

قسم: علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

البرامج التدريبية وأثرها على أداء العاملين
دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشهيد الشيخ
العربي التبسي

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الدكتورة :
لطرش فيروز

من إعداد الطالبين:
- سعداني عماد
- بريك إلياس

الصفة	الرتبة العلمية	الاسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر -ب-	بوعزة عبد الرؤوف
مشرفا ومقرررا	أستاذ محاضر -أ-	لطرش فيروز
عضوا ممتحننا	أستاذ مساعد -أ-	توايحية راجح

قسم: علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

مذكرة ماسترتحت عنوان

البرامج التدريبية وأثرها على أداء العاملين
دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشهيد الشيخ
العربي التبسي

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الدكتورة :
لطرش فيروز

من إعداد الطالبين:
- سعداني عماد
- بريك إلياس

الصفة	الرتبة العلمية	الاسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر -ب-	بوعزة عبد الرؤوف
مشرفا ومقرررا	أستاذ محاضر -أ-	لطرش فيروز
عضوا ممتحننا	أستاذ مساعد -أ-	توايحية رابح

شكر وعرفان

نحمد الله ونشكره الذي وفقنا في إنجاز وإتمام هذا العمل، ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله، لذلك نتقدم بالشكر الجزيل والاحترام والتقدير إلى من قدمت إلينا التوجيه والتحفيز... إلى الأستاذة الدكتور المشرفة «لطرش فيروز» على كل ما قدمته لنا من معلومات قيمة وتوجيهات سريرة ساهمت في إثراء رصيرنا المعرفي، وعلى رحابة صدرها علينا.

إلى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية على كل ما قدموه لنا من دعم ومساندة والشكر موصول لكل من قدم لنا يد العون من قريب أو من بعيد ولو بكلمة تشجيع عابرة.

فشكرا للجميع بكل ما تحمله هذه الكلمة من معنى



البرامج التدريبية وأثرها على أداء العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Training programs and their impact on the performance of staff at the Faculty of
Humanities and Social Sciences

ملخص الدراسة:

جاءت هاته الدراسة كمحاولة للكشف عن البرامج التدريبية وأثرها على أداء العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة تبسة ،حيث تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

ما أثر البرامج التدريبية على أداء العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة تبسة ولتحقيق هدف هاته الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي كمنهج مناسب للدراسة وعلى عينة قصدية مكونة من 80 مبحوث ، من خلال إستخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات ،وبعد معالجة البيانات وتحليلها وتفسيرها تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- ❖ يوجد أثر إيجابي قوي للدورات التكوينية وأداء العاملين.
- ❖ يوجد أثر إيجابي قوي للملتقيات العلمية وكفاءة العاملين. تم التوصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التدريب عن بعد وتحقيق الأهداف تبعاً لمتغير الجنس عند مستوى 0.05.
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التدريب عن بعد وتحقيق الأهداف تبعاً لمتغير العمر عند مستوى 0.05.
- ❖ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التدريب عن بعد وتحقيق الأهداف تبعاً لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.

Abstract :

This study came as an attempt to reveal the training programs and their impact on the performance of the employees of the Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Tebessa, where the problem of the study was crystallized in the following question:

What is the effect of training programs on the performance of employees at the Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Tebessa?

To achieve the aim of this study, the descriptive approach was relied upon as an appropriate method for the study, and on an intentional sample of 80 respondents.

By using the questionnaire as a tool for collecting information, and after processing, analyzing and interpreting the data, the following results were reached:

- ❖ There is a strong positive effect of the training courses and the performance of the employees.
- ❖ There is a strong positive effect of the scientific forums and the efficiency of the employees.
- ❖ There are statistically significant differences between distance training and achieving goals according to the gender variable at the level of 0.05.
- ❖ There are no statistically significant differences between distance training and achieving the goals according to the age variable at the level of 0.05.
- ❖ There are statistically significant differences between distance training and achieving the goals according to the experience variable at the level of significance of 0.05.

الصفحة	العنوان
/	شكر و عرفان
/	ملخص الدراسة
/	فهرس المحتويات
/	فهرس الجداول
/	فهرس الأشكال
أ - ب	مقدمة.....

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والتصوري للدراسة

4	1. إشكالية الدراسة.....
5	2. فرضيات الدراسة.....
6	3. أسباب اختيار الموضوع.....
7	4. أهداف الدراسة.....
8	5. أهمية الدراسة.....
9	6. مفاهيم الدراسة.....
12	7. الدراسات السابقة.....

الفصل الثاني: الأسس النظرية للبرامج التدريبية وأداء العاملين

20	تمهيد.....
21	أولاً: الأسس النظرية للبرامج التدريبية.....
21	1.1. ماهية التدريب.....
21	1.1.1. تعريف التدريب.....
23	2.1.1. أنواع التدريب.....
27	3.1.1. مبادئ التدريب.....
29	4.1.1. أهمية التدريب.....
32	5.1.1. الأبعاد الأساسية للتدريب.....
35	6.1.1. النظريات المفسرة للتدريب.....
44	2.1. ماهية البرامج التدريبية.....
44	1.2.1. تعريف البرامج التدريبية.....
46	2.2.1. أنواع البرامج التدريبية.....
46	3.2.1. أهمية البرامج التدريبية.....

فهرس المحتويات

474.2.1 مقومات وعوامل نجاح البرامج التدريبية
505.2.1 المبادئ الأساسية لبرامج التدريب
506.2.1 خطوات تصميم البرنامج التدريبي
547.2.1 فعالية البرامج التدريبية
56ثانيا: الأسس النظرية لأداء العاملين
561.2 ماهية الأداء
561.1.2 تعريف الأداء
572.1.2 أنواع الأداء
603.1.2 عناصر الأداء الوظيفي
604.1.2 العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي
625.1.2 أبعاد الأداء
636.1.2 محددات ومعايير الأداء
657.1.2 النظريات المفسرة للأداء الوظيفي
702.2 مفهوم تقييم الأداء ومعوقاته
701.2.2 تعريف تقييم الأداء
712.2.2 أهداف عملية تقييم الأداء
733.2.2 معايير عملية تقييم الأداء
744.2.2 طرق تقييم الأداء
775.2.2 مراحل ومعوقات عملية تقييم الأداء
806.2.2 أثر التدريب على أداء المورد البشري
81خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

831. مجالات الدراسة
842. المنهج المستخدم
853. مجتمع الدراسة
864. عينة الدراسة
875. تقنيات البحث
886. الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة
907. الأساليب الإحصائية

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

921. عرض و تحليل بيانات الدراسة
1032. اختبار فرضيات الدراسة
1133. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
1164. مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة
1185. النتائج العامة
120خاتمة
122قائمة المصادر و المراجع
128قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح طريقة اختيار عينة الدراسة.....	86
02	يوضح أبعاد الاستبيان.....	87
03	معاملات ارتباط بنود الاستبيان في كل بعد من الأبعاد.....	88
04	معامل ثبات الأداة حسب طريقة التجزئة النصفية.....	89
05	يمثل التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس.....	92
06	يمثل التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.....	92
07	يمثل التوزيع النسبي لأفراد عينة حسب الخبرة.....	93
08	يبين المتوسط المرجح والانحراف المعياري والوزن النسبي لبيانات المحور الأول.....	94
09	يبين المتوسط المرجح والانحراف المعياري والوزن النسبي لبيانات المحور الثاني.....	97
10	يبين المتوسط المرجح والانحراف المعياري والوزن النسبي لبيانات المحور الثاني.....	100
11	يوضح أثر البرامج التدريبية على أداء العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة.....	103
12	معامل الارتباط والتحديد لمتغيري الدورات التكوينية على فعالية الأداء العاملين.....	104
13	يوضح الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج المقترح الدورات التكوينية على فعالية الأداء العاملين.....	105
14	المؤشرات الإحصائية لمعادلة أثر متغير الدورات التكوينية وأداء العاملين.....	105
15	معامل الارتباط والتحديد لمتغيري الملتقيات العلمية كفاءة العاملين.....	106
16	يوضح الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج المقترح الملتقيات العلمية على كفاءة العاملين.....	107
17	المؤشرات الإحصائية لمعادلة أثر متغير الملتقيات العلمية وكفاءة العاملين.....	108
18	الدلالة الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم التدريب عن بعد في تحقيق جودة الأهداف تبعا للجنس.....	109
19	الدلالات الإحصائية <i>Levenes Test</i> واختبار <i>independent Samples Test</i> لاختبار الفروق بين التدريب عن بعد وتحقيق الأهداف لدى العاملين يعزى إلى الجنس.....	110
20	الدلالة الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم التدريب عن بعد وتحقيق الأهداف تبعا لمتغير العمر.....	111
21	الدلالة الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم التدريب عن بعد وتحقيق الأهداف تبعا لمتغير الخبرة.....	112

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
31	أهمية التدريب للمؤسسة والعاملين.....	01
32	الأبعاد الأساسية لعملية التدريب.....	02
34	التدريب في الأجلين القصير والطويل.....	03
41	هرم ماسلو لترتيب الحاجات الإنسانية.....	04
46	أنواع البرامج التدريبية.....	05
62	العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء.....	06



يعتبر موضوع البرامج التدريبية، الشغل الشاغل الذي استحوذ على اهتمام الكثير من الكتاب والمفكرين، والمتعلق بأهم عناصر الإنتاج ألا وهو المورد البشري، الذي يعتبر أساس عمل المؤسسة، ومع تحول الزمن من القرن العشرين إلى الحادي والعشرين يتحول العالم في اقتصاده وأعماله بشكل جذري إلى عالم يشبه القرية الصغيرة تستند فيها المنافسة، وتعطي هذه الحقيقة الحافز الأكبر للاهتمام بالموارد البشرية.

وتزداد الحاجة إلى الاهتمام بالموارد البشري في تحقيق الأهداف، وذلك بزيادة الوعي لأصحاب المؤسسات بأهمية المورد البشري كأصل إستراتيجي من أصول المؤسسة، ومحدد أساسي لنجاعة الأداء فيها كما وكيفا، إذ أنه من أجل الاستجابة للتطورات السريعة والمتلاحقة التي تعرفها البيئة لابد من الاهتمام به، وذلك من خلال وسائل عديدة من أهمها التدريب، والذي يشكل العمود الفقري لأي مجهود تبذلها هذه المؤسسات نحو التطوير والتحديث، فالإنسان في أي مؤسسة يعتبر العامل الأساسي والحاسم الذي بواسطته تستطيع المؤسسة من تحديد مسؤولياتها والقيام بواجباتها.

ولذلك تؤكد التجارب المختلفة على أن نجاح أو إخفاق الأفراد العاملين في أداء أعمالهم يرجع وإلى حد كبير إلى مستوى البرامج التدريبية المقدمة لهم ومدى التزامهم بها، مما يعني وجوب إعداد برامج تدريبية تشمل كافة مراحل وأنواع الأنشطة، وتنطلق وفق منهج صارم يبدأ بالتخطيط والتصميم ثم التنظيم والتنفيذ، فضلا عن عملية الرقابة التي تتم في ضوء الخطط التي يتم وضعها من أجل الرفع من كفاءة وفعالية الأداء داخل المنظمة، واستغلال قدرات وإمكانيات الموظفين قدر الإمكان، فعملية الأداء تهدف أولا إلى قياس ما تم انجازه من قبل المنظمة خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له، كما أن الرفع من درجة فعالية ونجاعة الأداء يتطلب برامج تدريبية فعالة لكي تمكن العاملين من شغل المناصب المنوطة بهم.

لذا وجب على كل منظمة أو مؤسسة أن لا تتجاهل عملية تقييم الأداء التي تلعب دورا هاما ومعيارا فعالا من أجل معرفة المستوى الذي وصلت إليه مردودية الموظفين، وعملية التقييم تتطلب عدة إجراءات ومعايير تمكنها من قياس الأداء الفعلي للفرد وللمنظمة ككل.

وفي هذه الدراسة سنسعى إلى معرفة مدى تأثير البرامج التدريبية على أداء العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة ، ومن أجل الوصول إلى هدفنا قسمنا الدراسة إلى أربعة فصول، الأول منها تناولنا فيه الإطار المفاهيمي والتصوري للدراسة، أما الفصل الثاني فتناولنا فيه الأسس النظرية للبرامج التدريبية وأداء العاملين وقد أدرجنا فيه المادة العلمية التي تخدم موضوع الدراسة، أما الفصل الثالث تناولنا فيه الإجراءات المنهجية التي اعتمدها قبل النزول إلى الميدان لجمع المعلومات، وأخيرا الفصل الرابع تطرقنا إلى عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من الميدان عبر أداة جمع البيانات التي استخدمناها وصولا إلى النتائج التي توصلنا إليها وأخيرا مناقشها. لنختتم دراستنا بخاتمة للموضوع مع إبراز أهم المراجع التي اعتمدنا عليها في جمع معلومات هاته للدراسة.



الإطار المفاهيمي والتصوري للدراسة

1. إشكالية الدراسة

2. فرضيات الدراسة

3. أسباب اختيار الموضوع

4. أهداف الدراسة

5. أهمية الدراسة

6. مفاهيم الدراسة

7. الدراسات السابقة

1. إشكالية الدراسة

يعد المورد البشري في المؤسسة من أهم الموارد على الإطلاق، حيث يمثل المحرك الأساسي في عجلة التنمية، وتشهد بيئة الأعمال اليوم عدة تغيرات على كافة الأصعدة السياسية، الاقتصادية والاجتماعية، وترجع هذه التغيرات إلى العولمة والتقدم التكنولوجي وتزايد أهمية المعلومات، حيث تفتنت المؤسسات إلى ضرورة تطوير إدارة مواردها البشرية لمسايرة العولمة وذلك بإعطاء المكانة والميزانية اللازمة لمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية والتي من أهمها وظيفة التدريب.

يعتبر التدريب الاستثمار طويل الأجل على مستوى الموارد البشرية للمؤسسة، وأحد العناصر الأساسية لأداء المؤسسات مهما كان نشاطها، حيث أنه يعزز صورة المؤسسات لدى العمال، مما أدى إلى ارتقاء دوره إلى دور استراتيجي باعتباره سلاحا لتحسين أداء المؤسسات ما استوجب زيادة اهتمام المؤسسات بإدماجه ضمن المحاور الاستراتيجية لها. حيث أخذ موضوع التدريب يحتل موقعا متقدما على سلم أولويات المؤسسات ويظهر هذا الاهتمام بالتدريب من خلال حجم التمويل الذي تخصصه المؤسسات لهذا النشاط وبرامجه سنويا كمؤشر على مدى اهتمامها بعاملها والارتقاء بأدائها، خاصة مع التقدم التكنولوجي وتزايد أهمية المعلومة في تحسين طرق أداء العمل وجودته، وهذا لا يتحقق إلا بالتخطيط المنظم والواعي ضمن منظومة تدريبية متكاملة تتجسد في برامج تدريبية تعتمد على المؤسسة في ذلك.

إن التدريب إذن لم يعد كموضوع وكمفهوم تقليدي يقتصر على تنظيم البرامج التدريبية التقليدية داخل القاعات التدريبية ومنح شهادات المشاركة أو الاجتياز للبرنامج، بل أصبحت المؤسسات المختلفة وعلى غرارها الجامعة الجزائرية تنفق الملايين سنويا لتدريب مواردها البشرية وتزويدهم بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة.

وبالتالي فالتدريب لا يحقق أهدافه بفعالية إلا إذا تم بصورة مخططة ومدروسة، وتخطيط التدريب يكون بالاعتماد على البرامج التدريبية المخططة والمنظمة، وبالتالي فأي برنامج تدريبي إذا لم يبنى على تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية قد لا يكون ذا فعالية، وبالتالي فالبرامج التدريبية تكتسي أهمية بالغة في التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية التي تعد أحد المدخلات الأساسية التي تضمن تحديد أهداف واضحة ومحددة للتدريب بالإضافة إلى تحديد نوع المدخلات اللازمة للبرامج التدريبية وتنفيذها، لأن هدفها هو تغيير اتجاه العاملين وسلوكهم بما يتوافق مع متطلبات رفع مستوى الأداء والكفاءة والفعالية والإنتاجية وبما يعود بالنفع على المؤسسة وعلى العاملين، من خلال إحداث تغيير في مهارات العاملين وقدراتهم وسلوكهم الوظيفي حيث تمكن العامل المتدرب من الانتقال من التفكير العادي إلى التفكير الابتكاري وبالتالي الأداء الفعال والكفاء. وبالتالي النهوض بالأداء الإداري للعاملين في المؤسسة الجامعية. وعليه ومن خلال ما سبق قمنا بصياغة التساؤل المركزي التالي:

ما أثر البرامج التدريبية على أداء العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة ؟

2. فرضيات الدراسة:

وبغية وضع دراستنا في المسار الصحيح لجأنا إلى الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

للبرامج التدريبية أثر إيجابي على أداء العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة .

تنبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الجزئية التالية:

1. للدورات التكوينية أثر إيجابي في تحسين أداء مهام العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة.
2. للملتقيات العلمية أثر إيجابي في تحسين جودة العمل للعاملين بكلية الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة.
3. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التدريب عن بعد وتحقيق الأهداف لدى العاملين بكلية الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة تبعاً لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.

3. أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار الباحث لموضوع الدراسة لا يكون بمحض الصدفة، بل هو ناتج عن دافع كأسباب جعلته يركز اهتماماته على ذلك الموضوع.

ومما لا ريب فيه أن كل دراسة علمية لا تبنى عفويا، بل تخضع لأسباب عدة موضوعية كانت أو ذاتية تشكل في مجملها حافزا أساسياً لتقصي هذا الموضوع.

وقد وقع اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية:

- أسباب ذاتية:

- الصلة الوثيقة التي تربط موضوع الدراسة بتخصصنا ألا وهو علم اجتماع تنظيم وعمل
- الرغبة الشخصية لدراسة هذا الموضوع والفضول العلمي للتوسع فيه..
- التعرف عن قرب على البرامج التدريبية داخل الجامعة بما يخدمنا في المسار المهني مستقبلا.

- محاولة إثراء البحث العلمي بمعالجة مثل هذا الموضوع، وكذلك إفادة الإدارة الجامعية بأكبر قدر من الدراسات والأبحاث من أجل أحداث التغيير والتحسين.

أما الأسباب الموضوعية فتعود إلى:

- الرغبة العلمية في معرفة الأثر الذي تتركه البرامج التدريبية (الدورات التكوينية الملتقيات العلمية، التدريب عن بعد) على فعالية وكفاءة وتحقيق أهداف العاملين بجامعة العربي التبسي.
- محاولة الكشف على البرامج التدريبية المستخدمة للعاملين في الجامعة الجزائرية وجامعة تبسة على غرارها من خلال عديد الأبعاد والمؤشرات .
- قابلية الموضوع للدراسة والبحث منهجيا ومعرفيا وذلك لإمكانية النزول للميدان لتحقيق أهداف الدراسة والتأكد من صحة فرضياتها.
- تحسيس المسؤولين بأهمية البرامج التدريبية وتأثيرها على أداء العاملين في الجامعة الجزائرية عامة وجامعة تبسة خاصة.

4. أهداف الدراسة:

- مما لا شك فيه أن أي دراسة علمية تسعى لتحقيق أهداف محددة، ومن بين الأهداف التي تسعى هاته الدراسة لتحقيقها من خلال هذا العمل ما يلي:
- محاولة التعرف على أبعاد البرامج التدريبية الأكثر تأثيراً وفعالية على أداء العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة تبسة.
- التعرف على أثر الدورات التكوينية على فعالية أداء العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة تبسة.

- معرفة أثر الملتقيات العلمية على فعالية كفاءة العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة تبسة.
- الكشف عن أهم الفروق بين التدريب عن بعد والقدرة على تحقيق الأهداف تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

5. أهمية الدراسة:

- ككل بحث علمي وجب على الباحث إبراز الأهمية العلمية للدراسة التي هو بصدد إنجازها، كما أن إبراز هاته الأهمية تعتبر من الخطوات المهمة منهجياً لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاوزها، وتتضح لنا أهمية البحث من خلال ما يلي:
- البرامج التدريبية والدور الذي تلعبه في المؤسسة يعتبر من المواضيع الهامة سواء بالنسبة للمؤسسة أو الفرد.
- كما تبرز هاته الدراسة أهمية الملتقيات والدورات التدريبية في تحسين كفاءة العاملين بالجامعة، وبالتالي أداء المؤسسة الجامعية ككل والدفع بها نحو عجلة التنمية.
- وتبرز أيضاً أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على أهمية المورد البشري من خلال بُعد: الفعالية الكفاءة وتحقيق الأهداف.
- كما أن التدريب بمختلف برامج يساعد على تحسين أداء المؤسسة، حيث أنه يساهم في تنمية الكفاءات وتحسين إنتاجية المؤسسة، إضافة إلى إنقاص التكاليف في المؤسسة وأيضاً مواكبة التغيير.

6. مفاهيم الدراسة

1.6. التدريب:

أ- **التعريف اللغوي للتدريب:** لفظ التدريب مشتق من الفعل "درب"، ويعني درب به أي اعتاده وأولع به، ودرب على الشيء أي من حذق على الشيء، ويقال درب فلانا البعير أي علمه الدروب¹

ب- **التعريف الاصطلاحي:** إن للتدريب أهمية كبيرة في إعداد الكوادر البشرية وتأهيلها ولقد تعددت التعاريف حول مفهوم التدريب إلا أنها متشابهة ومتباينة تصب في قالب واحد وتتفق مع الركائز الأساسية للعملية التدريبية. كما يعرف التدريب على أنه "جهد منظم ومخطط لتزويد المشاركين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على تحسين أدائهم".

يتضح جليا من هذا التعريف أن التدريب عملية منظمة ومخططة تهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في المنظمة.

يعرفه "جابر عوض السيد" كذلك: بأنه نشاط مخطط يهدف إلى تحقيق أهداف تنظيمية سلوكية عن طريق تنمية مهارات ومعارف واتجاهات الأفراد وذلك من خلال القيام بعدد من الأنشطة الفرعية المخططة عن طريق تفاعل العملية التدريبية.²

ويعرف التدريب **إجرائيا** بأنه عملية مستمرة تستهدف تغيير سلوك الفرد أو المجموعة، وفق أهداف واضحة، وجهد مخطط لمجموعة من العمليات حصيلتها زيادة وتحسين قابليات

¹ - عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، ط 2، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2012، ص 03 .

² - جابر عوض السيد، إدارة المنظمات الاجتماعية "رؤى للإصلاح والتطوير"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005، ص 176.

الفرد أو المجموعة الذهنية والسلوكية والنفسية للمساهمة بفاعلية في تحقيق أهداف كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تبسة، وبالتالي أهداف التنمية لها.

2.6. البرامج التدريبية:

تعرف البرامج التدريبية بأنها الأداة التي تربط الاحتياجات بالأهداف المطلوب تحقيقها في التدريب، والمادة العلمية بالوسائل والأساليب التدريبية مع بعضها البعض بطريقة علائقية بهدف تنمية القوى البشرية لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة.¹

وتعرف البرامج التدريبية بأنها "مجموعة من النشاطات المؤسسة والمخطط لها، أو المستمرة والهادفة إلى تزويد القوى البشرية في المؤسسة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء"²

وكتعريف إجرائي نستطيع القول أن البرامج التدريبية هي مجموعة الخطوات والإجراءات التي تم إعدادها خصيصاً وبشكل مدروس لتدريب العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة على كيفية التعامل مع التغيرات الحاصلة في المحيط في جميع المجالات، حتى يتم تشغيلها بفاعلية وكفاءة ليتسنى استخدامها لتتواءم مع كفاءة وقدرات الموظفين من أجل الرفع من أدائهم.

¹ عويد العنزي، فاعلية البرامج التدريبية لمشروع أمن الحدود في منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظر المتدربين رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 82.

² خالد إبراهيم خليل، فاعلية البرامج التدريبية الممولة من الخارجي في القطاع الصحي الحكومي، مذكرة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى غزة، فلسطين، 2019، ص 17.

3.6. تعريف الأداء

يعتبر الأداء احد المصطلحات الهامة التي يسعى كل مسير مهما كانت مكانته ومستواه التنظيمي إلى تحسينه إلا انه لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم دقيق ومتفق عليه لهذا المصطلح. فالأداء لغة في اللفظ اللاتيني *Performance* التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والمشتقة من اللفظة الانجليزية *Performance* التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.¹

وفي هذا الإطار يعرف الأداء على أنه "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز" ويعرف كذلك على أنه "الطريقة التي تنجز المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة".²

فالأداء حسب المفهوم الإجرائي هو الأثر الصافي لجهود العاملين، التي تبدأ بالقدرة والرغبة في الأداء في موقف أو مواقف معينة لتحقيق نتائج محددة مسبقا وتتفق مع أهداف المنظمة.

4.6. تقييم الأداء

يتم تعريف تقييم الأداء على أنه "إجراء رسمي ومنتج لقياس عمل الموظف ونتائجه بناءً على مسؤوليات وظيفته، ويتم استخدامه لقياس مقدار القيمة المضافة من قبل الموظف من

¹ - سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، الجزائر، ص 35.

² - حاتم عثمان محمد خير، نحو أداء متميز للحكومات - تجربة جمهورية السودان، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، الجزائر، ص 1.

حيث زيادة إيرادات الأعمال، مقارنة بمعايير الصناعة والعاقد الإجمالي للموظفين على الاستثمار¹

ويعرف تقييم الأداء هو عبارة عن عملية مهمة تنفذها الإدارات في مختلف أشكال المنشآت، وتحرص على أن تشمل كافة المستويات التنظيمية في المنشأة، فتبدأ من عند الإدارة العليا وتنتهي بالموظفين في كافة الأقسام، ويعتمد نجاح تقييم الأداء في تحقيق الهدف الخاص به على تنفيذه بطريقة دقيقة ونظامية عن طريق تفعيل دور مشاركة كافة الأطراف المرتبطة بهذه العملية.²

وتعرف عملية تقييم الأداء إجرائياً على أنها العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة، والتي يتم من خلالها قياس وتحليل نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خطت له كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة مسبقاً.

7. الدراسات السابقة

لقد حظي موضوع التدريب عامة باهتمام العديد من الباحثين ولقد تم تناول الموضوع إما بشكل عام أو بأخذ جانب من جوانبه، فبعض الباحثين ركز على تناول موضوع التدريب بشكل نظري بحث دون الخوض في تطبيقه ميدانياً حيث اهتموا بتقديم أهمية التدريب في التنمية أو تعريف التدريب إدارياً وتحديد احتياجاته العملية أو تناول أهمية التدريب في زيادة الإنتاجية ورفع كفاءة العنصر البشري، والبعض الآخر حاول إجراء بحوث ميدانية تطبيقية يتناول فيها واقع تطبيقه في المعاهد الإدارية أو الأجهزة الحكومية أو الجامعات التعليمية،

¹ موفق محمد الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام - الأردن أنموذجاً، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 78.

² آية ماهر، تفعيل رضا المواطن في الخدمات العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، د.س.ن، ص 81.

ويركز بذلك فيها على جانب من جوانب التدريب لدراسته مثل اختيار العنصر البشري المناسب للتدريب أو التدريب على الميكنة أو التقييم ومتابعة جدوى برنامج التدريب.

وسنقوم بإستعراض بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث كما يلي:

1. دراسة نصيرة بويعلی¹ (2018/2017) قد هدفت الدراسة إلى تقويم البرامج

التدريبية للمورد البشري في المؤسسة الصناعية وذلك من خلال معرفة مدى النجاح في تطبيق مبادئ التدريب الفعال عند تنفيذ البرامج التدريبية، وكذا التعرف على مدى توفر مبادئ التدريب الفعال في أهداف البرامج التدريبية التي تلقاها المورد البشري في المؤسسة الصناعية، والتعرف على مدى توفر متطلبات التدريب الفعال في محتويات البرامج التدريبية التي تلقاها المورد البشري في المؤسسة الصناعية. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتمثلت إشكالية الدراسة في "ما مدى توفر متطلبات التدريب الفعال في برامج تدريب المورد البشري في المؤسسة الصناعية من وجهة نظرهم في كل من المجالات التالية: (أهداف البرامج، محتويات البرامج، المدربون الأساليب التدريبية، البيئة التدريبية)؟ وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي باعتباره أنسب المناهج لمثل هذه الدراسات.

تجسدت أهم النتائج في توفر مبادئ التدريب الفعال في أن في البرامج التدريبية للموارد البشرية للمؤسسة الملح لوطاية بدرجة متوسطة وهي بهذا تكون بحاجة ماسة للاهتمام والرعاية كما توفرت أهداف البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية على

¹ - بويعلی نصيرة، تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية دراسة مسحية للموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لصناعة الملح لوطاية - بسكرة" رسالة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2017.

متطلبات التدريب الفعال بدرجة متوسطة، كما توفر المدربون المنفذون للبرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية على متطلبات التدريب الفعال بدرجة ضعيفة وقليلة.

أوجه التشابه ونقاط الاختلاف:

وتشابهت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية مع متغير البرامج التدريبية حيث استفدنا منها بأخذ بعض المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع البرامج التدريبية ووظفناها في مذكرتنا وفق الخطة المرسومة سابقا. واختلفت الدراسة مع دراستنا من حيث كون دراستنا أجريت على مستوى مؤسسة خدمية في حين دراسة الباحثة كانت مسحية وعلى مستوى مؤسسة اقتصادية تتبنى البرامج التدريبية على مدار السنة.

2. دراسة خالد إبراهيم خليل¹ (2016) قد هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية البرامج التدريبية الممولة خارجياً في أقسام الأشعة بمستشفيات قطاع غزة في وزارة الصحة، وكذلك الكشف عن الفروق الإحصائية بين الفاعلية والمتغيرات الديموغرافية من وجهة نظر العاملين في أقسام الأشعة من المدراء والمتدربين. وانطلقت دراسة الباحث من إشكالية مفادها "ما فاعلية البرامج التدريبية الممولة خارجياً في القطاع الصحي الحكومي؟" وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث كان مجتمع الدراسة من العاملين في أقسام الأشعة بمستشفيات قطاع غزة التابعة لوزارة الصحة من مدراء ومتدربين أطباء، وفنيي تصوير الأشعة، وفيزيائيين، والذين تلقوا التدريب.

¹ - دراسة خالد إبراهيم خليل: فاعلية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي - دراسة حالة أقسام الأشعة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الراشد، أكاديمية الإدارة والسياسة، جامعة الأقصى، غزة، 2016.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقا واضحة بين آراء المدراء والمتدربين حول فاعلية البرامج التدريبية وكذلك في ترتيب المحاور حيث بلغ الوزن النسبي لفاعلية البرامج التدريبية في أقسام الأشعة من وجهة نظر المدراء، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين فاعلية البرامج التدريبية الممولة خارجياً في أقسام الأشعة في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء في الدرجة الكلية لمحاور الدراسة تعزى للمؤهل العلمي، حيث كانت الفروق لصالح حملة البكالوريوس فأقل، ومن وجهة نظر المتدربين تعزى للسكن لصالح مدينة غزة.

أوجه التشابه ونقاط الاختلاف:

اتفقت دراسة الباحث مع الدراسة الحالية في المتغير الأول وهو البرامج التدريبية، أين استعنا بجملة من المعلومات التي أفادتنا جدا في صياغة الإطار النظري، كما تشابهت الدراسة في استخدام المنهج الوصفي وكذا أداة جمع البيانات وهي الاستمارة، كما اختلفت الدراسة في كونها تدرس جانب الفاعلية للبرامج التدريبية الممولة من الخارج، في حين جاءت دراستنا حول موضوع تأثير البرامج التدريبية على أداء الموظف في مؤسسة خدمية وتمويل برامجها داخليا فقط.

3. دراسة عماد فتحي موسى أبو ذياب¹ (2017) هدفت هذه الدراسة إلى تقييم برامج التدريب الفني الخارجي ورصد تأثيرها على أداء موظفي جهاز الدفاع المدني ومدى تحقيقها لأهداف التدريب في الضفة الغربية من وجهة نظر المتدربين، ومعرفة تقييم المتدربين

¹ - دراسة عماد فتحي موسى أبو ذياب : تقييم برامج التدريب الفني الخارجي وتأثيرها على أداء موظفي الدفاع المدني الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر المتدربين، رسالة ماجستير في التنمية المستدامة، كمية الدراسات العليا، جامعة القدس، 2017.

لبرامج التدريب الفني الخارجي، بالإضافة إلى التعرف على أثر هذه البرامج التدريبية على أداء المتدربين، والتعرف على أثر هذه البرامج التدريبية على تطور الجهاز وتقدمه.

وقد انطلق الباحث في دراسته من إشكالية مفادها: " ما تقييم موظفي الدفاع المدني الفلسطيني لبرامج التدريب الفني الخارجي التي شاركوا بها وما هي علاقة هذه البرامج التدريبية بأدائه؟. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي نظراً لكونها تدرج ضمن البحوث الوصفية في مجال العلوم الاجتماعية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى انه هناك ضعف في نظام وسياسة التدريب، وكان من نقاط الضعف المحورية ما له علاقة بكافة مجالات الدراسة وبعض جوانب الضعف هذه أدت إلى ضعف متراكم في المجالات الأخرى، حيث تغطي نقاط الضعف معظم مراحل التدريب وجوانبه، بالإضافة إلى ضعف بعض المدربين وعدم تجانس مستويات المتدربين من حيث الرتب والمؤهلات العلمية في بعض الدورات أدى إلى الكثير من المضاعفات في فاعلية الدورات ونتائج التدريب بشكل عام، كما ولا توجد آلية لنقل أثر التدريب إلى باقي طواقم الدفاع المدني الفلسطيني.

أوجه التشابه ونقاط الاختلاف:

تتشترك الدراسة الحالية مع دراستنا حيث تتقاطع كثيراً مع موضوعنا خاصة من حيث متغيرات الدراسة البرامج التدريبية وأداء العاملين، كما أمدتنا باستفادة كثيرة في موضوعنا من خلال بناء الإطار المفاهيمي للموضوع وصياغة إشكاليته كما كانت الاستفادة منها بإثراء الجانب النظري وكذا الجانب المنهجي حيث تشابهت في نفس المنهج إلا وهو المنهج الوصفي كما اعتمدت على أداة الاستمارة لجمع بيانات الدراسة، واختلفت معها من حيث المنظور حيث كان منظور الدراسة الحالية من وجهة نظر المتدربين أما دراستنا لم تتخذ وجهة نظر معينة لدراسة الموضوع.

4. دراسة أيمن عبد الرحمان سليمان المصدر¹ (2010) بعنوان: "واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين في الهيئات المحلية الكبرى الذين التحقوا ببرامج تدريبية، وقم الباحث باستخدام المسح الشامل. ولقد انطلقت دراسة الباحث من تساؤل مفاده "ما واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية؟"

وقد أظهرت نتائج دراسة الباحث أنه يتم تقييم التدريب في الهيئات المحلية على مستويات رد الفعل، التعلم إلى حد ما، وأنه لا يتم التقييم على مستويات السلوك، النتائج التنظيمية، كما أظهرت النتائج وجود فروق بالنسبة لمجال "رد فعل المتدربين" تعزى: (1) لصالح من تقل خبرتهم عن 5 سنوات، (2) لمتغير عمل المبحوث لصالح رئيس القسم ورئيس الشعبة في الهيئات المحلية، و(3) لمتغير الهيئة المحلية لصالح بلدية جباليا، كما أظهرت النتائج أيضا عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس لهذا المجال. أما بالنسبة لمجال السلوك فقد أظهرت النتائج وجود فروق تعزى (1) لمتغير الهيئة المحلية لصالح بلدية خانيونس، و(2) لمتغير الجنس لصالح الإناث، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير عمل المبحوث، وسنوات الخبرة لهذا المجال، أما بالنسبة لمجال "التعلم" و"النتائج التنظيمية" فقد أظهرت النتائج فروق تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث من أفراد العينة، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير الهيئة المحلية، عمل المبحوث، وسنوات الخبرة لكلا المجالين.

¹ - أيمن عبد الرحمان سليمان: واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمادة الدراسات والبحوث العلمي، جامعة الأزهر، غزة، 2010.

أوجه التشابه ونقاط الاختلاف:

وقد تم الاستعانة بهذه الدراسة في مجال البرامج التدريبية حيث أفادت الدراسة الحالية كثيرا خاصة من الجانب المنهجي وخطوات تقديم المادة العلمية، وقد تشابهت دراستنا مع الدراسة السابقة في موضوع البرامج التدريبية خاصة في متغير التدريب أين تناولنا المبادئ الأساسية لبرامج التدريب ومقومات وعوامل نجاح البرامج التدريبية، في ما اختلفت عنها في كونه الدراسة السابقة تناولت تقييم التدريب ومجالاته ومعايير تقييمه.



الأسس النظرية للبرامج التدريبية وأداء العاملين

تمهيد

أولاً: الأسس النظرية للبرامج التدريبية

1.1. ماهية التدريب

2.1. ماهية البرامج التدريبية

ثانياً: الأسس النظرية لأداء العاملين

1.2. ماهية الأداء

2.2. مفهوم تقييم الأداء ومعوقاته

خلاصة الفصل

تمهيد

إن رغبة المؤسسة في تحقيق التميز والتفوق عن غيرها من المؤسسات وضمن استمراريتهما والتجديد المستمر إنما يتطلب لا محالة فعالية استغلال العنصر البشري والذي بالرغم مما أحدثه التطور التكنولوجي في تقليص دوره، غير أنه يبقى هو رأس المال الأكثر قيمة بالنسبة لأي مؤسسة، لذا جعلت المؤسسات من عملية التدريب بكافة أنواعه وأساليبه وسيلة أساسية لإثراء معارف هذا المورد وتنمية مهاراته وقدراته وسلوكياته الإدارية والفنية اللازمة لأداء الأعمال بأفضل الطرق وبالتالي تحقيق الكفاءة والفعالية، لذا تسعى جميع المنظمات إلى وضع برامج تدريبية فعالة من أجل النهوض بالموارد البشري واستثمار قدراته وطاقاته بما يضمن الأداء العالي للفرد والمنظمة ككل على حد سواء، وقد استلزم تزامنا مع تفعيل البرامج التدريبية داخل المنظمات تقييم الأداء الذي من شأنه ان تكون المنظمة على معرفة جيدة بواقع الأداء داخلها.

وفي هذا الفصل سوف نتعرض في هذا الفصل إلى كل من التدريب والبرامج التدريبية وكذا الأداء وعملية تقييم الأداء.

أولاً: الأسس النظرية للبرامج التدريبية:

1.1.1. ماهية التدريب

لا شك بأن التدريب يعتبر من أهم الوسائل التي تم اللجوء إليها من قبل القائمين على إدارة منظمات العمل لغرض تحسن مستوى أداء الموارد البشرية فيها، وفي هذا السياق تعدد وتنوعت التعاريف التي تشير إلى تدريب المورد البشري، وعلى الرغم من هذا التنوع الكبير في هذه التعاريف إلا أن مضامينها تقاربت وتشابهت إلى حد كبير، وسوف نستعرض بعض من التعاريف التي تعرضت لمفهوم التدريب.

1.1.1.1. تعريف التدريب

يعرف التدريب على أنه "عملية اتصال تشكل وظائفه من عمليات تحول سلوكيات الأفراد و تتوازي مع عمليات اجتماعية أخرى مثل العمل الاجتماعي الذي يهدف إلى تغيير سلوكيات الأفراد على مستوى الحياة اليومية"¹

التدريب هو الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين، المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل، و القدرة على استخدام وسائل جديدة، بأسلوب فعال، واستخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك و اتجاهات الأفراد.²

عرف التدريب على أنه: عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرائق أداء وسلوكيات واتجاهات الأفراد، بغية تمكينهم من استغلال إمكانياتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاءتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة أفضل وإنتاجية أعلى.³

¹ - بلقاسم، سلاطنية. التكوين المهني كرهان مستقبلي. الباحث الاجتماعي. العدد 02، جامعة منتوري قسنطينة، 1999، ص 117

² - سهيلة ، محمد عباس و علي حسن علي.إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر و الطباعة ، 1999،ص 107

³ - بوغريس لامية، التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة وزارة التهيئة العمرانية والبيئة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعو الجزائر 03، الجزائر، 2013/2012، ص 04.

يرى يوسف أن التدريب هو إجراء منظم يرتبط بتغيير سموك هادف، ويتضمن ثلاث جوانب رئيسية هي: المهارات، المعرفة ثم الاتجاهات والتي تدعى المهارات الاجتماعية، وهذا التعريف يتضمن المعرفة الخاصة بالأداء مع توفر مستوى كاف من المهارة.¹

يعرف التدريب أحد الباحثين بأنه مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية، مع الأخذ في الاعتبار دائماً إمكانية تطبيقها في العمل، كما أنه النشاط الخاص باكتساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين.²

ويعرف التدريب على أنه: الجهد المخطط والمنظم والمستمر والهادف إلى إحداث تغيير في سلوكيات وأداء الموارد البشرية في المنظمة عن طريق إكسابهم المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات التي تقود إلى رفع مستوى فعالية وكفاءة الأداء الفردي والتنظيمي بما ينسجم مع معايير الأداء العصرية.³

ويعرف التدريب إجرائياً على أنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيير في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية.

بعض المفاهيم المرتبطة بمفهوم التدريب

- **التدريب والتكوين:** لا يختلف مدلول التكوين عن مدلول التدريب، ما عدا أن الأول يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعرفة ومعلومات عامة، أما الثاني يسري مفهومه على التعلم أيضاً لكن في نطاق مهنة معينة، باعتبار ارتباطها

¹ - جقيدل سمية، عمومن رمضان، واقع التدريب المهني بشركة النسيج الوطنية الأغواط، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 01، جوان 2021، ص 311.

² - محمود عبد الفتاح، نظرية التدريب التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقعه الملموس، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص 36.

³ - عصام حيدر، التدريب والتطوير، د.ط، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص 2.

بالجانب العملي، لذلك فمن ناحية واقعية، فإن التدريب هو الأكثر استخداماً للتدريب هو تطبيق المعرفة، ويساعد الأفراد على الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم كما يعمل على تنمية ذهن رشيد، يستطيع أن يحدد العلاقات بين المتغيرات ترتبط ببعضها البعض ويتمكن من إدراك وفهم الظواهر المختلفة.

- **التدريب والتعليم:** يوجد اختلاف بين التدريب والتعليم، فالتدريب يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الفرد بخصوص إنجاز عمل أو أداء وظيفة معينة بذاتها، أما التعلم فيؤدي إلى زيادة وتعميق المعرفة أو الثقافة العامة والإلمام بالبيئة ككل.¹

2.1.1. أنواع التدريب

تختلف أنواع التدريب باختلاف المعيار المعتمد عليه في عملية التصنيف ومن أهم المعايير ما يلي:

- التصنيف حسب مرحلة التوظيف.
- التصنيف حسب نوع الوظائف.
- التصنيف حسب المكان.
- التصنيف حسب عدد الأفراد المتدربين.

ويمكن تلخيص أنواع التدريب حسب هذه المعايير فيما يلي:²

أ- **التدريب حسب مرحلة التوظيف:** يقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى خمسة أنواع تتمثل في:

¹ - أحمد طرطار: الترشيد للطاقت الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص 88.

² - أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 117.

- **توجيه الموظف الجديد:** قبل مباشرة الموظف لعمله يحتاج لمجموعة من المعلومات التي يحصل عليها في الأيام والأسابيع الأولى من عمله، حيث تؤثر هذه المعلومات على أدائه واتجاهاته النفسية، وتهيئة الموظفين الجدد وإرشادات الرئيس المباشرة له.

- **التدريب أثناء العمل:** ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حيث تسعى المؤسسات وتشجع بأن يقوم المشرفون فيها بتقديم المعلومات، والتدريب على المستوى الفردي للمتمدرسين، ويعود الاعتماد على هذا النوع إلى أن معظم الأعمال يمكن تعلمها في فترة قصيرة نسبيا خلال أسبوع أو اثنين على الأكثر، بالإضافة إلى أن هذه الطريقة منخفضة التكلفة، وأن الكثير من الآلات تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي، استعداد العامل أو خبرته الماضية وإنما يجب عليه تلقي تدريبا مباشرا على الآلات.

- **التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:** عندما تتقادم معارف ومهارات الأفراد وبالأخص حينما تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يستدعي الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، مثال حينما يدخل نظام المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحاسبات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات، يحتاج شاغلي هذه المهام إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة، إذ يتضمن هذا النوع من التدريب المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارس نتيجة التطورات والمستجدات في مجال العلوم والتقنية.

- **التدريب بغرض الترقية والنقل:** معنى ذلك أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها، وهذا الفرق مطلوب التدريب عليه لردم الفجوة في المهارات والمعارف، وعلية فإن هذا النوع من التدريب يعمل على إعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة.¹

¹ - أمين ساعاتي، المرجع السابق، ص 117-118.

- **التدريب للتهيئة للمعاش:** في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين كبار السن للخروج للمعاش والتقاعد، يتم تدريبه على طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

ب- التصنيف حسب نوع الوظائف

قسم الباحث حمود والخرشة التدريب وفقا للوظائف إلى:¹

- **التدريب المهني:** يهتم هذا النوع من التدريب بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، وفيه تقوم بعض المنظمات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس أو معاهد لتعليم العمال، ويحصلون بذلك على شهادات مهنية أو فنية.

- **التدريب التخصصي:** ويمثل هذا النمط من التدريب زيادة المعلومات والمعارف وتطويرية المهارات التخصصية في مجال محدد من الاختصاصات المهنية ولذا غالبا ما يشبه التدريب المهني، إلا أن هذا النوع من التدريب يرتبط ارتباطا وثيقا بمجال تخصصي محدد من الأطر الوظيفية أو المهنية بغية اكتساب المهارات والمعارف التخصصية المحددة بوضوح وفق حاجات ومتطلبات العمل في المنظمة.

- **التدريب الإشرافي:** ويشمل هذا النمط من التدريب تدريب المشرفين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم على الإشراف والتعامل مع الأفراد تحت مسؤولياتهم، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المراد إنجازها، وغالبا ما يشمل هذا النوع من التدريب معلومات عن التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، والصراعات العمالية وأنماط القيادة واتخاذ القرارات وغيرها من المعارف والمعلومات التي ترتبط بطبيعة العلاقة السائدة في الأعمال التي يرغبون بتحسينها وتطويرها بغرض إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية عالية.

¹ - نهاية عبد الهادي التلباني، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، مذكرة ماجستير في الاقتصاد والعلوم الإدارية، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص 21.

- **التدريب الإداري:** وينصب هذا النمط من التدريب على الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية، ويعتمد هذا النمط من التدريب على معالجة المشاكل وسبل اتخاذ القرارات والجوانب السلوكية والمعرفية للأفراد.¹

ج- التصنيف حسب المكان

يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب المكان الذي يتم فيه تدريب العاملين إلى نوعين؛ فإما أن يكون داخل المؤسسة أو خارجها كما يلي:

- **التدريب داخل المؤسسة:** يعتبر هذا النوع من التدريب أكثر انتشاراً بسبب انخفاض تكاليفه مقارنة مع التدريب الخارجي، وكذلك قصر مدة التدريب فهذا النوع من التدريب يقوم عن طريق مدربين ينتمون لنفس المنظمة ومن خارجها، بحيث تتعاقد المؤسسة معهم لإجراء برامج تدريبية والإشراف على تنفيذها، ويتم في قاعات مخصصة للتدريب أو قاعات دراسة داخل المؤسسة أو في موقع العمل.

- **التدريب خارج المؤسسة:** في بعض الأحيان تفضل المؤسسة القيام بتدريب عمالها خارج محيطها وذلك بسبب توافر الأدوات التدريبية المتاحة بشكل أفضل في الخارج وبسبب عجزها في انجاز برامج تدريبية أفضل، وقد تم هذا النوع في المؤسسات خاصة بالتدريب أو يتم عن طريق برامج حكومية.²

د- **التصنيف حسب الأفراد المتدربين:** هذا النمط من التدريب يأخذ بعين الاعتبار أساسين هما:³

- **التدريب الفردي:** ويمثل هذا النمط من التدريب تطوير المهارات والقدرات الفردية والتي غالباً ما تتعلق بالأفراد الذين تتم ترقيتهم لمراكز إدارية أو فنية عليا وذلك لأنه يقتصر على الأفراد المعنيين بذلك.

¹- نهاية عبد الهادي التلباني، المرجع السابق، ص 22.

²- محمود عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 43.

³- ياسين الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 83.

- **التدريب الجماعي:** وهذا النمط من التدريب يعتمد الأسلوب الجماعي في التدريب إذ غالباً ما تلتحق مجموعة من الأفراد المراد تدريبهم جماعياً بمراكز تدريبية متخصصة، لغرض تطوير مهاراتهم في إحدى المجالات التي يعملون بها كمجموعة من الفنيين على استخدام الآلات أو الأجهزة الجديدة، أو مجموعة من الإداريين على استخدام أجهزة الحاسوب والتقنيات الحديثة في العمل وهكذا فإن النمط التدريبي يقوم على تدريب جماعات وليس أفراد.

3.1.1. مبادئ التدريب

أختلف الكتاب في تحديد مبادئ التدريب، إلا أن الخبراء في الإدارة اتفقوا على الآتي:

أ- **الدافعية والتحفيز لتحقيق الأهداف الشخصية:** يسعى الفرد لتحقيق أهدافه من خلال تواجده في المؤسسة، ومن أكثر الأهداف التي يرغب الفرد في تحقيقها في مجال عمله هي تحقيق الأمان الوظيفي، والحصول على حوافز العمل المادية والمعنوية، وتقدير الآخرين، مع المركز الاجتماعي والمسؤولية والإنجاز، فإذا كان التدريب يساعد الفرد على تحقيق بعض هذه الأهداف فإن هذا يسهل من عملية التعلم، فالفرد الذي يحصل على فرصة لزيادة وتحسين مهاراته يكون لديه دافعية عالية للتعلم، لأنه يرى أن زيادة مهاراته ستمكنه من زيادة دخله وشعوره بالأمان.¹

ب- **اختيار المدربين:** تعتمد فاعلية الكثير من البرامج التدريبية على نوع المدربين وكفائتهم، إذ أن عملية الاختيار يجب أن تتم بعناية فائقة واستناداً إلى معايير اختيار تتضمن خبرتهم واطلاعهم ومعارفهم وكفاءتهم في إدارة البرامج التدريبية، ويمكن تقسيم المدربين حسب المعايير الآتية:

- التخصص.

- سنوات الخبرة.

¹ - بوغريس لامية، مرجع سابق، ص 11.

- الجدارات.
- التعليم السابق.
- التدريب المسبق.
- القدرات التكنولوجية.
- الدرجات العلمية المختلفة

ج- ميزانية التدريب: هناك مجموعة من التكاليف التي ترتبط بأي برنامج تدريبي وذلك على الرغم من أن هذه التكاليف سوف تتوزع بشكل واضح مع اختلاف نوع التدريب الذي يتم تطبيقه، وتشمل التكاليف تكاليف الإيجار، تكاليف المدرب وتكاليف نفقاته والإقامة، وانخفاض الإنتاج بسبب غياب المتدربين، وتكاليف المواد التدريبية، وتكاليف الوقت المستهلك في التدريب، بالإضافة إلى المصاريف الإدارية.

د- اختيار المتدربين: لا يوجد برامج تدريب بدون متدربين، فالتدريب الهادف يركز على مجموعة المتدربين الذين تم اختيارهم وفق خطة تدرج وظيفي لإكسابهم مهارات ومعرفة تنظيمية تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل.

هـ- المواد التدريبية: يفضل أن تكون المواد التدريبية مناسبة للبيئة المحلية حتى تعطي إشارات تدريبية تناسب التطبيقات بعد التدريب، كما يفضل استخدام أكثر من وسيلة تدريبية في البرنامج التدريبي الواحد.¹

و- الهدف: باعتبار التدريب عملاً إدارياً ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، حيث أنه يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديداً دقيقاً من حيث الموضوع والزمان والمكان، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.

ز- الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة وللوائح المعمول بها في المؤسسة.

¹ - حمدي شاكر محمود، مهارات التدريب، ط1، دار الأندلس للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 53.

ح- **واقعية التدريب:** هو أن يتم التدريب في ظل ظروف مماثلة لظروف العمل كلما أمكن ذلك، وأن يعبر عن احتياجات تدريبية حقيقية للعاملين، فعدم واقعية التدريب يمكن أن تؤدي إلى إصابة العاملين بدرجة عالية من الإحباط، ويرجع السبب في ذلك إلى عدم قدرتهم على نقل التدريب إلى مكان العمل لتعظيم العائد من نشاط التدريب.¹

4.1.1. أهمية التدريب

أدى تزايد اعتماد كافة المؤسسات على العنصر البشري في تحقيق أهدافها وغاياتها إلى تنامي أهمية الدور الذي يلعبه العنصر البشري في حياة تلك المؤسسات وتطورها، والذي بدوره يتوقف على مدى كفاءة العاملين والمهارات التي يتمتعون بها كمحصلة نهائية لتدريبهم وإعدادهم إعداداً صحيحاً، إذ يعد التدريب الشريان الذي يغذي كفاءة العاملين وينمي مهاراتهم.

وتتمثل أهمية التدريب في الجوانب التالية:²

أ- **أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة:** تكمن أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:

- إزالة ومعالجة نقاط الضعف للأداء، سواء أكان ذلك للأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع، فعن طريق معالجة نقاط ضعف الأداء يمكن أن يتحسن الأداء، مما ينعكس بنتائج إيجابية على المؤسسة.
- التدريب صفة المؤسسات الحديثة التي تسعى إلى التحديث.
- تحسين وتطوير المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة.
- التدريب يمكن المؤسسة من حل مشاكلها واتخاذ قراراتها بفاعلية أكثر.

¹ - صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، ط1، دبيونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 114.

² - جربي عبد الحكيم، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2017/2018، ص 7.

- يساعد التدريب في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصيانة أهداها وتنفيذ سياساتها.
 - يساهم التدريب في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
 - تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات.
 - يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية، مما يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
 - يساهم في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.
- ب- أهمية التدريب بالنسبة للعاملين:** تكمن أهمية التدريب بالنسبة للعاملين فيما يلي:¹
- تزويد الأفراد بمهارات ومعارف قد لا تكون موجودة لديهم، تمكنهم من أداء واجباتهم بالكفاءة المطلوبة.
 - يساعد الأفراد في اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
 - تحسين وتطوير سلوكيات الأفراد بما يتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤدونها، والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال.
 - تطوير وتنمية العوامل الدافعة للأداء، وتوفير الفرصة أمام الأفراد للتطوير والتميز والترقية في العمل.
 - التقليل من أخطاء الأفراد العاملين وحوادث العمل.
 - زيادة التزام وولاء الأفراد العاملين للمؤسسة، وتعزيز إدراكهم بأن المؤسسة مكان جيد للعمل.
 - يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء.

¹- جربي عبد الحكيم، المرجع السابق، ص 7-8

- تزويد الأفراد العاملين بالمعلومات التي تعمل على تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.

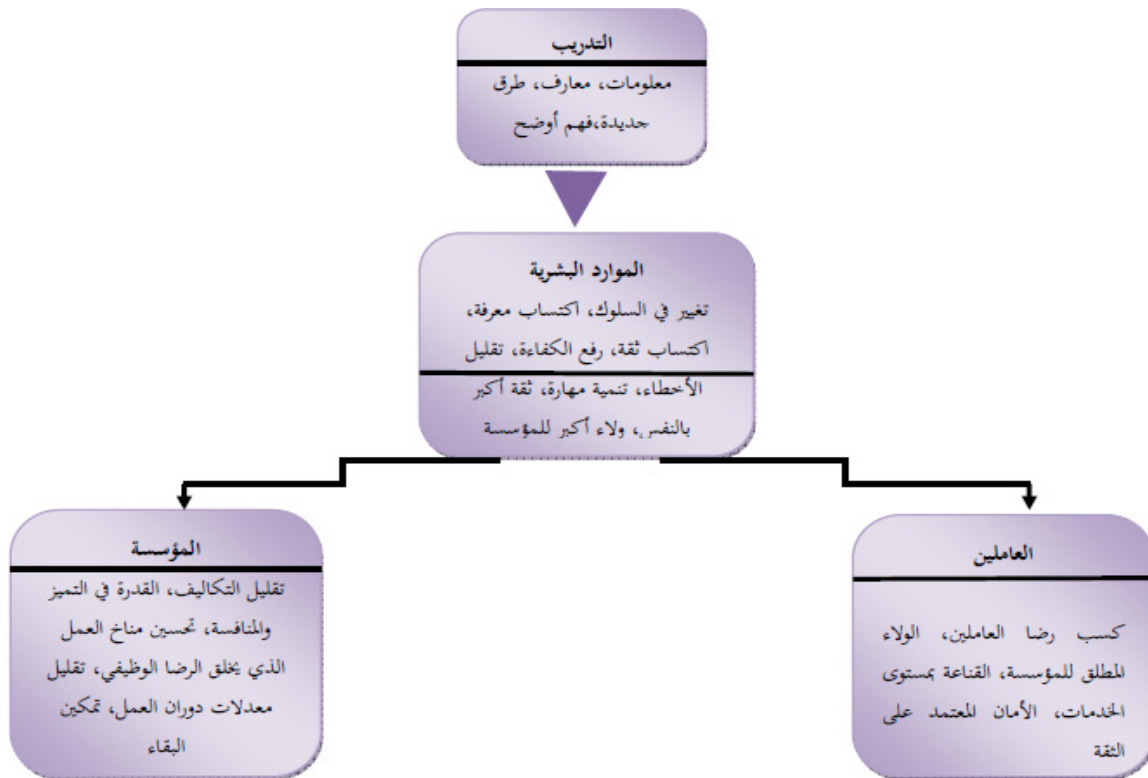
- تحسين الاتصالات بين الأفراد العاملين، وتقوية تماسكهم داخل المؤسسة.

- تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد وزيادة الأمان الوظيفي.

وفي الأخير يمكن القول أن التدريب يسمح بتحسين كفاءة المؤسسة وتنسيق المهام، وذلك بالرفع من مستوى كفاءة ومعارف ومهارات العمال.

والشكل الموالي يوضح ويعكس أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة والعاملين

الشكل رقم (01): أهمية التدريب للمؤسسة والعاملين



المصدر: هيثم حمود الشبلي، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1،

عمان، الأردن، 2009، ص 186

ج- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

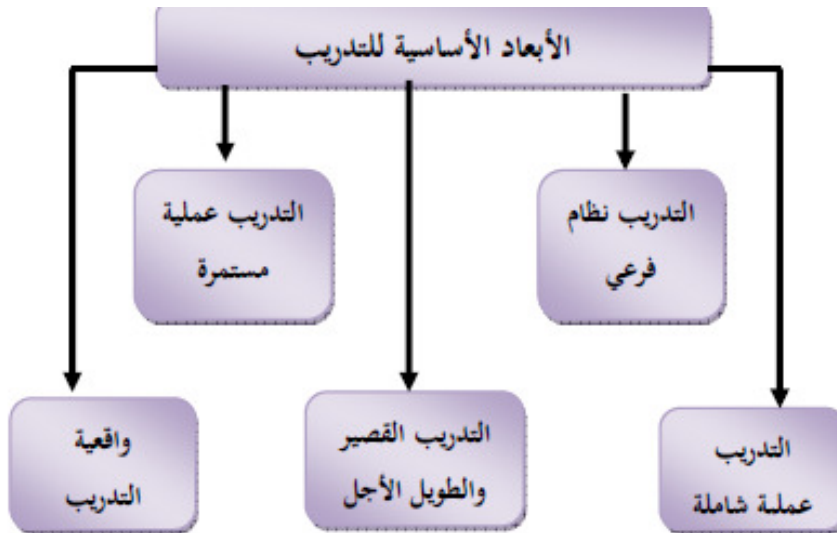
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.¹

ومنه يمكن القول أن للتدريب أهمية على مستوى الفرد أو على مستوى التنظيم وعلى مستوى العلاقات مع الإدارة والمجتمع

5.1.1. الأبعاد الأساسية للتدريب

تتوقف عملية التدريب في المؤسسة على الفهم الصحيح والجيد للأبعاد الأساسية لعملية التدريب، والشكل الموالي يوضح أهم الأبعاد الأساسية لعملية التدريب.

الشكل رقم (02): الأبعاد الأساسية لعملية التدريب



المصدر: عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، د.ط، القاهرة، مصر، 2003، ص، 290

من خلال هذا الشكل يمكن أن نلخص أهم الأبعاد الأساسية لعملية التدريب فيما يلي:

¹- جقيدل سمية، عمومن رمضان، مرجع سابق، ص 313.

أ- **التدريب نظام فرعي:** يعتبر التدريب أداة إدارية تستخدم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن هذا المنطلق فإن عملية التدريب تعتبر نظام فرعي للنظام الكلي (المؤسسة)، والنظام الفرعي هو ذلك النظام الذي يتكون من أجزاء وعناصر مختلفة يختص كل واحد منه بدور متميز، وتتوقف الفعالية النهائية له في تحقيق أهدافه على مدى التكامل والترابط بين أفراد وعناصره، ويؤدي الاعتراف بكون التدريب نظاماً فرعياً إلى الاعتراف بأهمية وجود ارتباط وتكامل بين نشاط التدريب وبين الأنشطة الأخرى التي تؤدي داخل المؤسسة.¹

ب- **التدريب عملية مستمرة:** تظهر الحاجة إلى نشاط التدريب في المؤسسات بصفة مستمرة، وذلك لمواكبة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل الداخلية والخارجية، أي أن الحاجة إلى نشاط التدريب لا تظهر فقط في الحالات التي تظهر فيها مشاكل عمل ترغب المؤسسة في حلها، وتكمن الأسباب الحقيقية لاستمرارية نشاط التدريب فيما يلي:²

- تلافي أثر التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء وكفاءة العمل.

- الاستجابة لحاجة المؤسسة إلى تعديل نظم العمل الداخلية لمواجهة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل الخارجية.

- التطور الذي يحدث في تركيب هيكل العمالة والذي يؤدي إلى نقص المهارات والمعارف للعاملين داخل المؤسسة، أو ظهور الحاجة إلى تنمية النواحي السلوكية للعاملين.

¹ - سالي زكي محمد، فن التدريب الإبداعي البرنامج المتكامل لتأهيل وصناعة المدرب المحترف، ط1، دار الفكر العربي، مدينة نصر، القاهرة، 2013، ص 63.

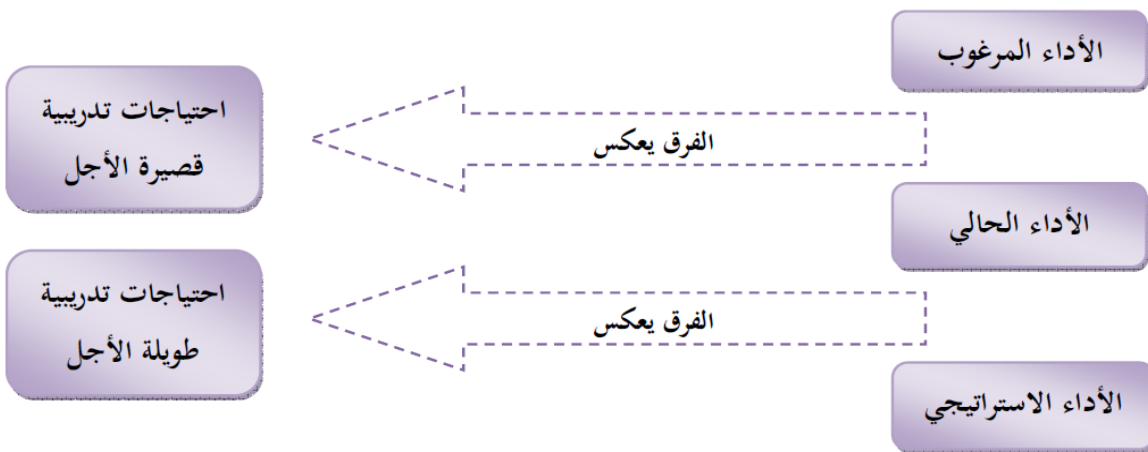
² - ياسر مصطفى مهلهل، التدريب الإداري ومعايير الجودة، ورقة عمل مقدمة للمشاركة في الملتقى الأول للجمعية العلمية السعودية لتدريب وتطوير الموارد البشرية بعنوان "نحو بناء معايير التدريب"، أبريل 2011، المملكة العربية السعودية، ص 42.

ج- **التدريب عملية شاملة:** يمكن أن يوجه نشاط التدريب إلى جميع العاملين في المؤسسة، ويرجع السبب في ذلك إلى أن التدريب يصاحب الفرد منذ بداية التحاقه بالعمل حتى بلوغه سن المعاش.

كذلك يجب أن يشمل نشاط التدريب بقدر المستطاع كل الوظائف التنظيمية على اختلاف مستوياتها الإدارية، غير أنه من الضروري في هذا المجال أن يتم التفرقة بين المجالات التنظيمية التي يساهم التدريب في حلها، والمجالات التنظيمية التي لا يساهم التدريب في حلها بشكل كفاء، فالتدريب ليس علاجاً سحرياً لكل مشاكل المؤسسة، ففي بعض الأحيان تكون مشاكل المؤسسة نابعة من متغيرات بيئية ليس للمؤسسة قدرة على التحكم فيها.

د- **التدريب قصير وطويل الأجل:** إن نشاط التدريب يمكن أن يغطي احتياجات المؤسسة في الأجلين القصير والطويل، ويظهر من خلال الشكل أدناه أن الحاجات التدريبية قصيرة الأجل هي الفرق بين مستوى الأداء الحالي المطلوب ومستوى الأداء الفعلي، بينما الحاجات التدريبية طويلة الأجل هي الفرق بين مستوى الأداء الحالي المطلوب ومستوى الأداء الاستراتيجي.¹

الشكل رقم (03): التدريب في الأجلين القصير والطويل



المصدر: عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، القاهرة، مصر، 2003، ص، 295.

¹- ياسر مصطفى مهلهل، المرجع السابق، ص 44.

يتضح من خلال هذا الشكل أن الاحتياجات التدريبية طويلة الأجل تعكس مدى رغبة المؤسسة في الاستثمار طويل الأجل، وتظهر أهمية ذلك من حقيقة أن الميزة التنافسية للمؤسسة يمكن أن تتحقق من خلال الاستثمار طويل الأجل في مواردها البشرية.

هـ- واقعية التدريب: تعني واقعية التدريب أن يتم التدريب في ظل ظروف مماثلة لظروف العمل كلما أمكن ذلك، وأن يكون معبرا عن احتياجات تدريبية حقيقية للعاملين، وقد يؤدي عدم واقعية التدريب إلى إصابة العاملين بدرجة عالية من الإحباط، ويرجع السبب في ذلك إلى عدم قدرتهم على نقل التدريب إلى الواقع العملي، أما إذا كان التدريب واقعيًا، فإن ذلك يسهل عملية نقل ما تعلمه الفرد من برامج التدريب إلى مكان العمل، مما يؤدي إلى تعظيم العائد من نشاط التدريب.¹

6.1.1. النظريات المفسرة للتدريب

أ- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر: "Weber Max"

تعتبر البيروقراطية حسب "ماكس فيبر" وصف تنظيم الجهاز الإداري للمنظمة وكيف يؤثر على أداء وسلوك العاملين فهي سلطة المكتب المستمدة من التعليمات والأوامر والإجراءات التي يتضمن التنظيم الرسمي وتعتبر البيروقراطية النموذج المثالي للتنظيم والذي يقوم على مبدأ التفسير الإداري والعمل المكتبي وتهدف البيروقراطية إلى إلغاء الطابع الشخصي من حيث توزيع الأعمال ووسائل وأداء العمل وتفسير الأداء، ولتسهيل ذلك البد من وجود لوائح ونظم وقواعد تحكم عملية التقسيم الإداري وتحديد الخطوات العاملة بين مختلف الوظائف ضمانا لعدم حدوث ازدواجية في العمل وتضارب بين وحدات العمل.²

بنى ماكس فيبر نظريته البيروقراطية على المبادئ التالية:

- التخصص وتقسيم العمل هو أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.
- التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين المدير والمرؤوسين.

¹ - سالي زكي محمد، مرجع سابق، ص 67.

² - حمدي شاكر محمود، مرجع سابق، ص 127.

- نظام القواعد مطلوب لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
- نظام من العالقات غير الشخصية مطلوب لشيوع الموضوعية والجدية في العمل والتعامل.¹

وهذه النظرية أولت أهمية كبيرة للتدريب واعتبرته مطلب أساسي في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية حيث ينص مبدؤها على ضرورة توفير درجة عالية من تخصص العمل الذي ينتج عنه عدد من الوظائف المتخصصة يتم تدريب الأفراد على أدائها، فالشخص مطالب بأداء واجبات محددة وهو يؤديها بطرق معينة ثم تدريبه عليها. لذلك يجب أن يتدرب كل فرد على الوظيفة التي يشغلها ما يجعله ملماً بتفاصيل وطرق إنجازها يؤدي من خلالها مهامه بكل جدارة، بالإضافة إلى ذلك يدرّب الفرد من أجل تنمية مهاراته ومعارفه بغية زيادة كفاءته وزيادة فرص ترقّيته باعتبار أن التقدم الوظيفي يكون على أساس الأقدمية ومدى إنجازته كذلك فإن التدريب في التنظيم البيروقراطي يمنح للعمال مكانة خاصة للحصول على مستويات اجر أعلى، كل هذه الأمور تحفز على بذل مجهود أكبر خاصة أن الإنسان في نظر ماكس فيبر ذو سلوك اقتصادي ويسعى إلى إشباع حاجاته المادية.²

ب- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور: "frédéric Taylor"

ظهرت وتطورت نظرية الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية على يد رائدها فريدريك تايلور، نتيجة للتضارب بين العوامل التي ساعدت على التطور الاقتصادي آنذاك وتلك العوامل التي أدت إلى التذبذب في الإنتاجية، ويعد تايلور من الأوائل الذين اهتموا بتطبيق أسلوب علمي في تناول مشكلات الصناعة.

وقد ركزت نظرية الإدارة العلمية على الدراسة العلمية وأسلوب العمل، عن طريق استخدام أدوات دراسة الحركة والزمن التي تقوم بتبسيط العمل إلى أقصى حد ممكن

¹- حسين عبد الحميد احمد رشوان، الإدارة والمجتمع، دراسة في علم الاجتماع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص ص 133-134.

²- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات للنشر، ط 2، الكويت، 1980، ص 32

والتخلص من الحركات الزائدة، وتحديد الوقت اللازم لكل حركة، وعليه فأساس الإدارة العلمية هو أن النشاط الإنساني يمكن تحليله وقياسه والرقابة عليه بوسائل تشبه تلك المستخدمة في العلوم الطبيعية.

وتولي النظرية العلمية عنصر التدريب كمتغير أساسي في تنمية الموارد البشرية أهمية بالغة، نظرا للدور الذي يلعبه في تحسين أداء العمال، حيث إذا ما درب العامل على طريقة الأداء الصحيحة، فال شك 4 أن ذلك يقضي على الإبطاء في العمل.¹

لقد دعى تايلور إلى ضرورة الفصل بين مسؤوليات الإدارة ومسؤوليات العاملين فالإدارة هي المسؤولة عن التخطيط والعمال مسؤولين عن التنفيذ حيث كانت فكرته الرئيسية أنه يمكن تحقيق زيادة الإنتاجية عن طريق إتباع أسلوب علمي قوامه التخصص والتدريب، وتحليل العمل إلى جزئيات ودراسة كل جزئية على حدا حتى تحدد حركاته الأساسية والزمن الذي يستغرق أدائه ، فقد اهتم بالجانب المعرفي والتدريبي للعمال واعتبره هام في الإدارة، حيث يؤكد على أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا أن يكون لديه استعداد للعمل والتدريب المناسب على العمل، ومنه فان تدريب العامل وتطويره أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.²

ج- نظرية العقلاات الإنسانية : التون مايو "mayo Elton"

تعد أول دراسة تعنى بالسلوك في البيئة التنظيمية ويعتبر التون مايو العالم الأسترالي الممثل لهذا الاتجاه من خلال الأبحاث التي قام بها في مصانع "هاوثورن" بالولايات المتحدة الأمريكية، والتي ساعدت على اكتشاف التأثير المهم للعوامل الاجتماعية والعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال فلقد أوضحت الدراسات أن إنتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي يصمم بها العمل، والسلوك والأسلوب الذي يكافأ به الفرد، ولكن أيضا بعوامل اجتماعية ونفسية أخرى.

¹ - صلاح صالح معمار، مرجع سابق، ص 31.

² - حمدي شاكر محمود، مرجع سابق، ص 129

كما أبرزت هذه النظرية أهمية الجماعات في تحديد سلوك العمال، إذ أن سلوك الفرد لا ينبع من شخصه ولكن هو انعكاس لأفكار الجماعة واتجاهاتها، وهي بهذا تنظر إلى المنظمة على أنها بناء اجتماعيا. وعليه فقد أصبح رجال الإدارة يدركون حقيقة هي أن كثيرا من العاملين يقيدون إنتاجهم ويحدون من نشاطهم، لا لشيء إلا للمحافظة على عضويتهم في المجتمع الداخلي في ضوء ما تحددت قواعد التنظيم غير الرسمي السائد.

وبهدف استغلال أقصى للمورد البشري فقد دعا "مايو" إلى ضرورة إتاحة فرصة التدريب والتعلم للعمل وهذا بهدف إكسابهم مهارات وقدرات تمكنهم من فرض تواجدهم داخل جماعات العمل، كما أكد على ضرورة رفع مستوى كفاءة المديرين من خلال تكوينهم على انجح طرق.

وبصفة عامة تنظر هذه النظرية إلى التدريب على انه جزء لا يتجزأ من المكانة الاجتماعية فكلما قامت الإدارة بتحسين الوضع المهني للعمل وأتاحت لهم فرص للتدريب زادت دافعيتهم للعمل، واعتبرت أن التدريب يساهم بشكل كبير في تحقيق التوازن والفعالية في المؤسسة.¹

د- النظرية البنائية الوظيفية لتالكوت بارسونز parsons talquàt

تنظر هذه النظرية للمؤسسة على أنها وحدة اجتماعية تسعى لتحقيق أهداف واضحة نسبيا وهناك جملة من المتطلبات التي يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا أراد البقاء.

وفي هذا الإطار ركزت على حشد الموارد التنظيمية، ورفع كفاءة العاملين من خلال عمليات التنشئة والتدريب للمحافظة على توازن النسق، وأن عمليات التدريب والتأهيل تعتبر مصدرا أساسيا لضمان السير الحسن للمؤسسة، فمن خلال إعداد الافراد ووضع خطط تدريبية مناسبة يمكن الوصول إلى الغايات المحددة.

¹ - رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001، ص

وعلى هذا الأساس يصبح التدريب كأحد المتطلبات الوظيفية المصاحبة لتحقيق أهداف التكامل، فمن خلال هذه العملية يمكن التنسيق بين سياسات الدولة وسياسات المؤسسات بمختلف أصنافها، كما أن هذه النظرية تنظر للتدريب كعنصر بنائي في التنظيم يحقق الانسجام ومن ثم فإن البنائية الوظيفية تعتبر التدريب نسق فرعي يرتبط بباقي الأنساق الأخرى ويستقل عنها في بعض الجزئيات والخصوصيات نظرا لارتباطه بالبناء التنظيمي للمؤسسة، وعليه فإن البنائية الوظيفية هي واحدة من النظريات التي تتأدى بتقسيم العمل والتخصص الوظيفي باعتبارهما مرتكزين أساسيين لعمليتي التدريب والتكوين التي تساعد على وضع . العامل داخل المؤسسة.¹

هـ- نظرية تدرج الحاجات لأبرهام ماسلو:

تعتبر نظرية تدرج الحاجات لأبرهام ماسلو موجا فعلا للمنظمات في فهم دوافع الافراد، وهي تعد الدراسة العلمية والنظرية الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد في العمل لا تكمن في الدوافع الاقتصادية والاجتماعية، بل توجد دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد.

حيث تقوم نظريته على عدة افتراضات مؤداها أن لكل إنسان عدد من الحاجات، هذه الأخيرة هي السبب وراء كل سلوك حيث أن الحاجة أو الدافع الأقوى هي التي ستحدد سلوكه، فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين، والحاجات المشبعة تنخفض في حدتها وغالبا لا تدفع الشخص ليحقق الأهداف المتوقعة منه، كما أن الحاجات التي يجد الفرد استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن.²

وقد وضع ماسلو خمسة حاجات رئيسية تخدم سلوك الفرد وهي كالآتي:

¹ - رأفت عبد الفتاح، المرجع السابق، ص 66.

² - علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، ط1، المملكة العربية السعودية، 1981، ص 112.

- **الحاجات الفيزيولوجية (الجسمية):** وهي مجموع الحاجات البيولوجية والفيزيولوجية للفرد (ماء، هواء، ملابس، مشرب) ويعتقد ماسلو أنها أقوى دوافع الفرد حتى يتم إشباعها وبعد ذلك " تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور.

- **الحاجة إلى الأمن والسلامة:** وهي الحاجات التي تعمل على حماية الذات من الأذى والمخاطر مثل المخاطر الصحية وحوادث العمل.

- **الحاجات الاجتماعية والعاطفية:** بما أن طبيعة الإنسان اجتماعي يعيش في وسط جماعة أفراد ويتفاعل معهم، فهو في حاجة إلى الشعور بالانتماء والحب والتقدير من قبل تلك الجماعة.

- **حاجات التقدير والاحترام:** من خلال احترام الآخرين له واعترافهم به وبمجهوداته لان الفرد يبحث دائما على الإحساس بأهمية ما يقوم به من عمل، والحصول على التقدير والاعتراف به من المسؤولين ومن زملائه، لأن ذلك يحقق له نوعا من الرضا والارتياح النفسي ويدفعه لبذل مجهود أكبر.

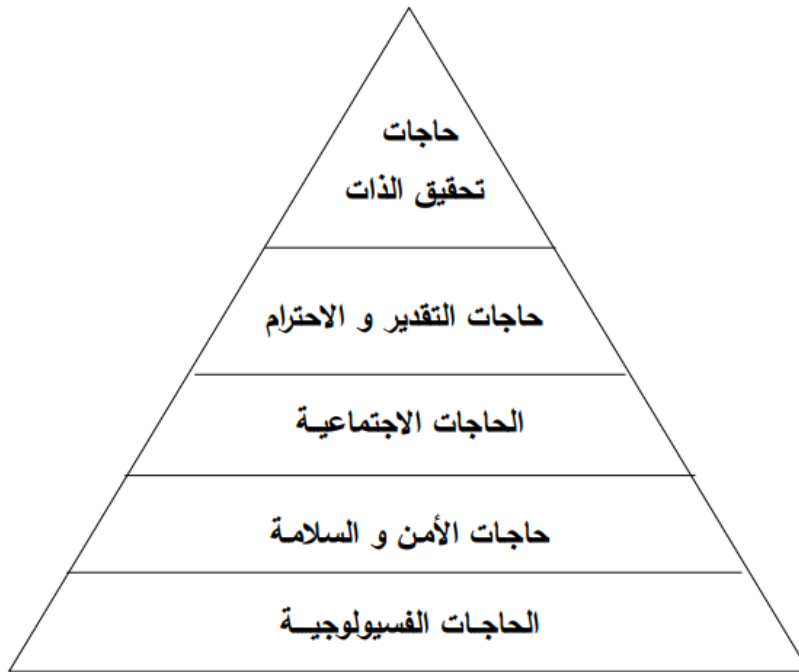
- **حاجات تحقيق الذات:** تأتي الحاجة إلى تحقيق الذات فقط بعد إشباع الحاجات الأخرى، فهي تمثل رغبة الفرد المتنامية في التميز ورغبته في أن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه.¹

وقد أولت نظرية تدرج الحاجات أهمية بالغة لعنصر التدريب لاعتباره عاملا أساسيا يساعد في إشباع حاجات المورد البشري، فرغبة الفرد في الحصول على اجر كاف أو تحقيق الأمان لديه على منصبه يكون من خلال أدائه لعمله بشكل متقن أو من خلال شغله لوظيفة في مستوى أعلى، ويتحقق ذلك إذا استفاد من دورات تدريبية تسمح له برفع مستوى أدائه، وقدرته على الانجاز بكفاءة بالإضافة إلى إسهامه في إشباع الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان، فإن التدريب يعتبر عاملا ضروريا لتحقيق الحاجات في المستوى الأعلى

¹ - علي محمد عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 112-113.

في هرم تدرج الحاجات، فحاجات التقدير والمتمثلة في رغبة المورد البشري في تكوين سمعة طيبة والرغبة في التمتع بالاستقلالية تجاه الآخرين، يمكن إشباعها من خلال تحسين المستوى وتمكين الأفراد من رفع مهاراتهم وكذا الحصول على الكم اللازم من المعلومات والمعارف المختلفة التي تساعدهم على الارتقاء في سلم الوظائف، وعليه فدورات التدريب تعد عاملاً مساعداً على إشباع الحاجات البشرية في المنظمة، وهي بالتالي تحرك الدافع لدى الفرد وتحرك القوى الموجهة لتصرفاته من أجل أن يقوم بتأدية عمله بكفاءة، وهذا من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للمنظمة.¹

الشكل رقم (04): هرم ماسلو لترتيب الحاجات الإنسانية



المصدر: علي محمد عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 115.

¹ - علي محمد عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 114.

و- نظرية (x) و (y) لماك غريغور دوغلاس:

أوضح ماك غريغور دوغلاس، أن الانطباع الذي يكونه الشخص اتجاه الشخص الآخر له تأثير على طبيعة تعامله مع ذلك الشخص، وعلى هذا الأساس فإن سلوك المسير مع المرؤوس بهدف حثه على العمل يتحدد وفقا لتصوره لطبيعة هذا الأخير ويعد دوغلاس من أبرز الباحثين المساهمين في حركة العلاقات الإنسانية، إذ قام بتقديم مجموعتين من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني في محيط العمل لدى فئة المديرين وأطلق على هذين الفرضيتين: نظرية (x) ونظرية (y).¹

* نظرية (x): تنطلق هذه النظرية من افتراض مؤداه أن العامل كسول بطبيعته وغير طموح ويكره المسؤولية، تهمة ذاته وتحقيق رغباته ولا تهمة أهداف المؤسسة، لذلك فإن تحفيزه يكون عن طريق المكافآت والحوافز المادية الاقتصادية فقط، فتصبح الإدارة هنا مرغمة ومجبرة على انتهاج أساليب القوة، الإشراف والرقابة الصارمة المباشرة، وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المسلمات:²

- العمال يكرهون العمل بطريقة فطرية، ويتجنبونه قدر الإمكان وهذا على كل المستويات.

- إجبار العمال على العمل لأنهم يكرهونه، ويكون هذا الإجبار عن طريق التوجيه والرقابة المباشرة والتهديد بالعقاب.

- يتهرب العمال من المسؤولية ويبحثون دائما على التوجيهات الرسمية.

- يقدر العمال أهمية الشعور بالأمن عن غيره من العوامل المصاحبة للعمل وبذلك تقل طموحاتهم.

¹- فوزية براح، التدريب المهني وعلاقته بالدافعية في العمل حسب نظرية التوقع ليفيكتور فروم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 41، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2014، ص 586.

²- علي محمد عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 122.

* نظرية (x): وتقوم هذه النظرية على المبادئ التالية:

- استخدام الجهد البدني والذهني أمر طبيعي في العمل، ويتوقف على مدى كون العمل مصدر للرضا والإنجاز التطوعي أو مصدراً للعقاب وتجنبه إذا أمكن ذلك على ظروف وشروط الرقابة.

- لا تعتبر الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب الوسيلة الوحيدة للحفز نحو الأهداف التنظيمية فسوف يباشر الفرد التوجيه والرقابة الذاتية إذا ما توفرت الظروف الملائمة.

- تحقيق الأهداف هي وظيفة ودور المكافآت والثواب المصاحبة للإنجاز، فكل جزء هو دلالة، فتحقيق الذات والحاجات أو المطالب الإنسانية يتولد عنها مجهود موجه نحو إنجاز الأهداف التنظيمية.

ويظهر من خلال الفروض التي تقوم عليها هذه النظرية الأهمية إلى تدريب الموارد البشرية فالأفراد في ظل هذه النظرية يتصفون بكون المجهود العضلي والفكري لديهم في العمل تصرف طبيعي كما أنهم قادرين على تحمل المسؤوليات ولديهم كل الاستعداد لتحقيق أهداف المنظمة، إلى جانب ذلك فالأفراد يمتلكون القدرات على الإبداع والابتكار، ولكن كل هذه القدرات غير مشغلة وهم يبحثون عن الظروف الملائمة التي يتمكنوا في إطارها من استغلالها، لذا فإن قيام المنظمة بتنظيم دورات تدريبية من شأنه إمداد الموارد البشرية بالمعلومات المناسبة واللازمة، وبأساليب وطرق الأداء الضرورية، والتي تتضمن تفاصيل أداء وظائفهم، كما أن برامج التدريب تكسب الأفراد مهارات فنية وإدارية تمهد له الطريق إلى تحمل المسؤوليات وتفتح له آفاق الإبداع والابتكار.¹

¹ - علي محمد عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 123-124.

2.1. ماهية البرامج التدريبية

1.2.1. تعريف البرامج التدريبية

يعرف البرنامج التدريبي على أنه النشاط الذي ي عُنى بصياغة مسمى البرنامج، واختيار عناصر البرنامج المشتملة على أهدافه ومحتواه وأساليبه، والتقنية المستخدمة واختيار المدربين والمتدربين.¹

وهو يعتبر أيضا الأداة التي تربط بين الاحتياجات التدريبية وبين الأهداف المطلوب تحقيقها من التدريب، والمادة العلمية والوسائل والأساليب بهدف تنمية الموارد البشرية لأجل تحقيق أهداف الفرد والمنظمة.²

علافة الطعاني بأنها الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة تستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم من أجل تطوير كفاية أدائهم.

كما تعرف البرامج التدريبية على أنها مجموعة الأنشطة المخططة والمنظمة التي تستهدف إكساب المتدرب معارف وخبرات ترفع من كفايتهم الأدائية، وتقدم في فترة زمنية محددة.³

¹ - قاسم جميل، التدريب والتطوير "الفلسفة والتطبيق"، ط1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 1999، ص 99.

² - ياغي محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار الخريجي للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 1996، ص 121.

³ - خالد محجوب عبد الله محمود، بناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية الكفايات التعليمية الأدائية لمعلمات التعليم قبل المدرسة أثناء الخدمة بولاية الجزيرة -السودان، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد رقم 03، العدد 03، السودان، 2018، ص 706

تعرفها جواهر على أنها مجموعة من النشاطات المنظمة والمخطط لها والمستمرة والهادفة إلى تزويد المتدربين في المنظمة لمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم تغيير سلوكياتهم بشكل إيجابي بناء.¹

كما يعرف ياسر البرامج التدريبية على أنها الأنشطة المخططة في إطار منظم، حيث تركز على إكساب المتدربين المهارات وتعميق معرفتهم بها، وتشمل أيضا جوانب تتعلق بالعلاقات الإنسانية، الأساليب التربوية لغرض رفع درجة كفاءتهم، والتعامل الناجح مع جماعات الأفراد الذين سيقومون بتدريبهم وتقويم إنجازهم.²

وتعرف البرامج التدريبية إجرائيا على أنها تلك الجهود المنظمة والمكثفة والتي بذلت وتبلورت عبر تصميم وإعداد وتنفيذ وتقييم حزمة من البرامج التدريبية المقدمة من عمادة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة بغرض تنميتهم معرفيا ومهاريا وسلوكيا وتواصليا واجتماعيا وتحسين اتجاهاتهم نحو العمل والإنتاج.

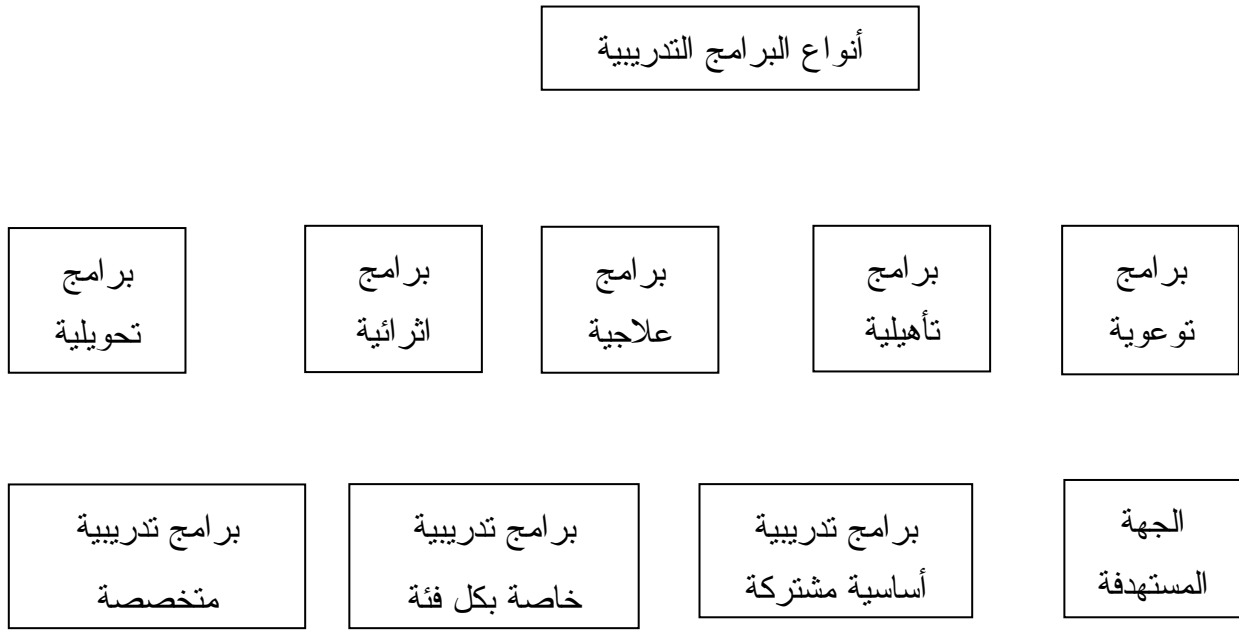
¹ - جواهر عبد الهادي محمد العبيدي، إثراء التوجيه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الكويت، 2002، ص 12.

² - ياسر سالم عايض المري، دور التقنيات الحديثة في رفع كفاءة العاملين في الإدارة العامة للخدمات الطبية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 11.

2.2.1. أنواع البرامج التدريبية

هناك عدة تصنيفات لأنواع البرامج التدريبية التي تستخدمها المؤسسة، وهذه الأخيرة قد تنوعت حسب الشكل الموالي:

الشكل رقم (05): أنواع البرامج التدريبية



المصدر: صلاح صالح معمار، المرجع السابق، ص 24.

3.2.1. أهمية البرامج التدريبية

أصبحت البرامج التدريبية من الوسائل التقنية الحديثة والأنشطة التي تساعد على النمو، فمن الواجبات الملحة لأية إدارة هي تنمية مهارات العمل والخبرة واستخدام التكتيكات المطلوبة لانجاز العمل، وهذا بطبيعة الحال لا يمكن تحقيقه ما لم يتم بناء برنامج تدريبي لهؤلاء العاملين، يتضمن ما استجد من خبرة في مجال العمل، لأن هذه الخبرة تكون ذات فاعلية في تنمية مهارات وكفايات العاملين في تحقيق أهداف مؤسساتهم.¹

¹ - جواهر عبد الهادي محمد العبيدي، مرجع سابق، ص 65.

حيث اتضح أن هناك علاقة إيجابية فاعلة بين البرامج التدريبية المتطورة وزيادة كفاءة العاملين، ولغرض زيادة فاعلية وكفاءة العاملين لابد أن يبنى لهم برامج تدريبية تنمي خبراتهم ومهاراتهم في مجال عملهم، والذي ينعكس هذا بدوره ليس على العاملين معهم فحسب بل سيزيد من إنتاجية مؤسساتهم، ولعل البرامج التدريبية هي العمود الفقري في هيكليّة التدريب التنظيمية والعملية، ومن هنا اكتسبت البرامج التدريبية أهمية خاصة وبدأت العناية بها نحو إثراءها ووضع أسس لبنائها، وأساليب متنوعة ومتخصصة للإيفاء بأغراضها.

وتتضح أهمية البرامج التدريبية من خلال خاصية المرونة التي يتميز بها، بمعنى أن الطرق المتبعة في العمل تلقى قبولا من الأفراد حيث يشعرون بالعمل بموجبها بالأمن، ولذلك فإن محاولة تغييرها فجأة أو خلال اجل قصير قد يلقى مقاومة منهم، ولذا يجب أن تتاح لهم فرصة تجربة الطرق أو الوسائل الجديدة حتى يمكن إدخال أو تغيير أو تعديل مقترح عن اقتناع بجديته أو فائدته.¹

4.2.1. مقومات وعوامل نجاح البرامج التدريبية

أ- مقومات نجاح البرامج التدريبية: نجاح البرامج التدريبية يكون بمراعاة المقومات التالية:²

- أن تتوفر لدى الأشخاص الذين يشتركون في برنامج التدريب الرغبة في التغيير أي أن تتوفر لديهم القناعة بأن الطرق المتبعة حاليا يمكن إدخال تعديل أو تحسين عليها، بمعنى شعورهم بالحاجة إلى التدريب.

¹ جواهر عبد الهادي محمد العبيدي، مرجع سابق، ص 65-66.

² كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، لبنان، 1997، ص

- أن يكون هدف البرنامج معالجة المشاكل التي يواجهها المتدربون وان يكون مناسباً لاحتياجاتهم في العمل، ومن الوسائل التي تساعد في ذلك اشتراك الأشخاص في وضع برنامج التدريب أو استقصاء آرائهم مقدماً قبل البدء في برنامج التدريب.

- تشجيع المتدربين على التحليل بقصد الوصول إلى حلول للمشكلات التي يتناولها برنامج التدريب، إذ لا فائدة من تسليمهم بصحة آراء أو وجهة نظر المدرب إذا لم يكن الأشخاص مقتنعين بها أو لا يستطيعون الاستفادة منها، بمعنى محاولة تطبيقها بالحياة العملية.

- أن يشجع برنامج التدريب على إبداء الآراء بصراحة وبذلك تتاح الفرصة للمجموعة المشتركة في التدريب للتعرف على مختلف وجهات النظر، وهذا ما يساعد المشتركين في تبين حقيقة هامة وهي أن المشكلة يمكن النظر إليها من عدة زوايا، كما أن هذا يساعد المشتركين على الاستفادة من خبرات زملائهم مما يفتح أمامهم مجالات جديدة للتفكير والتحليل.

- أن يكون برنامج التدريب مرناً، بمعنى أن الطرق المتبعة في العمل تلقى قبولا من الأفراد حيث يشعرون بالعمل بموجبها بالأمن، ولذلك فإن محاولة تغييرها فجأة أو خلال أجل قصير قد يلقى مقاومة منهم، ولذا يجب أن تتاح لهم فرصة تجربة الطرق أو الوسائل الجديدة حتى يمكن إدخال أو تغيير أو تعديل مقترح عن اقتناع بجديته أو فائدته.¹

ب- عوامل نجاح البرنامج التدريبي: تتمثل عوامل نجاح البرنامج التدريبي في:²

* زيادة فاعلية البرنامج من خلال خلق الرغبة لدى الأفراد: ويتم ذلك عن طريق:

- تصميم البرنامج التدريبي حسب الحاجة الفعلية للأفراد.

- أن يصمم البرنامج لحل مشاكل العاملين.

¹ - كامل بربر، المرجع السابق، ص 168.

² - علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 62 - 63.

- وضع نظام مناسب للمكافآت والحوافز.
- تهيئة التغذية العكسية حول مستوى أداء المتدربين لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهم.
- * **زيادة الفاعلية من خلال المدرب:** يجب توفر الشروط الآتية بالمدرّب:
 - توفر الخبرة والمعرفة بالعمل الذي سيقوم بتدريسه.
 - توفر الإدراك والتحمس لدى المدرب لاحتياجات المتدرب ورغبته.
 - توفر المكافآت والحوافز المادية المناسبة.
 - تهيئة وتوفير كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للقيام بمهمته.
 - توفر الحماس والرغبة لديه.
 - قدرته على مواجهة الآخرين.
 - الإلمام بالجوانب التربوية والنفسية لفهم سلوك المتدربين.
 - توفر المهارات القيادية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم للبرنامج والمتدربين.
 - القدرة على التفكير الإبداعي في مجال تخصصه ومحاولة تطبيق الأفكار بطرق علمية
- * **زيادة الفاعلية من خلال البرنامج التدريبي:** أن يركز البرنامج على الأمور التالية:¹
 - ضرورة توفر حد أدنى من المعلومات والخبرات اللازم تزويدها للمتدربين.
 - تحديد الأهداف طبقاً لنوع الأداء المطلوب.
 - تخطيط وتصميم البرنامج بشكل يتناسب مع الخبرات وخلفيات الأفراد المتدربين.
 - تخطيط البرنامج ليجرى بشكل متدرج في عملية التقدم والتطوير.
 - خلق الظروف التنظيمية التي تساعد على التعلم من خلال ربط السلوك المتوقع بالمعايير التنظيمية.
 - اختيار طرق تدريبية متنوعة قدر الإمكان.
 - توفير المساعدات والتسهيلات الخاصة للمتدربين الذين يعانون من بعض صعوبات التعلم.

¹ - علي محمد ربابعة، المرجع السابق، ص 63.

5.2.1. المبادئ الأساسية لبرامج التدريب

تقوم برامج التدريب على مجموعة من المبادئ الأساسية لخصها الخطيب في النقاط التالية:¹

- اعتماد إطار أو نموذج نظري للتدريب.
- وضوح وتحديد أهداف برنامج التدريب.
- تلبية الحاجات المهنية للمتدربين.
- المرونة وتعدد الاختيارات في برامج التدريب.
- توجيه برنامج التدريب نحو الكفايات الوظيفية.
- أن يحث برنامج التدريب نتائج البحوث والدراسات العلمية.
- استمرارية برامج التدريب الموجهة للعاملين.
- أن يمكن البرنامج التدريبي للمتدربين من تحقيق ذواتهم.
- استثمار برنامج تدريب العاملين لنتائج البحوث والدراسات العلمية.
- استثمار التكنولوجيا ومقتضياتها.
- اعتماد منهج برنامج التدريب المتعدد الوسائط.

مثلت تلك المبادئ المرتكزات الأساسية التي اعتمد عليها الباحثين في بناء البرنامج التدريبي الفعال لتنمية الكفايات الأدائية للموظفين داخل المنظمات.

6.2.1. خطوات تصميم البرنامج التدريبي

أ- **تحديد أهداف البرنامج التدريبي:** إن هدف التدريب في المؤسسات هو ضمان حاجات المؤسسة من اليد العاملة ذات الكفاءة المهنية المطلوبة وكذلك المشاركة في تدريب حاجات القطاعات منها والحاجات الوطنية، ومن أهدافها التكيف المستمر للعمال بالنسبة إلى مراكز

¹ - لارا أحمد إسحاق حاكمومة، متطلبات المواصفة الدولية 10015 في البرامج التدريبية وأثرها في أداء المديرين في أمانة عمان الكبرى، دراسة حالة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص 63.

عملهم بالنظر إلى المتغيرات التقنية والتكنولوجية وظروف العمل لترقية العمال رفع مستواهم في التنمية ويصف أبو النيل أن أهداف البرنامج التدريبي هي:¹

- **تنمية المهارات والمعرفة:** بالعمل وذلك بإعداد البرامج المختلفة التي تزود العمال بالمعلومات الخاصة بعمله الحالي أو الأعمال التي سينتقل إليها في المستقبل.

- **نقل المعلومات:** يتركز هدف بعض البرامج فيكون موجهًا بشكل أساسي لأكثر من مجرد اكتساب المعلومات الخاصة بالعمل نفسه بل تشمل تلك البرامج والخدمات التي تقوم بها المؤسسة وتتضمن أيضا معلومات عن نظامها وسياساتها.

- **تعديل الاتجاهات:** يكون الهدف الرئيسي في بعض برامج التدريب تغيير اتجاهات الموظفين بطرق عديدة كتتمية اتجاهات أكثر ملائمة لدى الموظفين وزيادة الدوافع لدى الموظفين والوعي بالإدارة والإشراف على الأفراد.

ب- محتويات البرنامج التدريبي: بعد دراسة أهم الأهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي نتوجه بعدها إلى دراسة أهم المحتويات الخاصة بهذا البرنامج التدريبي والتي تمكن وتسمح للفرد من أداء مهامه وواجباته بمهارات عالية، وأهم هذه المحتويات نذكر:

* **اختيار المحتوى:** أن لمحتويات برنامج التدريب أكبر الأثر في نجاح البرنامج ، لهذا كان من الضروري على مخطط التدريب أن يحدد الموضوعات أو الموارد التي يتضمنها البرنامج بدقة، فيتعين أن تكون مادة التكوين ترجمة صادقة لاحتياجات المؤسسة، وأن يتناسب المحتوى (مادة الدراسة، والمادة العلمية والعملية) في البرنامج التدريبي مع القدرات العلمية والفنية للمتدربين أو المدربين.

* **تسلسل المحتوى:** أن تسلسل المحتوى هو العملية التي يتم وضع المحتوى أو الخبرات التعلم والتدريب في الشكل الذي يؤدي إلى أفضل تعلم في أقصر وقت ممكن، فغالبا ما يقوم

¹ - لارا أحمد إسحاق حاكومة، المرجع السابق، ص 64-65.

مصممو البرامج بإهمال التسلسل السليم، لأهداف التدريب أو إعطائه اهتماما سطحيا على الرغم من الأهمية البالغة له.¹

ويؤدي التسلسل السليم لمحتوى البرنامج إلى مساعدة المتدربين على الانتقال من عنصر المعرفة أو المهارة إلى عنصر آخر والتأكد من أن المهارات والمعارف التمهيديّة المساندة، قد تم اكتسابها قبل تقديم متطلبات الأداء.

ج- اختيار المدربين والمتدربين للبرنامج التدريبي: يعتبر اختيار المتدربين والمدربين أمرا أساسيا في تصميم أي برنامج تدريبي، فالمتدربون هم محور أي عملية مع المدربين.

- **اختيار المتدربين:** لا بد على مصمم البرنامج التدريبي أن يولي أهمية وعناية خاصة باختيار الأفراد المناسبين لإدخالهم في البرنامج الخاص بالعملية التدريبية، فالفرد هو محور عملية تدريبية فاختيارهم (العمال) يتم في خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية، بقي فقط أن يوضح المتدرب المناسب في البرنامج المناسب، ولكي يكون التدريب فعالا وكفؤا، فإنه يجب مراعاة الأمور التالية عند اختيار الأفراد المطلوب تدريبهم.

* **الأمور الإدارية:** وهي الأمور التي تنحصر في:²

- تقدير العدد المطلوب من الأفراد على ضوء الحاجة في المشروع.
- توفير الوسائل والأساليب للمتدربين والمدربين لتأمين التدريب المناسب.
- اختيار الأفراد من مستويات وظيفية وعلمية متقاربة لتأمين استفادة الخير لهم.
- الالتزام بالحضور والاستمرار في البرامج حتى نهايتها .

* **الأمور السلوكية:** وتتمثل في انتقاء الأفراد الراغبين في المزيد من المعرفة والاطلاع

وتقبل حل جديد.

¹ - لارا أحمد إسحاق حاكومة، المرجع السابق، ص 65.

² - نصيرة بويعلّي، نور الدين زمام، تقويم البرنامج التدريبي وفق متطلبات التدريب الفعال، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 07، العدد 27، جامعة بسكرة، الجزائر، جوان 2018، ص 241.

* **الأمور الفزيولوجية:** وهي الأمور التي في العودة إلى البيانات الخاصة بهم والتي تم اختيارهم بموجبها (القدرات، الاستعدادات، الميول) ومدى انسجام هذه البيانات مع البرامج الموضوعية، والتي تعبر عن كفاية القدرة الجسمانية لمتطلبات الأنشطة الخاصة بالوظيفية التي يتم التدريب من أجلها.

ب- اختيار المدربين: يعتبر المدربين أهم عنصر من عناصر تنظيم التدريب، فهم يقومون بوضع معدل سرعة العملية التدريبية، ويقدمون الإرشاد والمساعدة للمتدربين، ويوفرون الخبرة في مادة التدريب، كما أنهم يلعبون دوراً مهماً في تقديم نظم التدريب، وعلى ذلك فإن جودة نظام التدريب ككل يعتمد إلى حد كبير على كفاءة المدربين، ولكل هذه الأسباب فإن مهمة اختيار المدربين مهمة في تصميم برنامج التدريب.

د- تحديد المكان والزمان للبرنامج التدريبي:

يعتبر تحديد الزمان والمكان عنصرين هامين بالنسبة للبرنامج التدريبي، فلا بد من مراعاة الوقت المناسب والمكان الملائم لإجراء العملية التدريبية من أجل ضمان فعالية البرنامج.

* **الوقت:** يحدد مصمم البرنامج التدريبي الفترة التي يستغرقها التدريب، إذ يعتبر الوقت من بين العوامل الهامة في تصميم البرنامج التدريبي، لذا يجب تحديد الوقت المخصص على مدار السنة التدريبية لكل فترة من فترات التحضير والتنفيذ.

* **المكان:** كما قمنا بتحديد زمان العملية التدريبية والفترة الواجب اخراجها خلال السنة يتوجب على مصمم البرنامج التدريبي تحديد المكان الذي تجري فيه العملية التدريبية للأفراد وتختار المكان المناسب لذلك وهذا من أجل تسهيل عملية تنقل العمال عن مراكز تدريبهم إلى مقرات عملهم، والأمثلة في اختيار المكان من طرف مصممو البرنامج التدريبي، هي أن تكون هناك مراكز للدراسة والتدريب داخل المؤسسة الصناعية.¹

¹- نصيرة بويعل، المرجع السابق، ص 241-242.

هـ- تحديد تكاليف البرنامج التدريبي (الميزانية):

يستفيد مشرفو برامج التدريب من وضع ميزانية التدريب في التعرف على التكاليف التقديرية للبرنامج التدريبي، يؤثر هذا في اتخاذ قرار البدء في التدريب من عمله كما قد يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا، كما يؤثر في تحديد قيمة الاشتراك الدارس (وذلك في حالة قيام جهاز خارجي بالتدريب)، وعليه هناك نمودجا مقترحا لطريقة حساب تكلفة التدريب متضمنا البنود الرئيسية الواجب إدخالها في الميزانية التقديرية للتكاليف.

ويلاحظ أن هذا النموذج يفيد القائمين على تصميم برنامج التدريب، أما الشركات التي ترسل دارسيها إلى معاهد ومراكز تدريب خاصة، فإن تكلفة التدريب فيها تنحصر أساسا في مصاريف اشتراك الدارس الواحد كما هو محدد بواسطة معهد أو مركز التدريب، ويضاف على مصاريف الاشتراك مصاريف أخرى غير مباشرة تتضمن تلك التكاليف التي أنفقتها إدارة التدريب، بخصوص تحديد الحاجة للتدريب، والبحث عن برامج تدريبية والاتصالات وأي مصاريف أخرى تحملت بها إدارة التدريب.¹

7.2.1. فعالية البرامج التدريبية

تقاس درجة مستوى الفعالية بمدى قدرة البرنامج على خلق التطابق فيما بين الحاضر والمستقبل المراد الوصول إليه خلال فترة ومنية معينة وفي حدود إمكانات محددة.

وبالطبع لا يمكن تصور حدوث ذلك في فراغ بل لابد أن يتم ذلك في إطار من المتغيرات التي تؤثر بدرجات متفاوتة على قدرة البرنامج في تحقيق أهدافه، وذكر الفضلي أن بيرغر (Berger) توصل إلى أربع نتائج حول فاعلية البرنامج التدريبي كما يلي:

¹- نصيرة بويعل، المرجع السابق، ص 242.

- عملية نقل المعارف والمهارات تزداد فاعليتها كلما توفرت مجموعة من العوامل أهمها وجود أهداف واضحة للبرنامج التدريبي ووجود أهداف واضحة أيضا للفرد المشارك في البرنامج، وجود بيئة عمل تشجع الاستقلالية في التفكير والحركة وتدعم عمليات التغيير.
- تزداد فاعلية برامج التدريب كلما اقتربت وعكست فعاليا واقع المهام التي يمارسها المتدرب.
- وجود اختلاف واضح في الرأي حول النتائج النهائية المطلوبة من كل برنامج تدريبي.
- إن السبب الرئيسي في فشل معظم البرامج التدريبية يعود إلى عدم وجود أي صلة فيما بين المواد والأساليب والأدوات المستخدمة في البرامج والواقع الفعلي للوظيفة.¹

¹ - فضل الفضلي، الجدوى الفعلية لبرامج التدريب والتنمية الإداري في القطاع الحكومي، مجلة الإداري، العدد4، الكويت، 1995، ص 645.

ثانيا: الأسس النظرية لأداء العاملين

1.2. ماهية الأداء

1.1.2. تعريف الأداء

لقد تعرض العديد من الباحثين إلى مفهوم الأداء وتتنوع وتباينت هذه التعاريف نذكر منها ما يلي:

يعرف الأداء على انه قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتهم لمباشرة مهام وأعباء ووظائفهم، فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم. ويرى لندون Langdon ويعني اصطلاح الأداء "تقديم نموذج محكم" بمعنى انجاز العمل وفقا لأسس وقواعد ومعايير محددة.¹

كما عرف الأداء الوظيفي بأنه: "كل ما يتمتع به الأفراد العاملين من مهارات وقدرات وإمكانات خدمية مميزة فإن كان الأداء مناسباً للوصف الوظيفي المطلوب فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب فإن ذلك يتطلب تطوير مهارات العاملين لرفع كفاءاتهم وتحسين مستوى أدائهم بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء."²

عرفه Good "الجهد الذي يقوم به الفرد لانجاز عمل ما حسب قدرته وإمكاناته"³

¹ - أسامة محمد جرادات، عقلة محمد المبيضين، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2001، ص 42.

² - موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 207.

³ - مبارك بن علي الخراز، الحوافز وأثرها على أداء العمال، مكتبة دار الحق، مسقط، عمان، الأردن، 1987، ص 198.

ويرى عاشور بأنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"¹

كما يعرف بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة العامل، وهو غالباً يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها العامل متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.²

ويعرف الأداء إجرائياً على أن الأداء الوظيفي الفردي هو الذي يكمل فاعلية المنظمة والذي يؤثر في الأداء الإجمالي للإدارة التي ينتمي إليها ولذلك تعهد أي منظمة بوظائفها إلى الموظفين الأكفاء والقادرين على تحمل مسؤوليات وواجباتها الوظيفية الحالية والمستقبلية.

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة لمفهوم الأداء الوظيفي يمكن الإشارة إلى العناصر المشتركة فيما بينها وكما يأتي:

- الجهد الذي يقوم به الفرد في العمل .
- حسب قدرات الفرد وإمكاناته .
- حسب اتجاهاته وقيمه .
- حسب سماته الشخصية .

2.1.2. أنواع الأداء

بعد التعرف إلى مفهوم الأداء يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه و تقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية، ويمكن تقييم الأنواع بغرض اختيار معيار التقسيم إلى ثلاثة أنواع أساسية هي:

¹ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية ، بيروت، لبنان، 2002، ص 123.

² - روية حسن، إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 209.

أ- **حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين، الأداء الداخلي (الذاتي) والأداء الخارجي.

- **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

* **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي، قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

* **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

* **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

- **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.¹

ب- **حسب معيار الشمولية:** وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكافيات بلوغ

¹ - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 127.

المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية الربح والنمو، كما أن الأداء للمنظمة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أنظمتها الفرعية.

- **الأداء الجزئي:** والذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة وينقسم بدو ه إلى عدة أنواع، تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية وأداء وظيفة الأفراد أداء وظيفة التكوين أداء وظيفة الإنتاج أداء وظيفة التسويق.

ج- حسب معيار الطبيعة: تبعا لهذا المعيار تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية أهداف اجتماعية أهداف تكنولوجية وأخرى سياسية، ويمكن تصنيف الأداء إلى أداء اجتماعي أداء اقتصادي أداء تكنولوجي أداء سياسي كالاتي:

- **الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تحققها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج الربح القيمة المضافة حصة السوق المرودية) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال العمل الموارد الأولية التكنولوجيا).

- **الأداء الاجتماعي:** في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول احد الباحثين " الاجتماع مشروط بالاقتصاد" وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي¹.

¹- حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 128-129.

- **الأداء التكنولوجي:** يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة في مجال تكنولوجي معين وفي اغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.
- **الأداء السياسي:** يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات: كتم ويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين للحكم.

3.1.2. عناصر الأداء الوظيفي

- هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي إذ يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:¹
- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
 - **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
 - **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

¹ - أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 34.

- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد من قبل المشرفين.

4.1.2. العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة العامل والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلى أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل.

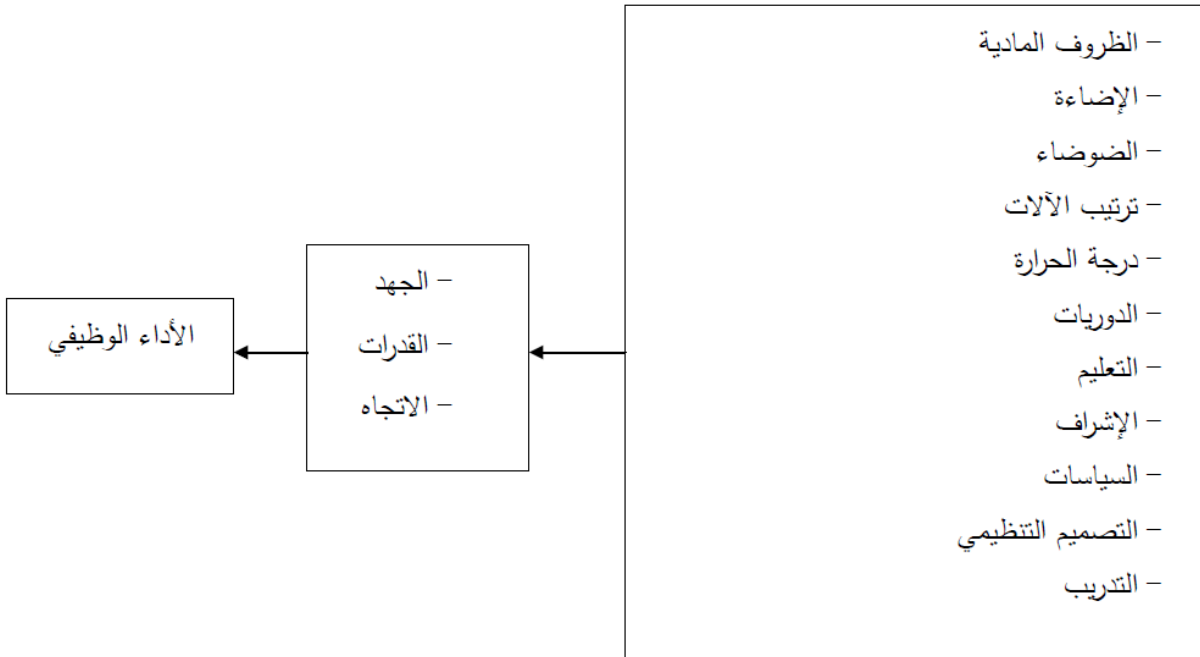
ومن أكثر عوائق الأداء شيوعاً هي تصارع المتطلبات على وقت العامل، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، نقص التعاون مع الآخرين، ونمط الإشراف والحرارة والإضاءة والضوضاء وترتيب الآلات حتى الحظ والصدفة يمكن أن تكون عائقاً للأداء.

ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه، فعلى سبيل المثال أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضاً فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود بنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيء للقدرة الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي:¹

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.
- توفير بيئة مدعمة، يقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.

¹ - لارا أحمد إسحاق حاكوانة، مرجع سابق، ص 73.

الشكل رقم (06): العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء



المصدر: أسعد أحمد محمد عكاشة، مرجع سابق، ص 36.

5.1.2. أبعاد الأداء

يمكن تمييز ثلاثة أبعاد للأداء هي كالآتي:¹

- كمية الجهد.
- الجهد المبذول.
- نمط الأداء.

أ- **كمية الجهد المبذول:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو الفعلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

¹ - الخزامي عبد الكريم، تكنولوجيا الأداء من الأداء إلى التحسين، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، 1999، ص 58-60.

ب- الجهد المبذول: فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تعني درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

ج- نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي بذل لها الجهد في العمل أي الطريقة التي يؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.¹

6.1.2. محددات ومعايير الأداء

أ- محددات الأداء

تسعى كل المنشآت إلى زيادة إنتاجها وذلك من خلال توفير الأجواء المناسبة الملائمة التي تجعل العامل أو الموظف أحسن أداء لعمله، وأداء الأفراد العاملين يمكن تحديده من ثلاث عوامل رئيسية تطرق إليها "أحمد صقر عاشور" من خلال تعريفه للأداء حيث يرى "أن أداء الفرد في العمل هو محصل تفاعل دافعيته للأداء مع مقدرته على الأداء وإدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي".²

- القدرات: لا بد أن يمتلك الفرد القدرة على القيام بعمل معين وتعرف القدرة بأنها مستوى الأداء الفعلي الذي يستطيع أن يمارسه الفرد عند عملية القياس وتنتج هذه القدرة مما يوجد عند الفرد من استعدادات وهي قدرة كامنة أو مستعدة لتتحول إلى قدرات بالفعل بعد التدريب والتعليم أو الممارسة ومن ذلك فإن القدرة وليدة استعدادات فطرية وقدر من التدريب أو التعلم، ونجد أن القدرة تنقسم إلى قسمين:

¹ - الخزامي عبد الكريم، المرجع السابق، ص 60.

² - رضا قجة، أداء العامل في التنظيم الصناعي، ط1، شركة باتنيت للنشر، 2003، ص 58.

- فطرية أي أن الفرد يولد وهو يتمتع بها (موروثة).

- أما المكتسبة فهي ما يحصل عليه الفرد من قدرات جراء التدريب والتعلم.

وعلى هذا فإن المدير الناجح يجب أن يكون ملماً بمختلف أساليب التدريب وكيفية وضع برامج التدريب من أجل تطوير أداء العاملين والموظفين.

- **الدافعية:** تناول من الباحثين موضوع الدوافع من جوانب مختلفة اتفقت على الأداء واختلقت بشأن دوافع الإنسان وأثار حولها الجدل، فمنهم من يتحدث عن الطبيعة البشرية ومنهم من حاول أن يحصر الحاجات الإنسانية ويصنفها إلى أنواع من ركز بحثه على عوامل محددة مادية ومعنوية إذا توفرت فإنما تدفع الإنسان إلى سلوك معين.¹

- **الإدراك:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، فالمنظمات توفر مجموعة من المثيرات لتوجيه سلوك العمال والموظفين في أدائهم وفي علاقاتهم المهنية، هذه المثيرات يتوقف نجاحها على إدراك الظروف والواقع الذي يتعاملون معه.²

ب- معايير الأداء الوظيفي: إن معيار الأداء عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عملاً معيناً، حيث يعد معيار الأداء القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصلون بها إلى أفضل مستوى للأداء بصفة مستمرة وتتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

- **الجودة:** ترتبط الجودة بجميع نشاطات المؤسسة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل والجودة، ومن هذا المنطلق هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث

¹ عبد الرحمان العيسوي، الكفاءة الإدارية، ط1، دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ص 167-169.

² محمد بن علي المناع، تنمية الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 140.

درجة الإتقان ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، لذلك يفرض وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة.

- **الكمية:** يقصد بها حجم العمل المنجز، وبهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطئ الأداء، مما يصيب العاملين أو الموظفين مشكلة التراخي مما يؤدي إلى عدم القدرة على زيادة الأداء.

- **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض، فهو رأسمال وليس دخلاً، مما يحتم استغلاله الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه يتضاءل على الدوام ويمض إلى غير رجعة، فالوقت أغلى من الذهب لأنه لا يقدر بثمن ويعد أحد خمس موارد أساسية في مجال الإدارة وهي: الموارد المعلومات، الأفراد، الموارد المالية، بالإضافة إلى الوقت الذي يعد أكثر أهمية.

- **الإجراءات:** هي الخطوات التي يسير عليها أو فيها أداء العامل أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام، لذلك يجب الاتفاق على تلك الاتفاقات المتبعة في إنجاز العمل والتي تكون وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.¹

7.1.2. النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

أ- نظرية دافع الانجاز:

صاحب هذه النظرية هو (مكيلاند) يرى أن هناك ثلاث حاجات للأفراد موجودة بمستويات مختلفة وهي الحاجة إلى (القوة، الانتماء، الاندماج والانجاز).

إن الأفراد الذين يهتمون بممارسة التأثير والسيطرة على الآخرين ويبحثون عن مراكز السلطة هم بحاجة إلى القوة ويتمتعون باللباقة وحسن التحدث مع الآخرين، أما الأفراد الذين يشعرون بالحاجة إلى الانتماء يعملون على إرضاء الآخرين ويحاولون التوحد معهم، وأما

¹ - صفوان محمد المبيضين، مرجع سابق، ص 13-14.

الذين لديهم حاجة للإنجاز والتفوق تكون أهدافهم متوسطة وقابلة للتحقيق ويفضلون تحمل المسؤولية وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

إن هذه الحاجات تتناسب مع الوظائف المنوطة بعمال الجامعة فهم بحاجة إلى القوة والانتماء الاجتماعي وحاجة إلى الانجاز والتفوق وعند إشباع هذه الحاجات نستطيع أن نتوقع بان أداء الواجبات وتنظيمها تكون بأعلى المستويات.

إن الاهتمام بمفهوم الأداء الوظيفي والذي يشير إلى معتقدات الفرد وتقديره لقرته على تنفيذ الأعمال الضرورية في التعامل الاجتماعي والتي تساعد بمجموعتها تحليل تبيان لسلوك الفرد في مواقف متشابهة، فإن انجازات الأداء تستند إلى خبرات الإلتقان الشخصية وتعمل النجاحات المتكررة على زيادة توقعات الإلتقان وكفاءة الأداء الوظيفي.

ب- نظرية الإدارة العلمية:

ظهر نظرية الإدارة العلمية لتكون انعكاسا صادقا لطبيعة المجتمع والظروف التي ظهرت فيها النظرية والتي يعتبر فريدريك تايلور هو المؤسس الأول لها.

انصرف اهتمام تايلور إلى محاولة تحقيق كفاية أداء العنصر البشري والإمكانيات المادية المستخدمة في الإنتاج وترتيب أدوات الإنتاجية ترتيبا منطقيا عن طريقة دراسة الوقت والحركة. وتقرير الحركات الضرورية للعامل الممتاز لكي يؤدي العملية الموكلة إليه في أقصر وق بأقل جهد ممكن، ثم يدرب باقي العمال على هذه الحركات نفسها حتى يتقنوها، وفي كتابه مبادئ الإدارة العلمية عرف تايلور الإدارة بأنها المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين أدائه، ثم التأكيد بأنهم يعملون بأحسن الطرق وأقلها تكلفة.¹

وقد كان تايلور يرى أن مشكلة الأداء تتلخص في أن الرؤساء أو المشرفين لا يعرفون بصفة قاطعة معدل إنتاج مرؤوسيههم، كما أن العامل لا يعرف المطلوب منه أدائه من حيث الكم والكيف، ولحسم هاتين المشكلتين أكد تايلور على إتباع الأسلوب العلمي التالي:

¹ - صفوان محمد المبيضين، المرجع السابق، ص 16.

- التحديد الدقيق لكل عنصر في عمل الأفراد، ويعني ذلك دراسة طرق العمل على أساس علمي لكل وظيفة عن طريق تحليل خطوا العمل واستبعاد غير الضروري منها وتحديد الحركات الضرورية لأداء العمل والوقت المحدد لإنجازها.
- اختيار العمال وتدريبهم بطريقة علمية ووضعهم في المكان المناسب، حتى يؤدي كل عامل عمله بأعلى قدر من الكفاءة.
- استخدام الحوافز المادية لحث العاملين على أداء العمل بالطريقة المطلوبة وبالسريعة والمعدل المطلوبان.
- الإشراف الدقيق على العاملين لإنجاز الأعمال والقضاء على الإسراف، وانخفاض الإنتاجية وبذلك تركز أفكار نظرية الإدارة العلمية على مستوى العامل الصناعي أو مستوى الإنتاج.¹

ج- نظرية التقسيم الإداري: لهنري فايول:

- وتتمثل هذه النظرية في أعمال كل من هنري فايول وجليك وبيرويك وغيرهم من الذين ركزوا في تحليلاتهم على الأسس العلمية الإدارية والتنظيم وطبيعة مبدأ تقسيم العمل كخاصية هدامة داخل مجال العمل التنظيمي.
- تركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بوظائف متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف، وتبرز أيضا هيكل التسلسل الإداري حيث تتفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض، لقد وجد فايول أن الوظائف في إدارة الأعمال يمكن أن تقسم إلى ستة وظائف رئيسية: الوظائف الفنية (الإنتاج والتصنيع)، الوظائف الأمنية (حماية الممتلكات والأشخاص)، الوظائف المحاسبية (تقارير الميزانية، سعر التكلفة)، ووظائف إدارية.

¹ - صفوان محمد المبيضين، المرجع السابق، ص 19.

حيث تعتبر هذه الوظائف الإدارية أساسية داخل المؤسسة، حيث قام بتقسيمها إلى خمسة عناصر هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة، كما وضع أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة ملاحظاته وخبراته مؤكدا أنها تضمن أداء المسير لدوره إذا ما التزم بها وهذه المبادئ هي: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط في العمل، وحدة الأمر، وحدة الاتجاه، تغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة العامل، المكافآت، المركزية، التسلسل الهرمي، النظام، المساواة، الاستقرار الوظيفي، الابتكار والمبادأة، العمل بروح الفريق.¹

د- نظرية العلاقات الإنسانية

قام التون مايو وأتباعه بدراسات عديدة وتجارب في مجال العلاقات الإنسانية مؤكدا على سيادتها والتفوق على غيرها من الجوانب المؤثرة كالجوانب الاقتصادية والفنية التي ساد الاعتقاد بأفضليتها عند تايلور وأتباعه لمدة ليس بالقصيرة، فقد عجزت أفكار وأساليب الإدارة العلمية عن تحقيق أهدافها في زيادة الإنتاج والإنتاجية عن طريق دراسة الوقت والحركة والحوافز المادية بسبب إهمالها للجوانب الإنسانية للعاملين، في حين أثبت مايو ورفاقه، أن المعرفة الحقيقية بالجوانب الإنسانية في العمل الصناعي وإزالة آثار الجهل بالفرد وما طرأ عليه من إهمال في أثناء الثورة الصناعية هو أول ما يجب الالتفات إليه. وأن المحافظة على التوازن بين الاحتياجات الإنسانية، للأفراد العاملين واحتياجا العمل والإنتاج هي من المهمات التي ينبغي أن تنهض بها مجموعة من المختصين والخبرات في مجال الإدارة وعلم النفس والاقتصاد والاجتماع، إذ عد اللبنة الأولى، أطلق عليه فيما بعد من تسميا عدة كإدارة الأفراد، إدارة القوى العاملة، إدارة العلاقات الإنسانية، وأخذ الجهد التي تطلق هذه التسميات على عاتقها مهمة تحقيق وإيجاد التعاون والتنسيق بين الأفراد العاملين والربط بين مجهوداتهم وإيجادا الرغبة الذاتية لديهم بالعمل والإنتاج لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين معا. فاحتل هذه الوظيفة مركزا رئيسا في الأداء الجماعي المنظم ومكانة

¹ - طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم ، ط 1، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007 ، ص

مرموقة في الهياكل التنظيمية للمنظمات المتنوعة خصوصا في ظل النهضة الدارية التي لم نزل نعيشها حتى الوقت الحاضر.¹

فالعلاقات الإنسانية في أية منظمة تؤثر تأثيرا مباشرا في قارتها على تحقيق أهدافها، فإذا كان العلاقات طيبة وانسجم أهداف المشرفين والعاملين والمنظمة معا انسجاما إيجابيا، أدى ذلك إلى النجاح وانطلاق طاقات لا حدود لها في الأداء، وبالعكس إذا تدهورت العلاقات وساد سوء الفهم والشك بين الإدارة والمشرفين العاملين، فإن ذلك سيؤدي إلى عام إمكانية المنظمة على استغلال ما يتاح لها من طاقات وموارد وسيصاب العمل الجماعي بالشلل مما يؤثر في قارة المنظمة على تحقيق ما تصبوا إليه من أهداف. فالمنظمة جهاز تحركه العناصر البشرية.

ومن الأمور المسلم بها هي أن الجانب الإنساني يلعب دورا خاصا وأساسيا في زيادة مستوى الكفاءة الإنتاجية الكلية للمنظمة، وعلى ذلك فإن على الإدارة أن تبذل عناية فائقة لتحسين بيئة العمل من حيث الإضاءة والتهوية وتصميم الآلات وتوفير وسائل الراحة للعاملين وتقليل الإجهاد والسأم والملل والضجر واستخدام نظم متطورة في الاختيار والتدريب والترقية والتحفيز، وتقديم الخدمات الاجتماعية وتحسين نوعيته ومستوى جودته بما يعوا بالنفع على المنظمة وتحقيق أهدافها المنشودة. والصحية المناسبة، وغير ذلك من الوسائل التي تسهم في رفع معنويا العاملين وزيادة رغبتهم في العمل، وبالتالي زيادة الإنتاج.²

¹ - طلعت ابراهيم لطفي، المرجع السابق، ص 62.

² - صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، ط1، دار البيازوري العلمية، عمان، الأردن، 2012، ص 43-44.

هـ- نظرية تدعيم السلوك: (فريدريك سكيتر):

تعتبر هذه النظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس سكيتر عام 1969 حيث أكد هذه النظرية أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء، فإذا قام الفرد بفعل معين واتبع هذا الأخير بمكافئة تحقق له إشباع معين فسيحدث هذا تدعيماً وتثبيتاً لهذا الفعل أو السلوك وبالتالي استمراريته، أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافئة أو اتبع بعقاب وبالتالي عام تكرر هذا السلوك.

ونتيجة لما سبق نستطيع القول أن الحوافز الإيجابية كالمكافآت التشجيعية، الترقية، الأجر، تلعب دور المدعمات الإيجابية للسلوك حيث يتعلم الفرد أن قيامه بهذا السلوك هو وسيلة حدوث خبرات غير سارة ومن ثم يحاول تفادي حدوث هذه الخبرات بتجنب السلوك المؤدي إليها.¹

2.2. مفهوم تقييم الأداء ومعوقاته**1.2.2. تعريف تقييم الأداء**

تعددت تعاريف تقييم الأداء واختلفت من مؤلف لآخر ومن باحث لآخر، كما تعددت تسميات تقييم الأداء، فيسمى أحياناً "قياس الأداء" أو "تقويم الأداء"، وأحياناً أخرى يطلق عليه "تقدير الكفاية" أو "تقدير الجدارة والكفاية"، في حين يطلق عليه البعض بنظام "تقرير الكفاءة"، غير أنه لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين مختلف هذه الآراء العلمية، وهذا ما تبينه بعض هذه المفاهيم الأكثر تداولاً لتقييم الأداء:

¹ - طلعت ابراهيم لطفي، مرجع السابق، ص 67.

إذ ينظر بعض الباحثون إلى عملية تقييم الأداء (*Performance évaluation*) على أنها "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون، والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المؤسسة مسبقاً.¹

ووصفها آخرون بأنها "نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمؤسسة والمجتمع.²

في حين أن هناك من يعرفها بأنها "إحدى الطرق لتزويد العاملين بتغذية عكسية عن أدائهم في العمل".³

كما تعرف عملية تقييم الأداء أيضاً على أنها "عملية إصدار حكم على النشاطات التي تتم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد في المؤسسة، ويعد ذلك حكماً مثالياً لاعتماده على مقاييس أداء واضحة ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي وغير متحيز عن أداء العامل.⁴

2.2.2. أهداف عملية تقييم الأداء

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والمؤسسة عند قيامها بعملية التقييم، تستهدف تحقيق الأهداف التالية:⁵

¹ - بوغريس لامية، مرجع سابق، ص 14.

² - خالد العامري، عبد الحميد العاصي، إدارة الأفراد، ط2، دار الفاروق، القاهرة، مصر، 2001، ص 17

³ - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 199.

⁴ - بوغريس لامية، مرجع سابق، ص 14

⁵ - خالد إبراهيم خليل، مرجع سابق، ص 41.

أ- على مستوى المنظمة: من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة ما يلي :

- تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقاً، ولذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة.

- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية: حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء، بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، الترقية، تخطيط القوى العاملة...).

ب- على مستوى المديرين:

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوع.

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال معهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.¹

¹- خالد إبراهيم خليل، المرجع السابق، ص 42-43.

ج- على مستوى العاملين:

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية: من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.

- مقياس لأدائهم: حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريراً في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات، والمقصود بها هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمميزات عامة في حالة التقييم النقطة المحض.

- تسيير وتطوير قدراتهم ومهارتهم: حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل خاصة وأن مفهوم المهارات اليوم أصبح بشكل جوهري إشكالية خلق القيمة في المنظمات، مما جعل إدارة الموارد البشرية فيها توجه أكثر فأكثر سياستها نحو تسيير كفاءات ومهارات أفرادها.¹

3.2.2. معايير عملية تقييم الأداء

يشير Yoder إن معايير الأداء ثلاثة أنواع وهي كالتالي:²

أ- **معايير كمية:** وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، مثل إنتاج 100 وحدة خلال ثماني ساعات، وهذا يسمى بالمعدل الزمني للإنتاج.

ب- **معايير نوعية:** وتعني وجوب وصول الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان وغالبا ما تحدد نسبة معينة من الأخطاء أو الإنتاج المعيب يجب ألا يتجاوزها الفرد، وهذا يسمى بالمعدل النوعي للأداء.

¹ - خالد إبراهيم خليل، مرجع سابق، ص 43.

² - كمال راتب نوفل، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص 34.

ج- **معايير كمية ونوعية:** وهو مزيج بين النوعين السابقين، إذ يجب أن يصل إنتاج الفرد من عدد معين من الإنتاج خلال فترة زمنية معينة وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

ويرى الباحث إن المنظمة تختار ما يناسبها من المعايير حسب نشاطها وما يناسب طرق عملها، ولكن يجب أن يتصف أي معيار بالوضوح والتحديد، وأن يكون ممكن الوصول عليه وأن يشكل حافزا للموظفين للوصول إليه كما ويجب أن يكون المعيار متصفا بالمصادقية والثبات، أي أن يقيس ما صمم لأجله، وأن نحصل على نفس النتائج من الفرد لو طبق عليه المعيار في فترات مختلفة أو من مشرفين آخرين.

4.2.2. طرق تقييم الأداء

بالنسبة لطرق التقييم فهي تقوم على أساس مقارنة أداء الأفراد موضع التقييم بصورة إجمالية مع بعضهم البعض ولقد تناول الباحثون في العديد من الدراسات الطرق التالية:¹

أ- **طريقة ترتيب العاملين تنازليا:** حيث يقوم المقيم بترتيب جميع العاملين في دائرة أو قسم على خط متصل يتراوح بين أدنى الدرجات وأعلى الدرجات ويكون أساس التقييم الأداء العام الإجمالي للعاملين، حيث أنه من السهل تقييم أداء العاملين البارزين أو الضعفاء أما تقييم المتوسطين فإنه أكثر صعوبة.

ب- **طريقة المقارنة الثنائية:** في هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة الموظف بكل موظف من زملائه، والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقا على الآخرين.

ج- **طريقة المقاييس المتدرجة:** تعتبر هذه الطريقة من أسهل وأكثر طرق تقييم الأداء استخداما وشيوعا حيث من السهل تطبيقها وتطويرها، وتغطي هذه الطريقة مجموعة من العناصر المرتبطة بالتقييم حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من

¹ - زهير نعيم الصباغ، عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د.س.ن، ص 276.

عناصر التقييم ويحدد المقيم درجة معينة يحصل عليها الفرد بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم، وبتجميع درجات كل فرد التي حصل عليها بالنسبة لعناصر التقييم نستطيع المقارنة بين الأفراد بالرجوع إلى مجموع الدرجات النهائية التي حصل عليها كل منهم.¹

د- **طريقة التوزيع الإجمالي:** يتم الترتيب على أساس متدرج للحد من عدد الموظفين الذين يمكن وضعهم على أحد النقيضين المتميز أو المتدني من الأداء ويتم ذلك بأن يتولى المقيم وضع نسبة مئوية معينة من الموظفين في كل مستوى أداء وبالتالي يقسمهم إلى مجموعات كما يلي:²

- 10 % من الموظفين يحصل على تقدير ممتاز (المجموعة 1)
- 20 % من الموظفين يحصلون على تقدير جيد جدا (المجموعة 2)
- 40 % من الموظفين يحصلون على تقدير جيد (المجموعة 3)
- 20 % من الموظفين يحصلون على تقدير مرضي (المجموعة 4)
- 10 % من الموظفين يحصلون على تقدير غير مرضي (المجموعة 5)

هـ- **طريقة الاختيار الإجمالي:** حيث يتم تقسيم العبارات التي تصف سلوك الأفراد إلى مجموعات كل مجموعة تضم أربع عبارات حيث أن عبارتين تمثلان سلوك ايجابي والعبارتين الباقيتين تمثلان السلوك السلبي ثم يطلب من المقيم اختيار عبارة من السلوك الإيجابي وأخرى من السلبي ويتم استكمال عملية التقييم داخل إدارة الموارد البشرية، وتمتاز هذه الطريقة بتقليل التحيز أثناء تقييم الأداء ولكنها مكلفة جدا.³

¹ - زهير ثابت، سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21 - كيف تقييم أداء الشركات والعاملين؟، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 114.

² - مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 782.

³ - أسامة محمد عبد المنعم، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص 137.

و- **طريقة الإدارة بالأهداف والتقييم بالنتائج:** تعتبر من أبرز الطرق التي تتبع من جانب بعض المنظمات لتقييم أداء العاملين وتتم هذه الطريقة بعدة خطوات هي:¹

- قيام كل مرؤوس بكتابة توصيف لوظيفته محددًا مسؤوليات.
- قيام المرؤوسين بتحديد الأهداف الأدائية للفترة القادمة.
- الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على هذه الأهداف.
- إعداد طرق قياس الأداء.
- القيام بإعداد التقييم المشترك للنتائج في ضوء الأهداف التي اتفق عليها من قبل هذا بالإضافة إلى اعتماد هذه الطريقة على مدى النقد في تحديد الأهداف.

ز- **طريقة قوائم المراجعة:** وتعني اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل، وهذه تصف نواحي السلوك المختلفة للموظف ويمكن تمثيل هذا الأسلوب بنموذج الامتحانات الموضوعية، متعددة الأجوبة والتي يتمثل دور المقيم فيه دور الشخص الذي يجب على هذه الأسئلة ويختار أفضل إجابة في رأيه، والجوانب المختلفة للسلوك الذي يجري تقييمها هي بمثابة الأسئلة في الامتحان.

وتعتبر من أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء، وبموجبها يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء حيث يطلب من القائم بالتقييم وضع علامة أمام كل سؤال إما بنعم أو بلا حسب رأيه الشخصي بالفرد وتقوم بعدها إدارة الموارد البشرية بإعداد قيم لكل سؤال وتكون هذه القيم سرية لا يعلم بها المقيم نفسه، خوفاً من احتمال التحيز.²

¹ - محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ط2، دار العبيكان، الرياض، جدة، 2008 ، ص 171.

² - أسامة محمد عبد المنعم، مرجع سابق، ص 141.

5.2.2. مراحل ومعوقات عملية تقييم الأداء

أ- مراحل عملية تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تسدها المؤسسة، وفيما يلي الخطوات التي يراعى إتباعها عند تقييم الأداء:

- **وضع توقعات الأداء:** هذه الخطوة الأولى في عملية التقييم، وعندما يتم وضع سياسة لذلك، بالتعاون مع الطرفين، المؤسسة والعاملون، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم وكذا القائمون به، وأيضا الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديات الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.

- **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة وتستلزم المراقبة، لدورها في تصحيح الأخطاء والانحرافات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.

- **تقييم الأداء:** في هذه المرحلة يتم تقييم الأداء لجميع العاملين والتعرف على مستوياته، مما يفيا في اتخاذ القرارات.

- **اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم:** هي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، التعيين، الفصل... الخ.¹

- **التغذية العكسية:** يحتاج كل فر عامل إلى معرفة مستوى أدئه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها

¹ - بوسلف آمال، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال - مؤسسة الخزف الصحي بجيجل أنموذجا، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016، ص 112.

منه، وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير فإن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي، ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لابد أن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.

- **وضع خطط تطوير الأداء:** تأتي هذه الخطوة لتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تتعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والقابليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل.

ب- معوقات عملية تقييم الأداء

لما كان تقييم أداء العاملين يتم عن طريق الفرد لذلك عادة ما يتعرض لعدد من الأخطاء أو أوجه الضعف، وبعض هذه الأخطاء يكون شائعا في بعض طرق التقييم عن الأخرى كما ينضج من مناقشتنا لهذه الأخطاء على الوجه التالي:¹

- **تأثير الهالة:** إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين باتخاذ الفرصة لإحدى خصائص التقديران تأثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى و بالتالي على التقدير الكلي للكفاءة فهناك الكثير من المشرفين الذين يميلون إلى إعطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطى لكل العوامل أي درجات متساوية لكل العوامل و هنا يتم الحكم على كفاءة الشخص و وفقا لصفة أو خاصية واحدة و التي تشكل التقدير الكلي للكفاءة

- **الميل للتساهل أو التشدد:** يتجه بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم معنى ذلك أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمرؤوسيهم أن ذلك يعتبر خطأ شائعا بدرجة كبيرة في برنامج التقسيم الأمر الذي يقلل من قيمته وأهميته ويمكن أن يكون سببا في نشوء النزاعات الشخصية للفرد القائم لتقدير، و يمكن التغلب على ذلك جزئيا من خلال عقد

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، مصر،

لقاءات أو اجتماعات أو حلقات تدريب للقائمين على التدريب وبالتالي يمكن أن يتوصلوا إلى اتفاق عام حول ما هو متوقع بالفعل من مرؤوسيهـم.

- **الاتجاه الوسط في التقدير:** يعارض بعض القائمين أن يقيموا كفاءة مرؤوسيهـم عند نهاية المقياس المدرج، فإن كان المشرف يدرك جيدا أن سياسة الإدارة تملـي عليه تقسيم كفاءة العاملين على فترات منتظمة فإنه يميل غالبا إلى ناحية الوسط في التقدير و غالبا ما يكون السبب في هذا الاتجاه نحو الوسط في تقدير الكفاءة راجعا إلى نقص المعرفة بسلوك الأفراد الذين يتم تقدير كفاءتهـم، أو أنه غير مدرك لأداء بعض العاملين أو عدم توافر الوقت لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة ، أو عدم اهتـمـامه بوضع تقدير سليم، و في مثل هذه الحالات فإنه يقوم بإعطاء تقدير متوسط الكفاءة هؤلاء الأفراد متجاهلا مدى تأثير ذلك التصرف على هيكل الوظيفي للمشروع خاصة في المستقبل العلاقات الشخصية المتداخلة (التخير) إن شعور المشرف تجاه كل شخص من مرؤوسه سواء كان ذلك الشعور بالولاء أو الكره له تأثير كبير على تقديراته لأدائهم و يظهر ذلك بوضوح في المواقف التي تكون فيها للمقاييس الموضوعية لا للأداء غير متاحة أو من الصعب إعدادها ، إضافة إلى ما سبق، تشير نتائج إحدى الدراسات الحديثة إلى وجود عشرة أسباب رئيسية لفشل تقييمات الأداء هي:¹

- * نقص المعلومات المتوافرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم.
- * عدم وضوح معايير تقييم الأداء.
- * ضعف الاهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم.
- * عدم الاستعداد المراجعة الأداء مع العاملين.
- * نقص الخبرات والمهارات والخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقسيم.
- * عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة مستمرة حول أدائهم.

¹ - الصيرفي محمد، قياس وتقويم أداء العاملين، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، د.س.ن، ص 109.

- * عدم كفاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها.
- * محدودية المناقشات و الحوار حول الأداء مع العاملين.
- * استخدام لغة غامضة أو تغيرات غير دقيقة في عملية التقييم وإدراك الخبراء في مجال تقويم الأداء منذ سنوات أن عملية تقويم عرضه للخطأ ويمكن أن يحدث الخطأ حينما يعجز المشرف عن ملاحظة الأداء بطريقة سليمة أو حينما تعجز ذاكرته عن استرجاع الأداء في وقت لاحق.

6.2.2. أثر التدريب على أداء المورد البشري

إن طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية، أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو إليه المنظمات، وأصبح لزاماً عليها أن تفتش عن برامج التدريب المناسبة للعاملين في مراكز التدريب المختلفة.

كما ينظر إلى وظيفة التدريب على أنها الوظيفة المكتملة للتعين، فلا يكفي أن تقوم المنظمات باختيار الموظفين وتعيينهم وإنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، ومساعدتهم في إكساب العديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم، و للتدريب تأثيرات متعددة على أداء العاملين ومن أهمها:¹

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور العاملين بالانتماء و الولاء للمنظمة.
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- توعية العاملين بأهمية التدريب، وإكسابهم القدرة على البحث الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.

¹ - منير نوري، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، دار اليازوري للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص 152.

خلاصة الفصل

من خلال ما تقدم يمكن القول أن هناك علاقة وثيقة بين التدريب والأداء، لكن إذا اختلفت بعض المعايير والشروط بين المتغيرات فإنه لا يمكن لأي منظمة بلوغ الأهداف التي تصبو لتحقيقها، فعملية التدريب من أهم التحديات التي تواجه المنظمات نظرا لارتباطها الوثيق بالبرامج التدريبية التي تقدمها هذه الأخيرة، لذا وجب عليها ان تخطط لبرامج تدريبية فعالة وبطريقة علمية من اجل الوصول إلى التدريب الفعال الذي من شأنه أن يرفع من أداء العامل والوصول به إلى الذروة القصوى استثمار وتفجير الطاقات الكامنة لدى الموظف، ويجب مع كل هذه التدابير أن تتبع الإدارة البرامج التدريبية بعمليات تقييم للأداء من أجل ضمان التوجيه الجيد للتدريب وكذا معرفة مستوى أداء العاملين والمنظمة ككل من أجل ضمان استمراريتها وتفوقها في المجال الذي تنشط فيه.



الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1. مجالات الدراسة

2. المنهج المستخدم

3. مجتمع الدراسة

4. عينة الدراسة

5. تقنيات البحث

6. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

7. الأساليب الإحصائية

يتناول هذا الفصل وصفا تفصيليا للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في أهداف الدراسة، ووصف لأداة القياس والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها وكيفية تطبيقها على أفراد عينة الدراسة من الإداريين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

1. مجالات الدراسة:

بما أن الدراسة الميدانية لأي بحث تتطلب تحديد مجالاتها المختلفة والتي تتمثل في المجال المكاني والمجال البشري والمجال الزمني، فإن مجالات بحثنا هذا تتكون على النحو التالي:

المجال المكاني : وهو الإطار الذي تطبق فيه أداة البحث، وتوزع عليه عناصر العينة وقد أجريت الدراسة على مستوى كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة.

1.1. المجال الزمني:

وهو الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة والمتمثلة في أول استلام الموضوع في نوفمبر 2022 إلى نهاية شهر ماي 2023.

2.1. المجال البشري:

موضوع دراستنا يحدد المجال البشري لها والمتمثل في الطاقم الإداري، المتلقي للبرامج التدريبية بكافة أبعادها والمتواجد بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والذي بلغ 80 مفردة والذين لهم علاقة مباشرة بموضوع البحث.

2. المنهج المستخدم:

تفرض علينا الدراسة المتناولة إتباع منهج يتوافق والطرح المقدم في جانبه النظري والتطبيقي، فالمنهج "ينير الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث"¹.

ونهدف بدورنا من خلال دراسة موضوع البرامج التدريبية وأثرها على أداء العاملين، إلى الإحاطة بمختلف جوانب البحث من خلال وصف وجمع وتحليل المادة العلمية باستخدام مختلف أدوات التحليل الإحصائي المتوفرة.

وعليه ومن خلال طبيعة الدراسة فقد اعتمدنا في هاته الدراسة على المنهج الوصفي والذي يقصد به "الطريقة التي يتم فيها وصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها"².

ولغرض الحصول على معلومات تخدم أهداف البحث، اعتمدنا على مصدرين:

- المصادر الأولية:

قمنا بجمع البيانات الأولية من خلال تصميم استمارة بحث، والتي تعتبر أداة رئيسية في الدراسة، تم توزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثمة تفرغها وتحليلها من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (*Statistical Package For Social Sciences*) ويرمز له باختصار *SPSS* واستخدامنا جملة من الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ومؤشرات ذات قيمة، تدعم موضوع البحث.

¹ Jean Claud Combessie, *La Méthode En Sociologie*, edition casbah, Alger, 1996, P09.

² محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، دار الكتب، الجمهورية اليمنية، 2019. ص 46

- المصادر الثانوية:

تطرقنا في مراجعة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية، حيث قمنا بمراجعة الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والمجلات العلمية والمنشورات الخاصة والدوريات والرسائل الجامعية والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، بالإضافة إلى عمليات البحث والمطالعة عبر العديد من قواعد البيانات الإلكترونية .

ونهدف من خلال استخدام مصادر البيانات الثانوية في الدراسة، إلى التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الرسائل، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي تحدث في مجال الدراسة.

3. مجتمع الدراسة.

إن مجتمع البحث يعني مجموعة عناصر لديها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث والتقصي.¹

ومجتمع الدراسة الحالية يتمثل في العاملين والذي بلغ عددهم ب102 عاملا إلا أنه في هذه الدراسة تم التركيز على العاملين في المجال الإداري (الإداريين) بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، لذا أخذنا كنموذج لدراستنا الميدانية الطاقم الإداري بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

¹ - مورييس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، دار القصبية، الجزائر، 2013، ص

4. عينة الدراسة:

يهدف التحليل الوصفي للبيانات التعرف على خصائص المجتمع الأصلي للدراسة، وفي الدراسة الحالية قمنا باختيار عينة قصدية والتي بلغت 80 عاملاً من الطاقم الإداري، وقد تم استبعاد أعوان الأمن كونهم لم يتلقوا تدريباً، وقد تم اختيار هذه النسبة للأسباب التالية:

- كون أفراد الطاقم الإداري من العاملين ضمن الذين تم تكوينهم في مجال البرامج التدريبية .
- تناسبهم مع طبيعة الموضوع المدروس .
- قدرتهم على الإجابة على بنود الاستبيان ببساطة وفهمها دون غموض .
- سهولة التواصل والتفاعل معهم .
- إقبالهم على التعامل معنا بسلاسة .

جدول رقم (01): يوضح طريقة اختيار عينة الدراسة

العاملين في الميدان الإداري	العدد
عمال المكتبة	14
إداريين	40
متعاقدين	26
المجموع	80

5. تقنيات البحث:

نحاول في بحثنا الحالي وصف أثر البرامج التدريبية على أداء العاملين، من خلال التركيز على كل من: الدورات التكوينية وتوضيح بعض خصائصها وارتباطها بظواهر أخرى والتعبير عنها كميًا لذلك استخدمنا الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة.

وقد اعتمدنا الاستبيان كأداة رئيسية لأنها:

- تتناسب مع عينة بحثنا فهي أكثر من ثلاثين مفردة.
- توفر الوقت والجهد والمال

جدول رقم (02): يوضح أبعاد الاستبيان

البيانات الأولية	البعد 01: الدورات التكوينية وأداء العاملين	البعد 02: المنتقيات العلمية وكفاءة العاملين	البعد 03: التدريب عن بعد و تحقيق الأهداف
الجنس، العمر، الخبرة	من 10_01	من 20_10	من 30_20
عدد البنود	01_02_03_04_05	11_12_13_14_15	21_22_23_24_25
	06_07_08_09_10	16_17_18_19_20	26_27_28_29_30

6. الخصائص السيكومترية للأداة

1.6. صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لمفردات المقياس أو الصدق البنائي من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية على المقياس الكلي، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (03): معاملات ارتباط بنود الاستبيان في كل بعد من الأبعاد

بعد التدريب عن بعد وتحقيق الأهداف		بعد الملتقيات العلمية وكفاءة العاملين		بعد الدورات التكوينية والأداء	
معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند
0.73	21	0.97	11	0.93	01
0.93	22	0.97	12	0.78	02
0.95	23	0.83	13	0.92	03
0.91	24	0.91	14	0.93	04
0.95	25	0.93	15	0.90	05
0.94	26	0.71	16	0.92	06
0.84	27	0.83	17	0.81	07
0.95	28	0.83	18	0.74	08
0.95	29	0.91	19	0.94	09
0.94	30	0.91	20	0.91	10

المصدر: بالاعتماد على مخرجات *Spss*

ومنه نلاحظ: أن معاملات الارتباط بين كل بند وبعده ، تتراوح قيمتها ما بين 0.7 و 0.9 بمعنى أنها مرتفعة جدا وهذا يدل على درجة عالية من صدق أداة الاستبيان.

2.6. ثبات الأداة:

يعد الثبات من بين الخصائص التي تضمن اتساق الأداة ، وبالرغم من تعدد طرق حسابه إلا انه تم طريقة التجزئة النصفية

- حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تم من خلالها تقسيم بنود الاستبيان إلى قسمين يتمثل القسم الأول في البنود الفردية والقسم الثاني في البنود الزوجية ،ومن ثم حساب معامل الارتباط بين نصفي درجات الأداة، و استخدام معادلة سبيرمان براون التصحيحية للحصول على معامل ثبات الأداة ، وقد تم التوصل إلى معامل ارتباط عال تمثل ب0,8، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (04).

جدول رقم (04): معامل ثبات الأداة حسب طريقة التجزئة النصفية

573	Value	
1	N of Items	
450	Value	Cronbach's Alpha
1	N of Items	
6	Total N of Items	
896	CorrelationBetweenForms	
945	EqualLength	Spearman-Brown Coefficient
945	UnequalLength	
938	Guttman Split-Half Coefficient	

7. الأساليب الإحصائية

تم الاعتماد على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والإنسانية SPSS وتمثلت في:

- التكرارات والنسب المئوية
- المتوسط الحسابي
- الانحراف المعياري
- اختبار T_ test
- اختبار *independent t test* لدراسة الفروق تبعا للجنس
- اختبار *one wayanova* لدراسة الفروق تبعا للعمر والخبرة
- الانحدار الخطي



عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

1. عرض و تحليل بيانات الدراسة
2. اختبار فرضيات الدراسة
3. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
4. مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة
5. النتائج العامة

1. عرض وتحليل بيانات الدراسة

1.1. عرض البيانات الديموغرافية

جدول رقم (05): يمثل التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة%
أنثى	33	41.25%
ذكر	47	58.75%
Total	80	%100

المصدر: من إعداد الطالبين

توزعت عينة الدراسة حسب الجنس حيث نجد بأن نسبة 59% من فئة الذكور في حين تقابلها نسبة 41% تعبر على فئة الإناث، وذلك راجع إلى اتجاه معظم الذكور للأمور الإدارية في مؤسسات وزارة التعليم العالي.

جدول رقم (06): يمثل التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

العمر	العدد	النسبة%
أقل من 35	21	26.25%
45_35	32	40%
55_45	27	33.75%
Total	80	%100

المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الجدول أعلاه نجد بأن نسبة 40% من المبحوثين قد تراوحت أعمارهم من 35 إلى 45 سنة، وذلك راجع إلى أقدميتهم في العمل أو لاجتيازهم المسابقة الإدارية في وقت سابق ليس ببعيد، في حين تقابلها نسبة 34% قد أشارت إلى الفئة العمرية

والمتراوحة ب 45_55 سنة والتي قد تعود إلى أقدميتها في المجال الإداري، أما فئة الأقل من 35 سنة فقد تجاوزت 26,25% والتي تعود إلى فئة المدمجين الجدد الذين كانوا في صيغة عقود ما قبل التشغيل.

جدول رقم (07): يمثل التوزيع النسبي لأفراد عينة حسب الخبرة

الخبرة	العدد	النسبة%
أقل من 10 سنوات	18	22.5%
من 10_20 سنة	34	42.5%
أكبر من 20 سنة	28	35%
Total	80	100%

المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الجدول أعلاه نجد بأن نسبة 43% قد أشارت إلى خبرة تتراوح ما بين 10 و20 سنة، ويعود ذلك إلى دخولهم ميدان العمل في السنوات الأولى من تخرجهم ، في حين تقابلها نسبة 10% تمثل الأفراد أقل من 10 سنوات ويعود ذلك إلى إدماجهم من عقود ما قبل التشغيل إلى موظفين رسميين ابتداء من سير قانون الوظيف العمومي في 2019.

2.1. عرض وتحليل بيانات المحور الأول

جدول رقم (08): يبين المتوسط المرجح والانحراف المعياري والوزن النسبي لبيانات المحور الأول

العبارة	المقياس	أنتف	أنتف نوعا ما	لا أنتف	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	رتبة العبارة
1	التكرار	48	30	02	.802	4130.	03
	%	%50	%40	%10			
2	التكرار	33	15	35	1.93	0.884	10
	%	%20	%33,3	%46,7			
3	التكرار	24	27	29	2,20	6250.	07
	%	%30	%33,75	%36,25			
4	التكرار	59	11	10	2,60	2840,	01
	%	%73,75	%13,75	%12,5			
5	التكرار	38	28	14	2,47	0.516	05
	%	47.5%	35%	17.5%			
6	التكرار	40	4	36	2,77	0.404	04
	%	50%	5%	45%			
7	التكرار	22	32	26	2,27	0.704	08
	%	27.5%	40%	32.5%			
8	التكرار	56	14	10	,731	6160.	02
	%	70%	17.5%	12.5%			
9	التكرار	18	34	28	,731	0.841	09
	%	22.5%	42.5%	35%			
10	التكرار	36	33	11	2.88	0.244	06
	%	45%	41.25%	13.75%			
المجموع						9450.	2.734

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

وتشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن العبارة رقم (04) احتلت المرتبة الأولى والتي تنص على الحصول على أفكار إبداعية جديدة ذات جودة في مجال العمل من خلال الدورات التكوينية، قد بلغ الوسط الحسابي المرجح لها ب (2.60) وعلى أهمية نسبية بلغت (%73.75)، وبانحراف معياري بلغ ب (0.42) وهذه النتائج تؤكد الحصول على أفكار إبداعية جديدة ذات جودة مهنية تؤدي إلى الاستفادة من كم هائل من المعلومات

والاستراتيجيات المحفزة على تحمل المسؤولية وزيادة التطوير الإبداعي في مجال العمل من خلال الدورات التكوينية، وباعتبار هذه الدورات جزءاً هاماً للموظف الإداري في الاتصال بين مختلف المجموعات التنظيمية، مما يساعد في الفهم والقيادة الأدائية، وانعكس ذلك على جودة الأداء الفعلية، في حين أن العبارة رقم (08) والتي تحنل الرتبة الثانية والتي ركزت على مساهمة الدورات التكوينية في إنجاز المهام بشكل أفضل وبجودة عالية، وبلغ الوسط الحسابي المرجح لها ب (1.73) وعلى أهمية نسبية بلغت (70%)، وبانحراف معياري بلغ ب(0.66) وهذه النتائج تؤكد مدى مساهمة الدورات التكوينية وما تقدمه من شرح وتوضيح معرفي وتطبيقي من تبسيط المهام وإنجازها بشكل متقن الإنجاز والجودة. في حين أن العبارة رقم (01) والتي تخص تجديد الدورات التكوينية المعلومات الأدائية نحو الوظيفة الإدارية التي يشغلها كل عامل، وبلغ الوسط الحسابي المرجح لها ب (2.80) وعلى أهمية نسبية بلغت (50%)، وبانحراف معياري بلغ ب(0.34) وهذه النتائج تؤكد أثر الدورات التدريبية وانعكاساتها على المهام الأساسية التي يشغلها كل عامل، أما العبارة رقم (06) ذات الرتبة (04) والتي تخص مساعدة الدورات التكوينية من فهمك لمجال تسيير عملك بشكل فعال، وبلغ الوسط الحسابي المرجح لها ب (2.60) وعلى أهمية نسبية بلغت (50%)، وبانحراف معياري بلغ ب(0.42) وذلك يؤكد أن هذه الدورات تساهم في شرح وتبسيط المهام الإدارية للعاملين بالكلية . كذلك أشارت العبارة (05) والتي تنص على مساهمة الدورات التكوينية إلى تطوير مهاراتك الاتصالية بفعالية جيدة ، قد بلغ الوسط الحسابي المرجح لها ب (2.47) وعلى أهمية نسبية بلغت (45.5%)، وبانحراف معياري بلغ ب(0.51) وهذه النتائج تؤكد الأثر العملي داخل ميدان العمل، من خلال تطوير مهارات الاتصال الداخلي مما تبني وتدعم قيم الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع والعمل الجماعي، في حين أن العبارة رقم (10) ذات الرتبة (06) والتي تخص الدورات التدريبية التي تعمل على تحفيز المورد البشري وزيادة

استمراره والرغبة في العمل بعد الساعات الرسمية ، وبلغ الوسط الحسابي المرجح لها ب (2,88) وعلى أهمية نسبية بلغت (45%)، وبانحراف معياري بلغ ب(0.88) وذلك يؤكد أثر متوسط بالنسبة الى التحفيز الداخلي لهذه الدورات التكوينية والرغبة في الاستمرار في العمل بعد الساعات الرسمية حسب ما تمت الإشارة إليه، وذلك يؤكد أن الدورات التكوينية ليس لها أثر قوي في التحكم بالرغبة الداخلية للعامل، أما العبارة (03) ذات الرتبة (07) والتي تنص على مساهمة البرمجة التكوينية لهذه الدورات على مراقبة جودة الأداء المهني العاملين بالكلية ، قد بلغ الوسط الحسابي المرجح لها ب (2.20) وعلى أهمية نسبية بلغت (30%)، وبانحراف معياري بلغ ب(0.56) وهذه النتائج تؤكد مساهمة الدورات التكوينية في رفع جودة الأداء ورفع كفاءة، بالرغم من عدم مراقبة جودة الأداء، وأشارت العبارة (07)، ذات الرتبة (08) والتي تنص على مساهمة الأيام التكوينية في زيادة حماسك للعمل وإنجازك للأهداف المسطرة ، قد بلغ الوسط الحسابي المرجح لها ب (2.27) وعلى أهمية نسبية بلغت (27.5%)، وبانحراف معياري بلغ ب(0.70) وهذه النتائج تؤكد الأثر الإيجابي ذو درجة متوسطة في تحقيق الحماس المهني بالرغم من الآثار الإيجابية التي تقوم بها هذه الدورات من خلال التنشيط والتحفيز، إلا أن هذا ليس عاملا رئيسيا يتحكم في الحماس الداخلي للعامل الإداري المهني، في حين أن العبارة رقم (09) ذات الرتبة (09) والتي تنص على تحسن الأداء العملي بشكل أفضل عند حضور الدورات التكوينية، وبلغ الوسط الحسابي المرجح لها ب (1.73) وعلى أهمية نسبية بلغت (22.25%)، وبانحراف معياري بلغ ب(0.84) وهذه النتائج تؤكد الأثر الإيجابي لهذه الدورات بدرجة متوسطة، أما أقل وسط حسابي مرجح فكان في العبارة (02) والتي تشير إلى التحكم الجيد في التسيير والتنظيم الوظيفي من خلال الدورات التكوينية أثناء الخدمة ذات الرتبة (10) وبلغ الوسط الحسابي المرجح لها ب (1.93) وعلى أهمية نسبية بلغت (20%)، وبانحراف معياري بلغ ب(0.88) وهذه النتائج تؤكد فعالية الدورات التكوينية

في التسيير والتنظيم أثناء الخدمة بدرجة متوسطة تساهم بذلك من رفع أداء العاملين داخل المجال المهني المؤسساتي القائمين به، ومما سبق نجد بأن نتائج ما سبق تؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى من أن للدورات التكوينية أثر ايجابي في تحسين أداء مهام العاملين.

3.1. عرض وتحليل بيانات المحور الثاني

جدول رقم (09): يبين المتوسط المرجح والانحراف المعياري والوزن النسبي لبيانات

المحور الثاني

العبارة	المقياس	أتفق	أتفق نوعا ما	لا أتفق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	
11	التكرار	32	32	16	.802	6540.	09	
	%	%40	%40	%20				
12	التكرار	45	18	17	2,88	4230.	04	
	%	%56.25	%22.5	%21.25				
13	التكرار	33	29	18	2,20	5550.	08	
	%	%41.25	%36,25	%22.5				
14	التكرار	59	11	10	2,87	3640,	01	
	%	%73.75	%13.75	%12.5				
15	التكرار	48	23	09	2,47	5660.	03	
	%	%60	%28.75	%11.25				
16	التكرار	40	14	26	2,07	7540.	06	
	%	50%	%17.5	%32.5				
17	التكرار	52	20	08	34,2	6230.	02	
	%	%65	%25	%10				
18	التكرار	44	16	20	30,2	6430.	05	
	%	%55	%20	%25				
19	التكرار	38	12	30	65,1	6780.	07	
	%	%47.5	%15	%37.5				
20	التكرار	20	33	27	78.1	4560.	10	
	%	%25	%41.25	%33.75				
المجموع						2,852	5670.	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن العبارة (14) ذات الرتبة (01) والتي تنص على الحصول على تدريب على نحو تقني وإداري من خلال الملتقيات العلمية، قد بلغ الوسط

الحسابي المرجح لها (2.87) وعلى أهمية نسبية بلغت (73.75%)، وبانحراف معياري بلغ ب(0.36) وهذه النتائج تؤكد فعالية الملتقيات العلمية في طرح عدة مشكلات تقنية وإدارية مع عرض حلولها من مختلف الأطراف، وذلك يساهم في تدريب العامل الإداري على الأمور التقنية ، في حين أن العبارة رقم (17) والتي تحتل الرتبة (02) والتي ركزت على مساهمة الجلسات العلمية في تنشيط و تبادل المعارف العلمية ، وبلغ الوسط الحسابي المرجح لها ب (2.34) وعلى أهمية نسبية بلغت (65%)، وبانحراف معياري بلغ ب(0.62) وهذه النتائج تؤكد مدى مساهمة الجلسات العلمية وما تقدمه من معارف متبادلة بشكل جماعي يحسن من التعاون الجماعي في تبادل العديد من المهارات المعرفية والتنظيمية ذات البعد التقني. في حين أن العبارة رقم (15) والتي تحتل البعد (03) والتي تخص الملتقيات العلمية وعملها في تحقيق الشفافية والمشاركة في اتخاذ وطرح الأفكار والقرارات، وبلغ الوسط الحسابي المرجح لها ب (2.47) وعلى أهمية نسبية بلغت (60%)، وبانحراف معياري بلغ ب(0.56) وهذه النتائج تؤكد أن للملتقيات العلمية دور في فتح مجال الاتصال مع الأفراد بمختلف الرتب الإدارية، مما يحقق مبدأ الشفافية في التسيير المؤسساتي وبذلك تتحقق الكفاءة المهنية للعامل الإداري، أما العبارة رقم (12) ذات الرتبة (04) والتي تخص مدة البرنامج الملتقى العلمي ومدى تناسبه مع أهداف المؤسسة المسطرة، وبلغ الوسط الحسابي المرجح لها ب (2.88) وعلى أهمية نسبية بلغت (56.25%)، وبانحراف معياري بلغ ب(0.42) وذلك يؤكد أثر هذه الملتقيات العلمية في طرح مجموعة من الأهداف المحققة من خلال محاور البرنامج المسطر. كذلك أشارت العبارة (18) ذات الرتبة (05) والتي تنص صياغة معايير الأداء وإدارة وتقييم للذات عبر الملتقيات العلمية، قد بلغ الوسط الحسابي المرجح لها ب (2.03) وعلى أهمية نسبية بلغت (55%)، وبانحراف معياري بلغ ب(0.64) وهذه النتائج تؤكد الأثر العملي لهذه الملتقيات في طرحها لأهم المعايير المتحكمة في الأداء الفردي

للعامل الإداري، في حين أن العبارة رقم (16) ذات الرتبة (06) والتي تخص تدريب المنتقيات العلمية على أساليب النقاش والحوار والقيادة ، وبلغ الوسط الحسابي المرجح لها ب (2.07) وعلى أهمية نسبية بلغت (50%)، وبانحراف معياري بلغ ب(0.75) وذلك يؤكد أثر هذه المنتقيات في التأثير على الآخرين بالإضافة إلى قدرتها على طرح أساليب للنقاش والحوار داخل الإطار الإداري مما يسهل إتمام الأعمال، أما العبارة (19) ذات الرتبة (07) والتي تنص على فعالية استخدام الجلسات العلمية بشكل منشط لتبادل المعارف العلمية، قد بلغ الوسط الحسابي المرجح لها ب (2.65) وعلى أهمية نسبية بلغت (47.5%)، وبانحراف معياري بلغ ب(0.67) وهذه النتائج تؤكد فعالية الجلسات العلمية في تبادل المعارف والمعلومات بطريقة علمية ومنظمة، وأشارت العبارة (13)، ذات الرتبة (08) والتي تنص على ان المنتقيات العلمية تقوم بتدريبك بشكل مستمر على إدارة وقتك قبل الشروع بالعمل ، قد بلغ الوسط الحسابي المرجح لها ب (2.20) وعلى أهمية نسبية بلغت (41.25%)، وبانحراف معياري بلغ ب(0.55) وهذه النتائج تؤكد الأثر الإيجابي ذو درجة متوسطة في تدريب العاملين على إدارة وقتهم وتحقيق المعارف تفيدهم في أعمالهم الإدارية ، في حين أن العبارة رقم (11) ذات الرتبة (09) والتي تنص على إجراء الملتقى العلمي خارج أوقات العمل في بعض الأحيان. وبلغ الوسط الحسابي المرجح لها ب (2.80) وعلى أهمية نسبية بلغت (40%)، وبانحراف معياري بلغ ب(0.65) وهذه النتائج تؤكد أهمية المنتقيات العلمية بالنسبة للمؤسسة وللعامل بشكل خاص، لذا يتم عرضها في العديد من الأوقات من بينها أوقات العمل أحيانا إلا أن البعض أكد أن المنتقيات معظمها يكون خارج أوقات العمل، أما أقل وسط حسابي مرجح فكان في العبارة (20) والتي تشير إلى كيفية عرض حالات ومواقف تدريبية لدعم تدريب الموظفين والعمال من خلال المنتقيات العلمية .ذات الرتبة (10) وبلغ الوسط الحسابي المرجح لها ب (2.78) وعلى أهمية نسبية بلغت (25%)، وبانحراف معياري بلغ

ب(0.45) وهذه النتائج تؤكد فعالية الملتقيات العلمية وأثرها في تحقيق الكفاءة بالنسبة للعاملين بالكلية محل الدراسة ، ومن خلال ما سبق تؤكد النتائج صحة الفرضية الفرعية الثانية من أن للملتقيات العلمية أثر ايجابي في كفاءة العاملين.

4.1. عرض ومناقشة بيانات المحور الثالث.

جدول رقم (10): يبين المتوسط المرجح والانحراف المعياري والوزن النسبي لبيانات

المحور الثاني

العبارة	المقياس	أتفق	أتفق نوعا ما	لا أتفق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة
21	التكرار	50	18	12	.802	4130.	03
	%	%62.5	%22.5	%15			
22	التكرار	24	21	35	1,88	0.743	10
	%	%30	%26.25	%43.75			
23	التكرار	59	11	10	2,78	6230.	01
	%	%73.75	%13.75	%12.5			
24	التكرار	24	27	29	1,60	2850,	09
	%	%30	%33.75	%36.25			
25	التكرار	38	28	14	2,47	0.516	05
	%	%47.5	%35	%17.5			
26	التكرار	40	4	36	2,07	440.7	04
	%	%50	%5	%45			
27	التكرار	32	16	26	,271	0.704	08
	%	%40	%20	%32.5			
28	التكرار	56	14	10	65,2	6160.	02
	%	%70	%17.5	%12.5			
29	التكرار	34	28	18	1,73	0.841	07
	%	%42.5	%35	%22.5			
30	التكرار	36	10	34	.931	0.884	06
	%	%45	%12.5	%42.5			
المجموع					2,76	0.794	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

وتشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن العبارة (23) والتي تنص على أن التدريب عن بعد أداة تقوم بتطوير القدرات نحو إنجاز الأهداف الإدارية والتسييرية على نحو أسرع، قد بلغ الوسط الحسابي المرجح لها ب (2.73) وعلى أهمية نسبية بلغت (%73.75)،

وبانحراف معياري بلغ ب(0.36) وهذه النتائج تؤكد دور التدريب عن بعد في عرض المحتوى الرقمي الذي يتناسب مع الأهداف الإدارية والتسييرية ويقوم بتحقيقها على نحو أسرع، في حين أن العبارة رقم (28) والتي تحتل الرتبة (02) والتي ركزت على مدى مساهمة برنامج التدريب عن بعد في تحسين عملية التقييم للإداريين والذي يؤدي الى تحقيق أهداف قصيرة المدى، وبلغ الوسط الحسابي المرجح لها ب (2.65) وعلى أهمية نسبية بلغت (70%)، وبانحراف معياري بلغ ب(0.66) وهذه النتائج تؤكد أثر التدريب عن بعد ومساهمته في عرض محتوى رقمي موفر للجهد والوقت، مما يحقق الأهداف في وقت قصير بما يتناسب مع أبعادها التقنية والتسييرية، في حين أن العبارة رقم (21) والتي تخص برنامج التدريب عن بعد الذي يسعى إلى تبسيط عملية التخطيط من أجل تحقيق أهداف طويلة المدى، حيث بلغ الوسط الحسابي المرجح لها ب (2.80) وعلى أهمية نسبية بلغت (50%)، وبانحراف معياري بلغ ب(0.74) وهذه النتائج تؤكد أثر التدريب على المستوى التنظيمي للعامل الإداري وعلى المستوى العام للكلية محل الدراسة، أما العبارة رقم (26) ذات الرتبة (04) فهي تخص التدريب عن بعد وأثره في زيادة القدرة على التحكم في التكنولوجيا المستخدمة داخل الكلية ، وبلغ الوسط الحسابي المرجح لها ب (2.07) وعلى أهمية نسبية بلغت (50%)، وبانحراف معياري بلغ ب(0.74) وهذه النتائج تؤكد فعالية التدريب عن بعد في تطوير قدرات العامل نحو التكنولوجيا، أما العبارة رقم (25) ذات الرتبة (05) والتي تخص عمل محتوى التدريب عن بعد وكيفية توضيحه النظرة العامة للمنهج مما يسمح بتحقيق الأهداف الجماعية دون مشاكل ، وبلغ الوسط الحسابي المرجح لها ب (2.47) وعلى أهمية نسبية بلغت (47.5%)، وبانحراف معياري بلغ ب (0.51) وذلك يؤكد أثر التدريب عن بعد في توضيحه النظرة العامة للمنهج الإداري مع إمكانية الإعادة والتكرار أو حفظ الفيديو مما يسهل عملية حفظ وتخزين المعلومات التي من الممكن أن يتم العودة إليها من قبل العامل الإداري، كذلك أشارت

العبارة (30) ذات الرتبة (06) والتي تخص محتوى التدريب عن بعد ومساهمته في تكريس الثقافة المعروفة المتبادلة على نحو عالمي، قد بلغ الوسط الحسابي المرجح لها ب (2.03) وعلى أهمية نسبية بلغت (45%)، وبانحراف معياري بلغ ب(0.88) وهذه النتائج تؤكد أن محتوى التدريب عن بعد يضم محتوى رقمي عالمي يتم بإشراف مختصين أجنيين لهم طرق مبتكرة في طرح وتدريب العاملين خاصة في بعدي الإدارة والتنظيم ، في حين أن العبارة رقم (29) ذات الرتبة (07) والتي تنص على أن برامج التدريب عن بعد تهدف إلى تشجيع الإداريين على العمل بإحترافية من أجل تحقيق أهدافهم بالمؤسسة محل الدراسة، وبلغ الوسط الحسابي المرجح لها ب (1.73) وعلى أهمية نسبية بلغت (42.5%)، وبانحراف معياري بلغ ب(0.84) وذلك يؤكد التشجيع الذي يؤثر على العامل الإداري من خلال التدريب عن بعد ،على ضوء ما يتم عرضه من محتويات تتم عبر أوقات منظمة تتناسب مع العمل الإداري، أما العبارة (27) ذات الرتبة (08) والتي تخص التدريب عن بعد و زيادة استقرار الإداريين وثباتهم الوظيفي وكيفية تأثيره في الجلسات العلمية بشكل منشط وبفعالية، قد بلغ الوسط الحسابي المرجح لها ب (1.77) وعلى أهمية نسبية بلغت (40%)، وبانحراف معياري بلغ ب(0.70) وهذه النتائج تؤكد فعالية فعالية التدريب عن بعد في استقرار العاملين في وظائفهم ، وأشارت العبارة (24)، ذات الرتبة (09) والتي تنص على منح التدريب عن بعد احترافية على نحو أفضل من الواقعية من خلال مجموعة التجارب التعليمية المقدمة ، قد بلغ الوسط الحسابي المرجح لها ب (1.60) وعلى أهمية نسبية بلغت (30%)، وبانحراف معياري بلغ ب(0,52) وهذه النتائج تؤكد الأثر الإيجابي الذي يقدمه التدريب عن بعد في تحقيق الاحترافية لدى العاملين في المجال الإداري، أما أقل أهمية نسبة 30% فكان في العبارة (22) حيث نصت على مساهمة التدريب عن بعد في القدرة على فهم وتحليل الأهداف عن طريق التكنولوجيا بلغ الوسط الحسابي المرجح لها ب (2.78) وعلى أهمية نسبية بلغت

(25%)، وبانحراف معياري بلغ ب(0.45) وهذه النتائج تؤكد فعالية التدريب عن بعد ولو بدرجة متوسطة.

2. اختبار فرضيات الدراسة

1.2. اختبار الفرضية الرئيسية

جدول رقم (11): يوضح أثر البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة

ANOVAa						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of squares	Model	
.000	7.26b	2.503	1	10.013	Regression	1
		.348	80	28.182	Residual	
			81	38.195	Total	
Dependent Variable : a.الأداء						
b.Predictors : (constant), البرامج التدريبية						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول(11): أن قيمة F المحسوبة قد بلغت 7.26، وهذه القيمة تعبر عن علاقة دالة من الناحية الإحصائية، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة 0.000 المرافقة لقيمة F كانت أقل من القيمة 0.05 مما يعني وجود أثر للبرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بدرجة قوية.

2.2. اختبار الفرضية الجزئية الأولى والتي تنص: "للدورات التكوينية أثر إيجابي في تحسين أداء مهام العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة "

تم تطبيق الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر الدورات التكوينية في تحسين أداء مهام العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة تبسة.

جدول رقم (12): معامل الارتباط والتحديد لمتغيري الدورات التكوينية على فعالية

الأداء العاملين

Std.Error of the Estimate	Adjusted R Squar	R Squar	R	Model
0.32	0.516	0.528	.722a	1
a.Predictors: (Constant) الدورات التكوينية في تحسين أداء مهام العاملين				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.722، وأن معامل التفسير هو 0.51، أي أن الدورات التكوينية على فعالية الأداء تفسر 51.6% من التغيرات الحاصلة في تحسين أداء مهام العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

جدول رقم (13): يوضح الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج المقترح الدورات التكوينية على تحسين مهام أداء العاملين

ANOVAa						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of squares	Model	
.000b	41.709	7.320	1	5,192	Regression	1
		0.082	80	12.638	Residual	
			81	17,83	Total	
a. Dependent Variable : فعالية أداء العاملين						
b. Predictors : (constant), الدورات التكوينية على تحسين أداء مهام العاملين						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F وهي $F=41.709$ ومعنوية الدلالة الإحصائية ($sig=0.000$) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية $sig=0.05$ مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج كله ذو دلالة معنوية.

جدول رقم (14): المؤشرات الإحصائية لمعادلة أثر متغير الدورات التكوينية في تحسين أداء مهام العاملين

Coefficients a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
			Beta	Std. Error	
					(Constant)
					1
0.00	8.125		0.264	1.825	الدورات التكوينية و
0.00	9.122	0.685	0.063	0.590	الأداء

a. Dependent Variable : أداء الإداريين

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول إلى قيمة أثر متغير الدورات التكوينية في تحسين أداء مهام العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، دالة إحصائياً حسب قيمة t والدلالة المعنوية 0.00 وهذا يشير لوجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية لمتغير الدورات التكوينية على أداء مهام العمال، وذلك يدل على وجود أثر إيجابي قوي للدورات التكوينية في تحسين أداء مهام العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

ويمكن وضع معادلة التأثير التالية:

$$\text{أداء العمال} = 1.82 + (0.59) \text{ (الدورات التكوينية وتحسين أداء مهام الإداريين)}$$

3.2. إختبار الفرضية الجزئية الثانية والتي تنص على أن: "للملتقيات العلمية أثر

إيجابي في تحسين أداء مهام العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة تبسة".

تم تطبيق الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر الملتقيات العلمية في تحسين أداء مهام العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة تبسة.

جدول رقم (15): معامل الارتباط والتحديد لمتغيري الملتقيات العلمية كفاءة العاملين

Std.Error of the Estimate	Adjusted R Squar	R Squar	R	Model
0.32	0.535	0.568	.673a	1
a.Predictors: (Constant) الدورات التكوينية وتحسين اداء مهام العاملين				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.673، وأن معامل التفسير هو 0.53، أي أن الملتقيات العلمية و فعالية الأداء تفسر 53.5% من التغيرات الحاصلة في تحسين أداء مهام العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

جدول رقم (16): يوضح الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج المقترح الملتقيات

العلمية وجودة العمل للعاملين

ANOVAa						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of squares	Model	
.000b	41.889	7.634	1	5,671	Regression	1
		0.072	80	11.214	Residual	
			81	16,885	Total	
Dependent Variable: كفاءة العاملين						
b.Predictors: (constant), الملتقيات العلمية وجودة العمل للعاملين						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F وهي $F=41.889$ ومعنوية الدلالة الإحصائية ($\text{sig}=0.00$) وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية $\text{sig}=0.05$ مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج كله ذو دلالة معنوية.

جدول رقم (17): المؤشرات الإحصائية لمعادلة أثر متغير الملتقيات العلمية وجودة العمل للعاملين.

Coefficients a						
Sig.	T	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients		Model	
			Std. Error	B	(Constant)	1
0.00	9.032		0.298	1.915	الملتقيات العلمية	
0.00	9.789	0.685	0.073	0.540	والكفاءة الأدائية	
Dependent Variable : تحسين جودة العمل للعاملين						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول إلى قيمة أثر متغير الدورات التكوينية في تحسين جودة العمل للعاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، دالة إحصائياً حسب قيمة t والدلالة المعنوية 0.000 وهذا يشير لوجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية لمتغير الدورات التكوينية على أداء العمال، وذلك يدل على وجود أثر إيجابي قوي للملتقيات العلمية في تحسين جودة العمل للعاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

ويمكن وضع معادلة التأثير التالية:

$$\text{الملتقيات العلمية في تحسين جودة العمل للعاملين} = 1.91 + (0.54) \times \text{العاملين}$$

4.2. إختبار الفرضية الجزئية الثالثة والتي تنص:

_ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التدريب عن بعد و القدرة على تحقيق أهداف العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة) بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة تبسة.

- من حيث الجنس: تم إجراء اختبار *INDEPENDENT T TEST* و *LeveneS Test for Equality of Variances* لمقارنة الفروق في تقييم التدريب عن بعد والقدرة على تحقيق أهداف العاملين تبعاً لمتغير الجنس كما يلي:

جدول رقم (18): الدلالة الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم التدريب عن بعد في تحقيق جودة الأهداف تبعاً للجنس

St.ErrorMean	Std.Deviation	Mean	N	الجنس
0.040	0.56	2,87	47	ذكر
0.023	0.65	3	33	أنثى

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (19): الدلالات الإحصائية *Levenes Test* واختبار *independent Samples Test* لاختبار الفروق بين التدريب عن بعد وتحقيق الأهداف لدى العاملين يعزى إلى الجنس

T- test for Equality of Means						Levens Test for Equality of variances		التدريب عن بعد وتحقيق الأهداف لدى	
75% Confidence Interval of the Difference		Std.Error Différence	Means Différence	Sig(2-tailed)	Df	T	Sig.		F
upper	Lower								
0.00	0.021	0.01	2.73	0.010	2	7.491	0.65	0.56	Equal variances assumed
0.00	0.021	0.01	2.43	0.010	82				Equal variances not assumed

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من اختبار ليفين *Levenes Test* لتجانس التباينات نجد أن $Sig=0.021$ أقل من 0.05 مما يعني عدم تحقق شرط تساوي التباينات ونستطيع قراءة نتيجة *Independent T test* من السطر الأول ونجد بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور بمتوسط حسابي تراوح ب(2.73) من حيث التدريب عن بعد ومدى تحقق الأهداف لدى كل من جنس الذكور، فنجد أن دالة اختبار الفروق $Sig=0.01$ وهي أقل من 0.05 وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التدريب عن بعد وتحقيق الأهداف لدى العاملين تبعاً لمتغير الجنس.

- من حيث العمر:

تم إجراء اختبار *ANOVA WAY ONE* لمقارنة الفروق في تقييم التدريب عن بعد وتحقيق الأهداف تبعاً للعمر كما يلي:

جدول (20): الدلالة الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم التدريب عن بعد وتحقيق الأهداف تبعاً لمتغير العمر

ANOVA					
التدريب ع بعد وتحقيق أهداف العاملين					
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Square	
			3	0.423	Between Groups
0.462	0.823	0.446	77	15.634	Within Groups
		0.446	80	16.057	Total

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من حيث (تقييم التدريب عن بعد وتحقيق الأهداف) نجد أن دالة اختبار الفروق $Sig=0.462$ أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التدريب عن بعد وتحقيق الأهداف تبعاً لمتغير العمر لدى فئة العاملين.

- من حيث الخبرة: تم إجراء اختبار *ONEWAYANOVA* لمقارنة الفروق في تقييم التدريب عن بعد وتحقيق الأهداف تبعاً للخبرة كما يلي:

جدول (21): الدلالة الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم التدريب عن بعد وتحقيق الأهداف تبعاً لمتغير الخبرة

ANOVA					
التدريب ع بعد وتحقيق أهداف العاملين					
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Square	
0.04	3.671	2.025	3	10.121	Between Groups
		0.524	77	50.345	Within Groups
		2.549	80	60.466	Total

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (20) يتبين لنا (التدريب عن بعد وتحقيق الأهداف لدى العاملين) أن دالة اختبار الفروق $Sig=0.004$ أقل 0.05 وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تدريب عن بعد وتحقيق الأهداف لدى العاملين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وذلك ما توضحه نتائج الدراسة.

3. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

1.3. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

- تساهم الدورات التكوينية في الحصول على أفكار إبداعية تتعكس على جودة الأداء الفعلية.
- تساهم الدورات التكوينية في إنجاز المهام بشكل أفضل وبجودة عالية.
- تؤثر الدورات التدريبية بشكل ايجابي على الوظيفة الإدارية التي يشغلها كل عامل.
- تساهم الدورات التكوينية في تسهيل وتبسيط تسيير المهام الإدارية بشكل فعال .
- تساهم الدورات التكوينية إلى تطوير المهارات الاتصالية للعاملين بفعالية جيدة .
- الدورات التكوينية ليس لها أثر قوي في التحكم بالرغبة الداخلية للعامل.
- تؤكد النتائج مساهمة الدورات التكوينية في رفع جودة الأداء ورفع كفاءة.
- تساعد الأيام التكوينية إلى زيادة حماسك للعمل وإنجازك للأهداف المسطرة .
- تحسن الأداء العملي بشكل أفضل عند حضور الدورات التكوينية.
- أثبتت النتائج فعالية الدورات التكوينية في التسيير والتنظيم أثناء الخدمة في رفع أداء العاملين.

وعليه ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الفرضية الأولى: " للدورات التكوينية أثر ايجابي في تحسين أداء مهام العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة ، قد تحققت وهذا ما أثبتته النتائج الإحصائية لإجابات المبحوثين.

2.3. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

- فعالية الملتقيات العلمية في الحصول على تدريب على نحو تقني وإداري .
 - تساعد الجلسات العلمية في تنشيط و تبادل المعارف العلمية .
 - تعمل الملتقيات العلمية من تحقيق الشفافية والمشاركة في اتخاذ وطرح الأفكار والقرارات .
 - تتناسب مدة البرنامج الملتقى العلمي مع أهداف العاملين وأهداف كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة.
 - تسعى الملتقيات العلمية على صياغة معايير الأداء وإدارة وتقويم العاملين.
 - تساعد الملتقيات العلمية في تدريب العاملين على أساليب النقاش والحوار والقيادة
 - فعالية الجلسات العلمية في تبادل المعارف والمعلومات بطريقة علمية ومنظمة.
 - تقوم الملتقيات العلمية بتدريب العاملين بشكل مستمر على إدارة وقتهم قبل الشروع بالعمل.
 - أهمية الملتقيات العلمية بالنسبة للمؤسسة وللعامل بشكل خاص.
- وعليه ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الفرضية الثانية: " للملتقيات العلمية أثر إيجابي في تحسين جودة العمل للعاملين بكلية الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة ، قد تحققت وهذا ما أثبتته النتائج الإحصائية لإجابات المبحوثين.

3.3. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

- يساعد التدريب عن بعد أداة بتطوير القدرات نحو إنجاز الأهداف الإدارية والتسيرية على نحو أسرع.
- يساهم برنامج التدريب عن بعد في تحسين عملية التقييم للإداريين ويقوم بتحقيق أهداف قصيرة المدى.
- يساعد برنامج التدريب عن بعد في تبسيط عملية التخطيط على تحقيق الأهداف طويلة المدى .
- التدريب عن بعد يزيد من قدرة العاملين على التحكم في التكنولوجيا المستخدمة داخل الكلية.
- يعمل محتوى التدريب عن بعد من توضيح النظرة العامة للمنهج مما يسمح بتحقيق تحقيق الأهداف الجماعية دون مشاكل .
- يسهل التدريب عن بعد من تكريس ثقافة المعرفة المتبادلة على نحو عالمي.
- برامج التدريب عن بعد تهدف إلى تشجيع الإداريين على العمل باحترافية من اجل تحقيق أهدافهم
- زيادة استقرار الإداريين وثباتهم الوظيفي من خلال التدريب عن بعد بدرجة متوسطة.
- يمنح التدريب عن بعد احترافية على نحو أفضل من الواقعية من خلال مجموعة التجارب التعليمية المقدمة بدرجة متوسطة.
- يساهم التدريب عن بعد في القدرة على فهم وتحليل الأهداف عن طريق التكنولوجيا بدرجة متوسطة.

وعليه ومن خلال ما سبق يمكن القول أن نتائج الدراسة أثبتت أنه:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التدريب عن بعد وتحقيق الأهداف لدى العاملين تبعاً لمتغير الجنس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة تبسة عند مستوى 0.05.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التدريب عن بعد وتحقيق الأهداف تبعاً لمتغير العمر لدى فئة العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة تبسة عند مستوى 0.05.

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التدريب عن بعد وتحقيق الأهداف لدى العاملين تبعاً لسنوات الخبرة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة تبسة عند مستوى 0.05.

4. مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة:

- تتفق هاته النتائج مع دراسة خالد إبراهيم خليل (2016) حيث توصلت إلى أن الأساليب التدريبية توضع بما تتلاءم وأهداف البرامج التدريبية وقدرات المتدربين، ومحتوى البرنامج التدريبي، وتراعي الفروق الفردية لديهم، ويتم اختيار المدربين ذوي كفاءة علمية وعملية، ولكنهم لا يتبعون أساليب تدريبيةً متنوعة لإيصال المعلومات المطلوبة. وتصميم البرامج التدريبية يوضع من أجل تحسين العمل، بحيث يتم تحديد المهام الوظيفية التي تستهدفها البرامج بالرجوع إلى الوصف الوظيفي للمتدربين في هذه الأقسام، ويتم تصميمها وفقاً للاحتياجات التدريبية للمتدربين في حين توصلت دراستنا أن البرامج التدريبية التي توفرها كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة (الدورات التكوينية والملتقيات العلمية) وهي أساليب تتواءم وتتلاءم وقدرات العمال بالكلية وتراعي

الفروق الفردية لديهم. كما أن البرامج المعدة داخل الكلية مصممة بحسب المواصفات الوظيفية للمتدربين.

- وقد اختلفت عن دراسة عماد فتحي موسى أبو ذياب (2017) التي توصلت إلى أن البرامج والمادة التدريبية والتي استخدمت في الدورات الخارجية لا تحاكي الواقع الفلسطيني، فأدى ذلك إلى ضياع جزء من الفائدة التدريبية المرجوة. كما لم تساهم الدورات الخارجية في رفع كفاءة وفاعلية الكادر في التعامل مع الحوادث بالمستوى المرجو منها، مما يعزى إلى عد التدريب على الآليات المستخدمة في الواقع الفلسطيني، مما أعاق تطور الكادر والجهاز على حد سواء. كما لم تساهم برامج التدريب الفني الخارجي في تطور جهاز الدفاع المدني وتعزيز كفاءة الطاقم بالطريقة المطلوبة والمرجوة منها بسبب نقص أعداد لا يستهان بها ممن تم تدريبهم فنيا لأداء مهام لا علاقة لها بموضوع التدريب، في حين دراستنا أثبتت أن البرامج التدريبية الموجهة لعمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة وصلت إلى هدفها المنشود ويظهر ذلك جليا في الكفاءة العالية لأداء عمال وموظفي الكلية، كما أن البرامج التدريبية الموجهة والمخططة من طرف مصالح الكلية متجانسة والوظائف والمهام المنوطة بالعمال.

- اتفقت دراسة دراستنا مع دراسة أيمن عبد الرحمان سليمان المصدر (2010) حيث بينت النتائج أن الهيئات المحلية لا تقوم بتقييم أداء البرامج التدريبية على مستوى السلوك، وأنها لا تستخدم المقابلة ولا تقييم النظراء، ولا تستخدم جماعات العمل المركزة ولا تستعين بمقيمين خارجيين كوسائل لتقييم البرنامج التدريبية على مستوى السلوك، حيث أن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة لا تستخدم أساليب وآليات تقييم أداء العاملين كما أن الكلية لا تستعين بمقيمين خارجيين داخل الكلية.

5. النتائج العامة:

من خلال ما سبق عرضه ومناقشته وتحليله تم التوصل إلى أن:

- للبرامج التدريبية أثر إيجابي على أداء العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة.
- للدورات التكوينية أثر إيجابي في تحسين أداء مهام العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة.
- للملتقيات العلمية أثر إيجابي في تحسين جودة العمل للعاملين بكلية الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التدريب عن بعد وتحقيق الأهداف لدى العاملين تبعاً لمتغير الجنس عند مستوى 0.05.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التدريب عن بعد وتحقيق الأهداف لدى العاملين تبعاً لمتغير العمر عند مستوى 0.05.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التدريب عن بعد وتحقيق الأهداف لدى العاملين تبعاً لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.



الخاتمة

إن هذه الدراسة التي قمنا بها والتمحورة حول موضوع، البرامج التدريبية وأثرها في على أداء العاملين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية _ بتبسة، تم من خلالها الإلمام ببعض العناصر النظرية المساهمة في بناء الجانب الميداني، والتي تتدرج ضمن المستقل وهو البرامج التدريبية، وأداء العاملين، والتي تتضمن كلا من أبعاده المتمثلة في الدورات التكوينية كجزء من البرامج التدريبية والأداء، بالإضافة إلى كل من الملتقيات العلمية وكفاءة العاملين والتدريب عن بعد ومدى تحقيق الأهداف المسطرة، من أجل معرفة جودة العمل ومدى تحقق الأهداف، والذي ساهم في بناء الجانب الميداني للدراسة، ومن خلال ما تم جمعه من بيانات تم التوصل إلى أن البرامج التدريبية لها أثر إيجابي بأبعادها (الدورات التكوينية، الملتقيات العلمية، التدريب عن بعد) على أداء العاملين بأبعاده (الأداء، الكفاءة وتحقيق الأهداف) وذلك يوضح البرامج التدريبية وأهميتها داخل مؤسسات التعليم العالي باعتبارها الأساس من الأساسيات المكتملة في تحسين الأداء وذلك من خلال سدها لعدة ثغرات وإكسابها للعديد من المهارات للعاملين خاصة في المجال الإداري، وفي الأخير نستخلص أن البرامج التدريبية عبارة على استثمار فعال داخل ميدان العمل يساهم في الحفاظ على جودة العمل.



قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب

1. أحمد طرطار: الترشيد للطاقت الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001.
2. أسامة محمد جردات، عقلة محمد المبيضين، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2001.
3. أسامة محمد عبد المنعم، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008.
4. أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
5. آية ماهر، تفعيل رضا المواطن في الخدمات العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، د.س.ن.
6. جابر عوض السيد، إدارة المنظمات الاجتماعية "رؤى للإصلاح والتطوير"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005.
7. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
8. حسين عبد الحميد احمد رشوان، الإدارة والمجتمع، دراسة في علم الاجتماع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2002.
9. حمدي شاكر محمود، مهارات التدريب، ط1، دار الأندلس للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2006.
10. خالد العامري، عبد الحميد العاصي، إدارة الأفراد، ط2، دار الفاروق، القاهرة، مصر، 2001.
11. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
12. الخزامي عبد الكريم، تكنولوجيا الأداء من الأداء إلى التحسين، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، 1999.
13. رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001.
14. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
15. رضا قجة، أداء العامل في التنظيم الصناعي، ط1، شركة باتنتيت للنشر، 2003.
16. زهير ثابت، سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21 -كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
17. زهير نعيم الصباغ، عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د.س.ن.
18. سالي زكي محمد، فن التدريب الإبداعي البرنامج المتكامل لتأهيل وصناعة المدرب المحترف، ط1، دار الفكر العربي، مدينة نصر، القاهرة، 2013.
19. سهيلة، محمد عباس و علي حسن علي.إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر و الطباعة ، 1999.

قائمة المراجع

20. صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2012.
21. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، مصر، د.س.ن.
22. صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، ط1، دبيونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
23. الصيرفي محمد، قياس وتقويم أداء العاملين، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، د.س.ن.
24. طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، ط1، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
25. عبد الرحمان العيسوي، الكفاءة الإدارية، ط1، دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
26. عصام حيدر، التدريب والتطوير، د.ط، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
27. عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، ط2، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2012.
28. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات للنشر، ط2، الكويت، 1980.
29. علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
30. علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، ط1، المملكة العربية السعودية، 1981.
31. قاسم جميل، التدريب والتطوير "الفلسفة والتطبيق"، ط1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 1999.
32. كامل بربير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، لبنان، 1997.
33. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
34. مبارك بن علي الخراز، الحوافز وأثرها على أداء العمال، مكتبة دار الحق، مسقط، عمان، الأردن، 1987.
35. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ط2، دار العبيكان، الرياض، جدة، 2008.
36. محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، دار الكتب، الجمهورية اليمنية، 2019. ص 46
37. محمود عبد الفتاح، نظرية التدريب التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقعه الملموس، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
38. منير نوري، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، دار اليازوري للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
39. موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، دار القصب، الجزائر، 2013، ص 289
40. موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، أفكار حديثة
41. ورؤية مستقبلية، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
42. موفق محمد الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام - الأردن أنموذجا، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

43. ياسين الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
44. ياغي محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار الخريجي للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 1996.

2. المجالات والدوريات

45. بلقاسم، سلاطنية. التكوين المهني كرهان مستقبلي. مجلة الباحث الاجتماعي. العدد 02، جامعة منتوري قسنطينة : 1999.
46. جقيدل سمية، عمومن رمضان، واقع التدريب المهني بشركة النسيج الوطنية الأغواط، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 01، جوان 2021.
47. خالد محجوب عبد الله محمود، بناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية الكفايات التعليمية الأداة لمعلمات التعليم قبل المدرسة أثناء الخدمة بولاية الجزيرة -السودان، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد رقم 03، العدد 03، السودان، 2018.
48. فضل الفضلي، الجدوى الفعلية لبرامج التدريب والتنمية الإداري في القطاع الحكومي، مجلة الإداري، العدد4، الكويت، 1995.
49. فوزية براح، التدريب المهني وعلاقته بالدافعية في العمل حسب نظرية التوقع ليفكتور فروم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 41، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2014.
50. نصيرة بويعلي، نور الدين زمام، تقويم البرنامج التدريبي وفق متطلبات التدريب الفعال، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 07، العدد 27، جامعة بسكرة، الجزائر، جوان 2018.

3. الأطروحات والرسائل الجامعية

51. أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
52. أيمن عبد الرحمان سليمان، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمادة الدراسات والبحث العلمي، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
53. يوسف أمال، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال - مؤسسة الخزف الصحي بجيجل أنموذجاً، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016.
54. بوغريس لامية، التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة وزارة التهيئة العمرانية والبيئة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامع الجزائر 03، الجزائر، 2012/2013.

55. بويعلی نصیرة، تقویم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية دراسة مسحية للموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لصناعة الملح لوطاية - بسكرة" رسالة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2017.
56. جربي عبد الحكيم، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2018/2017.
57. جواهر عبد الهادي محمد العبيدي، إثراء التوجيه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الكويت، 2002.
58. خالد إبراهيم خليل، فاعلية البرامج التدريبية الممولة من الخارجي في القطاع الصحي الحكومي، مذكرة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى غزة، فلسطين، 2019.
59. عماد فتحي موسى أبو نياض، تقييم برامج التدريب الفني الخارجي وتأثيرها على أداء موظفي الدفاع المدني الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر المتدربين، رسالة ماجستير في التنمية المستدامة، كمية الدراسات العليا، جامعة القدس، 2017.
60. عويد العنزي، فاعلية البرامج التدريبية لمشروع أمن الحدود في منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظر المتدربين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2013.
61. كمال راتب نوفل، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.
62. لارا أحمد إسحاق حاكومة، متطلبات المواصفة الدولية 10015 في البرامج التدريبية وأثرها في أداء المديرين في أمانة عمان الكبرى، دراسة حالة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.
63. محمد بن علي المانع، تنمية الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، المملكة العربية السعودية، 2007.
64. نهاية عبد الهادي التلباني، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، مذكرة ماجستير في الاقتصاد والعلوم الإدارية، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.
65. ياسر سالم عايض المري، دور التقنيات الحديثة في رفع كفاءة العاملين في الإدارة العامة للخدمات الطبية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.

4. المؤتمرات والملتقيات

66. حاتم عثمان محمد خير، نحو أداء متميز للحكومات - تجربة جمهورية السودان، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، الجزائر.
67. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، الجزائر.
68. ياسر مصطفى مهلهل، التدريب الإداري ومعايير الجودة، ورقة عمل مقدمة للمشاركة في الملتقى الأول للجمعية العلمية السعودية لتدريب وتطوير الموارد البشرية بعنوان "نحو بناء معايير التدريب"، أبريل 2011، المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

69. Jean Claud Combessie, La Méthode En Sociologie, édition casbah, Alger, 1996.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH
جامعة العربي التبسي، تبسة
LAFBI TEBESSI UNIVERSITY-TEBESSA

الدراسات الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social sciences

قسم علم الاجتماع

إذن بإيداع مذكرة ماستر

أنا المضي أسفله الأستاذ(ة): الطوبى عنوز الرتبة: مُحاضر أ
المشرف على مذكرة ماستر بعنوان: البرامج التثريبية لآقرها على أداء
م ل حاجليزا
والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: تثريب وعمل

بعنوان السنة الجامعية: 2023/2022

من إعداد: الطالب(ة) 1: سعداني عاد رقم التسجيل: 34026713
الطالب(ة) 2: بريدك الياس رقم التسجيل: 34024456

أصرح بأنني تابعت المذكرة عبر جلسات إشرافية خلال الموسم الجامعي، وأنها تتوفر على الشروط
المنهجية والعلمية. الشكلية والموضوعية، وبناءا عليه أسمح بإيداع المذكرة لدى أمانة القسم
للمناقشة.

تبسة في:

توقيع الأستاذ(ة) المشرف:

Sabre

قائمة الملاحق

ضع علامة (X) أمام الإقتراح المناسب:

المحور الأول: البيانات الأولية

1- الجنس :

ذكر أنثى

2- الفئة العمرية :

أقل من 35 سنة 35 - 45 سنة 45 - 55 سنة

3- سنوات الخبرة:

أقل من 10 سنوات 10 - 20 سنة
10 - أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

المحور الثاني: الدورات التكوينية وفعالية الأداء

4- تعمل الدورات التكوينية إلى تجديد معلوماتك الأدائية نحو وظيفتك.

أتفق بشدة لا أتفق إلى حد ما لا أتفق

5- تؤدي الدورات التكوينية إلى التحكم الجيد في التسيير والتنظيم الوظيفي أثناء الخدمة

أتفق بشدة لا أتفق إلى حد ما لا أتفق

6- تعمل برحمة الدورات التكوينية على مراقبتك جودة أدائك المهني.

أتفق بشدة لا أتفق إلى حد ما لا أتفق

7- تمدك الدورات التكوينية بأفكار إبداعية جديدة في مجال عملك.

أتفق بشدة لا أتفق إلى حد ما لا أتفق

8- تسعى الدورات التكوينية إلى تطوير مهاراتك الاتصالية بفعالية جيدة.

أتفق بشدة لا أتفق إلى حد ما لا أتفق

9- تساعد الدورات التكوينية من فهمك لمجال تسيير عملك بشكل فعال.

أتفق بشدة لا أتفق إلى حد ما لا أتفق

10- تؤدي الأيام التكوينية إلى زيادة حماسك للعمل وإنجازك للأهداف المسطرة.

أتفق بشدة لا أتفق إلى حد ما لا أتفق

11- تساهم الدورات التكوينية في إنجازك لمهامك بشكل أفضل وبجودة عالية.

أتفق بشدة لا أتفق إلى حد ما لا أتفق

قائمة الملاحق

12- ترى بأن أدايتك العملي قد تحسن بشكل أفضل عند حضورك للدورات التكوينية.

أتفق بشدة لا أتفق إلى حد ما لا أتفق

13- تعمل الدورات التدريبية على تحفيز المورد البشري وزيادة استمراره والرغبة في العمل بعد الساعات

الرسمية.

أتفق بشدة لا أتفق إلى حد ما لا أتفق

المحور الثالث: الملتقيات العلمية و كفاءة الأداء

14- يتم إجراء الملتقى العلمي خارج أوقات العمل في معظم الأحيان

أتفق بشدة لا أتفق إلى حد ما لا أتفق

15- تتناسب مدة البرنامج الملتقى العلمي مع أهدافك وأهداف مؤسستك المسطرة.

أتفق بشدة لا أتفق إلى حد ما لا أتفق

16- تقوم الملتقيات العلمية بتدريبك بشكل مستمر على إدارة وقتك قبل الشروع بالعمل

أتفق بشدة لا أتفق إلى حد ما لا أتفق

17- تقوم الملتقيات العلمية على تدريبك على نحو تقني وإداري

أتفق بشدة لا أتفق إلى حد ما لا أتفق

18- تعمل الملتقيات العلمية من تحقيق الشفافية والمشاركة في اتخاذ وطرح الأفكار والقرارات

أتفق بشدة لا أتفق إلى حد ما لا أتفق

19- تركز الملتقيات العلمية على تدريبك على أساليب النقاش والحوار والقيادة .

أتفق بشدة لا أتفق إلى حد ما لا أتفق

20- تستخدم الجلسات العلمية بشكل منشط لتبادل المعارف العلمية.

أتفق بشدة لا أتفق إلى حد ما لا أتفق

21- تعمل هذه الملتقيات على صياغة معايير الأداء وإدارتك وتقويمك للذات.

أتفق بشدة لا أتفق إلى حد ما لا أتفق

22- تقوم بالمشاركة في تحديد موضوعات برنامج الملتقى العلمي.

أتفق بشدة لا أتفق إلى حد ما لا أتفق

23- تقوم الملتقيات العلمية بعرض حالات ومواقف تدريبية لدعم تدريب الموظفين والعمال.

أتفق بشدة لا أتفق إلى حد ما لا أتفق

قائمة الملاحق

المحور الرابع: التدريب عن بعد و القدرة على تحقيق أهداف

24- يسعى برنامج التدريب عن بعد إلى تبسيط عملية التخطيط مما يسهل تحقيق أهداف طويلة المدى

أتفق بشدة لا أتفق إلى حد ما لا أتفق

25- يساهم التدريب عن بعد من زيادة القدرة على فهم وتحليل الأهداف عن طريق التكنولوجيا

أتفق بشدة لا أتفق إلى حد ما لا أتفق

26- يسهل التدريب عن بعد من تطوير قدراتك نحو إنجاز الأهداف الإدارية والتسييرية على نحو أسرع.

أتفق بشدة لا أتفق إلى حد ما لا أتفق

27- يمنحك التدريب عن بعد احترافية على نحو أفضل من الواقعية من خلال مجموعة التجارب التعليمية المقدمة

أتفق بشدة لا أتفق إلى حد ما لا أتفق

28- يعمل محتوى التدريب عن بعد من توضيح النظرة العامة للمنهج مما يسمح بتحقيق تحقيق الأهداف الجماعية

دون مشاكل

أتفق بشدة لا أتفق إلى حد ما لا أتفق

29- يعمل التدريب عن بعد من زيادة القدرة على التحكم في التكنولوجيا المستخدمة داخل الكلية

أتفق بشدة لا أتفق إلى حد ما لا أتفق

30- يعمل التدريب عن بعد من زيادة استقرار الإداريين وثباتهم الوظيفي.

أتفق بشدة لا أتفق إلى حد ما لا أتفق

31- يساهم برنامج التدريب عن بعد في تحسين عملية التقييم للإداريين ويقوم بتحقيق أهداف قصيرة المدى.

أتفق بشدة لا أتفق إلى حد ما لا أتفق

32- تهدف برامج التدريب عن بعد إلى تشجيع الإداريين على العمل بإحترافية من أجل تحقيق أهدافهم

أتفق بشدة لا أتفق إلى حد ما لا أتفق

33- يسهل التدريب عن بعد من تكريس الثقافة المعروفة المتبادلة على نحو عالمي

أتفق بشدة لا أتفق إلى حد ما لا أتفق

قائمة الملاحق

الملحق رقم (03): معاملات الارتباط المحسوبة في كل بعد من الأبعاد والتي توضح صدق المحتوى للأداة
جدول يوضح معاملات الارتباط في بعد الدورات التكوينية والأداء

الدورات التكوينية والأداء		
1	Corrélation de Pearson	
	Sig. (bilatérale)	
		بعد الدورات التكوينية وفعالية الأداء
10	N	
,934	Corrélation de Pearson	
	Sig. (bilatérale)	تعمل الدورات التكوينية إلى تجديد معلوماتك الأدائية نحو وظيفتك.
,000		
10	N	
,785	Corrélation de Pearson	
	Sig. (bilatérale)	تؤدي الدورات التكوينية إلى التحكم الجيد في التسيير والتنظيم الوظيفي أثناء الخدمة
10	N	
,926	Corrélation de Pearson	
	Sig. (bilatérale)	تعمل برمجة دورات التكوينية إلى مراقبتك جودة أدائك المهني.
,000		
10	N	
,934	Corrélation de Pearson	
	Sig. (bilatérale)	تمدك الدورات التكوينية بأفكار إبداعية جديدة في مجال عملك.
,000		
10	N	
,903	Corrélation de Pearson	
	Sig. (bilatérale)	تسعى الدورات التكوينية إلى تطوير مهاراتك الاتصالية بفعالية جيدة.
,000		
10	N	
,926	Corrélation de Pearson	
	Sig. (bilatérale)	تساعد الدورات التكوينية من فهمك لمجال تسييرك عملك بشكل فعال الاجتماعية
,000		

قائمة الملاحق

,000	Sig. (bilatérale)		
10	N		
,811	Corrélacion de Pearson		تؤدي الأيام التكوينية إلى زيادة حماسك للعمل وإنجازك للأهداف المسطرة.
,004	Sig. (bilatérale)		
10	N		
,745	Corrélacion de Pearson		تساهم الدورات التكوينية في إنجازك لمهامك بشكل أفضل وبجودة عالية
,013	Sig. (bilatérale)		
10	N		
,940	Corrélacion de Pearson		ترى بأن أدائك العملي قد تحسن بشكل أفضل عند حضورك للدورات التكوينية
,000	Sig. (bilatérale)		
10	N		
,916	Corrélacion de Pearson		تزيدك هذه الدورات من إنجاز المورد البشري وزيادة استمراره وتحكمه في العمل بعد الساعات الرسمية.
,000	Sig. (bilatérale)		
10	N		
,940	Corrélacion de Pearson		أشعر بالكرهية الشديدة اتجاه المجتمع والناس

حيث نجد بان معاملات ارتباط بنود بعد الدورات التكوينية وفعالية الأداء بالمحور عالية ، وتتراوح قيمتها ما بين 0.7 و 0.9 وهذا يدل على درجة عالية من الصدق الداخلي لبنود الاستمارة.

قائمة الملاحق

ارتباط العبارات البعد المنتقيات العلمية وكفاءة العاملين

العاملين	البعد المنتقيات العلمية وكفاءة العاملين		
1	Corrélation de Pearson	بعد المنتقيات العلمية وكفاءة العاملين	
	Sig. (bilatérale)		
10	N		
,977	Corrélation de Pearson	يتم إجراء المنتقى العلمي خارج أوقات العمل في معظم الأحيان	
,000	Sig. (bilatérale)		
10	N		
,977	Corrélation de Pearson	تتناسب مدة البرنامج المنتقى العلمي مع أهدافك وأهداف مؤسستك المسطرة	
,000	Sig. (bilatérale)		
10	N		
,834	Corrélation de Pearson	تقوم المنتقيات العلمية بتدريبك بشكل مستمر على إدارة وقتك قبل الشروع بالعمل	
,003	Sig. (bilatérale)		
10	N		
,915	Corrélation de Pearson	تقوم المنتقيات العلمية على تدريبك على نحو تقني وإداري	
,000	Sig. (bilatérale)		
10	N		
,937	Corrélation de Pearson	تعمل المنتقيات العلمية من تحقيق الشفافية والمشاركة في اتخاذ وطرح الأفكار والقرارات	
,000	Sig. (bilatérale)		
10	N		
,713	Corrélation de Pearson	تركز المنتقيات العلمية على تدريبك على أساليب النقاش والحوار والقيادة .	
,021	Sig. (bilatérale)		
10	N		
,834	Corrélation de Pearson	تستخدم الجلسات العلمية بشكل منشط لتبادل المعارف العلمية.	
,003	Sig. (bilatérale)		
10	N		
,834	Corrélation de Pearson	تعمل هذه المنتقيات على صياغة معايير الأداء وإدارتك وتقييمك للذات.	
,003	Sig. (bilatérale)		
10	N		
,915	Corrélation de Pearson	تقوم بالمشاركة في تحديد موضوعات برنامج المنتقى العلمي.	
,000	Sig. (bilatérale)		

قائمة الملاحق

10	N	
,915	Corrélacion de Pearson	تقوم الملتقيات العلمية بعرض حالات ومواقف تدريبية لدعم تدريب الموظفين والعمال
,000	Sig. (bilatérale)	
10	N	

قياس ارتباط العبارات التدريب عن بعد و القدرة على تحقيق أهداف.

البعد_ التدريب عن بعد و القدرة على تحقيق أهداف.		
1	Corrélacion de Pearson	البعد_ التدريب عن بعد و القدرة على تحقيق أهداف.
	Sig. (bilatérale)	
10	N	
,977	Corrélacion de Pearson	يسعى برنامج التدريب عن بعد إلى تبسيط عملية التخطيط على تحقيق الأهداف طويلة المدى
,000	Sig. (bilatérale)	
10	N	
,977	Corrélacion de Pearson	يساهم التدريب عن بعد من زيادة القدرة على فهم وتحليل الأهداف عن طريق التكنولوجيا
,000	Sig. (bilatérale)	
10	N	
,834	Corrélacion de Pearson	يسهل التدريب عن بعد من تطوير قدراتك نحو إنجاز الأهداف الإدارية والتسييرية على نحو أسرع.
,003	Sig. (bilatérale)	
10	N	
,915	Corrélacion de Pearson	يمنحك التدريب عن بعد بمجموعة من التجارب التعليمية احترافية على نحو أفضل من الواقعية
,000	Sig. (bilatérale)	
10	N	
,937	Corrélacion de Pearson	يعمل محتوى التدريب عن بعد من توضيح النظرة العامة للمنهج مما يسمح بتحقيق تحقيق الأهداف الجماعية دون مشاكل
,000	Sig. (bilatérale)	
10	N	
,713	Corrélacion de Pearson	يعمل التدريب عن بعد من زيادة القدرة على التحكم في التكنولوجيا المستخدمة داخل الكلية
,021	Sig. (bilatérale)	
10	N	
,834	Corrélacion de Pearson	يعمل التدريب عن بعد من زيادة استقرار
,003	Sig. (bilatérale)	

قائمة الملاحق

10	N	الإداريين وثباتهم الوظيفي.
,834	Corrélation de Pearson	يساهم برنامج التدريب عن بعد في تحسين عملية التقييم للإداريين ويقوم بتحقيق أهداف قصيرة المدى.
,003	Sig. (bilatérale)	
10	N	تهدف برامج التدريب عن بعد إلى تشجيع الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة
,915	Corrélation de Pearson	
,000	Sig. (bilatérale)	
10	N	