



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر التدريب على أداء العاملين

دراسة حالة :موظفي مديرية جامعة محمد خيضر – بسكرة-

منكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة :

فهيمة بوروية <

إعداد الطالبة :

بوزرقاظة أمال <

2018 /2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

آية قرآنية

قال الله تعالى: ﴿ يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين

أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير ﴾

الآية 11 من سورة المجادلة

الإهداء

إلى من تفلت مني الكلمات عند ذكر فضلها، منبع العطف و الحنان، قوتي و

دافعي في الحياة، أطل الله في عمرهما و مدهما بالصحة و العافية

أبي و أمي

ابنتي أختي و حلوتي أنار الله دريها و جعلها من المتألمات

منال

إخوتي سندي و مصدر طاقتي، وفقهما الله و سدد خطاهما

عبد الله و علي

زوجاتهم حفظهما الله و رعاهما

أسيان و دلال

الكتايت الصغار مباحج روجي

دارين ريتاج، محمد نزار، سارة و محمد إسحاق

كل أهلي وأقاربي في كل مكان

صديقاتي من جمعني بهم القدر أدام الله محبتنا فيه

سارة، حياة، فاتن، نجيبة، حنان، يمينة، دلال، زكية

صديقتي و زميلتي من جمعني بها صفوف الدراسة لولاها لما أنجز هذا العمل

آمال لروي "ميشة"

آمال بوزرقاظة

شكر و عرفان

أتقدم أولاً بالشكر و الحمد لله عز وجل الذي و فقني لإتمام هذا العمل المتواضع
أشكر جزيل الشكر الأستاذة المشرفة على نصائحها و إرشاداتها البناءة
المحترمة "فهيمة بوروية" لها مني كل الاحترام و التقدير
أتوجه بالشكر الخاص للأساتذة الكرام " لعبادي عبد الله الصديق "
مزردى إبراهيم و زارقة محمد فوزي على دعمهم الدائم
الشكر موصول لكل الزملاء و لكل من ساهم في انجاز و إتمام هذا البحث

آمال بوزرقاطة

المخلص:

إن الهدف من هذه الدراسة هو إبراز أثر التدريب على أداء الموظفين بمديرية جامعة محمد خيضر، بسكرة. حيث سعت الدراسة من خلال تحليل الاستبيانات إلى إظهار مدى مساهمة التدريب في التأثير على أداء الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والتحليلي، كما قمنا بالتحليل اللازم للإجابة على إشكالية الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبانة على 60 موظف لغرض جمع البيانات من أفراد العينة المتمثلة في الموظفين الإداريين التابعين لمديرية جامعة محمد خيضر، بسكرة، تم استرداد 40 استبيان.

بعد تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS (V17)، توصلنا إلى جملة من النتائج، أهمها وجود علاقة قوية بين التدريب والأداء، كما توجد أيضا علاقة بين أبعاد التدريب وأبعاد أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: التدريب، أداء الموظفين، مديرية الجامعة

Résumé :

Le but de cette étude est de mettre en évidence l'impact de la formation sur la performance du personnel (employés) du Rectorat de l'université Mohamed KHIDER, Biskra

Lorsque l'étude à chercher, par l'analyse des questionnaires, a montré l'importance de la contribution de la formation pour influencer la performance des employés de l'établissement considérée,

Le chercheur a adopté l'approche descriptive et analytique et effectué les analyses nécessaires pour répondre à la problématique de l'étude, afin de réaliser les objectifs de l'étude, 60 questionnaires ont été menés dans le but de collecter des données auprès des membres de l'échantillon représentés par les administrateurs du Rectorat de l'université de Biskra,

Après avoir analysé les données à l'aide de programme SPSS, nous avons obtenu un ensemble de résultats, dont le plus important est : y a une relation étroite entre formation et performance.

Mots clefs : formation, performance, Rectorat de l'université de Biskra.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	البسمة
	آية قرآنية.....
I	الشكر والعرقان.....
II	الإهداء.....
III	الملخص.....
IV	Resumé.....
V	فهرس المحتويات.....
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال.....
X	قائمة الملاحق.....
ب	المقدمة العامة
	الفصل الأول: أساسيات حول التدريب وأداء العاملين
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية التدريب
3	المطلب الأول: مفهوم التدريب
5	المطلب الثاني: مبادئ وأهداف التدريب
7	المطلب الثالث: أنواع وطرائق التدريب
11	المطلب الرابع: مسؤوليات التدريب
12	المطلب الخامس: مراحل العملية التدريبية
16	المطلب السادس: أسباب فشل التدريب
18	المبحث الثاني: ماهية أداء العاملين
18	المطلب الأول: تعريف الأداء ومحدداته

20	المطلب الثاني: أبعاد الأداء ومكوناته
21	المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين
25	المطلب الرابع: معايير تقييم أداء العاملين
26	المطلب الخامس: شروط تقييم أداء العاملين
27	المبحث الثالث: التدريب وأبعاد أداء العاملين
28	المطلب الأول: المواظبة والمثابرة على العمل
29	المطلب الثاني: الدقة والجودة في الإنجاز
29	المطلب الثالث: التحفيز
31	المطلب الرابع: العمل بروح فريق العمل
34	المبحث الرابع: دور التدريب في تحسين أداء العاملين
34	المطلب الأول: دور التدريب في المواظبة والمثابرة على العمل
35	المطلب الثاني: دور التدريب في زيادة الدقة والجودة في انجاز العمل:
36	المطلب الثالث: دور التدريب في تحفيز العاملين
36	المطلب الرابع: دور التدريب في العمل بروح فريق العمل
38	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دور التدريب في تحسين أداء العاملين بمديرية جامعة محمد خيضر بسكرة.
40	تمهيد
41	المبحث الأول: تقديم عام لمديرية جامعة محمد خيضر بسكرة
41	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي ووصف عينة الدراسة
47	المطلب الثاني: طرق جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها
49	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات
49	المطلب الأول: خصائص مبحوثي عينة الدراسة وتحليل إجاباتهم حول المتغيرات
61	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة، مناقشة وتفسير نتائجها والاقتراحات

63	(المطلب الثالث: اختبار بيرسون) مصفوفة الارتباط
64	خلاصة الفصل
66	خاتمة عامة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
47	درجات مقياس ليكارت الخماسي	01
49	معاملات الصدق والثبات	02
50	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	03
51	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	04
52	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	05
53	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	06
54	إخبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف سمرنوف)	07
54	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	08
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات التدريب	09
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الأداء	10
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	11
61	معامل الارتباط بيرسون بين متغير التدريب و أداء العاملين بأبعاده الأربعة	12
64	معامل الارتباط بين أبعاد التدريب وأبعاد أداء العاملين	13

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	نموذج البحث	ث
02	الهيكل التنظيمي لمديرية جامعة بسكرة	46
03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	50
04	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	51
05	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	52
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	53

المقدمة العامة

مقدمة عامة

تمهيد:

يعتبر التدريب أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق الموازنة بين متطلبات الوظائف وبين قدرات ومهارات الأفراد، حي يهدف بصورة أساسية إلى تطوير قدرات الأفراد وإلى إكسابهم مهارات ومعارف جديدة وتغيير اتجاهاتهم وتطوير سلوكهم في اتجاه يختلف عن ذلك الذي اعتادوا عليه، إلا اتجاه ترى الإدارة أنه الأصلح للعمل والأنفع من وجهة نظر الكفاءة.

لذا فقد تزايد إهتمام المنظمات الحديثة بالتدريب باعتباره من أحسن الطرق التي يمكن بواسطتها الربط بين جودة الخدمات وبين الأفراد العاملين بالمؤسسة وبالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف المنظمة بأكبر فعالية وكفاءة ممكنة، فالتدريب أصبح أداة أساسية تعتمد عليها كل المؤسسات التي ترغب في تحسين خدماتها.

إن الجامعة أصبحت الآن أحوج من أن ترتقي إلى مستوى عالي من الأداء حتى تتمكن من مواجهة مختلف صور التحديات التي أفرزتها التطورات. وقد تنبعت هذه الأخيرة لأهمية العنصر البشري كمحدد للكفاءة ولأهمية الجهود التدريبية في تكوين وتطوير الكوادر القادرة على تقديم الأمثل والأفضل، وهذا ما يظهر من خلال زيادة الاهتمام بالتدريب، ومن خلال انتشار البرامج التدريبية، ولكن وعلى الرغم من هذا الاهتمام بالتدريب وعلى الرغم من أهميته القصوى، هل حقق أهدافه وهل أثر بشكل فعال على الأداء؟

مقدمة عامة

إشكالية الدراسة:

يؤدي عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة والقادرة على التكيف مع كافة المتغيرات والتحديات في البيئة الخارجية، إلى ضعف قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها، ومن هنا يجب النظر إلى التدريب من منظور استراتيجي بحيث يتم تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لتحقيق أهداف الجامعة، وتكمن مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على السؤال التالي "ما أثر التدريب على مستوى أداء العاملين فيها؟"

ومن هنا نحاول من خلال هذه الدراسة الوصول إلى النتائج المرجوة، وذلك بالإجابة على الأسئلة

الفرعية التالية:

- 1- هل هناك علاقة بين تطبيق مديرية الجامعة لسياسة التدريب وبين مستوى أداء العاملين فيها؟
- 2- هل هناك علاقة بين نوعية البرامج التدريبية في الجامعة وبين مستوى أداء العاملين فيها؟
- 3- ما أهمية العملية التدريب في تحسين أداء العاملين؟
- 4- ما هو أثر تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية على أداء العاملين؟

فرضيات الدراسة:

تم بناء فرضيات الدراسة اعتمادا على مشكلة الدراسة وعناصرها المختلفة لتحقيق أهداف الدراسة المرجوة

وهي:

✓ الفرضية الأساسية:

يوجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب في مديرية الجامعة وبين مستوى أداء العاملين فيها.

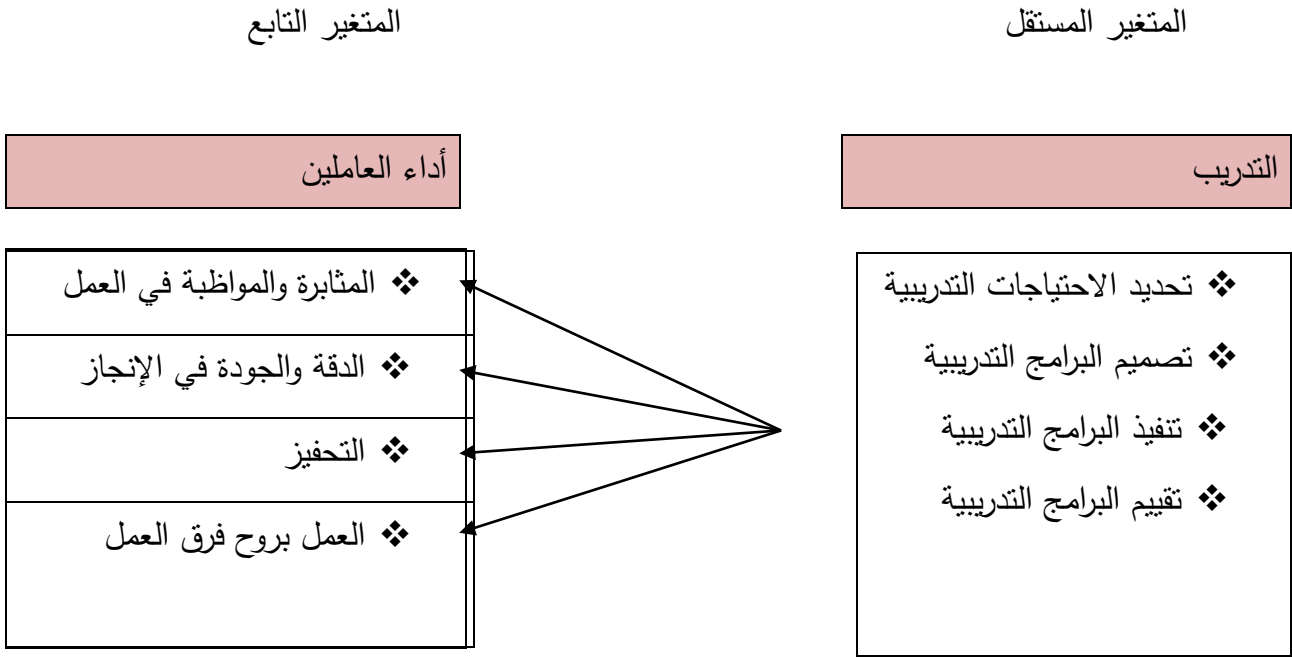
✓ الفرضية الثانوية:

- 1- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب ومواظبة ومثابرة الموظفين على العمل.
- 2- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب ودقة وجودة العاملين في الإنجاز.
- 3- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب ولتحفيز.
- 4- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والعمل بروح فريق العمل.

مقدمة عامة

نموذج الدراسة:

الشكل (1): نموذج البحث



المصدر: من إعداد الطالبة

متغيرات الدراسة:

1- **التدريب:** هو مجهود نشاط منظم ومخطط لإكساب أو تعديل أو تغيير المعارف والاتجاهات الخاصة بالمستهدفين للوصول إلى أفضل صور الأداء الإنساني في ظل الأهداف المطلوبة ويعتبر التدريب هو العملية التي يراد بها إحداث تغيير ما لمجموعة من الأفراد هم في حاجة لها، أو ربما نحن نحتاجها منهم.

2- **الأداء:** يعتبر الأداء النتائج العملية أو الإنجازات أو ما يقوم به الفرد من أعمال وهم كذلك درجة بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية. وله عدة أبعاد قد نأخذ منها المواظبة والمثابرة في العمل، الدقة والجودة في الأداء، التحفيز، العمل بروح فريق العمل.

مقدمة عامة

دوافع اختيار الموضوع:

- ✓ الرغبة الشخصية والدافع الذاتي وميول خاص للبحث في هذا الموضوع، لما أراه من أهمية بالغة بالنسبة لي شخصيا بصفتي موظفة بالجامعة وأنتسب للمصلحة التي تشرف على عملية تدريب الموظفين.
- ✓ كما أرى أن هذا البحث المتواضع هو بمثابة إضافة للجامعة ومرجع بسيط للطلبة المهتمين بمثل هذه المواضيع.
- ✓ إبراز دور تدريب الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة وفق التغيرات والتطورات الحاصلة لزيادة كفاءته وفعاليتها، وأثره على أداء العاملين.
- ✓ توضيح أثر العملية التدريبية على أداء العاملين بشكل عام.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- ✓ تركز على موضوع هام جدا يؤثر على قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها من خلال موضوع التدريب، حيث أن التدريب هو استثمار طويل الأجل لأهم الموارد البشرية من خلال تنمية وتطوير المهارات والمعارف لدى العاملين ويؤدي بالتالي إلى تحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية وتحقيق الجامعة لأهدافها.
- ✓ إن تبني استراتيجية للتدريب يعتبر خطوة رئيسية في تحديد الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية ويساهم بالتالي في تحسين مستويات الأداء للعاملين ويساهم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة.
- ✓ وتأتي أهمية هذه الدراسة أيضا في أنها سوف تساهم بتزويد المهتمين والمسؤولين بالمعلومات التي يحتاجونها وأهم المعوقات تحول دون تبني المدخل الاستراتيجي في ممارسة أنشطة التدريب وإيجاد الآليات والحلول المناسبة هذا المدخل من أجل رفع مستوى أداء العاملين في هذه المنظمات.

مقدمة عامة

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ مدى تطبيق الجامعة لمراحل العملية التدريبية.
- ✓ توضيح تطبيق ممارسة الجامعة لخطوات بناء استراتيجية التدريب.
- ✓ التعرف على أبرز أنواع البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين في الجامعة.
- ✓ معرفة مدى التزام الإدارة العليا وتبنيها ودعمها لاستراتيجية التدريب.
- ✓ بيان مدى تبني الجامعة للتكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج التدريب.
- ✓ ثراء المكتبة المحلية عن أثر تبني استراتيجية فعالة للتدريب وأهميتها في تحسين أداء العاملين.
- ✓ تقديم إضافة للمصلحة المسؤولة عن متابعة البرامج التدريبية لموظفي الجامعة.

منهج الدراسة:

اعتمدنا المنهج التحليلي والمنهج الوصفي لدراسة موضوع أثر التدريب على أداء العاملين، بالإضافة إلى منهج دراسة حالة، والاستعانة بأدوات جمع البيانات الأخرى المتمثلة في الاستبيان.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم البحث إلى فصلين، الأول نظري حيث تناولنا فيه مبادئ حول التدريب و أداء العاملين أما الفصل الثاني فقد شمل الجانب التطبيقي و الذي تمثل في موظفي مديرية جامعة محمد خيضر بسكرة.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

- ✓ الحدود البشرية: أنجزت الدراسة الميدانية على موظفي مديرية جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- ✓ الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على المتغيرين: التدريب كمتغير مستقل و أداء العاملين كمتغير تابع.
- ✓ الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية بجامعة محمد خيضر، بسكرة.
- ✓ الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2018-2019

مقدمة عامة

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين التابعين لمديرية جامعة محمد خيضر، بسكرة.

أساليب جمع البيانات:

- ✓ البيانات الأولية: تتكون من (الاستبانة) والتي وزعت على 60 موظف استرردنا منها 40 استبانة
- ✓ البيانات الثانوية: وتتمثل هذه البيانات في مختلف المراجع من كتب ومذكرات ماجستير ودكتوراه وبعض المقالات التي تخدم الموضوع وكذا المعلومات المختلفة المتوفرة في شبكة الانترنت.

الدراسات السابقة:

1- دراسة شنافي نوال، " دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، تحت إشراف الدكتورة يحيوي مفيدة". للموسم الجامعي 2014-2015، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تسيير المهارات في تحسين الأداء بالمؤسسة محل الدراسة وتوضيح العلاقة بين متغيري البحث، ولتحقيق الأهداف المرجوة تم الاعتماد على المقابلة والاستبانة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، حيث تم اختيار إطارات المؤسسة كمجتمع للدراسة وتم توزيع الاستبانة عليهم وتم استعادة 90 إستبانة صالحة للمعالجة وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS.v19.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود دور معنوي لمتغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بتسيير المهارات في تحسين الأداء البشري. وبعد ما توصلت إليه الباحثة من نتائج تقدمت بتوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام أكثر بالمهارات والعمل على تسييرها وتسريع وتيرة تطويرها لضمان استمرارية تحسين الأداء البشري الذي هو الانطلاقة لمواجهة المتطلبات التنافسية التي تفرضها المؤسسة.

2- دراسة سوسن ارحيم "واقع التدريب الإداري في الأردن في القطاعين العام والخاص، دراسة

ميدانية" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة. جامعة اليرموك: إربد. الأردن. 2002م. هدفت الدراسة إلى تعرف نقاط الضعف في نظام التدريب، إلى جانب تحديد الاحتياجات التدريبية كخطوة أساسية وجوهرية لعملية التدريب، وهدفت أيضاً إلى التعرف على أهم المشاكل التي تعيق سير عملية التدريب، وتكونت عينة الدراسة من

مقدمة عامة

كافة المنظمات الحكومية التي تحتوي على جهاز إداري مختص بالتدريب. والبالغ عددها (46) مؤسسة حكومية (16) بنكاً من البنوك التجارية الأردنية و(5) منظمات تأمين و(8) مصانع أردنية.

وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود خطط تدريب طويلة المدى في المنظمات حيث كانت غالبية الخطط سنوية، وأشارت إلى غياب الفهم والإدراك الكبير لأهمية البرامج التدريبية لتحقيق أهداف المنظمة.

3- دراسة بابا عبد القادر وإبراهيم إسماعيل حسين الحديد " قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية"، دراسة من خلال الملتقى العلمي الوطني بعنوان: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مستغانم: الجزائر للفترة من 10-11 نوفمبر 2009م.

هدفت الدراسة إلى تتبع العلاقة بين مفهوم التدريب وتنمية الموارد البشرية، وتكونت عينة الدراسة من (255) موظفاً بنسبة (16%) من مجتمع الدراسة البالغ عدده (1590) موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبهذا قام الباحث بتطوير استبانة لقياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، حيث أشارت أبرز النتائج إلى إيجابية التدريب حيث يمكن الموظف من إنجاز الأعمال اليومية، كما يمكن الموظف من تقديم أساليب جديدة لإنجاز العمل.

صعوبات الدراسة:

أهم الصعوبات التي واجهت الباحثة

- ✓ صعوبة جمع الاستبانات الموزعة على أفراد العينة.
- ✓ صعوبة التوفيق بين إعداد المذكرة والعمل بصفتي طالبة وموظفة في نفس الوقت.
- ✓ الحرب مع الزمن لإتمام العمل وتقديمه في الوقت المطلوب.

الفصل الأول

أساسيات حول التدريب وأداء

العاملين

تمهيد

تواجه المنظمات المعاصرة أهم التحديات المتمثلة في الجودة، ومواكبة العولمة، نظم العمل ذات الأداء المتميز والتكيف مع القوى الاجتماعية...، ولكي تتمكن من مواجهة تلك التحديات فأنها لا بد أن توفر مفاتيح التعامل معها والتي يتمثل أهمها في التدريب وتنمية الكفاءات البشرية و غيرها من العوامل المؤثرة في أداء العاملين، ومن هذا المنطلق تتوجه تطلعات المنظمات إلى الاستثمار الأمثل في مواردها البشرية وذلك بالاعتماد على البرامج التدريبية لتحسين قدراتهم العلمية والسلوكية، ولتأكيد الدور الذي يقوم به التدريب في تحسين أداء العاملين وزيادة المعرفة المتخصصة وتحسين مهاراتهم، تحرص المنظمات على تزويد العاملين بمختلف المعلومات والمهارات والأساليب المتجددة عن طبيعة الاعمال الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي ينعكس ايجابا على أدائهم.

وعليه سنتناول في هذا الفصل الجانب النظري للتدريب وأداء العاملين من خلال المباحث التالية:

✓ المبحث الأول: ماهية التدريب

✓ المبحث الثاني: ماهية الأداء

✓ المبحث الثالث: التدريب وأبعاد أداء العاملين

✓ المبحث الرابع: دور التدريب في تحسين أداء العاملين

المبحث الأول: ماهية التدريب

ينصب اهتمامنا في هذا المبحث إلى معرفة أساسيات حول التدريب والتفريق بينه و بين المصطلحات الأخرى المتشابهة له، ثم تطرقنا إلى أهمية، مبادئ التدريب، أنواع، أهداف التدريب، مراحل العملية التدريبية، وغيرها من العناصر.

المطلب الأول: مفهوم التدريب

يتم التطرق في هذا المطلب إلى جزئين هما: الجزء الأول تعريف التدريب والجزء الثاني أهميته.

أولاً/ تعريف التدريب:

تعددت التعاريف فيما يخص التدريب فهناك من يرى أنه مرادف لمصطلح التكوين، رغم أن التدريب لا يختلف عن التكوين، فالأول يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات، والثاني يسري مفهومه على التعلم أيضاً، لكن في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذا فإن مصطلح التدريب هو الأكثر استخداماً.¹

ويعرف التدريب بأنه " الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الأفراد العاملين الأفكار والمعارف الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد."²

وقد عرف بأنه "عملية تعلم تتضمن إكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الأفراد."³

كما عرف بأنه "عملية تزويد الموظف بمهارات ومعارف وقواعد وسلوك موجه لتطوير أداء الموظفين أو استعمال تقنية حديثة تتعلق بها، أو يهيئه لشغل وظيفة أعلى في المستقبل."⁴

من خلال ما سبق من تعاريف للتدريب يمكن تعريفه على أنه عملية مخططة منظمة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية للمورد البشري من خلال تطوير مهاراته و تدعيم اتجاهاته و

1. طرطراق أحمد ، "الترشيد الاقتصادي للطافات الإنتاجية في المؤسسات"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 88.

2 محمد عباس سهيلة و علي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل، عمان، 1999، ص 134.

3. محمد حسن راوية، "إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 202.

4. حسن عمار حسين، " إدارة شؤون الموظفين- مبادئ الأسس العامة و التطبيقات" مطابع معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990، ص 217.

زيادة معارفه بما يؤثر على أدائه بطريقة إيجابية و انعكاس ذلك على مردوده في العمل و تحقيق أهداف المنظمة بصفة عامة و المورد البشري بصفة خاصة.

ثانيا/ أهمية التدريب:

للتدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الجديدة التي تؤثر على أهداف واستراتيجيات المؤسسة، وتتمثل أهميته في الجوانب التالية:¹

أ. أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة :

- ✓ زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وآليات العمل، وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- ✓ يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
- ✓ يؤدي إلى خلق اتجاهات داخلية وخارجية نحو المؤسسة.
- ✓ يساهم في انفتاح المؤسسة على المحيط الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.
- ✓ يوضح السياسات العامة للمؤسسة، ويجدد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
- ✓ يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية، وبناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية.

ب. أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين:

- ✓ يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.
- ✓ تحسين قرارات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل.
- ✓ يطور وينمي العوامل الدافعة للأداء، ويوفر للفرد فرصة الترقية والتميز في العمل.
- ✓ يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصالات.
- ✓ تخفيض عدد حوادث العمل.

¹. عبد البارى درة و آخرون، "إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، مصر، القاهرة، 2008، ص235.

ج. أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية:

- ✓ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- ✓ رفع الروح المعنوية، "يجب على كل فرد عامل أن يكون ذا اهتمام حيوي في نوع وصفة التدريب الذي يمارسه حيث يزيده في الشعور بالأمن والأهمية.
- ✓ تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.
- ✓ يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة وتوطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

المطلب الثاني: مبادئ وأهداف التدريب

أولاً/ مبادئ التدريب: للتدريب عدة مبادئ نذكر منها¹

- أ. التدريب نشاط ضروري ومستمر، وليس كماليا ولفترة معينة: أي أن التدريب ليس أمراً كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف عنه باختيارها، لكنه نشاط ضروري ومهم.
 - ب. الشفافية والوضوح: يجب أن تتسم سياسة التدريب في المنظمة بالوضوح ومساهمة كافة الموظفين المعنيين بالعملية التدريبية، بحيث يجب إطلاع جميع العاملين على سياسات التدريب ومن ثم إعلانها للجميع.
 - ج. التدريب نشاط إداري وفني: بما أن التدريب عملاً إدارياً فينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، ومنها وضوح الأهداف والسياسات، توازن الخطوط والبرامج، توافر الموارد المادية البشرية وأخيراً توافر الرقابة المستمرة.
 - د. التدريب له مقومات إدارية وتنظيمية: يستند التدريب إلى مقومات إدارية وتنظيمية وهي:
 - ✓ وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة، وتوفر الإمكانيات اللازمة لأداء هذا العمل.
 - ✓ توفر القيادة والإشراف الذي يحصل منه الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر.
- ✓ توفر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التدريب والأساس هنا أن التدريب لا يكفي لإصلاح عيوب وأخطاء التنظيم.

¹. عمار بن عيشي، "اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2012، ص 355

- ✓ توفر نظام سليم للاختيار والتعيين للعاملين، كأساس للتدريب الفعال هو الاختيار السليم للأفراد.
- ✓ توفر نظام مستمر لتقييم أداء وكفاءة العاملين، حتى يمكن استنتاج احتياجات تدريبية.
- ✓ توفر نظام للحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي.
- هـ. **التوافق مع الأهداف العامة للمنظمة:** يجب أن ترتبط السياسة التدريبية و أهدافها بالسياسة العامة للمنظمة، بحيث تتوافق و تتناسب السياسة التدريبية مع سياسة إدارة الموارد البشرية و السياسة العامة للمنظمة بشكل عام.
- و. **الشرعية:** من الضروري أن تتم العملية التدريبية بكافة مراحلها تبعا للأنظمة والقوانين والتعليمات المطبقة داخل المنظمة.
- ز. **الواقعية:** يجب أن تتسم سياسة التدريب في المنظمة بواقعية الأهداف التدريبية بحيث تكون واقعية وقابلة للتطبيق في الواقع.
- ح. **الشمولية:** هو مبدأ هام ورئيسي في عملية التدريب، بحيث يشمل هذا الأخير كافة المستويات الإدارية، كما يقصد بالشمولية هي ضرورة أن يشمل نشاط التدريب في المنظمة أنشطة متعددة ومختلفة في مجال عمل المنظمة.
- ط. **مواكبة التطورات الجديدة:** يجب أن يهتم التدريب في المنظمات بكل ما هو جديد من تطور ومعرفة والتركيز على أساليب العمل الحديثة والمتطورة ولذلك يتسم التدريب بمواكبة التطورات الحديثة من أجل إطلاع العاملين على كل ما هو حديث في مجال عمل المنظمة.
- ي. **المرونة:** من الضروري أن يسعى القائمين على العمليات التدريبية إلى وضع خطط وأهداف تدريبية مرنة، بحيث يكون البرنامج التدريبي قابل للتعديل مع كل التغيرات.

ثانياً/أهداف التدريب:

- يهدف التدريب إلى اكتساب المهارات والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة والمطلوبة للعاملين في المؤسسة لزيادة أدائهم وكفاءتهم لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية:¹
- ✓ تنمية وزيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة وزيادة ترغيبهم للعمل

¹. عطاء الله محمد تيسير الشريعة، " إدارة العملية التدريبية"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2014، ص45..

- ✓ ضمان أداء المهام بفعالية أكبر ومعالجة الخلل بين معايير الأداء المطلوبة والأداء الفعلي للعاملين.
- ✓ مساعدة العاملين داخل المنظمة على تأدية الواجبات المطلوبة منهم بأفضل الطرق وبالكفاءة والفعالية المرغوبة
- ✓ وقاية وحماية العاملين من الوقوع في الأخطاء أثناء تأدية مهامهم ووظائفهم اليومية وتقليل حوادث العمل.
- ✓ توفير الدافع الذاتي لدى العاملين لزيادة كفاءتهم وتحسين أدائهم من خلال توعيتهم بأهداف المنظمة وسياساتها واستراتيجيتها على المدى القصير المتوسط والطويل.
- ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين في العمل وتنمية مهاراتهم ومعلوماتهم خلال فترة التدريب يعطيهم إحساسا داخليا بالأمان والأهمية مما قد يساهم في تقليل معدل دوران العمل.
- ✓ زيادة مهارات وقدرات العاملين وتزويدهم بمقومات تؤهلهم لتقلد مناصب وظيفية أعلى مستوى في المنظمة، وإعطائهم فرصة الاطلاع على كل ما هو حديث في مجال التطور التكنولوجي والعلمي وما يترتب عليه من تطور في نوع وأساليب العمل.

المطلب الرابع: أنواع وطرائق التدريب

أولا/ أنواع التدريب:

للتدريب أنواع عديدة تختلف باختلاف سياسات المنظمات، إذ يمكن لهذه الأخيرة اختيار ما يناسبها من هذه الأنواع وذلك حسب طبيعة وتركيبه مواردها البشرية وحسب الإمكانيات المادية والمالية المتوفرة، وعلى هذا الأساس يمكن أن نصنف أنواع التدريب كما يلي:¹

1- التدريب حسب مرحلة التوظيف :

أ. توجيه الموظف الجديد: بالنسبة لهذا النوع من التدريب يحصل عليه الفرد حديث الالتحاق بالوظيفة، ويعتبر بمثابة تقديم وتعريف بالعمل وبالمؤسسة. يعرف هذا النوع من التدريب بأنه

¹ ساعد فرمش زهرة، " دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية"، مذكرة ماجستير في اقتصاد و تسيير المؤسسات (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية علوم التسيير و العلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007، ص54

تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء مهامهم بشكل مرضي. إذ تؤثر المعلومات التي يتحصل عليها الموظف الجديد في المرحلة الأولى من عمله على أداءه واتجاهاته النفسية.

ب. التدريب أثناء العمل: إن أبسط وسائل التدريب هي الخبرة التي يكتسبها الفرد من ممارسته للعمل لكن لا يمكن الاعتماد على الخبرة فقط لأنها تستغرق وقتاً طويلاً قد يؤدي إلى أن يكتسب الفرد خبرات خاطئة إذ لم تعزز بأنواع أخرى من التدريب لذلك تلجأ الكثير من المنظمات إلى تقديم التدريب إلى موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى مما يزيد من أهمية هذا الأخير.

ج. التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: عندما تتقادم معارف ومهارات الأفراد خاصة عندما تكون هناك أنظمة جديدة، عندها يستدعي الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، إذ يتضمن هذا النوع من التدريب المعلومات الحديثة والجديدة التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يوافقه.

د. التدريب بغرض الترقية والنقل: يعني احتمال أن يكون هناك اختلاف في المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليه، وهذا الفرق يجب التدريب عليه لسد الفجوة في المهارات والمعارف، وعليه فإن هذا النوع من التدريب يعمل على إعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة.

هـ. التدريب للتهيئة للمعاش: في بعض المنظمات المتطورة والراقية يتم تهيئة العاملين كبار السن للخروج إلى التقاعد، وعليه فإن هذا النوع من التدريب يعمل على إعداد الفرد لتولي وظيفة ومهام جديدة. وبدلاً من تهميش هذا الفرد الذي قدم الكثير للمنظمة، يتم تدريبه على طرق جديدة للعمل أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، والتحكم في التوترات المترتبة عن خروج الفرد للتقاعد.

2- التدريب حسب نوع الوظائف :

كل فئة وظيفية تتطلب دورة تدريبية خاصة بها وفق احتياجات وأهمية هذه الفئة، وعليه يقسم التدريب حسب الوظائف إلى:

أ. **التدريب المهني والفني:** يوجه هذا التدريب إلى الأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط، والذين يشغلون الوظائف الفنية والمهنية في المنظمة، لذلك تصمم مثل هذه البرامج التدريبية لتجعل من المتدرب حرفياً ملماً بالعمل ومكوناته.

ب. **التدريب التخصصي:** يتضمن هذا النوع من التدريب معارف ومهارات على الوظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، هندسة الإنتاج، الصيانة. حيث أن المهارات والمعارف هنا تركز على حل المشاكل المختلف وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرارات.

ج. **التدريب الإداري:** يتضمن هذا التدريب المهارات والمعارف الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، الوسطى والعليا. وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، اتخاذ القرارات، قيادة، تحفيز، تنسيق واتصال.

3 - التدريب حسب المكان :

بعد إنهاء المرحلة الأولى من المخطط التدريبي (تحديد الاحتياجات التدريبية) تقوم المنظمة بخطوة اختيار الجهة المسؤولة عن التدريب، فقد يقع الاختيار على أن يتم التدريب داخل المنظمة وقد يكون خارجها.

أ. **التدريب داخل المنظمة (تدريب داخلي):** أحيانا تقوم المنظمة بعقد برامج تدريبية بداخلها، سواء بالاستعانة بمدربين من داخل أو خارج المنظمة، وبالتالي يلزمها إما تصميم البرامج أو دعوة المدربين للمشاركة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها، وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي وهو التدريب في موقع العمل. ويقوم الرؤساء المباشرين بتزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو يكون تحت إشراف بعض العاملين القدامى ذوي خبرة... تمتاز هذه الطريقة بأنها قليلة الخبرة.

ب.التدريب خارج المنظمة (التدريب الخارجي): بعض المنظمات تفضل أن تتقل كل أو جزء من نشاطاتها التدريبية خارج المنظمة ذاتها ويتميز هذا النوع من التدريب في أنه يوفر خبرة وكفاءة في تصميم البرامج، توفر المدربين الأكفاء، المتخصصين، تجمع خبرات، بعد التدريب عن جو العمل يتيح فرصة الاستيعاب والتعمق.

ثانيا -طرائق التدريب:

وتتم عملية التدريب باستخدام عدة طرق من أهمها: ¹

أ. التدريب في مواقع العمل: هذه الطريقة تكون في موقع العمل وهي أقل تكلفة، حيث يتم وضع الفرد

العامل في موقع العمل الفعلي الذي يكون ممارسا له بصورة مباشرة.

ب.تدوير العمل: وفقا لهذا الأسلوب يتم نقل الأفراد العاملين داخل المؤسسة من قسم إلى آخر أو من

عمل لآخر، ويصحب هذه العملية التوجيه لتعريف الفرد بالعمل الجديد المنقول إليه.

ج.التدريب في بيئة مماثلة للعمل: تتم بموجب هذا النوع تهيئة مكان بمستلزمات مشابهة لما هو

موجود في مكان العمل الأصلي أي نماذج من المكان والآلات التي يستخدمها العامل في العمل.

د. المحاضرات: هذه الطريقة تعتمد بصورة أساسية على الاتصالات بدلا من الالتحاق بالعمل، وتعد

من الأساليب التدريبية الشائعة وذلك لقلة تكلفتها وأهميتها في نقل المعلومات.

هـ.تمثيل الأدوار: تتيح هذه الطريقة للأفراد التعامل مع الموقف الفعلي والأفراد الذين يعملون في هذا

الموقف، وبموجبها توكل للمشاركين أدوار يطلب منهم التصرف إزاءها وكأنهم في الواقع.

و. تدريب الحساسية: يركز تدريب المختبر على العلاقات الشخصية التبادلية بين مجموعة المتدربين

لا تربطهم علاقة تنظيمية مباشرة، ويتيح لهم رؤى حول كيفية تصرف الفرد ضمن المجموعة، كيفية

السلوك وكيفية إدراك الآخرين بهذا السلوك ويهدف إلى زيادة إحساس الفرد بأثر انفعالاته وسلوكه

¹. مصطفى أحمد سيد، "إدارة التغيير في مواجهة التحديات- رؤية مستقبلية و دليل عمل المنظمات العربية"، مجلة أفاق اقتصادية، الإمارات،

على الآخرين وأثر سلوكهم عليه، كما يهدف إلى تطوير المعارف، القيم والاتجاهات وتنمية مهارات سلوكية لمجموعة أو مجموعات مستهدفة، من خلال التفاعل الجماعي وصراع الآراء والتعلم.

المطلب الرابع: مسؤوليات التدريب:

غالبا ما تنحصر مسؤولية التدريب في المنظمات المختلفة على عاتق القيادات الإدارية التي تتمتع بمسؤولية إدارة القوى البشرية سواء على مستوى المنظمة ككل أو في إطار الأقسام والشعب الإنتاجية والخدمية وغيرها ويمكن الإشارة هنا إلى أن تلك المسؤولية يمكن أن تتناوب بما يلي:¹

1- إدارة الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية هي المسؤولة بشكل كامل عن عملية التدريب العاملين الجدد و القدامى في مجالات العمل التي تتطلب التحسين أو التطوير مع المستجدات العلمية و الفنية السائدة في حقول عمل المنظمة و لذا فان هذه الإدارة تتابع تحديد الحاجات التدريبية و تقييم المتدربين و مدى تقدمهم و التأكد من أن البرنامج التدريبي قد حقق الأهداف المراد انجازها كما أن إدارة الموارد البشرية تكون مسؤولة عادة عن رفع التقارير الدورية للإدارة العليا بخصوص التدريب ومتطلباته ومستلزمات تنفيذه والحاجات التدريبية الأزمات وجميع الأنشطة المرتبطة بالعمليات التدريبية في المنظمة.

2- مدراء الوحدات الإدارية: يعتبر مدراء الوحدات الإدارية العاملين في المنظمة مسؤولين عن العاملين لديهم وتحديد مدى الحاجة إلى تدريبهم والبرامج التطويرية والتدريبية التي يتطلبها العمل ولذا فان المدراء غالبا ما يقدمون إلى إدارة الموارد البشرية عدد العاملين المراد تدريبهم والبرامج التي يتطلبها تدريب الأداء ومدى التقدم الذي أحرزه المتدرب من خلال البرنامج التدريبي الذي التحق فيه وغيرها من التقارير الدورية التي يتطلبها العمل وانجازه باستمرار.

3- المشرفون: يكون المشرف مسؤولا مسؤولية مباشرة عن العاملين الذين معه ولذا فانه يتابع تدريبهم ويقوم بالمهام الموكلة إليه شخصا في تحسين أداء العاملين الذين يتم تدريبهم تحت إشرافه و يكون عادة مسؤولا عن تقديم و إعداد التقارير الدورية إلى مدير الوحدة الإدارية بشأن التقدم المتحققة جراء

¹. خضير كاسم حمود. " منظمة المعرفة". الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص229

التدريب أو أيضا الصعوبات التي تواجه العملية التدريبية بغية اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيق انجاز المهام التدريبية.

المطلب الخامس: مراحل العملية التدريبية:

يقوم المسؤولين عن التدريب في المنظمة بإعداد برامج التدريبية اللازمة للعاملين وهذا حسب ظروف وإمكانيات المنظمة، حيث تمر العملية التدريبية بعدة مراحل وهي:

أولا / تحديد الاحتياجات التدريبية:¹

هي عملية ملاحظة الأداء للعاملين، للكشف عن جوانب القصور في الأداء الإداري أو الفني أو الإنساني، للفئة المستهدفة تدريبها من العاملين وذلك لتطوير الأداء والسلوك الحالي أو المستقبلي، بدرجة من الجودة والإتقان لتحقيق أهداف المنظمة. فالمجالات المستهدفة تدريبيا تتضمن، كل التعديلات أو التغييرات أو عمليات التحسين والتطوير اللازم إدخالها على سلوك وأداء الفرد، والمتعلقة بمعرفته ومهاراته وميوله واتجاهاته، لكي يتأهل لشغل وظيفة أو يحسن ويتطور الأداء بالعمل الحالي أو العمل أو الوظيفة التي يترقى إليها.

ومن ثم يكون تحديد الاحتياجات التدريبية هو المدخل والأسلوب العلمي الذي يساعد على تحديد مجالات التطوير والتنمية في أداء الأفراد بشكل مستمر. وخاصة في ظروف التغيير المبرمج وغير المبرمج

ولتحديد الدورات التدريبية والمتدربين لابد أن نحدد الاحتياجات التدريبية من خلال ما يلي:²

1- **التحليل المؤسسي:** هذا التحليل يبين التدريب الذي نحتاجه في الفترة المقبلة نتيجة لأمر خاصة بالمؤسسة فهذا التحليل ينظر إلى:

- ✓ نقاط الضعف الواضحة في أداء المؤسسة في الفترة الماضية مثل سوء الجودة أو مشاكل التعامل مع العملاء
- ✓ أهداف المؤسسة على المدى القريب والبعيد

1. محمود عبد الفتاح رضوان وخبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، "تحديد السياسات التدريبية"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2013، ص28
2. محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص29

✓ أي تغييرات خارجية مثل تغييرات في القوانين أو الاقتصاد أو التكنولوجيا
✓ خطط الترقيات

✓ الدورات التدريبية الإلزامية بسبب لوائح داخلية أو قوانين محلية أو اشتراطات دولية
✓ الدورات التدريبية اللازمة لخلق جو مناسب للتدريب

المؤسسة التي يكون في خطتها الاستراتيجية دخول صناعة جديدة سيكون من أولويات التدريب لديها المهارات والمعارف المرتبطة بهذه الصناعة الجديدة. المؤسسة التي تخطط لتطبيق نظام إداري جديد سيكون من أولويات التدريب لديها تدريب العاملين على هذا النظام الجديد وتأهيلهم للتغيير.

2- **تحليل العمل:** هذا التحليل يحدد المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لكل وظيفة أو مجموعة من الوظائف. مصادر معلومات هذا التحليل هو توصيف الوظائف بالمؤسسة ومقاييس الأداء لكل وظيفة وقد يعتمد أيضا على مقابلات مع المديرين والموظفين وكذلك تحليل المشاكل السابقة في كل وظيفة.

3- **تحليل الفرد:** هذا التحليل يحدد ما يحتاجه كل فرد على حدة من تدريب بناء على أدائه وخبراته ونقاط الضعف لديه. هذا التحليل يعتمد على نتائج التقييم الدوري للموظفين وعلى أخطاء الموظف خلال الفترة السابقة وقد يؤخذ رأي المدير والموظف عن طريق مقابلات شخصية أو توزيع استقصاء مكتوب أو السؤال المباشر عن احتياجات الموظف التدريبية.

وللاحتياجات التدريبية أهمية كبيرة في نجاح أي منظمة، حيث تتلخص هذه الأهمية فيما يلي:

- ✓ تعد الأساس الذي يقوم عليه النشاط التدريبي.
- ✓ تعد العامل المؤثر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة والمناسبة.
- ✓ عدم التعرف على الاحتياجات التدريبية مسبقا يؤدي إلى ضياع الجهد والمال والوقت المبذول.
- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية تعد العامل الحقيقي لرفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال الموكلة لهم.
- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية يوصل إلى قرارات فعالة وسليمة باتجاه التخطيط والتصميم ويوصل إلى حقائق علمية من واقع مشكلات العمل والكشف عن الصعوبات والعراقيل.
- ✓ عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تؤدي إلى تخفيض النفقات.

- ✓ فرصة لترقية الأفراد الحاليين ونقلهم إلى مواقع متقدمة وتوظيف أفراد جدد.
- ✓ تساعد المسؤولين عن البرامج وتنفيذها على التخطيط الجيد وتقدير الاحتياجات التدريبية حاضرا ومستقبلا.

ثانيا/ تصميم البرامج التدريبية:

يتم تحديد الأهداف العامة للتدريب، تلك الأهداف التي تعتمد بصفة كلية على تحديد الاحتياجات التدريبية ومن ثم تحديد الإطار العام لكل برنامج تدريبي بشكل مفصل مع الأخذ بعين الاعتبار مصممو البرامج التدريبية بيئة المنظمة الإدارية، أهدافها والقيم السائدة فيها، وبشكل عام يمكن تحديد محتويات الأطر العامة للبرنامج التدريبي كما يلي:¹

- 1- **عنوان البرنامج التدريبي:** أي وضع عنوان مناسب للبرنامج التدريبي بصيغة بسيطة وواضحة تدل مباشرة على الاحتياجات المهمة والأساسية التي وضع من أجلها البرنامج التدريبي.
- 2- **الأهداف:** يقصد بها تحديد النتائج المتوقعة بطريقة يمكن قياسها.
- 3- **الموضوعات:** تحديد ما يطرح في البرنامج التدريبي من موضوعات بحيث تؤدي هذه الموضوعات بطريقة مباشرة لتحقيق الأهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي.
- 4- **المشاركون (المتدربون):** تحديد مؤهلاتهم وخبراتهم العلمية، مستوياتهم الإدارية ووظائفهم كشروط للاشتراك.
- 5- **أساليب التدريب:** تحديد أساليب التدريب التي تلائم المتدربين وموضوعات البرامج التدريبية لغايات تحقيق أهداف البرامج.
- 6- **المعينات التدريبية:** تحديد المعينات السمعية والبصرية بما يتلاءم مع البرنامج التدريبي.
- 7- **نظام الجلسات:** تحديد فترة انعقاد البرنامج ونظام جلساته (صباحي، مسائي) ودرجة التفرغ.

¹. مجموعة خبراء، "افاق جديدة في التنمية البشرية و التدريب"، المنظمة العربية للتنمية البشرية و التدريب، مصر، 2007، ص171،

8- مكان الانعقاد: تحديد مكان انعقاد البرنامج لتسهيل وصول المشاركين.

9- الإشراف: تحديد اسم المشرف العلمي ووظيفته، وكذلك المشرف الإداري إن وجد.

10- الجدول الزمني: إعداد جدول زمني بمواعيد الجلسات والتوزيع الزمني للموضوعات وأسماء المدربين وفترات الاستراحة.

ثالثا/ تنفيذ البرنامج التدريبي:

يعد الاختيار السليم للأساليب التدريبية المناسبة هي أحد المعايير الأساسية المحددة لدرجة فعالية البرنامج التدريبي، لكونها الاختبار الأول لكفاءة التصميم وأول ترجمة لعملية الأنشطة، وعلى العموم يمكن تصنيف أساليب التدريب ضمن مجموعتين:¹

1- أساليب التدريب في مكان العمل: حيث يتم الإشراف على العامل في مكان عمله، و يتلقى الإرشاد و التوجيه من طرف المدرب حتى يتمكن من إتقان عمله، و تعد هذه الأساليب ضرورية لجميع الفئات و المستويات من العاملين في المنظمة، سواء الجدد أو القدامى، و ذلك بغية إكسابهم مهارات جديدة، إن ما يميز هذا النوع من التدريب هو أنه يوفر تلقي الخبرة و المعلومات بشكل مباشر في الواقع العملي، كما أنه لا يعطل العمل في فترة التدريب، تكاليفه منخفضة، لا تحتاج إلى مراكز تدريب مستقلة و لا إلى توظيف مدربين بدوام كامل سواء من داخل العمل أو خارجه.

2- أساليب التدريب خارج مكان العمل: تنفذ هذه الأساليب خارج المنظمة وبعيدا عن موقع العمل الأصلي، كالتدريب في معاهد التدريب المتخصصة، وتختلف التدريبات من حيث طول فترتها ونوع الدراسة، ومن أهم أساليب التدريب خارج مكان العمل: المحاضرة، دراسة الحالات، تمثيل الأدوار، المباريات الإدارية، المؤتمرات، تدريب الحساسة.

رابعا/ تقييم البرنامج التدريبي:

إن فاعلية البرامج التدريبية لا تحقق بحق التخطيط والتصميم فقط، بل تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التدريبي، ويتأثر ذلك باقتناع المتدربين وإقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى

¹. ساعد قرمش زهرة. مرجع سابق، ص 101.

التدريب وأهدافه، ويعتبر التقييم جزء أساسي لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب، فهو نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضمانا لتحقيق الفعالية المستهدفة من التدريب، يمكن تصنيف أسس تقييم التدريب في أربع مجموعات مهمة هي: ¹

أ. **رد الفعل:** يتعلق بوجهة نظر المتدرب في البرنامج من حيث التسهيلات، المدرب، المحتوى، التوقيت، المكان،.....الخ، و عادة يطلب من المتدربين استيفاء بيانات استقصاء في نهاية البرنامج و يفيد هذا النوع من الوقوف على آراء المتدربين في مدى نجاح البرنامج و العوائق التي تحول دون تحقيق التعلم.

ب. **التعلم:** تستخدم نتائج التعلم في تحديد مدى اكتساب المتدربين للمبادئ، الحقائق، الأساليب، المهارات والعمليات التي تم تقديمها في البرنامج التدريبي، وبصفة أساسية يتم استخدام الاختبارات لتقييم مدى التعلم.

ج. **السلوك:** يستخدم نتائج السلوك لتحديد مدى تغير سلوك المتدرب في الوظيفة كنتيجة لمشاركته في البرنامج التدريبي ويتم تقييم الجانب السلوكي للمتدرب عن طريق سؤال المديرين أو المشرفين أو زملاء المتدربين عن مدى التغير في أداء المتدرب أو مدى تكراره لأنواع السلوك التي تضمنها أو ركز عليها البرنامج التدريبي.

د. **النتائج:** يتم استخدامها لتحديد العائد من البرنامج التدريبي وقد شمل النتائج انخفاض تكلفة الحوادث أو معدلات دوران العمل والفاقد في الوقت والمواد كما تشمل زيادة الإنتاجية والتحسين في الجودة أو خدمة العملاء.

المطلب السادس: أسباب فشل التدريب:

نجاح التدريب ليس مجرد عقد دورة تدريبية فهدف الدورة التدريبية هو تنمية مهارات المتدربين وزيادة معرفتهم بما يفيدهم في عملهم وحياتهم، وبالتالي فإن عدم قدرة المتدربين على الاستفادة من الدورة التدريبية يعتبر فشلا لها. ومن أسباب فشل الدورة التدريبية ما يلي:

1- **الدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل:** كثير من الدورات يعقد لمجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية.

1. جمال الدين محمد مرسى. " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون"، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص361

- 2- الدورة التدريبية نظرية جدا: قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب ولكنه ليس له خبرة عملية في الموضوع وبالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية التي يحتاجها المتدربون.
- 3- المتدربين تم اختيارهم حسب أهواء المدير وليس حسب حاجة العمل الفعلية: البعض يعتبر الدورة التدريبية من قبيل الجائزة التي يعطيها المدير لمن يحب وبالتالي تجد شخصا لا علاقة له بموضوع التدريب يحضر الدورة التدريبية بينما الموظف الذي يحتاجها في عمله لا يحضرها.
- 4- المتدربون ليس لديهم رغبة في التعلم: لابد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب فبعض المديرين لن يغير أساليبه الإدارية ولو حضر مئات الدورات الإدارية لأنه لا يظن أن نظريات الإدارة يمكن تطبيقها في عالمه.
- 5- المادة التدريبية سيئة: كثير من المديرين يحاول استغلال المادة التدريبية التي يملكها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المتدربين. هذا يكون له تأثير سيء فالمتدرب يريد مثالا قريبا لواقعه. بل الكثير من المديرين يستخدم مادة تدريبية منقولة من الشبكة الدولية وبالتالي تكون الأمثلة من واقع آخر وبيئة مختلفة وتكون المادة التدريبية غير مناسبة لا للمدرب ولا للمتدرب.
- 6- المدرب غير قادر على توصيل المعلومات أو تنمية المهارات: قد يكون سبب الفشل هو عدم قدرة المدرب على شرح الموضوع واستخدام أساليب التدريب.
- 7- المدرب ليس مهتما بتدريب المتدربين: يجب أن يكون المدرب حريصا على خروج المتدربين وقد اكتسبوا المهارات التي يحتاجونها.
- 8- بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه: هذه آفة وأي آفة حيث يكتسب المتدرب مهارات ومعارف جيدة ثم عند عودته لعمله يجد الجميع يرفض أن يسمح له باستخدام هذه المهارات.

المبحث الثاني: ماهية الأداء

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تتمحور حوله جهود الإدارة كونه يشكل أهم أهداف أي مؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أدائها في مختلف المجالات على مستوى أداء مواردها البشرية والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية.

وبما أن موضوع هذا البحث يتناول عملية تقييم الأداء فإنه لا بد من التعرف على طبيعة هذه العملية ومن هنا سنبدأ الحديث حول الأداء.

المطلب الأول: تعريف الأداء ومحدداته:

أولاً/ تعريف الأداء:

تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ولم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل فلكل واحد وجهة نظر الخاصة. حيث عرفه كل من:

ميلر وبروملي (MILLER ET BROMILY): "أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد

المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"¹

* **نيكولاس (NIKOLAS):** "نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد فالسلوك هو النشاط أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك"²

وهنا لا يجوز الخلط بين السلوك و الانجاز والأداء، فالسلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج عندما يتوقف عن العمل. والأداء هو التفاعل بين السلوك و الانجاز.

ثانياً/ محددات أداء :

يتأثر الأداء ببعض العوامل أو العناصر والتي يطلق عليها بمحددات الأداء والتي تنقسم إلى محددات داخلية ومحددات خارجية.

¹. سارة نبيل، " عن تقييم الأداء"، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية مصر ، 2012، ص13

². إبراهيم محمد المحاسنة، "إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق"، دار جرير للنشر و التوزيع. الأردن. 2013. ص 104

1- المحددات الداخلية:

وهي المحددات التي لها علاقة بالعامل ومدى سيطرته عليه وتتمثل في: ¹

- أ. **الجهد:** هو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى طاقات جسمية وحركية وعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته.
- ب. **القدرات:** هي تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة كالقدرة والتحمل وسرعة البداهة.
- ج. **إدراك الأدوار:** بمعنى أم العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل.

2- المحددات الخارجية:

وهي المحددات التي تخرج عن سيطرت العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل في: ²

- أ. **متطلبات العمل:** تتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.
- ب. **البيئة التنظيمية:** وهي البيئة التنظيمية في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب والتي تؤثر بدورها على جودة الأداء.
- ج. **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية على العامل كالمنافسة الخارجية، كما تلعب التحديات الاقتصادية التأثير على الأداء وانخفاض الرواتب وكذلك الحوافز والمكافآت واختلاف الراتب من مؤسسة لأخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدنيها وإيجابا في حالة زيادتها.

¹. إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق. ص 113

². مؤمن شرف الدين، "دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، ص 51

المطلب الثاني: أبعاد الأداء ومكوناته:

أولاً/ أبعاد الأداء:

من منطلق أن الأداء هو مفهوم شامل تتمثل أبعاده فيما يلي:

1- البعد التنظيمي:

يقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيرين المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعاليات الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء والتي تلعب دوراً هاماً في تقييم الأداء حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى

2- البعد الاجتماعي:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤثراً على ولاء الأفراد لمؤسساتهم خاصة إذا أوفت بحاجات العاملين فيها وجودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية و من هنا لا بد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة و كل ما له علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات و الخلافات والأزمات.

ثانياً/ مكونات الأداء:

يتكون مفهوم الأداء بشكل عام من مكونين أساسيين هما: الكفاءة والفعالية بمعنى أن المؤسسة التي

تتميز بالأداء تجمع بين الفعالية والكفاءة

1- الفعالية:

ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة انطلاقاً من أنها تمثل معياراً يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية، وهي تعني أداء المهام أو الأعمال بشكل صحيح وسليم وترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة كما تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والمحقة ويمكن القول انه كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية.³

¹ مؤمن شرف الدين. مرجع سابق. ص 51.

² إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق. ص 108

³ إبراهيم محمد المحاسنة، " نفس المرجع. ص 109.110

2- الكفاءة:

ترتبط الكفاءة بتحقيق ما هو مطلوب بأقل الإمكانيات، فالكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة كما أن جوه الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج وتدني التكاليف بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءات بمعادلة تحتوي أخذ طرفيها بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من النتائج بأقل تكلفة وتقاس عادة من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات.

المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين

ظهر تقييم الأداء في العصر الحديث ولم تأخذ به المنشآت إلا في أواخر العشرينات أو أوائل الثلاثينيات كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة متخصصة إلا منذ عهد قريب. حيث يعد تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو متابعة لتقييم سياسات الأفراد كما أن عملية التقييم تعد من أهم الوسائل التي تساعد المنظمة على تأقلمها مع الظروف المحيطة به، مما يؤدي إلى تغيير أساليب العمل ومحتواه والمهارات والخصائص الخاصة بالموظفين

أولاً/ مفهوم تقييم أداء العاملين

هناك عدة تعريفات لتقييم الأداء فقد عرفه هودجيسستس HODJISTE «تقييم الأداء يشتمل على عملية منتظمة لتقييم ووصف السلوك المتصل بالعمل»¹ منهم من عرفه على انه: " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم على القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمستويات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى"² ويعرف راندل (Randel) بأنه " الإجراءات التي تساعد في تجميع ، مراجعة ، إعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من وحول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل"³

¹ حنا نصر الله، «إدارة الموارد البشرية» دار زهران للنشر، الأردن، 2011، ص 169 .

² إبراهيم محمد المحاسنة ، مرجع سابق.ص 119.

³ حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 169

وآخرون عرفوا تقييم الأداء على أنه: "قياس أعمال العاملين ومدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم، ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجهم، ومدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترتي وزيادة الأجر"

إلا أنه رغم تعدد الآراء للباحثين والخبراء في موضوع تقييم الأداء، لم يتوصلوا إلى تعريف شامل، وتجدر الإشارة إلى أن عملية تقييم الأداء ليست هدفا في حد ذاته لكنها وسيلة لتحقيق هدف معين وهو الحصول على المعلومات اللازمة للإدارة لاتخاذ القرارات المناسبة.

ثانيا/ أهداف وأهمية تقييم أداء العاملين

1- أهداف تقييم أداء العاملين

أ. أهداف خاصة بالمؤسسة:

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية تقييم الأداء على مستوى المنظمة ما يلي:¹

- ✓ الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية الاستراتيجية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية.
- ✓ تحسين البيئة الاجتماعية للعمل، إذ تساعد عملية تقييم الأداء في توضيح أساليب التعايش والتكيف في المؤسسة وتحسين علاقات العمل فيها
- ✓ المساهمة في إعداد سياسة جيدة للرقابة
- ✓ تحديد تكاليف العمل وترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف
- ✓ صياغة معايير موضوعية للعمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته
- ✓ تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، بحيث عند نقطة تقييم الأداء تلتقي جميع أنشطة الموارد البشرية

ب. أهداف خاصة بالموظفين:

- أما الأهداف التي تتحقق للموظفين نتيجة لعملية تقييم الأداء فهي متعددة نختصرها فيما يلي:
- ✓ تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود المبذولة في سبيل أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم

¹. إبراهيم محمد المحاسنة ، مرجع سابق.ص 120

- ✓ يمثل قياس الأداء للعامل معلومات حول أدائها يعتبر هذا الهدف من أقوى المبررات في مختلف أنظمة التقييم المؤسسي
- ✓ تطوير قدرات ومهارات الموظفين
- ✓ تزويد الموظفين بتغذية عكسية حول أدائهم بمقارنة توقعاتهم وتوقعات المؤسسة حول أدائهم
- ✓ توفير الطرق والوسائل والبدائل المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتحسين البيئة الوظيفية.

2- أهمية تقييم أداء العاملين : تتمثل أهمية تقييم الأداء فيما يلي :¹

أ. أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين:

- ✓ تنمية الشعور بالمسؤولية: إن إدراك الموظف بأن أداءه الوظيفي محل تقييم من طرف رؤسائه المباشرين وسيترتب على ذلك اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي، فإنه يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه واتجاه العمل
- ✓ رفع الروح المعنوية: إن شعور الموظفين بوجود مقاييس وأساليب موضوعية وعادلة لقياس وتقدير الكفاءة لديهم، يرفع من روحهم المعنوية ويحفزهم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية.
- ✓ تحسين وتطوير الأداء: إن نظام تقييم الأداء يساهم في تحديد نقاط الضعف لدى الموظفين وأسبابها وكيفية معالجتها في الوقت المناسب وتقديم التغذية العكسية المناسبة لها.

ب. أهمية تقييم الأداء بالنسبة للرؤساء:

- ✓ استمرارية الرقابة والإشراف: يجعل نظام تقييم الأداء القائمين على هذا النظام في اتصال دائم ومستمر بالمرؤوسين لوضع تقدير موضوعي للوصول إلى النتائج المرجوة.
- ✓ بتنمية العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين: إن شعور الموظف بان الهدف الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف يجعله دائم الشعور بالود والتفاهم والعلاقات الحسنة بين الموظفين ورؤسائهم.

- ✓ تنمية قدرة التحليل لدى الرؤساء: التقييم يزود مسؤولي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع الموظفين بالمنظمة، وهذا يعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات

¹ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي. "دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشري". الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات. مصر. 2014. ص73-

ميدانية تطبيقية وتحليلية تتناول أوضاع الموظفين ومشكلاتهم وإنتاجياتهم ومستقبل المؤسسة نفسها.

ج. أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة:

✓ **الكشف عن مدى تحقيق أهداف المنظمة:** يعتبر نظام تقييم الأداء ذا أهمية خاصة فيما يتعلق بتحديد مدى مساهمة الموظفين في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وعليه فإن من الطبيعي ألا تكون الأهداف العامة للمنظمة بمعزل عن أهداف الموظفين.

✓ **لنهوض بمستوى الخدمة العامة في المنظمة:** إن نظام تقييم الأداء الذي تسجله تقارير قياس الكفاءة يعتبر وسيلة للارتقاء بمستوى الخدمة العامة والكشف عن الموظفين الذين يحتاجون إلى قدر أكبر من الإشراف والتوجيه والتدريب.

✓ **الرقابة على تصرفات الرؤساء:** إن تقييم الأداء يعطي الإدارة العليا مؤشرا عن مدى الكفاءة والقدرات الإشرافية والتوجيهية للرؤساء بالمنظمة وذلك من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من طرفهم ومراجعتها وتحليلها.

د. **تحديد الاحتياجات التدريبية:** يمكن نظام تقييم الأداء من وضع خطة للاحتياجات التدريبية لكل منظمة.

هـ- **ضمان الموضوعية في إدارة الموارد البشرية:** يوفر تقييم الأداء البيانات والمعطيات التي يمكن على أساسها اتخاذ القرارات الموضوعية فيما يرتبط بشؤون الموظفين (تنشيط الموظفين الجدد، النقل، الترقية، إنهاء خدمة الموظف...).

هـ. **اكتشاف بعض العيوب التنظيمية:** يساهم تقييم أداء الموظفين في الكشف عن بعض العيوب التنظيمية التي تحول دون الاستفادة من إمكانات وطاقات الموظفين داخل المنظمة، من بين العيوب، عدم تحديد الاختصاصات، عدم توزيع المسؤوليات والأعباء توزيعا مناسبيا...

و. **وضع معدلات لتقييم الأداء:** لنظام تقييم الأداء أهمية كبرى بالنسبة للمنظمة خاصة فيما يتعلق بوضع معدلات لأداء العمل فيها، مما يؤدي إلى النهوض بمستوى أداء الوظائف التي من مسؤولية الموظفين المراد تقييمهم.

المطلب الرابع: معايير تقييم أداء العاملين

هناك عدة معايير لتقييم أداء العاملين وهي:¹

أولاً/ عناصر الأداء:

تشمل الخصائص والسمات والإمكانات والقدرات والمهارات والمؤهلات والخبرات التي يجب أن يتحلى بها الموظف في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة كالإخلاص، المواظبة في العمل، التعاون ونشير هنا إلى أن عناصر الأداء نوعان:

1-عناصر شخصية : وهي التي تتعلق بشخصية العامل كالقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات، الاهتمامات.... و تسمى أيضا السمات الشخصية للموظف، و هي عناصر صعبة القياس.

2-عناصر أدائية: وهي التي تتعلق بسلوك وممارسات الموظف أثناء القيام بالوظيفة، وهي عناصر يمكن قياسها وملاحظتها، كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، التفويض، التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة، الحضور، المهارات الإدارية، الاتصالات الشفوية....

ثانياً/ معدلات الأداء:

1-الكمية: تشير غالى حجم الانجاز الحالي مقارنة بالإنجاز المتوقع في مرحلة التخطيط للأداء.

2-النوعية: تشير إلى نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المرغوبة إضافة إلى العلاقة بين الكمية والنوعية.

3-الوقت: يتعلق بإنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وإذا حدث تأخير في الانجاز يتم تحديد أسباب التأخير، وفيما إذا السبب يتعلق بالموظف أو بسوء التخطيط أو الإدارة أو أي سبب آخر.

4-التكلفة: تشير إلى معرفة كلفة تحقيق النتائج أو الأهداف ومقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة لمعرفة مدى الاختلاف الناتج بين الفعلي والمتوقع.

¹إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص128

المطلب الخامس: شروط تقييم أداء العاملين¹

- 1- التوافق الاستراتيجي: ويقصد بهذا مدى تمكن نظام تقييم الأداء من إبراز الأداء الوظيفي الذي يتوافق وينسجم مع استراتيجيات وأهداف المؤسسة، فمثلاً، إذا كانت المؤسسة تركز في ثقافتها أو استراتيجيتها على خدمة العملاء فان نظام التقييم يجب أن يبين كيفية ومستوى جودة قيام العاملين بخدمة العملاء.
- 2- الصدق: نقصد بهذا العنصر قدرة تقييم الأداء على قياس كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة، ويشار إلى ذلك² بصدق المحتوى، وحتى يتمتع تقييم الأداء بالصدق فانه يجب أن ينعكس الأداء الوظيفي الحقيقي الذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة.
- 3- الثبات: يقصد بخاصية الثبات مدى استقرار قياس الأداء التي يتم الحصول عليها في أوقات مختلفة، من أشخاص مختلفين، أدوات قياس مختلفة، أي أن النتائج تكون متقاربة من شخص لآخر، من وقت لآخر ومن مقياس لآخر. يعتبر الثبات مؤشر دقة التقييم.
- 4- التمييز: يقصد بهذا العنصر قدرة القياس على التمييز بين مستويات الأداء للموظفين، أي أن مقاييس الأداء لابد أن تميز بين حجم ومقدار الجهود التي يبذلها الموظفين. وتبرز أهمية هذه الخاصية في أنها توفر المعلومات التي تمكن متخذي القرار من إصدار القرارات الصائبة بشأن المنظمة.

¹ إبراهيم محمد المحاسنة ، نفس المرجع، ص 77

المبحث الثالث: التدريب وأبعاد أداء العاملين

يعد المورد البشري الثروة الأولى بالنسبة للمنظمة، لذا يجب تطوير مهارات الموارد البشرية بالطريقة التي تحقق أهداف المنظمة وذلك بتحقيق الأداء الفعال وهذا من خلال تدريب العمال قصد تحسين أداءهم وفق المتغيرات والتطورات الحاصلة.

عندما أجرى كل من FIELD وHOLLE دراسة على منظمات حكومية في الولايات المتحدة الأمريكية، وجدا أن العناصر المستخدمة لقياس الأداء والحكم عليه: العلاقات الإنسانية، كيفية أداء العمل، المبادرة والمبادرة، عادات العمل، التعاون، الحضور، المعرفة بالعمل، التصرف، التنظيم والتخطيط، القدرة الإشرافية، الجودة.¹

ومن جهة أخرى اعتبر Robert E. Kelley في كتابه كيف تصبح نجما لامعا في العمل، أن المبادرة والمبادرة، شبكات العلاقات، إدارة الذات، رؤية الصورة كاملة، العمل بإخلاص، مهارات القيادة، روح الفريق، مهارات العرض والتقديم هي أبعاد الأداء الحسن والمتميز.²

وعلى نفس المنوال ومن خلال دراسة كاتنكان فواز مرعي في شركات الصناعات الدوائية الأردنية تم قياس أداء العاملين والحكم على مستواه وفقا للأبعاد التالية: السلوك الإبداعي الفردي، المواظبة على الدوام، الدقة والجودة في إنجاز المهام، العلاقات مع الآخرين.³

رغم الاختلاف في وجهات النظر للباحثين بشأن أبعاد أداء العاملين و المعايير التي يحتكم إليها لتعددتها و صعوبة ضبطها من جهة، و من جهة أخرى ما تهدف إليه دراسة كل باحث و توجهها فمنهم من ركز على عناصر الأداء و منهم من أخذ بالمعايير النوعية و منهم من دمج بين الإثنين.

نستخلص أن هناك عدة معايير للأداء أهمها:⁴

- ✓ معايير ناتج الأداء: جودة الأداء، كمية الأداء ودقة الأداء.
- ✓ معايير سلوك الأداء: المواظبة على العمل، القدرة على التعاون مع الزملاء والمرؤوسين.
- ✓ معايير صفات الأداء: الدافعية للعمل، الانتباه.

¹فهد بن عثمان بن محمد الصغير، "المناخ و أثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية" دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2002، ص 40.

²مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 86/78

³كاتنكان فواز مرعي، مرجع سابق، ص 8

⁴محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، "دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، مصر، 2014،

وعليه سنحاول في بحثنا هذا تناول الأبعاد التالية:

- ✓ المواظبة والمثابرة على العمل.
 - ✓ الدقة والجودة في الإنجاز.
 - ✓ التحفيز الذي يدفع بالأفراد لتقديم الأفضل.
 - ✓ العمل بروح فريق العمل الذي يعد مظهرا من مظاهر التعاون.
- ويبقى بلوغ هذه الأبعاد يتوقف على مستوى إدارة الموارد البشرية عموما و مستوى التدريب خصوصا.

المطلب الأول: المواظبة والمثابرة على العمل

تأتي المواظبة والمثابرة على العمل من التزام الفرد اتجاه عمله، فالالتزام هو حالة نفسية للفرد ورغبة منه في بذل الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة.¹

أو هو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد اتجاه المؤسسة والالتزام بقيمها والإخلاص لها والاستعداد لفعل أشياء للمؤسسة تزيد من قدرتها.²

حيث يرى Angel et perry أن السلوكيات الناتجة عن الالتزام تتميز بالخصائص التالية:³

- ✓ تعكس هذه التصرفات بعض التضحيات التي يقدمها الفرد من اجل منظمته.
 - ✓ -تبن تلك التصرفات المثابرة والقدرة على التحمل
 - ✓ -توضح تلك الالتزامات الاستغراق من قبل الأفراد تجاه مؤسساتهم من خلال ما يقدمونهم من الوقت الشخصي من اجل الأنشطة المرتبطة بالمنظمة وعليه فالمواظبة والمثابرة من سلوكيات الالتزام الفرد التي تعكس الترابط والتواصل بين الفرد والمؤسسة التي ينتمي إليها
- حيث أن المواظبة تعبر عن درجة محا فضة العامل على مواعيد الحضور والانصراف إلى ومن العمل والمثابرة هي الجدية والتفاني في العمل الموكل للفرد وقدرته على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة (الالتزام بالمواعيد المحددة) ومدى حاجة الفرد للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين والمسؤولين لتقييم نتائجه فيما بعد.

1. سناء عبد الكريم الخائق، مرجع سابق، ص40

. جاب باوي، "إدارة الموارد البشرية و الأداء- تحقيق الاستمرارية لفترة طويلة"، ترجمة أبو بكر الحاج ادم احمد، بحث تكميلي مقدم الى جامعة الخرطوم لنيل درجة الماجستير، مطبعة جامعة اكسفورد، نيويورك، ص

3. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، "المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص 238.

وتكمن أهمية المواظبة على العمل والمثابرة فيه في كونها عامل مهم في خلق الحماس والجد في العمل باعتبارها عامل من عوامل الانضباط الداخلي الموجهة لسلوك الأفراد وزيادة التزامه بأدائه كاملاً

المطلب الثاني: الدقة والجودة في الانجاز

مما لا شك فيه أن المؤسسة في تحسين الأداء باستمرار من خلال تحسين في جودة منتجاتها لما تحققة الجودة من المزايا المتعددة كانخفاض التكاليف عدم تكرار الأعمال والوقوع في الأخطاء الأقل المعادلات اقل إضافة إلى الاستغلال الأمثل للوقت وهو ما يؤدي إلى تحسين الأداء في المحصلة النهائية والجودة حسب Juran et Gryna 1980 هي ملائمة الاستخدام التي تقود إلى تحسين الأداء نتيجة مطابقة معايير ومواصفات محددة مسبقاً والجودة هنا تعبر عن مستوى أداء العامل وما يدركه الفرد من عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على القيام بالعمل دون الوقوع في الأخطاء بعبارة أخرى الجودة هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على الجودة الأداء من حيث درجة إتقان العامل لعمله ودقته ومدى سلامة إنتاجه والتحرر من الأخطاء ويجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة.

المطلب الثالث: التحفيز

أولاً / مفهوم التحفيز

التحفيز ظاهرة معقدة تناولها العديد من الباحثين أمثال Mc Gregor . Maslow . Herzberg وغيرهم من الذين اهتموا بهذه الظاهرة لأنها المحرك الأساسي لسلوك الأفراد فالتحفيز يساهم في جعل الأفراد يتنافسون لتقديم أفضل ما لديهم ليحصلوا على المكافآت الأفضل لذا يعرف التحفيز على انه مجموع الدوافع والرغبات, الحاجات والتفصيلات سواء الداخلية أو الخارجية التي تحث الفرد على العمل المناسب. كما عرف كذلك على انه المحرك الذي يدفع الفرد لإشباع حاجاته ولتحقيق رغباته أو الإجابة عن طلباته وتوجهه أو هو القوة التي تحرك وتستشير الفرد لكي يؤدي العمل دائماً وفي نفس الإطار عرف George Terry et Stephen G Franklin التحفيز على انه حالة من وجهة نظر الفرد تبين مدى ميله للقيام بمجهودات معينة. أما Jean Rigollot فاعتبره الاستعداد المسبق للالتزام بالعمل بطريقة معينة. إذن فالتحفيز هو تلك العملية التي تسمح بحث الأفراد ودفعهم من خلال دوافع معينة لكي يوظفوا طاقتهم وجعلهم يوجهون سلوكهم نحو تحقيق الهدف.

ثانيا/ أهمية التحفيز

رغم التشابه في قدرات ومؤهلات الأفراد إلا أن مستويات أداءهم مختلفة وهو ما يرجع بالدرجة الأولى إلى مستوى التحفيز الذي يحضون به والذي يجعلهم قادرين على العطاء أكثر وعلى التحسين باستمرار في أداءهم

فالتحفيز وسيلة مهمة في تنظيم سلوك الأفراد نحو أنفسهم ونحو غيرهم وتبرز أهميته أكثر من خلال:

- ✓ المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية.
 - ✓ المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أكثر.
 - ✓ تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها في صفوف العاملين.
 - ✓ المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المؤسسة وسياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم التكيفية معها.
 - ✓ تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المؤسسة وتفوقها.
- كما يلعب التحفيز دور القوة التي تدفع إلى تكريس الجهد لتحقيق مستوى أداء راقى من خلال تحريك الدافعية لدى أصحاب المهارات للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية مختزنة لديهم وهو ما يحقق النجاح في الأداء وتحسينه.

ثالثا/ أنواع الحوافز

تعددت تصنيفات الباحثين للحوافز، فمنهم من اعتمد على معيار الشكل في التصنيف ومنهم من ركز على معيار التطبيق ليعتقد البعض الآخر أن معيار الأثر هو الأنسب في تصنيف الحوافز:

1- الحوافز حسب معيار الشكل: تقسم إلى حوافز مادية وحوافز معنوية

أ. الحوافز المادية: وهي حوافز خاصة بالأجر، العلاوات، المنح، التأمينات والخدمات الاجتماعية... الخ

ب. الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي تشعر الفرد بكيانه وانتمائه وتقديره والاعتراف بإنجازته وتقسّم إلى:

- ✓ حوافز متعلقة بالعمل في حد ذاته، كإثراء العمل، توسيعه، التنقل بين الأعمال.
- ✓ حوافز متعلقة ببيئة العمل كتوفير ظروف العمل الجيدة والمحفزة للعامل، الانسجام بين جماعات العمل، الإشراف المناسب، الأمن الوظيفي..... الخ

2- حوافز حسب معيار التطبيق: وتصنف إلى حوافز فردية وجماعية.¹

أ. الحوافز الفردية: هي تلك الحوافز التي تقدم على أساس فردي لتشجيع الفرد وحثه على

العمل أكثر وتعمل على زيادة التنافس الايجابي بين الأفراد ورفع روحهم المعنوية

ب. الحوافز الجماعية: هي تلك الحوافز التي تقدم بصورة جماعية للأفراد الذين يشاركون في

أداء عمل مشترك لتحقيق الانسجام والتعاون والتحسين في الأداء الجماعي.

3- حوافز حسب معيار الأثر: تقسم إلى حوافز ايجابية وحوافز سلبية

أ. الحوافز الايجابية: هي الحوافز التي تجذب الفرد إليها وحثه على العمل أكثر لتحسين أدائه

فهي عبارة عن مدعمات تمنح للفرد نتيجة قيامه بالسلوك المرغوب فيه وتضم كل الحوافز

المادية والمعنوية بمختلف أشكالها.

ب. الحوافز السلبية: هي الحوافز المؤدية إلى معاقبة الفرد نتيجة قيامه بسلوك غير مرغوب

فيه، من الأحسن تطبيق هذا النوع من الحوافز فور وقوع الخطأ كالخصم من الأجر....

المطلب الرابع: العمل بروح فريق العمل

أولاً / مفهوم فريق العمل:

أصبحت تؤدي بطريقة جماعية أكثر من أن تؤدي بطريقة فردية، وذلك للنتائج المحققة عن

طريق العمل الجماعي. لذا فتغيير المؤسسة لتنظيم العمل بها إلى التنظيم بالفرقة يوفر لها المرونة

التنظيمية التي تمكنها من مواجهة التحديات المتنامية في بيئة العمل، ذاك أن فرق العمل هي

"مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة أي هي مجموعة من

الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد"²

مما يؤدي إلى الإحساس المشترك بالمسؤولية اتجاه المهام المطلوب إنجازها والاستجابة السريعة

للتغيرات، لأنهم يرون أنفسهم ككيان اجتماعي فاعل نتيجة العلاقات المنظمة بينهم.³

إن اشتراك مجموعة من الأفراد في عمل واحد يؤدي إلى استغلال أقصى طاقاتهم بشرط أن

يكونوا أوفياء لفرقهم.¹

1. جمال الدين لعويسات، "السلوك التنظيمي و التطوير الإداري"، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2002، ص21.

2. أحمد محمد خميس السديري، "اراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل"، رسالة ماجستير مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2010، ص11.

3. كاستا و اخرون، "إدارة فريق العمل - العوامل المؤثرة على التطبيق الناجح لفرق العمل المتميزة الأداء"، إدارة أداء الفريق، مجلة عالمية،

المجلد7، العدد8، مطبوعات جامعية/ ص124، :http://www.emerald-library.com/fr

فرق العمل أو ما أصبح يطلق عليها بفرق التعلم هي شكل من أشكال التعاون حيث يتم فيها السماح لكل فرد بالمشاركة في إنجاز العمل وأن يجربوا ما لديهم من قدرات لتحقيق الهدف والتنمية مهاراتهم ومعارفهم وتبقى فاعلية فرق العمل تتوقف على حسن اختيار أعضائه وحسن مشاركتهم، لأن فريق العمل في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة تتصهر فيها كل القدرات والأهداف والقيم الشخصية المستقلة للأفراد لتتشكل هوية جماعية.

يحتاج بناء عمل فريق إلى الاتفاق بين أعضائه على توزيع العمل فيما بينهم تحديد مساهمة كل عضو في المشاركة في إنجاز الأعمال كيفية اتخاذ القرارات معنى ذلك أن عملية بناء الفريق هي سلسلة من النشاطات المصممة تهدف إلى تحسين أداء الأفراد فهي طريقة ايجابية للتأثير في العلاقات بين الأفراد لان جوهر فكرة الفريق هو الابتعاد عن الفردية في التصرف في اتخاذ القرارات اي قيام العمل على الأسلوب الجماعي ،على التعاون ،بناء روح الثقة بين الأفراد ،توفير الاتصال المفتوح و المتبادل ،زيادة تدفق المعلومات، تنمية معارف الأفراد و مهاراتهم مما يسمح بتحسين الأداء البشري و استنهاض هممهم و روح التحدي لدى الفريق.

ثانيا / أهمية فرق العمل وأهدافها

تعد فرق العمل مظهر من مظاهر التفاعل بين الأفراد كجماعة لأنها تجسد مفهوم العمل الجماعي فهي أسلوب يعمل على تجميع الخبرات والأفكار والاقتراحات لدى أعضاء الفريق ليكونوا أكثر استجابة لتحديات البيئة التنافسية وتكمن أهميته في تجميع المورد البشري وتحفيزه من خلال العمل الجماعي وتحقيق مستويات عالية من رضا العاملين، وتشجيع استخدام أقصى طاقات الأفراد إضافة إلى رفع مستوى معنويات الأفراد وزيادة دافعيتهم للعمل أكثر،² ويلعب فريق العمل دورا مهما في تنمية المهارات وتحسين العلاقات بين الأفراد و تحقيق الاندماج و التعاون بينهم ، فهو عبارة عن نسيج من قدرات الأعضاء ورغباتهم ،لذا فهو يهدف إلى:

¹ . جاري ديسلر، مرجع سابق، ص311 .

² . شنافي نوال. " دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية- دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جينيرال كابل- بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير، 2014/2015. ص

- ✓ التشجيع على تقاسم وإنشاء المعارف والمهارات.
- ✓ سرعة الاستجابة لمتطلبات الزبون.
- ✓ تشجع على التنوع والإبداع وتقديم الاقتراحات.
- ✓ خلق بيئة عالية التحفيز ومناخ مناسب للعمل.
- ✓ الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها.
- ✓ تحسين مستوى مهارات الأعضاء.
- ✓ تحقيق الافضليات التكاملية.
- ✓ بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.

من هذه الأهداف يتضح جليا أن عملية بناء فرق العمل عامل مهم جدا كونه جزء أساسي من عملية دمج العاملين وضمان مشاركتهم وتحقيق اتفاق في الآراء نتيجة ميزة التفكير الجماعي

ثالثا/ مفاتيح نجاح بناء فرق العمل

من أهم مفاتيح نجاح فرق العمل التي تساعد على الاستمرارية هي:¹

- ✓ ضرورة شعور الأفراد الأعضاء بالثقة المتبادلة ومشاركة في رغبة وقدرة كل منهم على العمل المستمر نحو بلوغ الهدف المشترك
- ✓ اعتبار الأهداف الشخصية وأهداف الفريق على نفس الدرجة من الأهمية.
- ✓ سيادة الاحترام والتعاون بين الجميع.
- ✓ اتخاذ القرارات بالأغلبية.
- ✓ تشجيع الاتصالات التلقائية والمشاركة بين الأفراد.
- ✓ منح المؤسسة المسؤولية للأفراد وتشجيعها على تقاسم المعارف والمهارات.
- ✓ تفويض السلطات الكافية لاتخاذ القرارات.
- ✓ لهم قيم ومبادئ متفق عليها لتنظيم سلوك وتصرفات أعضاء الفريق.
- ✓ التدريب والتطوير ومكافئة أنشطة الفريق.
- ✓ التزام قوي بتحقيق الأهداف بتخصيص الأفراد كافة جهودهم لتحقيق النجاح.
- ✓ التكامل في قدرات والرغبات إلى حد ما.

¹. شنافي نوال. نفس المرجع ، 167.

كل هذه العوامل تزيد من تآلف أعضاء الفريق وتشجيعهم على الالتزام المتبادل ودعم قدرات واهتمامات وجهود الزملاء مما يؤدي إلى تعزيز الأداء وتحسينه. إذن فقدرة الفرد على التعاون والعمل بروح الفريق وعلى بناء علاقات إنسانية مع الآخرين عامل أساسي في تحسين أدائه.

المبحث الرابع: دور التدريب في تحسين أداء العاملين:

يعد المورد البشري العنصر المهم لتحقيق الميزة التنافسية لأي منظمة ولهذا لا بد من تدريب الفرد بهدف تحسين أدائه لكي يحقق أهداف المنظمة إن من المؤكد أن الأداء البشري يقوم على المهارات التي يكتسبها الفرد فهذه الأخيرة تتطور حسب التغيرات الحاصلة.

سنحاول في هذا المبحث التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين من خلال مدى توفر وإثراء قيم المواظبة والمثابرة على العمل، الجودة والدقة في الانجاز، التحفيز والعمل بروح الفريق. تتكون العملية التدريبية من 4 مراحل هي: تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية وفي الأخير تقييم تلك البرامج أو الدورات التدريبية وتتجسد أهمية التدريب في انه يطور وينمي المهارات لدى الفرد حتى يحسن من أداءه و يواكب كل التغيرات الحاصلة.

المطلب الأول: دور التدريب في المواظبة والمثابرة على العمل:

للتدريب دور كبير في تطوير قدرات العاملين في العمل والذي نتج عنه قوة التزام وارتباط العاملين بمنظمتهم، حيث نجد أن مشاركة العاملين في البرامج التدريبية الملائمة ينتج عنها تكوين فكرة ايجابية لدى العمال اتجاه عملهم ونحو منظمتهم ما ينعكس في سلوكهم ويزيد من انضباطهم ومواظبتهم ومثابرتهم في العمل.

إن تبني ثقافة التدريب من قبل الإدارة العليا في المنظمة مهمة ليست سهلة تحتاج إلى جهود ليست بالقليلة لإقناع العاملين من أجل تحسين أداءهم وتفوقهم في أعمالهم وبالتالي التزامهم واستمرارهم في العمل بالمنظمة.¹

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تمكن الإدارة من تحديد الاحتياجات التدريبية و تمكن الإدارة من تحديد فئة الموظفين المحتاجين للدورات التدريبية و هذا لرفع كفاءتهم و فعاليتهم فتحدد

¹شنافي نوال، مرجع سابق ص168

الاحتياجات التدريبية هي الفعل و الأسلوب العلمي الذي يساعد على تحديد مجالات التطوير و التنمية في أداء الأفراد ومن هنا وضع الموظفين في المكان المناسب لهم لزيادة شعورهم بان قدراتهم و مهاراتهم تتوافق مع متطلبات الوظائف التي يشغلونها ما يولد التزامهم أكثر اتجاه أعمالهم و زيادة انضباطهم و مثابرتهم عليها حيث يزيد احترامهم لانجاز الأعمال في الوقت المحدد لأنهم مدفوعين للعمل أكثر إن اختيار الموظفين للقيام بدورات تدريبية يقضي على الملل الذي يصيب الموظف من جراء الروتين اليومي في العمل و هذا يجعله غير منضبط بالعمل ما ينتج عنه تأخر في الانجاز لينعكس ذلك على مستوى أدائهم إن المؤسسة التي تكون في خطتها الاستراتيجية تطبيق نظام إداري جديد سيكون من أولويات التدريب لديها تدريب العاملين على هذا النظام الجديد وتأهيلهم للتغيير وهذا ما يدفع بهم أن يحرصوا على الالتزام بالأنظمة والقوانين الجديدة.¹

عند تحديد الاحتياجات التدريبية تقوم الإدارة القائمة على تحديد هذه الاحتياجات بتحديد مل ما يحتاجه الفرد من تدريب بناء على أدائه وخبراته ونقاط الضعف لديه هذا التحليل يعتمد على نتائج تقييم الأداء الدوري للموظفين وعلى أخطاء الموظف خلال الفترة السابقة وهذا ما يجعله أكثر مواظبة ومثابرة على العمل.

المطلب الثاني: دور التدريب في زيادة الدقة والجودة في انجاز العمل:

إن الميزة التنافسية للمؤسسات تبين أنها مرتبطة بقدرة المؤسسة على استغلال مواردها الداخلية التي تعد المهارات أحد عناصرها الأساسية التي تقود على الجودة لتحسين الأداء.

إن هذه المهارات يتم تنميتها وتطويرها عن طريق التدريب أو البرامج التدريبية، لذا أصبح الاهتمام بالجودة والبحث عن تحسين النوعية أكثر من ضروريا نظرا للمنافسة القوية بين المنظمات لتعتمد المنظمة على تدريب موظفيها وتنمية مهاراتهم كأسلوب يمكنها من تحسين الأداء الذي تطمح إليه لتحقيق أهدافها.

يعد التدريب يجعل الموظف يهتم أكثر بإنجاز مهامه وفقا للمعايير المحددة وباستغلال أمثل للموارد المتاحة كما هناك جو من التنافس بين الموظفين لتقديم أفكار ومقترحات جديدة يكتسبها الموظف من خلال تلك الدورات التدريبية وبدوره يقوم بتبادل أفكاره الجديدة والمعارف مع الزملاء فهو يرى انه أصبح يمتلك معارف ومهارات وقدرات تجعله يقوم بإنجاز أعماله بدقة وجودة عالية لشعوره بالمسؤولية والالتزام تجاه عمله.²

¹ سملاي حضية ص145

² شنافي نوال، مرجع سابق ص171

يعتبر التدريب من الوسائل الهامة لتحقيق التوافق والتلاؤم بين مهارات الفرد ومنصبه ما يعني زيادة القدرة على الانجاز بدقة وجودة عالية تسمح بتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية وبالتالي تحسين في أداء العاملين.

المطلب الثالث: دور التدريب في تحفيز العاملين:

إن إقامة دورات تدريبية بشكل دوري و مستمر و بشكل متنوع من حيث البرامج التدريبية و المواضيع المقترحة يعد تحفيز للموظف ,حيث أن التدريب وسيلة ناجحة تساعد الموظفين على اكتشاف مواهب مخفية يمتلكونها و يتم إظهارها من خلال التدريب وفي نفس الوقت يتمكن من اكتساب مهارات جديدة مما يساعد على تحفيز و تشويق الموظف للعمل.

يجب على المؤسسة توفير بيئة عمل محفزة على الإبداع ,التجديد ,الابتكار و تقبل التغيير الهادف لتفجير طاقتها و قدراتها الاستراتيجية و توظيف معارفها الكامنة و هو ما يقود انجاز الأعمال بدقة و جودة عالية تساهم في تحسين الأداء و استفادة الموظف من دورات تدريبية هذا الأمر يروونه تحفيز لهم ويجعلهم بنفسية و معنويات عالية.¹

المطلب الرابع: دور التدريب في العمل بروح فريق العمل:

العمل الجماعي أو العمل بروح فريق العمل يساعد على الاحتكاك بين الموظفين، و خلق نوع من العلاقات الاجتماعية و نوع من التآلف فيما بينهم، و من ثم تبادل المعارف و المعلومات و الخبرات من خلال التواصل و الاتصال المستمر، و كذا تقديم النصائح و الانتقادات البناءة التي تساعد الفرد على تطوير نفسه.

الدورات التدريبية التي يستفيد منها الموظفين والتي تنظم في أفواج تضم جميع فئات الموظفين باختلاف أعمارهم، مستوياتهم، مؤهلاتهم وخبراتهم... هذا التنوع في صفات وخصائص الموظفين، يخلق مزيج رائع، فلكل خصوصياته وأفكاره ووجهة نظره وغيرها من المميزات، وهذه الدورات التدريبية فرصة للاختلاط فيما بينهم وفرصة لتبادل الأفكار والآراء والمهارات المختلفة، ومن هنا تظهر الأفكار الدفينة وتتقرب الأبعاد وتصبح هناك علاقة جيدة تربط الموظفين فيما بينهم في شكل فريق عمل متكامل.²

¹مقدود وهيبه، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية في الهندسة المدنية والبناء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاق والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2008/2007 ص42

² عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بملركب المجارف والرافعات قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2007 ص133

إن عمليات التدريب تساعد في تكوين فرق العمل و تساعد الأفراد في تحقيق الانسجام والتوافق والتعاون بينهم لتنشأ ثقة متبادلة تزيد من تماسك الفريق و توجه جهوده نحو العمل أكثر لتحسين الأداء الجماعي ولأن المنظمة تبحث دائماً عن أفراد قادرين على الابتكار، المبادرة، مواجهة مختلف الوضعيات التي تصادفهم قادرين على التعاون فيما بينهم لإنشاء القيمة للمنظمة، شرط إعطائهم الفرصة لإبراز مساهمتهم و مساعدتهم في تطوير مهاراتهم للوصول إلى التعلم المستمر الذي يمكنهم من تحسين معارفهم، ممارساتهم و تغيير أنماطهم السلوكية.

يمكن التدريب من تحقيق بناء جماعي للمهارات الفردية ووضعها في فريق عمل واحد لتكوين مهارات جماعية تتميز بالانسجام حيث يختار المسيررون الأفراد بناء على قدرتهم على القيام بالمهام الموكلة إليهم وأهم شيء أن يكونوا متشبعين بثقافة العمل الجماعي ليكون انضمامهم للفريق فعال و أساسياً.

خلاصة الفصل:

نظرا لأهمية التدريب في الإدارة حاولنا استعراض أهم الخصائص التي تساعد على التعريف بالتدريب، حيث تهدف المنظمة إلى تنمية مهارات الأفراد لمواجهة احتياجات حالية و مستقبلية تتطلبها المنظمة في ظل التغيرات البيئية التي تواجهها لأن التدريب لا يهتم المنظمة لوحدها بل كذلك يعني الفائدة على الأفراد العاملين فيها و بناء حب العمل لديه داخل المنظمة مما يعود المنظمة و الفرد، و قد تم التعرض إلى كل من أهمية التدريب و أهدافه التي تسعى المنظمة لتحقيقه و كذلك مرورا بمراحل العملية التدريبية من تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية في الأخير تقييم البرامج التدريبية.

الفصل الثاني

الجانب التطبيقي للدراسة

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

تمهيد:

يعد ما قمنا به في الجانب النظري من خلال الفصل السابق إيضاحًا لكل من الإطار المفاهيمي حول التدريب وأداء العاملين، بينما سوف نتناول في هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة من خلال دراسة ميدانية بمديرية جامعة محمد خيضر، بسكرة، حيث تم الاعتماد على الاستبيان في جمع المعلومات حول العناصر التي لها علاقة بالمتغير المستقل المتمثل في التدريب، وكذا المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

- ✓ المبحث الأول: تقديم عام لمديرية جامعة محمد خيضر بسكرة.-.
- ✓ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث.
- ✓ المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية جامعة محمد خيضر-بسكرة.-

سنتناول في هذا المبحث المنهجية التي تم إتباعها للدراسة وذلك من خلال التعريف بمديرية جامعة بسكرة، مع عرض لهيكلها التنظيمي الذي يوضح مجموع المصالح مع التعريف بالعينة التي تمت حولها الدراسة، وتبيان الأدوات التي جمعت بها المعلومات وكذلك الوسائل الإحصائية المستعملة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي ووصف عينة الدراسة.¹

أولاً/ التعريف بجامعة محمد خيضر، بسكرة.

تعتبر جامعة محمد خيضر مؤسسة ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلالية المالية، وتتشكل الجامعة من هيئات (مجلس الإدارة ومجلس الجامعة)، مديرية الجامعة، كليات ومعاهد وملحقات. كما تتضمن مصالح إدارية وتقنية مشتركة.

هيكل النظام البيداغوجي للجامعة إلى أربع نيابات وستة كليات ومعهد جامعي بالمرسوم التنفيذي رقم: 129-14 بتاريخ 05 أفريل 2014، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم: 219-98 الموافق ل 07 جويلية 1998 والمتضمن إنشاء جامعة محمد خيضر، بسكرة.

نيابات مديرية الجامعة:

- ✓ التكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج
- ✓ التكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرج
- ✓ العلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية
- ✓ التنمية والاستشراف والتوجيه

كليات الجامعة:

- ✓ كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
- ✓ كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
- ✓ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- ✓ كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

¹- تقرير الدورة الأولى لمجلس الإدارة 15 نوفمبر 2017 ص 9 و 10

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

✓ كلية الحقوق والعلوم السياسية

✓ كلية الآداب واللغات

✓ معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

المصالح المشتركة:

✓ مركز تعليم وتكثيف اللغات

✓ المركز السمعي البصري

✓ الدبؤ التكنولوجي

✓ خلية ضمان الجودة

✓ دار المقاولاتية

التأطير البيداغوجي والإداري

العدد النظري الإجمالي للأساتذة الدائمين هو 1383 أستاذًا باحثًا في مختلف التخصصات والرتب العلمية.

في الجانب الإداري يؤطر الجامعة 1133 موظفًا.

ثانياً/الهيكل التنظيمي للجامعة.

يتمثل الهيكل التنظيمي للجامعة فيما يلي:

1- المصلحة المسؤولة عن تنظيم الدورات التدريبية لموظفي الجامعة: تتكون من

أ- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية

تتكفل نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية بما يأتي:

✓ ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.

✓ المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث.

✓ القيام بأعمال التنشيط والاتصال.

✓ تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.

✓ ضمان متابعة برامج تداريب تحسين المستوى بالخارج (الأساتذة والطلبة المسجلون في الدكتوراه و فئة

الإداريين).

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

ب-المصالح التابعة لهذه النيابة:

- ✓ مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراك.
- ✓ مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

2- متابعة تدريب الموظفين:

➤ فتح أبواب الترشح:

تقوم نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية بفتح فترة للتسجيلات للموظفين المهتمين بالدورة التدريبية من خلال أرضية عبر شبكة الأنترنت حيث يقوم الموظف الراغب بالتسجيل بإيداع ملف خاص بالتدريب مكون من الوثائق التالية:

- ✓ استمارة طلب الترشح للاستفادة من تدريب قصير المدة بالخارج
- ✓ شهادة إثبات المستوى العلمي
- ✓ شهادة توظيف أو مجمل الخدمات
- ✓ شهادة إثبات مستوى اللغة
- ✓ شهادة تدريب أو ترص
- ✓ مقررة التثبيت في المنصب
- ✓ نسخة من جواز السفر
- ✓ السيرة الذاتية

➤ شروط الترشح:

- أن يكون الموظف الراغب في الترشح حامل لشهادة جامعية أو ما يعادلها
- أن يكون مثبت في منصبه
- مراحل الدورة التدريبية

1. تحديد الاحتياجات التدريبية: تقوم نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية بما يلي:

- إحصاء عدد الموظفين التابعين لها وتقسيمهم حسب تخصصاتهم (المهندسين، التقنيين، السامين، المكتبيين، المحاسبين، الإداريين....)
- تقسيم الموظفين إلى أفواج حسب عدد الدورات التدريبية والتي تنطلق مع بداية الموسم الجامعي (أواخر شهر سبتمبر أو بداية شهر أكتوبر) وعلى مدار الموسم الجامعي.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

- تحديد عدد المتدربين المقبولين حسب قائمة الترتيب التي يعلن عنها بعد عقد اجتماع مع نائب مدير الجامعة للعلاقات الجامعة والمدير الفرعي للتكوين والتوظيف والمدير الفرعي للميزانية لتحديد حصة المستفيدين حسب الميزانية المتوفرة.
- مصادقة مدير الجامعة على قائمة المستفيدين من الدورة التدريبية بصفته المسؤول الأول والأمر بالصرف.

2. تصميم البرامج التدريبية

- **مكان الدورة التدريبية:** تم إبرام اتفاقية شراكة وتعاون بين جامعة محمد خيضر بسكرة، والكلية الخاصة للتصرف وعلوم الإدارة بالدولة الشقيقة تونس، في إطار تكوين الفئة الإدارية للجامعة مدة الاتفاقية ثلاث (3) سنوات ابتداء من تاريخ إمضاءها: 11 أكتوبر 2017.
- تتم الدورة التدريبية بفندق المرادي بالقنطاوي، سوسة، بدولة تونس الشقيقة، تحت إشراف أساتذة أكفاء بتسيير وتنظيم طاقم إداري ذو مستوى عال.

3. مدة الدورة التدريبية: تدوم الدورة التدريبية مدة أسبوع كامل، تسيير حسب برنامج

مسطر وبرنامج مدروسة كالآتي:

- ❖ **اليوم الأول:** يوم وصول فوج المتدربين واستقبالهم بالفندق مكان الدورة التدريبية.
- ❖ **اليوم الثاني:** الفترة الصباحية جلسة افتتاحية للدورة بحضور مديرة الكلية والأساتذة المشرفين على الدورة والطاقم الإداري وكافة المتدربين يتم من خلال هذه الجلسة التعرف على كل ما يخص هذه الدورة وفتح مجال لطرح التساؤلات وتقديم الملاحظات. الفترة المسائية، جولة سياحية بمنطقة سوسة
- ❖ **اليوم الثالث:** انطلاق الدورة التدريبية والتي تدوم ثلاثة أيام متتالية. منقسمة بين الفترات الصباحية والمسائية
- ❖ **اليوم السادس:** جولة سياحية لمختلف مناطق تونس العاصمة وتختتم الدورة بحفل توزيع الشهادات والهدايا على المتدربين
- ❖ **اليوم السابع:** مغادرة الفندق والرجوع إلى أرض الوطن.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

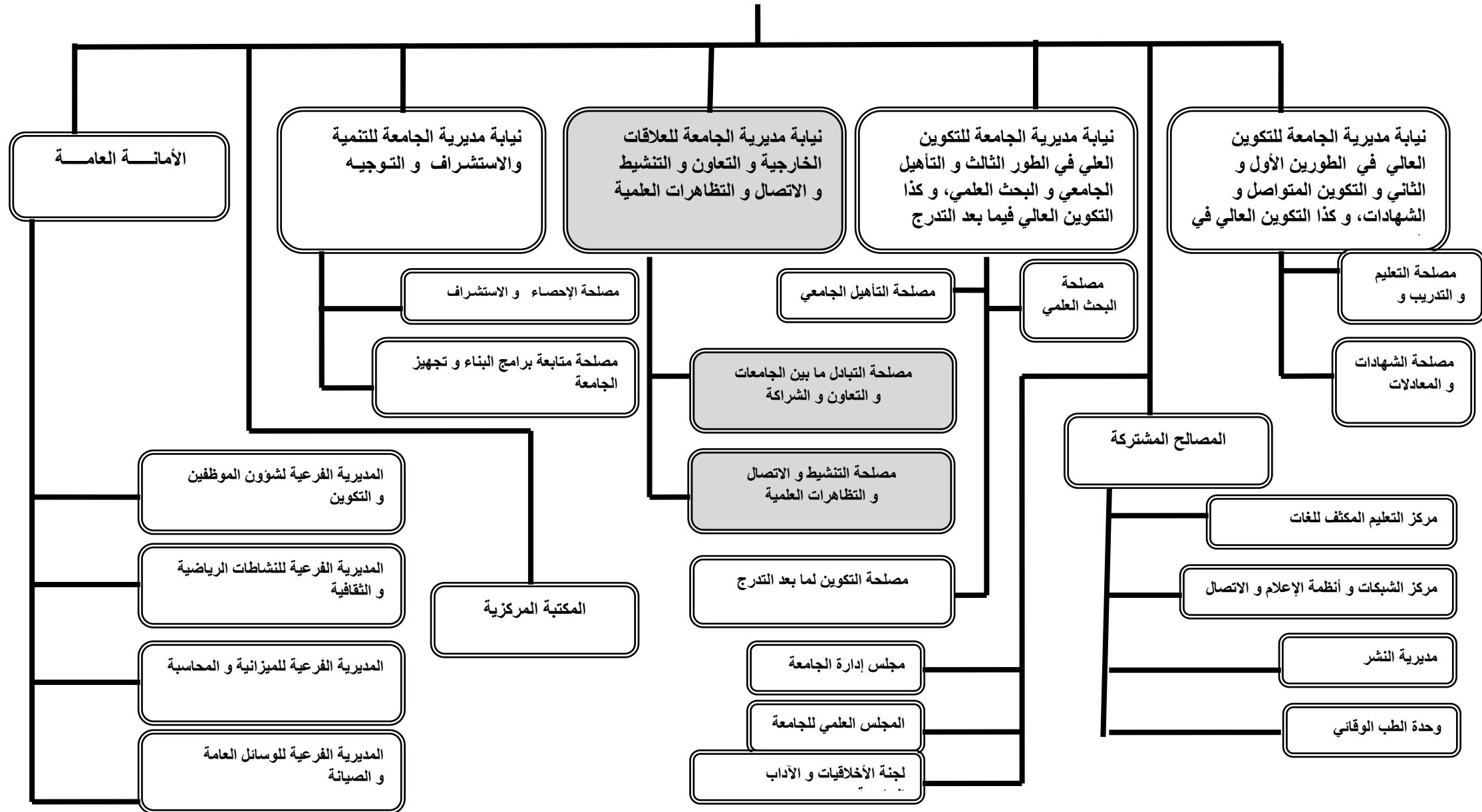
➤ تنفيذ الدورة التدريبية:

- تقوم الجامعة بضبط قوائم المستفيدين من الدورة التدريبية وتقسيمهم حسب تخصصاتهم.
- إعلام المعنيين بالدورة التدريبية بتاريخ الفترة التدريبية وتوزيع البرنامج لإعلامهم مسبقاً بمحور التدريب.
- إرسال القوائم إلى الكلية الخاصة للتصرف وعلوم الإدارة بسوسة.
- إرسال المعنيين بالدورة التدريبية إلى تونس رفقة رئيس فوج يهتم بشؤونهم ويشرف عليهم طيلة الدورة.

4. تقييم البرامج التدريبية:

- بعد العودة من فترة التدريب يتم عقد اجتماع يجمع المسؤول عن تنظيم الدورة التدريبية بنيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية بالفئة الإدارية التي استفادت من التدريب وهذا لمناقشة مدى نجاعة البرامج التدريبية وكذا الاستماع إلى جميع الانتقادات وإثراء الحوار للخروج بنتائج إيجابية.
- يتم توزيع استمارات خاصة بتقييم الدورة التكوينية يتم ملأها من طرف الفئة الإدارية التي استفادت من التدريب
- يتم جمع استمارات التقييم ودراستها وتحليلها للخروج بتوصيات ومقترحات واتخاذ إجراءات تصحيحية وكذا دعم النقاط الإيجابية.
- تحرير تقرير مفصل عن الدورة التدريبية يحوي كل التفاصيل من بداية التدريب إلى نهايته ويحوي كل التعديلات التي من شأنها تطوير التدريب الذي ينعكس بصفة مباشرة على أداء العاملين.

مديرية الجامعة



الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

المطلب الثاني: طرق جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها.
أولاً/ طرق جمع البيانات.

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

1. البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS v17 والاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2. البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل والأطروحات الجامعية ومختلف المقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة.

ثانياً/ أداة الدراسة.

يهدف اختبار العلاقة بين متغيري الدراسة، تم إعداد استبيان مكون من قسمين رئيسيين هما:

1-القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية.

2-القسم الثاني: ويشمل محاور الدراسة، ويتكون من 34 عبارة موزعة على محورين رئيسيين:

✓ المحور الأول: خاص بالتدريب ويحتوي على 16 عبارة موزعة على أربعة أجزاء.

✓ المحور الثاني: خاص بأداء العاملين ويحتوي على 18 عبارة موزعة على أربعة أجزاء.

كما تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان والذي يتكون من خمسة اقتراحات للإجابة وهي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة. كما هو موضح بالجدول الموالي:

جدول رقم (01): درجات مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

ثالثاً/ الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة شدة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها تم استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V17)، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية: وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها بالاعتماد على النسب المئوية التكرارات.

2- معامل ألفا كرونباخ: للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة.

3- معامل صدق المحك: وذلك للتأكد من صدق أداة الدراسة.

4- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة استجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغيرات.

5- اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف سمرنوف): لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا

6- معامل الارتباط بيرسون: لدراسة العلاقة بين المتغيرين

رابعاً/ صدق وثبات أداة الدراسة:

1- صدق أداة الدراسة:

أ- الصدق الظاهري لأداة الدراسة: تم التأكد من صحة الأداة ومصداقيتها، بعد أن تم عرضها على عدد من المحكمين والأخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم ومن ثم إجراء التعديلات في ضوء توصياتهم وآرائهم وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري لأداة الدراسة، ولقد حكم الاستبيان من قبل أساتذة في الاختصاص.

ب- صدق المحك: يتم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" إذ نجد أن معامل صدق المحك لمتغير التدريب بلغ (0.913) ومعامل صدق المحك لمتغير الأداء بلغ (0.916) ومعامل صدق المحك للاستبيان ككل بلغ (0.940) كما هو موضح في الجدول (02) وهي معاملات كبيرة جداً ومناسبة لأغراض وأهداف الدراسة.

2- ثبات أداة الدراسة:

ويقصد به مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو تكررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل متغير وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

جدول رقم(02): معاملات الصدق والثبات

المتغير	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ	معامل صدق المحك
التدريب	16	0.835	0.913
أداء العاملين	18	0.840	0.916
الاستبيان ككل	34	0.878	0.940

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

تشير النتائج إلى أن معامل الثبات الفا كرونباخ لكل من المتغيرين والاستبيان ككل أكبر من 0.60 وبالتالي فإن أداة الدراسة مقبولة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات.

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل لنتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات، وقد تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط سبيرمان لاختبار صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

المطلب الأول: خصائص مبحوثي عينة الدراسة وتحليل إجاباتهم حول المتغيرات.

أولاً/ خصائص مبحوثي عينة الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

والوظيفية:

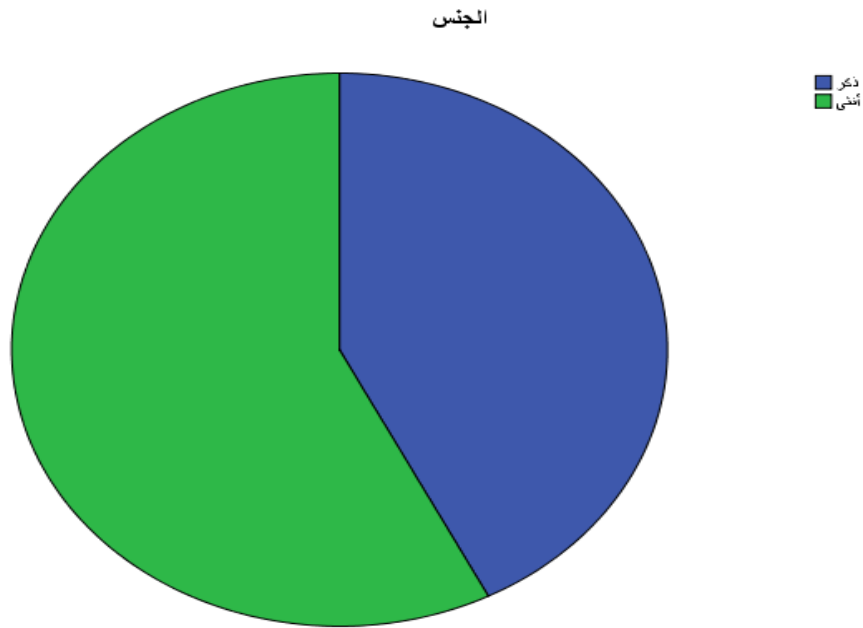
الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	18	% 45
	أنثى	22	% 55
	المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

الشكل رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

يبين الجدول أن نسبة % 42.50 من أفراد عينة الدراسة كانت من الذكور بينما تمثل فئة الإناث ما نسبته % 57.50 أي أن النسبة الأكبر لمبوهي عينة الدراسة كانت من الإناث، وهذا راجع إلى ثقافة المجتمع الجزائري إذ نجد أن نسبة الإناث أكبر من الذكور في قطاع الخدمات على عكس قطاع الصناعة.

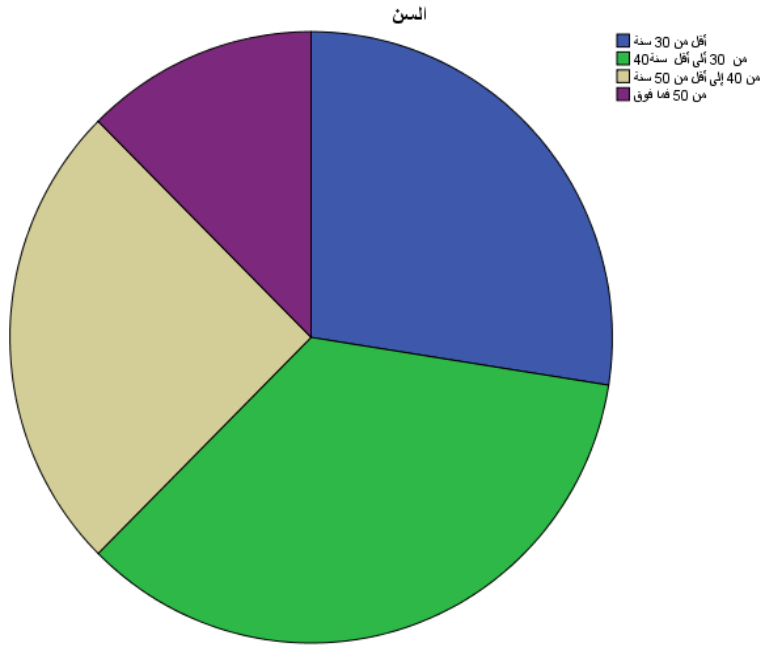
الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

جدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
السن	أقل من 30 سنة	11	27.50 %
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	14	35.50 %
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	10	25.00 %
	من 50 سنة فأكثر	05	12.50 %
	المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

الشكل رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

أما بالنسبة لمتغير السن أظهرت نتائج الدراسة أن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) هي الغالبة وبنسبة 35% وتليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة 27.50% ثم تليها الفئة العمرية (من 40 إلى أقل

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

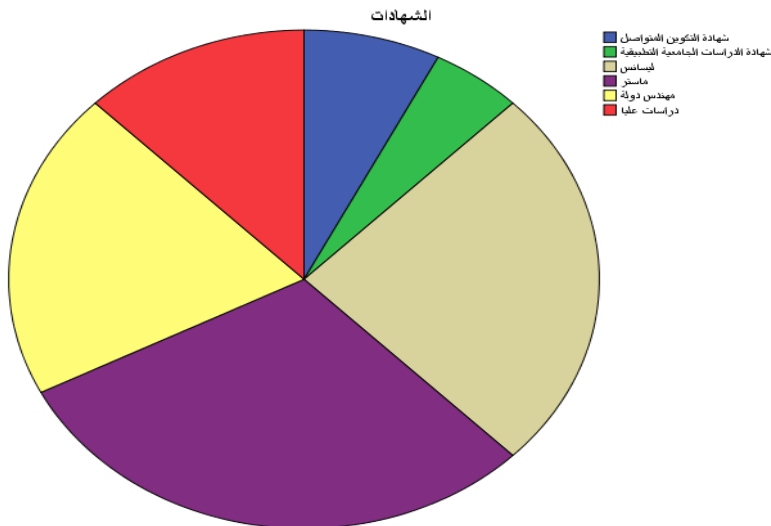
من 50 سنة) بنسبة 25 % والنسبة الأقل كانت للفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة 12.5 % وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم من الفئة الشبابية.

جدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	شهادة التكوين المتواصل	03	07.50 %
	شهادة الدراسات التطبيقية	02	05.00 %
	ليسانس	10	25.00 %
	ماستر	12	30.00 %
	مهندس دولة	08	20.00 %
	دراسات عليا	05	12.50 %
	المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

الشكل رقم (05): التوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

وفيما يخص المؤهل العلمي تشير النتائج إلى أن النسبة الأكبر لأفراد عينة الدراسة كانت للفئة الحاصلة على شهادة الماستر بنسبة 30% ثم تليها الفئة الحاصلة على شهادة الليسانس بنسبة 25% وبعدها الفئة الحاصلة

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

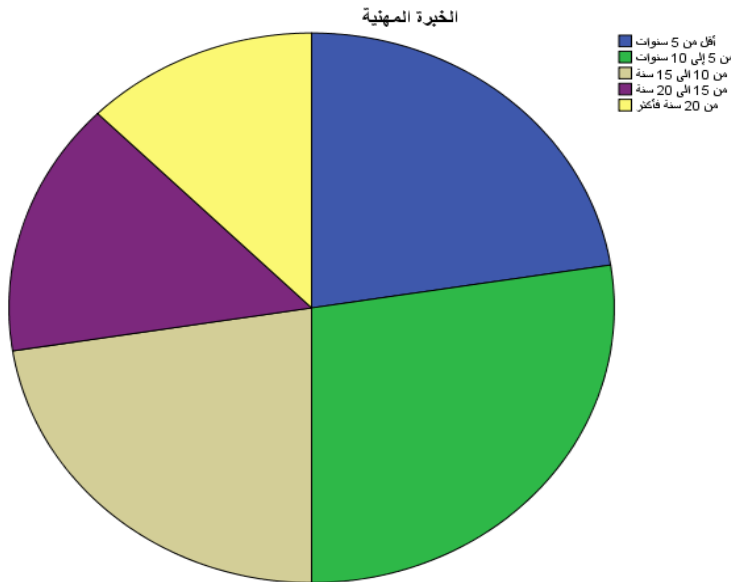
على شهادة مهندس دولة بنسبة 20 % ثم تليها الفئة الحاصلة على شهادة الدراسات العليا بنسبة 12.5% وبعدها الفئة الحاصلة على شهادة التكوين المتواصل بنسبة 7.5 % وفي الترتيب الأخير الفئة الحاصلة على شهادة الدراسات التطبيقية فقد بلغت نسبتها 5%.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	09	22.50 %
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	11	27.50 %
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	09	22.50 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

الشكل رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن ما نسبته 27.5 % من المبحوثين هم ممن تتراوح أقدمتهم بين 5 و10 سنوات، ثم نلاحظ تساوي فئتين من حيث الخبرة المهنية و تمثلت في الفئة التي تقل أقدمتهم

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

عن 5 سنوات و الفئة التي تتراوح أقدميهم من 10 إلى 15 سنة ، ثم نسبة 15 % للفئة التي تتراوح أقدميهم الموظفين من 15 إلى 20 سنة ثم تليها نسبة 12.5 % هم من فئة الذين تزيد سنوات أقديمتهم عن 20 سنة. ثالثاً/ اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف سمرنوف).

وهو اختبار ضروري لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، والجدول رقم (04) يوضح نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل متغير أكبر من 0.05 أي $sig > 0.05$ وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (07): إخبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف سمرنوف Kolmogrov _Smirnov)

المتغير	قيمة Z	مستوى المعنوية
التدريب	1.274	0.078
أداء العاملين	0.706	0.701

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17
حسب الجدول رقم 7 فان المتغيرين التدريب وأداء العاملين يخضعان لتوزيع طبيعي.
الفرع الثالث : تحليل إجابات عينة الدراسة حول المتغيرات

جدول رقم (08): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	(1 - 1.79)
غير موافق	(1.80 - 2.59)
محايد	(2.60 - 3.39)
موافق	(3.40 - 4.19)
موافق بشدة	(4.20 - 5)

المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

يظهر الجدولين رقم 9 و10 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية النسبية للمتغيرات للدراسة حيث تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح كما يلي:

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات التدريب

الرقم	البعد المستقل : التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
1. تحديد الاحتياجات التدريبية					
1	تهتم إدارة الجامعة بتحديد فئة الموظفين المحتاجين لدورات تدريبية	3.9000	0.63246	9	مرتفع
2	تهتم إدارة الجامعة برفع معدل كفاءة فعالية أداء موظفيها	3.9250	0.72986	8	مرتفع
3	الإدارة تقوم بدراسة احتياجات التدريب اعتمادا على تقييم الأداء	3.3250	0.99711	13	مرتفع
4	إدارتنا على اقتناع بأن الموظف في حاجة ماسة للتدريب	4.0000	0.67937	5	مرتفع
2. تصميم البرامج التدريبية					
5	البرامج التدريبية التي استفدت منها ساعدتك على تنمية مهاراتك	4.3250	0.76418	3	مرتفع
6	عند تحديد مواضيع التدريب تأخذ الإدارة بعين الاعتبار احتياجات الموظف	3.5000	1.10940	12	مرتفع
7	البرامج التدريبية صممت بطريقة تتوافق مع متطلبات الوظيفة	3.6750	0.91672	10	مرتفع
8	تقوم الإدارة بإعداد برامج تدريبية تتناسب مع التطورات المحيطة	3.6000	0.90014	11	مرتفع
3. تنفيذ البرامج التدريبية					
9	تهتم إدارة الجامعة بتنفيذ فعلي للتدريبات المخططة في فترات زمنية مناسبة	3.9250	0.82858	8	مرتفع
10	تنفيذ برامج تنفيذية خارج مكان العمل تعد فكرة مستحسنة لدى الموظفين	4.7250	0.50574	1	مرتفع
11	اختيار طرق مناسبة لتنفيذ البرنامج التدريبي تتلاءم مع خطة التدريب	3.9750	0.69752	6	مرتفع
12	يتلقى الموظف كل الإرشادات و التوجيهات من طرف المديرين خلال التدريب	4.0500	0.78283	4	مرتفع
4. تقييم البرامج التدريبية					
13	تقيس الإدارة مدى ارتباط موضوعات الدورة التدريبية بطبيعة عمل الموظفين	3.6000	0.67178	11	مرتفع
14	يساهم البرنامج التدريبي في إكساب الموظف مهارات و معارف جديدة	4.5750	0.67511	2	مرتفع
15	يلتزم المديرين ببرنامج الدورة التدريبية من حيث استغلال الوقت و الوسائل	3.9500	0.63851	7	مرتفع
16	تهتم الإدارة بكون المدرب كفاء و فعال و لديه روح المسؤولية و متعاون	3.9250	0.79703	8	مرتفع
التدريب ككل					
		3.9359	0.42117		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.v17

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

من خلال الجدول رقم (09) نستخلص ما يلي:

1- تحديد الاحتياجات التدريبية: من خلال الجدول (09) نلاحظ أن بعد " تحديد الاحتياجات التدريبية

" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.78) بانحراف معياري (0.61)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40 - 4,19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافقون على أن إدارة الجامعة تهتم بتحديد الاحتياجات التدريبية ، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.50) و(4.32).

وهذا يفسر أن الجامعة تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية بما يناسب الموظفين، أي أن إدارة الجامعة على اقتناع بأن الموظف بحاجة إلى التدريب للقيام بمهامه بشكل أفضل وهذا بهدف رفع كفاءة وفعالية أدائه.

2- تصميم البرامج التدريبية: من خلال الجدول (09) نلاحظ أن بعد " تصميم البرامج التدريبية "

جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.77) بانحراف معياري (0.68)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 - 4.19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافقون على صيغة تصميم البرامج التدريبية، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على كل العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية تراوح بين (3.50) و(4.32).

وهذا يفسر بأن الجامعة صممت البرامج التدريبية بطريقة تتوافق مع متطلبات الوظيفة و مع التطورات المحيطة، و نجد أن الإدارة تأخذ بعين الاعتبار احتياجات الموظف حيث أن هذا الأخير استفاد من هذه البرامج التدريبية في تنمية مهاراته.

3- تنفيذ البرامج التدريبية: من خلال الجدول(09) نلاحظ أن بعد " تنفيذ البرامج التدريبية " جاء

بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.16) بانحراف معياري (0.53)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 - 4.19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافقون على تنفيذ هذه البرامج التدريبية في الجامعة، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على العبارات هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.92) و(4.72).

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

وهذا يفسر أن الجامعة تهتم بالتنفيذ الفعلي للتدريبات المخطط لها في فترات ومنية تناسب الموظفين، كما أن تنفيذ التدريب خارج مكان العمل لاقا استحسان كبير لدى الموظفين، كما أن الموظف لذى فترة التدريب يتلقى كل الإرشادات و التوجيهات من قبل المدربين.

4-تقييم البرامج التدريبية: من خلال الجدول (09) نلاحظ أن بعد " تقييم البرامج التدريبية" جاء بالترتيب **الثاني** من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.01) بانحراف معياري (0.53)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,40- 4,19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافقون على العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.60) و(4.57).

وهذا يفسر أن إدارة الجامعة تهتم بكون المدرب كفاء وفعال ولديه روح المسؤولية ومتعاون مع المتدربين وأنه ملتزم ببرنامج الدورة التدريبية من حيث استغلال الوقت والوسائل، كما البرامج التدريبية تساهم في إكساب الموظف مهارات ومعارف جديدة.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

2- أداء العاملين: يتكون من أربعة أبعاد عبارة يشمل

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الأداء

الرقم	البعد التابع : أداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	1- المواظبة و المثابرة على العمل	4.2312	0.50124	1	مرتفع
17	أحرص على الالتزام بأنظمة و قوانين العمل	4,3000	0,51640	2	مرتفع
18	أحرص على إنجاز العمل في الوقت المحدد	4,4500	0,59700	1	مرتفع
19	التزم بأوقات العمل الرسمية	4,2250	0,73336	4	مرتفع
20	يمكنني العمل خارج أوقات العمل الرسمية لإنجاز المهام المطلوبة	3,9500	1,08486	8	مرتفع
	2- الدقة و الجودة في الإنجاز	4.0750	0.36339	2	مرتفع
21	أنجز المهام الوظيفية وفقا للمعايير المحددة	4,1500	0,42667	6	مرتفع
22	أهتم بإنجاز الأعمال الموكلة إلي دون تذبذب	4,3000	0,46410	3	مرتفع
23	أستغل كافة الموارد المتاحة لإنجاز الأعمال	4,0250	0,47972	7	مرتفع
24	تتوافر أجواء من التنافس بين الموظفين لتقديم أفكار و مقترحات جدي	3,8250	1,05945	10	مرتفع
25	أبادل الأفكار الجديدة و المعارف حول العمل مع الزملاء	4,1750	0,90263	5	مرتفع
	3- التحفيز	3.2600	0.84877	4	متوسط
26	تعتبر إدارة الجامعة كفاءة العاملين معيارا مهما لنظام الترقية	2,9000	1,12774	12	متوسط
27	تكافئ إدارة الجامعة الموظفين المتميزين اللذين يقدمون أفكار إبداعية	2,9000	1,03280	14	متوسط
28	تثق إدارة الجامعة في قدرات الموظفين على بذل الجهود لأداء مهامهم	3,3000	0,99228	12	متوسط
29	ظروف العمل مناسبة جدا للرفع من الأداء	3,0250	0,99968	14	متوسط
30	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظفين مع المجهودات التي يبذلونها	1,8000	1,18105	15	منخفض
	4- العمل بروح فريق العمل	3.3300	0.66802	3	متوسط
31	في إدارتنا ،يوفر العمل في الفريق للموظف جو من التعاون و التفاهم	3,7500	0,66986	11	مرتفع
32	العمل ضمن فريق العمل يشعرني بالرضا	3,9500	0,84580	8	مرتفع
33	في إدارتنا يتم اتخاذ القرارات و حل المشاكل جماعيا	3,2750	0,96044	13	متوسط
34	في إدارتنا الثقة هي أساس العلاقة بين أعضاء فريق العمل	3,8750	0,93883	9	مرتفع
	أداء العاملين ككل	3.6764	0.45044		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.v17

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

من خلال الجدول رقم (10) نستخلص ما يلي:

1- المواظبة و المثابرة على العمل: من خلال الجدول (10) نلاحظ أن بعد " المواظبة و المثابرة على العمل " جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.23) بانحراف معياري (0.50)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (4.20 - 5) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة بشدة، أي أنهم موافقون على أن أغلب الموظفين التابعين لمديرية الجامعة هم مواظبين و مثابرين على العمل، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.95) و(4.45). وهذا يفسر أن أغلب الموظفين التابعين لمديرية الجامعة حريصين على الالتزام بأوقات العمل وملتزمون بالقوانين والأنظمة الداخلية للجامعة وانجاز مهامهم في الوقت المحدد.

2- الدقة و الجودة في الإنجاز: من خلال الجدول (10) نلاحظ أن بعد " الدقة و الجودة في الإنجاز " جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.07) بانحراف معياري (0.36)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 - 4.19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافقون على هناك دقة و جودة في إنجاز المهام و الوظائف الموكلة لهم، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث موافقين على كل العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية تتراوح بين (3.82) و(4.30). وهذا يفسر بأن الموظف يستغل كافة الموارد المتاحة لإنجاز أعماله، كما تتوفر أجواء من التنافس بين الموظفين لتقديم أفكار ومقترحات جديدة وتبادل للأفكار.

3- التحفيز: من خلال الجدول (10) نلاحظ أن بعد " التحفيز " جاء في الترتيب الرابع و الأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.23) بانحراف معياري (0.84)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 - 3.39) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الحياد، أي أن الجامعة لا تعبر اهتمام لتحفيز موظفيها ، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث محايدون في الإجابة على عبارات هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (1.80) و(3.30).

وهذا يفسر أن الجامعة لا تعمل على تحفيز الموظفين بالقدر المطلوب ولو بالحوافز المعنوية التي ترفع من معنويات الموظفين وتجعلهم أكثر طاقة وأكثر مردودية في العمل وهذا يؤثر على الجانب النفسي للموظف.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

4- العمل بروح فريق العمل: من خلال الجدول (10) نلاحظ أن بعد " العمل بروح فريق العمل " جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.33) بانحراف معياري (0.66)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60-3.39) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الحياد، أي أنهم محايدون في إجاباتهم على العبارات في هذا البعد، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.27) و(3.95). وهذا يفسر أن إدارة الجامعة لا تهتم بآراء موظفيها عند اتخاذ القرارات كما أنها لا تدعم كثيرا في خلق جو من التفاهم والتعاون بين الموظفين حتى تولد لهم الشعور بالرضا أي خلق لديهم ما يسمى بالرضا الوظيفي.

جدول رقم(11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الرقم	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	المتغير المستقل : التدريب	3.9359	0.42117
01	تحديد الإحتياجات التدريبية	3.7875	0.61119
02	تصميم البرامج التدريبية	3.7750	0.68360
03	تنفيذ الدورة التدريبية	4.1688	0.44357
04	تقييم البرامج التدريبية	4.0125	0.53394
	المتغير التابع : أداء العاملين	3.6764	0.45044
01	المواظبة و المثابرة على العمل	4.2312	0.50124
02	الدقة و الجودة في الإنجاز	4.0750	0.36339
03	التحفيز	3.2600	0.84877
04	العمل بروح فريق العمل	3.3300	0.66802

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

تشير نتائج الجدول رقم (11) إلى أن مستوى القبول لمتغير التدريب جاء بدرجة عالية وكذلك جميع الأبعاد الخاصة به حيث جاء بعد تنفيذ الدورة التدريبية بالمرتبة الأولى بوسط حسابي قيمته 4.16 وانحراف

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

معياري قيمته 0.44، ثم يليه بعد تقييم البرامج التدريبية بالمرتبة الثانية بوسط حسابي قيمته 4.01 وانحراف معياري قيمته 0.53 وفي المرتبة الثالثة بعد تحديد الاحتياجات التدريبية بوسط حسابي قيمته 3.78 وانحراف معياري قيمته 0.61 وأخيرا بعد تصميم البرامج التدريبية بوسط حسابي قيمته 3.77 وانحراف معياري قيمته 0.68

وبشكل عام يمكن القول أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة على عبارات القياس لمتغير التدريب. أما فيما يخص متغير أداء العاملين هو الآخر ذو درجة عالية بوسط حسابي قيمته 3.67 وانحراف معياري قيمته 0.45 وهو أكبر قيمة من متغير التدريب.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة، مناقشة وتفسير نتائجها والاقتراحات.
أولا/ اختبار فرضيات الدراسة.

من اجل اختبار العلاقة بين متغير التدريب وأداء العاملين بأبعاده الأربعة (المواظبة والمثابرة على العمل، الدقة والجودة في الإنجاز، التحفيز، العمل بروح فريق العمل) تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (12): معامل الارتباط بيرسون بين متغير التدريب وأداء العاملين بأبعاده الأربعة (المواظبة والمثابرة على العمل، الدقة والجودة في الإنجاز، التحفيز، العمل بروح فريق العمل)

الرقم	المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)
أبعاد التدريب			
1	أداء العاملين	0.436	0.005
2	المواظبة والمثابرة على العمل	0.216	0.180
3	الدقة والجودة في الإنجاز	0.503	0.001
4	التحفيز	0.409	0.009
5	العمل بروح فريق العمل	0.190	0.241

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة طردية بين التدريب وأداء العاملين بمقدار 0.436 عند مستوى دلالة 0.05 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والمواظبة والمثابرة على العمل

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة طردية بين التدريب والمواظبة والمثابرة على العمل بمقدار 0.216 عند مستوى دلالة 0.05 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والدقة والجودة في الإنجاز

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة طردية بين التدريب والدقة والجودة في الإنجاز بمقدار 0.503 عند مستوى دلالة 0.05 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتحفيز

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة طردية بين التدريب وأن الجامعة تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية بما يناسب الموظفين، أي أن إدارة الجامعة على اقتناع بأن الموظف بحاجة إلى التدريب للقيام بمهامه بشكل أفضل وهذا بهدف رفع كفاءة وفعالية أدائه التحفيز بمقدار 0.409 عند مستوى دلالة 0.05 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والعمل بروح فريق العمل

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة طردية بين التدريب والعمل بروح فريق العمل بمقدار 0.190 عند مستوى دلالة 0.05 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

ثانياً/ مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

يمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يخص هل للتدريب أثر على أداء العاملين بمديرية جامعة محمد خيضر، بسكرة، وقد تبين بأن للتدريب دور كبير وأثر بالغ في تحسين أداء العاملين وهذا من خلال:

الدور الذي تلعبه الدورات التدريبية التي تنظمها مديرية الجامعة بصفة دورية ودائمة ومنظمة في رفع كفاءة الموظف و تطوير مهاراته و تحسين أدائه من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية

حيث أن الجامعة صممت البرامج التدريبية بطريقة تتوافق مع متطلبات الوظيفة و مع التطورات المحيطة، و نجد أن الإدارة تأخذ بعين الاعتبار احتياجات الموظف حيث أن هذا الأخير استفاد من هذه البرامج التدريبية لتنمية مهاراته. نجد أيضا أن الجامعة تهتم بالتنفيذ الفعلي للتدريبات المخطط لها في فترات زمنية تناسب الموظفين،

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

كما أن تنفيذ التدريب خارج مكان العمل لاقا استحسان كبير لدى الموظفين، كما أن الموظف لدى فترة التدريب يتلقى كل الإرشادات والتوجيهات من قبل المدربين.

كما نجد أيضا أن إدارة الجامعة تهتم بكون المدرب كفاء و فعال و لديه روح المسؤولية و متعاون مع المتدربين و أنه ملتزم ببرنامج الدورة التدريبية من حيث استغلال الوقت و الوسائل، كما البرامج التدريبية تساهم في إكساب الموظف مهارات و معارف جديدة و وجدنا كذلك أن أغلب الموظفين التابعين لمديرية الجامعة حريصين على الالتزام بأوقات العمل و ملتزمون بالقوانين و الأنظمة الداخلية للجامعة و انجاز مهامهم في الوقت المحدد و أن الموظف يستغل كافة الموارد المتاحة لإنجاز أعماله، كما تتوفر أجواء من التنافس بين الموظفين لتقديم أفكار و مقترحات جديدة و تبادل للأفكار.

لكن رغم النقاط الايجابية التي استنتجتها نجد أن الجامعة لا تعمل على تحفيز الموظفين بالقدر المطلوب والكافي لو بالحوافز المعنوية التي ترفع من معنويات الموظفين وتجعلهم أكثر طاقة وأكثر مردودية في العمل وهذا يؤثر على الجانب النفسي للموظف والنقطة السلبية الثانية هي أن إدارة الجامعة لا تهتم بأراء موظفيها عند اتخاذ القرارات كما أنها لا تدعم كثيرا في خلق جو من التفاهم والتعاون بين الموظفين حتى تولد لهم الشعور بالرضا أي خلق لديهم ما يسمى بالرضا الوظيفي.

المطلب الرابع: اختبار بيرسون (مصفوفة الارتباط)

سنحاول في هذا المطلب تلخيص اختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة بمعامل PEARSON كما يبينه

الجدول التالي:

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

الجدول رقم (13): معامل الارتباط بين أبعاد التدريب وأبعاد أداء العاملين

الارتباط مع التدريب و أبعاده	الارتباط مع أداء العاملين	الارتباط مع المواظبة و المثابرة على العمل	الارتباط مع الدقة و الجودة في الإنجاز	الارتباط مع التحفيز	الارتباط مع العمل بروح فريق العمل
التدريب	0.436	0.216	0.503	0.409	0.190
تحديد الاحتياجات التدريبية	0.378	0.091	0.449	0.369	0.198
تصميم البرامج التدريبية	0.369	0.123	0.579	0.377	0.091
تنفيذ الدورة التدريبية	0.225	0.159	0.168	0.221	0.097
تقييم البرامج التدريبية	0.284	0.071	0.232	0.211	0.280

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

من خلال الجدول رقم (13)، يتضح أن هناك علاقة ارتباط قوية وطردية وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة أقل أو تساوي 0.01 بين أبعاد التدريب وأبعاد أداء العاملين وفقا لمعاملات الارتباط المحصل عليها حيث نستنتج:

- وجود علاقة ضعيفة وطردية بين تحديد الاحتياجات التدريبية والمواظبة والمثابرة على العمل حيث بلغ معامل الارتباط 0.091.

- وجود علاقة قوية وطردية بين تحديد الاحتياجات التدريبية والدقة والجودة في الإنجاز حيث بلغ معامل الارتباط 0.449.

- وجود علاقة قوية وطردية بين تحديد الاحتياجات التدريبية والتحفيز حيث بلغ معامل الارتباط 0.369.

- وجود علاقة ضعيفة وطردية بين تحديد الاحتياجات التدريبية والعمل بروح فريق العمل حيث بلغ معامل الارتباط 0.198.

- وجود علاقة ضعيفة وطردية بين تصميم البرامج التدريبية والمواظبة والمثابرة على العمل حيث بلغ معامل الارتباط 0.123.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

- وجود علاقة قوية و طردية بين تصميم البرامج التدريبية والدقة والجودة في الإنجاز حيث بلغ معامل الارتباط 0.579.
- وجود علاقة متوسطة وطرديّة بين تصميم البرامج التدريبية التحفيز حيث بلغ معامل الارتباط 0.377.
- وجود علاقة ضعيفة وطرديّة بين تصميم البرامج التدريبية والعمل بروح فريق العمل حيث بلغ معامل الارتباط 0.091.
- وجود علاقة ضعيفة وطرديّة بين تنفيذ الدورة التدريبية والمواظبة والمثابرة على العمل حيث بلغ معامل الارتباط 0.159.
- وجود علاقة ضعيفة وطرديّة بين تنفيذ الدورة التدريبية والدقة والجودة في الإنجاز حيث بلغ معامل الارتباط 0.168.
- وجود علاقة ضعيفة وطرديّة بين تنفيذ الدورة التدريبية والتحفيز حيث بلغ معامل الارتباط 0.221.
- وجود علاقة ضعيفة وطرديّة بين تنفيذ الدورة التدريبية والعمل بروح فريق العمل حيث بلغ معامل الارتباط 0.097.
- وجود علاقة ضعيفة وطرديّة بين تقييم الدورة التدريبية والمواظبة والمثابرة على العمل حيث بلغ معامل الارتباط 0.071.
- وجود علاقة ضعيفة وطرديّة بين تقييم الدورة التدريبية والدقة والجودة في الإنجاز حيث بلغ معامل الارتباط 0.232.
- وجود علاقة ضعيفة وطرديّة بين تقييم الدورة التدريبية والتحفيز حيث بلغ معامل الارتباط 0.211.
- وجود علاقة ضعيفة وطرديّة بين تقييم الدورة التدريبية والعمل بروح فريق العمل حيث بلغ معامل الارتباط 0.280.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

خاتمة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على لمحة عن الجامعة وكذا هيكلها التنظيمي، ولقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على طريقة الإستبانة التي وزعناها على موظفي مديرية الجامعة، والتي تحتوي على محورين التدريب وأداء العاملين، وكان هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: "ما أثر التدريب على أداء العاملين بمديرية جامعة محمد خيضر، بسكرة؟"

وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التدريب في أداء العاملين بمديرية جامعة محمد خيضر، بسكرة.

وعند بحث أثر كل بعد من أبعاد التدريب على نحو مستقل في أداء العاملين لدى أفراد عينة البحث، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد التالية: المواظبة والمثابرة على العمل، الدقة والجودة في الإنجاز، التحفيز والعمل بروح فريق العمل.

التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الطالبة من نتائج تقدم جملة من التوصيات التي تهدف من خلالها إلى محاولة إبراز دور وكذا أهمية عنصر التدريب في تحسين أداء العاملين وتطوير مهاراتهم واكتساب خبرات جديدة من خلال:

- ✓ التأكيد على أهمية زيادة وعي المسؤولين بدور البرامج التدريبية بمختلف أبعادها في تحسين الأداء.
- ✓ إتاحة الفرصة لتبادل المعارف بين الموظفين وفي مختلف المستويات.
- ✓ العمل على توحيد قيم الجامعة وقيم الموظفين.
- ✓ الحرص على مكافأة الموظفين المتميزين وتشجيعهم.
- ✓ الاهتمام أكثر بجانب التدريب والتكوين والتحفيز سواء المادي أو المعنوي.
- ✓ العمل على خلق بيئة عمل تسودها الثقة المتبادلة بين الموظفين وإدارة الجامعة.
- ✓ العمل على الاستفادة من تجارب وخبرات الجامعات الأخرى.
- ✓ الوقوف على عملية التقييم بعد كل دورة تدريبية وبشكل جدي.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

- ✓ تدعيم العمل الجماعي لخلق روح من التعاون والتفاهم.
- ✓ عقد اتفاقيات جديدة مع هيئات ذات مستوى عالي.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

يعتبر المورد البشري في أية منظمة عنصر مهم و له تأثير واضح على نشاطها وعلى تحسين أدائها، ورغم اختلاف النظرة إلى هذا المورد في الوقت الحالي عما كانت عليه في مراحل سابقة، إلا أنه بقي حاضر وبقوة في مختلف التنظيمات، والتي من خلالها ولتغير الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية تغير تسيير المورد البشري وتغيرت أهدافه، فبعد أن كان يهتم بالجانب الكمي للأفراد وبتنظيمهم وبتنظيم عملهم، أصبح حالياً يهتم بتسيير مهاراتهم ومعارفهم، ويعمل على تمهيتها وتطويرها والمحافظة عليها داخل المنظمة، وعلى تشجيع العمل الجماعي وبناء المهارات وتقاسم المعارف وتسهيل الليونة، مما سيؤدي بلا شك إلى تحسين الأداء الكلي للمنظمة بمختلف أبعاده.

ورغم مساهمة الفرد في تحسين أداء المنظمة وإنشاء القيمة لها، نجد أنّ وظيفته مجرد وظيفة مساعدة منحصرة في الجوانب الإدارية وتنفيذ اللوائح والقوانين. ومن خلال دراستنا الميدانية توصلنا إلى وجود نقص كبير في تحفيز الموظف، مما جعل الأفراد يشكون من سوء أوضاعهم وضعف علاقتهم بمسيريهم بسبب عدم إشراكهم في القرارات وفي تحديد أهداف العمل، والذي جعل الكل يمارس مهامه في جو من الروتين الممل، ورغم أنه يفترض أن يثبت الأفراد أنفسهم بتطوير قدراتهم وتحسين أدائهم.

إذن لابد من إعطاء أهمية لعنصر التدريب حتى يتمكن الأفراد من تنمية مهاراتهم، وينشر معارفهم ويطور قدراتهم وإمكانياتهم ويدفعهم إلى الإبداع والتجديد، وإخراج كل طاقاتهم الكامنة لتحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا وجب إعادة النظر في أسلوب التدريب السائد حتى يتمكن من المساهمة في تحسين أداء المنظمة، وذلك من خلال:

- ✓ التخلي أولاً عن النظر للفرد على أنه كائن مادي أو تكلفة يجب تخفيضها وليس مورداً يساهم في تحسين أداء المنظمة وتعظيم قيمتها.
- ✓ القيام بتدريب الأفراد في مجال تسيير الموارد البشرية الذي يعنى بالبحث عن المهارات وتسييرها والبحث عن المعارف وبنائها.
- ✓ تدريب المسيرين في مواضيع ترتبط بتنمية مهارات الموظفين وإخراجها، وهنا يمكن استخدام التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال داخل المنظمة.
- ✓ فتح المجال للموظفين لإثبات قدراتهم، بتكليفهم بمهام جديدة تثير فيهم دافع التحدي وتناسب طموحاتهم وإمكانياتهم.

الخاتمة العامة

- ✓ وضع برنامج منتظم للتناوب في المناصب، وبناء عليه يقوم الفرد بأداء أكثر من مهمة ويكتسب بالتالي مهارات جديدة وينمي قدراته.
 - ✓ القيام بتقييم الأداء في ضوء المسار المهني للفرد، فبناء على نتائج التقييم يمكن تحديد طبيعة المهام التي سيشغلها مستقبلاً.
 - ✓ الاعتماد على معيار المهارات في الترقية أكثر من معيار الأقدمية، ويتم قياس مهارات الشخص بناء على مستويات الأداء المحققة، والتوقع لما سيكون عليه نشاطه مستقبلاً.
 - ✓ تقديم برامج تدريبية مناسبة تمكن الفرد من التدرج في منصبه وترضي طموحه.
 - ✓ إعلام الأفراد بكيفية تخطيط مسارهم المهني وتمكينهم من الانتقال بين المناصب في فترة قليلة لتكوين معارف ومعلومات حول هذه المناصب.
 - ✓ استخدام استقصاءات تسمح للموظفين بالتعبير عن مشاكلهم وأحاسيسهم اتجاه المنظمة، كذلك يقوم كل مسؤول بمناقشة نتائج العمل مع موظفيه واتخاذ خطوات فعلية لتحسين أدائهم.
- وعموماً يجب على المنظمة تقييم الدورات التدريبية للتأكد من فعاليتها، مما يسمح بتحديد كفاءة الأفراد وتحسين أدائهم من أجل المساهمة في تحسين أداء المنظمة، وهذا من خلال إعداد تقارير عن الوضع الحالي وبناء على هذا التقييم يحاول المسيرين تغيير اتجاه برامجهم التدريبية، حيث ينبغي عليهم تحديد الأهداف الأساسية المنتظرة من عملية التدريب.
- وفي الأخير نؤكد فقط أنّ بحثنا هذا حاول تسليط الضوء على عنصر التدريب وأبعاده وكيف يمكنه المساهمة في تحسين أداء العاملين بالجامعة.

الخاتمة العامة

التوصيات:

- في ضوء ما توصلنا إليه من نتائج نقدم جملة من الاقتراحات التي تهدف من خلالها إلى محاولة إبراز دور وكذا أهمية عنصر التدريب في تحسين أداء العاملين وتطوير مهاراتهم واكتساب خبرات جديدة من خلال:
- ✓ التأكيد على أهمية زيادة وعي المسؤولين بدور البرامج التدريبية بمختلف أبعادها في تحسين الأداء.
 - ✓ إتاحة الفرصة لتبادل المعارف بين الموظفين وفي مختلف المستويات.
 - ✓ العمل على توحيد قيم الجامعة وقيم الموظفين.
 - ✓ الحرص على مكافأة الموظفين المتميزين وتشجيعهم.
 - ✓ الاهتمام أكثر بجانب التدريب والتكوين والتحفيز سواء المادي أو المعنوي.
 - ✓ العمل على خلق بيئة عمل تسودها الثقة المتبادلة بين الموظفين وإدارة الجامعة.
 - ✓ العمل على الاستفادة من تجارب وخبرات الجامعات الأخرى.
 - ✓ الوقوف على عملية التقييم بعد كل دورة تدريبية وبشكل جدي.
 - ✓ تدعيم العمل الجماعي لخلق روح من التعاون والتفاهم.
 - ✓ عقد اتفاقيات جديدة ومع هيئات ذات مستوى عالي.
- إنّ هذه الاقتراحات ستساهم بشكل كبير في تحسين أداء الجامعة من خلال تحسين أداء الموظفين وبالتالي تحقيق الأهداف المنتظرة.

المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

- 1- أحمد محمد خميس السديري، "أراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل"، رسالة ماجستير مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2010.
- 2- جمال الدين لعويسات، "السلوك التنظيمي و التطوير الإداري"، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2002
- 3- جاب باوي، "إدارة الموارد البشرية و الأداء- تحقيق الاستمرارية لفترة طويلة-"، ترجمة أبو بكر الحاج ادم احمد، بحث تكميلي مقدم إلى جامعة الخرطوم لنيل درجة الماجستير، مطبعة جامعة اكسفورد، نيويورك.
- 4- عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، "المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص 238.
- 5- فهد بن عثمان بن محمد الصغير، "المناخ و أثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية" دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2002
- 6- محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، "دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، مصر، 2014،
- 7- محمد عبد الوهاب حسن عشاوي. "دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشري". الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات.مصر. 2014.
- 8- حنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية" ،دار زهران للنشر، الأردن، 2011
- 9- مؤمن شرف الدين. "دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية
- 10- سارة نبيل، " عن تقييم الأداء " ، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية مصر ، 2012.
- 11- إبراهيم محمد المحاسنة، "إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق"، دار جرير للنشر و التوزيع. الأردن. 2013.
- 12- جمال الدين محمد مرسى. " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرون"، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص361

- 13- مجموعة خبراء، "آفاق جديدة في التنمية البشرية و التدريب"، المنظمة العربية للتنمية البشرية و التدريب، مصر، 2007.
- 14- محمود عبد الفتاح رضوان و خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر، "تحديد السياسات التدريبية"، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2013.
- 15- مصطفى أحمد سيد، "إدارة التغيير في مواجهة التحديات - رؤية مستقبلية و دليل عمل المنظمات العربية"، مجلة آفاق اقتصادية، الإمارات
- 16- خضير كاضم حمود. " منظمة المعرفة". الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
- 17- عطاء الله محمد تيسير الشرعة، " إدارة العملية التدريبية"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2014
- 18- عمار بن عيشي، " اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد"، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2012
- 19- عبد الباري درة و آخرون، " إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، مصر، القاهرة، 2008
- 20- السيد عليوة، "تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين"، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 2001
- 21- محمد عباس سهيلة و علي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل، عمان، 1999
- 22- محمد حسن راوية، "إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999،
- 23- حسن عمار حسين، " إدارة شؤون الموظفين - مبادئ الأسس العامة و التطبيقات" مطابع معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990.

مواقع الانترنت:

1- كاستا و آخرون، "إدارة فريق العمل - العوامل المؤثرة على التطابق الناجح لفرق العمل المتميزة الأداء"، إدارة أداء الفريق، مجلة عالمية، المجلد7، العدد8، مطبوعات جامعية/ ص124، <http://www.emerald-library.com/fr>

المذكرات:

- 1- شنافي نوال. " دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جينيرال كابل - بسكرة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير، 2014/2015.
- 2- ساعد قرمش زهرة، " دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية"، مذكرة ماجستير في اقتصاد و تسيير المؤسسات (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية علوم التسيير و العلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007.
- 3- سملاي يحضية ، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004،

الملاحق