



LARBI TEBESSI –TEBESSAUNIVERSITY

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

الميدان: علوم إنسانية و إجتماعية

الشعبة: علوم اجتماعية

التخصص: تنظيم و تنمية

العنوان:

التدريب الوظيفي و الأداء ضمن فريق العمل

دراسة ميدانية بمستشفى عليا صالح - تبسة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د."

دفعة: 2018

إشراف الدكتور :

- صوالحية منير

إعداد الطلبة :

- دعاس بلدية

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
المولدي عاشور	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
صوالحية منير	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا ومقررا
توايحية رابح	أستاذ مساعد -أ-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2018/2017

ملحق القرار رقم: 933 المؤرخ في: 28 جويلية 2010

الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

مؤسسة التعليم العالي:

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

أنا الممضي أدناه،

السيد: د. جاسم ابوبيرة، الصفة: طالب، أستاذ باحث، باحث دائم:

الحامل لبطاقة التعريف، الوطنية رقم: 7466746 والصادرة بتاريخ: 2010/04/13

المسجل بكلية العلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع

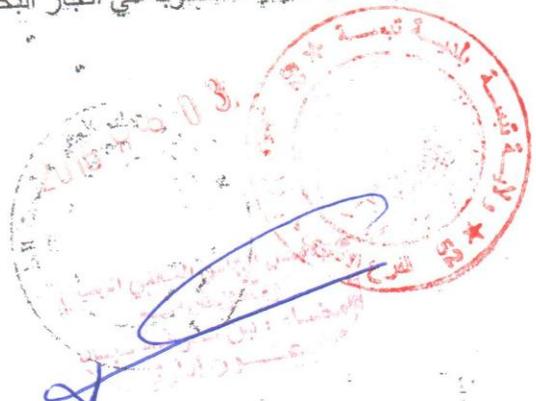
و المكاف بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة

دكتوراه)، عنوانها: التدريب الوظيفي والإدارة تحت عرقلة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2010/04/03

إمضاء المعني



شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

الحمد لله على إحسانه و الشكر له على توفيقه و إمتنانه و نشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيما لشأنه و نشهد أن سيدنا و نبينا محمد عبده و رسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه و على و أصحابه و أتباعه و سلم .
بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بداية
بجزيل الشكر إلى :

الذي شرفني بإشرافه على مذكرة بحثي الأستاذ الدكتور "صوالحية منير " الذي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفاءه حقه بصبره الكبير علينا و بتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن كما نشكر أساتذتنا الأفاضل الذين لهم بالإمتان و العرفات على قدموه لنا طوال دراستنا الجامعية " أستاذة علم الاجتماع"

كما أتوجه بجزيل الشكر و التقدير إلى مكتبة كلية التجارة و عمالها و نخص بالذكر عمال "الإعارة الخارجية " و أيضا المؤسسة الاستشفائية "عاليا صالح " و عمالها و إلى كل من قدم لنا يد المساعدة و العون في تحضيرنا لهذه المذكرة .

الطالبة : دعاس بلدية

إهداء خاص



فهرس الموضوعات

الصفحة	المحتويات
/	شكر و عرفان
/	فهرس الجداول
/	فهرس الاشكال
ا-ب	مقدمة
	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
02	تمهيد الفصل
4-3	1- إشكالية الدراسة
5	2- فرضيات الدراسة
6	3- أسباب إختيار الموضوع
7	4- أهداف الدراسة
7	5- أهمية الدراسة
11-7	6- تحديد المفاهيم و المصطلحات
17-12	7- الدراسات السابقة
18	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : التدريب الوظيفي
20	تمهيد
21	1- نشأة التدريب الوظيفي و أنواعه
22-21	1-1- التطور التاريخي للتدريب
25-23	1-2- مراحل التدريب
27-26	1-3- أنواع التدريب
28	2- محددات التدريب الوظيفي
28	2-1- اسس عملية التدريب الوظيفي
30-29	2-2- أهداف التدريب الوظيفي
31-30	2-3- أهمية التدريب الوظيفي
31	3- برامج التدريب الوظيفي و تقييمها
31	3-1- تصميم و تنفيذ برامج التدريب
32	3-2- تقييم البرامج التدريب
33-32	3-3- العمليات التدريبية لزيادة كفاءة العاملين

فهرس الموضوعات

34	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : الأداء
36	تمهيد
37	1- اساسيات الأداء
37	1-1- عناصر الأداء
37	1-2- أهمية الأداء
38	1-3- محددات وأبعاد الأداء
39	1-4- أنواع الأداء
41-40	1-5- النظريات المفسرة للأداء
41	2- تقييم الأداء
42-41	2-1- شروط تقييم الأداء
42	2-2- خطوات تقييم الأداء
43	2-3- أهمية وأهداف تقييم الأداء
45-44	2-4- أخطاء و انتقادات تقييم الأداء
46	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة
48	تمهيد
49	1- مجالات الدراسة
49	1-1- المجال الزمني
53-49	1-2- المجال المكاني
54	1-3- المجال البشري
54	2- مجتمع الدراسة
55-54	3- منهج الدراسة
56	4- ادوات جمع المعلومات
56	4-1- الملاحظة
57	4-2- الاستمارة
63-58	5- خصائص العينة
64	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

فهرس الموضوعات

65	تمهيد
90-67	1- عرض و تحليل بيانات المحور الاول و الثاني للفرضيات
91	2- مناقشة و تحليل نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
93-91	2-1- الاستنتاج الجزئي للفرضية الاولى
96-94	2-2- الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية
97	3- الاستنتاج العام
99	الخاتمة
/	قائمة المرجع
/	الملاحق

فهرس الموضوعات

رقم الجدول	عنوان الجداول	الصفحة
01	توزيع افراد العينة حسب الجنس	58
02	توزيع افراد العينة حسب السن	59
03	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	60
04	توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية	61
05	توزيع افراد العينة حسب الاقدمية	62
06	توزيع افراد العينة حسب منصب العمل	63
07	يتم قبل كا دورة تدريبية بالمؤسسة تحديد الاحتياجات	67
08	تأدية المهام الموكلة دون الخضوع الى العملية التربيه يآثر على الاداء	68
09	للعملية التدريبية دور في التقليل من حودث العمل	69
10	طلب حصه تدريبية في مجال معين	70
11	الحصص التدريبية المبرمجة بالمزينية كافية لتزويد المتدربين بالمهارات المطلوب	71
12	للنماذج التدريبية التي تتبها المؤسسة دور في زيادة الافادة و المهارة	72
13	نقص المعدات التدريبية اثناء الدورات التدريبية يؤثر على اداء الافراد	73
14	قلة الدورات التدريبية تؤثر سلبا على فعالية و كفاءة اداء العاملين	74
15	يتم تقييم اداء العاملين بعد كل دورة تدريبية	75
16	تلقي التدريب من عدة مؤلفين	76
17	للعملية التدريبية دور في عملية التربية	77
18	اهتمام المؤلفين بالمتدربين اثناء العملية التدريبية يحفر على تحين مستوى الاداء	78
19	الاداء ضمن فريق العمل يساهم في الاحساس بالمسؤولية	79
20	العمل بروح الفريق يساهم في الحد من الاخطاء اثناء تأدية المهام	80
21	نقص فعالية المؤسسة يعود الى ضعف اداء العاملين	81
22	للاداء ضمن فريق العمل دور في التشجيع على الابتكار و التحديد	82
23	للاداء ضمن فريق العمل و دور في خلق فرص مشاركة العاملين في اداء مهامهم	83
24	للاداء ضمن فريق العمل دورة في مواجهة التحديات التي تواجهه المؤسسة	84

فهرس الموضوعات

85	الاداء ضمن فريق العمل يخلق في المنافسة	25
86	للاداء ضمن فريق العمل دور في اكتساب العامل للخبرة	26
87	الوجود داخل فريق العمل يساهم في رفع المستوى الاداء	27
88	هناك علاقات غير رسمية مع اعضاء فريق العمل	28
89	يؤثر اسلوب تعامل المدير على اداء العاملين	29
90	عدم توازن اداء العاملين دخل فريق العمل يؤثر سلبا على فاعلية المؤسسة	30

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الاشكال	رقم الشكل
	مراحل العملية التدريبية	01

مقدمة :

تسعى المؤسسات باختلاف أنواعها ، و أشكالها إلى تحقيق الكفاءة و الفعالية في انشطتها و خدماتها ، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة ، و لذا ولت إهتماما بالغا للتدريب بغية تحسين الأداء من خلال إتباع أساليب متطورة في التسيير ، حيث تلجأ المؤسسات لتطوير العملية التدريبية ، بإعتبارها الوسيلة الأنجح لإستمراريتها و تقدمها و رقيها .

لذلك يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها المؤسسات ، كما يعتبر المحرك الأساسي لجميع النشاطات و الخدمات و أساس فاعليتها و خاصة إذا تميز هذا المورد بمهاراته و معرفته و قدرته و قابليته للتكيف يتطلب وجود "تدريب" بإعتباره وسيلة لإعداد الكفاءات و تنمية المعارف ، و قد حظي هو الأخير بإهتمام كبير في الأونة الأخيرة في جميع المؤسسات الخاصة و العامة بحيث لا يمكن للتغيرات الهيكلية بالمؤسسات أن تحدث آثارها الإيجابية إلا من خلال كفاءات بشرية مدربة تمتلك معارف و مهارات و خبرات عملية تساهم في تفعيل التغيرات لضمان بقائها و إستمراريتها ، و الخبرة النظرية و المعرفية لا تكفي لوحدها لكثرة المتغيرات ووجود فرق بين الجانب النظري و التطبيقي ، مما يتطلب إعداد عمليات تدريبية مدروسة و مبنية على إحتياجات المتدربين ، حيث تهدف بصورة أساسية إلى تطوير و تحسين مستمر في الاداء العاملين بالشكل الذي يضمن لضيق الزجوة بين قدرات و مهارات الأفراد و بين متطلبات الوظائف في المؤسسة إذ زاد الإهتمام بالتدريب فلم يعد ينحصر على الأفراد الذين لديهم قصور في مستويات ادائهم بل أصبح الآن يرتكز على رفع الكفاءة و الخبرة المهنية للفرد إلى أقصى قدر ممكن من السرعة بحيث نجاح التدريب الوظيفي في تحقيق أهدافه يتطلب عناية فائقة في التخطيط و التنفيذ و المتابعة ضمانا لتحقيق الغايات المنشودة حتى تتمكن الاعامل من تأدية مهامه بشكل أمثل لتحسين الأداء و مواكبة كافة التطورات و التغيرات الحاصلة في كافة الميادين و المجالاتولتعمق في هذه الدراسة ، فقد قمنا بتقسيمها إلى 05

فصول : ثلاثة خاصة بالجانب النظري و فصلين بالجانب الميداني :

فالفصل الأول: عبارة عن فصل تمهيدي يضم إشكالية الدراسة و فرضيات و اسباب و أهميته لنصل إلى تحديد المفاهيم الأساسية ثم طرح أهم الدراسات التي تطرقت لمثل هذا الموضوع .

أما الفصل الثاني: تطرقنا إلى التدريب الوظيفي حيث تعرضنا فيه إلى نشأة التدريب الوظيفي و أنواعه و محددات التدريب الوظيفي .

و في الأخير حاولنا إعطاء خلاصة لهذا الفصل

و الفصل الثالث: تناولنا فيه الأداء بحيث تطرقنا فيه إلى أساسيات الأداء و النظريات المفسرة له ثم تقييم الأداء و إعطاء خلاصة له

أما الفصل الرابع: خصص للإجراءات المنهجية فتناولنا فيه التعريف بمكان إجراء الدراسة منهج و مجتمع الدراسة و الادوات المستعملة فيه و مجالات الدراسة.

و الفصل الخامس: فقد تطرقنا فيه إلى عرض و مناقشة النتائج للتحقق من فرضيات الدراسة ثم سرد النتائج المتحصل عليها لنتوصل في الأخير إلى إستنتاج عام يخص موضوع الدراسة ثم خاتمة الدراسة. و عند قيامنا بهذه الدراسة إعترضتنا عدة صعوبات تمثلت في :

- تغيير مجال الدراسة من الحماية المدنية إلى مستشفى عاليا صالح ذلك لعدم قبول و رفضهم لي بقيام الدراسة الميداني .

وفاة الوالد الكريم رحمه الله في وقت كنت في أوج العمل مما سبب لي تراكم العمل.

تمهيد الفصل :

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات و بروز ظاهرة العولمة ، سعت المؤسسات إلى مواكبة هذه التطورات و ذلك من خلال إمداد العاملين بالمهارات و المعارف المطلوبة و تعديل إتجاهاتهم على نحو يتوافق مع متطلبات العمل بتطوير العملية التدريبية ، و هو ما يعد إشكالا علميا سيتم دراسته في هذا الفصل من خلال طرح السؤال التالي : ما هي علاقة التدريب الوظيفي بالأداء في إطار فريق العمل لدى موظفي القطاع الإستشفائي ، و منه قمنا بصياغة فرضيتين ، نظرا لاسبابنا الذاتية و الموضوعية و هدفنا من دراسة و مدى أهميته بحث حددنا مفاهيم لهذا الموضوع و طرحنا اهم الدراسات السابقة المتشابهة له .

الإشكالية :

تعتبر المؤسسات بإختلاف أنواعها و أحجامها نسق من أنساق المجتمع ، اوجب مواكبتها مع معطيات العصر الحديث ففي القديم لم تكن بحاجة ماسة لجهود و ممارسات من قبل الأفراد و لهذا إحتوت على مورد بشري غير مؤهل ، و لكن مع التطورات الملحوظة و توسع نطاق المؤسسات الحديثة زادت الحاجة إلى ضرورة وجود عناصر بشرية قادرة على مراجعة التحديات ، و ذلك برفع مستوى أدائهم الذي تسعى إليه كل مؤسسة بإختلاف مجالاتها و خدماتها ، و هذا ما عزز إهتمام المؤسسات بالتطورات و مواكبتها بشتى الطرق من خلال تقرير برامج تدريبية ، و ذلك لرفع مستوى الأداء و تقديم خدمات في أفضل صورة و تحقيق الأهداف المتعددة و تلبية حاجات المجتمع .

و من أجل حصول المؤسسة على مبتغاها قامت بوضع استراتيجيات و خطط تضمن لها الإستمرارية و ذلك من خلال سعيها الدائم في تطوير عملية التدريب بغية إعطاء ديناميكية لسيرورة العمل و نتيجة لهذه العملية نجد العامل يسعى لتحسين مهاراته و آدائه قصد التكيف مع منصب عمله و القيام به دون أي صعوبة .و التدريب يعد من أهم مسؤوليات المؤطرين و لهذا أوجب عليه إظفار كل الجهود لتطوير العملية التدريبية و تقييمها و ذلك من اجل رفع الروح المعنوية للموظفين و مساعدتهم في رفع كفاءتهم و مدهم بالخبرات و المهارات اللازمة إضافة إلى ذلك إكساب المورد البشري مهارات جديدة في ضوء تقييم أدائها و يعمل على معالجة جوانب الضعف في الأداء و هذا ما نلاحظه في الدول المتقدمة حيث تنفق أموالا طائلة لتدريب العاملين و هذا راجع لإهتمام تلك الدول بالموارد البشري و العملية التدريبية لما لها من اهمية كبيرة في رفع مستوى الداء معارفه بالدول النامية ، كما يعد التدريب الوظيفي ضرورة أساسية لبناء الأفراد الجدد عند الإلتحاق بالعمل و معالجة مشكلاتهم الأدائية داخل فرق العمل تطوير قدراتهم المختلفة و تمكينهم من الإنسجام داخل جماعات العمل و التجاوب مع المستجدات المعلوماتية المتسارعة و لهذا يجب التركيز على مستوى أداء العاملين بإعتباره عنصر أساسي في كل مؤسسة ، و معيار تقييم العملية التدريبية و اساس للحكم

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي و التصوري للدراسة

على فعالية الأفراد في إطار فريق العمل لإبراز نقاط القوة و الضعف بين الموظفين و و يعد مشرا للحكم عن مدى نجاح المؤسسة إذ تسعى إلى تادية أعمالها بشكل صحيح وفق طرق و عمليات خاصة مستغلة الإمكانيات المتاحة لها أحسن غستغلال و لا يتم تحقيق ذلك إلا إذا كان الأداء ضمن فريق العمل و ليس للفرد بشكل فردي ، و تحققه يتوقف على كفاءة أداء الأفراد و نتائج العملية التدريبية من خلال تنفيذ و تطوير برامجها ، فكلما كانت المؤسسة لديها تدريب جيد و مواكب لمستجدات العصر كلما كان أداء العاملين فعال و لا يتحقق ذلك إلا إذا كان ضمن فريق العمل الذي يساعد في توفير مهارات و اختصاصات و خبرات مختلفة تتطلبها طبيعة الأعمال في المنظمة و التي لا تتوافر في العمل الفردي ، كما للأداء ضمن فريق دور في تقرير الدعم و الإيقاف و الثقة و التاييد و الولاء ، و هذا بدوره يقود على تحقيق الأهداف و النتائج التي تعود بالفائدة على المنظمة و على الأفراد كذلك حيث تعمل على إكسابهم العديد من الأمور الهامة التي ترفع من كفاءاتهم و تزيد من خبراتهم بالإضافة إلى توجيه سلوكياتهم بشكل إيجابي .

كما لا ننسى أن تحقيق كل هذا يتطلب مراعاة مرافقة برامج التدريب بعمليات مستمرة من التقييم و المتابعة ، و ذلك من حيث تقييم مستوى الأداء الفعلي للعامل في إطار فريق العمل كما هو بالواقع و مقارنته بمستوى الأداء المطلوب لإتخاذ قرارات رشيدة في البرامج التدريبية ، و هذا ما دفعنا بالتساؤل عن دور التدريب الوظيفي بالأداء لدى موظفي القطاع الإستشفائي و عليه :

- ماهي علاقة التدريب الوظيفي بالأداء في إطار فريق العمل ؟

الفرضيات :

- جودة البرامج التدريبية تؤدي إلى رفع كفاءة أداء العاملين
- التفاعل و التكامل بين اعضاء فريق العمل يساهم في تحسين اداء العاملين

- أسباب إختيار الموضوع:

لدى كل ظاهرة من الظواهر مهما كانت إجتماعية، إقتصادية، مهنية أسباب وتتمثل أسباب دراستنا

في :

• أسباب ذاتية :

- الدافعية للموضوع من أجل التعرف على واقع عملية التدريب على مستوى القطاع الصحي لعليا صالح

تبسة.

- توفر المراجع و الدراسات السابقة الخاصة بالموضوع.

- تطابق الموضوع مع بعض المعلومات التي تعرضنا لها أثناء مسيرتنا الدراسية.

• أسباب موضوعية:

- محاولة تقديم نتائج علمية، تساهم في تحسين أداء الأفراد في إطار فريق العمل، بناء على العملية

التدريبية.

- أهمية الموضوع من خلال التعرف على انعكاسات عملية التدريب الوظيفي على اداء الافراد في

الجماعات.

4- أهداف الدراسة:

- معرفة ما إن كانت عملية التدريب تساعد على تحسين أداء الأفراد، ضمن فريق العمل.

- تسليط الضوء على رأي العاملين حول عملية التدريب، وعلاقتها بأدائهم داخل مؤسساتهم.

- الكشف عن كيفية تأثير عملية التدريب الوظيفي، على أداء أطباء وممرضي القطاع الصحي.

5- أهمية الدراسة:

- طبيعة موضوع الدراسة، تناولت عملية التدريب الوظيفي و الأداء وهي أحد الموضوعات المهمة التي حظيت و لا زالت تحظى بإهتمام بالغ، من طرف الدارسين والباحثين في مجال الإدارة.
- إبراز المعوقات التدريبية أثناء إجراء الحصص التدريبية.
- معرفة ما إن كانت العملية التدريبية تقام لكل الأفراد على حد سواء، أو كل مستوى عملية تدريبية خاصة به.

5- تحديد المفاهيم :

- لأي موضوع مفاهيم هامة، حيث تقرب الباحث بموضوع الدراسة من خلالها، وقد تمثلت مفاهيم الدراسة في ما يلي :
- الأداء :

الأداء لغة : مشتق من الفعل أدى ، ويؤدي أداء، و أدى الرجل الأمانة أي بلغها و قام بواجبه إتجاهها ، وأدى الحاج مناسك الحج أي أنجزها و قام بها¹.

إصطلاحا : هو قيام الفرد بالمهام المختلفة، و المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو

¹ - معجم اللغة العربية : المعجم الوسيط ، ط3 ، القاهرة ، مصر ، 1985 ، ص 09

نوعية معينة، وفق نمط أداء معين في ضوء إجراءات وتقنيات لتحقيق الأهداف المرغوبة.¹

- كما يعرف أيضا بأنه : نتيجة التفاعل بين الجهد و الإمكانيات و إدراك الدور²

- هو سلوك العمل أو الوظيفة ونتائجها، وهو خليط مما يفعله المرء، و ماذا يحدث بعد فعل الأمر، وهو

مسألة تتجاوز توفير المعارف و المهارات وتركز على ما يحدث أثناء العمل ، بكلمات أخرى الأداء هو ما نريد إنتاجه.³

- التعريف الإجرائي :

- هو التفاعل بين الجهد و الإمكانيات الذي يقوم به العاملون في الجماعة.

- مفهوم التدريب:

- ذلك النشاط الإنساني المخطط ، و الهادف إلى إكساب المتدربين القناعات و المهارات والمعارف اللازمة،

بغرض إحداث تغير في أنشطة الأفراد و المنظمة بما يكون قادر على التغيير⁴ .

¹ - اعتماد محمد علام : الدراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، د ط ، مكتبة الأنجلومصرية ، مصر ، 1994 ، ص 34

² - حمد محمد الجساسي : أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، 2011 ، ص 107

³ - علي يونس ميا ، و آخرون : قياس أثر التدريب في أداء العاملين ، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العليا ، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية ، المجلد 31 ، العدد 01 ، 2009 ، ص 11

⁴ - هاشم رضا : التدريب الإداري ، المفاهيم و الأساليب ، ط 1 ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، 2013 ، ص

- كما يعرف أيضا بأنه :

- **عرفه الهيئي** : بأنه جهود إدارية و تنظيمية مرتبطة بحالة الإستمرارية، تستهدف اجراء تغير مهاري و

سلوكي في خصائص الفرد الحالية، أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله، أو أن يطور أدائه

العملي و السلوكي بشكل أفضل.¹

- " التدريب جهد مخطط ومنتظم ، يتم في موقع العمل الفعلي لإكساب الفرد مهارات جديدة ، أو تدعيم

مهاراتهم الحالية من الرؤساء أو الزملاء الذين لديهم خبرات أكثر.²

- **التعريف الإجرائي** :

- هو عملية مخططة ومنتظمة، تهدف إلى إكساب المتدربين مهارات وخبرات جديدة لأداء واجباتهم بشكل

أفضل، وبقاء إستمرارية مؤسساتهم .

• **مفهوم الكفاءة** :

- "هي القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات ، من خلال المدخلات المتاحة"³.

- وكذلك هي القدرة على إنجاز مجموعة من المهام المحددة والواضحة ، و القابلة للقياس في النشاط

المنجز .

¹ - بلال خلف السكارنة : إتجاهات حديثة في التدريب ، ط1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 ، ص 18

² - فيصل بن محمد المطيري : دور التدريب أثناء العمل في تنمية مهارات الأفراد العاملين بدوريات الأمني المحافظة جدة ، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأجنبية ، الرياض، 2010 ، ص 11

³ - سعد صادق بحيري : إدارة توازن الأداء ، د . ط ، الدار الجامعية،بيروت،لبنان، 2004 ، ص 201

• مفهوم الفعالية :

- " هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة، بما يحتويه من أنشطة فنية و إدارية و ما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية".¹

- هي العلاقة بين النتائج المحققة و الأهداف التي تم التخطيط لها من طرف المؤسسة مهما كانت الوسائل التي إستخدمتها في تنفيذ خططها .

• مفهوم تقييم الأداء :

- " أداة ادارية تستخدم لتقديم جهود و سلوك الموظف الوظيفي (كميا ونوعيا) ، خلال مدة محددة سابقة لتقييم دوره في تحقيق المنظمة لأهدافها خلال فترة التقييم".²

- **عرفه الكبيسي :** " العملية الإدارية و الفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات و إستنباط المعلومات الوصفية و الكمية التي تدل على مستويات الأداء، المتحقق فعلا للعاملين لمقارنته بأدائهم السابق ، و أداء أقرانهم أو بالمعدلات و المعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق".³

- التقييم عملية شاملة، تهدف إلى مقارنة ما يتم إنجازه من قبل، مع مستوى العمل المراد إنجازه وفق عملية تدريبية مخطط لها.

¹ - المرجع نفسه ، ص 201

² - رولا نايف المعاينة ، صالح سليم الحموري : إدارة الموارد البشرية ، د . ط ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن، 2012 ، ص 116

³ - عبد الله حمد محمد الجسائي : أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين، في وزارة التربية و التعليم ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، سلطنة عمان ، الاردن، 2011 ، ص 108

• مفهوم الإحتياج التدريبي:

" مجموعة من المهارات و المعارف و الإتجاهات المحددة، التي يحتاجها فرد في مؤسسة ، أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة ، بشكل أكثر كفاءة و فاعلية".¹

- كما يمكن تعريفه بأنه مجموعة من الأفكار و المهارات، التي تتطلبها وظيفة أو منظمة من أجل تنفيذ مخططاتها وتحقيق أهدافها.

• مفهوم فريق العمل :

- جماعة يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة، تتطلب التنسيق و التفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق.²

- تعريف الرشيد لفريق العمل : " عبارة عن جماعة من الأفراد كل منهم لديه خبرة و مهارة معينة ، و لديهم مهمة مشتركة لا بد من إنجازها، يجتمعون معا لتبادل المعلومات التي تتطلب الإستجابة المناسبة المطلوبة من الفريق ".³

- مجموعة من الأفراد ذات مستويات ومهارات مختلفة يعملون مع بعضهم البعض لرفع الكفاءة، و تحقيق الأهداف المخططة لها.

¹ - نعيم ابراهيم الطاهر : تنمية الموارد البشرية ، ط1 ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، لبنان ، 2009 ، ص250

² -عاطف جابر طه : نظم المعلومات للموارد البشرية ، د . ط ، الدار الأكاديمية للعلوم ، 2014 ، ص280

³ -حسن مروان عفانة : التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل ، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية

الإقتصاد و العلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال ، الأزهر ، غزة ، فلسطين، 2013، ص 24

- الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى : إعداد يوسف أبو سلطان لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان تقييم برامج التدريب الإداري الممول من الخارج ، بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية بغزة ، إنطلقت من الإشكالية التالية : مدى قوة و فعالية برامج التدريب الإداري الممول من الخارج من وجهة نظر المتدربين أما الفرضيات تتمثل في :

- هناك علاقة بين تحديد الإحتياجات التدريبية و بين قوة و فعالية التدريب.

- هناك علاقة بين تصميم البرامج التدريبي و بين قوة و فعالية التدريب .

- هناك علاقة بين تقييم برامج التدريب و بين قوة و فعالية التدريب.

- هناك علاقة بين جدوى التدريب و بين قوة و فعالية التدريب .

و بالتالي هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تقييم برامج التدريب الإداري في قطاع غزة و الممول من الخارج و معرفة مواطن القوة و الضعف و قد غنتهج المنهج الوصفي التحليلي على إستطلاع الراي و ذلك من خلال تصميم إستمارة و قد تم إختيار عينة مكونة من 300 متدرب و متجربة و قد أجريت هذه الدراسة في المنظمات الغير حكومية في قطاع غزة.

أهم نتائجها

- يوجد قصور واضح في تحديد الإحتياجات التدريبية في برامج التدريب الإداري للمول من الخارج و تنفذه منظمات غير حكومية .

- لا تليي برامج التدريب الممول من الخارج إحتياجات المتدرب ، و إحتياجات العمل الحالية و المستقبلية .

- مجموعات العمل هي الأسلوب المفضل لدى نسبة كبيرة من العينة .

- التدريب الإداري الممول من الخارج الذي تنفذه المنظمات غير الحكومية قوي و فعال.

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي و التصوري للدراسة

و قد توافقت هذه الدراسة مع ما تم ذكره في الجانب النظري و المتمثل في التدريب و علاقة بالأداء ضمن فريق العمل إذ إنتهج المنهج الوصفي و أيضا الإستبيانات ، إلا أنها إختلفت على دراستنا في حجم العينة و تركيزها على عملية برامج التدريب الإداري .

الدراسة الثانية : إعداد عائدة عبد العزيز علي النعمان مذكرة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان "علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى ، بكلية العلوم اقدارية و المالية اليمنية ، إنطلقت من الاسئلة التالية :

- هل توجد علاقة بين التدريب بمكوناته (تحديد الإحتياجات التدريبية ، إختيار المتدربين،المدرين) و بين أداء الأفراد العاملين في الادارة الوسطى .

- هل يوجد فروق بين إتجاهات القيادات الإدارية و الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى حول العملية التدريبية؟

- هل توجد علاقة للتدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى؟

- أما الفرضيات تتمثل في :

- الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الإحتياجات التدريبية و

أداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فاقل.

الفرضيات الفرعية :

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الإحتياجات التدريبية و أداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل.
 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم الدورات التدريبية و أداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تحديد الإحتياجات التدريبية .
- و بالتالي هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مضمون العملية التدريبية من خلال إتجاهات القيادات الإدارية على الأفراد العاملين في جامعة تعز ، و قد إنتهجت المنهج الوصفي و ذلك من خلال تصميم غستمارة إستبيان ، و قد تم إختيار عينة مكونة من 240 موظف و موظفة ، إذ أجريت هذه الدراسة بجامعة تعز .

أهم النتائج :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و أداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى.
 - ضعف الإهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة و التركيز على الأساليب التقليدية في تقدير الدورات التدريبية.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات الأفراد العاملين و الإدارة الوسطى و القيادات الإدارية في التدريب.
- الدراسة الثالثة :إعداد الباحثين طيبي فاطمة الزهراء و طبوش كيم مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير بعنوان دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية بكلية العلوم الإقتصادية بجامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة بعين الدفلى .
- إنطلقت من الإشكالية التالية : ما هو دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية و يندرج ضمنها الأسئلة الفرعية التالية :

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي و التصوري للدراسة

- ما هو دور التدريب في المؤسسة .
- ما هو دور تنوع المادة التدريبية في تعزيز إحتياجات الموظف من مهارات و قدرات جديدة ؟
- إلى أي مدى يمكن أن يؤثر التدريب على أداء المؤسسة ؟
- أما الفرضيات تتمثل في :
- للتدريب دور فعال و هام في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة كما له خطوات يمر بها لتنفيذ العملية التدريبية بطريقة صحيحة و ملائمة .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنوع المادة التدريبية و تعزيز إحتياجات الموظف من مهارات و قدرات جديدة.
- أن افهتمام الأهداف التدريبية أحد عوامل إستمرار و نجاح المنظمة .
- و بالتالي هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التدريب و الدور الفعال الذي تلعبه في تنمية و تطوير الأفراد العاملين بالمؤسسة و بالتالي على المؤسسة ككل ، و تسليط الضوء على أساليب و طرق التدريب الفعال و مدى فعاليته و قد إنتهج المنهج الوصفي التحليلي و ذلك من خلال إعداد مقابلة تصميم إستمارة ، و قد تم إختيار عينة مكونة من 60 عاملا إذ أجريت هذه الدراسة في مؤسسة BATICIC للبناء المصنعة الحديدية و النحاسية .

أهم النتائج :

إعتمدت في تنفيذ الخطة التدريبية على التوقيت المفروض مع المراعاة في التنفيذ نوعية التدريب و الطرق المتبعة في التنفيذ البرامج التدريبية مع ضرورة توفير الدوات اللازمة للتدريب .

لوحظ إفتقار المؤسسة إلى الوسائل والاساليب لتقييم عمالها و هو ما جعل قياس المتحصل عليها من طرف المتدربين أمر صعب تحقيق غياب ثقافة تدريبية بالمستويات المتعامل معها في المؤسسة .

و قد توافقت هذه الدراسة مع ما تم ذكره في الجانب النظري و المتمثل غي التدريب و الأداء و أيضا الإستبيانات، إلا أنها اختلفت على دراستنا في حجم العينة و مجال الدراسة .

الدراسة الرابعة : إعداد بلهي حسنة لنيل شهادة الماجستير في قسم علم النفس بعنوان علاقة

التدريب بإحتياجات المشرفين و إنتظاراتهم بكلية الآداب و العلوم الإنسانية و الإجتماعية ،
جامعة باجي مختار - عنابة -

إنطلقت من الإشكالية التالية : إلى أي مدى يأبى برنامج التدريب المعد للإحتياجات فئة رؤساء

المناصب ؟ و هل هناك علاقة بين محتوى برنامج التدريب و إنتظار المشرفين ؟

أما الفرضيات تتمثل في :

- برنامج التدريب يؤدي إلى إشباع الحاجات الفيزيولوجية للمشرفين.

- برنامج التدريب يلبي حاجات المشرفين للأمن .

- برنامج التدريب يزيد من مستوى إشباع الحاجات الإجتماعية للمشرفين.

- يساهم برنامج التدريب في إشباع حاجات تأكيد الذات للمشرفين.

و بالتالي هدفت الدراسة إلى الوقوف على حقائق الظواهر بتسليط الضوء على المشكلات التي يمكن أن تعترض حياة الفرد في شتى ميادينها .

و قد إنتهجت المنهج شبه التجريبي و ذلك من خلال إعداد مقابلة و تصميم إستمارة و قد تم إختيار عينة مكونة من 50 فرد كما أجريت هذه الدراسة في مركب مطال سيتل عنابة.

أهم النتائج :

- برنامج التدريب لا يلبي الحاجات الفيزيولوجية لمشرفين .
 - برنامج التدريب الحالي يساهم في إشباع حاجات المشرفين للأمن .
 - برنامج التدريب قد زاد من مستوى إشباع الحاجات الإجتماعية للمشرفين .
 - برنامج التدريب المعتمد يساهم في تحقيق إشباع الحاجات التقدير في الإحترام للمشرفين .
 - برنامج التدريب الحالي يساهم في إشباع حاجات تأكيد تأكيد الذات للمشرفين .
- و قد توافقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بعض الشيء في الجانب النظري و المتمثل في التدريب و الأداة ضمن فريق العمل و أيضا أدوات جمع البيانات (الإستمارة) إلا أنها إختلفت على دراستنا في التركيز على العامل النفسي لدى المتدربين و حجم العينة .

خلاصة الفصل

و ختاماً لهذا الفصل قد قمنا بإعطاء لمحة عن موضوع بحثنا بداية بصياغة إشكالية و طرح تساؤل و صياغة فرضيتين ، موضحين أسباب إختيار الموضوع البحث الذاتية و الموضوعية ، بالإضافة إلى ذكر أهداف و أهمية دراستنا لنصل لتحديد أهم المفاهيم المرتبطة به ، و أهم الدراسات السابقة و المماثلة و المتشابهة له و هذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي .

تمهيد

تلعب عملية التدريب دورا أساسيا في تطوير العاملين ، و زيادة فعالية المؤسسة ، وذلك من خلال تحسين المهارات ، وقدرات الموظفين التي تساعدهم على تحسين أدائهم، ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط الداخلي للمؤسسة أو الخارجي لها.

حيث أصبح التدريب حتمية ضرورية في كل مؤسسة لا يمكن الإستغناء عنها لضمان تحسين نوعية خدماتها، و الإرتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة ، و الإستمرارية ولبلوغ هذه المكانة لا بد أن تتابع بإستمرار مستوى أداء موظفيها ، وتحديد الإحتياجات التدريبية لهم ، و ثم تصميم البرامج المناسبة حسب الأهداف المسطرة.

1- نشأة التدريب الوظيفي و أنواعه:

1-1- التطور التاريخي للتدريب:

تتسم المراحل التي مر بها التدريب تاريخيا بثلاث مراحل أساسية وهي كما يلي :

- المرحلة الأولى : " ما قبل ظهور الأديان السماوية : " بمعنى مرحلة الحضارات

السابقة ، التي إتسمت بمناهج التفكير الأسطوري و الميتافيزيقي ، حيث أن أساليب جميع الجوانب الحياتية وأساليب مهارات التعامل معها يغلب عليها الأساليب الأولية، إلى حد كبير نظرا لبدائية أساليب التفكير و بدائية وسائل الإنتاج .

وبالرغم من ذلك تمكن الإنسان خلال هذه المرحلة الحضارية باكتشافاته و بناء

المعارف و المهارات و من خلال كل هذا تمكن أن ينتقل إلى المراحل اللاحقة لها كالحضارات ما بين النهرين و وادي النيل و الصينية والهندية القديمة و اليونانية ¹ .

- المرحلة الثانية : " مرحلة ظهور الديانات اليهودية و الإسلامية تميزت المرحلة

بتقديمها للبشرية نظم تربوية ومعرفية وعقائدية مقننة ومحددة من الله سبحانه و تعالى و هذه الأديان تمثل المنهل الأساسي على المستوى التربوي بالدرجة الأساسية، و المستوى المعرفي متعلق بالجواني الغير مادية مثل السياسية أو الإجتماعية أو الإدارية.

بمقابل ذلك نجد الضعف على المستوى التعليمي و الذي لم يمكن الإنسان من

إستيعاب جوهر هذه القيم و لا ما صاحبها من تعاليم معرفية شاملة وكاملة وذلك لإنصراف كثير من البشر، إلى الإعتناء بما يتوصلون إليه بصائرهم وأفكارهم خارج معطيات العقيدة و الإنحياز إليها ضمن دعاوي الإبداع والتفوق .

¹ - عائدة عبد العزيز علي نعمان : علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى ، مذكرة ماجستير ، جامعة تفرغ منشورة ، تخصص إدارة أعمال ، 2008 ، ص15

الفصل الثاني : التدريب الوظيفي

والأهم من هذا الجانب الضعف على المستوى التدريبي وذلك في إنصراف أصحاب العقائد إلى التشبث و التركيز على الجوانب القيمية، وعدم الإنتقال بها لبناء النظم الحياتية.

و بذلك تخلف العمل التطبيقي مما جعل أصحاب هذه العقائد يدورون في نفس الدائرة و في تلك الفلسفة".¹

- المرحلة الثالثة: " مرحلة ما بعد الثورة الصناعية : هذه المرحلة ترتب عليها تطورات منهجية وكمية ونوعية ، شملت كل وسائل العمل و الإنتاج في تسارعات متضاعفة بصورة مذهلة ، مما أدى إلى قفزات تطويرية واسعة على مستوى العمليات التعليمية، و التدريبية ، وهذا بدوره أدى إلى بدء تحدي كبير أمام الأفراد و الجماعات يفرض ضرورة الإنخراط لتنمية المعارف والمهارات اللازمة لتأهيلهم للتكيف مع إحتياجات سوق العمل"².

تبين من التطور التاريخي للتدريب ، أن عملية التدريب في البدايات الأولى ، لم يكن هناك تفكير فيها ، وخاصة في مرحلة ما قبل ظهور الأديان ، وذلك لبداية أساليب التفكير ، ووسائل الإنتاج مما لا يستدعي ضرورة التدريب لوجود وسائل بسيطة، لكن هذا لا يعني عدم وجود معارف ومهارات في هذه الفترة .

وتأتي فيما بعد مرحلة ظهور الديانات اليهودية والإسلامية ، والتي تميزت بظهور تقدم وذلك على المستوى التربوي لكن هذا المستوى لقي ضعفا نظرا لإنصراف أصحاب العقائد إلى التثبث والتركيز على الجوانب القيمية و إهمال العملية التدريبية، التي تعد أساس العملية التربوية مما أدى إلى ضعفها .

لكن بعد الثورة الصناعية ظهرت تطورات هائلة، وواسعة مما أدى إلى حتمية السعي و الإنخراط لتنمية المعارف و المهارات اللازمة ، وهذا يتطلب وجود عملية تدريبية ، ومن هذه التحولات لقيت العملية التدريبية إهتماما كبيرا، وذلك بالسعي دائما لتطويرها ومواكبتها للأحداث.

¹ -المرج ع نفسه ، ص 15

² - المرجع نفسه ، ص 16

1-2-1- مراحل التدريب:

تمر العملية التدريبية بعدة مراحل أساسية لكن كل باحث وتحديد هذه المراحل و يمكن تجسيد إحدى طرق التحديد للعملية كما يلي :

1-2-1-1 - " مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية : تعتبر مرحلة تحديد

الإحتياجات التدريبية، العنصر الأهم من عناصر العملية التدريبية ، لإعتماد كافة العناصر الأخرى عليها ، وعليه فإن هذه المرحلة تهدف إلى :

1-1- تزويد العاملين في المنظمة بمجموعة من المهارات و المعارف و الإتجاهات

المحددة، التي يحتاجها هؤلاء العاملين في المنظمة، من أجل أداء مهامهم بكفاءة و فاعلية و المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

2- تحديد المعلومات المطلوبة أو المهارات أو القدرات، التي يحتاجها العاملين في المنظمة لمواجهة التغيرات.

3- تحديد الفئات الوظيفية المستهدفة، من التدريب في المنظمة وتحديد أنواع البرامج التدريبية اللازمة لتطوير المعارف و المهارات و الإتجاهات لكل فئة من هذه الفئات".¹

4- " توفير المعلومات الأساسية، التي يحتاجها القائمين على تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبية و التي تساعد على إعداد الخطة التدريبية.

5- ترجمة الخطة الإستراتيجية و الأهداف التشغيلية للوحدات التنظيمية المختلفة بالمنظمة، إلى عدد من الإحتياجات التدريبية .

6-المساهمة في تشجيع الإستثمار ، وذلك بتحديد ما ينقص العاملين في المنظمة من مهارات و معارف و قدرات و السعي لتعزيز هذه المعارف و المهارات، لدى العاملين لأداء مهامهم و تحسين أدائهم وكفاءتهم .

¹ - عطا الله محمد الشرعة : إدارة العملية التدريبية ، النظرية و التطبيق ، ط1 ، دار ومكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن، 2014 ، ص ص 97 ، 98 ،

الفصل الثاني : التدريب الوظيفي

7- تحديد الإحتياجات التدريبية للموظفين المؤهلين للوظائف القيادية و الإشرافية

المستقبلية، ضمن خطط الإحلال و التعاقب الوظيفي، ومساعدة الموظفين للإرتقاء في السلم الوظيفي ".¹

1-2-2- " مرحلة تنفيذ التدريب :

" هذه المرحلة يهتمون فيها بإختيار الأنواع و الطرق المناسبة للإحتياجات التدريبية، وتنفيذها لقوة العمل التي تحتاج إليها سواء داخل المنظمة أو خارجها، وبالتالي تنفيذ العملية التدريبية على عدة أنشطة، مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج من حيث مواعيد الجلسات، ومواعيد الإستراحات ، كما يتضمن تحديد مكان التدريب ، وترتيب بيئة التعلم فيه ، وتزويدها بالتجهيزات اللازمة و تطبيق برنامج التدريب على ارض الواقع".²

1-2-3- " مرحلة التقييم : " هذه المرحلة جد مهمة بالنسبة للمؤسسة من ناحية

و للأفراد من ناحية أخرى ، حيث أنها مرحلة حاسمة لا بد منها للإستعانة بها، حتى يسمح للأفراد و المؤسسة من تطوير و تنمية مساهم الوظيفي ، فالبنسبة للأفراد فإن التقييم له إمكانية التحقق من أن الفرد قد إستفاد من التغيرات المراد تحقيقها، في التكوين و التي تم تحضيره لها.

كذلك يساعد التقييم على إعانة المتكون من تحديد الوضع الذي يناسبه لإستغلال ما تحصل عليه، من خلال التكوين من معارف ومهارات.

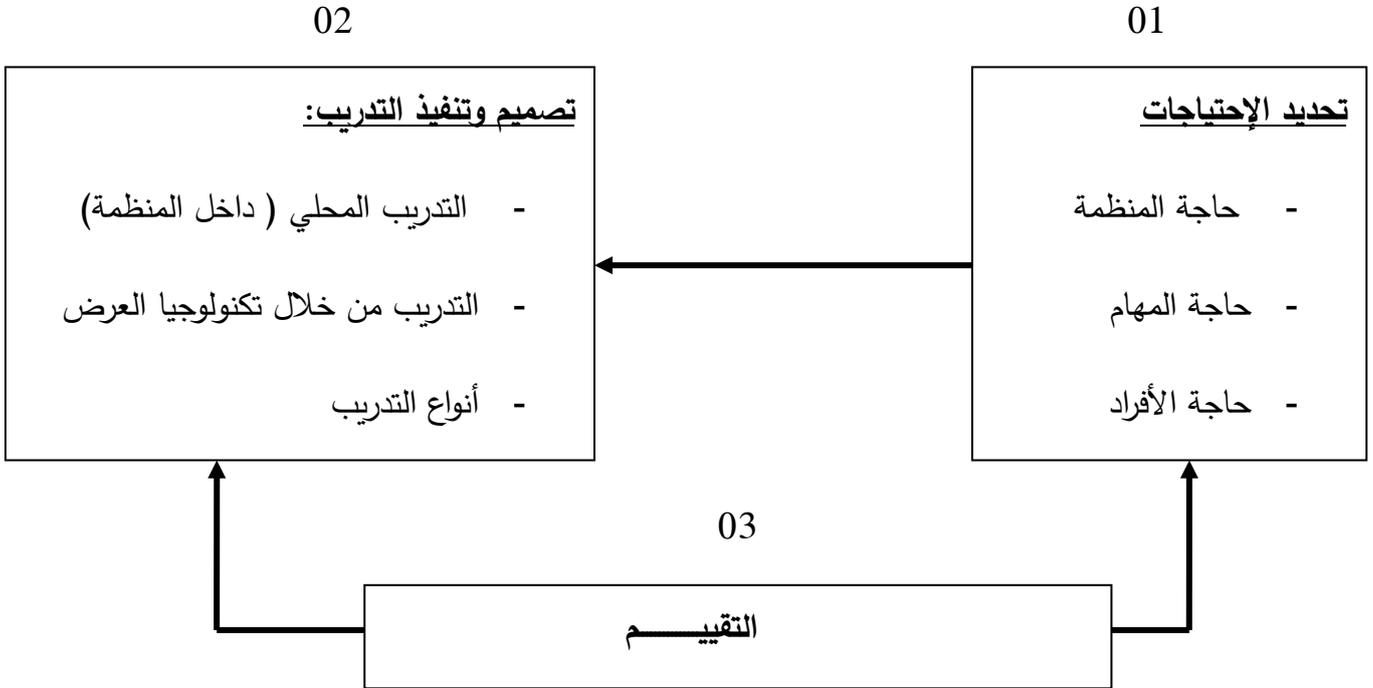
¹ - المرجع نفسه ، ص 98

² - رافدة الحريبي : إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية ، د . ط ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن،

2014، ص 120

الفصل الثاني : التدريب الوظيفي

أما الأهمية الكبيرة للتقييم بالنسبة للمؤسسة، فتظهر في تدعيم الهيئة المسيرة في المؤسسة، على تكوين الأفراد الإجماعيين بأكثر فعالية وأكثر سرعة ودقة، فدائماً تلجأ الإدارة لتقييم نشاطها من أجل التأكد من الفرد المتكون قد اكتسب الكفاءة و المهارة اللازمتين للإستجابة لمتطلبات العمل ، والحفاظ عليه بعد إجراء تغييرات على مستوى العمل ، و يظهر من خلال متابعة المؤسسات لنشاطاتها عبر مخططات إحصائية دورية ، من خلالها يتم أخذ القرارات المناسبة حول المعايير التي يجب تبنيها، لتصحيح الإنحرافات في الأهداف ، ثم تقليل نسبة الخسائر المتوقعة".¹



مراحل العملية التدريبية²

¹ - بن دريد منير : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، التدريب للحوافز ، ط1 ، دار الإبتكار للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن، 2015 ، ص 131

² - سيد محمد جاد الرب : إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية ، د . ط ، 2009 ، ص 344

1-3- أنواع التدريب الوظيفي :

يقسم التدريب إلى أنواع مختلفة، وفق معايير متعددة ، ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع للتدريب و هي كما يلي:

1-3-1-التدريب من حيث الأهداف :

لكي يتمكن مدير الموارد البشرية من مواجهة إحتياجات ومتطلبات المنظمة ، عليه أن يعرف بوضوح أهداف التدريب، وذلك بالبدء برسم الأهداف و توضيحها لأن فائدة كل برنامج تدريبي لن تتحقق ما لم توضح الأهداف كأساس للتخطيط لذلك البرنامج .

و يجب أن يكون تحديد الهدف مسبقا بتحليل إحتياجات المنظمة ، و يضيف التدريب من حيث الأهداف إلى زيادة قدرة الفرد على التفكير الإبداعي، بما يمكنه من التغلب على الصعوبات و المشكلات التي يواجهها أثناء عمله ، كذلك رفع مستوى أداء الفرد في إكسابه المهارات المستحدثة، في مجال عمله أو تطوير مهاراته السابقة و إكسابه المعلومات و الإتجاهات اللازمة.¹

1-3-2- التدريب من حيث المكان والموقع:

أ/ " التدريب في موقع العمل: ومن أشكال هذا التدريب التدوير الوظيفي، في وظائف مختلفة والمشاركة في اللجان و التنمية الذاتية ومن خصائصه أنه :

- لا يتم هذا النوع من التدريب في مدرسة أو مركز تدريبي.
- يعمل المدرب أو المتدرب في بيئة العمل العادية.
- يتولى المدرب تصحيح أخطاء المتدرب.
- يعمل المتدرب في ظروف مماثلة لتلك التي سيواجهها أثناء العمل.
- لا يحتاج إلى أدوات ومعدات خاصة ، كما يتيح المجال للمتدرب للعمل في الوظيفة التي يشغلها.

¹ - رافدة الحريري : المرجع السابق ، ص 116

الفصل الثاني : التدريب الوظيفي

ب/ التدريب خارج مواقع العمل : ومن خصائصه :

- تهيئة ظروف خارج مواقع العمل مماثلة لظروف العمل الداخلية.
- لا يعمل على تعطيل تحقيق الأهداف ، و يراعي الفروق الفردية بين المتدربين.
- لا يشترط توافر إمكانات التدريب في المنظمة¹.

1-3-3- التدريب من حيث التوقيت: يعتمد هذا النوع من التدريب على المدة الزمنية المطلوبة للتدريب

كأساس لتحديد نوع التدريب و هي :

أ/ التدريب قصير الأجل : وغالبا ما يستغرق هذا النوع أسبوع أو ستة أسابيع ، و فيه يتم عقد الدورات التدريبية بصورة مكثفة أو مركزة ، حيث يقوم المدرب بإعطاء فكرة عامة و شاملة حول البرنامج التدريبي، دون الدخول بالتفاصيل التي يتطلبها البرنامج ، ولذا من عيوبه عدم توفر الوقت الكافي للإلمام بالمادة التدريبية، بصورة كاملة وشاملة.

ب/ التدريب طويل الأجل : يمتد إلى سنة أو أكثر ، من مزاياه حصول المتدرب على معلومات وافية وكافية حول المادة التدريبية ، مما يجعل الإستفادة أكبر بكثير قياسا بالتدريب قصير الأجل، كما أن المدرب يمتلك الوقت الكافي للدخول في التفاصيل التي يرغب بإيصالها للمتدرب، ومن عيوبه تعيين أشخاص يقومون بأداء عمل المتدرب بالإضافة إلى التكاليف الناجمة عن العملية التدريبية².

¹ - نادر أحمد أبو شيخة : إدارة الموارد البشرية ، إطار نظري و حالات عملية ، ط2 ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان،الاردن ، 2013 ، ص ص 394 ، 395

² - خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشنة : إدارة الموارد البشرية ، ط6 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2015 ، ص 142 ،

2-محددات التدريب الوظيفي:

2-1- أسس عملية التدريب:

يقوم التدريب على مجموعة من الأسس الرئيسية أهمها :

1-دعم الإدارة العليا في المنظمة لجهود التدريب : لضمان نجاح التدريب أن

تؤمن الإدارة بالمنظمة بأهمية تدريب العاملين وذلك من خلال دعمها و إلتزامها بتطبيق إستراتيجية التدريب .

3-الشفافية والوضوح : يجب أن تتسم سياسة التدريب في المنظمة بالوضوح ومشاركة كافة المعنيين

بالعملية التدريبية ، بحيث يجب إطلاع جميع العاملين على سياسات التدريب ومن ثم إعلانها للجميع.

4-التناغم مع الأهداف العامة للمنظمة : يجب إرتباط السياسة التدريبية و

أهدافها بالسياسة العامة للمنظمة، بحيث تنبثق وتتناغم السياسة التدريبية مع سياسة إدارة المواد البشرية

والسياسة العامة للمنظمة ككل.

5-مشاركة كافة العاملين في المنظمة : من الضروري الإستفادة من أفكار كافة المعنيين بالعملية التدريبية

في المنظمة وذلك لتحقيق الكفاءة و الفاعلية للبرامج التدريبية، والوصول إلى الأهداف المرجوة من التدريب.

6-الشرعية : تتم العملية التدريبية بكافة مراحلها وفقا لأنظمة و القوانين

والتعليمات المطبقة في المنظمة.¹

7-التدرج : يبدأ التدريب بمعالجة المواضيع والقضايا البسيطة لم يتدرج بصورة مخططة ومدروسة إلى الأكثر

صعوبة وتعقيدا.

8-تلبية الإحتياجات التدريبية الفعلية للمنظمة : ويتم ذلك من خلال التحديد العلمي والدقيق للإحتياجات

التدريبية للعاملين، بالمنظمة من خلال رؤسائهم في العمل وبطاقات تقييم الأداء.²

¹ - عطا الله محمد تيسير الشريعة : إدارة العملية التدريبية ، النظرية و التطبيق ، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر و التوزيع ،

عماننالاردن ، 2014 ، ص 28

الفصل الثاني : التدريب الوظيفي

9- الواقعية : يجب أن تتسم سياسة التدريب في المنظمة بواقعية الأهداف التدريبية وقابليتها للتطبيق الفعلي.

10- المرونة : من الضرورة أن يسعى القائمين على العملية التدريبية في المنظمة إلى

وضع خطط و أهداف تدريبية مرنة.

11- الشمولية : مبدأ هام و رئيسي في التدريب بحيث يشمل التدريب كافة المستويات الإدارية (الإدارة العليا

، الإدارة الإشرافية ، الإدارة التنفيذية).

كما يقصد بالشمولية بأنه من الضروري أن يشمل نشاط التدريب في المنظمة أنشطة متعددة

و مختلفة في مجال عمل المنظمة.¹

12- الإستمرارية: و يقصد بذلك أن تبدأ عملية التدريب منذ اليوم الأول لعمل الموظف في المنظمة،

ويستمر معه في كافة مراحل حياته الوظيفية لتطوير أدائه وتزويده بشكل مستمر بالمهارات و بالمعارف

والسلوكيات، التي يحتاجها لتأدية الأعمال المستجدة في عمل المنظمة.

13- مواكبة التطورات الجديدة : أن يهتم التدريب في المنظمات بكل ما هو جديد من تطور ومعرفة و أن

يرتكز على أساليب العمل الحديثة و المتطورة، وأن يراعي الإطلاع على أعمال المنظمات العالمية و

الممارسات المثلى في مجال عمل المنظمة".²

2-2- أهداف التدريب الوظيفي :

يهدف التدريب إلى تزويد الفرد بالمعلومات ذات العلاقة بوظيفته ، و بالأساليب

المتطورة لأداء واجبات ومسؤوليات وظيفته ، كذلك تزويد الفرد بالمهارات اللازمة و بالتالي بناء و تنمية الفرد

و تغيير إتجاهاته ومفاهيمه لكي يتمكن من أداء وظيفته بفعالية ، وبهذا تتمثل أهداف العملية التدريبية في³:

² - المرجع نفسه ، ص 29

¹ - المرجع نفسه ، ص 29

² - المرجع نفسه، ص30.

³ - نادر أحمد أبو شيخة : المرجع السابق ، ص 391

الفصل الثاني : التدريب الوظيفي

- أ- تغيير السلوك و يأخذ هذا التغيير عادة شكلا أو أكثر من الأشكال الآتية :
- تنمية المعارف و المعلومات : يجب على التدريب تغطية ما يحتاج إليه المتدرب من معلومات، تساعد مباشرة في أداء وظيفته.
 - تنمية المهارات : وذلك لقيام الفرد بواجباته و مسؤوليات وظيفته بصورة أفضل، و بأقل قدر ممكن من الجهد.
 - تنمية الإتجاهات الإيجابية في العمل و تأييد سياسة المنظمة و رسالتها وأهدافها و الدفاع عنها ، و التعاون مع الزملاء و الرؤساء ، و تنمية روح العمل الجماعي.
- ب- تحسين مستويات الأداء : وذلك من خلال سعي العملية التدريبية على تحسين أداء الفرد و الجماعة.¹

2-3- أهمية التدريب الوظيفي:

مما سبق يمكن التركيز على أهمية التدريب في النقاط التالية :

- أ- يهدف التدريب إلى علاج حالات نقص المهارات، وعلاج معوقات الأداء المختلفة في المنظمة.
- ب- يساهم التدريب في تخفيض تكلفة الإنتاج ، لأنه يؤدي إلى التخلص من الأخطاء و التالف والفاقد و المعيب.
- ج- يساعد التدريب على بناء الثقة لدى الفرد ، مما يؤدي إلى درجات رضا عالية، وبالتالي زيادة الولاء و الإلتزام للمنظمة من قبل العاملين بها.
- د- يستمد التدريب أهميته أيضا من كونه إستثمارا في أفضل ما تمتلك المنظمة، و هم الأفراد العاملين بها.

¹- المرجع نفسه ، ص ص ، 391 ، 392

2- سيد محمد جاد الرب : ادارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية ، د ط ، دار النشر ، بيروت ، 2009 ، ص 238.

الفصل الثاني : التدريب الوظيفي

هـ- يعتبر التدريب أداة إستراتيجية في يد الإدارة العليا، تستخدمها عند إجراء التغيير التنظيمي وإدخال التكنولوجيا المتقدمة".²

1- برامج التدريب الوظيفي و تقييمها:

3-1- تصميم وتقييم برامج التدريب:

3-1-1- تصميم البرامج التدريبية:

يعتبر تصميم البرامج التدريبية عملية متكاملة، تبدأ من تحديد الإحتياجات التدريبية والأهداف التطويرية ، وهذه العملية تقوم على بعض المبادئ الأساسية التي يجب مراعاتها عند تصميم المادة التدريبية.

- التركيز على المتدرب ، ومراعاة الفروق الفردية بين المتدربين.
- التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي.
- الإهتمام بدرجة أكبر بالجوانب العملية التطبيقية.
- إستيفاء المادة التدريبية من واقع أعمال ومشكلات المشاركين، كلما كان ذلك ممكنا
- الصياغة السليمة و الدقة و العرض الجيد.
- حداثة المادة التدريبية ومواكبتها لأحداث النظريات و الممارسات و الإتجاهات السائدة.
- ملائمة المادة التدريبية لمستوى المشاركين في البرنامج التدريبي.
- ملائمة المادة التدريبية لزمان البرنامج التدريبي وطبيعته.
- مراعاة تسلسل المادة التدريبية وتكامل أجزائها.
- الإلتزام بفلسفة و أهداف البرنامج التدريبي و توجهاته.¹

¹- بلال خلف السكارنة : إتجاهات حديثة في التدريب ، المرجع السابق ، ص 132

3-1-2- تقييم البرنامج التدريبي:

بعد الإنتهاء من البرنامج التدريبي ، لا بد من تقييمه لمعرفة مدى نجاحه ، كما تساعد أيضا عملية التقييم على تحسين عملية تصميم البرامج المستقبلية .

و يمكن تقييم البرنامج التدريبي عن طريق ملاحظة تفاعلات المشاركين في البرنامج، ومعرفة مدى التغيير في القدرات و المهارات و المعارف والسلوكيات ، وذلك عن طريق قياس ما يلي :

أ/ **مدى تفاعل المتدربين:** " و يتم من خلال فترة إنعقاد البرنامج و بعدها ، وذلك بمقابلة المتدربين و معرفة آرائهم، أو بتعبئة المتدربين لإستبيان خاص.

ب/ **مدى إستفادة المتدربين :** وذلك بإختبارهم قبل و بعد إنعقاد البرنامج التدريبي لقياس مدى الإستفادة منه.

ج/ **مدى التغيير في سلوكيات المتدربين:** يتم تحديد ذلك بعد إنتهاء البرنامج وعودة المتدربين إلى أعمالهم بواسطة المشرفين و المديرين ، إذ يتم مراقبة مدى تعلم المشاركين لمهارات جديدة وتطبيقهم لهذه المهارات في أعمالهم.

د/ **مدى تأثير البرنامج التدريبي على أهداف المنظمة:** مثل الرضا الوظيفي و الجودة ، بالإضافة إلى عدد إصابات العمل و الشكاوي ، و يتم قياس ذلك بعد إنتهاء فترة زمنية محددة ، وذلك بمقارنة أداء المتدربين بعد إنعقاد البرنامج التدريبي و قبله".¹

3-2- العمليات الواجب تتبعها لزيادة كفاءة المتدربين:

1- " تدريب الأعضاء على مهارات الإتصال، التي تشجع إحترام كل الأعضاء لبعضهم البعض.

2- يجب أن يركز التدريب على التفاعل و العلاقات المتداخلة بين مختلف الأعضاء.

¹- بسيوني محمد البرادعي : مهارات تخطيط الموارد البشرية ، دليل علمي، ط1 ، إيتراك للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005 ،

الفصل الثاني : التدريب الوظيفي

- 3- يجب أن يوضح التدريب الأعضاء الفريق أن أهداف الفريق و الأهداف الشخصية لهم ليست متساوية ، مع تقدير ووضع الإستراتيجيات التي تعالج الصراع بين هذين النوعين من الأهداف.
- 4- التأكيد على المرونة حيث أن فرق العمل دائما ما تتعرض لمواقف وحالات غير متوقعة " ².

² - سيد محمد جاد الرب : إدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق ، ص 372

خلاصة الفصل :

يعد التدريب من أهم النشاطات الخاصة بالموارد البشرية في مساهمتها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة، و مما يعزز الإهتمام بعملية التدريب بإعتباره مقوما رئيسيا من مقومات التنمية التي تعتمد عليها المؤسسات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية و التقنية الإدارية.

تمهيد :

يعتبر الأداء موضوع مهم ، أسأل حبر كثير من المنظرين والباحثين الإداريين في مجال المؤسسات بإختلاف أنواعها ، حيث نجد أن غالبية المسؤولين بالمؤسسة ، وعلى مختلف مستوياتهم يعطون أهمية بالغة لأداء العاملين ضمن فريق العمل ، وذلك لزيادة الإعتماضية بين وحدات المنظمة و بين الأفراد لإنجاز الأعمال الخاصة لكل واحد منهم، كما يساعد الأداء ضمن الجماعة في الربط بين الفعاليات التي تستهدف تطوير المنظمة، وتحسين كفاءتها وفاعليتها ، ومن هنا كان لا بد لنا من تخصيص هذا الفصل لمعرفة مختلف جوانب الأداء.

1- أساسيات الأداء :

1-1- عناصر الأداء: " هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء وهي :

أ- المعرفة بمتطلبات العمل: يشمل المعارف العامة ، المهارات الفنية و القدرة

على التنظيم، و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

ب- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف

العادية للعمل، و مقدار سرعة هذا الإنجاز.

ج- المثابرة و الوثوق: تشمل الجدية التقاني في العمل، القدرة على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز العمل

في أوقاتها المحددة".¹

1-2- أهمية الأداء :

يلعب الأداء أهمية كبيرة في أي منظمة نذكر منها :

- أن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف

المنظمة بأفضل فعالية، وأفضل قدرة و أقل كلفة و أكثر ربحا.

- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة، تحاول تحقيق النجاح و التقدير بإعتباره الناتج النهائي

للمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتقعا فإن ذلك يعد مؤشرا

واضحا لنجاح المنظمة و إستقرارها وفعاليتها.

- لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في

نجاح خطط التنمية الإقتصادية و الإجتماعية في الدولة.²

¹ - غربي علي و آخرون : تنمية الموارد البشرية ، ط1 ، دار الفجر ، القاهرة ، مصر ، 2007 ، ص 126

² - سليمان حنفي محمد : السلوك التنظيمي و الأداء ، دار الجامعات المصرية ، القاهرة ، مصر ، 1990 ، ص 245

1-3- محددات و أبعاد الأداء :

أ/ محددات الأداء :

- 1- **الجهد**: " يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- 2- **القدرات**: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.
- 3- **إدراك الدور أو المهمة** : يشير إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، و لتحقيق مستوى مرضي في الأداء.

- معادلة محددات الأداء

- محددات الأداء الوظيفي = الجهد X القدرات X إدراك الدور ¹.

ب/ أبعاد الأداء :

- 1- **الجهد المبذول**: تعني مستوى بعض الأنواع للأعمال ، وهو الأكثر أهمية لدى الكثيرين.
- 2- **كمية الجهد المبذول**: وهي مقدار الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية.

- 3- **نمط الأداء**: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل فيها الجهد أثناء العمل ، و على أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة.²

أبعاد الأداء تتمثل في الجهد الذي يبذله الفرد أثناء أداء وظيفته ثم تتم قياس كمية الجهد المبذول خلال الفترة الزمنية المحددة، لأداء الوظيفة و في الأخير تتم عملية تحديد نمط الأداء.

¹ - حسن رواية محمد : إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 1999 ، ص 210

² - محمد سعيد أنور سلطان : السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، مصر ، 2003 ، ص 219

1-4-أنواع الأداء :

تقسم أنواع الأداء حسب معايير عديدة تتمثل في:

أ/ " حسب معيار المصدر: يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين:

1- **الأداء الداخلي:** يطلق عليه بأداء الوحدة أي ينتج ما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا ما يلي :

أ- **الأداء البشري:** هو أداء أفراد المؤسسة التي يمكن إعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على صنع القيمة، وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

ب- **الأداء التقني :** هو قدرة المؤسسة على إستعمال إستثمارها بشكل فعال.

ج- **الأداء المالي:** هو فعالية تهيئة و إستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2- **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط

الخارجي ، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه و لكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة. " ¹

ب- **حسب معيار الشمولية:**

1- **الأداء الكلي:** يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر و الوظائف

أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها ، و لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر في هذا النوع من الأداء.

2- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم

بدوره إلى عدة أنواع ، حيث يمكن أن يكون حسب المعيار الوظيفي الذي ينقسم إلى أداء وظيفة مالية ، أداء وظيفة الأفراد ، أداء وظيفة التموين ، أداء وظيفة الإنتاج ، أداء وظيفة التسويق " . ²

¹- عادل عشي : الأداء المالي للمؤسسة ، رسالة ماجستير ، معهد الإقتصاد ، جامعة بسكرة ، 2002 ، ص 15

²- المرجع نفسه ، ص 15

1-5- النظريات المفسرة للأداء :

أ- نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر فريدريك تايلور من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية، و قد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد و محدد للإنتاج و الناتج اليومي المتوقع للعمال ، و أنه ليس هناك علاقة واضحة و ثابتة بين الأجرور الإنتاجية و قد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على وسائل و طرق رفع الإنتاجية ، كما أوصت النظرية بضرورة الإختيار العلمي للعاملين ، و ضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل ، و قد قدمت وسائل لتخطيط و جدولة الإنتاج ، حيث إعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنطقة من آلات و أموال و مواد خام ، و أكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أصل رفع الإنتاجية¹ .

ب- نظرية التقييم الإداري:

من أبرز روادها هنري فايول و قد ركزت على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم على إدارات و أقسام تهتم بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية، و حفظ التكاليف، و تبرز أيضا الهيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى الأسفل ، و قد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ست مجموعات رئيسية هي : نشاطات تجارية ، نشاطات مالية ، نشاطات أمنية ، نشاطات محاسبية و إدارية ، حيث ركز في دراسته على النشطة الإدارية بإعتبارها أهم هذه الأنشطة ، و قسمها إلى خمسة عناصر هي : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، التنسيق ، الرقابة ، كما وضح أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهدته و خبراته، مؤكدا أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها و سار عليها و هذه المبادئ هي : وحدة الإتجاه ، تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة

¹ - طلعت ابراهيم لظفي : علم إجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2007 ، ص ص

الفرد ، المكافأة المركزية ، التسلسل اليومي ، النظام ، المساواة ، الإستقرار الوظيفي و المبادرة ، العمل بروح الفريق.¹

ج- نظرية العلاقات الإنسانية:

من أبرز روادها إلتون مايو حيث قام بإجراء تجاربه بمصانع لها وتورن بشركة أو شيرن إلكترىك الأمريكية ، حيث بدأ بدراسة العلاقة بين نوعية الإضاءة و فعالية الأداء فلاحظ أن الإبقاء على نفس الظروف لا يعني إنخفاض في مستوى الأداء الوظيفي ، و بالتالي الإنتاجية الأمر الذي جعل التون مايو يتقطن إلى أن هناك عوامل غير مادية، تؤثر على أداء العمال ، و استخلص أن إنتاجية العمال و مردودهم يرتبط أكثر بالجو السائد بين العمالمن جهة، و بين العمال و صاحب العمل ومن جهة أخرى ، و مدى قدرة المدير على التحفيز.²

إضافة إلى زيادة الجو الديمقراطي و القيادة الديمقراطية التي تجسد القائد الذي تتوفر لديه المهارات الإنسانية بالدرجة الأولى و الفنية ، وهذه التي يرى فيها التون مايو أنها أحسن طريقة لزيادة الإنتاج و إرتفاع رضا العاملين، كذلك المشاركة في إتخاذ القرارات و إشباع الحاجات المعنوية ، كل هذه المؤشرات كانت حوافز لرفع مستوى الأداء، و تحقيق نتائج إيجابية أكثر مما كان شائعا في مرحلة الإدارة العلمية.³

2- تقييم الأداء :

2-1- شروط تقييم الأداء

1- " تحديد العناصر والصفات التي سيتم بناء عليها التقييم بشكل واضح و دقيق

ومفهوم، بحيث يستطيع الرؤساء والمرؤوسين فهمها بسهولة.

2- أن يتوافر في عناصر التقييم ما يلي:

¹- علي غربي و آخرون : تنمية الموارد البشرية ، د.ط، دار الهدى ، الجزائر ، 2002 ، ص ص 35 ، 36

²- إعتقاد محمد علام : دراسات في علم إجتماع التنظيمي ، مكتبة الأنجلو المصرية ، مصر ، 1994 ، ص 86

³- المرجع نفسه ، ص 87

الفصل الثالث : الأداء

- العمومية : بحيث ينطبق العنصر على أكبر قدر من العاملين.
- إمكانية الملاحظة : بحيث يمكن تقييمه بشكل مادي وملموس.
- إمكانية التمييز : بحيث يمكن التفرقة بين عنصر و الآخر ، لتجنب التداخل وسوء الفهم."بما يؤدي إلى إعطاء نتائج غير صحيحة.¹

1-وضوح الأهمية النسبية لعناصر تقييم الأداء لكل وظيفة، بمراعاة بعض العناصر

المشتركة في تقييم عدد من الوظائف، تتفاوت قيمتها النسبية من وظيفة لأخرى.

2-ضرورة تأييد طبقة الإدارة العليا لعملية تقييم الأداء، فكلما كانت اتجاهات الإدارة إيجابية نحو عملية التقييم كلما كانت فرصة نجاحها و تحقيق أهدافها أكثر.

3-يجب أن يكون تقييم المشرفين للمرؤوسين قائما على أسس موضوعية و على الإدارة العليا أن تتأكد من أن المشرف كان موضوعيا في تقييمه لمرؤوسيه ، و أنه لم يكن متحيزا لواحد أو أكثر من العاملين.

4-ألا يقتصر هدف تقييم الأداء على كشف الإنحرافات فقط بل يجب أن يمتد إلى تحليل ودراسة أسبابها من أجل وسائل التصحيح المناسب.

5- وجود نظام التقييم الأداء .

2-2خطوات تقييم الأداء :

يقوم بهذه الخطوات المقيم وتشمل على

- دراسة مقاييس أو معايير التقييم المحددة و يتم فهمها بشكل ممتاز .
- ملاحظة أداء العاملين وإنجازاتهم و قياس ذلك .
- مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية، و تحديد نقاط القوة و الضعف في الأداء بنتائج التقييم .
- إتخاذ القرارات الوظيفية المناسبة في ضوء النتائج التي تنتهي إليها المقارنة.²

¹- عبد الرحيم محمد : المرجع السابق ، ص 131

2-3- أهمية وأهداف تقييم الأداء

أ- أهمية تقييم الأداء:

تعمل على ترشيد الطاقة البشرية في المستقبل، حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتتميتها وكذلك العناصر غير المنتجة التي تتطلب الأمر الإستغناء عنها أو محاولة إصلاحها لزيادة كفاءتها .

- تساعد مديري الأقسام على إتخاذ القرارات، التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطهم نحو المجالات التي ستخضع للقياس و الحكم.

- توفير الأساس السليم لإقامة نظام سليم وفعال للحوافز ، كما تساعد على تحديد المدى الذي يتحقق عنده تحمل المسؤوليات.

- تساعدنا مؤشرات تقييم الأداء على إجراء مقارنات بين القطاعات المختلفة داخل المنظمة وكذلك بين منظمات الأعمال¹.

ب- أهداف تقييم الأداء

- إعطاء فرصة كاملة للموظفين لمناقشة الأداء ومعايير الأداء مع المشرفين.

- تعطي للمشرفين الفرصة في تحديد نقاط الضعف و القوة الناتجة عن تقييم أداء الموظفين.

- إعطاء الفرصة للمشرفين في صياغة البرامج التي تساعد العاملين على تحسين أدائهم بإستمرار.

- تحديد عملية تقييم الأداء الأساس الذي يتم من خلاله تقديم التوصيات الخاصة للمرتبات و الأجور و المكافآت و النقل والترفيه.....²

²- بلوط حسن ابراهيم :إدارة الموارد البشرية ،ط1 ،دار النهضة ،لبنان ،2002،ض900.

¹- عبد الرحيم محمد : المرجع السابق ، ص ص ، 123 ، 124

²- نور الدين حاروش : إدارة الموارد البشرية : المرجع السابق ، ص 511

2-4- أخطاء وإنتقادات تقييم الأداء :

2-4-1- أخطاء تقييم الأداء :

هناك مجموعة من الأخطاء المألوفة التي يقع فيها بعض المقيمين عند تقييم الأداء من أهمها ما يلي :

- **الميل لإعطاء تقديرات متوسطة:** يتضح هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطين في أدائهم ، و يتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز للبعض أو ممتاز للبعض و السبب في ذلك التهرب أو الخوف من إنتقادات موظفيه له.
- **خطأ التأثير بالهالة:** يحدث هذا الخطأ عندما يسمح المقيم بجانب واحد من أداء الموظف المقيم أن يؤثر في تقديره العام لذلك الأداء فإذا كان الموظف يجيد كتابة التقارير بشكل متفوق، فهو متفوق في كل النواحي معنى هذا أن المشرف المقيم عندما يؤثر موظفا ينسب له إنجازات أو فضائل لا يملكها ذلك الموظف، و يطلق بعضهم على هذا الخطأ إسم الخطأ المستمر¹.
- **خطأ التأثير بالأداء الحديث:** يميل كثير من المقيمين إلى نسيان وقائع تفاصيل الأداء الماضي و يظل عالقا في أذهانهم أداء الموظفين في الأسابيع أو الأيام الأخيرة فقط، و قد يكون ذلك الأداء رديئا أو ممتاز مما يجعل تقدير المشرف المقيم تقديرا متحيزا.
- **خطأ اللين أو التساهل أو التشدد:** الميل إلى إعطاء تقديرات عالية فيمنح الموظفين من ذوي الأداء الضعيف تقديرات متوسطة أو يتشدد فيعطي الموظفين من ذوي الأداء المرتفع درجات متوسطة.²

¹- بلوط حسن ابراهيم : المرجع السابق، ص 801

²- المرجع نفسه ، ص 301

إنتقادات حول عملية تقييم الأداء :

- 1- إحتمال وجود تحيز سواء كان سلبي أو إيجابي.
- 2- صعوبة تقييم بعض الأعمال وخاصة غير الملموسة.
- 3- مقاومة العاملين للتقييم.
- 4- عدم توفير نماذج ومعايير التقييم المناسبة لمختلف الموظفين في كثير من الأحيان.¹

¹- فيصل حسونة : المرجع السابق ، ص 147

خلاصة الفصل :

إن من خلال ما سبق تبين لنا أن الأداء هو تلك المجهودات و المسؤوليات التي يبذلها العامل لتحقيق الأهداف المسطرة ، و بهذا فعملية تقييم الأداء مؤشرا أساسيا يدل على مدى نجاح أو فشل المؤسسة أيا كان نوعها ، كما أن الأداء ضمن فريق العمل يجعل الأفراد يكملون بعضهم البعض في المهارات التي يتحلون بها و يعملون معا لتحقيق الغايات المشتركة.

تمهيد الفصل :

تتجلى العلاقة بين الجانبين النظري و الميداني في التأثير الكبير الذي يحدثه الجانب النظري على الجانب الميداني ، فالخطوات المنهجية المناسبة للجانب النظري تتبناها الدراسة الميدانية ، فطبيعة الظاهرة المدروسة تفرض إتباع منهج مناسب يكشف لنا صدق أو نفي الفرضيات ، و بالتالي معرفة جملة الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات و البيانات التي توصلنا إلى الأهداف الموضوعية من قبل ، و عليه فإن الإجراءات المنهجية للدراسة تُوَطر الجانب الميداني مما تسمح بالتعمق في الواقع لإكتشاف مختلف جوانب الدراسة إذ تشمل هذه الإجراءات جميع المجالات المتعلقة بالدراسة .

1- مجال الدراسة:

لكل ظاهرة مدروسة طابعها الإمبريقي الخاص وخصوصيتها تتسم بمجالات دراسة مختلفة (المجال الزمني و المكاني ، البشري) ، عن غيرها من الدراسات ، ومجالات هذه الدراسة كالتالي :

أ- **المجال الزمني** : وهي المدة التي إستغرقتها الدراسة نظريا وميدانيا .

ب- **مرحلة الإعداد النظري** : و التي كانت بدايتها من شهر أكتوبر 2017 ، و قد تم فيها البحث عن موضوع بحيث يكون ملم بمجال التخصص "علم إجتماع تنظيم و تنمية " ، وذلك بالتواصل مع الأستاذ المشرف وعرض عليه مجموعة من المواضيع ، حيث قام بإختيار أحد المواضيع مع التعديل فيه قبل عرضه على فريق التكوين لقسم علم الإجتماع .

وبعد مدة تمت عليه الموافقة ، من طرف فريق التكوين ، و بعد الموافقة قمت بجمع المادة العلمية بالإضافة إلى إعداد فصول الدراسة و صياغتها النهائية ، ثم عرضها على المشرف ومعالجة الملاحظات المقدمة من طرف الأستاذ المشرف و بالتالي إتمام الجانب النظري للدراسة .

ب- **مرحلة الإعداد الميداني** : تمت بدءا من شهر مارس 2018 وقد تضمنت عدة زيارات للمؤسسة الإستشفائية لعاليا صالح لمدينة تبسة ، و بالضبط قسم الجراحة كفريق عمل ، وإنتهت في شهر أفريل 2018.

ب/ **المجال المكاني** : أجريت هذه الدراسة بمستشفى العاليا صالح - تبسة -

1/ **لمحة عن مستشفى عاليا صالح** : تعتبر المستشفى أحد الهياكل الصحية التي تعتمد على القطاع الصحي في تبسة ، و يمكن تعريف ذلك بأنها مؤسسة عامة ذات طبيعة إدارية وذات شخصية قانونية و إستقلالية مالية يتم وضعه تحت وصاية الوالي ، وتعتبر منطقة نمو نشطة بسبب موقعها في وسط الولاية ،

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

ويقدم هذا المرفق خدماته من خلال مجموعة من المرافق الصحية لتحقيق هدفه الرئيسي كان إنشاءها سنة 2007 .

تقع مستشفى عاليًا صالح في حي الجرف في تبسة ، حيث يتخصص في تقديم العلاج الجراحي و الطارئ، يلبي الحاجات الصحية لسكان بلدياتها : تبسة ، الحويجات ، بولحاف، بئر الذهب

2- الخدمات المتوفرة في مستشفى عالي صالح :

تتكون المنشأة من الخدمات الإدارية و الخدمات الصحية

- **الخدمات الإدارية :** و هي تشمل المدير وأربعة نواب من المدير وإثني عشر

رئيسا لمكتب المحاسبة الإدارية والمكاتب الإدارية (المرسوم التنفيذي رقم 14 -106 الصادر في 10 جمادى

الأول 1435 ، الموافق في 12 مارس 2014 ، بشأن تنفيذ نظام المحاسبة الإدارية ضمن مؤسسات الصحة

العامة وقائمة المؤسسات المشاركة في التنفيذ من هذا النظام .

- **الخدمات الصحية :**تضم المستشفى العام عالي صالح صلاح الهياكل الصحية التالية :

- حالات الطوارئ الطبية والجراحية .
- Organigram 07 يمثل حالات الطوارئ الطبية الجراحية.

3- **التنظيم الإداري للمستشفى عالي صالح :**

يدار المستشفى العام من قبل مجلس إدارة ويرأسه مدير لديها هيئة إستشارية تسمى "المشورة الطبية "

- مجلس الإدارة .
- ممثل الوالي ، الرئيس .
- ممثل الإدارة المالية الإقتصادية .
- ممثل عن منظمات الضمان الإجتماعي.
- ممثل الجمعية الشعبية للمقعد المشترك للمنشآت.
- ممثل عن الطاقم الطبي المنتخب من قبل أقران .
- ممثل عن موظفين طبيين منتخبين من قبل أقران .
- ممثل جمعيات مستخدمي الصحة .

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

- ممثل عن العمال المنتخبين في الإجتماع العام .
- رئيس المجلس الطبي .
- مشروع ميزانية المؤسسة .
- Provisional الحسابات المؤقتة .
- Administration الحساب الإداري .
- مشروعات الإستثمار .
- مشاريع التنظيم الداخلي للمؤسسة .
- Maintenance برامج الصيانة والصيانة السنوية للمباني والمعدات الطبية
- Relating العقود المتعلقة بتقديم الرعاية .
- 4 **الخدمات الفنية** : يتم تمثيلها من قبل :
 - إستمرار العمليات الجراحية .
 - الأشعة .
 - مختبر التحاليل الطبية .
 - مركز حقن الدم .
 - الصيدلية .
 - الطوارئ الطبية الجراحية .
- **قسم الجراحة** :

قسم الجراحة من الأقسام السرية الهامة التي عاصرت المؤسسة الإستشفائية منذ إنشائها ، ويقدم القسم خدماته المستمرة عن طريق العيادات الخارجية المتخصصة والعيادات العامة التي يتم تحويل الحالات

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

الجراحية عن طريقها أيضا ، كما يقدم القسم خدماته على مدة 24 ساعة يوميا طوال أيام السبوع لإسعاف الحالات الطارئة و إصابات الحوادث

ج -المجال البشري

كل دراسة يتطلب تحديد مجالها البشري والذي عليه تبنى الدراسة وقد إنحصر المجال البشري لهذه الدراسة في مفردات قسم الجراحة بمستشفى عاليًا صالح تبسة

2- مجتمع البحث :

باعتبار أننا قمنا بإستخدام العينة القصدية لمجتمع البحث المتمثل في مفردات قسم الجراحة بمستشفى عاليًا صالح ، حيث كان عدد الأطباء المختصين 45 طبيب ، وشبه الطبي في الإنعاش و التخدير 20 ، والبيولوجي في الصحة العمومية 21 ، النفسانيين العياديين 06، و 25 ممرض بقسم العيادة الجراحية ، وبهذا يصبح مجتمع البحث ككل 117 مفردة .

3- منهج الدراسة:

- " يقصد بالمنهج الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لإكتشاف الحقيقة"¹

و" هو الطريق المؤدي إلى كشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة"²

¹ أحمد بدر : أصول البحث العلمي ومناهجه ، المكتبة الأكاديمية للنشر ، القاهرة ، مصر ، 1986 ، ص 35

² ربحي مصطفى عليان ، مناهج وأساليب البحث العلمي، ط 1 ،دار صفاء للنشر ، عمان ، الأردن، 2000، ص 35

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

ومن أجل التعمق أكثر في موضوع الدراسة لجأنا إلى إستعمال المنهج الوصفي الذي يقوم على جمع المعلومات وتحليلها ، وهو المنهج الأكبر تطبيقا وملائمة لموضوع دراستنا حيث إستخدمنا المسح بالعينة نظرا لكبر مجتمع الدراسة .

" فهي إختيار صغير من وحدات مجتمع البحث أو جمهور البحث أي جميع مفردات الظاهرة ، لتي يدرسها الباحث ، و الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث"¹

ففي بحثنا هذا قمنا بإختيار عينة عمدية (قصدية)، حيث " يتم الإختيار في هذه العينة من الوسط من نوعيات معينة أي أن هناك تحيز في الإختيار ، فالباحث يختار هذه العينة لكونه يعرف أنها تمثل المجتمع تمثيلا سليما بناءا على معلومات إحصائية سابقة " ²

¹ رجاء وحيد دويدوي : البحث العلمي ، أساسيات النظرية و ممارسة العلمية ، دار الفكر ، ط1، دمشق ، سوريا ، 2000 ، ص 305

² مروان عبد المجيد إبراهيم : أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الإجتماعية ، ط1 ، مؤسسة الوارق للنشر و التوزيع عمان ، الأردن ، 2000 ، ص162

4- أدوات جمع البيانات

أ- **الملاحظة:** " تعتبر الخطوة الأولى التي أثارت الباحثين للخوض في البحث عن أسباب و حقيقة الظواهر وقد تم إستخدام نوعين من الملاحظة هما :

1- **الملاحظة البسيطة :** يتم فيها ملاحظة الظاهرة كما هي تحدث تلقائيا دون إخضاعها لأي ضبط علمي.

2- **الملاحظة العلمية المنظمة :** إذ تختلف عن ملاحظة أولى في الضبط العلمي والفحص الموضوعي ، و التحديد الدقيق للظواهر ومعالمها.¹

- **معالم بسيطة :** عند دخولنا إلى المؤسسة كان هناك هدوء نسبي في المكان
 - تموقع المستشفى في مكان مناسب (توفر وسائل النقل.....).
 - نظافة مكان العمل .
 - حسن المعاملة والإستقبال .
 - خدمة المرضى بما تناسبهم والعناية و التكفل بهم توفر أدوات يمكن القول عليها أنها خدمة لمتطلبات وإحتياجات المرضى .
 - وجود حركة في كل مكان ضف إلى ذلك نشوء بعض المناوشات اللفظية
- إذ لاحظنا وجود سيارات الإسعاف بالإضافة إلى وجود عمال النظافة و إكتظاظ داخل المقر .
- **معالم علمية :** إستقبلنا من طرف مكتب الإستقبال ثم تم تحويلنا عند إتصاله بالمسؤول ، ثم قمنا بتسليم ورقة تبين أننا بصدد إجراء دراسة ميدانية ثم إستلموا الإستمارات و قاموا بمليئها ثم إرجاعها لنا .

¹ سام عمار :منطق البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ، المركز العربي للتعريف و لترجمة ،ط1، دمشق ، سوريا ، 1993 ، ص 45 ،

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

ب- الإستمارة : " و هي التي تحمل مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع ما. " ¹

وتكون مقسمة حسب محاور محددة وفقا لفرضيات الدراسة أما في ما يخص أنواع أسئلتها فتتمثل في السؤال المغلق والمفتوح ، ولقد تم الإعتماد في إستمارة بحثنا على مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة والتي تتدرج تحت كل محور وحسب الفرضيات الموضوعية سابقا إذ أن أسئلة المطروحة تهدف إلى معرفة علاقة التدريب الوظيفي و الأداء ضمن فريق العمل لدى مستشفى عاليا صالح (قسم العيادة الجراحية) تبسة. كما أنها تشمل على 04 محاور :

- **محور البيانات الشخصية** : إذ يشمل هذا المحور السن ، الجنس ، المستوى التعليمي ، الحالة العائلية ، الأقدية ، منصب العمل .

أما المحور الثاني والخاص بالفرضية الأولى من فرضيات الدراسة ، تم طرح فيه 13 سؤال ، بإختلاف أنواعها مفتوحة ومغلقة بغية معرفة ما إن كانت لجودة البرامج التدريبية دور فيتحسين كفاءة أداء العاملين. و المحور الثالث فيتعلق بالفرضية الثانية تتدرج ضمنه 16 سؤال والهدف من هذه الأخيرة معرفة ما إن كان التفاعل والتكامل بين أعضاءفريق العمل يساهم في تحسين أداء العاملين .

¹ فاطمة عوض صابر : أسس ومبادئ البحث العلمي ، مكتبة الإشعاع الفنية ، ط1 ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص 116

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

5- خصائص العينة :

فيما يخص نوع العينة فقد إختارنا العينة العمدية (القصدية) و ذلك بإختيار 30 موظف ، و حجم مجتمع الدراسة 117 موظف مقسمون على 04 فترات تناوبية ، والخصائص المشتركة لأفراد العينة فقد تمثلت فيما يلي :

جدول رقم 01 : يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس .

النسبة	التكرار	العينة الأبعاد
%67,56	17	ذكر
% 43.33	13	أنثى
% 100	30	المجموع

يمكن القول منة خلال قراءة الجدول أن الغالبية من المستجوبين هم فئة الذكور ، أي 17موظف تقابلها 56,67% ، بينما تشكل فئة افنات 13 موظفة بنسبة 43,33% ويمكن تفسير هذا الإختلاف إلى طبيعة العمل في المؤسسة ونوعية التدريبات التي تتطلب مجهودا شاقا ، كما يوجد بعض أداء المهام لا يستطيع للمرأة تحمله على خلاف الذكور ، مثال على ذلك إجراء العمليات نجد أكثرتهم رجال.

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

جدول رقم 02 : توزيع أفراد العينة حسب السن .

النسبة	التكرار	العينة الأبعاد
% 26.67	08	من 20 إلى 25
% 10	03	من 26 إلى 30
% 33.33	10	من 31 إلى 36
% 30	09	من 37 فما فوق
% 100	20	المجموع

من خلال النسب المقدمة في الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة لموظفي المؤسسة من حيث العمر هي الفئة من 31 إلى 36 وقد بلغت نسبتها 33,33 % و الفئة من 37 فما فوق بلغت 30 % ثم تليها الفئة من 20 إلى 25 و بلغت نسبتها ما يقارب 27 % ، وكانت أقل نسبة للفئة من 26 إلى 30 التي بلغت نسبتها 10 % ، ومنه نستنتج أن الأداء في هذه المؤسسة يكون من طلائع الفئتين كهول وشباب وهذا راجع إلى عملية الأداء التي لا تتطلب عدم قبول الكهول في هذا المجال .

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

جدول رقم 03 : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	مجتمع الدراسة الأبعاد
% 42.900	00	متوسط
% 26.67	08	ثانوي
% 73.33	22	جامعي
% 100	30	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح أن فئة الموظفين من ذوي المستوى الجامع يتشكل الغالبية العظمى وتقدر بـ 22 موظف بنسبة تقارب 77 % ، بينما نجد أن فئة الموظفين من ذوي المستوى الثانوي تقدر بـ 08 موظفين بنسبة ما يقارب 27% ، وإنعدام المستوى المتوسط 00 % ، ومن هذا المنطلق نجد أن عملية الأداء بالمؤسسة تعتمد على الأفراد الحاصلين للشهادات الجامعية .

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

جدول رقم 04 توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة	التكرار	العينة الأبعاد
% 46.67	14	أعزب
% 40	12	متزوج
% 13.33	04	مطلق
% 00	0	أرمل
% 100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية الموظفين غير متزوجين ، حيث يقدر بحوالي 14 موظف بنسبة ما

يقارب 46,67 % ، بينما نجد فئة المتزوجين حوالي 12 موظف بنسبة 40% و أقل فئة هم المطلون حوال

04 موظفين بنسبة تقارب 13,33 %.

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

جدول رقم 05 : توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية .

النسبة	التكرار	مجتمع الدراسة الأبعاد
% 20	06	من 02 إلى 06
%16.67	05	من 07 إلى 11
% 30	09	من 12 إلى 16
% 33.33	10	من 17 فما فوق
% 100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموظفين ذو الأقدمية (من 17 فما فوق) بلغت 33,33 % ، في حين بلغت نسبة الأقدمية من 12 إلى 16 سنة بنسبة 30 % وتمثل الفئة العظمى نظرا لأغلبية الموظفين تتراوح أعمارهم بين 20 و36 سنة ، وتلعب نسبة الأقدمية من 02 إلى 06 سنوات 20 % و أقل نسبة في الأقدمية من 07 إلى 11 سنة ما يقارب 16,67 % ، و بالتالي نلاحظ أن نسبة كلا من الموظفين ذو خبرة هي الفئة الغالبة و بالتالي الإستفادة من تبادل الأفكار و المعلومات وحتما رفع من كفاءة الأداء .

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

جدول رقم 06 : توزيع أفراد العينة حسب منصب العمل .

النسبة	التكرار	العينة الأبعاد
% 13.33	04	الأطباء المختصين
% 6.67	02	النفسانيين العياديين
% 13.33	04	البيولوجيين في الصحة العمومية
% 26.67	20	الشبه الطبي في الإنعاش
% 40	12	ممرضي الصحة العمومية
% 100	30	المجموع

من خلال النسب المقدمة في الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة للموظفين بالمؤسسة حسب منصب العمل هم ممرضي الصحة العمومية حوالي 12 ممرض بنسبة 40% وهذا راجع إلى الأعمال المسندة إليهم والتي تكون أكثر من أعمال الأطباء المختصين ، إذ نجد منهم من يكون مرافق للطبيب ومتابعة لحالة المريض ، الإسعاف ، ثم تليها نسبة الشبه الطبيين في الإنعاش 08 أفراد بنسبة تقارب 26.67% وهم ممرضين مختصين أكثر من ممرضي الصحة العمومية ونجد نسبة الأطباء المختصين أطباء بنسبة 13 والبيولوجيين في الصحة العمومية 04 بنسبة 13% وأقل فئة النفسانيين العياديين 02 بنسبة 6.67% وهذا راجع إلى عدم الإهتمام بدورهم و قلة وظائفهم .

خلاصة الفصل

وختاماً لهذا الفصل فقد قمنا بإبراز العلاقة بين الجانبين النظري و الميداني ، وذلك من خلال تبني المنهج الوصفي وهو المناسب لدراستنا وهذا ما يساعدنا على إختيار أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة ، و الإستمارة التي طبقت على موظفي مستشفى عاليأ صالح تبسة (قسم العيادة الجراحية) بمدينة تبسة ، حيث أننا سنقوم بعرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها في الفصل الموالي :

تمهيد الفصل :

نظرا لما تطرقنا إليه من معلومات حول موضوع دراستنا نظريا لابد أن نعرض إلى عرض النتائج و تحليلها ، و أيضا تفسير و مناقشة الفرضيات ، مع ربط الجانب الميداني بالجانب النظري و في الأخير إستخلاص النتائج العامة للدراسة .

1/ عرض و تحليل بيانات المحور الأول والثاني .

1-1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الأول جودة البرامج التدريبية و الأداء العاملين .

الجدول رقم 07: يتم قبل كل دورة تدريبية بالمؤسسة تحديد الإحتياجات

النسبة	التكرار	العينة الأبعاد
% 36.66	11	نعم
% 63.34	19	لا
% 100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 63.34 % من العينة المستجوبة أجابوا ب(لا) حيث يرون أن المؤسسة لا تهتم بتحديد الإحتياجات المتطلبة قبل كل دورة تدريبية ، فحين نسبة 36.66 % أجابوا ب(نعم) بأنه يتم قبل دورة تدريبية تحديد الإحتياجات ، و منه نستنتج أن المؤسسة دائما لديها علم بما تحتاجه العملية و لذا فهي مجهزة بكل الإحتياجات التدريبية ، و لذا لا يستدعي الأمر في كل دورة تحديد ما يلزم العملية التدريبية.

الفصل الخامس : عرض و تحليل بيانات الدراسة

الجدول رقم 08: تأدية المهام الموكلة اليك دون الخضوع إلى العملية التدريبية يآثر على الأداء .

النسبة	التكرار	العينة الأبعاد
% 16.66	5	نعم
% 83.34	25	لا
% 100	30	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول عن أفراد العينة الذين يرون أن تأدية المهام الموكلة إليهم دون الخضوع إلى العملية التدريبية لا تؤثر على أدائهم بنسبة 83.34 % و هذا راجع إلى خبرة بعض الأشخاص و درايتهم بما يتطلبه كل مهام يقومون به نظرا لعملهم الروتيني حق إلى ذلك معظم ما يحتاجونه في عملهم يتلقونه نظريا قبل التطبيقي فحين بلغت نسبة إجابات الباحثين بـ "نعم" بنسبة 16.66 % إذ يرون أن تأدية المهام دون خضوعهم للعملية التدريبية يؤثر على أدائهم .

و منه نستنتج أن المهام بالمؤسسة الإستشفائية روتيني و أن ما يتلقونه نظريا كافي لتأدية أعمالهم ، و لا يؤثر ذلك على أدائهم .

الفصل الخامس : عرض و تحليل بيانات الدراسة

الجدول رقم 09: للعملية التدريبية دور في التقليل من حوادث العمل .

النسبة	التكرار	العينة الأبعاد
% 66.66	20	نعم
% 33.33	10	لا
% 100	30	المجموع

يبين لنا هذه الجدول نسبة الموظفين الذين أجابوا بأن للعملية التدريبية دور في التقليل من حوادث العمل بنسبة 66.66 % ، و هذا راجع إلى إكتسابهم للخبرات أثناء العملية التدريبية ، ضف إلى ذلك زيادة فرص النجاح أثناء تأدية المهام ، و تسهيل المهام التطبيقية لتتماشى مع المهام النظرية ، كما تجعل الموظف مؤمن في جميع خطوات أداء مهامه ، فحين أن نسبة 33.33 % أجابو "لا" إذ يرون أن العملية التدريبية وحدها غير كافية للتقليل من حوادث العمل.

الفصل الخامس : عرض و تحليل بيانات الدراسة

الجدول رقم 10 :طلب حصة تدريبية في مجال معين .

النسبة	التكرار	العينة الأبعاد
0 %	0	نعم
100 %	30	لا
100 %	30	المجموع

نتيجة كضغوطات العمل التي يواجهها الموظفين من خلال المهام المكثفة ، و قلة وجود وقت للراحة و الإسترخاء لا تعطيهم رغبة في طلب حصة تدريبية ، حيث كانت إجابات المبحوثين بـ " لا " حسب ما هو في الجدول تمثل 100 % فحين كانت نسبة إجابات المبحوثين بـ "نعم " 100% ومنه نستنتج ان اغالبية الموظفين غير مستعدين لطلب حصص تدريبية أخرى ، نظر لكثرة المهام الموكلة إليهم مما يجعلهم يتذمرون ولا يتعلمون أشياء جديدة لتطوير ادائهم .

الفصل الخامس : عرض و تحليل بيانات الدراسة

الجدول رقم 11 : الحصص التدريبية المبرمجة بالمؤسسة كافية لتزويد المتدربين بالمهارات المطلوبة .

النسبة	التكرار	العينة الأبعاد
% 83.34	25	نعم
% 16.66	05	لا
% 100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 83.34 % و التي تمثل 25 فردا المتدربين بالمهارات المطلوبة ، و ذلك نظرا لما تقدمه هذه الحصص من تعليمات و تدريبات كافية كما يتطلبه التطبيقي ، أي أثناء أداء المهام أما نسبة 16.66 % و التي تمثل 05 أفراد كانت إجابتهم بـ "لا" أجابوا بأن الحصص التدريبية المبرمجة بالمؤسسة غير كافية لتزويد المتدربين بالمهارات المطلوبة و منه نستنتج أن المؤسسة حريصة كل الحرص بالعملية التدريبية ، و ذلك بجلب تجهيزات جديدة و مواكبة المستوى التدريبي للتطورات التكنولوجية لغرض تحسين الأداء .

الفصل الخامس : عرض و تحليل بيانات الدراسة

الجدول رقم 12: للنماذج التدريبية التي تتبعها المؤسسة دور في زيادة الكفاءة و المهارة .

النسبة	التكرار	العينة الأبعاد
% 60	18	نعم
% 40	12	لا
% 100	30	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول أن النماذج التدريبية التي تتبعها المؤسسة لها دور هام في زيادة الكفاءة و المهارة و ذلك بنسبة 60 % و التي تمثل 18 فرد أجابوا بـ " نعم " و هو دليل على الإجابة السابقة المتعلقة بالجدول رقم (11) ، و هذا راجع إلى إتباع المؤسسة لنماذج متطورة و سهلة التطبيق كما أنها ناجحة ، فحين كانت نسبة 40 % تتمثل 12 فرد أجابوا بـ "لا" حيث يرون أن النماذج التدريبية المتبعة بمؤسستهم لديها دور في زيادة الكفاءة و المهارة ، و هذا يعني أن يعود إلى عدم فهم بعض الموظفين للتعليمات التدريبية أو إختلاف ما يتلقونه نظريا عن ما يجب أن يتعلموه تدريبيا .

و منه نستنتج أن المؤسسة تولي إهتماما هاما لمواردها البشرية حيث تقوم بتدريبهم و ذلك وفقا لنماذج تدريبية متطورة .

الفصل الخامس : عرض و تحليل بيانات الدراسة

الجدول رقم 13: نقص المعدات التدريبية أثناء الدورات التدريبية تؤثر على أداء الأفراد .

النسبة	التكرار	العينة الأبعاد
% 80	24	نعم
% 20	6	لا
% 100	30	المجموع

يمثل هذا الجدول أفراد العينة الذي يرون أن كانت نقص المعدات التدريبية أثناء الدورات التدريبية يؤثر على أداء الأفراد أم لا ، حيث نسبة 80 % و التي تمثل 24 فرد أجابوا بأن نقص المعدات التدريبية أثناء العملية التدريبية يؤثر فيما بعد على أداء الأفراد و ذلك لعدم التعلم على بعض المعدات التي يحتاجونها أثناء تأدية مهامهم ، و هو دليل على الإجابة السابقة المتعلقة بالجدولين رقم (11 و 12) ، أما نسبة 20 % و التي تمثل 06 أفراد كانت إجاباتهم بـ " لا " إذ يرون أن نقص المعدات التدريبية أن العملية يؤثر على أدائهم.

الفصل الخامس : عرض و تحليل بيانات الدراسة

الجدول رقم14: قلة الدورات التدريبية تؤثر سلبا على فعالية و كفاءة و أداء العاملين .

النسبة	التكرار	العينة الأبعاد
% 56.66	17	نعم
% 43.33	13	لا
% 100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 56.66 % من العينة المستجوبة و التي تمثل 17 فرد أجابوا بأن

قلة لدورات التدريبية تؤثر سلبا على فعاليتهم و كفاءتهم ، و هو دليل على الإجابة السابقة المتعلقة بالجدولين

(11 و 12) ، أما نسبة 43.33 % و التي تمثل 13 فرد و أجابوا بان قلة الدورات التدريبية لا يؤثر على

فعالية و كفاءة أدائهم ، و منه نستنتج أن للعملية التدريبية دور في تحسين أداء العاملين و رفع كفاءتهم.

الفصل الخامس : عرض و تحليل بيانات الدراسة

الجدول رقم 15: يتم تقييم أداء العاملين بعد كل دورة تدريبية .

النسبة	التكرار	العينة الأبعاد
0 %	0	نعم
100 %	30	لا
100 %	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول أنه لا يتم تقييم أداء العاملين بعد كل دورة تدريبية حيث كانت إجابة أفراد العينة بالإجمال سلبية ، أي أنهم لا يتم تقييم أداءهم إلا بعد مرور فترة زمنية معينة ، و هذا بنسبة 100 % من السؤال المطروح ، و بناء على هذه المعطيات و المعلومات المتحصل عليها سابقا من خلال التواجد في المؤسسة يتضح أن تقييم الأداء العاملين لا يتم بعد كل دورة تدريبية و غنما بعده فترة زمنية محددة عند مراعاة إن تم تحقيق ما كانت تهدف له المؤسسة أم لا .

الفصل الخامس : عرض و تحليل بيانات الدراسة

الجدول رقم 16: تلقي التدريب من عدة مؤطرين .

النسبة	التكرار	العينة الأبعاد
0 %	0	نعم
100 %	30	لا
100 %	30	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول أفراد العينة التي كانت إجاباتهم بالإجمال سلبية بنسبة 100 % أي أنهم لا يتلقون

التدريب من عدة مؤطرين ، و بناءا على هذه المعلومات و مما تحصلنا عليه سابقا من المؤسسة ، يتضح

أن عملية التدريب يتلقونها من مؤطر واحد ، و كل مؤطر يكون حسب نوعية مهامهم .

الفصل الخامس : عرض و تحليل بيانات الدراسة

الجدول رقم 17: للعملية التدريبية دور في عملية الترقية

النسبة	التكرار	العينة الأبعاد
0 %	0	نعم
100 %	30	لا
100 %	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول عدم فعالية العملية التدريبية في تنشيط عملية الترقية حيث كانت إجابة أفراد العينة بالإجمال سلبية 100 % ، و بناءا على هذه المعلومات و المعارف السابقة حول عملية الترقية و التدريب ، يتضح أن التدريب ليس له دور في عملية الترقية و إنما دور التدريب هو تحسين أداء العاملين و رفع كفاءتهم من خلال أدواتهم الجيدة .

الفصل الخامس : عرض و تحليل بيانات الدراسة

الجدول رقم 18: إهتمام المؤطرين بالمتدربين أثناء العملية التدريبية يحفز على تحسين مستوى الأداء .

النسبة	التكرار	العينة الأبعاد
% 10	03	نعم
% 90	27	لا
% 100	30	المجموع

من خلال معطيات هذا الجدول يتضح أن إهتمام المؤطرين بالمتدربين أثناء العملية التدريبية لا يحفزهم

على تحسين مستوى أدائهم ، حيث كانت أكثرية إجابة أفراد العينة "لا" 90 % فحين نسبة 10 % أجابوا بأن

إهتمام المؤطرين بالمتدربين أثناء الحصص التدريبية يحفزهم على تحسين مستوى أدائهم .

الفصل الخامس : عرض و تحليل بيانات الدراسة

1-1- عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني التفاعل و التكامل بين اعضاء فريق العمل و

اداء العاملين .

الجدول رقم 19: الأداء ضمن فريق العمل يساهم في الإحساس بالمسؤولية .

النسبة	التكرار	العينة الأبعاد
% 96.67	29	نعم
% 3.33	1	لا
% 100	30	المجموع

يتضح من خلال معطيات الجدول أن أغلبية إجابة الباحثين كانت إيجابية بنسبة 96.97 % إذ يرون أن أدائهم في إطار فريق العمل يساهم في إحساسهم بالمسؤولية فحين كانت بالمقابل نسبة 3.33% أجابوا بان الداء ضمن فريق العمل يساهم في إحساسهم بالمسؤولية و منه نستنتج أن الأداء ضمن فريق العمل يساهم في التقليل من الخطاء و ذلك من خلال الإحساس بالمسؤولية .

الفصل الخامس : عرض و تحليل بيانات الدراسة

الجدول رقم 20 : العمل بروح الفريق يساهم في الحد من الخطاء أثناء أداء المهام .

النسبة	التكرار	العينة الأبعاد
90 %	27	نعم
30 %	03	لا
100 %	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 90 % من العينة المستجوبة و التي تتمثل في 27 فرد أجابو بان العمل بروح الفريق يساهم في الحد من الأخطاء أثناء أداء المهام ، و هو دليل على الإجابة السابقة المتعلقة رقم 19 و هذا راجع إلى الإحساس بالمسؤولية و تغطية الأفراد لبعضهم ، أما نسبة 30 % و التي تمثل 03 أفراد أجابوا بأن العمل بروح الفريق لا يساهم في الحد من الأخطاء أثناء أداء المهام .

الفصل الخامس : عرض و تحليل بيانات الدراسة

الجدول رقم 21 : نقص فعالية المؤسسة يعود إلى ضعف أداء العاملين .

النسبة	التكرار	العينة الأبعاد
% 63.33	19	نعم
%36.67	11	لا
% 100	30	المجموع

يتبين من خلال معطيات الجدول أن إجابة المبحوثين نسبتها 63.33 % من العينة و التي تمثل 19 فرد أجابوا بان نقص فعالية المؤسسة يعود إلى ضعف أداء العاملين ، و هذا راجع إلى غياب تطوير الكفاءات البشرية ، أما ما يقارب 36.67 % من العينة المستجوبة و التي تمثل 11 فرد أجابوا بأن نقص فعالية المؤسسة لا يعود إلى ضعف أداء العاملين.

الفصل الخامس : عرض و تحليل بيانات الدراسة

الجدول رقم 22 :للأداء ضمن فريق العمل دورا في التشجيع على الإبتكار و التجديد .

النسبة	التكرار	العينة الأبعاد
% 70	21	نعم
% 30	9	لا
% 100	30	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول أن الأداء ضمن فريق العمل دور في التشجيع على الإبتكار و التجديد و ذلك بنسبة 70 % و التي تمثل 9 أفراد أجابوا ب"نعم" ، و هذا راجع إلى توفير المهارات و خبرات مختلفة و التي لا تتوفر في العمل الفردي و بالتالي تهدف إلى تطوير المؤسسة و تنمية قدرات ، فحين كانت نسبة 30 % و التي تمثل 9 أفراد أجابوا بأن لا دور للأداء ضمن فريق العمل في التشجيع على الإبتكار و التجديد.

الفصل الخامس : عرض و تحليل بيانات الدراسة

الجدول رقم 23: للأداء ضمن فريق العمل دور في خلق فرص مشاركة العاملين في أداء مهامهم .

النسبة	التكرار	العينة الأبعاد
% 100	30	نعم
% 0	0	لا
% 100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الأداء ضمن فريق العمل دور في خلق فرص مشاركة العاملين في أداء مهامهم ، حيث كانت إجابة أفراد العينة بالإجمال إيجابية ، و هذا ما تبينه نسبة 100 % من السؤال المطروح ، و بناء على هذه المعطيات يتضح أن للداء الجماعي دور في جعل كل الموظفين يتشاركون في أداء المهام و بالتالي إكمال العمل في وقت قصير و وجيز عكس الأداء الفردي.

الفصل الخامس : عرض و تحليل بيانات الدراسة

الجدول رقم 24: للأداء ضمن الفريق دورا في مواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة .

النسبة	التكرار	العينة الأبعاد
% 96.67	29	نعم
% 3.33	1	لا
% 100	30	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول أن للأداء في إطار فريق عمل دورا في مواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة بنسبة 96.97% و هي أغلبية إجابة المبحوثين و هو دليل على الإجابة السابقة المتعلقة بالجدول رقم (22) و هذا راجع إلى الإبداع و الفاعلية في الداء كذلك العمل بجد و كد لتخطي العقبات عكس الأداء الفردي الذي أحيانا تنغشى فيه الكبرياء و الأنانية و التي تعود بالسلب على المؤسسة أما نسبة 3.33 % كانت إجابتهم بـ " لا " .

الفصل الخامس : عرض و تحليل بيانات الدراسة

الجدول رقم 25 : لأداء ضمن فريق العمل يخلق جو المنافسة .

النسبة	التكرار	العينة الأبعاد
% 100	30	نعم
% 0	0	لا
% 100	30	المجموع

يبين لنا الجدول نسبة الموظفين الذين أجابوا بأن الأداء ضمن فريق العمل يخلق جو من المنافسة حيث كانت إجابتهم بالإجمال إيجابية و هذا ما تبينه نسبة 100 % من السؤال المطروح و بناءا على هذه المعطيات و التعليقات الموجودة بالإستمارة من طرف المبحوثين يتضح أن ذلك راجع إلى القيام بأعمال تكون جد متفوقة عن بعضهم البعض من خلال السعي دائما إلى تحسين أدائهم بغية قلقي التحفيزات (التشجيع و المكافآت) .

الفصل الخامس : عرض و تحليل بيانات الدراسة

الجدول رقم 26: للأداء ضمن فريق العمل دورا في إكتساب العامل للخبرة .

النسبة	التكرار	العينة الأبعاد
% 100	30	نعم
% 0	0	لا
% 100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن للأداء ضمن فريق العمل دور في إكتساب العامل للخبرة حيث كانت إجابة أفراد العينة بالإجمال إيجابية ، و هذا ما تبينه نسبة 100 % من السؤال المطروح ، و بناء على هذه المعطيات و المعارف السابقة أن للأداء في فريق عمل دور فعال في إكتساب العامل للخبرات و ذلك من خلال تبادل للأفكار و المهارات بين أعضاء الفريق .

الفصل الخامس : عرض و تحليل بيانات الدراسة

الجدول رقم 27 : الوجود داخل فريق العمل يساهم في رفع مستوى الأداء .

النسبة	التكرار	العينة الأبعاد
% 93.33	28	نعم
% 6.67	2	لا
% 100	30	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول أن وجود العامل داخل فريق العمل يساهم في رفع مستوى أدائه و ذلك بنسبة

93.33 % و هو دليل على الإجابة السابقة المتعلقة بالجدولين (22-26) ، و هذا راجع الخبرة المكتسبة و

الإحساس بالمسؤولية ، أما نسبة 6.67 % كانت إجابتهم ب"لا" إذ يرون أن العمل داخل فريق لا يساهم في

رفع مستوى الاداء .

الفصل الخامس : عرض و تحليل بيانات الدراسة

الجدول رقم 28 : هناك علاقات غير رسمية مع أعضاء فريق العمل .

النسبة	التكرار	العينة الأبعاد
% 100	30	نعم
% 0	0	لا
% 100	30	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول أن هناك علاقات غير رسمية مع أعضاء فريق العمل حيث كانت إجابة أفراد العينة بالإجمال إيجابية نسبة 100 % ، و هذا راجع إلى فترة العمل التي يقضونها مع بعضهم البعض التي تكسبهم الثقة و التقاهم و مما يجعلهم يشعرون كأنهم أسرة واحدة و يجب عدم الانفصال أو التباعد عن بعضهم خارج نطاق العمل .

الفصل الخامس : عرض و تحليل بيانات الدراسة

الجدول رقم 29 : يؤثر أسلوب تعامل المدير على أداء العاملين .

النسبة	التكرار	العينة الأبعاد
% 96.67	29	نعم
% 3.33	1	لا
% 100	30	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول أن نسبة 96.67 % من العينة المدروسة أجابوا بأن للأسلوب المدير تأثير على أداء العاملين ، و هذا التأثير سيكون إما بالإيجاب أو بالسلب ، فإذا كان بالإيجاب يرجع ذلك إلى الأسلوب ر الجيد للمدير في معاملته مع الموظفين عن طريق التشجيع و المكافأة و مشاركتهم في الحوارات أما إذا كان بالسلب فسيكون العكس فحين كانت نسبة 3.33 % أجابوا بـ "لا" .

الفصل الخامس : عرض و تحليل بيانات الدراسة

الجدول رقم 30 : عدم توازن اداء العاملين داخل فريق العمل يؤثر سلبا على فاعلية المؤسسة .

النسبة	التكرار	العينة الأبعاد
% 50	15	نعم
% 50	15	لا
% 100	30	المجموع

لنجاح و فعالية المؤسسة لا بد من توفر تكامل و تناسق في الأداء و عدم تكامل أداء العاملين داخل فريق العمل يؤثر سلبا على فاعلية المؤسسة ، حيث كانت الإجابة على ذلك بنسبة 50 % ، و هذا راجع إلى تكليف أحد أعضاء التواجد بالفريق في نفس المهام بمهام اكبر من بقية الأعضاء و بهذا يؤدي إلى التباطؤ في تنفيذ الأعمال في وقتها المحدد فحين كانت نسبة 50 % أجابوا أن عدم تكامل و توازن في الداء على يؤثر سلبا على فاعلية أو إستمراريتها .

2- مناقشة و تحليل النتائج على ضوء الفرضيات .

2-1- الإستنتاج الجزئي للفرضية الأولى :

بناء على التساؤلات التي قد تم طرحها في الحور الثاني للإستمارة بالفرضية الأولى :

- العبارة الأولى : يتم قبل كل دورة تدريبية بالمؤسسة تحديد الإحتياجات إذ تحصلت على أعلى نسبة

63.34 % ب "لا" ذلك لأن عمل المؤسسة روتيني و كل دورة تدريبية تكون فيها نفس الإحتياجات السابقة .

- العبارة الثانية: تأدية المهام الموكلة دون الخضوع إلى العملية التدريبية يؤثر على أداء العاملين ، إذ أن

أعلى نسبة كانت ب " لا " ب 83.54 % لأن أي مهام يقومون به يتلقونه نظريا إضافة إلى الروتيني .

العبارة الثالثة : للعملية التدريبية دور في التقليل من حوادث العمل ، حيث أن نسبة 66.66 % كانت ب " نعم

، و ذلك من خلال تسهيل المهام التطبيقية .

العبارة الرابعة : طلب حصة تدريبية في مجال نعين ، حيث كانت أعلى نسبة بالإجمال 100 % أجابوا ب

"لا" و ذلك لكثرة المهام الموكلة إليهم و قصر فترة الراحة .

العبارة الخامسة : الحصص التدريبية المبرمجة بالمؤسسة كافية لتزويد المتدربين بالمهارات المطلوبة ، حيث

كانت أكبر نسبة 83.34 % و نعم ، و ذلك راجع إلى حرص المؤسسة و إعطائها أهمية كبيرة للعملية

التدريبية ، و إستخدامها لتقنيات مواكبة العصر .

الفصل الخامس : عرض و تحليل بيانات الدراسة

العبارة السادسة : للنماذج التدريبية التي تتبعها المؤسسة دور في زيادة المفاءة و المهارة إذ نجد أعلى نسبة هي ب " نعم " بنسبة 60 % و ذلك راجع إلى جودة النماذج التدريبية لمواكبة العصر .

العبارة السابعة : نقص المعدات التدريبية أثناء الدورات التدريبية يؤثر على أداء الأفراد ، حيث نجد أعلى نسبة كانت ب " نعم " 88 % و ذلك راجع إلى عدم التدريب على بعض المعدات التي يحتاجونها أثناء تأدية مهامهم .

العبارة الثامنة : : قلة الدورات التدريبية تؤثر سلبا على فعالية و كفاءة أداء العاملين غذ نجد نسبة 56.66 % كانت إجابتهم ب " نعم و هذا راجع إلى أهمية العملية التدريبية و دورها في رفع كفاءة و أداء العاملين .

العبارة التاسعة : يتم تقييم أداء العاملين بعد كل دورة تدريبية إذ بلغت نسبة الجيبين ب " لا " 100 % و ذلك نظرا لمدة التقييم التي تكون مدة زمنية معينة و ليس بعد كل دورة تدريبية .

العبارة العاشرة : تلقي التدريب من عدة مؤطرين ، حيث أن نسبة المجيبين ب لا بلغت 100 % فالتدريب يتم تلقيه من مؤطر واحد و يكون ذو إختصاص من حسب ما يتطلبه مهام العامل .

العبارة الحادي عشر : العملية التدريبية دور في عملية الترقية إذ تصدر نسبة المجيبين ب " لا " 100 % فالتدريب دوره في تحسين اداء العاملين و ليس له دور في عملية الترقية.

العبارة الإثني عشر : إهتمام المؤطرين بالمتدربين يحفز على تحسين مستوى الأداء فكانت نسبة الإجابات ب " لا " 90 % فإهتمام المؤطر أثناء العملية التدريبية يجعل العامل يشعر بالراحة إتجاه التدريب و لا يتذمر منها .

الفصل الخامس : عرض و تحليل بيانات الدراسة

نستخلص من خلال النتائج المتحصل عليها أن الفرضية غير محققة و المتمثلة في جودة البرامج التدريبية تؤدي إلى رفع كفاءة أداء العاملين ، حيث كانت أغلب . النسب لصالح المجيبين ب " لا " على هذه الفرضية ، و هذا ما تم إستنتاجه من خلال دليل الإستمارة و تحليلنا للبيانات المتحصل عليها حول العملية التدريبية بالمؤسسة الإستشفائية تبين لنا أن المؤسسة الإستشفائية لا تتطلب موظفيها لعملية تدريبية دائمة و إنما في بعض الحالات و كل المهام التي توكل إليهم تم تعلمها نظريا .

2-2- الإستنتاج الجزئي للفرضية الثانية .

تتمثل الفرضية الثانية في التفاعل و التكامل بين أعضاء فريق العمل يساهم في تحسين أداء العاملين .

- العبارة الأولى : الأداء ضمن فريق العمل يساهم في افحساي بالمسؤولية إذ بلغت نسبة المحايدين بـ "نعم 96.67 % و ذلك من خلال تجنب الوقوع في الأخطاء مثلا .

- العبارة الثانية : العمل بروح الفريق يساهم في الحد من الأخطاء أثناء تأدية المهام ، إذ نجد نسبة 90 % أجابوا بـ "نعم " و ذلك من خلال إحساسهم بالمسؤولية و تغطية الأفراد لبعضهم البعض .

العبارة الثالثة : نقص فعالية المؤسسة يعود إلى إهمال ضعف أداء العاملين ، حيث أن نسبة المجيبين بـ " نعم " بلغت 63.33 % و هذا راجع إلى إهمال تطوير الكفاءات البشرية .

العبارة الرابعة :للأداء ضمن فريق العمل دورا في التشجيع على الإبتكار و التجديد حيث نجد نسبة المجيبين بـ " نعم " 70 % و هي نسبة كبيرة نظرا لما يتوفر في الأداء ضمن فريق من مهارات و خبرات لا تتوفر في العمل الفردي .

العبارة الخامسة : للأداء ضمن فريق العمل دورا في مواجهة التحديات التي تتعرض لها المؤسسة ، حيث كانت نسبة المجيبين بـ " نعم " 96.67 % و هي نسبة جد كبيرة و هذا راجع إلى الإبداع و الفاعلية في الأداء .

الفصل الخامس : عرض و تحليل بيانات الدراسة

العبارة السادسة : للأداء ضمن فريق العمل يخلق جو من المنافسة حيث نجد نسبة المجيبين بـ " نعم " 100 % يتوضح ذلك من خلال القيام بأعمال متفوقة عن بعضهم البعض بغية تلقي التشجيع و المكافأة .

العبارة السابعة : للأداء ضمن فريق العمل دورا إكتساب العامل للخبرة إذ نجد نسبة 100 % أجابوا بـ " نعم " نظرا لتبادل الأفكار و المهارات بين الموظفين .

العبارة الثامنة : التواجد داخل فريق العمل يساهم في رفع مستوى أداء العاملين أكبر نسبة كانت 93.33 % بـ " نعم " و ذلك راجع إلى الخبرات و الإحساس بالمسؤولية و هي نسبة كبيرة نظرا لما يتوفر في الأداء ضمن فريق من مهارات و خبرات لا تتوفر في العمل الفردي .

العبارة التاسعة : هناك علاقة غير رسمية مع فريق العمل فكانت نسبة المجيبين بـ " نعم " 100 % و هذا نظرا لمدة العمل التي يقضونها مع بعضهم البعض يجعلهم يشعرون بأنهم أسرة واحدة و جب عليهم التواصل مع بعضهم.

العبارة العاشرة : يؤثر أسلوب تعامل المدير على أداء العاملين إ كانت نسبة المجيبين بنعم نسبة كبيرة جدا 96.97 % و ذلك في حالتين إما بالسلب أو الإيجاب .

العبارة الحادي عشر : عدم توازن أداء العاملين داخل فريق العمل يرثر سلبا على فاعلية المؤسسة ، إذ كانت النسب متساوية في إجابة المبحوثين فالمجيبين بنعم نسبتهم 50 % و كذلك المجيبين بلا نفس النسبة 50 % .

الفصل الخامس : عرض و تحليل بيانات الدراسة

نستخلص من خلال النتائج المتحصل عليها أن الفرضية غير محققة و المتمثلة في جودة البرامج التدريبية تؤدي إلى رفع كفاءة أداء العاملين ، حيث كانت أغلب النسب لصالح المجيبين بـ " لا " على هذه الفرضية ، و هذا ما تم إستنتاجه من خلال دليل الإستمارة و تحليلنا للبيانات المتحصل عليها حول العملية التدريبية بالمؤسسة الإستشفائية تبين لنا أن المؤسسة الإستشفائية لا تتطلب موظفيها لعملية تدريبية دائمة و إنما في بعض الحالات و كل المهام التي توكل إليهم تم تعلمها نظريا .

3- الإستنتاج العام :

- * تأدية المهام الموكل للموظفين بالمستشفى دون الخضوع للعملية التدريبية لا يؤثر على أدائهم
- * لا يتطلب قبل كل دورة تدريبية تحديد الإحتياجات التدريبية .
- * العملية التدريبية لها دور في التقليل من حوادث العمل .
- * للنماذج التدريبية المتبعة بالمؤسسة دور في زيادة كفاءة و مهارة الموظفين .
- * عملية تقييم اداء العاملين لا تتم بعد كل دورة تدريبية .
- * عملية التدريب تكون من طرف مؤطر واحد .
- * الأداء ضمن فريق العمل يساهم في الإحساس بالمسؤولية و التشجيع على افبتكار و التجديد
- * الأداء في إطار فريق العمل يساعد على مواجهة الصعاب التي تتعرض لها المؤسسة .
- * الأداء ضمن فريق العمل له دور في إكتساب العامل للخبرة .
- * وجود علاقات غير رسمية مع الموظفين خارج نطاق أدائهم .
- * لأسلوب المدير دور في التأثير على أداء الموظفين .
- * عدم التساوي بين مهام الموظفين داخل فريق العمل يؤثر سلبا على فاعلية المؤسسة .

الخاتمة

نظرا للتغيرات الحاصلة بالمؤسسات فقد لجأت إلى تطوير العملية التدريبية و التي هي بدورها تساعد العاملين على تحسين طريقة تعاملهم مع كافة الموارد المتاحة بين أيديهم ، كما تساعد فترات التدريب على تعارف العاملين على بعضهم البعض ، و تكوين علاقات متينة بينهم مما يجعلهم قادرين على العمل بروح الفريق الواحد ، و بالتالي مواجهة الصعوبات التي تواجه المؤسسة و إنجاز مهامهم بأقل وقت ممكن ، و ذلك أن التدريب يعمل بشكل رئيسي على رفع المتدرب أمام كافة الإحتمالات المتوقعة حيث يساعد الأقسام المهتمة بالتدريب على تحسين خططها المستقبلية و تطويرها و تجنب الأخطاء الماضية مما يزيد أكثر من كفاءة العاملين و من كفاءة الخطط التدريبية الموضوعة و المنقده و منه تحقيق أهداف المنظمة و غايتها كما يعمل في الوقت ذاته على نشر السمعة الحسنة عن المؤسسة .

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

جامعة تبسة

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص: تنظيم وتنمية

الاستمارة

أخي الموظف، أختي الموظفة:

في إطار قيامنا بدراسة لإعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع

تنظيم وتنمية حول: التدريب الوظيفي والأداء ضمن فريق العمل، وباعتبارك من الموظفين الذين

تمسهم هذه العملية ستكون مساهمتك جد مهمة.

وبهذا نطلب منك إعطاء إجابات موضوعية على كل أسئلة الاستمارة وذلك بوضع علامة () في

الخانة التي تنطبق على وضعيتك، وأتعهد بسرية المعلومات واستعمالها فقط لأغراض علمية،

ولك جزيل الشكر على مساهمتك في إثراء هذه الدراسة.

الطالبة: دعاس بلدية

المحور الأول: البيانات الأولية

1. الجنس:

رجل امرأة

2. السن:

3. المستوى التعليمي :

متوسط .

ثانوي .

جامعي .

4. الحالة العائلية:

أعزب .

متزوج .

مطلق .

أرمل .

5. الأقدمية:

6. منصب العمل:

المحور الثاني: جودة البرامج التدريبية و كفاءة أداء العاملين

7. هل يتم قبل كل دورة تدريبية بمؤسساتكم تحديد احتياجاتها ؟

نعم لا

8. هل تأدية المهام الموكلة إليك دون الخضوع الى العملية التدريبية يؤثر على أدائك ؟

نعم لا

9. هل للعملية التدريبية دور في التقليل من حوادث العمل؟

.....

10. هل تطلب حصة تدريبية في مجال معين ؟

نعم لا

- في حالة الاجابة بـ نعم لماذا:

للحفاظ على منصب عمك

لتحسين الأداء و تنمية القدرات

كلها معا

. لأمر أخرى

أنكرها :

.....

11 . هل الحصص التدريبية المبرمجة بمؤسستكم كافية لتزويد المتدربين بالمهارات المطلوبة؟

نعم لا

12. هل للنماذج التدريبية التي تتبعها مؤسستكم دور في زيادة كفاءتك و مهارتك؟

نعم لا

13. هل نقص المعدات التدريبية أثناء الدورات التدريبية لها تأثير على أداء الأفراد؟

نعم لا

14. هل قلة الدورات التدريبية تؤثر سلبا على فعالية وكفاءة أداء العاملين؟

نعم لا

15. هل يتم تقييم أداء العاملين بعد كل دورة تدريبية؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بـ نعم هل يتم ذلك عن طريق ؟

. استمارة معلومات

. اختبارات كتابية

. قياس الأداء

. أمور أخرى

أذكرها.....

16. هل تتلقى التدريب من عدة مؤطرين ؟

.....

17. هل للعملية التدريبية دور في عملية الترقية ؟

نعم لا

18. هل إهتمام المؤطرين بك أثناء العملية التدريبية يحفزك في تحسين مستوى أدائك ؟

نعم لا

المحور الثالث: التفاعل و التكامل بين أعضاء فريق العمل وأداء

العاملين

19. هل الأداء في إطار فريق العمل يساعد في بناء فريق عمل فعال و ناجح ؟

نعم لا

. اذا كانت الإجابة ب نعم, هل يكون ذلك من خلال ؟

. التعاون و التفاعل

. التواصل و الثقة

. تبادل الخبرات بين الأعضاء

. كلها معا

.أمور أخرى أنكرها:

.....

20. هل العمل بروح الفريق يساهم في الحد من الأخطاء أثناء تأدية المهام ؟

نعم لا

21. هل للأداء ضمن فريق العمل دورا في التشجيع على الابتكار و التجديد ؟

نعم لا

22. هل نقص فاعلية المؤسسة يعود إلى ضعف أداء العاملين ؟

نعم لا

23. هل للأداء ضمن فريق العمل دور في خلق فرص مشاركة كل العاملين في أداء المهام ؟

نعم لا

24. هل للأداء ضمن الفريق دورا في مواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة ؟

نعم لا

25. هل الأداء ضمن فريق العمل يخلق جو من المنافسة ؟

لا

نعم

26. إذا كانت الاجابة بـ نعم , هل يعود ذلك إلى :

.من أجل الترقية

.الاحساس المسؤولية

.تلقي التحفيزات

.أسباب أخرى

أذكرها :.....

27. هل للأداء ضمن فريق العمل دور في اكتساب العامل للخبرة ؟

لا

نعم

28. هل وجودك داخل فريق العمل يساهم في رفع مستوى أدائك ؟

لا

نعم

29. هل لديك علاقات غير رسمية مع أعضاء فريق العمل؟

.....

30. هل يؤثر أسلوب تعامل المدير على أداء العاملين ؟

لا

نعم

31. هل عدم توازن أداء العاملين داخل فريق العمل يؤثر سلبا على فاعلية المؤسسة ؟

لا

نعم

قائمة المراجع

الكتب :

- 1- إعتقاد محمد علام : دراسات في علم إجتماع التنظيمي ، مكتبة الأنجلو المصرية ، مصر ، 1994
- أحمد بدر : أصول البحث العلمي ومناهجه ، المكتبة الأكاديمية للنشر ، القاهرة ، مصر ، بلوط حسن ابراهيم : إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار النهضة ، لبنان ، 2002 ،
- 2- بلال خلف السكارنة : إتجاهات حديثة في التدريب ، ط1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011
- 3- بن دريد منير : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، التدريب للحوافز ، ط1 ، دار الإبتكار للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2015 ،
- 4- حسن رواية محمد : إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 1999
- 5 - خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة : إدارة الموارد البشرية ، ط6 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2015 ،
- 6- رولا نايف المعاينة ، صالح سليم الحموري : إدارة الموارد البشرية ، د . ط ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2012
- 7- رافدة الحريري : إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية ، د . ط ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2014 ،
- 8- ربحي مصطفى عليان ، مناهج و أساليب البحث العلمي ، ط1 ، دار صفاء للنشر ، عمان ، الأردن ، 2000 ،
- 9 سيد محمد جاد الرب : إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية ، د . ط ، 2009 ،
- 10- رجاء وحيد دويدوي : البحث العلمي ، أساسيات النظرية و ممارسة العلمية ، دار الفكر ، ط1 ، دمشق ، سوريا ، 2000
- 11- عطا الله محمد الشرعة : إدارة العملية التدريبية ، النظرية و التطبيق ، ط1 ، دار ومكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2014 ،

- 12- عاطف جابر طه : نظم المعلومات للموارد البشرية ، د . ط ، الدار الأكاديمية للعلوم ، 2014
- 13- عطا الله محمد تيسير الشريعة : إدارة العملية التدريبية ، النظرية و التطبيق ، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، عمان الاردن ، 2014
- 14- عبد الله حمد محمد الجساسي : أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين، في وزارة التربية و التعليم ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، سلطنة عمان ،الاردن، 2011
- 15- غربي علي و آخرون : تنمية الموارد البشرية ، ط1 ، دار الفجر ، القاهرة ،مصر، 2007
- 16- سليمان حنفي محمد : السلوك التنظيمي و الأداء ، دار الجامعات المصرية ، القاهرة ،مصر، 1990
- 17- سيد محمد جاد الرب : ادارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية ، د ط ، دار النشر ، بيروت ،2009
- 18- سعد صادق بحيري : إدارة توازن الأداء ، د . ط ، الدار الجامعية،بيروت،لبنان، 2004 ، نعيم ابراهيم الطاهر : تنمية الموارد البشرية ، ط1 ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، لبنان ، 2009 ،
- 19- طلعت ابراهيم لطفي : علم إجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزع ، القاهرة ، مصر ، 2007
- 20- فاطمة عوض صابر : أسس ومبادئ البحث العلمي ، مكتبة الإشعاع الفنية ، ط1 ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 .
- 21- مروان عبد المجيد إبراهيم : أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الإجتماعية ، ط1 ، مؤسسة الوارق للنشر و التوزيع عمان ، الأردن ، 2000
- 22- محمد سعيد أنور سلطان : السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، مصر ،2003 ،
- 23- نادر أحمد أبو شيخة : إدارة الموارد البشرية ، إطار نظري و حالات عملية ، ط2 ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان،الاردن ، 2013 ،

24- هاشم رضا : التدريب الإداري ، المفاهيم و الأساليب ، ط1 ، دار الراجحة للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، 2013

المعاجم:

1- معجم اللغة العربية : المعجم الوسيط ، ط3 ، القاهرة ، مصر ، 1985 .

رسائل جامعية :

1- حسن مروان عفانة : التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل ، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال ، الأزهر ، غزة ، فلسطين، 2013 .

2- حمد محمد الجساسي : أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، 2011

3- عائدة عبد العزيز علي نعمان : علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى ، مذكرة ماجستير ، جامعة تفر منشورة ، تخصص إدارة أعمال ، 2008 .

4- عادل عشي : الأداء المالي للمؤسسة ، رسالة ماجستير ، معهد الإقتصاد ، جامعة بسكرة ، 2002

5- فيصل بن محمد المطيري : دور التدريب أثناء العمل في تنمية مهارات الأفراد العاملين - بدوريات الأمنى المحافظة جدة ، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأجنبية ، الرياض، 2010 .

مجلات :

1- علي يونس ميا ، و آخرون : قياس أثر التدريب في أداء العاملين ، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العليا ، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية ، المجلد 31 ، العدد 01 ، 2009 .

هيكل قسم العيادة الجراحية

الطابق الاول

عنبر الجراحة

وحدة الحروق

الطابق الثاني

وحدة الجراحة العامة رجال

وحدة جراحة المسالك البولية

الطابق الثالث

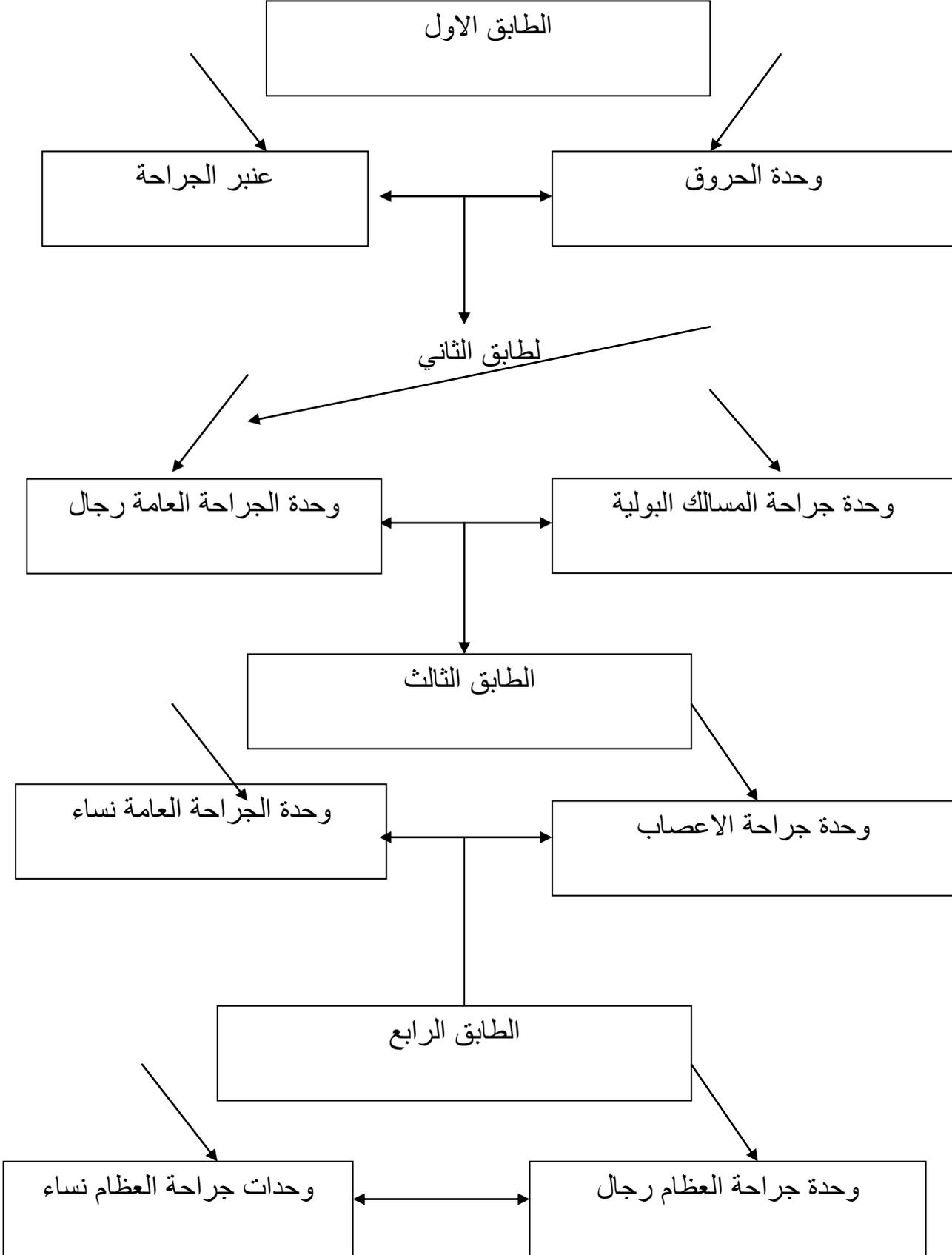
وحدة الجراحة العامة نساء

وحدة جراحة الاعصاب

الطابق الرابع

وحدات جراحة العظام نساء

وحدة جراحة العظام رجال



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي * تبسة*
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

المرجع: ق.ع.ا.ا / 2017/2018

تبسة في: / /

إلى السيد: مدير هيئة تبسة
بد الجليلي صالح، "تبسة" هـ

إذن بالدخول



بعد التحية والاحترام؛

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة قسم علم الاجتماع.

يرجى منكم السماح للطلاب (ة) بإجراء الدراسة الميدانية في مؤسساتكم

الطالب (ة): دعاس بليلة

المستوى: ثاينيت ماستر

التخصص: علم الاجتماع تنظيم وتدبير

موضوع البحث: التدريب الوطني والاداء هيئة فريق العمل

ختاما تقبلوا فانق الاحترام والتقدير

المؤسسة المستقبلية



الأستاذ المشرف

ملخص

العنوان: التدريب الوظيفي والأداء ضمن فريق العمل.

اعداد: الطالبة دعاس بلدية.

اشراف: الدكتور صوالحية منير

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين انطلاقا من التساؤل التالي: ماهي علاقة التدريب الوظيفي بأداء العاملين في اطار فريق العمل؟ وكذلك لمعرفة مدى كفاءتها وتصميمها وتبيان الاداء الفعلي الذي يسعى التدريب الى تحقيقه، والاحتياجات الفعلية من التدريب والتي تتناسب مع اختصاصات ومهام الوظيفة والسعي لتحقيق غاية اكبر تتمثل في رفع مستوى الأداء لدى العاملين، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والعينة العمدية (القصدية) لمجتمع الدراسة موظفي مستشفى العليا صالح (قسم العيادة الجراحية)، كان عددهم 117 ولكن تم فقط دراسة 30 فردا باستخدام اداة الاستمارة، كما تمت معالجة البيانات والتوصل الى النتائج التالية:

- * يساهم التدريب في تطوير اداء العاملين.
- * تأدية المهام قبل اجراء حصة تدريبية يؤثر على اداء العامل.
- * للعملية دور بارز في التقليل من حوادث العمل.
- * الأداء ضمن فريق العمل يساهم في الاحساس بالمسؤولية.
- * التواجد داخل فريق العمل يساهم في رفع مستوى اداء العامل.

الكلمات المفتاحية: التدريب الوظيفي، أداء العاملين، الكفاءة- الفعالية، المورد البشري، الاحتياجات

التدريبية- التقييم.

Résumé

Titre: LA FORMATION FONCTIONNELLE ET DE LA PERFORMANCE AU SEIN D'EQUIOE DE TRAVAIL.

Préparé par: DAAS BELDIA

Sous la direction de : Dr SOUALHIA MOUNIR

Cette étude visait à identifier le rôle de la formation dans l'amélioration de la performance des employés à partir de la question suivante : Quelle est la relation entre la formation fonctionnelle et le rendement des employés dans le cadre d'une équipe de travail? Ainsi que de déterminer l'efficacité et la conception et de démontrer la performance réelle que la formation vise à atteindre et les exigences de formation réels en rapport avec les spécialités et les fonctions du poste et la poursuite d'un objectif plus grand est d'élever le niveau de performance des employés. Donc, ont été adoptés l'approche descriptive et l'échantillon téléologique (intentionnel) de la communauté d'étude sont des employés de l'hôpital Alia Saleh (service de chirurgie) étaient au nombre de 117, mais seulement 30 individus ont été examinées à l'aide du questionnaire, les données ont été traitées et les résultats suivants ont été obtenus:

- * La formation contribue au développement de la performance des employés.
- * Effectuer les tâches avant d'effectuer une séance de formation qui affecte la performance d'employé.
- * Le cours de formation joue un rôle important dans la réduction des accidents du travail.
- * La performance de l'équipe contribue à un sens des responsabilités.
- * Être dans une équipe de travail contribue à la performance du travailleur.

MOTS CLES : la formation fonctionnelle, la performance des employés, Efficacité- Professionnalisme, Ressource humaine, exigences de formation – Évaluation.