريب على تحقيق احتياجات الموظف.	32
133	يوضح سبب قيام الموظف بعمله بارتياح.	33
134	يوضح دور برامج التدريب في تحسين الأداء الوظيفي.	34
135	يوضح علاقة تنظيم المؤسسة لدورات تدريبية والاستفادة منها.	35
136	يوضح علاقة زيادة الخضوع للبرنامج التدريبي من دافع الانتماء ودافع الانجاز.	36
137	يوضح علاقة تأدية العمل بارتياح وتحفيز الموظفين معنويا.	37

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
28	يوضح أهمية التدريب	01
38	يوضح الفجوة بين مستوى الأداء الحالي والمستوى المتوقع	02
54	يوضح قاعات التدريب	03
75	يوضح خطوات تقييم عملية الأداء والبعد الاستراتيجي لها	04
79	يوضح نظام تحسين الأداء	05
92	يوضح نظرية العدالة	06



مقدمة

يرتكز نجاح أو فشل المنظمات المعاصرة على مدى تحكمها واهتمامها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري، والذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها.

حيث يعتبر مصدر الفكر والتطوير والإبداع، وأهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في

تنفيذ أنشطتها، والدعامة الحقيقية لتحقيق أهدافها، كما يعتبر كذلك من أثنى الموارد لدى الإدارة والأكثر تأثيرا في الإنتاجية، لأن ما يتاح لمنظمة من موارده مادية، مالية، وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص غير كافية بدون الإهتمام بالجهد البشري المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري والتخطيط والبرمجة والتنسيق والترتيب والإعداد والتهيئة والتطوير والتحديث والتنفيذ والمحاسبة، كل هذه العمليات هي نتاج لعمل الإنسان وهي أساس نجاح المؤسسات مهما كان نوع نشاطها وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت قيمة باقي الموارد الأخرى للمؤسسة، إلا أن هذا الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد توفره .

بل لا بد من وضع أسس تساعد علي الاستفادة القصوى من كل فرد في المؤسسة .

وهذه الأسس تساعد على الوصول إلى أداء عال وراق، وتتمثل في وضع "برامج تدريبية " إذ لا شك أن التدريب يمثل أهم الأنشطة إن لم نقل النشاط الرئيسي لأداء هذه المهمة وذلك من خلال تنمية المعارف والمهارات وتعديل اتجاهات الموارد البشرية .

فمن خلال التدريب يمكن استثارة دوافع العاملين والتأثير عليها، وزيادة كفاءتهم وتحقيق رضاهم الوظيفي بما يخدم الأداء الوظيفي في المؤسسة، ويحقق أهدافها .

وانطلاقا من هذه الاعتبارات تحاول هذه الدراسة التي بين أيدينا أن نسلط الضوء على موضوع برامج التدريب ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، لذلك استلزم علينا القيام بدراسة ميدانية في إحدى المؤسسات الاقتصادية الخدمانية ذات التأثير الواضح على مسار التنمية الاقتصادية في بلدنا ألا وهي مؤسسة توليد الكهرباء بجيجل.

وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم بحثنا إلى جانبين: الجانب النظري، والجانب التطبيقي.

حيث احتوى الجانب النظري على أربعة فصول:

خصصنا الفصل الأول لموضوع الدراسة، حيث أدرجنا فيه الإشكالية وأيضاً قمنا بصياغة الفرضية العامة والتي تتدرج تحتها فرضيات جزئية، كما أدرجنا فيه أهداف وأهمية الموضوع، أسباب اختياره وتحديد المفاهيم المتعلقة بالموضوع، والدراسات السابقة .

أما الفصل الثاني: يتمثل في برامج التدريب، ويتضمن المفاهيم الأساسية للتدريب، والمتمثلة في أهمية التدريب، أهداف التدريب مبادئ التدريب أنواع التدريب، كما يتضمن مراحل تصميم البرامج التدريبية وهي مرحلة تحيد الاحتياجات التدريبية، مرحلة تصميم البرنامج التدريبي مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي ومرحلة تقييم البرنامج التدريبي، خلاصة الفصل.

أما الفصل الثالث: فخصصناه لموضوع الأداء الوظيفي أين حاولنا فيه توضيح ماهية الأداء الوظيفي فتطرقنا إلى أهمية الأداء الوظيفي، محددات وعناصر الأداء الوظيفي، في العوامل المؤثرة فيه ومعوقات الأداء الوظيفي أما الشق الثاني من الفصل فقد تطرقنا لتقييم الأداء الوظيفي موضحين فيه مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهميته وفوائده، طرق وأساليب تقييم الأداء خطوات ت، تقييم الأداء الوظيفي مجالات استخدام نتائج التقييم وتحسين الأداء الوظيفي وخلاصة الفصل.

أما الفصل الرابع: يتمثل في التراث النظري للموضوع وقد تناولنا فيه :

- النظريات المفسرة للتدريب وتشمل النظريات السلوكية، النظريات العقلية، نظرية تعليم الكبار النظريات الإنسانية الكلية، نظرية ديناميت الجماعة.

- أما النظريات المفسرة للأداء وتتمثل في نظرية الإدارة العلمية، نظري التكوين الإداري، النظرية البيروقراطية، نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية التوقيع، النظرية البيانية خلاصة الفصل

أما الجانب التطبيقي فهو يحتوي على فصلين .

الفصل الخامس: وقد خصصناه لمجالات الدراسة والإجراءات المنهجية لها .

والفصل السادس: خصصناه لتحليل البيانات وعرض النتائج حيث قمنا بعرض البيانات في جداول وتحليلها ثم عرض نتائج الدراسة وذلك بمناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة والدراسات السابقة واستخلاص النتائج العامة وخاتمة ووضع بعض التوصيات والاقتراحات حول الموضوع.



الجانب

النظري

الجانب النظري.

الفصل الأول: موضوع الدراسة.

- 1- الإشكالية.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أسباب اختيار الموضوع.
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- أهمية الدراسة.
- 6- تحديد المفاهيم.
- 7- الدراسات السابقة.

1- الإشكالية:

لقد تزايد في العشريتين الأخيرتين من القرن الماضي الإهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية بسبب الدور الإستراتيجي التي أصبحت تكتسبه هاته الوظيفة في المؤسسات المعاصرة، خاصة في ظل الثورة التكنولوجية وإفرازات العولمة والتطورات الإنتاجية الحاصلة، كل هذه العوامل مجتمعة أدت إلى استنباط أساليب وطرق جديدة في العمل تتطلب تخصصات علمية ومهارات فنية وإدارية مختلفة، حيث توجهت الجهود للإهتمام بالموارد البشري باعتباره أهم الموارد البشرية في عصرنا الحالي التي تمكن المؤسسات من الحفاظ على بقائها، ومحددا أساسا لفرصها في النجاح وبلوغ أهدافها الإستراتيجية.

من هاته المنطلقات تبدوا الأهمية البالغة للتدريب بصفته مدخلا أساسيا لتنمية الموارد البشرية وتأهيلها بما يقابل متطلبات الأداء الجيد في ظروف المنافسة والتعقيد التنظيمي والتكنولوجيا المتطورة باستمرار، والتي أصبحت جزء لا يتجزأ من عمل المؤسسة الحديثة.

ولقد أظهرت هذه التطورات المختلفة ضرورة مواكبة التغير الحاصل في مجال المعرفة وذلك من خلال إعداد العنصر البشري إعدادا عصريا.

إن مهمة إدارة الموارد البشرية لا تقتصر فقط على العمليات المتعلقة بالتخطيط والاستقطاب والتعيين فقط، بل تتعدى ذلك للسهر على توجيه نشاط أعضائها بوضع إجراءات ونظم وبرامج خاصة بتدريبهم وإعدادهم للقيام بالمهام المتعلقة بوظائفهم بكفاءة وفعالية عاليتين وتحقيق أكبر قدر من الأهداف بأقل جهد وأقل وقت وأقل تكلفة.

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 أداء ووظائفهم في المؤسسة ومن ثمة تحقيق أهدافها.

إذ أن استمرار أي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها الذي تمارسه، يتوقف على أداء العاملين فيها باعتباره ناتج نهائي لمصلحة جميع 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

والتوسع، كما أن عامل المكافأة المادية والظروف الطبيعية والعلاقات الإشرافية كلها عوامل مساهمة تتحكم في الأداء بالزيادة أو النقصان من خلال تأثيرها على الحاجات المراد تحقيقها.

وتتفق المفاهيم الخاصة بالأداء على أنه يعبر عن درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية.

وتشغل مسألة التدريب نطاقا واسعا في سياسة دول العالم المصنع خاصة المتطورة منها وذلك لزيادة الثروة البشرية والرقى بها إذ تعتبر فرنسا من البلدان الغربية الرائدة في وضع نظام التدريب المتواصل.

أما بالنسبة للدول النامية فهي تسعى لإحداث التنمية والتطوير من خلال التدريب ومحاولة إيجاد حلول لبعض المشكلات المتعلقة بالإنتاجية.

وبناء على ما سبق ذكره تتضح حدود إشكالية البحث التي سنحاول الإجابة عنها من خلال دراسة وصفية تحليلية لمتغيراته الأساسية ونبين من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة "سونلغاز" الدور الذي تلعبه برامج التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية.

ومنه يمكن صياغة الإشكالية الأساسية على النحو التالي:

ما هو الدور الذي تلعبه برامج التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة توليد الكهرباء "سونلغاز" بجيجل؟

وللإجابة على هذا السؤال تم تقسيمه لمجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- كيف تعمل برامج التدريب على رفع كفاءة الموظفين في مؤسسة توليد الكهرباء "سونلغاز"؟
- 2- هل تؤدي برامج التدريب إلى زيادة دافعية الموظفين للعمل في مؤسسة توليد الكهرباء "سونلغاز"؟
- 3- هل تساهم برامج التدريب في زيادة الشعور بالرضا لدى الموظفين في مؤسسة توليد الكهرباء "سونلغاز"؟

2- فرضيات الدراسة:

يكن الهدف من الفرضيات في الكشف عن الحقيقة القائمة والموجودة بين موقفين أو أكثر أو بين المتغيرات المتداخلة في الإشكالية، بين المتغير المستقل والمتغير التابع، فالفرضية العلمية هي عبارة عن فكرة مبدئية تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة والعوامل المسببة لها، كما أنها: "عبارة عن إجابة احتمالية لسؤال مطروح في إشكالية البحث، ويخضع للاختبار سواء عن طريق الدراسة النظرية، أو عن طريق الدراسة الميدانية بمعنى أن الفرضية هي الحل لإشكالية كونت مشكلا"⁽¹⁾.

بعد تحديد إشكالية البحث وصياغة التساؤلات الفرعية، تمت صياغة الفرضية العامة والفرضيات الفرعية كما يلي:

2-1- الفرضية العامة:

تلعب برامج التدريب دور كبير في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة توليد الكهرباء "سونلغاز" بجيجل.

2-2- الفرضيات الفرعية:

- تعمل برامج التدريب على رفع كفاءة الموظفين في مؤسسة توليد الكهرباء "سونلغاز".
- تؤدي برامج التدريب إلى زيادة دافعية الموظفين للعمل في مؤسسة توليد الكهرباء "سونلغاز".
- تساهم برامج التدريب في زيادة الشعور بالرضا لدى الموظفين في مؤسسة توليد الكهرباء "سونلغاز".

(1) رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص81.

3- أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار الباحث لمشكلة ما، دون غيرها من المشكلات التي تحتاج إلى الدراسة والمعالجة، له مبرراته وأسبابه.

ومن الأسباب التي أدت إلى وقوع اختيارنا على هذا الموضوع: "برامج التدريب ودورها في تحسين الأداء الوظيفي" ما يلي:

3-1- الأسباب الذاتية: وتتمثل في:

- الميل لدراسة المواضيع المتعلقة بمجال تخصص "تنظيم وعمل" خاصة المتعلقة بتنمية المورد البشري بالمؤسسة الجزائرية.

- شعورنا بأهمية الموضوع، خاصة مع التحولات الاقتصادية التي تشهدها المؤسسة الجزائرية.

- التعرف على مدى تقدم المؤسسة مجال الدراسة في مجال التدريب والوقوف على أهميته.

3-2- الأسباب الموضوعية: وتتمثل في:

- محاولة معرفة واقع برامج التدريب والأداء الوظيفي في مؤسسة توليد الكهرباء "سونلغاز" باعتبارها مؤسسة اقتصادية ذات وزن ثقيل في الجزائر في مجال الخدمات.

- محاولة التأكد ما إذا كان مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية مرتبط بدرجة كبيرة بقدرتها على الاستغلال الأمثل للقدرات الذهنية والإبداعية لمواردها البشرية عن طريق وضع برامج التدريب.

- إمكانية تطبيق المناهج العلمية على هذا الموضوع.

- ضعف الاهتمام بتدريب وتطوير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بالدول النامية ومنها الجزائر، وتقديم أولوية توفير الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الموارد البشرية.

- توفر المادة العلمية وإمكانية العمل الميداني.

4- أهداف الدراسة:

« يعد من ناقلة القول أنه لا يوجد بحث من دون أهداف، ذلك لأنك تسعى إلى تحقيق شيء ما نطلق عليه الأهداف، وقد تكون أهدافك هدفا واحدا لتشتق منه عدة أهدافا»⁽¹⁾.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة توليد الكهرباء "سونلغاز" بجيجل، وذلك من خلال التعرف على:

1- ما إذا كنت تؤدي برامج التدريب إلى زيادة دافعية الموظفين في مؤسسة توليد الكهرباء "سونلغاز" بجيجل.

2- كيفية عمل برامج التدريب على تحسين كفاءة الموظفين في مؤسسة توليد الكهرباء "سونلغاز" بجيجل.

3- كيف تساهم برامج التدريب من الرفع من مستوى الرضا الوظيفي في مؤسسة توليد الكهرباء "سونلغاز" بجيجل.

4 التعرف أكثر على عملية التدريب، ومحاولة التوصل لنتائج واقتراحات من شأنها ان تخدم الفرد والمؤسسة معا.

5- أهمية الدراسة:

تقترن أهمية الموضوع بمشكلة البحث وتتولد منها، حيث تكشف الأهمية على حيوية تأثيرها على البحث وطبيعته، وتستهدف الوصول إلى نتائج محددة يفسر عنها البحث، لذا فالأهمية تشتمل على ماذا يفيد البحث، وبصفة عامة إذا كانت المشكلة تتطلب بعض المقتبسات أو الاستشهادات التي يدرجها الباحث ليعمق الحس بوجود المشكلة، فالأهمية يحبذ أن تكون مختصرة وواضحة⁽²⁾.

إن تأتي أهمية هذه الدراسة من الموضوع الذي نتناوله وهو برامج التدريب دورها في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة توليد الكهرباء "سونلغاز"، ومعرفة ما إذا كانت هذه البرامج التدريبية تؤدي إلى الفائدة المرجوة منها.

(1) منصور نعمان، غسان ديب النمري: البحث العلمي "حرفة وفن"، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص48.

(2) المرجع نفسه، ص43.

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، ويمكن تناول أهمية هذه الدراسة من جانبين، يتمثلان في الآتي:

5-1- الأهمية العلمية:

يعتبر التدريب من أهم الموضوعات التي توليها مؤسسة توليد الكهرباء اهتماماً كبيراً ليعتد موظفيها بأعلى درجة من الكفاءة والرضا، والتمكن من ممارسة واجباتهم وأداء مهامهم على أكمل وجه.

فقد أصبح لزاماً على الموظفين في هاته المؤسسة أن يواكبوا مستجدات وتطورات العصر الحديث، كما تسعى هذه الدراسة أيضاً إلى تسليط الضوء على أهمية الدور الذي تلعبه برامج التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة.

وأيضاً إثراء المكتبة بشكل عام، وإفادة مؤسسة توليد الكهرباء بالنتائج التي تتوصل إليها والتوصيات في تطوير العملية التدريبية أكثر فأكثر بشكل خاص.

5-2- الأهمية التطبيقية:

تتمثل أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية بالسعي إلى تقديم يد العون والمساعدة لمسؤولي الموارد البشرية في المؤسسة "سونلغاز" لتطوير برامج التدريب المقدمة للموظفين في ضوء النتائج والتوصيات المتوصل إليها في البحث.

وكذا التأكد من أن هذه البرامج التدريبية تؤدي إلى تحقيق أعلى درجة من الكفاءة والدافعية والرضا لدى الموظفين وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي.

6- تحديد المفاهيم:

يعتبر تحديد المفاهيم التي يبني عليها البحث، من أهم الخطوات العلمية والمنهجية لأنها تساعد على نقل أفكار ونتائج البحث إلى الآخرين، وسنحاول تحديد المفاهيم المحورية للدراسة التي تتمثل في الآتي:

6-1- التدريب:

المعنى اللغوي للتدريب: جاء من الفعل درب، يدرّب، تدريباً، وعنى التمكن من الشيء والقدرة على القيام به بعد عدة محاولات، حيث يساعد على اكتساب المهارات في المجال الذي تدرب فيه الفرد. ونقول درّبه الشدائد حتى قوى وصون، أي أنه اكتسب الخبرة والتعلم من الشدائد حتى أصبح قويا متمكنا من الصعاب، فنقول مدرب⁽¹⁾.

يرد مفهوم التدريب في معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية على النحو التالي:

"إعداد الشخص للاستخدام أو الترقى أي فرع من فروع النشاط ومساعدته في الإفادة من قدراته حتى يحقق لنفسه وللمجتمع أكثر ما يمكن من مزايا"⁽²⁾.

أي أن التدريب يقوم بإعداد الأفراد وتأهيلهم لأداء أعمال معينة بإتقان وكفاءة أو ممارسة تخصصات تقتضيها طبيعة العمل المتطورة.

(1) رملي عمر: التدريب المهني وتأثيره على الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر 02، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم العلوم الإجتماعية، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج لويّزة، الجزائر، 2012، ص16.

(2) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1986، ص442.

- يعرف "حسين أحمد" التدريب بأنه: "عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات، وطرائق أداء سلوك واتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من استغلال إمكانياتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية⁽¹⁾.

إنّ فالتدريب عملية ديناميكية مستمرة ومتجددة تتجدد حسب التغييرات الموجودة في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية.

- كما يعرف "David liny" التدريب بأنه: "العملية التي من خلالها يحصل تكيف الأفراد بحيث يمكنهم من التعلم بشكل فعال"⁽²⁾.

والمقصود هنا بالتكيف هو تأقلم الأفراد مع مستجدات العمل أو مع الأعمال الجديدة الموكلة إليهم، وتعلم طريقة أداء تلك الأعمال بشكل فعال.

- وفي تعريف آخر يقصد بالتدريب أنه: نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين "trainess" من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم، بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما عليه⁽³⁾.

من خلال هذا التعريف نستنتج بأن عملية التدريب ليست عملية عشوائية وإنما هي نشاط مخطط وهادف، يستهدف جميع النواحي العملية والسلوكية والفكرية.

* نستنتج من خلال التعاريف السابقة بأن التدريب هو:

- نشاط مخطط وعملية منظمة ومستمرة محورها الفرد.
- يهدف إلى إحداث تغييرات محددة في معلومات ومهارات وسلوكيات واتجاهات المتدرب.
- أنه نشاط موجه للأداء أي أنه يقوم من أجل سد احتياجات حالية ومستقبلية يتطلبها العمل الذي يؤديه المتدرب.

(1) حسن احمد الطعاني: التدريب مفهومه وفعاليتة، بناء البرامج التدريبية وتقويتها، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن 2002، ص13.

(2) محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، 2004، ص101.

(3) مدحت محمد أبو النصر: إدارة العملية التدريبية بين النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص56.

- **التعريف الإجرائي للتدريب:** هو عملية إكساب العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية في المؤسسة مهارات ومعارف جديدة تساعدهم على امتلاك القدرة على الأداء الجيد خلال مسيرتهم الوظيفية بما يجلب مصلحة الفرد ويحقق أهداف المؤسسة.

6-2- برامج التدريب:

- **المعنى اللغوي للبرنامج:** يعرف البرنامج بأنه الورقة الجامعة للحساب، والخطة المرسومة لعمل ما، كبرامج الدرس، أو برامج الإذاعة⁽¹⁾.

- كما يرد مفهوم البرنامج في **معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية** على النحو التالي: "يوضح البرنامج سير العمل الواجب القيام به لتحقيق الأهداف المقصودة، كما يوفر الأسس الملموسة لإنجاز الأعمال ويحدد نواحي النشاط الواجب القيام به خلال فترة أو مدة معينة"⁽²⁾.

- من خلال هذين التعريفين يمكن القول بأن البرنامج هو: عبارة عن خطة توضح الخطوات الواجب إتباعها عند القيام بعمل ما خلال مدة زمنية محددة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من البرنامج.

- يعرف "ياغي" البرنامج التدريبي بأنه: "الأداة التي تربط الإحتياجات التدريبية مع بعضها البعض بطريقة منظمة بهدف تنمية القوى البشرية المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة"⁽³⁾.

في هذا التعريف نجد أن الهدف الأساسي من وضع البرنامج التدريبي هو تنمية الموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، أي أن هذا التعريف اقتصر على تحقيق أهداف المنظمة فقط ولم يتناول أهداف الأفراد من ترقية ونقل.

- كما يقتصر "السالم" في تعريفه لمفهوم البرامج التدريبية، "بحيث تشمل مختلف أنواع الدورات الدراسية التي تقام في الجامعات لغير منسوبيها بهدف مساعدتهم على التعلم الذاتي وتطوير ثقافتهم

(1) مجمع اللغة العربية: **المعجم الوجيز** وزارة التربية والتعليم، مصر، 1994، ص 47.

(2) أحمد زكي بدوي: المرجع السابق، ص 331.

(3) محمد عبد الفتاح ياغي: **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق**، عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود، الرياض 1986 ص 121.

المهنية، وتشمل تلك البرامج مختلف فروع المعرفة البشرية وهي موجهة للأفراد والمؤسسات على السواء⁽¹⁾.

من خلال التعريف نلاحظ بأنه ركز على الدورات الدراسية التي تقام في الجامعة فقط وأهمل طرق وأساليب التدريب الأخرى، لكنه أشار إلى أن التدريب موجه للأفراد والمؤسسات على حد سواء.

وفي تعريف "جاك سواير" يقصد بالبرنامج التدريبي أنه: "عبارة عن ترجمة عملية للسياسة التدريبية للمؤسسة، حيث يمكن أن يكون سنوي أو سداسي ... إلخ، حيث يسهل البرنامج التدريبي للمؤسسة تحقيق أهدافها العامة وأهدافها الفرعية لكل وحدة أو نظام فرعي بالمؤسسة، لذا فتصميمه وتنفيذه ومتابعته ليست مهمة مسؤول التدريب فقط ولكن جميع الفاعلين بالمؤسسة"⁽²⁾.

إذا فالبرنامج التدريبي يربط بين مختلف الفاعلين بالمؤسسة والمتمثلين في مسؤول التدريب ورؤساء المصالح والمتدربين، وهو يختلف في مضمونه وأهدافه من مؤسسة لأخرى.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن البرنامج التدريبي عبارة عن خطة عمل تتضمن الوقت اللازم لعملية التدريب والأهداف المرجوة من هاته العملية والاحتياجات التدريبية والمدرسين وكذا أماكن التدريب وأساليب التدريب.

- **التعريف الإجرائي:** هو النشاط الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في مؤسسة توليد الكهرباء 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.

⁽¹⁾ فائزة بنت الحميدي العتري: قياس فعالية برامج كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود في تلبية احتياجات المجتمع، ماجستير، تخصص علم الاجتماع، كلية الآداب، قسم الدراسات الاجتماعية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2005، ص21.

⁽²⁾ Jaques soyer : **fonction formation**, éditions d'organization, 2^{em} édition, 2001, p62.

6-3- الأداء الوظيفي:

- **المعنى اللغوي للأداء:** يشير الفعل أدى إلى معنى المشي ليس بالسرير ولا بالبطيء، أي قام به وأدى الشهادة أي أدلى بها، وأدى إليه أي أوصله إليه⁽¹⁾.

- يرد مفهوم الأداء في **معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية** كالآتي: "الأداء هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب"⁽²⁾.

يمكن هنا معرفة المعدل عن طريق تحليل الأداء وذلك بدراسة كمية الوقت والعمل الذي يستغرقه أو بالاعتماد على تقارير الأداء.

- يعرف **رواية حسن الأداء الوظيفي** بأنه: "يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على النتائج التي حققها الفرد"⁽³⁾.

نستنتج من خلال هذا التعريف أن الأداء يمكن اعتباره الوسيلة التي من خلالها يستطيع الفرد إشباع متطلبات وظيفته.

- ويعرفه "عاشور" على انه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاث أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء"⁽⁴⁾.

حيث يمكن اعتبار كمية الجهد الطاقة المبذولة من طرف الفرد خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فالمقصود بها مدى تطابقه مع مواصفات دقيقة وجيدة، أما نمط الأداء فهو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله.

(1) أسامة محمد جرادات وعقلة محمود المبيضين: **التدريب الإداري الموجه بالأداء**، المنظمة العربية للتنمية الإداري، القاهرة 2001، ص42.

(2) أحمد زكي بدوي: المرجع السابق، ص310.

(3) رواية محمد حسن: **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص216.

(4) _____: **دار المعرفة الجامعية**، الإسكندرية، 2005، ص25-26.

ما يمكن ملاحظته من خلال هذا التعريف هو أن الأداء محصلة تفاعل بين الجهد المبذول ونوعيته ونمط الأداء.

- وفي تعرف آخر للأداء الوظيفي نجد بأنه: "سلوك الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة، على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، بما يضمن النوعية والجودة من خلال برامج التدريب"⁽¹⁾.

ما نستنتجه من خلال هذا التعرف أن الأداء عبارة عن سلوك يقوم به الفرد وهذا السلوك يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة يقوم بها الموظف من أجل إنجاز العمل، وحتى يكون هذا العمل ذو نوعية وجودة عاليتين يجب وضع امتيازات للموظفين مثلاً: برامج التدريب، وذلك من أجل تحقيق هذا الهدف.

- ويعرف كامل بربر الأداء الوظيفي بأنه "الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسة، ويقصد به من زاوية أخرى، إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة"⁽²⁾.

من خلال هذا التعريف يمكن أن نستخلص بأن الأداء هو العامل المهم في تقييم الأفراد والمؤسسات وتقرير ما إذا كانت فعاليتها في تحقيق أهدافها أو العكس.

وكخلاصة يمكن القول بأن الأداء ينطوي على ما يلي:

- أن الأداء هو محصلة التفاعل بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور.

- أنه جهد منسق من أجل إنجاز العمل بدقة في أقصر وقت وبأقل تكلفة.

- أنه سلوك عملي يؤدي إلى نتائج في العمل

- أنه محور عملية تقييم مدى فعالية المؤسسة وكذا الفرد.

(1) بومدين يوسف: دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص 117.

(2) كامل بربر: إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008، ص 172.

- **التعريف الإجرائي:** هو قيام الموظف في مؤسسة توليد الكهرباء بالمهام والأعمال والمسؤوليات الموكلة إليه والمتعلقة بوظيفته في اقل وقت و بأقل تكلفة وبدافعية أكبر.

6-4- التعريف الإجرائي لتحسين الأداء:

هو حصيلة ما تم التدريب عليه من خلال البرامج التدريبية المقدمة للموظفين في مؤسسة توليد الكهرباء بناء على نتائج تقييم الأداء، بحيث تقوم هذه البرامج بعد تقييم أداء الموارد البشرية ومعرفة الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع، بتزويدهم بالمعلومات الضرورية وإكسابهم المهارات اللازمة في مجال عملهم، والتي تؤدي إلى تطوير وتحسين مستوى أدائهم.

7- الدراسات السابقة:

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في إعداد البحوث العلمية، بما توفره من سند معرفي ومنهجي للباحث في إعداد بحثه وتحقيق أفضل النتائج العلمية، فالمعرفة العلمية لا تأتي من فراغ بل لا بد من تساند معرفي وتراكم علمي حتى يصطبغ البحث بالصبغة العلمية، ولهذا فمن الضروري على الباحث في أي مجال الإطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت نفس موضوعه أو تقاطعت معه في متغيرات أو مؤشرات معينة وللتأكد من عدم الوقوع في نفس أخطاء الدراسات السابقة، وقد رتبت هذه الدراسات حسب زمن إجرائها، والهدف من استعراضها "هو تعريف الباحث أو القارئ بالدراسات التي سبق إجراؤها في موضوع البحث، مع عرضها بطريقة منطقية وصحيحة⁽¹⁾.

* **دراسة نابتي سامي (2008-2009م) بعنوان دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة - مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير⁽²⁾.**

تم إجراء هذه الدراسة في المركز الإستشفائي الجامعي بولاية قسنطينة الحكيم بن باديس CHMC على عينة مقدارها (45) من الأطباء في المركز الإستشفائي الجامعي الحكيم بن باديس بولاية قسنطينة.

(1) أحمد عبد المنعم حسن: أصول البحث العلمي، المكتبة الأكاديمية، مصر، 1996، ص89.

(2) نابتي سامي: دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009.

تمحورت إشكالياتها في التساؤل الرئيسي التالي: كيف يمكن تقييم الدور الذي يقوم به نشاط تدريب الموارد البشرية بالنظر إلى مختلف الأهداف العلمية التدريبية؟.

وتهدف هذه الدراسة إلى: دراسة موضوع التدريب وتبيان أهميته ودوره في إطار وظيفة الموارد البشرية، توضيح مراحل العملية التدريبية والأساليب المناسبة في إدارتها، محاولة تقييم دور تدريب الموارد البشرية داخل المؤسسة بالنظر إلى هدف النوعية على وجه الخصوص.

واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمد على الاستبيان والمقابلة وكذلك الملاحظة المباشرة ولكن بدرجة أقل.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- تساهم برامج تدريب الأطباء في تحسن عدد من الجوانب الأساسية في الخدمات الصحية بالمركز الإستشفائي الجامعي بقسنطينة غير أن هذه المساهمة تختلف من جانب لآخر ومن معيار لآخر.

- تساهم برامج تدريب الأطباء بشكل كاف نوعا ما في تحسين الفعالية في أداء الخدمات الصحية غير أنه تبقى بعض النقائص على التدريب على التقنيات والأجهزة المتطورة.

- تساهم برامج تدريب الأطباء في تحسين نوعية الخدمات الصحية بالنظر إلى معيار آخر للخدمة الصحية ذات النوعية ألا وهو معيار العدالة

* دراسة الطاهر مجاهدي (2008-2009م) بعنوان فعالية التدريب المهني وأثره على

الأداء - مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس التنظيم والعمل⁽¹⁾. تم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة النسيج (TINDAL) بولاية المسيلة.

تمحورت إشكالياتها في التساؤل الرئيسي التالي: هل تؤثر فعالية التدريب المهني في أداء العامل؟.

ومن بين أهداف هذه الدراسة: توجيه العامل لتطوير قدراته وتحسين أدائه بشكل أفضل بغرض زيادة فعالية أكثر في المنظمة، تدارك جوانب الضعف في الأداء ومحاولة تحسينه إلى مستوى أمثل،

(1) الطاهر مجاهدي: فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأطفونيا، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009.

وضع تطوير برامج تدريبية مناسبة لها الأثر الإيجابي في أداء العاملين، البحث عن مساعي الإدارة لجعل العاملين يسعون لتحسين أدائهم.

واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي اعتمد على الإستبانة كأداة للدراسة وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وأهمها:

- وجود علاقة مباشرة بين فعالية التدريب المهني وأثرها على أداء العامل.
- التدريب المهني عامل مساهم ومحفز للعاملين.
- التدريب المهني عامل هام ويساعد في زيادة لنسبة الإنتاج.
- التدريب المهني يساهم في ترقية العاملين.
- التدريب المهني يعمل على جعل العاملين يحافظون على سلامة معداتهم والاستفادة من أوقاتهم.
- التدريب المهني يكشف نقائص الأداء لدى العاملين ويحفزهم على تحسينه.

* دراسة عائدة عبد العزيز علي نعمان (2008) بعنوان علاقة التدريب بأداء

الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى - مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال⁽¹⁾ - تم إجراء هذه الدراسة في جامعة تعز باليمن على عينة طبقية مقدارها (240) موظفا وموظفة في جامعة تعز بالجمهورية اليمنية.

- تمحورت إشكالية هذه الدراسة في الأسئلة التالية:

- هل توجد علاقة بين التدريب بمكوناته وبين أداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى؟.

(1) عائدة عبد العزيز نعمان: علاقة التدريب بأداء الأفراد في الإدارة الوسطى، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة تعز، اليمن، 2008.

- هل يوجد فروق بين اتجاهات القيادات الإدارية والإفراد العالمين في الإدارة الوسطى حول العملية التدريبية؟.

- هل توجد علاقة بين التدريب وأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى؟.

وتهدف هذه الدراسة إلى: التعرف على مضمون العملية التدريبية من خلال اتجاهات القيادات الإدارية والأفراد العاملين في الإدارة الوسطى وأثر التدريب على الأفراد العاملين في جامعة تعز، وقياس العلاقة بين التدريب والأداء.

واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي اعتمد على استبانيتين، استبانة موجهة إلى مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والاستبانة الثانية التي وجهت إلى القيادات الإدارية.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- أظهرت الدراسة أن أسلوب اختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتدربين كما أن للوساطة والآراء الشخصية دور في الاختيار مما ينعكس بالسلب على العملية التدريبية.

- أظهرت الدراسة أن هناك ضعف في الإهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية.

- أظهرت الدراسة أن عملية تقييم العملية التدريبية قليلة الفعالية مما يضعف من إمكانية التعرف على درجة الاستفادة التي حصلت عليها الجامعة من القيام بتنفيذ الدورات التدريبية.

*** دراسة فهد بن حمد السعدون (2013) بعنوان دور البرامج التدريبية التخصصية**

في تحسين أداء العاملين - مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية⁽¹⁾.

تم إجراء هذه الدراسة في هيئة التحقيق والإدعاء العام بمنطقة الرياض على عينة مقدارها (215) من العاملين في هيئة التحقيق والإدعاء العام حيث تمحورت إشكالياتها في التساؤل الرئيسي

(1) فهد بن حمد السعدون: دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والإدعاء العام، رسالة ماجستير، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامع نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.

التالي: ما دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والإدعاء العام بمنطقة الرياض.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين ومدى مواكبة البرامج التدريبية التخصصية الحالية في هيئة التحقيق والإدعاء العام للجرائم المعلوماتية الحديثة من وجهة نظر المبحوثين.

المعوقات التي تعوق البرامج التدريبية لضمان مواكبتها للجرائم المعلوماتية الحديثة وتحسين أداء العاملين في الهيئة، معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة وفقا لمتغيراتها الوظيفية والشخصية.

واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، الذي اعتمد على الإستبانة كأداة للدراسة وتوصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- يرى المبحوثون أن البرامج التدريبية التخصصية المقدمة للهيئة تسهم في رفع قدرة المتدربين على استخراج الحقائق وإثبات الجرائم المعلوماتية الحديثة بدرجة متوسطة.
- يرى المبحوثين أن البرامج التدريبية التخصصية المقدمة للمتدربين في الهيئة لا تواكب التطور في الجرائم المعلوماتية الحديثة إلا بدرجة قليلة.
- عدم وجود تقويم للبرامج التدريبية التخصصية.
- الحرص على تناسب البرامج التدريبية التخصصية مع تخصصات المتدربين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسة السابقة موضوع برامج التدريب وتحسين الأداء من زوايا مختلفة، ويلاحظ من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة أن هناك أوجه اختلاف ولذلك أوجه تشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، وهي النحو التالي:

1- أوجه التشابه:

- تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أنها تناولت بشكل عام موضوع التدريب في تحسين الأداء.
- تتشابه دراسة نابتي سامي مع الدراسة الحالية بأنها تناولت البرامج التدريبية.
- تتشابه في أنها تتناول بعض محاور الدراسة الحالية.
- تتشابه في أن غالبية الدراسات استخدمت المنهج الوصفي.
- تتشابه في أن غالبية الدراسات استخدمت أسلوب أخذ عينة من المجتمع الأصلي.
- تتشابه بأن جميع الدراسات استخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات.

2- أوجه الاختلاف:

- تختلف دراسة فهد بن حمد السعدون بأنها تركز على برامج التدريب التخصصية.
- تختلف الدراسات السابق عن الدراسة الحالية في المؤشرات المعتمدة في الدراسة.
- تختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في المجال الزمني للدراسة، فالدراسات السابقة أجريت في الفترة (2008-2013) بينما تم إجراء الدراسة الحالية خلال السنة الجامعية (2015-2016).
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مكان إجراء الدراسة حيث أن جميع الدراسات السابقة لم تطبق دراستها في مؤسسة توليد الكهرباء.
- وقد استفادت الباحثين من اطلاعهما على الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وفي بناء أداة الدراسة، وفي التعقيب على النتائج التي ستكف عنها الدراسة الحالية.

الفصل الثاني: برامج التدريب

تمهيد.

أولاً: المفاهيم الأساسية للتدريب.

- 1- أهمية التدريب.
- 2- أهداف التدريب.
- 3- مبادئ التدريب.
- 4- أنواع التدريب.

ثانياً: مراحل تصميم البرامج التدريبية.

- 1- مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية.
 - 2- مرحلة تصميم البرامج التدريبية.
 - 3- مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية.
 - 4- مرحلة تقييم البرامج التدريبية.
- 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 ممارسته لها، إذ تعتبر 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، بالإضافة إلى تناول مراحل تصميم البرامج التدريبية بشيء من التفصيل.

أولاً: مفاهيم أساسية للتدريب.

1- أهمية التدريب:

للتدريب أهمية للدول المتقدمة وكذلك النامية على السواء، فبالنسبة للدول المتقدمة تظهر أهميته في زيادة الثروة البشرية ورفقها لاحتوائها على العناصر المناسبة من ذوي المعرفة والمهارات والخبرة والعمل على تطويرها وصيانتها، وكذلك إيجاد منظمات قوية في المجتمع لديها القدرة على حسن استغلال الموارد ورفع وتحسين مستوى عملها وتحمل مسؤوليتها في تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع.

أما بالنسبة للدول النامية فلحاجتها الملحة لإحداث التنمية والتطوير لما يلعبه من دور في تنمية الموارد البشرية ورفع فعاليتها وكفاءتها وإنتاجيتها. وكذلك كعلاج لبعض المشكلات المتعلقة بالإنتاجية.

ويقسم رايموند "N.raymond" أهمية التدريب إلى ثلاث اتجاهات⁽¹⁾:

1-1- أهميته بالنسبة للمنظمة:

أ- زيادة ورفع كفاءة وإنتاجية المنظمة.

ب- يساعد المنظمة على الانفتاح على المجتمع الخارجي.

ج- تطوير أساليب اتخاذ القرارات الإدارية السلمية.

د- إيجاد اتجاهات داخلية وخارجية تجاه المنظمة.

1-2- أهميته بالنسبة للأفراد:

أ- رفع الروح المعنوية للأفراد.

ب - تنمية شخصية الفرد.

ج - التغيير الإيجابي في سلوك الفرد وتعديل اتجاهاته.

(1) المنصوري عبيد علي راشد مسلم: رسالة دكتوراه "نموذج مقترح لزيادة فاعلية التدريب الإداري في تنمية الموارد البشرية

الوطنية، دراسة تطبيقية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2004، ص 33-36.

د- التقليل من حوادث العمل ومخاطره والمساءلة القانونية.

هـ - تهيئة الفرد للتقدم والرقى.

و- تأمين مسار الفرد الوظيفي.

1-3- أهمية بالنسبة للعلاقات الإنسانية.

ويتضح مما سبق أهمية التدريب للأفراد من حيث إن الأفراد عند التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى التدريب للقيام بأعباء الوظائف الجديدة والتزود بالمعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل، كما أن الوظائف نفسها عرضة للتغيير.

مما يستوجب تدريب الأفراد على هذه التغييرات وصقل المهارات واكتساب الخبرات وأن التطور التكنولوجي وما يترتب عليه من إدخال تكنولوجيا جديدة مستحدثة يحتاج إلى تدريب الأفراد على هذه التكنولوجيا لاكتشاف خبرات وطاقات العاملين، وأن إنشاء صناعات جديدة لم تكن موجودة من قبل قد يتطلب توافر مهارات معينة، مما يستدعي تدريب الأفراد الحاليين على هذه الصناعات⁽¹⁾.

أما بالنسبة لأهمية التدريب للمنظمات، فيتضح ذلك من خلال تنميط العادات والقيم التي تشكل أبعاد ثقافة المنظمة، وكذلك اتجاهات العاملين الرامية لتحقيق أهداف المنظمة، ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتحقيق المزايا التنافسية⁽²⁾.

أما عن أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية، فيتحدد في تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين، وكذلك تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغييرات وتوطيد العلاقة بين الأفراد والإدارة، وتطوير عملية التوجه الذاتي لدى المتدربين⁽³⁾.

(1) كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 1997 ص 159-160.

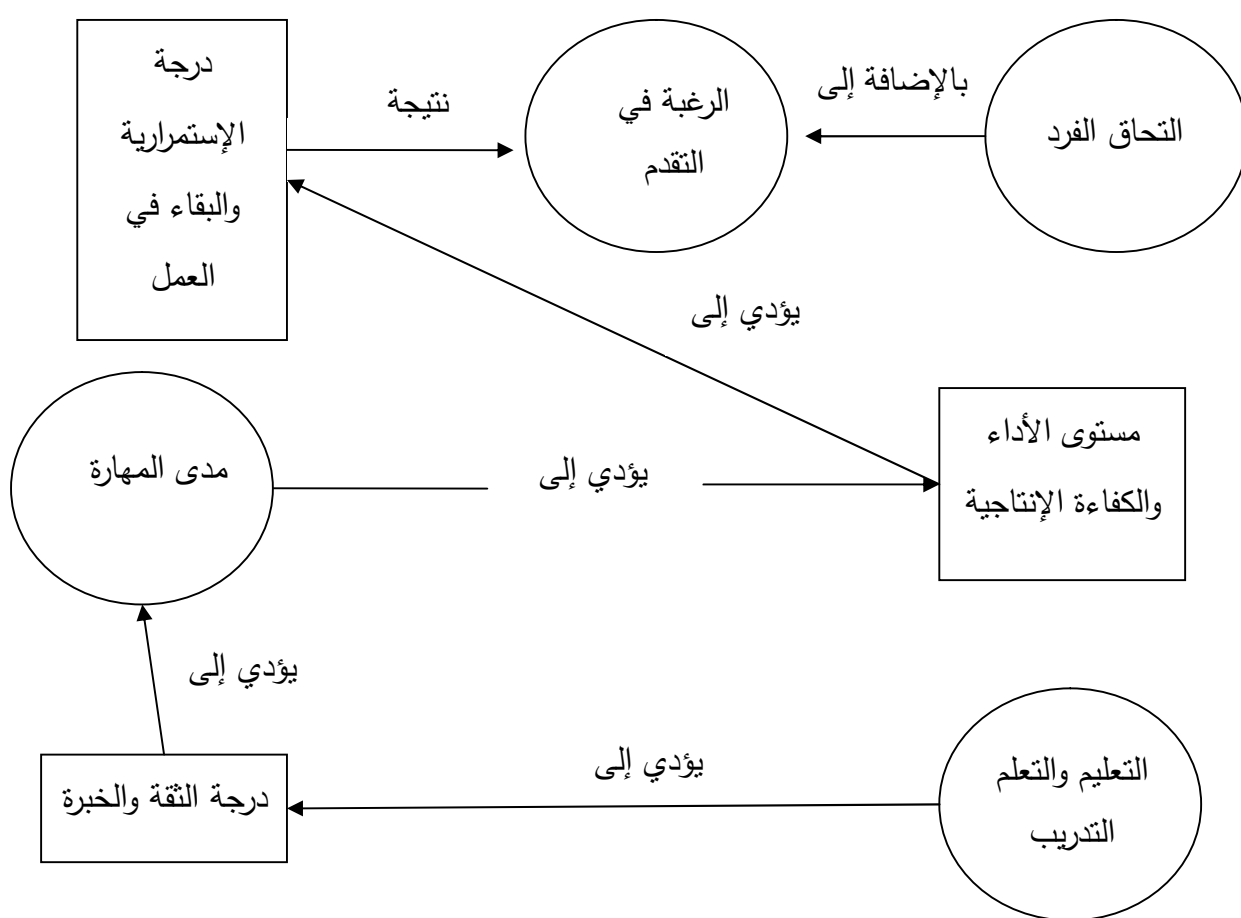
(2) خالد عبد الرحيم مطر الهيبي: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن (2000/1999)، ص 204.

(3) سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان- الأردن، 1999، ص 110.

وهناك أهمية إضافية للتدريب بالنسبة للمجتمع، تتمثل في أن التدريب قد أصبح لازماً لتعميق قدرات المديرين على الإدارة، وكذلك تنمية قدراتهم للإدراك التام لمنظمتهم، وتوجيه الموارد المتاحة، وتحليل المشكلات، واستخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات.

كما تظهر أهمية التدريب أيضاً تخطيط المسار الوظيفي للفرد⁽¹⁾.

والشكل (1) يوضح أهمية التدريب:



المصدر: عمران كامل علي متولي: إدارة المراد البشرية، النسر الذهبي للطباعة، القاهرة،

1999، ص 256.

(1) خالد عبد الرحيم مطر الهيبي: المرجع السابق، ص 406.

2- أهداف التدريب:

إن التدريب ضرورة هامة لانتظام وضمان الأداء المطلوب للأفراد قصد تحقيق معدل مرتفع للكفاءة في المؤسسة، هذا وترتكز الأهداف الأساسية للتدريب فيما يلي⁽¹⁾:

أ- اكتساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاءتهم الإدارية.

ب- تنمية الإتجاهات الإيجابية نحو العمل والعاملين معهم.

ج- زيادة الاستقرار في العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين.

د- زيادة الإنتاج والإنتاجية المتمثلة في الحقل التربوي برفع المستوى العلمي.

هـ- مواكبة المتدربين للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعلمهم.

ويمكن تصنيف الأهداف السابقة إلى ثلاث مجموعات:

2-1- أهداف تقليدية:

أ- تدريب العاملين الجدد، وتعريفهم بالمنظمة وأهدافها وسياساتها وأنشطتها.

ب- تستعمل بتزويد بعض العاملين بمعلومات ومهارات معينة عند إدخال بعض تعديلات في

أساليب العمل.

2-2- أهداف لحل مشكلات:

أ- إيجاد حلول المشكلات تعاني منها المنظمة عن طريق إعداد وتدريب العاملين ليكونوا قادرين

على التعامل مع تلك المشكلات.

ب- استخدام أساليب علمية متطورة من أجل القدرة على التشخيص والتحليل واختيار البديل

الأمثل لحل المشكلات.

(1) حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، كلية العلوم التربوية، دار المسيرة للنشر، 2007، ص ص31-33.

2-3- أهداف إبداعية:

أ- تهدف إلى تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والأداء.

ب- ترقى برامج وأساليب التدريب إلى مستوى التجديد والابتكار والإبداع.

3- مبادئ التدريب:

اختلف الكتاب في تحديد مبادئ التدريب، منهم من يعتبر مبادئ التدريب خاصة لكل برنامج تدريبي، ومنهم من يعتبرها عامة لجميع البرامج التدريبية، إلا أن الخبراء العرب في الهندسة والإدارة عام 1976 اتفقوا على الآتي⁽¹⁾:

3-1- الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفق القوانين والأنظمة المعمول بها داخل المؤسسة.

3-2- المنطقية: يجب أن يتم على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.

3-3- الهادفة: تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية وقابلة للتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا من حيث المكان والزمان والكم والكيف والتكلفة.

3-4- الشمولية: يجب أن يشمل على جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة ليستعمل جميع فئات العاملين بها.

3-5- التدريجية: يجب أن يبدأ بمراجعة الموضوعات البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة، ومنظمة إلى الأكثر تعقيدا.

3-6- الاستمرارية: يبدأ التدريب مع بداية الحياة الوظيفية ويستمر معها خطوة بخطوة، وذلك بهدف تطوير وتنمية العاملين، وبالتالي يساعد العمال على التكيف مع التطورات المتسارعة والتغيرات الحالية والمستقبلية.

(1) أحمد الخطيب: رداح الخطيب، التدريب الفعال، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 304-305.

2-7- المرونة: يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات اللازمة لإشباع الإحتياجات التدريبية.

2-8- مواكبة التطورات الجديدة: أن يهتم التدريب في المنظمات بكل ما هو جديد من تطور ومعرفة وأن يركز أساليب العمل الحديثة والمتطورة⁽¹⁾.

4- أنواع التدريب:

تتعدد أنواع التدريب وتصنيفاتها باختلاف الأساس الذي تتم عملية التصنيف بالاستناد إليه ويمكن الإشارة إلى الأسس التالية:

4-1- التدريب حسب نوعية الأفراد:

و هما نوعان من المتدربين:

أ- **التدريب الفردي**: ويكون ذلك عندما تتركز العملية التدريبية على أفراد معينين، بحيث يتم تناول كل فرد على حدة، وقد يتم ذلك بعد التعيين وذلك لتكيف الفرد مع المناخ العام للمنظمة وقد يتم أثناء العمل وذلك لتطوير مهارات وقدرات الفرد المتدرب الذي يمكن ترقبته إلى وظيفة جديدة⁽²⁾.

ب- **التدريب الجماعي**: حيث يتم تدريب مجموعة من المتدربين في آن واحد وتلك التي يشترك معا في إنجاز مهام عديدة، ويكون مطلوب تدريب أفرادها على هذه المهام، أو بالنسبة للعاملين الذي تبين لهم الإحتياجات التدريبية فتعمل إدارة التدريب على تجميعهم في جماعات وإخضاعهم معا لبرامج تتسجم مع هذه الإحتياجات⁽³⁾.

(1) عطا الله محمد تسيير الشريعة: إدارة العملية التدريبية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014، ص75.

(2) عبد المعطي عساف ويعقوب حمدان: **التدريب وتنمية الموارد البشرية**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010 ص55.

(3) عبد المعطي عساف ويعقوب حمدان: المرجع السابق، ص56.

4-2- التدريب من حيث المحتوى والوظيفة:

وهو ينقسم إلى عدة أنواع لتتنوع وتعدد الوظائف داخل المنظمة ومن بين هذه الأنواع نذكر ما يلي⁽¹⁾:

أ- **التدريب التخصصي**: ويتضمن هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص ويشمل عادة وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين، ويهدف إلى زيادة قدرات الفرد في الإشراف والتعامل مع المرؤوسين لزيادة رضاهم، وتوفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

ب- **التدريب الإداري**: يقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع المتمثل مثل: الأعمال الكتابية وأعمال المستودعات والشؤون المالية وأعمال السجلات والمحفوظات، وتمثل هذه الأعمال جانب هام من الأعمال الإدارية وتتوقف كفاءة المنشأة على انتظام العمل في هذه المجالات.

ج- **التدريب الإداري القيادي**: وهو ذلك التدريب الذي يغطي احتياجات التدريب المطلوب إجراؤه للقادة أو الرؤساء في المستويات التالية:

- مستوى الإشراف الأول:

وهو ذلك المستوى من العاملين الذي تقع عليه عاتقهم مسؤولية إدارة العامة وهم لا يقومون بالإشراف على عمل الآخرين.

- مستوى الإدارة الوسطى:

وهو ذلك المستوى الذي يبدأ مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول، له أهمية بالغة في زيادة كفاءة العمل يقوم إدارة عدد من الأقسام المختلفة، كما أن يتم ترشيح الأفراد الصالحين لشغل الوظائف الأساسية.

(1) أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 236.

- مستوى الإدارة العليا:

وهو يتضمن الوظائف الرئيسية التي تكون مسؤولياتها وضع السياسات العامة للمنشأة واتخاذ القرارات الأساسية.

د- التدريب المهني:

يتعلق بالأعمال اليدوية والميكانيكية مثل أعمال السمكرة والبناء، التجارة ونجد هذا الأسلوب المتبع هو تعيين بعض العمال الجدد كمساعدين للعمال القدامى وذلك بغرض معرفة فنون المهنة كما توجد المعاهد الفنية ومراكز التدريب المهنية التي يمكن الالتحاق بها للتدريب على بعض المهن، وعادة تتوفر في هذه المراكز التدريبية الإمكانيات الضخمة التي تمكن من اكتساب العمال لمهارات وقدرات كبيرة⁽¹⁾.

4-3- التدريب من حيث المكان (الموقع):

يمكن تقسيم التدريب حسب المكان والموقع الذي يجري فيه إلى قسمين كبيرين للتدريب: التدريب أثناء العمل و التدريب خارج العمل

أ- التدريب أثناء العمل:

يقوم هذا التدريب على فكرة قديمة (فكرة التلميذة المهنية) التي نعني أساسا أن يتلقى الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل، من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى، فبين له الصواب من الخطأ، والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب الأداء، وأداء السلوك الوظيفي.

ومن مميزات التدريب أثناء العمل:

- تجنب اختلاف بيئة التدريب عن بيئة العمل: وذلك من خلال الاحتكاك المباشر ببيئة العمل

في الواقع العملي.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر والتوزيع القاهرة، 2001، ص196.

- تعرض المتدرب لمواقف فعلية: في كثير من الأحيان الجوانب الوظيفية لا تكفي يجب التمرس عليها ويتعرض المتدرب لمواقف فعلية من أجل التعلم وإتقان العمل.

- سرعة التدريب: وذلك كلما كان المجموعة أقل تم الفهم والاستيعاب.

- نتائج التدريب أفضل: ستكون أفضل إذا ما أمكن تطبيق ما تدرب عليه في الواقع العملي خاصة إذا دربه رئيسه.

- ويندرج تحت هذا التدريب في موقع العمل أشكال وأساليب عدة ومن أهمها مايلي:

- التلمذة المهنية:

يتم هذا التدريب في موقع العمل وذلك بالتعاون بين مؤسسة تعليمية وإحدى المنظمات بقبول عدد من الطلبة للتدرب لمدة معينة ثم يعود للدراسة، وأثناء التدريب هناك متابعة من قبل المؤسسة التعليمية، ويتدرب تحت إشراف أحد موظفيها.

وهذا التدريب هو استكمال لمتطلبات التخرج والحصول على الدرجة الجامعية:

- خبرات العمل:

في إطار سعي المنظمة لتطوير العاملين بغية إعدادهم لأعمال جديدة مستقبلا، فقد تقوم المنظمة بتكليفهم القيام بأعمال تساعد على التعلم والتطور استعدادا لأداء الأعمال المستقبلية وفي هذا الإطار تستخدم المنظمات "التدوير الوظيفي" حيث يتم نقل العامل من عمل لآخر في نفس المستوى من الصعوبة لتدريب العامل على أعمال متنوعة.

- مساعدة المشرف:

قيام الرئيس المباشر المشرف على العامل بدور هام في تدريب وتطوير المرؤوسين وهي جزء من مهامه، فيقوم المشرف بتقديم النصح والإرشاد، والتوجيه والتدريب للعامل يوميا وبصورة منظمة ومنتظمة لمساعدة العامل القيام بعمله والتكيف مع الجماعة التي يعمل معها بصورة خاصة والمنظمة بصورة عامة.

- التعليم:

يعتقد البعض أن الأساليب التقليدية لا تصلح في التدريب في موقع العمل فيحتاجون لتطوير قدراتهم وذلك الاستعانة بمدرب شخصي يقوم بملاحظة ومشاهدة الموظف أثناء العمل، ويقدم له تغذية راجعة لاحقا وتوجيهه في كيفية تحسين مهاراته التفاعلية في المستقبل⁽¹⁾.

ب- التدريب خارج العمل:

ووفقا لهذه الطريقة يتم التدريب خارج المنظمة التي يعمل بها الفرد حيث غالبا تتوفر منظمات أو مراكز تدريبية متخصصة وتكون برامجها التدريبية منظمة ذات فائدة واضحة وملموسة في مجالات التخصص المهني والإداري للمدربين إذ غالبا ما يمتلك هؤلاء التراكم المعرفي والخبرات العالية في مجالاتهم الاختصاصية⁽²⁾.

4-4- التدريب حسب مرحلة التوظيف.

أ- توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أداءه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد إلى العديد من الأهداف، منها:

- تهيئة الموظفين الجدد للعمل وتدريبهم على كيفية أداء العمل.

ب- التدريب بغرض تجدد المعرفة والمهارة: جديدة، يلزم المر تقديم التدريب المناسب لذلك، فشاغلي الوظائف يحتاجون إلى معارف ومهارات جديدة، تمكنهم من أداء العمل باستخدام أنظمة حديثة.

(1) حسين حريم: إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013، ص 218-219.

(2) خضير كاظم محمود وياسين كاسب الحرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2007، ص 136.

ج- **التدريب بغرض الترقية والنقل:** نعني بالترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.

د- **التدريب لتهيئة التقاعد:** في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن على التقاعد، يتم تدريبه على البحث في طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج إلى التقاعد⁽¹⁾.

4-5- التدريب وفق الزمن:

ويعتمد هذا النوع من التدريب على المدة الزمنية المطلوبة للتدريب كأساس لتحديد نوع التدريب، وهي⁽²⁾:

أ- **التدريب قصير الأجل:** وغالبا ما يستغرق هذا النوع من التدريب فترة أسبوع إلى 6 أسابيع وفي إطار هذا النمط من التدريب يتم عقد الدورات التدريبية بصورة مكثفة أو مركزة، حيث يقوم المدرب عادة بإعطاء فكرة عامة وشاملة حول البرنامج التدريبي دون الدخول بالتفاصيل التي يتطلبها البرنامج، ولذا فإن من عيوب هذا النوع من التدريب، عدم توفر الوقت الكافي للمدرب بتغطية الموضوع بصورة تفصيلية، كما أن المتدرب لا يمتلك الوقت الكافي للإلمام بالمادة التدريبية بصورة كاملة وشمولية.

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

(1) عمار بن عيشي: **اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد**، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص ص86- 87.

(2) خضير كاظم محمود وياسين كاسب الخرشة: المرجع السابق، ص142.

ثانياً- مراحل تصميم البرامج التدريبية:

1- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

تمثل الاحتياجات التدريبية أهم مراحل تصميم البرامج التدريبية وهي العنصر الرئيسي والعمود الفقري في صياغة التدريب، حيث أن أي خلل في هذا العنصر يؤثر على جميع العناصر الأخرى وبالتالي يركز النشاط التدريبي بصفة أساسية على مدى الدقة والموضوعية في تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية لتنمية وتطوير المهارات المختلفة للأفراد، وهذه الإحتياجات تحتاج إلى سياسات وبرامج تدريبية.

1-1- تعريف الاحتياجات التدريبية:

تعددت آراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الاحتياجات التدريبية إلا أنها متكاملة فيما بينها وسيتم عرض بعض التعاريف فيما يلي:

تعرف "الاحتياجات التدريبية بأنها "جملة من التغيرات التي من الواجب إحداثها في معلومات واتجاهات ومهارات العامل، بموجب مواجهة أي موقف يمكن أن يحدث في العمل، لأنه إذا كانت لدينا فكرة على العمال المطلوب تدريبهم يكون من السهل تحديد نوع التدريب"⁽¹⁾.

وهناك من يعرفها بأنها: "عملية فحص العمليات الحالية والمتوقعة وكذلك القوى العاملة اللازمة لتنفيذها وذلك لتحديد العدد وحاجة هذه القوى العاملة من التدريب"⁽²⁾.

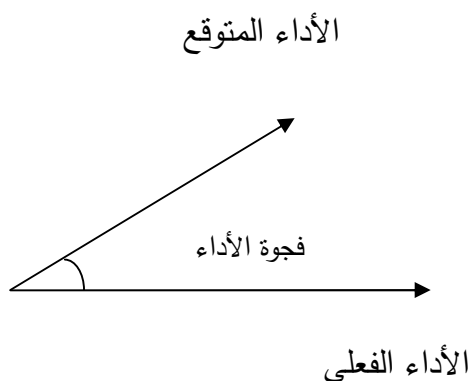
وتعرف الاحتياجات التدريبية أيضاً: بأنها الفجوة بين المستوى الحالي للأداء والمستوى المستهدف أو المرغوب الوصول إليه، مع الأخذ بعين الاعتبار أن فجوة الأداء تحدد فجوة التدريب التي تؤدي فيها تحسين القدرات والمهارات والمعارف⁽³⁾.

(1) عادل رمضان الريادي: إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص189.

(2) مدحت محمد أبو النصر: المرجع السابق، ص139.

(3) رواية حسن وآخرون: إدارة الموارد البشرية، المكتبة الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص217.

الشكل 2: يمثل الفجوة بين مستوى الأداء الحالي والمستوى المتوقع⁽¹⁾.



المصدر: يبسوني محمد البرادعي: المرجع السابق، ص 47.

خلاصة القول:

- أن الاحتياجات التدريبية تتحدد باعتبارها احتياجات فردية.
- الاحتياجات الجماعية هي محصلة الاحتياجات الفردية.
- إذا كان الاحتياج التدريبي فردي فإن تحقيقه يتم ضمن عملية تدريبية هي في الغالب جماعية.

1-2- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

- يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر المهم في نجاح التدريب حيث تقوم على جمع الدعائم للعملية التدريبية، وأن أي خلل في هذا العنصر سيفشل بلا شك كل جهود تبذلها المؤسسة⁽²⁾.
- تعتبر عملية حاسمة ومهمة من أجل تحقيق الفعالية للبرنامج التدريبي من حين هي الأساس لكل عناصر العملية التدريبية.
 - تساعد عملية الاحتياجات التدريبية في التركيز على أهمية توصيف الوظائف التي تساعد على توضيح واجبات ومسؤوليات الوظيفة ومتطلبات أشغال الوظيفة والمؤهلات العلمية المطلوبة من الخبرات الواجب توافرها في الموظف لأداء الوظيفة.

(1) يبسوني محمد البرادعي: تنمية وتخطيط الموارد البشرية، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2005، ص 47.

(2) منير بن أحمد دريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الابتكار، عمان، الأردن، 2013، ص 124.

- تعتبر الخطوة الرئيسية وحجر الأساس الذي تبنى عليه كافة خطوات 'دارة العملية التدريبية، فلا يمكن تخطيط البرامج التدريبية ولا تصميم وتنفيذ دون التحديد الدقيق لاحتياجات التدريب في المنظمة.
- أنها وسيلة لدراسة حاجة كل فرد في المنظمة للتدريب من خلال الكشف عن جوانب الضعف فيمن يتم تعيينهم أو الذين المواقع التنظيمية⁽¹⁾.

1-3- طرق تقدير الاحتياجات التدريبية:

يمكن القول أن تقدير الاحتياجات التدريبية تتكون من ثلاث مستويات وتوضح في الجدول التالي:
تحليل التنظيم، تحليل الوظيفة، تحليل الفرد.

تحليل الفرد	تحليل الوظيفة	تحليل التنظيم
<ul style="list-style-type: none"> - التعرف على أسباب قصور الداء. - مدى العجز والنقص لكل فرد. - التعرف على الأفراد الذين يحتاجون للتدريب. - معرفة تقبل العاملين للتدريب. 	<ul style="list-style-type: none"> - بيان أهمية المهام ودورها. - معرفة المهارات والسلوك المطلوب لتحقيق تلك المهام وانجازها. 	<ul style="list-style-type: none"> - دراسة وتحليل المستوى العام للمنظمة. - إستراتيجية التنظيم. - مدى مناسبة الموارد لنشاط التدريب. - دعم المدربين للأنشطة التدريبية.

وبناء على ما سبق يتضح أن المنظمة تقوم بمسح أولى للاحتياجات التدريبية وأن تكون هذه الاحتياجات التدريبية شاملة لكل المستويات.

أ- احتياجات التدريب على مستوى المنظمة:

حيث يتطلب تشخيص وفحص شامل لكل المتغيرات التنظيمية وتحدد تقدير احتياجات التدريب في⁽²⁾:

(1) عطا الله محمد تيسير الشريعة: المرجع السابق، ص 98.

(2) منير بن أحمد الدريدي: المرجع السابق، ص 125.

- دراسة الأهداف الحالية والمستقبلية:

تعتبر أساس وجود واستمرار المؤسسة، فهي تساعد خاصة من قبل العاملين في العمل لتحقيقها وربطها بأهدافهم الخاصة، وهذه الأهداف توجد من أجلها المؤسسة.

- دراسة تطور المؤسسة:

تقوم دراسة أساليب العمل والإنتاج والأسواق والمشاريع المستهدفة والأسواق التي تنوي الدخول إليها من خلال محاولة التنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية بالتالي تحديد الاتجاهات العامة لاحتياجات التدريبية.

- تحليل الهيكل التنظيمي:

يهدف إلى التعرف على الأقسام والوحدات التنظيمية التي تتكون منها المؤسسة واختصاصاتها والمعايير المعتمدة في إنشاء هذه الوحدات وحجم النشاط الممارس من قبل كل وحدة وأساليب الاتصال نطاق الإسراف، طرق انسياب المعلومات وصعوبة توصيلها⁽¹⁾.

ب- احتياجات التدريب على مستوى الفرد:

يشير تحليل المعلومات عن المؤهلات وخصائص العاملين في المنظمة ومقارنته مع المؤهلات المطلوبة لتحديد الأفراد الذي يحتاجون إلى التدريب⁽²⁾، وكذلك دراسة مواطن الضعف من حيث المهارة والكفاءة والمعرفة في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم لأدائها، وأن الاحتياجات التدريبية تختلف باختلاف الوظيفة التي يشغلها، كونها استشرافي يتوجب توفر خصائص مثل: القدرة على القيادة، حل المشكلات، أو غير استشرافية⁽³⁾.

(1) نادر أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص272.

(2) سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص448.

(3) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، العصرية للنشر والتوزيع مصر، 2008، ص149.

ج- احتياجات التدريب على مستوى الوظيفة:

ونعني بها تقدير الاحتياجات الوظيفية أو المهنية من حيث المهارات لانجاز العمال المختلفة التي تتكون منها هذه الوظيفة بغرض عرض صورة واضحة عن مستوى أداء تلك الوظيفة ومتابعة ما يطور الأداء فيها باستمرار⁽¹⁾.

وكذلك مراجعة بطاقات الوصف الوظيفي المعقدة السارية المفعول في المنطقة والوقوف على رأي المشرف المباشر في الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله وما إذا كانت تحتاج إلى تحسين، وما هي تفاصيل ذلك التحسين ومن المستحسن أيضا أخذ رأي الموظف نفسه في الطريقة التي يؤدي بها العمل، وتقوم الإدارة بمقارنة هذه المعلومات مع الطريقة المناسبة وتحديد التدريب المطلوب الإمام به⁽²⁾.

ومن هذا نجد أن عملية حصر الاحتياجات التدريبية تبدأ بتحليل تنظيمي يتبعه تحليل الأفراد ثم تحليل الوظائف، ومن هذه التحليلات نهي قائمة سلوكيات تستدعي التغيير وأشخاص يحتاجون هذا التغيير.

1-4- صعوبات تحديد الاحتياجات التدريبية:

لكي يكون التدريب أداة فعالة في تنمية الأفراد وخدمة مختلف المؤسسات يتعين على الجهات المسؤولة في المؤسسة أن تدرس بجدية الصعوبات والمشاكل التي تحول دون تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة فعالة ومن أهم هذه المشكلات⁽³⁾:

- **عدم تحديد الاحتياجات التدريبية تحديدا دقيقا:** لكي يكون التحديد دقيق يقضي التخطيط السليم، غالبا ما يكون التدريب مقتصر على إرسال عدد من المتدربين إلى مراكز التدريب، دون تحديد مسبق ودقيق.

(1) المرجع نفسه، ص151.

(2) مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص276.

(3) بوعريوة الربيع: تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بوقرة، الجزائر، 2006-2007، ص28.

- **عدم الارتباط بين الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج:** كثيرا من البرامج التدريبية التي تنفذ حاليا لا تقي بالاحتياجات التدريبية، كما أنها تفتقد إلى الواقعية والقابلية للتطبيق العلمي فيما يدرس في قاعات التدريب مما يفقد التدريب فعاليته وأهميته بالنسبة للمتدرب.
- **وجود نقص في المديرين الأكفاء:** إن وجود نقص في المديرين الأكفاء يعرقل العملية التدريبية ويحد من فعاليتها، لأن نجاحها يتفوق بالدرجة الأولى على توافر المهارات التي تقوم بعملية التدريب كالقدرة على توصيل المعارف والتفاعل وإمكانية السيطرة على سلوك الآخرين.
- **عدم توفير الموارد المالية والبشرية المساعدة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية:** إذ أن بعض المؤسسات تعتبر هذه المرحلة بأنها غير مهمة.
- **عدم التنسيق بين جميع وحدات المؤسسة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.**

2- مرحلة تصميم البرامج التدريبية:

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل في العملية التدريبية أن نجاح البرنامج التدريبي يعتمد في الأساس على التصميم والإعداد الدقيق وفي هذه المرحلة يتم تحديد الجوانب الآتية من عنوان وأهداف النشاط، موضوع البرنامج، أساليب ونوع التدريب⁽¹⁾.

2-1- عنوان البرنامج:

ويؤخذ من الخطة الأساسية ولا بد أن يتم تحديد العنوان بشكل واضح ويكون فيه دلالة مباشرة على الاحتياجات الأساسية التي يتم تلبيتها باعتباره الهوية عن المضمون ومثير للفتنة المستهدفة والابتعاد عن استخدام العناوين لغايات الإغراء التي تلجأ إليه بعض المراكز التدريبية، والتي لا تعكس بصورة واقعية عن مضمون البرنامج⁽²⁾.

(1) علي محمد ربابعة: إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص56.

(2) أسامة محمد جرادات وعقلة محمد المبيضين: التدريب الإداري الموجب بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001 ص79.

2-2- تحديد أهداف البرنامج:

يعد تحديد أهداف البرنامج التدريبي من أهم الخطوات في مجال تصميم البرامج التدريبية ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التدريبية الذي يحدد الخصائص والقدرات والمهارات المراد إكسابها للمتدربين.

ومن هنا يمكن أن نتصور عددا من الأهداف للبرامج التدريبية المختلفة كالأهداف الآتية⁽¹⁾:

- تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف بموضوعات ومجالات معينة لتحسين أداءه.

- إكساب التدرّب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفعالية الأداء

- تطوير سلوكيات المتدرب واتجاهاته وإكسابه قيما واتجاهات حديدية نحو مسائل أو مواقف معينة.

- إمداد المتدرب بمعلومات ومهارات جديدة لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر.

- إمداد المتدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة لديه على أداء أعماله المستقبلية.

2-3- إعداد المادة التدريبية:

إن نجاح العمل يتوقف على توفر المادة التدريبية في صورة مناسبة لاحتياجات المتدربين عند بدء البرنامج، ولعل من أهم المشكلات التي تعاني منها أنشطة التدريب النقص الواضح في المادة التدريبية المعدة إعدادا خاصا يتناسب مع متطلبات برنامج تدريبي⁽²⁾.

ويقصد بالمادة التدريبية التي تشمل على سبيل المثال:

المحاضرات، الملخصات، المقالات، الاستقصاءات، الاختبارات، التمارين، وغيرها من الأشياء التي توزع على المتدربين للاستعانة بها أثناء قدرة البرنامج.

(1) خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص236.

(2) علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، مكتب غريب للنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص286.

ومن المبادئ الأساسية التي يجب مراعاتها عند صياغة المادة:

- يجب أن تتناسب مع مستوى المتدربين الذي سيتكون في البرنامج.

- التركيز على المتدرب من حيث احتياجاته التدريبية.

- الجمع بين الناحية النظرية والعملية⁽¹⁾.

2-4- اختيار الأساليب التدريبية:

لقد تعددت الأساليب التدريبية الممكن استخدامها، حيث أنه يمكن استخدام أكثر من أسلوب واحد في العملية التدريبية، فهي تلعب دورا في اكتساب المهارات والمعارف للفرد المتدرب، ويعرف الأسلوب التدريبي على أنه:

"الطريقة الذي تستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدرب لتحقيق النتيجة المطلوبة"⁽²⁾.

ومن أهم الأساليب التدريبية المستخدمة نجد:

أ- أسلوب المحاضرة:

يعتبر أسلوب المحاضرة من أقدم أساليب التدريب ومن أكثرها شيوعا، ويتم استخدامها لنقل المعلومات والمعارف لمجموعات كبيرة من المتدربين ويقوم في هذا الأسلوب المدرب بإلقاء مادة تدريبية بشكل مباشر، بحيث تكون عملية الاتصال بين المدرب والمتدرب من جانب واحد فقط وهو المدرب ، ومن مميزات⁽³⁾:

- السرعة والبساطة في تزويد المعلومات .

- مناسبة في توصيل معلومات كثيرة في وقت قليل.

- مناسبة للأعداد الكبيرة من المتدربين.

(1) مدحت محمد أبو النصر: المرجع السابق، ص191.

(2) علي السلمي: المرجع السابق، ص288.

(3) مدحت محمد أبو النصر: المرجع السابق، ص118.

- تعتبر الأسلوب الذي لا بديل عنه في حالة عدم وجود أسلوب تدريبي آخر لدى المدرب.

وأهم ما يعاب على أسلوب المحاضرات كأسلوب من الأساليب التدريبية⁽¹⁾:

- قلة الفرص لنقل المادة المتعلمة إلى الواقع.

- ضعف التغذية العكسية.

- ضعف التركيز على الجانب العملي والتطبيقي.

- عدم مراعاة الفروق الفردية للمتدربين.

وبالرغم من هذه العيوب، لا تزال المحاضرة هي الأسلوب الأكثر شيوعاً، في مجالات التدريب، ربما لسهولةتها من وجهة نظر المدرب، وانخفاض تكلفته.

ب- أسلوب تدريب الحساسية:

يقوم هذا الأسلوب على مجموعات متغيرة تتكون عادة من 8 إلى 12 فرد وتحت إشراف أخصائي نفسي يصارحون بعضهم البعض بأرائهم في سلوك كل منهم اتجاه الآخر، يتم مراعاة الصراحة الكاملة في طرح الأفكار. ويظل دور المدرب محدود، فلا يتخل ولا يقاطع ولا يوجه ويسجل ما يدور ويعود الاستماع عليه ليحقق الفرد من اتجاهاته نحو الآخرين واتجاهاتهم نحوه لكل هذه الإجراءات تهدف لتوعية الفرد لتأثير تصرفاته على الآخرين لإتاحة الفرصة أمامه لتغيير تلك الأنماط السلوكية⁽²⁾.

ج- أسلوب سلة القرارات:

وبموجب هذا الأسلوب يتم توزيع المتدربين على مكاتب منعزلة عن بعضها البعض، حيث يجد كل منهم سلة تحتوي على الوثائق والخطابات والرسائل والمذكرات والتقارير، ويقوم المتدرب بمعالجة هذه

(1) عطا الله محمد تيسير الشرعة: المرجع السابق، ص 83.

(2) حسين أحمد الطعاني: المرجع السابق، ص 77.

المواد واتخاذ الإجراءات الضرورية لإيجاد حلول ملائمة للمشكلات المطروحة عليه حسب ظروف كل حالة وضمن الوقت المحدد لذلك، ثم نرسل هذه القرارات كتغذية مرتجعة في شكل مواد كاملة للإدارة⁽¹⁾.

د- أسلوب الوقائع الحرجة:

في هذا الأسلوب يتم طرح أزمات معينة من طرف المدرب ويطلب من المتدربين تشخيص السبب أو تقديم الحل بطريقة سريعة، حيث يتم فيها العصف الذهني الذي من خلاله يطرح كل منهم البديل الذي يراه مناسب من وجهة نظره وكيفية تطبيقه لتجاوز الأزمة، وفي الأخير يختار المدرب ويحدد أحسن القرارات ويبرز النتائج السلبية المرتقبة من طرف باقي القرارات⁽²⁾.

هـ- أسلوب تمثيل الأدوار:

ويتضمن ذلك الأسلوب خلق مواقف عملية من خلال قيام المترب بتمثيل شخصية معينة في موقف تمثيلي محدد كأن يطلب منه القيام بدور رجل بيع ويطلب من فرد تمثيل دور مواطن يرغب في الشراء حيث تعطى له معلومات معينة على ضوءها سيتصرف مع رجل البيع ثم يتم مناقشة التمثيلية وسلوك رجل البيع بين المدرب والمتدرب لتوضيح الثغرات وعادة ما يستخدم ذلك الأسلوب في مجالات التدريب على العلاقات الأساسية، ويتوقف نجاح ذلك الأسلوب⁽³⁾:

- أن تكون الحالة التمثيلية مرتبطة بالموضوع.

- أن تكون مكتوبة بلغة واضحة ومفهومة للمتدربين.

- أن تكون مختصرة لأن الوقت المخصص للقراءة لا يزيد عن 5 دقائق.

و- أسلوب تدريب المباريات الإدارية:

وتتجلى هذه الطريقة على وجود فريقين متنافسين من المتدربين ويقدم لكل منهما محتوى المباراة، والذي يتعلق بكافة نشاطات المنظمة التسويقية، الإنتاجية والمالية ويحدد ل كليهما دوره.

(1) محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 197.

(2) محمد حافظ الحجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص 329.

(3) محمد الصيرفي: المرجع السابق، ص 195.

ويتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات وكل مجموعة تمثل إدارة بحد ذاتها ويتم تأدية العمليات نفسها، واتخاذ القرارات اللازمة في المواقف المختلفة، كما لو كانوا يفعلون ذلك في الحياة العملية الواقعية، ويمتاز هذا الأسلوب في تعميق المفاهيم العملية عن طريق الممارسة الفعلية في موقف العمل الحقيقي، ومما يأخذ على هذا الأسلوب من العيوب اعتماده على الأبعاد الكمية أكثر من الكيفية وبالإضافة إلى التكاليف الباهظة لإعداد نموذج تدريبي واقعي⁽¹⁾.

ز - أسلوب التطبيق العملي:

بموجب هذا الأسلوب يقوم الفرد بأداء عمل ما أمام مجموعة الأفراد المتدربين مع شرح نظري وعملي لمراحل أداء العمل وإجراءاته، دون أن يشارك المتدربون في أداء العمل، لكي يسمح لهم بالمناقشة والاستفسار، ويتميز هذا الأسلوب بسهولة وقلة تكاليفه، وقدرته على استيعاب عدد كبير من المتدربين، بالإضافة إلى انه يتميز بتثبيت المعلومات لدى المتدربين بدرجة أكبر من الأساليب النظرية، وبشكل عام يصلح استخدام هذا الأسلوب في تدريب العمال الحرفيين الصناعيين الذين في العادة يحتاجون إلى مهارات يدوية أو استخدام آلات ومعدات.

ح - أسلوب دراسة الحالات:

يعتمد هذا الأسلوب على ضرورة وجود مشكلة أو ظاهرة أو حالة عملية ومطلوب وضع الحل أو الحلول والتوصيات لها من خلال مناقشتها من قبل المتدربين من ناحية والمدرّب من ناحية أخرى.

ومن مزايا هذا الأسلوب في التدريب أنه يعتبر من الأساليب التدريبية الفعالة، وذلك لتوفير قدر عال من المشاركة من جانب المتدربين، كما أن هذا الأسلوب يعمل على تنشيط الأفكار وينمي القدرة على تخيل المشكلات ووضع البدائل المختلفة تمهيدا للمفاضلة بينهما، إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو - كغيره من الأساليب - من بعض العيوب مثل أن يتصور البعض أن الوصول لحل هذه المشكلات من السهولة بمكان في خلال فترة زمنية قصيرة، كما هذا الأسلوب لا يصلح إلا في حال الأعداد المحدودة للمتدربين كما قد يتطلب التوصل إلى حل لإحدى المشكلات وقتا طويلا⁽²⁾.

(1) محمد عبد الفتاح ياغي: **التدريب بين النظرية والتطبيق**، ط2، مركز أحمد ياسين، عمان، 2003، ص221.

(2) مصطفى نجيب شاويش: **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص241.

ط- المساعدات التدريبية:

تلعب مساعدات التدريب دورا أساسيا، وذلك في جعل هذا التدريب مثيرا، ومرنا ومتحركا وممتعا، كما أنها تمثل مجموعة الأدوات والوسائل التكنولوجية والتي تخدم المدرب في طريقة عرضه للمعلومات، وإدارته للمناقشات وتوصيله للمعارف وتدعيمه للمهارات.

ومن أهم المساعدات ما يلي:

- الوسائل السمعية والبصرية: وتتمثل في:

مكبرات الصوت، وآلات التسجيل الصوتي، وآلات عرض الشرائح، وآلات عرض الأفلام وآلات التسجيل البشري.

وتتبلور وظيفة الفئة من المساعدات في تسهيل عرض بعض الجوانب من المادة التدريبية والمر الذي يسهم في ترسيخ المعاني ومساعدة المتدربين على إدراك واستيعاب الأفكار والمعلومات وتمثيل أنماط السلوك المستهدفة.

بالإضافة إلى المساعدات السابقة نستخدم الحاسب الآلي.

2-5- اختيار المدربين:

لا شك أن تحديد نوعية المدربين يعتبر من العناصر الهامة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بتخطيط البرامج التدريبية، إذ أن توفير المدرب الكفاء يمثل عاملا من العوامل الرئيسية التي تعطي مؤشرا مسبقا على زيادة احتمالات نجاح البرامج التدريبية التي يتم إعدادها وتوجيهها للقوى العاملة، وهناك أربع أنواع من المدربين هم⁽¹⁾:

أ- **المدرب المحاضر:** ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدرب عن طريق المحاضرات، ويكون هو المتحدث الأساسي فيها.

ب- **المدرب القائد:** يتولى تدريب مجموعة من أفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة.

(1) علي السلمي: المرجع السابق، ص 290.

ج- **المدرّب التطبيقي:** هو الذي يملك خبرة عملية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية.

د- **المدرّب النفسي:** وهو المدرّب الذي يكون له خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك.

2-6- اختيار المتدربين:

لكي تكون عملية الاختيار هنا ناجحة فلا بد لمصمم البرنامج التدريبي أن يأخذ في اعتباره نقطتين أساسيتين⁽¹⁾:

1- الأساليب التي يتم اختيار المتدربين، وهذه الأساليب متمثلة في الترشيحات الخارجية أو الامتحانات أو المقابلات.

2- الشروط الواجب توافرها في المتدرب المترشح، بحيث يجب:

أ- أن يكون لدى المتدرب الاستعداد الكافي للتعلم ورفع مستواه.

ب- أن يكون المتدرب له الرغبة في تعلم مهارة جديدة والحاجة الشديدة إليها.

ج- أن يتوافر لدى المتدرب الحد الأدنى من الخبرة الشخصية التي تمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج التدريبي.

د- أن يتوافر لدى المتدرب المستوى الفعلي الذي يمكنه من مسايرة واستيعاب موضوعات البرنامج التدريبي.

⁽¹⁾ محمد الصيرفي: المرجع السابق، ص 189.

2-7- تحديد مدة البرنامج:

بصفة عامة يمكن القول أنه ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي، إذ تختلف المدة من برنامج لآخر طبقاً لاعتبارات متعددة منها:

أ- المنهاج التدريبي وطبيعة ونوعية المشكلات التي يعالجها والمهارات التي يراد إكسابها للمتدربين.

ب- الأساليب التدريبية المستخدمة فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقت أطول من أساليب أخرى.

ج- الإمكانيات المتاحة كسرعة حاجة المنظمة للمتدربين.

2-8- تحديد مكان التدريب:

يختلف هذا المكان باختلاف هدف ونوع وطبيعة البرنامج التدريبي وتتم المفاضلة بين عقد البرنامج داخل المنظمة أو خارجها، غير أنه بصفة عامة يشترط في مكان التدريب أن يتيح الجو المناسب للمتدربين لفهم واستيعاب المادة العملية وأن يكون ملائماً لخدمة أغراض التدريب من حيث توافر كافة الاحتياجات من المقاعد والإضاءة، التهوية، النظافة، والهدوء والسعة وشاشات العرض⁽¹⁾.

2-9- تحديد ميزانية التدريب:

بما أن الهدف النهائي للتدريب هو تحسين أداء العاملين في المنظمة بأقل جهد وتكلفة، فمن الواجب أن يتم إعداد الميزانية بناءً على كل عنصر من عناصر البرنامج التدريبي بدقة، ولذلك من الضروري تحديد ميزانية التدريب وعقد البرامج التدريبية المختلفة منذ بداية السنة المالية في المنظمة وهذا التحديد المسبق لميزانية البرامج التدريبية تساعد على⁽²⁾.

أ- الوضوح والشفافية في المخصصات المالية لنشاط التدريب.

(1) نفس المرجع، ص 188.

(2) عطا الله محمد تيسير الشرعة: المرجع السابق، ص 124.

ب- تصميم البرامج التدريبية بما يتناسب مع المخصصات المتوفرة.

ج- تنفيذ البرامج التدريبية الملائمة بما يتناسب مع ما هو مخطط مسبقا وضمن الإمكانيات المتاحة.

ويمكن تقسيم التكاليف إلى نفقات استثمارية ونفقات تشغيلية⁽¹⁾:

- النفقات الاستثمارية:

وهي تكاليف للمدى الطويل مثل: تكلفة الأراضي لمبنى ومركز التدريب ومركز التدريب بالمنظمة، وتكلفة إنشاء المبنى وتجهيزه بتجهيزات التدريب وتجهيزات الفندقة جزئيا أو كليا وتكلفة الإحلال والتجديد.

- النفقات التشغيلية:

وتشمل التكاليف التالية: مكافأة المدربين وانجاز قاعات التدريب وأثمان المواد المستخدمة في البرنامج التدريبي، وتكلفة الضيافة ويمكن أيضا تحديد تكلفة تدريب الفرد الواحد أو تكلفة ساعة التدريب الواحدة، ويمكن تحليل تكلفة التدريب حسب المجموعات الوظيفية المتدربة مثل: تكلفة المديرين، تكلفة رؤساء الأقسام.

3- مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية:

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود والواقع إن هذه المرحلة مهمة وخطيرة، ففيها يوضح حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلبا وإيجابيا على المرحلة التالية.

إن تنفيذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل⁽²⁾:

- قدرة المنسق والمدربين ونوعية المدربين.

(1) عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات: مرجع سابق، ص95.

(2) علي محمد ربابعة: المرجع السابق، ص61.

- الظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج ونوع البرنامج.
 - وهناك بعض الأمور يجب أخذها بعين الاعتبار عند تنفيذ البرنامج وهي:
 - التأكد من إبلاغ المشتركين بالبرنامج ثم استقبالهم وتهيئة أماكن إقامة.
 - التأكد من تهيئة المدربين في المكان والوقت المحدد.
 - توفير مستلزمات التدريب من قاعات ومساعدات تدريبية.
 - إنتاج برنامج وشرح أهدافه في الوقت المحدد.
 - التعرف على خبرات وتطلعات المدربين.
 - التعرف على توقعات المشاركين وملاحظاتهم عن البرنامج.
 - دفع مخصصات المدرب بالوقت المناسب وتقدير المدرب على جهوده التي بدلها
- ولتنفيذ البرنامج التدريبي يتضمن أنشطة مهمة مثل: تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، كما يتضمن تحديد قاعات التدريب والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج.

1-1- الجدول الزمني للبرنامج:

و النموذج التالي يقدم الجدول الزمني لبرنامج التدريب، ويتضح من هذا الجدول أنه يتضمن: عدد أيام البرنامج، وعدد الجلسات في كل يوم، وزمن وبداية ونهاية كل جلسة، موعد الراحة، التسجيل، الاختبارات، وحفل الختام⁽¹⁾:

(1) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص350.

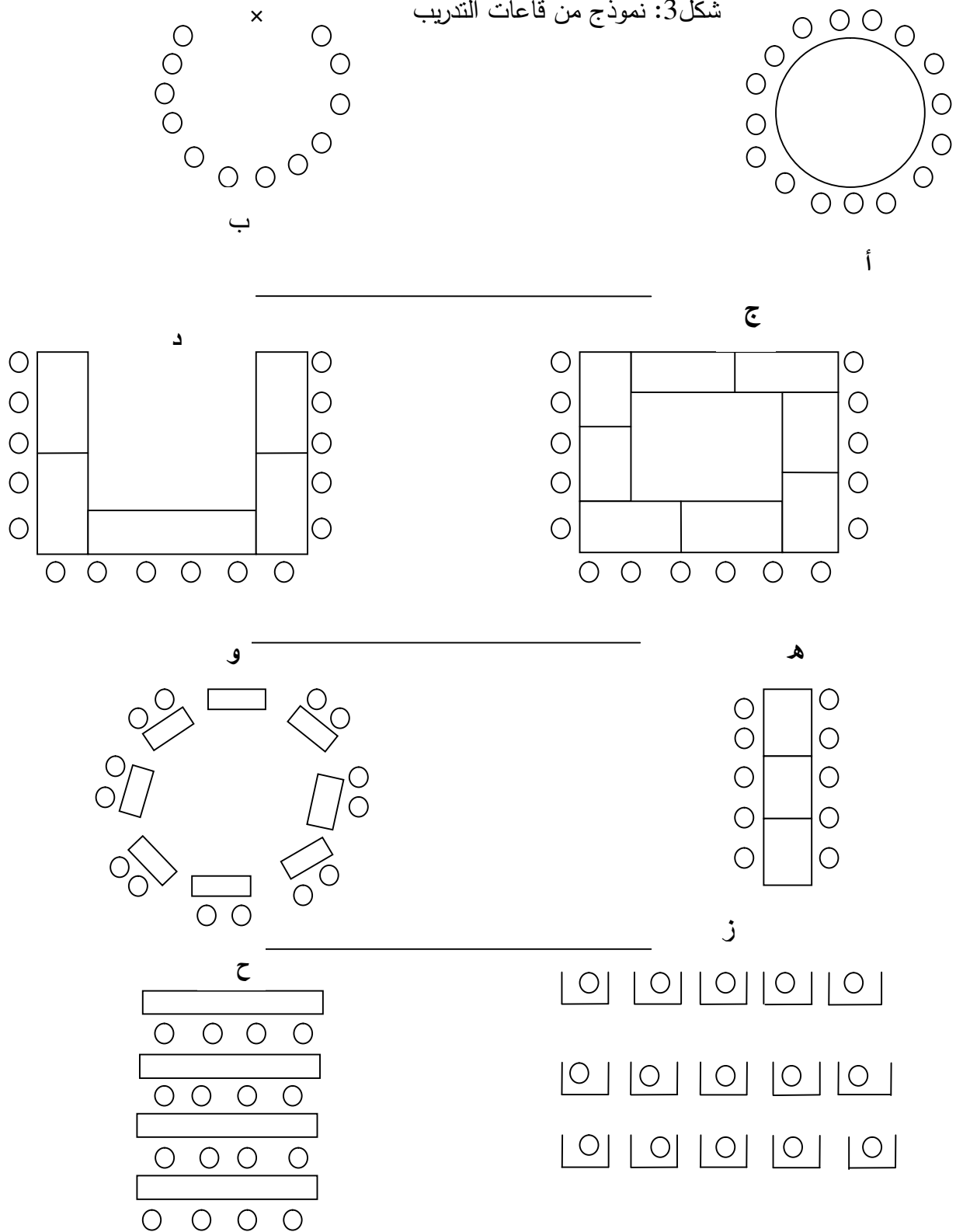
- عدد أيام البرنامج: 4 أيام.
- تبدأ السبت/...../.....
- وتنتهي الأربعاء...../...../.....
- وقت الانعقاد: يومان من الساعة 09 صباحا وحتى 02 بعد الظهر.
- جدول الجلسات:
- الجلسة الأولى: من 09 صا وحتى 10:30ص.
 - راحة: من 10:30 صا حتى 11صا.
 - الجلسة الثانية: من 11صا حتى 12:30 ظهرا.
 - راحة: من 12:30 ظهرا حتى 1 بعد الظهر.
 - الجلسة الثانية: من 1 بعد الظهر حتى 02 بعد الظهر.
- أحداث هامة: التسجيل للبرنامج:
- يتم السبت الموافق...../...../.....
 - من الساعة 08 حتى 08:30.
 - اختبار نهائي: يتم يوم الأربعاء الموافق...../...../.....
 - من الساعة 01:30 بعد الظهر حتى 02 بعد الظهر.

3-2- قاعات التدريب:

ويؤثر الترتيب الداخلي لحجرة التدريب على فاعلية هذا التدريب، فالطريقة التي تنظم بها المقاعد والمناضد ومكان المدرب لها تأثير علة إمكانية توصيل المعلومات وإمكانية مشاركة واستجابة الدارسين في المناقشة. ويوضح الشكل الموالي بعض النماذج الشائعة الاستخدام في تصميم وترتيب قاعات التدريب⁽¹⁾.

(1) أحمد ماهر: المرجع السابق، ص353.

شكل 3: نموذج من قاعات التدريب



المصدر: أحمد ماهر: ص 352.

- **نجد الشكل أ:** وهي الدائرة المستديرة: يسمح بدرجة عالية من الديمقراطية والمشاركة وأسلوب مفيد في المناقشة الجماعية وتدريب الحساسة.
- **الشكل ب:** يتميز بوجود قائد واضح يدير حلقة النقاش على الأخص عند استخدام وسائل مساعدة في التدريب ويتناسب مع أسلوب: العصف الذهني.
- **الشكل ج:** طريقة رسمية في ترتيب الدارسين ويمكننا أن نفصل بين نوعيات الدارسين وكل جوانب من المائدة يمثل قسم شركة، كما أن المدرب ليس له مكان محدد.
- **الشكل د:** وهو المنظم على شكل حرف U يسمح تقييم الدارسين إلى 3 صفوف ويسمح بالمشاركة في الرأي ويستخدم غالباً في حلقات التنمية الإدارية.
- **الشكل هـ:** أن شكل المائدة المستطيلة تحد من المشاركة والمناقشة لأن الدارس في أول المائدة لا يستطيع رؤية زميله في آخر المائدة.
- **الشكل و:** يحاول التوفيق بين الدائرة المستديرة وحرف U ويحاول أن يوفر مزايا الشكلين معا.
- **والشكلان (ز) و(ح):** تقليد لفصول الدراسة التقليدية في المدارس والجامعات.

3-3- المتابعة اليومية للبرنامج:

- يجب على إدارة الموارد البشرية ومدير التدريب متابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة، وعلى مدار أيام البرنامج، والتأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع.
- وتتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومي ما يلي⁽¹⁾:
- التأكد من سلامة ونظافة قاعة التدريب.
- التأكد من إعداد المادة العلمية والتمرينات وتقديمها في الوقت المناسب.
- توفير المساعدات التدريبية والحفاظ على الجدول الزمني للبرنامج.

(1) عمار بن عيشي: المرجع السابق، ص128.

- أخذ حضور وغياب المتدربين، وتوفير سبل الراحة للمشاركين في البرنامج كما تتضمن المتابعة اليومية للبرنامج حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج مثل:
- تدبير مدرب بصورة سريعة في حالة غياب المدرب أو تأجيل الجلسة التدريبية.
- عدم توفير إمكانيات أو مساعدات يطلبها المدرب.
- علاج مشاكل بين المدرب والمتدربين أو بين المتدربين مع بعضهم البعض

4- مرحلة تقييم البرامج التدريبية:

عملية تقييم البرامج التدريبية هي عملية تهدف إلى مراقبة تنفيذ الخطة للتأكد من انها تسير وفق المنهج المرسوم لها، والبرنامج الزمني المحدد لإنجاز مراحلها والميزانية المقدرة لها من اجل تحقيق أهدافها.

وتمر عملية التقييم هذه العملية بثلاث مراحل هي:

4-1- تقييم التدريب في مرحلة التخطيط:

وهنا تتم لقاءات بين القائم على تخطيط التدريب، وبين الرؤساء والمشرفين على الإدارات والأقسام التي أوضحت احتياجاتها لتدريب بعض الأفراد بها وكذا إجراء اللقاءات مع المدربين للإتفاق معهم على تفاصيل مشاركتهم العلمية بحيث تأتي متوافقة مع احتياجات المدربين، من ناحية ومتجانسة فيما بينها، كما يجب عقد لقاءات غير رسمية مع المتدربين تستهدف مناقشة مشكلات العمل ومعوقات الأداء⁽¹⁾.

4-2- تقييم التدريب أثناء العمل:

وهنا تتخذ عملية التقييم أشكالا متعددة ككتابة⁽²⁾:

أ- التقرير اليومي عن حضور غياب المتدربين.

(1) سعاد نائف برنوطي: المرجع السابق، ص362.

(2) محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص199.

ب- التقرير اليومي عن متابعة المتدربين وتوافر المساعدات التدريبية.

ج- التقرير اليومي الذي يعده كل مدرب على مدى تجاوب المتدربين مع المادة العلمية ومناقشتهم وأسئلتهم.

د- استمارة تقييم البرنامج الذي يعدها المتدربين، التي توضح آراءهم ومقترحاتهم للتطوير أو التغيير

4-3- تقييم التدريب بعد التنفيذ:

وهنا يجب التأكد من حدث تغيرات جوهرية في نوعين رئيسيين:

- التغيرات في مستوى المهارة والمعرفة أي القدرة على أداء العمل بدرجة أفضل مما كان عليه حال الفرد قبل التدريب.

- التغيرات السلوكية تسهل علاقة الفرد بالآخرين المحيطين به في عمله مع زملائه ورؤسائه والعملاء.

أما الأساليب التي تستخدم في تقييم النجاح في إعداد وتنفيذ البرنامج التدريبي فهي⁽¹⁾:

أ- الإستبانة:

توزع على المتدربين بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي وتتضمن معايير موضوعية حيث على شكل أسئلة يجيبون عليها، معبرين عن رأيهم في المدربين والمادة العلمية ومكان التدريب، حيث يمكن التعرف من خلال الإجابيات على الثغرات ونقاط الضعف في البرنامج.

ب- الملاحظة الشخصية:

يتم ملاحظة ومراقبة ردود فعل المتدربين اتجاه البرامج، وذلك من خلال الإنصاف لما يدور بين المتدربين من أحاديث أو من خلال الشكاوى الموجهة من قبلهم للمشرف على البرامج

(1) محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص203.

ج- عقد حفل ختامي في نهاية البرنامج:

يتم عقد اجتماع أخير أو حفل ختامي يحضره المتدربون ومن خلال الاجتماع الذي يكون هدفه الأساسي: تقييم البرنامج وتوزيع الشهادات على المتدربين.

أما من حيث تقييم استفادة المتدربين من التدريب الذين خضعوا له، فهناك العديد من الأساليب والمعايير المتعددة التي يمكن بواسطتها الحكم على مدى الاستفادة، ومن أهم هذه المعايير⁽¹⁾:

- **قياس التطورات والتحسينات على العمل:** وذلك في الإدارات التي يعمل فيها المتدربون وذلك بعد عودتهم من المشاركة في البرنامج التدريبي، واستلام عملهم مثل: استخدام طرق وأساليب عمل جيدة تدربوا عليها وأدت إلى زيادة إنتاجية العمل وتحسين مستواه وتخفيض تكلفته.

- **قياس التغيرات في الأداء:** وذلك بمقارنة النتائج الحالية بنتائج قياس الكفاءة السابقة.

- **الاختبارات:** إذ يمكن بواسطتها الكشف عن مدى استيعاب واستفادة المتدربين من البرنامج التدريبي.

- **الترقية:** وذلك عن طريق معرفة عدد المتدربين الذين حصلوا على ترقية نسبة كفاءتهم في العمل وذلك بعد التدريب، إذ يعتبر ذلك مؤشرا على نجاح البرنامج التدريبي في تحسين الأداء ورفع الكفاءة.

- **المجموعة الضابطة:** وهذا يعني اختيار مجموعتين من العاملين، الأولى نخضعها للتدريب، والثانية لا تدرب، ثم نخضع المجموعتين للاختبار واحد، مع فصل العوامل المؤثرة على أداء المجموعة الضابطة غير المدربة، والفرق بين نتائج المجموعتين يكون ناتج التدريب، ويمكن صعوبة هذا الأسلوب في عدم الدقة في تحديد العوامل المؤثرة على أداء المجموعة الضابطة

(1) مصطفى نجيب شويش: المرجع السابق، ص252.

خلاصة الفصل:

يعتبر البرنامج التدريبي مسار أو خطة موضوعة من قبل المختصين تهدف أساساً إلى تحقيق مزايا عديدة، من بينها اكتساب الأفراد مهارات ومعارف وتدارك النقص والفجوات في الأداء، وصقل المهارات الموجودة أساساً لدى الأفراد العاملين، وفهم الأهداف التي تحاول المنظمة تحقيقها من خلاله، وتطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، ومنه القائمين على إعداد أي برنامج تدريبي وتنفيذه يعملون على تحقيق الأهداف الموضوعة مسبقاً، والتي تختلف من منظمة إلى أخرى تبعاً لاحتياجات التدريب المختلفة، وحسب اختلاف الظروف الإنتاجية والإدارية المؤثرة في العمل، والتغيرات الحاصلة في النظم الاقتصادية والاجتماعية، ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي وتزويد الأفراد بمجموع المعلومات والمهارات الكفيلة برفع وتحسين أدائهم، ورفع الروح المعنوية لديهم، وكما هو معروف فإن البرامج التدريبية متنوعة، وذلك لتنوع طبيعة النشاط من منظمة إلى أخرى، فإن هناك برامج تدريبية حسب المدة الزمنية، وأخرى حسب مرحلة التوظيف، ونوعية الأفراد وغيرها، وتنفيذ أي نوع من هذه الأنواع، يجب الأخذ بعين الاعتبار مختلف الأساليب التي تستخدم لتقبل هذه البرامج من بينها: المحاضرات الندوات، والمؤثرات وغيرها.

ويمر أي برنامج تدريبي بأربع مراحل وهي: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية التي تكشف عن النقص أو الفجوة بين وضع القائم والأداء مرغوب فيه.

أما المرحلة الثانية فهي تصميم البرنامج التدريبي يتم من خلاله تحديد عنوان البرنامج، وأهدافه واختيار الأساليب والمدرسين والمتدربين.

أما المرحلة الثالثة: فهي تنفيذ البرنامج والمتابعة له وبعدها مرحلة التقييم ومدى فعاليته والتأكد من تحقيق الأهداف والآثار الناتجة والمترتبة عنه.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وتقييمه.

أولاً: ماهية الأداء الوظيفي.

- 1- أهمية الأداء الوظيفي.
- 2- محددات وعناصر الأداء الوظيفي.
- 3- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
- 4- معوقات الأداء الوظيفي.

ثانياً: تقييم الأداء الوظيفي.

- 1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهميته وفوائده.
- 2- طرق وأساليب تقييم الأداء.
- 3- خطوات تقييم الأداء.
- 4- مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء.
- 5- تحسين الأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي من المواضيع المهمة، التي توليه المؤسسة أهمية كبيرة حيث أن كل مؤسسة تهدف إلى تحقيق أهدافها وضمان وجودها واستمرارها، وهذا لا يتحقق دون اهتمام المؤسسة بأداء موظفيها والعمل على رفع كفاءتهم وزيادة دافعيتهم لأداء مهامهم على أكمل وجه. وسنحاول في هذا الفصل التطرق لمتغير الأداء الوظيفي وأهم العناصر المرتبطة به، وعملية تقييم الأداء بشيء من التفصيل، وكذلك خطوات تحسين الأداء الوظيفي.

أولاً- ماهية الأداء الوظيفي:

1- أهمية الأداء الوظيفي:

يعد الأداء الوظيفي من الموضوعات الإدارية التي تحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي تهدف إلى تواصل وتوقعات وفهم واضحين بخصوص واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف تأديتها وكيف يساهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المنظمة وماذا يعني إتقان العمل بعبارات محددة وكيف سيعمل الموظف والمشرف معا للمحافظة على أداء الموظف والبناء عليه.

وترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة. وهي مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والاعتزاز ومرحلة التميز ثم مرحلة الزيادة.

ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر نفعاً إنما على مستويات الأداء الوظيفي لها. وفي المنظمات الحكومية قد يلاحظ أن الأفراد العاملين قد يكون اهتمامهم بالأداء أقل من اهتمام القادة والرؤساء وقد يؤدي هذا بالرؤساء والقادة إلى ممارسة العديد من الضغوط على المرؤوسين لهدف رفع مستويات أدائهم للمهام والمسؤوليات التي يكفون بها حتى تحقق نتائج فعلية التي ترغب المنظمات في تحقيقها.

إن موضوع الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات ويتضح من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاث أبعاد رئيسية نظرياً وتجريبياً وإدارياً، فمن الناحية النظرية يمثل الأداء الوظيفي مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة، ومن الناحية التجريبية فإنه أهمية الأداء الوظيفي تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء لاختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما الأهمية

الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الإهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء الموجه ونتائجه، والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء⁽¹⁾.

2- محددات وعناصر الأداء الوظيفي:

انطلاقا من اعتبار الأداء الوظيفي وممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وإن ذلك يعتبر سلوكا، فإن هذا السلوك عرضة للتأثر سلبا أو إيجابا ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء، ويطلق على هذه العناصر عادة محددات الأداء، وتنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالموظف أو مدى سيطرته عليها إلى قسمين القسم الأول يتمثل في المحددات التي تتعلق بالعامل كشخص وتسمى المحددات الداخلية والقسم الثاني يتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وتسمى المحددات الخارجية، أما هذه المحددات فهي على النحو التالي:

2-1- المحددات الداخلية:

هناك محددات ترتبط بالعامل وتؤثر في الأداء وتتمثل فيما يلي:⁽²⁾

أ- **الجهد:** وهو الجهد الناتج عن حصول الموظف على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبدلها العامل لأداء مهامه، بحيث تعمل هذه الطاقات مع بعضها البعض ليقوم الفرد بإنجاز العمل المطلوب، وسواء على الصعيد الفردي أو الجماعي فإن الجهد سيكون من محددات الأداء الوظيفي.

ب- **القدرات:** ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة التي لا بد من توفرها في من يقوم بالوظيفة. وهي تؤثر بشكل مباشر في الأداء، وبما أنها كذلك فهي تعتبر أيضا من محدداته.

ج- **إدراك الدور:** أي مدى فهم الموظف للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل المحدد.

(1) : أثر بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة العمال، كلية

، جامعة السليمانية، 2010 87.

(2) راوية محمد حسن: الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001 210.

2-2- المحددات الخارجية:

يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل فيما يلي⁽¹⁾:

أ- متطلبات العمل:

وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة الموظف لمهامه وأعماله.

ب- البيئة التنظيمية:

وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الإتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل وبالتالي جودة أداءه.

ج- البيئة الخارجية:

تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية فالمعلم المتعاقد عادة ما يمتلك القدرة والكفاءة ويبدل الجهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا قد يؤثر إيجاباً في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه، وقد يؤثر سلباً في دافعية بعض زملائه للعمل إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات، كما تلعب التحديات الإقتصادية دوراً في التأثير على الأداء فانخفاض الرواتب وكذلك الحوافز والمكافآت واختلاف الرتب الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى يؤثر سلباً على أداء العاملين في حالة تدنيها وإيجاباً في حال ارتفاعها، وكذلك فالنتائج التي يحققها متعامل تجاري مثلاً هي نتيجة للمهارات والمعارف الوظيفية التي يملكها هذا المتعامل، إضافة إلى الجهد الذي يبذله، والمنطقة التجارية التي يعمل بها مثلاً لو المنتجات التي ينتجها قد تؤدي إلى زيادة المنافسة والتحديات الإقتصادية التي يواجهها في

(1) إبراهيم : وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013 .114

المحيط الخارجي، حيث تتأثر كل متطلبات العمل والكفايات أو المهارات وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلباً أو إيجاباً ويصب هذا التأثير في النهاية على أداء الموظف.

3- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

توجد عدة عوامل تؤثر على أداء الأفراد في وظائفهم سلباً أو إيجاباً وفيما يلي أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي⁽¹⁾:

3-1- غياب الأهداف المحددة: عدم وضع المؤسسة لخطط شاملة وواضحة وتفصيلية للأعمال لا تستطيع قياس ما تحقّقه من إنجازات وما توصلت له من أهداف.

3-2- عدم المشاركة في الإدارة: إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية في التخطيط ووضع واتخاذ القرارات من العوامل التي تساهم في خلق فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا، مما ينتج عنه ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا بدوره يؤدي غالباً إلى تدني مستوى الأداء الوظيفي.

3-3- عدم تماشي مستوى الأداء مع المردود المالي والمعنوي الذي يتحصل عليه الفرد: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي ترتبط بين معدل الأداء والمردود المالي والمعنوي الذي يتحصل عليه الفرد، أي كلما كان هناك ارتباط بين مستوى أداء الموظف والترقيات والعلاوات والمكافآت والحوافز المالية التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز على الأداء مؤثرة والعكس.

3-4- التسبب الإداري: « يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات الموظفين، فالتسبب الإداري يعني ضياع ساعات من العمل يقضيها المسؤول أو الموظف في أعمال ليس لها صلة به »⁽²⁾.

(1) صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الحديثة للنشر والتوزيع، مصر، 2002 ص112.

(2) المرجع نفسه، ص113.

3-5- الرضا الوظيفي وضغوط العمل: إن لعدم الرضا تأثير كبير على معدلات دوران العمل والغياب لذلك كلما كان الموظف غير راض بعمله ارتفعت نسبت تغيبه عن العمل وزادت قابليته لترك العمل في المنظمة، وذلك أن انخفاض هذه المؤشرات دليل على ارتفاع الرضا والعكس صحيح مما يؤثر على الأداء.

كذلك الأمر بالنسبة لضغوط العمل فلقد أوضحت العديد من الدراسات التي حاولت اكتشاف العلاقة الموجودة بين الضغوط والأداء، إذ توصلت إلى أن مستويات الضغط المنخفضة تؤدي إلى ارتياح الجسم، والتي تؤدي إلى زيادة القابلية للعمل، وغالبا ما يؤدي ذلك إلى ارتفاع مستوى الأداء، ولكن زيادة الضغط للاستجابة لمتطلبات لا يمكن تحقيقها يؤدي لانخفاض مستوى الأداء، كما أن المستويات المتوسطة من الضغوطات قد يكون لها تأثيرات سلبية على الأداء في المدى البعيد⁽¹⁾.

كما يمكن استنتاج عوامل أخرى مؤثرة على أداء الموظفين تتمثل في:

- شخصية الموظف ونوع استجابته لوظيفته والمؤسسة التي يعمل بها: إذ يمكن أن يكون لحاجاته وتوقعاته واهتماماته وقيمه وقدراته الشخصية تأثير إيجابي أو سلبي على أدائه للمهام والمسؤوليات الموكلة إليه.

- الدوافع: فالدوافع تعمل كعوامل نفسية تؤثر على السلوك فهي قد تدفع الموظف لأداء عمله بصورة جيدة، أو بصورة سيئة كالغياب عن العمل أو الفشل في تأديته.

- الإدراك: يتفاوت الإدراك من شخص لآخر فنجد داخل المؤسسة أشخاص قادرين على إدراك الأوامر في وقت قصير، فنجد داخل المؤسسة أشخاص قادرين على إدراك الأوامر في وقت قصير، كما نجد أشخاص يتطلب منهم ذلك وقت كبير وهذا من شأنه أن يؤثر على الأداء.

- تعلم سلوكيات جديدة: من شأنه أيضا أن يؤثر على الأداء سلبا أو إيجابا وذلك حسب نوع السلوك إذا كان سلوك مرغوب به أو سلوك سيء.

(1) محمد سعيد أنور سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002، ص219.

4- معوقات الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي عنصر ضروري وأساسي جوهري في أي وظيفة وفي أي منظمة وفي أي مجال لكنه بسبب الظروف المحيطة أو الإدارة يعاني من مشاكل تؤثر على سير العمل ومن أبرز هاته المشاكل نجد⁽¹⁾:

4-1: وجود بيئة عمل تفتقد إلى أولويات العمل كالألات والمعدات وتنظيم الوقت وجداول العمل، كل هذا يصعب الأداء الوظيفي ويكون العمل في ظل هذه الظروف شبه مستحيل.

4-2: انعدام الشعور بالولاء والانتماء وروح الجماعة وعدم الارتياح بالمؤسسة يؤثر سلبا على أداء الأفراد مما يؤدي إلى انتشار الضجر والملل واختلاق الأعذار للتغيب.

4-3: تشابك وتداخل وعدم وضوح الوظائف يؤدي إلى بروز اصطدام وصراعات بين العمال مما يؤثر على الأداء إضافة إلى عدم فهم كل فرد لوظيفته.

4-4: تعارض رغبات ومتطلبات الفرد والمنظمة من شأنها التأثير على أداء الأفراد.

4-5: غياب عنصر التدريب والتطوير من شأنه التأثير سلبا على أداء الأفراد ويجعله غير متوازن.

ثانيا- تقييم الأداء الوظيفي:

1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهميته وفوائده:

تحتاج كل مؤسسة أن تجري تقييم دوري لأداء العاملين أو الموظفين فيها إذا أرادت حقا الاستفادة منهم بشكل سليم، إذ أن عمليات تقييم الأداء الوظيفي تساعد بشكل كبير في رسم المسار الوظيفي لكل موظف، كما أنها تساعد الإدارة لاختيار الأفراد القادرين على القيام ببعض المهام الحساسة التي تتطلب خصائص معينة في الفرد.

(1) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص115.

1-1 - مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

يمكن إبراز مفهوم تقييم الأداء الوظيفي في التعاريف التالية:

- تقييم الأداء الوظيفي هو: « العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى، وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتها في تحقيق الأهداف »⁽¹⁾.

- وفي تعريف آخر نجد: « عملية تقييم الأداء هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائهم »⁽²⁾.

- كما يعرف بأنه: « عملية يتم بموجبها تقدير العاملين بطريقة منصفة وعادلة لتجري مكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بهما لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذين يقومون به »⁽³⁾.

نستنتج من خلال التعاريف الثلاثة أن:

- * تقييم الأداء الوظيفي هو عملية إدارية.
- * أن هذه العملية تهدف لقياس الاختلافات الموجودة بين العاملين من حيث كفاءتهم.
- * نتائج عملية تقييم الأداء تستخدم من أجل مكافئة العاملين بطريقة منصفة.
- * كما أنها تساعد بشكل كبير في أمور الترقية والتنقيل والقيام بمهام جديدة.

(1) مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية لنشر و التوزيع 2003-2004، ص317.

(2) سعاد نائف برنو طي: مرجع سابق، ص378.

(3) يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص288.

1-2- أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي من العمليات الإدارية المهمة والحساسة كونها تتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري، وأن عملية التقييم يجب أن تتم بصورة موضوعية وعلمية وعلى أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المؤسسة. وتوضح أهمية تقييم الأداء في ما يلي⁽¹⁾:

- "تمكين الإدارة من الوقوف على مستوى كفاءة ولإنجاز العاملين لواجباتهم المحددة لهم في وصف وظائفهم التي يشغلونها وإصدار حكم يوضح مدى نجاحهم في شغلها واستعدادهم للتقدم لشغل وظائفهم أعلى منها".

أي أن عملية تقييم الأداء الوظيفي تساعد على معرفة الفروق بين قدرات الموظفين والوقوف على نقاط الضعف، ونقاط القوة لديهم من أجل تمديد مسارهم الوظيفي.

- مساعدة المسؤولين على الاعتماد على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذهم للقرارات.

- ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين عند شعورهم بأن جهودهم وطاقاتهم هي موضوع اهتمام الإدارة وأن الهدف الأساسي من عملية تقييم الأداء هو معالجة نقاط الضعف في الأداء.

- دعم إجراءات الترفيع والنقل وتحديد المكافآت (الشخصية ومنح العلاوات).

- استمرار الرقابة والإشراف.

- الإسهام في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل⁽²⁾.

(1) عامر خضير الكبيسي: إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية ، ط2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2010، ص174.

(2) يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 227-228.

1-3- فوائد تقييم الأداء الوظيفي:

يمكن تصنيف الفوائد المتوخاة من عملية التقييم في نوعين هما: (1)

أ- **الفوائد الإدارية:** وتتمثل في تشخيص الأداء المتميز أي غير العادي، والذي يقوم به الأفراد الذين يتميزون بأدائهم الأعلى والأفضل أو الأفراد الذين هم دون مستوى الاعتيادي فيما ينتجونه أو يقومون به من أعمال سواء من حيث الكم والنوع أو كليهما، فمن خلال التقييم يعرف المتفوقون ويعرف المقصرون.

ب- **الفوائد السلوكية:** وتتمثل في التعرف على مواقع الأفراد وعلى خصائصهم واستعداداتهم ونقاط القوة ونقاط الضعف لديهم وما يصلحون له من مهام دون غيرها وبالتالي تحديد مساراتهم الوظيفية الحالية والمستقبلية وما يحتاجونه من برامج للتطوير والتحسين.

2- طرق وأساليب تقييم الأداء الوظيفي:

هناك طرق وأساليب متعددة لتقييم الأداء الوظيفي ، لذا سنستعرض أكثر هذه الطرق والأساليب

شيوعا:

2-1- التقييم الميداني للمتدربين:

ويتم ذلك من قبل الجهات المستفيدة بعد انتهاء البرنامج التدريبي للوقوف على النتائج المتحققة التي أحدثها التدريب على الأداء الفعلي للمتدرب ومقارنة ذلك مع الأداء السابق له قبل الإتحاد بالبرنامج التدريبي، وهذا يتم عبر فترات زمنية متعاقبة قد تمتد لسنة كاملة (2).

(1) عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص ص 174 -175.

(2) المرجع السابق، ص 226.

2-2- سلم التقدير التمثيلي:

وهو أكثر الأدوات استخداماً وأقدمها، وفيها يقدر أداء الموظف أو صفاته على خط متصل يبدأ بدرجة قليلة وينتهي بدرجة مرتفعة كأن تكون الدرجات ضعيفة جداً، ضعيفة، متوسطة، جيدة، جيدة جداً، ممتازة⁽¹⁾.

2-3- قوائم الرصد وقوائم ذات الوزن النسبي للعناصر:

قائمة الرصد هي مجموعة عبارات وصفية لأنماط سلوكية للموظف في وظائف معينة، ومن الأمثلة على هذه العبارات:

* نادراً ما يرتكب أخطاء.

* يحترمه زملائه.

* يعامل الجمهور معاملة طيبة.

فإذا اعتقد المقيم أن الموظف أياً من السمات التي تتضمنها القائمة فإنه يضع علامة أمام تلك السمة، وإذا كان الموظف لا يمتلك سمة ما فإن المقيم يتركها دون وضع علامة أمامها، وتكون علامة الموظف مساوية لعدد البنود التي وضعت أمام الإشارة⁽²⁾.

2-4- سجلات الأداء وتقارير الكفاءة الدورية:

هذه السجلات قد تكون يومية أو أسبوعية أو شهرية، وتوضح هذه الفارق بين ما كان عليه أداء المتدرب وتقارنه بما أصبح عليه بعد التدريب⁽³⁾.

2-5- أداة الوقائع (الأحداث) ذات الأهمية القصوى:

وفي هذا الأسلوب يقوم المقيم بتسجيل الأحداث الأساسية التي كان الموظف فعالاً أو غير فعال فيها، وفي الغالب ما يقوم المشرف بتسجيل تلك الأحداث وليس الزملاء أو المرؤوسون.

(1) منحنى نظمي، وآخرون: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي العشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ص 274.

(2) منحنى نظمي، وآخرون: المرجع السابق، ص 261-264.

(3) عامر خضير الكبيسي: 230.

ومن مساوئ هذا الأسلوب أنه يحتاج إلى وقت طويل من جانب المقيم، كما أنه لا يسجل أداء الموظف خلال عمله اليومي، وهو الأداء الذي يمثل فعاليته.

2-6- المقال كأداة لتقييم:

في هذا الأسلوب يطلب من المقيم أن يكتب مقالا أو تقريرا عن أداء الموظف وأن يبرز نقاط قوته ونقاط ضعفه، ويمكن أن تكون المقالة مفتوحة أو محددة بقائمة إرشادات ترشد المقيم إلى النقط التي سيعالجها.

وتستخدم بعض المنظمات هذه الأداة كأسلوب وحيد لتقييم أداء الموظف وتستخدمها منظمات أخرى بجانب أدوات متعددة، ويمكن أن يستخدم هذه الأداة المشرف وزملاء العمل والمرؤوسون⁽¹⁾.

2-7- أدوات المقارنة بين العاملين:

في هذه الأدوات يقوم المقيم بمقارنة أداء الموظف مع غيره من زملائه، وثمة أشكال ثلاثة لأدوات المقارنة:

أ- ترتيب العاملين تنازليا:

في هذا الشكل يقوم المقيم بترتيب جميع العاملين في دائرة أو قسم على خط متصل يتراوح بين أدنى الدرجات وأعلى الدرجات، ويكون أساس التقييم للأداء العام الإجمالي للعاملين.

ومن الواضح أنه ثمة صعوبة في تطبيق هذا الأسلوب عندما يزيد عدد العاملين بشكل كبير وكذلك فإن من السهل تقييم أداء العاملين البارزين أو الضعفاء، أما أداء المتوسطين فإنه أكثر صعوبة.

ب- المقارنة الثنائية:

في هذا الأسلوب يقوم المقيم بمقارنة الموظف بكل موظف من خلال زملائه، والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقا على الآخرين⁽²⁾.

(1) منحى نظمي وآخرون: المرجع السابق، ص 275.

(2) المرجع السابق، ص 275.

ج- التوزيع الإجباري:

وهنا يضطر المقيم إلى ترتيب العاملين على أساس المنحنى الطبيعي للتوزيع فمثلاً، قد يطلب من المقيم أن يضع (25%) من العاملين (فوق المتوسط) و (50%) من العاملين (متوسط) و (25%) من العاملين (تحت المتوسط)⁽¹⁾.

3- خطوات تقييم الأداء الوظيفي:

تشتمل هذه الخطوات على خطوات وضع نظام تقييم الأداء، وخطوات التقييم التنفيذية.

3-1: خطوات وضع نظام الأداء الوظيفي:

وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي⁽²⁾:

- أ- تحديد أغراض التقييم: والتي يمكن أن تكون مجرد عملية روتينية لأغراض أخرى مثل تحديد مبلغ الزيادة في الأجور أو استخدامها في عملية الترقية، أو استخدامها لتحديد الإحتياجات التدريبية ... إلخ.
- ب- تحديد عناصر التقييم: أي وضع قائمة بجوانب الأداء والسلوك الذي يتم تقييم الفرد على أساسه والتي قد تشمل: الإنتاج، النوعية، المواظبة ... إلخ.
- ج- تحديد معايير الأداء: أي المعايير التي تحدد ما إذا كان الأداء جيداً أو ضعيفاً.
- د- تحديد البيانات التي تستخدم في التقييم: والتي قد تكون بيانات موضوعية أو ذاتية.
- هـ- تحديد أدوات التقييم: والتي قد تشمل تقارير أو استمارات أو غيرها.
- و- تحديد مواعيد التقييم: والتي تكون مرة كل سنة أو خلال كل ستة أشهر أو مواعيد تطول أو تقصر الفترة التي يتحدد فيها التقييم تتوقف على طبيعة الوظائف التي يشغلها الأفراد⁽³⁾.

(1) عيشي بن عمار: المرجع السابق، ص24.

(2) إدارة الموارد البشرية

(3) صلاح الدين عبد الباقي: _____، مكتبة ومطبعة الشعاع الفنية، الأردن، 2001، ص310.

ز- **تحديد المقيم:** أي تحديد الشخص المناسب الذي يقوم بتقييم الموظف، بحيث تكون لديه المعلومات الكافية والدقيقة عن مستوى أداء الموظف وسلوكه، كما يتم تدريب المقيم للتأكد من قدراته على التنفيذ السليم لعملية التقييم⁽¹⁾.

3-2- خطوات التقييم التنفيذية:

ويقوم بهذه الخطوات التنفيذية المقيم وتشتمل على ما يلي⁽²⁾:

أ- دراسة معايير الأداء وفهمها بشكل ممتاز.

ب- ملاحظة وتسجيل الأداء: أي ملاحظة وتسجيل كيفية قيام الموظفين بالمهام الموكلة إليهم من طرف المقيم.

ج- مقارنة أداء العاملين بالمعايير الموضوعية: أي مقارنة الأداء الحالي للموظف بالأداء المتوقع منه أو المخطط له.

د- اتخاذ القرار المناسب في ضوء المقارنة: أي تقرير ما إذا كان الأداء جيد أو العكس، وتحديد جوانب القوة والضعف.

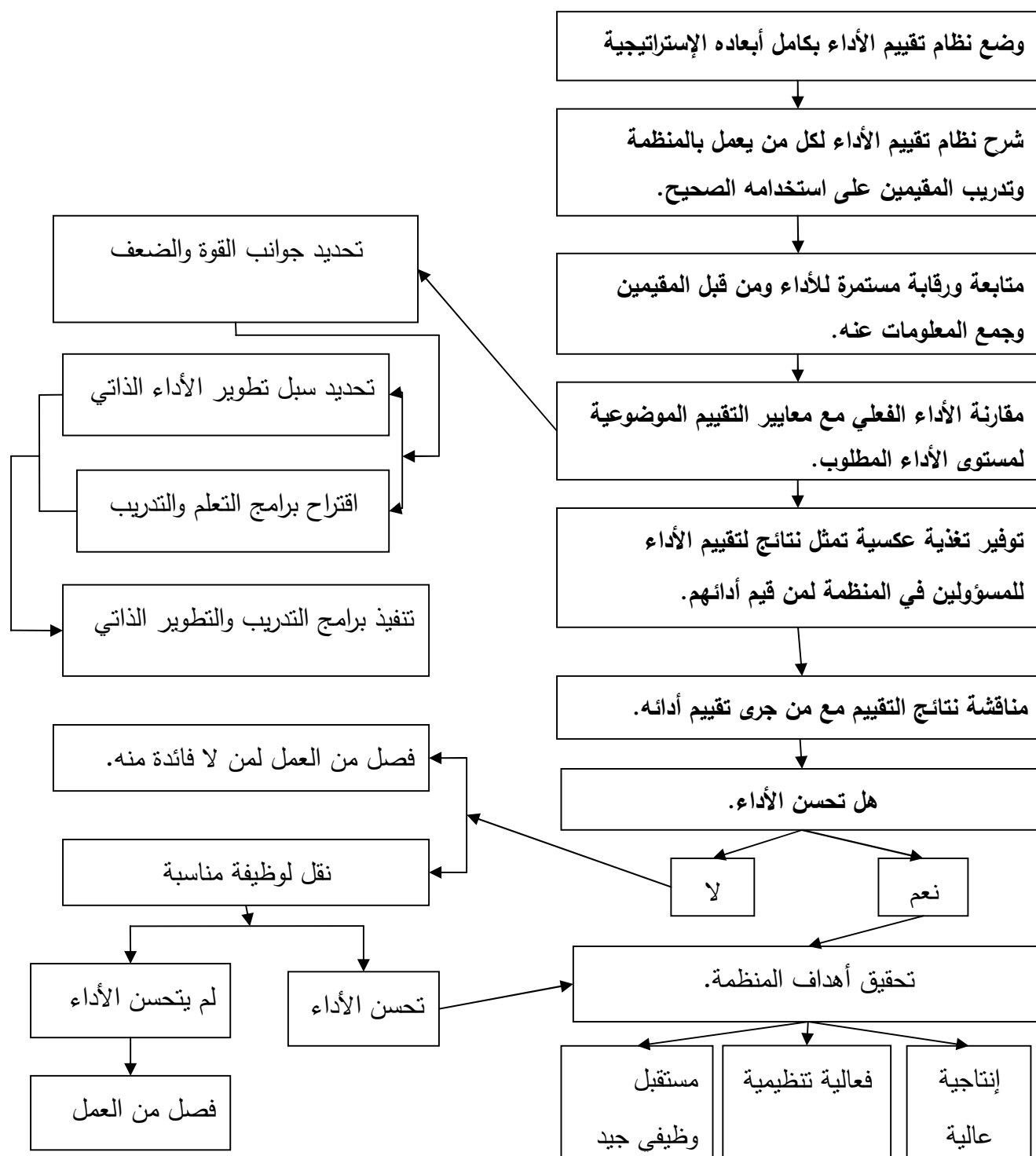
وبعد تقييم الأداء والوصول إلى نتائج معينة لا بد من مناقشة الموظف بنتيجة تقييمه والغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب القوة والضعف لديه، وإعطائه الحق في القيام بالتظلم من نتائج التقييم غير الموضوعية. والشكل الموالي يوضح خطوات عملية تقييم الأداء والبعد الإستراتيجي لهذه العملية⁽³⁾.

(1) فيصل حسونة: 150.

(2) عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحنى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 264.

(3) فيصل حسونة: المرجع السابق، ص 151.

الشكل رقم (4) خطوات عملية تقييم الأداء والبعد الاستراتيجي لها.



المصدر: عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2001.

4- مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء:

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، لخير برهان وإثبات على مدى جدوى وأهمية هذا التقييم، الذي على الرغم من أن المديرين والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون إلا أنهم مقتنعون بضرورة وعدم إمكانية الاستفتاء عنه.

فنتائج تقييم الأداء تستخدم في المجالات التالية:

4-1- الترقية:

إذ قد أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على التعيين من الداخل لشغل الوظائف العليا الشاغرة داخل المنظمة، وتقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أحقية كل فرد لترقيته لشغل الوظائف الأعلى لأن تقييم الأداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى من عمله الحالي⁽¹⁾.

4-2- التعيين والنقل:

تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراتهم، كما تمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال إلى وظيفة أخرى تتلاءم وقدراتهم⁽²⁾.

4-3- تحديد الاحتياجات التدريبية:

حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منها، وهذه خطوة أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريبي سليم، و يتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين، خاصة إذا كان عدد العاملين كبير

. 20

(1) عمار بن عيشي:

(2) المرجع نفسه، ص20.

و إحدى هذه الوسائل المفيدة لإعداد مثل هذه القائمة هي العودة إلى تقييمات الأداء لحصر الأشخاص المتحصلين على تقييمات ضعيفة ومجالات ذلك⁽¹⁾.

4-4- تخطيط الموارد البشرية:

تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لإدارة الموارد البشرية تساعد في عملية تخطيط هذه الموارد وبالتالي مساعدتها في أداء مهمتها الأساسية على النحو التالي⁽²⁾:

- عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي في كفاءة الموارد البشرية فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبئ العمل المستقبلي سينفذ في زمن أقل نتيجة ارتفاع هذا المستوى، مما يجعل زمن العمل متاح في المستقبل الذي يخطط له أكبر، وهذا يشير إلى احتمالية عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلا لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبئ العمل.

- توضح نتائج تقييم الأداء من هم ضعفاء الكفاءة الذين سوف يستغني عنهم ووجوب تعويضهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة، مما يسهم في تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها، وهذا يمثل جوهر وصلب عملية تخطيط الموارد البشرية.

4-5- تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات:

من خلال عملية تقييم الأداء وبناء على النتائج المتوصل إليها يمكن تحديد الأفراد الذين يستحقون المكافآت والعلاوات كنتيجة لأدائهم الجيد كنوع من أنواع الحوافز.

4-6- الانضباط والمعاقبة:

يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه، ومراعاتها في تقييمه السنوي فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض إلى عقوبة ما بسبب ذلك، فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملف الاعتيادي⁽³⁾.

(1) سعاد نايف برنوطي: المرجع السابق، ص330.

(2) عمار بن عيشي ، 22.

(3) المرجع نفسه، ص22.

الأمر الذي يجعل من العقوبات التي تعرض لها الفرد تؤثر سلبا على ترقيته أو تعزيز درجته أو فصله نهائيا من وظيفته إذا تكرر الأمر مرات عديدة.

5: تحسين الأداء الوظيفي:

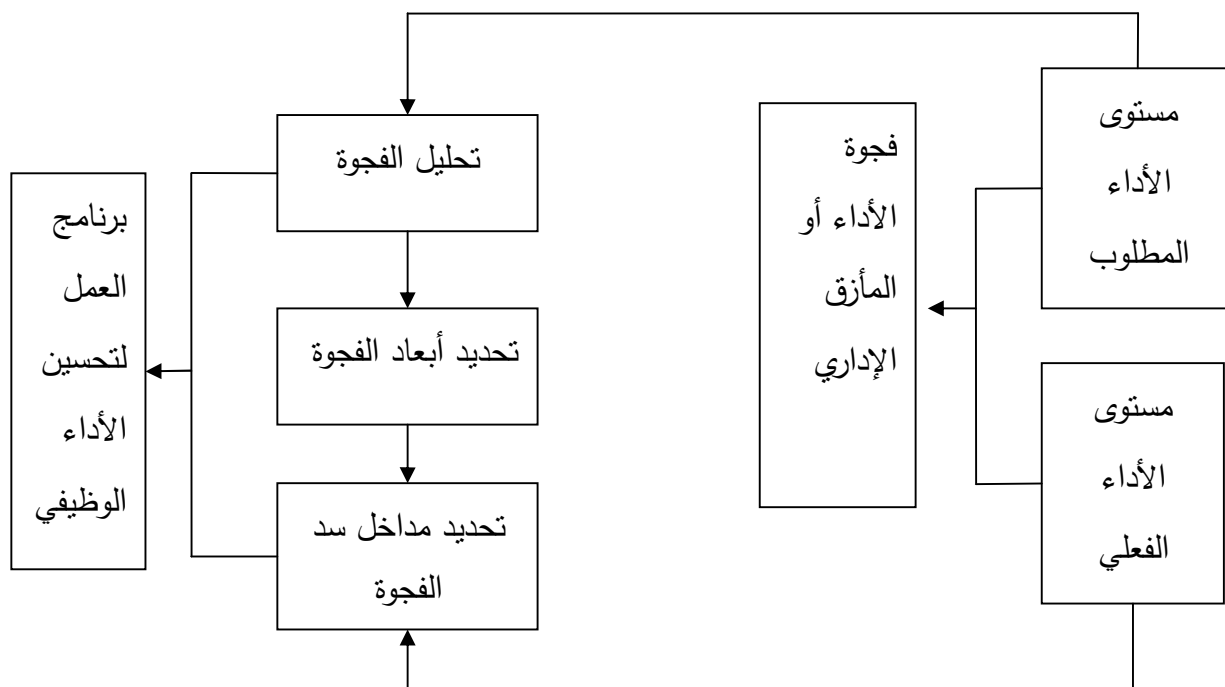
إن تحسين الأداء الوظيفي أصبح في الآونة الأخيرة أمرا ضروريا لأي مؤسسة، حتى تضمن شرط بقائها واستمرارها في القيام بنشاطاتها المطلوبة، لذا أصبح الإهتمام به كبيرا، وهو يهدف أساسا بالدرجة الأولى إلى تدعيم القدرات البشرية، أي يستهدف المورد البشري كطاقة فكرية وإبداعية بدرجة كبيرة.

5-1- تعريف تحسين الأداء الوظيفي:

عملية تحسين الأداء الوظيفي هي عملية إدارية نظامية متكاملة، يطبق عليها مفهوم النظام لأنها تشمل تحديد مستوى الأداء المطلوب، وقياس مستوى الأداء الفعلي، وتحديد الفجوة وأبعادها، ومداخل سدها ومن ثمة وضع برنامج عمل لتحسين الأداء، والشكل التالي يوضح نظام تحسين الأداء⁽¹⁾:

(1) فيصل عبد الرؤوف الدحلة : تكنولوجيا الأداء البشري، المفهوم وأساليب القياس، الأردن، 2001 .144.

الشكل رقم (5): نظام تحسين الأداء.



5-2- خطوات تحسين الأداء:

إن واحد من أهم أهداف عملية تقييم الأداء هو تحسين الأداء الوظيفي، وذلك يكون بإتباع الخطوات التالية⁽¹⁾:

أ- **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب التي لها أهمية كبيرة لكل من الإدارة والموظفين، فالإدارة تستفيد في من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية، وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليصها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب: الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملين أو الموظفين، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الذاتية (الحاجات)، والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير

من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا وإيجابا، كتنوع المواد المستخدمة، نوعية الإشراف، نوعية التدريب وظروف العمل.....إلخ.

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء الوظيفي لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

ب- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحل: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء، ووضع الحلول لها، التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين من جهة والأخصائيين في مجال تطوير وتحسين الأداء من جهة أخرى، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة، والمشاركة في مناقشة المشاكل، وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين، تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين، وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

ج- الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الإتصال وأسلوبه، وأنماط الإتصال المناسبة.

ومن الأمثلة على الاتصالات الفاعلة في هذا المجال، هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة، دو اللجوء إلى عبارات مبطنة، وسلوكيات غير واضحة، كذلك لا بد من استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء كسؤالهم: هل فكرتم ماذا تعملون للتقليل من الأخطاء؟.

خلاصة الفصل:

يعتبر الأداء الوظيفي أحد أهم الاهتمامات الأساسية للمؤسسة الاقتصادية، إذ يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود كافة المدراء، وذلك لما له من أهمية كبرى في الرفع من إنتاجية المؤسسة وكفاءتها، حيث تسعى هذه الأخيرة لإتباع خطوات مهمة كتنقيح الأداء الذي من شأنه أن يحقق التزام الأفراد بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وقد تناولنا في هذا الفصل جزئين رئيسيين: الجزء الأول- ماهية الأداء الوظيفي ومن خلاله تطرقنا إلى أهمية الأداء الوظيفي، محدداته وعناصره، العوامل المؤثرة فيه، ومعوقاته.

أما الجزء الثاني: فقد كان حول تقييم الأداء حيث تناولنا فيه مفهوم تقييم الأداء وأهميته وفوائده، أهم الطرق والخطوات لتقييم الأداء، وكذلك مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء الوظيفي وأهم خطوات تحسينه.

الفصل الرابع: التراث النظري للموضوع.

تمهيد

أولاً: النظريات المفسرة للتدريب.

- 1- النظريات السلوكية.
- 2- النظريات العقلية.
- 3- نظرية تعليم الكبار.
- 4- النظريات الإنسانية الكلية.
- 5- نظرية ديناميات الجماعة.

ثانياً: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي.

- 1- نظرية الإدارة العلمية.
- 2- نظرية التكوين الإداري.
- 3- النظرية البيروقراطية.
- 4- نظرية العلاقات الإنسانية.
- 5- نظرية العدالة.
- 6- نظرية التوقع.
- 7- النظرية اليابانية (Z).

خلاصة الفصل.

تمهيد:

ظهرت عدة اتجاهات ونظريات كلها تحاول فهم طبيعة السلوك انطلاقاً من زوايا مختلفة، وفي هذا الصدد يمكننا التطرق في هذا الفصل إلى أهم النظريات المفسرة للتدريب، والمتمثلة في مختلف النظريات السلوكية والعقلية والإنسانية بالإضافة إلى نظرية تعليم الكبار ونظرية ديناميات الجماعة، أما أهم النظريات المفسرة للأداء الوظيفي فهي متمثلة في نظرية الإدارة العلمية، نظرية التكوين الإداري النظرية البيروقراطية نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية العدالة، نظرية التوقع والنظرية اليابانية.

أولاً- النظريات المفسرة للتدريب :

يعتبر التدريب من الموضوعات المهمة التي نالت اهتمام العديد من المنظرين، لذا سنتطرق لأهم هذه النظريات بشئ من التفصيل.

1- النظريات السلوكية: أساس هذه النظريات ينطلق من وجود علاقات ترابطية بين المثيرات و الاستجابات السلوكية لهذه المثيرات أي أن التعلم يتحقق عندما يصبح المثير قادراً على التحكم في الاستجابة السلوكية وضبطها وهذا ما أكده كل من (بافلوف وسكنر) في فكريتهما على الانعكاس الشرطي أو الكلاسيكي و الاشتراط الإجرائي أو البياني إلا أننا نؤكد هنا أن درجة قوة الترابطات ونوعيتهما تختلف باختلاف :

1- الأوضاع و المواقف التي تحدث فيها.

2- درجة تكرارها .

ومن أهم المبادئ التي قدمتها النظريات السلوكية نجد⁽¹⁾:

- **مبدأ المؤثر والاستجابة:** يتأثر السلوك الإنساني بتأثيرات البيئة الداخلية و البيئة الخارجية وبالضرورة التفاعل والاستجابة.

- **مبدأ التعزيز:** يزداد السلوك الإنساني تعزيراً بازدياد المؤثرات و بالتالي تكرر وانتظام الاستجابة.

- **مبدأ تعديل السلوك:** قابلية السلوك الإنساني للتعديل إذا تم إحداث تغييرات أو تعديلات في المؤثرات التي كانت تحدد السلوكيات السابقة .

- **مبدأ انتماء السلوك:** ينتمي السلوك الإنساني إلى سلم الحاجات الإنسانية، وكلما كانت البرامج التدريبية تتركز على هذه الحاجات كلما أمكن تعديل و تغيير السلوكيات غير المطلوبة وتعزيز السلوكيات المطلوبة.

(1) نجم العزاوي: التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص83.

- مبدأ الأثر: كلما كان السلوك الإنساني يؤدي إلى الحصول على مزيد من النجاح أو الإبداع أو المكافأة كلما دفع الأفراد إلى مزيد من التعلم و التقدم و التكرار و العكس صحيح.

2- النظريات العقلية (المعرفة الإدراكية):

أساس هذه النظريات أن التعلم عملية عقلية داخلية تقوم بتشكيل وإعادة تنظيم البني المعرفية الناتجة عن التفاعل الحاصل بين الفرد والبيئة التعليمية ومن أشهر هذه النظريات نجد⁽¹⁾:

- نظرية التطور المعرفي - جان بياجيه.

- نظرية الاستعداد للتعلم في إطار النسق الهرمي- روبرت جانييه.

- نظرية الجشطالت والخبرة أو نظرية الاستبصار- ورتايمرو تولمان.

- نظرية التمثيل المنظم التمهيدي- أوزيل.

ونستخلص من هذه النظريات المبادئ التالية التعليمية والتدريبية:

أ- مبدأ التعلم: التفاعل المباشر مع موضوع التعلم، ومع مثيرات البيئة.

ب- مبدأ إشراك أكبر عدد من الحواس العضوية أثناء عملية التعلم لتحقيق عمليتي الملائمة "Assimilation" والتمثل "Aucomodation".

ج- مبدأ التدرج في التعلم: من المحسوس إلى شبه المحسوس إلى المجرد والمنظم.

د- مبدأ الأثر الكلي للموقف (المجال)، وتجميع عناصره في صورة كلية أثناء عملية التعلم.

هـ- مبدأ دورة الخبرة السابقة والإتجاهات المكتسبة في عملية التعلم.

و- مبدأ الاستبصار والتفكير كعامل أساسي في التعامل واكتساب المعرف والمهارات.

ز- مبدأ التدرج في التعلم: من الإشارة إلى الكلمة إلى المفهوم إلى المبدأ إلى حل المشكلات.

ح- مبدأ التعلم الاستقبالي التشاركي: الإنطلاق من الكليات إلى التفاصيل والجزئيات.

ط- مبدأ التعلم الاستكشافي أو الاستقصائي الذي يقوم على الدور الفاعل للمتعلم أو المتدرب في عملية الاستقصاء والتفاصيل وتجميعها للوصول إلى الاستنتاجات و التعميمات.

(1) : 84.

3- نظرية تعليم الكبار:

يتميز الراشدون عن الأطفال في سمات كثيرة ينبغي أخذها بعين الإعتبار في تصميم أي نشاط أو برنامج موجه لهم ومن أبرز هذه السمات وأهمها ما يلي⁽¹⁾:

- امتلاك القدرة على التفكير النقدي المستقل دون الحاجة إلى حوافز خارجية.
- الميل للاستقلالية والقدرة على العمل المستقل.
- امتلاك أهداف شخصية خاصة بهم تعمل على توجيههم ذاتياً.
- توقع نتائج سريعة لما يقومون به من أعمال.
- القدرة على تحمل المسؤولية لذا ينبغي تشجيعهم وتكليفهم بأعمال وسلطات ذات مسؤولية محددة.
- التوجه الواقعي والميل للاهتمام بمشكلات العمل الحاضرة والقائمة أكثر من المستقبلية.
- الاعتداد بالنفس والقدرات والتقدير الذاتي، وهذا ما يفسر الحساسية ضد الانتقاد.
- القدرة على التكيف مع الأمور الطارئة وعلى التصرف بالثقة واستخدام أسلوب حل المشكلات في التدريب.

- امتلاك تجارب واتجاهات خاصة اكتسبها وتبناها على مر السنين وتؤثر في تفكيرهم وتصرفاتهم ومواقفهم تجاه العمل والمهنة.

- الاهتمام بالتقدم المادي أكثر من الاهتمام بالنمو والتطور الشخصي، أي الجوانب العاطفية والاجتماعية والأخلاقية.

- الاهتمام بالتطور الفكري والنمو المهني أي الدورات التدريبية، متابعة الدراسة والتحصيل، حضور المؤتمرات

4- النظريات الإنسانية الكلية:

أنت هذه المدرسة لتكمل ما بدأتها النظريات السابق (السلوكية والعرفية) في سعيها لتفسير عمليات التعلم والتدريب وبدأ أصحاب هذه النظرية بطرح أفكارهم، حيث يرى أن التعلم عملية إنسانية كلية لا تقتصر على السلوك الظاهر للإنسان ولا على العقلية فقط، وإنما على كيانه وشخصيته الفردية والاجتماعية.

(1) عبد المعطي عساف: المرجع السابق، ص78.

ومن رواد هذه المدرسة "جون ديوي"، "كارل روجزر"، وغيرهم ومن أهم هذه النظريات النظرية البراجماتية، نظرية الخبرة والاستكشاف.

ومن أهم المبادئ الأساسية التي يمكنك استخلاصها من هذه النظريات وتوظيفها في عمليتي التعلم والتدريب ما يلي⁽¹⁾:

- أن الإنسان يكتسب قيمه من خلال علاقاته مع الأشخاص الآخرين في إطار المؤسسات الاجتماعية والإنسانية.

- الاهتمام بالجوانب الانفعالية الوجدانية في التعليم والتدريب التي تتطلب التخطيط لإكساب المتدربين والمعلمين الاتجاهات والقيم والمواقف الإيجابية.

- توظيف أساليب المحاكاة ولعب الأدوار في عمليات التدريب لما لها من قيمة كبيرة في مساعدة المتدربين على تمثل المواقف واستيعابها.

- الاهتمام بالحوافز والدوافع الإنسانية، الخارجية والداخلية، باهتمام المتدربين بموضوع التدريب، وإيجاد مبدأ الترابط بين أهداف وحوافز الفرد مع أهداف العمل في المؤسسة.

- قابلية ما يتم تعليمه للتطبيق في الواقع والحياة العملية، وإمكانية استخدامه في حل المشكلات التي يواجهها المتدرب في إطار عمله.

- استخدام المواد التعليمية الموجهة ذاتيا لسير في البرنامج التدريبي بحسن قدراته واحتياجاته

5- نظرية ديناميات الجماعة:

عند تصميم برامج التدريب دينامية الجماعة يقصد بها تلك العلاقات والشروط السيكولوجية

المتفاعلة التي يحقق أفراد الجماعة بواسطتها إدراكا مشتركا، يقوم على القيم المشتركة

أما أهم المبادئ التي ينبغي مراعاتها في الإدارة وتصميم برامج التدريب فهي⁽²⁾:

- ضرورة بناء فلسفة مشرقة تحكم المنظمة التي تنتمي لها الجماعات المختلفة.

- ضرورة خلق التجانس في الأهداف والمحافظة عليه وبتحقيق ذلك بإشراك المتدربين في تحديد هذه الأهداف والاتفاق عليها قبل تبنيها.

(1) المرجع السابق، ص75.

(2) المرجع السابق، ص ص79-80.

- الاحتفاظ بخطوط التواصل وعملية اتصال واضحة وثابتة من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، وفي المستوى الأفقي أيضا، ويتحقق من خلال المناقشة والأساليب المختلفة لإدارة الحلقات، ونشاطات التدريب مع حرص المدربين على جميع مهارات الإتصال وعلى تفهم وتقدير مشكلات المتدربين وحاجاتهم المهنية والخاصة.
- ضرورة توفير مناخ من الثقة والمودة بين قادة الأنشطة والمتدربين.
- تبني الانفتاح والاستعداد ولتقبل وجهات النظر والتفاعل معها بموضوعية وعقلانية، وذلك لتوفير إمكانية الخروج بأفكار ووجهات نظر مشرقة بعيدا عن التعصب والتمسك بالآراء المختلفة.
- المحافظة على الروح المعنوية للجماعة، وإشاعة روح الفريق تعزيزا لتماسك جماعات المدربين والمتدربين
- ضرورة العدالة والموضوعية في التعامل مع جميع أفراد الجماعة دون تحيز أو تمييز.

ثانيا- النظريات المفسرة للأداء الوظيفي:

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد أثناء القيام بوظيفته قد وجه انتباه الباحثين والدارسين على بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات والتنظيم وفي ما يلي بعض النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي وتحلل مكوناته، وهي تسعى في النهاية لزيادة وتحسين مستوى الأداء عند العاملين وإن اختلفت الطرق والوسائل المستخدمة.

1- نظرية الإدارة العلمية: F.W.TAYLOR.

أبرز من كتب في الإدارة العلمية هو "فريدريك تايلور" الذي أصبح اسمه عنوانا لها، ونشر في عام 1911 كتابه الشهير (مبادئ الإدارة العلمي) ذاكرا فيه أن الهدف الأساسي للإدارة هو ضمان تحقيق أعلى الأرباح لها وللعاملين.

وقد لاحظ تايلور تدني مستوى الإنتاجية، وعدم ملائمة الأدوات المستخدمة في الإنتاج وعدم وجود نظام ثابت ومعروف لتغذية الآلات على خطوط الإنتاج كلها عوامل مسيبة في تدني مستوى الأداء

وللتأكد من صحة هذه الافتراضات قام بعدة تجارب، منها تجربة رفع الكتل المعدنية، وتجربة الأدوات المستخدمة بالإنتاج وتجربة تغذية الآلات⁽¹⁾.

كما ركز رائد الإدارة العلمية **فريدريك تايلور** على التعاون بين الإدارة والعاملين فهو يعتقد أن القياس العلمي للعمل وتحديد أفضل الوسائل للأداء، والاختيار والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال المناسبة لمؤهلاتهم ووضع الأجور المناسبة وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين يمكن أن يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وزيادة الأجور من خلال ارتفاع الأرباح.

2- نظرية التكوين الإداري: H-FAYOL.

من أبرز رواد هذه النظرية "**هنري فايول**" وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف وتبرز أيضا هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض.

لقد وجد **فايول** أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى مجموعات رئيسية هي: نشاطات فنية، نشاطات مالية، نشاطات أمنية، نشاطات محاسبية ونشاطات إدارية.

وقد ركز **فايول** في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتباره أهم هذه الأنشطة وقسمها إلى خمسة عناصر وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة كما وضع أربعة عشر مبداء من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهدته وخبراته مؤكدا أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها وهذه المبادئ هي: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط في العمل، وحدة الأمر، وحدة الاتجاه، تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد، المكافآت، المركزية، التسلسل الهرمي، النظام المساواة، الاستقرار الوظيفي، الابتكار والمبادأة، العمل بروح الفريق الواحد⁽²⁾.

2008 76
والمنهج، درا المعرفة الجامعية، الإسكندرية

(1) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم
(2) : التنظيم

2003 143-142

3- النظرية البيروقراطية: max Webber

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" حيث تعد نظريته الخاصة بهيكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم ولماذا يقوم الأفراد العاملون بأداء الأعمال وفقا للتعليمات التي تنساب إليهم في تحديد الأوامر المشددة، هذا وأن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني التي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء.⁽¹⁾

4- نظرية العلاقات الإنسانية: ILTON MAYO.

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد عن عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنسانا وجدانيا وانفعاليا أكثر منه رشيدا ومنطقيا.

ويعد "إلتون مايو" من أبرز رواد هذه النظرية والذي اهتم بدراسة الجوانب النفسية وتأثيرها على أداء الفرد وإنتاجيته، حيث اقترن نشوء هذه النظرية بالعديد من التجارب التي أقيمت في مصانع (هاوتون) شركة جنرال إلكتروك والتي استمرت منذ عام 1924م ولغاية 1932م.

وتعتبر تجارب "إلتون مايو" نقطة تحول رئيسي لدراسة العلاقات الإنسانية بالمنظمة حيث بينت نتائجها النهائية أن طبيعة العلاقات بين الأفراد أثناء ممارسة وظائفهم لا ترتبط بوصفهم أفرادا فحسب بل باعتبارهم أعضاء في جماعات تؤدي وظائف محددة وبالتالي لن يتحقق الأداء المطلوب ما لم يحصل التعاون الحيوي بين أعضاء الجماعة والإدارة في جو إنساني.

الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3

(1) محمود سلمان العميان : التنظيمي في منظمات الأعمال 45-46. 2005

ومن النتائج الأخرى توصلت إليها هذه التجارب هي أن الأسلوب القيادي الأفضل هو الأسلوب الديمقراطي، كما كشفت عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد⁽¹⁾.

5- نظرية العدالة: adames.

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية لآدمز سنة 1963 أثناء عمله كباحث نفسي في شركة General électrique حيث رأى تحفيز أعضاء المنظمة يتأثر بمدى شعورهم بمعاملتهم بشكل عادل وقانوني من قبل المنظمة، فعندما يشعر الفرد أنه يعامل بشكل عادل من قبل المنظمة، فإن هذا الشعور يمكن أن يحقق أثرا عكسية على تحفيز وأداء الفرد في العمل، وعلى هذا تساعده هذه النظرية في فهم أسباب ونتائج الشعور بعدم العدالة.

يتمثل جوهر هذه النظرية في مقارنة الأفراد ومكافآتهم مع غيرهم من الأفراد في مواقف عمل متشابهة والافتراض الرئيسي لهذه النظرية هو أن الأفراد محفزين من خلال رغبتهم وشعورهم بأنهم يعاملون بشكل عادل في العمل حيث يعمل الفرد من خلال تبادله وحصوله على المكافآت في المنظمة⁽²⁾.

والنقاط الرئيسية الأربعة التي تقوم عليها هذه النظرية هي:

- الفرد **person**: الشخص الذي يدرك العدالة أو عدم العدالة.
- المقارنة بالآخرين **Comparaison others**: مجموعة أو عدد من الأفراد يستعملون من قبل الفرد كعلاقة مرتبطة بنسبة المخلات في النتائج.
- المدخلات **inputs**: وتمثل خصائص الفرد المتحققة كالمهارات والتجربة والتعليم أو الموصوفة كالعمر والجنس والعرق.
- النتائج **Outcome**: ما يحصل عليه الفرد من العمل كالاقرار والتمتع والأجر والتقدير، وعلى هذا توجد العدالة عندما يدرك الأفراد أن نسب مدخلاتهم (الجهود) إلى نتائجهم (المكافآت) مساوية لنسب

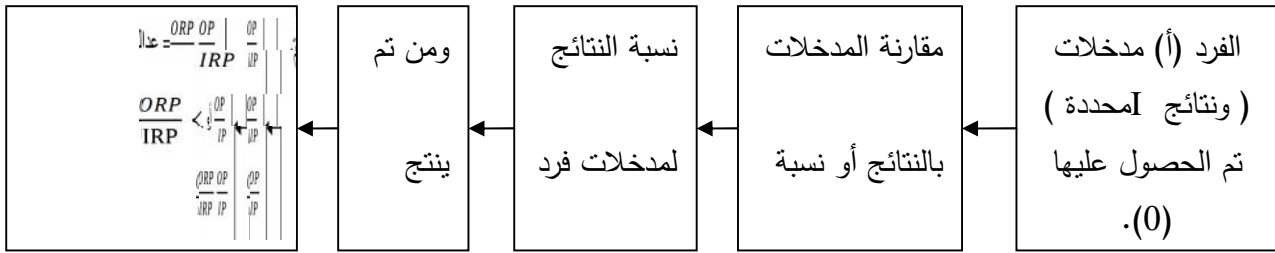
(1) مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة، دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال منة عام، الشارقة العالمية للاستشارات الأكاديمية 2003 86.

(2) نظريات الإدارة والأعمال ودراسته لـ410 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها : سوريا، 2004 292.

العمال الآخرين وتوجد عدم العدالة عندما لا تكون هذه النسب المتساوية، وقد تكون نسب المدخلات إلى المخرجات أكبر من أو أقل من نسب الأفراد الآخرين.

ويمكن توضيح نظرية العدالة من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (6): يوضح نظرية العدالة.



حيث أن:

IP: مدخلات الفرد.

OP: مخرجات الفرد.

IRP: مدخلات الفرد الذي تمت المقارنة معه.

ORP: مخرجات الفرد الذي تمت المقارنة معه.

المصدر: رعد حسن الصرن: مرجع سابق، ص 292.

6- نظرية التوقع أو التفضيل: Victor vroomm.

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية "لفروم" من خلال الأبحاث التي نشرها سنة 1964 والتي كان لها الصدى الكبير وأصبحت من بين أهم النظريات التي تفسر التحفيز عند الفرد، فقد عرف التحفيز بأنه "عملية توجيه الخيارات بين الأشكال البديلة المختلفة للنشاط الإداري" أي أنه ينظر إلى التحفيز باعتباره عملية تحكم أنماط الاختيار التي يقوم بها الفرد في موقف معين ليواجه صورة مختلفة من الأنشطة، أي أن الفرد عند التحاقه بالعمل يتوقع أن يحصل على مردود مادي أو معنوي يشبع حاجات هامة لديه في مقابل ما تتطلبه المنظمة من بذل قصارى جهوده لإنجاز عمله.

وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- 1- إن العلاقة والأهداف الفردية والتنظيمية تحكمها ثلاث متغيرات رئيسية هي:
 - الجهد الذي يبذله الفرد، ويتمثل على سبيل المثال في ساعات العمل.
 - مستوى الأداء الناتج عن الجهد المبذول، ويتمثل في كمية الإنتاج مثلاً.
 - العائد المادي أو المعنوي الذي يرتبط بتحقيق المستوى المطلوب من الداء، ويتمثل في الأجر والتقدير والمكافآت والترقية.
 - 2- إن قوة الدافع للقيام بالعمل هي نتيجة تفاعل العوامل الثلاثة التالية:
 - درجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق والجهد الذي يبذله الفرد، وقد أطلق على هذه العلاقة (درجة توقع ارتباط الأفراد) باسم التوقع.
 - درجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق والعائد الذي يتحصل عليه الفرد من العمل، وقد أطلق على هذه العلاقة اسم التكافؤ، وتحدد درجة التكافؤ من خلال:
 - مدى منفعة العائد للفرد.
 - احتمال تحقيق الفرد لهذا العائد نتيجة أدائه للعمل.
 - العلاقة التي يدركها الفرد لملائمة العمل (بعد أدائه) والعائد المطلوب تحقيقه، ويطلق عليها اسم الوسيلة أو الأداة، وهذا يعني تقدير مدى احتمال جدوى العمل، بعد القيام به كوسيلة للحصول على الهدف المرغوب.
- كما يعتقد فروم أن الاندفاع لفعل ما يعتمد على القيم المثقلة لمنافع مختلفة النتائج، وعلى الآثار المدركة لهذا الفعل من جراء تحقيق هذه النتائج أي أن:
- التحفيز = الرغبة × التوقع.

مستوى الأداء = التحفيز × القدرة على العمل⁽¹⁾.

(1) : 287-288.

وهذا يعني انه إذا كان المال يمثل أحد النتائج المفضلة لدى العامل فإننا نجد أنه إذا اعتقد العامل بأن زيادة الإنتاج هي الوسيلة لتحقيق الحصول على هذا المال، فإننا نجد أن زيادة الجرد تبعاً لزيادة الإنتاجية سوف تلعب الدور الرئيسي في تحقيق أهداف المنظمة، وعليه كلما زادت درجة اعتقاد العامل بهذا الدافع الرئيسي الذي يجب أن تأخذ به المنظمة لدى العاملين نحو تحقيق أهدافها.

7- نظرية Z (النظرية اليابانية).

ازداد الاهتمام في النصف الثاني من القرن العشرين بالتجربة اليابانية في الإدارة، وذلك نظراً للنجاح الكبير الذي حققته، فكان نموذجاً إدارياً وحضارياً مواكباً للتطورات الاجتماعية والسياسية، وقدم "وليام أوشي" الأمريكي الجنسية والمنحدر من أصل ياباني نظريته التي تعتبر مزيجاً من التجربة الأمريكية والتجربة اليابانية، واستعرض حالة التمزق الاجتماعي الذي صاحب النهضة الصناعية والتطور التكنولوجي، ولاحظ أن هذا التطور والنمو الصناعي السريع قد أدى إلى تفريغ القرى وتمزيق الأسرة وإضعاف الروابط الاجتماعية، مما أدى بدوره إلى التمزق النفسي وانتشار الأمراض السيكلوجية وتزايد الجرائم والإدمان، وقد عزى كل ذلك إلى فشل المنظمات الغربية في خلق بدائل جديدة للعاملين، وعجز تلك المؤسسات عن استيعاب حياة العاملين التنظيمية والاجتماعية والنفسية استيعاباً كاملاً. ويقوم "وليام أوشي" أن التنظيمات الغربية وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية أغفلت هذه الحقيقة، ولم تعمل على تنظيم حياة العاملين في نسق اجتماعي متوازن عكس التنظيمات في اليابان وبولندا والصين التي أدركت حجم الفراغ الاجتماعي الناتج عن تحول العاملين من مجتمع للتنظيمات الأمريكية، وأطلق "أوشي" على هذه النموذج اصطلاحاً (نموذج Z) والذي يركز على ثلاث مبادئ أساسية هي⁽¹⁾:

- أ- الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة.
- ب- الحذق والمهارة في التعامل في العمل، وينتج ذلك من الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.
- ج- الألفة والمودة أي بمعنى علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة وتعاون واهتمام ودعم للآخرين.

(1) : إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الوطنية للنشر والتوزيع، بيروت، 2006، 53.

* إن نظرية (Z) التي توصل إليها "أوشي" والتي تقوم فرضيتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي، ويؤكد "أوشي" على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمنظمة وهو يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجية المنظمة.

* القرية والمزرعة الأمن إلى مجتمع المصنع صاحب، فوضعت نماذج إدارية لتنظيم حياة العاملين وزيادة استقرارهم وأدائهم وولائهم.

وأطلق "أوشي" على النموذج الياباني نموذج "ل" وأطلق على النموذج الأمريكي أو الغربية نموذج "A"، مبينا لكل واحد منهما أهم خصائصه كما في الجدول التالي:

نموذج "ل" الياباني	نموذج "A" الأمريكي
- التوظيف مدى الحياة.	- التوظيف قصير الأجل.
- اتخاذ القرار بصورة جماعية.	- اتخاذ القرار بصورة فردية.
- التقييم والترقية بصورة بطيئة.	- التقييم والترقية بصورة رسمية.
- الإشراف بصورة ضمنية غير رسمية.	- الإشراف بصورة رسمية.
- مسار وظيفي عمومي غير متخصص.	- مسار وظيفي تخصصي.
- اهتمام كلي وشمولي بحياة العاملين التنظيمية والاجتماعية.	- اهتمام جزئي بحياة العاملين (الاهتمام بالجانب التنظيمي فقط).

ورأى "أوشي" أن علاج النموذج الأمريكي يكمن في إعادة صياغته ليصبح أكثر إنسانية وألين جانبا وأكثر عمقا واقترح تهجين وتزاوجهما سيؤدي إلى نموذج أكثر ملائمة.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مختلف النظريات التي تتناول موضوع دراستنا حيث قمنا بدراسة النظريات المفسرة للتدريب والمتمثلة في النظريات السلوكية، النظريات العقلية، نظرية تعليم الكبار والنظريات الإنسانية و نظرية ديناميات الجماعة. والنظريات المفسرة للأداء الوظيفي والمتمثلة في نظرية الإدارة العلمية، نظرية التكوين الإداري، النظرية البيروقراطية، نظرية العلاقات الإنسانية نظرية التوقع ونظرية العدالة وأخيرا النظرية اليابانية.



الجانب
الميداني

الجانب الميداني للدراسة.

الفصل الخامس: مجالات الدراسة والإجراءات المنهجية للدراسة.

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة.

- 1- المجال المكاني للدراسة.
- 2- المجال البشري للدراسة.
- 3- المجال الزمني للدراسة.

ثانياً: الإجراءات المنهجية للدراسة.

- 1- منهج الدراسة.
- 2- أدوات جمع البيانات.
- 3- العينة وكيفية اختيارها.
- 4- 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 "برامج التدريب ودورها في تحسين الأداء الوظيفي"، كان من الضروري التطرق إلى مجموعة من الأسس المنهجية والتي تتجلى في: تحديد مجالات الدراسة، المنهج، العينة وأدوات جمع البيانات.

أولاً: مجالات الدراسة:

1- المجال الجغرافي:

إن المجال الجغرافي هو الذي يحدد النطاق المكاني الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية، وتتنحصر حدود هذه الدراسة في محطة توليد الكهرباء -بجيجل-، والتي يعود تاريخ تأسيسها إلى سنة 1984 حيث أمضى فيها عقد الشراكة مع الشركة الروسية techno export المختصة في نفس المجال، حيث بدأت هذه الأخيرة أشغال التعمير والبناء في سنة 1985، وقد تم إدخال التجهيزات الخاصة بالإنتاج في سنة 1988 وبدأت المجموعة الأولى من ورشات الإنتاج في العمل سنة 1992 تبعثها المجموعة الثانية في سنة 1993 ثم المجموعة الثالثة في سنة 1994 حيث تم استسلام المؤسسة، وبدأت الإنتاج باستعمال 100% من القدرات المتوفرة، وقد طغت تكلفة إنجازها 317500000 دج منها 48% بالعملة الصعبة وتبايع الطاقة الإجمالية للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (spe) التي هي فرع من فروع سونلغاز، الذي يتضمن عدة فروع مختصة في أنشطة معينة.

تقع محطة توليد الكهرباء على بعد 10 كلم شرق مدينة جيجل كمحاذاة البحر والطريق الوطني رقم 43، يحدها من الشرق ميناء جن جن، كما تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ60 هكتار، 28 منها مغطاة، تظم بناية إدارية وورشات الإنتاج والعمل، حظيرة للسيارات ومحطة تحلية مياه البحر والمطعم والباقي عبارة عن مساحة مفتوحة تضم حظيرة للعتاد القديم وطرق داخلية تربط أجزاء المحطة.

إدارة المؤسسة تتضمن عدة أقسام وهيئات ومصالح هي: مدير الوحدة، الأمانة العامة، مساعد التسيير، هيئة الإعلام الآلي، مساعد الوقاية والأمن، قسم الاستغلال، مصلحة الموارد البشرية، شعبة المالية والمحاسبة، شعبة الوسائل العامة، قسم الصيانة.

- **مدير الوحدة:** باعتباره مديراً تنفيذياً يقوم بتنفيذ الإستراتيجية المحددة من طرف المديرية العامة وتنسيق الجهود بين مختلف رؤساء المصالح والأقسام الفرعية، توجيه وتنظيم أعمال التسيير التقنية الإدارية والمالية للوحدة، وهو مسئول عن نوعية النتائج المحققة داخل المحطة ومن صلاحياته مراقبة استعمال الوسائل المستعملة للوحدة، تقسيم الوسائل والموارد الضرورية لنشاط الوحدة، اقتراح ميزانية الوحدة ومراقبة تنفيذها، التأكد من نوعية ومطابقة أعمال التسيير المنفذة من طرف المصالح.

- الأمانة العامة: تعتبر الأمانة عنصرا حساسا داخل الوحدة وهذا يرجع إلى طبيعة عملها، إذ تتطلع على جل المعلومات سواء كانت سرية أو غير سرية فهي تشمل كل المراسلات من وإلى المحطة، وتحفظ بنسخة من كل مستند وارد أو صادر، ومن صلاحياتها تحرير الإرسالات والتعليمات التي يصدرها المدير لإعلام العمال، تبليغ نسخ من هذه التعليمات المحررة لكل رئيس مصلحة، كما تقوم بتوزيع البريد على كل المصالح.

- هيئة الإعلام الآلي: تتكون هذه الهيئة من الإعلام الآلي، القيام بالعمليات البرمجية المختلفة، مساعد مختلف المصالح والأقسام الفرعية في حالة وجود مشاكل على مستوى أجهزة الكمبيوتر والبرامج التطبيقية التي يعملون بها.

- مساعد التسيير: هو إطار مكلف بضمان الأمن الداخلي للمؤسسة يعمل بالتنسيق مع هيئة ضمان أمن المنشآت الطاقوية بالتنسيق مع هيئة الوقاية والأمن.

- هيئة الوقاية والأمن: تعمل على السهر على أمن العمال وسلامتهم وتجهيزهم بالوسائل الخاصة بالأمن.

- قسم الاستغلال: وهو القسم الذي يقوم بإنتاج الكهرباء ويقوم بمراقبة منشآت الإنتاج والإشراف عليها، وكذا تحضير برنامج التحاليل وتحليل الإختلالات وإعداد التقارير النهائية لنشاط الاستغلال وكذا مراقبة الآلات.

- مصلحة الموارد البشرية والمحاسبة: يتكون من مساعد مراقبة التسيير، محاسب رئيسي، محاسب، أمين الصندوق، ومن مهامه:

استلام الفواتير من فرع التمويل، فحص كل المستندات، متابعة الوضعية المالية للوحدة من خلال حساباتها البنكية والبريدية ومراقبة مصاريف المحطة.

- شعبة الوسائل العامة: تختص هذه الشعبة بتسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة الضرورية لضمان السير الحسن لنشاط المحطة.

- قسم الصيانة: تتكفل هذه المصلحة أساسا بالإشراف على جميع النشاطات وعمليات الإنجاز والدراسات في مجال صيانة التجهيزات، والتنسيق بين هذه الأنشطة يتكون من: مصلحة التدخل، مصلحة الإنجازات، مصلحة الدراسات ومصلحة الدراسات ومصلحة التمويل والمخزون.

2- المجال البشري:

ويقصد به عدد أفراد المؤسسة، وبالنسبة لعدد الموظفين داخل المؤسسة فهو في حالة مستقرة نسبيا فيكون التغيير في العدد بالزيادة في حالة إدخال موظفين جدد مؤقتين، وقد يكون بالنقصان في حالة الإحالة على التقاعد وغيرها من الحالات، أما بالنسبة لعدد الموظفين الإجمالي لسنة 2016 فهو (306) موظف، يتوزعون على ثلاث فئات كما موضح في الجدول التالي:

الجدول 1: يوضح توزيع العمال وفق المستوى الوظيفي.

عدد العمال لسنة 2016	المستوى الوظيفي
71	إطارات CADER
174	أعوان تحكم MAITRISE
61	أعوان تنفيذ EXECTION
306	المجموع

3- المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية بمحطة توليد الكهرباء، وقد استغرقت المدة التي قضيناها بالمؤسسة حوالي 3 أشهر، حيث كانت الزيارات على فترات متقطعة ومتباعدة أغلبها في الفترات الصباحية، لكون الدراسة تتطلب معايشة أكبر عدد ممكن من مجتمع البحث، وقد تم تقسيمها إلى عدة مراحل كالتالي:

- المرحلة الأولى: تم فيها استكشاف ميدان الدراسة والتعرف على السيدة "دباح سعاد" المكلفة بالدراسات لدى مصلحة الموارد البشرية حيث كانت تشرف على تزويدها بالمعلومات التي نحتاجها في دراستنا الميدانية كما أخذنا الموافقة على إجراء دراستنا الميدانية وذلك كان يوم: 2016/02/17م.

- المرحلة الثانية: في يوم 2016/03/03 حيث قمنا بإجراء مقابلة مع المكلفة بالدراسات لدى مصلحة الموارد البشرية حول طريقة سير العمل داخل المؤسسة والاستفسار عن عدد من المصالح، ووظيفة كل مصلحة بالإضافة إلى كيفية توزيع الموظفين كما منحنا بعض الوثائق المتعلقة بالمؤسسة كالهيكل التنظيمي، بطاقة تقنية عن المؤسسة، بالإضافة لتوزيع العمال وفق المستوى الوظيفي.
- المرحلة الثالثة: في يوم 2016/04/20 حيث قمنا بمقابلة رئيس مصلحة الموارد البشرية حيث قام بتزويدنا ببعض المعلومات عن كيفية تصميم البرامج التدريبية وعن الأماكن التي يتم فيها تدريب الموظفين، كما قام أيضا بإعطائنا نسخة من النظام الداخلي لمحطة توليد الكهرباء.
- المرحلة الرابعة: من يوم 04/26 إلى غاية 2016/04/28 قمنا بتوزيع الاستمارة النهائية وإعادة جمعها.

ثانيا: الإجراءات المنهجية للدراسة:

1- منهج الدراسة:

إن طبيعة الموضوع المراد دراسته هو الذي يحدد المنهج المتبع من طرف الباحث الاجتماعي وتحديده يتوقف على تحديد فروض الدراسة بدقة، والمنهج هو "عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه"⁽¹⁾.

وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي: وه"ذلك المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كفييا او كمييا"⁽²⁾. فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة و يوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

هو المنهج يعتمد على العينة، فدراستنا لم تتوقف على جمع البيانات والمعلومات حول مشكلة البحث بل صنفنا هذه البيانات بطريقة إحصائية على جداول بسيطة تقارن الإجابات بنسب مئوية . حيث يتبع كل جدول بتطبيق يستند إلى أرقام توضح وجود العلاقة بين المتغيرين.

(1) رشيد زرواتي: 104.

(2) المشوخي حمد سليمان: تقنيات ومناهج البحث، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002، 95.

2- أدوات جمع البيانات:

هي تلك الأدوات التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات والمعلومات عن مجتمع الدراسة، فكل باحث يستطيع استخدام عدد من الأدوات وذلك لسد قصور إحداها وأيضا متمكن من دراسة الظاهرة بطريقة علمية ومن كافة الجوانب.

ولذلك استعنا في هذه الدراسة بالأدوات الضرورية لجمع البيانات والمعلومات وهي الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.

أ- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من أهم الأدوات التي تستخدم في جمع البيانات و المعلومات، نظرا لما لها من أهمية في الدراسات الاجتماعية فهي نقطة البدء في أي دراسة علمية كونها: "إحدى طرق معرفة وفهم الأشياء والوقائع وهي تقوم في الغالب على الحواس التي أهمها حاسة البصر"⁽¹⁾، فهي وسيلة هامة تسمح بتسجيل السلوك عند حدوثه.

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه الملاحظة البسيطة بغير المشاركة والتي تمكننا من معاينة الظواهر في ظروفها العادية.

أما أهم الملاحظات التي سجلناها من خلال زيارتنا لمؤسسة توليد الكهرباء ما يلي:

- عدد الرجال أكبر من عدد النساء في المؤسسة.
- الحراسة المشددة الموجودة في مدخل المؤسسة.
- وجود الضوضاء في مكان الإنتاج.
- لاحظنا أن أغلب الموظفين يعملون جماعيا.
- لاحظنا أن هناك تعاطف بين الموظفين واتصالات فيما بينهم.

(1) المنطق ومناهج البحث العلمي- إجراءات علمية، تقنيات، مناهج، مطبعة بغيحة حسام، قسنطينة

- لاحظنا تعامل الموظفين والمسؤولين بلباقة واحترام.

ب- المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية، ولها دور كبير في نجاح الدراسة الأميركية وهي: "ذلك الحوار الذي يجري بين الباحث والمبحوث ويكون هذا الحوار منظما وفي أغلب الأحيان مزودا بإجراءات ودليل عمل مبدئي، كما يتضمن نقاط محددة تقود عملية إجراء المقابلة"⁽¹⁾. كما أنها تعتبر نوع من أنواع الاستبيان الشفوي حيث تستعمل مع الاستبيان في حالة كون البيانات مرتبطة بأراء الأفراد أو ميولهم أو اتجاهاتهم نحو موضوع معين⁽²⁾، وقد قمنا بإجراء عدة مقابلات أثناء زيارتنا للمؤسسة مع:

- رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية.

- المكلفة بالدراسات في مصلحة الموارد البشرية.

- وبعض الموظفين من مختلف الأقسام.

وقد جاءت أسئلة المقابلات التي أجريناها تتمحور حول معرفة:

- أنواع التدريب الموجودة في المؤسسة.

- الأماكن التي يقام فيها التدريب.

- كيفية تصميم البرامج التدريبية في المؤسسة.

- هل هناك علاقة بين التدريب والأداء الوظيفي.

- هل الخضوع للتدريب من أجل الترقية ومن أجل تحسين الأداء.

قسنطينة، 1999 191.

2005 247.

(1) فضيل دليو وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية

(2) : مناهج البحث

وقد كانت الإجابات على أسئلة المقابلة كالتالي:

- أنواع التدريب الموجودة في المؤسسة هي التدريب قصير الأجل والتدريب طويل الأجل، التدريب أثناء العمل، والتدريب خارج المؤسسة أي أن معظم أنواع التدريب الموجودة في المؤسسة هي نفسها التي تطرقنا إليها في الجانب النظري.

- أما الأماكن التي يجري فيها التدريب هي: البلدية، بن عكنون، عين مليلة.

- طريقة تصميم البرامج التدريبية في مؤسسة توليد الكهرباء هي نفسها الطرق التي تطرقنا إليها في الجانب النظري أي (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي ومتابعة البرنامج التدريبي).

- التدريب يساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظف في المؤسسة.

- الخضوع للتدريب يكون لتحسين الأداء وأيضا من أجل الترقية أي حسب متطلبات الوظيفة.

ج- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من الأدوات الأكثر استخداما لجمع البيانات والحقائق في الدراسات الاجتماعية لإمكاناتها من جمع البيانات ومعلومات يتعذر الحصول عليها.

« فالاستمارة هي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو موقف»⁽¹⁾.

و قد اقتضت الضرورة البحثية الاعتماد على أداة الاستمارة التي تم تصميمها وصياغة أسئلتها انطلاقا من مشكلة الدراسة وحسب فرضياتها ومؤشراتها.

وقد اشتملت الإستبانة في صورتها النهائية على 34 سؤال موزع على أربعة محاور وهي كالتالي:

المحور الأول: يحتوي على البيانات الشخصية ويضم 6 أسئلة من السؤال 1-6.

المحور الثاني: يتعلق ببرامج التدريب وكفاءة الموظف ويضم 9 أسئلة من السؤال 7-15.

المحور الثالث: ويتعلق ببرامج التدريب ودافعية الموظف، ويضم 10 أسئلة من السؤال 16-25.

المحور الرابع: ويتعلق ببرامج التدريب والرضا الوظيفي ويضم 9 أسئلة من السؤال 26-34.

وحتى تكون نتائج الدراسة المتحصل عليها ذات قيمة مرجوة فقد تم إعطاء الاستمارة للأساتذة من أجل التحكيم، و هم من أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية "الملحق رقم 01"، وقد استجبنا لملاحظاتهم التي كانت فيما يخص ترتيب الأسئلة و ضبطها لغوياً، وللتأكد من صدق المحكمين اتبعنا الخطوة التالية حيث اعتمدنا على "معادلة لوشييه" لحساب الصدق الظاهري والذي يعبر عن تحكيم الأساتذة "انظر الملحق رقم 02" والتي مفادها:

$N1 =$ عدد الأساتذة المحكمين الذين قالوا بأن البند يقيس.

$N2 =$ عدد الأساتذة الذين قالوا بأن البند لا يقيس.

$N =$ عدد البنود.

وعليه فقيمة صدق البنود تساوي 0.78 وهي أكبر من 0.60 مما يعني أن الاستبيان صادق لما أعد لقياسه.

د- السجلات والوثائق:

تعد السجلات والوثائق إحدى أدوات جمع البيانات، ذلك أن الباحث يلجأ إلى جمع البيانات حول الموضوع أو بعض محاور الموضوع من الوثائق والسجلات، وقد تحصلنا خلال دراستنا الميدانية في محطة توليد الكهرباء على مجموعة من الوثائق والسجلات.

- بطاقة تقنية عن المؤسسة: وتحتوي على تاريخ نشأة المؤسسة وموقعها الجغرافي طبيعة نشاطها وطاقاتها البشرية.

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة: تشرح فيه كل قسم داخل المؤسسة ونشاطه.

- النظام الداخلي لمحطة توليد الكهرباء (القوانين والإجراءات المعمول بها داخل المؤسسة).

3- العينة:

مما لا شك فيه أن الباحث يفكر في عينة البحث، مند أن يبدأ في تحديد مشكلة البحث وأهدافه فهو يحدد جمهور بحثه أو مجتمع بحثه حسب الموضوع أو الظاهرة أو المشكلة التي يختارها، إلا أنه يصعب في اغلب المواضيع أن يدرس الباحث جميع أفراد مجتمع البحث لأن ذلك يتطلب منه وقت طويلاً وجهداً شاقاً، إضافة إلى تكاليف مادية مرتفعة فيلجأ إلى اختيار جزء من مجتمع البحث أو ما يصطلح عليه بعينة البحث، ولا شك أن لهذه العينة الخصائص نفسها لمجتمع البحث كله.

وبالتالي تعرف العينة على أنها: "إحدى الدعائم الأساسية للبحث الإمبريقي، حيث تسمح بالحصول في حالات كثيرة من المعلومات المطلوبة مع اقتصاد ملموس في الموارد البشرية، الاقتصادية وفي الوقت ودون أن يؤدي ذلك إلى الابتعاد عن الواقع المراد معرفته".

ولهذا فقد اعتمدنا في دراستنا على طريقة العينة نظراً لعدم إمكانية إجراء الدراسة على جميع أفراد المجتمع الأصلي وتماشياً مع المدة الزمنية.

ونظراً لعدم تجانس وحدات المجتمع الأصلي، فقد تم اعتماد العينة العشوائية الطبقية، حيث قمنا بتقسيم مجتمع البحث إلى أقسام حسب المناصب، ثم اختيار أفراد من كل طبقة.

وقد حددنا حجم العينة في دراستنا هذه بـ 61 موظف من بين 306 أي بنسبة 20% ويتضح ذلك فيما يلي.

وسحبنا بطريقة عشوائية بسيطة من الطبقات بنسبة 20% تم توزيعها كالتالي:

العينة: $306 \times 20\% / 100\% = 61$ موظف.

- إدارات لدينا: $71 \times 20\% / 100\% = 14$ إطار.

- أعوان التحكم لدينا: $174 \times 20\% / 100\% = 35$ عون تحكم.

- أعوان التنفيذ لدينا: $61 \times 20\% / 100\% = 12$ عون تنفيذ.

لكن عند استرجاعنا للاستثمارات وجدنا استمارتين غير صالحين وثلاث استثمارات ضائعة وهذه الاستثمارات متعلقة بالاستثمارات الموزعة لأعوان التحكم ومنه أصبحت عينة دراستنا 56 موظف.

4- أساليب التحليل:

أ- أسلوب التحليل الكمي: استخدم الأسلوب الكمي في تكميم البيانات المتحصل عليها من خلال استمارة البحث حيث تم حساب التكرارات ونسبها المئوية وتمثيلها بواسطة الجداول.

ب- أسلوب التحليل الكيفي: تم استخدام هذا الأسلوب في تفسير وتحليل المعطيات المتحصل عليها والنسب المئوية.

- اختبار "كاي تربيع" لقياس الدلالة الإحصائية حسب المعادلة التالية :

$$كا^2 = \frac{(\text{التكرار المشاهد} - \text{التكرار المتوقع})^2}{\text{التكرار المتوقع}}$$

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية الميدانية، من خلال تبيان مجالات الدراسة (المجال الجغرافي والبشري والزمني)، وكذا اختيار منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات إذ بفضل هذه الأدوات يتم الحصول على نتائج دقيقة كما تم اختيار عينة الدراسة مع توضيح أساليب التحليل الكمي والكيفي .

الفصل السادس: تحليل البيانات وعرض النتائج.

تمهيد.

1- عرض وتحليل البيانات.

2- عرض نتائج الدراسة.

- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

- النتائج العامة.

- التوصيات والاقتراحات.

خلاصة الفصل.

الخاتمة.

قائمة الملاحق.

قائمة المراجع.

الملخص.

تمهيد:

سنقوم في هذا الفصل بتفريغ البيانات الميدانية المتحصل عليها حتى تساعدنا على استخلاص النتائج، وذلك من أجل التعرف على دور برامج التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة توليد الكهرباء بجيجل، حيث نقوم بتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات للتحقق من صحة أو نفي فرضيات الدراسة وأيضا مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة ومعرفة صدق الفرضية العامة.

1- عروض وتحليل البيانات.

- المحور الأول: البيانات الشخصية.

- الجدول رقم 01: توزيع المبحوثين حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	48	85.71
أنثى	08	14.29
المجموع	56	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) والمتعلق بتوزيع المبحوثين حسب الجنس في المؤسسة أن نسبة الذكور تمثل 85.71% من الفئة المبحوثة وهي نسبة عالية جدا تقريبا ستة أضعاف مقارنة بنسبة الإناث التي تقدر بـ 14.29%، وذلك راجع إلى نسبة الإناث في المؤسسة ككل متدنية جدا مقارنة بنسبة الذكور، حيث تعتمد مؤسسة توليد الكهرباء على نسبة الذكور لأن جل الأعمال والنشاطات التي تقوم بها تناسب أكثر هذه الفئة لما فيها من مخاطر كما أن نسبة 14.29% من الإناث موزعة على العمل الإداري في المؤسسة ، لأن طبيعة العمل الإداري يتلاءم مع العنصر السنوي.

- الجدول رقم 02: توزيع المبحوثين حسب السن.

فئات الأعمار	التكرار	النسبة المئوية%
من 20 إلى أقل من 4 سنة	10	17.86
من 30 إلى أقل من 40 سنة	21	37.50
من 40 إلى أقل من 50 سنة	16	28.57
من 50 سنة فما فوق	09	16.07
المجموع	56	%100

تشير المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (02) المتعلق بتوزيع المبحوثين حسب السن أن الفئة التي تمثل أعلى نسبة والتي تقدر بـ 37.50% هي الفئة المبحوثة التي يتراوح عمرها من 30 إلى أقل من 40 سنة، تليها الفئة التي يتراوح عمرها من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 28.57% ثم تليها الفئة

التي يتراوح عمرها من 20 إلى أقل من 30 سنة بنسبة 17.86% والنسبة الأقل هي ذات الفئة العمرية الكبيرة من 50 سنة فما فوق والتي تقدر بـ 16.07%. نستنتج من خلال الجدول أنه إذا جمعنا الفئة العمرية الأولى والثانية فإننا نحصل على نسبة 55.36% وهي نسبة جيدة تمكنا من القول بأن المؤسسة تهتم بسياسة التوظيف وإدماج الشباب في عالم الشغل، كون الشباب أصحاب طاقات وقدرات كبيرة نظرا لما يتسمون به من نشاط وحيوية ورغبة، فضلا عن إعطائهم العمل بالدرجة الأولى، وهذا ما لحظناه في مكان الدراسة.

الجدول رقم 03: يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
إبتدائي	03	5036
متوسط	11	19.64
ثانوي	20	35.71
جامعي	22	39.29
ما بعد التخرج	00	00
المجموع	56	100%

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (03) المتعلق بالمستوى التعليمي لفئة المبحوثين أن نسبة 39.29% ذات مستوى جامعي وهي الفئة الغالبة، تليها 35.71% ذات المستوى الثانوي، قم تليها نسبة 19.64% ذات مستوى متوسط، أما ذوي المستوى الابتدائي فهم يمثلون 5.36%، ما يبرر النسبة المرتفعة للمستوى الجامعي هو طبيعة العمل في مؤسسة توليد الكهرباء كمؤسسة خدماتية تتطلب مؤهلات علمية وقدرات ذهنية عالية تعتمد على الجهد الفكري والجهد العضلي، بالإضافة إلى أن شروط التوظيف في بعض المناصب تتطلب الشهادة العلمية، وهذا قد يؤثر أيضا على نوعية التدريب ودرجة إستيعاب المتدربين للمعلومات المقدمة لهم.

الجدول رقم (04): يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
أعزب	19	33.93
متزوج	37	66.07
مطلق	/	/
أرمل	/	/
المجموع	56	%100

يبين الجدول رقم (04) المتعلق بالحالة العائلية لأفراد العينة أن نسبة الموظفين المتزوجين تمثل نسبة 66.07% تليها فئة العزاب بنسبة 33.93%، في حين انعدام نسبة المطلقين والأرامل، وعليه القول أن فئة المتزوجين هي الفئة الغالبة، والواقع يشهد على أن هذه الفئة هي الأكثر إلتزاما وارتباطا بالوظائف ومحاولة كسب الخبرة اللازمة للاستفادة من الأجر الإضافي، وبذل مجهود إضافي للحصول على المنح التي تقدمها المؤسسة وذلك من أجل واجباتهم ومسئولياتهم العائلية.

الجدول رقم 05: توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5سنوات	19	33.93
من 5 إلى 10سنوات	09	16.07
من 10 إلى 15سنة	04	7.14
من 15 إلى 20سنة	04	7.14
من 20سنة فما فوق	20	35.71
المجموع	56	%100

توضيح الشواهد الكمية للجدول رقم (05) المتعلق بالخبرة المهنية، أن نسبة 35.71% من الموظفين قضوا أكثر من 20 سنة في المؤسسة تليها نسبة 33.93% من الموظفين الذين لديهم أقل من 05 سنوات في المؤسسة، أما نسبة 16.07 فهي تمثل الفئة التي عملت من 5 سنوات إلى 10 سنوات ثم

تأتي بعدها الفئة المحصورة بين 10 إلى 15 سنة بنسبة 7.14% ومثلها الفئة المحصورة بين 15 إلى 20 سنة بنسبة 7.14% أيضا هذا ما يؤكد ما سلف ذكره في أن المؤسسة تهتم بسياسة التوظيف، كما أنها في نفس الوقت تحتفظ بالموظفين القدامى لأن الأقدمية في الخدمة تساهم في رفع أجر الموظف طالما أن المؤسسات تعتمد على منح الأقدمية في العمل.

الجدول رقم 06: المنصب.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
عامل تنفيذ	12	21.43
عامل تحكم	30	53.57
إطار	14	25
المجموع	56	100%

توضح الشواهد الكمية للجدول رقم (06) المتعلق بالمنصب، أن أعلى نسبة هي لعمال التحكم والتي تقدر بـ 53.57% تليها فئة الإطارات والتي قدرت بنسبة 25% أما النسبة الأقل التي قدرت بـ 21.43% فهي لعمال التنفيذ، وما يبرر وجود أكبر نسبة لعمال التحكم هو ارتفاع عددهم في المؤسسة حيث يقدر بـ (174) عون تحكم.

- المحور الثاني: برامج التدريب وكفاءة الموظف.

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

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	52	92.86
لا	04	7.14
المجموع	56	%100

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلق بتنظيم المؤسسة لدورات تدريبية للموظفين نجد أن نسبة 92.86% من المبحوثين يقرون بأن المؤسسة تنظم دورات تدريبية، وأن نسبة 7.14 أجابوا بأن المؤسسة لا تنظم دورات تدريبية.

نلاحظ أن أغلب المبحوثين أقرروا بتنظيم المؤسسة لدورات تدريبية وهذا يعود للأهمية الكبيرة التي توليها المؤسسة للتدريب كونه عامل أساسي في تزويد الموظفين بالمعارف الجديدة المتعلقة بالعمل، بينما الفئة التي أجابت بعدم تنظيم المؤسسة لدورات تدريبية فهي في الغالب فئة الموظفين الذين التحقوا من جديد بالعمل.

الجدول رقم (08): يبين الاستفادة من الدورات التدريبية:

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات	النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
25	14	دورة واحدة	69.64	39	نعم
16.07	09	دورتان			
28.57	16	ثلاث دورات فأكثر			
%69.64	39	المجموع	30.36	17	لا
			%100	65	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلق بال استفادة من الدورات التدريبية وعددها نجد أن نسبة 69.64% من المبحوثين يقرون بأنهم استفادوا من الدورات التدريبية، وأن نسبة 28.57% قد خضعوا لهذه الدورات ثلاث مرات فأكثر، وأن نسبة 25% قد خضعوا لدورة واحدة بينما 16.07% قد خضعوا لدورتان تدريبيتان، في المقابل نجد نسبة 30.36% من المبحوثين أكدوا بأنهم لم يستفيدوا من أي دورة تدريبية نلاحظ أن أغلب المبحوثين قد استفادوا من الدورات التدريبية بمعدل 3 دورات فأكثر وهذا يعود لطبيعة العمل التي تتطلب تجديد المعارف باستمرار ومواكبة التطورات الحاصلة في مجال الكهرباء، بالإضافة إلى أنه كلما زادت الأقدمية في العمل كلما زاد عدد الدورات التدريبية.

الجدول رقم (09): يبين مكان تنظيم الدورات التدريبية:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
داخل المؤسسة	05	8.93
خارج المؤسسة	39	69.64
كلاهما	12	21.43
المجموع	56	%100

تشير المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (09) المتعلق بمكان تنظيم الدورات التدريبية، أن نسبة 69.64% من الأفراد العينة أدلوا بأن الدورات التدريبية تنظم خارج المؤسسة، في حين صرح البعض من أفراد عينة البحث أن هذه الدورات تنظم داخل المؤسسة وخارجها بنسبة 21.43%، وهناك نسبة قليلة من أفراد العينة 8.93% أدلت بأن هذه الدورات تنظم داخل المؤسسة، نلاحظ أن أغلب المبحوثين أقرروا بأن هذه الدورات التدريبية تكون خارج المؤسسة لأنهم خضعوا لهذه الدورات خارج المؤسسة في المراكز الثلاثة للتدريب التالية:

بن عكنون، البلدية وعين مليلة، حيث نجد كل من مركز البلدية وعين مليلة يقدم تدريبات تقنية ذات صلة بمهن الكهرباء والغاز، أما مركز بن عكنون فهو مختص في تعليم النظم التسييرية الملائمة للإجراءات المعمول بها في المؤسسة وهذا حسب مسؤول إدارة الموارد البشرية، بينما نجد الفئة القليلة التي أجابت بأن التدريب يكون داخل المؤسسة وهذا راجع إلى أن المؤسسة تقوم بإحضار المدربين لأماكن العمل وذلك حتى يتمكن الموظف التكيف مع التقنيات الجديدة.

الجدول رقم (10): يبين الهدف من إخضاع الموظف للبرنامج التدريبي:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
تحسين مستوى الأداء	29	51.79
زيادة كفاءة الموظف	17	30.36
تغيير ظروف العمل	04	7.17
من أجل الترقية	06	10.71
المجموع	56	%100

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من أفراد عينة البحث 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 صرح البعض من أفراد العينة بأن الهدف من إخضاع الموظف للبرنامج التدريبي هو زيادة كفاءة الموظف، وأن نسبة 10.71 فإنها ترى بأن الهدف من إخضاع الموظف للبرنامج التدريبي هو من أجل ترقيته لمناصب أعلى وبذلك يكون من الضروري تزويده بملومات جديدة تخص المنصب الجديد، وهناك نسبة ضئيلة من أفراد عينة البحث: 7.14% أدلت بأن الهدف من إخضاع الموظف للبرنامج التدريبي مرده لتغيير ظروف العمل وبالتالي يجب إخضاع الموظف للبرنامج التدريبي حتى يتمكن من الإطلاع على مستجدات العمل الحالية.

نستنتج بأن أهداف التدريب تختلف من برنامج تدريبي لآخر فيمكن يكون من أجل تحسين الأداء ورفع الكفاءة ويمكن تكون من أجل الرقبة أي حسب احتياجات المؤسسة لذلك.

الجدول رقم (11): يبين مساعدة اكتساب معارف ومهارات جديدة على أداء المهام بطريقة أحسن.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	54	96.46
لا	02	3.57
المجموع	56	%100

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من الفئة المبحوثة 96.43% أكدت على أن اكتساب معارف ومهارات جديدة يساعد الموظف على أداء المهام بطريقة أحسن، في حين نجد نسبة 3.57% منهم أدلوا بأن اكتساب معارف ومهارات جديدة لا يساعد الموظف على أداء المهام بطريقة أحسن، نلاحظ أن أغلب الموظفين أقرروا بأن اكتساب معارف ومهارات جديدة يساعد على أداء المهام بطريقة أحسن، لأن تعليم الموظفين مهارات جديدة ، أو طرق عمل حديثة تكون أكثر فعالية وإنتاجية يؤدي إلى الارتقاء بمعدلات أداء الفرد في عمله، وإتقانه بأكثر درجة ممكنة.

الجدول رقم (12): يبين كمية الوقت الذي تتخذه الأعمال والمهام الموكلة للموظف.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	40	71.43
لا	16	28.57
المجموع	56	%100

يتضح لنا من الجدول رقم (12) أن أعلى نسبة من المبحوثين 71.43% أدلوا بأن الأعمال والمهام الموكلة إليهم تأخذ منهم الكثير من الوقت، في حين 28.57% منهم أدلوا بأن المهام الموكلة إليهم تأخذ منهم الكثير من الوقت، وهذا راجع لطبيعة الأعمال التي يقومون بها فمن الأعمال ما يتطلب الكثير من الوقت ومنها ما لا يتطلب الكثير من الوقت، وهذا ما لحظناه في ميدان الدراسة.

الجدول رقم (13): يبين الجهد الذي يتطلبه القيام بواجبات الوظيفية .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	35	62.50
لا	21	37.50
المجموع	56	%100

توضح الشواهد الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من الفئة المبحوثة أكدت على أن القيام بالواجبات الوظيفية يتطلب الكثير من الجهد، في حين 37.50 أدلوا بأن القيام بواجباتهم الوظيفية لا يتطلب منهم الكثير من الجهد، تشير هذه النتيجة إلى أن تدريب العاملين جعلهم يبذلون جهدا كبيرا في سبيل زيادة وتحسين خدماتهم سواء كان جهد فكري أو جهد عضلي.

الجدول رقم (14): يبين مساعدة برامج التدريب في التقليل من تكاليف المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	34	60.71
لا	22	39.29
المجموع	56	%100

تشير المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (14) أن نسبة 60.71% من أفراد العينة يرون بأن برامج التدريب تساهم في التقليل من تكاليف المؤسسة، في حين 39.29% منهم يرون بأن برامج التدريب لا تساهم في التقليل من تكاليف المؤسسة نلاحظ أن أغلب الموظفين أقرروا بأن برامج التدريب تساهم في التقليل من تكاليف المؤسسة وهذا راجع بدوره إلى أن التدريب الجيد ينتج عنه اقتصاد في النفقات إذ تؤدي برامج التدريب مردودا أكثر من كلفتها، لأن تدريب الموظفين على أداء أعمالهم طبقا لأصولها ووفقا للطرق السليمة فيه الكثير الفوائد ن حيث الإقتصاد في الوقت والنفقات.

الجدول رقم (15): يبين إنجاز الأعمال والمهام الموكلة بطريقة صحيحة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	52	92.86
لا	04	7.14
المجموع	56	%100

يتضح لنا من خلال الجدول (15) أن أعلى نسبة المبحوثين 92.86% وهي نسبة عالية جدا تقوم بإنجاز الأعمال والمهام الموكلة إليها بطريقة صحيحة، في حين نجد 7.14% لا يقومون بإنجاز الأعمال والمهام الموكلة إليهم بطريقة صحيحة تشير هذه النتيجة إلى أن تدريب الموظفين يمكنهم من تبني وتطبيق أفكار صحيحة وبالتالي لإنجاز أعمالهم بطريقة صحيحة وبكفاءة عالية، كما أننا إذا عدنا للجدول رقم (05) فإننا نلاحظ أن أعلى نسبة للخبرة المهنية هي من 20 سنة فما فوق وهذا من شأنه أن يساهم في إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.

ج- المحور الثالث: برامج التدريب ودافعية الموظف:

الجدول رقم (16): يبين زيادة الخضوع للبرنامج التدريبي من دافع للانتماء.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%	الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	37	66.07	مرتبط بجماعة العمل	20	35.71
			تتبنى روح الفريق	17	30.36
لا	19	33.93	المجموع	37	%66.07
المجموع	56	%100			

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة 66.07% تؤكد بأن خضوعها للبرنامج التدريبي يزيد من دافعها للانتماء، وأن نسبة 35.71% مرتبطتين بجماعة العمل، وأن نسبة

30.36% يتبنون روح الفريق، في المقابل نلاحظ نسبة 33.93% أقروا بأن برامج التدريب لا تؤثر في الزيادة من دافعهم للانتماء.

نلاحظ أن أغلب الموظفين قالوا بأن خضوعهم للبرنامج التدريبي يزيد من دافعهم للانتماء وأنهم مرتبطين بجماعة العمل وهذا يدل على تدريب الموظفين في نفس المكان سواء كان داخل المؤسسة أو خارج المؤسسة يساعدهم أكثر على الاحتكاك ببعضهم البعض وتبادل المعلومات والمعارف مع بعضهم، الأمر الذي يزيد من دافعهم للانتماء وبالتالي يكونون مرتبطين بجماعة العمل أكثر يتبنوا روح الفريق في مكان العمل.

الجدول رقم (17): اكتساب معارف ومهارات متعلقة بالوظيفة ودافع الإنجاز.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	51	91.07
لا	05	8.93
المجموع	56	100

من خلال الجدول رقم (17) نجد أن نسبة 91.07% من أفراد عينة البحث أكدوا بأن اكتساب معارف ومهارات متعلقة بالوظيفة يخلق لديهم دافع الإنجاز، في حين نجد 8.93% من أفراد عينة البحث أدلوا بأن اكتساب معارف ومهارات متعلقة بالوظيفة ليس لديه دخل في خلق دافع الإنجاز لديهم، نلاحظ بأن أعلى دافع الإنجاز لأن الموظف كلما كان ملم بمتطلبات وظيفته كلما كان لديه الدافع للإنجاز والابتكار والإتيان بالأفكار الجديدة التي تساهم في تطوير العمل والارتقاء به.

الجدول رقم (18): الرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	52	92.86
لا	04	7.14
المجموع	56	%100

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه، نجد أن نسبة 92.86% من المبحوثين أقروا بأنهم لديهم الرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة في حين نجد 7.14% من المبحوثين ليس لديهم الرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة، تشير هذه النتيجة كما ذكرنا في تحليل الجدول رقم (17) إلى أن معظم الموظفين لديهم الدافعية للإنجاز وتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي شعورهم بالانتماء لمؤسستهم وولائهم لها وهذا ما لاحظناه في ميدان الدراسة.

الجدول رقم (19): إسهام الخضوع للبرنامج التدريبي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
زيادة الرغبة للعمل	20	35.71
زيادة المواظبة على العمل	28	50
إتقان العمل	08	14.29
المجموع	56	%100

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة 50% من المبحوثين أقروا بأن خضوعهم للبرنامج التدريبي يساهم في زيادة المواظبة على العمل وتليها نسبة 35.71% من المبحوثين أكدوا بأن الخضوع للبرنامج التدريبي يساهم في زيادة الرغبة لديهم للعمل، وبالنسبة الأقل التي تمثل ب14.29% من المبحوثين أكدوا أن الخضوع للبرنامج التدريبي يساعد على إتقان العمل وهذا ما يعكس التزام الموظف بتأدية واجباته الوظيفية والرغبة في تحقيق الأهداف المسطرة.

الجدول رقم (20): السعي للتميز في العمل بين الزملاء.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	47	83.93
لا	09	16.07
المجموع	56	100%

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (20) أن نسبة 83.93% من المبحوثين أكدوا على سعيهم للتميز في العمل بين الزملاء، في حين نجد 16.07% أقرروا بأنهم لا يسعون للتميز بين الزملاء، نلاحظ بأن أعلى نسبة كانت للأفراد الذين يسعون للتميز بين الزملاء وهذا ما يفسر وجود دافع التفوق لدى نسبة كبيرة من الموظفين من أجل إثبات الذات وتجميع أكبر عدد من النقاط التي تؤهل للصعود لأعلى المراكز.

الجدول رقم (21): الحرص على معدات العمل دون طلب المسؤول.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	51	91.07%
لا	05	8.93%
المجموع	56	100%

تبين لنا الشواهد الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 91.07% من المبحوثين يحرصون على معدات العمل الموجودة في المؤسسة دون أن يطلب منهم ذلك، في حين نجد نسبة 8.93% من المبحوثين لا يحرصون على هذه المعدات نلاحظ بأن أعلى نسبة من المبحوثين تقوم بالحرص على معدات العمل دون أن يطلب منها وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن موظفي مؤسسة توليد الكهرباء يلتزمون بما جاء في النظام الداخلي للمؤسسة وهذا ما توصلنا إليه عند اطلاعنا على مواد هذا النظام خاصة المادة (53) من الفصل (2) المتعلق بالالتزامات المهنية الموجودة في الصفحة ص12.

الجدول رقم (22): القابلية للاستمرار في العمل خارج الأوقات الرسمية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	41	73.21%
لا	15	26.79%
المجموع	56	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة 73.21% من المبحوثين أقرروا لديهم القابلية للاستمرار في العمل خارج الأوقات الرسمية، وهذا في حالة ضرورة المصلحة لذلك، في حين نجد المقابل 26.79% من المبحوثين لا يقبلون في الاستمرار خارج الأوقات الرسمية للعمل وذلك راجع لعدة أسباب منها ارتباطهم بارتباطات أخرى، كذلك لأن هذه الساعات غير مدفوعة الأجر وهذا ما توصلنا إليه من خلال حديثنا لبعض الموظفين.

الجدول (23): التغيير الإيجابي في اتجاه الموظف ودافع التفوق.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	48	85.71
لا	08	14.29
المجموع	56	100%

تبين الشواهد الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين والمتمثلين بنسبة 85.71% من الفئة المبحوثة يؤكدون بأن إحداث تغيير إيجابي في اتجاهات الموظف يزيد من دافع التفوق، في حين أن نسبة 14.29% لا يرون بأن إحداث تغييرات في اتجاهات الموظف تزيد من دافع التفوق، نلاحظ بأن النسبة العالية للفئة التي أكدت بأن تغيير اتجاهات الموظف بصورة إيجابية يزيد لديه دافع التفوق تؤكد ما جاء في الجانب النظري بأن من بين أهداف التدريب تغيير اتجاهات الموظفين بطرق عدة لتنمية اتجاهاتهم ليكونوا أكثر ملائمة وأكثر إيجابية نحو العمل.

الجدول رقم (24): يبين المشاركة في التدريب والترقية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	27	48.21
لا	29	51.79
المجموع	56	%100

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 51.79% من الفئة المبحوثة يقرون بأن مشاركتهم في التدريب لا تدافع بهم للترقية، في حين نجد نسبة 48.21% أكدوا على أن مشاركتهم في التدريب تدفع بهم للترقية لوظائف أخرى، هذا ما يثبت تنوع أهداف التدريب في مؤسسة توليد الكهرباء فتدريب الموظف ليس فقط من أجل الترقية وإنما يكون أيضا من أجل تعميق أو تكثيف المعلومات العامة أو المهنية أو التكنولوجية للعامل دون أن يطالب هذا الأخير بترقية تلقائية على إثر ذلك التدريب وهذا ما جاء في وثيقة النظام الداخلي للمؤسسة في المادة (62) ص14.

الجدول رقم (25): يبين إعادة نظر المؤسسة لمنصب عمل الموظف بعد تدريبه.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	19	33.93
لا	37	66.07
المجموع	56	%100

توضح الشواهد الكمية أن أغلبية المبحوثين يؤكدون بأن المؤسسة لا تعيد النظر في منصب عملهم بعد تدريبهم بنسبة 66.07% في حين نجد نسبة 33.93% أكدوا على أن المؤسسة تعيد النظر لمنصب عملهم بعد تدريبهم، وهذا ما يثبت ما تطرقنا له من خلال الجدول رقم (24) أي أن المؤسسة تعيد النظر لمنصب عمل الموظف وفق متطلباتها وحاجتها لذلك.

- المحور الرابع: برامج التدريب والرضا الوظيفي.

الجدول رقم (26): تأدية العمل بارتياح.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	35	62.50
لا	21	37.50
المجموع	56	%100

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (27) والمتعلق بتأدية العمل بارتياح نجد أن نسبة 62.50 من المبحوثين يؤكدون بأنهم يؤدون أعمالهم بارتياح، في حين نجد 37.50 من أفراد عينة البحث أدلوا بأنهم لا يؤدون أعمالهم بارتياح، نلاحظ أن أغلب المبحوثين أقروا بأنهم يؤدون أعمالهم بارتياح وهذا راجع لمعرفتهم بمتطلبات الوظيفة وشعورهم بالاستقرار وكذلك علاقتهم الجيدة بالمشرفين وهذا ما لاحظناه في ميدان الدراسة، أما المبحوثين الذين لا يشعرون بالارتياح عند تأديتهم لأعمالهم فهذا يعود لعدة أسباب استتجناها من خلال ملاحظتنا هي تضرر بعض الموظفين من كثرة ساعات العمل والانتقال.

الجدول رقم (27): يبين تأثير المشاركة في برنامج التدريب على اتجاه الموظف نحو العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	29	51.79
لا	27	48.21
المجموع	56	%100

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (28) بأن نسبة 51.79% من أفراد عينة البحث يؤكدون بأن مشاركتهم في برامج التدريب تؤثر على اتجاهاتهم نحو العمل، في حين نجد نسبة 48.21% من المبحوثين أقروا بأن مشاركتهم في برامج التدريب لا تؤثر على اتجاهاتهم نحو العمل، نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أكدوا بأن مشاركتهم في برامج التدريب تؤثر على اتجاهاتهم نحو العمل وهذا راجع كما

تطرقنا إليه الجدول رقم (23) إلى أن المشاركة في التدريب تسعى لتغيير اتجاهات الموظفين وتمييزها ليكون الموظف أكثر ملائمة وأكثر إيجابية نحو وظيفته ونحو مؤسسته، كما أننا نجد بعض الأفراد رغم مشاركتهم في برامج التدريب إلا أن اتجاهاتهم تبقى ثابتة نحو العمل سواء كانت هذه الاتجاهات إيجابية أو سلبية.

الجدول رقم (28): يبين مساهمة برامج التدريب في الحصول على الحوافز المادية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	12	21.43
لا	44	78.57
المجموع	56	%100

من خلال الجدول أعلاه نجد نسبة 78.57% من المبحوثين أكدوا بأن مشاركتهم في برامج التدريب لا تدفع للحصول على الحوافز المادية، وهذا راجع للأهداف المسطرة وراء وضع البرنامج التدريبي لأن أغلب برامج التدريب الغاية من ورائها هي تحسين كفاءة الموظف وسد ثغرات القصور لديه، في حين نجد 21.43% من المبحوثين أدلوا بأنهم يتحصلون على الحوافز المادية وراء مشاركتهم في برامج التدريب ومن خلال بعض الاستفسارات التي حصلنا عليها من بعض الموظفين وجدنا أن هذا راجع للهدف من البرنامج التدريبي فإذا كانت الغاية منه من أجل الترقية فالموظف بصورة آلية عند تركيبته يزيد أجره ويحصل على بعض المنح والعلاوات.

الجدول رقم (29): يبين المشاركة في برامج التدريب وتحفيز الموظف معنوياً.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	41	73.21
لا	15	26.79
المجموع	56	%100

تبين الشواهد الكمية الواردة في جدول أعلاه أن نسبة 73.21% من المبحوثين أكدوا بأن المشاركة في برامج التدريب تؤثر بشكل كبير على معنويات الموظفة في حين نجد 26.79% أدلوا بأن المشاركة في برامج التدريب لا تؤثر بشكل كبير على معنويات الموظف ما نلاحظه هو أن أغلب أفراد عينة البحث أكدوا على أن برامج التدريب لها تأثير على معنوياتهم هذا ما يبرر أهمية التدريب في نظر الموظفين بأنه أداة فعالة تساهم في رفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي تعمل على تحسين أدائهم.

الجدول رقم (30): يبين تأثير التدريب على عدم تغيب الموظفين عن العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	24	42.86
لا	32	57.14
المجموع	56	%100

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 57.14 من أفراد عينة البحث أكدوا بأن التدريب لا يؤثر على تغيب الموظفين عن العمل، في حين نجد نسبة 42.86% أكدوا بأن التدريب له تأثير على عدم تغيب الموظفين عن العمل، رغم وجود نسبة جيدة من المبحوثين تؤكد بأن التدريب له تأثير على عدم تغيب الموظفين إلا أن ظاهرة التغيب تبقى ظاهرة مرضية متفشية في أغلب المؤسسات الجزائرية، رغم تدريب العمال وتوعيتهم بضرورة المواظبة على العمل.

الجدول رقم (31): أهمية المشاركة في التدريب.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
الشعور بالتقدير	08	14.29
رفع الروح المعنوية	21	37.50
الشعور بالرضا	13	23.21
الشعور بالاستقرار	08	14.29
الحصول على الحوافز المادية	06	10.71
المجموع	56	%100

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 37.50% من المبحوثين يرون بأن أهمية المشاركة في التدريب هي رفع الروح المعنوية، تليها نسبة 23.21% من المبحوثين ترجع أهمية المشاركة في التدريب للشعور بالرضا أما نسبة 14.29% من أفراد العينة يرون بأن أهمية المشاركة في التدريب هي الشعور بالاستقرار ومثلها نسبة 14.29% ترجع أهميته للشعور بالتقدير في حين نجد نسبة 10.71% ترى بأن أهمية المشاركة في التدريب هي الحصول على الحوافز المادية، نستنتج بأن التدريب أثر كبير في رفع معنويات العاملين، إذ ما إن يشعر الفرد بأن المؤسسة جادة في تقديم العون له وترغب في تطويره وتوفير وظيفة يعيش منها، حتى يزداد إخلاصه لعمله، ويقبل على العمل باستعداد وجدية دون أن يشعر بالملل وبالتالي يكون هنا التدريب مصدر لرفع معنويات الأفراد في العمل.

كما أن تدريب الموظفين وتلقيهم للمعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدرتهم على أداء مهامهم يعني زيادة الشعور لديهم بالرضا والتقدير وبالتالي إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في الحياة المهنية للموظفين وزيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة، إلى جانب الحصول على الحوافز المادية التي لا تقل أهمية على العوامل السابقة.

الجدول رقم (32): مساعد برامج التدريب على تحقيق احتياجات الموظفين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	47	83.93%
لا	09	16.07%
المجموع	56	100%

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة 83.93% من أفراد عينة البحث أكدوا بأن برامج التدريب تساعدهم على تحقيق احتياجاتهم الوظيفية، في حين نجد نسبة 16.07% أفروا بأن برامج التدريب لا تحقق احتياجاتهم الوظيفية. نلاحظ بأن أعلى نسبة أكدت على تحقيق برامج التدريب لاحتياجاتها الوظيفية وهذا إن دل على شيء فإنها تدل على أن برامج التدريب في مؤسسة توليد الكهرباء تصمم بعناية وأنها فعالة في تحقيق الأهداف المرجوة منها.

الجدول رقم (33): سبب قيام الموظف بعمله بارتياح.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
العلاقة الجيدة بالمشرفين.	17	30.36%
المعرفة الجيدة بمتطلبات الوظيفة.	22	39.29%
الرقابة المرنة.	4	7.14%
ملائمة ظروف العمل.	13	23.21%
المجموع		100%

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة 39.29% من أفراد عينة البحث أرجعوا سبب قيامهم بعملهم بارتياح إلى المعرفة الجيدة بمتطلبات الوظيفة، تليها نسبة 30.36% أرجعوا السبب إلى العلاقة الجيدة بالمشرفين، كما أن نسبة 23.21% ترى بأن السبب وراء قيام الموظف بعمله بارتياح هو ملائمة ظروف العمل، في حين نجد 7.14% يرجعون السبب إلى الرقابة المرنة.

نستنتج من خلال النسب المئوية المبينة أن تدريب الموظفين معناه تعريفهم بأعمالهم وطريقة أدائهم وبالتالي قيامهم بمهامهم بارتياح.

كما أن خضوع الموظف للبرنامج التدريبي يكون لديه جانب من الوعي على النقد الذاتي وبهذا لا يحتاج المتدرب من الموظفين للمزيد من الإشراف سواء لإرشاده لأداء عمله أو رقابته وبالتالي يقوم بعمله بارتياح خاصة إذا كانت ظروف العمل ملائمة.

الجدول رقم (34): برامج التدريب ودورها في تحسين الأداء الوظيفي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	51	91.07
لا	05	8.93
المجموع	65	%100

توضح الشواهد الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 91.07% من أفراد عينة البحث يؤكدون بأن برامج التدريب لها دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي، في حين نجد نسبة 8.93% من المبحوثين يرون بأن برامج التدريب وحدها لا تكفي من أجل تحسين الأداء الوظيفي بالإضافة للتدريب يجب على المؤسسة من أجل تحسين الأداء ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وتحسين نظام الحوافز المادية وتطبيق التعليمات بشكل كبير بالإضافة للمساواة بين الموظفين في المعاملة وهذا كان حسب رأي أفراد العينة الذين أجابوا، نلاحظ أن أغلب أفراد عينة البحث أكدت على أن برامج التدريب تلعب دورا كبيرا في تحسين الأداء الوظيفي وهذا ما يؤكد ما توصلنا إليه في الجدول رقم (10) و(11) و(16) و(29) و(31) بأن التدريب يهدف إلى تحسين أداء الموظف وزيادة كفاءته ويساهم في رفع روحه المعنوية وبالتالي يزيد من دافعيته للعمل.

* ملاحظة: الجداول التالية تمثل اختبار (كا²) للمحاور الثلاثة على التوالي.

الجدول (35): يوضح العلاقة بين تنظيم المؤسسة للدورات التدريبية للموظفين والاستفادة من هذه الدورات.

2كا الجدولية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	2كا المحسوبة	المجموع	لا	نعم	تنظيم الدورات التدريبية
							لإستفادة منها
3.84	0.05	01	8.05	50	Fo= 13	Fo= 37	نعم
				/	%72.22	% 97.37	
					fe=16.07	Fe= 33.93	
				6	Fo= 5	F0=1	لا
				/	%27.77	% 2.63	
					Fe=1.93	Fe=4.07	
			56	Fo=18	Fo=38	المجموع	
				% 100	% 100		

نلاحظ من خلال الجدول رقم (35) أن نسبة 97.37% من مفردات العينة أقروا بأنه توجد علاقة بين تنظيم المؤسسة للدورات التدريبية والاستفادة من هذه الدورات، في حين نجد أن نسبة 27.77% أقروا بأنه لا توجد علاقة بين تنظيم المؤسسة لهذه الدورات والاستفادة منها.

ومن خلال الدراسة الإحصائية التي أجريت باستخدام اختبار (ك²) بينت النتائج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حيث نلاحظ أن قيمة (ك²) المحسوبة تساوي (8.05) وهي أكبر من (ك²) الجدولية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ أي أنها دالة إحصائية.

لذلك نخلص بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم المؤسسة للدورات التدريبية ودرجة الاستفادة منها.

ما نترجمه من خلال هذه المعطيات هو انه وكما ذكرنا في تحليلاتنا السابقة كلما كانت المؤسسة تنظم دورات تدريبية كثيرة سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو خارجها كلما كان نصيب الموظف

أو العامل في هذه المؤسسة منها أو المشاركة فيها أكبر، وهذا ينعكس إيجاباً على زيادة الموظفين حيث يصبح بإمكانه عمل الأشياء بطريقة صحيحة.

الجدول 36: زيادة الخضوع للبرنامج التدريبي من دافع الانتماء وعلاقته بزيادة دافع الإنجاز.

دافع الإنجاز	دافع الانتماء	نعم	لا	المجموع	كا ² المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا ² الجدولية
نعم		Fo=36	Fo=1	37	5.15	1	0.05	3.84
		%70.59	%20	/				
لا		Fe=33.70	Fe=3.30		5.15	1	0.05	3.84
		Fo=15	Fo=4	19				
المجموع		Fe=17.30	Fe=1.70	/	56			
		Fo=51	Fo=5	56				
		%100	%100					

نلاحظ من خلال الجدول رقم (36) أن أربعة أفراد بنسبة 80% أقرروا بأنه لا توجد علاقة بين زيادة الخضوع للبرنامج التدريبي من دافع الانتماء وبين زيادة دافع الإنجاز، في حين نجد أن نسبة 70.59% يؤكدون بأنه هناك علاقة بين زيادة الخضوع للبرنامج التدريبي من دافع الانتماء وزيادة دافع الإنجاز.

ومن خلال الدراسة الإحصائية التي أجريت باستخدام اختبار (كا²) المحسوبة تساوي (5.18) وهي أكبر من (كا²) الجدولية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ أي أنها دالة إحصائياً.

لذلك نخلص بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة الخضوع للبرنامج التدريبي من دافع الانتماء وزيادة دافع الإنجاز.

ما نترجمه من خلال هذه المعطيات هو أن الخضوع للبرنامج التدريبي يزيد دافع الانتماء لدى الموظف حيث يصبح يشعر بالرغبة في العمل داخل جماعة العمل والعمل بروح الفريق وهذا ما يخلق لديه الدافع للابتكار والإنجاز.

الجدول رقم (37): يوضح العلاقة بين تأدية العلم بارتياح وتحفيز الموظفين معنويا عن طريق التدريب.

الحصول على الحوافز المعنوية	نعم	لا	المجموع	F^2 المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا ² الجدولية	تأدية العمل بارتياح
								نعم
نعم	Fo=17	Fo=14	31	4.02	1	0.05	3.84	
	%70.83	%43.75	/					
لا	Fe=0.98	Fe=17.71		4.02	1	0.05	3.84	
	Fo=07	Fo=18	25					
المجموع	Fe=10.71	Fe=14.28		4.02	1	0.05	3.84	
	Fo=24	Fo=32	56					
	%100	%100						

نلاحظ من خلال الجدول رقم (37) أن نسبة 70.83% أكدوا بأنه توجد علاقة بين القيام بالعمل بارتياح وبين الحصول على الحوافز المعنوية عن طريق المشاركة في البرنامج التدريبي في حين نجد نسبة 56.25% أقرروا بأنه توجد لا علاقة بين القيام بالعمل بارتياح وبين الحصول على الحوافز المعنوية.

ومن خلال الدراسة الإحصائية التي أجريت باستخدام اختبار (كا²) بينت النتائج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حيث نلاحظ أن قيمة (كا²) الجدولية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ أي أنها دالة إحصائياً.

لذلك نخلص بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأدية العمل بارتياح وبين الحصول على الحوافز المعنوية.

ما نترجمه من خلال هذه المعطيات هو أن تأدية الموظف لأعماله بارتياح دون شعوره بأنه مقيد يزيد من تحفيزه معنوياً.

2- عرض نتائج الدراسة.

2-1- مناقشة النتائج في ضوء فروض الدراسة:

- بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى: والتي مفادها، تعمل برامج التدريب على رفع كفاءة الموظفين في مؤسسة توليد الكهرباء "سونلغاز" من خلال النتائج السابقة نبين ما يلي:

- بالنسبة للجدول رقم (07) فقد تبين أن نسبة 92.86% من أفراد العينة يؤكدون بأن مؤسستهم تنظم دورات تدريبية لهم.

- من خلال الجدول رقم (08) فقد تبين أن نسبة 69.64% من أفراد العينة أكدوا بأنهم استفادوا من تلك الدورات التي تنظمها المؤسسة بمعدل ثلاث مرات فأكثر وهذا ما تمثله نسبة 28.57%.

- تبين من خلال إحصائيات الجدول رقم (09) أن معظم هذه الدورات تنظم خارج المؤسسة وهذا بنسبة 69.64%.

- تبين من خلال الجدول رقم (10) أن معظم أفراد عينة البحث أكدوا بأن الهدف الأساسي من إخضاع الموظف للبرنامج التدريبي هو تحسين مستوى الأداء وهذا بنسبة 51.79% تليه زيادة كفاءة الموظف بنسبة 30.36% وهذا مؤشر جيد يدل على أن المؤسسة تهتم بتطوير كفاءة موظفيها وتحسين أدائهم من أجل بلوغ أهدافها.

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن نسبة كبيرة من المبحوثين والتي تقدر بـ 96.43% تؤكد على أن اكتساب معارف ومهارات جديدة يساعد على أداء المهام بطريقة أحسن، وهذا ما يفسر الدور المهم الذي تلعبه برامج التدريب في مساعدة الموظف على أداء مهامه.

- حسب نتائج الجدول رقم (12) يتبين بأن 71.73% تقر بأن الأعمال والمهام الموكلة إليها تأخذ منها الكثير من الوقت، كما نجد نسبة 62.50% تقر أيضا بأن القيام بالواجبات الوظيفية يتطلب منها الكثير من الجهد هذا ما يبينه الجدول رقم (13)، وهذا راجع أساسا لطبيعة الوظائف التي يشغلونها والمهام التي يقومون بها.

- يتضح من خلال الجدول رقم (14) تؤكد نسبة 60.71% بأن برامج التدريب تساعد بشكل كبير في التقليل من تكاليف المؤسسة، وهذا يضمن زيادة كفاءة المؤسسة وبالتالي زيادة كفاءة الموظفين.

- أغلبية الموظفين يؤكدون بأنهم يقومون بإنجاز الأعمال والمهام الموكلة إليهم بطريقة صحيحة وهذا بنسبة 92.86% وهذا ما يوضحه الجدول رقم (16).

* من خلال الجدول رقم (35) الخاص باستخدام اختبار (كا²) بينت النتائج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم المؤسسة لدورات تدريبية والاستفادة منها حيث نلاحظ بأن قيمة (كا²) المحسوبة تساوي (8.05) وهي أكبر من (2) الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) أي أنها دالة إحصائيا.

من خلال هذا الطرح وعلى ضوء هذه النتائج نجد أن الفرضية الفرعية الأولى القائلة "تعمل برامج التدريب على رفع كفاءة الموظفين في مؤسسة توليد الكهرباء "سونلغاز" قد تحققت.

بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية: والتي مفادها "تؤدي برامج التدريب إلى زيادة دافعية الموظفين للعمل في مؤسسة توليد الكهرباء "سونلغاز" من خلال النتائج السابقة نبين ما يلي:

-يزيد خضوع الموظفين للبرنامج التدريبي من دافعهم للانتماء وهذا ما تؤكد نسبة 66.07% حيث نجد غالبيتهم مرتبطين بجماعة العمل وهذا تبينه نسبة 35.71% وذلك من خلال الجدول رقم (16).

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن أكبر نسبة 91.07% تؤكد بأن اكتساب معارف ومهارات متعلقة بوظائفهم يخلق لديها الدافع للإنجاز.

- بالنسبة للجدول رقم (18) نلاحظ بأن أغلب الموظفين في مؤسسة توليد الكهرباء لديهم الرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا بنسبة 92.86%.

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) بأن نسبة 50% ترى بأن خضوعها للبرنامج التدريبي يسهم في زيادة المواظبة على العمل.
- عدد كبير من الموظفين يسعون جاهدين لأن يكونوا متميزين في عملهم بين زملائهم حيث تقدر نسبتهم بـ 83.93% وهذا ما يبيّنه الجدول رقم (20).
- أغلبية الموظفين من الفئة المبحوثة والمتمثلة بنسبة 91.07% يؤكدون بأنهم يحرصون على معدلات العمل دون أن يطلب منهم ذلك وهذا ما يوضحه الجدول رقم (21).
- من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ بأن أغلبية أفراد عينة البحث لديهم القابلية للاستمرار في العمل خارج الأوقات الرسمية للعمل وذلك بنسبة 73.21%.
- نسبة كبيرة من المبحوثين 85.71% تؤكد بأن إحداث تغيير إيجابي في إتجاه الموظف يزيد لديه من دافع التفوق وهذا ما لاحظناه من خلال الجدول رقم (23).
- من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ بأن نسبة متوسطة 51.79% تقر بأن المشاركة في التدريب لا تدفع بها دائما إلى الترقية.
- كما تبين من خلال الجدول رقم (25) بأن نسبة 66.07% تقر بأن المؤسسة بعد تدريب الموظف لا تعيد النظر إلى منصب عمله وهذا حسب حاجتها لذلك.
- من خلال الجدول رقم (36) الخاص باستخدام اختبار (ك2) بينت النتائج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة الخضوع للبرنامج التدريبي من دافع الانتماء وعلاقته بزيادة دافع الإنجاز حيث نلاحظ بأن قيمة (كا²) تساوي (5.18) عند مستوى الدلالة 0.05 دالة إحصائيا من خلال النسب العالية نستطيع القول بأن الفرضية الجزئية الثانية القائلة "تؤدي برامج التدريب إلى زيادة دافعية الموظفين للعمل في مؤسسة توليد الكهرباء "سونلغاز" قد تحققت.
- بالنسبة للفرضية الجزئية الثالثة: والتي مفادها: تساهم برامج التدريب في زيادة الشعور بالرضا لدى الموظفين في مؤسسة توليد الكهرباء "سونلغاز".

- من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ بأن أغلب أفراد العينة يؤكدون بأنهم يقومون بتأدية أعمالهم بارتياح وهذا بنسبة 62.5%.
- من خلال الجدول رقم (27) نلاحظ بأن نسبة 51.79% تؤكد بأن مشاركتها في برنامج التدريب له أثر كبير على اتجاهاتها نحو العمل.
- نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) أن نسبة 78.57% يقرون بأن المشاركة في برامج التدريب لا تدفع للحصول على الحوافز المادية.
- عدد كبير من أفراد عينة البحث صرحوا بأن مشاركتهم في برامج التدريب يحفزهم معنويا وهذا بنسبة 73.21% كما هو موضح في الجدول رقم (29).
- من خلال الجدول رقم (30) نلاحظ بأن نسبة 57.14% يرون بأن التدريب ليس له تأثير على عدم تغيب الموظفين عن العمل.
- صرح أغلبية الموظفين من الفئة المبحوثة أن أهمية المشاركة في التدريب حسب رأيهم هي رفع الروح المعنوية وهذا بنسبة 37.50% وكذلك الشعور بالرضا الوظيفي بنسبة 23.21%، وهذا ما تبين من خلال الجدول رقم (31).
- من خلال الجدول رقم (32) نلاحظ بأن أعلى نسبة 83.93% تؤكد بأن برامج التدريب تساعد على تحقيق احتياجاتهم الوظيفية، أي أن برامج التدريب التي تصممها المؤسسة تخدم احتياجات الموظفين.
- من خلال الجدول رقم (33) نلاحظ بأن أعلى نسبة 39.29% تؤكد بأن قيامها بالعمل بارتياح سببه يعود إلى المعرفة الجيدة بمتطلبات الوظيفة.
- تبين من خلال الجدول رقم (34) بأن نسبة كبيرة 91.07% تؤكد بأن برامج التدريب لها دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي.
- من خلال الجدول رقم (37) الخاص باستخدام اختبار (كا²) بينت النتائج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، بين تأدية العمل بارتياح وعلاقته بتحفيز الموظفين معنويا من خلال مشاركتهم في برامج

التدريب، حيث نلاحظ بأن قيمة (كا²) تساوي (4.02) وهي أكبر من قيمة (كا²) الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) أي أنها دالة إحصائياً.

من خلال النتائج السابقة نجد أن الفرضية الثالثة القائلة "تساهم برامج التدريب في زيادة الشعور بالرضا لدى الموظفين في مؤسسة توليد الكهرباء -سونلغاز-" قد تحققت.

2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

رغم أن نتائج الدراسة الميدانية ترتبط بعدة عوامل كطبيعة ميدان الدراسة، الإطار الزمني، الإجراءات المنهجية...، إلا أن هذا لا يلغي أهمية المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، حيث توصلت جميع الدراسات إلى نتائج لا يمكن القول أنها تتفق إلى حد كبير مع الدراسة الراهنة، لكن يمكن القول أنها تقترب منها.

-إن دراسة نابتي سامي: قد ربطت برامج تدريب الموارد البشرية بمتغير تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة كما قام بهذه الدراسة على عينة من الأطباء في المركز الإستشفائي الجامعي بولاية قسنطينة (CHMC) وقد توصل إلى أن برامج تدريب الأطباء تساهم بشكل كاف نوعاً ما في تحسين الفعالية في الأداء، على عكس دراستنا، كما توصلت دراستنا إلى برامج التدريب تساهم في رفع الكفاءة في الأداء الوظيفي، كما أنه هناك تشابه مع دراستنا التي توصلت إلى برامج التدريب تساهم في تحسين الأداء.

- أما دراسة الطاهر مجاهدي: فقد اشتركت مع دراستنا في المتغير التابع وتناولت المتغير المستقل من زاوية أوسع وقد توصلت دراسته إلى أن التدريب المهني عامل مساهم ومحفز للعاملين وهذا ما يتشابه مع دراستنا حيث توصلت إلى أن المشاركة في برامج التدريب تحفز الموظفين معنوياً، كما توصلت دراسته إلى أن التدريب المهني يعمل على جعل العاملين يحافظون على سلامة معداتهم وأنه يكشف نقائص الأداء لدى العاملين ويحفزهم على تحسينه وهذا ما تشابه مع دراستنا حيث توصلت إلى أن العمال يحافظون على معدات العمل دون أن يطلب منهم ذلك، وأن برامج التدريب تلعب دوراً كبيراً في تحسين الأداء الوظيفي، أما دراستنا فقد اختلفت مع هذه الدراسة في أن المشاركة في التدريب لا تدفع دائماً للترقية على عكس دراسة الطاهر مجاهدي التي توصلت إلى التدريب المهني يساهم في ترقية العاملين.

-أما دراسة عائدة عبد العزيز علي نعمان: فقد جاءت نتائجها مركزة على المتغير المستقل وهو التدريب وأهملت المتغير التابع الذي هو موضوع الدراسة، وهو الأمر الذي تم تقاويه في دراستنا، فقد تم التركيز

على المتغيرين في آن واحد، بحيث حاولنا معرفة دور برامج التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، وقد اختلفت مع الفعالية مما يضعف من إمكانية التعرف على درجة الاستفادة التي تحصل عليها الجامعة من القيام بتنفيذ الدورات التدريبية، حيث توصلت دراستنا إلى أن المؤسسة تنظم دورات تدريبية كثيرة سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها وهذا بدليل استفادة الموظفين لثلاث دورات تدريبية فأكثر.

-أما دراسة فهد بن حمد السعد ون: فقد جاءت مشابهة لموضوع دراستنا وهو المتغير التابع الأداء إلا أنها تناولت المتغير المستقل برامج التدريب بشكل مخصص أي تناولت "برامج التدريب التخصصية"، كما أن الدراستين اتفقتا في النتائج التالية: حيث توصلت دراسة فهد بن حمد إلى أن برامج التدريب التخصصية تسهم في رفع قدرة المتدربين على استخراج الحقائق كما توصلت إلى أن الهيئة تحرص على تناسب البرامج التدريبية التخصصية مع تخصصات المتدربين أما النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا هي أن برامج التدريب تساعد الموظفين على القيام بأعمالهم بطريقة صحيحة، وأن برامج التدريب تساعد على تحقيق الاحتياجات الوظيفية للموظفين.

2-3- النتائج العامة للدراسة:

بعد التحقق الميداني من صدق الفرضيات الفرعية الثلاثة ومن خلال النتائج المتحصل عليها، نستنتج صدق الفرضية العامة التي مضمونها "تلعب برامج التدريب دور كبير في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة توليد الكهرباء سونلغاز بجيجل" حيث كلما كانت برامج التدريب المقدمة متنوعة وملبية للاحتياجات الوظيفية للموظفين، كلما ساهم ذلك في رفع كفاءة الموظفين بحيث يصبحون قادرين على عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبتكلفة منخفضة كما يؤدي إلى زيادة دافعية الموظفين للعمل مما يخلق لديهم الدافع للانتماء والدافع للإنجاز والتفوق في وظائفهم وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي لديهم، وبالتالي يصبح لديه دور إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي ويمكن ملاحظة ذلك من خلال النتائج التالية:

-تعمل برامج التدريب على رفع كفاءة الموظفين في المؤسسة.

- اهتمام المؤسسة بشكل كبير بتنظيم دورات تدريبية.

- اكتساب معارف ومهارات جديدة يساعد على أداء المهام بطريقة أحسن.

- برامج التدريب تساعد بشكل كبير في التقليل من تكاليف المؤسسة.

- برامج التدريب تساعد على إنجاز الأعمال والمهام الموكلة للموظفين بطريقة صحيحة.
- الخضوع للبرنامج التدريبي يزيد من دافع للانتماء لدى الموظفين.
- اكتساب معارف ومهارات جديدة يخلق للموظف دافع للإنجاز.
- رغبة الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل كبير.
- أغلب الموظفين يحرصون على معدات العمل دون أن يطلب منهم ذلك.
- إحداث تغيير إيجابي في اتجاه الموظف يزيد من دافع التفوق.
- لا يحصل الموظف على الترقية دائما عند خضوعه للتدريب وذلك حسب احتياجات المؤسسة لذلك.
- تساهم برامج التدريب في زيادة الشعور بالرضا الوظيفي.
- المشاركة في برامج التدريب تحفز الموظفين معنويا لكنها لا تدفع في أغلب الأحيان للحصول على الحوافز المادية.
- برامج التدريب لها دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي.

-الاقتراحات:

- في ضوء النتائج السابقة نقوم بوضع مجموعة من الاقتراحات، لا شك أن لتجسيدها دورا أساسيا في تحقيق أهداف المؤسسة خاصة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، وتتمثل هذه الاقتراحات فيما يلي:
- الإهتمام أكثر بنظام الترقية والحوافز المادية.
- الإهتمام أكثر بموقع جهاز التدريب في الهيكل التنظيمي في المؤسسة بغية تفعيل دوره ونشاطه.
- توفير مكتب خاص للباحثين حتى تكون الدراسة ذات صلة وثيقة بأهداف المؤسسة لدراسة بعض العوائق والمشاكل التي تعاني منها.
- توجيه الباحث من قبل الإدارة ومسؤولين المؤسسة للجوانب التي تحتاج للدراسة.

خلاصة الفصل:

ما يمكن قوله كخلاصة لهذا الفصل هو أنه قد توصلنا إلى أن برامج التدريب تلعب دورا كبيرا في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال تحسين مؤشرات المتمثلة في الكفاءة والدافعية والرضا الوظيفي.



الخاتمة


لقد حاولت الباحثتين من خلال هذه الدراسة المتواضعة تسليط الضوء على دور برامج التدريب كنشاط لتحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة توليد الكهرباء، وذلك إيماناً منها بالدور الفعال الذي تقوم به برامج التدريب انطلاقاً من العمل على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات الجديدة والاتجاهات الإيجابية نحو العملة لتحسين أداء الموظفين في المؤسسة.

إذ أنه وفي ظل الظروف التي تملئها البيئة الخارجية على المؤسسة من تطور تكنولوجي، وتغيير مستمر في نظام المعلومات، يظهر الدور الذي تلعبه برامج التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة التي لا يمكنها أن تحقق التقدم والازدهار بمعزل عن هذه البرامج التدريبية المستمرة.

وقد تنبتهت مؤسسة توليد الكهرباء على أهمية العنصر البشري كمحدد للكفاءة الإنتاجية ولأهمية الجهود التدريبية في تكوين وتطوير الكوادر القادرة على الاستخدام السليم والأمثل لباقي الموارد الأخرى، ولأهمية أدائه بكفاءة وفعالية وتحقيق رضاه الوظيفي، وباعتبار أن هاته الأداة - برامج التدريب - تقود المؤسسة إلى تحسين أدائها وتحقيق أهدافها فإن هذه الدراسة خلصت إلى النتائج التالية:

- تعمل برامج التدريب على رفع كفاءة الموظفين في المؤسسة.
- اكتساب معارف ومهارات جديدة تساعد على أداء المهام بطريقة أحسن.
- برامج التدريب تساعد الموظفين على انجاز المهام والأعمال الموكلة إليهم بطريقة صحيحة.

- تؤدي برامج التدريب إلى زيادة دافعية الموظفين للعمل وذلك من خلال زيادة دافعيتهم للانتماء والإنجاز والتفوق.
- تساهم برامج التدريب في زيادة الشعور بالرضا الوظيفي.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع والمصادر:

- الكتب.

باللغة العربية:

- 1- إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 2- إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الإجتماعي، وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 3- أحمد الخطيب، رداح الخطيب: التدريب الفعال، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 4- أحمد عبد المنعم حسن: أصول البحث العلمي، المكتبة الأكاديمية، مصر، 1996.
- 5- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
- 6- أسامة محمد جرادات وعقلة محمود المبيضين: التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.
- 7- أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 8- بشير بن صالح بوجنانة: المنطق ومناهج البحث العلمي، إجراءات عملية، تقنيات، مناهج، مطبعة بغيجة حسام، قسنطينة.
- 9- بيسوني محمد البرادعي: تنمية مهارات وتخطيط الموارد ب، ط1، دار الإبتكار للطباعة والنشر القاهرة 2005.
- 10- حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، ط1، كلية العلوم التربوية، دار المسيرة، 2007.
- 11- حسن أحمد الطعاني: التدريب مفهومه وفعاليتها، بناء البرامج التدريبية وتقويتها، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 12- حسين حريم: إدارة م ب، إطار متكامل، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2013.

- 13- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن (1999-2000).
- 14- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 15- خضير كاظم محمود وياسين كاسب الخرشة: إدارة م ب، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2007.
- 16- راوية حسن وآخرون: إدارة م البشرية، ط1، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، مصر 2007.
- 17- راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 18- رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر 2004م.
- 19- رعد حسن الصرن: نظريات الواردة والأعمال ودراسة ل401 نظرية في الواردة وممارستها وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004.
- 20- راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع القاهرة، 2001.
- 21- سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2007.
- 22- سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2004.
- 23- سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للطباعة والنشر عمان-الأردن، 1999.
- 24- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، الأردن 2003.

- 25- صالح محمد فالح: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 26- صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الأفراد، ط1، مكتبة ومطبعة الشعاع الفنية، الأردن، 2001.
- 27- صلاح الدين عبد الباقي: الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية الحديثة للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 28- صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 29- عادل رمضان الزيايدي: إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع، القاهرة 2002.
- 30- عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 31- عامر خضير الكبيسي: إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، ط2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2010.
- 32- عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 33- عبد الباري إبراهيم ذرة وزهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن 21، منحى نظمي ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 34- عبد المعطي عساف ويعقوب حمدان: التدريب وتنمية الموارد البشرية، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2010.
- 35- عطا الله محمد تيسير الشرعة: إدارة العملية التدريبية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان 2014.
- 36- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب للنشر والتوزيع، مصر، 1998.
- 37- علي غربي: أبجديات المنهج في كتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، دس.

- 38- علي محمد ربابعة: إدارة الموارد البشرية، ط1، تخصص نظم المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 39- عمار بن عيشي: إتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2012.
- 40- عمر وصفي عقلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2001.
- 41- عمران كامل علي متولي: إدارة الموارد البشرية، النسر الذهبي للطباعة، القاهرة، 1999.
- 42- فضيل دليو وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الإجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة 1999.
- 43- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 44- فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، المفهوم وأساليب القياس، الأردن، 2001.
- 45- كامل بربر: إدارة الموارد البشرية إتجاهات وممارسات، ط1، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008.
- 46- كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الوطنية للنشر والتوزيع، بيروت 2006.
- 47- كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت-لبنان، 1997.
- 48- محمد الصيرفي: إدارة م ب، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 49- محمد حافظ الحجازي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
- 50- محمد سعيد أنور سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002.
- 51- محمد عبد الفتاح ياغي: التدريب بين النظرية والتطبيق، ط2، مركز أحمد ياسين، عمان، 2003.

52- محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.

53- محمد عيد الفتاح ياغي: التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود، الرياض، 1986.

54- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2008.

55- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، قسم إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2005.

56- مدحت محمد أبو النصر: إدارة العملية التدريبية بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.

57- المشوخي حمد سليمان: تقنيات ومناهج البحث العلمي، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002.

مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003-2004.

58- مصطفى نجيب شاوي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

59- منحي نظمي وآخرون: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، وائل للنشر والتوزيع عمان، 2006.

60- منصور نعمان، غسان ديب النمري: البحث العلمي "حرفة وفن"، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع الأردن، 1998.

61- مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح: إدارة الموارد ب، مدخل إستراتيجي، ط2، جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

62- مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة سنة، الشارقة العالمية للاستثمارات الأكاديمية، الأردن، 2003.

63- نادر أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.

64- نجم العزاوي: التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2006.

65- نسرين أحمد بن دريدي: إستراتيجية إدارة م ب، ط1، دار الإبتكار، عمان، الأردن، 2013.

66- يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

67- يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

- باللغة الأجنبية:

68- Jakue soyer: fonction formation, éditions d'organization, 2^{em} édition, 2001.

المعاجم:

69- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1986.

70- مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز، وزارة التربية والتعليم، مصر، 1994.

المذكرات:

71- بوعريوة الربيع: تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2006.

72- بومدين يوسف: دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء العالي للمؤسسات الإقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

73- جلال محمد عبد الله: أثر بعض إستراتيجيات إدارة موارد بشرية حرفي الأداء الوظيفي مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة السليمانية، 2010.

74- رملي عمر: التدريب المهني وتأثيره على الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العقيد أكلي محمد أولحاج البويرة الجزائر 2012.

75- الطاهر مجاهدي: فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس، العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009.

76- عائدة عبد العزيز نعمان : علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة تفر، اليمن، 2008.

77- فائزة بنت الحميدي العتري: قياس فعالية برامج كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود في كلية احتياجات المجتمع، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع ، كلية الآداب، قسم الدراسات الاجتماعية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2006.

78- فهد بن حمد السعدون: دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والإدعاء العام، رسالة ماجستير، تخصص علوم الإدارة، كلية الدراسات العليا ،قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.

79- المنصوري عبيد علي راشد مسلم: نموذج مقترح لزيادة فاعلية التدريب الإداري في تنمية الموارد البشرية الوطنية، دراسة تطبيقية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2004 .

80- 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 قسنطينة، الجزائر، 2009.



الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين.

- الأستاذ: حيتامة العيد.

- الأستاذ: بواب رضوان.

- الأستاذ: كعبار جمال.

الملحق رقم(2):

حساب الصدف الظاهري للاستثمار:

جدول يبين استجابات عينة المحكمين على بنود الاستثمار وقيم صدفها.

قيمة الصدف	رأي المحكمين		البنود	قيمة الصدف	رأي المحكمين		البنود
	لا يقيس	يقيس			لا يقيس	يقيس	
1	00	03	18	1	00	03	1
0,33	01	02	19	1	00	03	2
0,33	01	02	20	1	00	03	3
1	00	03	21	1	00	03	4
1	00	03	22	1	00	03	5
0	03	00	23	0,33	01	02	6
0,33	01	02	24	1	00	03	7
1	00	03	25	1	00	03	8
1	00	03	26	0,33	01	02	9
1	00	03	27	1	00	03	10
1	00	03	28	1	00	03	11
1	00	03	29	0,33	01	02	12
1	00	03	30	1	00	03	13
0,33	01	02	31	0	03	00	14
0,33	01	02	32	1	00	03	15
1	00	03	33	1	00	03	16
1	00	03	34	1	00	03	17

مجموع صدف محتوى البنود = 26,64

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علم الإجتماع

استمارة بحث بعنوان:

برامج التدريب و دورها في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة توليد الكهرباء-سونلغاز- بولاية جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر2 في علم الإجتماع

تخصص تنظيم و عمل

تحت إشراف الأستاذ:

خطابي إدريس

من إعداد الطلبة:

➤ حباش مريم

➤ عينوز نسرين

ملاحظة:

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر2، يسعدنا أن نطلب منك الإجابة على هذه الاستمارة بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة أو كتابة جملة متحريرا الصدق الموضوعية. مع العلم أن معلومات هذه الاستمارة تبقى سرية و لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.
من فضلك تأكد من إجابتك على جميع الأسئلة الموجودة.

السنة الجامعية: 2015-2016

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: من 20 إلى أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فما فوق
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي
جامعي ما بعد التخرج
- 4- الحالة العائلية: أعزب(ة) متزوج(ة) مطلق(ة) أرملة(ة)
- 5- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
من 20 سنة فما فوق
- 6- المنصب: عامل تنفيذ عامل تحكم إطار

المحور الثاني: برامج التدريب و كفاءة الموظف.

- 7- هل تنظم المؤسسة دورات تدريبية للموظفين؟
نعم لا
- 8- هل تستفيد من هذه الدورات؟
نعم لا
- في حالة الإجابة بـ(نعم)، ما هو عدد هذه الدورات التدريبية؟
دورة واحدة دورتان ثلاث دورات فأكثر
- 9- هل تنظم هذه الدورات ؟
داخل المؤسسة خارج المؤسسة كلاهما
- 10- ما الهدف من إخضاع الموظف للبرنامج التدريبي؟
تحسين مستوى الأداء زيادة كفاءة الموظف عند تغير ظروف العمل
من أجل الترقية
أخرى تذكر:.....
- 11- ها اكتساب معارف و مهارات جديدة يساعد على أداء المهام بطريقة أحسن؟
نعم لا

12- هل الأعمال و المهام الموكلة إليك تأخذ منك الكثير من الوقت؟

نعم لا

13- هل يتطلب منك القيام بواجباتك الوظيفية الكثير من الجهد؟

نعم لا

14- هل تساعد برامج التدريب في التقليل من تكاليف المؤسسة؟

نعم لا

15- هل تقوم بإنجاز الأعمال الموكلة إليك بطريقة صحيحة؟

نعم لا

المحور الثالث: برامج التدريب و دافعية الموظف.

16- هل يزيد خضوعك للبرنامج التدريبي من دافعك للانتماء؟

نعم لا

- في حالة الإجابة ب(نعم)، هل أنت؟

مرتبط بجماعة العمل تتبنى روح الفريق

17- هل إكساب معارف و مهارات متعلقة بالوظيفة يخلق لك دافع الإنجاز؟

نعم لا

18- هل لديك الرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم لا

19- خضوعك لبرامج التدريب هل يسهم في:

زيادة رغبتك للعمل زيادة مواظبتك على العمل إتقان العمل

20- هل تسعى أن تكون متميزا في عملك بين زملائك؟

نعم لا

21- هل تحرس على صيانة معدات العمل دون أن يطلب منك؟

نعم لا

22- هل لديك القابلية للاستمرار في العمل خارج الأوقات الرسمية؟

نعم لا

23- هل إحداهت تغير إيجابى اتجاه الموظف يزىء من ءافع التفوق؟

نعم لا

24- هل مشاركتك فى التءرب ءءفع بك للترقىة؟

نعم لا

25- هل ءقوم مؤسستك بعء ءءربىك للنظر فى منصب عملك؟

نعم لا

المءور الرابء: برامء الءرب و الرضا الوظىفى.

26- هل ءقوم بءأءىة عملك بارءىاء؟

نعم لا

27- هل ءؤءر مشاركتك فى برنامء الءرب على اتجاهك نحو العمل؟

نعم لا

28- هل ءساهم برامء الءرب فى الءصول على الءوافز الماءىة؟

نعم لا

29- فى رأىك هل مشاركتك فى برنامء الءرب ىءفزك معنوىا؟

نعم لا

30- هل ءءرب الموظفىن بشكل مسءمر ىؤءر على عءم تغىبهم عن العمل؟

نعم لا

31- ما هى أهىة المشاركة فى الءرب حسب رأىك؟

الشعور بالءءبىر رفء الروح المعنوىة الشعور بالرضا

الشعور بالإسءقرار الءصول على الءوافز

32- هل ءساعد برامء الءرب على ءءقىق اءءىاءاءهم الوظىفىة؟

نعم لا

33- هل قىامك بالعمل بارءىاء بسبب:

العلاقة الجىءة بالمشرفىن المعرفة الجىءة بمتطلبات الوظىفة

الرقابة المرنة ملائمة ظروف العمل

34- هل ترى أن لبرامج التدريب دور في تحسين الأداء الوظيفي؟

لا

نعم

- إذا كانت الإجابة بـ(لا)، ما هي العوامل الأخرى المساعدة على تحسين أداء العامل داخل المؤسسة؟

.....

.....

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه برامج التدريب في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة توليد الكهرباء -جيجل- وذلك من خلال محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي الذي تم طرحه في إشكالية البحث والتمثل في:

ما هو الدور الذي تلعبه برامج التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة توليد الكهرباء بجيجل؟ وتمت صياغة مجموعة من الفرضيات كحلول مؤقتة للتساؤل المطروح متمثلة في:

الفرضية 01: تعمل برامج التدريب على رفع كفاءة الموظفين في مؤسسة توليد الكهرباء .

الفرضية 02: تؤدي برامج التدريب إلى زيادة دافعية الموظفين في مؤسسة توليد الكهرباء.

الفرضية 03: تساهم برامج التدريب في زيادة الشعور بالرضا لدى الموظفين في مؤسسة توليد الكهرباء.

وللتحكم أكثر في البحث نظريا وميدانيا قسمت الدراسة إلى جانبين: الجانب النظري، والجانب الميداني.

*** الجانب النظري:** وتضمن أربعة فصول:

- الفصل الأول: وضح موضوع الدراسة.

- الفصل الثاني: وضح متغير برامج التدريب.

- الفصل الثالث: وضح متغير الأداء الوظيفي.

- الفصل الرابع: وضح التراث النظري للموضوع.

*** الجانب الميداني:** وتضمن فصلين:

- الفصل الخامس: تناول الإجراءات المنهجية للدراسة.

- الفصل السادس: تم فيه عرض النتائج ومناقشتها.

وقد طبقت هذه الدراسة ميدانيا على عينة عشوائية طبقية بلغ عددها 61 موظف يمثلون حوالي 20% من مجتمع الدراسة المقدر عددهم بـ 306 موظف، باعتماد خطوات منهجية، حيث تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الملاحظة والمقابلة والاستمارة كأدوات للحصول على البيانات اللازمة للوصول إلى نتائج علمية، ولمعالجة البيانات إحصائيا تم الإعتماد على الأساليب التالية: النسب المئوية (%)، اختيار كاي مربع (χ^2).

وقد خلصت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- تعمل برامج التدريب على رفع كفاءة الموظف في مؤسسة توليد الكهرباء.
 - تؤدي برامج التدريب إلى زيادة دافعية الموظف نحو العمل في مؤسسة توليد الكهرباء.
 - تساهم برامج التدريب في زيادة الشعور بالرضا لدى الموظفين في مؤسسة توليد الكهرباء.
- وخلاصة القول بأن النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة نسبية ولا يمكن تعميمها إلا على مجتمع الدراسة بالمؤسسة ميدان الدراسة.