



جامعة زيان عاشور الجلفة



كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس وفلسفة

## التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين (دراسة ميدانية على عينة من المؤسسة الاستشفائية البييرين)

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم النفس  
تخصص تنظيم وعمل

اشراف الاستاذ:  
د / بن قسمية موسى الاسعد

من إعداد:  
- شيماء بوعكاز

أعضاء لجنة المناقشة

- د. عروي المختار.....رئيسا  
د. بن قسمية موسى الاسعد.....مشرفا ومقررا  
د. هرمز جميلة.....مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شُكْرُهُ وَعِرْفَانُهُ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله والشكر لله أولاً، الذي شرح لي صدري ويسر لي أمري وخفف عني وزري وأحلل العقدة من لساني وأفقه قولي ووفقني في إتمام هذا العمل المتواضع، ملك الملوك به استعنت وعليه توكلت هو خير المتوكلين.

الشكر الى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما على دعمهما لي.

أتقدم بجزيل الشكر لأستاذي المشرف الذي لم يبخل عليا بتوجيهاته وارشاداته ومعلوماته القيمة فكان يشجعني عند الصواب ويصحح لي عند الخطأ.

وكل الشكر الى العاملين في إدارة المؤسسة الاستشفائية العمومية بالبيرين لما بذلوه من جهد في مساعدتي في الحصول على المعلومات اللازمة لإتمام هذا العمل.

وأخيرا نشكر كل من ساهم من بعيد أو قريب في مساعدتي من عائلة وأصدقاء وزملاء وأدعو الله أن يجعلها في ميزان حسناتهم.

# إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت اقدمها أولى الناس بصحبتى الى نبع  
الحنان الصافي تلك النعمة الغالية الطاهرة صاحبة الفضل عليا التي مهما فعلت  
وقلت وكتبت لن أوفيتها حقها لأزلي ولن أرد لها فضلها لأبدي والدي العزيزة  
حفظها الله وأطال في عمرها.

الى منبع العطاء والعفة والكبرياء الى من علمني أن العلم أساس الحياة وأن الثقة  
أساس النجاح الى مصدر قوتي وفخري أبي الحبيب حفظه الله وأطال في عمره.  
الى من هم حلو الحياة اخوتي الصغار والكبار أخواتي العزيزات دتم لي قوة وحباً  
في الحياة، أطال الله في لأعمارهم وأنار دروبهم وذل الصعاب أمامهم ووفقهم في  
حياتهم.

الى تلك القلوب التي تفرح لفرحتي وتخزن لحزني الى كل صديقتي كل باسمها.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	الاهداء
	شكر وعران
	فهرس الجداول
	فهرس الاشكال
<u>أب</u>	مقدمة
<b>الفصل الأول: الاطار النظري لدراسة</b>	
<u>09</u>	أولا: إشكالية الدراسة
<u>10</u>	ثانيا: فرضيات الدراسة
<u>10</u>	ثالثا: تحديد المفاهيم
<u>12</u>	رابعا: نموذج الدراسة
<u>12</u>	خامسا: أهمية الدراسة
<u>12</u>	سادسا: أهداف الدراسة
<u>13</u>	سابعا: الدراسات السابقة
<u>15</u>	ثامنا: تقييم الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: عموميات حول التدريب</b>	
<u>17</u>	أولا: تعريف ومبادئ التدريب
<u>19</u>	ثانيا: أهداف وأهمية التدريب
<u>22</u>	ثالثا: أنواع وشروط التدريب
<u>25</u>	رابعا: عناصر التدريب
<u>25</u>	خامسا: أساليب التدريب
<u>27</u>	سادسا: معوقات التدريب
<u>29</u>	سابعا: مراحل التدريب
<b>الفصل الثالث: عموميات حول الأداء</b>	
<u>40</u>	أولا: تعريف الأداء

<u>41</u>	ثانيا: أهمية الأداء
<u>43</u>	ثالثا: عناصر الأداء
<u>45</u>	رابعا: محددات الأداء
<u>46</u>	خامسا: معايير الأداء
<u>47</u>	سادسا: طرق تحسين الأداء
<u>49</u>	سابعا: معوقات تقييم الأداء
<b>الفصل الرابع: الجانب التطبيقي لدراسة</b>	
<u>52</u>	أولا: التعريف بمجتمع الدراسة
<u>53</u>	ثانيا: مجالات الدراسة
<u>56</u>	ثالثا: تحليل وتفسير البيانات
<u>95</u>	رابعا: عرض نتائج الدراسة
<u>97</u>	الاستنتاج العام
<u>99</u>	خاتمة
<u>102</u>	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة  
بعض

الاصول  
بعض

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
<u>56</u>	جدول يوضح استفاة المبحوث من تلقي التدريب	<u>01</u>
<u>57</u>	جدول يوضح دور التدريب في الأداء	<u>02</u>
<u>58</u>	جدول يوضح فروق الخبرة	<u>03</u>
<u>59</u>	جدول يوضح فروق السن	<u>04</u>
<u>60</u>	جدول يوضح فروق الرتبة	<u>05</u>
<u>61</u>	جدول يوضح توزيع العينة حسب الجنس	<u>06</u>
<u>62</u>	جدول يوضح توزيع العينة حسب السن	<u>07</u>
<u>63</u>	جدول يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	<u>08</u>
<u>64</u>	جدول يوضح توزيع العينة حسب الحالة العائلية	<u>09</u>
<u>65</u>	جدول يوضح توزيع العينة حسب الرتبة المهنية	<u>10</u>
<u>66</u>	جدول يوضح توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	<u>11</u>
<u>67</u>	جدول يوضح الاستفاة من التدريب بالنسبة للعاملين	<u>12</u>
<u>68</u>	جدول يوضح مكان تدريب العاملين	<u>13</u>
<u>68</u>	جدول يوضح نوع التدريب الذي تلقاه المبحوث	<u>14</u>
<u>69</u>	جدول يوضح فترات القيام بالتدريب	<u>15</u>
<u>70</u>	جدول يوضح التدريب بناء على طلبات العمال	<u>16</u>
<u>71</u>	جدول يوضح وجود تدريب مستمر داخل المؤسسة	<u>17</u>
<u>71</u>	جدول يوضح الفرص المتاحة لتدريب جميع الموظفين	<u>18</u>
<u>72</u>	جدول يوضح تحديد المؤسسة للأهداف المرجوة من التدريب	<u>19</u>
<u>73</u>	جدول يوضح مساهمة التدريب في الاستقرار الوظيفي للعمال	<u>20</u>
<u>73</u>	جدول يوضح تناسب التدريب مع مؤهلات العاملين	<u>21</u>
<u>74</u>	جدول يوضح التدريب على الوسائل الجديدة التي توفرها المؤسسة	<u>22</u>
<u>75</u>	جدول يوضح التدريب من أجل تنمية المهارات واكتساب الخبرات	<u>23</u>
<u>75</u>	جدول يوضح التدريب اثناء العمل	<u>24</u>



<u>76</u>	جدول يوضح مساهمة التدريب في زيادة معدلات الانتاج	<u>25</u>
<u>77</u>	جدول يوضح امنح المؤسسة لتحفيزات المادية والمعنوية لتشجيع العاملين	<u>26</u>
<u>78</u>	جدول يوضح مساهمة التدريب في زيادة القدرات ورفع مستوى الكفاءة	<u>27</u>
<u>79</u>	جدول يوضح مساعدة التدريب في مواكبة التغييرات الجديدة	<u>28</u>
<u>80</u>	جدول يوضح التدريب يتيح فرص تفويض السلطة وتقليل الاشراف	<u>29</u>
<u>81</u>	جدول يوضح مساهمة التدريب في التشجيع الإبداعي	<u>30</u>
<u>82</u>	جدول يوضح الأماكن المخصصة لتدريب وملاءمتها للعاملين	<u>31</u>
<u>83</u>	جدول يوضح بناء برنامج تدريبي لإشغال الوظائف الجديدة	<u>32</u>
<u>83</u>	جدول يوضح بناء برنامج التدريب لتركيز على تقييم أداء العاملين	<u>33</u>
<u>84</u>	جدول يوضح مشاركة العاملين في تقييم نتائج التدريب الذي تلقوه	<u>34</u>
<u>85</u>	جدول يوضح التدريب وفق أسس علمية او حسب احتياجات العاملين	<u>35</u>
<u>86</u>	جدول يوضح أهمية الدورات التدريبية في تكوين العنصر البشري	<u>36</u>
<u>87</u>	جدول يوضح مساعدة التدريب على اتقان وتنفيذ الاعمال بشكل افضل	<u>37</u>
<u>88</u>	جدول يوضح التدريب له علاقة في حل المشكلات التي تواجه العاملين	<u>38</u>
<u>89</u>	جدول يوضح الحصول على الحوافز يشجع على أداء الاعمال بجدية	<u>39</u>
<u>90</u>	جدول يوضح شعور العاملين بالتحفيز بعد الخضوع لتدريب	<u>40</u>
<u>91</u>	جدول يوضح الاهتمام بتنمية المعارف لدى الموظفين المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة	<u>41</u>
<u>92</u>	جدول يوضح مساهمة التدريب في إقامة علاقات طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين	<u>42</u>
<u>93</u>	جدول يوضح مساهمة التدريب غب زيادة التواصل والتقدير بين العاملين لرفع مستوى النشاط	<u>43</u>
<u>94</u>	جدول يوضح الأساليب الانجع لتحسين مستوى إنتاجية الاداء	<u>44</u>

قائمة  
بعض

الأشكال  
بعض

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
<u>12</u>	نموذج الدراسة	<u>1</u>
<u>29</u>	مراحل عملية التدريب	<u>2</u>
<u>45</u>	محددات الأداء	<u>3</u>
<u>61</u>	توزيع عينة البحث حسب الجنس	<u>4</u>
<u>62</u>	توزيع عينة البحث حسب السن	<u>5</u>
<u>64</u>	توزيع عينة البحث حسب المستوى التعليمي	<u>6</u>
<u>65</u>	توزيع العينة حسب الحالة العائلية	<u>7</u>
<u>66</u>	توزيع العينة حسب الرتبة المهنية	<u>8</u>
<u>67</u>	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	<u>9</u>

مقطة  
مقطعة

## مقدمة

لقد لعبت الموارد البشرية أدوارا عديدة في حياة المؤسسات، ونصت تدريجيا لتوافق بدورها التطور التاريخي الهائل حيث برزت مسائل عدة تقع ضمن مسؤوليات ادارتها، ومن هذه المسائل التدريب الفعال للموارد البشرية لذا زاد الاهتمام بالتدريب فلم يعد ينحصر على الافراد الذين لديهم قصور في مستويات أدائهم بل أصبح الان يركز على رفع الكفاءة والخبرة المهنية للفرد.

ويعد التدريب في العالم المعاصر أداة التنمية ووسيلتها، وانه اثناء الخدمة هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة وبشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي لم تكن موجودة قبل الخدمة، وقد أظهرت نتائج عديد من الأبحاث ان لتدريب دورا أساسيا في الثقافة والحضارة العامة وتبرر أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطور وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبناءه.

كما ان الإدارة التي حسن استثمارها وتوظيفها تتمكن من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والنتائج، فالتدريب قدم معرفة جديدة ويضيف معلومات متنوعة كما يؤثر على الاتجاهات ويعدل الأفكار، يغير السلوك ويطور العادات والأساليب، عن طريق التدريب يستمر الاعداد للمهنة طالما ان متطلباتها متغيرة بتأثير عوامل عدة كالانفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني في جميع مجالات الحياة، وكذلك سهولة تدفق المعلومات من مجتمع الى اخر ومن حضارة الى أخرى.

كل ما يقدمه التدريب ينعكس إيجابا على أداء الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية وكذا الخاصة، فهو يعتبر أحد أحسن العمليات التي تقوم بها الإدارة بهدف تحسين أداء العاملين مما يعود بالنفع على المنظمة والفرد.

# الفصل الأول

الطريق  
حمار الله

طريق

تتوقف عملية نجاح المؤسسات الحكومية والخاصة على كفاءة العنصر البشري العامل فيها كوسيلة فعالة في عملية تطوير المنظمات واحداث التغييرات المطلوبة فيها لذا تحرص المؤسسات اليوم وكذا اجهزة الادارة العامة على الاهتمام بهذا العنصر وتدريبه وتأهيله من أجل رفع كفاءته الانتاجية وتحسين اداءه وذلك عن طريق التدريب الذي بات يحتل الصدارة في اولويات اغلبية دول العالم المتقدمة والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز اداري قوي.

وزدادت اهمية التدريب في هذا القرن الذي يفرض علينا التفكير في التغييرات والتحديات المتمثلة في التدفق المعرفي والتكنولوجي مما جعل المنظمات تتفاعل مع هذه التغييرات المتسارعة وتعمل على تقديم اوضاعها واداء كوادرها وسد اي خلل او نقص في مهارات العاملين بها واكتسابها ميزة تنافسية كما انه يمثل الاستثمار الطويل المدى على مستوى الموارد البشرية في المنظمة.

وانطلاقا مما سبق فان اشكالية الدراسة تتمثل في طرح التساؤل التالي:

-هل يؤثر التدريب في تحسين اداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية البيرين؟

وانطلاقا من الاشكالية المطروحة يمكن طرح الاسئلة الفرعية التالية:

1-هل لتدريب دور في تنمية اداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية البيرين؟

2-هل توجد فروق في التدريب لدى العاملين تعزى الى الخبرة المهنية؟

3-هل توجد فروق في التدريب لدى العاملين تخص السن؟

4-هل توجد فروق في التدريب لدى العاملين من حيث الرتبة؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة

وبناء على الاسئلة الفرعية نضع الفرضيات التالية:

#### -الفرضية العامة:

يؤثر التدريب في تحسين اداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية البيرين.

#### -الفرضيات الفرعية:

1-لتدريب دور في تنمية اداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية البيرين

2-توجد فروق في التدريب لدى العاملين تخص الخبرة المهنية.

3-لا توجد فروق في التدريب لدى العاملين تخص السن.

4-توجد فروق في التدريب لدى العاملين من حيث الرتبة.

### ثالثا: تحديد المفاهيم

#### -التدريب:

-اصطلاحا: « هو نشاط منظم تقوم به المنظمة من اجل رفع قدرات افرادها وتسهيل عملية انتقال الخبرات والهرات ذات العلاقة بالأعمال التي يقومون بها من خلال احداث تغييرات في سلوكهم وتدفعهم لتطوير عملهم وتحسينه"(المدھون,2005,ص78)

-اجرائيا: هو نشاط مخطط ومستمر بهدف تزويد الافراد بمجموعة من المعلومات والمهارات والقدرات من اجل تحسين وتطوير اساليب العمل بالمنظمة التي تؤدي الى زيادة كفاءة الافراد لاداء اعمالهم.



## الإداء:

-اصطلاحاً: هو القيام بالمهام على شكل أنشطة وسلوكيات محددة قابلة للملاحظة والقياس على مستوى عالٍ من الدقة والوضوح (جردات، عقلة، 2001، ص42)

-اجرائياً: هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

## العاملين:

-اصطلاحاً: فقد جاء في نص القانون 78/12 المتعلق بالقانون الأساسي للعامل: "يعتبر عاملاً كل شخص يعيش من حاصل عمله اليدوي أو الفكري ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمال أثناء نشاطه المهني على أن مصطلح الموظف العام يطلق على كل شخص يعمل، حيث يكفي للشخص يعمل حتى يطلق عليه موظف عام" (القانون الأساسي العام للعمال 78، 1978/12)

-اجرائياً: هي مجموعة من الموظفين الذين يشتغلون وظائف مختلفة في المؤسسة والذين تلقوا برامج تدريبية متنوعة في مؤسساتهم وغير مؤسساتهم بمقابل أجر مادي، تربطهم عقود قانونية مكتوبة للقيام بوظائفهم ولأداء أعمالهم بانجع الطرق والأساليب من أجل تحقيق أهداف محددة داخل التنظيم.

رابعاً: نموذج الدراسة

شكل 01 : نموذج الدراسة



خامساً: اهمية الدراسة

تهدف هذه الدراسة لتسليط الضوء على اهمية عملية التدريب في المؤسسة العمومية بالنسبة للعنصر البشري لكونه عنصراً حاسماً في كفاءة وفعالية المؤسسة وما يشهده العالم حالياً من تطور في جميع المجالات جعل من تدريب الموظفين وسيلة ضرورية لاكتسابهم المهارات والخبرات اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة

سادساً: اهداف الدراسة

- اثراء الجانب المعرفي في مجال موضوع التدريب في المؤسسة العمومية.
- مدى مساهمة التدريب في تطوير مهارات الافراد باكتساب الخبرات.
- التعرف على مستوى التدريب ومشكلاته في المؤسسات العمومية.

-التعرف على أبرز انواع البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين.

### سابعاً: تقديم الدراسات السابقة

1-دراسة علي تايه مسعود: " دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الادارية القيادية" مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الشركة العامة للصناعات الكهربائية بغداد 2012 هدفت الدراسة الى مفهوم تدريب الموارد البشرية واهميته في خلق الكوادر البشرية الادارية المؤهلة فضلا عن معرفة اثر التدريب على عملية تكوين المهارات الوظيفية.

ومن اهم نتائج هذه الدراسة ان التدريب يمارس تأثيرا فعالا على الوظائف الادارية التنظيمية, بمختلف ابعادها بحيث توجد علاقة ترابط وتأثير قوية بين التدريب والمتغيرات وتحقق ميزة تنافسية من خلال استخدام الاساليب الحديثة في العملية التدريبية.

2-دراسة باسمه علي حسن ابو سليمة" مدى فعالية التدريب في تطوير الموارد البشرية مكتب الانور الاقليمي بغزة 2007

هدفت الدراسة الى دراسة ماهية التدريب وما يتعلق بالعملية التدريبية بمختلف جوانبها من حيث المبادئ الاساسية في التدريب ومن ثم اهدافه واساليبه.

الوقوف على واقع التدريب في المؤسسة محل الدراسة وكذا الاهتمام بالتوصيات التي تعمل على تطوير برامج المنظمة.

التعرف على المعوقات والصعوبات التي تواجه عملية تطوير وتدريب الموظفين واقتراح الحلول للتغلب عليها من منطلق علمي وعملي.

ومن اهم نتائج هذه الدراسة ان المؤسسة تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل مسبق على صعيد الفرد والمؤسسة والوظيفة عن طريق التفاهم بين المدراء والموظفين.

كما يعتبر التدريب وسيلة لتطوير الذات وتنمية المهارات وكفرصة لتواصل وتبادل الخبرات مع الآخرين كما انه وسيلة لدعم الترقية على مستوى اعلى وفرصة لتغيير جو العمل والالتقاء بوجوه جديدة.

**دراسة بوقطب محمود:** "التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين اداء الموظفين" مكملة لنيل شهادة الماجستير بجامعة عباس الغرور خنشلة 2013

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور التكوين اثناء الخدمة في تطوير قدرات الموظف بالمؤسسة الجامعية وعلى مدى تطبيق المؤسسة لبرامج التكوين اثناء الخدمة واعتمادها عليه في تحسين اداء الموظف والكشف عن دور المؤسسة في توجيه وتنظيم ومعرفة دور ذلك في زيادة اداء الموظفين وعلى مدى تاثير برامج التكوين اثناء الخدمة .

ومن اهم نتائج هذه الدراسة ان لتكوين اثناء الخدمة دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف.

كما ان للمكون دور كبير في انجاح عملية التكوين كما ان له علاقة بتحقيق اهداف الموظف والمؤسسة

كما ان عملية التكوين تولد الرغبة في تقديم اداء متميز ويعد انجع استثمار تتبناه المؤسسة لما له من عوائد على مستوى الفرد والمؤسسة.

**دراسة عوض الله محمد علي محمد:** "دور التدريب في اداء العاملين" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بنك فيصل الاسلامي السوداني 2015

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور التدريب في اداء العاملين.

التعرف على العلاقة بين وسائل التدريب والبرامج التدريبية وكذا تحديد الاحتياجات التدريبية واستخدام الاساليب الحديثة في التدريب الداخلي والخارجي وتقييمها وبالتالي معرفة اثرها على مستوى اداء العاملين.

ومن اهم نتائج هذه الدراسة ان التدريب يساهم في تطوير اداء العاملين وزيادة انتاجيتهم، وجود علاقة ايجابية بين وسائل التدريب واداء العاملين، الاهتمام باختيار اسلوب التدريب على حسب طبيعة العمل. مشاركة العمل في عملية التقييم تعزز ثقته بالادارة.

### ثامنا: تقييم الدراسات السابقة

بعد عرض الدراسات السابقة ومن خلال تحليل مضامينها نلاحظ التنوع في طرح موضوع التدريب ومدى ارتباطه بتحسين اداء العاملين بصفة عامة وهذا ما يثري الدراسة الحالية بتناول موضوع التدريب ومعرفة دوره في تحسين اداء العاملين، اكدت الدراسة على اهمية دور التدريب الفعال في توعية العاملين وتحسين ادائهم وهذا ما تسعى الدراسة الحالية الى تاكيد.

اجريت الدراسات في بيئات وعلى مؤسسات مختلفة منها العربية والجزائرية العمومية والخاصة.

واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على اعتبار التدريب متغير مستقل والاداء متغير تابع، ولتدريب اثر ايجابي على اداء العاملين لكنها اختلفت في شدة هذا الاثر.

الفصل الثاني

الكتاب الثاني  
بين الامم  
المفهوم

والاول

## اولا: تعريف ومبادئ التدريب

## 1-تعريف التدريب:

هو العملية المنظمة والمستمرة التي تسعى المنظمة من خلالها لاكساب الافراد العاملين او المتلقين بالعمل مارف او مهارات او قدرات او افكار لازمة لاداء اعمال محددة وذلك بقصد اهداف المنظمة او "هو الاجراء المنظم الذي يتم من خلال تغيير سلوكيات العاملين من اجل زيادة وتحسين ادائهم" (عادل, 2006, ص130).

-هو "عمل مخطط من برامج مصممة من اجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي اعمالها الحالية بمستوى عال من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين ادائهم" (عقيلي, 2005, ص438).

-وعرفه نظمي شحادة :على انه زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة بالاضافة الى كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين باهداف المؤسسة التي يعملون بها بعبارة اخرى التدريب عملية تعلم المعارف وطرق سلوكيات جديدة تؤدي الى تغيرات في قابلية الافراد لاداء اعمالهم. (شحادة, الباشا واخرون, 2000, ص52).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التدريب عموما على انه مجموعة من الانشطة والعمليات الهادفة الى كسب المعارف والمهارات التي يحتاجها الانسان بشكل مباشر والرفع من كفاءة وقدرة المورد البشري التي تتناسب مع عمله.

## 2-مبادئ التدريب

اهم المبادئ التي تقوم عليها العملية التدريبية :

تخضع عملية التدريب الى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في كل مرحلة من المراحل المختلفة (التخطيط, التنفيذ, المتابعة, التقييم) وتتلخص فيمايلي:

(أ) الشرعية: يجب ان يتم التدريب وفقا للقوانين والانظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.

(ب) المنطقية: يجب ان يتم التدريب بناءا على فهم منطقي وواقعي, دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.

(ت) الهادفة: يجب ان تكون اهداف التدريب واضحة وموضوعية قابلة للتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا من الزمان والمكان والكم والكيف والتكلفة.

(ث) الشمولية: يجب ان يشمل التدريب جميع ابعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات, كما يجب ان يوجه الى جميع المستويات الادارية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.

(ج) التدريجية: يجب ان يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة الى الاكثر تعقيدا وهكذا.

(ح) الاستمرارية: التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه خطوة بعد اخرى لتطويره وتنميته حتى يساعد العاملين على التكيف والتطورات المستمرة امام التغييرات الحالية والمستقبلية.

(خ) المرنة: يجب ان يتطور نظام التدريب وعملياته المواكبة لتطور , والتزود بالوسائل والادوات والاساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين تتناسب مع مستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية. (الطمانى, 2002, ص23-24)

وهناك من حدد مبادئ التدريب كلاتي:

- الاستمرارية: بمعنى ان التدريب عملية مستمرة.
- الامكانية: اي ان كل شيء قابل لتعليم
- الذاتية: بمعنى التنمية عملية ذاتية عمومية.



- التفاعل: بين المدرب والمتدرب وقدرة كلا الطرفين على الافادة والاستفادة.
  - التكامل: النواحي الفنية تكمل الجوانب السلوكية وهذه الاخيرة تكمل الجوانب العقلية.
  - العمومية: يستفيد المتدرب من نتائج التدريب في الانشطة المختلفة الشخصية منها والادارية والفنية والمالية وغيرها.
  - الايجابية: التدريب نشاط ايجابي.
  - الشمول: التدريب يشمل العاملين جميعا على كافة المستويات الادارية.
- (العزاوي, 2010, ص94-95)

## ثانيا: أهداف واهمية التدريب

### 1-أهداف التدريب

الاهداف التي يحاول التدريب تحقيقها هي:

- زيادة معرفة المتدربين ومعلوماتهم
- اكتساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاءاتهم الادارية.
- تنمية اتجاهات المتدربين الايجابية نحو العمل والعاملين معهم.
- زيادة الاستقرار في العمل مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية للمتدربين.
- زيادة الانتاج والانتاجية المتمثلة في رفع المستوى العلمي
- مواكبة المتدربين للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعملهم .
- تنمية الروابط الانسانية السليمة في المجتمع المدرسي.
- رفع مستوى اداء الرفع على التفكير المبدع ,الخلاق مما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية,ومواجهة المشكلات والتغلب عليها من جهة الاخرى.

- تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لتنمية عمله واهميته, و الاثار الاجتماعية المتصلة به.

- هدف التدريب الاساسي تضيق الفجوة القائمة بين النظام التعليم بانواعه المختلفة وبين مجالات العمل المختلفة. (الطمانى, 2002, ص31-33)

ويمكن تصنيف الاهداف السابقة في ثلاث مجموعات رئيسية:

#### - أهداف تقليدية:

تتضمن اهداف معرفية: تدريب العاملين الجدد وتعريفهم بالمنظمة واهدافها وسياستها وانشطتها, والاجراءات والقوانين المطبقة فيها, تشمل تزويد بعض العاملين بمعلومات ومهارات معينة عند ادخال تعديلات في اساليب العمل وطرقه, وفي القوانين والقوانين والانظمة او عند اجراء تنقلات على نطاق واسع داخل المنظمة.

#### - اهداف حل المشكلات:

- نحو ايجاد حلول لمشكلات محددة تعاني منها المنظمة عن طريق اعداد وتدريب العاملين فيها ليكونو قادرين على التعامل مع تلك المشكلات وهذه بالدرجة الاولى

- استخدام أساليب علمية متطورة بحيث لا تكون المشكلات هنا واضحة ومحددة كما في الاهداف التقليدية بل نحتاج الى قدرة ومهارة في التشخيص والتحليل واجراء المقارنات واختيار البديل الامثل لحل المشكلات.

#### أهداف ابداعية:

تمثل هذه الاهداف مستوى اعلى من المهمات التدريبية وترمي الى:

تحقيق مستويات عالية من الانتاجية والاداء.

يتطلب تحقيق هذه الاهداف استخدام وسائل علمية متطورة وعناصر متميزة وقادرة تتمتع بحسن اخلاقي رفيع وانتماء للمنظمة التي يعملون فيها بحيث ترقى البرامج والاساليب التدريبية الى مستوى التجديد،الابتكار والابداع.(الصيرفي،2000،ص168)

## (2)أهمية التدريب:

لتدريب اهمية كبيرة على المؤسسات بمختلف انواعها وذلك للفوائد التي تتحقق من ورائه سواء بالنسبة للفرد او المؤسسة ,تكمّن هذه الاهمية على المستويين كالاتي:

### أهميته بالنسبة للمؤسسة:

- زيادة الانتاجية في الاداء التنظيمي(اذ ان اكتساب العاملين المهارات والمعارف لاداء وظائفهم تساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة اليهم بكفاءة وتقليص الضائع والموارد المستخدمة في الانتاج)

- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة.

- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة للبيئة.

- يؤدي الى ترشيد القرارات الادارية وتطوير الاساليب والاسس والمهارات القيادية الادارية.

### أهميته بالنسبة للفرد:

- يساعد في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح ادوارهم فيها.

- مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.

- يطور وينمي الدافعية نحو الاداء ويخلق فرصا لنمو لدى العاملين.

- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للادارة والرفاهية لدى العاملين.(سهلية،2006،ص187-188)

## ثالثا :انواع وشروط التدريب

## 1-انواع التدريب

## أ)التدريب من حيث الزمان:

- التدريب قبل الالتحاق بالعمل: ويقصد بذلك اعداد الافراد علميا وعمليا بحيث يؤهلهم للقيام بالاعمال التي ستوكل اليهم عند التحاقم بعملهم, كذلك التعرف على حدود واحتياجات بيئة وقوانين ولوائح الوظيفة حتى يتحقق للموظف الاحاطة بوظيفته, وبالتالي لضمان انتظامه في العمل.

- التدريب اثناء العمل: ويعني تدريب وصقل الموظفين الحاليين (جميع افراد التنظيم)واحاطتهم باحداث التطورات التي توجد في مجالات اختصاصاتهم وتحسين مستواهم.

## ب)التدريب من حيث المكان:

- التدريب داخل المؤسسة: ويتم هذا التدريب على اساس فردي او ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات واجتماعات في المؤسسة التي ينتسبون اليها ويتميز هذا التدريب انه يتم وفق لتخطيط الادارة وتحت رقابتها ويعاب عليه انحصاره في محيط وفي حدود تجارب وخبرات العاملين بها ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل الى افكار وخبرات جديدة ومختلفة.

- التدريب خارج المؤسسة:من مميزاته اتاحة الفرصة للمتدربين ان يلتقوا بافراد من جهات عمل مختلفة حيث يتبادلون خبراتهم وتجاربهم وتصبح عملية التدريب مكانا تتركز فيه الخبرات والمهارات.

## ج) التدريب من حيث الاهداف:

-التدريب لتجديد المعلومات: حيث يعطي هذا النوع من التدريب للموظف معلومات جديدة عن عمله واساليبه وتجعله على احاطة تامة بالمتغيرات الجديدة المتعلقة بعمله.

- تدريب المهارات: يقصد به زيادة قدرة الاداريين على اداء اعمال معينة ورفع كفاءتهم في الاداء.

- التدريب السلوكي: ويهدف الى تغيير انماط السلوك او وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرين او الموظفون في اداء اعمالهم. (رجم واخرون, 2017. 2016, ص48)

## 2- شروط عملية التدريب

يجب ان يتوفر عدد من الشروط في اي نوع من انواع التدريب لجعله فعالا ومن اهم هذه الشروط:

- ان يكون التدريب قائما على اساس تغيير اسلوب الاداء والسلوك والتفكير للأفضل
- ان يكون التدريب قائما على اساس احتياجات العمل والفرد من المهارات والقدرات.
- ان يتم تطبيق مهام ماتم تعلمه من التدريب وان يكون هناك نظام حوافز لذلك.
- ايجاد الظروف المناسبة التي تمكن الموظف من تطبيق ماتعلمه من التدريب. (مرعي, ص260)
- ان ينظر لتدريب على انه نشاط مستمر.
- ان يكون التدريب متطور في مادته واسلوبه وان يتم دعم ذلك من الاراء المختلفة.
- تدريب الرؤساء يجب ان يوجه تدريبهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات.

- ان يتضمن تقدير الاحتياجات التدريبية لتوصل الى النوع والمستوى التدريبي المطلوب للافراد الذين يحتاجون التدريب.(الطاهر, 2004,ص252).

- وضع خطة للعمل تحدد الاهداف والانشطة وتوفير الامكانيات والمعدات الفنية اللازمة للاداء السليم للعمل,وتوفر الموارد المادية والمالية والبشرية واخيرا توفر الرقابة المستمرة من اجل نجاح جهود ونشاطات التدريب في المنظمات فلا بد من مراعاة بعض الاعتبارات الاساسية.(جودة, 2010,ص83)

- تبنى فكرة التدريب على انه ضرورة ملحة ومستمرة تهدف الى تطوير العنصر البشري,يسبق تحديد البرامج التدريبية دراسات لواقع المؤسسة واحتياجاتها الفعلية والاحتياجات الفردية للعاملين.

- ان يتم التخطيط لنشاطات التدريب بشكل مستمر باتباع الاسلوب التمويلي الذي يوحي اهتماما لكافة عناصر التدريب.

- التنوع في الاساليب المستخدمة في التقييم لقياس اثر ونتائج التدريب بشكل مناسب.

اعتماد معيير محددة في خطط التدريب يستعان بها في مقارنة النتائج المحققة وفق الاهداف المنشودة.

ان يتسم التدريب بالتمويلية بحيث يؤخذ بعين الاعتبار كافة الوظائف المختلفة في المنظمة سواءا من الجانب الفني والاداري والكتابي وان تعطى الاولويات طبقا للامكانيات المالية وتوجيهات المنظمة للافادة من التقييم في محاولة ادخال التعديلات بما يزيد من فعالية برامج التدريب,المساهمة في التقليل من اخطاء العاملين التي تحدث بسبب نقص المهارة في اداء الاعمال.(حسين,سلطان, 2014,ص130)

## رابعاً: عناصر التدريب

**1-المادة العلمية:** تكون عادة مختصرة تحتوي على تطبيقات وحالات دراسية وتكون ضمن حقيبة التدريب فبعضها يؤديه المتدرب وحده وبعضها يؤديه بشكل جماعي من خلال تقسيم المتدربين الى مجموعات.

**2-المدرّب:** هو الشخص المسؤول عن اعداد واختيار المادة العلمية المناسبة لتلبية اهداف التدريب وذلك انه من المهم ان يتم اختيار المدرّب المناسب القادر على استخدام وسائل التدريب واساليبه المتنوعة بما يتفق مع طبيعة المتدرب واهدافه ومستواه.

**2-المتدرب:** ان وجود متدرب مقتنع باهداف التدريب وبحاجته اليها يعتبر من العوامل التي تؤدي الى نجاح التدريب,حيث يعتبر المتدرب اساس العملية التدريبية ومحورها.(رجم واخرون,2017.2016,ص47)

## خامساً: اساليب التدريب

ان اسلوب التدريب يعتبر من الوسائل التي تستخدم لنقل المادة التدريبية بصورة تنتج الاثر المطلوب ويتوقف النجاح باستخدام الافضل وهذا لايعني ان لا نستخدم اكثر من اسلوب في نفس الجلسة التدريبية الا ان لكل اسلوب مزاياه,ومن اهم هذه الاساليب مايلي:

## -المحاضرات:

تعتبر المحاضرات من الطرق التقليدية في التدريب ويكون المدرّب في هذه الحالة متحكماً في طريقة التدريب المتبعة حيث يعرض مايراه من موضوعات دون ان يتوقع معارضة من احد الحاضرين. (ماهر,2004,ص343)

-دراسة حالة: أصبحت هذه الطريقة شائعة الاستخدام في التدريب، وهي تختلف عن الطريقة السابقة في ان المدرب يقوم باختيار الحالات التي تعرض المناقشة بدلا من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تتناولها المناقشة، وتهدف هذه الطريقة الى تشجيع المتدربين على التحليل اكثر من محاولة الوصول الى حل معين صحيح، ومحاولة معرفة الاسباب التي ادت الى خلق المشكلة والنتائج التي قد تتحقق باتباع طريقة او اخرى من طرق الحل البديلة.

-تمثيل الادوار: يقوم بعض الاشخاص وفقا لهذه الطريقة بتمثيل ادوار الاشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث، مثلا اذا كانت الحالة عن المقابلة الشخصية فيقوم احد الحاضرين بتمثيل دور المقابل، ويقوم شخص اخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابلته، ويعطي لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة ثم يتطور كل منهما كانه في الحياة العملية ويقوم بادارة المقابلة على هذا الاساس.

-المحاكاة: تعتبر تمارينات المحاكاة من اكثر الاساليب التدريبية تطورا وفعالية وان كانت باهضة التكاليف، وتمثيل الواقع الحقيقي للوظيفة، ويتولى المدرب بعد ذلك تدريب وتعليم المتدربين على اداء العمل المطلوب من خلال قسامه بمهام الوظيفة.

-النقاش الموجه: بموجب هذا الاسلوب يقوم المدرب باعداد مجموعة من الاسئلة الموجهة لخدمة البرنامج بتسلسل منطقي للاجابة عنها من طرف المتدربين، وهكذا يتم ايصال المعلومات والمعارف وتنمية الاتجاهات والقناعات باسلوب النقاش وتوجيهه ليخدم الهدف بصورة جيدة. (الكلادة، 2008، ص67.68)

-المؤتمرات: تستخدم طريقة المؤتمرات واساليب النقاش الجماعية للوصول لأهداف التدريب، وتتضمن هذه الاساليب مزيجا من الاسئلة والاجابات والتعليقات من قبل المدرب والاجابات والتعليقات والاسئلة من قبل المتدربين حيث يوجه كل ذلك لتحقيق الاهداف التدريبية



-التقنيات (السمعية,البصرية):وهي من الاساليب التدريبية المنتشرة في جميع معاهد التدريب في العالم, حيث تجمع المادة التدريبية في فيديو او شريط او توضع على شرائح او شفافات, ثم تعرض للمتدربين, ان تعد الافلام والاشربة اعدادا جيدا.(عويضة,1997,ص56)

-العصف الذهني:يعتمد هذا الاسلوب على القيام بعرض مشكلة ويسال الدارسين ان يقوموا بطرح ارائهم بصورة سريعة ودون تزايد في التفكير ويعتمد هذا الاسلوب على ان العرض السريع للافكار والاداب يمكنه ان يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة ويشجع الثقة في النفوس ويحمسهم لتدريب.

وعليه فان البرامج التدريبية الشاملة تتضمن عادة عددا من الاساليب التدريبية المختلفة,اذ نجد ان المتدربين يحضرون ورشات تدريب بهدف تدريبهم على مجالات عدة منها: حل المشكلات,اتخاذ القرارات وتحسين ادائهم بوسائل واساليب تدريبية متباينة ومتعددة.(ماهر,2004,ص345)

### سادسا:معوقات التدريب

ان من الامور الواجب تحملها هو انه لا يخلو اي نشاط تدريبي او اداري داخل المؤسسات من بعض المعوقات والصعوبات التي تواجهه وتحده من كفاءته وباعتبار التدريب احد الانشطة التي تمارسها المؤسسات على اختلاف مستوياتها فانه كذلك يواجه بعدد من المشكلات التي تحد من كفاءته.

-كا ان نجاح عملية التدريب يعتمد على وجود قائمين قادرين على اعداد البرامج التدريبية,وتهيئة الظروف المناسبة لتحقيق الاهداف لان الهدف من الدورة التدريبية هو تنمية مهارات المتدربين او زيادة معرفتهم بها يفيدهم في عملهم او حياتهم (زايد,2003,ص288)

وبالتالي فان هناك العديد من الاسباب او المعوقات لفشل الدورة التدريبية ومن بينها:

1- الدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل: كثيرا من الدورات التدريبية يعد من مجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية.

2- 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.

3- المتدربين تم اختيارهم حسب المدير: وليس حسب حاجة العمل العقلية, البعض يعتبر الدورة التدريبية بمثابة جائزة يعطيها المدير لمن يحب وبالتالي نجد شخصا لا علاقة له بموضوع التدريب يحضر الدورة بينما الموظف الذي يحتاجها في عمله لا يحضرها. (مصطفى, ابو عطوان, 2008, ص69)

4- المادة التدريبية السيئة: كثير من المديرين يحاول استغلال المادة التدريبية التي لا يملكها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المتدربين, ويستخدم المادة التدريبية التي لا تناسب هيئة العمل قد تكون منقولة من واقع اخر وبيئة مختلفة قد لا تصلح للمدرب والمتدربين.

5- المتدربون ليست لديهم رغبة في التعلم: لا بد من التأكد من قابلية المتدربين لتدريب.

6- بيئة العمل لا تساعد المتدربين: على تطبيق ماتعلموه هذه افة, حيث يكتسب المتدرب مهارات ومعارف جيدة ثم عند عودته لعمله يجد بيئة العمل ترفض او لا تسمح له باستخدام هذه المهارات. (تيسير, 2008, ص14)

7- عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل العلمي: ويكون ذلك بسبب ما يلي:

- عدم وعي الادارة بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.

- تعجيل تنفيذ البرامج التدريبية فلا يسمح الوقت بالانتظار لتحديد الاحتياجات الفعلية.

- الاهتمام بالكف وليس بالكيف واعداد المتدربين ليس بمهاراتهم او سلوكهم الذي اكتسبوه.

-استناد التدريب الى غير المدربين وغير المهتمين.

9-تكرار نفس البرامج التدريبية: باكثر من الخطط التدريبية فتكرار الاحتياجات التدريبية بنفس

الخطط يتناقض وفنية وقدم اشخاص جد وترقيع اخرين وتزايد اعداد ذوي المؤهلات.

(الطمانى,2002,ص168)

### سابعا: مراحل عملية التدريب

التدريب عملية مستمرة يحتاج اليها جميع العاملين في المنظمة فهو لا يقتصر على موظف دون غيره او وظيفة دون اخرى، وتتقاسم فوائد التدريب كل من المنظمة والعاملين وحتى لمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة. والتدريب في جوهره عملية لا بد ان تخضع الى تصميم محكم من اجل تحقيق اهدافها، وفيما يلي توضيح لمراحل التدريب:

#### الشكل 02 : مراحل عملية التدريب



المصدر: من اعداد الطالبة

## 1) تحديد الاحتياجات التدريبية

ان التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يجعل النشاط التدريبي نشاطا هادفا ذا معنى للمنشأة والمتدربين ويجعله نشاطا واقعا هادفا ويوفر كثيرا من الجهد والنفقات ومما لا شك فيه ان الحاجة لتدريب تتشا عن التوسع في حجم الاعمال مما يستلزم تعيين افراد جدد يلزم تدريبهم او لمواجهة النقص في عدد الافراد نتيجة تركهم اعمالهم مما يستدعي التدريب للافراد الجدد مع الحرص على ان التدريب عملية مستمرة لازمة للعاملين الجدد والقدامى في جميع المستويات الادارية. (شاويش, 2000, ص236)

وتوصف الاحتياجات التدريبية على انها الفجوة بين مستوى الاداء للافراد ومستوى ادائهم الحالي وتعكس الاحتياجات التدريبية وجود مشكلة ما في المنظمة ووجود هذه المشكلة يعني بالضرورة وجود حاجة لابد من تحديدها والعمل على اشباعها. (ابو شيخة, 2000, ص267)

ومن اجل تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة, يمكن استخدام الاسلوب التالي ذي الخطوات الثلاث التالية: (شاويش, 2000, ص236)

1) تحليل المنظمة (المنشأة): وذلك ليتم تحديد اين سيتم التركيز.

2) تحليل العمليات: من اجل دراسة ماذا يجب ان يتعلم الفرد حتى يصبح باستطاعته تادية عمله بكفاءة.

3) تحليل الفرد: وذلك من اجل تحديد من يحتاج التدريب وماهي التدريب والمعارف او الاتجاهات التي يحتاج اليها الفرد او يحتاج لتحسينها.

ومن وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية مايلي:

1) الخطط التوسيعية المنشأة في المستقبل وماتحتاج اليه من خبرات ومهارة لتنفيذها.

2) نتائج تحليل وتوصيف الوظائف وماتوصلت اليه من تحديد لمهام كل وظيفة ومتطلبات شاغلها

3) نتائج قياس وتقييم الاداء اذ من خلالها يتم توضيح نقاط الضعف في اداء المرؤوسين ونوع التدريب الذي يحتاجون اليه لعلاج هذا الضعف.

4) اساليب العمل الجديدة المنوي ادخالها للمنشأة.

5) الالات الفنية الجديدة المراد ادخالها للانتاج.

6) اراء العاملين انفسهم.

7) اجراء اختبرات للعاملين لمعرفة مستوى ادائهم وتحديد ما اذا كان بعضهم بحاجة لتدريب

(شاويش, 2000, ص236)

## 2) تخطيط البرامج التدريبية

ان تخطيط التدريب عملية مرنة ومستمرة مع استمرار المنظمة وتطور اهدافها, وهذا يعني ان هناك الحاجة الى اعادة النظر في التخطيط القائم وسياسته تبعا لذلك وان يخطط التدريب لفترات معينة ويكون خلالها خاضعا للمتابعة والرقابة. (العزاوي, 2006, ص27)

كما ان التدريب ليس هدفا في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق غايات معينة ومثله مثل العمليات الادارية الاخرى, اذا لم يتم التخطيط له بعناية وفق خطوات علمية مدروسة فانه قد يكون مصدرا لتبديد الموارد, فنجاح التدريب وتحقيق الهدف منه يتوقف على التخطيط والاعداد الجيد له (رشيد, 2001, ص688)

وهناك عدة مراحل لعملية التخطيط: (شاويش, 2000, ص238)

ا- تحديد اهداف البرنامج: والاهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها كنتيجة للبرنامج التدريبي وفي ضوءها يتم وضع المادة التدريبية ويتم وضع الاهداف

ب - تحديد نوع المهارات التي سيتدرب عليها :ويت تحديدها في ضوء تحديد الاحتياجات وهذه المهارات ربما تكون مهارات لغوية اساسية كالقراءة واصول الكتابة، او مهارات ذات طبيعة فنية مثل الكتابة على الالة الكاتبة وتصنيف وحفظ الملفات، او مهارات اقامة العلاقات مع الاخرين كالاتصالات والقيادة الادارية او المهارات الفكرية مثل تخطيط والتنظيم واعداد السياسات واتخاذ القرارات.

ت)- وضع المنهاج التدريبي: ويقصد بالمنهاج التدريبي الموضوعات او المواد ومفرداتها التي ستدرس او يدرب عليها المتدربون ويتم تحديدها في ضوء الاحتياجات من اجل تحقيق الاهداف المطلوبة يجب ان يكون المنهاج نابعا من البيئة الواقعية وليس مستوردا وان يتسم بطابع المعقولية كما يجب ان لا تكون المعلومات قديمة ومتكررة بل جديدة ومستحدثة بلاضافة لكونها تتناسب مع القدرات العلمية والفنية للمتدرب مع مراعاة الحرص والدقة في كون هذه الموضوعات ذات صلة باحتياجات المنظمة.

ث)- اختيار اسلوب التدريب: يجب مراعاة انه بالرغم من اختلاف الاساليب وتعددتها فهي ليست بدائل لبعضها البعض حيث لا يمكن استخدام احداها او بعضها مكان البعض الاخر .

ج)- تحديد المتدربين: على الرغم ان التدريب يمكن ان يكون ضروريا لجميع العاملين، ولكن عملية اختيار افراد معينين يمكن ان يعتبر في حد ذاته دافعا وحافزا لتدريب. (شاويش، 2005، ص234)

ح)- اختيار المدرب: يجب الاخذ بعين الاعتبار تحديد نوعية المدربين عند القيام بتخطيط البرامج التدريبية فاختيار المدرب الكفاء يمثل عاملا من العوامل الرئيسية التي تؤكد على زيادة احتمالات نجاح البرنامج التدريبي (العزاوي، 2006، ص245)

(خ)-تحديد مكان التدريب:يتم تحديد مكان التدريب ضمن الخيارات التالية:

(شاويش,2005,ص246)

❖ في الوظيفة والعمل وهذا يناسب التدريب الفردي

❖ في قاعة مخصصة لتدريب داخل المنشأة

❖ في مكان خارج مكان العمل والمنشأة كان يكون في معهد تدريب متخصص أو عن

طريق استئجار قاعة للتدريب في مكان ما

(د)-تحديد فترة برنامج التدريب:ليس هناك فترة نموذجية لتنفيذ اي برنامج التدريب اذ تختلف

المدة لاعتبارات متعددة

(ذ)-توفير مستلزمات برنامج التدريب:يتعين قبل القيام بتنفيذ البرنامج التدريبي توفير كافة

الاحتياجات والامكانيات والوسائل اللازمة للتدريب ويشمل هذا الادوات والمعدات والوسائل

السمعية او البصرية واعداد المطبوعات والكتيبات والارشادات والنماذج التي يتطلب التدريب

استخدامها او الاسترشاد بها.(شاويش,2005,ص248)

(ي)-تخطيط ورقابة تكاليف التدريب:لكي تكون عملية التدريب مقبولة بشكل تام كمكمل للخطة

التشغيلية للمؤسسة علينا اولا الاعتراف بها كوظيفة تساهم بشكل ايجابي في نجاح المنظمة

في نطاق المحددات الكلوفية المفروضة عليها.ومن اجل تحقيق هذا الهدف يجب ان تصبح

فعالية الكلفة جزءا حيويا من تصميم وتطوير خطة التدريب,وبالتالي مسالة التخمين والرقابة

للكلف مسؤولية جوهرية لمدير التدريب وانه لمن المفيد مقارنة تكلفة التدريب عن سنوات سابقة,او

مع منظمات اخرى مماثلة,ومع المعدلات السائدة في قطاع الاعمال الذي تنتمي اليه المنظمة.

كما ان كلف التدريب لايمكن ان تكون اعلى من عوائده,فقد اثبتت الدراسات الميدانية بان

تخفيف الكلف الانتاجية الكلية لايتحقق عن طريق الاستغناء عن العاملين وانما عن طريق

تدريب الموارد البشرية في مجال تبسيط العمليات وتقليل الهدر في المال والمادة والوقت. (الهيبي, 2003, ص266, 244)

### 3) تنفيذ البرامج التدريبية

هذه المرحلة مرحلة ادارة البرنامج واخراجه الى حيز الوجود وهي مرحلة مهمة وخطيرة فيها يتضح حسن وكفاءة التخطيط, وتنعكس نتائجها ايجابا او سلبا على المرحلة التالية والمتعلقة بالتقييم. لذا على ادارة البرنامج ان تراعي امورا وجوانب لضمان حسن تنفيذ البرنامج والتي كان المخطط التدريبي قد قام بالاعداد له وهي: (شاويش, 2005, ص248)

#### 1- توقيت البرنامج: ويتضمن مايلي:

- موعد بدء وانتهاء البرنامج.
- توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج.
- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

#### 2- المرافق والتسهيلات التدريبية: ويتضمن مايلي:

- اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج.
- تصميم طريقة جلوس المتدربين.
- تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج.

#### 3- تجهيز المطبوعات: ويتضمن مايلي:

- استلام المطبوعات من القائمين باعدادها علميا.
- اجراءات الطباعة والتجليد.
- اجراءات التوزيع على المتدربين وفقا للخطة العلمية للبرنامج.



4- ما يتعلق بالمدرّبين:

- التأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرنامج اليهم في الوقت المناسب والتأكد من موافقة الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم،
- اعداد قائمة باسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم.

5- وما يتعلق بالمدرّبين:

- الاتصال بهم في الوقت المناسب لتذكيرهم بالبرنامج وبمواعيدهم فيه وتهيئة وصولهم الى المكان الذي يعقد فيه البرنامج في الوقت المحدد لكل منهم.
- تقديم المدرب للمشاركين بعبارات مناسبة ومختصرة.
- دفع المخصصات التي يستحقها المدرب في الوقت المناسب.

6- افتتاح البرنامج: يتضمن مايلي:

- افتتاح البرنامج وشرح اهدافه ومتطلباته للمشاركين.
- التعرف على توقعات المشاركين والاحذ بالتوقعات المعقولة منها.
- عمل حفل تعارف بسيط للمشاركين ليتعرفوا على بعضهم البعض.

7- ارشادات متعلقة بسير البرنامج والتي على ادارة البرنامج والمدرّبين مراعاتها:

- الحرص على فهم اهداف البرنامج ونقاشاته ذات طابع عملي وذات معنى للمشاركين.
- المحافظة على حسن ادارة وقت الجلسات، والحرص على البدء والانتهاء في الوقت المحدد.
- التعرف على وجهات نظر المشاركين والمدرّبين في سير البرنامج والحصول على تغذية راجعة مستمرة عن البرنامج.
- توزيع شهادات حضور البرنامج على المشاركين في الحفل الاختتام

## 4) تقييم البرامج التدريبية

يعتبر تقييم البرنامج التدريبي من اصعب واھم مراحل العملية التدريبية، وهو جزء متمم لها ويقصد به تلك الاجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق اهدافها، الى جانب قياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في احداثه فيهم ومن ثم كفاءة المدربين انفسهم الذين قاموا بتنفيذ العمل تدريبي. (نصرالله، 2002، ص 237)

ويمكن تقييم عملية التدريب من خلال الاطار الشهير لتقويم الجهود التدريبية الذي قدمه دونالد كيركباتريك ووفقا لهذا الاطار يمكن تقويم التدريب من خلال اربعة مستويات من النتائج: (رشيد، 2001، ص 719)

1- مستوى ردود الافعال: ويتم ذلك من خلال مراجعة ردود افعال المتدربين اتجاه عملية التدريب والمدرب بالاضافة لمحتوى برنامج واساليب التدريب.

2- مستوى التعلم: ويكون من خلال قياس التغييرات في المعرفة والمهارات والاساليب والافكار والاتجاهات والنظريات التي يتضمنها التدريب.

3 - مستوى السلوك الوظيفي: ويتم ذلك من خلال قياس التغير في السلوك في العمل، حيث ان الغرض الحقيقي من التدريب هو استحداث تغيير حقيقي في سلوك المتدرب اي التأثير في الاداء الفعلي لا النظري.

4 - مستوى النتائج: قياس الاثار الملموسة في الجوانب التنظيمية المختلفة مثل تخفيض التكاليف والتقليل من التسرب وتحسين الانتاجية وبما ان هذه الاهداف ملموسة لذا يجري التقويم من خلال مقارنة السجلات قبل التدريب وبعده وهي اكثر الوسائل صعوبة حيث لا تاخذ في الحسبان المتغيرات الاخرى والتي قد يكون التغير نتيجة له لا لاداء الموظف.

ولكون قياس العائد من العملية التدريبية هو في غاية الصعوبة لان التغيير المطلوب في الاداء المرحلي ليس من السهل حدوثه كما وان تطبيق المفاهيم والمهارات والمعلومات والاتجاهات المكتسبة في العملية التدريبية لايمكن ان تطبق في ضوء مناخ لايهتم بالتغيير بالاضافة لصعوبة التطبيق في بعض الاحيان كنتيجة للصراع القائم بين ماهو قديم وماهو جديد. (بربر, 1997, ص175)

كما انه ومن الارجح ان يتمثل الاعتبار الاساسي في العائد الذي يعود على المؤسسة ولكون ذلك من الصعب قياسه فان هناك عدد من الطرق, يمكن من خلالها تقييم نتائج عملية التدريب منها: (كشواي, 2006, ص141, 140)

- الاستعانة باستعلامات قبل الدورة التدريبية وبعدها لتقييم الزيادة في المعرفة.
- ملاحظة المتدربين اثناء التدريب وملاحظة سلوكهم بعد انتهاء البرنامج التدريبي.
- اختبارات من انواع مختلفة والتي قد تشتمل على استخدام مراكزالتقييم.
- عقد المقابلات الشخصية مع المتدربين.
- قياس التغيرات في الاداء وخاصة ما اذا تم تحقيق الاهداف التي تم تحديدها كجزء من عملية ادارة الاداء.

ومهما كانت الطريقة المتبعة في عملية التقييم في النهاية يجب التاكد من ان اية تغيرات تمت ملاحظتها كانت نتيجة عملية التدريب لالسبب اخر, وبالتالي يجب ان يتم تصميم عملية التقييم بعناية بالاضافة لعدم الاعتماد على ردود الفعل التي تعبر عن اعجاب المتدربين بعملية التدريب فقط, حيث انه من الممكن ان يستمتع المتدربون بدورة تدريبية في حين لم يكن هناك اي قيمة عملية او علمية في البرنامج.

ولقد عرف مفهوم التحقق من الفاعلية على انه هو سلسلة الاختبارات ولبتقويمات التي تهدف الى التاكيد والتحقق ما اذا كان برنامج التدريب حقق الاهداف السلوكية المحددة, وما اذا كانت الاهداف السلوكية لبرنامج تدريبي صحيح داخليا, ولقد ارتكزت بشكل واقعي على تحديد دقيق مبدئي للاحتياجات التدريبية وفق معايير فاعلية التدريب التي تتبناها المؤسسة.

ويعرف التقويم على انه تقدير القيمة الكلية لنظام التدريب ودوراته او برامجه وذلك من منظور اجتماعي ومالي مختلف عن التحقق من الفاعلية, الاول يحاول قياس الفائدة الكلية من حيث التكلفة ولا يقتصر على قياس انجاز الاهداف الموضوعية ويطلق على الرصد المستمر لبرنامج ما او العمل التدريبي بمجمله. (راي, 2001, ص15)

الفصل الثالث  
في بيان ما في  
الكتاب من

الآيات  
التي فيها  
البرهان

## اولا: تعريف الاداء

يعتبر تحديد مفهوم الاداء من اهم المسائل التي طرحت في بيئة الاعمال وذلك بغرض وضع تعريف يمكن اعتباره مرجعا اساسيا لاي عمل علمي في مجال ادارة الموارد البشرية والمنظمة على حد سواء, الا ان التغيير الذي يكسبه الاداء حال دون تحقيق الغاية من ذلك, وقد ظهرت عدة تعاريف محاولة وضع المفهوم في اطار واضح, بحيث يركز على عدة خصائص ومكونات تزيد من اهمية الاداء في العملية التنظيمية للمؤسسة ومواردها البشرية والمادية.

**تعريف الاداء:** يعرف الاداء من الناحية اللغوية بانه (أدى) الشيء قام به اي (تأدى): أنجز, (الأداء), ومصدره التأدية, أي قضاؤه فهو يعني "درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة" (المعجم الوجيز, 1994, ص10)

فلفظ الأداء من الناحية الاصطلاحية هو الاتيان بالمطلوب في وقته المختص في مقابل القضاء الذي هو اصطلاح خاص بهم, وهو ايضا الاتيان بالفعل المطلوب خارج وقته المختص, لتدارك ما بقي من مصلحة الفعل بعد فوات مصلحة الوقت. (الموسوعة الفقهية, ج8, ص9) كما يعبر عن الأداء بأنه الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات وادراك الدور او المهام التي تسيير الى درجة التحقيق المكونة لوظيفة الافراد. (سلطان, 2003, ص218)

وعليه يعرف: "الأداء على تأدية عمل وانجاز نشاط او تنفيذ مهمة, بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول الى الاهداف المسطرة". (حنفي, 1999, ص28)

ويعرف كذلك على انه "جهود تنفيذ الموظف لاعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة او الجهة التي ترتبط بها الوظيفة" (فليه, عبدالمجيد, 2009, ص266)

ويشير ايضا الأداء على انه الناتج الذي يحققه الفرد عند قيامه بأي عمل من الأعمال كما أنه يشمل القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة والمستهلكة وهونشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة او الهدف المخطط له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (بوخمخم, 2011, ص183)

ويمكننا القول بأنه أداة أساسية ذات صلة بجميع المستويات, بحيث توفر رسالة لتحسين الأداء التنظيمي من خلال الربط والتوفيق بين الفريق والأهداف والنتائج كما توفر وسيلة للتعرف على كفاءة الأداء وإدارته نحو الأداء المرغوب. (توفيق, 2003, ص20)

ومن ذلك نستنتج أن الأداء هو المجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة على أنه درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ومخرجاتها, وتسيطر الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها وهو يعكس كل من الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك, ومن ذلك فان الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية وهي النتائج المطلوبة أو المسطرة.

### ثانيا: أنواع الأداء

ان تصنيف الاداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح اشكال اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع, وبكا أن الأداء يرتبط الى حد بعيد بالأهداف فانه يمكن نقل المعايير المعتمدة في التصنيف الأهداف واستعمالها في الأداء كمعايير الشمولية الأجل والطبيعة.

فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف الى كلية وجزئية ويمكن تقسيم الأداء الى:

أ) الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها, ولا يمكن نسب انجازها الى عنصر دون مساهمة باقي العناصر.

ب) في اطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية, الشمولية, الأرباح, النمو. (شواي,مجلة جامعة بابل,ص391)

ج) الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوه الى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة.

حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي الى أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الانتاج، أداء وظيفة التسويق. (العزاوي،عباس،2016،ص467)

د) تصنيف حسب الطبيعة:

أما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأذاف الى اقتصادية,اجتماعية,تقنية,سياسية,فانه يمكن تصنيف الأداء الى اقتصادي,اجتماعي,سياسي,تقني. (مزهودة,مجلة العلوم الانسانية بسكرة,ص90)

وفي اشارة الى هذا التصنيف يقول احد الباحثين " لا يمكن للمؤسسة ان تحسن صورتها, بالاعتماد على الأداء الاقتصادي او التكنولوجي فحسب, بل ان الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج"

اذا بناء على التناسق بين الأهداف والأنواع يمكن القول بأنه الهدف الاقتصادي يدل على الأداء الاقتصادي, والذي يتجسد بالفوائد تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية مستويات استخدام مواردها.



أما الأهداف الاجتماعية فان تحقيقها يحين بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية لان «الاجتماع مشروط بالاقتصاد» وبذلك يتلاءم الأداء الاقتصادي والاجتماعي، والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول الى تحقيق أكبر من مستوى النوعين معا.

والى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي يمكن الحديث عن الأداء التقني او الثقافي او السياسي للمؤسسة وذلك عندما تسطر لنفسها أهداف، لن كانت ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجيا معين او تسعى الى تكوين ثقافة خاصة لها او التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها يخلق اماط استهلاكية جديدة. (مزهودة، المرجع نفسه، ص90)

### ثالثا: عناصر الأداء

للأداء عناصر لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعل دون ذكر بعض منها، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين بحيث تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد وبالتالي فان الأداء الحقيقي ينظر اليه على انه نتاج للعديد من العوامل المتداخلة التي يجب التركيز على واحد دون الاخر والا يتم تجاهلها تماما بل يتم محاولة التوفيق فيما بينها جميعا والتركيز على جميع العناصر معا في ان واحد. ومن ذلك نجد:

**1-المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

**2-نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الاخطاء. (مهدي، 2003، ص188)

3- كمية العمل المنجز: اي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدر سرعة الانجاز.

4- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية للعمل وانجاز الاعمال في اوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله. (عكاشة، 2008، ص34)

5-كفايات الموظف، اي ما لديه من معلومات ومهارات وانجازات واتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف.

6-متطلبات العمل: وهي تشمل المهام والمسؤوليات او الادوار والمعارف والخبرات التي يطلبها عمل من الاعمال او وظيفة من الوظائف.

7-بيئة التنظيم: وهي تتكون من عوامل داخلية واخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال (التنظيم والهيكل، أهدافه وموارده ومركزها لاستراتيجي والاجراءات المستخدمة)، أما العوامل الخارجية التي تشمل بيئة التنظيم وتؤثر على الأداء الفعال (العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، السياسية والقانونية).

وعملية ادارة الأداء تهدف الى التوصل الى فهم واضح بخصوص واجبات العمل الاساسية التي يتوقع من الموظف أدائها وكيف يساهم عمل الموظف في تحقيق اهداف المنظمة، وكذا عملية اتقان العمل وكيفية المحافظة على الأداء الحالي للموظف وتحسينه وتطويره للأفضل فيما يخص كل من الموظف والمشرف

ومعرفة الوقوف على العقبات التي تعترض الأداء وكيفية التغلب عليها واستخدام الوسائل والامكانيات التي توفرها لهم عمليات الادارة وتحديد السلوك والنتائج المطلوبة من كل عضو

في المنظمة سواء العاملين او المشرفين بما يحقق اهداف المنظمة بشكل أفضل. (حرحشة, 2011, ص93)

#### رابعاً: محددات الأداء

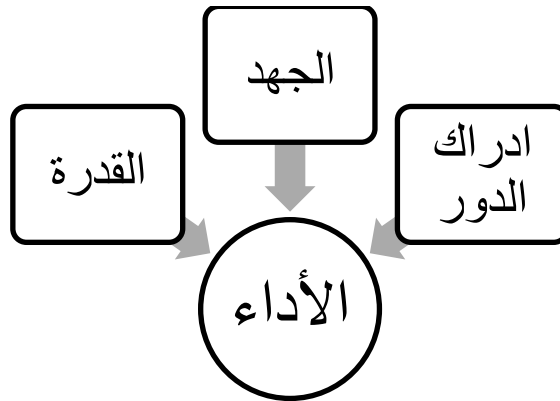
ان الأداء يمكن النظر اليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين محدداته والتي تتمثل في:

1- **الجهد:** ويشير الى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2- **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وتتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة

3- **ادراك الدور (المهمة):** يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء للأبد من وجود حد من الاتقان في كل محددات الأداء، بمعنى ان الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح نفس الشيء اذا كان الفرد ينقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال. (بوشليق, 2015, ص07)

#### الشكل 03 : محددات الأداء



## خامسا: معايير الأداء

لقياس الأداء يمكن أن تستخدم المنظمة أو الإدارة ثلاث أنواع من معايير الأداء وهي:

## 1- معايير قياس السمات والخصائص الشخصية

تركز هذه المعايير على الخصائص وسمات شخصية ينبغي أن تتوفر في الشخص لكي يتمكن من أداء العمل على المستوى المطلوب، وتشمل مثلا الانتماء والولاء، ومهارات التفاعل والاتصال، والقيادة وغيرها، ومثل هذه المعايير تركز على نوع الشخص وليس على ما يقوم به أو ينجزه في العمل، وهي تصلح لبعض الأعمال التي يصعب مشاهدتها وملاحظتها، إلا أن هذه المعايير قد لا تكون مؤشرات ثابتة وموثوقة لدلالة على مستوى الأداء الفعلي للعمل وقد تتعرض المنظمات التي تعتمد في تقييم الأداء وتستخدمها أساسا في قرارات الترقيات والزيادات والفصل وغيرها، للمحاكم والقضاء في الدعاوي التي يرفعها العاملون المنظمون، ولذلك يفضل استخدام معايير أدائية أخرى.

## 2-المعايير السلوكية

تهتم هذه المعايير بكيفية قيام العامل بأداء وانجاز عمله، وقد تشمل سلوكيات ايجابية ذات علاقة بأداء العمل أو سلوكيات غير بناءة عامة مثل التغيب عن العمل، التأخر، الإهمال وغيرها، وبالنسبة للسلوكيات الايجابية، فيمكن استخدامها لأعمال عديدة مختلفة وتتيح للشخص المقيم أن يأخذ بعين الاعتبار عوامل لا تخضع لسيطرة العامل وتؤثر على الأداء وتسمح بتقييم قبول السلوكيات. ومن أهم سلبيات هذه المعايير هي عدم موضوعيتها وقابليتها للتحفيز وتنطلق هذه المعايير السلوكية بشكل خاص من الأعمال التي تتضمن التفاعل بين الأفراد مثل: أعمال خدمات الزبائن، الوظائف الادارية.

## 3- النتائج الموضوعية

هذه المعايير تقوم بقياس ما تم انجازه وانتاجه فعلا بدلا من كيفية انجازه وانتاجه، ولكنها لا تناسب كل الأعمال، وتستخدم على نطاق واسع على مستوى أداء فرق العمل والوحدات التنظيمية أكثر من قياسها لمستوى أداء الفرد منفردا.

وتصنف معايير النتائج غالبا الى أربعة أنواع وهي:

**1- معايير كمية:** ونعبر بشكل كمي عن عدد الوحدات المتوقع انجازها من قبل الفرد، الجماعة، أي عدد مخرجات الخدمة.

**2- معايير التكلفة:** وتعتبر عن مقدار النفقات أو المصروفات المتوقعة لإنتاج وحدة أو اتمام العملية بصورة عامة

**3- معايير الجودة:** تعبر عن مستويات الجودة المطلوب تحقيقها في السلعة، الخدمة المقدمة، أو العمل المنجز.

**4- معايير زمنية:** تمثل مقدار الوقت الذي يجب أن يتم من خلال انجاز العمل أو انتاج سلعة أو تقديم خدمة. (حزيم، 2013، ص258، 257)

## سادسا: مراحل تقييم الأداء

تعد مرحلة عملية الاداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبنيا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل من خلال:

## 1- وضع توقعات الأداء

تعد هذه الخطوة أول خطوات عملية تقييم أداء العاملين حيث يتم التعاون فيما بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

## 2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء

تأتي هذه المرحلة ضمن اطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسا الى المعايير الموضوعية مسبقا من خلال ذلك يمكن اتخاذ الاجراءات الصحيحة، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية انجاز العمل وامكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي سيتم هنا تحديد ان عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمنية أو مكانية معينة ينتج لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلا.

## 3- تقييم الأداء

بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة، والتعرف على مستويات الأداء، والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة

## 4- التغذية العكسية:

يحتاج كل فرد عامل الى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوبة منه، بموجب ما تحدده الادارة من معايير. والتغذية العكسية نافعة ومفيدة لابد أن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها اليه التغذية العكسية.

## 5- اتخاذ القرارات الادارية

القرارات الادارية كثيرة ومتنوعة فمنها ما يرتبط بالترقية ومنها ما يرتبط بالفصل والتعيين وغيرها.

## 6- وضع تطوير الأداء

تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل ايجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم. (الهيتهي, 2005, ص 204-205-206)

## سابعاً: معوقات تقييم الأداء

- ظاهرة التسهيل: حيث يقوم الموظف بأداء عمله على أسس عشوائية لا تساعد على تحقيق نتائج ايجابية بالعمل.

- ظاهر التحيز: ان وجود مثل هذه الظاهرة يؤثر سلبا على سير عمل المنظمة وبالتالي تكون النتائج غير مرضية.

- تقييم الوسط للعاملين: فان هذه الظاهرة تعطي سلبا على النتائج النهائية لعمل المنظمة بمعنى أن يعطي معظم العاملين تقييم الوسط وفي هذا خطورة على نتائج الاعمال في النهاية. (لكردى, <http://mawdou3.com>)

- التشدد في التقييم: يؤثر سلبا على مستوى الأداء وعلى التقييم أيضا بحيث يكون المقوم شديد في اجراءات تقييمه للموظفين.

- عدم تطبيق مقاييس الأداء: من حيث الصدق والموضوعية.

- عدم القدرة على التفرقة بين المستويات: المختلفة للأداء فالمقياس الجيد هو الذي يعطي للمقيم فرصة تقدير الفروق بين أداء الأفراد المختلفة لهذا يجب أن يكون التقييم دقيق وبالتساوي. (بن تيم، دارة الموارد البشرية،



الفصل الرابع  
في بيان

الكتاب المطبق  
على كتاب

## أولاً- التعريف بمجتمع الدراسة

مستشفى 60 سرير البيرين: فتح ابوابه في 15 جمادى 1442 الموافق ل: 30 ديسمبر 2020  
يحتوي على 60 سرير توجد به عدة مصالح هي:

-الاستقبال والتوجيه.

-الإدارة العامة.

-مصلحة الإستعجالات الجراحية.

-مصلحة الولادة.

- مصلحة طب وامراض النساء.

- مصلحة الجراحة.

- مصلحة الاشعة المركزية.

- مصلحة المخبر المركزي.

- مصلحة طب الأطفال.

- مصلحة الطب الداخلي.

-مصلحة العمليات الجراحية.

- مصلحة الصيدلية المركزية.

أما التخصصات فهناك:

-الطب الداخلي.

-أمراض القلب.

-الجراحة العامة.

-مختصة في النساء والتوليد.

-طب الأطفال.

-طب العظام.

-أمراض الدم.

-طب الاعصاب.

-الاشعة.

-التخضير.

### ثانيا: مجالات الدراسة

1-المجال الجغرافي للدراسة: يقصد به النطاق المكاني لإجراء التحقيق الميداني وفي هذه الدراسة يتمثل في المؤسسة العمومية الاستشفائية البيرين الجلفة.

2-المجال البشري: يقصد به عدد الأفراد في المؤسسة محل الدراسة والذي تم توزيع الاستمارات على بعضهم والمقدر عددهم ب 45 موظف موزعين على عدة مصالح داخل المؤسسة

3-المجال الزمني: يقصد به المدة الزمنية التي استغرقها التبرص الميداني بالمؤسسة وقد دامت مدته 15يوم موزعة كلاتي:

أ-الدراسة الاستطلاعية: تمثل الدراسة الاستطلاعية مجالا هاما في مجالات الدراسة على اعتبار أهمية الموضوع من جهة ولحاجة أخذ نظرة عن واقع التدريب كما هو موجود ميدانيا

من جهة أخرى حيث بدأ الاتصال في هذه المرحلة برئيسة مصلحة قسم الموارد البشرية المسؤولة عن مصلحة التكوين والتي أبدت استعدادها الكامل لمساعدتنا على إجراء هذه الدراسة من خلال تقديم كل التسهيلات وأخذ الترخيص لإجراء الميدانية من الإدارة في:

ب-المرحلة الثانية: حيث قمت بعرض الاستمارة في صيغتها الميدانية التي كنا قد قدمنا بإعدادها ومراجعتها مع الأستاذ المشرف وبعد تقييمه تم صياغتها في صورتها النهائية.

ج-المرحلة الثالثة: كانت في حيث قمت بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وكذا التعرف على الموظفين.

د-المرحلة الرابعة: قمت بتوزيع الاستمارة على الموظفين وتعبئتها واستعادتها وذلك في

الفترة الممتدة من 2023-04-12 الى 2023-05-19.

هـ-المرحلة الخامسة: تبويب البيانات وتحليلها ثم تفسيرها واستخلاص النتائج.

#### 4-المنهج المستخدم:

ان موضوع البحث هو الذي يفرض على الباحث استخدام منهج معين دون غيره حيث يمكنه من دراسة موضوعه دراسة علمية سوسيوولوجية فعلية تحديد المناهج أو المنهج المستخدم في البحث تعتبر خطوة هامة وضرورية لتوضيح الطريق الذي يسلكه أو سوف يتبعه الباحث في مسار بحثه للوصول الى إجابات عن الأسئلة التي يطرحها في بداية بحثه.

فالمنهج: يعني مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد التحري عن الحقيقة أي أنه الطريقة

أو السبل التي يتبعها الباحث في دراسة للمشكلة لاكتشاف الحقيقة(دليو, 2001,ص210)

كما ان منهج البحث هو الطريقة موضوعية يتبعها الباحث في دراسة ظاهرة أو مشكلة من المشكلات أو حالة من الحالات بقصد وصفها وصفا دقيقا وتحديد أبعادها بشكل يجعل من

السهل التعرف عليها وتمييزها بقصد الوصول الى نتائج عامة يمكن تعميمها وطرق البحث أو المناهج تختلف باختلاف طبيعة لمواضيع ولهذا توجد عدة أنواع من المناهج المختلفة للعلم.

فقد 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 تفسيراً علمياً في ضوء المعطيات المتحصل عليها وكذا الوصول الى النتائج المراد الحصول عليها

ومن المعروف ان الباحث باستخدامه لهذا المنهج يمكن له أن يستعمل أدوات عدة لتحقيق أهدافه من بينها المقابلة التي تعتبر محادثة بين طرفين أو أكثر حول موضوع معين وفقاً لأنماط ومعايير محددة بغرض الحصول على معلومات حول الظاهرة

الملاحظة المباشرة ولما لها من تصورات حول موضوع الدراسة

الاستبيان هو مجموعة الأسئلة محددو الإجابة مرتبطة ببعضها البعض من حيث الموضوع وبصورة تكفل الوصول الى المعلومات التي يهدف الباحث الوصول اليها

وركزنا في دراستنا على أداة الاستبيان لجمع البيانات بالإضافة الى أداة المقابلة والملاحظة للتعرف على واقع التدريب في المؤسسة محل الدراسة

- عينة الدراسة: تهدف هذه الدراسة الى توضيح العلاقة بين التدريب وأداء العاملين ومن أجل تطبيق هذه الدراسة قمنا بتحديد مجتمع الدراسة على المؤسسة العمومية الاستشفائية البيرين بالجلفة حيث قمنا بتوزيع 50 نسخة من الاستبيان فكان عدد الاستبيانات المسترجعة 41 نسخة والقابلة للتحليل 34 نسخة.

ثالثاً: تحليل وتفسير البيانات

الفرضية الأولى: " للتدريب دور في تنمية أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية البيرين".

جدول 01: يوضح استفادة المبحوث من تلقي برنامج التدريب

المجموع	إستفادة المبحوث من برنامج التدريب المتلقى		تلقي المبحوث للتدريب
	لا	نعم	
24	4	20	نعم
70,6%	28,6%	100%	
10	10	0	لا
29,4%	71,4%	0%	
34	14	20	المجموع
100%	100%	100%	

## جدول 02: يوضح دور التدريب في الأداء

المجموع	دور التدريب في الاداء		تلقي المبحوث للتدريب
	لا	نعم	
33 97,1%	13 92,9%	20 100%	نعم
01 2,9%	01 7,1%	0 0%	لا
34 100%	14 100%	20 100%	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ بأن لتدريب دور في تنمية أداء العاملين في المؤسسة الإستشفائية بالبيرين وذلك لاستفادة أغلبية المبحوثين من برنامج التدريب الملقى ودوره في تحسين أداءهم.

الفرضية الفرعية الثانية: "توجد فروق في التدريب لدى العاملين تخص الخبرة المهنية"

جدول 03: فروق تخص الخبرة

ANOVA معامل

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.348	2	.174	.803	<u>.457</u>
Within Groups	6.711	31	.216		
Total	7.059	33			

من خلال الجدول أعلاه تظهر نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة المهنية بناء على قيمة Sig وهي 457 وهي أكبر من 0,05 وقال التالي نفي الفرضية ومنه فان تلخبرة المهنية لاتصنع فروق في اجابات العاملين



الفرضية الفرعية الثالثة: " لا توجد فروق في التدريب لدى العاملين تخص السن

جدول 04: فروق تخص السن

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.183	2	.091	.412	.666
Within Groups	6.876	31	.222		
Total	7.059	33			

من خلال الجدول أعلاه تظهر نتيجة تحليل تباين متغير السن بناء على قيمة 633 وهي أكبر من Sig 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية ومنه فان سن العامل لا يصنع فروق في اجابات العاملين

الفرضية الفرعية الرابعة: "توجد فروق في التدريب لدى العاملين من حيث الرتبة أو الوظيفة"

جدول 05: فروق تخص الرتبة

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.458	4	.115	.503	.733
Within Groups	6.600	29	.228		
Total	7.059	33			

من خلال الجدول أعلاه تظهر نتيجة تحليل التباين لمتغير الرتبة بناء على قيمة sig

733 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي ننفى الفرضية ومنه فان رتبة او وظيفة العامل لا تصنع

فروق في اجابات العاملين

الجدول البسيطة

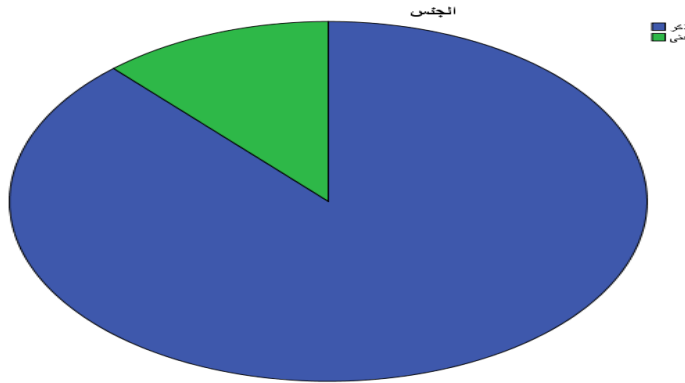
البيانات الشخصية:

جدول 06: توزيع عينة البحث حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
نكر	30	88.2%
أنثى	4	11.8%
المجموع	34	100.0%

يتضح لنا أن عدد المبحوثين الذكور هم الفئة الأكبر في المؤسسة بنسبة تقدر بـ 88.2 بالمئة وتليها فئة الاناث بنسبة تقدر بـ 11.8 بالمئة ومن خلال المعطيات نستنتج أن النسبة العالية هي نسبة الذكور وذلك نظرا لطبيعة العمل التي تتناسب مع طبيعة عمل الرجل وكذلك متطلبات الوظيفة وطبيعة النشاط وهو الوظيفة العمومي والذي يستقطب كلا الجنسين على حسب طبيعة الوظيفة وهو ما يظهر في الرسم

شكل 04 : يوضح توزيع العينة حسب الجنس

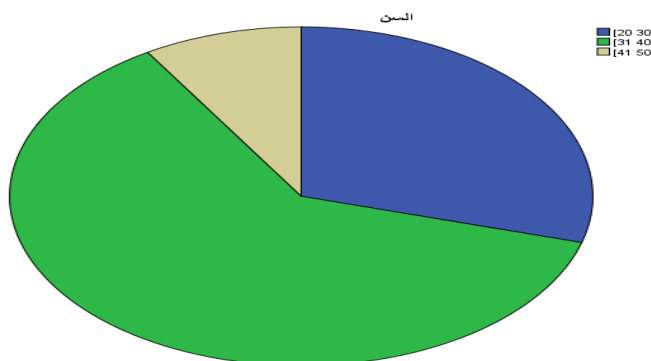


جدول 07: توزيع عينة البحث حسب السن.

السن	التكرارات	النسبة المئوية
[20 30]	10	29.4%
[31 40]	21	61.8%
[41 50]	3	8.8%
المجموع	34	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن العينة تتوزع على الفئات العمرية التالية حيث تمثل الفئة العمرية من 31 40 أعلى نسبة تقدر ب 61.8 بالمئة اما فيما يخص الفئة العمرية 20 30 فقدرت نسبتها 29.4 بالمئة وتليها فئة 41 50 تمثل أقل نسبة تقدر 8.8 بالمئة نلاحظ من خلال المعطيات ان الفئة العمرية 31 40 تحتل أكبر نسبة من حيث الموظفين وذلك راجع لطبيعة المجال وطبيعة الموضوع وكذلك راجع الى فتح فرص التوظيف للعاملين الجدد نظرا لاستغلال كفاءات العنصر البشري ومجال الوظيفة الذي يشمل استقطاب أكبر عدد من الموظفين ذو كفاءة ذات مستوى جامعي مقبول، أما الفئة 20 30 تمثل نسبة معتمرة في المؤسسة لطبيعة التخصص والمستوى المطلوب وتمتعهم بالكفاءة المطلوبة أما فيما يخص الأقل عددا من الفئة العمرية 41 50 فهي تمثل مصدر الكفاءات من ذوي الخبرة المهنية.

شكل 05 : يوضح توزيع افراد العينة حسب السن



جدول 08: توزيع عينة البحث حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
2.9%	1	أقل من الثانوي
41.2%	14	ثانوي
47.1%	16	جامعي
5.9%	2	دراسات عليا
2.9%	1	أخرى
100%	34	المجموع

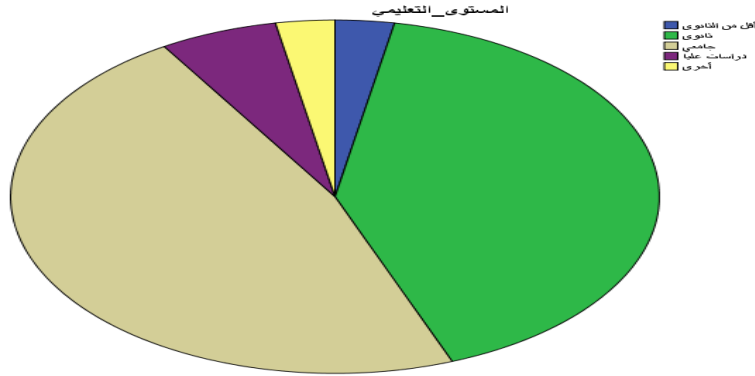
نلاحظ من خلال الجدول أن عدد المبحوثين ذو المستوى التعليمي الجامعي يمثل أعلى نسبة تقدر ب 47.1 بالمئة تليها نسبة المستوى الثانوي المقدر ب 41.2 بالمئة في حين يليه المستوى التعليمي دراسات عليا بنسبة تقدر ب 5.9 بالمئة في حين تساوى المستوي الأقل من الثانوي مع الدراسات الأخرى بأقل نسبة والمقدرة ب 2.9 بالمئة.

تفسير ذلك كالآتي:

تحتل نسبة العاملين ذوي المستوى التعليمي الجامعي المرتبة الأولى وهذا راجع لتولي المؤسسة أهمية كبيرة لخريجي الجامعات والمعاهد وذلك من خلال شروط الالتحاق بالمؤسسة والأولوية للحاصلين على الشهادات الجامعية وتتمتع هذه الفئة باكتساب المهارات والمعلومات ،تليها نسبة المستوى الثانوي مرتفعة نوعا ما نظرا للخبرة المكتسبة في العمل والمعرفة بميدانهم أكثر

وتعقيدهاته ونجد مستوى الدراسات العليا منخفض لأنه يمثل الإطارات في المؤسسة وذوي الخبرة والمناصب العليا والإشراف وتليها أخيراً نسبة المستوى الأقل من الثانوي بحسب طبيعة الوظيفة

شكل 06 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

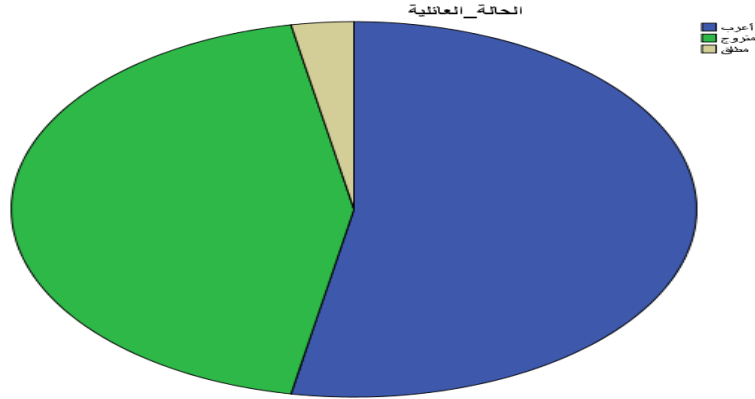


جدول 09: توزيع عينة البحث حسب الحالة المدنية.

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة
52.9	18	أعزب
44.1	15	متزوج
2.9	1	مطلق
100.0	34	المجموع

من خلال المعطيات والمعلومات تتضح أن فئة العزاب هي الفئة المسيطرة حيث قدرت نسبتها بـ 52.9 بالمئة وهذا راجع لمتطلبات الوظيفة لاستقبال العاملين الجدد من فئة خريجي الجامعات الذين يطمحون في تأمين مستقبلهم ولعل السبيل لذلك التدريب الذي يواليه الموظف أهمية كبيرة والمؤسسة حيث أصبح من أولويات العامل تطوير مهاراته وقدراته، وتليه فئة المتزوجين بنسبة تقدر بـ 44.1 بالمئة وتليها فئة لمطلقين بنسبة 2.9 بالمئة

شكل 07: يوضح توزيع العينة حسب الحالة العائلية



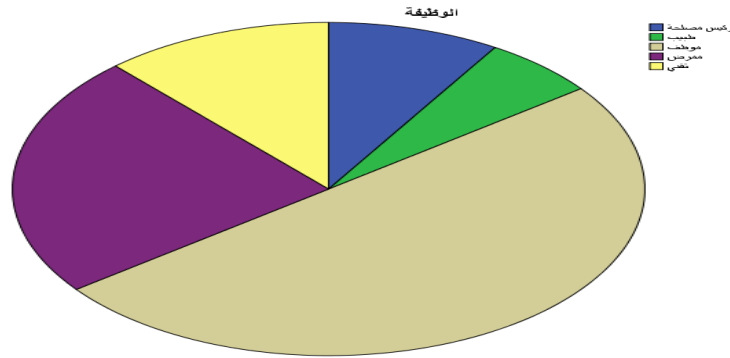
جدول 10: توزيع عينة البحث حسب الرتبة المهنية.

الرتبة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
رئيس مصلحة	3	8.8
طبيب	2	5.9
موظف	17	50.0
ممرض	8	23.5
تقني	4	11.8
المجموع	34	100.0

تشير البيانات الواردة في الجدول المتعلقة بالوضعية المهنية أن أعلى نسبة احتلتها فئة الموظفين والمقدرة بـ 50 بالمئة في حين تليها فئة الممرضين بنسبة 23.5 بالمئة ثم فئة التقني والمقدرة بنسبتها بـ 11.5 بالمئة، ثم فئة رئيس المصلحة بنسبة 8.8 بالمئة ويعدّها أدنى نسبة تعود لفئة الطبيب بنسبة 5.9 بالمئة.

وأغلب أفراد العينة من فئة العمال الموظفين كون العمل في المؤسسة محل الدراسة يتطلب ذلك فهم يعيشون العمل الميداني وبالتالي يتطلب الاستفادة أكثر من البرنامج التدريبي

شكل 08 : يوضح أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية



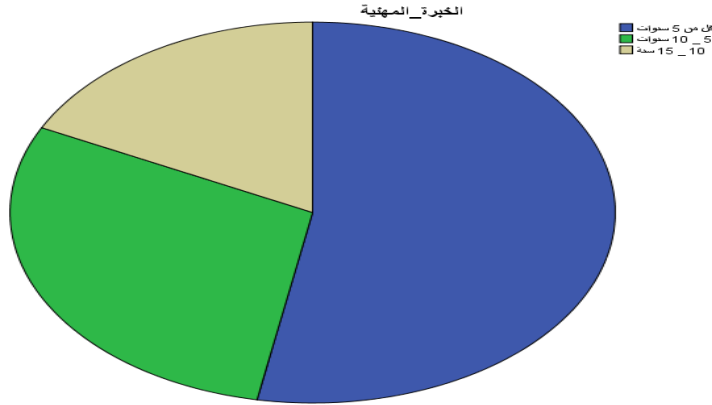
جدول 11: توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	18	52.9%
5 _ 10 سنوات	10	29.4%
10 _ 15 سنة	6	17.6%
المجموع	34	100%

تشير نتائج الجدول والمتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة في المؤسسة فئة المبحوثين الذين تتراوح سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 52,9% من فئة المبحوثين الذين تتراوح مدة خدمتهم أقل من 5 سنوات أعلى نسبة في العينة وتليها فئة المبحوثين الذين تتراوح مدة خدمتهم بين 5 - 10 سنوات بنسبة تقدر بـ 29,4% وتليهم فئة المبحوثين الذين لديهم أقدمية 10-15 سنة بنسبة تقدر بـ 17,6% ومن ذلك نستنتج أن الفئة الأكثر نسبة والمقدرة بـ 52,9% والتي تمثل فئة المبحوثين الجدد في المؤسسة والمستفيدين من الدورات التدريبية أثناء الخدمة والذين يستحقون الاهتمام والتشجيع ومنح فرص إضافية لتحسين مستواهم وقدراتهم المهنية مما يعكس إيجاباً على الأداء والتأقلم الوظيفي للعمل والمؤسسة.



شكل 09 : يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية



جدول 12: يوضح الاستفادة من برنامج تدريب بالنسبة للعاملين بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	تلقي برنامج تدريب
59%	20	نعم
41%	14	لا
100%	34	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا بان اغلب افراد العينة بنسبة 59 بالمئة تلقوا دورات تدريبية حين التحاقهم بالمؤسسة كمل نجد نسبة 41 بالمئة لم يتلقوا تدريب وهذا راجع لطبيعة الاعمال التي يمارسونها وطبيعة الأنشطة الموكلة اليهم من قبل المؤسسة وكذا عدم وجود فرص متكافئة لجميع الموظفين ، حيث اكدت اعلى نسبة على تلقي التدريب باعتبار ان نشاط المؤسسة يتطلب تدريباً مستمراً مما يساهم في صقل مهاراتهم وتعزيز قدراتهم.

## جدول 13: يوضح مكان تدريب العاملين (داخل أو خارج المؤسسة)

النسبة المئوية	التكرار	مكان التدريب
41,2%	14	القيم المفقودة
47,1%	16	داخل المؤسسة
11,8%	04	خارجها
100%	34	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين وبنسبة قدرت بـ 47.2 بالمئة تلقوا التدريب داخل المؤسسة بينما نجد 11.8 بالمئة من العاملين تلقوا التدريب خارج المؤسسة ومن ذلك نستنتج أن أغلبية الموظفين استفادوا من التدريب داخل المؤسسة وهذا ما تعتمد عليه المؤسسة من أجل الاهتمام أكثر بمجال العمال والفهم الجيد والاستيعاب لاحتياجاتهم وبيئة العمل ، كما أنه يمكن العاملين من تلقي المهارات التي تتناسب مع مناصبهم، وحتى يتسنى لهم اكتساب الخبرات والتقنيات الأساسية لتعزيز عمل المنظمة.

## جدول 14: يوضح نوع تدريب الذي تلقاه المبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	نوع التدريب
41,2%	14	أخرى
50%	17	تربص ميداني
8,8%	03	دورة تكوينية
100%	34	المجموع

من خلال الجدول نجد أن نصف المبحوثين قد تلقوا تدريب ميداني بنسبة 50 بالمائة متقاربة النسبة مع المبحوثين الذين أدلو بأخرى والمتمثلة في البحث الذاتي والادماج المهني بنسبة 41.2 بالمائة وتعود ادنى نسبة قدرت بـ 8.8 بالمائة للذين استفادوا من الدورات التكوينية. ومن خلال المعطيات نجد بأن التبرص الميداني والدورات التكوينية كانت أعلى نسبة من الأنواع الأخرى وهذا راجع لاهتمام المؤسسة بتدريب العاملين.

### جدول 15: يوضح فترات القيام بالتدريب

فترة التدريب	التكرار	النسبة المئوية
نعم	08	23,5%
لا	09	26,5%
كل 3 أشهر	03	08,8%
كل ستة أشهر	04	11,8%
فترات متتالية	10	29,4%
المجموع	34	100%

من خلال الجدول يتضح بأن 23.5 بالمائة من الأفراد المبحوثين أجابوا بأن التدريب يتم حسب فترات معينة في حين أن 26.5 بالمائة من الافراد المبحوثين لم يتلقوا التدريب حسب فترات معينة في أننا نلاحظ بأن 29.4 بالمائة من العينة أجابوا بأن الفترة التي يجري بها التدريب تكون خلال فترات متتالية، أما 11.8 بالمائة من المستجوبين أجابوا بأن الفترة التي يتم فيها القيام بالتدريب هي كل ستة أشهر، ونسبة 11.8 بالمائة من المبحوثين أجابوا بأن فترة القيام بالتدريب كل 3 اشهر ومنه نستنتج بأن أغلب العاملين تلقوا تدريب على حسب فترات متتالية مما يبرز أن أغلب العاملين لديهم رغبة في تحسين مستواهم وإبراز قدراتهم لما لتدريب من

أهمية في تنمية العنصر البشري وهذا يدل على أن التدريب يقام في المؤسسة على حسب التخصص والاعمال الموكلة وضمن خطط مدروسة والسياسة المعمول بيها في المؤسسة.

### جدول 16: يوضح التدريب بناءا على طلبات العمال

النسبة المئوية	التكرار	التدريب بناءا على طلبات العمال
41,2%	14	نعم
58,8%	20	لا
100%	34	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ آراء المبحوثين حول ما إن كانت المؤسسة تضع برنامج التدريب بناءا على طلبات العمال حيث نرى أن نسبة 58.8 بالمئة أدلوا بأنه لا يتم بناء برنامج تدريبي بناءا على طلبات العمال، بينما نسبة 41.2 بالمئة من المبحوثين ترى بأنه يتم بناء برنامج تدريبي بناءا على طلبات العمال.

نستنتج من ذلك بأنه لا يتم بناء البرامج التدريبية بناءا على طلبات العاملين الا في حالة الضرورة وذلك نظرا لسياسات والإجراءات والقواعد الجارية وكذا اختيار وتعيين الأفراد بطريقة واعية كوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.

## جدول 17: يوضح وجود التدريب المستمر داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	التدريب المستمر
44,1%	15	نعم
55,9%	19	لا
100%	34	المجموع

من خلال الجدول نرى بنسبة 55.9 بالمئة من المبحوثين ترى بأه لوجود لتدريب مستمر داخل المؤسسة في حين نرى بنسبة 44.1 بالمئة من المبحوثين ترى بأنه يوجد تدريب مستمر داخل المؤسسة، وهذا راجع لطبيعة العمل في المؤسسة ونظرا لتخصص فالاعمال وتقييم العمل وتنظيم المناصب على مبدأ التدرج الهرمي تبعا لقواعد محددة سلفا عند تعيين الأفراد بناء على مؤهلاتهم وخصائصهم الفنية وتكويناتهم المهنية التي تطابق العمل والصالحيات الموكلة إليهم والكفاءة و حسب إتباع الإجراءات التنظيمية القائمة على البيروقراطية التي تركز على التدريب المسبق للأفراد وتراه ضرورة أساسية لشغل الوظائف بحيث يتم الإختصاص بما يضمن إنهم تلقوا تدريبا كافيا أو حصلوا على الشهادات التي تناسب الوظيفة وهذا راجع إلى الدور الذي يلعبه التدريب المهني في زيادة قدرات الأفراد.

## جدول 18: يوضح الفرص المتاحة لتدريب جميع الموظفين في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	فرص تدريب للموظفين
41,2%	14	نعم
58,8%	20	لا
100%	34	المجموع

من خلال الجدول نجد أغلب المبحوثين وبنسبة 58.8 بالمائة أكدوا بأنه لوجود لفرص متاحة لجميع الموظفين في المؤسسة بينما نجد أن 41.2 بالمائة من المبحوثين تؤكد بوجود فرص تدريب لجميع الموظفين ومن هذا نقول بأن التدريب يكون وفق فرص متفاوتة وحسب الأولويات والأهمية بالنسبة للمؤسسة والنظام المعمول به كما إن إتاحة الفرص للموظفين أمام التدريب من شأنه إن يزيد من الولاء للمنظمة وكلما كان الموظف مهياً للتدريب كلما ارتفعت خبراته وكفاءته ويعهد إلى الشخص للقيام بواجبات وظيفية معينة بناء على المؤهلات الفنية وبذلك يزيد من كفاءة المؤسسة.

#### جدول 19: وضوح تحديد المؤسسة للأهداف المرجوة من الدورات التدريبية

أهداف التدريب	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	52,9%
لا	16	47,1%
المجموع	34	100%

من خلال الجدول نرى نسبة 52.9 بالمائة من العينة ترى بأنه يتم تحديد الأهداف المرجوة من الدورات التدريبية بينما 47.1 بالمائة ترى بأنه لا يتم تحديد الأهداف من الدورات التدريبية.

ومن هذا نستنتج بأن لأغلبية ترى بأن المؤسسة تقوم بتحديد الأهداف المرجوة من التدريب كونه يساهم في رفع كفاءة المستهدفين من العملية التدريبية ويعمل على اكتساب الخبرات والمهارة ويساهم في تنمية العنصر البشري ويقلل من الصعوبات ويتيح فرص للعامل في الزيادة من المؤهلات المطلوبة لأداء الأعمال بإتقان.

## جدول 20: يوضح مساهمة التدريب في الاستقرار الوظيفي للعمل

النسبة المئوية	التكرار	التدريب والاستقرار
82,4%	28	نعم
17,6%	06	لا
100%	34	المجموع

من خلال الجدول أعلاه تظهر نسبة 82.4 بالمائة ترى بأن التدريب يساهم في الاستقرار الوظيفي للعمال، بينما آخرون وبنسبة 17.6 بالمائة ترى بأن التدريب لا يساهم في الاستقرار الوظيفي وهذا يفسر طبيعة الأعمال التي يقومون بها والتي تكون غالبا تحت إشراف المرؤوسين ولكن تبقى الحاجة للتدريب أنه يمثل مصدر عطاء وتثمين للعنصر البشري، كما إن الأغلبية التي أكدت على ضرورة التدريب في الاستقرار الوظيفي أنه يعد من ابرز المكتسبات للعاملين في استقرارهم في مناصبهم مع إتاحة الفرص للترقية والعمل بجدية وابرار قدرات العاملين الفنية والادارية وزيادة الولاء للمنظمة.

## جدول 21: يوضح التدريب وتناسبه مع المؤهلات والمستوى العلمي للعاملين

النسبة المئوية	التكرار	التدريب والمؤهل العلمي
73,5%	25	نعم
26,5%	09	لا
100%	34	المجموع

من خلال الجدول نجد بأن 73.5 بالمئة من المبحوثين يرون بأن القيام بالتدريب يتناسب مع مؤهلاتهم وهم يمثلون أعلى نسبة، بينما نجد 26.5 بالمئة يرون بأن التدريب لا يتناسب مع مؤهلاتهم وهم يمثلون أدنى نسبة.

ونتستنج من ذلك بأن القيام بالتدريب يتناسب مع مؤهلات أغلب العاملين وهذا راجع إلى كون المنظمة تسعى لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة من خلال التدريب والاستغلال الأقصى للموارد بشرية المؤهلة والتمتع بقدرات علمية وعملية ومعارف عامة وهذا ما يوفره التدريب الهادف وما يتطلب من توافق بين متطلبات الوظيفة والفرد.

#### جدول 22: يوضح التدريب على الوسائل الجديدة التي توفرها المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	التدريب على الوسائل
76,5%	26	نعم
23,5%	08	لا
100%	34	المجموع

من خلال الجدول نجد أن 76.5 بالمئة من المبحوثين يؤكدون القيام بالتدريب على الوسائل الجديدة التي تطبقها المؤسسة وتليها نسبة 23.5 بالمئة يرون بأن المؤسسة لا تقوم بالتدريب على الوسائل الجديدة.

ويرجع تفسير ذلك إلى ان المؤسسة تقوم بالتدريب على الوسائل الجديدة لأغلبية الموظفين فاستفادة العنصر البشري من فترات تدريبه يؤمن له الإستغلال الجيد للموارد المتاحة ويمكن من إتاحة الفرص أمام الفرد بالتكوين والاعداد وتقليل الإشراف والرقابة إلى جانب، تحسين إنتاجية الموظف والتأهيل الجيد للوسائل التي تطبقها المؤسسة.



جدول 23: يوضح التدريب من أجل تنمية المهارات واكتساب الخبرات

النسبة المئوية	التكرار	التدريب للخبرة
55,9%	19	نعم
44,1%	15	لا
100%	34	المجموع

من خلال الجدول نجد نسبة 55.9 بالمئة من المبحوثين يرون بأن المؤسسة توفر برنامج تدريب من أجل تنمية المهارات لاكتساب خبرات جديدة وهي أعلى نسبة وتليها نسبة المبحوثين الذين يرون بأن المؤسسة لا توفر برنامج تدريب من أجل تنمية المهارات لاكتساب خبرات جديدة والمقدرة ب 44.1 بالمئة وهي أدنى نسبة.

نستنتج أن المؤسسة تقوم بتوفير برنامج تدريب من أجل تنمية المهارات لاكتساب خبرات جديدة جيدة وذلك كونه يعمل على زيادة القدرات والتأقلم مع الأعمال وتعزيز القوى العاملة وتجديد للمعلومات وتمكين الموارد البشرية من تحقيق مختلف العوامل التي تساعد على تحمل المسؤولية والرضا عن الأداء وخلق الدافع لأداء الأعمال بكفاءة.

جدول 24: يوضح التدريب أثناء العمل يتيح فرصة زيادة الدقة والقدرة على أداء العمل

النسبة المئوية	التكرار	التدريب للدقة والتنفيذ
73,5%	25	نعم
26,5%	09	لا
100%	34	المجموع

من خلال الجدول نجد أن أغلبية المبحوثين ونسبة 73.5 بالمئة ترى بأن القيام بالتدريب أثناء الخدمة يتيح الفرصة لزيادة الدقة في العمل والقدرة على التنفيذ، ونسبة 26.5 لا يولون أهمية لتدريب أثناء العمل.

ومن ذلك نستنتج بأن القيام بالتدريب أثناء الخدمة يتيح الفرصة لزيادة الدقة في العمل والقدرة على التنفيذ، ويؤدي إلى خلق التوازن في تأدية الأعمال والتنسيق والتنظيم وتحقيق منافع عدة من تعليم واستثمار العنصر البشري وتحقيق أهداف المنظمة وتحسين من طاقات وقدرات الأفراد لازمة لإدارة شؤونهم.

#### جدول 25: يوضح التدريب يساهم في زيادة معدلات الانتاج

النسبة المئوية	التكرار	التدريب لزيادة الإنتاج
82,4%	28	نعم
17,6%	06	لا
100%	34	المجموع

من خلال الجدول نجد أن أغلبية المبحوثين بنسبة 82.4 بالمئة يرون بأن التدريب يساهم في زيادة معدلات الانتاج والقدرة على مواجهة المشاكل وتليها نسبة تقدر ب17.6 بالمئة من المبحوثين يرون بأن التدريب لايساهم في زيادة معدلات الانتاج والقدرة على مواجهة المشاكل. وذلك نظرا لعدم تلقي هذه الفئة لعملية التدريب مما ينعكس سلبا على الاهتمام بعملية التدريب. ومنه نستنتج أن التدريب يساهم في زيادة معدلات الإنتاج والقدرة على مواجهة المشاكل مما يعود على الموظف والمؤسسة بالنفع ويعمل على تجنب المخاطر وإتقان العمل وتوليد الرغبة والدافعية للإنجاز والانخفاض في معدل دوران العمل وبالتالي استثمار الجانب السلوكي

للموظف وتقديم المعلومات التي تساعد على مواجهة المشاكل وتقليصها لتحقيق الأهداف المرجوة.

جدول 26: يوضح منح المؤسسة لتحفيزات المادية والمعنوية لتشجيع العاملين عن التدري

تحفيز المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	41,2%
لا	20	58,8%
المجموع	34	100%

من خلال الجدول نجد أن أكثر المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة لا تقوم بمنح العاملين تحفيزات مادية ومعنوية على التدريب وذلك بنسبة 58.8 بالمئة وتليها نسبة 41.2 بالمئة ترى بأن المؤسسة تقوم بمنح التحفيزات المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على التدريب.

و نستنتج من ذلك أن معظم العمال يرون أن المؤسسة لا تقوم بمنح تحفيزات مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على التدريب حيث ان تلك الحوافز تساهم في تشجيعهم وتحفيز الرغبات الذاتية والحاجات الاجتماعية وتعزيز المنافسة بين الموظفين وتقلل من سلبيات العمال فالمؤسسة تعطي أهمية للتحفيز و الاهتمام بالكفاءات البشرية واستغلالها ,كما إن للحوافز سواء كانت المادية والمعنوية فهي أسلوب تضمن من خلاله المنظمة قيام العاملين بأداء عملهم بشكل أفضل ،فالحوافز تمكن من زيادة إنتاجية الأفراد وتربط الإنتاجية بنظام سليم لأجور المشجعة وتجنب العمل الروتيني والتقليل من الجهود وهذا ما يبعث الطمأنينة لجميع الأطراف العاملة وتجعل الفرد أكثر اجتماعيا وقد يكون التشجيع لفظيا ومعنويا كمان تطبيق نظام الحوافز يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاج وبالتالي ضمان الاستمرارية للمؤسسة

## جدول 27: يوضح التدريب يساهم في زيادة القدرات ورفع مستوى الكفاءة

النسبة المئوية	التكرار	برنامج تدريبي للكفاءة
47,1%	16	نعم
52,9%	18	لا
100%	34	المجموع

من خلال الجدول نجد أن أغلبية المبحوثين بنسبة 52.9 بالمئة يرون بأنه لا يتم بناء برنامج تدريبي يساهم في زيادة القدرات ورفع مستوى الكفاءة، وتليها نسبة تقدر بـ 47.1 بالمئة من المبحوثين ترى بأنه يتم بناء برنامج تدريبي يساهم في زيادة القدرات ورفع مستوى الكفاءة.

ومن ذلك نستنتج أن التدريب يعد احد العناصر الفعالة والتي يمكن ان تستند عليها المنظمة للاستفادة من العنصر البشري من فترات تدريبية تكسبه الثقة والزيادة في مردودية الأداء والثقة إذ إن التدريب يعتبر من أكثر جوانب الإستثمار في العنصر البشري فعالية وتأثير والحب للعمل وتقدير لأفراد لتحقيق الرضا عن العمل والتمتع بقدرات علمية واستفادة العمال من فترات التدريب تكسبهم اجر كبير وتؤمن لهم وظائفهم.

## جدول 28: يوضح مساعدة التدريب في مواكبة التغييرات الجديدة وتجنب الأخطاء

النسبة المئوية	التكرار	التدريب للمواكبة
91,2%	31	نعم
8,8%	03	لا
100%	34	المجموع

من خلال الجدول نجد أن أغلبية اجابات المبحوثين وبنسبة تقدر بـ 91.2 بالمئة يرون أن التدريب يساعد في مواكبة التغييرات الجديدة وتجنب الأخطاء ،في حين أن المبحوثين الذين يرون بأن التدريب لايساعد في مواكبة التغييرات الجديدة وتجنب الأخطاء قدرت نسبتهم بـ 8.8 بالمئة

ونستنتج من ذلك أن للتدريب دور كبير في مواكبة التغييرات الجديدة وهذا يتطلب الانفتاح للمنظمة على العالم الخارجي المحيط بها وتنظيم دورات تدريبية خارجها لتدريب الموارد البشرية وتبادل الخبرات وتنسيق الجهود بين مختلف الوظائف والأماكن المخصصة للدورات التدريبية والمنافسة من اجل مواكبة التطورات التي تطرأ على العالم الخارجي وحسن استغلال رأس المال البشري والاستفادة بأقصى حد لتجنب الوقوع في الأخطاء .

## جدول 29: يوضح التدريب يتيح فرص تفويض السلطة وتقليل الإشراف واتخاذ القرار

النسبة المئوية	التكرار	التدريب لاتخاذ القرار
61,8%	21	نعم
38,2%	13	لا
100%	34	المجموع

من خلال الجدول نجد نسبة تقدر بـ 61.8 بالمئة تمثل اجابات المبحوثين الذين يرون بأن التدريب يتيح فرص تفويض السلطة وتقليل الإشراف واتخاذ القرار، كما نجد نسبة 38.2 بالمئة تمثل اجابات المبحوثين الذين يرون بأن التدريب لا يتيح فرص لتفويض السلطة لتقليل الاشراف واتخاذ القرار.

ومنه نستنتج إن التدريب يتيح فرص تفويض السلطة واتخاذ القرار للعاملين في المؤسسة الإستشفائية بالبيرين كما انه يؤمن الوظيفة وينقص من حدة الإشراف والرقابة والمباشرة على الأداء من خلال إتاحة الفرص للفرد وإعطاء هامش من المبادرة لإتخاذ القرار وتفويض السلطة حسب مؤهلاتهم وكفاءتهم وقدراتهم.

## جدول 30: يوضح يساهم التدريب في التشجيع الإبداعي وتعديل السلوك المتوقع

النسبة المئوية	التكرار	التدريب للتشجيع والسلوك
76,5%	26	نعم
23,5%	08	لا
100%	34	المجموع

من خلال الجدول نجد أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 76.5 بالمئة يرون بأن التدريب يساهم في التشجيع الإبداعي وتعديل السلوك المتوقع، ونجدد باقي اجابات المبحوثين بنسبة قدرها 23.5 بالمئة يرون بأن التدريب لايساهم في التشجيع الإبداعي وتعديل السلوك المتوقع.

ومنه نستنتج أن التدريب محاولة لتغير سلوك الأفراد والرغبة والاستعداد للتدريب وتعديل السلوك واستخدام أنماط سلوكية مقبولة جديدة في العمل بعد التدريب وتنوع الخبرات كما ان التدريب السلوكي ينعكس على أداء الأفراد بتزويد المهارات المتنوعة وتحسين العلاقات الاجتماعية وتشجيع السلوك الإبداعي ويتم ذلك بوجود جو مناسب يساعد على حب العمل وانجاز الأعمال.

## جدول 31: يوضح الأماكن المخصصة لتدريب وملائمتها للعاملين

النسبة المئوية	التكرار	ملائمة أماكن التدريب
68%	23	نعم
32%	11	لا
100%	34	المجموع

من خلال الجدول نجد أن 68 بالمئة من اجابات المبحوثين تقول بأن الأماكن المخصصة لدورات التدريبية مناسبة للعاملين وتليها نسبة تقدر ب 32 بالمئة مادن اجابات المبحوثين تقول بأن الأماكن المخصصة لدورات التدريبية غير مناسبة للعاملين

ونستنتج من ذلك أن المؤسسة تعطي أهمية للاماكن المخصصة لدورات التدريبية المناسبة للعاملين وذلك يرجع إلى توفير جو مناسب للعاملين وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة ومتابعة نشاط التدريب للمساعدة على اكتساب مهارات ومعارف جيدة وجعل الموظف يشعر بروح المسؤولية والتقدم والانضباط.



جدول 32: يوضح بناء برنامج تدريبي لإشغال الوظائف الجديدة

النسبة المئوية	التكرار	برنامج تدريبي للوظائف الجديدة
50%	17	نعم
50%	17	لا
100%	34	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة تساوت بين اجابات المبحوثين بسبة 50% بالمئة لمن يرون بأنه يتم بناء برنامج تدريبي لإشغال الوظائف الجديدة ونفس السبة لمن يرون بأنه لا يتم بناء برنامج تدريبي لإشغال الوظائف الجديدة.

جدول 33: يوضح بناء برنامج التدريب لتركيز على تقييم أداء العاملين ونتائج التدريب

النسبة المئوية	التكرار	التدريب للتقييم
62%	21	نعم
38%	13	لا
100%	34	المجموع

من خلال الجدول نجد أغلبية الاجابات ترى بأنه يتم بناء برنامج تدريب لتركيز على تقييم أداء العاملين ونتائج التدريب بنسبة 62% بالمئة وتليها باقي اجابات المبحوثين بنسبة تقدر ب 38% بالمئة يرون بأنه لا يتم بناء برنامج تدريب لتركيز على تقييم أداء العاملين ونتائج التدريب.

نستنتج من خلال ذلك أن نجاح عملية التدريب المرهون استمرارها بكفاءات ومهارات وخبرات مواردها البشرية بالعاملين وتحسين من مستواهم ويكون ذلك من تقييم أدائهم دوريا لمعرفة نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف ومعالجتها وشعور العاملين بأنهم محل اهتمام من طرف

المرؤوسين وكذا الاطلاع من طرف المتدربين على نتائج التقييم ومشاركتهم أو من ينبو عليهم ويتم بكل أسس وموضوعية وتحت إشراف المرؤوسين

**جدول 34: يوضح مشاركة العاملين في تقييم نتائج التدريب الذي تلقوه**

النسبة المئوية	التكرار	مشاركة العاملين في التقييم
23,5%	08	نعم
76,5%	26	لا
100%	34	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يرون بأن المؤسسة لاتشارك المعاملين في تقييم نتائج التدريب الذي تلقوه بنسبة تقدر ب76.5 بالمئة في حين يرى باقي المبحوثين بأن المؤسسة تقوم بمشاركة العاملين في تقييم نتائج التدريب وذلك بنسبة تقدر ب23.5 بالمئة

ومنه نستخلص إن مشاركة العاملين في نتائج التدريب الذي تلقوه تكون له أهمية كبيرة فهي تساعد على التشخيص الصحيح لعملية لتدريب ومدى وملاءمتها لحاجات الموظف المهنية لأن مشاركة بعض العاملين الذين تلقوا التدريب تعتبر همزة وصل بين الادارة والموظفين وكذا الوقوف على المصاعب التي تعترض العملية التدريبية وتجنب الوقوع فيها وتجنب الروتينية في اتخاذ القرارات فهي تساهم كذلك في كسب الموظف وإعطاء الأهمية للتدريب والتواصل بين الرئيس والمرؤوسين في عملية التدريب بتحديد أهدافها بما يخدم المصلحة العامة والخاصة.

جدول 35: يوضح التدريب يكون وفق أسس علمية وبصفة دورة او حسب احتياجات العاملين

النسبة المئوية	التكرار	كيفية التدريب
41%	14	أسس علمية وبصفة دورية
59%	20	حسب احتياجات العاملين
100%	34	المجموع

من خلال الجدول نجد بأن أكثر المبحوثين يرون بأن التدريب يكون على حسب احتياجات العاملين وقدرت نسبتهم ب 59 بالمئة في حين أن باقي المبحوثين يرون بأن التدريب يتم وفق أسس علمية وبصفة دورية وقدرت نسبتهم ب 41 بالمئة

ومنه نستنتج أن المؤسسة الإستشفائية توالي اهتمام لتصميم برامج التدريب بناء على احتياجات العاملين وكذا على أسس علمية وبصفة دورية ومحددة وهذا ما يؤكد احتياج الأفراد لتدريب وللمساهمة في زيادة الكفاءة ورضاهم لأن مكانة الفرد تتحدد بمقدر المعلومات والخبرة التي يمتلكها والتي تمكنه من نيل درجات عليا والتدرج في السلم الوظيفي كما ان العامل ينظر إلى التدريب كمتطلب أساسي وضروري لتحقيق التنمية والتطوير كما ونوعا حتى يكون الفرد ذا كفاءة عالية.

## جدول 36: يوضح أهمية الدورات التدريبية في تكوين العنصر البشري

أهمية الدورات التدريبية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	85%
لا	05	15%
المجموع	34	100%

من خلال الجدول نجد أن 85 بالمئة من المبحوثين يرون بأن الدورات التدريبية مهمة في تكوين العنصر البشري، في حين ان باقي المبحوثين بنسبة قدرت ب 15 بالمئة يرون بأن الدورات التدريبية ليست مهمة في تكوين العنصر البشري.

ومنه نستنتج بأن عمال المؤسسة يؤكدون على أهمية الدورات التدريبية في تكوين العنصر البشري وكذا تنمية القدرات والمؤهلات وتحسن الكفاءة الذاتية وتساهم في ترقية الموظف وزيادة الإنتاجية الفردية فالتدريب المهني يحقق التوازن في المهارة أي وضع العامل في المكان الذي يتناسب مع متطلبات الوظيفة ومع السمات الشخصية للعامل كما ان التدريب والتعليم يؤديان وظائف متعددة كالاستمرارية وحب العمل والتطلع والنظر إلى المستقبل نظرة وفاء وازدهار، كما إن بعض الموظفين يرون إن الدورات مهمة في تكوين العنصر البشري لأنها تساعد على تجنب المصاعب والتسيير الحسن للمؤسسة وتنمية القدرات الذهنية والفكرية واكتساب الخبرة.

## جدول 37: وضوح مساعدة التدريب على إتقان وتنفيذ الأعمال بشكل أفضل

النسبة المئوية	التكرار	التدريب وإتقان العمل
76,5%	26	نعم
23,5%	8	لا
100%	34	المجموع

من خلال الجدول نجد أن أغلبية المبحوثين يرون بأن التدريب يساعد على إتقان وتنفيذ الأعمال بشكل أفضل وذلك بنسبة تقدر بـ 76.5 بالمئة في حين أن باقي المبحوثين والذين قدرت نسبتهم بـ 23.5 بالمئة يرون بأن التدريب لايساعد في إتقان وتنفيذ الأعمال بشكل أفضل وذلك نظرا لعم تلقي التدريب.

ومن خلال ذلك نستنتج بأن أغلب العاملين يرون بان البرامج التدريبية لها دور في إتقان الأعمال متى كانت الظروف متوفرة لأن التدريب يمكن الموظف من القدرة على زيادة المعلومات والدفع للعمل وبذل المزيد من الجهد والقيام بأعمال متميزة .

جدول 38: يوضح التدريب له علاقة في حل المشكلات التي تواجه بعض العاملين بعضهم بعض

النسبة المئوية	التكرار	التدريب لحل المشاكل
71%	24	نعم
29%	10	لا
100%	34	المجموع

من خلال الجدول نجد أن أغلبية المبحوثين يرون بأن التدريب له علاقة في حل المشكلات التي تواجه بعض العاملين بمساعدتهم بعضهم البعض وقدرت نسبتهم بـ 71 بالمئة في حين أن باقي المبحوثين يرون بأنه لا علاقة لتدريب في حل المشكلات التي تواجه بعض العاملين وقدرت نسبتهم بـ 29 بالمئة

ومنه نستنتج أن التدريب يكتسب أهمية كبيرة في مواجهة المشاكل والتصدي لها وتخفيض حوادث العمل وقد يتطلب ذلك العمل الجماعي من خلال التواصل والمحافظة على العلاقات الاجتماعية واستغلال عملية التدريب في تقديم أهم الطرق لرفع من تحسين الأداء والقدرات الفنية والمواهب المبتكرة لكي تتسجم مع التغيرات التي تطرأ على ظروف العمل في ضوء التدريب والتعامل الجماعي لما له من نجاعة في التفاعل مع مختلف الوظائف والأفراد وسد الفجوة بين العاملين.

جدول 38: يوضح الحصول على الترقية والحوافز يشجع على أداء الأعمال بجدية

النسبة المئوية	التكرار	الترقية والأداء الفعال
100%	34	نعم
00%	00	لا
100%	34	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ نسبة 100 بالمئة أي كل والمبحوثين يرون بأن الحصول على الترقية والحوافز يشجع على أداء الأعمال بجدية.

ونستنتج إن الحوافز من شأنها أن تزيد من الاستفادة من قدرات الموظفين وتوظيفها بشكل يقلل من سلبيات العمل لأن الحوافز من شأنها أن تنعكس على أهداف المنظمة وتتفاعل معها وتعمل على استثمار طاقات الموظفين بشكل نافع ومثمر وتحفيز الرغبات الذاتية والحاجات الاجتماعية، تعزيز المنافسة بين الموظفين، توفير قواعد عمل سليمة، إزالة القواعد العمل غير ضرورية، عدم إخفاء المعلومات التي تهم الحوافز، وضع أهداف لتحسين مساهمة الموظفين في العمل من خلال المبادرات التي يقوم بها قد يحتاج الموظف في كثير من الأحيان الحافز المعنوي لأنه يزيد الولاء للمنظمة والشعور بالانتماء للمنظمة.

## جدول 40: يوضح شعور العاملين بالتحفيز بعد الخضوع لتدريب

النسبة المئوية	التكرار	التيب وتحفيز العمال
68%	23	نعم
32%	11	لا
100%	34	المجموع

من خلال الجدول نجد بأن عدد كبير من المبحوثين يرون بأن العاملين يشعرون بالتحفيز بعد خضوعهم لعملية التدريب وقدرت نسبتهم بـ 68 بالمئة في حين قدرت نسبة باقي المبحوثين الذين يرون بأن العاملين لايشعرون بالتحفيز بعد التدريب بـ 32 بالمئة

ونستنتج من إن التدريب له دور في شعور العاملين بالتحفيز بعد خضوع لبرنامج التدريب وذلك نظر لملائمة التدريب مع الاحتياج المطلوب وإحداث تغيير هام في سلوكيات الأفراد وتلبية احتياجات العاملين والمنظمة في تنمية المهارات والإمكانيات وإتاحة الفرص للمتدرب لتطبيق ما تعلمه من خلال التدريب وكذا تناسب التدريب مع مستواهم واتجاهاتهم العملية والتنظيمية وملائمة الوقت والمكان لمتطلبات التدريب وتنفيذه بكفاءة وتحديد لأداء والتحقق من الاستفادة من بعد الانتهاء وإعطاء الفرص لتطبيق ما تعلموه أثناء التدريب.



جدول 41: يوضح لاهتمام بتنمية المعارف لدى الموظفين هو المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	تنمية المعارف لنجاح المؤسسة
50%	17	نعم
50%	17	لا
100%	34	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ تساوي النسب بـ 50 بالمئة من المبحوثين يرون بأن الاهتمام بتنمية المعارف لدى الموظفين هو المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة في حين النصف الآخر من المبحوثين يرون بأن الاهتمام بتنمية المعارف لدى الموظفين لا يمثل المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة.

نلاحظ من خلال النتائج المبينة أعلاه أن المؤسسة تهتم بتنمية المعارف وذلك من خلال تحسين أداء الموظفين والقيام بعملية التدريب والمساهمة في تثمين الكوادر البشرية وتهيئتها والنهوض والتطوير للمنظمة لتحقيق الأهداف العامة من خلال الارتقاء بمستوى أداء الموظفين والعمل المتواصل والتدريب المستمر لبلوغ أفضل مستوى من الإنتاجية على مختلف الأصعدة وجل فكرة التدريب المستمر ويقع في صلب أعمالها.

## جدول 42: يوضح مساهمة التدريب في اقامة علاقات طيبة بين المسؤولين والموظفين

النسبة المئوية	التكرار	التدريب والعلاقات
79%	27	نعم
21%	07	لا
100%	34	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أكثر المبحوثين يؤكدون بأن التدريب يساهم في اقامة علاقات طيبة بين المسؤولين والموظفين وذلك بنسبة قدرت بـ 79 بالمئة في حين باقي المبحوثين يرون بأن التدريب لايساهم في اقامة علاقات طيبة بين المسؤولين والموظفين بنسبة تقدر بـ 21 بالمئة

ومنه نستنتج أن للتدريب مساهمة في إقامة علاقة طيبة بين الرئيس والمرؤوسين وزيادة الثقة ولما له من أهمية في التنسيق والتنظيم وتبادل الخبرات والتواصل المثمر بين جميع الأفراد العاملين ومنح الثقة والحوار المتبادل بين الموظفين والشعور بالانتماء والمفاضلة في القيام بالأعمال بما يحقق أهداف المنظمة والأفراد.

جدول 43: يوضح التدريب يؤدي الى زيادة التواصل والتقدير بين العاملين لرفع مستوى النشاط

النسبة المئوية	التكرار	التدريب لرفع النشاط
94%	32	نعم
06%	02	لا
100%	34	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ بأن أكثر المبحوثين يرون بأن التدريب يؤدي إلى زيادة التواصل والتقدير بين الرؤساء والمرؤوسين لرفع مستوى النشاط وذلك بنسبة مقدرة بـ 94 بالمئة في حين أن باقي المبحوثين يرون بأن التدريب لايساهم في زيادة التواصل والتقدير بين المرؤوسين لرفع مستوى النشاط بنسبة مقدرة بـ 06 بالمئة

ومنه نستنتج بان التدريب كما أدلى به جل المبحوثين في المؤسسة الإستشفائية بالبيرين له علاقة في زيادة الاحترام والتقدير والاحترام بين المسؤولين والموظفين للرفع من مستوى النشاط.

## جدول 44: يوضح الأساليب الانجع لتحسين مستوى إنتاجية الأداء

النسبة المئوية	التكرار	أساليب تحسين الأداء
47%	16	التدريب
06%	02	التدريب والتكوين
21%	07	التواصل بين العمال والإدارة
26%	09	تحفيز العمال
100%	34	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ بأن نسبة المبحوثين الذين يرون بأن التدريب أنجع الأساليب لتحسين الأداء تقدر بـ 47 بالمئة وتليها نسبة المبحوثين الذين يرون بأن التدريب مع التكوين هما أنجع الأساليب لتحسين الأداء، في حين بلغت نسبة من يرون بأن التواصل بين العاملين والإدارة هو أنجع الأساليب لتحسين الأداء 21 بالمئة وأدنى نسبة قدرت بـ 26 بالمئة لمن يرون بأن تحفيز العمال هو أنجع أسلوب لتحسين الأداء.

رابعا : نتائج الدراسة

من خلال عرض وتحليل الإجابة عم التساؤلات واختبار الفرضيات يمكن التوصل للاستنتاجات التالية:

النتائج النظرية

- اعداد وتقييم برنامج التدريب من المهام الأساسية بالمؤسسة الاستشفائية بالبيرين
- التدريب عملية مستمرة محورها الفرد تهدف لإحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية لمقابلة احتياجات محددة حالية او مستقبلية يطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه.
- التدريب ليس غاية في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق الغاية المتمثلة في الأداء الكفاء وقد لا يكون جميع الموظفين معنيين ببعض أنواع التدريب لكنهم جميعا بحاجة لتدريب يناسب قدراتهم ومناصبهم واهداف المنظمة.
- الهدف الرئيسي لتدريب هو إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء الافراد سواء كانت هذه الجوانب في الأداء والسلوك الحالي او المتوقع، بعدم مقدرتهم على العمل وفق المستوى المطلوب والمرغوب فيه من قبل إدارة المنظمة، واهداف التدريب تختلف من مؤسسة لأخرى حسب الاحتياجات واختلاف الظروف الإنتاجية والإدارية المؤثرة.
- تقييم الأداء عملية ضرورية يجب على المؤسسات ان تقوم بها بوضع الرامج المناسب واتخاذ القرارات اللازمة كما يشمل التقييم سلوك العامل وتصرفاته واداءه لأعماله.

النتائج التطبيقية

- وجود دور لتدريب في تنمية أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية لعمومية بالبيرين وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية القائلة ان لتدريب دور في تنمية اداء العاملين

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الإجابات المتعلقة بالمحورين المرتبطين بالتدريب ودوره في تحسين أداء العاملين لخاصية متغير الخبرة المهنية، مما يعني ان المبحوثين باختلاف سنوات خبرتهم لم تختلف اجابتهم وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الإجابات المتعلقة بالمحورين المرتبطين بالتدريب ودوره في تحسين أداء العاملين لخاصية متغير السن، مما يعني ان المبحوثين باختلاف سنهم لم تختلف اجابتهم وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الإجابات المتعلقة بالمحورين المرتبطين بالتدريب ودوره في تحسين أداء العاملين لخاصية متغير الرتبة، مما يعني ان المبحوثين باختلاف رتبهم لم تختلف اجابتهم، وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية

## الاستنتاج العام

لنجاح أي مؤسسة مهما كان طابعها فإنه يعتمد على مدى اهتمامها بالعملية التدريبية لتحسين مستوى أفرادها للوصول إلى الأهداف المرجوة و من خلال تحليلنا للبيانات والنتائج المحصل عليها حيث أخذنا المؤسسة الاستشفائية العمومية بالبيرين محلا لدراسة ما اذا كان لتدريب تأثير في تحسين أداء العاملين.

ومن خلال التساؤل استخرجنا ثلاث فرضيات واستنتجنا منها أنه تم اثبات الفرضية التي تقول بأن التدريب يؤثر في تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين وذلك من خلال أن التدريب يساهم في استغلال القدرات الذهنية والجسمية والابداعية لمواردها البشرية باعتبارها الميزة الحقيقية للتفوق فهو يساهم بذلك في تحقيق الهدف الجوهري للمنظمة المتمثل في بقائها ونموها هذا من جهة ولا يتحقق هذا الغرض من التدريب الا اذا قام على أساس الاحتياجات الفعلية للأفراد والتي يتم تحديدها مسبقا وفقا للتغيرات البيئية المختلفة كما أن التدريب يساعد على ترسيخ روح المبادرة من خلال نوعية البرامج التي خضع لها خلال عملية التدريب.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وفي ختامنا لدراسة موضوع التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين نجد بأن التدريب في عصرنا الحالي يعتبر موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظرا لما له من ارتباط مباشر بالإنتاجية وتحسين أداء العاملين حيث أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات الكثير من المؤسسات وبعد من الوظائف الهامة في المؤسسة ولا يمكن الاستغناء عنه لأن كل مؤسسة تريد البقاء والاستمرار والتميز لابد أن تولي اهتماما كبيرا لمواردها البشرية وأن تقوم بدورات تدريبية باستمرار حتى تتمكن من تطوير وتحسين أداء وسلوكيات أفرادها وزيادة قدراتهم وتنويع خبراتهم وذلك حتى يتسنى لهم القيام بالأعمال الموكلة لهم، وبالتالي تحسين أداء العاملين.

كونه يعتبر أيضا أحد السبل المهمة لتدريب جهاز اداري كفاء لتحمل أعباء المنظمة ، كما يهدف تدريب الموارد البشرية الى التزود بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي وبالتالي رفع الكفاءة والإنتاجية، فأداء العاملين من بين القضايا التي تهتم بها المؤسسات على اختلاف أنواعها وجزء لا يجزأ من أداء المنظمة لان المورد البشري أهم مورد والمنسق والفاعل لإنجاز باقي الأداءات لأنه يعبر عن تلك النتائج التي يحققها العاملون عند قيامهم بأعمال محددة خلال فترة زمنية معينة بعوامل ذاتية وخارجية فالذاتية تشمل قدرات العامل وتمثل المعارف النظرية أو حياته العملية والسلوكية فمنها المكتسبة ومنها الذاتية بالإضافة الى الرغبة أو الدافعية للعمل والتي تشكل الحافز للإنجاز والابداع وإدراك الدور المطلوب وهي تختلف عن العناصر الخارجية والتي تعنى بتوفير الظروف المادية والاجتماعية للقيام بالأعمال لأن هذه العوامل تساعد على تحسين أداء العاملين في المؤسسة، فالمؤسسة عندما تقوم بتقييم أداء العامل تتوصل الى مستوى حقيقي، كما أن عملية الأداء تمكن من معرفة الافراد الذين يلزمهم التدريب ونوع التدريب الذي يجب القيام به بالإضافة الى ذلك أن تغيير أداء العاملين وسلوكهم يدل على نجاح البرامج التدريبية والاستفادة منها.

### التوصيات

في الختام يمكن ان نقدم مجموعة من التوصيات للمؤسسة محل الدراسة وهي :

- ❖ -عدم تكثيف الدروس وتحديد مدة التدريب وكذا الأهداف المرجوة من العملية التدريبية.
- ❖ -العمل على تنمية قدرات ومهارات العاملين في مجالات أخرى لإكسابهم خبرات لأداء اعمال أخرى ذات مهام مختلفة
- ❖ -السعي لجعل عملية التدريب عملية مستمرة وذلك لمواكبة التغييرات الجديدة
- ❖ -مشاركة العاملين في تقييم نتائج التدريب

قائمة المطاوع

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

لمعاجم

-المعجم ال وجيز 1994

-الموسوعة الفقهية ج 8

الكتب

1. -المدھون، إبراهيم (2005) إدارة الموارد البشرية
2. الزايد، محمد عادل، (2006) "إدارة الموارد البشرية. مكتب عربية لنشر، القاهرة.
3. -عقيلي، عمر وصفي، (2005) "إدارة الموارد البشرية المعاصرة" دار وائل لنشر، عمان، ط1، ص 263
4. الطماني، حسن أحمد، (2002) "التجريب ومفهومه وفعالية بناء البرامج التدريبية وتقويمها" دار الشروق لنشر والتوزيع، ط1، ص 23، 24
5. الصيرفي، محمد، (2000) "إدارة الموارد البشرية" دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، ص 168
6. عباس، سهيلة محمد، (2003) "ادارة الموارد البشرية مدخل الاستراتيجي" دار وائل لنشر والتوزيع ط2، عمان
7. -العزاوي، نجم عبد الله، عباس، حسين جواد (2010) "الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية" دار الباز وزي العلمية لنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن
8. الهيبي، خالد عبد الرحيم، (2003) "إدارة الموارد البشرية" دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن
9. -شحاذة، نظمي واخرون، (2000) "إدارة الموارد البشرية" دار الصفاء، عمان
10. -شاويش، مصطفى نجيب، (2005) "إدارة الموارد البشرية ادارة الافراد" دار الشروق، عمان

11. زويلف، مهدي حسن، (2003) "إدارة الافراد" دار الصفاء، عمان
12. أبو شيخة، نادر أحمد، (2000) "إدارة الموارد البشرية" دار الصفاء، عمان
13. -شحاذاة، نظمي، الباشا محمد، (2004) "إدارة الموارد البشرية" دار الصفاء لنشر
14. نجم، عبود نجم، (2010) "إدارة المعرفة" ط2، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، عمان
15. محيرق، عمر مبروكة، (2003) "أساليب تدريب الموارد البشرية" دار السحاب لنشر والتوزيع، القاهرة
16. خطيب، أحمد، خطيب، رداج، (2012) "التدريب المبني على المعرفة" مؤسسة الوراق لنشر و التوزيع
17. أبو شيخة، أحمد نادر، (2000) "إدارة الموارد البشرية وإدارة الافراد" دار الشروق لنشر والتوزيع، عمان
18. الصيرفي، محمد، (2008) "قياس وتقييم أداء العاملين" حورس لنشر والتوزيع، الإسكندرية
19. أبوخمخ، عبد الفتاح، (2011) "تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية ومجالات تطبيقية" دار الهدى لنشر، الجزائر
20. -زويلف، مهدي حسن، (2001) "إدارة الموارد البشرية" ط1، دار الفكر لطباعة والنشر والتوزيع، عمان
21. -مدحت، أحمد أبو نصر، (2009) "الإدارة بالحوافز وأساليب التحفيز الوظيفي" مجموعة العربية للتدريب والنشر والتوزيع، مصر
22. -عبد الرحمان، توفيق، (2005) "مهارات أخصائي التدريب" مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة
23. -الكلادة، طاهر محمود، (2008) "التممية وإدارة الموارد البشرية" دار عالم الثقافة لنشر والتوزيع وعمان، الأردن

24. الطعاني، حسن أحمد، (2010) "التدريب الإداري المعاصر" دار الميسرة لنشر والتوزيع والطباعة، الأردن
25. -ماهر، أحمد، (2000) "إدارة الموارد البشرية" ط5، الدار الجامعية، الإسكندرية
26. -الطاهر، نعيم إبراهيم "تنمية الموارد البشرية" (أسلوب التدريب) عالم الكتب الحديث
27. -حزيم، حسين، (2013) "إدارة الموارد البشرية إطار متكامل" دار حامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن
28. -جودة، أحمد محفوظة، (2010) "إدارة الموارد البشرية" ط1 دار وائل لنشر والتوزيع، عمان
29. -رواية، حسين محمد، السلطان، سعيد محمد، (2004) "إدارة الموارد البشرية تنمية المتدربين، تقييم الأداء، المتغيرات البيئية" دار التعليم الجامعي، مصر
30. -بربر، كامل، (2008) "إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات" دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان
31. -زايد محمد عادل، (2003) "إدارة الموارد البشرية" كتب علميا، القاهرة
32. -تيسير، محمد، (2008) "استراتيجية التدريب على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية" جامعة الرديك، الأردن
33. -نصر، الله، (2001) "إدارة الموارد البشرية" دار الزهران، عمان
34. -شاويش، مصطفى تجيب، (2011) "إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد)" دار الشروق لنشر والتوزيع، عمان، الأردن
35. -سلطان، محمد سعيد أنور، (2003) "إدارة الموارد البشرية" دار الجامعة، بيروت
36. -حنفي، محمود سليمان، (1999) "السلوك التنظيمي والاداء" دار الجامعات المصرية، مصر
37. -فليه، فاروق عبده، السيد، عبد المجيد محمد، (2009) "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية" دار الميسرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن

38. -توفيق، عبد الرحمان، (2003)"منهج النظم والأساليب نظم تقييم الأداء" ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر
39. -العزاوي، نجم عبد الله، عباس، حسين جواد، "الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية" ط1 دار اليازوري العلمية، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
40. -مهدي، زويلف حسن، (2003)"إدارة الافراد" مكتبة المجتمع العربي لنشر، عمان
41. -حراشنة، حسن محمد، (2011)"إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي" ط1، دار حلين الزمان لنشر والتوزيع، عمان، الأردن
42. -نصر الله، حتا، (2002)"إدارة الموارد البشرية" دار زهران لنشر والتوزيع ط1، عمان
43. -كشواي، باري، (2006)"إدارة الموارد البشرية" دار الفاروق
44. -راي، السيلي، (2001)"كيفية قياس فعالية التدريب"(ترجمة حمزة سرحتم) الرياض
45. -رشيد، مازن فارس، (2001)"إدارة الموارد البشرية الاسس النظرية والتطبيقات العلمية في المملكة العربية السعودية" مكتبة العبيد الرياض
46. -الهيتمي، خالد عبد الرحيم، (2006)"إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي" دار وائل لنشر والتوزيع، ط2، عمان الاردن

#### المذكرات والمجلات

1. -جردات، محمد أسامة، غفلة محمد المبيضين، (2001)"المنظمة العالمية لتنمية الإدارية" مجلة التدريب الإداري الموجه بالأداء" (بحوث ودراسات)
2. -بن عزة، فردوس، (2016)"دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة" دراسة ميدانية لعيادة طبية جراحية ضياء بورقلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر
3. -مرعي، محمد مرعي، "التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي" جامعة الدول العربية لتنمية الإدارية، المعهد العالي لتنمية الإدارية جامعة دمشق

- مزهودة، عبد المالك، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم" كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ال عدد1ص90
4. -أبو شليق، الأمين، (2016)"دور التكوين في تحسين أداء العاملين"دراسة حالة، رسالة لنيل درجة الدكتوراه، جامعة ابي بكر بالقايد، تلمسان الجزائر
5. -شواي، أحمد محمد، "الإدارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه"، مجلة جامعة بابل، العراق، المجلد 24، ال اصدار4
6. -عكاشة، السعد أحمد محمد، (2008)"أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين
7. -عوض الله، محمد علي محمد الهادي، (2016)"دور التدريب في أداء العاملين"بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الامام المهدي، عمادة الدراسات العليا



ملاحقة  
بالحرف



جامعة زيان عاشور - الجزائر  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم علم النفس

استمارة استبيان

التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين

(دراسة ميدانية على عينته من المؤسسة الاستشفائية البيرين)

مذكرة تخرج مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس تنظيم وعمل

إخوتي نرجو تعاونكم معنا في هذا البحث وذلك بملء هذا الاستبيان، وذلك بالإجابة على الأسئلة المطروحة بكل مصداقية حتى يتسنى لنا الوصول إلى نتائج دقيقة، من خلال وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة والتي توافق رأيكم، ونحيطكم علما أن الإجابات الواردة في هذا الاستبيان سرية ولن تستخدم إلا في خدمة أغراض البحث العلمي.

تحت اشراف

إعداد الطالبة:

بن قسمية

❖ بوعكاز شيماء

السنة الجامعية 2022-2023

## المحور الأول : البيانات الشخصية.

- 1-الجنس: ذكر  أنثى
- 2-السن: من [20-30]  [31-40]  [41-50]  [51 فأكثر]
- 3-المستوى التعليمي: أقل من ثانوي  ثانوي  جامعي  دراسات عليا  أخرى اذكرها
- 4- الحالة العائلية: أعزب (ة)  متزوج (ة)  مطلق (ة)  ارمل (ة)
- 5-الوظيفة: رئيس مصلحة  طبيب  إطار  موظف  ممرض  تقني سامي  تقني
- 6- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  10-15 سنة  أكثر من 15 سنة

## المحور الثاني :معلومات متعلقة بالتدريب

- 1-هل استفدت من برنامج تدريب بعد التحاقك بالمؤسسة نعم  لا
- إذا كانت الإجابة بنعم أين تم تدريبك داخل المؤسسة  خارجها
- ما نوع التدريب الذي تلقينته
- تربص ميداني  دورة تكوينية  أخرى اذكرها.....
- 2-هل يتم التدريب حسب فترات معينة و محددة نعم  كل ثلاثة أشهر  ستة أشهر  فترات متتالية
- 3-هل يتم بناء برنامج تدريبي بناء على طلبات العمال نعم  لا
- 4-هل يوجد تدريب مستمر للعمال داخل المؤسسة نعم  لا
- 5-هل توجد فرص متاحة للتدريب لجميع الموظفين في المؤسسة نعم  لا
- 6-هل تحدد المؤسسة الأهداف المرجوة من الدورات التدريبية نعم  لا
- 7-هل ساهم التدريب في الاستقرار الوظيفي للعمال نعم  لا
- 8-هل القيام بالتدريب يتناسب مع مؤهلاتك ومستواك التعليمي نعم  لا
- 9-هل يتم التدريب على الوسائل الجديدة التي تطبقها المؤسسة نعم  لا
- 10-هل توفر المؤسسة برنامج التدريب من اجل تنمية المهارات لاكتساب خبرات جديدة نعم  لا

- 11- هل التدريب أثناء الخدمة يتيح لك الفرصة لزيادة الدقة في العمل والقدرة على التنفيذ نعم  لا
- 12- هل يساهم التدريب في زيادة معدلات الإنتاج و القدرة على مواجهة المشاكل التي تعيق عملك نعم  لا
- 13- هل تمنح المؤسسة تحفيزات مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على التدريب نعم  لا
- 14- هل يتم بناء برنامج تدريبي يساهم في زيادة القدرات و رفع مستوى الكفاءة بعد التدريب نعم  لا
- 15- هل التدريب يساعد على مواكبة التغيرات الجديدة وتجنب الوقوع في الأخطاء نعم  لا
- 16- هل يتيح التدريب فرصة تفويض السلطة وتقليل الإشراف واتخاذ القرار نعم  لا
- 17- هل يساهم التدريب على التشجيع الإبداعي وتعديل السلوك المتوقع نعم  لا
- 18- هل ساعدك التدريب في اكتساب المعارف لطرح الأفكار الجديدة والقدرة على التعامل نعم  لا
- 19- هل الوقت المحدد للتدريب كافي لاستيفاء الأهداف المرجوة نعم  لا
- 20- هل الأماكن المخصصة للدورة التدريبية مناسبة للعاملين نعم  لا
- 21- هل يتم بناء برنامج تدريبي لإشغال الوظائف الجديدة نعم  لا
- 22- هل يتم اختيار المدربين على أساس الكفاءة نعم  لا
- 23- هل يتم بناء برنامج التدريب للتركيز على تقييم أداء العاملين وتقييم نتائج التدريب نعم  لا
- 24- هل يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية وموضوعية نعم  لا
- 25- هل يشارك العاملون في تقييم نتائج التدريب الذي تلقوها نعم  لا
- 26- هل محتوى التدريب يتناسب متطلبات الوظيفة نعم  لا
- 27- استفدت من برنامج التدريب الذي تلقيت نعم  لا
- 28- هل التدريب يكون وفق طرق وأسس علمية وبصفة دورية ومحددة أم على حسب احتياجات العاملين

29- هل ترى ان الدورات التدريبية مهمة في تكوين العنصر البشري حسب رأيك

- 11- هل التدريب أثناء الخدمة يتيح لك الفرصة لزيادة الدقة في العمل والقدرة على التنفيذ نعم  لا
- 12- هل يساهم التدريب في زيادة معدلات الإنتاج و القدرة على مواجهة المشاكل التي تعيق عملك نعم  لا
- 13- هل تمنح المؤسسة تحفيزات مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على التدريب نعم  لا
- 14- هل يتم بناء برنامج تدريبي يساهم في زيادة القدرات و رفع مستوى الكفاءة بعد التدريب نعم  لا
- 15- هل التدريب يساعد على مواكبة التغيرات الجديدة وتجنب الوقوع في الأخطاء نعم  لا
- 16- هل يتيح التدريب فرصة تفويض السلطة وتقليل الإشراف واتخاذ القرار نعم  لا
- 17- هل يساهم التدريب على التشجيع الإبداعي وتعديل السلوك المتوقع نعم  لا
- 18- هل ساعدك التدريب في اكتساب المعارف لطرح الأفكار الجديدة والقدرة على التعامل نعم  لا
- 19- هل الوقت المحدد للتدريب كافي لاستيفاء الأهداف المرجوة نعم  لا
- 20- هل الأماكن المخصصة للدورة التدريبية مناسبة للعاملين نعم  لا
- 21- هل يتم بناء برنامج تدريبي لإشغال الوظائف الجديدة نعم  لا
- 22- هل يتم اختيار المدربين على أساس الكفاءة نعم  لا
- 23- هل يتم بناء برنامج التدريب للتركيز على تقييم أداء العاملين وتقييم نتائج التدريب نعم  لا
- 24- هل يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية وموضوعية نعم  لا
- 25- هل يشارك العاملون في تقييم نتائج التدريب الذي تلقوها نعم  لا
- 26- هل محتوى التدريب يتناسب متطلبات الوظيفة نعم  لا
- 27- استفدت من برنامج التدريب الذي تلقيت نعم  لا
- 28- هل التدريب يكون وفق طرق وأسس علمية وبصفة دورية ومحددة أم على حسب احتياجات العاملين

29- هل ترى ان الدورات التدريبية مهمة في تكوين العنصر البشري حسب رأيك