



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

دور التدريب في تحسين أداء العاملين

"دراسة ميدانية مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد قروف الطيب العالية بلدية بسكرة"

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ

إشراف الأستاذاة:

حليلو نبيل

إعداد الطالبتين:

غضاب هاجر

لروبي منال

السنة الجامعية: 2023/2022

شكر وعرفان

بعد إنجاز هذا العمل المتواضع لا يسعنا إلا أن نحمد الله عز وجل الذي أمدنا بالقوة و الصبر على مواصلة هذا البحث وإتمامه .

كما نتقدم بجزيل الشكر و التقدير و إعترافا منا بالجميل للأستاذ المشرف " نبيل حليو" بالإشراف على هذه المذكرة و وضع إسمه فيها و لما بذله من جهد ، وعلى كل النصائح والتوجيهات التي قدمها لنا و كانت حافزا في إتمام هذا العمل المتواضع ، شكرا جزيلا لك جعلها الله في ميزان حسناتك

كما نتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى الأساتذة المحكمين على كل إرشاد وتوجيه مقدم لنا و لا يفوتنا إلا أن نعبر عن تقديرنا الخالص و أمنياتنا إلى كل من أمدنا بيد المساعدة والتوجيه والإرشاد والتشجيع لإعداد هذا البحث إلى كل من ساعدنا في مركز التكوين و التمهين الشهيد قروف الطيب وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد .

وفي الأخير نتمنى التوفيق والسداد في هذا البحث شكرا .

فهرس المحتويات

	شكر و عرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
3	أولاً- إشكالية الدراسة
4	ثانياً- أهمية اختيار الموضوع
4	ثالثاً- أهداف اختيار الموضوع
5	رابعاً- الدراسات السابقة
الفصل الثاني: ماهية التدريب	
12	أولاً- تعريف التدريب
17	ثانياً- أهمية وأهداف التدريب
18	ثالثاً- خصائص التدريب
18	رابعاً- عناصر التدريب
20	خامساً- مبادئ التدريب
21	سادساً- أنواع البرامج التدريبية
23	سابعاً- اتجاهات التدريب
24	ثامناً- مراحل العملية التدريبية
31	تاسعاً- أساليب العملية التدريبية
33	عاشراً- الصعوبات التي تواجه العملية التدريبية
الفصل الثالث: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين	
36	أولاً- مفهوم أداء العاملين
38	ثانياً- خصائص أداء العاملين
38	ثالثاً- أهمية أداء العاملين
39	رابعاً- عناصر ومحددات أداء العاملين
41	خامساً- معايير أداء العاملين
42	سادساً - العوامل المؤثرة في أداء العاملين

44	سابعا- الصعوبات التي تواجه أداء العاملين
45	ثامنا- طرق تحسين أداء العاملين
46	تاسعا- متطلبات نجاح عملية تقييم أداء العاملين
47	عاشرا- دور التدريب في تحسين أداء العاملين
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية	
49	أولا- مجالات الدراسة
50	ثانيا- منهج الدراسة
50	ثالثا- تعريف مجتمع الدراسة
51	رابعا- الأدوات المستخدمة في الدراسة
الفصل الخامس : تحليل البيانات وتفسيرها ونتائج الدراسة	
53	أولا- تحليل وتفسير البيانات
65	ثانيا- عرض نتائج الدراسة
67	ثالثا- الإستنتاج العام
69	الخاتمة
71	المراجع والمصادر
77	الملاحق
96	ملخص الدراسة

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
53	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.	01
53	يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	02
54	يوضح توزيع المبحوثين حسب عدد سنوات الخبرة	03
55	يوضح توزيع المبحوثين حسب مستوى التعليمي.	04
55	يوضح توزيع المبحوثين حسب المسمى الوظيفي	05
56	يوضح مساعدة التدريب المبحوثين على التحكم في الوسائل التكنولوجية الحديثة	06
56	يوضح مساعدة البرامج التدريبية في تقليل حوادث العمل	07
57	يوضح فائدة الدورات التدريبية في إنجاز المهام دون أخطاء	08
57	يوضح مساهمة دورات التدريبية في إلتزام و مواظبة العاملين في العمل	09
58	يوضح تشجيع التدريب في زيادة قدرة أداء الأعمال و المبادرة فيه .	10
59	يوضح تحفيز دورات التدريبية رفع أداء العاملين داخل المؤسسة	11
59	يوضح مساهمة التدريب بالالتزام و الحرص على اللوائح و التعليمات التي تنصها قوانين المؤسسة .	12
60	يوضح مساعدة التدريب على العمل ضمن روح الفريق .	13
60	يوضح مساعدة التدريب على إنجاز المهام الموكلة للعاملين في الوقت المحدد	14
61	يوضح مساعدة التدريب على إنجاز العمل بدقة .	15
61	يوضح توليد الرغبة و الحماس بعد التدريبات لإنجاز المهام	16
62	يوضح مساعدة التدريب في إنجاز العمل خارج وقت المحدد	17
62	يوضح دور البرامج التدريبية على زيادة مستوى الثقة	18
63	يوضح إحتياج العاملين لوقت إضافي لإنجاز مهامهم	19
64	يوضح مساهمة التدريب في زيادة جودة المهام	20

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
30	المخطط يوضح مراحل العملية التدريبية	01

مقدمة

مقدمة

يعتبر العصر الحالي عصر التنظيمات لما لها من أهمية في تسيير حياة المجتمعات بمختلف مستوياتها. ونظرا لزيادة المنافسة والاستمرارية والحفاظ على البقاء تسعى المنظمات للتطوير والتغيير المستمر كحتمية للتحويلات التي تحدث في المحيط الخارجي فعقلانية التنظيمات جعلها تؤثر وتتأثر بالمحيط الخارجي الذي يمثل البيئة الاجتماعية الحاضنة لها .

فالمنظمات باختلاف مستوياتها ونشاطها تهيكّل وتوجه سلوك الرأسمال البشري حسب توجهاتها وخدمة لأهدافها و أول ما تسعى إليه المنظمات الحديثة هو الاستثمار في الرأسمال البشري عن طريق تحقيق حاجياته وضمان حقوقه من جهة^٥ إضافة إلى تأهيله وتدريبه وتكوينه لأجل تحقيق غاياتها من جهة اخرى . لذا تسعى إلى إستراتيجية من خلالها تضع منظومة مترابطة من البرامج والخطط من شأنها تطوير مهارة وخبرة المورد البشري لأجل بلوغ حد أقصى من الكفاءة المهنية والفعالية التنظيمية و وضع البرامج التدريبية لا بد أن يكون متوازنا مع إحتياجات المنظمة ومؤهلات هذا الأخير التدريب كفعل عقلائي لا بد أن يمس جزئين أساسيين بالنسبة للفرد العامل وهو إعادة هيكلة المهام والأدوار وفق تحولات المنظمة وإضافة خبرات جديدة .

ويعتبر الاداء كفعل تنظيمي يساهم به الفرد العامل هدفه تحقيق اهداف المنظمة وتحسين فعاليتها. ويخضع الاداء في مجمله لعملية التقييم والتقويم اللتان يعدان اساس تطوير الاداء ومدى اخضاعه للتدريب والتكوي. ولمجابهة التطورات الحاصلة على مستوى النسق الخارجي او الداخلي لا بد على المنظمة الرفع من كفاءة موظفيها عن طريق التدريب الذي يعد عامل هام لاستمرارية اية منظمة ونجاحها ولمعالجة الموضوع من زاوية نظرية وتطبيقية قسمنا الدراسة الى مجموعة من الفصول و هي لفصل الاول الفصل التمهيدي للدراسة الذي عالجنا فيه اشكالية الدراسة وتباؤلاتها إضافة الى أهداف الدراسة وأهميتها بشكل عام والدراسات السابقة كرافد معرفي يعالج ثغرات المواضيع بطرح مغاير و الفصل الثاني وطىحنا فيه اهم العناصر التي تغطي متغير التدريب كمتغير مستقل في الموضوع و الفصل الثالث تم طرح فيه اهم العناصر التي تعالج متغير الاداء و الفصل الرابع وتناولنا فيه الاجراءات المنهجية أما الفصل الاخير تضمن معالجة البيانات وتحليلها وصولا الى النتائج النهائية .

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

أولا- الإشكالية

ثانيا- أهمية اختيار الموضوع

ثالثا- أهداف اختيار الموضوع

رابعا- الدراسات السابقة

أولاً- إشكالية الدراسة:

يشهد العالم تطور سريع في مؤسساته بمختلف أنواعها سواء الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية بشقيها الخاص منها والعام، وهذا التطور الحاصل يكون على مستوى العمالة أو على مستوياتها التنظيمية من توسع أفقي وعمودي، وهذا بدوره انعكس على تسريع وتيرة التغيير الخاصة ببيئة الأعمال هي الأخرى في مكوناتها الداخلية والخارجية، هذه البيئة يسودها التنافس المتزايد بين المؤسسات في مختلف الموارد البشرية منها، و المادية والمالية والمعلوماتية، ليتعدى هذا التنافس بعد ذلك ويتحول من تنافس نطاقه ومجاله المؤسسة والتوسع في الهياكل إلى تنافس على المورد البشري، الذي يعد الركيزة الأساسية للمؤسسات نحو تحقيق أهدافها وبمقابل ذلك تعمل المؤسسات على تلبية حاجات المجتمع الذي يمثل بيئتها الخارجية التي تؤثر عليها وتتأثر بها هذا من جهة، ومن جهة أخرى تسعى لإشباع رغبات مواردها البشرية عن طريق توفير مناخ وبيئة عمل ملائمة تمكن الموظف من تأدية واجباته ومهامه ومسايرة مختلف التحولات التنظيمية في البيئة الداخلية.

ولمسايرة مختلف التحولات التي تطرأ داخل البيئة التنظيمية تسعى المنظمات إلى

رسم مسار تخطيطي لمختلف نشاطاتها مختلفة المدى، حيث يشكل التدريب واحد من النشاطات العملية التي تمارسها المنظمة وفق خطة مستمرة ووفق منظومة متكاملة من المهام والنشاطات والبرامج كل هذا لأجل تحسين وتطوير أداء الموظفين وفق ما تتطلبه الوظيفة والدور المنوط بكل عامل.

فالتدريب كنشاط تنظيمي هو جملة من التدابير والبرامج العلمية والعملية مهمتها تكمن في تزويد العاملين بمختلف مهامهم ومستوياتهم بمجموعة من الخبرات والمهارات النظرية والتطبيقية لأجل التعامل مع مختلف المواقف بكفاءة وفعالية، من شأنها تحسين قدراتهم من جهة، وتطوير المنظمة من جهة ثانية.

تظهر كفاءة الموظف المهنية في سرعة تجاوبه مع المواقف التي تعترضه في مجال العمل والكيفية التي يتعامل بها، إضافة إلى قدرته في فهم أدواره بالوجه المطلوب منه، فالتدريب يساهم على الفهم والتركيز على حل المشكلات التنظيمية التي تعترضه، أما فعالية التنظيمات فتظهر في مدى تحقيق لتلك البرامج التدريبية المسطرة لأهداف المنظمة .

جاءت الدراسة التي أجريناها في مركز التكوين المهني والتمهين ببسكرة كون الموظفين داخل المركز ويمكن أن نطرح الإشكال الرئيسي في: كيف يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين بمركز التكوين المهني والتمهين ببسكرة؟

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية تم تقسيمها إلى تساؤلات فرعية:

- كيف يساهم التدريب في تحقيق كفاءة العاملين داخل المؤسسة؟

- كيف يساعد التدريب في تحقيق الفعالية الأداء بين العاملين؟

ثانيا- أهمية الموضوع:

أهمية موضوع البحث أي دور التدريب في تحسين أداء العاملين في مركز التكوين المهني و التمهين قروف الطيب ببلدية بسكرة و يؤكد أهميته في

- تحسين أداء العاملين بفضل التدريب الذي يساعد على تحسين العمل للمؤسسة
- تعزيز الجانب العلمي من برامج التدريب الذي يساعد في تحسين أداء العاملين وتحقيق سير حسنا في المؤسسة .
- تحسين مهارات و قدرات العاملين و تعزيز سلوكياتهم يساعد على تحقيق أداء ممتاز للمؤسسة و جعلها أكثر حيوية .
- البرامج التدريبية الفعالة تعتمد على أسس علمية و منهجية محكمة مما يضمن تحقيق أهداف التدريب و تطوير مهارات علمية بشكل فعال .
- تسليط الدور على أهمية التدريب في مجالات مختلفة يساعد في تحديد المهارات الأساسية للعاملين و يعد المورد البشري أحد العناصر الرئيسية في المؤسسة .

ثالثا- أهداف الموضوع:

- تعزيز المعرفة و المهارات في مجال التدريب يساعد في تحسين الأداء المهني و تطوير القدرات و المهارات اللازمة للنجاح في مجال العملي و يقدم مركز التكوين المهني و التمهين قروف الطيب العالية ببلدية بسكرة فرص للإستفادة من البرامج التدريبية لتحقيق هذه الأهداف .

- دراسة تحليل و قياس أثر النشاط التدريبي في تطوير مهارات العاملين و تعزيز أدائهم يساهم في تنمية القدرات اللازمة لتحسين كفاءة الأفراد و المؤسسة بشكل عام .
- الكشف عن طبيعة و نوع البرامج التدريبية التي يتم تنفيذها في المؤسسة المبحوثة تهدف لتحفيز العاملين و تعزيز الإتجاهات الإيجابية التي تساعد في تحسين مستواهم الأدائي و زيادة فعاليتهم في العمل .
- تقييم مدى توفر المؤسسة المبحوثة على البرامج التدريبية فعالة تهدف لتحديد ما إذا كانت هذه البرامج قادرة على تطوير مهارات العاملين و تحسين كفاءتهم في العمل .
- تحديد مواطن القصور و الضعف في البرامج التدريبية ، بهدف التعرف على التحديات التي تواجه التدريب في المؤسسة و العمل على تطوير البرامج التدريبية بما يتوافق إحتياجات العاملين و يساعد في تحسين كفاءتهم و أدائهم .

رابعاً- الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة بمثابة الإطار العلمي و العملي الذي ينطلق منه الباحث ليكمل دراسات تم البحث فيها أو البدء في دراسات تكون مشابهة أو قريبة من الدراسات الفارطة ، و تعتبر الدراسات السابقة الدعامة الأساسية للموضوع الذي هو قيد الدراسة بجانبه النظري و التطبيقي و تشمل الدراسات السابقة كل الدراسة التي لها علاقة بموضوع دراستنا سواء كانت متشابهة أو مطابقة لموضوع البحث ، و من هنا كانت جل الدراسات المتعلقة بعنوان دراستنا الحالية مطابقة معها .

الدراسة الأولى:

علاء عبد المجيد الأعر: أثر التدريب و التنمية في أداء المتدربين في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج): دراسة ميدانية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص

إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

تعد هذه الدراسة من الدراسات المطابقة لموضوع دراستنا التي عالجت موضوع أثر التدريب و التنمية في أداء المتدربين و الذي يتطابق مع موضوعنا الراهن في متغير التدريب و أداء المتدربين ذو الأداء الوظيفي ، من خلال مشكلة الدراسة طرح التساؤل التالي :

ما أثر البرامج التدريبية والتنموية في أداء المتدربين في شركة الإتصالات الأردنية

(أورانج) ؟

وإنبقت عن التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية كالتالي:

- ما أثر خطط التدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الإتصالات الأردنية؟

- ما أثر التحديد السليم للإحتياجات التدريبية والتنموية في أداء المتدربين في شركة

الإتصالات الأردنية؟

ما أثر أساليب التدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الإتصالات الأردنية؟

ومن المفاهيم التي تطرق إليها (التدريب، التنمية ، الأداء) ، و إستخدم الباحث المنهج

الوصفي التحليلي المتمثل في أثر التدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الإتصالات الأردنية

(أورانج) كما أجريت الدراسة على عينة من 2668 موظف موزعين على النحو الآتي دائرة الموارد

البشرية في شركة الإتصالات الأردنية (أورانج) .

كما تطرقت إلى إستخدام أداة الإستبانة و تهدف هذه الدراسة لتعرف على أثر التدريب

والتنمية في أداء المتدربين في شركة الإتصالات الأردنية (أورانج) من وجهة نظر العاملين في هذه

الشركة، و تحديد مستوى أداء التدريب و التنمية و دورهما في تحسين أداء المتدربين في ها و التعرف

على آرائهم وذلك لتحديد الجوانب الإيجابية التي تساعد على تحسين أدا ئهم ، وكذلك الوقوف على

السلبيات التي تحد من كفاءة هذا الأداء. و تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها دراسة تطبيقية تقوم على

دراسة الواقع الحالي لعملية التدريب و التنمية و أثرها في أداء المتدربين في شركة الإتصالات

الأردنية (أورانج) ، كما تسعى إلى التحليل و تقييم مدى الإستجابة لمتطلبات التدريب و التنمية في هذا

المجال و قد توصلت الدراسة إلى نتائج وهي وجود أثر في دلالة إحصائية لتدريب و التنمية في أداء

المتدربين في شركة الإتصالات الأردنية ، و وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخطة التدريب و التنمية في

أداء المتدربين في شركة الإتصالات الأردنية ، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتقييم التدريب و التنمية

في أداء المتدربين في شركة الإتصالات الأردنية .

الدراسة الثانية:

ديما حزام: أثر التدريب في أداء العاملين دراسة قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإفتراضية السورية، 2020/2019.

عالجت هذه الدراسة موضوع أثر التدريب في أداء العاملين و التعرف على أبعاده (الدورات و البرامج التدريبية على المعلومات العلمية، و مهارة التدريب أثناء العمل في أداء مندوبي الدعاية الطبية) و بيان مدى أبعاد التدريب و الأداء باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الخبرة، العمر) .

و تمثل مشكل هذه الدراسة : ما هو أثر التدريب في رفع مستوى و كفاءة و أداء العاملين من خلال دراسة حالة شركة يونيفارما للصناعات الدوائية ؟
وإنبقتت عن التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية كالتالي:

- ما مدى اعتماد الدورات التدريبية على المعلومات العلمية حسب آراء العاملين في

شركة يونيفارما للصناعات الدوائية؟

- ما مدى اعتماد الدورات التدريبية على مهارات البيع حسب آراء العاملين في شركة

يونيفارما للصناعات الدوائية؟

- ما مدى اعتماد التدريب أثناء العمل حسب آراء العاملين في شركة يونيفارما للصناعات

الدوائية ؟

- ما مدى اعتماد الأداء حسب آراء العاملين في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية؟

إستخدمت هذه الدراسة المفاهيم التالية التدريب و أداء العاملين حيث تم إجراء الدراسة في قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما، حيث تمثلت عينة الدراسة في عمال الشركة والبالغ عددهم 109، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، وأداة الإستبيان كأداة بحثية، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أنه يوجد أثر قوي للتدريب بعناصره في أداء مندوبي الدعاية الطبية، وأكثرها تأثيراً الدورات التدريبية على المعلومات العملية، وتهدف هذه الدراسة إلى وصف واقع التدريب وواقع أداء مندوبي الدعاية الطبية لشركة يونيفارما، والتعرف على أثر التدريب بأبعاده (الدورات التدريبية على المعلومات العلمية، الدورات التدريبية على مهارات البيع، التدريب أثناء العمل) في أداء مندوبي الدعاية الطبية بالشركة، والتعرف على أبعاد التدريب الأكثر تأثيراً في أداء مندوبي الدعاية الطبية، وبيان مدى أبعاد

التدريب، وأداء المندوبين باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الخبرة، العمر). وبالتالي الهدف الرئيسي للدراسة التعرف على أثر التدريب بأبعاده على أداء العاملين في قسم الدعاية الطبية بشركة يونيفارم.

وإستنتجت هذه الدراسة حيث يوجد أثر إيجابي قوي لعناصر التدريب معا و لكن أكثرها تأثيرا الدورات التدريبية على المعلومات العلمية تليها الدورات التدريبية على مهارات البيع ثم التدريب أثناء العمل على أداء مندوبي الدعاية الطبية في الشركة.

الدراسة الثالثة:

لين بطرني: أثر التدريب على أداء العاملين دراسة حالة فرع دمشق ق نقابة المحامين ، رسالة ماجستير ،الجامعة الافتراضية السورية 2021، تناولت هذه الدراسة موضوع أثر التدريب على أداء العاملين و التي تطابقت مع موضوع بحثنا دور التدريب على اداء العاملين حيث حاولت هذه الدراسة معرفة اتجاه و درجة تأثير التدريب بابعاد (تحديد الاحتياجات التدريبية ،المحتوى التدريبي ،كفاءة المدرب و تقييم التدريب) في اداء المحامين ،المتمرنين في فرع دمشق لنقابة المحامين ومن خلال الدراسة طرح التساؤل الرئيسي ما هو أثر التدريب على المحامين المتمرنين في فرع دمشق لنقابة المحامين ؟ و قد انبثقت من خلال هذا التساؤل تساؤلات فرعية و المتمثلة في : 1- ماهو واقع التدريب في فرع دمشق لنقابة المحامين و الاثر المتوقع ل ه ؟ وما هو مستوى أداء المحامين المتمرنين في فرع دمشق لنقابة المحامين؟ وماهي نقاط الضعف و القوة في كل من الابعاد (تحديد الاحتياجات التدريبية ،المحتوى التدريبي ،كفاءة المدرب ،تقييم العملية التدريبية)؟ وهل يختلف التدريب باختلاف الخصائص الشخصية لعينة البحث ؟ وقد اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي و البالغ عدد مجتمع البحث 1640 محامي ،وقد اعتمدت على اداة جمع البيانات المقابلة و توزيع البيانات الاستبيان على عشوائية بسيطة البالغ عدد توزيع 200 استبانة .

ومن الاهداف التي توصلت اليها هذه الدراسة هي:

- معرفة اتجاه ودرجة تأثير التدريب على الاداء . و تحديد احتياجات التدريبية و البرامج التدريبية المعتمدة .والتعرف على ابعاد التدريب الاكثر تأثيرا على الاداء و من النتائج التي لخصتها هذه الدراسة هي :

وجود اثر ايجابي ذو دلالة معنوية للتدريب .و تحديد الاحتياجات التدريبية التي تخص كل مؤسسة، و الاكثر تأثيرا على الأبعاد هو المحتوى التدريبي.
الدراسة الرابعة:

زايد مراد، بوغريس لامية: التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية (دراسة حالة وزارة البيئة والتهيئة العمرانية بالجزائر)، مقال بمجلة الحقوق والعلوم الانسانية- دراسات اقتصادية-، جامعة عاشور زيان الجلفة، المجلد 19 العدد2، 2021.
تمثلت موضوع هذه الدراسة التدريب و مدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية و كان الهدف منها هو تنمية معلومات الأفراد و تطوير مهاراتهم و قدراتهم و تغيير سلوكهم و تعديل إتجاهاتهم أيضا تمثل الهدف الأخر و هو رفع كفاءة الأفراد و زيادة فعالية الأدوار التي يلعبونها ، مما يؤدي إلى مساعدة المؤسسة على رفع كفاءتها و زيادة فعاليتها .
من خلال مشكلة الدراسة طرح التساؤل التالي :

كيف يمكن توظيف مضامين التدريب في المؤسسة العمومية كآلية لتفعيل و تحسين أداء هذه المؤسسة لمواجهة التغيرات و التحديات البيئة المعاصرة ؟

تمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة مجموع عمال وزارة البيئة و التهيئة، و البالغ عددهم 413 موظف و موظفة ، و تم الإعتماد على أسلوب المعاينة العشوائية في إختيار العينة و قدرت ب 165 موظف، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و منهج دراسة حالة و جمع البيانات عن طريق أداة الاستبيان و قد توصلت الدراسة إلى نتائج و هي ضرورة المتابعة و الفهم لما يجري في بيئة التطورات الاقتصادية و الإجتماعية و تحديد ما تستلزمه من جهود تدريبية و كذلك القدرة على تحديد الفجوة التدريبية ، و سد هذه الفجوة بأفضل طرق و أساليب التدريب و التقدير ، أيضا تمثلت أهمية هذه الدراسة من وجهة نظر المتدربين أن التدريب وسيلة لتطوير الذات و تنمية المهارات و تعتبر فرصة للتواصل و تبادل الخبرات مع الآخرين و رفع الإحساس بالإنتماء إلى المؤسسة التي يعملون بها.

1- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة أحد الروافد الفكرية الهامة التي إستعنا بها في بناء موضوعنا، سواء تعلق الأمر بالبعد النظري أو المنهجي أو التطبيقي ولذلك تم عرض أربعة دراسات سابقة متعلقة بالموضوع، وهذه الدراسات اختلفت من حيث بيئتها منها ثلاثة عربية وواحدة جزائرية (محلية) وقد

عرضت وفق ترتيب كرونولوجي من الأقدم إلى الأحدث، وقد غلب على هذه الدراسات المنهج الوصفي واستفادنا منها في بناء خلفيتنا النظرية والجانب النظري لموضوعنا، بالإضافة إلى بناء استبيان والمساعدة في صياغة التساؤلات الفرعية بحيث أن هذه الدراسات تنوعت أهدافها وتساؤلاتها ومحاورها ونتائجها، وبالإضافة إلى ما تم ذكره من أوجه استفادة خاصة بالإطار النظري فتظهر الاستفادة كذلك خلال مقارنة نتائج الدراسة الحالية في ضوء نتائج الدراسات السابقة التي اعتمدها.

الفصل الثاني:

ماهية التدريب

أولاً- مفهوم التدريب

ثانياً- أهمية وأهداف التدريب

ثالثاً- خصائص التدريب

رابعاً- عناصر التدريب

خامساً- مبادئ التدريب

سادساً- أنواع البرامج التدريبية

سابعاً- اتجاهات التدريب

ثامناً- مراحل العملية التدريبية

تاسعاً- أساليب العملية التدريبية

عاشراً- الصعوبات التي تواجه العملية التدريبية

أولاً- مفهوم التدريب :

قبل الولوج لتعريف التدريب وأهم ما قاله بعض المؤلفين والعلماء يجب أولاً أن نتطرق لمفهومه اللغوي والاصطلاحي.

لغة: يقال تدرب على شيء بمعنى تعود و تمرن عليه. (بلهي، 2006/2005، صفحة

(17

إصطلاحاً: هو عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله ، تهدف إلى إحداث

تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية بمقابلة الإحتياجات محددة حالياً أو مستقبلياً يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسات التي يعمل بها والمجتمع بأكمله . (صلاح، 2010، صفحة 21)

ويعرف كذلك بأنه نشاط مخطط له يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية والإدارية لأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة. (هانى، 2023)

من هنا نستنتج أن التدريب عملية مقصودة ومخطط لها، أي تعتبر ذلك النشاط الذي يقوم به الفرد لتطوير نفسه وتطوير مهاراته وتحسين سلوكياته لتحقيق أهدافه الخاصة وتقديم ما هو أفضل للوصول وتحقيق أهداف المنظمة.

يعرفه مبروكة عمر محيرق : بأنه تطوير منظم للمعرفة والمهارات و الاتجاهات التي يحتاج إليها الفرد حتى يتمكن من القيام بأداء واجباته بكفاءة. (محيرق، 2013، صفحة 21)

يعرفه أحمد ماهر: يعتبر التدريب من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمقبلة للعاملين. (ماهر، 2007، صفحة 453)

يعرفه عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ : " هو الجهد المنظم و المخطط لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة و تحسين و تطوير مهاراتها و قدراتها و تغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء ". (الباري و زهير، 2008، صفحة 304)

ويمكن اعتبار التدريب على أنه: " تأقلم مع العمل" أو أنه " تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيدا لتقديم معارف و رفع مهارات الفرد في أداء العمل ". (ماهر، 2007، صفحة 453)

يعرفه باسم الحميري يعرفه : أنه عملية منظمة تحدث تغيرا في نظرة و سلوك الفرد " المتدرب " إلى عمله من خلال إكسابه معارف و مهارات جديدة تؤدي إلى تحسين الأداء . (باسم، 2008، صفحة 13)

يعرفه عبد الله حسين جوهر: هو عملية إدارية ديناميكية مستمرة تهدف إلى إحداث تغيرات مقصودة في الفرد من حيث رفع الكفاءة و المهارة و المعرفة و الاتجاهات الإيجابية و نبذ السلبية وزيادة الخبرة والإطلاع بحيث يصل الموظف إلى المستويات اعلى من الكفاءة و إتقان العمل بالإنتاجية والإبداع و التميز . (جوهر، 2011، صفحة 99)

يعد التدريب من الوظائف الجوهرية للمنظمة، حيث يشير إلى التغيير و التحسين والتطوير، فهو يعني التغيير إلى الأفضل، أو تطوير الشخص في معلوماته و إتجاهاته و قدراته ومهاراته وأفكار، الامر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين مستوى أدائه و بالتالي زيادة معدلات إنتاجه . (عطابي و تارزولت، سبتمبر 2018، صفحة 844)

هو عملية مخططة لتعديل السلوك أو المعرفة أو المهارة من خلال التجربة التعليمية لتحقيق أداء فعال في أي نشاط أو نطاق أنشطة، الغرض منه في حالة العمل هو تطوير القدرات الفردية ولتلبية احتياجات القوى العاملة الحالية والمستقبلية للمنظمة . (mousa, 1857-1881 , p. 63)

التعريف الإجرائي: يعد التدريب من الوظائف الجوهرية للمنظمة وهو عملية منظمة ومخطط لها تسعى للتغيير والتحسين و التطوير للأفضل ، كما تسعى إلى اكتساب المستهدفين خبرات جديدة من أجل إتقان عملهم بأكثر فاعلية وأكثر كفاءة.

1 - مفاهيم مشابهة لتدريب :

تعددت وتنوعت المفاهيم المشابهة والتي لها صلة بالتدريب ومن أهم هذه المفاهيم هي:

التعليم: هو عملية و استشارة لقوى المتعلم العقلية و نشاطه الذاتي و تهيئة الظروف المناسبة التي تمكن المعلم من التعلم كما أن التعلم الجيد يكفل انتقال أثر التدريب و التعليم و تطبيق المبادئ العامة التي يكتسبها المتعلم على مجالات أخرى و مواقف متشابهة. (محمد و خالد، 2012، صفحة 5)

بناءً على ما سبق أن التعليم هو عملية إكتساب المتعلم مهارات و معارف و مبادئ تمكنه من التدريب و تطبيقها داخل المؤسسة و ذلك لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، كما يعتبر التعليم عملية أساسية من العمليات الإدارية .

2 - الفرق بين التعليم و تدريب :

لابد من التمييز بين مصطلحين غالباً ما يحدث مزج بينهما أولهما التعليم و التدريب فالاصطلاح تعليم يدل على التعليم النظامي بالمدارس و الجامعات لإعداد الشباب للحياة العلمية ، و يشير إصطلاح تدريب إلى تعليم تخصصي لأغراض مهنية .

و قد فرق بعض الكتاب بين التدريب و التعليم فالتدريب في مفهومه يركز على إمداد الإنسان بالكيفية التي يؤدي بمقتضاها عملاً ما أو يحل مشكلة من مشاكل معينة بينما التعليم من شأنه أن يمد الإنسان بمعلومات تفسيرية أو تعليمية عامة تساعده على مواجهة الموقف أو حل المشاكل العامة التي تواجهه في حياته و لقد أكد هؤلاء الكتاب على أنه من الأفضل أن يتضمن التعليم عنصر التدريب لكي يجمع الدراسات بين الجوانب العلمية و التطبيقية في المشاكل اليومية في مجال العمل . (محيرق، 2013، صفحة 18)

ومما سبق نلاحظ أن مفهومي التدريب و التعليم متقاربين إلى حد ما و في عدة تعاريف تم المزج بينهما و كلاهما يتفقان على تعلم و اكتساب الفرد لمعلومات و مهارات التي تمكنه من ممارسة نشاطه في الحياة العلمية و العملية، كما نرى أن التعليم جزء من التدريب أي لا يمكن أن يكتسب الإنسان مهارات دون أن يكون على علم و معرفة به و من الجانب الآخر هناك اختلافات بين التدريب و التعليم فالأولى تعتمد على اكتساب الفرد المهارات تمكنه على ممارسة أي نشاط أو عمل ، و كما تساعده على إيجاد حلول لمواجهة مشاكل ما ، وأن الفرد يكتسب عملية التدريب من حياته الاجتماعية

أما الثانية يتعلم الإنسان معلومات و معارف يتم اكتسابها داخل التعليم النظامي كالجامعات و المعاهد و المدارس من خلال تقديم و إعطاء دروس و محاضرات وغيرها .

التطوير: فهو تنمية القدرة لدى الشخص بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه و معرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها أو التي ترتبط بمشاكل أخرى في المؤسسة . (غربي، سلاطنية، و قيرة، 2002، صفحة 108)

تأسيسا على ما سبق من مفهوم التطوير هو إحداث تغيير بهدف مقصود من أجل تحسين أو تجديد عملية من العمليات الإدارية على مستوى المؤسسة مهما كان نشاطها من أجل فهم المشاكل و تحقيق الأهداف الموصول إليها.

3 - الفرق بين التطوير و التدريب :

تعتمد الفروقات بين التدريب و التطوير على الأداء الذي يتم تزويد الموظفين به من خلال وضع جميع المعلومات الأساسية بين أيديهم خاصة و إن لم يكونوا على علم مسبق بهذه المعلومات ، و يعتمد التطوير على المعلومات و الخبرات السابقة حتى يتم تعديلها عن طريق تطويرها حتى يتم نهوض بها ويعتمد التدريب على أسلوب التطبيق من خلال تطبيق أساليب التدريب عن طريق المحاضرات النظرية في فترة زمنية محددة من خلال التطبيق العملي الميداني للطرق النظرية ، لا يعتمد التطوير على مناطق محددة إذ أنه من الممكن أن يتم تطبيقه في بيئة العمل أو عن طريق حضور العديد من المحاضرات .

الفائدة المعرفية من التدريب يتم فيها تقييد معرفة الفرد ضمن مجال معين و يتم دعم الدارسين لهذا المجال من أجل الحصول على خبرة مكتسبة لها بينما يساعد التطوير على إثراء معرفة الفرد عن طريق تزويده بكل ما هو جديد من معلومات بالنسبة للمتدرب . (AHMED, 2022)

الفرق بين التدريب و التطوير جوهر واضح بينهما حيث أنه هناك إتفاق على أنهما يساعدان الفرد على تحسين أدائه و اكتساب كل ما هو جديد داخل المؤسسة و يتمثل جوهر الاختلاف الموجود بين المفهومين إذ أن التدريب يعتمد على مهارة الفرد و ممارسته لنشاطه في مجاله الخاص بالجانب العملي، أما التطوير يعتمد على تجديد و تحديث المعلومات السابقة في المؤسسة من بينها

تحسين الأداء الوظيفي و تطوير العمليات الإدارية و بالتالي فالتطوير لا يخص مجال معين و بيئة عمل واحدة بل يمس جميع المجالات و الميادين .

تنمية: تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها تنمية قدرات الموظفين ومهاراتهم والإستثمار فيها إنها عملية تساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية ومعارفهم وقدراتهم تعد تنمية الموارد البشرية جزءا مهما من إستراتيجية المنظمة لتحسين أدائها و قدرتها التنافسية. (هرملاني، 2022)

ومن هذا نستنتج أن التنمية تعني إعداد العنصر البشري بشكل صحيح من تطوير مهاراته الشخصية و المهنية و معارفه و قدراته.

4 - الفرق بين التنمية و التدريب :

يعتبر التدريب والتنمية من الدعائم الأساسية في العملية التنموية الإدارية لدى المؤسسات ، ولا تقتصر الإستفادة والمنفعة من التدريب والتنمية على مصلحة المؤسسات، بل تشمل أيضا مصلحة الأفراد، فالتدريب يساعد الأفراد على القيام بأعمالهم بشكل أفضل أما التنمية فتساعد الأفراد على القيام بالواجبات المستقبلية بطريقة أفضل من طريقة أدائهم الحالية لها. ()التدريب مفهومه أهميته أهدافه مبادئه خطواته بحث كامل(2023 ,

وكلاهما يسعى إلى زيادة المهارة والمعرفة ، فالتنمية الإدارية تتسم بالتوسع والتشعب

بينما التدريب يركز على نطاق محدود بين المهارات الفنية أو الإدارية والتنمية للمديرين تكون مستمرة ويجب أن لا تتوقف، بينما التدريب قد يكون لفترات متقطعة ولتحقيق هدف معين وهذا الأخير يركز على المهارات الفنية بينما التنمية تركز على زيادة المهارات الفكرية للإداريين . (الفرق بين التدريب والتنمية، 2023)

تأسيسا على ما سبق نلاحظ أن كلا المفهومين تساعد الفرد العامل على ممارسة نشاطه داخل المؤسسة و ذلك من خلال اكتساب المهارات و تنميتها و تطويرها لتحسين الأداء الوظيفي وزيادة العمل و من جهة المغايرة هناك اختلاف بين التدريب و التنمية فالتدريب يعني الوضع الحالي لممارسة العامل نشاطه أي الوقت الحاضر، أما التنمية هي تلك الجهود المقدمة والمهارات المكتسبة والقدرات الجديدة التي تركز على الوظائف المستقبلية وتطوير العمليات الإدارية في المؤسسة .

ثانياً- أهمية و أهداف التدريب :

يعطي التدريب أهمية بالغة للفرد والمؤسسة، لذا تعددت أوجه أهميته وصنفها الباحثين والعلماء بالنسبة للأفراد والمؤسسة وتعود للأسباب التالية:

1 - بالنسبة للأفراد العاملين :

- تزويد الأفراد بالمعرفة عن المبادئ و الأساليب الإدارية لكافة الوظائف في مختلف المنشآت وتوضيح دورهم في تحقيق أهداف المنشأة.
- تدريب الأفراد على مختلف مستوياتهم الوظيفية لزيادة مهاراتهم و تنمية قدراتهم في مجال استخدام الأساليب الفنية الحديثة لإدخال التطوير والتحسين في مهاراتهم بهدف تطوير المنشآت وزيادة كفاءتها. (السعيد، 2012، صفحة 73)
- يساهم التدريب في حل المشكلات التي يمر بها الموظف أو من المحتمل مواجهتها في المستقبل. (ياسر، 2011)
- يساهم في زيادة المرونة التنظيمية و تحقيق الإستقرار في العمل و من ثم تحقيق الترابط بين مصالح الأفراد من جهة و مصالح أصحاب الأعمال من جهة أخرى .
- توفير العناصر البشرية المدربة لأداء الوظائف المطلوبة في التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة. (خالد، 2021، صفحة 14)
- تنمية اتجاهات المتدربين الإيجابية نحو العمل والعاملين معهم . (أحمد، 2009، صفحة

(16

- تنمية الموارد البشرية باختلاف طبيعة عملها وتخصصها على نحو يساهم في تعزيز فعالية القوى العاملة و قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة.
- ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة و اقتصاد وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين . (محيرق، 2013، صفحة 32)

2 - بالنسبة للمنظمة :

- زيادة الإنتاجية من خلال تطوير الإطلاع والمعرفة واكتساب مهارات وسلوكيات جديدة وحديثة متطورة.
- خلق اتجاهات إيجابية داخلية و خارجية للمنظمة.
- تطوير أساليب القيادة و ترشيد القرارات الإدارية.

- تجديد و إثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة الأهداف وتنفيذ السياسات.

بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستفسارات. (جوهر، 2011، صفحة 109)

ثالثاً-خصائص التدريب:

- نظام متكامل: يتكون من مجموعة من الأجزاء و العناصر المترابطة تقوم بينها علاقات منفعة.
- نشاط رئيسي : يمارس بهدف التطوير وزيادة الأداء و ليس أمراً كمالياً .
- عملية شاملة : تشمل كل المستويات الإدارية في المؤسسة .
- عملية فنية : تحتاج إلى خبرات و تخصصات محددة ينبغي توفرها مثل خبرة متخصصة في تحديد الاحتياجات التدريبية وخبرة متخصصة في تنفيذ البرامج التدريبية وخبرة متخصصة وفي متابعة و تقييم فعالية التدريب , خبرة متخصصة في تصميم البرامج التدريبية , خبرة متخصصة في إختيار الأساليب ووسائل الإيضاح .
- نشاط متغير و متجدد: ذلك من خلال التجديد المستمر في إتخاذ البرامج التدريبية و أساليب و أدوات التدريب المستخدمة . (شاهين، 2012)

رابعاً- عناصر التدريب :

بما أن التدريب عملية منظمة و جهد مستمر يصمم من قبل المتخصصين الذين يقومون بتحديد الإحتياجات التدريبية للأفراد المستهدفة لتزويدهم بالمعرفة و المهارات والإتجاه الإيجابي و بناء على ذلك يجب مراعاة خمس عناصر أساسية لعملية التدريب هي كالتالي: المتدرب، المدرب، المادة العلمية بيئة المتدرب ، أساليب التدريب . (السعيد، 2012، صفحة 75)

1. المدرب : يجب أن يكون مؤهلاً علمياً و عملياً و مهنياً ، لأن التدريب المتميز لا يمكن

الحصول عليه إلا من خلال خبراء و مدربين لديهم الخبرة العملية الطويلة في مجال التدريب .

2. المتدرب : هو جوهر العملية التدريبية و أساس نجاحها ، و حتى نحقق له الإستفادة من البرامج التدريبية المتقدمة يجب أن تتلائم و تتوافق و تنسجم البرامج التدريبية مع احتياجات المتدربين الحالية و المستقبلية . (منصة أريد العلمية، 2022)

3. المادة العلمية: على الرغم من إختلاف التدريب عن التعليم في أهدافه و أساليبه، إلا أن هذا الإختلاف لا يعني عدم وجود قراءات و كتب و مراجع أي أسس نظرية يستند عليها المتدرب في عملية التطبيق.

إلا أن الفرق هو أن المادة العلمية بالنسبة للتدريب تكون عادة مختصرة و لا يقوم المدرب بشرحها و تفصيلها كما يفعل المعلم و إنما تكون ضمن محتويات حقيبة التدريب بحيث يرجع إليها المتدرب في الوقت الذي يرتاح إليه .

كما أن المادة العلمية تحتوي على تطبيقات و تمارين و حالات دراسية يتم إستخدامها في قاعة التدريب و بعضها يؤديه المتدرب لوحده ، و بعضها يؤدي بشكل جماعي من خلال تقسيم المتدربين إلى مجموعات، ويفضل بالنسبة للمادة العلمية أن يسند إعدادها للمتدرب الذي سيتولى تنفيذ البرنامج التدريبي و أن تقيم من قبل مختصين قبل التدريب و تقيم من قبل مختصين قبل التدريب، و تقيم من قبل المتدربين بعد التدريب.

4. بيئة التدريب : تشمل بيئة التدريب مكان التدريب، قاعات التدريب و ما يتوفر فيها من وسائل سمعية و بصرية و جميع الظروف الصحية للعمل مثل التهوية و الإضاءة و المقاعد المريحة، ووجود قاعات مساندة لعمل المجموعات و أن يكون عدد المتدربين مناسباً لهدف التدريب.

5. أساليب التدريب: والأسلوب غير الوسيلة، فالأول هو طريق المدرب في تنفيذ البرنامج التدريبي والثاني هو ما أشرنا إليه في الفقرة السابقة كالنماذج والأفلام، وطرق التدريب كثيرة ومتنوعة و على المدرب أن يختار منها ما يناسب مع طبيعة التدريب و نوعية و مستوى المتدربين من الناحيتين العامة والعملية .

إن طريقة أو أسلوب التدريب هي بمثابة الطريق الموصل إلى هدف التدريب، والمدرب يختار أفضل و أسرع الطرق. (عناصر عملية التدريب، 2008)

خامسا- مبادئ التدريب:

تخضع عملية التدريب الى عدة مبادئ واسس هامة في كل مرحلة من مراحل المختلفة وذلك من تتحقق فعالية التدريب ومن اهم المبادئ مايلي :

1 -مبدأ الشرعية: يجب ان يتم التدريب وفق للقوانين والأنظمة المعمول بها داخل

المؤسسة.

2 -مبدأ المنطقية: يجب ان يتم على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات

التدريبية.

3 -مبدأ الهادفية: تكون اهداف التدريب واضحة وموضوعية وقابلة للتطبيق ومحددة

تحديدا دقيقا من حيث المكان و الزمان والكم و الكيف والتكلفة.

4 -مبدأ الشمولية: يجب ان يشتمل على جميع ابعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات

ومعارف كما يجب ان يوجه الى الجميع المستويات الادارية في المؤسسة ليشتمل جميع فئات العاملين فيها.

5 -مبدأ التدريجية: يجب ان يبدا بمراجعة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة

مخططة ومنظمة إلى الاكثر تعقيدا وهكذا .

6 -مبدأ الإستمرارية: يبدأ التدريب مع بداية الحياة الوظيفية ويستمر معها خطوة بخطوة

وذلك بهدف تطوير وتنمية العاملين وبالتالي يساعد العمال على التكيف مع التطورات المستمرة و

التغيرات الحالية المستقبلية . (بوعريوة، 2006-2007، صفحة 8)

7 -مبدأ التكامل: ويقصد به تحقيق التوازن بين الجوانب النظرية والجوانب العملية

والميدانية في كل برامج التدريب. وتحقيق الترابط المتبادل بين العناصر المتنوعة لرسالت ه التدريبية

(معلومات- مهارات - اتجاهات - سلوكيات) والتوافق بين الفكر والشعور والعمل بالنسبة للمتدرب.

(مدحت، 2017، صفحة 28)

8 -مبدأ المرونة : يجب ان يتطور نظام التدريب خاصة فيما يتصل بالوسائل والادوات

والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الاصعدة. وضرورة تدريب المدربين على إستعاب هذه

التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.

9 -مبدأ التربية والواقعية : يجب ان يبدا التدريب بمعالجة القضايا البسيطة ثم يتدرج

بصورة مخططة الى القضايا الاكثر تعقيدا ,وتبقى الحكمة السائدة لدى مسؤول التدريب انه لا يمكن

تعليم الناس رسم الاشياء المتحركة قبل تعليمهم رسم الاشياء الساكنة. (جربي، 2017-2018، صفحة 14)

سادسا- أنواع التدريب:

قد يصنف التدريب بحسب عديد من المعايير لذلك فهو يختلف باختلاف نوع العمل، ونوع المتدربين و خبراتهم و مؤهلاتهم، ومكان التدريب، والمستوى المطلوب للتدريب، وكذلك يختلف باختلاف المواد المستخدمة في التدريب والوقت والمال المخصص، والهدف المرجو من البرنامج التدريبي وفي ضوء هذه العوامل والمتغيرات يمكننا تصنيف التدريب على أساس: (بلهي، 2006/2005، صفحة 47)

1 -حسب مرحلة التوظيف :

-**توجيه الموظف الجديد:** يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأول من عمله على الأداء واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قامة. وتختلف المشروعات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض الآخر يعتمد على المقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين. والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق. (محيرق، 2013، صفحة 42)

-**التدريب أثناء العمل :** ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب حينئذ تشجع وتسهل المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين ومما يزيد من أهمية هذا التدريب إن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعقيد الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية وإنما عملية أن يتلقى تدريبا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها ويعاب على هذا النوع من التدريب انه ليس هناك ضمان أن التدريب يتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا ماهرا ونموذجيا يحتذي به. (محيرق، 2013، صفحة 43)

-**التدريب بغرض تجديد المعرفة المهارة:** حينما تتفاد معارف ومهارات الأفراد على الأخص حيثما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة. يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب

-التدريب بغرض الترقية والنقل: نعني الترقية والنقل ان يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد. وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها. وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية احد العمال الإنتاج إلى الوظيفة مشرفا أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية. وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تدريب عن معارف والمهارات الإدارية والإشرافية. (محيرق، 2013، صفحة 43)

2- حسب مكان إجرائه :

-التدريب الداخلي : يتم هذا النوع من التدريب داخل المنظمة وهذا سواء في مكان أو في قاعات تدريبيه خاصة يتم تجهيزها بمختلف الإمكانيات والمعدات وتسخر المنظمة لذلك ميزانية خاصة يتم تقديرها انطلاقا من نوعية المواضيع التدريبية حيث انه كلما زاد تخصص الموضوع التدريب كلما ارتفعت تكاليفه. ويشرف على عملية التدريب الداخلي المسؤول على التدريب في المؤسسة أو الرئيس المباشر للأفراد المعنيين كما قد توكل مهمة التدريب إلى طرف خارجي يتم التعاقد معه. (عصام، 2020، صفحة 15)

-التدريب الخارجي: يتم هذا النوع من التدريب خارج المنظمة ويكون في مركز تدريب أو معاهد خاصة تتكفل بتنفيذ عملية التدريب بنفسها وتعتمد إدارة المنظمة على اختيار التدريب الخارجي و هذا في حالة عدم توفير إمكانيات تدريبية داخلية أو عدم توفير المنظمة على الطاقات البشرية القادرة على توفير مكان أو إمكانيات إنجاح برامج تدريبية داخل المنظمة فانه بالمكان أن يشرف مسؤول التدريب أو المشرف على الموارد البشرية في المنظمة على العملية وفي هذه الحالة يتم التعاقد فقط على تأجير مكان وإمكانيات التدريبية اللازمة. (عصام، 2020، صفحة 16)

3- حسب نوع الوظائف:

-التدريب المهني و الفني : يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء والنجارة والميكانيكا والصيانة والتشغيل واللحام والسمكرة وغيرها، ويمثل التلمذة الصناعية نوعا من التدريب المهني و الفني وفيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمل بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال (عادة صغار السن) ويحصلون غالبا على شهادة فنية (قد

تعادل الإعدادية أو الثانوية) وغالبا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم. (ماهر، 2007، صفحة 461)

-**التدريب التخصصي:** ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، والمشتريات والمبيعات وهنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة ، وتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها. (ماهر، 2007، صفحة 461)

-**التدريب الإداري:** ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدراكية والإشرافية اللازمة لتقليد المناصب الإدارية الذاتية (أي الإشرافية) أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ قرارات ، وتوجيه وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال. (ماهر، 2007، صفحة 462)

سابعا- إتجاهات التدريب :

يمكن تحديد ثلاثة اتجاهات التدريب نذكرها فيما يلي:

- 1 -**إتجاه نفسي وسلوكي:** يستهدف هذا الإتجاه تدعيم الإتجاهات الإيجابية لدى المتدرب و إلغاء الإتجاهات السلبية لديه ، والعمل على إحلال إتجاهات إيجابية محلها إن أمكن .
- 2 -**الإتجاه النظري:** يستهدف هذا الإتجاه تزويد المتدرب بمعلومات جديدة هو في حاجة إليها وتصحيح المعلومات الخاطئة التي لديه، وتذكيره بمعلومات هامة حصل عليها من قبل المؤسسات التعليمية التي تخرج فيها.
- 3 -**إتجاه عملي :** يستهدف هذا الإتجاه إكساب المتدرب مهارات جديدة تساعده على القيام بعمله بكفاءة ، وفعالية أكثر، كذلك قد يهدف الإتجاه العملي إلى تحسين مستوى المهارات الموجودة بالفعل لدى المتدرب مما يساهم في إرتفاع معدلات أداءه لعمله وإتقانه بأكبر درجة ممكنة. (طحنون، 2018، صفحة 430)

ثامنا- مراحل العملية التدريبية:

قبل أن نتطرق لمراحل العملية التدريبية يجب أولاً أن نتعرج لمفهوم العملية التدريبية والتي نقصد بها: نقصد بالعملية التدريبية هي مجموع الأنشطة و العمليات التي توجه عدد من المتدربين لتحقيق أهداف معينة في برنامج تدريبي معين للوصول إلى نتائج أو إحداث الآثار المطلوبة فيه.

ولقد اختلف الباحثون في مراحل العملية التدريبية، فبعضهم توضع في عناصرها والبعض الآخر ضيف في عدد عناصرها، وفي هذا النموذج تصور مراحل العملية التي تعتبر عملية مخططة ذات عمليات مترابطة . (الباري و زهير، 2008، صفحة 314)

1 - تصميم البرنامج التدريبي: تعتبر مرحلة التصميم من أهم مراحل العملية التدريبية وذلك راجع لأسباب التالية :

-مرحلة التصميم تتكون من عدة عناصر ومتغيرات وعوامل داخل النظام التدريبي وخارجه.

-إن نجاح البرنامج التدريبي يعتمد في الأساس على التصميم الدقيق والجيد. (الباري و زهير، 2008، صفحة 315)

أما أهم خطوات تصميم البرنامج التدريبي هي :

2 -تحديد الإحتياجات التدريبية وغير التدريبية : إن مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية هي من العناصر المهمة في العملية التدريبية، لأن التحديد الدقيق لإحتياجات التدريبية يساعد على جعل النشاط التدريبي هادفاً للأفراد والمنظمة، وعندما نقول أن هناك احتياجاً تدريبياً في مؤسسة ما تعني به نقص أو نجدة بين الوضع القائم وبين الوضع المرغوب فيه لأداء المنظمة أو وظيفة أفراد، والتدريب يساعد على سد النقص أو العجز. (الباري و زهير، 2008، صفحة 316)

ومن هذا التعريف تتبين لنا الأمور التالية :

-أن النقص يكون على مستوى المنظمة : دراسة الإدارات التي يتم فيها تعديلات في هيكلها، ووضع لوائح وسياسات عمل جديدة، كما يتم دراسة عمليات وأنشطة المنظمة في الوضع الحالي والوضع المطلوب.

- أن النقص يكون على مستوى الفرد: يؤدي النقص في معلومات الفرد إلى تحديد

حاجة الفرد للتدريب من بين أسبابها: (الباري و زهير، 2008، صفحة 317)

- الترقية: التي نخلق الفجوة بين القدرات الحالية و بين متطلبات الوظيفة.
- تقييم الأداء: الذي يؤدي إلى وجود فرق بين الأداء الفعلي و الأداء المطلوب.
- الحوادث : إذا كانت هذه الحوادث راجعة لقصور في معلومات الأفراد.
- القيام بمهام خاصة : إذا كانت نية الإدارة إسناد مهام خاصة لأحد الأفراد في حين أن قدراته الحالية لا ترقى لمتطلبات هذه المهمة" وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ". (ماهر، 2007، الصفحات 465-467)

أن التدريب يردم الفجوة بين الوضع المالي و الوضع المرغوب فيه في الأداء من ناحية تحديد الهدف مثل: (الباري و زهير، 2008، صفحة 317)

- تغيير الإتجاهات: هو إحداث تغييرات وتعديلات في توجيهات المتدربين .
- تقديم المعرفة: للحصول على معارف و علوم جديدة و القيام ببرامج تدريبية جديدة تستهدف تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي .
- تنمية المهارات : قد يحتاج المتدربون إلى مهارة محددة و هي تشير إلى إمكانية استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعلياً أو لحل لمشاكله أو لتطويره ، كما تركز برامج التدريب إلى رفع المهارات و توضيح خطوات العمل و طبيعة التصرف في كل موقف بالأسلوب الأمثل . (ماهر، 2007، الصفحات 471-472)

أن نقل المؤسسة أو الوظيفة أو الأفراد من وضع قائم غير مقبول إلى وضع أحسن قد يكون ذات مدى قصير ويمثل حاجة تدريبية عاجلة ملمة، و قد يكون ذات مدى طويل و يمثل حاجة تدريبية مستقبلية . (الباري و زهير، 2008، صفحة 318)

3 - تحديد الأهداف المطلوبة من البرنامج التدريبي: بعد أن يكون المدرب قد استخدم

الأساليب المختلفة في تحديد الإحتياجات التدريبية ، فإن عليه أن يحدد الأهداف التي يتوقع أن تتحقق بعد أن يتعرض المشتركون في البرنامج التدريبي للخبرات المختلفة فيه، و إن صياغة الأهداف علمية أساسية وصعبة في نفس الوقت ، أساسية لأن النشاط التدريبي يتحدد في ضوئها، وصعبة لأنها تحتاج

إلى كثير من الخبرة ، كما أن يجب أن تتوفر فيها مواصفات معينة لتكون أهدافا جيدة و من هذه المواصفات:

- أن تكون أهدافا تعليمية تختصر الفجوة بين موقف المتدرب "المتعلم" من حيث المعلومات والمهارات والإتجاهات وبين موضع سيؤول إليه بعد تعرضه للخبرات التدريبية وبعبارة أخرى فإن هذه الأهداف يجب أن تجيب على الأسئلة التالية :
- ما المعلومات التي يملكها المتدرب الآن ؟
- ما المهارات التي يتقنها المتدرب الآن ؟
- ما الإتجاهات التي تحكم سلوك المتدرب الآن؟ (الباري و زهير، 2008، صفحة

(319)

- ما المعلومات والمهارات و الإتجاهات التي تريد للمتدرب أن يكتسبها بعد أنتهائه من البرنامج التدريبي ؟

- يجب أن تحدد سلوكيا، أي يجب أن تنص على نتائج ونتائج يمكن قياسها وأن تبتعد عن العموميات و الغموض .

- يجب أن تكون واقعية يمكن تحقيقها و ليس صعبة المنال .
- ينبغي أن تتسجم مع سياسات المؤسسة و فلسفتها. (الباري و زهير، 2008، صفحة

(320)

- يستحسن أن تبدأ صياغتها بفعل مضارع و أن تدل على سلوك يقوم به المتعلم.
- أمثلة على أهداف سلوكية لبرنامج في " تدريب المدربين " .

المعلومات :

- أن يذكر المشترك إسم واضع نظرية "تسلسل الحاجات " .
- أن يعدد المشترك أربعا من أساليب في التدريب .

المهارات :

- أن يتقن المشترك مهارة جمع المعلومات لتقدير الإحتياجات التدريبية بواسطة المقابلة .
- أن يصمم المشترك إستبانة بسيطة يستخدمه لتقدير الإحتياجات التدريبية للعاملين في المستويات المتوسطة في بنك .

الإتجاهات :

- أن يكتسب المشترك إتجاها إيجابيا نحو العمل في مجموعات .

- أن ينمي المشترك إتجاها إيجابيا نحو الانضباط النفسي أثناء الاشتراك في نقاش.

(الباري و زهير، 2008، صفحة 320)

4- وضع محتوى البرنامج التدريبي و إعداد المواد التدريبية: يضم محتوى خطة التدريب شرحا

تفصيليا لأهداف برنامج التدريب كالعناوين الأساسية لحقات الدراسة و البحث و المكونات الأساسية

لكل حلقة تدريبية و تاريخ و مواعيد كل حلقة و أسماء المدربين وغيرها. (الباري و زهير، 2008،

صفحة 321)

-اختيار الأساليب المناسبة: الأسلوب التدريبي هو طريقة تستخدم في ظرف ملائم

لإيجاد موقف تدريبي يتم فيه اكتساب أو تنمية أو تبادل معلومات أو مهارات بين المشاركين و المدرب

أو بين المشاركين أنفسهم للوصول إلى تحقيق أهداف البرنامج التدريبي.

ويستخدم المدربون أساليب متعددة في التدريب بعض هذه الأساليب بسيطة لا تحتاج إلى

جهد كبير وبعضها معقد يحتاج إلى جهود مكثفة ، وثمة معايير مختلفة لتصنيف الأساليب التدريبية

ومن النماذج المقبولة لتصنيف الأساليب التدريبية ذلك التصنيف الذي يقسم الأساليب التدريبية وفقا

لإهتمامها بالمدرّب و المتدرّب وهي : (الباري و زهير، 2008، صفحة 322)

-أساليب تدريبية تركز على المدرب كالمحاضرة.

-أساليب تدريبية تركز على المتدرّب كالتدريب على الحساسية .

-أساليب تدريبية تركز على المتدرّب و المدرب كتمثيل الأدوار و المباريات الإدارية.

5 -تهيئة التسهيلات التدريبية: على المصمم البرنامج أن يختار و يعد الموارد و التسهيلات وهي:

-قاعة التدريب المناسبة: معهد، مؤسسة ، مركز مؤتمرات .

-الأجهزة و المعدات والأدوات المستخدمة : جهاز عرض فوق الرأس و جهاز عرض

سينمائي والألواح الطباشير .

-الخدمات المساعدة لتسهيل البرنامج التدريبي : الهواتف ، وأماكن الإقامة و الأكل و

القهوة و الشاي . (الباري و زهير، 2008، صفحة 324)

6- إستقطاب المدربين الأكفيااء : ليس كل محاضر مدربا كفؤا ، بل يجب أن تتوفر خصائص

وصفات للمدرب الفعال وهي

- خلفية علمية قوية .
- خبرة واسعة في التدريب .
- التحلي بالمرونة و القدرة على تشخيص المشاكل و حلها .
- القدرة على التعامل مع الجماعات و إدماج المشاركين في أنشطة تدريبية علمية .
- القدرة على إستخدام أساليب متنوعة و تقنيات حديثة . (الباري و زهير ، 2008،

صفحة 325)

7- إستقطاب المشاركين : نقطة بداية في إستقطاب المشاركين في أي برنامج تدريبي هي تحديد

الإحتياجات التدريبية . فبعد تحليل المعلومات التي تجمع عن الإحتياجات التدريبية يجري إعداد قوائم بالمشاركين في برنامج معين بحيث تتلائم النواحي التي يحتاجون إلى تدريب فيها و متطلبات البرنامج ، ينبغي مراعاة أمور معينة عند توزيع المشاركين على البرامج التدريبية :

- مستوى الوظيفة الإداري .
- المؤهلات العلمية .
- المشكلات التي تواجه المتدربين و واقع أعمالهم .
- حجم مشاركين .
- أعمارهم .
- فعلى المصمم البرنامج أن يراعي الأمور التي ذكرت أعلاه عند توزيعهم على البرامج التدريبية لتكون المجموعات التدريبية مجموعات متجانسة قدر الإمكان . (الباري و زهير ، 2008، الصفحات 325-326)

8-إعداد الموازنة اللازمة للبرنامج التدريبي :على مصمم البرنامج التدريبي ان يأخذ في اعتباره عند

تصميم برنامج الجانب المالي بعين الاعتبار فهو عنصر اساسي. بعبارة اخرى فانه عليه ان يعد موازنة تبين الموارد و المنفقات فالموارد قد تكون على شكل رسوم تستوفى من المشاركين،ام منح او جزءا من موازنة التدريب في المؤسسة اما النفقات فتشمل اجور المحاضرين ، واجور الانتقال والسفر والاقامة واجور استخدام القاعات والاجهزة (ان وجدت) واجور اعداد النشرات وطباعتها و ثمن المواد

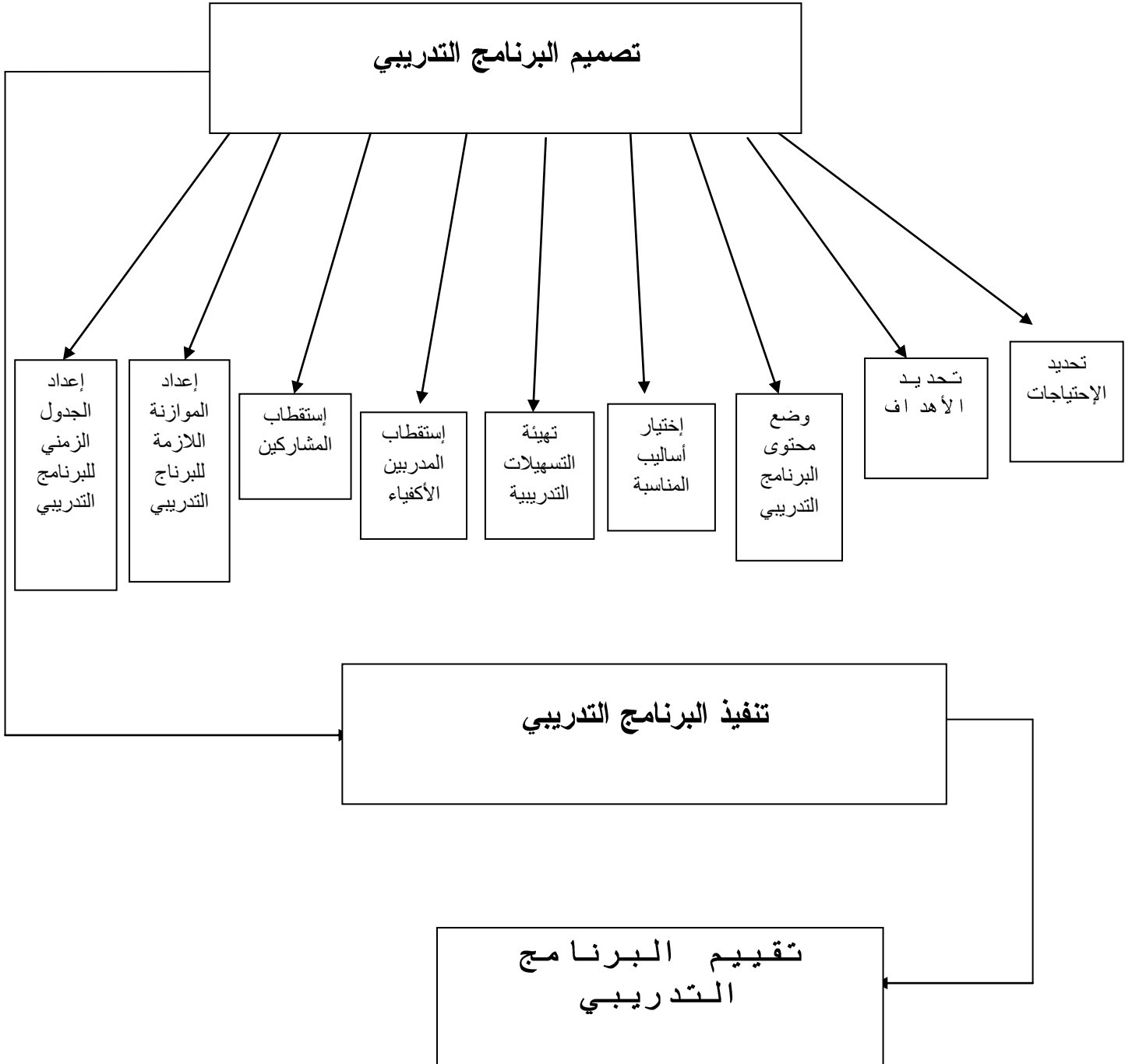
و التسهيلات التدريبية واجور الاعلان عن البرنامج (ان وجدت). (الباري و زهير، 2008، صفحة 326)

9- إعداد الجدول الزمني للبرنامج التدريبي : التي تحقق اهداف البرنامج كما يثبت عليه اسماء المحاضرين او المدربين المسؤولين عن كل نشاط تدريبيين . وذلك ينظم الجدول الزمني ترتيب اوقات المحاضرات و الفعاليات التدريبية الاخرى، والاستراحات و الرحلات الميدانية والنشاطات الاجتماعية الترفيهية.ذا واجب ان يكون الجدول الزمني جدولا مرنا , يخضع للتعديل و التغيير وفق الظروف المستجدة، ووفق اقتراحات المشاركين المعقولة. (الباري و زهير، 2008، صفحة 326)

• **تنفيذ البرنامج التدريبي:** إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة ادارة البرنامج و إخراج حيز الوجود والوقوع ان هذه المرحلة مهمة ففيها تبين حسن وسلامة التخطيط وتنعس مثلها أو نجاحها سلبا وإيجابا على المرحلة التالية: (محيرق، 2013، صفحة 172) ، وهي مرحلة التقييم والمتابعة وبالطبع فان تفيد البرنامج التدريبي بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل قدرة المناطق والمدربين والظروف المادية والغير المادية التي تحيط بالبرنامج ونوع البرنامج التدريبي كما يكون برنامجا للقيادات الإدارية العليا أو تدريب المدربين أو برنامجا ذات طابع فني في المحاسبة أو المالية أو الإنتاج . (الباري و زهير، 2008، صفحة 327)

• **تقييم البرنامج التدريبي:** ويمكن تعريف التقييم بأنه تلك الإجراءات التي تقاس بها لفعلة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرومة كما تقاس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في احداثه فيهم كذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي وثمة نماذج فكرية كثيرة تحاول ان تصف المستويات أو الجوانب التي يشملها التقييم. وأشهر هذه النماذج (دونالد كير كما تريك). (الباري و زهير، 2008، صفحة 330)

الشكل رقم (1) : المخطط يوضح مراحل العملية التدريبية



المصدر : من إعداد الطالبتان

ومن ناحية أخرى فإن التقييم عملية تعاونية أو ينبغي أن تشارك فيها كل الأطراف المعنية التي يمكن أن تتأثر بنتائج التقييم ، كما يعتبر التقييم وسيلة لتحقيق الأهداف نرمي إليها تشمل في تقدير فعالية التدريب و أثره في المتدربين و قياس درجة كافية المدربين و في حسن إستخدام الموارد التدريبية المتاحة. (الباري و زهير، 2008، صفحة 334)

تاسعا- أساليب التدريب:

قبل تحديد أساليب التدريب يُلزم علينا أولاً أن نعرف ماذا نقصد بأساليب التدريب، والتي تعني هذه الأخيرة. أنها مجموعة من الطرق، والوسائل والأدوات المتبعة في توصيل وتعريف المتدربين بطبيعة العمل الذي يجب أن يقوموا به بعد انتهاء المدة الزمنية لتدريبهم ومن أهم أساليب التدريب التي يمكن إتباعها هي: (مجد، 2023)

1 -التدريب العملي: ويقوم المدرب بعض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية، ثم يسأل المتدرب ويشجعه على القيام بالأداء ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال الفنية أو التخصصية الصغيرة ويمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام مشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم. (ماهر، 2007، صفحة 478)

2 -المحاضرات: هي من الأساليب الأكاديمية التقليدية، ويستخدم لتزويد المتدربين بكم معرفي خلال المحاضرة حول موضوع معين. ويعرفه عساف بأنه حديث مكتوب أو غير مكتوب ويقدمه فرد متخصص ذو خبرة في موضوع معين لمجموعة من الأفراد بصورة رسمية حيث ينقل المحاضرة مجموعة من معلومات والمعارف والأفكار والاتجاهات والخبرات إلى مجموعة من المستمعين دون أن يشاركوا في النقاش وحيث يمثل أسلوب المحاضرة عملية اتصال من جانب واحد. (محيرق، 2013، صفحة 98)

3 - الحلقات النقاشية: يعد هذا الأسلوب من أفضل وسائل الاتصال الشفوي فاعلية في تدريب الجماعات الصغيرة إذا يقسم المتدربون إلى مجموعات قوام كل منها من 5 إلى 12 شخصا يجلسون مع المدرب لمناقشة موضوع أو قضية معينة أو السعي نحو حل مشكلة ما من خلال طرح الأفكار وتبادل الآراء والخبرات، ويتطلب هذا الأسلوب قيادة حكيمة وتخطيطا دقيقا وإطلاع المدرب على الموضوع بحيث يتمكن من توجيه المناقشة. (محيرق، 2013، صفحة 101)

4 - الندوات: تعرف الندوات بأنها حوار بين خبير وعدد من المتدربين وهي تدوم لمدة نصف ساعة وأحيانا تمتد للساعة، حيث يتم طرح عدد من الأسئلة المحيطة بمختلف جوانب الموضوع، وتتميز هذه الطريقة بأنها تنتج المجال للمتدربين بطرح أسئلتهم حول المادة، مما يضمن لهم تغطية جوانبها كما أن التحضير لهذه الندوات لا يحتاج وقتا طويلا مقارنة بالوقت اللازم للتحضير للمحاضرات، إضافة إلى انسام هذه الطريقة بالمرونة بحيث التوسع في المادة وإعطاء أمثلة الآن عملية طرح المعلومات قد تكون منظمة مما يؤدي إلى حدوث لبس عند البعض وفي الغالب الأحيان تكون الأسئلة المطروحة سطحية أو مختصة بجانب معين مون غيره من الجوانب. (أفنان، 2017)

5 - المؤتمرات: تعرف المؤتمرات بأنها أسلوب مناقشة جماعي يهدف للوصول إلى أعراض معينة بحيث تضمن وجود تفاعل بين المدرب و المتدربين ولا بد من الإشارة إلى أن مثل هذه الطريقة تستخدم في حال كان هناك حاجة لإبداع حلول للمشاكل أو لدعم القراءات و المحاضرات أو إتاحة المجال للمتدربين لإجراء نظرية أو لتطبيقها يتميز هذا النوع من طرق التدريب بعدة مميزات:

منها إتاحة المجال للمتدربين للتغير عن آرائهم كما أنها تتيح المجال لفتح جلسة مناقشة بين المتدربين والمدرّب مما يزيد فعالية المتدربين ودورهم الايجابي بحيث لا يقف دورهم عند الاستماع إنما يتجاوزه إلى شاركت خبراتهم المختلفة وتبادل المعارف فيما بينهم، مما يزيد اقتناعهم بمحتوى الموضوع وبالتالي يزيد التزامهم بالحلول، إلا أن هذه المؤتمرات في اغلب الأحيان لا توفر مدربا متميزا وقادرا على إدارة وتحريك النقاش كما أنها تحتاج إلى وقت للتحضير المسبق بالرغم من قلة عدد المتدربين كما تتطلب متدربين من المستوى نفسه والثقافة . (أفنان، 2017)

6 - أسلوب دراسة الحالة: بدأ استخدام أسلوب دراسة الحالة في أوائل القرن التاسع عشر على يد (كريستوفر لانجديل) في دراسة الحقوق بجامعة هارفرد ثم اتساع استخدام في ما عدة الطلاب على التفكير في مجالات القانون و الطب والإدارة وغير ذلك. (محيرق، 2013، صفحة 103)

7 - أسلوب المحاكاة: إن المحاكاة تمثيل موقف يشبه الحياة الواقعية داخل قاعة التدريب ويعك واقعاً للوظيفة وهي تختبر قدرة المتدربين على تطبيق المبادئ التعليمية التي تعلموها ويمكن لأسلوب المحاكاة أن يأخذ أشكالاً متعددة كلعب الأدوار والألعاب التدريبية و التمثيل الدرامي لبعض المواقع. (محيرق، 2013، صفحة 103)

8 - تمثيل الأدوار: يتضمن هذا الأسلوب تمثيل موقف او عملية واقعية يقوم عدد من المتدربين بتكوين فرق حسب عدد الأشخاص الذي تحتاج إليهم الحالة ويطلب منهم تمثيل سلوك حقيقي في موقف مصطنع كما لو كان يعيشه في الحياة الفعلية للعمل ويهدف هذا النوع إلى تحسين مهارات الاتصال والعلاقات الإنسانية للفرد والتعرف على أخطائه التي وعى فيها أثناء التمثيل. (قويسمي، 2021-2020)

9 - أسلوب الإيضاح العملي: يقصد به التدريب بالملاحظة والعرض التوضيحي حيث يقوم المدرب بأداء عمل معين أمام المتدربين مع تقديم شرح نظري وعملي لكافة خطوات العمل مع السماح لهم بالاستفسار والمناقشة ويقوم المتدرب بعد ذلك بأداء العمل تحت إشراف المدرب وهو بدوره يقوم بملاحظة وإبداء رأيه بشأن كيفية العمل. (قويسمي، 2021-2020، صفحة 5)

10 - البريد الوارد: في محاولة أخرى لإبراز الواقع وللحكم بصورة واقعية على المدرب يتم إعطاؤه ملف به مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التي تشابه تلك ترد في البريد اليومي وعلى الدارس (الذي يكون في الغالب من الطبقة الإدارية) أن يحدد انسب تصرف يراه في كل بند من بنود البريد الوارد.

11 - الوقائع الحرجة : لملاواة عدم واقعية بعض الأساليب السابقة يقوم المدرب بتشجيع الدراسيين على ذكر بعض الأمثلة (وقائع) ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير(حرجة) والخاصة بموضوع التدريب وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد على ربط المحتوى التدريبي بالواقعة والممارسة، وعلى المدرب أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة، أو لكي يسأل الدارسين ويشجعهم على إثارة إحدى هذه الوقائع. (ماهر، 2007، صفحة 479)

عاشرا- الصعوبات التي تواجه العملية التدريبية :

هناك مشكلات ومعوقات عديدة تحول دون إمكانية تنفيذ برامج التدريب وتحقيق أهدافه، مما يعرقل في النهاية حركة التنمية التنظيمية، وفيما يلي سنحاول تلخيص أهم المشكلات والمعوقات التي تعرقل السير الحسن والفعال للعملية التدريبية: (بلهي، 2006/2005، الصفحات 68-69)

-عدم اقتناع بعض الإدارات بأهمية برامج التدريب وجدواها.

-
- عدم الرغبة بعض العاملين حضور أية برامج تدريبية لاعتقادهم أنهم أصحاب خبرة و مهارة أو أنه عوده بهم إلى عهد المدرسة .
- عدم وجود إستراتيجية متكاملة تربط بين التدريب وسياسات النقل والترقية وتخطيط العمالة.
- نقص الإمكانيات المادية والبشرية وضعف التمويل اللازم لبرامج التدريب .
- غياب التقييم لبرامج التدريب والنتائج المتحققة منها .
- عدم إمكانية تطوير برامج التدريب أو التخطيط لبرامج جديدة .
- التفاوت في مستوى وحدات وإدارات التدريب . (السعيد، 2012، صفحة 83)
- عجز المدرب عن إيصال المعلومات أو تنمية المهارات، لذلك قد تحدث فجوة كبيرة بين المدرب والمتدرب وما تهدف إليه الدورة التدريبية .
- سوء بيئة العمل حيث تفتقر إلى مساعدة المتدربين على تطبيق ما اكتسبوه من معلومات ومهارات. (الحياري، 2012)

الفصل الثالث:

الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

- أولاً- مفهوم أداء العاملين
- ثانياً- خصائص أداء العاملين
- ثالثاً- أهمية أداء العاملين
- رابعاً- عناصر ومحددات أداء العاملين
- خامساً- معايير أداء العاملين
- سادساً - العوامل المؤثرة في أداء العاملين
- سابعاً- الصعوبات التي تواجه أداء العاملين
- ثامناً- طرق تحسين أداء العاملين
- تاسعاً- متطلبات نجاح عملية تقييم أداء العاملين
- عاشراً- دور التدريب في تحسين أداء العاملين

أولاً- مفهوم أداء العاملين:

▪ لغة: من معاجم اللغة يتضح أن الأداء صدر الفعل "أدى" ويقال أدى الشيء أوصله

والإسم الأداء، أدى الأمانة وأدى الشيء قام به. (منظور، د س ن، صفحة 26)

▪ اصطلاحاً: يعرف الأداء الوظيفي على أنه مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي

يقوم بها الموظفون لأجل تحقيق أهداف محددة وفقاً لأساليب وإجراءات عمل منظمة ومعروفة ويحدد

مستوى الأداء الوظيفي مستوى الكفاءة العامة للمنظمة من خلال الأعمال التي يقوم بها

الموظفين" (مؤمن و محمد، 2015، صفحة 42)

لقد اختلف الباحثين لمفهومهم للأداء الوظيفي باختلاف آرائهم و أبحاثهم حول أداء الفرد

داخل بيئة العمل عرف (خطاب) ان الاداء الوظيفي هو العمل الذي يؤديه الفرد و الانجازات التي

يحققها وفقاً للمعايير الموضوعية (الكمية و النوعية و الزمنية) وكيفية ادائه في وظيفته و طريقة تعامله

مع زملائه و رؤسائه في العمل. (الدمرداش، 2018، صفحة 33)

كما جاء في تعريف هند عبد الوهاب للتعريف بالأداء الوظيفي على انه ما يحققه الفرد من

انجاز في مجال العمل و بالتالي فهي اداة للحكم على فعالية الفرد و ذلك بالمقارنة بين ما طلب منه وما

قام بأدائه. (العامري، 2015، صفحة 44)

ايضا جاء في تعريف اخر على انه تحقيق العامل او العاملين للاهداف الموجودة بشكل

فعال كما هو مرغوب . (خضراوي، 2018/2019، صفحة 16)

ايضا يرى (هلال) الاداء الوظيفي انه تنفيذ الموظف لاعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها

المنظمة او الجهة التي ترتبط و وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة. (عطية،

2009، صفحة 63)

وهناك من الباحثين من يرى ان الاداء الوظيفي عبارة عن القيام بالفعل ذاته وليس

النتيجة المتحصلة عن القيام به، وهو ما يعبر عنه "سلوك الاداء" الذي يعرف بأنه "عبارة عن ما قام به

الموظف او مدير من اعمال و أنشطة مرتبطة بوظيفة معينة"

وكما يختلف من وظيفة لآخرى و ان وجد بينهما عامل مشترك اي انه هو السلوك

الوظيفي او الفعل الوظيفي الهادف او ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة . (هروم، 2007/2008،

الصفحات 28-29)

ويشير كذلك مصطلح الأداء الوظيفي إلى قيام العاملين المنظمة بسلوك إداري ما في ضوء مبادئ الإدارة وذلك لتحقيق وظائف الإدارة المتمثلة في (صنع القرارات، التخطيط، التنظيم، الإشراف التوجيه، الرقابة، القيادة) بصورة رشيدة بجهد أقل وتكاليف أقل كذلك. (أبوالنصر، 2008، صفحة 72)

نستنتج من هذا التعريف أن الأداء الوظيفي هو نوع من السلوك الذي يقوم به العامل في إطار الجماعة التي يعمل فيها، بحيث يكون هذا السلوك له هدف معين يسعى لتحقيقه من خلال العمليات الإدارية المتفق عليها، إضافة إلى ذلك يرتبط هذا المفهوم بالفعالية والكفاءة مؤشرين للأداء الفعال والملموس واقعيًا.

عرف بأنه عبارة عن الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية الموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد بالطرق المحددة للعمل. (سلطان، 2004، صفحة 256)

هذا التعريف المبسط للأداء الوظيفي حيث يعتبر بمثابة الأنشطة والمهام المطلوبة من الموظف وتأديتها بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة ككل، علما أن هذه الأنشطة والمهام ترتبط بالمستوى الإداري الذي يساهم بشكل يومي في تأدية هاته الوظائف.

▪ يعرف الأداء الوظيفي على : "أنه قيام الفرد بالأنشطة المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العملية الانتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الانتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية". (عبد المليك، 2001، صفحة 86)

هذا التعريف ذو البعد الاقتصادي البحث حيث يركز على الأداء من حيث كونه عملية من العمليات الانتاجية التي تكون في سلسلة الانتاج، بينما أهمله كونه وظيفة ادارية تنظيمية تخص الفرد.

▪ يعرفه علي السلمي: "بأنه الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحد مستوى الأداء، حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة على العمل والمستوى في الأداء. (صلاح الدين، 2005، صفحة 175)

من هذا التعريف نستنتج أنه تطرق للأداء الوظيفي من توفر شرط الرغبة و القدرة في ممارسة العمل أو الوظيفة، وهذا بين الشرطين ينعكس على مستوى الأداء بالطريقة الايجابية أو السلبية حيث اذا توفر الشرطان فإنه بطريقة حتمية يكون الأداء ايجابي والعكس صحيح.

"يعرف أنه النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو

فكريا من أجل اتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث تغيير بكفاءة يحقق من خلال الأهداف المسطرة من قبل المنظمة". (صلاح الدين، 2005، صفحة 25)، هذا التعريف اشتمل على الأداء بنوعيه العضلي والفكري المبذول من طرف الفرد وهذا التعريف يتداخل مع تعريف العمل من الناحية المبسطة.

التعريف الإجرائي: في ضوء ما تقدم نجد بأن أداء العاملين عبارة عن غاية أو هدف يراد

الوصول إليه من خلال جهود المؤسسة التي يقوم بها العامل لأجل تحقيق هدف معين أو نتيجة، فهو يجمع بين كفاءة العاملين وفعالية المؤسسة .

ثانيا- خصائص الاداء العاملين:

يتمتع الأداء الوظيفي بمجموعة من الأفراد بمستويات عالية جدا من الأداء ويضعون فارقا

كبيراً في الأداء يجعل منهم اناساً متميزين عن حولهم وقد نجد ان الاداء يتميز بـ: (كفاية، 2019، صفحة 112)

- تخصيص ساعات طويلة و عديدة في ممارسة الاعمال التي يؤدونها .

- مراقبة الاداء باستمرار و اجراء التعديل و التصحيح الازم .

- تخصيص ساعات يومية لممارسة الاعمال المتميزة التي يحبونها مع الحرص على

استمرارية و ديمومة العمل ولو قلت تلك الساعات اليومية المتاحة لديهم.

- الايمان بالهدف و قيمته و التشبث به و الاصرار و المثابرة .

- العمل الدؤوب المستمر و ان احب الاعمال الى الله ادومها وان قل .

- اما السمة المشتركة لذوي الاداء المتميز هي امتلاك التركيز نحو الهدف وعدم تشتيت

الجهود و الذهن في مشارب مختلفة مع ايمانهم بقدراتهم و قيمة الهدف الذي يسعون لتحقيقه.

ثالثا- أهمية الاداء العاملين:

للاداء الوظيفي اهمية كبيرة في اي منظمة و مالها من تأثير حول التدريب و تتجلى هذه

الاهمية في: (ماجد، 2019، صفحة 33)

- القدرة على الاداء كتمتع الموظف بالذكاء ويمكن تحسين قدرة الفرد على الاداء من

خلال برامج التدريب و التنمية.

-الرغبة في العمل يمكن تحسينها بالتحفيز و تدريب على شيء جديد.
-إتاحة الفرصة امام الفرد للاداء و يمكن تحقيق ذلك عن طريق قيام المدير باتخاذ مجموعة من القرارات المؤثرة في الموظف كاتفويض السلطة و منح الصلاحيات.
-يرتبط الاداء بالحاجة الى الاستقرار في العمل فاذا احدثت أية تعديلات في انظمة الادارة فان العاملين او الموظفين ذوي الاداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم . (فايز، 2010، الصفحات 44-45)

رابعاً- عناصر و محددات الاداء العاملين:

1 -عناصر الاداء العاملين:

ان القيام بالانشطة و المهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة تتطلب تضافر عدة عناصر من شأنها تأثر على الاداء سلبي او ايجابيا وقد اشار (السكران) الى اهم 4 عناصر والتي تمثلت بهم الاداء الوظيفي فيما يلي : (الحسيني، 2013، الصفحات 73-74)

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** ويشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بهم.
- **نوعية العمل:** و تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يشكله من رغبة و مهارات و براعة و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الازخام.
- اي ان المعرفة بمتطلبات العمل او نوعية العمل تتضمن كل ما يخص العمل الذي يجب على العامل معرفتها و التزود بها لانجاح ادائه من بينها يجب ان يكون له خبرة كافية لتعامل مع عمله.
- و ايضا يجب ان تكون قادرا معنوياً و جسدياً للخوض في هذا العمل لان العامل دون رغبة كأنه يمشي في متاهة ولي للنجاح.
- **كمية العمل المنجز:** اي مقدار الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة هذا الانجاز.مثال :ان العامل طلب منه انجاز عمل في مدة زمنية معينة لكنه انهى العمل في نصف المدة الزمنية المطلوبة فيها تحسب لصالح العامل بكونه جدير في العمل وهو اكثر مرونة مع عمله.
- فاحتساب العمل المنجز في أوقات الضرورة او العادية يعرف للادارة على قدرة العامل

و ذكائه في تسيير الوقت.

▪ **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل

مسؤولية العمل و انجاز الاعمال في أوقاتها المحددة و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين.

○ وهناك عناصر اخرى مختلفة على التي سبقتها و نذكر منها ما يلي:

-**العناصر الخاضعة لسيطرة الموظف:** ان الاداء الوظيفي يعبر عن الاثر الصافي لجهود

المورد البشري و هذا يعني في وقت معين ويمكن ان ينظر اليه على انه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهود الموظف و قدرات المستعملة في ادائه. (حسن، 2000، صفحة 2010)

-**العناصر الخارجة عن سيطرة الموظف :** هناك عناصر و مكونات عديدة للاداء

الوظيفي خارجة عن السيطرة للموظف ,منها ما يتعلق بالوظيفة من واجبات و مسؤوليات و ادوات و توقعات وما يتقدمه هذه الأخيرة من عمل ممتع فيه تحد إضافة إلى بيئة التنظيم الداخلية.

حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة

الإدارية الهيكل التنظيمي و نظام الاتصال ,قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه متمثلة في المنافسة الخارجية و تحديات الاقتصادية . (حداد، 2017/2018، صفحة 146)

ومما سبق يمكن القول ان معرفة العامل بالعمل الذي يؤديه و ادراكه لدوره وما هو

مطلوب القيام به ,كذلك اتباعه لطريقة العمل الذي تحددها المؤسسة و ايضا انجازاته التي حققها و

سيحققها ,اذا بكل العناصر التي تم ذكرها تؤثر على الاداء من حيث النوعية و كل ما يهم ناتج العامل ,اي بصمات العامل في العمل.

2 - محددات الاداء العاملين:

يعتبر الاداء العاملين من اهم الموضوعات التي تحدد تطور وتنظيم الاقتصاد بصفة عامة

وتطوير وزيادة كفاءة المؤسسات بصفة خاصة .

اذا فان نجاح المنظمة مبني على ادائها خاصة الاداء العاملين لذا يجب التطرق الى معرفة

ما هي محددات و العوامل التي تجعل العاملين أكثر نجاحا و اداء . (النعساني، 2017، صفحة 185)

-**المعرفة التقدير:** وهي تتمثل فيما يملكه الفرد من معلومات حول الحقائق والاشياء ،

وكمثال على ذلك :

- فهم متطلبات أداء عمل معين.
- فهم الحقائق المرتبطة به.
- فهم مبادئه و أهدافه.

- المعرفة الاجرائية: عبارة عن مزيج من المعرفة مما يجب القيام به، وكيفية القيام به وتنطوي على مهارات المعرفية المادية و الحسية و الحركية و التفاعلية.

اي تعتبر من اهم المعارف التي يجب على العامل او الموظف ان يكتسبها وهو ان يكون تعقيب على دراية تامة بكيفية القيام بالاعمال التي تطلب منه اي وجود خبرة عملية ونظرة سابقة في العمل بالاضافة الى الدقة و العمل الجيد.

-المعرفة الدافعية : وتنطوي على ثلاثة أنواع من الخيارات السلوكية وهي:

- خيار بدل الجهد.
- خيار الاستمرار في بذل المستوى ذاته من الجهد.
- خيار مستوى الجهد الذي سيتم بذله .

وعلى ذلك لا بد من القول بان محددات الاداء العاملين السابقة نجدها تتمثل في قدرات الموظف ذاته و خبراته و مهاراته السابقة و ممارسات ادارة في بيئة العمل و استمرار في بذل الجهد.

خامسا- معايير الأداء العاملين:

يقصد بمعايير الاداء الاساس الذي ينسب اليه الاداء و يعتبر تحديد هذه المعايير ام ضروري لنجاح اي اداء بحيث انها ستساعد العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق اهداف المنظمة .

ومن هذا المنبر نجد ان معايير الاداء تنحصر بين الجودة والوقت و الكمية والاجراءات:

(شامي، 2010/2009، صفحة 70)

1 -الجودة: وهي المؤشر الخاص بالحكم على جودة من حيث درجة الاتقان وجودة المنتج لذلك يجب ان يتناسب مستوى الجودة مع الامكانيات المتاحة وهذا ما سيؤدي وجود معيار لدى الرؤساء والمؤوسين للاحتكام اليه اذا دعت الضرورة فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل .

2 -الكمية: وهي حجم العمل المنجز في ضوء الامكانيات الفرد ولا يمكن ان يتعدها

وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم و امكانياتهم لان ذلك لا يعني بدء الاداء .

3 -الوقت: ترجع اهمية الوقت الى كونه مورد غير قابل لتجديد او التعويض فهو رأس

مال وليس دخل مما يحتم اهمية استغلاله الامثل في كل لحظة.

4 -الاجراءات : هي عبارة عن خطوات مركبة التطبيق العمل للمهارات الواجب القيام

بها ,لذلك يجب الاتفاق على الطرق و الاساليب المسموح بها و المصرح باستخدامها لتحقيق الاهداف.

سادسا- العوامل المؤثرة في الاداء العاملين:

هناك عدة عوامل للاداء أهمها تتمثل في :

1 -عوامل ادارية تنظيمية:

-عدم توفر المناخ يساعد على العمل و الانتاجية في المؤسسة : اي ان توفر المناخ في

العمل يعد عامل اساسي في زيادة الانتاجية و طرد التقاعس عن العمل و التأجيل فيه ,فهو يتمثل في النظافة اولا, و توفير المكان المناسب للعمل و توفير متطلبات و احتياجات التي تفرضها طبيعة العمل هذا من ناحية العملية اما من الناحية التي نختص بها احتياجات العامل في التهوية و الاضاءة و الراحة الضرورية و عدم الفوضى وغيرها,وبهذا يأخذ القول انا عدم توفير الجو الملائم للعمل يؤدي الى النفور منه بطريقة او بأخرى.

-صراع بين الموظف وبين رئيسه او بين الموظف وزملائه : اي ان العلاقات بين

الموظفين و اربابهم يعد عامل لا يمكننا ان نتجاوزه باعتبار نواة العمل و بدوره المحدد لانتاجية العمل فان حصول اي خلافات و مشاجرات لا تحقق الا النفور و الحقد و البغضاء لينتشر الملل و غياب الاحترام و عدم حب العمل الذي بدوره عامل نفسي يساعد في تقليل من الانتاجية بشكل كبير و غيرها من الأمور التي تنفرغ عن تلك الصراعات لذلك وجب على الرئيس وضع حدود لنفسه و لبقية العمال لتجاوز مثل هذه الصراعات.

-عدم تحديد المهام الوظيفية تحديدا دقيقا : ومن العوامل التي يجب على ارباب العمل

ان يولوا اهتماما كبيرا لها وهي تحديد المهام التي تستدعيها الوظيفة لان الخطأفي مثل هذا النوع من العمل يؤدي الى خسائر كبيرة في المؤسسة منها الفوضى و عدم الدقة في العمل و عدم وجود نتائج جيدة رغم الجهد ,لذلك وجب على كل رب مؤسسة ان يحدد مهام بشكل دقيق ليجد تحسن في الانتاجية من جهة ومن جهة اخرى يكون انتاج العامل منظم وفق تحديدات مهامه.

-الإشراف السيء: تستوجب على كل مؤسسة تراعي مكانتها الوظيفية و العملية و

الزيادة في الانتاجية ان تحرص اولا و قبل كل شيء على الاشراف الجيد و اعطاء مهام بشكل دقيق للعاملين و توفير الاحتياجات الازمة التي تفرضها طبيعة العمل و غيرها من الامور التي يجب على المشرف او الرئيس ان يهتم لاقصى درجة ,لان غياب الاشراف او سوء الاشراف يعد خسارة كبيرة لهذه المؤسسة فتنتشر الفوضى و يعم الفساد.

-نقص التدريب: ومن العوامل التي تهدد من سير العمل المؤسساتاتي بشكل غير سليم هو

نقص التدريب الذي يستدعي بدوره عدم توفر الخبرة اللازمة للعمل بشكل دقيق و سليم فيؤدي الى الفوضى و عدم المرونة في العمل وعدم وجود اي نتائج ظاهرة لذلك و جب على كل عامل جديد ان يكون تحت التدريب الصارم و دقيق ليحصل على خبرة و انتاجية اكثر.

-عدم تحديد واجبات الموظف : من العوامل الرئيسية لزيادة الانتاجية في العمل و التي

تأخذ على عتق الرئيس هو تحديد مهام الموظفين بشكل دقيق دون اي استمالة للموظف ,لان تحديد يستدعي مشرف جيد وله خبرة كافية لاعطاء و تنظيم هذه المهام و أي خطأ او عدم التحديد يعد خسارة كبيرة للمؤسسة ,لنتنتشر الفوضى و الفساد.

2 -عوامل البيئة الخارجية:

-صراع بين القيم و الاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم و الاتجاهات السائدة

في المجتمع: اي ان من المشاكل التي يتعرض لها الموظف هو وجوده في بيئتين مختلفتين وكل واحدة تستدعي قيم و مبادئ مختلفة عن الاخرى فالقيم التي تفرضها طبيعة الوظيفة مختلفة بالكاد عن القيم السائدة في المجتمع فان هذا الاختلاف يفرغ عنه الكثير من المشاكل التي تعرقل في سير العمل بشكل سليم لذلك و جب على الموظف ان يتميز بالمرونة وعدم التعلق بقيم واحدة و جعل افكاره اكثر مرونة لكي يتعايش في هذين البيئتين وينتج بشكل جيد.

-الاحوال الاقتصادية و ظروف سوق العمل: ان من اهم العوامل المؤثرة في سير العمل

الوظيفي هي الحياة الاقتصادية و دورها في تحديد تطوير او عرقلة العمل لان العمل الوظيفي لا يمكنه ان يتماشى دون اوامر عليا التي تتدخل في اجراءاته العملية و الوظيفية من جهة و احوال المجتمع التي تؤثر بشكل كبير في الاداء من جهة اخرى لذلك كلما كانت الاحوال الاقتصادية مترنة و في حالة جيدة كلما كان الاداء الوظيفي و العمل بشكل جيد.

-الاضطراب السياسي: يعد من العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي وهو الصراعات السياسية التي بدورها تفرض اجراءات و قوانين لتحسين مستوى المؤسسات و سيرها بشكل سليم و منظم وهذا في حالتها الطبيعية اما اذا انتشر الاضطراب السياسي فحتما يؤدي الى تفشي الفساد و الفوضى و غيرها من الامور السئة .

3 عوامل تتعلق بالموظف:

-ضعف شخصية او قصور في قدرته العقلية : يعني ان من اهم الصفات التي يجب ان تكون حاضرة في الموظف هي قوة الشخصية و سلامة حالته العقلية لان اي قصور او ضعف يؤدي الى اخلال بالعمل و انعدام الانتاجية لان العقل هو الوحيد القادر على الفهم و الادراك ومن ثم التميز في العمل ,فغياب العقل تدرج تحته الكثير من المشاكل من بينها التشتت و الفساد.

-تغيب المستمر في العمل: ان من بين الصفات التي لا يجب ان تكون في العامل وهو اللامبالاة و الاستهانة بالعمل التي تتمثل في غياب المستمر التي ينتج عنه صراعات مع رئيسه وزملائه و عدم اظهار اي مجهود في العمل يؤثر بشكل كبير في الانتاجية من جهة و يؤدي الى نفور منه واخذ بشأنه اجراءات قاسية من جهة اخرى.

-نقص في الرغبة و الدافعية في العمل: ان من اهم الصفات التي يجب ان تكون حاضرة في الموظف هو الرغبة و الشغف في عمله فان غابت هذه المميزات تؤدي بالكاد الى نتائج غير مرضية و غير دقيقة

سابعا- الصعوبات التي تواجه أداء العاملين:

من خلال الدراسات وجد أكثر العوائق للأداء شيوعا مايلي : (إططاحين، 2014-2015،

صفحة 219)

- عدم كفاية في تسهيلات العمل و تركيبات و التجهيزات .
- السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة .
- نقص التعاون بين الافراد و تأثير نمط الاشراف .
- الحظ و الصدفة و اللذان يعتبران كعائقين للأداء .

من هنا يجب النظر الى هذه العوائق و التي تؤثر على الجهد و القدرة ,وكما أن النقص

في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيء للقدرات الموجودة لدى الافراد ومن مشكلات الاخرى التي تؤثر على الاداء الوظيفي داخل المؤسسة هي :

- زيادة عبء العمل
- الافتقار الى التدريب اللازم
- عدم القدرة على الموازنة بين الحياة الشخصية و العملية
- غياب فرص الحصول على الترقية

ثامنا - طرق تحسين الفعال الاداء العاملين:

ومن بين الطرق التي يجب ان يستخدمها او تتبعها المؤسسة لتحسين الاداء العاملين هي:

(مازن، 2001، صفحة 200)

1 - الإجراءات التأديبية:

ان تحديد واجبات الوظائف و مسؤولياتها يساعد على تحديد الاجراءات التأديبية استنادا الى المعايير موضوعية و واضحة و كما يمكن من كشف المخالفات و اتخاذ الاجراءات التأديبية بحق مرتكبيها على أسس موضوعية.

2 - تحسين ظروف العمل:

يكشف تحليل الوظائف عن الظروف التي تؤدي فيها العمل و كثيرا ما يكشف عن ظروف مادية أو معنوية غير مناسبة لأداء العمل ,الامر الذي يساعد على تحسين هذه الظروف و جعلها مناسبة لأداء العمل ,و كذلك توفير متطلبات الامن و السلامة لأداء العمل .

3 -التدريب :

تحدد معلومات تحليل الوظائف المهارات المطلوبة للوظائف وعندما تكون هناك فجوة بين المهارات الحالية و المطلوبة فيمكن تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة ,كما يمكن تصميم برامج التدريب المناسبة للموظفين بناء على المهارات المطلوبة لكل وظيفة .

4 -التحفيز:

كذلك التحفيز مهم جدا كما انه اداة الرغبة والحماس لتوظيف المقدرة لتحقيق الاهداف المحددة ,اذ يصبح لزاما على القيادات الادارية ان تسعى الى توليد الحماس لدى أفرادها من خلال تقديم الحوافز لهم على سبيل تحقيق الاهداف لتلك المؤسسة.

تاسعا- متطلبات نجاح عملية تقييم أداء العاملين:

وترتبط عملية ادارة الاداء بمجموعة من المتطلبات الواجب توفرها لنجاح عملية التقييم

ومنها مايلي : (عبد الله، 2019، الصفحات 277-278)

-التزام عملية ادارة العليا بمنهجية الادارة بالاهداف والنتائج والتأكيد على مسؤولي

الوحدات التنظيمية للالتزام بمراحل عملية تقييم الاداء.

-القدرة على تحديد الاهداف.

-قدرة الرؤساء المباشرين لوضع البرامج و الخطط التنفيذية على مستوى الوحدة

التنظيمية.

-الاعتماد على اتفاقيات الاداء اساسا لعملية التقييم و التي تتطلب التشاركية بين الرئيس

المباشر و المرؤوس في وضع النتائج وفقا للاهداف المقررة في الخطة السنوية للوحدة التنظيمية.

-اعتماد بطاقات الوصف الوظيفي اساسا في تحديد النتائج المطلوب من الموظف تحقيقها

و تحديث البطاقات كلما دعت الحاجة.

-الربط بين الأداء و التبعات أي وجود رابط واضح بين نتائج الادارة وبين المكافئات

والترقيات او الجزاءات و العقوبات.

-القدرة على التمييز بين ذوي الاداء المتدني والتأكد ان تقييم الموظف لم يركز على

جانب واحد او على تقييم فترة زمنية قصيرة من السنة .

3-4- معوقات تقييم الاداء العاملين:

تتمثل هذه المعوقات فيما يلي : (الدمرداش، 2018، الصفحات 58-59)

الاطء البشرية:

-اطء التحيز الشخصي: ويقصد به تأثر تقييم الموظف بالتحيز الشخصي للرئيس مما

يؤدي الى تقييم لا يعكس الاداء الفعلي للموظف.

-تقييم عوامل صعبة القياس: مثل محاولة تقييم عوامل باطنية مثل الاخلاص ولتجنب

هذا الخطأ يفترض تقييم الجوانب التي يمكن رؤيتها او سماعها او الاحساس بهما.

-عدم وضوح المعايير: يتسبب غموض المعايير المستخدمة في تقييم غير عادل

للموظفين لاحتمالية القبول الكثير من المصطلحات العديد من التأويلات و التخمينات.

-خطأ الهالة: حيث يبني الرئيس تقييمه لمرؤوسيه على اساس صفة واحدة من الصفات

فاذا وجده جيدا او ضعيفا في هذه الصفة يعد جيدا او ضعيفا في بقية الخصائص.

-**اخطاء التشدد و اللين:** يميل بعض الرؤساء الى التساهل في تقييم مرؤوسيه و

اعطائهم تقديرات مرتفعة بعيدا عن النظر لادائهم و ذلك لتجنب المشاكل الانسانية.

-**تأثير المركز او الوظيفة:** و يقصد به تقييم الرئيس لمرؤوسيه وفقا لمركزه الوظيفي

هذا المركز عال او مهم نال تقييم مرتفع بغض النظر عن أدائه الفعال و العكس صحيح.

-**الاتجاه نحو اعطاء تقديرات متوسطة:** هو الخطأ الناتج عن تقييم الرئيس لمرؤوسيه

تقييما متوسطا دون النظر الى الاختلاف في أدائهم و تنوعهم.

3-5- الأخطاء التنظيمية :

-استخدام نماذج موحدة للتقييم لا يتناسب مع جميع الوظائف.

-عدم توافر الوصف الوظيفي لجميع الوظائف.

-الاتجاه الى سرية التقارير و عدم مكاشفة الافراد بنتائجها.

عاشرا- دور التدريب في تحسين الاداء العاملين :

1 - دور التدريب في المواظبة والمثابرة على العمل:

وبعد الدراسة إتضح لنا أن التدريب يؤثر على تحسين الأداء بشكل ايجابي كبير و ذلك

لأنه يعتبر السبيل الأنجع نحو تحقيق الموظف الكفاءة و الفعالية و وصوله لاهداف تلك المؤسسة و

يتحقق كل ذلك من خلال تطوير قدرات العاملين في العمل , و هذا راجع الالتزام الموظفين حبيهم

لمؤسستهم وهذا ما يستنتج عنه ان العامل تولد له فكرة ايجابية اتجاه العمل و المؤسسة مما يزيد في

مثابرتهم و تعلقهم في العمل ، وهذا سيساعد الموظف أو العامل لتعرفه على أهداف التي وجب تحقيقها

لتلك المؤسسة .

2 - دور التدريب في تحفيز العاملين وزيادة الجودة في انجاز العمل:

يكمن دور التدريب في تزويد وإكتساب العامل بمعلومات جديدة ومعارف والأساليب التي

تساعد على أداء الأعمال وتطوير مهاراتها وأيضاً تساعد على تنمية شعور العمال بالانتماء للمؤسسة

ورفع مستوى الأداء وتحسينه من حيث الكمية والنوعية .

-وفي الاخير نرى دور التدريب بالاداء الوظيفي انه يعتبر عامل تحفيزي للموظف حيث

يزود معرفته اكثر على وظيفته فيصبح قادر على عطاء أفضل نتيجة في العمل بكل حب و مصداقية

مما يحسن هذا في الاداء.

الفصل الرابع :

الإجراءات المنهجية

أولاً- مجالات الدراسة

ثانياً- منهج الدراسة

ثالثاً- تعريف بمجتمع الدراسة

رابعاً- الأدوات المستخدمة في الدراسة

أولاً- مجالات الدراسة:

1 - مجال المكاني (الجغرافي) :

يتكون مركز التكوين المهني الشهيد قروف الطيب العالية - بسكرة- على ضمن مساحة المبنية المقدرة بـ 3818.32 م² على محلات وهي: (مجموعة من ورشات البالغة عددها 10 ورشات ، وتحتوي أيضا على أقسام الذي بلغ عددها 7 أقسام وتحتوي على قسمين آخرين عددهم 2، يحتوي على مكتبة يتخللها مدرج مخصص للطلبة ، ويحتوي على قاعة الإعلام الآلي.

2 - مجال الزماني :

تمت الدراسة على مراحل هي:

المرحلة الاولى : تمت بناء الاستثمارة بداية من تاريخ 27 أفريل 2023 حيث عدلت

حوالي 4 مرات ليوافق المشرف على الاستثمارة النهائية بتاريخ 2 ماي 2023 وقد عرضت على مجموعة من المحكمين بتاريخ 4 ماي 2023 وتم استرجاعها بتاريخ 8 ماي 2023 و تعديلها وعرضها على المشرف لتكون جاهزة للتوزيع .

المرحلة الثانية: توزيع الاستثمارة حيث تم التوزيع من 11 ماي 2023 الى تاريخ

13ماي2023

المرحلة الثالثة: استرداد الاستثمارة بتاريخ 14 ماي 2023

المرحلة الرابعة: تم تحليل وتفسير ومناقشة النتائج من تاريخ 18 ماي 2023 الى تاريخ

08 جوان 2023.

3 - المجال البشري:

يعتبر مجتمع البحث لهذه الدراسة هم الموظفين الاداريين العاملين داخل مؤسسة التكوين المهني قروف الطيب لولاية بسكرة (2022-2023) و الذي يبلغ عددهم (84) عامل وقد قصدنا منهم 20 موظف والذي قمنا بتوزيع الاستثمارة عليهم.

ثانياً- منهج الدراسة:

يعتبر تحديد المنهج المستخدم في البحث خطوة أساسية و ضرورية لضمان تحقيق النتائج المرجوة ، حيث يساعد المنهج الباحث على تحديد الخطوات اللازمة للوصول إلى الإجابات المطلوبة ، و يساعد في تحديد الأساليب و التقنيات الأكثر فعالية لجمع البيانات و تحليلها ، و يساعد في تحديد النظريات و المفاهيم المناسبة التي يمكن إستخدامها لتفسير النتائج ، فالمنهج هو الإطار الذي يستخدمه الباحث لدراسة موضوع معين . و يتم إستخدام مناهج البحث المختلفة وفقاً لطبيعة الموضوع المدروس و كذلك يختلف منهج البحث في العلوم الإجتماعية و علم الإجتماع عن مناهج البحث في العلوم الأخرى.

ولقد إختارنا المنهج الوصفي في دراستنا الذي يعتمد على وصف الظاهرة بدقة و تحليلها علمياً بناء على المعطيات المتحصل عليها ، و يساعد في الوصول إلى النتائج حيث يمكن للباحث أن يستخدم أدوات الدراسة مختلفة كأداة الإستبيان لتحقيق أهدافه و التي تعتبر أداة بحثية تستخدم لجمع المعلومات من الأفراد بطريقة منظمة و محددة و تحتوي على مجموعة من الأسئلة المترابطة التي تهدف إلى الحصول على معلومات التي يهدف الباحث للوصول إليها .

و ركزنا في دراستنا هذه على أداة الإستبيان لجمع البيانات و إعتدنا على الجداول البسيطة للتحليل و التفسير و للوصول لنتائج ، من خلال البيانات العامة كل من التكرار و النسبة الموضفة في الجداول ، وأيضاً الإجابة عن تساؤلات المطروحة للموظفين و حصولنا عن النتائج الأخيرة لها ، و قمنا بهذه الدراسة لتعرف على مدى دور فعالية التدريب بالنسبة للموظفين لتحسين أدائهم داخل المؤسسة .

ثالثاً- تعريف بمجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفين الإداريين في مختلف الأقسام في مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب ببلدية بسكرة والمقدر عددهم 20 عاملاً ومن أجل تطبيق هذه الدراسة قمنا بتوزيع 20 نسخة من أصل 84 عامل وقد قمنا بالإعتماد على المسح الشامل بحيث يعرف أنه يشمل كافة أفراد المجتمع الإحصائي محل البحث والدراسة أيضاً يتميز المسح الشامل بالدقة والإتقان .(www.drasah.com 12:57 / 13-06-2023)

رابعاً- الأدوات المستعملة في الدراسة:

في دراستنا هذه اعتمدنا على أهم أداة وهي الاستبيان بحيث يعد أحد الوسائل التي يعتمد عليه الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها ويعرف على أنه مجموعة من الفقرات والأسئلة والعبارات التي تقول كباحث بإعدادها من أجل الحصول على البيانات التي تحتاج إليها من أجل الوصول إلى نتائج التي من خلالها تحقق أهداف كتابة البحث العلمي. (www.manaraa.com 2023/05/04 21:03)

فالاستبيان يعتبر الاداة الاساسية في هذه الدراسة لأنه يعتبر الاكثر موائمة للموضوع على اساس فئة المبحوثين وهم عمال او الموظفين الاداريين للمؤسسة التكوينية قروف الطيب لولاية بسكرة وبالتالي يسهل تطبيقه دون أية عوائق او صعوبات و تكيف محاوره و أسئلة وفق الاطار العلمي والاجتماعي و الثقافي لهم.

فهم فئة لديها مؤهلات علمية واستعدادات ثقافية تساعدهم في الاجابة اضافة الى ان هذا الموضوع يساعدهم في التعبير على آرائهم و توجهاتهم فالموضوع التدريب يمسه أكثر من اي فئة اخرى.

وقد مر الاستبيان في هذه الدراسة بعدة مراحل وقد تمثلت هذه المراحل فيما يلي:

مرحلة الصياغة الأولية: وتمت هذه المرحلة بناء على التساؤل العام والتساؤلات

الفرعية واهم المؤشرات المعبرة عن كل تساؤل لتحقيق الأهداف الموجودة.

مرحلة التحكيم: حيث تم عرض الإستبيان في شكله الأولي المبدئي على أساتذة

ودكاترة جامعيين لهم خبرة في ميدان البحث العلمي ، ومن بين الملاحظات تلك تمثلت فيما يلي: (أنظر الملحق رقم 1)

مرحلة التجريب: قمنا في هذه المرحلة بتطبيق الاستبيان على الموظفين البالغ عددهم

20 من اصل 84 عامل ، لمعرفة مدى اتساق الاستبيان مع أفكار و الاطلاع على طريقة الإجابة بالنسبة لهم.

-الأساليب الإحصائية: تم عرض البيانات في الجداول البسيطة من خلال حساب

التكرارات والنسبة المئوية بقسمة مجموعة التكرارات على عدد مجتمع الدراسة وضربها في 100.

الفصل الخامس :

تحليل البيانات وتفسيرها ونتائج الدراسة

أولاً- تحليل وتفسير البيانات

ثانياً- عرض نتائج الدراسة

ثالثاً- الإستنتاج العام للدراسة

أولاً- تحليل وتفسير البيانات

1-البيانات العامة

جدول رقم (1): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
30%	06	ذكر
70%	14	أنثى
100%	20	المجموع

من خلال الجدول رقم (1): يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الجنس (ذكر, أنثى) فلاحظنا نسبة الإناث مرتفعة تقدر (70%) و الذكور بنسبة تقدر (30%) و هذا راجع لأسباب عديدة خروج المرأة للعمل و اشتراكها في جميع قطاعات الحياة الاجتماعية و الوظيفية والعمل فيها مثلها مثل الرجل .

جدول رقم (2): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
15%	03	(29-25)
25%	05	(34-30)
15%	03	(39-35)
15%	03	(44-40)
30%	06	أكثر من 44
100%	20	المجموع

من خلال الجدول رقم (2) الذي يوضح لنا أعمار أفراد العينة ، والذي تتراوح أعمارهم بين 25 عام إلى أكثر من 44 عام فنلاحظ النسبة المرتفعة هم أفراد العينة الأكثر من سن 44 بنسبة 30% و هذا أمر طبيعي راجع للأقدمية والخبرة المهنية في العمل ،ثم نلاحظ الفئة العمرية التي تليها (30_34) بنسبة 25% وهم الموظفين الذين تتطابق شهاداتهم وتخصصاتهم مع منصب عملهم، ثم تليها الفئات العمرية (25_29) (35_39)(40_44) نسبتهم بالتساوي 15% .

جدول رقم (3): يوضح توزيع المبحوثين حسب عدد سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	05	25 %
من 6 إلى 11 سنة	05	25 %
من 12 إلى 16 سنة	04	20 %
من 17 إلى 21 سنة	02	10 %
أكثر من 22 سنة	04	20 %
المجموع	20	100 %

يوضح الجدول رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة ، فلاحظنا النسبة المرتفعة 25% هم الموظفين الذين يتمتعون بخبرة اقل من 5 سنوات وهذا راجع لتوظيفهم الحالي والجديد لمناصب عملهم، في حين تساويها نسبة 25% لأفراد العينة يمتلكون سنوات الخبرة المهنية من 6 إلى 11 سنة وهذا يدل على أن الموظفين لديهم خبرة بما يكفي للقيام بالأعمال وبأحسن أداء، ثم تليها سنوات الخبرة من 12 إلى 16 و أكثر من 22 سنة خبرة مهنية قُدرت نسبتهم بالتساوي 20% ، ثم تليها النسبة الأقل 10% للمبحوثين الذين لديهم من 17 إلى 21 سنة خبرة مهنية، من خلال توزيعنا للاستمارة على أفراد العينة لاحظنا فروقات في سنوات الخبرة وهذا راجع للأقدمية والخبرة المهنية ،أو تحويل الموظف من مكان مؤسسة إلى مؤسسة أخرى وغيره .

جدول رقم (4): يوضح توزيع المبحوثين حسب مستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	مستوى التعليمي
40%	08	ثانوي
40%	08	ليسانس
20%	04	ماستر
100%	20	المجموع

من خلال الجدول رقم (4) تم توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي وهنا توجد فروق بين المؤهلات العلمية ، حيث تصدر مستوى الثانوي ومستوى ليسانس أعلى نسبة مئوية 40% وهذا راجع لمعظم المبحوثين أو أفراد العينة نيل شهادة البكالوريا و شهادة ليسانس يتوجهون للحياة العملية والبحث عن وظيفة تتوافق مع مستواهم التعليمي أو تخصصهم العلمي ، في حين تليها نسبة 20 % لأفراد العينة الذين نالو شهادة الماستر .

جدول رقم (5): يوضح توزيع المبحوثين حسب المسمى الوظيفي .

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
50%	10	إطار
15%	03	عون تحكيم
35%	07	عون تنفيذ
100%	20	المجموع

يوضح الجدول رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي، فلاحظنا النسبة المرتفعة (50 %) هذا راجع إلى طبيعة عمل الإطارات داخل التكوين كونهم مناصب قيادية مهمتهم التنسيق بين مستويات الإدارية و المصالح الموجودة داخل التكوين خاصة أن الوقت الحالي و مع سياسات العمل الجديدة تركز على مراكز التكوين لذا وجب إخضاع الإطارات للتكوين بدرجة الأولى و هم بدورهم يتلون تكوين و توجيه باقي العمال و كون أن النشاط الإداري أهم نشاط يمارس داخل المنظمة و يعتبر نشاط رئيسي لأنه ينسق بين جميع الأنشطة لذا وجب إخضاع الإداريين فيه للتكوين .

جدول رقم (6) : يوضح مساعدة التدريب المبحوثين على التحكم في الوسائل التكنولوجية الحديثة

النسبة المئوية	التكرار	
% 100	20	نعم
%0	0	لا
% 100	20	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل المبحوثين يؤكدون بأن التدريب يساعد العاملين على التحكم في الوسائل التكنولوجية وذلك بنسبة 100%، ولا أحد ينفي من العاملين ذلك. وعليه نستنتج أن كل المبحوثين يؤكدون بأن التدريب يساعد العاملين على التحكم في الوسائل التكنولوجية، وهذا راجع إلى السياسة التي تنتهجها المنظمة نحو الإدارة الالكترونية وتعميم الرقمنة في كل المصالح التنظيمية وكل الممارسات التنظيمية، ومن بين ما تركز عليه المنظمة في عملية التدريب هو تدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا لأجل مواكبة التطور من جهة وتحسين أداء العاملين، وما تمارسه المنظمة من أفعال تتعلق بالتكوين والتدريب والتعليم هو اتجاهها نحو المنظمة المتعلمة والتي تعني حسب ريبود تطوان " هي إدارة استراتيجية هدفها التغيير في التنظيم والطريقة التي تدار بها الموارد البشرية " فالتدريب على استخدام التقنية هو أحد أوجه التغيير التي تبحث عنها المنظمة في العصر الحالي.

جدول رقم (7): يوضح مساعدة البرامج التدريبية في تقليل حوادث العمل .

النسبة المئوية	التكرار	
%85	17	نعم
%15	03	لا
%100	20	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 85% من العمال يؤكدون بأن البرامج التدريبية تساعد على التقليل من حوادث العمل، بينما نسبة 03% ينفون ذلك ويصرحون بأن البرامج التدريبية لا تقلل من حوادث العمل.

وعليه نستنتج أن معظم العمال يؤكدون بأن البرامج التدريبية تساهم في التقليل من حوادث العمل، وهذا راجع إلى طبيعة البرامج التدريبية النوعية التي تحت العمال على التعلم لأنها تركز على تحسين نقاط الضعف لديهم عن طريق الرسكلة والتأهيل، فالبرنامج التدريبي عبارة عن خطوات إمبريقية مهمتها الكشف عن مواطن الخطأ وتحاول التقليل منها، فالرسكلة هي أحد أساسيات البرنامج التدريبي الجيد لأجل التكيف مع الوضعيات المهنية الجديدة باستمرار، وهذفا هو تحسين المعارف لأجل التكيف مع متطلبات الوظيفة.

جدول رقم (8) : يوضح فائدة الدورات التدريبية في إنجاز المهام دون أخطاء .

النسبة المئوية	التكرار	
90%	18	نعم
10%	02	لا
100%	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم العمال يؤكدون بأن فائدة الدورات التدريبية في إنجاز المهام دون أخطاء وذلك بنسبة 90%، بينما نجد نسبة 10% ينفون ذلك. وعليه نستنتج أن معظم العمال يؤكدون بأن فائدة الدورات التدريبية في إنجاز المهام دون أخطاء، وهذا راجع إلى طبيعة نمط البرنامج التدريبي الذي يتميز بالصرامة والاستمرارية، حيث يركز على ما هو عملي في الميدان، من جهة وحرص الموظفين على التعلم من جهة أخرى لأجل تحسين مستواهم والمنافسة فيما بينهم، فالتعلم المستمر يقلل من الحدوث في الأخطاء، كما أن الخبرة المهنية للعمال تلعب دورا في عملية تجنب نفس الأخطاء والاستفادة منها، بحيث تصبح تجربة لا بد مسيرتها أثناء التدريب، كما أن حداثة الدورات التدريبية وتطورها واستمراريتها تلعب دورا هاما في تقنين الأخطاء وتجنبها.

جدول رقم (9) : يوضح مساهمة دورات التدريبية في إلتزام و مواظبة العاملين في العمل .

النسبة المئوية	التكرار	
90%	18	نعم
10%	02	لا
100%	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم العمال يؤكدون بأن الدورات التدريبية تساهم في التزام ومواظبة العاملين في العمل، وذلك بنسبة 90%، بينما نجد نسبة 10% ينفون ذلك. وعليه نستنتج أن معظم العمال يؤكدون بأن الدورات التدريبية تساهم في التزام ومواظبة العاملين في العمل، وهذا راجع إلى الرقابة التي تفرضها المنظمة على الموظفين وأعضاء التدريب، فالجدية في العمل تساهم في المواظبة في العمل باستمرار، فافتقران الدورات التدريبية بالمواظبة من شأنه تحقيق نتائج وأهداف تنظيمية بدرجة عالية، كما أن المواظبة والالتزام يعدان حافز للموظف لأجل الحصول على الترقيات والمكافآت المادية والمعنوية.

جدول رقم (10): يوضح تشجيع التدريب في زيادة قدرة أداء الأعمال و المبادرة فيه .

النسبة المئوية	التكرار	
95%	19	نعم
5%	01	لا
100%	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 95% من العمال يؤكدون بأن التدريب يشجع على زيادة القدرة على الأداء والمبادرة فيه، بينما نسبة 5% منهم يؤكدون غير ذلك. وعليه نستنتج أن معظم العمال يؤكدون بأن التدريب يشجع على زيادة القدرة على الأداء والمبادرة فيه، وهذا راجع إلى مدى اهتمام المنظمة بالموارد البشري، ومدى اتفاق أهداف وقيم العامل مع قيم التنظيم التي من شأنها أن تشجع العامل على المبادرة في العمل، فالتدريب يتعلم العامل سلوكيات ومهام جديدة، حيث تمنح له أدوار وصلاحيات أكبر وتعد من حقوقه، ولأن علاقة العمل التي تربط بين العامل والمنظمة علاقة مهنية لا بد أن تتكافأ وكما طرح عليها هربرت سايمون البواعث والاسهامات، فالبواعث هي ما توفره المنظمة للعامل من تدريب وتأهيل وتكوين وتقدير والاسهامات ما هو منتظر من العامل داخل المنظمة من تحسين أدائه والمبادرة فيه.

جدول رقم (11): يوضح تحفيز دورات التدريبية رفع أداء العاملين داخل المؤسسة .

النسبة المئوية	التكرار	
95%	19	نعم
5%	01	لا
100%	20	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن معظم العمال بنسبة 95% يؤكدون بأن الدورات التدريبية تحفز العاملين على رفع أدائهم، بينما نلاحظ نسبة 5% منهم ينفون ذلك وعليه نستنتج أن معظم العمال يؤكدون بأن الدورات التدريبية تحفز العاملين على رفع أدائهم، وهذا يعود إلى نمط القيادة التي تعتبر أن الدورات التدريبية تعتبر حافز للعامل حيث ترفع من قيمته واحترامه ومعنوياته، لأن البرنامج والدورات التدريبية تنمي روح العمل والفريق، وكفاءة واحترافية الموظف تستمد من الدورات التدريبية الفعلية.

جدول رقم (12): يوضح مساهمة التدريب بالالتزام و الحرص على اللوائح و التعليمات التي تنصها قوانين المؤسسة .

النسبة المئوية	التكرار	
90%	18	نعم
10%	02	لا
100%	20	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 90% من العمال يؤكدون بأن التدريب يساهم في الالتزام والحرص بتعليمات والقوانين التي تنصها المؤسسة، بينما نسبة 10% منهم يقرون عكس ذلك. ومنه نستنتج أن معظم العمال يؤكدون على أن التدريب يساهم في الالتزام والحرص على العمل بتعليمات ولوائح المؤسسة، وهذا راجع إلى الرقابة التي تفرضها المؤسسة والصرامة في العمل لأن للمؤسسة ميثاق وقانون داخلي يجب على العمال احترامه والعمل وفقه، وأن علاقة العمل التي تربط العامل بالمؤسسة هي عقد قانوني يتضمن الحقوق والواجبات لكل الأطراف، والإلتزام والصرامة

يكتسبها العامل خلال التدريب لأن التدريب كفعل تنظيمي يعبر عن هوية المنظمة فالمنظمة على حد تعبير كلود دوبار " المنظمة ناحته لهوية العامل " فهي تسعى إلى توجيه سلوكه وجعله سلوك عقلائي خدمة لأهدافها، لذا نجد أن أي برنامج تدريبي من بين مواد الأساسية يركز على إحترام التعليمات والأوامر الصادرة من المسؤول وتطبيقها.

جدول رقم (13): يوضح مساعدة التدريب على العمل ضمن روح الفريق .

النسبة المئوية	التكرار	
95%	19	نعم
5%	01	لا
100%	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 95% من العمال يؤكدون بأن التدريب يساعد على العمل ضمن الفريق، بينما 5% منهم ينفون ذلك. وعليه نستنتج أن معظم العمال يؤكدون بأن التدريب يساعد على العمل ضمن الفريق، وهذا راجع إلى طبيعة التدريب الذي يركز على جماعية العمل والتكوين والتعلم، فالتكامل والتنسيق بين المهام في المنظمة هو من أهداف المنظمة، فالتكامل الوظيفي هو أحد أجزاء البرنامج التدريبي، إضافة إلى أن العمل الجماعي يقلل من نسبة الوقوع في الأخطاء ويرفع من الإداء، حيث أسفرت دراسة التون مايو أن روح الفريق هي التي ساهمت في رفع الإنتاج، فالروح الجماعية مهمة داخل التنظيم كون أن التنظيم وحدة إجتماعية تتفاعل فيها البنيات البشرية بكل مكوناتها وتركيباته .

جدول رقم (14) يوضح مساعدة التدريب على إنجاز المهام الموكلة للعاملين في الوقت المحدد .

النسبة المئوية	التكرار	
90%	18	نعم
10%	02	لا
100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) مساعدة التدريب على إنجاز المهام الموكلة للعاملين

في الوقت المحدد ، فبلغت النسبة المئوية 90% أن التدريب يساعد بشكل كبير على إنجاز المهام الموكلة لدى العامل لأنه أي عملية تدريبية يقوم بها العامل تهدف بالدرجة الأولى إلى تحسين الأداء و تطوير المهارات و زيادة التحكم في المهام و أدائها في الوقت المحدد ، مما يساعد و يتيح للعاملين إكتساب مهارات جديدة أثناء تأدية المهام و تطوير العمل ، في حين بلغت نسبة 10% من العاملين الذين لم يساعدهم التدريب على تأدية المهام في وقتها المحدد و هذا راجع إلى نظام الإدارة أو المؤسسة لم تراعي و تعطي إهتمام كبير للبرامج التدريبية .

جدول رقم (15) يوضح مساعدة التدريب على إنجاز العمل بدقة .

النسبة المئوية	التكرار	
95%	19	نعم
5%	01	لا
100%	20	المجموع

يوضح الجدول أعلاه رقم (15) مساعدة التدريب على إنجاز العمل بدقة ، فقدت نسبة

95% أن التدريب يساعد بشكل كبير على إنجاز العمل بدقة و بقدرة عالية ، مما يساعد على زيادة كفاءة العاملين و تطوير فعالية العمل و إكتساب معلومات جديدة في مجال العمل التي تؤدي إلى الترقية و التقدم الوظيفي ، و من جهة أخرى سجلت 5% من العاملين أن التدريب لا يساعد على إنجاز العمل بدقة و ترجع لأسباب منها وظيفة العمل أو المهام المتكررة أو نظام الإدارة الروتيني .

جدول رقم (16) يوضح توليد الرغبة و الحماس بعد التدريبات لإنجاز المهام .

النسبة	التكرار	
100%	20	نعم
0%	0	لا
100%	20	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل العمال يؤكدون بنسبة 100% بأنه بعد التدريبات تتولد الرغبة والحماس لديهم، ولا أحد منهم ينفي ذلك، وهذا راجع إلى كون التدريب يعلم مستجدات جديدة في العمل مما يجعل العامل يكتشفها، ويحاول ممارستها لتسهيل عليه الأداء وترفع من نشاطه، الفعلي داخل المنظمة، فالتدريبات التي يخضع العمال تساهم في تطوير مسارهم المهني باكتساب مهارات جديدة في العمل، وهذا ما يعرف بالتكوين التواصلي الذي يعني " مجموعة النشاطات التدريبية التي تسمح للعامل بالتدريب طوال تواجده في المنظمة بهدف تقويم الوظائف والرفع من أداء المهام " .

جدول رقم (17) يوضح مساعدة التدريب في إنجاز العمل خارج وقت المحدد .

النسبة المئوية	التكرار	
70%	14	نعم
30%	06	لا
100%	20	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 70% من العمال يؤكدون بأن التدريب يساعد العمال في إنجاز العمل خارج الوقت المحدد، بينما نسبة 30% منهم ينفون ذلك. وعليه نستنتج أن معظم العمال يؤكدون بأن التدريب يساعد العمال في إنجاز العمل خارج الوقت المحدد، وهذا يعود إلى طبيعة المهام التي تختلف من عامل لآخر فطبيعة الأعمال الإدارية يمكن للعامل أن يمارسها خارج الوقت الفعلي للعمل، خاصة في عصر الإدارة الالكترونية، فالتدريب يهيء العامل للعمل خارج الأوقات المحددة، دون تلقي الأوامر والتعليمات، لأن إنجاز بعض المهام والنشاطات الإدارية يخرج عن الإطار الرسمي ويتطلب نوع من الابداع والمهارة الفردية في العمل.

جدول رقم (18) يوضح دور البرامج التدريبية على زيادة مستوى الثقة .

النسبة المئوية	التكرار	
90%	18	نعم
10%	02	لا
100%	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم العمال يؤكدون بأن البرامج التدريبية دورها مهم في زيادة مستوى الثقة وذلك بنسبة 90%، بينما نسبة 10% منهم ينفون ذلك وعليه نستنتج أن معظم العمال يؤكدون على دور البرامج التدريبية في زيادة الثقة، لأن البرامج التدريبية برامج تركز على جوانب الضعف الحقيقي وتحاول تطويرها، وتكون مهمة العامل هو الحضور ومناقشة جوانب البرنامج والاستفادة منها قدر المستطاع، إضافة إلى أن البرامج التدريبية برامج ممارساتية وعملية يخضع فيها العامل للتطبيق الفعلي للبرنامج، فهذا النمط من التدريب والتعليم يعطي للعامل ثقة داخلية وثقة بينه وبين المسؤول، ومنه فهي تلبي أحد حاجاته حسب ابرهام ماسلو وهي تحقيق المكانة الجزئية .

جدول رقم (19) يوضح إحتياج العاملين لوقت إضافي لإنجاز مهامهم .

النسبة المئوية	التكرار	
35%	07	نعم
65%	13	لا
100%	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب العاملين ينفون بأنهم يحتاجون لوقت إضافي لأجل إنجاز مهامهم وذلك بنسبة (65%)، بينما نسبة (35%) منهم يؤكدون بأنهم يحتاجون للوقت الإضافي لإنجاز مهامهم وعليه نستنتج أن أغلب العاملين لا يحتاجون لوقت اضافي لإنجاز مهامهم، وهذا بطبيعة الحال يعود إلى التخصص وتقسيم العمل التي تتبناه أغلب المنظمات لأجل تخفيف درجة المهام عن الموظفين، إضافة إلى وقت العمل المحدد يوميا، هذا من جهة ومن جهة أخرى كفاءة الموظفين في تأدية مهامهم الادارية لا يتطلب منهم وقت إضافي للعمل لأن البرنامج التدريبي الذي يخضعون له يركز على سرعة الإداء وجودته وبالتالي أول ما يتعمله العامل هو كيفية استغلال الوقت في مهامه. حيث نجد أن فريديريك تايلوز ركز على الحركة والزمن في مراقبة الإداء وعلى إثر الصلاحيات الممنوح يحدد وقت ممارستها.

جدول رقم (20) يوضح مساهمة التدريب في زيادة جودة المهام .

النسبة المئوية	التكرار	
%100	20	نعم
%0	0	لا
%100	20	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل المبحوثين يؤكدون بأن التدريب يساهم في زيادة جودة الأداء وذلك بنسبة (100%)، ولا احد ينفي ذلك بنسبة (0%) وعليه نستنتج أن كل الموظفين يؤكدون بأن التدريب يساهم في جودة المهام، وهذا راجع إلى طبيعة المنظومة التدريبية التي تركز على التحسين وتطوير مهام الموظف بتركيزها على جوانب الضعف ومحاولة تطويرها وتأهيلها، لأن الجودة في مجملها تعني التطوير الأقصى للأداء، كما لا يمكن أن ننسى المهارات الفردية التي من شأنها تعزيز هاته الجودة أي ما يعرف بالتعلم التنظيمي الذي يعنى بتطوير الشق الإداري والمهني لدى الموظف وصقل المهارة الاجتماعية. ليحدث التكامل بين الجزأين ويتم الوصول إلى الجودة المطلوبة. فالعملية التدريبية كعملية تنظيمية مخطط لها، تركز على جوانب القصور والضعف وهذا بعد دراسة تعرف (تحليل العمل وتحديد الاحتياجات المطلوبة) لأجل تأهيلها وتطويرها. ويعتبر الوصول للجودة المطلوبة في الأداء أحد أهداف التدريب التي يعمل لأجل الوصول لها .

ثانياً- عرض نتائج الدراسة

الإجابة عن التساؤل الفرعي الأول:

كيف يساهم التدريب في تحقيق كفاءة العاملين داخل المؤسسة؟

تبين لنا من هذه الدراسة التي قمنا بها في مركز التكوين و التمهيّن أن للتدريب دور مهم في زيادة كفاءة العاملين من خلال التحكم في الوسائل التكنولوجية بنسبة 100%، لأن التدريب على استخدام التقنية هو من أوجه التغيير التي تبحث عنها المؤسسة حيث أن أغلبية العمال يؤكدون بأن البرامج التدريبية التي تحثهم على التعلم تساهم في التقليل من حوادث العمل بنسبة 85% و هذا ما يساهم في تطوير مهاراتهم و قدراتهم التي تجعل منهم أكثر كفاءة كذلك تساعد في التعلم المستمر الذي يقلل من الحدوث في الأخطاء، كما أن الخبرة المهنية للعمال تلعب دورا في عملية تجنب نفس الأخطاء والاستفادة منها بنسبة 90% كما أن الدورات التدريبية تساهم في الإلتزام و مواظبة العاملين في العمل التي من شأنها أن تحقق نتائج وأهداف تنظيمية بدرجة عالية بنسبة 90% ، و من خلال إتفاق أهداف وقيم العامل مع قيم التنظيم التي من شأنها أن تشجع العامل على المبادرة في العمل بنسبة 95%، تعتبر الدورات التدريبية حافز للعامل حيث ترفع من قيمته واحترامه ومعنوياته بنسبة 95%، حيث أنها تنمي روح العمل والفريق، وكفاءة واحترافية الموظف تستمد من الدورات التدريبية الفعلية ، والتدريب يساهم في الإلتزام والحرص على العمل بتعليمات ولوائح المؤسسة بنسبة 90% كما أنه يساعد على العمل ضمن روح الفريق و بالتالي هذا الأخيرة تساهم في رفع الإنتاج و تحسين الأداء بنسبة 95% وهي مهمة داخل التنظيم كون أن التنظيم وحدة إجتماعية تتفاعل فيها البنيات البشرية بكل مكوناتها وتركيباته ، و التدريب العاملين على مختلف مستوياتهم الوظيفية يساعد في زيادة مهاراتهم و تنمية قدراتهم في مجال استخدام الاساليب الفنية الحديثة لإدخال التطوير و التحسين في مهاراتهم بهدف تطوير المنشآت و زيادة كفاءتها مما تؤدي إلى كفاءة و فعالية العمل داخل المؤسسة ، و أن نجاح البرامج و العمليات التدريبية و تحسين أداء العاملين مرتبط بتطوير كفاءات العاملين ، تطوير مهاراتهم و تحقيق مكاسب للفرد العامل و المؤسسة .

الإجابة عن التساؤل الفرعي الثاني :

كيف يساعد التدريب في تحسين فعالية العاملين داخل المؤسسة ؟

توضح لنا من هذه الدراسة التي قمنا بها في مركز التكوين و التمهين أن لتدريب دور مهم في تحسين فعالية العاملين من خلال العملية التدريبية التي يقوم بها العامل و التي تهدف بالدرجة الأولى إلى تحسين الأداء و تطوير المهارات و زيادة التحكم في المهام و أدائها في الوقت المحدد بنسبة 90%، من خلال التدريب الذي له دور في زيادة كفاءة العاملين و تطوير فعالية العمل مما يجعله يكتسب معلومات جديدة التي تؤدي إلى الترقية و التقدم الوظيفي بنسبة 95% ، و كذلك التدريبات التي يخضع لها العمال تساهم في تطوير مساهم المهني بـ اكتساب مهارات جديدة في العمل أثناء تأدية المهام و تطوير العمل بنسبة 100%، فالتدريب يهيء العامل للعمل خارج الأوقات المحددة دون تلقي الأوامر لأن إنجاز بعض الأعمال والنشاطات الإدارية يخرج عن الإطار الرسمي بنسبة 70%، و يتطلب نوع من الإبداع و المهارة الفردية في العمل كما أن البرامج التدريبية لها دور مهم في زيادة مستوى الثقة بنسبة 90% ، و تركز على جوانب الضعف الحقيقي وتحاول تطويرها وتكون مهمة العامل هو الحضور ومناقشة جوانب البرنامج والاستفادة منها قدر المستطاع و تعرف بأنها ممارساتية وعملية يخضع فيها العامل للتطبيق الفعلي للبرنامج و يؤكد أغلب العاملين أنهم لا يحتاجون لوقت إضافي لإنجاز مهامهم بنسبة 65%، حيث أن كفاءة العاملين في تأدية مهامهم الإدارية لا يتطلب منهم وقت إضافي للعمل لأن البرنامج التدريبي الذي يخضعون له يركز على سرعة الأداء وجودته وبالتالي أول ما يتعلمه العامل هو كيفية استغلال الوقت في مهامه كذلك التدريب يساهم في جودة المهام بنسبة 100%، لأن المنظومة التدريبية تركز على تحسين مهام العامل بتركيزها على جوانب الضعف ومحاولة تأهيلها حيث أن الجودة في مجملها تعني التطوير الأقصى للأداء و في الأخير يعمل التدريب على ضمان أداء العمل بفعالية و سرعة و إقتصاد و سد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين .

من خلال ما درسناه لمذكرتنا و من خلال الدراسات السابقة نجد أن دور التدريب يساهم

بشكل كبير في تحسين أداء العاملين بحيث يوجد إضافات على تلك النتائج السابقة من بينها وضع برامج و أساليب تدريبية خاصة للأداء ، و مع الإهتمام بالحالة النفسية و قدرات العقلية للعامل وقد

أولينا إهتماما بهذه المذكرة بالوسائل و الأجهزة التكنولوجية التي هي سبيل لتحسين أداء العاملين و تدريبهم بشكل سريع .

وقد إهتمنا أيضا على الإنضباط العاملين بالإلتزام و المواظبة من أبرز العناصر التي تغير من نتائج المؤسسة كذلك تم إهتمامنا بالمكافأة التي تعطي لهذا العامل جراء تشجيعها لأعماله و أدائه . وهذا ما يجعلنا نقول أن هناك تطابق بالنسبة الدراسات السابقة و دراستنا هذه حول التدريب في تحسين أداء العاملين .

إجابة عن تساؤل الرئيسي :

يمكن الإستنتاج من السؤال الرئيسي أن التدريب يلعب دورا هاما في تحسين أداء العاملين ، حيث يساعد في تطوير المهارات و القدرات الخاصة بالعاملين و تحسين فعالية وجودة العمل و زيادة الإنتاجية ، كما يساعد التدريب في رفع كفاءة العاملين ، وكذلك يساعد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية و النمو و التطور المستمر للمؤسسة .

ثالثا- الإستنتاج العام

ولنجاح أي مؤسسة مهما كان طابعها فإنها تعتمد وتهتم بالعملية التدريبية لتحسين مستوى أداء موظفيها للوصول إلى الهدف المرجو، من خلال تحليلنا للبيانات و إستخلاصنا لنتائج في الجانب التطبيقي دراسة -مركز التكوين و التمهين للشهيد قروف الطيب - لقياس إلى أي مدى يمكن أن يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين ، ومن خلال التساؤلات الفرعية إستنتجنا أن للتدريب له اثر في تطوير المهارات و اكتساب الخبرات لدى العاملين و فهو يساهم في تحسين الأداء و بذلك يتم تطوير مهارة الأداء لإنجاز المهام و الأعمال و الموكلة بكل كفاءة و فعالية مما يؤدي إلى تطوير المؤسسة و إستمراريتها و الوصول للأهداف التي تنشدها من خلال البرامج التدريبية و الأساليب التدريبية التي يخضع لها العاملين لتحسين أدائهم الوظيفي ، حيث يساهم التدريب في إستغلال القدرات الذهنية والجسدية والإبداعية لمواردها البشرية باعتبارها الميزة الحقيقية للتفوق كذلك يساهم بذلك في تحقيق الهدف الجوهرية للمؤسسة المتمثل في بقائها و تطورها كما أنه يساعد على ترسيخ روح المبادرة من خلال نوعية البرامج التي يخضع لها العامل خلال عملية التدريب .

انخاتمة

ختاماً لما سبق عرضه في الجانب النظري و التطبيقى لموضوع دور التدريب في تحسين أداء العاملين نستنتج أن التدريب من الإستراتيجيات المحورية التي تلجأ إليها المنظمات لاسيما في السنوات الأخيرة ، كون أن الظروف التي تحيط بها تتسم ببيئة متسارعة ومتغيرة ، ولهذا فالمنظمة ما إذا أرادت أن تتكيف وتتعايش مع هذه البيئة وجب عليها أن تلجأ إلى التدريب كما قلنا ، فمثلا عالم التكنولوجيا أصبحنا نشهد فيه تطورات بشكل مستمر بفضل تطور العلوم المعرفة ، ولمواكبة هذه التكنولوجيا كان لزاما على المنظمات اقتناء الجديد والأكثر حداثة ، ولتكيف العاملين مع هذه التكنولوجيا يجب على المنظمة اللجوء إلى تدريب عمالها عليها من أجل تحسن أدائهم ليكون أكثر كفاءة وفعالية ، إن ما قلناه عن التكنولوجيا ينطبق على المجال القانوني والإداري ، كون أن هذه الأخيرة بدورها تشهد تغييرات بين الحين والآخر .

فتطوير المنظمة قائم على المدخلات و المخرجات ، فالمدخلات هي تلك البرامج و الأنشطة التي تباشر بها المؤسسات لأجل تحسين أداء العامل و كسبه مهارات جديدة و رؤية أكثر وضوحا في ممارسة مهامه ، أما المخرجات فهي نتائج العملية التدريبية بالنسبة للعامل و المؤسسة في تحقيق الأهداف و الغايات ، فلتحقيق أداء أفضل يفترن بتدريب جيد يتلائم مع طبيعة المؤسسة و واقعها ، لأنه نشاط تنظيمي عقلاي من شروطه الإنضباط و الصرامة و الرقابة الفعلية و التركيز على نقاط الضعف الموجودة ليحقق تحسين للأداء و تطوير للمؤسسة و إستمراريتها .

من خلال أهمية التدريب بالنسبة للمنظمات المعاصرة وجدنا من خلال دراستنا هذه أن مركز التكوين و التمهيين الذي أجرينا فيه دراستنا الميدانية قد أعطى له أولية خاصة وجعل التدريب من السياسات ذات أهمية أثناء وضع برامجه ، إيماننا منها أنه يلعب دور كبير في تحسين أداء العاملين وجعل أدائهم ذو كفاءة وفعالية .

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

- 1 - إبراهيم درة الباري، و نعيم الصباغ زهير. (2008). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع .
- 2 - ابن منظور. (د س ن). لسان العرب. بيروت: دار صامد.
- 3 - أحمد ماهر. (2007). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 4 - ارس رشيد مازن. (2001). إدارة الموارد البشرية ، ط1. الرياض: مكتبة العبيكات الرياض.
- 5 - أنجلوس موريس. (2006). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية والتدريبات العلمية ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون . الجزائر: دار القصبه للنشر والتوزيع .
- 6 - بروتك ابراهيم السعيد. (2012). التدريب والتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات . الإسكندرية : دار الوفاء للعالم للكتاب والنشر.
- 7 - بن بريكان بن طحنون طحنون. (2018). الإحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكومية. بالمملكة العربية السعودية ، قسم الإدارة التربوية بكلية التربية: مجلة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية جامعة الملك سعود .
- 8 - حسن الطعاني أحمد. (2009). التدريب مفهومه وتفاعليته " بناء البرامج التدريبية وتقويمها". عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 9 - حماد الشيخ التيجاني. (2015). أثر الدوافع على الأداء العاملين، ط 1. الجزائر: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع .
- 10 - راوية حسن. (2000). إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية . الإسكندرية ، مصر : دار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 11 - صالح معمار صلاح. (2010). التدريب الأسس والمبادئ. عمان ، الأردن: دار ديونو للنشر والتوزيع .
- 12 - عبد الباقي صلاح الدين. (2005). الموارد البشرية بين الناحية العلمية والعملية . مصر : الدار الجامعية .
- 13 - عبد الرحمان الفروخ فايز. (2010). التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء ، ط 1. عمان : دار المجلس الزمان.
- 14 - عبد العزيز عبد الحميد مؤمن، و سيد بشير محمد محمد. (2015). العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي . مصر : دار العم والإيمان .

- 15 - عبد الله حسين جوهر. (2011). إدارة الموارد البشرية . الإسكندرية: دار مؤسسة شباب الجامعة .
- 16 - عبد المحسن النعساني. (2017). إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفعالية التنظيمية . الرياض: دار الملك سعود للنشر .
- 17 - علي غربي، بلقاسم سلاطنية، و اسماعيل قيرة. (2002). تنمية الموارد البشرية . عين مليلة الجزائر: دار هدى للطباعة والنشر والتوزيع
- 18 - لحميري باسم. (2008). التدريب الفعال "المنهجي والتطبيقي". دار الحامد للنشر والتوزيع .
- 19 - ماجدة عبدالله شرارة. (2019). اتجاهات الأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دط. د ب ن .
- 20 - مبروكة عمر محيرق. (2013). أساسيات تدريب الموارد البشرية. القاهرة: دار السحاب.
- 21 - محمد أبو النصر مدحت. (2017). التدريب عن بعد بوابتك لمستقبل أفضل. الإمارات العربية المتحدة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 22 - محمد أحمد الدمرداش. (2018). جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي. د ب ن: دار الحكمة للطباعة والنشر.
- 23 - محمد الرئيس العامري. (2015). نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين. الجزائر: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع .
- 24 - محمد سعيد أنور سلطان. (2004). السلوك التنظيمي . مصر : الدار الجامعية الجديدة.
- 25 - محمد عبد الرحمان رحاب. (2015). أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن، ط 1. الجزائر: دار الجزائرية للنشر والتوزيع.
- 26 - محمد عبيدات. (1999). منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات. عمان : دار وائل للنشر .
- 27 - محمد كفاية عبد الله. (2019). إدارة الأداء الوظيفي، ط 1. د ب ن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 28 - محمود ساري حمادنة محمد، و حسين محمد عبيدات خالد. (2012). مفاهيم التدريب في العصر الحديث "طرائق، أساليب، استراتيجيات . الأردن : دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- 29 - مدحت أبو النصر. (2008). الأداء الإداري المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

الأطروحات والرسائل الجامعية:

- 30 - بختة حداد. (2018/2017). أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي. أطروحة دكتوراه . قسم تسيير الموارد البشرية ، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- 31 - توفيق عطية. (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام . مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال إدارة الموارد البشرية . غزة، قسم إدارة الأعمال، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- 32 - رابح الدين خضراوي. (2019/2018). أثر الالتزام بأخلاقيات المهنة على الأداء الوظيفي في ظل تبني الإدارة بالأهداف في المؤسسات العمومية . أطروحة دكتوراه . مسيلة ، قسم علوم النسيير ، الجزائر: جامعة محمد بوضياف .
- 33 - الربيع بوغريوة. (2006-2007). تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة. دراسة حالة مؤسسة سونغاز . بومرداس، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر: جامعة احمد بوقرة .
- 34 - ساجت عطية خالد. (2021). التدريب وأثره في تحسين اتصالات المنظمة . دراسة تحليلية عينة من الموظفين في مديرية شباب ورياضة . كربلاء، قسم إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد ، العراق: جامعة كربلاء.
- 35 - سينة بلهي. (2006/2005). علاقة التدريب بإحتياجات المشرفين وإنتظاراتهم . دراسة ميدانية بمركب مطال ستيل بعنابة . عنابة ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية قسم علم النفس ، الجزائر : جامعة باجي مختار عنابة .
- 36 - صليحة شامي. (2010/2009). المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين . مذكرة ماجستير بومرداس، الجزائر: جامعة أحمد بوقرة.
- 37 - عبد الحكيم جربي. (2018-2017). دور التدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الإقتصادية . دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الإقتصادية . سطيف ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر: جامعة فرحات عباس .
- 38 - عز الدين هروم. (2008/2007). واقع التسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الإقتصادية. مذكرة ماجستير في علوم تسيير الموارد البشرية . قسنطينة ، الجزائر: جامعة قسنطينة.
- 39 - محمود المصول ماجد. (2019). أثر تدوير الوظيفي على أداء الموظفين. أطروحة ماجستير . قسم إدارة أعمال، سوريا: الجامعة الإفتراضية السورية.

40 -وفيق عطية. (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام . مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال إدارة الموارد البشرية . غزة، قسم إدارة الأعمال، فلسطين: الجامعة الإسلامية.

المنشورات و المجلات :

41 -حيدر عصام. (2020). *التدريب والتطوير*. الجمهورية العربية السورية: منشورات الجامعة الافتراضية السورية .

42 - عائشة الحسيني. (2013). أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي . السعودية : المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة جامعة جدة .

43 -عصام عطابي، و عمروني حورية تارزولت. (سبتمبر 2018). مفهوم إحتياجات التدريبية وأساليب وأسس تحديدها في المنظمات. ورقة الجرائر: مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية.

44 -مزهودة عبد المليك. (نوفمبر، 2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم ، العدد الأول. مجلة العلوم الإنسانية .

الملتقيات :

45 -مصطفى مهلهل ياسر. (2011). التدريب الإداري ومعايير الجودة . *الملتقى الأول للجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية* (صفحة 3). الرياض السعودية : معهد الضوء الأخضر للتدريب .

المحاضرات :

46 -سميرة قويسمي. (2020-2021). المحاضرة الخامسة في مقياس إدارة الموارد البشرية . (صفحة 4). عنابة : قسم التسيير إدارة أعمال.

المواقع الإلكترونية:

Ahmed (30 11, 2022). الفرق بين التدريب والتطوير. تم الاسترداد من brooonzyah.net masadeh mousa .(1881-1857) .phs,training ,educations, devlopment and learning: what is the difference . ? european scientific jornal vol 8.

www.manaraa.com 2023/05/04 21:03. (s.d.). - 47

48 - أبو فرح أفنان. (19 04 , 2017). أساليب وطرق التدريب . تم الاسترداد من <https://www.maodo3.co>

49 - أحمد شاهين. (15 03 , 2012). تم الاسترداد من خصائص ومبادئ التدريب:

<HTTP://WWW.HRDISCUSSION.Com>

50 - التدريب مفهومه أهميته أهدافه مبادئه خطواته بحث كامل. (15 05 , 2023). تم الاسترداد من <http://satrshams.com>

51 - الفرق بين التدريب والتنمية. (09 05 , 2023). تم الاسترداد من <https://www.kau.sa>

52 - إيمان الحيارى. (13 11 , 2012). معوقات التدريب . تم الاسترداد من <http://www.mawdoo3.com>

53 - رجب عياد هاني. (01 05 , 2023). مفهوم التدريب. جامعة سليمان الدولية . تم الاسترداد من iccpm.com/article-detail/29

54 - خضر مجد. (12 2 , 2023). أساليب التدريب. تم الاسترداد من <https://mawdoo3.io> عناصر عملية التدريب. (15 05 , 2008). تم الاسترداد من <https://hrdiscussion.com>

55 - محمد هرملاني. (2022). الأسمر جوب موارد بشرية وتوظيف. تم الاسترداد من ALASMARJOB.COM

56 - منصة أريد العلمية . (25 09 , 2022). تم الاسترداد من العناصر الأساسية للعملية التدريب: <https://portal.arid.my>

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): جدول الأساتذة المحكمين

مكان العمل	الرتبة	أساتذة التحكيم
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذة جامعية	- د/عزيز سامية
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذة جامعية	- د/بوزيد سليمة
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ جامعي	- د/عصمان بوبكر
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذة جامعية	- د/العبيدي صونيا

د/عزيز سامية : كانت ملاحظة الأستاذة حول تغيير صياغة من بعض الأسئلة المطروحة في الإستمارة وتم التقيد بها .

د/بوزيد سليمة : كانت ملاحظاتها من حيث تغيير بعض الأسئلة وتنسيق بعضها الأخرى .

د/عصمان بوبكر : كانت ملاحظات الأستاذ حول الجزء الأول من حيث فئة العمر وكذلك إعادة سنوات الخبرة وتغيير المسمى الوظيفي إلى السوسيو مهنية .

د/العبيدي صونيا: كانت ملاحظتها في تبديل الصياغة لبعض الأسئلة وإضافة سؤال عام حول هل تعتبر أن التدريب له دور وأثر في تحسين أداء العاملين .

الملحق رقم (2): الاستمارة



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعي

شعبة: علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل



إستمارة إستبيان:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته :

نحن بصدد التحضير لبحثنا العلمي، لنيل شهادة ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل سنقوم في هذا البحث بدراسة: دور التدريب في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية مركز التكوين المهني و التمهين قروف الطيب العالية بسكرة، لذا نرجو قراءة فقرات هذا الاستبيان بتمعن و الاجابة عليها بكل أمانة، علما بأن هذه الإجابات التي ستتكرمون بها لا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

شكرا على تعاونكم معنا مع فائق عبارات التقدير و الاحترام.

اشراف الاستاذ:

- حليلو نبيل

من اعداد الطالبان:

- غضاب هاجر

- لروبي منال

السنة الجامعية: 2022- 2023

الجزء الأول: المعلومات الشخصية:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر:

29-25 34-30

44-40 39-35

أكثر من 44 سنة

3- عدد سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات من 6 الى 11 سنة

من 12 الى 16 سنة من 17 الى 21 سنة

أكثر من 22 سنة

4- المستوى التعليمي :

ثانوي ليسانس

ماستر

6- المسمى الوظيفي :

اطار عون تحكيم عون تنفيذ

المحور الثاني: التدريب و دوره في رفع كفاءة العاملين :

1- هل ساعدك التدريب على التحكم في الوسائل التكنولوجية ؟

نعم لا

في حالة نعم : كيف ذلك؟.....

2- هل ساعدتك البرامج التدريبية في تقليل من حوادث العمل ؟

نعم لا

في حالة نعم: كيف ذلك؟.....

في حالة لا:

- التدريب غير ناجح

- لم يكن موضوع التدريب حول وقاية من حوادث العمل

- لم اكن مهتم فعليا بالتدريب

3- هل أفادتك الدورات التدريبية بانجاز المهام دون أخطاء؟

نعم لا

4- هل الدورات التدريبية التي قمت بها ساهت في التزامك و مواضبتك في العمل ؟

نعم لا

5- هل شجعك التدريب في زيادة قدرة أداء الاعمال و المبادرة فيه ؟

نعم لا

6- هل حفزتك الدورات التدريبية على رفع أدائك داخل المؤسسة ؟

نعم لا

-كيف ذلك؟.....

7- هل ساهم التدريب الذي تلقيتَه في الالتزام والحرص بتطبيق اللوائح والتعليمات التي تنص عليها قوانين المؤسسة؟

نعم لا

كيف ذلك؟.....

8- هل ساعدك التدريب على العمل ضمن روح الفريق ؟

نعم لا

المحور الثالث : التدريب و دوره في تحسين فعالية العاملين :

1- هل ساعدك التدريب على انجاز المهام الموكلة اليك في وقتها المحدد؟

نعم لا

وضح ذلك ؟.....

2- هل التدريب الذي تلقيتَه ساعدك على انجاز عملك بدقة ؟

نعم لا

3- هل تولدت لديك الرغبة و الحماس بانجاز مهامك بعد التدريبات التي تلقيتها ؟

نعم لا

في حالة نعم:كيف ذلك؟.....

4- هل ساعدك التدريب في انجاز عملك خارج وقت محدد ؟

نعم لا

5- هل أدت برامج التدريبية على زيادة مستوى الثقة لانجاز المهام الموكلة اليك ؟

نعم لا

في حالة نعم: كيف ذلك؟.....

6- هل أصبحت تحتاج الى وقت اضافي لانجاز مهامك؟

لا

نعم

7- هل التدريب ساهم في زيادة الجودة لانجاز مهامك ؟

لا

نعم

شكرا على تعاونكم معنا



ملحق بالقرار رقم 10824... المؤرخ في 27 ديسمبر 2020
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله.

السيدة(ة):
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم 20.36.6.15.2.8 والصادرة بتاريخ 2022/12/18
المسجل(ة) بكلية / معهد كليات العلوم جامعة قسم
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)،
عنوانها:
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2023.06.18

توقيع المعني (ة)

2.4- نموذج رقم 2 (خاص بالطلبة)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مجلس الآداب والأخلاقيات الجامعية

تعهد خاص بالطلبة

أنا الموقع أدناه: المروان صصال
مسجل (ة) بـ: د. جمال الدين بن جنيح جامعة السعديين
في المؤسسة: مركز البحوث والدراسات والبحوث في الطب العالية بكرة

أصرح أنني قد اطلعت على الأحكام المتعلقة بحقوق وواجبات الطلاب على النحو المنصوص عليه في ميثاق الآداب والأخلاقيات الجامعية (نسخة 2020)، وألتزم باحترام نصه وروحه بشكل صارم في الظروف جميعها.

حرر بـ: 2023/06/05 في بسة

التوقيع 



27 ديسمبر 2020
* ملحق بالقرار رقم 10824... المؤرخ في
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله.

السيد(ة): غزة بوبهاجر الصفة: طالب، أستاذ، باحث
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم 209359760. والصادرة بتاريخ 2016/05/09
المسجل(ة) بكلية / معهد كليتة علوم اجتماعية قسم علم الاجتماع تخصص علم النفس وعمل
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)،
عنوانها: مذكرة ماجستير دور المرأة في التنمية المستدامة في الجزائر
.....
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 2020/05/09

توقيع المعني (ة)

2.4- نموذج رقم 2 (خاص بالطلبة)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مجلس الآداب والأخلاق الجامعية

تعهد خاص بالطلبة

أنا الموقع أدناه: غصناب هاجر
مسجل (ة) بن الترتيب في
في المؤسسة: مركز التكوين المهني والتشغيل قروفي الطيب العاليت بكرة

أصرح أنني قد اطلعت على الأحكام المتعلقة بحقوق وواجبات الطلاب على النحو المنصوص عليه في ميثاق الآداب والأخلاق الجامعية (نسخة 2020)، وألتزم باحترام نصه وروحه بشكل صارم في الظروف جميعها.

حرر بـ في بـ

 التوقيع

ملخص بالعربية :

إهتمت هذه الدراسة بموضوع دور التدريب في تحسين أداء العاملين - مركز التكوين و التمهين الشهيد قروف الطيب العالية ببسكرة- من خلال التعرف على الدور الذي يلعبه التدريب في تحسين أداء العاملين .

فموضوع التدريب إستقطب إهتمام العديد من الباحثين و الدارسين في هذا المجال لأنه يعتبر الركيزة الأساسية التي تقوم عليها أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها و إستمراريتها فالتدريب له أثر كبير في تجديد المعارف و تنمية المهارات لدى العاملين مما تؤدي إلى تحسين أدائهم و الشعور بالرضا في عملهم و خلق التوافق بين متطلبات الوظيفة و المورد البشري .

من هنا برز دوره الفعال في تكوين و ترشيد القوة العاملة في ظل التغييرات التي تحدث على مستوى الهياكل الإدارية من خلال تطبيق برامج و أساليب العمليات التدريبية و تطوير و تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد العاملين و أخذ منحى إيجابي للتعرف على النقائص و إيجاد حلول للعراقيل التي تواجه العاملين و المؤسسة على حد سواء .

الكلمات المفتاحية : التدريب - تحسين الأداء - العاملين

Foreign summary:

This study focused on the issue of the role of training in improving the performance of workers - Training and Apprenticeship Center Martyr Grouf Al-Tayeb Al-Alia in Biskra - by recognizing the role that training plays in improving the performance of workers.

The subject of training has attracted the attention of many researchers and scholars in this field because it is considered the basic foundation upon which any institution seeks to achieve its goals and continuity. Creating compatibility between the job requirements and the human resource.

From here, his effective role in the formation and rationalization of the labor force emerged in light of the changes that occur at the level of administrative structures through the application of programs and methods of training operations, the development and development of the creative capabilities of the working individuals, and he took a positive approach to identify the contradictions and find solutions to the obstacles facing him. employees and the organization alike.

Keywords: training - performance improvement - employees