



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



التدريب وعلاقته بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة الجلفة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع
تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.

إشراف:

الدكتور: عطاء اللمسحوان

إعداد الطالبين:

خالد عبد الحفيظي

عبد الممن بربكت

أمام لجنة المناقشة المكونة من :

رئيسا
مشرفا ومقررا
عضوا مناقشا

جامعة الجلفة
جامعة الجلفة
جامعة الجلفة

الموسم الجامعي: 2023 / 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الإهداء

إلى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها أولى الناس بصحبتني إلى نبع الحنان الصافي ذلك القلب الكبير وتلك النعمة الغالية الطاهرة صاحبة الفضل علي التي مهما فعلت وقلت كتبت لن أوفيتها حقها الأزلي ولن أرد لها فضلها الأبدي والدتي العزيزة(مسعودة) رحمها الله و اسكنها فسيح جناته .

إلى الذي أحبني بلا مقابل وأنار لي الطريق وأغدق عليا بالدعوات الصالحات وإلى الذي أعطاني الحب بلا مقابل ولا يريد أن يأخذ مني شيء والدي (عمر) مصدر فخري. إلى من كانت بسمتهم ونظرتهم تبعث في نفسي القوة وحب الحياة إخوتي الأعمام أطال الله في عمرهم، وأنار دربهم، وذلك الصعاب أمامهم (الطيب - عطية - الشريف - فاطنة - سبخاوي - محمد).

إلى سندي و رفيقة دربي زوجتي (فاطنة) أطال الله في عمرها و أنار دربها. إلى قلوب كانت تفرح لفرحتي، وتأسى لما يصيبني و إلى كل اصدقائي (رضا - خالد - عبدالهادي - حمزة - ميلود - ناصر - ام الخير) كل واحد باسمه أهدي ثمرة هذا الجهد.
بن بركة عبد الله

شكر و عرفان

الحمد لله والشكر له أولاً، الذي شرح لنا صدورنا، ويسر أمرنا وخفف عنا وزرنا وأحلل العقدة من لساننا، وأفقه قولنا، ووفقنا في إتمام هذا العمل المتواضع، ملك الملوك به استعنا و عليه توكلنا فهو خير المتوكلين ,نتوجه بتشكراتنا الى مدير وعمال المؤسسة الوطنية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية الجلفة و الى الدكتور والمشرف (سحوان عطالله) والى كل اساتذة تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل وكل أساتذة معهد العلوم الاجتماعية كل واحد باسمه.

كما نتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من ساهم من بعيد أو من قريب في عمل هاته المذكرة من اصدقاء او احباب ومن لم تسعه هاته المذكرة لذكره .

الإهداء

اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت ، ولك الحمد بعد الرضا

أن وفققتني لإتمام هذا العمل المتواضع والذي أهدي ثمرته إلى :

والدي الحبيب " أحمد " ووالدتي الحبيبة " سعدية "

وإلى اخوتي الأعزاء

إلى أصدقائي كل باسمه

وإلى كل طلبة العلوم الإجتماعية خاصة دفعة 2024م

وكل من ساعدني في إنجاز هذا العمل .

عبد الحفيظي خالد

فهرس

المحتويات

| رقم الصفحة | العنوان |
|------------|--|
| | البسمة |
| | شكر و عرفان |
| | الإهداء |
| III-I | فهرس المحتويات |
| VII-IV | قائمة الجداول والأشكال |
| أ-ب | مقدمة |
| 19-3 | الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة |
| 04 | 1. أسباب اختيار الموضوع |
| 04 | 2. أهمية الموضوع |
| 05 | 3. أهداف الدراسة |
| 06 | 4. الإشكالية |
| 08 | 5. الفرضيات |
| 09 | 6. تحديد المفاهيم |
| 13 | 7. الدراسات السابقة |
| 55-20 | الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة |
| 21 | تمهيد : |
| 22 | <u>المبحث الأول : ماهية التدريب</u> |
| 22 | 1. مفهوم التدريب |
| 23 | 2. أهداف و أهمية التدريب |
| 26 | 3. أسس و عناصر التدريب |
| 29 | 4. أنواع التدريب |
| 30 | 5. أساليب التدريب |
| 31 | 6. مراحل العملية التدريبية |

| | |
|--------|--|
| 34 | 7. مبادئ العملية التدريبية |
| 35 | 8. متطلبات التدريب الفعال |
| 36 | 9. مسؤولية التدريب |
| 36 | خاصة : |
| 37 | المبحث الثاني : الأداء الوظيفي |
| 38 | تمهيد |
| 38 | 1. مفهوم الأداء الوظيفي |
| 40 | 2. عناصر ومحددات الأداء الوظيفي |
| 41 | 3. طرق قياس الأداء الوظيفي |
| 41 | 4. مفهوم عملية تقييم الأداء الوظيفي |
| 42 | 5. أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي |
| 44 | 6. معايير تقييم الأداء الوظيفي وأنواعه |
| 47 | 7. طرق تقييم الأداء الوظيفي |
| 48 | 8. الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء الوظيفي |
| 49 | 9. أهم النظريات المفسرة للأداء الوظيفي |
| 55 | خاصة |
| 121-56 | الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة |
| 57 | تمهيد |
| 58 | 1. المنهج المتبع |
| 58 | 2. حدود الدراسة |
| 69 | 3. ماهية المؤسسة |
| 73 | 4. أدوات جمع البيانات |
| 74 | 5. عينة الدراسة |
| 75 | 6. تحليل جداول الفرضيات (قراءة سوسيولوجية ورقمية) |
| 116 | 7. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات |

| | |
|---------|------------------------|
| 121 | 8. الإستنتاج العام |
| 121 | خلاصة |
| 124-122 | الخاتمة |
| 126-125 | التوصيات والاقتراحات |
| 132-127 | قائمة المصادر والمراجع |
| 138-133 | الملاحق |
| 142-139 | ملخص الدراسة |

قائمة الجداول والأشكال

| رقم الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|---------------|--|---------------|
| 75 | يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس | 01. |
| 76 | يمثل توزيع المبحوثين حسب السن | 02. |
| 77 | يمثل توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي | 03. |
| 79 | يمثل توزيع المبحوثين حسب مجال الوظيفة الحالية | 04. |
| 81 | يمثل توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة | 05. |
| 83 | يمثل توزيع المبحوثين على حسب تنمية المعارف. | 06. |
| 86 | يمثل توزيع المبحوثين على حسب تنمية المهارات | 07. |
| 89 | يمثل توزيع المبحوثين على حسب تنمية الاتجاهات الإيجابية | 08. |
| 92 | يمثل توزيع المبحوثين حسب مساعدة التدريب في زيادة المعلومات والإخلاص والرضا عن العمل | 09. |
| 94 | يمثل توزيع المبحوثين حسب مساهمة دورات التدريب على التوجيه والإرشاد للعاملين لإنجاز الأعمال بسهولة | 10. |
| 95 | يمثل توزيع المبحوثين حسب مساهمة الإتصال بين العاملين مع بعضهم في العمل على الإبداع واللايتكار | 11. |
| 97 | يمثل توزيع المبحوثين حسب اذا ما كان الاهتمام بتنمية المعارف لدى الموظفين هو المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة | 12. |
| 99 | يمثل توزيع المبحوثين حسب مساهمة التدريب في زيادة التواصل والتقدير والاحترام بين المسؤولين والموظفين للرفع من مستوى النشاط | 13. |
| 101 | يمثل توزيع المبحوثين حسب مساعدة برنامج التدريب على اتقان عملهم اكثر وتنفيذ الاعمال بشكل جيد | 14. |
| 103 | يمثل توزيع المبحوثين حسب علاقة التدريب في حل المشكلات التي تواجه بعض العاملين | 15. |

| | | |
|-----|--|-----|
| 104 | يمثل توزيع المبحوثين حسب قيام المؤسسة بتدريب العاملين في بناء فرق عمل فعالة | 16. |
| 106 | يمثل توزيع المبحوثين حسب مساعدة التدريب في زيادة الفاعلية والقابلية والعمل بأسلوب متميز | 17. |
| 107 | يمثل توزيع المبحوثين حسب القيام بالتدريب يؤدي الى تحقيق أداء فعال وتغطية جوانب العجز في الأداء | 18. |
| 109 | يمثل توزيع المبحوثين حسب مساعدة التدريب في القدرة على تحمل المسؤولية التي تزيد من ولاءهم للعمل | 19. |
| 111 | يمثل توزيع المبحوثين حسب التماس روح التعاون بين الافراد وحرية التواصل بين الزملاء | 20. |
| 112 | يمثل توزيع المبحوثين حسب الحصول على الترقية او الحوافز يشجع على أداء الأعمال بجدية وكفاءة | 21. |
| 114 | يمثل توزيع المبحوثين حسب شعور العاملين بالتحفيز بعد الخضوع لبرنامج التدريب | 22. |
| 115 | يمثل توزيع المبحوثين حسب تأثير طرق وآليات تقييم الأداء والمكافآت والحوافز على الأداء. | 23. |

ثانياً- قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | الشكل |
|--------|---|-------|
| 24 | يوضح أهداف التدريب | 01 |
| 26 | يوضح أهمية التدريب | 02 |
| 34 | يوضح مراحل التدريب | 03 |
| 39 | يوضح عناصر الأداء الوظيفي | 04 |
| 42 | يوضح عملية تقييم الأداء الوظيفي | 05 |
| 43 | يوضح أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي | 06 |
| 45 | يوضح معايير الأداء الوظيفي | 07 |
| 47 | يوضح طرق تقييم الأداء الوظيفي | 08 |
| 51 | يوضح عناصر التنظيم الرئيسي | 09 |
| 54 | يوضح مبادئ نظرية Z | 10 |
| 71 | يوضح فروع وكالة الضمان الاجتماعي بولاية الجلفة | 11 |
| 75 | يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس | 12 |
| 76 | يمثل توزيع المبحوثين حسب السن | 13 |
| 77 | يمثل توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي | 14 |
| 79 | يمثل توزيع المبحوثين حسب مجال الوظيفة الحالية | 15 |
| 81 | يمثل توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة | 16 |
| 83 | يمثل | 17 |
| 86 | يمثل | 18 |
| 89 | يمثل | 19 |
| 92 | يمثل توزيع المبحوثين حسب مساعدة التدريب في زيادة المعلومات والإخلاص والرضا عن العمل | 20 |
| 94 | يمثل توزيع المبحوثين حسب مساهمة دورات التدريب على التوجيه والإرشاد للعاملين لإنجاز الأعمال بسهولة | 21 |

قائمة الجداول والأشكال

| | | |
|----|---|-----|
| 22 | يمثل توزيع المبحوثين حسب مساهمة الإتصال بين العاملين مع بعضهم في العمل على الإبداع واللابتكار | 95 |
| 23 | يمثل توزيع المبحوثين حسب اذا ما كان الاهتمام بتنمية المعارف لدى الموظفين هو المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة | 97 |
| 24 | يمثل توزيع المبحوثين حسب مساهمة التدريب في زيادة التواصل والتقدير والاحترام بين المسؤولين والموظفين للرفع من مستوى النشاط | 99 |
| 25 | يمثل توزيع المبحوثين حسب مساعدة برنامج التدريب على اتقان عملهم اكثر وتنفيذ الاعمال بشكل جيد | 101 |
| 26 | يمثل توزيع المبحوثين حسب علاقة التدريب في حل المشكلات التي تواجه بعض العاملين | 103 |
| 27 | يمثل توزيع المبحوثين حسب قيام المؤسسة بتدريب العاملين في بناء فرق عمل فعالة | 104 |
| 28 | يمثل توزيع المبحوثين حسب مساعدة التدريب في زيادة الفاعلية والقابلية والعمل بأسلوب متميز | 106 |
| 29 | يمثل توزيع المبحوثين حسب القيام بالتدريب يؤدي الى تحقيق أداء فعال وتغطية جوانب العجز في الأداء | 107 |
| 30 | يمثل توزيع المبحوثين حسب مساعدة التدريب في القدرة على تحمل المسؤولية التي تزيد من ولأئهم للعمل | 109 |
| 31 | يمثل توزيع المبحوثين حسب التماس روح التعاون بين الافراد وحرية التواصل بين الزملاء | 111 |
| 32 | يمثل توزيع المبحوثين حسب الحصول على الترقية او الحوافز يشجع على أداء الأعمال بجدية وكفاءة | 112 |
| 33 | يمثل توزيع المبحوثين حسب شعور العاملين بالتحفيز بعد الخضوع لبرنامج التدريب | 114 |
| 34 | يمثل توزيع المبحوثين حسب تأثير طرق وآليات تقييم الأداء والمكافآت والحوافز على الأداء. | 115 |

مقدمة



أصبحت الموارد البشرية الركيزة الأساسية للمؤسسات على إختلاف أنشطتها، نتيجة للتغيرات الناتجة عن تيار العولمة، وما نتج عنه من مفاهيم جديدة كالثورة التكنولوجية، لهذا يعتبر تأهيل وتدريب الموارد البشرية هو الضمان والمصدر الرئيسي في نجاح وتقدم المؤسسات، ومتى تم الإعداد والتدريب والتقييم للعنصر البشري، كمصدر حقيقي لنجاح الشركات سيحقق نماء المؤسسات ورقي الدول، هذا ما يمكن تحقيقه من خلال عملية التدريب فهي عملية ذات تأثير فاعل على مردودية العنصر البشري، الامر الذي يؤكد على ضرورة التدريب للمحافظة على قوة عمل ذات كفاءة عالية، وذلك نظرا لما يقدمه التدريب من رفع لقدرات العاملين ومهاراتهم.

كما أن التدريب يعتبر وسيلة من الوسائل التي تجعل الافراد اكثر تقبلا للتغير والتطوير داخل المنظمات، لذا فان أي تغيير لا يمكن ان تحدث له اثار إيجابية ما لم تكن هناك كفاءات بشرية، تعمل وتساهم باقتناع في تفعيل عملية التغيير، حيث ان المنظمات باختلاف أنواعها وانشطتها تسعى الى التغيير الذي يتناسب مع التطورات الحاصلة على بيئة العمل، والتسارع التقني الذي اصبح يسود المنظمات في السنوات الأخيرة، واصبح يتطلب مرونة تنظيمية عالية في التأقلم مع تلك التطورات، وهذه المرونة التي تكتسبها المنظمات من خلال موظفين مدربين مقتنعين بأهمية التغيير .

والتدريب وسيلة لزيادة ولاء العاملين لمؤسساتهم ومساعدتهم في تنمية انفسهم داخل وخارج العمل، وتزويدهم بالمعارف وتطوير قدراتهم وتعديل اتجاهاتهم، وهذا من اجل رفع مستوى كفاءة العامل وتحسين أدائه، وزيادة انتاجه وتحقيق أهدافه الخاصة والوظيفية، ولهذا يحتل التدريب أهمية قصوى كعنصر رئيسي في تنمية المورد البشري، ولذلك فان نجاح التدريب يتطلب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة، ضمانا لتحقيق الأهداف المحققة حتى يتمكن الفرد العامل من تأدية عمله بالشكل الأمثل.

وعليه امتلاك المؤسسة للمهارات كواحدة من اهم محددات الأداء الوظيفي، لابد من العمل على تطويرها، وتقييمها من اجل تسيير المورد البشري تسييرا فعالا لضمان قدرته على توظيف معارفه كاملة، وتحويلها الى تطبيقات تحقق تحسين القدرة التنافسية.

ومن خلال هذه الدراسة نسعى للوقوف على طبيعة الدور الذي تحققه العملية التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي، وتبيين أثر التدريب على أداء العاملين في المؤسسة.

وقد تضمنت هذه الدراسة ثلاثة فصول

الفصل الأول: يضم الاطار المنهجي للدراسة ، أسباب اختيار الموضوع، أهمية واهداف الدراسة، والاشكالية والفرضيات، وكذلك تم عرض الدراسات السابقة وأخيرا المقاربة السيوسولوجية

الفصل الثاني: الذي جاء تحت عنوان الأطار النظري للدراسة تم تقسيمه الى مبحثين : المبحث الأول ماهية التدريب حيث تناولنا مفهوم التدريب وأهدافه ، أهميته واسسه ، وأهم انواعه وأساليب التدريب ومراحل العملية التدريبية ومبادئ العملية ومتطلبات ومسؤولية التدريب، بينما كان المبحث الثاني بعنوان ماهية الأداء الوظيفي وفيه تم التطرق الى مفهوم الأداء الوظيفي وأساليبه وطرق قياس وأهم نظرياته.

اما الفصل الثالث: بعنوان الاطار الميداني للدراسة تطرقنا فيه الى المنهج المتبع في الدراسة الميدانية والمجال الزماني والمكاني للدراسة، ونشأة المؤسسة محل الدراسة وكذلك عينة الدراسة ، تم فيه تحليل فرضيات الدراسة والاستنتاج العام واهم التوصيات وأخيرا الخاتمة.

الفصل المنهجي

1. أسباب اختيار الموضوع
2. أهمية الموضوع
3. أهداف الدراسة
4. الإشكالية
5. الفرضيات
6. تحديد المفاهيم
7. الدراسات السابقة
8. المقاربة السوسيولوجية

1. أسباب اختيار الموضوع :

لكل باحث أسباب ذاتية و أخرى موضوعية تدفعه لتناول موضوع معين بالدراسة و من الأسباب التي دفعت بنا إلى اختيار هذا الموضوع نذكر :

أ. الأسباب الذاتية :

✓ وجود ميل شخصي و الاهتمام الخاص بهذا الموضوع نظراً لأهميته في الحياة المهنية

✓ وجود مؤسسات عديدة نستطيع أن نطبق فيها الجانب الميداني

✓ الرغبة و الميل للبحث في موضوع التدريب نظراً لأهميته في المنظمات و

تشخيص واقع اهتمام المؤسسات بالعملية التدريبية

ب. الأسباب الموضوعية :

✓ قابلية الموضوع للدراسة و أهمية الموضوع المعرفية و غايته العملية

✓ الكشف عن أهمية التدريب كضرورة حتمية تلجأ إليها المؤسسات لتحقيق مكانه

في سوق العمل و تحسين الأداء

✓ محاولة معرفة الدور الحقيقي الذي يلعبه التدريب في تحسين مستوى الأداء

✓ إثراء المكتبة الجامعية بإضافة بحث جديد و توسيع معارف الطلاب بمراجع

حول التدريب و الأداء

2. أهمية الموضوع :

تكمن أهمية الموضوع في النقاط التالية :

1. تسليط الضوء على التدريب و أهميته في تحسين أداء العاملين

2. أهمية موضوع التدريب في حد ذاته و ارتباطه الوثيق بالأداء

3. يعتبر موضوع التدريب من الموضوعات العامة الجديرة بالدراسة
4. أهمية الأداء كعملية مرتبطة أساساً بالتدريب
5. الأثر العلمي الذي تضيفه نتائج الدراسة لتوضيح الأسس العلمية لبرامج التدريب

3. أهداف موضوع البحث :

لأي دراسة أهداف عامة و أخرى عملية يسعى الباحث لتحقيقها و لهذه الدراسة جملة من الأهداف نذكر منها :

أ/ الهدف العام :

الوصول للدور الذي يلعبه التدريب في تحسين الأداء الوظيفي

ب/ الأهداف العلمية :

- محاولة الكشف عن مدى مساهمة التدريب في تطوير مهارات الافراد بإكتساب الخبرات

- محاولة الكشف عن دور عملية التدريب في زيادة أداء العاملين أو المورد البشري

- محاولة الكشف عن أهمية التدريب العام و المتخصص بالنسبة للأداء

- محاولة معرفة مدى توفر المؤسسة محل البحث الميداني على برامج تدريبية فعالة

و أيضاً ربط الدراسة بالواقع الحالي .

4. الإشكالية :

أصبحت معظم الدول تسعى لتحقيق التنمية و التطور في جميع المجالات من أجل الحصول على مستويات مرغوبة من الرفاهية و التطور خاصة تلك المصنفة ضمن الدول النامية أو دول اعالم الثالث ، و بما أن المؤسسة تمثل الركيزة الاساسية لإحداث التنمية و التطور في و من الأهداف التي أنشأت من أجلها و لتحقيق هذه الأهداف لا بد من توفر مجموعة من الموارد : موارد مادية ، مالية و تكنولوجية و بصفة خاصة الموارد البشرية و هذه الأخيرة تعتبر الركيزة في التقدم و التطور في أي مؤسسة حيث يعتبر المورد البشري مفتاح النجاح و التطور و التقدم .

و لما كانت الموارد البشرية تحتل كل هذه الأهمية في تحقيق أهداف المؤسسة فإن الأمر يتطلب الاهتمام بها و هذا من خلال القيام بمختلف العمليات التنظيمية " التخطيط ؛ التنظيم ؛ الرقابة ؛ الاشراف و التدريب ، هذا الأخير يمثل اللبنة الاساسية من اللبانات الاستمرارية للمؤسسة و الافراد ، و في عملية التنمية الادارية حتى يتمكن المورد البشري من تأدية عمله بأسلوب و كفاءة عالية .

و نظراً للتطورات التكنولوجية و الاقتصادية العالمية و توجه المؤسسات لأسلوب الانفتاح تزايدت الحاجة إلى مورد بشري مؤهل و ذو خبرة و مهارة جديدة تساهم في تعزيز هذه المنظمة و تزيد قدراتها لمواجهة التغيرات الجديدة على صعيد البيئة الداخلية و الخارجية .

و تدريب المورد البشري يساهم في تحسين الأداء و تغيير الاتجاهات و الأنماط السلوكية لأداء الأعمال بالشكل المطلوب و الحفاظ على المهارات الاساسية و تحديث قدرات العمل وبهذا يحتل التدريب أولوية عظمى في معظم المؤسسات .حيث تعتبر الأداء عملية ديناميكية تمتاز بالتطور و الاستمرارية يسعى فيها الفرد إلى رفع انتاجية المؤسسة

و تعديل السلوكيات و تحقيق أهداف المنظمة و تنمية روح الابداع و الابتكار .

و لقد تناولت النظريات الكلاسيكية و النيوكلاسيكية موضوع التدريب والأداء بشيء من التفصيل فنجد مدرسة الإدارة العامة " تايلور " قد حددت الأداء بثلاث ممارسات تعتمد على ما يتلقاه المورد البشري من تدريبات مسبقة على أداءه و التعرف على ما ترسله الآلة من اشارات أثناء تشغيل الآلة و التصرف حيالها وفق ما تدرب عليه المورد البشري . أما " فرانك جلبرت " فقد نادى بضرورة ايجاد أفضل الطرق لأداء العمل .

من خلال ما سبق تتجلى لنا إشكالية موضوع البحث و التي تطرح في التساؤل الجوهري التالي :

هل هناك علاقة بين التدريب و تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاقتصادية

؟

التساؤلات الفرعية:

- 1- ما هي المستويات التي يعمل التدريب على تنميتها ؟
- 2- هل توجد علاقة بين تنمية المعارف و تحسين الأداء الوظيفي ؟
- 3- هل توجد علاقة بين تنمية المهارات و تحسين الأداء الوظيفي ؟
- 4- هل توجد علاقة بين تنمية الاتجاهات و تحسين الأداء الوظيفي ؟

5. الفرضيات :

ان وجود أي دراسة يقتضي بالضرورة وجود فرضيات فهي الأرضية التي تقوم عليها باعتبار أن الفرضية هي جواب يقوم على الترجيح و يحتمل النفي أو الإثبات (الخطأ و الصواب) و قد انطلقت الدراسة من الفرضية العامة التالية : توجد علاقة طردية بين التدريب و تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاقتصادية

الفرضيات الجزئية:

- 1- يعمل تدريب الموظفين في المؤسسة العمومية الاقتصادية على تنمية المعارف و المهارات و الاتجاهات
- 2- توجد علاقة طردية بين تنمية المعارف و تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاقتصادية
- 3- توجد علاقة طردية بين تنمية المهارات و تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاقتصادية
- 4- توجد علاقة طردية بين تنمية الاتجاهات و تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاقتصادية

6. تحديد المفاهيم :1.6 التدريب :

لغويًا: درب فلان على الشيء : أي عوده و مرنه ؛ و تدرب فلان : أي تمرن ¹

اصطلاحاً : يعرف التدريب بأنه محاولة تغيير سلوك الأفراد مما يجعلهم يستخدمون طرقاً و أساليب مختلفة في أداء الأعمال ، و يجعلهم يسلكون شكلاً مختلفاً بعد التدريب عما كانوا عليه من قبل ²

كما يعرفه حسونة فيصل بأنه : " الجهد المنظم و المخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخيرات و معارف معينة و تحسين و تطوير مهاراتهم و تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم بشكل ايجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية و المستقبلية بفاعلية وبالتالي رفع مستوى تحقيق الأهداف " ³

إجرائياً : هو نشاط منظم يركز على الفرد لتحقيق تغيير في معارفه و مهاراته و قدراته لمقابلة احتياجات في الحاضر و المستقبل على ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به المورد البشري .

1 . عمار صلاح عبد الباقي : التدريب (الأسس و المبادئ) ، ط1 ، الأردن ، 2010 ، ص 13

2 . المخاطر فايز : استراتيجيات التدريب ، دار أسامة ، الأردن ، 2011 ، ص 37

3 . حسونة فيصل : إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة ، عمان - الأردن ، 2011 ، ص 19

2.6 الأداء :

لغويًا: أدى ؛ يؤدي ؛ تأدية ؛ و أداء ، أدى الشيء : قام به و قضاه .. أدى به إلى كذا أي انتهى و قاده إلى كذا أي أدى به إلى العزلة

اصطلاحاً : يشير الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة¹ . و غالباً يحدث التباس و تداخل بين الأداء و الجهد فالأول تقاس على أساسه النتائج التي يحققها الفرد و الثاني يعبر عن الطاقة المبذولة .

كذلك يرى قاموس اكسفورد بأن الأداء يشمل تنفيذ شيء مطلوب و مما يمكن اعتباره سلوكاً لأداء العمل² .

إجرائياً : هو ذلك العمل و الجهد و النشاط الذي يقوم به الفرد بكفاءة داخل المؤسسة التي ينتمي إليها من أجل زيادة الانتاج و تحقيق الأهداف .

¹ . صالح ماري . بوجهي سارة . لبصير وهبية : الاتصال التنظيمي و علاقته بتحسين اداء العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس ، تخصص علم الاجتماع ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2009.2010 ، ص 19 .

² . عبد البارئ ابراهيم الدرة وآخرون : ادارة الموارد البشرية، دار الزهراء ، ط1 ، عمان ، 2003 ، ص 15 .

3.6 الموارد البشرية :

لغويًا: المورد هو المنهل و الطريق و مصدر الرزق ، و الموردة هي الطريق إلى الماء و يقال الورد أي الطريق¹

البشرية : اسم مؤنث منسوب إلى بشر و يراد بها الناس²

اصطلاحاً : يقصد بالموارد البشرية مجموعة من الافراد يشاركون في رسم أهداف و سياسات لإنجاز النشاطات و الاعمال التي يراد القيام بها و تقسم هذه الموارد إلى أربع مجموعات : الموارد الاحترافية ؛ الموارد القيادية ؛ الموارد الاشرافية ؛ باقي الموارد المشاركة للاتحادات العمالية³

اجرائياً : هي المادة الرمادية التي تزخر بها المؤسسة وتعتبر المحرك الاساسي في العملية الانتاجية و كذا في مختلف عمليات الادارة ؛ كما يعتبر العنصر البشري المؤهل أحد أهم ركائز الأداء الوظيفي الجيد .

4.6 المؤسسات الاقتصادية :

لغويًا: المؤسسات جمع مؤسسة ونقصد بها جمعية او معهد او شركة لها غايات اجتماعية او خيرية او اقتصادية

اصطلاحاً : للمؤسسة عدة تعاريف مختلفة نذكر منها :

عرفها معجم العلوم الاجتماعية بأنها وحدة انتاجية او تنظيمية تؤلف بين عناصر الانتاج من اجل انتاج سلعة او خدمة و يتمتع بالاستقلال في اتخاذ القرارات المتعددة النشاط

1 . هشام اسماعيل : المعجم الوسيط ، مج 2 ، دار الفكر ، القاهرة ، د.س ، ص 198 .

2 . أحمد مختار : معجم اللغة العربية ، ط1 ، دار عالم الكتاب ، مصر ، 2008 ، ص 208

3 . سعيد بن يمينة : تنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2015 ، ص 136 .

القائم من أجله¹.

وتعرف أيضاً أنها تنظيم انتاجي يهدف إلى إيجاد القيمة السوقية المعنية من خلال الجمع بين عوامل انتاجية معينة ثم توجه للسوق لتحقيق الربح المتحصل عليه من الفرق بين الايراد الكلي الناتج عن قرب سعر السلعة من الكمية المباعة منها و تكاليف الانتاج²

اجرائياً: المؤسسة الاقتصادية هي كيان اجتماعي و ثقافي مصغر تتضمن العملية التنظيمية داخلها مجموعة من العناصر البشرية المادية و البيئية المتفاعلة فيما بينها .

5.6 الإدارة :

لغويًا: كلمة ادارة مشتقة من أصل لاتيني مكونة من كلمتين " a dmin " و " strat " ومعناها يخدم أو يساعد الاخرين³

اصطلاحاً : عرفها قاموس اكسفورد بأنها " تسيير الامور من خلال العاملين ومن معهم بكفاءة و فعالية للوصول إلى غايات معينة " و قد عرفها فريدريك تايلور بأنها " المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال عمله ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة " ⁴

1 . ابراهيم مذكور : معجم العلوم الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة ، 1975 ، ص 13

2 . ناصر دادي عدوة : الاتصال و كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، الجزائر ، ب.س ، ص

3 . عمر محمد دره : مدخل إلى الإدارة ، إيلبا للعلوم السياحية و الفندقية ، سوريا ، 2009 ، ص 13

4 . بوبكر عبد القادر . قديد فوزية : أثر الإدارة الالكترونية في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين (دراسة حالة مصلحة

الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس ، مج7، ع 1 ، ص.ص 370.369

إجرائياً : الإدارة هي عبارة عن نظام متكامل يعمل كل جزء فيه عملاً محدداً من أجل تحقيق الهدف العام للنظام و أي قصور في أحد هذه الأجزاء يصيب النظام كله بالخلل .

7. الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة ركيزة هامة للقيام بأي بحث علمي أو دراسة أخرى يجب الاعتماد عليها و بما أنها أساس القيام بالبحوث و الاعتماد عليها مرجعياً و منهجياً فعلى هذا الأساس سوف نتطرق لبعض الدراسات السابقة التي تقترب من موضوعنا أو تتشابه معه نجد ما يلي :

الدراسة الأولى (عوض الله محمد علي)¹ :

هدفت الدراسة إلى لفت الانتباه إلى الاهتمام أكثر بالعملية التدريبية و التطبيقات التكنولوجية في مجال البنوك السودانية و أيضاً استخدام الأساليب التدريسية الحديثة و أيضاً إفادة الممارسين للعملية التدريبية من أجل تقريب الفكر الى محاولات أكثر تطبيقية و في مجالات التدريب .

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- يساهم التدريب في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجهم
 - وجود علاقة ايجابية بين وسائل التدريب و أداء العاملين
 - الاهتمام باختيار اسلوب التدريب على حسب نوعية طبيعة العمل
- أهم التوصيات :

-تبني اساليب حديثة و مواكبة لتقسيم الاداء و اجراء استبيان للرأي للموظفين
بخصوص عملية التقييم

¹ . عوض الله محمد علي : دور التدريب في أداء العاملين ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية الاقتصاد و العلوم

الادارية ، جامعة الامام المهدي، 2016 - 2017 .

- إتاحة منح دراسية للموظفين لإضافة مؤهلاتهم (دراسات عليا) مما يساهم في تطوير الأداء و رفع الروح المعنوية .

الدراسة الثانية (خالد سامر عبيد . عبد الله الصاعدي)¹ :

هدفت الدراسة إلى إيضاح دور البرامج التدريبية على رأس العمل في تنمية المهارات البدنية لدى العاملين بالدفاع المدني بمنطقة المدينة المنورة و مرفعة أثر برامج التدريب في الحساب المهارات الفنية .

نتائج الدراسة : ان البرنامج التدريبي على رأس العمل تساعد بدرجة متوسطة في عملية اداء مهام الوظيفة
توصيات الدراسة :

- التركيز على تنمية مهارات العاملين المختلفة لما له من أثر فعال في تنفيذ المهام الموكلة لهم

-توعية العاملين و رؤسائهم بأهمية التدريب على رأس العمل و الفائدة المرجوة من تلك البرامج و ما تتمتع به من مزايا مختلفة .

¹ . خالد سامر عبيد . عبد الله الصاعدي :دور البرامج التدريبية على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2002.2003 .

الدراسة الثالثة (بوشليق الأمين)¹ :

هدفت الدراسة إلى :

-تعزيز البحوث في مجال الإدارة و ادارة الموارد البشرية

-تحليل نشاط العمل في المؤسسة البترولية

نتائج الدراسة :

-الاهتمام الكبير بتكوين افرادها من خلال عملية التكوين

-اتضح ان هناك بعض الاخطاء من القائمين على التدريب الداخلي بالمؤسسة هذه

الاطفاء حالة دون تقييم موضوعي لمستوى اداء العاملين .

أهم التوصيات :

يجب على المؤسسة محل الدراسة ان تقوم بتحسين التكوين الداخلي و توفير الوسائل

و الظروف المساعدة في زيادة اداء العاملين و هذا بتحسين ظروف العمل و توفير

الوسائل و الادوات اللازمة لتنفيذ مهام وظيفته .

¹ . بوشليق الأمين : دور التكوين في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة : المؤسسة الوطنية الأشغال في الأبار من

2010.2014) ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، الجزائر ،

2014.2015 .

الدراسة الرابعة (قماح صليحة . مطيش لويزة)¹ :

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي و لجمع البيانات وتحليلها تم استخدام الاستبانة وتم التوصل الى :

-عدم الاستمرار في الوقوف على مدى الكفاءة ومتطلبات العامل

-عدم وجود برامج تدريبية للائمين بالتقييم لتوجيههم .

تعقيب على الدراسات السابقة :

من المعروف أن العديد من الأسس النظرية للمواضيع المقترحة للدراسة تعتمد على نتائج دراسات نظرية أو ميدانية لذا فقد لجأنا إلى قراءة هذه المذكرات التي هي عبارة عن دراسات ميدانية ونظرية قراءة تحليلية من أجل الوقوف على نتائجها التي تم التوصل إليها و التي هي ذات صلة بموضوع الدراسة وما يمكن قوله حول كيفية الاستفادة منها هو ما يلي :

*حيث يلاحظ على الدراسات السابقة التنوع في طرح موضوع التدريب و علاقته المباشرة بتحسين الاداء الوظيفي بصفة عامة وهذا ما انعكس على الدراسة الحالية وقد أكدت الدراسات السابقة على اهمية دور التدريب في تحسين اداء العاملين و تطوير قدراتهم ومهاراتهم في أي منظمة وهذا ما تسعى اليه دراستنا الحالية . و قد اجريت الدراسات السابقة في بيئات متنوعة و مختلفة في قطاع عمومي و كذا الخاص .

*أوجه التشابه بين الدراسات السابقة و دراستنا انها استخدمت المنهج الوصفي

التحليلي كمنهج للدراسة و الاستبانة كأداة لها .

1 . قماح صليحة . مطيش لويزة : دور التدريب في تحسين الاداء الوظيفي (دراسة ميدانية في مديرية الحالة المدنية

(، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص علم الاجتماع ، جامعة جيجل ، الجزائر ، 2020.2021 .

*ركزت دراستنا الحالية على تفعيل دور التدريب كأداة لتطوير العاملين و أيضاً
تقويم برامج التدريب ومتابعته كما هو الحال بالنسبة للدراسات السابقة و هذا ما ساعدنا
في دراستنا الحالية بتوفير المادة العلمية .

*تم الاستفادة من الدراسات السابقة بخصوص نماذج ومحاوَر التدريب و لا سيما
المادة العلمية المتعلقة به نظرياً و كذا في الجانب الميداني و التحليل و اختيار المنهج
الملائم و كيفية التعامل معه تطبيقياً .

8. المقاربة السوسيوتنظيمية :

" مدخل الرأسمال البشري اسهامات بيكر "

ركز بيكر من خلال ابحاثه في الرأسمال البشري على عملية الاستثمار في التدريب
بعد ما بدأ الاهتمام بدراسة الاشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم و رعاية صحية
حيث يعتبر العملية التدريبية هي أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية و في تأثير رأس
المال البشري على الايرادات و قد اهتم بيكر بمعدل العائد على الاستثمار و اعتبره
المرجع الاساسي في تحديد المقدار الواجب انفاقه على الرأسمال البشري ؛ و في محاولة
لتوضيح الجانب الاقتصادي للعملية التدريبية فرق بيكر بين التدريب العام و التدريب
المتخصص و تناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل و تكلفة كل من نوعي التدريب
، فالتدريب العام هو ذلك النوع من التدريب الذي يحصل من خلاله على مهارات عامة
كما يمكن نقلها من منظمة الى اخرى و عليه فإن الفرد هو من يتحمل تكلفة هذا التدريب
و بالتالي فمعدل دوران العمل لا يرتبط ارتباطاً قوياً بتكاليف التدريب العام .

أما التدريب المتخصص قد لا يتناسب مع طبيعة و متطلبات العمل في أي منظمة
اخرى و من المحتمل ان تحقق المنظمة من هذا التدريب المتخصص عائداً مرتفعاً نظراً
للمهارات المرتفعة و التأهيل الجيد للأفراد و بالنظر إلى التكلفة المرتفعة لهذا النوع من

التدريب فإن ترك الفرد المتدرب لعمله يعد خسارة رأسمالية للمنظمة و عليه وجب دفع اعلى الاجور و توفير ظروف عمل ملائمة حفاظاً على دافعية الافراد للعمل¹.

¹ . راوية حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية . مصر ، 2002 ، ص 33 .

خلاصة الفصل :

يعتبر الجانب المنهجي للدراسة خطوة مهمة و أساسية في توجيه الباحث للدراسة ، حيث يزودنا ببعض المفاهيم المتعلقة بالدراسة و ازالة الغموض عن الموضوع من خلال التطرق الى أهمية الموضوع و أسباب اختياره ومن ثم عرض الفرضيات و تحديد المفاهيم ليختتم الفصل بالدراسات السابقة و المقاربة السوسيوثقافية .

الفصل النظري

المبحث الأول : ماهية التدريب

تمهيد :

1. مفهوم التدريب
2. أهداف وأهمية التدريب
3. أسس وعناصر التدريب
4. أنواع التدريب
5. أساليب التدريب
6. مراحل العملية التدريبية
7. مبادئ العملية التدريبية
8. متطلبات التدريب الفعال
9. مسؤولية التدريب

خلاصة :

تمهيد :

يعتبر الجانب النظري للدراسة جانبا مهما لا يمكن الاستغناء عنه، كونه يتناول جانب تعريفي للظاهرة المراد دراستها، وفي هذا الجانب سنتناول التدريب والاداء الوظيفي كمتغيرين لدراستنا، ومما لا شك فيه موضوع التدريب وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي بأهمية بالغة في ادارة الموارد البشرية وعليه فقد قسمنا هذا الفصل الى مبحثين ، جاء المبحث الاول بعنوان ماهية التدريب اما المبحث الثاني فعنوانه بماهية الأداء الوظيفي، وفيما يلي تفصيل ذلك:

المبحث الأول: ماهية التدريب

يعتبر موضوع التدريب من المواضيع المهمة و التي سنتناولها في دراستنا هاته لا سيما و أن نجاح أي مؤسسة و سبيل التنمية الادارية منوط بعنصر التدريب على اعتباره احد الوظائف الهامة للادارة كما يعتبر التدريب من المواضيع الاساسية في عصرنا الحاضر لما له من ارتباط مباشر بالاداء و من الانشطة التي ترفع القدرات و المهارات الحالية و المستقبلية للعاملين في المؤسسات و المنظمات المختلفة .

فالتدريب يساعد على تنمية المهارات و تطويرها لدى العاملين و زيادة خبراتهم ومعارفهم وتحسين كفاءتهم و قدراتهم في حل مشاكلهم الوظيفية ، وتحفيزهم على تطوير ادائهم ما يسمح بالتقليل من نقاط الضعف لدى الافراد ؛ و عليه سنحاول خلال هذا المبحث التعرف جيداً على التدريب .

1. مفهوم التدريب :

لقد تعددت التعاريف بالنسبة للتدريب لكننا سنكتفي بأبرزها :

التدريب لغة : درب فلان على شيء أي عوده ، و تدرب فلان أي تعود و تمرن .

التدريب اصطلاحاً : عملية منظمة و مستمرة محورها الالاساسي الفرد في مجمله بهدف أحداث تغييرات محددة سلوكية و فنية و ذهنية لمقابلة الالاحتياجات حالياً أو مستقبلياً يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و المؤسسات و المجتمع بأكمله¹

كما يعرف التدريب على أنه عملية تعلم مبرمج سلوكياً بناءً على معرفة يجرى تطبيقها لغايات محددة تهدف الى التزام المتدربين بالقواعد و الالاجراءات المحددة مسبقاً . و التدريب هو زيادة المهارات و المعارف و القدرات في مجالات معينة و زيادة على المتدربين بأهداف المؤسسة .

التدريب عملية تعديل ايجابي ذو اتجاهات خاصة تهتم بسلوك الفرد من الناحية المهنية و الوظيفية لغاية اكتساب الخبرات و المعارف التي يحتاج اليها الفرد .²

كما يعرف التدريب على أنه عملية تعلم سلسلة من السلوكات المبرمجة و مجموعة متشابهة من التصرفات المحددة مسبقاً³.

و من التعاريف ايضاً أن التدريب عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية :

*معلوماتهم .. معارفهم .. أرائهم .. اتجاهاتهم .. سلوكهم .. قدراتهم⁴

والتدريب هو العملية التي من خلالها يتم تعليم الاشخاص المهارات و المعارف⁵ ؛ مما سبق يمكن القول أن التدريب عملية مخططة و مستمرة حيث تهدف الى تلبية الالاحتياجات التدريبية الحالية و المستقبلية لدى الفرد من خلال زيادة معارفه و قدراته و تدعيم اتجاهاته

1 . صلاح صالح معمار : التدريب (الالاسس و المبادئ) ، ديوبتو للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان . الاردن ، 2010 ، ص 38 .

2 . نوري منير : تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ، ص 24

3 . نور الدين حاروش : إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 2011 ، ص 71

4 . فتحي قابيل محمد متولي : التوجيه الالاسلامي في التدريب الالاداري ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، مصر ، 1990 ، ص.ص.13.14.15

5 . باري لكثواي : إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، ط1 ، القاهرة . مصر ، 2002 ، ص 118

و تنمية مهاراته و تطويرها كل هذا يساهم في تحسين أدائه في العمل و بالتالي زيادة الانتاجية في المنظمة¹.

2. أهداف و أهمية التدريب :

2-1- أهداف التدريب :

و يمكن حصر أبرز أهداف التدريب في ما يلي :

- تطوير و تحسين و رفع الكفاءات البشرية

- الزيادة في الانتاجية

- احداث تكييف المؤسسة مع بيئتها

- الاقتصاد في النفقات و تخفيض حوادث العمل و استمرارية التنظيم²

- التقليل من الاخطاء و تكرارها هذا يساهم في تحسين الانتاجية³

- رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة شعورهم بالتفوق و اتقان العمل بعد العودة من

التدريب

- تحسين دخل القوى العاملة بفضل تطور الانتاج و زيادته كما و نوعاً

- تقليل حوادث العمل التي تنتج عن الاخطاء التي قد يرتكبها العاملون أثناء استعمال

الآلات و المعدات الانتاجية و ما ينتج عنها من أضرار على الفرد و المنظمة و المجتمع .

¹ . مدحت ابو النصر : التدريب عن بعد ، المجموعة العربية للنشر و التوزيع ، ط 1 ، القاهرة ، 2017 ، ص 24

² . عيسات محمد . داتو سعيد : دور التكوين و التدريب في تنمية الكفاءات (دراسة حالة : عدد من المؤسسات

العمومية الادارية الجزائرية) ، مجلة العلوم الاقتصادية ، مج 17 ، ع 1 ، 2022 ، ص.ص 8.7

³ . بن هيبه رانية . لروي يسرى : أثر التدريب على تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة :

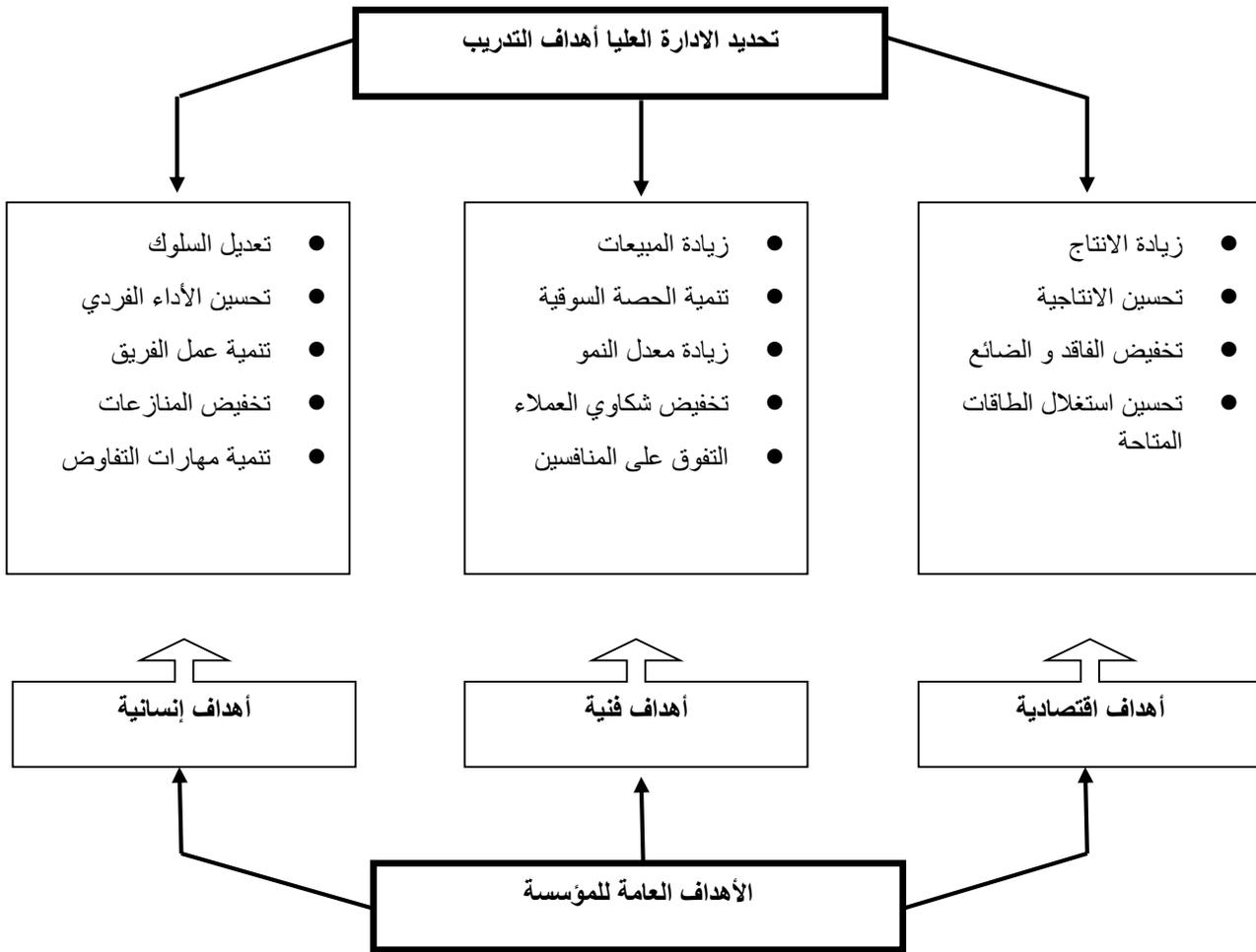
مؤسسة اتصالات الجزائر) ، رسالة ماستر اكايمي ، تخصص ادارة اعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم

التسيير ، جامعة احمد دراية ، أدرار . الجزائر ، 2020.2021 ، ص 11

- اكتشاف كفاءات و مهارات جديدة لدى العاملين ¹.

و بناءً على ما تقدم يمكن تلخيص أهداف التدريب في الشكل التالي :

الشكل (01) : يوضح أهداف التدريب ²



¹ . غانم فنجان موسى : التدريب و تطوير الكفاءة الانتاجية للقوى العاملة ، المعهد العربي للثقافة العمالية و بحوث العمل ، بغداد. العراق ، 1980 ، ص 225

² . أكرم العايب . الياس العماري . رياض بلخير : دور التدريب في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالوادي) ، رسالة ماستر اكايمي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الوادي ، الجزائر ، 2021.2020 ، ص 11

2-2- أهمية التدريب :

يعد التدريب ذو أهمية بالغة بالنسبة للفرد و المؤسسة و تتجلى هاته الأهمية في :

•التدريب عامل محفز للفرد حتى يؤدي مهامه بفاعلية

•التدريب يحافظ على الجودة¹

•ينمي المعرفة و المهارات و القدرات و السلوك و الاتجاهات لدى القادة

الاداريين

•زيادة رغبة المديرين و المشرفين نحو التغيير و تنمية درجة استعدادهم لقيادة

التطوير عن اقتناع كامل

•انجاز وظيفي أفضل كما و نوعاً أي زيادة الانتاجية و بالتالي تخفيض التكاليف

2

•يساعد ايضاً في علاج الظواهر السلوكية السلبية التي قد تحدث في العمل

يقلل من نسبة الدوران الوظيفي³

وبناءً على ما تقدم يمكن تلخيص أهمية التدريب في الشكل التالي :

¹ . ليندة فريحة . خروف منير . عزوزي خديجة : دور التدريب في تنمية الموارد البشرية السياحية (دراسة ميدانية

لعينة من المؤسسات الفندقية في الجزائر) ، ع51 2017 ، ص 386

² . حامد كريم الحد راوي : تدريب الموارد البشرية لمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية مديرية

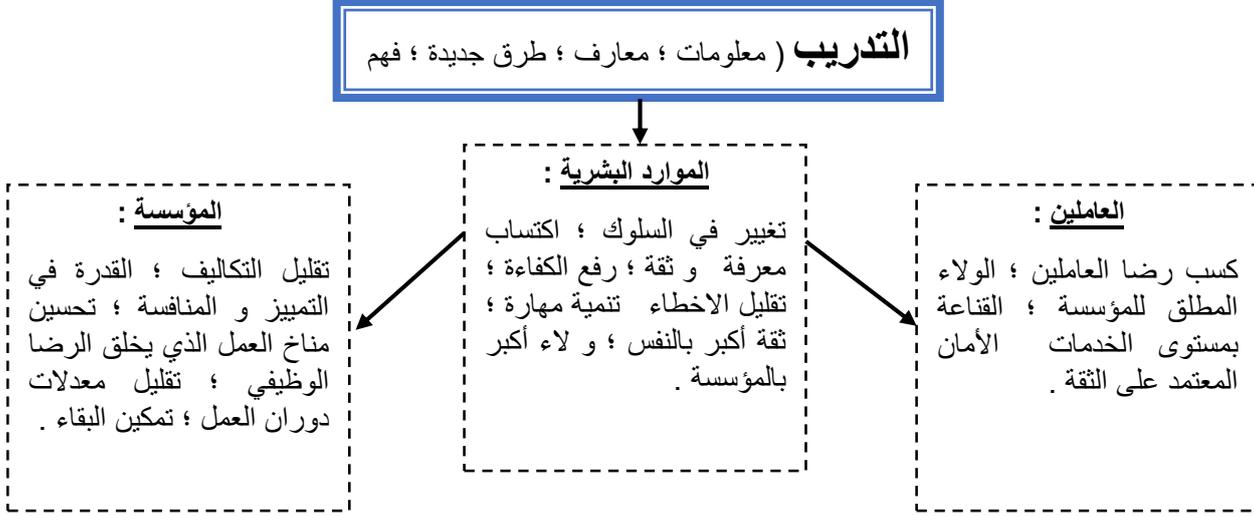
طرق و جسور المحافظة واسط) ، ع33 ، مج9 كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة الكوفة ، 2015 ، ص.ص

226.225

³ . مصطفى ياسر مهلهل، ورقة بحثية مقدمة للمشاركة في الملتقى الأول للجمعية العلمية للتدريب وتطوير الموارد

البشرية- نحو بناء معايير التدريب-، معهد الضوء الأخضر للتدريب، السعودية ، 2011، ص 03

الشكل (02) : يوضح أهمية التدريب¹



3. أسس و عناصر التدريب :

3-1- أسس التدريب :

هناك مجموعة من الأسس التي تقوم عليها البرامج التدريبية ومن هذه الأسس ما يلي:

- الاحساس بالمسؤولية من طرف المشاركين في عملية التدريب و توفير امكانية

تطبيق المعارف و المهارات المحصل عليها اثناء التدريب في ميدان العمل

-تنوع اساليب التدريب حتى تكون الاستفادة واسعة وشاملة²

-أن يؤسس التدريب على اطار أو نموذج نظري " يستمد مبادئه من الحقائق

التجريبية "

¹ . جربي عبد الحكيم . رياض بلخير : دور تدريب و تحفيز الموارد البشرية في تعزيز الاداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف) ، أطروحة دكتوراه علوم ، كلية العلوم

الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة سطيف، الجزائر ، 2017.2018 ، ص 09

² . نور الدين حاروش ، مرجع سابق ، ص 74

يجب أن تكون أهداف البرنامج التدريبي المعتمد واضحة و واقعية ، أن تتوفر المرونة و تتعدد الاختبارات في برنامج التدريب و أن تكون هناك استمرارية .

-أن يعتمد التدريب وسائل متعددة لتحقيق أهدافه¹

3-2 - عناصر التدريب :

يتكون النظام التدريبي من ثلاث عناصر رئيسية هي " مدخلات ؛ عمليات ؛ مخرجات

"

*المدخلات :

وهي كل الاجزاء المراد تغييرها من طبيعتها الاولى الى شكل يتناسب مع النظام و اهدافه و تمثل هذه الاجزاء ما يلي :

-المدخلات الانسانية : الافراد . المديرين . المتدربين

-المدخلات المادية : الاجهزة التدريبية . المعدات . رؤوس الاموال . المباني

-المدخلات المعنوية : المواد التدريبية التي تعرض عمل المتدربين بالإضافة الى

المعلومات التي تتعلق بالمدرّب والمتدرب و العملية التدريبية ككل .

*العمليات :

¹ .رامي رعاش : أثر التدريب في أداء العاملين بالمؤسسات العامة ، مجلة العلوم الانسانية ، ع 46 ، 2010 ، ص 3

مجموعة الناظمة و الايرادات و الساليب و الادوات تستخدم اما لتحويل المدخلات او اضافة خصائص جديدة تنقسم إلى :

-المرحلة الأولى : مرحلة تحضيرية " تحديد الاحتياجات التدريبية "

-المرحلة الثانية : مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي

-المرحلة الثالثة : متابعة البرنامج التدريبي للتأكد من حسن العملية التدريبية

*المخرجات :

و هي نتائج عملية التدريب تنقسم إلى :

-مخرجات إنسانية : أفراد متدربون

-مخرجات مادية : زيادة الانتاج

-مخرجات معنوية : الرضا في معلومات المتدربين و ارتفاع وعيهم لمشكلاتهم

ومشكلات منظماتهم¹.

4. أنواع التدريب :

¹ . فمّاح صبّحة . لمطيش لويّزة : دور التدريب في تحسين الاداء الوظيفي (دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية)

، رسالة ماستر ، تخصص علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية ، جامعة جيجل ، الجزائر ،

2020.2021 ، ص.ص 24.25

يتعدد التدريب حسب عدة معطيات نعددها كالتالي :¹

4-1- وفقاً لعامل الزمن :

- أ. التدريب قبل الالتحاق بالخدمة
- ب. التدريب أثناء تأدية الخدمة

4-2- وفقاً لعامل المكان :

- أ. تدريب داخل المنظمة
- ب. تدريب خارج المنظمة

4-3- وفقاً لمدته و آجاله :

- أ. تدريب قصير الأجل
- ب. تدريب طويل الأجل

4-4- وفقاً لمستوياته :

- أ. تدريب المستويات الدنيا (الحرفية و المهنية)
- ب. تدريب المستويات الوسطى (الاشرافية)
- ت. تدريب المستويات العليا (القيادية)

4-5- وفقاً لنطاقه الجغرافي :

¹ . عامر خيضر الكبسي : التدريب الاداري و الامن (رؤية معاصرة للقرن الحادي و العشرين ، ط1 ، مطبعة الملك فهد الوطنية ، الرياض ، 2010 ، ص 25

أ. تدريب محلي (وطني)

ب. تدريب اقليمي (دولي)

4-6- وفقاً لتقنياته و اساليبه :¹

أ. التدريب عبر المدربين (تقليدي)

ب. تدريب عن بعد (الالكتروني)

4-7- وفقاً لقطاعاته و مجالاته :

أ. تدريب مدني يشمل القطاعات التنموية الاقتصادية و الصحية و

التربوية و الاجتماعية و الادارية

ب. تدريب أمني و عسكري (القطاعات الوقائية و الدفاعية)²

5. أساليب التدريب :

التدريب يقوم على مجموعة من الاساليب تختلف باختلاف الميادين و لعل أشهر هذه

الاساليب ما يلي :³

5-1- المحاضرة :

فهي أكثر أساليب التدريب شيوعاً إذ تقوم على عرض المعلومات في مجموعات

كبيرة ليتم إيصالها في اتجاه واحد عند التقويم .

5-2- أسلوب المشاركة :

1 . عامر خيضر الكبسي ، مرجع سابق ، ص 26

2 . مرجع أعلاه ، ص 27

3 . ابراهيم عبد السلام . أحمد عبد المطلب : أثر البرامج التدريبية على تنمية مهارات العاملين (دراسة تطبيقية على مؤسسات حكومية بالخرطوم) ، مجلة الريادة لقطاعات الاعمال ، مج 4 ، ع 6 ، 2018 ، ص 15

تساهم في عملية التعلم للمتدربين و تمكنهم من التعبير عن وجهان نظرهم و تشجيعهم على الاستفادة من الخبرات في فعاليات التدريب .

5-3- أسلوب دراسة الحالة :

تتضمن اختيار تفصيلي لوضع محدد قد يكون حقيقياً أو افتراضياً و يرتبط بشكل مباشر بالإطار العام للبرنامج التدريبي يساهم المتدربين في صقل مهاراتهم في التفكير و التحليل والاستنتاج حول الميادين النظرية و التطبيقية .

5-4- أسلوب العصف الذهني :

يستخدم في توليد الافكار و تشجيع على طرح المشكلات إذ يتم تقديم موضوع أو مشكلة للمتدربين و يطلب منهم حلها و تشجيعهم على طرح أفكارهم بكل حرية لوصول إلى حلول مناسبة¹.

6. مراحل العملية التدريبية :

تتضمن العملية التدريبية عدداً من الخطوات و المراحل التي يجب تنفيذها إذا ما أريد تحقيق النتائج الايجابية من البرنامج التدريبي و هي أربع مراحل رئيسية :

6-1- تحديد الاحتياجات التدريبية :

تعد تحديد الحاجات التدريبية الخطوة الأولى و الأساس في عملية التدريب و هي جزء رئيسي و مهم في عملية التخطيط للتدريب بهدف السير وفق أسس عملية مدروسة في تصميم البرامج التدريبية تقنية لاستغلال الأمثل للموارد المادية و البشرية المتاحة و تشخيص مختلف المشاكل و المرافق و الظروف القائمة .

¹ . ابراهيم عبد السلام . أحمد عبد المطلب ، مرجع سابق ، ص 16

أو المحتملة و يجب أن تكون هذه البرامج داعمة لخطط و أهداف المنظمة و التحديد الدقيق للحاجات التدريبية يمثل الركيزة الأساسية للتخطيط للتدريب الناجح لكي تقلل من الجهد و الوقت و النفقات و مفهوم الحاجات التدريبية يتضمن جانبين :

-المعلومات و الاتجاهات و المهارات التي يراد تثمينها و التي تنتج عن تغيرات تنظيمية أو تكنولوجية أو سبب الترقيات و غيرها أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو مشكلات محددة يراد حلها¹

6-2- تصميم البرنامج التدريب :

تقوم الإدارة بتصميم البرنامج التدريبي القادر على تلبية هذه الاحتياجات و تتضمن هذه العملية عدة اجراءات هامة مثل :

أ.تحديد الهدف من البرنامج التدريبي

ب.التركيز في الموضوعات التدريبية حسب الاحتياجات

ج.إعداد المادة التدريبية و صياغتها بطريقة ملائمة للمتدربين

د.تحديد الاساليب المناسبة لكل موضوع تدريبي²

ه.تجهيز المعدات و الاجهزة لمساعدة عملية التدريب

و.اعداد المدربين المؤهلين للتدريب³

6-3- تنفيذ البرنامج التدريب :

تشمل هذه المرحلة على :

¹ . حامد كريم الحدراوي ، المرجع السابق ، ص 228

² . بلحاجي أمينة : التكوين و التدريب لبناء رأس المال البشري ، مجلة التنمية البشرية ، ع11 ، 2018 ، ص 148

³ . المرجع أعلاه ، ص 149

-اعداد الجدول الزمني للبرامج و تنسيق التتابع الزمني للبرامج و الموضوعات

-تجهيز اعداد مكان التدريب

-متابعة المتدربين و المدرسين¹

6-4- تقييم البرنامج التدريب : يمكن الاستعانة بعد طرق من أجل تقييم فعالية و

مدى نجاح التدريب :

-من خلال آراء المشاركين ، حيث تقدم استمارة للمشاركين في نهاية التكوين تحمل

مجموعة من الأسئلة تخص برامج التدريب و الوسائل المستعملة و غيرها .

-تغيير في السلوك و هو أن التدريب لا يهدف إلى تغيير الانسان بينما يهدف إلى

تغيير سلوك هذا الانسان

-دور الهدف الرئيسي للنشاط التقييمي هو قياس مدى تأثير الأنشطة التدريبية على

المشاركين المستهدفين للبرامج

التدريبية و على المنظمة أيضاً قياس مدى كفاءة العمل التدريبي و تحديد ما تم تحقيقه

من أهداف الخطة التدريبية من أجل اتخاذ القرارات المناسبة من خلال معرفة أوجه

القصور و الضعف حتى تمكن من تطوير العملية التدريبية فكلما كانت عمليات التقسيم

موضوعية و فعالة زادت فعالية و كفاءة التدريب². و عليه يمكن تعريف التقييم على أنه

دراسة أثر التدريب على العمل أي أنه تحليل و معرفة مردود التدريب على الأداء و

الانتاجية³.

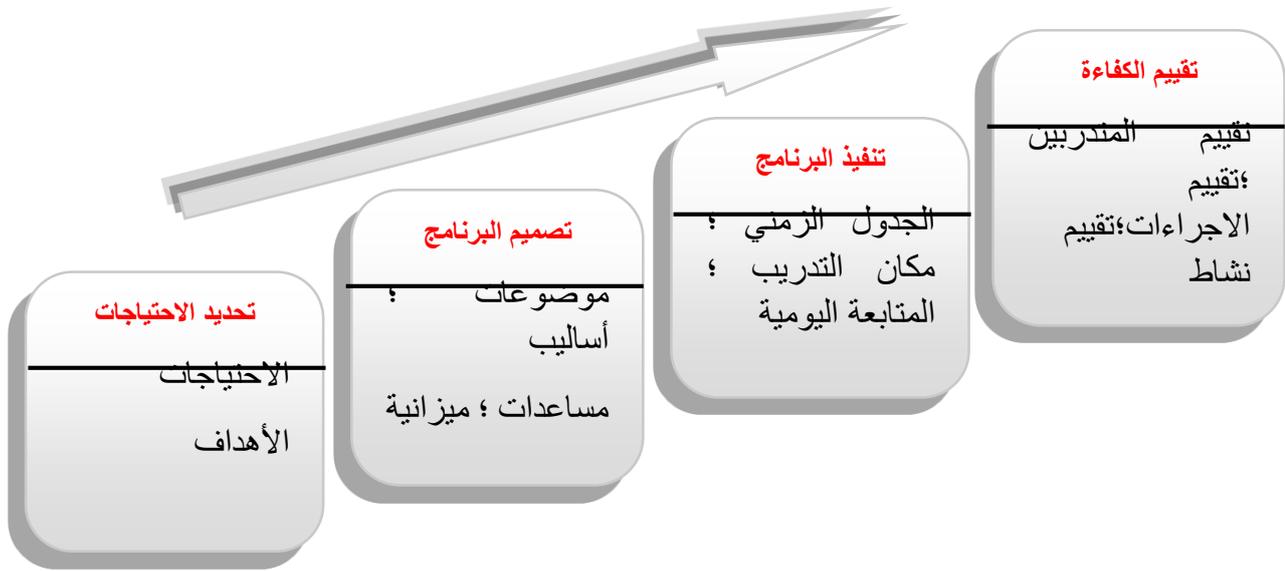
1 . حامد كريم المدراوي ، المرجع السابق ، ص 76

2 . نور الدين حاروش ، مرجع سابق ، ص 76

3 . سامي بودبوس . خالد زهمول : إدارة الموارد البشرية (رؤية استراتيجية وتطبيق عملي) ، ط 1 ، دار الكتب

الوطنية ، ليبيا ، 2020 ، ص 196 .

الشكل (03) : يوضح مراحل التدريب¹



7. مبادئ العملية التدريبية :

من المبادئ التي يجب أن يبنى عليها التدريب نذكر منها :

1. الشرعية : يجب على التدريب أن يتبع الأنظمة و القوانين المعمول بها داخل المؤسسة و أن لا يخرج عنها .
2. المنطقية : تحديد الاحتياجات بكل واقعية و منطقية
3. التحديد : تكون أهداف التدريب محددة تحديداً دقيقاً
4. القياس : حيث يمكن التدريب قياسه
5. الشمول : أن يشمل التدريب جميع الاقسام و أعضاء المؤسسة
6. التدرج : معالجة الأمور البسيطة ثم الانتقال إلى الأكثر تعقيداً

¹ . حامد كريم المدراوي ، مرجع سابق ، ص 229

7. المرونة : أن تكون البرامج التدريبية مرنة و قابلة للاستجابة لأي تغير قد يحدث في بيئة المؤسسة

8. الاستمرارية : التدريب لا يكون مرة واحدة فقط و انما يستمر مع العامل حتى تقاعده

9. المشاركة : من أجل نجاح العملية التدريبية يجب أن تبني على المشاركة بين كل المعنيين بالأمر خاصة المدربين و المتدربين¹

8. متطلبات التدريب الفعال :

أ. الاحاطة بالمشكلة محل التدريب و تحديدها من كافة جوانبها : هل تم تقسيم هذه المشكلة و توزيعها على مسار البرنامج التدريبي ككل ؟

ب. جودة تحديد و توصيف الناتج التدريبي : هل اتبعت مناهج تم تحديدها بعناية ؟

ج. تحديد الوقت و المكان اللازمين للتدريب (مناسبة الوقت ، مطابقة المكان ، شروط و معايير جودة التدريب)

د. متابعة عملية التدريب : هل تم رسم خطة متابعة العملية التدريبية و مدى قياس الأثر بعد التدريب؟²

9. مسؤولية التدريب :

1 . مراد سي جميلة : دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية (دراسة حالة مفتشية اقسام الجمارك ببسكرة) ، رسالة الماجستير ، تخصص تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2019.2020 ، ص5 .

2 . محسن الكومي : خطواتك نحو التدريب الفعال (اضاءات عملية لتفعيل البرامج التدريبية) ، 2022 ، ص.ص

يعتبر التدريب و تنمية اليد العاملة في المنظمات مسؤولية جميع المدراء و هذا في كافة المستويات الاشرافية في المنظمة و لكن تطبيقاً لمبدأ التخصص و تسهيل المهام استحدثت المنظمات تقسيم تنظيمي " قسم التدريب " يختص هذا القسم مساعدة المدراء و رؤساء الاقسام في المنظمة في مجال التدريب و يغير قسم التدريب في المنظمة هو المسؤول عن تدريب و تنمية العاملين فيتولد بذلك تخطيط و تنفيذ برامج التدريب و هذا بالتنسيق مع الادارات الاخرى ، خاصة ادارة الافراد باعتبارها تستطيع أن تقدم المعلومات عن نقاط الضعف في أداء و سلوك الافراد في مختلف التخصصات ليسترشد بها قسم التدريب في تخطيط و اعداد برامج التدريب و يتولى قسم التدريب اختيار الجهات الخارجية التي تعهد اليها مسؤولية تدريب القوى العاملة في الحالات التي يتقرر فيها الاعتماد على الكفاءات الخارجية في تدريب العاملين و يقوم بمتابعة المدربين و المتدربين و اخطارهم بالمواعيد و متابعة حضورهم و سد احتياجاتهم و تجهيز و سائل الايضاح و غيرها ، و تقديم مقترحات في تطوير البرامج مستقبلاً¹.

يتضح من خلال ما سبق أن التدريب عملية ضرورية و مهمة في أي منظمة مهما كان نوعها و حجمها و هو عبارة عن جهود ادارية منظمة تهدف إلى إجراء تغييرات ادارية معينة في الافراد ، وذلك حتى يستطيع العاملين من القيام بالأعمال الموكلة إليهم على أحسن وجه

¹ . غانم فنجان موسى ، مرجع سابق ، ص 50

المبحث الثاني : ماهية الأداء الوظيفي

تمهيد :

1. مفهوم الأداء الوظيفي
2. عناصر ومحددات الأداء الوظيفي
3. طرق قياس الأداء الوظيفي
4. مفهوم عملية تقييم الأداء الوظيفي
5. أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي
6. معايير تقييم الأداء الوظيفي و أنواعه
7. طرق تقييم الأداء الوظيفي
8. الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء الوظيفي
9. أهم النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

خلاصة :

يعتبر الأداء من أكثر المفاهيم انتشارا واستعمالا في بيئة المؤسسات، ويحظى بإهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين في مجالات عديدة، وقد أجمع المفكرون أن الإهتمام بأداء الفرد في المنظمة، وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمنظمة إلى أسى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية.

ويمكن القول أن المورد البشري هو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلاله على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة، بإعتبار المحرك الأساسي لكل أنشطة المنظمة، ويحتل الأداء الوظيفي مكانه خاصة داخل أي منظمة، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها.

1. مفهوم الأداء الوظيفي:

لقد تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي لأراء الكتاب والباحثين في إعطاء مفهوم واحد، بأنه مدة مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم إنجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة سابقا، والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف.¹

أ- تعريف لغة : يقابل كلمة الأداء اللفظية اللاتينية per for more التي تعني إعطاء كلية الشكل، ومنه إشتقت Performance ، التي تعني إنجاز العمل، من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر للفعل أدى، ويقال أدى الشيء أي أوصله والأسم هو الأداء، أدى الأمانة أدى الشيء قام به .

ب- إصطلاحا : لقد تعددت التعاريف منها تعريف توماس جلبرت، فقد أشار إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، إن السلوك من ما يقوم به الأفراد، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر ونتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، وهناك عدة تعاريف

¹ العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، الجزائر، مجلة الباحث، العدد 10، 2012، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص 323

للأداء الوظيفي، بين من يرى أنها حصيلة وجهد، ومنهم من يرى أنها سلوك، ومنهم من يرى أنها إنجاز عمل.¹

وحوصلة ذلك نرى أن الأداء ينطوي ما يلي الناتج الذي يحققه العامل، نتيجة التفاعل بين كل من الجهد، القدرات، وإدراك الدور.²

2. عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

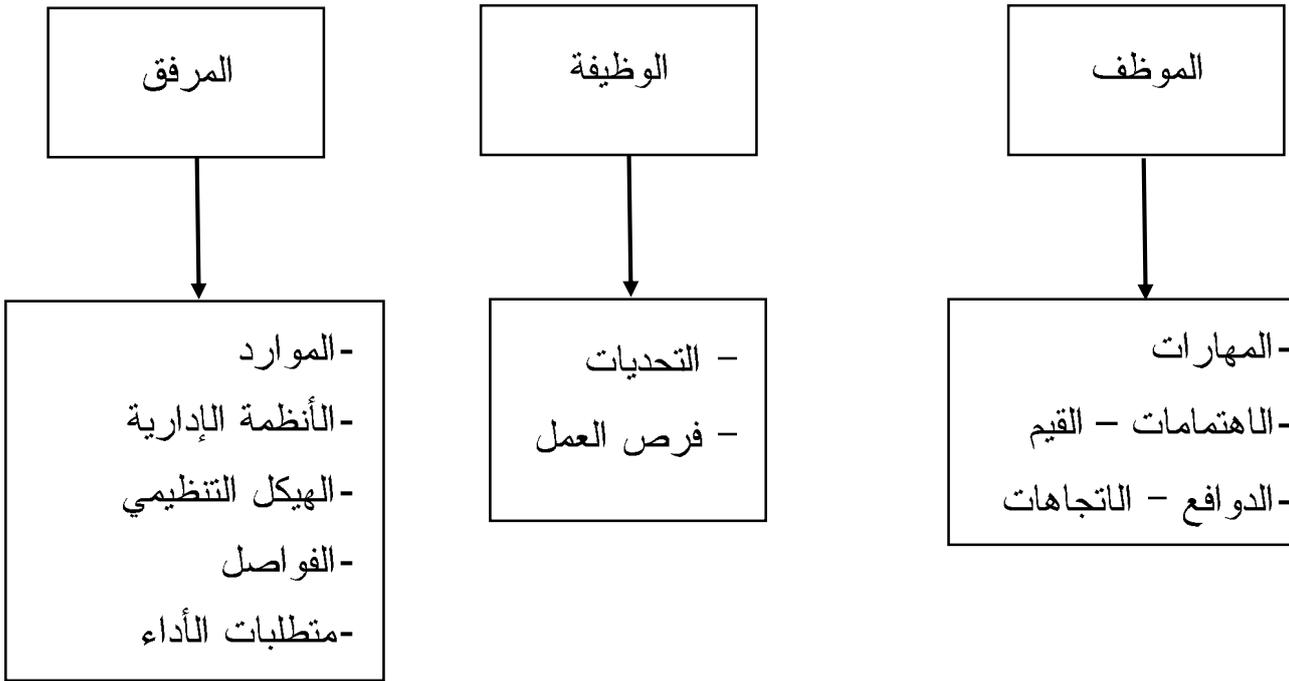
أ- عناصر الأداء الوظيفي : تتكون من ثلاثة عناصر وهي :³

¹ أبو بكر عبد القادر ، قديد فوزية، أثر الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة ، مصلحة

الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس، المجلد السابق، العدد 01، افريل 2021، ص 375

² نفسه، ص 376

³ أبو بكر عبد القادر ، قديد فوزية، المرجع السابق، ص 375



الشكل 04 يوضح عناصر الأداء الوظيفي

المصدر : إعداد الطالبين.

ب- محددات الأداء الوظيفي

يميز بعض الباحثين على عوامل ومحددات للأداء الوظيفي ثلاث :¹

| إدارة الدور | القدرات | الجهد |
|--|--|---------------------------|
| - توجيه جهود العمل وتحقيق مستوى مرضي من الأداء | - السمات الشخصية التي تتغير خلال فترات معينة | - الطاقة الجسمية والعقلية |

3. طرق قياس الأداء الوظيفي : هناك ثلاث طرق

1.3. طريقة الإدارة بالأهداف :

¹ عبد الكريم محمد حسين الروضي، محددات الأداء ، مستشار التدريب والتطوير المؤسسي وريادة الأعمال ، 14 جانفي 2021 ، ص02.

أول من أشار إلى مصطلح الإدارة بالأهداف " دروكر"، حيث يعتبرها فلسفة إدارة جديدة محورها العنصر البشري، يتم تحديد الأهداف بين كل من المرؤوسين والرؤساء، ويتم الاتفاق على مستوى إنجاز الأهداف، ومن ثم يقيم أداء الموظفين على ما تم تحقيقه من أهداف.

2.3. طريقة نظام قياس وتقييم الإنتاجية: حيث يتم تحفيز الموظفين على تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية (تزويدهم بالمعلومات)

3.3. طريقة الجودة الشاملة :

على عكس الطرق السابقة التي تركز على الأداء الفردي وتقييم الرئيس المباشر فقط، تركز هذه الطريقة في عملية التقييم على الأداء الجماعي، حيث تعتمد على إشراك جميع الموظفين في إتخاذ القرار وتحسين الأداء، من خلال تزويدهم بمعلومات حول أدائهم ومجالات تحسينه.¹

4. مفهوم عملية تقييم الأداء الوظيفي

1.4. لغة: يرجع الأصل اللغوي للكلمة إلى معنى قوم الشيء، وأقامه فقام وإستقام وتقوم، وعرف العرب القدماء كلمة تقويم، لكن مع الزمن مالوا إلى الكسر في الكلمات فعوضت كلمة تقويم بكلمة تقييم.

2.4. إصطلاحاً : عملية تقييم الأداء يجب أن تتضمن قياسه - تقيمه - تقويمه، وقد عرف بأنه العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفعالية الفرد الأدائية، وهو أيضا دراسة العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على إمكانات النمو والتقدم للفرد، وكذا تحمل المسؤوليات.²

¹ بوبكر عبد القادر، قديد فوزية، المرجع السابق، ص375-378

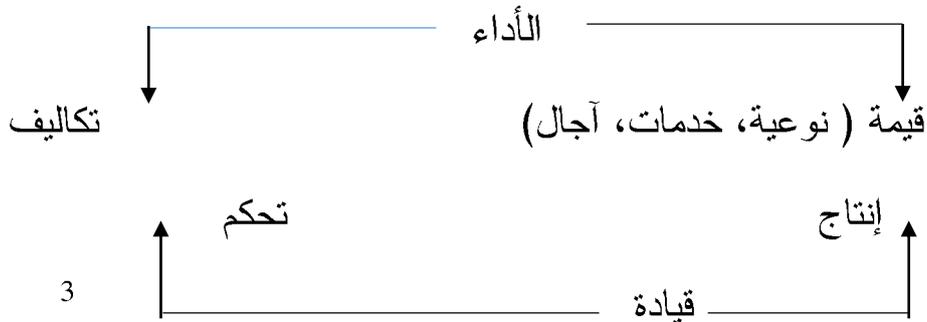
² نور الدين حاروش، المرجع السابق، ص 88

وعرف أيضا أنه تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، كل هذا من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة¹.

وتقييم الأداء يعتبر خطوة رئيسة في عملية الرقابة، ويكمن جوهر عملية التقييم في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة، والوقوف على الانحرافات وتبريرها، وتحديد المسؤولية الإدارية البشرية عنها .

ويعتبر تقييم الأداء عملية إتخاذ قرارات بناءا على معلومات، لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمشروع (المؤسسة)، لم يحقق أهدافا محددات من قبل، وعلى هذا الأساس فإن تقييم الأداء هو عملية قياس إنجازات المؤسسة المحققة، فعلا بإستخدام مؤشرات (كمية) ليصبح لدى المسير معلومات حقيقية، تعبر عن النتائج الفعلية للمؤسسة أو إحدى أو وظائفها، تسمح المقارنة بينهما بإصدار أحكام تقسيمه شان أداء المؤسسة أو إحدى وظائفها.²

الشكل رقم 05 يوضح عملية تقييم الأداء الوظيفي



5- أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي : تستهدف العملية ثلاثة غايات وهي على مستوى كل من المنظمة (المدير، والموظف التنفيذي)⁴.

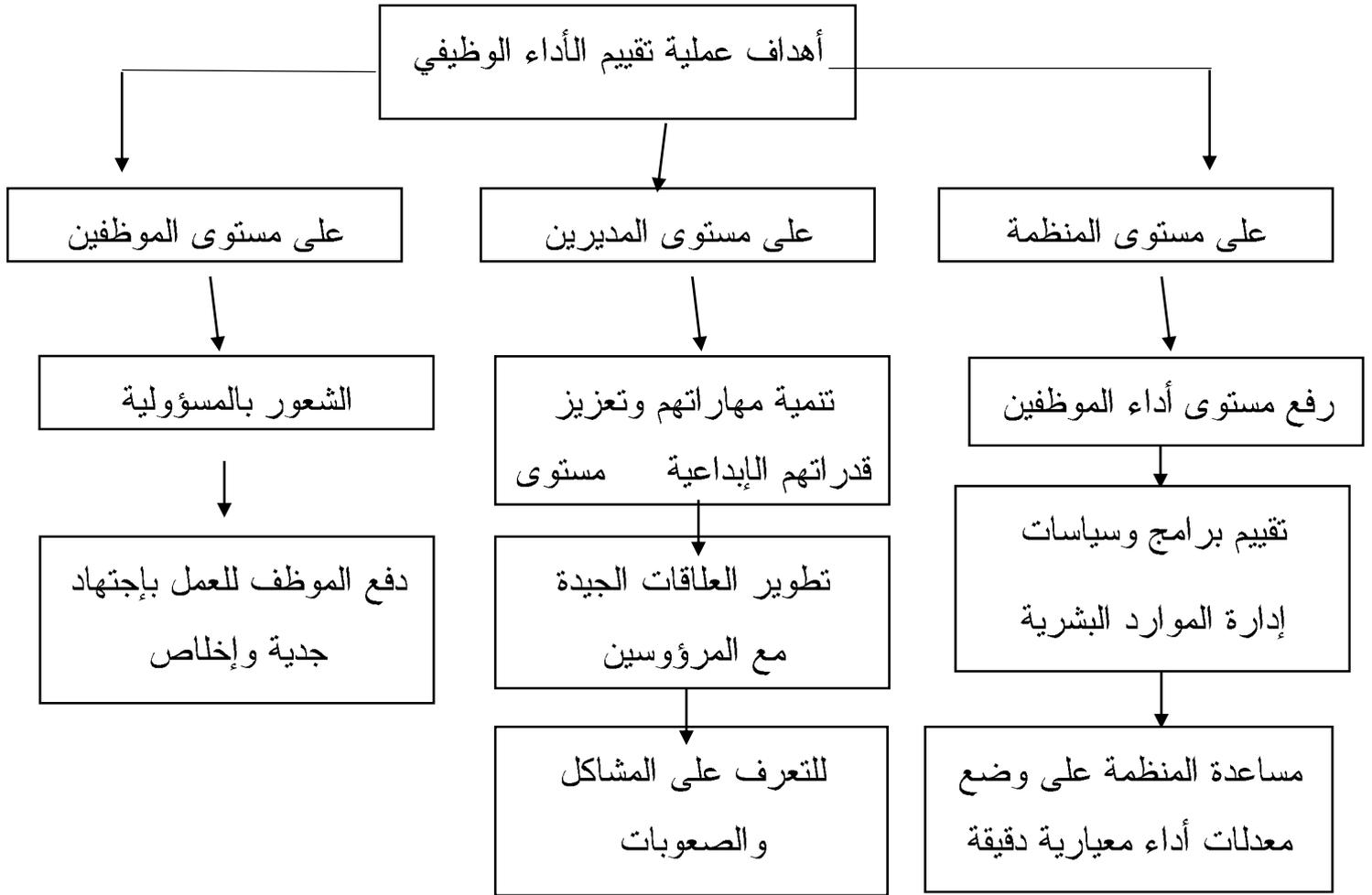
¹ الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث، عدد 07، 2010/2009، جامعة الجزائر، ص 218

² عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم ، تقييم ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد الاول، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2001، ص ص 95، 96

³ الشيخ الداوي، المرجع السابق، ص 226

⁴ نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط1، 2015، دار دجلة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 18

الشكل رقم 06 يوضح أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي



المصدر: إعداد الطالبين

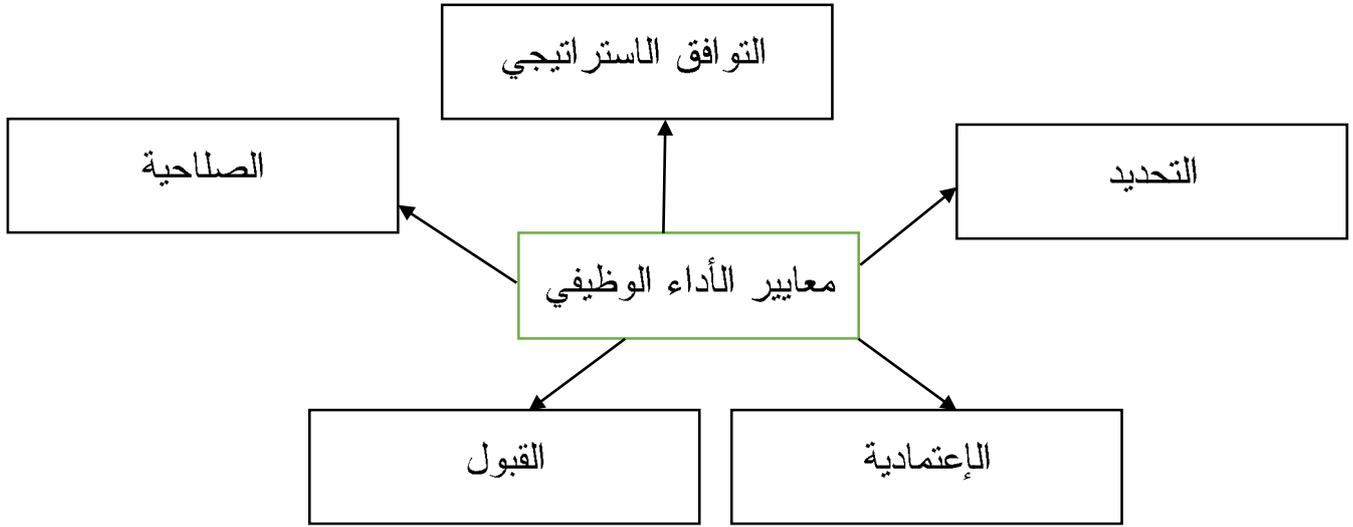
6. معايير تقييم الأداء الوظيفي وأنواعه

1.6. معايير تقييم الأداء الوظيفي : وتتمثل في

- التوافق الاستراتيجي: يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام الأداء النشاط، أو مستوى الأداء الوظيفي، الذي يشير بالتوافق أو الانسجام مع استراتيجيات وغايات وأهداف ثقافة المنظمة
- الصلاحية: يقصد بها المدى الذي يستطيع في مقياس الأداء تقييم كافة ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة
- الاعتمادية : ويتعلق بمدى إتساق مقياس الأداء، ومن أهم أشكال الاعتمادية تلك الخاصة باعتماده التقييمية، والتي تشير إلى مدى الإتساق بين الأفراد.
- القبول: يعتمد بمدى قبول الأفراد الذي يستخدمون المقياس أو أداة التقييم.
- التحديد : ويقصد به المدى الذي يوفر المقياس المستخدم إرشادات، أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم¹.

¹ قماح صليحة، لمطيش لويزة، مرجع سابق، ص ص 46، 47

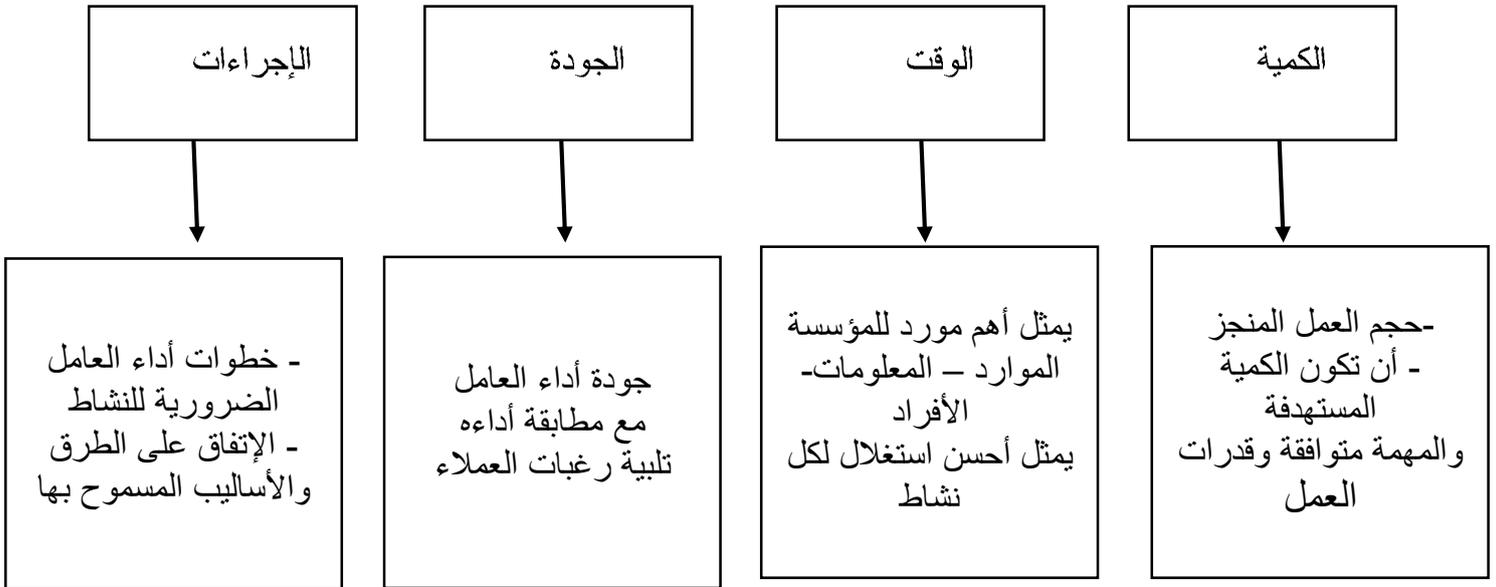
الشكل رقم 07 يوضح معايير الأداء الوظيفي



المصدر : إعداد الطالبين.

2.6. أنواع معايير تقييم الأداء

هناك معايير تقييم الأداء وذلك ينعكس أيضا مدى تلبية رغبات العملاء وتنقسم¹:



المصدر : إعداد الطالبين

¹ بوقفلين أمين، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ،

3.6. الشروط الواجب توفرها في معايير الأداء الفعالة :

طبعاً هناك شروط معايير ملائمة ومناسبة توفرها في معايير الأداء الفعالة:

- الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفاءة.
 - التمييز: أي مدى قدرة المعيار على التفرقة في العمل المطابق للمعايير المعتمدة، والعمل غير المطابق لها.
 - الثبات: أي لا بد أن يتوفر الاستقرار والتوافق.
 - القبول: يجب أن تكون المعايير مقبولة.
 - سهولة الاستخدام : أي سهولة استخدام المقياس.¹
- ### 4.6. الاعتبارات الواجب إتخاذها عند إختيار طريقة التقييم :

طبعاً هناك العديد من الاعتبارات التي يجب إتخاذها عند إختيار طريقة التقييم:²

- المهارات الناعمة: قدرة الموظف على تنظيم مهامه وجدولتها وإكمالها، القدرة على الإبداع، التواصل، الإستقلالية.
- جودة العمل: هناك العديد من الأسئلة التي يمكن طرحها لتقييم جودة العمل منها:
 - هل أنجز الموظف العمل المطلوب؟
 - هل إرتكب الموظف أخطاء بارزة؟
 - هل إهتم الموظف بالتفاصيل الصغيرة؟
- مستوى الإنجاز: قد تكون جودة العمل عالية، لكن وتيرة الإنتاج منخفضة اسأل بنفسك:
 - هل حقق الموظف اهداف التقييم السابق؟

¹ موسى أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء واثره على مستوى أداء العاملين ، فلسطين ، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2009، ص ص 16-18.

² حسام بعكي ، تقييم الأداء الوظيفي - دليل الموارد البشرية-، 16/10/2023، ص 07

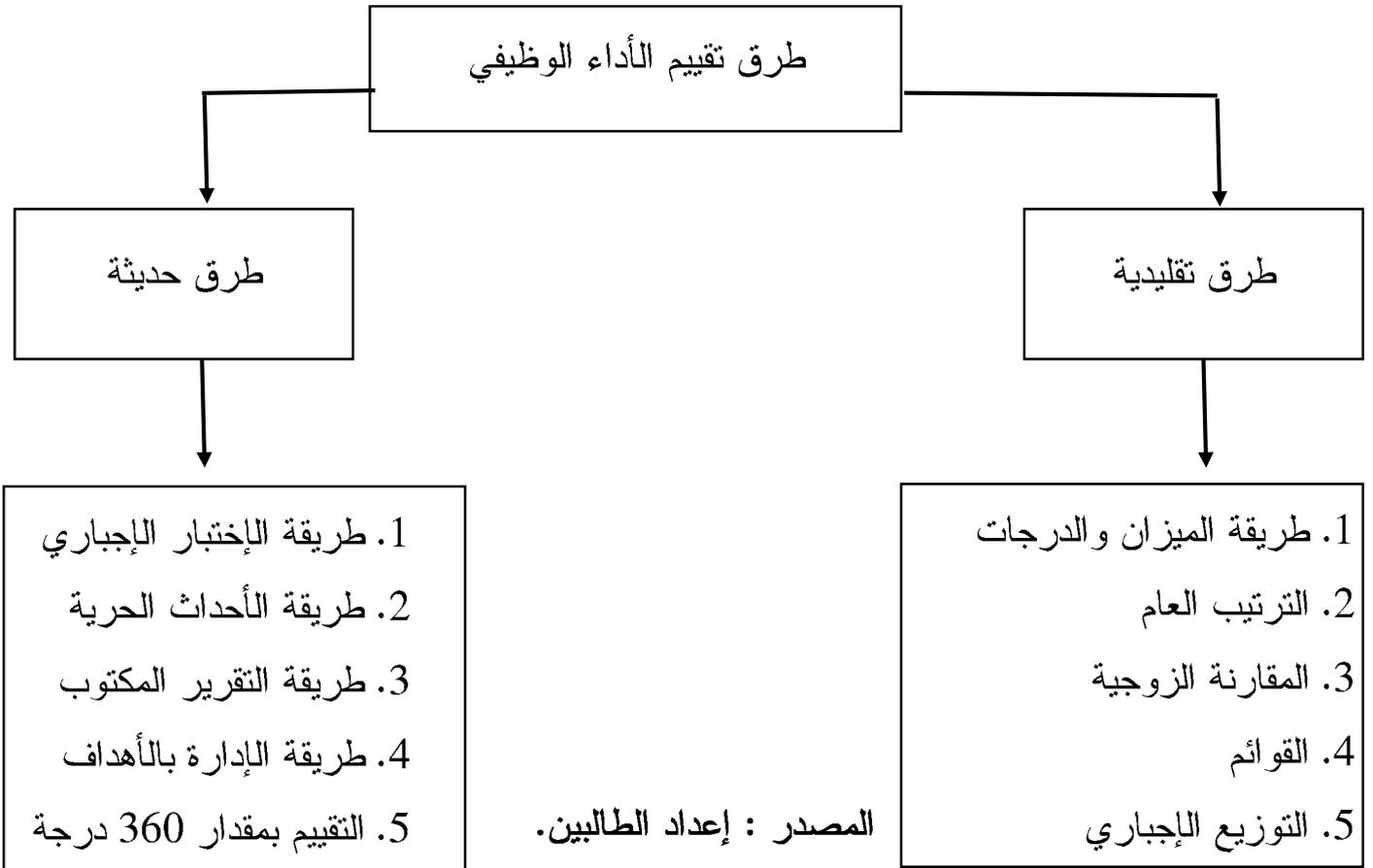
- هل اصبح اكثر سرعة اثناء انجاز المهام؟

- القدرة على التكيف.
- روح المبادرة
- مهارة التواصل
- العمل الجماعي
- مهارة التخطيط والتنظيم.

7. طرق تقييم الأداء الوظيفي: يمكن استخدام أكثر من طريقة لتحسين نظم تقييم الأداء

بها، ويمكن تقسيمها الى طرق تقليدية وأخرى حديثة.¹

الشكل رقم 08 يوضح طرق تقييم الأداء الوظيفي



¹ نور الدين حاروش، المرجع السابق، ص 93

8. الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء الوظيفي:

لو كان من الممكن تقييم جميع الافراد العاملين على أساس عدد الوحدات المنجزة، او قيمة المبيعات، لأصبحت عملية التقييم بسيطة ودقيقة نسبيا، أما حالات التقييم تتم على أساس التقديرات الشخصية، مما يعرضها إلى الكثير من الأخطاء منها:

1. التحيز من جانب المقيم للعوامل التي يفضلها: قد يعطي المقيم أحد الأفراد معدلات عالية او العكس منخفضة للعوامل الداخلية في التقييم على أساس إقتناع القائم بالتقييم بان هذا الفرد متفوق، أو ضعيف في عامل واحد فقط ، يعطيه المقيم اهتماما كبيرا، فقد يكون العامل الذي يحوز على رضا المقيم هو الأمانة، فإن ذلك يدفع المقيم إلى منحه درجات عالية في جميع العوامل الأخرى، والعكس صحيح.¹

2. التأثير بسلوك الفرد قبل فترة التقييم: المقصود بالتقييم أن يكون عن فترة زمنية معينة، قد تكون ستة أشهر أو سنة، على أن لا يكون المشرف في التقييم، وأن لا يتأثر بتصرفات مساعديه في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم.

3. التحيزات الشخصية: قد يتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأفراد لأسباب لا علاقة بالتقييم.²

4. المشاكل الموضوعية: تتعلق بالعملية بحد ذاتها:

- عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوعا من العشوائية
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين الموظفين
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التقييم الحقيقي للأداء³

¹ نوري منير، المرجع السابق، ص 359

² وفاء فؤاد شلبي، منار عبد الرحمان محمد خضر، إدارة وتمية الموارد البشرية، دون طبعة، جامعة حلوان، كلية

الاقتصاد، المنزلي، 2003، مصر، ص ص 143-144

³ نزار عوني اللبدي، المرجع السابق، ص 26

9. أهم النظريات المفسرة للأداء الوظيفي:

1.9. مدرسة الإدارة العلمية: في أوائل القرن العشرين نشر المهندس الأمريكي فريدريك ويليام تايلور Frederick William Taylor العرض المنظم الأول لما أطلق عليه حركة الإدارة العلمية والتي أصبحت نظرية في سلوك العمل وقد استندت الى المؤلفات التي كتبها تايلور

وتعد نظرية الإدارة العلمية هي التنظير المعاصر لنظرية الإدارة الكلاسيكية رائدها الأساسي هنري فايول¹، وأيضا فرانك جالبرت وليليان جيلبرت وهنري جانيت وهاريجنتون ايمرسون.

ويركز اتجاه الإدارة العلمية على اختيار وتدريب العاملين والمشرفين وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية من خلال الطريقة المثلى لأداء الوظيفة.²

وتذهب هذه النظرية الى القول ان التنظيمات عبارة عن انساق رشيدة ذات اهداف محددة ومن اهم المبادئ التي قدمتها هذه النظرية ثلاثة مبادئ أساسية وهي:

- ضرورة الوصول الى اعلى درجة من تقييم العمل .
- التأكد من سلامة أداء العمل على نحو مناسب عن طريق الاشراف الدقيق على

العمال

- وضع نظام للحوافز على أساس الاجر بالقطعة فكلما زاد عدد الوحدات التي ينتجها العامل زاد اجره.³

¹ طلعت إبراهيم لطفى، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع ، 2007، مصر ، ص 96

² عمر محمد الدرة، مدخل الى الإدارة ، ماجستير إدارة اعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، اييلا للعلوم السياسية والفندقية، 2009، مصر، ص 95

³ طلعت إبراهيم لطفى، المرجع نفسه، ص ص 96-97

2.9. مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في الثلاثينيات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية كرد فعل على النظريات الكلاسيكية.¹

وقد تأسست هذه المدرسة على يد التون ماسو حيث اكتشف أهمية العلاقات الإنسانية ومن خلال البحوث والتجارب التي قام بها حول دافعية العمال دامت تسعة سنوات (1924-1932م) بمصنع هاوثورن الشركة الغربية للكهرباء، بعد استجادهها به اثر الانخفاض المدهش لمعدل انتاجها ومانتج عنها من آثار على العمال كالتنمر والاستياء وعدم الرضا ، ومنها قام ايلتون ماسو خلال دراسته بإدخال تغيرات على الظروف المادية كشدة الضوء - الحرارة - فترات الراحة - وسلم الأجور ، لمعرفة مدى تأثيرها على الإنتاج، وقد اكتشف بان إنتاجية العمال تزداد عندما يركز عليهم انتاج خاص، وان ارتفاع التاج لا يرجع الى الظروف والدوافع الخارجية بقدر ما يرجع الى ارتفاع الروح المعنوية.²

ويمكن تلخيص أهم مبادئ هذه النظرية فيما يلي:

- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية
- يشعر الناس باهميتهم من خلال العلاقات الاجتماعية مع الآخرين
- ان التخصص وتقسيم العمل والاتجاه الى الالية والروتينية في العمل تفقد عذا العمل جوانبه الاجتماعية مما يؤدي الى الملل.³

¹ سعود بن محمد النمر، محمد فتحي محمود وآخرون، الإدارة العامة - الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط7،

مكتبة الشقري، ص 57

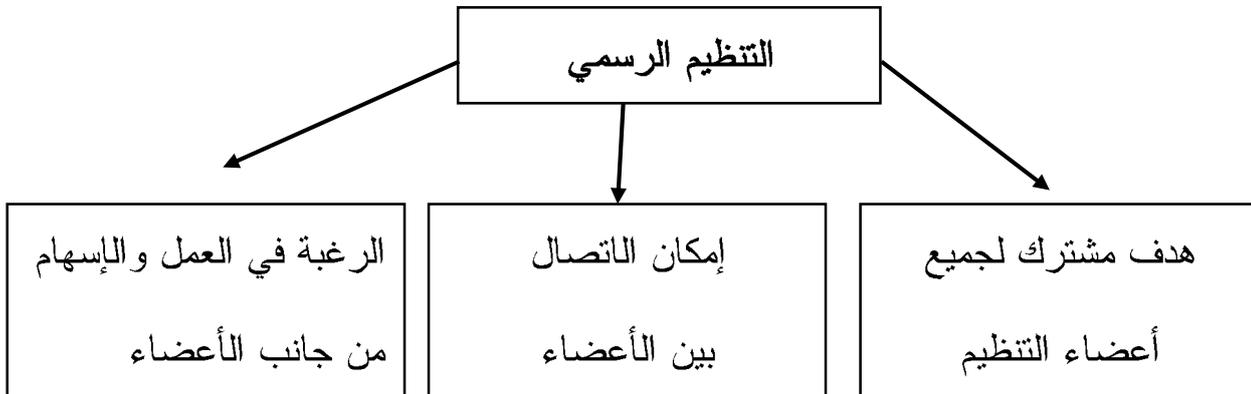
² نور الدين حاروش، المرجع السابق، ص ص 122-123

³ قماح صليحة ، لمطيش لويزة، المرجع السابق، ص 33

3.9. نظرية اتخاذ القرار: تطورات اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية

بعد ان كانت النظريات الكلاسيكية تركز على العمل والهيكل التنظيمي وبعد ان بالغت حركة العلاقات الإنسانية في وصف أهمية العنصر البشري جاء برنارد وسامون ووصفا أساسا جديدا في النظر الى التنظيم باعتباره نظاما اجتماعيا يقوم على اتخاذ القرارات ومن ثمة أصبحت دراسة التنظيم معتمدة أساسا على تتبع عملية اتخاذ القرارات وتحديد المؤثرات التي تتفاعل للتوجيه للوصول الى قرار وقد ركز برنارد على اعتبار التنظيم نشاطا تعاونيا لذا يجب توفر عنصر الرغبة في المشاركة لكي يتم تحقيق الأهداف وبذلك وضع دور الفرد في موضعه الصحيح وتقوم نظرية النظام التعاوني عند برنارد على أساس توفر ثلاثة عناصر رئيسية في التنظيم الرسمي :

الشكل رقم 09 يوضح عناصر التنظيم الرئيسي



وهكذا يجعل برنارد العنصر الإنساني والدوافع الإنسانية مركزا حيويا في نظريته، وأما ساميون فقد أوضح أهمية القرارات في الإدارة، واتخذ من عملية اتخاذ القرارات مدخلا لدراسة الإدارة، لأنها في نظره تعد مظهرا لسلوك الإنساني في الإدارة.¹

¹ سعود بن محمد النمر ، محمد فتحي محمود واخرون، المرجع السابق، ص 67، ص 69

4.9. نظرية العدالة:

مؤسس هذه النظرية أدمز، حيث أوضح ادمز في نظريته ان الافراد يرغبون في الحصول على معاملة عادلة، لأن الأفراد دائماً يقومون بمقارنة بينهم وبين غيرهم، وذلك لتحديد مدى توفر العدالة، وأساس هذه المقارنات هي مدخلات الفرد ومخرجاته، وتعنى المدخلات اسهامات الفرد وما قدمه لعمله مثل الخبرة، التعليم ، الثقافة، الجهد وغيرها...، أي المدخلات هي تلك المتغيرات التي يقدمها الفرد للحصول على عوائد، أما مخرجات العمل فتعني ما يحصل عليه الفرد مقابل العمل : الأجر، المكافآت ، الحوافز، وغيرها...

وسبب نظرية العدالة هناك حاجة مشتركة بين العاملين، للتوزيع العادل للمكافآت والحوافز في المنظمة، ويقيس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها الفرد في عمله

ومما سبق يمكن القول ان هذه النظرية تقوم على أساس التوزيع العادل للمكافآت والحوافز، والمساواة بين العاملين في المنظمة، مما يؤدي الى تحقيق الأهداف والإحساس بالرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية.¹

5.9. نظرية التوقع : وضعت هذه النظرية سنة 1964 من قبل العالم فيكتور فروم، وهي من أحدث نظريات الدافعية، حيث تنطلق من أن الرغبة أو الميل للعمل يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل سيتبعه نتائج.

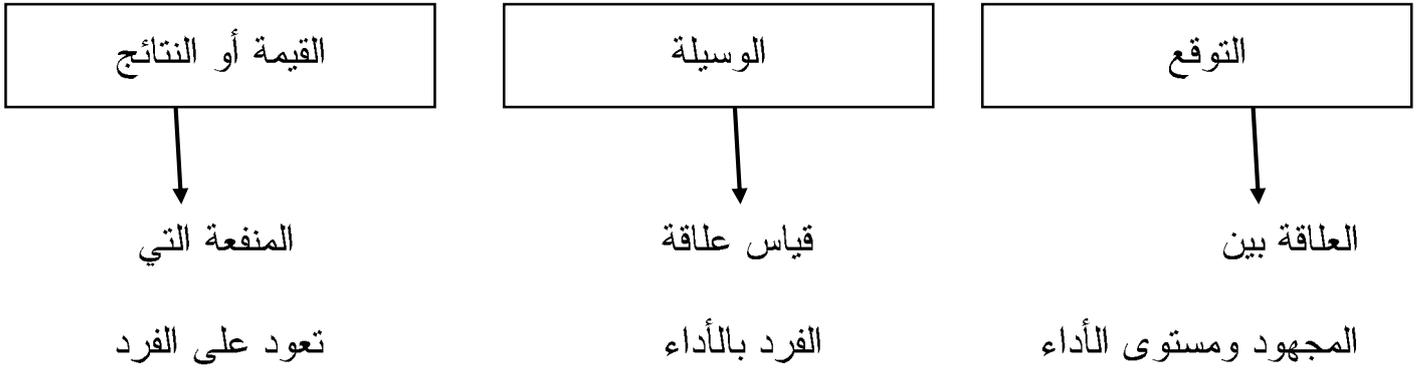
$$\text{الدافعية} = \text{قوة الرغبة} \times \text{التوقع}$$

¹ قماش صليحة ، لمطيش لوييزة، المرجع السابق، ص 58

من أهم خصائص هذه النظرية :

- توقع الفرد بأن مجهوده سيؤدي الى أداء معين.
- توقع الفرد بأن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة.
- توقع الفرد بأن العائد المتحصل عليه ذو جاذبية ومنفعة له.

وقد تضمنت هذه النظرية ثلاثة عناصر وهي:¹



- نستخلص بأن هذه النظرية تقوم على أساس دافعية الفرد لأداء عمله مقابل ما يتحصله من عوائد وهذه النظرية لها اثر في تحسين أداء العمال.²

6.9. النظرية اليابانية:

وهي نظرية للعالم ويليام اوشي William Ouchi حيث قام بعدة دراسات وتجارب حيث توصل الى نظرية اسمها نظرية Z والتي تهتم بالجوانب الإنسانية لدى العاملين، هم اهم عنصر في المؤسسة والاهتمام بهم وحل مشكلاتهم الاجتماعية بالإضافة الى العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة لتحقيق اكبر قدر من الفعالية في الأداء.³

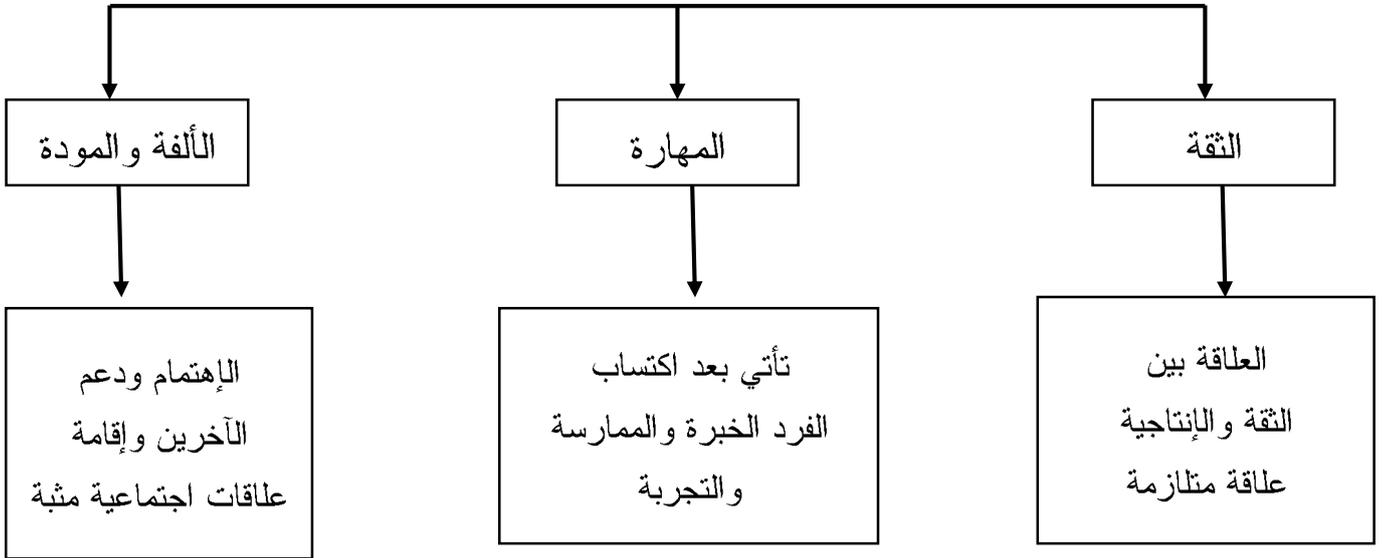
¹ نور الدين حاروش، المرجع السابق، ص 122، ص 123

² قماح صليحة ، لمطيش لويزة، المرجع السابق، ص 60

³ همشري عمر، الإدارة الحديثة لمكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الرؤى العصرية ، 2000، عمان، ص 251

وتقوم نظرية Z على المبادئ والأسس التالية:

الشكل رقم 10 يوضح مبادئ نظرية Z



وقد قدمت لنا التجربة اليابانية العديد من الدروس التي يمكن الاستفادة منها في فهم عملية التفاعل بين النظام السياسي والنظم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية داخل المجتمع، وفهم عملية التفاعل بين ذلك المجتمع والبيئة الخارجية من ناحية أخرى.¹

مما سبق يمكننا القول ان الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات التدريب، لاعتباره المحور الأساسي الذي تصبو اليه جهود المدراء، ولكونه يشكل بامتياز اهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي قطاع كان على كفاءة أداء مواردها البشرية، ويمثل الهدف النهائي لتقسيم الأداء هو الكشف عن فجوة الأداء وان يتحقق التساوي بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف، فإذا تساويا لن يطرح أي مشكل هنا، سوى محاولة الحفاظ على هذه المستويات وتحسينها وتطويرها.

¹ سعود بن محمد النمر، محمد فتحي محمود وآخرون، المرجع السابق، ص ص 77، 79

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم التطرق الى الجانب النظري للدراسة، وقد تم فيه عرض ماهية التدريب وعناصره وأهدافه ، واهم اساليبه، وتم التطرق الى ماهية الأداء النظرية وعناصره والنظريات المفسرة للأداء الوظيفي.

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة

تمهيد

1. المنهج المتبع
 2. حدود الدراسة
 3. ماهية المؤسسة
 4. أدوات جمع البيانات
 5. عينة الدراسة
 6. تحليل جداول الفرضيات (قراءة سوسيولوجية ورقمية)
 7. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
 8. الإستنتاج العام
- خلاصة

تمهيد:

يعتبر الإطار الميداني للدراسة إمتدادا للفصل النظري السابق، فلا يمكن إجراء دراسة دون إسقاطها في الواقع، أي هناك ربط بين المعالجة النظرية والتحقيق الميداني لموضوع الدراسة، وأهدافه والواقع الذي توجد فيه الظاهرة المدروسة.

1. المنهج المتبع :

يعرف المنهج على أنه مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول الى الحقيقة في العلم، وهو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة وإكتشاف الحقيقة.¹ وقد تم للإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، الذي يعبر عن أوصاف عميقة للظاهرة المدروسة، وهذا من خلال جمع الحقائق والبيانات الكمية والكيفية عن الظاهرة وتفسيرها تفسيراً كافياً.²

حيث يعتبر من أكثر مناهج العلوم الاجتماعية ملائمة للواقع الاجتماعي وخصائصه، إذ يشير إلى التعبير عن الظاهرة المراد بحثها كما هي في الواقع تعبيراً كمياً وكيفياً.

2. حدود الدراسة

أ. المجال الزمني: لقد مرت الدراسة الميدانية بمرحلتين زمنيتين :

- المرحلة الأولى: دامت الفترة للإستطلاعية أسبوع واحد، قصد التمكن من جمع المعلومات الميدانية حول موضوع الدراسة، والتعرف على كل ما يخص المؤسسة.
- المرحلة الثانية: فترة الدراسة الميدانية، ودامت حوالي أسبوع واحد، تم فيها توزيع الإستمارات النهائية على عينة البحث.

¹ عمار بوعوشي، علي محمود الفيجات ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، 2007، ص 99

² وفاء وحيد الدريبي، البحث العلمي اساسياته النظرية وممارساته المهنية، دار الفكر المعاصر، ط1، سوريا، 2000، ص 329

ب. المجال المكاني :

تم إجراء الدراسة في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة الجلفة- ، تقع في حي بن جرمة ص ب 294 الجلفة.

ب. المجال البشري: هو مجتمع الدراسة، والمتمثل في الموظفين الإداريين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة الجلفة-، والمقدر عدد بـ(102) موظف إداري ، ومن بين هذا العدد إختارنا (34) عامل يمثلون عينة الدراسة، وقد تم إستجوابهم عن طريق الاستبانة

3. ماهية المؤسسة:

أ. نشأة وتأسيس المؤسسة :

تم تأسيس مؤسسة الضمان الاجتماعي بمقتضى القرار 45/49 المؤرخ في 10 جوان 1999، والذي دخل حيز التطبيق في 01 جوان 1950، وكان يحتوي على نظام عاما للأجراء ونظام للتأمينات الفلاحية، وتسيير النظام العام يعتمد أساس على تنظيم جهوي ، الذي خلق عدم مشاكل فيما يلي بعض الخدمات المقدمة.

وبعد الإستقلال اتخذت عدة إجراءات جديدة منها ما يخص إعادة تنظيم الضمان الاجتماعي، وأخرى تمس إلحاق فئات جديدة من المستفيدين، وبالرغم من هذه التحسينات فقد ظهرت عدة مساوئ تمثل تغطية الأنظار، فيما يخص الانتماء الى توحيد نظام التأمينات الاجتماعي، يتم العمل بها في 01 جانفي 1984 والتي تشمل القوانين التالية:

- رقم 11 /83 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية
- رقم 12 /83 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالتقاعد
- رقم 13 /83 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بحوادث العمل والأمراض

المهنية

- رقم 14/83 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالتزامات المكلفين في مجال الضمان الاجتماعي
- رقم 15 /83 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالنزاعات في مجال الضمان الاجتماعي.

يتركز مفهوم الضمان الاجتماعي عبر مبدأ التضامن بين العمال وصندوق الضمان الاجتماعي، مؤسسة تابعة للقطاع العام مهمتها الرئيسية في تقديم الخدمات للمواطن والمؤمنين في العمل، والأمراض المهنية وحوادث العمل وعائلاتهم ومصدر تمويل الضمان الاجتماعي الأساسية هو العمل، أي بواسطة الاشتراكات التي تقطع على أساس فائدة، ومبدأ تحقيق التضامن بين جميع العمال والأمر لا يتعلق بالمساعدة بل بالاحتياط في مسار العمل، ويؤسس قانون رقم 11-83 في 03/07/1983 بنظام جديد للتأمينات الاجتماعية، وذلك حسب ما تتضمن عليه المادة 167 في القانون رقم 78/12 المؤرخ في 05/08/1985 المتعلق بالقانون العام للعمال على مستوى صناديق الضمان الاجتماعي، تم فصل العمل غير الجراء على مستوى وطني سنة 1999.

بالإضافة الى هذا التعريف فإن هذه المؤسسة هي هيئة معرفية تقدم على أساس تقديم خدمات إجتماعية لكل المواطنين.

ب. تنظيم المصالح :

قسم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل الى توظيف تأمينات فرعية تابعة لمديرية الصندوق :

1- نيابة مديرية المالية والتحصيل

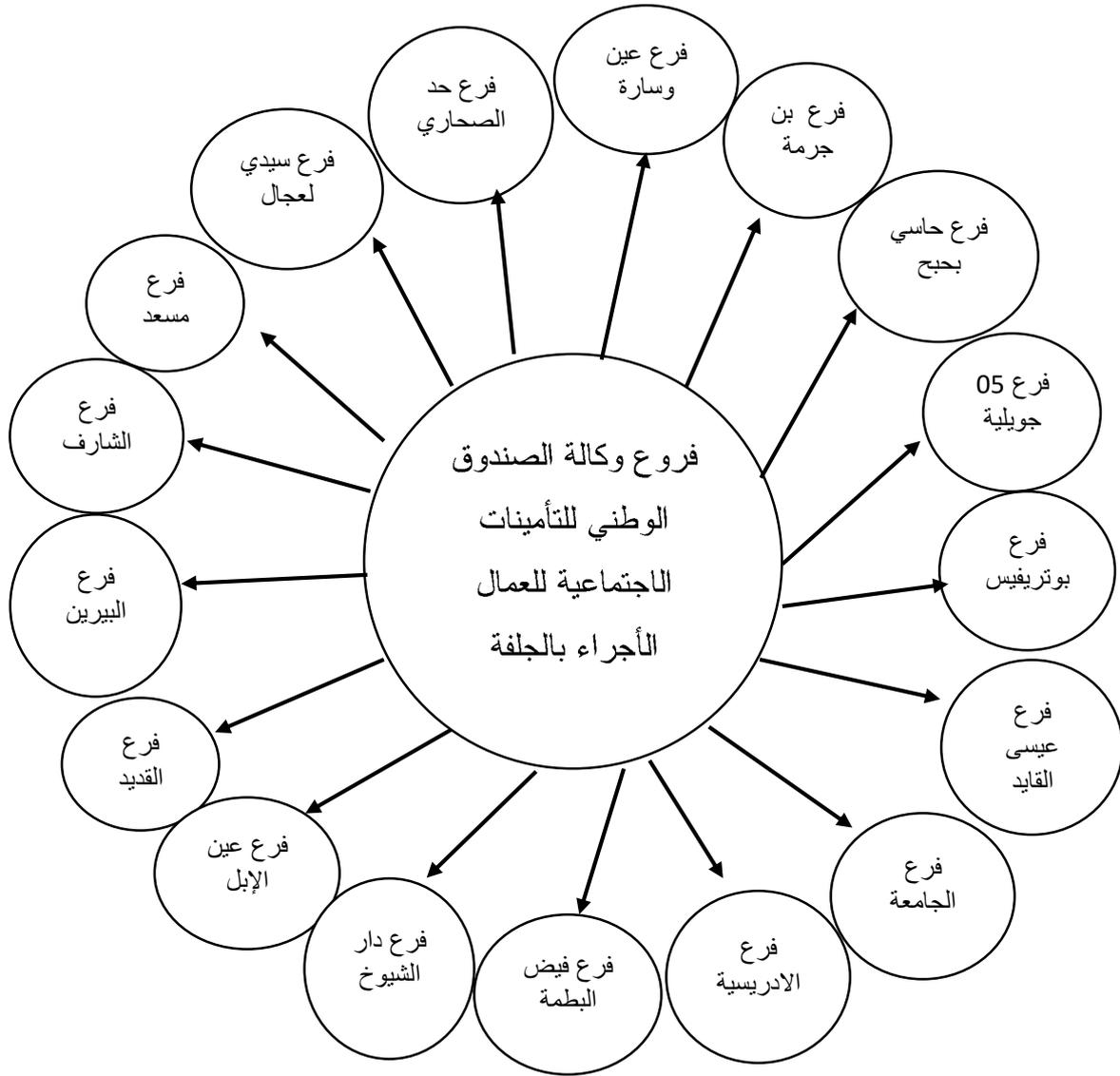
2- نيابة مديرية التعويضات

3- نيابة المراقبة الطبية

4- نيابة الإدارة والرسائل العامة

تم تأسيس وكالة الضمان الاجتماعي في ولاية الجلفة سنة 1984 ولها عدة فروع على مستوى الولاية :

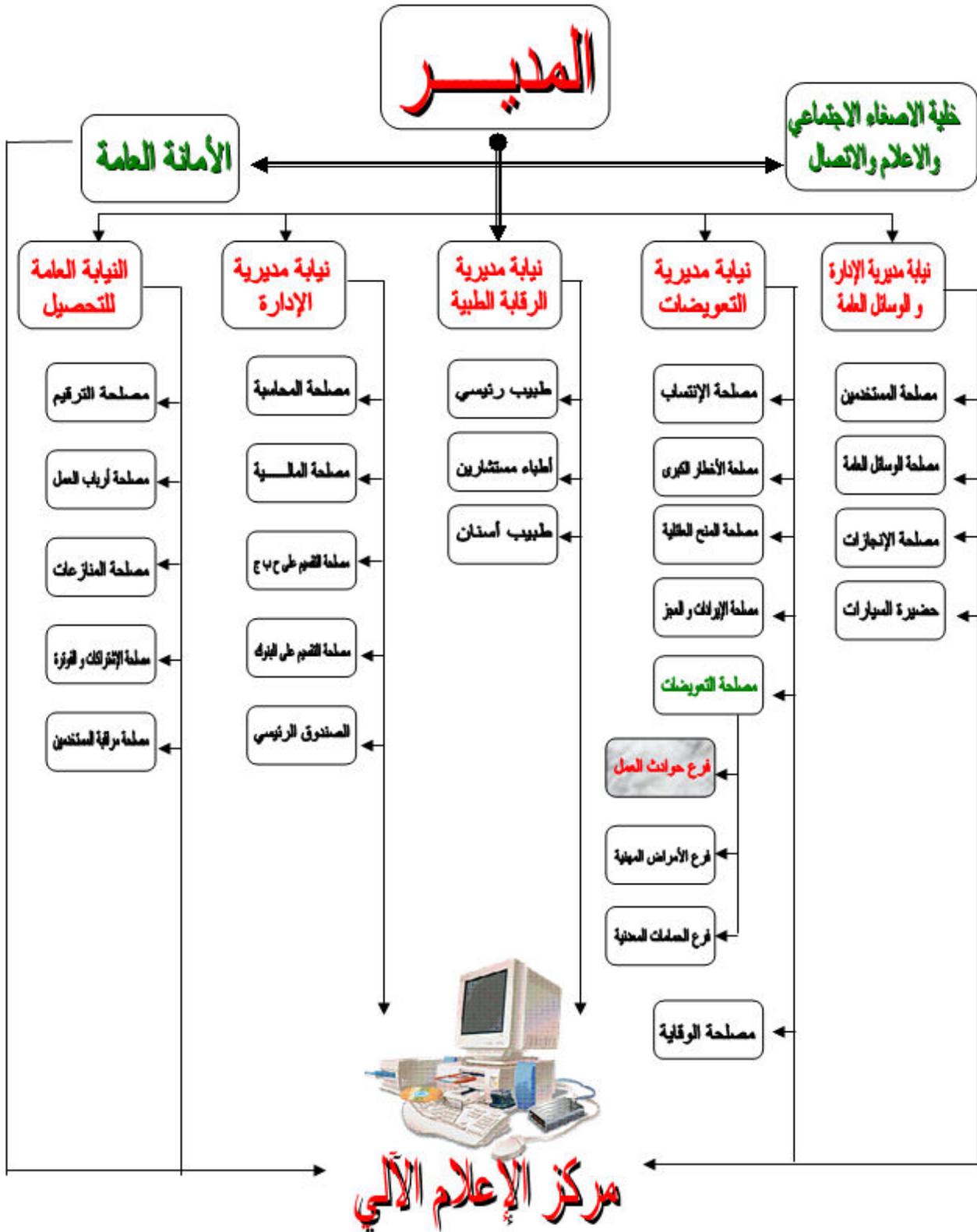
الشكل رقم 11 يوضح فروع وكالة الضمان الاجتماعي بولاية الجلفة



تهدف وكالة الضمان الاجتماعي لولاية الجلفة إلى :

- تقديم خدمات للمواطن والمؤمنين من العمل والأمراض المهنية، وعن حوادث العمل وتعمل الوكالة على مبدأ تحقيق التضامن بين جميع العمال.

ج. الهيكل التنظيمي لوكالة التأمينات الاجتماعية وكالة الجلفة



4. أدوات جمع البيانات :

إعتمدنا في دراستنا الحالية في جمع بياناتنا على تقنية او أداة الاستبانة، إضافة إلى أداة المقابلة كأداة مساعدة للتعرف على واقع التدريب أكثر.

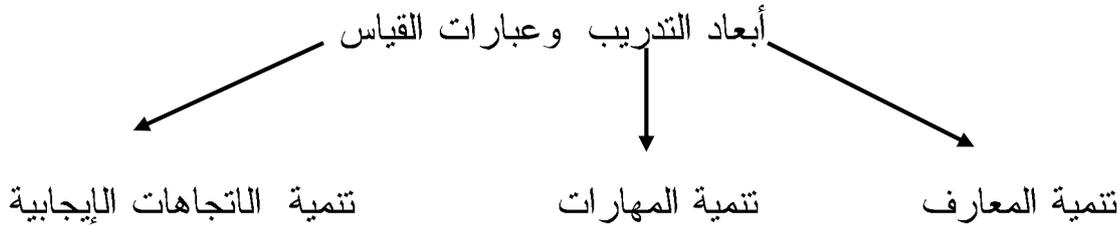
أ. تعريف الإستبانة :

أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة، تحتوي على عدد من الأسئلة مرئية، بأسلوب منطقي مناسب يجري توزيعا على اشخاص معينين لتعبئتها¹.

وقد إعتمدنا في هذه الدراسة على استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة، تغطي مختلف جوانب الموضوع من خلال ثلاث محاور:

1. المحور الأول: البيانات الشخصية

2. المحور الثاني: التدريب



3. المحور الثالث: الأداء الوظيفي

¹ ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد فيهم، مناهج وأساليب البحث العلمي - النظرية والتطبيق-، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، الأردن، 2000، ص 82.

5. عينة الدراسة:

تعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزء من الكل، بمعنى أنها مجموعة من أفراد المجتمع، على أن تكون متمثلة للمجتمع التي تجري عليها الدراسة، فالعينة إذن هي جزء معين أو شبه معين من أفراد المجتمع الأصلي، إذ تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله¹.

وقد اعتمدنا في المشاهدة على المعاينة الاحتمالية (عينة عشوائية)، حيث تم إختيارها من مجتمع البحث بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، والذي يضم (102) موظف إداري وقد إختارنا حجم قدره 34 أي بنسبة (33,33 %)

$$\frac{34 \times 100}{102} = 33,33\% \quad \begin{matrix} 102 \longleftarrow 100 \\ 34 \longleftarrow x \end{matrix}$$

حيث تم تحديدها بطريقة عشوائية بسيطة، إذ سلمنا الإستمارات إلى الموظفين، الذين كانوا متواجدين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة الجلفة.

¹ رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية ، 9، الجزائر، 2003، ص 250

6. تحليل جداول الفرضيات (قراءة سوسولوجية ورقمية)

1.6, الخصائص السوسيو مهنية لمفردات عينة الدراسة:

الجدول رقم (01) يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس

| الجنس | التكرار | النسبة (%) |
|---------|---------|--------------|
| ذكر | 23 | 67,64 |
| أنثى | 11 | 32,36 |
| المجموع | 34 | %100 |



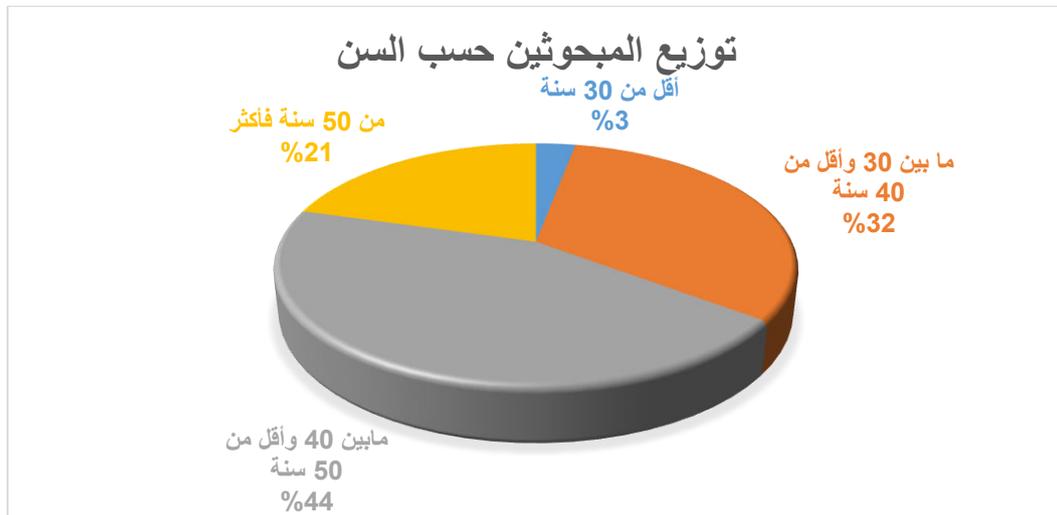
من خلال الجدول رقم (01) نلاحظ أن أغلبية العينة هم الذكور حيث بلغ عددهم 23 فرد بنسبة 68% ، في حين نلاحظ ان عدد الاناث قدر بـ 11 فردا بنسبة 32%

ويفيد العرض التحليلي الموجز للبيانات التي جاءت في الجدول أعلاه أن العمل بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الجلفة، تمثل فيها العنصر الذكوري نسبة الغالبية ويرجع ذلك الى عدة أسباب نذكر منها على سبيل المثال
لا الحصر:

- طبيعة المجتمع الذي تحكمه قيم تمنع دخول المرأة هذا المجال من العمل .
- طبيعة نظام العمل الذي يفرض هذا الاختلاط مع عدد كبير من الرجال .

الجدول رقم (02) يمثل توزيع المبحوثين حسب السن

| العمر | التكرار | النسبة (%) |
|--------------------|---------|--------------|
| أقل من 30 سنة | 01 | 2,94 |
| ما بين 30 و 40 سنة | 11 | 32,35 |
| ما بين 40 و 50 سنة | 15 | 44,12 |
| من 50 سنة فأكثر | 07 | 20,59 |
| المجموع | 34 | %100 |

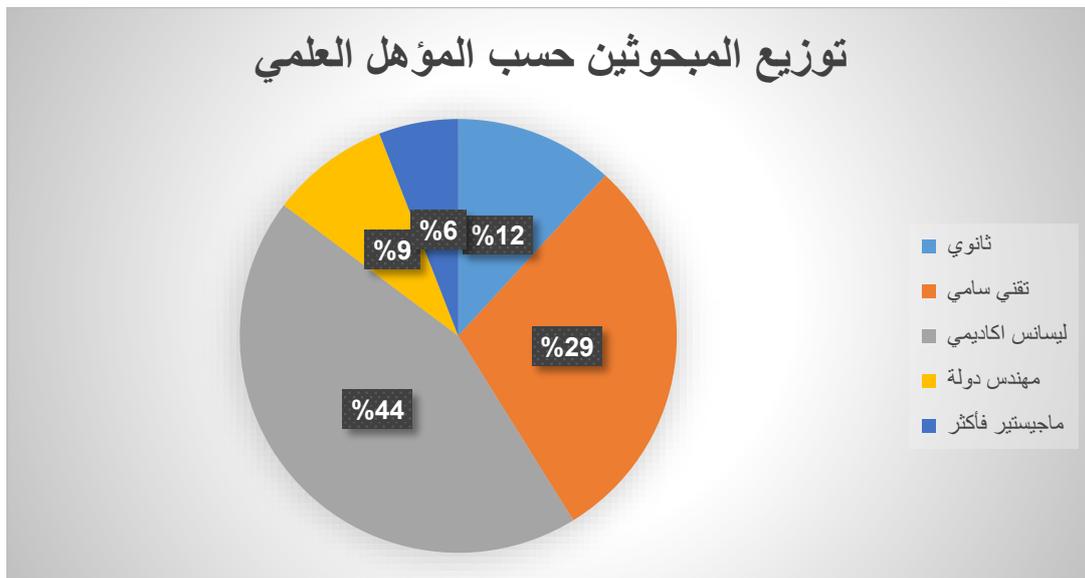


تشير الشواهد الإحصائية خلال الجدول رقم (02) والمتعلقة بالسن، ومن خلال ما نلاحظ ان اغلب افراد العينة (40-50) سنة بنسبة 44,12% وهي الفئة الغالبة في المؤسسة ثم تاتي فئة (30-40) بسبة 32,75% ثم يليها فئة 50 سنة فاكتر بنسبة 20,59% وفي الأخير فئة اقل من 30 سنة بنسبة 2.94% ، ومن الملاحظ ان المؤسسة تعتمد على فئة الكهول وهذا ما أكدته ملاحظتها من خلال الدراسة الميدانية ويمكن ارجاع ذلك الى طبيعة نظام المؤسسة التي تلجاء الى الحفاظ على فئة الكهول الذي يمثل عامل الخبرة والتجربة كما تمثل القوة الفعالة بالنشاط والحيوية ويحافظ على حيوية وديناميكية المؤسسة

تليه الفئة الشبانية التي تعمل على الاخذ من فئة الكهول من خبرة وكيفية تسيير العمل وهذا ما يجعل الفرص ضئيلة امام طالبي العمل.

الجدول رقم (03) يمثل توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي

| النسبة (%) | التكرار | المؤهل العلمي |
|--------------|---------|----------------|
| 11,76 | 04 | ثانوي |
| 29,41 | 10 | تقني سامي |
| 44,12 | 15 | ليسانس اكاديمي |
| 8,82 | 03 | مهندس دولة |
| 5,88 | 02 | ماجستير فأكثر |
| %100 | 34 | المجموع |



من خلال الجدول رقم (03) بالنظر الى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 34 فرداً نلاحظ أن عدد الأفراد الذين مستواهم التعليمي ثانوي قد قدرت بنسبة 11,76% ، أما عدد الأفراد من فئة التقني السامي فقد قدرت بـ 29,41% ، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الحاصلين على ليسانس أكاديمي وهم يمثلون أعلى نسبة من خلال

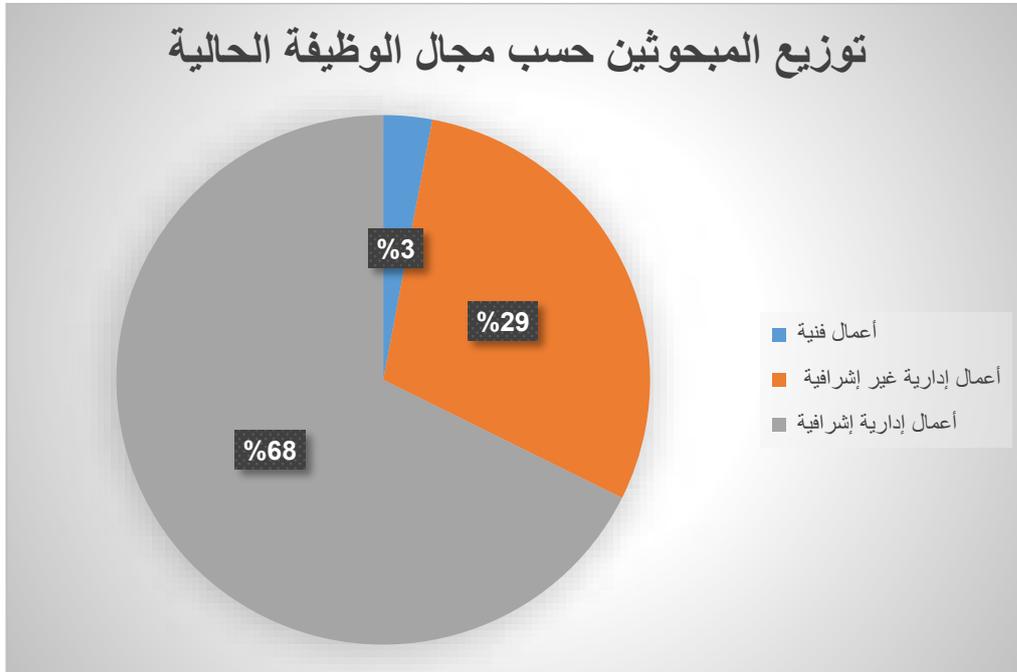
الجدول أعلاه والتي قدرت بـ 41,12% ، فيما نلاحظ أن عدد الأفراد من فئة مهندس دولة قدرت بـ 8.82% ، وفي الأخير نلاحظ ان نسبة 5,88% من الأفراد مستواهم التعليمي ما بعد التدرج ممثلة في الماجستير فأكثر .

من خلال الاستقراء البسيط لأرقام الجدول أعلاه يبين أن افراد مجتمع البحث ذوي مؤهل علمي عالي وذوو كفاءة عالية وهذا راجع الى نوع العمل الذي يتطلب قدرات ومؤهلات علمية عالية

وهذا أيضا مؤشر إيجابي على ان المؤسسة تعتمد على أصحاب المستوى التعليمي العالي لتحسين مستوى الأداء ومواكبتها للتطورات الحاصلة في مختلف المجالات والاستفادة من كفاءاتهم وتخصصاتهم لتحسين مستوى جودة المردودية والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي، وإعطاء دافع قوي للمؤسسة للإستمرار وهذا يؤدي بطريقة آلية الى تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (04) يمثل توزيع المبحوثين حسب مجال الوظيفة الحالية

| النسبة (%) | التكرار | مجال الوظيفة الحالية |
|--------------|---------|--------------------------|
| 2,95 | 01 | أعمال فنية |
| 29,41 | 10 | أعمال إدارية غير إشرافية |
| 67,64 | 23 | أعمال إدارية إشرافية |
| %100 | 34 | المجموع |



من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (04) يتبين أن ما نسبته 67,64% والمقدرة بـ23 مفردة من أفراد العينة أعمال إشرافية إدارية وهذا يدل على أن المؤسسة الوطنية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة الجلفة تعتمد على الجانب الإداري في القيام بمعاملاتها بشكل كبير ، أما فيما يخص فئة أعمال إدارية غير إشرافية فتمثل نسبتهم 29,41% والمقدرة بـ10 مفردة وهي :

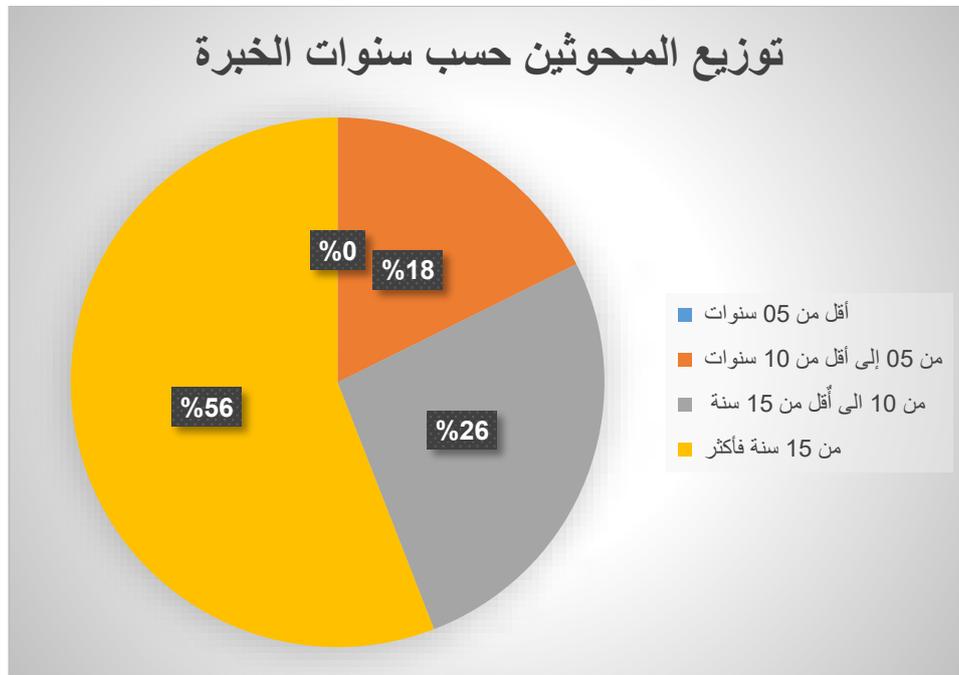
- أن اغلب العمال يشغلون وظائف إشرافية من خلال تسيير العمل بالاشراف العام او المباشر على العمال والفاعلين ويقومون بالتخطيط والتنظيم والتوعية والرقابة الإدارية والتنسيق والمتابعة لانجاز الاعمال في الوحدات التنظيمية

- اما فيما يخص فئة اعمال غير اشرافية تمثل نسبتهم 29,41% والمقدرة بـ10مفردة :

- هي نسبة منخفضة نوعا ما نظرا لقلّة أهمية هذه الفئة وهذا يدل على المستوى الإداري للمؤسسة وكفاءة عمالها ، وما تجدر الإشارة اليه ان تقصي المبحوثين اعمال إدارية اشرافية وغير اشرافية ذات مستوى تعليمي عالي في حين نجد نسبة 2,95% تمثل فئة اعمال فنية.

الجدول رقم (05) يمثل توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة

| النسبة | التكرار | سنوات الخبرة |
|--------|---------|---------------------------|
| 00 | 00 | أقل من 05 سنوات |
| 17,65 | 06 | من 05 إلى أقل من 10 سنوات |
| 26,47 | 09 | من 10 إلى أقل من 15 سنة |
| 55,88 | 19 | من 15 سنة فأكثر |
| %100 | 34 | المجموع |



توضح البيانات الواردة في الجدول رقم (05) خبرة أفراد عينة البحث ويعتبر بقاء الأفراد في مؤسسة ما لمدة طويلة او قصيرا مؤشرا هاما للاستقرار الذي تتميز به المؤسسة وفرصة للمورد البشري من اجل اكتساب المهارة والخبرة التي يحتاجها للقيام بالمهام الموكلة اليه ودليل على وجود مناخ تنظيمي ثابت وما نلاحظه من خلال الجدول رقم (05) أن أغلب الأفراد المبحوثين تفوق اقدميتهم 15 سنة بنسبة 55,88% وهذا يعود الى الاستقرار الذي تتميز به المؤسسة من خلال تبنيتها ثقافة تنظيمية قوية استطاعت تكوينها

من قيم العمال إضافة الى المناخ التنظيمي السابق وأيضا يدل على توفير خبرات كافية داخل المؤسسة لصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة الجلفة، وهذا يدعم ما قلنا سابقا حول كفاءة عمالها وأن المؤسسة تحافظ على عمالها لمدة طويلة من أجل اكتساب الخبرة ونقلها للعمال الجدد، وهذا يدل على التخطيط البعدي الجيد.

بالمقابل نجد نسبة 26,47% ممن تنحصر خبرتهم من 10 الى 15 سنة في حين نجد 17,65% تنحصر خبرتهم بين 5 وأقل من 10 سنوات وهذا يرجع الى سياسة الاستقطاب التي تأخذ العديد من المتغيرات في الاعتبار عند اختيار الافراد وكذا سياسة التوظيف شبه منعدمة ، أي أنها تعتمد على الاستقطاب الداخلي باعتبار ان الفاعلين في المؤسسة ميدان الدراسة يمثلون اهم المصادر في شغل الوظائف الشاغرة عبر عدة طرق منها (الترقية - النقل - التحويل - الإعلان الداخلي).

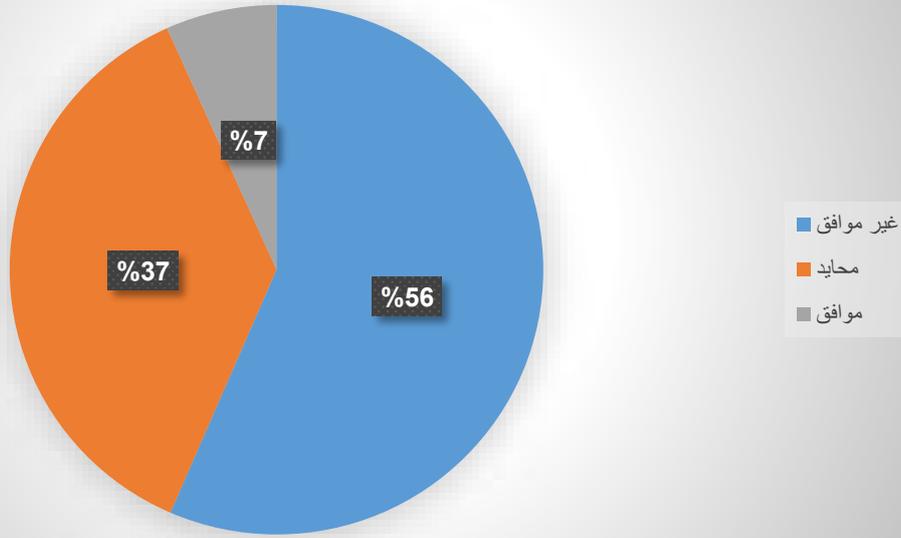
2,6. قراءة رقمية وسوسولوجية للفرضية الجزئية الأولى " يعمل تدريب الموظفين

في المؤسسة العمومية الاقتصادية على تنمية المعارف والمهارات والاتجاهات"

الجدول رقم 06 يمثل توزيع المبحوثين على حسب تنمية المعارف.

| الرقم - | تنمية المعارف | غير موافق | | حايد | | موافق | | لمجموع |
|---------|--|-----------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|--------|
| | | لتنكرار | لنسبة المئوية | لتنكرار | لنسبة المئوية | لتنكرار | لنسبة المئوية | |
| 6 | تتاح لي فرص التعلم واكتساب معارف جديدة في مجال العمل | 5 | 14,71 | 2 | 5,88 | 27 | 79,41 | 34 |
| 7 | يساهم التدريب في تطوير قدراتي ومعارفي لأداء العمل | 4 | 11,76 | 1 | 2,94 | 29 | 85,29 | 34 |
| 8 | أرى ان مستواي المعرفي بعد التدريب أصبح أكثر فعالية | 3 | 8,82 | 2 | 5,88 | 29 | 85,29 | 34 |
| 9 | عملت برامج التدريب على تغطية الجانب الذي أجهله من تخصصي | 5 | 14,71 | 5 | 14,71 | 24 | 70,59 | 34 |
| 10 | ساعدتني المعلومات الجديدة المكتسبة من التدريب من التحكم في طريقة العمل | 3 | 8,82 | 3 | 8,82 | 28 | 82,35 | 34 |
| | لمجموع الكلي | 20 | 11,76% | 13 | 7,65% | 137 | 80,59% | 170 |

الفرضية الجزئية الأولى



من خلال القراءة لمعطيات الجدول رقم 06 يتبين ان إجابات مفردات العينة والبالغ عددهم اجمالاً (34) فرداً تمحورت اجاباتهم على السؤال رقم (06) ما نسبته (79,41%) قد أقرت بموافقتها على اتاحة فرص التعلم واكتساب معارف جديدة في مجال العمل، وهي نسبة مرتفعة وهذا اذا دل على شئى فانما يدل على رغبة الموارد البشرية في تعلم واكتساب معارف جديدة لاداء مهام بشكل جيد، في حين نجد ما نسبته (14,71%) ، أقرت بعدم موافقتها فرص التعلم واكتساب معارف جديدة في مجال العمل، وما نسبته (5,88%) قد أقرت بالبديل "المحايد".

- من خلال القراءة لمعطيات الجدول رقم 06 يتبين ان إجابات مفردات العينة على سؤال رقم 07 ما نسبته (85,29%) قد أكدت بموافقتها على مساهمة التدريب في تطوير قدراتهم ومعارفهم لاداء العمل، في حين نجد ما نسبته 11,76% من مفردات العينة الدراسة قد اقرت على عدم مساهمة التدريب في تطوير قدراتهم ومعارفهم لاداء العمل ونجد ما نسبته 2,94% قد اقرت بالبديل المحايد وهذه النسبة ضعيفة جدا تكاد تكون منعدمة.

- من خلال القراءة لمعطيات الجدول رقم 06 يتبين ان إجابات مفردات العينة على سؤال رقم 8 ما نسبته 85,29% ترى ان مستواهم المعرفي بعد التدريب اصبح اكثر

فاعلية وهذا يعني تلاؤم احتياجات تدريبية مع التدريب، بينما نجد مانسبته 8,82% قد أقرت ان مستواهم المعرفي بعد التدريب لم يصبح اكثر فعالية ، في حين نجد ما نسبته 5,88% قد اقرت بالبديل المحايد.

- من خلال القراءة لمعطيات الجدول رقم 06 يتبين ان إجابات مفردات العينة على سؤال رقم 9 ما نسبته 70,59% تؤكد ان برامج التدريب قد غطت الجانب الذي يجهلونه من تخصصاتهم وهذا ما يدل على مدى نجاعة برامج التدريب ومساهمة التدريب في تحسين قدراتهم ومعارفهم، بينما نجد ما نسبته 14,71% اقرت بان برامج التدريبي لم تغطي الجانب الذي يجهلونه من تخصصاتهم وهذا يرجع الى ان المورد البشري شهادته مطابقة لمنصبه وبالتالي تطبيق المؤسسة لمقولة " الرجل المناسب في المكان المناسب"، في حين نجد ما نسبته 14,71 تمحورت اجاباتهم " بمحايد"

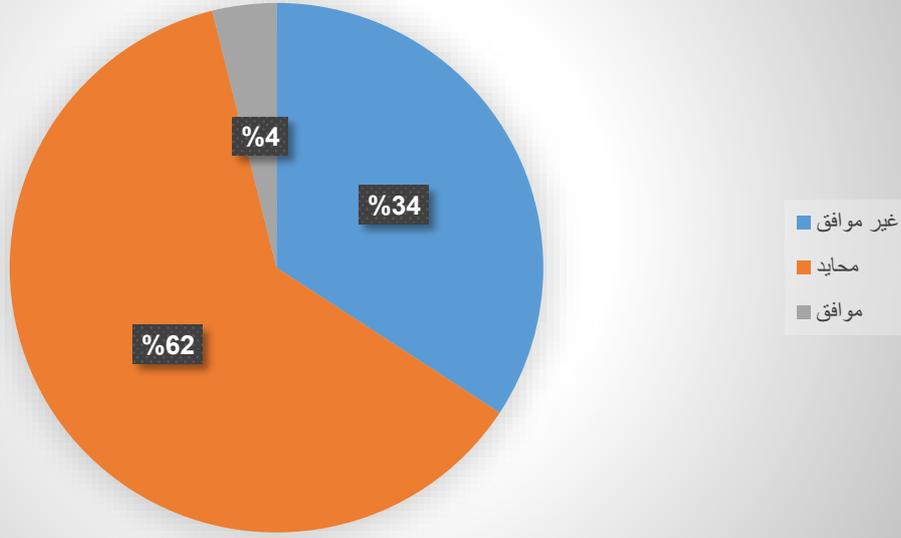
- من خلال القراءة لمعطيات الجدول رقم 06 يتبين ان إجابات مفردات العينة على سؤال رقم 10 ما نسبته 82,35% من افراد مجتمع البحث قد اقرت بان المعلومات الجديدة المكتسبة من التدريب قد ساهمت في التحكم في طريقة العمل وهذا ما يدل على ان الأداء قد تحسن بعد تنمية معارف ومهارات الموارد البشرية ، بينما نجد ما نسبته 8,82% من الأعضاء المبحوثين قد أقرت بان المعلومات الجديدة مكتسبة من التدريب لم تساهم في التحكم في طريقة العمل، في حين نجد ما نسبته 8.82 تمحورت اجاباتهم بمحايد.

- نستنتج من النتائج الموضحة في الجدول رقم 06 ان اغلب موظفي عينة الدراسة بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة الجلفة- أنهم يرون ان التدريب ساعدهم في تنمية معارفهم وقدم لهم معارف جديد ومعلومات متنوعة ، واستطاع التقليل من الجهد والوقت المبذولين اثناء تادية المهام، وطور قدراتهم واصبح ادأؤهم اكثر فعالية من قبل، واستطاعت البرامج التدريبية منحهم مهارات عديدة عن موضوعات مختلفة، كانوا يجهلونها، ما أدى بهم الى اتقان العمل وتنفيذ البرامج بشكل متميز وبأداء فعال، واستطاعوا التحكم في طريقة العمل، وبالتالي تحقيق اهداف المؤسسة وباقل تكلفة وباسرع وقت وزيادة في الإنتاجية.

الجدول رقم 07 يمثل توزيع المبحوثين على حسب تنمية المهارات

| الرقم | ب- تنمية المهارات | غير موافق | | محايد | | موافق | | المجموع |
|-------|---|----------------|---------|----------------|---------|----------------|---------|---------|
| | | النسبة المئوية | التكرار | النسبة المئوية | التكرار | النسبة المئوية | التكرار | |
| 11 | - توفر لي الإدارة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي | 10 | 29,41 | 09 | 26,47 | 15 | 44,12 | 34 |
| 12 | - أنفذ مهامتي وواجباتي بشكل جيد بعد تدريبي | 2 | 5,88 | 8 | 23,53 | 24 | 70,59 | 34 |
| 13 | - أعتقد أن عملية التدريب ساهمت بشكل كبير في منحي مهارات عديدة عن موضوعات مختلفة | 3 | 8,82 | 8 | 23,53 | 23 | 67,65 | 34 |
| 14 | - ساعدني التدريب الذي تلقيته في التقليل من الجهد والوقت المبذولين في العمل | 3 | 8,82 | 9 | 26,47 | 22 | 64,71 | 34 |
| 15 | - يساهم التدريب في زيادة كفاءتي ومهاراتي | 3 | 8,82 | 4 | 11,76 | 27 | 79,41 | 34 |
| | | 21 | 12,36 | 38 | 22,35 | 111 | 65,29 | 170 |
| | | | | | | | | 100 |

الفرضية الجزئية الثانية



- من خلال القراءة لمعطيات الجدول رقم 07 يتبين ان إجابات مفردات العينة على سؤال رقم 11 ما نسبته 44.12% من المبحوثين قد أقرت بتوفير الإدارة لدورات تدريبية لتطوير المهارات وهذا نظرا لان المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لعملية التدريب من اجل تطوير مهارات افرادها وتحقيق أهدافها، وبينما نجد ما نسبته 29,41% من مفردات عينة الدراسة اقرت بعدم موافقتها على الدورات التدريبية لتطوير مهاراتها، في حين نجد ما نسبته 26,47% قد أقرت "بمحايد".

- من خلال القراءة لمعطيات الجدول رقم 07 يتبين ان إجابات مفردات العينة على سؤال رقم 12 ما نسبته 70,59% من المبحوثين قد اقرت انها تنفذ مهامها وواجباتها بشكل جيد بعد تدريبها، بينما نجد ما نسبته 23,53% قد أقرت "بمحايد"، وما نسبته 5,88 من مفردات عينة الدراسة قد اقرت بعدم تمثيل مهامهم وواجباتهم بشكل جيد بعد التدريب.

- من خلال القراءة لمعطيات الجدول رقم 07 يتبين ان إجابات مفردات العينة على سؤال رقم 13 ما نسبته 67,65% بأن عملية التدريب تساهم بشكل كبير في منحهم مهارات عديدة عن موضوعات مختلفة وهذا اذا دل على شئ، فإنما يدل على مدى نجاعة وفعالية البرامج التدريبية، في حين نجد ما نسبته 23,53% قد أقرت بمحايد ، وما نسبته 8,82%

أكدت بان عملية التدريب لا تساهم بشكل كبير في منحهم مهارات عديدة عن موضوعات مختلفة، وهذا راجع الى وضوح الهدف من العملية التدريبية بالنسبة لهم.

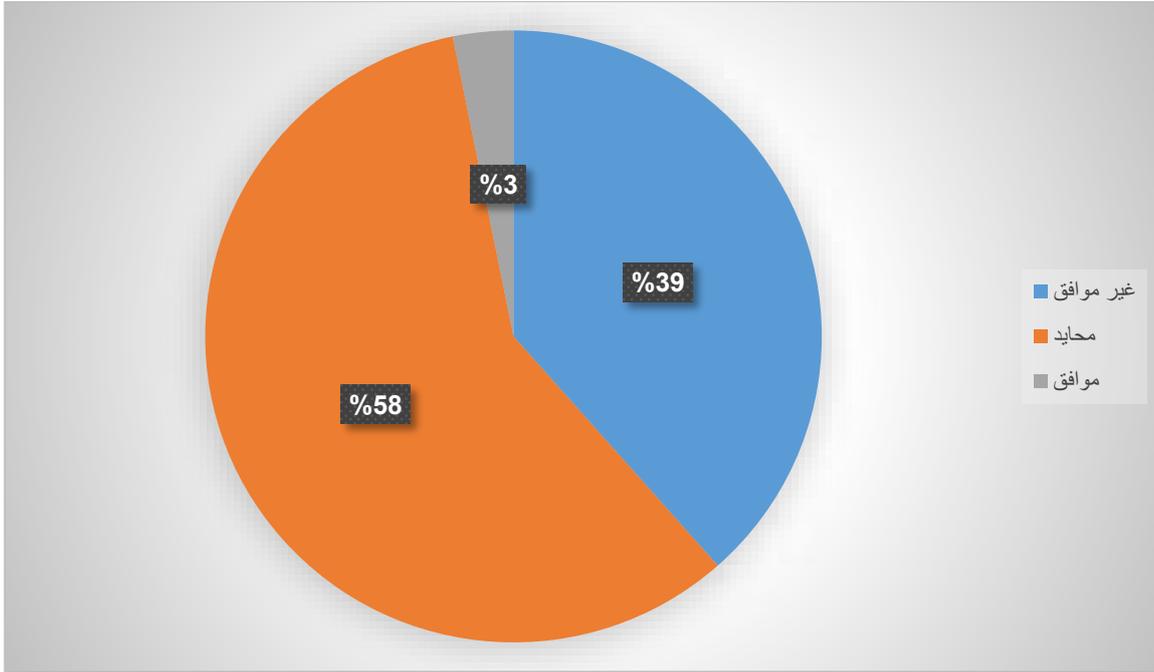
- يبين التحليل الاحصائي لمعطيات الجدول رقم 07 يتبين ان إجابات مفردات العينة على سؤال رقم 14 قد أكدت ما نسبته 64,71% أن التدريب يساعد في التقليل من الجهد والوقت المبذولين في العمل، بينما نجد ان مانسبته 26,47% قد أقرت بمحايد ، وما نسبته 8,82% قد أقرت أن التدريب لا يساعد في التقليل من الجهد والوقت المبذولين في العمل.

- من خلال القراءة لمعطيات الجدول رقم 07 يتبين ان إجابات مفردات العينة على سؤال رقم 15 قد أقرت ما نسبته 79,41% بان التدريب يساهم في زيادة كفاءاتهم ومهاراتهم وهو ما يعني ان المؤسسة تسعى من خلال عملية التدريب الى تحسين أداء مواردها البشرية، مما يؤدي الى قيامهم بأعمالهم على أكمل وجه، وبالتالي تحقيق أهدافهم واهداف المؤسسة ، بينما نجد ما نسبته 11,76% قد أقرت بمحايد ، ومانسبته 8,82% قد أقرت ان التدريب لا يساهم في زيادة كفاءاتهم ومهاراتهم.

- نستنتج من النتائج الموضحة في الجدول رقم 07 ان اغلب إجابات عينة الدراسة بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - وكالة الجلفة- ترى ان التدريب ساهم في تطوير مهاراتهم وان عملية التدريب منحتهم مهارات عديدة عن موضوعات مختلفة وحسنت من أدائهم مما أدى الى قيامهم باعمالهم على اكمل وجه وبالتالي تحقيق اهداف المؤسسة.

الجدول رقم 8 يمثل توزيع المبحوثين على حسب تنمية الإتجاهات الإيجابية

| الرقم | ج- | غير موافق | | محايد | | موافق | | المجموع |
|---------------|---|-----------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|-------------|
| | | التكرار | النسبة المئوية | التكرار | النسبة المئوية | التكرار | النسبة المئوية | |
| 16 | - يؤثر التدريب على سلوكيات وتصرفات العاملين في المؤسسة | 7 | 20,59 | 9 | 26,47 | 18 | 52,94 | 34 %100 |
| 17 | - يعمل التدريب على تعميق أداء الفريق بدلًا من الأداء الفردي | 7 | 20,59 | 10 | 29,41 | 17 | 50 | 34 %100 |
| 18 | - يشعر العاملون بالرضا عن أدائهم بعد تدريبهم | 5 | 14,71 | 9 | 26,47 | 20 | 58,82 | 34 %100 |
| 19 | - أعتقد أن التدريب جعلني أشعر بالمسؤولية تجاه عملي | 5 | 14,71 | 9 | 26,47 | 20 | 58,82 | 34 %100 |
| 20 | - تؤدي برامج التدريب الى رفع إحسان الأفراد العاملين بإنتمائهم للمؤسسة | 5 | 14,71 | 7 | 20,59 | 22 | 64,71 | 34 %100 |
| المجموع الكلي | | 29 | %17,06 | 44 | %25,88 | 97 | %57,06 | 170 %100 |



- من خلال القراءة لمعطيات الجدول رقم 08 يتبين ان إجابات مفردات العينة على سؤال رقم 16 قد أقرت ما نسبته 52,94% حول تأثير التدريب على سلوكيات وتصرفات العاملين في المؤسسة وهذا يعني مدى كفاءة البرنامج التدريبي في حين نجد ما نسبته 26,47% قد أقرت بمحايد، ومانسبته 20,59% يرون ان التدريب لا يؤثر على سلوكيات وتصرفات العاملين في المؤسسة.

- من خلال القراءة لمعطيات الجدول رقم 08 يتبين ان إجابات مفردات العينة على سؤال رقم 17 قد أقرت ما نسبته 50% ان التدريب يعمل على تعميق أداء الفريق بدلا من أداء الفرد، وهذا ما يعني ان التدريب قد ساهم في رفع أداء العاملين من خلال تقوية العلاقات الإنسانية بين الافراد وترشيد توجهاتهم، بينما نجد ان ما نسبته 29,41% قد أقرت بمحايد، وما نسبته 20.59% ان التدريب لا يعمل على تعميق أداء الفريق بدلا من أداء الفرد.

- من خلال القراءة لمعطيات الجدول رقم 08 يتبين ان إجابات مفردات العينة على سؤال رقم 18 ما نسبته 58.82% أكدت بان العاملين يشعرون بالرضا عن أدائهم بعد

تدريبهم في حين نجد ما نسبته 26,47% اقرت بمحايد وما نسبته 14,71% قد اقرت بان العاملين لا يشعرون بالرضا عن أدائهم بعد تدريبهم.

- يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على الأداء الوظيفي فانعدام الرضا الوظيفي وانخفاضه يؤدي الى أداء ضعيف، لذلك اولت المؤسسة أهمية بالغة للتدريب.

- من خلال القراءة لمعطيات الجدول رقم 08 يتبين ان إجابات مفردات العينة على سؤال رقم 19 ما نسبته 58.82% أكدت على ان مساهمة التدريب جعلهم يشعرون بالمسؤولية تجاه أعمالهم وهذا يدل على ان التدريب قد ساعد في تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين افراد العاملين، بينما نجد ما نسبته 26,47% من المبحوثين قد أقرت بمحايد، وما نسبته 14,71% قد اقرت بان مساهمة التدريب لم تجعلهم يشعرون بمسؤولية تجاه أعمالهم.

- من خلال القراءة لمعطيات الجدول رقم 08 يتبين ان إجابات مفردات العينة على سؤال رقم 20 ما نسبته 64,71% أكدت مساهمة برامج التدريب في رفع إحساس الافراد العاملين بانتمائهم للمؤسسة، وهذا يدل على نجاح برامج التدريب من خلال تنمية روح وشعور الانتماء والولاء، بينما نجد ما نسبته 20,59% من المبحوثين قد أقرت بمحايد ، وما نسبته 14,71% ان برامج التدريب لم تؤدي الى رفع إحساس الافراد العاملين بانتمائهم للمؤسسة.

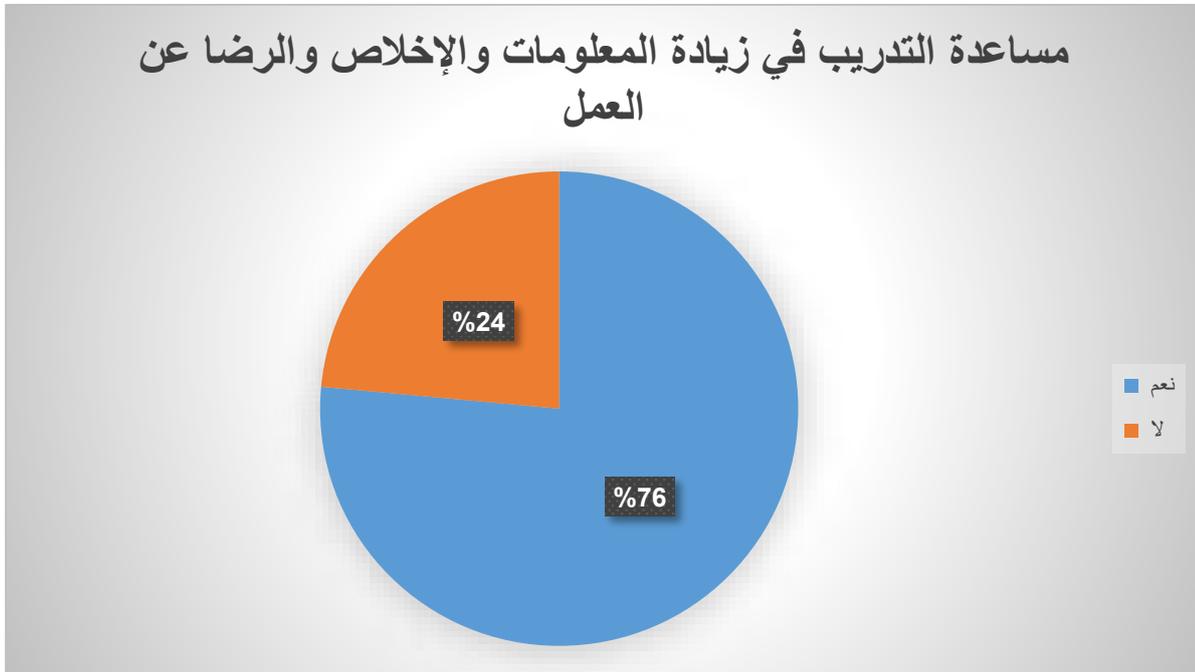
- نستنتج من نتائج الجدول رقم 08 ان اغلب إجابات عينة الدراسة بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء- وكالة الجلفة- ، اقرت بان التدريب يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارج المنظمة، وتطوير أساليب القيادة ، ويؤثر على سلوكيات وتصرفات العاملين بشكل إيجابي، والتدريب ساهم في رفع أداء العاملين من خلال تقوية العلاقات الإنسانية بين الافراد العاملين وترشيد توجيهاتهم، وانه ساعد في تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بينهم، وهذا ما رفع إحساس الافراد بانتمائهم للمؤسسة،

وهذا يدل على نجاح البرامج التدريبية من خلال تنمية روح وشعور الانتماء والولاء للعمل والمؤسسة.

3.6. قراءة رقمية وسوسولوجية للفرضية الجزئية الثانية " توجد علاقة طردية بين تنمية المعارف وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاقتصادية"

الجدول رقم (09) يمثل توزيع المبحوثين حسب مساعدة التدريب في زيادة المعلومات والإخلاص والرضا عن العمل

| النسبة | التكرار | مساعدة التدريب في زيادة المعلومات والإخلاص والرضا عن العمل |
|--------|---------|--|
| 76,47 | 26 | نعم |
| 23,53 | 08 | لا |
| %100 | 34 | المجموع |



نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) ان ما نسبته 76,47 % قد أقرت ان التدريب ساهم في زيادة المعلومات والإخلاص والرضا عن العمل وهذا ما يدفعهم لبذل جهد أكبر في

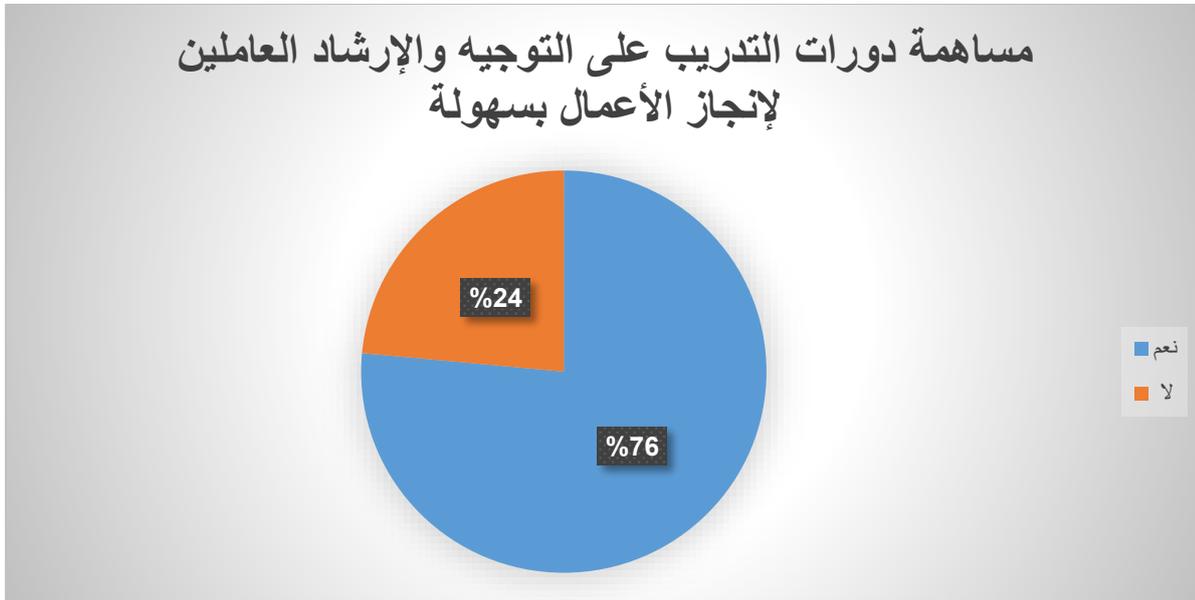
العمل وعلى الاغلب ان هذه الفئة العمالية ممن شعروا بتحسين معلوماتهم وأدائهم تم ترقيةهم او حصولهم على مكافآت مالية.

بينما نجد ما نسبته 23,53% قد أقرت بعدم مساعدة التدريب في زيادة المعلومات والإخلاص والرضا عن العمل ويرجع سبب ذلك ربما في ان هذه الفئة لم تحصل على تدريب كافي او فرص ترقية او ان التدريب لم يكن يلئم احتياجاتهم

نستنتج ان التدريب كما يرى جل الباحثين في المؤسسة بان له القدرة على زيادة المعلومات والإخلاص والرضا عن العمل وزيادة المهارات ورفع الكفاءة الإنتاجية التي تمكن استغلال المورد البشري حيث ركز بيكر في نظريته على الاستثمار في المورد البشري واعتبر العملية التدريبية هي اكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية.

الجدول رقم (10) يمثل توزيع المبحوثين حسب مساهمة دورات التدريب على التوجيه والإرشاد للعاملين لإنجاز الأعمال بسهولة

| النسبة | التكرار | مساهمة دورات التدريب على التوجيه والإرشاد للعاملين لإنجاز الأعمال بسهولة |
|--------|---------|--|
| 76,47 | 26 | نعم |
| 23,53 | 08 | لا |
| %100 | 34 | المجموع |



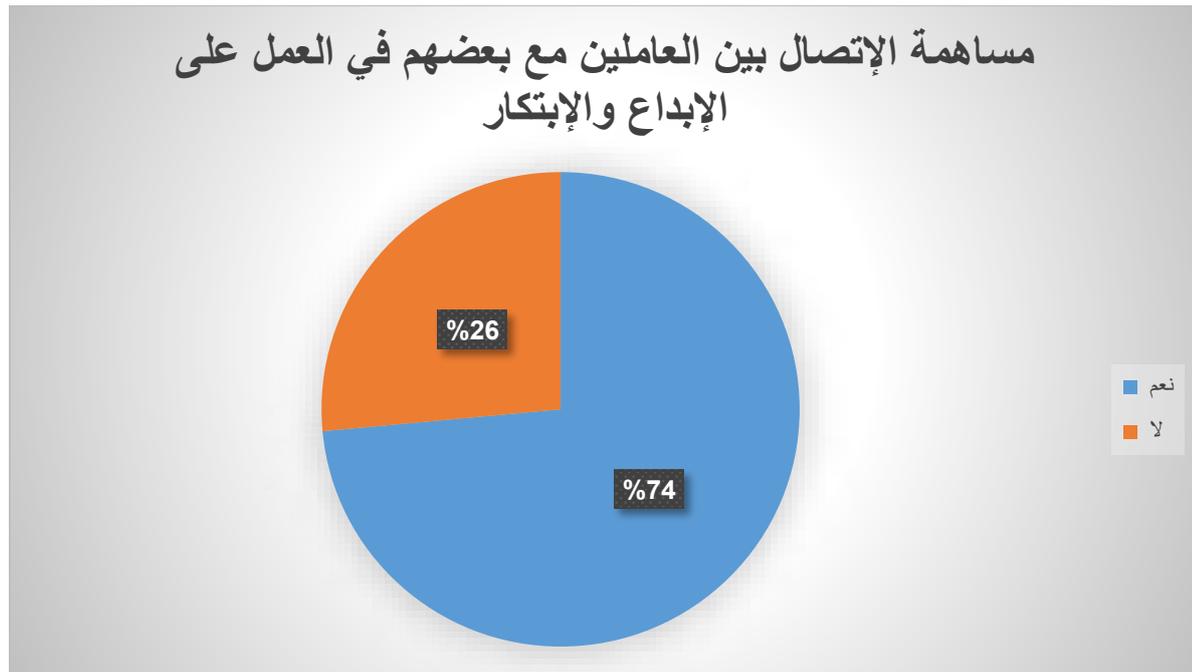
من خلال بيانات الجدول رقم (10) يتبين ان اعلى نسبة والمقدرة بـ76.48% يرون مساهمة دورات التدريب على التوجيه والإرشاد للعاملين لانجاز الاعمال بسهولة، في حين ان هناك ما نسبته 23,53% يرون في الدورات التدريبية ليس مساهمة على التوجيه والإرشاد للعاملين لانجاز الاعمال بسهولة.

ومنه نستنتج من النتائج الموضحة على الجدول مساهمة دورات التدريب على التوجيه والإرشاد للعاملين بإنجاز الأعمال بسهولة، وان مساهمة التدريب في التوجيه وارشاد العاملين يساعد على تحقيق مستويات افضل ويزيد من مهاراتهم بفضل تزويد

بالمعلومات والمعرفة اللازمة لاساليب وطرق الإدارة الضرورية التي تمكن أداء فعال والقدرة على التوجيه والإرشاد .

الجدول رقم (11) يمثل توزيع المبحوثين حسب مساهمة الإتصال بين العاملين مع بعضهم في العمل على الإبداع والابتكار

| النسبة | التكرار | مساهمة الإتصال بين العاملين مع بعضهم في العمل على الإبداع والابتكار |
|--------|---------|---|
| 73,52 | 25 | نعم |
| 26,48 | 09 | لا |
| %100 | 34 | المجموع |



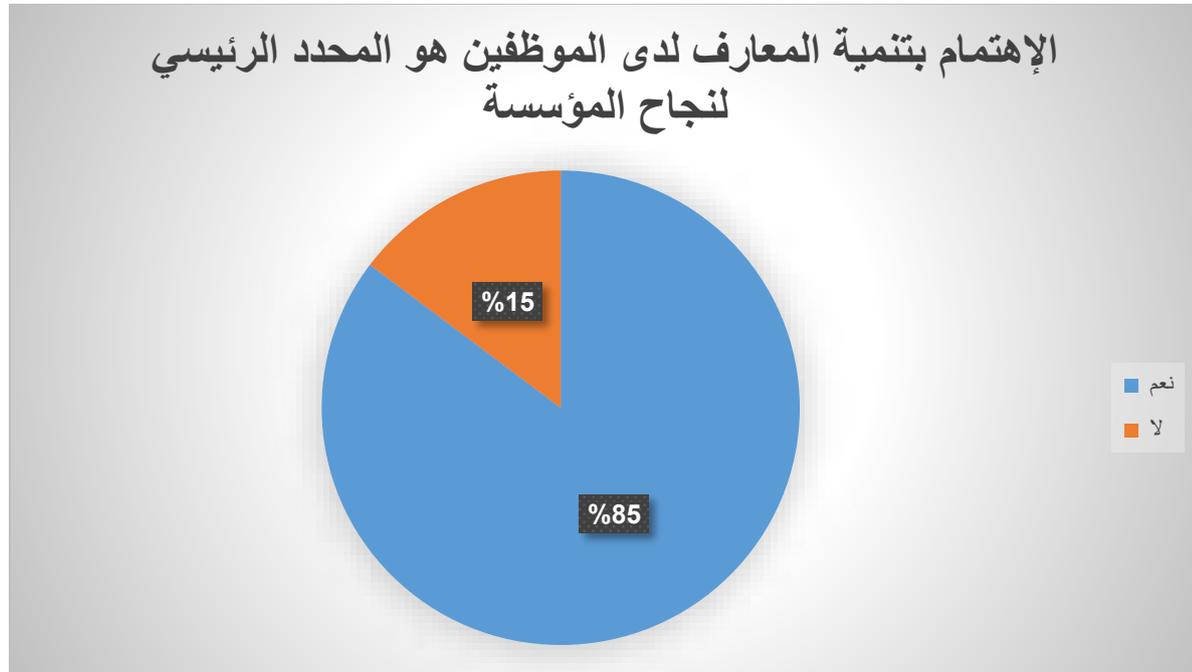
نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) ان ما نسبته 73,52% يؤكدون على ان مساهمة اتصال العاملين مع بعضهم في العمل يعمل على زيادة الابداع والابتكار ، ما يعني ان معظم عاملي المؤسسة محل الدراسة يرون ان اتصال العاملين مع بعضهم يؤدي الى زيادة الابداع والابتكار وهذا ما ساعد المؤسسة على تحقيق اهداف بفعالية وبطرق جديدة، سهلت

للموظفين أداء أعمالهم على احسن وجه، بينما نجد ما نسبته 26,48% من المبحوثين يرون على ان الاتصال لايعمل على مساهمة العاملين مع بعضهم البعض في العمل على زيادة الابداع والابتكار وهذا يرجع في اعتقادهم ان الاتصال بين العاملين فيما بينهم لا يعطي ابداعا ولا ابتكار في العمل بل يعطي نوعا من التواكل والتخاذل في انجاز المهام ويساهم في رفع مستوى المصالح الشخصية لدى بعض العاملين

نستنتج من النتائج الموضحة في جدول رقم (11) ان اتصال العاملين يساهم في القدرة على التعلم واكتساب المهارات التي تنمي الاستعداد للعمل في اطار متكامل ومتماسك في تحقيق تفوق ضمن فريق عمل مبدع، يهتم بالابتكار والسعي لتحقيق الأهداف والشعور بالرضا عند الإنجاز.

الجدول رقم (12) يمثل توزيع المبحوثين حسب اذا ما كان الاهتمام بتنمية المعارف لدى الموظفين هو المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة

| النسبة | التكرار | الاهتمام بتنمية المعارف لدى الموظفين هو المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة |
|--------|---------|--|
| 85,30 | 29 | نعم |
| 14,70 | 05 | لا |
| %100 | 34 | المجموع |



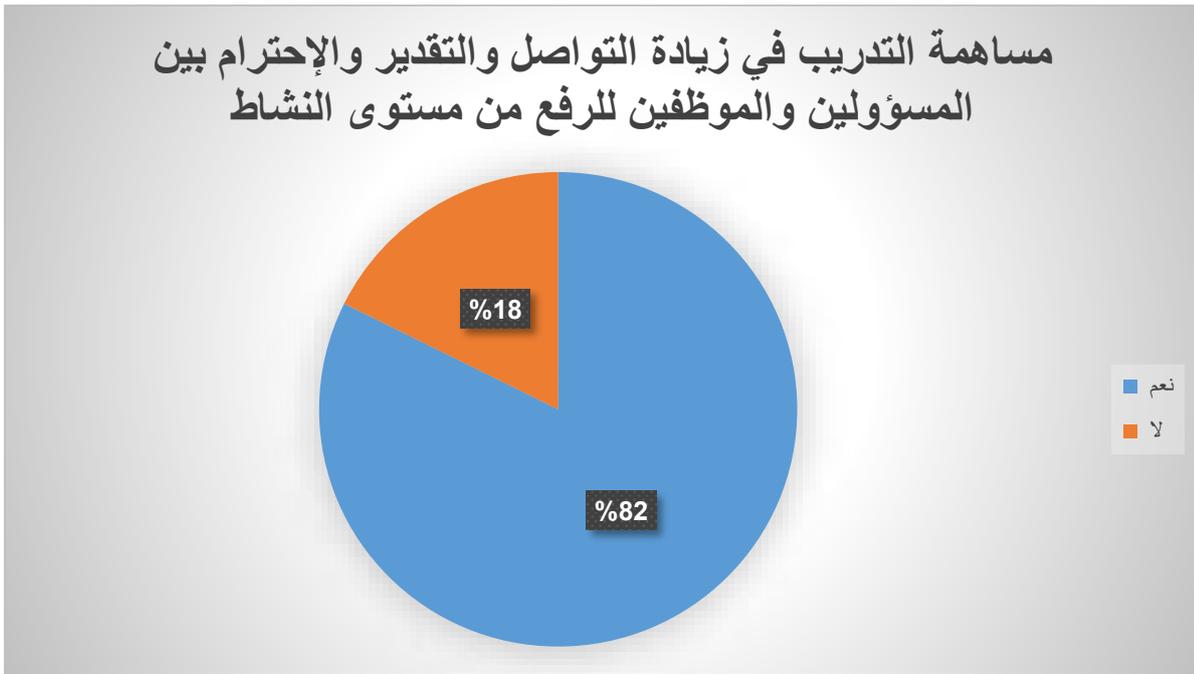
من خلال بيانات الجدول رقم 12 يتبين ان اعلى نسبة والمقدرة بـ 85.30% ، قد أفرت بأن الاهتمام بتنمية المعارف لدى الموظفين هو المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة، وهذا ما يبين ان التدريب ساهم في تنمية معارفهم ما انعكس على أدائهم الفعال في انجاز الاعمال الموكلة اليهم ، وتطوير مهاراتهم ما أدى الى نجاح المؤسسة من كل الجوانب، بينما نجد ما نسبته 14,70 يرون ان الاهتمام بتنمية المعارف لدى الموظفين لا تمثل المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة.

- نستنتج من النتائج الموضحة في الجدول رقم 12 ان مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء -وكالة الجلفة- تهتم بتتمية المعارف، وهذا من خلال تحسين أداء الموظفين، والقيام بعملية التدريب والمساهمة في تثمين الكوادر البشرية وتطوير قدراتها من اجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة محل الدراسة ، والارتقاء بمستوى أداء الموظفين وهذا بتدريبيهم المستمر والمتواصل لبلوغ افضل مستوى من الإنتاجية على مختلف الأصعدة.

- وتذهب نظرية التبادل الاجتماعي ان الحياة الاجتماعية حياة تفاعلية، حيث يحدث تفاعل بين الطرفين أي الاهتمام ينمي المعارف لدى الموظف ويسهل عليه مأمورية العمل.

- الجدول رقم (13) يمثل توزيع المبحوثين حسب مساهمة التدريب في زيادة التواصل والتقدير والاحترام بين المسؤولين والموظفين للرفع من مستوى النشاط

| النسبة | التكرار | مساهمة التدريب في زيادة التواصل والتقدير والاحترام بين المسؤولين والموظفين للرفع من مستوى النشاط |
|--------|---------|--|
| 82,35 | 28 | نعم |
| 17,65 | 06 | لا |
| %100 | 34 | المجموع |



من خلال بيانات الجدول رقم (13) يتبين ان أعلى نسبة والمقدرة بـ 82,35 % قد أقرت بمساهمة التدريب في زيادة التواصل والتقدير والاحترام بين المسؤولين والموظفين للرفع من مستوى النشاط، وما نسبته 17,65 % أكدت عدم مساهمة التدريب في زيادة التواصل والتقدير والاحترام بين المسؤولين والموظفين من اجل رفع مستوى النشاط،

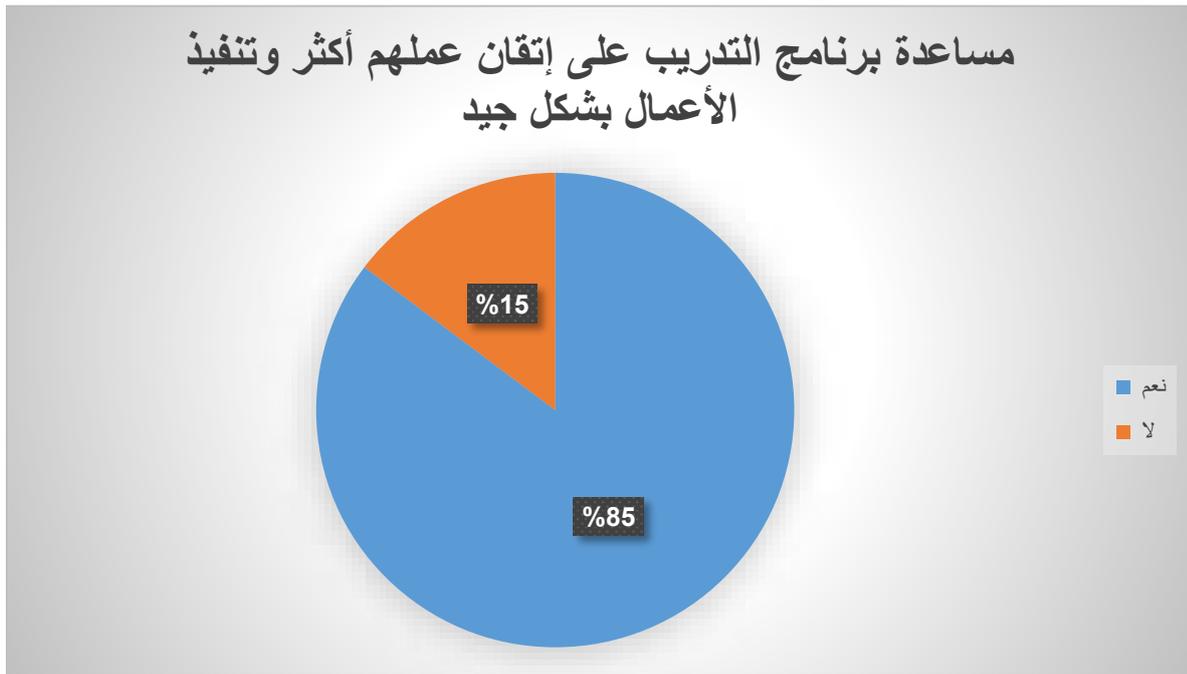
ويرجع هذا الى ان العينة لم تلق استحسان التدريب ودوراته او ان التدريب لم يكن فعالا لديهم ، او ان أداة التدريب لم تكن ضمن مخططاتهم.

نستنتج من النتائج الموضحة في الجدول رقم (13) ان اتجاه علاقات العمل سواءا كانت بالسلب او الايجاب تؤثر بشكل مباشر على الانسجام داخل المؤسسة والذي يعتبر احد مؤشرات الأداء الوظيفي، وتؤكد نظرية العلاقات الإنسانية ان الفرد اهم عناصر العملية الانتاجية، يقتضي الاهتمام به كونه كائن اجتماعي ويجب السماح بإقامة علاقات اجتماعية غير رسمية في اطار العلاقات والاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة.

4.6. قراءة رقمية وسوسولوجية للفرضية الجزئية الثالث " توجد علاقة طردية بين تنمية المهارات وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاقتصادية"

الجدول رقم (14) يمثل توزيع المبحوثين حسب مساعدة برنامج التدريب على إتقان عملهم أكثر وتنفيذ الأعمال بشكل جيد

| النسبة | التكرار | مساعدة برنامج التدريب على إتقان عملهم أكثر وتنفيذ الأعمال بشكل جيد |
|--------|---------|--|
| 85,29 | 29 | نعم |
| 14,71 | 05 | لا |
| %100 | 34 | المجموع |

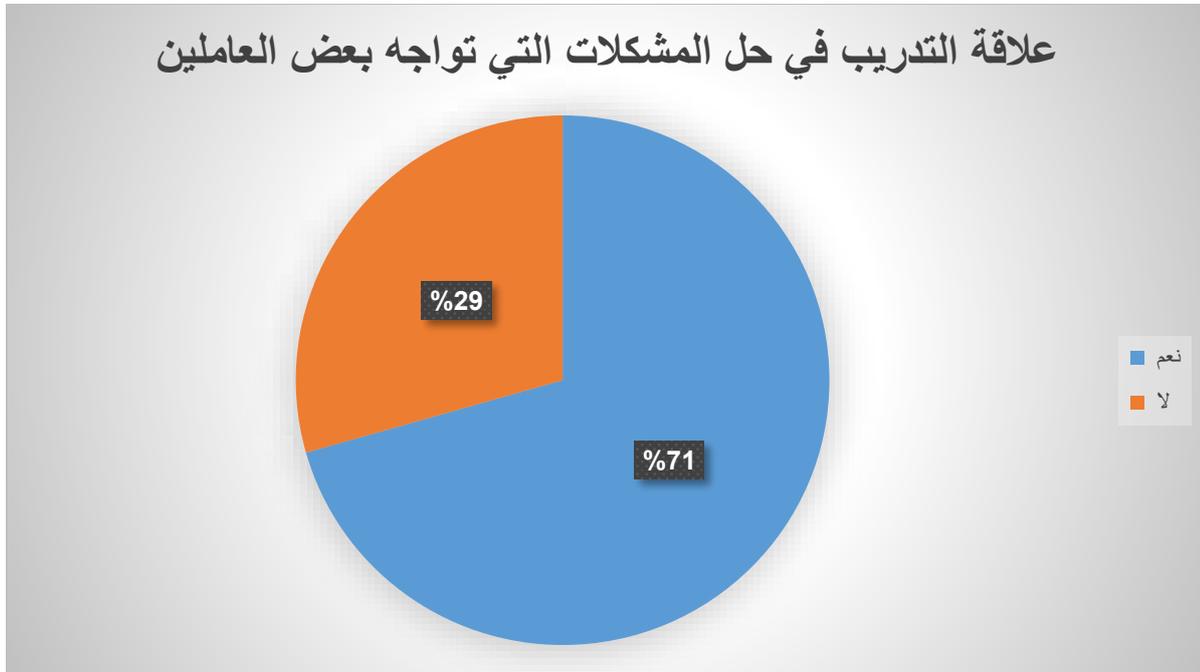


نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) وبالنظر الى تكرارات عينة الدراسة يتبين ان 85,29% من مفردات الدراسة من أفراد بمساعدة برنامج التدريب في حين نجد ما نسبته 14,71% من مفردات عينة الدراسة قد نفت مساعدة برنامج التدريب هي إتقان العمل وتنفيذ الأعمال بشكل جيد.

ومنه نستنتج ان اغلب الموظفين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة الجلفة يرون ان البرامج التدريبية لها دور في اتقان الاعمال وتنفيذ البرامج بشكل جيد لان التدريب يمكن الموظفي من القدرة على زيادة المهارات والمعلومات والقيام بالاعمال الموكلة بشكل متميز وباداء فعال وأيضا زيادة الإنجاز الوظيفي كما ونوعا وبالتالي تحيط نوعية الأداء والتمكين من تنفيذ الاعمال بسهولة تامة حتى يتم تحقيق اهداف المؤسسة والمؤسسة محل الدراسة تسعى من خلال تدريبها للعمال لتحسين أدائهم مما يؤدي الى قيامهم باعمالهم على أكمل وجه وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وبأقل تكلفة وفي أسرع وقت وزيادة الإنتاجية.

الجدول رقم (15) يمثل توزيع المبحوثين حسب علاقة التدريب في حل المشكلات التي تواجه بعض العاملين

| النسبة | التكرار | علاقة التدريب في حل المشكلات التي تواجه بعض العاملين |
|--------|---------|--|
| 70,59 | 24 | نعم |
| 29,41 | 10 | لا |
| %100 | 34 | المجموع |

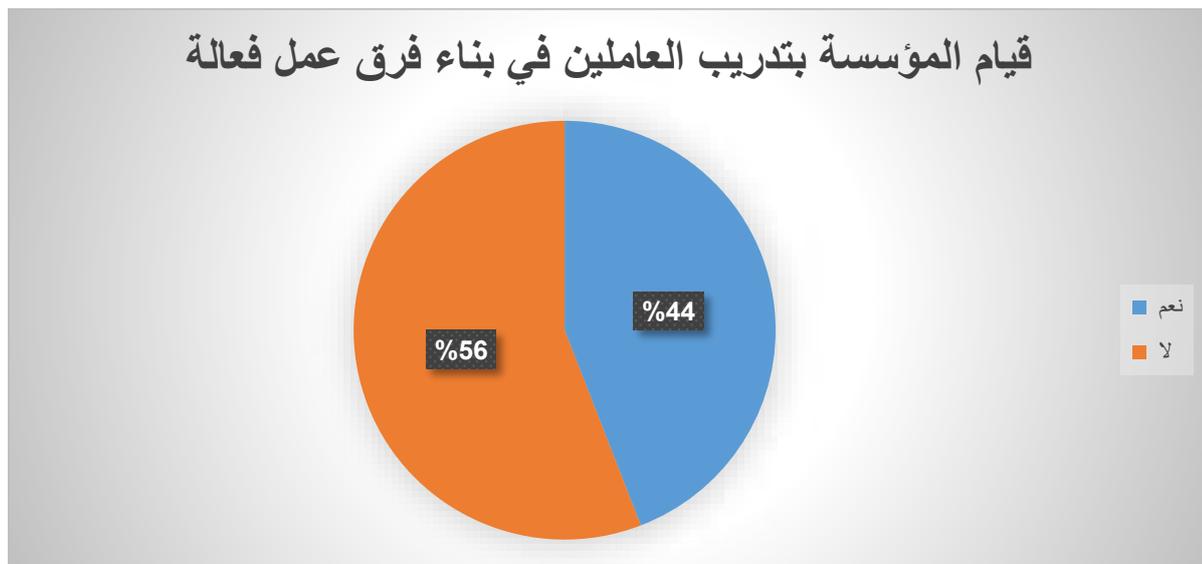


من خلال القراءة الاحصائية للجدول رقم (15) يتبين ان 70,59% من مفردات عينة الدراسة قد أقرت بعلاقة التدريب في حل المشكلات التي تواجه بعض العاملين ما يعني ان التدريب قد حقق هدفا مهما وهو مساعدة الافراد في تحسين قدراتهم وحل المشاكل التي تواجههم في العمل بينما نجد نسبة 29,41% من مفردات عينة الدراسة قد اقرت بانه لا علاقة للتدريب في حل المشكلات التي تواجه بعض العاملين.

ومن خلال النتائج المبينة في الجدول نستنتج بان التدريب الذي وضعتة المؤسسة من خلال عينة الدراسة المبحوثة ساهم في حل المشكلات والعوائق التي واجهت الموظفين أثناء العمل ومن خلال المعطيات يتبين ان التدريب أعطى حلولاً لمعظم المشاكل التي واجهت العمال في هذه المؤسسة، وان للتدريب أهمية كبيرة في مواجهة المشاكل والتخفيف منها وتخفيض من حوادث العمل ويتطلب هذا العمل الجماعي من خلال التواصل والمحافظة على العلاقات الاجتماعية واستغلال عملية التدريب في تقديم اهم الطرق لرفع من تحسين الأداء والقدرات الفنية.

الجدول رقم (16) يمثل توزيع المبحوثين حسب قيام المؤسسة بتدريب العاملين في بناء فرق عمل فعالة

| النسبة | التكرار | قيام المؤسسة بتدريب العاملين في بناء فرق عمل فعالة |
|--------|---------|--|
| 44,11 | 15 | نعم |
| 55,89 | 19 | لا |
| %100 | 34 | المجموع |



نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) ان نسبة من المبحوثين قدرت بـ 55.89% توضح

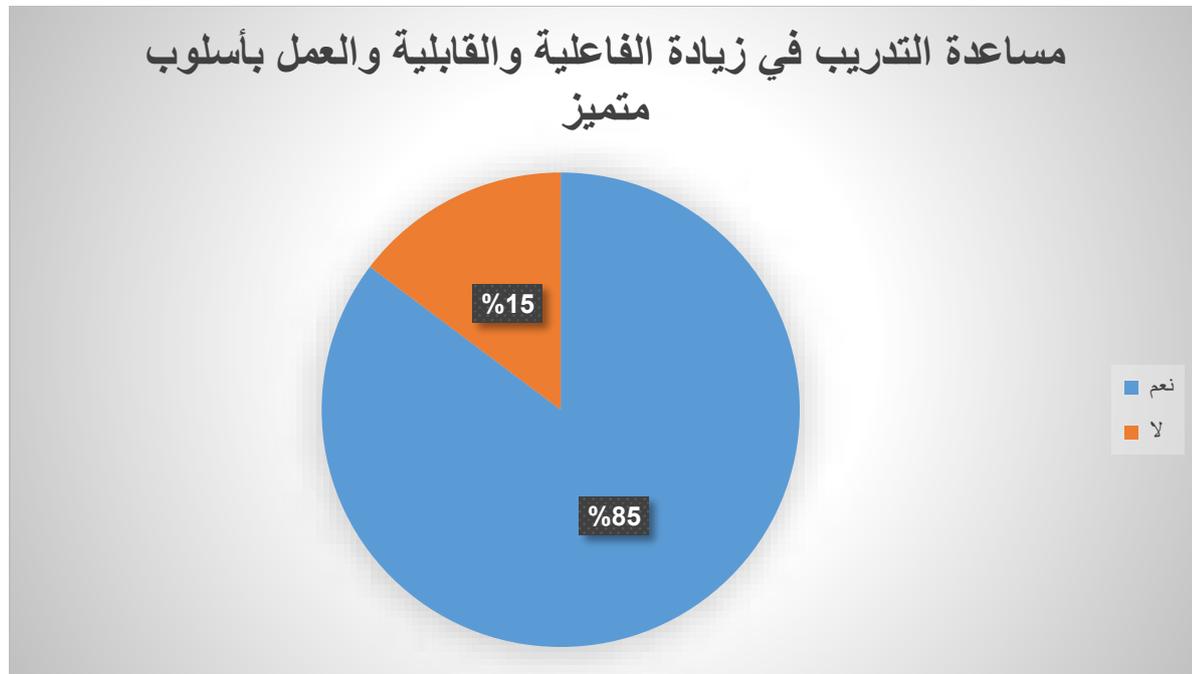
عدم قيام المؤسسة بتدريب العاملين في بناء طرق عمل فعالة وذلك نظرا لبعض التخصصات والافراد ببعض الاعمال الموكلة وأيضا لعدم وجود ثقافة داخل المؤسسة بضرورة تشجيع العمل الجماعي، والانتماء للجماعة.

بينما نجد نسبة 44,11% توضح قيام المؤسسة بتدريب العاملين في بناء فرق عمل فعالة.

نستنتج أن من النتائج الموضحة في الجدول رقم 16 ان معظم العمال يرون بان المؤسسة لا تقوم بتدريب العاملين في بناء فرق عمل فعالة، حيث ان العمل في بناء فرق فعالة يشجع على العمل الجماعي من خلال تعزيز بيئة عمل داعمة وشاملة والاعتراف بالمجهود والإنجازات المقدمة من طرف الموظف، لتعزيز الروح المعنوية والتماسك داخل الهيكل التنظيمي خدمة لمصالح المؤسسة والعاملين معا، كما ان العامل يزيد عطاؤه وترتفع مكانته اذا عمل في اطار فريق عمل متجانس وهذا ما يزيد من فعاليته وكفاءته والاستمرارية والوفاء للعمل والمؤسسة.

الجدول رقم (17) يمثل توزيع المبحوثين حسب مساعدة التدريب في زيادة الفاعلية والقابلية والعمل بأسلوب متميز

| النسبة | التكرار | مساعدة التدريب في زيادة الفاعلية والقابلية والعمل بأسلوب متميز |
|--------|---------|--|
| 85,30 | 29 | نعم |
| 14,70 | 05 | لا |
| %100 | 34 | المجموع |



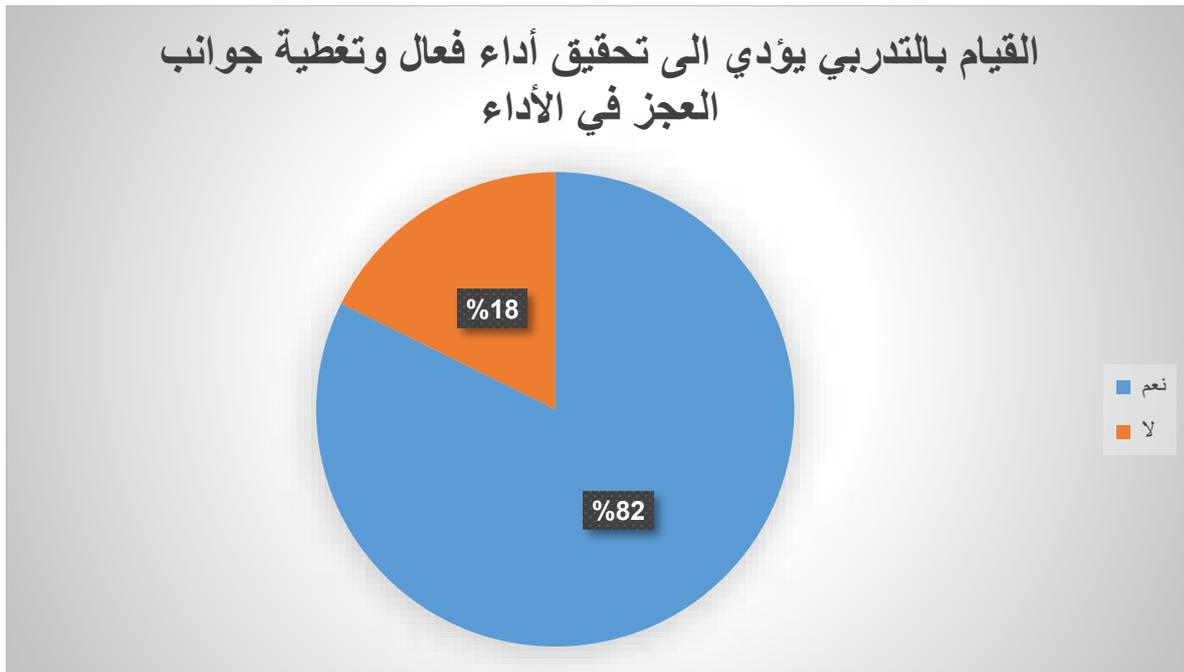
من خلال الجدول رقم (17) يتبين ان 85,30 % من المبحوثين يرون ان التدريب يساعد في زيادة الفاعلية والقابلية والعمل بأسلوب متميز، في حين ان 14,70% يرون ان التدريب لا يساعد في زيادة الفاعلية والقابلية والعمل بأسلوب متميز.

ومنه نستنتج ان اغلب موظفي المؤسسة محل الدراسة التدريب ساعدهم في زيادة الفاعلية والقابلية والعمل بأسلوب متميز، وذلك يرجع لأهمية العملية التدريبية في زيادة الدافعية والقابلية للعمل ورفع من حماس ودافعية العاملين بالمؤسسة ، هذا ما يؤدي الى

تطور المؤسسة وزيادة ولاء العمال والعناية أكثر بالعمل المسند والرفع من القدرات والمعارف.

الجدول رقم (18) يمثل توزيع المبحوثين حسب القيام بالتدريب يؤدي الى تحقيق أداء فعال وتغطية جوانب العجز في الأداء

| النسبة | التكرار | القيام بالتدريب يؤدي الى تحقيق أداء فعال وتغطية جوانب العجز في الأداء |
|--------|---------|---|
| 82,35 | 28 | نعم |
| 17,65 | 06 | لا |
| %100 | 34 | المجموع |



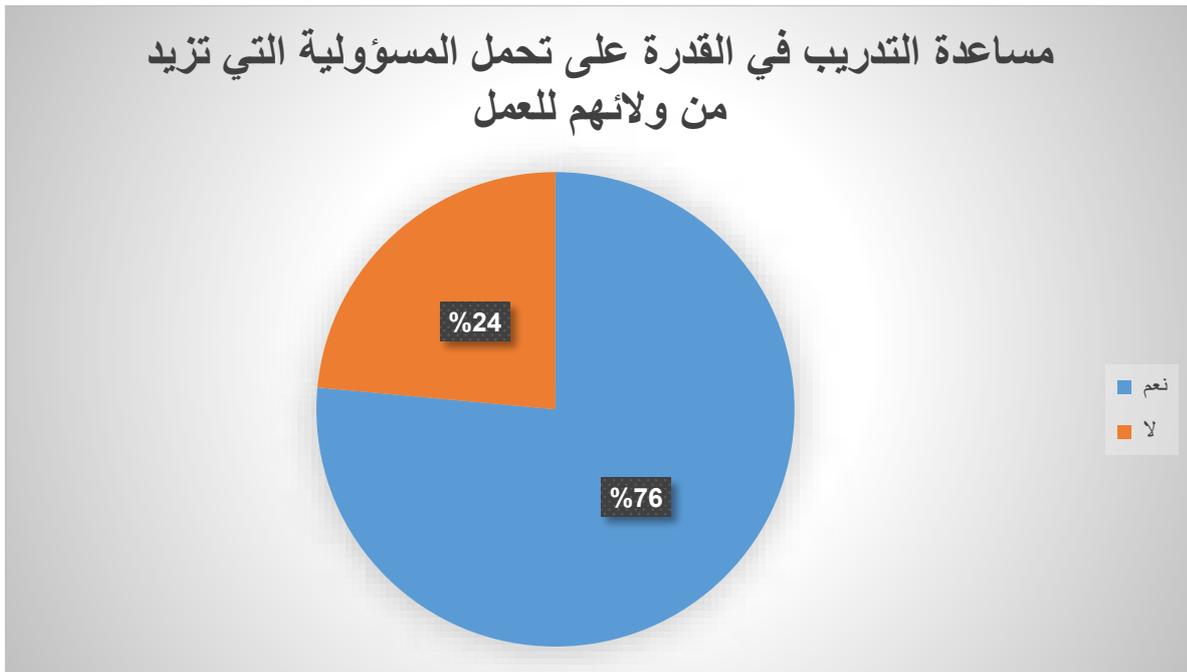
من خلال الجدول رقم (18) وبالنظر الى تكرارات عينة الدراسة يتبين ان 82,35% قد أقرت ان القيام بالتدريب يؤدي الى تحقيق أداء فعال وتغطية جوانب العجز في الأداء، في حين نجد ما نسبته 17,65% من مفردات عينة الدراسة يرون ان التدريب لا يؤدي الى تحقيق أداء فعال وتغطية جوانب العجز في الأداء.

نستنتج من النتائج الموضحة في الجدول رقم 18 ان معظم عمال مؤسسة محل الدراسة، يرون ان التدريب يؤدي الى تحقيق وتغطية جوانب العجز في الأداء، لان بعد قيام العامل بالتدريب يشعر بأريحية في العمل، وفعالية في انجاز الاعمال الموكلة اليه، ويزيد من مردوديته لتغطية جوانب العجز، فكفاءة التدريب تساهم في تطوير مهارات العاملين وتجعلهم قادرين على تأدية واجباتهم فيزداد الولاء للعمل والمؤسسة ، حيث نرى في نظرية الدور ان سلوك الفرد نابع من الأدوار او الدور الذي يقوم به في المجتمع، وهذا الدور يكسبه منزلة ومكانة اجتماعية ويحدد واجباته، ويجدر الإشارة الى ان الفرد يقوم بادوار متعددة في مؤسسات مختلفة وهذا كفيل بتغطية العجز وتحقيق أداء فعال.

5.6. قراءة رقمية وسوسولوجية للفرضية الجزئية الرابعة " توجد علاقة طردية بين تنمية الاتجاهات وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاقتصادية"

الجدول رقم (19) يمثل توزيع المبحوثين حسب مساعدة التدريب في القدرة على تحمل المسؤولية التي تزيد من ولاءهم للعمل

| النسبة | التكرار | مساعدة التدريب في القدرة على تحمل المسؤولية التي تزيد من ولاءهم للعمل |
|--------|---------|---|
| 76,48 | 26 | نعم |
| 23,52 | 08 | لا |
| %100 | 34 | المجموع |



من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (19) يتبين ان نسبة 76,48% من مفردات عينة الدراسة قد اقرب بمساعدة التدريب على تحمل المسؤولية والتي تزيد من ولاءهم للعمل وهذا يعني أن التدريب وباعتباره ذلك النشاط المخطط يهدف الى إحداث تثيرات في

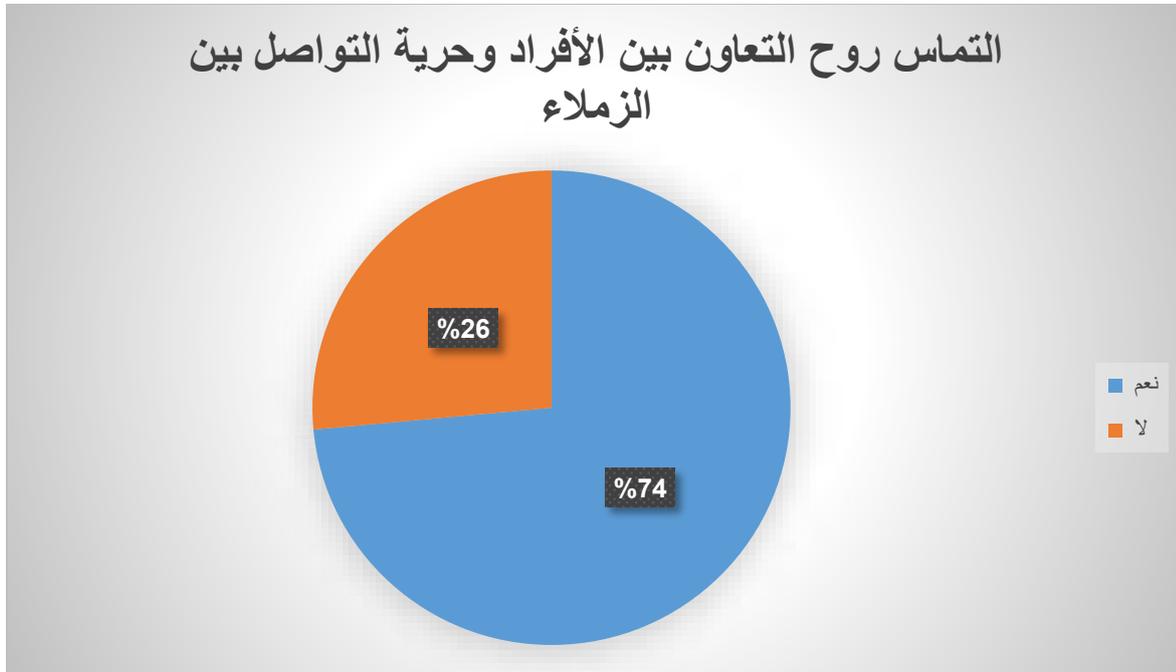
الفرد والجماعة من ناحية الأداء، طرق العمل، والسلوك والانتاجات وقد يساهم في تنمية شعور الفاعلين بالولاء التنظيمي .

بينما نجد ما نسبته 23,52% هي عينة الدراسة قد اقرت بأن التدريب لا يساعد في القدرة على تحمل المسؤولية التي تزيد من الولاء للعمل.

نستج ان التدريب ينمي لدى الفرد والجماعة الاستعداد الأمتثل لتحمل المسؤولية والجدية في العمل والانضباط والشعور بالمسؤولية اتجاه العمل ودفع بالموظف بالولاء والدافعية لانجاز الاعمال لهم وتحقيق مستويات افضل من الأداء وتحقيق النتائج المرجوة.

الجدول رقم (20) يمثل توزيع المبحوثين حسب التماس روح التعاون بين الافراد وحرية التواصل بين الزملاء

| النسبة | التكرار | التماس روح التعاون بين الافراد وحرية التواصل بين الزملاء |
|--------|---------|--|
| 73,52 | 25 | نعم |
| 26,48 | 09 | لا |
| %100 | 34 | المجموع |



بناء على الشواهد الرقمية الموجودة في الجدول رقم (20) نلاحظ ان نسبة 73,52 % يرون بأنه يوجد روح التعاون بين الافراد وحرية التواصل مع الزملاء بينما نجد نسبة 26,48% من مجموع أفراد العينة يرون بأنه لا يوجد روح التعاون بين الافراد وحرية التواصل مع الزملاء.

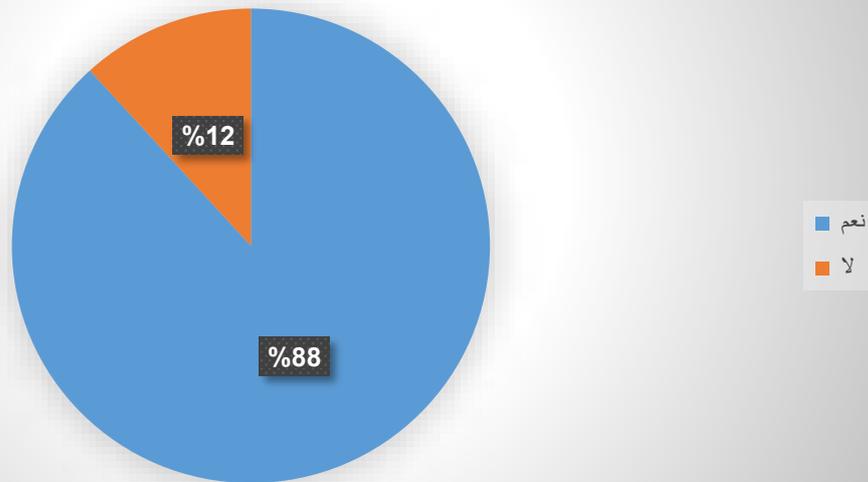
من خلال المعطيات هذه يتضح ان اغلبية المبحوثين اكدوا على مساهمة طبيعة علاقات العمل السائدة في المؤسسة بالتعاون وسرية التواصل بين الزملاء وهنا نلاحظ ان

اتجاه علاقات العمل سواء كانت بالسلب أو الايجاب يؤثر بشكل مباشر على روح التعاون والتواصل بين الافراد داخل المؤسسة الذي يفسر احد مؤشرات الأداء الوظيفي وهذا ما تؤكدته نظرية العلاقات الإنسانية ان الفرد اهم عناصر في العملية الإنتاجية يقتضي الاهتمام به كونه كائن اجتماعي يجب السماح بإقامة علاقات اجتماعية غير رسمية في اطار العلاقات والاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة.

الجدول رقم (21) يمثل توزيع المبحوثين حسب الحصول على الترقية او الحوافز يشجع على أداء الأعمال بجدية وكفاءة

| النسبة | التكرار | الحصول على الترقية او الحوافز يشجع على أداء الأعمال بجدية وكفاءة |
|--------|---------|--|
| 88,24 | 30 | نعم |
| 11,76 | 04 | لا |
| %100 | 34 | المجموع |

الحصول على الترقية أو الحوافز يشجع على أداء الأعمال بجدية وكفاءة

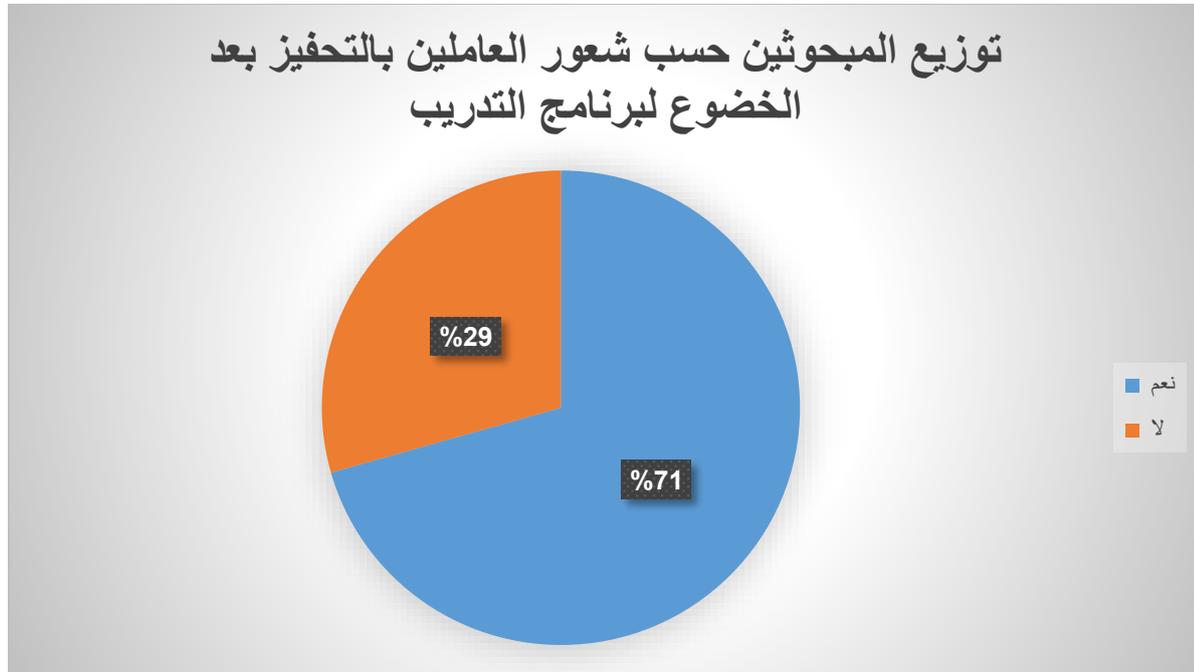


نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) ما نسبته 88,24% يرون في الحصول على الترقية والحوافز يشجع على أداء الاعمال بجدية وكفاءة بينما نجد ما نسبته 11,76 % من المبحوثين لا يرون في الحصول على ترقية او حوافز يشجع على أداء الاعمال بجدية وكفاءة، هذه الفئة ربما لم تستفد من ترقية او حوافز، وسبب هذا قد يرجع الى سياسة المؤسسة مع مراعاة مختلف الظروف على سبيل المثال الميزانية السنوية او أداء الاعمال بجدية وكفاءة لا يرتبط فقط بالحصول على تحفيزات وترقية.

نستنتج من النتائج الموضحة في الجدول رقم (21) ان معظم العمال يرون ان الترقية والحوافز تشجع على أداء الاعمال بجدية وكفاءة وانها تؤدي الى تعزيز المنافسة بين الموظفين والى استثمار طاقات الموظفين بشكل نافع ومثمر وتحفيز الرغبات الذاتية لهذا على مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة الجلفة ان تجعل الترقية والحوافز من أولوياتها في مخططاتها السنوية، لان الموظف يحتاج الى الترقية والتحفيز خلال مساره الوظيفي حتى يؤدي اعماله بفعالية وكفاءة وهذا ما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة، ويؤدي الى تحسين خدماتها تجاه عملائها.

الجدول رقم (22) يمثل توزيع المبحوثين حسب شعور العاملين بالتحفيز بعد الخضوع لبرنامج التدريب

| النسبة | التكرار | شعور العاملين بالتحفيز بعد الخضوع لبرنامج التدريب |
|--------|---------|---|
| 70,59 | 24 | نعم |
| 29,41 | 10 | لا |
| %100 | 34 | المجموع |



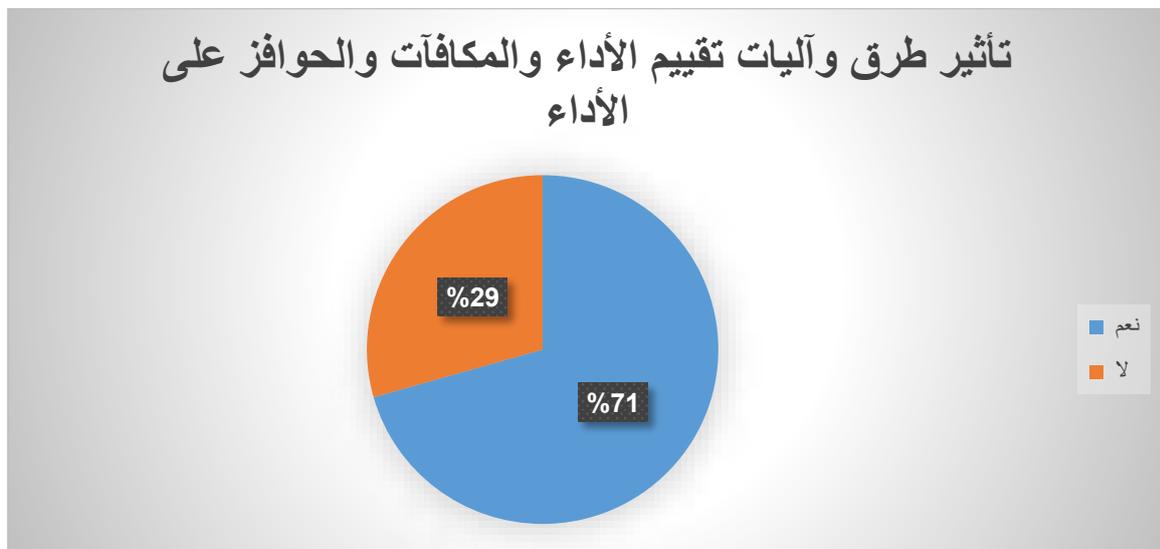
من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (22) يتبين ان 70,59% من مفردات عينة الدراسة اقرت ان لديهم شعور بالتحفيز بعد الخضوع لبرنامج تدريب ما يدفعهم لبذل جهد اكبر في العمل، وعلى الاغلب ان هذه الفئة العمالية ممن شعروا بالتحسن في أدائهم تم ترقيتهم او حصولهم على مكافآت مادية، بينما نجد ما نسبته 29,41% يرون انه ليس لديهم شعور بالتحفيز بعد الخضوع لبرنامج تدريب ويرجع السبب في ذلك ان هذه الفئة لم

تحصل على مكافآت او فرص ترقية، او ان التدريب لم يكن يلئم احتياجاتهم لرفع التحفيز لديهم.

نستنتج من النتائج الموضحة في الجدول رقم (22) ان البرامج التدريبية أدت الى شعور الفاعلين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة الجلفة بالتحفيز بعد خضوعهم لهذه البرامج وذلك لملائمة التدريب مع الاحتياج المطلوب وكذلك ملائمة التدريب مع مستواهم واتجاهاتهم العملية والتنظيمية وهذا ما يؤدي الى تلبية حاجيات العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وكذا المؤسسة ككل.

الجدول رقم (23) يمثل توزيع المبحوثين حسب تأثير طرق وآليات تقييم الأداء والمكافآت والحوافز على الأداء.

| النسبة | التكرار | تأثير طرق وآليات تقييم الأداء والمكافآت والحوافز على الأداء. |
|--------|---------|--|
| 70,59 | 24 | نعم |
| 29,41 | 10 | لا |
| %100 | 34 | المجموع |



من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (23) يتبين ان ما نسبته 70,59% من مفردات

عينة الدراسة اقرت بتأثير طرق واليات تقييم الأداء والمكافآت والحوافز على الأداء لان هذه العوامل في حد ذاتها تحسن من نوعية وابداع وسيرورة الأداء، وبالتالي هذا يخدم مصالح واهداف المؤسسة في تحقيق تطورها، في حين نلاحظ ما نسبته 29,41% يرون ان طرق واليات تقييم الأداء والمكافآت والحوافز لا تؤثر على الأداء لان كل هذه العوامل لم تساهم في تغيير مستوى الأداء، وهذا راجع لخبرتهم في العمل او ان المؤسسة لا تقيم أدائهم او منحهم المكافآت والحوافز لتحسين مستوى الأداء .

نستنتج من النتائج الموضحة في الجدول رقم (23) ان لطرق واليات تقييم الأداء والمكافآت والحوافز تأثير على أداء الافراد حيث تؤدي الى زيادة شعور الموظف بالمسؤولية وأيضا قياس كفاءاتهم وقدراتهم ، وضمان معايير التقييم والحوافز، ويجب ان تتسم عملية التقييم بالموضوعية حتى تكون النتائج دقيقة وخضوع كافة العاملين الى عملية التقييم وعدم التمييز بينهم حتى يتسنى للمؤسسة محل الدراسة تحديد الموظفين الذين يستحقون مكافآت وترقية بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة، وأيضا من أجل تحسين مستواهم ومعرفة نقاط القوة والضعف ومعالجتها، وهذا ما يجعل العاملين يشعرون بانهم محل اهتمام من طرف المرؤوسين.

7. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

1.7. استنتاج الفرضية الجزئية الأولى: "يعمل تدريب الموظفين في المؤسسة العمومية الاقتصادية على تنمية المعارف والمهارات والاتجاهات"

يتضح لنا من خلال الاستنتاجات المتوصل وانطلاقا من تحليلاتنا وتفسيراتنا للمعطيات توصلنا اليها :

- من خلال النتائج المتحصل عليها نجد ان نسبة 80,59% من مجموعة مفردات عينة الدراسة يقرون ان التدريب يساهم في تطوير قدراتهم ومعارفهم وأنهم اكتسبوا معارف جديدة ساعدتهم في التحكم في طريقة العمل، وامتدت لهم احدث المعارف، وهذا ما أوضحه الجدول رقم (06).

- من خلال النتائج المتحصل عليها نجد ان ما نسبته 65,29% من مجموعة عينة الدراسة ان التدريب أثر في تطوير مهاراتهم، وبالتالي زيادة كفاءاتهم، وان الدورات التدريبية التي استفاد منها الموظفون ساهمت فعليا في تحسين خبراتهم ومستواهم وبالتالي تحسين أدائهم وتحقيق اهداف المؤسسة وهذا ما أوضحه الجدول رقم (07)

- من خلال النتائج المتحصل عليها نجد ان ما نسبته 57,06% من مجموع مفردات عينة الدراسة اكدت ان التدريب ساعدهم في خلق اتجاهات إيجابية من خلال تقوية العلاقات الإنسانية بين الافراد العاملين وترشيد توجهاتهم وتنمية روح الشعور والانتماء والولاء للعمل والمؤسسة وهذا ما أوضحه الجدول رقم (08)

- من خلال ما سبق ذكره من نتائج يمكن القول ان الفرضية الجزئية الأولى مثبتة وهذا ما يوضحه الجدول رقم (06)، والجدول رقم (07)، والجدول رقم (08).

- 3.7. استنتاج الفرضية الجزئية الثانية : "توجد علاقة طردية بين تنمية المعارف وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاقتصادية"
- يتضح لنا من خلال الاستنتاجات المتوصل إليها وانطلاقاً من تحليلاتها وتفسيراتها للمعطيات توصلنا الى :
- من خلال النتائج المتحصل عليها نجد ما نسبته 76,47% من مجموع مفردات عينة الدراسة اكدوا على مساهمة التدريب في زيادة المعلومات والإخلاص والرضا عن العمل، وهذا ما اوضحه الجدول رقم (09)
- من خلال النتائج المتحصل عليها نجد ما نسبته 76,47% من مجموع مفردات الدراسة يقرون بمساهمة دورات التدريب على توجيه وارشاد العاملين لانجاز الاعمال بسهولة وهذا ما أوضحه الجدول رقم (10) .
- من خلال النتائج المتحصل عليها نجد ما نسبته 73,53% يؤكدون على ان مساهمة اتصال العاملين مع بعضهم في العمل يؤدي الى زيادة الابداع والابتكار وهذا ما اوضحه الجدول رقم (11)
- من خلال النتائج المتحصل عليها نجد ما نسبته 85.30% تؤكد ان الاهتمام بتنمية المعارف لدى الموظفين هو المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة، وهذا ما اوضحه الجدول رقم (12)
- من خلال النتائج المتحصل عليها نجد ما نسبته 82,35% اقرت مساهمة التدريب في زيادة التواصل والتقدير والاحترام بين المسؤولين والموظفين للرفع من مستوى النشاط وهذا ما أوضحه الجدول رقم (13)
- من خلال ما سبق ذكره من نتائج يمكن القول ان الفرضية الجزئية الثانية " توجد علاقة طردية بين تنمية المعارف وتحسين الأداء الوظيفي " مثبتة، وهذا ما يوضحه الجدول رقم 09، والجدول رقم 10، والجدول رقم 11، والجدول رقم 12 ، والجدول رقم 13.

3.7. استنتاج الفرضية الجزئية الثالثة " توجد علاقة طردية بين تنمية المهارات وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاقتصادية"

يتضح لنا من خلال الاستنتاجات المتوصل إليها وانطلاقاً من تحليلاتنا وتفسيرتنا توصلنا إلى:

- من خلال النتائج المتحصل عليها نجد ما نسبته 85,29% من مفردات عينة الدراسة قد أكدت بمساعدة برنامج التدريب على إتقان العمل أكثر وتنفيذ الأعمال بشكل جيد، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (14).

- من خلال النتائج المتحصل عليها نجد ما نسبته 70,59% من مفردات عينة الدراسة أكدت علاقة التدريب في حل المشكلات التي تواجه بعض العاملين ، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (15).

- من خلال النتائج المتحصل عليها نجد ما نسبته 55.89% أكدت عدم قيام المؤسسة بتدريب العاملين في بناء طرق عمل فعالة، هذا ما يوضحه الجدول رقم (16)

- من خلال النتائج المتحصل عليها نجد ما نسبته 85,30% من مفردات عينة الدراسة يقرون بمساعدة التدريب لهم في زيادة الفاعلية والقابلية والعمل بأسلوب متميز، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (17)

- من خلال النتائج المتحصل عليها نجد ما نسبته 82,35 من مفردات عينة الدراسة قد أقرت ان القيام بالتدريب يؤدي الى تحقيق أداء فعال وتغطية جوانب العجز في الأداء وهذا ما يوضحه الجدول رقم (18)

- من خلال ما سبق ذكره من نتائج يمكن القول ان الفرضية الجزئية الثالثة " توجد علاقة طردية بين تنمية المهارات وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية العمومية" مثبتة، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (14)، والجدول رقم (15) ، والجدول رقم (17) ، والجدول رقم (18) .

- 4.7. استنتاج الفرضية الجزئية الرابعة " توجد علاقة طردية بين تنمية الاتجاهات وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاقتصادية" ، يتضح لنا من خلال الاستنتاجات المتوصل اليها وانطلاقا من تحليلاتنا وتفسيرتنا توصلنا الى:
- نجد ان نسبة 76,48% أكدت مساعدة التدريب في القدرة على التحمل المسؤولية التي تزيد من ولاءهم للعمل، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (19)
- نجد ان نسبة 73,53% أكدت بوجود روح التعاون بين الافراد وحرية التواصل مع الزملاء وهذا ما يوضحه الجدول رقم (20)
- نجد ان ما نسبته 88,24% من مجموع مفردات الدراسة قد أقرت ان الحصول على الترقية او الحوافز يشجع على أداء الاعمال بجدية وكفاءة وهذا ما يوضحه الجدول رقم (21)
- نجد ان ما نسبته 70,59% من مجموع مفردات عينة الدراسة قد أكدت شعور العاملين بالتحفيز بعد الخضوع لبرنامج التدريب وهذا ما يوضحه الجدول رقم (22)
- نجد ان ما نسبته 70,59% من مجموع عينة الدراسة قد اكدت تاثير طرق واليات تقييم الأداء والمكافآت والحوافز على الأداء، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (23) .
- من خلال سبق ذكره من نتائج يمكن القول ان الفرضية الجزئية الرابعة " " توجد علاقة طردية بين تنمية الاتجاهات وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاقتصادية" مثبتة، وهذا ما توضحه الجداول رقم (19)، والجدول رقم (20) ، والجدول رقم (21) والجدول رقم (22) والجدول رقم (23) .

8. الإستنتاج العام :

ان الفرضية الرئيسية للدراسة والتي مفادها توجد علاقة طردية بين التدريب وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاقتصادية قد ثبتت كليا، وذلك انطلاقا من ان جميع فرضيات الدراسة الجزئية قد تم اثباتها.

فقد كشفت النتائج العامة للدراسة عن الدور الكبير والفعال الذي يؤديه التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، على اعتبار ان التدريب هو المحرك الرئيسي الذي بإمكانه خلق مورد بشري مؤهل ذو إمكانيات وقدرات ادائية عالية، والتدريب يساهم في استغلال القدرات الذهنية والجسمية والابداعية للمورد البشري باعتبارها الميزة الحقيقية للتفوق، فهو يساهم في تحقيق الهدف الجوهرى للمؤسسة، المتمثل في بقائها ونموها، ولا يتحقق هذا الغرض من التدريب الا اذا قام على أساس تلبية الاحتياجات الفعلية للأفراد، ومنحهم الفرصة لتطوير قدراتهم وتوسيع معارفهم وخبراتهم، قصد تحضيرهم لاداء مهامهم المختلفة بمستوى عالي من الفعالية والالتقان ما يؤدي الى تحسين الأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم التطرق الى الجانب الميداني للدراسة، ثم عرض إجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وبعدها تم التطرق لبيانات الدراسة الميدانية في الجداول الإحصائية، ومعالجتها مع ما يتوافق مع موضوع الدراسة، والخروج بنتائج عامة للدراسة.

الخاتمة

من خلال كل ما تم عرضه وختاماً لهذه الدراسة حول التدريب وعلاقته بالاداء الوظيفي في المؤسسات بشكل عام، وفي المؤسسة الوطنية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -لولاية الجلفة-، يمكننا القول أن عملية تدريب العمال اليوم أصبحت عاملاً أساسياً لا بد من الإهتمام به، ويجب على المؤسسات أن تخصص له ميزانية كافية من أجل الاستثمار في هذا العنصر، إذ يعد تدريب هذه الموارد استثماراً على المدى البعيد ولا يمكن لاستغناء عنه، كما أن المؤسسات الإنتاجية ، وفي إطار عملية تجديد وعصرنة وسائلها الإنتاجية، لا بد عليها من إعادة تدريب عمالها من أجل التأقلم على التكنولوجيات الجديدة، وبالتالي تقوم بتأهيلهم وهذا رغبة منها في تحسين مردوديتها الإنتاجية وتحسين نوعية المنتوجات.

وقد توصلنا الى عدة نتائج بعد نهاية هذه الدراسة نذكر منها:

- تمر العملية التدريبية بمراحل مترابطة ومتكاملة ومتتالية، حيث يعتمد كل منها على ما سبق من مراحل .
- تتجسد أهمية التدريب في ثلاثة جوانب هامة، منها ما يتعلق بالمنظمة، ومنها ما يتعلق بالعاملين، ومنها ما يتعلق بتطور العلاقات الإنسانية .
- التدريب نشاط مخطط يهدف الى تنمية القدرات والمهارات الفنية، والسلوكية للأفراد العاملين.
- ان الاعداد والتخطيط اللازم للاحتياجات العملية التدريبية ترفع من الكفاءة والفعالية وأداء العاملين .
- البرامج التدريبية المتطورة التي يمكن استخدامها في العملية التدريبية ، يمكن ان تساعد العاملين في المؤسسة من أداء مهامهم بالكفاءة والفعالية، ما يجعلهم يساهمون في عملية خلق قيمة مضافة.
- المهارات والقدرات التي يكتسبها المتدرب تؤثر إيجابياً من رفع الكفاءة وأداء العاملين

- عملية الأداء تمكن من معرفة الافراد الذين يلزمهم التدريب ونوعه والذي يجب القيام به

- تعتمد المؤسسة على خيارات كافية تؤهلها الى القيام بعملها بكفاءة عالية.

- تقوم المؤسسة بتقييم التدريب من خلال تقييم أداء العاملين وملاحظة النقص الموجود

- يعبر الأداء على مستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية

وجودة العمل المقدم من طرفه.

- تغير أداء العاملين الى الاحسن وتغير سلوكهم يدل على نجاح البرامج التدريبية

المسطرة

- يشعر أغلب العمال بتحسن في أدائهم بعد التدريب، يمكن بعض العمال الذين لا

يشعرون بأي تحسن، وهذا بسبب عدم ملائمة احتياجاتهم التدريسية للبرنامج التدريبي، وهذه

تعتبر احد معوقات التدريب.

- مدة التدريب غير كافية لاغلب العمال وهذا راجع لعدة ظروف.

الاقتراحات :

- ☒ التركيز على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من حيث الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات، حسب احتياجات العمل والاولوية، وبناءا على معايير علمية للأفراد العاملين باعتبارها المحور الأساسي في منظومة العملية التدريبية ، بما يناسب مع اكتساف المهارات والقدرات المطلوبة.
- ☒ الالخذ برأي العامل أثناء وقبل بدء البرنامج التدريبي.
- ☒ الاهتمام بالحوافز والمكافآت .
- ☒ إعطاء حرية للعامل في اتخاذ القرار لإبداء رأيه في أمور العمل.
- ☒ تقوية العلاقة الاجتماعية بين العمال.
- ☒ زيادة فرص التدريب في الخارج.
- ☒ تنوع البرامج التدريبية التي تضمن تعزيز احتياجات العمال من مهارات ومعارف مما يؤدي الى كفاءة العمل وتحقيق الأهداف .
- ☒ العمل على توعية المورد البشري داخل المؤسسة بالاهمية القصوى في مشاركة العاملين مع الإدارة في وضع منهج متبع وخطة مميزة للتدريب، وذلك من اجل تحقيق اهداف المؤسسة وضمان نجاح سيرورة العمل.
- ☒ وضع خطة محكمة ومستمرة دون انقطاع وذلك من اجل رقابة مدى نجاح وسيرورة الخطة التدريبية مع تصليح الأخطاء اذ وجدت.
- ☒ انشاء مرافق التدريب لتتسجم مع المتطلبات العصرية.
- ☒ تطوير مناهج عصرية للتدريب.
- ☒ مواكبة وتوظيف التكنولوجيا في عملية التدريب.
- ☒ تطوير التجهيزات والأدوات الخاصة بالتدريب.
- ☒ ان يستفيد كل العاملين بالمؤسسة من الندوات التدريبية.

- ☒ برمجة الدورة بما يتناسب مع الاعمال والاحتياج حتى يتناسب مع المتدربين ويستفاد منه.
- ☒ تطوير استراتيجية فاعلة للكشف عن المبدعين من الإداريين العاملين بالمؤسسة والقيام بتدريبهم وتطويره.
- ☒ توفير التسهيلات المادية للتدريب مثل الأجهزة والمعدات اللازمة لانجاز العملية التدريبية.
- ☒ تعميم فرض التدريب على ان يشمل جميع العاملين، وتعميم العملية على كافة المستويات .
- ☒ ضرورة اعداد وحدة متخصصة للتدريب والتنمية.
- ☒ عدم تكثيف الدروس وتحديد مدة التدريب مع تنويع المحتوى التدريبي ومراعاة الفروق في المستويات والعمال وجعل التدريب عملية متاحة ومستمرة لمواكبة التكنولوجيا الجديدة.
- ☒ لابد ان يؤخذ بالاعتبار مدى مائة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد المتدربين وطبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العملية والتنظيمية.
- ☒ تفعيل الاتصال بين العاملين ذوي الخبرة والعاملين الجدد لاكتساب الخبرات والقضاء على كل الحواجز.
- ☒ التركيز على الجانب الميداني حسب ما يتطلبه عمل الموظف.
- ☒ تشجيع العمل الجماعي المبني على التعاون والتنسيق لتحسين الأداء الوظيفي.
- ☒ تحفيز العامل ماديا ومعنويا من اجل المساهمة في عملية التدريب.

قائمة

المصادر والمراجع

أولاً- المعاجم والقواميس

- 1 أحمد مختار : معجم اللغة العربية ، ط1 ، دار عالم الكتاب ، مصر ، 2008
- 2 اسماعيل هشام: المعجم الوسيط ، مج 2 ، دار الفكر ، القاهرة ، د.س.
- 3 مذكور ابراهيم: معجم العلوم الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة ، 1975

ثانياً- الكتب

- 1 ابو النصر مدحت: التدريب عن بعد ، المجموعة العربية للنشر و التوزيع ، ط 1 ، القاهرة ، 2017
- 2 أبو حطب موسى ، فاعلية نظام تقييم الأداء واثره على مستوى أداء العاملين ، فلسطين ، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2009.
- 3 بن يمينة سعيد: تنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2015.
- 4 بودبوس سامي، زهمول خالد: إدارة الموارد البشرية (رؤية استراتيجية وتطبيق عملي) ، ط1 ، دار الكتب الوطنية ، ليبيا ، 2020.
- 5 بو عوشي عمار ، الفيجات علي محمود ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، 2007.
- 6 حاروش نور الدين: ادارة الموارد البشرية ، دار الأمانة للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 2011 .
- 7 حسن راوية: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية . مصر ، 2002.
- 8 حسونة فيصل : ادارة الموارد البشرية ، دار أسامة ، عمان - الأردن ، 2011 .
- 9 الدرة عبد البارئ ابراهيم وآخرون : ادارة الموارد البشرية، دار الزهراء ، ط1 ، عمان ، 2003 .
- 10 دره عمر محمد: مدخل إلى الإدارة ، إيلا للعلوم السياحية و الفندقية ، سوريا ، 2009
- 11 الدريري وفاء وحيد ، البحث العلمي اساسياته النظرية وممارساته المهنية، دار الفكر المعاصر، ط1، سوريا، 2000

- 12 زرواقي رشيد ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط9، الجزائر، 2003.
- 13 شلبي وفاء فؤاد ، منار عبد الرحمان محمد خضر، إدارة وتمية الموارد البشرية، دون طبعة، جامعة حلوان، كلية الاقتصاد، المنزلي ، 2003، مصر
- 14 صلاح عمار عبد الباقي : التدريب (الأسس و المبادئ) ، ط1 ، الاردن ، 2010 ، ص 13 ،
- 15 طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع ، 2007، مصر
- 16 عدوة ناصر دادي: الاتصال و كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، الجزائر ، ب.س.
- 17 عليان ربحي مصطفى ، عثمان محمد فيهم، مناهج وأساليب البحث العلمي – النظرية والتطبيق-، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، الأردن، 2000.
- 18 عوض الله محمد علي : دور التدريب في أداء العاملين ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية ، جامعة الامام المهدي، 2016 – 2017 .
- 19 غانم فنجان موسى : التدريب و تطوير الكفاءة الانتاجية للقوى العاملة ، المعهد العربي للثقافة العمالية و بحوث العمل ، بغداد. العراق ، 1980
- 20 قابيل فتحي محمد متولي : التوجيه الاسلامي في التدريب الاداري ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، مصر ، 1990 .
- 21 الكبسي عامر خيضر: التدريب الاداري و الامن (رؤية معاصرة للقرن الحادي و العشرين) ، ط1 ، مطبعة الملك فهد الوطنية ، الرياض ، 2010
- 22 الكومي محسن: خطواتك نحو التدريب الفعال (اضاءات عملية لتفعيل البرامج التدريبية) ، 2022.
- 23 اللبدي نزار عوني ، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط1، 2015، دار دجلة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 24 لكتواي باري: ادارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، ط1 ، القاهرة . مصر ، 2002
- 25 المخاطر فايز : استراتيجيات التدريب ، دار أسامة ، الأردن ،

26 معمار صلاح صالح: التدريب (الاسباس و المبادئ) ، ديبوتو للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان . الاردن ، 2010..

27 منير نوري: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010

28 مهلهل مصطفى ياسر ، ورقة بحثية مقدمة للمشاركة في الملتقى الأول للجمعية العلمية للتدريب وتطوير الموارد البشرية- نحو بناء معايير التدريب-، معهد الضوء الأخضر للتدريب، السعودية ، 2011.

29 النمر سعود بن محمد ، محمد فتحي محمود واخرون، الإدارة العامة - الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط7، مكتبة الشقري.

30 همشري عمر ، الإدارة الحديثة لمكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الرؤى العصرية ، 2000، عمان.

ثالثا- الرسائل الجامعية

1 بن هيبه رانية . لروي يسرى : أثر التدريب على تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة : مؤسسة اتصالات الجزائر)، رسالة ماستر اكاديمي ، تخصص ادارة اعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة احمد دراية ، أدرار . الجزائر ، 2020.2021 .

2 بوشليق الأمين : دور التكوين في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة : المؤسسة الوطنية الأشغال في الأبار من 2010.2014)، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، الجزائر ، 2014.2015 .

3 بوقفلين أمين، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، الجزائر، 2015.

4 جربي عبد الحكيم . رياض بلخير : دور تدريب و تحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف) ، أطروحة دكتوراه علوم ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة سطيف، الجزائر ، 2017.2018 .

5 الدرة عمر محمد ، مدخل الى الإدارة ، ماجستير إدارة اعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ايلا للعلوم السياسية والفندقية، 2009، مصر.

6 صالح ماريّا . بوجهي سارة . لبصير وهيبية : الاتصال التنظيمي و علاقته بتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية،مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس ، تخصص علم الاجتماع ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2009.2010 .

7 العايب أكرم. العماري الياس. رياض بلخير : دور التدريب في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالوادي) ، رسالة ماستر اكاديمي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الوادي ، الجزائر ، 2020.2021

8 عبد الملّيك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم ، تقييم ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد الاول ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2001

9 عبيد خالد سامر، الصاعدي عبد الله: دور البرامج التدريبية على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، الرياض ، 2002.2003 .

10 قماح صليحة . مطيش لويّزة : دور التدريب في تحسين الاداء الوظيفي (دراسة ميدانية في مديرية الحالة المدنية) ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص علم الاجتماع ، جامعة جيجل ، الجزائر ، 2020.2021 .

11 مرادسي جميلة : دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية (دراسة حالة مفتشية اقسام الجمارك ببسكرة) ، رسالة الماستر ، تخصص تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2019.2020.

رابعاً- المجالات والدوريات

1 أبو بكر عبد القادر ، قديد فوزية، أثر الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة ، مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس، المجلد السابع، العدد 01، افريل 2021.

2 بلحاجي أمينة : التكوين و التدريب لبناء رأس المال البشري ، مجلة التنمية البشرية ، ع 11 ، 2018 .

- 3 الداوي الشيخ ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث، عدد 07، 2010/2009، جامعة الجزائر.
- 4 راوي حامد كريم الحد: تدريب الموارد البشرية لمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية مديرية طرق و جسور المحافظة واسط) ، ع33 ، مج9 كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة الكوفة ، 2015.
- 5 رعاش رامي: أثر التدريب في أداء العاملين بالمؤسسات العامة ، مجلة العلوم الانسانية ، ع 46 ، 2010
- 6 الروضي عبد الكريم محمد حسين ، محددات الأداء ، مستشار التدريب والتطوير المؤسسي وريادة الأعمال ، 14 جانفي 2021 .
- 7 عبد السلام ابراهيم. عبد المطلب أحمد: أثر البرامج التدريبية على تنمية مهارات العاملين (دراسة تطبيقية على مؤسسات حكومية بالخرطوم)، مجلة الريادة لقتصاديات الاعمال ، مج 4 ، ع 6 ، 2018 .
- 8 عطية العربي ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، الجزائر، مجلة الباحث، العدد 10، 2012، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 9 عيسات محمد . داتو سعيد : دور التكوين و التدريب في تنمية الكفاءات (دراسة حالة : عدد من المؤسسات العمومية الادارية الجزائرية) ، مجلة العلوم الاقتصادية ، مج 17 ، ع 1 ، 2022
- 10 فريحة ليندة. خروف منير . عزوزي خديجة : دور التدريب في تنمية الموارد البشرية السياحية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية في الجزائر) ، ع51 2017
- 11 بعكي حسام ، تقييم الأداء الوظيفي - دليل الموارد البشرية-، 2023/10/16.

الملاحق



ملخص الدراسة

ملخص الدراسة بالعربية:

تهدف هذه الدراسة الى محاولة تسليط الضوء على الأثر الذي يحدثه التدريب بالأداء الوظيفي ومعرفة الدور الذي يلعبه التدريب في تحسين الأداء الوظيفي .

حيث قمنا بطرح التساؤل الرئيسي على النحو التالي:

- هل هناك علاقة بين التدريب وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاقتصادية؟

وقد انبثق على هذا السؤال 4 أسئلة فرعية وهي :

- ماهي المستويات التي يعمل التدريب على تميمتها؟

- هل توجد علاقة بين تنمية المعارف وتحسين الأداء الوظيفي ؟

- هل توجد علاقة بين تنمية المهارات وتحسين الأداء الوظيفي؟

- هل توجد علاقة بين تنمية الاتجاهات وتحسين الأداء الوظيفي؟

وقد اشتملت الدراسة على 03 فصول:

الفصل الأول يضم الإطار المنهجي للدراسة أما الفصل الثاني يضم الاطار النظري للدراسة تم تقسيمه الى مبحثين ، المبحث الأول ماهية التدريب والمبحث الثاني جاء بعنوان الأداء الوظيفي اما الفصل الثالث بعنوان الاطار الميداني للدراسة واشتمل على الإجراءات المنهجية للدراسة وتحليل فرضيات الدراسة والاستنتاج العام واهم التوصيات والاقتراعات والخاتمة.

وقد استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي نظرا لملاءمته لموضوع الدراسة، واعتمدنا على اداتين من أدوات جمع البيانات (الاستبانة) هذه الأخيرة ، تضمنت 36 سؤالاً موزعة على 03 محاور.

وقد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها:

- يؤدي التدريب الى تحسين الأداء الوظيفي

- يعمل تدريب الموظفين على تنمية المعارف والمهارات والاتجاهات

- تنوع البرامج التدريبية يؤدي الى رفع كفاءة العامل

- التدريب المستمر يؤدي الى زيادة أداء العاملين

الكلمات المفتاحية: التدريب ، الأداء الوظيفي، التحفيز، الكفاءة، الموارد.

Abstract:

This study aims to attempt to shed light on the impact that training has on job performance and to know the role that training plays in improving job performance.

We posed the main question as follows:

-Is there a relationship between training and improving job performance in the public economic institution?

This question resulted in 4 sub-questions:

-What levels does training develop?

-Is there a relationship between developing knowledge and improving job performance?

-Is there a relationship between skills development and improving job performance?

-Is there a relationship between developing attitudes and improving job performance?

The study included 3 chapters:

The first chapter includes the methodological framework of the study, while the second chapter includes the theoretical framework of the study. It is divided into two sections. The first section is the nature of training and the second section is titled Job Performance. The third chapter is entitled the field framework of the study and includes the methodological procedures for the study, analysis of the study's hypotheses, the general conclusion, the most important recommendations and suggestions, and the conclusion.

In this study, we used the descriptive approach due to its suitability to the subject of the study, and we relied on two data collection tools (the questionnaire), the latter of which included 36 questions distributed over 03 axes.

The study reached a number of results, the most important of which are:

Training leads to improved job performance

- Employee training develops knowledge, skills and attitudes
- Diversity of training programs leads to raising worker efficiency
- Continuous training leads to increased employee performance.

Keywords: training, job performance, motivation, efficiency, human resources