

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



مذكرة ماستر

علوم سياسية
سياسة عامة

رقم: 014 ع س 2019

إعداد الطالب:
خلفة أميرة

يوم: 2019/07/03

أثر العملية التدريبية في رفع الأداء الوظيفي للعامل

لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذة محاضر -ب-	زروال سهام
مشرفا و مقرا	أستاذة مساعدة صنف -أ-	وحيدة كحول
مناقشا	أستاذة مساعدة صنف -أ-	منصوري العالية

السنة الجامعية: 2018 - 2019



شکر و عرفان

بسم الله الرحمان الرحيم"وقل اعملو فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشركك ، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ، ولا تطيب الجنة إلا برويتك .

الشكر أولا وآخره الله سبحانه وتعالى الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل فله الحمد والشكر ونرجو أننا قد وفقنا وأصبنا فيه قدر الإمكان.

وهنا يتوجب عليا أن أقر بالفضل وأعترف بالجميلشاكرة من كان لها الفضل في مساعدتي

لإنجاز هذا البحث من خلال نصائحها وإرشاداتها وتوجيهاتها القيمة طيلة إنجاز هذه المذكرة إليك

أستاذتي الفاضلة والمشرفة على هذا البحث : "كحول وحيدة".

كما علي أن أتقدم بالشكر الكبير إلى والدي العزيزين وإلى كل الزملاء والأصدقاء الذين ساعدوني

طيلة عمل هذا البحث القيم من قسم العلوم السياسية "بجامعة محمد خيضر بسكرة" وإلى سكرتيرة

نائب رئيس القسم التي ساهمت في تقديم يد المساعدة لي وحسن استقبالها الجيد.

وشكرا

مقدمة

مقدمة عامة

يعد العنصر البشري هو الأساس داخل أي مؤسسة فوفقا لنظريات الادارة الحديثة يشغل العامل الحيز الاكبر في اهتمامات الباحثين والدارسين لهذا المجال، حيث يمكن دراسة سلوكياته الشخصية داخل المنظمة بالاحاطة بمختلف التأثيرات الداخلية وحتى الخارجية منها ، وقد دخلت منذ الربع الأخير من القرن الماضي المنظمات في البحث عن سبل الرفع من الأداء الوظيفي للعمال من خلال الوسيلة الابرز إلا وهي العملية التدريبية .

والتدريب هو عمل ونشاط من أنشطة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل فهو يعتبر أهم صفة أساسية تتصف بها مختلف المجتمعات والمؤسسات بصفة خاصة لأنه يعتبر أداة مهمة لتحقيق التنمية والرقي في مختلف المنظمات فهو بطبيعته أداة تمكن من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج ، فالتدريب يلعب دورا أساسيا في تطوير العنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبناءه فهو مرتبط بالأداء الوظيفي للعامل هذا السلوك الهادف لنمو وترقية العمل داخل المنظمة ، و عليه تحتل عمليتي الأداء والتدريب أهمية كبرى في جميع المنظمات و هذا يعود إلى أهمية استخدام و استثمار اليد العاملة و رفع كفاءتها الإنتاجية باستمرار من أجل تحقيق أهداف هذه المنظمات مما يستدعي توزيع اليد العاملة على الوظائف المختلفة بما يتلاءم مع كفاءتها و رغباتها .

أهمية الدراسة :

تكتسب الدراسة أهمية كبرى حيث كانت دافعا لانجاز هذا البحث ، فدور العملية التدريبية في تحسين أداء العاملين من المواضيع الجادة التي ينبغي التطرق إليها بشكل علمي ودقيق وأهميتها تكمن في :

- الأهمية العلمية :

- ❖ أهمية الظاهرة المدروسة فهي تمس فئة العمال الذين يمثلون أساس تطور و نجاح المؤسسة
- ❖ تعتبر العملية التدريبية عنصرا مهما في كفاءة و فاعلية العاملين

- الأهمية العملية :

- ❖ العمل على زيادة مهارات الأفراد في أداءهم لعملهم من خلال تطور مستوى الأداء
- ❖ تدريب العمال بشكل فعال و معرفة و تحديد متطلباته في إطار عملهم في مختلف المؤسسات

أهداف الدراسة :

نسعى من خلال دراستنا إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- ❖ بيان مدى تأثير العملية التدريبية على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات الإدارية
- ❖ مدى تحسين الدورات التدريبية و رفع من قيمتها بالنسبة للمرؤوسين .
- ❖ معرفة مدى استجابة أفراد المؤسسة لعملية التدريب و الأساليب المستخدمة فيها
- ❖ محاولة توضيح دور العملية التدريبية في تحسين و تطوير أداء العاملين

أسباب اختيار الموضوع :

1. أسباب ذاتية

- ❖ الاهتمام الشخصي بموضوع التدريب والأداء الوظيفي أكثر من غيره من المواضيع الأخرى والرغبة الشخصية في الاطلاع ومعرفة موقع هذه العملية ضمن سياسات الإدارة
- ❖ طبيعة اختصاصي والمتمثل في العلوم السياسية خاصة وان العملية التدريبية والأداء الوظيفي تعتبر من بين أهم موضوعات هذا التخصص
- ❖ كوني إنني طالبة وباحثة لدي طموح وتحفيز كبير نحو الدراسة المتعمقة لموضوع الأداء الوظيفي والتدريب

2. أسباب موضوعية

- ❖ محاولة التعرف على كيفية تدريب الموظفين داخل المنظمات مساهمة للتغيرات والتطورات في المجال الإداري
- ❖ يعد التدريب والأداء الوظيفي من أهم الموضوعات التي يمكن دراستها ميدانيا حيث من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية وبعض أدوات جمع البيانات يمكن الإجابة عن التساؤلات التي تحتاج إلى توضيح وبالتالي يمكن معرفة الدور الذي تساهم به الإدارة في تحسين كفاءة العاملين وقدراتهم

❖ الوقوف على مدى التقدم في تطبيق برامج التدريب والتعامل مع الواقع النظامي ومن هذا المنطلق تزايدت رغبتني في محاولة التعرف على واقع الأداء الوظيفي من الناحية العملية والنظرية

الدراسات السابقة: تستند دراسة الموضوع الى دراسات سابقة منها:

الدراسة 01: تعد دراسة الباحث صلاح معمار في كتابه 'المعنون ب التدريب الاسس والمبادئ من اهم الدراسات التي تم الاعتماد عليها حيث تطرق فيه الى مدى الاهمية البالغة التي يحظى بها التدريب والاهداف العامة من خلاله وخلصت في الاخير الى تكوين فريق مختص في تحديد الاحتياجات التدريبية وفريق اخر مختص يتفنى في تنفيذ البرامج التدريبية

الدراسة 02: ودراسة للباحث سبع نجيب تحت عنوان " اثر التدريب الالكتروني في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية" دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز" مجمع سونغاز"، وهي مذكرة ماستر حيث تطرق من خلالها الى ان المؤسسات الحديثة ترى بان التدريب الالكتروني خيارا استراتيجيا للاستثمار في العنصر البشري ، و دوره الرئيسي في عملية التنمية في جميع المجالات

إشكالية الدراسة :

و بناء على ما تم تقديمه : فالعملية التدريبية و الأداء الوظيفي يعتبران من أهم العناصر التي تقوم عليها أي مؤسسة إدارية سواء في الحاضر أو المستقبل و ذلك بغرض مواجهة المشاكل المختلفة التي تواجه المؤسسات و على ضوء هذا يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي :

مامدى تأثير العملية التدريبية في رفع الأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمة ؟

سنحاول الإجابة على التساؤل الرئيسي ، من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية

1. ما المقصود بالعملية التدريبية ؟
2. فيما يتمثل الأداء الوظيفي للعاملين؟
3. كيف تؤثر عملية تقييم الأداء في باقي وظائف إدارة الموارد البشرية ؟
4. ماهي الاساليب والطرق التي تم اتباعها لاجل بلوغ اهداف تدريبية ناجحة؟

فرضيات الدراسة :

للإجابة على جملة الأسئلة المطروحة مسبقا، و لمعالجة الموضوع تم الاعتماد على الفرضيات الآتية:

- 1) كلما كان التدريب ذا كفاءة عالية كلما كان هناك زيادة في الأداء الوظيفي للعاملين
- 2) ترتبط الاهداف التدريبية بالاساس بالاداء الوظيفي للعاملين من خلال جهودهم المبذولة
- 3) كلما زاد التدريب داخل المؤسسات التنظيمية زاد ذلك من فعالية الاداء البشري داخلها

مناهج الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي تعريف بسيط بحيث هو طريقة لدراسة الظواهر او المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية ،ومن ثم الوصول الى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين

منهج دراسة حالة لوصف الظاهرة محل الدراسة واستخدامه لجمع البيانات المختلفة حول دراسته تتمثل في الاستبيان ولقد بلغ مجموع عينة هذه الدراسة 20 مفردة موزعة على فروع مكاتب كلية الحقوق والعلوم السياسية لولاية بسكرة

هيكل الدراسة:

وفقا لموضوع الدراسة تم تقسيم البحث الى فصلين كمايلي:

الفصل الاول: جاء بعنوان الاطار المفاهيمي للعملية التدريبية والاداء الوظيفي مقسما الى بحثين: الاول مفهوم التدريب اما الثاني مفهوم الاداء الوظيفي.

الفصل الثاني: جاء بعنوان علاقة التدريب بالاداء الوظيفي للعاملين مقسما الى ثلاثة مباحث : الاول اثر التدريب على الاداء الوظيفي للعاملين الثاني التدريب وعلاقته بالاداء الوظيفي للعاملين اما الثالث جاء بعنوان تحليل نتائج الدراسة.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للعملية التدريب و
الأداء الوظيفي

تمهيد :

إن التدريب هو سمة المنظمات الناجحة فهو يعتبر الأساس لأي مؤسسة ولا يمكن تصور جهاز متقدم يعمل بجودة عالية ما لم يكن قد إهتم بتدريب المنسويين إليه ، فالتدريب مرتبط الأداء الفعال من كفاءات الموظف و متطلبات الوظيفة و بيئة التنظيم لأن متطلبات العمل الوظيفية هي مجموع المهام و المسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من

الوظائف ، فالتدريب ضرورة في مختلف المجالات سواء على مستوى القطاع العام أو الخاص ، فإنه

يعتبر أكثر ضرورة في كل الميادين و ذلك لمواكبة العصر الحديث من تقنيات و لمواجهة التطور

الدائم للعديد من البرامج التدريب

انطلاقا مما سبق فاننا من خلال هذا الفصل سنتطرق الى النقاط التالية:

-المبحث الاول: مفهوم التدريب

المبحث الاول : مفهوم التدريب

التدريب هو نشاط مخطط له بحيث من خلاله يمكن حدوث تغيرات سواء على مستوى الفرد أو الجماعة وذلك من ناحية طرق العمل و معدلات الأداء ما يحول المتدرب يقومون بأعمالهم بكل مقدرة و إنتاجية عالية

المطلب الاول : تعريف التدريب

لغة :

التدريب (training) مادة : درب ، درب فلان على شيء : عوده و مرنه ، و تدرب فلان تعود و تمرن¹

حسب معجم الرائد :

تَدْرَبُ / تَدْرَبُ بـ / تَدْرَبُ عَلَى / يَتَدْرَبُ بـ ، تَدْرَبُ فهو متدرب ، و المفعول متدرب به

2 تَدْرَبُ الشخص تمرن : دربه فتدرب

تدرب بالأمر ، تدرب على الأمر : اعتاده ، تعرف عليه ، تمرن عليه : تدرب على الانضباط /ركوب الخيل / السير

حسب معجم الوسيط :

تدرب [درب] (فعل خماسي لازم ، م بحرف) تدرب ، أتدرب ، تدرب مصدر تدرب

يتدرب على القفز : يتمرن عليه و يتعوده ، يتعلم : يتدرب على فن كذا أو فيه أو به

تدرب بالشيء : إعتاد

إصطلاحا : هناك عدة تعريفات للتدريب

التعريف الأول :

التدريب نشاط مخصص يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء لافراد في العمل¹

التعريف الثاني :

التدريب عمل أو نشاط من أنشطة الموارد البشرية و الذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير و التأهيل في ضوء نقاط الضعف و القوة الموجودة في أداءهم و سلوكهم خلال العمل²

التعريف الثالث :

بينما يعرف فيليبو FLIBO في كتابه مبادئ إدارة الموارد البشرية بقوله : ' هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة و المهارة لأداء و تنفيذ عمل معين ' ³

التعريف اجرائي :

التدريب هو جهد منظم يعمل على رفع مستوى الأفراد العاملين داخل منظمة و ذلك بفرص تزويدهم و إكسابهم أكبر قدر من الخبرات و المعارف المتنوعة ، فبدون تدريب لا يمكن للمنظمة ان تسيّر مختلف أعمالها على أكمل وجه

المطلب الثاني : أهمية التدريب : تكمن أهمية التدريب في :

- ✓ أنه هو السمة الضرورية للمنظمات الحديثة التي تسهر على مواكبة كل تبديل في المجالات التكنولوجية و الإدارة فبدون قوة بشرية هائلة كفاءة و مؤهلة تملك القدرة على إستيعاب التبديل من تقدر منظمة على تحقيق مبتغاها و الوصول إلى المستوى المطلوب
- ✓ يعمل التدريب على تطوير قدرات الفرد و يرفع من معنوياته مهاريته ، فإنه و من هذا المبدأ أو المنطلق يساهم بصفة مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي و الاجتماعي للفرد و يزيد من درجة أمانة العامل
- ✓ في أي منظمة يحتاج العاملين للتدريب فهو لا يتطلب بالأساس موظف دون غيره أو وظيفة دون أخرى فالموظف الحديث يحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة التي يشغلها حديث و المكلف بها بالإضافة للموظف القديم يحتاجه لزيادة كفاءته و إدارة عمله بشكل أحسن⁴

¹ صلاح الدين عبد الباقي – الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية – الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر 2002 ص 208

² خالد عبد الرحمن الهيتي ، إدارة الموارد البشرية عمان : دار وائل للنشر و التوزيع 2003 ص 89

³ سعيد مبروك إبراهيم ، تدريب و تنمية إدارة المواؤد البشرية ، الإسكندرية : دار الوفاء 2006

⁴ عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي عالم الكتب الحديث ، الاردن 2002

- ✓ من خلال التدريب المستمر للعاملين يمنح لهم الفرص أمام المتدرب و ذلك بغرض إكتساب معارف و مهارات جديدة
- ✓ إن التدريب يساعد و يمكن من التغيير في الاتجاهات و ذلك عن طريق التوجه للإيجاب دون السلب نحو المهنة المعمول بها
- ✓ إن التدريب يعط المتدرب أو العامل مستقبلات حديث بمعنى آفاق في إطار قيامه بمهنته و ذلك عن طريق تبصره لمشكلات مهنته و تحدياتها و أسبابها
- ✓ التدريب باستطاعته غرس مفاهيم و إكساب أساليب التعلم المستمر في المتدرب من خلال تمكينه من مهارات تعليمية مستمرة
- ✓ إن التدريب يساعد على التفتح الذهني و ذلك عن طريق الإحتكاك الآخرين في إطار النشاطات
- ✓ زيادة انتماء المدربين و المتدربين إلى مؤسساتهم من خلال الحوار الهادفة الذي يعطي معنى و يولد الوعي بأهمية المؤسسات في المجتمع و ذلك لخدمة البشرية¹
- ✓ يقلل التدريب الحاجة للإشراف ، فالعامل المتدرب الذي يعي ما يطلبه عمله يستطيع انجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤوسيه و ذلك بتوفير وقتهم ، ويجعلهم يتقربون للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المنشأة².

المطلب الثالث : مبادئ التدريب

يوجد للتدريب عدة مبادئ يتعين على العاملين في إدارات التدريب أو إدارات تنمية الموارد البشرية على المدربين الإلتزام بها و مراعات تطبيقها في جميع مراحل العملية التدريبية و من من بين هذه المبادئ نذكر

- ✓ مبدأ الأستمرارية continuity : و يقصد بإستمرار التدريب هو تكرار ظهور عناصر الرسالة التدريبية (معلومات / مهارات / إتجاهات / سلوكيات) بإستمرار المكونات المختلفة للخبرة التدريبية في صور و أشكال متنوعة على إعتبار أن عودة ظهور تلك العناصر يعطي للمتدرب فرص متكررة للتفكير و الشعور و العمل بنفس النظام و بطريقة تتسم بالتناسق مما يكون له أثره في إستيعاب و ترسيخ المعارف و المهارات و السلوكيات المرغوبة .
- ✓ مبدئ توالي الخبرات أو التقدم المنظم progression : و يقصد به ترتيب محتويات المهج التدريبي و الخبرات المطلوب توصيلها على وجه يضمن إنتقال توقعات إدارة التدريب من المتدربين من مستوى إلى مستوى أعلى منه بشكل مضطرد سواء إتصل ذلك بالمعارف

¹ صلاح صالح معمار ، تدريب أسس و المبادئ . [د . م . ن] دييونو للطباعة و النشر و التوزيع ، 2010

² طاهر محمود الكلاله : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان -الأردن ، 2011 ، ص 101.

التي يتلقاها أو المهارات التي يتم تدريبها عليها أو قيم و الإتجاهات التي يكتسبها بحيث تتوقه منع أنه بنهاية مرور المتدرب بالخبرات المطلوبة .

✓ مبدئ التدرج Graduation : وهو مبدأ مرتبط إرتباطا وثيقا بالمبدأ سابق حيث يجب أن يتدرج التدريب في تقديم المادة التدريبيه ، مبتدءا بالمعلومات والمعارق الاساسية ثم نندرج منها الى مشاكل التطبيق البسيط والتقليدي حتى تعالج أولا ثم تتطور الى أعقد المشاكل وأكثرها تشعبا ويرفض هذا المبدأ أن نرتب التدريب اثناء التنفيذ ليسير بطريقة سلسلة منطقيا وتراكميا بحيث تبني مختلف الموضوعات على سابقتها

✓ مبدأ التكامل integration ويقصد به تحقيق التوازن بين الجوانب النظرية والجوانب العملية والميدانية في كل برامج التدريب وتحقيق الترابط المتبادل بين العناصر المتنوعة للرسالة التدريبيه (معلومات / مهارات / إتجاهات / سلوكيات) و التوافق بين الفكر و الشعور و العمل بالنسبة للمتدرب¹

✓ مبدأ الشمول comprehension : بمعنى أن يشمل التدريب جميع المجموعات و التي تعمل داخل المؤسسة من مختلف المستويات و الميادين من القاعدة إلى القمة و ذلك من أجل ضمان وجود مبادئ مشتركة بين الموظفين مما يؤدي إلى ترابط الجهود و التوجه نحو تحقيق الاهداف المرجوة التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها² و بعض الكتابات الأخرى اظافت مبادئ أخرى هي كالتالي :

✓ مبدأ الهدف : يجب أن يكون الهدف من التدريب محدد و واضحا طبقت للإحتياجات الفعلية للمتدربين مع مراعات أن يكون الهدف موضوعية بعيدا عن الذات و أن يكون واقعا و قابل للتطبيق و للقياس

✓ مبدأ مواكبة التطور : حتى يكون التدريب معينا يجب على الجميع ان يتزود بكل ما هو جديد و حديث في شتى مجالات العمل باحدث أساليب تكنولوجيا التدريب

✓ مبدأ الواقعية : فالتدريب يجب ان يكون مطبقا على الواقع بمعنى أن يلبي الإحتياجات الفعلية للمتدربين و يتناسب مع مستوياتهم و معارفهم و قدراتهم

✓ مبدأ مراعات التوقيت المناسب : على التدريب ان يراعي توقيتات المناسبة عند وضع و تنفيذ البرامج التدريبيه بمعنى أن يكون توقيت عقد البرامج مناسبة لظروف المتدربين بحيث لا يتعارض مع متطلبات العمل في فترات إعداد الموازنات و كذا ألا تأتي في أشهر الصيف و الإجازات أو في رمضان أو في الحج او الأعياد الرسمية³

المطلب الرابع : أهداف التدريب :

¹ مدحة محمد أبو النصر ، إدارة العملية التدريبيه النظرية و التطبيق ص 110 ، 111 ، 112
² مدحة أبو النصر ، مراحل العملية التدريبيه . المجموعة العربية للتدريب و النشر : مصر 2009
³ نفس المرجع السابق ص 54 ، 55

لترجمة أهداف التدريب لا بد من فلسفة و إستراتيجية تصاغ بمنطلقات واضحة تحدد الأولويات و ترسم الأطر الموجهة لما يمكن وضعه في برامج و خطط تنفيذية و تتولى الإدارة العليا بمشاركة فريق من الإستشاريين و المختصين و ممثلين عن الإدارات الرئيسية و الفرعية للقيام بهذه المهمة ، و من ثمة عرضا و مناقشتها و التعريف بها و محاولة كسب التأييد لقبولها و الإلتزام بها و حث العاملين على الإستفادة منها ، و من بين هذه الأهداف نجد :

✓ ضرورة الربط بين خطط التدريب و التنمية الإدارية و كل خطط التنمية التربوية الشاملة لضمان سير خطط و كل البرامج بتوازن .

✓ إعتقاد أو بناء معايير علمية أو موضوعية لتحديد إحتياجات تدريبية عاجلة منعا و آجلة و ذلك يكون من طرف الوزارات و الإدارات التابعة لها بعيدا عن كل أشكال أو حالات الإنفعال .

✓ تعريف بمفاهيم كل المسارات سواء الوظيفية أو التدريبية المستقبلية للعاملين و الربط بينهما ليكون إجتياز الدورات التدريبية من بين شروط الترقيات للموظفين

✓ العمل على تعمق الوعي التدريبي لدى المستويات القيادية العليا ليقوموا بدورهم على تحفيز العاملين معهم للمشاركة في البرامج التدريبية¹

✓ تنمية المعارف : و تركز على تنمية معارف المتدربين و معلوماتهم و تكريسها لخدمة أهداف المنظمة أي الإرتقاء لمعارف العاملين و معلوماتهم وفقا لمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل و ما يتبع ذلك من معرفة للنظم و التعليمات و أساليب و إجراءات العمل و معرفة الإختصاصات و الواجبات²

✓ تنمية مهارات الافراد ويقصد بها المهارات والاستعدادات اللازمة لأداء العمل وذلك بجمع كل أنواع المهارات من مهارات فكرية وأخرى علمية ومهارات سلوكية فالسلوكية تهتم بالجانب الإنساني عند التفاعل والتعامل مع الآخرين ، فالتدريب يساهم في تنمية مهارات الاتصال مع الغير وبناء علاقات إيجابية بين الموظفين العاملين

✓ تنمية الإتجاهات الإيجابية : فتتمية الإتجاهات تقوم على صقل إتجاهات الأفراد حيث يساهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية كالمعتقدات التي تتفاعل مع بعضها لتكوين

آراء المتدربين تجاه قضايا معينة³

المبحث الثاني : مفهوم الأداء الوظيفي

المطلب الأول : تعريف الأداء الوظيفي :

¹ محمد أحمد عبد النبي ، 'دائرة الموارد البشرية ، الاردن : زمزم ناشرون و موزعون ، 2010
² عقلة محمد المبيضين ، أسامة محمد جرادات ، التدريب الموجه بالأداء ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية 2001 ص 17
³ نفس المرجع ص 18

لغة :

يشير مفهوم الأداء إلى عمل أو إنجاز أو تنفيذ ، الأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم إنجازه ، فالأداء هو ناتج عن جهد معين قام ببذله الفرد لإنجاز عمل معين ¹.

من معاجم اللغة يتضح إن الأداء مصدر لفعل أدى و يقال أدى الشيء أوصله و الاسم الأداء : أدى الأمانة ، أدى الشيء قام به ²

الأداء لغويا مصطلح مستمد من الكلمة الإنجليزية to perform و الذي بدوره اشتق بدوره من الفرنسية القديمة performer و الذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل

معجم قاموس المحيط

عرف بأنه درجة الأهداف التي وضعت للعامل , الفريق ، الشركة و المطلوب تحقيقها

اصطلاحا :

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء الوظيفي و نذكر منها :

عرف توماس جيلبرت thomas gilbert : في هذا الصدد يعرف الأداء بأنه هو التفاعل بين السلوك و الإنجاز و أنه مجموع السلوك و النتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس ³

يعرفه ناصر قاسيمي : هو درجة إتمام ، انجاز المهام المسندة إلى العاملين من خلال توفير جملة من الشروط الموضوعية كالجهود و القدرات الضرورية و الوسائل و إدراك الدور و المهارات و الاستعدادات المختلفة. ⁴

حسب نيكولاس f.wnicolas الذي عرف الاداء بانه نتاج سلوك فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به أفراد أما نتاجات السلوك فهي نتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك ⁵.

ويعرف حسن راوية الأداء بأنه: يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس و تداخل

¹ محمود بن عبد الرحمان ، أبراهيم الشنطي ، أثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة فلسطين ، 2006 ص47

² ابن منظور : لسان العرب ، دار صادر ، بيروت المجلد 14 ص26

³ أحمد صقر عشور ، إدارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية ، بيروت 2002 ص179

⁴ ناصر قاسيمي : دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم و العمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون - الجزائر ، 2011

⁵ عبد البارى إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة . مصر 2003 ص15

بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد¹.

يرى علي السلمي: أن الأداء هو الرغبة و القدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أنه هناك علاقة متلازمة و متبادلة بين الرغبة و المقدرة في العمل و المستوى في الأداء²

وكما عرف James Baker الأداء الوظيفي بأنه أحد أهم المحاور للأداء الكلي للمنظمة و ذلك عن طريق اهتمام و اعتناء كافة المديرين في جميع المستويات التنظيمية بتطوير و تنمية أداء المرؤوسين من حيث الكمية و الجودة حيث ينعكس ذلك بالضرورة على أداء جماعات العمل و النتيجة أو المحصلة النهائية بمعنى فعالية المنظمة ككل³.

كما عرف كل من P. & Gory ، Rastogi R بأنه محصلة أداء جميع فرق العمل في المهام و الوظائف المختلفة في المنظمة ، لذلك فإن نجاح المنظمة بصفة عامة يتأثر بشكل كبير بما يبذله هؤلاء الأفراد من جهد داخل العمل⁴.

كما عرف Elk ; mraleet al الاداء الوظيفي بأنه يعبر عن مستوى إنتاجية احد الموظفين بالقياس إلى أقرانه ويتأثر الأداء الوظيفي بمتغيرات مرتبطة بالعمل مثل توتر الدور و صراع العمل⁵

كما أشار أيضا كل من mathis و jackson إلى أن الأداء الوظيفي عامل حاسم في تحقيق النجاح التنظيمي كما أن أداء الفرد الدوافع والقدرة على الاحتفاظ بالموظفين تعتبر من الاسس الهامة لتعظيم فاعلية الموارد البشرية⁶

من خلال ما سبق من تعريف للأداء الوظيفي نقدم التعريف الإجرائي التالي :

هو مجموع من السلوكيات و النتائج و الأنشطة الرسمية التي تتكون منها الوظيفة تكون قابلة للقياس و ذلك يكون بناء على معايير محددة و ذلك لأجل تحقيق أهداف المنظمة في ضل المحيط الذي تعمل فيه.

¹ حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، إسكندرية ، 1999 ، ص 216

² علي السلمي ، السلك التنظيمي ، مكتبة غريب ، القاهرة ، 1975 ، ص 28 .

³ (backer , james. C.)2001 the important of individual performance from the perspective of gnom e and ongoing atonal prformanceeffectiiveneess, small grup research, V. 32, P.P. 86 - 90

⁴ gory , p. rastogi , r , 2005 “nwe model of gob design motivating empolyess , performense“ juournal of management development , v . 25 ,n.6 P.572

⁵)elc,meral ,et all 2007 effects of quality culture and corporate ethical values on empolyee work attitudes and job permance in turkey an integraveapprorch ,total quality managementbusinessexcellence , 18/3 285 302

⁶ Mathis ,r jackson .j .2004 ,hurnan resource management .singaporethomas south western)

المطلب الثاني: مكونات الأداء الوظيفي

الأداء هو الذي يتمثل في جهود الفرد التي تبدأ بالكفاءات المهنية و إدراك الدور أو المهام فهذا يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من :

✓ الجهد : يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه أو وظيفته و ذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله

✓ الجهد المبذول : فيعني مستوى بعض أنواع للأعمال ، قد لا يهتم كثيرة بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته و جودة الجهد المبذول و يندرج تحت هذا المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس لتقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات و خلوه من الأخطاء و درجة الابتكار و الإبداع للأداء .

✓ نمط الأداء : يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس ترتيب الذي يمارسه الفرد لأداء حركات و أنشطة معينة أو مزيج بين هذه الحركات و الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى ، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل قرار لمشكلة معينة و الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة¹

و هناك من يرى بأن الأداء الوظيفي يتكون من :

✓ كمية العمل: يعبر عن مقدار الطاقة العقلية و النفسية و الجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة تعبر عن مقاييس التي تقيس سرعة الأداء الوظيفي أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة

✓ نوعية العمل : تعني مستوى الدقة ، الجودة ، مدار مطابقتها (الجهد المبذول للمواصفات) ، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كمية تعبر عن ما يهم نوعية و جودة الجهد المبذول و الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات و التي تقيس درجة الإبداع و الابتكار في الأداء

✓ نمط إنجاز العمل : يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله و قيامه ببعض الحركات و الوسائل و الطرق التي قام بها في أداءه لعمله فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه في أداء حركات أو أنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى²

وهناك من يرى بأن مصطلح الأداء يتكون من مكونين رئيسيين هما الفاعلية و الكفاءة أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء الجيد هي التي تجمع بين عاملي الفاعلية و الكفاءة في تسيرها ، و عليه سنقوم بتحليل و تفصيل هاذين المصطلحين الهامين في ما يلي¹

¹ محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، الإسكندرية : الدار الجامعية الجديدة ، 2003 ص220
² سميرة طهراوي ، تقييم الأداء و تأثيره على دافعية الموظفين ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في علوم التسير ، تخصص مالية ، المركز الجامعي مدية ، 2007/2008 ص123

الفعالية : ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة و هنا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة

سنتناول تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية :

- ❖ تعريف الفعالية حسب فيناش كلوي vinecentphauchet : عرفها على أنها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب و الوصول إلى النتائج المرتقبة
- ❖ تعريف الفعالية حسب ووركر و روبرت walker et ruipert : تصب و جهت نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و من ثم فالفعالية حسب نظرهما تتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية من نمو مبيعات و تعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة
- ❖ الكفاءة حسب ووركر و ريكارتز walher et ruehertsy : الكفاءة هي قدرة مردودية المؤسسة بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودي فالمؤسسة أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات و هو ما يقترب من معنى الإنتاجي

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي

إن أي نوع من أنواع الأداء المقدم من طرف العامل يتأثر بثلاث عناصر و هي:

أ-القدرة: تعبر القدرة عن مدى تمكن الفرد فنيا في الأداء أو تتألف بدورها من محصلة بالمعرفة أو المعلومات الفنية الأزمة و المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة و مدى وضوح الدور و بذلك نجد أن القدرة تشكل المعادلة البسيطة التالية:

القدرة: المعرفة (المهارة) مدى وضوح الدور. ¹

كما تعتبر القدرة عاملا هاما في تحديد الأداء و هي تلك الخصائص الشخصية المستعملة لأداء الوظيفة و هي قدرات فطرية كامنة و التي تتحول إلى قدرات بالفعل بعد حصوله على التدريب أو الممارسة أو التعليم.²

ومن الطبيعي ان نجد تفاوت بين العاملين فيما يخص معارفهم و مهاراتهم و كذلك مدى وضوح الدور أو المهمة إليهم و ينتج عن هذا التفاوت اختلاف في الأداء بينهم.

ب- الواقعية: وتعني الرغبة لدى الفرد في بذل أقصى الجهود الممكنة لتحقيق الأهداف التنظيمية من أجل زيادة قدرته على تلبية احتياجاته، فهي بالتالي محركات داخلية للسلوك.³

هي بذل الجهد لتحقيق النتائج مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة و يعد دفع العاملين لأداء مثمر تحديا كبيرا يواجه المشرفين لان انخفاض الواقعية لدى العاملين يمتد انخفاضا في مستوى الأداء ، أي أن عدم توفير الرغبة يفقد العامل الحماس أو الاهتمام مما يرفع معدلات السلوك السلبي مثل الغياب و التأخير.⁴

ج- الرغبة:⁵ هي الحاجة غير المكتملة الإشباع تدفع الفرد باتجاه إشباعها في بيئة العمل ، و تتألف من محصلة الاتجاهات و الحاجات التي يسعى لإشباعها و المواقف التي يتعامل بها في بيئة العمل و مدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهات و بذلك تشكل الدافعية المعادلة التالية:

الدافعية=الاتجاهات و الحاجات غير المشبعة xمواقف بيئة العمل.

ومن هنا نرى ان مستوى الأداء يتحدد لنا من تفاعل القدرة مع الدافعية (الرغبة) ، فان الفرد لديه القدرة العالية وليس لديه الرغبة سيخفف أدائه ، والعكس ان قدرته منخفضة و رغبته مرتفعة فان أدائه سيكون منخفض

المطلب الرابع : خطوات تحسين الأداء الوظيفي

الخطوة الأولى :

¹دوباخ سعيدة: الرضا عن العمل و أثره على أداء الخدمات العمومية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة بسكرة- الجزائر، 2006/2005. ص76.

² راوية حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية- مصر، 2003/2002، ص209.

صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي، مدخل تطبيق معاصر ، الدار الجامعية الإسكندرية- مصر،

³ 2003، ص103.

احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004،

ص366.

⁵ احمد سيد مصطفى: نفس المرجع، ص367.

تحليل الأداء و يرتبط بعملية تحليل الأداء الوظيفي بمفهوميه

- ✓ الوضع المرغوب: و يصف الإمكانيات و القدرات المتاحة في محيط العمل اللازم لتحقيق إستراتيجية و أهداف المؤسسة
- ✓ الوضع الحالي (الفعلي): يصف مستوى أداء العمل و الإمكانيات و القدرات المتاحة كما هي موجودة فعلا.

الخطوة الثانية :

البحث عن جذور المسببات : يتم تحليل مسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب و الواقعي عادتاً ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة و لكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل ، لذا فإن تحليل مسببات رابطاً مهم بين الفجوة في الأداء و الإجراءات المناسبة لتطوير الأداء الوظيفي .

الخطوة الثالثة:

اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة : يمكن اختيار تصميم طريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء و يمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة انه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة و التركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية و الأهمية في اختيار الطريقة المناسبة¹

تحديد معايير الأداء: و يقصد بها الأساس الذي ينسب إليه الفرد و بالتالي يقارن به الحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيد أو مرضياً و بصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما :

1. موضوعي : يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج ، النوعية ، سرعة و تحقيق الهدف
2. ذاتي سلوكي: يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية و السرعة في التعلم و الاستفادة من التدريب و إمكانية الاعتماد عليها و علاقة الرؤساء و المديرين و يشترط في المعيار مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه و يكون المعيار هكذا إذا تميزت بالخصائص الآتية:

¹ بن حمد سعدون ، دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة تحقيق و الإدعاء العام . الرياض مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية 2013

- ❖ صدق المقياس: إن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان
- ❖ ثبات المقياس: يعني أن يكون نتائج إهمال الفرد من خلال مقياس ثابت عندما يكون أداءه ثابتاً، كما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أداءه
- ❖ التمييز: و نعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة ، فالتمييز بين أداء الفرد و مجموعة من الأفراد
- ❖ سهولة استخدام المقياس: و نعني به وضع المقياس و إمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.¹

خطوات تحسين الأداء حسب نموذج lathametwexley²

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان 2000 ، ص 177
² عبد الباري إبراهيم درة ، زبير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية منحنى نظمي ، دار وائل للنشر و التوزيع الاردن ص 261



خلاصة الفصل الأول :

تم في هذا الفصل عرض أهم نقاط أساسية التي تتعلق بالتدريب و الأداء الوظيفي و ذلك إلى جانب تحليل مكونات الأداء الوظيفي و أهداف التدريب مما يؤدي إلى ترسيخ مبدأ أو عامل التدريب باعتباره سمة أساسية تؤثر بشكل إيجابي على العامل في أي مؤسسة سواء كانت اقتصادية أو إدارية

بالمعنى الصحيح فزيادة الدورات التدريبية تؤدي إلى رفع من أداء العاملين داخل أي منظمة سواء على مستوى القطاع العام أو القطاع الخاص .

الفصل الثاني

علاقة التدريب بالأداء الوظيفي للعاملين

تمهيد :

إن المؤسسات تعيش اليوم تغير مستمر قد يتعلق ذلك بالبيئة الداخلية أو البيئة الخارجية بحيث تؤثر بشكل كبير على المنظمات أو المؤسسات و هي مرتبطة بالأساس بالتدريب و كيفية تأثيره على أداء العاملين و هذا ما جعل من المؤسسات تلجأ إلى وظيفتي التدريب و الأداء الوظيفي اللتين أصبحتا إحدى

أهم وظائف المؤسسة حتى تستطيع تمكن من مواجهة تغيرات و التحديات الحالية و المستقبلية و كذلك تدريب موارد بشرية مؤهلة و فعالة قادرة على تحقيق متطلبات إستراتيجية

انطلاقا مما سبق سوف نتطرق الى النقاط التالية:

المبحث الاول: اثر التدريب على الاداء الوظيفي للعاملين

المبحث الثاني: التدريب وعلاقته بالاداء الوظيفي للعامل

المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: أثر التدريب على الأداء الوظيفي للعاملين

تمهيد:

إن التدريب ضرورة هامة و أساسية لضمان الأداء المطلوب من الأفراد أو من المؤسسة و الذي يعني تحقيق معدل مرتفع للكفاءة الإنتاجية للمؤسسة

المطلب الأول: علاقة التدريب بتحسين أداء العاملين

✓ **الزيادة في الإنتاج:** و هي زيادة في كميته و تحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين على كيفية إتقانهم للعمل من ثمة زيادة قابليتهم للإنتاجية.

✓ **الاقتصاد في النفقات:** إن التدريب هو اقتصاد في النفقات ، إذ تؤدي البرامج التدريبية إلى مردود أكثر من كلفته ، إن تدريب العاملين على استخدام الآلات طبقاً لأصولها و وفقاً للطرق السلمية فيه لكثير من اقتصاد في النفقات.

✓ **تقليل في دوران العمل:** إذ إن تدريب العاملين و إعطائهم الكم الهائل من المعارف التي تتفق مع قدراتهم على مواصلة العمل يعني ذلك إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين.

✓ **الرفع من معنويات العاملين:** حيث للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين إذ عندما يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له و رغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها.

✓ **تنمية مهارات العاملين:** حيث أن التدريب يقوم بتنمية و زيادة مهارات و قدرات العاملين بنوعها القدرات العلمية و القدرات العملية و ذلك للقيام بالوظائف و الأعمال المستقبلية.

✓ **مساعدة العاملين على أداء الأعمال و الوظائف الحالية بأحسن مستوى.**

✓ **تخفيض حوادث العمل:** إذ تكثر حوادث العمل نتجتا للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة و المعدات¹

المطلب الثاني : أهمية التدريب بالنسبة للعامل

تبرز أهمية التدريب بالنسبة للعامل في العديد من العناصر الآتية²:

- ❖ يعمل التدريب على تنمية مهارات الأفراد و قدراتهم و يساهم بشكل كبير في بناء الكفاءات.
- ❖ يساعد على تكيف الأفراد العاملين مع متغيرات العمل من خلال تحسين الكفاءة الأفراد العاملين داخل المؤسسة.
- ❖ يعتبر التدريب أهم وسيلة تساعد الفرد العامل على تحقيق غاياته كالحوافز و الترقية في العمل.
- ❖ يؤدي التدريب إلى ترشيد القرارات الإدارية و تطوير مهارات القيادة الإدارية.
- ❖ يساعد في تجديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة.
- ❖ يساهم في بناء قاعدة فعالة في مجال الاتصالات و الاستشارات الداخلية و بذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين أفراد العاملين و الإدارة

المطلب الثالث نماذج تقييم الأداء

¹ منير نوري و فريد فورتل ، إدارة موارد بشرية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع . عمان 2011
² راوية محمد حسين ، إدارة الموارد البشرية ، المكتبة الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1999

تختلف طبيعة المؤسسات باختلاف أهدافها ومكوناتها في تحقيق تلك الأهداف وتبعاً لذلك تختلف نماذج ومداخل تقييم الأداء المعمول بها وتبعاً لأهداف الرئيسية لعملية التقييم والتي تعتمد إلى حد كبير على أسلوب إدارة التدريب المستخدم ومن هنا نذكر عدة نماذج أهمها

- نموذج الإدارة بالأهداف : وهو من أقدم النماذج ويرتبط بأنمط الإدارة لتايلور Taylor حيث يتم التقييم في ضوء تحقيق المؤسسة لأهداف الموضوع والمتمفق عليها سلفاً ويعتمد هذا النمط على أهداف قابلة لقياس تحدد بتعاون لمختلف الجهات الإداري حيث تهدف من خلالها المؤسسة إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في صياغة تصميم الأهداف المراد تحقيقها واتخاذ القرارات ذات العلاقة ويشير نصر الله إلى أن درجة التقييم أو مستوى أداء يعتمد على كيفية الإنجاز ومدى تحقق الأهداف المرجوة وتتميز الإدارة بالأهداف بأداء المستقبلي العامل وتنمية قدرة العامل على تحديد أهدافه¹

- نموذج إدارة الأداء

تعرف إدارة الأداء على أنها عملية تواصل مستمرة تنفذ بالاشتراك بين العامل ومشرفه المباشر

- ❖ التدريب ذو أهمية كبرى للفرد القديم أو الحديث في المؤسسة فالموظف الجديد يمكن أن يتزود بمهارات و معارف تمكننا من أداء واجبات عمله بالكفاءة المطلوبة².
- ❖ مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة و توضيح أدوارهم فيها .
- ❖ يطور و ينمي الدافعية نحو الأداء و يخلق فرص النمو و التطور لدى العاملين.
- ❖ مساعدتهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة .
- ❖ مساعدة في تقليل التوتر الناجم عن نقص في المعرفة أو المهارة .
- ❖ توافر القيادات الإدارية عن طريق النمو التلقائي نتيجة للدور و المساهمة الكبيرة في التدريب المخطط و جهود المنظمات الإدارية³.

المبحث الثاني: التدريب وعلاقته بالأداء الوظيفي للعامل

المطلب الأول: تأثير التدريب على تحسين أداء العاملين

يهدف التدريب إلى مساعدة العاملين في اكتساب العديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم وللتدريب تأثيرات عديدة على أداء العاملين و من أهمها ما يلي :

(1) نصر الله حنا ، مبادئ في العلوم الإدارية ، دار زهران لنشر وتوزيع، عمان 2000
(2) راوية محمد حسين، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1992
(3) بن عنتر عبد الرحمان ، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم ، الأسس ، الأبعاد ، إستراتيجية) ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع . عمان ، 2010

✓ تقديم العارف :

إن تقادم المعرفة و نسيانها ، أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف و العلوم تبرر القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي ، و ذلك استنادا إلى أن العلم بالشيء أفضل من الجهل به و استنادا إلى أن توسيع مدارك و معارف العاملين تفيدهم في تحسين أداءهم في أعمالهم

و يكون لبرامج التدريب أثر على معارف العاملين في مجالات العمل و التي يقوم بها خصوصا في موضوعات مثل التخطيط و التنظيم و اتخاذ القرارات التي تفيد أساسا في زيادة معارف العاملين

و لا تهدف بالدرجة الأولى إلى مهارات محددة بل إن الكثير من برامج التدريب و التي تعتمد أساسا على أساليب المحاضرات أو حضور جلسات ، مؤتمرات لا تخرج عن كونها تهدف إلى

زيادة المعرفة أو الحصيلة العلمية في مجال معين ¹ .

✓ تنمية المهارات :

قد يحتاج المتدربون إلى مهارة محددة ، و هي تشير إلى إمكانية استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعليا أو لحل مشاكله أو لتطويره و تركيز برامج التدريب التي تهدف إلى رفع المهارات على توضيح خطوات العمل خطوة بخطوة بتفصيل زائد ، كما تركز على ما يجب عمله و ما لا يجب عمله و على المواقف المختلفة و طبيعة تصرف كل موقف بالتفصيل و على ما يمكن استخدامه من موارد مختلفة و أسلوب الاستخدام بالتفصيل.

و يتجسد أثر التدريب في تنمية مهارات العاملين من خلال نجاعة برامج هذا النوع من التدريب في الإلمام بالمعرفة و العلم ، ثم تحويل ذلك إلى خطوات محددة للتصرف و العمل و لهذا فإن التغيير الحاصل أو المحتمل في أسلوب و طرق العمل يحتم على المشرفين على التدريب من خلال تصميم برنامج تدريبي يستجيب لهذه التغييرات ² .

✓ تنمية السلوك الإبداعي:

يؤكد العديد من الباحثين على أن السلوك الإبداعي ليس حكرا على فئة دون غيرها ، إذ من الممكن تعلمه و اكتساب مهاراته و تقنياته في هذا الصدد أشار توماس في مقال له بعنوان الإبداع بأن السلوك الإبداعي ليس موهبة فطرية قاصرة على عاملين لخصائص معينة بل على العكس من ذلك تماما ، من الممكن تعلمه و التدريب عليه مثله الكثير من المهارات الأخرى كأساليب القيادة و الاتصال كما انه هناك العديد من المراكز التدريب منتشرة في

⁽¹⁾ أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري ، القاهرة ، مصر 2004

⁽²⁾ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية .إسكندرية مصر 2007

أنحاء العالم تقدم حلقات و دورات خاصة تتضمن مواد علمية و أنشطة تساعد على تنمية مهارات السلوك الإبداعي لدى الملتحقين بها ¹ .

المطلب الثاني : شروط الانتقال الفعال لأثر التدريب على أداء العاملين

و يكون انتقال أثر التدريب أكثر فعالية و سهولة إذا توفرت مجموعة من الشروط الآتية

1- الشروط الخاصة بالمتدرب: وتتمثل في ما يلي:²

- ❖ السمات الشخصية: إن توافر بعض السمات الشخصية لدى المتدرب، مثل الحاجة الملحة للإنجاز المرتفع والرقابة الداخلية، يسهل استخدام المهارات الجديدة في العمل .
- ❖ الدافعية: تزداد الدافعية الداخلية ويسهل انتقال أثر التدريب في حالة ثقة المتدربين بأنفسهم ورغبتهم في النجاح، ومشاركتهم الاختيارية في برامج التدريب وانخراطهم التام في العمل، وإيمانهم بقيمة التدريب وأهميته .
- ❖ القدرات والاستعدادات: لتحويل المهارات الجديدة للعمل إذا كانت لديه قدرات واستعدادات لهذه المهارات، فمثلا كلما زاد ذكاء المتدرب سهل عليه استقبال المعلومات ومعالجتها وتنظيمها وتخزينها واسترجاعها ونقلها من موقف لآخر .

2- الشروط الخاصة ببيئة العمل : يسهل تحويل التدريب وانتقال أثره إذا اتصفت بيئة العمل بما يأتي

- ❖ المناخ التنظيمي الداعم لتحويل التدريب وانتقال أثره .
- ❖ إتاحة الفرصة للمتدرب لاستخدام المعرفة والمهارات التي يتم التدريب عليها .
- ❖ لمناقشة المسبقة للبرنامج التدريبي مع المسؤول أو الرئيس المباشر في موقع العمل .
- ❖ جلسة المناقشة التي تعقد بعد انتهاء البرنامج التدريبي مع المسؤول المباشر في موقع العمل لتزويد المتدرب التغذية المرتدة الفعالة .

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

من أهم العوامل المؤثرة في الأداء ما يلي:

أ - عدم المشاركة في الأداء:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة كالخطيط ، ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة في الإدارة و العاملين في المستويات الدنيا ، و بالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمؤسسة و العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة و هذا يؤدي إلى تدنى مستوى الأداء لدى العاملين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول.

(1) ابراهيم أحمد عواد أبو جامع ، الثقافة المؤسسية و الإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية ، مجمع أعمال المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، معهد الإدارة العامة ، السعودية . 2009 ص 30
(2) أسامة محمود موسى ، واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين ، دراسة حالة بنك فلسطين في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين 2007 ، ص 68

ب - مشكلات الرضا الوظيفي:

لرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى أداء الموظفين في انعدام الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف و إنتاجية اقل ، فالرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية و الشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالسن ، المؤهل التعليمي...الخ. والعوامل التنظيمية للمؤسسات ، كالواجبات و نظام الترقيات... الخ.

ج- التسبب الإداري:

التسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل تكون مؤثر بشكل سلبي على أداء العاملين الآخرين و قد نشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية المساعدة في المنظمة.

د- تأثير القائد على أداء العمال:

القائد يؤثر على أداء المرؤوسين من خلال ما يوفره من ظروف و إمكانيات و موارد لازمة للأداء ، و ذلك من خلال إعطاء المرؤوسين العمل الذي يتناسب و قدراته ومهاراته و توفير الموارد و المدخلات اللازمة للأداء و توفير الخدمات المعاونة من الآخرين و اللازمة لانجاز العمل.

هـ- الظروف الفيزيائية:

تعد الظروف الفيزيائية من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء ، و من بين عواملها الضوضاء الحرارة ، ظروف وضعية الأرض التي يعمل فيها العامل ، كل هذه الظروف تؤثر على الأداء الجيد للعمل¹.

كما أن هناك عوامل أخرى مؤثرة على الأداء الوظيفي تمثل في

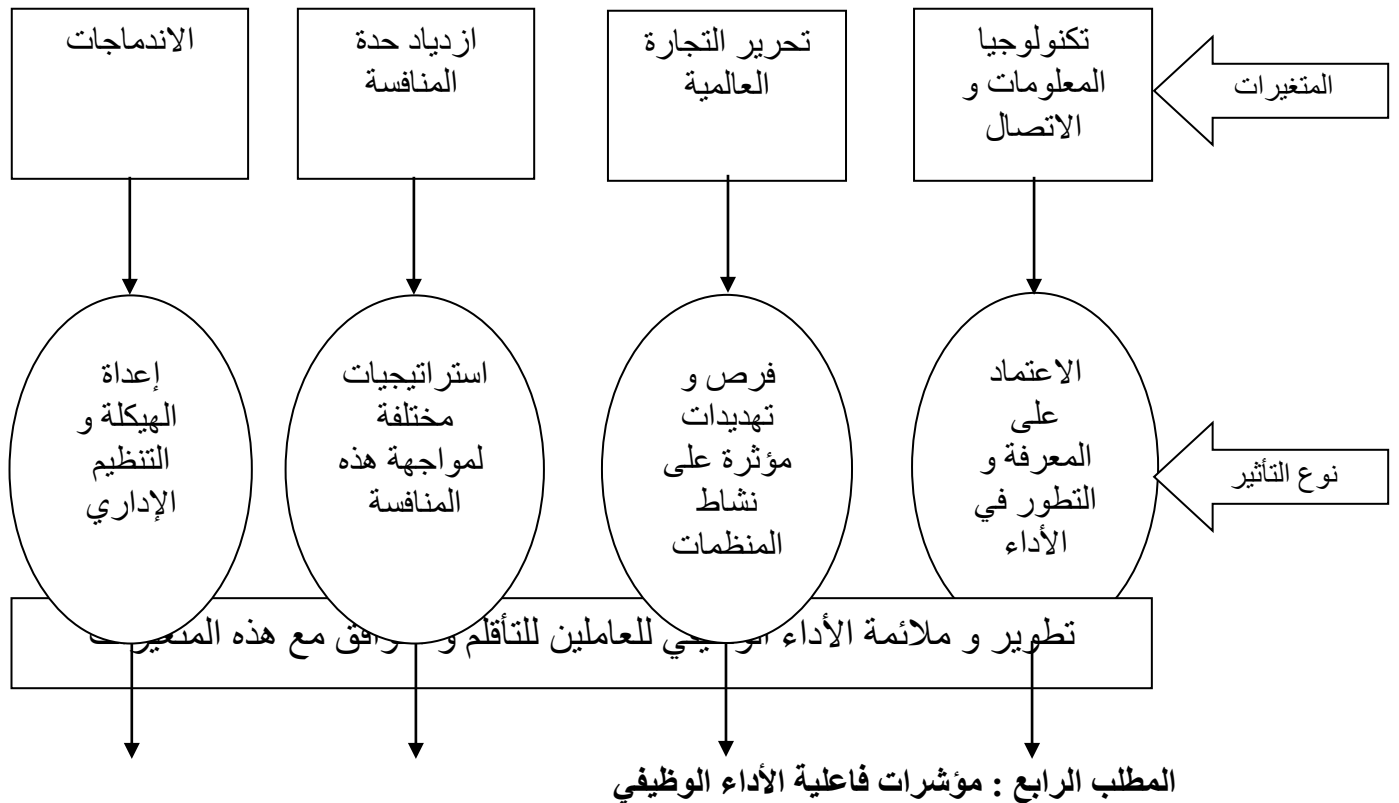
1- التكنولوجيا: وهذا بدوره يؤدي إلى تطوير الأداء حتى يتفق وتوجهات هذه التكنولوجيا

¹ مصطفى نجيب شاوش : إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2000.ص 149.

2- تحرير التجارة العالمية وضرورة التوجه العالمي: مما يجعل المنظمات تواجه سوقا عالمية وبالتالي منافسة شديدة وهذا يحتم على المنظمات أن تبذل قصارا جهدها بتوليد قدرات وطاقات العاملين بإبداع

3- المنافسة الشرسة والعالمية: وهذه المنافسة دفعة المنظمات إلى إتباع أنواع مختلفة من الاستراتيجيات (الهجومية -الدفاعية) التي تستوجب وجود نوع معين من الأداء الوظيفي لكي يتم التأقلم مع الإستراتيجية المتبعة

4-إعادة هيكلة المنظمات وحدث اندماجاتين وبعضها البعض: مما تطلب ضرورة أن تقوم المنظمات بتغيير طبيعة الأداء الوظيفي والمهام والأهداف وحجم الإنجازات المطلوب تحقيقها¹ كما يوضح الشكل التالي المتغيرات والعوامل الخارجية المؤثرة على الأداء الوظيفي²



بحيث يقسم بوين مؤشرات الأداء الوظيفي إلى قسمين هما:

(1) هوارى السيد الإدارة والأصول والأسس العلمية لقرن واحد وعشرين القاهرة مكتبة عين شمس 2000
(2) عبد الرحمن خالد محمد علاقة فرق الإدارة الذاتية بكل من الأداء و اللرضا الوظيفي بالتطبيق على هيئة تنظيم سوق العمل بمملكة البحرين رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة جامعة عين شمس

1. المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي

تتعلق المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي بالانجاز الذي يحققه لفرد من خلال تعظيم كمية وجودة المخرجات الوظيفية حيث يؤكد هؤلاء الكتاب على ان كمية وجودة المخرجات الوظيفية من أهم العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند تقييم الأداء الوظيفي للفرد واتخاذ القرارات المترتبة على ذلك كالمكافآت والعلاوات لذا يجب مراعاة الدقة والعدالة في إجراء التقييم فهذه المؤشرات التقليدية متمثلة أساس في سهولة استخدام القطاع السلعي وجودة المخرجات في أي وظيفة كانت وذلك بالاعتماد على وحدات معينة يمكن قياسها من حيث الكم والكيف لذا فانه من الواجب استخدام مؤشرات تقليدية تتمثل في القدرة على أداء الوظيفة

2. المؤشرات غير التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي

تتمثل هذه المؤشرات غير التقليدية في ممارسة الفرد لسلوكيات التنظيم والتدريبات التي تتعلق بممارسة سلوكيات الدور الأساسي إلا أن التدريب هو مرتبط بالأساس بالأداء الوظيفي بصفة حتمية وتامة ومن الواضح أن رغبة أو استعداد الفرد في التعاون هو أمر حيوي لا غنى عنه لنجاح أي منظمة وذلك من خلا إكساب الفرد معارف و مهارات تؤهله لأداء دوره داخل المؤسسة أو المنظمة التي يعمل فيها الفرد¹

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

¹ مؤمن عبد العزيز عبد الحميد محمد سيد بشير محمد، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، المكتبة الرياضية -2015 ص 4344

تم الإستعانة في عرض وتحليل نتائج الإستمارة ببرنامج الإحصاء السكاني SPSS، حيث تقوم أولاً بتفريغ المعلومات والبيانات النوعية وتحويلها من الصيغة الكمية، من خلال هذا البرنامج، ثم تبويب البيانات في الجداول ثم تحليل وتفسير البيانات

القسم الاول: الخصائص الشخصية والوظيفية

تتمثل البيانات التي سنقوم بتحويلها في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، السلك الوظيفي، الرتبة الوظيفية :

1- الجنس:

الجدول رقم: 01: عدد الموظفين على حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
35%	7	ذكر
65%	13	أنثى

من خلال الجدول رقم 01- نلاحظ أن عدد الموظفين الإناث أكبر من عدد الموظفين الذكور، حيث أن عدد الإناث هو 13 أي يمثلون نسبة 65% من الموظفين بينما عدد الذكور هو 07 بنسبة مئوية 35%

2- العمر:

الجدول رقم 02: توزيع الموظفين حسب العمر

النسبة	التكرار	العمر
20%	4	اقل من 30 سنة
50%	10	من 30 الى 40
30%	6	اكبر من 40

نلاحظ من الجدول رقم 02 أن الفئة اقل من 30 سنة التي تقدر بنسبة 20 بالمائة ، وهي اقل نسبة في العينة الفئة ويرجع قلتها لنقص في الكفاءة والخبرة أما الفئة من 30 الى 40 فقد قدرت بنسبة 50% وهذا يدل على إرتفاع معتبر للكفاءة الادارية لهذه الفئة ، أما النسبة المرتفعة فتعود إلى الفئة 40 سنة فما فوق فقدرت النسبة 30% وبالنسبة لخصائص هذه الفئة أن المرحلة من عمر الموظفين يكون فيه مستقرا نفسيا وعمليا، إضافة إلى أنه يكون قد بلغ مرحلة النضج السياسي والوعي والرشد والإتزان.

3- المؤهل العلمي:

الجدول رقم 03: توزيع الموظفين على حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
5%	1	ثانوي
20%	4	تكوين متخصص
60%	12	ليسانس
15%	3	دراسات عليا

يتضح من الجدول أن المؤهل العلمي لعينة البحث، يمكن تصنيفه إلى 4 فئات أساسية هم ، فئة الثانوي، والتي تمثل نسبة 5% وتليها التكوين المتخصص بنسبة 20%، ثم تليها فئة الليسانس والتي تقدر نسبتها ب 60% مما يؤدي ذلك إلى غياب فئة الدراسات العليا التي تمثل نسبتها ب 15%. وذلك نظرا لقلّة مشاركته.

4- سنوات الخبرة :

الجدول رقم 04: توزيع الموظفين على حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
35%	7	أقل من 05 سنوات
35%	7	من 05 إلى 10 سنوات
20%	4	من 11 إلى 15 سنة
10	2	أكثر من 15 سنة

يبين الجدول تعادل نسبة أقل من 05 سنوات مع نسبة من 05 إلى 10 سنوات وهذا راجع أولا إلى أن هذه الفئة غالبا ماتكون لديها خبرة عالية وبالتالي تتمتع بالوعي التام للوظيفة، وثانيا ارتفاع نسبة الفئة من 11 إلى 15 سنة، التي تقدر نسبتها ب 20% وكذلك انخفاض نسبة أكثر من 15 سنة والتي تمثل نسبتها ب 10% وذلك راجع إلى نقص الموظفين الذين يمتلكون كل هذه الخبرة

5- السلك الوظيفي

الجدول رقم: 05 توزيع الموظفين على حسب السلك الوظيفي

النسبة	التكرار	السلك الوظيفي
90%	18	إداري
10%	2	تقني

يبين الجدول إرتفاع المستوى الإداري بنسبة 90% للذين يملكون مستوى عالي وهذا راجع تادية النشاط الإداري وذلك نظرا للالتزام بالقوانين الإدارية الذي يساهم في إختيار الموظفين الذين يختارونهم أحسن تمثيل، أما الهيئة التقنية التي تمتلك مستوى ثانوي فتقدر نسبتها ب10%

الجدول رقم 06: توزيع الموظفين حسب الرتبة الوظيفية

النسبة	التكرار	الرتبة الوظيفية
40%	8	عون إدارة
35%	7	رئيس مكتب
25%	5	رئيس مصلحة

يبين الجدول رقم 06: توزيع الموظفين حسب الرتبة الوظيفية ونرى أن هناك إرتفاع نسبة رتبة عون إدارة ب 40 % ، ومنه فنستنتج أن هذه الأخيرة نظرا لخبرتها العالية في الميدان الإداري بصفة خاصة وانخفاض نسبة رئيس مصلحة التي تمثل نسبتها 25 % وذلك راجع لقلّة عدد مناصبهم في هذا المجال

ثانيا: تحليل عبارات الإستمارة

تحليل عبارات الإستمارة حيث سنحاول الدراسة معرفة الإتجاه العام لأجوبة الموظفين :

- المحور الأول: بيانات خاصة بالعملية التدريبية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
45%	9	دائما
55%	11	احيانا
0%	0	أبدا

الجدول رقم : 07

العبارة 01: ان نسبة 45% من الموظفين يؤكدون على انه دائما الدورة التدريبية واضحة الاهداف بينما ترى فئة اخرى من الموظفين ان الدورة التدريبية واضحة الاهداف احيانا تقدر ب بنسبة 55% وفقا لهذا الجدول نجد ان العينة انقسمت بين من يرى ان الدورة التدريبية واضحة الاهداف احيانا وهناك من يرى انه دائما الدورة التدريبية واضحة الاهداف

العبارة 02: البرنامج التدريبي يتواءم والمهارات التي تتطلبها الوظيفة التي تشغلها

النسبة	التكرار	الإجابة
45 %	9	دائما
50 %	10	احيانا
5 %	1	أبدا

جدول رقم: 08

العبارة 02: ان نسبة 45 % من الموظفين يؤكدون على ان دائما البرنامج التدريبي يتواءم والمهارات التي تتطلبها الوظيفة التي تشغلها بينما ترى فئة اخرى من الموظفين ان احيانا ما يتواءم البرنامج التدريبي والمهارات التي تتطلبها الوظيفة التي تشغلها التي تقدر بانسبة 50 % ووفقا لهذا الجدول نجد ان العينة انقسمت بين من يرى ان البرنامج التدريبي يتواءم والمهارات التي تتطلبها الوظيفة التي تشغلها وهناك من يرى انها دائما ما يتواءم والمهارات التي تتطلبها الوظيفة التي تشغلها

العبارة رقم: 03 كثرة المتطلبات الجامعية تعيق المشاركة في الدورات

النسبة	التكرار	الإجابة
35%	7	دائما
50%	10	احيانا
15%	3	أبدا

جدول رقم: 09

العبارة 03: ان نسبة 35% من الموظفين يؤكدون على انه دائما كثرة المتطلبات الجامعية تعيق المشاركة في الدورات بينما ترى فئة اخرى من الموظفين انه احيانا ما تكون كثرة المتطلبات الجامعية تعيق المشاركة التي تقدر بنسبة 50% ووفقا لهذا الجدول نجد ان العينة انقسمت بين من يرى ان كثرة المتطلبات الجامعية احيانا ماتعيق المشاركة في الدورات وهناك من يرى ان كثرة المتطلبات الجامعية دائما تعيق المشاركة في الدورات

العبارة رقم 04: مدة الدورة التدريبية قصيرة ولا تتناسب مع نوع الدورة

النسبة	التكرار	الإجابة
15%	3	دائما
50%	10	احيانا
35%	7	أبدا

الجدول رقم : 10

العبارة 04: ان نسبة 50% من الموظفين يؤكدون على انه احيانا تكون مدة الدورة التدريبية قصيرة ولا تتناسب مع نوع الدورة ،بينما ترى فئة اخرى من الموظفين انه دائما مدة الدورة التدريبية قصيرة ولا تتناسب مع نوع الدورة ،ووفقا لهذا الجدول نجد ان العينة انقسمت بين من يرى ان مدة الدورة التدريبية قصيرة ولا تتناسب مع نوع الدورة احيانا ، وهناك من يرى ان مدة الدورة التدريبية قصيرة ولا تتناسب مع نوع الدورة دائما.

العبارة رقم 05: هل الدورات مكلفة ماديا

النسبة	التكرار	الإجابة
20%	4	دائما
40%	8	احيانا
40%	8	أبدا

جدول رقم: 11

العبارة 05: ان نسبة 40% من الموظفين يؤكدون على انه احيانا تكون الدورات مكلفة ماديا بينما ترى فئة اخرى من الموظفين انه دائما الدورات مكلفة ماديا والتي تقدر نسبتها ب20%، ووفقا لهذا الجدول نجد ان العينة انقسمت بين من يرى ان الدورات مكلفة ماديا احيانا وبين من يرى ان الدورات مكلفة ماديا دائما

العبارة رقم 06: هل مستوى مقدمي الدورة التدريبية منخفض.

النسبة	التكرار	الإجابة
60%	12	دائما
40%	8	احيانا
0%	0	أبدا

جدول رقم: 12

العبارة 06: ان نسبة 40% من الموظفين يؤكدون على انه احيانا يكون مستوى مقدمي الدورة التدريبية منخفض، بينما ترى فئة اخرى من الموظفين بانه دائما مستوى الدورات التدريبية منخفض ووفقا لهذا الجدول نجد ان العينة انقسمت بين من يرى انه احيانا الدورات التدريبية مستواها منخفض وهناك من يرى انه دائما مستوى مقدمي الدورات منخفض

العبارة رقم 07: التزاماتك الزوجية تمنع مشاركتك في هذه الدورات.

النسبة	التكرار	الإجابة
5%	1	دائما
55%	11	احيانا
40%	8	دا

جدول رقم: 13

العبارة رقم 08: هل توزع الدورات التدريبية على الموظفين بحسب الرتبة الوظيفية.

النسبة	التكرار	الإجابة
30%	6	دائما
50%	10	احيانا
20%	4	أبدا

جدول رقم: 14

المحور الثاني: بيانات خاصة بالأداء الوظيفي

العبارة 01: يلتزم بقواعد المظهر البدني الاثق.

النسبة	التكرار	الإجابة
50%	10	دائما
30%	6	احيانا
20%	4	أبدا

جدول رقم: 15

العبارة 01: ان نسبة من الموظفين التي تقدر ب50% تؤكد على ان دائما يجب الالتزام بقواعد المظهر البدني بينما ترى فئة اخرى بانه اخيانا ما يتم الالتزام بقواعد المظهر البدني الاثق والتي تقدر نسبتها ب30%

العبارة 02: يتعامل مع زملائه بطريقة مهنية لائقة

النسبة	التكرار	الإجابة
25%	5	دائما
50%	10	احيانا
25%	5	أبدا

جدول رقم: 16

العبارة 02: ان نسبة من الموظفين يؤكدون بانه دائما يتم التعامل مع الزملاء بطريقة مهنية لائقة التي تقدر نسبتها ب25%، بينما ترى فئة اخرى بانه اخيانا ما يتعامل مع زملائه بطريقة مهنية لائقة والتي تقدر نسبتها ب50%

العبارة رقم 03: يتواصل مع الأساتذة و الطلبة بشكل ملائم.

النسبة	التكرار	الإجابة
65%	13	دائما
35%	7	احيانا
0%	0	أبدا

جدول رقم: 17

العبارة 03: ان نسبة من الموظفين يؤكدون بانه دائما يتواصل مع الاساتذة والطلبة بشكل ملائم التي تقدر نسبتها ب65% ،بينما ترى فئة اخرى بانه احيانا ما يتم التواصل مع الاساتذة والطلبة بشكل ملائم تقدر نسبتها ب35%

العبارة رقم 04: يشارك بفعالية في الأنشطة الإدارية.

النسبة	التكرار	الإجابة
40%	8	دائما
60%	12	احيانا
0%	0	أبدا

جدول رقم: 18

العبارة 04: ان نسبة من الموظفين يؤكدون بانه دائما ما يتم المشاركة بفعالية في الانشطة الادارية والتي تقدر نسبتها ب40% ،بينما ترى فئة اخرى بانه احيانا ما يتم المشاركة بفعالية في الانشطة الادارية وذلك بنسبة 60%

العبارة رقم 05: يلتزم بالسلوك الحسن مع جميع الأعضاء.

النسبة	التكرار	الإجابة
65%	13	دائما
35%	7	احيانا
0%	0	أبدا

جدول رقم: 19

العبارة 05: ترى فئة اخرى من الموظفين بانه دائما ما يتم الالتزام بالسلوك الحسن مع جميع الاعضاء وذلك بنسبة 65% ،بينما ترى فئة اخرى بانه احيانا ما يتم الالتزام بالسلوك الحسن مع جميع الاعضاء وذلك بنسبة 35%

العبارة رقم 06 : المشاركة في حل المشكلات البيئية المحيط بالإدارة

النسبة	التكرار	الإجابة
35%	7	دائما
35%	7	احيانا
30%	6	أبدا

جدول رقم: 20

العبارة رقم 07 : يشارك في التنمية المهنية باستمرار

النسبة	التكرار	الإجابة
45%	9	دائما
45%	9	احيانا
10%	2	أبدا

جدول رقم: 21

العبارة رقم 08 : يلتزم بمواعيد الحضور و الإنصراف

النسبة	التكرار	الإجابة
20%	4	دائما
80%	16	احيانا
0%	0	أبدا

جدول رقم: 22

العبارة رقم 09 : يحرص على تطوير أدائه دائما بالتدريب المستمر والاتصال الجيد.

النسبة	التكرار	الإجابة
75%	15	دائما
15%	3	احيانا
10%	2	أبدا

جدول رقم: 23

المحور الثالث: اثر العملية التدريبية على الاداء الوظيفي للعامل

العبارة رقم 01 : هل انت على اطلاع عن الدورات التدريبية التي تقدمها المصلحة التابعة التابعة لها:

النسبة	التكرار	الإجابة
%80	16	نعم
%20	4	لا

جدول رقم: 24

اذا كان نعم كيف سمعت عن هذه الدورات؟

النسبة	التكرار	الإجابة
%50	10	من الموظفين
%40	8	عن طريق الصدفة
20	4	البريد الالكتروني
55	11	اعلانات رسمية

جدول رقم: 25

العبارة 02: هل تشارك في البرامج التدريبية لمختلفة؟

النسبة	التكرار	الاجابة
%50	10	نعم
%50	10	لا

جدول رقم: 26

العبارة 03: اي البرامج التدريبية تفضل؟

النسبة	التكرار	الاجابة
%65	13	تربصات
%15	3	دورات نظرية

دورات تطبيقية	4	20%
---------------	---	-----

جدول رقم : 27

العبارة 04: فيما تتمثل اهمية التدريب بالنسبة لك؟

الاجابة	التكرار	النسبة
زيادة الكفاءة	11	55%
زيادة الفعالية	6	30%
توطيد علاقة الموظف بالمؤسسة	3	15%

جدول رقم:28

العبارة 05:مامدى نجاح الدورات التدريبية على مستوى مؤسستك؟

الاجابة	التكرار	النسبة
ناجحة جدا	2	10%
ناجحة	15	75%
متوسطة النجاح	4	20%

جدول رقم:29

العبارة 06:هل مستوى التدريب في مؤسستك؟

الاجابة	التكرار	النسبة
ناجح	20	100%
غير ناجح	0	0%

جدول رقم:30

العبارة 07:هل برمجة الدورات التدريبية وكيفية توزيعها على الموظفين تكون وفق المعايير العلمية والموضوعية؟

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	10	50%
لا	4	20%
احيانا	6	30%

جدول رقم:31

العبارة 08:كيف يؤثر التدريب على الاداء الوظيفي للعامل؟

الاجابة	التكرار	النسبة
سلبا	1	%5
ايجابا	19	%95

جدول رقم:32

الاستنتاجات:

وفي الاخير نستنتج :

- انه من خلال الجدول 27 ان الموظفين يفضلون البرامج التدريبية من بينها التربصات والذي تقدر نسبتهم ب65% وذلك بسبب فاعلية هذه الدورا التدريبية و التي تركز على الجانبين النظري والتطبيقي
- هناك فئة من الموظفين ترى بان اهمية التدريب تتمثل بالنسبة له من خلال زيادة الكفاءة والتي تقدر نسبتها ب55% بحسب الجدول رقم 28.
- يرى مجموعة من الموظفين ان مدى نجاح مستوى الدورات التدريبية في المؤسسة ناجح حيث تقدر بنسبة 75%
- ومما لاشك فيه ان الاغلبية الساحقة من الموظفين يؤكدون على ان مستوى التدريب في المؤسسة ناجح حيث تقدر نسبتهم ب100%.
- اما فيما يخص الجدول 32 ان الموظفين يرون بان التدريب يؤثر على الاداء الوظيفي بصفة ايجابية والتي تقدر نسبته ب 95%

- ومن كل هاته الجداول نرى بانه للتدريب اهمية كبرى داخل المؤسسات بحيث يحظى بنجاح كبير في اطار المؤسسات الكبرى

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل ذكر مدى تأثير التدريب على الاداء الوظيفي للعاملين وذلك انطلاقا من مؤشرات فالتدريب هو ضرورة هامة فهو مرتبط بالاساس باي اداء بشري كان داخل أي منظمة تتمتع بمستوى عال من الكفاءة والفعالية فالتدريب له اثار ايجابية بما له ايضا اثار سلبية وذلك نظرا لاختلاف الاداءات داخل المؤسسات الاقتصادية منها وكذلك اشرنا فيه الى دراسة عينة تطبيقا على ارض الواقع ومدى اهمية التدريب بالنسبة للفرد

الخاتمة:

وفقا لما تقدم وسبق عرضه نجد ان موضوع التدريب وعلاقته بالأداء الوظيفي يحتل اهمية بالغة وكبيرة ولذلك فإن الإهتمام به وتطويره يعد واحدا من أهم الموضوعات سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي ومن ملامح هذا الإهتمام الجهود التي تبذل لرصد وتحديد مشكلات التدريب كأحدى مداخل تطوير العملية التدريبية وزيادة العائد منها وترجع أهمية التشخيص العلمي لهذه المشكلات ضرورة ملحة وذلك بإستخدام العديد من المناهج والطرق المساعدة للوصول إلى

الحلول الممكنة وتشخيصها وتحليلها تحليلًا دقيقًا بغرض أن تكون للدراسة أبعاد أخرى كالتحليل والتقييم المستمر لهذا الموضوع الهام و يمكن أن نقول أنه للتدريب تأثير كبير على أداء العاملين بحيث يجب أن يحظى بالأهمية الكبرى لدى أي منظمة مهما كان نوعها أو حجمها أو مستواها أو مجال عملها بحيث تتعلق هذه الدراسة بأحد موضوعات الإدارة أو المؤسسات التي لها علاقة وثيقة بالتدريب التي يؤثر على الأداء الوظيفي للعامل بما له من جانب إيجابي يحفز العامل على أداء وظيفته بأكمل وجه وذلك بضرورة وجود وتطوير برامج شاملة ومنظمة لتسيير الأداء الوظيفي. تفيد هذه الدراسة القائمين على شؤون التدريب في المؤسسات المالية منها الإقتصادية ومحاولة التعرف على الممارسات اللازمة لتسيير الأداء.

ومنه نستخلص النتائج و التوصيات التالية :

*أولا : النتائج :

- ❖ أن للعملية التدريبية دور إيجابي في تحسين ورفع مستوى أداء العمل.
- ❖ التدريب يساهم في تنمية و تطوير قدرات العمل خاصة القدرات العقلية.
- ❖ أن البرامج التدريبية تساهم في رفع وتنمية أداء العامل.
- ❖ ضرورة إهتمام المؤسسة بالعملية التدريبية بحيث تقوم بدورات تدريبية مستمرة في فترات زمنية مختلفة والأخذ بعين الإعتبار التدريب داخل المؤسسة.

*ثانيا : التوصيات :

- ❖ اعطاء اهمية و مكانة خاصة للتدريب الالكتروني.
- ❖ اختيار المشرفين على العملية التدريبية الاكثر كفاءة وهذا لنجاح البرنامج التدريبي.
- ❖ توفير اجهزة ومعدات متطورة تتماشى مع عصر العولمة.
- ❖ الاستفادة من الخبرات الاجنبية الناجحة في مجال التدريب.

الخاتمة

خاتمة عامة

وفقا لما تقدم وسبق عرضه نجد ان موضوع التدريب وعلاقته بالأداء الوظيفي يحتل اهمية بالغة وكبيرة ولذلك فإن الإهتمام به وتطويره يعد واحدا من أهم الموضوعات سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي ومن ملامح هذا الإهتمام التي تبذل لرصد وتحديد مشكلات التدريب كإحدى مداخل تطوير العملية التدريبية وزيادة العائد منها وترجع أهمية التشخيص العلمي لهذه المشكلات ضرورة ملحة وذلك بإستخدام العديد من المناهج والطرق المساعدة للوصول إلى الحلول الممكنة وتشخيصها وتحليلها تحليلا دقيقا بغرض أن تكون للدراسة أبعاد أخرى كالتحليل والتقييم المستمر لهذا الموضوع الهام و يمكن أن نقول أنه للتدريب تأثير كبير على أداء العاملين

بحيث يجب أن يحظى بالأهمية كبرى لدى أي منظمة مهما كان نوعها أو حجمها أو مستواها أو مجال عملها بحيث تتعلق هذه الدراسة بأحد موضوعات الإدارة أو المؤسسات التي لها علاقة وثيقة بالتدريب التي يؤثر على الأداء الوظيفي للعامل بما له من جانب إيجابي يحفز العامل على أداء وظيفته بأكمل وجه وذلك بضرورة وجود وتطوير برامج شاملة ومنظمة لتسيير الأداء الوظيفي. تفيد هذه الدراسة القائمين على شؤون التدريب في المؤسسات المالية منها الإقتصادية ومحاولة التعرف على الممارسات اللازمة لتسيير الأداء.

ومنه نستخلص النتائج و التوصيات التالية :

*أولا : النتائج :

- ❖ أن للعملية التدريبية دور إيجابي في تحسين ورفع مستوى أداء العمل.
- ❖ التدريب يساهم في تنمية وتطوير قدرات العمل خاصة القدرات العقلية.
- ❖ أن البرامج التدريبية تساهم في رفع وتنمية أداء العامل.
- ❖ ضرورة إهتمام المؤسسة بالعملية التدريبية بحيث تقوم بدورات تدريبية مستمرة في فترات زمنية مختلفة والأخذ بعين الإعتبار التدريب داخل المؤسسة.

*ثانيا : التوصيات :

- ❖ اعطاء اهمية و مكانة خاصة للتدريب الالكتروني.
- ❖ اختيار المشرفين على العملية التدريبية الاكثر كفاءة وهذا لنجاح البرنامج التدريبي.
- ❖ توفير اجهزة ومعدات متطورة تتماشى مع عصر العولمة.
- ❖ الاستفادة من الخبرات الاجنبية الناجحة في مجال التدريب.

أولا-المراجع باللغة العربية:

i.القواميس:

- ابن منظور : لسان العرب ، دار صادر ، بيروت المجلد 14.
- ناصر قاسيمي : دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم و العمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون - الجزائر ، 2011 .

ii.الكتب:

- احمد سيد مصطفى ،إدارة الموارد البشرية، الإدارة المعاصرة ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- الشيخ الداوي ، تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث العدد السابع ، جامعة ورقلة ، 2010.
- أحمد صقر عشور ، إدارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية ، بيروت 2002.
- أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري ، القاهرة ، مصر 2004 .
- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية .إسكندرية مصر 2007 .
- بن عنتره عبد الرحمان ، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم ، الأسس ، الأبعاد ، إستراتيجية (، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع . عمان ، 2010 .
- حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، إسكندرية، 1999.
- خالد عبد الرحمان الهيتي ، إدارة الموارد البشرية عمان : دار وائل للنشر و التوزيع ، 2003.
- خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2000 .
- راوية حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية-مصر، 2002.
- راوية محمد حسين، ادارة الموارد البشرية ،المكتب الجامعي الحديث ،الاسكندرية ، 1999.
- سعيد مبروك إبراهيم ، تدريب و تنمية إدارة المواؤد البشرية ، الإسكندرية : دار الوفاء ، 2006.
- طاهر محمود الكلاله : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان -الأردن ، 2011.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي، مدخل تطبيق معاصر ، الدار الجامعية الإسكندرية- مصر، 2003.

- صلاح صالح معمار ، التدريب الأسس و المبادئ ، [د / م / ن] : ديونو للطباعة و النشر و التوزيع ، 2010.
- صلاح الدين عبد الباقي – الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية – الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2002.
- عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي عالم الكتب الحديث ، الاردن ، 2002.
- عبد الباري إبراهيم درة ، زبير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية منحى نظمي ، دار وائل للنشر و التوزيع الاردن .
- عبد الباري إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .مصر 2003.
- عقلة محمد المبيضين ، أسامة محمد جرادات ، التدريب الموجه بالأداء ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، 2001.
- علي السلمي ، السلك التنظيمي ، مكتبة غريب ، القاهرة ، 1975.
- مؤمن عبد العزيز عبد الحميد محمد سيد بشير محمد، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، المكتبة الرياضية، 2015.
- محمد أحمد عبد النبي ، 'دارة الموارد البشرية ، الاردن : زمزم ناشرون و موزعون ، 2010.
- محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، الإسكندرية : الدار الجامعية الجديدة ، 2003.
- مدحت محمد أبو النصر ، إدارة العملية التدريبية النظرية و التطبيق، د، س، ن، د، م، ن
- مدحت أبو النصر ، مراحل العملية التدريبية . المجموعة العربية للتدريب و النشر : مصر، 2009.
- مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2000.
- منير نوري و فريد فورتل ، إدارة موارد بشرية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع . عمان 2011.
- نصر الله حنا ، مبادئ في العلوم الإدارية ،دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 2000.
- هوارى السيد، الإدارة والأصول والأسس العلمية لقرن واحد وعشرين ، القاهرة :مكتبة عين شمس 2000.

iii. الملثقيات :

- ابراهيم أحمد عواد أبو جامع ، الثقافة المؤسسية و الإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية ، مجمع أعمال المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، معهد الإدارة العامة ، السعودية . 2009.

iv. الدراسات غير المنشورة:

- أسامة محمود موسى ، واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين ، دراسة حالة بنك فلسطين في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية 2007.
- بن حمد سعدون ، دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة تحقيق و الإدعاء العام . الرياض مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية 2013 .
- دوباخ سعيدة: الرضا عن العمل و أثره على أداء الخدمات العمومية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة بسكرة- الجزائر، 2006/2005.
- سميرة طهراوي ، تقييم الأداء و تأثيره على دافعية الموظفين ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير ، تخصص مالية ، المركز الجامعي مدية ، 2007.
- عبد الرحمان خالد محمد ، علاقة فرق الإدارة الذاتية بكل من الأداء و أللرضا الوظيفي بالتطبيق على هيئة تنظيم سوق العمل بمملكة البحرين رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة جامعة عين شمس.
- محمود بن عبد الرحمان ، أبراهيم الشنطي ، أثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة فلسطين ، 2006.

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية:

- Backer ,james. C. (2001)theimportant of individualprformancefromtheperspective of gnom e and ongoing

ational performance effectiveness, small group research, V. 32, P.P. 86 – 90.

- elc, meral, et al 2007 effects of quality culture and corporate ethical values on employee work attitudes and job performance in turkey an integrative approach, total quality management business excellence, 18/3 285-302.
- Gory, p. rastogi, r, 2005 "a new model of job design motivating employees, performance" journal of management development, v. 25, n.6 P.572.
- Mathis, r, jackson, j. 2004, human resource management. singapore thomas south western.

الملاحق

جامعة محمد خيضر – بسكرة-
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية
تخصص سياسة عامة

إستمارة إستبيان

الأخ الفاضل ، الأخت الفاضلة

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها إستكمالا للحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص سياسة عامة "بعنوان أثر العملية التدريبية في رفع الأداء الوظيفي للعامل" و نظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولو هذا الإستبيان إهتمامكم ونحيطكم علما بأن جميع إجاباتكم ستكون سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ملاحظة : العينة موجهة لموظفي كلية الحقوق و العلوم السياسية على مستوى كافة المصالح.

الأستاذ المشرف

كحول وحيدة

الطالبة

خلفة أميرة

السنة الجامعية:2018/2019

القسم الأول : الخصائص الشخصية و الوظيفية

- الرجاء وضع علامة (x) في المربع المناسب

1- الجنس:

- ذكر - أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة

من 40 إلى 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

ثانوي تكوين متخصص

ليسانس دراسات عليا

4- سنوات الخبرة:

أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات

من 11 من 15 سنة أكثر من 15 سنة

5- السلك الوظيفي:

إداري تقني

6- الرتبة الوظيفية :

عون إدارة رئيس مكتب رئيس مصلحة

المحور الأول : بيانات خاصة بالعملية التدريبية

الرقم	التدريب	دائماً	أحياناً	أبداً
01	هل الدورة التدريبية واضحة الأهداف			
02	البرنامج التدريبي يتواءم و المهارات التي تتطلبها الوظيفة التي تشغلها			
03	كثرة المتطلبات الجامعية تعيق المشاركة في الدورات			
04	مدة الدورة التدريبية قصيرة ولا تتناسب مع نوع الدورة			
05	هل الدورات مكلفة مادياً			
06	هل مستوى مقدمي الدورة التدريبية منخفض			
07	التزاماتك الزوجية تمنع مشاركتك في هذه الدورات			
08	هل توزع الدورات التدريبية على الموظفين بحسب الرتبة الوظيفية			

المحور الثاني : بيانات خاصة بالأداء الوظيفي

الرقم	الأداءات	دائماً	أحياناً	أبداً
01	يلتزم بقواعد المظهر البدني اللائق			
02	يتعامل مع زملائه بطريقة مهنية لائقة			
03	يتواصل مع الأساتذة و الطلبة بشكل ملائم			
04	يشارك بفعالية في الأنشطة الإدارية			
05	يلتزم بالسلوك الحسن مع جميع الأعضاء			
06	يشارك في حل المشكلات البيئية المحيطة بالإدارة			
07	يشارك في التنمية المهنية باستمرار			
08	يلتزم بمواعيد الحضور و الانصراف			
09	يحرص على تطوير أدائه دائماً بالتدريب المستمر و الاتصال بكل جيد			

1- هل أنت على إطلاع عن الدورات التدريبية التي تقدمها المصلحة التابعة لها

نعم لا

إذا كان نعم كيف سمعت عن هذه الدورات؟

يمكنك اختيار أكثر من إجابة

- من الموظفين - البريد الإلكتروني

- عن طريق الصدفة - إعلانات رسمية

2- هل تشارك في البرامج التدريبية المختلفة

نعم لا

3 - أي البرامج التدريبية تفضل ؟

تربصات دورات نظرية دورات تطبيقية

4- / فيما تتمثل أهمية التدريب بالنسبة لك ؟

زيادة الكفاءة زيادة الفعالية

توطيد علاقة الموظف بالمؤسسة

5- / ما مدى نجاح الدورات التدريبية على مستوى مؤسستك؟

ناجحة جدا ناجحة متوسطة النجاح

6- / هل مستوى التدريب في مؤسستك؟

ناجح غير ناجح

7- / هل برمجة الدورات التدريبية و كيفية توزيعها على الموظفين تكون

وفق المعايير العلمية و الموضوعية؟

نعم لا أحيانا

8- / كيف يؤثر التدريب على الأداء الوظيفي للعامل؟

سلبي إيجابي

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
	البسمة
	شكر و عرفان
أ-هـ	مقدمة عامة
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للعملية التدريب و الأداء الوظيفي	
2	تمهيد
3	المبحث الاول : مفهوم التدريب
3	المطلب الاول : تعريف التدريب
4	المطلب الثاني : أهمية التدريب
6	المطلب الثالث : مبادئ التدريب
8	المطلب الرابع : أهداف التدريب
9	المبحث الثاني : مفهوم الأداء الوظيفي
9	المطلب الأول : تعريف الأداء الوظيفي
12	المطلب الثاني : مكونات الأداء الوظيفي
15	المطلب الثالث: خطوات تحسين الأداء الوظيفي
17	المطلب الرابع : محددات الأداء الوظيفي خطوات
19	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : علاقة التدريب بالأداء الوظيفي للعاملين	

20	تمهيد
21	المبحث الأول : أثر التدريب على الأداء الوظيفي للعاملين
21	المطلب الأول : علاقة التدريب بتحسين أداء العاملين
22	المطلب الثاني : أهمية التدريب بالنسبة للعامل
23	المطلب الثالث : نماذج تقييم الأداء
24	المبحث الثاني: التدريب وعلاقته بالأداء الوظيفي للعامل
24	المطلب الأول: تأثير التدريب على تحسين أداء العاملين
25	المطلب الثاني : شروط الانتقال الفعال لأثر التدريب على أداء العاملين
26	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
29	المطلب الرابع : مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي
30	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
30	القسم الاول :الخصائص الشخصية والوظيفية
33	القسم الثاني: تحليل عبارات الإستمارة
44	خلاصة الفصل الثاني
45	الخاتمة
47	قائمة المراجع
52	قائمة الملاحق
58	قائمة الجداول

60	فهرسالمحتويات
	الملخص
	Abstract

ملخص الدراسة:

يهدف هذا العمل الى دراسة العلاقة بين العملية التدريبية وأثرها في تحسين أداء العاملين وأخذنا كحالة للدراسة "كلية الحقوق والعلوم السياسية" و لإختبار ذلك قمنا بتصميم إستبيان بناءا على نموذج الدراسة المعتمد. مجتمع الدراسة يتكون من الموظفين في مختلف فروع الكلية و الذين إجتازو أحد البرامج التدريبية ، العينة المعتمدة تقدر بعشرين 20 فردا.

النتائج المتحصل عليها تمت معالجتها بالاستعمال برنامجSPSSالذي ساعدنا على القيام بالعديد من الإختبارات الإحصائية ذات العلاقة حيث وجدنا العلاقة الطردية بين كل من متغيري الدراسة و أن للعملية التدريبية دور إيجابي في تحسين ورفع مستوى أداء العامل لأن التدريب يساهم في تنمية و تطوير قدرات العامل خاصة القدرات العقلية.

ولهذا نوصي بالاهتمام الخاص بالتدريب بأن يكون متطورا متماشياوعصر العولمة. دون اهمال اختيار المشرفين الاكثر كفاءة مع الاستفادة من الخبرات الاجنبية الناجحة وهذا لنجاح البرنامج التدريبي.

STUDY ABSTRACT:

This study aims at studying the relationship between the training process and its impact on improving the performance of the employees and taking us as a case study for the Faculty of Law and Political Science. To test this, we designed a questionnaire based on the approved study model. The study group consists of employees in various branches of the college who have passed one of the training programs , The approved sample is estimated at 20 individuals.

The results obtained were processed using the SPSS program, which helped us to carry out many relevant statistical tests. We found the positive relationship between each of the variables of the study. The training process has a positive role in improving and upgrading the worker's performance because the training contributes to the development and development of the worker's abilities, Therefore, we recommend that training attention be developed in line with the globalization era. Without neglecting the selection of the most efficient supervisors with the benefit of successful foreign expertise and this is for the success of the training program.

