



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم و البحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 - قالة-



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

دور التدريب في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية بالوحدة الثانوية للحماية المدنية – بوشقوف- قالة

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستري في علم اجتماع تنظيم وعمل

المشرف

إعداد:

الأكاديمي:

أ.د بن صويلح ليليا

- عفايفية و داد

- براهيمية حسين

الصفة	الدرجة العلمية	الاسم و اللقب
رئيسا	أستاذ محاضراً	جاهمي عبد العزيز
مشرفا ومقررا	أستاذ تعليم العالي	بن صويلح ليليا
مناقشا	أستاذ محاضراً	بوشارب بولوداني خالد

السنة الجامعية: 2023/2022

شكر وتقدير:

«وقل ربي زدني علما»

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيدنا محمد
وصلاة على آله وصحبه أجمعين.

الحمد والشكر لله عز وجل الذي أعانني على إنجاز هذا البحث، والذي سخر
لي من عباده الأخيار وذوي الفضل والعلم لا تمام هذا البحث، نتوجه بجزيل
الشكر والامتنان إلى كل من مديد العون من قريب ومن بعيد، ونخص بالشكر
الأستاذة المشرقة "بن صويلح ليليا" التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها القيمة التي
كانت النور المضيء في طريقنا لإتمام هذا العمل.

ولا يفوتنا الشكر لأصدقائنا على المساندة والكلمة الطيبة

كما أخص بالذكر رجال الإطفاء بالوحدة الثانوية للحماية المدنية - بوشقوف -

قائمة

الإهداء

إلى من جعلت الجنة تحت قدميها وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات
والدعوات

إلى تلك المرأة العظيمة

أمي

إلى من أوصلني إلى ما أنا عليه اليوم الذي تعب من أجل راحتي

أبي

حفظهما الله وأطال في عمرهما.

إلى أخوتي داموا سندا لا يميل

إلى **أصدقاء** الدراسة دتم خير إخوان والرفقة الحسنة إلى من

تقاسمت معهم حلو الحياة ومرها.

فهرس المحتويات

شكر وتقدير :

الإهداء

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

مقدمة:ب

الفصل الأول : الإطار العام لدراسة

تمهيد 6

المبحث الأول: الإطار التصوري للدراسة..... 7

أولاً: الإشكالية:..... 7

ثانياً: أهداف وأهمية الدراسة:..... 9

ثالثاً: أسباب الدراسة:..... 10

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للدراسة..... 11

أولاً: تحديد المفاهيم:..... 11

ثانياً: المقاربات النظرية : 16

ثالثاً: الدراسات السابقة:..... 24

خلاصة :..... 30

الفصل الثاني: مدخل في التدريب

تمهيد: 33

المبحث الأول: أساسيات التدريب 34

أولاً: أهمية التدريب:..... 34

ثانياً: أهداف التدريب:..... 34

35	ثالثا: مبادئ التدريب:
36	رابعا: طرق التدريب:
38	خامسا: أنواع التدريب:
42	المبحث الثاني: مراحل العملية التدريبية:
42	أولا: تحديد احتياجات التدريب:
42	ثانيا: مرحلة تصميم البرامج التدريبية:
43	ثالثا: مرحلة تنفيذ العملية التدريبية:
43	رابعا: متابعة وتقويم برامج التدريب:
47	خامسا: معوقات التدريب:
48	خلاصة:
		الفصل الثالث : جودة الأداء الوظيفي
51	تمهيد:
52	أولا: التطور التاريخي وأهداف الجودة:
52	01-التطور التاريخي للجودة:
53	02-أهداف الجودة:
54	ثانيا: خصائص ومبادئ الجودة:
54	01-خصائص الجودة :
54	02-مبادئ الجودة:
55	ثالثا: متطلبات وطرق تحقيق الجودة:
55	01: متطلبات الجودة:
57	02-طرق تحقيق الجودة:
58	رابعا: تكاليف ومعوقات الجودة:
58	01-تكاليف الجودة:

58	02-معيقات الجودة:
60	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي
60	أولاً: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي:
60	01-عناصر الأداء الوظيفي:
61	02- محددات الأداء:
63	ثانياً: مكونات وأنواع الأداء الوظيفي:
63	01-مكونات الأداء:
63	02-أنواع الأداء الوظيفي:
65	ثالثاً: معايير وأبعاد الأداء الفعال:
65	01-معايير الاداء:
66	02-أبعاد الأداء الوظيفي:
67	رابعاً: تقييم الأداء الوظيفي:
75	خامساً: دور التدريب في تحسين جودة الأداء الوظيفي :
77	خلاصة:
	الفصل الرابع : الجانب الميداني للدراسة
80	تمهيد:
81	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية لدراسة.
81	أولاً: مجالات الدراسة
82	ثانياً: منهج الدراسة:
83	ثالثاً: أدوات جمع البيانات :
85	رابعاً: المسح الشامل:
86	المبحث الثاني: تحليل البيانات وتفسير النتائج
86	أولاً: تحليل البيانات:

116	ثانيا: مناقشة النتائج على في ضوء الفرضيات
119	ثالثا: النتائج العامة:
121	رابعا: التوصيات
122	خلاصة

خاتمة :

قائمة المصادر والمراجع

ملاحق

ملخص

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
21	تطبيق نظرية التوقع في مجال العمل.	(1)
22	هرم الحاجات عند ماسلو	(2)
41	مخطط أنواع التدريب	(3)
45	مراحل العملية التدريبية	(4)
56	متطلبات تحقيق الجودة	(5)
62	محددات الأداء الوظيفي	(6)
66	معايير الأداء الفعال	(7)

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
46	العملية تقييم العملية التدريبية	(01)
86	توزيع المبحوثين حسب الجنس	(02)
88	توزيع الفئات العمرية للمبحوثين .	(03)
89	توزيع المستوى التعليمي للمبحوثين.	(04)
90	توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة	(05)
91	توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية	(06)
92	توزيع المبحوثين حسب الرتب المهنية	(07)
93	عدد الدورات وعلاقتها باكتساب خبرات جديدة	(08)
95	الاستفادة من البرامج التدريبية وعلاقتها برفع معنوياتهم.	(09)
97	نوع التدريب وعلاقتها برفع جودة الأداء وإعطاء دقة في التنفيذ	(10)
99	المعايير التي على أساسها يختار المتدربين الخضوع لتدريب	(11)
100	تناسب البرامج التدريبية مع مؤهلات العاملين وعلاقتها بسرعة أداء العاملين.	(12)
101	تدريب العاملين على الأجهزة والآلات الجديدة في المؤسسة	(13)
102	توفير المؤسسة برامج تدريبية لتنمية المهارات تطويرها.	(14)
103	يساهم التدريب في زيادة القدرة على مواجهة المخاطر.	(15)
104	لمس المبحوثين تطورا في مهاراتهم بعد التدريب .	(16)
105	مساعدة التدريب على مواكبة التغيرات الجديدة.	(17)

106	الوقت المخصص لتدريب كافي أو غير كافي للعاملين .	(18)
107	توزيع المبحوثين حسب المدة الكافية بالنسبة لهم	(19)
108	مقارنة وتقييم جودة أداء العاملين بعد التدريب	(20)
109	انخفاض الأخطاء المهنية للعاملين بعد الخضوع لتدريب.	(21)
110	شعور العاملين بالتحفيز بعد الخضوع للتدريب.	(22)
111	خضوع العاملين للتدريب عند التحاقهم لوحدة الحماية المدنية.	(23)
112	التأثير الإيجابي لتدريب قبل أو بعد الالتحاق بالعمل	(24)
113	أي من أوقات التدريب يفضل العاملون .	(25)
114	منح المؤسسة محفزات لتشجيع العاملين على التدريب.	(26)
115	إجابات المبحوثين عن طرق تحسين جودة أداء العاملين في المؤسسة.	(27)

مقدمة

مقدمة:

في ظل التغيرات العديدة التي شهدها عالم الأعمال والمنظمات وما أحدثته من تطورات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية، أصبح الاهتمام بالأداء الوظيفي للعاملين والارتقاء بالخدمات المقدمة من طرفهم لأهميته وتأثيره على واقعها ومستقبلها.

فالمؤسسات باختلاف أداء أنشطتها تتجه نحو التميز من خلال رفع وتحسين جودة الأداء الوظيفي ، وذلك يتم عن طريق التدريب ، فهو احد الدعائم الأساسية والمهمة في كل مؤسسة ، إذا يعتبر نشاط إداري هادف يشمل إعداد القوى العاملة وتوجيهها إلى تحقيق التنمية والاستمرارية .

فالعملية التدريبية تتم من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج وتقييمها على يد مختصين وتقنيين، فهي عملية مخطط لها مسبقا تهدف إلى تقديم معارف ومكتسبات جديدة وتنمية المهارات وتغيير وضبط السلوكيات بما تتطلبه الوظيفة.

فالإدارة الناجحة هي التي تهتم بتسخير كافة الوسائل والطرق الفعالة لتدريب العاملين بها، بقصد رفع أدائهم وتحسين جودتهم، فالتدريب ارتباط مباشر بالجودة، باعتباره النشاط الأساسي لتحقيقها ومواكبة التغيرات والتكيف معها.

فالجودة هي صفة ملازمة للخدمات المقدمة من طرف العاملين، تسعى المنظمات لتحقيقها وتطبيقها، عن طريق العديد من الآليات أنجعها التدريب.

حيث تعمل جودة الأداء الوظيفي على تحقيق مستويات عالية من الرضا لدى أرباب العمل أو العاملين بحد ذاتهم، فالجودة هي درجة التميز الموجودة في العمل التي تساهم في تحسين قدرات أداء العامل .

فالأداء يمثل مؤشرا سلوكيا عاما يدل على مدى قيام العاملين بالواجبات المكلفين بها، فهو القدرة على أداء الفرد لعمله مقابل ما يتقاضاه من أجر .

وانطلاقا من أهمية التدريب في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين، حاولنا معرفة كيف يساهم التدريب في تحسين جودة الأداء الوظيفي في وحدة الحماية المدنية، ولدراسة هذا الموضوع قسمنا الدراسة غالى أربعة فصول وزعت كما يلي:

الفصل الأول: تضمن إشكالية الدراسة، الفرضيات والأهداف والأهمية، تحديد المفاهيم إضافة إلى المقاربات النظرية والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: المبحث الأول تم التركيز فيه على مفهوم التدريب، حيث عرضنا فيه أساسيات التدريب من أهمية وأهداف ومبادئ وطرق وأنواع التدريب، أما المبحث الثاني تناولنا فيه مراحل العملية التدريبية بالإضافة إلى معوقات التدريب .

الفصل الثالث: تم التطرق فيه إلي مبحثين الأول الجودة وتطورها والأهداف والخصائص، ومبادئ ومتطلبات تحقيق الجودة، التكاليف والمعوقات التي تواجه الجودة في المؤسسات.

أما المبحث الثاني بعنوان الأداء الوظيفي وعرضنا فيه كل من عناصر ومحددات ومكونات الأداء الوظيفي، أنواع ومعايير وأبعاد إضافة إلي تقييم الأداء الوظيفي .

الفصل الرابع: بعنوان الإطار المنهجي لدراسة، تم فيه عرض مجالات الدراسة، منهج الدراسة واختيار عينة الدراسة، فالأخير النتائج المتوصل إليها ومناقشتها على ضوء الفرضيات، وأخيرا التوصيات التي تم استنتاجها من الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

تمهيد

المبحث الأول: الإطار التصوري للدراسة

أولا : الإشكالية

ثانيا : أسباب اختيار الدراسة

ثالثا : أهمية وأهداف الدراسة

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة

أولا : تحديد مفاهيم الدراسة

ثانيا : الدراسات السابقة

ثالثا : المقاربات النظرية

تمهيد

يعتبر الإطار التصوري لدراسة خطوة مهمة وأساسية في مراحل البحث العلمي حيث لا يمكن للباحث أن يبدأ في بحثه دون أن تكون هناك بعض التساؤلات التي أثارت فضوله البحثي وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى إشكالية البحث والفرضيات وأسباب اختيار الموضوع والأهمية والأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها إضافة إلى تحديد المفاهيم واستعراض بعض الدراسات السابقة التي تناولت دور التدريب في تحسين جودة الأداء الوظيفي وبعض المقاربات النظرية التي تفسر الموضوع من مختلف الجوانب السوسيولوجية.

المبحث الأول: الإطار التصوري للدراسة

أولاً: الإشكالية:

تواجه المنظمات اليوم العديد من التحديات في مختلف المجالات، وذلك نتيجة التغيرات الحاصلة في بيئتها من تقدم تكنولوجيا وعولمة وتنوع المهارات المطلوبة واختلاف القوى العاملة، الأمر الذي جعل تلك المنظمات في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والاستمرارية والنمو الذي يعتمد على أساس تحقيق التميز في تقديم خدمات ومنتجات تمكنها من ذلك، وكذا التمتع بمرونة عالية تمكنها من التكيف مع هذه المتغيرات، فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة، ومن أهم سبل نجاح أي منظمة هو وجود أفراد بها قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل بكفاءة وفعالية.¹

حيث تمتلك المنظمات بمختلف أنواعها موارد تمكنها من مزاولتها نشاطها والقيام بأعمالها والوصول إلى الأهداف المسطرة ومن بين هذه الموارد هو المورد البشري والذي يعتبر أهم وأساس هذه المنظمات. فقد أصبحت الموارد البشرية أحد أهم عوامل تنافسية ونجاعة أداء المؤسسات لذلك أصبح على هذه الأخيرة تسيير مواردها البشرية كونها تتوقف عليها عملية تحويل المدخلات داخل المؤسسة إلى سلع وخدمات، الأمر الذي تحتم أن تكون تلك الموارد البشرية أكثر مهارة، كفاءة ومعرفة.²

و لتحقيق ذلك يجب على المنظمات أن تقوم بتدريب مواردها لتحسين فاعليتها وكفاءتها وخاصة جودة أداءها، فالتدريب هو عملية تهدف بشكل أساسي إلى إكساب الخبرات والمعارف التي يحتاجها الفرد والحصول على المعلومات والبيانات التي تتقصه، والاتجاهات والمهارات لزيادة معدل كفاءته وجودة أداءه، فآثار التدريب لا تنعكس على الأفراد فقط بل على إنتاجية المؤسسة وانفتاح المؤسسة على العالم الخارجي من خلال مواكبتها لتطورات وتغيرات البيئة الخارجية.

كما عرفته منظمة الأمم المتحدة بأنه رفع كفاءة البشر بواسطة البشر ومن أجل البشر، معناه ترفع كفاءة العاملين من طرف المطربين من تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية، فالتدريب يضع العامل المناسب

1 علي بن محكوم : تنمية الموارد البشرية في المنظمة، كلية العلوم الاقتصادية،مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، جامعة ادرار، الجزائر، العدد 1، ص 166.

2 عبد حكيم جري : دور التدريب في تحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2018، ص 1.

في المنصب المناسب ويحسن مهارته ويجعله يتكيف مع منصبه ومكان عمله وقيامه بمهامه بكل ثقة وإتقان دون مواجهة أية صعوبات فيه.

و بهذا يعتبر التدريب نشاطا لازما في المنظمات لتنمية العاملين وتحسين جودة أداءهم وتعزيز ثقتهم والارتقاء بأفكارهم وحثهم على الإبداع والابتكار.

أما المنظمات التي تريد الزيادة والسيادة وتحاول الوصول إلى إشباع احتياجات عملاءها وإرضاءهم من أجل البقاء بتمتعهم بالمزايا، لذلك عليها أن تتبنى فلسفة جديدة تركز على رضا العميل، وهذا عن طريق تحقيق جودة المنتج والخدمة.¹

ومنه الجودة فهو مصطلح يعبر عن حالة المنتج أو الخدمة المقدمة أو مستوى الأداء، فهي مجموعة من الخصائص أو السمات الواجب توفرها في المنتج أو الخدمة مما يرضي العميل أو المستهلك، وبهذا تحقق المنظمة مكانة عالية بين منافسيها وتحقق أهدافها لاستمرار العملاء بالتعامل معها بسبب جودة منتجاتها أو جودة خدماتها، وتعتبر الجودة مسؤولية كل عامل في المنظمة لأنه عليه أن يحسن جودة أداءه ليزيد من إنتاجية المنظمة وفعاليتها في السوق أو يزيد من كفاءة خدماتها المقدمة للزبائن.

ومنه يعتبر الأداء الوظيفي للعامل هو من المفاهيم التي نالت اهتماما وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة.

ويقصد به الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عن طريق العاملين بها، ويشير الأداء الوظيفي إلى الطريقة التي يؤدي بها الموظف المهام والمسؤوليات التي تتطلبها وظيفته، أو هو السلوك الذي تقيم به المؤسسة الفرد الذي يعمل بها بطريقة صحيحة مع مراعاة كفاءته في أداء مهامه.²

كما أنه يشمل كل من النظام والدقة والإتقان في العمل مما يحقق الكفاءة للعامل ورفع الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة. ومنه فالتدريب هو استثمار في المورد البشري لتحسين جودة أداءه وإكسابه مهارات وخبرات ترفع من معدل وجودة أداءه وبالتالي سيعود ذلك على المؤسسة ككل.

وهذا ما يجعلنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

1خضر مصباح إسماعيل الطيبي : إدارة وصناعة الجودة مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2011.

2لأداء الوظيفي، www.getrom.com : 48 17 : 23.03.03

• كيف يساهم التدريب في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين؟

وتتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- هل لأنشطة التدريب دور في تنمية وصقل مهارات وقدرات العمال؟
- هل التدريب يكسب العمال معارف جديدة تحسن من جودة أداءهم؟
- هل التدريب يحفز العمال على رفع وتحسين جودة أداءهم وكذلك إنتاجيتهم؟

فرضيات الدراسة:

بعد أن حددنا مشكلة الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات، فالفرضية هي إجابة مقترحة لسؤال البحث وهي وسيلة للتحقق الإمبريقي، وهي أيضا عبارة عن تنسيق لما سنكتشفه في الواقع، وهي باختصار تصريح يتنبأ بوجود علاقة بين حدين أو أكثر.¹

و قد صغنا في هذه الدراسة الفرضيات التالية:

• **الفرضية الرئيسية:**

يساهم التدريب في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين عن طريق آليات معينة.

• **الفرضيات الفرعية:**

- لأنشطة التدريب دور في تنمية وصقل مهارات العاملين.
- التدريب يكسب العمال معارف جديدة تحسن من جودة أداءهم.
- التدريب يحفز العمال على رفع وتحسين جودة أداءهم وكذلك إنتاجيتهم.

ثانيا: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التأكد من دور التدريب في تحسين جودة الأداء الوظيفي.
- ضبط العلاقة بين التدريب وزيادة جودة أداء العامل.
- الكشف عن أنواع البرامج التدريبية المتبعة في وحدة الحماية المدنية.
- معرفة مدى تطبيق المؤسسة لعملية التدريب.
- المساهمة في إيجاد الحلول للتحسين من جودة الأداء الوظيفي.

1موريس أنجلس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، الجزائر، ط2، 2004، ص151.

أهمية الدراسة:

- تسليط الضوء على أهمية المورد البشري ودوره في تحسين جودة الأداء الوظيفي له.
- إبراز نقاط القوة والضعف لدى العاملين.
- اعتبار التدريب خطوة قاعدية ومحورية في تحديد الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية.
- إبراز أهمية التدريب في مساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة والأهداف الشخصية للعاملين.

ثالثاً: أسباب الدراسة:

- توفر المراجع والمعلومات المتعلقة بالموضوع وقابليته للدراسة والبحث.
- وجود العديد من المنظمات التي نستطيع أن نطبق فيها الجانب الميداني للدراسة.
- أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة والعاملين.
- اهتمام المنظمات بالتدريب لرفع إنتاجيتها وتحسين جودة أداء عمالها.
- الموضوع ذو صلة بالمشكلات التي تواجه المنظمات.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للدراسة

أولاً: تحديد المفاهيم:

مفهوم التدريب:

أ. لغة:

التدريب على وزن تفعيل: من درب بالأمر دربا ودرية.¹

ب. اصطلاحاً:

يعرف التدريب على أنه عملية تكسب الفرد معارف وخبرات جديدة تؤدي إلى إحداث تغيير في سلوكياتهم وأدائهم بما يزيد ويحسن أدائهم بما يتوافق مع متطلبات أعمالهم.² و يعتبر أيضا العملية المنظمة المستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق تشجيعهم المستمر على التعلم واستخدام الأساليب الحديثة.³ و عرفه أيضا "حسن إبراهيم" في كتابه بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد مما يجعلهم يستخدمون طرق وأساليب مختلفة في أداء الأعمال.⁴ في حين يرى "مايسون ومايرز" أن التدريب عملية براد بها إحداث آثار معينة في مجموعة من الأفراد تجعلهم أكثر كفاية ومقدرة في أداء أعمالهم الحالية والمقبلة.⁵ فالتدريب تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية وذلك لإكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء.⁶

-
- 1 عبد الرب بن نواب الدين : تدريب الدعاة على الأساليب البيانية، الجامع الإسلامية السعودية، 2016، ص333.
 - 2 سامي بو دبوس، خالد زمهول : إدارة الموارد البشرية –رؤية استراتيجية وتطبيقات علمية-، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، ط1، 2020، ص 175.
 - 3 نجم الله العزاوي : الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص333.
 - 4 حسن طلع إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت، لبنان، دار النهضة العربية، 2002، ص11.
 - 5 محمد سلطان بن سلطان : أساليب التدريب التي طبقها المشرفون التربويون للتدريب التربوي، جامعة الملك سعود، السعودية، 2015، ص18.
 - 6 بارك نعيمة : تنمية الموارد البشرية وأهمتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 07، جامعة الشلف، الجزائر، ، 2009، ص274.

ج. إجرائيا:

هو نشاط مخطط ومنظم تتبناه المؤسسة لتنمية وصل وتطوير القدرات والكفاءات لدى العاملين لأداء وظائفهم بكفاءة ومهارة للوصول إلى الأهداف المسطرة.

مفهوم الجودة:

أ. لغة:

كلمة الجودة أصلها جود والجيد نقيض الرديء وجاد الشيء وجوده صار جيدا، وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل.¹

ب. اصطلاحا:

هي درجة استضاء المتطلبات التي يتوقعها العميل أي المستفيد من الخدمة، وهي تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة.² و يعرفها "ديمنج" أيضا بأنها تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا ومستقبلا، أي أنه ينظر إلى الجودة من منظور مقدم الخدمة فإذا قدمت الخدمة تكون في نظر مقدمها خالية من العيوب فإنها حسب هذا المفهوم تكون عندئذ خدمة ذات جودة.³

هناك اختلاف في تعريف الجودة، فهي تشمل جميع مجالات النشاط في المؤسسة كما تشمل كافة أبعاد السلع والخدمات المطابقة للمواصفات وقدرة المنتج على تلبية حاجيات المستعملين وتفادي الخسارة التي يسببها المنتج للزبون.⁴

وحسب رأي "باريك" أنها الإشباع التام لحاجيات المستهلك بأقل تكلفة ويرى "فيشر" أن الجودة مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين، وإنما في المجال الصناعة والأعمال تعني كم يكون الأداء أو خصائص معينة ممتازة خصوصا عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل المستهلك أو المنظمة.

1 ابن منظور : لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، جزء 2، 1984، ص72.

2 أحمد الخطيب : الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية، عالم الكتاب الحديث، الاردن، أريد، 2010.

3 محمود احمد عبد الفتاح : إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012، ص 14.

4 بومدين يوسف : إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة طاهر مولاي، سعيدة، الملتنقى الوطني، 2010، ص05.

و يرى "دومينغ" بأنها صفة أو درجة تميز في شيء ما ودرجة امتياز لنوعية معينة من المنتج أو الخدمة.¹

ج. مفهوم الجودة من منظور إسلامي:

ديننا الإسلامي دين جودة وكمال وإتقان، والمتتبع للنصوص القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة يجد أن غاية المشرع في المكلف ليس في مجرد الانصياع بأداء العمل على أي وجه بل هو العمل المتقن بلا منازع، لقوله تعالى: " صنع الله الذي أتقن كل شيء"، " ولقد خلقنا الإنسان في أحسن تقويم".

و في السنة النبوية قوله صلى الله عليه وسلم: " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه"

د. إجرائيا:

هي الإتقان وهي عملية تهدف إلى تحسين المنتج أو الخدمة وبلوغ الأهداف بمعايير جيدة دون عيوب أو نقائص، ونيل رضا العملاء من خلال إحداث تغيير في المنظمة عن طريق التدريب والتحفيز.

مفهوم الأداء الوظيفي:

أ. لغة:

من أدى تأدية، أوصله وقضاه وهو أداء للأمانة.²

ب. اصطلاحا:

هو مستوى الإنجاز الذي يصله الفرد في عمله، أو كما يعبر الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.³ عرفه "نيكولاس" على أنه نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد، فالسلوك هو النشاط، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك.⁴

1 بو دلال علي : الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين الواقع والمأمول، جامعة تلمسان، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 4، 2014، ص 53 ص54.

2 عبد الله حسين جولة : دور العوامل النفسية والاجتماعية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة اليمنية، شهادة ماجستير، علوم الشرطة، كلية الدراسات العليا، اليمن، 2016، ص92.

3 مصطفى يوسف كافي : إدارة الأداء، دار المكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2018، ص 19.

4 إبراهيم محمد المحاسنة : إدارة وتقييم الأداء الوظيفي -بين النظرية والتطبيق-، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2013، ص105.

و الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.¹

ج. إجرائيا:

فهو قيام الموظف بمهامه المسندة إليه من خلال الالتزام بواجبات ومسؤوليات الوظيفة.

مفهوم الدور:

أ. لغة:

مهمة ووظيفة وجمعه أدوار.²

ب. اصطلاحا:

الدور لا يرتبط بمجال معين، فيعرف في العلوم الاجتماعية بأنه الموقف أو السلوك أو وظيفة الشخص داخل المجموعة.³

هو السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة، والجانب الديناميكي لمركز الفرد، فأن الدور يشير إلى نموذج السلوك الذي يطلبه المركز.⁴

ج. إجرائيا:

و هو مجموع المهام التي يقوم بها الفرد داخل مجتمعه والتي تبرز مكانته وتحدد سلوكه.

1 نور الدين عزوز : ادارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر، 2021، ص 51.

2 نوي عمار : دور القيادة في إدارة العمل التطوعي الجمعي، شهادة ماجستير، تنمية الموارد البشرية، جامعة منشوري قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 24.

3 مفهوم الدور، . 37 : 21 / 2023.03.03 / www.Almerja.com.

4 احمد بدوي زكي : معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، ط 1، 1993، ص 395.

مفهوم التنمية:

أ. لغة:

اشتقت من النماء ونمي، أي زاد وكثر، ويقال نما الخضاب أي ازداد.¹

ب. اصطلاحاً:

إن التنمية هدف عام وشامل لعملية ديناميكية تحدث في المجتمع وتتجلى مظاهرها في تلك السلسلة من التغيرات البنائية والوظيفية التي تصيب مكونات المجتمع وتعتد على التحكم في الموارد البشرية المتاحة.²

ج. إجرائياً:

و تعني عملية التقدم والتطور والتغيير في كفاءات ومهارات العاملين وتحسن جودة أداءهم والزيادة في الإنتاجية لتحقيق أهدافهم.

مفهوم العاملين:

أ. لغة:

مفردها عامل، جمعها عمال وهم من يعمل في مهنة أو وظيفة أو موظفون في مشروع أو نشاط معين.³

ب. اصطلاحاً:

فقد جاء تعريف العاملين في نص المادة من القانون 12/78 المتعلق بالقانون الأساسي للعامل حيث يعتبر العامل كل شخص يعيش من حاصل عمله اليدوي أو الفكري ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمال أثناء نشاطه المهني على أن مصطلح الموظف العام يطلق على كل شخص يعمل، حيث يكفي لشخص أن يعمل حتى يطلق عليه موظف عام.⁴

ج. إجرائياً:

هم مجموعة من الموظفين الذين يشغلون وظائف معينة داخل المنظمات مقابل أجر مادي يخضعون للرقابة والإشراف من الإدارة.

1 عبد الرحمان عباس محمود : تنمية الاقتصادية في الفكر الإسلامي، مجلة الجامعة العراقية، عدد 32، ص 197.

2 طلعت مصطفى السروجي : التنمية الاجتماعية المثال والواقع، مركز النشر والتوزيع الكتاب الجامعي، جامعة حلوان، مصر، 2001، ص 16.

3 www.almaany.com/ar/dict 08 : 20 . 2023.03.03 .

4 قانون 12/78 المؤرخ في 05 أوت 1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعمال، الجريدة الرسمية، ص 32.

ثانيا: المقاربات النظرية :

1-الإدارة العلمية: 1900 – 1920 فريدريك تايلور:

ترى هذه النظرية أن التنظيمات عبارة عن أنساق رشيدة ذات أهداف محددة، وتفترض أن العلم يستطيع أن يحدد دائما أفضل وأسرع الطرق لإنجاز العمل وتحقيق أعلى درجة من الكفاءة التنظيمية، ومن أهم مبادئها: أولا: ضرورة التوصل إلى أعلى درجة من تقسيم العمل.

ثانيا: التأكد من سلامة أداء العامل عن طريق الإشراف الدقيق.

ثالثا: وضع نظام الحوافز على أساس الأجر.¹

وحسب المبدأ الأول الذي ينص على تقسيم العمل واستخدام دراسات الزمن والحركة أي تحديد الوقت والحركات اللازمة لكل وظيفة وتدريب العاملين عليها لتحقيق إنتاج عالي في وقت وجهد أقل.

أما حسب ما جاء به المبدأ الثاني فتدريب العاملين على الأداء السليم يزيد من الإنتاجية ويقلل من الخطأ وحوادث العمل وبالتالي تخفيف العبء عن الإشراف.

واهتمت أيضا بالتخصص في المهام أي تنمية قدرات العمال حسب الوظائف الموجودة لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.²

وركزت الإدارة العلمية على نظام الحوافز حسب المبدأ الثالث لها حيث يتم تحفيز العمال عن طريق رفع الأجر مقابل أداء عالي، أي ربط الأجر بالإنتاجية، لكنها اعتبر العامل مثل الآلة وتجاهلت كونه فرد وله احتياجات وعلاقات اجتماعية.

لكن رغم ذلك يرجع لها الفضل في توجيه الاهتمام إلى أهمية التدريب في تحسين جودة أداء العامل ، حيث ساهمت مثل هذه الأفكار في إثارة المزيد من الدراسات داخل المنظمات وخلق مناخ تدريبي ملائم لتحسين جودة أداء الموظفين في المؤسسات عن طريق تدريبهم وتحفيزهم وفق أسس علمية.³

1 طلعت إبراهيم لطفي : علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص96، ص 97.

2 هشام بوكفوس : أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 23.

3 صفاء نواف بني حمدان : الإدارة والعلاقات الإنسانية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان ط1، 2014، ص 29.

2-نظرية الديمقراطية " ماكس فيبر":

برزت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين، على يد " ماكس فيبر" والبيروقراطية تعني بناء اجتماعي يتكون من التدرج الهرمي للمكانات والأدوار، وتتصف بوجود العديد من الإجراءات والقواعد الواضحة التي تنظم أفعال أعضائها وتتطلب نظاما دقيقا.¹

يعتمد هذا النظام على وحدة الإجراءات وتوزيع المسؤولية بطريقة هرمية، وهي في معناها سلطة المكتب أو سلطة الإدارة العليا، وأسلوب لتصميم المنظمات بطريقة تجعلها تتمتع بالكفاءة حيث يطلب من العاملين فيها أداء وظائف محددة وبدقة، وتقوم البيروقراطية حسب "ماكس فيبر" وهي:

- توزيع الأعمال على أساس التخصص.

- التركيز على خبرة العاملين.

- الاعتماد على عدة مستويات هرمية الشكل.²

- تدريب الموظفين تدريباً دقيقاً على أعباء ووظائفهم حتى يكون العامل ذو كفاءة عالية.³

و من خلال هذه المبادئ والأسس يتضح أن البيروقراطية ركزت على التدريب في التخصص في العمل والوظائف يعتمد على تدريب الأفراد تدريب معمم على تلك الوظائف لكي يستطيعوا تولي مناصبهم بكل كفاءة، وحتى خبرة الموظفين لا تأتي إلا عن طريق التدريب والممارسة الفعلية للوظيفة.

إن حسب " ماس فيبر" فإن للتدريب دور مهم في تحسين جودة الأداء وتطوير كفاءة الأفراد ومنحهم مناصب عليا في المنظمة. وتعرضت هذه النظرية للانتقاد بسبب اعتبارها للفرد كآلة وغلق المجال أمام الإبداع والابتكار بسبب الروتين الذي يخلقه تكرار نفس الأنشطة يوميا دون اعتراض منه للأوامر الموجهة إليه من القيادة العليا.

1 طلعت إبراهيم لطفى : مرجع سابق، ص 98.

2 صفاء نواف بني حمدان : مرجع سابق، ص34.

3 بو بكرى فريد : دور التدريب في إدارة المخاطر والأزمات، شهادة ماجستير علم اجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2013، ص 32.

3-مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت في الو.م.أ قبل الحرب العالمية الثانية استمدت أفكارها من تجارب الهاوثورن التي أجريت في شيكاغو عند منتصف العشرينات وحتى أوائل الأربعينات من القرن العشرين، تحت رعاية شركة " وسترن الكتريك" وبإشراف "التون مايو" 1880 - 1949.¹

انصب اهتمام هذه المدرسة على العامل في المنظمات بسبب اشتداد مشاكل العمال وسوء الأوضاع والعلاقات الغير ودية التي سادت بين العمال من جهة وأرباب الأعمال من جهة أخرى، حيث كثرت الاضطرابات والإضرابات والتوقف عن العمل وضعف الإنتاج وانخفاض الروح المعنوية.² و بعد القيام بتجارب الهاوثورن توصلت هذه المدرسة إلى عدة نتائج منها:

- أن العمل لا يؤدي إلى نتيجة ملحوظة إلا إذا كانت هنالك حوافز.
 - وجود علاقات وتنظيمات غير رسمية ترفع من الإنتاج والروح المعنوية للعمال.
 - تهيئة العامل وخلق ظروف العمل الفيزيولوجية المناسبة بين العاملين يحسن من أداءهم بصورة كبيرة.
- و بهذا تؤكد على ضرورة التدريب لأنه من خلال التدريب تشكل علاقات غير رسمية بين العمال مما يخلق جو مريح للعاملين فيما بينهم، كما يعتبر التدريب وسيلة ليندمج الفرد في عمله وتعزيز شعوره ومكانته في المنظمة وبالتالي يصبح العامل أكثر إبداعاً وأداءً عما كان عليه قبل عملية التدريب وبهذا تكون المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها أهداف العاملين وتلبية احتياجاتهم النفسية والمادية في وقت واحد.

نظريات الأداء:

1-نظرية التكوين الإداري 1841 - 1925:

ظهرت هذه النظرية على يد "هنري فايول" وسعى من خلالها إلى تطوير النظرية العامة للإدارة من خلال تطوير مبادئ عامة تصلح لكل مدير في كل مستوى في جميع المنظمات وجميع الظروف.³ وترتكز على أهمية تقسيم العمل داخل المؤسسة، حيث تعتبر أن الأداء الوظيفي المرتفع هو نتيجة الوظائف المحددة والثابتة أي يشغل كل فرد الوظيفة التي تتناسب مؤهلاته وقدراته، ووضع "فايول" 14 مبدأً

1 طلعت إبراهيم لطفي : مرجع سابق، ص 100 ص101.

2 محمود الفاتح محمود بشير المغربي : أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016، ص 52.

3 نور الدين عزوز، مرجع سابق، ص 261.

للإدارة وهي: السلطة، تقسيم العمل، الانضباط، وحدة التوجيه، وحدة الرئاسة، المركزية، تدرج السلطة، الترتيب، المساواة، الاستقرار، التعاون، مصلحة المنظمة، العدالة، المبادرة.

فعند التزام كل منظمة بهذه المبادئ وتطبيقها من طرف الرئيس والموظفين حتما سيتحسن الأداء الوظيفي للعمال، وتحقق المنظمة أهدافها واستمراريتها.

كما ركزت هذه النظرية على الجانب الإداري والبناء التنظيمي للمنظمة وإكساب العمال مهارات جديدة فنية وإدارية عن طريق التدريب والتكوين حسب مبدأ تقسيم العمل والتخصص لرفع الأداء، واهتمت أيضا بجانب الحوافز المادية، فكلما بذل العامل جهدا أكبر حصل على حوافز ومكافآت أكثر وهذا ما يدفعه لرفع جودة أداءه وتحسين سلوكه.

و انتقدت هذه النظرية بسبب مبادئها التي تجعل المنظمة في حالة روتين وملل، مما تحبط أفكار وإبداع العمال وعدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات ما يجعله يشعر بأنه لا ينتمي إلى المنظمة وشعوره بالاغتراب داخلها.

2-نظرية العاملين:

في عام 1954 قام " فريديريك هيرزبرج" بمراجعة الأدبيات الخاصة بالأداء الوظيفي وعلى عكس ما توصل إليه الباحثون من أنه لا توجد علاقة بين أداء العمل والأداء الوظيفي، فقد خلص إلى نتيجة مفادها بأن هناك علاقة مؤكدة بين اتجاهات العاملين وبين سلوكهم الوظيفي، وذلك بناء على دراسته عام 1959 في مصانع مختلفة على 200 مهندس ومحاسب، فصاغ هذه النظرية التي تقف على حاجتين هما:

- الحاجات الواقعية ترتبط بالظروف الفيزيائية والنفسية التي يعمل فيها الإنسان.

- الحاجات الدافعة وهي المستوى الأعلى والاحترام والتقدير وتحقيق الذات.¹

فوجود هذه العوامل في موقف العمل وبشكل ملائم يؤدي إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين وبذلك ترى هذه النظرية أن العوامل المحفزة هي التي يمكن أن تدفع الأفراد إلى المزيد من العمل وإثارة الدوافع الداخلية لديهم أما العوامل الوقائية تمنع عدم الرضا، ومغزى نظرية العاملين بالنسبة إلى المؤسسة أن تهتم بنوعية الأعمال والوظائف مثل إثراء المهام وخلق نوع من التحدي الذي يولد للعامل شعورا بقيمة ما يعمل فيه وبالتالي سيرفع من جودة أداءه.²

1 حسن العلواني : التنظيم الإداري للنظريات والمفاهيم الأساسية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2004، ص124، ص125.

2 حكيم جريبي: مرجع سابق، ص 88.

أي حسب " هيزبرج" فإن سعي المنظمة إلى إشباع العوامل التحفيزية يعني تحقيق درجة من الرضا لدى العاملين ومنه زيادة دافعية الأفراد إلى العمل أكثر.

كما انتقدت هذه النظرية بكونها اهتمت بفئة المهندسين فقط ولم تشمل كل الفئات العاملة. والعوامل المتوفرة لدى الفرد ليس بالضرورة أن تكون لدى جميع الأفراد فهم يختلفون عن بعضهم من ناحية الاحتياجات النفسية والاجتماعية.

3-نظرية التوقع:

وضعت هذه النظرية على يد " فيكتور فروم" سنة 1964 لتفسير سبب اتخاذ الأفراد في الشركات مسارات معينة دون الأخرى لاسيما في القيادة واتخاذ القرار. وترتكز هذه النظرية على ثلاث أسس هي:

- **التكافؤ:** ويعني أن دافع الفرد للقيام بهذا التصرف أو ذاك، يرتبط بمدى رغبته بالمكافأة وجاذبيتها.
- **التوقع:** تقييم إمكانية تحقيق الجهد المبذول للأداء المأمول، يقترن التوقع بعوامل مثل امتلاك المهارات المناسبة لأداء المهمة والوظيفة ووفرة الموارد اللازمة.
- **الوسيلة:** الاعتقاد بأن الأداء سيفضي بالمكافأة.¹

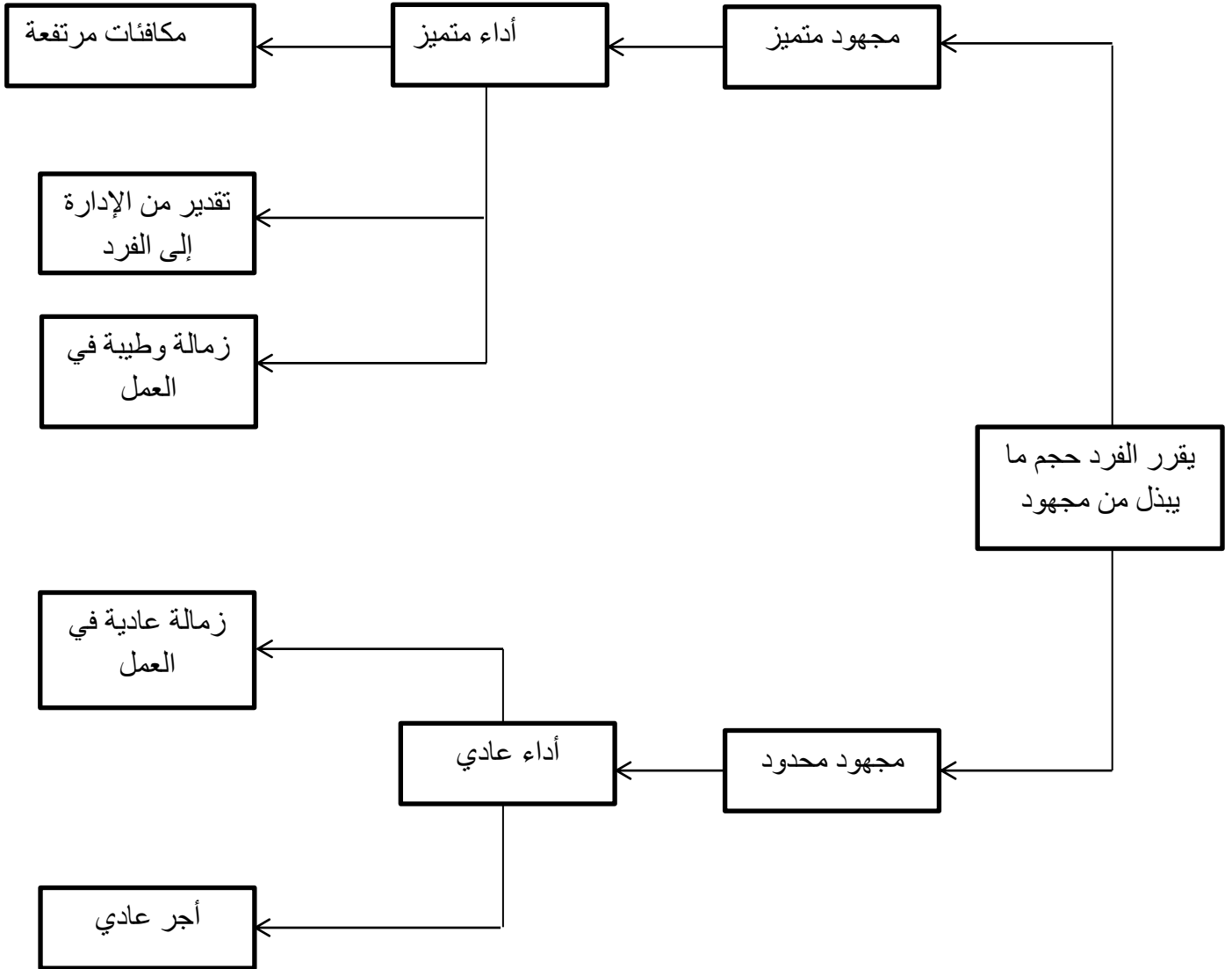
وتؤكد هذه النظرية عن أن تربط المؤسسات المكافآت بالأداء بشكل مباشر، لأن العامل عندما يعرف أنه أثناء أداءه لمهامه سيحصل على مكافآت حتما سيبدل جهدا مضاعفا للحصول على قدر أكبر من المكافآت. فالفرد يحدد اختياراته بناء على تقدير مدى مطابقة النتائج المتوقعة من سلوك معين لنتائج مرجوة، فالتوقع هو الدافع للفرد لرفع جودة الأداء وتحقيق نتيجة معينة.

وهدفت هذه النظرية إلى تحسين الأداء بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل، وهو ما يعود بالنفع على العامل والتنظيم، وتتعامل أيضا مع عدد من العوامل الايجابية، الميزات، الفوائد، الشكر، الثناء، الاعتراف بالفضل والرضا المهني.²

1 نظرية التوقع، www.hbrarabic.com، 27. : 17-03-23

2 رونالد ريجيو : ترجمة فارس حلمي، مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1999، ص250 ص251.

شكل رقم (01): يوضح تطبيق نظرية التوقع في مجال العمل.

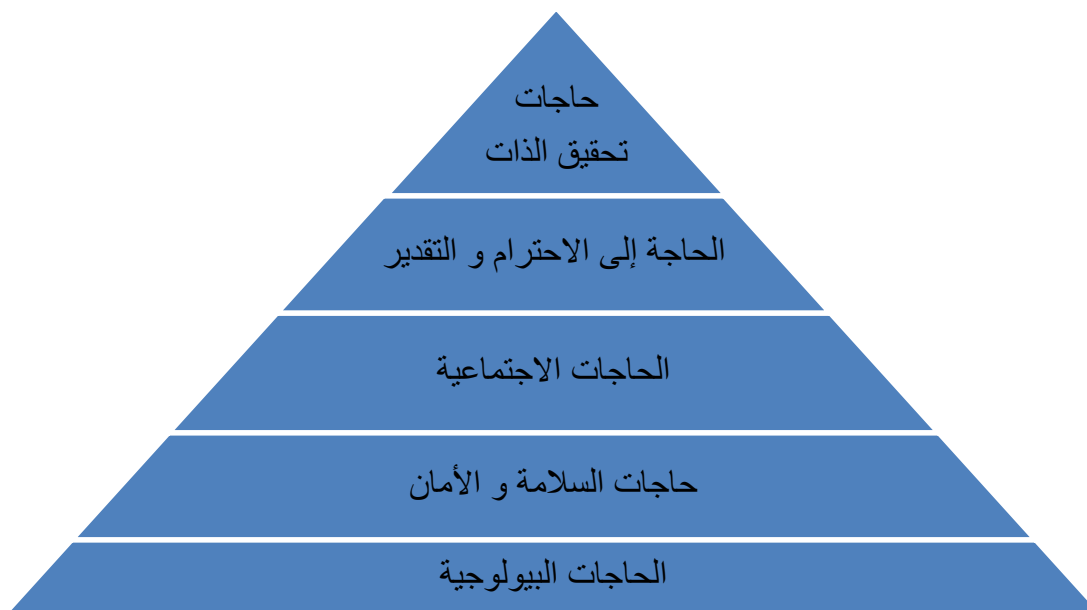


المصدر: q. www.google.com/search?. نظرية التوقع.

4-نظرية تدرج الحاجات:

جاءت هذه النظرية على يد عالم النفس الأمريكي "ابراهيم ماسلو": سنة 1954 حيث تقوم نظريته على عدة افتراضات منها:

- يسعى الإنسان دائماً إلى إشباع حاجاته، وبالتالي فإن سلوكه يكون مدفوعاً نحو إشباع ما يشعر به من حاجات غير مشبعة.
 - يبدأ الإنسان بإشباع الحاجات الأكثر إلحاحاً مما يجعل تأثير هذه الحاجة يقل أو ينعدم كدافع لسلوك ومن ثم تظهر حاجة أخرى تليها في الأهمية غير مشبعة تؤثر على سلوك الفرد وتدفعه إلى إشباعها.¹
 - و أكد ماسلو أن هناك العديد من الحاجات المتباينة وصنفها في هرم إلى خمس فئات أو مستويات وهي:²
- الشكل رقم (02): يوضح هرم الحاجات عند ماسلو.



المصدر: إعداد الطالبان.

و تتمثل الحاجات البيولوجية في الطعام، الماء، النوم، الهواء وغيرها. أما حاجات الأمان فتشمل ظروف العمل والوظيفة الدائمة والاستقرار، ثم تليها الحاجات الاجتماعية مثل الانتماء إلى المجموعة ثم

1 حسن العلواني : مرجع سابق، ص144.

2 رونالد ريجيبو : مرجع سابق، ص 229.

حاجات التقدير أي الاعتبار الذي يحصل الفرد من غيره وأخيرا حاجات تحقيق الذات والتي تمثل الإنجازات الشخصية.¹

إن جمع هذه الحاجات متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض لدى الفرد الواحد، ويتم الانتقال من إشباع إحدى الحاجات إلى إشباع حاجة أخرى فور إشباع الحاجة الأدنى إلا أنه في الواقع قد يقوم الفرد بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت.²

إن الحاجة المشبعة لم تعد محفزة بينما الحاجة الغير مشبعة تدفع الفرد نحو التحرك ورفع الأداء أكثر. ومن هذا المنطلق وبعد عرضنا لأهم المقاربات النظرية المتعلقة بالموضوع واهم مبادئها التي تركز عليها رأينا بان نظرية التكوين الإداري هي النظرية الأقرب لدراستنا حيث تركز على مجموعة من التدريب في المنظمات المبادئ الأساسية التي تساعد في فهم عملية التدريب في المنظمات وكيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها

1 بوبكري فريدة : مرجع سابق، ص 38.

2JEAN MARIE : ressources humaines et gestion des personnes, Vuibert, 4eme édition, Paris, 2002, p 28.

ثالثا: الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة مصدر إلهام قوي للباحثين في جميع التخصصات العلمية، لأن البحوث العلمية هي التراكمات العلمية ذات الصلة المباشرة وغير مباشرة بالبحوث السابقة، فتتشرك بالموضوع أو المنهج أو التدعيم النظري... مع تصورات جديدة لمشكلة البحث أو بمعنى آخر تشكل أساس للدراسة الحديثة وتميد للدراسات اللاحقة، وانطلاقا من ذلك سنعرض أهم الدراسات السابقة التي استفدنا منها في موضوع البحث كالآتي:

دراسة نصيرة بويغلي: تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، 2018 :

دراسة مسحية للموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لصناعة الملح بلوطاية بسكرة بالجزائر، وتهدف هذه الدراسة إلى تقويم البرامج التدريبية للمورد البشري في المؤسسة الصناعية وذلك من خلال معرفة مدى النجاح في تطبيق مبادئ التدريب الفعال عند تنفيذ البرامج التدريبية، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتكونت العينة من 80 عامل، كما اعتمدت التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى توفر متطلبات التدريب الفعال في برامج تدريب المورد البشري في المؤسسة الصناعية من وجهة نظرهم في كل المجالات التالية: أهداف البرامج، محتويات البرامج، المدربين، الأساليب التدريبية، البيئة التدريبية؟ وتفرعت منها الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تتوفر متطلبات التدريب الفعال في أهداف برامج تدريب المورد البشري من وجهة نظرهم؟
- هل تتوفر متطلبات التدريب الفعال في محتويات برامج تدريب المورد البشري من وجهة نظرهم؟
- هل تتوفر متطلبات التدريب الفعال في المدربين المنفذين لبرامج تدريب الموارد البشرية من وجهة نظرهم؟

و من خلال هذه التساؤلات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توفرت أهداف البرامج التدريبية للموارد البشرية على متطلبات التدريب الفعال بدرجة متوسطة.
- توفرت الأساليب التدريبية المستخدمة في تنفيذ البرامج التدريبية للموارد البشرية على متطلبات التدريب الفعال بدرجة متوسطة.
- توفرت البيئة التدريبية التي نفذت البرامج التدريبية على متطلبات التدريب الفعال بدرجة متوسطة.
- توفر المدربون المنفذون للبرامج التدريبية على متطلبات التدريب الفعال بدرجة ضعيفة.

لقد تناولت هذه الدراسة تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية لتتقاطع مع دراستنا في عملية التدريب ودوره في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعمال، أي معرفة كيف يمكن التدريب من تحسين ورفع جودة الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات¹.

دراسة علي تايه مسعود: أطروحة دكتوراه بعنوان: دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية، 2012: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ببغداد، العراق، حيث تهدف هذه الدراسة لتشخيص وتحليل العلاقة بين التدريب للموارد البشرية وعملية تكوين المهارات الإدارية فضلا عن طبيعة البرامج التي تقدمها الشركة المبحوث فيها. للحصول على المعلومات استخدم المنهج والأدوات التالية: المقابلات الشخصية، سجلات الشركة المبحوث فيها واستمارة الاستبانة كما قدرت العينة ب 120 عامل. اعتمدت هذه الدراسة على التساؤل الرئيسي التالي: هل هناك تصور واضح لدى مدراء الشركة المبحوثة عن أهمية التدريب ودوره في العملية الإدارية والإنتاجية؟ وتفرعت عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل تسعى الشركة للحصول على الكوادر الإدارية من خلال عملية التدريب للموارد البشرية؟
- هل يمكن تطوير البرامج التدريبية بمراحلها المختلفة من أجل الحصول على الكوادر الإدارية المدربة والمؤهلة فنيا وإداريا؟

و من خلال هذه التساؤلات توصلت إلى النتائج التالية:

- إن الشركة المبحوثة تولي اهتماما كبيرا لمراحل العملية التدريبية، حيث تركز إجابات عينة البحث كما ورد في الأسئلة المبيّنة في استمارة الاستبيان في الإشارة إلى الموافقة بشدة وهذا يعكس أهمية التدريب في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة.
- تركز الخطة التدريبية للشركة على تدريب وتطوير الكوادر الشابة، حيث أغلب أفراد العينة هم الذين تتراوح خدمتهم من 1 إلى 7 سنوات لحاجته الماسة للتدريب وتطوير قدراتهم الإدارية والوظيفية.
- أغلب أهداف البرامج التدريبية تكون واضحة من قبل المدربين في اتفاق وإجابة حوالي 82 % من عينة البحث وكذلك تحرص الشركة على اختيار المكان المناسب والبيئة المناسبة لتدريب عاملها.

و من خلال تحليلنا لمضمون هذه الدراسة نلاحظ أنها درست المتغير الأول لدراستنا وهو العملية التدريبية للموارد البشرية، حيث أكدت على أهمية التدريب داخل المؤسسات لاكتساب القدرات القيادية والإدارية ومنه

1 نصيرة بويعلی : تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية ، أطروحة دكتوراه ، العلوم الاجتماعية ، تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة الجزائر، 2018.

تعزير مكانة العامل داخل المؤسسة وبالتالي سيحسن من أداءه تلقائياً وهذا ما نسعى إليه في دراستنا من معرفة دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين¹.

دراسة ريم بنت عمر بن منصور الشريف: رسالة ماجستير بعنوان: دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، 2013: جامعة الملك عبد العزيز بجدة في السعودية، حيث هدفت إلى دراسة دور التطوير الإداري في تحسي الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي وعينة عددها 241 موظفة في الجامعة. معتمدة على التساؤلات التالية:

- ما هو الدور الذي تسعى لتحقيقه إدارة التطوير بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام داخل الجامعة؟
 - ما هو تأثير التطوير على أداء العاملين؟
 - ما هو دور الإدارة العليا في كل جهة في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري؟
 - ما هي الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة؟
- و قد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- اتفق مجتمع الدراسة على قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة.
 - لخصت الدراسة إلى أن للتطوير أثر كبير على أداء العاملين في كل إدارة.
 - توصلت الدراسة إلى قيام الإدارة العليا في كل جهة بتطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري.
 - أظهرت النتائج وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير.
 - بينت الدراسة تقديم إدارة التطوير الإداري العديد من الأنشطة في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة.
 - خلصت الدراسة إلى عدم وجود وتوفير المواد العلمية والحالات الدراسية في مجال التطوير الإداري للعاملين.

تناولت هذه الدراسة موضوع إدارة التطوير الإداري على تحسين الأداء الوظيفي للموظفات من خلال محاولتها إبراز دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء وتشابهت مع دراستنا في دراستها المتغير التابع وهو

1- علي تايه مسعود، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات القيادية، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2012.

الأداء الوظيفي، لكنها اهتمت بإدارة التطوير وفي دراستنا نحاول أن نعرف بدور العملية التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي وذلك حسب نشاط المؤسسة الصناعية أو الخدماتية¹.

دراسة عوض الله محمد علي محمد: رسالة ماجستير بعنوان: دور التدريب في أداء العاملين 2017:

دراسة حالة ببنك فيصل الإسلامي، السودان، حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور التدريب في أداء العاملين مستخدمة المهج الوصفي لوصف الظاهرة ومتغيراتها وعينة الدراسة كانت شاملة لجميع الموظفين في البنك. واعتمدت على التساؤل الرئيسي التالي: هل للتدريب دور فعال في تحسين الأداء للموظفين؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل توجد علاقة بين وسائل التدريب المتبعة وأداء العاملين ببنك فيصل الإسلامي؟
- هل توجد علاقة بين البرامج التدريبية وأداء العاملين ببنك فيصل الإسلامي؟
- هل توجد علاقة بين الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين ببنك فيصل الإسلامي؟

و بهذا توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- يساهم التدريب في تطوير العاملين وزيادة إنتاجيتهم.
- التدريب التعريفي للموظفين الجدد يؤدي إلى تعزيز الثقة بالنفي ورفع الروح المعنوية لهم.
- اختيار أسلوب التدريب على حسب نوع وطبيعة العمل يؤدي إلى نتائج مرضية.
- يساهم تنوع البرامج التدريبية في رفع الأداء.
- الاهتمام بتحسين وتطوير نوعية البرامج التدريبية يؤدي إلى تحقيق أهداف التدريب.
- توجد علاقة مباشرة إيجابية بين الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين.
- يساهم التدريب في معرفة الواجبات ولوائح العمل.

تناولت هذه الدراسة موضوع دور التدريب على أداء العاملين ببنك فيصل الإسلامي، وهو نفس موضوع دراستنا التي نسعى من خلالها إلى تسليط الضوء على دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة، أما الاختلاف يكمن في الحدود الزمنية والمكانية من الدراسة².

دراسة ديما خزام: رسالة ماجستير بعنوان: أثر التدريب في أداء العاملين 2020: دراسة حالة في شركة

يونيفارما للصناعة الدوائية بسوريا، حيث هدفت للدراسة إلى وصف واقع التدريب، واقع أداء مندوبي الدعاية

1- ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دو إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2013.

2- عوض الله محمد علي محمد، دور التدريب في أداء العاملين، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام مهدي، السودان، 2017.

الطبية بشركة يونيفارفا، التعرف على التدريب، أبعاده ودوره في أداء المندوبين مستخدمة المنهج التحليلي الكمي والاستبيان كأداة لجمع المعلومات حيث قدرت عينة الدراسة بـ 92 مندوب في قسم الدعاية. واعتمدت على التساؤل الرئيسي التالي: هل يوجد أثر إيجابي للتدريب في أداء العاملين؟ وتفرعت منه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى اعتماد الدورات التدريبية على المعلومات العلمية حسب آراء العاملين في شركة يونيفارفا للصناعة الدوائية؟
- ما مدى اعتماد الدورات التدريبية على مهارات البيع حسب آراء العاملين في شركة يونيفارفا للصناعة الدوائية؟
- ما مدى اعتماد التدريب أثناء العمل حسب آراء العاملين في شركة يونيفارفا للصناعة الدوائية؟
- ما مدى اعتماد الأداء حسب آراء العاملين في شركة يونيفارفا للصناعة الدوائية؟

وحسب هذه التساؤلات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر قوي للدورات التدريبية العلمية في شركة يونيفارفا على أداء مندوبي الدعاية الطبية في الشركة.
- يوجد أثر قوي للدورات التدريبية على مهارات البيع في شركة يونيفارفا على أداء مندوبي الدعاية الطبية في الشركة.
- يوجد أثر إيجابي للتدريب أثناء العمل في شركة يونيفارفا على أداء مندوبي الدعاية الطبية في الشركة.
- يوجد أثر إيجابي لعناصر التدريب معاً، ولكن أكثرها تأثيراً الدورات التدريبية على المعلومات العلمية للشركة¹.

تتشارك هذه الدراسة مع دراستنا في كونها درست نفس المتغيرات وهم التدريب والأداء حيث نسعى في هذه الدراسة إلى تأكيد دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيزه من خلال الاستعانة بها في الجانب النظري للدراسة.

دراسة Hamza , Shafiq بعنوان: أثر التدريب والتطوير على أداء العاملين في شركة خاصة بماليزيا 2007: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظف، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي وعينة قدرها 100 موظف. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها ما يلي:

- أن الشركة تنفذ سياسات وبرامج متقدمة لتحقيق أهدافها.
- أن المنظمة تزود التدريب والتطوير بالتغيرات التكنولوجية.

1- ديمة خزام، أثر التدريب في أداء العاملين، رسالة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السوري، سوريا، 2020.

- أن الشركة تبتكر نشاطات تدريبية وتطويرية لتحسين أداء عمالها.
- هناك طريقة رسمية لتقييم التدريب وتحديد مجال التحسين.
- أدى التدريب والتطوير إلى ارتفاع أداء الموظفين وإنتاجية الشركة.
- تظم الشركة موظفين شباب أغلبهم ما بين 21 و30 سنة.

تناولت هذه الدراسة موضع أثر التدريب والتطوير على أداء العاملين في شركة خاصة كما هو الحال في دراستنا حيث ركزنا على دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، حيث تشابهت في دراسة نفس المتغيرات لكن من أبعاد مختلفة¹.

التعقيب على الدراسات السابقة :

بالاستناد إلى عرض الدراسات السابقة ومن خلال تحليل مضمونها نلاحظ التنوع في طرح موضوع التدريب وارتباطها بتحسين جودة الأداء الوظيفي بصفة عامة وهذا ما يثري الدراسة الحالية حيث أجريت الدراسات السابقة في بيئات وقطاعات مختلفة منها الحكومي ومنها الخاص كما هو الحال في الدراسة الأجنبية في حين أجريت هذه الدراسة في مؤسسة اجتماعية تشابهت الدراسة الحالية مع باقي الدراسات في استخدامها للمنهج الوصفي وأدوات جمع البيانات من الاستمارة والملاحظة , وقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في التعرف والكشف عن دور التدريب ومراحلته في تحسين جودة الأداء الوظيفي ,حيث اعتبرت هذه الدراسات كأساس نظري لضبط أبعاد الدراسة .

1 –Hamza, chafique : the effect of training and development an employee's performance in priote campany, Malaysia, international, journal, learning and training, vol2, N02.

خلاصة :

نظرا لما تطرقنا إليه في الفصل الأول والذي تم فيه طرح الإشكالية وأسباب اختيار الموضوع والأهمية والأهداف وتحديد أهم المفاهيم لغويا واصطلاحا وإجراء إضافة إلى المقاربات النظرية المفسرة للموضوع وكذلك الاطلاع على الدراسات السابقة حيث تعتبر المنطلق لهذه الدراسة وتساعدنا في اخذ نظرة شاملة على موضوع الدراسة

الفصل الثاني:

مدخل في التدريب

الفصل الثاني: مدخل في التدريب

تمهيد:

المبحث الأول: أساسيات التدريب

أولاً: أهمية التدريب

ثانياً: أهداف التدريب

ثالثاً: مبادئ التدريب

رابعاً: طرق التدريب

خامساً: أنواع التدريب

المبحث الثاني: مراحل العملية التدريبية

أولاً: تحديد احتياجات التدريب

ثانياً: تصميم برامج التدريب

ثالثاً: تنفيذ برامج التدريب

رابعاً: متابعة وتقييم التدريب

خامساً: معوقات التدريب

خلاصة

تمهيد:

إن عملية التدريب تهدف بشكل أساسي إلى إكساب الأفراد مجموعة من المعلومات، المهارات والسلوكيات الملائمة لوظيفته، ويوفر لهم فرص الترقية والتطوير داخل مؤسستهم، كما أن الآثار الناتجة عن التدريب لا تعود فقط على الأفراد بل على المؤسسة ككل.

سنحاول من خلال هذا الفصل عرض أهمية وأهداف التدريب، مبادئه، أنواعه بالإضافة إلى طرقه ومراحله التدريبية.

المبحث الأول: أساسيات التدريب

أولاً: أهمية التدريب:

تكمن أهمية التدريب فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن إكساب الموظفين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- رفع كفاءة الفرد بالمعلومات والمهارات اللازمة.
- الولاء للمؤسسة والشعور بالاهتمام والاحترام.¹
- تهيئة الفرد للقيام بالمهام الجديدة.
- زيادة الاستقرار والمرونة في التنظيم.
- الحد من حوادث العمل والإصابات.
- التخفيف من الإشراف المباشر.²
- تنمية المجتمع؛ إذ يمتد التدريب ليشمل معلومات ومهارات الأفراد والجماعات في الاتصال، التعاون وإقامة علاقات إنسانية متساندة.³

ثانياً: أهداف التدريب:

أهم الأهداف التي تحققها المؤسسة من خلال التدريب هي:

- إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تتقصه.
- إكساب الفرد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.
- تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد.

1 سالم راضية، بوزيدة نعيمة: أثر برامج التدريب على الأداء الوظيفي دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بعنابة، مجلة ارتقاء البحوث والدراسات الاقتصادية، مجلد1، عدد1، جامعة شاذلي بن جديد الطارف، الجزائر، 2021، ص83.

2 مصطفى يوسف كافي: إدارة الموارد البشرية من منظور إداري- تنموي- تكنولوجي- عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص238 ص239.

3 باسم مصطفى علي البساطي: أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2021، ص30.

الفصل الثاني.....مدخل في التدريب

- إعداد الأفراد الذين يتوفر لديهم استعداد للترقي في السلم الوظيفي بشكل مناسب لتسليمهم مناصب أو أعمال ذات مسؤوليات أكبر في المستقبل.
 - إظهار نقاط القوة والضعف لدى الموظفين للعمل على تطوير أداءهم وتحسينه.¹
 - تحسين خدمات المؤسسة.
 - تخفيف العبء على المشرفين.
 - تنمية قدرة الفرد على الإبداع والابتكار ليستطيع مواجهة المشكلات التي تواجهه وتخطيها.²
- و هذه أبرز أهداف التدريب التي تحاول المؤسسة من خلالها الوصول إلى ما تسعى إليه من تطوير وتنمية قدرات أفرادها والأهداف المسطرة لها أو الأهداف الشخصية للأفراد.

ثالثاً: مبادئ التدريب:

يعتمد التدريب على عدة مبادئ يجب على المؤسسات مراعاتها ومن خلال تطبيقها تكتمل العملية التدريبية، ومن هذه المبادئ نذكر:

أ. الاستمرارية:

يقصد باستمرار التدريب أنه يبدأ بعد انتهاء مرحلة التعليم وقبل بدأ العمل، ثم يستمر مع العامل خلال تحركاته الوظيفية، وذلك بما يسمى التدريب أثناء الخدمة.

ب. الشمولية:

يجب أن يشمل التدريب جميع المجموعات الوظيفية بالمؤسسة في مختلف التخصصات والمستويات الإدارية، مما يؤدي إلى تنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيههم إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

ج. التدرج:

يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيداً.³

1 مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص239

2 منظمة العمل الدولية، نظام إدارة الموارد البشرية، دليل تدريبي وتطبيقي للشركات، القاهرة، مصر، ط1، 2013، ص13.

3 مدحت ابو النصر: مراحل العملية التدريبية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط2، 2009، ص 50 ص52.

د. المرونة:

يجب أن يتطور التدريب وعملياته ليوكب التطور، والتزود بالأساليب المناسبة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتوافق مع مستوياتهم الوظيفية.¹

هـ. الواقعية:

واقعية التدريب تتمثل في المادة التدريبية والأسلوب لتحقيق الاحتياجات الفعلية للمتدربين ومتفاعلا مع مشكلات المؤسسة ولذلك يعمل التدريب على إمداد المتدربين على كل ما هو جديد في مجال تخصصه.²

و. الهدف:

يجب أن يتم التدريب بناء على فهم دقيق للأهداف بحيث يمكن تحقيقها وأن تكون محددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع، الزمان، المكان، الكم، الكيف والتكلفة.

ز. الشرعية:

يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين، الأنظمة واللوائح المعمول بها في المؤسسة.³ و تعتبر هذه المبادئ من أهم المبادئ التي يستند عليها التدريب في رفع أداء الأفراد وتحفيزهم أكثر على العمل داخل المؤسسة واختصار الوقت والجهد.

رابعاً: طرق التدريب:

أ. أسلوب المحاضرة:

يعتبر أسلوب المحاضرة من أقدم الأساليب التدريبية وأكثرها شيوعا، ويتم استخدامها لنقل المعلومات والمعارف لمجموعات كبيرة من المتدربين ويقوم هذا المدرب في هذا الأسلوب من التدريب لإلقاء مادة تدريبية بشكل مباشر بحيث تكون عملية الاتصال بين المدرب والمتدرب من جانب واحد فقط وهو المدرب.

1 بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص31-ص32.

2 محمد أيمن عبد اللطيف وآخرون، أساسيات إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2017، ص330.

3 نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الإيزو 10015، درا اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص25.

ب. تمثيل الأدوار:

بموجب هذا الأسلوب يتم استحداث موقف معين أو حالة معينة أو مشكلة من المشاكل الشائعة في المنظمات نتيجة للعلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية، ثم يقو المدرب بإعطاء المتدرب دورا معيناً أو يطلب منه القيام بتمثيله واتخاذ القرار المناسب.¹

ج. الندوات:

عبارة عن حوار يستغرق من ثلاثين إلى خمسين دقيقة بين خبير ومجموعة من المتدربين حيث تطرح عليه مجموعة من الأسئلة لاستطلاع الجوانب المختلفة للموضوع، ويتم اختيار الشخصيات التي سيتم مقابلتها مقدما بأنواع الأسئلة التي سيتم طرحها.²

د. العصف الذهني:

ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير ويعتمد على أن العرض السريع للآراء والأفكار يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة، كما أن وابل الآراء الغزيرة كفيلا بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المدرب مما يسهل المدرب على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم على التدريب.

هـ. نمذجة السلوك:

و هذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ليمر التدريب هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع مع يوضح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية، فيقوم الأداء الفعلي بدور الفرد النموذجي، ويطلب من الدارسين تقليد الأداء النموذجي مع تقديم المشرف لمجموعة من الإرشادات، التوجيهات والمحفزات.³

1 عطا الله محمد تيسير الشريعة وغالب محمود سنجق: إدارة الموارد البشرية - الإتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة-

الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص 237.

2 محمد بن سلطان السلطان، مرجع سابق، ص 22.

3 أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص345.

و. التمرير على الأعمال:

يقصد بها تنقل الأفراد من وظيفة لأخرى بهدف توسيع دائرة المعارف، القدرات، الخبرات وتوابعها، حيث يعين المترص كمساعد لمختلف الرؤساء الموزعين في السلطة الهرمية حتى تتكون لديه نظرة شاملة حول المؤسسة.¹

خامسا: أنواع التدريب:

تختلف أنواع التدريب حسب المؤسسة، طبيعة نشاطها وطبيعة العاملين بها، ومنه تختار المؤسسة الأنواع التي تناسبها وتخدم أهدافها، وتصنف أنواع التدريب إلى الأنواع الثلاثة التالية:

أ- حسب مرحلة التوظيف: ولدينا فيها ما يلي:

• توجيه الموظف الجديد:

يحتاج الموظف الجديد مجموعة من المعلومات التي تساعد في عمله الجديد، وهي:

- ساعات العمل وملابس العمل.

- طريقة استخدام ممتلكات المؤسسة.

- الأجور والاستحقاقات.

- الإجازات العادية والمرضية.

- أسماء المشرفين والمرؤوسين.²

• التدريب أثناء العمل:

بمعنى تدريب الموظفين أثناء العمل من طرف المشرف أو المدربين، حيث يسمح للموظفين بالتعرف على المعدات في بيئة العمل مما يخلق عندهم تحفيز أكثر للعمل وإتقانه.³

• التدريب للترقية:

يهدف هذا النوع من التدريب كما يقول مدحت أبو النصر إلى: "إعداد وتأهيل العامل أو الموظف إلى الوظيفة الجديدة التي سيترقى إليها حتى يساعده على القيام بهذه الوظيفة بنجاح".⁴

1 نوري منير: تسيير الموارد البشرية، دار المطبوعات الجامعية، ط2، 2014، ص 260.

2 أجمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص458.

3 باسم مصطفى على البساطي، مرجع سابق، ص35.

4 مدحت أبو النصر، التدريب عن بعد، القاهرة، مصر، 2017، ص51.

أي الوظائف الأعلى مرتبة تتطلب مهارات ومعارف أعلى من الوظائف الأخرى وبالتالي تتطلب عملية تدريبية.

• التدريب بغرض تجديد المعرفة:

ويقصد به حينما المعلومات والمعارف عند الموظفين قديمة، وظهور أنظمة وأساليب متطورة وحديثة مثل الكمبيوتر و الرقمنة يلزم الأمر تقديم تدريب لتجديد هذه المعارف لتجاري تطور الأنظمة.¹

ب- حسب نوع الوظائف: يوجد فيها ما يلي:

• التدريب الفني والمهني:

يستهدف هذا النوع من التدريب تطوير طريقة أداء الأفراد للأعمال الفنية والمهنية من خلال برامج منظمة تؤدي إلى إحداث تغييرات في مهاراتهم وخبراتهم ويتم وضع البرامج في ضوء التحديد السليم للاحتياجات التدريبية والتي تشخص بدقة المهارات المطلوبة في المنظمة.²

• التدريب الإداري:

وهو العملية التي تزود المتدرب بالمعارف وتصقل مهاراته وتحديث تغييرات في أداءه، وإعداده للتكيف مع مختلف المستجدات، ويركز على الموظف وبيئته الإدارية واتخاذ القرارات أو تنمية مهارات التخطيط.³

• التدريب التخصصي:

ويشتمل هذا التدريب على المعارف والمهارات للوظائف التقنية مثل الأعمال المحاسبية أو البيع، الشراء، هندسة الإنتاج والصيانة كما يركز على تصميم الأنظمة، التخطيط لها واتخاذ القرارات.⁴

ج- التدريب حسب المكان: ينقسم إلى نوعين أساسيين هما:

1 احمد ماهر، مرجع سابق، ص 460.

2 غانم فنجان موسى، التدريب وتطوير الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة، معهد العربي للثقافة العالمية وبحوث العمل، 1980، ص36.

3 عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، درا أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2012، ص88.

4 مبروكة عمر محيريق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، دار حميثرا للنشر، ط1، 2019، ص 43.

• التدريب خارج المنظمة:

في بعض الأحيان تستعين المنظمة بإحدى المراكز التخصصية لتدريب من خارجها، حيث هذه الأخيرة تقوم بتقديم مجموعة متنوعة من البرامج التدريبية التي تغطي مختلف الاحتياجات ويمكن الاستعانة بمراكز خاصة أو برامج حكومية.¹

"و من مزايا هذا النوع من التدريب تنوع وتبادل الخبرات واكتساب المهارات لأن المتدربين من منظمات مختلفة".²

• التدريب داخل المنظمة:

"معناه يتم تدريب الموظفين داخل المنظمة أو في أي مكان للعمل وهو مناسب من حيث قلة الوقت والجهد والتكلفة".³

وهذا النوع من التدريب يقوم عن طريق مجموعة من المتدربين تتعاقد معهم المنظمة للوقوف على العملية التدريبية.⁴

والمخطط التالي يلخص أنواع التدريب:

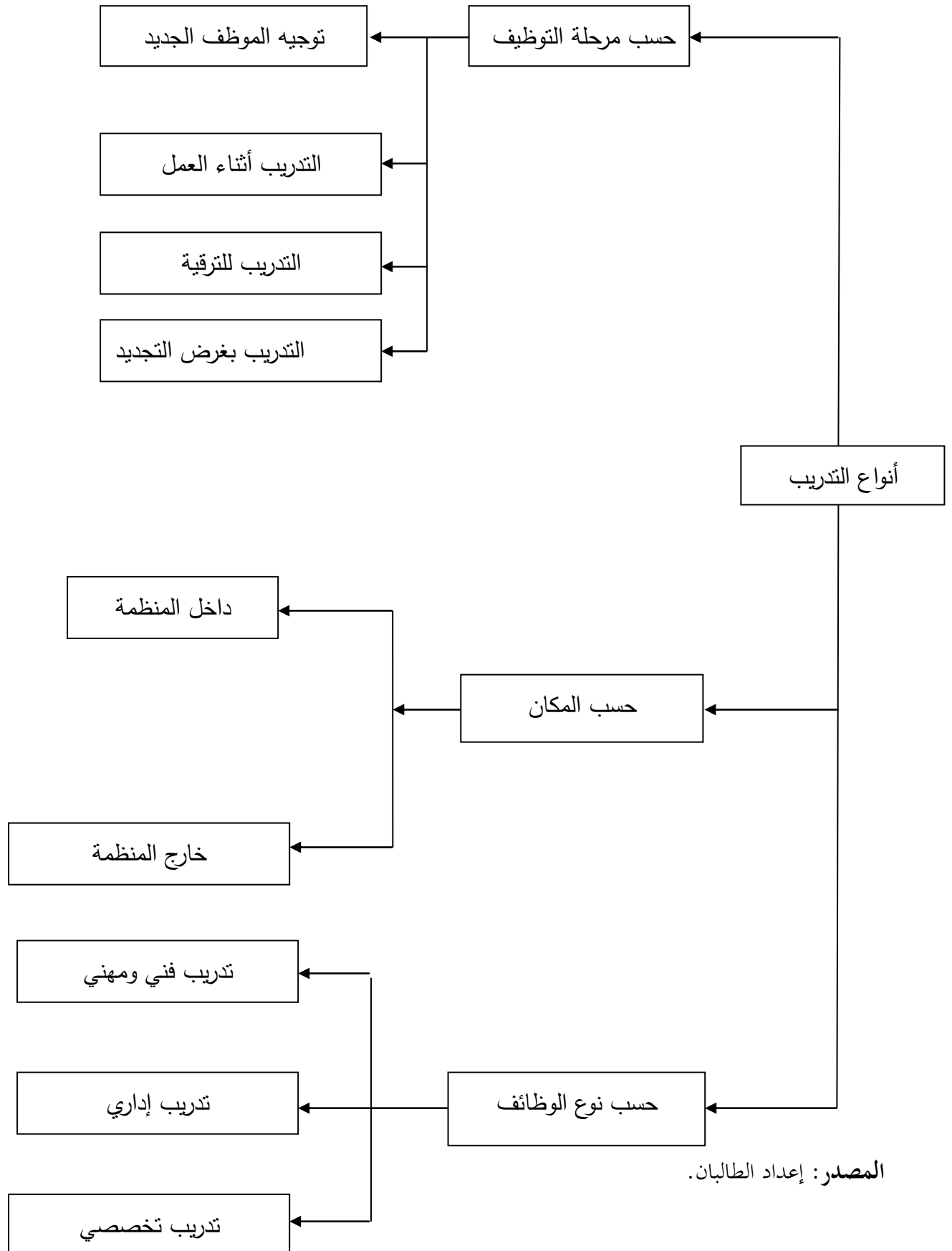
1 احمد جابر حسنين، التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2016، ص 19.

2 رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص 117.

3 صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، دبيونو للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 23.

4 عبد الحكيم عثمان عبد الرحمان، أثر تدريب الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات، رسالة ماستر، إدارة أعمال، جامعة الملك فيصل، تشاد، 2022، ص 30.

الشكل رقم 03: يوضح مخطط أنواع التدريب:



المبحث الثاني: مراحل العملية التدريبية:

لتنتم العملية التدريبية يجب أن تمر على أربعة مراحل أساسية وهي:

أولاً: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.

ثانياً: مرحلة تخطيط وتصميم البرامج التدريبية.

ثالثاً: مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية.

رابعاً: مرحلة تقييم البرامج التدريبية.

أولاً: تحديد احتياجات التدريب:

ان تحديد الاحتياجات التدريبية يقصد به تحديد المهارات المطلوب إكسابها للأفراد، وهي عبارة عن

تغيير في الاتجاهات، تنمية في المعارف وتطوير المهارات الوظيفية.¹

و لتحديد الاحتياجات الوظيفية يجب أن نقوم بما يلي:

- تحديد مهارات الأداء الوظيفي لتحسين جودة الأداء والإنتاجية.

- تحليل من هم في حاجة إلى التدريب للتأكد من ملائمة البرامج لمستوياتهم.²

- كما تعتبر هذه المرحلة هي عملية فحص الموارد البشرية والموظفين داخل المنظمة لتحديد ما

يناسبهم من أساليب وطرق تدريبية.

عند نهاية هذه المرحلة نكون قد حددنا من هو الموظف الذي يحتاج إلى التدريب ونوع التدريب وهل

سيؤثر على جودة أداءه أم لا.

ثانياً: مرحلة تصميم البرامج التدريبية:

و هي من أهم مراحل العملية التدريبية، لأن في هذه المرحلة يتم:

- تحديد أنواع وأساليب التدريب مثل: الندوات، المحاضرات، وتمثيل الأدوار.

- تجهيز المكان والأدوات اللازمة للتدريب.

- اختيار المشرفين على العملية التدريبية.

1 رافدة الحريري، مرجع سابق، ص 119.

2 جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، السعودية 2016، ص 266.

- التخطيط للقوى العاملة وتوفير المعلومات اللازمة والدقيقة من حيث العدد، المستوى والمهارات.
- تحديد ميزانية التدريب المخصصة من طرف المنظمة.¹
- تحديد مكان التدريب سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
- تحديد الوقت الذي سيتم فيه البدء بالتدريب وانتهائه، حيث يتم في هذه المرحلة تحديد جميع الاحتياجات وترجمتها الى أهداف مطلوب الوصول إليها ورسم الخطط المتبعة في العملية التدريبية.

ثالثاً: مرحلة تنفيذ العملية التدريبية:

- هذه المرحلة تأتي بعد مرحلة التصميم، وهي مرحلة تطبيق تلك التصاميم والبرامج على أرض الواقع، وعندها يتم الحكم على البرنامج بالنجاح أو الفشل، وترتكز على:
- توقيت البرنامج.
 - تنسيق التتابع الزمني للمطبوعات التدريبية.
 - تجهيز المطبوعات.
 - الاتصال بالمدرسين والمتدربين.²

رابعاً: متابعة وتقويم برامج التدريب:

- تأتي هذه المرحلة بعد التنفيذ وكذلك أثناء عملية التنفيذ، للتأكد من أن البرنامج التدريبي المنفذ قد سار بشكل منتظم.³
- و يتم التعرف على نقاط الضعف الموجودة للتخلص منها، والبرامج غير الفعالة لاستبعادها، ويمكن تقييم البرامج التدريبية من خلال أربعة مجالات وهي:
- التعلم.
 - السلوك.
 - النتائج.
 - ردود الأفعال.⁴

1 مدحت ابو النصر، مرجع سابق، ص 104 ص105.

2 كامل بربر، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 1997، ص 197.

3 رافدة الحريري، مرجع سابق، ص 120.

4 محمد ايمن عبد اللطيف عشوش، مرجع سابق، ص 343 ص 344.

و هي عملية هادفة لقياس فعالية البرامج التدريبية وكفاءاتها ومدى تحقيقها للأهداف المنشودة، ومعرفة ما تم انجازه من البرامج وقياس كفاءة المدربين والمقارنة بين الفوائد والنقائص.¹

1-المجالات التي من خلالها تقيم البرامج التدريبية:

• ردود الأفعال:

يرتكز على ردود فعل المتدربين خلال عملية التدريب وقياس شعورهم، حيث يطلب منهم تعبئة استمارات خلال التدريب أو بعد الانتهاء منه لمعرفة مدى استفادة المتدربين منه.²

• التعلم:

أي معرفة مدى اكتساب المتدربين للمعرف، المهارات، الأساليب والعمليات التي تم تقديمها في البرنامج التدريبي، بمعنى المقارنة بين معارف الموظف قبل وبعد التدريب.

• السلوك:

تقيم نتائج السلوك لتحديد مدى التغير الحاصل في سلوك المتدرب في الوظيفة بعد مشاركته في البرنامج التدريبي، وذلك عن طريق سؤال زملائه والمشرفين عليه وعن سلوكياته.³

• النتائج:

يركز هذا المجال على نتائج التدريب، أي هل حقق البرنامج التدريبي الأهداف الموضوعية؟ومن المقاييس المستخدمة لمعرفة النتائج: الأرباح، الإنتاج، الالتزام بالعمل، الولاء للمنظمة وانخفاض حوادث العمل.⁴

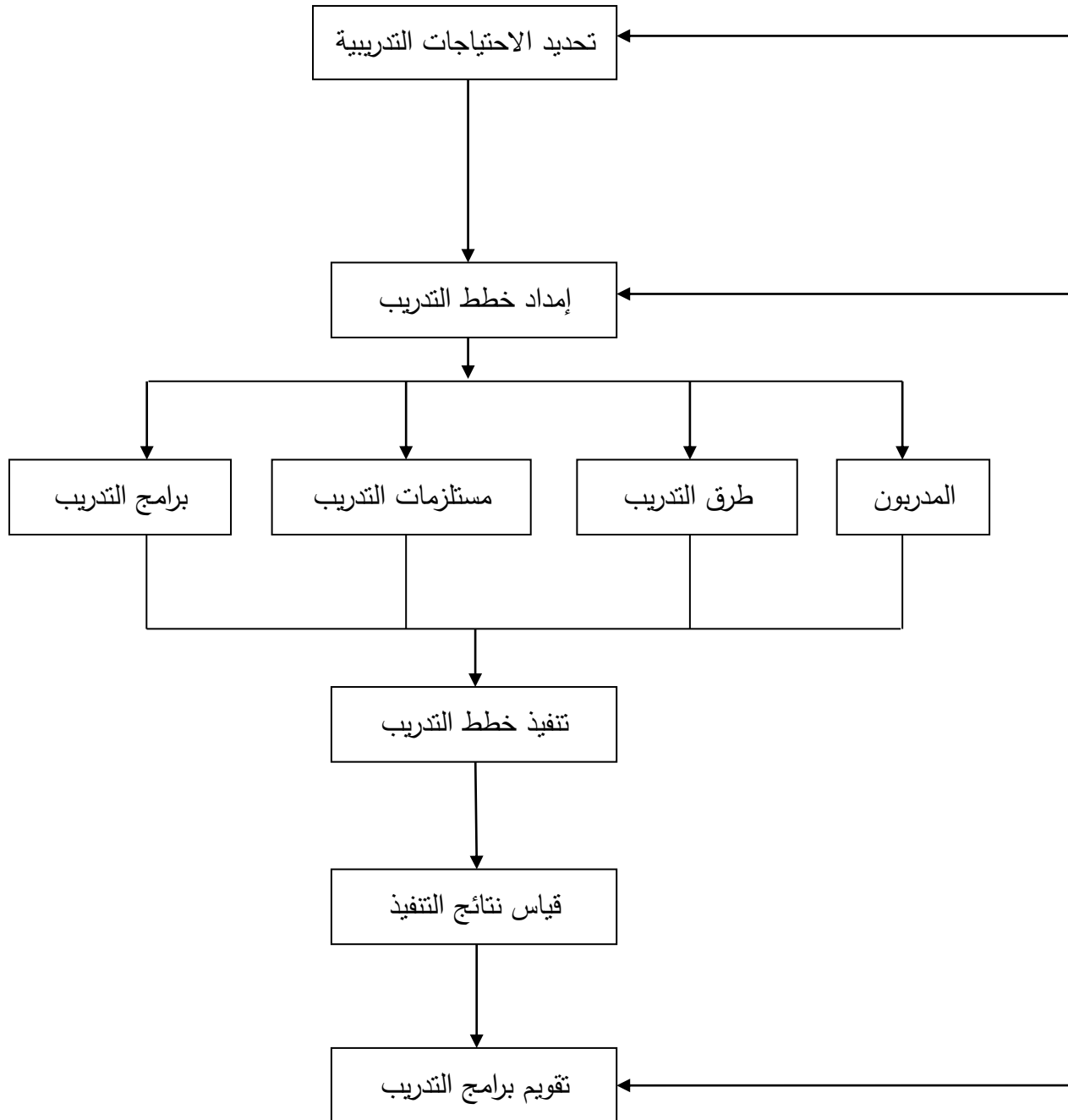
1 شوقي ناجي، جواد الساعاتي: إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2020، ص 141.

2 حسن احمد الطعاني: التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2013، ص267.

3 عامر سامح عبد المطلب: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2011، ص106.

4 حسن أحمد الطعاني: المرجع نفسه، ص267.

شكل رقم: (04) يوضح مراحل العملية التدريبية.



المصدر: غانم فنجان موسى، مرجع سابق، ص 49

جدول رقم (01): يوضح عملية تقييم العملية التدريبية.

مستوى التقييم	الأساليب والأدوات المقترحة
1-ردود الأفعال	<ul style="list-style-type: none"> - مدخلات شفوية من المتدربين. - استمارة لقياس ردة فعل المتدربين توزع عند نهاية التدريب. - مقابلات مع عينة من المتدربين خلال أيام التدريب. - تغذية راجعة من المشرفين على التدريب.
2-التعلم	<ul style="list-style-type: none"> - ملاحظة تطبيق المهام خلال فترة التدريب. - اختبارات كتابية. - نقاشات مستهدفة مع المتدربين حول محتوى التدريب. - اختبارات شفوية. - تقييم التعلم الذاتي للمتدربين. - تحليل واجبات ومنتجات المتدربين.
3-السلوك	<ul style="list-style-type: none"> - ملاحظة أداء المتدربين في مكان العمل. - اختبارات فورية. - مقابلات مع المتدربين بخصوص التقويم الذاتي لقدراتهم. - تغذية راجعة من مشرفي المتدربين بخصوص درجة التطبيق.
4-النتائج	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل مستويات أداء المؤسسة المستهدفة. - مقارنات للأداء ما قبل وما بعد التدريب. - تغذية راجعة تتعلق بالرضا الداخلي.

المصدر: نادية سعد، دليل تقييم برامج التدريب، المعهد القضائي الفلسطيني، فلسطين، 2012، ص

2- مشاكل مرحلة تقييم البرامج التدريبية:

تواجه هذه المرحلة بعض المشاكل والصعوبات تتمثل في ما يلي:

- غياب التحديد الواضح للأهداف التي يحاول البرنامج التدريبي تحقيقها، وصعوبة قياسها في بعض الأحيان.
- ضعف التخطيط لعملية تقييم البرامج التدريبية؛ أي انعدام التخطيط المسبق لهذه المرحلة.
- عدم وجود معايير قياسية علمية متطورة لتقييم نتائج التدريب، وبهذا عدم معرفة درجة الاستفادة من هذه البرامج خاصة بعيدة المدى منها.
- الاعتماد على آراء المتدربين في أغلب الأحيان تفتقد إلى المصداقية والموضوعية وتكون عبارة عن مجاملات فقط.
- ضعف الهيئات أو المشرفين الذين يقومون بعملية التقييم مما يولد نتائج خاطئة وبالتالي صعوبة تقييم هذه البرامج والحكم عليها بالنجاح أو الفشل.
- و يمكن التغلب على هذه المشاكل إذا وضعت هذه المرحلة في الحسبان عند بداية التخطيط للعملية التدريبية.¹

خامسا: معوقات التدريب:

يمكن أن نحصر المعوقات التي تعرقل العملية التدريبية فيما يلي:

- غياب الخطط الإستراتيجية للتدريب حيث يكون غير منظم.
- الفساد الإداري وغياب الإصلاح الإداري.
- عدم احترام أوقات العمل كأن يكون التدريب خارج ساعات العمل.
- تهرب الموظفين من التدريب بسبب انخفاض الأجور والحوافز.
- نوعية البرامج التدريبية النظرية المملة، وعدم توافرها مع احتياجات المتدربين ومكان العمل.
- فشل المدربين في توصيل المعلومات للموظفين أو فشل الموظف في تطبيق ما اكتسبه خلال التدريب في الواقع.
- التمويل الضعيف للبرامج التدريبية ونقص الإمكانيات ولوازم التدريب.
- و هذه أبرز المعوقات التي تواجه العملية التدريبية وتحيل في نجاحها، لأن العملية التدريبية عملية متكاملة وغياب أي عنصر يؤثر فيها وفي طريقة استيعابها من طرف العاملين.²

1 عطا الله محمد تيسير الشريعة، مرجع سابق، ص 75.

2 نوري منير، مرجع سابق، ص 277.

خلاصة:

إن المؤسسات اليوم أصبحت تعطي التدريب مكانة كبيرة لدوره في تحسين أداء موظفيها، ولذلك قمنا بعرض كل من أهمية، أهداف، أنواع، طرق وكذلك مراحل العملية التدريبية، فهو الحل الأمثل للمنظمات لتحسين إنتاجيتها وجودة خدماتها مما يضمن استمرار وتحقيق أهدافها.

الفصل الثالث:

جودة الأداء الوظيفي

الفصل الثالث: جودة الأداء الوظيفي

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الجودة

أولاً: التطور التاريخي وأهداف الجودة

ثانياً: خصائص ومبادئ الجودة

ثالثاً: متطلبات وطرق تحقيق الجودة

رابعاً: تكاليف ومعوقات الجودة

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

أولاً: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

ثانياً: مكونات وأنواع الأداء الوظيفي

ثالثاً: معايير وأبعاد الأداء الوظيفي

رابعاً: عملية تقييم الأداء الوظيفي

خامساً: دور التدريب في تحسين جودة الأداء الوظيفي

خلاصة

تمهيد:

تسعى كل منظمة إلى تحقيق جودة خدماتها وجودة أداء موظفيها حيث نتج عن ذلك ظهور الكثير من الدراسات المتعلقة بمفهوم جودة الأداء الوظيفي للعاملين وتحقيقها، ومنه سنتطرق في هذا الفصل إلى تطور الجودة، أهدافها وطرق تحقيقها، وكذلك الأداء الوظيفي، أنواعه، أبعاده، معايير وكيفية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات.

أولاً: التطور التاريخي وأهداف الجودة:

01-التطور التاريخي للجودة:

لقد بدأ ظهور مفهوم الجودة في نهاية القرن التاسع عشر، حيث بدأت كعملية تفتيش وإعادة تأهيل المنتجات الغير المقبولة من المستهلكين وقد تطورت طرق مراقبة الجودة مع بداية العشرينات ومع تطور الإنتاج وبعد الحرب العالمية الثانية.¹ وظهر مبادئ فريدريك تاييلور في الو.م.أ وانتشار فكرة مراقبة الجودة مع بداية الثلاثينات من خلال الرواد الذين أرسو مفاهيم جديدة للجودة مثل "دوارد ديمنج" و"جوزيف جورانوشينكو".²

وأهم مراحل تطور الجودة ما يلي:

• المرحلة الأولى: بداية الثورة الصناعية 1920:

وهنا كانت بدايات الرقابة على الجودة، مع التطورات الحاصلة في عمليات الإنتاج استدعى الحال القيام بملاحظة الإنتاج النهائي ليتحول أسلوب الجودة إلى أسلوب التفتيش، واتسع نشاط التفتيش خلال 1920-1930 بعد أن أصبحت نظم التصنيع أكثر تعقيدا خلال الحرب العالمية الأولى واشتملت على عدد كبير من العمال.

• المرحلة الثانية: ضبط الجودة إحصائيا 1940 – 1960:

استخدم في هذه المرحلة علم الإحصاء في الرقابة على الجودة فقد أدركت المنظمات بأن القيام بنشاط الفحص أصبح غير كافي واستخدام أساليب إحصائية مثل لوحات السيطرة، وقد انصب تركيز هذه الفترة على العمليات وكيفية إدراكها بكفاية ومسؤولية.

• المرحلة الثالثة: ضمان الجودة 1960 – 1980:

شهدت هذه المرحلة تطور أساليب الرقابة على الجودة مما أدى إلى ظهور مفاهيم حديثة تؤكد على ضمان لما لها من تأثير في تحسين المنتجات وتعزيز مكانة المنظمات، مما دفعهم هذا الأسلوب إلى تحقيق التنسيق بين العاملين والمدراء في حل المشاكل ووضع التحسينات عن طريق برامج مخصصة لهذا الغرض عن طريق تشجيع وتحفيز العاملين مما يحقق الدعم داخل المنظمة.³

1 خضر مصباح اسماعيل الطيبي، إدارة وصناعة الجودة، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2011، ص 29.

24 ;03 ;2023 www.arab-academy.com

3 سلمان زايد، إدارة الجودة الشاملة، المنهل، عمان، الأردن، ط 1، 2010، ص 21 ص 22 ص 23.

02- أهداف الجودة:

- خفض التكاليف وتقليلها.
- اختصار وقت انجاز المهمات للعميل.
- رفع مستوى العاملين بالمؤسسة.
- تكوين بيئة دعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- زيادة الأمان في العمل والخدمات.
- تقليل المهام عديمة الفائدة.¹
- تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق.
- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.²
- الوقوف على مستوى انجاز المنظمة للوظائف المكلفة بأدائها مقارنة بتلك الوظائف المدرجة في خطتها.
- الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط المنظمة ووضع الحلول اللازمة لها.
- تنشيط الأجهزة الرقابية على أداء العمل عن طريق المعلومات التي يقدمها التقييم فيكون بمقدور المنظمة من التحقق من أنشطتها كما هو مطلوب.
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة.³

1 ابو النصر مدحت محمد: الحكومة الرشيدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصرن ط 1، 2015، ص 31 ص32.

2 16:45 www.specialities.bayt.com 03.25.2023

3 عبد الناصر علك حافظ، حسين ولد حسن عباس: الاعتماد الأكاديمي، دار المنهال للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2015، ص 21.

ثانيا: خصائص ومبادئ الجودة:

1-خصائص الجودة :

- قائمة على المنتج أو الخدمة.
- قائمة على المستخدم أي إرضاء توقعات الزبائن.
- قائمة على التصنيع: أي مطابقة لمواصفات تصميم المنتج.
- قائمة على القيمة: فالمنتج أو الخدمة الأكثر جودة تلبي حاجات الزبائن¹.
- ديمومة العمل: المدى الزمني الذي سوف يعمل فيه المنتج بشكل فعال.
- الخدمات المشتركة: كل منتج ترافقه مجموعة خدمات.
- الاعتمادية: الاتساق في الأداء أي درجة من الاعتمادية والثقة في أداء المنتج أو الخدمة.
- الصلاحية: الفترة الزمنية اي مدة بقاء المنتج أو الخدمة.²
- استخدام الطرق الحديثة والتقنيات الفنية العالية.
- تهتم بكل مراحل الإنتاج.
- تقديم الدعم والتنمية وتحفيز العاملين.³

2-مبادئ الجودة:

- جعل العميل هو المركز الذي تدور حوله الأنشطة بالمنظمة.
- إن العاملين هم من يفهم العمل ومشاركتهم تعتبر أساسية في وضع وتطوير خطط العمل وتحسين مستوى الخدمة.
- الاعتماد في تطبيق العمل على إتباع أسلوب فرق العمل.
- أن لا تقتصر الجودة على المخرجات النهائية بل يجب ان تكون في كل خطوة من خطوات تقديمها.
- وضع نظام لتحسين وتطوير جودة الخدمة.
- الاعتماد على الحقائق والأرقام في تقييم الخدمة.⁴

1 محمد عبد العال نعيبي: إدارة الجودة المعاصرة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2016، ص 39.

2 خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 121.

3 17:00 www.m7et.com 2023.03.25

4 محمد إبراهيم: مبادئ إدارة الجودة الشاملة، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2018، ص 44 ص 45.

ثالثاً: متطلبات وطرق تحقيق الجودة:

1: متطلبات الجودة:

لكي تبني المنظمة الجودة يجب أن تتوفر بعض المتطلبات اللازمة وهي:

• ثقافة المنظمة:

يجب على المنظمة أن تتخلى عن إدارتها التقليدية بما تحمله من قيم ومفاهيم رسخت عبر السنين، والانتقال إلى إدارة جديدة تحمل قيم ومفاهيم عمل جديدة تركز على تحسين وتطوير جودة الخدمات بما تحقق رضا العملاء.

• التدريب:

لكي يتمكن العمال من تطبيق المفاهيم الجديدة للجودة يجب أن تقوم بتدريبهم وإكسابهم وتعليمهم المهارات اللازمة حتى يتمكنوا من أداء الأعمال بشكل جيد.¹

• الاستعانة بالاستشاريين:

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرامج هو تدعيم خبرة المنظمة ومساعدتها في حل المشاكل التي تنشأ خاصة في المراحل الأولى.

• تشكيل فرق العمل:

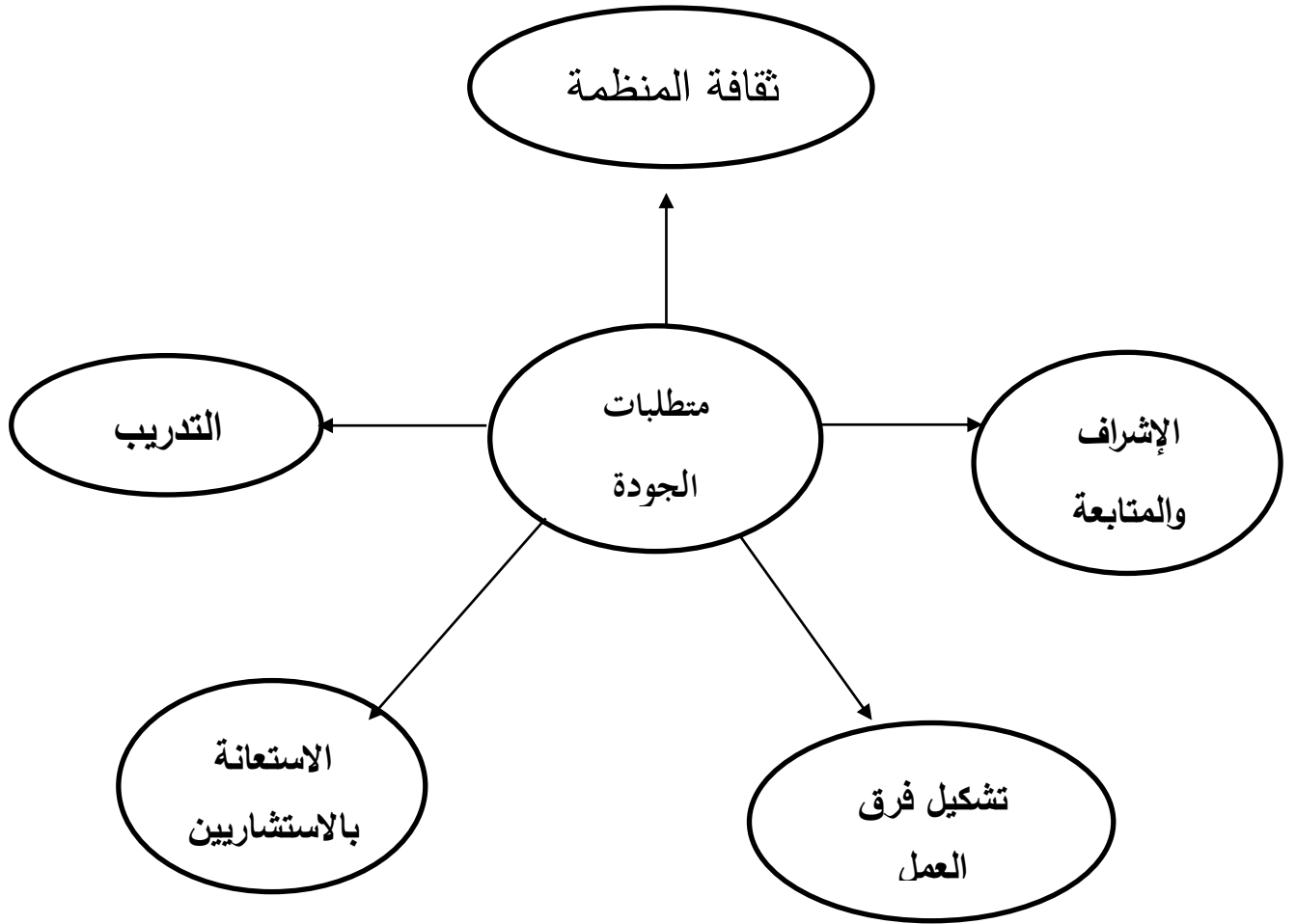
يتم تشكيل فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلا العمل مراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج الخدمة أو المنتج.

• الإشراف والمتابعة:

من ضروريات تطبيق برامج الجودة هو الإشراف هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة انجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر، وكذلك فإن على المنظمة التنسيق بين مختلف الإدارات في المؤسسة.

1محمد ابراهيم، مرجع سابق، ص 48.

شكل رقم (05) يوضح متطلبات تحقيق الجودة.



المصدر: طارق حسن عبد الحليم، الإدارة التربوية في الألفية الجديدة، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط 2، 2017، ص 79 ص 80.

2- طرق تحقيق الجودة:

• التخطيط للجودة:

وهي الأنشطة التي تحدد الأهداف والمتطلبات الخاصة بالجودة وتطبيق عناصرها، وتشمل تخطيط المنتج، التخطيط الإداري، تخطيط العمليات، إعداد خطة الجودة ووضع الترتيبات اللازمة لتحسين الجودة.

• ضبط الجودة:

وهي الأساليب والأنشطة المستخدمة لتلبية متطلبات الجودة وتشمل الأساليب العملية الهادفة لمراقبة العمليات والحد من أسباب الأداء الغير مقبول في جميع مراحل تحقيق المنتج للوصول إلى الأهداف المرجوة وهي وسيلة للكشف عن العيوب وليس لمنع حدوثها.¹

• ضمان الجودة:

و هي جميع الأنشطة المطبقة ضمن نظام الجودة وبمراجعتها مع أداء المنظمة يتضح أن المنظمات قادرة على تلبية متطلبات الجودة، ويعتمد على مبدأ الوقاية ومنع حدوث الأخطاء والمشاكل بدلا من الكشف عنها.²

• تحسين الجودة:

وهي الأعمال المتخذة من المؤسسة لزيادة فعالية الأنشطة والعمليات وردودها بهدف تزويد فوائد إضافية للمؤسسة وزبائنها.³

1 أحمد خطيب: مرجع سابق، ص 43.

2 طارق عبد الرؤوف عامر، ايهاب المصري: الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2014، ص 39.

3 مسيم فوزي مطير العزام: جودة البرامج التربوية للدراسات العليا في ضوء معايير هيئة الاعتماد، دار الكتاب الثقافي، الأردن، 2019، ص 64.

رابعاً: تكاليف ومعيقات الجودة:

1-تكاليف الجودة:

يمكن للجودة أن تقاس من خلال التكلفة، وهذه أبرز التكاليف التي تواجه الجودة عند إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة، وتنقسم هذه التكلفة إلى:

• تكلفة التقييم:

ترتبط هذه التكلفة بالاختبارات الداخلية الرقابة، التنظيم، الفحص، الإشراف وإعداد التقارير.¹

• تكلفة الوقاية:

وهي متعلقة بالأنشطة التي تقلل من أو تستبعد إنتاج سلع معينة أو تقديم خدمة أقل من المستوى المطلوب، ولتحقيقها يجب تحاشي حدوث مشاكل الجودة من البداية، فقد وجدت المنظمات أن تكلفة الوقاية أقل من تكلفة تصحيح العيوب بعد حدوثها.

• تكلفة الفشل:

وهي تكاليف تحدث بسبب المطابقة الرديئة بين المنتجات أو الخدمات ومعايير تصميمها، وهذه التكاليف تحصل عند فشل المنشأة في إنتاج منتج بالشكل الصحيح من المرة الأولى، مما يخلق عدم تطابق هذا المنتج أو الخدمة مع متطلبات الزبون.²

• تكلفة فقدان العميل:

ترتبط هذه التكلفة عندما لا يتم تلبية توقعات العميل ورغباته مما يؤدي إلى فقدان العميل وذهابه إلى منشأة أخرى تلبية رغباته.³

2-معيقات الجودة:

- ضعف المتابعة الإدارية على الإدارات والأقسام.
- نقص الخبرة الإدارية لدى بعض المسؤولين.
- عدم قدرة بعض الرؤساء على اتخاذ القرار.
- ضعف التنسيق بين الأجهزة ذات العلاقة.

1 خضر مصباح اسماعيل الطيبي: مرجع سابق، ص 101.

2 حيدر علي المسعودي: إدارة تكاليف الجودة استراتيجياً، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 53 ص55.

3 خضر مصباح اسماعيل الطيبي: مرجع نفسه، 102.

- عدم وجود الموظف المناسب في المكان المناسب.
- عدم إنشاء مراكز للتدريب والتطوير الفعال وتدريب الموظف تدريباً محدداً متعلق بعمله.¹
- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق نظام الجودة.
- التركيز على الجانب التقني على حساب العمال.
- عدم الاهتمام بالعملاء بالنسبة الكافية.
- عدم تحديد احتياجات ورغبات ومتطلبات العملاء.
- التركيز على أساليب معينة في تطبيق الجودة وليس النظام ككل.
- النقل الحرفي من تجارب المنظمات الأخرى والتقليد دون مراعاة ظروف المنظمة.²

1 ديمنج روبيرت هاغستروم، ترجمة: هند رشدي: إدارة الجودة الشاملة، الكنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص 16 ص 17.

2 بلية لحبيب: إدارة الجودة الشاملة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، جامع مستغانم، الجزائر، ط 1، 2019، ص 101 ص 103.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

أولاً: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي:

01-عناصر الأداء الوظيفي:

عناصر للأداء الوظيفي ويمكن حصرها فيما يلي:

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

و تشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2. نوعية العمل:

و تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3. كمية العمل المنجز:

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في ظروف العمل العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4. المثابرة والثوق:

و تشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.¹

5. كفايات الموظف:

أي ما لديه من معلومات ومهارات وقيم وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

1 كمال راتب نوفل: أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي في الكليات الجامعية الحكومية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص 29.

6. بنية التنظيم:

و هي العوامل الداخلية من تنظيم وهيكله وموارد وعوامل خارجية من تنظيم وعوامل اقتصادية وقانونية وهي التي تؤثر على الأداء.¹

2- محددات الأداء:

تنقسم محددات الأداء إلى قسمين وهما محددات داخلية ومحددات خارجية.

1. المحددات الداخلية:

• الجهد:

وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية، الحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته.

• القدرات:

ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفايات أو السمات الشخصية كالقدرة والتحمل والسرعة البديهية وهي تؤثر بشكل كبير في الأداء.

• إدراك الدور:

هو الاتجاه الذي ينبغي على العامل توجيه جهوده في العمل من خلاله، بمعنى أن العامل يوجه الأداء حسب فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها.²

2. المحددات الخارجية:

وهي المحددات التي تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في أداءه:

• متطلبات العمل:

تتعلق بكل من الواجبات، المسؤوليات، الأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق، الأساليب، الأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

1 حسين محمد حرحشة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ط 1، 2011، ص 93.

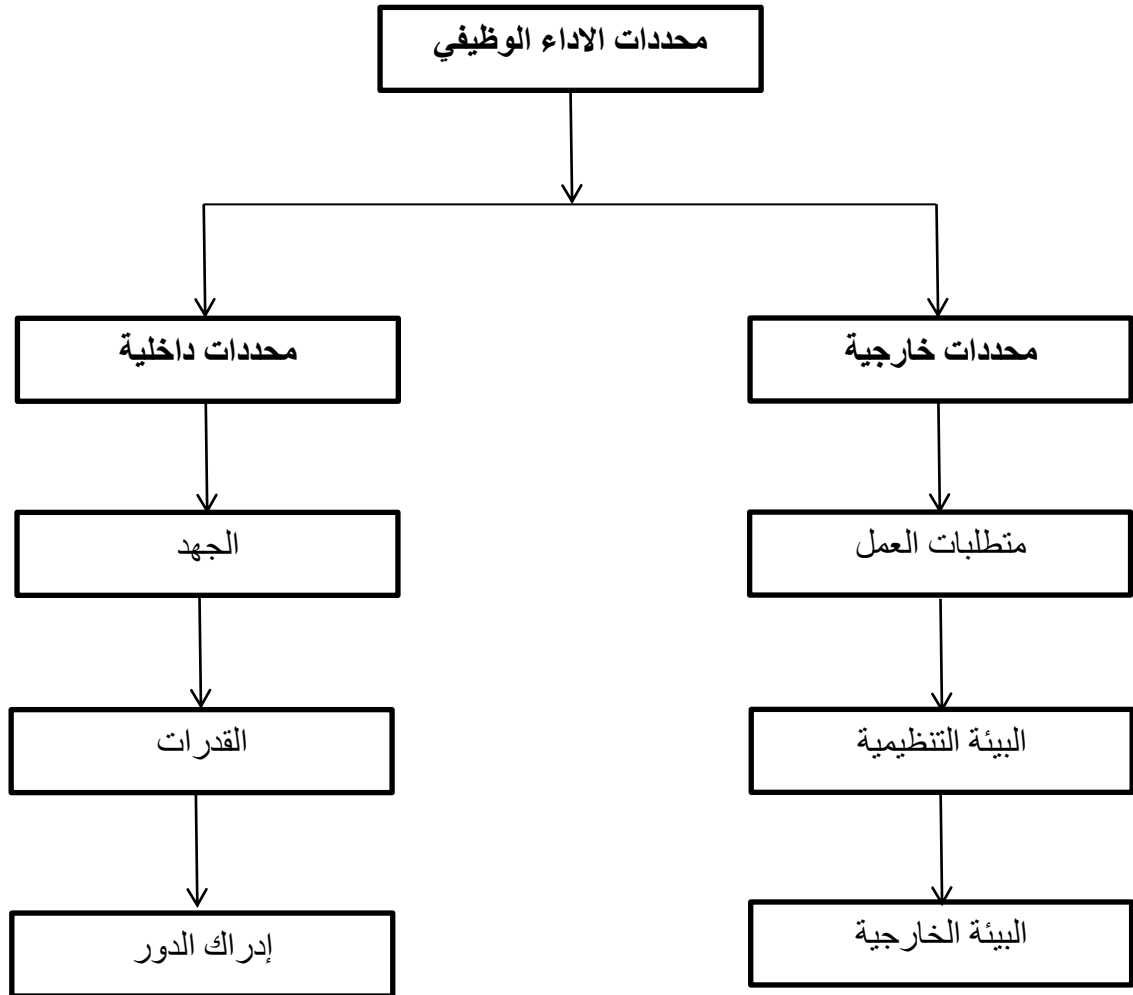
2 ابراهيم محمد المحاسنة: مرجع سابق، ص 113 ص 114.

• البيئة التنظيمية:

وهي البيئة التنظيمية في المؤسسة والتي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب والتي تؤثر بدورها على جودة الأداء.

• البيئة الخارجية:

تؤثر البيئة الخارجية على العامل : المنافسة الخارجية، كما تلعب التحديات الاقتصادية التأثير على الأداء وانخفاض الرواتب وكذلك الحوافز والمكافآت واختلاف الراتب من مؤسسة لأخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدنيها وإيجابيا في حالة زيادتها.¹
الشكل رقم(06) : يوضح محددات الأداء الوظيفي.



1 مؤمن شرف الدين: دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير. علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012، ص 51.

ثانيا: مكونات وأنواع الأداء الوظيفي:

1-مكونات الأداء:

يتكون الأداء من مكونين رئيسيين هما:

1. الكفاءة:

وهي طريقة استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية بطريقة رشيدة، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لا بد من أن تؤمن بإمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي ولمعلوماتي لكي تستمر وبالتالي تسعى لتحقيق المثالية في العمل والأداء.

وترتبط الكفاءة بالمرونة العالية في تطوير الكفاءات البشرية ورفع الروح المعنوية للعاملين مما يعزز الوضع التنافسي للمنظمة.¹

2. الفعالية:

هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، أو هي القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة، وتعبّر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والمحقة، فكلما تطابقت النتائج المحققة مع النتائج المتوقعة يمكننا القول أن الأداء كان أكثر فاعلية.²

2-أنواع الأداء الوظيفي:

هناك ثلاثة أنواع من الأداء الوظيفي وهي:

1. حسب معيار المصدر:

و ينقسم إلى قسمين هما:

• الأداء الداخلي:

ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد وينتج من: الأداء البشري أي أداء أفراد المؤسسة، الأداء التقني وهو قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعالة والأداء المالي أي فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة.

1 باسم مصطفى علي البساطي : مرجع سابق، ص 66.

2 مصطفى يوسف كافي : مرجع سابق، ص 23.

• **الأداء الخارجي:**

و هو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، ويظهر في النتائج الجيدة للمؤسسة كازدياد الطلب على منتج معين من المؤسسة أو خروج أحد المنافسين.

2. حسب معيار الشمولية:

ينقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي.

• **الأداء الكلي:**

و هو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت جميع العناصر أو الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها.

• **الأداء الجزئي:**

يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وبدوره ينقسم إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث حسب المعيار الوظيفي يمكن إيجاد أدا وظيفية المالية، وظيفية الأفراد، الإنتاج والتسويق الذي من خلاله يتحقق الأداء الكلي.¹

3. حسب معيار الطبيعة:

• **الأداء الاجتماعي:**

و هو تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها اتجاهه وأداء مسؤوليتها، ويرى البعض أن الفاعلية داخلية المنظمة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى الفئات المطلوبة.²

• **الأداء الاقتصادي:**

إن الدور التنموي للمؤسسات يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات، حيث أن المشاركة في المجهود التنموي هي المبررات الأساسية لنشوء المؤسسات، ويتمثل الأداء الاقتصادي للمؤسسات في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.

1 محمد زرقون، الحاج عراية: أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1، 2014، ص 125.

2 زرنوح امحمد : الأداء في المنظمة، مجلة سوسولوجيا الدراسات، جامعة الجلفة، الجزائر، 2017، ص36.

ثالثا: معايير وأبعاد الأداء الفعال:

1-معايير الاداء:

1. التوافق الاستراتيجي:

يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط وتمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق والانسجام مع غايات وأهداف المنظمة.

2. الصلاحية:

يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم الأبعاد كافة ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة، مثل أظن يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية أي يجب أن لا يكون معيبا أو فاسدا.

3. الاعتمادية:

تتعلق بمدى اتساق مقياس الأداء ومن أهم أشكال الاعتمادية تلك الخاصة باعتمادية المقيمين، والتي تشير إلى مدى الاتساق بين الأفراد الذين بعهد إليهم بمهمة تقييم أداء العاملين وتحقق الاعتمادية من هذا المنظور إذا وجد التقييم نفسه من طرف مقيمين أو أكثر لشخص واحد.¹

4. القبول:

يتعلق هذا الشرط أو المعيار بمدى قبول الأفراد اللذين يستخدمون المقياس وأداة التقييم له وإقناعهم به والواقع أنه توجد العديد من المقاييس المحكمة والتي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية والاعتمادية ولكنها تستهلك جزءا ملموسا من وقت المديرين بما يجعلهم يرفضون استخدامها.

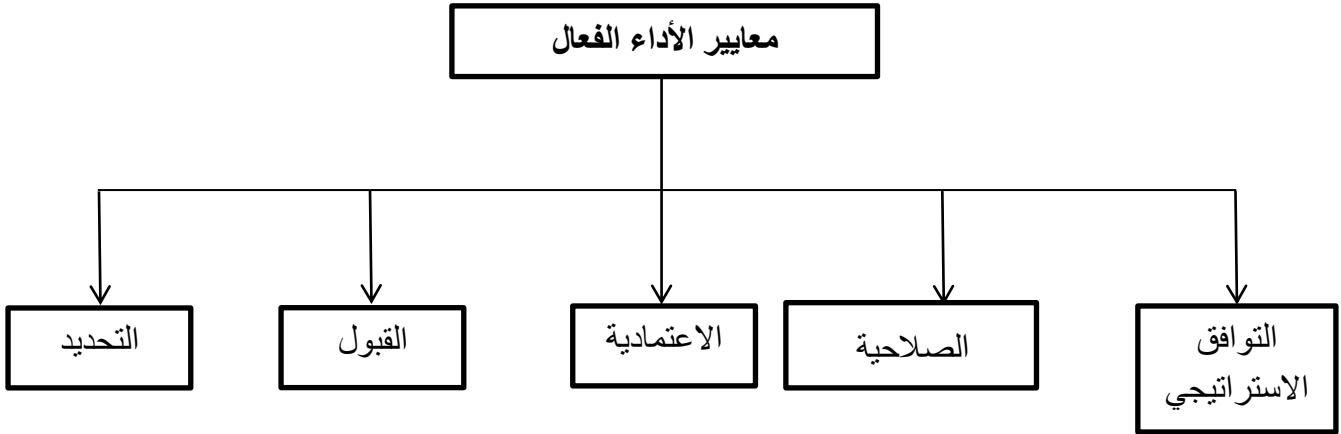
5. التحديد:

يقصد به المدى الذي يوفر المقياس المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم، وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات ويتعلق التحديد بالأغراض الإستراتيجية والتموية لإدارة الأداء.²

1 عامر سامح عبد المطلب : مرجع سابق، ص 224.

2 شلكي عبد السلام : العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، اطروحة دكتوراه، علم النفس، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2022، ص 155.

الشكل رقم (07) : يوضح معايير الأداء الفعال



المصدر: إعداد الطالبان

2- أبعاد الأداء الوظيفي:

1. البعد التنظيمي:

يقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء.

2. البعد الاجتماعي:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق مستوياتهم، وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذ اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية.¹

3. البعد الاقتصادي:

الذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين، الزبائن والموردين وتكسب ثقتهم، كما يقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

4. البعد البيئي:

الذي يركز على المساهمة الفعالة للمؤسسة في تنمية وتطوير البيئة.²

1 مؤمن شرف الدين : مرجع سابق، ص 51 ص 52.

2 www.almarjaa.com 2023.03.23. 14 : 31

رابعاً: تقييم الأداء الوظيفي:

و نعني بها العملية التي بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجر مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أداءهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم.¹

وهي عملية منظمة تهدف إلى تحقيق العدالة والمساواة الداخلية في دفع التعويضات ويقصد بالعدالة الداخلية هنا تحقيق الإنصاف والمساواة في دفع التعويضات لجميع العاملين في المنظمة فقط، لأنه هنالك مساواة وعدالة خارجية تشير إلى أن التعويضات التي تدفع للعاملين في المنظمة يجب أن تكون معادلة كما تدفع المنظمات الأخرى المنافسة للعاملين فيها.²

و هي العملية التي تمكن المؤسسة من تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للأفراد اتجاه وضعية معينة، والحصول على المعلومات الضرورية عن الأفراد في جميع المستويات باستخدام مجموعة من الأساليب المناسبة لاستخدامها في اتخاذ القرارات اللازمة.³

1. أهمية تقييم الأداء:

• على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي الموظفين اتجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستعمل كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات معيارية دقيقة.⁴

1 عمار بن عيشي: مرجع سابق، ص 15.

2 عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص 209.

3 إسماعيل حجازي، معالم سعاد : تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 209.

4 نزار عوني اللبدي : تنمية الأداء الوظيفي والإدارة، دار دجلة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2015، ص 17.

• على مستوى المديرين:

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

• على مستوى الموظفين:

- تجعل الموظفين أكثر شعورا بالمسؤولية وذلك لزيادة شعورهم بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تؤخذ بالحسبان من قبل المنظمة.
- دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتقرب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه ماديا ومعنويا.¹

2. أهداف تقييم الأداء:

تستهدف عملية تقييم الأداء ما يلي:

- الوقوف على مستوى انجاز الوحدة الاقتصادية مقرنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية.
- الكشف عن الخلل ونقاط الضعف في نشاط المنظمة بهدف وضع الحلول لمناسبة.
- الموازنة بين الإمكانيات والأهداف المرسومة حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة.²
- تساعد عملية تقييم الأداء في رفع معنوية العاملين وخلق مناخ صالح لبناء العلاقات الإنسانية.
- تساعد عملية تقييم الأداء في توفير الأساس الموضوعي والعاقل للكثير من الأنشطة والأعمال المرتبطة باستخدام الموارد البشرية، مثل: الترقية، التحفيز، النقل والأجور.³
- تنمية الإحساس بروح المسؤولية لدى العاملين من خلال توليد القناعة لديهم بأن الجهود المبذولة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.
- تنمية قدرات ومهارات المقيمين في مجال الإشراف والتوجيه.

1 محمود عبد الفتاح رضوان : الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2013، ص 58 ص 59.

2 مجيد الكرخي : تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، المنهال للنشر، 2014، ص 32.

3 محمد بن دليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، ط2، 2008، ص 164.

- تزويد العاملين بتغذية راجعة حول جودة أدائهم بمقارنة توقعاتهم وتوقعات المؤسسة حول أدائهم.¹
- يساعد في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين، ومنه يساعد في عملية توزيع العمل والأدوار.
- تفادي المحسوبية من خلال توحيد الأسس التي بناء عليها تتحقق الترقية وزيادة الأجور والمكافآت والعقوبات أيضا.²

3. الطرق الأساسية لتقييم الأداء:

تستعمل المؤسسات العديد من الطرق من أجل تقييم الأداء، ومن أهمها نجد:

• التقرير:

و هي أكثر الطرق استعمالا حيث كثيرا ما يقيم أداء الفرد في آخر العام بتقرير يعده المسؤول المباشر، يبدي فيه رأيه حول أداءه، يتضمن وصف لأداء الموظف، نقاط القوة، الضعف والنتائج العامة.³

• الترتيب البسيط:

يقوم المشرف بترتيب الأفراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأضعف بعد مقارنة أداء الأفراد، وتعتبر هذه الطريقة سهلة التطبيق والمقارنة بطريقة واضحة، ومن عيوبها أنه يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد، حيث لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة كل مجال.⁴

• المقارنة بين العاملين:

تستخدم هذه الطريقة في حالة التفرقة بين مستويات أداء العاملين، لأنها تقلل من مشاكل النزعة المركزية، حيث يقوم بمقارنة كل عامل مع جميع الأفراد العاملين في المجموعة نفسها.⁵

1 ابراهيم محمد المحاسنة : مرجع سابق، ص 121 ص 122.

2 سعد زناد دروش، مصطفى احمد مصطفى : إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي المنظمات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الشارقة، الإمارات، 2018، ص 86 ص 87.

3 نوري منير : مرجع سابق، ص 347.

4 عمار بن عيشي : مرجع سابق، ص 26.

5 عادل محمد زايد : إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 351.

• طريقة التوزيع الإجباري:

تأخذ هذه الطريقة شكل المقارنة والترتيب عند التطبيق لكن الترتيب هنا على أساس مجموعات وليس أفراد، إذ يقوم المشرف بكتابة أسماء مرؤوسيه المراد تقييم أداءهم على بطاقات صغيرة حيث يكون لكل اسم بطاقة واحدة فقط، ثم ترتب هذه البطاقات على مجموعات وفقا لظاهرة التوزيع الطبيعي وذلك بعد مقارنة أداء الأشخاص بعضهم ببعض، وبعدها يوزع البطاقات على خمس مجموعات¹، مثال:

- المجموعة الأولى: ضعيف.
- المجموعة الثانية: أقل من متوسط.
- المجموعة الثالثة: متوسط.
- المجموعة الرابعة: أعلى من متوسط.
- المجموعة الخامسة: متوسط².

ثم يطلب من الشرف تقييمهم.

• طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء ومن ثم تقييم أداء كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفة حيث المسؤول يشير إلى المقياس الذي يحتوي على الصفات والخصائص ثم يحدد الصفة التي يعتقد أن الموظف يمتلكها³.
والنموذج الآتي يوضح ذلك:

1 نور الدين عزوز : مرجع سابق، ص 203 ص 204.

2 علي السلمي : إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 278

3 بولودان محمد : دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، ادارة الموارد البشرية، جامعة جيجل، الجزائر، 2018، ص 57.

إدارة: اسم الموظف:

اسم المقيم: المرتب:

التاريخ: الوظيفة:

ساعات العمل:

بصفة عامة يصل الفرد إلى العمل:

متأخر للغاية 1 2 3 4 5 مبكر للغاية.

بصفة عامة ينصرف هذا الفرد من العمل:

متأخر للغاية 1 2 3 4 5 مبكر للغاية.

سرعة العمل:

بطيء للغاية 1 2 3 4 5 سريع للغاية.

مستوى المجهود:

أقل من اللازم 1 2 3 4 5 أكثر من اللازم.

جودة العمل:

رديء 1 2 3 4 5 جيد.

إلى أي حد يبادر هذا الفرد بأفكار جديدة:

مطلقا 1 2 3 4 5 غالبا.

المصدر: عمار بن عيشي، مرجع السابق ص 48

• طريقة تسجيل الحوادث العامة:

حيث يقوم المشرف بمتابعة جميع السلوكيات وتصرفات كل الموظفين وتسجيل كل ما يشير إلى نقاط القوة أو نقاط الضعف لديهم، فهي بذلك تسبب إجهادا للمشرف أو المقيم من حيث أنه يتطلب ملاحظة سلوك كل موظف على حدى، في حين أن تقييم الأداء الأمثل يجب أن يكون بشكل عام وليس نقاط القوة والضعف.¹

• طريقة قوائم المراجعة:

تعتبر هذه الطريقة من أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء ويعتمد بشكل رئيسي على دراسة كل نوع من الوظائف، وذلك بتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفاء للعمل، ويطلب من الرئيس المباشر وضع علامة نعم أو لا حسب رأيه في الموظف، وتتميز بالدقة والموضوعية والسرية.²

1-مراحل تقييم الأداء الوظيفي:

• مرحلة التخطيط:

إن تصميم نظام لتقييم الأداء يشمل:

- تحديد أهداف المنظمة.
- تحديد أهداف تقييم الأداء.
- تحديد السياسات والإجراءات.
- تحديد المسؤولية عن إجراء التقييم.
- تحديد مجالات التقييم.
- تحديد توقيت إجراء التقييم.
- تحديد النمط والمعايير والتوقيت المناسب.
- تحديد الطريقة المناسبة لتقييم الأداء.

و بعد تحديد هذه العناصر كلها ينتهي تصميم نظام التقييم ويليه مرحلة التنفيذ.

1 مصطفى يوسف : مرجع سابق، ص 113.

2 شهدان عادل العزاوي : القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، ط 1، 2020، ص 278.

• **مرحلة تنفيذ نظام تقييم الأداء:**

و تشمل هذه المرحلة ما يلي:

- شرح طريقة التقييم للرؤساء والمرؤوسين.
- تدريب الرؤساء على طرق التقييم المعتمدة.
- تحديد آلية تنفيذ التقييم.
- تحديد المسؤولين الذين تحاط بهم المسؤوليات.

• **مرحلة تقييم الأداء:**

يتم إجراء تقييم مستمر للأداء بشكل دوري أو سنوي للوقوف على مدى تحقيقه للأهداف المرجوة منه، مثل مدى زيادة أداء العاملين وذلك بالمقارنة مع بداية السنة ونهايتها، كذلك معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف وسبل تحسين الأداء.¹

فعملية تقييم الأداء الوظيفي غايتها تحليل أداء الموظف ومعرفة كل مشاكله ومعالجتها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

2-مشكلات عملية تقييم الأداء:

من المشكلات الشائعة في عملية تقييم الأداء ما يلي:

• **تأثير الهالة:**

و تعني أن تقييم القائم بهذه العملية لأحد عناصر الأداء ينسحب وبالتالي بقية العناصر الأخرى، وتظهر هذه المشكلة حينما تكون هذه العلاقة بين الرئيس والمرؤوس جيدة أو سيئة، فالعلاقات الجيدة تنعكس على جميع عناصر التقييم والعكس صحيح، ومنه تكون النتائج غير دقيقة.

• **التحيز الشخصي:**

تظهر هذه المشكلة عند قيام بعض المدربين بتقييم مرؤوسيههم بدوافع نفسية أو اجتماعية أو دينية أي أن التقييم يكون لاعتبارات غير موضوعية بل ذاتية بغض النظر عن نتائج الأداء الفعلية للموظفين.²

1 سناء محمود احمد سليمان : أثر أخلاقيات الأعمال على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، 2014، ص 46 ص 48.

2 محمد ايمن عبد اللطيف عشوش : مرجع سابق، ص 103.

• الميل للوسطية:

و يرجع ذلك إلى السمات الشخصية للقائد وإلى المعايير الذاتية التي يضعها القائد بنفسه عند الحكم على أداء الفرد، أي إعطاء تقييم متوسط لأغلبية الموظفين.¹

• تأثير الرؤساء بسلوك وإنتاجية المرؤوسين في الفترة الأخيرة قبل التقييم:

في كثير من الأحيان تعد تقارير أداء العاملين في نهاية فترة معينة، عادة ما تكون سنة ولكن يحدث أن يتأثر الرئيس بتصرفات مرؤوسيه في الفترات الأخيرة قبل التقييم وبهذا يصبح التقييم غير شامل لكافة فترة الأداء.²

• التأثير الإداري:

يميل كثير من المديرين إذا كان الهدف من عملية التقييم هو الترقية والمكافئة إلى إعطاء تقديرات غير منخفضة لمرؤوسيهم بهدف توطيد العلاقة بينهم، أو بسبب المنافسة مع الأقسام الأخرى.³

1 مرح طاهر شكري حسن علي : الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير، الإدارة التربوية، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين، 2016، ص 46.
2 صلاح الدين عبد الباقي : إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، كلية التجارة الاسكندرية، مصر، 2000، ص 307.
3 محمد ايمن عبد اللطيف عشوش : مرجع سابق، ص 307.

خامسا: دور التدريب في تحسين جودة الأداء الوظيفي:

التدريب نشاطا ضروري تقوم به المؤسسات وتعطيه اهتمام كبير ، ومن خلاله يتم تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات والسلوكيات ، لإعداد نخبة من العاملين الأكفاء يتولون المهام بكل احترافية ، ولتحقيق أهداف المؤسسة ، خاصة وهي تعمل في ظل التغيرات العلمية والتكنولوجية ، مما اجبر المؤسسات على إيجاد حلول لتوافق بين هذه التغيرات وأداء أفرادها ، لذلك اتجهت إلى اعتماد البرامج التدريبية التي تناسب أهدافها ومواردها المتاحة لتستغلها ، كما يلزم اختيار المدربين والمتدربين وفق معايير وخطط مسبقة لضمان نجاح العملية التدريبية¹.

فان الجودة تتكامل وترتبط بعجلة التدريب ، لان تطبيق الجودة من أولويات واهتمامات الإدارة الحديثة ، فالجودة تتحقق من خلال قوة العمل في المؤسسة ، فالتدريب ضمن ادارة الجودة ليس تقنية حل المشكلات وأداة لمراقبة العمليات ، إنما أيضا يحقق النتائج ، ولعل المشكل القائم في التدريب يتمثل في معرفة مجالاته ، حيث لم يصبح مفهوما يعبر عن مجمل التقنيات ، بل فلسفة يجب أن يؤمن بها جميع أفراد المؤسسة².

فالتدريب يعمل على تعزيز القدرة المعرفية للعامل، ورفع أدائه، وجودة خدماته، كما يزود الفرد بالخبرات والمكتسبات الجديدة، ويضبط سلوكياته واتجاهاته، ويصقل مهاراته الفكرية ومواهبه بما يتوافق مع الوظيفة. كما يمكن المنظمات من تحقيق الفعالية التنظيمية والقدرة التنافسية، واستقطاب الكفاءات، من خلال تكييف العاملين مع بيئة العمل، وتأقلمهم مع وظائفهم وخلق العلاقات الغير رسمية بينهم ، والعمل الجماعي هو ما يعطي الموظف الشعور بالراحة النفسية في مكان العمل ، بالتالي سيركز أكثر على أدائه وكيفية التحسين من خدماته، والتجاوب مع ما تم تعليمه إياه في الدورات التدريبية مقابل شعوره بالرضا .

أما من جهة التحفيز ، فالتدريب يعتبر من أفضل الممارسات التي تجعل العامل مهتما بأداء مهامه ، وتحفيزه على المنافسة ، وإظهار مهاراته .والالتزام بالتعليمات وأنظمة العمل ، وولاء القوى العاملة للمؤسسة.

1 فريد خميلي : التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة بمجمع صيدال عنابة، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة عبد العزيز بن باديس ، مستغانم ، العدد6، 2014، ص73.

2 العربي عبيدات : إستراتيجية تدريب الموارد البشرية ضمن معايير الايزو والجودة الشاملة ، مذكرة ماجستير، العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، 2007 ، ص57.

فمن خلال الطرح السابق لمفهوم التدريب، نرى التدريب المستمر والمتنوع يفضي إلى إخراج الروح الإبداعية للموظف، وكشف ميولاته الخفية، في حين يتم صقلها تلقائياً بالتدريب. كما يمنح العاملين الدقة في التنفيذ، ويقلل من أخطائهم، وتجنب حوادث العمل.

كما يحسن جودة أداء العاملين، وكل ما من شأنه أن يزيد ويعزز رضا الموظفين عن عملهم الذي يقومون به، وظروف العمل، ويحقق حاجاتهم التي يلتحقون بالعمل من أجل إشباعها، فكلما كانت المؤسسة تهتم برغبات الموظفين بموازاة اهتمامها بالعمل نفسه ، كلما كان ذلك له تأثير إيجابي على الإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة¹.

1 نوال بوضياف : جودة الحياة الوظيفية ومدى إسهامها في تحسين الأداء الوظيفي والإنتاجية في المنظمات، مجلة القبس لدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة، الجزائر، العدد 09، 2020، ص106.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى التعريف بجودة الأداء الوظيفي وأبرز جوانبها، حيث تبين أن المؤسسات تعتمد في نجاحها على درجة جودة أداء موظفيها، فألقينا الضوء على طرق تحقيق الجودة في المؤسسة وتحسين الأداء الوظيفي، وانعكاس ذلك على مستوى المؤسسة والفرد لما له من أهمية في تحقيق أهداف المؤسسات وضمان استمراريتها.

الفصل الرابع:

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الرابع : الجانب الميداني للدراسة

تمهيد

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية لدراسة

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع بيانات الدراسة

رابعاً: اختيار عينة الدراسة

المبحث الثاني: تحليل البيانات وتفسير النتائج

أولاً: تحليل البيانات

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

ثالثاً: النتائج العامة

رابعاً: التوصيات

خلاصة

تمهيد:

بعد تطرقنا لمختلف متغيرات الدراسة في الإطار النظري ، رأينا الدور المهم لتدريب في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين ، ويركز هذا الفصل على الكشف عن دور التدريب في تحسين جودة الأداء الوظيفي، وسنتناول فيه الإطار المنهجي لدراسة الميدانية ، وتحليل ومناقشة النتائج ، من اجل الوصول النتائج العامة وتقديم التوصيات التي تخدم الدراسة .

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية لدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة

أ- **المجال المكاني:** وهو المجال الذي يحدد النطاق المكاني الذي أجرينا فيه الدراسة حيث تم إجراء هذه الدراسة في الوحدة الثانوية للحماية المدنية بوشقوف قالمة .

اختيرت هذه المؤسسة لعدة اعتبارات منها أنها توفر عمليات تدريبية التي هي مجال دراستنا ، تم إنشاءها سنة 1992 تترجع على مساحة حوالي هكتار ، يحدّها من الشمال المقبرة المسيحية ومن جهة الشرق موقف السيارات ، ومن الغرب مركز التكوين المهني صاولي محمد ، وتضم هذه المؤسسة 60 عاملاً، وتقدم خدماتها لـ4 بلديات مجاورة ، حيث تتدخل في حوادث المرور وحوادث منزلية وصناعية والكوارث الطبيعية.

ب- **المجال الزمني:** أي المدة الزمنية التي استغرقت في الدراسة الميدانية

أول اتصال لنا مع الوحدة الثانوية للحماية المدنية يوم 22 مارس 2023 حيث قابلنا رئيس وحدة وتحدثنا إليه على موضوع الدراسة وحصلنا على القبول من أجل الدراسة الميدانية.

ثاني اتصال كان يوم 02 افريل 2023 حيث جمعنا المعلومات اللازمة من عدد العمال والهيكل التنظيمي والمجال المكاني .

ثالث اتصال يوم 04 افريل 2023 قمنا بتوزيع الاستمارة على العاملين .

رابع اتصال يوم 09 افريل 2023 قمنا بجمع الاستمارات الموزعة على العاملين في الحماية المدنية .

ج- **المجال البشري :** تضم الوحدة الثانوية للحماية المدنية بوشقوف 60 عاملاً من مختلف الرتب وهي كما يلي : رائد . نقيب . ملازم . ملازم أول . رقيب . عريف . عون .

ثانيا: منهج الدراسة:

المنهج هو الطريق الذي يتبعه الباحث لتوضيح أو تفسير الغموض الذي يحيط بموضوع البحث¹. فالمنهج هو أسلوب لتفكير والتنفيذ، ويعتمده الباحث لإنجاز بحثه، لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها للوصول إلى حقائق حول الظاهرة أو الموضوع، ويتم ذلك وفق خطوات وقواعد متلازمة لتقديم التفسير المناسب لمشكلة بحثه².

وبما أن طبيعة الموضوع هي التي تتحكم في المنهج المستخدم اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يتلاءم مع موضوع دراستنا.

ويعد المنهج الوصفي أكثر المناهج ملائمة للواقع الاجتماعي، كسبيل لفهم ظواهره فهو يدرسها من حيث خصائصها وأشكالها وعلاقتها والعوامل المؤثرة في ذلك ، ويعني أن المنهج الوصفي يهتم بدراسة حاضر الظواهر ومتابعتها متابعة دقيقة بطريقة كمية أو نوعية في فترات زمنية معينة والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره³.

واستنادا إلى طبيعة الموضوع ، وباعتبار أن الدراسة استطلاعية وصفية ، استخدمنا المنهج الوصفي لوصف دور التدريب في تحسين جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين في وحدة الحماية المدنية، والخروج بإجابات على تساؤلات البحث ، والفرضيات المصاغة وتحليل البيانات التي تحصلنا عليها واستخلاص النتائج .

1- سميرة بوشعللة : البناء المنهجي لرسائل الماجستير في علم الاجتماع ، شهادة ماجستير ، علم اجتماع التنمية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2008 ، ص106.

2- كمال دشلي : منهجية البحث العلمي ، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، كلية الاقتصاد، جامعة حماة، سوريا ، 2016 ، ص53.

3- ربحي مصطفى عليان : مناهج وأساليب البحث العلمي ، دار صفاء لنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2000 ، ص42، ص43.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات :

1- **الملاحظة:** أن معنى الملاحظة هو أن يوجه الباحث حواسه وعقله إلى طائفة خاصة من الظواهر لكي يحاول الوقوف على صفاتها، وخواصها، سواء كانت هذه الصفات والخواص شديدة الظهور أم خفية يحتاج للوقوف عليها إلى بعض الجهد¹.

وهي من أقدم وسائل جمع البيانات والمعلومات، تؤدي إلى معلومات لا يمكن للوسائل الأخرى الحصول عليها، مثل سلوك العمال ومراقبة إنتاجية العمال، فهي عملية مراقبة لسلوك الظواهر والأحداث ومتابعة اتجاهاتها بأسلوب علمي مخطط وهاذف بقصد تفسير العلاقة بين الظواهر وأسبابها².

وتعد الملاحظة من أهم الأدوات التي يعتمد عليها الباحث في جمع المعطيات والمعلومات الخاصة بالموضوع، فقد عرفها عمار بوحوش أنها توجيه الحواس للمشاهدة والمراقبة لسلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل ذلك السلوك وخصائصه³.

وقد استخدمنا هذه الأداة في دراستنا، حيث لاحظنا أثناء تواجدنا في وحدة الحماية المدنية عند توزيعنا للاستمارات سرعة أداء العاملين عند حدوث أي خطر يتطلب منهم التدخل العاجل، وسرعة تليبيتهم لنداء والاستعداد بكل احترافية، لتقديم خدماتهم للمواطنين طيلة مدة تواجدنا هناك وقدرت هذه المدة أسبوع، فافي اغلب الأوقات عند وصولنا للوحدة نجدهم في حالة تدريب وبقى نلاحظ تدريباتهم لغاية انتهائهم منها ، مما ساعدنا في جمع العديد من المعلومات واخذ فكرة موضحة حول التدريب .

1- مروان عبد المجيد إبراهيم : أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق ، عمان ، ط1، 2000، ص175.

2- كمال دشلي : المرجع السابق ، ص89.

3- عمار بوحوش وآخرون : منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية ، المركز الديمقراطي العربي لدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين ، ألمانيا، 2019، ص68.

ب-الاستمارة: تعد الاستمارة أو الاستبيان احد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها، وتعتمد الاستمارة على استنطاق المبحوثين من اجل الحصول على إجاباتهم، وهي أكثر الأدوات استخداما وشيوعا مقارنة بباقي الأدوات الأخرى.

وتعد الاستمارة مجموعة من الأسئلة يطلب من المبحوثين الإجابة عليها، بهدف التعرف على حقائق معينة أو وجهات نظر والاتجاهات المختلفة للمبحوثين والعوامل المؤثرة فيهم¹.

ويعرفها آخرون بأنها مجموعة من الاستفسارات المتنوعة والمرتبطة ببعضها البعض، بشكل يحقق الهدف او الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه².

فالاستمارة هي قائمة تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي يود الباحث الحصول على إجابات عليها، حيث تعبر الإجابات على هذه الأسئلة هي البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث³.

وقسمنا الاستمارة بحثنا إلى أربعة محاور رئيسية تحتوي على 32 سؤالا.

المحور الأول: البيانات الشخصية جنس عمر مستوى تعليمي احتوى على 06 أسئلة.

المحور الثاني: أنشطة التدريب ودورها في تنمية وصقل مهارات العاملين احتوى على 10 أسئلة.

المحور الثالث: التدريب وإكساب المعارف والمهارات الجديدة احتوى على 10 أسئلة.

المحور الرابع: التدريب وتحفيز العاملين على تحسين جودة الأداء الوظيفي احتوى على 08 أسئلة.

1- سعد سلمان المشهداني : منهجية البحث العلمي ، دار اسامة لنشر ، الاردن ، عمان ، ط1 ، 2019 ، ص170.

2- محمد سرحان علي المحمودي مناهج البحث العلمي ، دار الكتب ، صنعاء، اليمن ، ط3 ، 2019 ، ص126.

3- فتحي احمد عاروري : المعاينة الاحصائية طرقها واستخداماتها ، شركة دار الاكاديميون لنشر والتوزيع ، الاردن ، ط1 ، 2013 ، ص21.

رابعا: المسح الشامل:

العينة: هي نموذج يشمل ويعكس جانبا من المجتمع الأصلي المعني بالبحث أي اختيار جزء ممثلا لكل والخروج باستنتاجات عن المجتمع الأصلي¹.

فالعينة يجب أن تكون ممثلة لمجتمعها تمثيلا صادقا، بمعنى أن تتعكس خصائص ذلك المجتمع وسماته المميزة في العينة².

وبهذا فان اختيار العينة يتم وفق شروط معينة بما يتوافق مع موضوع البحث والفترة الزمنية المتوفرة للباحث لجمع المعلومات، لأنه عندما تكون طريقة اختيار العينة صحيحة تكون النتائج صحيحة، ويمكننا تعميمها على المجتمع الكلي مما يؤكد ثبات نتائج الدراسة .

حيث تضم الوحدة الثانوية للحماية المدنية بوشقوف قالمة 60 عاملا، وللحصول على معلومات أكثر دقة وتوضيح العلاقة بين التدريب وجودة الأداء الوظيفي للعاملين قمنا بتطبيق المسح الشامل لجميع العاملين حيث قمنا بتوزيع 60 استمارة واسترجعنا جميع الاستمارات الموزعة.

1-عامر إبراهيم قنديلجي : منهجية البحث العلمي ، دار اليازوري العلمية، عمان ، ط1، 2012 ، ص133.
2-محمود حسين الوادي ، علي فلاح الزعبي: أساليب البحث العلمي ، دار المناهج ، عمان ، ط1، 2011 ، ص244.

المبحث الثاني: تحليل البيانات وتفسير النتائج

أولاً: تحليل البيانات:

تمحورت هذه الدراسة حول دور التدريب في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين، ومن أجل هذه الدراسة قمنا بتحديد العينة في الوحدة الثانوية للحماية المدنية بوشقوف قامة قمنا بتوزيع 60 نسخة من الاستمارات للإجابة عليها .

المحور الأول: البيانات الشخصية :

تضمن بيانات الجنس والعمر والخبرة والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي

الجدول 02: يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
100%	60	ذكر
\	\	أنثى
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم 02 يتضح لنا أن فئة الذكور هي الفئة الغالبة بنسبة قدرت ب 100%، مقابل غياب تام للعنصر النسوي في الوحدة الثانوية للحماية المدنية بوشقوف قامة.

ومن خلال هذه المعطيات نستنتج أن فئة الذكور هي الفئة الغالبة، وذلك يرجع إلى طبيعة

العمل الممارس والمهام الصعبة التي يقوم بها أفراد الحماية المدنية، والتي تفرض عليهم الخروج في أي وقت ولأي مكان، أما بالنسبة للعنصر النسوي نجد غياب تام برغم جهود الدولة لتشجيع وتوعية المرأة لدخولها

مجال العمل ومساواتها مع الرجل وتحريرها من قيود العادات والتقاليد التي تسود المجتمع الجزائري ، لكن رغم ذلك نجد في هذه الوحدة فئة الرجال فقط ربما لرؤيتهم أن مهام الحماية المدنية شاقة ومتعبة وتناسب الرجال فقط ، مما يستدعي التخصص في العمل واحتكارها على صنف الرجال فقط وهذا ما يساعد في عملية التدريب بدون عراقيل حسب نظرية التقسيم الإداري لهنري فيول .

الجدول رقم 03: يوضح توزيع الفئات العمرية للمبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	السن
%03,33	02	من 18 إلى 28
%48,33	29	من 29 إلى 38
%36,66	22	من 39 إلى 49
%11,66	07	من 50 فما فوق
%100	60	المجموع

من خلال الجدول رقم 03 نلاحظ أن أكبر نسبة للمبحوثين تتراوح ما بين 29 إلى 38 سنة بنسبة %48,33، وبلغ عددهم 29 عامل، تليها نسبة %36,66 من الذين تتراوح أعمارهم من 39 إلى 49 سنة وقدروا ب22 عامل ، وفي المرتبة الثالثة نجد الذين يبلغون من 50 سنة فما فوق بنسبة %11,66 ، وأخيرا نجد 2 من المبحوثين تتراوح أعمارهم من 18 إلى 28 سنة بنسبة %03,33 .

ونستخلص حسب الجو لان معظم العاملين شباب، وهذا راجع إلى طبيعة عملهم الصعب، فنجد أكبر فئة هي من 29 إلى 38 سنة ، وهي السن التي تتميز بالطاقة والحيوية والنشاط والدافعية للعمل ، وهذا بالضبط ما تحتاجه سياسة الوحدة المدنية لتدخل السريع وحماية المواطنين من المخاطر ، ثم نجد فئة من 39 إلى 49 سنة ، وهي فئة الخبرة في العمل ، ونجد فئة من 50 فما فوق ، وهي في تناقص بسبب التقاعد المبكر ، وانخفاض مستوى العطاء والقدرة الجسدية للعاملين ، وأخيرا فئة من 18 إلى 28 سنة فهي قليلة بسبب شروط التوظيف حيث يمثل السن الأقصى لتوظيف 25 سنة.

الجدول رقم 04 : يوضح توزيع المستوى التعليمي للمبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
\	\	ابتدائي
10%	06	متوسط
55%	33	ثانوي
35%	21	جامعي
100%	60	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن اغلبهم ذو مستوى تعليمي ثانوي بنسبة 55% ، في حين بلغت نسبة الذين مستواهم الجامعي 35% ، ونسبة 10% ذو تعليم متوسط ، ونلاحظ أن النسبتين في المستوى الثانوي والجامعي راجعة إلى شروط التوظيف الذي يتطلب مؤهلات علمية وشهادات للالتحاق بهذه الوظيفة، إضافة إلى أن البرامج التدريبية المقدمة فيها تتطلب مستوى تعليمي عالي لسرعة وسهولة استيعابها وتنفيذها ومنه تحسين جودة الأداء الوظيفي لهم .

الجدول رقم 05: يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
3,33%	02	اقل من 5 سنوات
25%	15	من 5 الى 10 سنوات
36,66%	22	من 11 الى 15 سنة
13,33%	08	من 16 الى 20 سنة
21,66%	13	من 20 سنة فما فوق
100%	60	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 05 ان اغلب المبحوثين لديهم خبرة مهنية ما بين 11 الى 15 سنة بنسبة 36,66% ، تليها فئة العاملين لديهم خبرة ما بين 5 الى 10 سنوات بنسبة 25% ، وبلغت نسبة العاملين الذين لديهم خبرة مهنية من 20 سنة فما فوق 21,66% وبعدها فئة العاملين الذين لديهم من 16 الى 20 سنة خبرة بنسبة 13,33% وأخيرا فئة اقل من 5 سنوات بلغت نسبتها 3,33%.

ومن خلال المعطيات نرى أن اغلب العاملين لديهم خبرة مهنية وهذا ما يجعلهم يحسنون جودة أدائهم الوظيفي، فالخبرة تأتي عن طريق التدريب المستمر والمكثف.

الجدول رقم 06: يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
23,33%	14	أعزب
76,66%	46	متزوج
\	\	مطلق
\	\	أرمل
100%	60	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 06 أن 46 موظف متزوج بنسبة 76,66% وهي أكبر نسبة و14 موظف أعزب بنسبة 23,33% ولا يوجد ولا حالة طلاق أو ترميل .

ونجد أن أكبر نسبة للمتزوجين، لأن الإنسان بطبعه عند حصوله على متطلبات الحياة من وظيفة واجر شهري يتجه نحو الزواج وتأسيس أسرة وتحمل المسؤولية، مما يجعله يواظب على عمله وبذل كل طاقته فيه ويحسن من جودة أداءه حفاظاً على منصب عمله، أما فئة العزاب تشمل أغلب الشباب الذين يسعون لتحقيق أهدافهم، ورسم مسارهم الوظيفي، وضمان مستقبلهم، وتلبية احتياجاتهم، أما المطلقين والأرامل لا توجد ولا حالة ومنه يمكن القول أن جميع المبحوثين في حالة استقرار، ومنه التركيز على العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 07 : يوضح توزيع المبحوثين حسب الرتب

الرتبة	التكرار	النسبة المئوية
عون	26	%43,33
عريف	20	%33,33
رقيب	07	%11,66
مساعد	05	%08,33
ملازم	02	%03,33
المجموع	60	%100

حسب الجدول رقم 07 نرى أن اغلب العاملين بالمؤسسة من رتبة أعوان حيث بلغ عددهم 26 عون بنسبة %43,33 تليها رتبة عريف قدر عددهم ب20 عامل بنسبة %33,33 ثم رتبة رقيب بنسبة %11,66 أما رتبة مساعد وملازم فهي بنسب متقاربة ، فنجد أن رتبة عون تحتل أعلى نسبة بسبب طبيعة العمل فالحماية المدنية تحتاج تدخلات كثيرة ، أما باقي الرتب تعتمد على الخبرة والكفاءة والترقية الوظيفية .

المحور الثاني: أنشطة التدريب ودورها في صقل وتنمية مهارات العاملين

يتضمن هذا المحور المعلومات المتعلقة بالفرضية الأولى التي مفادها لأنشطة التدريب دور في تنمية وصقل مهارات العاملين وقمنا بصياغة 10 أسئلة في هذا المحور لتبين دور التدريب في تنمية المهارات

الجدول رقم 08: يوضح عدد الدورات وعلاقتها باكتساب خبرات جديدة

المجموع		لا		نعم		اكتساب خبرات جديدة عدد الدورات
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%100	17	%88,23	15	%11,76	02	اقل من 5 دورات
%100	22	%09,09	02	%90,90	20	من 5 الى 10
%100	10	%10	01	%90	09	من 10 إلى 15
%100	11	%54,54	06	%45,45	05	أكثر من 15 دورة
%100	60	%40	24	%60	36	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر عدد من العاملين والمقدر بـ 20 مفردة بنسبة 90,90% قد أجابوا بنعم يساهم التدريب في إكساب خبرات جديدة وكانوا قد حصلوا على من 5 إلى 10 دورات تدريبية، تليها نسبة 90% من العاملين الذين حصلوا على 10 إلى 15 دورة تدريبية، في حين نرى أن 88,23% من العاملين أجابوا بأن التدريب لا يكسب خبرات جديدة وهم الذين حصلوا على أقل من 5 دورات، ثم تليها نسبة 54,54% وهم الذين خضعوا لأكثر من 15 دورة.

نستنتج أن مؤسسة الحماية المدنية حريصة على تقديم دورات تدريبية من اجل زيادة وتحسين جودة أداء العاملين، وسرعة تدخلهم، وذلك لما تتطلبه طبيعة عملهم وإكسابهم معارف الخبرة اللازمة لحماية المواطنين من المخاطر .

كما أن اكسابهم معارف جديدة يساهم في تأقلمهم مع التغيرات الجديدة خاصة التكنولوجية، وتجديد مكنسباتهم من اجل مواكبة التطور الحاصل في المحيط الخارجي، وهذا ما أكدته ديما خزام في دراستها أن كلما زاد عدد الدورات التدريبية كلما زاد أداء العاملين وأكدت أيضا على امتلاك معارف علمية جديدة تشكل ركيزة أساسية لنجاح العامل في مهامه.

الجدول رقم 09: يوضح الاستفادة من البرامج التدريبية داخل او خارج المؤسسة وعلاقتها برفع معنوياتهم

المجموع		إلى حد ما		لا		نعم		رفع المعنويات الإستفادة من الدورات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	44	34,09%	15	11,36%	05	%54,54	24	داخل وحدة الحماية
%100	16	37,05%	6	\	\	62,05%	10	خارج وحدة الحماية
%100	60	%35	21	%8,33	05	56,66%	34	المجموع

من خلال الجدول رقم 09 يتبين لنا أن 44 موظف أجابوا بتلقيهم التدريب داخل وحدة الحماية المدنية قد اقر 24 منهم بنسبة %54,54 بنعم أن التدريب يساهم في رفع معنوياتهم وثقتهم بقدراتهم، و %11,36 أجابوا ب لا و %34,09 أجابوا إلى حد ما ، في حين نجد أن 16 من العاملين الذين تلقوا التدريب خارج الوحدة 10 منهم أجابوا بنعم بنسبة %62,50 و %37,50 أجابوا إلى حد ما .

وهذا راجع إلى أن التدريب داخل وحدة الحماية المدنية يساعدهم على التأقلم مع بيئة العمل والتعرف عليها، وخلق علاقات غير رسمية مع بقية الموظفين، حسب نظرية العلاقات الإنسانية لالتون مايو وتأكيدها على العلاقات الغير رسمية وتأثيرها على رفع الأداء، فكلما كان العامل له علاقة جيدة بمكان العمل كانت

جودة أدائه أحسن، فهي انعكاس لظروف المادية والمعنوية لبيئة العمل وحسب نتائج الدراسة السابقة لنصيرة بويعلي أكدت على ضرورة تحسين بيئة العمل وتكييف الفرد مع بيئة عمله .

ومنه التدرّب داخل الوحدة الثانوية للحماية المدنية يساهم على تعرف العاملين على مكان العمل والمعدات والأجهزة مما يزيد في ثقتهم ورفع معنوياتهم وتحسين جودة أدائهم.

الجدول رقم 10: يوضح نوع التدريب وعلاقته برفع جودة الأداء وإعطاء الدقة في التنفيذ

المجموع		لا		نعم		رفع جودة الأداء
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	نوع التدريب
%100	53	%24,52	13	%75,47	40	دورات تطبيقية
%100	07	%57,14	4	%42,85	03	دورات نظرية
%100	60	%28,33	17	%71,66	43	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه رقم 10 ، يتبين لنا أن 40 عامل من أصل 53 الذين تلقوا دورات تطبيقية قد أجابوا بنعم أن التدريب يرفع من جودة أدائهم ويعطيهم الدقة في التنفيذ بنسبة 75,47%، ونجد 24,47% أجابوا ب لا، في حين نجد 3 من العاملين بنسبة 42,85% من أصل 7 عمال الذين تلقوا دورات نظرية قد أجابوا بنعم ، تليها نسبة 57,14% الذين أجابوا ب لا يساهم التدريب برفع جودة أدائهم وإعطائهم الدقة في التنفيذ .

من خلال هذه المعطيات ، يتضح لنا أن وحدة الحماية المدنية تولي اهتمام كبير لتدريب العاملين عن طريق إخضاعهم لدورات تطبيقية ونظرية لإكسابهم خبرات ومهارات جديدة ، فالنوع الأول لتدريب وهو التطبيقي يساهم في ممارسة الوظيفة والتخصص فيها ، أما النظري يعمل على استيعاب العاملين للمعلومات المقدمة لهم، فالنوعان يكملان بعضهما البعض ، فالتدريب يهدف إلى تقديم معلومات مجردة ثم تطبيقها في الميدان وبهذا فالتدريب يعطي الدقة في التنفيذ ويرفع من جودة العاملين وهنا يكمن دور أنواع التدريب ،

فيجب على المؤسسة إخضاع موظفيها لجميع أنواع التدريب والاستفادة منها فالتطبيقي يكمل النظري فكلما خضع العامل لجميع أنواع التدريب كلما زادت مهاراته، واكتسب معارف متطورة وزادت جودة أدائه، وهذا ما أكده عوض الله محمد علي محمد في نتائجه حيث أكد على اختيار أسلوب التدريب على حسب نوع العمل يؤدي إلى نتائج مرضية.

الجدول رقم 11 : يوضح المعايير التي على أساسها يختار المتدربين للخضوع لتدريب

النسبة المئوية	التكرار	المعايير
50%	30	الاقدمية
25%	15	الخبرة
25%	15	الكفاءة
100%	60	المجموع

نرى من خلال الجدول رقم 11 أن اكبر نسبة كانت معيار الاقدمية حسب إجابات المبحوثين بنسبة 50% ، ونجد أن معيار الخبرة والكفاءة بنسب متساوية قدرت بـ 25% .

ومن هذه المعطيات يتبين لنا أن المؤسسة تستهدف العاملين الذين لهم الاقدمية في العمل ، لصقل مهاراتهم وتجديدها ، وأيضا تستهدف الذين لديهم كفاءة وخبرة بهدف زيادة خبراتهم وتنمية مهاراتهم أكثر مما كانت عليه، لتحسين جودة أدائهم وضبط سلوكياتهم بما يتناسب مع أهداف المؤسسة .

الجدول رقم 12: يوضح تناسب البرامج التدريبية مع مؤهلات العاملين وعلاقتها بسرعة أداء العاملين

المجموع		بطيء		متوسط		سريع		سريع جدا		سرعة أداء العاملين	تناسب البرامج مع مؤهلات العاملين
										تناسب	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	تكرار		
100 %	49	\	\	28,5 %	14	40,8 %	20	30,61 %	15	نعم	
100 %	11	\	\	54,5 %	06	45,4 %	05	\	\	إلى حد ما	
\	\	\	\	\	\	\	\	\	\	لا	
100 %	60	\	\	33,3 %	20	41,6 %	25	25 %	15	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 15 عامل أجابوا بسرعة جدا بنسبة 30,61% ، تليها نسبة 40,81% قد أجابوا بسرعة ، ثم نسبة 28,57% قد أجابوا بمتوسط بمجموع 49 عامل قد أكدوا على أن العملية التدريبية تتناسب مع مؤهلاتهم ومتطلبات منصب العمل تزيد من سرعة أدائهم، في حين أن 11 عامل أجابوا ب إلى حد ما ، وافر 5 منهم بنسبة 45,45% بان أدائهم سريع ، و6 آخرين اقروا بان أدائهم متوسط بعد خضوعهم لتدريب بنسبة 54,54%، وهذا راجع إلى أن العملية التدريبية هي عملية منظمة يتم التخطيط لها مسبقا بما يتوافق مع متطلبات الوظيفة ومؤهلات الموظفين، بهدف رفع أدائهم وتنمية مهاراتهم وتحسين جودة أدائهم وخدماتهم ، خاصة الحماية المدنية فهي تتطلب تدخلات مستعجلة وسريعة واحترافية في العمل لإنقاذ المواطنين، فكلما كانت البرامج التدريبية تتناسب مع مؤهلات المدربين كلما استفادوا منها أكثر، وتحسن أدائهم وجودة خدماتهم.

الجدول رقم 13: يوضح تدريب العاملين على الأجهزة الجديدة في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	التدريب على الأجهزة الجديدة
%93,33	56	نعم
%06,66	04	لا
%100	60	المجموع

من خلال الجدول رقم 13 يتضح لنا أن 56 عامل بنسبة %93,33 أجابوا بنعم أي أن وحدة الحماية المدنية توفر التدريب على الوسائل الجديدة المقتناة حديثا ، تليها نسبة %06,66 الذين أجابوا بلا. ويرجع تفسير ذلك إلى أن المؤسسة تقوم بتدريب موظفيها على الأجهزة والآلات المقتناة حديثا، فالتدريب عليها يسهل استخدامها واستغلالها والاستفادة منها ، واستغلال الوقت مما يزيد من سرعة أداء العاملين وتدخلاتهم، ومنه الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، وتوظيفها لتحقيق أهداف المؤسسة أما الذين يرون بان المؤسسة لا تدرب العاملين على الأجهزة الجديدة كانوا من العمال الملتحقين حديثا بالمؤسسة ولم يتم تدريبهم بعد على تلك الأجهزة.

الجدول رقم 14: توفير المؤسسة برامج تدريبية لتنمية المهارات وتطويرها

النسبة المئوية	التكرار	توفير برامج تدريبية
%96,66	58	نعم
%03,33	02	لا
%100	60	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 96,66% من العاملين قد أجابوا بان المؤسسة توفر لهم برامج تدريبية لتنمية مهاراتهم وتطويرها، في حين هناك نسبة 03,33% من العاملين أجابوا ب لا . ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة توفر هذه البرامج التدريبية لتنمية مهارات العاملين لزيادة قدرتهم على العمل أكثر من قبل، ورفع مستواهم وانجاز أعمالهم في مدة زمنية اقل وإكسابهم أنماطا واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل، كما تساهم في غرس روح التعاون بين الأفراد العاملين نتيجة تدريبهم معا بشكل جماعي.

الجدول رقم 15 : يساهم التدريب في زيادة القدرة على مواجهة المخاطر

النسبة المئوية	التكرار	التدريب يزيد القدرة على المواجهة
86,66%	52	نعم
13,33%	08	إلى حد ما
\	\	لا
100%	60	المجموع

من خلال الجدول 15 يتبين لنا أن 52 مفردة من أصل 60 بنسبة 86,66% أكدوا على أن التدريب يساهم في زيادة القدرة على مواجهة المخاطر والمشاكل ، وبالمقابل نجد أن 08 مفردات بنسبة 13,33% أجابوا ب إلى حد ما

وهذا يدل على أن التدريب يساعد على مواجهة المشاكل ، والأخطاء والمخاطر بكفاءة واحترافية ، خاصة إذا كانت البرامج التدريبية تحتوي على اغلب المخاطر التي يمكن أن تواجه العاملين ، ومنه فوحدة الحماية المدنية توفر البرامج التدريبية التي تساعد على مواجهة المخاطر حسب إجابات العاملين بها والحد من الحوادث وإصابات العمل.

الجدول رقم 16: يوضح تطور مهارات المبحوثين بعد التدريب

النسبة المئوية		التكرار		تطور بعد التدريب	
80%	88,33%	48	53	جيد	نعم
20%		15		متوسط	
\		\		ضعيف	
\		\		لا يوجد	
11,66%		07		إلى حد ما	
\		\		لا	
100%		60		المجموع	

يتبين لنا من خلال الجدول إن 53 من المبحوثين بنسبة 93,93% صرحوا بأنهم لمسو تطورا في مهاراتهم ومعارفهم بعد العملية التدريبية ، ويرجع ذلك إلى إن التدريب يعمل على تنمية المهارات وتطويرها ، وهذا ما صرحت بيه فئة نسبتها 80% حيث أكدت أنها لمست تطورا جيدا في مهاراتها ، تليها نسبة 20% أقرت بأنها لمست تطورا متوسط كذلك نجد 07 من المبحوثين بنسبة 11,66% أجابوا إلى حد ما .

وهذا راجع إلى اختلاف قدرات العاملين بين بعضهم البعض ، والى درجة استيعاب كل عامل للبرامج التدريبية المقدمة له ، ومنه فان مهارات العاملين تتفاوت من عامل لآخر حسب قدرات كل فرد ومهاراته ، وبهذا يجد العاملين بوحدة الحماية المدنية تطورا بعد خضوعهم لتدريب.

المحور الثالث: التدريب واكتساب المعارف والمهارات الجديدة

يتضمن هذا المحور البيانات المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها أن التدريب يكسب العاملين معارف جديدة تحسن من جودة أدائهم ويحتوي هذا المحور على 08 أسئلة لتوضيح أبعاد الفرضية

الجدول رقم 17 : يوضح مساعدة التدريب على مواكبة التغيرات الجديدة

النسبة المئوية	التكرار	التدريب ومواكبة التغيرات
70%	42	نعم
30%	18	إلى حد ما
\	\	لا
100%	60	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 42 مفردة من أصل 60 بنسبة 70% وافقوا على أن التدريب يساعد على مواكبة التغيرات الجديدة، في حين نجد أن 18 من المبحوثين أجابوا ب إلى حد ما بنسبة 30%.

وهذا راجع إلى أن التدريب يعمل على مواكبة التغيرات الجديدة عن طريق التدريب على الوسائل الجديدة والمتطورة والتقنيات المعاصرة، والانفتاح على العالم الخارجي للمؤسسة من خلال الاهتمام بالموارد البشري، فهو مصدر التطور والتقدم ومن خلاله تستطيع المؤسسة معرفة التغيرات التكنولوجية الحديثة في ميدان العمل .

الجدول رقم 18 : يوضح الوقت المخصص لتدريب كافي أو غير كافي للعاملين

النسبة	التكرار	الوقت المخصص كافي
91,66%	55	نعم
8,33%	5	لا
100%	60	المجموع

حسب معطيات الجدول أعلاه يتضح من خلال إجابات المبحوثين أن 55 مفردة من أصل 60 بنسبة 91,66% أجابوا بان الوقت المخصص لتدريب كافي بالنسبة لهم، كما نجد 05 مفردات أجابوا بان الوقت المخصص لتدريب لم يكن كافي بالنسبة لهم .

وحسب إجاباتهم نرى إن المؤسسة تحرص على تقديم الوقت اللازم والكافي لدورات التدريبية، ليستوعب العاملين البرامج ويتم الاستفادة منها كما أن الدورات التدريبية في وحدة الحماية المدنية تقدم بشكل يومي، يتمثل في مناورات تطبيقية حسب ما صرح به بعض المبحوثين مما يمكنهم من تنمية مهاراتهم، واكتساب المعارف وتجديدها وأداء مهامهم بفعالية .

الجدول رقم 19 : يوضح توزيع المبحوثين حسب المدة الكافية بالنسبة لهم

النسبة المئوية	التكرار	المدة الكافية للمبحوثين
58,33%	35	ساعتان يوميا
25%	15	شهر
8,33%	05	3 أشهر
8,33%	05	6 أشهر
100%	60	المجموع

حسب معطيات الجدول رقم 19 نلاحظ أن 35 مفردة من أصل 60 بنسبة 58,33% قد اكتفوا بساعتين يوميا ، تليها نسبة 25% صرحوا بان مدة شهر هي المدة الكافية بالنسبة لهم، في حين نجد تساوي في النسب بين الذين أجابوا ب 3 اشهر و 6 أشهر بنسبة 8,33% .

وهذا راجع إلى طبيعة العمل في وحدة الحماية المدنية ، فنجد أن اغلب العاملين قد حددوا مدة ساعتان يوميا لتدريب ، لان ذلك يساعدهم على البقاء في استعداد ونشاط لأي تدخل سريع ومفاجئ، كما يساعدهم ذلك في لياقتهم البدنية والعقلية، والتخلص من أي صعوبات يواجهونها كما أن التدريب المتواصل يؤدي إلى تحقيق النتائج المطلوبة .

الجدول رقم 20 : يوضح مقارنة وتقييم جودة أداء العاملين بعد التدريب

النسبة المئوية		التكرار		مقارنة الأداء بعد التدريب	
31,37%	85%	16	51	قياس سرعة الانجاز	نعم
48,01%		25		مناورات تطبيقية	
19,60%		10		اختبار نهائي	
15%		09		لا	
100%		60		المجموع	

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن 51 من المبحوثين قد أكدوا أن المؤسسة تقوم بمقارنة أدائهم قبل وبعد العملية التدريبية بنسبة 85% ، كما نجد أن 16 منهم اقرروا بأنه يتم تقييم جودة أدائهم عن طريق قياس سرعة الانجاز بنسبة 31,37% ، تليها نسبة 48,01% قد أجابوا بمناورات تطبيقية، أما الذين أجابوا عن طريق اختبار نهائي قدرت نسبتهم بـ 19,60% وبالمقابل نجد 09 من المبحوثين بنسبة 15% قد صرحوا بأنه لا يتم مقارنة أدائهم.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تقارن جودة أداء عاملها قبل وبعد خضوعهم العملية التدريبية، ثم تعمل على تقييمها عن طريق مناورات تطبيقية وقياس سرعة الانجاز واختبارات نهائية ، وهذا حسب طبيعة الوظيفة بهدف تحسين جودة أدائهم وزيادة كفاءتهم .

الجدول رقم 21 : يوضح انخفاض الأخطاء المهنية للعاملين بعد خضوعهم لتدريب

النسبة المئوية	التكرار	انخفاض الأخطاء بعد التدريب
%76,66	46	نعم
%23,33	14	إلى حد ما
\	\	لا
%100	60	المجموع

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن 46 من المبحوثين بنسبة %76,66 أجابوا بنعم أن أخطائهم المهنية انخفضت بعد العملية التدريبية ، كما نجد نسبة %23,33 أجابوا ب إلى حد ما .

وبهذا نرى أن التدريب يعمل على تجنب وتقليل الأخطاء المهنية للعاملين وزيادة الدقة في العمل ورفع الكفاءة ، من خلال البرامج التدريبية المتنوعة والشاملة، فالمؤسسة توفر برامج تدريبية مخصصة للعاملين تهدف إلى تمكين العاملين من أداء أعمالهم بمهارة عالية وإتقان، وتحسين جودة خدماتهم بأقل أخطاء ممكنة .

المحور الرابع : التدريب وتحفيز العاملين على تحسين جودة أدائهم الوظيفي

يتضمن هذا المحور المعلومات المتعلقة بالفرضية الثالثة التي مفادها التدريب يحفز العاملين على تحسين جودة أدائهم ورفع إنتاجيتهم ، ويحتوي هذا المحور على 08 أسئلة لمعرفة دور التدريب في تحفيز العاملين .

الجدول رقم 22 : شعور العاملين بالتحفيز بعد الخضوع لتدريب

النسبة المئوية	التكرار	الشعور بالتحفيز بعد التدريب
70%	42	نعم
30%	18	إلى حد ما
\	\	لا
100%	60	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن 42 مفردة من أصل 60 بنسبة 70% أجابوا بأنهم يشعرون بالتحفيز بعد خضوعهم لتدريب ، وبالمقابل نجد نسبة 30% أجابوا إلى حد ما ، وهذا يدل على أن التدريب يعمل على تحفيز العاملين ، بسبب أن التدريب يعمل على إكمال النقائص الموجودة عندهم من نقص المهارات والخبرات ، والسلوكيات الفنية والتنظيمية والثقة بأنفسهم .

كما أن التدريب يعطي فرص للعاملين لتجسيد أفكارهم وإبداعاتهم وطرحها على أرض الميدان، وهذا ما يشعروهم بالتحفيز بعد التدريب ، كما تتولد لديهم الرغبة في المنافسة لتحسين ورفع جودة أدائهم .

الجدول رقم 23 : يوضح خضوع المبحوثين لتدريب عند التحاقهم بوحدة الحماية المدنية

النسبة	التكرار	التدريب في العمل
%76,66	46	قبل التحاقك بالعمل
%23,33	14	بعد التحاقك بالعمل
%100	60	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن 46 مفردة من أصل 60 بنسبة %76,66 أجابوا بأنهم يخضعون لتدريب قبل شروعهم في العمل، في حين نجد نسبة %23,33 أجابوا أنهم يخضعوا لتدريب بعد التحاقهم بالعمل .

ومنه نستنتج أن وحدة الحماية المدنية تخضع عاملها لتدريب قبل التحاقهم بالعمل، بسبب طبيعة العمل في حد ذاته، وضرورة تدريب العاملين الجدد وإمامهم بتفاصيل العمل، والمهارات اللازمة لأدائه وتهيئتهم للقيام بالمهام الجديدة نفسياً وجسدياً، والتعرف على الآلات والأجهزة المستعملة ليتكيف العامل مع ظروف العمل وعدم شعوره بالاعتراب فيه .

الجدول رقم 24: يوضح التأثير الايجابي لتدريب قبل أو بعد الالتحاق بالعمل

النسبة المئوية	التكرار	التأثير الايجابي لتدريب
%85	51	قبل الالتحاق بالعمل
%15	09	بعد الالتحاق بالعمل
%100	60	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اغلب المبحوثين بنسبة %85 صرحوا أن التدريب قبل الالتحاق بالوظيفة يترك أثرا ايجابيا عليهم ، لان مزاياه النفسية تبقى لسنوات عديدة داخل نفسية الفرد فهو يعمل على منح العامل كل المعلومات التي يحتاجها لشرع في عمله ، كما يمنحه الثقة بقدراته ويصقل مهاراته، مما يحفزه لأداء عمله بكل ثقة ، كما يعرف العامل ميولاته ورغباته لتخصص في مجالات العمل ، ونجد أن %15 من المبحوثين صرحوا بان التدريب بعد الشروع في الوظيفة يرفع من مستوى أدائهم ويزيل لديهم بعض الغموض عن الوظيفة .

الجدول رقم 25 : يوضح أي من أوقات التدريب يفضل العاملون

النسبة المئوية	التكرار	أوقات التدريب
23,33%	14	قبل وقت العمل
56,66%	34	في وقت العمل
20%	12	بعد وقت العمل
100%	60	المجموع

حسب معطيات الجدول رقم 25 أعلاه نرى أن أعلى نسبة من المبحوثين التي قدرت بـ 56,66% فضلوا التدريب خلال وقت العمل، تليها نسبة 23,33% فضلوا التدريب قبل وقت العمل، في حين فضل 12 مفردة من العاملين بنسبة 20% التدريب بعد أوقات العمل، وهذا راجع إلى طبيعة عمل رجال الإطفاء والحماية المدنية، فأغلبية المبحوثين فضلوا التدريب أثناء العمل لاكتساب الخبرات ومعرفة الصعوبات والتغلب عليها في ميدان العمل، كما أن التدريب قبل وقت العمل يعمل على إعداد العاملين جسدياً وذهنياً وتأهيلهم، في حين التدريب بعد أوقات العمل يكمل بعض النقائص في خبرات العاملين، وتصحيح طريقة تدخلهم واستعمالهم للأجهزة بطريقة سليمة.

الجدول رقم 26: يوضح منح محفزات لتشجيع العاملين على التدريب

النسبة	التكرار	منح محفزات لتدريب
63,66%	38	نعم
36,66%	22	لا
100%	60	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 38 مفردة من أصل 60 بنسبة 63,66% اقروا بان المؤسسة تعمل على تشجيع العاملين للخضوع لتدريب بطرق تحفيزية ، بالمقابل نجد أن 22 مفردة بنسبة 36,66% اقروا بان المؤسسة لم تمنحهم أي تحفيزات لتشجيعهم على التدريب.

ومنه نرى أن معظم العاملين يقرون بان المؤسسة تقوم بوضع آليات تحفيزية مادية ومعنوية لتشجيع الموظفين على الخضوع لدورات تدريبية ، وتلبية رغباتهم وتعزيز القدرة التنافسية بينهم ، فحسب نظرية "ماسلو" وهمم الاحتياجات الإنسانية نجد من ضمنها أن العامل بعد إشباع حاجاته الأساسية سينتقل إلى إشباع حاجاته الثانوية ، وهذه الحاجات تتمثل في التحفيز والاهتمام من طرف المؤسسة، وبهذا فان وحدة الحماية المدنية تعمل على تحفيز العاملين وخلق دوافع ورغبات لديهم نحو التدريب وتحسين جودة أدائهم .

الجدول رقم 27: يوضح إجابات المبحوثين عن طرق تحسين جودة أداء العاملين في المؤسسة

طرق تحسين جودة الأداء	التكرار	النسبة المئوية
الاهتمام بالجانب الاجتماعي	09	15%
تحفيزات مادية ومعنوية	09	15%
توفير الوسائل والأجهزة	08	13,33%
تكثيف الدورات التدريبية	34	56,66%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول رقم 27 الموضح أعلاه يتبين لنا أن اغلب آراء المبحوثين كانت في تكثيف الدورات التدريبية بنسبة 56,66% ، أما الاهتمام بالجانب الاجتماعي وتقديم التحفيزات المادية والمعنوية كانت بنسب متساوية قدرت ب15% ، تليها توفير الوسائل والأجهزة بنسبة 13,33% .

ومنه نستنتج أن اغلب المبحوثين في المؤسسة لديهم رغبة في التدريب وتكثيف الدورات التدريبية والتطبيقية، أما البقية فاهتمامهم اتجه نحو الجانب الاجتماعي والمحفزات وتوفير الوسائل والأجهزة اللازمة والمتطورة لتسهيل العمل، وتحسين جودة أدائهم وزيادة سرعة تدخلاتهم .

ثانيا: مناقشة النتائج على في ضوء الفرضيات

مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

التي مفادها لأنشطة التدريب دور في تنمية وصقل مهارات العاملين ومن خلال عرض البيانات وتحليلنا للجدول من اجل التأكد من صحة الفرضية.

فمن خلال بيانات الجدول رقم 08 أن المؤسسة توفر دورات تدريبية لزيادة وتحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين وإكسابهم خبرة ومعارف جديدة بنسبة 90,90% ، مما يساهم في تأقلمهم مع التغيرات الجديدة وتجديد مكتسباتهم من خلال التزام العاملين بحضور الدورات التدريبية، حيث أكد أغلبية المبحوثين انه محضرو من 5 إلى 10 دورات تدريبية ، ومنه فان الخضوع لدورات تدريبية له دور في تنمية المهارات واكتساب خبرات جديدة .

كما أن التدريب داخل المؤسسة ساهم في رفع معنويات وثقة العاملين ، أي كلما كان للعامل علاقة وطيدة بمكان العمل كانت جودته أفضل، وهذا ما أكدته بيانات الجدول رقم 09 بنسبة 54,54% ، أما بخصوص نوع التدريب وخضوع العامل لجميع أنواع التدريب تطبيقي أو نظري زادت مهاراته خاصة الدورات التطبيقية فهي تمنحه الدقة في التنفيذ حسب نتائج الجدول 10 بنسبة 75,47%، كما توفر وحدة الحماية المدنية برامج تدريبية تهدف إلى تنمية المهارات وتطويرها ، حيث تتناسب هذه البرامج مع مؤهلات العاملين ومتطلبات منصب العمل من خلال بيانات الجدول رقم 14 .

مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثانية :

التي مفادها التدريب يكسب العاملين معارف جديدة ، وذلك ما تبين لنا من خلال الجدول رقم 19 والذي أكد فيه العاملين إن التدريب يكسب خبرات جديدة لمواكبة التغيرات الجديدة والتأقلم معها بنسبة 70% ، كما يتم مقارنة جودة أداء العاملين قبل وبعد العملية التدريبية ويتم تقييم جودة أدائهم عن طريق مناورات تطبيقية لمعرفة نقاط القوة والضعف وإكسابهم الخبرات اللازمة التي تنقصهم حسب ما أكده الجدول رقم 20 بنسبة 85% .

كما نجد أن اكتساب المعارف الجديدة تعمل على تخفيض الأخطاء المهنية، وتزيد من كفاءة وجودة الأداء الوظيفي للعاملين منى خلال بيانات الجدول رقم 21 بنسبة 76,66%.

مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة :

التي مفادها أن التدريب يحفز العاملين على تحسين جودة أدائهم ورفع إنتاجيتهم .

يشعر العاملین بالتحفيز بعد خضوعهم لتدريب حسب بيانات الجدول رقم 22 بنسبة 70% ، فعند التحاق العاملين بوحدة الحماية المدنية تم إخضاعهم لدورات تدريبية قبل شروعهم في العمل ، حيث فضل المبحوثين التدريب قبل الالتحاق بالعمل لإلمامهم بجميع تفاصيل الوظيفة، واستعدادهم للقيام بها والتعرف على الآلات ومكان العمل حسب ما أكده الجدول رقم 23 .

كما أكد لنا الجدول رقم 27 أن أفضل طريقة لرفع وتحسين جودة أداء الوظيفي للعاملين في الوحدة الثانوية للحماية المدنية هي تكثيف الدورات التدريبية ، والاهتمام بالجانب الاجتماعي للموظفين وتوفير الوسائل اللازمة والمتطورة لمواكبة التغيرات والسيطرة على المخاطر .

ثالثا: النتائج العامة:

- توصلت النتائج إلى أن التدريب يكسب العاملين خبرات جديدة.
- أظهرت النتائج أن التدريب داخل المؤسسة ساهم في رفع معنويات وثقة العاملين.
- اغلب إجابات المبحوثين أكدت أن خضوع العامل لجميع أنواع التدريب يزيد من مهاراته ويعطيه الدقة في التنفيذ.
- توصلت النتائج إلى ان المؤسسة تستهدف العاملين الذين يملكون كفاءة.
- أن تناسب البرامج التدريبية مع مؤهلات العاملين تزيد من جودة أدائهم الوظيفي.
- أظهرت النتائج أن وحدة الحماية المدنية تحرص على تدريب العاملين على الأجهزة والآلات المقتناة حديثا.
- اغلب إجابات المبحوثين أكدت أن المؤسسة توفر برامج تدريبية لتنمية مهاراتهم.
- أظهرت النتائج إن التدريب يكسب معارف جديدة ويعمل على مواكبة التغيرات والتأقلم معها.
- توصلت النتائج أن الوقت المخصص لتدريب كان كافي بالنسبة لأغلب العاملين .
- أكد المبحوثين أن المؤسسة تقارن جودة أدائهم قبل وبعد التدريب وتقييمها عن طريق مناورات تطبيقية.
- أن اغلب المبحوثين انخفضت أخطائهم المهنية بعد التدريب.
- يشعر العاملين بالتحفيز بعد خضوعهم لدورات تدريبية .
- يخضع الموظفون لتدريب قبل وبعد الالتحاق بالعمل.
- أن أفضل وقت لتدريب عند العاملين هو أثناء العمل.
- تمنح المؤسسة محفزات لتشجيع العاملين على التدريب .
- أن أفضل طريقة لتحسين جودة أداء العاملين في وحدة الحماية المدنية هي تكثيف التدريب وتوفير الوسائل والاهتمام بالجانب الاجتماعي للموظفين .

وبهذا يمكننا القول انه تم إثبات صحة الفرضيات الفرعية الثلاثة، وبناء على ذلك فان الفرضية الرئيسية التي مفادها يساهم التدريب في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين عن طريق آليات معينة قد تحققت، وعليه فان الدور الفعال الذي يلعبه التدريب في تحسين جودة الأداء الوظيفي يتوقف على تلبية المؤسسة لاحتياجات التدريبية لموظفيها ، فان اهتمامها بنوع البرامج التدريبية والوقت المخصص لها وحسن اختيار المتدربين والمدربين هو ما يجعل عملية التدريب ناجحة وفعالة .

رابعاً: التوصيات

من خلال ما قدمناه في الدراسة النظرية والميدانية واحتكاكنا بالمبوهين لقد توصلنا لهذه التوصيات المقترحة التي يمكن أخذها في الاعتبار والعمل بها لتحسين ظروف العمل والخدمات المقدمة.

- تطوير وتنويع البرامج التدريبية واستعمال أحدث التقنيات .
- إخضاع جميع العاملين لتدريب دون فورات.
- التوعية بالتدريب ونشر ثقافة التدريب داخل المؤسسات .
- خلق جو عمل تنافسي عن طريق الحوافز و المكافآت .
- الحرص على التدريب الخارجي لتبادل الخبرات مع المنظمات الأخرى.
- تعزيز الوعي في المؤسسات بأهمية تطبيق الجودة وتحقيقها .
- الاهتمام ببيئة العمل لخلق ظروف عمل مناسبة .
- منح الفرص للعاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات بما يخص اختيار أنواع وأوقات التدريب الإضافية .

خلاصة

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى الإطار المنهجي لدراسة الميدانية، إضافة إلى تحليل الجداول ومناقشة النتائج وقمنا باختبار صحة الفرضيات، والتي أثبتنا من خلالها إن دور التدريب دور قوي في تحسين جودة الأداء الوظيفي ، كما قدمنا مجموعة من التوصيات التي يمكن الأخذ بها .

خاتمة

خاتمة :

وفي ختامنا للبحث والدراسة ومن خلال النتائج التي أفضت بها الدراسة حول التدريب في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين ، نصل للقول أن التدريب من المواضيع المحورية في صناعة جودة الأداء ، والتنمية المهنية المستدامة، حيث تركز كل المنظمات والإدارات على هذا الموضوع لما له من تأثير على الإنتاجية والكفاءة ، والارتقاء بالخدمات المقدمة من طرف العاملين .

وبالرجوع إلى الدراسة النظرية والميدانية ونتائجها ، نجد أن لتدريب دور فعال في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين بالوحدة الثانوية للحماية المدنية ، فالتدريب يهدف إلى تزويد العامل بالمهارات ، والسلوكيات ، والأساليب المتجددة ، عن طبيعة أعماله وبعده طرق واستراتيجيات ، كما يعزز قدرات الفكر الإبداعي، ويوفر الأمان الوظيفي للعامل ، ويشبع رغبات وحاجات الموظفين .

فالمؤسسات التي تريد الاستمرار والنجاح والتنافس لابد من أن تولي التدريب اهتماما كبيرا ، وتعمل على تقديم دورات تدريبية للموظفين بهدف تطوير مهاراتهم وزيادة كفاءاتهم ، حتى يتسنى لهم القيام بالمهام المنوطة لهم بكل احترافية ودقة ، مع التأكيد على تصميم برامج تدريبية تتناسب مع احتياجات ومؤهلات الموظفين والمؤسسة ، لضمان مواكبة التطورات السريعة والتحكم بها .

وعلى ما تم تقديمه يمكن القول أن لابد من المؤسسات أن توفر كل متطلبات التدريب، من برامج ووسائل، وإدراجه كنشاط رئيسي وكإستراتيجية ضمن أهم أنشطتها، لتحقيق أهدافها وتحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين بها .

وفي الأخير يمكن أن تكون هذه الدراسة نقطة انطلاق لمواضيع بحث مستقبلية في علم الاجتماع، حول واقع التدريب في المؤسسات الجزائرية بجميع أبعاده.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً معاجم:

1. ابن منظور : لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، جزء 2، 1984 ط1.
2. احمد بدوي زكي : معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، ط1 1993.

كتب:

1. إبراهيم محمد المحاسنة : إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
2. محمد بن دليم القحطاني : إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، ط2، 2008.
3. ابو النصر مدحت محمد، الحكومة الرشيدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصرن ط1، 2015.
4. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007.
5. أحمد الخطيب : الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية، عالم الكتاب الحديث، الاردن، أريد، 2010.
6. احمد جابر حسنين، التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1.
7. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
8. إسماعيل حجازي معاليم سعاد : تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1.
9. بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.

10. بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، جامع مستغانم، الجزائر، ط 1، 2019.
11. بولودان محمد : دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، ادارة الموارد البشرية، جامعة جيجل، الجزائر، 2018.
12. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، السعودية 2016.
13. حسن احمد الطعاني، التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2013.
14. حسن العلواني : التنظيم الإداري للنظريات والمفاهيم الأساسية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2004.
15. حسن طلع إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت، لبنان، دار النهضة العربية، 2002.
16. حسين محمد حرحشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ط 1، 2011.
17. حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
18. خضر مصباح إسماعيل الطيطي : إدارة وصناعة الجودة مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
19. خضر مصباح اسماعيل الطيطي، إدارة وصناعة الجودة، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2011.
20. ديمغ روبيرت هاغستروم، ترجمة: هند رشدي، إدارة الجودة الشاملة، الكنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
21. رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.

22. ربحي مصطفى عليان : مناهج وأساليب ابحت العلمي ، دار صفاء لنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، 2000.
23. رونالد ريجيو : ترجمة فارس حلمي، مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1999.
24. سامي بو دبوس، خالد زمهول : إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية وتطبيقات علمية، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، ط1، 2020.
25. سعد زناد دروش، مصطفى احمد مصطفى : إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي المنظمات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الشارقة، الإمارات، 2018.
26. سعد سلمان المشهداني : منهجية البحث العلمي ، دار اسامة لنشر ، الاردن ، عمان ، ط1، 2019.
27. سلمان زايد، إدارة الجودة الشاملة، المنهل، عمان، الأردن، ط1، 2010.
28. شهدان عادل العزاوي : القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، ط 1، 2020.
29. شوقي ناجي، جواد الساعاتي، ادارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2020.
30. صفاء نواف بني حمدان : الإدارة والعلاقات الإنسانية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان ط1، 2014 صلاح الدين عبد الباقي : إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، كلية التجارة الاسكندرية، مصر، 2000.
31. صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، دييونو للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
32. طارق حسن عبد الحليم، الإدارة التربوية في الألفية الجديدة، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط 2، 2017.
33. طارق عبد الرؤوف عامر، ايهاب المصري، الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2014.
34. طلعت إبراهيم لطفي : علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.

35. طلعت مصطفى السروجي : التنمية الاجتماعية المثل والواقع، مركز النشر والتوزيع الكتاب الجامعي، جامعة حلوان، مصر، 2001.
36. عادل محمد زايد : إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
37. عامر إبراهيم قنديلجي : منهجية البحث العلمي ، دار اليازوري العلمية، عمان ، ط1، 2012 .
38. عامر سامح عبد المطلب، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2011.
39. عبد الرب بن نواب الدين : تدريب الدعاة على الأساليب البيانية، الجامع الإسلامية السعودية، 2016.
40. عبد الناصر علك حافظ، حسين ولد حسن عباس، الاعتماد الأكاديمي، دار المنهال للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2015.
41. عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجد، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015. علي السلمي : إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
42. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، درا أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2012.
43. عمار بوحوش وآخرون : منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية ، المركز الديمقراطي العربي لدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين ، ألمانيا، 2019.
44. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005.
45. غانم فنجان موسى، التدريب وتطوير الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة، معهد العربي للثقافة العالمية وبحوث العمل، 1980.
46. فتحي احمد عاروري : المعاينة الإحصائية طرقها واستخداماتها ، شركة دار الأكاديميون لنشر والتوزيع ، الاردن ، ط1، 2013

47. كامل بربر، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 1997.
48. كمال دشلي : منهجية البحث العلمي ، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، كلية الاقتصاد، جامعة حماة، سوريا ، 2016.
49. مبروكة عمر محيريق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، دار حميثرا للنشر، ط1، 2019.
50. مجيد الكرخي : تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، المنهال للنشر، 2014.
51. محمد ابراهيم، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2018.
52. محمد أيمن عبد اللطيف وآخرون، أساسيات إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2017.
53. محمد سرحان علي المحمودي مناهج البحث العلمي ، دار الكتب ، صنعاء، اليمن ، ط3، 2019.
54. محمد سلطان بن سلطان : أساليب التدريب التي طبقها المشرفون التربويون للتدريب التربوي، جامعة الملك سعود، السعودية، 2015.
55. محمد عبد العال نعيمة، إدارة الجودة المعاصرة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2016، ص 39.
56. محمود الفاتح محمود بشير المغربي : أصول الإدارة و التنظيم دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016.
57. محمود احمد عبد الفتاح : إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012، ص 14.
58. محمود حسين الوادي ، علي فلاح الزعبي: أساليب البحث العلمي ، دار المناهج ، عمان ، ط1، 2011، ص244.
59. محمود عبد الفتاح رضوان : الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2013.
60. مدحت أبو النصر، التدريب عن بعد، القاهرة، مصر، 2017.

61. مدحت ابو النصر، مراحل العملية التدريبية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط2، 2009.
62. مروان عبد المجيد إبراهيم : أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق ، عمان ، ط1، 2000.
63. مسيم فوزي مطير العزام، جودة البرامج التربوية للدراسات العليا في ضوء معايير هيئة الاعتماد، دار الكتاب الثقافي، الأردن، 2019
64. مصطفى يوسف كافي : إدارة الأداء، دار المكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2018.
65. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري- تنموي- تكنولوجي- عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
66. منظمة العمل الدولية، نظام إدارة الموارد البشرية، دليل تدريبي وتطبيقي للشركات، القاهرة، مصر، ط1، 2013.
67. موريس انجلس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، الجزائر، ط2، 2004..
68. نادية سعد، دليل تقييم برامج التدريب، المعهد القضائي الفلسطيني، فلسطين، 2012
69. نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الإيزو 10015، درا اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
70. نجم الله العزاوي : الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
71. نزار عوني اللبدي : تنمية الأداء الوظيفي والإدارة، دار دجلة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2015.
72. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، دار المطبوعات الجامعية، ط2، 2014.
73. هشام بو كفوس : أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006.

مذكرات:

74. باسم مصطفى علي البساطي، أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2021.
75. بو بكرى فريد : دور التدريب في إدارة المخاطر والأزمات، شهادة ماجستير علم اجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2013.
76. ديمة خزام، أثر التدريب في أداء العاملين، رسالة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
77. ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة لملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2013.
78. سميرة بوشعللة : البناء المنهجي لرسائل الماجستير في علم الاجتماع، شهادة ماجستير، علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008.
79. سناء محمود احمد سيلمان : أثر أخلاقيات الأعمال على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، 2014.
80. شلكي عبد السلام : العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، اطروحة دكتوراه، علم النفس، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2022.
81. عبد الحكيم عثمان عبد الرحمان، أثر تدريب الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات، رسالة ماستر، ادارة أعمال، جامعة الملك فيصل، تشاد، 2022.
82. عبد الله حسين جولة : دور العوامل النفسية والاجتماعية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة اليمنية، شهادة ماجستير، علوم الشرطة، كلية الدراسات العليا، اليمن، 2016.
83. عبد حكيم جربي : دور التدريب في تحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2018 .
84. العربي عبيدات : إستراتيجية تدريب الموارد البشرية ضمن معايير الايزو والجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2007.

85. العربي عبيدات : إستراتيجية تدريب الموارد البشرية ضمن معايير الايزو والجودة الشاملة ، مذكرة ماجستير ، العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، 2007.
86. علي تايه مسعود، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات القيادية، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال ، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق ، 2012.
87. عوض الله محمد علي محمد، دور التدريب في أداء العاملين، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام مهدي، السودان، 2017.
88. كمال راتب نوفل، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي في الكليات الجامعية الحكومية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2015.
89. مرح طاهر شكري حسن علي : الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير، الإدارة التربوية، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين، 2016.
90. مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير. علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012.
91. نور الدين عزوز : ادارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، اطروحة دكتوراه، علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة العربي بن مهدي، ام البواقي، الجزائر، 2021.
92. نوي عمار : دور القيادة في إدارة العمل التطوعي الجمعي، شهادة ماجستير، تنمية الموارد البشرية، جامعة منشوري قسنطينة، الجزائر، 2010.

مجالات:

93. بارك نعيمة : تنمية الموارد البشرية وأهمتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 7، 2009.
94. بو دلال علي : الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين الواقع والمأمول، جامعة تلمسان، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 4، 2014.
95. زرنوح امحمد : الأداء في المنظمة، مجلة سوسيولوجيا الدراسات، الجلفة، الجزائر، 2017.

96. سالم راضية، بوزيدة نعيمة، أثر برامج التدريب على الأداء الوظيفي دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بعنابة، مجلة ارتقاء البحوث والدراسات الاقتصادية، مجلد1، عدد1، جامعة شاذلي بن جديد الطارف، الجزائر، 2021.
97. عبد الرحمان عباس محمود : تنمية الاقتصادية في الفكر الاسلامي، مجلة الجامعة العراقية، عدد 32.
98. علي بن محكوم : تنمية الموارد البشرية في المنظمة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ادرار، الجزائر، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، العدد 1.
99. فريد خميلي : التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة بمجمع صيدال عنابة، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة عبد العزيز بن باديس ، مستغانم ، العدد6، 2014.
100. قانون 12/78 المؤرخ في 05 أوت 1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعمال، الجريدة الرسمية.
101. محمد زرقون، الحاج عرابة: أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1، 2014..

الملتقيات:

102. بومدين يوسف : إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة طاهر مولاي، سعيدة، الملتقى الوطني، 2010.

المواقع والمنتديات:

103. www.almarjaa.com 2023.03.23. 14 : 31
104. www.arab-academy.com 2023 ;03 ;24.
105. www.m7et.com 2023.03.25.
106. www.specialities.bayt.com 2023 .03.25.
107. العامل: 08 : 20 2023.03.03. www.almaany.com/ar/dict.
108. لأداء الوظيفي، 48 : 17 23.03.03 www.getrom.com
109. مفهوم الدور، . 37 : 21 /2023.03.03 www.Almerja.com.
110. نظرية التوقع، 27. 18 /23-03-17 www.hbrarabic.com
111. نظرية التوقع، q www.google.com/seartch?

المراجع بالفرنسية:

112. JEAN MARIE : ressources humaines et gestion des personnes,
Vuibert, 4eme édition, Paris, 2002
113. Hamza, chafique : the effect of training and development an employee's
performance in priote company, Malaysia, international, journal, learning and
training, vol2, N02

ملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

استمارة مذكرة تحت عنوان:

"دور التدريب في تحسين جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين – دراسة ميدانية بوحدة الحماية المدنية بوشقوف"

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية تخصص تنظيم وعمل، يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة البحثية بغرض جمع معطيات العلمية حول:
"دور التدريب في تحسين جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين – دراسة ميدانية بوحدة الحماية المدنية بوشقوف"

إذا نرجو منكم التجاوب معنا بكل موضوعية عن الأسئلة المطروحة في هذه الاستمارة ونحيطكم علما أن الغرض منها علمي ولا يوظف إلا لخدمة البحث العلمي.

ملاحظة: يرجى وضع علامة (*) في الخانة المناسبة.

وشكرا على تعاونكم

تحت اشراف الأستاذ:

بن صويلح ليليا

من إعداد الطالبة:

عفايفية و داد

براهمية حسين

الدفعة الجامعية: 2023/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

من 18 إلى 28 من 29 إلى 38 من 39 إلى 49 من 50 فما فوق

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4- الخبرة المهنية:

اقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 من 11 إلى 15 من 16 إلى 20 من 20 فما فوق

5- الحالة الاجتماعية:

أعزب متزوج مطلق أرمل

6- الرتبة:

.....

المحور الثاني: أنشطة التدريب ودورها في صقل وتنمية مهارات العاملين

7- عدد الدورات التي حصلت عليها

أقل من 5 من 5 إلى 10 من 10 إلى 15 أكثر من 15

8- عند التحاقك بوحدة الحماية المدنية هل استفدت من دورة تدريبية؟

داخل وحدة الحماية المدنية خارج وحدة الحماية المدنية

9- ماهو نوع التدريب الذي تلقيته؟

دورات تطبيقية دورات نظرية أخرى

10- ما هي المعايير التي يتم اعتمادها في اختيار العاملين للخضوع للعملية التدريبية؟

حسب الخبرة حسب الأقدمية حسب الكفاءة

11- هل العملية التدريبية تتناسب مع مؤهلاتك ومتطلبات منصب عملك؟

نعم لا إلى حد ما

12- هل يتم تدريبك على الأجهزة والآلات المقتناة حديثا بوحدة الحماية المدنية؟

نعم لا

13- هل توفر وحدة الحماية المدنية برنامج تدريبي لأجل تنمية المهارات وتطويرها؟

نعم لا

14- هل يساهم التدريب في زيادة قدرتك على مواجهة المخاطر والمشاكل في عملك؟

نعم لا إلى حد ما

15- هل لمست تطورا في مهاراتك ومعارفك بعد العملية التدريبية؟

نعم لا إلى حد ما

16- إذا كانت إجابتك بنعم كيف تقييم هذا التطور؟

جيد متوسط ضعيف لا يوجد

المحور الثالث: التدريب واكتساب المعارف والمهارات الجديدة

17- هل تتوفر وحدة الحماية المدنية برنامج تدريبي لإكسابك خبرات جديدة؟

نعم لا

18- هل التدريب يساعد على مواكبة التغيرات الجديدة والتأقلم معها بسهولة؟

نعم لا

19- هل كان الوقت المخصص لتدريب كافياً؟

نعم لا

20- ماهي المدة الكافية بالنسبة لك حددها؟

.....

21- هل يتم مقارنة جودة أدائك قبل العملية التدريبية وبعدها؟

نعم لا

22- في حالة الإجابة بنعم كيف يتم تقييم جودة أدائك؟

قياس سرعة الانجاز مناورات تطبيقية اختبار نهائي

23- هل بعد خضوعك لتدريب انخفضت أخطائك المهنية؟

نعم لا إلى حد ما

24- بعد تلقك لدورة تدريبية كيف تقييم سرعة أدائك؟

سريع جدا سريع متوسط بطيء

المحور الرابع: التدريب وتحفيز العمال على تحسين الأداء الوظيفي

25- هل تشعر بالتحفيز بعد خضوعك لتدريب؟

نعم لا إلى حد ما

26- هل ساهم التدريب في رفع معنوياتك وثقتك بقدراتك؟

نعم لا أحيانا

27- عند التحاقك بوحدة الحماية المدنية هل تم إخضاعك لدورة تدريبية؟

قبل التحاقك بالعمل بعد التحاقك بالعمل

28- أهمها يترك أثرا ايجابيا عليك حسب رأيك؟

.....

29- هل التدريب أثناء العمل يرفع من جودة أدائك ويعطيك الدقة في التنفيذ؟

نعم لا

30- أي من أنواع التدريب تفضل :

قبل وقت العمل في وقت العمل بعد أوقات العمل

31- هل يتم منحك محفزات لتشجيعك على الخضوع لدورات تدريبية ؟

نعم لا

32- فإرأيك ماهي أفضل طريقة لتحسين جودة الأداء الوظيفي في وحدة الحماية المدنية؟

.....

ملخص

الملخص:

اهتمت هذه الدراسة بدور التدريب في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين بوحدة الثانوية للحماية المدنية بوشقوف قالمة، حيث هدفت الى التأكد من دور التدريب في تحسين جودة الأداء الوظيفي وضبط العلاقة بينهم والكشف عن أنواع البرامج التدريبية في المؤسسة ومعرفة اهم المعوقات التي تواجه التدريب. تطرقنا الى جانبين نظري وتطبيقي:

الجانب النظري: تضمن الإطار الفكري المفاهيمي للمتغيرات وماهية التدريب وجودة الأداء الوظيفي.

الجانب التطبيقي: تضمن الدراسة الميدانية، اعتمدنا فيه على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمنا الملاحظة والاستمارة كأدوات لجمع البيانات، تم تطبيق المسح الشامل على عينة قدرها 60 عامل.

وفي الأخير توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: ان التدريب يكسب العاملين خبرات، وان أفضل طريق لتحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين بوحدة الحماية المدنية هي تكثيف التدريب، وتوفير الوسائل، والاهتمام بالجانب الاجتماعي للموظفين.

الكلمات المفتاحية: التدريب - الجودة - الأداء الوظيفي - العاملين

summary

This study was concerned with the role of training in improving the quality of job performance of employees of the secondary unit of civil protection in Boushkouf Guelma, as it aimed to ensure the role of training in improving the quality of job performance and controlling the relationship between them and revealing the types of training programs in the institution and knowing the most important obstacles facing training. We touched on two theoretical and practical aspects: Theoretical aspect: Included the conceptual intellectual framework of the variables, the nature of training and the quality of job performance. Applied aspect: The field study included, in which we relied on the descriptive analytical approach, and we used observation and the questionnaire as tools to collect data, the comprehensive survey was applied to a sample of 60 workers. In the end, the study reached several results, the most important of which are: that training gains experience for workers, and that the best way to improve the quality of job performance of employees of the Civil Protection Unit is to intensify training, provide means, and pay attention to the social aspect of employees.

Keywords: Training - Quality - Job Performance - Employees.