



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2022

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

أثر التدريب كحافز في تنمية الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مناجم الحديد Somifer – تبسة –

من إعداد الطالبتين: Larbi Tebessi - Tebessi تحت إشراف الأستاذ:

د. عمر جنينة

❖ بوفرو بثينة

❖ معافي أسماء

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ التعليم العالي	شوقي جدي
مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي	عمر جنينة
مناقشا	أستاذ محاضر – أ –	حنان دريد

السنة الجامعية: 2022 / 2021

شكر وتقدير

بعد انجاز هذه الدراسة لا يسعنا إلا أن نحمد الله عز وجل
الذي أمدنا بالقوة والصبر على مواصلة هذا البحث وإتمامه
الصلاة والسلام على حبيبنا وشفيعنا قرّة أعيننا
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

وتتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير البروفيسور "جنينة عمر"
لقبوله الإشراف على هذه المذكرة، والمتابعة الدائمة لخطوات إعدادها،
وعلى كل النصائح التوجيهات التي قدمها لنا
وكانت حافزا في إتمام هذا العمل،

كما نتقدم بالشكر وعظيم التقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة
على كل إرشاد وتوجيه مقدم لنا كما نتوجه بالشكر
إلى جميع الأساتذة والطاقم الإداري بكلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير كل واحد باسمه
وإلى كل من ساهموا من قريب أو بعيد
في انجاز هذا العمل.

إهداء

أهدى ثمرة جهدي هذا إلى اعز وأغلى إنسانة في حياتي التي أثارت دربي
بنصائحها وكانت بحرا صافيا يجري بنبض الحب والسمة إلى من زينت حياتي
بضياء البدر وشموع الفرح إلى من منحني القوة والعزيمة ومواصلة اللرب
وكانت سببا في مواصلة دراستي إلى من علمتني الصبر والاجتهاد إلى الغالية
على قلبي "أمي".

إلى من تشقت يدها في سبيل رعايتي، إلى الذي أحبني بدون مقابل
وأناز دربي إلى من يبقى مسيطر على أذهننا في كل مسلك واجتهد في تربيته
وتوجيهي صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة إلى العزيز "أبي".
إلى الخير بلا حدود ... إلى من شاركهم كل حياتي أختي الغالية "مريم"
وسندي في الحياة أخي الغالي "حيدر" حماهم الله.
إلى عزيرات قلبي بنات خالتي "ناريمان، إكرام، رؤيا" إلى خالتي الغالية وعزيرة
قلبي "حبيبة" رعاهم الله.

إلى حبيبتي وصديقة المشوار بثينة وكل من انسوني في دراستي

إلى منال، فيروز، سلمى

إلى من هم في قلبي ونسبهم قلبي.

الطالبة أسماء معافي

اهداء

الى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت اقدامها اولى الناس بصحبتى
الى نبع الحنان الصافي وذلك القلب الكبير وتلك النعمة الغالية
صاحبة الفضل مما قلت وكتبت لن اكفيها حقها ولأن أرد فضلها الي "امي
"الغزوة.

إلى الذي أحبني بدون مقابل وأثار لي دري وسهل سبل العلم والمعرفة
وحرص على منذ صغري واجتهد في تربيتي وتوجيهي الذي علمني ان
لرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر الى " ابي " الغزيز.

الى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكرهم الى اختي الغالية على قلبي
"فريال" وكل من اخواتي سند حياتي "ايمن، محمد أكرم، مروان وجلال
وآخر العنقود اسحاق".

الى رفيق دري ابن خالتي نصر الدين.
الى بهجة الحياة وزينتها أميرتي مودة.

الى احبتي واصدقائي الذين تسكن صورهم ذاكرتي مروى، أسماء، سروره
اشواق وكل من انسوني في دراستي.
الى كل من نسيم قلبي.

الطالبة بثينة بوفرو

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى أثر التدريب في تنمية الأداء الوظيفي مع دراسة حالة مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة - ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد دراسة وصفية تحليلية لمعطيات المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات التي تم تحليلها بناء على الحزمة الإحصائية (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة دور ذو دلالة إحصائية بين التدريب بمختلف مراحله والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، مما قدمت الدراسة في ضوء النتائج المتوصل إليها مجموعة من التوصيات والمقترحات المتعلقة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الأداء الوظيفي، تنمية الأداء الوظيفي

Abstract:

This study objectives to identify the training effect on the development of career performance with a case study of Somifer corporations in Tebessa. To achieve the objectives of the study, a descriptive and analytical study was adopted for the date of the institution under study, in addition to the use of the questionnaire as a main tool in collecting the date that was analyzed based on the statistical package SPSS.

The study reached a number of results ,the most important of which are there is a statistically significant relationship between training in its various stages and job performance in the institution under study. Recommendations and suggestions related to the topic.

Keywords : training ; job performance, job performance development

فهرس المحتويات

الصفحة	
	شكر وعرهان
I	فهرس المحتويات
III	فهرس الأشكال
IV	فهرس الجداول
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدريب والأداء الوظيفي	
9	تمهيد
10	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية حول التدريب
10	المطلب الأول: ماهية التدريب
15	المطلب الثاني: أساليب ومحددات التدريب.
18	المطلب الثالث: أنواع ومراحل التدريب
24	المطلب الرابع: دور التدريب في تحفيز العاملين
25	المطلب الخامس: تقييم برامج التدريب
30	المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي
30	المطلب الأول: مفهوم الأداء
35	المطلب الثاني: ماهية الأداء الوظيفي
39	المطلب الثالث: محددات وأنواع الأداء الوظيفي
42	المطلب الرابع: تنمية الأداء الوظيفي.
43	المطلب الخامس: تقييم الأداء الوظيفي
48	المبحث الثالث: أثر التدريب كحافز في تنمية الأداء الوظيفي
48	المطلب الأول: فوائد التدريب على الأداء الوظيفي
49	المطلب الثاني: دور التدريب في تنمية الأداء الوظيفي
51	المطلب الثالث: علاقة التدريب بتنمية الأداء الوظيفي

51	خلاصة الفصل الاول
Somifer	الفصل الثاني: أثر التدريب كحافز على تنمية الأداء الوظيفي في مؤسسة مناجم الحديد - تبسة -
54	تمهيد
55	المبحث الأول: تعريف مؤسسة مناجم الحديد somifer_تبسة
55	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم الحديد somifer_تبسة
57	المطلب الثاني: أهداف ومهام مؤسسة مناجم الحديد somifer_تبسة
59	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الحديد somifer_تبسة
64	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
64	المطلب الأول: مجتمع الدراسة واختيار العينة.
68	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات
71	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
71	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص البيانات الشخصية والوظيفية
77	المطلب الثاني: تحليل نتائج متغيرات الدراسة
82	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
92	خلاصة الفصل الثاني
94	خاتمة عامة
98	قائمة المراجع
	ملاحق

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	أهمية التدريب	01
14	أهداف التدريب	02
23	مراحل التدريب	03
32	عناصر الأداء	04
40	محددات الأداء الوظيفي	05
51	علاقة التدريب بالأداء الوظيفي	06
56	الوحدات الرئيسية لشركة مناجم الحديد _ تبسة _	07
63	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الحديد somifer _ تبسة _	08
67	نموذج الدراسة	09
72	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	10
73	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	11
74	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	12
75	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	13
76	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	14

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
20	أنواع التدريب	01
28	أدوات تقييم البرنامج التدريبي	02
42	أنواع الأداء الوظيفي	03
66	توزيع اسئلة الاستبيان على محاور الدراسة	04
68	نتيجة اختبار Cronbach's Alpha	05
71	نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov	06
72	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	07
73	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	08
74	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	09
75	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	10
76	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	11
77	تقييم إجابات أفراد العينة حول محور التدريب	12
81	تقييم إجابات أفراد العينة حول محور الأداء الوظيفي للمؤسسة	13
83	نتائج نموذج الانحدار البسيط الفرضية الرئيسية	14
84	نتائج نموذج الانحدار البسيط الفرضية الفرعية 1	15
86	نتائج نموذج الانحدار البسيط الفرضية الفرعية 2	16
87	نتائج نموذج الانحدار البسيط الفرضية الفرعية 3	17
89	نتائج نموذج الانحدار البسيط الفرضية الفرعية 4	18
90	نتائج نموذج الانحدار البسيط الفرضية الفرعية 5	19

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية الجهة المسؤولة على العنصر البشري في الإدارة أي الموظفين داخل المؤسسة وذلك من أجل الاستفادة من خدماتهم عن طريق تحفيزهم لتطوير وتنمية ورفع أدائهم الوظيفي والتأكد من تطبيقهم لإستراتيجية واحتياجات المؤسسة، حيث لا تقتصر مهمة إدارة الموارد البشرية على توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة فقط واختيارها وتعيينها بل يتعدى ذلك مواضيع أخرى هامة كتحسين ورفع أدائهم الوظيفي الذي ينطوي على وظيفة التدريب الذي يعتبر من بين أهم وظائفها.

وعليه أصبحت وظيفة التدريب أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق الملائمة بين متطلبات الوظائف وبين قدرات ومهارات الأفراد كونه الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة وبشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم.

حيث يهدف التدريب بصفة أساسية إلى تطوير قدرات الأفراد وإكسابهم مهارات ومعارف جديدة وتغيير اتجاهاتهم وتطوير سلوكهم في اتجاه يختلف عن ذلك الذي اعتادوا عليه وذلك من أجل تحسين مستوى وكفاءة الأفراد وتطوير وتنمية أدائهم الوظيفي وكذا رفع الإنتاجية وبالتالي ضمان استمرارية المؤسسة ونجاحها.

ومن هذا المنطلق تبرز فرصة بحثية تستحق الدراسة لتبين أثر التدريب كحافز في تنمية الأداء الوظيفي بالإضافة إلى إسقاط واقع ذلك في مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة-.

وعلى ذكر ما سبق سوف نسلط الضوء في دراستنا هذه على التدريب وأساليبه وأهميته بالنسبة للفرد والمؤسسة يمكن صياغة الإشكالية التالية:

✓ ما مدى أثر التدريب كحافز في تنمية الأداء الوظيفي في مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة؟

وهذا ما يجعلنا نطرح عدة تساؤلات فرعية من بينها:

✓ ما المقصود بالتدريب والأداء الوظيفي؟

✓ هل هناك علاقة بين تطبيق مؤسسة مناجم الحديد لسياسة التدريب وبين مستوى الأداء الوظيفي فيها؟

✓ هل هناك علاقة بين نوعية البرامج التدريبية وبين مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟

✓ ما هي أهمية التدريب في تحسين الأداء الوظيفي وتطويره؟

✓ هل هناك علاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية وبين تصميم وتحسين الأداء الوظيفي؟

✓ ما هو أثر تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي المقدم في مؤسسة مناجم الحديد وبين التدريب المتبع عند مستوى المعنوية $(a \geq 0,05)$.

الفرضيات الفرعية:

✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين جمع وتحليل البيانات والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية $(a \geq 0,05)$.

✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية $(a \geq 0,05)$.

✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تصميم البرنامج التدريبي والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية $(a \geq 0,05)$.

✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ البرنامج التدريبي والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية $(a \geq 0,05)$.

✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تقييم البرنامج التدريبي والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية $(a \geq 0,05)$.

أهمية الدراسة:

يمكن إيجاز أهمية دراسة الموضوع في النقاط التالية:

✓ يعتبر موضوع التدريب في المؤسسة من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الموارد البشرية.

✓ معرفة مدى قدرة مؤسسة مناجم الحديد على تطبيق هذه الوظيفة وأثرها في تنمية وتحسين الأداء الوظيفي.

- ✓ إعطاء صورة خفيفة من واقع التدريب وأثره في تنمية الأداء الوظيفي في مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة -.
- ✓ تساهم هذه الدراسة بزيادة الاهتمام العلمي بموضوع أثر التدريب على الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية.

أسباب اختيار الدراسة:

من أهم أسباب ومبرر ودوافع اختيار الموضوع ما يلي:

- ✓ رغبة وميول الباحثين في دراسة الموضوع.
- ✓ إبراز العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي.
- ✓ إضافة دراسة لهذا المجال لإثراء البحث العلمي.
- ✓ الموضوع جديد بالدراسة وينسجم مع تخصص إدارة أعمال.
- ✓ تشخيص واقع التدريب في المؤسسة محل الدراسة.

أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة يتمثل في معرفة أثر التدريب كحافز في تنمية الأداء الوظيفي في مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة -

بالإضافة إلي:

- ✓ تسليط الضوء على مختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة.
- ✓ إثراء الجانب المعرفي في مجال موضوع التدريب في مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة -.
- ✓ ما مدى مساهمة التدريب في تطوير وتنمية الأداء الوظيفي للعاملين.

منهج الدراسة:

- ✓ تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالتدريب والأداء الوظيفي، وإسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة - ودراسة التدريب، وأثره في تنمية الأداء الوظيفي حسب منهج دراسة الحالة.

حدود الدراسة:

- ✓ من أجل الإحاطة بإشكالية الموضوع وفهم جوانبها المختلفة تم تحديد حدود الدراسة فيما يلي:
- ✓ الحدود الموضوعية: لقد اقتصر هذا البحث على دراسة مدى أثر التدريب كحافز في تنمية الأداء الوظيفي.
- ✓ الحدود المكانية: لقد تم اختيار وتطبيق هذه الدراسة في مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة-
- ✓ الحدود الزمنية: لقد تمت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني للسنة الجامعية 2021/2022.
- ✓ الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على الموظفين في مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة-.

هيكل الدراسة:

بغية الإجابة على الإشكالية وعلى الأسئلة الفرعية تم تقسيم الدراسة إلى فصل نظري وفصل تطبيقي ويمكن توضيحها على النحو التالي:

- ✓ الفصل النظري: تم التطرق فيه إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدريب والأداء الوظيفي وكذلك إبراز العلاقة بينهما؛
- ✓ الفصل التطبيقي: تم التطرق فيه إلى تحليل البيانات الدراسية والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة (مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة-) ثم تقديم نتائج اختيار فرضيات الدراسة للوقوف على اثر التدريب كحافز في تنمية الأداء الوظيفي في المؤسسة.

صعوبات الدراسة:

لقد وجهنا في بحثنا هذا مجموعة من الصعوبات أهمها:

- ✓ صعوبة التحليل الإحصائي لدى الباحثين لعدم التمكن من الخبرة.
- ✓ صعوبة الوصول إلى مجتمع الدراسة.
- ✓ صعوبة الحصول على المعلومات من طرف المؤسسة.
- ✓ صعوبة الحصول على التريص.
- ✓ مدة التريص غير كافية.
- ✓ قلة المراجع الأجنبية.

الدراسات السابقة:

الدراسات باللغة العربية

أولاً: عرض الله محمد علي محمد "دور التدريب في أداء العاملين" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بنك فيصل الإسلامي السوداني فرع كوستي ريبك" 2015-2016. تهدف إلى التعرف على دور التدريب في أداء العاملين وإبراز العلاقة بين وسائل التدريب والبرامج التدريبية وبالتالي معرفة أثرها على مستوى أداء العاملين، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ✓ يساهم التدريب في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجهم.
- ✓ وجود علاقة ايجابية بين وسائل التدريب وأداء العاملين.
- ✓ التدريب التعريفي للموظفين الجدد يؤدي إلى تعزيز الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية مما يساهم في تحقيق نتائج مرضية بالنسبة للمؤسسة.

ثانياً: دراسة سد قرطس زهرة 2016 بعنوان "تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين دراسة حالة مركب تكرير البترول سكيكدة RAIK" أطروحة دكتوراة في علوم التسيير جامعة باجي مختار عنابة. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة القائمة بين فعالية البرامج التدريبية والأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين لمركب تكرير البترول سكيكدة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- إن العملية التدريبية تدار على مستوى المركب محل الدراسة بشكل منهجي وعلمي وبمستوى جيد من وجهة نظر المتدربين.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إبعاد التدريب والأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين عند عدد دلالة $(a \geq 0,05)$.

الدراسات باللغة الأجنبية:

أولاً: دراسة Dr. Mohamed Aslan khah بعنوان: Impact of training and feedback an employee performance iqra university islambad pakistan tham layout year 2011 .

تبرز الدراسة مدى أهمية التدريب في تحسين مرد ودية المؤسسة وتحسين الأداء الموظف وتطوير قدرات الموظف ورفع مهارته العلمية، ومن أهم نتائجها:

✓ التدريب يعني ويهم جميع العمال بالمؤسسة دون استثناء حتى يشعر العامل بالانتماء الى المؤسسة مما يدفعه إلى انجاز مهارته بطريقة صحيحة وسليمة وبالتالي تحقق الأهداف المرجوة.

ثانيا: Ghazi Hasan odeh allhalaybeh بعنوان The impact of in centires on improving the performance of the Employees in Jordan, An Applied study on the overater Amman Municipality middle east university 2013.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى وتحديد العلاقات بين الحوافز وتحسين الأداء. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- ✓ ضرورة دعم وتعزيز العلاقات الايجابية بين الموظفين وتوجهما بشكل مع أهداف الأمانة.
- ✓ ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المحيط لها.
- ✓ وجود علاقة وترابطية قوية بين أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة.

وفيما يلي ملخص مقارنة بين دراستي والدراسات السابقة.

جدول يوضح الدراسات السابقة

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف	الأداة المستخدمة في الدراسة	الحدود المكانية والزمانية للدراسة	الدراسة السابقة
نفس متغيرات الدراسة وفي نفس الأداة المستخدمة لدراسة البيانات والمتمثلة في الاستبيان.	تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة وكذلك في عدد العينة.	استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجميع البيانات على عينة مقدرها 325 فرد.	مركب تكرير البترول سكيكة 2016	دراسة سعد قرطس زهرة. "تقييم فعالية برامج التدريب، الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"
تشابه الدراستين الحالية والسابقة كونها تدرس كل منها نفس المتغير المستقل التدريب.	الاختلاف من ناحية بيئة الدراسة. حاولت هذه الدراسة دراسة دور التدريب في أداء العاملين بينما درسنا أثر التدريب	استخدام الاستبيان ثم توزيعها على عينة قدرها 36.	بنك فيصل الإسلامي السوداني فرع كوتسي ريبك 2016/2015.	دراسة عوض الله محمد علي محمد. "دور التدريب في أداء العاملين".

	على تنمية الأداء الوظيفي.			
تتشابه في متغير التابع (الأداء) وفي الأداة المستخدمة لجمع البيانات والمتمثلة في الاستبيان.	تختلف من حيث بيئة الدراسة. حاولت هذه الدراسة معرفة أثر الحوافز على تحسين الأداء في المؤسسة أما دراستها فحاولت معرفة أثر التدريب في تنمية الأداء.	الاستبيان كأداة أساسية في دراسة جمع البيانات.	في القطاع العام في الأردن 2013.	Ghazi nasainodh impact of the on incerntuves emprooving the performance of the employees.
تتشابه في نفس الأداة المستخدمة لجمع البيانات الدراسة (الاستبيان).	تختلف هذه الدراسة عن دراسة الحالة من حيث بيئة الدراسة.		باكستان 2011.	Mohamed Islam khan impact of training and feedback on employee performance.

المصدر: من اعداد الطالبتين

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية

للتدريب والأداء الوظيفي

تمهيد

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الانتاجية للمؤسسة، وتحسين أساليب العمل باعتباره وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تلقى اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة، إذ يعد الوسيلة الأفضل لنجاح كل مؤسسة وأساس تنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها خاصة إذا ما توفرت الوسائل اللازمة والمطابقة مع قدراتها، حيث يخضع هذا الأخير لإجراء عملية التقييم داخل المنظمة والتي يترتب عليها قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، وذلك من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد وأقل زمن وأقل تكلفة.

وعليه تطرقنا في هذا الفصل إلى تقديم لمحة عن التدريب ودوره في تنمية الأداء الوظيفي في المنظمة ومعرفة العلاقة بينهما، حيث تم تقسيم الفصل الأول إلى:

- ✓ المبحث الأول: المفاهيم الأساسية حول التدريب
- ✓ المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي
- ✓ المبحث الثالث: أثر التدريب كحافز في تنمية الأداء الوظيفي

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية حول التدريب

تعد وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية التي تسمح للمؤسسة بتحقيق الملائمة بين متطلبات الوظائف وبين قدرات ومهارات الأفراد بقصد زيادة الإنتاجية ولإحاطة بهذا المفهوم من الناحية النظرية سنحاول في هذا المبحث التعرض إلى أهم أساسيات هذا الموضوع.

المطلب الأول: ماهية التدريب

يعتبر التدريب من أهم المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية التي تسعى لتنمية لقدرات ومهارات الأفراد وفيما يلي عرض لأبرزها:

أولاً: تعريف التدريب

يمكن تعريف التدريب كالتالي:

تعريف 1: عرفه فريدريك تايلور: "انه بعد ان تدرس العامل وتتعرف على إمكانيته تستمر معا كأصدقاء في المحاولة لتنمية كل مستخدم لدينا لتحقيق الاستفادة من قدراته وتدريبه لتمكينه من القيام بأعمال أكثر أهمية وبحثية من تلك التي كان يؤديها في السابق".¹

تعريف 2: ويعرف أيضا على أنه "مجموعة النشاطات التي تهدف الى تحسين المعارف والقدرات المهنية مع الأخذ بعين الاعتبار دائما مع إمكانية تطبيقها في العمل".²

تعريف 3: كما عرف أيضا انه "جهد تنظيمي مخطط يهدف الإكساب العاملين المهارات المرتبطة بالعمل، والحصول على المعارف من خلال تجربة تعليمية، بهدف الوصول إلى أداء أكثر فعالية".³

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التدريب عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة لتنمية سلوكيات واتجاهات المورد البشرية والمجموعة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة من خلال توسيع معارفهم ومهاراتهم

¹: جن نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص210.

²: محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص172.

³: رولا نايف المعاينة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص96.

عن طريق التحضير المستمر على تعلم واستخدام الأساسيات الحديثة لتتنفق مع طموحاتهم الشخصية وذلك من برامج تخطيطها الإدارة ومراعية فيها حاجيتهم وحاجات المؤسسة وحاجات الدول في مستقبل الأعمال.

ثانيا: التدريب مسؤولية من؟

التدريب عملية يومية مترابطة الأطراف، ولا تعد مسؤولية العاملين في إدارة التدريب فقط وإنما مسؤولية ملقاة على عاتق كل فرد في المنظمة ابتداء من:

1- رأس الهرم الوظيفي: حيث المدير العام، الذي يعكس من خلال أسلوب رؤيته التي يأمل تحقيقها، يغرس في أعماق الموظفين الرغبة العميقة بالاحتذاء حذوه نحو تحقيق رؤية المنظمة.

2- المديرين والمشرفون: اللذين يلعبون دورا كبيرا نظرا لقربهم من الموظفين من خلال الحياة العملية اليومية، أما أنهم قادرون على طرح الحلول والتأثير في الأداء وتحديد الاحتياجات اللازمة لسد ثغرة الأداء.

3- الموظفين أنفسهم: فهم قادرون على تطوير أدائهم وسد الثغرات عن طريق القراءة والسؤال المستمر ومحاولة التعلم وتطبيق الجديد في عملهم.¹

ثالثا: أهمية التدريب

تمكن أهمية التدريب على مستويين هما كالتالي:

1- أهميته بالنسبة للمؤسسة تكمن أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة في:

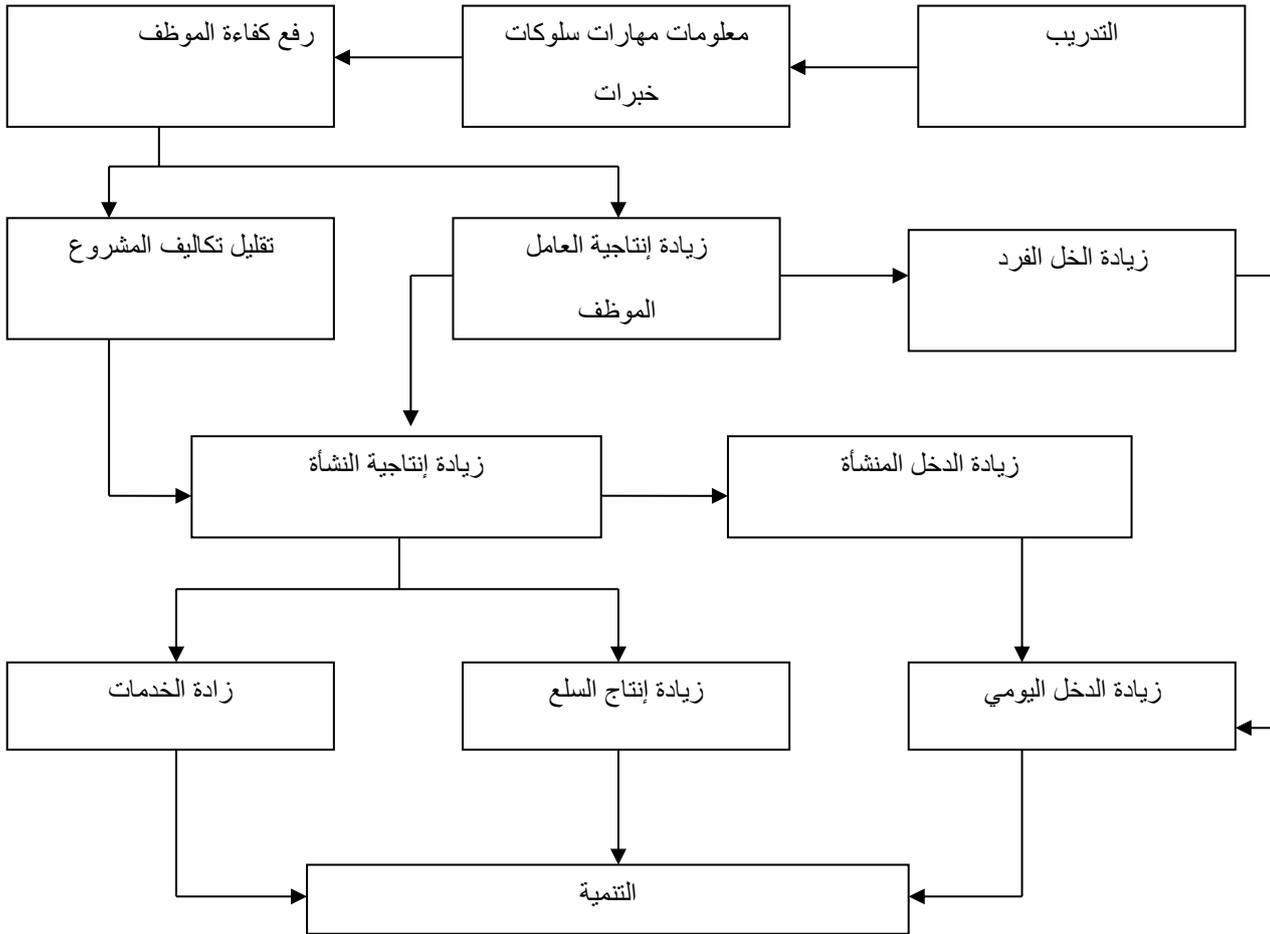
- ✓ زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف للأداء وظائفهم يساعدهم تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المالية المستخدمة في الإنتاج.
- ✓ يودي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس القيادة الإدارية.
- ✓ يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة.
- ✓ يساهم في تحديد المعلومات وتحديثها لما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.

2- أهميته بالنسبة للفرد بالنسبة للأفراد، تكمن أهمية التدريب في:

¹: رولا نايف المعاينة، مرجع سبق ذكره، ص ص 187-188.

- ✓ يعمل التدريب على تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم ويساهم في بناء الكفاءات.
- ✓ يساعد على تكيف الأفراد العاملين مع متغيرات العمل.
- ✓ يعمل على تحقيق الفعالية في الأداء لجميع العاملين.
- ✓ تحقيق الكفاءة الإنتاجية للأفراد.
- ✓ توفير العناصر البشرية لأداء الوظائف المطلوبة وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة.
- ✓ يساعد في تقليل التوتر الناجم عن الرفض في المعرفة أو المهارات كلها.¹

الشكل رقم (1) أهمية التدريب



المصدر: قاسي أسماء، أهمية التدريب والموارد البشرية في المشروعات الصغيرة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2012/2011، ص 62.

¹: عباس محمد الله هيلة، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص ص 187-188.

رابعاً: أهداف التدريب

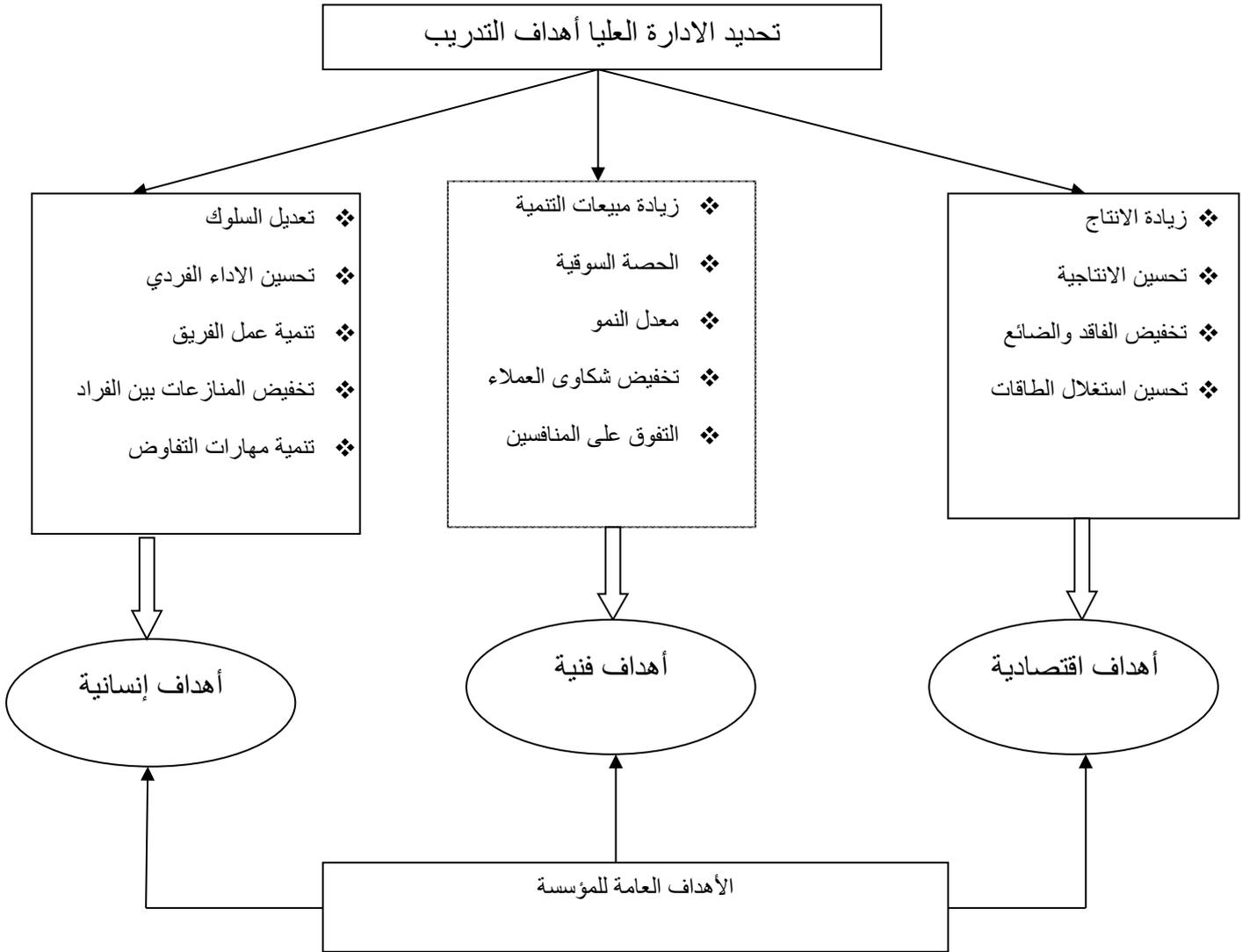
يتمثل الهدف الرئيسي للتدريب في زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة في تأدية الأدوار التي تقوم بها وتحقيق الأهداف المطلوبة ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي يجب على المؤسسة أن تعمل جاهدة لتحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- ✓ المساعدة في تحفيز العاملين على استمراريتهم في العمليات التأقلم أو تكوينهم على كيفية التعلم.
- ✓ إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تتقصه.
- ✓ زيادة درجة انتماء العاملين لمؤسساتهم وذلك من خلال دمج مصلحة كل منهما في قالب واحد.¹
- ✓ زيادة فرص الابتكار والإبداع في العمل ورفع الإنتاج والإنتاجية.
- ✓ تنمية روح العلاقات الإنسانية في المنظمة وتحسين نوع الإشراف على العمل.
- ✓ التقليل من تنمر العاملين وتقليل أخطأهم وتخفيض كلفة صيانة الآلات والمعدات.
- ✓ تطوير اتجاهات المشاركين الايجابية نحو العمل والزملاء والمنظمة.
- ✓ تطوير اتجاهات المشاركين الايجابية نحو العمل والزملاء والمنظمة.²

¹: أبو نصر مدحت احمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، ط1، مجموعة النبيل العربية، مصر، ص248.

²: فضيلة بلالي، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي الجزائر، السنة، ص04.

الشكل الرقم (2) أهداف التدريب



المصدر: علي سلمى، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص295.

خامسا: مبادئ التدريب

يخضع التدريب إلى عدة مبادئ عامة يجب مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية وتتمثل هذه المبادئ في:

1. يجب أن يتم التدريب وفق القوانين والأنظمة واللوائح المعمولة بها داخل المؤسسة.
2. المنطقية: يجب أن يتم التدريب على فهم منطقي وواقعي ودقيق للاحتياجات التدريبية.
3. الهادفية: أن تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية قابلة للتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الزمان، المكان والتكلفة.

4. الشمولية: يجب ان يشمل التدريب على جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم، اتجاهات، معارف ومهارات، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
5. التدريجية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يندرج بصورة منخفضة ومنطقية إلى أكثر تعقيدا.
6. الاستمرارية في التدريب: مع بداية الحياة الوظيفية للفرد ويتم معه خطوة بعد أخرى لتطوير وتنمية مهاراته حتى يساعد العاملين على التكيف مع التطورات الحالية والمستقبلية.
7. المرونة: يجب أن يتطور التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعمال بما يناسب مستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في خدمة العمليات التدريبية.¹

سادسا: شروط التدريب الفعال

تتمثل شروط التدريب الفعال فيما يلي:

- 1) انطلاق التدريب من رؤية استراتيجية لربط بين اهدافه وفعاليتها، وبين اهداف واستراتيجيات المؤسسة واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية.
- 2) تطوير تقنيات التدريب، واستثمار مختلف تقنيات المعلومات والاتصالات المتطورة في تخطيط وتنفيذ التدريب.
- 3) دمج التقنيات الحديثة والسائدة في المؤسسة في عمليات التدريب.
- 4) توفير الضمانات والمقومات الصحيحة لتحقيق العائد المستهدف من التدريب، وذلك باعتباره استثمار مستقبلي.
- 5) تنمية أساليب تدريبية تتماشى مع ظروف المؤسسة، وتتفاعل مع خصائصها المميزة.
- 6) توفير مجموعة من المدربين المحترفين لتنفيذ البرامج التدريبية الأكثر ارتباطا بطبيعة الأنشطة الإنتاجية والتسويقية للمؤسسة والتي يتكرر تنفيذها.²

المطلب الثاني: أساليب ومحددات التدريب.

من خلال هذه المطالب إيضاح أهم أساليب التدريب وما هي محدداته؟

¹: بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية (الأسس، المفاهيم والابعاد والاستراتيجية)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص94-95.

²: علي السلمي، ادارة الموارد البشرية منظور استراتيجي، دار غريد للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص ص273-274.

أولاً: أساليب التدريب

إن أسلوب التدريب يغير من الوسائل التي تستخدم لنقل المادة التدريبية لصورة تنتج الأثر المطلوب ويتوقف النجاح باستخدام الأفضل وهذا لا يعني ألا يستخدم أكثر من أسلوب في نفس الجلسة، ومن أهم هذه الأساليب نذكر التالية:

1. المحاضرات: تعتبر المحاضرات من الطرق التقليدية في التدريب ويكون المدرب في هذه الحالة متحكماً في طريقة التدريب المتبعة حيث يعرض ما يراه من موضوعات دون ان يتوقع معارضته من أحد الحاضرين.
2. المحاكاة: تعتبر تمارين المحاكاة عن أكثر الأساليب التدريبية تطوراً وفعالية وإن كانت باهظة التكاليف، وتمثل الواقع الحقيقي للوظيفة، ويتولى بعد ذلك المدرب تدريب وتعليم المتدربين على أداء العمل المطلوب من خلال قيام مهام الوظيفة.
3. النقاش الموجه: توجيه هذا الأسلوب حيث يقوم المدرب بإعداد مجموعة من الأسئلة الموجهة لخدمة البرنامج بتسلسل منطقي للإجابة عنها من طرف المتدربين، وهكذا يتم إيصال المعلومات والمعارف ليخدم الهدف بصورة جيدة.
4. العصف الذهني: أو كما يسمى إثارة عقول المشاركين حول موضوع معين، واستنباط المهمة وتعد من أبسط وأكثر الطرق فعالية فهي تمتاز بقدرتها على تجميع وتوليد الأفكار، بأكبر قدر ممكن وأقل وقت.¹
5. لعب الأدوار: يعد أسلوب لعب الأدوار من الأساليب الحديثة لتمكين المشاركين من تفهم الواقع الاجتماعي وهو أسلوب فعال يهدف إلى تحديد وإدراك اتجاهات وقيم الأفراد في المجتمع.
6. الألعاب والمسابقات: يتم استخدام هذه الطريقة بهدف كسر الجمود بين المشاركين، وتشجيعهم على المشاركة الفعالة، وتفعيل دور كل متشارك بالإضافة إلى ربط التمارين والألعاب بالمواضيع المطروحة.

ثانياً: محددات التدريب

1- المحددات البيئية:

من بين المحددات البيئية ما يلي:

¹: فضيلة ناش، دور التدريب في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة احمد دراية، ادرار، 2020/2019، ص ص51-52.

1-1- التنوع وعدم التجانس: ففي البيئة التي تتسم ببعد التجانس فإن الأفراد وخاصة هؤلاء الذين يتعاملون مع أطراف خارج المنظمة سوف يحتاجون لتنمية قواعد وأسس أكبر لمعرفة كيفية التكيف مع التنوع الخارجي الذي يواجهه المنظمة.

1-2- استقرار البيئة: كلما زاد تعقد البيئة التي تعمل بها المنظمة كلما زادت برامج التدريب وتطوير الموارد البشرية.

1-3- حدة المنافسة: تزيد المنافسة من متطلبات المنتج والضغوط لتحقيق المزيد من الابتكارات من خلال التطوير المستمر لمنتجات ومهارات الأفراد حتى تواكب تغيرات البيئة، مما يعني مزيداً من العبي على المنظمة من خلال زيادة استثمارها في التدريب.

1-4- سوق العمل: إن توجد المنظمة للطالب على الأفراد ذوي المؤهلات العلمية في كثير من المجالات الأعمال زاد من حدة المنافسة في هذا المجال وكنتيجة لذلك فإن المنظمات تنظر إلى جهود تدريب وتطوير مواردها البشرية على إنها وسيلة لزيادة جاذبيتها للمؤهلين المحتملين من سوق العمل.

1-5- التقدم التكنولوجي: إن سرعة التقدم التكنولوجي في شتى المجالات تدفع المنظمات إلى تقديم مزيد من لتدريب وتطوير مواردها البشرية وتحتم عليها تحديث وتجديد المهارات والمعرفة الحالية، استخدام مهارات جديدة للتعامل مع تكنولوجيا الجديدة.

2- المحددات التنظيمية

من بين المحددات التنظيمية على نشاط تدريب الموارد البشرية في المنظمة ما يلي:

1-2- المركز المالي للمنظمة: يؤثر المركز المالي والاقتصادي للمنظمة على المبالغ التي تتفقها المنظمة على الاستثمار في تنمية مواردها البشرية بصفة عامة، وعلى مجالات الأنشطة التدريبية بصفة خاصة.

2-2- تصميم الهيكل التنظيمي: تمكن تناول العلاقة بين تصميم الهيكل التنظيمي، والحاجة إلى التدريب ومقدار التدريب من ناحية درجة المركزية واللامركزية التي تتبعها المنظمة في اتخاذ قرارها.

2-3- الثقافة التنظيمية: يجب الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الثقافية ومن أهمها العادة والعرف الذي تتبعها المنظمة في ما يتعلق بالتعلم والتدريب، فالمنظمات التي تؤمن ثقافتها وتشجع التدريب لتكون الأنشطة التدريبية بها مستمرة، وأكثر من المنظمات التي لا تؤمن ثقافتها بالتدريب.

2-4- حالة مهارات المنظمة: أن الجوانب المتعلقة بحالة المهارات للمنظمة لها تأثير كبير على مقدار التدريب والتطوير الذي تقدمه المنظمة في هذا المجال فان احتمال طول مدة بقاء واستمرار المعلومات والمعارف التي يكتسبها الفرد من تدريب، تحدد مدى تقادم هذه المعلومات، وأيضا مدى الاحتياج لتقديم برامج تدريب جديد لصقل أو تنمية المهارات.¹

المطلب الثالث: أنواع ومراحل التدريب

تعتبر العملية التدريبية أساس تنمية الموارد البشرية في مؤسسات ولهذا اهتم الباحثون في مختلف المستويات الإدارية، حيث أن هذه الأخيرة تتسم بعدة أنواع وذلك باختلاف المعايير المعتمدة عليها كما أنها تمر بعدة مراحل، وذلك من اجل تحقيق أهداف معينة.

أولا: أنواع التدريب

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

- ✓ التصنيف حسب مرحلة التوظيف.
- ✓ التصنيف حسب نوع الوظائف.
- ✓ التصنيف حسب المكان.

ويمكننا تلخيص أنواع التدريب حسب هذه المعايير فيما يلي:

1 - أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف

ينقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى خمسة أنواع تتمثل في:

1-1- توجيه الموظف الجديد: يوضع مضمون التوجيه ليغطي المعلومات الأساسية عن المنظمة ورسالتها وسياستها وهيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى توضيح لحقوق الموظف وواجباته وسلم الروابط والدرجات والخدمات المتقدمة للعاملين إلى غير ذلك من الأمور التي تهتم الموظف الجديد في بداية عمله في المنظمة.²

¹: رواية حسن، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص29.

²: محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص183.

1-2- 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 بان يقوم المشرفون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى الفردي.

1-3- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: عندما تتقدم معارف ومهارات الأفراد خاصة عندما تكون هناك أنظمة جديدة عندها يستدعي الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، إذ يتضمن هذا النوع من التدريب المعلومات الحديثة والجديدة التي ينبغي إن تقدم للموظف في التخصص الذي يوافقه.

1-4- التدريب بغرض الترقية والنقل: يعني احتمال إن يكون هناك اختلاف في المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي يستدعي أو ينتقل إليها وهذا الفرق يجب التدريب عليه لسد الفجوة في المهارات والمعارف وعليه فإن هذا النوع من التدريب يعمل على إعداد الفرد يتولى وظيفة جديدة.

1-5- التدريب للتهيئة المعاش: نجد هذا النوع في المؤسسات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن الى الخروج على المعاش إذ يتم تدريبهم على البحث عن طريق عمل جديد أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة.¹

2- التدريب حسب نوع الوظائف

ينقسم التدريب حسب نوع الوظائف إلى ثلاثة أنواع تتمثل في:

1-2- المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، ويهدف التدريب المهني إلى كسب مهارات جديدة للأفراد تسمح لهم بالبقاء بمهنة معينة إذ تقوم بالغالب بعض المؤسسات بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال ويحصلون على شهادة فنية تسمح لهم بالتوظيف في المؤسسة.²

2-2- التدريب التخصصي: يتضمن معارف ومهارات أعلى من الوظائف الفنية والمهنية حيث يهتم هذا التدريب على الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة المهنة أو عما متخصص ولا يتركز كثيرا على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ قرارات، المتمثلة في الجانب الإداري ويمثل عددا من الأعمال مثل المحاسبة، المشتريات، المبيعات.

¹: ساعد قرمش قزهره، دور التدريب في تحسين أداء المواد البشرية، مذكرة ماجستير في الاقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية علوم التسيير والعلم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007، ص54.

²: احمد ماهر ادرار، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص326.

2-3- التدريب الإداري: ينصب هذا التدريب على الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية وهي معارف تشمل العمليات الإدارية عن تخطيط تنظيم توجيه اتخاذ القرارات والتنسيق والاتصال وكذلك القيادة التحفيز وإدارة جماعات العمل.¹

3- التدريب حسب المكان

ينقسم التدريب حسب المكان إلى نوعين رئيسيين هما:

3-1- داخل المؤسسة: ترغب المؤسسة في عقد برامجها سواء بمديرين من داخلها أو خارجها وبالتالي يكون لزاماً على المؤسسة تصميم البرامج التدريبية أو دعوة المدربين من الخارج للمساهمة في تصميم البرامج التدريبية التي تم الإشراف على تنفيذها. كما يوجد نوع آخر من التدريب الداخلي، وهو ما يسمى في مكان العمل وقد تأخذ هذا النوع صور وأشكال مختلفة منها:

- ✓ التدريب عن طريق الرئيس المباشر.
- ✓ التدريب عن طريق العمل القديم.

3-2- خارج المؤسسة: تفضل بعض المؤسسات إن تنقل كل أجزاء من نشاطها التدريبي خارج المؤسسة ذاتها وقد يتم هذا النوع من التدريب عن طريق الاستعانة بالمؤسسات المختصة في التدريب أو تقوم الدولة في حالات استثنائية بدعم عملية التدريب.²

الجدول (1) أنواع التدريب

المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
التدريب في مكان العمل	1. التدريب التخصصي	1. توجيه الموظفين الجدد
التدريب خارج مكان العمل	2. التدريب الإداري	2. التدريب أثناء العمل
	3. التدريب المهني	3. التدريب لتجديد المعرفة والمهارة
		4. التدريب بغرض الترقية والنقل

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 23.

¹: فضيلة نشاش، مرجع سابق، ص 8.

²: محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003، ص ص 195-196.

ثانياً: مراحل التدريب

إن التدريب ليس هدفاً في حد ذاته، بل وسيلة لتحقيق غايات معينة مثل العمليات الإدارية الأخرى، يتم التخطيط له بعناية وفق خطوات علمية مدروسة لتحقيق الهدف المنشور.

1- مرحلة جمع وتحليل البيانات

وفي هذه المرحلة يتم التعرف على أهم المعلومات التي تحتاجها العملية التدريبية وذلك من خلال:

إذا كان الوقوف على الاحتياجات شرطاً مسبقاً لنجاح عملية على الاحتياجات شرطاً مسبقاً لنجاح عملية تصميم البرامج فإن عملية جمع وتحليل المعلومات التي تتعلق بتحليل المعلومات بالاحتياجات لا تقل أهمية عن تحديد المتغيرات التي تضمنها مشكلة تحديد الاحتياجات التدريبية ولهذا تعتبر هذه المرحلة من المراحل الإجرائية عن التخطيط لتدريب عنصر هام من عملية الاستبصار نحو تحديد الاحتياج ومن بين هذه المتضمنات ما يلي:

- ✓ معلومات عن شجرة التنظيم داخل المنظمة.
- ✓ معلومات عن الموارد البشرية (خبرات، مؤهلات، مهارات).
- ✓ معلومات عن أسلوب المنظمة في الاستقبال ومدى الملائمة لبيئة العمل.
- ✓ معلومات عن النشاط التسويقي وكذلك عن مستوى انضباط العاملين بالمنظمة.
- ✓ معلومات عن سياسة التخطيط والتدريب واتخاذ القرارات وغيرها من الحقائق الأخرى.¹

2- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

يقصد بالاحتياجات التدريبية ما يحتاجه الفرد من تدريب لتنمية شخصياتهم من معارف ومهارات سواء كانت إدارية سلوكية فكرية أو فنية.

تعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية عن أنواع المتغيرات التي تضاف على الفرد هو ما لا يتم إلا عن طريق التدريب ومن أهم الطرق المستخدمة في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية فيما يلي:

1-2- الملاحظة: تكون ملاحظة العاملين بطريقة غير مباشرة بمعرفة جوانب القوة والضعف في الأداء التي تحتاج إلى التدريب من أجل علاجها.

¹: بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص39.

2-2: المناقشات المستمرة مع العاملين والمشرفين: إجراء مناقشات مستمرة مع الموظفين والاستماع إلى اقتراحاتهم وشكاويهم لمعرفة ما يطالبونه من دورات تدريبية ومساعدتهم على القيام بطريقة أفضل.

2-3- الاستقصاء: وضع أسئلة من الاستقصاء بطلب من الموظفين الإجابة عليها وتحديد المشكلات التي يواجهها وأسبابها واقتراحات حلها.

2-4- تسليم الشكاوي من النقابات والاتحادات العمالية: حيث تقيم هذه الأخيرة نتيجة كثرة حوادث العمل أو شعور العاملين والمنتسبين لهذه النقابات بعدم إعطاء المؤسسة لهم الفرصة لتطوير أنفسهم.

ثالثاً: مرحلة تصميم البرنامج التدريبي

تعتبر المرحلة من أهم المراحل في العملية التدريبية وذلك للأسباب التالية:

- ✓ مرحلة تصميم البرنامج التدريبي يتكون من عدة عناصر أو مراحل فرعية، وبالتالي ليست سهلة بل عملية معقدة تتشابه مع عدد المتغيرات والموارد والعوامل داخل النظام التدريبي وخارجه.
- ✓ نجاح البرنامج التدريبي يعتمد في الأساس على التصميم الدقيق الجيد لذلك البرنامج.

وأهم خطوات وعناصر تصميم البرنامج التدريبي تتمثل فيما يلي:

- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ✓ تحديد الأهداف المطلوبة عن البرنامج التدريبي.
- ✓ يوضع محتوى البرنامج التدريبي وأعداد الموارد التدريبية.
- ✓ اختيار الأساليب التدريبية.
- ✓ تهيئة التسهيلات التدريبية الأخرى.
- ✓ استقطاب المشاركين.
- ✓ إعداد الموازنة اللازمة للبرنامج التدريبي.
- ✓ إعداد الجدولة الزمنية للبرنامج التدريبي.
- ✓ اختيار المدربين.¹

¹: درة عبد الباري الصباغ زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص315-317.

رابعاً: مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيز الوجود وهذه المرحلة مهمة جداً، إذ يتبنى فيها فعالية المرحلة السابقة، تحديد الاحتياجات وتقييم البرنامج التدريبي ويتمكن نجاحها وفشلها إيجاباً وسلباً على المرحلة المالية والمتعلقة للبرامج التدريبية التنسيق وضعها أثناء إعداد خطة تدريبية وتتم من خلال:

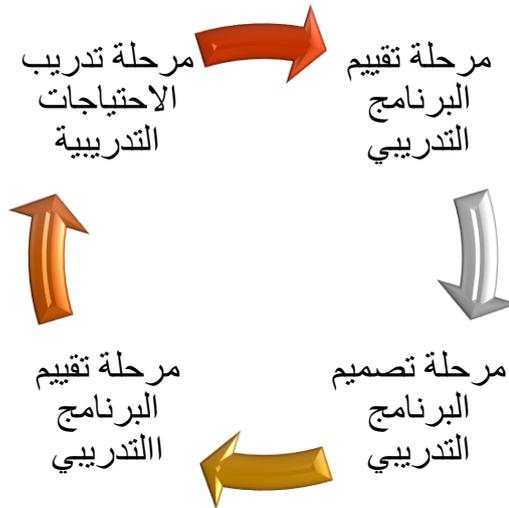
- ✓ الإجراءات الفنية والإدارية التي تسبق التنفيذ.
- ✓ الإجراءات الفنية والإدارية لمرحلة التنفيذ الفعلي.¹

خامساً: مرحلة متابعة وتقييم البرنامج التدريبي

في هذه المرحلة يتم القياس والمتابعة المستمرة لكفاءة النظام التدريبي وقياس مدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المؤسسة ككل وتهدف هذه المرحلة إلى:

- ✓ التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة تلي احتياجات التدريبية.
- ✓ التعرف على المشاكل التدريبية التي تؤثر على خطة التدريب.
- ✓ مدى تحقيق البرامج لأهدافها بالنسبة للفرد من ناحية واكتسابهم للمهارات والمعلومات المكتسبة من التدريب.
- ✓ مدى صلاحية طرق التدريب المستخدمة.

الشكل رقم (03) مراحل التدريب



المصدر: من إعداد الطالبتين.

¹: احمد خطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002، ص320.

المطلب الرابع: دور التدريب في تحفيز العاملين

يعد المورد البشري العنصر المهم لتحقيق الميزة التنافسية لأي منظمة ولهذا لبد من تدريب الفرد بهدف تحسين أدائه يحقق أهداف المنظمة وسنحاول في هذا المطلب توضيح دور التدريب في تحفيز المورد البشري.

✓ إن إقامة دورات تدريبية بشكل دوري ومستمر وبشكل متنوع من حيث البرامج التدريبية والمواضيع المقترحة يعد تحفيز للموظف، حيث إن التدريب وسيلة ناجحة تساعد الموظفين على اكتشاف مواهب مخفية يمتلكونها ويتم إظهار ذلك من خلال التدريب وفي نفس الوقت يتمكن من اكتساب مهارات جديدة مما يساعد على تحفيز وتسويق الموظف للعمل.

✓ حيث يجب على المؤسسة توفير بيئة عمل محفزة على الإبداع، التجديد، الابتكار، وتقبل التغيير الهادف لتفجير طاقتها وقدراتها الاستراتيجية وتوظيف معارفها الكامنة وهو ما يقود انجاز الأعمال بدقة وجودة عالية تساهم في تحسين الأداء واستفادة الموظف من دورات تدريبية.

✓ يساهم التدريب في تحفيز العاملين من خلال:

✓ إعطاء الموظفين حقهم بالاعتراف بمساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالتدريب وتشجيع الموظفين بالحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.

✓ التدريب عامل تحفيزي يعزز معرفة الموظف تجاه وظيفته، فيصبح الموظف بارعا في وظيفته وقادرا على إعطاء نتيجة أفضل.

✓ يعمل التدريب على تحفيز العامل من خلال تشجيعه على الابتكار والعمل على خلق فرص جديدة من أجل زيادة الإنتاجية.

✓ فتح باب التدريب العملي المكثف للموظفين الأكفاء، وفرص حضور المؤتمرات التي تخص العمل وتوفير دورات التدريب تحفز العاملين وتساعدهم على التطوير. على سبيل المثال: قد يفضل الموظف حديث التخرج في المحاسبة إن يتلقى تدريبا أو تدريبات في المحاسبة وأن يحترفها على أن يتلقى حافزا ماديا.

✓ استفادة الموظف أو العامل من دورات تدريبية تقوي شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة الآن هاته الدورات يرونها تحفيزا لهم وبالتالي تقوي شعورهم بأهمية البحث عن كل ما هو جديد ومستحدث في شتى مجالات

العمل كما أن هاته الدورات تساعدهم على تبادل الأفكار والمهارات المختلفة. من أجل تطوير مهاراتهم للوصول إلى التعلم المستمر الذي يمكنهم من تحسين معارفهم، ممارستهم وتغيير أنماطهم السلوكية.¹

المطلب الخامس: تقييم برامج التدريب

تعتبر عملية التقييم عملية أساسية لتحديد القيم الحقيقية للبرنامج التدريبي، فهي عملية تتضمن الحصول على المعلومات الضرورية التي تضمن نجاح هذه الأخيرة.

أولاً: تعريف عملية تقييم البرامج التدريبية

تعريف 1: هي عملية مستمرة يقصد بها مدى تحقيق البرنامج التدريبي الأهداف المحددة وإبراز نواحي القوة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلقيها في البرامج المستقبلية حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فعاليته بصورة مستمرة.²

تعريف 2: وتعرف أيضاً على أنها "تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة من خلال تحديد ومعرفة نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب ونقل المادة التدريبية وكذلك معالجة الثغرات التي قد تكشف أثناء عملية التنفيذ والتغلب على ما يصادفه من عقبات".³

وعليه يمكن القول إن عملية تقييم البرامج التدريبية هي عملية أساسية تهدف إلى محاولة فهم وتوضيح وكشف مدى تحقق أهداف العملية التدريبية من خلال سلسلة عمليات منظمة يمكن تشخيص بها نقاط القوة والضعف الأساسية.

ثانياً: أهمية تقييم برامج التدريب

تحدد أهمية تقييم العمليات التدريبية بالنقاط التالية:

✓ مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف الخطط لها مسبقاً.

¹: مقدود وهيبة، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية في الهندسة المدنية والبناء، مذكرة

نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس 2007/2008، ص 42

²: شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الشروق للنشر والتوزيع القاهرة، 2005، ص37.

³: أيمن عبد الرحمان سليمان، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص37.

- ✓ مدى تحقيق البرامج التدريبية للنتائج المتوقعة منها.
- ✓ الاختيار الأمثل للوسائل التدريبية المستخدمة في التدريب.
- ✓ تحديد الجوانب السلبية التي تواجه عملية تنفيذ لبرامج التدريبية، والعمل على علاجها لتحقيق الأهداف مستقبلاً.
- ✓ تحديد الجوانب الايجابية من اجل تعزيزها في تنفيذ البرامج.
- ✓ الاختيار الأمثل للوسائل والأنشطة المستخدمة في التدريب كافة.

ثالثاً: أهداف تقييم عملية التدريب

تتمثل أهداف تقييم البرامج التدريبية فيما يلي:

- ✓ الكشف عن فعالية القائمين على نشاط التدريب لتقرير مدى نجاح أو الإخفاق ومعرفة أسباب ذلك والتعرف على مدى تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها المرسومة.
- ✓ تحسين البرامج التدريبية مستقبلاً، ومعرفة التعديلات الواجب إدخالها لزيادة فعالية التدريب وذلك من خلال المعلومات التي يقدمها التقييم عن ردود الأفعال.
- ✓ التعرف على مدى قدرة البرامج التدريبية على حل مشكلات بعينها في المنظمة وهل نجح التدريب في زيادة فاعليتها، أم أن الأموال التي تم إنفاقها على التدريب ينبغي أن تستخدم لتنفيذ أنشطة تساهم بفعالية أكبر في بلوغ أهداف المنظمة.
- ✓ تقديم تغذية راجعة عن نوعية أداء موظفي التدريب، وتقديم تبرير للتكاليف المترتبة عن ذلك، وبالتالي مع النتائج المتوقعة وطرح مؤشرات مفيدة يمكن الاعتماد عليها لدى اختيار المدربين.
- ✓ توفير البيانات والمعلومات التي تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات عملية فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية، والكشف عن إسهام كل برنامج من برامج التدريب المختلفة في إشباع احتياجات المنظمة.¹

رابعاً: خصائص التقييم الجيد للبرنامج التدريبي

هناك مجموعة من المرتكزات الأساسية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية تقييم البرنامج

التدريبي:

¹: أيمن عبد الرحمان سليمان، مرجع سبق ذكره، ص39.

1. الاستمرارية: حيث يبدأ منذ التخطيط للبرنامج في ضوء الاحتياجات التدريبية التي تم الكشف عنها، وتغطي المراحل الثلاثة التالية "أثناء التصميم، أثناء التدريب، بعد التدريب".
2. الشمولية: أن يشمل التدريب جميع عناصر وجوانب شخصية المتدرب كما يشمل عتبة ممثلة من المحتوى المقدم خلال دورات التدريب.
3. تنوع الأدوات: لا بد من استعمال أدوات مختلفة للتقييم لتحقيق أكبر قدر من الشمولية والمصداقية.
4. الوظيفة: يجب أن يكون التقييم وظيفية، بمعنى إن يؤدي الدور المنوط به في تقديم تغذية راجعة لكل أطراف العملية التدريبية في الوقت المناسب.
5. توفر مقيمين أكفاء: لهم الخبرة في المجال يتحلون بالنزاهة والموضوعية والدقة، يمكن أن يكونوا أعضاء في المؤسسة التي تقوم بتنفيذ البرامج التدريبية أو من خارجها.
6. توفير التغذية الراجعة المستمرة: تعتبر التغذية الراجعة المستمرة من العناصر الأساسية والمهمة في تحسين البرنامج التدريبي وتطويره من خلال ضبط مكوناته وتعديله من أجل تحقيق أهداف البرنامج.¹

خامسا: خطوات تقييم البرنامج التدريبي.

تتمثل في الخطوات التالية:

1. تحديد الهدف من التقييم: وينبغي أن تحدد الأهداف بدقة وتوازن وشمول، وإن تكون واضحة مصاغة في إطار سلوكي.
2. تحديد المجالات المراد تقييمها: يتضمن البرنامج التدريبي عدة من المجالات التي يمكن تقييمها والعمل على تحسينها ولكي يتم ذلك، ينبغي إن تحدد المجالات التي نريد إن نتناولها بالتقييم مثل: طرق التدريب، المدرب، المتدرب، وغير ذلك.
3. تحديد المعايير والمحاكاة: حيث لا تكون المعايير المستخدمة في التقييم معقدة أو يصعب فهمها، بل يجب أن تكون سهلة ومن الممكن قياس النتائج على أساسها.
4. قياس المعايير: يقصد بعملية القياس هي مطابقة الخاصية أو التغيير التي يقيم على أساس المعايير الموضوعية، بحيث تحصل الخاصية أو التغيير على نسبة أو درجة هذه المعايير.
5. جمع وتحليل البيانات: بعد إن تجمع البيانات تفرغ ثم جدول، وتحلل تلك الجداول للحصول على الحقائق المتعلقة بالهدف من العملية التقييمية.²

¹: حسن احمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص237.

²: سوسن شاكر مجيد، تطورات معاصرة في التقويم التربوي، دار صفاء عمان، الأردن، 2011، ص40.

6. تحديد النتائج: بعد أن يتم تحليل الجداول وإيجاد الارتباطات بينها تحدد النتائج المستخلصة من العملية التقييمية والتي يتم على أساسها وضع خطة عمل في المستقبل.
7. اتخاذ القرارات الملائمة في ضوء الأحكام: أن عملية التقييم لا تنتهي بمجرد إصدار الأحكام على النتائج التي توصل إليها التقييم وإنما تستمر إلى غاية تقديم المقترحات المناسبة للحصول على الهدف المنشود من التقييم، وعلاج المشكلات إن وجدت وإثراء مواطن القوة.

سادسا: أدوات تقييم البرنامج التدريبي

هناك عدة أدوات لتقييم البرنامج التدريبي وله عدة مزايا وعيوب ومستويات التي تستخدم فيها وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) أدوات تقييم البرنامج التدريبي

العيوب	المزايا	مستويات التقييم				الأدوات
		النتائج	السلوك	التعلم	رد الفعل	
قد لا جمع معلومات دقيقة، ومن النادر التحكم في معدل الحالة	انخفاض التكاليف وزيادة الأمان وخيار عدم ذكر الاسم وتنوع الخيارات	✓	✓		✓	الاستبانة
بدائل سابقة التحديد واختيار الإجابة والاعتماد على الإحصائيات قد يشوه الأداء الشخصي، وقد لا تعكس المشاعر الحقيقية	إمكانية المعايير وسرعة المعالجة وسهولة العرض	✓	✓		✓	مسح الاتجاهات

الاختبارات الكتابية	✓			انخفاض تكاليف الشراء وسهولة جمع الدرجات وسهولة المعالجة وإمكانية واسعة للعينات	قد لا تشكل تهديدا للمشارك واحتمال وجود علاقة ضعيفة مع العمل واحتمال وجود تحيز بالمفاهيم، والاعتماد على الإحصائيات قد يشوه الأداء الشخصي
اختبار الأداء	✓	✓		الاعتمادية والمحاكاة والموضوعية	تستهلك وقت كبير وعادة ما تكون المحاكاة صعبة وتكاليف عالية للتنمية
المقابلات الشخصية	✓	✓	✓	المرونة وفرضية التحقق وإمكانية التعمق واتصال الشخصي	مؤثرات ذات ردود أفعال عالية وارتفاع التكاليف وتهديد وجهها لوجه وعمل مكثف وضرورة الاستعانة بمحاورين مدربين
الملاحظة	✓		✓	عدم وجود تهديد للمشاركة وطريقة ممتازة لقياس التغيير بالسلوك	احتمال التقاطع وتأثير ارتجاعي ولا يمكن الاعتماد عليها وضرورة الاستعانة بمراقبين مدربين
سجل الأداء	✓	✓		محل الثقة والموضوعية وقائمة على أساس العمل وسهولة المراجعة	قصور المعرفة بمعايير حفظ واستبعاد السجلات تعارض نظام المعلومات، الطبيعة غير المباشرة للبيانات والحاجة إلى التحويل إلى نموذج قابل للاستخدام، إعداد السجلات لأغراض أخرى، ارتفاع التكاليف.

المصدر: أيمن عبد الهادي التلياوي، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة 00، 2010، ص51.

المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

يحظى موضوع الأداء الوظيفي باهتمام الكثير من المفكرين خاصة في علم الإدارة وذلك راجع إلى اعتبار الفرد العنصر الأساسي في جميع المنظمات الإدارية والمحرك الفعال لها وهو بمثابة المؤشر الذي يعبر مدى مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المنظمة وبذلك اكتشاف مستوى فعالية وكفاءة الموظفين داخل المنظمة التي يعملون بها. وفي هذا المبحث سوف نتعرف على هذا المفهوم من الناحية النظرية والإحاطة من خلال التعرض إلى أهم أساسيات هذا الموضوع.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل والدراسات الإدارية بشكل عام وذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة.

أولا: تعريف الأداء

يمكن تعريف الأداء كالتالي:

تعريف 1: يعرف الأداء على انه "النتاج الذي يحققه الفرد عند قيامه بأي عمل ضد الأعمال، كما انه يشمل القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة والمستهلكة".¹

تعريف 2: ويعرف الأداء أيضا على انه "عبارة عن المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة وفي نفس الوقت يعبر عن مستوى الذي يحققه هذا الفرد، سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به".²

تعريف 3: كما يمكن تعريفه على انه "مصطلح يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة".³

¹: عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص183.

²: علي الغربي، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص130.

³: رواية محمد محسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2014 ص201.

وعليه يمكن القول أن الأداء هو المجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة بما يحقق ذلك الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

ثانياً: أهمية الأداء

تتمثل أهمية الأداء فيما يلي:

- ✓ الإسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج ايجابية ومرضية.
- ✓ يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسية الموكلة للإدارة بل يأتي في مقدمتها.
- ✓ استثمار القدرة لدى الفرد على العمل، والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله.
- ✓ يساعد في الترجمة العملية لكل القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة.

يمكن القول أن حياة المنظمة أي كانت بطبيعة النشاط الذي تمارسه، تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا قاموا بإعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط لهم من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء، والنمو، والتوسع، وإن كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه يشكل عائقاً كبيراً. وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن إن تحقيقها العملية، فإنها تعطي اهتماماً خاصاً من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة والمتمثلة برفع الروح للعاملين وإشعارهم بالعدالة ودفعهم إلى تحمل المسؤولية وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية (كالتسريب، والتوظيف ... الخ).¹

ثالثاً: عناصر الأداء

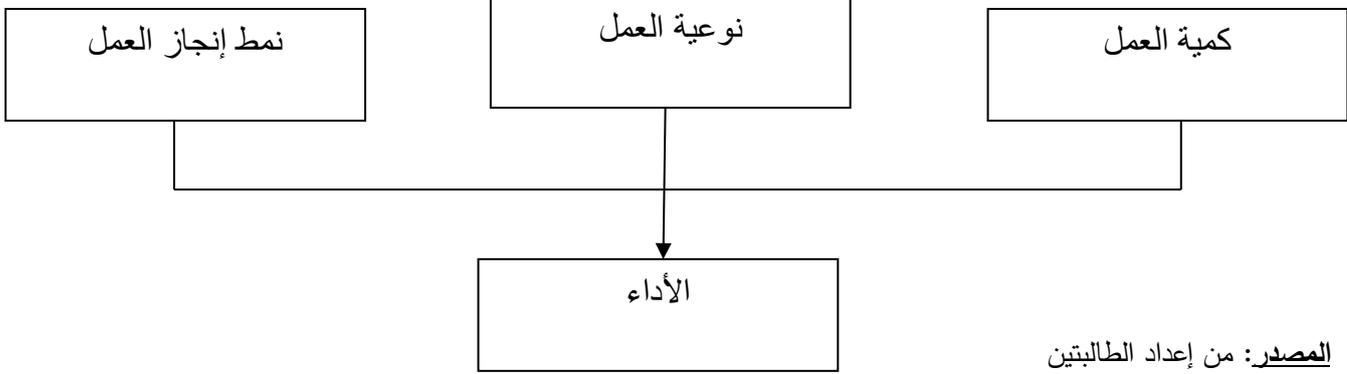
يتكون الأداء من ثلاثة عناصر وهي كالتالي:

1. كمية العمل: تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
2. نوعية العمل: تعني مستوى الثقة والجودة ومدى مطابقتها (الجهد المبذول للمواصفات) ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيراً سرعة الأداء ما يهم هو نوعية الجهود المبذولة.

¹: فايز عبد الرحمان الفروخ، التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، صص 33-44.

3. نمط إنجاز العمل: يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله ويقاس ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها العامل في أدائه لعمله.¹

الشكل رقم (04) عناصر الأداء



المصدر: من إعداد الطالبتين

رابعاً: محددات الأداء

تتمثل محددات الأداء فيما يلي:

- ✓ الدافعية الفردية: يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية العمل وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.
- ✓ القدرة على أداء معين: يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل الموكل إليه.
- ✓ إدراك الدور والمكانة: يجب على الفرد أن يدرك ويفهم دوره في المنظمة، لأنه يوجد أفراد يبذلون جهدا فائقا ويكون مقبول.²

خامساً: أبعاد الأداء

يمكننا تمييز بعدين رئيسيين للأداء والمتمثلة في:

1. البعد التنظيمي: يقصد به الطرق والكيفية التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثمة يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعاليات الإجراءات التنظيمية المعتمدة

¹: بن عزة فردوس، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية لعيادة طبية جراحية ضياء بورقلة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016/2015، ص9.

²: عبد المحسن جودة وعبد الحميد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، جامعة المنصورة، مصر، ص423.

وأثرها على الأداء والتي تلعب دورا هاما في تقييم الأداء حيث يتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم.¹

2. البعد الاجتماعي: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدة تحقيق الرضاء لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤثرا على وفاء الأفراد لمؤسساتهم خاصة إذا أوفى بحاجات العاملين فيها وجودة الإدارة في المؤسسة، تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية ومن هنا لابد الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وكل ما له علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والخلافات والأزمات.²

سادسا: العوامل المؤثرة على الأداء

مما لا شك فيه إن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية بعضها داخلي والآخر خارجي، بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الدنيا، وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعا إلا أن دراستها وتحليلها أمر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم وتقويم الأداء، لهذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أو عاملين أساسيين هما:

1-العوامل الداخلية

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث تغييرات تسمح بزيادة أثارها الايجابية أو التقليل من أثارها السلبية.

ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:

1-1- العوامل التقنية: وهي مختلف المتغيرات الناتجة التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم

على الخصوص ما يلي:

- ✓ نوع التكنولوجيا سوى المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- ✓ نسبة الاعتماد على آلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- ✓ تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.

¹: بوزرقاطة أمال، اثر التدريب على أداء العاملين، مذكرة ماستر في تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019/2018، ص20.

²: إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص108.

- ✓ نوعية المنتج وشكله.
- ✓ التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طلبائها.
- ✓ نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- ✓ مستويات الأسعار.
- ✓ الموقع الجغرافي للمؤسسة.

1-2- الهيكل التنظيمي: وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية وكذا عدد المستويات الإدارية، ومن يتبع كل شخص ومنها الأشخاص الذين يتبعون له.

1-3- الموارد البشرية: هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم على الخصوص:

- ✓ هيكل القوى العاملة.
- ✓ نظام الاختيار والتعيين.
- ✓ التدريب والتأهل والتنمية.
- ✓ نظام الأجور والمكافآت.
- ✓ نظم تقييم الأداء.

2- العوامل الخارجية

يقصد بالعوامل الخارجية "مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي على رقابة المؤسسة" وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة ما يلي:

2-1- العوامل السياسية: إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تتحل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأميمات، الحظر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.

2-2- العوامل الاقتصادية: تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها.

- 2-3-العوامل الاجتماعية: تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم.
- 2-4-العوامل التكنولوجية: وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، الاختراعات الجديدة.
- 2-5-العوامل البيئية والتشريعية: منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث.

أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المؤسسة منها العملاء أو المستفيدين من مخرجات المؤسسة، الموردين، المؤسسات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة.¹

المطلب الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

تهتم إدارة الموارد البشرية بكل ما يتعلق بالعنصر البشري على اجتذاب وترغيبه للعمل بالمنظمة والمحافظة عليها والعمل على تدريبه بصفة مستمرة وتقييم أدائه، بهدف ترشيد هذا الأداء وزيادة الإنتاجية لتحقيق الأهداف المنشودة.

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي

لقد تعددت التعاريف لمفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

- تعريف 1: يعرف الأداء الوظيفي على انه "الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال".²
- تعريف 2: يعرف الأداء الوظيفي أيضا على انه "درجة تحقيق وأمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد المبذول يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".³

¹: يوسف عبد الرحمان، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائرية ام البواقي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013/2014، ص49.

²: عبد الله عبد الرحمان النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، اكااديمية نايف العربية للرياض، 2003، ص37.

³: حسن زاوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص215.

تعريف³: يعرف أيضا على انه "مدى أو درجة بلوغ العامل أهداف وحدة العمل والمؤسسة كنتيجة سلوكه واستخدام مهارته وقدراته ومعارفه"¹.

وعليه يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات الوظيفية الموكلة لهم وذلك بكل فعالية وكفاءة وذلك بأقل دقة وكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج.

ثانيا: أهمية الأداء الوظيفي

➤ يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك لان المنظمة تكون أكثر استقرار وأطول بقاء حيث يكون أداء الموظفين أداء متميز، ومن ثمة يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها لمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام الموظفين بها.

➤ على ذلك يمكن القول أن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.²

ويمكن تلخيص أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:

- ✓ يعتبر الأداء الوظيفي مؤشرا لدرجة تحقيق رؤية ورسالة المنظمة لكونه وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ يعبر الأداء الوظيفي عن مستوى نجاح الأفراد وإدارة المنظمة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ودرجة تنفيذ هذه المهام.
- ✓ يساهم الأداء في استمرارية بقاء المنظمة في السوق من خلال استمرارية تطوير وتحسين أداء المنظمة لمواكبة التغيرات البيئة المحيطة، كما يساهم في معرفة الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في المنظمة.
- ✓ يعتبر تقويم الأداء الوظيفي أساسا جوهريا لعمليات التطوير الإداري داخل المنظمة.³

ثالثا: عناصر الأداء الوظيفي

يتألف الأداء الوظيفي من مجموعة عناصر والتي تمكن أهمها فيما يلي:

¹: Robert Bacal, **Manager's guide to performance reviews**, McGraw Hill, USA, 2004, p39.

²: طلال عبد المالك الشريف، **الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، 2003/2002، ص82.

³: صبري محمد عرض ماضي، **اتجاهات المراد في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير، الجامعة العربية الإسلامية، غزة، 2011، ص ص77-78.

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلقية العامة عن الوظيفية والمجالات المرتبطة بها.
2. نوعية العمل: تتمثل 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.
3. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز.
4. المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.¹

رابعاً: مكونات الأداء الوظيفي

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها وعليه سنقوم بتعريف لهاذين المصطلحين الهامين:

1-الفعالية efficiency: ينظر الباحثون في علم التسيير في مصطلح الفعالية على انه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة وهذا من المنطق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة فقد اعتبر الباحثون والمفكرين الكلاسيكي الفعالية بمثابة الأرباح المحققة ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.²

• وتمكن تعريف الفعالية على أنها عبارة عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار مجال متغيرات على مستويين هما مستوى الأقسام، ومستوى المنظمة، ويمكن تعريف الفعالية على أنها مجموعة أو كمية المصادر المستخدمة لإنتاج المخرجات.³

2- الكفاءة efficiency: بعرف الكفاءة على أنها العلاقة بين الجهد والموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المؤسسة وتعني أيضا العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك.

¹: اسعد احمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية فلسطين، 2008، ص34.

²: يوسف مصطفى، ادارة الاداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2006، ص23.

³: عبوي زياد منير، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص28.

وكذلك تعرف على أنها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات والنشاط الكفاء هو الأقل تكلفة.

حيث نستنتج من التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المدخلات أي استخدام مدخلات أقل.

كما يعتبر مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة حيث أن مفهوم الفعالية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية أما الكفاءة فتركز على العمليات الداخلية للمنظمة.¹

يتضح مما سبق التداخل بين مفهوم الكفاءة والفعالية، من المهم جدا التمييز بينهما على الرغم من الارتباط الكبير لهما، فمنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفؤ، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة، حيث تشير الفعالية إلى الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة مسبقا، أما الكفاءة تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف.

كذلك هناك عناصر مكونة للأداء الوظيفي يمكن تلخيصها في:

1- القدرة: ويرى بها استطاعة العامل أداء وظائفه بالشكل المطلوب والمنتقن وفق معايير العمل الموسوعة، وما القدرة بمختلف مستوياتها إلا حصيلة تفاعل عنصرين رئيسيين هما المعرفة، المهارة اللذان يعملان مشتركان لتحقيق ذلك.²

2- الرغبة: يقض دباها توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة. فالإدارة لا بد أن تعترف بأهمية هذا الموضوع فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة تأثير على تلك الرغبة أمرا ضروريا لرفع الكفاءة.³

خامسا: أبعاد الأداء الوظيفي

يمكننا تمييز ثلاث أبعاد للأداء الوظيفي والمتمثلة في:

1. كمية الجهد المبذول: نعني مقدار الطاقة الجسمانية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل.

¹: شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أممرداس، 2010، ص63.

²: الكرفي مجيد، مؤشرات الأداء الرئيسي، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص30

³: جميل عبد الكريم، إدارة الموارد البشرية، الجندرية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص82.

2. الجهد المبذول: فيعني مستوى بعض الأنواع للأعمال. قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء وكميته بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درج مطابقة الإنتاج لمواصفات وخلوه من الأخطاء ودرجة الابتكار والإبداع في الأداء.
 3. نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي نؤدي 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 قياس الطريقة التي سيتم الوصول بها إلى حل أو قرار المشكلة المعينة أو الأسلوب الذي تتبع في إجراءه.¹

المطلب الثالث: محددات وأنواع الأداء الوظيفي

سنحاول في هذا المطلب التعرف على محددات الأداء الوظيفي وأهم أنواعه.

أولاً: محددات الأداء الوظيفي

يحاط الأداء الوظيفي بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة وحيث يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لا بد أولاً من فهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أداء مهم موظفيه. وقد سعى الباحثون في علم الإدارة إلى تحديد أهم تلك المحددات وقد أنهوا أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي كما هو موضح في المعادلة التالية

$$\text{أداء الفرد} = \text{الدافعية} + \text{القدرة} + \text{الدعم التنظيمي} + \text{الإدراك}$$

1. الدافعية: تعرف الدافعية بأنها منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام.
2. القدرات: القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، مثل على القدرة على القيام بالعمل كما ومخطط له، القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات، القدرة على استيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بالشكل الصحيح وهذه القدرات لا

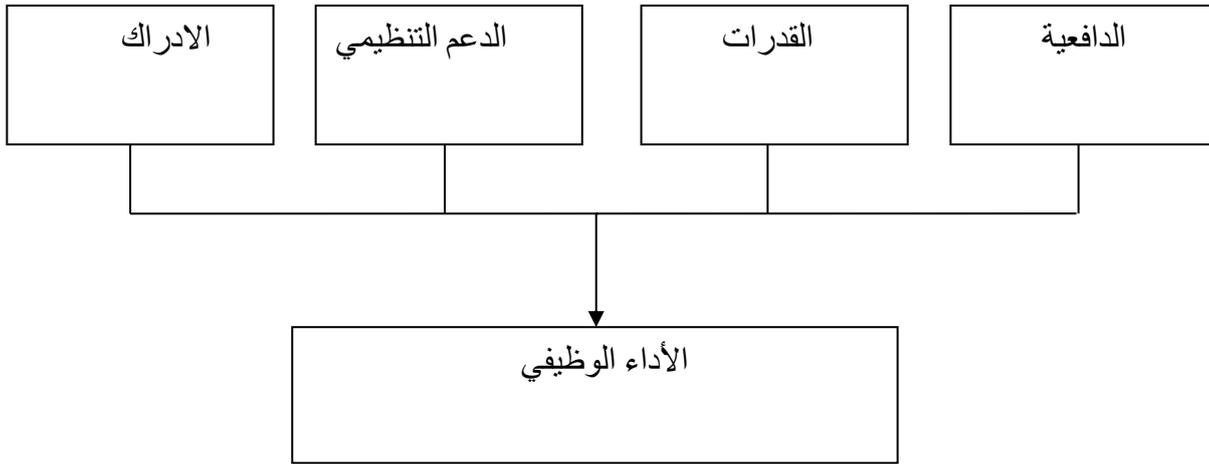
¹: سعاد دقسوم، دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2019، ص 47-48.

تغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب، التعلم ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة التي يتم أداءها.

3. الدعم التنظيمي: يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات وانصاب شكواهم وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين وتقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم وبصحتهم النفسية وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

4. الإدراك: يشير الإدراك إلى العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات أو أنه عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيدا إلى ترجمتها إلى سلوك معين. فإن هذه العملية الأساس التي تقوم عليه سائر العمليات الأخرى وبدونها لا يستطيع الفرد إن يتعلم، ويجدر الإشارة إلى إن الإدراك يختلف بين الأفراد إذ لابد من تفهم قدرات الموظفين وأسلوبها وتنظيمها للمعلومات الواردة إليها.¹

الشكل رقم (05) محددات الأداء الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبتين.

ثانياً: أنواع الأداء الوظيفي

يمكن تقييم الأداء الوظيفي إلى عدة أنواع أهمها:

¹: زيد صالح حسن، اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2009، ص101.

1- حسب معيار الطبيعة أو المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء الوظيفي إلى نوعين:

1-1- الأداء الداخلي: يطلق على هذا النوع من الأداء، أداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من

موارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

✓ الأداء البشري: هو أداء المؤسسة الذين يملكون اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على وضع القيمة.

✓ الأداء التقني: ويمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارهم بشكل فعال.

✓ الأداء المالي: ويمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.¹

1-2- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تسبب

في إحداثه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع يظهر بصفة عامة في النتائج الجيدة التي تتحصل

عليها المؤسسة، كما يفترض هذا النوع على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أي

يمكن قياسها وتحديد أثرها.

حسب معيار الشمولية:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقييم الأداء إلى جزأين:

الأداء الكلي: هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والنشطة الفرعية للمؤسسة

بتحقيقها. ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر في إطار هذا النوع من الأداء يمكن

الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة الاستمرارية، الشمولية والأرباح.

الأداء الجزئي: هو الذي يحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف

باختلاف المعيار المعتمد عليه لتقييم عناصر المؤسسة.²

¹: سلمى لحر، تحليل تهيئة ظروف العمل على هيئة التمريض المؤسسة الاستشفائية محمد صديق بن يحي جيجل، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة 2، 2013/2012، ص80.

²: عبد المليك مزهودة، "الادارتين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، محمد خيضر بسكرة، العدد الاول، 2011، ص89.

حسب المعيار الوظيفي: حسب هذا المعيار ينقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي كالتالي:

- ✓ أداء الوظيفة المالية: تتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وتحقيق المر دودية والربح العائد على الاستثمار باعتباره أهم أهداف المؤسسة.
- ✓ أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم مبيعات الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى تموقعها.
- ✓ أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسة الأخرى من خلال إنتاج جودة عالية وبتكاليف اقل تسمح لها بالمنافسة.
- ✓ أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء يبنى على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب.¹

جدول رقم (03) أنواع الأداء الوظيفي

حسب معيار الطبيعية والمصدر	حسب معيار الشمولية	حسب المعيار الوظيفي
الأداء الداخلي	الأداء الكلي	أداء الوظيفة المالية
الأداء الخارجي	الأداء الجزئي	أداء وظيفة التسويق
		أداء وظيفة الإنتاج
		أداء وظيفة الأفراد

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الرابع: تنمية الأداء الوظيفي.

أولاً: الهدف من تنمية الأداء الوظيفي:

- ✓ رفع كفاءة الأداء من خلال تطوير مهارات العاملين وقدراتهم، وتلاقي العيوب وتطوير طرق العمل واستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب تحقق التطوير سبقاً عن غيره.

¹ : عنتر الدين هروم، واقع تسيير الاداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة دراسة ميدانية لمركب المجارف والرافعات بقسنطينة، مذكرة نيل شهادة الماستر، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية 2007/2008، ص27.

✓ تحسين الأداء وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل، فضلا عن زيادة الإنتاجية والربحية من خلال العمل بأساليب وتقنيات جديدة وتهيئة بيئة عمل مناسبة للإنجاز والإبداع في ظل العلاقات التي تحفز العاملين لبذل قصار جهودهم وانجاز الأعمال بحرية من خلال السلطات الممنوحة للعاملين في كافة المستويات الإدارية.¹

ثانيا: الشروط الواجب توفرها لتنمية الأداء الوظيفي:

- ✓ يجب إن يكون كل فرد على علم بأية معلومات جديدة تطرأ على المؤسسة حتى وإن كانت في مهام أخرى.
- ✓ يجب إن يكون العاملون على دراية بالمهام التي يقومون على تنفيذها.
- ✓ العمل على تشجيع العاملين وخاصة الذين يتسمون بالرغبة في الابتكار والتجديد عن طريق منحهم بعض المكافآت، الإجازات وترقيتهم.
- ✓ خلق نوع من التعاون والحب بين الأفراد وذلك عن طريق عقد الندوات المفتوحة لمناقشة الموضوعات.
- ✓ إشعار الموظفين بالرضا عن العمل الذين يمارسونه حتى يقوموا بتطوير الأداء وتحمل المسؤولية والتطوير في مجال العمل.
- ✓ إشراك العاملين والاتصال معهم بسهل من عملية التطوير وإدخال الأساليب التكنولوجية الحديثة.
- ✓ تدريب الموظفين المتميزين حتى يمكن الاستفادة من خبراتهم في الارتقاء بمستوى العمل، والعمل من خلال فرق عمل ذاتية الإدارة.²

المطلب الخامس: تقييم الأداء الوظيفي

أولا: مفهوم تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء جوهرية عملية الرقابة ولقد تعددت التعاريف لهذا المفهوم وعلى هذا يرى البعض أن تقييم الأداء هو آخر حلقات العملية الإدارية.³

تعريف 1: تقييم الأداء هو "العملية التي تهدف إلى مراجعة واستعراض الأداء على أسس واضحة وبرنامج منظم كوسيلة دافعة لتطوير العمل وتحفيز العاملين للوصول إلى أقصى إمكاناتهم".

¹: دارعو فاطمة ، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي للأداء ، رسالة ماجستير في علم النفس عمل و تنظيم ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2016 ص34.

²: العامري محمد الرئيس، نموذج مقترح لعلاقة ادارة الجودة الشاملة بتطوير الاداء الوظيفي للعاملين، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص58.

³: علي فلاح الزعبي، مبادئ الادارة بالأصول والاساليب العلمية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013، ص45.

تعريف 2: تقييم الأداء هو "عملية تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية".

تعريف 3: تقييم الأداء هو "مجموعة الإجراءات التي تساعد في تجميع ومراجعة ومشاركة وإعطاء واستخدام المعلومات المجتمعة من حول العاملين بهدف تحسين أدائهم في العمل".¹

ثانياً: مراحل عملية تقييم الأداء

يمكن تصوير مراحل عملية تقييم الأداء في المراحل التالية وذلك لاستخدامها في عملية التقييم والتعرف على الجوانب التي يركز عليها وهي كالتالي:

المرحلة الأولى: التأكد من معرفة وفهم جميع الموظفين بالمنظمة لما يلي:

- ✓ المهام الوظيفية المكلفين بها.
- ✓ معايير الأداء المطلوبة منهم.
- ✓ مقاييس الجودة الشاملة في أعمالهم وإنتاجهم.
- ✓ معايير التقييم التي سيتم تقييمهم وفقاً.
- ✓ آلية التقييم ومعداتها الزمنية.

المرحلة الثانية: يتم فيها تجميع وتحليل المعلومات، وملئ جداول التقييم من الجهات القائمة بعملية التقييم وحلولها والخروج بتقرير نهائي.

المرحلة الثالثة: مناقشة التقارير مع العاملين. وتتضمن هذه المرحلة التوجيه، والتصحيح والاتفاق على الأهداف، وبرامج التدريب والعمل الجديدة، وكذلك الشكر والتثناء والتحفيز للمتميزين والمبدعين، وهذا ما قد يزيد من دافعية الموظف للأداء بشكل أفضل ويخفف من ضغوط العمل لديه.

المرحلة الرابعة: اعتماد نتيجة التقييم وضمها لملف التقييم السنوي تمهيدا لتجميع التقارير الأربعة السنوية والخروج بالتقرير النهائي.²

¹: علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

²: ابراهيم رمضان الذيب، دليل إدارة الموارد البشرية، ام القرى للترجمة والنشر والتوزيع، 2006، ص ص 199-200.

المرحلة الخامسة: تفعيل نتائج التقارير النهائية في سياسات التدريب والترقي الوظيفي، والدخل والعلاوات.

ثالثاً: أهمية عملية تقييم الأداء

تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة سواء بالنسبة للموظف أو المنظمة وذلك لأنها تساعد في توفير معلومات جديدة تتعلق بمصادر القوة والضعف لدى الموظف الخاضع لها كما أنها تساعد على تحفيزه ونموه مهنياً.

بالإضافة إلى أنها توفر معلومات تعد قيمة في مجال إرشاد ونصح الموظفين وتشجيع تطويرهم الذاتي كما أنها تقيد المنظمة في:

- ✓ تحديد احتياج الأفراد إلى التدريب أو أشكال التنمية المختلفة لعلاج أوجه القصور في أدائهم الوظيفي.
- ✓ تحديد مدى ملائمة الفرد لوظائف أخرى سواء على نفس المستوى الوظيفي أو مستوى أعلى.
- ✓ تخطيط استخدام الأفراد في انسب الأعمال المنققة مع خياراتهم وتأهيلهم وخبراتهم.
- ✓ كما أنها تقيد المنظمة في متابعة أداء الأفراد والحكم على مستوى الكفاءة في العمل.¹

رابعاً: أهداف عملية تقييم الأداء

يمكن أن تجعل أهداف أو أعراض عملية تقييم الأداء في عنصرين هامين هما:

- ✓ يمكن من الاستفادة من اتخاذ قرارات إدارية.
- ✓ يسند إليه في تخطيط المسار الوظيفي وتنميته.

هذا عن أهداف عملية التقييم بصفة مجملية أما إذا أردنا تفصيلها يمكن أن نحددها كما يلي:

- ✓ التحقق من مدى تطابق نتائج الأداء الفعلي مع النتائج المطلوب الوصول إليها.
- ✓ متابعة عملية التنفيذ للوصول إلى أهداف.
- ✓ تطوير الإشراف الإداري.

- ✓ مساعدة الإدارة من خلال تزويدها بالمعلومات والبيانات.
- ✓ تحديد الأعمال والمهام.
- ✓ رفع مستوى الإنتاجية.

¹: محمد نبيل سعد سالم، عنوان الكتاب، ط3، المكتب الحديث، الاسكندرية 2008، ص37.

✓ تحسين شبكات الاتصال بين المتدربين والموظفين.¹

خامسا: طرق تقييم الأداء

تختلف طرق تقييم الأداء من منظمة إلى أخرى بحسب اختلاف أهدافها ووظائفها، وسيتم فيما يلي عرض مجموعة من الطرق المعتمدة في عملية التقييم.

1- طريقة الميزان أو الدرجات وتعد هذه الطريقة من أقدم الطرق وأسهلها، وأكثرها شيوعا ويستعمل المشرف فيها نموذجا، يتضمن خصائص أو صفات معينة يزيد الحكم عليها في أداء مرؤوسيه. وأمام كل صفة من هذه الصفات خط أو ميزان يبدأ بالصففر وينتهي بعشرة او عشرين درجة كنهاية كبرى. ويضع المشرف علامة على الخط عند الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يتعلق بهذه الصفة.

2- طريقة الترتيب العام وتقضي هذه الطريقة أن يقوم المشرف بترتيب مرؤوسيه ترتيبا تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ طبقا للمستوى العام لأدائهم وقيمة هذا المستوى أو مساهمة في بلوغ أهداف القسم والمنظمة وقد يبدأ المشرف أولا باختيار أحسن مرؤوسيه جميعا وأسوأهم في القسم كله ثم يختار الأحسن والأسوأ في الباقيين وهكذا حتى يرتب أعضاء المجموعة.

3- طريقة معايير العمل تستخدم هذه الطريقة لتقييم الأفراد العاملين في مجال الإنتاج، ويعد شكلا من أشكال تحديد الأهداف لهذه الفئة من الأفراد وهذه الطريقة تتضمن تحديدا لبعض المعايير المتوقعة من الإنتاج والذي على أساسه يقيم الموظف ثم يقارن أدائه لما هو متوقع، وبصفة عامة لبد إن تعكس معايير العمل الإنتاج العادي للفرد.²

4- طريقة المقارنة الزوجية وفقا لهذه الطريقة يعطى للقائم بالتقييم أسماء الأفراد المطلوب تقييم أدائهم ووضعمهم في مجموعات جزئية كل مجموعة عبارة عن فردين بحيث يقارن كل فرد مع آخر، وبذلك يعد المقيم أي الفردين أفضل من الآخر، وبذلك يكون عدد المرات التي حصل عليها الفرد وأعطية له الأفضلية، الرقم الذي يحدد رتبه داخل التقييم الكلي.

5- طريقة تقييم الأحداث الحرجة الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل الموظف ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين أثناء تلك الوقائع ويفسر كل من مستوى الأداء المرضي وغير المرضي للشخص الذي يقيم الأداء.

¹: موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص216.

²: رواية حسن، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000، ص214.

6- طريقة القوائم ويستعمل المشرف في هذه الطريقة قائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين، ويختار المشرف تلك الجمل التي يعتقد أنها نصف أداء الموظف الذي يقوم بتقييمه، وذلك بعد اختبار والتأكد من صحتها وسلامة لغتها ودلالتها على أداء العمل وسير فهمها من جانب المقيمين ويستحسن إن يستعان المباشرين في وضع هذه الجمل وصيغتها أو بخبرة أولئك الذين يلمون بالعمل الماما شاملا.

7- طريقة الإدارة بالأهداف يستخدم مدخل وضع الأهداف في مجال تقييم الأداء بدرجة كبيرة بواسطة الأفراد المتخصصين والإداريين وتتكون هذه الطريقة من الخطوات التالية:

- ✓ تكوين وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من أهداف العمل الذي يجب أن يؤديها الفرد.
- ✓ تنمية خطة فعلية أو تنفيذية توضح كيفية تطبيق الأهداف الموضوعية.
- ✓ إعطاء فرصة للفرد أو السماح له بتحقيق هذه الخطة التنفيذية.

8- طريقة القوائم السلوكية صممت القوائم السلوكية كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء، فهي عبارة عن أسلوب لتوصيف السلوك الفعلي للعمل لإنجاز الأهداف، يوجد في القائمة عدد يتراوح بين 5 و10 مستويات، كل مستوى يعطي زاوية معينة للعمل تمثل جوانب العمل، والمجموعات الرئيسية للواجبات والأنشطة، والمستويات التي يشكل منها الأداء.

9- طريقة الاختيار الإلزامي التقييم أصبح هذا الأسلوب شائعا في الوقت الحاضر حيث يشتمل على نوعين من القوائم المرطبة بالأداء والأخرى بالفرد، ويقوم المشرف بعد إجراء المشاهدات باختيار القائمة التي تنطبق على الفرد موضع التقييم ويسلم في هذه القائمة. رغم أن المقيم لا يعرف أي منهما تنطق بالفرد أو بالعمل، فإنه يستوفي هذه القوائم رفقا في ملاحظته وانطباعاته والبيانات التي تتضمنها هذه القوائم مستخلصة من البحوث المتعلقة بأعمال مماثلة، وأفراد ويمكن الوثوق بها كمقياس للنجاح، ونظرا لان المقيم لا يعرف أي من القوائم لصالح الموظف أو ضده، لذلك لا يكون هنالك قدرة كبيرة من التمييز في عملية التقييم.¹

¹: صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص387.

المبحث الثالث: أثر التدريب كحافز في تنمية الأداء الوظيفي

يكتسب التدريب أهمية كبيرة للفرد والمؤسسة ككل، بحيث يعمل على تزويد الأفراد والموظفين بالمعلومات الضرورية وصلل قدراتهم وتنمية مهاراتهم، وتغيير اتجاهاتهم بهدف تطوير أدائهم بما يحقق أهداف المؤسسة. فالتدريب يساعد على تفعيل وزيادة الأداء الوظيفي للعاملين من أجل تحقيق نتائج أحسن من كانت عليه قبل التدريب وفي هذا المبحث سنحاول إن نتطرق إلى:

المطلب الأول: فوائد التدريب على الأداء الوظيفي

على الرغم من أن الفوائد المحتملة للتدريب قد تبدو واضحة إلا أنه ليس بالضروري أن يؤدي التدريب إلى تحسين الأداء لذلك يجب أن تكون هناك ثقافة تدريب مناسبة وفعالة ذات صلة باحتياجات المنظمة ومتطلباتها.

أولاً: فوائد التدريب على الأداء الوظيفي

يستفيد الموظفون، ويزيد الرضا الوظيفي والتقدير خلال التدريب سيتم تعريف الموظفين بها هو موضوع العمل، و كيفية القيام به ونوع الدور الذي تؤديه الوظيفة في العمل كله، ويساعدهم على فهم عملهم بشكل أفضل وأيضاً يحبون ما يقومون به من خلال فهم العمل، بعد التدريب المنهجي سوف يفهم الموظفون الدور المهم الذي تؤديه وظائفهم مع المعلومات والخبرات التي تم الحصول عليها خلال التدريب، سيكونون أكثر ثقة في عملهم حتى يتم توفير خدمات أفضل.¹

يكتسب الموظفون المعرفة والمهارات المهنية أثناء التدريب كما يوسع التدريب خياراتهم في تحديد الأهداف المهنية، تمكنهم من الحصول على فرصة للتعرف على الوظائف الأخرى ويزيد فرص الترقيات في مكان العمل.

يساعد التدريب الموظف على أن يصبح فعالاً في حل المشكلات كما يصبح الموظف أكثر إنتاجية بسرعة من خلال التدريب، ويصبح على دراية بمهام العمل والمعرفة والتقنيات المتقدمة التي تعمل على تحسين قدراته وزيادة إنتاجياته ويمكن تلخيص فوائد التدريب على أداء الموظفين من حيث:

- ✓ زيادة معارف المشاركين ومعلوماتهم وإكسابهم بعض المهارات اللازمة لتطوير قدراتهم.
- ✓ تطوير اتجاهات المشاركين الإيجابية نحو العمل والزملاء والمنظمة.

¹: ديمة خزام، أثر التدريب في أداء العاملين، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، الجامعة السورية، 2019/2021، ص ص32-

- ✓ زيادة استقرار الأفراد عن طريق زيادة إتقانهم العمل إلى جانب ما يكتسبون من مهارات.
- ✓ التقليل من تتمر العاملين وتقليل أخطائهم وتخفيض كلفة الصيانة للألات والمعدات.¹

وهنا تجدر الإشارة إلى إن الفائدة الأساسية من بين الفوائد الأخرى التي يسعى التدريب إلى تحقيقها هو إحداث تغيير ايجابي في سلوك المتدرب من المدراء والعاملين ويمكنه من نقل المعارف التي اكتسبها أو طورها من خلال التدريب إلى موقع العمل.

ثانياً: مزايا وإيجابيات التدريب على الأداء الوظيفي للعاملين

وتتمثل هذه المزايا فيما يلي:

- ✓ إمكانية اكتشاف خبرات وطاقات الموظفين.
- ✓ إتاحة فرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات.
- ✓ رفع مستوى الكفاءة والفعالية للموظفين وبالتالي رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.
- ✓ التزويد بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.
- ✓ توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين المتعلقة بتحقيق أهداف المؤسسة.²

المطلب الثاني: دور التدريب في تنمية الأداء الوظيفي

إن التدريب هو النشاط الذي توليه المنظمة اهتماماً كبيراً حيث يهدف إلى تنمية قدرات العامل في العمل ومن خلاله تزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المنظمة إذ طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت التكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافيق قدرات الموارد البشرية واضح لزمها عليها أن تفتشي عند برامج التدريب المناسبة للموظفين في مراكز التدريب المختلفة. كما ينظر إلى وظيفة التدريب على أنها الوظيفة التي يجب أن تقوم بها المنظمة من أجل إعداد وتنمية أداء الوظيفي للمواطن ومساعدتهم على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الإعلام وصقل مهاراتهم.

¹: إبراهيم خالد عبد الله، التدريب وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة دراسة استطلاعية من المدراء العاملين في العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة، العراق، 2015، ص7.

²: مسعود علي التايه، دور التدريب الموارد البشرية في بناء القدرات القيادية الإدارية دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بغداد، اطروحة دكتوراه، قسم إدارة أعمال، جامعة سانت كلمتس، العراق، 2012، ص215.

إن الهدف من تنمية وتطوير الأداء الوظيفي هو تحقيق التعادل أو التماثل بين مستويات الأداء الفعلي والمستويات المستهدفة في خطة الأداء، حيث يعتبر الأداء حيث يعتبر الأداء هو صميم اختصاص التدريب، فالتدريب يكسب العاملين الصفات المؤهلة لشغل المناصب القيادية وكذلك إكساب الخبرات والمعارف الجديدة تؤهلهم إلى لارتقاء وتحمل المسؤوليات أكبر في العمل وزيادة ثقة الموظفين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية.¹

ومن هنا كانت ضرورة تكثيف تدريب الموظفين على أسس الإدارة، وعلى المهارات المتخصصة الأخرى التي يتعين معرفتها، ومع أنه هناك برامج تدريبية تنقلها بعض الجهات، وتتفاوت في جودتها، إلا إن العمل الجماعي المنظم يكون بلا شك أجدى واقنع وأدوم وأحرى بتحقيق الهدف، ولتعميم الفائدة من المصالح من هذه التجارب، فإنه يتعين إيجاد عمل جماعي يعني بتدريب الموظفين في الجهات العامة والتدريب من حيث الأصل بعد تدخلا إداريا لتحقيق أهداف تصبر إليها الجهة العامة لذا كان لازما أن ينطلق من المبادئ الأساسية للعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة.

ولا يمكن إن يتحقق الهدف إلا بعد جمع المعلومات الأساسية عن الجهة العامة من جهة، وجمع المعلومات عن الموظفين والعمل الذي يقومون به من جهة أخرى، وبالتالي، يمكن إعداد البرامج التدريبية المناسبة لتحسين الوضع والارتقاء بالمستوى. ومن هنا نستخلص الدور الفعال للتدريب في تنمية الأداء الوظيفي والمتمثلة في²:

- ✓ رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- ✓ تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- ✓ تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- ✓ تحقيق الذات وتنمية المسار الوظيفي للموظفين الذين يملكون عنصر الطموح.

المطلب الثالث: علاقة التدريب بتنمية الأداء الوظيفي

أكد الباحثون على وجود علاقة إيجابية بين التدريب والأداء الوظيفي باعتباره ينمي القدرات ويزيد من كفاءة وإنتاجية الموظفين، بالإضافة إلى رفع روحهم المعنوية وتغيير اتجاهاتهم بهدف تنمية وتطوير أدائهم الوظيفي بما يحقق أهداف المنظمة، ولهذا لابد التركيز على التدريب في المنظمة.

¹: علي يونس ميا، "قياس التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية التربية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، عمان سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 31، العدد1، 2009، ص109.

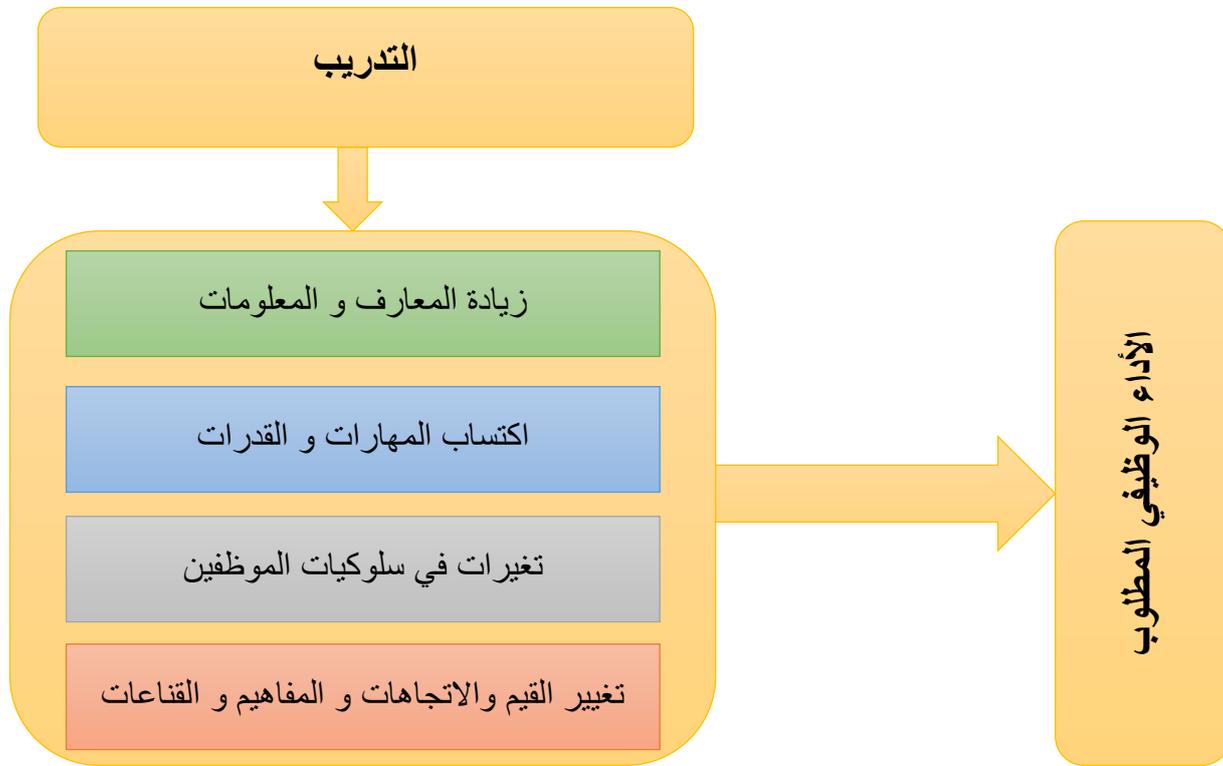
²: نزار عوني اللبدي، تنمية الاداء الوظيفي والاداري، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، ص131-132.

باعتبار تقييم الأداء الوظيفي الوسيلة التي تكشف من خلالها عن حجم التدريب الذي يساعد المتدرب على رفع وتحسين أدائه، كما أن هذا الأخير يكشف النواقص والفوارق التي تعترض بعض المتدربين والتي لا تتطابق مع معايير ومقاييس الأداء المطلوبة منهم.

كما يرتبط الأداء بالتدريب من خلال اعتبار الأداء كأهم معيار لتقييم فعالية التدريب والذي يساهم في تفعيل أداء الموظفين وتطويرهم، ومن ثم يمكن إدراك العلاقة الوثيقة بين التدريب والأداء الوظيفي حيث يتمثل هدفه الأساسي في إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء الموظفين ويساعد في تحسين الانضباط والسلوك بدرجة كبيرة، إذ يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة.

والشكل التالي يلخص علاقة التدريب بالأداء الوظيفي:

الشكل رقم (06) علاقة التدريب بالأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين.

خلاصة الفصل الأول

تناولنا في هذا الفصل أساسيات حول ماهية التدريب والأداء الوظيفي، ووضحنا مكانة التدريب من ضمن الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الانتاجية للمؤسسة، بما يؤدي الى تحسين أساليب العمل باعتباره وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تلقى اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة، كيف لا وهو الوسيلة الأفضل لنجاح كل مؤسسة وأساس تنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها خاصة إذا ما توفرت الوسائل اللازمة والمطابقة مع قدراتها، حيث يخضع هذا الأخير لإجراء عملية التقييم داخل المنظمة والتي يترتب عليها قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، وذلك من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد وأقل زمن وأقل تكلفة.

الفصل الثاني:

أثر التدريب كحافز على تنمية

الأداء الوظيفي في مؤسسة

مناجم الحديد Somifer –

تبسة –

تمهيد

تلجأ بعض المؤسسات إلى القيام بعملية المراجعة لاساستها وأهدافها، ونشاطاتها المتعلقة بالتدريب لضمان تطوير وتنمية الأداء الوظيفي وكذا تمكين عمالها من اكتشاف المعارف والمعلومات والاتجاهات، المهارات التي ستطلبها أعمالهم الجديدة حيث أن التدريب أصبح يعد وظيفة أساسية لا يمكن لأي مؤسسة أن تتجاهلها مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها.

وبالتالي وللتأكيد ذلك بات تطبيق دراسة على إحدى المؤسسات الاقتصادية، من خلال اختيار مؤسسة جزائرية وهي شركة مناجم الحديد Somifer نظرا لدور أي تلعبه في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال مجموعة من الأنشطة التي تتعلق بالمنتوج، وعليه يتم تخصيص هذا الفصل لدراسة تطبيقية بشركة مناجم الحديد ويتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى ما يلي:

الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

- ✓ المبحث الأول: تعريف مؤسسة مناجم الحديد somifer_تبسة_
- ✓ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
- ✓ المبحث الثالث: عرض ونتائج الدراسة.

المبحث الأول: تعريف مؤسسة مناجم الحديد somifer_تبسة_

تمهيد:

تعتبر مؤسسة مناجم الحديد إحدى المؤسسات الاقتصادية التي تساهم في تدعيم الاقتصاد الوطني من خلال ما تقدمه من منتجات للسوق الوطنية والدولية ومنه سيتم التركيز في هذا المبحث على تقديم المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال:

- ✓ **المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة -**
- ✓ **المطلب الثاني: المطلب الثاني: أهداف ومهام مؤسسة مناجم الحديد somifer_تبسة_**
- ✓ **المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الحديد somifer_تبسة_.**

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم الحديد somifer_تبسة_

وقع اختيارنا على مؤسسة مناجم الحديد نظرا لما لديها من مميزات عن باقي المؤسسات الأخرى.

نشأة وتطوير المؤسسة: ¹

نشأت المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات بموجب المرسوم رقم 411/83 الصادر بتاريخ 16 جويلية 1983 وذلك بعد هيكلة المؤسسة الوطنية للأبحاث والاستغلالات المنجمية sonarem والتي بدورها تأسست اثر تاميم المناجم في 6 ماي 1966 اذ كانت مؤسسة متخصصة حسب المنتج لتتحول في ما بعد إلى مؤسسة اقتصادية عمومية " entreprise publique economique " في 22 ماي 1990 بموجب المرسوم 88/1.

تم تحويل الذمة المالية وحقوق وواجبات المؤسسة sonarem بعد هيكلتها إلى فيرفوس. وبدأت هذه الأخيرة برأسمال 50000000 دج، وتعدي 300000000 دج، ثم إلى 1000000000 دج، ليصل إلى 22221000000 دج وكان هدفها المسطر في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في النتاج والاستيراد والتصدير وتوزيع كل المنتجات المنجمية من حديد وفوسفات وبورلان وكذا عملية البحوث والتطوير بالإضافة إلى تحمل كل العمليات التجارية الصناعية، المالية، تنمية التقنيات الجدية في إطار نشاطها الاقتصادي.

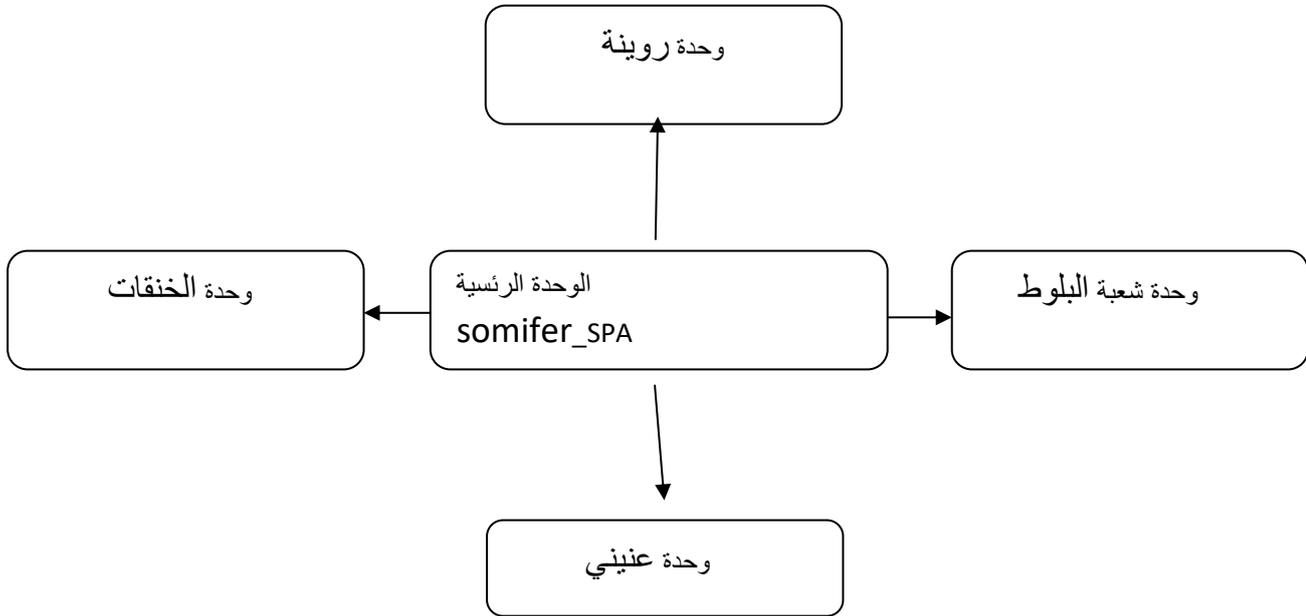
¹ : تم اعداده بناءا على المعطيات المقدمة من طرف مؤسسة مناجم الحديد somifer_تبسة_

وبتاريخ 18 أكتوبر 2001 ، عقدت المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات اتفاق شراكة مع الشركة الأجنبية ISPAT ذات الجنسية الهندية، حيث أصبحت شريكا بالأغلبية في منجمي ونزوة وبوخضرة بنسبة 70 في حين تعود النسبة المتبقية 30 للمؤسسة الوطنية والفوسفات وتحتوي المؤسسة على وحدات إنتاج تتمثل فيما يلي:

- ✓ منجمي الحديد بونزة وبوخضرة بتبسة (مشاركة بنسبة 30%). مركب منجمي لإنتاج الفوسفات بجبل العنق في بئر العاتر.
- ✓ منجم لإنتاج البرولان في بني صاف ولاية تيموشنت.
- ✓ مسبكة صهر المعادن في ونزة بتبسة.
- ✓ وحدة الحصى في بوخضرة بتبسة.

كما يوضح الشكل التالي الوحدات الرئيسية لشركة مناجم الحديد _تبسة_

الشكل رقم (7): الوحدات الرئيسية لشركة مناجم الحديد _تبسة_



المصدر: مصلحة الموارد البشرية فاصلة مؤسسة مناجم الحديد _تبسة_ 2018_2019.

بالإضافة إلى الوسائل التقنية المساعدة والمتمثلة في:

- ✓ مركز الأبحاث والدراسات التطبيقية للتنمية بتبسة _CERAD_ .

✓ مركز للنشاطات التصديرية في ميناء عنابة _IPA_ (منشأة مينائية ووكالة عبور جمركية) وبتاريخ 1 جانفي 2005 تمت إعادة هيكلة فرفوس عن طريق تفريغها أي 6 فروع تشرف عليها المجموعة الصناعية فرفوس و مقرها الاجتماعي عنابة و تضم الشركات الآتية :

1: شركة مناجم الفوسفات (2) SAMIPHOS ومقرها الاجتماعي بولاية تبسة و تتكون من الوحدات الآتية :

✓ المركب المنجمي بئر العاتر.

✓ المنشآت المنجمية عنابة.

✓ مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية CERAD.

2: شركة مناجم الحديد somifer ومقرها الاجتماعي تبسة و نظم المناجم الآتية:

✓ منجم عنيني سطيف.

✓ منجم رويبة عين الدفلى.

✓ منجم سيدي معروف جيجل.

✓ منجم شعبة البلوط سوق هراس.

3: شركة البوزولان pozzolane ويتواجد مقرها الاجتماعي ببني صاف عين تيموشنت وتقتصر على مركز وحيد للنشاط وهو مركز بني صاف .

4: شركة الصهر والسبك SOF_FONDERIE ومقرها الاجتماعي بونزة، وتقوم بصهر المواد الحديدية.

5: شركة الخدمات العقارية FERBAT ويتواجد مقرها بعنابة وتقوم بأشغال البناء وكل ما يتعلق بالأمور العقارية.

6: شركة نقل الموارد المنجمية SOTRAMINE وهي شركة أنشأة حديثا لنقل الموارد المنجمية، الفوسفات من مدينة بئر العاتر إلى عنابة وكذلك النقل البوزولان من بني صاف إلى مراكز البيع .

المطلب الثاني: أهداف ومهام مؤسسة مناجم الحديد somifer_تبسة_

تسعى المؤسسة بصفة عامة لتحقيق جملة من الاهداف الاقتصادية وذلك من خلال القيام بمجموعة من المهام لتحقيق هدفها المنشود.

أولاً: أهداف مؤسسة مناجم الحديد somifer -تبسة-

تسعى مؤسسة مناجم الحديد إلى تحقيق غايات وأهداف أنشأت لأجلها، تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- ✓ تطوير وتوزيع قطاع المناجم وذلك عن طريق أبحاث التنمية.
- ✓ الاستغلال الجيد للمنتجات المنجمية من حيث التصدير والتوزيع كما تقوم بتحويل مادة الحديد.
- ✓ كسب عملاء جدد عن طريق التعرف بالمؤسسة والمشاركة في المعارض والملتقيات الدولية.
- ✓ تنظيم وتنمية وتطوير هياكل الصيانة التي تمكن من تحسين والقدرات الإنتاجية إلى أعلى درجة.
- ✓ العمل على تكوين وتحسين مستوى العمال ورفع مستوى العاملين المهني والاجتماعي.
- ✓ العمل على تحقيق معدل ربح متميز، وذلك بتحقيق أهداف الإنتاج من حيث الكمية والجودة.
- ✓ تدعيم خدمة الاقتصاد من خلال إنتاج وتسويق مادة الحديد، والعمل على إيجاد سوق عالمية والعمل على دخولها
- ✓ الاندماج المنسجم لنشاطها في إطار السياسة الوطنية للتهيئة العمرانية والتوازن الجهوي.

ثانياً: مهام مؤسسة مناجم الحديد somifer _تبسة_

يقتصر نشاط مؤسسة مناجم الحديد على الأنشطة الإنتاجية وإنما يتعدى ليشمل الأنشطة التجارية والخدمية والتطويرية، وهذا من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، وتتمثل نشاطات المؤسسة في النشطة الإنتاجية الخدمية، التطويرية والتجارية.

تتمحور الأنشطة الإنتاجية أساساً في استخراج الحديد من جبل العنق الذي يعد أهم منجم لدى المؤسسة، إذ أنه يحتوي على ثروة معدنية ضخمة، ويقع على مسافة 5 كلم جنوب غرب بئر العاتر و90 كلم عن تبسة و340 عن ميناء عنابة، وتسمح هذه المعطيات للمركب المنجمي لجبل العنق بنقل وتوزيع مادة الحديد المنتج، وهذا يعني بعد تنظيف هذه المادة للحصول على أنواع مختلفة من الحديد، وبإمكان المؤسسة إنتاج 4 أنواع تلائم الطلب الخارجي حيث تصنف تصنيف عالمي تجاري وأهم المجالات التي يستعمل فيها الحديد هي الصناعية النباتية الزراعية، الصناعة الثقيلة، الصناعة الكيماوية، الصناعة الصيدلانية، الصناعة الغذائية الحيوانية، صناعة الكبريت أما في ما يخص الأنشطة الخدمية تتمثل في أعمال الصيانة والتصدير للخارج ونقل الفوسفات، وتتم الأنشطة التطويرية من خلال تقديم منتج عالي الجودة، والدراسات لمنجمية مختلفة وغيرها، أما إبرام الصفقات والتكفل بالمنتج الذي يشحن في وسائل النقل ومتابعة التخزين في الميناء والشحن على مستوى السفن، وتسعير وتدخل ضمن الأنشطة التجارية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الحديد somifer - تبسة -

يمكن عرض محتوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:¹

1: المدير العام: هو الرئيس ومدير مجلس الإدارة الذي يتكون من مجموعة من الأعضاء، ويعمل هذا المجلس على عقد الاجتماعات خلال فترات معينة ومن مهامه إدارة الوحدات الإنتاجية التابعة للمؤسسة، ضد وتحديد استراتيجيات المؤسسة وضمان تنظيم العام للإدارة كما يعمل على توجيه ومراقبة نشاط المؤسسة بمعنى التسيير الإداري الجيد لها.

2: الأمانة (السكرتارية): من مهامها تنظيم كل ما يتعلق بالمدير العام من طبع وفتح وحفظ الرسائل وترميزها والتحضير للأعمال، كذلك تحديد المواعيد وحفظ الملفات كذلك القيام بالعمال المكتبية الأخرى.

3: المساعد التقني: العضو المسئول عن إعداد الدراسات الطبوغرافية وضع الخرائط والاهتمام بحل عمليات الاستغلال المنجمي في مستوى مكان الاستخراج، من توفير كل المعدات والآلات وحجم اليد العاملة ويمكن أن يأخذ المساعد التقني أحد أعضاء مجلس الإدارة.

4: مدير مركز الدراسات: يعتبر المسئول عن الخدمات التابعة لقطاع الأبحاث والتنمية وينحصر عمله في القيام بالدراسات الخاصة بالنشاط المنجمي، ويعمل مدير مركز الدراسات الخاصة بالأبحاث والتنمية بالتنسيق مع المساعد التقني.

5: مساعد تسيير الجودة: هو منصب استحدث بعد اتخاذ المؤسسة قرار الاهتمام بالجودة النوعية والبيئية لأجل مسايرة التطور وتبني أنظمة إدارة الجودة والبيئة ويعمل على تطبيق مواصفات الايزو 9001 والايزو 14001 والغرض منه سعي المؤسسة لتوسيع أسواقها ودخول الأسواق الأوروبية والعالمية، التي تعتبر حصول المؤسسة على شهادتي الجودة البيئة ثروة التعاون.

6: مساعد التدقيق والاستشارة: وهو المسئول عن عمليات التدقيق الداخلية لحسابات المؤسسة ومختلف عملياتها المالية ومساعدة المدير العام في مراجعة الميزانيات والأجور المصادقة عليها، بالإضافة إلى الإشراف على السير الحسن للمدققين الخارجيين وإعداد التقارير اللازمة لذلك.

¹ : مصلحة الموارد البشرية، مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة - 2019/2018.

7: مساعد التقليل والتلخيص: يضم ما يلي:

1-7: مدير التسويق: هي الجهة المسؤولة عن النشاط التجاري للمؤسسة إذ تشرف على عمليات الشراء الخاصة بالمواد الأولية والمعدات والتجهيزات المكتبية، كما تقوم بعمليات التسويق.

1-1-7: دائرة التصدير: هو الفرع المسئول عن عمليات التسويق إلى الخارج، ويتحل كل مسؤوليات التحميل والشحن والإرسال، وكذا استلام فواتير البضاعة ومسؤولية القبض.

2-1-7: دائرة العلاقات بين الزبائن: تتمثل مهمتها أساسا في المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على تطوير وتوطيد العلاقة معهم وتلبية رغباتهم والسعي التام للحصول على متعاملين جدد والإشراف على إبرام لاتفاقيات مع العملاء والتعاقد معهم.

3-1-7: دائرة المشتريات: تقوم بإجراء الشراء لكل ما تحتاجه المؤسسة من آلات وقطع غيار وتجهيزات وشاحنات وغيرها.

2-7: مدير المحاسبة والمالية: من مهامها الإشراف على كل العمليات المالية والمحاسبة بالمؤسسة وتوجيهها، وإعداد وتحديد موارد المؤسسة وتقسيمها وتقسيمها هذه الدائرة إلى دائرتين: دائرة المحاسبة ودائرة المالية.

1-2-7: دائرة المحاسبة: مهمتها تسجيل كافة العمليات المحاسبية ومسك مختلف الوثائق والملفات الخاصة بعمليات الشراء والبيع والشراء والعمليات المرتبطة بالبند ومراقبة مدى مطابقتها للواقع والتسجيل المحاسبي لمختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة يوميا، وتسجيل الامتلاك والمؤونات ومتابعة حركة المخزون بالتنسيق مع مصلحة المحاسبة التحليلية والمشاركة في عمليات الجرد المادي للاستثمارات، وإعداد الميزانيات الختامية لكل سنة مالية وإرسال الوثائق ومختلف المعلومات المتوفرة لدى المصلحة عند طلبها من المصالح الأخرى.

2-2-7: دائرة المالية: من مهامها متابعة التسيير المادي ومراقبة التدفقات المالية الداخلة والخارجة وإعداد الميزانيات التقديرية، وتسوية ديون المؤسسة بناء على طلبات التسديد الواردة إلى المصلحة، والتنسيق مع مصلحة المحاسبة فيما يتعلق بمراقبة النفقات والإرادات.

3-7: مديرية الموارد: مهمتها الإشراف على تسيير الموارد التقنية والبشرية وتعمل على توفيرها بشكل الذي تتطلبه وظائف المؤسسة، وتتفرع منها خمس دوائر.

3-7-1: **دائرة الموارد:** تقوم هذه الدائرة بمتابعة المسار المهني وتنظيم مختلف احتياجات المؤسسة من اليد العاملة، وكذا مراجعة ملفات أفراد المؤسسة المحالين على التقاعد، وتنظيم وتقدير الاحتياجات المتعلقة بالتوظيف والتكوين وكذا ترقية وتوزيع العاملين كما تقوم بوضع النظام الداخلي للمؤسسة وكل ما يتعلق بأجورهم.

3-7-2: **دائرة التكوين:** القيام ببرمجة دورات تكوينية مستمرة لليد العاملة على مستوى المؤسسة أو تلك الموظفة حديثا، والسهر على تنفيذها وفق ما هو مخطط للعملية التكوينية.

3-7-3: **دائرة الشؤون القانونية:** تهتم هذه الدائرة بالفصل في القضايا المتعلقة بالمؤسسة، فض النزاعات بين العمال والإدارة في إطار ما ينص عليه قانون العمل، بالإضافة إلى تسوية النزاعات مع الأطراف الخارجية.

3-7-4: **دائرة المعلوماتية:** من مهام هذه الدائرة ما يلي:

- ✓ إبراز صورة المؤسسة في المعارض والصالونات الدولية.
- ✓ جمع المعلومات التقنية التي تخص المؤسسة.
- ✓ جمع ونقل المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة سواء كانت هذه المعلومات الداخلية تتعلق بالمؤسسة أو خارجية تتعلق بالمحيط الذي تتعامل معه.
- ✓ تتولى مهمة نقل المعلومات بين مختلف الوحدات داخل المؤسسة.
- ✓ هي المسؤولة عن خلق مجالات التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها.
- ✓ السهر على السير الحسن لأجهزة الإعلام الآلي وتطبيقات وبرامج تكنولوجيات المعلومات وصيانتها في مختلف الأقسام.

3-7-5: **دائرة الإدارة العامة:** تعمل على توفير مختلف الموارد الضرورية لكل الأقسام بالمؤسسة، وتعني كذلك بالتعاملات الخارجية وإبرام العقود مع الزبائن والموردين، وتنظيم المعارض الاقتصادية والندوات، كل ذلك يندرج تحت مصلحتين أساسيتين وهما: مصلحة الوسائل العامة ومصلحة العلاقات الخارجية.

3-7-4: **مدير المركب:** هو مدير المؤسسة، ويقوم بعمل تخطيط وتنظيم وتنسيق ومراقبة لجميع الأمور التي تتعلق بالإدارة الداخلية.

3-7-4-1: **دائرة الإدارة العليا:** وهي إحدى مستويات الإدارة في المؤسسة. وهي الإدارة التي يكون المطلوب منها مهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

7-4-2: دائرة الاستغلال: تتضمن المراقبة التقنية والحفاظ عليها.

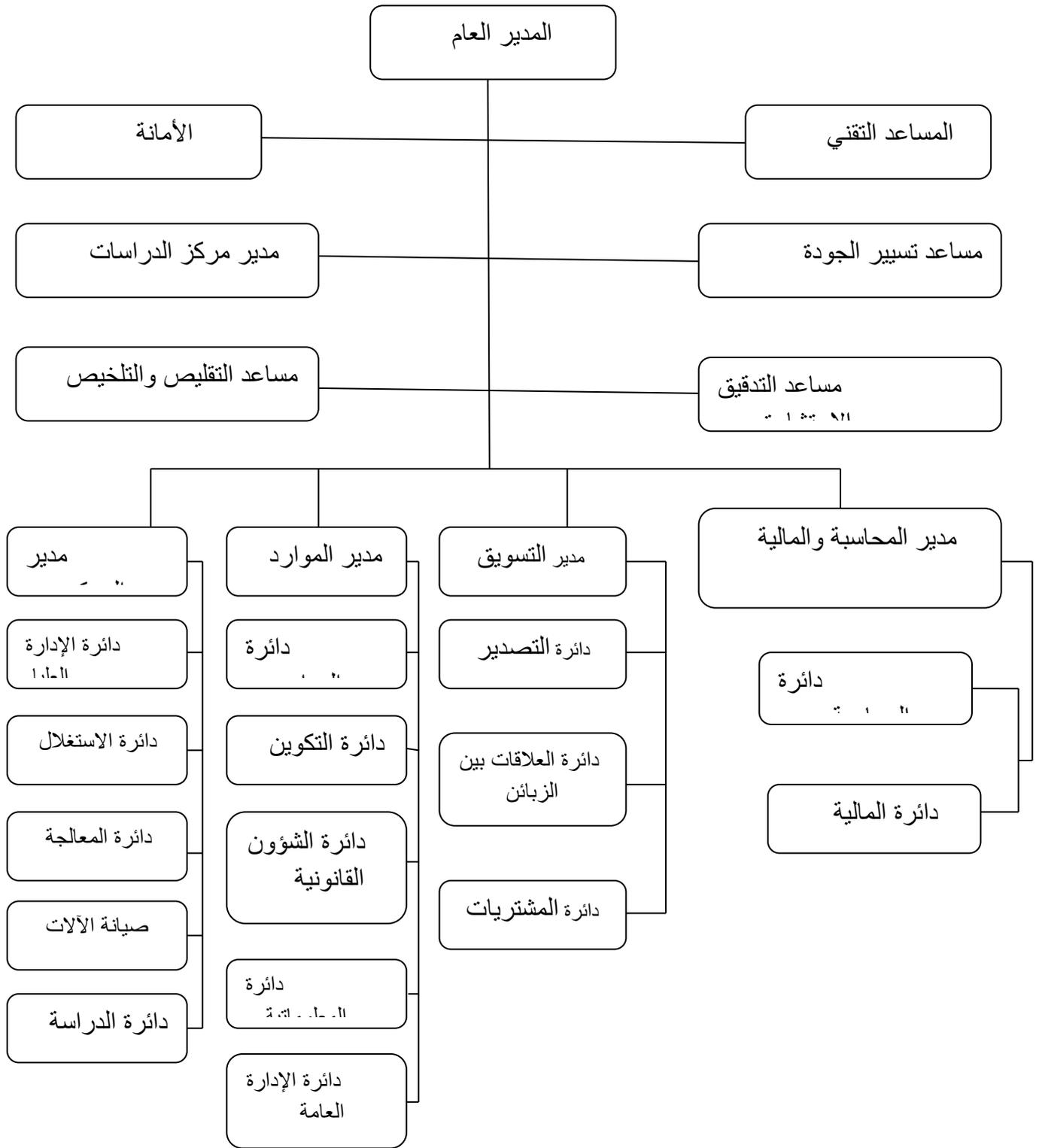
7-4-3: دائرة المعالجة

7-4-4: صيانة الآلات

7-4-5: دائرة الدراسة

على اعتبار إن شركة مناجم الحديد أصبحت مقسمة إلى وحدات تتدرج جميعا ضمن مجموعة FERPHOS فإن دراسة الهيكل التنظيمي سيكون للفرع محل الدراسة "مؤسسة مناجم الحديد تبسة" ويمكن تجسيد هيكل المؤسسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (8): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الحديد somife _ تبسة _



المصدر: مصلحة الموارد البشرية، مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة - 2019/2018.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

تمهيد:

على ضوء ما تقدم في الجانب النظري تأتي الدراسة التطبيقية للإجابة عن الإشكالية المطروحة والمتمثلة في تأثير التدريب كحافز في تنمية الأداء الوظيفي في مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة - وذلك من خلال الإجابة عن الفرضيات ولهذا قسمنا المبحث إلى:

✓ **المطلب الأول: مجتمع الدراسة واختيار العينة.**

✓ **المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات.**

المطلب الأول: مجتمع الدراسة واختيار العينة.

يتضمن هذا المطلب وصف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة وذلك بغية توضيح الجوانب التي قمنا بها في الدراسة.

أولاً: عينة الدراسة

بعد اختيار العينة من الخطوات الهامة في إجراء دراسة ميدانية على مجتمع كبير نسبياً فقد يتعذر تطبيق الدراسة على جميع الأفراد وذلك بسبب صعوبة الاتصال بالعدد الكبير للعاملين بالوحدة وحتى تتم الدراسة في أحسن الظروف ومن أجل أن تكون النتائج ممثلة تمثيلاً صحيحاً وذلك على أساس أن العينة المختارة سوف توصلنا إلى نفس النتائج تقريباً التي سنتوصل إليها لو قمنا بالدراسة على المجتمع ككل، قمنا بعملية اختبار عشوائي لعناصر العينة (الأفراد)، حيث اشتمل الاستبيان على مجموعة تقدر بـ 40 فرد على مستويات مختلفة من التعليم (جامعي، ثانوي، أقل من ثانوي) وذلك بشرط أن يكونوا قد تلقوا تدريباً أثناء عملهم في المؤسسة.

ثانياً: أدوات الدراسة

1- وثائق وسجلات الشركة: لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بمؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة - من الناحية التاريخية، وذلك من خلال ذلك من خلال التعريف بها وأهدافها ومهامها، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية وكذلك من خلال إجراء بعض المقابلات.

2- المقابلة: إن المقابلة هي حوار قائم بين القائم بالمقابلة وبين شخص أو مجموعة من الأشخاص بهدف الحصول على معلومات متعلقة بموضوع معين، ويطلق عليها التحقيق بواسطة المقابلة فهي عبارة عن تحقيق تعرض خلالها على الفرد أو أكثر أسئلة محضرة.

بهدف الحصول على معلومات ذات مصداقية وموثوقية، لجأنا إلى الاستعانة ببعض المقابلات مع إطارات المؤسسة وينبغي الإشارة أيضا إلى أن المقابلة نوعان حرة ومنظمة.

أما فيما يخص التنوع الذي استعملناه في دراسة الحالة، فقد استعملنا النوع الأول لكونها تتمتع بالمرونة المطلقة فلا تتحدد فيها الأسئلة المخصصة لمبحثين ولا احتمالات الإجابة، بحيث يترك فيها قدرا كبيرا من الحرية للمبحوث للإدلاء بآرائه واتجاهاته حول موضوع المقابلة، وقد مكنت المقابلات التي قامت بها المؤسسة من اخذ صورة عامة عن واقع التدريب والمشاكل والصعوبات التي تواجهه، كما مكنت من الحصول على انطباعات وآراء المسيرين فيما يخص البرنامج التدريبي وتقييمهم لمدى فعالية تلك البرامج، كما مكنت أيضا من معرفة الطريقة التي تم بها تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة والطريقة التي يتم من خلالها تحديد المبالغ التي تمول بها عملية التدريب في المؤسسة.

3- الاستبيان: يعرف الاستبيان على انه تقنية مباشرة لتقصي العلمي، ستعمل آراء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية. لذلك ومن أجل أن تتم دراسة العينة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية، وقد اشتملت على جزأين أساسيين وفيما يلي وصف لهما:

الجزء الأول: يضم مجموعة من البيانات الشخصية والوظيفة الخاصة بالعاملين والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة المهنية، المركز الوظيفي

الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ36 سؤال تم تقسيمه إلى محورين أساسيين يوضحان أهم متغيرات التي تناولتها الدراسة وال فقرات التي تقيس كل متغير.

الجدول رقم (4): توزيع اسئلة الاستبيان على محاور الدراسة.

محاور الدراسة	عدد الأسئلة
التدريب	• جمع وتحليل البيانات
	• تحديد الاحتياجات التدريبية
	• تصميم البرنامج التدريبي
	• تنفيذ البرنامج التدريبي
	• تقييم البرنامج التدريبي
مجموع المحور الأول	20
الأداء الوظيفي	16
المجموع الكلي	36

المصدر: من إعداد الطالبتين.

تم طرح بعض الأسئلة الخاصة المتعلقة بالأداء والتدريب داخل مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة - للعيينة المختارة عشوائيا المتكونة من 40 فكانت على النحو التالي:

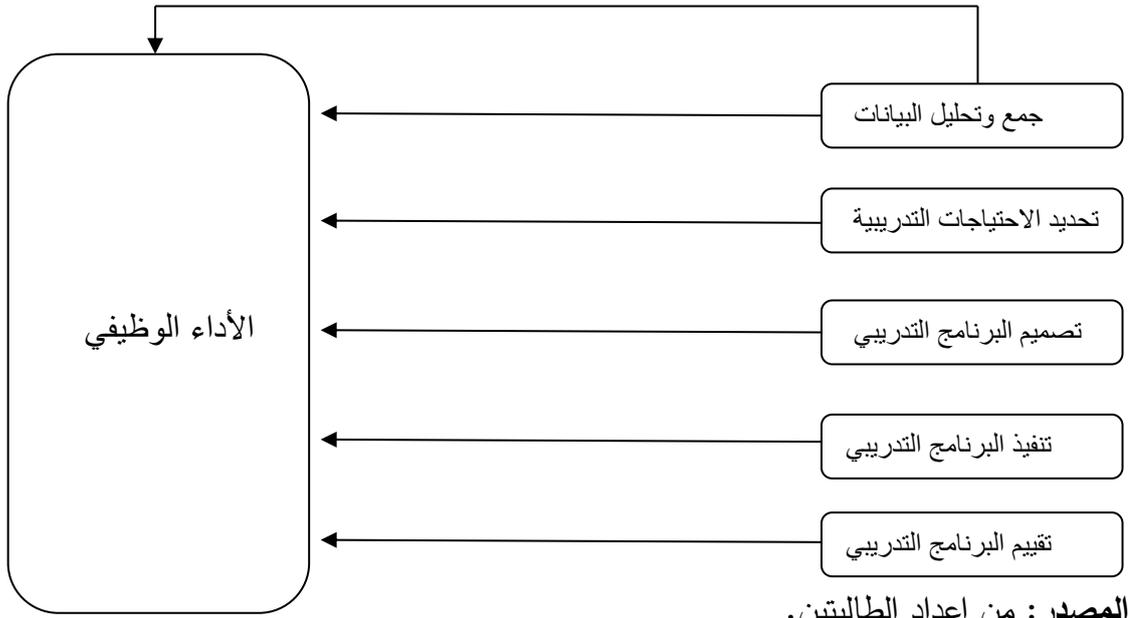
- ✓ على كل فرد من العينة الإجابة على التساؤلات التي تتعلق بأثر التدريب على أداء العاملين.
- ✓ تتمثل الأسئلة لأغراض البحث العلمي.
- ✓ يقوم المستجوبين بالرد على السائلة بنعم أو لا داخل المربعات المخصصة للإجابة.
- ✓ كانت مجمل الأسئلة مغلقة، لأن اغلب المستجوبين لا يملكون الوقت للأسئلة المفتوحة وهذا راجع أيضا لسرية المعلومات والرعية في تجنب إعطاء معلومات خاطئة كما تركنا للمستجوبين الحرية في تقديم آراء واقتراحات أخرى.
- ✓ أسئلة خاصة بالمعلومات العامة للمجيب من أجل تقريبه أكثر من الدراسة والدخول تدريجيا في صلب الموضوع.
- ✓ تناولنا أسئلة تتعلق بالأداء،
- ✓ كما حاولنا في هذا المحور الربط بين عملية التدريب وتحسين الأداء الوظيفي.¹

ثالثا: نموذج الدراسة

¹: مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، نصر، 1998، ص305.

يتضح من خلال ما سبق أن نموذج الدراسة يشتمل على متغير مستقل وهو التدريب المتمثل في الإبعاد التالية: (جمع وتحليل البيانات، تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي، تقييم البرنامج التدريبي)، ومتغير تابع وهو الأداء الوظيفي ومنه تم اعتماد جملة من الأدوات الإحصائية بناء على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد تحدد نموذج الدراسة وفقا للعلاقة بين متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة.

الشكل رقم (9): نموذج الدراسة



رابعاً: صدق أداة الدراسة

ويقصد بذلك التأكد من استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفردتها من ناحية أخرى وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون.

خامساً: ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة كان من الضروري إجراء اختبار **Cronbach's Alpha**، كما هو ممثل في الجدول التالي:

الجدول رقم (5): نتيجة اختبار Cronbach's Alpha

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	الاستبانة ككل
0.990	0.981	36	

المصدر: بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم () يتضح أن قيمة α للاستبيان بلغت 0.981 أي بنسبة 98.1% تقريبا وهي أعلى من 60% وهذا يعكس ثبات الاستبانة، وبلغت قيمة معامل الصدق 0.990 وهي قيمة مرتفعة وقريبة من الواحد 1، وبالتالي نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبانة. وعليه فإن هذا المقياس ثابت بالنسبة للمبحوثين، أي أنهم يفهمون بنوده بنفس الطريقة وكما قصدتها الطالبتين، ومنه يمكن اعتماده لكون نسبة تحقيق نفس النتائج لو أعيد تطبيقه مرة أخرى تقدر بـ: 98.1%.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "Spss" في نسخته العشرين، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية:

أولاً: التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص أفراد عينة الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة} * 100}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}}$$

ثانياً: معامل ألفا كرونباخ.

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$\alpha = \frac{n}{n-i} \left(1 - \frac{\sum V_i}{V_t}\right)$$

حيث:

α : يمثل الفا كرونباخ.

n : يمثل عدد الأسئلة.

V_t : يمثل التباين في مجموع المحاور.

V_i : يمثل التباين لأسئلة المحاور.

ثالثا: المتوسط الحسابي.

تم حسابه لتحديد استجابة أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات، ويعتبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (X_i - X)^2}}{N}$$

رابعا: معامل ارتباط بيرسون.

يستخدم لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه انطلاقا من برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(n \sum x^2) - (\sum x)^2 (n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

n : عدد المشاهدات

x_i : قيم المتغير الأول.

y_i : قيم المتغير الثاني.

خامسا: اختبار التوزيع الطبيعي

استخدم لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي ام لا، لأن إجراء بعض الاختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

سادسا: اختبار t لعينات المستقلة.

استخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترتبط بالخصائص والوظيفة المتغيرات ذات مستويين: (الجنس في الدراسة).

سابعا: تحليل التباين الأحادي.

استخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية ترتبط بالخصائص والوظيفة التي تحتوي على أكثر من مجموعتين، وتتمثل في هذه الدراسة: العمر والمستوى التعليمي والصفة المهني وعدد سنوات الخدمة.

ثامنا: الانحدار الخطي البسيط.

يتعلق بتحليل الانحدار بالتنبؤ بالمستقبل (غير معروف) اعتمادا على بيانات جمعت عن الماضي (المعروف)، فهو يحلل احد المتغيرات (المتغير التابع) متأثر بعامل آخر أو أكثر من عامل مستقل.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

تمهيد:

نقوم بعض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية وذلك من خلال الإجابة على الفرضيات لهذا قسمنا المبحث إلى:

- ✓ **المطلب الأول:** عرض وتحليل خصائص البيانات الشخصية والوظيفية.
- ✓ **المطلب الثاني:** تحليل نتائج متغيرات الدراسة.
- ✓ **المطلب الثالث:** نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص البيانات الشخصية والوظيفية.

اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي:

تم اختبار مدى اعتدالية التوزيع، حيث إن العينة المدروسة من المجتمع تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك قبل اختبار نموذج البحث ودراسة العلاقة بين متغيراته، بهدف التعرف أولاً على طبيعة الاختبارات التي ستطبق في الدراسة. فإن كانت العينات تتبع التوزيع الطبيعي؛ لا بد من استخدام الاختبارات المعلمية، بينما إذا كانت تتبع توزيعاً غير طبيعي؛ فمن الضروري تطبيق اختبارات غير معلمية. وعليه لا بد من توضيح ذلك:

الجدول رقم (6): نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov

المحور	قيمة Z	مستوى الدلالة
التدريب	0.138	0.152
الأداء الوظيفي للمؤسسة	0.170	0.091

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن محوري الدراسة ذات مستوى دلالة أكبر من 5%، أي أن العينتين تتسمان بالاعتدال وتتبعان التوزيع الطبيعي، وبالتالي لا بد من استخدام الاختبارات المعلمية لاختبار الفرضيات.

دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة:

وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

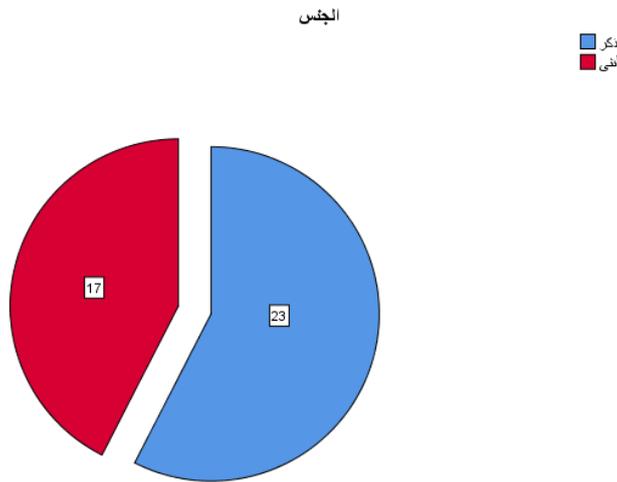
أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم (7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
57.5	23	ذكر
42.5	17	أنثى
100	40	المجموع

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

الشكل رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (7)

الملاحظ من الجدول رقم (7) والشكل رقم (10) أن 57.5% من العينة المدروسة هم من الذكور، و42.5%

من الإناث.

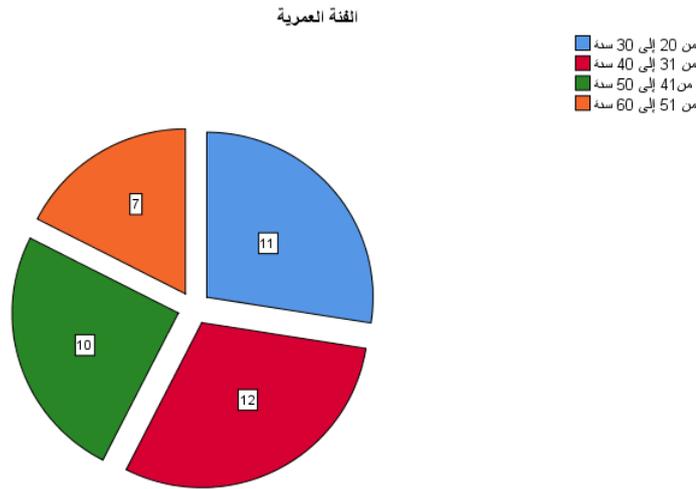
ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.

الجدول رقم (8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة %
من 20 إلى 30 سنة	11	27.5
من 31 إلى 40 سنة	12	30.0
من 41 إلى 50 سنة	10	25.0
من 51 إلى 60 سنة	7	17.5
المجموع	40	100

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

الشكل رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (8)

الملاحظ من الجدول رقم (8) والشكل رقم (11) أن 30% من أفراد العينة تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة، وتليها الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة بنسبة 27.5%، ثم الفئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة 25%، أما 17% الباقية فتقع ضمن الفئة العمرية من 51 إلى 60 سنة.

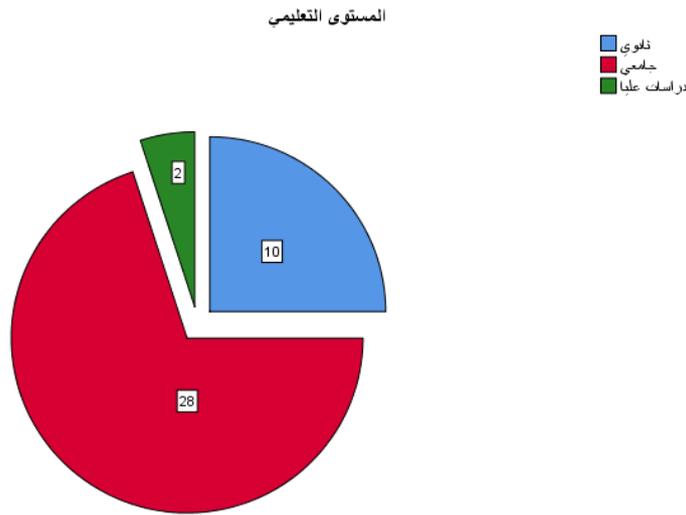
ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
متوسط	0	0
ثانوي	10	25.0
جامعي	28	70.0
دراسات عليا	2	5.0
المجموع	40	100

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

الشكل رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (9)

الملاحظ من الجدول رقم (9) والشكل رقم (12) أن أفراد العينة الذين يمتلكون مستوى تعليميا جامعيًا هم بنسبة 70%، والذين يمتلكون مستوى تعليميًا ثانويًا فهم بنسبة 25%، أما نسبة 5% فيمتلكون مستوى دراسات عليا.

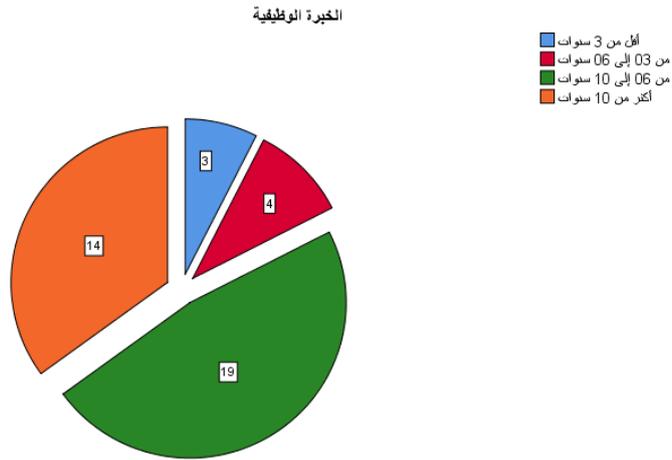
رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة.

الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

الخبرة الوظيفية	التكرار	النسبة %
أقل من 3 سنوات	3	7.5
من 03 إلى 06 سنوات	4	10.0
من 06 إلى 10 سنوات	19	47.5
أكثر من 10 سنوات	14	35.0
المجموع	40	100

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

الشكل رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (10)

الملاحظ من الجدول (10) والشكل رقم (13) أن 47.5% من أفراد العينة لديهم خبرة وظيفية من 06 إلى 10 سنوات، و35% يمتلكون خبرة وظيفية أكثر من 10 سنوات، أما 10% فلهم خبرة وظيفية من 03 إلى 06 سنوات، والنسبة الباقية 7.5% يمتلكون خبرة وظيفية أقل من 3 سنوات.

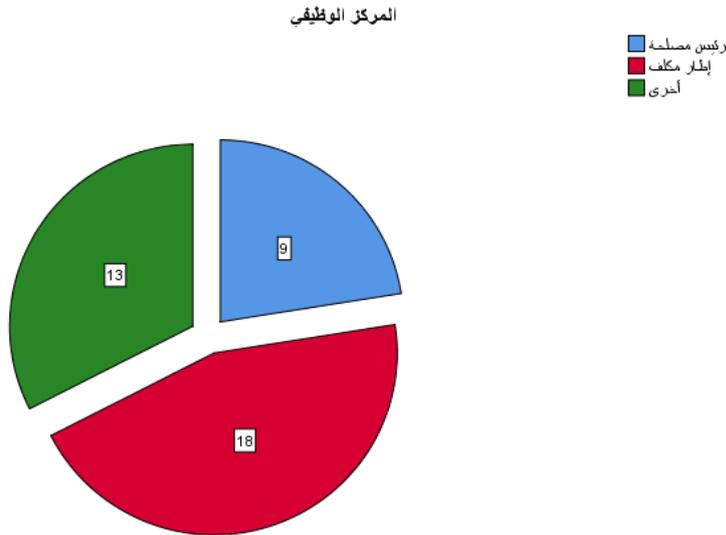
خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز.

الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

النسبة %	التكرار	المركز الوظيفي
0	0	رئيس قسم
22.5	9	رئيس مصلحة
45.0	18	إطار مكلف
32.5	13	أخرى
100	40	المجموع

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

الشكل رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (11)

الملاحظ من الجدول (11) والشكل رقم (14) أن 45% من العينة المدروسة يشغلون منصب إطار مكلف، ويشغل ما نسبته 32.5% مناصب أخرى، بينما منصب رئيس مصلحة يشغله ما نسبته 22.5%.

المطلب الثاني: تحليل نتائج متغيرات الدراسة.

دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

بعد ترميز وتفرغ البيانات باستخدام برنامج SPSS V26، سيتم التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة على النحو التالي: (2.34 \geq ، مستوى تقييم مرتفع)، (من 1.67 إلى 2.33، مستوى تقييم متوسط)، (1.66 \leq ، مستوى تقييم منخفض)، وذلك وفقاً للمعادلة التالية: (القيمة العليا - القيمة الدنيا) \div عدد المستويات؛ أي: (3 - 1) \div 3 = 0.66 وهذه القيمة هي طول الفئة، وبذلك يكون:

- مستوى تقييم منخفض: 1 + 0.66 = 1.66 \leq .
- مستوى تقييم متوسط: 1.67 + 0.66 = 2.33، أي من 1.67 إلى 2.33.
- مستوى تقييم مرتفع: من 2.34 إلى 3.

تحليل البيانات المتعلقة بتقييم محور التدريب:

الجدول رقم (12): تقييم إجابات أفراد العينة حول محور التدريب

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
1. يتم تحديد خطة العملية التدريبية بناء على احتياجات تدريب الموظف	2.45	0.904	20	مرتفع
2. تعمل المؤسسة على تحديد نوع ومستوي التدريب المطلوب	2.65	0.736	5	مرتفع
3. يتم حصر ومعرفة الاحتياجات والمشكلات التي تستلزم علاجاً بالتدريب	2.68	0.656	4	مرتفع
4. تعزز البرامج التدريبية الاتجاه الإيجابي لدى المشاركون نحو العمل	2.6	0.810	8	مرتفع
جمع وتحليل البيانات	2.5937	0.704	/	مرتفع
5. تهتم المؤسسة بتحديد فئة الموظفين المحتاجين لدورات التدريب	2.65	0.736	5	مرتفع

مرتفع	1	0.630	2.75	6. المؤسسة على اقتناع بأن الموظف بحاجة إلى التدريب
مرتفع	12	0.749	2.55	7. تقوم المؤسسة بدراسة احتياجات التدريب اعتمادا على تقييم الأداء
مرتفع	15	0.877	2.5	8. تهتم المؤسسة برفع معدل كفاءة فعالية أداء موظفيها
مرتفع	/	0.653	2.6125	تحديد الاحتياجات التدريبية
مرتفع	5	0.736	2.65	9. البرامج التدريبية التي استفدت منها ساعدتك على تنمية قدراتك
مرتفع	11	0.815	2.55	10. البرامج التدريبية التي صممت تتوافق مع متطلبات الوظيفة
مرتفع	18	0.816	2.48	11. تقوم الإدارة بإعداد برنامج تدريبي يتناسب مع التطورات المحيطة
مرتفع	10	0.747	2.58	12. عند تجديد مواضيع التدريب تأخذ الإدارة بعين الاعتبار احتياجات الموظف
مرتفع	/	0.650	2.5625	تصميم البرنامج التدريبي
مرتفع	1	0.630	2.75	13. تهتم المؤسسة بمكان تنفيذ البرنامج التدريبي
مرتفع	15	0.877	2.5	14. يتم مراعاة العامل الزمني عند تنفيذ البرنامج التدريبي
مرتفع	3	0.723	2.7	15. يتم استخدام أساليب حديثة عند تنفيذ البرنامج التدريبي
مرتفع	17	0.816	2.5	16. اختيار طرق مناسبة لتنفيذ البرنامج التدريبي يتلاءم مع خطة التدريب
مرتفع	/	0.643	2.6125	تنفيذ البرنامج التدريبي
مرتفع	19	0.784	2.48	17. تقييم البرامج التدريبية من خلال قياس مستوى تحسن أداء المشاركين بعد التدريب
مرتفع	12	0.749	2.55	18. تهتم المؤسسة بكون المدرب كفاء وفعال ولديه روح المسؤولية
مرتفع	9	0.672	2.6	19. يساهم البرنامج التدريبي في إكساب الموظف مهارات ومعارف جديدة

مرتفع	14	0.597	2.55	20. يلتزم المدربون ببرنامج الدورة التدريبية من حيث استغلال الوقت والوسائل
مرتفع	/	0.563	2.5437	تقييم البرنامج التدريبي
مرتفع	/	0.551	2.6039	التدريب

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

من خلال الجدول (12) يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة حول بعد جمع وتحليل البيانات قدر بـ 2.59 بانحراف معياري 0.704 وهو ما يدل على مستوى تقييم مرتفع لما جاء في هذا البعد ودرجة تشتت ضعيفة في الإجابات.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 2.45 و2.68، وجاءت العبارة رقم 3 بأعلى متوسط حسابي.

ويتضح من نفس الجدول أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة حول بعد تحديد الاحتياجات التدريبية قدر بـ 2.61 بانحراف معياري 0.653 وهو ما يدل على مستوى تقييم مرتفع لما جاء في هذا البعد لكن بدرجة تشتت ضعيفة في الإجابات.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 2.5 و2.75، وجاءت العبارة رقم 6 بأعلى متوسط حسابي.

كما يتضح من الجدول أعلاه أيضا أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة حول بعد تصميم البرنامج التدريبي قدر بـ 2.56 بانحراف معياري 0.650، وهو ما يدل على مستوى تقييم مرتفع لما جاء في هذا البعد وبدرجة تشتت ضعيفة في الإجابات.

وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 2.48 و2.65، وجاءت العبارة رقم 9 بأعلى متوسط حسابي.

ويتضح من نفس الجدول أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة حول بعد تنفيذ البرنامج التدريبي قدر بـ 2.61 بانحراف معياري 0.643 وهو ما يدل على مستوى تقييم مرتفع لما جاء في هذا البعد لكن بدرجة تشتت ضعيفة في الإجابات.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 2.5 و2.75، وجاءت العبارة رقم 13 بأعلى متوسط حسابي.

كما يتضح من الجدول أعلاه أيضا أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة حول بعد تقييم البرنامج التدريبي قدر بـ 2.54 بانحراف معياري 0.563، وهو ما يدل على مستوى تقييم مرتفع لما جاء في هذا البعد وبدرجة تشتت ضعيفة في الإجابات.

وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 2.48 و2.6، وجاءت العبارة رقم 19 بأعلى متوسط حسابي.

ومن خلال المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التدريب والذي يقدر بـ 2.6 وانحراف معياري 0.551؛ يمكن القول إنهم يوافقون بشكل مرتفع عما جاء في هذا المحور وكانت درجة تشتت إجاباتهم ضعيفة.

تحليل البيانات المتعلقة بتقييم محور الأداء الوظيفي للمؤسسة:

الجدول رقم (13): تقييم إجابات أفراد العينة حول محور الأداء الوظيفي للمؤسسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
21. يمتلك العاملون المعارف اللازمة لأداء مهامهم	2.55	0.815	9	مرتفع
22. يبذل العاملون المهارات الكافية لإنجاز مهامهم	2.5	0.816	11	مرتفع
23. تساهم توجيهات وإرشادات العاملين في المؤسسة في تحسين سلوكهم	2.55	0.749	10	مرتفع
24. يسعى العاملون لإنجاز كمية العمل المطلوبة	2.5	0.784	12	مرتفع
25. يحرص العاملون على إنجاز أعمالهم على أكمل وجه وبأكبر قدر من الكفاءة	2.42	0.747	15	مرتفع
26. تتبع المؤسسة خطة تنظيمية لتطوير أداء الموظفين	2.47	0.816	13	مرتفع
27. البرامج التدريبية المعتمدة من قبل المؤسسة تساعد على تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه	2.75	0.63	1	مرتفع
28. تدريب الموظفين يخلق لديهم الرغبة في تحسين أدائهم الوظيفي	2.58	0.747	7	مرتفع
29. الأداء الجيد للموظفين راجع لوضوح مهامهم الوظيفية	2.6	0.81	3	مرتفع
30. يتم تقييم الأداء الوظيفي وفقا لمعايير محددة ومعروفة للجميع	2.57	0.747	8	مرتفع
31. تمنح المؤسسة للعاملين فرصة التدريب مما يسمح باكتساب الخبرة الكافية لتطوير أدائهم	2.6	0.81	3	مرتفع
32. شعور الموظفين بالثقة بأنفسهم وبتقنة رؤسائهم لهم يسمح بتحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة	2.7	0.723	2	مرتفع
33. لا تتأثر عملية تقييم الأداء الوظيفي بالعلاقات الشخصية مع الرؤساء	2.05	0.959	16	متوسط
34. يقدر معظم الموظفين أهمية مسؤولياتهم في العمل	2.6	0.672	5	مرتفع

مرتفع	14	0.749	2.45	35. يتقن الموظفون عملهم دون النظر لحصولهم على مكافآت
مرتفع	5	0.672	2.6	36. هناك توافق بين العمل المطلوب من الموظف وقدرته على إنجاز
مرتفع		0.537	2.55	الأداء الوظيفي للمؤسسة

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

من خلال الجدول (13) يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة حول محور الأداء الوظيفي للمؤسسة قدر بـ 2.55 بانحراف معياري 0.537 وهو ما يدل على مستوى تقييم مرتفع لما جاء في هذا المحور وبدرجة تشتت ضعيفة في الإجابات. كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 2.05 و 2.75، وجاءت العبارة رقم 27 بأعلى متوسط حسابي.

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على أنه:

H_0 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء الوظيفي في مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة عند مستوى دلالة 0.05.

H_1 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء الوظيفي في مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع (الأداء الوظيفي للمؤسسة) مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل (التدريب)، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

جدول رقم (14): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	8.516	1	8.516	118.300	.000
الخطأ	2.735	38	.072		
الإجمالي	11.251	39			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	.338	.207		1.628	.112
التدريب	.848	.078	.870	10.877	.000
معامل الارتباط:	معامل التحديد: 0.757		المتغير التابع: الأداء الوظيفي للمؤسسة		
معامل	0.870				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة وبالبالغة 118.300 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (التدريب والأداء الوظيفي للمؤسسة) بقيمة 87% والذي يعكس علاقة طردية وقوية، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.757 وهذا يعني أن 75.7% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي في مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة يعود إلى تغيرات حاصلة في التدريب، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 10.877 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبلغت قيمة معامل β 0.870.

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.000 أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الأداء الوظيفي في مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = 0.338 + 0.848x$$

ثانيا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية.

اختبار الفرضية الفرعية رقم 1: تنص الفرضية الفرعية رقم 1 على أنه:

H_0 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجمع وتحليل البيانات على الأداء الوظيفي في مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة عند مستوى دلالة 0.05.

H_1 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجمع وتحليل البيانات على الأداء الوظيفي في مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار الفرضية الفرعية رقم 1 تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بين بعد جزئي من المتغير المستقل (جمع وتحليل البيانات) مع المتغير التابع (الأداء الوظيفي للمؤسسة).

جدول رقم (15): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	6.234	1	6.234	47.224	.000
الخطأ	5.017	38	.132		
الإجمالي	11.251	39			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.073	.222		4.835	.000
جمع وتحليل البيانات	.568	.083	.744	6.872	.000
معامل الارتباط: 0.744			معامل التحديد: 0.554		
			المتغير التابع: الأداء الوظيفي للمؤسسة		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة وبالبالغة 47.224 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (جمع وتحليل البيانات والأداء الوظيفي للمؤسسة) بقيمة 74.4% والذي يعكس علاقة طردية وقوية، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.554 وهذا يعني أن 55.4% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي في مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة يعود إلى تغيرات حاصلة في جمع وتحليل البيانات، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 6.872 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبلغت قيمة معامل $\beta = 0.744$.

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.000 أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجمع وتحليل البيانات على الأداء الوظيفي في مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = 1.073 + 568x$$

اختبار الفرضية الفرعية رقم 2: تنص الفرضية الفرعية رقم 2 على أنه:

H_0 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية على الأداء الوظيفي في مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة عند مستوى دلالة 0.05.

H_1 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية على الأداء الوظيفي في مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار الفرضية الفرعية رقم 2 تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بين بعد جزئي من المتغير المستقل (تحديد الاحتياجات التدريبية) مع المتغير التابع (الأداء الوظيفي للمؤسسة).

جدول رقم (16): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	6.332	1	6.332	48.924	.000
الخطأ	4.919	38	.129		
الإجمالي	11.251	39			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	.933	.237		3.929	.000
تحديد الاحتياجات التدريبية	.617	.088	.750	6.995	.000
معامل الارتباط: 0.750		معامل التحديد: 0.563			
		المتغير التابع: الأداء الوظيفي للمؤسسة			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 48.924 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (تحديد الاحتياجات التدريبية والأداء الوظيفي للمؤسسة) بقيمة 75% والذي يعكس علاقة طردية وقوية، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.563 وهذا يعني أن 56.3% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي في مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة يعود إلى تغيرات حاصلة في تحديد الاحتياجات التدريبية، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 6.995 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبلغت قيمة معامل β 0.750.

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.000 أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية على الأداء الوظيفي في مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالتالي:

$$y = 0.933 + 0.617x$$

اختبار الفرضية الفرعية رقم 3:

تنص الفرضية الفرعية رقم 3 على أنه:

H_0 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم البرنامج التدريبي على الأداء الوظيفي في مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة عند مستوى دلالة 0.05.

H_1 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم البرنامج التدريبي على الأداء الوظيفي في مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار الفرضية الفرعية رقم 3 تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بين بعد جزئي من المتغير المستقل (تصميم البرنامج التدريبي) مع المتغير التابع (الأداء الوظيفي للمؤسسة).

جدول رقم (17): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	5.849	1	5.849	41.144	.000
الخطأ	5.402	38	.142		
الإجمالي	11.251	39			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.018	.245		4.150	.000
تصميم البرنامج التدريبي	.596	.093	.721	6.414	.000
معامل الارتباط: 0.721		معامل التحديد: 0.520		المتغير التابع: الأداء الوظيفي للمؤسسة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (17) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة وبالبالغة 41.144 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (تصميم البرنامج التدريبي والأداء الوظيفي للمؤسسة) بقيمة 72.1% والذي يعكس علاقة طردية وقوية، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.520 وهذا يعني أن 52% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي في مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة يعود إلى تغيرات حاصلة في تصميم البرنامج التدريبي، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 6.414 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبلغت قيمة معامل $\beta = 0.721$.

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.000 أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم البرنامج التدريبي على الأداء الوظيفي في مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالتالي:

$$y = 1.018 + 0.596x$$

اختبار الفرضية الفرعية رقم 4:

تنص الفرضية الفرعية رقم 4 على أنه:

H_0 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ البرنامج التدريبي على الأداء الوظيفي في مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة عند مستوى دلالة 0.05.

H_1 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ البرنامج التدريبي على الأداء الوظيفي في مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار الفرضية الفرعية رقم 4 تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بين بعد جزئي من المتغير المستقل (تنفيذ البرنامج التدريبي) مع المتغير التابع (الأداء الوظيفي للمؤسسة).

جدول رقم (18): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	6.040	1	6.040	44.047	.000
الخطأ	5.211	38	.137		
الإجمالي	11.251	39			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	.946	.248		3.816	.000
تنفيذ البرنامج التدريبي	.612	.092	.733	6.637	.000
معامل الارتباط: 0.733		معامل التحديد: 0.537			
		المتغير التابع: الأداء الوظيفي للمؤسسة			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 44.047 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (تنفيذ البرنامج التدريبي والأداء الوظيفي للمؤسسة) بقيمة 73.3% والذي يعكس علاقة طردية وقوية، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.573 وهذا يعني أن 57.3% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي في مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة يعود إلى تغيرات حاصلة في تنفيذ البرنامج التدريبي، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 6.637 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبلغت قيمة معامل β 0.733.

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.000 أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ البرنامج التدريبي على الأداء الوظيفي في مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = 0.964 + 0.612x$$

اختبار الفرضية الفرعية رقم 5:

تنص الفرضية الفرعية رقم 5 على أنه:

H_0 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم البرنامج التدريبي على الأداء الوظيفي في مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة عند مستوى دلالة 0.05.

H_1 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم البرنامج التدريبي على الأداء الوظيفي في مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار الفرضية الفرعية رقم 5 تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بين بعد جزئي من المتغير المستقل (تقييم البرنامج التدريبي) مع المتغير التابع (الأداء الوظيفي للمؤسسة).

جدول رقم (19): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	7.041	1	7.041	63.548	.000
الخطأ	4.210	38	.111		
الإجمالي	11.251	39			
المتغير	β	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	.626	.247		2.539	.015
تقييم البرنامج التدريبي	.755	.095	.791	7.972	.000
معامل الارتباط: 0.791		معامل التحديد: 0.626		المتغير التابع: الأداء الوظيفي للمؤسسة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (19) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 63.548 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (تقييم البرنامج التدريبي والأداء الوظيفي للمؤسسة) بقيمة 79.1% والذي يعكس علاقة طردية وقوية، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.626 وهذا يعني أن 62.6% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي في مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة يعود إلى تغيرات حاصلة في تقييم البرنامج التدريبي، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 7.972 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبلغت قيمة معامل β 0.791.

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.000 أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم البرنامج التدريبي على الأداء الوظيفي في مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = 0.626 + 0.755x$$

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على مؤسسة مناجم الحديد Somifer -تبسة- وتوضيح على الأهداف التي تسعى لتحقيقها بالإضافة إلى النشاطات التي تمارسها، إلى جانب تقديم الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومختلف المصالح التي يحتوي عليها وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات للحصول على المعلومات والبيانات منها الاستبانة التي خصت عينة من مستخدمي المؤسسة محل الدراسة تعادل 40 فردا

وبعد استرجاع الاستبانة تم تفريغها وتحليل باينتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لغرض تحليل وتفسير الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات تم التوصل إلى أن هناك دور ذو دلالة إحصائية بين التدريب والأداء الوظيفي بمؤسسة مناجم الحديد Somifer -تبسة-

الخاتمة العامة

لقد تبين من خلال الدراسة أن التدريب من أهم الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة وذلك ضمانا لنجاحها، والتي لها دور قوي في تنمية ورفع مستوى الأداء الوظيفي للمؤسسة. حيث أن المؤسسة تسعى من خلال التدريب إلى منح عمالها معارف وأفكار وقدرة على استخدام وسائل وأساليب جديدة لمسايرة التطورات التكنولوجية والعلمية السريعة، وهذا اعتبارا أن العنصر البشري أضحى اليوم عنصرا في وظيفة الإنتاج على مستوى المؤسسة، وعليه لن تجني العملية التدريبية ثمارها ما لم يتم تصميم برامج تدريبية تتوافق مع احتياجات الأفراد والمؤسسات والمتطلبات التكنولوجية والعلمية، وذلك من أجل اكتساب خبرات ومهارات، وتوجيه السلوك باتجاه يرفع كفاءة الأفراد على أداء الأعمال المكلفين بها على أكمل وجه.

ومن هنا فإن التدريب والأداء الوظيفي أمران ضروريان بمؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة - لا بد من قيام الأخيرة بدورات تدريبية من خلال تحديد احتياجاتها التدريبية، تصميم برامج تدريبية تتناسب مع متطلبات الدورة التدريبية، تنفيذ البرامج وأخيرا تقييمها.

نتائج الدراسة:

خلصت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج نورد أهمها فيما يلي:

النتائج النظرية:

- التدريب عملية ضرورية وحتمية لا غنى عنها لكونها إحدى أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتطوير وتنمية الأداء الوظيفي.
- يتوقف نجاح المؤسسة الاقتصادية في نشاطاتها على تنمية معارف موظفيها وتنمية قدراتهم ويتم هذا من خلال تبنيها لوظيفة التدريب.
- أن الموظفين في المؤسسة لديهم قناعة بان التدريب يحسن من كفاءتهم وأدائهم مما يلبي حاجات المؤسسة.
- يمكن تقسيم الأداء الوظيفي من معرفة مدى قدرة الموظف على القيام بوظيفته التي يشغلها.
- لتحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة - لا بد من قيام هذه الأخير بدورات تدريبية مما يتناسب مع وظيفة كل عامل وهذا للوصول إلى الأهداف المسطرة.
- أكدت أراء الموظفين والمعنيين بالدراسة أن التدريب بما على رفع كفاءة الموظفين، وهذا من جهة الواقع العملي والذي يتفق مع الجانب النظري الذي تم التطرق له في بحثنا، والذي يؤكد ويثبت أن الهدف الأساسي للتدريب هو رفع وزيادة كفاءة الأداء الوظيفي.

النتائج التطبيقية:

من خلال عرض وتحليل الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة قوية وموجبة بين التدريب والأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية مناجم الحديد Somifer - تبسة - عند مستوى دلالة $a \geq 0.05$.
- وجود علاقة طردية قوية لجمع وتحليل البيانات والأداء الوظيفي في مؤسسة مناجم الحديد Somifer تبسة - عند مستوى دلالة $a \geq 0.05$.
- وجود علاقة طردية وقوية بين تحديد الاحتياجات التدريبية والأداء الوظيفي في مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة - عند مستوى دلالة $a \geq 0.05$.
- وجود علاقة طردية وقوية بين التقييم والأداء الوظيفي في مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة - عند مستوى دلالة $a \geq 0.05$.
- وجود علاقة طردية وقوية بين تنفيذ البرامج التدريبية والأداء الوظيفي في مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة - عند مستوى دلالة $a \geq 0.05$.
- وجود علاقة طردية وقوية بين تقييم البرنامج التدريبي والأداء الوظيفي في مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة - عند مستوى دلالة $a \geq 0.05$.
- كما توصلت الدراسة إلى أن التدريب كمتغير مستقل يؤثر على الأداء الوظيفي كمتغير تابع بدرجة قوية وذلك بمعامل ارتباط 0.870 مع وجود علاقة طردية قوية بينهما.

اختبار الفرضيات

- الفرضية الرئيسية: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي المقدم في مؤسسة مناجم الحديد Somifer - تبسة - وبين التدريب المتبع عند مستوى معنوية ($a \geq 0,05$) " بالنظر الى ما وقفنا عليه في المؤسسة محل التربص.
- الفرضية الفرعية 1: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين جمع وتحليل البيانات والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ($a \geq 0,05$)" بالنظر الى اعتماد المؤسسة على مختلف أساليب التدريب لغرض رفع الأداء الوظيفي وهو ما يؤكد صحة الفرضية.
- الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ($a \geq 0,05$) بالنظر الى اعتماد المؤسسة على مختلف أساليب التدريب لغرض رفع الأداء الوظيفي، ما يؤكد صحة الفرضية.

- **الفرضية الفرعية 3:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تصميم البرنامج التدريبي والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ($a \geq 0,05$) بالنظر الى اعتماد المؤسسة على مصممي برامج تدريب ذوي كفاءة ما يثبت صحة الفرضية.
- **الفرضية الفرعية 4:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ البرنامج التدريبي والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ($a \geq 0,05$) بالنظر الى صرامة المؤسسة في متابعة مختلف برامج التدريب، وهو ما يؤكد صحة هذه الفرضية.
- **الفرضية الفرعية 5:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تقييم البرنامج التدريبي والأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ($a \geq 0,05$) قياسا على اعتماد المؤسسة على تعيين الموظفين ذوي التدريب العالي في مناصب أعلى، وهو ما يثبت صحة الفرضية.

التوصيات:

- على ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تبرز دور وأثر التدريب في تنمية الأداء الوظيفي من خلال:
- ضرورة الاستمرار في التدريب لدوره الفعال في تنمية مهارات الأفراد وكذلك رفع كفاءة الأداء الوظيفي.
 - العمل على تطوير وتنمية قدرات ومهارات الموظفين من خلال التركيز أكثر على التدريب وهذا حتى تكون لهم القدرة على توليد الأفكار التي تعمل على تحسين وتطوير مستوى الأداء.
 - ضرورة وجود مدربين أكفاء ومن أهل الاختصاص وهذا من اجل إنجاح العملية التدريبية وتحقيق الأهداف المسطرة.
 - وضع برامج تدريبية متخصصة والتي تتماشى مع احتياجات الموظفين وذلك من اجل كسب رضاهم لضمان استمرارهم في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - ضرورة توفير الحوافز المادية والمعنوية لتنمية الأداء الوظيفي في المؤسسة من اجل حب العمل والإخلاص له كمنح شهادات تقديرية او تقديم عبارات شكر وهذا من اجل الدفع بالموظفين نحو الإبداع والابتكار.
 - الالتزام بمبدأ التقييم والمتابعة المستمرين لعملية التدريب لدراسة المعوقات والمشاكل وإيجاد حلول لها.

أفاق الدراسة:

يمكن مواصلة البحث في مجال التدريب والأداء وربطها بالجودة الشاملة على مستوى المؤسسة من حيث دورهما أو بالتحفيز وأثره على الأداء الوظيفي أو ربطه بإنتاجية المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب

باللغة العربية

1. ابراهيم رمضان الذيب، دليل إدارة الموارد البشرية، ام القرى للترجمة والنشر والتوزيع، 2006.
2. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
3. أبو نصر مدحت احمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، ط1، مجموعة النبيل العربية، مصر.
4. احمد خطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002.
5. احمد ماهر ادرار، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
6. أيمن عبد الرحمان سليمان، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
7. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية (الأسس، المفاهيم والابعاد والاستراتيجية)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
8. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
9. جميل عبد الكريم، إدارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
10. جن نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
11. حسن احمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007.
12. حسن زاوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص215.
13. درة عبد الباري الصباغ زهير نعيم، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
14. رواية حسن، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000.
15. رواية حسن، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
16. رواية محمد محسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 201.
17. رولا نايف المعايطه، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
18. سوسن شاكر مجيد، تطورات معاصرة في التقويم التربوي، دار صفاء عمان، الأردن، 2011.

19. شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الشروق للنشر والتوزيع القاهرة، 2005.
20. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
21. العامري محمد الرئيس، نموذج مقترح لعلاقة ادارة الجودة الشاملة بتطوير الاداء الوظيفي للعاملين، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
22. عباس محمد الله هيلة، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.
23. عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص183.
24. عبد المحسن جودة وعبد الحميد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، جامعة المنصورة، مصر.
25. عبد المليك مزهودة، "الادارتين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، محمد خيضر بسكرة، العدد الاول، 2011.
26. على الغربي، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
27. علي السلمي، ادارة الموارد البشرية منظور استراتيجي، دار غريد للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
28. علي فلاح الزعبي، مبادئ الادارة بالأصول والاساليب العلمية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013.
29. فايز عبد الرحمان الفروخ، التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
30. الكرفي مجيد، مؤشرات الأداء الرئيسي، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
31. محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
32. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003.
33. محمد نبيل سعد سالم، عنوان الكتاب، ط3، المكتب الحديث، الاسكندرية 2008.
34. مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، نصر، 1998.
35. موسى اللوزي، التنظيم واجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
36. نزار عوني اللبدي، تنمية الاداء الوظيفي والاداري، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان.
37. يوسف مصطفى، ادارة الاداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2006، ص23.

باللغة الأجنبية

1. Robert Bacal, **Manager's guide to performance reviews**, McGraw Hill, USA, 2004.

الرسائل والاطروحات

1. اسعد احمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية فلسطين، 2008.
2. بن عزة فردوس، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية لعيادة طبية جراحية ضياء بورقلة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016/2015.
3. بوزرقاطة أمال، اثر التدريب على أداء العاملين، مذكرة ماستر في تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019/2018.
4. دارعو فاطمة، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي للاداء، رسالة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
5. ديمة خزام، أثر التدريب في أداء العاملين، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، الجامعة السورية، 2021/2019.
6. زيد صالح حسن، اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2009.
7. ساعد قرمش قزهره، دور التدريب في تحسين أداء المواد البشرية، مذكرة ماجستير في الاقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية علوم التسيير والعلم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007.
8. سعاد دقسوم، دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019/2018.
9. سلمى لحر، تحليل تهيئة ظروف العمل على هيئة التمريض المؤسسة الاستشفائية محمد صديق بن يحي جيجل، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة 2، 2013/2012.
10. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2010.
11. صبري محمد عرض ماضي، اتجاهات المراد في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة العربية الإسلامية، غزة، 2011.
12. طلال عبد المالك الشريف، الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، 2003/2002.
13. عبد الله عبد الرحمان النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، اكااديمية نايف العربية الرياض، 2003.

14. عبوي زياد منير، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
15. عنتر الدين هروم، واقع تسيير الاداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة دراسة ميدانية لمركب المجارف والرافعات بقسنطينة، مذكرة نيل شهادة الماستر، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية 2008/2007.
16. فضيلة بلالي، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي الجزائر، السنة.
17. فضيلة نشاش، دور التدريب في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة احمد دراية، ادرار، 2020/2019.
18. مسعود علي التايه، دور التدريب الموارد البشرية في بناء القدرات القيادية الإدارية دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بغداد، اطروحة دكتوراه، قسم إدارة أعمال، جامعة سانت كلمتس، العراق، 2012.
19. مقدود وهيبة، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية في الهندسة المدنية والبناء، مذكرة نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس 2008/2007
20. يوسف عبد الرحمان، تقييم اداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدماتية دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائرية ام البواقي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، 2014/2013.
- النشريات والدوريات
- علي يونس ميا، "قياس التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية التربية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، عمان سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 31، العدد1، 2009.
- الملتقيات
- إبراهيم خالد عبد الله، التدريب وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة دراسة استطلاعية من المدراء العاملين في العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة، العراق، 2015.

قائمة الملاحق



ملحق رقم 01: استمارة استبيان
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي-تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

استمارة استبيان حول:
أثر التدريب كحافز في تنمية الأداء الوظيفي للمؤسسة

نقوم بإعداد بحث حول أثر التدريب كحافز في تنمية الأداء الوظيفي للمؤسسة، فالرجاء منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الموائية بوضع إشارة (X) في الخانة التي تتفق ورأيكم كمساعدة منكم لإنجاز البحث وعلى أن تستخدم اجاباتكم لغايات علمية فقط، ونشكر تعاونكم.

الأستاذ المشرف:

د. جنينة عمر

من إعداد:

✓ بوفرو بثينة
✓ معافي أسماء

السنة الجامعية: 2022/2021

أولاً: البيانات الشخصية

1- الجنس:

 أنثى ذكر

2- الفئة العمرية:

 من 31 إلى 40 سنة من 20 إلى 30 سنة من 51 إلى 60 سنة من 41 إلى 50 سنة

3- المستوى التعليمي:

 ثانوي متوسط دراسات عليا جامعي

4- الخبرة الوظيفية:

 من 03 إلى 06 سنوات أقل من 03 سنوات أكثر من 10 سنوات من 06 إلى 10 سنوات

5- المركز الوظيفي:

 رئيس مصلحة رئيس قسم أخرى إطار مكلف

ثانياً: متغيرات الدراسة

الرقم	غير موافق	محايد	موافق
المحور الأول: التدريب			
أولاً: جمع وتحليل البيانات			
01			يتم تحديد خطة العملية التدريبية بناءً على احتياجات تدريب الموظف
02			تعمل المؤسسة على تحديد نوع ومستوي التدريب المطلوب
03			يتم حصر ومعرفة الاحتياجات و المشكلات التي تستلزم علاجاً بالتدريب
04			تعزز البرامج التدريبية الاتجاه الايجابي لدى المشاركين نحو العمل
ثانياً: تحديد الاحتياجات التدريبية			
05			تهتم المؤسسة بتحديد فئة الموظفين المحتاجين لدورات التدريب
06			المؤسسة على اقتناع بأن الموظف بحاجة إلى التدريب
07			تقوم المؤسسة بدراسة احتياجات التدريب اعتماداً على تقييم الأداء
08			تهتم المؤسسة برفع معدل كفاءة فعالية أداء موظفيها
ثالثاً: تصميم البرنامج التدريبي			
09			البرامج التدريبية التي استفدت منها ساعدتك على تنمية قدراتك
10			البرامج التدريبية التي صممت تتوافق مع متطلبات الوظيفة
11			تقوم الإدارة بإعداد برنامج تدريبي يتناسب مع التطورات المحيطة
12			عند تجديد مواضيع التدريب تأخذ الإدارة بعين الاعتبار احتياجات الموظف
رابعاً: تنفيذ البرنامج التدريبي			
13			تهتم المؤسسة بمكان تنفيذ البرنامج التدريبي
14			يتم مراعاة العامل الزمني عند تنفيذ البرنامج التدريبي
15			يتم استخدام أساليب حديثة عند تنفيذ البرنامج التدريبي
16			اختيار طرق مناسبة لتنفيذ البرنامج التدريبي يتلائم مع خطة التدريب

خامسا: تقييم البرنامج التدريبي			
17	تقيم البرامج التدريبية من خلال قياس مستوى تحسن أداء المشاركين بعد التدريب		
18	تهتم المؤسسة بكون المدرب كفاء وفعال ولديه روح المسؤولية		
19	يساهم البرنامج التدريبي في اكساب الموظف مهارات و معارف جديدة		
20	يلتزم المدربون ببرنامج الدورة التدريبية من حيث استغلال الوقت والوسائل		
المحور الثاني: الأداء الوظيفي للمؤسسة			
21	يمتلك العاملون المعارف اللازمة لأداء مهامهم		
22	يبدل العاملون المهارات الكافية لإنجاز مهامهم		
23	تساهم توجيهات وارشادات العاملين في المؤسسة في تحسين سلوكهم		
24	يسعى العاملون لإنجاز كمية العمل المطلوبة		
25	يحرص العاملون على إنجاز أعمالهم على أكمل وجه وبأكبر قدر من الكفاءة		
26	تتبع المؤسسة خطة تنظيمية لتطوير أداء الموظفين		
27	البرامج التدريبية المعتمدة من قبل المؤسسة تساعد على تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه		
28	تدريب الموظفين يخلق لديهم الرغبة في تحسين أدائهم الوظيفي		
29	الأداء الجيد للموظفين راجع لوضوح مهامهم الوظيفية		
30	يتم تقييم الأداء الوظيفي وفقا لمعايير محددة ومعروفة للجميع		
31	تمنح المؤسسة للعاملين فرصة التدريب مما يسمح باكتساب الخبرة الكافية لتطوير أدائهم		
32	شعور الموظفين بالثقة بأنفسهم وبتقنة رؤسائهم لهم يسمح بتحقيق الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة		
33	لا تتأثر عملية تقييم الأداء الوظيفي بالعلاقات الشخصية مع الرؤساء		
34	يقدر معظم الموظفين أهمية مسؤولياتهم في العمل		
35	يتقن الموظفون عملهم دون النظر لحصولهم على مكافآت		
36	هناك توافق بين العمل المطلوب من الموظف وقدرته على إنجاز		

ملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة
صالح محرز	أستاذ محاضر - أ -	جامعة العربي التبسي - تبسة
جنينة عمر	أستاذ التعليم العالي	جامعة العربي التبسي - تبسة
زرزور براهيم	أستاذ التعليم العالي	جامعة العربي التبسي - تبسة

ملحق رقم 03: بطاقة تقنية لمؤسسة مناجم الحديد Somifer – تبسة –

SOMIFER – spa

PRESENTATION DE LA FILIALE
SOCIÉTÉ DES MINES DE FER D'ALGÉRIE

Président du Conseil d'Administration KAFI Abdelhamid Directeur Général/pi BAKHOUCHE El Hamdi Administrateurs BENREGREG Ammar BENZIANE Med Errachidi M e m b r e s d e D r o i t GUENEZ Mourad ZEGHOUANE Riadh Commissaire aux Comptes HADDOUM Mohand Larbi	Consistance Mine de Anini Mine de Rouina Mine de Khanguet Projet Chaâbat El Ballout Projet Sidi Maârouf	Dénomination SOMIFER – Spa Forme juridique Société par actions Date de création 01-janv-2005 Capital social 120.000.000,00 DA Raison sociale Exploitation & Commercialisation du Minéral de fer	Siège social Société des Mines de Fer d'Algérie SOMIFER spa, BP 296 Zone INDUSTRIELLE 12 000 Tébessa, Tél. : 213.037-59.19.27 Fax : 213.037-59-13-44 www.ferphos.com
---	---	--	---

**SOMIFER-spa est organisée en 04 MINES
et un Siège social**

```

    graph TD
      SOMIFER[SOMIFER-spa  
Siège social]
      KHANGUET[KHANGUET]
      ROUINA[ROUINA]
      ANINI[ANINI]
      CHAABET[CHAABET  
EL  
BALLOUT]
      SOMIFER <--> KHANGUET
      SOMIFER <--> ROUINA
      SOMIFER <--> ANINI
      SOMIFER <--> CHAABET
    
```

LE MARCHÉ DE SOMIFER-SPA

La consommation du Minéral de Fer par l'industrie du ciment varie entre 300 000 Tonn
420 000 Tonnes. Somifer, couvre une grande partie de cette consommation.