

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة إبن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع عمل وتنظيم

إشراف الأستاذ:

- د. زيان عبد الوهاب

إعداد الطلبة:

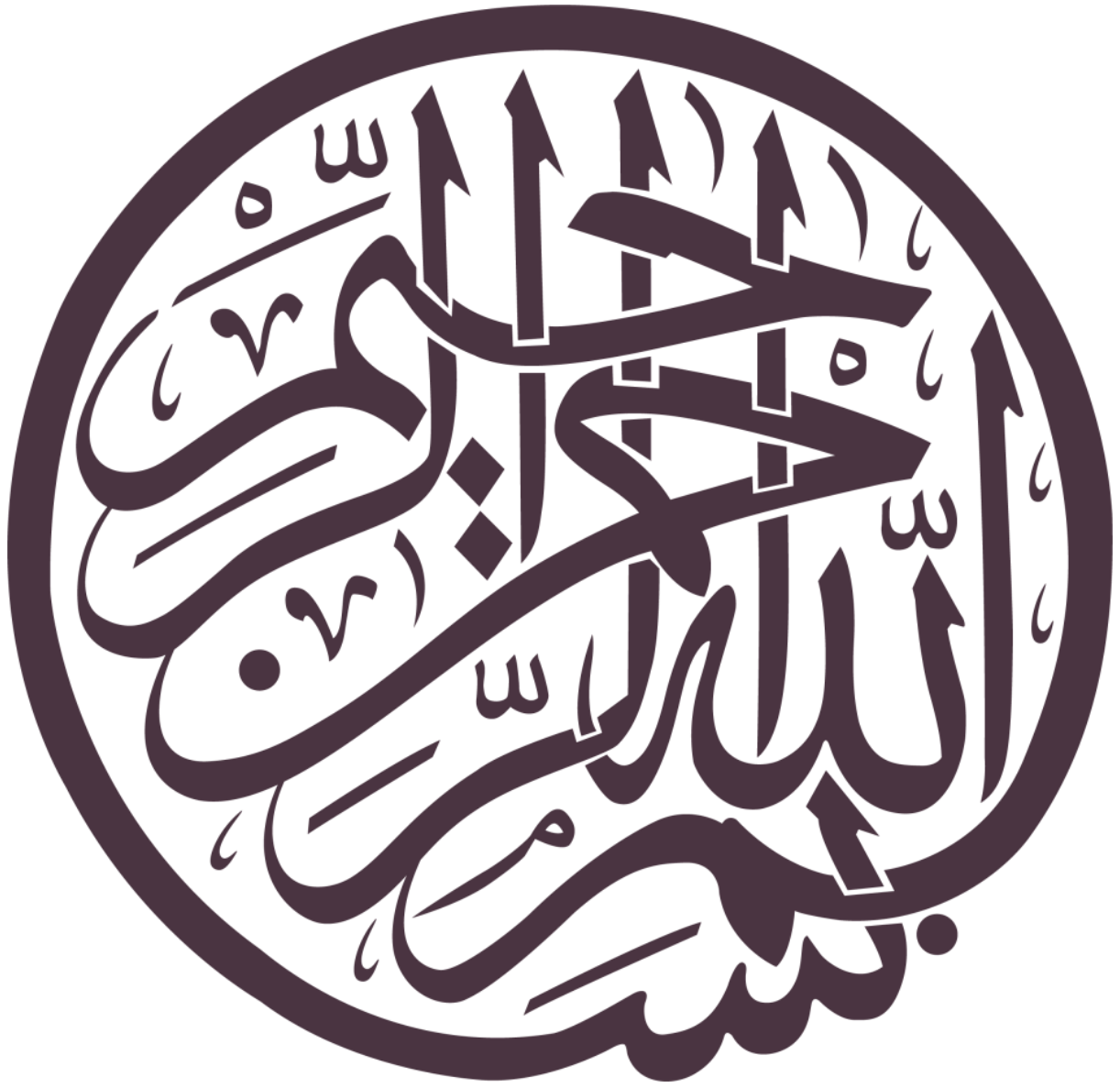
- أحميدي عبد الناصر

- كاملة أحمد

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر أ	هيشور محمد الأمين
مشرفا	أستاذ مساعد أ	زيان عبد الوهاب
مناقشا	أستاذة محاضرة ب	مرباح مليكة

الموسم الجامعي: 2021-2022





شكر و تقدير

« إِنَّ هَذَا كَانَ لَكُمْ جَزَاءً وَكَانَ سَعْيَكُمْ مَشْكُورًا »

الإنسان « الآية 22 »

يطيب لنا أن نتوجه بجزيل الشكر والامتنان الى كل من ساعدنا في إتمام هذا العمل وفي تذليل ما واجهنا من صعوبات وأخص بالذكر الأستاذ المشرف د.زيان عبد الوهاب الذي لم يبخل بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إخراج هذا العمل في شكله النهائي فجزاه الله خير الجزاء ونشكر أيضاً أساتذة علم الاجتماع وجميع الزملاء والى كل من شاركنا حلو الطريق ومرها





إهداء

إلى الوالدين الكريمين...

إلى العائلة الكريمة والإخوة الأعزاء كل بإسمه...

إلى أستاذي المشرف «د. زيان عبد الوهاب» الذي أشرف على هذا العمل وتابعه من الخطوة الأولى الى غاية كتابة أسطره الأخيرة له مني فائق الشكر والإمتنان...

إلى كل الأساتذة الفضلاء الذين رافقوني طيلة مشواري التعليمي...

إلى الرائعين من أصدقاء وزملاء، خصوصاً أولئك الذين كانوا عوناً

وسنداً لي في إنجاز هذا العمل

إلى كل من تمنى لي خيراً وآمن بنجاحي....

أهدي هذا العمل

عبد الناصر





إهداء

أهدي هذا العمل لمن كان لهما الفضل علي بعد الله سبحانه و تعالى...
إلى والدي الكريم رحمه الله وأسكنه فسيح جناته الذي كان له الفضل في
توجيهي نحو طلب العلم تقديرا ووفاء...

إلى والدتي الحبيبة أطال الله في عمرها وأبقاها بصحة وعافية...
إلى أساتذتي الكرام الذين كان لهم الفضل في إخراج هذا العمل وأخص بالذكر
أستاذي الفاضل «د.زيان عبد الوهاب» على نصائحه وتوجيهاته القيمة...

إلى كل المقربين مني من أهل وأصدقاء وزملاء دارسة وغيرهم...
إلى كل من ساندني ولو بكلمة طيبة...

كل عبارات الشكر والثناء لا توفيكم حقكم.

إليكم جميعا أهدي ثمرة عملي هذا

أحمد



“

« يا بَنِيَّ! تعلموا العلم
فإن كنتم سادةً فُقُتُمْ،
وإن كنتم وسطاً
سُدُّتُمْ، وإن كنتم
سُوقَةً عِشْتُمْ »

”

من وصايا عبد الملك بن مروان لبنيه

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الشكر والتقديم
	الإهداء 01
	الإهداء 02
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة	
04	إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
06	فرضيات الدراسة
07	تحديد المفاهيم
08	أهمية الدراسة وأهدافها
09	أسباب اختيار الموضوع
10	الدراسات السابقة
15	الإجراءات المنهجية للدراسة
17	المقاربة النظرية
27	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: التدريب	
30	تمهيد الفصل
31	مفهوم التدريب
32	التدريب ومفاهيم متصلة
33	أهمية التدريب
34	مبادئ التدريب وأنواعه
38	أساليب التدريب
40	عناصر العملية التدريبية
41	مراحل العملية التدريبية
50	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
53	تمهيد الفصل
54	مفهوم الأداء
55	أنواع الأداء
55	عناصر الأداء
56	محددات الأداء
57	العوامل المؤثرة الأداء
58	قياس الأداء
61	تقييم الأداء
63	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

66	تمهيد
67	نشأة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية
67	التعريف بالوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية
68	الإطار القانوني للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية
69	استراتيجية الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية
70	مهام الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية
81	مناقشة وتحليل البيانات الميدانية
113	عرض نتائج الدراسة الميدانية
116	الإستنتاج العام
118	خاتمة
120	قائمة المصادر والمراجع
126	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	71
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	72
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	73
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	74
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	75
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية	76
07	يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع شهادة التعين	77
08	يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم في تنظيم عملية التدريب	78
09	يوضح توزيع أفراد العينة حسب خضوعهم لعملية التدريب	79
10	يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع التدريب	80
11	يوضح العلاقة بين تنظيم عملية التدريب والهدف من إخضاع الموظف	81
12	يوضح العلاقة بين تنظيم عملية التدريب وتقليل صعوبات العمل	82
13	يوضح العلاقة بين تنظيم عملية التدريب ودورها في تحسين الأداء	83
14	يوضح العلاقة بين تنظيم عملية التدريب والرضا الوظيفي	84
15	يوضح العلاقة بين الخضوع للتدريب والهدف من برامجه	85
16	يوضح العلاقة بين الخضوع للتدريب وتقليل صعوبات العمل	86
17	يوضح العلاقة بين الخضوع للتدريب ودوره في تحسين الأداء	87
18	يوضح العلاقة بين الخضوع للتدريب والشعور بالرضا الوظيفي	88

89	يوضح مدى مساهمة التدريب وبرامجه في تحسين الأداء	19
90	يوضح امدى مساهمة في تحسين الأداء وتقليل الصعوبات	20
91	يوضح العلاقة بين مساهمة التدريب والدور الفعال لبرامجه في تحسين الأداء	21
92	يوضح العلاقة مساهمة التدريب في تحسين الأداء والشعور بالرضا	22
93	يوضح العلاقة بين الإستفادة من البرنامج والهدف من إخضاع العمال له	23
94	يوضح العلاقة بين الإستفادة من البرنامج التدريبي وتقليل صعوبات العمل	24
95	يوضح إستفادة الموظفين من البرنامج التدريبي في تحسين الأداء	25
96	يوضح العلاقة بين الإستفادة من البرنامج التدريبي والشعور بالرضا	26
97	يوضح العلاقة بين المشاركة في البرنامج التدريبي ودورها في تحفيز العامل	27
98	يوضح العلاقة بين المشاركة في البرنامج التدريبي وتقليل صعوبات العمل	28
99	يوضح العلاقة بين المشاركة في البرنامج التدريبي وتحفيز الموظف على تحسين أدائه	29
100	يوضح العلاقة بين المشاركة في البرنامج التدريبي والشعور بالرضا الوظيفي	30
101	يوضح العلاقة بين الحصول على التقدير والخضوع للبرنامج التدريبي	31
102	يوضح العلاقة بين الحصول على التقدير وتقليل صعوبات العمل	32
103	يوضح العلاقة بين الحصول على التقدير ودور البرامج في تحسين الأداء	33
104	يوضح العلاقة بين الحصول على التقدير والشعور بالرضا الوظيفي	34
105	يوضح العلاقة بين تشجيع العاملين وهدف البرنامج التدريبي	35
106	يوضح العلاقة بين تشجيع العاملين وتقليل التدريب من صعوبات العمل	36
107	يوضح العلاقة بين تشجيع العاملين ودور برامج التدريب في تحسين الأداء	37
108	يوضح العلاقة بين تشجيع العاملين والشعور بالرضا الوظيفي	38

109	يوضح العلاقة بين نوع الحوافز في المؤسسة والخضوع للبرنامج التدريبي	39
110	يوضح العلاقة بين نوع الحوافز في المؤسسة وتقليل صعوبات العمل	40
111	يوضح العلاقة بين نوع الحوافز في المؤسسة ودورها في تحسين الأداء	41
112	يوضح العلاقة بين نوع الحوافز في المؤسسة والشعور بالرضا الوظيفي	42

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
17	تمثيل النظريات المرتبطة بالدراسة	01
41	مراحل العملية التدريبية	02
72	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
73	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	04
74	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	05
75	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
76	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	07
77	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية	08
78	يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع شهادة التعيين	09
79	يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم في تنظيم عملية التدريب	10
80	يوضح توزيع أفراد العينة حسب خضوعهم لعملية التدريب	11
81	يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع التدريب	12

مقلات

مقدمة:

تكمّن القيمة الحقيقية للمؤسسة في قيمة مواردها البشرية، وكفاءة أداء العنصر البشري لمهامه داخل المؤسسة، ولا يتم هذا إلا من خلال أساليب وتطبيقات تحقق الأداء المتميز والفعال، وبهدف تحقيق رغبة المؤسسة في تحسين قدراتها والوصول إلى أهدافها لا بد لها من الإستعانة بعمليات تدريب إذ يعد التدريب الفعال للمورد البشري محددًا أساسياً لأداء ونجاعة المؤسسة اليوم، وذلك لا يتم إلا وفق استراتيجية وتخطيط محكم ومدروس تعتمد المؤسسة ضمن منظومة تدريبية متكاملة.

وبما أن التدريب يعد الوسيلة الأفضل والأسرع والتي تمكن العنصر البشري من استيعاب المعلومات الجديدة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتعزز مهارات وقدرات العنصر البشري، كما وتؤثر على اتجاهاته وسلوكياته بما يتناسب ويؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة والعاملين، ومنه أخذ موضوع التدريب يحتل موقعا متقدما على سلم أولويات المؤسسات، ويظهر الإهتمام بالتدريب من خلال حجم التمويل والتكاليف التي تخصصها المؤسسة وتصرفها على عمليات التدريب وبرامجه سنويا كمؤشر على مدى اهتمامها بموظفيها والارتقاء بأدائهم، خاصة مع التطورات السريعة التي تحدث في مجتمعاتنا اليوم وتزايد أهمية المعلومة في تحسين طرق أداء العمل وجودته، وبما أن العنصر البشري يبقى العنصر المحوري الذي يستطيع أن يوظف ويستخدم مختلف عناصر وتقنيات المؤسسة لتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية والكفاءة والفعالية، فلا بد من السعي الدائم لجعل هذا العنصر البشري مؤهلاً، يتمتع بأعلى درجة من الكفاية ليتمكن من أداء مهامه وممارسة وظائفه على نحو فعال.

ذلك لأن أداء المهام والواجبات والأعمال تعد القضية الأكثر أهمية وتأثيراً داخل المؤسسة، فإذا أدى الموظف عمله بنجاح وإتقان فإن محصلة ذلك زيادة إنتاجية المؤسسة وتحقيقها لإهدافها بشكل أسرع، وإن هذا الأمر مرتبط بالأداء فإنها تسعى لتحسينه على المستوى الجزئي وهو العامل، وعلى المستوى الكلي للمؤسسة، وهذا ما جعلنا نلاحظ محاولات هذه الأخيرة وسعيها للتركيز والإهتمام بالعامل والعمل على إشباع إحتياجاته ومتطلباته الضرورية عن طريق تطبيق مختلف الحوافز المادية والمعنوية، وبذل مجهودات كبيرة في توفير بيئة عمل مرحة تلائم الموظف تزيد الرضا الوظيفي وفرص الإبداع والإنجاز وتنقص كثرة الغيابات وتحد من دوران العمل.

إن التدريب الجيد للعاملين له دور كبير في رفع مستواهم وادائهم ومن ثم رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، كما يعتبر أيضا عامل معول عليه للارتقاء وكأحد العناصر المرتبطة بتسيير الموارد البشرية، وهذا بقصد تثنينها وتنميتها وتوفير الكفاءات التي من شأنها قيادة أفعال المؤسسة مستقبلا.

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتطرح العلاقة بين التدريب وأداء الموظفين، والذي يشكل إحدى ركائز السير الحسن للمؤسسة الذي طالما سعت إلى تحقيقه، وبناء على كل ما سبق قدمنا هذا العمل على شكل أربع فصول يحتوي كل فصل منها على تسعة عناصر وقد تناولنا في الفصل الأول إشكالية وفرضيات الدراسة تحديد المفاهيم وأهمية الدراسة أهداف وأسباب إختيار الموضوع والدراسات السابقة وفي الأخير الإجراءات المنهجية والمقاربة النظرية ثم خلاصة الفصل أما الفصل الثاني بعنوان التدريب فقد احتوى على مفهوم وأهمية التدريب، كذا المبادئ والأنواع ثم الأساليب وكل من عناصر ومراحل العملية التدريبية ثم خلاصة عامة للفصل، بينما احتوى الفصل الثالث وهو الأداء الوظيفي على العناصر التالية مفهوم الأداء، أنواعه عناصره، محدداته، والعوامل المؤثرة فيه، ثم قياس الأداء وتقييمه وخلاصة للفصل وآخر فصل اختص بالجانب الميداني تناولنا فيه نشأة الوكالة وتعريفها ثم الإطار القانوني لها إضافة للاستراتيجية المهام التي تقوم بها، ثم مناقشة وتحليل بيانات الجداول الميدانية ثم الاستنتاج العام والخاتمة.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للدراسة

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

1. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
2. فرضيات الدراسة
3. تحديد المفاهيم
4. أهمية الدراسة وأهدافها
5. أسباب اختيار الموضوع
6. الدراسات السابقة
7. الإجراءات المنهجية للدراسة
8. المقاربة النظرية

1- الإشكالية:

يشهد عالم اليوم مجموعة من التغيرات والتحولات السريعة التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، وفرضت واقعا جديدا على مختلف المؤسسات ومن أجل ضمان استمرارها في تحقيق أهدافها، تسعى المؤسسة الى مواكبة التغيرات والتكيف معها من خلال الاهتمام بالركن الأساسي الذي تقوم عليه وهو المورد البشري، وبذلك يرتكز نجاح وفشل المؤسسات على مدى استثمارها وتأثيرها الصحيح للمورد البشري الذي يستحوذ اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة من قبل الباحثين والدارسين في جميع حقول المعرفة.

تعتمد كفاءة وفعالية المؤسسة (المنظمة) بشكل كبير على الأداء الوظيفي للعاملين فيها، وبما أن المؤسسات على اختلاف طبيعتها من حين لآخر فإنها تسعى دائما لتحقيق افضل النتائج وزيادة أرباحها خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تخضع لها جل المؤسسات، وكرد فعل تزايد الاهتمام بالأداء فكان لا بد من متابعته والسعي لتطويره، إضافة إلى رفع مستواه وزيادة معدلاته من خلال استخدام آليتي التحفيز والتدريب، باعتبارهما من أنجع الأساليب للرفع من مهارات وقدرات وسلوكيات المورد البشري وزيادة دافعيته نحو العمل، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على عمل وأداء المنظمات.

يعتبر التدريب من أهم الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، من تطوير للمعارف والمعلومات وتعزيز القدرات والمهارات لخدمة المنظمة من خلال تعديل سلوكات واتجاهات العاملين بما لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة على حد سواء، فلا يقتصر بناء المنظمة على استقطاب وجذب موارد بشرية عالية الكفاءة فقط بل تحتاج هذه المنظمات الى موارد مؤهلة ومدربة على تنفيذ كافة الخطط بفاعلية وكفاءة مميزة ومن أهم السبل لتحقيق ذلك الاهتمام بعملية التدريب و تصميم أنشطة وبرامج تدريبية تحسن الأداء الوظيفي للعاملين وتنقلهم من قوى عاملة بسيطة الى قوى مؤهلة ومدربة وهذا ما سنتناوله في دراستنا من خلال الإجابة على التساؤل المركزي التالي:

- ما مدى مساهمة التدريب في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية؟

وتتفرع عنه التساؤلات التالية:

- ما مدى تأثير البرامج التدريبية في تحسين أداء وقدرات الموظف بالوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية؟
- الى أي مدى يسهم التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي للعامل بالوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية؟

2- فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسية:

- يسهم التدريب إسهاما هاما وفعالاً في تحسين الأداء الوظيفي بالوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

2. الفرضيات الفرعية:

- تؤثر البرامج التدريبية في تحسين أداء وقدرات الموظف بالوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية
- يسهم التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

3- تحديد المفاهيم:

- 1- **التدريب:** هو مجموع العمليات والأنشطة والمهام المقدمة للمتدربين أثناء العمل وتهدف إلى تلبية احتياجاتهم الفعلية في الجوانب التنظيمية، وجوانب الأداء لعمليات التعلم والتعليم، وتطوير وترقية كفاءتهم الوظيفية، وجعلهم قادرين على مواجهة كل ما يستجد في عالم الشغل.¹
- 2- **التعلم:** يعرف في المعجم المتخصص بأنه "إكتساب تصرف جديد وهو القدرة على ممارسة سلوك جديد وإتجاهات جديدة"
- 3- **المهارة:** وهي القدرة على تعديل وتغيير جزء من الواقع لغرض معين وهذا عن طريق الأنشطة الفكرية والحركية المناسبة.²
- 4- **الأداء:** هو قيام العامل بمختلف الأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل له، أي التركيز على مختلف النشاطات والسلوكيات التي يسلكها من أجل تحقيق هدف تنظيمي معين.³
- 5- **التحفيز:** هو مجموعة الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وإنشاء حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد.⁴
- 6- **الكفاءة:** تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الجهد والوقت والمال.⁵

¹ الطاهر مجاهدي: فعالية التدريب المهني وأره على الأداء، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009/2008، ص 13.

² نابتي سامي: دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009/2008، ص 10.

³ الطاهر مجاهدي: فعالية التدريب المهني وأره على الأداء، مرجع سابق ص 13.

⁴ مرماط نبيلة، فعالية نظام الحوافز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، رسالة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص 12.

⁵ العربي عطية: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، العدد 10، 2012، ص 323.

4- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي نتناوله، وهو التدريب الذي يحصل عليه العاملون في المؤسسة ودوره في تحسين الأداء من خلال التركيز على وظيفة التدريب في تأهيل الأفراد واكتساب الخبرة وزيادة الكفاءة بأعلى درجة ممكنة والتمكن من تنفيذ وأداء مهامهم وممارسة واجباتهم على أكمل وجه، هذا من الجانب العلمي أما الجانب العملي فتعتمد على تقديم المساعدة للمسؤولين والمشرفين في المؤسسة لتطوير وتحسين البرامج التدريبية المقدمة للعاملين، في ضوء النتائج التي يتوصل لها الباحث بالإضافة الى التأكد من السير الحسن لهذه البرامج التدريبية وأنها تحقق الأهداف المرجوة منها وتواكب التحديات والتغيرات التي تطرأ عليها من حين لآخر.

كما تساهم هذه الدراسة في مساعدة إدارة الموارد البشرية بشكل خاص بالاستفادة من نتائجها ومعرفة ما هو مطبق لديها في برامجها وما يتوجب توفيره من احتياجات تدريبية على المستوى الحالي وفي المستقبل.

5- أهداف الدراسة:

- محاولة تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهومي التدريب والأداء.
- التعرف على مدى إسهام البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة.
- قياس مدى نجاح استراتيجيات التدريب في تطوير وتنمية مهارات العنصر البشري في المؤسسة.
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية حديثة.

6- أسباب اختيار الموضوع:

يرجع سبب اختيارنا هذا الموضوع إلى عدة أسباب منها:

1. أسباب ذاتية:

- الميل الطبيعي للبحث والاستطلاع في هذه الظاهرة
- الاطلاع على مدى اهتمام المؤسسة الجزائرية بالموارد البشري
- معرفة الكيفية التي تنتهجها المؤسسة في تنفيذ البرامج التدريبية
- اندراج موضوع الدراسة ضمن الاختصاص العلمي للباحثان (علم اجتماع تنظيم وعمل).
- إثراء رصيدنا المعرفي من خلال القيام بدراسات حول البرامج التدريبية داخل المؤسسة.

2. أسباب موضوعية:

- اتسام الموضوع بالاستمرارية والتجدد نتيجة التغيرات التي تحدث في كل المجالات.
- معرفة مدى تأثير عملية التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية.
- تقييم العملية التدريبية وتحديد مواطن القصور والضعف في برامج التدريب للمؤسسة.

7- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة عنصراً هاماً وأساسياً من أجل بناء منهجية علمية، ولإنجاز دراسة متكاملة الجوانب تطرقنا إلى دراسات تتعلق بمتغيرات الدراسة ضمن ترتيب زمني محدد:

1- الدراسات المحلية:

1-1 دراسة بوعيرة الربيع تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مذكرة مقدمة النيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أحمد بوقرة - بومرداس 2007/2006.

طرح ربيع بوعيرة في دراسته تساؤل رئيسي وتساؤلات فرعية:

- ماهي ماهية التدريب ومختلف مراحله وهل يساهم في زيادة الإنتاجية للعمال داخل المؤسسة؟

وتساؤلات فرعية تمثلت في:

- ماهي شروط فعالية نظام التدريب في المؤسسة وما مدى مساهمته في بلوغ أهدافها؟
- كيف تساهم الإنتاجية في تحقيق التنمية والتطوير في المؤسسات الاقتصادية؟
- ما هو واقع نظام التدريب لدى مؤسسة سونلغاز وما مدى تأثيره على إنتاجية عمالها؟

ولمعالجة هذه الإشكاليات انطلق من عدة فرضيات يعتبرها محورية لدراسة الموضوع:

- يوضع التدريب بهدف مسايرة التغيرات التكنولوجية والبشرية التي يعرفها البيئة ونتائجه تبرز في مستويات الأداء للعمال.
- للتدريب دور في تحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجية العمال.
- الاستثمار في تدريب الموارد البشرية وتطويرها يعمل على تحقيق التنمية داخل المؤسسة.
-

النتائج: بعد إتمام الباحث لهاته الدراسة توصل إلى نوعين من النتائج:

- نتائج الدراسة النظرية: يمكن تلخيصها في النقاط التالية حيث تقوم عملية التدريب على الاستمرارية، وهذه من أجل التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية المتجددة تتم مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية عبر ثلاثة طرق متمثلة في تحليل التنظيم والوظائف والافراد وتمر هذه العملية التدريب عبر ثلاثة مراحل اساسية هي: تحديد الاحتياجات له تصميم وتنفيذ البرامج التدريبي من ثم تقييم العملية التدريبية.
- نتائج الدراسة الميدانية: وتتمثل في تركيز المؤسسة (سونلغاز) على تدريب داخل الوطن أكثر من التدريب خارج الوطن حيث نسبة التدريب داخل الوطن 95% ويرجع ذلك الى ارتفاع تكاليف التدريب خارج الوطن كما تعمل المؤسسة من خلال التدريب على تحقيق أهداف قد تكون طويلة الأجل تظهر في مخطط الاستراتيجي للمؤسسة وأهداف قصيرة الأجل تظهر من خلال مخطط التدريب.¹

الإستفادة من الدراسة:

- الإثراء الفكري حول فعالية التدريب وتأثيره على زيادة الإنتاجية.
- صياغة الإشكالية وضبط التساؤلات الفرعية
- تحديد أبعاد الدراسة.

¹ بوعيرة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، رسالة الماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أحمد بوقرة - بومرداس 2007/2006.

2-1 دراسة الطالب بوقطف محمود: بعنوان: " التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية _دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة " رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، 2014/2013.

تمثلت إشكالية هذه الدراسة من خلال طرح التساؤل:

- كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل أربع تساؤلات فرعية وهي:

- كيف يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

- كيف يؤثر المكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

- كيف تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

- كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات اعتمد بوقطف محمود على فرضيات كالتالي:

فرضية رئيسية:

- يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

فرضيات فرعية:

- يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

- يؤثر المكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

- تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

- يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

ومن النتائج التي توصل إليها في دراسته:

ان التكوين اثناء الخدمة يساعد على تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية، كما ان لكل من المكون وبرامج التكوين تأثير على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية، والتي تؤدي الى تحقيق اهداف الموظف والمؤسسة الجامعية.¹

الإستفادة من الدراسة:

- الدراسة قريبة من دراستنا من حيث الموضوع غير أن التكوين أوسع من التدريب.
- بناء تساؤلات الدراسة.
- تحديد الفرضيات الملائمة.

2- الدراسات العربية:

1-2 دراسة أبو قرين، بعنوان أثر إستراتيجية التدريب في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية وزارة الخارجية الليبية نموذجاً، رسالة ماجستير، قسم الإدارة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، 2019.

تناولت دراسة أبو قرين إستراتيجية التدريب في رفع أداء العاملين طرح فيها عدة تساؤلات وهي:

- السؤال الرئيسي:
- هل يوجد أثر إيجابي لاستراتيجيات التدريب الوظيفي في رفع أداء العاملين الدبلوماسيين بوزارة الخارجية الليبية؟

وخلص من خلاله الى خمسة فرضيات فرعية وهي:

- هل يوجد أثر لاستراتيجية التدريب تحقيق رسالة المنظمة في رفع أداء العاملين بوزارة الخارجية الليبية؟

¹ محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الإنسانية، تخصص علم الاجتماع، 2013/2014.

- هل يوجد أثر لاستراتيجية التدريب بالنظر لعنصر وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها في رفع أداء العاملين بوزارة الخارجية الليبية؟
- هل يوجد أثر لاستراتيجية التدريب بالنظر لعنصر البيعة الخارجية في رفع أداء العاملين بوزارة الخارجية الليبية؟
- هل يوجد أثر لاستراتيجية التدريب بالنظر لعنصر المنافسة في رفع أداء العاملين بوزارة الخارجية الليبية؟
- هل يوجد أثر لاستراتيجية التدريب بالنظر لعنصر التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة في رفع أداء العاملين بوزارة الخارجية الليبية؟

وأهم ما أوصت به الدراسة:

- زيادة الاهتمام بالتدريب الوظيفي لأنه خيار حاسم ومؤثر في نجاح أي مؤسسة أو وزارة مثل وزارة الخارجية الليبية.
- تعزيز مؤسسات التدريب والتأهيل التي تشرف عليها وزارة الخارجية الليبية مثل المعهد الدبلوماسي وتطوير مشاريعه وبرامجه التعليمية والتدريبية.
- التوسع في التدريب للموظف باعتبار أن هذا العصر هو عصر التقنيات الرقمية والتكنولوجيا والتعاون في ذلك مع مؤسسات قادرة على تقديم التدريب المناسب في هذا المجال.
- العمل على تأسيس قاعدة بيانات حكومية شاملة في ليبيا تعمل بين الوزارات الليبية، ومنها وزارة الخارجية ووزارة العمل، يكون الهدف منها توفير معلومات عن العناصر القادرة والمؤهلة للعمل في الوزارات المناسبة.¹

الإستفادة من الدراسة:

- التشابه في متغيري الدراسة المستقل والتابع.
- الإثراء الفكري عن نظام التدريب وتأثيره الإيجابي في رفع أداء العاملين.
- الاختلاف في المنهج وبعض أدوات جمع البيانات كنوع العينة وإعتماد الإستبيان.

¹ أحمد رمضان أبو قرين، بعنوان أثر استراتيجية التدريب في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية وزارة الخارجية الليبية نموذجاً، رسالة ماجستير، قسم الإدارة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، 2019.

8- الإجراءات المنهجية للدراسة:

لكل ظاهرة معينة منهجها الخاص بما وقد يتعداها، وذلك لملائمة طبيعة الدراسة وفي دراستنا هذه ومن أجل تحقيق أغراض البحث العلمي لموضوع التدريب ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، تم الإعتماد على المنهج الوصفي وعلى الإستمارة كأداة بحث وعلى برنامج spss في تحليل البيانات الإحصائية.

1- **المجال الجغرافي:** وعليه يقصد بالمجال الجغرافي النطاق المكاني لإجراء التحقيق الميداني وفي هذه الدراسة يمثل الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية تيارت.

2- **المجال البشري:** ويقصد به عدد الأفراد في المؤسسة مجال الدراسة والذين تم توزيع الأستمارات عليهم والمقدر عددهم ب 30موظفا، فإختيارنا تمثل عملية أسلوب المسح الشامل على العمال داخل المؤسسة.

3- **المجال الزمني:** ويقصد به الوقت الذي استغرقتة الدراسة من تحديد الإطار النظري للدراسة إلى غاية تحليل النتائج حيث تمت على المراحل الآتية:

- **المرحلة الأولى:** بداية من 2021/01/20 أين تم اختيار موضوع الدراسة بعنوان التدريب ودوره في تحسين الأداء.
- **المرحلة الثانية:** كانت بداية الانتقال الى الجانب الميداني وبتحديد مكان الدراسة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.
- **المرحلة الثالثة:** من بداية 2021/05/10، قمنا بتوزيع الاستمارة التي تم الاعتماد عليها في جمع بيانات الدراسة والتي كانت بعدد 30 استمارة، حيث تم استرجاع 30 استمارة منها وقمنا بفرزها وترتيبها للقيام بعملية تفرغها للحساب أي بنسبة استرجاع قدرت ب 100%.

4- المنهج المستخدم:

تعريف المنهج: هو وسيلة البحث العلمي في الكشف عن المعارف والحقائق والقوانين على إبرازها وتحقيقها وكثيرا ما يتوافق حكما على أي بحث بالصحة وسلامة النتائج على مدى صحة وسلامة المنهج الذي إتبع في هذا البحث.¹

تعريف المنهج الكمي: هو المنهج الذي يعتمد على القياس الكمي، أي على المتغيرات الكمية، وإثبات العلاقة كميًا أو إحصائيًا.

إن الأبحاث الكمية توفر إمكانية تعميم أكبر لنتائج البحث من الأبحاث الكيفية، كما أن بعض المشكلات البحثية أو المواضيع التي يريد الباحث أن يدرسها، لا يمكن أن تبحث إلا ضمن المنهج الكمي، مثل المسوح الاجتماعية واستطلاعات الرأي.²

تعريف العينة: يعرفها موريس أنجلرس أنها مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث، كما أنه ذلك الجزء من المجتمع الذي يجري اختياره وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيل صحيح.³

العينة القصدية: هي العينة التي يستخدم فيها الباحث الحكم الشخصي على أساس أنها هي الأفضل لتحقيق أهداف الدراسة، وانه ينتقي الباحث أفراد دراسته بناء على معرفته دون قيود أو شروط يراها هو مناسبة من حيث الكفاءة أو المؤهل العلمي أو الإختصاص أو غيرها.⁴

الإستمارة: تعرف الاستمارة بأنها "أتمودج يضم مجموعة أسئلة 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 البريد".⁵

¹ نادية سعيد عيشور وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، د ط، ص 215.

² غريب ميرزا وآخرون، مقدمة في مناهج البحث العلمي الاجتماعي، معهد الجمهورية لمنهجيات البحث العلمي، سوريا، سنة 2016، ط 1، ص 91.

³ محمد در، أهم المناهج وعينات البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسة التربوية والنفسية، دار المنظومة، العدد 9، الجزائر، 2017، ص 313.

⁴ نادية سعيد عيشور وآخرون، مرجع سابق ذكر، ص 240.

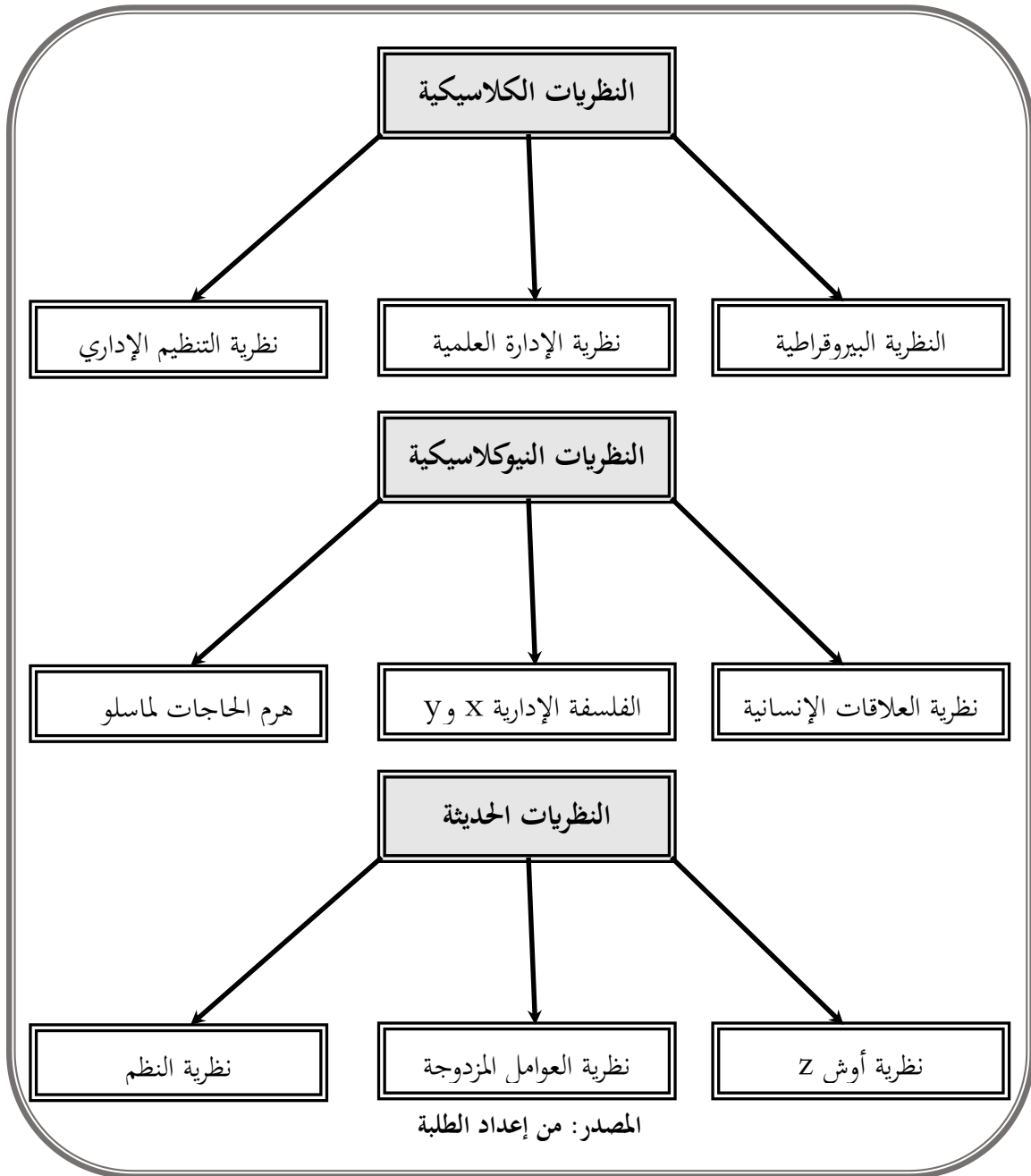
⁵ نادية سعيد عيشور وآخرون، مرجع سابق ذكر، ص 286.

9- المقاربة النظرية: لا تخلو أي دراسة من خلفية نظرية تستند إليها وبناءا عليها يستطيع

الباحث التقدم فيه بحثه وهنا نستعرض بعض النظريات التي إعتد عليها في دراستنا

موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (01) يوضح النظريات المترتبة بالدراسة



1- النظريات الكلاسيكية: (1864-1920)

1-1 بيروقراطية فيبر: بداية بالنظرية التي أسسها ماكس فيبر ارتبط موضوع البيروقراطية بعلم الاجتماع ويشير

معناها اللغوي الى السلطة او حكم المكتب فمقاربة فيبر البيروقراطية كنوع من أنواع التنظيم يخضع لسلطة

قانونية والترشيد في معاملاته يجعل منها تنظيم عقلاني يتميز بعدة خصائص يمكن إجمالها في:

- تقسيم الأعمال وتحديد اختصاصاتها الوظيفية في المنظمة في إطار قواعد صارمة ولوائح مضبوطة وخلق مجالات تدخل النواحي الشخصية بين أعضاء التنظيم.

- تدرج وظائف ومستويات السلطة على شكل هرم أو هيكل تنظيمي تتمركز في المستويات العليا وهي التي تتولى الوظائف الإدارية والمستويات الدنيا تختص بالمهام التنفيذية¹.

- فصل الأموال والأدوات العامة عن الممتلكات الخاصة بالموظف.

- تعيين الأفراد العاملين في المنظمة على أسس موضوعية (الخبرة والكفاءة) ووضع نظام تدريبي متخصص يكون موجه لكافة أفراد القوى العاملة بما يتوافق مع مستواهم التنظيمي.

- العقلانية والترشيد في تسيير شؤون المؤسسة وعدم التحيز في تطبيق اللوائح التنظيمية والإعتماد على التدوين الكتابي في إصدار التعليمات التي تضبط سير المنظمة.

- الأمان الوظيفي للعامل الذي تطبقه المنظمة بشكل قانوني كالحماية من الفصل التعسفي والتعويض في مرحلة الشيخوخة وحفظ أسرار الأمانة المهنية والالتزام بها.

2-1 الإدارة العلمية "تايلور" (1856-1915): تعتبر من أقدم النظريات وأكثرها شيوعاً ظهرت في ثمانينات

القرن 19 يطلق على مؤسسها أبو الإدارة العلمية تايلور نشر عام 1911 كتاباً بعنوان مبادئ الإدارة

العلمية ووضح فيه نظرياته كما ساهمت دراسته وأبحاثه في العديد من المبادئ والتعليمات التي كان لها تأثير

القيادة الإدارية وذلك من خلال تصوراته لمهام المدير فقد رأى أن المدير عليه أن يأخذ معايير علمية للحكم

على أداء مرؤوسيه ويحولها على أساس علمي وأن على المديرين تحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم

¹ الشراوي علي: أصول التنظيم، دار الجامعة بيروت لبنان، السنة 2003، بدون طبعة، ص 38.

المسؤولية بينهم وبين التابعين كما أشار إلى أهمية الحوافز المادية وأثرها الكبير في تشجيع المرؤوسين وحطهم على إتقان العمل والربط بينها وبين الأجر الجيد.

لقد أسهمت نظرية التكوين الإداري من خلال تقديمها المادة الخام ووضع أسس الإدارة العلمية الحديثة من حيث تركيزها على خصائص وظيفية ومبادئ تنظيمية مرتبطة بالتخصص، تقسيم العمل، الضبط والإشراف، السلطة، وغيرها من المتغيرات التنظيمية الداخلية.

3-1 نظرية التنظيم الإداري هنري فايول (1841-1925): يعتبر المهندس الفرنسي صاحب نظرية التكوين

أو التقسيم الإداري أحد مؤسسي الفكر الإداري الحديث إذا إهتم بمظاهر الأداء المادي للعمال كما تدرك النقص الذي كان موجود في النظرية السابقة (التيلورية) لدراسة الجوانب التي أهملها والمتمثلة في الوظائف الإدارية العليا والمشكلات الخاصة بعملية التنظيم عموماً.¹

وقد أوضح في تحليله لكافة مظاهر النشاط داخل التنظيمات الصناعية وصنّفه إلى 6 مجموعات رئيسية (الوظائف الفنية، الوظائف الإدارية، التجارية، المالية، المحاسبية، والأمنية).

ان أهم إسهامات فايول وضعه لما يسمى بمبادئ فايول 14 في الإدارة وهي مبادئ شمولية عامة تتسم بالمرونة تنطبق على مختلف أنواع المنظمات والتي تتمثل فيما يلي:²

(1) تقسيم العمل والتخصص فيه لتحقيق الكفاءة المطلوبة وينطبق هذا المبدأ على كافة الأعمال سواء الفنية والادارية.

(2) السلطة والمسؤولية باعتبار أن السلطة في نظر فايول هي الحق في إصدار الأوامر ومتابعه تنفيذها أما المسؤولية فقد عرفها بأنها الإلتزام والعبء الذي يقع على عاتق المدير لقاء حصوله على السلطة.

(3) الإنضباط أي الإلتزام بقواعد السلوك والعمل على طاعة الأوامر وتطبيق نظام التأديب.

(4) وحدة إصدار الأوامر أي أن كل فرد داخل التنظيم يتلقى أوامره من رئيسه المباشر فقط.

¹ محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، دار الكتب الجامعية، العدد 01، القاهرة، 1982، ص 132.

² صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر، عمان الأردن، 2005، ط 01، ص 27.

- (5) وحدة التوجيه بمعنى كل مجموعة الأنشطة ترتبط بخطة واحدة ولها هدف محدد تخضع لرئاسة واحدة توجهها ويختص هذا المبدأ بنشاط المشروع ككل في حين أن مبدأ وحدة الأوامر تتعلق بالأفراد فقط.
- (6) مركزية السلطة، الإلتزام بخطة السلطة في تنفيذ الأوامر.
- (7) تدرج السلطة، أو ما يسمى تسلسل السلطة وخاصة من المستويات العليا إلى الدنيا.
- (8) مبدأ إستقرار أفراد القوى العاملة في أماكن عملهم أطول مده ممكنة لزيادة التخصص والإستفادة من الخبرة.
- (9) الترتيب أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والترتيب المادي للأشياء.
- (10) المكافأة وجود نظام للأجور والحوافز التي تحقق الرضا للعمال.
- (11) مساندة المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، أي ألا تتعارض المصالح الشخصية للفرد مع الأهداف العامة ويجب على الإدارة التوفيق بين الطرفين.
- (12) المساواة في المعاملة بين جميع العاملين مما يكسب الإدارة ولاء العنصر البشري.
- (13) بث روح الفريق والتعاون والعمل الجماعي.
- (14) تشجيع روح الابتكار والمبادرة من قبل الإدارة للعمال مما يشعرهم بقيمتهم وينمي لديهم الشعور بالانتماء والولاء ويساعدهم على إبراز قدراتهم.

2- النظريات النيو كلاسيكية:

- 1-2 العلاقات الإنسانية: ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية في سنة 1890 ويعتبر ألفريد مارشال هو زعيم النيوكلاسيكية حيث تعتبر نظرية العلاقات الإنسانية كمرادف للأساليب النظرية الكلاسيكية وتبقى نظرية التنظيم من خلال إهتمامها بالسلوك بالنسبة للمرء وسن إتجاهاتهم النفسية كبشر وأهمية إشباع حاجاتهم النفسية و الإجتماعية والإهتمام بالعلاقات الإنسانية يمثل إحدى المقومات الأساسية لزيادة القدرة العملية لدى الإداريين ومن بين الباحثين الذين أرسوا أفكار هذه المدرسة " آلتون مايو ووكريت ليون"، ومن

التجارب التي قام بها آلتون مايو ما بين 1924 و 1932 من أهم الدراسات التي كشفت نتائج هذه التجارب عن أن عدم توفير ظروف العمل الفيزيائية والعوامل الفيزيولوجية لها أهمية كبيرة إلى جانب المتغيرات المعنوية والإيجابية أن نقص الإنتاج يرجع إلى عدم الإهتمام بالجوانب المعنوية للعاملين وحل مشكلاتهم الإجتماعية وأصبحت هذه التجارب تعبر عن وجهة النظر الإنسانية في نظرية القيادة الإدارية الحديثة وضرورة مراعاة القيادة للعنصر البشري.¹

نظرية العلاقات الإنسانية تدعو إلى الإهتمام بالأبعاد الغير رسمية، من خلال التركيز على الحاجات النفسية والاجتماعية التي يسعى العامل لإشباعها في فضاء عمله، كما ركزت على أهمية توظيف العلاقات الإنسانية الحسنة، وما ينعكس بطريقة آلية على رفع معدلات الإنتاجية في العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية بكل فعالية.

2-2 نظرية الفلسفة الإدارية X و y: دوغلاس ماكريجو ظهرت الفلسفة الإدارية سنة 1906 - 1964 وهي

تشمل فرضيات الناظور وهي نظرية كلاسيكية وتم إعتبارها على أنها لا تساعد على تطوير النظام لذا قام دوغلاس ماكريجو بجمع فرضيات المدرسة الكلاسيكية وأطلق عليها إسم نظرية X التقليدية والتي تعتبر الإنسان كسول وتؤكد على فرض الرقابة الإدارية والنظام المقيد ثم حاول وضع بديل لهذه النظرية الكلاسيكية وأطلق عليها نظرية Y التي ترى أن الإنسان طموح ويحب العمل ويرغب في المسؤولية ولا يحتاج للرقابة والسيطرة الخارجية وهو كذلك ، فقد صنف الطبيعة الإنسانية والدوافع المتحركة فيها الى مجموعتين سلبيتين تعبر عنها نظرية X وإيجابية نظرية Y ويمكن عرضها في ما يلي : نظرية Y وتقوم على جملة من الفروض التي من أهمها:

1. النظرة إلى الإنسان نظرة سلبية فهي تعتبره كسول بطبيعته.
2. يفتقر إلى الإحساس بالمسؤولية ويفضل أن يقوده الآخرين.
3. يخاف العقاب والحرمان ويرغب في الإنقياد وتحرك العوامل المادية ويحتاج إلى الرقابة والتهديد السلبي.

¹ - السيد إسماعيل محمد: تنمية المهارات والقيادة السلوكية" المنظمة العربية للعلوم الإدارية، سنة 2000، ص 75.

4. يتسم بالسلبية ويبدى المقاومة الشديدة للتغيرات ولا يطمح للتقدم.
5. ليس ذكي ويرغب في الابتعاد عن مواقف سلطة القرار همه الوحيد إشباع حاجته الأساسية.
6. إقترح ماك دوغلاس نظرية أكثر حداثة وإيجابية إتجاه الأفراد والتي أكد من خلالها ضرورة بناء مفاهيمها والقيام بفردتها من طرف مدراء المنظمات المختلفة وتمثلت هذه النظرية.

نظرية Y والتي تقوم على الفروض التالية:

1. النظر إلى الإنسان نظرة إيجابية تجعله طموح ومحب للعمل.
2. أنه قادر على تحمل المسؤولية ويمكنه أن يمارس الرقابة الذاتية ولديه ضمير مهني.
3. العمل الذي يقوم به ليس من دوافع خوفه من العقاب والحرمان إنما من دافع حبه للعمل وتأديته للواجب.
4. لا يرغب في الإنقياد ولا يتحدث بتغيرات تحرك العوامل المادية.
5. لا ييخل بمجهوده على المنظمة التي يعمل بها ويدرك أن تحقيق الأهداف التنظيمية ضرورية في إشباع حاجاته الفردية.
6. لديه القابلية والمرونة الكافيتين لتوزيع سلوكياته كما يخدم أهداف المنظمة ويحقق تقدمها.¹

3-2 نظرية هرم الحاجات: "لأبراهام ماسلو سنة 1908-1970: يعتبر من رواد المدرسة السلوكية وهو

من جاء بفكرة تصنيف الحاجات الإنسانية بهدف تقسيم مصادر دافعية العمل وهي تعد رأس النظرية العلمية الأولى والتي أوضحت أن الدافع الفردي في العمل لا يكمن في الدوافع الإقتصادية والإجتماعية بل توجد دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الأفراد.

¹ كمال بربير: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، سنة 1997، دون ط، ص 93.

تعتبر نظرية "ماسلو" أهم النظريات التي يمكن للمدير أو المسؤول أن يستفيد منها في توجيه سلوك الأفراد المرؤوسين وتحفيزهم نحو المزيد من الجودة بالأداء إنطلاقاً من دراسة حاجاتهم ومساعدتهم في تلبيةها مستقبلاً.

حيث تقوم النظرية على مجموعة من المبادئ وهي:

1. أن إشباع الحاجات يكون وفق هرمية الشكل فيبدأ الفرد في إشباع الحاجات الفيزيولوجية ثم يندرج نحو باقي الحاجات.
2. ترتيب الحاجات الفردية ترتيباً تصاعدي حسب الأولوية.
3. أن الحاجات الغير مشبعة هي التي تؤثر بدرجة كبيرة على سلوك الفرد وتدفعه للعمل.

فلقد أوفت النظرية إلى دور التدريب الذي يعد عاملاً مساعداً لإشباع حاجات الموارد البشرية في المنظمة فهي الدافع الذي يحرك القوى الموجهة لتصرفاته لتأدية عمله بكفاءة ورفع مستوى الأداء ومهارات الإرتقاء في سلم الوظائف وهذا ما ينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للمنظمة.¹

3- النظريات الحديثة:

1-3 نظرية أوش Z: رائدها ويليام أوشي (1981) تركز هذه النظرية على احتياجات المستوى الأعلى من

التقدير وتحقيق الذات وهي إحتياجات مستمرة تقوم على الإفتراضات التالية:

- 1- يعمل الأفراد بشكل طبيعي إذا كانت بيئة العمل مناسبة للعمل فالناس يكونون موجّهين ذاتياً من أنفسهم ويعملون بشكل إبداعي على تحقيق الأهداف كما يلتزم الناس بأهداف الجودة والإنتاجية الخاصة بهم في حالة وجود مكافآت تلي الإحتياجات العالية مثل تحقيق الذات.
- 2- إنتشار القدرة على الإبداع في المنظمة فالناس لديهم الإستعداد لتحمل المسؤولية وتساهم النظرية، في تطبيق مبادئ الإدارة العلمية التالية لتحسين تحفيز الموظفين.

¹ محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة المعرفية الإسكندرية، سنة 2003، دون ط، ص 257.

- 3- اللامركزية والتفويض: إذا قامت المؤسسات بإضفاء اللامركزية على السيطرة وخفضت مستويات الإدارة، وبذلك يكون لدى المديرين موظفون أكثر وبالتالي يحتاجون إلى تفويض بعض المسؤولية وإتخاذ القرارات لهم.
 - 4- توسيع الوظيفة: إن توسيع نطاق وظيفة الموظف يضيف مجموعة متنوعة وفرصا لتلبية إحتياجاته.
 - 5- الإدارة التشاركية: تمنح الإدارة الجميع الموظفين في المنظمة الفرصة في صناعة القرار.
 - 6- تقييم الأداء: مشاركة الموظف في عملية التقييم تساهم وتدفعه إلى بذل جهد والتفاني في العمل.
- كما تركز نظرية أوش على:

- 1- فلسفة الشركة وثقافتها القوية: يجب فهم فلسفة الشركة وثقافتها وتجسيدها من جانب جميع الموظفين.
 - 2- تطوير وتوظيف الموظفين على المدى الطويل: يجب على الإدارة إتخاذ تدابير وبرامج لتطوير الموظفين.
 - 3- توافق الآراء في القرارات: تشجيع الموظفين على المشاركة في صناعة القرار.
 - 4- الموظفون المتخصصون: نظرا لأن الموظفين يتحملون مسؤولية أكبر في إتخاذ القرارات وفهم جميع جوانب المنظمة، فيجب أن يكونوا متخصصين.
 - 5- لإهتمام بسعادة العمال ورفاهيتهم: حيث تبدي المنظمة إهتمامها الصادق بصحة وسعادة موظفيها وأسره.
 - 6- المسؤولية الفردية: تعترف المنظمة بالمساهمات الفردية ولكن دائما في إطار الفريق ككل. كما تعتمد هذه النظرية على تقييم الموظفين مرة أو مرتين سنويا، طبقا لمعايير واضحة.¹
- 3-2 نظرية العوامل المزدوجة (فريدريك هرزبرغ): وضع هذه النظرية الباحث فريدريك هرزبرغ سنة 1959، من أهم الدراسات الأساسية الرائدة في مجال تحفيز أداء العاملين، وقد قامت دورية قسم الإدارة بجامعة هارفرد بإعادة طباعة هذا البحث في عام 1991 من كتاب جعلت عنوانه خمس عشرة قاعدة للنجاح الإداري.

¹ فضل الله، علي فضل الله: نظريات التنظيم الإدارية دراسة تحليلية نقدية، دار الخريجي للنشر والتوزيع الرياض، سنة 1996، ص 87.

لقد جاءت بفكرة هي أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي هي من طبيعة مختلفة عن تلك التي تؤدي إلى حالة الإستياء الوظيفي، وقد صنفت نتائج الدراسة التي أجراها مرزيرغ على 2000 مهندس ومحاسب في مجموعة من المنظمات هذه العوامل إلى مجموعتين، المجموعة الأولى العوامل الصحية: وهي العوامل اللازمة لإيجاد البيئة الصالحة للعمل ومجموعة الثانية هي العوامل الدافعة وهي العوامل المحفزة للأداء الوظيفي.

1- العوامل الصحية: والمتمثلة في الإشراف، العلاقة مع الزملاء، الأجر، تأمين الوظيفة وهي عوامل مسؤولة عن زوال حالة الإستياء الوظيفي، ولتحقيق الإستغلال الأمثل للموارد البشرية وعوامل الإنتاج الأخرى، فإن المنظمة مطالبة بإشباع هذه العوامل إلى درجة تحقيق الرضا الوظيفي، أي إن أساس هاته النظرية يقوم على ضرورة قيام المنظمة بإشباع العوامل الصحية بالدرجة الأولى إلى المستوى الذي يزول فيه الشعور بحالة عدم الرضا عن العمل، ويعد التدريب كأحد العناصر الفعالة الذي يمكن أن تعتمد عليه المنظمة لإشباع هاته العوامل، فإستفادة العامل من فترات تدريبية يؤمن له وظيفته ويكسبه أجرا أكبر وينقص من حدة الرقابة والإشراف المباشر على أدائه.

2- العوامل الدافعة: والمتمثلة في الإعتراف، الإنجاز، التقدم الوظيفي، المسؤولية... أي العوامل المحفزة للأداء الوظيفي والمسؤولة عن الشعور بحالة الرضا الوظيفي، وعليه فإن سعي المنظمة إلى إشباع العوامل الدافعة يعني تحقيق درجة الرضا العام عن العمل لدى الأفراد، ما يعني زيادة دافعية الموارد البشرية نحو العمل، ويلعب التدريب هنا كذلك دورا جوهريا في تمكين الموارد البشرية في تحقيق مختلف هذه العوامل والحاجات ولا يمكن للفرد الحالي إشباعها إلا إذا تمتع بقدرات عملية ومعارف عامة، والتي يمكن للنشاط التدريب الهادف أن يوفرها.¹

3-3 نظرية النظم: رائدها لودوينج فون بير تنغلي (1937) يرى المنظمة عبارة عن نظام يشتمل على عناصر

متعددة تتفاعل مع بعضها البعض بإستمرار تؤثر وتتأثر ببعضها البعض.

¹ مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، سنة 1992، د ط، ص 106.

ويعرف المنظمة على أنها نظام مفتوح يحصل على مقومات إستمرارها من البيئة الخارجية التي تستقبل أيضا مخرجاتها من سلع وخدمات.

ويجد أنه من المهم أن يعرف المدير طبيعة النظم وأن لكل نظام مدخلات ومخرجات وأن المنظمة يمكن النظر إليها كنظام مكون من أجزاء. كما أنها تكون جزءا من نظام أكبر وهو القطاع الذي تنتمي إليه.¹ نرى أن هذه النظرية لم تركز على متغير واحد على حساب المتغير الآخر، فكما أشارت إلى أهمية سلوك الأفراد في التنظيم الرسمي وغير الرسمي، أشارت كذلك إلى أهمية الإهتمام بالتكنولوجيا والآلات. باعتبار أن نوع وحجم العاملين مهم فإن نوع وحجم الآلات مهم أيضا، ولذا تعد هذه النظرية من أحدث وأدق نظريات التنظيم، إلا أن تطبيقها يختلف من منظمة لأخرى، وذلك حسب ظروف كل منظمة.

¹ رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، سنة 1999، ص63.

خلاصة الفصل:

عالجنا من خلال هذا الفصل كل ما يتعلق بتحديد موضوع الدراسة بدءاً بإشكالية الدراسة التي تدور حول ماهية التدريب ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وتبعته الفرضيات التي نتوقع من خلالها تفسير مدى مساهمة الحوافز والبرامج التدريبية في تنمية وتطوير قدرات الموظف، كما قمنا بتحديد المفاهيم المركزية والتي هي محل الدراسة، ومن ثم عرجنا على أسباب اختيار الموضوع حيث قدمنا ضمنه مجموعة من الأسباب الذاتية وكذا الموضوعية، بعد ذلك تطرقنا لكل من أهمية وأهداف الدراسة التي تحدد قيمة واتجاه الدراسة، لنقف بعدها عند عرض الدراسات السابقة التي استطعنا جمعها على أساس تشابه الموضوع، لنتهي في الأخير مع الإجراءات المنهجية.

الفصل الثاني: التدريب

الفصل الثاني:

التدريب

1. تمهيد الفصل
2. مفهوم التدريب
3. التدريب ومفاهيم متصلة
4. أهمية التدريب
5. مبادئ التدريب وأنواعه
6. أساليب التدريب
7. عناصر العملية التدريبية
8. مراحل العملية التدريبية

خلاصة الفصل

تمهيد:

لطالما تميز التدريب بكونه نشاط إنساني بدأ منذ القدم وتطور مع الزمن، اعتمدته المجتمعات المتقدمة والنامية قديماً وحديثاً، كما ستعتمده مستقبلاً فهو لا يقتصر أو يرتبط بفترة زمنية محددة، ويعتبر التدريب وسيلة لتطوير الخدمات وتحسين أداء الأفراد وتزويدهم بالمعلومات والمعارف الوظيفية المتعلقة بأعمالهم، وهو ما ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة بجوانبها وأنشطتها المختلفة، كما يحتل التدريب مكانة هامة في المؤسسة نظراً لدوره الفعال في تطوير وتنمية الأفراد ومساعدتهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة، ومن خلال تعريفاته يمكن أن يتضح مفهوم التدريب:

1. مفهوم التدريب:

التدريب لغة:

- مصدر للفعل درب، وهي مشتقة من الدرب وهو الطريق، فالتدريب يعني وضع الأفراد والجماعات المستهدفة على الطريق السليم كي يسيرو ويتعودون عليه.¹

إصطلاحاً:

- "التدريب عبارة عن نشاط مخطط يهدف الى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين Trainees من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم، بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه.
- التدريب عملية مستمرة خلال حياة الفرد، تبدأ منذ ولادته وتستمر حتى آخر حياته وفقاً لاحتياجاته كفرد وكأحد العاملين في المنشآت، وكعضو في المجتمع".²
- يعرف التدريب بكونه "إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات الفرد لتحقيق هدف معين"³

¹ فهد محمد نعمان زياد، أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011/2012، ص 52.

² مدحت أبو النصر، مراحل العملية التدريبية (تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009، ط2، ص15.

³ هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2010، ط 01، ص 91.

- يعرفه عبد الباري دورا (1980): "هو جهد منظم ومخطط لتزويد القوى العاملة بالمعرفة المحددة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدرتها، وتغيير سلوكها واتجاهها بطريقة إيجابية وبناءة".¹
- يعرفه باس وفوغات: "بأنه تعليم الفرد مهارة معينة لغرض معين"، بينما يعرفه جويس على أنه "عملية تستهدف زيادة وتحسين قابليات الأفراد الذهنية والجسدية لإدارة أعمالهم بأحسن صورة ممكنة".²
- أما أحمد مرسي فيعرفه على أنه "أداة لإحداث التغيير في المعرفة والمهارات والاتجاهات والسلوك، فهو قد يعني تغيير ما يعرفه العاملون لكيفية أدائهم للعمل، وأيضا اتجاهاتهم نحو العمل أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين وزملاء العمل".³
- تعريف التالباي: "هو تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العلمية والعملية السليمة اللازمة لاستخدام المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكها أو الجديدة التي يكتسبها، في تقديم أفضل أداء ممكن في وظيفته الحالية وبعده للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط علمي لاحتياجاته التدريبية".⁴

2- التدريب ومفاهيم متصلة:

- 1-2- التدريب والتعليم:** يتم التمييز بين التدريب والتعليم من حيث أن التعليم أكثر نطاقا وهو يهدف في النهاية إلى توسيع مداركات الفرد ومجالاته المعرفية، في حين أن التدريب ضيق ويستهدف تنمية قدرات الفرد في مجالات محددة للعمل، من ناحية أخرى يعتبر عائد التدريب مباشر أي يتحقق في الأجل القصير بينما يتحقق هدف التعليم في الأجل الطويل. مما سبق يظهر جليا أن كلا من التدريب والتعليم يشتركان في تنمية قدرات الفرد والوصول بها إلى المرغوب فيه من المهارة والمعرفة بهدف مواجهة

¹ Suhad-Jawad, Training concept A-Concept of training, Available at: <https://www.researchgate.net>, see it: 03/03/2022, on the clock 09:12.

² غانم فنجان موسى، التدريب وتطوير الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة، مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية، بغداد، 1980، دون طبعة، ص 18.

³ جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 332.

⁴ نفاة عبد الهادي التالباي، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص 11.

المواقف والتحديات ويمكن القول بصفة عامة أنه كلما صعدا في سلم الوظائف في المؤسسة كلما أصبح المزيد من التعليم ضرورة حيوية تتطلبها أعباء العمل.

2-2 التدريب والتنمية: سعى أغلب الباحثين لفرقة بين تدريب الأفراد في المؤسسات وبين تنميتهم،

فحدد بعضهم التدريب على أنه نقل مهارات معينة، تغلب عليها مهارات يدوية وحركية إلى المتدربين، وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول، أما التنمية فحدودها على أنها تطوير المهارات العامة للعامل في المنظمة فيصبح الأفراد أكثر تهيؤ لقبول تحديات ومهام جديدة أوكلت لهم.

2-3 التدريب والتطوير: تتجلى علاقة التدريب بالتطوير من خلال كون التدريب يهدف إلى إكساب

الأفراد الموظفين معارف ومهارات عملية مؤثرة على سلوكياتهم مستقبلاً، والمرتبطة بوظائفهم والتي تساعد على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم، أما التطوير فيتمثل في الجهود المبذولة لإكساب الموظفين المهارات التي يحتاجونها مستقبلاً، وفق التغيرات البيئية والتكنولوجية، ولذلك فإن عملية التطوير ما هي إلا عملية ترتبط فقط بالموقف الحالي أو الاحتياجات ولا الوظائف الحالية، بل تعتمد في ذلك على رؤية المدير لإستراتيجية للوظائف المعتمدة مستقبلاً.¹

4-2 التدريب والتربية: "يكون التدريب ذو نطاق أضيق عن التربية ويقتصر على منح مهارات خاصة

بموقف مهني معين، بينما تشمل التربية كل استعدادات الفرد وقدراته وتعليمه أنواعاً متعددة من المهارات والخبرات التي تساعد في مواجهة مواقف الحياة".²

¹ معمرى حسينية، دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2019، ص 05. (بتصرف)

² خرموش منى، علاقة التدريب على مشروع المؤسسة بتحسين الأداء الإداري لمدير التعليم الثانوي، رسالة ماجستير تخصص إدارة تربوية، كلية الأدب والعلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 28. (بتصرف)

3. أهمية التدريب:

يعتبر التدريب من المواضيع الهامة التي احتلت موقعا محوريا في العصر الحالي وله اهمية بالغة سواء للفرد أو

المؤسسة:

3-1 أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين:

- تنمية معلومات ومعارف العاملين وتحسين مهارات الاتصال والقيادة مما يؤدي الى رفع كفاءته داخل المؤسسة.
- يولد التدريب الشعور بالاهتمام والاحترام والولاء للمنظمة كما يزيد ويعمق الاحساس بالرضا الوظيفي.
- منح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي وتنمية إستعدادهم وتقبل المسؤوليات الجديدة.
- يقلل التدريب من نقاط الضعف لدى العاملين ويخفض معدل الحوادث داخل المؤسسات.
- تحسين معنويات الأفراد وفتح مجال وفرص للإبداع والابتكار الوظيفي
- التخلص من الضغوطات النفسية وكسر حاجز الرهبة مع العالم الخارجي.¹
- منح فرصة للفرد بالمشاركة الفعالة في برامج التدريب لحل المشكلات الإدارية العالقة²

3-2 أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة:

- زيادة إنتاجية المؤسسة وتحسين جودة العمل مع الحد من العيوب وشكاوى العملاء.³
- القدرة على التخطيط والتفكير الاستراتيجي واتخاذ قرارات بفاعلية أكبر وأدق وتحديد احتياجات المؤسسة المستقبلية من حيث الكم والنوع.

¹ بلال خلف السكارنه، اتجاهات حديثة في العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، سنة 2011، ط1، ص24.

² سالم راضية، أثر برامج التدريب على الأداء الوظيفي، مجلة ارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية، العدد 01، ففري 2021، ص 04.

³ عبد الله سعود المطيري، أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الخامس عشر، السعودية: جامعة الملك عبد العزيز، 02 كانون الثاني 2020، ص 26.

- ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة مما يؤدي الى اشباع وتحقيق رغبات كل من الطرفين.
- تطوير كوادر مؤهلة تسهم في نمو وتطور الشركة من خلال زيادة العائد على استثمارات المنظمة والاستفادة المثلى من الموارد البشرية.¹
- نشر الوعي بأهمية التنمية البشرية وتوفير متطلباتهم وتنمي باتجاهات حديثة.
- إظهار نقاط القوة والضعف في نوعية وأداء العاملين سواء كان الأداء الحالي أو المستقبلي متوقع.
- بناء قاعدة فاعلة الاتصالات والاستشارات الداخلية تعمل على تشجيع الموظف على الابداع وتحسين أدائه²

4. مبادئ التدريب:

- اختلف الكتاب في تحديد مبادئ التدريب منهم من يعتبرها مبادئ خاصة لكل برنامج تدريبي ومنهم من يعتبرها عامة لجميع البرامج التدريبية
- **الشرعية:** "بمعنى ان يتم التدريب وفق القوانين والانظمة واللوائح المعمول بها المنظمة".
 - **المنطلق:** أن يتم التدريب على بناء فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية"³.
 - **الهدف:** "أن تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية وقابلة للتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا من حيث المكان والزمان والكم والكيفية والتكلفة.

¹ بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص 25

² ناصر دادي عدون ونيق بوبكر: استراتيجية التدريب ودورها في تكوين وتوجيه الثقافة التنظيمية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 03، العدد 02، سبتمبر 2012، ص 07.

³ بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان/ الأردن، 2010، دون ط، ص 94. (بتصرف)

- الشمولية: يجب أن يشتمل التدريب على جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف كما يجب ان يوجه الى جميع مستويات الإدارية في المؤسسة ليستعمل جميع فئات العاملين¹.
- الإستمرارية: "يبدأ التدريب مع الحياة الوظيفية للفرد خطوة بخطوة لتطويره وتنميته حتى يساعد العاملين على التكيف والتطور المستمر أمام التغيرات الحالية والمستقبلية.
- التدرجية: يعالج التدريب الموضوعات البسيطة ثم يندرج بصورة مخططة ومنظمة الى الأكثر تعقيدا.
- المرونة: يجب ان يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطورات والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يناسب مستوياتهم الوظيفية.
- مواكبة التطورات الجديدة: ان يهتم التدريب في المنظمات بكل ما هو جديد من تطور وان يركز على أساليب العمل الحديثة².

5. أنواع التدريب:

يمكن تقسيم التدريب وفقا للثلاثة معيار كالاتي: التصنيف حسب مرحلة التوظيف، ونوع الوظائف، وحسب المكان كما يمكن تلخيص أنواع التدريب حسب هذه المعايير فيما يلي:

5-1 حسب مرحلة التوظيف: ينقسم هذا التدريب الى خمسة انواع وهي:

أ. **تدريب خاص الموظف الجديد:** "يحتاج الموظف المستجد قبل مباشرة العمل الى مجموعة من المعلومات

يتحصل عليها في الأيام والأسابيع الأولى له في عمله، حيث تؤثر هذه المعلومات على أدائه ونفسيته لعدة

¹ نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار البازوري العلمية لنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان/ الأردن، 2006، دون ط، ص 19. (بتصرف)

² عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، جامعة الشرق الأوسط، دار زهران للنشر والتوزيع، سنة 2009، ط1، ص 53-54. (بتصرف)

سنوات قادمة. كما تعتمد برامج تقديم الموظفين على خلق اتجاهات نفسية جيدة على المشروع وتهيئة

الموظفين الجدد وتدريبهم على كيفية أداء العمل".¹

ب. **التدريب أثناء العمل:** "يتلقى الموظف هذا النوع من التدريب من الرؤساء العمل ويتم ذلك عن طريق

التوجيه المستمر وإشراف الرؤساء على المرؤوسين أثناء تأدية العمل".²

ج. **التدريب بغرض تجديد المهارة والمعرفة:** "تهدف الى تنمية وتطوير مهارات الموظف وزيادة معارفه ومعلوماته

لتقديم التدريب المناسب، وأيضا استخدام الاساليب المستحدثة من نظم معلومات واتصالات حديثة

لمواكبة التطورات الجديدة".³

د. **التدريب بغرض النقل والترقية:** "وهو تدريب يزود العاملين بمهارات ضرورية لأداء عمل مختلف عن

العمل الأصلي، ويعددهم لتحمل مسؤولياتهم وواجباتهم الجديدة".⁴

5-2 التدريب حسب نوع الوظائف: ينقسم هذا التدريب الى ثلاثة أقسام:

أ. **التدريب المهني والفني:** "يوجه هذا التدريب الى الأفراد ذو المستوى التعليمي المتوسط وغالبا

ما يشتغلون وظائف تتطلب مهارات يدوية وميكانيكية، وفي أعمال فنية ومهنية كالنجارة

والصيانة واللحام، وتحرص بعض المؤسسات على توفير مراكز تدريب مهني تتضمن عند إتمام

الدورات التدريبية الحصول على شهادات للعمال".⁵

¹ بوعريوة الربيع، مرجع سابق ذكر، ص28. (بتصرف)

² أحمد بن يحيى ربيع، دور التدريب في دعم عملية الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2009، ص74. (بتصرف)

³ قريشي محمد صالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال لعمومية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2005، ص37. (بتصرف)

⁴ حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ط2، ص45. (بتصرف)

⁵ عصام حيدر، التدريب والتطوير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، دون طبعة، ص14. (بتصرف)

ب. **التدريب التخصصي**: وهو ذلك النوع الذي يهدف الى تنمية المهارات وتحسين الاتجاهات في

المجال التخصصي كالتدريب الإداري والمهني.

ج. **التدريب الإداري**: يشمل تدريب العمال على الوظائف الإدارية كالأعمال المكتبية والإدارية

التي تحتاج تخطيط، وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال¹.

3-5 التدريب حسب المكان: ينقسم التدريب حسب المكان الى نوعين رئيسيين هما:

أ. **التدريب داخل المؤسسة**: "هذا التدريب يكون داخلي ويكون المدرب هنا في الأغلب أحد المسؤولين

في المنظمة أو من العمال القدامى يشرف على تدريب الموظفين في نفس مكان العمل وفي ظروفه

الواقعية، وخلال وقت العمل الرسمي.

ب. **التدريب خارج المؤسسة**: هذا التدريب يكون خارج المنظمة، تعتمد إدارة المنظمة على مراكز التدريب

ومعاهد خاصة تقوم بتنفيذ العملية التدريبية لكون المنظمة لا تتوفر على الإمكانيات اللازمة لإتمام

العملية بنفسها"².

¹ سمر بنت سعيد عطا الله الراشدي: واقع اسهام التدريب الإداري في تحسين أداء مديرات مدارس المرحلة الثانوية العامة الحكومية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى بالملكة العربية السعودية، 2014، ص23.

² عصام حيدر، مرجع سابق ذكر، ص 15-16. (بتصرف)

6. أساليب التدريب:

1-6 المحاضرة: تعرف بأنها " عرض شفهي أو كتابي حول موضوع معين يعده ويقدمه بعناية فرد ذو كفاءة

وإطلاع، وهي إحدى طرائق التدريب المباشر، والتي يتم فيها عرض المحتوى (المادة التدريبية) بطريقة منسقة ومرتبطة على عدد كبير من المتدربين في آن ومكان واحد، ويستخدم هذا الأسلوب في معظم البرامج التدريبية لصلاحيته في إيصال المعلومات إلى المجموعات الكبيرة من المتدربين وسرعته وانخفاض تكلفته، مقارنة بالأساليب الأخرى.¹

2-6 المناقشة: هو أسلوب تدريبي حيث يتم فيه طرح موضوع ما من قبل المدرب، وتتم مناقشته مع

المشاركين والوصول إلى استنتاجات ومقترحات تعني هذا الموضوع. عند إجراء المناقشات يتم استخدام نوعين من الأسئلة:

الأسئلة المفتوحة: وهي الأسئلة التي يمكن استخدامها في تشجيع العفوية والتلقائية، وهي تسمح للمتدربين باستخدام لغتهم وتعبيراتهم الخاصة، عند الاستجابة للأسئلة، وبذلك يعتبر هذا أسلوباً ناجحاً في استمرار النقاش والاهتمام والتشجيع على المشاركة

الأسئلة المغلقة: وهي الأكثر جدوى في قيادة النقاش وتركيزه في نقاط محددة، حيث أنها تتطلب إجابات محددة لأسئلة محددة وبالتالي تذكر المتدربين بالنقاط الرئيسية في المناقشة.²

3-6 تدريب الحساسية: هو شكل من أشكال التدريب يتم عن طريق توفير المعارف واكتساب المهارات

من خلال الشعور الذاتي للفرد بما ينقص من كليهما كذلك من خلال التفاعل مع الآخرين ويتمثل هذا الأسلوب في إختيار مجموعة من الأفراد من مؤسسات متعددة لا يعرفون بعضهم البعض ويتعرفون دون الإفصاح عن المهنة أو الوضعية الوظيفية يتعايشون معا في فترة أقصاها 15 يوما وبذلك تتضح

¹ خرموش منى: أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في تطوير الموارد البشرية في المنظمة، مجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية والأرطوفونيا، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، السنة 2021، ص 115.

² محمد أحمد إسماعيل: أساليب التدريب، متاح على الرابط: <https://hrdiscussion.com/hr7184.html> اطلع عليه بتاريخ طلع عليه بتاريخ 2022/04/26 الساعة 09:20.

لكل فرد عيوبه عندما ينتقد ومزاياه عندما يثاب فهذا التدريب يتيح الفرصة للفرد ليرى نفس في عيون الآخرين ويكتسب وعي ذاتي.

4-6 التدريب على إتخاذ القرارات: يهدف هذا الأسلوب الى تدريب المتدرب على إتخاذ القرارات بوصفه

موقف يمثل موقف العمل العادي وحيث يأتيه بريد به عددا من المشاكل يطلب منه إتخاذ القرارات المناسبة على ضوء ما تحويه من معلومات ويتم تنفيذ هذا الأسلوب من خلال عزل المتدربين في مكان منعزل تعطى لهم معاملات يحتمل أن تصله في أي يوم من أيام العمل الاعتيادية وفي نهاية اليوم التدريبي يعقد إجتماع يعرض فيه كل متدرب الحلول على إتخذها نحو كل قضية لتتم مناقشتها ومن خلال هذه المناقشة يمكن الوصول الى إتفاق على الحلول المناسبة أو قد لا يتم ذلك.¹

5-6 أسلوب تمثيل الأدوار: "يقوم بعض المتدربين بتقمص أدوار أشخاص مشتركين في حدث أو مشكلة

إدارية أو أكثر، وتعطى للمشاركين بتمثيل الأدوار فكرة عن الموضوع أو المشكلة، ثم يتصور أنه في الحياة العملية، فيقوم بأداء الدور الذي يفترض أن يؤديه في مثل هذه الحالة وتجري عملية تمثيل الأدوار دون إعداد مسبق لما يجب أن يقوله أو يقوم به كل المشاركين، وإنما تترك تفاصيل النقاش للمتدربين".

6-6 أسلوب المؤتمرات والندوات: "يتم طرح الموضوع من قبل مجموعة من المتخصصين، ويفسح المجال

للنقاش بين المتدربين والمختصين، وطرح أفكار تؤيد أو تعارض أو تضيف على ما تم طرحه من قبل المتخصصين، وهذا النقاش يوفر مجالا كافيا أمام المتدربين لاستيضاح ما لم يتم استيعابه، كما أن النقاش سيؤدي إلى ترسيخ الأفكار في أذهان المتدربين، وسيساعد على إنتاج أفكار أكثر نضجا ووضوحا.²

¹ بوغريس لامية: التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013/2012، ص 13.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي: إدارة الموارد البشرية، دار النشر لجامعات، القاهرة، سنة 2013، ط 01، ص 56. (بتصرف)

7. عناصر العملية التدريبية:

تتكون العملية التدريبية من عدة عناصر تتفاعل فيما بينها، وترتبط بعلاقات تؤثر على بعضها البعض:

1-7 المتدرب: "أهم عنصر تقوم عليه عملية التدريب، وترتبط فعاليتها ونجاحها بمدى قناعة المتدرب

وحاجته لهذه العملية، إذ يعتبر المتدرب أساس العملية التدريبية ومحورها.¹

2-7 المدرب: "شخص مسؤول على مستوى معين من المعرفة والمهارة، يمتلك وسائل وخبرة تؤهله لتنفيذ

العملية التدريبية وتفعيل برامجها بما يتفق مع احتياجات المتدربين ويتمثل دوره في الملاحظة والإرشاد

والتقويم ومساعدة المتدربين".²

3-7 المادة العلمية: "في الغالب تكون موجزة تحوي تطبيقات وتمارين الدراسة، بعضها يؤديه المتدرب وحده

وبعضها الآخر يؤديه بشكل جماعي من خلال تقسيم المتدربين فرق وجماعات.

4-7 بيئة التدريب: وتضم كل من مكان التدريب وقاعدته وكذلك الوسائل السمعية والبصرية إضافة إلى

التجهيزات المستخدمة في عملية التدريب، وهي مجموعة من التغيرات الخارجية التي تؤثر على النظام

وسلوكه".³

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

² حمدي شاكر محمود، مهارات التدريب، دار الأندلس للنشر والتوزيع، 2006، ط1، ص 31. (بتصرف)

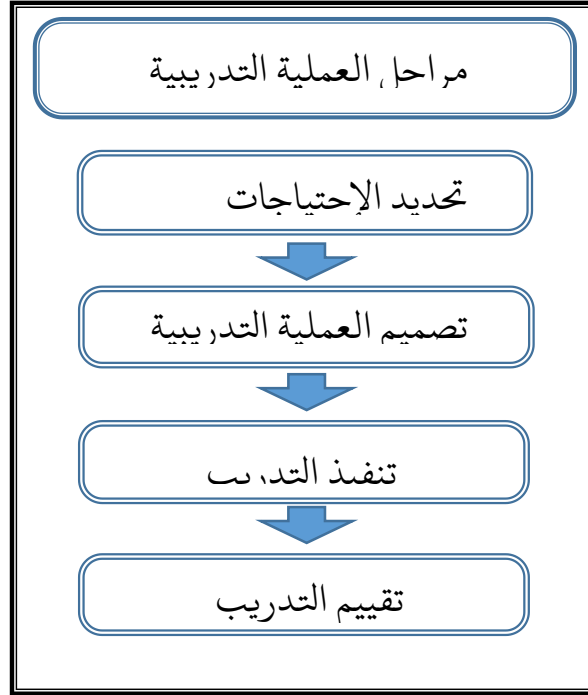
³ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 30-31.

8. مراحل العملية التدريبية: تتم العملية التدريبية وفق مراحل متتابعة تسعى من خلالها للوصول الى

أهداف محددة، تبدأ العملية بتحديد الإحتياجات التدريبية، وثانيا تصميم هذه البرامج، ثم تأتي مرحلة التنفيذ

وفي الأخير تقييم التدريب، كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (02): مراحل العملية التدريبية



المصدر: المدهون، محمد ابراهيم، إدارة وتنمية الموارد البشرية، غزة: إبداع للطباعة والنشر، 2005، ص 1.89

1-8 تحديد الإحتياجات التدريبية: تعتبر هذه العملية عنصرا هام وحجر الأساس في تصميم البرنامج التدريبي،

وتبدأ بعد أن يتم جمع وتحليل المعلومات الخاصة بمختلف جوانب التدريب، فلا يمكن أن تكون هناك

برامج تدريبية مالم تكون هناك حاجة للتدريب، كما يتم تحديد الإحتياجات التدريبية بتحديد المهارات

المطلوب تطويرها أو رفعها لدى الموظف أو إدارات معينة، لأن تدريب الموظف لا يعني مطلقا شيئا آخر

غير وضعه في حالة تؤهله لإنجاز عمل ما، فإذا تمكن من إنجازه فقد تم تدريبه".²

¹ شادي محمد جلس، أثر مدخلات النظام التدريبي على مخرجات العملية التدريبية في مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل، رسالة ماجستير إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص 23.

² Bernard Gillet : amélioration de formation professionnelle par l'étude de travail, Ed Paris, E73, p88.

8-1-1 تعريف الإحتياجات التدريبية:

- هي مجمل التغيرات والتطوير المطلوب إحداثه في معلومات ومهارات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل والإنتاج، وتحويل دون تحقيق أهداف المنظمة.¹
- "تعرفها سارة نبيل: بأنها مجموع التغيرات كما ونوعا المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات وسلوك الأفراد العاملين لبلوغ مستويات الأداء المطلوب وتحقيق بيئة عمل مناسبة ومرغوبة من قبل المؤسسة".²
- يعرفها الطعاني (2002): "أنها مجموعة من المتغيرات المطلوب إحداثها في معارف الأفراد ومعلوماتهم ومهاراتهم لتعديل سلوكهم أو تطويرهم والذي يمكن أن يحقق وصولهم الى الكفاية الإنتاجية في أدائهم".
- كما يشير ويليام وآخرون (William،2002): " أن الإحتياجات التدريبية هي الفجوة أو الفرق بين ما يمتلكه الفرد من معارف أو مهارات وما يتطلبه العمل الذي يقوم به".³

8-1-2 طرق تحديد الإحتياجات التدريبية:

1. تحليل التنظيم: يهدف تحليل التنظيم إلى تحديد أين سيتم تركيز التدريب في المؤسسة أو الإدارة أو القسم الذي يعاني الحاجة إلى التدريب بمعنى أن مسؤول التدريب يقوم هنا بعملية تشخيص للوضع التنظيمي الفعلي ويتضمن تحليل التنظيم جوانب عديدة من أهمها ما يلي⁴:
 - أ. دراسة الأهداف الحالية: تحدد أي مؤسسة لضمان إستمرارها وتحقيق أهدافها الملبيه لبعض حاجات البيئة والمجتمع، كما أن تحديد الأهداف واستيعابها وفهمها من قبل العاملين سيساعد كثيرا في العمل على تحقيقها وربطها بأهدافها الخاصة.

¹ إبراهيم قفطان، أثر التدريب والتنمية في أداء الموظفين في بلدية عبد الله بن رواحه، مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، الإمارات العربية المتحدة، العدد 74، ديسمبر 2021، ص69.

² سارة نبيل، مراحل ومحتوى العملية التدريبية، متاح على الرابط: <https://hrdiscussion.com/hr49707.html>، اطلع 2022/03/08، على الساعة 11:45.

³ جملاء عبد الله فهاد الشهري، فاعلية برنامج تدريبي قائم على رمز الاستجابة السريعة في تنمية مهارات إنتاج عناصر التعلم لدى معلمات المرحلة الثانوية بمحافظة بيشة، رسالة ماجستير بقسم تقنيات التعليم، كلية التربية، جامعة بيشة، السعودية، 2020، ص24.

⁴ بوعريوة الربيع: مرجع سبق ذكره، ص 19. (بتصرف)

ب. دراسة تطور المؤسسة: من حيث الأهداف والموارد وأساليب العمل بالإضافة للإنتاج والأسواق

في الماضي، ولا يقتصر على الأهداف الحالية بل حتى المستقبلية من مشاريع يستهدف تنفيذها وأيضاً الأسواق الجديدة التي تنوي المؤسسة دخولها.¹

ت. تحليل الهيكل التنظيمي: وتتم هذه العملية بهدف تحديد ومعرفة الأقسام والوحدات التنظيمية

المكونة للمؤسسة وفق إختصاصاتها وحجمها من حيث النشاط الممارس من قبل كل وحدة وأساليب الإتصال المعتمدة، ومستوى التفويض ونطاق الإشراف.²

ث. دراسة القوى العاملة: هي عملية جمع معلومات متكاملة عن القوى العاملة والوظائف في المنظمة

وتصنيفها وتحليلها بغرض استخراج المؤشرات الإحصائية الدالة على توزيعها وحركتها والاستفادة من النتائج في كيفية التعامل معها.³

ج. تحليل مؤشرات الكفاءة: يهدف هذا التحليل الى تحديد مدى كفاءة المؤسسة في استخدام

مواردها، ويتم من خلال دراسة وتحليل العديد من المؤشرات من أهمها: تكاليف المواد والعمال اللازمة لإنتاج السلع أو الخدمات، مؤشر الإنتاجية سواء الكلي أو الجزئي، نسبة التلف والفاقد من الوحدات المنتجة، أيضاً معدلات الشكاوى والغياب.⁴

كما تتمثل هذه العملية في تحديد المواقع التنظيمية التي تبدو فيها الحاجة إلى التدريب وأيضاً:

- التأكد من أن الموارد البشرية قادرة على تنفيذ الأداء الحالي والمستقبلي.
- التأكد من الأداء التام للتنظيم وبالتالي قدرته على فعالية إستخدام الموارد البشرية والمادية.

¹ السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، ايتراك للطباعة والنشر، القاهرة، ط1، 2001، ص 24-25. (بتصرف)

² بوغريس لامية، التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013/2012، ص 22. (بتصرف)

³ احمد نبيل فرحات، مفهوم القوى العاملة، متاح على رابط: <https://hrdiscussion.com/hr3964.html>، اطلع عليه بتاريخ 2022/03/09، على الساعة 08:24.

⁴ بوغريوة الربيع، مرجع سبق ذكره، ص 20. (بتصرف)

- التأكد من أن التنظيم الحالي يساعد الأفراد على الأداء بدرجة عالية من الكفاءة.

ويتم هذا التحليل بحيث يشمل جميع الوحدات التنظيمية وكافة المستويات في المؤسسة، وهي عملية مستمرة بمعنى أنها لا تتم مرة واحدة في حياة المؤسسة، فاستخدام التدريب يتطلب الدراسة المستمرة لتحديد مقدار الحاجة إليه خاصة في ظل التغيرات والتطورات الداخلية والخارجية والتي تؤثر تأثيرا مباشرا على نمو وتطور المؤسسة.

2. تحليل العمل: بمعنى تحديد وتحليل الأعمال والوظائف التي يتعلق التدريب بها أو ببعض جوانبها مع الأخذ بعين الاعتبار تحليل الوظيفة الذي يعتبر أساس تحديد مكونات التدريب، إذ غالبا ما يكون تحليل الوظيفة تحليلا تاريخيا بمعنى أن يصف الوظيفة كما هي ولا يصف ما ينبغي أن تكون عليه مستقبلا حتى يتحقق أقصى منفعة منها، وعليه فالغرض من تحليل الوظيفة هو الحصول على معلومات بطريقة نظامية مرتبة عن الوظائف الحالية والمستقبلية بقصد تحديد نوع التدريب للفرد.¹

ويتم معرفة حاجات التدريب من خلال المقارنة بين نتائج التوظيف وما تحتاجه من مواصفات لأدائها بشكل كفؤ وبين المواصفات المتوفرة لدى شاغليها فعندما تكون مواصفات الشاغلين أقل مما هو مطلوب لأدائها بمعنى ذلك وجود فجوة وحاجة للتدريب.²

3. تحليل العامل: بمعنى تحديد العمال الذين تبدو الحاجة إلى تدريبهم لهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم لرفع أدائهم في وظائفهم الحالية أو المستقبلية، إن الغرض من تحليل هذا البعد هو تحديد طريقة أداء الفرد لمكونات الوظيفة ومن ثم المهارات والمعارف المطلوبة لتطوير أدائه مع الأخذ في الاعتبار إمكانية التحديد المسبق لأنواع المهارات والمعارف التي يجب اكتسابها للممارسة الوظيفة الحالية بطريقة مختلفة أو لتأدية وظيفة جديدة.

¹ احمد بن يحيى ربيع: مرجع سبق ذكره، ص 75. (بتصرف)

² عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر عمان، الأردن، 2005، دون ط، ص 460.

وقد عرفه الياغي: بأنه قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية وتحديد مدى نجاحه في أدائها وكذلك تحديد المهارات والمعلومات والأفكار والاتجاهات التي تلزمه لأداء وظيفته وتحسينها وتمكنه أيضا من أداء وظائف أخرى جديدة ومستقلة.¹

2-8 مرحلة تصميم البرنامج التدريبي:

تعتبر الاحتياجات التدريبية بمثابة الركيزة التي تقوم عليها عملية تصميم البرامج التدريبية التي تتكفل بإحداث التغييرات التي عبرت عنها الاحتياجات التدريبية فبعد تحقيق الأهداف المنشودة، وتتضمن عملية تصميم البرامج عدة إجراءات تتمثل في:

- تحديد الموضوعات الدقيقة المطلوب التدريب عليها ويقصد بها المحتوى الذي يجب أن تشتمل عليه البرامج التدريبية بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات، أي المدى الذي يهدف إليه البرنامج التدريبي في عرض الموضوعات، ويتوقف ذلك وفق العوامل الآتية: المستوى الوظيفي والعلمي للمتدربين، متطلبات الوظيفة الحالية، درجة التخصص الوظيفي، نوعية المشكلات التي يعاني منها المتدربون في العمل.
- تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي وتقوم فكرة التتابع على اعتبار أن البرنامج التدريبي وحدة متكاملة يتم تقسيمها إلى وحدات فرعية ترتبط فيما بينها جميعا بمنطق واحد.
- إعداد مواد التدريب (للمدرسين وللمتدربين) ومواد تقييم التدريب ونشرة عن البرنامج.²

بالإضافة للإجراءات تتضمن هذه العملية عدة خطوات منها:

¹ كامل برير: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997، دون ط، ص 165.

² أيمن عبد الرحمن سليمان المصدر: واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، 2010، ص 34.

- 1-2-8 **تحديد أهداف البرنامج:** يتم وضع أهداف البرنامج بناء على الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها مسبقاً وبالتالي فإن الأهداف هي عبارة عن غايات يؤمل تحقيق معظمها من خلال البرنامج التدريبي ومعنى أدق هي ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم.
- 2-2-8 **وضع المنهاج التدريبي:** ويقصد به الموضوعات التي سيتم تدريب الأفراد عليها، ويتم وضع المنهاج بما يتناسب مع الأهداف التدريبية، مع مراعاة التسلسل المنطقي لهذه الموضوعات وواقعيتها وأيضاً مواكبتها للمتغيرات الجديدة والأخذ بعين الاعتبار ملاءمتها لمستوى المتدربين.
- 3-2-8 **اختيار أسلوب التدريب:** تهدف الأساليب إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات، وتأخذ هذه الأساليب صوراً متعددة منها التدريب الفردي والجماعي وغير ذلك مما سبق ذكره عن أساليب التدريب، وتجدر الإشارة إلى عدم وجود أسلوب مثالي، تختلف الأساليب المستخدمة وفقاً للظروف والمواقف والأهداف الخاصة بالمنظمة.
- 4-2-8 **اختيار المدربين:** إن نجاح البرنامج التدريبي يعتمد بشكل كبير على مدى كفاءة المدربين، فهم الركن الأساسي، فمهما كان محتوى البرنامج التدريبي ممتازاً فإنه يموت بين يدي مدرب ضعيف لا يقدر على تنفيذه، والعكس إذ يستطيع المدرب إن أحسن تدريبه أن ييث الحياة في البرنامج التدريبي، ولذلك ينبغي مراعاة اختيار المدربين الكفاء ذوي الخبرة والمهارة .
- 5-2-8 **تحديد مكان التدريب:** يمكن تنفيذ التدريب داخل المنظمة أو خارجها، ويرجع اختيار المكان المناسب لمدى توفر الإمكانيات من حيث المدربين، الأدوات والوسائل، القاعات، الميزانية الكافية، فهذه العوامل تعتبر معيار لتحديد مكان التدريب بالنسبة للمنظمة.
- 6-2-8 **تحديد فترة التدريب واعداد الجدول الزمني للبرنامج التدريبي:** لا يقتصر التدريب على فترة زمنية نموذجية، حيث تختلف المدة من برنامج لآخر تبعاً للمنهاج التدريبي والأساليب المستخدمة والإمكانات المتاحة، وقد تقسم البرامج التدريبية من حيث الفترة الزمنية إلى:
- أ. **طويلة الأمد:** وتكون مستمرة ومخطط لها من قبل المنظمة لمواكبة التغيرات ومنافسة المنظمات الأخرى.

ب. **قصيرة الأجل:** وتكون لأهداف محددة، كتدريب عامل على آلة معينة أو تدريب موظف جديد، أما الجدول الزمني للبرنامج التدريبي فيجب أن ينظم كل الأنشطة بدءاً من وقت التدريب مروراً بفترة الاستراحة والنشاطات الترفيهية الأخرى، مع الأخذ بعين الاعتبار أن يكون الجدول مرناً، قابل لتعديل وفق الظروف والمستجدات.

7-2-8 توفير وسائل البرنامج التدريبي: من الأهمية بمكان قبل القيام بتنفيذ البرنامج التدريبي توفير كل الوسائل اللازمة للتدريب وتشمل إعداد المطبوعات والنماذج، مكان التدريب والمرافق الأخرى، الأدوات ووسائل النقل، وسائل العرض السمعية والبصرية اللازمة، بالإضافة إلى الأمور السابقة لا بد من تعيين منسق للإشراف على البرنامج التدريبي ومعالجة ما يظهر من مشكلات أثناء تنفيذ البرنامج.¹

3-8 مرحلة تنفيذ التدريب: يلي مرحلة التصميم لبرنامج التدريب مرحلة أخرى وهي مرحلة التنفيذ، ويقول المهني يصبح البرنامج جاهزاً للتنفيذ بعد مرحلتين تحديديتين الإحتياجات و تصميم البرنامج، لذا يجب على المسؤولين القيام بسلسلة من الخطوات هدفها توفير الإمكانيات والمستلزمات الضرورية لتهيئة البيئة التدريبية، وتتضمن هذه المرحلة نقل البرنامج من الواقع النظري للواقع التطبيقي وتحديد المنظمة وقت تنفيذ العملية يأخذ فيه بعين الإعتبار كل من حجم العمل وضغوطاته بمعنى اختيار وقت يتطابق مع مواسم أو قلة العمل في المنظمة، كما يجب على منسق البرنامج تذليل الصعوبات التي تواجهه وتعرض تنفيذه للبرنامج التدريبي، فيتطلب منه إظهار حسن وسلامة تخطيط البرنامج، بعد ذلك يقوم مدير التدريب بالإشراف على التنفيذ والتأكد إمكانية تطبيق البرنامج ويتضمن تنفيذ البرنامج الأنشطة التالية:²

1. وضع جدول زمني لتنفيذ البرنامج

2. ترتيب مكان وقاعات التدريب

¹ شادي محمد حلس: مرجع سبق ذكره، ص 25-26.

² شادي خضر العرنجي: تقييم التدريب في المنظمات غير الربحية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص 33. (بتصرف)

3. المتابعة اليومية لسير البرنامج

4-8 تقييم عملية التدريب: تعتبر هذه مرحلة جد مهمة لكل من المؤسسة وللأفراد، لذا لا بد من الاستعانة بها

حتى يتمكن الأفراد من تطوير مهاراتهم وتنمية مساهمهم الوظيفي، وتعمل عملية التقييم من خلال التأكد من استفادة الفرد من التغيرات المراد تحقيقها في التكوين والتي تم تحضيره لها، وأيضا تقوم بتدعيم قدرة الأفراد نحو اقتراح معايير تغيير وتحسين لم تكن مدرجة ومستعملة ضمن أهداف التكوين، فهو يعتبر نقطة هامة تعكس مدى نجاح المؤسسة والأفراد في نشاط عملهم كما تظهر مدى تطوره داخل المنظمة.¹

ويعتبر السكرانه بأن عملية تقييم البرنامج التدريبي "عملية مستمرة يقصد بها معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة، مع إبراز نواحي القصور والضعف والعمل على تجاوزها".²

باختصار هدفت هذه المرحلة إلى قياس مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف التي صُممت من أجلها والتعرف على نواحي القصور في جزئياتها لعلاجها في الأنشطة اللاحقة ويتم تقييم البرامج على ثلاث مراحل هي:

1. تقييم البرنامج قبل التنفيذ للتأكد من سلامته وقدرته على تحقيق الهدف الذي صُمم من أجله.
2. تقييم البرنامج أثناء التنفيذ للتأكد من سيره في الخط المرسوم له.
3. تقييم البرنامج التدريبي بعد التنفيذ للتأكد من تحقيقه لهدفه.

¹ بن دريدي منير: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009، ص 114.

² شادي خضر العرنجي: مرجع سابق، ص 36.

عموماً يمكن تقييم البرامج التدريبية باستخدام نموذج كير كباتريك حيث يعد من أشهر النماذج في تقييم التدريب بل إن معظم النماذج المستخدمة حالياً هي نماذج مطورة منه، ويشمل نموذج كير كباتريك على أربعة مستويات وهي:

1- ردود الأفعال: حيث يتم قياس ردود الفعل وانطباعات المشاركين تجاه البرنامج التدريبي من حيث

المحتوى والمدربين والخدمات، ويمكن قياس رد فعل المشاركين عن طريق المقابلة أو الاستبيان أو

الملاحظة.¹

2- التعلم: ويتم فيه معرفة مدى استيعاب وفهم الحقائق والمهارات لدى المتدربين، ويتم التحقق من

ذلك عن طريق إجراء الإختبارات الكتابية والشفوية وحتى تعطي هذه الإختبارات نتائج دقيقة وفعالية

لا بد من اختبار المتدرب قبل وبعد البرنامج.²

3- السلوك: قياس مدى ما تعلم المتدربين من أنماط سلوكية جديدة تظهر بعد عودتهم للعمل، وأيضاً

من خلال مكتسباتهم الجديدة من معارف ومهارات يتم تحديدها بعد انتهاء التدريب وممارسة العمل،

اذ يتم مقارنة أدائه قبل العملية التدريبية وبعدها.

4- النتائج: تظهر في إنتاجية وفعالية المؤسسة، ومن خلال قياس مستوى العائد والفوائد المحققة

للمؤسسة بعد تنفيذ البرنامج، ويعتبر هذا المعيار ذو أهمية كبيرة مقارنة بتكلفة البرامج المختلفة.³

¹ شادي محمد حلس، مرجع سبق ذكره، ص 27. (بتصرف)

² أحمد بن يحيى ربيع، مرجع سبق ذكره، ص 87. (بتصرف)

³ بن دريري منير، مرجع سبق ذكره، ص 116. (بتصرف)

خلاصة الفصل:

يتضح من خلال ما سبق أن التدريب عملية ضرورية في أي مؤسسة مهما كان نوعها، وهو عبارة عن جهود إدارية منظمة تهدف إلى إجراء تغييرات إدارية معينة في الأفراد يشمل السلوك، المعارف، الأفكار، المهارات، والقدرات، وذلك حتى يستطيع أو يتمكن العامل من القيام بالأعمال الموكلة إليهم على أحسن وجه وبأفضل طريقة، وهناك أنواع عديدة للتدريب ويتم بأساليب مختلفة وله أهمية كبيرة سواء بالنسبة للأفراد أو المؤسسات بشكل عام، ويحقق أهداف متنوعة، كما تمر العملية التدريبية بثلاث مراحل هي: تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذه والتقييم لهذا البرنامج عن طريق مجموعة مختلفة من الأساليب لمعرفة مدى نجاحه وتحقيقه للأهداف المسطرة وتأثيره على العاملين الذين استفادوا من العملية التدريبية.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

الفصل الثالث:

الأداء الوظيفي

تمهيد الفصل

1. مفهوم الأداء
 2. أنواع الأداء
 3. عناصر الأداء
 4. محددات الأداء
 5. أبعاد الأداء
 6. العوامل المؤثرة الأداء
 7. قياس الأداء
 8. تقييم الأداء
- خلاصة الفصل

تمهيد:

ينظر إلى الأداء على أنه من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها المنظمات في مواجهة التحديات والضغوطات الداخلية والخارجية، المرتبطة بالفرد وسلوكه، كما يحتل مفهوم الأداء مكانة خاصة داخل أية مؤسسة باعتباره المحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج، والنتائج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة في المنظمة، وهذا ما يستدعي القيام بدورات وبرامج تدريبية لتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد ومتطلبات العمل، لرفع مستوى أداء الأفراد ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة وحتى تجاوزها، ونظرا لأهميته شغل الأداء حيزا كبيرا في دراسة الكثير من الباحثين فتناولوه في كتاباتهم وعرفوه كل حسب وجهة نظره، ومن بين هذه التعاريف نذكر :

1- مفهوم الأداء الوظيفي: يتضح من معاجم اللغة أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم

الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به، والمعنى الاصطلاحي لمفهوم الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به.

تعريف للأداء: هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية¹.

1-1 تعريف آخر للأداء:

- عرفه **Akherkhen** أنه "إنجاز أو تادية عمل يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة"².
- تعرفه **سارة نبيل** بكونه "تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة"³.

¹ غانم هاجرة: دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، أطروحة دكتوراه في إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017/2018، ص 104.

² الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، الجزائر، 2009، ص 18.

³ سارة نبيل: مفهوم الأداء، متاح على الرابط: <https://hrdiscussion.com/hr49447.html> اطلع عليه بتاريخ 2022/03/19، على الساعة 10:45.

- يعرفه ميلر (K.MILLER) وبروميلي (P.BROMILEY) بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصوره تجعلها قادره على تحقيق أهدافها".¹
- أما أحمد صقر عاشور فيعرف الأداء بكونه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وكما أنه يميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يقاس أداء الفرد عليها وهي كل من الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء".²
- **الأداء الوظيفي:** وهو قدرة العاملين على القيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة المحددة بأقل وقت وكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج في بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل.³

2- مفاهيم متصلة بالأداء:

- 1-2 **إدارة الأداء:** هي عملية مستمرة تنطوي على تحديد مستوى الأداء الوظيفي المطلوب الالتزام به من الموظف، وقياسه، وتطويره، وذلك من خلال العمل على ربط أهداف الموظف بأهداف المنظمة ورسالتها.⁴
- 2-2 **الفاعلية:** هي تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف.⁵
- 4-2 **الإنتاجية:** مصطلح يشير الى نسبة المخرجات الى المدخلات، وتشمل المدخلات ساعات العمل أو تكلفتها وتكاليف الأدوات والمعدات والإنتاج، بينما تشمل المخرجات على المبيعات، الدخل، الحصة السوقية.⁶

¹ عرقوب وعلي: دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق الرضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، سنة 2014/2015، ص 03.

² أحمد رمضان أبو قرين: مرجع سابق، ص 48.

³ أحمد محمود خالد الحلبي: أثر الضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية بالأردن رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011 ص8.

⁴ عبد المحسن نعساني: إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية، دار جامعة الملك سعود للنشر، الرياض السعودية، 2019، ص 10.

⁵ فايز عبد الرحمن الفروخ: التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010، طبعة الأولى، ص 43.

⁶ سامر سمية: إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الكفاءة الإنتاجية، مجلة المعيار، المجلد العاشر، العدد 4، ديسمبر 2019، ص 191.

3- أنواع الأداء: إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع. وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية والأجل والطبيعية.

فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف على كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:

1-3 الأداء الكلي: وهو الذي يجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية

للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن رده إنجازها إلى عنصر دون باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء

يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمارية، الأرباح، التطور...

2-3 الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع

مختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن يقسم حسب المعيار الوظيفي إلى:

أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق¹.

4- عناصر الإداء:

يتألف الأداء الوظيفي من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيح أهمها في الآتي:

1-4 المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة

والمحالات المرتبطة بها.

2-4 نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات

وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء

3-4 كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار

سرعة هذا الإنجاز.

¹ عبد الملك مزهود: الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 01، الجزائر، نوفمبر 2001 ص 89. (بتصرف)

4-4 **المثابرة والثوق:** وتشمل الحدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز

الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين¹

5- محددات الأداء:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها ويميز بعض الباحثين

بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي هي:

1-5 **الجهد:** حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2-5 **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية

قصيرة.

3-5 **إدراك الدور أو المهمة:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من

خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق

مستوى مرضي من الأداء، لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية: محددات الأداء الوظيفي = الجهد × القدرات × إدراك الدور

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، والقدرات وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر

على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين.²

وفي نفس المنحى يميز بعض الباحثين محددات الأداء الوظيفي فيما يلي:

1. **الدافعية:** إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء فهذا الجهد

يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة

دافعيته لأداء العمل.

1 أسعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 34.

2 رأفت سيد عبد الفتاح: سيكولوجية التدريب وتسيير الموارد البشرية، دار الفكر العربي القاهرة، 2001، ط1، ص 92-93

2. قدرات الفرد وخبراته السابقة: التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.
 3. إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.
- ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية: محددات الأداء الوظيفي = الدافعية X القدرات X الإدراك.
- فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد، قدرات الفرد وخبراته السابقة (التعليم، التدريب، الخبرة ...) وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، فهذه العوامل الثلاثة تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء.¹

6- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

- تؤثر عدة عوامل على الأداء الوظيفي للعمال، سواء إيجاباً أو سلباً من أهم العوامل المؤثرة:
- 1-6 غياب الأهداف المحددة: عجز المؤسسة عن وضع خطط واضحة وشاملة وتفصيلية لأعمالها، مما يؤدي لعدم القدرة على قياس ما تحقّقه من إنجازات وما تتوصل له من أهداف.
 - 2-6 عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركته العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط، وصنع القرارات واتخاذها يخلق فجوة بين القيادة الإدارية والعاملين، ويؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي.²
 - 3-6 التسبب الإداري: يعد من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض وتدني مستويات الكفاءة عند الموظفين، فالتسبب الإداري يعني "عدم إلتزام الموظف بأداء واجبات وظيفته بدقة وأمانة ودون أي مجهود، مما يؤدي إلى تدني مهاراته الوظيفية وانخفاض مستويات الكفاءة لدى الإدارة".³ وفي تعريف أكثر حداثة

¹ شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010/2009، ص 66.

² صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، دون ط، ص 112.

³ سمارة نصير: ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر، دار الخلونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، دون ط، ص 25. (بتصرف)

يعرفه طلبه بأنه "السلوك المنحرف في أداء الإلتزامات والواجبات تجاه الإدارة والمجتمع".¹ ويتمثل التسبب في ضياع ساعات العمل، الإهمال، انعدام الضوابط وضعف الإلتزام بالأنظمة.

4-6 اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط

بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي المتحصل عليه، فكلما أرتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم الأداء الفعلي

للموظف ذو الأداء العالي وبين ذو الأداء المتوسط والكسول وغير المنتج.

5-6 مشكلات الرضا الوظيفي: إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يجعل الأداء ضعيف والإنتاجية أقل، والرضا

الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والواجبات ونظام الترقيات بالمنظمة.²

-7 قياس الأداء الوظيفي: يعتبر القياس أداة أو وسيلة للتقييم، وإحدى وسائل التقييم إذ لا يمكن أن يكون

هناك تقييم دون قياس بمعنى أن القياس أضيق معنى له من التقييم والتقييم أعم وأشمل من القياس. وفي محاولة

للفصل بين المفهومين نتطرق الى تعريف القياس

1-7 تعريف القياس: "وهو المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيلها، لاسيما مراقبة وتسجيل سير

التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً، تقوم بها الإدارة المسؤولة عن مفردات برنامج المؤسسة".³

2-7 العوامل المؤثرة في قياس الأداء:

تؤثر عدة عوامل في قياس الأداء من بين أهم هذه العوامل:

1 مساهل عبد الرحمن: التسبب الإداري وأخلاقيات الموظف العام في الوظيفة العمومية من منظور إسلامي، مجلة دراسات في الوظيفة العامة، العدد الأول، ديسمبر 2013، ص 70. (بتصرف)

2 حنين محمد شعيب: أثر تفعيل نظم المعلومات الإدارية الإلكترونية على تحسين أداء العاملين في ظل الأوبئة والأزمات: دراسة تطبيقية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 41، العدد 01، مارس 2021، ص 260 – 261. (بتصرف)

3 عريوة محاد: دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010/2011، ص 09.

1- حجم المؤسسة: لقد سعت دراسات عدة لفهم هذا المتغير من بينها دراسة جيمس وهوب حيث أشار الى أبحاث مهمة تعلقت بهذا الموضوع التي أوضحت إن إزدياد حجم المؤسسات يتزافق مع الصعوبات المتزايدة من حيث الإتصال والمراقبة داخل المنظمة كما نجد ووتر هاوس اتفقت مع نفس الفكرة التي تنص على ان ازدياد حجم المؤسسة يؤدي الى استخدام العمليات المحاسبية والمراقبة بشكل ادق وأكثر تطوراً إذ أن هذه المعطيات المقدمة من الدراسة السابقة تفسر نتيجة جد مهمة وهي إن إزدياد حجم المنظمة يؤدي الى اعتماد هذه الأخيرة إعتماًداً طردياً على المؤشرات المالية وبذلك سيزداد التحلي عن المؤشرات غير المالية كلما إزداد حجم الأنشطة داخل المنظمات.

2- البيئة الخارجية للمنظمة: يرى البعض أن المنظمات لا تعدو أن تكون إلا نتاجاً عن التفاعلات المستمرة والمتنوعة لعناصر البيئة فمن خلال التباين وطبيعتها الديناميكية تنشأ تنشأ منظمات مختلفة الإستراتيجيات والأحجام نتيجة تنوع العنصر البشري، وباعتباره العنصر الوحيد القادر على القراءة والتحليل ثم إعادة بناء وتركيب مكونات حديثة تؤثر وتتأثر بالمحيط الخارجي فإن ظهور تشكيلات جديدة سيؤدي بالضرورة الى التنافس فيما بينها على الموارد المتاحة وستحاول كل واحدة أن تستغل اي عنصر المتاح يمكن الاستفادة منه لتلبية حاجاتها المتعلقة بالنمو والبقاء.

وبعد معرفة دور البيئة في للمنظمة لآبد من ذكر خصائص ومميزات البيئة والتي تم حصرها في العناصر التالية:

- عدم الثبات أي تعتبر البيئة طبيعية متغيرة.

- صعوبة التحكم على المتغيرات البيئية.

- التأثير المتبادل بين المتغيرات البيئية.

3- استراتيجية المؤسسة: رغم اختلاف وجهات نظر الباحثين في تصنيفات استراتيجية المؤسسة إلا أنهم يتفقون في كونها تشترك على نفس القواعد والمبادئ ومن بين هذه التصنيفات نذكر:

استراتيجية التميز تحدف هذه الاستراتيجية الى التميز والتفرد بخصائص ذاتيه وتستخدم في حاله وجود المنافسة شديدة بهدف التميز وتلبية احتياجات العميل كتحسين التغليف والتعبئة وتقديم المنتجات في وقت أسرع أو معلومات إضافية عن المنتج.

استراتيجية التكلفة المنخفضة: وفي هذه الاستراتيجية يتم وضع تسعير قيادي، كما تضع المنظمة نفسها كأقل المنتجين تكلفة في السوق ويسمي البعض هذه الاستراتيجية باستراتيجية التغليف والاقتحام وهي سياسة سعرية معروفة في ميدان التسويق.

استراتيجية التركيز: يتم التركيز على قطاع معين أو جزء معين من السوق مع محاولة فهم احتياجاته بعمق لتلبية الطلبات الخاصة فتضمن ولاء الزبائن واستقرارا في المداخل.¹

2-8 أهداف قياس الأداء:

1. إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي.
2. تحديد الوظيفة الحالية للفرد، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى.
3. تحديد أوجه التطور التي تنشدها المؤسسة في أداء الفرد ومدى الحاجة لتطويره.
4. التعرف على الأعمال الخاصة التي يمكن أن تسندها المؤسسة إلى الفرد.
5. تحديد إمكانية ترقية الفرد ومكافأته على أدائه المتميز.
6. رفع مستوى أداء رؤساء الأقسام العلمية، واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم للمساعدة على التطور والتقدم.
7. الشعور بالمسؤولية لرؤساء الأقسام العلمية وزيادة شعورهم بالعدالة نتيجة أخذ جهودهم المبذولة بالحسبان.
8. الإندفاع نحو إلى العمل باجتهد وإخلاص وتوفير نجاح أدائهم باحترام وتقدير.²

¹ مزغيش عبد الحليم: مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2012/2011، ص 66.

² منتهى عبد الزهرة محسن، واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية، بجامعة بغداد من وجهة نظر المدرسين، مجلة كلية التربية، العدد الرابع، المجلد الثاني، ببغداد، سنة 2011، ص 10.

8- تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية مستمرة يقوم بها أفراد مؤهلين وذلك للوصول الى مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم أو وظائفهم خلال فترة من الزمن، ولطالما نظر الباحثون الى الأداء على أنه مرحلة أو جزء من عملية المراقبة يتم فيها قياس ووصف لسلوك العامل وإنجازاته خلال فترة محددة بهدف تحسين أداء العامل وقد تعددت تعريفاته نذكر منها ما يلي:

- **تعريف تقييم الأداء:** "هو العملية التي يتم من خلالها تقويم المساهمات التي يقدمها الفرد للمنظمة خلال فترة محددة من الزمن، وتوفير تغذية عكسية عن الأداء تمكن العاملين من التعرف على مستوى أدائهم مقارنة بالمعايير التنظيمية"¹.
- **يعرفه زهير ثابت بأنه:** "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم للاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور"².
- **تعريف علاقي:** تقييم الأداء بأنه العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى إلزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من إلزامه بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم"³.

2-9 أهمية تقييم الأداء:

- رفع الروح المعنوية وإشعار العاملين بمسئولياتهم، من خلال ما يترتب عن التقييم من نتائج واتخاذ قرارات هامة على مستقبله.
- ضمان عدالة المعاملة ونيل الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة لقاء جهده وكفائته في العمل"⁴.

¹ عبد المحسن النعساني: مرجع سبق ذكره، ص 256.

² زهير ثابت: كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 87.

³ عبد الله محمد الجساسي: أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم سلطنة عمان، رسالة ماجستير، الاكاديمية البريطانية العربية للتعليم العالي، عمان، 2010/2011، ص 16.

⁴ سارة نبيل: تعريف وأهمية تقييم أداء العاملين، متاح على الرابط: <https://hrdiscussion.com/hr49309.html> اطلع عليه بتاريخ 2022/04/26، على الساعة 07:12. (بتصرف)

- توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الاستراتيجية للبرنامج والمشاريع التي تعمل المؤسسة على تنفيذها.
- تشجع التوجه البناء نحو حل المشكل، حيث يوفر التقييم بيانات حقيقية ملموسة يستند عليها في اتخاذ قرارات سليمة، فيتم التعرف على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز مما يحقق تأثيرا ايجابيا بها.
- التركيز على ما يجب إنجازه والحث على تخفيض الوقت والموارد مما يحسن من المنتجات والخدمات وإيصالها للعملاء.
- يحسن الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية ما بين المؤسسة وعمالها ومتعاملها.¹

2-7 خصائص نجاح عملية تقييم الأداء: هناك عدة عوامل ومتغيرات تؤدي إلى نجاح عملية التقييم:

- وضوح أهداف التقييم لدى المدراء والعمال.
- وضوح المهام التي يقوم بها العاملين.
- اختيار الوقت المناسب للقيام بعملية التقييم.
- اختيار الطريقة الامثل لإجراء العملية.
- التأكد من دقة وصحة المعلومة التي تعتمد في عملية التقييم.²

¹ بكوش لطيفة: مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2017، ص 21. (بتصرف)

² عبد العزيز بدر النداوي: عولمة إدارة الموارد البشرية دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2009، ط1، ص194.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل مفهوم الأداء وبعض المفاهيم المرتبطة به كالفاعلية والإنتاجية، بالإضافة إلى أنواعه وأهم عناصر الأداء الوظيفي، ثم تطرقنا إلى تحديد محددات الأداء وأبعاده وكذلك العوامل المؤثرة فيه، كما ألقينا الضوء على عملية قياس الأداء مشتملة على أهدافها وأهم نماذج الاستراتيجية، وفي الأخير تطرقنا إلى عملية تقييم الأداء باعتبارها من أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ومع إبراز أهمية وخصائص هذه العملية، وأساس كونها محورا تهتم به المؤسسة في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين.

الفصل الرابع: الجانب الميداني

الفصل الرابع:

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد

1. نشأة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية
2. التعريف بالوكالة الوطنية
3. الإطار القانوني للوكالة الوطنية
4. استراتيجية الوكالة الوطنية
5. مهام الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية
6. مناقشة وتحليل بيانات الجداول
7. عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
8. الإستنتاج العام

خاتمة

تمهيد:

إن تنامي ظاهرة تمويل المشاريع الاستثمارية عن طريق الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية راجع إلى أهمية هذه الوكالة باعتبارها من أهم مصادر التمويل المتاحة بالنسبة لأصحاب الأفكار الاستثمارية، والدعم المالي الكبير الممنوح عن طريق الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية والمتمثل في قروض بدون فوائد لمختلف المشاريع الاستثمارية، وتخفيض نسب الفوائد المستحقة على القروض الممنوحة من طرف البنوك بالإضافة إلى مختلف الامتيازات الضريبية والجبائية، لذا ارتأينا تقديم نظرة شاملة حول الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

1- نشأة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية:

جاءت نشأة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات كبدليل حتمي على آليات تشغيل الشباب الموظفة خلال الفترة الممتدة من 1989 إلى 1996 والتي أثبتت عدم مردوديتها على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي. وقوفا عند نقائص البرامج السابقة وبهدف تفعيل دور وسائل السياسة العمومية للتشغيل في إضفاء المرونة والحركية على سوق العمل مصدر المرسوم الرئاسي رقم 96-234 محدد الإطار العام لأشكال الدعم وطرق الاستفادة معبرا عن الوقت ذاته عن الإرادة السياسية الجادة والهادفة إلى ترقية التشغيل من خلال تشجيع وتنمية المبادرة في أبسط وأجمع صورها. أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96 - 295 المؤرخ 08 سبتمبر 1996 المتضمن انشاء الوكالة الوطنية لدعم الشباب، وهي عبارة عن هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتسعى لتشجيع كل صيغ المبادرات المؤدية لإنعاش قطاع تشغيل الشباب، وضعت في البداية تحت سلطة رئيس الحكومة. وفي السادس الثاني من السنة 2006 تم إلحاقها تحت وصاية وزارة التشغيل والتضامن الوطني لذلك تعتبر هيئات مرافقة في إطار الاقتصاد الاجتماعي أو التضامني.

2- التعريف بالوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية:

هي هيئة ذات طابع عمومي مكلفة بتشجيع ودعم المرافقة على إنشاء المؤسسة، هذا الجهاز موجه لشباب العامل البالغ من العمر 19 إلى 40 سنة الحامل لأفكار مشاريع تمكنه من خلق مؤسسات وهيئة ذات طابع خاص تسمى ANADE يقع مقر الوكالة الوطنية في الجزائر العاصمة، يدير الوكالة مدير توجيهي يرأسه مدير عام ولديه لجنة إشرافية، يتم تعيين أعضاء مجلس التوجيه بأمر من الوزير المكلف بالعمالة لمدة ثلاث سنوات، الغرض من هذا المرسوم هو وضع الإطار العام، وهي تسعى إلى دعم الشباب وإعطاء فرصة إنشاء مشاريع مصغرة لهؤلاء الشباب لها عدة أهداف منها: - تعزيز القدرات الإنتاجية الوطنية.

- تنمية روح الإبداع والمقاولاتية والمبادرة لدى الشباب.

- الإشراف على مختلف الدراسات التي تقوم بها جهات متخصصة.

3- الإطار القانوني للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية:

عملا بأحكام المادة 16 من الأمر رقم 96-14، المتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 1996، التي تقضي بفتح حساب تخصيص خاص يحمل الرقم 87-302 تم اصدار المرسوم التنفيذي رقم 96-296 الذي ينص بدوره على انشاء هيئة ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي نسمى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب توضع تحت سلطة الوزير الأول وبتولي الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لنشاطاتها المرسوم التنفيذي رقم 96 - 296 المؤرخ في 24 ربيع الثاني 1417 الموافق لـ 08 سبتمبر 1996. المتضمن إنشاء وإصلاح لنظام الأساسي الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ وتحديد قانونها الأساسي المعد والمتمم. تم تغيير "اسم الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب" إلى "الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية" ووضعها تحت سلطة الوزير المنتدب لدي الوزير الأول المكلف بالمؤسسات المصغرة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-186 المؤرخ في 28 ذي القعدة عام 1441 الموافق 20 يوليو سنة 2020، وتدعي باختصار ANADE.

4- استراتيجية الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

تعتمد الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب على استراتيجية محددة من أجل توعية الشباب الراغبين في الالتحاق بالوكالة وهي كالتالي:

1-4 الأيام الإعلامية: يتم تنظيم أيام إعلامية ودراسية تهدف من وراءها الوكالة الى توسيع وتفعيل الحملات التحسيسية للشباب البطال من اجل غرس المبادرة الى انجاز مشاريع مصغرة ومستقلة، كما يتم توضيح لهم كل الجوانب القانونية والتنظيمية والاقتصادية لهيكل المشروع.

2-4 التكوين: حيث تنظم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب أياما تكوينية حول إدارة الاعمال وتسيير المؤسسات، وهي مخصصة لحاملي المشاريع ومسيري المؤسسات المصغرة، وهذا بغية الرفع لثقافة التسيير لدى هؤلاء للقيام بالمهام المنوطة لهم.

- 3-4 التنسيق مع أجهزة قطاعية: التشجيع على انشاء عدد من المؤسسات المصغرة كثمرة لمجهودات قطاعية ممولة من طرف صناديق التنمية.
- 4-4 وضع نظام المعلومات: منذ سنة 2002، وضعت الوكالة نظام معلومات يركز على شبكة داخلية للمعلومات يخص الوكالة ويربط مختلف الفروع بالمديرية العامة، ويعتبر بنكا للمعلومات والمعطيات الحقيقية حول الشباب المستثمر ونشاطهم، مما يسهل الإدارة الجيدة لمحافظة الوكالة المكونة من ملفات المؤسسة المصغرة مما يسمح بالمعالجة السريعة والشفافة لكل الملفات المودعة وكذا المتابعة محليا ومركزيا.
- 5-4 لا مركزية تسيير المشاريع: وتنطلق من كون الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب تحاول تقريب وسائل الدعم والمرافقة بالنسبة للشباب المستثمر من جهة وتأمين ومراقبة سير الجهاز على أرضية الواقع من جهة أخرى.
- 6-4 إنشاء موقع على شبكة الانترنت: لقد تم فتح موقع للمؤسسة على شبكة الانترنت يخص الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، وهو عملي منذ سنوات ويحتوي على كل العناوين والمعلومات والتوضيحات والمستجدات التي تخص الوكالة، وجميع المعلومات المتعلقة بإنشاء مؤسسات مصغرة ن ويمكن تفحصه على شبكة الانترنت.
- 7-4 دليل المؤسسات المصغرة: تم وضع دليل يخص المؤسسات المصغرة المنجزة في إطار الوكالة، ويتم طبعه وتوزيعه باستمرار.
- 8-4 صندوق ضمان أخطار القروض: أنشأ سنة 1998م، وهو مخصص لتغطية المخاطر المتعلقة بالقروض التي تمنحها البنوك التجارية لفائدة الشباب المستثمر، وهي بمثابة تشجيع للبنوك على منح قروض للشباب المستثمر، إضافة الى هذا توجد ضمانات قانونية وتنظيمية متعلقة بالرهن الحيازي للتجهيز لصالح البنك.
- 9-4 التطوير المستمر للجهاز: وذلك من خلال الرفع لمستوى أدائها تطوير الآلية وأقلمة الجهاز مع متغيرات المحيط الاقتصادي.

5- التعريف بالوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية - تيارت:

تم انشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، فرع - تيارت بتاريخ 10 جانفي 1998، ويتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، يسير الفرع وفق هيكل تنظيمي متكون من عدة مصالح تنقسم بدوره الى قسمين: القسم الإداري والقسم التقني، ويأتي على راس هرم الهيكل التنظيمي مدير الفرع الذي يقوم بتسيير الوكالة والتنسيق بين المصالح الداخلي للوكالة من جهة والمؤسسات الإدارية والمالية التي لها علاقة بالوكالة من جهة أخرى.

تغطي الوكالة نوعين من الأنشطة:

- تقديم المساعدة على انشاء منشآت مصغرة.

- التكوين لتدعيم انشاء النشاطات.

يقوم الجهاز على ثلاثة أفكار أساسية هي:

- ادماج نشاطات الشباب في آليات السوق.

- تدخل البنوك حسب المنطق الاقتصادي والمالي فيما يخص تقييم الاخطار، واتخاذ القرار لتمويل المنشآت.

- إعادة تركيز تدخل السلطات العمومية في مهام المساعدة والاستشارة.

6- مهام الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية:

من أجل تنفيذ الأهداف التي أنشئت من اجلها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، وضع على عاتق الوكالة

العديد من المهام وفقا للمرسوم التنفيذي المؤرخ في 8 سبتمبر 1996 م وتتلخص هذه المهام فيما يلي:

1. دعم ونصح ومرافقة الشباب المستثمر في خلق مشاريعهم الاستثمارية.
2. وتوفير المعلومات التقنية التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالمشاريع الممكنة.
3. تطوير العلاقات مع مختلف الهيئات الفاعلة في خلق المؤسسات المصغرة (البنوك، الضرائب... الخ).
4. إقامة شراكة في مختلف القطاعات لاستحداث فرص استثمار.

5. ضمان التكوين في عدة تخصصات لفائدة الشباب حاملي المشاريع.

6. تشجيع اشكال أخرى من الإجراءات والتدابير لتعزيز خلق مؤسسات مصغرة.

ومن شروط التأهيل:

1. ان يتراوح سن الشاب من 19 الى 40 سنة وأن يكون مسجلا في الوكالة كطالب عمل.

2. ان يكون ذو مؤهلات مهنية لها علاقة بالنشاط " يمكن لخريجي الجامعة أو المعاهد او المدارس العليا

فقط ان يختار إحدى النشاطات المعتمدة لا يتوافق مع تخصصه الجامعي، كما يمكن للطلبة الجامعيين

أثناء فترة الدراسة التقدم للوكالة من أجل إنشاء مشروع استثماري

3. عدم الاستفادة من أي مساعدة من الدولة سابقا في إطار خلق المؤسسة

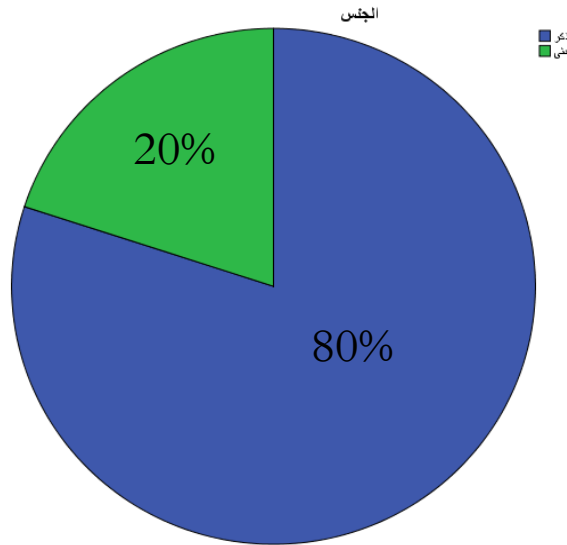
7- تحليل جداول البيانات الشخصية:

الجدول (01) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
%80	24	ذكر
%20	06	أنثى
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (03) أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول أعلاه

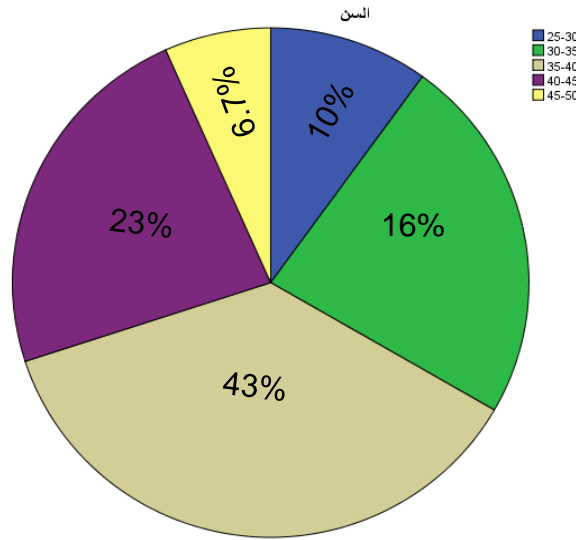
يتضح من خلال الجداول والشكل أعلاه أن جنس المبحوثين من الذكور قد قدر عددهم بـ 24 موظفا بنسبة تشكل 80% من الموظفين في المؤسسة في حين أن الإناث قدر عددهم بـ 06 عاملات بنسبة تبلغ 20% ومن خلال النتائج يتضح أن نسبة الذكور أكبر بكثير من نسبة الإناث، وهذا راجع الى طبيعة المؤسسة في توزيع عمالها حسب متغير الجنس الذي يغلب عليه الجانب الذكوري في المؤسسة.

الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
10%	03	30-25
16.7%	05	35-30
43.3%	13	40-35
23.3%	07	45-40
6.7%	02	50-45
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (04) أفراد العينة حسب السن



من خلال الإحصائية المبينة في الجدول (02) والشكل أعلاه يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (40-35) وهذا بنسبة تقدر بـ 43.3% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، كما سجلنا ثاني أعلى فئة عمرية وهي (45-40) بنسبة 23.3% ثم تليها فئة (35-30) بنسبة 16.7% ثم فئة (30-25) بنسبة أقل بلغت 10% وفي الأخير من تتراوح أعمارهم بين (50-45) وهي أقل نسبة تقدر بـ 6.7%، ومن خلال معطيات الجدول نجد أن جميع الموظفين فوق سن 25 وذلك راجع الى إغلاق عملية التوظيف داخل المؤسسة

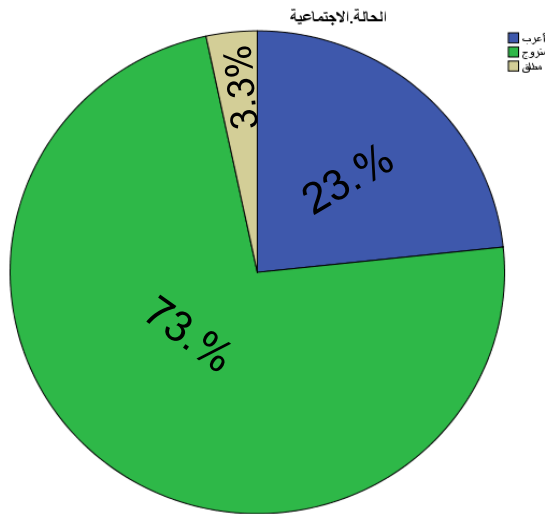
نتيجة إنتشار وباء كوفيد 19 في حين أن أكبر النسب مبنية على فئة الشباب وذلك لإعتماد المؤسسة على عنصر الشباب الذي يمتاز بفاعلية كبيرة وأداء عالي.

جدول رقم (03) توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الإجتماعية
23.3%	07	أعزب
73.3%	22	متزوج
3.3%	01	مطلق
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (05) أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية



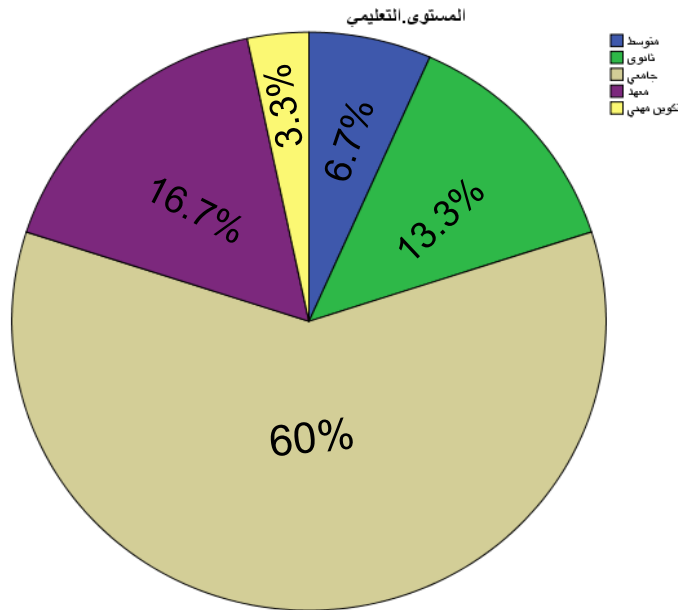
من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول (03) يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة متزوجين وهذا بنسبة تقدر بـ 73.3% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، كما سجلنا ثاني أعلى فئة للعازبين وذلك بنسبة 23.3%، في حين أن فئة المطلقين بلغت 3.3% من أفراد العينة، ومن خلال معطيات الجدول نجد أن اغلب الموظفين متزوجين ويتوافق هذا مع عمر الموظفين داخل المؤسسة كما يرتبط بثقافة المجتمع، كما يمكن تفسير ذلك إلى الاستقرار الوظيفي والدخل المرتفع الذي يتقاضاه العامل مما يدفع للإستقرار المعيشي.

الجدول (04) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
6.7%	02	متوسط
13.3%	04	ثانوي
60%	18	جامعي
16.7%	05	معهد
3.3%	01	تكوين مهني
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (06) أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



من خلال الإحصائية المبينة في الجدول (04) يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة مستواهم التعليمي جامعي وهذا بنسبة تقدر بـ 60% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، كما سجل مستوى معهد ثاني أعلى فئة بنسبة 16.7%، ثم يليه مستوى ثانوي بنسبة 13.3%، ثم تليها مستوى متوسط بنسبة تقدر بـ 6.7% وأخيرا فئة مستوى تكوين مهني ويمثلون نسبة 3.3% من أفراد العينة.

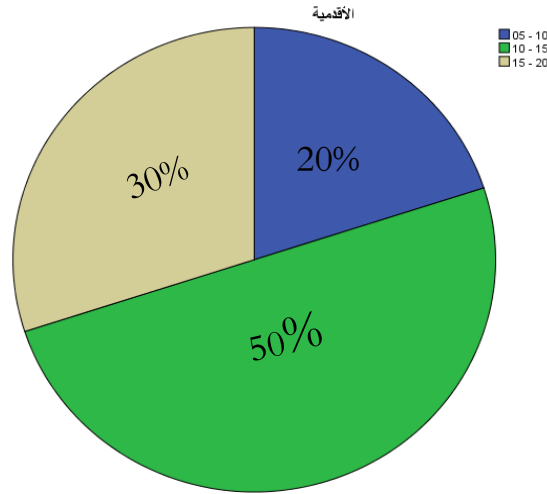
نستنتج من خلال المعطيات أن المؤسسة توظف بكثرة حاملي الشهادات الجامعية وخريجي المعاهد ولعل هذا نتيجة التصنيف الخاص بالوظائف الموجودة في الأقسام والمصالح داخل المؤسسة والتي تتطلب مستوى علمي ومؤهلات مقبولة.

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
10-05	06	20%
15-10	15	50%
20-15	09	30%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (07) أفراد العينة حسب الأقدمية

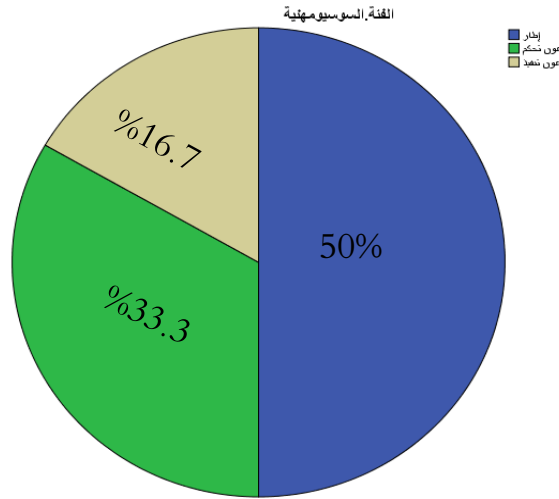


من خلال الجدول والشكل نلاحظ ان أغلب الموظفين داخل المؤسسة ذوي خبرة ما بين 10 سنوات الى 15 سنة وقد بلغت بنسبة 50% تمت عليها الفئة التي تملك خبرة فوق 15 سنة الى 20 سنة بلغت نسبة 30% وفي الأخير ذوي خبرة 10 سنين فأقل يمثلون 20% أما باقي الفئات ملغاة لكونها سجلت 0%.

الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المهنة

النسبة المئوية	التكرارات	المهنة
50%	15	إطار
33.3%	10	تحكم عون
16.7%	05	تنفيذ عون
100%	30	المجموع

الشكل رقم (08) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المهنة



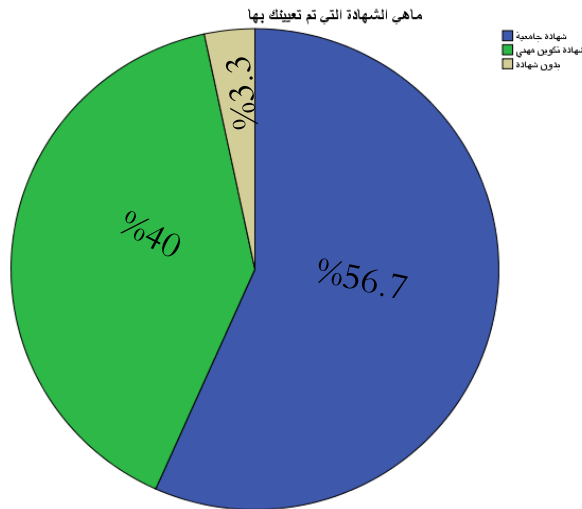
من خلال كل من الجدول والشكل يتضح أن أعلى نسبة هي الإطارات بنسبة بلغت 50% بالمئة بعدها عون التحكم بنسبة 33.3% وفي الأخير عون تنفيذ كأقل فئة بنسبة تقدر 16.7% وهذا ما يمكن تفسيره بأن طبيعة المؤسسة تفرض وجود إطارات عاملة بما كذلك أعوان التحكم وهذا يسهل على المؤسسة بسط سلطتها على باقي المراكز التابعة لها، في حين أن قلة أعوان التنفيذ يبين أن المؤسسة مركزية.

جدول رقم (07) يوضح نوع شهادة التعيين

النسبة المئوية	التكرارات	الشهادة
65.7%	17	الشهادة جامعية
40%	12	المعهد/التكوين
3.3%	01	بدون الشهادة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (09) توزيع أفراد العينة حسب نوع شهادة التعيين



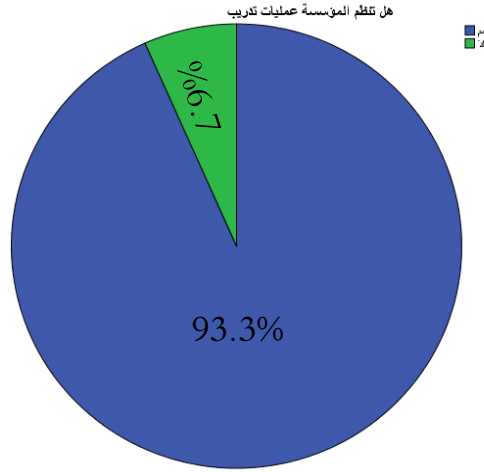
يتضح لنا من خلال المعطيات أن أغلب العمال حاملين لشهادة جامعية وتقدر بنسبة 56.7% في حين أن نسبة 40% حاملين لشهادة التكوين المهني وفي الأخير بنسبة 3.3% دون مستوى.

هذا يدل على أن المؤسسة تتبع في عملية التوظيف نهج الكفاءة والمؤهل العلمي، فتعين الموظفين ذوي الشهادة العلمية ووضع كوادرمؤهلة وذو خبرة يساهم في تحقيق أفضل مستويات الأداء للموظفين مما يزيد وتيرة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، أما الفئة التي دون شهادة، فذلك راجع لتوظيف عامل النظافة.

الجدول رقم (08): يوضح رأي الموظفين حول تنظيم المؤسسة لعملية التدريب

النسبة المئوية	التكرارات	تنظم المؤسسة عملية التدريب
93.3%	28	نعم
6.7%	02	لا
100%	30	المجموع

الشكل رقم (10) تنظيم عملية التدريب

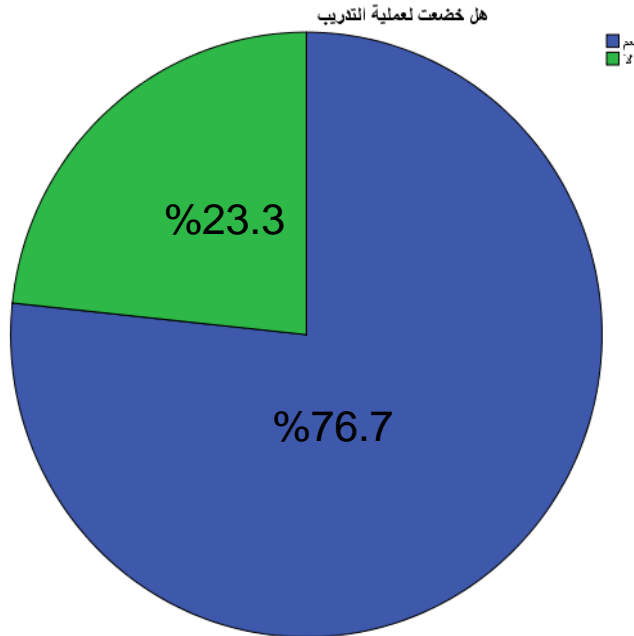


يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتنظيم عمليات تدريب حيث أن 28 موظف يؤكدون على تنظيم المؤسسة لعمليات التدريب بنسبة 93.3% في حين أن نسبة 6.7% يرون المؤسسة لا تقوم بعمليات التدريب وتفسير عدم معرفتهم بوجود عملية تدريب داخل المؤسسة راجع الى غيابهم عن العمل خلال الفترة التي قامت المؤسسة بتنظيم هذه العمليات الأمر الذي يوضح جهلهم بذلك وعدم خضوعهم للتدريب فيما بعد.

الجدول رقم (09) يوضح توزيع أفراد العينة الخاضعين لعملية التدريب

النسبة المئوية	التكرارات	خضوع الموظف لعملية التدريب
76.7%	23	نعم
23.3%	07	لا
100%	30	المجموع

الشكل رقم (11) يوضح أفراد العينة الخاضعين للتدريب

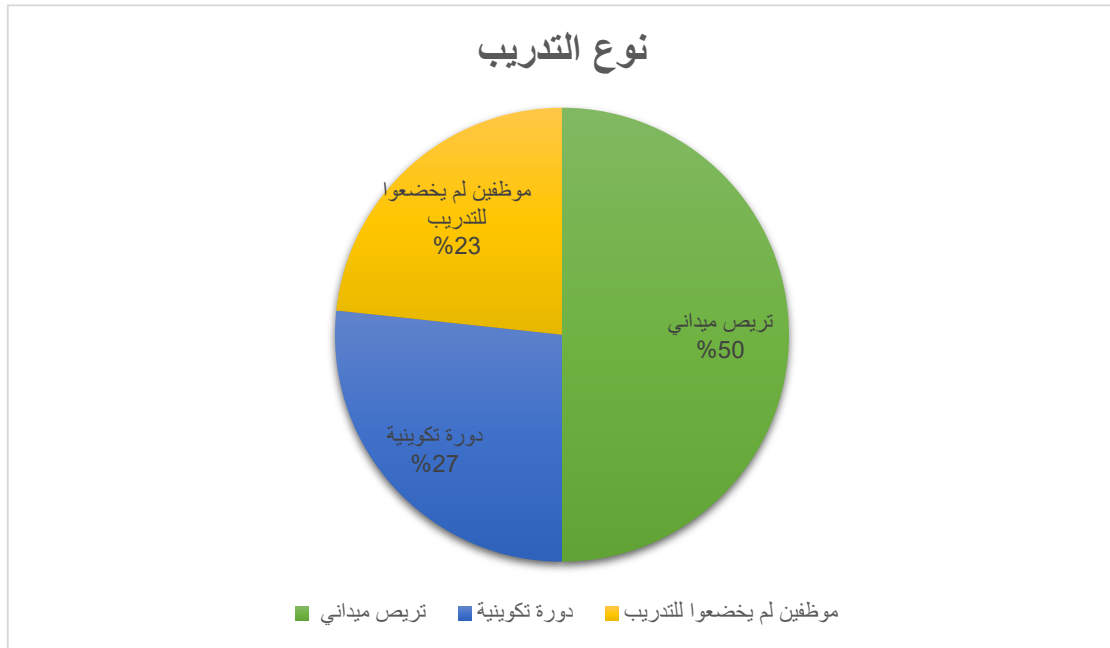


يتضح من خلال معطيات الجدول والشكل أن 76.7% من أفراد العينة خضعوا لعملية التدريب وقد بلغ عددهم 23 موظفاً في حين أن 23.3% لم يخضعوا لعملية التدريب وقد بلغ عددهم 07 موظفين، وتفسير ذلك راجع إلى جهلهم بتنظيم التدريب أو غيابهم في فترة قيام المؤسسة بعملية التدريب.

الجدول رقم (10) يوضح نوع التدريب الذي تلقاه الموظفون.

نوع التدريب	التكرارات	النسبة المئوية
تربص ميداني	15	50%
دورة تكوينية	08	26.7%
موظف لم يخضع لعملية التدريب	07	23.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS
الشكل رقم (12) يوضح نوع التدريب الذي تلقاه الموظفون.



من خلال البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول والشكل يتضح أن 50% من الموظفين خضعوا لتربص ميداني، في حين أن 26.7% خضعوا لدورة تكوينية، وتفسير ذلك لكون أغلبية الموظفين جامعيين وهم من خضعوا لتربص الميداني في حين أن من خضعوا لدورات التكوينية هم خريجي المعاهد والتكوين المهني، فالمؤسسة تنتقي وتستقطب حاملي الشهادات الجامعية كونها تعتمد في سياسة توظيفها للموظفين على المؤهل العلمي.

الجداول الخاصة بالفرضيات:

1- الجداول الخاصة بالفرضية الأولى.

الجدول رقم 11: يوضح العلاقة بين تنظيم عملية التدريب والهدف من إخضاع الموظف.

المجموع		زيادة كفاءة الموظف		تحسين مستوى الأداء		الهدف من إخضاع الموظف
%	ت	%	ت	%	ت	تنظيم المؤسسة للبرنامج التدريبي عمليات تدريب
100	28	17.9	5	82.1	23	نعم
100	2	50	1	50	1	لا
100	30	20	6	80	24	المجموع

يشير الإتجاه العام للجدول الى أن 80% من الموظفين صرحوا بأن الهدف من إخضاعهم للبرنامج التدريبي هو تحسين الأداء في حين أن 20% صرحوا بأن الهدف من ذلك هو زيادة الكفاءة،

وعند الدخول الى خانات التقاطع نجد أن نسبة الموظفين الذين صرحوا أن المؤسسة تنظم عمليات تدريب بهدف تحسين مستوى الأداء 82.1% مقابل 17.9% من صرحوا بتنظيم المؤسسة لعمليات التدريب بهدف زيادة الكفاءة الموظف، في حين أن 50% منهم صرحوا بأن المؤسسة لا تنظم عملية تدريب وفي حالة حدوث ذلك ستكون بهدف تحسين الأداء مقابل 50% منهم صرحوا بعدم تنظيم المؤسسة لعملية تدريب وإن تم ذلك فهدفها زيادة الكفاءة.

من خلال المعطيات نستنتج بأن أغلب الموظفين يرون أن هدف المؤسسة من إخضاعهم لعمليات التدريب التي تنظمها هو تحسين مستوى أداء الموظفين وكغيرها من المؤسسات تسعى المؤسسة محل الدراسة الى تنمية المهارات وإكساب موظفيها خبرة في العمل ومرونة تمكنهم من التكيف مع ظروف البيئة المحيطة بهم وهذا ما يدفع العامل الى العمل بأسلوب مميز ويعطيه فرصة الإبداع في مجالات عمله.

الجدول رقم 12: يوضح العلاقة بين تنظيم عملية التدريب ومساهمتها في تقليل صعوبات العمل.

المجموع		لا		نعم		مساهمة عملية التدريب في تقليل تنظيم المؤسسة صعوبات العمل عمليات تدريب
		%	ت	%	ت	
100	28	7.1	2	92.9	26	نعم
100	2	100	2	-	-	لا
100	30	13.3	4	86.6	26	المجموع

يشير الإتجاه العام للجدول أن 86.6% أجابوا بنعم أن عملية التدريب تساعد في تقليل صعوبات العمل، مقابل

13.3% منهم أجابوا بلا وأن التدريب لا يساعدهم في تقليل الصعوبات التي تواجههم في العمل.

وعند الدخول الى الخانات المتقاطعة نجد 92.9% صرحوا بتنظيم المؤسسة لعمليات التدريب وأن هذه العمليات تساهم

وتساعد في تقليل صعوبات العمل مقابل 7.1% صرحوا بتنظيم المؤسسة لعمليات التدريب ولكنها لا تعين على تقليل

صعوبات العمل، في حين أن 100% أجابوا بلا وصرحوا أن المؤسسة لا تنظم عمليات تدريب وأن هذه العمليات لا

تساعد الموظف على تقليل صعوبات العمل.

من خلال ما سبق يمكن القول إن أغلب العمال يعي أهمية عمليات التدريب التي تنظمها المؤسسة، وأنها ضرورية ولا بد

منها، لأنها تساعدهم في تقليل وتذليل الصعوبات التي تواجههم في العمل، كما تعمل على تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم

وهذا يمكن العامل من إتقان عمله وأدائه بصورة صحيحة دون وجود مشكلات أو معيقات تحول بينه وبين المهام الموكلة

بتنفيذها.

الجدول رقم 13: يوضح العلاقة بين تنظيم المؤسسة لعمليات التدريب ودورها في تحسين الأداء.

المجموع		لا		نعم		دور برامج التدريب في تحسين تنظيم المؤسسة لعمليات التدريب أداء الموظف
%	ت	%	ت	%	ت	
100	28	21.4	6	78.6	22	نعم
100	2	100	2	-	-	لا
100	30	26.7	8	73.3	22	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول الى أن 73.3% أجابوا بنعم وأن لبرامج التدريب دور في تحسين أدائهم، مقابل 26.7% ممن أجابوا بلا وأن لبرامج التدريب لا دور لها في تحسين أدائهم.

وعند دخول الخانات المتقاطعة نجد بنسبة 78.6% من الموظفين صرحوا بتنظيم المؤسسة لعمليات التدريب وأن هذه العمليات وبرامجها تساهم فعلا في تحسين الأداء مقابل 21.4% منهم صرحوا بتنظيم المؤسسة لعمليات التدريب وصرحوا بأن برامج التدريب لا دور لها في تحسين أدائهم، في حين أن 100% أجابوا بلا وصرحوا بأن المؤسسة لا تنظم عمليات تدريب وانه ليس ضروريا الخضوع لبرامج التدريب من أجل تحسين الأداء وإنما بالممارسة فقط

من خلال المعطيات السابقة يتضح أن أغلب الموظفين يقرون بأن تحسن أدائهم نتيجة خضوعهم لعمليات التدريب والبرامج التدريبية التي تقوم بها المؤسسة، أما الفئة التي تقول بخلاف ذلك، فذلك لغيابهم عن التدريب وعددهم قليل وهما اثنان فقط، وما داما غائبين عن التدريب فهما لا يقدران قيمة عملية التدريب ودورها في تحسين أداء الموظف.

الجدول رقم 14: يوضح العلاقة بين تنظيم المؤسسة لعمليات التدريب والرضا الوظيفي

المجموع		لا		نعم		رضا العامل عن أدائه تنظيم المؤسسة داخل المؤسسة عمليات تدريب
%	ت	%	ت	%	ت	
100	28	14.28	4	85.7	24	نعم
100	2	-	-	100	2	لا
100	30	13.3	4	86.6	26	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول الى أن 86.6 % أجابوا بنعم وأنهم راضون عن أدائهم داخل المؤسسة مقابل 13.3% منهم أجابوا بلا وأنهم غير راضون عن أدائهم داخل المؤسسة، وعند الدخول الى خانات التقاطع نجد أن 85.7% أجابوا بنعم وأن المؤسسة تنظم عمليات وصرحوا بأنهم راضون عن أدائهم داخل المؤسسة، مقابل 14.28% من الموظفين أجابوا بنعم وأن المؤسسة تنظم عمليات وصرحوا بأنهم غير راضون عن أدائهم داخل المؤسسة، في حين أن 100% أجابوا بلا وأن المؤسسة لا تنظم عمليات تدريب وعددهم قليل وهما اثنان فقط ورغم ذلك فهما راضيان عن أدائهم الذي يقومون به، ومنه نستنتج أن أغلبية الموظفين راضون عن ادائهم داخل المؤسسة ويعود ذلك لما تقوم به المؤسسة من تنظيم عمليات تدريب وتوفير متطلباتهم واحتياجاتهم الضرورية من توفير جو مناسب وبيئة عمل مريحة تعمل على تنشيط العامل للقيام بأعماله بتفان وإتقان نتيجة شعوره بالرضا، كما أنه لا يوجد عامل يجرؤ على التصريح بعدم الرضا عن أدائه حتى وان كان ضعيفا.

الجدول رقم 15: يوضح الهدف من خضوع الموظف للتدريب وفعالية البرامج التدريبية.

المجموع		زيادة كفاءة الموظف		تحسين مستوى الأداء		الهدف من إخضاع الموظف
%	ت	%	ت	%	ت	خضوع الموظف للبرنامج التدريبي لعمليات التدريب داخل المؤسسة
100	23	13	3	87	20	نعم
100	7	42.9	3	57.1	4	لا
100	30	20	6	80	24	المجموع

يشير الإتجاه العام للجدول إلى أن 80% من أفراد العينة صرحوا أن الهدف من عمليات التدريب هو تحسين الأداء مقابل 20% منهم صرحوا أن الهدف من التدريب هو زيادة الكفاءة.

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد 87% صرحوا أنهم خضعوا لعمليات التدريب وأن هدف المؤسسة من إخضاع موظفيها لبرامج التدريب هو تحسين مستوى الأداء، مقابل 13% منهم أنهم خضعوا لعمليات التدريب وأن هدف المؤسسة من إخضاع موظفيها لبرامج التدريب هو زيادة كفاءة الموظف، في حين أن 57.1% منهم صرحوا بأنهم لم يخضعوا لعملية التدريب وإن هدف البرامج التدريبية هو تحسين مستوى الأداء، مقابل 42.9% صرحوا لم يخضعوا لعمليات تدريب وأن المؤسسة أخضعت موظفيها لبرامج التدريب بهدف زيادة كفاءة الموظفين.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن المؤسسة محل الدراسة تبذل مجهودات كبيرة في وتنظيم عمليات تدريب تعود بالمنفعة والفائدة على موظفيها الذين يخضعون لعملياتها التدريبية، فيستفيدون من التدريب حيث أنه لا يقتصر على مجالات العمل فقط، إنما تصل فائدته حتى مجالات الحياة كالعامل على إتقان التقنيات، وكما تعمل المؤسسة على توفير وتصميم برامج تدريبية تهدف الى تحسين المستوى الوظيفي للعاملين وزيادة كفاءتهم داخل المؤسسة وهذا ما ينتج عنه أداء أفضل ومردود أكبر للعامل يزيد إنتاجية المؤسسة.

الجدول رقم 16: يوضح العلاقة بين خضوع الموظف للتدريب وتقليل صعوبات العمل.

المجموع		لا		نعم		تساعد عملية التدريب في التقليل خضوع الموظف من صعوبات العمل لعملية التدريب
%	ت	%	ت	%	ت	
100	23	4.3	1	95.7	22	نعم
100	7	42.9	3	57.1	4	لا
100	30	13.3	4	86.7	26	المجموع

يشير الإتجاه العام للجدول الى أن 86.7% أجابوا بنعم أن التدريب الذي تقوم به المؤسسة لموظفيها يساعد في تقليل الصعوبات التي تواجههم أثناء أدائهم لعملهم مقابل 13.3% منهم أجابوا بلا، وصرحوا أن التدريب لا يقلل صعوبات العمل.

وعند دخول خانات التقاطع يتضح أن الموظفين الذين خضعوا للتدريب صرحوا بأنه ساعدهم في تقليل الصعوبات التي يواجهونها في عملهم بنسبة 95.7% مقابل 4.3% صرحوا بأنهم خضعوا لعملية التدريب ولم تساعدهم في تقليل صعوبات العمل، في حين أن 57.1% صرحوا بعدم خضوعهم لعملية التدريب إلا أنهم يجدون التدريب يساعد في تقليل الصعوبات، مقابل 42.9% من الموظفين لم يخضعوا للتدريب وصرحوا انه لا يساهم في تقليل وتذليل صعوبات العمل.

ومن خلال هذه المعطيات نستنتج أن عمليات التدريب التي تنظمها المؤسسة وتخضع موظفيها لها تساعدهم في تقليل وتذليل صعوبات العمل، كما تمكنهم من تجاوز التحديات الجديدة والعوائق التي تنشأ نتيجة ظهور مشكلات في بيئة العمل أو المحيط الخارجي للمؤسسة، ونلاحظ أن نسبة هامة للذين لا يقلل من صعوبات العمل (42.9%) لأنهم لم يخضعوا للتدريب أصلا لذلك لا يعرفون دور التدريب في تذليل صعوبات العمل.

الجدول رقم 17: يوضح العلاقة بين خضوع الموظف لعملية التدريب ودوره في تحسين أدائه.

المجموع		لا		نعم		دور برامج التدريب في تحسين أداء الموظف لعملية التدريب
%	ت	%	ت	%	ت	
100	23	4.3	1	95.7	22	نعم
100	7	100	7	-	-	لا
100	30	26.7	8	73.3	22	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 73.3% أجابوا بنعم أن لبرامج التدريب دور في تحسن أدائهم مقابل 26.7% أجابوا بلا أنه لا دور لبرامج التدريب في تحسن أدائهم.

وعند الدخول الى خانات التقاطع نجد 95.7% صرحوا بخضوعهم لعملية التدريب وأن برامج التدريب تساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين مقابل نسبة 4.3% من الموظفين صرحوا أنهم خضعوا لعملية التدريب وأن لا دور لها في تحسين أدائهم الوظيفي داخل المؤسسة في حين أن 100% منهم لم يخضعوا لعملية التدريب وصرحوا أن برامج التدريب لا دور لها في تحسين أداء الموظف.

ومنه نستنتج أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة الذين خضعوا للتدريب يرون أن للبرنامج التدريبي دور فعال في تحسين أدائهم، وكل الذين لم يخضعوا للتدريب صرحوا أن البرنامج التدريبي لا دور له في تحسين أدائهم، ومع ذلك لا يمكننا الأخذ برأيهم لأنهم لم يخضعوا لعملية التدريب فكيف يعرفون دوره.

الجدول رقم 18: يوضح العلاقة بين عملية التدريب وشعور الموظف بالرضا عن أدائه.

المجموع		لا		نعم		رضا العامل عن أدائه خضوع الموظف داخل المؤسسة لعملية التدريب
%	ت	%	ت	%	ت	
100	23	4.3	1	95.7	22	نعم
100	7	42.8	3	57.1	4	لا
100	30	13.3	4	86.6	26	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 86.6% أجابوا بنعم وأهم راضون عن عملهم وأدائهم داخل المؤسسة مقابل 13.3%

من أجابوا بلا وصرحوا بأنهم غير راضين عن أدائهم داخل المؤسسة.

وعند الدخول الى خانات التقاطع نجد 95.7% من الموظفين أجابوا بأنهم خضعوا لعملية التدريب وصرحوا بشعورهم

برضا عن أدائهم داخل المؤسسة في مقابل 4.3% صرحوا بخضوعهم للتدريب وعددهم موظف واحد لا يشعر بالرضى

عن أدائه، في حين أن 57.1% أجابوا بأنهم لم يخضعوا لعملية التدريب وصرحوا برضاهم عن أدائهم، مقابل 42.8%

لم يخضعوا لعملية التدريب ولم يصرحوا برضاهم عن أدائهم الوظيفي.

من خلال هذه المعطيات نستنتج أن المؤسسة تركز على الاهتمام بالموظفين وتنمية شعورهم بالرضا الوظيفي، كما تعمل

على توفير بيئة عمل صحية آمنة ومريحة يتمكن فيها الموظف الراضي عن عمله من الإبداع والعمل بأسلوب مميز وقد

يتمكن من القيام بمبادرات متميزة في مجالات متعددة ومختلفة داخل المؤسسة، فالرضا الوظيفي من أساسيات النمو

والتقدم الاقتصادي لكل مؤسسة تسعى لزيادة الكفاءة الإنتاجية.

الجدول رقم 19: يوضح مدى مساهمة عملية التدريب وبرامجه في تحسين الأداء.

المجموع		زيادة كفاءة الموظف		تحسين مستوى الأداء		الهدف من إخضاع الموظف
%	ت	%	ت	%	ت	مساهمة عملية للبرنامج التدريبي التدريب في تحسين الأداء
100	22	13.6	3	86.4	19	نعم
100	8	37.5	3	62.5	5	لا
100	30	20	6	80	24	المجموع

يشير الإلتجاه العام للجدول الى أن 80% من أفراد العينة صرحوا بأن هدف المؤسسة من وضع برامج التدريب هو تحسين مستوى الأداء مقابل 20% من الموظفين الذين صرحوا أن هدف المؤسسة من وضع برامج التدريب هو زيادة كفاءة الموظف.

وعند الدخول الى الخانات المتقاطعة نجد أن 86.4% منهم أجابوا بنعم وأن عملية التدريب ساهمت في تحسين أدائهم وصرحوا بأن الهدف من وضع المؤسسة للبرنامج التدريبي هو تحسين الأداء، في مقابل 13.6% منهم أجابوا بنعم وأن عملية التدريب ساهمت في تحسين أدائهم وصرحوا بأن هدف المؤسسة من إخضاع الموظف للبرنامج التدريبي هو زيادة الكفاءة، تليها نسبة 62.5% ممن أجابوا بلا أي أن عملية التدريب لم تساهم في تحسين أدائهم وصرحوا أن هدف من وضع المؤسسة للبرنامج التدريبي هو تحسين الأداء مقابل 37.5% منهم أجابوا بلا أي أن عملية التدريب لم تساهم في تحسين أدائهم وصرحوا أن هدف المؤسسة من هذا البرنامج التدريبي هو زيادة الكفاءة.

ومن خلال المعطيات نستنتج أن أغلب الموظفين وبنسبة كبيرة يجدون عمليات التدريب ساهمت في تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، كما تعمل المؤسسة على تصميم دورات تدريبية تكون في أغلب الأحيان قصيرة أو متوسطة المدى تتناسب مع متطلبات موظفيها وترفع حماسهم المهني مما يبقي أداء الموظف وطاقته في أعلى درجة ممكنة، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على المؤسسة من حيث المرونة والأداء وحتى الإنتاج.

الجدول رقم 20: يوضح مدى مساهمة عملية التدريب في تحسين الأداء وتقليل صعوبات العمل لدى الموظف.

المجموع		لا		نعم		تساعد عملية التدريب في التقليل مساهمة عملية من صعوبات العمل التدريب في تحسين أداء الموظف
%	ت	%	ت	%	ت	
100	22	-	-	100	22	نعم
100	8	50	4	50	4	لا
100	30	13.3	4	86.7	26	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول الى أن 86.7% من أفراد العينة أجابوا بنعم وأن عملية التدريب ساعدت في التقليل من

صعوبات العمل مقابل 13.3% منهم أجابوا بلا أي أن عملية التدريب لا تساهم في تقليل صعوبات العمل.

وعند الدخول إلى الخانات المتقاطعة نجد أن 100% من الموظفين أجابوا بنعم وأن عملية التدريب ساهمت في تحسين

أدائهم وصرحوا بأن عملية التدريب ساعدت في التقليل من صعوبات العمل هم أدائهم، تليها 50% منهم أجابوا بلا

أي أن عملية التدريب لم تساهم في تحسين أدائهم كما صرحوا أن عملية التدريب تساهم وتساعد الموظفين على تقليل

صعوبات العمل مقابل 50% منهم أجابوا بلا أي أن عملية التدريب لم تساهم في تحسين أدائهم وصرحوا أن عملية

التدريب لا تساهم ولا تساعد الموظفين على التقليل من صعوبات العمل.

ومن خلال معطيات الجدول نستنتج أن عملية التدريب التي تنظمها المؤسسة لها دور فعال في تقليل وتجاوز صعوبات

التي تواجههم أثناء قيامهم بأداء وظائفهم، وتفسير ذلك راجع الى أن المؤسسة تعمل بجد على توفير جو مناسب خال

من العراقيل التي قد تعيق الموظف كإدارة الوقت وتنظيم مهام الموظفين ومنح الموظف ظروف أفضل في العمل عن بعد

حيث أن مسعى المؤسسة هو خلق بيئة تتناسب مع الموظف ليتمكن من تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة.

الجدول رقم 21: يوضح مساهمة البرامج التدريبية في تحسين أداء الموظف.

المجموع		لا		نعم		دور برامج التدريب مساهمة عملية في تحسين أدائك التدريب في تحسين أداء الموظف
%	ت	%	ت	%	ت	
100	22	-	-	100	22	نعم
100	8	100	8	-	-	لا
100	30	26.7	8	73.3	22	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول الى أن 73.3% أجابوا بنعم وأن البرنامج التدريبي له دور في تحسين الأداء، مقابل 26.7% من الموظفين أجابوا بلا وصرحوا أن البرنامج التدريبي لا دور له في تحسين أداء العاملين، وعند الدخول إلى الخانات المتقاطعة نجد بنسبة 100% جميع الموظفين ممن أجابوا بنعم أن عملية التدريب ساهمت في تحسين أدائهم وصرحوا بأن لبرامج دور فعال في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، تليها نسبة 100% نجد جميع الموظفين أجابوا بلا أن عملية التدريب لا تساهم في تحسين الأداء وصرحوا أن البرنامج التدريبي لا دور له في تحسين أداء العاملين.

ومن خلال المعطيات السابقة نستنتج أن أغلبية موظفي المؤسسة يجدون تحسن في أدائهم ويرجعون الأمر إلى عمليات التدريب وتطبيق المؤسسة لبرامج تدريبية فعالة تمتاز بالوضوح والبساطة، كما تعتمد في إدارة العملية التدريبية وتنفيذها على مشرفين ذو خبرة في إيصال المعلومة للموظفين الجدد، وكفاءة عالية في التعامل مع المتغيرات الغير متوقعة خلال فترة التدريب، فالمدرّب يتحمل مسؤولية تحفيز العامل وتصحيح ما يقع فيه من أخطاء عبر مراحل التدريب كلها، وبذلك يتمكن من خاض عملية التدريب من الاستفادة منها على أكمل وجه.

الجدول رقم 22: يوضح الجدول العلاقة بين مساهمة التدريب في تحسين الأداء وشعور بالرضا الوظيفي.

المجموع		لا		نعم		رضا العامل عن أدائه مساهمة عملية التدريب في تحسين أداء الموظف داخل المؤسسة
		%	ت	%	ت	
100	22	9.09	2	90.9	20	نعم
100	8	25	2	75	6	لا
100	30	13.3	4	86.6	26	المجموع

يشير الاتجاه العام إلى أن 86.6% من أفراد العينة أجابوا بنعم أنهم راضون عن أدائهم مقابل 13.3% منهم أجابوا بلا أن غير أنهم راضون على أدائهم، وعند الدخول الى خانات التقاطع نجد أن 90.9% من الموظفين أجابوا بنعم أي أن عملية التدريب تساهم في تحسين أدائهم داخل المؤسسة وهم الذين صرحوا أنهم راضون عن أدائهم، مقابل 9.09% ممن أجابوا بأن عملية التدريب ساهمت في تحسين أدائهم وصرحوا بأنهم غير راضين عن أدائهم، في حين أن 75% أجابوا بلا وأن عملية التدريب لا تساهم في تحسين أدائهم وأنهم راضون عن أدائهم، مقابل 25% أجابوا بلا أن عملية التدريب لا تساهم في تحسين أدائهم وأنهم غير راضون عن أدائهم.

من خلال معطيات الجدول نستنتج وجود علاقة بين عملية التدريب وشعور الموظف بالرضا عن أدائه الوظيفي، فقيام المؤسسة بعمليات تدريب تهدف لمعالجة مواطن القصور والضعف لدى العامل وتدريبه على كيفية إتقان عمله وأداء مهامه ينمي الثقة بالنفس ويمنح فرصة التقدم والنمو داخل المؤسسة، وهو ما يؤدي الى سد الفجوة التي يخلفها نقص الخبرة بصفته موظف جديد، كما أن إهتمام المؤسسة بتوفير بيئة مريحة تمتاز بوجود علاقات جيدة بين المسؤولين على التدريب والمتدربين يكسبه إلتماء وشعور بالأمان الوظيفي يتحول الى رضا وظيفي يدفع العامل ويحفزه على الإبداع في عمله وخلق فرص الإنجاز بهدف نيل التقدير من قبل المسؤولين مما يؤدي لزيادة الكفاءة الإنتاجية لكل من الموظف والمؤسسة وهو ما يكسب هذه الأخيرة فرصة النمو والتقدم الاقتصادي.

الجدول رقم 23: يوضح الجدول العلاقة بين إخضاع الموظف للبرنامج التدريبي ومدى استفادته من هذا البرنامج

المجموع		زيادة كفاءة الموظف		تحسين مستوى الأداء		الهدف من إخضاع الموظف
%	ت	%	ت	%	ت	إستفادة الموظف من البرنامج التدريبي البرامج التدريبية المقدمة في المؤسسة
100	23	13	3	87	20	نعم
100	7	42.9	3	57.1	4	لا
100	30	20	6	80	24	المجموع

يشير الإتجاه العام للجدول 80% من أفراد العينة أجابوا بنعم أي أنهم استفادوا من البرامج التدريبية المقدمة داخل المؤسسة وهم من صرحوا أن إخضاع الموظف للبرنامج التدريبي يساهم في تحسين مستوى الأداء مقابل 20% منهم أجابوا بنعم أي أنهم إستفادوا من البرامج التدريبية وصرحوا أن برنامج التدريب يساهم في زيادة كفاءة الموظف، وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد 87 % أجابوا بنعم أي أنهم استفادوا من البرامج التدريبية هم الذين صرحوا أن البرنامج التدريبي يساهم في تحسين مستوى الأداء مقابل 13% أجابوا أنهم استفادوا من البرامج التدريبية والبرنامج التدريبي يساهم في زيادة كفاءة الموظف، وتليها نسبة 57.1% أجابوا بلا أي أنهم لم يستفيدوا من البرامج التدريبية المقدمة داخل المؤسسة هم الذين صرحوا أن البرنامج التدريبي يساهم في تحسين مستوى الأداء مقابل 42.9% أجابوا بلا أي أنهم لم يستفيدوا من البرامج التدريبية المقدمة داخل المؤسسة هم الذين صرحوا أن البرنامج التدريبي يساهم في زيادة الكفاءة لدى الموظف.

ومنه نلاحظ أن أغلب الموظفين يجدون أن البرامج التدريبية التي تصممها المؤسسة يتناسب محتواها مع الاحتياجات الأساسية للموظف، وحيث تسعى لتحقيق عدة أهداف تتمثل في رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الموظفين بالإضافة الى الإستفادة القصوى من هؤلاء الموظفين في أداء المهام وواجبات المؤسسة.

الجدول رقم 24: يوضح استفادة الموظف من البرامج التدريبية المقدمة في المؤسسة في تقليل صعوبات العمل

المجموع		لا		نعم		مساهمة التدريب في التقليل إستفادة الموظف من البرامج التدريبية المقدمة في المؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	
100	23	4.3	1	95.7	22	نعم
100	7	42.9	3	57.1	4	لا
100	30	13.3	4	86.7	26	المجموع

يشير الإلتجاه العام للجدول 86.7% من أفراد العينة أجابوا بنعم أن عملية التدريب تساعد في التقليل من صعوبات العمل، مقابل 13.3% أجابوا بلا وصرحوا أن عملية التدريب لا تسهم ولا تساعد في التقليل من صعوبات العمل، وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد 95.7% من الموظفين أجابوا بنعم وأنهم إستفادوا من البرامج التدريبية المقدمة داخل المؤسسة وصرحوا بأن عملية التدريب تساعد في التقليل من صعوبات العمل، مقابل 4.3% ممن أجابوا بنعم استفادوا من البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة وصرحوا بأن عملية التدريب لا تساعد في التقليل من صعوبات العمل تليها 57.1% منهم أجابوا بلا وأنهم لم يستفادوا من البرامج التدريبية المقدمة داخل المؤسسة، وصرحوا أن عملية التدريب تقلل من صعوبات العمل مقابل 42.9% من الموظفين أجابوا بلا أي أنهم لم يستفادوا من البرامج التدريبية داخل المؤسسة وصرحوا أن عملية التدريب لا تساعد في تقليل صعوبات العمل.

ومن خلال معطيات الجدول نلاحظ أن المؤسسة تعمل على جعل موظفيها في مقدمة أولوياتها، كما تصرف تكاليف على تصميم برامج تدريبية فعالة تفيد الموظف في إكتساب الخبرات والمهارات اللازمة لتحسين أدائه، فالمؤسسة تدرك أهمية الموظف ومدى الإسهامات التي يقدمها في زيادة فعالية الأداء للمؤسسة، الأمر الذي يدفع هذه الأخيرة لتنظيم عدة عمليات ودورات تدريبية خارج وداخل المؤسسة، كما تشجع الموظفين عن طريق مختلف الحوافز المادية والمعنوية للخضوع لهذه العمليات والسعي لتطوير مستوى أدائهم وإكتساب معارف ومهارات جديدة تخدم استمرار المؤسسة في تحقيق أهدافها.

الجدول رقم 25: العلاقة بين الإستفادة من برامج التدريب ودورها في تحسين أداء الموظف

المجموع		لا		نعم		دور برامج التدريب إستفادة الموظف من في تحسين الأداء البرامج التدريبية المقدمة في المؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	
100	23	4.3	1	95.7	22	نعم
100	7	100	7	-	-	لا
100	30	26.7	8	73.3	22	المجموع

يشير الإتجاه العام للجدول أن 73.3% من أفراد العينة أجابوا بنعم أن لبرامج التدريب دور في تحسين أدائهم، مقابل 26.7% منهم أجابوا بلا وأن لا دور لبرامج التدريب في تحسين أدائهم، وعند دخول الخانات المتقاطعة نجد أن 95.7% من الموظفين أجابوا بأنهم استفادوا من البرامج التدريبية وصرحوا أن لها دور فعال في تحسين أدائهم، مقابل 4.3% من الموظفين وعددهم موظف واحد أجاب بنعم وأنه استفاد من البرنامج التدريبي في إكتساب معارف وتحسين علاقته مع زملائه في العمل وصرح بأن البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة لم تعمل على تحسين أدائه،

ومن خلال المعطيات نلاحظ أن أغلب الموظفين استفادوا من البرنامج التدريبي المقدم في المؤسسة والذي يعمل على إكتساب العامل الثقة في نفسه وزيادة مردودية الأداء وتحسينه بواسطة التدريب، بالإضافة إلى محاولة المؤسسة تحقيق رضا وظيفي عن طريق توفير العوامل المساعدة لتحسين كل من ظروف العمل والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس وزملاء العمل إضافة لتوفير الأمن والأجور فالمؤسسة لا بد أن تهتم بكل من الموظف والعملية التدريبية باعتبارهما أحد العناصر الفعالة التي تستند عليها في تحقيق أهدافها وضمان استمرارها.

الجدول رقم 26: يوضح العلاقة بين إستفادة الموظف من البرامج التدريبية وشعوره بالرضا الوظيفي.

المجموع		لا		نعم		رضا العامل عن أدائه إستفادة الموظف من البرامج التدريبية المقدمة في المؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	
100	23	4.3	1	95.7	22	نعم
100	7	42.9	3	57.1	4	لا
100	30	13.3	4	86.7	26	المجموع

يشير الإتجاه العام للجدول أن 86.7% من أفراد العينة أجابوا بنعم أنهم راضون عن أدائهم داخل المؤسسة، مقابل 13.3% منهم أجابوا بلا وأهم غير راضون عن أدائهم داخل المؤسسة، وعند الدخول الى الخانات المتقاطعة نجد أن 95.7% من الموظفين أجابوا بنعم أنهم إستفادوا من البرامج المقدمة من طرف المؤسسة وصرحوا بشعورهم بالرضا عن أدائهم الوظيفي، مقابل 4.3% ممن أجابوا بنعم إستفادوا من البرامج التدريبية وصرحوا بعدم رضاهم عن أدائهم الوظيفي في حين نجد أن 57.1% من الموظفين أجابوا بلا وأهم لم يستفيدوا من البرامج التدريبية المقدمة من طرف المؤسسة وصرحوا بشعورهم بالرضا الوظيفي عن أدائهم مقابل 42.9% من الموظفين أجابوا بلا وأهم لم يستفيدوا من البرامج التدريبية المقدمة من طرف المؤسسة وصرحوا بعدم شعورهم بالرضا الوظيفي.

ومن خلال ما سبق نستنتج وجود ارتباط بين استفادة الموظف من البرنامج التدريبي المقدم له وبين شعوره بالرضا الوظيفي في بيئة عمله، حيث أن أغلب الموظفين تكون لديهم شعور بالرضا في مختلف جوانب العمل الذي يشغلونه وذلك راجع إلى تركيز المؤسسة على عدة عوامل أهمها توفير بيئة تناسب العامل، حسن الإشراف على الدورات التدريبية وتحفيز الموظفين من خلال زيادة الرواتب والأجور.

الجدول الخاصة بالفرضية الثانية:

الجدول رقم 27: يوضح العلاقة بين المشاركة في البرنامج التدريبي ودورها في تحفيز العامل.

المجموع		زيادة كفاءة الموظف		تحسين مستوى الأداء		الهدف من إخضاع الموظف
%	ت	%	ت	%	ت	مشاركة الموظف للبرنامج التدريبي في البرنامج التدريبي يحفزك معنويا
100	26	15.4	4	84.6	22	نعم
100	4	50	2	50	2	لا
100	30	20	6	80	24	المجموع

يشير الإتجاه العام للجدول أن 80% من أفراد العينة صرحوا أن إخضاع الموظف للبرنامج التدريبي يؤدي إلى تحسين مستوى أدائهم مقابل 20% منهم صرحوا أن إخضاع الموظف للبرنامج التدريبي يهدف إلى زيادة كفاءة الموظف، وعند الدخول في الخانات المتقاطعة نجد 84,6% منهم أجابوا بنعم أي أن مشاركتهم في البرنامج التدريبي يحفزهم معنويا، وصرحوا أن إخضاع الموظف للبرنامج التدريبي يهدف إلى تحسين مستوى الأداء مقابل 15,4% أجابوا أن مشاركتهم في البرنامج يحفزهم معنويا وأن إخضاع الموظف للبرنامج التدريبي يهدف إلى زيادة الكفاءة، في حين أن 50% أجابوا بلا أي أن مشاركتهم في البرنامج التدريبي لا يحفزهم معنويا وصرحوا أن إخضاع الموظف للبرنامج التدريبي تحسين مستوى الموظف مقابل 50% أجابوا بلا أي أن مشاركتهم في البرنامج التدريبي لا يحفزهم معنويا وصرحوا أن إخضاع الموظف للبرنامج التدريبي يهدف الى زيادة كفاءته فقط.

من خلال ما سبق يمكننا القول أن المؤسسة تعطي أولوية خاصة لعملية التدريب والتحفيز باعتبارهما من أنجح الأساليب لرفع كفاءة وزيادة مستوى الأداء للموظف والمؤسسة على حد سواء، فلا تعاني من نقص في عمليات التدريب وتعين مسؤولين ذو خبرة وكفاءة في الإشراف على الدورات التدريبية، كما تركز على تحفيز الموظفين للخضوع لعمليات التدريب وتحرص على تطبيق مختلف المحفزات التي تجعل الموظفين سعداء في العمل كإقامة حفلات تكريمية ومنح شهادات تقدير وشكر على الإنجازات التي يقدمونها للمؤسسة.

الجدول رقم 28: يوضح العلاقة بين المشاركة في البرنامج التدريبي وتقليل صعوبات العمل.

المجموع		لا		نعم		مساهمة التدريب في تقليل مشاركة الموظف صعوبات العمل في البرنامج التدريبي يحفزهم معنوياً
%	ت	%	ت	%	ت	
100	26	11.5	3	88.5	23	نعم
100	4	25	1	75	3	لا
100	30	13.3	4	86.7	26	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول 86.7% من أفراد العينة أجابوا بنعم أن عملية التدريب تساعد في التقليل من صعوبات العمل، مقابل 13,3% أجابوا بلا أن عملية التدريب لا تساعد في التقليل من صعوبات العمل، وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن 88.5 % من الموظفين أجابوا بنعم وأن مشاركتهم في البرنامج التدريبي يحفزهم معنوياً وصرحوا أن عملية التدريب تساعد في التقليل من صعوبات العمل مقابل 11.5 % منهم أجابوا بنعم وأن مشاركتهم في البرنامج التدريبي يحفزهم معنوياً وصرحوا أن عملية التدريب لم تساعدهم في تقليل صعوبات العمل، في حين أن نسبة 75% منهم أجابوا بلا أي أن مشاركتهم في عمليات التدريب لا يحفزهم معنوياً وصرحوا أن عملية التدريب تقلل من صعوبات العمل عندهم، مقابل 25% من الموظفين أجابوا بلا وأن مشاركتهم في عمليات التدريب لا يحفزهم معنوياً وصرحوا أن عملية التدريب لا تقلل من صعوبات العمل.

ومن خلال معطيات الجدول نلاحظ أن أغلب الموظفين يصرحون بأن مشاركتهم في الدورات التدريبية يحفزهم معنوياً ويشجعهم على تنفيذ المهام الموكلة لهم خلال فترة التدريب وتطبيق ما تعلموه من أساليب خارج التدريب وفي فترات العمل كونها تسهل عليهم تأدية أعمالهم وتختصر الجهد والوقت، كما تقلل الصعوبات والعوائق التي تطرأ أثناء انشغالهم بوظائفهم الحالية.

الجدول رقم 29: يوضح علاقة المشاركة في برنامج التدريب وتحفيز الموظف على تحسين أدائه.

المجموع		لا		نعم		دور برامج التدريب في تحسين مشاركة الموظف أداء الموظف في البرنامج التدريبي يحفزهم معنويا
%	ت	%	ت	%	ت	
100	26	19.2	5	80.5	21	نعم
100	4	75	3	25	1	لا
100	30	26.7	8	86.7	22	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 73.3% من أفراد العينة أجابوا بنعم وأن لبرامج التدريب دور في تحسين الأداء، مقابل 26.7% ممن أجابوا بلا وأن لبرامج التدريب دور في تحسين الأداء، وعند الدخول الى الخانات المتقاطعة نجد أن 80.8% من الموظفين أجابوا بنعم وأن المشاركة في عملية التدريب يحفزهم معنويا وصرحوا أن لبرامج التدريب دور في تحسين أدائهم، مقابل 11.5% منهم أجابوا بنعم وأن المشاركة في عملية التدريب يحفزهم معنويا وصرحوا أن لبرامج التدريب دور في تحسين أدائهم، في حين أن 25% من الموظفين أجابوا أن مشاركتهم في البرنامج التدريبي لا يحفزهم معنويا وصرحوا أن لبرامج التدريب دور في تحسين أدائهم، مقابل 75% ممن أجابوا أن مشاركتهم في البرنامج التدريبي لا يحفزهم معنويا وصرحوا أن لبرامج التدريب لا دور لها في تحسين الأداء.

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن أغلب الموظفين يجدون أن مشاركتهم في البرنامج التدريبي يساهم في تحفيزهم معنويا كما يؤدي الى تحسين في مستوى أدائهم، ونستنتج وجود إرتباط بين عملية التدريب والتحفيز، قائم على إكساب العامل مهارات ومعارف جديدة من خلال الدورات التدريبية والتي تعمل على تحسين علاقاته أثناء خضوعه للبرنامج التدريبي، ثم إن محيط التدريب يمتاز بجو تنافسي يخلق للعامل فرص التنافس مع زملاء العمل وهذا يحفزهم على التقدم والنمو وبذل مجهودات أكبر وتقديم أداء أفضل.

الجدول رقم 30: يوضح العلاقة بين المشاركة في البرنامج التدريبي والشعور بالرضا الوظيفي.

المجموع		لا		نعم		رضا العامل عن أدائه مشاركة الموظف داخل المؤسسة في البرنامج التدريبي يحفزهم معنويا
%	ت	%	ت	%	ت	
100	26	11.5	3	88.5	23	نعم
100	4	25	1	75	3	لا
100	30	13.3	4	86.7	26	المجموع

بشير الإتجاه العام للجدول إلى أن 86.7% من أفراد العينة أجابوا بنعم وأنهم راضون عن أدائهم داخل المؤسسة، مقابل 13.3% منهم أجابوا لا وأنهم غير راضين عن أدائهم داخل المؤسسة، وعند الدخول إلى الخانات المتقاطعة نجد أن 88.5% من الموظفين أجابوا بنعم وأن المشاركة في البرنامج التدريبي يحفزهم وصرحوا أنهم راضون عن أدائهم الوظيفي، مقابل 11.5% منهم أجابوا بنعم وأن المشاركة في البرنامج التدريبي يحفزهم وصرحوا أنهم غير راضين عن أدائهم الوظيفي، في حين أن 75% من الموظفين أجابوا بلا وأن مشاركتهم في البرنامج التدريبي لا يحفزهم معنويا وصرحوا أنهم راضون عن أدائهم الوظيفي داخل المؤسسة، مقابل 25% منهم أجابوا بلا وأن مشاركتهم في البرنامج التدريبي لا يحفزهم معنويا وصرحوا بعدم شعورهم بالرضا الوظيفي عن أدائهم.

من خلال معطيات الجدول نجد أن أغلب الموظفين يجدون مشاركتهم في الدورات التدريبية وخضوعهم لعمليات التدريب التي تنظمها المؤسسة يحفزهم معنويا ويحسن أدائهم، وبذلك يتضح أن المؤسسة تسعى لتطوير مواردها البشرية وتسعى لتحقيق رضا وظيفي لعمالها، عن طريق الحوافز المادية والمعنوية وخلق بيئة عمل مريحة تشعر الموظف بالأمان الوظيفي مما يمنح الموظف الحماس والدافع للعمل بأسلوب مميز والإبداع في عمله.

الجدول رقم 31: يوضح العلاقة بين الحصول على التقدير والخضوع للبرنامج التدريبي.

المجموع		زيادة كفاءة الموظف		تحسين مستوى الأداء		الهدف من إخضاع الموظف
%	ت	%	ت	%	ت	حصول العامل على التقدير من قبل رئيسه في العمل
100	29	20.7	6	79.3	23	نعم
100	1	-	-	100	1	لا
100	30	20	6	80	24	المجموع

يشير الإتجاه العام للجدول الى ان 80% من أفراد العينة أجابوا بنعم وصرحوا أن الهدف من إخضاع الموظف البرنامج التدريبي هو تحسين مستوى أدائه الوظيفي مقابل 20% ممن صرحوا أن إخضاع الموظف للبرنامج التدريبي هدفه زيادة كفاءة الموظف، وعند الدخول الى الخانات المتقاطعة نجد أن 79.3% من الموظفين أجابوا بنعم وأنهم يحظون بتقدير رئيسهم في العمل وصرحوا أن هدف إخضاعهم للبرنامج التدريبي هو تحسين الأداء، مقابل 20.7% منهم صرحوا بأنهم يحظون بتقدير رئيسهم في العمل وأن هدف المؤسسة من إخضاع موظفيها لبرامجها التدريبية هو زيادة كفاءة أدائهم، في حين أن 100% من الموظفين وعددهم واحد أجابوا بلا وأنه لا يحظى بتقدير رئيسه كما صرح بأن هدف المؤسسة من برامجها التدريبية هو تحسين الأداء.

من خلال معطيات الجدول نستنتج أن المؤسسة تعتمد في تدريب الموظفين الجدد على تصميم برامج تدريبية تهدف إلى تحسين مستوى الأداء بصورة أكبر من زيادة كفاءتهم، كما أنها تقوم بتعيين مدربين أكفاء ذو خبرة في التعامل مع الموظفين ويشرف على تنفيذ البرنامج التدريبي ويتحمل مسؤولية المتدربين، كما ويراعي الظروف التي يمرون بها، فيعمل على تقليل ضغوط العمل ويشجعهم خلال فترة التدريب على القيام بأداء أفضل وتحقيق إنجازات ينالون عليها التقدير.

الجدول رقم 32: يوضح العلاقة بين الحصول على التقدير وتقليل صعوبات العمل.

المجموع		لا		نعم		مدى مساهمة التدريب في التقليل حصول العامل على من صعوبات العمل التقدير من قبل رئيسه
%	ت	%	ت	%	ت	
100	29	10.3	3	89.7	26	نعم
100	1	100	1	-	-	لا
100	30	13.3	4	89.7	26	المجموع

يشير الإتجاه العام للجدول إلى أن 89.7% من أفراد العينة أجابوا بنعم وأن عملية التدريب بالنسبة لهم تساهم في تقليل صعوبات العمل، مقابل 13.3% من الموظفين أجابوا بلا وأن عملية التدريب لا تساهم في تقليل صعوبات العمل، وعند دخول الخانات المتقاطعة نجد أن 89.7% منهم أجابوا أنهم يحصلون على تقدير من قبل رؤسائهم وصرحوا أن عملية التدريب تساهم فعلا في تقليل صعوبات العمل التي تواجههم، مقابل 10.3% منهم أجابوا أنهم يحصلون على تقدير من قبل رؤسائهم وصرحوا أن عملية التدريب لم تساهم في تقليل صعوبات العمل، في حين أن 100% ممن أجابوا بلا وعددهم موظف واحد يجد أنه لا يحصل على التقدير من قبل رئيسه ويصرح بأن عملية التدريب لم تساعده في تقليل وتجاوز ما يواجهه من صعوبات في العمل.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن نجاح العملية التدريبية وإستفادة العمال والموظفين الجدد من هذه العملية مرتبط بمدى إهتمام المؤسسة به، حيث أن قيام المسؤولين داخل المؤسسة بصرف تكاليف على تنظيم وتنسيق العمليات التدريبية وتخصيص أماكن مناسبة لهاته الدورات، كما وأن تحفيز العمال على المشاركة بالضرورة يعود بالنفع على المؤسسة وعلى الموظف في تحسين أدائه وزيادة سرعة أداء مهامه ووظائفه كما تقلل من الصعوبات التي تواجهه في تأدية عمله.

الجدول رقم 33: يوضح العلاقة بين الحصول على التقدير ودور البرامج في تحسين الأداء.

المجموع		لا		نعم		دور برامج التدريب في تحسين حصول العامل على أداء الموظفين التقدير من قبل رئيسه
%	ت	%	ت	%	ت	
100	29	24.1	7	75.9	22	نعم
100	1	100	1	-	-	لا
100	30	26.6	8	73.3	22	المجموع

يشير الإتجاه العام للجدول الى أن 73.3% من أفراد العينة أجابوا بنعم أن لبرامج التدريب دور في تحسين أدائهم مقابل 26.6% ممن أجابوا بلا وأن لا دور لبرامج التدريب تحسين أدائهم، وعند دخول خانات التقاطع نجد أن 75.9% من الموظفين أجابوا بنعم وأنهم يحظون بتقدير رئيسهم في العمل وصرحوا بأن لبرامج التدريب دورا فعالا في تحسين أدائهم، مقابل 24.1% أجابوا بلا وأنهم لا ينالون تقديرا من قبل رئيسهم في العمل وصرحوا أن لا دور لبرامج التدريب في تحسين أدائهم، في حين أن 100% وعدددهم موظف واحد أجاب بلا وأنه لا ينال أي تقدير من قبل رئيسه في العمل كما صرح بأن لا دور لبرامج التدريب في تحسين أدائه.

من خلال المعطيات نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على ربط التحفيز مع الأداء من خلال تشجيع العمال على المشاركة في الدورات التدريبية بهدف تحسين أدائهم وتنمية مهاراتهم وتطوير قدرات، وكأي مؤسسة نعي أن سعيها لتحقيق أهدافها المستقبلية وزيادة إنتاجيتها لا يتم إلا من خلال الاستثمار في المورد البشري باعتباره عنصر أساسي يمكن أي مؤسسة من النمو والتقدم وضمان إستمرارها.

الجدول رقم 34: يوضح العلاقة بين الحصول على التقدير والشعور بالرضا الوظيفي.

المجموع		لا		نعم		رضا عن العامل أدائه حصول الموظف على التقدير من قبل رئيسه في العمل
%	ت	%	ت	%	ت	
100	29	10.3	3	89.6	26	نعم
100	1	100	1	-	-	لا
100	30	13.3	4	86.7	26	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 86.7% أجابوا بنعم وأنهم راضون عن أدائهم داخل المؤسسة مقابل 13.3% ممن أجابوا بلا وهم غير راضين عن أدائهم داخل المؤسسة، وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن 89.6% من الموظفين أجابوا بنعم وأنهم يحظون بالتقدير من قبل رئيسهم في العمل وصرحوا أنهم راضون عن أدائهم داخل المؤسسة، مقابل 10.3% أجابوا بنعم وأنهم يحظون بالتقدير من قبل رئيسهم في العمل وصرحوا أنهم ليسوا راضين عن أدائهم داخل المؤسسة، في حين أن 100% ممن أجابوا بلا وأنهم لم يحظوا بالتقدير من قبل رئيسهم ومع ذلك صرحوا بشعورهم بالرضا عن أدائهم. ومنه نلاحظ أن أغلب الموظف يتكون عندهم رضا وظيفي نتيجة مراعاة رؤساء العمل لظروفهم والمعاملة الجيدة التي يتلقونها في العمل، إن الشعور بالأمان والرضا الوظيفي يدفع الموظفين إلى التنافس فيما بينهم على بذل مجهود وأداء أفضل وتحقيق إنجازات مميزة عن غيرهم ينالون بها التقدير وتعويضات معنوية ومادية على الإنجازات التي حققوها داخل المؤسسة.

الجدول رقم 35: يوضح العلاقة بين تشجيع العاملين وهدف البرنامج التدريبي.

المجموع		زيادة كفاءة الموظف		تحسين مستوى الأداء		هدف المؤسسة من إخضاع الموظف
%	ت	%	ت	%	ت	قيام المؤسسة للبرنامج التدريبي بتشجيع العاملين
100	30	20	6	80	24	نعم
—	—	—	—	—	—	لا
100	30	20	6	80	24	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول بأن 80% من افراد العينة اجابوا بنعم ان هدف المؤسسة من إخضاع موظفيها للبرنامج التدريبي هو تحسين الأداء، مقابل 20% منهم أجابوا بلا أن البرنامج التدريبي لا دور له في تحسين الأداء وانما يزيد كفاءة الموظف، وعند الدخول الى خانات التقاطع نجد ان 80% اجابوا بنعم وأن المؤسسة تقوم بتشجيع عمالها وصرحوا ان هدف البرنامج المقدم في المؤسسة هو تحسين مستوى الأداء مقابل 20% منهم أجابوا بلا وأن المؤسسة تقوم بتشجيع العاملين وصرحوا ان الهدف من اخضاع الموظف للبرنامج التدريبي هو زيادة كفاءة الموظفين.

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن جميع الموظفين يتفقون على قيام المؤسسة بتشجيع الموظفين بينما تتباين تصريحاتهم حول هدف البرنامج التدريبي الذي تقوم به المؤسسة فنجد الفئة الغالبة تجيب بتحسين الأداء في حين تجيب فئة أخرى بزيادة الكفاءة للموظف، الأمر الذي يدفعنا للاستنتاج بوجود ارتباط بين عملية التدريب وتشجيع العمال داخل المؤسسة يتمثل في دفع هذه الأخيرة الموظف للمشاركة في التدريب من خلال تطبيق مختلف أساليب التحفيز المعنوية والمادية.

الجدول رقم 36: يوضح العلاقة بين تشجيع العاملين وتقليل التدريب من صعوبات العمل.

المجموع		لا		نعم		مساهمة عملية التدريب في التقليل تشجيع المؤسسة من صعوبات العمل العاملين
%	ت	%	ت	%	ت	
100	30	13.3	4	86.7	26	نعم
—	—	—	—	—	—	لا
100	30	13.3	4	86.7	26	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 86.7% من أفراد العينة أجابوا بنعم وأن عملية التدريب تقلل من صعوبات العمل أثناء قيامهم بأعمالهم، مقابل 13.3% أجابوا بلا وأن عملية التدريب لا تقلل من صعوبات العمل وعند الدخول الى خانات التقاطع نجد ان 86.7% من الموظفين أجابوا بنعم ان المؤسسة تقوم بتشجيع عمالها وصرحوا بأن عمليات التدريب تساعد في تقليل الصعوبات مقابل 13.3% ممن أجابوا بنعم أن المؤسسة تقوم بتشجيع عمالها وصرحوا بأن عمليات التدريب صرحوا أن عملية التدريب لم تساعدهم في تقليل صعوبات العامل.

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن جميع الموظفين أكدوا على قيام المؤسسة بتشجيع عمالها على المشاركة والخضوع لعمليات التدريب لما له من دور فعال في تقليل صعوبات العمل وإختصار الجهد والوقت وزيادة في سرعة الأداء، بالإضافة إلى إكتساب خبرة في حل المشكلات والعوائق التي تظهر نتيجة التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، ومنه يمكن القول بوجود علاقة قوية بين التحفيز وعملية التدريب داخل المؤسسة.

الجدول رقم 37: يوضح العلاقة بين تشجيع العاملين ودور برامج التدريب في تحسين الأداء

المجموع		لا		نعم		دور برامج التدريب في تحسين المؤسسة بتشجيع أداء الموظفين العاملين
%	ت	%	ت	%	ت	
100	30	26.7	8	73.3	22	نعم
—	—	—	—	—	—	لا
100	30	26.7	8	73.3	22	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 73.3% من أفراد العينة أجابوا بنعم وأن لبرامج التدريب دور في تحسين أدائهم الوظيفي، مقابل 26.7% منهم أجابوا بلا وأن لا علاقة لبرامج التدريب في تحسن أدائهم، وعند دخول خانات التقاطع نجد أن 73.3% من الموظفين أجابوا بنعم وأن المؤسسة تقوم بتشجيعهم وصرحوا أن لبرامج التدريب دور في تحسين أدائهم، مقابل 26.7% ممن أجابوا بلا وأن المؤسسة لم تقم بتشجيعهم كما صرحوا بأن لا دور لعمليات التدريب في تحسن أدائهم.

ومن خلال معطيات الجدول نلاحظ أن أغلب الموظفين صرحوا بفعالية التدريب في تحسين أدائهم الوظيفي وكما وأنهم يحصلون على التشجيع والتقدير من طرف المسؤولين عليهم داخل المؤسسة، في حين أن الفئة التي تجد العكس فذلك راجع إلى عدم مشاركتهم في عملية التدريب مما يخلق فجوة وفارق في مستوى أدائهم مع من شارك في التدريب، فلم تحظى هذه الفئة بأي نوع من التشجيع والتقدير نتيجة تدني مستواهم الوظيفي ومنه نستنتج أن المؤسسة تربط بين التحفيز والتدريب والأداء الوظيفي، من خلال تشجيع العمال على المشاركة في التدريب فيجدون فعاليتها وأثره في أدائهم وهذا ما يفرض على المؤسسة منح مكافآت وتعويضات مادية بهدف إبقاء مستوى أداء الموظفين مرتفع وعالي.

الجدول رقم 38: يوضح العلاقة بين تشجيع العاملين والشعور بالرضا الوظيفي.

المجموع		لا		نعم		رضا العامل عن أدائه
%	ت	%	ت	%	ت	تشجيع المؤسسة داخل المؤسسة العاملين
100	30	13.3	4	86.6	26	نعم
-	-	-	-	-	-	لا
100	30	13.3	4	86.6	26	المجموع

يشير الإتجاه العام للجدول أن 86.6% من أفراد العينة أجابوا بنعم أنهم راضون عن أدائهم داخل المؤسسة مقابل 13.3% ممن أجابوا بلا وأنهم غير راضون عن أدائهم، وعند دخول الخانات المتقاطعة نجد أن 96.7% من الموظفين أجابوا بأن المؤسسة تقوم بتشجيعهم كما وصرحوا بشعورهم بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة، مقابل 13.3% أجابوا بلا وأنه لم يتكون عندهم شعور بالرضا الوظيفي رغم قيام المؤسسة بتشجيع عمالها.

من خلال معطيات الجدول نستنتج أن المؤسسة تسعى لتحقيق رضا وظيفي وذلك لأهميته لدى العامل وبما يعود على المؤسسة بالإيجاب، فكلما زاد الرضا الوظيفي يميل دوران العمل الى الإنخفاض وضمان بقاء العامل جادا ومثابرا في عمله كما ويؤدي الى نقص وتراجع في التهرب الوظيفي وغيابات العاملين، الأمر الذي صرح به فايول في نظريته التنظيم الإداري ويعد أحد مبادئه 14 في الإدارة حين يرى أن المكافأة ووجود نظام للأجور والحوافز يحقق رضا للعمال، ونجد تابلور في نظريته الإدارة العلمية أشار إلى أهمية الحوافز وأثرها الكبير في تشجيع المرؤسين وحطهم على إتقان العمل والربط بينها وبين الأجر الجيد.

الجدول رقم 39: يوضح العلاقة بين نوع الحوافز في المؤسسة والخضوع للبرنامج التدريبي.

المجموع		زيادة كفاءة الموظف		تحسين الأداء		هدف إخضاع الموظف للبرنامج التدريبي
%	ت	%	ت	%	ت	نوع الحوافز المطبقة في المؤسسة
100	24	20.8	5	79.2	19	حوافز مادية
100	6	16.7	1	83.3	5	كلاهما
100	30	20	6	80	24	المجموع

يشير الإتجاه العام للجدول إلى أن 80% من افراد العينة اجابوا بنعم ان هدف المؤسسة من إخضاع موظفيها للبرنامج التدريبي هو تحسين الأداء، مقابل 20% منهم أجابوا بلا وأن الهدف من البرنامج التدريبي هو زيادة كفاءة الموظف، وعند دخول خانات التقاطع نجد أن 79.2% من الموظفين أجابوا بأن الحوافز التي تطبقها المؤسسة أغلبها حوافز مادية وصرحوا بأن هدف المؤسسة من إعتقاد برامج التدريب هو تحسين الأداء، مقابل 20.8% ممن أجابوا بأن الحوافز التي تطبقها المؤسسة أغلبها حوافز مادية وصرحوا بأن هدف المؤسسة من إعتقاد برامج التدريب هو زيادة كفاءة موظفيها، في حين أن 83.3% ممن أجابوا بأن الحوافز التي تطبقها المؤسسة أغلبها حوافز مادية ومعنوية وصرحوا بأن هدف المؤسسة من إعتقاد برامج التدريب هو تحسين الأداء، مقابل 16.7% منهم أجابوا بأن الحوافز التي تطبقها المؤسسة أغلبها حوافز مادية ومعنوية وصرحوا بأن هدف المؤسسة من إعتقاد برامج التدريب هو زيادة كفاءة موظفيها، ومن خلال المعطيات السابقة للجدول نستنتج أن المؤسسة تعطي أولوية للحوافز المادية وتعتمد بكثرة في تحفيز الموظفين على الرواتب والأجور كونها أكثر فعالية من الحوافز المعنوية في زيادة حماس ودافعية العامل نحو تطوير قدراته وتحسين أدائه والسعي إلى ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها.

الجدول رقم 40: يوضح العلاقة بين الحوافز المطبقة في المؤسسة وتقليل صعوبات العمل.

المجموع		لا		نعم		تساعد عملية التدريب في تقليل نوع الحوافز المطبقة في المؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	
100	24	16.7	4	83.3	20	حوافز مادية
100	6	-	-	100	6	كلاهما
100	30	13.3	4	86.6	26	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 86.6% من أفراد العينة أجابوا بنعم أن عملية التدريب تساعدهم في تقليل صعوبات العمل، مقابل 13.3% منهم أجابوا بلا وأن عملية التدريب لا تساعدهم في تقليل صعوبات العمل، وعند الدخول إلى الخانات المتقاطعة نجد أن 83.3% أجابوا بأن الحوافز المطبقة داخل المؤسسة حوافز مادية وصرحوا أن عملية التدريب التي خضعوا لها ساهمت في التقليل من الصعوبات التي واجهتهم في العمل، مقابل 16.7% منهم أجابوا بأن الحوافز المطبقة داخل المؤسسة حوافز مادية وصرحوا أن عملية التدريب لم تساهم في التقليل من الصعوبات التي واجهتهم في العمل، في حين أن 100% من الموظفين ويبلغ عددهم ستة عمال أجابوا أن المؤسسة تعتمد على كل من الحوافز المادية والمعنوية في تحفيز الموظفين وصرحوا أن عملية التدريب تقلل من صعوبات العمل.

ومن خلال المعطيات السابقة نلاحظ أغلب الموظفين يصرحون بأن المؤسسة تعتمد على الحوافز المادية في تشجيع العمال للقيام بالمهام الموكلة لهم، وعند ملاحظة أخطاء في أداء العمال ومعاناتهم من وجود صعوبات تعتمد المؤسسة لمعالجة ذلك بسرعة عن طريق تصميم وإنشاء دورات تدريبية هدفها إكساب العامل خبرة وتدريبه على حل المشكلات الصعوبات والتكيف مع المتغيرات الجديدة والمتسارعة.

الجدول رقم 41: يوضح العلاقة بين الحوافز المطبقة في المؤسسة ودورها في تحسين الأداء.

المجموع		لا		نعم		دور برامج التدريب في تحسين أداء العامل	نوع الحوافز المطبقة في المؤسسة
		%	ت	%	ت		
100	24	29.2	7	70.8	17		حوافز مادية
100	6	16.7	1	83.3	5		كلاهما
100	30	26.7	8	73.3	22		المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 73.3% من أفراد العينة أجابوا بنعم وأن لبرامج التدريب دورا فعال في تحسين وزيادة مستوى أداء الموظف، مقابل 26.7% منهم أجابوا بلا وأن لا دور لبرامج التدريب في تحسين وزيادة مستوى أداء الموظف، وعند دخول الخانات المتقاطعة نجد أن 70.8% من الموظفين أجابوا بأن الحوافز المطبقة داخل المؤسسة حوافز مادية وصرحوا أن لها ولبرامج التدريب دور في تحسين مستوى أدائهم، مقابل 29.2% ممن أجابوا بأن الحوافز المطبقة داخل المؤسسة حوافز مادية وصرحوا أن لا دور لبرامج التدريب في تحسين مستوى أدائهم، في حين أن 83.3% أجابوا بأن الحوافز المطبقة داخل المؤسسة حوافز مادية ومعنوية وصرحوا أن لها ولبرامج التدريب دور في تحسين مستوى أدائهم، مقابل 16.7% من الموظفين ممن أجابوا بأن الحوافز المطبقة داخل المؤسسة حوافز مادية ومعنوية وصرحوا أن برامج التدريب لا دور لها في تحسين مستوى أدائهم.

ومن خلال المعطيات نستنتج أن أغلب الموظفين لديهم إستعداد أكبر للمشاركة في عملية التدريب وتحسين أدائهم والعمل على تحقيق مصالح المؤسسة وأهدافها، هذا في حالة ما تم الاهتمام بهم وباحتياجاتهم والعناية بالعوامل المادية أكثر باعتبارها محفزات تساعد العامل على بذل مجهودات أكبر في أدائه لعمله، وتشجع على الإبتكار والمبادرة وتبث روح الفريق والتعاون والعمل الجماعي كما وتنمي كل من الإلتزام والولاء اللذان يساعدان على إبراز قدرات الموظف.

الجدول رقم 42: يوضح العلاقة بين الحوافز المطبقة مع الرضا الوظيفي للعامل.

المجموع		لا		نعم		رضا العامل عن أدائه نوع الحوافز المطبقة داخل المؤسسة في المؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	
100	24	4.3	1	95.8	23	حوافز مادية
100	6	50	3	50	3	كلاهما
100	30	13.3	4	86.6	26	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 95.7% أجابوا بنعم وأن يشعرون برضا وظيفي إتجاه أدائهم داخل المؤسسة، مقابل 4.3% من أجابوا بلا وأهم غير راضون عن أدائهم، وعند دخول الخانات المتقاطعة نجد أن 95.8% من الموظفين أجابوا بأن المؤسسة تعتمد على الحوافز المادية في تحفيزها لموظفيها كما وصرحوا بشعورهم برضا وظيفي داخل هذه المؤسسة، مقابل 4.3% ممن أجابوا بأن المؤسسة تعتمد على الحوافز المادية في تحفيزها لموظفيها وصرحوا بعدم شعورهم برضا وظيفي رغم المحفزات المادية التي ينالها تعويضا عن عمله، في حين أن 50% من الموظفين أجابوا أن المؤسسة تعتمد على كل من الحوافز المادية والمعنوية في تحفيز لموظفيهم وصرحوا برضاهم الوظيفي عن أدائهم داخل المؤسسة، مقابل 50% منهم أجابوا أن المؤسسة تعتمد على كل من الحوافز المادية والمعنوية في تحفيز لموظفيهم وصرحوا بعدم برضاهم عن أدائهم داخل المؤسسة. ومن خلال معطيات الجدول نلاحظ أن أغلب الموظفين راضون عن أدائهم وعن الحوافز المطبقة داخل المؤسسة، ومنه نستنتج أن الدخل أو الراتب الذي يناله الموظفون مهم في نظرهم ويعودونه سببا كافيا للشعور بالرضا داخل المؤسسة، كما نجد هذه الأخيرة تعتمد في عملية التحفيز على الحوافز المادية أكثر من غيرها لكونها مؤسسة اقتصادية تتعامل بنظام الأجور وتتبع سياسة رشيدة وشفافة في زيادة الرواتب فكلما كان العامل راضيا عن راتبه كلما أدى عمله بجدية وإتقان.

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

1. من خلال نتائج الجدول رقم 11 و12 و13: نجد معظم المبحوثين يقرون بأن إخضاع العامل للبرنامج التدريبي وعمليات التدريب التي تنظمها المؤسسة يساهم في تحسين أداؤهم.
2. من خلال نتائج الجدول رقم 14: نجد بنسبة 85.7% من المبحوثين صرحوا بأن خضوعهم لعملية التدريب يكسب العامل شعور بالرضا الوظيفي يزيد كفاءة أداؤهم بمردودية وإنتاجية أكبر للمؤسسة.
3. من خلال نتائج الجدول رقم 16: نجد بنسبة 95.7% من المبحوثين صرحوا أن عمليات التدريب التي تنظمها المؤسسة تساعد في تقليل وتذليل صعوبات العمل مما يكسبهم سرعة في الأداء وتمكنهم من تجاوز التحديات الجديدة التي تطرأ في بيئة العمل ومحيطها الخارجي.
4. من خلال نتائج الجدول رقم 18: 95.7% من المبحوثين صرحوا بإستفادتهم من البرنامج التدريبي وشعورهم برضا وظيفي نتيجة قيام المؤسسة بتوفير بيئة عمل صحية آمنة ومريحة يتمكن فيها الموظف الراضي عن عمله من الإبداع والعمل بأسلوب مميز وتقديم مجموعة من الإنجازات والمبادرات ينال عليها تقدير من طرف المسؤولين.
5. من خلال نتائج الجدول 19 و20: نجد أن معظم المبحوثين صرحوا أن تركيز وإهتمام المؤسسة بالبرنامج التدريبي وتصميمه بما يتناسب مع إحتياجات الموظفين وتعيين مدربين أكفاء وأن إختيار المكان الملائم لعمل الدورات التدريبية يمكن العامل من إستيعاب العملية التدريبية ويكسبه مهارات جديدة وخبرة بما يتلائم مع تطوير قدراته وإتقان عمله.
6. من خلال نتائج الجدول 21 و23: نجد أن معظم المبحوثين وبنسبة كبيرة صرحوا أن البرنامج التدريبي الفعال والذي يمتاز بالوضوح ويتناسب محتواه مع الأحتياجات الأساسية للموظف يفيد في إكتساب الخبرات والمهارات اللازمة لتحسين أداؤه، بالإضافة الى خلق جو مناسب للتنافس ويمنح فرص للتعارف بين الموظفين.
7. من خلال نتائج الجدول 25: نجد أن 95.7% من المبحوثين صرحوا أن البرامج التدريبية أحد العناصر الفعالة للعامل يقوم بتعديل سلوكه ويمنحه الثقة في نفسه ويوطد علاقته على المستوى الشخصي، أما المستوى الوظيفي فيقوم بزيادة مردودية الأداء وتحسينه.

8. من خلال نتائج الجدول رقم 22 و26: نجد أن أغلبية المبحوثين بنسبة كبيرة ومتقاربة يجدون عملية التدريب ساهمت في رفع وزيادة الرضا الوظيفي عندهم، فكلما كان العامل راضيا عن راتبه كلما أدى عمله بجدية وإتقان وساهم أكثر في زيادة إنتاجية المؤسسة.

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

1. من خلال نتائج الجدول رقم 29: نجد أن نسبة 80.5% من المبحوثين صرحوا أن مشاركتهم في البرنامج التدريبي يحفزهم معنويا وأن كفاءة هذه البرامج تسهم في تحسين مستويات أداءهم، فالتحفيز والتدريب بينهما ارتباط وعلاقة قائمة على إكساب العامل مهارات ومعارف جديدة من خلال الدورات التدريبية التي تخلق بيئة تنافسية بين العمال.

2. من خلال نتائج الجدول رقم 30: نجد أن 88.5% من المبحوثين صرحوا أنهم يجدون مشاركتهم في البرنامج التدريبي حافزا معنويا لهم لتحقيق أفضل مستويات الأداء كما وأنه يحقق لهم شعور بالرضا الوظيفي بمنح الموظف الحماس والدافع للعمل بأسلوب مميز والإبداع في عمله.

3. من خلال نتائج الجدول رقم 32: نجد بنسبة 89.7% من المبحوثين صرحوا أنهم يحظون بالثناء والتقدير من قبل رئيسهم في المؤسسة عند القيام بأداء أعمالهم وواجباتهم بسرعة وعلى أكمل وجه ويرجعون الفضل في ذلك لعمليات التدريب التي تساعد في تقليل الصعوبات وتذليل المعوقات.

4. من خلال نتائج الجدول رقم 35 و36 و37: نجد معظم المبحوثين صرحوا أن المؤسسة تشجعهم وتحفزهم على الخضوع للعملية التدريبية لما لها من دور فعال في تحسين الأداء ومساعدة الموظف على تقليل الصعوبات وإختصار الجهد والوقت وزيادة سرعة إتمام المهام والواجبات.

5. من خلال نتائج الجدول رقم 40: نجد أن 83.3% من المبحوثين صرحوا أن المؤسسة تعتمد على الحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية في تشجيع العمال للقيام بالمهام وواجبات الموكله إليهم. وأن المؤسسة تعتمد على الدورات التدريبية لمعالجة تراجع الأداء الوظيفي للعامل المرتبط بصعوبات العمل.

6. من خلال نتائج الجدول رقم 41: نجد أن 70.8% من المبحوثين صرحوا أن العناية بالحواجز المادية والمعنوية داخل المؤسسة تجعلهم على إستعداد أكبر للمشاركة في عملية التدريب وتحسين أدائهم والعمل على تحقيق مصالح المؤسسة وأهدافها.

7. من خلال نتائج الجدول رقم 34، 38، 42: نجد أن معظم المبحوثين صرحوا أن الحوافز المادية التي ينالها العامل من رواتب وأجور وحتى التعويضات التي تقدمها المؤسسة تعتبر سببا كافيا للشعور بالرضا الوظيفي، والعمل على أداء أعمالهم بجدية وإتقان.

الإستنتاج العام:

من خلال هذه الدراسة تم التوصل لمجموعة من النتائج وفق سياق منهجي مرتبط بمحاولة الإجابة على الإشكالية ونقدمها على الشكل التالي:

- أن التدريب عملية مستمرة وفعالة في تحسين الأداء الوظيفي في أي مؤسسة بمختلف أنواعها.
- أهمية تدريب الموظفين الجدد وتصميم برنامج تتناسب مع إحتياجاتهم ومتطلباتهم الوظيفية.
- وضع نظام تدريبي متخصص يكون موجه لكافة أفراد القوى العاملة بما يتوافق مع مستواهم
- تعيين الأفراد العاملين في المؤسسة على أسس موضوعية (الخبرة والكفاءة).
- الدور الفعال لبرامج التدريب في تنمية مهارات الموظف وتطوير قدراته ومدى أهمية تعيين مدربين ذو كفاءة عالية للإشراف على عملية التدريب.
- حاجة العمال إلى مختلف الحوافز المادية والمعنوية خلال فترات التدريب وبعد القيام بمهام المؤسسة.
- أن التحفيز يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة كفاءة الموظف.
- العلاقة الإرتباطية بين التحفيز والرضا الوظيفي ومساهمة كل منهما في زيادة إنتاجية المؤسسة.

التوصيات:

- أن يخضع جميع العمال لدورات التدريبية واضحة غير مكثفة الدروس متنوعة في المحتوى التدريبي تمنح العامل فرصة إستيعاب العملية التدريبية.
- ضرورة تحديد الإحتياجات التدريبية وتصميم برامج تدريبية يتناسب محتواها مع متطلبات الموظف والوظيفة.
- ضرورة تطبيق الحوافز المادية والمعنوية كونها عامل أساسي في تحسين الأداء الوظيفي.
- الحرص على إشباع الإحتياجات الضرورية للموظفين داخل المؤسسة
- لا بد للمؤسسة من توفير بيئة عمل مريحة وصحية تناسب العمال فيشعرون بالرضا الوظيفي.

الخاتمة:

يعتبر التدريب من أهم الطرق الحديثة وأنجحها في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة، بإختلاف أنواعها وطبيعتها، فلا يزال التدريب أفضل وسيلة وأسلوب تتبعه هذه الأخيرة في مسعاها لتحقيق أفضل مستويات الأداء الوظيفي لمواردها التي تمتلكها وتنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم باعتماد التحفيزات المادية والمعنوية بما يضمن سيرورة العمل ويعود عليها بمروددية أفضل وزيادة في الإنتاجية والكفاءة العالية في الأداء ومن هذا المنطلق نجد أنه كلما تحسن أداء الموظف كلما تحسنت معه إنتاجية المؤسسة فالتدريب عنصر أساسي لا يمكن لأي مؤسسة تريد البقاء والإستمرار وحتى التميز عن غيرها من المؤسسات أن تستغني عنه، وقد إعتمدت هذه الدراسة على خطة منهجية تستجيب لأهداف الدراسة التي أجريناها بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، بهدف التأكد من صدق الفرضية العامة التي جسدناها في فرضيتين جزئيتين وبعد إختبارها ميدانيا توصلنا لعدة نتائج إيجابية تؤكد وتدعم صحة هذه الفرضيات مما يدل على أن التدريب له دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من خلال تطوير قدرات وتنمية مهارات العاملين وتعديل كل من سلوكياتهم وإتجاهاتهم نحو تحقيق أفضل المستويات في أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية بما ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة كلها ويضمن بقاءها وإستمرارها.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

- 1) بلال خلف السكارنه، اتجاهات حديثة في العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، سنة، 2011، طبعة 1.
- 2) بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان/ الأردن، 2010، دون طبعة.
- 3) جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، دون طبعة.
- 4) حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، طبعة 2.
- 5) حمدي شاکر محمود، مهارات التدريب، دار الأندلس للنشر والتوزيع، 2006، طبعة 1.
- 6) رأفت سيد عبد الفتاح: سيكولوجية التدريب وتسيير الموارد البشرية، دار الفكر العربي القاهرة، 2001، الطبعة 01.
- 7) زهير ثابت: كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 8) سمارة نصير: ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر، دار الحلزونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، دون طبعة.
- 9) السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، ايتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، الطبعة 1.
- 10) صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، دون طبعة.
- 11) عبد العزيز بدر النداوي: عولمة إدارة الموارد البشرية دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2009، ط 1.
- 12) عبد المحسن نعساني: إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية، دار جامعة الملك سعود للنشر، الرياض السعودية 2019، دون طبعة.
- 13) عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، جامعة الشرق الأوسط، دار زهران للنشر والتوزيع، سنة 2009، طبعة 1.

- 14) عصام حيدر، التدريب والتطوير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، دون طبعة،
- 15) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر عمان، الأردن، 2005، دون طبعة.
- 16) غانم فنجان موسى، التدريب وتطوير الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة، مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية، بغداد، 1980، دون طبعة.
- 17) غريب ميرزا وآخرون، مقدمة في مناهج البحث العلمي الاجتماعي، معهد الجمهورية لمنهجيات البحث العلمي، سوريا، سنة 2016، طبعة 1،
- 18) فايز عبد الرحمن الفروخ: التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010، طبعة الأولى.
- 19) كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997، دون طبعة.
- 20) محمد الفاتح محمود بشير المغربي: إدارة الموارد البشرية، دار النشر لجامعات، القاهرة، سنة 2013، طبعة 1.
- 21) مدحت أبو النصر، مراحل العملية التدريسية (تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريسية)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009، طبعة 2.
- 22) نادية سعيد عيشور وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، دون طبعة.
- 23) نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان/ الأردن، 2006، دون طبعة.
- 24) هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2010، الطبعة 1.

ثانياً: المجالات

- 1) سامر سمية: إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الكفاءة الإنتاجية، مجلة المعيار، المجلد العاشر، العدد 06 4ديسمبر 2019.
- 2) إبراهيم قفطان، أثر التدريب والتنمية في أداء الموظفين في بلدية عبد الله بن رواحه، مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، الإمارات العربية المتحدة، العدد 74، 4ديسمبر 2021.

- 3) حنين محمد شعيب: أثر تفعيل نظم المعلومات الإدارية الإلكترونية على تحسين أداء العاملين في ظل الأوبئة والأزمات: دراسة تطبيقية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 41، العدد 01، مارس 2021.
- 4) خرموش منى: أهم الأساليب التدريبية المستخدمة في تطوير الموارد البشرية في المنظمة، مجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية والأرطفونيا، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، سنة 2021.
- 5) سالم راضية، أثر برامج التدريب على الأداء الوظيفي، مجلة ارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية، العدد 01، فيفري 2021.
- 6) الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، الجزائر، 2009.
- 7) عبد الله سعود المطيري، أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الخامس عشر، السعودية جامعة الملك عبد العزيز، 02 كانون الثاني 2020.
- 8) عبد الملك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 01، الجزائر، نوفمبر 2001.
- 9) العربي عطية: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، العدد 2012.
- 10) علي لطفي، التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية، ورقة عمل مقدمة في المنتدى العربي الخامس للاستشارات والتدريب، المملكة الأردنية الهاشمية، 2007.
- 11) محمد در، أهم المناهج وعينات البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسة التربوية والنفسية، دار المنظومة، العدد 9، الجزائر، 2017.
- 12) مساهل عبد الرحمن: التسبب الإداري وأخلاقيات الموظف العام في الوظيفة العمومية من منظور إسلامي، مجلة دراسات في الوظيفة العامة، العدد الأول، ديسمبر 2013.
- 13) منتهى عبد الزهرة محسن، واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية، بجامعة بغداد من وجهة نظر المدرسين، مجلة كلية التربية، العدد الرابع، المجلد الثاني، ببغداد، سنة 2011.
- 14) ناصر دادي عدون ونبق بوبكر: استراتيجية التدريب ودورها في تكوين وتوجيه الثقافة التنظيمية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 03، العدد 02، سبتمبر 2012.

ثالثا: الرسائل الجامعية

- 1) أحمد بن يحي ربيع، دور التدريب في دعم عملية الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2009.

- (2) أحمد رمضان أبو قرين، بعنوان أثر استراتيجية التدريب في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية وزارة الخارجية الليبية نموذجاً، رسالة ماجستير، قسم الإدارة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، 2019.
- (3) أحمد محمود خالد الحلبي: أثر الضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية بالأردن رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.
- (4) أسعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص 2008.
- (5) أيمن عبد الرحمن سليمان المصدر: واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، 2010.
- (6) بكوش لطيفة: مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017/2016.
- (7) بن دريدي منير: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009.
- (8) بوعيرة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، رسالة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس، 2007/2006.
- (9) بوغريس لامية، التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013/2012.
- (10) جملاء عبد الله فهاد الشهراني، فاعلية برنامج تدريبي قائم على رمز الاستجابة السريعة في تنمية مهارات إنتاج عناصر التعلم لدى معلمات المرحلة الثانوية بمحافظة بيشة، رسالة ماجستير بقسم تقنيات التعليم، كلية التربية، جامعة بيشة، السعودية، 2020.
- (11) خرموش منى، علاقة التدريب على مشروع المؤسسة بتحسين الأداء الإداري لمدير التعليم الثانوي، رسالة ماجستير تخصص إدارة تربوية، كلية الأدب والعلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
- (12) سمر بنت سعيد عطا الله الراشدي: واقع اسهام التدريب الإداري في تحسين أداء مديرات مدارس المرحلة الثانوية العامة الحكومية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية، 2014.
- (13) شادي خضر العرنجي: تقييم التدريب في المنظمات غير الربحية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.

- 14) شادي محمد حلس، أثر مدخلات النظام التدريبي على مخرجات العملية التدريبية في مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل، رسالة ماجستير إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.
- 15) شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010/2009.
- 16) الطاهر مجاهدي: فعالية التدريب المهني وأره على الأداء، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009/2008.
- 17) عبد الله محمد الجساسي: أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم سلطنة عمان، رسالة ماجستير، الاكاديمية البريطانية العربية للتعليم العالي، عمان، 2010/2011.
- 18) عرقوب وعلي: دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق الرضا الزبون في ظل توجه نحو حوكمة المؤسسات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، سنة 2015/2014.
- 19) عريوة محاد: دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011/2010.
- 20) غانم هاجرة: دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، أطروحة دكتوراه في إدارة المنظمات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018/2017.
- 21) فهد محمد نعمان زياد، أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2012.
- 22) قريشي محمد صالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2005.
- 23) محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الإنسانية، تخصص علم الاجتماع، 2014/2013.
- 24) مرماط نبيلة، فعالية نظام الحوافز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، رسالة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008.
- 25) مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2011/2012.

- 26) معمرى حسينة، دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري، رسالة ماستر تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2020/2019.
- 27) ناتي سامي: دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009/2008.
- 28) نهاية عبد الهادي التالباي، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010/2009.

رابعا: المواقع الإلكترونية:

- 1) إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن الزعير: مفهوم الأداء الوظيفي متاح على الرابط : <https://faculty.mu.edu.sa/ialzuaiber/Functionality> اطلع عليه بتاريخ 2022/03/23 على الساعة 09.
- 2) احمد نبيل فرحات، مفهوم القوى العاملة، متاح على رابط : <https://hrdiscussion.com/hr3964.html> اطلع عليه بتاريخ 2022/03/09، الساعة 08:2.
- 3) سارة نبيل: تعريف وأهمية تقييم أداء العاملين، متاح على الرابط : <https://hrdiscussion.com/hr49309.html> اطلع عليه بتاريخ 26/04/2022، على الساعة 07:45.
- 4) سارة نبيل: مفهوم الأداء، متاح على الرابط <https://hrdiscussion.com/hr49447.html> : اطلع عليه بتاريخ 2022/03/19 على الساعة 10:45.
- 5) سارة نبيل، مراحل ومحتوى العملية التدريبية، متاح على الرابط : <https://hrdiscussion.com/hr49707.html> اطلع عليه بتاريخ 2022/03/08، على الساعة 1.
- 6) محمد أحمد إسماعيل: أساليب التدريب، متاح على الرابط : <https://hrdiscussion.com/hr7184.html> اطلع عليه بتاريخ 26/04/2022 على الساعة 09:20.

مراجع باللغة الأجنبية:

- 1) Bernard Gillet : amélioration de formation professionnelle par l'étude de travail, Ed Paris, E73, p88
- 2) Suhad-Jawad, Training concept A-Concept of training, Available at: <https://www.researchgate.net>, see it: 03/03/2022, on the clock 09:12.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
تخصص تنظيم وعمل
سنة ثانية ماستر

استمارة بحث حول

دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بالوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية - تيارت-

ملاحظة:

بغرض إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل نرجو منكم الإجابة على كل الأسئلة بكل موضوعية ونحيطكم علما أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لغرض علمي مع الإحتفاظ بالسرية التامة للمعلومات المصرح بها.

إشراف الأستاذ:

- د. زيان عبد الوهاب

إعداد الطلبة:

- كاملة أحمد

- أمميدي عبد الناصر

الموسم الجامعي: 2022/2021

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 25 سنة - [30 - 25]
- [35 - 30] - [40 - 35]-
- [45 - 40] - [50 - 45]-
- 3- الحالة الاجتماعية:
- أعزب - متزوج
- أرمل - مطلق
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي
- جامعي معهد تكوين مهني أخرى.....
- 5- الأقدمية في العمل: أقل من 05 سنوات - [10 - 05]
- [15 - 10] - [20 - 15] -
- [25 - 20] - - من 25 فأكثر
- 6- الفئة السوسيو مهنية: اطار عون تحكم عون تنفيذ
- أخرى.....

المحور الثاني: دور البرنامج التدريبي التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي

- 7- ماهي الشهادة التي تم تعيينك بها؟
- شهادة جامعية شهادة تكوين مهني شهادات أخرى.....
- 8- هل تنظم المؤسسة عمليات تدريب نعم لا
- 9- هل خضعت لعملية التدريب: نعم لا
- إذا كانت الإجابة بنعم ما نوع التدريب الذي تلقينته؟
- تربص ميداني دورة تكوينية أخرى أذكرها.....

10- أين تمت عملية التدريب؟

داخل المؤسسة خارج المؤسسة

11- ماهي المدة التي قضيتها في التدريب؟

قصيرة المدى (أسبوع) متوسطة المدى (من شهر الى 03 أشهر)

طويلة المدى (أكثر من 03 أشهر)

12- هل ساهمت عملية التدريب في تحسين أدائك داخل المؤسسة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف تم ذلك إتقان العمل تطوير القدرات

تنمية المهارات أخرى

13- هل استفدت من البرامج التدريبية المقدمة في المؤسسة؟

نعم لا

14- ما الهدف من إخضاع الموظف للبرنامج التدريبي؟ زيادة كفاءة الموظف

تحسين مستوى الأداء من أجل ترقية أخرى

15- هل محتوى البرنامج التدريبي يتناسب مع المتطلبات الوظيفية؟

نعم لا

16- في رأيك ما مكونات هذا المحتوى

تدريب نظري تدريب تطبيقي كلاهما

17- هل للبرنامج التدريبي دور في تحسين علاقتك مع زملائك في العمل؟

نعم لا

18- هل تساعد عملية التدريب في تقليل من صعوبات العمل؟

نعم لا

19- هل ترى أن لبرامج التدريب دور في تحسين أدائك؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك لا فذلك راجع إلى

نقص خبرة المشرفين على التدريب عدم وضوح البرنامج التدريبي أخرى ...

20- هل البرامج التدريبية المقدمة من طرف المؤسسة تمكّنك فعلا من إكتساب معارف

ومهارات جديدة نعم لا

21- هل مشاركتك في برنامج التدريب يحفزك معنويا

نعم لا

22- هل لقيت صعوبات أثناء عملية التدريب؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فذلك راجع الى

عدم وجود مدربين مختصين عدم اهتمام المدرب أخرى

المحور الثالث: دور التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي

23- هل تقوم المؤسسة بتشجيع العاملين

نعم لا

إذا كانت إجابتك نعم كيف ذلك منح شهادات منح تعويض مادي أخرى

24- هل تحظى بالتقدير من قبل رئيسك في العمل

نعم لا

إذا كانت إجابتك نعم كيف ذلك يهنئك عند إنجاز العمل التعامل ببساطة

يراعي ظروفك أخرى

25- هل الحوافز المادية تساهم في رفع مستوى العامل؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك نعم كيف ذلك رفع الروح المعنوية زيادة الإنتاج أخرى

26- هل انت راض عن الحوافز التي تقدمها المؤسسة؟

نعم لا

27- هل عدم وجود حوافز يؤثر بالسلب على الأداء؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك نعم كيف ذلك نقص الإنتاج كثرة الغيابات أخرى

28- هل انت راضي عن ادائك داخل المؤسسة؟

نعم لا

29- ما هي الحوافز المطبقة في المؤسسة

حوافز مادية حوافز معنوية كلاهما

30- هل ترى أن هذه الحوافز تتناسب مع ما تقدمه من مساهمات داخل المؤسسة

نعم لا

البلخصات

ملخص الدراسة:

تتمثل دراستنا في محاولة تسليط الضوء والكشف عن الدور الذي يؤديه التدريب في عملية تحسين الأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية - تيارت- من خلال التعرف في جانبها النظري على مفهوم التدريب ومبادئه وأنواعه وكذلك الأساليب، بالإضافة عناصر العملية التدريبية ومراحلها الأساسية وكيف تؤثر على الموظف والتزامهم بتحسين أدائهم داخل المؤسسة، أما في جانبها الميداني فمن خلال إجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة وذلك من خلال طرح تساؤل مركزي على النحو التالي: ما مدى مساهمة التدريب في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة؟ وبالنسبة للتساؤلات الفرعية والتي كانت على الشكل التالي: ما مدى تأثير البرامج التدريبية في تحسين أداء وقدرات؟ إلى أي مدى يسهم التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين؟ ولتحقيق هذا الهدف تم الإعتماد على المنهج الكمي وجملة من الأدوات البحثية من بينها الملاحظة والإستمارة، ووضعنا الفرضيات التالية: يسهم التدريب إسهاما هاما وفعالا في تحسين الأداء الوظيفي، تؤثر البرامج التدريبية في تحسين أداء وقدرات الموظف، ويسهم التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وتوصلنا إلى النتائج التالية: يساهم التدريب فعلا في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين كما تسهم كل من برامج التدريب والحوافز في تنمية المهارات وتطوير قدرات الموظف.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الأداء الوظيفي، التحفيز، الحوافز المادية والحوافز المعنوية.

Study summary:

Our study is to try to shed light and reveal the role that training plays in the process of improving the job performance of the worker in the National Enterprise for the support and development of entrepreneurship for the state of Tiaret by identifying in its theoretical side the concept of training, principles and types as well as methods, in addition to the elements of the The sub-questions were as follows: how effective are training programs in improving performance and capabilities The extent to which motivation contributes to improving the job performance of workers To achieve this goal, we relied on the quantitative approach and a number of research tools, including observation and form, and developed the following hypotheses: training contributes significantly and effectively to improving job performance, training programs affect the improvement of employee performance and capabilities, and motivation contributes to improving the job performance of employees and we reached the following results: training actually contributes to improving the job performance of employees and both training programs and incentives contribute to the development of skills and the development of employee capabilities.

Key words: training, job performance, motivation, material incentives and moral incentives.