وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلـــية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

العنوان :

التدريب و اثره في تحسين اداء العاملين
دراسة حالة بلدية بوشراحيل- ولاية المدية

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال

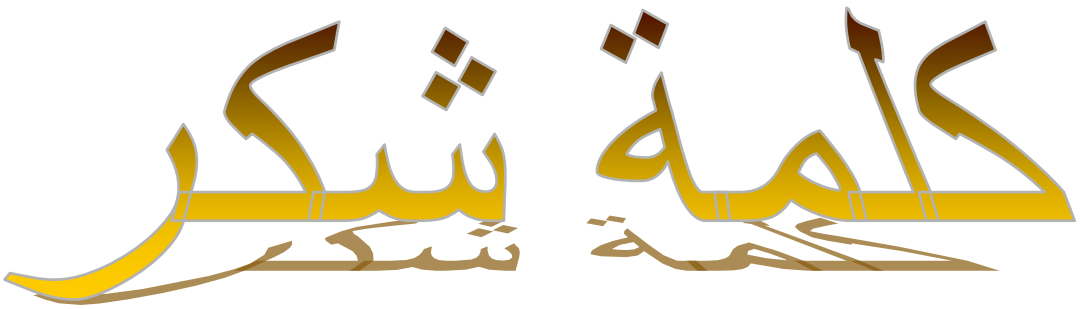
من تقديم الطالبين :

- قماز بلال
- محمد بوقرني

تحت إشراف:

- أ. طلحة محمد

السنة الدراسية : 2020/2019



" اللهم إننا نسألك خير المسألة وخير الدعاء وخير النجاح وخير العلم"

الشكر الجزيل والحمد الكثير لله العلي القدير الذي وفقنا وأعاننا على إتمام هذا العمل المتواضع.

يسعدني أن نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف" طلحة محمد "الذي وجهنا ،وشجعني عند الصواب، ولم يبخل علي بتوجيهاته القيمة، ليس كمشرف فقط، وإنما كأستاذ لي طيلة سنوات الدراسة الجامعية.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى كل عمال المكتبة بكلية الجامعة على ما بذلوه من أجل أن نواصل دراستنا

ونشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة لإنجاز هذا العمل المتواضع.

الملخص

تهدف الدراسة الى ايضاح وتبيان دور التدريب في تحسين اداء العاملين ،دراسة حالة بلدية بوشراحيل لولاية المدية،حيث تطرقت في الجانب النظري إلى التدريب ،فاعلية التدريب في تحسين اداء العاملين، أما في الجانب التطبيقي فتطرقت إلى كيفية مساهمتها في تحسين اداء العاملين للمؤسسة، حيث يعتبر التدريب من اهم عوامل المساهمة بالنهوض بالعنصر البشري، و ذلك لرفع من كفاءة الافراد العاملين و مهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تحسين اداء عمالها و كذا منح فرصة لعمالها لتمكينهم من تحسين مستواهم العلمي و المهني.

توصلنا في النهاية الى نتيجة ان هنالك علاقة وطيدة بين التدريب و تحسين اداء العمال لبلدية بوشراحيل لولاية المدية.

الكلمات المفتاحية : التدريب،تحسين الاداء،العاملين، البلدية.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الفهرس

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر	
مستخلص	
قائمة الاشكال	
قائمة الجداول	
المقدمة العامة	أ-ح
الفصل الأول : دراسة تحليلية للتدريب	
تمهيد للفصل	02
المبحث الأول: الإطار العام للتدريب	03
المطلب الاول : ماهية التدريب.	03
المطلب الثاني: أنواع التدريب	04
المطلب الثالث : خصائص التدريب	06
المبحث الثاني : أساسيات حول التدريب.	08
المطلب الاول : عناصر البرنامج التدريبي	08
المطلب الثاني: مبادئ التدريب	11
المطلب الثالث : أساليب التدريب	12
المبحث الثالث : مراحل العملية التدريبية	15
المطلب الاول : تحديد الاحتياجات التدريبية واختيار المدربين	15
المطلب الثاني : تصميم البرامج التدريبية	19
المطلب الثالث : تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية	23
خلاصة الفصل	26

قائمة المحتويات

الفصل الثاني : فعالية التدريب في تحسين أداء العاملين	
تمهيد	28
المبحث الاول : مدخل مفاهيمي لأداء العاملين	29
المطلب الاول : مفهوم أداء العاملين وأهميته	29
المطلب الثاني : عناصر ومستويات أداء العاملين	32
المطلب الثالث : أنواع أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه	34
المبحث الثاني : تقييم أداء العاملين	39
المطلب الاول : مفهوم تقييم أداء العاملين	39
المطلب الثاني : طرق تقييم أداء العاملين	41
المطلب الثالث : خطوات تقييم أداء العاملين	45
المبحث الثالث: أهمية التدريب في تقييم أداء العاملين في المؤسسة	47
لمطلب الاول : أهمية التدريب بالنسبة للفرد	47
المطلب الثاني : أهمية التدريب بالنسبة للمجتمع	54
المطلب الثالث : دور التدريب في تحسين أداء العاملين	55
خلاصة الفصل	56
الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية بوشراحيل لولاية المدية	
تمهيد	58
المبحث الأول: لمحة تاريخية عن بلدية بوشراحيل	59

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن بلدية بوشراحيل و منشآتها التنموية	59
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي والإداري للبلدية ومهامه	63
المطلب الثالث : تطور التوظيف في البلدية	66
المبحث الثاني: منهجية الدراسة	73
المطلب الأول :**مجتمع وعينة الدراسة**	73
المطلب الثاني : **الأدوات والأساليب الإحصائية للدراسة وحدودها**	74
المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة	79
المطلب الاول: **تحليل البيانات الشخصية للعينة**	79
المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة	82
خلاصة الفصل	88
الخاتمة	90
قائمة المراجع	94
الملاحق	100

قائمة الأشكال

قائمة الاشكال

قائمة الاشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
	الفصل الاول	
(1-1)	عناصر نظام التدريب	08
(02-02)	خطوات تنفيذ البرامج التدريبية.	23
(03-03)	نتائج تقييم البرنامج التدريبي	25
	الفصل الثاني	
(01-02)	أهداف تقييم أداء العاملين	41
	الفصل الثالث	
(1-3)	الهيكل التنظيمي و الإداري للبلدية	
(2-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	80
(3-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	81
(4-3)	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	82

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
	الفصل الثاني	
(1-2)	المقارنات الزوجية	42
	الفصل الثالث	
(1-3)	تعداد المستخدمين للمرحلة1984-1994	67
(2-3)	يمثل تعداد المستخدمين للمرحلة1995 -2005	68
(3-3)	تعداد المستخدمين للمرحلة2006-2019	68
(4-3)	ويتعلق بهيكل تعداد المستخدمين إلى غاية 31-12-2019.	70
(5-3)	المخطط التوقعي لتنظيم التدريب وتحسين المستوى	72
(6-3)	تعداد المستخدمين إلى غاية 31-12-2019	74
(7-3)	الاستبيانات الموزعة و المستردة	74
(8-3)	مقياس لكارت الخماسي	76
(9-3)	المتوسط الحسابي المرجح لدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان.	76
(10-3)	معامل الثبات لمحور مدى تطبيق العملية التدريب في بلدية بوشراحيل لولاية المدية	77
(11-3)	اختبار صدق وثبات مقاييس	78

قائمة الجداول

	الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.	
(3-12)	الاتساق الداخلي لاستبانة	78
(3-13)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	80
(3-14)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	81
(3-15)	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	82
(3-16)	واقع استخدام التدريب في المؤسسة محل الدراسة	83
(3-17)	يمثل تقييم البرامج التدريبية المقدمة في بلدية بوشراحيل	85
(3-18)	فوائد استخدام التدريب على الاداء في بلدية بوشراحيل-ولاية المدية	87

مقدمة

مقدمة عامة

تسعى المنظمات اليوم الى خلق و تكوين اطار شامل من التحسين المستمر و يتم ذلك بترجمة المطالب و الاحتياجات عمالها الى اهداف يقوم بتحقيقها فريق العمل، و هذا يتطلب اتجاها استراتيجيا واضحا و موزعا توزيعا جيدا من اجل تحسين اداء العمل، تحدده الاولويات التي تعتمد على عوامل النجاح الحيوية من خلال معايير محددة واضحة.و يتطلب انجاز الاعمال فرديا او منظميا ان يكون الاداء على درجة عالية من الكفاءة و الفعالية و هذا يستلزم ضرورة وجود تنظيم قادر و تخطيط سليم و متابعة حقيقية و تقييم مستمر.

و بلوغ قمة الاداء ليس هو الغاية في ذاته، بل تحقيق التقدم و التطور المستمر كجزء اساسي لا يتجزا من سياسة و استراتيجة الادارة للوصول الى التميز و التفوق في العمل، يتبنى منهج شامل يركز على استغلال مهارات و مواهب العاملين بطريقة ابداعية.

ويشهد العالم الان تحولات و تطورات مذهلة تجعلنا ندعوها بالثورات او الانفجارات المعرفية المتزايدة و التي تتضاعف خلال السنين، و رافق هذا التطور عدة اهتمامات تهدف الى تحسين كفايات الافراد و تاهيلهم ، و انطلاقا من فلسفة اي عمل ما مالم تتحسس فيه كفايات مؤدية فان معارف الافراد و مهاراتهم و سلوكياتهم الحالية سوف تعجز عن تادية الواجب بكفاية و بخير وجه. ففي المجال الاداري استحدثت اساليب للبرمجة و الكمبيوتر و نظم المعلومات و تحليل النظم و بحوث التطوير التنظيمي و المهارات السلوكية، ثم ان نوعية تركيب القوى العاملة اختلفت كثيرا عن ذي قبل كما و نوعا دورانا، مما استلزم القيام بعملية ادارية رئيسية و مستمرة نعد من واجبات الادارة الحديثة ما تسمى بعملية التدريب.

و التدريب هادف بطبيعته و موجه في اسلوبه، فهو يهدف الى امداد الفرد بمعلومات معينة لاداء عمل معين او امداده بارشادات محددة تعينه على تحسين اداءه او صقل تصرفاته و استغلال قدراته بطريقة مثمرة.و يتضمن التدريب في طياته كل جهد اداري يؤدي الى امداد العاملين بالتعليمات و الارشادات و التوجيهات و المعلومات بالشكل المناسب لتحسين جودة اداء عملهم.

1-الاشكالية:

من خلال ما سبق تربز لنا معامل إشكاليتنا وفق السؤال الرئيسي التالي:

ما هو اثر التدريب على اداء العاملين لبلدية بوشراحيل ؟

و منها ينبثق مجموعة التساؤلات التالية:

- ما المقصود بالتدريب، و فيما تتمثل عناصره؟
- ما هي اهم أنواع أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه ؟
- مامدى تاثير التدريب على اداء العاملين؟
- هل هناك علاقة ارتباط بين درجة تطبيق التدريب ودرجة مساهمتها في تحسين اداء العاملين محل الدراسة ؟

2-فرضيات الدراسة:

ليكون مجال الدراسة دقيقا و محددا و لتجنب الانحراف داخل الموضوع بعد التعمق فيه ينبغي وضع فرضيات تسير في سبيل اختيار مدى ثبوتها و تطابقها مع الواقع وعلى ضوء مشكلة الدراسة وما جاء من تساؤلات يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- التدريب عبارة عن برامج مخططة يتم توجيهها إلى العاملين في المنظمة بهدف إكسابهم معلومات ومهارات وسلوكيات معينة و تتمثل عناصره في المدخلات، العمليات و المخرجات و اخيرا التغذية العكسية.
- اداء العاملين له عدة انواع اهمها الأداء الداخلي.
- للتدريب تاثير سلبي على اداء العاملين .
- هناك علاقة ارتباط طردية بين درجة تطبيق التدريب و درجة مساهمتها في تحسين اداء العاملين محل الدراسة .

3-اهداف الدراسة:

يمكن عرض أهم أهداف البحث في النقاط التالية:

- التعرف على مدى تطبيق بلدية بوشراحيل-ولاية المدية لبرامج التدريب و اعتمادها عليه في تحسين اداء الموظفين

- التعرف على العلاقة بين التدريب و الاداء.
- توضيح مختلف مراحل العملية التدريبية.
- الكشف عن دور المؤسسة محل الدراسة في توجيه و تنظيم الدورات التدريبية ، و معرفة دور ذلك في زيادة اداء الموظفين.
- محاولة اكتشاف و معرفة واقع التدريب في المؤسسة محل الدراسة.
- اثراء المكتبة ببحث جديد يكون دعما لمن يريد تعميق البحث في هذا الموضوع.

4-اهمية الدراسة:

- تكمن اهمية هذه الدراسة في التعرف على وظيفة اساسية من وظائف الموارد البشرية في المؤسسة الا و هي وظيفة التدريب، و خاصة ان هذه الوظيفة تساهم في تحسين اداء المؤسسة، و اهمية هذه الدراسة يمكن حصرها في النقاط التالية:
- السعي لتكييف الموظف مع المتغيرات الداخلية و الخارجية.
- تجديد معلومات و معارف الموظف و تعديل سلوكه.
- كشف العلاقة بين بعدين مهمين في حياة المؤسسات و هما التدريب و تحسين اداء العاملين
- التعرف على اداء مستخدمي بلدية بوشراحيل.
- تحديد مواطن القصور و الضعف في برامج التدريبية لمعالجتها من اجل زيادة فعاليتها لتحسين اداء العاملين
- التنمية الشخصية و الوظيفية للعامل من خلال تدريبه.

5-اسباب اختيار الموضوع:

هناك جملة من الاسباب كانت وراء اختيار الموضوع، نوردها فيما يلي:

أ-اسباب ذاتية:

- الميل إلى هذا النوع من الدراسات ومحاولة اكتشاف ما تحتويه من نقائص.
- الرغبة في معرفة اثر التدريب في رفع و تحسين و ترقية اداء الموظف

- طبيعة اختصاصي و المتمثل في علوم التسيير، و خاصة ان العمية التدريبية تعتبر من بين اهم موضوعات هذا التخصص.

ب. الاسباب الموضوعية:

- محاولة التعرف على كيفية تكوين الموظفين ببلدية بوشراحيل لولاية المدية مسايرة للتغيرات و التطورات في المجال الاداري.
- قابلية الموضوع الموضوع للبحث و الدراسة.
- محاولة التعرف على دور التدريب في تحسين اداء العاملين في مؤسسة محل الدراسة.
- الوقوف على مساهمة عملية التدريب في تطوير اداء العاملين.
- اعتبار الموضوع من اهم المواضيع الحديثة التي يفرض نفسه على الساحة العلمية و العملية لأنه يواكب التطورات الحديثة.

6-منهجية البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة سنعتمد على منهج الوصفي التحليلي من أجل تحليل مفهوم التدريب و الاداء ومعالجة مختلف الجوانب والأفكار المتعلقة بهم، ونحاول إسقاط الجوانب النظرية للدراسة على مؤسسة التطبيق (بلدية بوشراحيل-ولاية المدية) الاختيار الفرضيات المطروحة وتقييم الجوانب الإيجابية والسلبية لتطبيق عملية التدريب في تحسين اداء العاملين لبلدية بوشراحيل.

7-الدراسات السابقة:

1-شليل عبد اللطيف دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ادارة اعمال تحت عنوان من التدريب الى تطوير الكفاءات في المؤسسة-دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية تلمسان، لسنة 2008-2008، و هدفت هذه الدراسة الى انتاج راسمال بشري من خلال استجابه لتاهيل الكثر بساطة لنجاح المؤسسة و ضمان ديموميتها.

2-كمال طاطي دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، تحت عنوان دور التدريب في رفع انتاجية المؤسسات مع دراسة حالة مؤسسة وطنية لمركب السيارات الصناعية سنة 2002،هدفت

هذه الدراسة الى اظهار مدى تطبيق التدريب على مستوى المؤسسة الجزائرية و اهم ما توصلت اليه هي يجب ان تتصف منظومة التكوين بعدة خصائص اهمها البساطة،المرونة، الثقة، الاقتصاد و الاقناع و القبول

3-دراسة باللغة الانجليزية للباحث امير النجا، مقالة في ادارة الاعمال-مجلة الادارة و الاعمال رقم 04،سنة 2013 يعنوان the effect of treining on employee performanceحيث هدفت هذه الدراسة الى التحقق من اهمية التدريب و اكتشاف العلاقة بين التدريب و اداء العاملين ، و توصل الدراسة الى ان التدريب اهمية كبيرة في تحسين اداء الموظفين و توجد علاقة طردية بين التدريب و الاداء.

8-حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

الحد المكاني : اقتصرت هذه الدراسة على بلدية بوشراحيل لولاية المدية

الحد الزماني : تم تطبيق هذه الدراسة خلال السداسي الثاني للسنة 2020

الحد البشري: يتكون المجمع المستهدف على موظفي بلدية بوشراحيل لولاية المدية و قد تم توزيع الاستبيان عليهم عبر زيارات ميدانية لا فراد عينة البحث.

9-ضبط للمفاهيم و المصطلحات :

محاولة منا لتجنب الالتباس الذي قد يقع فيه القارئ ارتأينا إلى توضيح بعض المفاهيم الأساسية المستخدمة في بحثنا وهي كما يلي:

التدريب: نشاط مخطط يهدف الى تزويد الافراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي الى زيادة معدلات اداء الافراد في عملهم.

الاداء : يعرف أداء العاملين بأنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته، حي يعبر الأداء عن السلوك اذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة

تقييم الاداء :إن تقييم الأداء هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أم لا وهي في أي مجالات —هذا الأداء– قد يشمل الأعمال المسندة للفرد أو جهده أو سلوكه

10–هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث المطروحة واختيار الفرضيات ارتأينا تقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول اثنان منها تتعلق بالجانب النظري والثالث دراسة تطبيقية، تتصدرهم مقدمة وتنهيهم خاتمة تتعلق بالجانب النظري تحتوي ملخص البحث مع أهم النتائج والتوصيات المقترحة، وكذا الأفاق المستقبلية لموضوع الدراسة.

–الفصل الأول دراسة تحليلية للتدريب: يضم ثلاثة مباحث، فخصص المبحث الاول الإطار العام للتدريب ، اما المبحث الثاني خصص أساسيات حول التدريب ، أما المبحث الثالث والأخير خصص مراحل العملية التدريبية.

–الفصل الثاني : فعالية التدريب في تحسين أداء العاملين: يضم ثلاثة مباحث و هي كالآتي:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لأداء العاملين، المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

و اخيرا المبحث الثالث: أهمية التدريب في تقييم أداء العاملين في المؤسسة

–لتنتهي دراستنا بفصل ثالث و أخير: يتضمن دراسة تطبيقية لبدية بوشراحيل لولاية المدية.–من خلال ثلاثة مباحث، خصص المبحث الأول لتقديم عام حول مؤسسة حمل الدراسة، أما المبحث الثاني فخصص لمنهجية الدراسة، أما المبحث الأخير فخصصناه لعرض وتحليل نتائج الاستبيان لغرض التحقق من الفرضيات.

11–صعوبات الدراسة .من بين أهم الصعوبات التي واجهتنا في عملية البحث نذكر ما يلي :

- قلة المراجع و الدراسات المتخصصة في هذا المجال .
- غياب ثقافة التدريب و اهميته بالنسبة لمستخدمي المؤسسة محل الدراسة.
- عدم التجاوب في ملء استبيان الدراسة من طرف بعض عمال البلدية وهذا ما قلل من إمكانية تعميم النتائج الخاصة بهم.
- صعوبة في استرجاع جميع الاستبيانات الموزعة.

الفصل الاول

دراسة تحليلية للتدريب

تمهيد:

من اجل مواكبة التغيرات الحادثة في مجال الاعمال لابد من احداث تغييرات في الفرد و الجماعة من ناحية المعلومات و الخبرات و المهارات و طرق العمل و الاتجاهات، ما يجعل هذا الفرد او تلك الجماعة لائقة للقيام باعملها، و من اجل هذا تعمل المنظمة على الاعتماد على نشاط مخطط و معتمد يهدف الى تحسين اداء كل منهم و هذا النشاط يسمى بعملية التدريب، حيث يحتل مكانة هامة بين الانشطة الادارية الهادفة الى رفع الكفاءة الانتاجية و تحسين اساليب العمل، و لعل السبب في هذه المكانة على المستويات الادارية المختلفة هو الايمان الفعال الذي يلعبه التدريب في تنمية و تطوير الكفاءات البشرية مما يساعد على تحقيق مستوى عال من الاشباع الشخصي للافراد.

وعليه سنحاول في هذا الفصل الإلمام بالمفاهيم النظرية المهمة وذلك من اجل وضع قاعدة نظرية نعتمد عليها في دراستنا التطبيقية، لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: الإطار العام للتدريب

المبحث الثاني: أساسيات حول التدريب

المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية

المبحث الأول: الإطار العام للتدريب

تعتبر وظيفة التدريب مكملة لوظيفتي الاختيار والتعيين، فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب واختيار وتعيين العاملين فقط وإنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار والتعيين إعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم من جهة، وتعمل على مواكبة كل تغيير في مجا استخدام التكنولوجيا، المعلومات والإدارة من جهة أخرى، وعليه ارتأينا تقديم مدخل مفاهيمي حول التدريب من خلال عرض أهم المفاهيم وتوضيح أنواعه والنظريات المتعلقة به وكذا خصائصه بالنسبة للمؤسسة والفرد.

المطلب الأول: ماهية التدريب

اعتبر التدريب عملية تعلم مبرمج لسلوكيات معينة بناءا على معرفة يجري تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة، لأن غايات التدريب بعكس التعليم، محددة وواضحة ومبرمجة ويجب أن تخضع للقياس السريع في نجاحها لما هدفت إليه بعكس عملية التعلم التي تأخذ وقتا أطول حتى تتبلور نتائجها، فالمقصود من التدريب هو زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة، وكذلك زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها وبرسالتها.[1]

هو عملية فنية متكاملة تهدف إلى تحقيق نتائج عملية فيما يتعلق برفع الإنتاجية وخفض التكاليف وتعظيم الأرباح.[2]

عرف التدريب على أنه وظيفة من وظائف إدارة الأفراد في المنظمات، ويهدف إلى تحسين المعلومات، والمهارات، والقدرات الفنية، والإدارية والسلوكية لدى العاملين، وذلك بهدف تحسين الإنتاجية، ومن ثم الربحية، وكذلك ضمان استقرار إيرادات المبيعات وتحقيق النمو والتوسع والابتكار والتجديد في العمل.[3]

هو عبارة عن برامج مخططة يتم توجيهها إلى العاملين في المنظمة بهدف إكسابهم معلومات ومهارات وسلوكيات معينة.[4]

---

[1] نوري منير، **"تسيير الموارد البشرية"**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2014، ص 241

[2] كامل بربر، "**إدارة الموارد البشرية – الجهات والممارسات–**"، دار المنهل اللبناني، ط1، لبنان، 2008، ص 257

[3] ديري زاهر محمد، "**إدارة الموارد البشرية**"، جامعة الزرقاء، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 251

[4] محمود عبد الفتاح رضوان، **"نظرية التدريب التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقعه الملموس"**، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة،مصر، 2013، ص 50

ويعرف أيضا على أنه مجموعة من الأنظمة أو الأجهزة البيداغوجية المقدمة إلى العمال كي تسمح لهم بالتكيف مع التغيرات التنظيمية والتحولات الخاصة بتسيير الوظائف الناتجة عن التطورات التكنولوجية والاقتصادية، وكذلك لدعم تطورهم المهني.[1]

التدريب عملية تعديل إيجابي،ذات اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو وظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات اتي يحتاج غليها الفرد.[2]

هو نشاط منظم مستمر، يركز على الفرد لتحقيق تغيير في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي، في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به وتطلعاته المستقبلية كدوره في المجتمع.[3]

كما يعرف على أنه عملية اكساب الموظفين الجدد المهارات الأساسية اللازمة لإنجاز الأعمال.[4]

وكتعريف شامل لتدريب يمكن القول بأن المقصود بالتدريب هو إكساب الأفراد المعلومات والمعارف المتعلقة بالأعمال وأساليب الأداء الأمثل فيها، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها وتمكينهم من استثمار الطاقات التي يختزلونها، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء من أجل إتاحة مزيدا من الفرص للتحسن والتطور وتأمين الوصول إلى الأهداف المنشودة.

المطلب الثاني: أنواع التدريب

يجب على أي منظمة تحديد سياستها في التدريب هذا يعني تحديد أنواع التدريب التي تفضلها وترغب التركيزعليها وتستبعد الأنواع الأخرى، فهناك العديد من أنواع التدريب تمثل خيارات متاحة أمام المنظمة وتقسم إلى:

الفرع الأول: تدريب حسب مرحلة التوظيف

وتتمثل في:[5]

1. **تدريب الموظف الجديد:** يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف، منها على سبيل المثال الترحيب بالقادمين الجدد، تهيئة الموظفين الجدد للعمل وتدريبهم على كيفية أداء العمل.

---

[1] CITEA, PIERRE.J,"**Gestion Des Ressources Humaines** ", Paris, 3ème Edition, ED, Dalloz, 2000, P101.

[2] أبو النصر، مدحت، "**مراحل العملية اتدريبية تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية**"، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 16

[3] محمود عبد اللطيف موسى، "**الدافعية للتدريب الإداري في ضوء التحديات العالمية**"، القاهرة، الدار العالمية للنشر، 2013، ص 47

[4] Dessler, Garry,"**Human Resources Management**", 11th edition, Pearson Education International, U.S.A. , 2008, p 294

[5] سامح عبد المطلب عامر، "**استراتيجيات إدارة الموارد البشرية**"، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011، ص 159

2. **التدريب أثناء العمل:** وفق لهذا المدخل يتم التدريب في مكان العمل عن طريق المشرف أو أحد العاملين القدامى والذي يكون مسؤولا عن تدريب وتعليم العاملين والفاعلية العظمى لهذا الأداء.

الفرع الثاني: تدريب حسب نوع الوظيفة

ويقسم هذا التدريب كالتالي:[1]

1. **التدريب التخصصي:** ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص، مثل ذلك وظائف المهندسين والأطباء والمحامين ...الخ، ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات.
2. **التدريب الإداري:** ويقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل، مثل الأعمال الكتابية وأعمال المستودعات والشؤون المالية، وأعمال المجلات والمحفوظات، وتمثل هذه الأعمال جانبا هاما من الأعمال الإدارية وتوقف كفاءة المنشأة على انتظام العمل في هذه المجالات.
3. **التدريب المهني:** يتلاءم هذا الأسلوب مع الأعمال والوظائف التي تتطلب مستوى عال من المهارة، لذلك تصمم مثل هذه البرامج لتجعل من المتدرب حرفيا ملما بالعمل وبمدرباته وبذلك فهو يجمع بين التدريب مع العمل والتدريب في قاعات الدراسة.

وتقوم الشركات بإعداد مركز تدريب مهني خاصة بها في حالة غياب مراكز رسمية للتدريب المهني،ويتطلب هذا النوع وقت أكبر من الطرف الآخر للتدريب.[2]

الفرع الثالث: التدريب حسب المكان

1. **التدريب داخل العمل (المؤسسة):** قد ترغب المنشأة في عقد برامجها داخل المؤسسة سواء بمدربين من داخل أو خارج المؤسسة وبالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج، أو دعوة المدربين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها، وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي، وهو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل، وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرون بتزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو إشراف العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهنة، وفي هذا الأسلوب تتاح للمترب أن يقلد مدربه أو أن يلتقط المهارات الازمة لأداء العمل منه. [3]
2. **التدريب خارج المؤسسة:** يتم هذا النوع من التدريب خارج بيئة عمل المؤسسة، إذا داخل الدولة أو خارجها في مركز تدريب تابع للمؤسسة أو مراكز تدريب متخصصة وفيه يتقطع المترب عن أداء عمله لفترة محددة، ويعطي هذا

[1] صلاح عبد الباقي، "**الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 218

[2] عبد الغفار حنفي، "**إدارة الأفراد بالمنظمات**"، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 262

[3] أحمد ماهر، "**إدارة اموارد البشرية**"، دار الثقافة، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 326

النوع من التدريب المتدرب الشعور بأهمية التدريب وكذلك الابتعاد عن ضغوط العمل والاحتكاك بأفراد آخرين وتبادل الخبرات والمعلومات.[1]

وهناك عدّة اعتبارات للقيام بالتدريب خارج المؤسسة منها اعتبارات مالية، اعتبارات تتعلق بنوعية أو جودة التدريب اعتبارات تنظيمية.

المطلب الثالث: خصائص التدريب

يتميز التدريب بمجموعة من الخصائص:

1. التدريب نشاط رئيسي مستمر:

التدريب ليس أمرا كماليا تلجأ إليه المؤسسة أو تنصرف عنه باحتيارها، ولكنها حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات، تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين الخصائص التي يجب توفرها في الفرد الذي سيشغلها فالتدريب يستمر مع الفرد بعد توليه الوظيفة، كما يستمر مع إرتقاء العامل إلي مركز أعلي والوقوف علي أحداث التطورات التكنولوجية والأساليب العلمية الحاصلة في مجال تخصصه؛[2]

2. التدريب نظام متكامل:

النظرة إلى التدريب باعتباره نظاما متكاملا تفيد أنه كيان متكامل يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصّلتها النهائية بمثابة النتائج التي يطمح الفرد والمؤسسة إلي تحقيقها، كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي .[3]

3. النظرة المستقبلية:

إن برامج التدريب لها نظرتها المستقبلية من خلال النتائج التي تطمح إليها، بإيجاد سياسة تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق وبأقل التكاليف، وفي أسرع وقت ممكن لتحقيق الأهداف التنظيمية.

4. التدريب نشاط متغير ومتجدد:

يشير هذا المبدأ إلى أن التدريب يتعامل مع متغيرات ومن ثم لايجوز أن يتجمد في قوالب إنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التدريب قابل للتغيير من عاداته وسلوكاته وكذا في مهاراته ورغباته، والوظائف

---

[1] السيدة عليوة، "**تحديد الاحتياجات التدريبية**"، أتراك للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 72

[2] الجميلي خيري خليل ، **التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية** ، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص95-94

[3] السلمى علي، **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية** ، مصر، مكتبة غريب، دون سنة نشر، ص356

التي يشغلها المتدربين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الإقتصادية والمتمثلة في تقنيات العمل ومستحدثاتها كما تتغير أيضا نظم وسياسيات الشركات وتتعدل أهدافها واستراتيجياتها.[1]

5. الشمولية:

التدريب لا يقتصر على فئة من العمال دون أخرى،بل توجه إلى العمال جميعهم صغيرهم وكبيرهم مهما كان تأهيله المهني، فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد.[2]

6. التدريب كأداة استراتيجية:

يمثل التدريب بالنسبة لتسيير الوظائف عملية استراتيجية متناسقة ولم يعد ينظر إليه تلك النظرة التي تلازم التدريب التقليدي، بل من واجب الإدارة أن تأخذ في الحسبان تطوير قدراتها البشرية في مشاريعها التنموية، سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل.

7. التدريب كعملية استثمارية:

يعد التدريب وسيلة فعالة لتنمية مهارات الفرد الحالية، وإكسابه مهارات وسلوكات وطرق جديدة تساعده في تحسين أداء عمل، ومسلكا يسهل على المستخدمين الإستعمال الأمثل للتقنيات الجديدة المطبقة، فالإستثمار في التدريب عبارة عن نفقة مباشرة في الوقت وفي الراتب، بما يضمن للمؤسسة والعامل عائدا في المستقبل وذلك بالتحكم في الوظيفة والإرتقاء بمستوى كفاءته وتطوير أداءه وتجنب الحوادث وبالتالي رفع الكفاءة والفعالية الكلية للمنظمة.[3]

[1] السلمي علي، مرجع سابق، ص 357-358

[2] BELANGER Et al, " Gestion Stratégique Des Ressources Humaines"Edition Goetan Main, Paris, 1988, p31

[3] MEIGANT.A," Manager La Formation " 3ème Ed D'organisation, Paris, , 1995, p76

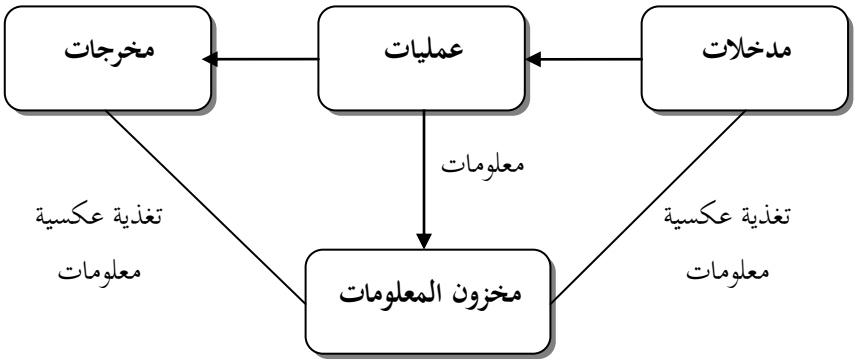
المبحث الثاني: أساسيات حول التدريب

لا يخفى على أحد الأهمية الأساسية للتدريب في وقتنا الحاضر، فإذا أرادت الشعوب النمو والنهضة لابد وأن تنمي قدرات أبناءها وتصقل مواهبهم بمهارات تمكنهم من مواجهة تحديات عصر العولمة، وثورة المعلومات الحديثة.

المطلب الأول: عناصر البرنامج التدريبي

تعتبر العملية التدريبية نظاما فرعيا من النظام الكلي لإدارة الموارد البشرية حيث تتكون هذه المنظمة من العناصر التالية:

الشكل رقم (1-01): عناصر نظام التدريب



المصدر: محمد أيمن عبد اللطيف عشوش، وآخرون، مرجع سابق، ص 327

الفرع الأول: المدخلات

وهي تشمل:[1]

1. **مدخلات إنسانية:** وتتكون من:
   أ. المتدربين؛
   ب. المدربين؛
   ت. إداريين؛
   ث. فنيين.
2. **المدخلات المادية:** وهي:

[1] الدكاترة: محمد أيمن عبد اللطيف عشوش، أمل عبد الرحمن السيد، نفسية محمد باشري، **أساسيات إدارة الموارد البشرية**، جامعة القاهرة، كلية التجارة، مصر، 2017، ص 327

أ. أماكن العمل؛

ب. وسائل التدريب والمساعدات التدريبية؛

ت. مستلزمات التدريب؛

ث. الميزانية التدريبية.

3. المدخلات المعنوية: وتتمثل في الأفكار والمعلومات والبيانات المتاحة عن الأوضاع الإدارية والتنظيمية السائدة بالمؤسسة، وتشمل أيضا المواد التدريبية التي تعرض على المتدربين (النظريات، البحوث، الدراسات)، وبيانات عن البيئة المحيطة بالمؤسسة والظروف السائدة فيها، وغير ذلك من البيانات التي تؤثر على المتدرب أو المدرب أو العملية التدريبية بصفة عامة.[1]

الفرع الثاني: العمليات

تختص بتحويل المدخلات إلى مخرجات بغية تحقيق أهداف النظام، أي أنها تختص بعملية التدريب نفسه والمعالجة الفعلية للمتدربين حتى يمكنهم اكتساب الصفات والخصائص المطلوبة، وتشمل المراحل التدريبية الرئيسية التالية:[2]

1. النرحلة التحضيرية: وتتمثل في تحديد الهدف من التدريب في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية؛
2. المرحلة التنفيذية: وتشمل التدريب الفعلي الذي يحدث فيه تفاعل بين المتدربين حول موضوع التدريب؛
3. مرحلة المتابعة: وهي المتابعة المستمرة لمراحل التنفيذ للوقوف على سير البرامج التدريبية.

الفرع الثالث: المخرجات

وتتمثل في النتائج المتحققة من التدريب، وتنقسم إلى ثلاثة أنواع كما يلي:[3]

1. مخرجات بشرية: وهي أهم المخرجات وتتمثل في المتدربين بمواصفات وقدرات ومهارات وخبرات فنية والتي قد يتحقق بعضها بدرجة مرتفعة بينما يتحقق بعضها بدرجة منخفضة؛

2. مخرجات مادية: وتكون على شكل نتائج ملموسة أهمها: زيادة الإنتاجية وارتفاعها كما ونوعا، تخفيض التكاليف وزيادة الربحية؛

3. مخرجات معنوية: وتتمثل في الجانب الفكري والنفسي للمتدربين وزيادة الدافعية للعمل، والانتماء والولاء للمؤسسة، وزيادة الرضا الوظيفي بسبب الشعور بتحسن الأداء مما يساعد على ارتفاع الروح المعنوية لديهم؛

---

[1] نجم العزاوي، "**التدريب الإداري**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 62

[2] نفس المرجع، ص 62-63

[3] عائشة شتاتحة، "**أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية**"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2006، ص 119

4. **التغذية العكسية (المرتدة)**: يقصد بالتغذية العكسية تلك البيانات والمعلومات عن طبيعة المخرجات، والتي لابد من الاستفادة منها في إحداث تحسينات وإضافات وتغييرات في المدخلات.[1]

الفرع الرابع: مخزون المعلومات

يعتبر مركزا لتجميع المعلومات عن العملية التدريبية أي الذاكرة لمنظومة التدريب، وهو ما يسمح بإمكانيات التطوير والتحديث في المعلومات المتراكمة في الخبرات السابقة، وكذلك لوضع السياسات المتمثلة في وضع خطط المسار التدريبي الموازي للمسار الوظيفي للفرد.

الفرع الخامس: البيئة التدريبية

تمثل الإطار الداخلي والخارجي الذي يعمل في محيطه النظام التدريبي أي الظروف الداخلية والخارجية.[2] وبناءا عليه تنقسم هذه البيئة إلى:[3]

1. **البيئة الداخلية للتدريب**: وتشمل:
   - الجانب الإنساني: يشمل المتدربين والمدربين والمشرفين؛
   - الجانب التكنولوجي: ويمثل أسلوب التدريب وطرق إيصال المعلومات للمتدربين والأدوات والأجهزة المستخدمة في التدريب؛
   - الأنظمة واللوائح التي تقرها إدارة العملية التدريبية لتسيير البرامج التدريبية، كالشروط التي يجب توفرها للالتحاق بالبرامج التدريبية؛
   - العلاقات بين أعضاء العملية التدريبية (متدربين ومدربين) كالعلاقات الرسمية بين المتدرب والمشرف على التدريب والعلاقات غير الرسمية بين المتدربين؛
   - القيم السائدة في المنظومة: ويمثل المفاهيم السابقة بين العاملين فيها وبين المدربين والمتدربين كالقانون والعمل الجاد.
2. **البيئة الخارجية للتدريب**: وتمثل المجتمع الذي يجري فيه التدريب للمؤسسات التي يعمل فيها المتدربون، وما تشمله من ظروف سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية ونفسية وتعليمية وتكنولوجية.

---

[1] مدحت محمد أبو النصر، "**إدارة العملية التدريبية**"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 84

[2] د.أ: محمد أيمن عبد اللطيف عشوش، وآخرون، مرجع سابق، ص 328

[3] نجم العزاوي، مرجع سابق، ص 63-64

المطلب الثاني: مبادئ التدريب

تقوم عملية التدريب على العديد من المبادئ الأساسية التي نوردها فيما يلي:[1]

1. **الفروق الفردية:** تظهر أهمية الفروق الفردية من خلال سرعة أو بطء التعلم لدى التعلم لدى العاملين وتقبلهم لأنواع معينة من التعليم والتدريب، ولابد على القائمين على برنامج التدريب الاعتراف بالمدى الواسع من الفروق الفردية بين المتدربين، فعلى الرغم من أن بعض الأفراد يتعلمون بشكل أسرع من الآخرين، فإن بعض الأفراد يظهرون اختلافات كبيرة عن غيرهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التعليم والتدريب وذلك لوجود اختلافات في خلفياتهم العلمية وخبراتهم وميولهم الشخصية واتجاهاتهم وقدراتهم.
2. **علاقة التدريب لتحليل الوظائف:** إن تحليل الوظائف يعتمد على تجميع معلومات تفصيلية عن الوظائف بغرض المساعدة في القيام بوظائف رأس المال البشري الأخرى مثل الاختيار والتدريب وتقييم الأداء وتعميم أنظمة المكافآت وعليه فإن تحليل الوظائف وتصنيفها يجب أن يشير إلى المعرفة والخبرة التي تم الحصول عليها من كل وظيفة، ولذلك يجب أن يوجه التدريب إلى تلك الاحتياجات التي تم تحديدها في عملية وتوصيف الوظائف، وذلك لسد الفجوة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات شاغلها.
3. **الدافعية:** لقد وضعت البرامج التدريبية بأنواعها لمساعدة العاملين في تطوير أنفسهم، واكتساب العديد من المهارات الجديدة والمعلومات المفيدة، ولذلك يجب تحفيزهم ودفعهم للانخراط في البرامج التدريبية، لما لها من نتائج إيجابية على الوظائف التي سيشغلها المتدرب والامتيازات التي سيحصل عليها مستقبلا نتيجة تلقيه لتلك البرامج التدريبية كالحصول على وظيفة براتب أعلى مما يستلمه حاليا أو الحصول على مراكز وظيفية أعلى وأفضل، وهذا يعتبر حافظا كافيا يدفع الموظف لبذل الجهد اللازم للدراسة والتعليم.
4. **الاعتبارات القانونية:** ترتبط هذه الاعتبارات بتحديد الاحتياجات التدريبية، إذ يؤكد العرف القانوني على عدم استبعاد مرشح من مجموعة المرشحين للاختيار، لكونه يفتقر إلى معرفة يمكن أن يتعلمها من خلال البرنامج التدريبي، لذلك يجب تحديد أنواع المهارات التي يحتاجها الفرد العامل لكي تمكن من إنجاز عمله بكفاءة، واعتبارها المعيار المميز بين من سيلتحق بالبرنامج التدريبي من عدمه.
5. **المشاركة الفعالة:** تؤدي المشاركة الفعالة من قبل المتدربين إلى زيادة اهتمامهم، وزيادة دافعيتهم للتكوين، لذلك يجب أن تشجع البرامج التدريبية المتدربين على المنافسة، وتقديم المبادرات وإبداء آرائهم حول المواضيع المطروحة في برامج التدريب.
6. **اختيار المتدربين:** تتميز بعض البرامج التدريبية بأنها برامج ذات خصوصية معينة وتستهدف نوعا من العاملين، ومثل هذا الأمر يتطلب أن تحدد إدارة رأس المال البشري نوع المتدربين وفق الحاجة التدريبية ومستواها. وهنا

[1] رافدة الحريري، مرجع سابق، ص 112-113

قد يرتبط البرنامج التدريبي إما بحاجة الوظيفة أو بحاجة الفرد العامل مما يشكل الأساس الموضوعي للاختيار ونوعية المتدربين.

7. **اختيار المدربين:** من الأمور المهمة في إدارة برامج التدريب في رأس المال البشري متابعة البرامج التدريبية السابقة وتقويمها والاطلاع على مستوى المدربين فيها، ومن ثم استبعاد المدربين بتحويلهم لتلقي دورات تطويرية تساعدهم في أداء مهامهم التدريبية مسبقا.

8. **أساليب التدريب:** من الضروري أن تكون أساليب التدريب مناسبة لنوع التدريب الذي سيقدم وأن لا تقتصر على أسلوب واحد، بل اللجوء إلى استخدام العديد من الأساليب والاختيار المناسب لكل موضوع مع الأخذ بعين الاعتبار نوعية التدريب والمتدربين والهدف من التدريب.[1]

9. **مبادئ التعلم:** هناك الكثير من مبادئ التعلم تعد مناسبة وقابلة للتطبيق في التدريب في المصانع، ومن هذه المبادئ التي يجب أخذها بعين الاعتبار أهمية الانتباه أثناء التدريب ومنع انشغال المتدرب بأمور خارجة عن نطاق التدريب، وكذلك يجب أن يبدأ التدريب من السهل إلى الصعب، ومن البسيط إلى المعقد، ومن المعلوم إلى المجهول ومن الجزء إلى الكل، وقد يكون التكرار مفيدا لتثبيت المعلومة في ذهن المتدرب (وهو ما أشار إليه عبد الرحمن بن خلدون في مقدمته حول طرق التعليم وأبجدياته).

المطلب الثالث: أساليب التدريب

يقوم المدرب باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في ذهن المتدرب ومن ضمنيا ما يلي:

أولا: المحاضرة: وتعد الاستراتيجية الأكثر شيوعا في التدريب لعدّة أسباب أهمها زيادة عدد المتدربين وازدحام القاعات مما يصعب استخدام استراتيجية أو أسلوب آخر، ولنجاح المحاضرة يجب التخطيط والإعداد الجيد لتنفيذها بما يشمل مقدمة المحاضرة ومضمونها وخاتمة المحاضرة، ومن جانب آخر اختيار امدرب المناسب لتنفيذ المحاضرة بما يحقق أهدافها.[2]

ثانيا: الحوار والنقاش الجماعي: ويتميز عن المحاضر أنه اتصال في اتجاهين ويتيح للمتدربين فرص أكبر للنقاش والحوار والمشاركة ونادرا ما يشعر المتدرب بالملل، وفي المقابل فمن عيوب هذا الأسلوب أنه قد يستأثر بعض المتدربين بالحوار والنقاش، وأن هذا الأسلوب يحتاج إلى مدرب صاحب كفاء عالية ليستطيع أن يدير دفة الحوار والنقاش لتحقيق الأهداف التدريبية للنقاش،[3] ويميل الكثيرون لتطبيق هذا الأسلوب في عملية التدريب في حال العمل على

[1] رافدة الحريري، مرجع سابق، ص 113

[2] سيد ، أسامة محمد، الجمل، عباس حلمي، "**التدريب والتنمية المهنية المستدامة**"، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2012، ص 49

[3] أبو النصر مدحت، مرجع سابق، ص 59

اكتشاف الملامح الرئيسية في المشكلات واستخلاص نتائج محدد بشأنها، وهو ما يتطلب مهارة في الاعداد والوقت الطويل في التحضير؛[1]

ثالثا: دراسة الحالة: حيث تتضمن اختبارا تفصيليا لموضوع محدد قد يكون حقيقيا أو افتراضيا، لكن بالضرورة أن يتم اختياره بعناية بحيث يرتبط بشكل مباشر بالإطار العام للبرنامج التدريبي، ويتحقق من خلال تنفيذ هذا الأسلوب المزج بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي لها، بالإضافة إلى المنهجية العملية للتحليل وحل المشكلات من خلال إدخال الواقعية إلى قاعة التدريب.[2]

رابعا: تمثيل الأدوار: ويقوم المتدرب في هذا الأسلوب بتمثيل دور معين في موقف تمثيلي وذلك يعطي المتدرب فرصة ليعبر فيها عن أراءه واتجاهاته حول الموضوع، بالإضافة لتجربة مهارات جديد في البيئة التدريبية، وبعد انتهاء الدور يتم النقاش حول الموضوع وكذلك حول أداء المتدرب، [3]ويتيح هذا الأسلوب التعامل الفعلي مع المواقف والتعبير عن وجهة نظره حيثُ يعرض الموضوع محور التدريب على المتدربين وتُوزع الأدوار عليهم وُيطلب منهم التصرف وكأنهم في أماكن العمل، ويزيد هذا الأسلوب من القدر على الحكم على أداء الموظفين وتعاملهم مع المواقف المختلفة.[4]

خامسا: المحاكاة: في الأعمال الإدارية يتم تهيئة موقف داخل قاعة التدريب يعكس واقع الوظيفة، ويسعى هذا الأسلوب إلى تقييم وتطوير قدرات المتدربين على تطبيق المبادئ التعليمية التي تعلموها في مواقف يتعرضوا لها باستمرار في العمل، ويعزز قدرتهم على التفكير في بدائل جديدة، دون تكلفة مالية عالية ناتجة عن نتائج قرارات غير سليمة في الحياة العملية.[5]

سادسا: الزيارات الميدانية: ويعطي هذا الأسلوب المتدربين الفرصة لكي يشاهد بنفسه طرق وأساليب مختلفة للعمل ومعالجة المشكلات، ويقوم التدربين في نهاية الزيار بإعداد دراسة ميدانية عن موضوع الدراسة والنتائج التي توصل إليها والتوصيات التي يقترحها، ويقف نجاح هذا الأسلوب على مقدار ماُ يبذل من جهد في اختيار المكان الأكثر ملائمة لطبيعة عمل المتدربين وأهداف التدريب، وكذلك على قدر الاعداد لها.[6]

سابعا: المباريات الإدارية: ويهدف هذا الأسلوب إلى تنمية مهارات المشاركين في مجال اتخاذ القرار في ظروف تنافسية، حيث يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات، وكل مجموعة تمثل جهة إدارية منفصلة عن الأخرى، ومن ثم يُطلب من كل مجموعة القيام بالعمليات الإدارية واتخاذ القرارات اللازمة في المواقف المختلفة كما لو كانوا يفعلون ذلك في

---

[1] مصطفى نجيب شاويش، "**إدارة الموارد البشرية –إدارة الأفراد–**"، ط1، عمان، دار الشروق والتوزيع، 2012، ص 241

[2] السكارنة بلال خلف، "**اتجاهات حديثة في التدريب**"، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011، ص 173

[3] Stewart L. G., & Brown G. K, "**Human resource management linking strategy to practice**". (2nd ed.). USA: jhon wily& sons, 2011,Inc., p.353

[4] هاشم حمدي رضا، "**التدريب الإداري المفاهيم والأساليب**"، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص 33

[5] DeCenzo and Robbins, L. G., & Brown G. K. "**Human resource management linking strategy to practice**". (2nd ed.). USA: jhon wily& sons, Inc 2010, p.194

[6] نجم العزاوي، "**جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الأيزو 10015**"، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 145

الحياة الواقعية،[1] وتقسم المباراة إلى عد جولات ويتم تقييم نتائج الفرق خلال كل جولة بما يتيح تدخل جهة التدريب لتعديل بعض جوانب سير المباراة بما يحقق أهداف التدريب، وفي نفس الوقت يتيح إدخال تغييرات مفاجئة على سير المباراة بحيث يكسب المتدربين خبر في اتخاذ القرارات في ظل الظروف المفاجئة أو الطارئة.[2]

ثامنا: تدريب الحساسية: يصبح كل متدرب أكثر وعيا لتصرفاته وتأثيرها على الآخرين لإتاحة الفرصة أمامه لتغيير بعض منها لتحسين العلاقات الإنسانية داخل العمل مما يعزز الأداء لدى العاملين في المنظمة، ويساعد هذا الاسلوب على تحسين عملية الاتصال داخل المنظمة بحيث يتعلم المتدربون كيف يصغون إلى ما يقوله الأخرون.[3]

تاسعا: التدوير الوظيفي: تستخدم هذه الطريقة في المنظمات التي تحرص على عدم تضخيم كوادرها الوظيفية لأسباب تتعلق بالأوضاع الاقتصادية، ومن الأمثلة على المنظمات التي تستخدم طريقة التدوير الوظيفي هي شركات الطيران التي عاد ما تتعرض لضغوط في العمل وكثافة في حجم الزبائن، حيث تستطيع بهذه الطريقة مواجهة المتطلبات الطارئة للعمل.[4]

عاشرا: التدريب عن بعد: يعتبر من أحدث وسائل التدريب حيث توظف فيه التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة في تحقيق التواصل بين الأماكن البعيد لتتجاوز بمرونتها حدود الزمان والمكان، واستفادت المنظمات التي لها انتشار حول العالم من هذا الأسلوب حيث وفرت شركة IBM في عام2000 ما يقارب 350 مليون دولار من مصاريف التدريب بالاستفاد من هذا الأسلوب.[5]

---

[1] مبروكة عمر محيرق، **أساسيات تدريب الموارد البشرية**، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص 104

[2] Juhasova, **"Education and Training of Employees in A Multinational Corporation as an Integral part of the Human Resource Management (Unpublished Diploma Thesis)**". Masaryk University, Czech 2011, p.18

[3] Mahaparto, B. "**Human Resource Management**". Delhi: New Age International (P) Ltd. 2010, p.311

[4] حسنين، حسين محمد، "**طرق التدريب**"، ط3، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 2011، ص 64

[5] Gomez, Balkin and Cardy, **"Managing Human Resource**".(7th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc. 2012, p.266

المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية

إن نظرنا إلى التدريب كعملية متعددة الأوجه نجد أنها تشمل عدّة مراحل مترابطة ومتكاملة، حيث كل مرحلة تكمل المرحلة السابقة وهي ضرورية للمرحلة اللاحقة، غير أنه يمكن حصرها في ثلاث مراحل رئيسية سنحاول تسليط الضوء على كل مرحلة وشرحها.

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية واختيار المدربين

حتى تتمكن المؤسسة من التخطيط الجيد لاحتياجاتها التدريبية، لابد من تحليل الاحتياجات وفق ثلاث مستويات وهي المؤسسة والوظيفة والمورد البشري.

الفرع الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

تعد الاحتياجات التدريبية الحلقة الأولى والركيزة الرئيسية في نجاح التدريب فهي توجه التدريب إلى االتجاه الصحيح لتنمية الموارد البشرية ولذلك فإن إهمال تحديد الاحيتاجات التدريبية بالسلوب العلمي الدقيق يهدد الأساس الذي يقوم عليه أي برنامج تدريبي، وتعرف الاحتياجات التدريبية بأنها الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المستهدف نتيجة قصور في المعارف والمهارات والاتجاهات.[1]

وتعرف كذلك على أنها تحديد لأهداف التدريب وتحديدا لفئة وعدد ونوع الأفراد المستهدفين بالتدريب، ونوع وأساليب التدريب المطلوب، وتوجيه الإمكانات التدريبية المتاحة في الاتجاه الصحيح، لتحسين أداء المتدربين ومعارفهم واتجاهاتهم لرفع درجة فاعلية المنظمة.[2]

ومن أجل تحديد الاحيتاجات التدريبية بدقة، فإنه يمكن استخدام الأسلوب التالي ذو الخطوات الآتية:

1. **تحليل المنظمة:** وذلك لتحديد أين سيتم تركيز التدريب في المنظمة، أي الإدارة أو القسم الذي يعاني الحاجة إلى التدريب.[3]

حيث أن استراتيجية التدريب ترتبط بالاستراتيجيات الأخرى في المؤسسة وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، لذلك لابد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليل لأهداف المؤسسة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف، حيث بإمكان الإدارة بصدد تحليل المتغيرات السابقة الاستعانة بعدّة مؤشرات كمعدلات

[1] السيد رضا، "**الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق**"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2007، ص 62

[2] الخليفات عصام عطا الله، "**تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية**"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 63

[3] حنا نصر الله، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار الزهران، عمان، الأردن، 2002، ص 218

الإنتاجية، تكلفة العمل، الغياب والتأخر، دوران العمل، الحوادث، المناخ التنظيمي ومعنويات الموظفين وهكذا، حيث تلقي هذه المؤشرات ضوءا على احيتاجات التدريب، كما أن هذا التحليل يساعد في تحديد الإطار العام لمحتوى واتجاه ومواقع التدريب.[1]

2. **تحليل العمليات:** وذلك من أجل تحديد ماذا يتضمن التدريب وذلك لدراسة وتحديد ماذا يجب أن يتعلم الفرد حتى يمكن أن يؤدي عمله بأكبر كفاءة ممكنة.[2]

كما يتم معرفة حاجات التدريب من خلال هذا المستوى، عن طريق المقارنة بين نتائج الوظائف وما تحتاجه من مواصفات لأدائها بشكل كفؤ، وبين المواصفات المتوفرة لدى شاغليها، فعندما تكون مواصفات الشاغلين أقل مما هو مطلوب لأدائها، معنى ذلك وجود فجوة وحاجة للتدريب والتنمية.[3]

3. **تحليل الفرد:** يتم فيها تقييم أداء المورد البشري في عمله، أي تحدد مدى حاجته للتدريب ونوع التدريب وأهم برامجه وأيضا تحديد طريقة أداءه لواجباته في وظيفته، كذا أنواع المهارات والمعارف الواجب تنميتها فيه والسلوك اللازم تبنيه حتى يصبح قادرا على أداء وظيفته الحالية والمستقبلية.

وحتى يمكن التوصل إلى هذه النتيجة فإن المدرب يقوم بدراسة المورد البشري من خلال الجوانب التالية:[4]

أ. **المواصفات الوظيفية:** تقسم الموارد البشرية حسب مؤهلا م وتخصصهم وخبر م والوظائف التي يشغلونها؛

ب. **الخصائص الشخصية:** تصنف الموارد البشرية حسب الجنس والسن وبعض الصفات الشخصية مثل القدرات والاستعداد للتدريب، كذا مقدار الطموح والدوافع والاتجاهات والأفكار التي يحملها الفرد تجاه عمله وباقي الموظفين ومدى حبه للعمل ورغبته في إتقانه؛

ت. **الجوانب السلوكية:** التركيز على سلوك الموظف في الوظيفة من حيث معدلات أداءه، مستويات تحصيله، إنجازاته ومدى تفاعله مع الآخرين ونوع علاقاته مع الرؤساء والزملاء.

عموما بعد عمل المؤسسة على تحليل الاحتياجات التدريبية وفق المستويات الثلاث كما أشرنا سلفا، يمكن لها رسم خطوات تحديد احتياجاتها التدريبية، ذلك حسب المراحل التالية:

---

[1] مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صاح، "**إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية – مدخل استراتيجي–**"، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006

[2] حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 218

[3] عمر وصفي عقيلي، "**إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 460

[4] علي محمد إبراهيم عبدالوهاب، "**التدريب والتطوير، مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات**"، الرياض، د.س،ن، ص 78

- وصف الوظائف والأعمال التي تحتاجها المؤسسة، هذا يمد الإدارة بمعلومات عن الوظائف التي ستحتاجها، بما تتضمنه من مسؤوليات وما تحتاجه من مهارات ومؤهلات ينبغي توفرها في من سيشغل هذه الوظيفة، حيث أن عملية التوصيف تزود الإدارة بالمعلومات التالية:
  - أنواع وأعداد الوظائف اللازمة؛
  - مواصفات الأشخاص اللازمين لشغل تلك– الوظائف.
- حصر إجمالي ما تملكه المؤسسة من موارد بشرية وتحديد ما تتوفر عليه من مهارات ومؤهلات، سنوات الخبرة لديهم، تخصصاتهم، بدف استخدامها في شغل الوظائف التي سيحتاجها العمل خلال السنة التدريبية القادمة، حيث أن عملية حصر القوى العاملة المتاحة لدى المؤسسة تزود الإدارة بالمعلومات التالية:
  - تحديد كل مواصفات الموظفين الحاليين للمؤسسة؛
  - مدى تناسب كل موظف والوظيفة التي شغلها.
- المقارنة الدقيقة بين الخطوتين السابقيتين، التي تمكن الإدارة من حصر كافة الوظائف من حيث مؤهلات الموظفين ومواصفات الوظائف.

الفرع الثاني: طرق جمع البيانات لتحديد الاحيتاجات التدريبية

هناك عدّة طرق لجمع البيانات تمكن القائم على تحديد الاحتياجات التدريبية من الاستعانة بها للقيام بالتحليل المذكور للمنظمة والوظائف والأفراد، وتتمثل هذه الطرق فيما يلي:[1]

1. **المقابلة الشخصية:** وتعتبر من بين الأساليب الفعالة لجمع البيانات، وهي تفاعل بين شخصين وجها لوجه في توجيه الأسئلة وتلقي الأجوبة عليها، وعند إجراء المقابلة لابد من مراجعة الأسئلة للتأكد من أنها تستجيب لهدفها، وأن يستمع المقابل بعناية للمتدربين المحتملين ولا يذهب إلى استنتاج الإجابات؛
2. **الملاحظة:** تساعد في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية حيث تمكن المكلف بها بمراقبة وملاحظة الوضع القائم وإعطائه معلومات دقيقة عن الحالة؛
3. **الاستبيان** :يمثل الاستبيان استمارة تتضمن عددا من الأسئلة مطلوب الإجابة عنها، يضعها القائم بالتدريب بغرض التعرف على الاحتياجات التدريبية، وهناك شروط لابد من مراعاتها عند تصميم الاستبيان، منها: أن تكون الأسئلة واضحة لا لبس فيها، وأن تكون الإجابات المطلوبة – كلما أمكن ذلك –على هيئة إشارات يقوم الفرد بوضعها في المكان المخصص لها حتى يسهل حصرها وتبويب بياناتها، وأن تكون الأسئلة معقدة ترهق المتدرب عند الإجابة عنها، وأن تكون موضوعية تلبي الغرض الذي جاءت من أجله؛

[1] نادر أحمد شيخة، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص400-401

4. **الاختبارات** :قد تكون الاختبارات شفوية وقد تكون تحريرية يلجأ إليها المكلف بالتدريب، بهدف التوصل إلى الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتستخدم الاختبارات لتحديد أوجه القصور في الأداء، غير أنها تعطي مؤشرات عامة لا نهائية في تقيم أداء الفرد واحتياجاته التدريبية؛

5. **تقييم الأداء** :حيث يعطي مؤشرا واضحا عن الواجبات التي لم تنجز وأسباب عدم انجازها، كما تبين نتيجة التقييم مدى حاجة العاملين إلى التدريب، فتقييم الأداء يقدم معلومات دقيقة عن مسؤوليات وواجبات الوظائف و نوع التكوين الذي يحتاج إليه شاغلوها، غير أنه يستنفذ وقتا طويلا؛

6. **دراسة التقارير والسجلات** :تبين نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب وتتميز هذه الطريقة بأنها تظهر مشكلات الأداء لكنها لا تكشف عن أسباب هذه المشكلات ولا تتسم بالموضوعية مما يصعّب من الاعتماد عليها وحدها في تحديد الاحتياجات التدريبية.

الفرع الثالث: اختيار المدربين

إن التدريب يهتم بكل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسيرين والإطارات العليا والمتوسطة والعمال، ويعتبر اختيار الأشخاص الواجب تكوينهم أمرا أساسيا في تصميم البرامج التدريبية، إذن المتدربون هم محور العملية التدريبية واختيارهم قد يتم في تحديد الاحتياجات التدريبية، لكن مراعاة عدة جوانب منها السلوكية والإدارية في اختيار المدربين[1].

1. الجوانب السلوكية:

- اختيار الأفراد ذوي السيرة الحسنة حتى لا يؤثر على سلامة سير البرنامج، مع اختيار وتفضيل الأفراد أكثر تقبلا للاجتماع، لأن ذلك يساعد على خلق الجو الاجتماعي المناسب للتدريب؛
- اختيار الأفراد الراغبين في المزيد من المعرفة والإطلاع وتقبل كل جديد ومفيد؛
- اختيار أفراد جدد في العمل لأن العمال القدامى يتأثرون بالسلوك والأسلوب التقليدي الطويل الذي اعتادوا عليه، وهذا ما يجعلهم أقل تقبلا للتغيير في الأسلوب، ولذلك وفي جميع الأحوال يجب أن يتم اختيار الأفراد الراغبين في التدريب والمحتاجين إليه فعلا والذين تتوافر فيهم شروط ومواصفات معينة للاشتراك في تلك البرامج التدريبية.

2. الجوانب الإدارية:

- اختيار الأفراد من مستويات وظيفية وعلمية متقاربة لتأمين استفادة أكبر لهم؛
- الالتزام بالحضور والاستمرار حتى نهاية البرنامج التدريبي؛

[1] يرقي حسين ، "**أسس نظم التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية**" ، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية فرع التسيير ، جامعة الجزائر،2012/2011، ص 06.

➢ تقدير العدد المطلوب من الأفراد على ضوء حاجة المشروع من العناصر المدربة، يعين حسب تحديد احتياجات التدريب والإمكانيات المتوفرة والخاصة بمكان التدريب ويبقى أن نشير أن تكوين العمال القائمين بالعمل على اختلاف مستوياتهم ومسؤولياتهم أهمية قصوى، فهم الذين يسيرون العمل، وعليهم يتوقف نجاح أو فشل الهيئة في الوصول إلى أهدافها ولهذا كان واجبا على الجهاز أو الهيئة أو المؤسسة أن تدرس من حين إلى آخر حاجات العمل ومدى كفاءة العاملين لمواجهتها أو التعرف على نواحي النقص والعجز والقصور في مستويات الأداء وأسبابه ثم نظم البرامج التدريبية التي تناسب الحاجات الفعلية لكل الفئات في ضوء ما تتطلبه طبيعة الأعمال التي تتولاها كل فئة، وعليه فقيام الفرد بأداء عمل ما لمدة طويلة لا يعني أنه يؤدي هذا العمل بأحسن طريقة ممكنة، بل يمكن أن نجد قصور في آدائه.

وفي الأخير يمكن أن نشير إلى أن التدريب لا يقتصر على العاملين الذين يقل مستواهم في العمل بل يجب أن يعنى بالأكفاء الذين يؤدون عملهم على أحسن حال لأنهم يصلون إلى مستويات أعلى من مستوى الكفاية في أداء أعمالهم إذا نالوا قسطا من التدريب المناسب.[1]

المطلب الثاني: تصميم البرامج التدريبية

تعرف مرحلة تصميم البرامج التدريبية العملية التي بواسطتها يتم تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص معلوماتي ومهاراتي أو سلوكي.[2]

ويصمم برنامج التدريب بموجب عملية مراحلها متسلسلة، يمكن توضيحها بإيجاز فيما يلي:

الفرع الأول: تحديد أهداف البرنامج التدريبي

في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للبرنامج التدريبي[3]، وتوضح هذه الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم، ويتم وضعها – الأهداف – في ضوء الاحتياجات التدريبية التي سبقت الإشارة إليها، ويجب أن تكون هذه الأهداف واقعية ويمكن تحقيقها سواء من حيث الإمكانيات أو الزمن المخصص لها.

الفرع الثاني: تحديد نوع المهارات التي سيكون عليها

[1]RAYMOND VATTER,"**développement de l'entreprise et promotion des hommes**",3ème édition; 1997, p 62-70.

[2]فيصل سحنونة، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 141

[3]محمد الصيرفي، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص 185

من الأمثلة على المهارات التدريبية نجد المهارات التدريبية نجد المهارات اللغوية، المهارات الفنية، المهارات الخاصة بالاتصال مع الآخرين، وكذلك المهارات الفكرية وغيرها، ومن ثم فإن هذه امرحلة تختص بتحديد المهارات الواجب إكسابها للمتدربين.[1]

الفرع الثالث: وضع المنهاج التدريبي

يمثل منهاج البرنامج التدريبي المادة التعليمية التي سيتم نقلها وتعليمها للمتدربين من أجل تغطية حاجات التدريب وإنجاز الأهداف المحددة للبرنامج، وتشمل هذه المادة على موضوعات متوافقة مع طبيعة الحاجات من مهارات ومعارف وسلوكيات، وبالتالي فالمناهج يحدد ويوضح مضمون ومحتوى البرنامج الذي يجب أن يكون حديثا ومتوافقا مع الأهداف والاحتياجات التدريبية.[2]

الفرع الرابع: إعداد برنامج التدريب

يرتبط برنامج التدريب بأمرين اثنين وهما ظروف العمل وطبيعة العمل الذي سيتم التدريب عليه، ومن الممكن إعداد بيان هذه الخطوات بشكل عام والتي نرى أنه من الواجب أن ترافق إعداد برنامج التدريب وهي كما يلي:

1. بيان الجهة المسئولة عن إعداد البرنامج والإشراف عليه؛
2. اقتناع الأفراد بالتدريب؛
3. تحديد المواضيع التي يتضمنها البرنامج التدريبي.

الفرع الخامس: مخطط التدريب

إن مخطط التدريب هو شرح مفصل لسياسة التدريب داخل المؤسسة وتحليله يمثل الخطوة الأولى لهذا المخطط ويتمثل ذلك فيما يلي: [3]

1. **تحليل المتطلبات**: يرتكز تحليل المتطلبات على استجواب الأشخاص ودراسة مكان العمل، والتغيرات التكنولوجية والهيكلية لذلك يلجا المعنيون إلى إجراء تحقيق يجمع بين المقابلات الفردية والجماعية والأسئلة الشفوية كما أن استغلال جهاز الأسئلة الشفهية أو الإستنطاقية يسمح لنا بإعداد أول قائمة للاحتياجات بالإضافة إلى ذلك فإن سلسلة المقابلات والتحليلات الدقيقة حول مراكز العمل تساعد على تحسين الأجوبة مما يسمح بتحديد عناصر التدريب التكميلية الضرورية للسيطرة على الوضعية المهنية وتحليل الاحتياجات المعبر عنها والتي تعتبر ذات أهمية كبيرة لأنها هي التي يتوقف عليها مستقبل مخطط التدريب.

[1] فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 140

[2] عمر وصفي عقيلي، "**إدارة الموارد البشرية**"، ط2، دار وائل للنشر واتوزيع، عمان، 2009، ص 472

[3] Jean Marie Peritti,**"gestion de ressources humains" ,**paris,édition vuiber,1994,p:374

2. **اختيار سياسة التدريب:** تعتبر سياسة التدريب واحدة من أهم وظائف مصلحة تسيير رأس المال البشري في المؤسسة، كما أنها واحدة من الوسائل التي تجيبنا عن توقعات العمال من أجل السعي إلى تلبية رغباتهم في أحسن الظروف هذه العناية المزدوجة تلبي احتياجات العمال والأفراد داخل المؤسسة، ولكن وقبل كل شيء يجب أن نشير إلى أن الطلب المعبر عنه من طرف العمال يتصل مباشرة باختيارات المؤسسة، وتتمثل هذه الاختيارات فيما يلي:

أ. **الميزانية** :وهي المبالغ المالية المخصصة لتلبية احتياجات العمال من المدربين، أماكن التدريب، أجرة المدربين...الخ؛

ب. **المحتويات** :نقصد بها أن التدريب قد يكون عاما ويخصص لها من أجل الرفع من مستوى المعلومات لدى المستفيدين من التدريب وقد يكون تقنيا من أجل تنمية وتطوير الصلاحية المهنية؛

ت. **المستفيدون** :وهم جميع الأفراد المعنيين بعملية التدريب والذين تربطهم المؤسسة حسب المستويات المهنية، وحسب احتياجاتها، فهناك العمال الأقل تأهيلا كما أن هناك التقنيين المؤهلين، والهدف من هذا الترتيب التركيز على تنمية ممتلكات المؤسسة مع النظر إلى أبسط الرغبات المطلوب تحقيقها؛

ث. **الأساليب** :وتتمثل في مجموع الوسائل والإمكانيات الداخلية والخارجية المستخدمة في عملية التدريب سواء كان ذلك أثناء العمل أو خارجه.

الفرع السادس: تحليل سيرورة عملية التدريب

إن القيام بعملية التدريب دون وضع خطة مسبقة ومتابعة دائمة تعتبر تبديدا للوقت والمال والطاقة لذا يجب المرور بعدة مراحل ندرجها فيما يلي:[1]

1. **الطلب على التدريب** :عندما تكون هناك حالة عدم التوازن بين إعداد العمليات التقنية من جهة وغياب عمال أكفاء لإنجاحه من جهة أخرى، تكون هناك ضرورة ملحة للقيام بعملية التدريب من أجل تجاوز المشكل؛
2. **تحليل مشاكل التدريب** :من خلال تشخيص جوانب الضعف، تحديد خصائص ومستوى الفرد المتدرب؛
3. **تحضير واعداد الإستراتيجيات البيداغوجية** :تتميز هذه المرحلة باعتمادها على البحث والتحضير لعملية التدريب وارتكازها على المعطيات الموجودة والغايات المرجوة من هذه العملية بالإضافة إلى الأهداف المنتظر.

المطلب الثالث: تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية

الفرع الأول: تنفيذ البرامج التدريبية

بعد الانتهاء من تصميم البرنامج التدريبي، تتم ترجمته إلى واقع تنفيذي لتحقيق الأهداف المسطرة له، ويعتمد اتنفيذ الناجح لهذا البرنامج على عدّة عوامل تضم تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وإدراك المتدربين للحاجة التدريبية، كما يتطلب اتصال فاعل بين كل من المتدربين وليس اتصالا موجها نحو المتدربين فقط.

[1] Jean Marie Peritti , Op cit, p:374

ويعرف تنفيذ البرنامج التدريبي على أنه التطبيق على المتدربين باستخدام طرق ووسائل التدريب والخدمات البشرية والمادية المختلفة التي تم تصميمها.[1]

ويتطلب تنفيذ البرنامج التدريبي مراعاة الجوانب التالية:[2]

- التأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرنامج التدريبي إلى المعنيين به في الوقت المناسب والتأكد من موافقة الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم؛
- إعداد قائمة بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم؛
- الاتصال بالمدربين في الوقت المناسب لتذكيرهم بالبرنامج وبمواعيدهم فيه؛
- تجهيز القاعات التدريبية بالشكل المطلوب؛
- توفير المساعدات التدريبية والتأكد من صلاحيتها؛
- افتتاح البرنامج التدريبي في الوقت المناسب؛
- شرح أهداف البرنامج التدريبي ومتطلباته للمشاركين؛
- معرفة المشاركين بشكل جيد والعمل على إدماجهم في أنشطة البرنامج التدريبي واحترام قدراتهم؛
- المحافظة على حسن إدارة وقت جلسات التدريب، والحرص على البدء والانتهاء في الوقت المحدد لجميع فعاليات البرنامج سواء كانت عبارة عن محاضرات أو مناقشات، أو مجموعات عمل أو زيارات ميدانية أو نشاطات اجتماعية ترفيهية تتخلل البرنامج التدريبي.

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود والواقع، إن هذه المرحلة مهمة وخطيرة، وينعكس نجاحها أو فشلها سلبا أو إيجابا على المراحل التالية لها، وإن تنفيذ البرنامج يعتمد على عدّة عوامل منها: قدرة المنسق والمديرين، نوعية المدربين، الظروف المادية وغير المادية المحيطة ببرنامج التدريب، نوعية البرنامج التدريبي كأن يكون برنامج للقيادات الإدارة العليا، أو الوسطى أو لتدريب المدربين، أو برامج ذات طابع فني في المحاسبة، أو المالية أو غير ذلك.[3] هناك مرحلتين أساسيتين تمر بها هذه العملية هما مرحلة الإعداد للتنفيذ ومرحلة التنفيذ.

1. **مرحلة الإعداد للتنفيذ:** وهي مرحلة يتم فيها وضع الترتيبات اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية.
2. **مرحلة التنفيذ:** وتتم كما يلي : وضع الجدول الزمني والتجهيزات والمطبوعات.

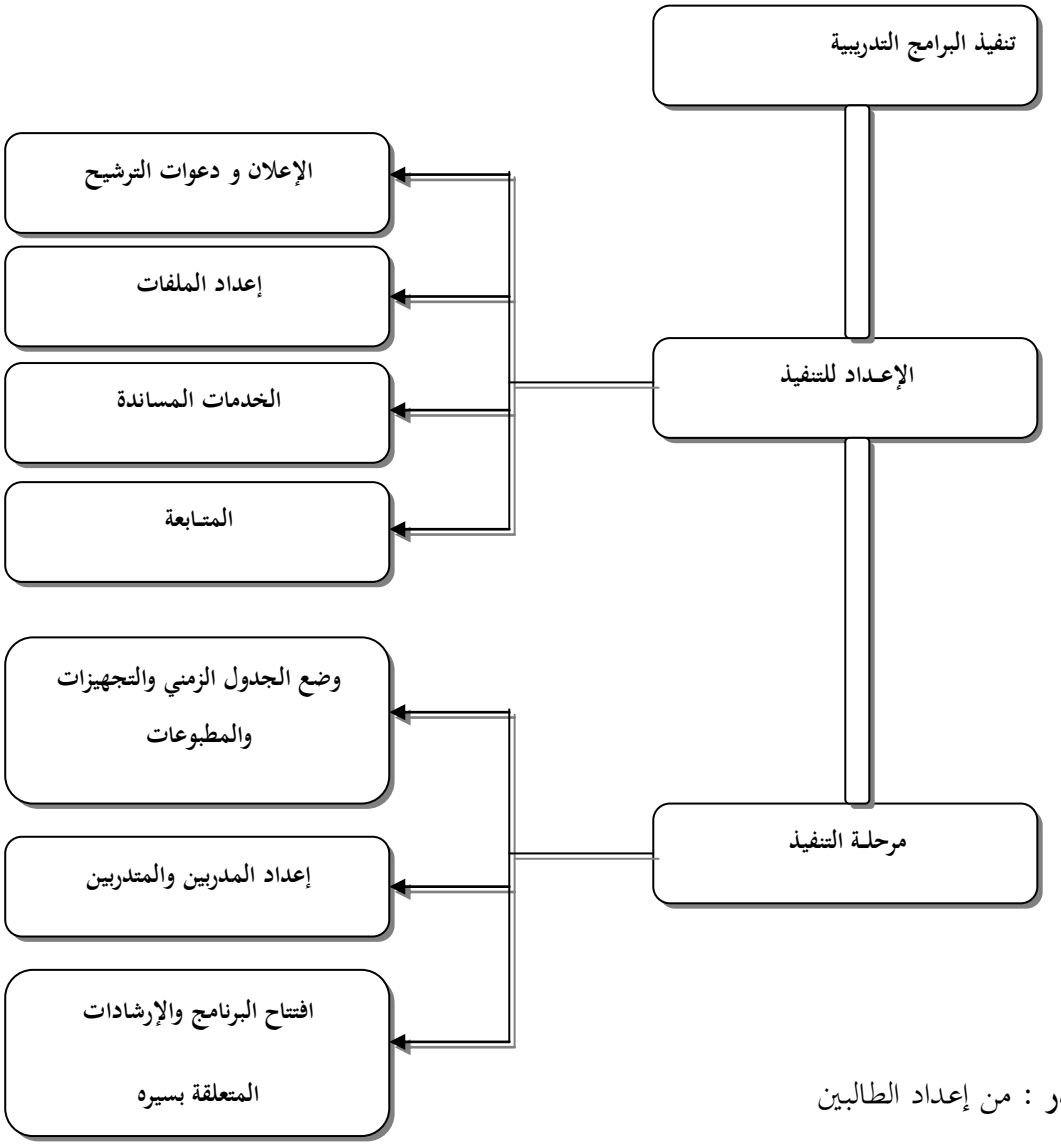
---

[1] عبد العزيز عبد الله آل ملهي، "**الأساليب التدريبية الحديثة ومدى مساهمتها في نجاح برامج التدريب الأمني بمدينة تدريب الأمن العام بارياض**"، رسالة ماجستير في العلم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010، ص 21

[2] مصطفى نجيب شاويش، "**إدارة الموارد البشرية**"، ط3، دار الشروق، عمان، 2005، ص ص 149-150

[3] بودية فاطمة ، بن زيدان فاطمة الزهراء، "**تقييم نظام تكوين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية**"، الملتقى الأول حول تسيير الموارد البشرية مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، يومي 21 و22 فيفري 2012، ص 11

الشكل رقم (02-02): خطوات تنفيذ البرامج التدريبية.



المصدر : من إعداد الطالبين

الفرع الثاني: تقييم البرامج التدريبية

تعد هذه المرحلة آخر خطوة من العملية التدريبية، لكن المعنى الحقيقة أنها تكون دائمة طوال العملية التدريبية تتجنب أي أخطاء يمكن الوقوع فيها، وهي أصعب مرحلة لأنها تحدد مصير التدريب ككل بالنجاح أو الفشل.

1. **طرق التقييم** : من أجل تحقيق الأهداف السابقة يجب اعتماد عدة طرق خلال العملية التدريبية . [1]

[1] د عبد المعطي عساف،يعقوب حمدان، **"التدريب والموارد البشرية"**، دار زهران، 2000، ص 307-312

أ. **تقييم البرامج التدريبية:** تعتمد فعالية التدريب ونجاعته على بنية البرنامج التدريبي بجميع عناصره، ولهذا فإنه يجب أن يولى مكانة خاصة للمسؤولين على عملية التقييم ليقوموا بتحديد أهم المقترحات ومناقشة السبل الممكنة لتفادي السلبيات والحفاظ على ما تتضمنه من ايجابيات تعزيزها.

ب. **تقييم المدربين:** يعتبر المدربون الركن الأساسي في العملية التدريبية، لأنهم هم القادرين على ترجمة كل ما يتم تصميمه أو تخطيطه إلى عمل تكويني فعال أو غير فعال و تتم عملية التقييم هذه بثلاث طرق وهي:

- تقييم المدربين قبل اختيارهم للمساهمة في تنفيذ عملية التدريب اعتمادا على سمعتهم أو إخضاعهم لاختيار يكشف قدراتهم الحوارية والسلوكية مع المتدربين.
- التقييم فور انتهاء التدريب وذلك لمعرفة وجهات النظر للمتكونين في مدربيهم.

2. **تقييم المتدربين** : وغالبا ما تكون أربع عمليات فرعية وهي:

أ. **تقييم قبل بدء التدريب:** و يتم فيها قياس مستوى معرفة المشاركين أو المتدربين بالجوانب المعرفية التي تشملها موضوعات البرنامج و كذا مستوى مهاراتهم و طموحاتهم من خلال مشاركتهم في البرنامج و معدلات آدائهم .

ب. **تقييمهم أثناء التدريب:** وتتمثل في الملاحظة المباشرة لضمان سير عملية التنفيذ بما يتفق مع الخطط المرسومة سابقا، وأسلوب المناقشة من طرف المدربين ومراقبة طريقة الإجابة عناها وملاحظة ما يملكه المتدربون من فهم واستيعاب للبرامج التدريبية.

ت. **تقييمهم فور انتهاء البرنامج التدريبي:** وهذا يهدف إلى المقارنة بين نتائج التقييم الخاصة بالمتدربين قبل بداية البرنامج وبين النتائج المحققة أو الفعلية.

ث. **تقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي:** وعادة ما تكون فترة التقييم سنة أو ستة أشهر من انتهاء البرنامج لتحديد مدى رسوخ نتائجه لدى المتدربين، وتحديد مدى قدرتهم على استثمار نتائج التدريب في ممارستهم العملية.

وهناك طرق أخرى تعتمد في عملية التقييم هي: [1]

- **تقييم الانطباعات** : أي محاولة التعرف على مدى تقبل الدارسين للبرنامج التدريبي و يتناول مشاعرهم قبل هذا البرنامج، و تعتبر هذه المرحلة الأرضية التي تمهل لحدوث التعلم فيها .
- **تقييم التعلم:** أي أن يحصل المتدرب على معرفة أو يكتسب مهارة بطريقة تربوية مخططة وليس بطريقة عفوية، ويتم قياس التعلم على أساس كمي موضوعي يكون قبل البرنامج وبعده لكل مندوب وفي المجالات المنتظر حدوث التعلم فيها، و يكون تحليل النتائج تحليلا إحصائيا يعتمد على معاملات الارتباط ودرجات مجموعات أخرى، وغالبا ما يعتمد على درجة الثقة في مقارنة النتائج ومدى دلالتها.

[1] د عبد المعطي عساف،يعقوب حمدان، مرجع سابق، ص 312-325.

- **تقييم التغير في الأداء:** إذ نجد هناك فرق بين تحصيل المعرفة واكتساب المهارة وتغيير الاتجاه وبين الممارسة الفعلية لذلك، أي في السلوك التنظيمي للمتكون نتيجة لحضوره برنامجا تكوينيا، وللتعرف على هذا التغيير الحادث ومقداره لابد من قياس الأداء الفعلي للفرد قبل وبعد البرنامج التدريبي، وذلك من وجهة نظر المتدرب نفسه، رئيسه، مرؤوسيه وزملائه ويمكن أن يحلل الأداء وفق المعادلة التالية: **الأداء = المعرفة ×المهارة × الدافعية**

3. **تقييم النتائج:** هناك عدة أمثلة تعود على المنظمة نتيجة التدريب منها: ارتفاع الإنتاجية، انخفاض التكلفة، زيادة العائد، انخفاض معدل الدوران، نقص الشكاوي، ارتفاع الروح المعنوية، انخفاض الحوادث وغيرها. ولذلك يجب أن تقاس هذه المتغيرات قبل وبعد برنامج التدريب بوقت كاف لحدوث انتقال أثر التدريب.

ويمكن أن تخلص إلى نتيجة وهي أن فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط فقط وإنما تعتمد على دقة التنفيذ، ثم تقييم النشاط التدريبي بشكل عام، وتعتبر مشكلة تقييم التدريب وقياس فعاليته من أهم المشاكل التي تواجه الممارسين لهذه الوظيفة و يرجع ذلك إلى ما يلي: [1]

- عدم الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد.
- تعقد عملية القياس نتيجة وجود كثير من العوامل المطلوب قياسها.
- عدم توافر الأساليب الإحصائية الحقيقة للقياس. [2]

الشكل رقم (03-03): نتائج تقييم البرنامج التدريبي



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، "إدارة العملية التدريبية"، مرجع سابق، ص 214

[1] أمين ساعاتي، **إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق**، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 171-174

[2] صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 231

خلاصة الفصل

مما سبق نستنتج ان التدريب عملية ادارية و مؤسسية تتطلب الاعداد و التخطيط و التنظيم و المتابعة و التقويم، و تتطلب توفير العناصر الاساسية التي تؤدي الى نجاحه، ذلك ان التوجه الحديث للتدريب يتضمن العمل على سد الفجوة ما بين معرفة المتدرب و خبرته من جهة و بين المعارف و المهارات الكفايات المطلوبة لاداء عمله من جهة اخرى، مما يستدعي تصميم البرامج التدريبية و تنفيذها وفقا لمتطلبات معايير الاداء من اجل تحقيق اهدافها في رفع كفاءة العاملين و تحسين انتاجيتهم لتحقيق اهداف التنظيم.

الفصل الثاني

فعالية التدريب في تحسين أداء العاملين

تمهيد:

يعتبر العنصر البشري اهم المرتكزات الاساسية التي تبنى عليها اي منظمة فقد اكدت كثير من الدراسات في مجال السلوك البشري بان جودة و كفاءة ادارة المنظمة بصفة عامة تتوقف على كفاءة ادارة الموارد البشرية بفوائد و مناهج علمية من معالجة كافة انواع المشاكل التي تعيق تنمية و تطوير هذا العنصر، الامر الذي جعل الادارة الحديثة تعتبر ان نجاح المنظمة ياتي عن طريق نجاح مواردها البشرية و الاهتمام بها، مما يؤدي الى تحقيق اداء عال و راق داخل المنظمة، كما ان مسببات الاداء الجيد هي مجموعة من العوامل المادية و المعنوية الواجب تظافرها و الجمع بينها و التي من شانها رفع الروح المعنوية لدى العاملين و دفعهم لبذل قار جهدهم لتحسين ادائهم.

وعليه سنحاول في هذا الفصل الإلمام بالمفاهيم النظرية المهمة وذلك من اجل وضع قاعدة نظرية نعتمد عليها في دراستنا التطبيقية، لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لأداء العاملين

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

المبحث الثالث: أهمية التدريب في تقييم أداء العاملين في المؤسسة

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لأداء العاملين

على الرغم من أننا نستطيع أن نحدد سلوكيات عددية محددة، إلا أن هناك نوعان من السلوكيات أو جوانب الداء البارزة هما: أداء المهمة والأداء لضمني، ويستخدم بعض المؤلفين السلوكيات الاجتماعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية للإشارة إلى السلوك الضمني.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين وأهميته

الفرع الأول: تعريف أداء العاملين

تعريف الأداء لغة: أدى تأدية، أوصله وقضاه، وهو أداء للأمانة من غيره، وتأدية له من حقه.

أما اصطلاحا: إن موضوع الأداء هو موضوع مثير للجدل، وغير متفق عليه للأسباب التالية: عدم وجود تعريف شامل لتعريف مصطلح الأداء، عدم توافر المعرفة الكافية، لماهية العوامل المحددة للأداء، فلذلك اختلف العلماء على تعريفه، فنجد عدّة تعاريف التي تناولت تقديمه، منها Peter Fredinand Drucker على أنه" التوازن بين رضا المساهمين، والعمال، فقد أشار Kirakim، إلى أن الأداء يدل على: تادية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة.[1]

إن التفكير في أداء المهمة وأدائها بشكل ضمني يتم بشكل منفصل لأن هاتين العمليتين لا يمكن أن تتما بشكل متصل، حي يمكن أن يكون الموظف كفؤا بدرجة كبيرة في عمله وأدائه لمهمته لكنه يمكن أن يكون المستوى بالنسبة للأداء الضمني، حيث يمكن تعريف أداء المهمة على أنه جملة الأنشطة التي تحول المواد الخام إلى السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة والأنشطة التي تساعد عملية التحويل باستخدام موارد المواد الخام وتوزيع منتجاتها الناتجة أو تقديم تخطيط، الاستخدام، الإشراف أو وظائف الموظفين التي تساعد المنظمة على تحقيق الفعالية والكفاءة.[2]

يعرف أداء العاملين بأنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته، حي يعبر الأداء عن السلوك اذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.[3]

---

[1] إبراهيم محمد المحاسنة، **إدارة الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، مملكة البحرين، 2013، ص 104

[2] هرمن أقيسيس، **إدارة الأداء**، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 116

[3] سناء عبد الكريم الخناق، **مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية**، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 08-09 مارس 2015، ص 35

ومن الناحية الإدارية فأداء العاملين يعرف بأنه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفؤ المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت اذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارت أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محدودة.[1]

كما يقصد بأداء العاملين ما يقدمه العمال من مخرجات عمل وما يضيفونه، ونوعية علاقتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة والتعليمات ويتم قياس هذا المتغير من خلال الأبعاد التالية:[2]

- جودة العمل: وتشمل الدقة، الإتقان، التمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل...؛
- كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز؛
- المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة: المهارات المهنية، المعرفة الفنية، الجدية في العمل، الالتزام بالدوام، إنجاز العمل في مواعده، القدرة على تحمل المسؤولية... أما من الناحية السلوكية التنظيمية فإن الأداء هو الثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام[3]، معنى هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه النتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، إدراك الدور، ويجب الإشارة إلى أنه غالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، مع أن هناك فرق كبير بينهما، إذ يشير الجهد إلى اطاقة امبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها افرد.

ومن بين أهم المؤشرات المرتبطة بأداء العاملين، التحكم والإلمام بجوانب العمل، سرعة الإنجاز والمتمثلة في مدة الإنجاز، الانضباط في مواعيد العمل من حيث حركة الدخول والخروج، محاولة تحسين أداء العاملين والتجديد فيه، كذلك الاضرابات والتوقف عن العمل.[4]

الفرع الثاني: أهمية أداء العاملين في تحسين أداء المؤسسة

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات امتقدمة، والنامية على السواء، فالجميع يعمل على تحسين الأداء، ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارا، ومؤشرا لأي تقدم في مختلف المجالات، كما يحظى الأداء على

[1] أحمد زكي بدوي، **معجم المصطلحات الاجتماعية**، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992، ص 310

[2] مروان محمد النسور، **دور الثقافة اتنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد الثاني، 2012، ص 192

[3] ماريون آي هاينز، **إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال**، ترجمة محمد مرسي وزهير الصباغ، معهد الإدارة ، الرياض، المملكة السعودية، 1989، ص 271

[4] Martory (B).Crozet U).Gestion des ressources humaines. Pilotage sociale et performance .imprinerie. Chirat paris 2002.P160

اهتمام بالغ من جميع المستويات، ابتداءا من مستوى الفرد العامل أيا كان موقعه داخل المؤسسة، وبعدها إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة، وصولا إلى الدولة، وذلك لأن أداء الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المؤسسات العاملة بها، وفيما يلي نستعرض أهمية الأداء بالنسبة للعاملين وللمؤسسة.

1. بالنسبة للعاملين:

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات، والتظيمات انعكاسا لأداء المؤسسة التي يتعبها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المؤسسة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابا على النحو التالي:

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل؛
- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله، نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور، ومرتبات مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوافر المقومات اللازمة، للإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء؛
- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله، وإثبات ذاته.

وعليه فإن اهتمام الفرد بأدائه، والعمل على رفعه وتنميته، سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، وتتمثل في الأهداف الاقتصادية.[1]

2. بالنسبة للمؤسسة:

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقديم المؤسسة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها، لذلك نجد أن المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد إنعكاسا لقدرات كل فرد ودافعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا.[2]

[1] صالح عودة سعيد، **قمة الأداء**، المكتب إصدارات اليرموك، ط10، العراق، 1988، ص 211

[2] محمد سعيد سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص 291

كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد، أو المؤسسة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة واستقرارها.[1]

كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية، والاجتماعية في الدولة.[2]

المطلب الثاني: عناصر ومستويات أداء العاملين

الفرع الأول: عناصر الأداء

يتضمن الأداء مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛
- **نوعية العمل:** وتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء؛
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادي للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز؛
- **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل المنجز وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.[3]

وهناك من يرى أن عناصر الأداء تعد بمثابة الأساس الذي يجب على المسؤول المباشر التقيد به عند تقييم أداء مرؤوسيه، لأنه ومن خلال هذه الدراسة يتبين له الواجبات والمسؤوليات المترتبة على الموظف ومن الواجب عليه القيام بها.

ولتحقيق هذا الأداء ينبغي توفر عنصرين هامين وهما:[1]

---

[1] دباش سامية، **دور الحوافز في تحسين أداء العاملين**، مذكرة ماستر، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2013، ص 91

[2] أبو قطف محمود، **التدريب أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية**، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2014، ص ص 61-62

[3] الهاني عاشور، **أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه**، مجلة العلوم الانسانية، العدد 44، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص 585

1. القدرة على الأداء:

تعرف على أنها إمكانات اموظف على القيام بعمل ما، تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي يمنحها التعليم والتدريب وبالتالي فالقدرة هي المحصلة لعنصرين أساسيين هنا المعرفة والمهارة، فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف العامل تجاه شيء معين فمثلا الموظف في بداية إنجازه للعمل الموكل إليه وقبل أن يجرب العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئا عنها، نوعها، تركيبها...الخ.

أما المهارة فهي مستوى الكفاءة والاتقان التي يستطيع الموظف أن يؤدي العمل الموكل إليه.

2. الرغبة في الأداء:

الرغبة في الأداء هي القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل، وتنعكس هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والإتقان، وتتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاث عناصر أساسية: ظروف العمل المادية، ظروف الموظف الاجتماعية، حاجات ورغبات الموظف.

الفرع الثاني: مستويات الأداء

توجد عدّة مستويات للأداء يمكن المؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها، يمكن عرض أهم هذه المستويات فيما يلي:[2]

1. **الأداء الاستثنائي:** يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وإزدهاء الوضع المالي للمؤسسة.
2. **الأداء البارز:** يكون فيه الحصول على عدّة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.
3. **الأداء الجيد جدا:** يبين مدى صلابة الأداء، واتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.
4. **الأداء الجيد:** يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي مستقر.
5. **الأداء المعتدل:** يمثل سيرورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

---

[1] الهاني عاشور، مرجع سابق، ص 586

[2] خالد محمد بن حمدان ، وائل محمد صبحي إدريس، **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي**، دار اليازوري، الأردن، 2007، ص ص 385-386

6. **الأداء الضعيف:** والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

المطلب الثالث: أنواع أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه

الفرع الأول: أنواع أداء العاملين

بعدما تم التعرض إلى مفهوم الأداء، ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، وتحديد أنواع الأداء بغرض اختيار معايير التقييم هذه الأخيرة يمكن تحديدها في ثلاث أشكال هي: معيار المصدر، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي.

1. **حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى داخلي وخارجي.

أ. **الأداء اداخلي:** كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة، ينتج مما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية: الأداء البشري، وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارههم مورد استراتيجي، قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية من خلال تسيير مهاراتهم، الأداء التقني، ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتهم بشكل فعّال، أما الأداء المالي ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة، فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية، ليس نشاطات من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.[1]

ب. **الأداء الخارجي:** هو الأداء النابع عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فهذه الأخيرة لا تتسبب في إحداثه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، ويظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، كارتفاع رقم الأعمال، القيمة المضافة، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها.[2]

2. **حسب معيار الشمولية:**

أ. **الأداء الكلي:** هو الأداء الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت كل وظائف الأنظمة الفرعية للمؤسسات في تحقيقها، دون إنفراد جزء أو عنصر في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها إلى أهدافها الشاملة، كالاستمرارية، والنمو، والربحية؛

ب. **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة افرعية للمؤسسة، والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقة، هو عبارة عن تفاعل أداة الأنظمة الفرعية (الأدوات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.[1]

---

[1] هياج عبد الرحمن، **أثر مراقبة التسيير في رفع مستوى الأداء المالي**، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص ص 5-6

[2] نفس المرجع، ص 6

3. حسب المعيار الوظيفي: يرتبط هذا المعيار بشدة التنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف، والنشاطات التي تمارسها المؤسسة.

أ. أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية، بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي، وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيدة، وتكاليف منخفضة؛

ب. أداء وظيفة الأفراد: تكمن أهمية العاملين داخل المؤسسة في قدرتهم على تحريك الموارد الأخرى، وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فضمان موارد المؤسسة بفعالية، لا يتم إلا عن طريق الأفراد، وكذلك وجود المؤسسة واستمراريتها، أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد، وهو ما يوجب توظيف الأكفاء، وذوي المهارات العالية، وتسييرهم تسييرا فعالا وتحقيق فعالية العاملين لا تكون إلا بتوظيف الشخص المناسب في المكان المناسب، وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.

ت. أداء وظيفة التسويق: يتمثل في القدرة على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات، المتعلقة بوظيفة التسويق، كالحصة السوقية، إرضاء العملاء والسمعة.[2]

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل، يمكن حصر أهم العوامل المتحكمة في أداء العاملين في:

1. التغيب عن العمل:

إن ظاهرة التغيب عن العمل احد مؤشرات عدم الكفاية بالنسبة للفرد العامل، فهي ظاهرة مرضية تعاني منها مختلف المؤسسات، إذ يعتبر ارتفاع معدل التغيب في المؤسسة دليلا على وجود عوامل سلبية تؤثر على انتظام العامل في عمله يهدد التغيب إنتاجية المؤسسة لما في ذلك من خسائر تعود على الميزانية من جهة وعلى الأهداف المحددة من جهة أخرى، وتقوم الإدارة بحساب معدل التغيب الكلي للعامل بما يقابله من معدل الخسارة بالعملية التالية:

معدل التغيب الكلي = (عدد الأيام المفقودة× 100) / عدد الأيام الكلي

وللتغيب عدة أسباب منها:

- عدم توفر الشروط الفيزيقية المناسبة، مما يؤدي إلى الإصابة بأمراض مهنية مختلفة وبالتالي زيادة معدل التغيب؛

---

[1] بختة هدار، **دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطةن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص 27

[2] عبد المالك مزهود، **الأداء بين الكفاءة والفعالية**، مجلة اعلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001، ص ص 89-90

- عدم قدرة العامل على الانسجام والانتماء إلى جماعة العمل وشعوره بالاغتراب؛
- أسباب نفسية تعود إلى نمط الشخصية كعدم تقدير الفرد لذاته، أو عدم قدرته على إثباتها، أو عدم تحمل المسؤولية في مجال إشرافه أو عدم تقبله للنمط الإشرافي للرؤساء وإحساسه بالتقيد وكبت الحرية، حيث أوضحت بعض الدراسات أن العوامل الإدارية تؤثر على التغيب وذلك من خلال الأسلوب الإشرافي والعلاقات الرسمية المتعلقة بالعمل. فالإشراف يؤثر في ما مدى تكيف العامل في عمله ٍ واذا كان سيئا يؤدي إلى التغيب.[1]
- ضغط العمل وحجم المؤسسة الكبير مما يرهق كاهل العامل؛
- انخفاض الروح المعنوية للعامل مما يجعله غير متوازن، ويسبب له عدم الرضا والاستياء؛
- عدم قدرته على التحكم في التكنولوجيا لعدم كفاءاته ودرايته بالآلات التي يشرف عليها.

2. دوران العمل:

وهو يشبه التغيب عن العمل باعتباره مؤشرا تنظيميا قابلا للعد، ويتيح استخدامه في تنفيذ الأداء كما له أثر كبير على فعالية الأداء، ويؤثر كذلك على إنتاجية المؤسسة باعتباره مكلفا وذلك لوجوب إحلال عمال آخرين محل الذين تركوا مناصبهم وهذا يتطلب تكاليف الاستقطاب والاختيار والتدريب.

ويمكن القول بأن دوران العمل هو" :عدم الاستقرار المهني، فالاستقرار المهني يعني بقاء العامل في العمل نفسه مدة طويلة، كما أن ظاهرة دوا رن العمل تأخذ أشكالا متعددة، فانتقال العامل من عمله إلى عمل آخر داخل المؤسسة أو خارجها يعد دورانا، أيضا ترك العامل لعمله نهائيا يصبح بذلك خارج قوة العمل يعد دورانا، كما يكون هذا الدوران بإرادة الفرد أو بغيرها.

مهما كانت أسباب دوران العمل، فإن هذا الأخير يحدث حالة من عدم التوازن في التنظيم الداخلي للمؤسسة، لذا يجب عليها معرفة الأسباب الكامنة وراء هذه الظاهرة لتحقيق استقرار العامل واندماجه في المحيط الاجتماعي للعمل ليتمكن من تقديم أفضل أداء له.

3. الشكاوي: هي تظلم العامل بشأن أحد جوانب الإدارة أو إجراءاتها وهي تعتبر مقياسا لفعالية المشرف أو المرؤوس، وهي تعبير واضح عن انهيار قنوات الاتصال وبالتالي تتدهور كل الأنشطة والمهام المتداخلة والمشتركة مع هذه الأطراف، وخاصة بين مختلف المستويات الإدارية، إذ تعتبر هذه التظلمات كميكانزمات الدفاع عن النفس بهدف تحقيق بعض الحماية لكيان الفرد، وهي تعتبر رفض العامل لسياسات معينة أو ظروف عمله.

4. حوادث العمل: لقد أثبتت الدراسات أن العمال الذين يعانون من مستويات عالية من ضغوط العمل يقعون أكثر من غيرهم في حوادث العمل وذلك بسبب عدم قدرتهم على التركيز والانتباه.

[1] الدحلة فيصل عبد الرؤوف، **تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج**، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2001، ص 100

5. **الإضرابات:** هو التوقف عن العمل لمدة معينة بسبب الاحتجاج على ظروف العمل الغير ملائمة والعلاقات السيئة مع المشرفين والإدارة، هذا ما يجعل الإدارة تتكبد عدة تكاليف من أهمها تكاليف فقدان الإنتاج، تكاليف أجور العمال المضربين، تكاليف إعادة تنظيم العمل...

6. **مقاييس الإنتاج:** يمثل مؤشر الإنتاج أو المردود ذروة قياس الأداء، وهذا المؤشر يحدد العمر المتبقي لأي مؤسسة بينما نجد أن انخفاض إنتاجية العامل يؤثر على فعالية المنظمة هذه الأخيرة تتحمل بذلك تكاليف انخفاض الإنتاج ونوعيته، وكذلك الأجر الذي يقابل فترات عدم العمل.

7. **عدم التحكم والسيطرة على الآلات:** من مؤشرات انخفاض أداء العامل فقدانه للتحكم والسيطرة على الآلات مما يؤدي إلى ارتفاع نسبة معدلات الأعطال.

8. **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المتحكمة في أداء العاملين، عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الموظف والترقيات والعلاوات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز على الأداء مؤثرة وهذا يتطلب نظاما لتقييم أداء الموظفين يتم من خلاله التمييز بين الموظف المنتج والموظف متوسط الإنتاج والموظف غير المنتج، كذلك فإن وجود نظام للحوافز الإضافية كالمكافآت التي تعطي للموظفين الذي يتميز أدائهم من العوامل التي تساهم في دفعهم في الأداء وبالتالي رفع معدلات إنتاجهم.[1]

بمعني أن الأساليب الإدارية تتحكم في مستوى أداء العاملين، فكلما كانت الأساليب تعبر عن الجانب التحفيزي كان مستوى الأداء مميز.

9. **مشكلات الرضا الوظيفي:** إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدي الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء، والرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء، فالرضا الوظيفي يتأثر بعدد من العوامل الاجتماعية والاقتصادية، فمن العوامل الاجتماعية على سبيل المثال: العادات والتقاليد، كما يتأثر بعوامل معنوية داخل البيئة خاصة بيئة العمل كالترقية والتكليف بمسؤوليات أكبر، إضافة إلى المشاركة في العمل، وأسلوب التعامل، عوامل مادي كال ا رتب والحوافز المادية وغيرها.

10. **التسيب الإداري:** يعتبر التسيب الإداري من الظواهر التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين، فالتسيب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها المسئول أو الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به.

[1] خاشقجي، هاني يوسف، **التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية**، الرياض، مطابع الفرزدق، 2003، ص 180

وينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسباب عديدة منها أسلوب القيادة والإشراف، فإذا كانت القيادة الإدارية العليا على قدر كبير من الالتزام بالنظام واحترام الوقت وأبدت انتماء وحماسا للعمل، فإن ذلك سوف يجعلها قدوة يحتذي بسلوكها، فضلا عن ذلك فإن هذه القيادات سوف يكون لديها الشجاعة على تطبيق النظام على الموظفين ودعوتهم لاحترام الوقت، والى جانب القيادات الإدارية العليا فإن المشرفين الإداريين كل في مستواه إذا كانوا أيضا قدوة في الالتزام بالنظام واحترام الوقت مع أداء دورهم في المتابعة والإشراف فإن ذلك سوف يسهم في دفع موظفيهم إلى التقيد بمواعيد وبذل الجهد لإنجازها.[1]

11. مشكلات التطوير التنظيمي: تعتبر المشكلات الناتجة عن التطوير التنظيمي من الظواهر التي لها أثر على انخفاض معدلات الأداء للعاملين، إذ أن الهدف الأسمى للتطوير التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض الفنية والتي تعاني منها المنظمات بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين وإشاعة ثقافة الحضارة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء[2].

[1] محمود، محمد فتحي، الإدارة العامة المقارنة، الرياض، مطابع الفرزدق، 2008، ص 2007

[2] الكبيسي، عامر، **السوك التنظيمي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة**، ط2، الدوحة، مطابع دار الشرق، 2008، ص 45

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

يعد مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء يمكننا تعريف الأداء على أنه "درجة تحقيق واكتمال المهام لوظيفة الفرد، وهو يعكس اقدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى مخرجات مجسدة في عدد من المنتجات ذات مواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة".[1]

وعلى الرغم من تطابق النظرة العامة لعملية تقييم الأداء، إلا أنه وردت عدّة مفاهيم نذكر منها:

عرف على أنه مرحلة من مراحل الرقابة الفعالة تستخدم للمقارنة بين الأهداف المخطط لها وبين ما تم تحقيقه فعلا، وبيان االنحرافات والأسباب وطرق معالجتها علميا وعمليا لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية على وفق نظام معلومات متطور يخدم الإدارة والتخطيط ورفع كفاءة العاملين.[2]

إن تقييم الأداء هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أم لا وهي في أي مجالات –هذا الأداء– قد يشمل الأعمال المسندة للفرد أو جهده أو سلوكه.[3]

يعرف التقييم على أنه النشاط الذي يهدف لقياس أو الحكم على قيمة المساهمة النسبية للعامل في المؤسسة.[4]

تقييم الأداء هو وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر، وتشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن انتائج تتحقق على النحو المرسوم، وبأعلى درجة من الكفاءة.[5]

---

[1] راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية –رؤية مستقبلية–**، الدار الجامعية، مصر، 2001 ، ص 209

[2] يوحنا عبد آل آدم، سليمان اللوزي، **دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 199

[3] مصطفى محمد ابو بكر، **الموارد البشرية**، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، 2004، ص 328

[4] Benoit Ndi zambo.L'Evaluation **performance :Aspects conceptuels ;Sèminairesur ;L'Evaluation de la performance le Développement de secteur puplic** ; Banjul (Gambie)26-30MOI,2003 P2.

[5] زهير ثابت، **كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 15

الفرع الثاني: الهدف من تقييم أداء العاملين

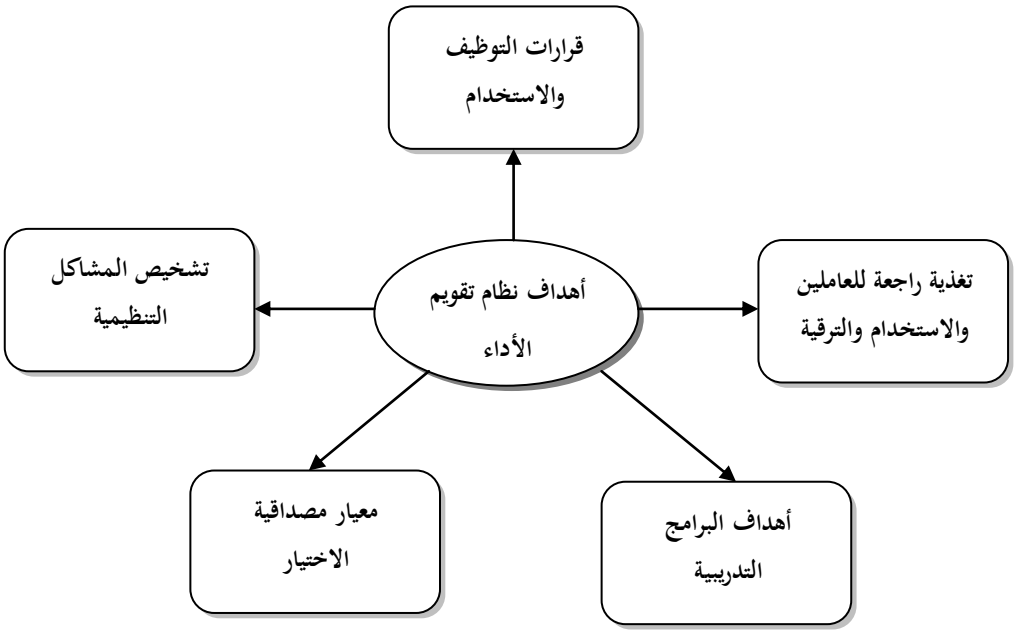
يوجد العديد من الأهداف نذكر أهمها:

- الوقوف على مستوى أداء المؤسسة مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية؛
- الكشف عن الخلل والضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة وتصحيحها؛
- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الوحدة الإقتصادية عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يضطلع به، وذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية وتحديد إنجازاته سلبا أو إيجابا الأمر الذي من شأنه خلق منافسة بين الأقسام من أجل رفع مستوى أداء الوحدة؛
- الوقوف على مدى كفاءة إستخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائدا أكبر بتكاليف أقل بنوعية جيدة؛
- تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشراتها في المسار الصحيح بما يوازن بين الطموح والإمكانيات المتاحة حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العملية البعيدة عن المزاجية والتقديرات غير الواقعية؛ [1]
- إعطاء تغذية راجعة للعاملين لمعرفة أين هم من معايير الأداء اموضوعة؛
- تطوير بيانات صادقة عن الرواتب والعلاقات وقرارات الترقية؛
- تساعد المديرين في اتخاذ قرارات الاحتفاظ بالموظفين أو الاستغناء عن خدماتهم وتنبيه المقصرين حول أدائهم غير المرضي؛
- تساعد على تشخيص وعلاج المشاكل التنظيمية؛
- يساعد التقويم في وضع أهداف البرامج التدريبية.
- تعتبر عملية التقويم معيارا لمصداقية عملية اختيار الموظف، والشكل التالي يوضح أغراض تقويم الأداء.[2]

[1] مجيد الكرخي، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية والقيمة في المؤسسة الاقتصادية**، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، عدد4، 2006 ، ص 41

[2] رافدة الحريري، مرجع سابق، ص 258

الشكل رقم (02-01): أهداف تقييم أداء العاملين



المصدر: الدوري زكريا ونجم العزاوي وبلال الشكارنة وبخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوردي، عمان، الأردن، 2010، ص 191

المطلب الثاني: طرق تقييم أداء العاملين

لعملية تقييم الأداء عدّة طرق تستخدمها المؤسسة في تقييم أداء العاملين وذلك حسب طبيعة عملها ومقتضيات ظروفها وإمكانياتها المتاحة وسنتعرض للطرق الأكثر شيوعا وهي كما يلي:

الفرع الأول: طريقة الترتيب البسيط

في هذه الطريقة يقوم كل رئيس مباشرة مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ، ويتم الاعتماد فيها على الترتيب على أساس الأداء العام ككل ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم.[1]

مثلا إذا كان المطلوب تقييم عشرة أشخاص فيعطي الرقم "1" لأحسن فرد ورقم "10" إلى الشخص الأخير في المجموعة.[2]

[1] خالد الهيثمي وآخرون، **أساسيات اتنظيم الصناعي**، دار وهران، عمان، الأردن، ص 318

[2] محمد عثمان، إسماعيل حميد، **إدارة الموارد البشرية**، مطبعة جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 2003، ص 318

وتتميز هذه الطريقة بسهولتها وبساطتها إضافة إلى اعتمادها أساس واحد للحكم على جميع الأفراد في نفس الوقت، وبالرغم من ايجابياتها يقل استخدامها في الوقت الحاضر لصعوبة ترتيب الأفراد بالنسبة لكل فئة من الفئات الكثيرة المطلوب قياسها في التقرير.

الفرع الثاني: طريقة المقارنة بين العاملين

في هذه الطريقة يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم يتكون وفقا لذلك ثنائيتان أو زوجيتان من المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازيا حسب أدائهم العام وحسب المقارنات التي تمت.

مثلا إذا كان هناك أربع أفراد في القسم هم :

عمر سمير محمد خالد

فإن المقارنات تكون كالآتي:

عمر/سمير عمر/ محمد عمر/خالد

سمير/محمد سمير/خالد

محمد/خالد

وعند إجراء المقارنات السابقة، ولقد تمت الإشارة إلى الشخص الأفضل وسيبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (02-01): المقارنات الزوجية

الفرد	عدد مرات التفضيل	الترتيب
عمر	2	2
سمير	1	3
محم	3	1
خالد	–	4

المصدر: محمد عثمان، مرجع سابق، ص 318

من خلال الجدول يتبين أن محمد قد حصل على أكبر عدد مرات التفضيل وبالتالي فهو يعتبر ذو المرتبة الأولى وعمر الثانية وسمير الثالث وخالد الرابعة ويمكن معرفة عدد المقارنات الزوجية بالقانون التالي:

عدد المقارنات = ن(ن-1)/2

حيث ن هو عدد الأفراد

ففي المثال السابق كان هناك أربع أفراد وبالتالي فإن عدد المقارنات يكون:

عدد المقارنات- 4(3)/2= 6 مقارنات

ومع بساطة وسهولة هذه الطريقة، إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي على عدد كبير من الأفراد حي سيكون عدد المقارنات كبير جدا فمثلا يوجد في القسم 25 فرد فإن عدد المقارنات سيصل إلى 300 مقارنة وهو أمر يجعل عملية المقارنة صعبةن وبالتالي فإن أهمية هذه الطريقة تظهر في الأقسام التي يعمل بها عدد قليل من العمال.[1]

إن هذه الطريقة تعطي تقديرا أكثر إثباتا عن طريق الترتيب البسيط إلا أنها تستغرق وقتا يعتمد على عدد من الأفراد المراد تقييمهم، أي فاعليتها محددة إلى حد كبير بعدد الأفراد المطلوب تقييم أداءهم، كما أنها لا تصلح لأغراض النقل والترقية والتدريب أو الفصل، والغرض الوحيد الذي تصلح له هذه الطريقة هو اختيار مدى نجاح المؤسسة في اختيار الأفراد وتعيينهم.

الفرع الثالث: طريقة التوزيع الإجباري

في هذه الطريقة يتم تقييم الفرد على أساس الأداء العام للعمل حيث يقوم المقوم بترتيب الأفراد المطلوب تقويم أداءهم بالشكل الذي يرتكز على فكرة التوزيع الطبيعي، حيث ترتكز تقديرات الأداء حول الوسط وتتوقع ارتفاعها وانخفاضها في الاتجاهين، ومفادها فكرة التوزيع الطبيعي يتحدد بالتالي:

إذ أن أي ظاهرة تميل إلى التركيز حول القيمة المتوسطة لها ويقل تركيزها عن الطرفين ويمكن استخدام النسب المئوية التالية من قبل المقوم عند توزيع الأفراد حسب كفاءتهم.[2]

- ضعيف 10%؛
- مقبول 20%؛
- جيد 40%
- جيد جدا 20%

[1] خالد الهيثمي، مرجع سابق، ص 279

[2] خالد الهيثمي، مرجع سابق، ص 280

- ممتاز 10%.

الفرع الرابع: طريقة الإدارة بالأهداف

هذه الطريقة تعتبر من أحدث الطرق في تقييم الأداء، قبل أن نتطرق إلى مراحلها ومزاياها أن نعرف الإدارة بالأهداف.

يعرف Paul mali أن المهمة الأساسية للإدارة بالأهداف هي خلق الانسجام بين العاملين في المؤسسة وتنسيق الجهود والعمل في إطار واحد للوصول إلى الغاية المنشودة وذلك من خلال توجيه الطاقات البشرية وحسن استغلالها وإزالة جميع العوائق التي تحول دون تحقيق الأهداف والنتائج المرسومة.

أما John humble فيرى أن الإدارة بالأهداف تعني وجود نظام ديناميكي يجمع بين احتياجات المؤسسة المتمثلة في تحقيق فائدتها وتطوير أهدافها واحتياجات المدير التي تستخلص في المساهمة وتطوير نفسه ذاتيا.[1]

هذه الطريقة تعتمد على العبرة بالنتائج، أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج كما يمكن تسمية هذه الطريقة بطريقة التقييم على أساس النتائج.

إن لهذه الطريقة عدّة خطوات نتبعها وهي كما يلي:

1. يتفق الرئيس المباشر مع المرؤوس في تحديد النتائج المتوقع الحصول عليها خلال فترة زمنية قادمة ولتكن سنة واحدة؛
2. على الرئيس أن يقدم إرشاداته ونصائحه إلى المرؤوس خلال أدائه لعمله وأن يتأكد من سير العمل وفقا لخطة موضوعة سابقا والتعرف على ما إذا كان هناك تأخير خارج على سيطرة المرؤوس؛
3. يجب أن يصل الرئيس إلى اتفاق مع المرؤوس على المعايير التي يعتمد عليها في تقييم الأداء لهذا الأخير؛
4. يلتقي الرئيس بمرؤوسيه خلال المدة المتفق عليها (سنة مثلا) بصورة دورية لدراسة مسير العمل والمشاكل والعقبات التي تعترض تحقيق الأهداف المتفق عليها ومحاولة تذليل اعقبات قدر الإمكان؛
5. وما إن تحل المدة المتفق عليها وحلول فترة تقييم أداء المرؤوس فإن دور الرئيس في التقييم يجب أن يرتكز أساسا على قدرته وخبرته وكفاءته في مساعدة المرؤوس وإرشاده إلى الأداء الأفضل لتحقيق النتائج المتوقعة وهذا يعني أن مسؤولية تحقيق الأهداف تعتمد على المشاركة والتفاعل ضمن الدور الذي يمارسه الرئيس والمرؤوس.[2]

وتتميز هذه الطريقة بما يلي:

[1] أ. تقية، **محاضرة في مقياس تحليل المنظمات**، جامعة يحي فارس، المدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2002، ص 183

[2] خالد الهيثمي، مرجع سابق، ص 184

- رفع الروح المعنوية للعاملين؛
- زيادة الإنتاج؛
- تخفيض العبئ على القيادة من ناحيتي المتابعة والإشراف؛
- تسهيل الاتصال بين القمة والقاعدة؛
- التنمية الذاتية للعاملين وتنمية روح العمل الجماعي؛
- تشجيع روح الطمأنينة والأمان في نفوس الأفراد؛
- وضوح الرؤية وذلك يساعد على وضع ترتيبات دقيقة لنجاح العمل؛
- خلق تفاعل مباشر بين أهداف الفرد وأهداف الجماعة.[1]

المطلب الثالث: خطوات تقييم أداء العاملين

عملية تقييم أداء العاملين عملية معقدة تتداخل فيما بينها فيها كثير من القوى والعوامل، فإن مقيّمي أداء العاملين من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية، يخططون لها تخطيطا جيدا ويتبعون خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه.[2]

1. تحديد العمل المطلوب:

ويتم ذلك بتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، وتحديد إجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل ودراسة العمل وظروف العمل، ويقصد بدراسة العمل هو تحليل الأعمال المطلوب قياس الكفاءة في أدائها، والتعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل والمسؤوليات التي يلتزم بها شاغل العمل.[3]

2. تحديد معايير تقييم الأداء:

تعتبر معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم وعلى رأسهم العاملين ورؤسائهم، معايير الأداء المتنوعة بعضها يتعلق بسلوك العاملين وبعضها يتعلق بالشخصية وبعضها يتعلق بالنتائج والانجازات التي يحققها.[4]

---

[1] أ. تقية، مرجع سابق

[2] شاويش مصطفى، **إدارة الموارد البشرية**، إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، 2005، ص 101

[3] أحمد ماهر، 2007،مرجع سابق، ص 289

[4] درة عبد الباري، الصباغ زهير، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين**، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص 261

3. تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم:

تساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة التي تساعد في جمع المعلومات لعملية التقييم، حيث أن هناك عدة عناصر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين، ولكل مصدر من هذه المصادر مزاياه وعيوبه.[1]

4. تحديد أساليب تقييم الأداء:

إن تحديد طرق وأساليب تقييم الأداء تعتبر من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء، وهناك أساليب تقارن أداء العاملين مع آخرين وطرق وأساليب تقارنهم مع معايير وأدوات وطرق تقارن أداء العاملين مع الأهداف، وقد تم تقسيم أساليب التقييم إلى أساليب تقليدية وأساليب حديثة.[2]

5. تنفيذ التقييم:

يتم تنفيذ عملية التقييم في بعض المؤسسات عادة مرة في كل سنة، وقد تقوم بعض المؤسسات بتقييم أداء العاملين أكثر من مرة في السنة، أما على أساس نصف سنوي أو ربعي، وذلك حسب فلسفة المؤسسة، وأهداف التقييم ومدى فائدة من تكرار عملية التقييم إضافة إلى تكلفة التقييم.

6. التغذية الراجعة:

تعتبر التغذية الراجعة أهم ثمار عمليات التقويم، حيث أن التغذية ال ا رجعة هي عبارة عن إتاحة الفرصة للموظف ليعرف ما إذا كان أداؤه لعمله صحيحا أو خاطئا، وقد تكون التغذية الراجعة سلبية أي تبين النواحي التي قصر فيها الموظف أو إيجابية بأن تبين بموضوعية نواحي الإجادة في أداءه.

7. إجراء التظلم:

من الضروري عند وضع أي نظام لتقييم الأداء من فتح باب التظلم أمام العاملين للتظلم من نتائج تقدير كفاءتهم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج، لكن مما لا شك فيه أن حق التظلم لجميع العاملين أمر غير منطقي لأن هذا سيخلق مشاكل أمام الإدارة، لذلك من الأنسب أن يعطي هذا الحق للموظفين الذين كانت نتائج تقديراتهم ضعيفة.[3]

---

[1] شاويش مصطفى، مرجع سابق، ص 103

[2] درة عبد الباري، الصباغ زهير، مرجع سابق، ص 284

[3] نفس امرجع السابق، ص 309

المبحث الثالث: أهمية التدريب في تقييم أداء العاملين في المؤسسة

يهدف نظام تقييم الأداء بالنسبة للعاملين إلى خدمة الإدارة ومصلحة المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى خدمة الأفراد ذاتهم من خلال تحسين أدائهم وتنميتهم باستمرار حيث تعتبر عميلة تقييم الأداء من أدوات الرقابة التي تستعملها إدارة الموارد البشرية لمراقبة مختلف أنشطتها، الاختيار والتعيين والحوافز...إلخ.

المطلب الأول: أهمية التدريب بالنسبة للفرد

الفرع الأول: تقييم الأداء الفردي

1. تحسين السلوك الفردي

على الرغم من أنه لا يمكن قياس عناصر السلوك بموضوعية مثل النتائج إلا أنه من السهل أيضا تقييمها، فيساعد تقييم العناصر السلوكية في التخطيط لتحسين أداء العمل الحالي للفرد و التخطيط للتقدم المستقبلي في العمل و عند تقييمنا للسلوك الفردي سوف نتطرق إلى الطرق التي يتبعها العمل في أداء عمله وعاداته في العمل وفيم يلي أمثلة لعدد من عوامل السلوك التي يتم تقسيمها:[1]

1.التخطيط: يمثل القدرة على النظر إلى الأمام لوضع برنامج عمل ناجح

2.تحديد الأولويات: مهارات العامل التي في التعامل مع الأمور حسب أولوياتها هل يقوم بمعالجة الأمور المهمة قبل الأمور الأقل أهمية؟.

3.**التفويض**: قدرة الفرد على تحديد وتوزيع العمل على المرؤوسين المؤهلين وتفويضهم بالصلاحيات المطلوبة لإنجاز العمل بنجاح.

4.حل المشكلات: مهارة الفرد في تحديد الأسباب الحقيقية للمشكلة وجمع المعلومات المرتبطة بها وتوليد البدائل واختيار البديل الأنسب لأنسب حل.

5.اتخاذ القرارات: الاهتمام برغبة الفرد في الحكم على الأمور،واتخاذ إجراء إزائها ،وتحمل مسؤولية هذه الأحكام والإجراءات.

[1] زهير ثابت، **كيف يقيم أداء الشركات و العاملين** .سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن21 –دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع. القاهرة. الطبعة2001. ص ص 99-100

6.القيادة: اهتمام الفرد بتوجيه الآخرين،وكذلك رغبة الآخرين في دعم وتقبلمجهودا ته القيادية.

7.الاتصالات الشفهية: مهارات العامل في التعبير الشفوي عن الأفكار بوضوح مع الآخرين ، هل يحرص العامل على صدق ووضوح المعلومات التي ينقلها في محادثاته؟.

8.الاتصالات الكتابية:قدرة الفرد على التعبير عن أفكاره بدقة ووضوح الخط وتنسيقه،وسلامة قواعد اللغة ،وتركيب الجمل والدقة.

9.العلاقات الشخصية: الاهتمام بفعالية الفرد في التعامل مع الآخرين، هل الفرد حساس ويتجاوب مع مشاعر الآخرين؟

10.**الرقابة:** قيام بقياس التقدم في العمل وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة العمل.

2. **الحوافز** وهي تمثل مجموعة من العوامل والأساليب التي تستخدم للتأثير في سلوك الأفراد العاملين وتؤدي بهم إلى بذل جهد أكبر وزيادة الأداء نوعا وكما بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وإشباع حاجيات الأفراد ذاتهم، وهي بدورها تنقسم إلى أنواع:[1]

أ. **الحوافز الايجابية والسلبية**

- **الايجابية:** وهي مجموعة من المؤثرات التي تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد العاملين عن طريق إشباع حاجيات أخرى غير مشبعة لديهم ،إضافة إلى الحاجات المشبعة بشكل فعلي مثل إعطاء وعود للعاملين بمنحهم مكافآت نقدية في حالة بلوغهم مستويات معينة من الأفراد أو التعهد بنقل فرد معين إلى موقع عمل أفضل في حالة تحسن معدلات أدائه أو في حالة دوام انتظامه.
- **السلبية:** هي مجموعة من المؤثرات التي تسعى إلى التأثير في سلوك الأفراد من خلال تهديدهم بحرمانهم من بعض الامتيازات التي يحصلون عليها حاليا وتدخل ضمن إطار هذا النوع من الحوافز كافة أنواع العقوبات التي تتضمنها النظم واللوائح الداخلية التي تضبطها منظمات الأعمال، بهدف رفع كفاءة أداء الأفراد العاملين فيها وربما يؤدي عدم وجود مثل هذه الحوافز السلبية إلى تمادي بعض الأفراد العاملين في التقصير و تأثير مستويات أداء العاملين الجيدين سلبيا عندما يشعرون باندفاعهم للعمل وأدائهم لما هو مطلوب منهم بشكل اعتيادي لا يجعلهم متميزين عن المقصرين لعدم وجود ضوابط لمحاسبة العناصر المقصرة .

[1] د.صالح عودة، **إدارة الأفراد**، الجامعة المفتوحة، ليبيا.199، ص312

ب. الحوافز المادية وغير المادية:

- **الحوافز المادية:** كما ذكرنا سابقا فإن الحوافز المادية تهتم بشكل أساسي في إشباع الحاجات الفزيولجية للإنسان، والبعض يطلق عليها الحاجات الأساسية، والبعض الآخر يسميها الحاجات الدنيا ،باعتبارها أنها تقع في أدنى سلم تدرج الحاجات ولا ترتبط بحاجات عليا متقدمة للإنسان ، فهي أيضا تتركز بإشباع الحاجات المتعلقة بالمأكل ، الملبس والمسكن بالإضافة إلى الحاجات المتعلقة بالأمن والاستقرار الوظيفي،والحاجات المتعلقة بالخدمات الصحية وتحسين ظروف العمل وغيرها
- **الحوافز غير المادية:**وهي حوافز تتعلق بإشباع الحاجات النفسية والذاتية الحاجات العليا ضمن سلم تدرج الحاجات، فالإنسان بعد أن يشبع حاجاته الأساسية الدنيا يسعى إلى إشباع حاجات أخرى من الحاجات المتعلقة بالشعور والاعتزاز بالعمل وبالشعور بالتقدم والرقي والشعور بالمركز الأدبي والمكانة المناسبة والتقدير والثناء وغيرها من الحاجات المختلفة الأخرى ذات العلاقة بالجانب النفسي والذاتي والاجتماعي للفرد.[1]

ت. الحوافز الفردية الجماعية:[2]

- **الفردية:** ترتبط بالأداء الفردي للفرد فهو يلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة.
- **الجماعية:** من الصعب أحيانا عزل وتقييم الأداء الفردي ،فمن الأفضل تصميم نظام الحوافز على الأساس الجماعي ،ومن ثم عمله يعتمد على عمل الآخرين.

ووفقا للحوافز الجماعية يحصل كل أفراد الجماعة على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل ،وقد صممت خطط الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملاء العمل في المجموعة لتحقيق أداء أفضل وأسرع.

3. الترقيــة

تمثل الترقية حافز للأفراد تدفعهم إلى تنمية قدراتهم ومهاراتهم وبذل أقصى طاقة لديهم للإبداع في العمل والحصول على فرص جديدة للترقية. وهناك مجموعة من الأسس يمكن الاعتماد عليها:

أ. الترقية على أساس الكفاءة: يساعد هذا الأساس على وجود حافز للعاملين لتحسين أدائهم في أعمالهم الحالية ،ضمن المنطقي أن يرقى الشخص على أساس قدراته ومهارته ،هذا يبدو منطقيا من الناحية النظرية إلا أن

[1] د.صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص 323

[2] د.راوية حسن، مرجع سابق، ص ص 309-310

هناك كثير من الصعوبات للتطبيق ومن أهم هذه الصعوبات :عدم وجود مقاييس موضوعية دقيقة لتحديد كفاءة الموظف فنظام تقارير الأداء يشوبه كثير من العيوب مثل التحيز،عدم الموضوعية وغيرها ... الخ.[1]

والاعتماد في الترقية على أساس كفاءة الموظف في عمله لا يعني بالضرورة صلاحية لشغل الوظيفة الأعلى المرقى إليها ،وعلى ذلك فمن المفضل الاعتماد على مقايس إضافي إلى جانب الكفاءة الحالية للحكم على كفاءته ونجاحه في الوظيفة الأعلى ذات صلاحيات والمسؤوليات الأكبر.

ولكن ذلك يصعب تحقيقه،فقد لا يمكن التنبؤ بقدرات الشخص في المستقبل، فالقدرات ذاتها تتوقف على مجموعة من العوامل يصعب قياسها بدقة وموضوعية وبشكل كمي.

ب. **الترقية على أساس الأقدمية:** تفضل الكثير من المنشآت الاعتماد على أساس الأقدمية كأساس للترقية،نظرا للعيوب والمشاكل الخاصة بمؤشر الكفاءة ،ويقصد بالأقدمية الفترة التي قضاها الموظف في وظيفته الحالية بصفة خاصة أو بطول مدة الخدمة بالمنشأة بصفة عامة ويرجع أسباب تفضيل المنشآت لهذا إلى النواحي التالية:

- أن هناك ارتباط مباشر بين الأقدمية والكفاءة وخاصة في السنوات الأولى من الالتحاق بالعمل ولكن بعد ذلك يقل الارتباط بين الكفاءة وطول فترة الخدمة
- أن هذا قد يكون موضوعا أكثر من غيره، خاصة إذا وجد مجال لتحيز الرؤساء أو عدم عدالتهم في التقييم، ويقلل ذلك من وجود خلاف بين الإدارة والعاملين .
- قد يتماشى ذلك مع تقاليد المجتمع وقيمه، حيث يكون لعامل السن تقدير وأهمية حيث يفضل الشخص الأكبر سنا للوظائف الأعلى
- إن إتباع مثل هذا الأسلوب يجعل الإدارة حريصة ومهتمة بتدريب تنمية كفاية العاملين.

ت. **الكفاءة والأقدمية معا:**

قد تتبع المنشأة الأساسين معا، معظم المنشأة تتبع أساس الكفاءة للترقية ومع ذلك تعطي مدة الخدمة بعض الأهمية فهي تختار للترقية ألف شخص من بين أقدم العاملين فإذا تساوت الكفاءة، يفضل الشخص الأطول خدمة.

تهدف الترقية إلى خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل قصارى جهدهم وشعورهم بالاستقرار والطمأنينة نتيجة التقدم المستمر في مستوى معيشتهم ،ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المنشأة لشغل الوظائف الأعلى ،زيادة فرص تحسين الإنتاجية عندما تؤدي الترقية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب ،والتكامل مع آليات تخطيط الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للمنشأة.[2]

[1] د.صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 321

[2] د.صالح عودة سعي، مرجع سابق، ص 324

4. **الأجور والمرتبات:** الهدف الأساسي من برنامج الأجور والمرتبات هو الربط بين ما يتقاضاه الفرد وما ينتجه ،إذا أن الأجور تعتبر من الحوافز المادية التي يسعى العاملين للحصول عليها ،وذلك ببذل قصارى جهدهم. وسوف نتعرض إلى المصطلحات والتعاريف الخاصة بالأجر.

فيقصد بالأجر أو الراتب الأساسي ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للموظف أو العامل لقاء عمله الذي يبذله في المنشأة وله وجهان.[1]

الأول:يمثل التكلفة التي تتحملها المنشأة وتحصل على مقابل لها في شكل إنتاجية من الفرد.

والثاني:يمثل الدخل الذي يحصل عليه العنصر البشري لسد احتياجاته وذلك لقاء الجهد الذي يبذله في عمله بالمنشأة.

وهناك مصطلحات مرتبطة بالأجر كمايلي:[2]

المرتب:هو ما يحصل عليه الموظف وهو ما يصرف شهريا في الغالب.

الأجر: هو ما يحصل عليه العامل وهو ما يصرف يوميا أو أسبوعيا كما للأجور والمرتبات أهمية تتمثل في:

- تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العمال و الإدارة.
- الأجور ذات أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة ،فعلى مستوى الفرد تمثل الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد سواء كانت احتياجات أساسية لمعيشته وبقاءه أو لشعوره بالأمان أو الاندماج في العلاقات الاجتماعية باعتبارها الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل المؤسسة التي يعمل بها، أو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته.
- إن الأجر أو الراتب الأساسي العادل من العوامل الهامة التي لها تأثير.

الفرع الثاني:أهداف تقييم الأداء الفردي

1. اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال وبما يتناسب ومؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم بما يتناسب وقدراتهم ومهاراتهم ،تحقيقا لمبدأ وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
2. تحسين مستويات الأداء من قبل الأفراد وترشيدهم لما فيه خدمة لمصالحهم ومصالح المنظمة.

[1] د.عمر وصيفي عقيلي، مرجع سابق، ص123

[2] د.أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 186-187

3. مساعدة المشرفين المباشرين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يسهل عليهم تقديم النصح والتوجيه لهم عند حاجتهم لذلك.

4. اكتشاف الأفراد العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال المناصب القيادية في المنظمة.[1]

5. يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والإطلاع ،إذا أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين ،إذا أن المقيم يجب أن يعرف الكثير من يقيمه.

6. يزود قياس الأداء مسؤولي إدارات الأفراد في المؤسسات المحتلة بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها ،مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجياتهم ومستقبل المؤسسة نفسها كما يعتبر قياس الأداء مؤشرا لعمليات الاختيار والتعيين في المؤسسة؛[2]

7. يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

8. يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أداءهم؛[3] [1]

9. رفع الروح المعنوية وتحسين علاقات العمل ويتم ذلك من خلال خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم ونشوء علاقة قائمة على أساس التفهم بين الإدارة والعاملين مما يؤدي إلى تقوية ورفع الروح المعنوية لديهم داخل المنشأة.

10. وسيلة لتطوير الأداء الذاتي حيث هو أداة صالحة وفعالة يستطيع بواسطتها كل فرد في المنظمة معرفة حقيقة أدائه ومدى كفاءته في مجال عمله، ومعرفة نواحي الضعف والثغرات الموجودة في أدائه.

11. تنمية الكفاءة لدى الرؤساء حيث تتم من خلال ملاحظة الرؤساء لسلوك مرؤوسيهم أثناء عملهم والقيام بتحليل هذا السلوك وطريقة أدائهم للعمل بشكل دقيق وهذا يؤدي إلى تنمية ملكات التقدير والحكم السليم على الأمور والتدريب على الرقابة الفعالة والمستمرة.

12. إشعار الموظف بالمسؤولية ،أي عندما يدرك الموظف أن نشاطه وأدائه الوظيفي موضع تقييم من قبل الإدارة ورؤساءه،وإن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تتعلق بمستقبله الوظيفي،سوف يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه واتجاه العمل الذي يؤديه وسوف تجده يتفانى في بذل الجهود والطاقات التي يملكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا الإدارة والرؤساء المباشرين

13. وسيلة لضمان عدالة المعاملة ،حيث أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة ،ترقية ،زيادات في الأجر...الخ. وذلك على أساس كفاءته وجهده في العمل ،وتضمن أيضا أن كل العاملين يلقون معاملة واحدة دون

[1] د.صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص 324

[2] د.مصطفى نجيب شاوش، مرجع سابق، ص ص 88-89

[3] د.عمرو وصيفي عقيلي، مرجع سابق، ص 169-170

تحيز أو تميز فرد على آخر كما أن قياس الأداء يقل من احتمال إغفال كفاءة ونشاط أي فرد ذوي الكفاءة العالية والذين يعملون في صمت.

الفرع الثالث :أهمية تقييم الأداء الفردي

بالرغم من أن عملية التقييم تعتبر من أهم العمليات التي تعتمد عليها المؤسسة لفهم ما يجول بداخلها من ناحية عمل العمال ،مهاراتهم الدقة في العمل وغيرها من التفاصيل التي تفيد المؤسسة ،فإنها لا تقتصر على ذلك فقط بل تتعدى أهمية تقييم الأداء الفردي إلى التأكد من قدرة الفرد ورغبته في تحقيق الأهداف التي تريدها الإدارة ومن خلال هذا تتمكن هذه الأخيرة من جمع معلومات مهمة تستطيع الإعتماد عليها في تخطيط وتنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية والتمكن من إنجاز مجموعة من السياسات والإجراءات (المذكورة سابقا) والمتثملة في:

- التدريب
- الحوافز
- الترقية
- الأجور والمرتبات

والخاصية الأكثر أهمية لتقييم الأداء الفردي هي تعيين نوع السلوك أو الأداء الذي سوف يكون مطلوبا ،ففي بداية العملية التدريبية تقوم بتحديد الحاجة للتكوين،وهذا يكون عن طريق تحديد فجوة الأداء والتي تعطي بالمعادلة التالية:

فجوة الأداء:الأداء المرغوب– الأداء الفعلي

بحيث: الأداء المرغوب: ما يريد أن يعرفه أفراد المؤسسة أو يفعلون.

الأداء الفعلي: ما يعرفه الأفراد أو يفعلونه بالفعل.

تكمن أهمية التدريب بالنسبة للفرد من خلال:[1]

- إكساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية؛
- إكساب الفرد لخبرات ومعارف ومهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤولياتهم أكبر في العمل؛
- زيادة ثقة العالمين بأنفسهم نتيجة لإكساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة مما يؤدي لرفع روحهم المعنوية؛

[1] إبراهيم عبد الله وآخرون، **دور التدريب في تثمين الموارد البشرية**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد ، فيفرؤي 2005، ص ص 3-4

- يشجع النمو الشخصي والثقة بالنفس؛
- يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الحسنة وحل المشاكل بفعالية أكثر؛
- يساعد الأفراد على تطوير مهارات الاتصال شفويا وكتابيا؛
- يسمح بالتدرج في إنجاز الأهداف الشخصية مع تحسين مهارات التفاعل.

المطلب الثاني: أهمية التدريب بالنسبة للمجتمع

تكمن أهمية التدريب بالنسبة للمجتمع فيما يلي: [1]

1. **زيادة الإنتاجية:** حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والناتجة عن التدريب على حجم الإنتاج وجودته، بالإضافة إلى أن التزايد في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر تدعو إلى التدريب المنظم حتى يتوافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال.
2. **رفع معنويات الأفراد:** لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات، يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي، ولا شك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية له تأثير على المعنويات ولكن إذا لم يتم التكامل من حيث الجانبين فلن يحقق الهدف، ونخلص من هذا أن الاهتمام بآدمية الفرد وتعميق العلاقات الحسنة بين الإدارة والجماعات العامل مع التدريب المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة الإنتاجية.
3. **تخفيض حوادث العمل:** تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل، و هذا يعني أن التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه، يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، وتوجد مؤشرات معينة يمكن من خلالها التعرف على معدل تكرارا لحادث، وتطوره كمدخل للتعرف على جهد الإدارة في مجال الوقاية من الحوادث.
4. **يؤدي إلى استمرارية التنظيم واستقراره:** استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم على فاعليته، رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين ولا شك أن هذا يتحقق من حلال وجود رصيد من الأفراد المديرين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي تغيرات للنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم، فالأفراد المديرين لديهم الحافز للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم.

[1] علي محمد ربابعة، **إدارة الموارد البشرية** "**تخصص نظم المعلومات**" ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،2003، ص 54

المطلب الثالث: دور التدريب في تحسين أداء العاملين

يعتبر التدريب النشاط الذي توليه المؤسسات اهتماما كبيرا، بحيث يهدف إلى تنمية قدرات العاملين في العمل من خلاله يزود الفدر بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المؤسسات في البيئة، إذا فالتغيرات التي تعيشها المنظمة في الوقت الحاضر سواءا كانت تكنولوجية أو تنظيمية اصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المنشأة، وأصبح لزاما عليها أن تفتش عن برامج التدريب المناسبة للعاملين في مراكز التدريب المختلفة، كما ينظر إلى وظيفة التدريب على أنها الوظيفة المكملة للتعيين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختبار الموظفين وتعيينهم، إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المستندة إليهم ومساعدتهم في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم.

وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء العاملين ومن أهمها نذكر: [1]

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمي والنوعية؛
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم؛
- تنمية شعور العاملين للإنتماء والولاء للمؤسسة؛
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل؛
- نوعية العاملين بأهمية التدريب، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل؛[2]
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين؛
- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة؛
- توثيق العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين؛
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المنظمة.[3]

[1] علي يونس ميا وآخرون، **قياس أثر التدريب في أداء العاملين –دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في منطقة عمان–**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد 1، 2009، ص 109

[2] علي يونس ميا وآخرون، مرجع سابق، ص 109

[3] علي محمد ربابعة، مرجع سابق، ص 55

خلاصة الفصل:

مما سبق نستخلص ان الاداء عبارة عن ما يقدمه العمال من مخرجات عمل وما يضيفونه، ونوعية علاقتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة والتعليمات ويتم قياس هذا المتغير من خلال جودة العمل، كمية العمل، المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة، و لقد ثبت وجود فروق و اختلافات بين الافراد، و هي ظاهرة عامة تلاحظ دائما في جميع نواحي العمل، لهذه الفروق تاثيرها على صلاحية الفرد و العمل و حجم العمل، و جودة ادائه ، و نظرا لوجود هذه الفروقات كان لابد من التعرف على طريقة اداء العاملين للعمل و سلوكهم و تصرفاتهم اثناء العمل

و يعد عملية تقييم اداء العاملين بمثابة الوسيلة الفعالة للرقابة المستمرة من خلال معرفة ما يحدث في المنظمة فيما يخص سير الاعمال و اكتشاف مصادر التقدم لدى العمال و الذي قد يكون ناتج عن عدم تلاؤم بيئة العمل و تطلعاتهم، كما ان الصعوبة التي تواجه عملية التقييم تكمن في قياس و تقيم اداء بعض الوظائف كالاعمال الادارية التي ليس لها طابع كمي اذ يعتمد على الطاقات الذهنية و المعنوية.

الفصل الثالث

دراسة حالة "بلدية بوشراحيل" لولاية المدية

الفصل الثالث
دراسة حالة "بلدية بوشراحيل" لولاية المدية

تمهيد:

بعد معالجتنا في الجانب النظري لموضوع التدريب و مختلف انواعه و مراحله في الفصل الأول، وكذا الاداء في الفصل الثاني، نحاول في الفصل الثالث دراسة حالة الجماعات المحلية في الجزائر واخترنا بلدية بوشرا حيل بولاية المدية نموذجا.

وعلى هذا الأساس، يحمل هذا الفصل في طياته العديد من النقاط بدءا بتطرقه في المبحث الأول منه إلى أن نعرف بالبلدية من خلال لمحة تاريخية عن نشأتها، مهامها أهدافها وهيكلها التنظيمي ، بالإضافة إلى الوقوف على عملية التدريب في البلدية ، ومن ثم تطرقه إلى طريقة الدراسة وأدوات الدراسة المستخدمة في المبحث الثاني. ووصولا بعد ذلك إلى المبحث الثالث منه والذي يتضمن عرض وتحليل نتائج الاستبيان لغرض التحقق من النتائج.

المبحث الأول: لمحة تاريخية عن بلدية بوشراحيل

تعتبر البلدية مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، موضوعة تحت تصرف وزارة الداخلية والجماعات المحلية.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن بلدية بوشراحيل و منشآتها التنموية

التعريف بالبلدية: انبثقت بلدية بوشرا حيل عن التقسيم الإداري لسنة 1984 بموجب القانون رقم 09/84 المؤرخ في: 1984/02/04 والمتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد [1].

1-الموقع الجغرافي و المساحة :

تقع بلدية بوشرا حيل شمال شرق ولاية المدية ويحدها من الشمال كل من بلديتي بعطة والعيساوية،

ومن الجنوب تحدها بلدية بوسكن، و من الشرق تحدها كل من بلدية مزغنة، وسيدي الربيع وبني سليمان، من الغرب تحدها بلدية سيدي نعمان.

كما أن البلدية تتربع على مساحة قدرها 210 كلم أي(21000 هكتار) وبذلك تعتبر من أكبر البلديات مساحة في شمال الولاية،وحسب إحصاء سنة 2012 بلغ عدد السكان التقديري 12797نسمة وهو الإحصاء الأخير .

إن مساحة البلدية المقدرة ب21000 هكتار تتوزع على 11675 هكتار أي ما يعادل 55.59 % مساحة زراعية أما المساحة المقدرة ب9325 هكتارا ي ما يعادل 44.41 % فهي مساحة جبلية غابية، ومن خلال هذا التوزيع يتبين أنها بلدية ذات طابع فلاحي إلا أن المساحة المسقية من الأراضي الزراعية فهي تقدر ب900هكتار فقط رغم أن البلدية تمر في ترابها أربع أودية (واد العذرات، واد المالح، واد الحد، واد الوزانة) .

2-المنشآت التنموية في بلدية بوشراحيل[2]

للبلدية عدة منشآت تنموية مختلفة، الغرض منها تقديم خدمات تنموية متنوعة للمواطنين،حيث تتنوع هذه المنشآت باختلاف الميادين منها ما هو إداري والغرض منه تقديم خدمات إدارية، ومنها ما هو صحي والغرض منه تقديم خدمات صحية للمواطنين، ومنها ما هو تعليمي والذي يتمثل في المدارس، والمتوسطات، و الثانويات والغرض منها هو تقديم رسالة علمية...الخ .

[1] القانون رقم 09/84 المؤرخ في 1984/02/04، **والمتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد**، المعدل والمتمم، الصادر في الجريدة الرسمية، العدد 6 .
[2] معلومات من البلدية.

أولا– المنشآت الإدارية:

وتتمثل في مقر البلدية وهو عبارة عن فرع إداري أنجز في إطار برنامج القرية الفلاحية في منتصف السبعينات، ونظرا لتوسع المصالح الإدارية أصبح لا يلبي حاجيات المصالح، كما أن هناك فرع بلدي آخر بمنطقة الرواكش في الناحية الشرقية للبلدية، كما تتوفر البلدية على مكتب بريدي من الدرجة الثالثة .

ثانيا–المنشآت الصحية:

يوجد ببلدية بوشرا حيل عيادة متعددة الخدمات لا تتوفر على المداومة الليلية، كما تتوفر البلدية على ثلاثة قاعات للعلاج وهي موزعة على فرق (أولاد علال، أولاد أحمد، الرواكش)

ثالثا–المنشآت التعليمية والتدريبية والترفيهية[1]:

1-في ميدان التعليم :

-**التعليم الابتدائي:** تتوفر بلدية بوشرا حيل على تسعة مدارس ابتدائية فهي تزاول نشاطها التعليمي وقد بلغ تعداد تلاميذ الطور الابتدائي:1550 تلميذ منهم 820 ذكور و730إناث، للسنة الدراسية 2017-2018

-**التعليم المتوسط:** تتوفر بلدية بوشرا حيل على ثلاثة متوسطات واحدة من الثلاث يتوفر بها النظام الداخلي ونصف الداخلي وعدد التلاميذ الذين يزاولون دراستهم في هذه المتوسطات يقدر بـ:723 تلميذا منهم 363 ذكور و360 إناث، للسنة الدراسية 2017-2018.

-**التعليم الثانوي:** تتوفر البلدية على ثانوية واحدة فتحت أبوابها في الموسم الدراسي 2009-2010 ويزاول الدراسة بها 289 تلميذا منهم 129 ذكور 160 إناث، للسنة الدراسية 2017-2018.

-**التدريب المهني:** تتوفر البلدية على ملحقة للتكوين المهني تابعة إداريا لمركز التدريب المهني والتمهين بالعمارية.

- **رياض الأطفال** :تتوفر كذلك على روضة أطفال تم إنجازها في إطار مخطط الصندوق المشترك للجماعات المحلية سنة 2008 وأبوابها مغلقة لعدم تقدم أي متعامل في إطار الامتياز لتسيير هذه المنشأة .

2–المطاعم المدرسية:

إن المدارس الابتدائية التسعة المذكورة سابقا منها ثلاث مدارس تتوفر على مطاعم، أما الستة الباقية فتم تهيئة بعض قاعاتها الشاغرة على شكل مطاعم من ميزانية البلدية لضمان وجبات غذائية ساخنة لكل التلاميذ

[1] معلومات من البلدية.

يوميا، أما بالنسبة للمتوسطات فهناك متوسطتين لا تتوفر على نظام نصف داخلي (مطاعم)،أما بالنسبة للثانوية فهي تقدم وجبات في إطار النظام النصف الداخلي للتلاميذ الذين لا يمكنهم التوجه إلى منازلهم خلال منتصف النهار لبعد المسافة .

3-النقل المدرسي:

استفادت البلدية من أربعة حافلات للنقل المدرسي يستفيد من خدماتها تلاميذ المتوسطات الثلاثة بالإضافة للتلاميذ الذين يزاولون دراستهم في ثانوية بوشرا حيل ورغم ذلك ونظرا لشساعة تراب البلدية فإنها بحاجة إلى حافلتين حتى يمكن تغطية النقل المدرسي بشكل تام.

رابعا-المنشآت الثقافية والرياضية:

1-**القاعات:** تتوفر البلدية على قاعتين واحدة صغيرة الحجم متعددة النشاطات لا تلبي حاجيات الشباب الترفيهية وحتى الرياضية التي تمارس داخل القاعة وأخرى كبيرة الحجم قرب الثانوية الجديدة.

2-**مكتبة البلدية:** تم إنجاز مكتبة بلدية وتم تجهيزها بوسائل الإعلام م الآلي وكذا الكتب للمطالعة والبالغ عددها :4764 كتابا .

3-**الهياكل الرياضية:** تتوفر البلدية على ملعب لكرة القدم تم إنجازه مؤخرا في إطار المخطط البلدي للتنمية من ميزانية البلدية كما تم إنجاز ثلاثة ملاعب جواريه منها ملعبين في مركز البلدية وآخر بالفرع البلدي.

خامسا:المنشآت القاعدية[1]

1-**الطرق** :إن شبكة الطرق في البلدية نوعين منها الطرق الولائية و الطرق البلدية.

أ-الطرق الولائية:

-الطريق ألولائي رقم 05 والذي يربط الطريق ألولائي رقم18 بالطريق ألولائي رقم04 على مسافة 22كلم .

-الطريق ألولائي رقم 04 والذي يربط الطريق ألولائي رقم90 بالطريق الوطني رقم64 على مسافة 19كلم .

ب-الطرق البلدية : وطولها 32كلم وهي تتوزع إلى :

-الطرق الحضرية : طولها 6كلم طرق حضرية داخل المدينة .

-مسالك طرق تربط المد اشر يبعضها البعض: طولها 16 كلم.

-مسالك قصيرة لفك العزلة عن المد اشر: طولها 10 كلم أنجزت مؤخرا بالمقاييس المعمول بها.

[1] معلومات من البلدية

2-المياه الصالحة للشرب :

في ميدان توفير المياه الصالحة للشرب إن معظم المساكن ببلديتنا موصولة بالماء الصالح للشرب سواء كانت منها حضرية أو ريفية، وتحتوي شبكة المياه الصالحة للشرب على :

-07مناقب مجهزة بمحطات الضخ

-01منبع واحد مهيأ ومجهزة بمحطات الضخ، 16 خزان بسعة 1000م^3

3-الصرف الصحي:

طول قنوات الصرف الصحي 15كلم تشمل المنطقة الحضرية والتجمعات السكنية الريفية المحاذية لمقر البلدية .

4-الكهرباء الريفية:

تبلغ نسبة التغطية بالكهرباء 96% .

5-السكن:

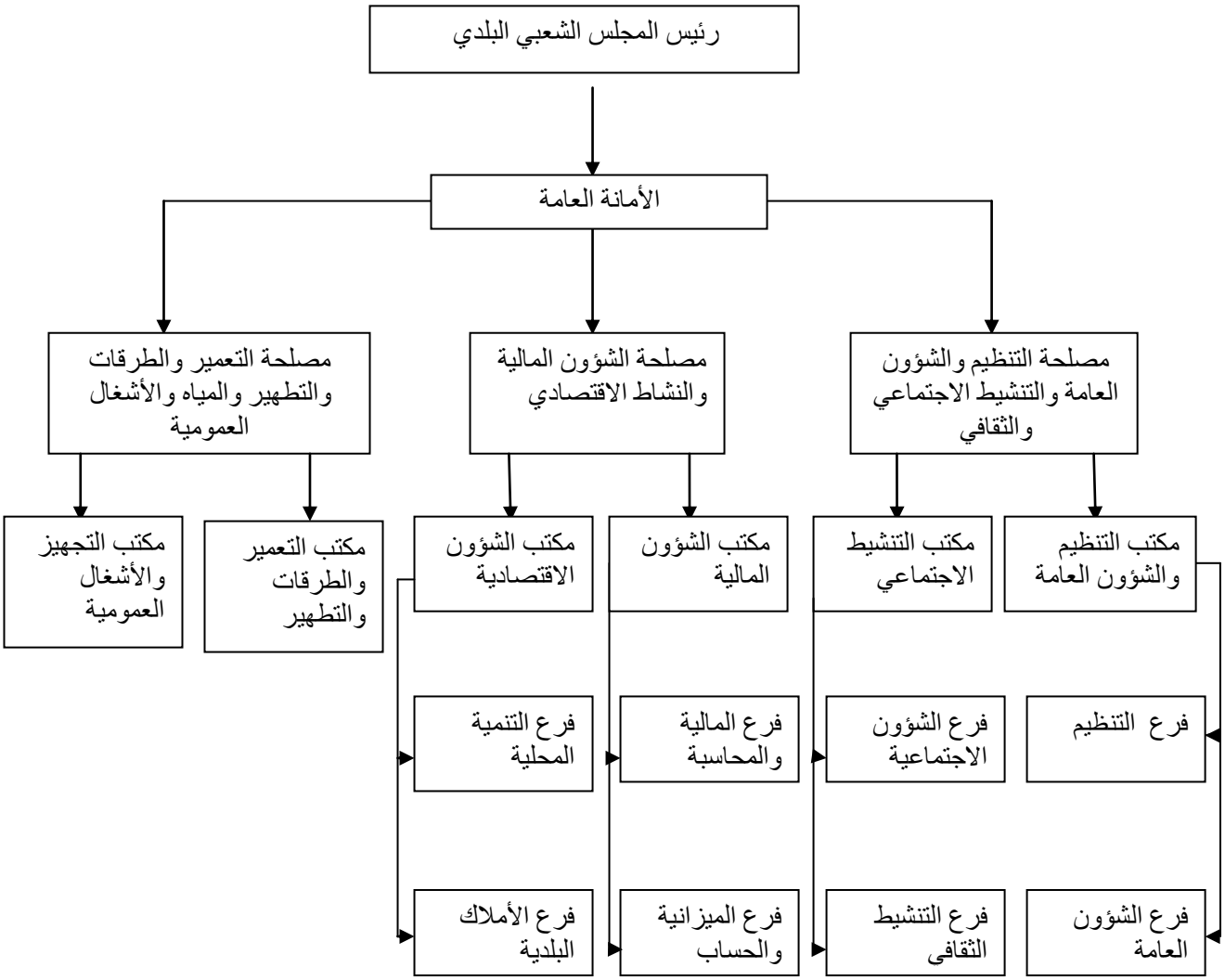
1-السكن الاجتماعي: استفادت البلدية منذ سنة 2000 إلى غاية سنة 2018 من 371 حصة سكنية في إطار السكن الاجتماعي، كما تتوفر على وعاء عقاري لاستقبال السكن وبقية التجهيزات العمومية يقدر 43هكتارمقتطعةمن النظام ألغابي طبقا للمرسوم التنفيذي رقم445/94 الصادر بتاريخ 1994/12/17، حيث تم استغلال 31 هكتار .

2-السكن الريفي: استفادت البلدية منذ سنة 2004 إلى غاية 2018 من حصة قدرها 1177 في إطار البناء الريفي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والإداري للبلدية ومهامه[1] :

أولا– الهيكل الإداري والتنظيمي للبلدية:

الشكل رقم (3-1) الهيكل التنظيمي و الإداري للبلدية



المصدر: معلومات من البلدية

[1] معلومات من البلدية.

ثانيا– مهام الهيكل الإداري والتنظيمي للبلدية :

أ–الأمانة العامة: تتكفل بما يلي:

–القيام بتنفيذ المداولات

–القيام بتبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي و القرارات للسلطات الوصية

– تسيير المستخدمين

–تحقيق إقامة المصالح الإدارية الفنية وتنظيمها والتنسيق بينهما ورقابتها

–التخطيط والكيفية

ب–المصالح:

1– مصلحة التنظيم والشؤون العامة والتنشيط الاجتماعي والثقافي: تنقسم إلى مكتبين وهما:

المكتب الأول: مكتب التنظيم والشؤون العامة ينقسم إلى فرعين:

الفرع الأول: التنظيم ويتكلف بما يلي:

المنازعات والتنظيم،الحماية المدنية،الشرطة البلدية، الحالة المدنية،الانتخابات،الاستقبال و ألإعلام وتوجيه الجمهور.

الفرع الثاني:الشؤون العامة ويتكلف بما يلي:

الخدمة الوطنية، سجلات المجاهدين، إحصاء السكان والإسكان، الفلاحة و التجارة، فقة رمضان.

المكتب الثاني: التنشيط الاجتماعي وينقسم إلى فرعين وهما:

الفرع الأول: الشؤون الاجتماعية ويتكفل بما يلي:

المسائل الصحية والاجتماعية (النظافة، التلقيح، الوقاية)

النشاط الاجتماعي بصفة عامة (المعوقين، المسنين، المعوزين، المحتاجين بصفة عامة)

–الطفولة، الشغل والعمل، الشؤون الاجتماعية المدرسية، تشغيل الشباب والمسائل المتعلقة بالسكن.

الفرع الثاني: التنشيط الثقافي ويتكفل بما يلي:

الرياضة، السياحة،الترقية و الاستثمار، التدريب و التمهين، التربية والتعليم.

2-مصلحة الشؤون المالية والنشاط الاقتصادي: تنقسم إلى مكتبين وهما:

المكتب الأول: مكتب الشؤون المالية وينقسم إلى فرعين:

الفرع الأول: المالية والمحاسبة ويتكفل بما يلي

تسديد مرتبات العمال

تصفية الفواتير والحالات المالية

إيداع سندات تحصيل الإيرادات

الفرع الثاني:الميزانية والمحاسب ويتكفل بما يلي:

إعداد الميزانيات المحاسب المالي

وكالة الإيرادات والنفقات، والمزايدات

المكتب الثاني: مكتب الشؤون الاقتصادية: ينقسم إلى فرعين وهما:

الفرع الأول: التنمية المحلية ويتكفل بما يلي:

المخطط البلدي للتنمية، الصندوق المشترك للجماعات المحلية

المصالح العمومية البلدية(أسواق، المقاولات)، الصناعة

الفرع الثاني:الأملاك البلدية ويتكفل بما يلي:

الاحتياطات العقارية والتجزئة، وتسيير أملاك البلدية المنقولة والغير المنقولة

3-مصلحة التعمير والطرقات والتطهير والمياه و التجهيز والأشغال العمومية: وتنقسم إلى مكتبين وهما:

المكتب الأول: مكتب التعمير والطرقات والتطهير والمياه ويتكفل بما يلي:

التخطيط العمراني (مخطط التعمير البلدي)، ورخص البناء

الاحتياطات العقارية (الوصف التقني)

التنظيف (الأوساخ الصلبة والسائلة)، وحماية البيئة والمياه والتطهير.

الإنارة العمومية والمساحات الخضراء.

المكتب الثاني: مكتب التجهيز والأشغال العمومية ويتكفل بما يلي:

الدراسات التقنية والبرمجة

الإنجاز والصيانة ومتابعة المشاريع العمومية للبلدية بصفة عامة.

المخازن العمومية،وحظيرة عتاد البلدية والنقل.

المطلب الثالث:تطور التوظيف في البلدية

لقد مر التوظيف داخل البلدية بثلاثة مرحل رئيسية نذكر منها ما يلي:

1-المرحلة الأولى:1984-1994

الجدول رقم(3-1) يمثل تعداد المستخدمين للمرحلة1984-1994

	الرجال	النساء	المجموع
صنف الإطارات	00	00	00
صنف أعوان التحكم	16	00	16
صنف الأسلاك والرتب	26	00	26
المجموع	42	00	42

المصدر: مصلحة المستخدمين

نلاحظ من الجدول أن عدد الإطارات في البلدية منعدم تماما، بحث لا يوجد موظفين حاملي شهادات جامعية يعملون في البلدية، في تلك الفترة سواء للرجال أو النساء.

بينما نلاحظ أن الموظفين الذين يعملون في صنف أعوان التحكم هم أعوان يحملون شهادات متواضعة كشهادة تعليم ابتدائي أو متوسط والقليل منهم يحملون شهادة ثانوية، بينما نلاحظ من الجدول انعدام كلي للنساء في كل الأصناف في تلك الفترة.

أما صنف الأسلاك والرتب فعدد العمال بلغ 26 عامل، يعملون في عدة اختصاصات مهنية منها الحراسة و النظافة والصيانة والسياقة، كما أن هذا الصنف لا يحتاج لمستوى تعليمي، فقد بكفي الشخص أن يكون مؤهلا بدنيا للقيام بالإعمال الموكلة له.

2-المرحلة الثانية:1995-2005

الجدول رقم(3-2) يمثل تعداد المستخدمين للمرحلة1995 -2005

	الرجال	النساء	المجموع
صنف الإطارات	02	00	02
صنف أعوان التحكم	17	00	17
صنف الأسلاك والرتب	17	00	17

المجموع	36	00	36

المصدر: مصلحة المستخدمين

نلاحظ من الجدول أنه في هذه الفترة قد تم التحاق موظفين حاملي شهادات جامعية في المصلحة التقنية من جانب الرجال، بينما بقي انعدام كلي للنساء في هذه الفترة.

أما صنف أعوان التحكم فقد حافظت مصالح البلدية على نفس التعداد أي قدر عددهم ب17 موظفا.

كما نلاحظ في صنف الأسلاك والترتب تراجعا ملموسا من الموظفين، حيث أن مصالح البلدية لم تستطيع تعويض تلك المناصب، وذلك بسبب الأزمة الاقتصادية التي ضربت البلاد في تلك الفترة، كما لجأت الدولة إلى تجميد كلي للتوظيف على المستوى المحلي، بحيث أن هناك العديد من العمال أحيلوا على التقاعد ولم يتم استغلال تلك المناصب.

3-المرحلة الثالثة: 2006-2019 [1]

الجدول رقم(3-3) يمثل تعداد المستخدمين للمرحلة2006-2019

	الرجال	النساء	المجموع
صنف الإطارات	05	01	06
صنف أعوان التحكم	11	09	20
صنف الأسلاك والرتب	27	00	36
المجموع	43	10	53

المصدر: مصلحة المستخدمين

نلاحظ من الجدول أن عدد الموظفين في صنف الإطارات قد ارتفع قليلا حيث أصبح عددهم الكلي يقدر ب 06 إطارات من بينهم امرأة حاملة لشهادة جامعية عليا.

بينما في صنف أعوان التحكم بقي يراوح مكانه وذلك حسب عدد مصالح البلدية في حدود 20موظف من بينهم 09 نساء، والملفت للانتباه أن عدد الرجال والنساء أصبح متساوي تقريبا،بينما صنف الأسلاك والرتب تضاعف عددهم، وذلك بزيادة الأعمال المهنية في البلدية من أعمال النظافة والصيانة والطبخ بالمدارس الابتدائية، وذلك ناتج عن إجبارية الإطعام المدرسي، بالإضافة إلى زيادة سائقي المركبات وذلك لزيادة عدد الحافلات الخاصة بالنقل المدرسي، هذا من جهة ومن جهة أخرى في الفترة (2005-2019)

[1] معلومات من البلدية

وذلك نظرا لانتعاش الوضعية الاقتصادي للبلاد فقد تم فتح عملية التوظيف التي مست جل هياكل الدولة من بينها البلدية.

الجدول رقم (3–4): ويتعلق بهيكل تعداد المستخدمين إلى غاية 31-12-2019.

الرمز	السلك أو الرتبة	التعداد المالي	التعداد المالي الحقيقي								الفوارق	العمال المؤقتين				ملاحظات
			المرسمين- المتربصين				المتعاقدين			منهم نساء		بالساعة		بالشهر		
			مرسمين	متربصين	المجموع	النساء	متعاقدين	نساء	أجانب			مجموع	نساء	مجموع	نساء	
1	2	3	4	5	6 (4+5)	7	8	9	10	11 (6+8)	12	13 (3-11)	14	15	16	17	18
	مهندس دولة	02	01	00	01	01	00	00	00	01	01	01	00	00	00	00	00
	متصرف إداري	03	01	00	01	00	00	00	00	01	01	02	00	00	00	00	00
	ملحق إداري	05	01	02	03	01	00	00	00	03	01	02	00	00	00	00	00
	محاسب إداري	02	01	00	01	00	00	00	00	01	00	01	00	00	00	00	00
	تقني سام	03	01	00	01	00	00	00	00	01	00	02	00	00	00	00	00

	عون إداري	06	03	02	05	02	00	00	00	05	02	01	00	00	00	00
	حارس	12	06	00	06	00	04	00	00	10	00	02	00	00	00	00
	عامل مهني	14	10	00	10	00	04	00	00	14	00	00	00	00	00	00
	سائق	06	02	00	02	00	02	00	00	04	00	02	00	00	00	00
	المجموع	53	26	04	30	04	12	00	00	42	05	13	00	00	00	00

المصدر : مصلحة المستخدمين

الجدول رقم (3–5)يمثل: المخطط التوقعي لتنظيم التدريب وتحسين المستوى

السلك أو الرتبة	التدريب المهني			التدريب التكميلي			تحسين المستوى			تجديد المعلومات(الرسكلة)			المجموع	ملاحظات
	عدد الأعوان	تاريخ الدخول	مدة التدريب	عدد الأعوان	تاريخ الدخول	مدة التدريب	عدد الأعوان	تاريخ الدخول	مدة التدريب	عدد الأعوان	تاريخ الدخول	مدة الرسكلة		
ملحق إداري	04	14-01-2017	03 أشهر	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
مهندس معماري	–	–	–	–	–	–	02	15-01-2018	02 شهرين	–	–	–	–	–
عون إداري										04	15-02-2018	01 شهر		
	يتم تحديد الموعد من طرف مصالح الولاية													

المصدر: مصلحة المستخدمين

الجدول اعلاه: عبارة عن مخطط توقعي لتنظيم عمليات التدريب الذي يدخل في إطار تحسين المستوى وتحديد المعلومات خلال السنة الجارية، حيث انه كل صنف من الأصناف له مدة تكوين خاصة به.

كما يجب أن يذكر عدد الأعوان المعنيين بالتدريب أو تحسين المستوى أو الرسكلة الخاصة به، كما يجب أن تكون محددة المدة ومحددة التاريخ لإجراء التدريب، يحضر هذا الجدول من طرف مصلحة المستخدمين ويرسل بعد الإمضاء عليه من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي إلى مصالح الوظيفة العمومية للاطلاع عليه و إبداء الرأي فيه بالموافقة أو الرفض كل هذه العمليات تكون تحت رقابة مصالح الوظيفة العمومية.

المبحث الثاني :منهجية الدراسة

إن موضوع الدراسة لم يقتصر على المسائل النظرية فقط، بل تم تناول المسائل العلمية والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بالجانب النظري، إذ تعد الدراسة الميدانية جانبا مهما في القيام بأي دراسة، يمكن من خلالها التوصل إلى اقتراحات وحلول للمشكلة المطروحة، وللقيام بهذه الدراسة ينبغي الاعتماد على مجموعة من لإجراءات المنهجية، التي تحدد الأبعاد المختلفة المتعلقة بالبحث، وتتمثل هذه الإجراءات في تحديد المنهج المعتمد وأدوات جمع البيانات الميدانية، ومن ثم تحليل النتائج المتوصل إليها.

المطلب الأول :مجتمع وعينة الدراسة

إن طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وهي التعرف على مدى اهمية الادارة الالكترونية في تحسين جودة خدمات مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية من وجهة نظر الطلبة و الأساتذة، سيتم استخدام المنهج التحليلي، الذي يمكن من جمع البيانات والحقائق وتحليلها تحليلا دقيقا، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره، كما سيتم الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية في عملية عرض وتحليل البيانات.

1-مجتمع الدراسة:

إن مجتمع الدراسة يتكون من مستخدمين بلدية بوشراحيل بمختلف درجاتهم العلمية، والذين بلغ عددهم53 مستخدم ،حيث يتكون مجتمع الدراسة من مجموع العاملين باختلاف جنسهم و مراتبهم الادارية في المؤسسة محل الدراسة المتمثلة في بلدية بوشراحيل لولاية المدية.

جدول رقم (3-6) يمثل تعداد المستخدمين إلى غاية 31-12-2019.

	الرجال	النساء	المجموع
صنف الإطارات	05	01	06
صنف أعوان التحكم	11	09	20
صنف الأسلاك والرتب	27	00	36
المجموع	43	10	53

بهدف اجراء الدراسة تم توزيع استبيان على مجموعة من افراد مجتمع الدراسة حيث تم اختيارهم عشوائيا و بدون تحيز و البالغ عددهم 53 عامل، و تمكنا من استرجاع 53 استبيان أي ما يعادل 100.%

الجدول رقم (3- 7) يوضح الاستبيانات الموزعة و المستردة

البيان	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات القابلة للتحليل
العدد	53	53	53
النسبة	%100	100%	100%

المصدر :من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيانات المسترجعة.

2-وصف عينة الدراسة:

إن البيانات المتعلقة بالخصائص الفردية (الشخصية)كالجنس والسن ذات مدلولات مهمة، لأنها تساعد إذا ما وظفت بشكل جيد على إعطاء البعد التحليلي المعمق للمعطيات الكمية، وذلك من خلال ربط المتغيرات مع بعضها البعض في تكوين جداول مركبة.

المطلب الثاني :الأدوات والأساليب الإحصائية للدراسة وحدودها

اولا- أدوات الدراسة

إن أي دراسة ميدانية لابد أن تعتمد على أداة أو مجموعة من الأدوات، باعتبارها وسيلة أساسية في جمع البيانات وتصنيفها، حيث تتوقف دقة وصدق النتائج المتوصل إليها، على مدى دقة الأدوات المستخدمة، ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة وسعيا لجمع البيانات اللازمة، فقد تم الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة الميدانية على مرحلتين:

1- المرحلة الأولى :كانت دراسة استطلاعية متعلقة بجمع البيانات حول بلدية بوشراحيل بولاية المدية، ومتابعة التطورات الحاصلة بها، من خلال الحصول على بعض المعلومات التي تخص التطورات التي مرت بها، الهيكل التنظيمي لها، ومختلف البيانات الإحصائية المتحصل عليها من مصلحة المستخديمين.

2 –المرحلة الثانية :هي دراسة ميدانية لجمع البيانات الأولية، من خلال توزيع الاستبيان على عينة من مستخدمي بلدية بوشراحيل لولاية المدية ، لاختبار فرضيات البحث والتأكد منها، وقد اعتمدنا الأدوات التالية:

2-1-الملاحظة :تم استخدام الملاحظة البسيطة كأسلوب للبحث، بهدف التأكد من الفرضيات المنطلق منها، وكوسيلة لإنشاء استبيان صحيح.

2-2-الاستبيان :يعد الاستبيان من الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات، لما يحتوي عليه من أسئلة يقوم الباحث بتحديدها مسبقا، بهدف الوصول إلى إجابة معينة ولذلك قمنا باستخدام استبيان يتناسب مع طبيعة وخصائص الموضوع، بما أن مجتمع البحث يحتوي على قدر كبير من الوعي على أهمية البحث العلمي، فقد تمت الاستعانة بالاستبيان لجمع البيانات عن الظاهرة محل الدراسة، عن طريق تسليمه باليد للمستخديمن للإجابة عنه ، وقد تم منذ البداية تصميم الاستبيان المتكون من 19 عبارة بالإضافة إلى 3 اسئلة تتمثل في البيانات الشخصية، عموما تم ترتيب الأسئلة وفق أجزاء رئيسية على النحو التالي:

الجزء الأول :تتمثل في البيانات الشخصية الخاصة بمستخدمي بلدية بوشراحيل لولاية المدية(الجنس، السن، الخبرة المهنية)

الجزء الثاني : مدى تطبيق عملية التدريب ببلدية بوشراحيل لولاية المدية.تضمن ثلاث محاور رئيسية وكل محور تضمن مجموعة من الأسئلة كالآتي:

- واقع استخدام التدريب في المؤسسة محل الدراسة 7 (عبارات)؛
- تقييم البرامج التدريبية المقدمة في بلدية بوشراحيل 5 (عبارات)
- فوائد استخدام التدريب على الاداء في بلدية بوشراحيل-ولاية المدية 7 (عبارات.)

ثانيا- الأساليب الإحصائية للدراسة:

تتعدد أساليب التحليل الإحصائي وتختلف، وبغية الوصول إلى مؤشرات معتمدة تدعم أهداف الدراسة وفرضياتها، فقد تم تبويب البيانات وجدولتها، ولهذا تم استخدام العديد من الأساليب المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في إصداره 21 ، وذلك باستخدام مقياس لكارت الخماسي في محوري الدراسة والمتمثل في:

الجدول رقم(3-8) يمثل مقياس لكارت الخماسي

المقياس	الاهمية النسبية
-غير موافق بشدة	1
-غير موافق	2
-محايد	3
-موافق	4
-موافق بشدة	5

المصدر :من إعداد الطالبين اعتمادا على بعض مراجع العملية المتاحة.

مقياس التحليل :انطلاقا من هذه الدرجات ولحساب الحدود العليا والدنيا لكل فئة من فئات مقياس ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى 5-1=4 ،ومن ثم قسم طول المدى على عدد الفئات 4/5=8.0 بعد ذلك تم إضافة العدد 8.0بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى وتحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم(03-09):يمثل المتوسط الحسابي المرجح لدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان.

المتوسط الحسابي المرجح	الاتجاه
من1إلى 79.1	غير موافق جدا
من80.1إلى59.2	غير موافق
3.39إلى2.60	محايد
4.19إلى3.40	موافق
من20.4إلى5	موافق جدا

المصدر :من إعداد الطالبين اعتمادا على بعض مراجع العملية المتاحة.

وللإجابة على تساؤلات الدراسة فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

-التكرارات والنسب المئوية، وذلك للتعرف على خصائص عينة الدراسة.

-الدوائر النسبية لتمثيل أفراد عينة الدراسة حسب كل متغير.

-معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach) (ومعامل بيرسون لاستخراج صدق الاتساق الداخلي صدق وثبات أداة الدراسة.

-المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري .وذلك لاختبار فرضيات الدراسة الميدانية أي الكشف عن الفروقات ذات الدلالة الإحصائية حسب اتجاهات الطلبة.

1 –ثبات وصدق أداة الدراسة.

1–1– ثبات أداة الدراسة :للتأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة حيث تعكس الموثوقية درجة ثبات أداة الدراسة، ولهذا استخدمنا معامل الثبات ألفا كرونباخ، الذي يشير على مدة ارتباط وتماسك فقرات المقياس ويأخذ قيما تتراوح ما بين الصفر وواحد، ويكون مقبول ابتداءا من 0.06 ، والجدول التالي يبين معامل ألفا كرونباخ لأسئلة الاستبيان:

1–1–1– معامل الثبات لمحور مدى تطبيق العملية التدريب في بلدية بوشراحيل لولاية المدية

الجدول رقم (3–10) يمثل :معامل الثبات لمحور مدى تطبيق العملية التدريب في بلدية بوشراحيل لولاية المدية

المتغيرات	معامل الفا كرونباخ
19	0.712

المصدر:اعتمادا على مخرجات. Spss

يتضح من الجدول أن معامل الثبات ألفا كرو نباخ لجزء مدى مدى تطبيق العملية التدريب في بلدية بوشراحيل لولاية المدية المدروسة هو0.712 وهي قيمة عالية و موجبة وهذا ما يؤكد ثبات عال لهذا الجزء، وهذه القيمة مؤشر لصالحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها من خلال الإجابة على أسئلته.

1–1–2–اختبار صدق وثبات مقاييس الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

الجدول رقم(3–11) :اختبار صدق وثبات مقاييس الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

الرقم	المحاور	عدد العبارات	الثبات (الفا كرو نباخ)
01	واقع استخدام التدريب في المؤسسة محل الدراسة	07	0.730
02	تقييم البرامج التدريبية المقدمة في بلدية بوشراحيل	05	0.602
03	فوائد استخدام التدريب على الاداء في بلدية بوشراحيل–ولاية المدية	07	0.801
الاستبيان ككل		19	0.712

المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

يوضح الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ الاجمالي 0.712 وهو مرتفع وموجب الإشارة وتشير النتائج المبينة في الجدول إلى أن قيم ألفا للمقياس المستخدم في الدراسة أكبر من 0.60 ،وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا، وبالتالي فإن قيمة معامل ألفا تعتبر مقبولة وبالتالي يمكن القول "الاستبيان بكل محاوره يتمتع بثبات جيد يمكن الاعتماد على نتائجه والاستفادة منه في التفسير والمناقشة.

1-2- صدق الاتساق الداخلي :

تم استخراج صدق الاتساق الداخلي من خلال معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحاور للاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه وكانت النتائج المدونة في الجدول الآتية، النتائج المتوصل إليها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية(0.01**) .

الجدول رقم (3-12)يمثل الاتساق الداخلي لاستبانة

المحاور	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الاول	01	0.601**	0.000
	02	0.407**	0.002
	03	0.402**	0.003
	04	0.689**	0.000
	05	0.719**	0.000
	06	0.787**	0.000
	07	0.728**	0.000
المحور الثاني	01	0.621**	0.000
	02	0.593**	0.000
	03	0.635**	0.000
	04	0.687**	0.000
	05	0.527**	0.000
المحور الثالث	01	0.513**	0.000
	02	0.646**	0.000
	03	0.619**	0.000
	04	0.583**	0.000
	05	0.747**	0.000
	06	0.528**	0.000

	07	0.611**	0.000

المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجاتSpss

نلاحظ من خلال الجدول أن كل المعاملات دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 ،وهذا ما يضفي على أداة الدراسة درجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي وانسجام أبعادها.

ثالثا–حدود الدراسة:

–الحد الموضوعي :ركزت الدراسة على موضوع التدريب و تاثيره على اداء العاملين؛

–الحدود المكانية :بلدية بوشراحيل لولاية المدية.

–الحدود الزمانية :تمت عملية تصميم استمارة الاستبيان وتوزيعها وجمعها وتحليلها خلال الموسم الدراسي2020/2019.

–الحدود البشرية :اقتصرت هذه الدراسة على عمال بلدية بوشراحيل لولاية المدية.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المبحث عرض نتائج الدراسة التي أجريت على عمال بلدية بوشراحيل لولاية المدية. ، بشكل مفصل للتعرف على الخصائص الشخصية للعينة، وتحليل وتفسير إجابات الطلبة الخاصة بمحاور الدراسة .

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية للعينة

تضمن الاستبيان جزء خاصا بالبيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتتوزع أفراد العينة حسب متغيرات: الجنس، السن، الخبرة المهنية وكانت النتائج المتحصل عليها كالاتي :

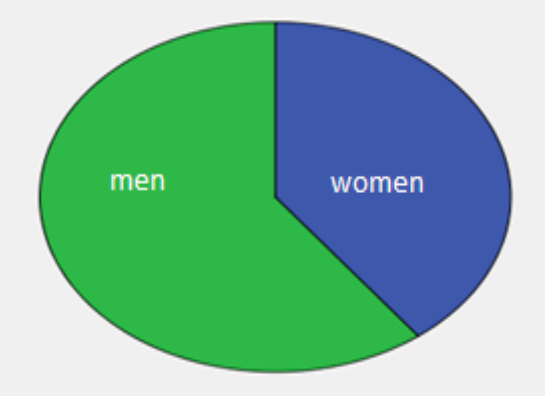
أولا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم(3–13) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الفئة	التكرار	النسبة
انثى	21	39.9%
ذكر	32	60.4%
المجموع	53	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائجSPSS

شكل رقم(3-02) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائجSPSS

نلاحظ من الجدول رقم (03-09) والشكل رقم(03 -02) أن غالبية افراد العينة كانوا من الذكور بنسبة تساوي(60.4%) اما نسبة الاناث فهي تقدر ب (39.9%)، حيث نسبة الذكور أكبر من نسبة الاناث،حيث أن 32 من أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 53 هم ذكور في حين أن 21 منهم اناث من إجمالي عينة الدراسة. و هذا بسبب طبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتمد على فئة الرجال خاصة في السياقة و الحراس (سلك الاعوان و الرتب).

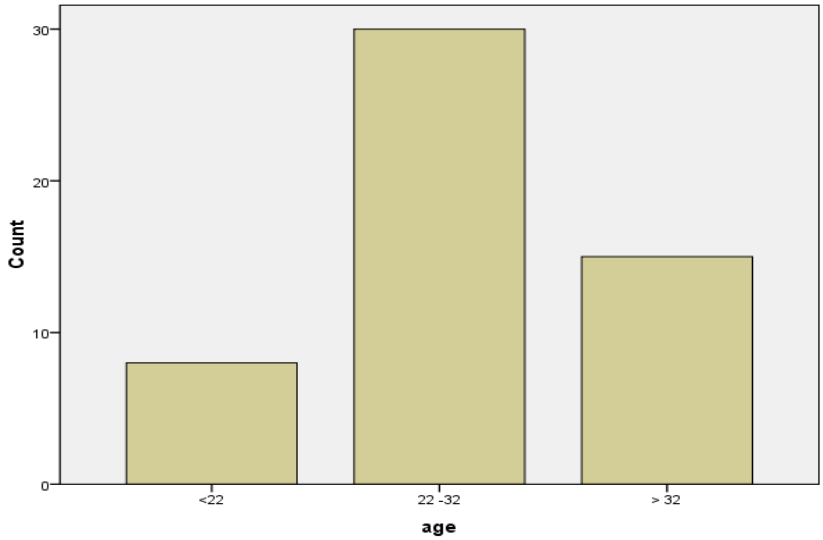
ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم(03-14)يمثل : توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

الفئة	العدد	النسبة
اقل من 22سنة	8	15.1%
من 22 سنة إلى 32 سنة	30	56.6%
من 32 فأكثر	15	%28.3
المجموع	53	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائجSPSS

شكل رقم(3-3) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائجSPSS

نلاحظ من الجدول و الشكل السابقين أن السن متفاوت النسبة من 22إلى 32 سنة ب 56.6% بتكرار 30 فرد وهي أكبر نسبة ثم تليها أكبر من 32سنة بنسبة 28.3%بتكرار 15 فرد، وآخر فئة أقل من 22 سنة بنسبة 15.1%و التي عددها 7 أفراد.

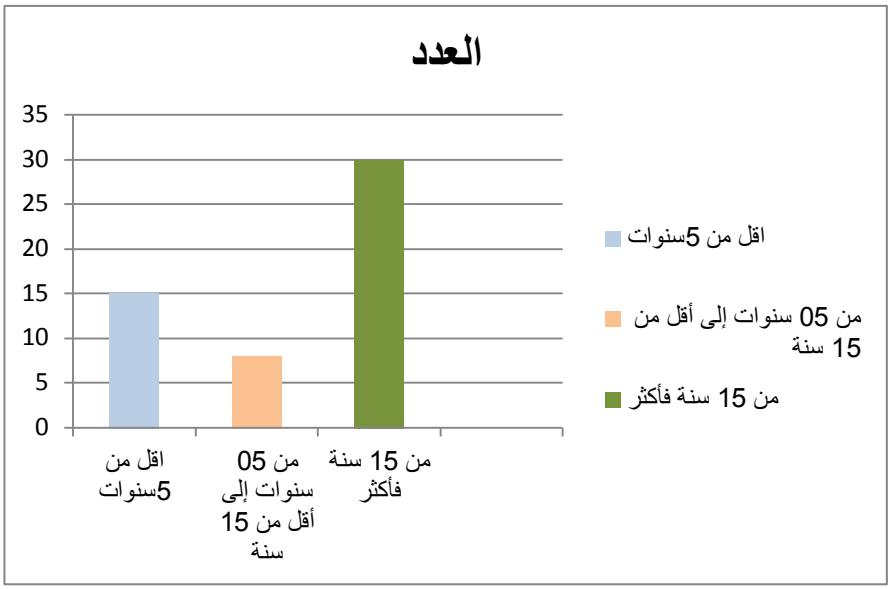
ثالثا: **توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة**

الجدول رقم (3-15) يمثل : توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الفئة	العدد	النسبة
اقل من 5سنوات	15	%28.3
من 05 سنوات إلى أقل من 15 سنة	8	15.1%
من 15 سنة فأكثر	30	56.6%
المجموع	53	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائجSPSS

شكل رقم(3-4) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائجSPSS

من خلال الجدول و الشكل اعلاه نجد ان معظم المستجوبين لديهم الخبرة مهنية تفوق 5 سنوات بنسبة قدرها 56.6% و هذا ما يدل على ان معظم المستجوبين لديهم اقدمية مهنية كافية تسمح لهم بالتحلي بالموضوعية و المصداقية في ملا الاستبيان الموجه اليهم، اما النسبة الثانية و هي فئة الموظفين الاقل من 5 سنوات فهي دلالة على اهتمام الادارة المحلية بجانب التوظيف و السهر على تدريبهم و من ثم ترسيمهم، و اخيرا الفئة المحصورة ما بين 5 سنوات الى 15 سنة نسبة 15.1% و هي الاقل .

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة .

سنقوم في هذا المطلب بعرض النتائج المتعلقة بأسئلة محاور الدراسة وتحليلها وتفسيرها وذلك لمعرفة إجابات عمال بلدية بوشراحيل لولاية المدية.

أولا: تحليل محور واقع استخدام التدريب في المؤسسة محل الدراسة

لمعرفة ذلك تم تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور التي تصف واقع استخدام التدريب في المؤسسة محل الدراسة ، وكذا والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(03-16) يمثل **واقع استخدام التدريب في المؤسسة محل الدراسة**

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية للسؤال	مستوى الأهمية
01	تقوم البلدية ببرامج تكوينية بشكل دوري	3.83	1.06	4	موافق
02	تحدد المؤسسة احتياجاتك التدريبية بناءا على نتائج تقييم ادائك	4.00	0.76	4	موافق
03	العمليات التدريبية التي تقوم بها المؤسسة تكون خارج مواقع العمل	3.36	1.145	4	محايد
04	طبيعة منصبك يتطلب تدريب بصفة مستمرة	3.13	1.144	4	محايد
05	البرامج التدريبية تدخل ضمن الخطة الشاملة للبلدية تبنى وفقا لاحتياجات و قابليات العاملين	3.30	1.26	4	محايد
06	مدة البرامج التدريبية مناسبة لتغطية النقائص	3.26	1.22	4	محايد
07	البرامج التدريبية مواكبة للتطورات التكنولوجية الحديثة	3.66	1.19	4	موافق
المتوسط الحسابي العام للمحور		3.44	0.69		موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائجSPSS

من خلال الجدول اعلاه يلاحظ أن أفراد العينة يرون وجود واقع ايجابي لاستخدام أدوات برامج التدريب بمستوى اهمية موافق وهذا ما تفسره قيمة المتوسط الحسابي العام 3.44 وهو أكبر من 3 المتوسط الحسابي للمقياس كما أن قيمة الانحراف المعياري 0.69 المنخفضة توضح عدم وجود تباين كبير في اتجاهات أفراد العينة فيما يخص هذا المحور .هذا ومكنت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور من ترتيب الاجابات على النحو التالي:

1-لقد تحصلت العبارة رقم 1 على متوسط حسابي قدره 3.83وانحراف معياري قدره 1.06،ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق ، وحسب الانحراف المعياري فأن نسبة التشتت كبير ة نوعا ما ، ان البلدية تقوم بتقديم برامج تدريبية بشكل دوري

2-يرى أفراد العينة من خلال العبارة 2 أن االبلدية تعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية بناءا على نتائج تقييم الاداء ، ويظهر لنا بمتوسط حسابي 4.00 و انحراف معياري قدره 0.76 بمستوى اهمية موافق ؛

3--لقد تحصلت العبارة رقم 3 على متوسط حسابي قدره 3.36 ،وانحراف معياري قدره 1.145 ،ومنه العبارة في مجال اتجاه محايد، وحسب الانحراف المعياري فأن نسبة التشتت كبير ة نوعا ما ، ويمكن القول أن أراء العينة اختلفت حول ما إذا كانت العمليات التدريبية التي تقوم بها المؤسسة تكون خارج مواقع العمل

4- لقد تحصلت العبارة رقم 4 على متوسط حسابي قدره 3.13وانحراف معياري قدره 1.14 ،ومنه العبارة في مجال اتجاه محايد ، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما، أي أن العينة اختلفت في تحديد ان طبيعة منصبه يتطلب دريب بصفة مستمرة.

5- قد تحصلت العبارة رقم 5 على متوسط حسابي قدره 3.30 وانحراف معياري قدره 1.26 ومنه العبارة في مجال اتجاه محايد ، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما ، وهذا يعني أن أراء أفراد العينة اختلفت على أن البرامج التدريبية تدخل ضمن الخطة الشاملة للبلدية تبنى وفقا لاحتياجات و قابليات العاملين.

6-لقد تحصلت العبارة رقم 6 على متوسط حسابي قدره 3.26 وانحراف معياري قدره 1.22 ،ومنه العبارة في مجال اتجاه محايد، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما، وهذا يعني أن أراء أفراد العينة اختلفت على مدة البرامج التدريبية مناسبة لتغطية النقائص

7- لقد تحصلت العبارة رقم 7 على متوسط حسابي قدره 3.66 وانحراف معياري قدره 1.19 ،ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما، وعليه فان البرامج التدريبية مواكبة للتطورات التكنولوجية الحديثة

ثانيا: تحليل محور تقييم البرامج التدريبية المقدمة في بلدية بوشراحيل

لمعرفة ذلك تم تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور ، وكذا والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم(3-17)يمثل تقييم البرامج التدريبية المقدمة في بلدية بوشراحيل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية للسؤال	مستوى الأهمية
01	البرامج التدريبية التي شاركت فيها تتوافق و احتياجاتي التدريبية	3.60	1.14	4	موافق

02	يدعم مسؤولك المباشر للحصول على مهارات و معارف جديدة	3.81	1.14	4	موافق
03	في رايك يتميز البرنامج التدريبي بالوضوح	2.74	1.28	2	محايد
04	محتوى البرامج التدريبية تتوافق مع متطلبات المنصب الذي تشغله	2.85	1.15	2	محايد
05	تتطابق اهداف العملية التدريبية مع الاهداف التي تسعى اليها الادارة	3.21	1.24	4	محايد
المتوسط الحسابي العام للمحور		3.24	0.74		محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائجSPSS

تضح من خلال الجدول اعلاه أن محور تقييم البرامج التدريبية المقدمة في بلدية بوشراحيل تحصل على متوسط حسابي قدره 3.24 وانحراف معياري قدر ب0.74 ،وهذا يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة، و المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي [2.60-3.39،[وهي الفئة التي تشير إلى أن الاتجاه محايد، أي أن العمال ليس لديهم رأي في تقييم البرامج التدريبية المقدمة لديهم.

وقد جاءت إجابات هذا المحور على النحو التالي:

1-العبارة رقم 1 :هناك تشتت كبير نوعا ما في إجابات أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره 3.60 وانحراف معياري 1.14 بمستوى اهمية موافق على دعم المسؤول المباشر للحصول على مهارات و معارف جديدة

2-العبارة رقم 2: هناك تشتت كبير نوعا ما بين إجابات أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره 3.81 وانحراف معياري 1.14 بمستوى أهمية عالية (موافق) على ان البرامج التدريبية التي شاركت فيها تتوافق و احتياجاتي التدريبية

3-لقد تحصلت العبارة رقم 3 على متوسط حسابي قدره 2.74 وانحراف معياري قدره 1.28 ، ومنه العبارة في مجال اتجاه محايد، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما، ومنه فقد اختلفت أراد أفراد العينة على تحديد ان البرانامج التدريبي يتميز بالوضوح.

4-لم يستطع أفراد العينة من خلال العبارة 04 من تحديد أن محتوى البرامج التدريبية تتوافق مع متطلبات المنصب الذي تشغله بمستوى اهمية محايد ، ويظهر لنا بمتوسط حسابي 2.85 وانحراف معياري قدره 1.15 ؛

5- العبارة رقم 05:هناك تشتت كبري نوعا ما بين إجابات أفراد العينة بانحراف معياري 1.24 وبمتوسط حسابي قدره 3.21أي بمستوى اهمية محايد و بالتالي لم يستطع افراد العينة على تحديد وجود تطابق اهداف العملية التدريبية مع الاهداف التي تسعى اليها الادارة.

ثالثا: تحليل محور فوائد استخدام التدريب على الاداء في بلدية بوشراحيل–ولاية المدية

لمعرفة ذلك تم تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور ، وكذا والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم(03-18) **فوائد استخدام التدريب على الاداء في بلدية بوشراحيل–ولاية المدية**

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية للسؤال	مستوى الأهمية
01	التدريب يولد ليك رغبة في التميز في اداء عملك	4.53	0.74	5	موافق بشدة
02	يضمن التدريب علاوات و محفزات مادية جديدة.	4.45	0.72	5	موافق بشدة
03	يمكن التدريب من تجاوز مختلف المشاكل التي تواجههك في العمل و التكيف مع مختلف الصعوبات	4.06	0.79	5	موافق
04	يساهم التدريب في التقليل من نسبة الاخطاء المهنية و بالتالي انجاز المهام بدقة اكثر	3.81	1.02	4	موافق
05	تساهم البرامج التدريبية في تحقيق مبدا المرونة و السرعة في تقديم الخدمات.	3.91	1.24	5	موافق
06	تساعد البرامج التدريبية على تغيير سلوك العاملين	3.87	1.24	4	موافق
07	تلاحظ نتائج فعالة للتكوين في المؤسسة محل الدراسة على الاداء	3.87	1.09	4	موافق
المتوسط الحسابي العام للمحور		4.070	0.66		موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائجSPSS

من خلال الجدول يلاحظ أن أفراد العينة يرون استخدام البرامج التدريبية يقدم مجموعة من الفوائد للبلدية باهمية نسبية عالية (موافق)وهذا ما تفسره قيمة المتوسط الحسابي العام 4.070 وهو أكبر من 3 لمتوسط الحسابي للمقياس، كما أن قيمة الانحراف المعياري 0.66 منخفضة توضح عدم وجود تباين كبير في اتجاهات أفراد والعينة فيما يخص هذا المحور.

هذا ومكنت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور من ترتيب الاجابات على النحو التالي:

1-لقد تحصلت العبارة رقم 1 على متوسط حسابي قدره 4.53 وانحراف معياري قدره 0.74 ،ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق جدا، وحسب الانحراف المعياري فأن نسبة التشتت قليلة، وهذا يعني أن. التدريب يولد لدى العامل رغبة في التميز في اداء عمله.

2-قد تحصلت العبارة رقم 2 على متوسط حسابي قدره 4.45 وانحراف معياري قدره 0.72، ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق بشدة، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة نوعا ما، وعليه يوافق اغلبية العينة و بشدة على ان التدريب. يضمن لهم علاوات و محفزات مادية جديدة.

3-لقد تحصلت العبارة رقم 3 على متوسط حسابي قدره 4.06 وانحراف معياري قدره 0.79 ، ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت قليلة نوعا ما، وعليه فان العمال يؤكدون على ان العملية التدريبية تعمل على تجاوز مختلف المشاكل التي تواجههم في العمل و التكيف مع مختلف الصعوبات

4-قد تحصلت العبارة رقم 4 على متوسط حسابي قدره 3.81 وانحراف معياري قدره 1.02 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما، وعليه يساهم التدريب في التقليل من نسبة الاخطاء المهنية و بالتالي انجاز المهام بدقة اكثر.

5- قد تحصلت العبارة رقم 5 على متوسط حسابي قدره 3.91 وانحراف معياري قدره 1.02 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما، و بناءا على اجابات أفراد العينة تساهم البرامج التدريبية في تحقيق مبدا المرونة و السرعة في تقديم الخدمات.

6-قد تحصلت العبارة رقم 6 على متوسط حسابي قدره 3.87 وانحراف معياري قدره 1.24 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما، وعليه تؤكد العينة ان البرامج التدريبية تساعد على تغيير سلوكهم.

7-قد تحصلت العبارة رقم 7 على متوسط حسابي قدره 3.87 وانحراف معياري قدره 1.09 ومنه العبارة في مجال اتجاه موافق، وحسب الانحراف المعياري فإن نسبة التشتت كبيرة نوعا ما. وهذا ما تؤكده العينة الدراسة على ان للتكوين نتائج ايجابية على اداءهم .

خلاصة

تم التطرق في هذا الفصل إلى تقديم بلدية بوشراحيل لولاية المدية، ثم تم استعراض منهجية الدراسة التطبيقية، مجتمع وعينة الدراسة، وكذا عرض وتحليل أفراد العينة (الجنس، السن، الخبرة المهنية) ، بحساب التكرارات والنسب المئوية لهم، كما قمنا أيضا باختبار صدق وثبات فقرات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرو نباخ.

ومن خلال عرض النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، تم التوصل في المحور الأول الذي تضمن واقع استخدام التدريب في المؤسسة محل الدراسة بأن اتجاه أفراد العينة كان موافق حول ما جاء فيه، وكخلاصة لما جاء فيه يمكن القول أن البلدية تعتمد على استخدام البرامج التدريبية بنسبة متفق عليها اذ تستخدمها البلدية في زيادة فعالية اداء العمال، و تم التوصل في المحول الثاني الذي تضمن تقييم البرامج التدريبية المقدمة في بلدية بوشراحيل كان محايد لما جاء فيه، واستنتج منه ان افراد الدراسة و هم العمال ليسوا على دراية بتقييم و اهمية البرامج التدريبية ، أما المحور الثالث المتضمن فوائد استخدام التدريب على الاداء في بلدية بوشراحيل–ولاية المدية فكان اتجاه أفراد العينة نحوه موافق لما جاء فيه، وتم التوصل إلى أن التدريب يقدم فوائد كبيرة للبلدية و التي تأثر تأثيرا ايجابيا في تقديم خدماتها من حيث الوقت و الجهد و السرعة و الفعالية و جودة الخدمات

الخاتمة

الخاتمة

مماسبق يمكن ان نستنتج بان التدريب يعد مصدرا مهما من مصادر اعداد الكوادر البشرية و تطوير كفاياتهم و تطوير اداء العمل، و زيادة الانتاج و الانتاجية، فهو انفاق استثماري يحقق عائدا ملموسا لتلبية احتياجات النمو للمنظمة، و تزداد اهمية التدريب في العصر الحديث حيث اصبح ضرورة ملحة للتطور السريع في جميع المجالات، حيث يعتبر التدريب نوعا من انواع النشاط المقصود و المخطط في اي منظمة، اذ يعمل على تعويض اعداد من العاملين بها الى خبرات معينة بهدف تحسين اداء كل منهم فيما يسند اليه من عمل، لذلك عند الشروع في تخطيط و تنفيذ عملية التدريب ان تاخذ بعين الاعتبار جميع العناصر و القوى و العوامل التي تؤثر في تلك العملية .و اذا كانت المنظمة تقوم بعملية التدريب للعاملين فيها فان ذلك يعني ببساطة انها تقوم بتوفير فرص تعليمية لهم يتعلمون فيها طرقا افضل للاداء.

نتائج البحث:

من خلال ما تم استعراضه في ثنايا البحث، سوف نقوم بتقديم أهم النتائج.

بناءا على ما جاء في الفصل الأول لهذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- يعرف التدريب مجموعة من الأنظمة أو الأجهزة البيداغوجية المقدمة إلى العمال كي تسمح لهم بالتكيف مع التغيرات التنظيمية والتحولات الخاصة بتسيير الوظائف الناتجة عن التطورات التكنولوجية والاقتصادية، وكذلك لدعم تطورهم المهني، وتعتبر العملية التدريبية نظاما فرعيا من النظام الكلي لإدارة الموارد البشرية حيث تتكون هذه المنظمة من العناصر التالية: المدخلات، العمليات، المخرجات،مخزون المعلومات. و هذا ما يثبت صحة الفرضية الاولى.
- للتدريب العديد من الاساليب،حيث يقوم المدرب باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في ذهن المتدرب .

وبناءا على ما جاء في الفصل الثاني لهذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- للاداء عدة انواع وتحديد أنواع الأداء بغرض اختيار معايير التقييم هذه الأخيرة يمكن تحديدها في ثلاث أشكال هي: معيار المصدر، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي.و يقسم الاداء **حسب معيار المصدر** الى الأداء داخلي وخارجي.و بالتالي صحة الفرضية الثانية.

- عملية التكوين تاثير ايجابي على اداء العاملين، يشعر من خلالها العامل بانتمائه و ولائه لمؤسسته،حيث ان عملية التكوين تولد لدى العاملين الرغبة في تقديم اداء متميز، و بالتالي نفي صحة الفرضية الثالثة.

ومن خلال المعالجة الإحصائية لنتائج **الدراسة الميدانية** توصلنا إلى العديد من النتائج التالية:

- تبين لنا أن هناك واقع إيجابي لاستخدام تطبيقات البرامج التدريبية في البلدية، حيث تبين لنا في الاخير ان تطبيق التدريب في المؤسسة محل الدراسة يقدم مجموعة من الفوائد للعمال و بالتالي تحسين ادائهم و هذا باهمية نسبية عالية (موافق)وهذا ما تفسره قيمة المتوسط الحسابي العام 4.070 وهو أكبر من 3 لمتوسط الحسابي للمقياس، كما أن قيمة الانحراف المعياري 0.66 منخفضة توضح عدم وجود تباين كبير في اتجاهات أفراد العينة .و بالتالي صحة الفرضية الرابعة.
- ان بلدية.بوشراحيل لولاية المدية تلعب دورا هاما في عملية التدريب و تحسين اداء موظفيها، فالعمال راضون على سياسة التكوين المتبعة التي تنتهجها الادارة من خلال امتلاكهم الخبرة و تطوير اساليبهم في العمل، و كانت لديهم بعض الاقتراحات لتدارك النقائص قصد المساهمة في تطوير البرامج التكوينية في المستقبل،و هذا ما اكده اغلبية العينة بعبارة موافق على ان للتكوين نتائج ايجابية على اداءهم حيث متوسط حسابي قدره 3.87 وانحراف معياري قدره 1.09.
- التدريب يؤدي الى خلق دافعية للعامل نحو تادية المهام المنوطة له
- التدريب يؤدي الى اكتساب العامل القدرات معرفية و مهارات فنية مختلفة.
- تساعد البرامج التدريبية على تغيير سلوك العاملين
- يمكن التدريب من تجاوز مختلف المشاكل التي تواجه الافراد العاملين ببلدية بوشراحيل و العمل على التكيف مع مختلف الصعوبات التي تواجههم.

-الاقتراحات والتوصيات:

على ضوء النتائج السابقة ودراسة الموضوع يمكننا تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات الهادفة إلى:

- اقتراح تنظيم دورات تكوينية داخل المؤسسة او خارجها.
- السعي الى جعل العملية التدريبية مستمرة لمواكبة التطورات التكنولوجية
- العمل على اقامة لقاءات و ملتقيات و كذا تربصات ضمن نوادي داخل المؤسسة او خارجها تشجيعا لروح العمل الجماعي .

- اقتراح تنظيم دورات تدريبية في مجال الاعلام الالي من اجل تفعيل و تسريع انجاز المهام و العمليات الادارية
- تعميم عملية التدريب لتشمل كل الموظفين و العمال
- تنظيم دورات تدريبية حسب التخصص
- التمديد في فترة الدورات التدريبية
- ادخال الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية التدريب

-آفاق الدراسة:

وفي ختام البحث نقترح مجموعة من المواضيع التي تعتبر كبحوث مستقبلية للمزيد من الإثراء والتجديد كآفاق لبحثنا كما يلي:

- دور التدريب الالكتروني في تحسين الخدمات المقدمة في المؤسسات؛
- تطبيق نظام تحديد الاحتياجات التكوينية بين الواقع و المتوقع.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

اولا–الكتب باللغة العربية

1. أبو النصر، مدحت، "مراحل العملية اتدريبية تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية"، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
2. السيدة عليوة، "تحديد الاحتياجات التدريبية"، أتراك للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002.
3. الجميلي خيري خليل ، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية ، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 1998.
4. السلمى علي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، مصر، مكتبة غريب، دون سنة نشر.
5. السكارنة بلال خلف، "اتجاهات حديثة في التدريب"، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011.
6. السيد رضا، "الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2007.
7. الخليفات عصام عطا الله، "تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
8. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، مملكة ابحرين، 2013.
9. كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية – الجهات والممارسات–"، دار المنهل اللبناني، ط1، لبنان، 2008.
10. ديري زاهر محمد، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة الزرقاء، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
11. محمود عبد الفتاح رضوان، "نظرية التدريب التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقعه الملموس"، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة،مصر، 2013،
12. محمود عبد اللطيف موسى، "الدافعية للتدريب الإداري في ضوء التحديات العالمية"، القاهرة، الدار العالمية للنشر، 2013.
13. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
14. محمد أيمن عبد اللطيف عشوش، أمل عبد الرحمن السيد، نفسية محمد باشري، أساسيات إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، كلية التجارة، مصر، 2017.
15. مدحت محمد أبو النصر، "إدارة العملية التدريبية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008

16. محمد عثمان، إسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية، مطبعة جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 2003.

17. مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية –إدارة الأفراد–"، ط1، عمان، دار الشروق والتوزيع، 2012.

18. محمد الصيرفي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص 185

19. مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صاح، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية – مدخل استراتيجي–"، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006

20. سيد ، أسامة محمد، الجمل، عباس حلمي، "التدريب والتنمية المهنية المستدامة"، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2012

21. سامح عبد المطلب عامر، "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011.

22. حنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، دار الزهران، عمان، الأردن، 2002ذ

23. عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

24. علي محمد إبراهيم عبدالوهاب، "التدريب والتطوير، مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات"، الرياض، د.س،ن.

25. فيصل سحنونة، "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

26. صالح عودة سعيد، قمة الأداء، المكتب إصدارات اليرموك، ط10، العراق، 1988،

27. خالد الهيثمي وآخرون، أساسيات اتنظيم الصناعي، دار وهران، عمان، الأردن، ص

28. هرمن أقيسيس، إدارة الأداء، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011

29. هاشم حمدي رضا، "التدريب الإداري المفاهيم والأساليب"، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، 2013،

30. نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2014.

31. نجم العزاوي، "التدريب الإداري"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

32. نجم العزاوي، "جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الأيزو 10015"، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

33. نادر أحمد شيخة، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010

ثانيا–الاطروحات و الرسائل الجامعية

1- عائشة شتاتحة، "أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2006

2- يرقي حسين ، "أسس نظم التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية" ، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية فرع التسيير ، جامعة الجزائر،2012/2011

3- عبد العزيز عبد الله آل ملهي، "الأساليب التدريبية الحديثة ومدى مساهمتها في نجاح برامج التدريب الأمني بمدينة تدريب الأمن العام بارياض"، رسالة ماجستير في العلم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية

4- دباش سامية، دور الحوافز في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2013.

5- أبو قطف محمود، التدريب أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2014،

6 – هياج عبد الرحمن، أثر مراقبة التسيير في رفع مستوى الأداء المالي، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قاصدي مرباح، ورقلة، 2012

7 –بختة هدار، دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطةن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012،

قائمة المراجع

ثالثا–المجلات

1–الهاني عاشور، أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه، مجلة العلوم الانسانية، العدد 44، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016

2–عبد المالك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة اعلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001،

3–علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين –دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في منطقة عمان–، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد 01

رابعا–الملتقيات

1– سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، أيام 08–09 مارس 2015

2–بودية فاطمة ، بن زيدان فاطمة الزهراء، "تقييم نظام تكوين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية"، الملتقى الأول حول تسيير الموارد البشرية مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، يومي 21 و22 فيفري 2012،

خامسا–المؤتمرات

1– حسين بن محمد بن حسن، الادارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض– السعودية،2009،

سادسا–المراجع باللغة العربية

1- CITEA, PIERRE.J,"Gestion Des Ressources Humaines ", Paris, 3ème Edition, ED, Dalloz, 2000.

2- Stewart L. G., & Brown G. K, "Human resource management linking strategy to practice". (2nd ed.). USA: jhon wily& sons, 2011,Inc

3- DeCenzo and Robbins, L. G., & Brown G. K. "Human resource management linking strategy to practice". (2nd ed.). USA: jhon wily& sons, Inc 2010

4- RAYMOND VATTER,"développement de l'entreprise et promotion des hommes",3ème édition; 1997.

5-¯ Roger Dessler, Garry,"Human Resources Management", 11th edition, Pearson Education International, U.S.A. , 2008.

سابعا–القوانين

القانون رقم 09/84 المؤرخ في 1984/02/04، والمتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد، المعدل والمتمم، الصادر في الجريدة الرسمية، العدد 6

الملاحق

الملحق رقم 01 : استمارة الاستبيان الموجة لعمال بلدية بوشراحيل لولاية المدية.

جامعة المدية
كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
ماستر إدارة اعمال

استبيان

السيدات والسادة الكرام تحية طيبة وبعد:

لإنجاز دراسة ميدانية لبحث علمي، ضمن متطلبات (Questionnaire) نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال حول موضوع :

التدريب و اثره في تحسين اداء العاملين

-دراسة حالة بلدية بوشراحيل- ولاية المدية-

لذا نرجو منكم الإجابة على أسئلة الاستبانة متوخين في ذلك الموضوعية و الصراحة حتى يتسنى لنا اقتراح الحلول الملائمة لإشكالية بحثنا مع العلم أن إجابتكم ستحظى بالعناية و الاهتمام و السرية التامة.

-ملاحظة:

نرجو منكم تعبئة الاستبانة بوضع العلامة (**x**) عند الإجابة المناسبة .

من إعداد الطالبين:

- بلال قماز
- محمد بوقرني

2020/2019

الجزء الأول :البيانات الشخصية.

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن : أقل من 22 سنة ☐ من 22 سنة إلى أقل من 32 سنة ☐ 32 سنة فأكثر ☐

3-سنوات الخبرة أقل من05 سنوات ☐ من 05 سنوات إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني : مدى تطبيق التدريب في بلدية بوشراحيل ولاية المدية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المحور الاول: واقع استخدام التدريب في المؤسسة محل الدراسة					
01	تقوم البلدية ببرامج تدريبية بشكل دوري					
02	تحدد المؤسسة احتياجاتك التدريبية بناءا على نتائج تقييم ادائك					
03	العمليات التدريبية التي تقوم بها المؤسسة تكون خارج مواقع العمل					
04	طبيعة منصبك يتطلب تدريب بصفة مستمرة					
05	البرامج التدريبية تدخل ضمن الخطة الشاملة للبلدية تبنى وفقا لاحتياجات و قابليات العاملين					
06	مدة البرامج التدريبية مناسبة لتغطية النقائص					
07	البرامج التدريبية مواكبة للتطورات التكنولوجية الحديثة					
	المحور الثاني : تقييم البرامج التدريبية المقدمة في بلدية بوشراحيل					
01	البرامج التدريبية التي شاركت فيها تتوافق و احتياجاتي التدريبية					
02	يدعم مسؤولك المباشر للحصول على مهارات و معارف جديدة					
03	في رايك يتميز البرنامج التدريبي بالوضوح					
04	محتوى البرامج التدريبية تتوافق مع متطلبات المنصب الذي تشغله					
05	تتطابق اهداف العملية التدريبية مع الاهداف التي تسعى اليها					

	الادارة					
	المحور الثالث: فوائد استخدام التدريب على الاداء العاملين في بلدية بوشراحيل–ولاية المدية					
01	التدريب يولد ليك رغبة في التميز في اداء عملك					
02	يضمن التدريب علاوات و محفزات مادية جديدة.					
03	يمكن التدريب من تجاوز مختلف المشاكل التي تواجهك في العمل و التكيف مع مختلف الصعوبات					
04	يساهم التدريب في التقليل من نسبة الاخطاء المهنية و بالتالي انجاز المهام بدقة اكثر					
05	تساهم البرامج التدريبية في تحقيق مبدا المرونة و السرعة في تقديم الخدمات.					
06	تساعد البرامج التدريبية على تغيير سلوك العاملين					
07	تلاحظ نتائج فعالة للتدريب في المؤسسة محل الدراسة على الاداء					

الملحق رقم : 10 الجداول الإحصائية المحصل عليها باستخدام جداول الSPSS

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	53	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	53	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Gendre

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	men	21	39,6	39,6	39,6
	women	32	60,4	60,4	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<22	8	15,1	15,1	15,1
	22 -32	30	56,6	56,6	71,7

	> 32	15	28,3	28,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,712	19

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,730	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,602	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,801	7

Frequency Table

x11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	3,8	3,8	3,8
	2,00	12	22,6	22,6	26,4
	3,00	8	15,1	15,1	41,5
	4,00	26	49,1	49,1	90,6
	5,00	5	9,4	9,4	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,9	1,9	1,9
	2,00	1	1,9	1,9	3,8
	3,00	6	11,3	11,3	15,1
	4,00	34	64,2	64,2	79,2
	5,00	11	20,8	20,8	100,0

x12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,9	1,9	1,9
	2,00	1	1,9	1,9	3,8
	3,00	6	11,3	11,3	15,1
	4,00	34	64,2	64,2	79,2
	5,00	11	20,8	20,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	5,7	5,7	5,7
	2,00	12	22,6	22,6	28,3
	3,00	8	15,1	15,1	43,4
	4,00	23	43,4	43,4	86,8
	5,00	7	13,2	13,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	9,4	9,4	9,4
	2,00	12	22,6	22,6	32,1
	3,00	11	20,8	20,8	52,8
	4,00	21	39,6	39,6	92,5
	5,00	4	7,5	7,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	9,4	9,4	9,4
	2,00	11	20,8	20,8	30,2
	3,00	10	18,9	18,9	49,1
	4,00	17	32,1	32,1	81,1
	5,00	10	18,9	18,9	100,0

x15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	9,4	9,4	9,4
	2,00	11	20,8	20,8	30,2
	3,00	10	18,9	18,9	49,1
	4,00	17	32,1	32,1	81,1
	5,00	10	18,9	18,9	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	9,4	9,4	9,4
	2,00	12	22,6	22,6	32,1
	3,00	7	13,2	13,2	45,3
	4,00	22	41,5	41,5	86,8
	5,00	7	13,2	13,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	3,8	3,8	3,8
	2,00	10	18,9	18,9	22,6
	3,00	7	13,2	13,2	35,8
	4,00	19	35,8	35,8	71,7
	5,00	15	28,3	28,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,9	1,9	1,9
	2,00	12	22,6	22,6	24,5
	3,00	7	13,2	13,2	37,7
	4,00	20	37,7	37,7	75,5
	5,00	13	24,5	24,5	100,0

x21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,9	1,9	1,9
	2,00	12	22,6	22,6	24,5
	3,00	7	13,2	13,2	37,7
	4,00	20	37,7	37,7	75,5
	5,00	13	24,5	24,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	5,7	5,7	5,7
	2,00	5	9,4	9,4	15,1
	3,00	7	13,2	13,2	28,3
	4,00	22	41,5	41,5	69,8
	5,00	16	30,2	30,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	11	20,8	20,8	20,8
	2,00	14	26,4	26,4	47,2
	3,00	11	20,8	20,8	67,9
	4,00	12	22,6	22,6	90,6
	5,00	5	9,4	9,4	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	7,5	7,5	7,5
	2,00	22	41,5	41,5	49,1
	3,00	10	18,9	18,9	67,9
	4,00	12	22,6	22,6	90,6
	5,00	5	9,4	9,4	100,0

x24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	7,5	7,5	7,5
	2,00	22	41,5	41,5	49,1
	3,00	10	18,9	18,9	67,9
	4,00	12	22,6	22,6	90,6
	5,00	5	9,4	9,4	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	9,4	9,4	9,4
	2,00	13	24,5	24,5	34,0
	3,00	9	17,0	17,0	50,9
	4,00	18	34,0	34,0	84,9
	5,00	8	15,1	15,1	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,9	1,9	1,9
	3,00	2	3,8	3,8	5,7
	4,00	17	32,1	32,1	37,7
	5,00	33	62,3	62,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,9	1,9	1,9
	3,00	1	1,9	1,9	3,8
	4,00	23	43,4	43,4	47,2
	5,00	28	52,8	52,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	5,7	5,7	5,7
	3,00	6	11,3	11,3	17,0
	4,00	29	54,7	54,7	71,7
	5,00	15	28,3	28,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	8	15,1	15,1	15,1
	3,00	9	17,0	17,0	32,1
	4,00	21	39,6	39,6	71,7
	5,00	15	28,3	28,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x35

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	7,5	7,5	7,5
	2,00	5	9,4	9,4	17,0
	3,00	4	7,5	7,5	24,5
	4,00	19	35,8	35,8	60,4
	5,00	21	39,6	39,6	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x36

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	3,8	3,8	3,8
	2,00	6	11,3	11,3	15,1
	3,00	5	9,4	9,4	24,5
	4,00	24	45,3	45,3	69,8
	5,00	16	30,2	30,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

x37

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	3,8	3,8	3,8
	2,00	8	15,1	15,1	18,9
	3,00	2	3,8	3,8	22,6
	4,00	24	45,3	45,3	67,9
	5,00	17	32,1	32,1	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

متوسطات العبارات و الانحراف المعياري لكل محور على حدى

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
x11	53	3,38	1,060
x12	53	4,00	,760
x13	53	3,36	1,145
x14	53	3,13	1,144
x15	53	3,30	1,265
x16	53	3,26	1,227
x17	53	3,66	1,192
x1	53	3,4420	,69437
Valid N (listwise)	53		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
x21	53	3,60	1,149
x22	53	3,81	1,144
x23	53	2,74	1,288
x24	53	2,85	1,150
x25	53	3,21	1,246
x2	53	3,2415	,74355
Valid N (listwise)	53		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
x3	53	4,0701	,66572
x31	53	4,53	,749
x32	53	4,45	,722
x33	53	4,06	,795
x34	53	3,81	1,020
x35	53	3,91	1,244
x36	53	3,87	1,093
x37	53	3,87	1,144

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
x11	53	3,38	1,060
x12	53	4,00	,760
x13	53	3,36	1,145
x14	53	3,13	1,144
x15	53	3,30	1,265
x16	53	3,26	1,227
x17	53	3,66	1,192
x1	53	3,4420	,69437
Valid N (listwise)	53		

الارتباط

Correlations

			x21	x22	x23	x24	x25	x2
Spearman's rho	x21	Correlation Coefficient	1,000	,482**	,230	,188	,157	,621**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,097	,178	,262	,000
		N	53	53	53	53	53	53
	x22	Correlation Coefficient	,482**	1,000	,087	,208	,257	,593**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,535	,135	,064	,000
		N	53	53	53	53	53	53
	x23	Correlation Coefficient	,230	,087	1,000	,494**	,083	,635**
		Sig. (2-tailed)	,097	,535	.	,000	,553	,000
		N	53	53	53	53	53	53
	x24	Correlation Coefficient	,188	,208	,494**	1,000	,209	,687**
		Sig. (2-tailed)	,178	,135	,000	.	,134	,000
		N	53	53	53	53	53	53
	x25	Correlation Coefficient	,157	,257	,083	,209	1,000	,527**
		Sig. (2-tailed)	,262	,064	,553	,134	.	,000
		N	53	53	53	53	53	53
	x2	Correlation Coefficient	,621**	,593**	,635**	,687**	,527**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	53	53	53	53	53	53

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			x11	x12	x13	x14	x15	x16
Spearman's rho	x11	Correlation Coefficient	1,000	,186	-,002	,428**	,352**	,472**
		Sig. (2-tailed)	.	,182	,989	,001	,010	,000
		N	53	53	53	53	53	53
	x12	Correlation Coefficient	,186	1,000	,125	,109	,261	,264
		Sig. (2-tailed)	,182	.	,373	,439	,059	,056

		N	53	53	53	53	53	53
	x13	Correlation Coefficient	-,002	,125	1,000	,231	,214	,115
		Sig. (2-tailed)	,989	,373	.	,096	,124	,412
		N	53	53	53	53	53	53
	x14	Correlation Coefficient	,428**	,109	,231	1,000	,424**	,373**
		Sig. (2-tailed)	,001	,439	,096	.	,002	,006
		N	53	53	53	53	53	53
	x15	Correlation Coefficient	,352**	,261	,214	,424**	1,000	,531**
		Sig. (2-tailed)	,010	,059	,124	,002	.	,000
		N	53	53	53	53	53	53
	x16	Correlation Coefficient	,472**	,264	,115	,373**	,531**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,056	,412	,006	,000	.
		N	53	53	53	53	53	53
	x17	Correlation Coefficient	,339*	,280*	,240	,392**	,355**	,647**
		Sig. (2-tailed)	,013	,042	,083	,004	,009	,000
		N	53	53	53	53	53	53
	x1	Correlation Coefficient	,601**	,407**	,402**	,689**	,719**	,787**
		Sig. (2-tailed)	,000	,002	,003	,000	,000	,000
		N	53	53	53	53	53	53

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			x31	x32	x33	x34	x35	x36
Spearman's rho	x31	Correlation Coefficient	1,000	,700**	,306*	,286*	,341*	,178
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,026	,038	,013	,203
		N	53	53	53	53	53	53
	x32	Correlation Coefficient	,700**	1,000	,242	,423**	,582**	,320*
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,081	,002	,000	,019
		N	53	53	53	53	53	53
	x33	Correlation Coefficient	,306*	,242	1,000	,571**	,278*	,223
		Sig. (2-tailed)	,026	,081	.	,000	,044	,109
		N	53	53	53	53	53	53
	x34	Correlation Coefficient	,286*	,423**	,571**	1,000	,574**	,376**
		Sig. (2-tailed)	,038	,002	,000	.	,000	,006
		N	53	53	53	53	53	53
	x35	Correlation Coefficient	,341*	,582**	,278*	,574**	1,000	,392**
		Sig. (2-tailed)	,013	,000	,044	,000	.	,004
		N	53	53	53	53	53	53
	x36	Correlation Coefficient	,178	,320*	,223	,376**	,392**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,203	,019	,109	,006	,004	.
		N	53	53	53	53	53	53

	x37	Correlation Coefficient	,193	,258	,510**	,492**	,220	,142
		Sig. (2-tailed)	,166	,063	,000	,000	,114	,312
		N	53	53	53	53	53	53
	x3	Correlation Coefficient	,513**	,646**	,619**	,853**	,747**	,582**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	53	53	53	53	53	53

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).