



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



بغنوان:

أثر التدريب على تحسين أداء العاملين

دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية ولاية عين الدفلى

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة اعمال

تخصص: إدارة اعمال

إشراف الأستاذ:

- د . بن زهية محمد

إعداد الطالبتين:

- فتيحة كلادي

- مروة مخلفي

لجنة التقييم :

الجامعة	الصفة	اسم و لقب الاستاذ
خميس مليانة	مشرفا	بن زهية محمد
خميس مليانة	رئيسا	
خميس مليانة	ممتحنا	

السنة الجامعية: 2019 / 2020م

اهـداء

إلى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها أولى الناس بصحبتني إلى

نبع العنان الصافي ذلك القلب الكبير وتلك النعمة الغالية الطاهرة صابرة

الفضل التي ممما فعلت وقلبت وكتبت لن أوفيهما حقها وهي أمي الغالية

(حورية) حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى منبع العطاء والعفة والكبرياء, إلى من علمني أن العلم نبراس الحياة

والدراسة سلاح والثقة بالنفس أساس النجاح إلى أغلى إنسان بحياتي وهو أبي

الغالي (محمد) أرجو من الله أن يطيل في عمره.

إلى من كانت بسمتهم ونظرتهم تبعك في نفسي القوة وحب الحياة إخوتي

الأعزاء أطال الله عمرهم وأنار دربهم، وذل الصعاب أمامهم.

إلى رفيقة دربي و الغالية على قلبي والتي تشاركت معي كل أيامي المفرحة

والحزينة وهي صديقتي الحبيبة (فتيحة) كل الحب والشكر لك ولجميع

صديقاتي .

مرورة

اهداء

بدأنا بأكثر من يد وقاسينا بأكثر من هم وها نحن اليوم والحمد لله نطوي
سمر وتعب الأيام وخلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع.

إلى منارة العلم وإمام الأمة المصطفى سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من حققت فيهم الطاعة بعد الله ورسوله إلى أنبل رابطة في الوجود إلى
الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى اللذان سمرنا وضحيا لأجل تعليمي ونجاحي أمي
وأبي الكريمين أطال الله في عمرهم.

إلى من شاركوني دفتي العائلة أخواتي شيماء وفاطمة الزهراء وزوجها أحمد،
وأخوتي ياسين، هشام، بلقاسم، محمد، وأخي حكيم وزوجته.

إلى الينابيع التي تروي حياتي محمد، نورهان، أنفال.

إلى من شاركني في عملي هذا صديقة عمري مروة.

إلى كل الأهل والأقارب إلى كل من عائلة كلالدي ولعريبي.

خاصة إلى أمز ما أملكك خالتي العزيزة محبوبة

إلى كل صديقات دربي: طليحة، حورية، حميدة، حياة، إلى كافة من وسعتهم

ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

إلى كل من ساعدنا في هذا العمل ولو بكلمة طيبة

فتيحة

شكر وتقدير

الحمد لله والشكر له أولاً، الذي شرح لي صديقي، ويسر لي أمري وخفف عني وزري وأحل العقدة من لساني، وأفقه قولي، ووفقني في إتمام هذا العمل المتواضع، ملك الملوك به استعنت وعليه توكلت فهو خير المتوكلين، الشكر إلى الوالدين الكريمين علي دعمهما لنا.

كما توجهت بتشكراتنا إلى الأستاذ الفاضل (بن ذهبة محمد) الذي أشرف على عملنا وساعدنا في هذه الظروف الصعبة نقدم له كل الشكر والتقدير له بالنجاح في عمله والوصول إلى أعلى المراتب .

والشكر لجميع عمال مديرية المصالح الفلاحية بالأخص (حاج ملياني كمال).
إلى أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير.....أساتذة قسم علوم تسيير تخصص إدارة أعمال.

نشكرهم على كل الجهود المبذولة طيلة مشوارنا الجامعي.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الأفاضل على قبولهم منا هذا العمل المتواضع.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التدريب في تحسين أداء العاملين، وقد اخترنا مديرية المصالح الفلاحية بعين الدفلى لتكون محل الدراسة، حيث قمنا من خلال هذه الدراسة بمعالجة إشكالية الموضوع المتمثلة في " ما مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء العاملين بمديرية المصالح الفلاحية بعين الدفلى؟".

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي وقد تمثلت الأدوات التي استخدمناها: " المقابلة الشخصية مع أصحاب الاختصاص، الوثائق المقدمة من طرف المديرية بالإضافة إلى الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد العينة".

كشفت لنا هذه الدراسة أن التدريب له دور مهم في تحسين أداء العاملين من خلال اكتسابهم خبرات ومعارف تسمح لهم بتطوير مهاراتهم، إذ يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد القوى العاملة. **الكلمات المفتاحية:** تدريب، أداء العاملين، تقييم أداء العاملين.

Abstract

This study aims to know the role of training in improving the performance of workers, and we have chosen the Agricultural Services Directorate of Ain Defla to be the subject of the study. Through this study, we addressed the problem of the topic: "To what extent does training contribute to improving the performance of employees in the Directorate of Agricultural Interests in Ain Defla. "?

In our study, we relied on the descriptive approach. The tools we used were: "Personal interviews with specialists, documents submitted by the directorate, in addition to the questionnaire that was distributed to the sample members".

This study revealed to us that training has an important role in improving the performance of employees by gaining experience and knowledge that allows them to develop their skills, as it represents the main pillar in developing and rationalizing the workforce.

Key words: training, employee performance, employee performance evaluation.

	فهرس المحتويات
	اهداء
	شكر
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول و الاشكال
	قائمة الملاحق
	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لدور التدريب في تحسين أداء العاملين
	تمهيد:
	المبحث الأول: ماهية التدريب
	المطلب الأول: مفهوم التدريب
	المطلب الثاني: أهمية التدريب ودوافعه وأسس
	الفرع الأول: أهمية التدريب
	الفرع الثاني: دوافع التدريب
	الفرع الثالث: أسس التدريب
	المطلب الثالث: مبادئ التدريب وأنواعه
	الفرع الأول: مبادئ التدريب
	الفرع الثاني: أنواع التدريب
	المطلب الرابع: أساليب التدريب
	المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين
	المطلب الأول: مفهوم الأداء و أبعاده
	الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين
	الفرع الثاني: أبعاد أداء العاملين
	المطلب الثاني: مكونات و محددات أداء العاملين
	الفرع الأول : مكونات الأداء
	الفرع الثاني: محددات الأداء
	المطلب الثالث: مفهوم و أهداف عملية تقييم أداء العاملين
	الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

	الفرع الثاني: أهداف عملية تقييم أداء العاملين
	الفرع الثالث: طرق تقييم أداء العاملين
	المطلب الرابع: التدريب و علاقته بأداء العاملين
	الفرع الأول: خطوات تحسين أداء العاملين
	الفرع الثاني: علاقة التدريب في تحسين أداء العاملين
	المبحث الثالث: الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسات الحالية
	المطلب الأول: الدراسات السابقة
	الفرع الأول: الدراسات العربية
	الفرع الثاني: الدراسات المحلية
	الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية
	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
	الفصل الثاني: التدريب وأداء العاملين في مديرية المصالح الفلاحية في عين الدفلى
	تمهيد
	المبحث الأول: تقديم المؤسسة
	المطلب الأول: تعريف و نشأة مديرية المصالح الفلاحية لولاية عين الدفلى
	المطلب الثاني: أهداف مديرية المصالح الفلاحية
	المطلب الثالث: مشاكل وحلول القطاع الفلاحي
	الفرع الأول: مشاكل القطاع الفلاحي للولاية
	الفرع الثاني: حلول القطاع الفلاحي للولاية
	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمديرية المصالح الفلاحية
	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.
	المطلب الأول: طريقة الدراسة الميدانية
	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.
	الفرع الأول: أدوات جمع المعلومات
	الفرع الثاني: تصميم أداة الدراسة الكمية (الاستبيان)
	الفرع الثالث: البرامج والأدوات الإحصائية
	الفرع الرابع: التحقق من صدق وثبات الاستبيان
	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
	المطلب الأول: القراءة الوصفية للدراسة

	المطلب الثاني: القراءات التحليلية للدراسة
	المطلب الثالث: إثبات أو نفي فرضيات الدراسة
	خلاصة الفصل
	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.	أنواع التدريب	
2.	نموذج صفات و معايير التقييم للعامل	
3.	نقاط التقييم لمعايير الصفات أو السمات	
4.	بعض الوسائل المستخدمة في تحديد معايير العمل (الإنتاج)	
5.	نموذج لأسئلة قوائم المراجعة	
6.	نموذج لعبارات الاختيار الإلزامي (الإجباري)	
7.	يوضح أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات الحالية والسابقة	
8.	يوضح الاستبيانات الموزعة والمستردة من أفراد عينة الدراسة.	
9.	يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول.	
10.	يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الثاني.	
11.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول التدريب	
12.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول أداء العاملين	
13.	يوضح اختبار بيرسون للعلاقة بين التدريب وأداء العاملين.	

قائمة الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.	أبعاد أداء العاملين	
2.	منحنى التوزيع الإجمالي	
3.	يمثل توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي.	
4.	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.	
5.	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	
6.	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المنصب المشغول.	
7.	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.	
8.	يمثل توزيع عناصر العينة حسب تلقيهم الدورات التدريبية	
9.	يمثل توزيع عناصر العينة حسب عدد الدورات التدريبية المتحصل عليه	
10.	يمثل توزيع عناصر العينة حسب التدريب المتلقي سواء كان داخلي أو خارجي	
11.	يمثل مدى ارتفاع مستوى أداء العمال نتيجة حضورهم الحصص التدريبية	
12.	يمثل مدى تشجيع المؤسسة للعاملين لتقديم أفكار جديدة	
13.	يمثل مدى استفادة العاملين من الدورات التدريبية	

	14. يمثل توزيع عينة الأفراد حسب مشاركتهم المعلومات المتلقية من التدريب	
	15. يمثل مدى مساعدة الحصص التدريبية في بناء علاقات جديدة مع الزملاء	

قائمة الملاحق:

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1.	استمارة الاستبيان	
2.	دورات التكوين المتخصص في اطار التوظيف	
3.	التكوين الأولي اثناء فترة التريص	
4.	دورات التكوين التكميلي في اطار الترقية الى رتبة اعلى	
5.	دورة التكوين الاولي قصد التعيين في المنصب العالي	
6.	عمليات التكوين بالخارج	
7.	عمليات تحسين المستوى	
8.	عمليات تجديد المعلومات	
9.	جدول حوصلة	

يعد التدريب في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة هو أداة التنمية ووسيلتها كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة في الأداء والإنتاج، لذا تزايد اهتمام المؤسسات والشركات بالتدريب باعتباره من أحسن الطرق التي يمكن بواسطتها الربط بين عوامل الإنتاج المادية وبين الأفراد العاملين بالمؤسسة وبالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بأكبر فعالية وكفاءة ممكنة، فهو يقدم معرفة جديدة ويضيف مهارات وقدرات ويؤثر على الاتجاهات ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب في العمل. ولكي تعمل المؤسسة على تحقيق أو السعي للوصول إلى الأداء المتميز فيجب عليها أن تولي اهتمام كبير بمواردها البشرية و الذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها، ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار بجلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم، وتعتبر سياسة دراسة الأداء وتقييمه من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة.

ومن هذا المنطلق وباعتبار أن المؤسسة تسعى لتحسين أداءها، الذي يعد الشاغل الأول للمؤسسات، ومن بينها مؤسساتنا الجزائرية التي لازمها ضعف الأداء منذ نشأتها إلى يومنا هذا، مما يشكل عائقا أمام مواكبتها للتغيرات السائدة عالميا، خاصة وأنها بصدد الانتقال إلى مرحلة جديدة في الاقتصاد ألا وهي مرحلة اقتصاد المعارف المتميزة بالتنافس حول اكتساب المعارف والمهارات النادرة واللازمة لتحسين أداء عمالها ومن تمكّنها الخوض في غمار المنافسة في ظل محيط يتميز بالتغيرات السريعة والمستمرة ويكون البقاء فيه للأسرع. من خلال هذه الدراسة سوف نسلط الضوء على الكثير من التفاصيل التي تخص موضوع التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء العاملين، ومن خلال ما سبق نتجلى لنا إشكالية موضوع البحث والتي نطرحها في التساؤل التالي:

ما مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء العاملين بمديرية المصالح الفلاحية بعين الدفلى؟

الأسئلة الفرعية:

وانطلاقا من هذه الإشكالية يمكن تجزئتها إلى أسئلة فرعية التالية:

- ما المقصود بالتدريب؟ وماهي مبادئه؟

- ما هو مفهوم أداء العاملين؟ وماهي أبرز الطرق لتقييم أداء العاملين؟

- ماهي خطوات تحسين أداء العاملين؟ وما علاقة التدريب في تحسين أداء العاملين؟

فرضيات الدراسة

-يعتبر التدريب المولد الرئيسي لتحسين أداء العاملين في المؤسسة حيث يساهم في زيادة مهاراتهم وخبراتهم مما يدفعهم إلى أداء مهامهم بكفاءة وفعالية.

مبررات اختيار موضوع الدراسة: هناك عدة مبررات دعنا إلى اختيار هذا الموضوع وأهمها:

- رغبة الطالب في التعرف على موضوع التدريب و علاقته في تحسين أداء العاملين؛

-طبيعة اختصاصي والمتمثلة في إدارة أعمال، حيث يعتبر التدريب من أهم المواضيع المتعلقة بهذا التخصص؛

- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتحسين أدائه كونه العامل الأساسي في استمرارية وبقاء المؤسسة؛
- اهتمام المؤسسات بتطوير عمالها وتحسين كفاءتهم لا يتم الا بالتدريب.
- أهداف الدراسة:** ونسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:
- مدى تأثير عملية التدريب في تحسين أداء العمال بمديرية المصلحة الفلاحية بعين الدفلى؛
- الوقوف على واقع التدريب داخل المؤسسة الجزائرية؛
- تطوير النشاط التدريبي للعاملين في المؤسسة لتحقيق التميز في أداء العاملين.

أهمية الدراسة

- تساهم هذه الدراسة بزيادة الاهتمام العلمي بموضوع دور التدريب في تحسين أداء العاملين بمديرية المصالح الفلاحية بعين الدفلى؛
- إعطاء صورة واقعية حول دور التدريب ومساهمته في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية؛
- يساعد التدريب في اكتساب مهارات وخبرات جديدة؛
- زيادة الإنتاجية للعاملين كما ونوعا، من خلال إكسابهم مهارات ومعارف لازمة لأداء وظائفهم.
- حدود الدراسة:** من أجل الإلمام بإشكالية الدراسة وفهم مختلف جوانبها حددنا دراستنا كما يلي:
- الحدود الزمانية:** لقد شرعت الدراسة من شهر فيفري إلى غاية شهر سبتمبر سنة 2020؛
- الحدود المكانية:** لقد تم إسقاط الجانب التطبيقي لهذه الدراسة على مديريةية المصالح الفلاحية بعين الدفلى.
- صعوبات الدراسة:** من أبرز الصعوبات التي واجهتنا خلال قيمنا بهذه الدراسة نذكر أهمها:
- عدم وجود تواصل قوي بين الطالبين والمشرف على العمل نتيجة ظهور الوباء في البلاد؛
- صعوبة الالتحاق بالمؤسسة نتيجة انتشار الوباء؛
- تعامل الكثير من العاملين بطريقة غير علمية مع الاستبيان.

هيكل الدراسة

لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين، فصل الأول الجانب النظري وفصل الثاني الجانب التطبيقي. **الفصل الأول:** والمعني بالتدريب و أداء العاملين تمت معالجته من خلال مبحثين، حيث تطرقنا في المبحث الأول حول التدريب والمبحث الثاني حول أداء العاملين والعلاقة بين التدريب وأداء العاملين ثم الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية.

الفصل الثاني: تطرقنا في هذا الفصل حول دور التدريب في تحسين أداء العاملين في مديريةية المصالح الفلاحية بعين الدفلى حيث اعتمدنا في دراستنا على استخدام الاستبيان في تحليل المعلومات للوصول للنتائج، ثم مناقشتها وتفسيرها للوصول إلى النتيجة النهائية للموضوع.

تمهيد:

يعتبر موضوع التدريب من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة، وهذا في جميع الميادين العلمية وبالنظر إلى الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع، ذلك لأنه أساس نجاح كل مؤسسة وعماد التنمية الإدارية باعتبار أن التدريب يحسن من مستوى الأداء الذي هو عبارة عن سلوكيات العاملين وتصرفاتهم ومدى إنجازاتهم للأعمال الموكلة إليهم.

ويتناول موضوع التدريب في المنظمات الأساليب الأساسية في التعليم والتي تعمل على صقل المهارات والمعرفة والاتجاهات للمتدربين، فالتدريب يمثل استراتيجية البناء للمنظمات.

وعليه حاولنا في هذا الفصل تقديم لمحة عن التدريب وأثره على تحسين أداء العاملين للمؤسسات، ومعرفة العلاقة بينهما.

المبحث الأول: ماهية التدريب

المطلب الأول: مفهوم التدريب

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم التدريب الا أنها متفقة على الركائز الأساسية لعملية التدريب، فقد عرف عبد الجليل التدريب على أنه: عملية تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك بحيث يكون هؤلاء الأفراد أو الجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة.¹

كما يعرف التدريب أيضا بأنه عملية تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على أداء واجبات ومهام الوظائف التي يشغلونها بكفاءة وفاعلية.²

تعريف قاموس أكسفورد: عرف التدريب على أنه نقل الشخص إلى مستوى أو معيار مرغوب من الكفاية سواء بالتعليم أو الممارسة.³

أما صلاح عبد الباقي فقد عرف التدريب على أنه " نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل".⁴

تعريف أحمد ماهر: التدريب هو الأنشطة التي تؤدي إلى زيادة معارف ومهارات الأفراد وتطوير اتجاهاتهم وأرائهم حول العمل، وهو أيضا تغيير في الاتجاهات نحو العمل تمهيدا لتقديم المعارف ورفع المهارات.⁵

ومن خلال ما سبق نستنتج أن التعريف العام للتدريب هو:

"نشاط منظم مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغير في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية لمقابلة احتياجات محددة في الوقت الراهن والمستقبلي، في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به، وتطلعاته المستقبلية في إطار المؤسسة التي يعمل بها"

¹ بلال خلف السكارنة، "التدريب الإداري"، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسراء، 2009، ص18.

² علي سعد محمد داود، "إدارة الموارد البشرية"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2013، ص78.

³ أحمد حسن الطعاني، "التدريب الإداري المعاصر"، دار المسيرة للنشر والطباعة، 2007، ص15-20.

⁴ صلاح عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية"، القاهرة، الدار الجامعية، 2000، ص69.

⁵ أحمد ماهر، "تطوير المنظمات-الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص41.

المطلب الثاني: أهمية التدريب ودوافعه وأساسه

الفرع الأول: أهمية التدريب

إن الأهداف التي يتوخى النشاط التدريبي بلوغها تستند أساساً على إزالة الضعف أو القصور في أداء وسلوك الأفراد سواء ارتبط ذلك بالسلوك الحالي أو المرتقب، وهذا ما يجعل للتدريب أهمية بالغة تكمن فيما يلي:

- اكتساب الأفراد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة تتسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل في المنظمات التي يعملون بها سواء كانت إنتاجية أو خدمية.
- تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين سيما إذا تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار.¹
- سرعة انجاز الأعمال بالطريقة السليمة.
- زيادة القدرة الإنتاجية للمنظمة وبالتالي زيادة قدرتها على تحقيق أهدافها الموسوعة.
- يحتاج الموظف الجديد إلى تدريب مبدئي يمهّد له الدخول في المهنة والتعرف على المؤسسة التي تم تعيينه فيها.²
- استكمال دروس الجامعات والمدارس: فإذا كان التعليم يوفر الأساس الذي يمكن أن ينطلق منه الفرد إلى مجال العمل، فإن التدريب يأتي ليستكمل ما بدأه التعليم.
- يساهم التدريب في زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق الاستقرار في العمل، ومن ثم تحقيق الترابط بين مصالح الأفراد من جهة وأصحاب العمل من جهة أخرى، واستبعاد وجود تضارب بينهما لما يحققه التدريب من وجود مصلحة مشتركة بين الطرفين في مجال الأعمال.³
- استخدام التكنولوجيا الحديثة: فالتدريب يعد الأفراد لاستخدام الآلات والمعدات الحديثة وبالتالي الحصول على أكبر عائد منها.
- إنجاز وظيفي أفضل كما ونوعاً أي زيادة الإنتاجية وبالتالي تقليص التكاليف.⁴

الفرع الثاني: دوافع التدريب

- ـ اتساع أعمال المنظمة وذلك من خلال إضافة منتج جديد أو خدمة جديدة.
- ـ تغيير في سياسات أو الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- ـ مشاكل إنتاجية وسلوكية تتضمن انخفاض في الإنتاجية والجودة أو قلة في دوران العمل.
- ـ زيادة الإنتاجية للعاملين ورفع معنوياتهم.

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الفرشة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص127،

² ربحي مصطفى عليان، "اسس الإدارة المعاصرة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 288،

³ جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية 2003، ص334-335.

⁴ عبد الباري درة، زهير الصياغ، إدارة القوى البشرية، عمان، دار الندوة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 399.

- ج) توفير القوة الاحتياطية للمؤسسة.
- د) سرعة التغيير الاجتماعية والتكنولوجي وعدم القدرة على مسابرة بالإضافة إلى تأثيراته على العاملين فيها.
- هـ) رغبة الأشخاص وتطلعهم للتقدم إلى مناصب أعلى في العمل.¹

الفرع الثالث: أسس التدريب

عند إعداد خطة تدريب العمال بالمؤسسة لتأهيلهم وإعدادهم لمواجهة الأزمات يجب أن يؤخذ في الاعتبار كافة الملاحظات والمقترحات التي تم استنتاجها عند تقييم أداء المؤسسة باستخدام مقاييس تقييم الأداء وفقا للأسس التالية:²

- أ) أن تكون أهداف البرنامج التدريبي واضحة وواقعية.
- ب) أن يؤسس التدريب على إطار أو نموذج نظري يستمد مبادئه من الحقائق التجريبية.
- ج) أن تتوفر المرونة وتتعدد الاختيارات في برنامج التدريب.
- د) أن تتسم عملية التدريب بالاستمرارية.
- هـ) أن يستثمر التدريب معطيات التقنيات التربوية.
- و) أن يعتمد التدريب وسائل متعددة لتحقيق أهدافه.
- ز) تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ح) الشمولية ومواكبة التطورات الجديدة.
- ط) مشاركة جميع المعنيين بالتدريب.
- ي) تحديد الأهداف العامة للتدريب.

المطلب الثالث: مبادئ التدريب وأنواعه

الفرع الأول: مبادئ التدريب

- تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة، ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية وتتمثل فيما يلي:
- أ/ **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة.
 - ب/ **المنطق:** يجب أن يتم التدريب بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.³
 - ج/ **الهدف:** يجب أن يكون الهدف من التدريب محددًا وواضحًا طبقًا للاحتياجات الفعلية للمتدربين مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيًا وواقعيًا وقابلًا للتطبيق.⁴

¹ عبد الله حسين الجوهري، "إدارة الموارد البشرية"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2011، ص، 100.

² مرجع سبق ذكره، أحمد حسن الطعاني، ص، 35، 36.

³ عبد المعطي عساف، **التدريب وتنمية الموارد البشرية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، شارع الجامعة الأردنية، 2008، ص، 53.

⁴ دة عبد البارىء إبراهيم، الصياغ زهير نعيم، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون"، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص، 212.

د/ الشمول: حيث يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم والاتجاهات، والمعارف والمهارات)، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.

و/ الاستمرارية: وهذا يعني أن على مسؤولي التدريب في أي منظمة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغير المستمرة في جميع جوانب الحياة، وخاصة في أساليب العمل وأدواته، وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك، حتى يساعد العاملين على التكيف والتوازن المستمر أمام هذه التحولات¹.

ر/ التدرج: يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة وهكذا يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيدا.

ز/ الواقعية: وذلك بأن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم².

ز/ مرونة التدريب: أن تتمتع برامج التدريب بالمرونة والقابلية للاستجابة لأي تغيير قد يحدث في بيئة المؤسسة³.

الفرع الثاني: أنواع التدريب

على أي شركة أو منظمة أن تحدد سياستها العامة في التدريب ويعني هذا تحديد أنواع التدريب التي تفضلها الشركة وتود التركيز عليها، وهناك العديد من أنواع التدريب أهمها ما يلي:

أولا/ أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

ينقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى خمسة أنواع هي⁴:

أ/ توجيه الموظف: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى ما يلي: الترحيب بالقادمين الجدد، وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع، وتهيئة الموظفين الجدد للعمل وتدريبهم على كيفية أدائه.

ب/ التدريب في أثناء العمل: ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب. حينئذ تسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرة فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين، ومما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريباً مباشراً على الآلة نفسها ومن المشرف عليها.

¹ نجم الفراوي، "التدريب الإداري"، دار البازوري العملية للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص23.

² حسن أحمد الطعاني، "التدريب الإداري المعاصر"، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، 2007، صص، 22، 23.

³ بلال خلف السكارنة، "تصميم البرامج التدريبية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص32.

⁴ بلال خلف السكارنة، "اتجاهات حديثة في التدريب"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، صص73-75.

ت/ **التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:** حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد، والأخص حينما يكون هنا أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات.

ث/ **التدريب بغرض الترقية والنقل:** تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارة والمعارف، ويمكن تصور نفس الأمر حينما يكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل ببرنامج تدريجي عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

ج/ **التدريب للتهيئة والمعاش:** نجد هذا النوع في المؤسسات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش، إذ يتم تدريبهم على البحث عن طرق عمل جديدة أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير وظيفية.¹

ثانياً: حسب نوع الوظائف

ينقسم التدريب حسب نوع الوظائف إلى 3 أقسام هي:

أ/ **التدريب المهني والفني:** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلتها: أعمال الكهرباء والميكانيك والصيانة والتشغيل..... إلخ.

ويهدف التدريب المهني إلى كسب مهارات جديدة للأفراد تسمح لهم بالبقاء بمهنة معينة، إذ تقوم في الغالب بعض المؤسسات بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال، ويحصلون على شهادة فنية تسمح لهم بالتوظيف في المؤسسة.²

ب/ **التدريب التخصصي:** ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، والمشتريات، والمبيعات، وهندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة، والمعارف والمهارات هنا لا تركز كثيراً على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختصة، وتصميم الأنظمة، والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.³

ت/ **التدريب الإداري:** ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقليد المناصب الإدارية الدنيا (أي الإشرافية) أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.⁴

¹ أمين ساعاتي، "إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق"، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص116-117.

² أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار المرجعية، الإسكندرية، 2005، ص326.

³ Remelear, gestion des ressources humaines, armand colin, paris 1993, p174.

⁴ عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1997، ص367.

ثالثاً: أنواع التدريب حسب المكان

أ/ **التدريب داخل الشركة:** قد ترغب الشركة في عقد برامجها الداخلي أو الخارجي، وبالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم ثم الإشراف على تنفيذها، وهنا نوع آخر من التدريب الداخلي وهو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرين للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة، وفي هذا الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مدرسه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه، ويمتاز هذا النوع بتمائل وتشابه ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل، وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل.

ب/ **التدريب خارج الشركة:** تفضل بعض الشركات أن تنتقل كل أو جزءاً من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بالشركات الخاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية.¹

جدول رقم (01) أنواع التدريب

مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
توجيه الموظف الجديد.	التدريب المهني والفني.	التدريب داخل الشركة.
التدريب أثناء العمل.	التدريب التخصصي.	التدريب خارج الشركة.
التدريب لتجديد المعرفة والمهارة.	التدريب الإداري.	التدريب في الشركات الخاصة.
التدريب بغرض الترقية والنقل.		التدريب في برامج حكومية.
1_ التدريب للتهيئة والمعاش.		

المصدر: بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 73

المطلب الرابع: أساليب التدريب

وتنقسم الأساليب التدريبية إلى ثلاثة أنواع هي:²

1/ **أساليب العرض:** وهي من الأساليب الشائعة في كل الدورات التدريبية ويتم من خلالها نقل المعارف والمعلومات للمتدربين، ويعتبر تقديم أهداف الدورة وبرنامجها أحد الأمثلة العامة لذلك، وتدریس كيفية اختيار العينات البحثية هو نمط آخر ، أساليب العرض هي موعظة في معظم أجزائها وهي وسيلة اتصال في اتجاه واحد بين المدرب والمتدرب وهي اقتصادية من حيث المساحة والوقت باعتبار قدرتها على تقديم قدر كبير من المحتوى المعرفي إلى عدد كبير من الحضور في فترة زمنية قصيرة ومن هذه الأساليب:

¹ بلال خلف السكارنة، "التدريب الإداري"، مرجع سبق ذكره، ص 133.

² بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، مرجع سبق ذكره، ص 165-170.

***المحاضرة:** هي أحد أكثر الأساليب شيوعاً في عرض المعلومات في المجموعات الكبيرة، الاتصال غالباً يكون في اتجاه واحد، عند تقديم المحاضرة ينصت الحضور ويسجلون النقاط وعادة ما يتم طرح الأسئلة بعد نهاية المحاضرة.

***العرض الإيضاحي:** هو أسلوب يتم استخدامه لتقديم طريقة أو مهارة معينة تحت ظروف حقيقية مماثلة للواقع، والعرض الإيضاحي شأنه شأن المحاضرة يهدف إلى تزويد المتدربين بمعارف ومهارات معينة، لكن في حالة العرض الإيضاحي فإن المتدربين تتاح لهم الفرصة لرؤية النتائج المباشرة للمهارة المحددة.

2/ أساليب المشاركة: ومن أساليب المشاركة لدينا المناقشة، دراسة حالة، لعب الأدوار، العصف الذهني، والهدف منها أن يكون المتدرب في نهاية الجلسة قادراً على التعرف على بعض أساليب التدريب بالمشاركة وإجراء تطبيقات عليها.

***المناقشات:** هي أسلوب تدريبي يتم فيه طرح موضوع ما من قبل المدرب، وتتم مناقشته بشكل تشاركي مع المشاركين والوصول إلى استنتاجات ومقترحات تعني هذا الموضوع.

***دراسة حالة:** دراسة حالة تتضمن اختباراً تفصيلياً لوضع محدد، هذا الوضع قد يكون حقيقياً أو افتراضياً لكن بالضرورة أن يتم اختياره بعناية ليتضح ويرتبط بشكل مباشر بالإطار العام للبرنامج التدريبي، في دراسة حالة ينمي المتدربون مهاراتهم في التفكير والتحليل والاستنتاج حول المبادئ النظرية والتطبيقية.

***لعب الأدوار:** لعب الأدوار هو أسلوب تدريبي يقوم المتدربون من خلاله بأداء وضع افتراضي أو حقيقي أمام الحضور ويتم إعطاء المتدربين الخلفية الضرورية وبعض الأفكار حول كيفية تنظيم أدوارهم ولكن ليس هناك حوار أو نص محدد بل يتم توليد ذلك في أثناء لعب الأدوار، بعد نهاية العرض يقو المشاهدون والمشاركون معا بمناقشة الأمر لموضوع لعب الأدوار.

***العصف الذهني:** هذا الأسلوب يستخدم بكثرة في توليد الأفكار والتشجيع على الابتكار، حيث يتم تقديم موضوع أو مشكلة للمتدربين ويطلب منهم حلها، ويتم تشجيعهم على طرح أفكارهم بكل حرية للوصول إلى الأفكار أو الحلول المناسبة¹.

3/ أساليب التدريب خارج قاعة التدريب

ومن أساليب التدريب خارج قاعة التدريب لدينا : (التكليفات، المشروعات، الزيارات الميدانية) والهدف منها أن يكون المتدرب في نهاية الجلسة قادراً من التعرف على الأنشطة خارج قاعة التدريب.

***التكليفات:** هي النموذج الأكثر شيوعاً من الأنشطة خارج قاعة التدريب وتستخدم التكليفات لتحقيق ما يلي:
أ- تعزيز التعلم الفرديين.

ب- الأثرء وتمديد التعلم إلى خارج إطار قاعة التدريب.

وقد تأخذ التكليفات أين من الأشكال التالية (القراءة -الكتابة-التمارين)

¹بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، مرجع سبق ذكره، ص171-179.

*المشروع : يضم المشروع كل الفوائد الصغيرة التي تحققها التكاليفات، وذلك بتوفير فرصة للمتدرب لبذل مجهود تدريبي بطول البرنامج التدريبي.

*الرحلات: الزيارات الميدانية تمكن المتدربين من رؤية أو تجربة بعض الأشياء التي تدرب عليها العمال في الدورات التدريبية، لتحقيق الفاعلية والنجاح فإن الزيارات الميدانية التي ترغب في تضمينها في البرنامج التدريبي يجب أن يكون هدفها واضحا¹.

¹بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، مرجع سبق ذكره، ص 179-183.

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

المطلب الأول: مفهوم الأداء و أبعاده

الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين

هناك عدة تعارف لأداء العاملين نذكر منها:

التعريف الأول: هو عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين و بالنتائج في ثلاثة عوامل هي : الدافعية

وقدراته و مستوى إدراكه، كما أنه مدى مساهمة الفرد في إندار الأعمال و الواجبات الموكلة إليه بشكل فعال.¹

التعريف الثاني: كما عرف "Peter Drucker" الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والديمومة، بتحقيق

التوازن بين رضا المساهمين و العمال.²

التعريف الثالث: "هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"³

ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج أن أداء العاملين هو نتيجة العمل المقدم ويعبر عن مدى مستوى

قيامه بهذا العمل بشكل فعال سواء من حيث الكمية أو جودة العمل.

الفرع الثاني: أبعاد أداء العاملين

أداء العاملين و يقصد به ما يقدمه و يضيفه العاملون من مخرجات عمل، ونوعية علاقاتهم بالآخرين و

انطباعهم والتزامهم بالأنظمة و تعليمات العمل، ويتم قياس هذا المتغير من خلال توفر الأبعاد التالية:⁴

¹ أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، سنة 1979، ص 68.

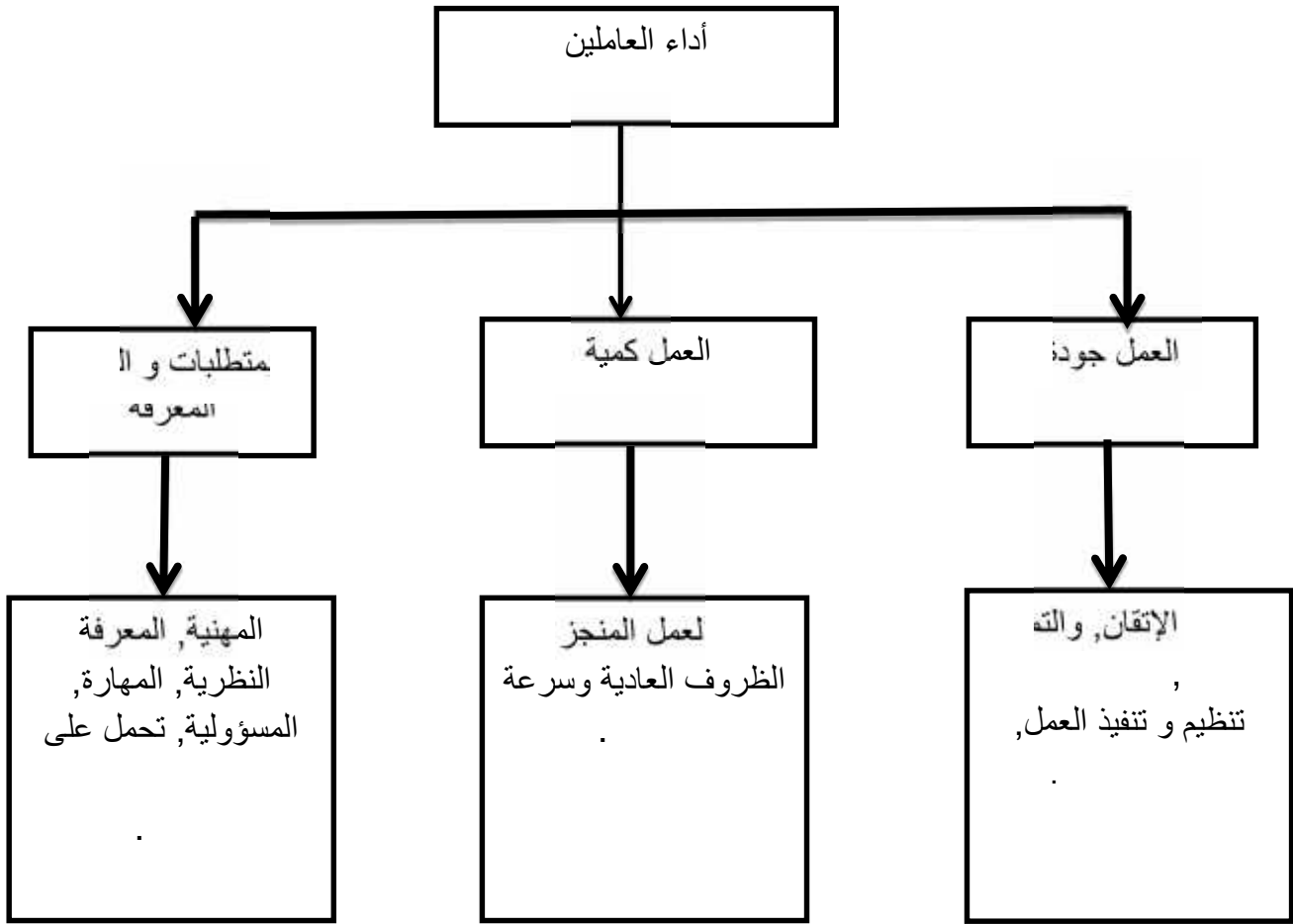
² P. Drucker, l'avenir du mangement selon, Drucker, Edition village mondiale, paris, 1993, p 73.

³ سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 219.

⁴ مروان محمد النصور، دور الثقافة في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة جامعة الإسلامية للدراسات

الاقتصادية و الإدارية، مجلة 20، العدد2، 2012، ص192.

الشكل رقم(1): أبعاد أداء العاملين



المصدر: مروان محمد النصور، دور الثقافة في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة جامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، مجلة 20، العدد2، 2012، ص192.

المطلب الثاني: مكونات و محددات أداء العاملين

الفرع الأول : مكونات الأداء

يمكن التمييز بين ثلاث مكونات يمكن أن يقاس الأداء من خلالها و هي:¹

- كمية الجهد: يعبر عن مقدار الطاقة العقلية و النفسية و الجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، و هو ما يعرف بالبعد الكمي للطاقة المبذولة.

¹يمان بومزير، سامية حروز، علاقة تقييم أداء العاملين بنظام الحوافز (دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الحضري ورقلة)، مذكرة تخرج لنيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية، المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني حاسي مسعود ورقلة، دفعة2008/2011، ص10.

- نوعية الجهد : ونقصد بها مستوى الدقة والجودة، أي مدى مطابقة الإنجاز للمقاييس والمواصفات المطلوبة ففي كثير من الأحيان لا نولي أهمية لسرعة الأداء أو الكمية بقدر ما يهمننا نوعية وجوده المجهود المبذول .

- نمط الإنجاز: ويقصد به الطريقة أو الأسلوب التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة في حالة ما إذا كان العمل جسميا، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى قرار أو حل قضية أو الأسلوب الذي يتبعه في اجراء بحث أو دراسة إذا كان العمل ذو طابع ذهني .

الفرع الثاني: محددات الأداء

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، و إدراك الدور و المهام، و يعني هذا الأداء الوظيفي في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من العناصر التالية و هذا حسب نموذج "بوتر و لولر":

أ- الجهد المبذول: يعكس درجة حماس الفرد لأداء عمله، فبقدر ما يكون هناك تكثيف للجهد بقدر ما يكون هناك دافعية لأداء العمل، و الجهد مرتبط بقوة الدافع أكثر مما هو مرتبك بالأداء كما أن هذا الأخير له علاقة بإدراك احتمالية الحصول على الحافز، فطموح الفرد في الترقية و التقدير و زيادة المرتب تعتبر عامل رئيسي في زيادة الجهد.

ب- القدرات و الخصائص الفردية: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء العمل، و هي التي تحدد درجة فعالية الجهود المبذولة، و ترجع لما اكتسبه الفرد من خلال مراحل عمله.

ج- إدراك الفرد لدوره الوظيفي : يعني تصورات و انطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عملهن و عن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة .

تتفاعل هذه العناصر فيما بينها و لا يمكن أن تعمل خارج اتحادها، و لا يمكن أن يؤثر كل عنصر على حدى على الأداء بمعزل عن العنصر الآخر. يمكن تلخيص ما سبق في المعادلة الآتية :

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}^1$$

المطلب الثالث: مفهوم و أهداف عملية تقييم أداء العاملين

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء نذكر أهمها:

التعريف الأول: قياس إنتاجية الفرد خلال فترة زمنية معينة، وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها.²

¹ ايمان بومزير، سامية حروز، نفس المرجع السابق، ص11.

² زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركاء والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص87.

التعريف الثاني: يقصد بتقييم الأداء مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم، وتحقيقهم الوظائف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم في الاستفادة من فرصهم في الترقى وزيادة الأجور.¹

التعريف الثالث: تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم أو ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم، ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله المسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى.²

التعريف الرابع: هو عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيداً أم لا، وفي أية مجالات. هذا الأداء قد يشمل الاعمال المسندة للفرد أو جهوده أو سلوكه.³

ويمكن تعريف تقييم أداء العاملين على أنه دراسة و تحليل لأداء العامل ومدى قيامه بالمهام المقدمة له خلال فترة زمنية محددة وذلك بهدف قياس قدراته مما يجعله يستحق الترقى وأو زيادة أجره.

الفرع الثاني: أهداف عملية تقييم أداء العاملين

هناك عدة أهداف لعملية تقييم الأداء وهذا نظراً لأهميتها في سياسات إدارة الموارد البشرية ومن بين هذه الأهداف ما يلي:⁴

1/ على مستوى المؤسسة

- يساعد على وضع نظام فعال للرقابة وهذا لتسهيل التقييم بين الرئيس و المرؤوسين و يكون على أساس و معايير موضوعية، والأمر يستلزم الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين من نقاط القوة والضعف وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.

- رفع مستوى أداء المستخدمين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

- ضمان عدالة المعاملة وذلك باستخدام أسلوب موضوعي لتقييم الأداء بذلك يكون جزاء العامل بما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهد و كفاءة العامل في عمله.

- إيجاد مناخ ملائم وتحسين المحيط الاجتماعي للعمل من زيادة الثقة، التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد الشكاوي المستخدمين اتجاه المؤسسة.

- تحديد تكاليف العمل وإمكانية ترشيد السياسات الإنتاج سياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.

-يساعد المؤسسة على وضع معدلات أداء موضوعية ومعايير دقيقة.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص363.

² صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص257.

³ سعاد نائف بزنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2004، ص378.

⁴ بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية)،

مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم تسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011/2012، ص

- يساعد على احترام نظام العمل وقواعده.
 - تساعد على وضع أسس في تحديد استراتيجيات الحصول على الموارد البشرية ذات كفاءة تتماشى مع استراتيجية العامة للمؤسسة.
 - يعد من أهم المؤشرات التي تعتمدها المنظمة لمعرفة مستوى الدافعية درجة رضا المستخدمين ، وهذا لتطويرها وزيادة اندماج الافراد في المنظمة برفع روحهم المعنوية.
- 2/على مستوى المديرين:**

- تقييم الأداء يجعل الادارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها فمن خلالها تقوم الادارة العليا بتقديم توجيهات و دورات تكوينية للرؤساء من أجل التوجيه الأمثل لهم وهذا بتكوين علاقة جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين وتكوينهم على تقييم الأداء الأمثل والموضوعي.
 - تكوين علاقات جيدة مع المستخدمين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.
 - تنمية قدرات المدير أو المشرف في مجالات الاشراف والتوجيه واتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بالمستخدمين.
 - التعرف على كيفية اداء العاملين بشكل علمي وموضوعي
- 3/على مستوى المستخدمين:**

- رفع حالة الشعور بالمسؤولية لدى المستخدمين من خلال توليد الفعالية الكاملة لديهم أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون فغي العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.
- اقتراح الطرق المناسبة لتطوير سلوك المستخدمين وتجديد بينتهم الوظيفية.
- توفر نتائج التقييم للأداء التغذية العكسية للعاملين حيث يعرف كل عامل من خلالها حقيقة أدائه باجابياته وسلبياته فيتوقع ان يتولد لديه دافع رغبة لتطوير أدائه وتحسينه.
- تستخدم في جذب الموارد البشرية الجيدة الى المؤسسة وترقية المستخدمين ذوي المهارات والقدرات العالية.
- تساهم في دعم العلاقات بين المستخدمين و الادارة، فالنتائج الموضوعية والعادلة لعملية التقييم تؤدي الى زيادة الثقة الى المستخدمين اتجاه الادارة.¹

الفرع الثالث: طرق تقييم أداء العاملين

- هناك العديد من الطرق والمعايير المستخدمة في مختلف المنظمات، منها التقليدية ومنها المقاييس الحديثة في التقييم وادناه توضيحا لكل من هذه الطرق:²
- 1-الطرق التقليدية في التقييم: وينطوي تحت صفة المقاييس أو المعايير التقليدية في التقييم الطرق التالية:

¹بويرطخ عبد الكريم، نفس المرجع السابق ص21.

²خضير كاظم محمد، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص154.

1-1 طريقة الصفات أو السمات: ويتم وفقاً لهذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين، تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية:

أ- تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الفرد مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع زملاءه، المحافظة على الدوام الرسمي.... الخ، وهكذا يتم اعتماد الصفات التي تراها الإدارة العليا ضرورة في إنجاز الأداء للعامل، والجدول التالي يبين بوضوح.

جدول رقم (02)

نموذج صفات و معايير التقييم للعامل

المقياس	ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف
الصفات	10	8	6	4	2
مستوى الأداء					
العلاقة مع رؤسائه بالعمل					
العلاقة مع زملاءه بالعمل					
العلاقة مع المراجعين					
تحمل المسؤولية					
المحافظة على أوقات الدوام الرسمي					
الدقة في إنجاز العمل					
السرعة في إنجاز العمل					
القدرة على اتخاذ القرار					
الانضباط في العمل					
المهارة الفنية					
روح المبادرة والابداع					
المقترحات والمساهمات التطويرية للعمل					
المجموع					

ب- إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثلاً ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف، وهكذا.¹

¹ خضير كاظم محمد، ياسين كاسب الخرشة، نفس المرجع السابق، ص 155.

ج- تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي تم وضعها كما في الجدول رقم (02) أدناه:

جدول رقم (03)

نقاط التقييم لمعايير الصفات أو السمات

الدرجة	النقاط
ممتاز	10 نقاط
جيد جدا	8 نقاط
جيد	6 نقاط
مقبول	4 نقاط
ضعيف	2 نقطة

د- يتم وضع عناصر الأداء والدرجات والنقاط داخل نموذج يتم اعداده لهذا الغرض كما هو في جدول رقم (01) يتم اعداده لتقييم الأداء ويطلق عليه (نموذج تقييم اداء العاملين).

هـ- يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج.

و- يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي لكي يصير من خلالها تحديد المستوى التقييمي للموظف كأن تكون المعايير التقييمية كالاتي:

100-90 ممتاز

89-80 جيد جدا

79-70 جيد

69-60 متوسط

59-50 مقبول

49 فما أقل ضعيف

ز- يقوم الفرد المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق والمقارنة لاحقا.

2- طريقة معايير العمل (الإنتاج): نستخدم أسلوب معايير العمل (الإنتاج) كوسيلة لتقييم الاداء للعاملين عادة في حقول الأنشطة الإنتاجية، ويتضمن هذا الأسلوب تحديد المعايير أو مستويات الإنتاج المراد تحقيقها، ثم يتم مقارنة الأداء الفعلي المتحقق للفرد إزاء هذه المعايير لمعرفة مستوى الأداء المتحقق للفرد ولذا يجب أن تعكس تلك المعايير مستوى الإنتاج الطبيعي للفرد العادي وهناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحديد معايير العمل والجدول رقم (03) يوضح ذلك.¹

¹ خضير كاظم محمد، ياسين كاسب الخرشة، نفس المرجع السابق، ص 156-157.

جدول رقم (04)

بعض الوسائل المستخدمة في تحديد معايير العمل (الإنتاج)

الوسيلة	مجالات التطبيق
متوسط إنتاج الفرد أو جماعة العمل	يستخدم لقياس انتاجية الفرد أو الجماعة العمل حينما تقوم الجماعة بأداء نفس الأنشطة أو المهام تقريبا.
أداء مجموعة ممتازة من الأفراد بصفة خاصة	عندما تكون المهام أو الأنشطة التي يؤديها الأفراد متشابهة، ويتطلب أسلوب متوسط الأداء للجماعة وقتا كبيرا.
دراسة الوقت والحركة	وتتضمن الأعمال التي تتطلب مهام متكررة وتعني العمليات التي تتطلب مهام وأنشطة مختلفة ومتعددة وليس لها نموذج أو دورة محددة لانجاز العمل.
آراء الخبراء	ويتم استخدام هذ الأسلوب حينما لا تستطيع أن تحقق سبل التطبيق من الوسائل المذكورة أعلاه.

ومن أهم المزايا التي يتصف بها مدخل معايير العمل أو الإنتاج أنها تعتمد العوامل الموضوعية في التقييم ولكي يكون المدخل أكثر عدلا بالتطبيق فإنه ينبغي أن تؤخذ آراء الأفراد الذين يتأثرون باستخدام هذا النمط من تقييم الأداء، أما الانتقاد الذي يمكن أن يوجه بوضوح لهذا الأسلوب فهو نقص القدرة على استخدام هذه المعايير لقياس مختلف الوظائف أو الأعمال إذ لا يمكن استخدامه للوظائف أو الأعمال غير المتماثلة أو المتشابهة.

3-1 طريقة الرتب

تعتبر هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الأداء وأسهلها، حيث يتم استخدامها فيما يكون من الضروري القيم بمقارنة أداء فردين أو أكثر ويجب أن تكون المقارنة وفق صيغ معينة ويعد الأداء العام للموظف من أكثر الأساليب المعتمدة للمقارنة، وهناك ثلاثة طرق شائعة الاستخدام في طريقة الرتب هي:

- الترتيب التبادلي Alteration

- المقارنة الثنائية Pairedcomparison

- التوزيع الإجباري Forced distribution¹

أ- الترتيب التبادلي: ويتم بموجب هذه الطريقة كتابة أسماء العاملين المراد تقييم أدائهم في الجانب الأيمن من الاستمارة المعدة لهذا الغرض، ثم يطلب من المقيم أن يختار أفضل فرد من الأسماء في القائمة ويجري حذفه من الجانب الأيمن في الاستمارة ويكتب اسمه في الجانب الأيسر للاستمارة ثم يطلب من المقيم أن يختار أقل الأفراد

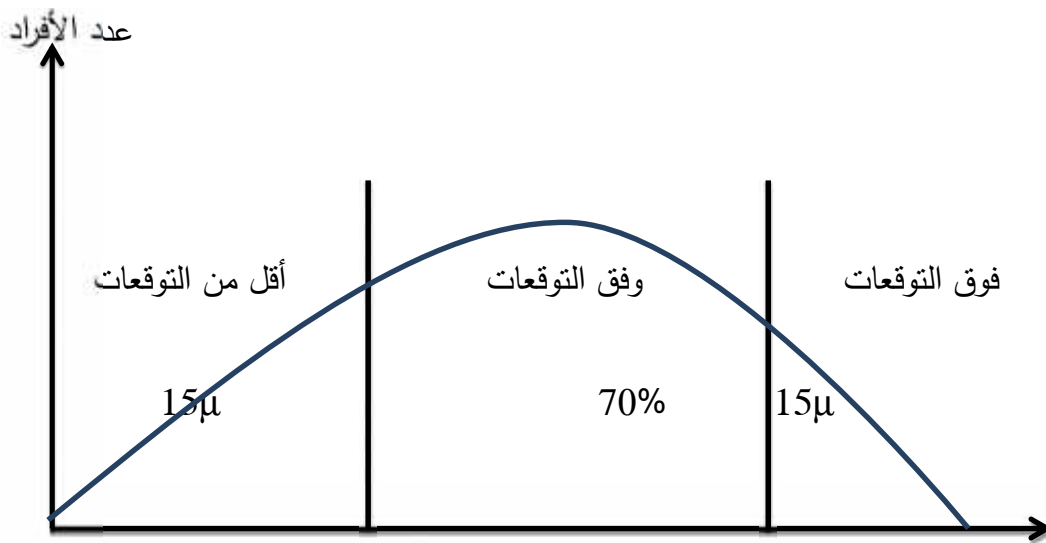
¹خضير كاظم محمد، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سبق ذكره، ص 157-158.

تفضيلاً في القائمة ويحذف اسمه أيضاً من الجانب الأيمن ليكتب في أدنى العمود في الجانب الأيسر وتستمر هذه العملية لجميع الأفراد في الجانب الأيمن حيث يتم ترتيبهم في الجانب الأيسر للاستمارة بشكل كامل.

ب- الترتيب وفق المقارنة الثنائية: ويتم التقييم وفق هذه الطريقة بالمقارنة الثنائية بين الأفراد المراد تقييم أدائهم ولناخذ المثال التالي فلو فرضنا أن هناك ثمانية عاملين يراد تقييمهم، إذ توضع أسماء هؤلاء الأفراد في استمارة التقييم في الجانب الأيمن منها ثم يقوم المقيم بمقارنة كل فرد بالفرد الذي يليه استناداً لمعايير التقييم المعتمدة كالأداء العام للإنجاز أو الالتزام بالدوام مثلاً، فإذا كانت إنتاجية الفرد الأول أكثر من الثاني، فتوضع علامة أمام الفرد الأول ثم يقارن بالفرد الثالث في القائمة فالرابع حتى الثامن وفي نفس المعيار المستخدم وهو الإنتاجية، حيث توضع علامة واضحة أمام الفرد الذي يبدو أنه أكثر إنتاجاً.

ج- طريقة التوزيع الإجباري: وتتطلب هذه الطريقة في التقييم أن يقارن المقيم أداء الأفراد المراد تقييم أدائهم وفق نسب مئوية معينة للأفراد وفق مستويات الأداء المختلفة للتقييم، فلو اعتمد المقيم مثلاً أسلوب التوزيع الطبيعي فالشكل رقم (04) يبين كيفية استخدام هذه الطريقة، فمثلاً يطلب من المقيم أن يقيم 70μ من الأفراد العاملين قد حققوا توقعات الأداء الطبيعية و 15μ من الأفراد لم يحققوا التوقعات المطلوبة فإن عملية الترتيب تأخذ المنحنى الطبيعي.¹

شكل رقم (02)
منحنى التوزيع الإجباري



ومن أكثر المشاكل التي تواجه هذا الأسلوب في التقييم هي عم القدرة على استخدامه في حالقة الاعداد الصغير من العاملين إذ لا يمكن أن تتحقق العدالة في التوزيع الطبيعي عندما يكون العدد المراد تقييمه صغيراً.

¹خضير كاظم محمد، ياسين كاسب الخرشة، نفس المرجع السابق، ص 158-159.

4-1 طريقة التقييم المقالي: وتتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بكتابة وصفا لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض، وعادة ما يتم تقديم توجيهات وإرشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم، ومن الأمثلة التي يمكن أن يحتويها التقييم، صف وفقا لرأيك الشخصي أداء هذا الفرد متضمنا:

- كمية وجود الأداء المتحقق

- المعرفة المتعلقة بوظيفته

- قدرته على التكيف مع العمل

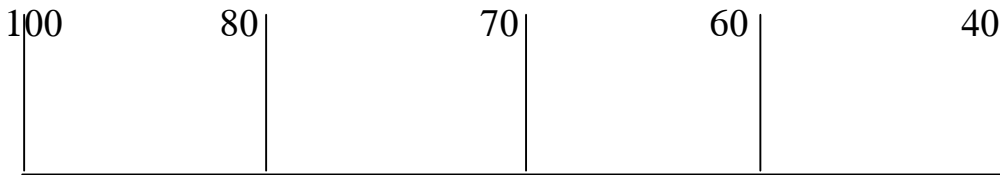
- علاقاته مع زملاءه والعاملين معه

- ماهي نقاط القوة والضعف في أداءه...وهكذا.

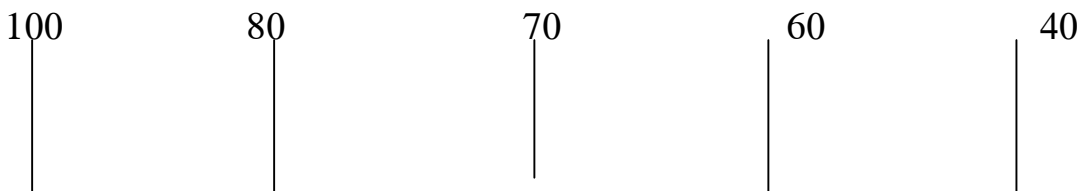
ومن المشاكل التي تنطوي عليه هذه الطريقة في التقييم هي الشكل والمحتوى للتقرير الذي يعده المقيم، إذ يعتمد كلياً على القدرة أو الرغبة في الكتابة المقالية ولذا فإنه من الصعب مقارنة التقييم المقالي بعبء البعض الآخر للأسباب المتعلقة بطبيعة المقيم ذاته من حيث المهارات الكتابية والوظيفية التي يعتمدها في التقييم للفرد أو الأفراد المراد تقييم أدائهم.

5-1 المقياس الرتبي البياني: ويتم من خلال اعتماد أسلوب المقياس الرتبي البياني، أن يقوم المقيم بتقييم الفرد العامل وفقاً لبعض العوامل المحددة مثل كمية العمل، الاستقلالية، معرفة العمل، الغياب، الدقة في الأداء، التعاون.... الخ، ويتضمن الترتيب البياني كل من المدى العددي أو الرقمي والوصف الكتابي فمثلاً:

أ- التقويم من خلال الوصف التقديري.¹



ب- التقويم من خلال الأسلوب الوصفي في الأداء ويعتبر أكثر دقة وأشمل شيوعا في الاستخدام



غير متعاون مطلقا متعاون نادرا متعاون أحيانا متعاون غالبا متعاون جدا

¹خضير كاظم محمد، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 160.

ويقوم المقيم وفق هذا الأسلوب من التقويم على دراسة كل صفة يتم اعتمادها في التقويم وفق المعايير المحددة من قبل المنظمة ويضع القيمة الملائمة لها، ثم يشرع باستخراج التقدير النهائي للتقييم وفقا لما يلي:

90	كمية العمل
80	الاستقلالية
70	معرفة العمل
80	الغياب
80	الدقة في الأداء
90	التعاون مع الزملاء
70	التعاون مع رؤسائه
560	

ثم يتم استخراج الوسط الحسابي للتقييم النهائي للفرد وفقا لما يلي:

$$\frac{560}{7} \times \boxed{80}$$

ثم يتم اعتماد النتيجة النهائية لاستخدامها وفق القيمة الوصفية استنادا للمعيار التالي:

100-90	ممتاز
89-80	جيد جدا
79-70	جيد
69-60	متوسط
59-50	مقبول
49 فأقل	ضعيف

وتتسم هذه الطريقة بسهولة الاستخدام وتساعد على التحليل الوصفي للموظف المراد تقييمه ويمكن أن تتلائم مع مختلف إعداد الموظفين سواء كانت صغيرة أو كبيرة ويمكن أن يتم تطبيقها في مختلف قطاعات الأعمال سواء الانتاجية أو النشاطات الخدمية. أما نقاط الضعف التي تنطوي عليها هذه الطريقة فيمثل التباين بين المقيمين في اعتماد تفسير الوصف الكتابي بطريقة متماثلة نتيجة الاختلاف في خبراتهم وخلفياتهم وشخصياتهم.... الخ والمشكلة الأخرى تتعلق باختيار المعايير ذات الارتباط الوثيق بالأداء الوظيفي، مما يجعل الأمر في كلا الحالات يؤثر سلبا على نتائج التقييم المتوخى بلوغها للفرد والمنظمة على حد سواء.¹

1/ الطرق الحديثة في التقييم

وينطوي تحت صفة الطرق الحديثة في التقييم الطرق والأساليب التالية:

1-1 الإدارة بالأهداف: يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال تقييم الأداء بشكل واسع النطاق من خلال الإداريين والاختصاصيين، وغالبا ما نطلق مسميات مختلفة على هذا النمط من التقييم وهي وضع الأهداف، الإدارة

¹ خضير كاظم محمد، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 161.

بالنتائج، إدارة الأداء، إدارة النتائج، أو تخطيط العمل أو برامج المراجعة، وأي تكون المسميات المطلقة على هذه الطريقة، فإن الإدارة بالأهداف تعتمد الخطوات التالية:

- 1- يتم تحديد وتعريف مجموعة واضحة دقيقة من الأهداف التي يجب أن يؤديها الفرد وغالبا ما يتم التحديد بمشاركة الأفراد المعنيين بالأداء.
- 2- وضع آلية لتنفيذ العمل وتطبيق الأهداف الموضوعية.
- 3- تعطى الحرية للفرد العامل بإنجاز هذه الخطة.
- 4- متابعة مدى الإنجاز المتحقق للأهداف دوريا.
- 5- اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية للانحراف عن الخطة الموضوعية.
- 6- تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل.

ولكي يتم تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بالأسلوب السليم لابد من توافر جملة من المتطلبات الموضوعية لتحقيق ذلك هي:

أ- أن تكون الأهداف قابلة للقياس كميا، فالأهداف النوعية التي لا يمكن قياسها كميا ينبغي استبعادها قدر المستطاع وإذا لم تتمكن الإدارة باستبعادها فيجب وضع أوزان نوعية (معيارية) لها بشكل موضوعي.

ب- أن تتسم الأهداف المراد إنجازها بدرجة عالية من التحدي إذ أن الأهداف البسيطة لا تشكل باعثة أو حافزا كبيرا في إنجازها.

ج- أن تكون الأهداف أكبر من القدرات أو الطاقات الفردية وإنما يجب أن تكون واقعية ويمكن تحقيقها بالجهود المناسبة.

د- أن تكون موثقة ومكتوبة وبصورة واضحة وشفافة ولا تحتمل الغموض أو التأويل بتفسيرات مختلفة.¹

هـ- أن يتم جدولة الانجاز وفق جدول زمني معين كأن يكون شهر، فصل، سنة.... الخ بحيث لا يكتنف الانجاز غموضا بالتوقيت الزمني للإنجاز.

و- أن تتم مشاركة الأفراد العاملين بتحديد الأهداف وتقرير آلية الانجاز والتوقيت الزمني له، إذ أن مشاركة العاملين تعتبر أساسية في تحقيق الإنجاز المراد بلوغه.

ز- أن تتسم الأهداف المراد إنجازها بالمرونة اللازمة للتعديل كلما تطلب الأمر ذلك، ولكن قبل الشروع بعملية التنفيذ حتما.

ح- أن تتم المراجعة الدورية والمنتظمة بين الأفراد العاملين والمدير كلما تطلب الأمر ذلك، سيما عند القيام بوضع أهداف أو متطلبات جديدة للتنفيذ على المسار المستقبلي للمنظمة.

¹ خضير كاظم محمد، ياسين كاسب الخرشنة، نفس المرجع السابق، ص 162-163.

1-2 تقييم الأحداث الحرجة: تعتبر هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين من أحدث الوسائل المستخدمة في تقييم الأداء، وتتطلب من المقيم الاحتفاظ بسجل يتم تدوين الأحداث وفقا لحدوثها أثناء أداء العاملين. وتتطوي هذه الطريقة على توفير سجلات يتم من خلالها تدوين سلوك العامل أثناء تأديته لمهام عمله بحيث يتم تدوين السلوك المرضي والسلوك غير المرضي له، وتوفر هذه السجلات بطبيعة الحال عبر الوقت أساسا لتقييم الإدارة لهؤلاء العاملين وفقا للوقائع والأحداث أثناء تأدية المهام في عمله.

3-1 قوائم المراجعة: تقوم هذه الطريقة بشكل أساسي على دراسة كل نوع من أنواع الوظائف السائدة في المنظمة، وذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي يتم من خلالها وصف الأداء السليم للعمل، حيث أن الوظيفة ذاتها تحدد عدد ونوعية وطبيعة الأسئلة الوصفية التي تتعلق بها، وتتطلب الإجابة على هذه الأسئلة ب(نعم) أو (لا) كما هي في الشكل رقم(05) الذي يتضمن مثالا لهذا النوع من الأسئلة.¹

جدول رقم(05)

نموذج لأسئلة قوائم المراجعة

لا	نعم	الأسئلة
		هل يلتزم بأداء عمله
		هل يفقد أعصابه عند التعامل مع المستهلكين
		هل يتسم بالمبادرة والإبداع
		هل يحترم مواعيد العمل
		هل يتعاون مع زملائه بالعمل
		هل يتطوع بالقيام بأعمال خاصة

4-1 مقياس الاختيار الإلزامي(الإجباري): يعتبر هذا الأسلوب من الطرق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق العدالة والموضوعية في تقييم الأداء وتعد من أكثر الطرق شيوعا واستخداما في التقييم وتتطلب من المقيم أن يقوم بترتيب مجموعة من العبارات التي تصف كيفية أداء العامل لمهام وواجبات عمله والمسؤوليات المتعلقة به كما موضحة في الجدول رقم(06)، حيث أن هناك مجموعة من العبارات التي يتضمنها الاختيار الإجباري وعادة تعطى أوزان نوعية للعبارات التي يحتويها المقياس الإجباري في الاختيار وعادة ما تكون تلك الأوزان غير معلومة لدى المقيم خشية من التحيز والترتيب

¹ خضير كاظم محمد، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص164-165.

جدول رقم(06)

نموذج لعبارات الاختيار الإلزامي(الإجباري)

التعليمات:

المطلوب منك أن تقوم بترتيب العبارات التالية، وفقا لمدى وصفها للسلوك الذي يؤدي به الفرد عمله ومسؤولياته المطلوبة في أداء وظيفته تمنح الرتبة(1)لأكثر العبارات وصفا لسلوك الفرد وتعطى الرتبة(8)لأقل العبارات وصفا لسلوكه.¹

الوصف	الرتبة
لديه القدرة بالسيطرة والتمكن الكامل في أداء عمله بشكل سليم	Ø
يظهر قدرة فائقة في التعبير عن نفسه	Ø
ينكاسل في إنجاز عمله	Ø
متعاون ويظهر جدية في الأداء	Ø
يتطلب متابعة ورقابة عالية في عمله	Ø
مهمل ويرتكب أخطاء متكررة في العمل	Ø
سريع الفهم ولا يحتاج لتوجيه مباشر	Ø
بطيء الفهم ويتطلب التوجيه المستمر	Ø

المطلب الرابع: التدريب و علاقته بأداء العاملين

الفرع الأول: خطوات تحسين أداء العاملين

1 / تحليل الأداء: ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل

أ-الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات و القدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق استراتيجية و أهداف المؤسسة.

ب-الوضع الحالي(الفعلي): يصف مستوى أداء العمل و الإمكانيات و القدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

2/البحث عن جذور المسببات: يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب و الواقعي عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء و الإجراءات الملائمة لتحسين و تطوير الأداء.

¹خضير كاظم محمد، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص165-166.

3/اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، و يمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة و التركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية و الأهمية في اختيار الطريقة المناسبة و الحساب الدقيق للتكلفة و المنافع المتوقعة.

4/تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة: بعد اختيار الطريقة الملائمة تضعها حيز التنفيذ .

5/مراقبة و تقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين و تطوير الأداء و يجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل و لتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء، و يجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي و المرغوب و بهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها و الاستفادة منها في عمليات تقييم جديدة أخرى.¹

الفرع الثاني: علاقة التدريب في تحسين أداء العاملين

يعتبر التدريب النشاط الذي توليه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة اهتماما كبيرا، بحيث يهدف إلى تنمية قدرات العاملين في العمل من خلال ما يزوده الفرد بالمعلومات و المهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المؤسسات في البيئة، إذا فالتغيرات التي تعيشها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وأصبح الزاماً عليها أن تبحث عن برامج التدريب المناسبة للعاملين في مراكز التدريب المختلفة، كما ينظر إلى وظيفة التدريب على أنها الوظيفة المكتملة للتعين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسة باختيار الموظفين و تعيينهم إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد و تنمية قدراتهم على أداء الأعمال المستندة إليهم و مساعدتهم في اكتساب الجديد من المعلومات و المعارف و تزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال و صقل مهاراتهم.

وللتدريب تأثيرات متعددة على أداء العاملين و من أهمها ما يلي:²

- رفع مستوى الأداء و تحسينه من الناحية الكمية والنوعية؛
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد و تطوير اتجاهاتهم؛
- تنمية شعور العاملين بالانتماء و الولاء للمؤسسة؛
- تخفيض معدلات كل من الغياب و دوران العمل؛

¹بوشليق أمين، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية و التجارية علوم تسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة- الجزائر، 2015، ص 07.

²علي يونس ميا، قياس أثر التدريب في أداء العاملين على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين لبحوث و الدراسات العلمية، عمان، سلسلة علوم اقتصادية وقانونية، مجلة قياس أثر التدريب في أداء العاملين على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين لبحوث و الدراسات العلمية، عمان، سلسلة علوم اقتصادية وقانونية، مجلة 31، العدد 1، 2009، ص 9-10.

-توعية العاملين بأهمية التدريب واكتسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسات الحالية

يصب اهتمامنا في هذا المبحث في تحديد العديد من الدراسات التي تطرقت وبشكل واسع إلى متغيرات الدراسة، وعليه نحاول أن نقوم بعرض موجز من هذه الدراسات و مقارنتها بالحالية

المطلب الأول: الدراسات السابقة

نتطرق في هذا المطلب إلى أبرز الدراسات العربية و الأجنبية والمجلات التي تناولت متغير هذه الدراسة.

الفرع الأول: الدراسات العربية

أولاً: دراسة محمد بن شباب الميطري رسالة ماجستير بعنوان " مدى فاعلية التدريب في تحسين أداء العاملين في

الهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وإنمائها"، جامعة نايف العربية بالمملكة العربية السعودية 2009

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على البرامج التدريبية التي يحصل عليها العاملون بالهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وإنمائها، والتعرف على نقاط القوة التي تزيد من فاعلية البرامج التدريبية، وما هي المعوقات التي تحد من فاعلية التدريب لمنسوبي الهيئة، وكذلك التعرف على سبل تحسين البرامج التدريبية ومقترحات وأراء المتدربين عن البرامج التدريبية لزيادة الفاعلية، كما تهدف هذه الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات التي يأمل الباحث أن تساهم في رفع فاعلية البرامج التدريبية لتحقيق الأهداف المنشودة.

وتم إجراء هذه الدراسة في الهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وإنمائها بالمملكة العربية السعودية على عينة مقدارها(223) عامل من الهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية بالمملكة.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- بينت الدراسة أن واقع البرامج التدريبية التي يحصل عليها العاملون بالهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وإنمائها من حيث الأهداف والمحتوى والأساليب ترفع من مستوى الأداء بالعمل كما أنها تنمي مهارات التعامل مع مخالفات أنظمة الصيد؛

- وجود نقاط قوة تزيد من فاعلية البرامج التدريبية بالهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وإنمائها ومن أبرزها توافق الأهداف التدريبية مع متطلبات العمل؛

- وجود معوقات تحد من فاعلية التدريب بالهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وإنمائها ومن أبرزها عدم وجود حوافز مادية للمتدربين.

ثانياً: دراسة علي تايه مسعود، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القرارات الإدارية القيادية، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بغداد ، العراق، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة سانت كلينمنتس العالمية، العراق، 2012.

هدفت هذه الدراسة في تشخيص وتحليل العلاقة والتأثير بين تدريب الموارد البشرية وعملية تكوين المهارات الإدارية وبيان مضامين حيث تم إجراء هذه الدراسة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ببغداد على عينة

عشوائية مكونة من (150) عامل واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمد كأداة للدراسة على الاستبيان في تحليل البيانات وذلك باستخدام البرامج الاحصائي وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في الشركة يعانون من نقص في الأداء، من أجل تطوير قدراتهم وزيادة معارفهم وتحسين كفاءتهم، كما تعتمد على تقويم البرامج التدريبية التي تقوم بتنفيذها على إجراء اختبار تحريري شامل في نهاية كل برنامج تدريبي.

الفرع الثاني: الدراسات المحلية

أولاً: دراسة بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، دراسة حالة في مؤسسة سونلغاز-نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير-2007.

هدفت هذه الدراسة إلى إثراء الجانب المعرفي للباحث والطالب الجامعي وتوصلت إلى تحديد مراحل العملية التدريبية وتحليل الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة والتعرف على أنواع الرقابة والعملية الإنتاجية. كما توصلت في هذه الدراسة على أن استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة تقوم بدرجة كبيرة على التدريب، ويتم ذلك من خلال تقليص الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، كما تقوم عملية التدريب على الاستمرارية وهذا من أجل التكيف مع المتغيرات البيئية المتجددة، كما يمكن النظر إلى الإنتاجية بأنها معيار يستعمل في تقييم كفاءة الأداء حيث تعتمد أغلبية المؤسسات الاقتصادية في تنبؤاتها المستقبلية على مقياس الإنتاجية الكلية أو الجزئية، ويتأثر مقياس إنتاجية العمال بعوامل عديدة أبرزها التدريب حيث انخفاض إنتاجية العامل سببه الضعف المسجل في قدرات ومهارات العمال، إذن التدريب هو الوسيلة الأنجح في تحسينها.

ومن خلال هذه الدراسة توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات التي تتمحور حول أن المؤسسة تعما من خلال عملية التدريب على أن تحقيق أهداف قد تكون طويلة الأجل تظهر في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة وأهداف قصيرة الأجل تظهر في مخطط التدريب، كما يعمل التدريب على تحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجية العمال وهذا من خلال تغطية العجز في الأداء السابق وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف كما، ويعمل على تحقيق التنمية للموارد البشرية في المؤسسة وذلك من خلال تحسين الجودة وتخفيض معدلان حوادث العمل.

ثانياً: دراسة مغريش عبد الكريم، دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة بنك الجزائر، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة 2012، هدفت هذه الدراسة إلى الدور الذي تلعبه الموارد البشرية كأحد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة وذلك من خلال المهارات والمعارف التي تكتسبها إضافة إلى توضيح أهمية استراتيجية تفعيل الموارد البشرية وإدارتها بالنسبة للمنظمات والوسائل العملية التي يمكن استعمالها لمعالجة المشاكل لرفع مستوى الأداء وتحسينه.

الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية

أولاً: دراسة Adjei Agyenim Asafo.Boateng بعنوان:

The Role of Human Resource Information System(HRIS) in Strategic Human Resource ، available online at، Management master of Science Theses in Accounting، **Resource** 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من الدور الذي تلعبه نظم معلومات الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، حيث أجريت الدراسة على (170) شركة فنلندية استجابت منها 27 شركة واستهدفت الدراسة عينة من مدراء الموارد البشرية، ولتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أسلوب المقابلة الشخصية، وأشارت أبرز النتائج إلى أن نظم معلومات الموارد البشرية تلعب دورا كبيرا وهاما في وظائف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، كما أثبتت الدراسة أن أخصائيي الموارد البشرية في الشركات المبحوث فيها يؤكدون على ضرورة استخدام نظم معلومات الموارد البشرية لدعم وظائف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وبذلك أوصت الدراسة إلى ضرورة توسيع إدخال نظم المعلومات المحوسبة في عملية التدريب الموارد البشرية للوصول إلى أفضل النتائج وأوصت بضرورة تطبيق عملية إدخال النظم المحوسبة في تدريب الموارد البشرية لدى شركات الفنلندية كافة.

ثانياً:

The Impact of Incentives on improving the performance ،Ghazi Hasan odeh alhalaybeh of the Emplpyees in the Public–Sector Institutionsin Jordan–An Applied Study on the Middle east University2013.،Greater Amman Municipality

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى وتحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء، حيث تم إجراء هذه الدراسة لدى أمانة عمان الكبرى على عينة عشوائية 150 عامل كما استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: ضرورة دعم علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين (الرسمية وغير الرسمية) وتوجيهها بشكل ينسجم مع أهداف الأمانة، ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط لها وكذلك وجود علاقة خطية وترابطية قوية بين أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفين الأمانة.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

من خلال الجدول التالي يمكن لنا أن نلخص ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

جدول رقم (07): يوضح أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات الحالية والسابقة

دراسة سابقة	الحدود المكانية والزمانية للدراسة	الأداة المستخدمة للدراسة	أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
محمد بن شباب الميطري مدى فاعلية التدريب في تحسين أداء العاملين	الهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وإنمائها بالمملكة العربية السعودية 2009	الاستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة مقدارها (223) عامل	تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة، في حين كانت دراستنا في مديرية المصالح الفلاحية.	نفس متغيرات الدراسة وفي نفس الأداة المستخدمة لدراسة
علي تايه مسعود دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات القيادية	الشركات العامة للصناعات الكهربائية بغداد-2012	الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات على عينة مقدارها (150) عامل	تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة	تطرق الباحث إلى نفس المتغير المستقل كما تم التشابه أيضا في استخدام نفس المنهج وأداة الدراسة
بوعريوة الربيع تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة	مؤسسة سونلغاز في الجزائر 2007	الاستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة عشوائية	تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في المتغير الثاني وهو تحسين أداء العاملين وكذا بيئة الدراسة	تطرق الباحث إلى نفس المتغير وكذا التشابه أيضا في استخدام نفس المنهج وأداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان
مغريش عبد الكريم دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة	بنك الجزائر 2012	الاستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة عشوائية	تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة	تقريباً نفس المتغيرات كتحسين الأداء ونفس الأداة المستخدمة للدراسة

<p>تتشابه هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث نفس الأداة المستخدمة في الدراسة</p>	<p>تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة</p>	<p>الاستبيان كأداة للدراسة استهدفت (170) شركة استجابت (22) شركة واستهدفت العينة مدراء الموارد البشرية</p>	<p>الشركات الفنلندية 2007</p>	<p>Adjei ،Boateng Agyenim Asafo The Role of Human Resource Information System(HRIS) in Strategic Human Resource</p>
<p>يتشابهان في متغير تابع و في الأداة المستخدمة للدراسة</p>	<p>تمثل الاختلاف من حيث بيئة عينة الدراسة</p>	<p>الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات على عينة مقدارها (150) عامل</p>	<p>القطاع العام الأردن 2013</p>	<p>Ghazi Hasan ،odeh alhalaybeh The Impact of Incentives on improving the performance of the Employees</p>

خلاصة الفصل:

بعد ما تطرقنا لهذا الفصل الذي حاولنا من خلاله التطرق للإطار المفاهيمي والمعرفي للتدريب وأداء العاملين نستنتج ما يلي:

_ التدريب عنصر فعال في المؤسسة، إذ يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة، وذلك في ظل التغيرات التكنولوجية الحاصلة؛

_ للتدريب دور مهم وكبير في تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية للأفراد وذلك من خلال البرامج التدريبية المتخصصة في ذلك؛

_ أداء العاملين هو التقسيم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى.

وفيما يخص الدراسات السابقة قد تناولنا الدراسات التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بالموضوع من أجل إعطاء معرفة عن النتائج السابقة التي توصل إليها الباحثون ومقارنتها بالدراسة الحالية.

تمهيد:

بعد تقديم الجانب النظري للمفاهيم الخاصة بكل من التدريب والأداء ودور التدريب في تحسين الأداء، قمنا بتدعيم دراستنا النظرية بدراسة تطبيقية، من خلال اختيار المؤسسة كحقل دراسة، وقد وقع الاختيار على مديرية المصالح الفلاحية في عين الدفلى.

حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول نعرض فيه نبذة عن تقديم المؤسسة والهيكل التنظيمي، أما المبحث الثاني تطرقنا حول منهجية الدراسة الميدانية وطريقة الدراسات الميدانية و الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية ، أما المبحث الثالث فقمنا بتحليل ومناقشة الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

من أجل إعطاء صورة محكمة لخلاصة بحثنا سنقوم في هذا المبحث بعرض بطاقة تقنية للمؤسسة وهيكلها التنظيمي و التطرق إلى عملية التدريب في المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف و نشأة مديرية المصالح الفلاحية لولاية عين الدفلى

مديرية المصالح الفلاحية هي مديرية تنفيذية تابعة للولاية تقع في نهج 19 مارس بعين الدفلى وتم إنشائها إثر التقسيم الإقليمي لسنة 1984 وكانت تدع آنذاك مديرية الفلاحة والصيد البحري(DAP).

وفي سنة 1987 ضمت إلى مديرية الري والغابات في إدارة واحدة تسمى(DDAHA) إلى غاية سنة 1990 وعند صدور المرسوم 90-195 المؤرخ في 23 جوان 1990 الذي بموجبه تم انشاء مديرية المصالح الفلاحية في الولايات وبقرار وزاري مشترك مؤرخ في 20-10-1990 الذي يحدد مصالح ومهام مديريات المصالح الفلاحية في الولايات.

تتكون مديرية المصالح الفلاحية من خمسة مصالح و12 مكتب و14 قسم فرعي فلاح في كل دائرة و36 مندوبية فلاحية في كل بلدية، ويبلغ عدد عمال هذه المؤسسة 232 عامل.

1_ مصلحة الإحصائيات والحسابات الاقتصادية.

2_ مصلحة مفتشية البيطرة وحماية النباتات.

3_ مصلحة التنمية الريفية وترقية الاستثمارات.

4_ مصلحة تنظيم الإنتاج والدعم التقني.

5_ مصلحة الإدارة والوسائل.

هناك تسع قوانين أساسية معمول بها في المديرية تعمل على تنظيم المهام، الرتب، طرق التوظيف، الحقوق والواجبات وكذا القواعد المرتبطة بتسيير الموظفين المنطوين ضمن هذه الأسلاك وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم، ونلخصها كما يلي:

_ القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالفلاحة، وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 286/08 المؤرخ في 17/09/2008¹

_ القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بسلطة الصحة النباتية، وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 198/08 المؤرخ في: 06/07/2008.

_ القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالموارد المائية، وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 361/08 المؤرخ في: 17/09/2008.

_ القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04/08 المؤرخ في: 19/01/2018.

¹ معطيات مقدمة من طرف مديرية المصالح الفلاحية

_ القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيون وسائقي السيارات والحاجب، وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05/08 المؤرخ في: 2008/09/17.

_ القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالأطباء البيطريين والمفتشين البيطريين والأطباء البيطريين المتخصصين، وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 124/10 المؤرخ في: 2010/04/28.

_ القانون الأساسي الخاص بالموظفين والأعوان العموميين الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة، وذلك بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 306/07 المؤرخ في: 2007/09/19.

المطلب الثاني: أهداف مديرية المصالح الفلاحية

تكمّن أهداف مديرية المصالح الفلاحية فيما يلي:

_ الصهر على تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالتنمية الفلاحية والصيد البحري.

_ متابعة وتطوير القطاعات الاستراتيجية.

_ التحديث من خلال المكننة والاستخدام الرشيد للمياه

_ تنظيم السوق من خلال الحفاظ على المنتجات عن طريق التبريد

_ فتح المجال الفلاحي على التكوين والبحوث الجامعية في اطار اتفاق (المديرية والجامعة)

_ تحديث المستثمرات الفلاحية عن طريق المكننة وتكشيف الحبوب والبقول الجافة

_ توسيع المساحات المسقية للأراضي الصالحة للزراعة¹

_ تطوير محور الصناعات الغذائية (التغليف والتحويل)

_ تثمين المهن والأنشطة المتصلة بالفلاحة

_ تعزيز وتطوير مكتسبات في مختلف القطاعات (التحسين النوعي للإنتاج من خلال سياسة الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

المطلب الثالث: مشاكل وحلول القطاع الفلاحي

لكل مؤسسة مزايا ومساوئ ، ومن مشاكل وحلول القطاع الفلاحي لولاية عين الدفلى لدينا مايلي:

الفرع الأول: مشاكل القطاع الفلاحي للولاية

العقار الفلاحي يعتبر من أهم المشاكل التي تعرفها الولاية لما لها علاقة بتسوية الميراث.

توقف الدعم في آليات السقي عن طريق التقطير.

تاريخ أو وقت عملية السقي لا تساعد الفلاحين مع التقلبات الجوية.

نقص غرف التبريد في الولاية مما يعرقل في قدرة تخزين مختلف المنتجات الفلاحية.

صعوبة وعراقيل من قبل البنك BADR من خلال اتفاقيات تمويل المشاريع الفلاحية منها فرض التحدي.

تجميد الدعم الفلاحي المالي في مختلف المنتجات الفلاحية.

¹ معطيات مقدمة من طرف مديرية المصالح الفلاحية

الفرع الثاني: حلول القطاع الفلاحي للولاية

تسوية العقار الفلاحي والتسهيل في الإجراءات المتعلقة بالأراضي الفلاحية.

التكوين الفلاحي في مختلف المجالات .

اعداد فتح مجال الدعم الفلاحي وتسهيل عامل الإجراءات.

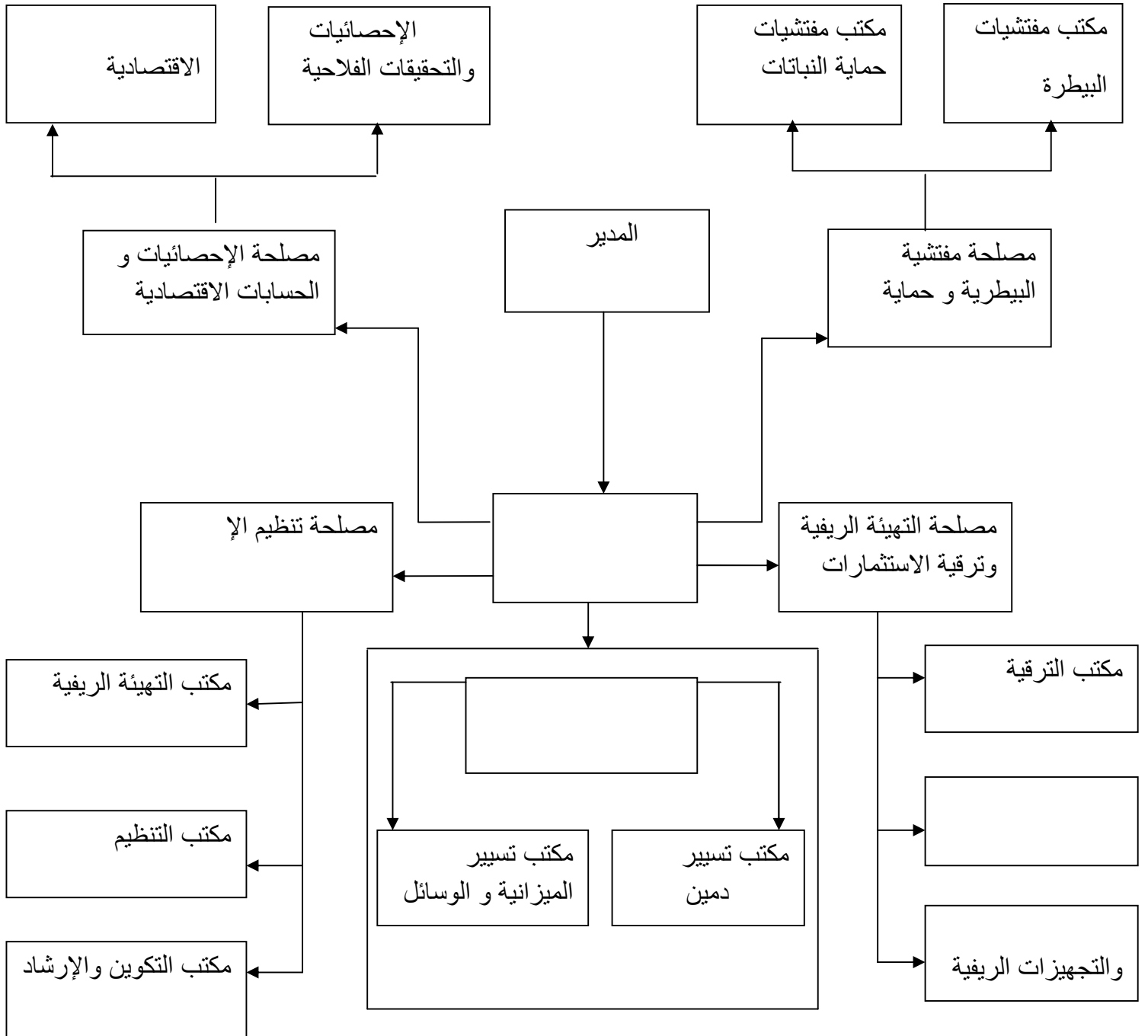
مراعات الأوقات الملائمة للسقي وفتح حملة السقي في مراحل نمو الإنتاج خاصة.

رفع التجميد المالي وتشجيع المنتجين بالدعم.

فتح مجال الدعم في غرف التبريد مما يسمح بتشجيع الإنتاج في حالة زيادة القدرات الإنتاجية.¹

¹ معطيات مقدمة من طرف مديرية المصالح الفلاحية

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمديرية المصالح الفلاحية



المصدر: معطيات من وثائق مديرية المصالح الفلاحية

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سنقدم وصفا لمنهجية الدراسة، من حيث مجتمع وعينة الدراسة وكذا أداة الدراسة المستخدمة من حيث قياس الصدق والثبات، كما يتضمن الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل الدراسة، وتعد منهجية الدراسة وأدواتها الطريقة التي يتبعها الباحث من أجل إنجاز الجانب التطبيقي للدراسة، والتي بواسطتها يتم الحصول على المعلومات الضرورية التي من خلالها تمكنه من الوصول إلى أهداف الدراسة.

المطلب الأول: طريقة الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المطلب المنهجية المتبعة في هذه الدراسة وأدوات جمع البيانات وكيفية تحديد مجتمع وعينة الدراسة، حيث اعتمدنا في دراستنا هذه على الأساليب الكمية والنوعية. وبناءا على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى للوصول إليها، فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، وهذا من أجل وصف الظاهرة المدروسة والتعبير عنها كميًا وكيفيًا، وقد جمعت هذه الدراسة بين الأسلوبين النوعي والكمي، من أجل جمع البيانات التي نحتاجها للإجابة عن فرضيات الدراسة، وهذا كما يلي:

- 1- طريقة توزيع الاستبيان: في هذا المجال اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية من أدوات جمع المعلومات، من خلال القيام بتوزيع هذا الاستبيان عبر البريد الإلكتروني على موظفي المؤسسة محل الدراسة.
- 2- مجتمع الدراسة: مجتمع الدراسة المستهدف يتمثل في معرفة ردود أفعال العاملين حول فعالية التدريب في تحسين أدائهم، حيث قمنا بتوزيع 22 استبيان وجه إلى موظفي المؤسسة محل الدراسة.
- 3- حجم عينة الدراسة: بعدما قمنا بتوزيع 22 استبيان تحصلنا على 22 استبيان مملوء من أصل 22 استبيان تم توزيعه، وهذا كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (08): يوضح الاستبيانات الموزعة والمستردة من أفراد عينة الدراسة.

البيان	الوكالة	النسبة
الاستبيانات الموزعة	22	100
الاستبيانات المسترجعة	22	100

المصدر: من إعدادنا

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

الفرع الأول: أدوات جمع المعلومات

تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على المقابلات الشخصية مع مسيري المؤسسة، ومختلف الوثائق المتاحة لديهم والتي تسمح بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وكذا استخدام الاستبيان (Questionnaire) كأداة لجمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة.

الفرع الثاني: تصميم أداة الدراسة الكمية (الاستبيان).

مكونات الاستبيان: يتكون الاستبيان من ما يلي:

الرسالة التعريفية: تحتوي الرسالة التعريفية على معلومات تفصيلية عن المؤسسة الجامعية، الباحث والمشرف، بالإضافة إلى الأهداف المرجوة من هذه الاستمارة البحثية، من أجل جذب انتباه المبحوث إلى أهمية هذه الدراسة وبالتالي تحفيزه للإجابة عن هذا الاستبيان.

محاور الاستبيان: تم تقسيم الاستبيان إلى المحاور التالية:

- القسم الأول: وهو عبارة عن السمات والمعلومات الخاصة بالمستجوب.

- القسم الثاني: أسئلة خاصة بالتدريب

- القسم الثالث: تناولنا أسئلة متعلقة بأداء العاملين

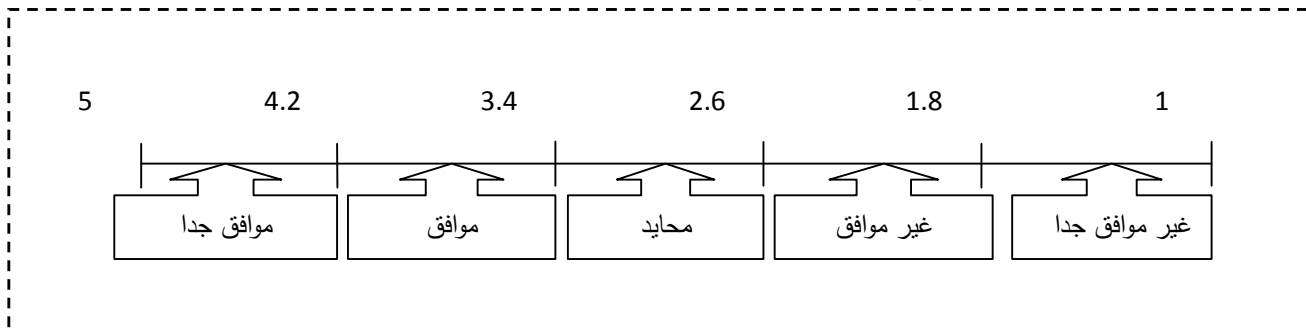
واستخدمنا الليكارت الخماسي، حيث يقابل كل فقرة خمسة خيارات مقسمة إلى درجات كما يلي:

التقسيم الليكرتي	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

ويتكون هذا المقياس من 5 درجات، تتراوح بين 1 و5، حيث تشير الدرجة 1 إلى الموافقة المطلقة، والدرجة

2 إلى الموافقة، و3 إلى الحياد، و4 إلى عدم الموافقة، و5 إلى عدم الموافقة المطلقة.

المدى: لتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت 5-4=1، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة، أي "0.8=5/4"، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي 1 وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة "1.8=1+0.8"، وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي:



الفرع الثالث: البرامج والأدوات الإحصائية

لتحليل بيانات الاستبيانات اعتمدنا على برنامج SPSS، وذلك لتفريغ جميع البيانات فيه، وترميز

الإجابات، وتحليلها إحصائياً، حيث تم الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية منها:

- استخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية لمتغيرات موضوع البحث سواء المستقلة أو التابعة،

والانحرافات المعيارية على فقرات الدراسة المختلفة، لتقديم وصف شامل لبيانات العينة؛

- استخدام برنامج Excel في رسم الأشكال البيانية؛

الفرع الرابع: التحقق من صدق وثبات الاستبيان

-التحقق من صدق الاستبيان: بعد تحديد مكونات الاستبيان، والانتها من إعداد، وضبطه، ومراجعته مع الأستاذ المشرف، قمنا بعرض هذا الاستبيان على مجموعة من الخبراء الأكاديميين من محكمين في مجال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بالإضافة إلى عرضها على خبراء مهنيين يعملون في المجال السياحي، وهذا من أجل إثبات صدق هذا الاستبيان.

- التحقق من ثبات الاستبيان: بعد التحقق من صدق الاستبيان تأتي مرحلة التحقق من ثبات هذا الاستبيان، الذي يقصد به أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتائج لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الشروط والظروف السابقة.

قياس ثبات المحور الأول: وهذا من خلال حساب ألفا كرونباخ لهذا المحور عن طريق برنامج «SPSS»، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (09): يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الاول.

الرقم	العبارات	معامل ألفا كرونباخ
01	يعتبر في نظرك التدريب أمر ضروري بالنسبة للمؤسسة	889,0
02	يساهم التدريب في تغيير السلوكيات الوظيفية للعمال	879,0
03	يتم وضع برامج التدريب على أساس طلب من رئيسك	902,0
04	تهتم المؤسسة بتدريب وتطوير أدائك	878,0
05	الدورات التدريبية التي تلقيتها كانت مناسبة لاحتياجاتك الوظيفية	872,0
06	الوظيفة التي تشغلها تحتاج إلى تدريب مستمر	884,0
07	تحدد المؤسسة الأهداف المتوقعة من برامج التدريب	874,0
08	تساهم البرامج التدريبية في حل المشاكل التي تواجهها في عملك	866,0
09	يقوم بعملية التدريب في المؤسسة أشخاص ذوي خبرة وكفاءة	864,0
10	البرنامج التدريبي مصمم بطريقة تتوافق مع متطلبات العمل	874,0
11	قمت بتطبيق المعارف المكتسبة من البرامج التدريبية في عملك	876,0
	معامل ألفا كرومباخ الكلي	0.888

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج «SPSS»

ومنه نكون قد تأكدنا من صدق وثبات أداة الدراسة، وبالتالي فهو قابل للتوزيع والنتائج المتحصل عليها عن طريقه صالحة للتحليل وقابلة للإجابة عن فرضيات الدراسة.

قياس ثبات المحور الثاني: من خلال حساب ألفا كرونباخ لهذا المحور عن طريق برنامج «SPSS»، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الثاني.

الرقم	العبارات	معامل ألفا كرونباخ
01	يمنح لجميع العمال فرص تدريبية متكافئة	551,0
02	ظروف العمل تؤثر على مستوى أدائك في العمل	698,0
03	ساهم التدريب في منحك مكافآت مادية مما حسن من أدائك	650,0
04	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال	538,0
05	ساعدتك البرامج التدريبية في زيادة ثقتك ونشاطك نحو العمل	595,0
06	ترى أن التدريب المستمر يساعد في تحسين أدائك	599,0
	معامل ألفا كرونباخ الكلي	0.653

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج «SPSS».

وبالتالي نكون قد تأكدنا من صدق وثبات أداة الدراسة، ومنه فالنتائج المتحصل عليها عن طريقه صالحة للتحليل وقابلة للإجابة عن فرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: القراءة الوصفية للدراسة

أولاً: الجنس

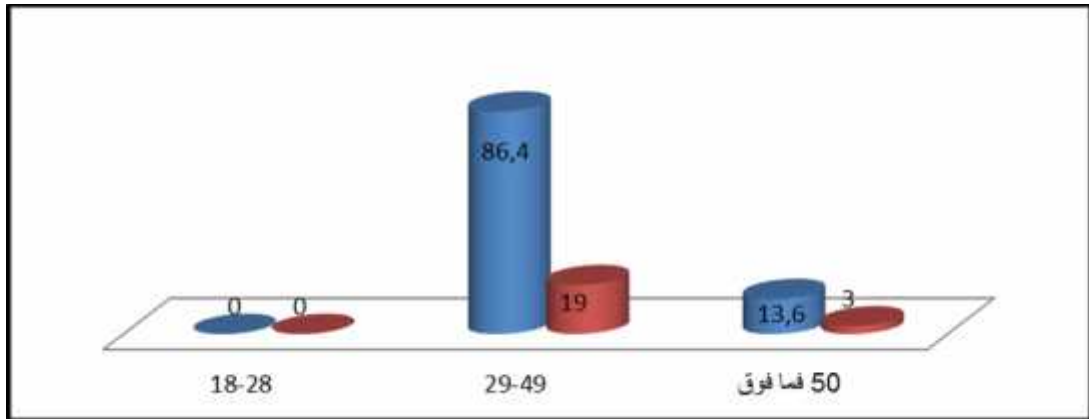
الشكل رقم(02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي.

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الشكل نلاحظ فئة الذكور الذين شملتهم الدراسة تكاد تعادل نسبة الإناث، حيث ما يعادل نسبته 54% هم من الذكور، في حين أن نسبة الإناث تعادل 46%.

ثانياً: السن

الشكل رقم(03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.

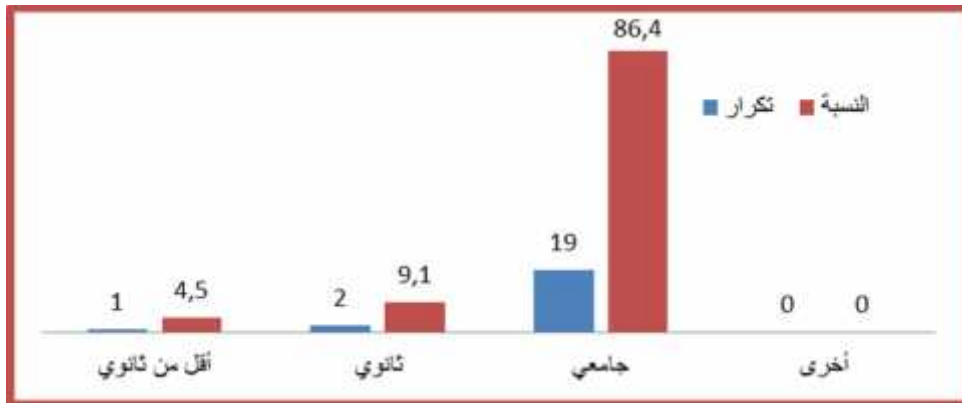


المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن النسبة الأكبر لأفراد العينة الذين شملتهم الدراسة تنحصر أعمارهم بين 29 إلى 49 سنة بنسبة 86.4%، تليها الفئة التي تساوي أو تزيد أعمارهم عن 50 سنة بنسبة تتجاوز 13.6%، في حين الفئة الأقل من 29 سنة تأتي في المرتبة الأخيرة بنسبة 00% ويمكننا القول أن أغلب العمال في المؤسسة ما بين الشباب والكهول.

ثالثاً: المستوى التعليمي

الشكل رقم(04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات spss

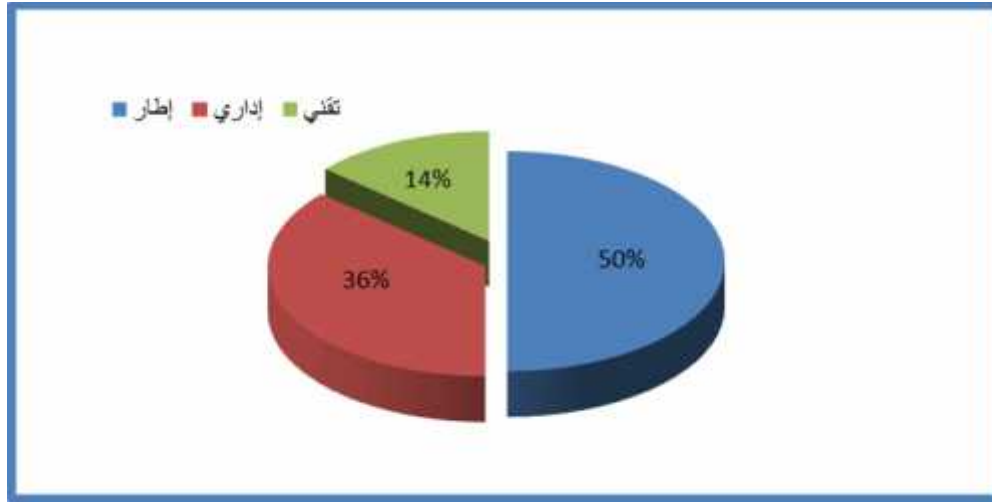
الفصل الثاني:

التدريب وأداء العاملين في مديرية المصالح الفلاحية في عين الدفلى

من خلال الشكل نلاحظ أن أكبر نسبة كانت أفراد بمستوى جامعي بنسبة 86.4 % أي ما يقابل 19 عامل، وهذا مؤشر على أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة لديهم درجات علمية عالية و مؤهلين بمستوى عالي، ثم تليها 9.1 % لإفراد ذوي المستوى الثانوي أي ما يقابل عاملين ثم المستوى أقل من ثانوي بنسبة 4.5% أي ما يقابل عامل واحد.

رابعا: الوظيفة

الشكل رقم(05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المنصب المشغول.

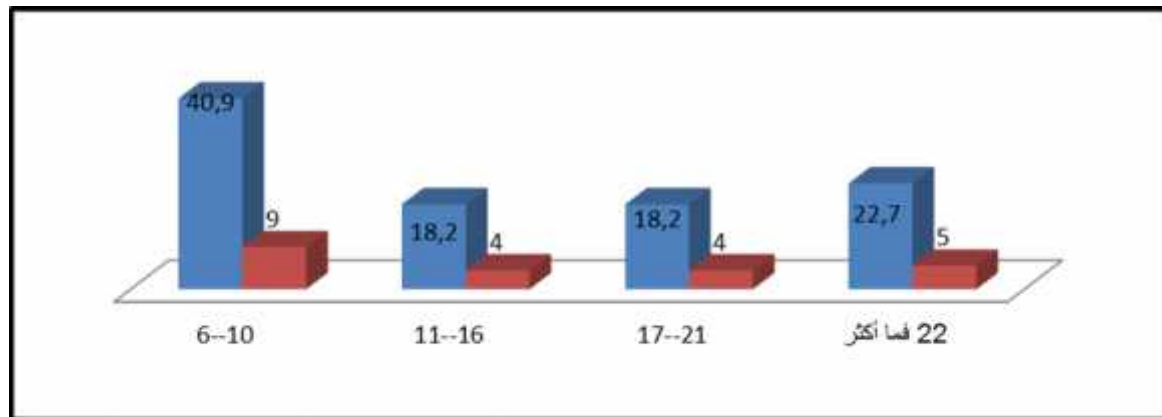


المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لفئة الإطارات الحرة بنسبة 50% وهذا نظرا لأهمية هذه الفئة وارتفاعها في المؤسسة يدل على المستوى العالي و كفاءة عمالها، ثم تليها نسبة 36% لفئة الإداريين وهي نسبة مرتفعة نوعا ما نظرا لاعتماد المؤسسة على الجانب الإداري في معاملاتها بشكل كبير ، في حين كانت آخر نسبة لفئة التقنيين بنسبة 14%.

خامسا: الخبرة

الشكل رقم(06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الشكل نلاحظ أن أكبر نسبة تعود لأصحاب الخبرة التي تتحصر بين 06 سنوات و 10 سنوات، بنسبة 40.9%، ثم تلتها نسبة 22.7% للإفراد الذين تساوي أو تزيد خبرتهم 22 سنة، وهذا يدل على توفر خبرات

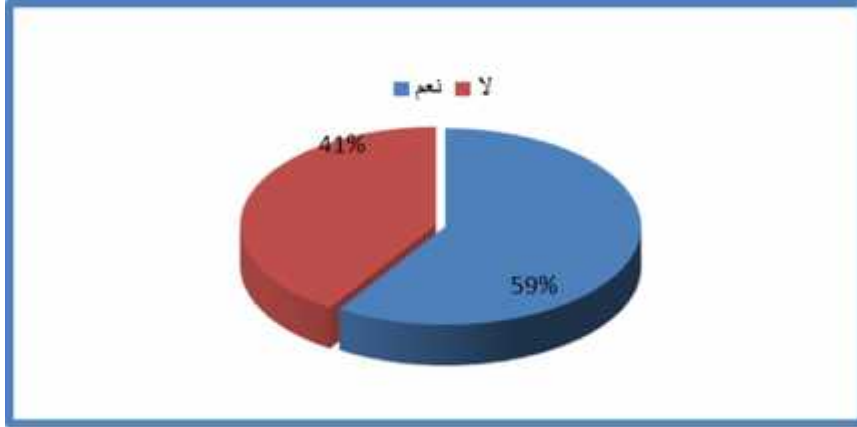
كافية داخل المؤسسة، وأخيرا نسبة 18.2% لذوي الخبرة التي تنحصر بين 11 سنوات و 16 سنوات وأيضا التي تنحصر بين 17 سنوات و 21 سنوات.

المطلب الثاني: القراءات التحليلية للدراسة

أولا: التدريب في المؤسسة

1- هل تلقيت دورات تدريبية؟

الشكل رقم(07): يمثل توزيع عناصر العينة حسب تلقيهم الدورات التدريبية

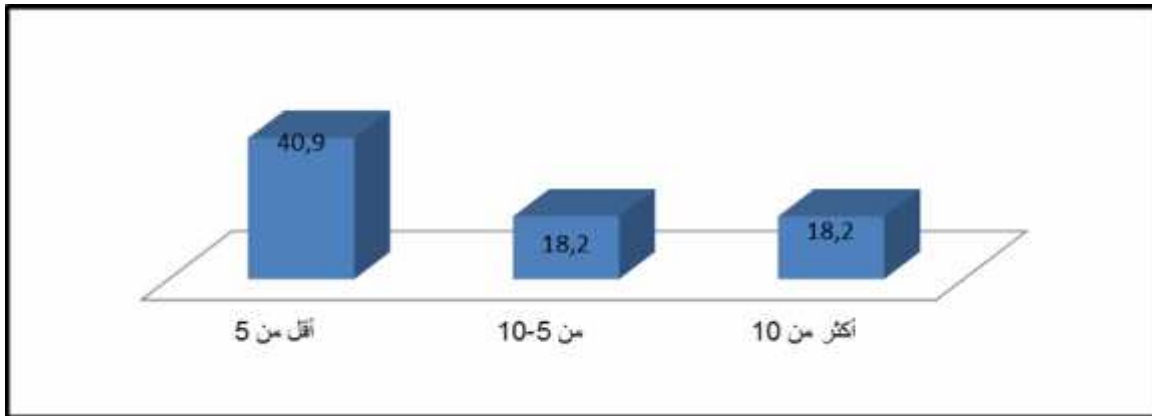


المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الشكل نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة تلقوا دورات تدريبية وتبلغ نسبتهم 59% و هذا دليل على أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لعملية التدريب ، أما بالنسبة للأفراد العينة الذين لم يتلقوا دورات تدريبية فقد بلغت نسبتهم 41% وقد تكون هذه النسبة من العمال الذين وظفوا حديثا.

2- ما عدد الدورات التدريبية التي تحصلت عليها؟

الشكل رقم(08): يمثل توزيع عناصر العينة حسب عدد الدورات التدريبية المتحصل عليه

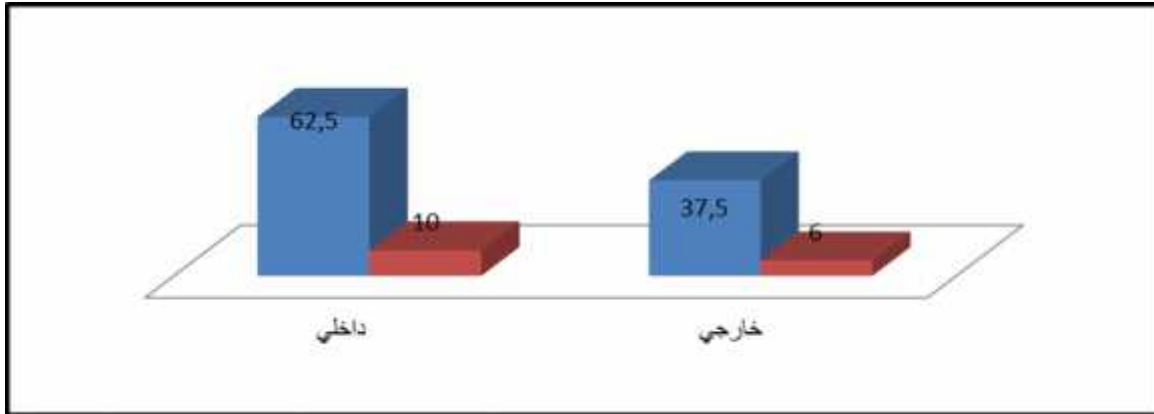


المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الشكل أن أكبر نسبة تلاقاها العمال من الدورات التدريبية هي (أقل من 5) والتي بلغت نسبتها من أفراد العينة 40.9% وهي نسبة مقبولة نوعا ما نظرا لنسبة عدد الدورات الأخرى، ثم تليها نسبة 18.2% من أفراد العينة الذين تلقوا دورات تدريبية (من 5-10) و(أكثر من 10) و هما نسبتان متساويتين أي أن المؤسسة لا تقوم بدورات تدريبية مكثفة لعمالها.

3- ما نوع التدريب الذي تلقينته؟

الشكل رقم(09): يمثل توزيع عناصر العينة حسب التدريب المتلقي سواء كان داخلي أو خارجي

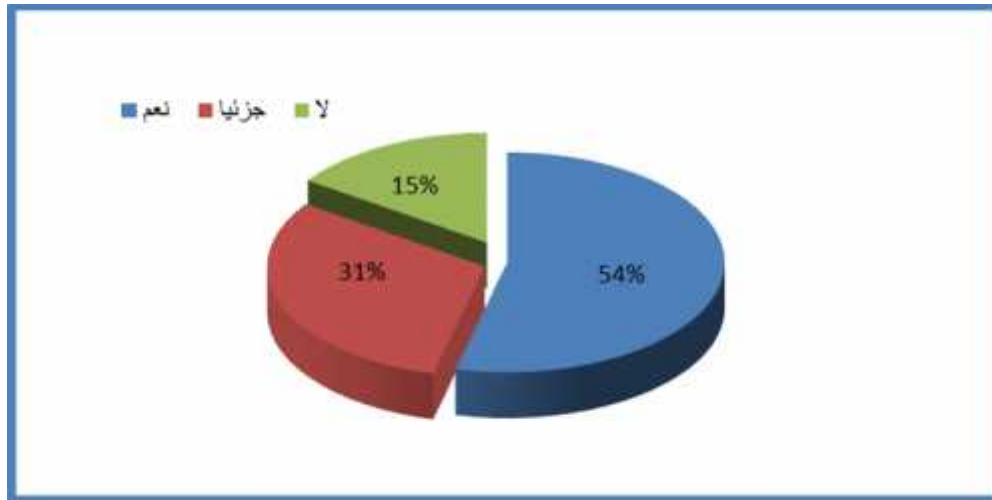


المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الشكل نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة تلقوا تدريب داخلي والذي يقارب نسبة 62.5%، أما نسبة 10% لم يتلقوا تدريب داخلي، و بهذا نرى أن المؤسسة تعتمد على التدريب الداخلي لتقديم برامج أو حصص تدريبية لعمالها، أما التدريب الخارجي فبلغت نسبته من أفراد العينة 37.5% و بلغت نسبة 6% من أفراد العينة الذين لم يتلقوا تدريب خارجي، أي أن القليل من العمال الذين يتحصلون على تدريب خارج المؤسسة .

4- هل ارتفع مستوى أدائك نتيجة حضورك الحصص التدريبية؟

الشكل رقم(10): يمثل مدى ارتفاع مستوى أداء العمال نتيجة حضورهم الحصص التدريبية

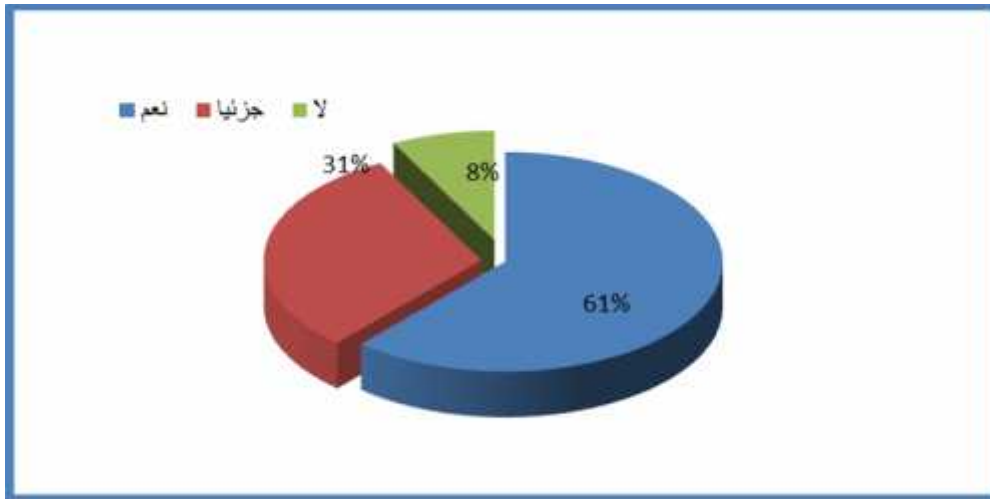


المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الشكل أن فيما يتعلق بارتفاع أداء العاملين نتيجة حضورهم الدورات التدريبية فقد تبين أن أكبر نسبة من العاملين كانت إجابتهم نعم وبلغت نسبتها 54%، وتليها نسبة 31% وتعود للعاملين الذين كانت إجابتهم لا أي أنه لا يرى أن مستوى أدائه ارتفع أو لم يتلقى أي تدريب، أما أقل نسبة فكانت للعاملين الذين كانت إجابتهم جزئيا ما تقارب 15% وهذا بسبب عدم وضوح البرامج التدريبية لهم.

5- هل تشجع المؤسسة العاملين من أجل تقديم أفكار جديدة؟

الشكل رقم(11): يمثل مدى تشجيع المؤسسة للعاملين لتقديم أفكار جديدة

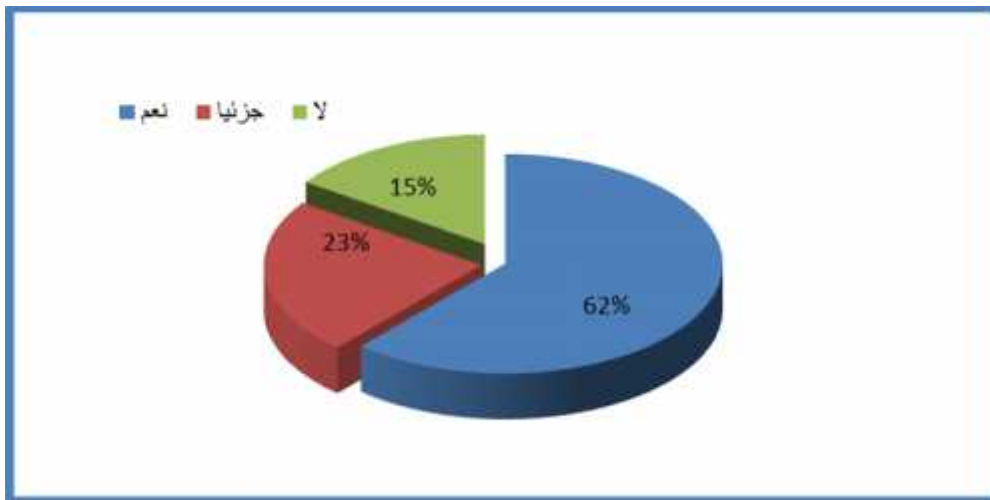


المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الشكل نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة كانت إجابتهم (نعم) بما يتعلق بمدى تشجيع المؤسسة للعمال لتقديم أفكار جديدة وقد بلغت 61% وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بتشجيع عمالها على تقديم الأفكار ومشاركتهم الآراء المتعلقة بالعمل، أما النسبة التي تليها فكانت إجابتهم (لا) وبلغت نسبتهم 31% وهم الذين لم يتلقوا تشجيع من المؤسسة لتقديم افكار أو عدم مشاركتها لهم بالقرارات المتخذة، أما النسبة الأقل فتعود لأفراد العينة التي كانت إجابتهم (جزئيا) بلغت 8% .

6- هل استفدت من الدورات التدريبية؟

الشكل رقم(12): يمثل مدى استفادة العاملين من الدورات التدريبية



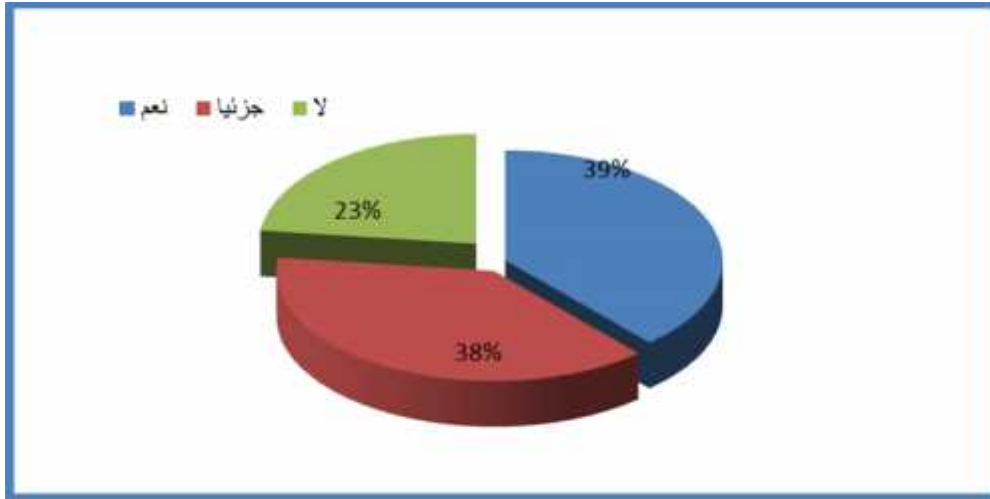
المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الشكل نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة كانت إجابتهم (نعم) والذي يتعلق بمدى استفادة العاملين من الدورات التدريبية وبلغت نسبتهم 62% وهذا دليل على أن المؤسسة تقدم برامج تدريبية ذات كفاءة مما جعل العاملون يستفيدون منها، أما النسبة التي تليها فكانت إجابة أفراد العينة (لا) بلغت 23% وهذا نظرا لعدم استفادتهم من البرامج التدريبية وقد يعود السبب لعدم ملائمة احتياجاتهم التدريبية للتدريب الذي خضعوا له، أما أقل

نسبة تعود لأفراد العينة الذين كانت إجاباتهم (جزئياً) بلغت 15% وهذا يعني انهم استفادوا بعض الشيء من الدورات التدريبية ولكن ليس بالشكل المطلوب.

7- هل شاركت مع زملائك ما تعلمته أثناء التدريب؟

الشكل رقم(13): يمثل توزيع عينة الأفراد حسب مشاركتهم المعلومات المتلقية من التدريب

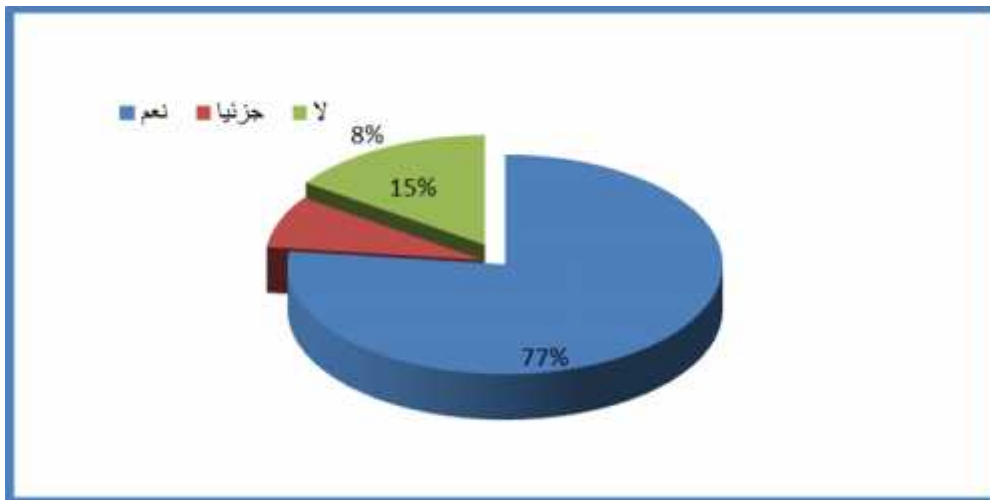


المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الشكل نلاحظ أن أكبر نسبة تعود لأفراد العينة الذين كانت إجاباتهم (نعم) والذي يتعلق بمشاركة الزملاء لبعضهم البعض المعلومات المتحصل عليها من عملية التدريب وبلغت نسبته 39%، وهذا دليل على وجود علاقة قوية بين العاملين لمشاركة معارفهم المكتسبة من عملية التدريب، أما النسبة التي تليها كانت بالإجابة (لا) وبلغت 38% وهذا نتيجة عدم توافق أو عدو وجود اتصال بين البعض من العاملين مع زملائهم في مشاركة معارفهم، أما أقل نسبة تعود لأفراد العينة لإجاباتهم ب(جزئياً) التي بلغت نسبتها 23% وهذا دليل على عدم اكتسابهم الكثير من المعلومات عن الحصص التدريبية.

8- هل تعتقد بأن الحصص التدريبية ساعدتك على بناء علاقات عمل جديدة مع زملائك؟

الشكل رقم(14): يمثل مدى مساعدة الحصص التدريبية في بناء علاقات جديدة مع الزملاء



المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الشكل نلاحظ أن أكبر نسبة تعود لأفراد العينة الذين كانت إجاباتهم (نعم) المتعلق بأن الحصص التدريبية ساعدتهم عللا بناء علاقات جديدة مع الزملاء وقد بلغت نسبتهم 77% وهذا دليل على أن الحصص التدريبية ساعدت الكثير من العاملين في بناء علاقات جديدة مع الزملاء، أما النسبة التي تليها فكانت لأفراد العينة الذين كانت إجاباتهم (جزئيا) وبلغت نسبتهم 15%، يعني أن البعض من العاملين ساعدتهم نسبيا الحصص التدريبية في بناء علاقات جديدة، أما النسبة الأقل فكانت بالإجابة (لا) وبلغت نسبتها 8%.

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول التدريب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
01	يعتبر في نظرك التدريب أمر ضروري بالنسبة للمؤسسة	4.22	0.92	موافق جدا
02	يساهم التدريب في تغيير السلوكيات الوظيفية للعمال	3.90	0.97	موافق
03	يتم وضع برامج التدريب على أساس طلب من رئيسك	2.95	1.04	محايد
04	تهتم المؤسسة بتدريب وتطوير أدائك	3.18	1.13	محايد
05	الدورات التدريبية التي تلقيتها كانت مناسبة لاحتياجاتك الوظيفية	3.54	0.96	موافق
06	الوظيفة التي تشغلها تحتاج إلى تدريب مستمر	3.77	1.15	موافق
07	تحدد المؤسسة الأهداف المتوقعة من برامج التدريب	3.13	1.42	محايد
08	تساهم البرامج التدريبية في حل المشاكل التي تواجهها في عملك	3.86	1.12	موافق
09	يقوم بعملية التدريب في المؤسسة أشخاص ذوي خبرة وكفاءة	3.45	1.14	موافق
10	البرنامج التدريبي مصمم بطريقة تتوافق مع متطلبات العمل	3.40	1.22	موافق
11	قمت بتطبيق المعارف المكتسبة من البرامج التدريبية في عملك	3.45	1.22	موافق
	النتيجة الكلية	3.53	1.11	موافق

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات spss.

يعكس لنا هذا الجدول قياس عناصر تلقي الأفراد برامج تدريبية محل الدراسة، وبما أن المتوسط الحسابي لمتوسط العبارات يساوي 3.53 فهذا يعني أن اتجاه العاملين نحو مساهمة التدريب كعملية ضرورية في المؤسسة محل الدراسة هو الوزن "موافق"، أي أن المؤسسة حسب العاملين غالبا ما تركز على وضع برامج تدريبية تحسن من تطوير أدائهم، لكن هذا التوجه ليس متفق عليه بين جميع العاملين، وهذا نظرا لتشتت الإجابة التي يفسرها الانحراف المعياري، لأنه كلما زادت قيمة الانحراف المعياري زاد تشتت الإجابات.

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول أداء العاملين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
01	يمنح لجميع العمال فرص تدريب متكافئة	2.86	1.32	محايد
02	ظروف العمل تؤثر على مستوى أدائك في العمل	3.95	0.99	موافق
03	ساهم التدريب في منحك مكافآت مادية مما حسن من أدائك	2.68	1.39	محايد
04	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال	3.09	1.15	محايد
05	ساعدتك البرامج التدريبية في زيادة ثقتك ونشاطك نحو العمل	3.45	1.10	موافق
06	ترى أن التدريب المستمر يساعد في تحسين أدائك	4.13	0.94	موافق
	النتيجة الكلية	3.36	1.14	محايد

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات spss.

يعكس لنا هذا الجدول مدى مساهمة التدريب في تحسن أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وبما أن المتوسط الحسابي لمتوسطات العبارات يساوي 3.36 فهذا يعني أن اتجاه العاملين يروا أن التدريب المستمر يساعدهم على تحسين و تطوير أدائهم في العمل، محل الدراسة هو الوزن "محايد"، أي أن المؤسسة حسب العاملين لم تساهم في منحهم مكافآت مادية خلال قيامهم بعملية التدريب مما تسمح لهم بتحسين أدائهم، لكن هذا التوجه ليس متفق عليه بين جميع العاملين، وهذا نظرا لتشتت الإجابة التي يفسرها الانحراف المعياري، لأنه كلما زادت قيمة الانحراف المعياري زاد تشتت الإجابات.

المطلب الثالث: إثبات أو نفي فرضيات الدراسة

سنحاول اختبار الفرضيات التي تم طرحها لهذه الدراسة، حيث يتم رفض أو قبول وفق نتائج التحليل

الإحصائي.

فرضية الدراسة: علاقة متغيرات الدراسة المستقلة (المتدربون) بالمتغير التابع أداء العاملين

للإجابة على هذه الفرضية قمنا بوضع الفرضيات الإحصائية التالية:

H_0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين.

H_1 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين.

الجدول رقم (13): يوضح اختبار بيرسون للعلاقة بين التدريب وأداء العاملين.

اختبار بيرسون		
		المحور الثاني: أداء العاملين
		المحور الأول: التدريب
الأول: المحور التدريب	معامل الارتباط بيرسون	0650**،
	قيمة الدلالة	0001،
	عدد العبارات	22
المحور الثاني: أداء العاملين	معامل الارتباط بيرسون	0650**،
	قيمة الدلالة	0001،
	عدد العبارات	22

المصدر: من إعدادنا اعتمادا على مخرجات spss .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية قوية موجبة بين التدريب وأداء العاملين، حيث بلغت درجة الارتباط لمعامل بيرسون الذي يساوي ،0650** عند مستوى الدلالة Sig الذي يقدر ب ،0001 وهو أقل من احتمال الخطأ 0.05، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية بين التدريب وأداء العاملين، أي كلما زاد اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالتدريب تحسن أداء العاملين.

خلاصة الفصل:

من خلال التطرق للفصل الثاني قامت بعرض تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلل استمارة تم توزيعها على أفراد العينة، وقد تضمنت الاستبيان على قسمين بحيث القسم الأول مخصص للمعلومات الشخصية أما القسم الثاني فهو لمحاو الاستبيان، بحيث تضمن المحور الأول التدريب أما المحور الثاني فقد اشتمل على أداء العاملين، وهذه المحاور تجيب على الإشكالية الرئيسية للدراسة، وقد قامت بتحليل عبارات الاستبيان بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، برنامج معالج الجداول Excel ولاختبار الفرضيات استخدام المتوسطات الحسابية، استخدام الانحراف المعياري، أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة.

من خلال كل ما تم عرضه في الموضوع فيما يخص دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات بشكل عام وفي مديرية المصالح الفلاحية بولاية عين الدفلى بشكل خاص يمكننا القول أن عملية تدريب العمال اليوم أصبحت عاملا أساسيا لا بد من الاهتمام به لرفع كفاءة العمل وزيادة الإنتاجية، فلا يمكن لأي مؤسسة تجاهله مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، إذ يعمل بدوره على إكساب الموارد البشرية خبرات ومهارات ومعارف جديدة وبالتالي تقوم بترقيتهم من أجل تحسين أدائهم نحو الأفضل.

إذ يعد التدريب وسيلة لزيادة انتماء العاملين وتحفيزهم على العمل ومساعدتهم في تنمية أنفسهم والرفع من معنوياتهم وكذا الاعتماد على قدراتهم حين تلقىهم لأوامر العمل كما يحقق لهم مزيدا من الأمان والاستقرار الوظيفي، كما أنه يحقق كفاءة عالية للمؤسسات وفعاليتها وتجويد السلع والخدمات، وبالتالي لا بد على المؤسسة أن توفر كل متطلبات التدريب مستقبلا لكي تعود بالفائدة على كل من الفرد والمنظمة.

نتائج الدراسة:

- _ تقوم المؤسسة بتقييم عملية التدريب من خلال تقييم أداء العاملين؛
- _ يعتبر التدريب وسيلة لتحقيق الغاية المتمثلة في الأداء الكفاء وقد لا يكون جميع العاملين في المؤسسة معنيين ببعض أنواع التدريب لكنهم جميعا بحاجة إلى تدريب يناسب قدراتهم ومناصبهم وأهداف المنظمة؛
- _ يحتل التدريب في المؤسسة مكانة هامة في إدارة الموارد البشرية حيث تهتم مديرية المصالح الفلاحية بعين الدفلى بتدريب العامل وتنمية أدائه؛
- _ يساهم التدريب بشكل كبير في تحسين أداء العاملين؛
- _ تقييم الأداء له دور فعال في تحسين أداء الموارد البشرية، فمن خلال هذه العملية يتم معرفة نقاط القوة والضعف المتمثلة في نقص المهارات والمعارف؛
- _ من أهم مبادئ التدريب لدينا الشمول حيث يجب أن يشمل جميع أبعاد التنمية البشرية كما يوجه لجميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها دون استثناء؛
- _ تعتمد المؤسسة على نوعين من التدريب الداخلي والخارجي؛
- _ يختلف التدريب حسب مرحلة التوظيف ونوعية الوظيفة وحسب المكان، وتختار المنظمة من بين أنواع التدريب ما يناسبها وهذا حسب طبيعة تركيبة مواردها البشرية.

التوصيات:

- من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج يمكن تقديم مجموعة من التوصيات أبرزها ما يلي:
- _ تحفيز العامل ماديا و معنويا من أجل المساهمة في التدريب من أجل حب العمل والإخلاص له و دفعه إلى التحلي بروح الإبداع والمبادرة؛
- _ العمل على تنويع البرامج التدريبية التي يتم إخضاع العاملين لها فتتويع تلك البرامج يساهم بشكل كبير على تعزيز احتياجاته من معارف وقدرات ومهارات، الأمر الذي يؤدي إلى كفاءة العمل وتحقيق الأهداف؛

- _ الأخذ بعين الاعتبار رأي العامل أثناء وقبل بدئ البرنامج التدريبي؛
- _ ضرورة العمل على تلبية حاجات الموظفين ومحاولة كسب رضاهم لضمان استمرارهم في العمل دون التفكير بتركه والانتقال لمؤسسات أخرى؛
- _ وضع أهداف لكل برنامج تدريبي؛
- _ زيادة فرص التدريب في الخارج لمواكبة التطور الاقتصادي وتنمية القدرات والمهارات.

آفاق الدراسة:

- في الأخير تجدر الإشارة إلى أن هذا البحث يمثل مرحلة تمهيدية لبحوث مستقبلية تكمله، ولمواصلة البحث في هذا المجال نقترح المواضيع التالية:
- _ علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى؛
 - _ تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة؛
 - _ دور أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب؛
 - _ دور التدريب في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

قائمة المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية

الكتب

1. أحمد حسن الطعاني، "التدريب الإداري المعاصر"، دار المسيرة للنشر والطباعة، 2007.
2. أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، سنة 1979.
3. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار المرجعية، الإسكندرية، 2005.
4. أحمد ماهر، "تطوير المنظمات-الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
5. أمين ساعاتي، "إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق"، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
6. بلال خلف السكارنة، "اتجاهات حديثة في التدريب"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
7. بلال خلف السكارنة، "تصميم البرامج التدريبية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
8. بلال خلف السكارنة، "التدريب الإداري"، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسراء، 2009.
9. جمال الدين محمد مرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الإسكندرية، الدار الجامعية 2003.
10. حسن أحمد الطعاني، "التدريب الإداري المعاصر"، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، 2007.
11. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الفرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
12. خضير كاظم محمد، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
13. درة عبد البارى إبراهيم، الصياغ زهير نعيم، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرون"، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
14. ربحي مصطفى عليان، "اسس الإدارة المعاصرة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
15. زهير ثابت، "كيفية تقييم أداء الشركاء والعاملين"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
16. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2004.
17. سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
18. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
19. صلاح عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية"، القاهرة، الدار الجامعية، 2000.
20. عبد البارى درة، زهير الصياغ، إدارة القوى البشرية، عمان، دار الندوة للنشر والتوزيع الأردن، 2008.
21. عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، الدار الجامعية للطباعة والنشر بيروت، 1997.

قائمة المراجع

22. عبد الله حسين الجوهري، "إدارة الموارد البشرية"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر الاسكندرية، 2011.
23. عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، شارع الجامعة الأردنية، 2008.
24. علي سعد محمد داود، "إدارة الموارد البشرية"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2013.
25. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
26. نجم الفراوي، "التدريب الإداري"، دار البازوري العملية للنشر و التوزيع، عمان، 2006.

المذكرات

1. إيمان بومزير، سامية حروز، علاقة تقييم أداء العاملين بنظام الحوافز (دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الحضري ورقلة)، مذكرة تخرج لنيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية، المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني حاسي مسعود ورقلة، دفعة 2011/2008.
2. بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية)، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم تسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011/2012.
3. بوشليق أمين، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية و التجارية علوم تسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة- الجزائر، 2015.

المجلات

1. علي يونس ميا، قياس أثر التدريب في أداء العاملين على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين لبحوث و الدراسات العلمية، عمان، سلسلة علوم اقتصادية وقانونية، مجلة قياس أثر التدريب في أداء العاملين على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين لبحوث و الدراسات العلمية، عمان، سلسلة علوم اقتصادية وقانونية، مجلة 31، العدد 1، 2009.
2. مروان محمد النسور، دور الثقافة في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة جامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، مجلة 20، العدد 2، 2012.

ثانيا: اللغة الأجنبية

1. P. Drucker, l'avenir du management selon, Drucker, Edition village mondiale, paris 1993.
2. Remelear , gestion des ressources humaines, armand colin, paris 1993.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجليلي بونعامة

خميس مليانة



كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة

قسم علوم تسيير

استمارة استبيان حول:

"أثر التدريب على تحسين أداء العاملين"

أخي العامل تحية طيبة.....ويعد:

في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، التسيير والتجارة، تخصص إدارة أعمال يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة نرجو التكرم بملأ الاستمارة والمطلوب قراءة كل عبارة بعناية وتمعن، ثم الإجابة عليها بصدق وصراحة بما ينطبق عليك وضع علامة (X) في الخانة المناسبة لإجابتك، وأعلم أن إجابتك ستبقى موضوع السرية، مع العلم أن هذه المعلومات تستخدم لغرض البحث العلمي.
فلا تبخلوا علينا بمساعدتكم، وشكرا.

البيانات الشخصية

/1 :

(49-29)

/2 : (28-18)

49

/3 :

–

–

–

الملاحق

4/ الحالة العائلية:

□ () - □ () -

□ () -

5/ الوظيفة الحالية:

□ - □ -

□ -

6/ :

□ - □ -

(10_6) □ 5 : 17

□ 22 □ (21_17) □ (16_11)

المحور الأول: التدريب

1_ هل تلقيت دورات تدريبية؟

□ □

2_ ما عدد الدورات التدريبية التي تحصلت عليها؟

□ 10 □ (10_5) □ 5

3_ ما نوع التدريب الذي تلقينته؟

□ □

4_ هل ارتفع مستوى أدائك نتيجة حضورك الحصص التدريبية؟

□ نعم □ جزئياً □ لا □

5_ هل تشجع المؤسسة العاملين من أجل تقديم أفكار جديدة؟

□ أحيانا □ لا □

6_ هل استفدت من الدورات التدريبية؟

□ نعم □ جزئياً □ لا □

7_ هل شاركت مع زملائك ما تعلمته أثناء التدريب؟

□ نعم □ جزئياً □ لا □

8_ هل تعتقد بأن الحصص التدريبية ساعدتك على بناء علاقات جديدة مع زملائك؟

□ □ □

الملاحق

نعم	جزئياً	لا	محايد	غير	غير
					يعتبر في نظرك التدريب أمر ضروري بالنسبة
					يساهم التدريب في تغيير السلوكيات الوظيفية
					يتم وضع برامج التدريب على أساس طلب من رئيسك
					تهتم المؤسسة بتدريب وتطوير أدائك
					الدورات التدريبية التي تلقيتها كانت مناسبة لاحتياجاتك الوظيفية
					الوظيفة التي تشغلها تحتاج إلى تدريب مستمر
					تحدد المؤسسة الأهداف المتوقعة من برامج التدريب
					تساهم البرامج التدريبية في حل المشاكل التي تواجهها في عملك
					يقوم بعملية التدريب في المؤسسة أشخاص ذوي
					البرنامج التدريبي مصمم بطريقة تتوافق مع
					قمت بتطبيق المعارف المكتسبة من البرامج التدريبية في عملك

المحور الثاني: أداء العاملين

نعم	جزئياً	لا	محايد	غير	غير
					يمنح لجميع العمال فرص تدريب متكافئة
					ساهم التدريب في منحك مكافآت مادية
					إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال
					ساعدتك البرامج التدريبية في زيادة ثقتك
					ترى أن التدريب المستمر يساعد في تحسين أدائك

تحديد اسمية الدورة :
الاسم:
المرجع القانون الأساسي.....

الجدول رقم 1

دورات التكوين المتخصص في إطار التوظيف

ملاحظات	عدد المناسبات العملية المطلوبة	توزيع التكوين	مؤسسات التكوين	نهاية دورة التكوين	بداية دورة التكوين	مدة التكوين	عدد المتدربين	الرتبة المطلوبة تلقيا
								

الجـدول رقم 2
للتكوين الأولي أثناء فترة الترتيب

*
لحدود تسمية الأعمار :
السنة :
المرجع: التكوين الأساسي

ملاحظات	مؤسسات التكوين	نهاية الدورة	بداية الدورة	مدة الدورة	عدد الترتيبين	الرتبة لتسمية
						

تحتوي تسمية الوزارة :
 السنة :
 المرجع: القانون الأساسي

الجداول رقم 3
 دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة اعلى

ملاحظات	عدد المناصب الخاصة المتوقعة بمواز السنة م	عدد المناصب الخاصة المتوقعة بمواز السنة 1-2	توزيع دورة التكوين	مؤسسات التكوين	نهاية دورة التكوين	بداية دورة التكوين	مدة التكوين	عدد المرشحات	الرتبة الصادرة عنها	رتبة الاصلية



تحديد تسمية الدورة :
 السنة:
 المرحلي: الفانون الأمامي.....

الجدول رقم 4

دوره التكوين الأولي قصد التعيين في المنصب العالي

ملاحظات	مؤسسات للتكوين	تجهيز دورة التكوين	بداية دورة التكوين	مدة التكوين	عدد الفاضل	المنصب العالي المراد لشغله	الولاية القضائية
							

الجدول رقم 5
صافيات التكوين بالخارج

ملاحظات	توزيع الدورة	مؤسسات التكوين	نهاية الدورة	بداية الدورة	مدة الدورة	عدد المتدربين	موضوع الدورة	الجهة المنظمة

تحديد تسمية الدورة :
المنظمة:
المرجع: القانون الأساسي

تحدد تسمية الدورة :
 السنة :
 المرجع: القانون الأساسي.....

الجداول رقم 6
 عمليات تحسين المستوى

ملاحظات	توزيع الدورة	مؤسسات التكوين	نهاية دورة	بداية دورة	مدة الدورة	عدد المتدربين	موضوع تحسين المستوى	أثرية التقييم
								

تخفيف تسمية الأوردة :
 مالمسة :
 المرجع: الكالون الأساسي

الجدول رقم 7

عمليات تجديد المعلومات

ملاحظات	تاريخ الدورة	مؤسسات التكوين	نهاية دورة	بداية دورة	مدة الدورة	عدد المشاركين	موضوع تجديد المعلومات	ألية التسمية



الجدول رقم 8

جدول حوصلة

تحديد تسمية الدورة :
السنية :
المرجع: التلويح الأساسي

الإحصاءات الكلية المسجلة	عدد المناصب الكلية المطلوحة	عدد المواطنين و الأعراب المسلمين	أزواج الصغرى	معلومات التكوين و تعيين المستور و توحيد المعلومات دورات التكوين للمستحسن في إطار التوظيف للتكوين الأخرى أثناء فترة الترخيص دورات التكوين للتكملي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى دورة التكوين الأخرى لعدد التلاميذ في المناصب الأدنى معلومات التكوين والتخرج معلومات تعيين المستور معلومات توحيد المعلومات المستوروع