

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم: علم الاجتماع

عنوان المذكرة:

تأثير تدريب الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية  
دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج - أولاد صالح - الطاهير

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع العمل والتنظيم

إشراف الأستاذة:

د/ سرار شفيقة

إعداد الطالبة:

\_ مريغد سعيدة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا  
مشرفا ومقررا  
مناقشا

جامعة جيجل  
جامعة جيجل  
جامعة جيجل

الأستاذة: بوخالفة رفيقة  
الأستاذة: سرار شفيقة  
الأستاذة: بورحلي كريمة

السنة الجامعية 2017/2016

## شكر و تقدير

الحمد و الشكر لله عز وجل حمدا وشكرا يليق بجلاله وعظيم سلطانه وما توفيقى إلا بقدره الله سبحانه وتعالى الذي لولاه ما كنت لأصل لهذا.

و أتوجه بالشكر الجزيل وخالص تقديري إلى الأستاذة الفاضلة

## "الدكتورة سرار شفيقة"

على تعاونها وتواضعها الطيب معي فلها مني كل الاحترام و الامتنان والعرفان بالجميل .

ولا يفوتني التوجه بالشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور "بوسعيدة مسعود".

وإلى كل من مد يد العون لمساعدتي من قريب أو بعيد لإتمام هذا العمل

جزاكم الله الخير كله فألف شكر وتقدير

# سعيدة

## قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
الشكر و التقدير	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
مقدمة	أ- ب

### الباب الأول : الجانب النظري للدراسة

#### الفصل الأول : موضوع الدراسة

1- إشكالية الدراسة.....	05
2- فرضيات الدراسة.....	06
3- أسباب اختيار الموضوع.....	07
4- أهمية الدراسة.....	08
5- أهداف الدراسة.....	08
6- مفاهيم الدراسة.....	09
7- الدراسات السابقة.....	16
8- التعقيب على الدراسات السابقة.....	21

#### الفصل الثاني : المقاربات النظرية في تفسير التدريب و الأداء الوظيفي

تمهيد.....	24
1- النظريات الكلاسيكية.....	24
2- النظريات الكلاسيكية المحدثة.....	26

30.....3- النظريات الحديثة

32 ..... خلاصة الفصل

### الفصل الثالث : التدريب و مراحلہ

34 ..... تمهيد

34.....1- أهمية التدريب

35.....2- أهداف التدريب

36.....3- مبادئ التدريب

36.....4- أنواع التدريب

39.....5- أساليب التدريب

41.....6- مراحل العملية التدريبية

47 ..... خلاصة الفصل

### الفصل الرابع : ماهية الموارد البشرية

48 ..... تمهيد

48.....1- أهمية الموارد البشرية

49.....2- خصائص الموارد البشرية

50.....3- وظائف الموارد البشرية

51.....4- الاستثمار في الموارد البشرية

52.....5- إدارة الموارد البشرية

55 ..... خلاصة الفصل

### الفصل الخامس: الأداء الوظيفي و تقييمه

57 ..... تمهيد

57.....	1- محددات الأداء الوظيفي
59.....	2- أبعاد الأداء الوظيفي
59.....	3- عناصر الأداء الوظيفي
60.....	4- أنواع الأداء الوظيفي
61.....	5- قياس الأداء الوظيفي
64.....	6- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
65.....	7- تقييم الأداء الوظيفي
71.....	خلاصة الفصل

## الباب الثاني : الجانب الميداني

### الفصل السادس : الإجراءات المنهجية للدراسة

74.....	تمهيد
74.....	1- مجالات الدراسة
80.....	2- المنهج المستخدم
81.....	3- أدوات جمع البيانات
83.....	4- عينة الدراسة
83.....	5- الأساليب الإحصائية
84.....	خلاصة الفصل

### الفصل السابع: عرض تحليل بيانات الدراسة و مناقشتها

86.....	تمهيد
86.....	1- عرض تحليل و تفسير بيانات الدراسة
106.....	2- مناقشة نتائج البيانات الشخصية

107.....	3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
109.....	4- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
110.....	5- استخلاص النتائج العامة
111.....	6- الاقتراحات
113.....	خاتمة
114.....	قائمة المراجع

قائمة الملاحق

ملخص

قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	افتراضات نظرية (X) و (Y)	28
02	محددات الأداء	58
03	تصنيف مقاييس الأداء	63
04	توزيع القيادة الإدارية و عمال تنفيذ الشركة الإفريقية للزجاج	79
05	توزيع العمال حسب متغير الجنس	86
06	توزيع العمال حسب متغير السن	86
07	توزيع العمال حسب الحالة المدنية	87
08	توزيع العمال حسب المستوى التعليمي	87
09	توزيع العمال حسب الوظيفة المهنية	88
10	توزيع العمال حسب الأقدمية في العمل	88
11	توزيع العمال حسب الدورات التدريبية	89
12	توزيع العمال حسب طريقة الالتحاق بالعمل	89
13	تلقي العامل للتدريب في المؤسسة التي يعمل بها	90
14	تماشي نوع التدريب المقدم مع المستوى التعليمي للعامل	91
15	مساهمة التدريب في تغيير سلوكيات العمال و إكسابهم مهارات جديدة	91
16	مساهمة برامج التدريب في التكيف مع المتغيرات المختلفة	92
17	يوضح ما إذا كان التدريب إجباري	93
18	مدة تدريب العمال الكافية لتحسين أدائهم	93
19	امتلاك العمال لمهارة المعرفة و التطبيق بعد الحصول على التدريب	94
20	الاستفادة من الدورات التدريبية عند الالتحاق بالمؤسسة	95
21	توضيح الهدف من البرنامج التدريبي	95
22	اختيار برامج التدريب حسب رغبات العاملين	96
23	وضوح أساليب شرح المدربين	97
24	قدرة المدربين في التجاوب مع تساؤلات المتريصين	97
25	مساهمة التدريب في تشكيل حافز لدى العاملين	95
26	تعميم المؤسسة لأساليب العمل الجماعي	99

99	البرامج التدريبية تجمع بين التطبيق و النظري	27
100	فرصة اختيار البرامج التدريبية وفقا لاحتياجات العمال	28
101	مساعدة البرامج التدريبية في رفع مستوى القدرات الفردية للعمال	29
101	البرنامج التدريبي يتم وفق المؤهل العلمي	30
102	وجود عدل في الحصول على الدورات التدريبية	31
103	يؤثر تحديد الاحتياجات التدريبية في وضع خطط للبرامج التدريبية	32
103	العملية التدريبية تتم وفق الدوام الرسمي للعمل	33
104	الصعوبات التي تواجه المتدربين أثناء الفترة التدريبية	34
105	استشارة المتدربين في تحديد نوع التدريب المناسب	35
105	استخدام الوسائل الحديثة في التدريب	36



قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل رقم
29	هرم ماسلو للحاجات	01
50	يوضح وظائف الموارد البشرية	02
51	يوضح مهام وظيفة الموارد البشرية	03
55	يوضح محتويات تحليل الوثيقة	04

تسعى المؤسسات في وقتنا الراهن سواء منها العامة أو الخاصة باختلاف حجمها كبيرة كانت أم صغيرة، سواء كانت إقليمية، محلية، دولية إلى مواكبة التطورات العلمية والتقنية وذلك في ظل المنافسة والتحديات التي فرضتها العولمة والتطور التكنولوجي. وعليه أصبح لزاما على مدراء هذه المؤسسات تبني مختلف الإستراتيجيات التي تعمل على تدريب مواردها البشرية حتى يتمكن الأفراد العاملين من صقل مهاراتهم و اكتساب الخبرات والمؤهلات اللازمة في الميادين المختلفة ، فنظرة المؤسسات للمورد البشري تغيرت عبر الزمن و أصبح ينظر إليه أنه المحرك الرئيسي في تنافسية المؤسسات ، مما جعل أداء الفرد العامل محل اهتمام الباحثين والمديرين لأنه يعكس مدى التفاوت الموجود بين قدرات الموارد البشرية فالفرد الذي يشغل لأول مرة يكون أداءه ضعيفا مقارنة بالفرد الذي زاول نشاطه لفترة زمنية اكتسب من خلالها المهارة والخبرة التي تساعده في القيام بعمله بشكل أفضل فنجاح المؤسسات يعتمد أساسا على الرفع من مستوى تقنيات البرامج التدريبية والهياكل المتطورة حتى تنمي قدرات ومعارف الموارد البشرية لتصبح على درجة عالية من الكفاءة والقدرة على أداء عالي .

وفي ضوء هذا أصبح تدريب المورد البشري من أهم الخطوات اللازمة لنجاح المؤسسة فهو ضرورة ملحة لمواجهة مختلف التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم بصفة عامة .

ولتحقيق ذلك فقد تم تقسيم البحث إلى بايين هما : الباب الأول يضم الجانب النظري للدراسة والباب الثاني يضم الجانب الميداني للدراسة .  
ويحتوي الباب الأول على خمسة فصول و هي:

الفصل الأول بعنوان " موضوع الدراسة " تم التطرق فيه إلى إشكالية الدراسة و الفرضيات ، ثم أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة وأهدافها ، ومن تم تحديد مفاهيم الدراسة و أخيرا الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فكان بعنوان " المقاربات النظرية في تفسير التدريب و الأداء الوظيفي " حيث تم التطرق فيه إلى النظريات الكلاسيكية والنظريات الكلاسيكية المحدثة والنظريات الحديثة المفسرة للتدريب والأداء.

والفصل الثالث كان تحت عنوان " ماهية التدريب ومراحلها، حيث تم عرض أهمية التدريب

## مقدمة

ومبادئه ثم أهدافه، أساليبه، وأنواعه، وأخيرا مراحل العملية التدريبية.

وفي الفصل الرابع كان العنوان " ماهية الموارد البشرية " ، حيث تم التطرق فيه إلى أهمية الموارد البشرية و خصائصها وكذا وظائفها وأهمية الاستثمار فيها ، وأخيرا إدارة الموارد البشرية في حين جاء الفصل الخامس بعنوان " الأداء الوظيفي وتقييمه " ، وتم التطرق فيه إلى محددات الأداء وأبعاده و أيضا قياسه وأنواعه وكذا العوامل المؤثرة فيه وأخيرا تقييمه .

أما الباب الثاني فيحتوي على فصلين هما:

الفصل السادس خصص " للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية " تم التناول فيه مجالات الدراسة والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات وكذا الأساليب الإحصائية المعتمدة في البحث، ثم التطرق إلى عينة الدراسة .

والفصل السابع خصص لعرض و تحليل النتائج و مناقشتها ثم الاستنتاج العام و الاقتراحات إضافة إلى قائمة المراجع و الملاحق.

الحجاب النظري

## الفصل الأول : موضوع الدراسة

تمهيد:

1- الإشكالية

2- فرضيات الدراسة

3- أسباب اختيار الموضوع

4- أهمية الدراسة

5- أهداف الدراسة

6- مفاهيم الدراسة

7- الدراسات السابقة

1- الإشكالية:

في ظل التحديات الاقتصادية الراهنة التي تعيشها المؤسسات من تغيرات سريعة حاصلة في بيئة العمل، أصبحت هذه المؤسسات تحاول مواكبة مختلف التطورات بالأخص التطورات التكنولوجية والتقنيات سواء في الإنتاج و التسيير وكذلك الكفاءة والجودة .

ولمواكبة المؤسسة الجزائرية للتطورات المعاصرة في مجال الأعمال، وتحقيقا لأهدافها و خططها التي ترتبط بشكل كبير بتحسين أداء الأفراد العاملين بها بتنمية قدرات ومهارات العمال و توفير جو إنساني ملائم، و تماشيا مع أهمية هذه التغيرات الاقتصادية و المنافسة الحادة أصبح على المؤسسة الجزائرية العمل على رفع مستوى أداء العمال .

وعليه ازداد اهتمام المؤسسات بتحسين مستوى الأداء الوظيفي للقوى العاملة من أجل مواكبة وسائل التكنولوجيا الحديثة في أماكن العمل، و الوصول إلى تحقيق استجابة و تكيف العمال مع متطلبات العمل الجديدة، فالأداء هو النشاط الذي يبذله الفرد سواء كان عضليا أو ذهنيا من أجل إتمام متطلبات الوظيفة الموكلة له كما أنه يعبر عن المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية و جودة العمل المقدم من طرفه، فالأداء يساعد على قياس قدرة الفرد في إسهامه لتحقيق أهداف المؤسسة مع الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسة بتكلفة أقل و إنتاجية عالية، و الأداء الفعال و الجيد يعطي للمؤسسة ميزة كبيرة و يحقق لها الاستمرارية في نشاطها و بلوغ أهدافها و يساعدها على اكتساب الخبرات في مواجهة و التصدي للتحديات التي تفرضها الظروف البيئية .

وهناك العديد من نظريات التنظيم التي اهتمت بموضوع الأداء الوظيفي كالنظريات الكلاسيكية منها نظرية الإدارة العلمية و النظرية البيروقراطية التي ترى بأن العامل المادي والمتمثل في الحوافز المادية هو الطريق الوحيد لتحسين مستوى الأداء، وعلى النقيض من ذلك ذهبت النظريات الكلاسيكية المحدثثة منها نظرية العلاقات الإنسانية و النظريات السلوكية بأنه كلما أتيحت الفرصة للعامل للمشاركة في اتخاذ القرارات وتدعيم الاتصال الصاعد وغيرها من العوامل كلما زادت دافعية الفرد للعمل مما يزيد من حجم الإنتاج، أما النظريات الحديثة منها نظرية الموارد البشرية ، نظرية الرأس المال البشري فتذهب إلى أن التدريب مقويا جوهريا في عملية الأداء الوظيفي ، مما يوفر للفرد العامل فرص الحراك و التدرج الوظيفي لأن التدريب هو الوسيلة الأساسية لاستيعاب مختلف العلوم و المعارف التي تسمح بالتكيف مع المستجدات البيئية .

فأغلبية المؤسسات التي استطاعت أن تحقق أهدافها بفعالية و كفاءة عالية هي تلك التي أعطت لتدريب أفرادها أهمية كبيرة، و أدركت أن إنجاز الأهداف يتوقف تماما على العناصر المدربة حتى تعكس بذلك غاية وجودها و الاستثمار في مواردها المادية و البشرية، و أيقنت هذه المؤسسات أن التدريب لم

يعد وسيلة ظرفية و إنما أصبح أداة جوهرية في التسيير و الاهتمام بالموارد البشري داخل المؤسسات لبلوغ أهدافها، و ذلك لزيادة الوعي لدى أصحاب المؤسسات بأهمية المورد البشري كعنصر فعال، خاصة و أن العصر الذي نعيش فيه يتميز بالسرعة و العدد الهائل من المعلومات المتجددة و التقنيات المتطورة في جميع الميادين فاتحة المجال للأفراد و المؤسسات لاستغلالها في المكان و الزمان المناسبين .

و لقد أيقنت المؤسسات الجزائرية بأن الوصول إلى مسايرة مختلف التغيرات ليس بالأمر السهل في ظل الظروف التي تعمل بها مؤسساتنا و تتفاعل معها داخليا أو خارجيا. و في ظل هذه التطورات والتغيرات ظهرت أهمية كبيرة للعنصر البشري كميزة تنافسية دائمة .

و بما أن الأداء الجيد هو الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه و هو يعبر عن نجاح و فعالية العاملين و المؤسسة على حد سواء فإنه لطالما بحث المختصون في التنظيم عن أسباب و عوامل الرفع من مستوياته لدى العاملين لذلك تأتي إشكالية هذه الدراسة للبحث عن إجابة للسؤال الرئيسي مفاده :

- هل يؤثر تدريب الموارد البشرية على الأداء الوظيفي ؟ .

و التي انبثقت منه التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يساهم التدريب في اكتساب معارف و خبرات جديدة في الأداء ؟ .

- هل توجد معوقات تواجه المتدربين في العملية التدريبية ؟ .

- هل تحديد الاحتياجات التدريبية يساهم في رفع مستوى أداء العمال ؟ .

## 2- فرضيات الدراسة:

إن الفرضيات من أهم الخطوات المنهجية في البحث الاجتماعي لدراسة أي مشكلة فينطلق الباحث من مجموعة التصورات السابقة التي تعكس مشكلة البحث المراد معالجتها و يتم ترجمتها إلى مجموعة فرضيات للتأكد من صحتها بالفرضية " هي اقتراح أو تخمين يدرس العلاقة ما بين متغيرين يكون في الغالب أحدهما المتغير المستقل و آخر المتغير التابع الذي يعبر عن النتيجة ".<sup>(1)</sup>

وعليه تم صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

(1) عبد الله إبراهيم: البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، المركز الثقافي ، ط1 ، المغرب، 2008، ص 171 .

• الفرضية الرئيسية:

- يؤثر تدريب الموارد البشرية على الأداء الوظيفي .
- و لتوضيح هذه الفرضية تم وضع الفرضيات الفرعية التالية :
- يساهم التدريب في اكتساب معارف و خبرات جديدة في الأداء .
- توجد معوقات تواجه المتدربين في العملية التدريبية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي .

3- أسباب اختيار الموضوع :

إن اختيار الباحث لدراسة ظاهرة اجتماعية معينة دون غيرها يرجع أساسا إلى الانشغال بالموضوع و مدى اهتمامه به ، وقد توجهت الدراسة الراهنة إلى البحث في موضوع تأثير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة الجزائرية .

ويمكن تبيان أهم الأسباب الذاتية و الموضوعية في النقاط التالية :

أ- الأسباب الذاتية :

- الرغبة الذاتية في التعمق أكثر في موضوع تدريب الموارد البشرية داخل المؤسسة الجزائرية .
- النظر في أساليب و الطرق المستخدمة لتدريب المورد البشري و مدى انعكاس ذلك في تفعيل طاقاته .
- معرفة درجة اهتمام مديري المؤسسات الجزائرية بعنصر تدريب موردها البشري .

ب- الأسباب الموضوعية :

- وقوع موضوع الدراسة ضمن التخصص العلمي .
- قابلية الموضوع للدراسة العلمية و الميدانية .
- القيمة العلمية التي يكتسبها الموضوع في الوقت الحالي.
- محاولة الكشف عن خلفيات و حقائق الظاهرة المدروسة .

4- أهمية الدراسة :



إن لكل دراسة علمية أو اجتماعية أهمية خاصة بها وتكمن أهمية هذه الدراسة في ما يلي:

- فتح المجال أمام الباحثين المهتمين بموضوع التدريب لإجراء العديد من البحوث و الدراسات.
- الاهتمام الكبير الذي نجده في المؤسسات حول ضرورة تدريب المورد البشري و الدور الفعال الذي يعكسه هذا الأخير على الأداء الوظيفي.
- المكانة الكبيرة التي يكتسبها التدريب كونه الهدف الرئيسي في المؤسسات.
- زيادة وعي مدراء المؤسسات بأهمية التدريب و جعله من السياسات الرئيسية الواجب إتباعها .

#### 5- أهداف الدراسة :

لكل بحث علمي أهداف معينة يسعى الباحث لتحقيقها وتتجلى أهداف هذه الدراسة في:

#### أ- الأهداف العلمية:

- تقديم إطار نظري حول موضوع التدريب و الأداء الوظيفي .
- إثراء المكتبة الجامعية من خلال دراسة ميدانية لجانب مهم من التدريب .
- فرصة تطبيق المادة العلمية التي تم اكتسابها نظريا على ارض الواقع.

#### ب - الأهداف العملية :

- معرفة مدى اهتمام المؤسسة الجزائرية بموضوع التدريب .
- التعرف على واقع العملية التدريبية في المؤسسة التدريبية .
- معرفة مدى مساهمة التدريب في تأثير على الأداء الوظيفي
- التعرف على الحلول المساعدة لتطوير أساليب التدريب .
- التعرف على أبرز البرامج التدريبية المساعدة للمورد البشري .

#### 6- مفاهيم الدراسة :

تعتبر عملية تحديد المفاهيم من الخطوات الأساسية في البحث العلمي ، فهي المسار الذي يساعد الباحث في توضيح المعالم الرئيسية للدراسة ، فتحديد المفاهيم بدقة يجنب الوقوع في سوء الفهم الذي يعترض طبيعة الظاهرة المدروسة .

#### أ- مفهوم التدريب:

يعتبر التدريب " عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا و يتم في الوظائف التي يمكن الأفراد الإلمام و الوعي بالقواعد و الإجراءات الموجهة و المرشدة لسلوكهم ، وهو إذن عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج"<sup>(1)</sup> .

و عليه فالتدريب هو عملية إكساب سلوك الفرد مجموعة من المعارف و المهارات التي تمكنه من أداء عمله بشكل أفضل عما كان عليه من قبل .

- كما يعني التدريب أنه " النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات و الخبرات و الاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما " .<sup>(2)</sup>

وبذلك فهو عملية دائمة لإكساب المورد البشري خبرات كافية لأداء عمله بالطريقة المناسبة .

ويعرف أيضا بأنه " عملية يقصد بها زيادة كفاءة الفرد الإنتاجية للمنظمة التي يعمل فيها هذا الفرد وذلك عن طريق معاونة كل فرد على أن يشغل إمكاناتهم الإنتاجية بوصفهم جماعة تعمل متعاونة لتحقيق أهداف معينة " .<sup>(3)</sup>

وبذلك فهو عملية تهدف إلى رفع قدرات و مهارات كل فرد عامل من أجل تحقيق مستوى عالي من الإنتاج في المؤسسة.

- كذلك عرف التدريب على أنه " عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم " .<sup>(4)</sup>

وعليه فإن التدريب عملية تستخدم فيها طرق و أساليب تعمل على صقل مهارات القوى العاملة لتحقيق الإنتاجية للمؤسسة.

(1) ناصر دادي عدون :اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية ،الجزائر ،1988 ، ص307 .

(2) عليوة السيد : تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين ، يترك للطباعة والنشر و التوزيع ، مصر ، 2001 ، ص52.

(3) عبد الفتاح الصريفي : التدريب الإداري (المدرّبون و المتدربون و أساليب التدريب) ، دار المناهج للنشر و التوزيع

2009 ، ص 17.

(4) عمر وصفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة لبعدها استراتيجي ، دار وائل للنشر ، ط1 ، 2005 ، ص 438 .

ويعرف فيليبو flippo التدريب أنه " العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة والمهارة لأداء و تنفيذ عمل معين ".<sup>(1)</sup>

وبذلك فالتدريب هو عملية تلقين الفرد العامل خبرات جديدة تساعده في إنجاز العمل المطلوب منه .

كذلك يعرف التدريب على انه " مجموعة من العمليات و الوسائل و التقنيات المخططة التي من خلالها يتمكن الأفراد من تحسين معارفهم و التغيير في سلوكهم و عاداتهم و الاستغلال الأمثل لطاقتهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى و أهدافهم الشخصية بالدرجة الثانية ، كما يهدف إلى جعل الأفراد يتأقلمون مع المحيط الذي يعيشون فيه ، كما يساهم أيضا بجعلهم يقومون بإتمام العمل بالشكل الذي يتناسب الحاضر و المستقبل معا ".<sup>(2)</sup>

و عليه فالتدريب عملية مخططة تهدف لتحسين الأداء الذي يعود بالنفع علي العامل و المؤسسة علي حد سواء.

و يعرف أيضا : أنه " مجموعة من النشاطات المصممة و الموجهة إما لرفع مستوى مهارات ومعارف و خبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم و تصرفاتهم أو سلوكياتهم. " <sup>(3)</sup>

وعليه فالتدريب عملية مستهدفة لتأثير في سلوك الفرد العامل و تزويده بمعارف جديدة ترفع من مستوى أداءه.

كما يعرف التدريب أيضا بأنه " إيصال المعلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال وأساليب التدريب ، وذلك بقصد التأثير على سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية ، كما أن التدريب يستهدف أيضا إكساب الفرد المعرفة و المهارة و السلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي مما يرفع إنتاجيته في العمل ".<sup>(4)</sup>

وعليه فالتدريب عملية تهدف إلى اكتساب مهارات وخبرات جديدة في العمل بالاعتماد على أساليب وطرق تدريبية متنوعة .

#### -التعريف الإجرائي:

(1) محمد فالح صالح : إدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004 ، ص 101 .

(2) مهدي حسن زويلف : إدارة الأفراد في المنظور الكمي و العلاقات الإنسانية ، دار مجد لاري للنشر و التوزيع ، ط1 1994 ، ص 180 .

(3) إبراهيم حسن بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 2002، ص 236 .

(4) عبد المعطي عساف : التدريب و تنمية الموارد البشرية (الأسس و العمليات ) ، دار زهران ، عمان، 2000، ص 35 .

التدريب عملية مخططة تهدف إلى إكساب المورد البشري مهارات وخبرات تساعده من رفع مستوى أدائه داخل المؤسسة .

### ب- مفهوم الموارد البشرية :

تعرف الموارد البشرية " أنها ذلك الجزء من السكان الذي تم استغلاله في النشاط الاقتصادي وتمثل الموارد البشرية لأي دولة أعز مواردها الطبيعية و أغلاها بحكم تمتاز من إمكانيات النمو و القدرة على تسخير باقي الموارد البشرية".<sup>(1)</sup>

وبالتالي فالموارد البشرية تعتبر أهم الموارد بالنسبة لأي دولة لتمتعها بالمؤهلات و الخبرات .

وفي تعريف آخر تمثل الموارد البشرية " تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات و القدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال و الراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس و اقتناع".<sup>(2)</sup>

وعليه فإن الموارد البشرية تمثل القوي العاملة المؤهلة ذات الخبرات و المعارف اللازمة لأداء العمل.

وهي أيضا تعرف بأنها" مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف و سياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات".<sup>(3)</sup>

وبذلك فالموارد البشرية هي جماعات تكون المؤسسة في وقت معين تساهم في وضع الخطط و الأنظمة.

وفي تعريف آخر " تمثل الموارد البشرية كافة سكان المجتمع ، الذين هم المنتجون و المستهلكون ولولاهم لما تحولت عناصر البيئة الطبيعية إلى موارد اقتصادية ، أما بالنسبة للمنظمة فالموارد البشرية

هي عبارة عن مجموعة الأفراد الذين يؤدون إسهامات ذات قيمة بالنسبة لها في سبيل تحقيق أهدافها، أي أنها تشير إلى القوة التي يمتلكها أفرادها و تريد استخدامها الاستخدام الأمثل لتحقيق أفضل النتائج".<sup>(4)</sup>

- فالمورد البشري هو العنصر الأساسي في أي مجتمع، ويهدف إلي تحقيق أهداف المؤسسات و الحفاظ علي استمرارها.

(1) أحمد بدوي زكي : مجمع العلوم الاقتصادية ، دار الكتاب المصرية ، دار الكتاب البناني، بيروت، دس، ص ، 128 .

(2) طلعت مصطفى السيروجي : التنمية الاجتماعية من الحداثة إلي العولمة ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية 2009 ، ص 16 .

(3) عبد المعطي عساف : مرجع سابق ، ص 35 .

(4) أحمد طهراوي : جغرافية الموارد الاقتصادية ، علاقتها بعلم الاقتصاد و مجال دراستها ، مجلة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، العدد السادس ، جامعة الجزائر ، 1998 ، ص 32 .

-التعريف الإجرائي:

الموارد البشرية هي مجموع الأفراد الفاعلين بالمؤسسة في مختلف هياكلها التنظيمية و علي جميع المستويات .

ج-مفهوم الإدارة:

يعرفها Livigston بأنها " نشاط لتحقيق الهدف بأحسن الوسائل، أقل التكاليف و أفضل استخدام للموارد و التسهيلات المتاحة ".<sup>(1)</sup>

و عليه فالإدارة عبارة عن عملية الاستغلال العقلاني للموارد البشرية و المادية المتوفرة لتحقيق أهداف المؤسسة .

وتعرف أيضا أنها " إنجاز الأهداف التنظيمية من خلال مختلف الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم، تنسيق توجيه و رقابة ".<sup>(2)</sup>

أي أنها ممارسة مختلف الأنشطة التنظيمية التي تسعى لتحقيق الغايات المرجوة داخل المؤسسة.

وفي تعريف آخر " هي العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين و الإشراف عليه ".<sup>(3)</sup>

-التعريف الإجرائي:

الإدارة هي العملية التنظيمية التي تقوم على الاستغلال الأمثل للموارد المادية و البشرية المتاحة عن طريق التنظيم و التوجيه و الرقابة لتحقيق أهداف المؤسسة .

د-مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعرف الموارد البشرية علي أنها " العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط و توظيف و تنظيم و تطوير وتحفيز و تعويض و رقابة أداء إنتاجية و المحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين و مدراء الذين يؤدون عملا للمنظمة ".<sup>(4)</sup>

وعليه فإدارة الموارد البشرية هي نشاط إداري يهتم بالاستغلال الأمثل للمورد البشري داخل المؤسسة.

<sup>(1)</sup> بشير عباس العلق : الإدارة الحديثة (نظريات و مفاهيم ) ، دار البيازوري ، ط1 ، الأردن ، 2008 ، ص 20 .

<sup>(2)</sup> سمير الشويكي : المعجم الإداري ، دار أسامة ، ط1 ، الأردن ، 2006 ، ص 17 .

<sup>(3)</sup> علي غربي و آخرون : تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2007 ، ص 07 .

<sup>(4)</sup> حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين(عربي - انجليزي)، مكتبة لبنان، ط1،1997، ص01 .

كما تعرف أيضا بأنها " وظيفة من الوظائف الإدارية الصناعية، تعنى بشؤون الأفراد، أي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمشروع(المنظمة أو المؤسسة) بغية المساعدة على تحقيق أهداف المشروع وتعني أساسا بتنمية قدرات و مواهب العاملين حتى يتسنى لهم بذل أقصى جهد ممكن و حتى يتوفر لهم في الوقت نفسه الحافز القوي على تحقيق أهدافهم الشخصية بجانب أهداف المشروع".<sup>(1)</sup>

وعليه فإدارة الموارد لبشرية تسعى للاستغلال الرشيد لأفراد العاملين في المؤسسة والاهتمام بتنمية قدراتهم و مهاراتهم لتحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة.

كما يعرفها البعض على أنها " أداء كل الوظائف الإدارية فيما يتعلق باختيار و تعيين، و تطوير استخدام، مكافئة، و تنظيم الموارد البشرية المتوقعة للمنظمة " .<sup>(2)</sup>

وبذلك فهي عملية تنفيذ جميع الأنشطة الإدارية داخل المؤسسة المتعلقة بتوظيف الأفراد المناسبين للعمل في المؤسسة.

ويذهب البعض إلى أنها " الإدارة التي تهدف إلى تكوين قوة عمل مستمرة، و فعالة و متعاونة وقادرة على العمل و راغبة فيه، أو كونها نشاطا إداريا متعلقا بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة، و توفيرها بالأعداد و الكفاءات المحددة و تحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة " .<sup>(3)</sup>

وعليه فهي عملية تهدف إلى تشكيل قوى بشرية عاملة ذات المهارات و الكفاءات العالية.

#### -التعريف الإجرائي:

إن إدارة الموارد البشرية هي القاعدة الأساسية لأي مؤسسة ، تقوم بعدة مهام وأنشطة تساعدها في تحقيق أهداف المؤسسة و الحفاظ على إستمرارها .

#### هـ- مفهوم الأداء الوظيفي:

(1) محمد ماهر عليش : إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة ، القاهرة ، د س ، ص 27 .  
 (2) حامد أحمد رمضان بدر : إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، ط2 ، القاهرة ، 1994 ، ص 22 .  
 (3) يوسف حجيم الطائي و آخرون : إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل ) ، الوراق للنشر و التوزيع ، ط1 2006 ، ص 38 .

يعرف الأداء على أنه " قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية و العمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات الكمية و الكيفية " (1).

وعليه فهو السلوك الذي يؤديه الفرد العامل لانجاز العمل المكلف به.

و يعرف كذلك بأنه " قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكنة " (2).

و بذلك فهو المستوى الذي تعكسه المؤسسة من حيث كمية و جودة المنتج المتحصل عليه .

و يعرف أيضا بأنه " تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، و يعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة. (3)

و بذلك فهو السلوك الذي يعكس قدرة الفرد العامل في تحقيق ما تصبو إليه المؤسسة.

و الأداء هو " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور و المهام و الذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد " (4).

و بذلك فهو درجة معرفة وإلمام الفرد العامل لمتطلبات الوظيفة التي يشغلها في المؤسسة.

و يعرفه كل من " Miller et Bromily " بأنه " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية و استغلالها بكفاءة و فعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها " (5).

وعليه فالأداء هو ممارسة سلوك معين من خلال توفير مجموعة الشروط المناسبة للقيام به.

ويعرف أيضا بأنه " قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله، و يمكن أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد و نمط الأداء " (6).

(1) عبد المليك مزهودة : الأداء بين الكفاءة و الفعالية ، مفهوم وتقديم مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1 ، 2001 ، ص 86.

(2) غيث محمد عاطف : قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1990 ، 242 .

(3) هلال محمد عبد الغني حسن : مهارات إدارة الأداء ، مركز تطوير الأداء ، القاهرة ، 1997 ، ص 12 .

(4) محمد سعيد أنور سلطان : السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 219 .

(5) عداي الحسين فلاح حسين : الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، ط1 ، عمان ، 2000 ، ص 231 .

(6) عاشور أحمد صقر : السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 26 .

وبذلك فهو عبارة عن السلوك الذي يقوم به الفرد العامل لإنجاز عمل ما .

ويعرف أيضا أنه " درجة إتمام المهام المسندة إلى العاملين ، من خلال توفير جملة من الشروط الموضوعية كالجهود و القدرات الضرورية و الوسائل و إدراك الدور والمهارات و الاستعدادات المختلفة"<sup>(1)</sup>

#### -التعريف الإجرائي :

الأداء هو ذلك السلوك الممارس من طرف الفرد العامل و الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف المراد الوصول إليه في المؤسسة.

#### و- مفهوم المؤسسة :

يعرفها كابور بأنها " عبارة عن وحدة اجتماعية تضم مجموعة أو أكثر يسودها نظام يحدد مراكز أعضائها و يفرض عليها برنامج عمل منسق " .<sup>(2)</sup>

أي أنها مجموعة الأفراد المجتمعين لتأدية وظائف و مهام معينة تحت نفس القوانين و الإجراءات .

كما تعرف أيضا بأنها " الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي " .<sup>(3)</sup>

وعليه فالمؤسسة وحدة تحتوي علي مجموعة من الموارد المتاحة لتحقيق الإنتاج الاقتصادي المطلوب.

#### -التعريف الإجرائي:

المؤسسة وحدة اجتماعية تضم مجموعة الأفراد العاملين الخاضعين لنفس الظروف و القوانين خدمة لأهداف المؤسسة .

#### 7- الدراسات السابقة :

<sup>(1)</sup> ناصر قاسمي : إدارة الموارد البشرية (اتجاهات و ممارسات ) ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، ط1 ، بيروت ، 2008 ، ص 172 .

<sup>(2)</sup> ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، ط1، الجزائر ، 2004 ، ص31 .

<sup>(3)</sup> عمر صخري : اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط3 ، الجزائر ، 2007 ، ص 24 .



أ- الدراسات الأجنبية:

- دراسة latham colete fraynegay :

تحمل عنوان " تدريب إدارة الذات لزيارة حضور الموظفين إلى عملهم في الوقت المحدد " سنة 1989. ولقد أجرى التدريب على أربعين موظف من موظفين حكومة الولاية ، بهدف التعرف إلى أثر برنامج تدريب إدارة الذات في حضور الموظفين إلى أماكن عملهم في الوقت المحدد ، و أظهرت التغذية الراجعة التي جمعت بياناتها بعد مرور ثلاثة أشهر من إجراء البرنامج تدريب الموظفين على كيفية إدارة العوائق الشخصية و الاجتماعية إلى تحول دون حضورهم إلى أماكن عملهم في الوقت المحدد كما رفعت من شعورهم و تفاعلهم وقد أجريت دراسة ثابتة بعد مرور ستة أشهر و ثالثة بعد تسعة أشهر من إجراء التدريب الأول تبين فيهما ازدياد نسبة حضور الموظفين إلى أماكن عملهم في الوقت المحدد، وازدياد قوة فاعلة من الموظفين مع مرور الزمن.(1)

- دراسة Arthur.jr et al :

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان " تأثير التدريب في المنظمات " 2003 وذلك باستخدام تحليل (meta) لتصميم و تقييم الخصائص حيث استخدمت الدراسة طريقة تحليل ( meta ) لاختبار العلاقة بين تصميم التدريب الخاص وصفات التقييم و تأثير التدريب على المنظمات ، و أشارت نتائج الدراسة إلى طريقة التدريب المستخدمة غيرت خصائص المهارة أو المهنة التي دبرت واختيار معايير تقييم التدريب ، هذه التأثيرات التي تم رصدها من خلال البرامج التدريبية.(2)

ب- الدراسات العربية :

- دراسة محمود السيد أبو النيل : بعنوان حول أثر التدريب المهني على الأداء .

وهدفت دراسته إلى معرفة أثر التدريب المهني الخاص الذي يتلقاه السائق في الأداء على الاختبارات النفسية الأدائية لدى مجموعة من السائقين ، و تفترض هذه الدراسة وجد فرق دال على هذه الاختبارات لدى السائقين قبل التدريب وبعده ، وتشمل عينة الدراسة 46 سائقا ، وطبقت عليهم مجموعة من

(1) دقيقش خندودة : إدارة الوقت و علاقتها بفعالية الأداء حسب آراء عمال مؤسسة نفضال بونوار ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و التنظيم ، 2016 ، ص 24 .

(2) علي تايه مسعود : دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية ، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال ، مجلس جامعة كليمنتس ، 2013 ، ص 19 .

الاختبارات النفسية ، ثم أعيد تطبيق نفس الاختبارات بعد أن تلقوا تدريباً خاصاً على قيادة السيارة وكانت المدة التي تفصل بين التطبيقين 11 - 4 شهراً في المتوسط ، وتبع أفراد العينة ( 25 - 38 فرداً ) بمتوسط حسابي 31.30 و انحراف معياري 2.73 ، واستخدمت في هذه الدراسة خمسة اختبارات هي :

- اختبار تشتت الانتباه .

- اختبار المتحركين .

- مقياس زمن الرجوع .

- اختبار القوة العضلية .

- اختبار قوة الإبصار ، يشبه ذلك المستخدم في عيادات الأطباء ، ويقاس حدة الإبصار و ملائمة زاوية الرؤية و لقد حسب ثبات هذه الاختبارات عن طريق الإعادة ، فكان ثبات تشتت الانتباه 0.410 والمتحركين 0.230 ، و زمن الرجوع 0.730 ، و القوة العضلية 0.510 ، وقوة الإبصار 0.470 .

طبقت الاختبارات السابقة الذكر قبل التدريب و بعده ، و حسب المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري ، وكانت النتائج هي : أن أثر التدريب على الأداء ووجود فرق له دلالة إحصائية قبل التدريب وبعده على الأداء في اختبائي تشتت الانتباه و قوة الإبصار.(1)

- دراسة إبراهيم الغانم: بعنوان " الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالأداء لدى مراقبي الجمارك " سنة 2005 :

وتناولت الدراسة السؤال الرئيسي التالي : ما هي علاقة التسرب الوظيفي بالأداء لدى مراقبي الجمارك ؟ وانبتقت منه التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هي الحلول المناسبة للظاهرة ؟ .

- هل توجد علاقة بين مستوى ضغط العمل وبين الأداء و الرضا الوظيفي ؟

و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمد طريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة الذي قدر ب 348 مراقب .

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ما يلي :

(1) محمود السيد أبو النيل : علم النفس الصناعي (بحوث عربية و عالمية ) ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر بيروت ، 1985 ، ص 685 .

- قلة الراتب سبب رئيسي للتسرب الوظيفي .
- عدم رضا المراقبين على المكافآت المالية من الأسباب الرئيسية في دفع العمال نحو التسرب الوظيفي.
- شعور العمال بالرغبة الكبيرة في ترك العمل .

**- دراسة أحمد بشير بعنوان " أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة " سنة 2006 .<sup>(1)</sup>**

وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر التدريب على أداء العاملين بمؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية بالمملكة و إبراز عملية الاستثمار للكادر البشري داخل المؤسسة عن طريق التدريب، كما هدفت إلى تشخيص المشكلة موضوع البحث ( مشكلة البحث ) و ذلك بتقديم عمليات التدريب بالمؤسسة وتحديد مواطن الضعف و القوة فيها و ذلك في إطار نموذج لتطوير الأداء التدريبي في المؤسسة .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود اختلاف في المناهج و المحتويات التدريبية في مواكبة التقدم المستمر وعن أساليب التدريب العصرية في المؤسسة ، كما أظهرت الدراسة عدم وجود دورات تدريبية حسب الحاجة المطلوبة في المجال الفني والتقني و الصيانة ، إضافة إلى قصر الدورات التدريبية مع عمل المتدرب ، بالإضافة إلى عدم متابعة المتدربين بعد الانتهاء من الدورة التدريبية .

أما أهم توصيات الدراسة فكانت تتمثل في وجوب إضافة الحوافز و ذلك لزيادة اهتمام المتدربين بزيادة التحصيل العلمي ، كما أوصت الدراسة بأهمية مراجعة المناهج التدريبية الحالية بصفة مستمرة ويكون المعيار الأهم في إعداد و تصميم البرامج التدريبية هو مواكبتها للأساليب العصرية الحديثة والاهتمام بمتابعة تقارير الأداء للمتدربين بعد تلاميهم الدورات التدريبية ، وزيادة الدعم المالي لإدارات التدريب في المؤسسة ككل بهدف توفير التجهيزات المناسبة التي تتطلبها الدورات التدريبية .

**- دراسة الرفاعي :**

أنجزت هذه الدراسة بعنوان " أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء و سلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت "، وهدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى الأثر الذي تتركه الدورات التدريبية لدى المتدربين و كذلك مدى التغيرات التي تطرأ على أوضاعهم الوظيفية المختلفة و توصلت الدراسة إلى

(1) زكي مكي إسماعيل : دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام ، دراسة حالة الشؤون الاجتماعية بالباحة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية و المالية ، 1435هـ ، ص 09 .

نتيجة مفادها إن التدريب أثناء الخدمة له الأثر الكبير في تحسين الأداء الوظيفي ، وكذلك زيادة كفاءة المتدربين و انفاقهم لأعمالهم و صقل مهاراتهم و زيادة انتمائهم للوظيفة والمنظمة .

ج- دراسات جزائرية :

- دراسة أسمهان بلوم بعنوان " المستويات التنظيمية و أداء العامل " سنة 2003 . بجامعة العقيد الحاج لخضر بولاية باتنة. (1)

وقامت الباحثة بصياغة مجموعة من فروض الدراسة كما يلي :

- لنسق الإشراف التنظيمي الديمقراطي علاقة لتحقيق فعالية أداء العامل .

- لنسق السلطة التنظيمية اللامركزية علاقة بتحقيق أداء فعال للعمال .

- لعقلانية نسق تسيير الموارد البشرية علاقة بالأداء الفعال للعمال .

و لقد هدفت من خلال هذه الدراسة إلى:

- معرفة مختلف الظواهر الاجتماعية السلبية.

- معرفة المستويات التنظيمية المحددة للتحكم التكنولوجي لدي الفرد العامل.

- الإطلاع علي طبيعة المستويات التنظيمية في القطاعين العام و الخاص.

واستخدمت الباحثة أدوات الدراسة المتمثلة في الملاحظة المباشرة ، المقابلة ، الاستمارة، الوثائق والمستندات و المنهج الذي أتبعته الباحثة في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي.

أما عينة البحث فتكونت من 25 عاملا و عاملة في القطاع العام و 25 في القطاع الخاص.

و أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة نجد ما يلي :

- تلعب الخبرة المهنية و طول فترة الوضعية دورا في تحديد وعي الفئة العمالية لمختلف المهام الإشرافية.

- عدم فعالية نطاق الإشراف الضيق لجعل العامل يتحكم في طرق العمل و يسيطر على الآلات.

(1) اسمهان بلوم : المستويات التنظيمية و أداء العامل ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع العمل والتنظيم ،جامعة الحاج لخضر ، الجزائر ، 2003 .

- تبين معطيات الواقع في القطاعين العام و الخاص عدم فعالية القرارات الإدارية و ما تقتضيه من انخفاض الروح المعنوية و عدم الرضا عن الوضع المهني و التنظيمي .
- كلا من القطاعين يتخذان من الأسس المركزية للسلطة كآليات و معايير تمكنه من بلورة قوة القهر والالتزام مع المرؤوسين لزيادة الإنتاج<sup>(1)</sup>.
- دراسة قريشي محمد صالح بعنوان : " تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية ، 2005 دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف و الرافعات، مذكرة لنيل درجة الماجستير .
- و تناولت التساؤل الرئيسي التالي : ما مدى فعالية برامج التدريب في منظماتنا؟ .
- و انبثقت منه التساؤلات الفرعية التالية :
- ما هي الخطوات الأساسية لعملية التدريب ؟ .
- ما هي أهم المعايير التي تقيم على أساسها فعالية التدريب ؟ .
- ما واقع التدريب في المركب محل الدراسة ؟ .
- هل تتبع عملية التدريب المراحل الرئيسية ؟ .
- هل يتم توفير كل الإمكانيات لإنجاح الدورات التدريبية ؟ .
- وتشكلت عينة الدراسة من فئات العمالية الثلاثة : أعوان التنفيذ ، أعوان التحكم ، و كذا الإطارات ، وقد بلغ عدد مفردات عينة التدريب 226 مفردة .
- ومن أهم النتائج المتحصل عليها ما يلي :
- تسجيل حالات الرضا النسبي لدى فئة أعوان التنفيذ تخص متغيرات استيعاب الأفراد للدروس النظرية مدى الاستفادة من المهارات المكتسبة أثناء أداء العمل ، وكذا متغير قدرة المتدربين على تولي مهام إضافية .

(1) محمد صالح قريشي : " تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية ، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، 2005 .

- تسجيل حالات من الرضا النسبي لدى المشرفين على أعوان التنفيذ المتدربين فيما يتعلق بانخفاض معدلات الأخطاء المهنية .

- تسجيل حالة من عدم الرضا تجاه متغير التربص لدى الفئات العمالية الثلاثة، وكذا عدم الرضا بالنسبة لفئة أعوان التنفيذ تجاه مراعاة الدروس التدريبية للمستوى التعليمي، هذا إلى جانب الرضا النسبي المسجل لدى فئة أعوان التنفيذ فيما يخص متغيرات أهمية المواضيع التدريبية لإنجاز المهام، ملائمة ما تم تقديمه من دروس تدريبية للمستوى الدراسي .

#### 8- التعقيب على الدراسات السابقة :

#### أ- بيان الاستفادة من الدراسات السابقة :

تشكلت الدراسة الحالية بناء على ما تناولته الدراسات السابقة، فقد ساهمت في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية من خلال الرجوع إلى الخلفية النظرية المعتمد عليها في هذه الدراسات و الحصول على أهم المراجع لإثراء الموضوع و بناء الأطر المنهجية للبحث.

و قد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من النقاط يمكن حصرها في ما يلي :

- ساهمت الدراسات السابقة في بلورة و صياغة فرضيات الدراسة الحالية من خلال ما تناولته دراسة " قريشي محمد " في دراسة لتقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية و ذلك بإبرازه توفير الإمكانيات لإنجاح الدورات التدريبية وهذا يتشابه مع الفرضية الأولى للدراسة التي تعالج مساهمة التدريب في اكتساب معارف وخبرات جديدة للعامل، كما مكنت هذه الدراسة من وضع تصور لاستمارة البحث وطريقة العمل الميداني .

- و أيضا تتشابه مع دراسة " الرفاعي " التي توصلت إلى نتيجة مفادها أن التدريب أثناء الخدمة له الأثر الكبير في تحسين الأداء الوظيفي و زيادة صقل مهارات المتدربين و إتقانهم للعمل و كفاءتهم .

- كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحليل الفرضية الثانية المتعلقة بالمعوقات التي تواجه المدربين أثناء العملية التدريبية، حيث استندت الدراسة الحالية في ذلك على دراسة " أحمد بشير " التي توصلت إلى عدم وجود دورات تدريبية حسب الحاجة المطلوبة.

- ولقد تم الاستفادة من دراسة كل من " اسمهان بلوم " و " وليد ابراهيم الغانم " في مختلف ما قدم حول المتغير المتعلق بالأداء الوظيفي في محاولة بناء الإطار النظري للمتغير و الاسترشاد بها لتعزيز الدراسة.

- فالدراسات السابقة هي الموجه الأساسي للباحث فهي تضمن السير العام للبحث من خلال الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تحليل و تفسير نتائج الدراسة الحالية.

ب- تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة :

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من خلال الاعتماد على نفس أدوات الدراسة من الاستمارة و المقابلة و الملاحظة، بالإضافة إلى الحصول على وثائق و سجلات تبين الهيكل التنظيمي والتعريف بالمؤسسة.

و إن الدراسات السابقة التي تم عرضها تتفق جزئيا مع الدراسة الحالية من حيث أهمية تدريب الموارد البشرية كوظيفة أساسية في المؤسسة ، و أن العامل المهم لتحقيق أهداف المؤسسة هو ضمان وجود موارد بشرية مؤهلة و مدربة.

ج- اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الأساليب الإحصائية المعتمدة، فقد اعتمدت أغلب الدراسات السابقة على معامل ارتباط بيرسون والانحراف المعياري وتحليل التباين، ومعامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات أداة الدراسة .

كما اعتمدت اغلب الدراسات في الحصول على المعلومات على طريقة المسح الشامل و إتباع أسلوب دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي .

في حين استخدمت الدراسة الحالية في حساب  $\chi^2$  الجدولة لحسن المطابقة و إيجاد الدلالة الإحصائية، واتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي لتشخيص الظاهرة محل الدراسة .

## الفصل الثاني: المقاربات النظرية المفسرة للتدريب و الأداء الوظيفي

تمهيد:

1- النظريات الكلاسيكية.

2- النظريات الكلاسيكية المحدثة.

3- النظريات الحديثة.

خلاصة الفصل :



تمهيد:

إن التدريب و الأداء من الموضوعات الهامة التي عالجتها الدراسات السوسولوجية بعناية كبيرة ولقد تعددت المقاربات التي تناولت هذين المتغيرين .  
و بالنظر إلى هذا التعدد سيتم التطرق في هذا الفصل إلى أهم المقاربات النظرية ذات الارتباط بموضوع الرقابة و الأداء و نحاول تناولها كما يلي :

### 1- النظريات الكلاسيكية :

#### أ- النظرية البيروقراطية :

ترجع هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني " ماكس فيبر" و قد برزت هذه النظرية أواخر القرن التاسع عشر و قد طرحت مفاهيم جدية في العمل من خلال إيضاح الفرق بين القوة و المواصفات التي تمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها .<sup>(1)</sup>

وماكس فيبر أول من صنف خصائص البيروقراطية بشكل منهجي و منطقي مبرزا أهميتها في تنظيم الأنشطة الاجتماعية و تأثيرها على السلوك التنظيمي و الأداء .<sup>(2)</sup>

كما يرى أيضا أن تقسيم العمل أمر ضروري لإمكانية تخصص العاملين في أجزاء معينة لزيادة الخبرة و التطبيق السليم مما يتلاءم ومصلحة العمل و مما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى الأداء واكتساب المهارة .<sup>(3)</sup>

و يمكن حصر أهم الأسس التي تقوم عليها هذه النظرية فيما يلي :<sup>(4)</sup>

- تقييم العمل وفق قواعد ثابتة و على أساس تخصص الموظفين .
- توزيع الأعمال والأنشطة على العاملين بعد تحديث واجباتهم بدقة التنظيم المكتبي المسندات و قواعد والتعليمات .

---

<sup>(1)</sup> محمود محمد فتحي : الإدارة العامة المقارنة ، مطابع جامعة الملك مسعود ، ط1 ، الرياض ، 1985 ، ص 156 .

<sup>(2)</sup> علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات ، ط2 ، الكويت ، 1980 ، ص 28 .

<sup>(3)</sup> بيان هاني حرب : مدخل إلى إدارة الأعمال ، الدار العلمية للنشر ، الأردن ، 2000 ، ص 94 .

<sup>(4)</sup> عمار بوحوش : الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1984 ، ص 192 .

## الفصل الثاني المقاربات النظرية المفسرة للتدريب و الأداء الوظيفي

و من أهم خصائص نظرية البيروقراطية نجد ما يلي : (1)

- تقسيم العمل و التخصص فيه : تؤكد نظرية البيروقراطية على أهمية توزيع العمل على الأفراد العاملين على أساس خبرتهم و تخصصهم . و قيام كل فرد بأداء عمل محدد و وفق قدرته، و إمكانياته الجسدية والذهنية لضمان الدقة في العمل و تحقيق مبدأ الكفاءة في توزيع الأعمال .
- تحقيق النمطية في الأداء: يعني تنفيذ الأعمال داخل المنظمة على أساس لوائح وقواعد عمل رسمية مكتوبة تنظم أداءه لتحقيق النمطية في الأداء و هذا لحماية الموظف من تعسف رئيسه.
- التدريب : و يعتبر أمرا جوهريا لجميع الموظفين لاكتساب مهارات جديد في مجال عمله و التغلب على الملل الذي يصيبهم .

### ب- نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر " فريدريك تايلور " الرائد الأول في هذه النظرية حيث أطلق على نظريته الإدارة العلمية ، وهذا لأنه طبق فيها المنهج العلمي . (2)

وتقوم نظريته على مجموعة من المبادئ كالآتي :

- أعضاء الإدارة يقومون بالبحث عن المعلومات اللازمة لدراسة مختلف المهام و تقنياتها بغرض تنفيذها فيما بعد .
- تقسيم العمل إلى جزئيات صغيرة، و ذلك من أجل تسهيل حساب المدة الزمنية لإنجازه، و ضمان الفعالية في الأداء، و ينبغي أن يكون اختيار العمال مطابق لمستلزمات العمل، بحيث يكون في مستوى نشاطهم الجسمي و الذهني و كذا تدريبهم لأداء المهام المطلوبة منهم وفقا لما تتطلبه خطط تحليل العمال. بالإضافة إلى المراقبة المباشرة للعمل، و توزيع المهام بين الإدارة و العمال و التعاون بينهما. (3)
- و يرى تايلور أن العداء الدائم بين أصحاب العمل و العمال أساسه الشعور باستغلال الإدارة لهم و تقديم حوافز محدودة، لهذا قدم طريقة جديدة للدفع و هي نظام المعدل المتمايز و الذي ربط مكاسب العامل بمعايير أداءه للعمل. (4)

(1) محمد علي محمد : علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، ط3 ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 94 .

(2) صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية ، مخبر علم الاجتماع ، الجزائر ، 2006 ، ص 128 .

(3) أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، مركز التنمية الإدارية للنشر ، ط5 ، مصر ، 1998 ، ص 36 .

(4) محمد فريد الصحن و آخرون : مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 49 .

## الفصل الثاني المقاربات النظرية المفسرة للتدريب و الأداء الوظيفي

و هذا فإن النظرية العلمية ووعيا منها بضرورة تدريب الأفراد و برأيها أن المؤسسة نظام مغلق لا يتبادل التأثير و التأثير مع البيئة الخارجية، فهي تعتبر التدريب عملية تقوم بها المؤسسة الاقتصادية. حيث أن هذه النظرية إذ كانت تسعى إلى اكتشاف أفضل الأساليب الواجب إتباعها لرفع كفاءة العمل والإنتاج. (1)

### ج- نظرية التقسيم الإداري:

"هنري فايول" هو رائد مدرسة التقسيمات الإدارية، كانت توجهاته مستمدة من منظار الإدارة العليا ومن خبرته كمدير عام لإحدى كبريات شركات تعدين الفحم، قام بتطوير ثلاث مجالات في الإدارة هي: تحديد وظائف المدير و أنظمة المؤسسة ووضع مجموعة من القواعد التي يطبقها المدراء في أدائهم لتلك الوظائف .

فقد قسم " فايول " وظائف المدير إلى التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق و الرقابة ، فالتخطيط يمكن من التنبؤ بالمستقبل ثم الاستعداد لمعالجة حوادثه، أما التنظيم فيساعد على وضع الخطة العامة التي يعتمد عليها المدراء في وضع الخطط التفصيلية لمهام المسؤولين عنها ثم الحصول على الموارد البشرية و المادية و هيكلتها في تقسيمات لانجاز أهداف المؤسسة، بعدها إصدار الأوامر، أما التنسيق فيمثل تحقيق التوافق و الانسجام بين فعاليات المؤسسة و توحيد الجهود أخيرا الرقابة التي تمكن من مقارنة الأداء الفعلي بالخطط و تصحيح الانحرافات بينهما .

و عليه فإن الأداء الفعال عند " فايول " لن يكون إلا بتوافر إدارة رشيدة تقوم على أسس علمية تساعد على التحكم في تسيير مواردها خاصة البشرية منها. (2)

### 2- النظريات الكلاسيكية المحدثه :

أ- نظرية العلاقات الإنسانية : و تتلخص مبادئها فيما يلي :

-يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.

- يشعر الناس بأهميتهم و دواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين .

(1) صالح بن نوار : مرجع سابق ، ص 130 .

(2) سيربينة مانع: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة على عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تحت إشراف: موسى عبد الناصر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015 ، ص 89 .

## الفصل الثاني المقاربات النظرية المفسرة للتدريب و الأداء الوظيفي

- أن التخصص و تقسيم العمل و الاتجاه إلى الآلية و الروتين في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية و تجعله غير مرضى للعاملين به.

- يتأثر الناس بعلاقتهم الاجتماعية و زملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظر الرقابة الإدارية و الحوافز المادية .

- على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة في الحسبان عند تصميم سياستها في التعامل مع العاملين ، على أن تظهر هذه السياسات اهتماما بمشاعر العاملين (1).

وقدمت الدراسات التي قام بها " مايو " دليلا قويا على أهمية العنصر البشري محيط العمل وألحت على ضرورة تغيير و تطوير طرق التنظيم و التعامل مع الموارد البشرية ، و جعلها تعتمد على أسس ومبادئ مغايرة لتلك التي طرحتها النظريات الكلاسيكية ، على أنه من بين مسببات المردود غير الحسن للأفراد عوامل أخرى من بينها تدرج المهارة داخل المصنع ، إضافة إلى نمط التسيير و الذي أثر على علاقات العمل بين العمال و أرباب المصانع ، و بهدف استغلال أقصى للمورد ابشري ، فقد دعي " مايو " إلى ضرورة إتاحة فرص التدريب و التعلم للعمال و هذا بهدف إكسابه المهارات و قدرات تمكنهم من فرض تواجدهم داخل جماعات العمل ، كما أكد على ضرورة رفع مستوى كفاءة المديرين من خلال تكوينهم على أنجح الطرق (2).

### ب- نظرية الفلسفة الإدارية :

قدم مالك غريفور عام 1960 نظرية على شكل فرضين متناقضين هما  $x, y$  ، حيث قامت نظرية  $x$  على افتراضات سلبية متناقضة للاتجاهات النظرية الكلاسيكية التي جاء بها تايلور ، أما نظرية  $y$  فتقول ببحث في مفهوم العاملين و الطرق التي يجب على الإدارة إتباعها ، و الجدول التالي يوضح افتراضات المختلفة بين نظرية  $x$  و  $y$  .

(1) أحمد ماهر : مرجع سابق ، ص 36 .

(2) عمر وصفي عقيلي: إدارة الأفراد، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية ، حلب ، 2000 ، ص 357 .

الجدول رقم (1) : يوضح افتراضات نظرية x و y .

نظرية x : افتراضات كلاسيكية اتجاه الأفراد في العمل	نظرية y : افتراضات حديثة اتجاه الأفراد في العمل
<p>-معظم الأفراد لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما أمكنهم ذلك.</p> <p>-معظم الأفراد لا بد من إجبارهم وتحميدهم بالعقاب حتى يقوموا بالعمل.</p> <p>-يجب الرقابة و الإشراف و التوجيه الشديد للأفراد عندما يعملون.</p> <p>-معظم الأفراد يفضلون أن يوجهوا لتجذب المسؤولية و لديهم مستوى طموح منخفض و هم يهتمون فقط بتحقيق الأمن.</p>	<p>-العمل هو نشاط طبيعي مثل اللعب و الراحة .</p> <p>-الأفراد قادرين على التوجيه و الرقابة الذاتية و هم ملتزمون بالأهداف.</p> <p>-الأفراد يكونوا أكثر التزاما بالأهداف التنظيمية إذا ما تم مكافأتهم على ذلك.</p> <p>-الفرد في مجتمع معين لديه القدرة على التخيل و الابتكار؟</p>

المصدر : راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 19.

### ج- نظرية تدرج الحاجات :

قدم "إبراهيم ماسلو" نظرية تدرج الحاجات الإنسانية واعتبارها الدافع الأساسي وراء سلوك الفرد وقد قسم هذه الحاجات خمسة أنواع متتالية كما يلي :

- **الحاجات الفيزيولوجية أو الطبيعية** : هي الحاجات الأساسية اللازمة للحفاظ على الحياة مثل : الأكل

النوم ، اللباس و السكن ، حيث لا يمكن لإنسان أن يفكر في إشباع الحاجات التالية دون إشباع ق در كاف من الحاجات الفيزيولوجية .

- **الحاجات الأمن و الطمأنينة**: و هي حاجة الشعور بالأمن و تجنب المخاطر و خاصة الاستقرار في الوظيفة و الأجر المستمر و عدم الخوف منه المستقبل.<sup>(1)</sup>

(1) يونس عبد عزيز مقدادي ، عبد الكريم حداد : مدخل إلى علم الإدارة ، دار زهران ، عمان ، 1995 ، ص 44 .

## الفصل الثاني المقاربات النظرية المفسرة للتدريب و الأداء الوظيفي

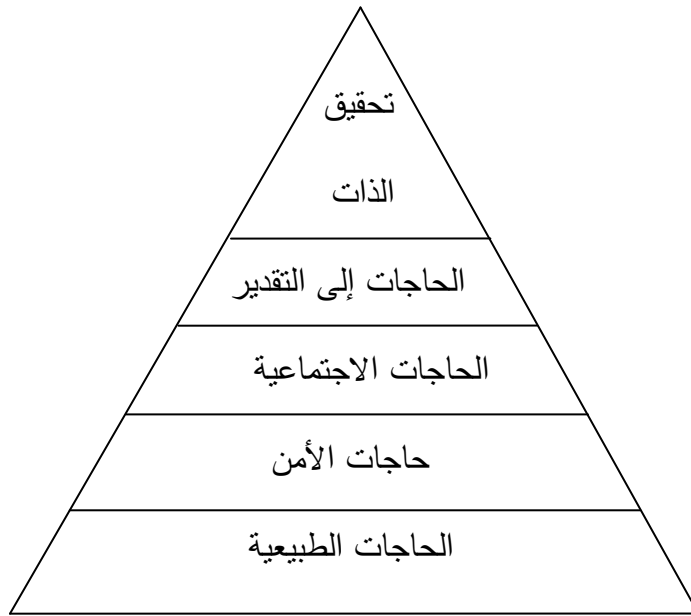
- حاجة الانتماء إلى الجماعة أو الحاجات الاجتماعية : و هي الحاجة إلى الانضمام إلى جماعات مختلفة و تكوين صداقة حية أن الإنسان اجتماعي بطبعه ، كمل يقول ابن خلدون<sup>(1)</sup>.

- حاجات المركز و الشهرة أو الحاجة إلى التقدير : أي احترام الفرد لذاته و تقدير الآخرين له ، و احترام الاستقلالية و قدرته على تحقيق أهدافه .<sup>(2)</sup>

- حاجات تحقيق الذات : و هي استغلال المواهب و الوصول إلى المراكز التي يمكن أن يصلوا بفضل جهودهم .

و قد اقترح تصنيفا للحاجات و هذا في شكل هرمي " و نقد الدراسة النظرية و العلمية الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد في العمل لا تكمن في الدافع الاقتصادي و الاجتماعي ، بل توجد دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد .<sup>(3)</sup>

الشكل رقم(1) : هرم ماسلو للحاجات



المصدر: أمين عبد العزيز حسن :إدارة الأعمال و تحديات القرن الواحد والعشرين ، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة ، 2001 ، ص 09 .

(1) المرجع السابق ، ص 44 .

(2) المرجع السابق ، ص 44 .

(3) عبد الفتاح بوخمم : إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة قسنطينة ، قسنطينة ، 2001 ، ص 119 .

د- نظرية ذات العاملين : فريدريك هيرزبرغ"

لقد توصلت نظرية " فريدريك هيرزبرغ" إلى خلفية مفادها عدم الأداء الجيد للعمال هو ناتج عدم توفر البيئة المناسبة للعمل . كما أن شعور الفرد بالرضا عن العمل ينتج عنه الأداء للعمل. كما أن شعور الفرد بالرضا عن العمل ينتج عن العمل في حد ذاته و لهذا فقد قدم هيرزبرغ نوعين من العوامل المؤثرة في العمل و هي: (1)

- عوامل الصيانة أو الوقاية : و يؤدي عدم توافرها أو توافرها إلى حالات عدم الرضا بينما و جودها لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد و إنما ليمنع حالات عدم الرضا و تضم هذه العوامل ما يلي :

- سياسة الشركة و إدارتها .
- العلاقات الداخلية بين الرؤساء و المرؤوسين .
- الإشراف الفني و الشخصي في العمل .
- نوعية ظروف العمل .
- الأجور و الرواتب المدفوعة مقابل إنجاز العمل.

- عوامل حافزة : و مرتبطة بالعمل إذ وجدت فإنها تعمل على بناء درجة عالية من الرضا و الحفز عند الأفراد، و عدم توافرها لا يؤدي إلى حالة عالية من عدم الرضا و هي :

- الانجاز في العمل .
- الاعتراف نتيجة الانجازات في العمل .
- طبيعة العمل و محتواه .
- المسؤولية لانجاز العمل .

3- النظريات الحديثة :

أ- نظرية العدالة:

تشير نظرية العدالة التي وضعها " آدمز " على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة ، و يقاس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت و الحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى و نفس الظروف . و تتضح هذه النظرية في النمط القيادي و الأداء الوظيفي

(1) سنان الموسوي : إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة فيها ، دار مجدلاوي ، عمان ، 2004 ، ص 239 .

## الفصل الثاني المقاربات النظرية المفسرة للتدريب و الأداء الوظيفي

حيث يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كالراتب والاحترام و التقدير، و المشاركة ، موزعة بالتساوي بينهم وفقا لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم (1).

### ب- النظرية اليابانية :

قام بوضع مبادئها الأمريكي " وليام أوشي " سنة 1981 م ، استمدت مقوماتها من التجربة اليابانية ومن طبيعة و دور البناء الاجتماعي و الثقافي للمجتمع الياباني، فهي نظرية بمبادئ يابانية مطوعة في المجتمع الأمريكي (2).

وتوصل في نهاية الأمر إلى ما أسماه بنظرية Z و التي تقوم فرضياتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي . (3) حيث تتم عملية التقييم مرة أو مرتين سنويا ويتم التركيز فيها على الأداء أكثر منه على العلاقات غير الرسمية.(4)

ومن بين أهم العناصر التي ركز عليها وليام أوشي في نظريته أسلوب العمل المتميز في إدارة العنصر البشري في المؤسسات اليابانية من حيث اختياره و تدريبه . إضافة إلى أسلوب عمل الفريق والمشاركة في اتخاذ القرارات (5)

ويؤكد أوشي على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، و أن العمل الجماعي و توحيد الجهود وتشكيل روح الجماعة بين صفوفهم يساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء. (6)

### ج-نظرية التوقع :

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها " فيكتور فروم " أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد ، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه . وتعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له

---

(1) عامر الكبيسي : الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، دراسة مسحية على منطقة حائل رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، 1424هـ ، ص 44 .

(2) خليل حسن الشماخ : حمود خضير كاظم : نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، ط5 ، 2014 ص 110.

(3) ماجد عبد المهدي مساعدة : إدارة المنظمات ( منظور كلي) ، دار المسيرة، ط1 .الأردن ، 2013 ، ص75 .

(4) محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر ، ط1، عمان ، ص 2006 .

(5) ماجد عبد المهدي مساعدة : مرجع سابق ، ص 75 .

(6) عامر الكبيسي : مرجع سابق ، ص 44 .



## الفصل الثاني المقاربات النظرية المفسرة للتدريب و الأداء الوظيفي

الأداء، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

$$\text{الدافع للأداء} = \text{منفعة العوائد} \times \text{احتمال تحقق العوائد} .$$

و تعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع و الأداء، و ذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز.<sup>(1)</sup>

### خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى أهم النظريات التي تناولت موضوع الدراسة الحالية و حاولت الباحثة حصر أهم النظريات التي تساعدها في تغطية جوانب الدراسة. نظرا لمساهمة هذه المقاربات في بلورة مجموعة الأفكار حول موضوع التدريب و الأداء الوظيفي.

---

(1) عامر الكبيسي : مرجع سابق ، ص 44

## الفصل الثالث: التدريب و مراحلہ

تمهيد :

- 1- أهمية التدريب .
- 2- أهداف التدريب .
- 3- مبادئ التدريب .
- 4- أنواع التدريب .
- 5- أساليب التدريب .
- 6- مراحل العملية التدريبية .

خلاصة الفصل

تمهيد:

احتل التدريب مكانة هامة لدى المؤسسات في وقتنا الراهن، فهو أحد الوظائف الرئيسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية، وذلك للحاجة الملحة له فالفرد العامل لا يستطيع العيش مدى حياته بمستوى معين من المعارف و الخبرات فهو دائم البحث عن التجديد و الإبداع حتى يساير مختلف التغيرات و التطورات التكنولوجية الحاصلة في بيئة العمل، و لهذا تسعى المؤسسات في مختلف مجالاتها إلى البحث عن أساليب و اتجاهات جديدة و معرفتها للخطوات الجيدة في العملية التدريبية من تحديد الاحتياجات التدريبية و قدرتها على تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية الملائمة للأفراد العاملين، وهذا حتى تضمن مستوى عالي من الأداء داخل المؤسسات .

وفي هذا الصدد يتم التطرق إلى عنصر التدريب ومراحلہ في محاولة تسليط الضوء عليه .

### 1- أهمية التدريب:

التدريب ذو أهمية كبيرة بالنسبة للفرد القديم أو الحديث في المؤسسة فالموظف الجديد يمكن أن يتزود بمهارات و معارف تمكنه من أداء واجبات عمله بالكفاءة المطلوبة كما ينعكس التدريب بنتائج إيجابية على الفرد العامل القديم حتى يتمكن من خلاله من مواكبة التطورات و التعرف على المهارات الجديدة ، كما يمكنه من تحسين و تطوير سلوكيات تتناسب و طبيعة الأعمال التي يؤديها و العلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال . (1)

- المساعدة في حل المشاكل الناتجة عن عمليات التشغيل ، فالتدريب سواء بالنسبة للمشرفين أو عمال الإنتاج يمكن أن يساعد على تخفيض معدل دوران العمل ، الغياب ، عدم الرضا عن العمل ، الحوادث والشكاوي ، و من بين المشاكل التشغيلية التي يساهم التدريب في حلها انخفاض الروح المعنوية ، تقادم طرق العمل ... الخ. (2)

- يساهم في تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين . (3)

(1) خالد عبد الرحمن مطر هاني : إدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر ، ط1 ، عمان ، 1999 ، ص 203 .

(2) جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2003، ص334 .

(3) ، صلاح الشنواطي : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ( مدخل الأهداف )، مؤسسة شباب جامعة الإسكندرية ، مصر

، 1999 ، ص 139 .

## 2- أهداف التدريب :

للتدريب أهداف أساسية نذكر من بينها ما يلي:

- تنمية المعارف : وتركز على تنمية معارف المتدربين و معلوماتهم و تكريسها لخدمة أهداف المنظمة أي الارتقاء بمعارف العاملين و معلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل ، وما يتبع ذلك من معرفة النظم و التعليمات و أساليب و إجراءات العمل ، و معرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل .<sup>(1)</sup>

- التدريب يعتبر وسيلة فعالة للتحفيز ، حيث أن أداء الموظفين للمهام و المسؤوليات الموكلة لهم بشكل فعال هو نتيجة للتدريب الذي يؤدي إلى زيادة فرصهم في الترقية أو الحصول على المكافآت التشجيعية وغيرها من الحوافز .

- التدريب يساهم في مواجهة التحديات التي تواجه المنظمة خاصة فيما يتعلق باستخدام التقنية الحديثة في العملية الإدارية و ما يترتب على ذلك من تغير في أساليب و طرق إنجاز الأعمال داخل المنظمة وهذا يتطلب إعادة تأهيل العاملين .<sup>(2)</sup>

ولقد ذكر " الصرحاني " أهداف التدريب كالآتي :<sup>(3)</sup>

-زيادة معارف المتدربين و معلوماتهم .

-إكساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاءتهم الإدارية.

-زيادة الاستقرار في العمل بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لمتدربين .

-زيادة الإنتاج والإنتاجية المتمثلة في الحقل التربوي برفع المستوى العلمي و خفض نسب الرسوب والتسرب بين الطلبة.

(1) عقله محمد المبيضين ، أسامة محمد جرات : التدريب الإداري الموجه لأداء ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، 2001 ، ص 17 .

(2) أحمد عودة عبد المجيد عودة : دور البرامج التدريبية المتخصصة في تحسين أداء العاملين ، رسالة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة الرياض ، 2015 ، ص 30 .

(3) حسن أحمد الصحاني: التدريب الإداري المعاصر ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط1 ، 2008 ، ص 31 ، 32 .

### 3- مبادئ التدريب:

- هناك مجموعة من المبادئ التي يجب توفرها داخل المنظمة و من أهم هذه المبادئ ما يلي : (1)
- أ- **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفق القوانين و الأنظمة و اللوائح المعمول بها داخل المؤسسة.
- ب- **الاستمرارية:** يستمر التدريب مع بداية الحياة الوظيفية للفرد و يستمر من خطوة ، حتى يساعده على التكيف المستمر مع تغيرات و التطورات الحالية و التهيؤ للتغيرات و التطورات المستقبلية .
- ج- **الشمولية:** يجب أن يشمل التدريب على جميع أبعاد التنمية البشرية منه ا قيم ، اتجاهات ، معارف ومهارات ، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين .
- د- **الواقعية:** و ذلك بأن يلبي الاحتياجات العقلية للمتدربين و يتناسب مع مستوياتهم. (2)
- هـ- **التدرج:** أي تنفيذ التدريب يبدأ بمعالجة الموضوعات السهلة ثم يتدرج إلى ما هو أصعب ، و هكذا حتى يصل إلى معالجة المشكلات الألفش صعوبة و تعقيدا . (3)
- و- **مواكب التطور:** بمعنى أن يأتي التدريب لإشباع الاحتياجات التدريبية المستقبلية للعاملين. (4)
- ي- **النظام المفتوح:** النظام هو موكب متكامل يتكون من عدد من العناصر الفرعية تتفاعل و تنتظم معا بشكل متناسق و تسعى إلى غاية مشتركة و هو أكبر من مجموع أجزاءه. (5)

### 4- أنواع التدريب :

يمكن تصنيف أنواع التدريب لثما يلي :

- أ- **التدريب حسب مرحلة التوظيف :** ينقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى : (6)

(1) بن عنتر عبد الرحمان : إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والأسس . الأبعاد . الإستراتيجية ) ، دار اليازوري العلمية الأردن ، 2010 ، ص

(2) حسن أحمد الصحاني : مرجع سابق ، ص 22 .

(3) الرجع السابق : ص 22 .

(4) الرجع السابق : ص 23 .

(5) نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2010 ص 390 .

(6) أمين ساعاتي : إدارة الموارد البشرية (من النظرية إلى التطبيق ) ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ص ص 114 ، 115 .

- **توجيه الموظف الجديد :** قبل مباشرة الموظف لعمله يجب إخراج إلى مجموعة من المعلومات التي يحصل عليها في الأيام والأسابيع الأولى من عمله ، حيث تؤثر هذه المعلومات على أدائه و اتجاهاته النفسية لعدة سنوات قادمة، كما أن برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل تهدف إلى خلق اتجاهات نفسية طيبة على المشروع و تهيئة الموظفين الجدد و تدريبهم على كيفية أداء العمل .

- **التدريب أثناء العمل:** ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل و ليس في مكان آخر، حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حيث تسعى المؤسسات و تشجع بأن يقوم المشرفون فيها بتقديم المعلومات و التدريب على المستوى الفردي للمتدربين.<sup>(1)</sup>

و يعود الاعتماد على هذا النوع إلى أن معظم الأعمال يمكن تعلمها في فترة قصيرة نسبيا خلال أسبوع أو اثنين على الأكثر ، بالإضافة إلى أن هذه الطريقة منخفضة التكلفة ، و أن الكثير من الآلات تتميز بالتعقيد ، الأمر الذي لا يكفي استعداد العامل أو خبرته الماضية ، و إنما يجب عليه تلقي تدريبا مباشرا على الآلات .

- **التدريب بغرض تجديد المهارة و المعرفة:** و يكون ذلك حيثما تكون هناك أساليب عمل و تكنولوجيا وأنظمة جديدة، و بالتالي فلا بد من تقديم التدريب المناسب لذلك، كما هو الحال في دخول نظم المعلومات والاتصالات الحديثة.

**ب- التدريب حسب نوع الوظائف:** و ينقسم التدريب حسب نوع الوظائف إلى 03 أنواع :

- **التدريب المهني و الفني :** يوجه هذا النوع من التدريب إلى الأفراد ذي المستوى التعليمي المتوسط والذين يشغلون الوظائف الفنية و المهنية في المنظمة ، و يحرص المسؤولين على تنظيم دورات تدريبية بشكل مستمر لهذه الفئة ، كون الأساليب و كذا المعدات المستخدمة في علمهم تتميز بشكل متسارع ومستمر ، و يهتم هذا النوع من التدريب بالمهارات اليدوية في الأعمال الفنية و المهنية و من أمثلتها أعمال الكهرباء و التجارة ، والميكانيكا والصيانة و التشغيل و اللحام و غيرها ، وتعمل المنظمة التي تتوفر على إمكانيات مالية كبيرة بإعداد مراكز تدريب مهني خاصة بها .<sup>(2)</sup>

- **التدريب الإداري :** و يهدف إلى تنمية الكفاءات و القدرات التسييرية للمديرين ، وفعالية أدائهم لوظائفهم الحالية وإعدادهم لشغل مناصب أعلى ترقيتهم إليها مستقبلا ، و قد أصبحت التنمية الإدارية ذات أهمية

(1) المرجع السابق : ص 115 .

(2) أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 326 .

خاصة في الوقت الحاضر نتيجة للحاجة المستمرة إلى نوعيات معينة من المهارات الإدارية المواكبة للتطورات البيئية و التنظيمية . (1)

- **التدريب التخصصي** : تركز البرامج التدريبية هنا على تلقين الأفراد العاملين لمعارف و مهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهنية ، و هي غالبا تشمل مواضيع تدريبية منخفضة كهندسة الصيانة ، التسويق و المحاسبة... الخ ، و توكل إلى الأفراد المستفيدين من التدريب مهام تقوم على التخطيط المتابعة و اتخاذ القرارات . (2)

ج- **التدريب حسب مكان إجرائه**: و ينقسم إلى شكلين كما يلي :

- **التدريب الداخلي**: و يأخذ التدريب الداخلي شكلين مختلفين هما:

■ **التدريب عن طريق العامل القديم** : يتولى عملية التدريب أحد العاملين القدامى ممن لهم خبرة طويلة في العمل و لديهم معلومات فنية كبيرة إلى جانب توفر القدرة لديهم كمعلمين يقدمون المعرفة للمدربين من خلال الوصف و الإيضاح و الشرح و التطبيق ، و هكذا تتاح الفرصة للمتدرب المتعلم عن طريق تقليد المدرب و اكتساب الخبرة منه. (3)

■ **التدريب عن طريق الرئيس المباشر** : سواء كان مشرف أو رئيس العمال و بموجب هذا التنوع فإنه يتم تدريب الفرد في نفس مكان العمل و في ظروفه الواقعية ، و خلال وقت العمل الرسمي و تحت إشراف رؤسائه المباشر . (4)

- **التدريب الخارجي** : يتم هذا النوع من التدريب خارج المنظمة ، و يكون في مراكز التدريب أو معاهد خاصة تتكفل بتنفيذ عملية التدريب بنفسها ، و تعتمد إدارة المنظمة على اختيار التدريب الخارجي و هذا في حالة عدم توفر إمكانيات تدريبية داخلية أو عدم توفر المنظمة على الطاقات البشرية القادرة على تنفيذ برامج تدريبية داخل المنظمة ، فإنه بالإمكان أن يشرف مسؤول التدريب أو المشرف على الموارد البشرية في المنظمة على العملية ، و في هذه الحالة يتم التعاقد فقط ، على تأجير مكان و إمكانيات التدريب اللازمة . (5)

(1) حنفي عبد الغفار : السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، بيروت ، 1997 ، ص 367 .

(2) أحمد ماهر : مرجع سابق ، ص 367 .

(3) أنور السلطان محمد سعيد ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 195 .

(4) أحمد ماهر : مرجع سابق ، ص 387 .

(5) حنفي عبد الغفار : مرجع سابق ص 367 .

5- أساليب التدريب:

أ- أسلوب المحاضرات : هذا من أهم أساليب التدريب خارج العمل ، هذا الأسلوب التقليدي في التعليم بشكل عام ، وهو أكثر شيوعاً في التدريب نظراً للسهولة في التنفيذ ، و ي لكون الهدف الأساسي في المحاضرات هو توضيح الحقائق ، و تقديم المعلومات ، النظريات ، و الإجراءات و العناصر العامة .(1)

ب- دراسة الحالات : يعتمد هذا الأسلوب من التدريب على دراسة حالات من واقع العمل ، حيث يقوم المدرب بطرح مشكلة أو حالة معينة ، و يقوم المتدربون بدراسة أبعادها و أسبابها و البحث عن الحلول لهذه المشكلة ، و تتم مناقشة هذه الحالة بين طرفي المدربين و المدرب للوصول إلى حلول ناجحة وفعالة للمشكلة المقترحة و الملاحظ أن هذا الأسلوب لا يناسب بعض المتدربين ، و درجة الاستفادة منه محدودة و بالتالي لا يجب الاعتماد عليه كثيراً .(2)

ج- المؤتمرات و الندوات : إن المؤتمر يتكون من عدد قليل من المتدربين أو الدارسين في مكان معين لتطبيق الخطط المرسومة ، أما الندوة فهي تبادل المعلومات و الأفكار و الخبرات و الآراء بين مجموعة من الأفراد يكتسبون خبرات مرتبطة بالمشكلة أو قادرين على تحليلها أو معالجتها ، إن لهذا الأسلوب أهمية بالغة في عملية التدريب ، إذ أنه يحقق مستوى كبير من تفاعل المشاركين و يجعلهم أكثر حيوية مما يساهم في تعميق استيعابهم و تطوير معلوماتهم و سلوكياتهم و اتجاهاتهم في مجال عملهم .(3)

د- أسلوب المناقشة : اجتماع لمجموعة صغيرة العدد يرشد فيها القائد الدارسين ، كما يستخدم هذا الأسلوب في العمل المشترك ، وهنا يكون التجمع من وقت لآخر لماذا ؟ ليكون تبادل الأفكار والخبرات ومناقشة ما يصل إليه كل عضو من أعضائها من نتائج ، إذا تبين لنا بأن الدارس يكون قد شعر بأنه يشارك بجهده و ليس مجرد موظف الذي يجب عليه أن يتقبل أي أمر بالرضي و لو لم يكن مقتضى به غير أن الملاحظ من ناحية ثانية وهو في حالة وجود عكس المجموعة القليلة العدد أي وجود مجموعة كبيرة فهنا نلاحظ أن هذا الأسلوب يتم بتقسيم هذه المجموعة إلى مجموعات صغيرة تتولى كل منها دراسة معينة ثم تتناقش تقاريرها في شكل مؤتمر .(4)

(1) عبد العزيز تقي علي عسكر : التدريب كأداة لتنمية العنصر البشري في مجال العمل ، المجلة العربية للعلوم الإدارية العدد الثاني ، دراسة لواقع التدريب في الكويت ، 1887 ، ص 37 .

(2) صلاح الشنواي : مرجع سابق ، ص 55 .

(3) أحمد ماهر : مرجع سابق ، ص 326 .

(4) خميس محمد عبد المنعم : أساليب التدريب و مقوماته و أثارها في رفع كفاية الأفراد ، المنظمة العالمية للعلوم الإدارية ، جامعة الدول العربية ، مصر ، 1971 ، ص 10 .



الذي يلاحظ أن الهدف الأساسي من هذه الطريقة زيادة المعلومات العامة، من جهة و التأثير الإيجابي من جهة ثانية، وهذا على انطباعات المتدربين، و حل المشكلات.

هـ - المحاكاة : هي ظروف تحاكي الواقع العملي ، و وضع المتدرب في موقف معين ليتدرب عليه وعلى ومعالجته ، والهدف من وراء هذا الأسلوب هو التدريب على مهارات التشخيص والتحليل لمواقف معقدة وكثيرا ما يستخدم الحاسوب في هذا المجال خاصة في التدريب على الأعمال التي تمثل بعض الأخطار فعلى سبيل المثال : تستعمل المحاكاة في التدريب على قيادة الطائرات والتي تستدعي من المتدرب معارف و مهارات و اتجاهات جد عالية و متخصصة .(1)

و- التدريب على رأس المال : يعرف بالتدريب في الوظيفة و يتم التدريب في الوظيفة بتدريب الفرد في نفس موقع العمل ، بحيث يتولى شخص معين تدريبه لغاية ما يصير جاهزا لتنفيذ العمل نفسه ، و قد يكون الشخص المكلف بالتدريب موظفا سابقا أو شخصا متخصصا بالتدريب . (2)

ز- العصف الذهني: وبموجب هذه الطريقة يتم توزيع المتدربين في مجموعات صغيرة تضم أربعة متدربين إلى خمسة يجلسون وجها لوجه داخل القاعة التدريبية ليعرض المدرب عليهم المشكلة ذات العلاقة بتخصصهم أو بميدانهم الأمني ويطلب منهم أن يقدموا حلولهم لها. و بعدما يتصرف الجماعات لتجتمع كل مجموعة على افراد ثم تختار من يدير جلساتها التي يتم من خلالها تحليل المشكلة وطرح البدائل الممكنة لحلها، ويعاد تعديل وتطوير الحلول حتى يتم التوصل لحلول مبتكرة وغير تقليدية للقضايا الخاضعة للنقاش. وبعدها يعود الجميع للاجتماع لطرح حلولهم والاستماع لبعضهم البعض وتوظيف قدراتهم الذهنية وخبراتهم لدمج الحلول مع بعضها ليخرجوا جميعها وقد اقتنعوا مع بيان ما يترتب عليها من نتائج وما يستلزمه التطبيق من إمكانيات .(3)

## 6- مراحل العملية التدريبية :

يمكن تلخيص أهم مراحل التي تمر بها العملية التدريبية فيما يلي

أ- المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية : يتطلب تحليل المنظمة فحصا وتشخيصا لجميع

(1) سعاد نائف برونطي : إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، دار وائل للطباعة و النشر، عمان ، 2000 ، ص 435 .

(2) المرجع السابق : 436 .

(3) عامر خيضر الكبيسي : التدريب الأمني العربي ( واقعه . أفاق تطويره ) ، دراسة تحليلية للتجارب و الاتجاهات جامعة نايف للعلوم الأمنية ، 2005 ، ص 93 .

العوامل التنظيمية كثافة المنظمة و رسالتها و أهدافها و هيكلها التنظيمي، إذ كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد الحاجات التنظيمية أي يحدد الحاجة إلى التدريب في مجال أو مجالات معينة.(1)

فلاحتياجات التدريبية هي " جملة من التغيرات و التطورات التي من الواجب إحداثها في معلومات و اتجاهات و مهارات العمال بموجب مواجهة أي موقف يمكن أن يحدث في العمل و يتطلب تحديد هذه الاحتياجات التعرف على الأفراد المطلوب تدريبهم و معرفة مستوى و نوع التدريب المناسب لكل فرد لأنه إذا كانت لدينا فكرة على العمال الذين هم بحاجة إلى التدريب فيكون من السهل تحديد نوع التدريب المطلوب لهم .(2)

و فيما يلي مناقشة أنواع الاحتياجات التدريبية :

- **احتياجات المنظمة :** لما كانت إستراتيجية التدريب مرتبطة بالإستراتيجيات الأخرى في المنظمة، وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، لذلك لا بد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليلاً لأهداف المنظمة و مواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف و مدى فعالية الموارد المتاحة (البشرية و المادية ) في تحقيق تلك الأهداف .(3)

- **احتياجات الوظيفة :** هذا النوع من الاحتياجات قد يكون أمراً سهلاً أو بالغ الصعوبة حسب نوع الوظيفة ، فمثلاً الوظائف التشغيلية التي تعتمد على مهارات حركية يمكن مشاهدتها تكون العملية سهلة حيث يتم إجراء تحليل للمجال الوظيفي و تحديد المعارف والمهارات اللازمة لأداء كل مهمة من مهام وظروف أدائها ثم تحديد معايير الأداء النموذجي للعمل، أما الوظائف الإدارية فهي أكثر تعقيداً مما يتطلب الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بها .(4)

- **احتياجات الفرد:** تنصب عملية التحليل هنا على الموظف و ليس العمل حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد فتدرس قدراته الحالية و القدرات و المهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها و استيعابها و تطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي.(5)

(1) خالد عبد الرحيم الهيتي : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، (ط2) ، عمان ، 2005 ، ص 121

(2) عادل رمضان الزيايدي: إدارة الموارد البشرية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 2008 ، ص 189 .

(3) عادل حرحوش صلاح : مدخل إستراتيجي ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، الأردن . 2006 ، ص134 .

(4) بلال كرامش : أثر التدريب على الأداء الوظيفي . رسالة لنيل شهادة ماجستير : جامعة جيجل . 2007 ، ص 67 .

(5) خالد عبد الرحيم الهيتي : مرجع سابق ، ص 121 .

ب- المرحلة الثانية: تصميم البرنامج التدريبي:

إن نجاح أي عملية تدريبية يتطلب معرفة المستلزمات التي تحقق أهداف المؤسسة و يمكن حصرها في ما يلي: (1)

- **مستلزمات البرنامج التدريبي:** و هي عبارة عن مجموعة من العوامل تضمن السير الحسن لأي عملية تدريبية و تتمثل فيما يلي :

• **الإمكانيات المالية:** تعتبر الإمكانيات المالية جد ضرورية في سبيل الإعداد والتنفيذ الجيد لأي برنامج تدريبي، وتعمل المؤسسة على توفير الأموال اللازمة إيماناً منها بالفوائد العديدة التي يحققها التدريب .

ويرى "غولد شاين و جيليام " أن التدريب سوف يتطلب المزيد من الإمكانيات المالية في الحقبة الحالية والمقبلة وذلك للأسباب التالية :

- ارتفاع عدد الأفراد غير الماهرين و غير منقذين و الذين يشغلون وظائف هامة.

-التطور الحاصل في التكنولوجيات المعقدة و التي يترتب عنها تدريب و إعادة تدريب الموارد البشرية عند استخدامه.

- ازدياد عدد المنظمات التي استعانت بمجموعات و فرق العمل المدربة و القادرة على استخدام أدوات الإبداع و الابتكار.

- حاجة المنظمة إلى التدريب كأداة فاعلة في مواجهة تحديات المحيط التنافسي العالمي .

• **الإمكانيات البشرية :** يجب أن يكون المدربون على أعلى مستوى من الكفاءة و إن أهم ما يجب أن يتوفر عليه المدرب ما يلي :

-الخبرة في التدريب : إن أول اعتبار في تحديد المدربين المتوقعين هو تحديد الأفراد الذين يملكون المعارف و المهارات الفنية التي تتطلبها (2).

- **أهداف البرنامج التدريبي تتمثل في :**

**تنمية المهارات :** بمعنى زيادة قدرة الأفراد على أداء أعمال محددة و الهدف هنا هو تدريب الشخص على الإلمام بجميع جوانب العمل و كيفية الأداء، فالفرد يكون على علم تام بكافة المعلومات و الحقائق

(1) خالد عبد الرحيم الهيتي : مرجع سابق ، ص123

(2) حسن إبراهيم بلوط،: مرجع سابق ، ص 241 .

المتعلقة بالعمل و لكنه لا يبلغ درجة عالية من الكفاءة في الأداء إلا إذا تم تدريبه على أداء العمل مثلا وعلى ذلك فإن الهدف من تنمية المهارات هو إتاحة الفرصة لكل فرد في المشروع لتنمية مهارات خاصة تسمح له بأداء العمل المسند إليه بطريقة تتفق مع معدلات الأداء المنتظرة في هذا العمل، ومستويات المهارات المطلوبة لا تكف عن التغير و التطور ما يجعل الحاجة إلى التدريب مستمرة تتناسب واحتياجات المشروع. (1)

• **تغير الاتجاهات :** و هو ما يشير إلى الرغبة في تغيير ما يعتقد المتدربون أو مثلهم الأعلى في العمل ، أو تقديرهم أولويات العمل، أو لتفضيلاتهم لأساليب العمل، كما قد تعني تعديل توجهات المتدربين و أدائهم، و قد تعني أيضا تغيير و تطوير في نية التصرف السلوكي المقبل إن منحت الظروف و أيضا تعني تهدئة المتدربين لتقبل آراء جديدة. (2)

#### - تحديد محتوى التدريب:

بحيث يتضمن المحتوى ما يهدف إليه البرنامج من تغيير أو تطوير فمن الممكن أن ينظم المحتوى لتعليم مهارات متخصصة أو يضيف معارف معينة، أو محاولة تغيير الاتجاهات، حيث لابد أن يراعي من تحديد محتوى البرنامج، مدى الرغبة و الدافعية و الاستعداد و الأداء. (3)

- **اختيار الأساليب التدريبية :** و يستخدم المتدربون أساليب متعددة منها : أساليب بسيطة لا تحتاج إلى جهد كبير و بعضها معقد يحتاج إلى بذل جهود مكثفة و تحضير جيد من قبل المدرب، و أساليب لا تشرك المتدرب و أخرى تتطلب مشاركة فعالة من المدرب، و كذلك بعض هذه الأساليب تقليدية تركز على جانب المعلومات و أخرى حديثة تهتم بالمدرّب و تبني على خبراته و تستهدف تغيير اتجاهاته وسلوكه و قيمه. (4)

(1) علي السلمي: إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للنشر، مصر، 1985، ص354.

(2) المرجع السابق ، ص، 355 .

(3) أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة ، دار المعرفة الجامعية ، ط2، الإسكندرية، 1985 ، ص79 .

(4) عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ : إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط1،الأردن ، 2008 ، ص 316 .

- إعداد الجدول الزمني للبرنامج التدريبي : ينظم الجدول الزمني ترتيب أوقات المحاضرات و الفعاليات التدريبية الأخرى، الاستراحات، الرحلات الميدانية، و النشاطات الترفيهية، و يجب أن يكون الجدول الزمني جدولا مرنا يخضع للتعديل و التغيير وفق الظروف المستجدة ووفق اقتراحات المتدربين المعقولة.(1)

### ج- المرحلة الثالثة: تنفيذ البرنامج التدريبي :

و تعرف هذه المرحلة بأنها " التدريب الفعلي الذي يتضمن تطبيق البرامج الرئيسية و الطرائق التي تستخدم لزيادة المعرفة و تغيير الاتجاهات و اكتساب المهارات و القدرات الجديدة .(2)

ومن الإجراءات الفنية التي تسبق تنفيذ البرنامج التدريبي ما يلي : (3)

- تجهيز المواد العلمية اللازمة: يتم تجهيز و صياغة المواد العلمية التي ستوزع على المشاركين بأعداد تكفي مع إضافة جزء كاحتياطي، و تترتب حسب الجلسات التدريبية، و يفضل توزيعها بعد انتهاء المدرب من جلسته التدريبية .

- تجهيز المناخ المخصص للتدريب : و ذلك ضمانا لراحة المتدربين بتهيئة المناخ العلمي المناسب الذي يشجع على تحقيق أقصى استفادة من التدريب .

- الجدول الزمني للبرنامج : يتضمن هذا الجدول عدد أيام البرنامج و عدد الجلسات في كل يوم و زمن وبداية و نهاية كل جلسة ، و موعد الراحة و التسجيل و الاختبارات ، و حفل الختام .(4)

- تجهيز مقاييس و أدوات التقييم .(5)

و عند تنفيذ البرنامج التدريبي لابد من مراعاة العناصر التالية : (6)

(1) المرجع السابق : ص 317 .

(2) - ناهد إسماعيل عبد الله الحمداني ، بدوي نسرین عبد الله : تأثير العملية التدريبية في تعزيز الأداء المنظمي . مجلة تنمية الراقدين. العدد 105 . 2011 ، ص 29 .

(3) أحمد الخطيب : إدارة الموارد البشرية ، عين شمس، القاهرة ، 2002 ، ص 227 .

(4) أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص ، 239 .

(5) منال طلعت محمود : أساسيات في علم الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 237

(6) محمد علي ربايعية : إدارة الموارد البشرية ( تخصص نظم المعلومات الإدارية)، دار صفا للنشر و التوزيع ، ط 1 عمان ، 2003 ، ص 62 .

- تحديد الوقت و المدة الزمنية للبرنامج و إبلاغ المشتركين بالبرنامج ثم استقبالهم و تهيئة أماكن إقامتهم.
- التأكد من تهيئة المدربين في المكان والوقت المحدد و التعرف على خبرات و تطلعات المتدربين.
- تجهيز قاعة التدريب و توفير مساعدات التدريب السمعية و البصرية وغيرها ...
- إنتاج البرنامج وشرح أهدافه في الوقت المحدد .

#### د- المرحلة الرابعة: تقييم البرنامج التدريبي:

قبل أن تعتمد المنظمة برامج التدريب تقوم أولاً بتقييم محتوى البرنامج و التأكد من أن الموظفين المشاركين فيه يستحقون الهدف من مشاركتهم.<sup>(1)</sup>

ويعرف تقييم التدريب بأنها " الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي و مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، و قياس كفاءة المتدربين و مدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، وكذلك قياس المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي ".<sup>(2)</sup>

وتوجد مجموعة من المعايير تستخدم في تقييم البرنامج التدريبي ما يلي:<sup>(3)</sup>

- **معيار تقييم ردة الفعل :** و ذلك لمعرفة ردود فعل المتدربين في البرنامج التدريبي بعد انتهائه ، حيث يقيس انطباعهم من خلال توزيع استمارة معلومات تتضمن أسئلة حول محتوى البرنامج، مدى فائدة المحتوى، طرق التدريب و أسلوبه .
- **معيار تقييم السلوك:** قياس مقدار ما تعلمه المتدربين من أنماط سلوكية جديدة تظهر في العمل من خلال المهارات الجديدة و المعارف التي تم اكتسابها وهذا ما يتم تحديده بعد انتهاء التدريب و ممارسة العمل، إذ يتم قياس أداة المتدرب بعد ممارسة العمل، ويقارن بما كان عليه أداءه قبل ذلك .
- **معيار تقييم النتائج:** تظهر في إنتاجية وفعالية المؤسسة، وذلك من خلال الفوائد الإجمالية المحققة للمؤسسة بعد تنفيذ البرنامج قياساً بالتكاليف أي تحديد الفوائد الاقتصادية من التدريب.

(1) علي عباس : إدارة الموارد البشرية ، إثراء للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2008 ، ص 79.

(2) مؤيد سعيد سالم ، حرجوش صالح: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديثة، عمان، 2002 ، ص141 .

(3) منير بن دريدي : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية ، ط2 ،سالة لنيل ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة منتوري . 2010 ، ص116 .

ومن الأساليب المستخدمة في تقييم برامج التدريب ما يلي: (1)

- **استقصاء الآراء و ردة الفعل :** و تشمل هذه الطريقة تقييم البرامج التدريبية بحسب وجهة نظر المتدربين حول مناهج التدريب و مفرداته، المدربين و الوسائل المستخدمة في التدريب و ذلك من خلال استمارة استقصاء توزع في نهاية كل برنامج تعد من أجل هذا الغرض .
- **اختبارات مدى التعلم:** وهي مجموعة من الأسئلة شفوية أو تحريرية الهدف منها هو قياس ما تعلمه المتدربون من معلومات ومهارات و معرفة ما تم تحديدها كأهداف لبرامج التدريب.
- **الظواهر السلوكية :** ويتضمن هذا الأسلوب التعرف على التغيرات التي تحصل في أرقام الإحصائيات الخاصة بالنواحي السلوكية للمتدربين بعد تخرجهم أو إنهاءهم لبرامج التدريب مناسبة، ومن الظواهر دوران العمل، الغيابات، معدل تكرار حوادث العمل، الشكاوي و التذمر، الروح العضوية، معدلات الإنتاجية وغيرها ...
- **المقابلة :** ويتم بموجبها عقد مقابلة أو لقاء مع المتدرب بعد إنجائه التدريب من خلال تقارير تقييم الأداء التي يكتبها الرؤساء عن مرؤوسهم و تبين هذه التقارير مدى التقدم الذي حصل في أداء ومهارة المرؤوس .
- **تقارير تقييم الأداء:** بموجب هذه الطريقة يمكن التعرف على أو قياس نتائج التدريب من خلال التقارير في تقييم الأداء التي يكتبها الرؤساء عن مرؤوسهم، إذ تبين هذه التقارير مدى التقدم الذي يحصل في أداء و مهارة المرؤوس بعد إنجائه للبرامج التدريبية المتنوعة .

### خلاصة الفصل:

إن للتدريب مكانة هامة بالنسبة للفرد والمؤسسة فهو عملية مخططة تهدف إلى تغيير السلوكيات والمعارف الوظيفية و التكيف مع مختلف التغيرات الطارئة في البيئة المحيطة من خلال تكوين قوى بشرية عاملة قادرة على ضمان استمرارية المؤسسات لنشاطها في ظل المنافسة السريعة في عصر العولمة ولها القدرة على مسايرة التغيرات التكنولوجية والتقنية الحاصلة وذلك بصقل المهارات وتفجير القدرات المخزنة و المعرفة الجيدة بخطوات العملية التدريبية وهذا ما دفع المؤسسات إلى البحث المستمر عن الطرق الجديدة في التدريب للرفع من مستوى أداء العمال .

(1) نجم عبد الله العزاوي ، جواد عباس حسين : الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، طبعة العربية للنشر و التوزيع ، دار اليازوري العلمية للنشر ، 2010 ، ص270، 271 .

## الفصل الرابع: الموارد البشرية.

تمهيد :

- 1- أهمية الموارد البشرية .
- 2- خصائص الموارد البشرية .
- 3- وظائف الموارد البشرية .
- 4- أهمية الاستثمار في الموارد البشرية .
- 5- إدارة الموارد البشرية.

خلاصة الفصل



تمهيد :

إن المحرك الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو المورد البشري، فنظرة المؤسسات لهذا المورد تغيرت عبر الزمن وأصبح ينظر إليه أنه العامل الأساسي في تنافسية المؤسسات، فالوظيفية الأساسية لإدارة الموارد البشرية تقوم على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في جميع المستويات بغية المساعدة على تحقيق أهداف المؤسسة، و يعتمد ذلك على كفاءة و قدرة الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة ومدى حرص إدارة الموارد البشرية على تزويدها بالخبرات و المؤهلات في مختلف الميادين.

ومن خلال هذا الفصل يتم التطرق إلى ماهية الموارد البشرية ومحاولة تسليط الضوء على مختلف جوانبها .

1-أهمية الموارد البشرية :

يمكن تقسيم أهمية الموارد البشرية على النحو التالي: (1)

أ- على مستوى المنظمة :

- الموارد البشرية تتزايد قيمتها و إنتاجيتها بالخبرات المتراكمة.
- هناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية و غيرها من الإدارات و الوظائف الأخرى للمنظمة.
- يؤدي أي تقصير في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية لتعويض أعمال الإدارات الأخرى .

ب- على المستوى القومي :

- الموارد البشرية أساس الاستقلال و النفوذ الاقتصادي.
- الموارد البشرية أداة تنافس عالمية.
- العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.
- الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات .
- الموارد البشرية تكمل الثروة القومية .

(1) مصطفى نجيب شاويش : إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2000 ، ص ص 24، 25 .

-استقطاب العقول ساحة للصراع العالمي .

-الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي .

## 2- خصائص الموارد البشرية :

من أهم خصائص الموارد البشرية ما يلي : (1)

أ-**التحفيز و الترغيب** : إن التحفيز التقليدي ، أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات المتقدمة و إن هذه المجتمعات قد حققت نتائج أعلى مما كانت تحققه تحت نير التخويف ، و في حد ذاته لا يمكن أن، يخلق الحافز للعمل فلذلك لابد أن تستبد له بدوافع إيجابية و يمثل الوصول إلى هذه الدوافع من أصعب و أهم واجبات و مسؤوليات القائد حالياً.

ب-**قدرة الإنسان على التحكم و السيطرة**: أن المورد البشري دون كل الموارد الأخرى يمكنها أن تتحكم و تسيطر على جودة ما تحمل و كم، و متى، و أين تعمل، و لماذا ؟ فهي تساهم مساهمة كبيرة و إيجابية عكس المورد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإرادة الإنسان وفقاً لشروطه و دوافعه التي يحددها ، و نأخذ على سبيل المثال : الكمبيوتر فهو أحدث الآلات دقة لا يزيد على نظام يلعب الإنسان فيه الدور الأول في كفاءة تشغيلية بل و في أصل وجوده ، و هذا ناهيك عن الأعمال و الواجبات التي تحتاج إلى تصورات و تغيرات الإنسان و أحاسيسه و عواطفه و تقديراته .

ج- **الميول الاجتماعي للإنسان**: فالمخلوق البشري اجتماعي يميل للعمل دائماً في شكل أو آخر ، بل أنه يسعى عمداً إلى تكوين هذه الجماعة التي تلتف حول مشترك يتبادل بينه و بين أفراد جماعته ، ولذلك وجب تنسيق و يوفق بين الفرد ككيان به ذاته و بين الجماعة كتكوين له اعتباره .

د- **تطور الإنسان و تنمية عملية داخلية** : فالإنسان يتميز بأن تنميته و تطويره ليست عملية من خارجه تصنع له ، و لكنها شيء داخلي اسمه النمو ، لأن النمو يبدأ من الداخل و الذات ، و إن خصائص التفوق أقوى دائماً و أكثر دوماً ، إذ بدأت من الداخل ، و من ذلك فإن نوع العمل لا بد أن يساعد على خلق و تشجيع .

(1) هشام بوكفوي : أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية . رسالة لنيل شهادة

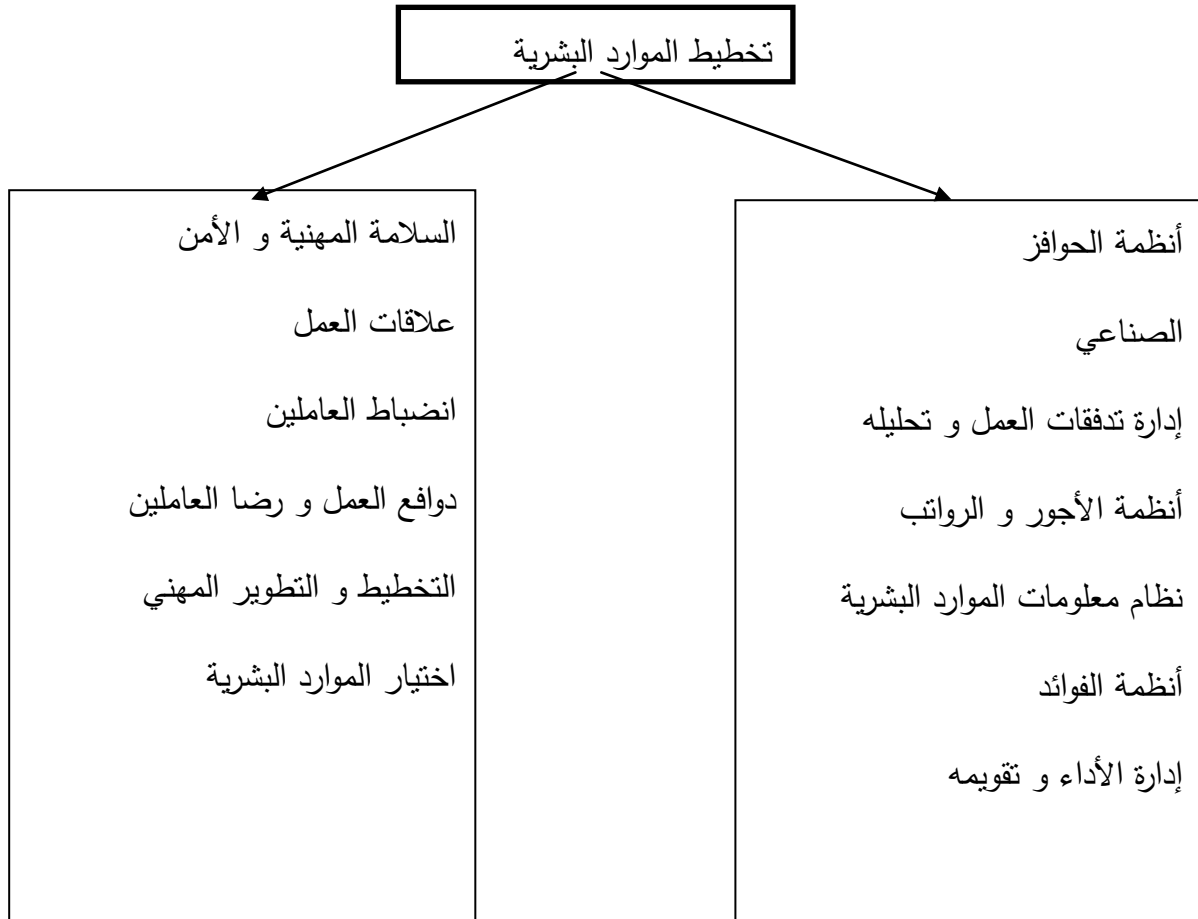
ماجستير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006 ، ص 48 .

هـ- طاقة الإنسان على إحداث التغيير : إن الكائن البشري له طاقة التغيير فهو يسعى دائما إلى الأشياء الجديدة و المغايرة ، و كل ما هناك أن يتعين توفير عدد من الشروط أن يبدو له التغيير منطقيا ورشيدا وأن يطلب منه أن يتعلم الجديد فهو تنظيم بسرعة مذهلة ، و لا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة فلا بد من تعريف الواجبات و المسؤوليات بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء الوظيفة .

### 3-وظائف الموارد البشرية :

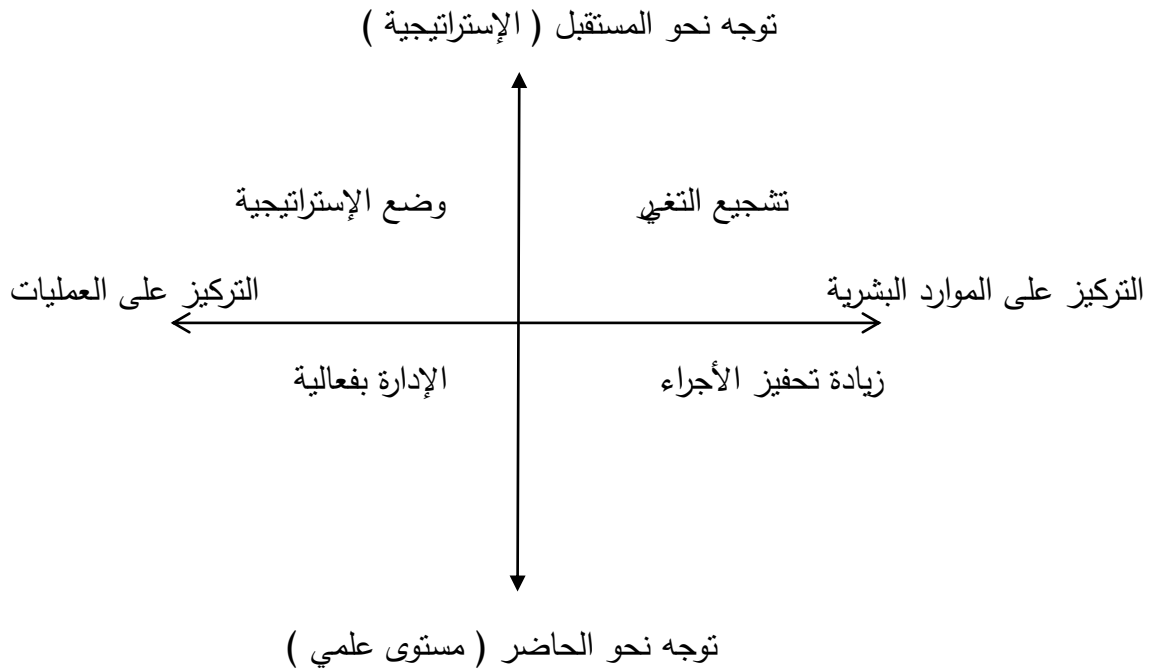
إن من الوظائف الرئيسية للموارد البشرية تهدف إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسة بغية المساعدة على تحقيق ما تصبو إليه هذه المؤسسة . و يملئ تصنيف وظائف الموارد البشرية إلى:

شكل رقم (2) : وظائف الموارد البشرية



المصدر : محمد رقيق الطيب : مدخل للتسيير ( أساسيات . وظائف . تقنيات التسيير و التنظيم والمنشأة ) ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1995 ، ص 55.

شكل رقم (3) : مهام وظيفة الموارد البشرية



**المصدر:** حنان أحلام : تسيير الموارد البشرية و دوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، 2004 ، ص06.

من أهم مهام إدارة الموارد البشرية أن تتولى تسيير هذه الموارد بفعالية أكبر و أن ت عمل على مشاركة العاملين على جميع المستويات و اعتمادها على تعبئة الموارد ، و هذا أهم ما تب حث عنه المنظمات حاليا و تعمل كذ لك وظيفة إدارة الموارد البشرية على تنمية و تشجيع الموارد البشرية ، مما يؤدي إلى حب المؤسسة و العمل ع لى التحسين المستمر ، كما تساهم في تشجيع التغير من خلال تشجيعها للسلوكيات المبدعة و التغيرات المجددة ، و من مهام وظيفة الموارد البشرية أنها تساهم أيضا في وضع إستراتيجية المنظمة .(1)

**4- الاستثمار في الموارد البشرية :** إن الاستثمار في رأس المال البشري أصبح من الاهتمامات الرئيسية لدى رجال الأعمال و المنظمات و يرجع هذا الاهتمام إلى : (2)

(1) حنان أحلام : تسيير الموارد البشرية و دوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، 2004 ، ص06.

(2) كامل بكري : الموارد البشرية و اقتصادياتها ، دار النهضة ، بيروت ، 1986، ص320

- أن الزيادة في معدل تكوين رأس المال المادي ، لا تؤثر ثمارها في عملية التنمية الاقتصادية ، إذا لم تتم زيادة المعرفة والخبرات البشرية المعدل نفسه على الأقل ، و لذا فإن النظرية التقليدية لاستثمار يجب أن تتمتع لتشم الاتفاقات التي تساهم في تحسين نوعية رأس المال البشري ، و رفع كفاءته الإنتاجية مؤايل الإنفاق على الخدمات الصحية و التعليمية ، و تجدر الإشارة إلى أن عملية التعلم كصناعة تأتي بنتائجها بعد مدة ، ولا يخفى أن اختلاف المستويات الصحية و التعليمية يؤدي حتما إلى اختلاف النوعيات والكفاءات الإنتاجية . فالعمال المعتلين صحيا على سبيل المثال لا يستطيعون القيام بأكثر من ساعات محددة من العمل الشاقة و من الناحية الاقتصادية فإن هذا يعني قصر حياتهم الإنتاجية ، ولا يخفى أن المنظمات تقوم بسياساتها على الاستغلال الكامل لكل قدرات الأفراد .

### 5 - إدارة الموارد البشرية:

إن موضوع إدارة الموارد البشرية من الموضوعات التي أثارت اهتمام الباحثين و المفكرين في مجال الإدارة ، وذلك نظرا لأنشطة التي تقوم بها، فهي تضع القواعد والأسس العملية التي تنظم الحياة الوظيفية للمورد البشري . وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في ما يلي : (1)

- إن إدارة الموارد البشرية وظيفة إدارية أساسية في المنظمة شأنها شأن بقية الوظائف التنفيذية الأخرى كوظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق.

- إن إدارة الموارد البشرية تشترك في التخطيط الإستراتيجي الشامل للمنظمة .

- إن إدارة الموارد البشرية تتعامل مع العنصر البشري على أساس أنهم أصول استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفعالية وكفاءة إذ أرادت المنظمة أن تحقق مردودا جيدا في الأمد الطويل ممثلا في زيادة الإنتاجية وتفوق الأداء . (2)

وهناك أيضا جملة من الأسباب أدت إلى إبراز الأهمية البالغة للعنصر البشري داخل التنظيم وبالتالي توفير له الجهاز الإداري المتخصص قصد تلبية حاجاته وتحقيق طموحاته بما يساعد على تعظيم منافع كل من الإدارة والفرد على حد سواء ومن أهم هذه الأسباب هي : (3)

(1) مصطفى نجيب شاويش : مرجع سابق ، ص 15 .

(2) عادل حرحوش صالح ، السالم مؤيد سعيد : مرجع سابق ، ص 06 .

(3) محمد سعيد سلطان : مرجع سابق ، ص 29 ، 31 .

- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، وبالتالي كبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاجه من تدريب.
- ارتفاع مستويات التعليم والثقافة بين العاملين بما أدى إلى تغيير خصائص القوى العاملة حيث أصبحت أكثر وعياً من ذي قبل، مما تطلب وجود خبراء و متخصصين في إدارة القوى العاملة، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.
- ارتفاع تكلفة العمل الإنساني حيث أصبحت الأجور تمثل نسبة عالية ومتزايدة من التكاليف، مما يتطلب الأمر وجود إدارة متخصصة تعمل على الاهتمام بهذا المورد وتفجير طاقاته الكامنة لتغطية هذه التكاليف.
- ويحتوي نشاط إدارة الموارد البشرية في المنظمة على العديد من الوظائف والنشاطات التي تشمل مجالات التوظيف والعمل في المنظمات بأنواعها و تتمثل أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في ما يلي :
- **وظيفة التنمية الاجتماعية :**

إن وظيفة التنمية الاجتماعية تمثل إحدى أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وهي تمثل الوجه الجديد والمبدع لإدارة الأفراد فهي تعطي اهتماماً لقضايا الاتصال و الإعلام و التعلم المستمر والمشاركة بكل أنواعها فيتمثل الاتصال أهم آليات تحقيق التنمية الاجتماعية داخل التنظيمات " فهو يعمل على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا وبين أولئك الذين يشغلون أدنى مستوى التسلسل الرئاسي، فهو عملية تتضمن نواحي كثيرة معقدة منها توصيل التعليمات واستقبالها و قبولها ورفضها وهكذا يتضح أن التفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال مادام نقل المعلومات والوقائع و الأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر ومن مستوى معين إلى مستوى آخر، وهذا ما يجعل من الممكن تحقيق الأهداف (1).

#### - وظيفة التعويضات:

إن تعويض و مكافأة العاملين يشير إلى كافة أنواع الأجور أو العوائد التي يحصل عليها العامل نظير اشتغاله بوظيفة معينة، وهذه التعويضات تتضمن عنصرين أساسيين هما المدفوعات المالية المباشرة والتي تأخذ شكل الأجور والمرتبات والحوافز والعمولات والأرباح، والمدفوعات المالية غير

(1) منال طلعت محمود : مدخل إلى علم الاتصال ، المكتب الجامعي الحديث ، الأزربطة ، 2002 ، ص 50 .

المباشرة والتي تأخذ شكل المزايا المالية مثل : التأمينات و الإجازات مدفوعة الأجر في حين يتحدث باحثون آخرون عما يسمى بالتعويضات الكلية والتي تمثل مجموع العوائد الناتجة عن علاقة العمل .(1)

- وظيفة توفير الموارد البشرية:

هي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة مترابطة من أبرزها ما يلي: (2)

- تصميم وتحليل العمل: تعمل هذه الوظيفة على تحديد واجبات و مسؤوليات وظائف المنظمة والمواصفات و الشروط الواجب توفرها فيمن سوف يشغلها.
- تخطيط الموارد البشرية: تقوم هذه الوظيفة بتقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل من حيث إعدادها ونوعيتها، ويجري ذلك في ضوء نتائج تصميم و تحليل العمل.
- التشجيع على التعلم و المبادرة و الإبداع و الاندماج في ثقافة المؤسسة.

- تحليل الوظائف:

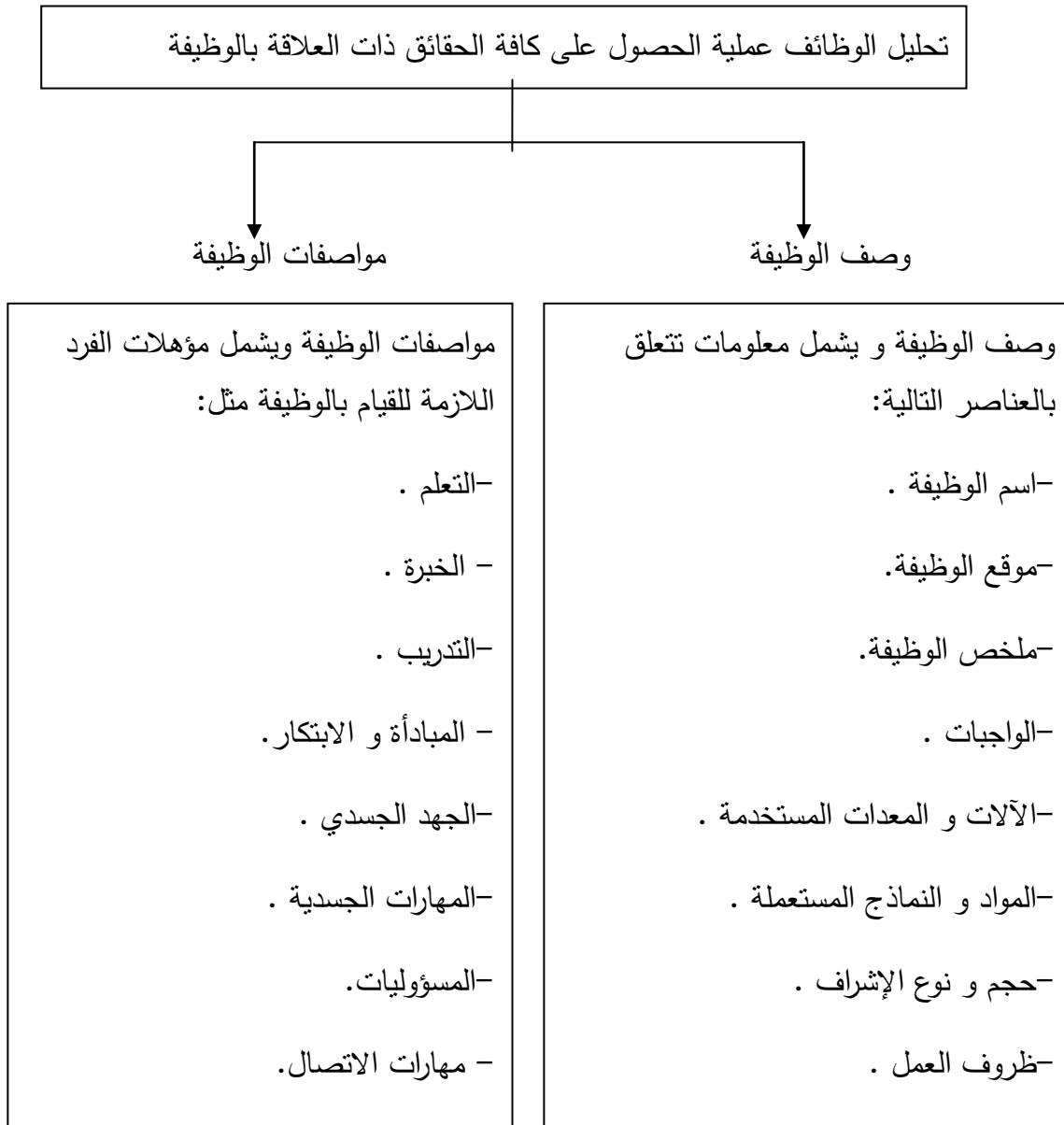
يقصد بتحليل الوظائف العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها و شروطها أو محدداتها.(3)

(1) جاري دسلر ، ترجمة سيد أحمد عبد المتعال ، عبد المحسن جودت : إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ للنشر ، الرياض، 2003 ،ص378 .

(2) عمر وصفي عقيلي : مرجع سابق ،ص 11

(3) سهيلة عباس : إدارة الموارد البشرية ، محل إستراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2002 ، ص 74.

الشكل رقم (4): يوضح محتويات تحليل الوثيقة



المصدر: سهلية عباس: إدارة الموارد البشرية، مغل إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، 2002، ص

74

خلاصة الفصل :

مما سبق يتضح لنا أهمية المورد البشري داخل المؤسسة و أن من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في كل المؤسسات هي تنمية موردها البشري عن طريق التدريب والتحفيز، وتطوير مهاراته وخبراته حتى يصل الفرد العامل إلى تحقيق الفعالية و مستوي عالي من الأداء المميز ، وهذا ما تطمح إليه كل المؤسسات حتى تضمن الاستمرارية و الرقي .



## الفصل الخامس: الأداء الوظيفي و تقييمه

تمهيد :

- 1- محددات الأداء الوظيفي.
- 2- أبعاد الأداء الوظيفي .
- 3- عناصر الأداء الوظيفي.
- 4- أنواع الأداء الوظيفي.
- 5- قياس الأداء الوظيفي.
- 6- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي .
- 7- تقييم الأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل

تمهيد:

أصبح الأداء الوظيفي محل اهتمام الباحثين والمدراء في وقتنا الحالي ، وارتبط نجاح المؤسسات بمستوى الأداء الذي يقدمه الأفراد العاملين . فالمورد البشري أهم الثروات الرئيسية في المؤسسة و لذا تسعى هذه المؤسسات إلى العناية اللازمة بالأداء الذي يحققه الفرد العامل من خلال تقييم أدائه حتى يصل إلى درجة عالية من الكفاءة و القدرة على أداء العمل فيساهم في تحقيق الأهداف و الغايات المرجوة.

وفي هذا الفصل يتم التطرق إلى عنصر الأداء الوظيفي و تقييمه و محاولة تسليط الضوء عليه .

1- محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء هو نتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات و إدراك الدور الهام للفرد كالأتي :

- **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله .(1)

- **إدراك الدور :** ويعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.(2)

- **القدرات:** يقصد بها الصفات الشخصية للفرد و التي يستخدمها لأداء وظيفته.(3)

ولكي يحقق الفرد مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود تكامل و حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الفرد إذا بذل جهودا فائقة و كانت لديه قدرات لا بأس بها و كان مدركا لدوره فإن مستوى أدائه سيكون مقبولا، أما إذا كان يبذل جهودا كبيرة و يتمتع بقدرات متفوقة إلا أنه غير مدرك لدوره، أو أن لديه قدرات متفوقة و الفهم اللازم للدور الذي يقوم به إلا أنه لا يبذل الجهود اللازمة في العمل فإن مستوى أدائه عادة ما يقيم كأداء منخفض أو غير مقبول .(4)

(1) راوية محمد حسن: مرجع سابق، 2000، ص 210 .

(2) علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1998، ص 190.

(3) بن بوزيان محمد: دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، دراسة حالة على البنك المورتاني للتجارة الدولية، مقدمة

مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف : كرزابي عبد اللطيف، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص 50 .

(4) المرجع السابق: ص 51 .

ومنه نستنتج أن الأداء ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من جهود القدرات و الخبرات و إدراك الدور أو المهمة ، فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل يتفاعل مع العمال الآخرين (1).

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية : (2)

محددات الأداء الوظيفي = الجهد ( الدافعية ) × القدرات ( الخبرات ) × إدراك الدور .

الجدول رقم (2): محددات الأداء

رضا العامل عن العمل	القدرة	الأداء	الدافع الفردي على العمل	مناخ العمل
رضا عام عن العمل	عالية	مرتفعة	قوي	غير مشبع للحاجات
شعور جدي اتجاه العمل	عالية	فوق المتوسط	قوي	غير مشبع للحاجات
شعور جدي اتجاه العمل	منخفضة	متوسط	ضعيف	غير مشبع للحاجات
رضا عام عن العمل	منخفضة	متوسط	قوي	غير مشبع للحاجات
استياء عام عن العمل	عالية	أقل من المتوسط	قوي	غير مشبع للحاجات
شعور جدي اتجاه العمل	منخفضة	أقل من المتوسط	ضعيف	غير مشبع للحاجات
استياء عام عن العمل	منخفضة	منخفض	ضعيف	غير مشبع للحاجات

المصدر : عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ، الدار الجامعية للطباعة و النشر بيروت، 1997، ص 34 .

(1) سعاد بعجي : تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف، 2007، ص 60 .

(2) صليحة شامي : المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة بوقرة ، 2007 ، ص 68 .

## 2- أبعاد الأداء الوظيفي :

يمكن أن نميز ثلاثة أنواع من الأبعاد كما يلي :

أ- **الجهد المبذول** : وهنا قد يحصل تداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة في العمل ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد ، وكمية الجهد يقصد بها الطاقة الجسمانية وكذا النفسية والعقلية التي يبذلها الفرد في أداء عمله ، و ذلك خلال فترة زمنية معينة . (1)

ب- **نمط الأداء** : يقصد بيه السلوك أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في الأداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانياً الدرجة الأولى ، كما يمكن أيضاً قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة. (2)

ج- **كمية الجهد المبذول** : تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية و تعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن ابعده الكمي للطاقة المبذولة. (3)

## 3- عناصر الأداء الوظيفي :

يمكن حصر أهم عناصر الأداء الوظيفي فيما يلي : (4)

أ- **المعرفة بمتطلبات العمل** : ويشمل المعارف العامة ، المهارات الفنية ، والمهنية و القدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء ، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل .

ب- **كمية العمل المنجز** : أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازَه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز .

(1) المرجع السابق : ص 83 .

(2) محمد سعيد أنور سلطان : مرجع سابق، ص220

(3) المرجع السابق : ص 220 .

(4) البراهيم فيصل بن فهد بن محمد : العوامل المؤثرة عن مشاركة الموظفين في صنع القرار و علاقته بمستوي أدائهم ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية .جامعة نايف العربية . 2008 ، ص40 .

ج-المثابرة والوثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة .

د-الأنشطة والمهام : تتمثل المهمة في النشاط الفكري أو العضلي الذي يقوم به العامل في ظروف معينة و تنفيذ عمليات رسمية و ذلك قصد الوصول إلى غرض معين أو هدف ما .(1)

#### 4- أنواع الأداء الوظيفي :

يمكن تقسيم أنواع الأداء الوظيفي كالتالي :

أ-الأداء حسب معيار المصدر : وينقسم إلى نوعين كما يلي : (2)

• **الأداء الداخلي** : ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة ، أي أنه ينتج م ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

-الأداء البشري: وهو أداء الأفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادر على صنع

القيمة و تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .

-الأداء التقني : ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارا بشكل فعال .

-الأداء المالي : ويكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة .

• **الأداء الخارجي** : هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة لا

تتسبب في إحدائه و ك ان المحيط الخارجي هو الذي يولده ، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج

الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع ، وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء

بالإيجاب أو بالسلب ، و هذا النوع من الأداء يفرض مع المؤسسة تحليل نتائجها ، وهذا مهم إذا تعلق

الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها .

ب- الأداء حسب معيار الشمولية : وينقسم إلى :

• **الأداء الجزئي**: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، و ينقسم بدوره إلى عدة

أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، ح يث يمكن أن نقسم ه حسب المعيار

(1) نبيل أحمد عامر صبيح : دراسات في أعداد و ترتيب المعلمين، مكتبة الأنجلو المصري، القاهرة، 1983، ص 99 .

(2) عادل عشي : الأداء المالي للمؤسسة ( قياس و تقييم ) ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، معهد الاقتصاد ،

جامعة بسكرة ، ص ص 05 ، 06 .

الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية ، أداء وظيفة الأفراد ، أداء وظيفة التموين ، أداء وظيفة الإنتاج ، أداء وظيفة التسويق. (1)

- **الأداء الكلي :** و هو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها ، و يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر ، في هذا النوع من الأداء و يمكن الحديث عن مدى و ك فية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية و الشمولية الربح و النمو . كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.(2)

ج - الأداء حسب معيار الطبيعة : و ينقسم إلى ما يلي : (3)

- **الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها و يتمثل في الفائض الذي تجنيه المؤسسة من وراء تعظم نواتجها ، و يتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة ، ويعتمد في ذلك على سجلات و دفاتر المؤسسة محل التقييم ، و كذلك ما تعده من قوائم و تقارير ، و من تم فإن أدوات التقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل المالي بما يعتمد عليه من نسب و مؤشرات مالية .
- **الأداء التكنولوجي :** يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة في مجال تكنولوجي معين ، وفي أغلب الأحيان تكون لها دفة تكنولوجية التي ترسمها المؤسسة نظرا لأهمية التكنولوجيا .
- **الأداء الإداري :** يتمثل الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، و يتم تحقيق ذلك بحسن اختيارهم أحسن البديل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة و لتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة كبحوث العمليات والبرمجة الخطية.

## 5- قياس الأداء :

هو عملية قياس موضوعية لحجم و مستوى ما تم إنجازه كما و نوعا و على شكل علاقة نسبية بين الوضعية القائم و المطلوب. من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي بعض الأحيان و الاستغناء عن خدماته. (4)

(1) عمر محمد تومي الشبيلي : علم النفس الإداري ، الدار العربية للكتاب ، طرابلس ، 1988 ، ص 56 .

(2) عادل عشي : مرجع سابق ، ص 60 .

(3) عمر محمد تومي الشبيلي : مرجع سابق ، ص 58 .

(4) مصطفى نجيب شاويش : مرجع سابق ، ص 88 .

و تبرز أهمية قياس الأداء بالنسبة للعامل فيما يلي : (1)

- **إحساس العامل بالمسؤولية :** عندما يشعر العامل أن عمله موضع تقييم من قبل رؤسائه و أن نتائج التقييم سترتب عليها اتخاذ القرارات تمس مستقبله الوظيفي ، فإنه سوف يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه و اتجاه العمل ، و بالتالي سيبذل قصارى جهده لتأدية عمله على أحسن و أكمل وجه ليكسب بذلك رضا رؤسائه حتى لا يتعرض إلى أحكام تحرمه من المزايا و التعويضات التي تنص عليها القواعد والأحكام الشرعية السارية المفعول .
- **تطوير أداء العامل :** تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن نواحي القصور لدى العامل ويعتبر ذلك نقطة البدء لتطوير أداء العامل ، و تتم عملية التطوير هذه بأسلوبين :
  - تحسين العمل و تبسيط إجراءاته .
  - تنمية العمال و تدريبهم .
- **زيادة مستوى رضا العامل :** يعد الرضا الوظيفي من أهم الأهداف التي يسعى العامل إلى الوصول إليها كونها مؤشر على مدى سعادة العام ل بانتمائه للمنظمة نتيجة ما قدمته له من عوائد يشبع بها حاجاته و التي تتلاءم و الجهد الذي قدنه للمنظمة ، و المتمثل في الأداء الذي بذله في إنجاز وظيفته فكلما شعر العامل بأن العائد الذي يتقاضاه مقابل الأداء الذي يقدمه للمنظمة عادل و منصف و يحقق له أكبر قدر ممكن من الإشباع

(1) فضيل نعيمة : أهمية أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة جامعة الجزائر ، 2005 ، ص ص 37 ، 38 .

الجدول رقم(3): يوضح تصنيف مقاييس الأداء .

المقاس	يقيس	التعبير عنه بالوحدات
الكفاءة	قدرة المؤسسة على أداء المهام	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفاعلية	قدرة المؤسسة على التخطيط لمخرجات عملياتها	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الجودة	مسألة انجاز وحدة العمل بشكل صحيح، و إن تدابير الصحة هنا تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
التوقيت	مسألة انجاز وحدة العمل في التوقيت المحدد، و إن معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة العمل	المخرجات إزاء المدخلات

المصدر: صبحي وائل محمد ، طاهر الغالبي : أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2009 ، ص 78 .

وبذلك فإن عملية قياس الأداء الناجحة هي العملية التي تعطي نتائج موثوقة لإنتاجية العمل كذلك فعلى جميع الإداريين دراسة الكيفية الصحيحة للقيام بالقياسات المختلفة .

ويتم قياس الأداء بمقارنة أثر النتائج الفعلية التي حققتها البرامج التدريبية على أداء الأفراد و هم في موقع العمل ، وعملية قياس أداء البرامج وهذه المعايير يجب أن تعكس أهداف المنظمة التي تؤهله لأن تأخذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في حال وجود انحرافات ، وهناك أساليب عديدة لقياس أداء الأفراد أهمها نتائج التدريب بأهدافه ومنها : (1)

(1) حسين حريم وآخرون : أساسيات الإدارة ، دار حامد للنشر و التوزيع ، ط1، عمان ، 1998 ، ص 93 .



- ✓ تخفيض دوران العمل.
- ✓ تحسين الكفاءة .
- ✓ زيادة كمية الإنتاج و جودته .
- ✓ تحسين الروح المعنوية لأفراد .
- ✓ تقليل نسب القائد في الإنتاج .
- ✓ تقليل الضياع في الوقت و الجهد و التأخير في العمل .

#### 6-العوامل المؤثرة على الأداء :

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي :

- **البيئة الاقتصادية :** و تشمل نوع التنظيم الاقتصادي و الملكية الخاصة أو العامة و مركزية أو لا مركزية التخطيط الاقتصادي و النظام البنكي و السياسات المالية و مستوى الاستثمار و خصائص الاستهلاك. إذ تعتبر هذه العوامل (الاجتماعية، الثقافية، السياسية، الاقتصادية ) أهم العوامل الخارجية التي تتعامل معها المؤسسات و التي يجب أن تتكيف معها لتضمن الأداء الجيد سواء على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى الفرد . (1)

- **غياب الأهداف المحددة:** فالمؤسسة التي لا تملك خطط تفصيلية لعملها و أهدافها و معدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أداءهم لعدم وجود معيار محددة مسبقا، لذلك فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج و الأداء الجيد فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.(2)

- **اختلاف مستويات الأداء :** من العوامل المؤثرة في أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات و العلاوات و الحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين و هذا

(1) جون جاكسون و آخرون : نظرية التنظيم ( منظور كلي للإدارة ) ، ترجمة خالد رزوق ، معهد الإدارة العامة الرياض ، 1988 ، ص 109 .

(2) جميلة بن زاف : العلاقات الإنسانية و أثرها على أداء العامل بالمؤسسة ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية العدد 21 ، جامعة قاصدي مرباح ، 2015 ، ص 64 .

يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ، ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي و الموظف ذو الأداء المتوسط و الموظف الكسول و الموظف غير المنتج .<sup>(1)</sup>

- **عدم المشاركة في الإدارة :** إن عدم مشاركة العاملين في المسؤوليات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية و الموظفين في المستويات الدنيا، و بالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية و العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة و هذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها و في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، و قد يعتبرون أنفسهم مهمشين<sup>(2)</sup>

## 7- تقييم الأداء :

إن تقييم الأداء يعني الحصول على حقائق أو بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل و فهم تقييم أداء العامل و هيئته العلمية، وهذا يستلزم معرفة هذه القدرات حتى تستطيع المؤسسة توظيف هذه القرارات بالأسلوب الأمثل الذي يحقق أهداف المنظمة .

و تكمن أهمية تقييم الأداء فيما يلي :

- يعد تقييم الأداء أساسا جوهريا لعمليات التطوير الإداري، فمعرفة مستوى أداء موظف تمهد له الطريق وبالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أداءه و تحسين إنتاجيته.<sup>(3)</sup>
- استمرار الرقابة و الإشراف : و منه تتبع منجزات العاملين، و تقديم تقاريرهم حول كفاءتهم و الاحتفاظ بسجلات تدوين ملاحظاتهم و نتائج تقييمهم .<sup>(4)</sup>
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم ضعف العاملين و اقتراح إجراءات لتحسين أداءهم.
- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم و العمل على تجنبها و تنمية مهاراتهم .
- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء و أوضاع العاملين ومشكلاتهم .
- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم و العمل على تفادي و التخلص من جوانب القصور و الضعف .

(1) علي عبد الله : أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه للعلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 1988 ، ص 27 .

(2) المرجع السابق : ص 27 .

(3) فايز عبد الرحمان الفروخ : التعليم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع عمان ، 2011 ، ص 49 .

(4) نظمي شحادة و آخرون : إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2000 ، ص 76 .

- يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين .
- توفير معلومات يتم على أساسها وضع خطط جدول الأعمال الموازنة و تخطيط القوى البشرية<sup>(1)</sup> وتتمثل أهداف تقييم الأداء فيما يلي :

- معرفة التغيرات التي حدثت خلال تنفيذ البرامج التدريبية من حيث إعدادها و تخطيطها و تنفيذها ومعرفة أسبابها للعمل على تجنبها و تلافيها بالمستقبل.
- تحديد و معرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب على أتم وجه و تعلمهم المادة التدريبية بشكل صحيح .<sup>(2)</sup>
- و يوجزها كامل بربر في تحقيق هدفين رئيسيين هما : <sup>(3)</sup>
  - هدف إداري : و ذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل و الترقية و الاستغناء ...الخ.
  - هدف تطويري: و ذلك عن طريق تحديد بي نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم .
- تحسين أداء الموظف و تطويره .<sup>(4)</sup>
- وسيلة لتحديد المكافآت و العلاوات الدورية .
- الحكم على مدى سلامة سياسات الاختيار و تعيين و التدريب .. الخ .
- الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين و يسهم في تعديل معايير الأداء و زيادة أداء العاملين و يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة و ما تتطلبه من تنمية و تدريب و توفير المكافآت و الحوافز للعاملين.<sup>(5)</sup>

و لتقييم الأداء مجموعة من المحاور تتمثل في : <sup>(6)</sup>

(1) نصر الله حنا : إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ن 2001 ، ص169 .

(2) فريد النجار : إدارة وظائف الأفراد و تنمية الموارد البشرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، عمان ، 1998 ، ص23 .

(3) كامل بربر : إدارة الموارد البشرية ، ( ط 1 ) ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، ط1 ، بيروت 1997 ، ص195 .

(4) نادر أحمد أبو شيخة : مرجع سابق ، ص 332.

(5) الطائي يوسف و آخرون : مرجع سابق، ص 227 .

(6) رواق حمودي : الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة منتوري. قسنطينة ، 2009 ، ص ، 87 .

أ- محور معدلات الأداء : حيث يتم تقييم العاملين بالاستناد إلى مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم، و يأخذ على هذا المحور أنه غير قادر على توفير حكم مستقبلي على صلاحية العاملين كما أنه يخضع جميع الأعمال داخل المؤسسة لمعدلات أداء واحدة مما يضفي على العاملين جوا من الملل و اللامبالاة و الكسل و الجمود، و أنه يتجاهل بعض العوامل عند تقييم الأداء مثل نوع سلطة الرئيس المباشر للعمل و طريقة تعامله مع الموظفين .

ب- محور الصفات الشخصية: حيث الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين الذين نسعى لتقييمهم، وقد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد و خصائصه، كالتعاون أو الالتزام أو المبادرة أو الانتماء أو الصدق، و قد تكون ذات صلة بالعمل كقدرته على الإنتاج أو دقته في الأداء، أو حرصه على مصلحة المؤسسة، أو قدرته على تحسين وسائل العمل و أساليبه، ومما يأخذ على هذا المحور صعوبة تقديم حصر كامل للصفات التي يفترض توافرها في الموظفين و اختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات بعضها البعض، من حيث علاقتها بالعمل إضافة إلى صعوبة قياس معظم الصفات وخاصة الصفات القيمية، و من تم تصبح عملية التقييم ذاتية .

ج- محور الهادفية : ويتم التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف. حيث تسعى المؤسسة إلى تحديد الأهداف الخاصة بكل موظف، بناء على مشاركة معه و مع رئيسه، على أن تتم المسائلة على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف، وكذلك صعوبة قياس عمليات الانجاز الخاصة بها، و ربما يرجع ذلك إلى صعوبة تحويل هذه الأهداف إلى معايير كمية محددة .

د- محور الفاعلية العامة: حيث يتعدى التفاصيل الدقيقة، ليتم التركيز على مستوى الفاعلية العامة لدى العاملين. باعتبار الفاعلية تمثل الغاية العليا التي تنشدها إدارة المؤسسة .

وتوجد مجموعة من الطرق تستخدم في تقييم أداء الوظيفي للأفراد العاملين يمكن حصرها فيما يلي :

أ- الطرق التقليدية لتقييم الأداء : و تتمثل في :

- طريقة تسجيل الحوادث الهامة :

من خلال هذه الطريقة يقوم المشرف بمتابعة جميع سلوكيات و تصرفات كل الموظفين، و تسجيل كل ما يشير إلى نقاط القوة أو الضعف لديهم فهي بذلك تسبب إجهادا للمشرف أو المقيم. من حيث " أنه يتطلب ملاحظة سلوك كل موظف على حدا. و ما يأخذ على هذا الأسلوب من المقياس هو أن المقيم يحكم فقط من خلال نقاط الضعف أو نقاط القوة التي يسجلها. في حين أنه و لتقييم أداء الموظفين الأمثل

يجب تقييم السلوك بشكل عام. ليس لحاجة خاصة أو حالة فنية من الممكن أن تجعل الموظف في حالة غير طبيعية، و بالتالي يكون هناك خطأ في التقييم العام لأداء الموظفين<sup>(1)</sup>

- طريقة المقارنة بين العاملين :

حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة مع كل فرد من الأفراد الباقين، و تناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة. لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية و لصعوبة المقارنة من ناحية أخرى و هذه الطريقة لا تخدم أغراض أخرى مثل أغراض الترقية و النقل و التدريب، لعدم توافر أسس المقارنة و قد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فعالية سياسات الاختيار و التعيين.<sup>(2)</sup>

- طريقة التدرج :

يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات كالاتي : الأداء المرضي، والأداء غير المرضي و الأداء المتميز، توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم و من تم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا، حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه. لذلك فإن كل فرد من الأفراد العاملين تكون درجته متميزة أو مرضية أو غير مرضية، و من تم يتم مقارنة أداء الأفراد لهذه التصنيفات.<sup>(3)</sup>

- طريقة الترتيب :

و تتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا لأداء العامل للعمل، و ليس بناء على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية، وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطي تقديرا واحدا للأداء المرؤوس : ضعيف، متوسط ممتاز، و يعاب على هذه الطريقة أنها لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، و لكنها تقوم بتقييمه ككل . كما يأخذ على هذه الطريقة أيضا أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة

(1) سهيلة محمد ، علي عباس: الموارد البشرية ، دار وائل للنشر . الأردن ، 1992 ، ص 24 .

(2) عبد فليح فاروق ، عبد المجيد محمد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، ط1 . 2005 . ص ص 273 ، 274 .

(3) كامل بربر : مرجع سابق ، ص 126 .

حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في أحد المجموعات مساويا لأفضل فرد في مجموعة أخرى أو أحسن أو أضعف منه . (1)

#### - طريقة قوائم المراجعة :

من خلال هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد أو الأقسام، و على المقيم أن يؤشر و يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين و يكون تأشير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما بنعم أو لا، و عند إتمام قائمة المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها، و تحديد الدرجات و الأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها، و من ثم يعود التقييم النهائي لإدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين (2).

#### ب- الطرق الحديثة في تقييم الأداء : و تتمثل في :

##### - طريقة الاختيار الإجباري :

تقوم هذه الطريقة على أساس اختيار المقيم لعبارتين من مجموع أربع عبارات أو أكثر تصف صفة معينة للفرد، بحيث تصف إحدى العبارات المختارة الفرد بأفضل ما يكون و العبارة الأخرى أبعد ما تكون عن وصف الفرد، ثم يقوم المقيم باختيار القائمة من العبارات التي تنطبق أو العبارات الأكثر قربا من وصف الفرد محل التقييم. (3)

##### - القوائم السلوكية :

ترتكز هذه الطريقة على الأنشطة التفصيلية التي يؤديها الفرد، أي أن المقيم لا يقوم بعملية تقييم كفاءة الأداء بالمفهوم التقليدي، حيث يسأل القائم بالقياس عن درجة تكرار هذا السلوك و من أهم المقاييس تتمثل في المقاييس الموضوعية و المقاييس الذاتية . (4)

##### - طريقة مقياس الملاحظات السلوكية :

يتم تحديد الأبحاث السلوكية المتوقعة للأداء إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين، و يرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد بدلا من وزن واحد و من ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل، أي أن كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة .

(1) عبد فليح فاروق ، عبد المجيد محمد : مرجع سابق ، ص 272 .

(2) سهيلة محمد ، علي عباس : مرجع سابق ، ص 254 .

(3) بن بوزيان محمد : مرجع سابق ، ص 77 .

(4) سهيلة محمد ، علي عباس : مرجع سابق ، ص 256 .

و تتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع، أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة و متابعة الأفراد العاملين . (1)

- طريقة الإدارة بالأهداف : (2)

تعتمد هذه الطريقة على ما تم انجازه في العمل، أي أن الرئيس المباشر لا يعترف إلا بالإنتاج الذي تم الوصول إليه و تمر هذه الطريقة على خطوات تتمثل في :

- على الرئيس المباشر أن يتفق مع المرؤوسين في شأن العناصر التي يتم استخدامها كأساس لعملية التقييم .
- على الرئيس أي يكون متعاوناً مع الأفراد، و ذلك من خلال تقديم النصائح و الإرشادات خلال أداء الفرد لعمله.
- المساهمة في حل مشاكل الأهداف و العقبات التي تعترض تحقيق الأهداف .

- طريقة الأحداث المخرجة :

و تركز هذه الطريقة على تقييم أداء العامل و الاعتماد على الوقائع الموضوعية، و تتفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس، و التي تتأثر غالباً بالأحداث القريبة حيث يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها، كما أنها من ناحية أخرى تتضمن الجوانب الإيجابية في سلوك و تصرفات الفرد، مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة، و توجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف . (3)

- طريقة مراكز التقييم :

وتستخدم لتطوير الرؤساء و المشرفين و المدراء إذ تساعد في فهم نقاط ضعفهم و القوة في أدائهم مما يقودهم إلى تطوير أدائهم . (4)

(1) محمد علي ربايعية ، مرجع سابق ، ص 96

(2) صالح بن نوار : الفعالية التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم الاجتماع و الترجمة ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006 ، ص 98 .

(3) عبد فليح فاروق ، عبد المجيد محمد : مرجع سابق ، ص 275.

(4) نظمي شحادة و آخرون : مرجع سابق ، ص 86 .

و عند تقييم الأداء لابد من مراعاة العناصر التالية: (1)

- تحديد الغرض : و هو الهدف الذي تسعى له الإدارة من وراء العملية، و جمعها المعلومات والبيانات التي يمكن توظيفها في عدة أغراض .
- تحديد المسؤول عن العملية : هناك مصادر متعددة لتقويم الأداء و هي المدير أو الرئيس المباشر أو المشرف، زملاء الموظفين الموظف نفسه(التقييم الذاتي)، المرؤوسين، لجنة التقييم وأشخاص من خارج المنظمة كالعملاء مثلا .
- تحديد وقت التقييم: فغالبا ما تقوم المؤسسات بهذه العملية في نهاية السنة.
- إجراءات التقييم : لابد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية ، و أهم إجراء يتمثل في المقابلة للأفراد العاملين ، لإمدادهم بالمعلومات التي تهتمهم ويستفيدون منها في تحسين أداءهم مستقبلا .(2)

### خلاصة الفصل :

من خلال ما تضمنه هذا الفصل يتضح لنا أهمية الأداء الوظيفي داخل المؤسسة وأنه من الركائز الأساسية التي تؤدي إلي نجاحها ، فهو يعكس مدى قدرة وكفاءة الأفراد العاملين و يبرز التفاوت الحاصل بين قدراتهم ومهاراتهم ، كما يلعب دورا هاما في جعل الأفراد قادرين علي تحقيق متطلبات وظيفة ما ، وبذلك يعتبر محرك قوي لمختلف الأنشطة الوظيفية في المؤسسة .

(1) ناصر، محمد جودت : تقييم الأداء في الإدارات الصحية ، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه . جامعة سانت كلمنتس العالمية ، 2009 ، ص 71 .

(2) نظمي شحادة و آخرون : مرجع سابق ، ص 87.



الجانب الميداني

## الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

- 1- مجالات الدراسة .
- 2- المنهج المستخدم.
- 3- أدوات جمع البيانات .
- 4- عينة الدراسة .
- 5- الأساليب الإحصائية .

خلاصة الفصل

**تمهيد :**

في أي بحث علمي لابد من المرور على إجراءات الدراسة الميدانية كونها الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في التعرف على مجتمع الدراسة و هذا الفصل يتناول منهج الدراسة المتبع و طرق جمع البيانات و تحديد مجتمع الدراسة ، أساليب التحليل، مجالات الدراسة، فهو مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تساعد الباحث في دراسة الظاهرة الاجتماعية بجمع البيانات من ميدان الدراسة، فهي محاولة ربط الجانب النظري بالواقع الميداني .

**1-مجالات الدراسة:**

اتفق الكثير من المنشغلين بمناهج البحث العلمي على أنه لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية تتمثل في المجال المكاني، المجال الزمني و المجال البشري و هي كآآتي:

**أ-المجال المكاني:** يتعلق بالحيز الجغرافي أي مكان إجراء الدراسة الميدانية و الذي يتمثل في الشركة الإفريقية للزجاج حيث تقع في شرق مدينة جيجل، تبعد عنها مسافة 17 كم و غرب دائرة الطاهير بمسافة 2.5 كم و بمسافة 2 كم عن مطار فرحات عباس الدولي و 6 كم عن ميناء جن جن العالمي ومحطة السكة الحديدية، و تقدر مساحة الشركة بـ 17 هكتار يقع مقرها الاجتماعي في المنطقة الصناعية أولاد صالح-الطاهير ولاية جيجل .

**-التعريف بالمؤسسة:**

تعد الشركة الإفريقية للزجاج امتداد لوحدة الزجاج المسطح ثم مركب الزجاج قبل أن يتم إعطائها التسمية الحالية و ذلك في إطار إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية عام 1996 لتصبح منذ ذلك التاريخ فرع من فروع مجمع المؤسسة الوطنية للزجاج و المواد الكاشطة(GROUPE-ENAVA).

ويمكن تلخيص أهم مراحل تطور الشركة زمنيا في ثلاث مراحل هي:

**➤ مرحلة النشأة 1982-1987:**

في إطار دراسة قام بها مكتب انجليزي مختص ( PELKINGTO ) في عقد السبعينات و بناء على استنتاجه، تم إبرام عقد انجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية ( SNIC ) و الشركة الفرنسية(TECHNIP) سنة 1982 و ذلك لانجاز وحدة الزجاج الأمني بطاقة 20.000 ط/س من زجاج البناء الشفاف و 44000 وحدة من الزجاج السيارات الأمامي ثم انجاز المشروع الزجاج المسطح بين سنتي 82 و 86 و قد عرف بعض التأخر لأسباب تقنية و مالية وانطلق عمليا في الإنتاج في 01 أوت 1987.

➤ مرحلة التوسع 1987 - 1996:

بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط وفقا لسياسة تنمية و تطوير معتمدة آنذاك ثم تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل انجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف استعمالاته و أنواعه.

➤ مرحلة الاستقلال مند 1997:

أخذت الشركة الإفريقية للزجاج استقلاليتها عن الشركة الأم في جانفي 1997، حيث أصبح لديها استقلالية مالية و شخصية معنوية

ب- دراسة الهيكل التنظيمي للشركة:

● **المدير العام:** هو الذي يشرف على جميع المصالح المشكلة للمؤسسة و يترأسها في المجالس الإدارية، كما يقوم بوضع الأهداف و السياسات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مستقبلا، و تتجلى مهامه في:

- إبرام الصفقات مع الموردين المحليين والأجانب.
- تمثيل الشركة في المحافل و المناسبات الدولية.
- إصدار القرارات و الأوامر الضرورية التي تخدم مصالح الشركة.
- إمضاء جميع الوثائق الخاصة بالشركة.
- تطبيق إستراتيجية الشركة و سياستها.
- **السكرتارية:** هي المسؤولي عن ضمان خدمات إدارة المديرية، و تتولى المهام التالية:
  - استقبال البريد الخاص بالمديرية العامة.
  - ترتيب الوثائق في خزائن الأرشيف.
  - تحرير المراسلات.
  - استقبال و إرسال الفاكس.
  - استقبال و تحويل المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير العام.

- مساعد المدير العام مكلف بالتدقيق و التسيير و المراقبة : يشارك و يساعد في تحسين تسيير مختلف الأعمال داخل المؤسسة، ويتولى المهام التالية:
  - مساعدة مسؤولي الوحدات في طرق التسيير و التنظيم.
  - الحضور مع المدير العام في مختلف اللقاءات الدورية بين المديرات .
  - الحرص على اللقاءات المبرمجة بين المدير العام و مختلف الهيئات الأخرى .
  - القيام بعمليات المراقبة دوريا أو بطلب من الإدارة العامة.
  - إنجاز مختلف التقارير.
  - تحضير مخططات المالية.
  - إنجاز تقارير النشاطات اليومية، الشهرية، الثلاثية، و السنوية.
  - تسطير السياسة العامة للشركة مع المدير العام .
- مساعد المدير العام مكلف بالبيئة و الأمن و الجودة \_ : يهتم بالدراسات المتعلقة بالمنتوج و النمو و تتمثل مهامها في:
  - تطبيق سياسة الجودة بالشركة.
  - تسهيل عمل مختلف الأقسام من خلال تقديم المعلومات التقنية الخاصة ببرنامج تأهيل الشركة للحصول على شهادة ISO.
  - تطبيق مقاييس المطابقة الدولية لمنتجات الزجاج الأمني المتمثلة في معيار R43.
  - إعداد الدراسات و الوضعيات المتعلقة بالتخطيط لمشاريع جديدة.
- مسؤول إدارة الجودة: هو المسؤول عن تطبيق نظام الجودة و النوعية، يتولى المهام التالية:
  - إيجاد الوسائل لضمان المراقبة التقنية للجودة.
  - التعريف بالمشاكل المتعلقة بالإنتاج و طرق نظام الجودة.
  - العلم بجميع التغيرات و تطبيقها في مجال ضمان الجودة.
  - برمجة و توجيه و مراقبة كل الأعمال في إطار مخطط الجودة.

-السهر على الإجراءات المتعلقة بشهادة الجودة و التجديد الدوري لها.

• **مدقق داخلي:** هو المسؤول عن تعليمات التسيير و مدى تطبيقها باستمرار، يتولى المهام التالية:

- مراقبة تطبيق طرق و قواعد التسيير.

- تقديم تقرير للمسؤول المعني عن كل الأخطاء و العيوب الموجودة.

- إنشاء برامج التدقيق لنظام المراقبة الداخلية.

-تنفيذ كل التحقيقات المطلوبة من طرف المدير العام.

• **نائب المدير العام:** هو المسؤول عن تسيير شؤون الشركة بالتنسيق مع المدير العام يتولى المهام التالية:

-إمضاء الوثائق الخاصة بالموظفين.

-العمل بالتنسيق مع جميع المديریات.

-السهر على ضمان الانضباط العام داخل الشركة.

-إصدار القرارات المتعلقة بمصالح الشركة.

• **المكلف بالمنازعات:** هو المسؤول عن تسيير ملفات المنازعات ، يتولى المهام التالية :

- تحويل الملفات إلى المحامي المستشار للشركة .

- متابعة مختلف القضايا الخاصة بالمنازعات .

- تكوين ملف المنازعات و تحرير عريضة من أجل الدفاع عن المؤسسة.

-تكوين ملفات خاصة بديون المؤسسة من أجل استرجاعها مثل : إرسال إجازات .

• **مسؤول التجاري:** و هو يعمل تحت الإشراف المباشر للمديرية العامة بحيث يضع مخططات البيع

و التسويق و يضع الإستراتيجية الخاصة بهما وذلك بالتنسيق مع باقي المديریات ، كما يمثل الشركة مع باقي المتعاملين التجاريين و الزبائن ، ويتفاوض معهم بخصوص الاتفاقيات التجارية و يحرص على

تنفيذها من خلال مجموعة من الأعوان الذين يشرف عليهم .

- **مسؤول التسويق** : هذا الأخير يقوم بإعداد المخططات التسويقية بحيث يقوم بدراسة السوق المنافسة و الأسعار، الجودة و طرق التوزيع و هنا يقوم برفع تقارير في ذلك إلى المديرية العامة ، كما يحضر مختلف التظاهرات التجارية و المعارض و الملتقيات و ذلك من أجل التعريف بمنتجات الشركة و كسب زبائن جدد ، و يقوم بإعداد تحقيقات عن المنتجات المشابهة و الزبائن .
- **مديرية الإمداد و الصيانة**: مشكلة من قسم الإسناد و المشتريات و قسم الصيانة و الضروريات.
  - بالنسبة للقسم الأول:تقوم بشراء المواد الأولية و قطع الغيار الصناعية من السوق المحلية أو الدولية و ضمان الخدمات المرتبطة بها كالتأمين و الجمركة و النقل.
  - بالنسبة للقسم الثاني: فهو ينقسم إلى فرعين هما: فرع الصيانة الميكانيكية و فرع الصيانة الكهربائية و هذان الفرعان يتدخلان لإصلاح الأعطاب المختلفة في المصنع زيادة على ذلك الصيانة العادية للتجهيزات و العتاد إضافة إلى تسيير محزونات و قطع الغيار و المواد الأولية المختلفة و كذا المنتجات الجاهزة.
- **مديرية المالية و المحاسبة** : تهتم بمتابعة نشاط المحاسبين، الميزانية المالية و أيضا مراقبة التسيير و تتمثل مهامها في:
  - الإشراف على تطبيق السياسة المالية للشركة.
  - توفير اللوازم المالية و الإدارية كالورق.
  - الإشراف على عمليات المحاسبة و إعداد التقارير الشهرية و تحليلها.
  - تسيير مختلف مداخلي الشركة و تكاليف الإنتاج.
- مديرية الاستغلال** : وهي مديرية تنقسم إلى ثلاث وحدات رئيسية كما يلي :
  - وحدة الزجاج السائل : و ينتج بها الزجاج المطبوع الموجه للبناء ووكلاء معتمدين خواص بطاقة نظرية سنوية تقدر ب: 15000 طن سنويا .
  - سيليكاات الصودا الصلب بطاقة إنتاج 12000 طن سنويا .
  - سيليكاات الصودا السائل بطاقة إنتاج 12000 طن سنويا .
  - وحدة الزجاج الأمني : تتشكل من فرعين:
  - فرع الزجاج المورق : بطاقة إنتاج 80.000 م<sup>2</sup> سنويا و 45000 وحدة من الزجاج الأمامي للسيارات

فرع الزجاج المنقوع : بطاقة إنتاج 15000 م<sup>2</sup> سنويا و 200.000 وحدة من زجاج السيارات الجانبية و الخلفي .

-وحدة معالجة و إنتاج المواد الأولية : و هي وحدة تقوم باستغلال الرمل و معالجته بال غسل و التصفية وكذا باقي المواد التي تدخل في صناعة الزجاج و السيليكات .

• **مديرية الموارد البشرية:** تهتم بإنجاز سياسة الشركة بخصوص شؤون الموظفين و العمال، و تتمثل مهامها في:

- الإشراف على تطبيق سياسة الشركة الخاصة بالموارد البشرية و المتمثلة في التوظيف، التكوين الأجور، تسيير المستخدمين.

ب-**المجال البشري:** يقصد به عدد أفراد المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة حيث تشغل الشركة الإفريقية للزجاج 242 عامل موزعين حسب الجدول التالي:

- الجدول رقم (04): توزيع القيادة الإدارية و عمال التنفيذ للشركة الإفريقية للزجاج .

إطارات	40
عمال مؤهلين	33
عمال التنفيذ	181
المجموع	242

المصدر: مديرية الموارد البشرية

ج- المجال الزمني للدراسة:

و يقصد به الوقت التي تم استغراقه لإعداد هذه الدراسة بقسميها النظري و الميداني و قد أجريت دراستنا عبر المراحل التالية:

-**المرحلة الأولى :** كانت حول طرح الموضوع على الأستاذ المشرف و موافقة اللجنة العلمية لقسم علم الاجتماع عليه، ثم الشروع في جمع المادة العلمية حوله .



- المرحلة الثانية: بدأت بالبحث عن المؤسسة التي تتوافق مع طبيعة موضوع الدراسة، حيث تم إجراء جولة استطلاعية للمؤسسة الإفريقية للزجاج و تم الحصول على الموافقة من قبل رئيس مصلحة الموارد البشرية، و خلال هذه المرحلة تم التعرف على المسؤولين والعاملين و اطلعهم على موضوع الدراسة التي سيتم اجرائها في المؤسسة، و امتدت هذه المرحلة من 25 مارس 2017 إلى 01 أبريل 2017 .

- المرحلة الثالثة : و تم فيها الحصول على كافة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة من وثائق تبين الهيكل التنظيمي و المجال الجغرافي و المجال البشري و تم توزيع الاستمارة على دفعتين برفقة عون أمن فكانت الدفعة الأولى 12 أبريل 2017 و الثانية 17 أبريل 2017 .

- المرحلة الرابعة: و هي المرحلة النهائية من البحث حيث تم فيها معالجة البيانات المتحصل عليها في الجانب الميداني إلى غاية تسليم الدراسة لقسم علم الاجتماع لجامعة الصديق بن يحيى بولاية جيجل .

## 2- المنهج المستخدم:

يعرف المنهج بأنه مجموعة الإجراءات المتبعة في دراسة الظاهرة أو المشكلة، البحث لاكتشاف الحقائق المرتبطة بها و الإجابة على الأسئلة التي أثارها مشكلة البحث، و كذلك الأساليب المتبعة لأجل التأكد من صحة الفروض المصاغة، فهو يعد الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاستكشاف الحقيقة، و الإجابة على الاستفسارات التي يثيرها البحث، وهو الضمان الذي يحدد لنا السبيل إلى الوصول لتلك الحقائق و طرق استكشافها.<sup>(1)</sup>

و تنتمي الدراسة الحالية إلى الدراسات الوصفية التي تعتمد على المنهج الوصفي الأكثر شيوعا في العلوم الاجتماعية لصعوبة استخدام المنهج التجريبي في مثل هذه العلوم، حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه " محاولة منظمة لتقدير، تحليل و تفسير الوضع الراهن للظاهرة الاجتماعية أو لجماعة معينة، يهدف للوصول إلى بيانات يمكن تصنيفها، تفسيرها و تعميمها، فالدراسة الوصفية هي التي تتضمن دراسة الحقائق الراهنة .<sup>(2)</sup>

وتعد الدراسة الحالية بالنظر إلى محدداتها النظرية و الميدانية من أنواع الدراسات الاجتماعية الوصفية، التي تساعد الباحث في الحصول على القدر الكافي من المعلومات و البيانات عن الظاهرة الاجتماعية محل الدراسة .

(1) محمد شفيق : البحث العلمي ( الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ) ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر 1975 ، ص 78 .

(2) أحمد عياد : مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1 ، الجزائر ، 2006 ، ص61 .

### 3- أدوات جمع البيانات :

أ-الملاحظة: للملاحظة أهمية كبيرة في أي دراسة علمية،" فهي تعد من الوسائل المهمة في جمع البيانات في البحوث الوصفية، حيث تساعد الباحث على ملاحظة الظواهر، تفسيرها و إيجاد ما بينها من علاقات من بعد جمع البيانات المتعلقة بالسلوكيات الفعلية للمبحوثين في ميدان الدراسة وقد اعتمدت الدراسة على الملاحظة البسيطة للظواهر كما تحدث في الواقع دون إخضاعها للضبط العلمي " . (1)

حيث استخدمت الباحثة الملاحظة عن طريق الزيارات المتتالية و المتكررة إلى المؤسسة، فتم الحصول على معلومات أثناء الجولة الاستطلاعية لميدان الدراسة لجميع وحدات الإنتاج للمؤسسة الإفريقية للزجاج، و جمع معلومات عن كيفية سير العمل و طبيعة العلاقات التي تجمع عمال وحدات الإنتاج فيما بينهم و بين رؤسائهم .

و كذلك ملاحظة مراحل تحويل الزجاج من المادة الخام إلى منتج قابل للاستعمال من زجاج النوافذ وكؤوس و صحن و غيرها...

ب-المقابلة: و هي من أهم الأدوات لجمع البيانات حول موضوع معين فهي " تتم من خلال تواجد الباحث (المقابل) مع المستقضي منه(المبحوث) واحد أو أكثر في المرة الواحدة و توجيه مجموعة من الأسئلة يكون قد تم إعدادها مسبقا لجمع البيانات اللازمة للبحث. (2)

واستخدمت الباحثة المقابلة مع رئيس فرق العمال من أجل الحصول على معلومات دقيقة، ومقابلة مع رئيس فرع الصيانة من أجل جمع البيانات حول نشأة المؤسسة و هيكلها التنظيمي.

ج-الاستمارة: هي من أهم الأدوات المنهجية و هي الإجراء الأكثر تجزئة في مراحل البحث العلمي الميداني " وتستخدم لجمع البيانات الميدانية التي تعسر جمعها عن طريق أدوات جمع البيانات". (3)

فهي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد و تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة، مع القيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية و القيام بمقاربات رقمية، فهي وسيلة للدخول في اتصال

(1) فاطمة عوض صابر ، علي خفاجة ميرفت : أسس ومبادئ البحث العلمي ، دار الإشعاع الفنية ، ط1 ، مصر

2002 ، ص 143 .

(2) إحسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للطباعة و النشر، ط2، بيروت، 1991 ص 95 .

(3) رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط3 قسنطينة ، 2008 ، ص 182 .

المبوهون بواسطة طرح الأسئلة عليهم بنفس الطريقة بهدف استخلاص اتجاهات و سلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد انطلاقا من الأجوبة المتحصل عليها. (1)

ولقد تم الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية في البحث لما لها من مميزات تتمثل في وضوح المعلومات و سهولة الحصول عليها.

وقد قسمت الاستمارة إلى 4 محاور احتوت على 32 سؤال وفقا للفرضية الرئيسية للدراسة التي تعالج يؤثر تدريب الموارد البشرية على الأداء الوظيفي كآتي.

- المحور الأول: تناول البيانات الشخصية للمبوهون وتتضمن 8 أسئلة من السؤال 01 إلى السؤال 08.
- المحور الثاني: يساهم التدريب في اكتساب معارف و خبرات جديدة من السؤال 09 إلى السؤال 15.
- المحور الثالث: المعوقات التي تواجه المتدربين في العملية التدريبية من السؤال 16 إلى السؤال 25.
- المحور الرابع: تحديد الاحتياجات التدريبية يساهم في رفع مستوى الأداء من السؤال 26 إلى السؤال 32.

و قد تضمنت الاستمارة القائمة ثلاث بدائل لإجابة و هي:

✓ بديل دائما.

✓ بديل أحيانا.

✓ بديل أبدا.

د- الوثائق و السجلات : لقد استخدمت هذه التقنية للحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة من خلال :

-الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

- التعريف بالشركة .

---

(1) موريس أنجرس : .منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ( تدريبات عملية ) ، ترجمة بوزيد صحراوي ، دار القصة ، ط2 ، الجزائر ، 2008 ، ص 204 .

#### 4- عينة الدراسة:

" تعتبر العينة جزء من المجتمع الذي يقوم الباحث بإجراء دراسته فيه بأقل جهد و تكلفة ووقت فالعينة حيث المجتمع الأصلي و تحقق أغراض البحث و تغني الباحث عن مشتقات دراسة المجتمع الأصلي ". (1)

وقد اعتمدنا على العينة اختزناها أن تكون عينة قصديه للعمال التنفيذ مستعملين في ذلك 65 استمارة موجهة للعمال التنفيذ من المجموع الكلي للعمال في المؤسسة و البالغ عددهم 181 عامل، وقد استرجعنا 50 استمارة قابلة للتفريغ، وذلك لرفض رؤساء العمال قبول توزيع الاستمارات على العمال لضيق الوقت و عرقلة إتمام عملهم و إعراض الكثير من العمال قبول الإجابة على الاستمارات بحجة التعب وعدم قدرتهم على التركيز فيها .

#### 5- الأساليب الإحصائية:

أ- أسلوب التحليل الكمي: استخدم هذا الأسلوب في تفريغ البيانات المتحصل عليها بواسطة الاستمارة في الجداول و استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة .

- حساب التكرارات و النسب المئوية و التي تعبر عن استجابات المبحوثين في عبارات الاستمارة.

ب- الأسلوب الاستدلالي: بالنسبة للجداول البسيطة، و تم تطبيق اختبار  $\chi^2$  للمطابقة حسب المعادلة التالية:

$$- X_c^2 \text{ قيمة } \chi^2 \text{ المحسوبة}$$

Fo- التكرارات المشاهدة

Fe- التكرارات المتوقعة ، حيث أ- N تمثل حجم العينة

$$- \sum F \text{ مجموع البدائل}$$

-اختبار مستوى الدلالة 0.05

$$- \text{حساب درجة الحرية (عدد البدائل-1) } dl = \sum F - 1$$

(1) ذوقان عبيدات و آخرون : البحث العلمي (مفهومه .أدواته.أساليبه ) ، دار الفكر ، عمان ، 2005، ص 100 .

- استنتاج  $\chi^2$  كالمجدولة ومقارنتها ب  $\chi^2$  المحسوبة .
  - إذا كانت  $\chi^2$  المحسوبة أكبر أو تساوي  $\chi^2$  المجدولة لا يوجد تطابق و بالتالي توجد دلالة إحصائية .
  - إذا كانت  $\chi^2$  المحسوبة أصغر من  $\chi^2$  المجدولة ، يوجد تطابق و بالتالي لا توجد دلالة إحصائية .
- ج- أسلوب التحليل الكيفي: يتمثل في تحليل و تفسير البيانات الكمية و ربطها بالإطار النقدي للدراسة لمحاولة التأكد من صدق فروض الدراسة.

### خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها في دراسة موضوع تأثير تدريب الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية ،فتم تحديد الإطار المنهجي للدراسة(جغرافي، بشري، زمني) .

و تحديد المنهج المستخدم في الدراسة (المنهج الوصفي) و التعرف على أهم الأدوات التي استخدمت في جمع البيانات (الملاحظة، الاستمارة، المقابلة) و اعتمدت أساليب التحليل الكمي و الكيفي في التطرق إلى عينة الدراسة .

## الفصل السابع: عرض تحليل بيانات الدراسة و مناقشتها

تمهيد:

- 1- عرض تحليل و تفسير بيانات الدراسة .
- 2- مناقشة نتائج البيانات الشخصية.
- 3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات .
- 4- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة .
- 5- استخلاص النتائج العامة.
- 6- الاقتراحات.

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد توضيح الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة . يأتي هذا الفصل الذي يمثل إحدى أهم مراحل البحث العلمي و المتمثل في عرض نتائج الدراسة و مناقشتها بتطبيق الأدوات الإحصائية المناسبة و محاولة وضع قراءة علمية للبيانات المتحصل عليها. و يتم تفسيرها في ضوء الفرضيات و الدراسات المشابهة لهذه الدراسة و هذا ما تحاول الدراسة الحالية التطرق إليه من خلال هذا الفصل.

1- عرض تحليل و تفسير بيانات الدراسة :

-المحور الأول: البيانات الشخصية.

-الجدول رقم(05) توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس .

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	40	80 %
أنثى	10	20 %
مجموع	50	100 %

من خلال الجدول رقم ( 05) نجد أن أغلب المبحوثين هم من جنس الذكور و هذا ما تعبر عنه نسبة 80 % في حين بلغت نسبة الإناث 20 % و هذا راجع إلى طبيعة العمل بالمؤسسة الإفريقية للزجاج و التي تتلاءم أكثر مع جنس الذكور، خاصة أن المؤسسة تعتمد على التناوب في العمل بين العمال بسبب الإرهاق الذي يتعرض له العمال و كذلك العمل الليلي و هذا ما يشكل حاجزا بالنسبة للمرأة ناهيك عن تقاليد المجتمع الجزائري الذي يقلل من مستوى المرأة العاملة وسط المجتمع الرجالي .

-الجدول رقم (06) توزيع مفردات العينة حسب متغير السن .

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	17	34 %
من 30 إلى أقل من 40 سنة	11	22 %
من 40 إلى أقل من 50 سنة	22	44 %
من 50 سنة فما فوق	0	0 %
المجموع	50	100 %

من خلال معطيات الجدول رقم ( 06) يتضح أن أعلى نسبة تمثل الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 44 % ثم تليها مباشرة الفئة الأقل من 30 سنة بنسبة 34 % في حين أن الفئة

العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة فقد احتلت المرتبة الثالثة بنسبة 22 % ، أما فئة الأكثر من 50 سنة فما فوق فكانت منعدمة .

ونتائج الجدول تبين ارتفاع نسبة أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة وذلك يعود إلى الخبرات و المؤهلات التي تتمتع بها هذه الفئة العمرية و التي تساعد المؤسسة في نجاحها و تميزها، و يلاحظ أيضا أن عمال المؤسسة الإفريقية للزجاج هو مجتمع فتي و حيوي ففئة العمرية الأقل من 30 سنة لديها دافعية أكثر للعمل و هذا ما يضمن للمؤسسة الاستمرارية و الرقي .

١- جدول رقم (07) توزيع مفردات العينة حسب الحالة العائلية :

الحالة العائلية	التكرارات	النسب المؤوية
أعزب	23	46 %
متزوج	27	54 %
مطلق	0	0 %
أرمل	0	0 %
المجموع	50	100 %

يتضح من خلال الجدول رقم ( 07 ) أن أغلب المبحوثين متزوجين بنسبة 54 % ثم تليها نسبة العزاب التي بلغت 46 % ، في حين نسبة المطلقين و الأرمال كانت منعدمة ، فنتائج الجدول تبين أن أغلب العمال متزوجين و هذا ما يقلل من نسبة الإحباط و الضغط بسبب التفكير الدائم في الحصول علي وظيفة و بناء الأسرة، أما بخصوص العمال العزاب فهم يبحثون عن صنع طموحاتهم و إثبات قدراتهم و تحقيق الاستقرار المادي لضمان مستقبل أفضل .

٢- جدول رقم (08) توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي :

المستوى التعليمي	التكرارات	النسب المؤوية
ابتدائي	0	0 %
متوسط	11	22 %
ثانوي	19	38 %
جامعي	20	40 %
المجموع	50	100 %



من خلال الجدول رقم (08) يتضح أن أعلى نسبة سجلت عند أفراد العينة الذين مستواهم التعليمي جامعي بنسبة 40 % و تليها نسبة المبحوثين الذين مستواهم التعليمي ثانوي بنسبة 38 %، ثم نسبة 22 % بالنسبة للأفراد ذوي المستوى المتوسط، أما نسبة العمال ذوي المستوى الابتدائي فكانت منعدمة كليا .

و بذلك يتضح أن المؤسسة الإفريقية للزجاج تهتم بالمؤهل العلمي و هذا يسهل العمل على الآلات والأجهزة الحديثة.

-الجدول رقم (09) الوظيفة المهنية للعمال :

الوظيفة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
مهندس	08	16 %
رئيس عمال	07	14 %
مراقب نوعية	04	8 %
مسير مخزن	01	2 %
ميكانيكي صناعي	05	10 %
عامل مهني	25	50 %
المجموع	50	100 %

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم ( 09) يتبين أن الشركة الإفريقية للزجاج تعتمد بالدرجة الأولى على العمال المهنيين في تشغيل المحركات و القيام بمختلف الأعمال في المؤسسة بنسبة 50 % و تليها فئة المهندسين بنسبة 16 % يتولون أعمال الصيانة ، و بلغت نسبة رؤساء العمال 14 % يقومون بالإشراف على العمال المهنيين، أما فئة عمال مراقبي النوعية قدرت نسبتهم بـ 8 % فيحرصون على ضمان المنتج و سلامته، و بلغت نسبة العمال الميكانيكيون الصناعيين 10 % يهتمون بحماية الآلات ، أما نسبة مسير المخازن فبلغت 2 % .

-جدول رقم (10) الأقدمية في العمل :

الأقدمية في العمل	التكرارات	النسب المئوية
من 1 إلى أقل من 5 سنوات	16	32 %
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	11	22 %
أكثر من 10 سنوات	19	38 %
لا توجد	04	8 %
المجموع	50	100 %

من خلال الجدول رقم ( 10 ) يتضح أن الشركة الإفريقية للزجاج أغلب عمالها لديهم أقدمية في العمل أكثر من 10 سنوات بنسبة 38 %، ثم تليها فئة العمال الذين لديهم أقدمية من 1 إلى أقل من 5 سنوات بنسبة 32 % و تليها فئة العمال الذين لديهم أقدمية العمل من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 22 % أما نسبة العمال الذين ليست لديهم أقدمية فهي فئة قليلة جدا قدرت بـ 8 % .

و هذا ما يؤكد أن هذه المؤسسة تعتمد على العمال الذين يتمتعون بالخبرة و المهارة من أجل التصدي للصعوبات التي تطرأ على المؤسسة .

-جدول رقم (11) عدد الدورات التدريبية :

الدورات التدريبية	التكرارات	النسب المؤوية
لا توجد	19	38%
أقل من 5 دورات	28	56%
من 5 إلى 10 دورات	0	0%
أكثر من 10 دورات	03	6%
المجموع	50	100%

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم ( 10 ) يتضح لنا أن أغلب العمال تلقوا اقل من 5 دورات تدريبية بنسبة 56 % ، في حين نجد 38 % من العمال لم يتلقوا دورات تدريبية، و 6 % من العمال تلقوا أكثر من 10 دورات و هذا نجده عند العمال القدامى في المؤسسة، أما نسبة العمال الذين تلقوا من 5 إلى 10 دورات منعدمة .

ومن هنا نستنتج بأن المؤسسة تحرص على تدريب عمالها و إكسابهم مهارات و خبرات جديدة مما ينعكس إيجابا على إنتاجية المؤسسة و استمراريتها، و تحرص أيضا علي احتكاك عمالها وسط الأفراد ذوي الخبرات و المهارات لتحسين أدائهم .

-جدول رقم (12) كيفية الالتحاق بالعمل في المؤسسة :

كيفية الالتحاق بالعمل في المؤسسة	التكرارات	النسب المؤوية
عن طريق المسابقة	07	14%
الإعلان	09	18%
عقود ما قبل التشغيل	27	54%
الأصدقاء	07	14%
المجموع	50	100%

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم (12) يتبين أن نسبة 54 % من العمال تم توظيفهم بعقود ما قبل التشغيل و هذا ما يفسر وجود خبرة من قبل لدي العمال ، ثم تليها نسبة التحاق العمال بالعمل عن طريق الإعلان ب 18 %، و بلغت نسبة التحاق العمال بالعمل في المؤسسة عن طريق المسابقة و الأصدقاء 14 % .

-المحور الثاني: يساهم التدريب في اكتساب معارف و خبرات جديدة في الأداء.

-الجدول رقم (13) تلقي العامل للتدريب في المؤسسة التي يعمل بها .

الدالة الإحصائية	الدالة الإحصائية	الدرجة الحرة	مستوى الدلالة	المحسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	تلقي العامل للتدريب في المؤسسة
توجد دلالة إحصائية	5.99	02	05,0	16.83	48 %	24	دائما
					46 %	23	أحيانا
					6 %	3	أبدا
					100 %	50	المجموع

من خلال معطيات الجدول رقم (13) يتضح أن أغلب المبحوثين يقرون بتلقيهم الدائم للتدريب من قبل المؤسسة الإفريقية للزجاج و ذلك بنسبة 48 % ، ثم تليها مباشرة فئة المبحوثين الذين يتلقون التدريب أحيانا في المؤسسة بنسبة 46 %، بينما سجلت نسبة 6 % من العمال الذين يقرون بعدم تلقيهم التدريب.

و ما يفسر هذه النسب هو أن أغلب العاملين في المؤسسة الإفريقية للزجاج يخضعون للتدريبات أثناء التحاقهم بالعمل في المؤسسة. و هذا يسمح بتطوير قدراتهم و تفجير طاقاتهم مما يزيد من دافعية هؤلاء العمال وإسقاط خبراتهم العلمية التي اكتسبوها.

و ما يؤكد صحة هذه النتائج هو اختبار كا<sup>2</sup> المحسوبة و المساوية لـ 16.83 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية مقدرة بـ 02 أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة و المساوية لـ 5.99 .

ومنه نستنتج أنه لا يوجد تطابق و بالتالي توجد دلالة إحصائية.

-الجدول رقم(14): يمثل تماشي نوع التدريب المقدم مع المستوى التعليمي للعامل .

تماشي نوع التدريب المقدم مع المستوى التعليمي للعامل	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولية	الدلالة الإحصائية
دائما	23	46 %	7.23	0.05	02	5.99	توجد دلالة إحصائية
أحيانا	19	38 %					
أبدا	8	16 %					
المجموع	50	100 %					

من خلال الجدول رقم ( 14 ) يتضح لنا أن التدريب المقدم في المؤسسة دائما ما يتماشى مع المستوى التعليمي للعمال و هذا ما تعبر عنه نسبة 46 %، تليها نسبة 38 % من المبحوثين أقروا بأنه أحيانا ما يتماشى التدريب المقدم مع مستواهم التعليمي ، في الأخير نجد نسبة 16 % من المبحوثين ينفون تماشي التدريب مع مستواهم التعليمي .

و عليه فالمؤسسة تحرص على تماشي نوع التدريب مع المستوى التعليمي للعمال و الذي ينعكس بدوره على العمل، فكلما كان التدريب يتناسب مع المستوى التعليمي للعامل كان العمل المقدم من طرف المتدرب أكثر فعالية و بالتالي نجاحات عالية للمؤسسة.

و ما يؤكد صحة هذه النتائج هو اختبار كا<sup>2</sup> حيث قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة و المساوية لـ 7.23 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة حرية مقدرة بـ 2 أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية و المساوية لـ 5.99 . و منه نستنتج أنه لا يوجد تطابق و بالتالي توجد دلالة إحصائية.

-الجدول رقم (15) يوضح مساهمة التدريب في تغير سلوكيات العمال و إكسابهم مهارات جديدة .

مساهمة التدريب في تغيير سلوكيات العاملين و اكسابهم مهارات جديدة	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولية	الدلالة الإحصائية
دائما	22	44 %	3.62	0.05	02	5.99	لا توجد دلالة إحصائية
أحيانا	17	34 %					
أبدا	11	22 %					
المجموع	50	100 %					

من خلال معطيات الجدول رقم (15) يتضح أن نسبة 44 % من العمال أكدوا أن التدريب يساهم دائماً في تغيير سلوكياتهم و يكسبهم مهارات جديدة ، تليها نسبة 34 % أقرروا بأن التدريب أحيانا ما يساهم في تغيير سلوكياتهم ، في حين 22 % من المبحوثين نفوا مساهمة التدريب في تغيير سلوكياتهم و عدم إكسابهم مهارات جديدة.

و ما يفسر هذا أن تلقي العامل للتدريب المناسب يساعده في اكتساب معارف جديدة وخبرات تعمل على صقل مهاراته، مما ينعكس إيجاباً على المؤسسة .

و ما يؤكد صحة هذه النتائج هو اختبار كا<sup>2</sup> حيث قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة و المساوية لـ 3.62 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة حرية مقدرة بـ 2 أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية و المساوية لـ 5.99 .

و منه نستنتج أنه يوجد تطابق و بالتالي لا توجد دلالة إحصائية .

-جدول رقم (16): مساهمة برامج التدريب في التكيف مع المتغيرات المختلفة .

الدلالة الإحصائية	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسب المئوية	التكرارات	مساهمة برامج التدريب في التكيف مع المتغيرات المختلفة
توجد دلالة إحصائية	5.99	02	0.05	7.96	52%	26	دائماً
					26%	13	أحيانا
					22%	11	أبداً
					100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم ( 16 ) يتضح أن برامج التدريب دائماً تساهم في التكيف مع المتغيرات المختلفة بنسبة 52 % ، كما أقر 26% من العمال أن برامج التدريب أحيانا تساهم في التكيف مع المتغيرات المختلفة . في حين 22 % من عمال الشركة الإفريقية للزجاج أقرروا بأن برامج التدريب لا تساهم أبداً في التكيف مع المتغيرات المختلفة .

ونستنتج من خلال هذا الجدول أن التدريب يساهم في صقل مهارات و تفجير طاقات العامل من أجل مواجهة أي صعوبات تطرأ في مجال عمله .

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو اختبار كا<sup>2</sup> المحسوبة و المساوية لـ 7.96 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة الحرية المقدرة بـ 02 أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة و المساوية لـ 5.99 .

ومنه نستنتج أنه لا يوجد تطابق و بالتالي توجد دلالة إحصائية.

-جدول رقم (17): التدريب إجباري .

التدريب إجباري	التكرارات	النسب المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	الدلالة الإحصائية
دائما	19	38%	1.21	0.05	02	5.99	لا توجد دلالة إحصائية
أحيانا	13	26%					
أبدا	18	36%					
المجموع	50	100%					

من خلال معطيات الجدول رقم ( 17 ) يتضح أن أغلب عمال الشركة الإفريقية للزجاج دائما ما يكون تدريبهم إجباري بنسبة 38 % ، كما أقر 36 % من العمال أن التدريب لا يكون إجباري أبدا في المؤسسة، مقابل 26 % من العمال الذين أكدوا أن التدريب يكون أحيانا إجباري .

فالتدريب في المؤسسة يكون إجباري و هذا يسهل من عملية الاندماج بالنسبة للعامل و معرفته للأسس و السياسات المعتمدة داخل المؤسسة.

و ما يؤكد هذه النتائج هو اختبار كا<sup>2</sup> المحسوبة و المساوية لـ 1.21 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية المقدر بـ 02 أصغر من كا<sup>2</sup> الجدولة و المساوية لـ 5.99 .

و منه نستنتج أنه يوجد تطابق و بالتالي لا توجد دلالة إحصائية.

-جدول رقم (18): مدة تدريب العمال كافية لتحسين أدائهم :

مدة التدريب كافية لتحسين أداء العمال	التكرارات	النسب المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	الدلالة الإحصائية
دائما	09	18%	12.04	0.05	02	5.99	توجد دلالة إحصائية
أحيانا	28	56%					
أبدا	13	26%					
المجموع	50	100%					

من خلال معطيات الجدول رقم ( 18 ) يتضح أن أغلب عمال المؤسسة الإفريقية للزجاج أكدوا بأن مدة التدريب أحيانا ما تكون كافية لتحسين أدائهم بنسبة 56 % ، ثم تليها نسبة 26 % من العمال الذين

صرحوا بأن مدة التدريب غير كافية أبدا لتحسين أدائهم، في حين أقرت نسبة قليلة من العمال بأن مدة التدريب كافية لتحسين أدائهم بـ 18 % .

و يرجع عدم كفاية المدة التدريبية لتحسين أداء العمال إلى عدم تخصيص و إعطاء الوقت الكافي نتيجة الضغوطات التي تواجه المدربين و ضرورة إكمالهم للعمل في الوقت المحدد .

و ما يؤكد هذه النتائج هو اختبار كا<sup>2</sup> المحسوبة و المساوية لـ 12.04 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية المقدره بـ 02 أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة و المساوية لـ 5.99 .

و منه نستنتج أنه لا يوجد تطابق و بالتالي توجد دلالة إحصائية .

-الجدول رقم (19): امتلاك العامل لمهارة المعرفة و التطبيق بعد الحصول على التدريب .

الامتلاك العامل لمهارة المعرفة و التطبيق	التكرارات	النسب المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولة	الدلالة الإحصائية
دائما	23	46%	6.02	0.05	02	5.99	توجد دلالة إحصائية
أحيانا	18	36%					
أبدا	09	18%					
المجموع	50	100%					

من خلال معطيات الجدول رقم (19) يتضح أن عمال المؤسسة الإفريقية للزجاج يؤكدون أنهم

يمتلكون دائما مهارة المعرفة و التطبيق بعد التدريب و هذا بنسبة 46 % ، في حين 36 % من المبحوثين أقروا بأنهم أحيانا ما يمتلكون مهارة المعرفة و التطبيق بعد التدريب ، و أخيرا نجد 18 % من المبحوثين ينفون امتلاكهم لمهارة المعرفة و التطبيق بعد التدريب .

و ما يفسر هذه النسب هو أن التدريب يساهم في إكساب العمال معلومات و خبرات تساعدهم على إسقاط ذلك في مجال عملهم.

و ما يؤكد هذه النتائج هو اختبار كا<sup>2</sup> المحسوبة و المساوية لـ 6.02 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية المقدره بـ 02 أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة و المساوية لـ 5.99 .

و منه نستنتج أنه لا يوجد تطابق و بالتالي توجد دلالة إحصائية.

-المحور الثالث: توجد معوقات تواجه المتدربين في العملية التدريبية.

-جدول رقم (20) : الاستفادة من الدورات التدريبية عند الالتحاق بالمؤسسة .

الاستفادة من الدورات التدريبية عند الالتحاق بالمؤسسة	التكرارات	النسب المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المجدولة	الدلالة الإحصائية
دائما	25	50%	6.51	0.05	02	5.99	توجد دلالة إحصائية
أحيانا	11	22%					
أبدا	14	28%					
المجموع	50	100%					

من خلال معطيات الجدول رقم (20) يتضح بأن عمال المؤسسة الإفريقية للزجاج يستفيدون مباشرة من الدورات التدريبية عند الالتحاق بالعمل في المؤسسة بنسبة 50 % ، تليها 28 % من العمال يؤكدون على عدم الاستفادة من الدورات التدريبية عند الالتحاق بالمؤسسة ، و 22 % من العمال في المؤسسة يقرون بأنهم أحيانا ما يستفيدون مباشرة من الدورات التدريبية عند الالتحاق بالعمل في المؤسسة .

فلاحظ أن أغلب المبحوثين يستفيدون مباشرة من الدورات التدريبية عند الالتحاق بالعمل في المؤسسة و هذا يؤثر إيجابا على العمال من خلال تجنب الوقوع في الأخطاء وعدم التعرض أكثر لحوادث العمل ، فالعامل يستفيد من دورات تمكنه من فهم الجيد لسياسات و أساليب العمل بالمؤسسة من ناحية تشغيل الآلات و التقنيات الحديثة التي تستخدمها هذه الآلات .

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو اختبار كا<sup>2</sup> المحسوبة و المساوية ل6.51 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة حرية مقدر ب 02 أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية و المساوية ل 5.99 .

ومنه نستنتج أنه لا يوجد تطابق و بالتالي توجد دلالة إحصائية.

-جدول رقم (21) : توضيح الهدف من البرنامج التدريبي .

توضيح الهدف من البرنامج التدريبي	التكرارات	النسب المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المجدولة	الدلالة الإحصائية
دائما	25	50%	9.88	0.05	02	5.99	توجد دلالة إحصائية
أحيانا	07	14%					
أبدا	18	36%					
المجموع	50	100%					



من خلال معطيات الجدول رقم ( 21 ) يتضح أن أغلب المبحوثين يؤكدون بتوضيح الهدف من البرنامج التدريبي بنسبة 50% ، ثم تليها مباشرة فئة المبحوثين الذين أجابوا بعدم توضيح الهدف من البرنامج التدريبي بنسبة 36%، في حين أكد 14% من العمال بأنه أحيانا ما يتم توضيح الهدف من البرنامج التدريبي .

وما يفسر هذه النسب هو أن الهدف من البرنامج التدريبي جعل المتدربين أكثر تحكم بالقواعد و النظم التي تقوم عليها المؤسسة و تعريفهم بمجريات العمل ، و كذلك تغطية النقائص التي كان يعاني منها العمال بإكسابهم مهارات جديدة تساعدهم في التأقلم مع طبيعة المهام الموكلة إليهم .

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو اختبار كا<sup>2</sup> المحسوبة و المساوية ل 9.88 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة حرية مقدرة ب 02 أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية و المساوية ل 5.99

ومنه نستنتج أنه لا يوجد تطابق و بالتالي توجد دلالة إحصائية .

-جدول رقم (22): اختيار برامج التدريب حسب رغبات العاملين .

اختيار برامج التدريب حسب رغبات العاملين	التكرارات	النسب المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولية	الدلالة الإحصائية
دائما	27	54%	14.68	0.05	02	5.99	توجد دلالة إحصائية
أحيانا	18	36%					
أبدا	05	10%					
المجموع	50	100%					

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم ( 22 ) يتضح أن فئة المبحوثين الذين أكدوا على اختيار برامج التدريب حسب رغباتهم بلغت نسبتهم 54 % ، تليها مباشرة فئة المبحوثين الذين يقرون بأنهم أحيانا ما يختارون برامج التدريب حسب رغباتهم بنسبة 36 %، في الأخير نجد فئة المبحوثين الذين أكدوا بعدم اختيارهم للبرامج التدريبية وفقا لرغباتهم بنسبة 10 % .

فاختيار برامج التدريب حسب رغبات العاملين سياسة تهتم بها المؤسسة الإفريقية للزجاج ، لأنها تشكل حافز كبير لدى العمال بتشجيعهم على التركيز في محتوى البرنامج التدريبي و هذا يجعلهم أكثر اندماج في عملهم مما يتشكل نوع من الرضا الوظيفي.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو اختبار كا<sup>2</sup> المحسوبة و المساوية ل 14.68 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة حرية مقدرة ب 02 أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية و المساوية ل 5.99

ومنه نستنتج أنه لا يوجد تطابق و بالتالي توجد دلالة إحصائية.

-جدول رقم (23): وضوح أساليب شرح المدربين .

الدلالة الإحصائية	الدلالة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسب المئوية	التكرارات	وضوح أساليب شرح المدربين
توجد دلالة إحصائية	5.99	02	0.05	12.98	50%	25	دائما	
					40%	20	أحيانا	
					10%	05	أبدا	
					100%	50	المجموع	

من خلال القراءة الإحصائية للجدول (23) يتضح أن 50 % من عمال المؤسسة الإفريقية للزجاج يؤكدون أن أساليب شرح المدربين دائما تكون واضحة ، في حين 40 % من العمال أكدوا بأن أساليب شرح المدربين أحيانا ما تكون واضحة ، في الأخير نجد 10 % أفروا بأن أساليب الشرح لا تكون واضحة.

وما يفسر هذه النسب أن وضوح أساليب شرح المدربين يقلل من وقوع العمال في الأخطاء التي تعرقل السير الجيد للمؤسسة ، وتساعدهم في صقل مهاراتهم مما تدفعهم إلى تحقيق طموحات أكبر فيبدع كل عامل في تفجير طاقاته مما يزيد من إنتاجية المؤسسة .

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو اختبار كا<sup>2</sup> المحسوبة و المساوية ل 12.98 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة حرية مقدرة ب 02 أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية و المساوية ل 5.99 .

ومنه نستنتج أنه لا يوجد تطابق و بالتالي توجد دلالة إحصائية.

-جدول رقم (24) : قدرة المدربين في التجاوب مع تساؤلات المتربصين .

الدلالة الإحصائية	الدلالة	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسب المئوية	التكرارات	قدرة المدربين في التجاوب مع تساؤلات المتربصين
لا توجد دلالة إحصائية	5.99	02	0.05	0.26	36%	18	دائما	
					34%	17	أحيانا	
					30%	15	أبدا	
					100%	50	المجموع	

من خلال معطيات الجدول رقم ( 24 ) يتضح أن فئة المبحوثين الذين يؤكدون أنه دائماً يكون للمدربين القدرة في التجاوب مع تساؤلات المتربصين قدرت بنسبة 36 % ، في حين 34 % أقرروا بأن المدربين أحيانا لا تكون لهم القدرة في التجاوب مع تساؤلات المتربصين ، بينما 30% من المبحوثين ينفون قدرة المدربين في التجاوب مع تساؤلاتهم .

وما يفسر هذا هو حرص المؤسسة الإفريقية للزجاج على توفير المدربين ذوي المؤهلات والخبرات ليكونوا في خدمة تساؤلات المتربصين، مما يقلل من إحباط العمال و تعرضهم للضغوط.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو اختبار كا<sup>2</sup> المحسوبة و المساوية لـ 0.26 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة حرية مقدرة ب 02 أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية و المساوية لـ 5.99 .

ومنه نستنتج أنه يوجد تطابق و بالتالي لا توجد دلالة إحصائية .

-جدول رقم (25): مساهمة التدريب في تشكيل حافز لدى العاملين .

الدلالة الإحصائية	كا <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسب المئوية	التكرارات	مساهمة التدريب في تشكيل حافز لدى العمال
توجد دلالة إحصائية	5.99	02	0.05	9.88	36%	18	دائماً
					50%	25	أحيانا
					14%	07	أبداً
					100%	50	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم ( 25 ) يتضح أن 50 % من عمال المؤسسة الإفريقية للزجاج أحيانا ما يساهم التدريب في تشكيل حافز لديهم ،في حين 36 % من العمال أكدوا أنه دائماً ما يساهم التدريب في تشكيل حافز لديهم . في مقابل 14 % أقرروا بأن التدريب لا يساهم أبداً في تشكيل حافز لديهم .

وما يفسر هذا أن تلقي العامل التدريب الجيد يؤدي إلى شعوره بالولاء والانتماء للمؤسسة وهذا ما يدفعه إلى القيام بعمله بشكل أفضل .

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو اختبار كا<sup>2</sup> المحسوبة و المساوية لـ 9.88 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة حرية مقدرة ب 02 أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية و المساوية لـ 5.99 .

ومنه نستنتج أنه لا يوجد تطابق و بالتالي توجد دلالة إحصائية.

-جدول رقم (26): تعميم المؤسسة لأساليب العمل الجماعي .

الدلالة الإحصائية	الدلالة	ك <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup> المحسوبة	النسب المئوية	التكرارات	تعميم المؤسسة لأساليب العمل الجماعي
لا توجد دلالة إحصائية	لا توجد دلالة إحصائية	5.99	02	0.05	4.84	48%	24	دائما
						26%	13	أحيانا
						26%	13	أبدا
						100%	50	المجموع

من خلال معطيات الجدول رقم ( 26 ) يتضح بأن المؤسسة الإفريقية للزجاج دائما تعمم أساليب العمل الجماعي بنسبة 48 % و أحيانا و أبدا لا تعمم أساليب العمل الجماعي بنسبة 26%.

فلاحظ أن المؤسسة تعتمد على تعميم أساليب العمل الجماعي و هذا يعمل على تقوية الاحتكاك بين العمال و بالتالي تبادل الخبرات فيما بينهم.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو اختبار ك<sup>2</sup> المحسوبة والمساوية ل 4.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية مقدرة ب 02 أصغر من ك<sup>2</sup> الجدولية والمساوية ل 5.99 ومنه نستنتج أنه يوجد تطابق و بالتالي لا توجد دلالة إحصائية.

-جدول رقم (27): البرامج التدريبية تجمع بين التطبيق و النظري .

الدلالة الإحصائية	الدلالة	ك <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup> المحسوبة	النسب المئوية	التكرارات	البرامج التدريبية تجمع بين التطبيق و النظري
لا توجد دلالة إحصائية	لا توجد دلالة إحصائية	5.99	02	0.05	23.68	60%	30	دائما
						36%	18	أحيانا
						4%	02	أبدا
						100%	50	المجموع

من خلال معطيات الجدول رقم ( 27 ) يتضح أن 60 % من عمال المؤسسة الإفريقية للزجاج يؤكدون أن البرامج التدريبية تجمع بين النظري و التطبيقي ، في حين 36 % يؤكدون أن البرامج التدريبية أحيانا ما تجمع بين التطبيقي و النظري، مقابل 04% أكدوا أن البرامج التدريبية لا تجمع أبدا بين النظري والتطبيقي.

وما يفسر هذا أن المؤسسة تحرس دائما على الجمع بين التدريبات النظرية والتطبيقية وهذا لإسقاط ما تلقوه العمال نظريا في مجال عملهم بطريقة سهلة .

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو اختبار كا<sup>2</sup> المحسوبة والمساوية ل 23.68 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة حرية مقدرة ب 02 أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية والمساوية ل 5.99 ومنه نستنتج أنه لا يوجد تطابق و بالتالي توجد دلالة إحصائية .

-جدول رقم (28) : فرصة اختيار البرامج التدريبية وفقا لاحتياجات العاملين .

اختيار البرامج التدريبية وفقا لاحتياجات العاملين	التكرارات	النسب المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولية	الدلالة الإحصائية
دائما	24	48%	7.82	0.05	02	5.99	توجد دلالة إحصائية
أحيانا	18	36%					
أبدا	08	16%					
المجموع	50	100%					

من خلال معطيات الجدول رقم ( 28 ) يتضح أن فرصة اختيار البرامج التدريبية في المؤسسة الإفريقية للزجاج تكون دائما وفقا لاحتياجات العاملين بنسبة 48 % ، في المقابل 36 % من العمال أكدوا بأن فرصة اختيار البرامج التدريبية أحيانا ما تكون حسب احتياجات العاملين ، في حين 16 % من العمال أكدوا أنه لا تتيح لهم فرصة اختيار البرامج التدريبية .

وما يفسر هذا أن أغلب عمال المؤسسة الإفريقية يتشكل لديهم نوع من الرضا الوظيفي اتجاه عملهم لأن المؤسسة تسعى لتغطية نقاط الضعف المتواجدة لديهم .

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو اختبار كا<sup>2</sup> المحسوبة و المساوية ل 7.82 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية مقدرة ب 02 أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية و المساوية ل 5.99 ومنه نستنتج أنه لا يوجد تطابق و بالتالي توجد دلالة إحصائية .

## الفصل السابع عرض تحليل بيانات الدراسة ومناقشتها

-الجدول رقم (29) : مساعدة البرامج التدريبية في رفع مستوى القدرات الفردية .

الدلالة الإحصائية	ك <sup>2</sup> الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup> المحسوبة	النسب المئوية	التكرارات	مساعدة البرامج التدريبية في رفع القدرات الفردية
لا توجد دلالة إحصائية	5.99	02	0.05	3.64	%46	23	دائما
					% 28	14	أحيانا
					% 26	13	أبدا
					% 100	50	المجموع

من خلال معطيات الجدول رقم ( 29) يتضح لنا أن البرامج التدريبية تساعد دائما في رفع القدرات الفردية للعمال و هذا ما تعبر عنه نسبة 46 % ، تليها نسبة 28 % من المبحوثين أكدوا أن البرامج التدريبية أحيانا ما تساعد في رفع قدراتهم الفردية ، في حين 26 % أكدوا أن البرامج التدريبية لا تساعد في رفع مستوى قدراتهم الفردية .

وما يفسر هذا أن للبرامج التدريبية دور كبير في رفع مستوى القدرات حيث تساعد كل فرد في اكتساب خبرات وصقل مهاراته مما تدفعه إلى طموحات أكبر .

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو اختبار كا<sup>2</sup> المحسوبة و المساوية ل 3.64 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة حرية مقدرة ب 02 أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية و المساوية ل 5.99 .  
ومنه نستنتج أنه يوجد تطابق و بالتالي لا توجد دلالة إحصائية.

-المحور الرابع : تحديد الاحتياجات التدريبية يساهم في رفع مستوى الأداء .

-الجدول رقم (30) : البرنامج التدريبي يتم وفق المؤهل العلمي :

الدلالة الإحصائية	ك <sup>2</sup> الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	البرنامج التدريبي يتم وفق المؤهل العلمي
توجد دلالة إحصائية	5.99	2	0.05	10.70	% 48	24	دائما
					% 40	20	أحيانا
					% 12	6	أبدا
					% 100	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم ( 30) أن أغلب المبحوثين أكدوا بأن البرنامج التدريبي في المؤسسة دائماً يكون وفقاً للمؤهل العلمي وهذا بنسبة 48% ، تليها فئة المبحوثين الذين يقرون بأن البرنامج التدريبي في المؤسسة أحياناً ما يكون وفقاً للمؤهل العلمي و ذلك بنسبة 40 % ، في حين نسبة 12 % من المبحوثين يقرون بأن البرنامج التدريبي في المؤسسة لا يكون وفقاً للمؤهل العلمي .

وما يفسر هذه النسب هو أن المؤسسة الإفريقية للزجاج تحرص أن يكون التدريب وفق المؤهلات العلمية لأغلب العمال. وهذا ينعكس إيجاباً في مستوى أدائهم لأنه كلما كان التدريب يتناسب مع المؤهلات العلمية أصبح لدى المتدرب فاعلية أكبر في الأداء .

وما يؤكد صحة هذه النسب هو اختبار كا<sup>2</sup> حيث قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة و المساوية لـ 10.70 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية مقدرة بـ 2 أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية والمساوية لـ 5.99 ومنه نستنتج بأنه لا يوجد تطابق و بالتالي توجد دلالة إحصائية .

-الجدول رقم (31) : وجود عدل في الحصول على دورات تدريبية :

وجود عدل في الحصول على التدريب	التكرار	النسبة المؤوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولية	الدلالة الإحصائية
دائماً	23	46 %	7.24	0.05	2	5.99	توجد دلالة إحصائية
أحياناً	8	16 %					
أبداً	19	38 %					
المجموع	50	100 %					

من خلال الجدول رقم ( 31) يتضح أن 46 % من المبحوثين يقرون أنه يوجد عدل في الحصول على دورات تدريبية، تليها نسبة 38 % من المبحوثين ينفون وجود عدل في حصولهم على دورات تدريبية، بينما 16 % من المبحوثين يؤكدون بأنهم أحياناً ما يكون هناك عدل بين العمال في الحصول على دورات تدريبية .

وما يفسر هذه النسب هو أن المؤسسة تحرص على تدريب جميع العمال الجدد من أجل زيادة الأداء الوظيفي لهم و ضمان السير الجيد للعمل و الحصول على المنتج.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو اختبار كا<sup>2</sup> حيث قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة و المساوية لـ 7.24 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة حرية مقدرة بـ 2 أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية والمساوية لـ 5.99 ومنه نستنتج بأنه لا يوجد تطابق و بالتالي توجد دلالة إحصائية .

-الجدول رقم (32) : يؤثر تحديد الاحتياجات التدريبية في وضع خطط للبرامج التدريبية .

الدلالة الإحصائية	ك <sup>2</sup> الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	يؤثر تحديد الاحتياجات التدريبية في وضع خطط البرامج التدريبية
توجد دلالة إحصائية	5.99	2	0.05	11.07	54 %	27	دائما
					30 %	15	أحيانا
					16 %	8	أبدا
					100 %	50	المجموع

من خلال معطيات الجدول رقم ( 32 ) يتضح أن أغلب المبحوثين يقررون أن تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال يؤثر في وضع خطط تدريبية و ذلك بنسبة 54 % ، مقابل 30 % من المبحوثين يؤكدون بأن تحديد الاحتياجات التدريبية أحيانا ما تؤثر في وضع خطط تدريبية، في حين 16 % يؤكدون بأن تحديد الاحتياجات التدريبية لا يؤثر في وضع خطط تدريبية .

وما يفسر هذه النسب أن معرفة المؤسسة لاحتياجات عمالها ينعكس إيجابا على مستوى أداءهم فكلما تمكنت المؤسسة من وضع التدريب الذي يتناسب مع طبيعة العمل كان المتدرب أكثر فاعلية وبذلك يساهم في تحقيق الإنتاج للمؤسسة . و ما يؤكد صحة هذه النتائج هو اختبار كا<sup>2</sup> ، حيث قدرت كا<sup>2</sup> المحسوبة بـ 11.07 أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية المقدره بـ 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة حرية مقدره بـ 2، و منه نستنتج أنه لا يوجد تطابق و بالتالي توجد دلالة إحصائية .

-الجدول رقم (33): العملية التدريبية تتم وفق الدوام الرسمي للعمل :

الدلالة الإحصائية	ك <sup>2</sup> الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	العملية التدريبية تتم وفق الدوام الرسمي للعمل
توجد دلالة إحصائية	5.99	2	0.05	21.26	4 %	2	دائما
					40 %	20	أحيانا
					56 %	28	أبدا
					100 %	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (33) أن أغلبية المتدربين لا تكون فترات تدريبهم وفق الدوام الرسمي حيث يحضون بفترات تدريبية مستقلة وذلك بنسبة 56 % ، أما في المقابل نجد أن هناك بعض أفراد



العينة يقرون بأن عملية تدريبهم أحيانا ما تكون وفقا للدوام الرسمي للعمل ، في حين سجلت نسبة 4 % من أفراد العينة يقرون بأن العملية التدريبية دائما تتم وفقا لدوامهم الرسمي للعمل .

والملاحظ من هذه المعطيات أن المؤسسة تحرص على أن لا تكون العملية التدريبية وفقا للدوام الرسمي للمتدربين بل تكون في فترات خارجة عن فترات دوامهم حتى لا تعرقل عملهم بالمؤسسة .

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو اختبار كا<sup>2</sup> ، حيث قدرت كا<sup>2</sup> المحسوبة بـ 21.26 أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية المقدره بـ 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة حرية مقدره بـ 2، و منه نستنتج أنه لا يوجد تطابق وبالتالي توجد دلالة إحصائية .

-الجدول رقم (34): الصعوبات التي تواجه المتدربين أثناء فترة تدريبهم :

الصعوبات التي تواجه المتدربين أثناء فترة تدريبهم	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> الجدولية	الدلالة الإحصائية
دائما	5	10 %	18.98	0.05	2	5.99	توجد دلالة إحصائية
أحيانا	15	30 %					
أبدا	30	60 %					
المجموع	50	100 %					

من خلال معطيات الجدول رقم (34) يتضح أن عمال المؤسسة الإفريقية للزجاج لا تواجههم أية صعوبات وعراقيل أثناء فترة تدريبهم وذلك ما تعبر عنه النسبة 60 % ، تليها نسبة 30 % من العمال يؤكدون على أنهم أحيانا ما يتعرضون لصعوبات أثناء فترة تدريبهم، بينما 10 % من العمال في المؤسسة يقرون بأنهم دائما يتعرضون لصعوبات أثناء تلقيهم للتدريب .

وما يفسر هذه النسب هو إعطاء الوقت الكافي للمتدرب حتى يستطيع التحكم في الآلات والمعدات وكذلك ترجع إلى قدرة العامل على الاستيعاب الجيد .

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو اختبار كا<sup>2</sup> ، حيث قدرت كا<sup>2</sup> المحسوبة بـ 18.98 أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية المقدره بـ 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية مقدره بـ 2، و منه نستنتج أنه لا يوجد تطابق وبالتالي توجد دلالة إحصائية .

-الجدول رقم (35) : استشارة المتدربين في تحديد نوع التدريب المناسب :

الدلالة الإحصائية	ك <sup>2</sup> الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	استشارة المتدربين في تحديد نوع التدريب المناسب
توجد دلالة إحصائية	5.99	2	0.05	25.69	60 %	30	دائما
					2 %	1	أحيانا
					38 %	19	أبدا
					100 %	50	المجموع

من خلال معطيات الجدول رقم ( 35 ) يتضح أن أغلب المبحوثين يؤكدون على استشارتهم في تحديد نوع التدريب المناسب بنسبة 60 % ، مقابل 38 % من المبحوثين يؤكدون بعدم استشارتهم في تحديد نوع التدريب المناسب لهم ، في حين 2 % يؤكدون بأنهم أحيانا ما يتم استشارتهم في تحديد نوع التدريب المناسب لهم .

وما يفسر هذه النسب أن معرفة نوع التدريب الذي يغطي نقاط الضعف لدى العمال يساهم في القضاء على العديد من المشاكل التي تؤثر سلبا على المؤسسة و بالتالي الاستمرارية للمؤسسة .

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو اختبار ك<sup>2</sup> ، حيث قدرت ك<sup>2</sup> المحسوبة ب 25.69 أكبر من ك<sup>2</sup> الجدولية المقدر ب 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية مقدر ب 2، و منه نستنتج أنه لا يوجد تطابق وبالتالي توجد دلالة إحصائية .

-الجدول رقم(36): استخدام الوسائل الحديثة في التدريب :

الدلالة الإحصائية	ك <sup>2</sup> الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ك <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	استخدام الوسائل الحديثة في التدريب
توجد دلالة إحصائية	5.99	2	0.05	07	50 %	25	دائما
					30 %	15	أحيانا
					20 %	10	أبدا
					100 %	50	المجموع

من خلال الجدول رقم ( 35 ) يتضح أن المؤسسة دائما تستخدم وسائل حديثة في التدريب وهذا ما تعبر عنه النسبة 50 % ، تليها النسبة 30 % من المبحوثين أفروا أن المؤسسة أحيانا ما تستخدم الوسائل الحديثة في التدريب، في الأخير نجد 20 % من المبحوثين ينفون استخدام الوسائل الحديثة في التدريب .

وما يفسر هذه النسب أن استخدام الوسائل الحديثة في التدريب تزيد من استيعاب المتدرب للبرنامج التدريبي وبالتالي قدرته على الأداء الجيد في المؤسسة.

وما يفسر صحة هذه النتائج هو اختبار كا<sup>2</sup>، حيث قدرت كا<sup>2</sup> المحسوبة بـ 7 أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولية المقدر بـ 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة حرية مقدر بـ 2، و منه نستنتج أنه لا يوجد تطابق وبالتالي توجد دلالة إحصائية .

## 2- مناقشة نتائج البيانات الشخصية:

- يتميز مجتمع الدراسة بمجموعة من الخصائص وهي كالاتي:
  - يغلب على مجتمع الدراسة جنس الذكور و ذلك بنسبة 80 % .
  - يتوزع أفراد العينة حسب متغير السن، حيث نجد 44 % من العمال تنحصر أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة.
  - وبالنسبة للمستوى التعليمي نجد 40 % لديهم شهادات جامعية .
  - وبخصوص الفئة المهنية نجد 50 % من العمال المهنيين.
  - أما الأقدمية في العمل فنجد 38 % من العمال لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات.
  - وبالنسبة للدورات التدريبية فنجد 56 % من العمال استفادوا اقل من 5 دورات.
  - وبخصوص التحاق العمال بالمؤسسة فنجد 54 % التحقوا عن طريق عقود ما قبل التشغيل.
- نستنتج من خلال هذه النتائج أن:
- أغلب أفراد العينة ذكور .
  - أغلب أفراد العينة تنحصر أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة.
  - أغلب عمال العينة متزوجون.
  - أغلب عمال العينة التحقوا بالعمل عن طريق عقود ما قبل التشغيل .

3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات :

أ- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها : يساهم التدريب في اكتساب معارف و خبرات جديدة.

- 48 % من المبحوثين يقرون بتلقيهم للتدريب .
- 46 % من المبحوثين يقرون أن التدريب المقدم يتماشى مع المستوى التعليمي .
- 44 % من المبحوثين يقرون بأن التدريب دائما يساهم في تغيير سلوكياتهم ويكسبهم مهارات جديدة.
- 52 % من المبحوثين يقرون بأن برامج التدريب دائما تساعدهم في التكيف مع مختلف المتغيرات في المؤسسة.

- 38 % من المبحوثين يقرون أن التدريب دائما ما يكون إجباري.

- 56 % من المبحوثين يقرون أن مدة التدريب أحيانا ما تكون كافية لتحسين أدائهم.

- 46 % من المبحوثين يقرون أن التدريب يساعدهم دائما في امتلاك مهارة المعرفة والتطبيق.

ب- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها : توجد معوقات تواجه المتدربين في العملية التدريبية .

- 50 % من المبحوثين أقروا باستفادتهم من دورات تدريبية عند التحاقهم بالمؤسسة .

- 50 % من المبحوثين يقرون بأنه دائما ما يتم إخبارهم وتوضيح لهم الهدف من البرنامج التدريبي.

- 54 % من المبحوثين يقرون بأنهم دائما يتم اختيار البرنامج التدريبي حسب رغباتهم .

- 50 % من المبحوثين يقرون بأن أساليب شرح المدربين واضحة .

- 36 % من المبحوثين يقرون بأن المدربين لهم قدرة في التجاوب مع تساؤلاتهم .

- 50% من المبحوثين يقرون بأنه أحيانا ما يشكل التدريب حافزا لديهم .

- 48 % من المبحوثين يقرون أن المؤسسة دائما تعمم أساليب العمل الجماعي .

- 60 % من المبحوثين أقروا أن البرنامج التدريبي يجمع بين التطبيقي والنظري .

- 46 % من المبحوثين يقرون أن البرامج التدريبية ترفع من مستوى قدراتهم الفردية .

- 48% من العمال يؤكدون على فرصة اختيار البرامج التدريبية وفقا لاحتياجاتهم.
- ج- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها : تحديد الاحتياجات التدريبية يساهم في رفع مستوى الأداء للأداء .
- 48 % من المبحوثين يقرّون أن التوظيف في المؤسسة يكون وفقا للمؤهل العلمي .
- 46 % من المبحوثين يقرّون بوجود عدل في الحصول على دورات تدريبية .
- 54 % من المبحوثين يؤكدون أن تحديد الاحتياجات التدريبية يساهم في وضع خطط للبرامج التدريبية.
- 56 % من المبحوثين ينفون تلقّيم التدريبات في أوقات الدوام الرسمي .
- 60 % من المبحوثين يؤكدون على عدم وجود صعوبات تواجههم أثناء فترة تدريبهم .
- 60 % من المبحوثين يؤكدون أنهم يستشارون في تحديد نوع التدريب المناسب .
- 50% من العمال يؤكدون استخدام الوسائل الحديثة في التدريب.

• النتيجة العامة للفرضية الجزئية الأولى :

من خلال تحليلنا لنتائج الفرضية الأولى توصلنا إلى أن التدريب يؤثر إيجابا على العمال والمؤسسة على حد سواء خاصة وأنه يتماشى مع المستوى التعليمي للعمال ، لذلك تحرص المؤسسة على إجبارية إخضاع العمال للتدريبات، لان ذلك يساهم في تغيير سلوكياتهم و يكسبهم مهارات جديدة خاصة لمهارتي المعرفة والتطبيق ، كما أنه يساعدهم في التكيف مع مختلف المتغيرات الحاصلة في المؤسسة وعليه فالتدريب يساهم في اكتساب العامل معارف و خبرات جديدة تساعده في أداء مهامه على أكمل وجه. وبالتالي يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى محققة نسبيا و هذا ما تؤكد الجدول رقم 13 ، 14 ، 15، 16، 17، 19.

• النتيجة العامة للفرضية الجزئية الثانية :

من خلال تحليلنا لنتائج الفرضية الثانية توصلنا إلى أن التدريب يساعد العمال على الاندماج داخل المؤسسة لذلك تحرص المؤسسة على تعميمه على جميع العمال الجدد عند التحاقهم بها، كما أنها تقوم بإخبارهم و التوضيح لهم الهدف من وراء البرنامج التدريبي و تتيح لهم فرصة اختيارهم لهذا البرنامج وفقا لاحتياجاتهم و حسب رغباتهم، مما يرفع من مستوى قدراتهم الفردية حيث تحرص على وجود أسانذة أكفاء لهم القدرة في التجاوب مع تساؤلاتهم، وتوضيح أساليب شرحهم لهذا البرنامج الذي يجمع بين ما هو نظري وتطبيقي، مما يشكل حافزا كبيرا لدى المتدربين و بهذا توصلنا إلى أن المتدربين لا تواجههم أية معوقات

عند تلقيهم للبرنامج التدريبي و بالتالي فالفرضية الجزئية الثانية غير محققة نسبيا وهذا ما تؤكد الجداول رقم 20، 21، 23، 24، 26، 27، 28، 29.

#### • النتيجة العامة للفرضية الجزئية الثالثة :

من خلال تحليلنا لنتائج الفرضية الجزئية الثالثة توصلنا إلى أن تحديد و معرفة احتياجات العمال ينعكس إيجابا على أدائهم، حيث أن تحديد هذه الاحتياجات يساهم في وضع خطط للبرامج التدريبية وهذا يكون باستشارة المتدربين في تحديد نوع التدريب الذي يغطي نقاط الضعف لديهم، مما يساهم في القضاء على العديد من المشاكل والصعوبات التي تواجه المتدربين أثناء فترة تدريبهم والتي تؤثر سلبا على المؤسسة ، لذلك تحرص المؤسسة على ضمان العدل بين العمال في الحصول على التدريب وهذه العملية لا تتم وفق الدوام الرسمي. وبالتالي فالفرضية الجزئية الثالثة محققة نسبيا و هذا ما تؤكد الجداول من 30 إلى 36 .

#### • النتيجة العامة للفرضية الرئيسية والتي مفادها : يؤثر تدريب الموارد البشرية على الأداء الوظيفي.

إن تحقق الفرضية العامة يتوقف على تحقق فرضياتها الجزئية واعتمادا على ما تقدم من تحليل ومناقشة نتائج الفرضيات الجزئية (يساهم التدريب في اكتساب معارف وخبرات جديدة في الأداء والمعوقات التي تواجه المتدربين في العملية التدريبية ، وتحديد الاحتياجات التدريبية يساهم في رفع مستوى الأداء ) ، حيث يمكننا القول بأن الفرضية العامة التي مفادها يؤثر تدريب الموارد البشرية على الأداء الوظيفي قد تحققت نسبيا بتحقق فرضيتين جزئيتين وهما الفرضية الأولى، يساهم التدريب في اكتساب خبرات و مهارات جديدة في الأداء والفرضية الثالثة ، تحديد الاحتياجات التدريبية يساهم في رفع مستوى أداء العمال .

وهذا يعني وجود ارتباط بين تدريب الموارد البشرية والأداء الوظيفي، فالعمال ذوي الأداء الجيد يتلقون التدريب المناسب وهذا الأخير يكسب الأفراد العاملين مهارات وخبرات جديدة ، وأن معرفة المؤسسة لاحتياجات عمالها يساهم في تغطية نقاط الضعف لديهم، مما يرفع من مستوى الأداء الوظيفي داخلها .

#### 4- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة :

بعد أن قمنا بعرض الدراسات التي تناولت موضوع تأثير تدريب الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، عثرنا على الدراسات المشابهة لدراستنا وقد قمنا بمقارنة نتائج الدراسة الحالية بالنتائج المتوصل إليها في الدراسات السابقة.

فدراسة "قريشي محمد صالح" بعنوان تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، توصلت إلى مجموعة من النتائج تتفق مع دراستنا في :

-تسجيل حالات من الرضا النسبي لدى العمال فيما يخص استيعابهم للدروس المقدمة لهم، ومدى استفادتهم من المهارات المكتسبة أثناء العمل.

-الرضا النسبي لدى فئة من العمال بتماشي الدروس التدريبية مع المستوى التعليمي .

بالإضافة إلى دراسة " الرفاعي " بعنوان أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء و سلوك الموظفين المستفيدين من التدريب و توصلت إلى نتيجة تتفق مع دراستنا في أن التدريب أثناء العمل له الأثر الكبير في تحسين الأداء الوظيفي .

وإذا رجعنا إلى دراسة "اسمهان بلوم " بعنوان المستويات التنظيمية و أداء العامل فقد توصلت إلى نتائج تتفق مع دراستنا في :

-أن الخبرة المهنية و الأقدمية في العمل له دورا كبيرا في تحديد الوعي الفئة العمالية بمختلف المهام الإشرافية.

-إضافة إلى دراسة " أحمد بشير " بعنوان أثر التدريب على الأداء الوظيفي بالمؤسسات العامة قد توصلت إلى نتائج تتفق مع دراستنا في زيادة الاهتمام المدربين بالتحصيل العلمي. و أوصت بتوفير التجهيزات المناسبة التي تتطلبها الدورات التدريبية،و أن هناك قصر في الدورات التدريبية من الناحية الزمنية .

#### 5-استخلاص النتائج العامة :

كانت الفرضية الرئيسية للدراسة كالاتي : يؤثر تدريب الموارد البشرية على الأداء الوظيفي و قد حاولنا من خلال هذه الفرضية إلى التعرف على آراء المبحوثين ووجهات نظرهم حول مساهمة التدريب في إكسابهم مهارات و خبرات في الأداء إضافة إلى المعوقات التي تواجه المتدربين في العملية التدريبية وأخيرا تحديد الاحتياجات التدريبية و مساهمتها في رفع مستوى الأداء.

توصلت الدراسة إلى ما يلي :

- التدريب نشاط مخطط له وهو من الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية يهدف إلي تزويد الأفراد العاملين مهارات و خبرات جديدة في العمل.

- أن العملية التدريبية هي عملية مترابطة متكاملة تمر ب أربع مراحل هي تحديد الاحتياجات التدريبية تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي و تقييم البرنامج التدريبي.
- كما توصلت الدراسة بأن في كل مؤسسة هناك بعض مشاكل و معوقات تعرقل السير الجيد للعملية التدريبية.
- توجد مجموعة من المؤهلات و الخصائص التي يجب على المؤسسة إتباعها حتى تتمكن من تلقين التدريب المناسب للأفراد العاملين.
- يحتل التدريب مكانة هامة في دراسات الإدارة المعاصرة كونها المؤشر الرئيسي لنجاح أي مؤسسة.
- وجود ارتباط كبير بين تدريب الأفراد العاملين والأداء الذي يعكسه هؤلاء العمال .
- أن العملية التدريبية تعمل على تنمية وصقل مهارات الأفراد العاملين حتى تضمن السير الجيد للعمل داخل المؤسسة.
- مراعاة الاحتياجات التدريبية للعاملين يساهم في تفجير طاقاتهم الكامنة .
- إن ابرز ما يعكسه سلوك الفرد في المؤسسة هو مستوى الأداء الذي يقدمه.
- أهم الأهداف الرئيسية للمؤسسات هي تلقين التدريب المناسب للأفراد العاملين حتى تضمن السير الجيد للعمل.

#### 6- الاقتراحات:

استنادا على ما تم التوصل إليه من نتائج فإنه يمكن أن تسهم في الوصول إلي بعض الاقتراحات التي من الممكن أن تساعد المؤسسة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل - الطاهير - بشكل خاص والمؤسسات الأخرى بشكل عام ومنها :

- ✓ ضرورة إجراء العديد من الدراسات للكشف عن الطرق السليمة لسير العملية التدريبية .
- ✓ علي المؤسسة أن تراعي جميع مراحل العملية التدريبية من تحديد الاحتياجات التدريبية إلي غاية تقييم البرنامج التدريبي.
- ✓ ضرورة الاهتمام بتقديم البرامج التدريبية المناسبة لتخصصات المتدربين .
- ✓ ضرورة تنوع في البرامج التدريبية المقدمة للعمال لأنها تساهم في تعزيز المهارات و المعارف مما ينعكس إيجابا علي الفرد العامل و المؤسسة .
- ✓ الاهتمام بوضع إستراتيجية واضحة لتكييف البرامج التدريبية داخل المؤسسة .
- ✓ زيادة عقد الدورات التدريبية التي تتماشى مع التطورات التقنية الحديثة حتى تسهل للعمال التحكم في آليات و أساليب العمل.



- ✓ دعم الميزانية المخصصة للتدريب حتى تستطيع المؤسسة مسايرة مختلف التطورات والتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة .
- ✓ ضرورة إعطاء الوقت الكافي للمتدربين لاستيعاب البرنامج التدريبي .
- ✓ تقييم الأداء الوظيفي للعمال حسب المدة الزمنية قصيرة وطويلة الأجل.
- ✓ فتح المجال أمام العمال للمشاركة في وضع أساليب تطوير الأداء ، مما يزيد من دافعيتم و شعورهم بالولاء اتجاه المؤسسة .

### الخاتمة:

من خلال الدراسة الحالية بعنوان تأثير تدريب الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعمال بالشركة الإفريقية للزجاج ، تم تناول مختلف الجوانب التي مست موضوع الدراسة سواء من حيث شقيها النظري الذي تمت الإشارة فيه إلى مختلف المقاربات النظرية و الدراسات السابقة التي تطرقت لنفس موضوع الدراسة الحالية حول التدريب و الأداء الوظيفي ، و قد تم استخدام منهجية تصب في إطار أهداف الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها بالمؤسسة الإفريقية للزجاج - الطاهير - في محاولة اختبار الفرضيات التي تم صياغتها بتحليل و تفسير البيانات الإحصائية .

وانطلاقا من نتائج هذه الدراسة تم الوقوف على التأثير الذي يحققه تدريب الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية ، حيث أصبح يترجم نجاح المؤسسة أو فشلها بمدى فعالية الأداء الذي يعكسه الأفراد العاملين على جميع المستويات التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، ولذا أصبحت البرامج التدريبية تحظى باهتمام كبير من طرف مدراء جميع المؤسسات الذين اتبعوا سياسة إخضاع الموارد البشرية العاملة لمختلف برامج التدريب ، وتحرص الإدارة الحديثة على توفير متطلبات التدريب المناسبة حتى تحقق الانسجام بين مستويات الخبرة و المهارة لدى الأفراد العاملين خاصة في ظل مختلف التطورات العلمية و التكنولوجية التي فرضتها البيئة المحيطة، ولهذا تبقى المؤسسة الجزائرية في حاجة إلى تدريب مواردها البشرية حتى تصل إلى تحقيق كفاءة عالية تعود بالمنفعة عليها على الفرد العامل.

ويبقى مجال البحث في موضوع تدريب الموارد البشرية و تأثيره على الأداء الوظيفي مفتوحا وواسعا.

قائمة المراجع:

أ- المعاجم:

- 1 - الشويكي سمير: المعجم الإداري ، دار أسامة ، ط1 ، الأردن ، 2006 .
- 2 - الصحاف حبيب : معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين (عربي - انجليزي) ، مكتبة لبنان ، ط1 ، 1997 .
- 3 - عاطف غيث محمد: قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1990.

ب- الكتب:

- 1 - إبراهيم عبد الله: البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ،المركز الثقافي ، ط1 ،المغرب،2008.
- 2 - أبو شيخة نادر أحمد : إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط ،عمان،2010 .
- 3 - أحمد عياد : مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط، الجزائر، 2006 .
- 4 - أنجرس موريس: .منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ( تدريبات عملية ) ، ترجمة بوزيد صحراوي ، دار القصة ، ط2 ، الجزائر ، 2008 .
- 5 - أنور السلطان محمد سعيد ، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية،2003 .
- 6 - أنور سلطان محمد سعيد: السلوك التنظيمي ،الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2003 .
- 7 - برير كامل : إدارة الموارد البشرية ، ( ط 1 ) ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، ط1 ، بيروت ، 1997 .
- 8 - برنوطي سعاد نائف : إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، 2000 .
- 9 - بكري كامل : الموارد البشرية و اقتصادياتها ، دار النهضة ، بيروت ، 1986 .
- 10 - بلوط إبراهيم حسن: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ،دار النهضة العربية ، ط1 ، بيروت ، 2002.
- 11 - بن نوار صالح : الفعالية التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم الاجتماع و الترجمة ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006 .
- 12 - بن نوار صالح : فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع، الجزائر،2006 .
- 13 - بوحوش عمار : الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1984 .
- 14 - بوخمم عبد الفتاح : إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة قسنطينة ، قسنطينة ، 2001 .

## قائمة المراجع

- 15 - جاكسون جون و آخرون : نظرية التنظيم ( منظور كلي للإدارة ) ، ترجمة خالد رزوق ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1988.
- 16 - حامد أحمد رمضان بدر : إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، ط2 ، القاهرة ، 1994 .
- 17 - حرب بيان هاني: مدخل إلى إدارة الأعمال ، الدار العلمية للنشر ، الأردن ، 2000 .
- 18 - حرحوش صلاح عادل: مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن . 2006 .
- 19 - حريم حسين وآخرون : أساسيات الإدارة ، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 1998 .
- 20 - حسن أمين عبد العزيز: إدارة الأعمال و تحديات القرن الواحد والعشرين ، دار قباء للطباعة و النشر، القاهرة ، 2001 . .
- 21 - حسن هلال محمد عبد الغني: مهارات إدارة الأداء ، مركز تطوير الأداء ، القاهرة ، 1997 .
- 22 - حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ن 2001 .
- 23 - الخطيب أحمد: إدارة الموارد البشرية ، عين شمس، القاهرة ، 2002 .
- 24 - خميس محمد عبد المنعم : أساليب التدريب و مقوماته و أثارها في رفع كفاية الأفراد ، المنظمة العالمية للعلوم الإدارية ، جامعة الدول العربية ، مصر ، 1971 .
- 25 - درة عبد الباري إبراهيم ، الصباغ زهير نعيم : إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2008 .
- 26 - دسلر جاري ، ترجمة سيد أحمد عبد المتعال ، عبد المحسن جودت : إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ للنشر ، الرياض، 2003 .
- 27 - راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 .
- 28 - ربايعية محمد علي : إدارة الموارد البشرية ( تخصص نظم المعلومات الإدارية)، دار صفا للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2003 .
- 29 - زرواتي رشيد : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط3 ، قسنطينة ، 2008 .
- 30 - زكي أحمد بدوي: مجمع العلوم الاقتصادية ، دار الكتاب المصرية ، دار الكتاب اللبناني ، بيروت ، د س .
- 31 - زويلف مهدي حسن :إدارة الأفراد في المنظور الكمي و العلاقات الإنسانية ،دار مجد لاري للنشر و التوزيع ، ط1، 1994.
- 32 - الزيايدي عادل رمضان: إدارة الموارد البشرية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 2008 .
- 33 - ساعاتي أمين: إدارة الموارد البشرية (من النظرية إلى التطبيق ) ، دار الفكر العربي ، القاهرة .

## قائمة المراجع

- 34 - سالم مؤيد سعيد ، حرحوش صالح : إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، عالم الكتب الحديثة ، عمان ، 2002 .
- 35 - السلمي علي: إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للنشر، مصر، 1985.
- 36 - السلمي علي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1998 ، ص 190.
- 37 - السلمي علي: تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات ، ط2 ، الكويت، 1980 .
- 38 - سهيلة محمد ، عباس علي: الموارد البشرية ، دار وائل للنشر . الأردن ، 1992 .
- 39 - السيد أبو النيل محمود : علم النفس الصناعي (بحوث عربية و عالمية ) ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، 1985 .
- 40 - السيد عليوة : تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين ، يترك للطباعة والنشر و التوزيع ، مصر ، 2001 .
- 41 - السيروجي طلعت مصطفى: التنمية الاجتماعية من الحداثة إلي العولمة ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2009 .
- 42 - شاويش مصطفى نجيب : إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2000 .
- 43 - شحادة نظمي و آخرون : إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2000 .
- 44 - شفيق محمد : البحث العلمي ( الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ) ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 1975 ،.
- 45 - الشماع خليل حسن، كاظم حمود خضير : نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، ط5 ، 2014.
- 46 - الشنواتي صلاح: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ( مدخل الأهداف )، مؤسسة شباب جامعة الإسكندرية ، مصر ، 1999 .
- 47 - صالح محمد فالح: إدارة الموارد البشرية ،دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004 .
- 48 - صبحي وائل محمد ، الغالبي طاهر: أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2009 .
- 49 - الصحاني حسن أحمد: التدريب الإداري المعاصر ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط1 ، 2008 .
- 50 - الصحن محمد فريد و آخرون : مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 .
- 51 - صخري عمر: اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط3 ، الجزائر ، 2007 .

## قائمة المراجع

- 52 - الصريفي عبد الفتاح : التدريب الإداري (المدرّبون و المتدربون و أساليب التدريب) ،دار المناهج للنشر و التوزيع ، 2009.
- 53 - صقر عاشور أحمد : السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2005.
- 54 - الطائي يوسف حجيم و آخرون : إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل ) ، الوراق للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2006.
- 55 - طلعت محمود منال : مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث ، الأزراطة ، 2002 .
- 56 - عاشور أحمد صقر : إدارة القوى العاملة ، دار المعرفة الجامعية ، ط2، الإسكندرية، 1985 .
- 57 - عامر صبيح نبيل أحمد : دراسات في أعداد و ترتيب المعلمين ، مكتبة الأنجلو المصري ، القاهرة ، 1983 .
- 58 - عباس سهلية : إدارة الموارد البشرية ، مغل إستراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2002 .
- 59 - عباس علي: إدارة الموارد البشرية ، إثراء للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2008 .
- 60 - عبد الرحمان بن عنتر: إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والأسس . الأبعاد . الإستراتيجية ) ، دار اليازوري العلمية ، الأردن ، 2010 .
- 61 - عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت، 1997 .
- 62 - عبيدات ذوقان و آخرون : البحث العلمي( مفهومه .أدواته .أساليبه ) ، دار الفكر، عمان ، 2005 .
- 63 - عدون ناصر دادي :اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية ،الجزائر ،1988 .
- 64 - عدون ناصر دادي: إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، ط1 ، الجزائر ، 2004 .
- 65 - العزاوي نجم عبد الله ، جواد عباس حسين : الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، طبعة العربية للنشر و التوزيع ، دار اليازوري العلمية للنشر ، 2010 .
- 66 - عساف عبد المعطي: التدريب و تنمية الموارد البشرية (الأسس و العمليات ) ، دار زهران ، عمان ، 2000 .
- 67 - عقيلي عمر وصفي : إدارة الأفراد، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية ، حلب ، 2000 .
- 68 - عقيلي عمر وصفي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة لبعده استراتيجي ، دار وائل للنشر ، ط1 ، 2005 .
- 69 - العلق بشير عباس: الإدارة الحديثة (نظريات و مفاهيم ) ، دار اليازوري ، ط1 ، الأردن ، 2008 .

## قائمة المراجع

- 70 - علي محمد محمد : علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، ط3 ، الإسكندرية ، 2005 .
- 71 - عليش محمد ماهر: إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة ، القاهرة ، دس .
- 72 - عوض صابر فاطمة ، علي خفاجة ميرفت : أسس ومبادئ البحث العلمي ، دار الإشعاع الفنية ، ط1 ، مصر ، 2002 .
- 73 - غربي علي و آخرون : تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2007 .
- 74 - فاروق عبد فليح ، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، ط1 . 2005 .
- 75 - الفروخ فايز عبد الرحمان : التعليم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011.
- 76 - فلاح حسين عداي الحسين : الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، ط1 ، عمان ، 2000 .
- 77 - قاسمي ناصر: إدارة الموارد البشرية (اتجاهات و ممارسات ) ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، ط1 ، بيروت ، 2008 .
- 78 - القريوتي محمد قاسم : نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر ، ط1، عمان ، 2006 .
- 79 - الكبيسي عامر خيضر : التدريب الأمني العربي ( واقعه . أفاق تطويره ) ، دراسة تحليلية للتجارب و الاتجاهات ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، 2005 .
- 80 - ماهر أحمد : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 .
- 81 - ماهر أحمد : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 1999 .
- 82 - ماهر أحمد : إدارة الموارد البشرية ، مركز التنمية الإدارية للنشر ، ط5 ، مصر ، 1998 .
- 83 - المبيضين عقله محمد ، جرات أسامة محمد : التدريب الإداري الموجه لأداء ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، 2001 .
- 84 - محمد الحسن إحسان: الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي ، دار الطليعة للطباعة و النشر ، ط2 ، بيروت ، 1991 .
- 85 - محمد فتحي محمود : الإدارة العامة المقارنة ، مطابع جامعة الملك مسعود ، ط1 ، الرياض ، 1985 .
- 86 - محمود منال طلعت : أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003 .
- 87 - المرسي جمال الدين محمد: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2003 .
- 88 - مساعدة ماجد عبد المهدي: إدارة المنظمات (منظور كلي) ، دار المسيرة، ط1 .الأردن، 2013 .
- 89 - مطر هاني خالد عبد الرحمن : إدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر ، ط1 ، عمان ، 1999 .
- 90 - مقدادي يونس عبد عزيز، حداد عبد الكريم: مدخل إلى علم الإدارة، دار زهران، عمان، 1995 .

## قائمة المراجع

- 91 - الموسوي سنان: إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة فيها، دار مجدلاوي، عمان، 2004 .
- 92 - النجار فريد: إدارة وظائف الأفراد و تنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، عمان، 1998.
- 93 - الهيتي خالد عبد الرحيم: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع،(ط2)،عمان، 2005 .

### ج- الرسائل الجامعية:

- 1 - أحلام حنان: تسيير الموارد البشرية و دوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، 2004.
- 2 - أحمد عودة عبد المجيد عودة : دور البرامج التدريبية المتخصصة في تحسين أداء العاملين ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الرياض ، 2015 .
- 3 - البراهيم فيصل بن فهد بن محمد : العوامل المؤثرة عن مشاركة الموظفين في صنع القرار و علاقته بمستوي أدائهم ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستي في العلوم الإدارية .جامعة نايف العربية .
- 4 - بعجي سعاد: تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجست ي في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف ، 2007 .
- 5 - بلوم اسمهان: المستويات التنظيمية و أداء العامل ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستي في علم اجتماع العمل و التنظيم ،جامعة الحاج لخضر ، الجزائر ، 2003 .
- 6 - بن بوزيان محمد: دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، دراسة حالة على البنك المورتاني للتجارة الدولية، مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف : كرزابي عبد اللطيف،جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010 .
- 7 - بن دريدي منير: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية ، ط 2 ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة منتوري . 2010 .
- 8 - بوكفوي هشام: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية . رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006.
- 9 - جودت ناصر محمد: تقييم الأداء في الإدارات الصحية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه . جامعة سانت كلمنتس العالمية ، 2009 .
- 10 - حمودي رواق: الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستي ،جامعة منتوري. قسنطينة ، 2009 .
- 11 - حندودة دقيش: إدارة الوقت و علاقتها بفعالية الأداء حسب آراء عمال مؤسسة نفضال بونوار ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و التنظيم ، 2016 .



## قائمة المراجع

- 12 - زكي مكي إسماعيل : دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام ، دراسة حالة الشؤون الاجتماعية بالباحة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية و المالية ، 1435هـ .
- 13 - شامي صليحة: المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، مذكرة مقدمة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة بوقرة ، 2007 .
- 14 - عشي عادل: الأداء المالي للمؤسسة ( قياس و تقييم ) ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في معهد الاقتصاد ، جامعة بسكرة .
- 15 - علي تايه مسعود : دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية ، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، جزء من متطلبات الدكتوراه في إدارة الأعمال ، مجلس جامعة كليمنتس .
- 16 - علي عبد الله : أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه للعلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 1988 .
- 17 - الكبيسي عامر: الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، دراسة مسحية على منطقة حائل ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، 1424هـ .
- 18 - كرامش بلال: أثر التدريب على الأداء الوظيفي . مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير : جامعة جيجل . 2007 .
- 19 - مانع سبرينة: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة على عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تحت إشراف: موسى عبد الناصر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015 .
- 20 - نعيمة فضيل: أهمية أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2005 .

## د- المجلات العلمية:

- 1 - بن زاف جميلة : العلاقات الإنسانية و أثرها على أداء العامل بالمؤسسة ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العدد 21 ، جامعة قاصدي مرباح ، 2015 .
- 2 - طهراوي أحمد: جغرافية الموارد الاقتصادية ، علاقتها بعلم الاقتصاد و مجال دراستها ، مجلة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، العدد السادس ، جامعة الجزائر ، 1998 .
- 3 - عبد الله الحمداني ناهد إسماعيل ، بدوي نسرين عبد الله : تأثير العملية التدريبية في تعزيز الأداء المنظمي . مجلة تنمية الرافدين. العدد 105 . 2011 .

## قائمة المراجع

---

- 4 - علي عسكر عبد العزيز تقي: التدريب كأداة لتنمية العنصر البشري في مجال العمل ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، العدد الثاني ، دراسة لواقع التدريب في الكويت ، 1887.
- 5 - مزهودة عبد الملوك: الأداء بين الكفاءة و الفعالية ، مفهوم وتقديم مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1 . 2001

## قائمة الملاحق:

الملحق رقم(1): خاص بالاستمارة الموجهة للعمال .

الملحق رقم(02): خاص بشهادة الإيزو للشركة الإفريقية للزجاج.

الملحق رقم (03): خاص بالهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان:

تأثير تدريب الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح - الطاهير .

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر 2 في علم اجتماع العمل و التنظيم

تحية طيبة:

نرجو منكم الإجابة على أسئلة الاستمارة بكل موضوعية بوضع علامة (X) أمام الخيار المناسب، مع العلم أن المعلومات المتحصل عليها سرية و لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، و لكم جزيل الشكر على تعاونكم و حسن تفهمكم .

إشراف الأستاذة/د:

د/ سرار شفيقة

إعداد الطالبة:

مريغد سعيدة

## المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس : ذكر  أنثى
- 2 - السن : أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة
- من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فما فوق
- 3- الحالة العائلية : أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 4- المستوى التعليمي : ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 5- الوظيفة المهنية : مهندس  مراقب نوعية  رئيس عمال
- مسير مخزن  عامل مهني  ميكانيكي صناعي
- 6- الأقدمية في العمل : من 01 إلى أقل من 05 سنوات  من 05 إلى أقل من 10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات  لا توجد
- 7- عدد الدورات التدريبية : لا توجد  أقل من 05 دورات
- من 05 إلى 10 دورات  أكثر من 10 دورات
- 8- كيفية الالتحاق بالعمل في المؤسسة : عن طريق المسابقة  الإعلان
- عقود ما قبل التشغيل  الأصدقاء

## المحور الثاني: يساهم التدريب في اكتساب معارف و خبرات جديدة للأداء :

- 9- هل تتلقى تدريباً من المؤسسة التي تعمل بها؟
- دائماً  أحياناً  أبداً
- 10- هل يتماشى نوع التدريب المقدم لك مع مستواك التعليمي ؟
- دائماً  أحياناً  أبداً
- 11- هل التدريب يغير من سلوكياتك و يكسبك مهارات جديدة ؟
- دائماً  أحياناً  أبداً

12- هل برامج التدريب تسمح لك بالتكيف مع المتغيرات المختلفة ؟

دائما  أحيانا  أبدا

13- هل التدريب إجباري في مؤسستك ؟

دائما  أحيانا  أبدا

14- هل مدة التدريب كافية لتحسن أدائك ؟

دائما  أحيانا  أبدا

15- هل تمتلك مهارة المعرفة و التطبيق بعد حصولك على تدريب ؟

دائما  أحيانا  أبدا

المحور الثالث: توجد معوقات تواجه المدربين في العملية التدريبية :

16- هل تستفيد من الدورات التدريبية عند التحاقك بالمؤسسة ؟

دائما  أحيانا  أبدا

17- هل يتم إخبارك و توضيح الهدف من البرنامج التدريبي ؟

دائما  أحيانا  أبدا

18- هل يتم اختيار برامج التدريب حسب رغبات العاملين ؟

دائما  أحيانا  أبدا

19- هل ترى أن أساليب شرح المدربين واضحة ؟

دائما  أحيانا  أبدا

20- هل المدربين لديهم القدرة في التجاوب مع تساؤلات المترشحين .

دائما  أحيانا  أبدا

21- هل يشكل التدريب لديك حافزا ؟

دائما  أحيانا  أبدا

22- هل تعتم المؤسسة استخدام أساليب العمل الجماعي ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

23- هل البرامج التدريبية تجمع بين النظري و التطبيقي ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

24- هل لديكم فرصة اختيار البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجاتكم ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

25- هل يساعد البرنامج التدريبي في رفع مستوى القدرات الفردية لديك ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

المحور الرابع: هل تحديد الاحتياجات التدريبية يساهم في رفع مستوى أداء العمال ؟

26- هل البرنامج التدريبي يتم وفق المؤهل العلمي ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

27- هل يتم العدل في الحصول على دورات تدريبية بين العمال ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

28- هل يؤثر تحديد الاحتياجات التدريبية في وضع خطط برامج تدريبية ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

29- هل عملية التدريب تتم أثناء الدوام الرسمي للعمل ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

30- هل تواجه صعوبات أثناء فترة التدريب ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

31- هل يتم استشارتك في تحديد نوع التدريب المناسب ؟

دائماً  أحياناً  أبداً

32- هل تستخدم وسائل تدريبيه حديثه ؟

دائما  أحيانا  أبدا



BUREAU VERITAS  
Certification



## AFRICAVER

zone industrielle d'Ouled Salah Commune Emir Abdelkader  
18000 Jijel  
Algérie

Bureau Veritas Certification Certifie que le système de management de  
l'organisme susmentionné a été audité et jugé conforme aux exigences de la  
norme :

Standard

**ISO 9001 : 2008**

Domaine d'activité

FABRICATION ET COMMERCIALISATION DES PRODUITS EN VERRE :

- INDUSTRIE AUTOMOBILE : PARE BRISES ; VITRES LATÉRALES ; DÉFLECTEURS
- BÂTIMENT : VERRE IMPRIME ; VERRE DE SÉCURITÉ FEUILLETÉ ET TREMPÉ
- INDUSTRIE DES DÉTERGENTS : SILICATE DE SODIUM (SOLIDE ET LIQUIDE)

Date de début du cycle de certification: 13 Juin 2014

Sous réserve du fonctionnement continu et satisfaisant du système de management  
de l'organisme, ce certificat est valable jusqu'au: 12 Juin 2017

Date originale de certification : 13 Juin 2014

Affaire n° : DZ.1443375

Date : 23 Juin 2014

Omar BENAICHA  
Directeur Général

Patrick LIBIHOUL  
Vice-Président Nord-Ouest  
Afrique Centrale

Adresse de l'organisme certificateur : Bureau Veritas Maroc - 7, boulevard de la résistance,  
20.310 Casablanca - Maroc

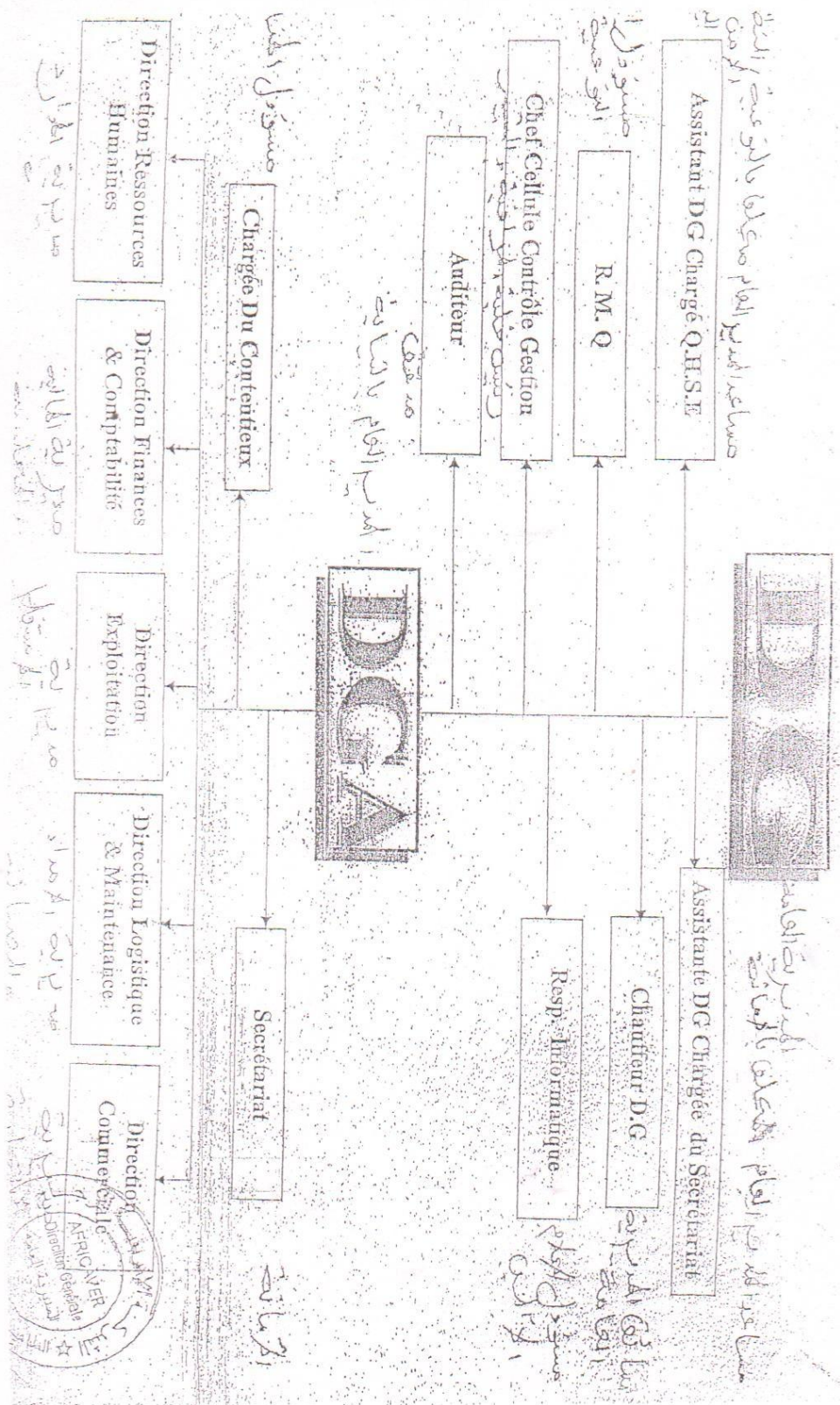
Des informations supplémentaires concernant le périmètre de ce certificat ainsi que l'applicabilité  
des exigences du système de management peuvent être obtenues en consultant l'organisme.  
Pour vérifier la validité de ce certificat, vous pouvez téléphoner au : 00 33 2 32 13 149.



cofrac



CERTIFICATION  
D'ENTREPRISES  
& DE PERSONNELS  
ACCREDITATION  
N° 4-0535  
PORTÉE  
DISPONIBLE SUR  
WWW.COFRAC.FR



## الملخص:

تهدف مختلف المؤسسات نحو تحقيق أداء عالي من خلال تدريب أفرادها للوصول إلى تحقيق نجاحها واستمرارها في سوق العمل، وفي ضوء ما سبق هدفت هذه الدراسة إلى كشف تأثير تدريب الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، حيث تم إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير.

وللوقوف على جوانب هذا الموضوع تم طرح التساؤل الرئيسي التالي: هل يؤثر تدريب الموارد البشرية على الأداء الوظيفي؟ وقد انبثقت عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يساهم التدريب في إكساب الفرد مهارات وخبرات جديدة؟
  - هل توجد معوقات تواجه المتدربين في العملية التدريبية؟
  - هل تحديد الاحتياجات التدريبية يساهم في رفع مستوى الأداء؟
  - وقد اشتملت أدوات البحث في هذه الدراسة على الملاحظة والاستمارة والمقابلة، حيث تضمنت الاستمارة 32 سؤالاً موزعة على أربعة محاور .
- كما كان المنهج المتبع هو المنهج الوصفي في هذه الدراسة و تم الاستعانة بأسلوب التحليل الكمي و الكيفي في تفرغ وتحليل البيانات وتطبيق اختبار كا<sup>2</sup> من أجل اختبار العلاقة الارتباطية الموجودة بين متغيرات الدراسة ، وقسمت هذه الدراسة إلى سبعة فصول .
- و قد أظهرت النتائج بعد تحليل و تفسير المعطيات إلى:
- يساهم التدريب في اكتساب مهارات و خبرات جديدة .
  - توجد معوقات تواجه المتدربين في العملية التدريبية.
  - تحديد الاحتياجات التدريبية يساهم في رفع مستوى الأداء .

## Résumé:

Les Différents institutions visent à atteindre la haute performance grâce à la formation de ses membres pour arriver à la réussite et à la continuité au marché du travail. Donc, à la lumière de ce qui précède, cette étude visait à découvrir l'impact de la formation des ressources humaines sur la fonctionnalité de l'emploi, où il faisait l'étude sur le terrain à l'institution africaine de verre à Tahir.

Pour identifier les aspects de ce sujet on pose la principale question suivante: Quelle est l'impacte de la formation des ressources humaines sur la fonctionnalité de l'emploi? Et il est apparu sous les questions suivantes:

-Est-ce que la formation sert à contribuer l'acquisition des compétences de l'individu et peut donner de nouvelles expériences?

-Quels sont les obstacles auxquels se heurtent la formation des stagiaires dans le processus de formation?

-Est-ce que l'identification des besoins de formation contribuent à élever le niveau de performance?

-Dans cette étude les outils de recherche ont inclus l'observation et la forme et l'interview, dont la forme comportait 32 questions réparties sur quatre axes.

Et aussi l'approche adoptée dans cette étude est l'approche descriptive, il a été utilisé une manière d'analyse quantitative dans la décharge qualitative et l'analyse des données et ainsi l'application de l'essai Ca 2 pour le test de la corrélation entre les variables d'étude, donc cette étude a été divisée en sept chapitres.

Après l'analyse et l'interprétation des données, les résultats montre que:

- la formation contribue à acquérir de nouvelles compétences et d'expériences.

- les obstacles auxquels se heurtent les stagiaires dans le processus de formation.

-Identification des besoins de formation contribue à élever le niveau de performance.