



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

تخصص: علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص: علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

دور التدريب المهني في تحسين أداء الموارد البشرية

دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز - تيارت -

إشراف الأستاذ:

■ شامي بن سادة.

إعداد الطالبتين

● وهراني خديجة.

● بلكرشة ميمونة.

السنة الجامعية:

2018 / 2017م



شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم: "ولئن شكرتم لأزيدنكم"

نشكر المولى عزوجل الذي وفقنا ومكننا من إتمام هذه المذكرة فما كان لشيء أن يجرى في ملكه إلا بمشيئته جل شأنه.

يسرنا أن نتقدم بشكرنا وتقديرنا وامتناننا وعرفاننا إلى الأستاذ الفاضل المشرف "بن سادة شامي" على تفانيه في تقديم التوجيهات القيمة لنا فلك منا كل أرقى عبارات الشكر والتقدير جزاك الله خيرا، أطال الله في عمرك وبارك لك في عملك.

نتقدم بالشكر إلى كل أساتذة جامعة ابن خلدون وموظفي المكتبة، كما نشكر كل عمال شركة توزيع الغاز والكهرباء بتيارت، ولا يسعنا في هذا المقام إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم في إتمام هذا البحث من قريب أو بعيد.

كما لا ننسى أن نشكر كل من كان له الفضل في غرس حب العلم والتعب من أجل تبليغ رسالته فاضلة كرسالة العلم.

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا
أما بعد:

أهدي ثمرة عملي المتواضع إلى أعز شخصين في حياتي لأمي وأبي
العزيزين، أطال الله عمرهما وجعلهما تاجا فوق رؤوسنا.
إلى كل إخوتي وأخواتي كل واحد باسمه وإلى كل الأحباب دون
استثناء.

إلى التي تقاسمت معها مشقة إنجاز هذا العمل وتجرعنا معا حلاوة
ومرارة هذا المشوار "ميمونة" إلى الأستاذ أطال الله في عمره وأنار دربه.
إلى كل من يذكرهم قلبي وذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.
إلى كل طلبة قسم علم الاجتماع وخاصة السنة الثانية ماستر
تخصص "تنمية وتسيير الموارد البشرية".

خديجة

إهداء

أهدي عملي وجهدي إلى من قال فيهما المولى عزوجل: "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا".

إلى من تسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها...إلى من أرضعتني الحب والحنان والوفاء...إلى رمز الدفاء...إلى إحدى الغاليات عليّ صاحبة القلب الكبير وإلى كلامها ونصحها نور دربي حبيبتي الغالية "أمي" أسأل الله أن يشفيها.

...إلى من تجرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب وحنان، إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة، إلى من سهر الليالي وحمل اسمه بكل فخر واعتزاز إلى ينبوع التفاؤل والأمل "أبي الغالي".

...وإلى كل أخواتي وإخوتي...وإلى كل من يحمل لقب "بلكرشة" في كل مكان من هذه الأرض إلى كل من يكون لي من قريب أو بعيد.

...إلى رفيقة دربي وزميلة لي في هذه الحياة إلى من تقاسمت معي أفراحي وأحزاني وخففت مواجعي وألامي "خديجة".

إلى الأستاذ أطلال الله في عمره "شامي بن سادة" وأنار دربه وجعله مفخرة لكل عزيز له، الذي كان خير مشرف لنا الذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة وإلى كل زملائي في الدراسة خاصة السنة الثانية ماستر تخصص "تنمية وتسيير الموارد البشرية" وكل دفعة 2018.

وإلى كل من يذكرهم قلبي وذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

وفي الأخير اهدي عملي المتواضع تعبيراً عن الوفاء والحب والاحترام.

ميمونة

قائمة الجداول والأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	يوضح أهمية التدريب	1
15	يوضح تطوير الفرد والدور عن طريق التدريب	2
16	يوضح التدريب بين الكفاءة وفعالية المنشأة	3
26	يوضح خطوات برنامج الدورة التدريبية	4
27	يوضح خطوات تقييم البرنامج التدريبي	5
36	يوضح مكونات الأداء	6
37	يوضح محددات الأداء	7
43	يوضح تصورا شاملا لمتطلبات القياس الأداء الفعال	8
66	يمثل سلم الحاجات لأبراهام ماسلو	9
70	مخطط يوضح نظرية النظم	10

الرقم	الجدول	الصفحة
01	يمثل أفراد العينة حسب متغير الجنس	100
02	يمثل أفراد العينة حسب متغير العمر:	101
03	يمثل أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية	102
04	يمثل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	103
05	يمثل أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	104
06	يمثل أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	105
07	يوضح مهام المؤسسة بعملية التدريب	106
08	يوضح وضع المؤسسة لبرنامج التدريب بصفة دورية ومستمرة	107
09	يوضح تلقي التدريب خلال العمل بالمؤسسة	108
10	يوضح المدة التي تلقوا فيها التدريب	109
11	يوضح اكتساب مهارات جديدة للتدريب	110
12	يوضح اكتساب عادات وقيم جديدة بعد عملية التدريب	111
13	يوضح الأساس الذي يتم تحديد الأشخاص المرشحين للتدريب	112
14	يوضح قيام أشخاص مؤهلون بعملية التدريب في المؤسسة	113
15	يوضح منح جميع العمال فرص متكافئة للتدريب	114
16	يوضح فعالية البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة	115

قائمة الجداول

116	يوضح رضا العامل بأدائه في العمل	17
117	يوضح تحسن في مستوى الأداء بعد التدريب	18
118	يوضح الحاجة إلى فترة تدريبية أخرى	19
119	يوضح وضوح تعليمات المدربين	20
120	يوضح استخدام ما تعلم من التدريب	21
121	يوضح السعي إلى تقديم أفضل أداء في المؤسسة	22
122	يوضح تقييم الأداء في المؤسسة	23
123	يوضح برامج التدريب في المؤسسة	24
124	يوضح أسلوب تدريبي الذي تتبعه المؤسسة	25
125	يوضح طرق ووسائل المعتمدة من طرف المدربين في عملية التدريب	26
126	يوضح مدى توفر المؤسسة على الوسائل اللازمة	27
126	يوضح توافق البرامج التدريبية مع متطلبات الوظيفة	28
127	يوضح أساليب التدريب ومدى تناسبها	29
128	يوضح الأماكن المناسبة والمختارة للتدريب	30
129	يوضح كيفية تنمية القدرات	31
130	يوضح كيفية تشجيع التعاون بين العاملين في المؤسسة	32
130	يوضح كيفية قياس الأداء الفعلي للعمال	33

131	يوضح تقييم التدريب ومدى نجاحه	34
132	يوضح الموافقة على خطة المؤسسة التدريبية	35
133	يوضح المستوى الوظيفي ومتغير الجنس	36
135	يوضح معايير تحديد الأشخاص المرشحين لعملية التدريب ومتغير الأقدمية	37

فهرس

الموضوعات

الصفحة	الفهرس
	البسمة
	الشكر
	الإهداء
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	الفهرس
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة	
05	تمهيد
06	أولاً: أسباب اختيار الموضوع
06	ثانياً: أهمية الدراسة
07	ثالثاً: أهداف الدراسة
07	رابعاً: الإشكالية
10	خامساً: الفرضيات
10	سادساً: مفاهيم الأساسية
12	(1) التدريب المهني
13	1- أهمية التدريب
16	2- أهداف التدريب
18	3- مبادئ التدريب
19	4- أنواع التدريب
21	5- عناصر العملية التدريبية
22	6- معوقات التدريب

23	7-مراحل وخطوات التدريب
27	II- أداء الموارد البشرية
29	1-أنواع الأداء
32	2-خطوات قياس الأداء
33	3-محددات الأداء
35	4-مكونات الأداء
37	5-أهداف الأداء
39	6-أهمية الأداء
40	7-معايير الأداء الفعال
43	8-معوقات الأداء
45	سابعاً: الدراسات السابقة
45	أ- دراسات متعلقة بالتدريب المهني
50	ب- دراسات متعلقة بأداء الموارد البشرية
59	ثامناً: المداخل النظرية للدراسة
	النظريات المفسرة لكل من التدريب المهني وأداء الموارد البشرية
59	أولاً: المدرسة الكلاسيكية
60	1- النظرية البيروقراطية
61	2- الإدارة العلمية
62	3- التقسيم الإداري
63	ثانياً: المدرسة النيوكلاسيكية
64	1-نظريات العلاقات الإنسانية
65	2-نظرية التوقع

65	3-نظرية الحاجات
68	ثالثا: المدرسة الحديثة
68	1-نظرية النظم
70	2-نظرية التعلم في التدريب
71	3-نظرية رأس المال البشري
71	خلاصة
الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة	
77	تمهيد
78	أولا: مجالات الدراسة
78	المجال المكاني
83	المجال الزمني
85	المجال البشري
86	ثانيا: منهج المتبع في الدراسة
87	ثالثا: أدوات جمع البيانات
93	رابعا: أساليب الدراسة
94	خامسا: مجتمع البحث والعينة
96	خلاصة
الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة	
99	تمهيد
100	أولا: عرض وتحليل بيانات الدراسة
136	ثانيا: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة
136	أ- في ضوء الفرضيات

139	ب- في ضوء الدراسات السابقة
142	ثالثا: الاستنتاج العام للدراسة
145	خاتمة
149	قائمة المراجع
	ملاحق

مفصلة

أصبح العالم يتسم بالدينامكية والمنافسة والتغيرات التكنولوجية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية لذا أصبح على المديرين صياغة إستراتيجية دقيقة تمكن المؤسسة من التكيف مع المحيط الاقتصادي الجديد، وهذا ما جعلها تعطي اهتماما كبير للعنصر البشري، الذي عد الركيزة الأساسية التي تساعد المؤسسة على الاستجابة للتطورات السريعة والمتلاحقة في مختلف المجالات، وذلك من خلال استغلال قدراته وطاقاته والعمل على تنميتها وصقلها، وهذا لا يتم إلا عن طريق التدريب الذي يعتبر الوسيلة الفعالة التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق المنفعة العامة من الموارد البشرية، حيث يهدف بصورة أساسية إلى التطوير والتحسين المستمر في المهارات ومهارات الأفراد وبين متطلبات الوظائف في المؤسسة، لذا زاد الاهتمام بالتدريب، فلم يعد ينحصر على الأفراد الذين لهم قصور في مستويات أدائهم فأصبح الآن يركز على رفع الكفاءة والخبرة المهنية للفرد وزيادة قدراته وترقياته.

إن المؤسسات التي استطاعت أن تحقق أهدافها بفعالية وكفاءة هي التي أعطت اهتمام كبير لتدريب موارد بشرية، وأدركت أنه أصبح أداة جوهرية في تنمية وتطوير أداء المورد البشري داخل المؤسسة، وهذا يعني أن التدريب أصبح ضرورة ملحة خاصة في المؤسسات الصناعية التي أصبحت تتطلب تكنولوجيا جديدة لتسيير آلاتها، سنحاول من خلال هذه الدراسة معرفة "دور التدريب المهني في تحسين أداء الموارد البشرية" من خلال ربط ما هو نظري بما هو ميداني في الواقع الاقتصادي الجزائري كنموذج -شركة توزيع الكهرباء والغاز- سونلغاز بتيارت، وقد تضمنت هذه الدراسة ثلاثة فصول جاءت على النحو التالي:

تناولنا في الفصل الأول الإطار المفاهيمي للدراسة وما تضمنته من (أسباب اختيار الموضوع، أهداف وأهمية الدراسة، الإشكالية، المفاهيم الأساسية والفرضيات)، والإطار النظري للدراسة واحتوى على ماهية التدريب (الأبعاد، الأنماط، الأنواع، الأهداف، الأهمية،

المداخل والخطوات المعوقات... الخ أما ماهية الأداء تضمنت (أنواع، خطوات، محددات، مكونات، أهداف، أهمية، معايير، معوقات).

أما الفصل الثاني فخصصناه للإجراءات المنهجية للدراسة حيث تناولنا في مجال الدراسة، منهج الدراسة، مجتمع البحث والعينة، أدوات وأساليب الدراسة. فيما تطرقنا في الفصل الثالث إلى عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.

الفصل الأول

الفصل الأول

الإطار النظري والتصوري للدراسة

تمهيد.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع.

ثانياً: أهمية الدراسة.

ثالثاً: أهداف الدراسة.

رابعاً: الإشكالية.

خامساً: الفرضيات.

سادساً: مفاهيم الأساسية.

سابعاً: الدراسات السابقة.

ثامناً: النظريات.

خلاصة.

تمهيد:

يعتبر الإطار التصوري والنظري للدراسة مرحلة أساسية وجد هامة من مراحل البحث العلمي بشكل عام والبحث الاجتماعي بشكل خاص، حيث يحاول الباحث إبراز أهم القضايا والأطروحات والمسائل التي تعرض لها في بحثه، حيث تمت صياغة إشكالية البحث التي تعتبر البنية الأساسية التي يبني عليها الموضوع باعتبارها من أهم الخطوات التي يمر بها الباحث في بحثه، وعلى ذلك قد تطرقنا إلى مجمل أسباب اختيار الموضوع وأهميته والأهداف التي تصب إليها إلى جانب ذلك تحديد المفاهيم الأساسية المجاورة لبحثنا من نواحي لغوية واصطلاحية وإجرائية، والتي لها صلة مباشرة بالبحث واستعراض بعدها الدراسات السابقة وأهم المداخل النظرية للدراسة.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع : يرجع اختيارنا لهذا الموضوع إلى اعتبارات شخصية

وموضوعية منها:

أ - أسباب ذاتية:

- الميل الشخصي والرغبة في دراسة الموضوع.

- حب الاستطلاع وإثراء الموضوع.

- تحقيق الدورات التدريبية ونجاحها في تحسين أداء فعال للموارد البشرية.

ب- أسباب موضوعية:

- اندراج الموضوع ضمن مجال التخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد

البشرية.

- الاطلاع على الموضوع وتوفر الجانب النظري والمعرفي له.

- قابلية الموضوع للدراسة الميدانية.

- ارتباط الموضوع بالعنصر البشري باعتباره العنصر الأساسي في نجاح المنظمة.

- التعرف على مختلف عمليات التدريب المهني وأنواعه داخل المؤسسة.

ثانياً: أهمية الدراسة

- التركيز على وظيفة التدريب وإظهار مدى التطبيق وممارسته.

- معرفة أهمية التدريب المهني في تحسين الأداء للموارد البشرية.

- تسليط الضوء على أهمية أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة.

- معرفة ما تقدمه الدراسة من إضافة علمية في موضوع "دور التدريب المهني وعملية تحسين أداء الموارد البشرية".

- تبيان أثر التدريب على أداء الموارد البشرية.

ثالثا: أهداف الدراسة:

- محاولة اكتشاف دور التدريب المهني في عملية تحسين أداء الموارد البشرية.

- محاولة التعرف على الأساليب المتبعة في العملية التدريبية في المؤسسة.

- تشخيص الواقع الفعلي لموضوع التدريب في المؤسسة.

- محاولة التعرف على محطات المؤسسة وبرامجها في تحقيق العملية التدريبية.

- معرفة مدى تفعيل الجوانب المختلفة لتحسين الموارد البشرية في المؤسسة.

رابعا: الإشكالية

تركز جميع القطاعات على المنظمات والتي تشترك في قواسم وظيفية مشتركة كما

أن كلاهما تسعى إلى هدفها الخاص، ويستحيل تحقيق هذه الأهداف إذ لم تتوفر الموارد

البشرية المناسبة وللعنصر البشري دور مهم ومؤثر في تلك الفاعلية والكفاءة، حيث يعتبر

المحدد الأساسي لمستوى أداء المنظمات باعتباره من أهم الموارد التي يمتلكها أي مشروع

سواء كان صغيرا أو كبيرا، حيث أن هذه المشاريع لا يمكنها أن تصل إلى مستوى عال من

الازدهار أو تحققي أهدافها المسطرة إلا عن طريق الاهتمام بهذا المورد البشري والاستثمار

في تنمية وتطوير مهاراته، فيعد موضوع التدريب المهني وأداء الموارد البشرية من بين

المواضيع المهمة، حيث أصبحت المنظمات تواجه العديد من التحديات والرهانات والمتغيرات المتسارعة التي أفرزتها العولمة وسماتها المختلفة من خلال التكنولوجيا الحديثة، وهذا الأمر الذي دفع هذه المنظمات إلى محاولة إيجاد أساليب إدارية حديثة من أجل المحافظة على كينونتها من خلال قدرتها على المنافسة، وهذا ما فرض عليها الاهتمام بالموارد البشرية، فالتدريب المهني هو وظيفة من الوظائف الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية من خلال اكتساب المعرفة والأفكار الضرورية التي تساعد على أداء وظائفهم، كما يساهم في تنمية الفرد وتعديل سلوكياته الفنية والمهارية واتجاهاته الإيجابية المطلوبة وتنمية أفكاره وذلك بتصحيح اعتقاداته السابقة وإعطائها لمسة جديدة من أجل استخدامها بطرق وأساليب إيجابية تتوافق والأعمال المطلوبة وذلك من خلال إعداد دورات تدريبية تساعد العمال على تأدية عملهم بأسلوب فعال وهذا ما يمكن استثمارها في خدمة المؤسسة، تكمن فعالية التدريب ودوره في تحسين الأداء برفع الإنتاج كما ونوعا، حيث تساعد على رفع روحهم المعنوية وتقليل معدل دوران العمل، وبالتالي ضمان استمرارية والاستقرار العمال، فالتدريب من أهم الوسائل المعتمدة من طرف المؤسسات المعاصرة التي تستخدم أساليب حديثة ومتطورة مما يتوجب ضرورة إشراك العاملين في البرامج التدريبية وكذا الطرق كالمحاضرات، الندوات، المؤتمرات... حيث تلعب دور هام في تكوين وتأهيل الفرد ليصبح أدائه ذات مستوى أعلى في المستقبل مما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة، وهذا ما جعله محل اهتمام الكثير من الباحثين والخبراء والمختصين في العلوم الاجتماعية

وذلك من خلال التراث النظري في العديد من الدراسات التي كان تركيزها منصب على زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف من خلال عملية التدريب، حيث يبرز دور التدريب الفعال في الفرد العامل إلى مورد بشري حقيقي، فالنظريات الكلاسيكية كالبيروقراطية الإدارية العلمية، نظرية التكوين التي تتادي بضرورة تنفيذ العمال أو المتدربون للأعمال الصادرة على شكل لوائح وكذا تقسيم العمل ومبدأ الحركة والزمن الذي يؤدي إلى فعالية الأداء، وأيضا تدريب العمال وحسن اختيارهم، أما النظريات النيوكلاسيكية كان تركيزها على العلاقات الإنسانية التي كان اهتمامها الأكبر للجانب النفسي والاجتماعي والذي يجسده العلاقات الاجتماعية القائمة بين المدرب والمتدرب والتفاعل فيما بينهما أما النظريات الحديثة التي أكدت على ضرورة الاستثمار في الموارد البشرية وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم، كنظرية النظم، رأس المال البشري وخاصة نظرية التعلم في التدريب، حيث تطمح المؤسسات المعاصرة إلى تطوير وتنمية الأداء.

وبناء على كل ما سبق تتجلى إشكالية التي نطرحها في التساؤل المركزي التالي:

- هل للتدريب المهني دور في تحسين أداء الموارد البشرية؟

ومن أجل الإلمام بالمشكلة البحثية انبثق عن هذا التساؤل المركزي سؤالين فرعيين

وهما:

- هل يساهم تعديل السلوك في التحلي بالمسؤولية اتجاه المؤسسة؟

- هل هناك أساليب وطرق تدريبية في تطوير أداء العاملين؟

خامسا: الفرضيات:

بإسناد إلى مكونات مشكلة البحث وفي ضوء التراث النظري المتوفر حول الموضوع

صاغت الدراسة الراهنة فرضية عامة وفرضيتين فرعيتين كالتالي:

الفرضية العامة:

- للتدريب المهني دور في تحسين أداء الموارد البشرية.

الفرضيات الفرعية:

- يساهم تعديل السلوك في التحلي بالمسؤولية اتجاه المؤسسة.

- تتبع المؤسسة أساليب وطرق تدريبية في تطوير أداء العاملين.

سادسا: مفاهيم الأساسية

- تحديد المفاهيم الرئيسية للتدريب:

1 -التعلم: هو المصطلح الواسع الذي يشمل الإطار العام للموضوع ويقصد به زيادة

وتعميق المعرفة أو الثقافة العامة وللإلمام بالبيئة ككل¹.

2 -التعليم: ينظر إليه على أنه عرض مخطط بدرجة عالية للتدريس والهدف منه التدريب

ذهنيا ومعنويا².

¹- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص345.

²- مدحت أبو نصر: تنمية الموارد البشرية، ط1، الروابط العالمية للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، مصر، 2009، ص89.

3- التكوين: هو عملية تستهدف إلى إجراء تغير دائم نسبي في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل¹.

6-1-1- التدريب المهني:

يعتبر مفهوم ارتكازي وأساسي في سياسة المؤسسة، إذ تسعى للوصول إلى تحقيق أهدافها المخططة بكل الطرق والوسائل ذلك من خلال الاهتمام ببعض متطلبات الوظيفة الجديدة منها التدريب الفعال للموارد البشرية على وجه الخصوص هنا اختلاف بين وجهات نظر الباحثين حول مفهوم التدريب وكل حسب توجهاتهم وأفكارهم ولكن المتفق عليه أن التدريب هو استثمار في رأس المال البشري.

ظهر التدريب في الوسط الرياضي ومنه انتقل إلى الإدارة في الخمسينات على يد كل من مالر وماس اللذان أصدرتا كتابهما "التدريب لتحسين نجاعة العمل" سنة 1978. مفهوم التدريب لغة: إن أصل كلمة من درب من شيء أي اعتاده ودرب عليه، ورجل مدرب ويدرب: كمجرب ويجرب، وقد دربته الشدائد حتى قوي عليها².

اصطلاحاً: عرفته المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم: "أنه عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة التي تتناول معلوماتهم وأدائهم وسلوكهم واتجاهاتهم لما يجعلهم لائقين لشغل وظائفهم بكفاءة وفعالية عالية"³.

¹ - وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 99.

² - المعجم العربي الأساسي، لاروس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، دس، ص 220.

³ - الفتلاوي سهيلة محمد كاظم: كفايات التدريس، دار الشروق للنشر والتوزيع، غزة، 2003، ص 21.

-لقد عرفه سعد أبو شندي: "أنه عملية مستمرة ومخططة تهدف إلى مساعدة الفرد في دراسة والتعلم كيف يؤدي الأعمال التي يقوم بها بكفاءة وفعالية، كما انه يمثل عملية إعداد الفرد لكي يتمكن من تأدية الأعمال التي يتوقع منه أداؤها بالمستقبل"¹.

- "يقصد به زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة، بالإضافة إلى كونه محاولة زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها، وهو أيضا تعلم لمعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابليات الأفراد بأداء أعمالهم ولذلك فإن فهم مبادئ التعليم والأخذ بها من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفاعلة"².

-عرفه علي السلمي: "التدريب هو التنمية المنظمة للمعارف والمهارات والاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح الواجب أو العمل المعطى به وهو غالبا ما يتكامل بزيادة واستمرارية"³.

- من خلال التعريفات السابقة ومن خلال نزولنا للميدان وهو "شركة توزيع الكهرباء والغاز بتيارات قمنا بصياغة التعريف الإجرائي التالي: "التدريب هو مختلف البرامج

¹ - سعد أبو شندي: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والطباعة والتوزيع، الأردن، 2011، ص36.

² - نظمي شحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص51.

³ - محمد عبد الفتاح محمد: إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، دار الفتح للتجنيد الفني، الإسكندرية، 2008، ص252.

التي يتلقاها الفرد العامل بهدف رفض قدراته وإكسابه المعلومات والمهارات الجديدة وتعديل سلوكياته من أجل رفع أدائه لتحقيق أهداف المنظمة".

2- أهمية التدريب:

للتدريب أهمية كبيرة في العصر الذي نعيش فيه، فهو يسمى بعصر التدريب وذلك لمواكبة التطور التكنولوجي الذي يجعلنا مضطرين لاستخدام معدات ووسائل متطورة وبالتالي تحتاج إلى أن تتدرب عليها ويمكن توضيح أهمية التدريب في الجوانب الرئيسية الثلاثة: الأهمية بالنسبة للمنظمة، لأفراد العاملين، وللمجتمع.

أ - أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة: تظهر هذه الأهمية فيما يلي:

- 1) زيادة الإنتاجية والأداء الوظيفي، إذ أن اكتساب المهارات والمعارف اللازمة لأداء الوظائف يساعدهم على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة¹.
- 2) الانصهار في عالم الجودة الإدارية وتنمية الموارد البشرية بالاتجاهات الحديثة.
- 3) تطوير موارد مؤهلة من المواطنين يساهمون في نمو وتطوير الشركة.
- 4) التعامل مع المتغيرات ومواكبة التطور والتفكير بأسس علمية وتطبيقية حديثة.
- 5) يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستثمارات الداخلية وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين والإدارة.

¹ - بن عنتر عبد الرحمن: إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس والأبعاد الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص80.

(6) توفير للمنشأة بيئة آمنة وسالمة تعمل على تشجيع الموظف على الإبداع وتحسين أدائه¹.

(7) يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.

ب - أهمية التدريب بالنسبة للعاملين:

يحقق التدريب فوائد أخرى للعاملين من أهمها:

(1) رفع كفاءة الفرد بالمعلومات والمهارات اللازمة لعملية التنمية البشرية.

(2) يكسب الموارد البشرية في المنظمة الثقة بالنفس.

(3) التقليل من التوتر الناجم عن نقص المعارف والخبرات أو المهارات.

(4) تنمية السلوكيات الإيجابية والاتجاهات الجيدة في المنظمة.

(5) الولاء للمنظمة والشعور بالاهتمام والاحترام وتولد مشاعر الحب للعمل.

(6) منح الفرصة للفرد بالمشاركة الفعالة في برامج التدريب لحل مشاكل الإدارة.

ج- أهمية التدريب بالنسبة للمجتمع:

باعتبار أن الفرد جزء لا يتجزأ من المجتمع، تتجسد أهمية حول ما يلي:

(1) الاستثمار في الموارد البشرية المتاحة في المجتمع.

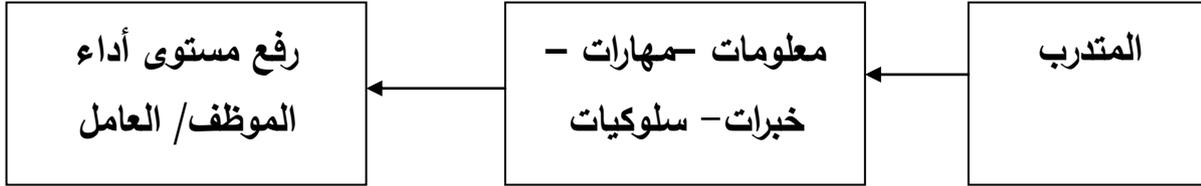
(2) تطور المجتمع بزيادة القدرة المؤسسية على المنافسة.

(3) تقديم معلومات حول الأنظمة والسياسات الإدارية.

¹ - سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص158.

(4) التنسيق بين المنظمة والبيئة الخارجية¹.

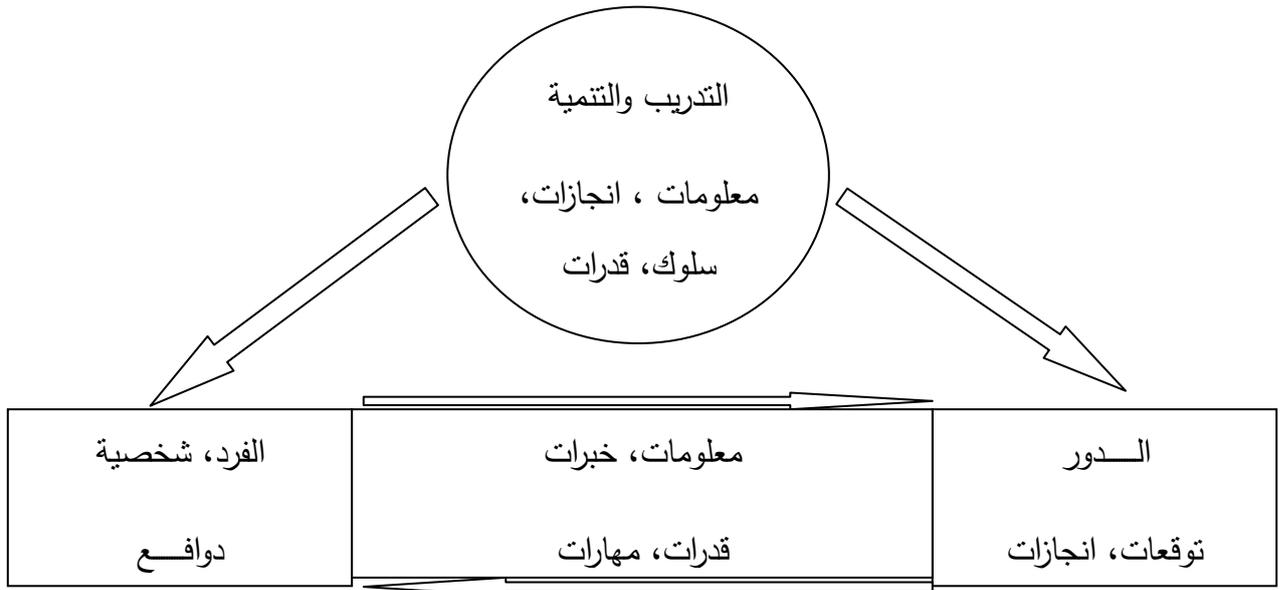
الشكل رقم 01: يوضح أهمية التدريب



المصدر: مدحت أبو نصر: "الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم"، المجموعة العربية للتدريب

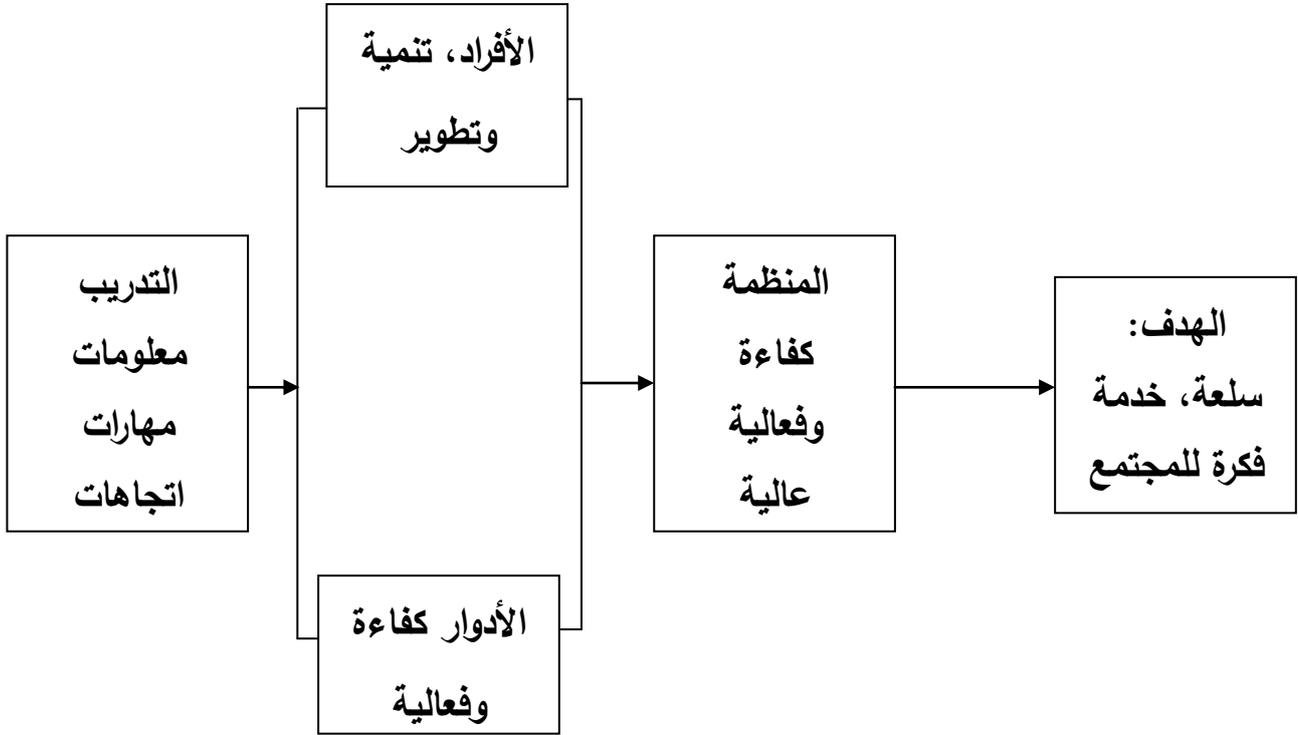
والتعلم، ط2، القاهرة، 2014، ص: 168.

الشكل رقم 02: يوضح تطوير الفرد والدور عن طريق التدريب



¹ - محمد عبد الفتاح محمد: المرجع سابق ذكره، ص: 272.

شكل رقم 3- يوضح التدريب يرفع الكفاءة والفعالية للمنشأة.



المصدر: نجم العزاوي: التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 16-17.

3- أهداف التدريب:

يمكن حصر أهداف التدريب فيما يلي:

(1) رفع الروح المعنوية للعاملين عند إمامهم الجيد بأعمالهم وزيادة قدرة الشخص

على الأداء وتحقيق ذاتهم من خلال رضاهم عن أعمالهم.

- (2) رفع الكفاية الإنتاجية من خلال مجموعة من الوسائل أهمها زيادة الإنتاج، تخصص التكاليف، زيادة كفاءة الأفراد، الاستخدام الأمثل لبقية الموارد المتاحة في المؤسسة.
- (3) إعداد الأفراد للقيام بأعمال ذات طبيعية ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقوم به الفرد بالنقل أو الترقية.
- (4) تخفيض النفقات جراء زيادة الخبرات وتحسين مستويات الأداء¹.
- (5) تقليل من دورات العمل، حيث يمكن من إيجاد نوع من الاستمرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدرتهم في مزاوله أعمالهم ورغبتهم في خدمة المؤسسة.
- (6) تخفيض حوادث العمل وذلك بإعداد العامل للأعمال الفنية الصعبة والدقيقة من أجل زيادة الأمن الصناعي والتقليل من الإصابات².
- (7) تحفيز العمال وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك بإكسابهم المهارات والقدرات التي تساعد على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم.
- (8) مساعدة العاملين عند أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن³.

¹ - الحميري، عدنان عبد الجبار وآخرون: هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، ط3، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص134.

² - نوري منير: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2011، ص244.

³ - الكفافي، محمد جمال، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، دار الثقافة، القاهرة، 2007، ص157.

4- مبادئ التدريب: يجب أن تحرص المؤسسات على قيام التدريب بمبادئ صحيحة وأسس

قوية من البداية وإلا فسيذهب تعبها سدى ومن المبادئ التي يجب ان يبنى عليها التدريب

نذكر ما يلي:

(1) الشرعية: أي أن التدريب لا يخرج عن نطاق الأنظمة والقوانين المعمول بها في

المؤسسة.

(2) المنطقية: يجب أن يتم التدريب بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.

(3) القياس: بمعنى أن أهداف التدريب يمكن قياسها.

(4) الشمول: حيث يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم والاتجاهات

والمعارف والمهارات) كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية ليشمل جميع فئات

العاملين فيها.

(5) التدرج: يتم البدء بمعالجة الأمور البسيطة التي يقدر عليها العامل ثم الانتقال إلى

الأمر الأكثر تعقيدا.

(6) المرونة: أي تمتع برامج التدريب بالمرونة والقابلية للاستجابة لأي تعبير قد يحدث في

بيئة المؤسسة¹.

(7) الاستمرارية: التدريب لا يكون مرة واحدة فقط وإنما يستمر مع العامل حتى تقاعده لأن

كل يوم هناك مستجدات في بيئة الأعمال.

¹ - بلال خلف السكارنة: تصميم البرامج التدريبية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص31-32.

(8) المشاركة: من أجل إنجاح العملية التدريبية يجب أن تبنى على المشاركة بين كل

المعنيين بالأمر وخاصة المدربين والمتدربين¹.

أنواع التدريب : اختلفت الآراء حول تقسيم أنواع التدريب لاختلاف الاحتياجات التدريبية

بالنسبة للفرد والمنظمة وحتى بالنسبة للفرد نفسه تختلف من فرد لآخر وكذلك المؤسسة

لاختلاف أهدافها الخدمائية والإنتاجية، ونوع الخدمات أو الإنتاج وعلى ضوء ذلك يمكن

تقسيمها إلى ما يلي:

أولاً: حسب مرحلة التوظيف:

(1) **توجيه الموظفون الجدد :** يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه

إلى عمله الجديد.

(2) **التدريب أثناء العمل :** يهدف هذا التدريب إلى تنمية العاملين وتطويرهم بما يتفق مع

المتغيرات التي تحدث في طبيعة الوظائف.

(3) **التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة.**

(4) **التدريب بغرض الترقية والنقل :** وهو التدريب الذي يلزم بإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة

للقيام بواجبات ومسؤوليات جديدة².

¹ عبد المعطي عساف: التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص53.

² قريشي محمد صالح: تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال لعمومية، مذكرة ماجستير (غ منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2005، ص37.

ثانيا: حسب نوع الوظائف:

(1) **التدريب التخصصي:** ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثال: وظائف الأطباء والمهندسين... الخ ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بتوفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

(2) **التدريب الإداري:** ويقصد به التدريب على الأعمال ذات طابع متكامل مثل: الأعمال الكتابية، الشؤون المالية، أعمال السجلات والمحفوظات وتمثل هذه الأعمال جانبا هاما من الأعمال الإدارية، وتتوقف كفاءة المنشأة على انتظام العمل في هذه المجالات¹.

(3) **التدريب القيادي:** وهو ذلك التدريب الذي يعطي احتياجات التدريب المطلوب إجراؤه للقادة والرؤساء في المستويات التالية:

• **مستوى الإشراف الأول:** وهو ذلك المستوى من العاملين الذي تقع على عاتقهم مسؤولية قيادة إدارة العمل الذي يمارسه عاملون آخرون لا يقومون بدورهم بالإشراف على عمل الآخرين وعادة يكون المشرفون في أسفل الهيكل التنظيمي للمنشأة.

• **مستوى الإدارة الوسطى:** وهو ذلك المستوى الذي يبدأ مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول وإلى مستوى أقل من مستوى الإدارية العليا ولهذا المستوى أهمية بالغة في زيادة كفاءة العمل في الأجهزة المختلفة والتنسيق بينها.

• **مستوى الإدارة العليا:** وهو ذلك المستوى الذي يتضمن الوظائف الرئيسية التي تكون من مسؤولياتها وضع السياسات العامة للمنشأة واتخاذ القرارات الأساسية.

¹ - عبد المعطي عساف: مرجع سبق ذكره، ص 69.

4) **التدريب المهني**: وهو ما يتعلق بالأعمال اليدوية والميكانيكية مثل: أعمال اللحام والبناء والتجارة وغيرها¹.

ثالثاً: حسب المكان:

1) **التدريب في مكان العمل**: يعتبر من أوسع طرق التدريب انتشار وشيوعاً ومن أشكاله: التدريب عن طريق الرئيس المباشر - التدريب عن طريق العامل القديم.

2) **التدريب خارج مكان العمل**: ذلك التدريب الذي يعطي للعاملين في غير أوقات العمل الرسمية².

5- عناصر العملية التدريبية:

تتكون العملية التدريبية من مجموعة من العناصر المتفاعلة فكل عنصر يتأثر

بالعناصر الأخرى، ويؤثر فيها وهذه العناصر هي:

1) **المتدرب**: إن جودة متدرب مقتنع بأهداف التدريب وحاجته إليه يعتبر من العوامل

التي تؤدي إلى نجاح التدريب، حيث يعتبر محور العملية التدريبية.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004، ص 219-220.

² - عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري (مدربون والمتدربون وأساليب التدريب)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 35.

(2) **المدرّب:** وهو الشخص المسؤول عن إعداد واختيار المادة العلمية المناسبة لتلبية أهداف التدريب، لذا لا بد من اختيار مدرّب مناسب قادر على استخدام وسائل التدريب وأساليبه بما يتوافق وطبيعة المتدرب وأهدافه ومستوى التدريب¹.

(3) **المادة العلمية:** تكون عادة مختصرة وتحتوي على تطبيقات وتمارين بعضها يؤديه المتدرب وبعضها يؤديه بشكل جماعي من خلال تقسم المتدربين مجموعة من متغيرات خارج النظام.

(4) **بيئة التدريب:** وتشمل مكان التدريب وقاعاته والوسائل السمعية والبصرية، التجهيزات المستخدمة في عملية التدريب ويقصد ببيئة التدريب مجموعة من متغيرات خارج النظام².

6- معوقات التدريب:

(1) اختلاف الهياكل التنظيمية للمؤسسة وعدم تحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات بين الأفراد.

(2) سوء التخطيط أو اعتماده على البيانات غير صحيحة³.

(3) انخفاض كفاءة المشرفين عليه بالمؤسسات ومراكز التكوين.

(4) غياب السياسات التي ترشد العمل وتوجه اتخاذ القرار.

(5) الاهتمام السطحي بعملية التدريب.

¹ علي لطفي: التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية (ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الخامس للإستشارات والتدريب)، المملكة الأردنية الهاشمية، 2007، ص 454.

² بلال خلف السكارنة: اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 57-58.

³ بن عنتر عبد الرحمان: مرجع سبق ذكره، ص 96.

(6) ضعف الروح المعنوية للعاملين بسبب انخفاض الأجور، أو سوء معاملة المشرفين لهم.

(7) ضعف المشرفين على إدارة التدريب في التصميم الجيد لبرامج التدريب وكذا تنفيذه

ومتابعته وتقييمه¹.

(8) التقييم غير المستمر لأداء العمال، وعدم وضوح الأهداف المرجوة من التدريب.

7- مراحل وخطوات التدريب:

نظرا لأهمية التدريب وما يتطلبه من تكاليف عالية وتحقيق الأغراض وأهداف

التدريب فينبغي التطرق إلى خطوات والمراحل التي تمر بها العملية التدريبية.

• **المرحلة الأولى:** جمع وتحليل البيانات: تتعلق بتوفير عامة المعلومات والبيانات عن

مختلف عناصر النظام التدريبي، تعتبر هذه المرحلة جزء متكامل من نظم المعلومات

الإدارية من أجل تخطيط التدريب وتتمثل في:

- معلومات عن التنظيم الإداري والأهداف والسياسات.

- معلومات عن الأفراد والظروف المحيطة به.

- معلومات عن الإمكانيات المادية والنظم والإجراء².

• **المرحلة الثانية:** تحديد احتياجات التدريبية: إن الاحتياجات التدريبية يمكن تحديدها من

خلال تشخيص مختلف المشاكل والمواقف والظروف القائمة أو المحتملة والتي تساعد هذه

الاحتياجات المنظمة على مواجهتها وتتمثل هذه الاحتياجات في: عدد ونوعية العاملين التي

¹ - نوري منير: مرجع سبق ذكره، ص 250.

² - جاد الرب محمد: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية، قناة السويس، 2009، ص 345.

تشملها عملية التدريب، المجالات المراد تدريبها عليها والتي تكون زيادة مهارات في المستوى التنفيذي وتطوير أنماط السلوك والعلاقات والاتجاهات¹.

• **المرحلة الثالثة:** تصميم البرامج التدريبية: بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التدريبية يتم

تصميم البرنامج التدريبي والذي يمر بمراحل متعددة وهي:

- (1) تحديد أهداف البرنامج التدريبي.
- (2) اختيار أسلوب وطريقة التدريب المناسبة.
- (3) اختيار المدربين المنافسين من أصحاب الخبرة والاختراق.
- (4) تحديد مكان التدريب سواء داخل المنظمة أو خارجها².
- (5) تحديد فترة برنامج التدريب، وتختلف من برنامج الآخر طبقاً لعدد الاعتبارات.
- (6) توفير المستلزمات التدريبية مثل: مكان التدريب، الأدوات والمعدات،
- (7) الوسائل السمعية والبصرية أو الآلية التي يتطلب استعمالها.

• **المرحلة الرابعة:** تنفيذ البرنامج التدريبي: فهي تعبر عن مرحلة إدارة البرنامج التدريبي

وأهم الجوانب التنفيذية التي يتطلب الأمر ضرورة الإعداد لها:

- (1) توقيت البرنامج.
- (2) التنسيق والتتابع الزمني للموضوعات التدريبية.
- (3) تجهيز المطبوعات، الاتصال بالمدرسين، الاتصال بالمتدربين.

¹ سهيل زغود: العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمل في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير (غ منشورة)، جامعة باتنة، 2007/2008، ص 71.

² عبد الرحمان العيساوي: سيكولوجية العمل والعمال، دار الراتب الجامعية، بيروت، 2010، ص 98-99.

4) تعتبر المسؤولية هي نجاح أو فشل العملية التدريبية¹.

• **المرحلة الخامسة:** تقييم البرنامج التدريبي: يعتبر برنامج هام ومستمر وهو آخر مرحلة

من مراحل التدريب من خلاله معرفة ما مدى نجاح التدريب أي مدى اكتساب الفرد للمهارات

والأفكار التي من أجلها تم التدريب وهل زادت إنتاجية العامل أولاً وهل تغير سلوكه أم لا

اقترح الكاتب Kirch Patrich أربع مستويات تقييم برامج التدريب وهي:

- ردود الأفعال².

- التعلم.

- السلوك.

- تأثير التدريب على المنظمة³.

¹ - هاشم حمدي رضا: تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص 130.

² - زاهر عبد الرحيم: مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 185.

³ - أحمد ماهر، تخطيط القوى العاملة دليلك إلى تخطيط احتياجات الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص 313.

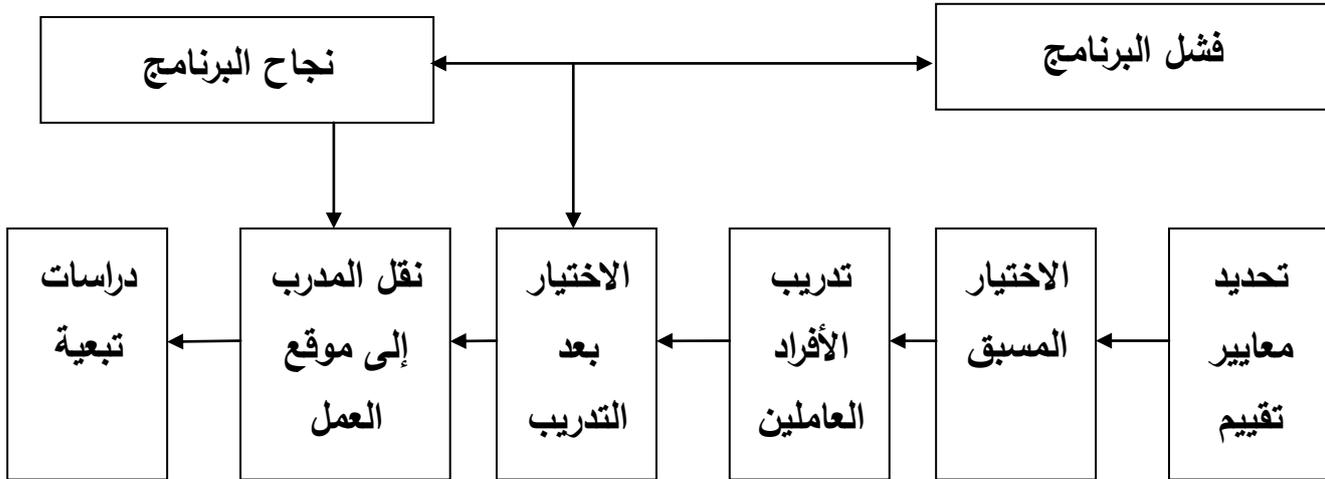
الشكل رقم 04: يوضح خطوات برنامج الدورة التدريبية



المصدر: خضير كاظم حمود: "إدارة الموارد البشرية"، ط 4، دار المسيرة للنشر والتوزيع

والطباعة، الأردن، 2011، ص: 138.

الشكل رقم 05: يوضح خطوات تقييم البرنامج التدريبي:



المصدر: سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر

والتوزيع، الأردن، 2000، ص: 122.

(2) أداء الموارد البشرية:

المفهوم اللغوي للأداء: تعتبر كلمة الأداء Performance مشتقة من الفرنسية

القديمة Performance المأخوذة من كلمة Performer والتي تعني أتم وأنجز أو أدى¹.

المفهوم الاصطلاحي: تناول عدة باحثي الأداء واختلفت تعارفهم له.

عرفه حسين إبراهيم بلوط: "بأنه باختصار إنجاز وتحقيق هدف من أهداف المنظمة"².

¹ – dictionnaire de la ruse de la longue française, 2011, p766.

² – حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2011، ص30.

عرفه علي السلمي: "هو ذلك النمط من السلوك الذي يؤديه العنصر البشري في مجال العمل"¹.

عرفه خضير كاظم محمود: "مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل"².

عرفه مصطفى عشوي: "بأنه أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"³.

عرفه علي بوكميش علي: أنه إتمام الموظف للمهام التي تم تحديدها له من قبل"⁴.

عرفه محمد حسن: على أنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى الأنشطة من خلالها تحقيق أهدافها داخل المنظمة"⁵.

يقصد بالأداء: هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات ويقصد به من زاوية أخرى إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة"⁶.

¹ - علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1997، ص78.

² - خضير كاظم حمود: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، 2007، ص 152.

³ - مصطفى العشوي: مدخل إلى علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 1990، ص 20.

⁴ - علي بوكميش: المشكلات التي تواجه عملية تقييم أداء الأفراد وطرق معالجتها، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، الجزائر، 2008، ص 107.

⁵ - محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، ط1، المكتب الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 215.

⁶ - كامل بربر: إدارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات، ط1، دار المنهل اللبناني للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2008، ص 172.

من خلال التعاريف السابقة وعند نزولنا لشركة توزيع الكهرباء والغاز تيارت قمنا بصياغة تعريف إجرائي للأداء ألا وهو "تلك الجهود المبذولة من طرف مجموعة من الأفراد سواء كانت فكرية أو عضلية فهو يعبر عن سلوك الفرد بالمنظمة أو بالمؤسسة والطريقة التي يمارس بها وظيفته".

1- أنواع الأداء : يمكن تحديد أنواع الأداء إلى ثلاثة معايير وهي: معيار الشمولية معيار الطبيعة، معيار المصدر وعليه يمكن تحديد أنواع الأداء في المؤسسة تختلف باختلاف معايير التقسيم حيث تحدد فيما يلي:

أ- **معيار المصدر:** وفقا لهذه المعايير يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما:

- **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من أداء أداة الوحدة، أي يتبع ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج من أداء بشري والأداء التقني والأداء المالي.

(1) الأداء البشري: وهو أداء الأفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على وضع القيمة وتحقيق الأفضلية من خلال تسيير مهارته.

(2) الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

(3) الأداء المالي: يكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

(4) الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي

للمؤسسة، إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه

التغيرات تتعكس على الأداء سواء بالإيجابي أو السلبي وهذا مهم إذ تعلق الأمر بمتغيرات كمية أي يمكن قياسها في تحديد أثرها ولعل من أهم هذه الطرق تحليل الظواهر، طريقة الإحلال المتسلسل.

ب- معيار الشمولية: حسب هذا النوع من الأداء يقسم الأداء الداخلي في المنظمة إلى نوعين من الأداء الكلي، الأداء الجزئي.

1) الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها ولا يمكن تنسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى كيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية والربح والنمو كما أن الأداء في المؤسسة الحقيقية هو نتيجة تفاعل الأداء أنظمتها الفرعية.

2) الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه، بأدنى التكاليف الممكنة، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية ليتحقق الأداء الكلي للأنظمة¹.

ج- معيار الطبيعة: حسب هذا النوع يقسم الأداء داخل الأنظمة إلى ما يلي:

¹ - بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنتمين لمؤسسة سونا الغاز، رسالة ماجستير (غ منشورة)، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2008، ص 76.

(1) الأداء الاقتصادي: يعتبر المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى ان بلوغها ويتمثل في الفرائض الاقتصادية التي تحيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها ويتم قياسه عادة باستخدام مقياس الربحية بأنواعها المختلفة، ويعتمد في ذلك على سجلات ودفاتر المنظمة أو المؤسسة محل التقييم، وكذلك ما تعده من قوائم وتقارير ومن ثم فإن أدوات تقييم الأداء التقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل المالي، بما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.

(2) الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة اقتصادية أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية داخلها وينتمي هذا النوع من الأداء ينقص المقياس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها مما يزيد في صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء لذا يتطلب الأمر ضرورة بذل المزيد من المحاولات والجهد للتوصل إلى مقاييس عادلة لتقييم الأداء الاجتماعي.

(3) الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهداف التكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وهي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

(4) الأداء الإداري: يتمثل هذا الجانب في الخطط والسياسات وتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة

ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة كبحوث، العمليات وكذلك البرمجة الخطية¹.

3- خطوات قياس الأداء: يمكن تحديد خطوات قياس الأداء كالتالي:

أ- الخطوة الأولى: التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه وهو ما يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.

ب- الخطوة الثانية: تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين بها، ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعاً في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين لا تخرج هذه الأسس عن:

- الصفات الشخصية التي يتجلى بها العاملون: والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم ومن تلك الصفات مستوى الدافعية، والقدرة على المبادرة والحماس للعمل.

- السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل: كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها، أو عدد المكالمات التلفونية التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها وما إلى ذلك من وحدات العمل.

- النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح أو التكلفة أو مستوى رضا المتعاملين: وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف ومن البديهي

¹- بن عمارة نور الدين: تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة في مؤسسة سيرغاز، وحدة ورقلة، رسالة ماجستير (غ منشورة)، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2009، ص 09-10.

أن التقويم يكون دائما من الرئيس للمرؤوسين إلا أن هناك أكثر من رأي حول من يقيم؟
فهناك تقييم الزملاء وتقييم المرؤوسين.

- قياس الأداء بالطرق المناسبة: سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو الكتابة.

ج- الخطوة الثالثة: اطلاع المرؤوسين ومناقشتها لتقرير عن أدائه.

د- الخطوة الرابعة: اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلاقي أي خروج¹.

3- محددات الأداء: يرى البعض أن الأداء يتأثر الموظف فالموظف، وكل ما يمتلكه من

معرفة ومهارة وقيم ودوافع يعد محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء والوظيفة، وعليه فالأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي يبدأ بها ويمكن القول أن محددات الأداء تستند إلى

ثلاث متغيرات وهي:

- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

- الجهد المبذول من طرف الفرد.

¹ نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 166-167.

أ- **الجهد المبذول في العمل** : وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، وهو يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلانية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال العمل¹.

ب- **القدرات التي يتمتع بها الفرد وخصائصه الفردية** : وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة التي يتوقف عليها الجهد المبذول وهي تلك الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد لأداء وظيفته أو مهامه.

ج- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي** : تتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي تمارس بها في المنظمة إن القدرة والدوافع المتوافرات لدى العامل هما المتغيران الرئيسيان في محددات الأداء، فأحيانا يمتلك العامل أفضل القدرات والمهارات ولكنها ستكون بلا جدوى دون توفر الدافعية للعمل والعكس صحيح فقد يتوفر لدى العامل الدافع القوي للعمل ولكن دون قدرات على العمل سينعدم توفر العلاقة بين الدافع والقدرة على الأداء، ونظرا لصعوبة إنفاق علماء الإدارة والباحثين والمنظرين في مجالها على محددات معينة يحكم الأداء لذا فإنهم يحذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها هذه الدراسات وأن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمرا سهلا نظرا للأسباب التالية:

- إن محددات الأفراد العاملين في المنظمة معينة ليس بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.

¹- راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع والطباعة، مصر، 2003، ص 210.

- إن عوامل البيئة الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد الأداء.

وفي الأخير أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم ولكنه كسول ولا يبذل

جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا¹.

4- مكونات الأداء: تتمثل مكونات الأداء في الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل والارتباط

بين هذه الأنشطة والمهام ويمكن تحديد المكونات وفق المعايير التالية:

- الأهداف التفصيلية أو الجزئية للعمل.

- المراحل المختلفة التي يتكون منها الأداء.

- درجة التجانس بين السلوك المطلوب لبيئة العمل التي ينصب عليها الأداء.

- الأنشطة والمهام التي يتكون منها الأداء تعني المهمة النشاط الفكري أو العضلي الذي

يقوم به العامل في الظروف المعينة وتنفيذ عمليات رسمية².

وذلك قصد الوصول إلى غرض معين لأهداف ما ومعرفة الأنشطة التي تتغير مع

الظروف فهي نتيجة لديناميكية البيئة سواء الداخلية أو الخارجية مثلا قد تؤدي خلل في

إحدى وسائل الإنتاج إلى توقف العمال عن أداء أنشطة الإنتاج والقيام بأنشطة الإصلاح وقد

يفرض التغيير في احتياجات العملاء والمستهلكين إلى التغيير في أنشطة الإنتاج وفقا

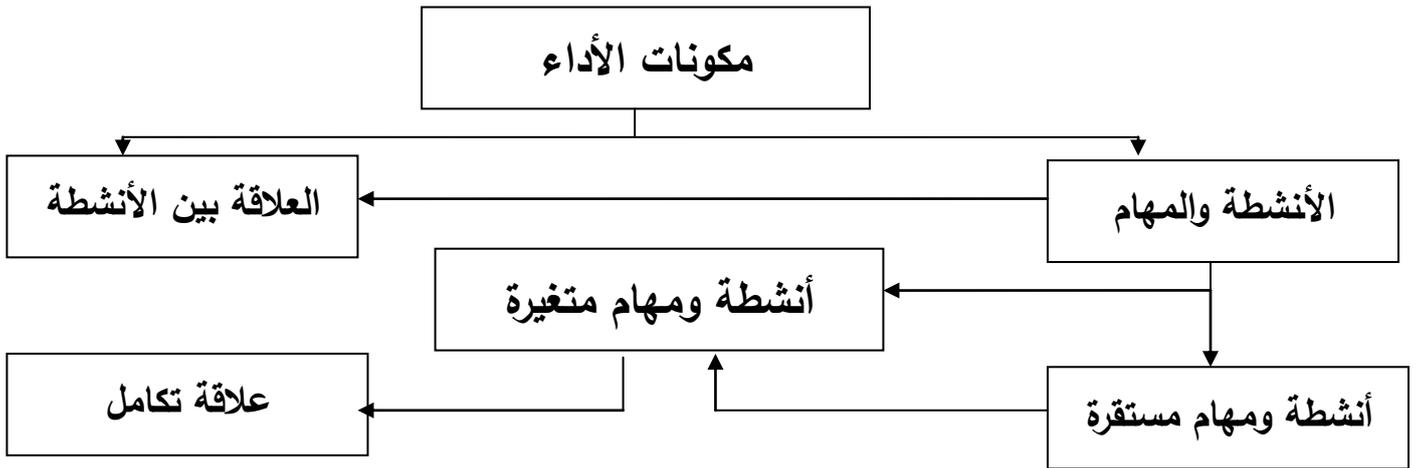
لمتطلبات الجمهور.

¹ طاهيري مجاهدي: التدريب المهني وأثره على الأداء، رسالة ماجستير (غ منشورة) جامعة الجزائر، 2002، ص 05.

² محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غ منشورة)، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة الجامعية، فلسطين، 2006، ص 51.

- العلاقة بين الأنشطة والمهام : تجميع الأنشطة في مهام والمهام في أعمال، يقوم على تحديد علاقات التكامل بين هذه الأنشطة، بحيث تساعد هذه العلاقة في إعادة تصميم التنظيم ككل، وهذه العلاقة لا تقتصر فقد على الأنشطة والمهام وإنما تتعداها إلى العلاقات بين مختلف الأعمال ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة والشكل الموالي يوضح هذه المكونات.

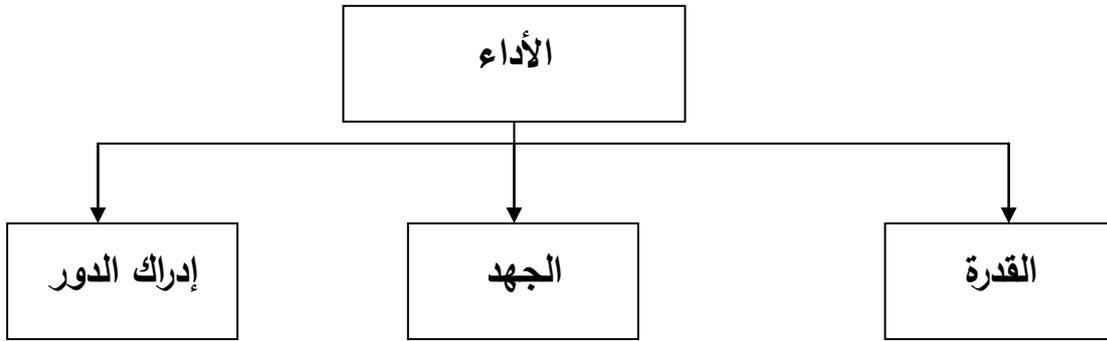
الشكل رقم 06: يوضح مكونات الأداء



المصدر: أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي،

دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 333.

الشكل رقم 07: يوضح محددات الأداء



المصدر: صليحة الشابي: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير

غير منشورة، دراسة ميدانية في جامعة محمد بوقره، بومرداس، 2010، ص: 67.

5- أهداف الأداء: تسعى المنظمة من وراء تبني واستخدام إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع

من الأهداف وهي: إستراتيجية، إدارية، تنموية.

1) أهداف إستراتيجية: Stratigie Purposes

يتمثل الهدف الرئيسي لاستخدام أنظمة إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة

العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية ويستند التنفيذ الفعال للاستراتيجيات إلى تحديد

النتائج المرغوبة، وأنماط السلوك ونوعيات السمات الفردية الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ثم

تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات التي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم

وتطوير أنماطها السلوكية للوصول للنتائج المحددة.

(2) أهداف إدارية: Administrative Purposes:

تعتمد إدارة الأداء خاصة تقييم الأداء في اتخاذ العددي من القرارات الإدارية أبرزها: إدارة المرتبات والأجور، الترقيات، التسريح المؤقت من العمل، استغناء عن العاملين، تقدير الأداء الفردي وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات، فإن العديد من المديرين والذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات، يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها شر لا بد منه للقيام بمتطلباتهم الوظيفية، حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين وعرض نتائج هذا التقييم على العاملين، ومن ثم فإنهم قد يميلون إلى التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقه نظام التقييم موضوعيته وبالتالي أهميته.

(3) أهداف تنموية: Developpement Purposes:

يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع فإن أساليب أدائهم للعمل عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمته تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء ومن الناحية المثالية فإن أنظمة إدارة الأداء يجب ألا تقتصر دورها على تحديد مجالات

الضعف في الأداء ولكن كذلك أسباب الضعف، وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو علاقات العمل¹.

6- أهمية الأداء: تكمن أهمية الأداء فيما يلي:

- استثمار الوقت، وكذلك بانضباط الموظف لساعات العمل، أين يدرك العامل جميع واجباته ومسئوليته اتجاه عمله، ويتفانى في إعطاء كل ما لديه لتقديم الأفضل².
- يحتل الأداء مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لحماية جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرار وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميز ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن الاهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسينهو انعكاس لقدرات ودوافع لرؤساء والقادة أيضا وترجع أهمية الأداء من وجهة المنظمة إلى ارتباطه بدور حياتها في مراحلها المختلفة وهي مرحلة الظهور والبقاء، ومرحلة الاستقرار والسمعة، ومرحلة التمييز، ثم مرحلة الزيادة من ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة من مراحل النمو. والدخول في مرحلة أكثر تقدما، وإنما يتوقف على مستويات الأداء بها وفي الأجهزة الحكومية، يلاحظ أن الأفراد العاملين قد يكون اهتمامهم بأداء أقل من اهتمام القادة الرؤساء وقد يؤدي هذا بالرؤساء والقادة إلى ممارسة العديد من الضغوطات على المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم.

¹ - سامح عبد المطلب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، 2011، ص222.

² - حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص 130.

- استغلال قدرات وإمكانيات الفرد الظاهرة والكامنة واستغلالها أحسن استغلال¹.

- يساعد العاملين على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتفاديها في المستقبل.

7- **معايير الأداء الفعال**: يفيد التحليل الوظيفي في تحدي مكونات الأداء الفعال وبمجرد أن

تتوصل المنظمة من خلال التحليل والتصميم الوظيفي إلى تحديد نوعية الأداء المتوقع من العاملين لديها، فإنها تحتاج إلى تطوير أساليب لقياس ذلك الأداء.

وهناك خمسة شروط أو معايير هي: التوافق الاستراتيجي، الصلاحية الاعتمادية، القبول والتحديد أو التمييز، وفيما يلي شرح مبسط لهذه المعايير.

أ- التوافق الاستراتيجي **Strategic Congruence**

يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي

الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع إستراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المنظمة، ويؤكد التوافق الاستراتيجي على حاجة أنظمة إدارة الأداء لتوفير الإرشاد والتوجيه حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي.

ب- الصلاحية: **Validity**:

يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم الأبعاد كافة ذات العلاقة

بالأداء الجيد للوظيفة، ويشار إلى ذلك عادة بصلاحية المحتوى وحتى يتمتع مقياس الأداء

¹- حيدر محمد العمري: إستراتيجية التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن ، 2011، ص 28.

بالصلاحية فإنه يجب ألا يكون معيباً أو فاسداً، بمعنى أنه يجب أن يعكس الأداء الحقيقي والذي يتضمن الأبعاد كافة التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة، والمعيار الذي يتسم بالصلاحية يجب أن يقلل من الفساد بقدر الإمكان، حيث أن التغلب التام عليه غير ممكن من الناحية العملية، ومن أمثلة المقاييس الفاسدة،/ استخدام أرقام المبيعات المطلقة لتقييم أداء مندوبي البيع في قطاعات جغرافية مختلفة، حيث أن رقم المبيعات يتحدد بدرجة كبيرة وفقاً لظروف كل منطقة¹.

ج- الاعتمادية: Reliability:

وتتطلب بمدى اتساق مقياس الأداء ومن أشكال الاعتمادية تلك الخاصة باعتمادية المقيمين Interrater Reliability والتي تشير إلى مدى الاتساق بين الأفراد الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم أداء العاملين وتحقق الاعتمادية من هذا المنظور إذا ما تمكن إثنان أو أكثر من المقيمين من التوصل إلى التقييم نفسه أو قريباً منه لأداء شخص واحد وبالنسبة لبعض المقاييس فإن الاعتمادية الداخلية والتي تعني مدى توافق العناصر كافة أو الأبعاد الداخلية للقياس.

د- القبول: Acceptability:

ويتعلق هذا الشرط أو المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداة التقييم له وإقناعهم به والواقع أنه توجد العديد من المقاييس المحكمة والتي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية والاعتمادية ولكنها تستهلك جزءاً ملموساً من وقت المديرين بما يجعلهم

¹ - سامح عبد المطلب عامر: مرجع سبق ذكره، ص 224.

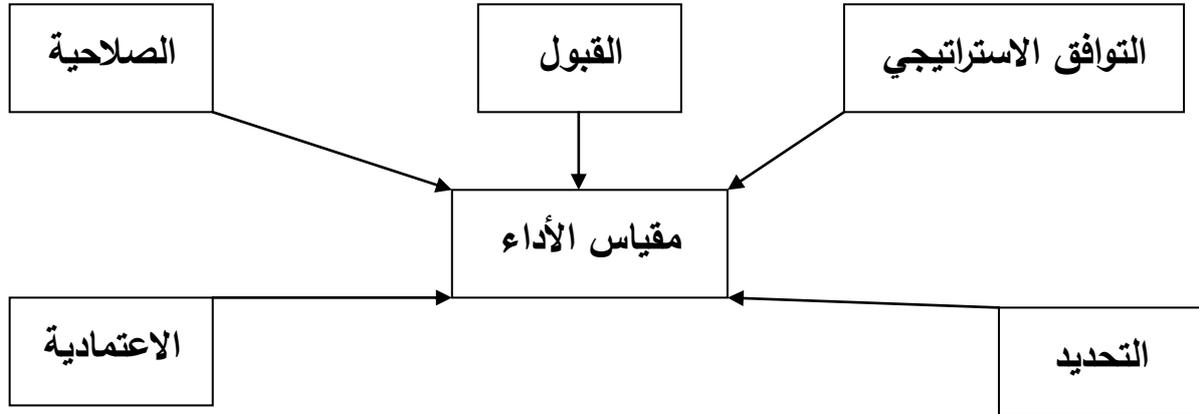
يرفضون استخدامها، كذلك فإن الأفراد موضع التقييم أو العاملين الذين يقيم أداءهم قد يرفضون بعض المقاييس، وفي كلتا الحالتين فإن المقياس الذي لا يتمتع بالقبول هو مقياس غير مفيد وربما أسوأ من عدم وجود مقياس على الإطلاق.

هـ التحديد Specificity:

ويقصد به المدى الذي يوفر المقياس المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات، ويتعلق التحديد بالأغراض الإستراتيجية والتنموية لإدارة الأداء، فإذا لم يتمكن المقياس من تجديد ما الذي يجب على الموظف عمله كمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية فإنه يصبح من الصعب عليه تحقيق مثل هذه الأهداف علاوة على ذلك، إذا فشل المقياس في تشخيص المشكلات التي يواجهها الموظف في أداءه ويظهر الشكل الموالي تصورا شاملا لمتطلبات القياس للأداء الفعال¹.

1-عباس سهيلة: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص 61.

الشكل رقم 08: يوضح تصورا شاملا لمتطلبات القياس للأداء الفعال



المصدر: سامح عبد المطلب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الفكر للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، 2011، ص 225.

8- معوقات الأداء:

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل ومن أهمها: الإضاءة، الحرارة، الضوضاء والتهوية، نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والأساسيات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، إلا أن هذه العوامل والتي يطلق عليها العوامل الخارجية ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل وإنتاجيته، ولكنها تتفاعل بشكل كبير مع العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل ذكاؤه وقدراته الخاصة وسماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، بالإضافة إلى ظروف العمل الاجتماعي، ويجب النظر إلى هذه العوامل على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه فعلى سبيل المثال، أي عطل في أية آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على

الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، كما أن السياسات غير واضحة ونمط الإشراف السيئ يمكن أن يتسبب في التوجه الخاطئ للجهود بالإضافة إلى نقص التدريبات يمكن أن يتسبب في استغلال السيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أكبر وأهم مسؤوليات الإدارة توفير ظروف العمل المناسب للعمال وتوفير البيئة التنظيمية المدعمة نقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد¹.

- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجميع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور أو ضعف في النظام المطبق.

- عدم الاهتمام بعملية التخطيط والإعداد الجيد لعملية تقييم الأداء.

- قصور ضعف في الرؤساء القائمين على عملية التقييم.

- عدم الاستفادة من نظام تقييم الأداء السابق لتحسين الأداء المستقبلي².

¹ - علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للطباعة والنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2002 ، ص 68.

² - فايز ألزغبي ومحمد إبراهيم عبيدات: أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1997، ص 187.

سابعا: الدراسات السابقة:

تمهيد:

إن الدراسات السابقة تعتبر من أهم مصادر المعلومات التي يمكن من خلالها الاستفادة عند إجراء أية دراسة تكون متعلقة بنفس الموضوع وذلك لتفادي التكرار وبالتالي بداية من نقطة النهاية البحث السابق، إضافة إلى التطرق إلى جزئيات أخرى لم تطرح وكل هذا يهدف للوصول إلى حقائق الموضوع: "دور التدريب المهني في تحسين أداء الموارد البشرية" وبناء صورة معمقة حوله.

1- الدراسات السابقة المتعلقة بالتدريب المهني:

أ- الدراسة المحلية:

1) بعنوان: "تقييم برامج التدريب الموارد البشرية" قام بها قريشي محمد صالح. هي دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للعتاد الأشغال العمومية فرع المعارف والوقاعات وذلك سنة 2005، وقد انطلق الباحث في إنجاز هذا البحث من طرح الأسئلة التالية:

- ما هي الخطوات الأساسية لعملية التدريب؟
- ما هي أهم المعايير التي تقيم على أساسها فعالية التدريب؟
- ما هو واقع التدريب في المركب محل الدراسة؟
- ما هي انعكاسات برامج التدريب على استيعاب العاملين لمجموع المعارف والمهارات المقدمة خلال دورات التدريب؟

لأن الباحث قد وضع أهداف لهذا البحث تتماشى مع طبيعة الأسئلة المطروحة من بين هذه الأهداف هو محاولته لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية من جانب انعكاسها على استيعاب المستفيدين من برامج التدريب للمعارف والمهارات.

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على عينة مكونة من جزئي عينة الأفراد المستفيدين من التدريب وعينة المشرفين عليهم.

كما اعتمد على بعض الوسائل في جمع البيانات الميدانية وخاصة الاستمارة المصممة وفقا لمقياس ليكرت مستخدما المنهج الوصفي الذي اعتبره المنهج الملائم لدراسته وقد توصل إلى مجموعة من النتائج ومنها:

- تسجيل حالة من عدم الرضا اتجاه متغير التبرص لدى الفئات العمالية وكذا عدم الرضا اتجاه مدى مراعاة الدروس التدريبية.

- الرضا بعض الأفراد المستفيدين من التدريب اتجاه ظروف دورات التدريب المشرفين على أعوان التنفيذ فيما يتعلق بانخفاض معدلات الأخطاء المهنية¹.

- عموما فقد كانت هذه عبارة عن متوسطات الأداء الأفراد العينة حول مدى فعالية نظام التدريب المهني وكانت النتائج تقع في منطقة فعالية للمقياس.

(2) دراسة جواد رحيل 2015: "دور التدريب الموارد البشرية في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة".

¹ - قريشي محمد صالح: تقييم برامج تدريب الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، فرع المعارف والوقاعات، سنة 2005.

تهدف الدراسة إلى إبراز دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال التعرف على مساهمته وتأثير التدريب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يخدم هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها وتحقيق الميزة التنافسية لها وتحديد مدى فعالية التدريب في هذه المؤسسات وإبراز العلاقة بين التدريب والميزة التنافسية.

وتم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتفرق على عينة مقدارها 50 عامل، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات، واعتمد في تحليل البيانات الاستبيانات على برنامج الإحصائي (spss).

وفي الأخير توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- التدريب ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق الغاية المتمثلة في الأداء الكفاء، وقد لا يكون جميع العاملين في المؤسسة معينين ببعض أنواع التدريب لكنهم جميعا بحاجة إلى تدريب يناسب قدراتهم ومناصبهم وأهداف المنظمة.

يمكن أن تتحقق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال التركيز على تدريب الموارد البشرية من خلال رفع كفاءات ومهارات مواردها البشرية وهذا يمكن أن يتم من خلال عملية تدريبها.

ب- الدراسات العربية:

• دراسة عبد الرحمن الشهري (2005): "دور التدريب في تنمية مهارات رجال الأمن في المملكة العربية السعودية".

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف بدقة على مفهوم التدريب ودوره في إيجاد العمل لرجل الأمن الوقوف على تأثير التدريب على رجل الأمن وقدرته على تنمية مهاراته واكتساب معارف علوم جديدة والوقوف على المشكلات التي تصادف الجهود التدريبية بما ينفق مع الاحتياجات الفعلية للمتدربين¹.

• دراسة بعنوان "أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية" دراسة تطبيقية في الجهاز الإداري للدولة الجمهورية اليمنية.

هدفت هذه الدراسة إلى إيضاح مدى اهتمام الدولة بتدريب وتأهيل الموارد البشرية العاملة وهدفت إلى تقييم سياسة التدريب في منشآت الجهاز الإداري للدولة وأثر التدريب في تنمية الموارد البشرية، حيث تم اختيار العينة عشوائية من وحدات الجهاز الإداري للدولة الجمهورية اليمنية تكونت من 08 وزارات مثلت 32% من المجتمع لتطبيق الدراسة عليها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتطوير الاستبيان لهذا الغرض، وأظهرت أبرز النتائج كالاتي:

- تدني فعالية الوحدة الإدارية المختصة بالتدريب في الوزارات عينة البحث.

¹ - عبد الرحمن شهري: دور التدريب في تنمية مهارات رجال الأمن في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير (غ) منشورة 2005 .

- عدم كفاية الميزانية المخصصة للتدريب.
- عدم اهتمام الوزارات المبحوثة بعملية تقييم البرامج التدريبية والمتدربين في مختلف مراحل التقييم، وبالتالي جاء مستوى التقييم منخفضاً، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين التي تمثلت في الجنس.

ج- الدراسات الأجنبية:

- دراسة dr. Mahmamd Aslam Khah عنوان: " Impact of training and feedback on employee performance Iqra university islambar pahistan, Thanlyout Year 2011.

تبرز هذه الدراسة مدى أهمية التدريب في تحسين مردودية المؤسسة وتحسين أداء العامل وتطوير قدراته ورفع في مردوديته وزيادة مهارته يلعب التدريب دور هام في مشاركة العامل وإعطائه روح المشاركة في اتخاذ القرارات وطرح أفكار جديدة مما يجعله قادر على أداء عمله على أكمل وجه ويكتسبون خبرة في مجال عملهم.

واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي اعتمد على

الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات وتوصلت إلى ما يلي:

- التدريب يشمل جميع العمال المؤسسة دون استثناء حتى يشعر العامل بالانتماء داخل

المؤسسة مما يدفعه إلى إنجاز مهامه بطريقة صحيحة وسليمة وبالتالي تحقق

الأهداف المرجوة¹.

¹ - dr. Mahmamd Aslam Khah : Impact of training and feedback on employee performance Iqra university islambar pahistan, Thanlyout Year 2011.

الدراسات السابقة المتعلقة بأداء الموارد البشرية:

أ- الدراسات المحلية

1) دراسة عمار عيشي بعنوان: "تقييم أداء العاملين في تحدي احتياجات التدريب التي

أجراها بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بالجزائر، سنة 2005، حيث حاول الباحث من

خلال هذه الدراسة أن يثبت أو ينفي صدق الفرضيات التالية:

- يعتبر نظام تقييم الأداء من أهم الأدوات المستعملة في تسيير الموارد البشرية.

- يؤدي استعمال نظام تقييم الأداء بفعالية إلى تحسين النتائج الفردية والجماعية.

- يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية

وتحسين العمل.

- تبني البرامج التدريبية بناء على نتائج تقييم الأداء.

لذلك اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكما اتبع منهج الدراسة حالة كما استعان

بالمنهج الإحصائي في محاولة لتشخيص الواقع الفعلي لكل من متغيرات الدراسة ولقد أسفرت

النتائج المتوصل إليها.

- أن هناك طريقتين لتقييم أداء الأفراد بمؤسسة صناعة كوابل الكهربائية الأولى وتجري كل

شهر وهي متخصصة لمنح العلاوات والمنح للأفراد، أما الثانية فتقوم بها المؤسسة على

أساس سوي أو بعد انتهاء من كل دورة تدريبية من أجل تقييم المهارات التي يتمتع بها الفرد

العامل أو تقييم المهارات التي يتمتع بها الأفراد العاملين أو لتقييم مدى اكتساب الأفراد بمهارات إضافية.

- ينظر الأفراد العاملين بالمؤسسة إلى تقييم الأداء على أنه مهم جدا راجع إلى تقييم الأداء بالمؤسسة يتميز بعدم الدقة عناصره واتصافها بالعمومية.

- يعتمد تقييم الأداء في المؤسسة محل الدراسة على أساس النتائج الخاصة في كمية الإنتاج ثم على معيار الصفات الشخصية والمتمثلة في العناصر التالية:

- الثقة بالنفس وولاء المؤسسة، يعتقد أن من بين أسباب اعتماد المؤسسة على معيار النتائج هو أن المؤسسة تواجه منافسة خارجية متمثلة خاصة من المؤسسات الأجنبية مما يحتم عليها الزيادة في الإنتاج وتحسين نوعيته.

- الهدف من استخدام تقييم الأداء بالمؤسسة هو معرفة نقاط الشغف لدى المرؤوسين والمتمثلة في نقص المعارف ونقص المهارات وهذا يعد مؤشرا واضحا على وجود الحاجة للتدريب لمعالجة النقص في المهارات والمعارف.

- يقوم الرؤساء بالاطلاع على مرؤوسهم بنتائج تقييم الأداء، حيث يتم إخبارهم بنواحي الضعف أو القصور لديهم كما يقوموا بتصحيح الأخطاء فور حدوثها وذلك لتفاديها مستقبلا أو لتصحيحها في حينها كما يقومون بمناقشة مرؤوسهم في طريقة أدائهم للعمل وهذا من أجل تحسين أدائهم لأن الفائدة من تقييم الأداء هو تحسين النتائج الفردية والجماعية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى والثانية.

- تستخدم الإدارة نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين حيث تستخدم نتائج تقييم الأداء بدرجة الأولى في تحديد الاحتياجات التدريبية ثم تلبية الاختيار والتعيين والترقية والمكافآت التشجيعية.
- أن المصدر الأول الذي يعتمد عليه المشرفين في الحصول على المعلومات التي تمكنهم في تقييم مرؤوسهم هو الاعتماد على الذاكرة واللجوء إلى ملف العامل بدرجة ثانية، وقد أهمل الإدارة لأهم مصدر وهو اللجوء إلى سجل يسجل به تطور أداء الأفراد العاملين وقد يكون هذا أهم عيباً لنظام تقييم أداء الأفراد بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية حيث هذه السجلات تسمح للرؤساء بتسجيل الوقائع العامة سواء كانت إيجابية أو سلبية عن أداء العامة باعتباره أن هذه الوقائع تجعل الرئيس أكثر دقة وعدلاً في تقييم مرؤوسيه.
- بينت الدراسة الراهنة أن التدريب بالمؤسسة يتم على أساس نتائج تقييم الأداء وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.
- اتفاق كل من الرؤساء والمرؤوسين على أن التدريب مفيد سواء بالنسبة للعامل حيث يمكنه من إكساب المهارات ومعارف جديدة وبالنسبة للمؤسسة حيث تحقيق الأهداف التالية:
 - زيادة الإنتاج.
 - تحسين الجودة.
 - تقليل حوادث العمل.
 - تحسين مستوى الأداء.

- الزيادة في الإنتاجية.

- معالجة مشكل الغياب والتأخر عن العمل.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

- كما بينت الدراسة الراهنة أن أسباب ضعف الإنتاج بالمؤسسة هي نقص التدريب بالدرجة

الأولى والغياب والتأخر عن العمل بدرجة أقل وهنا تظهر الحاجة إلى التدريب لتفادي النقص

في التدريب والتقليل من الغيابات والتأخير في العمل.

- كما أن حوادث العمل انخفضت وكذلك معدل هذه الحوادث بعد إخضاع الأفراد للتدريب

أي أن الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة يتم تحديدها فعلا عن طريق نتائج تقييم الأداء، حيث

يطلب منهم تحديد الاحتياجات التدريبية لكل فرد يعمل تحت رؤسائهم بعد إجراء عملية تقييم

الأداء¹.

2- دراسة باباه ولد سيدن: بعنوان "دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء الجزائري.

- دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMCI سنة 2009 ولقد اقترح البحث لتحليل

الإشكالية محل الدراسة يتطلب اختيار صحة مجموعة من الفرضيات هي:

- يعتبر تحسين الأداء هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه لذا يتم إدارته تؤثر فيه عدة عوامل وله

مستويات مختلفة يتم تحسينه بناء على نتائج التقييم، يعتبر المورد البشري معدلا أساسيا

¹- عمار عيشي: دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب (دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية)، رسالة ماجستير (غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2005.

وعاملا مؤثرا هاما في رفع أداء المؤسسة بسبب الخصائص المميزة له، ولهذا يتم إدارته إستراتيجيا.

- إن تفعيلات المورد البشري يساهم في تحسين أداء المؤسسة من خلال المداخل الحديثة للمورد البشري.

- إن البنك الموريتاني للتجارة الدولية مؤسسة تعمل على تحسين أدائها باستمرار، اعتمادا على نتائج تقييم هذا الأداء وللموارد البشرية دور فعال في ذلك وهو ما خوله للتربع على قائمة البنوك التجارية الوطنية واحتلاله في السوق.

- يختلف تقييم عملاء البنك الموريتاني للتجارة الدولية لمستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم فعليا عن مستوى الجودة المتوقعة وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي وذلك في تحديد ووصف وتحليل المورد البشري وإدارته وكذلك في تحديد ماهيته الأداء، بالإضافة إلى وصف وتحليل كيفية تقييمه وطرق تحسينه.

كما استخدم هذا المنهج في تحليل الوضع العام للبنك الموريتاني للتجارة الدولية والظروف التي أدت لإنشائه ووصف مختلف المهام والوظائف الموكلة إلى كيفية اهتمامه بموارده البشرية لأجل تحسين أداءه للحصول على موقع تنافس في سوق البنوك المتطورة والمتغيرة.

- كما اعتمد أيضا على المنهج الإحصائي في الجانب التطبيقي لعينة من البنوك التجارية الموريتانية أين تم توظيف الأساليب الإحصائية التي تتناسب¹.

¹- باباه ولد سيدن: دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، دراسة حالة البنك الموريتاني والتجارة الدولية BMCI، الجزائر، 2009.

3- دراسة أبو بكر ملياني 2010: بعنوان: "دور الاتصال وعلاقته بالأداء بجامعة باتنة

ومن أهداف هذه الدراسة:

- إبراز عملية الاتصال ودوره في تحسين أداء العمال في المنظمة الاقتصادية.
- وقد استخدم في بحثه المنهج الوصفي الملائم لبحثه وذلك بأخذ مجتمع الدراسة الذي يتكون من 132 عامل يتوزعون بين مختلف مصالح الوحدة باختلاف طبيعة عملهم (إداري، ميداني، تقني) ونظرا لمحدودية حجم مجتمع الدراسة، فقد قام بحصر شامل الأفراد العاملين ومن أهم نتائج الدراسة التي توصل إليها هي:
- عدم إجماع العمال المرؤوسين حول وجود حرية إبداء الآراء والمقترحات داخل المؤسسة.
- تهتم المؤسسة بحل مشاكل العمال، إلا أن الاهتمام بشكاويهم لا يمس غالب العمال.
- كما أن هناك غياب للتحفيز المعنوي المتمثل في الشكر والثناء من طرف الرؤساء بالإضافة إلى عدم تلائم وسائل الاتصال الرسمي مع طبيعة العمل الإداري والميداني والتقني، وأوصلت الدراسة بضرورة وجود بشبكة اتصال رسمية واضحة وجلية ومعروفة لدى العمال لتسهيل تدفق المعلومات بما يخدم الأداء، كما أوصلت بضرورة مراعاة الجانب النفسي والاجتماعي للعمال أثناء تمرير الرسالة الاتصالية¹.

¹- أبو بكر الملياني: دور الاتصال وعلاقته بالأداء (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.

الدراسات العربية:

1- دراسة البادي 2008: بعنوان "مهارة المدير في استخدام الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين في شركة نفط عمان".

هدفت دراسة بادي إلى التعرف على إمكانية مدير المنظمة لمهارة تحفيز العاملين ومدى استخدام تلك الحوافز بنوعها المادية والمعنوية لتحسين أدائهم، والتعرف على المعيار الذي يتبعه المدير في تقييم أداء العاملين لديه لتحفيزهم والتعرف على أهم الحوافز المقدمة. توصلت دراسة البادي إلى أن مدير يمتلك المهارة الجيدة في تحفيز العاملين والاستخدام الجيد للحوافز المادية والمعنوية كمكافأة العاملين بالشركة. التأثير القوي للحوافز التي يستخدمها المدير في تحسين الأداء.

وجود المعايير الجيدة التي يعتمد عليها المدير في تقييم أداء العاملين والتي بموجبها

يتم توزيع الحوافز بشكل كبير¹.

- دراسة الحيكمي 2000: تحت عنوان: "تقويم أداء المدير مدارس التعليم الثانوي في اليمن".

- هدفت الدراسة إلى معرفة تقويم أداء مديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر

الموجهين التربويين والمعلمين والمديرين، وذلك بالتعرف على المتغيرات الديمغرافية (الجنس،

الخبرة، المؤهل، العلمي) على تقديرهم للأداء الوظيفي، حيث تكونت عينة الدراسة من 19

مديرا ومديرة، 45 موجهة وموجهة، 86 معلم ومعلمة.

¹ - البادي: مهرة المدير في استخدام الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين في شركة نفط، رسالة ماجستير (غير منشورة)، عمان، 2008.

- أشارت الدراسة إلى أن هناك اختلافا دالا بين تقديرات أفراد العينة للأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، وكانت لصالح الإناث وذلك في المهام المتصلة بالتوجيه الفني والطلاب وأولياء الأمور في المجتمع.

1- دراسة أجنبية:

- دراسة Chazi HASAN Odeh Alhalay beh: بعنوان:

"The impact of incentives on improving the performance of the employees in the public sector institutions in Jordan An Applied on the Greater Amman Municipality –Middle east university 2013.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي الأمانة عمان

الكبرى، وتحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء.

واستخدم الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي اعتمد على

الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- ضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين (الرسمية وغير الرسمية)

وتوجيهها بشكل منسجم مع أهداف الأمانة.

- ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط

لها.

- وجود علاقة خطية وترابطية قوية بين الأبعاد، الحوافز وتحسين الأداء لدى الموظفي

الأمانة¹.

¹ - Chazi HASAN Odeh Alhalay beh : The impact of incentives on improving the performance of the employees in the public sector institutions in Jordan An Applied on the Greater Amman Municipality –Middle east university 2013.

ثامنا: المداخل النظرية:

تمهيد:

لقد تنوعت المداخل النظرية بتنوع مبادئها ومرتكزاتها، التي ساهمت في تطوير الفكر التنظيمي من خلال المنطلقات التي جاءت بها كل مدرسة حيث أكدت النظريات الكلاسيكية على رفع الكفاية الإدارية والإنتاجية من خلال اختيار العمال وتدريبهم، تقييم العمل والتخصص فيه بتدريب كل فرد على وظيفة معينة وكذا أدائها بشكل فعال، في حين ركزت المدرسة النيوكلاسيكية في تحقيق أهدافها على الجانب الإنساني من خلال إشراك الفرد في عملية اتخاذ القرار وكذا تحفيزه لدفعه لتطوير مهاراته ومعارفه من خلال عملية التدريب وكذا الأداء الفعال للعامل، أما النظريات الحديثة فسعت إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، بالرفع من مستوى أداء القوى العاملة بها، من حيث المهارات والقدرات والمعارف بالتدريب عليها وتطويرها.

1- المدرسة الكلاسيكية:

ظهرت هذه المدرسة في القرن 19، حيث شملت مجموعة من النظريات التي سعت إلى رفع الكفاية الإدارية والإنتاجية، نتيجة للتعقيدات التي شهدتها المؤسسات الصناعية. حيث أشركت جملة من المبادئ منها: تقسيم العمل، الأسلوب العملي، الحوافز المادية، التخصص الوظيفي، يتدرب كل فرد على وظيفة معينة، فالكلاسيكية تقوم على مفاهيم مثالية

غير ديمقراطية مستخدمة الأمر والسلطة والتخصص والرقابة في كفاءة الأداء، وفي الأخير

كان محور تفكير روادها حول تقسيم العمل لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

ومن النظريات التي ضمنها المدرسة الكلاسيكية (النظرية البيروقراطية، الإدارة

العلمية، التقسيم الإداري).

1-1- النموذج المثالي للبيروقراطية:

يعتبر الألماني " ماكس فيبر " رائد النظرية البيروقراطية في الإدارة، فهو الذي وصف

النظريات الكلاسيكية بأنها صالحة للمشاريع الصغيرة على عكس نظرياته التي اعتبرها

مثالية كونها تضمن الإدارة السيطرة على الرقابة.

فالنموذج المثالي لا يزال يعتبر موضوعا للمناقشة والتحليل من جانب علماء التنظيم

والإدارة بصورة عامة، فالكثير من التنظيمات وأساليب إنسياب خطوط السلطة، داخلها التي

توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم ولماذا يقوم الفرد العامل بأداء الأعمال

وفقا للتعليمات التي تتساب إليه والتي تتلخص في مفهوم إصدار بما تؤمر، حيث قام ماكس

فيبر بإيضاح الفرق بين القوة والمواصفات التي تمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملون إلى

طاعته فيما يصدر من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومته.

في حين تعني البيروقراطية: سلطة الحكم المكتبي ومن أهم المبادئ التي تقوم عليها

هذه النظرية هي:

- ضرورة تمتع الفرد بحرية شخصيته، مع امتثاله لسلطة التنظيم والقواعد الرسمية.

كما سعت هذه النظرية لتحقيق الكفاية الإدارية من خلال مبدأ تقسيم العمل والتخصص فيه بحيث يدرّب العامل على أداء وظيفة معينة بهدف تطوير مهاراته ومعارفه¹.

1-2- الإدارة العلمية:

يعتبر المهندس الأمريكي **فريدريك تايلور** مؤسس هذه النظرية حيث لاحظ أثناء عمله تحايل العمال الذي أدى إلى انخفاض الإنتاجية مع ضياع الوقت والجهد فقام بتجاربه الميدانية في مجال رفع الكتل المعنوية بداية 1898، حيث سعى من خلالها لزيادة الكفاءات الإنتاجية وضبط الوقت والجهد ذلك من خلال التجارب والبحوث بالاعتماد على الدراسة والتحليل المعتمد على معلومات وبيانات صحيحة ودقيقة.

- الالتزام بالقانون من خلال الانضباط في تنفيذ الأعمال.
- رفع مستوى من خلال طرق العمل من المعدات والمواد المستخدمة وتدريب العمال.
- تحديد معايير الإنتاج وفق أسلوب علمي واضح هو قياس الحركة والزمن، بمعنى حساب زمن كل حركة واستبعاد الحركات الزائدة.

- ضرورة خضوع العمال للإشراف والرقابة اللصيقة.
- اعتماد المنهج العلمي في الإدارة بدل الطرق التقليدية القائمة على التخمين.
- نظرتّه للعامل كرجل اقتصادي، يضاعف جهوده مقابل الحصول على الأجر.

سعى تايلور من خلال نظريته زيادة الإنتاج مع خفض تكلفته من خلال تحسين طرق العمل وتقسيم المسؤوليات بين الإدارة والعامل بهدف تحقيق الكفاية الإنتاجية حيث اتبع

¹ - ثروت مشهور: استراتيجيات التطوير الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص19.

الأسلوب العلمي من خلال تحليل العمل وتقسيمه لأجزاء، مع حساب زمن كل حركة واستبعاد كل حركة زائدة، يتم ذلك بتدريب كل عامل على وظيفته لتحقيق فعالية الأداء كون الفرد المدرب يؤدي أعماله بأقل جهد ووقت أقل تكلفة وهو ما يحقق الأهداف العامة للتنظيم والتي تدور في عملها حول الكفاية الإنتاجية¹.

1-3- نظرية التقسيم الإداري:

من أبرز رواد هذه النظرية **هنري فايول** تركز هذه على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف، كما تركز أيضا على دراسة الإدارة العليا، لقد نادى فايول بضرورة وجود مجموعة من الصفات ليتجلى بها الأفراد داخل المؤسسات الصناعية والإدارية وهي لم تكن موجودة بالفطرة وإنما تكتسب بالتدريب وقد صنفها إلى صفات طبيعية بدنية وتمثل في الصحة والقوة والنشاط، وقد ركز فايول في دراسته أيضا على وظائف الإدارة **Functions of management** باعتبارها أهم العناصر الخمسة وهي: (التخطيط، التنظيم، التنسيق، التنبؤ، الرقابة)، وقد حدد أيضا 14 مبدأ للإدارة وهي: التخصص وتقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط بتدرج السلطة، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة الشخصية على المصلحة العامة، المكافآت المركزية، الترتيب المساواة، ثبات الأفراد، المبادرة، روح الجماعة.

¹ - ثروت مشهور، المرجع نفسه، ص 20.

ويتضح لنا من كل ما سبق أن فايول اهتم بدراسة العمليات الإدارية والأداء الفيزيولوجي للعمال والأنشطة اللازمة بتحقيق هذه الأهداف كأساس للوصول إلى الكفاية الإدارية التي تعظم الكفاية الإنتاجية للعمال بأقل تكلفة، كما تطرق إلى ما أسماه بالقيم الإدارية من خلال الاختيار التي تدخل في مجال الأداء¹.

تقييم المدرسة الكلاسيكية:

بالرغم مما حققته هذه المدرسة من أهداف، إلا أن ما يعاب عليها أنها اهتمت بالجانب المالي من خلال ربط الجهد المبذول بالأجر الذي يمثل الحافز الأساسي لخضوع العامل بعملية التدريب كما أغفلت الجوانب النفسية الاجتماعية للعامل وهو ما جعلها تتلقى انتقادات عديدة ندرجها فيما يلي:

- التركيز على الحوافز المادية، وتبنيها لفكرة الرجل الاقتصادي.
- اعتبار الفرد آلة، وإغفال خصائصه النفسية الاجتماعية والسلوكية.
- التأكيد على التنظيم الرسمي وإغفال الجانب الغير رسمي.
- التركيز على الفرد وإهمال الجماعة.

2- النظريات النيوكلاسيكية:

جاءت النظرية النيوكلاسيكية كرد فعل على النظرية الكلاسيكية التي ربط الكفاية الإنتاجية بالحوافز المادية والتنظيم الرسمي وجاءت هذه النظريات لتصحيح على ما غفلته

¹ - الجيوسي محمد رسلان وجاد الله جميلة: الإدارة علم وتطبيق، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص38.

النظريات السابقة من خلال تأكيدها على العوامل النفسية الاجتماعية، والتنظيم الغير رسمي، ودور الجماعة في الزيادة الإنتاجية ومن بين النظريات التي تدرج في هذه النظرية هي: (نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية الحاجات. نظرية التوقع).

2-1- نظرية العلاقات الإنسانية:

من أهم النتائج التي توصل إليها **التون مايو** في مصنع هاوثرون وكان الغرض الأساسي لهذه النظرية هو تحديد تأثير المتغيرات المادية (الإضاءة، الأجر، الراحة، التهوية) على أداء العمال فهي تعتبر أولى المحاولات العلمية الجادة، التفسير أثر السلوك الجمالي في محيط العمل وضرورة مراعاة الإدارة العنصر ليس فقط من النواحي النفسية والاجتماعية.

فركزت هذه النظرية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية وهي بذلك تستهدف الوصول إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن تؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنسانا وجدانيا وفعاليا. أكثر منطقيًا، كما كشفت أيضا نتائج التجارب التي قدمها في تلك الدراسة عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد، وعليه كما أن العمل الجماعي بإمكانه أن يكسب الفرد مهاراته من خلال ملاحظة زملاء العمل فقط دون اللجوء إلى عملية التدريب¹.

¹ - محمد عبد السلام: التطورات الحديثة في الإدارة والتنظيم، دار الكتاب الحديث للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، 2008، ص43.

2-2- نظرية التوقع : صاحب هذه النظرية فروم فكتور 1964 قدم فروم نظريته في

الدافعية التي تقوم على اعتبار أن سلوك الفرد تسبقه عملية المفاضلة بين عدة بدائل، ويرى

فروم أن الدافع هو محصلة التفاعل بين قوة الجذب ودرجة توقع الفرد لتحقيق هذه العوائد

كنتيجة للأداء، وبمعنى آخر هو اعتقاد العامل وإدراكه بأن الجهد المبذول في أداء عمل ما

سيؤدي إلى إنجاز مطلوب، وعلى هذا النحو يتبين لنا نوعان من التوقع هما:

(1) التوقع الأول: هو قناعة الفرد بأن القيام بسلوك معين يؤدي إلى نتيجة معينة.

(2) التوقع الثاني: هو ترقب الفرد للنتائج المتوقعة لسلوكه، وتعود أهمية هذه النظرية إلى

سببين هما:

1. معرفة الحاجة التي يرغب الأفراد في إشباعها.

2. محاولة الإدارة تسهيل مسار العامل¹.

2-3- نظرية الحاجات:

يرى ماسلو أبراهام "أن حاجات ودوافع الإنسان مترتبة هرمياً، يتم إشباع هذه

الحاجات بشكل تتابعي هرمي، أي لابد من إشباع الحاجة الأولى قبل الانتقال للحالة التالية

في الهرم وتعني الحاجة حسب ماسلو: "القوة الداخلية التي تدفع الفرد للقيام بعمل ما لإشباع

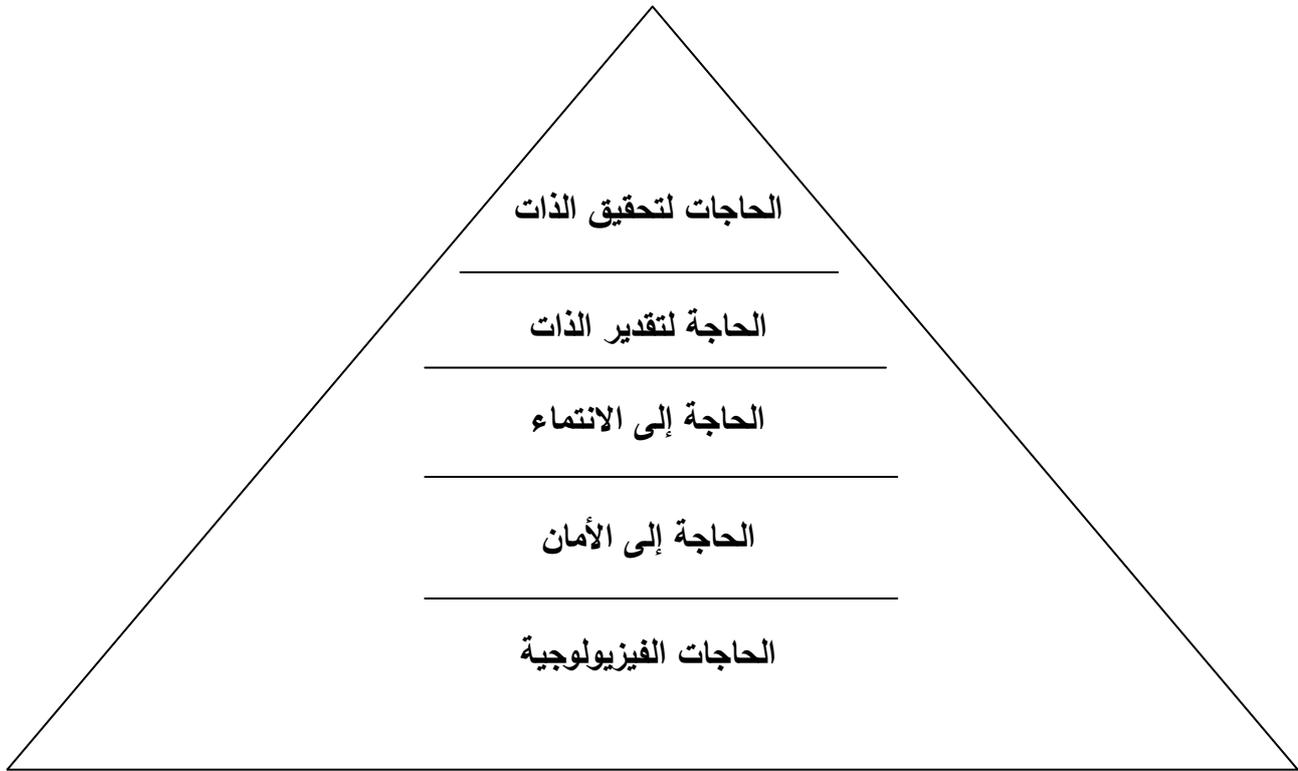
حاجاته".

وقد قام ماسلو بتقسيم الحاجات التي يسعى إليها الإنسان إلى خمسة مستويات في

سلم هرمي كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ - الجيوسي محمد رسلان وجاد الله جميلة، مرجع سبق ذكره، ص157.

الشكل رقم 10: يمثل سلم الحاجات لأبراهام ماسلو



المصدر: فيصل حسونة: "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 80.

أ- **الحاجات الفيزيولوجية**: هي الحاجات الأساسية لحياة الإنسان كالأكل والشرب والهواء

والملبس والسكن... الخ

ب- **حاجة الأمان**: هو الشعور بالأمن الجسدي والنفسي وتمثل المستوى الثاني من الهرم.

ج- **حاجة الانتماء**: هي حاجة الفرد لأن يكون في جماعة يتفاعل معها.

د- **حاجة تقدير الذات**: هي حاجة إنسان للتقدير والاحترام من طرف الآخرين وثقته بنفسه.

هـ **الحاجة لتحقيق الذات**: هي حاجة الإنسان لتقدير ذاته وتأكيد لها، مع استفادته من طاقاته

وقدراته ليحقق أهدافه وتمثل المستوى الأعلى للهرم.

ومن المبادئ التي جاء بها ماسلو ما يلي:

- إشباع إحدى الحاجات لا يؤدي لدفع السلوك وتوجيهه.
- يجب إشباع الحاجات الدنيا قبل الحاجات العليا.
- توجد شبكة متتالية من الحاجات تؤثر في سلوك الفرد.
- تتعدد الوسائل التي تؤدي لإشباع الحاجات التي تقع في قمة الهرم أكثر من الوسائل التي تقع في قاعدة الهرم.

تؤكد هذه النظرية على بعد أساسي للتدريب وهو تعديل السلوك من خلال إشباع الحاجات الفيزيولوجية مما يجنب الفرد الوقوع في السلوك السيء، بالإضافة إلى أن إشباع حاجة الأمن والاجتماع والتقدير والاحترام يؤدي إلى حدوث سلوك مرغوب فيه بتحسين مهارات وأداء الفرد.

تقييم النظريات النيوكلاسيكية:

على الرغم من اهتمام النظريات النيوكلاسيكية بالجانب الإنساني للعامل، وما حققته من أهداف إلا أنها تبقى محدودة من حيث زيادة الإنتاج، ومن حيث درجة الإشباع، وإغفالها للجانب المادي واعتمادها فقط على مبدأ الرجل الاجتماعي أدى إلى العديد من المشكلات التنظيمية كالتسيب وتذبذب الإنتاج وقلّة معدلات الأداء، وعليه موجود أبحاث كثيرة لا تؤكد

مقولة "العامل السعيد هو عامل منتج" لأنها لا تشمل كل الطبقات العمالية، كما أنها غير موجودة في كل المنظمات.

- التأكيد على عدم وجود فروقات بين الأفراد إلا أن الواقع يؤكد عكس ذلك فالعامل الذي يحفز ويدفع الفرد العامل لزيادة الإنتاجية قد لا يحفز عامل آخر بنفس الدرجة.

3- النظريات الحديثة:

ظهرت النظريات الحديثة كرد فعل على النظريتين السابقتين اللتين نظرنا إلى التنظيم على أنه نسق مغلق فجاءت النظريات الحديثة التي أولت اهتماما بالمؤسسة باعتبارها نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية معتمدة في ذلك على عدة نماذج نظرية والتي تركز غالبيتها على التدريب باعتباره استثمار في الفرد، بالإضافة إلى التركيز على العوامل الإيجابية والسلبية المؤثرة في عملية التدريب وهو ما أكدته النماذج النظرية وهي: (نظرية النظم، نظرية رأس المال البشري، ونظرية التعلم في التدريب).

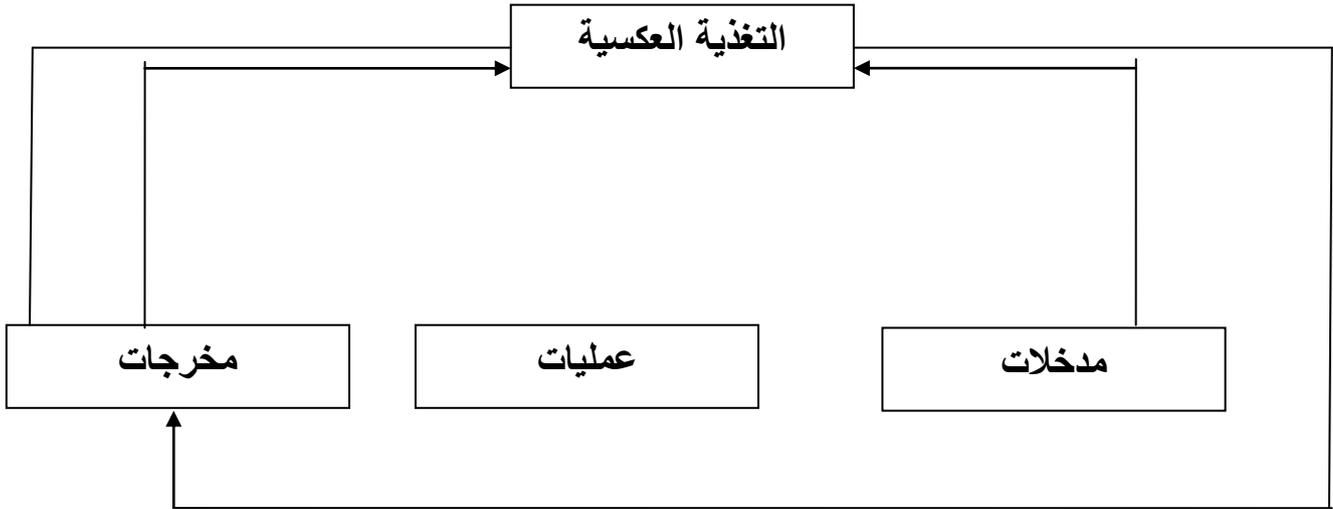
3-1- نظرية النظم:

تقوم هذه النظرية على أساس تدعيم التنظيم الرسمي والأجهزة الإدارية التي تعمل في إطار الشرعية القانونية مع الأخذ بعين الاعتبار للتنظيم الغير رسمي والاعتبارات الإنسانية في العمل إنه من الواضح أن نظرية النظم تركز على جميع المتغيرات التي تؤثر على الأداء في العمل وعلى تحقيق النتائج الإيجابية في التنظيم وبهذا المعنى فإن هذه النظرية تقوم على

أساس اعتبار المنظمة بمثابة نظام اجتماعي كلي، فالمدير مجبور عليه حسب هذه النظرية على مراعاة جميع الجهات التي علاقة بالمنظمة مثل الأفراد والعلاقات الموجودة بينهم وجميع الجماعات والتنظيمات التي يتشكل فيها النظام الاجتماعي ونلخص ما تقدم من نظرية النظم أن المنظمة بمثابة نظام يتفاعل مع المحيط أو المجتمع الذي تحصل منه المنظمة على الموارد المالية والبشرية أو التكنولوجية اللازمة للعمل ثم تقوم بتقديم الخدمات أو الإنتاج لهذا المجتمع الذي يتواجد في المنظمة¹، ومن عناصر هذه النظرية تقديم منتج ذي جودة عالية وتحقيق الفعالية في أداء المنظمة والرضا لدى العامل.

¹ - عمار بوحوش: النظريات الحديثة في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار الغرب الإسلامي للطباعة والنشر والتوزيع، 2006، ص26.

الشكل رقم 11: مخطط يوضح نظرية النظم



المصدر: محمد رسلان الجيوسي: جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، ط 3، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2003، ص: 53.

3-2- نظرية رأس مال البشري: لروبنسون

سيطرق هذه النظرية خلال فترة التسعينات على التنظيم حيث كانت عدة محاولات تهتم بالعنصر البشري، محددة ماهية الرأس المال البشري، أدخلت مهارات الفرد كأحد مكوناته، وركزت على الاستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية الفرد، فهذه النظرية ترى أن التدريب يعد استثمار هام، وذلك بالاستثمار الصحيح في الموارد البشرية نتيجة للتطور الاقتصادي والتكنولوجي، والتوسع في استخدام نظم العمل، وتغيير مفاهيم وأساليب الإدارة وعليه يعتبر التدريب استثمار حقيقي للمؤسسة لما يعود عليها بالفائدة ومن مبادئها ما يلي:

أ- الاهتمام بالعنصر العمل كعنصر من عناصر الإنتاج وبكيفية الأفراد.

ب- الاتفاق على عملية تدريب الأفراد للوظائف من خلال مجالات البناء المهاري العقلي، والبدني أي الإنفاق على الصحة، التدريب والتعليم لتقييم رأس المال البشري.

ج- تطوير المهارات والقدرات وتوسيع خيارات الفرد في العمل.

أعطى روبنسون نظرة جديدة للتدريب في نظريته كونه اعتبره استثمار بدلا من كونه تكلفة على المؤسسة بأن التطور التكنولوجي يحتم على المؤسسة تدريب أفرادها مع التغيرات البيئية¹.

3-3- نظرية التعلم في التدريب: روبرن كولز

تعد هذه النظرية من أهم النظريات التدريب، لأن برامج التدريب ما هي لا تطبيق لنظرية التعلم، فصممو البرامج التدريبية، يرون أن برامجهم فعالة في تعليم الأفراد فإن لم يتعلم الفرد بالتدريب يكون السبب في إغفال بعض مبادئ النظرية ومن مرتكزات النظرية ما يلي:

أ- الحوافز.

ب- إتاحة الفرصة للتطبيق العلمي.

ج- السرعة والدقة في التعلم.

د- التركيز والاستيعاب والتذكير.

كما ركزت النظرية على الظروف الإيجابية والسلبية المؤثرة في عملية التدريب، فالظروف

الإيجابية هي التي تخلق مناخ ملائم للتعلم وتتمثل في:

¹ - محمد رسلان الجبوسي، مرجع سبق ذكره، ص 159.

- ربط المعلومات القديمة بالجديدة خلال تجربة التعلم.

- تقديم المؤشرات الدالة على مدى تقدم المتدرب.

- الاعتراف بالإيجابيات المتدرب خاطئة كانت أم صائبة لأنها محاولة للتعلم أم

الظروف السلبية المؤثرة في التدريب فتمثل في:

- الظروف المسببة للخوف والتوتر لدى المتدربين.
- الظروف المسببة للإحباط التي تعيق رغبة المتدرب في التعلم.
- الطرق التي تغلل الاحترام الذات لدى المتدرب، وتجعله يحس بالإهانة وعدم الارتياح ركزت هذه النظرية على الظروف التي يتم فيها التدريب، لما له من أهمية في تعليم الأفراد والتأثير على الأداء في العمل فالتدريب يكون ناجح إذا اهتم المتدرب بشرط والوسائل اللازمة في عملية التدريب كالب برامج التدريبية والتحفيز... الخ¹.

تقييم المدرسة الحديثة:

ظهرت المدرسة الحديثة كتكملة للنظريات التقليدية، من خلال تركيزها على نظم

المؤسسات وكيفية تعاظمي المديرين مع مواقف افتراضية، حيث تميز بين أنواع قيادية مختلفة

من ناحية الأسلوب والسلوك، كما ترى أن مصلحة المؤسسة هي استعانتها بما يناسبها من

الأنظمة وفي استقطابها للقوى البشرية المؤهلة، إلا أنها عجزت على وضع براديجمات

باستثناء مدخل الموارد البشرية الذي يركز على الاستثمار في الفرد وتدريبه، واكتفت بصياغة

¹ - منير بن دريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، التدريب، الحوافز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، الجزائر، 2010، ص 67، 69.

نماذج نظرية مرتبطة بمكان وزمان محددين وفي ظل متغيرات ثابتة بالرغم من أن التنظيمات تشهد حراك مستمر ومعقد، كما اتسمت بالمثالية وهو ما يصعب تطبيق بعض مبادئها في الواقع.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل يتضح لنا عملية التدريب للموارد البشرية توضح الآليات والإجراءات التي بموجبها تحديد نوعية الموارد البشرية التي تساهم في استمرار وبقاء المؤسسة وان هذه العملية ترسي الدعائم المتينة لفعالية أداء العاملين داخل المؤسسة إذا ما تمت وفق أسس علمية و أن تدريب العاملين المناسبين ذو كفاءات ومهارات عالية فيما يحقق للمؤسسة أهدافها المتمثلة في فعالية الأداء والكفاءة الإنتاجية والربحية .

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى المشكلة البحثية وأسباب ومبررات اختيار موضوع الدراسة الراهنة إضافة إلى الأهمية والأهداف والتركيز على التراث النظري لكل من التدريب المهني وأداء الموارد البشرية.

الفصل الثاني

الإجراءات

المنهجية للدراسة

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة

المجال المكاني

المجال الزمني

المجال البشري

ثانياً: منهج المتبع في الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: أساليب الدراسة

خامساً: مجتمع البحث والعينة

نقشه:

يقصد بالإجراءات المنهجية الأساليب والطرق والأدوات المستخدمة لدراسة فرضيتها العلمية، ويمكن تصميم إطار منهجي خاص بالدراسة من خلال اللجوء إلى الخطط والإجراءات البحثية انطلاقاً من المجال المكاني والزمني والبشري للدراسة، إضافة إلى تحديد مجتمع البحث ويتم ذلك من خلال مجموعة من الأدوات والتقنيات التي لا يمكن الاستغناء عنها (الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق) إضافة إلى المنهج المستخدم في الدراسة وكيفية اختيار العينة وأهم خصائصها.

أولاً: مجالات الدراسة:

تعتبر مجالات الدراسة نقطة أساسية في البحث الاجتماعي، وذلك لما تحتويه من أهمية كبيرة أثناء الدراسة الميدانية، حيث يتفق كل المس تقلين بمناهج البحث الاجتماعي أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية وهي: المجال المكاني والزمني والبشري.

1/ المجال المكاني:

1-1/ تعريف شركة توزيع الكهرباء والغاز بتيارت:

- تقع مؤسسة سونلغاز وسط مدينة تيارت أي طريق الفري قه. حيث يحدها من الشمال دار الحضانة وروضة الأطفال للشهيدة رحمانى مريم.

وجنوباً: الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

وغرباً: المديرية العامة للحبوب الجافة.

وشرقاً: الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

- تأسست هذه المؤسسة سنة 1969 وهي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري، وهي

من أكبر المؤسسات في الجزائر التي تلعب دوراً أساسياً في الاقتصاد من خلال تزويدها

بمختلف القطاعات الاقتصادية مثل المصانع الشركات، العائلات بما يحتاجون إليه من طاقة

كهربائية وغازية وفي سنة 2002 تحولت إلى ذات أسهم وذلك راجع إلى تحول الدولة إلى

نظام رأسمالي وانفتاحها على الأعمال وتحديات المنافسة حيث تتربع على مساحة مقدارها

20050.50 كلم.

وفي سنة 2005 حيث أصبحت مجمع مقرها الرئيسي الجزائر العاصمة حيث تتكون من ثلاث قطاعات وهي قطاع نقل والإنتاج وقطاع التوزيع الذي يتكون من أربعة شركات للتوزيع من بينها شركة توزيع الغاز والكهرباء للغرب.

يحدها من الشمال مديرية تيسمسيلت ومديرية غليزان.

يحدها من الجنوب مديرية الأغواط ومديرية البيض.

يحدها من الغرب مديرية معسكر ومديرية سعيدة.

يحدها من الشرق مديرية الجلفة.

2/1 - وصف الهيكل التنظيمي:

يعد التطور الهيكلي ذلك الجهد الطويل المدى لإدخال التغييرات المخططة تحت رعاية المؤسسة، وتحتوي هذه الجهد منهج التغيير نفسه، أما بالنسبة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فهي تعتمد هيكلا حسب تسلسلها الإداري الذي يهدف إلى توزيع المهام حسب الرتب من الرئيس إلى المرؤوسين، كما نجد في مؤسسة "سونا لغاز" لكل مصلحة رواق يعلوها مدير التوزيع المعني بتسيير شؤون المؤسسة، كما نجد كاتبة المدير أو الأمانة العامة، المكلف بالشؤون القانونية، المكلف بالاتصال، المكلف بالأمن الداخلي للمؤسسة.

ففي الرواق الأول نجد: قسم الموارد البشرية، قسم الشؤون العامة، أما الرواق الثاني: فنجد فيه قسم العلاقات التجارية بفروعه الموزعة بمناطق مختلفة عبر الولاية، قسم دراسات التنفيذ

وأشغال الكهرباء والغاز، قسم تقنيات الكهرباء بفروعها موزعة عبر تراب الولاية. أما الطابق السفلي فيوجد فيه رواق خاص بتنظيم الإعلام الآلي.

1-3/ المهام الموكلة لكل مصلحة:

من خلال الهيكل التنظيمي (أنظر الملاحق)، نذكر مختلف المهام الموكلة لكل قسم من أقسام المؤسسة كالآتي:

1-3/ مصلحة قسم الموارد البشرية : قسم متخصص بالموظفين بمختلف أصنافهم والعمل

الأكبر الذي تقوم به المصلحة هو إعداد الأجور ومراقبة الغياب والحضور واستقبال شكاوي الموظفين، وكذلك إعداد شهادة العمل، وكذا متابعة المسار المهني للمتريصين من حيث التأطير والمتابعة المهنية.

ب/ مصلحة تقنيات الغاز: و تقسم إلى المصالح التالية:

- قسم استغلال الحقل: يقوم بتحضير برامج الأشغال، ومتابعة وتحليل المقاييس الزمنية، تحضير تقارير الغاز المهمة.

- قسم المراقبة والتطوير: ضمان مطابقة المخططات مع الواقع، مراقبة الدراسات الفعالية لمصلحة دراسات الأشغال.

- قسم حفظ الغاز: إدارة وضمان حماية من العيوب، تحضير برنامجه السنوي للأبحاث.

ج/ مصلحة تنفيذ أشغال الكهرباء و الغاز: دراسة الطلبات وجمع الملفات التقنية للأشغال ومراقبة الأماكن المبرمجة.

د/ مصلحة تنظيم النظام الآلي: يقوم بإدارة نظام المعلومات وتطوير العمليات الآلية،

تحضير فاتورة المشتركين وطبع كشف رواتب الموظفين.

هـ/ مصلحة العلاقات التجارية: الدراسات التجارية، الاتفاقيات مع المشتركين، تحضير

متابعة الطلبات.

و/ مصلحة المالية والمحاسبة: وتنقسم هذه المصلحة إلى ثلاث فروع وهي كالآتي:

- مصلحة المالية: يقوم هذا الفرع بمتابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات التجارية

والبنكية ووضع مخططات الخزينة على المدى القصير، كما يقوم بمتابعة المضاربات بين

الحسابات البنكية والتجارية ووضع القوانين غير المركزية.

- مصلحة الميزانية: تقوم بوضع الميزانية السنوية للمؤسسة ووضع جدول القيادة وحوصلة

نشاط المؤسسة.

- مصلحة الاستغلال: يقوم هذا الفرع بوضع ومراقبة آليات المحاسبة، مراقبة الكتابات

الحسابات الخاصة بنظام التسيير المركزي، تقدير وتقويم نفقات الحسابات، متابعة النشاط

الضريبي غير المركزي ومتابعة الجرد السنوي (المخزن، الزبون).

ز/ مصلحة الشؤون العامة: تقوم بالاهتمام بالوسائل اللازمة لتسيير العمل بالمؤسسة،

توفير الآلات ولوازم العمل تولى مناقصات شراء الأدوات وآليات العمل.

1-4/ وصف المصلحة لمكان التبرص: مصلحة إدارة الموارد البشرية تحتوي على كل

نشاطات العمال بالمؤسسة، ولا يقتصر على هذا فحسب بل تطويرها من خلال التكوين وفق

التخطيط المهني، و التقنيات الجديدة والخدمات المقدمة، وكذا مناهج العمل المطبقة ومستويات التوعية والتنافس المطلوب إذ أن الموارد البشرية تعتمد على المنهجية التالية: مقارنة الوضع الحالي بالوضع الذي تريد الوصول إليه، وتحتوي مصلحة الموارد البشرية على مجموعة من العناصر الموزع حسب المهام المسندة إليه.

- سيتم شرح المخطط التنظيمي(أنظر إلى الملاحق) لمصلحة الموارد البشرية كالاتي:

أ/ **مصلحة تنمية الموارد البشرية والتكوين:** مكلف بالدراسات:

. التحليل والدراسات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية.

. متابعة النظام الهيكلي للمؤسسة.

. متابعة ترقية العمال.

. تحديد مناصب العمل الشاغرة.

. متابعة ملف التوظيف داخل وخارج المؤسسة.

. وضع برامج التكوين السنوي.

. تحديد أنواع التكوين.

. متابعة العمال خلال التكوين.

. التكفل بالمهنيين ومتابعتهم.

ب/ **مصلحة الإدارة:** مكلف بالدراسات:

. تسيير ومراقبة شؤون المستخدمين.

. السهر على تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة.

ج/ الأعاون الرئيسية لتسيير الموظفين:

. تسيير ومراقبة أجور العمال.

. تسيير ومتابعة المسار المهني للعمال.

. التنظيم و الحرص على ملفات العمال.

. إعداد كل الوثائق المتعلقة بالعمال(بيان عطلة، شهادة عمل).

2/ المجال الزمني: كان ذلك بتحديد الوقت المناسب لجمع البيانات والمعلومات، ويتطلب

من القيام بتحديد المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية بمؤسسة سونا لغاز بتيارت

والتي دامت 4 أربعة أسابيع أي مدة شهر كامل، بعد ضبطنا للموضوع وكانت هذه الزيارة

استطلاعية عبر فترات صباحية أو مسائية وقد مرت فترة إجراء الدراسة ما بين 10 جانفي

2018 إلى 25 أفريل وتم تحديدها بخمسة(05) مراحل موزعة كالتالي:

المرحلة الأولى: من 10 جانفي إلى 17 جانفي 2018

كانت هذه المرحلة استطلاعية لمؤسسة سونا لغاز وتم الدخول إلى المؤسسة عن طريق

المقابلة قصد التعرف على مسؤول مكتب الموارد البشرية والتكوين بغية معرفة وقبول

الموضوع محل الدراسة والتعرف على المؤسسة وبالتالي أخذ الموافقة، وبعدها تم تقديم طلب

الترخيص للمؤسسة للقيام بالدراسة الميدانية، حيث قدم لنا شرح مفصل حول الموضوع

وتحديد الأيام التي يتم الحضور فيها للبدء بالخطوات الأولية من دراستنا وذلك حسب نوع وطبيعة عمل المؤسسة.

المرحلة الثانية: امتدت من 13 فيفري إلى 20 فيفري 2018

ولقد تم من خلالها القيام باستطلاع استكشاف المؤسسة حيث قدم تعريف شامل للمؤسسة والهيكل التنظيمي الخاص بالموارد البشرية، حيث تم التعرف على المؤسسة وزيارة أغلب المكاتب خاصة مكتب مصلحة الموارد البشرية وتم استلام الهيكل التنظيمي للمؤسسة ولمحة تاريخية ووثيقة رسمية من عدد العمال الإجمالي وطبيعة الفئات السوسيو مهنية الموجودة فيها، واطلعنا عن بعض السجلات والوثائق التي تخدم موضوعنا.

المرحلة الثالثة: امتدت من 06 مارس إلى 13 مارس 2018

في هذه المرحلة تمت مناقشة الاستمارة التجريبية التي تم بناءها انطلاقا من الدراسات النظرية مع المشرف وبعد تحكيمها من طرف الأساتذة وردت بعض التعديلات عليها من خلال الاقتراحات التي قدمها مجتمع البحث الأصلي.

المرحلة الرابعة: 17 أبريل 2018

في هذه المرحلة تم توزيع الاستمارات النهائية على العمال وذلك يوم 2018/04/17 وهذا ما سمح لنا بإجراء مقابلة مع مصلحة الموارد البشرية للتعرف أكثر على المؤسسة للتعريف أكثر بالموضوع ونوعية وغموض بعض الأسئلة كما كانت ملاحظات بعض العمال أثناء أدائهم لأعمالهم بالمؤسسة.

المرحلة الخامسة: 25 أبريل 2018

في هذه المرحلة تم الرجوع إلى المؤسسة بعد مرور أسبوع من تاريخ توزيعها على العمال وبهذا لاحظنا أن العمال لم يبدوا أي معارضة حول الأسئلة لأنهم متعودون على ملء الاستثمارات والتي بلغ عددها 63 استثمارة من مجموع الاستثمارات التي ت توزيعها أي 05 استثمارات لم تسترجع من قبل أعوان المهارة.

3/ المجال البشري: وفي هذا المجال تم تحديد مجتمع البحث وقد يتكون هذا المجتمع من عدد العمال فمؤسسة سونا لغاز توظف 164 عامل أي هي محور الدراسة، كما أنهم موزعون على مختلف الأقسام والوحدات الإدارية موزعين كالتالي:

60 إطار.

94 عون تحكم.

10 عون تنفيذ.

حيث تقسم الشركة إلى المديرية و 08 وهي كالتالي:

المديرية التي تضم مدير التوزيع كاتبة المديرية وإطارات مكلفين بالشؤون القانونية، المكلف بالاتصال، والمكلف بالأمن.

قسم العلاقات التجارية تضم عدة أقسام 07 وهي كالتالي:

1. قسم دراسات التنفيذ وأشغال الكهرباء والغاز

2. قسم تقنيات الغاز تضم 10 عمال.

3. قسم تقنيات الكهرباء تضم 46 عاملا.
4. قسم الشؤون العاملة تضم 13 عاملا.
5. قسم الموارد البشرية تضم 06 عمال.
6. قسم المالية والمحاسبة يضم 13 عاملا.
7. قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي يضم 08 عمال.

ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة:

إن إتباع أي باحث لمنهج معين في الدراسة لا يكون بمحض الصدفة والاختيار العشوائي وإنما يكون حسب طبيعة موضوع الدراسة والتي يتحدد من خلالها المنهج المناسب ويعتبر المنهج الطريقة التي تحدد مسارات البحث في أي موضوع كان أي الطريقة التي يستخدمها الباحث من أجل الوصول إلى حل المشكلة التي يدرسها وكذلك التأكد من صحة الفروض التي صممت لذلك، وعليه فالدراسة الراهنة اعتمدت على أهم منهج وهو المنهج الوصفي لدراسة دور التدريب المهني وتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز بتيارات إذ يعتبر أحد الخطوات لجمع المعلومات، وهذا ما اعتمدنا عليه من أجل تفسير الظواهر الاجتماعية من أجل معالجة المشكلة البحثية فالقيام بأي دراسة علمية للوصول إلى حقيقة وإتباع منهج علمي واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى آلة الحقائق حول الظواهر.

ويعرف المنهج الوصفي على أنه: "فالمنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة اكتشاف الحقيقة"⁽¹⁾.

يتطلب تحديد المنهج الرجوع لموضوع الدراسة وبما أننا بصدد دراسة دور التدريب

وأداء الموارد البشرية فقد اعتمدنا على المنهج كونه الأكثر ملائمة لتشخيص الواقع فهو

يصف ويشخص الظاهرة من خلال محاولة تحليلها وتفسيرها. ومن أجل البرهنة على

فرضيات بحثنا وإثباتها ميدانيا استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع موضوع

البحث، فهو الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم

بتحليلها استنادا إلى البيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي

تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم.

فالمنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتبويبها، ومحاولة تفسيرها وتحليلها من

أجل قياس ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل، وأيضا التنبؤ بسلوك الظاهر محل

الدراسة في المستقبل⁽²⁾

ثالثا: أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات من الوسائل الهامة في البحث العلمي التي تخص موضوع

الدراسة وتستخدم من أجل الحصول على نتائج دقيقة وموضوعية، وبما أن الباحث يركز

عليها لجمع معطياته وبياناته الخاصة بالظاهرة المراد دراستها واختيار الوسيلة المعتمدة

¹ - عبد الرحمان بدوي: مناهج البحث العلمي، ط3، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1977، ص 08.

² - عثمان حسن عثمان: منهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، الجزائر، 1998، ص 24.

عليها وكل هذا يتوقف حسب طبيعة موضوع الدراسة ويصدد معرفة طبيعة التدريب المهني وتحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونا لغاز بتيارت وعليه فقد اعتمدنا على أهم الأدوات التالية (الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق).

1. الملاحظة:

تعد الملاحظة من أهم الأدوات وأكثرها استخداما في البحوث الاجتماعية التي يعتمد عليها الباحث السوسولوجي في اكتشافه لأبعاد الظواهر وقد اعتمدنا عليها في دراستنا الراهنة، لأنها تعتبر المرحلة الأولى من مراحل الدراسة فقد ساعدتنا في ملاحظة سلوك الأفراد وأفدتنا في التعرف على الاستخدامات الميدانية في زيارة المصالح والاطلاع على مختلف نشاطاتها. وقد تعرف الملاحظة على أنها: "توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك وخصائصه." (1) وتعرف أيضا على أنها: "هي وسيلة من وسائل جمع البيانات، وهي تعني مراقبة ومعاينة الظاهرة المراد دراستها ولا تعني بها الملاحظة العابرة، العادية، وإنما الملاحظة العلمية التي يستعين بها الباحث الاجتماعي في البحوث الاجتماعية." (2)

وقد اعتمدنا على الملاحظة ميدانيا وتم استخدامها في مايلي:

¹ - محمود زيدان: الاستقراء والمنهج العلمي، ط4، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1980، ص 46.

² - محمود محمد الجوهري: أسس البحث الاجتماعي، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 196.

- ملاحظة طبيعة العمل الذي يمارسونه ومراقبة سلوكهم أثناء قيامهم بمهامهم الموكلة إليهم.

- زيادة المصالح والاطلاع على مختلف نشاطاتها.

- ملاحظة مدى الاحترام المتبادل بين العمال ورؤسائهم.

- ملاحظة مدى احترام العمال للوقت اللازم.

- التعرف على العمال الذين هم أفراد عينة البحث.

ومن أنواعها الملاحظة البسيطة فقد اعتمدنا عليها في الدراسة، وهي تتضمن صورا

مبسطة من المشاهدة والاستماع بحيث يقوم الباحث فيها بملاحظة الظواهر والأحداث كما

تحدث تلقائيا في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها للضغط العلمي، وهذا النوع من الملاحظة

مفيد في الدراسات الاستطلاعية التي تهدف إلى جمع البيانات الأولية عن الظواهر

والأحداث تمهيدا لدراستها دراسة معمقة ومضبوطة في المستقبل.

وتعرف الملاحظة البسيطة على أنها: "ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائيا في

ظروفها الطبيعية دون إخضاعها للضبط العلمي وبدون استخدام أدوات دقيقة للقياس للتأكد

من دقة الملاحظة وموضوعيتها فقد تم استخدام أدوات دقيقة للقياس للتأكد من دقة الملاحظة

وموضوعيتها فقد تم استخدامها عند أول دخول للمؤسسة لوحظ جهاز أمن صارم بحيث لا

يسمح بالدخول إلا بعد معرفة السبب وترك البطاقة الشخصية، كما لوحظ معظم المكاتب

مغلقة أثناء العمل رغم تواجد العمال فيها أيضا تمت ملاحظة العلاقات بين الرئيس

والمرؤوسين بحيث يغلب عليها الطابع الإنساني، ولا توجد أي ألقاب رسمية بينهم، وكذلك تم ملاحظة بعض التسبب الوظيفي في أغلب الفترات المسائية يخرج العمال لاصطحاب أبنائهم من المدارس وخروج البعض الآخر لإحضار القهوة وقضاء بعض الحاجيات.⁽¹⁾

2/ المقابلة:

هي المحادثة التي تتم بين القائم بالمقابلة والمبحوث بغرض جمع البيانات التي يحتاج إليها البحث العلمي.

وعليه فإن استعمالنا للمقابلة جاء مكملًا للاستمارة والملاحظة وذلك لمعرفة مدى صدق الواقع الذي ندرسه حيث تمت المقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية حول موضوع دور التدريب المهني وأداء الموارد البشرية في مؤسسة سونا لغاز ومختلف المهام والوظائف، وكذا المكاتب التي تشغلها، كما وقد تم تصنيف مختلف تلك المكاتب في الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية الموضح في قائمة الملاحق.

وتعرف المقابلة على أنها: "تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية، كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعاً وفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث والمقابلة ليست بسيطة بل هي مسألة فنية"⁽²⁾.

¹ - محمود محمد الجوهري: أسس البحث الاجتماعي، نفس المرجع السابق، ص 198.

² - محمد شفيق: البحث العلمي الخطوات المنهجية للإعداد والبحوث الاجتماعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1985، ص106.

وقد عرفها أنجلس على أنها: "محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو للاستعانة بها في عمليات التوجيه والشخصية والعلاج ومن خصائصها:

- أنها تبادل لفظي منظم بين شخصين هما الباحث والمبحوث حيث يلاحظ فيها الباحث ما طرأ على المبحوث من تغييرات وانفعالات.
- تتم المقابلة بين شخصين هما القائم بالمقابلة والمبحوث في موقف الواحد ويكون للمقابلة هدف واضح ومحدد وموجه نحو غرض معين (1).
- وتعرف أيضا على أنها: "حوار ودي موجه مباشرة بين الباحث والمبحوث أو أكثر يرمي إلى الإدارة بمعلومات تساعد على فهم ما يدور حول موضوع ما (2).

3- الاستمارة:

هي دليل مرشد تمكن الباحث الاجتماعي من استجواب الأفراد بطريقة صحيحة وسليمة وهادفة، أي موصلة إلى حقائق موضوعية، فالاستمارة عبارة عن مجموعة من الأسئلة تدور حول موضوع معين تقدم لعينة من الأفراد للإجابة عنها وتعد هذه الأسئلة في شكل واضح بحيث لا تحتاج إلى شرح إضافي وتجمع معا في شكل استمارة.

¹- عمار بوحوش ومحمد محمود الديسات: نفس المرجع السابق، ص76.

²- رشيد زروالي: تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ط1، 2008، ص88.

إذا الاستمارة هي مجموعة من الأسئلة بعضها مفتوحة وبعضها مغلقة وبعضها

مفتوحة ومغلقة معا. (1)

وتعرف أيضا على أنها: "تعرف على أنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه

إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ

الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق لبريد،

ويجب تغطي أسئلة الاستمارة جميع محاور البحث إذا استخدمت كأداة بحث لوحدها

وتستخدم الاستمارة لجمع البيانات الميدانية. (2)

وعرفها البعض الآخر على أنها: "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين،

ويتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا

للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة." (3)

فبعد أن وزعت الاستمارة التجريبية وبعد تحكيمها من طرف محكمين، عدلت فيها

بعض الأسئلة حيث تم حذف سؤال من المحور الثالث وتعويضها في المحور الثاني.

وبعدها تم ضبط الاستمارة النهائية بثلاث محاور رئيسية وهي:

المحور الأول: يضم ستة أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية للمبحوث.

المحور الثاني: يضم 17 سؤال خاصة. (بتعديل السلوك والتخلي بالمسؤولية في المؤسسة).

¹ - أحمد عياد: مدخل منهجية البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 121.

² - رشيد رزواني : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية،

الجزائر، 2008، ص 181.

³ - عمار بوحوش ومحمد محمود الديسات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2،

الجزائر، 2016، ص 67.

المحور الثالث: يضم 12 سؤال خاصة (بأساليب والطرق تدريبية في تطوير أداء العاملين).

4/ السجلات والوثائق:

استعانت هذه الدراسة بالسجلات والوثائق بهدف الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بالعدد الإجمالي للعمال في المؤسسة ومستوياتهم المهنية كونها توفر للباحث الجهد والوقت فهي تساعده لمعرفة التغيرات والتطورات التي تحدث في المؤسسة، حيث اطلعنا على بعض وثائق وسجلات المؤسسة والأعمال التي تقوم بها وتحصلنا أيضا على الجانب التنظيمي والتاريخي والموقع الجغرافي للمؤسسة وتوزيع مجتمع البحث على الوحدات والأقسام والمصالح وتصنيف العمال حسب الفئات السوسيو مهنية.

رابعا: أساليب الدراسة:

بعد تحديد الإشكالية وصياغة الفرضية العامة وفرضيتين جزئيتين وللتأكد من مدى الصدق الامبريقي اعتمدت الدراسة الراهنة على نوعين من أساليب التحليل وهي:

1. الأسلوب الكمي: ويتم من خلال هذه الطريقة في جمع البيانات بدقة وتبويبها في جداول وحساب التكرارات والنسب المئوية وتمكننا من تمييز اتجاهات المبحوثين.
2. الأسلوب الكيفي: وذلك بتحليل ما تم جمعه من بيانات وتفسيرات على المعطيات الكمية وإبراز علاقتها بما تم عرضه في الجانب النظري للدراسة والتعليق على الجدول.

خامسا: العينة وخصائصها:

تعتبر العينة من أهم الخطوات التي يلجأ إليها الباحث الاجتماعي، والتي تحمل كل الخصائص والمميزات التي تمثل المجتمع المدروس وعلى هذا الأساس اعتمدنا في دراستنا الراهنة على العينة العشوائية الطبقية وهذا الاختيار لم يكن بطريقة اعتباطية بل هو مبني على جملة من المبررات العلمية والواقعية.

وتعرف العينة على أنها: "هي جزء من الظاهرة الواسعة وتستخدم لتقدير الكل الذي يصعب أو يستحيل دراسته بصورة كلية لأسباب تتعلق بواقع الظاهرة أو بالكافة أو بالوقت، بحث يمكن تعميم نتائج العينة عن الظاهرة كلها أو هي جزء معين من أفراد المجتمع الأصلي".⁽¹⁾

وبالتالي فإن مجتمع الدراسة الذي سوف نحاول إجراء البحث عليه والذي يمثل عدد أفراد شركة توزيع الكهرباء والغاز، يتراوح مجموعة من العمال وهي (164 عاملا) مفردة حيث تم اختيار عينة بنسبة 40 من إجمالي مجتمع البحث، كما أننا اعتمدنا على العينة العشوائية الطبقية البسيطة باعتبار أن مجتمع البحث يتكون من ثلاث طبقات مختلفة من حيث المهنة وبالتالي يمكن تحديد تعريف شامل للعينة العشوائية الطبقية على أنها: "يقوم الباحث فيها باختيار عينة ممثلة لطبقة معينة من أفراد مجتمع دراسي، وبذلك تختار العينة الطبقية العشوائية أن تحدد الفئات المختلفة في المجتمع الأصلي وتحدد عدد الطلاب في كل

¹ - صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي، ط1، دار العلوم للنشر والتوزيع والطباعة، 2003، ص23.

فئة وتختار من كل فئة عينة عشوائية بسيطة تمثلها مراعيًا في ذلك نسبة ثابتة من كل فئة،

بحيث تمثل كل فئة بعدد من الأفراد يناسب حجم هذه العينة.⁽¹⁾

وعليه فمجتمع البحث يتكون من ثلاث فئات سوسيو مهنية وهي (إطار، عون تحكم،

عون التنفيذ).

ولذلك يكون حجم العينة: $65 = 40 * 164 / 100$

¹ - سامي محمد ملحم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص 276.

خلاصة:

تعتبر الإجراءات المنهجية للدراسة بمثابة الإطار الذي يحكم الدراسة فلا يمكن إجراء دراسة علمية دون تحديد المنهج الذي يلائم طبيعة الموضوع ويحدد أهدافها وتشخيص الواقع الفعلي للموضوع في المؤسسة محل الدراسة الميدانية وضبط أدوات جمع المعطيات الميدانية انتقاء العينة البحثية من مجتمع الدراسة. ويساهم ذلك في صدق البحث الميداني وأخيرا السجلات والوثائق التي توضح لنا كيف تسير المؤسسة وفق هيكلها التنظيمي.

الفصل الثالث

الفصل الثالث

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

- تمهيد

1 - عرض وتحليل بيانات الدراسة

2 - مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

3 - في ضوء الفرضيات

4 - في ضوء الدراسات السابقة

5 - استنتاج عام للدراسة

تمهيد:

نعرض في هذا الفصل إلى أهم ما توصلت إليه دراستنا الراهنة من نتائج وذلك من خلال اعتمادنا على مختلف التحاليل الإحصائية للبيانات وترجمتها في قالب سوسيولوجي طبقا للاستجابات أفراد العينة حول "دور التدريب المهني في تحسين أداء الموارد البشرية" بشركة توزيع الكهرباء والغاز - تيارت- كنموذج يعكس واقع المؤسسة الجزائرية وفي هذا السياق سيتم تقديم هذه المعطيات الإحصائية وأهم النتائج المتحصل عليها.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

وتعتبر هذه البيانات كمحددات ديمغرافية تشير إلى مختلف الأبعاد السوسيوثقافية للعينة

والتي من الممكن أن تساعدنا في فهم وتدعيم تحليلنا وتفسير مختلف النتائج التي نتوصل

إليها:

الجدول 01: يمثل أفراد العينة حسب متغير الجنس:

النسبة	التكرار	الجنس
70%	42	ذكر
30%	18	أنثى
100%	60	المجموع

تشير الشواهد لكمية الوارد في الجدول 01 والمتعلقة بمتغير الجنس إلى أن: 42 مفردة

بنسبة 70% ذكور

-18 مفردة بنسبة 30% إناث.

وبالتالي نلاحظ من خلال البيانات الواردة أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث وهذا ما أكدته

ملاحظاتنا خلال الزيارة الميدانية، وهذا راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة لأن الموظفين

يحتاجون إلى تریصات وأحيانا تكون تریصات خارج الولاية، وفي هذه الحالة يكون للرجال

إقبال أكثر على الإناث في مثل هذه الوظائف التي تحتاج إلى بنية جسمية وكفاءات مؤهلة.

الجدول 02: يمثل أفراد العينة حسب متغير العمر:

النسبة	التكرار	العمر / التكرار
3.33%	02	أقل من 25 سنة
40%	24	من 25 - 32 سنة
25%	15	من 33 - 40 سنة
23.33%	14	من 41 - 47 سنة
8.33%	05	أكبر من 48 سنة
100%	60	المجموع

تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول 02 والمتعلقة بمتغير العمر ومن خلال هذا

نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من فئة (25-32) سنة بنسبة 40% هي الفئة الغالبة في

المؤسسة ثم تأتي فئة (33 - 40 سنة بنسبة 25%) ثم تليها الفئة العمرية (41-47 سنة

بنسبة 23.33%) ثم تليها الفئة العمرية (أكبر من 48 سنة بنسبة 8.33%) وفي الأخير

تليها فئة أقل من 25 سنة بنسبة 3.33%. ومن الملاحظ أن المؤسسة تعتمد على الفئة

الشبابية وهذا مالمسناه خلال قيامنا بالدراسة الميدانية.

الجدول 03: يمثل أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية:

النسبة	التكرار	التكرار الحالة المدنية
35%	21	أعزب (ة)
58.33%	35	متزوج (ة)
5%	03	مطلق (ة)
1.66%	01	أرمل (ة)
100%	60	المجموع

تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول 03 والمتعلقة بمتغير الحالة المدنية:

يتضح لنا أن نسبة المتزوجين هي أعلى نسبة 35 مفردة والمقدرة بنسبة 58.33%، تليها نسبة العزاب 21 مفردة والمقدرة بنسبة 35%، ثم تليها نسبة المطلقين 03 مفردات بنسبة 5% وبعدها نسبة الأرمال مفردة واحدة بنسبة 1.66% ومنه نستنتج أن الفئة الغالبة هي نسبة المتزوجين ولا شك أن هؤلاء يرغبون في العمل وذلك من أجل إثبات قدراتهم وذاتهم في المجتمع فهم يتسمون بنوع من الاستقرار العائلي وروح المسؤولية لأنهم يعيلون أسرا وبالتالي نجدهم أكثر انضباطا من الفئات الأخرى وكذا طموحا منهم تحقيق الاستقرار المادي والمعنوي لأن الحياة تفرض عليهم العيش برخاء.

الجدول 04: يمثل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

النسبة	التكرار	التكرار المستوى التعليمي
5%	03	متوسط
43.33%	26	ثانوي
51.66%	31	جامعي
100%	60	المجموع

تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول 04 والمتعلقة بمتغير المستوى التعليمي:

يتضح لنا أن نسبة المستوى الذي يغلب على المؤسسة هو جامعي الذي يمثل 31 مفردة

والمقدرة بنسبة 51.66%، تليها مباشرة المستوى الثانوي بـ 26 مفردة بنسبة

43.33% وبعدها الفئة ذات المستوى المتوسط بـ 03 مفردات بنسبة 5%، أي أن المؤسسة

ومن خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن أكبر فئة من عينة البحث متحصلون على

الشهادات الجامعية وهذا مؤشر إيجابي على أن المؤسسة تعتمد على كفاءات بشرية في

توظيفها وذلك من أجل الاستفادة من كفاءاتهم وتخصصاتهم فيما يخدم المصلحة العامة قبل

المصلحة الخاصة، وذلك بإعطاء دافع قوي للمؤسسة للاستمرار والمنافسة.

الجدول 05: يمثل أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي:

النسبة	التكرار	التكرار المستوى الوظيفي
35%	21	إطار
36.66%	22	عون تحكم
28.33%	17	عون تنفيذ
100%	60	المجموع

تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول 05 والمتعلقة بمتغير المستوى الوظيفي:

يتبين من خلال الجدول أن عدد أفراد العينة يتكون من ثلاث فئات وهي على فئات النحو التالي: إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ ومن خلال ما لحظه أن نسبة أعوان التحكم أكبر نسبة 22 مفردة المقدره 36.66% ثم تليها إطارات 21 مفردة بنسبة 35% وأخيرا أعوان التنفيذ الذي تمثل 17 مفردة المقدره بنسبة 28.33% ويدل هذا التباين على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بشكل كبير على أعوان التنفيذ وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة ، أما الإطارات يرتكزون في الإدارة ، أما أعوان التحكم من يقومون بالتوجيه والرقابة والتنسيق بين المهام، وكل هذا يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا أما أكدته نظرية التكوين الإداري على التنسيق بين كل الوحدات والإدارة العامة بهدف تحقيق مصالح الأفراد والتنظيم .

الجدول 06: يمثل أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

النسبة	التكرار	التكرار الخبرة المهنية
41.66%	25	أقل من 05 سنوات
36.66%	22	من 05-09 سنوات
8.33%	05	من 10-14 سنة
5%	03	من 15-19 سنة
8.33%	05	أكثر من 20
100%	60	المجموع

تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول 05 والمتعلقة بمتغير الخبرة المهنية:

يتبين من خلال الجدول أن أكبر عدد أفراد العينة هي التي تقل مدة تواجدهم بالمؤسسة أقل من 05 سنوات والتي تمثل 25 مفردة والمقدرة بنسبة 41.66% ثم تأتي الفئة التي تتراوح مدة أقدميها من 5-9 سنوات والتي تمثل 22 مفردة والمقدرة بنسبة 36.66%، ثم تليها الفئة التي تتراوح مدة أقدميتها من 10-14 سنة بـ 05 مفردات بنسبة 8.33% وتأتي في نفس النسبة الفئة التي تتراوح مدتها من أكثر من 20 سنة وأخير تأتي الفئة التي تتراوح بين 15-19 سنة بـ 03 مفردات بنسبة 5%.

ونلاحظ من خلال قراءتنا لهذه المعطيات الإحصائية أن أغلب المبحوثين تقل أقدميتهم

عن 05 سنوات وبالتالي فإن هؤلاء هم عمال جدد بالمؤسسة يفتقدون إلى الخبرة الطويلة

وهذا راجع إلى سياسة المؤسسة المنتهجة في تجديد الطاقات البشرية من خلال استقطابها

للكفاءات والاستفادة منها وإضافة القدرات والمهارات التي تتماشى مع طبيعة نشاط المؤسسة

من خلال تحقيق الأهداف وتحقيق المحافظة على البقاء.

الجدول رقم 07: يوضح اهتمام المؤسسة بعملية التدريب:

التكرار	التكرار	النسبة
نعم	56	93.33%
لا	04	6.66%
المجموع	60	100%

تبين النسب الواردة في الجدول 07 أعلاه نجد أن نسبة 93.33% أي 56 مفردة من أفراد

العائلة يقرون بأن المؤسسة تهتم بعملية التدريب، أما نسبة 6.66% أي 04 أفراد من العينة

يجيبون بعدم إهتمام المؤسسة بعملية التدريب، هنا نلاحظ أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة

لتدريب مواردها من أجل إعطاءهم الأفضل وتحقيق كفاءات ذات مستوى عالي وهذا ما

أكدته نظرية رأس المال البشري، التي تقر بضرورة الاستثمار في الرأس المال البشري بهدف

تحسين قدراته الإنتاجية.

الجدول رقم 08: يوضح وضع المؤسسة لبرنامج التدريب بصفة دورية ومستمرة:

النسبة	التكرار	الاحتمالات
80%	48	نعم
20%	12	لا
100%	60	المجموعة

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 08 أن نسبة 80% أي 48 فرد يجوبون بنعم أي أن المؤسسة تقوم بوضع برامج التدريب بصفة دورية ومستمرة، أما نسبة 20% أي 12 فرد، تجيب بلا أي يرون عكس ذلك أي أن المؤسسة لا تهتم بوضع برامج التدريب، وما يلاحظ أن أغلب المبعوثين أكدوا لنا بأن المؤسسة تسعى لتقديم الأفضل للطاقات البشرية لدينا حيث توفر جميع الإمكانيات للمتدربين لتطوير القدرات والمهارات التي يحتاجونها في أداء عملهم، وذلك بخدمة مصالح المؤسسة وتحقيق الأهداف المسطرة.

الجدول رقم 09: يوضح تلقي التدريب خلال العمل بالمؤسسة:

النسبة	التكرار	الاحتمالات	
		التكرار	نعم
85%	51	مرة واحدة	نعم
		مرتين	
		أكثر من ثلاث مرات	
15%	09	لا	
100%	60	المجموع	

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 09 أن نسبة 85% أي 51 فرد أجابوا بنعم أي تلقوا التدريب خلال عملهم بالمؤسسة أما نسبة 15% أي 09 أفراد أجابوا بلا أي لم يتلقوا التدريب خلال عملهم بالمؤسسة، والملاحظ أن المبحوثين قد تلقوا عملية التدريب خلال عملهم بالمؤسسة باعتبار أن المؤسسة كل سنة تستقطب موارد بشرية جديدة لذا يخضع أغلبية العمال إلى التدريب من أجل اكتساب مهارات ومعرفة جديدة تساعدهم على امتلاك القدرة على الأداء الجديد في مسيرتهم الإنتاجية في الحاضر ومما أدلوا به المبحوثين نظرا لطبيعة عمل المؤسسة لابد من تلقي التدريب خاصة مع التطورات التي تشهدها التكنولوجيا وهذا بالأخص في التعلم الإيجابي للآلات وكيفية استخدامها.

الجدول رقم10: يوضح المدة التي تلقوا فيها التدريب :

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أقل من شهرين	44	%73.33
أكثر من شهرين	16	%26.66
المجموع	60	%100

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 10 أن نسبة %73.33 أي 44 فرد حددوا المدة التي تلقوا فيها التدريب والتي كانت أقل من شهرين، أما نسبة %26.66 أي 16 فرد حددوا المدة أكثر من شهرين ومن الملاحظ وما أدلوا به المبحوثين أن المدة تكون حسب احتياجات المؤسسة وحسب خبرة كل عامل، هناك من لديه سرعة الاستيعاب أي التدريب والتطبيق مباشرة وهناك عكس ذلك لأن التدريب هو وسيلة فعالة ولها دور إيجابي ومباشر التي تساعد العاملين في المؤسسة على مواكبة التغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية .

الجدول رقم 11: يوضح اكتساب مهارات جديدة للتدريب :

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	52	86.66%
لا	08	13.33%
المجموع	60	100%

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 11 أن نسبة 86.66% أي 52 فرد يجيبوا بنعم لأنهم اكتسبوا مهارات من التدريب أما نسبة 13.33% أي 8 أفراد أجابوا بلا أي أنهم لم يكتسبوا مهارات جديدة من التدريب ومن الملاحظ أن أغلب المبحوثين أكدوا لنا بأن خلال عملية التدريب اكتسبوا مهارات جديدة تساعدهم في أداء وظائفهم بشكل فعال وذلك بتطوير قدراتهم وتصحيح اعتقاداتهم القديمة وهذا ما أكدته نظرية النموذج المثالي للبيروقراطية بحيث يدرّب العامل على أداء وظيفته بهدف تطوير مهاراته ومعارفه أي أن يكون العامل متدرب ومتمرن على عمله قصد تحقيق الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم 12: يوضح اكتساب عادات وقيم جديدة بعد عملية التدريب :

النسبة	التكرار	الاحتمالات	
		التكرار	نعم
%81.66	49	الثقة بالقدرات الشخصية	نعم
		التخلي عن العادات والقيم القديمة	
		القدرة على العمل في فريق متناسق ومنسجم	
%18.33	11		لا
%100	60		المجموع

تبين النسب الواردة في الجدول أعلاه %81.66 أي 49 فرد لأنهم اكتسبوا عادات وقيم

جديدة أي بعد عملية التدريب وتتمثل في الثقة بالقدرات الشخصية، التخلي عن العادات

والقيم القديمة، القدرة على العمل في فريق متناسق ومنسجم أما نسبة %18.33 أي 11

فرد يرون عكس ذلك لم تكتسب عادات وقيم جديدة ومن الملاحظ أن أغلب المبحوثين

أصبحت لديهم عادات وقيم جديدة في عملية تسيير عملهم وذلك بالتخلص من أي سلوك أو

التصرف يؤدي إلى بطء الأداء باعتبار أن الأداء بشكل جديد وناجح هو جزء من مسؤوليتهم

اتجاه المؤسسة وهذا ما لمسناه أثناء التحدث مع بعض المبحوثين.

الجدول رقم 13: يوضح الأساس الذي يتم تحديد الأشخاص المرشحين للتدريب:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
النقص في الخبرة	41	68.33%
على أساس المحسوبية	14	23.33%
الجوانب السلوكية السلبية	05	8.33%
المجموع	60	100%

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول 13 أن نسبة 68.33% أي 41 فرد يجيبون

بأن الأساس الذي يتم تحديد الأشخاص للتدريب هو النقص في الخبرة، ثم تليها نسبة

23.33% أي 14 فرد إجابته كانت على أساس المحسوبية وأخيرا نسبة 8.33% أي 05

أفراد أجابوا بأساس الجوانب السلوكية السلبية وهنا يكون تعديل سلوك العامل من السلبي إلى

الإيجابي. ومن الملاحظ أن أغلب المبحوثين يدلون أن النقص في الخبرة هو الأساس الذي

يتم تحديد به الأشخاص المرشحون للتدريب وهذا راجع إلى إستراتيجية المؤسسة في عملية

التوظيف والتجديد الموارد البشرية، فهذا يوفر للعاملين إمكانية التطوير والتجديد وزيادة

الكفاءة إضافة إلى إبراز المواهب والطاقات التي تعتبر خير معين وكفاءة الإنتاج وتوفير

السبل مواكبة التطور التقني والإداري من أجل تأدية أعمال بكل أمانة ومهنية.

الجدول رقم 14: يوضح قيام أشخاص مؤهلون بعملية التدريب في المؤسسة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
تعم	49	%81.66
لا	11	%18.33
المجموع	60	%100

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول 14 أن نسبة %81.66 أي 49 فرد يجيبون بنعم أي أن هناك أشخاص مؤهلون يقومون بعملية التدريب، أما نسبة %18.33 أي 11 فرد يجيبون ويرون عكس ذلك أن الأشخاص الذين يقومون بعملية التدريب غير مؤهلين. ومن الملاحظ أن أغلبية المبحوثين واثقين من مؤهلات المدربين ، وبالتالي الدور الذي يلعبه المدرب يكمن في مساعدة العاملين على تطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم وذلك بالتقليل من أخطاء العمل والإحساس بالمسؤولية اتجاه عملهم، ومواجهة صعوبات العمل وهذا في حد ذاته تحفيز لأي مؤسسة ناجحة بنجاح مواردها فهي المجال لروح الفريق، ناهيك عن كونها مصدر رزق لهم، وتهتم المؤسسة بتوفير أخصائيين لديهم الخبرة والكفاءات اللازمة لتحديد الاحتياجات والنقائص العمال.

الجدول رقم 15: يوضح منح جميع العمال فرص متكافئة للتدريب :

الاحتمالات	التكرار	النسبة
دائما	14	%23.33
أحيانا	42	%70
أبدا	04	%6.66
المجموع	60	%100

تبين المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول 15 أن نسبة 70% أي 42 فرد يجيبون بأحيانا يمنح جميع العمال فرصا متكافئة للتدريب، تليها نسبة 23.33% أي 14 فرد أجابوا بدائما منح جميع العمال فرصا متكافئة للتدريب، وأخيرا نسبة 6.66% أجابوا بأبدا لا تمنح فرصا متكافئة .

من الملاحظ أن من أجل الحصول على كفاءات ومهارات جديدة لابد من تدريب جيد، كلما قام شخص بعمله على أكمل وجه كلما تحققت الأهداف المسطرة وذلك بوفرة العناصر المادية والبشرية وهذا ما أكدته نظرية التعلم في التدريب بإتاحة الفرص للتطبيق العلمي وكذا السرعة والدقة في التعلم من خلال عملية التدريب.

الجدول رقم 16: يوضح فعالية البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة:

النسبة	التكرار	الاحتمالات	
		التكرار	
86.66%	52	تساهم في التزام العامل بعمله	نعم
		تساهم في زيادة قدرات العامل	
		تساهم في نشر الوعي بروح المسؤولية	
		تساهم في تعديل سلوكيات العامل	
13.33%	08		لا
100%	60		المجموع

تشير المعطيات الكمية الواردة في الجدول 16 أن نسبة 86.66% أي 52 فرد أجابوا

بفعالية البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة أما نسبة 13.33% أي 08 أفراد أجابوا بلا

أي عدم فعالية البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة.

ومن ملاحظ أن لكل عملية تدريب لابد من وضع برامج تدريبية وما يشمل من تحضيرات،

المدرّب، المتدرب، مستلزمات التدريب، وهذا راجع إلى سعي المؤسسة في تطوير مهارات

العمال وتعديل سلوكياتهم وهذا ما أقرت به نظرية النظم أن هناك علاقات اجتماعية تربط بين

العمال فيما بينهم وكذا الموارد المادية المتوفرة، وأيضا خطة الإدارة حول عملية التدريب.

الجدول رقم 17: يوضح رضا العامل بأدائه في العمل :

النسبة	التكرار	الاحتمالات	
		التكرار	
%86.66	52	لأن متطلبات العمل تتناسب مع مهاراتك وقدراتك	نعم
		لأن انجاز عملك يكون بطريقة ناجحة	
		لأنك تكافأ لقاء الجهود التي تبذلها	
%13.33	08		لا
%100	60		المجموع

تبين المعطيات الواردة في الجدول 17 المتمثل في رضا العامل بأدائه في العمل أن نسبة

%86.66 أي 52 عامل يجيبون برضاهم عن الأداء في العمل أما نسبة %13.33 أي

08 أفراد يجيبون بعدم رضاهم بأدائهم في العمل .

ومن الملاحظ أن أغلبية المبحوثين راضين عن أدائهم في العمل وهذا راجع إلى ما تقدمه

المؤسسة إلى العاملين من خلال عملية التدريب حيث يعتبر مؤشر نجاح المؤسسة في

إكساب العاملين مهارات وتنمية قدراتهم ، وهذا ما لمسناه خلال استجوابنا لبعض المبحوثين

الذين أكدوا على رضاهم التام بأدائهم وفق ما يتطلب القيام به، وذلك بتناسب متطلبات

العمل مع مهاراتهم وقدراتهم وكذا انجاز الأعمال الموكلة لهم بطريقة ناجحة وكجانب معنوي

تلقيهم المكافئة لقاء الجهود التي يبذلونها وهذا ما تركز عليه نظرية التعلم في التدريب ألا وهو الحوافز.

الجدول رقم 18: يوضح تحسن في مستوى الأداء بعد التدريب :

النسبة	التكرار	الاحتمالات	
		التكرار	
%86.66	52	زيادة تحكمك في العمل	نعم
		السرعة في انجاز مهامك	
		التقليل من أخطائك	
%13.33	08		لا
%100	60		المجموع

تبين المعطيات الواردة في الجدول 18 ويوضح تحسن في مستوى الأداء بعد التدريب، نجد أن نسبة %86.66 أي 52 فرد من أفراد العينة أكدوا لنا تحسن مستوى أدائهم بعد عملية التدريب أما نسبة %13.33 أي 08 أفراد أجابوا بلا بأنه لا يوجد تحسن في مستوى أدائه بعد التدريب.

ومن الملاحظ أن أغلبية المبحوثين كان لهم تحسن في مستوى الأداء، وهذا راجع إلى إستراتيجية المؤسسة التي تسعى إلى تزويد العمال بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل وذلك باكتسابهم الثقة وقدرتهم على العمل، الزيادة في التحكم في العمل وكذا التقليل من

الأخطاء بالإضافة إلى زيادة قدرات العامل وتعديل سلوكه وشعوره بالمسؤولية وهذا ما أقرت به النظرية الكلاسيكية التي حققت للفرد أهدافه.

الجدول رقم 19: يوضح الحاجة إلى فترة تدريبية أخرى :

النسبة	التكرار	الاحتمالات	
		التكرار	
%78.33	47	تحسين الأداء وتنمية القدرات	نعم
		الحفاظ على منصب العمل	
		الحصول على الترقية	
%21.66	13	قادر على أدائك بأكمل وجه	لا
		التكوين غير مفيد بالمؤسسة	
%100	60	المجموع	

تبين المعطيات الواردة في الجدول 19 والمتعلقة بحاجة العمال بفترة تدريبية جديدة أخرى أن

نسبة %78.33 أي 47 فرد أجابوا بأنهم بحاجة إلى فترة تدريبية أخرى أما نسبة

%21.66 أي 13 فرد ليسوا بحاجة إلى فترة تدريبية أخرى.

ومن الملاحظ أن أغلبية المبحوثين أفروا بحاجتهم إلى فترة تدريبية أخرى وهذا يعود إلى

نقص أدائهم ونقص مهاراتهم سواء كانت داخل المؤسسة أو بالمؤسسات المستخدمة للتدريب

وفي المقابل المبحوثين الآخرين ليسوا بحاجة إلى فترة تدريب جديدة وهذا راجع إلى أنهم قادرين ومتمكنين ولديهم الخبرة الكافية لأداء نشاطهم دون فترة تدريبية أخرى.

الجدول رقم 20: يوضح وضوح تعليمات المدربين :

الاحتمالات	التكرار	النسبة
السرعة في انجاز العمل	12	20%
الدقة في العمل	11	18.33%
الزيادة في تحسين الأداء	33	55%
الإهمال والتسيب	04	6.66%
المجموع	60	100%

تشير الشواهد الكمية في الجدول 20 أن نسبة 55% أي 33 فرد يجب بأن وضوح

التعليمات المقدمة من طرف المدربين تؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء، ثم تليها نسبة

20% أي 12 فرد يجيبون بأن التعليمات المقدمة تؤدي إلى السرعة في انجاز العمل وتليها

نسبة 18.33% أي 11 فرد يدلوا أن التعليمات تؤدي في الدقة في العمل، وأخيرا تأتي نسبة

6.66% أي 04 أفراد يصرحون بأن التعليمات المقدمة تؤدي إلى الإهمال والتسيب.

ومن الملاحظ أن المدربين يسعون دائما إلى تقديم المعلومات وكذا التعليمات فيما يخدم

العامل وذلك بسعيهم إلى إيصال المعلومات بطريقة فعالة ويرجع هذا الاختلاف في النسب

التي تؤدي بدرجة كبيرة إلى اهتمام الجهة المشرفة بمتابعة التدريب لأنه غير مستوى المتدربين وعدل سلوكياتهم.

الجدول رقم 21: يوضح استخدام ما تعلم من التدريب:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
دائما	27	45%
أحيانا	30	50%
أبدا	03	05%
المجموع	60	100%

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم 21 أن نسبة 50% أي 30 فرد يجيبون بأحيانا أي لا يستخدمون ما تعلموه في التدريب وتليها نسبة 45% أي 27 فرد يجيبون بدائما أي يستخدمون ما تعلموه في التدريب، وأخيرا نسبة 05% أي 03 أفراد يجيبون بأبدا أي لا يستخدمون ما تعلموه في التدريب.

ومن الملاحظ أن أغلب المبحوثين أكدوا لنا بأنهم أحيانا يستخدمون ما تعلموه في التدريب في عملهم وبهذا الصدد تشير نظرية التعلم في التدريب أنه كلما قام المتدربون بالتعليم كلما زادت قدراتهم ومهاراتهم لأداء فعال .

الجدول رقم 22: يوضح السعي إلى تقديم أفضل أداء في المؤسسة:

النسبة	التكرار	الاحتمالات	
		التكرار	
%98.33	59	المبادرة بأفكار جديدة	نعم
		القيام بأعمال إضافية	
		المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة	
%1.66	01		لا
%100	60		المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم 22 أن نسبة 98.33% أي 59 فرد أجابوا بنعم

وذلك بسعيهم إلى تقديم أفضل أداء في المؤسسة من خلال المبادرة بأفكار جديدة، القيام

بأعمال إضافية، وكذا المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، أما نسبة 1.66% أي فرد

واحد يجيب بأنه لا يسعى إلى تقديم أفضل أداء في المؤسسة.

ومن الملاحظ أن أغلب المبحوثين أكدوا لنا سعيهم إلى تقديم أفضل ما عندهم وهذا من أجل

تحقيق الأهداف العامة للتنظيم وهذا ما أكدته نظرية الإدارة العلمية وهي تدريب العامل

لتحقيق فعالية الأداء التي تدور في عملها حول الكفاية الإنتاجية.

الجدول رقم 23: يوضح تقييم الأداء في المؤسسة:

النسبة	التكرار	الاحتمالات	
		التكرار	
%83.33	50	أثناء أداء عملك	نعم
		بعد أداء عملك	
%16.66	10		لا
%100	60		المجموع

تؤكد المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه رقم 23 أن نسبة %83.33 أي 50 فرد أجابوا بنعم أي أن المؤسسة تهتم بعملية التقييم أداء المتدربين ثم تليها نسبة %16.66 أي 10 أفراد لا يرون أي إهتمام لتقييم الأداء داخل المؤسسة. ومن الملاحظ أن عملية تقييم الأداء بالمؤسسة وذلك بعد الانتهاء من فترة التدريب حيث تعتمد المؤسسة على بعض التقنيات كالملاحظة والاستمارات في وضع سلم التقييط بحسب ما أدلوا لنا بعض المبحوثين، وهذا ما يحدد إمكانية ترقيتهم أو إرسالهم لتكوين خارج المؤسسة.

الجدول رقم 24: يوضح برامج التدريب في المؤسسة:

النسبة	التكرار	الاحتمالات	
		التكرار	
70%	42	برامج الإرشاد	نعم
		المحاضرات	
		الندوات	
		المؤتمرات	
30%	18		لا
100%	60		المجموع

تشير الشواهد الكمية للجدول رقم 24 أن نسبة 70% أي 42 فرد أجابوا بأنه يتم التدريب

داخل المؤسسة وفق برامج محددة والتي تمحورت حول برامج الإرشاد، المحاضرات،

الندوات، المؤتمرات، وتليها نسبة 30% أي 18 فرد أجابوا بلا أن المؤسسة لا تعتمد على

برامج التدريب، ومن الملاحظ أن المؤسسة تعطي الاهتمام كبير لتدريب العمال، وتحدد

أساليب وبرامج تدريبية حسب متطلبات وظيفة كل عامل منهم وطبيعة كل وظيفة ومن خلال

مقابلتنا مع بعض المبحوثين لاحظنا أن البرامج التدريبية ساهمت في حصول بعض العمال

على ترقية وتحقيق حاجاتهم المادية والمعنوية وهذا ما يتوافق مع نظرية الحاجات.

الجدول رقم 25: يوضح أسلوب تدريبي الذي تتبعه المؤسسة:

النسبة	التكرار	الاحتمالات	
		التكرار	
%68.33	41	نظري	نعم
		تطبيقي	
		نظري وتطبيقي	
%31.66	19		لا
%100	60		المجموع

تبين لنا المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 25 أن نسبة %68.33 أي 41 فرد من

المبحوثين أجابوا بنعم، أن المؤسسة تتبع أسلوب تدريبي واضح للمتدربين والمتمثل في

الأسلوب النظري والأسلوب التطبيقي ، أما نسبة %31.66 أي 19 فرد أجابوا بلا أن

المؤسسة لا تتبع أسلوب تدريبي واضح.

ومن الملاحظ أن المؤسسة تعمل على إسقاط الدروس النظرية والتطبيقية في الواقع العملي

لإكساب المتدربين مهارات وخبرات تمكنهم من تطوير مستواهم وهذا ما أشارت إليه النظرية

العلمية في سعيها لزيادة الكفاية الإنتاجية ونقص التكلفة.

الجدول رقم 26: يوضح طرق ووسائل المعتمدة من طرف المدربين في عملية التدريب:

النسبة	التكرار	الاحتمالات	
		التكرار	
%75	45	الابتكار والبحث	نعم
		الانفتاح على ما هو جديد	
		رغبة التعليم	
%25	15		لا
%100	60		المجموع

تشير المعطيات الكمية الواردة في الجدول 26 أن نسبة 75% أي 45 فرد يجيبون بنعم أي يقرون بأن المدربين يعتمدون على الطرق والأساليب في عملية التدريب أما نسبة 25% أي 15 فرد يجيبون عكس ذلك أي أن المدربين لا يعتمدون على طرق وأساليب في عملية التدريب .

ومن الملاحظ أن أغلبية المبحوثين يقرون باعتماد المدربين على طرق ووسائل في عملية التدريب، حيث يتم اختيار الطريقة المناسبة بشكل يلائم الواقع الموجود وخلال زمن معين ومناسب، وكذا الطريقة يجب أن تتناسب والأهداف المراد تحقيقها والمستوى الثقافي والمهني للعاملين المراد رفعه إلى النسب المطلوبة وهذا ما يزيدهم إصرار على تأدية أعمالهم بشكل فعال وكذا استقرارهم داخل مكان العمل.

الجدول رقم 27: يوضح مدى توفر المؤسسة على الوسائل اللازمة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	44	73.33%
لا	16	26.66%
المجموع	60	100%

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه رقم 27 أن نسبة 73.33% أي 44 فرد يجيبون بنعم أن هناك وسائل لازمة توفرها المؤسسة للمتدربين وعلى عكس ذلك نجد نسبة 26.66% أي 16 فرد أقرروا بعدم وجود وسائل لازمة للمتدربين ونلاحظ أن أغلبية المبحوثين أكدوا لنا بأن المؤسسة توفر الوسائل المتاحة للمدربين، حيث يتم اختيار الوسائل المناسبة التي تتلاءم مع الواقع الموجود وذلك من أجل إعطائهم الأفضل وتحقيق كفاءات عالية.

الجدول رقم 28: يوضح توافق البرامج التدريبية مع متطلبات الوظيفة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	46	76.66%
لا	14	23.33%
المجموع	60	100%

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول 28 أن نسبة 76.66% أي 46 فرد يجيبون بنعم وذلك من خلال توافق البرامج التدريبية مع متطلبات الوظيفة، أما نسبة 23.33% أي 14 فرد يجيبون بلا عدم توافق البرامج التدريبية مع متطلبات الوظيفة .

ومن الملاحظ أن أغلب المبحوثين أكدوا لنا توافق البرامج التدريبية مع متطلبات العمل والتي كانت نتائج جيدة على تنمية مهاراتهم وكفاءاتهم وخبراتهم وهذا ما يزيد في الأداء، حيث يخضع كل عامل لبرامج تدريبية وفق وظيفته، وهذا نظرا لمتطلبات العمل وهذا راجع إلى أن المؤسسة تسعى إلى تزويد عمالها بالمعارف اللازمة لأداء العمل على أكمل وجه.

الجدول رقم 29: يوضح أساليب التدريب ومدى تناسبها:

النسبة	التكرار	الاحتمالات	
		التكرار	
75%	45	تتلائم مع التكنولوجيا الحديثة	نعم
		القدرة على التعامل معها	
		التوافق مع متطلبات العمل	
25%	15		لا
100%	60		المجموع

تبين النسب المئوية الواردة في الجدول أعلاه رقم 29 نجد نسبة 75% أي 45 فرد من أفراد العينة يقرون بأن المؤسسة لديها أسلوب تدريبي فعال أي أن المدربين يعتمدون على أساليب فعالة ومدى تناسبها في عملية التدريب، أما نسبة 25% أي 15 فرد من أفراد العينة يجيبون بعدم تناسب أساليب تدريبية المعتمدة من طرف المؤسسة.

والملاحظ أن التدريب يعد عاملا أساسيا للمؤسسة وهذا تقاديا لعدة مشاكل فمنها ضعف الإنتاجية.

الجدول رقم 30: يوضح الأماكن المناسبة والمختارة للتدريب:

النسبة	التكرار	الاحتمالات
%78.33	47	نعم
%21.66	13	لا
%100	60	المجموع

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 30 أن نسبة %78.33 أي 47 فرد من أفراد العينة يجيبون بنعم أي وجود أماكن مناسبة للتدريب أما نسبة %21.66 أي 13 فرد يجيبون بلا أي لا توجد أماكن مناسبة للتدريب .

ومن الملاحظ أن أغلبية المبحوثين أكدوا لنا مدى تناسب الأماكن المختارة لعملية التدريب وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بعمالها وإعطاءهم الأفضل من أجل بناء الطاقات البشرية الناجحة ومتطورة، لذلك تقوم إدارة المؤسسة باختيار أفضل مراكز التدريب مميزة جدا لما تقدمه من خدمات تدريبية فعالة، حيث تتسم هذه المراكز بتوفير كل ما يخدم المتدرب وكذا بيئة تدريبية مبدعة وهذا ما لمسناه من خلال استجوابنا لبعض المبحوثين الذين أقرروا بالفائدة الكبيرة منها الفائدة التقنية والفنية التي تسهم بتطوير الفرد وتوسيع معارفه كما ونوعا.

الجدول رقم 31: يوضح كيفية تنمية القدرات:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
عن طريق التكوين داخل المؤسسة	15	25%
عن طريق التكوين خارج المؤسسة	20	33.33%
عن طريق التكوين داخل وخارج المؤسسة	25	41.66%
المجموع	60	100%

41.66% أي 25 فرد يجيبون بكيفية تنمية القدرات في المؤسسة وذلك عن طريق التكوين

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 31 أن نسبة داخل وخارج المؤسسة ثم

تليها نسبة 33.33% أي 20 فرد يدلون أن تكوينهم كان خارج المؤسسة وأخيرا نسبة 25%

أي 15 فرد يكون تكوينهم داخل المؤسسة .

ومن الملاحظ أن أغلبية المبحوثين أكدوا لنا المؤسسة تقوم بتنمية القدرات وذلك بالتكوين

داخل وخارج المؤسسة لأن هذا النوع من التكوين يسمح لهم باكتساب مهارات جديدة وخبرات

تسمح لهم بتزويد المؤسسة بمعارف جديدة تساعد في تطوير نشاطها وتحقيق أهدافها

وبالتالي مهارات متطورة وهذا ما أكدته نظرية الرأس المال البشري التي تقر بضرورة

الاستثمار في المورد البشري بهدف تحسين القدرات الإنتاجية للأفراد.

الجدول رقم 32: يوضح كيفية تشجيع التعاون بين العاملين في المؤسسة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	45	75%
لا	15	25%
المجموع	60	100%

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 32 أن نسبة 75% أي 45 فرد يجيبون بأن

الإدارة تقوم بتشجيع التعاون بين العاملين أن مختلف المستويات بغية تحقيق الأداء الفعال،

أما نسبة 25% أي 15 فرد يرون عكس ذلك من خلال إجاباتهم بلا.

ومن الملاحظ أن المؤسسة تهتم بمواردها البشرية وذلك بخلق جو التعاون والتشجيع كنوع من

التحفيز المعنوي وهذا بخلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة وبذلك

تسود روح المسؤولية وزيادة الفرص والاحتمالات لنجاحهم وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

الجدول رقم 33: يوضح كيفية قياس الأداء الفعلي للعمال:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	42	70%
لا	18	30%
المجموع	60	100%

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 33 أن نسبة 70% أي 42 مفردة

يجيبون بنعم أي أن الإدارة تقوم بقياس الأداء الفعلي للعمال لتصميم برامج التدريب، أما نسبة

30% أي 18 فرد يجيبون بلا أن الإدارة لا تقوم بقياس الأداء الفعلي للعمال من أجل تصميم برامج التدريب.

والملاحظ من خلال ذلك أن أغلب المبحوثين أكدوا لنا أن وجود كيفية ملائمة لقياس أداء العاملين داخل المؤسسة، فكما قامت المؤسسة بتوفير الإمكانيات المتاحة لمتابعة التدريب وقياس الأداء كلما زادت رغبتهم لإعطاء الأفضل، وهذا ما أدلوا به بعض المبحوثين وبهذا الصدد تشير نظرية التعلم في التدريب كلما قام المتدربون بالتعليم كلما زادت قدراتهم ومهاراتهم لأداء فعال.

الجدول رقم 34: يوضح تقييم التدريب ومدى نجاحه:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
دائما	17	28.33%
أحيانا	35	58.33%
أبدا	08	13.33%
المجموع	60	100%

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 34 المتعلقة بتقييم التدريب ومدى نجاحه، تبين أن نسبة 58.33% أي 35 مفردة لأقروا بأن أحيانا تقوم المؤسسة بتقييم التدريب لمعرفة مدى نجاحه، تليها نسبة 28.33% أي 17 مفردة أجابوا بدائما أي أن المؤسسة تقوم بعملية تقييم التدريب ومعرفة مدى نجاحه، وأخيرا تأتي نسبة 13.33% أي 08 أفراد أكدوا لنا لا يوجد عملية تقييم التدريب بالمؤسسة.

ومن الملاحظ عند استجوابنا لبعض المبحوثين أن عملية تقييم التدريب تتم وفق مراحل وكذا المخطط التدريبي الذي يشمل كل عناصر العملية التدريبية وينحصر كل هذا في درجة التفاعل بين أطراف العملية التدريبية، درجة التعلم الذي يحوزه المتدرب، التطبيق في واقع العمل وهذا كله راجع إلى الدور الذي يلعبه التدريب، حيث تعد الموارد البشرية هي رأس المال الحقيقي الذي يجب الاستثمار فيه لأنها أعلى الموارد وأثمنها، لذا لا بد لأي إدارة القيام بتقييم التدريب من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بكفاية وفعالية.

الجدول رقم 35: يوضح الموافقة على خطة المؤسسة التدريبية:

النسبة	التكرار	الاحتمالات	
		التكرار	نعم
73.33%	44	موافق بشدة	نعم
		موافق	
26.66%	16	لا	
100%	60	المجموع	

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 35 ، نجد أن نسبة 73.33% أي 44 فرد أجابوا بالموافقة على خطة المؤسسة التدريبية، أما نسبة 26.66% أي 16 فرد أجابوا بلا أي عدم موافقتهم على خطة المؤسسة التدريبية.

ونلاحظ من خلال قراءتنا للمعطيات الإحصائية أن أغلبية المبحوثين لديهم الموافقة على خطة المؤسسة التدريبية من موافق بشدة إلى موافق، أي أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لعمالها لتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم ورضاهم لما تقدمه المؤسسة لدعم مواردها البشرية.

الجدول رقم 36: يوضح المستوى الوظيفي ومتغير الجنس:

الجنس	ذكر		أنثى		المجموع	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
إطار	15	%25	06	%10	21	%35
عون تحكم	13	%21.66	08	%13	21	%34.66
عون تنفيذ	14	%23.33	04	%6.66	18	%29.99
المجموع	42	%69.99	18	%29.66	60	%100

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم 36 والمتعلق بالمستوى الوظيفي

ومتغير الجنس 35% من مجموع أفراد العينة أقرروا بأنهم يمثلون إطارات ومنهم 15 مفردة من الذكور و6 من الإناث.

34.66% من مجموع أفراد العينة أي 21 مفردة يمثلون أعوان تحكم منهم 13 مفردة من الذكور و8 من الإناث.

29.99% من مجموع أفراد العينة أي 18 مفردة يمثلون أعوان تنفيذ منهم 14 مفردة من الذكور و4 من الإناث.

ويرجع هذا الإقبال للذكور لطبيعة المناصب التي يشغلونها فهي تتطلب الجهد العضلي والفكري وهذا ما لمسناه من خلال استجوابنا للعمال أن هناك مناصب تغطي عليها المناوبات الليلية.

الجدول رقم 37: يوضح معايير تحديد الأشخاص المرشحين لعملية التدريب ومتغير

الأقدمية:

المجموع		الجوانب السلوكية السلبية		على أساس المحسوبة		النقص في الخبرة		معايير الأشخاص المرشحين للتدريب للأقدمية
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
%41.65	25	%1.66	1	%11.66	07	%28.33	17	أقل من 05 سنوات
%38.32	23	%3.33	2	%8.33	05	%26.66	16	من 5- 9 سنوات
%6.66	04	%0	0	%0	0	%6.66	04	من 10- 14 سنة
%4.99	03	%1.66	1	%0	0	%3.33	02	من 15- 19 سنة
%8.33	05	%0	0	%3.33	02	%5	03	أكثر من 20 سنة
%100	60	%6.65	05	%23.32	14	%69.98	42	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه رقم 37 والمتعلق بمتغير الأقدمية

ومعايير تحديد الأشخاص المرشحين لعملية التدريب نجد أن:

28.33% من مجموع أفراد العينة الذين نقل أقدمتهم عن 5 سنوات يقرون على أن نقص

في الخبرة هو المعيار الذي يتحدد من خلاله الأشخاص المرشحون لعملية التدريب.

26.66% من مجموع مفردات العينة الذين تنحصر أقدميتهم ما بين 05 إلى 9 سنوات يؤكدون أن نقص الخبرة هو معيار تحديد الأشخاص المرشحون للتدريب.

ثانياً: نتائج الدراسة

01 - نتائج الدراسة في ضوء فروضها:

1 ± - نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى: يساهم تعديل السلوك

في التحلي بالمسؤولية اتجاه المؤسسة .

- 93.33% من مجموع أفراد العينة أقرروا باهتمام المؤسسة بعملية التدريب.

- 80% من مجموع أفراد العينة أقرروا بوضع المؤسسة برامج تدريبية بصفة دورية

ومستمرة.

- 85% من مجموع أفراد العينة أقرروا بتلقيهم التدريب خلال العمل بالمؤسسة.

- 73.33% من مجموع أفراد العينة أقرروا بالمدة التي تلقوا فيها التدريب .

- 86.66% من مجموع أفراد العينة أقرروا باكتساب مهارات جديدة للتدريب.

- 81.66% من مجموع أفراد العينة أقرروا باكتساب عادات وقيم جديدة بعد عملية

التدريب، منهم اكتسبوا الثقة بالقدرات الشخصية التي يمتلكونها والآخرين بالتخلي عن

العادات والقيم القديمة، وكذا القدرة على العمل في فريق متناسق ومنسجم .

- 68.33% من مجموع أفراد العينة أقرروا بوجود معايير لتحديد الأشخاص المرشحين للتدريب، ومنهم من يؤكدون على أن النقص في الخبرة هو المعيار الذي يتحدد من خلاله الأشخاص المرشحون لعملية التدريب.

- 81.66% من مجموع أفراد العينة أقرروا بوجود أشخاص مؤهلون لعملية التدريب في المؤسسة.

- 70% من مجموع أفراد العينة أقرروا بمنح المؤسسة جميع العمال فرص متكافئة للتدريب.

- 86.66% من مجموع أفراد العينة أقرروا بفعالية البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة لهم، وبذلك منهم من ساهمت بالالتزام بالعمل وكذلك بنشر الوعي بروح المسؤولية.

- 86.66% من مجموع أفراد العينة أقرروا بالرضا لأدائهم في العمل.

- 86.66% من مجموع أفراد العينة أقرروا بتحسين أدائهم بعد التدريب.

- 78.33% من مجموع أفراد العينة أقرروا بحاجتهم إلى فترة تدريبية أخرى.

- 55% من مجموع أفراد العينة أقرروا بوضوح التعليمات المقدمة من طرف المدربين للمتدربين.

- 50% من مجموع أفراد العينة أقرروا باستخدام ما تعلموه في التدريب.

- 98.33% من مجموع أفراد العينة أقرروا بتقديم أفضل أداء في المؤسسة .

- 83.33% من مجموع أفراد العينة أقرروا بعملية تقييم أدائهم داخل المؤسسة .

- ومن خلال ما تقدم يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها "يساهم

تعديل السلوك في التحلي بالمسؤولية اتجاه المؤسسة" ثبت صدقها الميداني .

1 2 نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية: تتبع المؤسسة أساليب وطرق

تدريبية في تطوير أداء العاملين.

- 70% من مجموع أفراد العينة أقرروا بأنه يتم التدريب داخل المؤسسة وفق برامج

محددة .

- 68.33% من مجموع أفراد العينة أقرروا بوجود أسلوب تدريبي واضح تتبعه المؤسسة.

- 75% من مجموع أفراد العينة أقرروا باعتماد المدربون على طرق ووسائل متنوعة في

عملية التدريب.

- 73.33% من مجموع أفراد العينة أقرروا بتوفر الوسائل اللازمة لعملية التدريب في

المؤسسة.

- 76.66% من مجموع أفراد العينة أقرروا بتوافق محتوى البرامج التدريبية مع متطلبات

الوظيفة التي يعملون بها.

- 75% من مجموع أفراد العينة أقرروا بأن أساليب التدريب المعتمدة من طرف المؤسسة

مناسبة.

- 78.33% من مجموع أفراد العينة أقرروا بوجود أماكن مناسبة لعملية التدريب المختارة من طرف المؤسسة.

- 41.66% من مجموع أفراد العينة أقرروا بأن المؤسسة تقوم بتنمية القدرات عن طريق التكوين داخل وخارج المؤسسة.

- 75% من مجموع أفراد العينة أقرروا بأن إدارة المؤسسة تقوم بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق الأداء الفعال.

- 70% من مجموع أفراد العينة أقرروا بأن الإدارة تقوم بقياس الأداء الفعلي للعمال لتصميم برامج التدريب.

- 58.33% من مجموع أفراد العينة أقرروا بأن المؤسسة تقوم بتقييم التدريب لمعرفة مدى نجاحه.

- 73.33% من مجموع أفراد العينة أقرروا بموافقتهم على خطة المؤسسة التدريبية. ومن خلال ما تقدم يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها "تتبع المؤسسة أساليب وطرق تدريبية في تطوير أداء العاملين". ثبت صدقها الميداني.

2 - نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

أ-التدريب المهني:

- اتفقت الدراسة الراهنة مع دراسة " قريشي محمد صالح" الذي اعتمد فيها على المنهج الوصفي وكذا استخدام أدوات جمع البيانات الميدانية خاصة الاستمارة،

وهذا ما اعتمدها أيضا في دراستنا حيث توصلت إلى أن هناك فعالية نظام

التدريب المهني في المؤسسة.

- كما اتفقت أيضا دراستنا مع دراسة "جواد رحيل" الذي اعتمد فيها على المنهج الوصفي، حيث توصلت الدراسة إلى أن التدريب هو وسيلة لتحقيق الغاية المتمثلة في الأداء الكفاء وهذا ما لمسناه في دراستنا الراهنة.
- كما اتفقت أيضا دراستنا مع دراسة " عبد الرحمن الشهري" وهذا من التعرف على مفهوم التدريب ودوره في تنمية وقدرات واكتساب معارف جديدة .
- كما اتفقت أيضا دراسة بعنوان "أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية" الذي اعتمد فيها على المنهج الوصفي التحليلي، ومن جهة اختلفت مع دراستنا وذلك عدم اهتمام الوزارات المبحوثة بعملية تقييم البرامج التدريبية والمتدربين وذلك أدى إلى تدني مستوى التقييم .
- اتفقت دراسة D.r mohamamd aslam khah: حيث اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستمارة كأداة لجمع البيانات حيث توصلت الدراسة إلى أن التدريب يشمل جميع العمال في المؤسسة دون استثناء مما يدفعه إلى انجاز مهامه بطريقة صحيحة وسليمة وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

ب- أداء الموارد البشرية:

- اتفقت دراستنا مع دراسة بعنوان "مهارة المدير في استخدام الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين" حيث توصلت الدراسة إلى أن للحوافز تأثير في تحسين مستوى أداء العاملين، اعتماد المدير على تقييم الأداء.
- اتفقت دراستنا مع دراسة بعنوان "دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء" اعتمد فيها على المنهج الوصفي حيث توصلت الدراسة إلى أن تفعيلات المورد البشري تساهم في تحسين أداء المؤسسة وكذا الاعتماد على تقييم أداء الموارد البشرية.
- اتفقت دراستنا مع دراسة "أبو بكر الملياني" حيث اعتمد فيها على المنهج الوصفي، فتوصلت دراسته إلى ضرورة تسهيل تدفق المعلومات فيما يخدم الأداء.
- اتفقت دراستنا مع دراسة Ghazi hasan odeha al halaybeh استخدم فيها المنهج الوصفي وكذا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وتوصلت الدراسة إلى ضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل بروح الفرق الواحد كحافز معنوي للوصول إلى مستويات الأداء المخطط لها.

ثالثاً: استنتاج عام للدراسة:

بما أن الفرضيتين الجزئيتين الأولى والثانية والتي مفادهما :

- يساهم تعديل السلوك في التحلي بالمسؤولية اتجاه المؤسسة .

- تتبع المؤسسة أساليب وطرق تدريبية في تطوير أداء العاملين .

ثبت صدقهما الميداني.

ومع تشابه نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الراهنة، فإنه يمكن القول بأن

الفرضية العامة التي مفادها: "للتدريب المهني دور في تحسين أداء الموارد البشرية".

ثبت صدقها الامبريقي ومحقة.

خاتمة

لقد توصلنا من خلال دراستنا أن الاهتمام بالتدريب بصفة مستمرة يعد من أهم الأساليب الحديثة، التي تساهم بشكل كبير وفعال في تنمية القدرات وكفاءات ومهارات الأفراد من خلال تزايد فرص واحتمالات نجاحهم وتحقيقهم للأهداف التي إليها المؤسسة.

وهذا يتطلب الاعتماد على طرق واضحة تأخذ بعين الاعتبار عناصر العملية التدريبية من جهة ومن جهة أخرى لابد من وجود إستراتيجية محدودة في طريقة تحديد وتقييم العملية التدريبية هذين العنصرين أساس نجاح العملية التدريبية.

لهذا فإن تناولنا لموضوع " دور التدريب المهني في تحسين أداء الموارد البشرية" لا يعد من الاكتشافات الجديدة، إنما هذا راجع إلى أهمية المورد البشري لدفع بعملية التنمية والتطور، وكذا دور التدريب في تنمية قدرات واكتساب مهارات وذلك بزيادة معارفهم، وتغيير سلوكياتهم وتعديل إتجاهاتهم ورفع معنوياتهم بشكل إيجابي.

ومن خلال ذلك استنتجنا أن التدريب هو عنصر أساسي في المؤسسة فبدونه لا يستطيع العامل التعامل مع التطورات ووسائل التكنولوجيا والقيام بأدائه بشكل أفضل فعال، إذ يعتبر مؤشر إيجابي لتتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وذلك بموارد بشرية مؤهلة وذات خبرة فعالة.

وفي الأخير يمكن القول أن أهمية التدريب في العنصر الذي نعيشه تمكن في زيادة الإنتاجية والأداء الوظيفي، كما يساهم في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة وبذلك يرتفع أداء العاملين.

الاقتراحات والتوصيات:

من خلال النتائج توصلت الدراسة إلى توصيات من خلال ما لحظناه في المؤسسة والدراسة الميدانية، وباعتبارها أفكار نود لو تحققت على مستوى المنظمة مع تقديرنا للمجهودات التي يقدمها الساهرين على راحة العمال واستقرارهم وتحسين وضعيتهم الاقتصادية والاجتماعية وهذا يتطلب مراعاة النقاط التالية:

- الاهتمام بالعمليات التدريبية في المنظمات من أجل تحقيق التطور في أداء العاملين.
- ضرورة توفير فرص التدريب للعمال وذلك من أجل إكسابهم الخبرة والمعرفة بكيفية العمل المكلف بأدائه.
- تكوين العمال من أجل التقليل من الأخطاء وضياع الوقت.
- وضع برامج تدريبية متخصصة وبشكل دوري ومستمر، وتطبيقه على العاملين في كافة المستويات الوظيفية.

- على المؤسسة أن تراعي تنوع البرامج التدريبية التي يتم إخضاع العاملين لها فتتويع تلك البرامج يساهم بشكل كبير على تعزيز احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات بشكل عام، مما يؤدي إلى كفاءة العمل وتحقيق الأهداف.
- يجب توفير الحوافز المادية لتحسين أداء العاملين في المؤسسة من أجل الحب والإخلاص له بالإضافة إلى سرعة انجاز العمل.
- وضع العامل في مكان العمل الذي يتناسب مع خبرته ومؤهلاته وبالتالي يكون أكثر قدرة على تفادي الأخطار الناجمة عن العمل الذي يعمل به.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتسهيل وسائل الاتصال بطريقة تحافظ على أهداف المؤسسة.

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: المعاجم

(1) المعجم العربي الأساسي، لاروس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، د.س.

ثانياً: الكتب

(2) أحمد عياد: مدخل منهجية البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،
2006.

(3) أحمد ماهر، تخطيط القوى العاملة دليلك إلى تخطيط احتياجات الموارد البشرية،
ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.

(4) باباه ولد سيدن: دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، دراسة حالة البنك
الموريتاني والتجارة الدولية BMCI، الجزائر، 2009.

(5) بلال خلف السكارنة: اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع،
عمان، 2011.

(6) بلال خلف السكارنة: تصميم البرامج التدريبية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،
الأردن، 2009.

(7) بن عنتر عبد الرحمن: إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس والأبعاد الإستراتيجية،
دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

(8) ثروت مشهور: استراتيجيات التطوير الإداري، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع،
عمان، 2010.

- (9) جاد الرب محمد: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية، قناة السويس، 2009.
- (10) الجبوسي محمد رسلان وجاد الله جميلة: الإدارة علم وتطبيق، ط 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.
- (11) حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2011.
- (12) حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار النشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
- (13) الحميري، عدنان عبد الجبار وآخرون: هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، ط3، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- (14) حيدر محمد العمري: إستراتيجية التغير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن ، 2011.
- (15) خضير كاظم حمود: إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، 2007.
- (16) راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع والطباعة، مصر، 2003.
- (17) رشيد زروالي: تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ط 1، 2008.

- (18) رشيد زرواني : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية
ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
- (19) زاهر عبد الرحيم: مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر
والتوزيع، عمان، 2010.
- (20) سامح عبد المطلب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الفكر
للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، 2011، .
- (21) سامي محمد ملحم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر
والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
- (22) سعد أبو شندي: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة
للنشر الطباعة والتوزيع، الأردن، 2011.
- (23) سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط 2، دار وائل
للنشر، عمان، 2006.
- (24) صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي، ط 1، دار العلوم للنشر والتوزيع
والطباعة، 2003.
- (25) صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر،
الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004.

- (26) عباس سهيلة: إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
- (27) عبد الرحمان العيساوي: سيكولوجية العمل والعمال، دار الراتب الجامعية، بيروت، 2010.
- (28) عبد الرحمان بدوي: مناهج البحث العلمي، ط 3، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1977.
- (29) عبد الغفار حنيفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- (30) عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري (مدربون والمتدربون وأساليب التدريب)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- (31) عبد المعطي عساف: التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- (32) عثمان حسن عثمان: منهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، الجزائر.
- (33) علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1997.

- (34) علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للطباعة والنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2002.
- (35) عمار بوحوش ومحمد محمود الديسات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2016،.
- (36) عمار بوحوش: النظريات الحديثة في القرن الواحد والعشرين، ط 1، دار الغرب الإسلامي للطباعة والنشر والتوزيع، 2006.
- (37) فايز ألزغبي ومحمد إبراهيم عبيدات: أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1997.
- (38) الفتلاوي سهيلة محمد كاظم: كفايات التدريس، دار الشروق للنشر والتوزيع، غزة، 2003 .
- (39) قريشي محمد صالح: تقييم برامج تدريب الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، فرع المعارف والوقاعات، سنة 2005.
- (40) كامل بربر: إدارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات، ط 1 ، دار المنهل اللبناني للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2008.
- (41) الكفافي، محمد جمال، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، دار الثقافة، القاهرة، 2007.

- (42) محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، ط 1 ، المكتب الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- (43) محمد شفيق: البحث العلمي الخطوات المنهجية للإعداد والبحوث الاجتماعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1985.
- (44) محمد عبد السلام: التطورات الحديثة في الإدارة والتنظيم، دار الكتاب الحديث للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، 2008.
- (45) محمد عبد الفتاح محمد: إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، دار الفتح للتجديد الفني، الإسكندرية، 2008.
- (46) محمود زيدان: الاستقراء والمنهج العلمي، ط 4، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1980.
- (47) محمود محمد الجوهري: أسس البحث الاجتماعي، ط 1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
- (48) مدحت أبو نصر: تنمية الموارد البشرية، ط 1، الروابط العالمية للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، مصر، 2009.
- (49) مصطفى العشوي: مدخل إلى علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 1990.

- (50) المعجم العربي الأساسي، لاروس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، د.س.
- (51) نظمي شحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- (52) نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- (53) نوري منير: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2011.
- (54) هاشم حمدي رضا: تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، ط 1، دار الزاوية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
- (55) وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.

ثالثا: المذكرات والرسائل الجامعية:

- (56) البادي: مهرة المدير في استخدام الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين في شركة نفط، رسالة ماجستير (غير منشورة)، عمان، 2008.
- (57) أبو بكر الملياني: دور الاتصال وعلاقته بالأداء (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.

- (58) بن عمارة نور الدين: تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة في مؤسسة سيرغاز، وحدة ورقلة، رسالة ماجستير (غ منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009.
- (59) بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنتمين لمؤسسة سونا الغاز، رسالة ماجستير (غ منشورة) ، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2008.
- (60) سهيل زغدود: العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمل في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير (غ منشورة)، جامعة باتنة، 2008/2007.
- (61) طاهيري مجاهدي: التدريب المهني وأثره على الأداء، رسالة ماجستير (غ منشورة) جامعة الجزائر، 2002.
- (62) عبد الرحمان شهري: دور التدريب في تنمية مهارات رجال الأمن في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير (غ منشورة) 2005 .
- (63) عمار عيشي: دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب (دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية)، رسالة ماجستير (غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2005.

(64) قريشي محمد صالح: تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، دراسة ميدانية

للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، مذكرة ماجستير (غ منشورة)، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2005.

(65) محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد

البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة

ماجستير (غ منشورة)، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة الجامعية، فلسطين، 2006.

(66) منير بن دريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية

الجزائرية، التدريب، الحوافز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري،

الجزائر، 2010.

رابعاً: المجالات

(67) علي بوكميش: المشكلات التي تواجه عملية تقييم أداء الأفراد وطرق

معالجتها، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، الجزائر، 2008.

(68) علي لطفي: التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية (ورقة عمل مقدمة في

الملتقى العربي الخامس للإستشارات والتدريب)، المملكة الأردنية الهاشمية، 2007.

خامساً: باللغة الفرنسية

69) Chazi HASAN Odeh Alhalay beh : The impact of incentives on improving the performance of the employees in the public sector institutions in Jordan An Applied on the Greater Amman Municipality –Middle east universty 2013.

- 70) dictionnaire de la ruse de la langue française, 2011.
- 71) dr. Mahmamd Aslam Khah : Impact of training and feedback on employee performance Iqra university islambar pahistan, Thanlyout Year 2011.

ملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية

استمارة بحث بعنوان:

دور التدريب المهني في تحسين أداء الموارد البشرية

دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز بتيارت

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ:

بن سادة شامي

من إعداد الطالبتين:

• وهراني خديجة

• بلكرشة ميمونة

ملاحظة:

إن المعلومات الواردة في الاستمارة تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي لذا نرجو منكم التكرم بتعبئة هذه الاستمارة بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

السنة الجامعية: 2018/2017

المحور الأول: البيانات الشخصية

1) الجنس: ذكر أنثى

2) العمر:

- أقل من 25 سنة

- من 25 - 32 سنة

- من 33 - 40 سنة

- من 41 - 47 سنة

- أكبر من 48 سنة

3) الحالة المدنية:

أعزب (ة) متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)

4) المستوى التعليمي:

متوسط إيل جامعي

5) المستوى الوظيفي:

إطار عون تحكم عون تنفيذ

6) الخبرة المهنية

- أقل من 05 سنوات

- من 05 - 09 سنوات

- من 10 - 14 سنة

- من 15 - 19 سنة

- أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: يساهم تعديل السلوك في التحلي بالمسؤولية اتجاه المؤسسة

7) هل تهتم المؤسسة بعملية التدريب؟

نعم

8) هل تضع المؤسسة برامج التدريب بصفة دورية ومستمرة؟

نعم

9) خلال عملكم بالمؤسسة هل تلقيتم تدريباً؟

نعم

- إذا كانت الإجابة بنعم، فما هو عدد المرات التي تلقيتم فيها التدريب؟

مرة واحدة من أكثر من 03 مرات

10) كم كانت المدة التي تلقيتم فيها التدريب؟

أقل من شهرين من شهرين

11) هل أكسبك التدريب مهارات جديدة؟

نعم

12) هل اكتسبت عادات وقيم جديدة بعد عملية التدريب؟

نعم

• إذا كانت الإجابة بنعم هل تتمثل العادات في:

- الثقة بالقدرات الشخصية

- التخلي عن العادات والقيم القديمة

- القدرة على العمل في فريق متناسق ومنسجم

أخرى تذكر.....

13) على أي أساس يتم تحديد الأشخاص المرشحين للتدريب؟

-النقص في الخبرة

-على أساس المحسوبة

-الجوانب السلوكية السلبية

أخرى تذكر....

14 هل يقوم أشخاص مؤهلون في عملية التدريب في المؤسسة؟

نعم

15 هل يمنح لجميع العمال فرصا متكافئة للتدريب؟

دائماً بئانا أبدا

16 هل تعتقد أن البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة فعالة؟

نعم

• في حالة الإجابة بنعم هل لأنها؟

-تساهم في التزام العامل بعمله

-تساهم في زيادة قدرات العامل

-تساهم في نشر الوعي بروح المسؤولية

-تساهم في تعديل سلوكيات العامل

أخرى تذكر....

17 هل أنت راض بأدائك في العمل؟

نعم

• إذا كانت الإجابة بنعم:

-لأن متطلبات العمل تتناسب مع مهاراتك وقدراتك

-لأن إنجاز عملك يكون بطريقة ناجحة

-لأنك تكافأ لقاء الجهود التي تبذلها

أخرى تذكر...

18 هل ترى تحسن في مستوى أدائك بعد التدريب؟

نعم

• إذا كانت الإجابة بنعم كيف:

-زيادة تحكّمك في العمل

-السرعة في إنجاز مهامك

-التقليل من أخطائك

أخرى تذكر....

(19) هل ترى أنك بحاجة إلى فترة تدريبية أخرى؟

نعم

• في حالة الإجابة بنعم لأن:

-تحسين الأداء وتنمية القدرات

-الحفاظ على منصب العمل

-الحصول على الترقية

أخرى تذكر....

• في حالة الإجابة بلا لأن:

-قادر على أداء عملي بأكمل وجه

-التكوين غير مفيد في هذه المؤسسة

أخرى تذكر...

(20) هل تعتقد أن وضوح التعليمات المقدمة من طرف المدربون تؤدي إلى؟

-السرعة في إنجاز العمل

-الدقة في العمل

-الزيادة في تحسين الأداء

-الإهمال والتسيب

أخرى تذكر...

(21) هل تستخدم ما تعلمته في التدريب؟

دائماً أبداً

22 هل تسعى إلى تقديم أفضل أداء في المؤسسة؟

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بنعم فهل يتم ذلك من خلال:

-المبادرة بأفكار جديدة

-القيام بأعمال إضافية

-المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة

أخرى تذكر ...

23 هل يتم تقييم أدائك داخل المؤسسة؟

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بنعم، كيف؟

-أثناء أداء عملك

-بعد أداء عملك

المحور الثالث: تتبع المؤسسة أساليب وطرق تدريبية في تطوير أداء العاملين

24 هل يتم التدريب داخل المؤسسة وفق برامج محددة؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم: ما هي الطرق والأساليب المتبعة في هذه البرامج؟

-برامج الإرشاد

-المحاضرات

-الندوات

-المؤتمرات

أخرى تذكر ...

25 هل هناك أسلوب تدريبي واضح تتبعه المؤسسة؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم، ما نوعه؟

نظري يقي نظري وتطبيقي

(26) هل يعتمد المدربون على طرق ووسائل متنوعة في عملية التدريب؟

نعم

• إذا كانت الإجابة بنعم، لماذا؟

-الابتكار والبحث

-الانفتاح على ما هو جديد

-رغبة التعليم

أخرى تذكر...

(27) هل تتوفر المؤسسة على الوسائل اللازمة بهذه العملية؟

نعم

(28) هل يتوافق محتوى البرامج التدريبية مع متطلبات الوظيفة التي تعمل بها

نعم

(29) هل أساليب التدريب المعتمدة من طرف المؤسسة مناسبة؟

نعم

• إذا كانت الإجابة بنعم لأن:

-تتلاءم مع التكنولوجيا الحديثة

-القدرة على التعامل معها

-التوافق مع متطلبات العمل

أخرى تذكر...

(30) هل أماكن التدريب مناسبة التي تختارها المؤسسة لعملية التدريب؟

نعم

(31) كيف تقوم المؤسسة بتنمية القدرات؟

- عن طريق التكوين داخل المؤسسة

- عن طريق التكوين خارج المؤسسة

- داخل وخارج المؤسسة

(32) هل تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف

المستويات بغية تحقيق الأداء الفعال؟

نعم

(33) هل تقوم الإدارة بقياس الأداء الفعلي للعمال لتصميم برامج التدريب؟

نعم

(34) هل تقوم المؤسسة بتقييم التدريب لمعرفة مدى نجاحه؟

دائماً أحياناً أبداً

(35) هل توافق على خطة المؤسسة التدريبية؟

نعم

• في حالة الإجابة بنعم ما درجة موافقتك؟

موافق بشدة ائف



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون * تيارت *

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

رقم القيد: 55/ق ع إ ج/2017

إلى السيد(ة) المحترم(ة) مدير : شركة توزيع

الكهرباء و الغاز - تيارت -

الموضوع: طلب الترخيص بإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد:

في إطار تامين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم العلوم الاجتماعية يشرفني أن ألتمس من سيادتكم الترخيص لطلبة الآتية أسمائهم

- وهراني خديجة

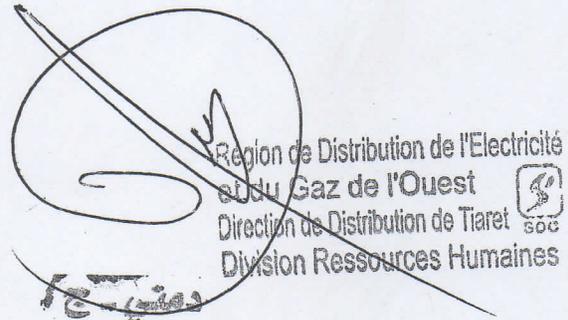
- بلكرشة ميمونة

بإجراء بحث ميداني في مؤسستكم المحترمة، يندرج هذا البحث في إطار تحضير مذكرة نهاية الدراسة في مستوى ماستر للسنة الجامعية 2018/2017 تحت عنــــــــــــــــوان:

دور التدريب المهني في تحسين أداء الموارد البشرية

وفي الأخير تقبلوا منا أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

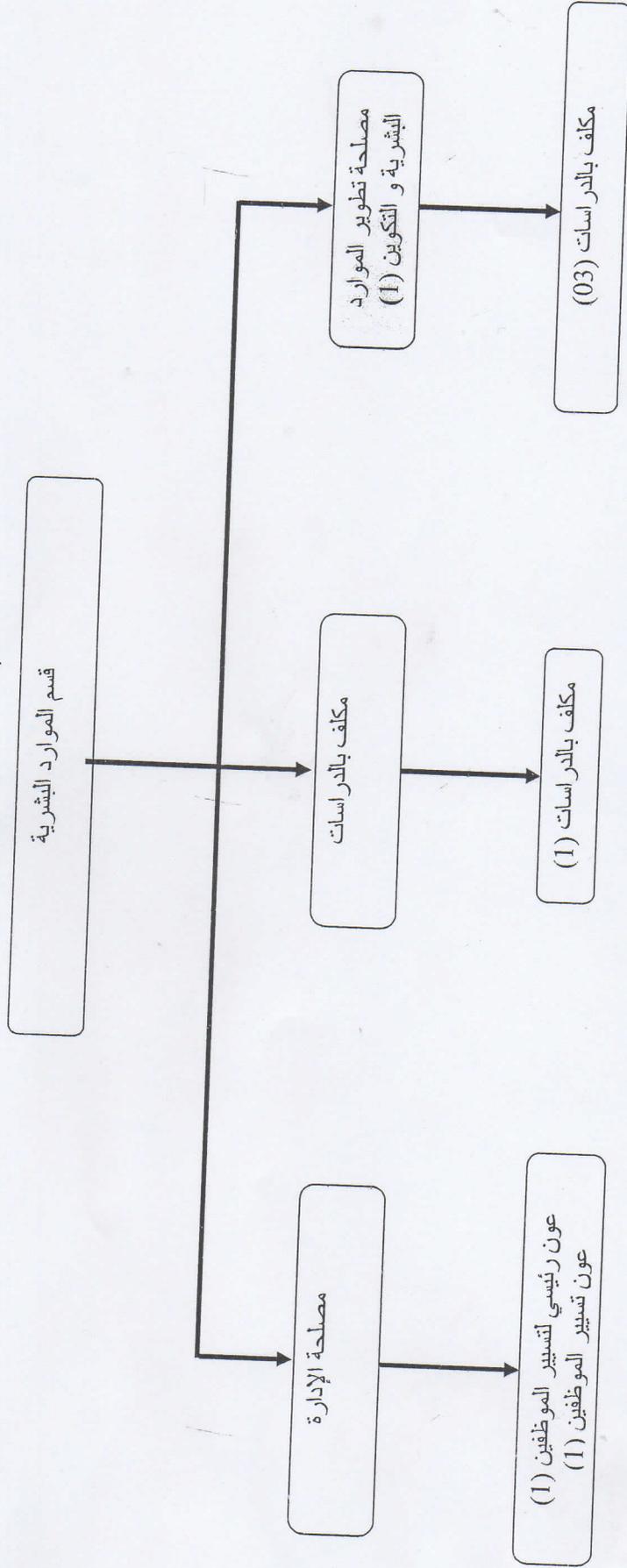
تيارت في: 2018/01/10.....



Evolution de l'effectif du Mois de Janvier 2018

DD	CADRRE الاطرار			PETITE MAITRISE معارة			HAUTE MAITRISE معارة عالية			EXECUTION التنفيذ			TOTAL		TOTAL Gie 31/01/2018
	H	F	T	H	F	T	H	F	T	H	F	T	H	F	
	10	50	اطارات	10	27	27	52	12	64	10	10	10	164	34	
Etat Major	2	0	2	0	1	1	0		0	0	0	0	2	1	3
Service Juridique	1	2	3	0	0	0	0		0	0	0	0	2	1	3
Div Relations Commerciales	8	3	11	8	0	8	1	4	5	2	0	2	19	7	26
Div Technique Electricité	10	3	13	6	0	6	25	0	25	2	0	2	43	3	46
Div Technique Gaz	2	2	4	2	0	2	2	0	2	2	0	2	8	2	10
Div EET	7	1	8	4	0	4	19	0	19	0	0	0	30	1	31
Service Gest des Investissement	3	2	5	0	0	0	1	2	3	0	0	0	4	4	8
Div RH	2	1	3	0	0	0	2	1	3	0	0	0	4	2	6
Div Finances et Compt	5	2	7	2	1	3	0	3	3	0	0	0	7	6	13
Div Exploip Systeme Inform	2	2	4	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2	3	5
SCE Affaires Gles	3	0	3	1	2	3	2	1	3	4	0	4	10	3	13
Total	45	18	63	23	4	27	52	12	64	10	10	10	164	34	164

مكاف بالدراسات (1) مكاف بالدراسات (1) مديرية التوزيع ببيارت - قسم الموارد البشرية - مكاف بالدراسات (03)



الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بتيارت

