جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

العنوان:

دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة

– دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بتابلاط حميان محمد وإخوانه –

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالب:

– نـــوار تجني

إشراف الأستاذ:

– عـماد معوشي

أعضـــاء لجنة المناقشة

أ/ عماد معوشي	أستاذ محاضر قسم – أ –	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
أ/ محمد بولصنام	أستاذ محاضر قسم – أ –	جامعة المدية	ممتحنا
أ/ كمال باصور	أستاذ محاضر قسم – أ –	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021

كلمة شكر

لك الحمد ربنا يا من مننت علينا بنعمة العلم ويسرت لنا سبله، ويسرت لنا من يعيننا على تحصيله، وعلمتنا ما لم نكن نعلم

ثم الصلاة والسلام على خير المعلمين سيد الخلق أجمعين

يتنازع في نفسي شكر وتقدير لكل من جعلهم الله عونا لي فغمروني بكل معاني العون، وعلى رأسهم الأستاذ المشرف **عماد معوشي** و الأستاذة **نورة بوعلاقة** اللذان لم يبخلا علي يوما بعطائهما وتوجيهاتهما في سبيل إتمام هذه الدراسة

وكذا جميع عمال مكتبة جامعة المدية الذين ساعدوني على إتمام هذا العمل.

الإهداء

إلى التي صبرت في حملي، وعانت لأجلي ربيع عمري وزهرة حياتي إلى التي يضحك قلبي وتدمع عيني و يهتز فؤادي لنطق اسمها إليك أمي

إلى نبض قلبي وروح عيني، إلى الذي علمني معنى الحياة فأمسك بيدي وحملني على صفحات الدنيا وأوصلني إلى بر الأمان ولم يبخل علي بحبه وعطفه وحنانه أبي رحمه الله وجعله من أهل جنة الفردوس

إلى من قاسموني رحم أمي وحب وحنان أبي إخوتي وأخواتي أعزهم الله في الدارين

إلى كل أساتذتي من الطور الابتدائي إلى الطور الجامعي

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

إلى كل طالب علم

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي وتعبي المتواضع.

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية بتابلاط، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل هو التدريب ومتغير تابع هو أداء العاملين، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة حيث تم توزيع استمارة استبيان على عينة قدرها 40 عامل، فكان عدد الاستمارات القابلة للتحليل 30 نسخة، بالإضافة إلى استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستمارة. توصلت الدراسة إلى أن التدريب يساهم إسهاما حقيقيا في تحسين أداء العاملين، والهدف الرئيسي لعملية التدريب هو إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء العاملين، إذا فهو يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وتحسين أداء العنصر البشري.

الكلمات المفتاحية: التدريب،الأداء، تحسين أداء العاملين، الكفاءة الإنتاجية.

Abstract:

This study aims to identify the role of training in improving the performance of employees at the level of the public hospital institution in Tablat, The study was determined by an independent variable, which is training, and a dependent variable, which is the performance of employees, We also used the questionnaire as a tool for the study, as a questionnaire was distributed to a sample of 40 workers, The number of forms that could be analyzed was 30 copies, In addition to using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program to analyze the questionnaire's data. The study concluded that training contributes to improving the performance of employees, and the main objective of the training process is to remove weaknesses and shortcomings in the performance of employees, so it represents the main pillar in developing and improving the performance of the human element.

Key words: Training, The performance, Improving employee performance, Production efficiency.

الـفـهـــــرس:

فهرس المحتويات:

العنوان:	رقم الصفحة
كلمة شكر.....	
الإهداء.....	
المستخلص.....	
فهرس المحتويات.....	I
قائمة الأشكال.....	I
قائمة الجداول.....	V
قائمة الملاحق.....	VII
قائمة الرموز والمختصرات.....	VII
مقدمة.....	(أ – خ)
الفصـــل الأول: مفاهيم أساسية حول التدريب	**(22-01)**
تمهيد:.....	2
المبحث الأول: ماهية التدريب.....	3
المطلب الأول: تعريف التدريب وعناصره.....	3
المطلب الثاني: مبادئ التدريب وشروطه.....	5
المطلب الثالث: أهمية التدريب وأنواعه.....	7
المبحث الثاني : الأدوات العملية للتدريب.....	11
المطلب الأول: خطوات العملية التدريبية.....	11
المطلب الثاني: أساليب التدريب وأهدافه.....	15
المطلب الثالث: معوقات التدريب.....	17
المبحث الثالث: مفاهيم إنتاجية العاملين و الكفاءة الإنتاجية.....	18
المطلب الأول: تعريف الإنتاجية و الكفاءة الإنتاجية.....	18
المطلب الثاني: إستراتيجية وأساليب تحسين الكفاءة الإنتاجية.....	19
المطلب الثالث: دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية وأهم العوامل المحددة لها.....	20
خلاصة الفصل.....	22

الفصـل الثاني: مفاهيم عامة حول تحسين أداء العاملين	**(43-23)**
تمهيد	24
المبحث الأول: ماهية الأداء.....	25
المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهم المصطلحات المرتبطة به.....	25
المطلب الثاني: أنواع الأداء ومحدداته.....	26
المطلب الثالث: مجالات تطبيق الأداء ومستوياته.....	29
المبحث الثاني: مفهوم تقييم الأداء.....	30
المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء ومراحله.....	30
المطلب الثاني: أسس تقييم الأداء وسياساته.....	32
المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء وفوائده.....	34
المطلب الرابع: معوقات تقييم أداء العاملين.....	35
المبحث الثالث: أساسيات تحسين أداء العاملين.....	36
المطلب الأول: تعريف تحسين أداء العاملين وخطواته.....	36
المطلب الثاني: سياسات تحسين أداء العاملين.....	39
المطلب الثالث: أهمية وأهداف تحسين أداء العاملين.....	41
المطلب الرابع: دور التدريب في زيادة الدقة والجودة في الأداء.....	42
خلاصة الفصل.....	43
الفصل الثالث : الجانب الميداني للدراسة	**(69-44)**
تمهيد.....	45
أولا: التعريف بمجتمع الدراسة.....	46
ثانيا: مجالات الدراسة.....	48
ثالثا: عرض وتحليل البيانات.....	49
رابعا:عرض النتائج.....	68
خلاصة الفصل.....	69
خاتمة.....	70
قائمة المصادر والمراجع.....	75
الملاحق.....	80

قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
(**01-01**)	عناصر نظام التدريب	5
(**02-01**)	مبادئ التدريب	6
(**03-01**)	أهمية التدريب	9
(**04-01**)	خطوات التدريب	14
(**01-02**)	خطوات تحسين الأداء	38
(**02-02**)	سياسات تحسين الأداء	40
(**03**)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية حميان محمد وإخوانه بتابلاط	47

قائمة الجداول:

رقم الجدول	العنوان	رقم الصفحة
(01-01)	أنواع التدريب	11
(02-01)	أهداف التدريب	17
(01-03)	حالة الاستمارات الموزعة	49
(02-03)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	49
(03-03)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية	50
(04-03)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	51
(05-03)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	52
(06-03)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	52
(07-03)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المشاركة في الدورات التدريبية	53
(08-03)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرضا عن الدخل	54
(09-03)	استفادة أفراد عينة الدراسة من البرامج التدريبية	54
(10-03)	توزيع أفراد العينة حسب نوع التدريب الذي يتلقونه	55
(11-03)	تدريب أفراد العينة على التقنيات الجديدة التي تطبقها المؤسسة	55
(12-03)	توزيع أفراد العينة حسب وجود تدريب مستمر داخل المؤسسة	56
(13-03)	توزيع أفراد العينة حسب مساهمة التدريب في الاستقرار الوظيفي	56
(14-03)	توزيع أفراد العينة حسب تناسب التدريب مع مؤهلاتهم ومستواهم التنظيمي	57
(15-03)	توزيع أفراد العينة حسب كفاءة المدربين	57
(16-03)	توزيع أفراد العينة حسب مساهمة التدريب في حل مشاكل العمل	58
(17-03)	توزيع أفراد العينة حسب مساهمة التدريب في تجنب الوقوع في الأخطاء	58
(18-03)	تناسب أماكن التدريب مع أفراد العينة	59
(19-03)	توزيع أفراد العينة حسب تناسب البرنامج التدريبي مع متطلبات الوظيفة	60
(20-03)	توزيع أفراد العينة حسب استفادتهم من البرامج التدريبية التي خضعوا لها	60
(21-03)	قيام الإدارة بمتابعة وتقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها	61
(22-03)	آراء أفراد العينة في هل للتدريب أهمية في تطوير العنصر البشري	62
(23-03)	توزيع أفراد العينة حسب تحسن أدائهم بعد خضوعهم للتدريب	63

(**24–03**)	مساهمة التدريب في اكتساب معارف جديدة	63
(**25–03**)	مساهمة التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية	64
(**26–03**)	مساهمة التدريب في الحصول على الترقية	64
(**27–03**)	مساهمة التدريب في تحقيق الأداء الفعال وتغطية جوانب العجز	65
(**28–03**)	مساهمة التدريب في إقامة علاقات طيبة بين الموظفين والمسؤولين	66
(**29–03**)	توزيع أفراد العينة حسب احتياجهم للتدريب المستمر لتحسين أدائهم	66
(**30–03**)	أفضل الطرق لتحسين الأداء حسب آراء واقتراحات أفراد عينة الدراسة	67

قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان
01	استمارة الاستبيان
02	قائمة المحكمين

قائمة الرموز والمختصرات:

الرمز أو المصطلح	المعنى
Spss	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

مـــقـــــدمـــة

مقدمة:

لقد أصبحت بيئة الأعمال التي تنشط فيها المؤسسات بمختلف أنواعها أكثر تغييرا وتعقيدا مما كانت عليه ، فقد أصبحت تتسم بالديناميكية والمنافسة الحادة والتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، لذا أصبح من الواجب على هذه المؤسسات مواكبة هذه التطورات والعمل على تحسين أدائها وتعزيز قدراتها التنافسية، وهذه الأخيرة لا تتحقق إلا بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، من بين هذه الموارد المورد البشري والذي أصبح في عصرنا الحالي ركيزة أساسية لنجاح واستمرارية أي مؤسسة، فقد أصبحت كافة المؤسسات تركز على العنصر البشري وبشكل كبير وذلك لما له من أهمية وتأثير على واقعها ومستقبلها، فأصبح الاستثمار في العنصر البشري وسيلة للوصول إلى أهداف وغايات كافة المنظمات الخاصة والعامة، فوظائف إدارة الموارد البشرية لا تقتصر فقط على تخطيط احتياجات المؤسسة من الأيدي العاملة عن فترة زمنية قادمة واختيار وتوفير هذه الاحتياجات وتقييم درجة كفاءتها في العمل بل تشمل مواضيع أوسع من ذلك، مثل عملية تحسين أداء العاملين عن طريق البرامج التدريبية التي تقوم بإعدادها على أسس سليمة وصحيحة لتحقيق أكبر إنتاج بأقل جهد وبأقل التكاليف.

يعتبر التدريب إحدى أهم الوسائل المستخدمة في عملية تطوير وتنمية قدرات الأفراد، فعن طريقه تستطيع المؤسسات التأثير على اتجاهات الأفراد والتطوير من إمكانياتهم العلمية والعملية وتحسين كفاءاتهم الإنتاجية، كما يعتبر التدريب من أحسن الطرق التي يمكن بواسطتها الربط بين جودة الخدمات وبين الأفراد العاملين بالمؤسسة وبالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف المنظمة بأقصى فعالية وكفاءة ممكنة. بناء على ذلك فإن التدريب باعتباره وسيلة لتحقيق الأهداف فإنه يحتاج إلى تخطيط علمي ومدروس لضمان تحقيق تلك الأهداف، فالتخطيط الاستراتيجي في مجال التدريب تحتاج إلى براعة إدارية وفنية وعلمية لنجاحه.

من خلال هذه الدراسة سنحاول التعرف أكثر على موضوع التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين، حيث تم تقسيم الدراسة إلى جانب نظري وآخر تطبيقي.

يأتي الجانب النظري من الدراسة في فصلين، الفصل الأول تحت عنوان مفاهيم أساسية حول التدريب أما الفصل الثاني فيأتي تحت عنوان مفاهيم أساسية حول تحسين أداء العاملين.

أما الجانب التطبيقي من الدراسة فيأتي كمحاولة لإسقاط مختلف المفاهيم من الجانب النظري على أرض الواقع.

إشكالية الدراسة:

بناء على ما سبق يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حميان محمد وإخوانه بتابلاط؟

تبعا للإشكالية الرئيسية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يؤثر البرنامج التدريبي على كفاءة العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
- كيف يساهم التدريب في تقييم أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما هي خلفيات نجاح البرنامج التدريبي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

من خلال التساؤلات الفرعية نقترح الفرضيات التالية:

- لا يؤثر البرنامج التدريبي على كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة العمومة الإستشفائية بتابلاط؛
- يساهم التدريب في تقييم أداء العاملين عن طريق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية؛
- نجاح البرنامج التدريبي مرتبط بتناسبه مع قدرات ومؤهلات العامل وتناسب هذه الأخيرة مع متطلبات الوظيفة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- إظهار القيمة الحقيقية للتدريب؛
- يعتبر موضوع التدريب من متطلبات العصر الحديث نظرا لدوره الفعال في تحسسن الأداء؛
- محاولة ربط الدراسة بالواقع الجزائري؛
- التدريب مصدر هام من مصادر إعداد الموارد البشرية والذي ينعكس إيجابا على المؤسسة.

أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة الدور الرئيسي للتدريب في تحسين أداء العاملين، أما الأهداف الفرعية فهي كما يلي:

- محاولة إعطاء توضيح دقيق لكل من مصطلح التدريب والأداء؛
- إبراز الدور الذي يلعبه التدريب في عملية تحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين؛
- تقديم توصيات واقتراحات من خلال ما لاحظناه من دراستنا الميدانية على مستوى المؤسسة وتعميمها على باقي المؤسسات؛
- تزويد الطالب بمرجع جديد في مجال البحث العلمي؛
- إيجاد العلاقة بين التدريب والأداء.

دوافع اختيار الموضوع:

توجد العديد من الدوافع التي أدت بي إلى اختيار هذا الموضوع يمكن إبرازها في ما يلي:

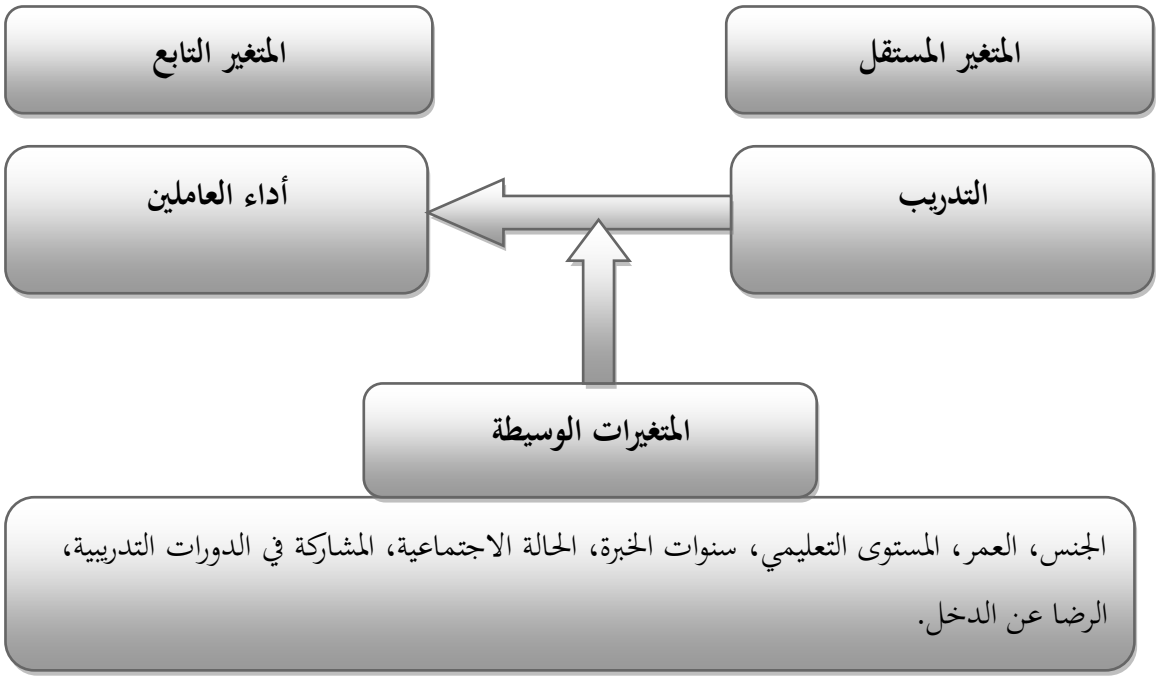
- تطابق الموضوع مع التخصص الذي أدرسه؛
- المبادرة لاكتشاف خبايا الموضوع وأهميته؛
- السعي لإثراء معارفي المتعلقة باختصاصي بغرض توظيفها مستقبلا؛
- قابلية الموضوع للبحث والدراسة؛
- الموضوع ذو صلة بالمشاكل التي تواجه المنظمات الجزائرية.

منهجية الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي نظرا لانسجامه مع طبيعة وغرض الدراسة، فهو يهدف إلى جمع البيانات والمعلومات وتبويبها وعرضها وتفسيرها بشكل دقيق، وكذا ركزنا على في دراستنا على أداة الاستبيان لجمع البيانات للتعرف على واقع التدريب في المؤسسة محل الدراسة.

متغيرات الدراسة:

نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة.

حدود الدراسة:

تم تحديد مجال الدراسة كما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الحدود الموضوعية لهذه الدراسة على تحقيق الهدف الرئيسي لها والذي يتمثل في دور التدريب في تحسين أداء العاملين؛
- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في المؤسسة العمومية الإستشفائية حميان محمد وإخوانه بتابلاط؛
- **الحدود البشرية:** أنجزت هذه الدراسة على موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية بتابلاط؛
- **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021-2022م.

الدراسات السابقة: توجد العديد من الدراسات التي بحثت في هذا الموضوع نذكر منها ما يلي:

- **الدراسة الأولى:** بوزرقاطة أمال، أثر التدريب على أداء العاملين، دراسة حالة موظفي مديرية جامعة محمد خيضر-بسكرة-، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019/2018م، حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة التعرف على أثر التدريب على أداء موظفي مديرية الجامعة وتوضيح العلاقة بين متغيري الدراسة، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع استبانة على 60 موظف بغرض جمع البيانات من أفراد العينة وتم استرداد 40 استبيان، بعد تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS (V17) توصلت الباحثة من خلال دراستها إلى وجود علاقة قوية بين التدريب والأداء كذلك وجود علاقة بين أبعاد التدريب وأبعاد أداء العاملين؛
- **الدراسة الثانية:** فضيلة بلالي ونجوى علاهم، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة حمه لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018/2017م، حاولتا الباحثتان من خلال هذه الدراسة التعرف على دور التدريب في تحسين أداء عاملي الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع استمارة استبيان داخل المؤسسات على عينة قدرها 38 عامل، بعد تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وبرنامج Excel تم التوصل إلى أن التدريب هدفه إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء العاملين ويساعد على تحسين الانضباط والسلوك بدرجة كبيرة، إذا يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة؛
- **الدراسة الثالثة:** شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل –فرع جنرال كابل-بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015/2014م، حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة التعرف على دور تسيير المهارات في تحسين الأداء بالمؤسسة محل الدراسة وتوضيح العلاقة بين متغيري البحث، تم الاعتماد على المنهج الوصفي بالإضافة إلى أداتي المقابلة والاستبانة لجمع البيانات، تم استعادة 90 استبانة صالحة للمعالجة، بعد تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS (V19) تم التوصل إلى وجود دور معنوي

لمتغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بتسيير المهارات في تحسين الأداء البشري (التابع) حيث فسر متغير تسيير المهارات ما نسبته 80,70% من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء البشري؛

- **الدراسة الرابعة:** ديما خزام، لأثر التدريب على أداء العاملين –دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية–سوريا، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير التأهيل والتخصص بإدارة الأعمال MBA، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020/2019م، حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة وصف واقع التدريب وواقع أداء مندوبي المؤسسة محل الدراسة والتعرف على أثر التدريب على أداء المندوبين، تم الاعتماد على أداة الاستبانة حيث تم توزيع 109 نسخة فتم استرداد 92 نسخة صالحة للمعالجة، تم تحليل الإجابات باستخدام برنامج SPSS. تم التوصل إلى وجود أثر إيجابي قوي للتدريب بعناصره في أداء مندوبي الدعاية الطبية وأكثرها تأثيرا الدورات التدريبية على المعلومات العلمية.
- **الفرق بين دراستنا والدراسات السابقة وجوانب الاستفادة منها:** بعد استعراض الدراسات السابقة التي تم تطبيقها في بيئات مختلفة محلية وعربية، استفدت منها في كيفية بناء أداة الدراسة وصياغة مختلف عباراتها وتفسير النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة، وتختلف هذه الدراسة عن تلك الدراسات في تركيزها على قطاع حساس ألا وهو قطاع الصحة، دور التدريب في تحسين أداء عاملي المؤسسة العمومية الإستشفائية بتابلاط، فالدراسات السابقة تناولت هذا الموضوع في قطاع التعليم وقطاع الصناعة، قمت من خلال هذه الدراسة بالربط بين المتغيرين ومعرفة العلاقة بينهما في ظل التغيرات البيئية والتطور التكنولوجي الحاصل في الوقت الراهن.

المصطلحات المتعلقة بالدراسة:

- **التدريب:** هو مجهود نشاط منظم ومخطط لإكساب أو تعديل أو تغيير المعارف والاتجاهات الخاصة بالمستهدفين للوصول إلى أفضل صور الأداء الإنساني في ظل الأهداف المطلوبة ويعتبر التدريب هو العملية التي يراد بها إحداث تغيير ما لمجموعة من الأفراد هم في حاجة لها، أو ربما نحن نحتاجها منهم.
- **الأداء:** يعتبر الأداء النتائج العملية أو الإنجازات أو ما يقوم به الفرد من أعمال وهم كذلك درجة بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية، وله عدة أبعاد قد نأخذ منها المواظبة والمثابرة في العمل،الدقة والجودة في الأداء، التحفيز، العمل بروح فريق العمل.

- **الكفاءة الإنتاجية:** يقصد بها استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمنظمة (مدى الرشد في استخدام هذه الموارد)، بمعنى أنها ترتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات.
- **تحسين الأداء:** طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهو عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء.

هيكل الدراسة:

قصد الإلمام بمختلف جوانب الدراسة تم تقسيم هذه الدراسة إلى مقدمة وفصلين نظريين بالإضافة إلى فصل تطبيقي وخاتمة، تم طرح الإشكالية الرئيسية في المقدمة، بالإضافة إلى ثلاث أسئلة فرعية وأربعة فرضيات، في الفصل الأول تم التطرق إلى المفاهيم الأساسية حول التدريب أما في الفصل الثاني تم التطرق إلى المفاهيم العامة حول أداء العاملين، أما الفصل التطبيقي فهو عبارة عن إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع باستخدام استبيان تم إعداده وتوزيعه على أفراد عينة الدراسة ومن ثم جمع البيانات وتحليلها واستنتاج النتائج، وفي الأخير تم إدراج خاتمة تضمنت النتائج الاقتراحات للدراسات المستقبلية.

صعوبات الدراسة:

لقد واجهتني بعض الصعوبات أثناء إعداد هذه الدراسة من أهمها ما يلي:

- صعوبة التنقل للمؤسسة الإستشفائية بتابلاط بسبب النقل شبه المنعدم تماما خاصة في شهر رمضان؛
- رفض بعض العاملين بالمؤسسة الإستشفائية الإجابة على أسئلة الاستبيان؛
- تماطل العاملين في إرجاع الاستبيان مع ضياع بعض النسخ.

الـفـصــل الأول:

مفاهيم أساسية حول التدريب

تمهيد:

يشهد العصر الذي نعيش فيه مجموعة كبيرة من التغيرات الهائلة في معظم المجالات، كل هذه التغيرات التي تحدث قد ألقت على عاتق المؤسسات واجبات ومسؤوليات جديدة، من بين هذه المسؤوليات التدريب الذي يعتبر الوسيلة الأفضل في إعداد وتنمية معارف ومهارات المورد البشري والذي بدوره يؤثر إيجابا على الكفاءة الإنتاجية للفرد و الأداء الكلي المؤسسة.

تعتبر وظيفة التدريب أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى بالنسبة للمؤسسة، وهذا نظرا لارتباطها بالمورد البشري الذي يعد المصدر الرئيسي لها، فمن الضروري للمؤسسة العمل على تأهيله وتطويره بالشكل الذي يتناسب مع استراتيجياتها وقدراتها.

لهذا جاء هذا الفصل لإبراز أهم المفاهيم المتعلقة بالتدريب وأثره على الكفاءة الإنتاجية، وهذا ما سنحاول إبرازه في هذا الفصل من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية التدريب؛

المبحث الثاني: الأدوات العملية للتدريب؛

المبحث الثالث: مفاهيم إنتاجية العاملين والكفاءة الإنتاجية.

المبحث الأول: ماهية التدريب

تعد وظيفة التدريب من أهم الوظائف لإدارة الموارد البشرية، إذ يندرج من بين المراتب المتقدمة في قائمة عوامل نجاح المؤسسات في العالم بالنظر للأهمية التي تكتسبها، والتي تنعكس في أداء العاملين من خلال تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة وقدرات ومهارات العاملين، ولمواكبة جل التغيرات الطارئة التي طالت كافة بيئات العمل وقد شكلت ضغوط في كافة الاتجاهات، وقد أصبحت وظيفة أساسية وركيزة مهمة لضمان تطور المؤسسات وتقدمها في كل المجالات،

المطلب الأول: تعريف التدريب وعناصره

سنتطرق في هذا المطلب إلى بعض التعريفات للتدريب والعناصر التي يتكون منها كالآتي:

أولا/ تعريف التدريب:

هناك العديد من التعريفات التي قدمت لمصطلح التدريب والتي تختلف من باحث لآخر، نذكر منها ما يلي:

- ✓ التدريب هو التطوير المنتظم للمعارف و المهارات و الأفكار و الاتجاهات اللازم توفرها لدى العاملين لأداء مهام عملهم بالصورة المطلوبة.[1]
- ✓ التدريب هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الأفراد.[2]
- ✓ التدريب هو الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الأفراد العاملين ألأفكار والمعارف الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد.[3]
- ✓ التدريب هو تلك العملية المنظمة والمستمرة والتي تسعى المنظمة من خلالها لإكساب الأفراد العاملين أو الملتحقين بالعمل معارف أو مهارات أو قدرات أو أفكار لازمة لأداء أعمال محددة

[1] هالة مويسي، **دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير،تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محند أو الحاج-البويرة، الجزائر،2015/2014، ص03.

[2] محمد حسن راوية،"**إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلة**"، الدار الجامعية، الإسكندرية،1999،ص202.

[3] محمد عباس سهيلة وعلي حسين علي، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار وائل، عمان،1999،ص134.

وذلك بقصد أهداف المنظمة أو" هو الأجراء المنظم الذي يتم من خلاله تغيير سلوكيات العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم."[1]

من خلال التعريفات السابقة يمكننا القول بأن التدريب يزود الأفراد بمهارات معينة تؤدي إلى زيادة معدلات لأدائهم، وبأنه نشاط يهدف إلى التحسين والتطوير لأساليب العمل داخل المؤسسة والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق أهدافها.

ثانيا/ عناصر نظام التدريب:

تتكون العملية التدريبية من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها، وهذه العناصر تتمثل فيما يلي[2]:

–المدرب: هو الشخص المسؤول عن إعداد واختيار المادة العلمية المناسبة لتلبية أهداف التدريب، حيث يتم تأهيل واختيار المدرب بحيث يكون على خبرة تامة بموضوع التدريب، وأن يتمتع بالقدرة الكاملة على توصيل المعلومات بإقناع ودقة وبطريقة واضحة وشيقة، أحد أهم شروط نجاح التدريب، فلا يكفي أن تنحصر مقومات المدرب في أنه من كبار موظفي المؤسسة، ومنه فإن المعيار الحاكم هنا هم مزدوج: الإحاطة الكاملة بموضوع التدريب مع القدرة على التوصيل بإقناع وتشويق؛

–المتدرب: هو أساس العملية التدريبية ومحورها بمستويات وأنماط أدائه الفني والتعاملي، ويتطلب نجاح برامج التدريب اختيار المتدربين على أسس موضوعية، مثل اختيار من يحتاجون فعلا للتدريب، وتدريبهم على العمل الذي يؤدونه فعلا، ويؤدي إخضاع المتدربين إلى برامج لا تتصل بتخصصاتهم أو لبرامج متقدمة تفوق درجة استيعابهم إلى إهدار جهود وتكاليف التدريب دون عائد؛

–المادة العلمية: تكون عادة مختصرة تحتوي على تطبيقات وتمارين وحالات دراسية ونماذج علمية والتي تكون ضمن محتويات حقيبة التدريب، فبعضها يؤديه المتدرب وحده، وبعضها بشكل جماعي من خلال تقسيم المتدربين إلى مجموعات؛

–بيئة التدريب: وتتمثل في بيئة التدريب وقاعاته والوسائل السمعية والبصرية والتجهيزات المستخدمة في عملية التدريب، ويقصد ببيئة التدريب مجموعة من الأشياء خارج النظام وتتأثر بالمثل صفاتها المميزة بسلوك النظام.

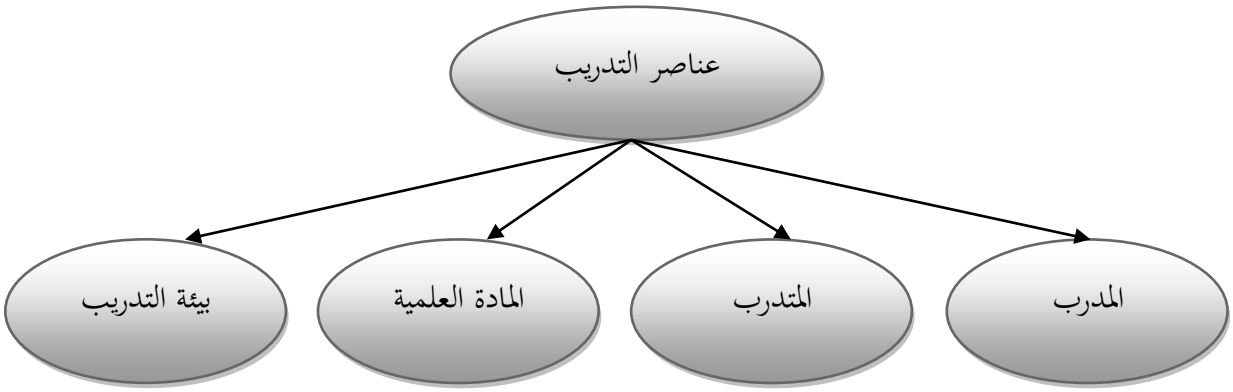
---

[1] عادل،صالح وآخرون، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، اربد، عالم الكتاب الحديث، 2006، ص130.

[2] بلال خلف السكارنة، **اتجاهات حديثة في التدريب**،دار المسيرة للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،عمان،الأردن،2011، ص57.

من خلال ما سبق يمكن إيجاز عناصر التدريب في الشكل التالي:

شكل رقم (01-01): عناصر نظام التدريب



المصدر: من إعداد الطالب.

يوضح الشكل أعلاه عناصر عملية التدريب والمتمثلة في كل من المدرب وهو المشرف والمسؤول عن عملية التدريب، والمتدرب وهو أساس العملية التدريبية ، أما المادة العلمية فهي التطبيقات والتمارين التي يخضع لها المتدربون سواء بشكل فردي أو جماعي، بالإضافة إلى بيئة التدريب المتمثلة في القاعات و ومختلف التجهيزات والوسائل المستخدمة في عملية التدريب.

المطلب الثاني: مبادئ التدريب وشروطه

قبل القيام بالعملية التدريبية يجب مراعاة مجموعة من المبادئ والشروط نوجزها فيما يلي:

أولا/ مبادئ التدريب:

تخضع العملية التدريبية إلى مجموعة من المبادئ التي يجب مراعاتها نوجزها فيما يلي[1]:

-الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة؛

-المنطق: يجب أن يتم التدريب بناء على فهم حقيقي وواضح للاحتياجات التدريبية؛

-الهدف: يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع والزمان والمكان، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة؛

[1] عبد المعطي عساف، **التدريب وتنمية الموارد البشرية**،الطبعة الأولى، جامعة الشرق الأوسط،دار زهران للنشر والتوزيع، 2009، ص53-54.

-الشمول: حيث يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم والاتجاهات والمعارف والمهارات) كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المؤسسة ليشمل جميع فئات الموظفين فيها؛

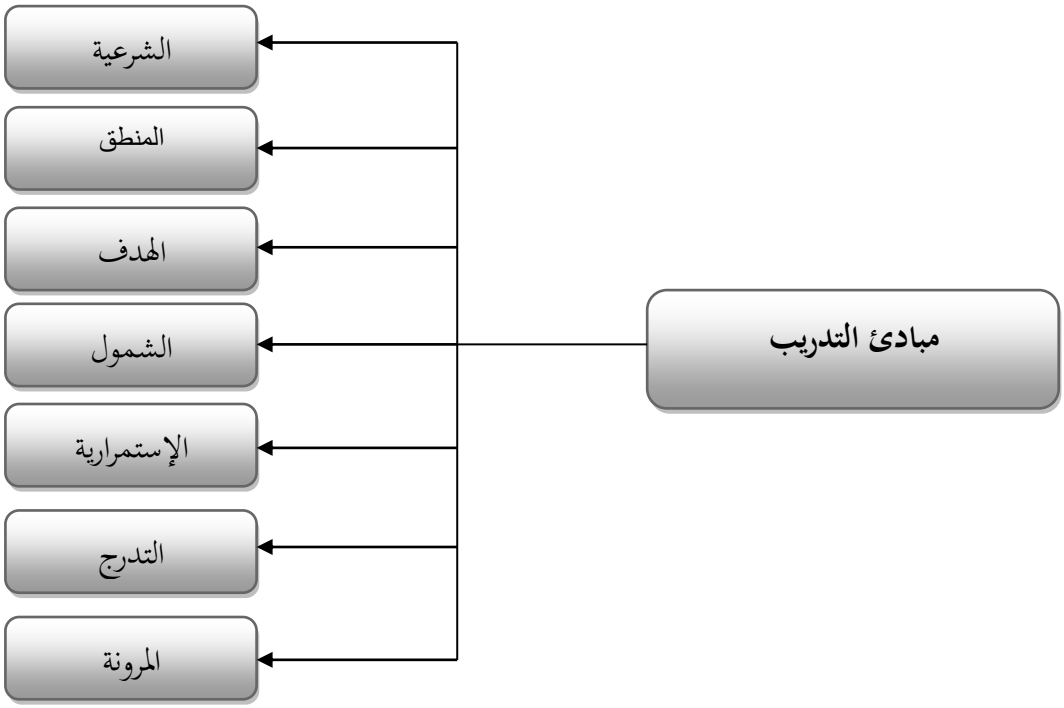
-الاستمرارية: التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة مع أخرى لتطويره وتنميته حتى يساعد الموظفين على التكيف مع التطورات المستمرة أمام التغييرات الحالية والمستقبلية؛

-التدرج: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيدا؛

-المرونة: يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب مع مستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.

والشكل الموالي يوضح لنا مبادئ التدريب:

شكل رقم (01-02): مبادئ التدريب



المصدر: من إعداد الطالب.

يوضح الشكل أعلاه مجموعة من المبادئ التي يجب مراعاتها عند القيام بأي عملية تدريبية، والمتمثلة في كل من: الشرعية، المنطق، الهدف، الشمول، الاستمرارية، التدرج، المرونة. هذه المبادئ تعبر عن أساسيات يجب الأخذ بها لضمان نجاح العملية التدريبية.

ثانيا/ شروط التدريب:

لنجاح العملية التدريبية بشكل فعال يجب أن تتوفر مجموعة من الشروط نوجزها فيما يلي[1]:

- ✓ قبول الإدارة لنشاط التدريب عن اقتناع حقيقي بأهميته، وتتم ترجمة هذا الإقناع بتخطيط التدريب وتنظيمه وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة له، ومن ثم متابعة هذا النشاط وتقويمه بشكل علمي؛
- ✓ قيام المدرب بالدور المطلوب منه في تحقيق أهداف التدريب، فالمدرب عنصر مهم في نجاح أو إخفاق التدريب، إذ أن كثيرا من المؤسسات تنفق أموالا طائلة على التدريب دون الحصول على العائد المناسب بسبب عدم اهتمامها بتنمية المدربين القادرين على تحقيق الأهداف التدريبية بفعالية، وتتمثل فعالية المدرب في مدى استيعابه وقدرته على نقل المادة التدريبية، كذلك قدرته على استخدام الأسلوب للمتدربين وقدرته على إثارة اهتمامهم والاحتفاظ التدريبي المناسب وإعداد المادة التدريبية المناسبة؛
- ✓ استخدام المتدرب أنماطا سلوكية جديدة في عمله بعد التدريب، فاختيار المتدرب عملية أساسية في نجاح التدريب ، ولا بد أن تتوفر لديه الرغبة والاستعداد للتدرب؛
- ✓ وجود مناخ تنظيمي مناسب يوفر للمتدرب الفرص المناسبة لتطبيق الأفكار و الأساليب الجديدة في العمل، فالتدريب محاولة لتغيير سلوك الفرد ويفرض هذا التغيير وجود مناخ تنظيمي مناسب يستوعب هذا التغيير.

المطلب الثالث: أهمية التدريب وأنواعه

للتدريب أهمية بالغة سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة أو المجتمع، وهو ينقسم إلى عدة أنواع، وفيما يلي نذكر أهمية وأنواع التدريب.

[1] نادر أحمد أبو شيخة، **إدارة الموارد البشرية**، إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 393.

أولا/ أهمية التدريب:

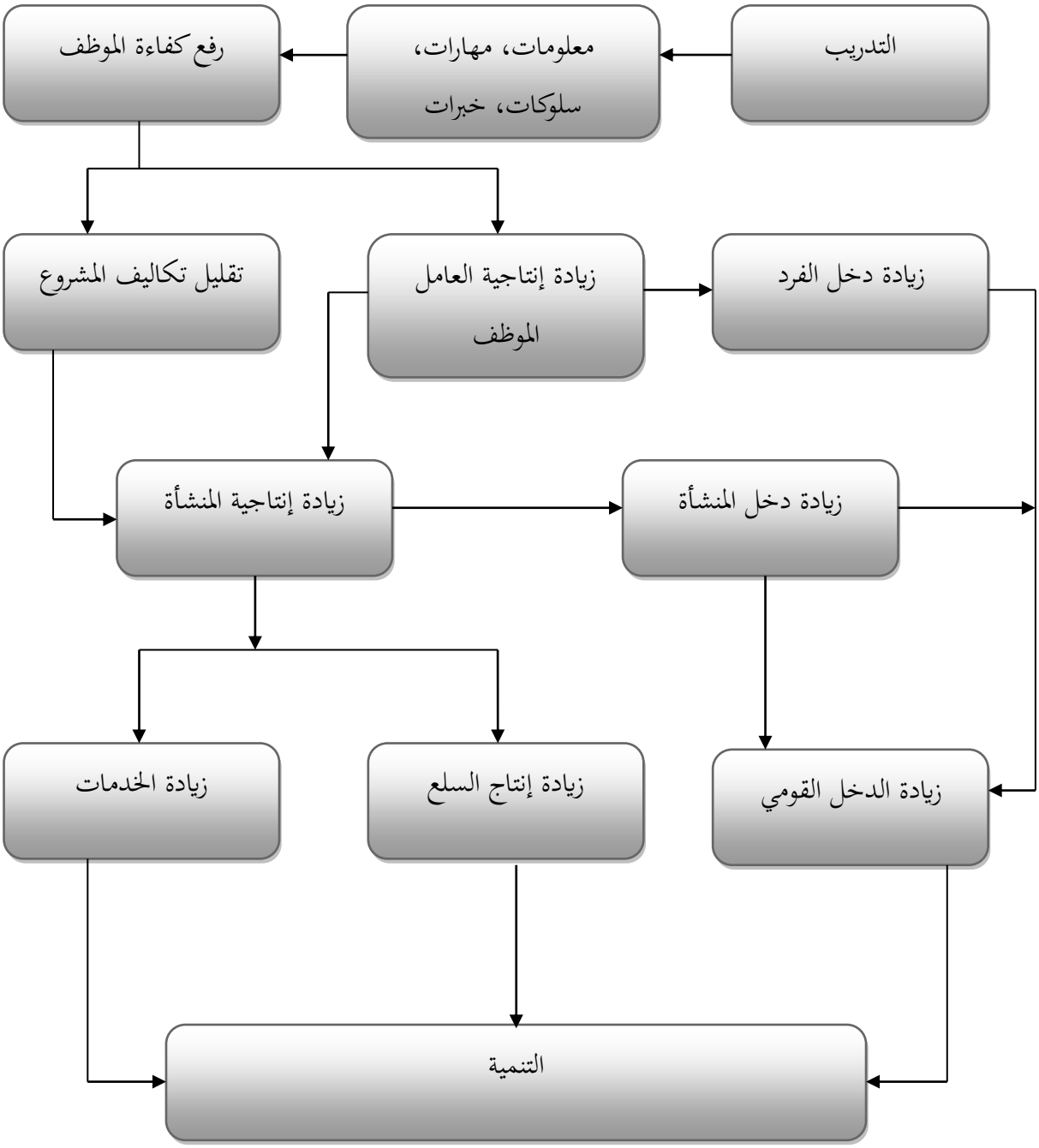
للتدريب أهمية بالغة ودور كبير في استمرارية المؤسسات ونموها، وتبرز هذه الأهمية من خلال ثلاث مستويات: على مستوى المنظمة، على مستوى العاملين، على مستوى العلاقات الإنسانية، ويمكن توضيحها على النحو التالي:[1]

1. **على مستوى المؤسسة:** تحقق البرامج التدريبية الفعالة المصممة وفقا لمبادئ تعلم الفوائد التالية للمنظمة:
   - ✓ يساهم التدريب في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة؛
   - ✓ يساهم التدريب في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة؛
   - ✓ يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة؛
   - ✓ يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية؛
   - ✓ يساهم التدريب في بناء قاعدة فعالة للاتصالات و الاستشارات الداخلية.
2. **على مستوى العاملين:** إن الأهمية التي يحققها التدريب للأفراد العاملين تتمثل في:
   - ✓ يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل؛
   - ✓ يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها؛
   - ✓ يطور وينمي العوامل الدافعية للأداء، ويوفر الفرصة أمام الأفراد للتطوير والترقية في العمل؛
   - ✓ يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصالات والتفاعلات بما يحقق الأداء الأمثل؛
   - ✓ يساعد في التقليل من القلق الناتج عن عدم المعرفة بالعمل وضعف الأداء.
3. **على مستوى العلاقات الإنسانية:** ويتجلى ذلك في:
   - ✓ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين؛
   - ✓ تمتين العلاقات بين الإدارة والأفراد العاملين؛
   - ✓ تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة؛
   - ✓ تطور إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.

والشكل التالي يوضح لنا أهمية التدريب:

[1] بودهان أمينة،"**دور التكوين في تحسين أداء العاملين**"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،الجزائر، 2016،ص5و6.

شكل رقم (01-03): أهمية التدريب



المصدر: قاسي أسماء، أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة اكلي محند أولحاج- البويرة- الجزائر،2011-2012،ص 62.

ثانيا/ أنواع التدريب:

ينقسم التدريب إلى عدة أنواع نوجزها فيما يلي[1]:

أ–التدريب حسب مرحلة التوظيف: ويتمثل فيما يلي:

– التدريب قبل الالتحاق بالعمل: ويقصد بذلك إعداد الأفراد علميا وعمليا بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بعملهم. وكذلك التعرف على حدود واحتياجات وبيئة وقوانين ولوائح الوظيفة حتى يتحقق للموظف الإحاطة بوظيفته وبالتالي لضمان انتظامه في العمل؛

– التدريب أثناء العمل: ويعني تدريب وصقل الموظفين الحاليين (جميع أفراد التنظيم) وإحاطتهم بأحداث التطورات التي توجد في مجالات اختصاصاتهم تحسين مستواهم.

ب–التدريب من حيث المكان: ويتمثل فيما يلي:

– التدريب داخل المؤسسة: ويتم هذا التدريب على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات واجتماعات في المؤسسة التي ينتسبون إليها ويتميز هذا التدريب أنه يتم وفقا لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها ويعاب عليه انحصاره في محيط وفي حدود تجارب وخبرات العاملين بها ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومختلفة؛

– التدريب خارج المؤسسة: من مميزاته إتاحة الفرصة للمتدربين أن يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة حيث يتبادلون خبراتهم وتجاربهم وتصبح عملية التدريب مكانا تتركز فيه الخبرات والمهارات.

ج–التدريب من حيث الأهداف: ويتمثل فيما يلي:

– التدريب لتجديد المعلومات: حيث يعطي هذا النوع من التدريب للموظف معلومات جديدة عن عمله وأساليبه وتجعله على إحاطة تامة بالمتغيرات الجديدة المتعلقة بعمله؛

– تدريب المهارات: ويقصد به زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء؛

– التدريب السلوكي: ويهدف إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المدراء والموظفون في أداء أعمالهم.

[1] رجم خالد وآخرون، **مطبوعة مقياس الموارد البشرية**، السنة الثانية، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح–ورقلة–الجزائر، 2016–2017، ص48.

بعدما تم عرض أنواع التدريب نقوم بتلخيص هذه الأنواع في الجدول التالي:

جدول رقم (01-01): أنواع التدريب

حسب مرحلة التوظيف	التدريب من حيث المكان	من حيث الأهداف
✓ التدريب قبل الالتحاق بالعمل ✓ التدريب أثناء العمل	✓ التدريب داخل المؤسسة ✓ التدريب خارج المؤسسة	✓ التدريب لتجديد المعلومات ✓ تدريب المهارات ✓ التدريب السلوكي

المصدر: من إعداد الطالب.

يوضح الجدول أعلاه أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف حيث هناك تدريب قبل الالتحاق بالمؤسسة وتدريب أثناء العمل، أما حسب المكان فهناك تدريب داخل المؤسسة وتدريب خارج المؤسسة، أما حسب الأهداف فهناك تدريب لتجديد المعلومات وتدريب المهارات والتدريب السلوكي، كل نوع من هذه الأنواع له خصائصه ومتطلباته وأهدافه.

المبحث الثاني: الأدوات العملية للتدريب

إن وظيفة التدريب كغيرها من الوظائف الأخرى الموجودة في المؤسسة، فهي تمر بمجموعة من المراحل والخطوات المنظمة لضمان نجاحها، ولها عدة أساليب وتواجهها مجموعة من العقبات التي تسعى المؤسسة إلى تجنبها ومعالجتها حال حدوثها وذلك لضمان تحقيق أهداف العملية التدريبية بكفاءة وفعالية.

المطلب الأول:خطوات العملية التدريبية

تمر العملية التدريبية بالمراحل التالية:

أ-جمع البيانات وتحليلها: تعتبر هذه المرحلة جزءا متكاملا عن نظام المعلومات، وتتمثل في جمع وتوفير كل المعلومات والبيانات عن مختلف عناصر نظام التدريب سواء كانت داخل و خارج المؤسسة وذلك من أجل تخطيط التدريب، وتتمثل هذه المعلومات في[1]:

1. معلومات عن التنظيم الإداري(المهام و الوظائف)؛
2. معلومات عن تطور النشاط وأسلوب ممارسة الوظائف الإدارية؛
3. معلومات عن الأهداف المتوقع تحقيقها، والسياسات المنتهجة في إطار ذلك؛

[1] بن عنتر عبد الرحمان، **إدارة الموارد البشرية**، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2010، ص98.

4. معلومات عن الإمكانيات المادية والنظم والإجراءات؛
5. معلومات عن الأفراد والظروف المحيطة.

ب- تحديد الاحتياجات التدريبية: يتعلق هذا المفهوم ببعدين زمنيين: الحاضر والمستقبل، نظرا لكونها متجددة ومستمرة، وخلال تحديد الاحتياجات التدريبية يتم ما يلي[1]:

1. تحديد مهارات الأداء الوظيفي لتحسين الأداء والإنتاجية.
2. تحليل من هم في حاجة إلى التدريب، للتأكد من ملائمة البرنامج التدريبي لمستوى تعليمهم، خبراتهم، مهاراتهم وتوجهاتهم.

وعند تحديد الاحتياجات التدريبية يتم الإجابة على الأسئلة التالية:

- ✓ أين تقع الحاجة للتدريب؟
- ✓ ما نوع التدريب المطلوب؟
- ✓ من الذي يحتاج للتدريب؟

ج- تصميم البرنامج التدريبية: تشمل هذه المرحلة العمليات التالية[2]:

1- تحديد أهداف البرنامج التدريبي، و التي ينتظر تحقيقها بعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج التدريبي.
2- تحديد نوع المهارات التي سيتدرب عليها الأفراد، أي الجوانب التي يجب تدعيمها، والمستهدفة من العملية التدريبية؛
3- وضع المنهج التدريبي؛
4- اختيار أسلوب التدريب من بين عدة أنواع من الأساليب، وذلك ليكون فعالا ويساعد على استيعاب المتدربين؛
5- تحديد مكان التدريب، وهو الحيز المكاني الذي سيجتمع فيه المدرب بالمتدربين لتنفيذ البرنامج التدريبي؛
6- تحديد فترة التدريب، أي توقيت بداية التدريب والانتهاء منه، والمدة التي يستغرقها.

[1] جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، **إدارة الموارد البشرية**، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص266.

[2] بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص100.

د- تنفيذ البرنامج التدريبي: وتتطلب هذه العملية ما يلي[1]:

- ✓ افتتاح البرنامج؛
- ✓ الاجتماع بالمتدربين لتسجيل بياناتهم وشرح أهداف التدريب وتوزيع جدول البرنامج التدريبي واستعراضه؛
- ✓ إيجاد جو تدريبي يشعر المتدربين بالالتزام بجدول البرنامج التدريبي وبأهمية التدريب لارتباط محتوياته بعمل التدريب، بما يضمن إقبالهم على التدريب برضا، وإشراكهم في الرأي والمناقشة؛
- ✓ تقسيم المتدربين إلى مجموعات عمل صغيرة، بحيث يتراوح عدد أعضاء كل مجموعة بين خمسة وستة متدربين، وتخصيص مشرف لكل مجموعة ، تكون مهمته تشجيع أعضاء المجموعة على الاستفادة من التدريب وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجههم؛
- ✓ عقد اجتماعات تنسيقية بين مدير التدريب والمدربين والإداريين.

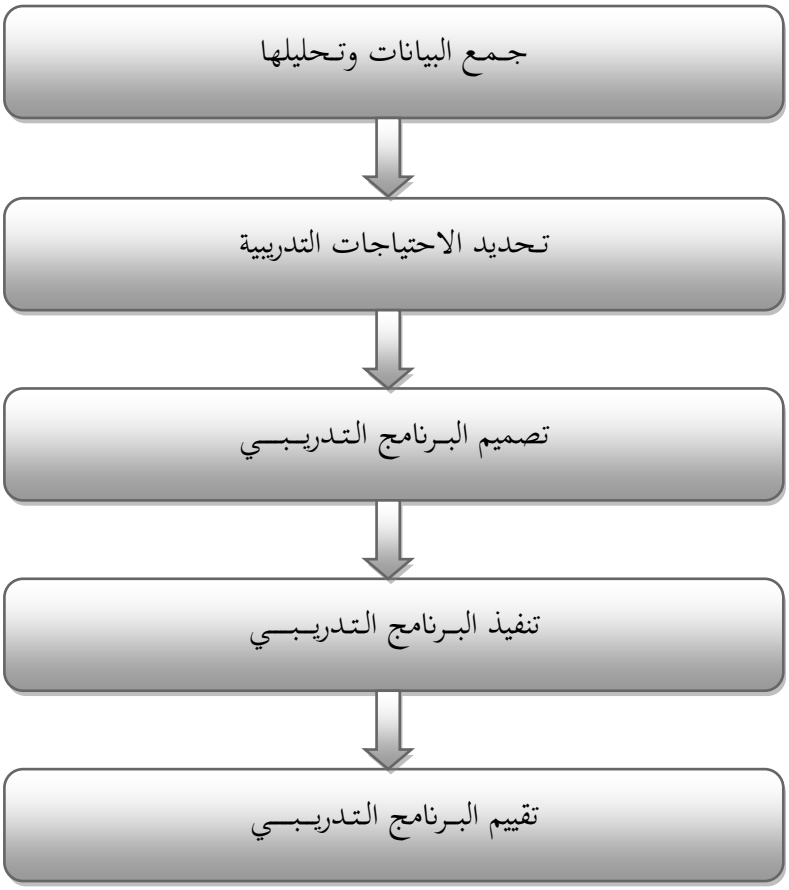
هـ- تقييم البرنامج التدريبي: في هذه المرحلة يتم تقدير وقياس كفاءة عملية التدريب سواء بشكل كمي و غي كمي، وتشمل هذه المرحة ثلاثة جوانب أساسية هي:

- ✓ الجانب الأول ويتمثل في تقييم محتوى البرنامج، ويتعلق هذا الجانب بدراسة فعالية محتوى البرنامج في ضوء الأهداف التي حددت له؛
- ✓ الجانب الثاني ويتمثل في تقييم إمكانيات المتدربين وقدراتهم ومهاراتهم؛
- ✓ الجانب الثالث و يتمثل في تقييم أثر التدريب على أداء المتدرب وكفاءته بوجه عام، والهدف هنا هو قياس أثر التدريب على أداء المتدرب، وما ينبغي أن يحققه، وقياس أثر التدريب على كفاءة وأداء المؤسسة بوجه عام.

والشكل الموالي يوضح لنا خطوات التدريب:

[1] نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص412.

شكل رقم (01-04): خطوات التدريب



المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الشكل أن العملية التدريبية تمر بخمس خطوات هي جمع البيانات وتحليلها، تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي، تقييم البرنامج التدريبي، وكل خطوة تستغرق مدة زمنية معينة وتتطلب مجموعة من الإجراءات لإتمامها.

المطلب الثاني: أساليب التدريب وأهدافه

سنتناول في هذا المطلب مجموعة من الأساليب التدريبية بالإضافة إلى أهداف التدريب والتي نوجزها فيما يلي:

أولا/ أساليب التدريب:

إن نجاح العملية التدريبية يتوقف على الأسلوب الذي تعتمده المؤسسة في تدريب العاملين حيث يمكن للمؤسسة أن تستخدم أكثر من أسلوب، ومن أهم هذه الأساليب ما يلي[1]:

- ✓ **المحاضرات:** تعتبر المحاضرات من الطرق التقليدية في التدريب ويكون المدرب في هذه الحالة متحكما في طريقة التدريب المتبعة حيث يعرض ما يراه من موضوعات دون أن يتوقع معارضة من أحد الحاضرين؛
- ✓ **دراسة الحالات** : أصبحت هذه الطريقة شائعة الاستخدام في التدريب ، وهي تختلف عن الطريقة السابقة في أن المدرب يقوم باختيار الحالات التي تعرض المناقشة بدلا من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تتناولها المناقشة ، وتهدف هذه الطريقة إلى تشجيع المتدربين على التحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين صحيح، ومحاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة والنتائج التي قد تتحقق بأتباع طريقة أو أخرى من طرق الحل البديلة؛[2]
- ✓ **تمثيل الأدوار** : يقوم بعض الأشخاص وفقا لهذه الطريقة بتمثيل ادوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث ، مثلا إذا كانت الحالة عن المقابلة الشخصية فيقوم احد الحاضرين بتمثيل دور المقابل ، ويقوم شخص أخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابلته ويعطي لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة ثم يتطور كل منهما كأنه في الحياة العملية ويقوم بإدارة المقابلة على هذا الأساس؛
- ✓ **المحاكاة** : تعتبر تمارين المحاكاة من أكثر أساليب التدريبية تطورا وفعالية وان كانت باهظة التكاليف، و تمثل الواقع الحقيقي لوظيفة ، ويتولى المدرب بعد ذلك تدريب وتعليم المتدربين على أداء العمل المطلوب من خلال قيامه بمهام الوظيفية؛

---

[1] أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص343.

[2] طاهر محمود الكلالدة، **تنمية وإدارة الموارد البشرية**، دار عالم للثقافة، عمان الأردن، 2008، ص67-68.

- ✓ **النقاش الموجه** : بموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بإعداد مجموعة من الأسئلة الموجهة لخدمة البرنامج بتسلسل منطقي للإجابة عنها من طرف المتدربين، وهكذا يتم إيصال المعلومات والمعارف وتنمية الاتجاهات والقناعات بأسلوب النقاش وتوجيهيه ليخدم الهدف بصورة جيدة؛
- ✓ **المؤتمرات** : تستخدم طريقة المؤتمرات وأساليب النقاش الجماعية للوصول لأهداف التدريب، وتتضمن هذه الأساليب مزيجا من الأسئلة والإجابات والتعليقات من قبل المدرب والإجابات والتعليقات والأسئلة من قبل المتدربين حيث يوجه كل ذلك لتحقيق الأهداف التدريبية؛[1]
- ✓ **التقنيات السمعية و البصرية** :وهي من الأساليب التدريبية المنتشرة في جميع معاهد التدريب في العالم، حيث تجمع المادة التدريبية في فيديو أو شريط أو توضع على شرائح ثم تعرض للمتدربين، وينبغي أن تعد الأفلام والأشرطة إعدادا جيدا؛
- ✓ **العصف الذهني** : يعتمد هذا الأسلوب على القيام بعرض مشكلة معينة ويسال المتدربين أن يعطوا آرائهم بصورة سريعة ودون تزايد في التفكير، ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآداب يمكنه أن يحرر المتدربين من الجمود ويشجعهم على المشارك، ويزرع الثقة في نفوس للمتدربين ويحمسهم للتدريب.

ثانيا/ أهداف التدريب:

إن ما يسعى إليه التدريب هو تحقيق أهداف المنظمة التي تتمثل في زيادة كفاءة وتطوير أداء العاملين بها، مما يعكس بدوره أهداف التدريب والمتمثلة في:

- ✓ زيادة وتقوية أداء ومهارات وقدرات ومعارف المتكونين؛
- ✓ تخفيض التكلفة عن طريق أداء العمل بكفاءة وجودة عالية؛
- ✓ تمكين العاملين من أداء أعمالهم بدون متابعة مما يخفض من العملية الإشرافية عليهم؛
- ✓ تمكين العاملين من التكيف والقدرة على التعامل مع مستجدات الأعمال والتطور التكنولوجي؛
- ✓ يساعد في التقليل من الأخطاء وتكرارها مما يساهم في تحسين الإنتاج؛
- ✓ يساعد في زيادة القدرة لدى العاملين على اكتشاف المشكلات والمعوقات الأداء ومحاولة حلها.

والجدول التالي يوضح أهداف التدريب بالنسبة لكل من المؤسسة والأفراد و العلاقات الإنسانية:

[1] محمد عويضة، **علم النفس الاجتماعي**، دار الكتب، بيروت، لبنان، 1997، ص56.

جدول رقم (01-02): أهداف التدريب

المؤسسة	الأفراد	العلاقات الإنسانية
تحسين الربحية	زيادة فعالية القرارات	تحسن وسائل الاتصال
تحسين الروح المعنوية	يساعد على الثقة بالنفس	تقديم معلومات عن السياسات والأنظمة
تحسين سمعة المؤسسة وصورتها	يساعد الأفراد على كيفية التعامل مع الضغوط	ينمي الإحساس بأهمية العمل الجماعي
يساعد على التطوير التنظيمي	تقديم معلومات جديدة	يعمق الشعور بحب العمل ومكان العمل
تخفيض التكاليف	يفتح المجال أمام الترقية	يرفع معنويات العامل

المصدر:رجم خالد وآخرون، مطبوعة مقياس الموارد البشرية،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر،2016-2017،ص46.

يوضح الجدول أهداف التدريب حيث يسعى إلى زيادة فعالية قرارات الأفراد وتعزيز ثقتهم بأنفسهم مما يساعدهم على التعامل بشكل ممتاز مع ضغوط العمل، و يساعدهم أيضا على الإبداع والذي بدوره يفتح أبواب الترقية أمامهم، من خلال كل هذا يساعد على تحسين عملية الاتصال وتعزيز روح العمل الجماعي والذي بدوره يؤدي إلى تخفيض التكاليف وبالتالي تحسين ربحية المؤسسة وسمعتها.

المطلب الثالث: معوقات التدريب

هناك الكثير من الأسباب والمعوقات التي تؤدي إلى فشل الدورة التدريبية نذكر منها ما يلي:[1]

- ✓ **الدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل** : كثير من الدورات التدريبية يعد من مجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية؛
- ✓ **الدورة التدريبية نظرية جدا** : قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب، ولكنه ليس لديه خبرة عملية في موضوع التدريب وبالتالي لا يستطيع تنمية المهارات لدى المتدربين؛

[1] محمد زايد عادل، **إدارة الموارد البشرية**، كتب علمية، القاهرة، 2003، ص288.

- ✓ **المتدربين تم اختيارهم حسب المدير وليس حسب حاجة العمل** : وبالتالي نجد شخصا لا علاقة له بموضوع التدريب يحضر الدورة بينما الموظف الذي يحتاجها في عمله لا يحضرونها؛[1]
- ✓ **المادة التدريبية سيئة:** كثير من المديرين يحاول استغلال المادة التدريبية التي لا يملكها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المتدربين ويستخدم المادة التدريبية التي لا تناسب هيئة العمل و قد تكون منقولة من واقع آخر وبيئة مختلفة قد لا تصلح للمدرب ولا للمتدربين؛
- ✓ **المتدربون ليس لديهم رغبة في التعلم** :لابد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب؛
- ✓ **بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه:** ,حيث يكتسب المتدرب مهارات ومعارف جديدة ثم عند عودته لعمليه يجد بيئة العمل ترفض أو لا تسمح له باستخدام هذه المهارات.

المبحث الثالث: مفاهيم إنتاجية العاملين والكفاءة الإنتاجية

تعتبر الكفاءة الإنتاجية عنصر أساسي من عناصر النمو والتقدم التي تنعكس آثاره على المؤسسة والمستهلك والعامل، فهي تهدف إلى تحقيق أفضل النتائج بأقل وقت وتكلفة ممكنة وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج.

المطلب الأول: تعريف الإنتاجية والكفاءة الإنتاجية

أولا/ تعريف الإنتاجية:

هناك العديد من التعريفات الخاصة بمصطلح الإنتاجية نذكر منها ما يلي:

- ✓ الإنتاجية هي مقياس الاستعمال الفعال للموارد وعادة ما يتم التعبير عنها في شكل نسبة المخرجات إلى المدخلات.
- ✓ عرفت المنظمة الأوروبية الاقتصادية الإنتاجية عام 1950 بنها الناتج الذي نحصل عليه بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج[2].

فالإنتاجية بهذا المفهوم تعتبر وسيلة يعتمد عليها في الحكم على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

---

[1] مصطفى عبد الجليل، **معوقات تدريب العاملين أثناء الخدمة وسبل التغلب عليها بمحافظة غزة**، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008، ص69.

[2] محمد البكري سونيا،**تخطيط ومراقبة الإنتاج**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1988، ص273.

ثانيا/ تعريف الكفاءة الإنتاجية:

يقصد بها استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمنظمة (مدى الرشد في استخدام هذه الموارد)، بمعنى أنها ترتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات[1].

في تعريف آخر نجد أن الكفاءة هي حسن الاستفادة من الموارد، فالإدارة عليها مسؤولية استخدام العناصر البشرية والمالية والمادية أحسن استخدام أي بكفاءة كذلك تشير الكفاءة إلى قدرة الفرد على تطبيق تعلمه بشكل سليم يتصف بالدقة.

بمعنى آخر الكفاءة الإنتاجية هي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

من خلال التعريفات نجد أن العناصر الأساسية التي تحدد الكفاءة هي :

- ✓ على الكفاءة أن تدمج عدة مهارات؛
- ✓ تترجم الكفاءة بتحقيق نشاط قابل للملاحظة؛
- ✓ تطلق الكفاءة في سياقات مختلفة سواء كان السياق شخصيا أو اجتماعيا أو مهنيا.

المطلب الثاني: إستراتيجية و أساليب تحسين الكفاءة الإنتاجية

تعتمد المؤسسات على عدة إستراتيجيات وأساليب لتحسين كفاءتها الإنتاجية نوجزها فيما يلي:

أولا/ إستراتيجية تحسين الكفاءة الإنتاجية:

تتمثل إستراتيجية تحسين الكفاءة الإنتاجية فيما يلي[2]:

- ✓ تحديد أهداف المنظمة وأقسامها الإنتاجية على أساس المراجعة الإدارية وتحليل وتقييم البيئتين الداخلية والخارجية؛
- ✓ ترجمة تلك الأهداف إلى أهداف معيارية وصور كمية على قدر الأماكن وخاصة على مستوى الإدارات والأقسام التنفيذية؛
- ✓ إعداد خطة إستراتيجية مسبقة تتبنى متغيرات إيجابية فعالة؛
- ✓ تبني خصائص وأساليب فنية وإدارية تمكن من إزالة العقبات التي تبدأ أثناء عملية الإنتاج؛
- ✓ ترجمة الأهداف المعيارية إلى معايير رقابية تتماشى مع الأهداف السابقة؛

[1] أبو قحف،عبد السلام، **اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي**، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2001، ص222.

[2] بوقلوف وفاء، **دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، الجائر، 2017/2016، ص69.

- ✓ تنفيذ الاستراتيجيات والخطط المعدة وقياس الأداء الفعلي ومقارنته الأداء المخطط له ثم إعداد تقارير عن مدى الكفاءة والتنفيذ الفعلي؛
- ✓ الحافز المادي والمعنوي للأفراد والمشرفين الإداريين من أجل تحقيق إنتاجية عالية؛
- ✓ الإبقاء على استمرارية جهود التخطيط والتنفيذ فور الانتهاء من مهام معينة وفقا لخطط الإستراتيجية التكتيكية.

ثانيا/ أساليب تحسين الكفاءة الإنتاجية:

هناك العديد من أساليب تحسين الكفاءة الإنتاجية نوجزها فيما يلي[1]:

- ✓ تطوير المدخلات التقنية بتطوير الآلات والمعدات والأنظمة التقنية؛
- ✓ تكنولوجيا التجميع من خلال تقسيم وتجميع المشكلات المتكررة أو المتشابهة مما يساعد على تجنب تكرار الجهود لحل المشاكل وتوفير الوقت؛
- ✓ الإنتاج في الوقت المحدد؛
- ✓ رقابة التكاليف والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة؛
- ✓ الحوافز المادية؛
- ✓ المشاركة في القرارات والعوائد وتطوير حياة العمل؛
- ✓ المسؤولية الفردية والجماعية؛
- ✓ الاتصال المباشر والمفتوح.

المطلب الثالث: دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية وأهم العوامل المحددة لها

إن للتدريب دور مهم في رفع الكفاءة الإنتاجية كما أن للأخيرة عوامل متعددة محددة لها نوجزهما فيما يلي:

أولا/ دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية:

يتمثل دور البرامج التدريبية في رفع الكفاءة الإنتاجية فيما يلي[2]:

- ✓ النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع؛
- ✓ التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة لأن العامل المدرب يكون قادرا على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبة؛
- ✓ تخفيض الحوادث والإصابة بين العمال نتيجة فهمهم لطبيعة العمل وسير حركة الآلات؛

[1] بوقلوف وفاء، مرجع سابق، ص69-70.

[2] بوقلوف وفاء، مرجع سابق، ص71-72.

- ✓ تقليل الحاجة إلى الإشراف لأن العامل المدرب لا يحتاج إلى إشراف محكم ومستمر وبالتالي فالتدريب يساهم في تقليل عدد الوظائف الإشرافية اللازمة مما يساهم في تقليل تكلفة هذه الوظائف؛
- ✓ تقليل وتخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تدريب العامل يساعد على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة؛
- ✓ رفع مستوى جودة الإنتاج فبرامج التدريب الجيدة تساهم في تحسين طريقة وأسلوب العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج أو الخدمة؛
- ✓ رفع الروح المعنوية من خلال معرفة العامل بكيفية إنجاز عمله وإتقانه له والذي بدوره يؤدي إلى زيادة الاهتمام بالعمل والتقليل من معدلات الغياب.

وبالتالي فإن الإدارة ملزمة بتبني برامج التدريب المبنية على أسس علمية لأنها تساهم بشكل فعال في رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

ثانيا/ العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية:

يمكن إجمال العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية في مجموعتين أساسيتين هما:

1- **عوامل فنية:** من أهمها ما يلي:
   - ✓ التقدم الآلي والتكنولوجي؛
   - ✓ المواد الخام؛
   - ✓ تصميم العمل؛
   - ✓ طرق وأساليب الإنتاج.
2- **عوامل إنسانية:** لضمان حد معقول من الكفاءة الإنتاجية يتطلب الأمر توفير عنصرين أساسيين في الأفراد القائمين بالعمل هما:
   - ✓ **القدرة على الأداء الفعلي للعمل:** وتتحدد بالمعرفة بالتعليم والخبرة والتدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي والاجتماعي؛
   - ✓ **الرغبة في العمل:** وتتحدد بظروف العمل العادية، ظروف العمل الاجتماعية، بالإضافة إلى حاجات ورغبات الأفراد.

خلاصة الفصل:

يمكن القول في نهاية هذا الفصل أن التدريب هو الركيزة الأساسية التي تقوم عليها أي مؤسسة بغية مواكبة التطورات الحاصلة، وله أهمية بالغة سواء بالنسبة للمؤسسة و الأفراد العاملين بها لما له من أثر كبير في تجديد المعارف وتطوير المهارات ورفع معنويات العاملين من خلال خلق التوافق ين متطلبات الوظيفة والمورد البشري، وتعتبر البرامج التدريبية أحد المهام الأساسية للمشرفين على التدريب لما لها من تأثير على بلوغ الأهداف، بالإضافة لكونها تساعد على تسجيل النقائص ومن ثم العمل على معالجتها، لأن المؤسسة تتكبد مصاريف كبيرة في سبيل توفير برامج تدريبية لأفرادها لتطوير قدراتهم ومهاراتهم ففي الأخير تسعى المؤسسة إلى معرفة مدى المنفعة المحققة من هذه البرامج، فتقوم بعملية تقييم لهذه البرامج والعمل على تجنب المعوقات التي تواجه هذه العملية ومعالجتها لمعرفة مدى نجاعتها وكفاءتها في تحقيق النتائج المتوقعة من قبل المؤسسة، فهذه الأخيرة تسعى من خلال مراكز التدريب و البرامج التدريبية إلى تحسين الإنتاجية ورفع كفاءتها إلى أقصى حد ممكن.

الفـصل الثـــاني:

مفاهيم عامة حول أداء العاملين

تمهيد:

يعد الأداء الوظيفي من المواضيع التي شغلت بال الكثير من الباحثين في إدارة الموارد البشرية وذلك للأهمية البالغة التي يتميز بها، فنجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية، وبالتالي فإن المؤسسات في وقتنا الحالي تسعى جاهدة لتحقيق أعلى مستوى من الأداء، لذلك نجدها تستخدم مجموعة من الآليات والتطرق المختلفة التي تعتمدها المؤسسة لتقييم أداء أفرادها ومن ثم اكتشاف نقاط القوة العمل على تعزيزها وكذلك اكتشاف نقاط الضعف والعمل على معالجتها، كل هذا يدخل ضمن مصطلح تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

لهذا جاء هذا الفصل كمحاولة لإبراز أهم المفاهيم المتعلق بالأداء و العوامل المؤثرة عليه، وهذا ما سنحاول إبرازه في هذا الفصل من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: ماهية الأداء،

المبحث الثاني: مفهوم تقييم أداء العاملين؛

المبحث الثالث: أساسيات تحسين أداء العاملين.

المبحث الأول: ماهية الأداء

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

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهم المصطلحات المرتبطة به

من خلال هذا المطلب نحاول توضيح مفهوم مصطلح الأداء و أهم المصطلحات المرتبطة به كما يلي:

أولا/ مفهوم الأداء:

تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ولم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل فلكل واحد وجهة نظره الخاصة.

من بين هذه التعريفات ما يلي:

- ✓ عرفه **ميلر وبروملي** على أنه: " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها."[1]
- ✓ كذلك عرفه **نيكولاس** على أنه: " نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد فالسلوك هو النشاط أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك."[2]
- ✓ يعرف الأداء كذلك بأنه: " قدرة المنظمة على تنفيذ استراتيجياتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية."[3]

من خلال ما سبق يمكن القول أن الأداء هو مجموعة من الأنشطة التي تعتمد على الخبرات والوسائل والعمليات كمدخلات، والتي تنعكس في الأخير في شكل مخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

---

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

[2] إبراهيم محمد المحاسنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 1900، ص104.

[3] السعيد بريش، نعيمة يحياوي، **أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها– دراسة حالة ملبنة الأوراس–** مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، العدد1، 2011-2012، ص29.

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

ثانيا/ المصطلحات المرتبطة بالأداء:

يرتبط مصطلح الأداء ارتباط وثيق بمكونين رئيسيين هما: الكفاءة والفعالية.

- ✓ **الكفاءة:** إن مفهوم الكفاءة يتصل بين كمية الموارد المستخدمة في المنظمة كمدخلات وبين كمية النتائج المحققة في المخرجات، أي أنها ترتبط باقتصادية العمل فكلما كانت المدخلات أقل من المخرجات كلما كان ذلك معبرا عن عنصر الكفاءة في الأداء.[1]
- ✓ **الفعالية:** تعتبر الفعالية كمؤشر لمدى تحقيق الأهداف، ولذلك فهي تهتم بالأهداف التي تحددها المنظمة ومدى تحقيقها، بالإضافة إلى تحسين عملياتها الداخلية والحصول على الموارد التي تتصف بالندرة من البيئة التي تعمل فيها، خاصة وأن بعض المداخل دراسة الفعالية تعتبر الكفاءة كأحد الأبعاد الفعلية.[2]

انطلاقا من مفهوم كل من الكفاءة والفعالية يمكن التفريق بين هذين المصطلحين فنقول أن الكفاءة هي الوسيلة أو الطريقة التي اتبعت في الوصول إلى النتائج أو تحقيق الأهداف المرجوة، بينما الفعالية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي أنها تختص ببلوغ النتائج (مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة).[3]

المطلب الثاني: أنواع الأداء ومحدداته

للأداء عدة أنواع ومحددات لقياسه سنتطرق إليها في هذا المطلب كما يلي:

أولا/ أنواع الأداء:

يمكن تصنيف أنواع الأداء حسب مجموعة من المعايير المتمثلة في:

---

[1] سلام عبد الرزاق، ختيري وهيبة، **دور القيادة والرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين– دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز المدية**– المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الإقتصادية، جامعة الجزائر03، المجلد09، نوفمبر 2018، ص128.

[2] وصفي الكساسبة، **تحسين فاعلية الأداء المؤسسة من خلال تكنولوجيا المعلومات**، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص81.

[3] سلام عبد الرزاق، ختيري وهيبة، مرجع سابق، ص13.

- حسب معيار المصدر؛
- حسب معيار الشمولية؛
- حسب المعيار الوظيفي؛

✓ **حسب معيار المصدر**: حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى:

1- الأداء الداخلي: يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المنظمة من موارد فهو ينتج من التوليفة التالية:[1]

- الأداء البشري: وهو أداء الأفراد العاملين، يتمتع بالقدرة على تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم؛
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المنظمة على الاستعمال الفعال لاستثماراتها؛
- الأداء المالي: يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة؛

2- الأداء الخارجي: يتعلق أساسا بالمحيط الخارجي وما يفرزه من فرص يمكن استغلالها أو التهديدات التي تعمل على تفاديها والتقليل من حدتها، من خلال الاعتماد على مجموعة من الأدوات والنماذج الإستراتيجية[2].

✓ **حسب معيار الشمولية**: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي.

- **الأداء الكلي**: يقصد به قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى تكلفة ممكنة والتي تستدعي بدورها تفاعل جميع المصالح الفرعية للمؤسسة، نجد هذا النوع من الأداء في المؤسسات ذات الطابع العمومي؛
- **الأداء الجزئي**: يكون هذا النوع من الأداء على مستوى نظام فرعي من المؤسسة، والذي غالبا ما يمثل إحدى وظائفها التنظيمية.

---

[1] عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم- دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة**- رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، 2001-2002، ص18.

[2] عادل بومجان، **تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل**- أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2014-2015، ص52.

- ✓ **حسب المعيار الوظيفي**: يرتبط هذا التصنيف بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، وبناء على الوظائف المعروفة ينقسم الأداء إلى الأنواع التالية:[1]
  - أداء الوظيفة المالية؛
  - أداء وظيفة الإنتاج؛
  - أداء وظيفة الأفراد؛
  - أداء وظيفة التموين (الشراء)؛
  - أداء وظيفة التسويق؛
  - أداء وظيفة العلاقات العامة؛
  - أداء وظيفة البحث والتطوير.

ثانيا/ محددات الأداء:

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور مما يعني أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين (الدافعية، القدرة، إدراك الدور) و ذلك وفقا لما حدده بورتر في العلاقة التالية:

الأداء = الدافعية × القدرة × إدراك الدور

1. **الدافعية:** هي عبارة عن قوى داخلية لدى الفرد و التي تقوم بتحريك سلوكه و توجيهه حتى يحقق غاية ما تعد مهمة بالنسبة له أو لغيره سواء كانت معنوية أو مادية؛
2. **قدرة الفرد:** وهي التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول من خلال الطاقة الجسمية والعقلية التي يبرزها الفرد لأداء مهامه، و تعتبر القدرة هي حصيلة التفاعل بين المعرفة والمهارة و يمكن أن نعبر عنها بالمعادلة التالية[2]: **القدرة = المعرفة × المهارة**
   - ✓ **المعرفة:** هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد تجاه شيء معين؛
   - ✓ **المهارة:** هي القدرة على استخدام وتطبيق حصيلة المعلومات التي يمتلكها الفرد في أرض الواقع وبطريقة صحيحة وبدقة وسرعة .

[1] محمد زرقون، الحاج عرابة، **أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 01، ديسمبر 2014، ص126.

[2] عمر بلخير جواد، **دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2008-2009، ص84.

3. **إدراك الدور**: و يشمل التصورات و الانطباعات عن السلوك و الأنشطة التي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل، و الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة.

المطلب الثالث: مجالات تطبيق الأداء ومستوياته

يطبق الأداء في عدة مجالات وعلى عدة مستويات في جميع المؤسسات سنتطرق إليها فيما يلي:

أولا/ مجالات تطبيق الأداء:

هناك العديد من مجالات تطبيق الأداء التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها نبرزها في النقاط التالية:[1]

1. **المركز السوقي**: يتمثل في الحصة السوقية للمؤسسة مقارنة بالحصة السوقية لأكبر مؤسسة في السوق؛
2. **الموارد المادية أو المالية**: تتمثل في التدفقات النقدية أو رأس المال، المورد البشري، المعدات والأدوات؛
3. **التطور الإداري**: يتمثل في معدلات الإنتاجية، والقدرات الإدارية والمعرفة اتجاه تحقيق الأداء المتميز؛
4. **أداء الفرد العامل واتجاهاته**: والمتمثل في المعدلات المتوقعة لإنتاجية الفرد العامل والتي تتأثر بالحوافز المادية والمعنوية؛
5. **الربحية**: وهي العوائد والأرباح التي تحققها المؤسسة والتي بدونها لا يمكن للمؤسسة تحقيق النمو في مجال أداء أعمالها؛
6. **المسؤولية الاجتماعية**: وتتمثل في التزام المؤسسات بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيها والمجتمع المحلي ككل لتحسين المستوى المعيشي للأفراد بأسلوب يخدم التجارة والتنمية في آن واحد.

[1] بوعلاقة نورة، **دور إدارة التغيير في تميز أداء المنظمات–دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز لولاية المدية للفترة**(2012-2019)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة الأعمال، جامعة يحي فارس بالمدية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2020-2021، ص76.

ثانيا/ مستويات قياس الأداء:

لقد تعددت تصنيفات مستويات قياس الأداء حسب الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، وفي هذا السياق طرح الباحثين ثلاثة مستويات يمكن إبرازها في النقاط التالية:[1]

1. **المستوى الأول:** في هذا المستوى يتم قياس الأداء العام والذي يهدف إلى قياس أداء قطاع معين كقطاع الصحة مثلا، والدولة هي الجهة المسؤولة عن هذا القياس؛
2. **المستوى الثاني:** والمتمثل في مستوى قياس الأداء في المنظمات، والذي يهدف إلى قياس أداء الوحدات الفرعية داخل المنظمات وهنا تكون الوحدة الإدارية هي وحدة القياس المتبعة؛
3. **المستوى الثالث:** والمتمثل في قياس الأداء الفردي حيث يهدف إلى قياس أداء الأفراد العاملين داخل الوحدات الإدارية في المنظمة، وهنا يكون الفرد هو وحدة القياس المتبعة.

المبحث الثاني: مفهوم تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وعلى جميع مستوياتها، وهي تعتبر أحد أهم أدوات الرقابة الإدارية الفعالة، والتي يتم على أساسها مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع للمؤسسة.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء ومراحله

إن عملية تقييم الأداء من أهم العمليات داخل المؤسسة والتي بواسطتها تتعرف المؤسسة على اكتشاف الانحرافات حتى قبل حدوثها، وتمر هذه العملية بعدة مراحل سنتطرق إليها في هذا المطلب.

أولا/ تعريف تقييم الأداء:

قبل التطرق لتعريف مصطلح تقييم الأداء يجب علينا أن نقدم تعريفا لمصطلح التقييم، فالتقييم يعرف بأنه تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة، والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، صالحا أو فاسدا، ناجحا أو فاشلا وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه، وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل.[2]

---

[1] بوعلاقة نورة، مرجع سابق، ص77.

[2] بن عيشي عمار، **دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سم العلوم التجارية، فرع الإستراتيجية، 2005-2006، ص4.

نظرا لأهمية عملية تقييم الأداء يمكن التطرق لأهم التعاريف التي تناولت هذا المفهوم في النقاط التالية:

يعرف تقييم الأداء بأنه:" تلك العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الإختلالات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءاتهم في النهوض بأعباء و مسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية و إمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى".[1]

يعرف أيضا بأنه:" كل العمليات والدراسات التي تهدف لإلى معرفة العلاقة بين الموارد المتاحة والكفاءة في استخدامها ويظهر ذلك من خلال دراسة الفرق بين ما تم تحقيقه من أهداف وما تم التسطير له".[2]

كما عرف بأنه: "عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل بنجاح".[3]

من خلال ما سبق يمكن القول أن عملية تقييم الأداء يمكن القول أن عملية تقييم الأداء هي:

" كل عملية مستمرة تقوم فيها المنظمة بمقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف المسطرة، بغية تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للتقليل من هذه الانحرافات والحد منها".

ثانيا/ مراحل تقييم الأداء:

تمر عملية تقييم أداء العاملين بالمراحل التالية:[4]

1. **مرحلة وضع التوقعات:** تعد هذه المرحلة أول مراحل عملية التقييم، و يتم فيها وضع توقعات الأداء و بالتالي الاتفاق بين المؤسسة و العمال حول المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها؛
2. **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** تأتي هذه الخطوة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل، حيث تساعد على توفير قاعدة من المعلومات عن كيفية إنجاز العمل والانحرافات التي قد حدثت في الأداء و محاولة معاجلتها، من خلال البقاء على اتصال و علم بما يحدث أثناء فترة الأداء، و بالتالي الوصول في الأخير إلى تقييم دقيق و موضوعي لأداء العامل، و في هذا

[1] محمد الفاتح محمود بشير، **إدارة الموارد البشرية**، ط01، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص126.

[2] بوعلاقة نورة، مرجع سابق، ص84.

[3] مدثر حماد الشيخ التيجاني، **أثر الدوافع على أداء العاملين**، الدار الجزائرية، 2015، ص121.

[4] فارسي صبرينة، **تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2015، ص43-44.

السياق تطرح عدة تساؤلات تتعلق بالعناصر التي يجب مراقبتها و الأساليب المستخدمة في هذه المراقبة؛

3. **مرحلة تقييم الأداء:** بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء العاملين ثم مقارنته بالتوقعات المستخلصة من المرحلة الأولى مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين؛
4. **التغذية العكسية:** يحتاج كل عامل بالمؤسسة إلى التعرف على مستوى أدائه أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الإطلاع على أدائه، كما أنها تشكل دافعا له لتطوير أدائه، و حتى تكون التغذية العكسية مفيدة للعاملين لابد أن يفهموها و يستوعبوا المعلومات التي تحملها و يتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن و أن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها، بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين مختلفة مثل الترقية و المكافآت...إلخ

المطلب الثاني: أسس تقييم الأداء وسياساته

تقوم عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس لضمان نجاحها، ولها عدة سياسات نوجزها فيما يلي:

أولا/ أسس تقييم الأداء:

يقوم التقييم الفعال لأداء العاملين على مجموعة من الأسس نوجزها فيما يلي:[1]

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة وكذلك تحديد مجالات تقييم الأداء؛
- وضع معايير موضوعية واضحة لعملية تقييم الأداء؛
- ضرورة أن يكون لنظام عملية تقييم الأداء صلة وثيقة بالوظيفة، أي أن تكون معايير التقييم ذات علاقة مباشرة بالوظيفة؛
- التوصيف الدقيق لكل وظيفة ومعايير الأداء فيها؛
- تدريب مقيمي الأداء على استخدام نظم وأساليب التقييم تدريبا كافيا؛
- ضرورة الاتصال المستمر للمقيمين بالعاملين المراد تقييم أدائهم؛
- ضرورة أن يتم التقييم عن طريق أكثر من مقيم وبشكل مستقل تفاديا لبعض التظليلات التي يمكن أن يحملها التقييم من طرف شخص واحد؛

[1] بوزيان أسماء، **دور التحفيز في تحسين أداء العاملين**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر قسم العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2018-2019، ص14.

- ضرورة تزويد العاملين بالتغذية العكسية عن مستوى أدائهم وكفاءته وكيفيته؛
- أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يرتكز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يرتكز على الصفات والسمات السلوكية.

ثانيا/ سياسات تقييم الأداء:

هناك مجموعة من السياسات المعمول بها من قبل المنظمات الحديثة نوجزها فيما يلي:[1]

1. **تحديد مسؤولية تقييم الأداء:** يقصد به تحديد الجهة المسؤولة عن التقييم، فاختيار المقيم يرتكز على اختلافات يرجع أساسها إلى نوعية معايير التقييم، الغرض من التقييم وكذا الفرد العامل المراد تقييمه وضمان الموضوعية في التقييم، تقرر معظم المنظمات أن يتم عرض تقديرات المسؤول المباشر قصد مراجعة التقارير غير أن بعض المنظمات تقوم بتكوين لجنة تقييم تتولى مهمة وضع التقارير عن أداء العاملين وسلوكهم، يكون أعضاء اللجنة من الأشخاص الذين لهم احتكاك بالفرد العامل أو يملكون بيانات عنه؛
2. **تحديد الوقت المناسب للتقييم:** لضمان فعالية عملية التقييم يجب أن تكون فترة التقييم قصيرة الأجل وهذا يجعل التقييم موضوعيا، يستند في ذلك على حقائق ثابتة ومعروفة تتوقف على طبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد العامل، كما أن التقييمات المتعددة والمنظمة أفضل من تقييم واحد، إلا أن هذا التقييم يبقى مرهونا بنشاطات المنظمة وطبيعة مهامها؛
3. **تحديد الطرق المستخدمة في التقييم:** يجب أن يكون التقييم تحليليا يتضمن حكما يخص مردودية العامل ثم الحكم على ما يستحقه من خلال الاعتماد على طرق آمنة مرتبطة بالأهداف المسطرة لعملية التقييم، وحتى يكون التقييم ناجحا يجب أن يستجيب لتوقعات الفرد العامل والمنظمة في نفس الوقت مع تعزيزه بالصدق والموضوعية.

[1] منصري غزلان، **واقع تقييم أداء الإطارات ضمن سياسة تسيير الموارد البشرية**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع المعرفة والمنهجية، جامعة الجزائر2، 2010-2011، ص87.

المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء وفوائده

لعملية تقييم الأداء أهمية بالغة وفوائد كبيرة سواء على الفرد أو المؤسسة ككل، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب كالآتي:

أولا/ أهمية تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم العمليات بالنسبة لكل المنظمات، وتبرز أهميته في :[1]

1. رفع الروح المعنوية لدى الموظفين وخاصة عندما يشعر الموظفون بأن جهودهم موضع تقدير من قبل الإدارة فإن جوا من العلاقات الحسنة سيسود بينهم؛
2. تحديد الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى؛
3. تحديد الأفراد المستحقين للترقية؛
4. الرقابة على الرؤساء حيث يتم ذلك من خلال م ا رقبة قدرات الرؤساء الإشرافية من خلال نتائج التقارير الإدارية التي يرفعونها إلى الإدارة العليا؛
5. إشعار الموظفين بمسؤولياتهم فعندما يشعر الموظف بأن نتائج التقييم سيترتب عليها اتخاذ مجموعة من القرارات التي ستؤثر على مستقبله المهني فإنه سوف يبذل قصارى جهده في عمله؛
6. تقديم معلومات للموظفين تتعلق بدرجة كفاءتهم في أداء العمل؛
7. تحديد نقاط الضعف في أداء الفرد مما يساعد على تحديد احتياجاته التدريبية؛
8. يفيد تقييم الأداء في التخطيط للقوى البشرية فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر قوى بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها؛
9. يمثل أداة اتصال بين الموظفين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى.

ثانيا/ فوائد تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء تعتبر من أهم سياسات إدارة الموارد البشرية، وذلك للفوائد التي تتميز بها هذه العملية والتي نوجزها في ما يلي:[2]

[1] نزار عوني اللبدي، **تنمية الأداء الوظيفي والإداري**، دار الدجلة، المملكة الأردنية، 2015، ص27-29.

[2] بن عيشي عامر، مرجع سابق، ص07.

1. **رفع روح المعنوية للأفراد العاملين:** تظهر العلاقات الحسنة وجو التفاهم بين العاملين فيما بينهم ومع المسؤولين عندما يشعرون أن وجودهم وطاقاتهم في تأدية مهامهم هي موضع تقدير واهتمام من طرف المسؤولين، وأن الهدف الرئيسي من عملية التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد، كما أن اعتماد الترقيات والعلاوات بالإضافة إلى الاعتماد على التقييم الموضوعي لأداء الأفراد سيخلق نوعا من الثقة لدى الأفراد العاملين بمسؤوليهم والمنظمة ككل، مما يدفعهم إلى العمل بأقصى طاقاتهم من أجل زيادة الإنتاجية بكفاءة وفعالية؛
2. **تقييم سياسات الاختيار والتدريب:** تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى نجاعة الطرق المستخدمة في استقطاب واختيار وتوظيف وتكوين وتدريب الأفراد العاملين بما تشير إليه عملية تقييم الأداء، فإذا ثبت أن هناك معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل الأخرى المؤثرة فإنه يدل على سلامة وصحة الطريقة المعتمدة في التوظيف، كما يدل على مقدار استفادة العاملين من البرامج التدريبية والتكوينية من أجل تحديد الفجوة وأخذها بعين الاعتبار في البرامج التدريبية والتكوينية مستقبلا؛
3. **الرقابة على الأفراد العاملين:** تمكن عملية التقييم الإدارة العليا من تقييم جهود الأفراد العاملين وقدراتهم الإشرافية أو التوجيهية، وذلك من خلال نتائج الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها بشكل مستمر، مما يسمح بتحديد طبيعة معاملة المسؤولين للأفراد العاملين ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم؛
4. **تقييم الأداء كجزء من منهجية إدارة الجودة الشاملة:** تمثل إدارة الجودة الشاملة أحد المداخل المعاصرة في إدارة المنظمات، حيث تؤكد على ضرورة التحسين المستمر في أداء العاملين من خلال ما تظهره نتيجة تقييم الأداء، وهذا راجع إلى الفاعلية التنظيمية التي توفر للزبون سلعا وخدمات يرضون عنها متوقفة على جودة الأداء والتحسين المستمر.

المطلب الرابع: معوقات تقييم أداء العاملين

هناك العديد من المعوقات التي تؤدي إلى فشل عملية تقييم الأداء الذي بدوره يؤدي إلى عدم تحقيق الأداء الفعال الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، من بين هذه المعوقات ما يلي:

- ✓ غموض الأهداف المرجوة من عملية التقييم؛
- ✓ عدم اهتمام الإدارة العليا بعملية التقييم؛

- ✓ سوء اختيار معايير التقييم؛
- ✓ النظر إلى تقييم الأداء على أنه نوع من الواجب غير المحبب إلى النفس؛
- ✓ التحيز الشخصي لمن يقوم بالتقييم؛
- ✓ الاهتمام ببعض عناصر التقييم و إهمال الأخرى منها؛
- ✓ عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين و افتقار بعض المقومين للموضوعية و الدقة في التقييم؛
- ✓ تأثر الرئيس بآرائه و انطباعاته الشخصية المسبقة؛
- ✓ التقييم من أجل التقييم؛
- ✓ التعارض بين أهداف الأفراد العاملين و أهداف المؤسسة؛
- ✓ عدم قابلية بعض عوامل تقييم الأداء للقياس؛
- ✓ تقييم بعض الأفراد العاملين على أعمال ليست من واجباتهم أو ليس مسؤولا عنها.

المبحث الثالث: أساسيات تحسين أداء العاملين

تعتبر عملية تحسين أداء العاملين عملية إستراتيجية في كافة المؤسسات وذلك لدورها الحساس في تحقيق الأداء المستهدف، فهي تساعد على التعرف على نقاط القوة والعمل على تعظيمها، والتعرف على نقاط الضعف والعمل على معالجتها، فهذه العملية تمثل أداة للتحسين المستمر سواء على مستوى أداء الفرد أو الأداء الكلي للمؤسسة مهما كان نوعها، وذلك للوصول إلى أقصى النتائج بأقصى كفاءة وفعالية ممكنة.

المطلب الأول: تعريف تحسين أداء العاملين وخطواته

تسعى كل المؤسسات في عصرنا الحالي إلى تحسين أداء عامليها عن طريق مجموعة من الخطوات والذي ينعكس إيجابا على أدائها الكلي، وفي هذا المطلب سنتعرف على عملية تحسين داء العاملين وأهم الخطوات التي تمر بها كما يلي:

أولا/ تعريف تحسين أداء العاملين:

لقد تعددت التعريفات لمصطلح تحسين أداء العاملين نذكر منها ما يلي:

يعرف تحسين أداء العاملين بأنه: "طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهو عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء."[1]

يعرف أيضا بأنه: "استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى."[2]

وعليه يمكن القول أن تحسين أداء العاملين هو عملية لعلاج المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، حيث تبدأ بمقارنة الوضع الحالي مع الوضع المرغوب فيه في محاولة لسد فجوة الأداء.

ثانيا/ خطوات تحسين أداء العاملين:

تمر عملية تحسين أداء بالخطوات التالية:[3]

1. **تحليل الأداء:** ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل، المفهوم الأول هو الوضع المرغوب ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة، أما المفهوم الثاني فهو الوضع الحالي(الفعلي) ويصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلا؛
2. **البحث عن جذور المسببات:** يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والفعلي، عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء؛

---

[1] عمار عيشي، **اتجاهات التدريب وتقييم الأفراد**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص70.

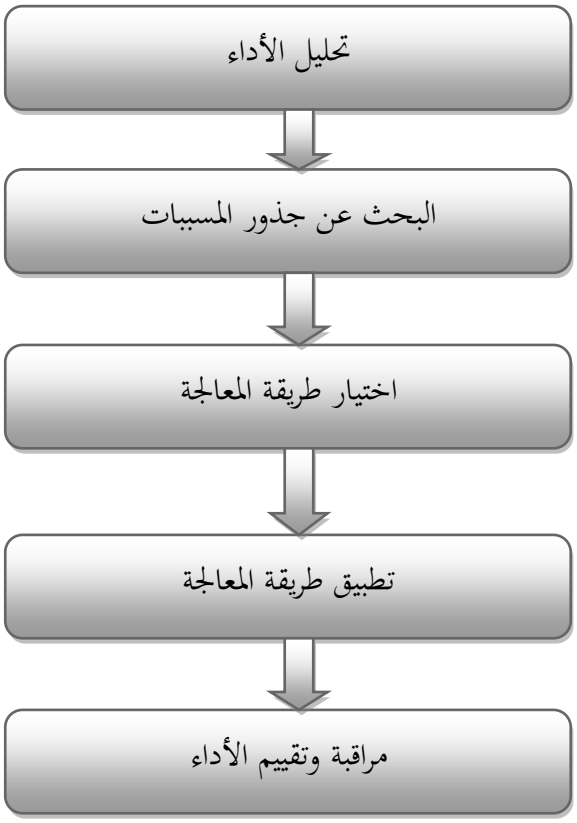
[2] بخة هدار، **دور معايير الصحة والسلامة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة–دراسة حالة ليند غاز وحدة ورقلة**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح–ورقلة، 2011–2012، ص28.

[3] بن عزة فردوس، **دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية لعيادة طبية جراحية ضياء بورقلة**، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح–ورقلة، 2015–2016، ص11.

3. **اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:** هناك عدة طرق لمعالجة الفجوة الحاصلة في الأداء مع الأخذ بعين الاعتبار أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في نفس الوقت، بل يجب اختيار طريقة واحدة مناسبة والتركيز عليها؛
4. **تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة:** بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة وهذا لضمان تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية؛
5. **مراقبة وتقييم الأداء:** يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بغض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء، ويجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغير الحاصل لتوفير تغذية عكسية مبكرة لتقييم التأثير الحاصل في محاولة لسد الفجوة في الأداء، وتجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم جديدة أخرى.

بعدما تطرقنا لخطوات تحسين الأداء نلخصها في الشكل التالي:

شكل رقم (02-01): خطوات تحسين الأداء



المصدر: من إعداد الطالب.

يوضح الشكل أعلاه الخطوات التي يجب على المؤسسة إتباعها لتحسين أدائها بداية من تحليل الأداء واكتشاف المشاكل ثم البحث عن مسببات هذه المشاكل وإيجادها، ثم اختيار الطريقة المناسبة لمعالجتها ومن ثم تطبيق طريقة المعالجة وفي الأخير تقوم المؤسسة بمراقبة وتقييم الأداء.

المطلب الثاني: سياسات تحسين أداء العاملين

تتبع المؤسسة مجموعة من السياسات التي تساهم في تحسين الأداء لكي يكون أفرادها في المستوى، من بين هذه السياسات ما يلي:[1]

1. **سياسة التدريب:** التدريب هو البرنامج الرسمي الذي تستخدمه المؤسسة لمساعدة العاملين على كسب الفاعلية والكفاية في إعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنظمة.

من مزايا التدريب:

- ✓ هو وسيلة لتطوير قدرات الموظفين لسد الثغرات بين الأداء الفعلي والمستوى المطلوب؛
- ✓ زيادة مهارات وتطوير سلوك الفرد وعلاقته بالوظيفة؛
- ✓ يوجد نوع من الانتماء بين الموظف والمنظمة؛
- ✓ يجعل الفرد أكثر قدرة على أداء أعمال وظيفية وبالتالي زيادة الرضا؛
- ✓ يساهم التدريب في إدخال تقنية حديثة في العمل وتطوير أساليبه وإجراءاته؛
- ✓ الاستمرار في العمل والتدرج في مستوياتها طول حياة الفرد العملية.

2. **سياسة الأجور والرواتب:** المرتب هو المقابل لذي يتقاضاه الموظفون الذين تتصف أعمالهم بالاستمرارية بالمنظمة بما يتناسب وطبيعة هذه الأعمال ومستواها.

والأجر: هو المقابل الذي يتقاضاه الموظفون الذين تتصف أعمالهم بالوقتية، سواء كانت لبعض الوقت وإما أن يكون هذا الأجر بالساعة أو الشهر أو بالقطعة أو كان العمل يومي، وكان يستخدم مصطلح أجير بدلا من موظف لفترة طويلة من الزمن للدلالة على استخدام الفرد مقابل أجر.

[1] فضيلة نشاش، **دور التدريب في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى تيليلان بأدرار**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد دراية-أدرار، 2019-2020، ص87-89.

وتهدف هذه السياسة إلى التأكد من العدالة الداخلية للمرتبات في تقدير الأهمية النسبية لكل وظيفة و مؤهلات العاملين ومستوى أدائهم و كذلك التأكد من منافسة الأجور والمزايا في المنظمة بالمقارنة مع منظمات ذات طبيعة عمل متشابهة وتوظيف النوعية نفسها من العمالة.

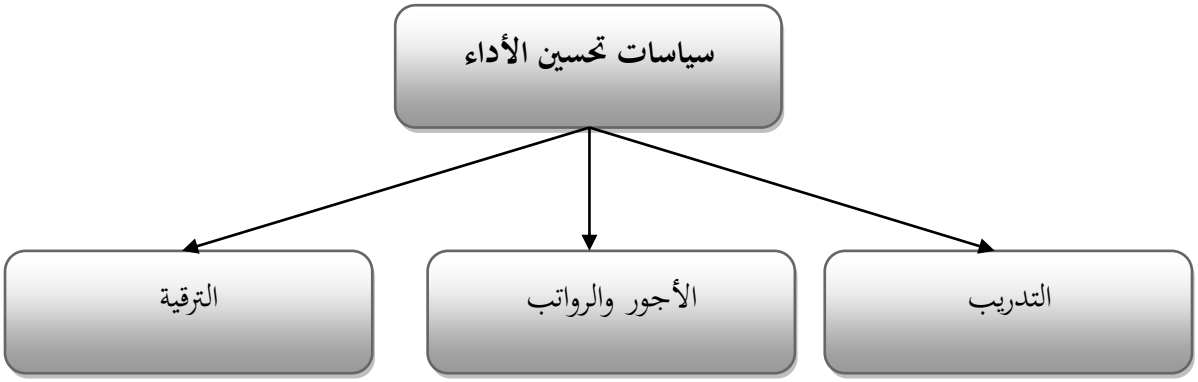
3. **سياسة الترقية:** الترقية هي تنقل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة المسؤولية والمراكز وقد يصحب الترقية زيادة في الأجر والمميزات الأخرى.

وتهدف هذه السياسة إلى:

- ✓ انتقاء أفضل العناصر من بين الموظفين الذين استوفوا شروطها لتولي المنصب الأعلى الشاغرة؛
- ✓ مكافآت الموظفين الممتازين على جهودهم لمزيد من البذل والإنتاج وترغيب الآخرين في الاقتداء بهم أداء وسلوكا.

والشكل الموالي يلخص لنا سياسات تحسين أداء العاملين:

شكل رقم (02-02): سياسات تحسين الأداء



المصدر: من إعداد الطالب

يوضح الشكل ثلاث سياسات لتحسين الأداء، أولها سياسة التدريب والتي تهدف إلى تنمية وتطوير مهارات الأفراد، أما الثانية فهي سياسة الأجور والرواتب والتي تهدف إلى العدالة بين العاملين من حيث المؤهلات، أما الأخيرة فهي سياسة الترقية والمتمثلة في مكافأة العاملين المتميزين على جهودهم وترغيب الآخرين في الاقتداء بهم.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف تحسين أداء العاملين

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهمية وأهداف عملية تحسين أداء العاملين كالآتي:

أولا/ أهمية تحسين أهداف العاملين:

يمكن القول أن حياة المنظمة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه ،تتوقف على أداء العاملين فيها فإن قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط لهم من قبل الإدارة، فإنه سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه سيشكل عائقا كبيرا أمام المنظمة في تحقيقها أهدافها بل قد يؤدي أحيانا إلى تصفية المنظمة، كما أن جودة الأداء التي يمكن أن تحققها العملية، فإنه يجب أن تعطي اهتماما خاصا من قبل إدارة للموارد البشرية في المنظمات المعاصرة للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة والمتمثلة في رفع الروح المعنوية للعاملين، وإشعارهم بالعدالة ودفعهم لتحمل المسؤولية وتوفير الأسس الموضوعية لأنشطة إدارة الموارد البشرية(كالتوظيف والتدريب والمتابعة).[1]

ثانيا/ أهداف تحسين أداء العاملين:

يهدف برنامج تحسين أداء العاملين إلى ما يلي: [2]

- ✓ تحفيز وتنمية مهارات العمال وزيادة اهتمامهم بالأعمال الموكلة إليهم؛
- ✓ إعادة تصميم العمل بما يتماشى مع أهداف العاملين والمؤسسة؛
- ✓ تحسين مكان العمل من خلال تطوير التقنيات الحالية واقتناء أجهزة جديدة؛
- ✓ إعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات؛
- ✓ تطوير علاقات العمل بين الرئيس والمرؤوس؛
- ✓ إعادة صياغة سياسات النظم الإدارية.

[1] وسام إبراهيم موسى، **أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت**، مجلد العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد21، العراق،2015، ص146.

[2] علي السلمي، **إدارة الموارد البرية من منظور استراتيجي**، الطبعة الأولى، دار غريب، القاهرة، مصر، 2008، ص242.

المطلب الرابع: دور التدريب في زيادة الدقة والجودة في الأداء

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

يعد التدريب يجعل الموظف يهتم أكثر بإنجاز مهامه وفقا للمعايير المحددة وباستغلال أمثل للموارد المتاحة كما أن هناك جو من التنافس بين الموظفين لتقديم أفكار ومقترحات جديدة يكتسبها الموظف من خلال تلك الدورات التدريبية وبدوره يقوم بتبادل أفكاره الجديدة والمعارف مع الزملاء فهو يرى أنه أصبح يمتلك معارف ومهارات وقدرات تجعله يقوم بإنجاز أعماله بدقة وجودة عالية لشعوره بالمسؤولية والالتزام اتجاه عمله.[1]

يعتبر التدريب من الوسائل الهامة لتحقيق التوافق والتلاؤم بين مهارات الفرد ومنصبه ما يعني زيادة القدرة على الإنجاز بدقة وجودة عالية وبالتالي تحسين أداء العاملين.

[1] شنافي نوال، **دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية–دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل–بسكرة**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر–بسكرة،2014-2015، ص171.

خلاصة الفصل:

بعد إبرازنا لأهم الأساسيات المتعلقة بالأداء وعملية تقييمه وتحسينه يمكن القول أنه من أهم مقومات التنمية، بل إن نجاح المؤسسات أصبح مرتبطا بتنمية مواردها البشرية وبذلك تحقيق فعالية الأداء للأفراد العاملين فيها، ومن بين إستراتيجيات الوصول لأفضل أداء هي التدريب والذي بدوره يعمل على تحسينه، فأداء العاملين جزء لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل ، فالمؤسسة تقوم بتقييم أداء أفرادها فالتقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة العمال وقياس مدى تحقيق الأهداف المسطرة وبالتالي التأكد من أن هذه الأهداف سيتم تحقيقها فعلا والعمل على تجنب ومعالجة المعوقات التي تواجه عملية التقييم، وكذا قياس نسبة التحسن في مستوى الأداء، إلا أن ذلك لا يتحقق إلا بإشباع حاجات العاملين والعمل على إخراج طاقاتهم الكامنة وقدراتهم واستثمارها بأفضل شكل ممكن.

لذا أصبح من الضروري على كل المؤسسات العمل على تحسين أداء أفرادها الذي بدوره يؤدي إلى تحسين أدائها العام، وذلك عن طريق مجموعة من السياسات كالترقية والتحفيز والبرامج التدريبية.

الفـصل الـثـالـث:

الإطار الميداني للدراسة

تمهيد:

إن الدراسة السوسيولوجية توجب على الباحث الربط بين كل من الجانبين النظري والتطبيقي (الميداني) لموضوع الدراسة، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الإجراءات المنهجية والتي تتماشى مع طبيعة موضوع الدراسة وأهدافه وكذا واقع الدراسة، فبعدما تطرقنا إلى الجانب النظري لمختلف متغيرات الدراسة والتي أكدت لنا الدور المهم الذي يلعبه التدريب في تحسين أداء المؤسسة، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط هذه المفاهيم على المؤسسة العمومية الإستشفائية بتابلاط والذي من خلاله نسعى إلى تحقيق الهدف الأساسي للبحث والمتمثل في الكشف عن دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

وسنتناول من خلال هذا الفصل مختلف الإجراءات المنهجية التي من خلالها يمكن التعامل مع التحقيق الميداني لهذه الدراسة وذلك بتحديد مجالات الدراسة والمنهج الملائم لها، بالإضافة إلى تحديد حجم مجتمع العينة وخصائصه المختلفة كما سيتم الكشف عن الأدوات المنهجية والوسائل المساعدة في جمع المعلومات قصد تحضيرها للدراسة وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى النتائج.

أولا: التعريف بمجتمع الدراسة

- **تعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية بتابلاط:**

تعتبر المؤسسة العمومية الإستشفائية الواجهة الحضارية التي تظهر التقدم الصحي والعلمي والاجتماعي للمجتمع بحيث يشير تواجدها فيه على وجود الصحة به، ونظرا لأهمية الصحة في مختلف مجالات الحياة فقد تناول الدستور الجزائري في مواده ضرورة التكفل والرعاية الصحية ومجانية العلاج، لذلك فقد تكفلت الدولة الجزائرية بإنشاء المؤسسات الصحية بمختلف تصنيفاتها من بينها المؤسسة العمومية الإستشفائية.

المادة 1: المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد وإخوانه بتابلاط حميان أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1824 الموافق لـ 19 مايو 2007 .

المادة 2: المؤسسة العمومية الإستشفائية بتابلاط هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي.

المادة 3: تتكون المؤسسة العمومية الإستشفائية بتابلاط من هيكل للتشخيص والعلاج والإستشفاء وإعادة التأهيل الطبي تغطي سكان البلدية وبعض البلديات المجاورة، وتحدد مشتملاتها المادية بقرار من وزير الصحة.

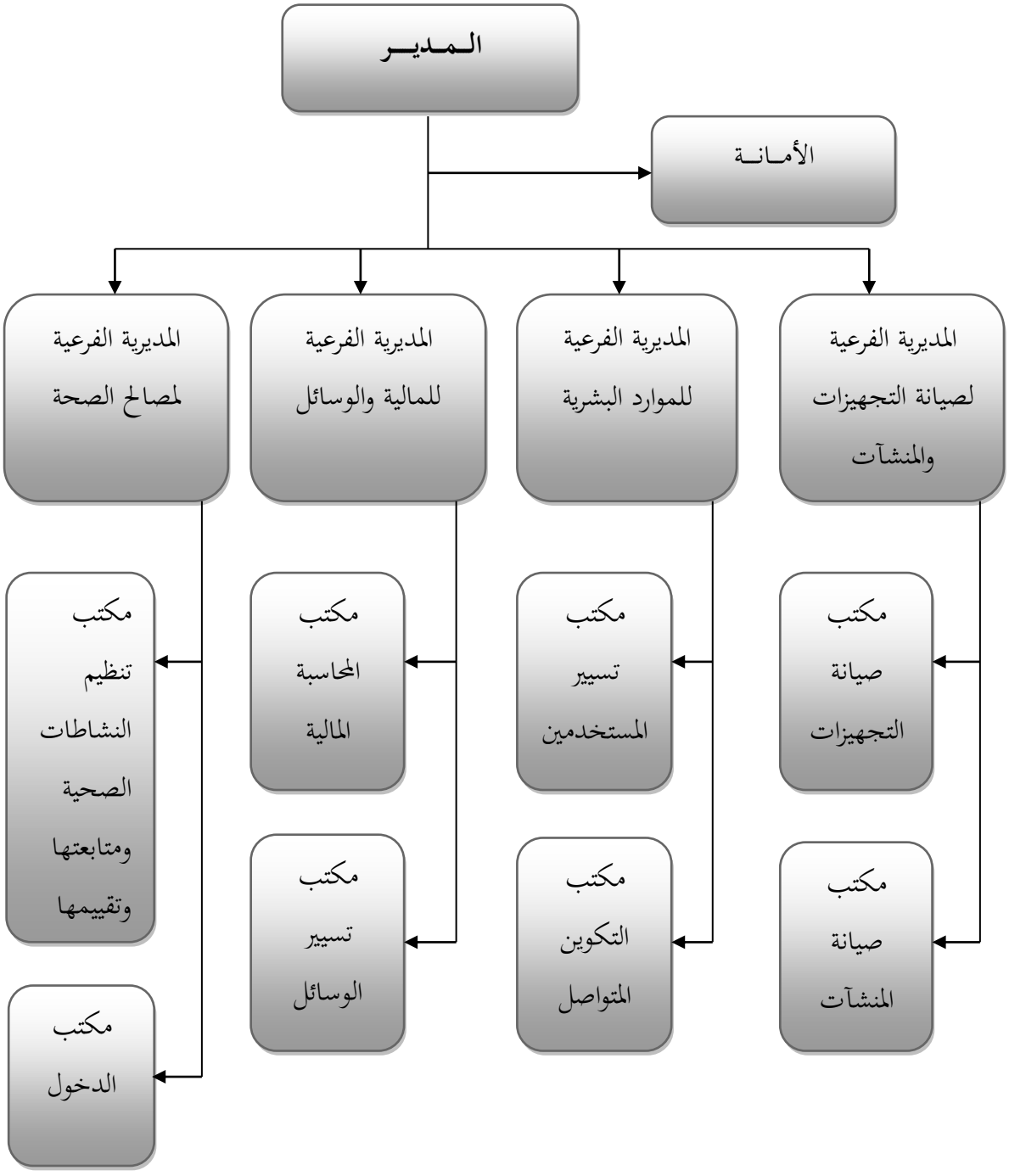
المادة 4: تتمثل مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية بتابلاط في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان، وفي هذا الإطار تتولى على الخصوص بالمهام التالية:

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والإستشفاء؛
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة؛
- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية؛
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.

المادة 5: يمكن استخدام المؤسسة العمومية الإستشفائية ميدانا للتكوين الطبي وشبه الطبي والتكوين في التسيير الإستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

- **الهيكل التنظيمي:**

شكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية حميان محمد وإخوانه بتابلاط



المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة .

ثانيا: مجالات الدراسة

1- **المجال الجغرافي للدراسة:** يقصد به النطاق المكاني الذي تمت فيه هذه الدراسة، حيث تمت هذه الدراسة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حميان محمد وإخوانه بتابلاط.

2- **المجال البشري:** ويقصد به عدد الإفراد في المؤسسة مجال الدراسة والذين تم توزيع الاستمارات عليهم والمقدر عددهم بـ 35 موظفا موزعين على عدة مصالح.

3- **المجال الزمني:** يقصد به المدة الزمنية التي استغرقها التربص الميداني بالمؤسسة العمومية الإستشفائية فقد دامت مدة التربص الميداني قرابة الشهر والنصف، حيث اتصلنا بإدارة المؤسسة في 30 مارس 2022 وهذا من أجل الترخيص لإجراء الدراسة الميدانية، ثم وفي يوم 3 أفريل 2022 تمت العودة إلى المؤسسة من أجل الاستطلاع وأخذ المعلومات الخاصة بها. بعدها قمنا بعرض استمارة الاستبيان في صيغتها الميدانية التي كنا قد قمنا بإعدادها ومراجعتها مع الأستاذ المشرف و مجموعة من الأساتذة المحكمين بهدف صياغتها في صورتها النهائية، ثم قمنا بتوزيعها على الموظفين وجمعها في الفترة الممتدة من 10 أفريل 2022 إلى 12 ماي 2022 وفي الأخير قمنا بجمع وتبويب البيانات وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج.

4- **المنهج المستخدم:** اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي لأن المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ووصفها وصفا دقيقا، والتحليلي يقوم بتحليل الظاهرة وتفسيرها تفسيرا علميا في ضوء المعطيات المتحصل عليها وكذا الوصول إلى النتائج المراد الحصول عليها، وكذا ركزنا على في دراستنا على أداة الاستبيان لجمع البيانات للتعرف على واقع التدريب في المؤسسة محل الدراسة.

5- **عينة الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التدريب وأداء العاملين ومن اجل تطبيق هذه الدراسة قمنا بتحديد مجتمع الدراسة على المؤسسة العمومية الإستشفائية حميان محمد وإخوانه بتابلاط، حيث قمنا بتوزيع 35 نسخة من الاستبيان فكان عدد الاستبيانات المسترجعة 33 نسخة والقابلة للتحليل 30 نسخة والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (03-01): حالة الاستمارات الموزعة

البيان	الاستمارات الموزعة	الاستمارات الضائعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الملغاة	الاستمارات القابلة للتحليل
العدد	35	2	33	3	30
النسبة	%100	%5,72	%94,29	%8,57	%85,71

المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الاستمارات المقبولة هي 85,71 % وهي نسبة مقبولة مما يعطي مصداقية أكثر للبحث وهذا بفضل تعاون المبحوثين معنا رغم اعتراض البعض منهم.

ثالثا: عرض وتحليل البيانات

يتضمن استبيان الدراسة ثلاثة محاور كالآتي:

- المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية لأفراد العينة؛
- المحور الثاني: يتضمن معلومات متعلقة بالتدريب؛
- المحور الثالث: علاقة التدريب بالأداء في المؤسسة محل الدراسة.

المحور الأول: البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

يهدف هذا المحور إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لأفراد العينة ويحتوي على كل من الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية، المشاركة في الدورات التدريبية، والرضا عن الدخل.

- **جنس المستجوب:** من خلال الاستبيان تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (03-02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
ذكر	14	%46,7	%46,7
أنثى	16	%53,3	%100
المجموع	%30	%100	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن فئة الأنثى هي الفئة الأكبر من عدد المبحوثين الذي تحتوي عليه المؤسسة بنسبة 53,3% بينما فئة الذكور بنسبة 46,7%، أي أن الفئة الغالبة نسبيا هي فئة الإناث وهذا ناتج عن طبيعة العمل ومتطلبات الوظيفة وطبيعة النشاط الذي يتناسب أكثر مع عمل المرأة، فهذه الوظيفة تستقطب كلا الجنسين.

- **عمر المستجوب:** قسمنا أعمار المبحوثين إلى 4 فئات عمرية كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (03-03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية

العمر	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
من 20 إلى 30 سنة	2	%6,7	%6,7
من 31 إلى 40 سنة	13	%43,3	%50
من 41 إلى 50 سنة	12	%40	%90
أكثر من 51 سنة	3	%10	%100
المجموع	30	%100	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأعلى كانت للفئة العمرية (من 31 إلى 40سنة) بنسبة 43,3% ثم تليها بنسبة متقاربة الفئة العمرية (من 41 إلى 50سنة) حيث بلغت نسبتها 40%، ثم تأتي بعدها الفئة العمرية (أكثر من 51سنة) بنسبة 10% و في الأخير الفئة العمرية والتي كانت الأقل نسبة (من 20إلى 30سنة) والتي بلغت نسبتها 6,7%.

من خلال البيانات المتحصل عليها نجد أن أغلب عمال المؤسسة من يتراوح سنهم من 31 إلى 50 سنة وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على هذه الفئة، لأن هذه الفترة من العمر تعتبر فترة القوة والنشاط والعطاء والذي بدوره يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها المسطرة.

- **المستوى التعليمي:** يتوزع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي إلى ست مجموعات كما في الجدول التالي:

جدول رقم (03-04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
أقل من الثانوي	2	%6,66	%6,66
ثانوي	11	%36,67	%43,33
ليسانس	11	%36,67	%80
ماستر	5	%16,67	%96,67
ماجستير	0	%0	%96,67
دكتوراه	1	%3,33	%100
المجموع	30	%100	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر عدد من أفراد عينة الدراسة لهم مستوى ثانوي بنسبة 36,67%وليسانس 36,67% والذي بلغ عددهم 22 عاملا بنسبة تراكمية بلغت 73,34%، ويليهم مستوى الماستر الذي بلغ عددهم 5 عمال بنسبة مئوية تقدر بـ 16,67%، يليهم مستوى أقل من الثانوي بـ 2 عامل وبنسبة مئوية قدرت بـ 6,66%، ويليهم مستوى الدكتوراه بعامل واحد وبنسبة مئوية قدرت بـ 3,33%، في حين أنه لا يوجد أي عامل بمستوى الماجستير.

من خلال البيانات المتحصل عليها من خلال الجدول نجد أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على أصحاب الكفاءات العلمية وخريجي الجامعات وذلك من خلال شروط الالتحاق بالمؤسسة لأن هذه الفئة تتمتع بسرعة اكتساب المهارات والذي بدورها يسهل عليها عملية التسيير وترقية مستواها العام.

- **الحالة الاجتماعية:** يتوزع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية إلى أربع مجموعات كما في الجدول التالي:

جدول رقم (03-05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
أعزب	9	%30	%30
متزوج	20	%66,7	%96,7
مطلق	0	%0	%96,7
أرمل	1	%3,3	%100
المجموع	30	%100	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن فئة المتزوجين هي الفئة الأكثر حيث بلغت نسبتها 66,7% وهذا راجع إلى الاستقرار الوظيفي للعاملين، تليها فئة العزاب بنسبة قدرت بـ 30% وهذا راجع إلى أن أفراد هذه الفئة يوجهون تفكيرهم نحو تأمين مستقبلهم من خلال التدريب وتطوير مهاراتهم وأفكارهم وقدراتهم، ثم تليها فئة الأرامل بنسبة ضئيلة جدا بلغت 3,3% وفئة المطلقين بنسبة معدومة وهذا مؤشر مقبول على الاستقرار النفسي والاجتماعي.

- **الخبرة المهنية:** يتوزع أفراد العينة حسب مجال سنوات الخبرة إلى أربع مجموعات كما يلي:

جدول رقم (03-06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
أقل من 5 سنوات	7	%23,3	%23,3
5-10 سنوات	9	%30	%53,3
10-15 سنة	8	%26,7	%80
أكثر من 15 سنة	6	%20	%100
المجموع	30	%100	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 30% من فئة المبحوثين تتراوح مدة خدمتهم (5-10 سنوات) وهذا راجع لكونهم خضعوا لدورات تدريبية كافية لتطوير مهاراتهم، تليها فئة المبحوثين الذين تتراوح مدة خدمتهم (10-15 سنة) بنسبة مئوية بلغت 26,7% كونهم اكتسبوا خبرة كافية نسبيا للقيام بمختلف مهامهم بكفاءة وفعالية، وتليها فئة المبحوثين الذين لهم أقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة تقدر بـ 23,3% هذه الفئة بالذات يجب على المؤسسة الاهتمام بهم وتشجيعهم من خلال منحهم فرص إضافية لتحسين مستواهم وقدراتهم المهنية مما ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة ككل، وتليها فئة المبحوثين الذين لهم أقدمية أكثر من 15 سنة بنسبة بلغت 20% وتتميز هذه الأخيرة بكفاءة وقدرات ومهارات مهنية عالية مقارنة بباقي المبحوثين.

- **المشاركة في الدورات التدريبية:** يتوزع أفراد العينة حسب عدد المشاركات في الدورات التدريبية إلى أربع مجموعات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (03-07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المشاركة في الدورات التدريبية

عدد المشاركات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
لم أشارك	4	%13,3	%13,3
شاركت مرة	11	%36,7	%50
شاركت مرتين	6	%20	%70
شاركت أكثر من مرتين	9	%30	%100
المجموع	30	%100	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 36,7% من أفراد عينة الدراسة شاركوا مرة واحدة في الدورات التدريبية، تليها نسبة 30% من المبحوثين الذين شاركوا في الدورات التدريبية أكثر من مرتين، تليها نسبة 20% من المبحوثين شاركوا مرتين في الدورات التدريبية، ثم تليها نسبة 13,3% وهي الفئة التي لم تمنح فرصة المشاركة في الدورات التدريبية.من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن جل أفراد عينة الدراسة قد شاركوا في الدورات التدريبية بنسبة مئوية تراكمية بلغت 86,7% وهي نسبة مئوية مقبولة، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بتطوير قدرات ومهارات العمال من أجل تحسين أدائهم ومواكبة التطورات الحاصلة على مستوى الموارد البشرية لتجنب الأخطاء نظرا للقطاع الحساس التي تنشط فيه ألا وهو قطاع الصحة.

- **الرضا عن الدخل:** يتوزع أفراد العينة حسب الرضا عن الدخل إلى مجموعتين كما يلي:

جدول رقم (03-08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرضا عن الدخل

الرضا عن الدخل	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
راضي	22	%73,3	%73,3
غير راضي	8	%26,7	%100
المجموع	30	%100	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة راضين بمستوى الدخل بنسبة مئوية بلغت 73,3%، الأمر الذي يساعد على تحريك دوافع الأفراد العاملين بالإيجاب نحو المؤسسة، وهو مؤشر جيد على رضا العاملين الذي يدفعهم نحو الاجتهاد والعمل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق التميز في أداء المؤسسة.

المحور الثاني: معلومات متعلقة بالتدريب

جدول رقم (03-09): استفادة أفراد عينة الدراسة من البرامج التدريبية

الاستفادة من برامج التدريب		التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
نعم	داخل المؤسسة	17	%65,4	%86,7
	خارج المؤسسة	9	%34,6	
لا		4	%13,3	%100
المجموع		30	%100	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة قد استفادوا من دورات تدريبية عند التحاقهم بالمؤسسة حيث بلغ عددهم 26 عاملا بنسبة 86,7% باعتبار أن نشاط المؤسسة يتطلب تدريب مستمر للعمال لصقل مهاراتهم حتى يكونوا ذو كفاءة عالية، ونلاحظ أيضا أن 65,4% من العمال الذين خضعوا لدورات تدريبية قد تلقوا التدريب داخل المؤسسة وهذا من أجل الفهم الجيد والاستيعاب للأعمال الموكلة لهم والذي يضمن تلقي الفرد للمهارات التي تتوافق متطلبات الوظيفة والتحكم في مختلف مراحل التدريب وتعتبر من أكثر الأساليب الواجب إتباعها لرفع كفاءة العاملين،بينما نلاحظ 34,6% من المتدربين

قد تلقوا تدريب خارج المؤسسة وذلك من أجل الترقية والتكوين قصير المدى من أجل اكتساب مهارات تساعد على مهام الإشراف أو التدريب على وظائف جديدة. نلاحظ أيضا أن 13,3% من أفراد عينة الدراسة لم يستفيدوا من التدريب وهذا راجع إلى طبيعة الأعمال وطبيعة الأنشطة الموكلة إليهم لأن هناك أنشطة وأعمال لا تحتاج إلى تدريب.

جدول رقم (03-10): توزيع أفراد العينة حسب نوع التدريب الذي يتلقونه

نوع التدريب	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
دورة تكوينية	12	%40	%40
تربص ميداني	14	%46,7	%86,7
لم أخضع لأي تدريب	4	%13,3	%100
المجموع	30	%100	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة قد استفادوا من دورة تكوينية وتربص ميداني بنسب متقاربة قدرت بـ 40% و 46,7% على التوالي بينما بلغت نسبت الذين لو يتلقوا أي نوع من التدريب 13,3%.

من خلال المعطيات يتضح لنا أن أفراد عينة الدراسة قد تلقوا تربص ميداني ودورة تكوينية بنسبة مئوية تراكمية بلغت 86,7% وهذا راجع إلى أن التربص الميداني والدورات التكوينية تعطي للعامل فرصة التعامل مع مختلف الضغوط التي قد يواجهها أثناء العمل ويساعده على تطوير مهاراته الفردية بشكل كبير والذي بدوره يزيد من خبرة العامل.

جدول رقم (03-11): تدريب أفراد العينة على التقنيات الجديدة التي تطبقها المؤسسة

تدريب أفراد العينة على التقنيات الجديدة	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
نعم	18	%60	%60
لا	12	%40	%100
المجموع	30	%100	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 60% من أفراد عينة الدراسة تدربهم المؤسسة على التقنيات الجديدة التي تطبقها أن المؤسسة تليها نسبة 40% من المبحوثين يخضعون للتدريب على التقنيات الجديدة ويرجع تفسير ذلك إلى أن المؤسسة تنشط في قطاع الصحة وهو قطاع حساس جدا يفرض عليها تدريب عمالها من أجل تجنب الأخطاء وتقليل الإشراف والرقابة، فاستفادة العنصر البشري من الدورات التدريبية يؤمن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

جدول رقم (03-12): توزيع أفراد العينة حسب وجود تدريب مستمر داخل المؤسسة

وجود تدريب مستمر داخل المؤسسة	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
نعم	11	%36,7	%36,7
لا	19	%63,3	%100
المجموع	30	%100	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 63,3% من أفراد العينة لا يتلقون تدريب مستمر داخل المؤسسة بينما 36,7% ترى أنه يوجد تدريب مستمر للعاملين، وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة وتقسيم العمل فيها على مبدأ التدرج الهرمي طبقا لقوانين وقواعد محددة مسبقا عند تعيين الأفراد بناء على مؤهلاتهم وكفاءتهم التي تتطابق مع المهام الموكلة إليهم، هذا يوجب عليهم إتباع الإجراءات التنظيمية القائمة على البيروقراطية التي تركز على التدريب المسبق للأفراد الذي يضمن أنهم أكفاء للمناصب التي يشغلونها.

جدول رقم (03-13): توزيع أفراد العينة حسب مساهمة التدريب في الاستقرار الوظيفي

مساهمة التدريب في الاستقرار الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
نعم	24	%80	%80
لا	6	%20	%100
المجموع	30	%100	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 80% من أفراد العينة يرون أن التدريب يساهم في الاستقرار الوظيفي، بينما 20% منهم يرون أن التدريب لا يساهم في الاستقرار الوظيفي ربما لأنهم لا يحظون بالاهتمام اللازم من طرف المؤسسة أو عدم توافق البرنامج التدريبي مع متطلبات وظائفهم.

من خلال المعطيات نرى أن أغلب العاملين يرون أن التدريب يساهم في الاستقرار الوظيفي وهذا راجع إلى أن التدريب يمكن العامل من إتقان مهام وظيفته بشكل أفضل ويقلل من إمكانية ارتكاب الأخطاء، بالإضافة إلى يساعد العاملين على إبراز قدراتهم الفنية والإدارية والذي بدوره يتيح الفرصة للترقية إلى مناصب أعلى أن المنصب الحالي، فالترقية يقابلها زيادة في الدخل مما يساعد أكثر على الاستقرار الوظيفي.

جدول رقم (03-14): توزيع أفراد العينة حسب تناسب التدريب مع مؤهلاتهم ومستواهم التنظيمي

تناسب التدريب مع مؤهلات المبحوثين ومستواهم التنظيمي	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
نعم	25	%83,3	%83,3
لا	5	%16,7	%100
المجموع	30	%100	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن 83,3% من أفراد العينة يرون أن التدريب يتناسب مع مؤهلاتهم ومستواهم التنظيمي وهي أعلى نسبة، تليها نسبة 16,7% يرون عكس ذلك وهم يمثلون أقل نسبة، وهذا مؤشر ودليل قوي على أن المؤسسة تدرس إمكانيات ومؤهلات عامليها بشكل ممتاز ومن ثم تعوم بإعداد البرامج التدريبية المناسبة لكل من قدرات العامل والوظيفة التي يشغلها، من خلال هذه العملية تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها فالتدريب الهادف يتطلب توافق متطلبات الوظيفة مع قدرات ومؤهلات الفرد.

جدول رقم (03-15): توزيع أفراد العينة حسب كفاءة المدربين

يتمتع المدربين بكفاءة عالية	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
نعم	22	%73,3	%73,7
لا	8	%26,7	%100
المجموع	30	%100	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب آراء أفراد عينة الدراسة تشير إلى أن المدربين يتمتعون بالكفاءة بنسبة مئوية بلغت 73,3% بينما باقي أفراد العينة يرون أن المدربين ليسو ذو كفاءة حيث بلغت نسبتهم 26,7%، وهذا دليل على أن المؤسسة تقوم باختيار مدربين يتمتعون بالكفاءة اللازمة ويتوافقون مع أهداف العملية التدريبية، حيث أنها تختار المدربين الذين يتمتعون بالقدرة على التحليل وإيصال المعلومات إلى المتدربين بالطريقة الصحيحة بما يضمن خروج المتدربين من عملية التدريب إلا وقد اكتسبوا المهارات اللازمة التي تساهم في تحسين أداءهم ، فالمدرب هو عنصر مهم وفعال في نجاح أو فشل التدريب.

جدول رقم (03-16): توزيع أفراد العينة حسب مساهمة التدريب في حل مشاكل العمل

يساهم التدريب في حل مشاكل العمل	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
نعم	22	%73,3	%73,3
لا	8	%26,7	%100
المجموع	30	%100	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أغلب آراء أفراد العينة تشير إلى مساهمة التدريب في حل مشاكل العمل بنسبة بلغت 73,3%، تليها نسبة 26,7% يرون أن التدريب لا يساهم في حل المشاكل وذلك نظرا لعدم تلقي هذه الفئة المهارات من عملية التدريب، من خلال هذه المعطيات نستنتج أن التدريب يساهم بشكل مباشر في حل المشاكل وتجنب الأخطاء وإتقان العمل مما يعون بالنفع على الموظف والمؤسسة في تجنب المخاطر وبالتالي تحقيق أهدافها المرجوة.

جدول رقم (03-17): توزيع أفراد العينة حسب مساهمة التدريب في تجنب الوقوع في الأخطاء

يساهم التدريب في تجنب الوقوع في الأخطاء	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
نعم	26	%86,7	%86,7
لا	4	%13,3	%100
المجموع	30	%100	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أن التدريب يساهم تجنب الأخطاء وقدرت نسبتهم بـ 86,7% في حين أن باقي أفراد العينة يرون أن التدريب لا يساهم في تجنب الوقوع في الأخطاء وهذا بسبب تلقي هذه الفئة للتدريب حيث بلغت نسبتهم 13,3%.

ومنه نستنتج أن التدريب يلعب دور مهم في تجنب الأخطاء وذلك لأنه يساعد على اكتشاف الأخطاء قبل حدوثها و والعمل على تجنبها مما يمكن المؤسسة من تفادي أي خسائر مادية كانت أو بشرية، وعند وقوع أي مشكل يتم معالجته في أسرع وقت ممكن قبل تفاقمه.

جدول رقم (03-18): تناسب أماكن التدريب مع أفراد العينة

أماكن التدريب مناسبة للعاملين	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
نعم	17	%56,7	%56,7
لا	13	%43,3	%100
المجموع	30	%100	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب آراء أفراد عينة الدراسة ترى أن الأماكن المخصصة للتدريب مناسبة للعاملين حيث بلغت نسبتهم 56,7%، بينما نسبة 43,3% من أفراد عينة الدراسة ترى أن الأماكن المخصصة للتدريب لا تناسبهم وذلك راجع إلى طبيعة النشاط والتخصص و أو أنها بعيدة نوعا ما عن مكان إقامتهم،

ومنه نستنتج أن المؤسسة تهتم كثيرا بالأماكن المخصصة للدورات التدريبية وضرورة توافقها مع أهداف التدريب، حيث تعمل على توفير الجو المناسب للعاملين وتوفير كل الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطوير العنصر البشري وإكسابه مهارات ومعارف جديدة.

جدول رقم (03–19): توزيع أفراد العينة حسب تناسب البرنامج التدريبي مع متطلبات الوظيفة

البرنامج التدريبي يتناسب مع متطلبات الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
نعم	18	%60	%60
لا	12	%40	%100
المجموع	30	%100	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن البرامج التدريبية تتناسب مع متطلبات الوظيفة والذين بلغت نسبتهم 60%، في حين باقي أفراد العينة يرون أن البرامج التدريبية لا تتناسب مع متطلبات الوظيفة حيث بلغت نسبتهم 40%.

من خلال هذه معطيات نستنتج أن المؤسسة تعمل على توفير البرامج التدريبية التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة من خلال التخطيط المسبق للعملية التدريبية وتوفير كل الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لذلك ومن ثم متابعة عملية التدريب وتقويمها في ظل الموارد المتاحة، فتعمل على تدريب الفرد تدريبا جيدا بما يخدم متطلبات الوظيفة التي سوف يشغلها.

جدول رقم (03–20): توزيع أفراد العينة حسب استفادتهم من البرامج التدريبية التي خضعوا لها

استفدت من البرنامج التدريبي الذي خضعت له	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
نعم	22	%73,3	%73,3
لا	8	%26,7	%100
المجموع	30	%100	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن جل أفراد عينة الدراسة قد استفادوا من البرامج التدريبية التي خضعوا لها حيث بلغت نسبتهم 73,3%، بينما يرى باقي أفراد العينة نهم لم يستفيدوا من البرامج التدريبية التي خضعوا لها حيث بلغت نسبتهم 26,7%.

ومنه نستنتج أن المؤسسة العمومية الإستشفائية بتابلاط تولي اهتماما كبيرا في إعداد البرامج التدريبية بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة وقدرات الفرد، والدليل على ذلك أن معظم أفراد العينة قد استفادوا من الدورات التدريبية التي خضعوا لها مما يبين لنا أهمية التدريب في تطوير وتحسين قدرات ومهارات العاملين، حيث تسعى المؤسسة إلى تطوير قدرات عامليها إلى أقصى حد ممكن بغرض الاستفادة القصوى مواردها البشرية.

جدول رقم (03-21): قيام الإدارة بمتابعة وتقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها

متابعة وتقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
نعم	21	%70	%70
لا	9	%30	%100
المجموع	30	%100	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أن الإدارة تقوم بمتابعة وتقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها وقد بلغت نسبتهم 70%، تليها نسبة 30% من أفراد العينة يرون أن الإدارة لا تقوم بمتابعة وتقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها.

ومنه نستنتج أن الإدارة تعمل على مراقبة وتقييم البرامج التدريبية التي يخضع لها عاملوها أثناء تنفيذها وهذا من أجل اكتشاف الأخطاء فور حدوثها والعمل على معالجتها بشكل سريع، وكذلك تقوم بمراقبة وتقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها للتأكد من نجاح هذه البرامج وتقييم أداء العاملين بعد خضوعهم للتدريب، وتبقى نتائج عملية التقييم تحت إشراف المرؤوسين.

وفي آخر هذا المحور قدمنا سؤالا مفتوحا لأفراد عينة الدراسة لتقديم آرائهم يتمثل هذا السؤال في: هل البرامج التدريبية مهمة في تطوير العنصر البشري؟

وقد كانت إجاباتهم مقنعة نوضحها في الجدول التالي:

جدول رقم (03-22): آراء أفراد العينة في هل للتدريب أهمية في تطوير العنصر البشري

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
ضرورة تناسب البرنامج التدريبي مع متطلبات الوظيفة ومع قدرات ومؤهلات الموظف	9	%30	%30
ضرورة توفر الظروف البيئية الحسنة لذلك	3	%10	%40
يجب أن يتميز التدريب بالجودة والنوعية	6	%20	%60
يعتبر حجر الأساس لتطوير العاملين مع ضرورة الاستمرارية	12	%40	%100
المجموع	30	%100	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على استبيان الدراسة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جل أفراد عينة الدراسة يرون أن التدريب هو حجر الأساس لتطوير العاملين مع شرط الاستمرارية وقد بلغت نسبتهم 40%، تليها نسبة 30% من أفراد العينة يرون أن التدريب مهم في تطوير العنصر البشري لكن بشرط تناسب البرامج التدريبية مع متطلبات الوظيفة و قدرات ومؤهلات العاملين، في حين يرى 20% من أفراد عينة الدراسة أنه يجب أن يتميز التدريب بالجودة والنوعية ليكون مهما في تطوير العنصر البشري، تليها نسبة 10% من المبحوثين يرون أن التدريب مهم في تطوير العنصر البشري لكن مع ضرورة توفير الظروف البيئية الحسنة لذلك.

ومنه نستنتج أن كل أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أهمية التدريب في تطوير العنصر البشري من خلال تطوير قدراته الفنية والإدارية والذي بدورها تمكنه من تنفيذ مهام الوظيفة التي يشغلها بكفاءة وفعالة مما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة ككل.

المحور الثالث: علاقة التدريب بالأداء

جدول رقم (03-23): توزيع أفراد العينة حسب تحسن أدائهم بعد خضوعهم للتدريب

تحسن الأداء بعد الخضوع للتدريب	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
نعم	19	%63,3	%63,3
لا	11	%36,7	%100
المجموع	30	%100	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن 63,3% من أفراد عينة الدراسة يقرون بتحسن أدائهم بعد خضوعهم للتدريب، بينما باقي أفراد العينة الذين بلغت نسبتهم 36,7% يرون عكس ذلك.

من خلال هذه المعطيات نستنتج أن جل أفراد العينة قد تحسن أداؤهم من خلال البرامج التدريبية التي تخضعهم لها المؤسسة الإستشفائية بتابلاط، وهذا راجع إلى تناسب هذه البرامج مع قدرات ومؤهلات العاملين بالإضافة إلى تناسب هذه البرامج مع متطلبات الوظيفة، والذي ينتج عنه إحداث قفزة نوعية في أدائهم الذي بدوره يعود بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل.

جدول رقم (03-24): مساهمة التدريب في اكتساب معارف جديدة

يساهم التدريب في اكتساب معارف جديدة	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
نعم	27	%96,7	%96,7
لا	3	%3,3	%100
المجموع	30	%100	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

يبين لنا الجدول أعلاه أن جل أفراد عينة الدراسة يرون أن التدريب يساعد على اكتساب المعارف الجديدة حيث بلغت نسبتهم 96,7%، بينما 3,3% من أفراد عينة الدراسة يرون أن التدريب لا يساهم في اكتساب معارف جديدة وهذا راجع إلى أنهم لم يخضعوا لأي تدريب من قبل.

وتفسير هذه المعطيات هو أن الهدف الرئيسي للبرامج التدريبية هو إما تطوير قدرات ومعارف ومهارات العامل أو إكسابه معارف ومهارات جديدة، والذي بدوره يؤدي إلى تغطية جوانب الضعف أداءه

وتصحيحها، فالتدريب يمكن العامل من إتمام مهامه بأفضل شكل ممكن ويجعله قادرا على تولي منصب أعلى من المنصب الحالي أي أنه يفتح أمامه فرص الترقية.

جدول رقم (03-25): مساهمة التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية

يساهم التدريب في رفع الكفاءة الانتاجية	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
نعم	25	%83,3	%83,3
لا	5	%16,7	%100
المجموع	30	%100	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن 83,3% من أفراد العينة يرون أن التدريب ساهم في رفع كفاءتهم الإنتاجية، بينما نسبة 16,7% من أفراد العينة يرون أن التدريب لا يساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية.

من خلال هذه المعطيات نستنتج أن جل أفراد عينة الدراسة والبالغة نسبتهم 83,3% قد ارتفعت كفاءتهم الإنتاجية بعد خضوعهم للتدريب، حيث أصبحوا يتمتعون بالقدرة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة مما أدى إلى تقليل الأخطاء أثناء العمل والذي بدوره يؤدي إلى إتمام المهام الموكلة إليهم في أقل وقت ممكن وبأقل جهد أيضا وبالتالي ترتفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة العمومية الإستشفائية بتابلاط.

جدول رقم (03-26): مساهمة التدريب في الحصول على الترقية

يساهم التدريب في الحصول على الترقية	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
نعم	4	%13,3	%13,3
لا	26	%86,7	%100
المجموع	30	%100	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن جل أفراد عينة الدراسة والبالغة نسبتهم 86,7% يرون أن التدريب لا يساهم في الحصول على الترقية، بينما 13,3% منهم يرون أن التدريب يساهم في الحصول على فرص الترقية وهذا مؤشر يدل على تباين فرص الحصول على الترقية.

من خلال هذه المعطيات نستنتج أن المؤسسة العمومية الإستشفائية تقوم بتدريب جل عمالها من أجل تحسين وتطوير مهاراتهم ومعارفهم فقط دون منحهم فرصا للترقية حيث أنها تعتمد على توظيف العاملين على أساس المستوى العلمي والمسابقات فيكونون قادرين على الإلمام بمهام الوظيفة المخصصة لهم، ومنه نستنتج أن الخضوع للبرامج التدريبية لا يهدف بالضرورة إلى الترقية بل إلى تطوير قدرات ومهارات العامل لتحسين أداءه والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

جدول رقم (03-27): مساهمة التدريب في تحقيق الأداء الفعال وتغطية جوانب العجز

يساهم التدريب في تحقيق الأداء الفعال وتغطية جوانب العجز	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
نعم	24	%80	%80
لا	6	%20	%100
المجموع	30	%100	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 80% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن التدريب يساهم في تحقيق الأداء الفعال وتغطية جوانب العجز، تليها نسبة 20% من أفراد العينة يرون عكس ذلك.

ويعود تفسير ذلك إلى أن للتدريب دور فعال في اكتساب المهارات والمعارف التي تساعد على تغطية جوانب العجز وتحقيق الأداء المتميز يقوم على التدريب الشامل للعامل بحيث ينتج عنه أريحية في العمل وفعالية في الإنجاز والتي بدورها تؤدي إلى زيادة في المردودية، فكفاءة التدريب تساهم في صقل مهارات العاملين وتجعلهم قادرين على تأدية مهامهم فينتج عنه الولاء والعطاء وهو ما يدل على قدرة المؤسسة على الاهتمام بتحسين أداء عامليها بما يتماشى مع متطلباتها واحتياجاتها.

جدول رقم (03-28): مساهمة التدريب في إقامة علاقات طيبة بين الموظفين والمسؤولين

مساهمة التدريب في إقامة علاقات طيبة بين الموظفين والمسؤولين	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
نعم	20	%66,7	%66,7
لا	10	%33,3	%100
المجموع	30	%100	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن 66,7% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على مساهمة التدريب في إقامة علاقات طيبة بين الموظفين و المسؤولين بينما باقي أفراد عينة الدراسة والمقدرة نسبتهم 33,3% يرون عكس ذلك تماما.

من خلال هذه المعطيات نستنتج ن التدريب يساهم في خلق علاقات طيبة وقوية بين الرؤساء والمرؤوسين ويعمل على تعزيز الثقة بينهم، فللتدريب أهمية بالغة في التنسيق والتنظيم وتبادل الخبرات والمعارف بالإضافة إلى تعزيز التواصل المستمر بين جميع الموظفين ومنح الثقة والحوار المتبادل بينهم مما يجعلهم يشعرون بالانتماء ويبذلون قصارى جهودهم من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف هذه المؤسسة .

جدول رقم (03-29): توزيع أفراد العينة حسب احتياجهم للتدريب المستمر لتحسين أدائهم

تحتاج للتدريب المستمر لتحسين أدائك	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
نعم	21	%70	%70
لا	9	%30	%100
المجموع	30	%100	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن 70% من أفراد عينة الدراسة يعترفون بحاجتهم للتدريب المستمر من أجل تحسين أداءهم، بالمقابل يرى باقي أفراد عينة الدراسة أنهم لا يحتاجون للتدريب المستمر حتى يتحسن أداءهم وهذا بحكم الخبرة التي يمتلكونها في مجال الوظيفة التي يشغلونها.

ومنه نستنتج أن للتدريب المستمر أهمية بالغة في تحسين أداء العاملين لما له من دور في تحديد المهارات العملية وبالتالي التجديد في أساليب الأداء، وهو أيضا يعمل على تنمية علاقات التواصل بين العاملين مما يؤدي إلى احتكاك الخبرات وتفاعلها مما يعزز من خبرة المتدرب، بالإضافة إلى أن التدريب ينمي العلاقات بين المدربين والمتدربين والذي ينعكس إيجابا على أداء الفرد والمؤسسة.

في نهاية هذا المحور أيضا قدمنا سؤالا مفتوحا يمكننا من التعرف على آراء واقتراحات أفراد عينة الدراسة حول أفضل الطرق لتحسين أداء العاملين نوضحها في الجدول التالي:

جدول رقم (03-30): أفضل الطرق لتحسين الأداء حسب آراء واقتراحات أفراد عينة الدراسة

طرق تحسين الأداء	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
التدريب والتكوين المستمر بما يتماشى مع متطلبات الوظيفة ومؤهلات الموظف	9	%30	%30
الاعتماد على أشخاص ذوي خبرة بدلا من تعيين مدربين عشوائيا	8	%26,7	%56,7
تحسين الدخل وتوفير الحوافز المادية	9	%30	%86,7
توفير أماكن عمل مريحة	4	%13,3	%100
المجموع	30	%100	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على استبيان الدراسة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جل أفراد عينة الدراسة بنسبة بلغت 30% يرون أن التدريب والتكوين المستمر بما يتماشى مع متطلبات الوظيفة ومؤهلات الموظف وهذا راجع إلى أن التوافق بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الموظف التي يتم تطويرها عن طريق التدريب المستمر يحدث قفزة نوعية إيجابية لأداء الفرد نحو التميز والإبداع، تليها بنفس النسبة من أفراد عينة الدراسة(30%) يرون أن تحسين الدخل والحوافز المادية عامل رئيسي في تحسين أداء العاملين، تليها نسبة 26,7% يرون أنه لتحسين الأداء يجب الاعتماد على أشخاص ذوي خبرة بدلا من الاعتماد على مدربين عشوائيين، بينما نسبة 13,3% من أفراد عينة الدراسة يرون يقترحون توفير أماكن عمل مريحة لتحسين الأداء.

ومنه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة لديهم رغبة في توفير الأساليب التي يرونها مناسبة لتحسين وتطوير أدائهم فإذا أرادت المؤسسة تحقيق التميز في الأداء يجب عليها توفير كل الظروف والأساليب التي تعمل على تطوير أداء العاملين.

رابعا: عرض النتائج

من خلال تحليل وتفسير بيانات الاستبانة توصلت إلى النتائج التالية:

- أغلب عاملي المؤسسة الذين خضعوا للتدريب من الإناث؛
- تركز المؤسسة محل الدراسة على الكفاءات العلمية؛
- تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بما يخص موضوع التدريب؛
- التدريب يساهم في الاستقرار الوظيفي لعمال المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى أنه يساعد على تجنب الأخطاء أثناء العمل؛
- تعتمد المؤسسة على نوعين من التدريب داخلي وخارجي؛
- يساهم التدريب في اكتساب مهارات جديدة ورفع الكفاءة الإنتاجية لعاملي المؤسسة محل الدراسة؛
- ضرورة تناسب قدرات ومؤهلات العامل مع متطلبات الوظيفة وأيضا مع البرنامج التدريبي الذي سيخضع له لضمان نجاح العملية التدريبية؛
- التدريب المستمر ركيزة أساسية لتطوير وتحسين أداء العاملين؛
- الهدف الرئيسي للتدريب هو تغطية جوانب العجز والضعف والقصور في أداء العاملين.

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على لمحة عن المؤسسة العمومية الإستشفائية بتابلاط، وكذا التعرف على مجالات الدراسة، تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة الاستبانة التي تم توزيعها على عاملي المؤسسة والتي تحتوي على ثلاثة محاور، يتضمن المحور الأول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، أما المحور الثاني فيتضمن المعلومات المتعلقة بالتدريب في المؤسسة محل الدراسة، أما المحور الثالث فيتضمن علاقة التدريب بالأداء، بعد استرجاع الاستبانة قمنا بتفريغها في برنامج SPSS وتبويب البيانات ومن ثم تحليلها وتفسيرها بهدف الإجابة على الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة.

خـــــاتـــمـــة

خـــاتـمة:

من خلال كل ما تم عرضه في هذه الدراسة فيما يخص دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات بشكل عام و في المؤسسة العمومية الإستشفائية بتابلاط حميان محمد وإخوانه بشكل خاص يمكننا القول أن عملية التدريب تكتسي دورا هاما في نجاح المؤسسات فهي تعتبر ركيزة أساسية في الرفع من مستوى أداء العاملين، فلا يمكن لأي مؤسسة تجاهل دور التدريب مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، فهو يعمل على إكساب العاملين معارف وخبرات ومهارات جديدة، ويعمل على صقل هذه المعارف إلى الحياة العملية، بالإضافة إلى أنه يعد وسيلة لتحفيز العاملين على العمل كما يحقق لهم الأمان والاستقرار الوظيفي، فلابد لأي مؤسسة الاهتمام به وتخصيص الميزانية الكافية له من أجل الاستثمار في المورد البشري، إذ يعد تدريب هذه الموارد استثمارا على المدى البعيد ولا يمكن الاستغناء عنه، كما أن المؤسسات اليوم وفي إطار عملية تجديد وعصرنة وسائلها الإنتاجية، لابد عليها من إعادة تدريب عمالها من أجل التأقلم على التكنولوجيات الجديدة، وبالتالي تقوم بتأهيلهم وهذا رغبة منها في تحسين مردوديتها الإنتاجية وتحسين نوعية المنتجات.

فالتدريب يساهم في تحقيق كفاءة وفعالية عالية للمؤسسات وبالتالي فلا بد للمؤسسات من توفير كل متطلبات التدريب مستقبلا لتعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة، كما أن عملية تحسين الأداء تكمن في معرفة الأفراد الذين يحتاجون للتدريب، واختيار نوع البرامج التدريبية والمكان المناسب لنجاحها، ومن ثم تصميم البرامج التدريبية بما يتناسب مع الأهداف المخطط لها، بعد هذا يتم تنفيذ البرنامج التدريبي والاعتماد على الرقابة بكل أنواعها السابقة والآنية واللاحقة لتجنب وقوع الأخطاء والعمل على معالجتها فور وقوعها، وفي نهاية العملية التدريبية على المؤسسة التأكد من نجاح العملية التدريبية بالشكل السليم والصحيح، كل هذا يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

اختبار الفرضيات:

من خلال الفصلين النظريين والفصل المتعلق بالدراسة الميدانية التي قمت بإجرائها في المؤسسة العمومية الإستشفائية حميان محمد وإخوانه بتابلاط، وبالاعتماد على الاستبيانات الموزعة وتحليل بياناتها توصلت إلى مدى صحة الفرضيات والإجابة على إشكالية الدراسة كما يلي:

الفرضية الأولى: والتي تنص في محتواها على أن البرنامج التدريبي لا يؤثر على كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بتابلاط، هذه الفرضية غير صحيحة لأن ما تم التطرق إليه في الفصل الأول والفصل الخاص بالدراسة الميدانية يثبت عكس ذلك، حيث يساهم البرنامج التدريبي في إكساب العاملين القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة مما يؤدي إلى تقليل الحوادث والأخطاء أثناء العمل وبالتالي تقليل الحاجة إلى الإشراف لأن العامل المدرب لا يحتاج إلى إشراف محكم ومستمر وبالتالي فالتدريب يساهم في تقليل عدد الوظائف الإشرافية اللازمة مما يساهم في تقليل تكلفة هذه الوظائف، والذي بدوره يؤدي إلى إتمام المهام الموكلة إليهم بجودة عالية وفي أقل وقت ممكن وبأقل جهد أيضا وبالتالي ترتفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثانية: والتي تنص في محتواها على أن التدريب يساهم في تقييم أداء العاملين عن طريق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية، من خلال ما تم التطرق إليه يثبت أن المؤسسة تعتمد بعد عملية التدريب على مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية في تقييم أداء العاملين مثل تحسن الأداء وتحسين الروح المعنوية، تحسين سمعة المؤسسة وتخفيض التكاليف، بالإضافة إلى فعالية القرارات والتعامل الجيد مع الضغوط والتقليل من الأخطاء وتغطية جوانب العجز، كل هذا يؤكد لنا صحة هذه الفرضية.

الفرضية الثالثة: والتي تنص في محتواها عل أن نجاح البرنامج التدريبي مرتبط بتناسبه مع قدرات ومؤهلات العامل وتناسب هذه الأخير مع متطلبات الوظيفة، هذه الفرضية صحيحة لأن كل ما تم التطرق إليه في الفصول الثلاثة يثبت ذلك، حيث أن نجاح العملية التدريبية مرتبط بتناسبه مع قدرات ومؤهلات العامل مع تناسب هذه الأخيرة مع متطلبات الوظيفة التي سيشغلها، فمن غير المعقول أن تخضع أي عامل لبرنامج تدريبي أعلى أو أقل مؤهلاته وقدراته ومن غير المنطقي أن تضع أي عامل في منصب أعلى من مؤهلاته وقدراته لأن هذا يؤدي بالعملية التدريبية إلى الفشل، لذا على المؤسسة أن توفر كل الشروط والظروف المناسبة لنجاح العملية التدريبية.

وعليه يمكن الإجابة على الإشكالية الرئيسية والمتمثلة في:" **ما مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حميان محمد وإخوانه بتابلاط؟** "، فبالنظر لنتائج الدراسة الميدانية التي قمت بها توصلت إلى أن التدريب يساهم إسهاما حقيقيا في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة، فبالنظر لاتجاهات أفراد العينة من مسؤولين وأفراد عاملين نحو متغيري الدراسة تم التوصل إلى أن إجاباتهم إيجابية، فمن خلال هذه الدراسة وجدت أن هناك علاقة إيجابية بين التدريب وأداء العاملين وهذا ما يدل على إسهام التدريب في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة.

تعكس النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة مدى وعي وثقافة أفراد عينة الدراسة اتجاه البرامج التدريبية وانعكاساتها على الأداء، وهذا ما يضمن للمؤسسة الأداء الفعال وتحقيق النمو ورفع مستوى الكفاءات مما يساعدها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

نتائج الدراسة:

بعد معالجتي لمختلف جوانب الموضوع الذي ترتبط به هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- التدريب عملية مستمرة محورها الفرد؛
- التدريب ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق الغاية المتمثلة في الأداء الكفء؛
- الهدف الرئيسي من عملية التدريب هو تطوير وتحسين الأداء وإزالة جوانب القصور والضعف من أداء الأفراد؛
- تقوم إستراتيجية تنمية المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة بشكل كبير على التدريب؛
- قد لا يكون جميع العاملين في المؤسسة معنيين ببعض أنواع التدريب لكنهم بحاجة ماسة إلى تدريب يتناسب مع مؤهلاتهم ومناصبهم وأهداف المنظمة؛
- التدريب يختلف حسب مرحلة التوظيف ونوع الوظيفة وحسب المكان؛
- لا يكفي القيام بدورات تدريبية بل يجب تقييمها والسعي نحو تحسين الدورات التدريبية؛
- تزايد اهتمام المؤسسة العمومية الإستشفائية بتابلاط بتحسين أداء عمالها؛
- اعتماد المؤسسة على نوعين من التدريب داخلي وخارجي؛
- يؤثر التدريب بشكل مباشر على الكفاءة الإنتاجية لعمال المؤسسة؛
- التدريب يؤدي إلى اكتساب العامل لقدرات معرفية ومعارات فنية مختلفة؛
- يعد التدريب أنجع استثمار تتبناه المؤسسة لما له من عوائد على مستوى الفرد والمؤسسة.

الاقتراحات والتوصيات:

من خلال الدراسة التي قمت بها ومن أجل إبراز دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة قمت باقتراح مجموعة من الاقتراحات أوجزها فيما يلي:

- الاهتمام بتكثيف البرامج التدريبية لدورها الهام في تحسين أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام، وأن تشمل أكبر عدد من العاملين بالمؤسسة الإستشفائية بتابلاط بمختلف مستوياتهم التنظيمية؛
- برمجة الدورات التدريبية بما يتناسب مع احتياجات المؤسسة وإقامتها في أماكن تتناسب مع المتدربين؛
- لا بد من الأخذ بعين الاعتبار مدى ملائمة الأسلوب التدريبي مع للمادة التدريبية وللأفراد المتدربين وطبيعتهم واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية؛
- توفير الإمكانيات المادية للتدريب مثل الأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العملية التدريبية؛
- تعميم فرص التدريب على أن يشمل جميع العاملين على كافة المستويات في المؤسسة محل الدراسة؛
- ضرورة توفير مدربون أكفاء بدل تعيين المدربين عشوائيا؛
- استخدام الأساليب الحديثة وتوظيف تكنولوجيا التعلم كالانترنت والأساليب الأخرى؛
- ضرورة التنويع في مواضيع التدريب وذلك للكشف عن مواقع الضعف والقوة في الأداء؛
- الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى في مجال التدريب.

آفاق الدراسة:

ركزت في هذه الدراسة على معالجة موضوع دور التدريب في تحسين أداء العاملين في حدود الفترة المدروسة، إلا أنه يبقى موضوع الدراسة في تغير مستمر ومتسارع نظرا لمرونة بيئة الأعمال، لذلك يمكن طرح بعض المواضيع التي يمكن أن تمثل مواضيع مستقبلية كالتالي:

- أساليب التدريب الحديثة وأثرها على الأداء الوظيفي؛
- دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة؛
- أثر التدريب على الرضا الوظيفي،
- دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري.

قائمة المصادر والـمـراجـع:

قائمة المصادر والمراجع:

أ. الكتب:

1. أبو قحف،عبد السلام، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2001.
2. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 1900.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2004.
4. بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب،دار المسيرة للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،عمان،الأردن،2011.
5. جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.
6. طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم للثقافة، عمان الأردن، 2008.
7. عادل،صالح وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، اربد، عالم الكتاب الحديث، 2006.
8. عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية،الطبعة الأولى، جامعة الشرق الأوسط،دار زهران للنشر والتوزيع، 2009.
9. علي السلمي،إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، القاهرة، مصر، 1985.
10. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار غريب، القاهرة، مصر، 2008.
11. عمار عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
12. عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2010.
13. محمد حسن راوية،"إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلة"، الدار الجامعية،الإسكندرية،1999.
14. محمد عباس سهيلة وعلي حسين علي،"إدارة الموارد البشرية"، دار وائل، عمان،1999.
15. محمد عويضة، علم النفس الاجتماعي، دار الكتب، بيروت، لبنان، 1997.

16. محمد زايد عادل، إدارة الموارد البشرية، كتب علمية، القاهرة، 2003.
17. محمد البكري سونيا،تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1988.
18. محمد الفاتح محمود بشير، إدارة الموارد البشرية، ط01، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
19. مدثر حماد الشيخ التيجاني، أثر الدوافع على أداء العاملين، الدار الجزائرية، 2015.
20. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
21. نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار الدجلة، المملكة الأردنية، 2015.
22. وصفي الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسة من خلال تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

ب. أطروحات الدكتوراه:

1. بوعلاقة نورة، دور إدارة التغيير في تميز أداء المنظمات–دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز لولاية المدية للفترة(2012–2019)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة الأعمال، جامعة يحي فارس بالمدية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2020–2021.
2. شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية–دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل–بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر–بسكرة،2014–2015.
3. عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية– دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل– فرع جنرال كابل– أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2014–2015.

ت.رسائل الماجستير:

1. بن عيشي عمار، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب– دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علوم تجارية، جامعة محمد

بوضياف المسيلة،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، فرع الإستراتيجية، 2005-2006.

2. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم- دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة- رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، 2001-2002.

3. عمر بلخير جواد، دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2008-2009.
4. مصطفى عبد الجليل، معوقات تدريب العاملين أثناء الخدمة وسبل التغلب عليها بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008.
5. منصري غزلان، واقع تقييم أداء الإطارات ضمن سياسة تسيير الموارد البشرية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع المعرفة والمنهجية، جامعة الجزائر2، 2010-2011.

ث.مذكرات الماستر:

1. بخة هدار، دور معايير الصحة والسلامة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة ليند غاز وحدة ورقلة مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2011-2012.
2. بن عزة فردوس، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية لعيادة طبية جراحية ضياء بورقلة، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2015-2016.
3. بودهان أمينة،"دور التكوين في تحسين أداء العاملين"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،الجزائر، 2016.

ج. المطبوعات:

1. رجم خالد وآخرون، مطبوعة مقياس الموارد البشرية، السنة الثانية، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح–ورقلة–الجزائر، 2016–2017.

ح. المجلات العلمية:

1. السعيد بريش، نعيمة يحياوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها– دراسة حالة ملبنة الأوراس– مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، العدد1، 2011–2012.
2. سلام عبد الرزاق، ختيري وهيبة، دور القيادة والرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين– دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز المدية– المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر03، المجلد09، نوفمبر 2018.
3. وسام إبراهيم موسى، أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد21، العراق،2015.

خ. المنتديات:

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

الـمـلاحـــق:

ملحق رقم (01): استبانة الدراسة



جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



السنة الثانية ماستر (LMD) **تخصص: إدارة أعمال**

استبانة الدراسة

إلى السيد (ة) المحترم (ة):

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أتشرف بأن أطلب من سيادتكم تخصيص جزء من وقتكم للإجابة على محتويات هذا الاستبيان بدقة وموضوعية في إطار التحضير لمذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال تحت عنوان: "**دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة**"، وعليه نرجو من سيادتكم التكرم والإجابة على أسئلة الاستبيان بوضع العلامة(X) على الإجابة التي ترونها ملائمة، ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم التي ستدلون بها سوف تتسم بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

إعداد الطالب: **إشراف الأستاذ:**

- نـــــوار تـجـنـي - عـــمـاد معوشي

السنة الجامعية: 2021-2022

المحور الأول/ البيانات الشخصية:

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2. العمر: من 20 إلى 30 سنة ☐ من 31 إلى 40 سنة ☐
من 41 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 51 سنة ☐

3. المستوى التعليمي: أقل من الثانوي ☐ ثانوي ☐
ليسانس ☐ ماستر ☐
ماجستير ☐ دكتوراه ☐

4. الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ متزوج ☐
مطلق ☐ أرمل ☐

5. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ 5–10 سنوات ☐
10–15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

6. المشاركة في الدورات التدريبية: لم أشارك ☐ شاركت مرة ☐
مرتين ☐ أكثر من مرتين ☐

7. الرضا عن الدخل: راضي ☐ غير راضي ☐

المحور الثاني/ معلومات متعلقة بالتدريب:

1. **هل خضعت إلى برنامج تدريبي بعد التحاقك بالمؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐**
   إذا كانت الإجابة بنعم أين تم تدريبك؟ داخل المؤسسة ☐ خارج المؤسسة ☐
   و ما نوع التدريب الذي تلقيته؟ دورة تكوينية ☐ تربص ميداني ☐
2. **هل يتم تدريبك على التقنيات الجديدة التي تطبقها مؤسستكم؟ نعم ☐ لا ☐**
3. **هل يوجد تدريب مستمر للعمال داخل المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐**
4. **هل ساهم التدريب في استقرارك الوظيفي؟ نعم ☐ لا ☐**
5. **هل التدريب يتناسب مع مؤهلاتك ومستواك التنظيمي؟ نعم ☐ لا ☐**
6. **هل يتمتع المشرفون على التدريب بكفاءة عالية؟ نعم ☐ لا ☐**
7. **هل تصميم الدورات التدريبية يساعد على حل مشكلات العمل؟ نعم ☐ لا ☐**
8. **هل يساعدك التدريب على تجنب الوقوع في الأخطاء؟ نعم ☐ لا ☐**
9. **هل الأماكن المخصصة للتدريب مناسبة للعاملين؟ نعم ☐ لا ☐**
10. **هل البرنامج التدريبي يتناسب مع متطلبات الوظيفة؟ نعم ☐ لا ☐**
11. **هل استفدت من البرنامج التدريبي الذي خضعت له؟ نعم ☐ لا ☐**
12. **هل تقوم الإدارة بمتابعة وتقييم البرامج التدريبية التي بعد تنفيذها؟ نعم ☐ لا ☐**
13. **حسب رأيك هل البرامج التدريبية مهمة في تطوير العنصر البشري؟**

.....

.....

.....

.....

المحور الثالث/ علاقة التدريب بالأداء:

1. **هل تحسن أداءك بعد خضوعك للتدريب؟ نعم ☐ لا ☐**
2. **هل يسمح التدريب باكتساب معارف جديدة؟ نعم ☐ لا ☐**
3. **هل يساهم التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية؟ نعم ☐ لا ☐**
4. **هل يساهم التدريب في الحصول على الترقية؟ نعم ☐ لا ☐**
5. **هل يساهم التدريب في تحقيق الأداء الفعال وتغطية جوانب العجز؟ نعم ☐ لا ☐**
6. **هل يساهم التدريب في إقامة علاقات طيبة بين الموظفين والمسؤولين؟ نعم ☐ ☐**
7. **هل تحتاج للتدريب المستمر لتحسين لأدائك ؟ نعم ☐ لا ☐**
8. **برأيك ما هي أفضل الطرق لتحسين أداء العاملين؟**

.....

.....

.....

.....

.....

ملحق رقم(02): قائمة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة
01	عماد معوشي	أستاذ محاضر صنف – أ –	جامعة يحي فارس بالمدية
02	كريم يرقي	أستاذ محاضر صنف – أ –	جامعة يحي فارس بالمدية
03	محمد بولصنام	أستاذ محاضر صنف – أ –	جامعة يحي فارس بالمدية