

الجامعة اللبنانية

كلية الحقوق والعلوم السياسية والادارية

العمادة

أثر التدريب على أداء الجمعيات الأهلية في لبنان

"جمعية الإمداد أنموذجاً"

تقرير حول أعمال التدريب في جمعية الامداد الخيرية الاسلامية

في المدة الزمنية الواقعة بين شهري آب وايلول 2020

أعد لنيل شهادة الماستر المهني في العلوم السياسية - قسم التخطيط والادارة

إعداد الطالب حسن ناصر الدين

إشراف الدكتور علي أحمد خليفة

2021-2020

الإهداء

الى من أرى بهم المستقبل الحقيقي
الى من نذرت حياتي ونفسي لهما
الى من أتمنى ان يتخطوا ما وصلت إليه بمراحل طويلة
الى من سأكون فخورا بهما ان شاء الله وأرى فيهما نفسي
أهدي هذا التقرير الى ولدي العزيزين محمود وعلي

الشكر

أسمى آيات الشكر والامتنان الى الله سبحانه وتعالى الذي وفقني لإنهاء رسالة الماجستير. كما أتوجه بالشكر الجزيل والعرفان الجميل الى من سهرنا عللاً تربيتي وتعليمي وصولاً الى ما انا عليه اليوم فلولا فضل الله أولاً ووجودهم ثانية لما كنت ما انا عليه اليوم.

والشكر موصول الى رفيقة الدرب زوجتي العزيزة التي كان لها السهم الأكبر في تشجيعي على المثابرة والاستمرار في تحصيلي العلمي من خلال دعمها المعنوي الدائم.

وأخيراً الشكر الدائم للدكتور المشرف الأستاذ "على خليفة" على رحابة صدره وسمو خلقه وأسلوبه المميز في متابعة الرسالة، فله كل الشكر والتقدير ومن خلفه من الأساتذة الأفاضل والدكاترة الكرام اللذين مروا في رحلتي التعليمية منذ دخولي المدرسة وصولاً الى رسالة الماجستير 2. كما أشكر المؤسسة، جمعية الإمداد على موافقتها ودعمها بكل الوسائل لإنجاح تقريري.

والحمد لله رب العالمين

المخلص

هدفت الدراسة الى معرفة مدى اثر التدريب على اداء الجمعيات الاهلية في لبنان، حيث تعتبر عملية التدريب عملية اساسية في تطوير اداء العاملين ضمن هذه المنظمات، حيث يستهدف التدريب معالجة الثغرات الناجمة عن ضعف الاداء وعدم تحقيق اهداف المنظمة، لذا فقت تمت هذه الدراسة في جمعية الامداد الخيرية الاسلامية.

حيث تم القيام بعملية قياس الحاجات التدريبية عند العاملين في المنظمة عبر الابعاد الخمسة الخاصة لتحديد هذه الاحتياجات وقد تم استخدام استبانة لكل بعد من هذه الابعاد، ثم عمدنا الى تحليلها لمعرفة ما هي الاحتياجات التدريبية التي بحاجة لها العاملين، وعلى ضوءها تم تحضير برنامج تدريبي خاص يهدف رفع مستوى الاداء المهني، وتم اجراء الدورات التدريبية وفقاً لهذه الحاجات، وقد تم قياس مدى نجاح البرامج التدريبية وذلك عبر استبيان خاص، يهدف الى معرفة مدى رضى الموظفين عن تطور ادائهم وعملهم، وذلك عبر محورين وفقاً لفرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث اجريت الدراسة على العاملين في المنظمة والبالغ عددهم 42 فرداً في الادارة المركزية، وقد توصلت الدراسة وفقاً للنتائج بعد تحليلها على برنامج SPSS على ان التدريب والبرامج التدريبية التي اعدت وفقاً لحاجاتهم التدريبية قد ساهم في رفع كفاءة وتطوير اداء العاملين في الجمعيات الاهلية بالاضافة الى انه كلما ارتفع مستوى التدريب وجودته وكفاءته ارتفعت معه كفاءة وجوده اداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الحاجات التدريبية، البرنامج التدريبي، التقييم، الاداء المهني.

Abstract

The study aimed to know to extent does training effect the performance of civil society organizations, as the training process is essential to improve the performance of the workers in those organizations. The training aims to resolving issues caused by underperformance and not achieving the organization's goals. Thus, the study was conducted in Islamic Charitable Emdad Committee.

The training needs of the employees in the organization were identified through the five-dimensions specific for identifying those needs. A survey for each dimension was used then analyzed to determine the training needs required for the employees. Accordingly, a specialized training program was set and applied aiming to improve work performance according to those needs. The rate of success was measured through a 2-part survey, referring to the study hypothesis, intended to know the level of workers' satisfaction with their performance and work improvement.

The descriptive analytical method was used in this study performed on a sample of 42 persons working in the central administration. After analyzing data through SPSS, it was concluded that training and training programs are made to accommodate their training needs, contributed in improving efficiency and work performance of workers in civil society organizations. Additionally, as the level, quality, and efficiency of training improves the quality and efficiency of workers' performance improves.

Keywords: Training, Training needs, Training Program, Evaluation, Work Performance.

1. المقدمة

شكالت العولمة بتطور مفاهيمها تحديات كبرى بوجه المنظمات بشكل عام، وتعاضمت الضغوط على الادارات بأشكالها المتعددة، وازدادت مسؤولياتها لا للحاق بركب التطور من اجل تحقيق افضل انتاجية، من خلال الوصول الى افضل رضى وظيفي للعاملين فيها، من خلال تحفيزهم ودفعهم لبذل اقصى جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة، والسعي للاحتفاظ برأسمالها البشري واستغلال مقدراته لتطوير اداء المنظمة.

ويعتبر العنصر البشري هو الاساس الذي تقوم عليه عملية الانتاج، فالفرد في المنظمة يمثل قوتها، وثروتها، وان نجاح أي منظمة يعتمد بالدرجة أولى على مهارة العاملين فيها، لذا يتوجب على هذه المنظمات ان تسعى الى تطوير ادائهم ورفعهم، بغية المحافظة على حصتها السوقية وتطويرها.

لقد اصبح التدريب في عصرنا جزءاً أساسياً من مهام التي تقوم بها المنظمة، حيث تحرص المنظمات على رفع مستوى العاملين لديها، بإقامة دورات تخصصية لهم لصقل خبراتهم وتزويدهم بالمهارات الحديثة، لارتباط تطور هذه المهارات بشكل مباشر برفع كفاءة الانتاجية وتنمية الموارد البشرية، مما ينعكس على انتاجية المنظمة بشكل ايجابي، حيث تعد العمالة المهرة، باعتبارها جزءاً لاغنى عنه للموارد البشرية كلها لتأثير على القدرة التنافسية لمدى كبير¹.

فالمنظمات الاهلية هي احد الانساق الفرعية للرعاية الاجتماعية في المجتمعات الانسانية المعاصرة، فهي تساهم في تعزيز دور المؤسسات الحكومية وتساهم في تنمية المجتمع، وتعد المنظمات الاهلية مجموعة من المنظمات التطوعية الادارية غير الهادفة للربح، التي تسعى الى تحقيق منافع جماعية تتعلق بالصالح العام، او بتحقيق مصالح أفرادها بما يلا يتناقض مع الصالح العام، وتتسم بالاستقلال الذاتي والادارة الذاتية.²

¹ Renaud Stéphane and Lucie Morin, (2009). Does Voluntary Training Impact Workers' Wages? An Empirical Investigation Based on within-Firm Data, International Research Journal of Finance and Economics

² تقرير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي اسيا(الاسكوا)، 2000، ص2.

وهذه الجمعيات الاهلية تسعى لإشباع الحاجات المتنوعة للمجتمع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، وإن قاعدة العمل لديها تعتمد احيانا على العمل التطوعي وتسعى لتمكين الفقراء والمهمشين لتحسين نوعية حياتهم والدفاع عن مصالحهم وتوفير ما يشبع حاجاتهم الأساسية³.

فعملية التدريب هي وسيلة للارتقاء بمستوى المنظمات الاهلية الى مستوى المهام الملقة على عاتقها، ويؤكد المتخصصون في الادارة الى أن نجاح العملية الادارية في المنظمات والهيئات الاجتماعية، وقدرة هذه الهيئات على تحديد أهدافها بكفاءة عالية، وقدرتها على تحقيق أفضل أداء ممكن لوظائفها مرهون بقدره هذه المنظمات على التغلب على التحديات والصعوبات التي تواجهها. فإذا ما تمكنت الجمعيات من التغلب على التحديات التي تواجهها؛ فإن ذلك سوف يتيح في النهاية استقرار تلك الهيئات وتعاضم أهميتها في المجتمع الذي تعيش فيه وتخدمه⁴. وهذا ما لا يمكن ان تحققه هذه المنظمات بدون تدريب الجهاز العامل لديها.

لذا سنتناول في هذه الدراسة أهمية ودور التدريب في تطوير اداء المؤسسات الاهلية في لبنان وفقا للتقسيم الاتي:

المقدمة: ونتناول فيها أهمية الدراسة، اهدافها، والدراسات السابقة، بالاضافة الى الاشكالية والفرضيات ومنهجية الدراسة، والمنهج والادوات التي استخدمت بالدراسة، ومجتمع الدراسة والعنية.

الفصل الاول المبحث الاول يتناول مفهوم وتعريف التدريب الاداري وأهمية التدريب، وانوعه.

المبحث الثاني: تعريف مفهوم العملية التدريبية وكيفية تحديد الحاجيات التدريبية، بالاضافة الى لمحة عن جمعية الامداد الخيرية، واقسامها ووظائفها والبرنامج الذي اعدناه في من خلال العمل الميداني.

الفصل الثاني: المبحث الاول: تعريف الاداء المهني وعناصره وأهميته ومكوناته.

المبحث الثاني: تقييم الاداء المهني وأهمية التقييم وخطوات وطرق تقييم الاداء، بالاضافة الى تحليل العمل الميداني والنتائج التي توصلت اليها الدراسة من خلال البرنامج التدريبي الذي تم اعداده وتنفيذه.

³ ليلة علي، الامن القومي العربي في عصر العولمة" الاصلاح الداخلي لمواجهة العولمة"، ط3، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 2012، ص241.
⁴ حمزاوي، رياض أمين؛ السروجي، طلعت مصطفى، إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية"دراسة لنموذج مجتمع الامارات"، دار القلم، دبي، 1999، ص227.

2. أهمية الدراسة

- التعرف على أهمية ودور التدريب في تطوير الاداء المهني للعاملين في المؤسسات الاهلية وانعكاسها على اداء المؤسسة.
- تساهم نتائج الدراسة الميدانية في مساعدة الاداريين بالمستويات الادارية العليا داخل المؤسسات الاهلية في لبنان.
- تعتبر هذه الدراسة مساهمة علمية في تقييم أثر التدريب على أداء العاملين بالمؤسسات الاهلية.
- تبرز الصورة الحقيقية عن واقع التدريب واثره في تطوير اداء العاملين في المؤسسات الاهلية وانعكاسه على ادائها وتطورها.

3. أهداف الدراسة

- إبراز أثر التدريب على أداء العاملين ونتاجيتهم في المؤسسات الاهلية.
- التعرف على مدى التزام الادرات في المؤسسات الاهلية بتبنيها سياسة التدريب للعاملين لديها.
- تحديد متطلبات التدريب في المؤسسات الاهلية للعاملين لديها.
- التعرف على التحديات الادارية التي تمنع التدريب والتطوير للعاملين لديها، والتي تؤثر في أداء الجمعيات الاهلية.

4. الدراسات السابقة

أ- دراسة فضيلة نشاش، 2020، بعنوان "دور التدريب في تحسين اداء العاملين-دراسة ميدانية بمستشفى تيليلان الجديدة بادارا".

هدفت الدراسة الى معرفة الدور الذي يؤديه التدريب في تحسين اداء العاملين من خلال التعرف على مفهوم واهمية التدريب، وما هو تأثيره على اداء العاملين والالتزام بتحسين اعمالهم ووظائفهم، وقد طرحت الدراسة الاشكالية التالية:

- الى اي مدى يمكن ان يساهم التدريب في تطوير المهارات لاكتساب الخبرات لدى العاملين؟
وقد تفرعت منها الاسئلة التالية:

- كيف يمكن ان يؤثر التدريب في تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين؟
- هل لانشطة التدريب دور في تنمية القدرات ورفع مستوى الكفاءة والانتاجية لدى العاملين؟

وللوصول الى نتائج الدراسة فقد تم اعتماد:

المنهج: الوصفي التحليلي.

ادوات الدراسة: الاستبيان.

عينة الدراسة: 61 موظفاً داخل المؤسسة.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- يساهم التدريب اسهاماً حقيقياً وفعالاً في تحسين اداء العاملين.
 - للتدريب اثار في تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين.
- ب-دراسة مصاديد كاهنة، خابر كاهنة، 2019، بعنوان "دور التدريب في تنمية الموارد البشرية- دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة".
- هدفت لدراسة إلى اكتشاف وعلاقة التدريب في تنمية الافراد العاملين في قسم الموارد البشرية وما يحتاجونه من مهارات تدريبية، وقد انطلقت الدراسة من الفرضية التالية:
- لا يوجد تأثير للتدريب على تنمية الموارد البشرية على مستوى مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة.

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للمتغير المستقل المتمثل في التدريب على المتغير التابع المتمثل في تنمية الموارد البشرية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات المتعلقة بدرجة الموافقة للمحورين المرتبطين لعناصر التدريب و التنمية البشرية تعزى الخصائص الشخصية.

وللوصول الى نتائج الدراسة فقد تم اعتماد:

المنهج: الوصفي التحليلي.

ادوات الدراسة: الاستبيان.

عينة الدراسة: 50 موظفاً داخل المؤسسة.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- توجد علاقة قوية موجبة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات الإجابات المتعلقة بالخصائص الشخصية.
 - ج- دراسة نجوى بلالي، وفضيلة علام، 2018، بعنوان "دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة- دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي".
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات على مستوى الوكالات المحلية، حيث انطلقت الدراسة من الاشكالية التالية:
- إلى أي مدى يمكن أن يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين في الوكالات المحلية للتشغيل بولاية الوادي؟

وقد تفرعت منها الاسئلة التالية:

- هل توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب وقدرة ورغبة العاملين في المؤسسات محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب وانضباط وسلوك العاملين في المؤسسات محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب ونتائج أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة؟

- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتوسطات نظرة العاملين لواقع التدريب في المؤسسة يعزى للخصائص الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة، عدد دورات التدريب) محل الدراسة؟

وللوصول الى نتائج الدراسة فقد تم اعتماد:

المنهج: الوصفي التحليلي.

ادوات الدراسة: الاستبيان.

عينة الدراسة: 38 موظفاً داخل المؤسسة.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

أن التدريب هدفه ازالة جوانب الضعف والقصور في أداء العاملين ويساعد على تحسين الانضباط والسلوك بدرجة كبيرة، إذا يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة.

د- دراسة فاطمة الزهرة كريم، 2017، بعنوان "أهمية التدريب في التطوير الإداري للمؤسسات الإعلامية".

هدفت الدراسة الى التعرف على أهمية التدريب ودوره في عملية التطوير الإداري للمؤسسة الإعلامية "إذاعة المسيلة أنموذجاً"، والبحث عن أهم أساليب واستراتيجيات التدريبية التي تتبناها إذاعة المسيلة محل الدراسة لتدريب العاملين والآليات التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف التدريب وزيادة فعالية التطوير الإداري وتحسين أداء الأفراد وتطوير مهاراتهم وتحسين الأداء، وتحقيق الجودة. انطلقت الدراسة من الاشكالية التالية:

- إلى أي مدى يسهم التدريب في عملية التطوير الإداري لإذاعة المسيلة الجهوية؟

وقد تفرعت منها الاسئلة التالية:

- ما هي أهم العمليات ووظائف إدارية التي تعتمد عليها المؤسسات الإعلامية في تسيير العاملين

لتحقيق متطلبات العملية التدريبية ومقوماتها؟

- ما هي استراتيجيات وأساليب التدريب التي تتخذها المؤسسات الإعلامية محل الدراسة لتدريب

العاملين؟

- ما هي الآليات التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف التدريب لزيادة فعالية التطوير الإداري والتي تؤدي إلى تحسين الأداء في إذاعة المسيلة الجهوية والمؤسسات الإعلامية؟
- ما هي المعوقات التي تحول دون إقامة برامج تدريبية دورية للعاملين وتطوير المؤسسات الإعلامية؟

وللوصول الى نتائج الدراسة فقد تم اعتماد:

المنهج: الوصفي التحليلي.

ادوات الدراسة: الاستبيان، والمقابلة والملاحظة.

عينة الدراسة: 24 موظفاً داخل الاذاعة.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- إن التدريب دور فعال في عملية التطوير الذاتي للأفراد العاملين بالمؤسسة الإعلامية، فهو يساهم في زيادة مهاراتهم وتحسين العمل.
- له أهمية كبيرة على مختلف مجالات التطوير الداري في توظيف التكنولوجيا الحديثة في صلب العمل الإعلامي وكيفية استخدامها،
- له دور في دعم تغير الثقافة التنظيمية وترسيخ مفاهيم التطوير والتجديد ودعم فرق العمل والتعاون، وتطوير أساليب العمل.
- التدريب يدعم مفاهيم إدارة الجودة في العمل وتجديده.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من المعوقات تحد من تحقيق الفعالية المطلوبة لتحقيق أهدافه وإحداث تطوير إداري على كافة المستويات تتمثل في ضعف مصادر التمويل لدعم التدريب، وبرامج التطوير الإداري، وجمود البني التنظيمية للإذاعات الجهوية مما يساهم في عرقلة التطوير والتجديد في هذه المؤسسات التي يعتمد في تسييرها على التخطيط المركزي في قمة الهرم الإداري التابعة له.

هـ-دراسة بلقاسم امحمد ونذار الحاج، 2017، بعنوان "اثر التدريب على اداء العاملين- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتقريب".

هدفت الدراسة الى معرفة اثر التدريب على اداء العاملين في المؤسسة الوطنية للتقريب، في محاولة للاطلاع على دور عملية التدريب في تطوير مهاراتهم وادائهم، وقد انطلقت الدراسة من الاشكالية التالية:

- إلى أي مدى تساهم وظيفة التدريب في الرفع من اداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للتقريب؟

وللوصول الى نتائج الدراسة فقد تم اعتماد:

المنهج: الوصفي التحليلي.

ادوات الدراسة: الاستبيان، والمقابلة.

عينة الدراسة: 46 موظفاً داخل المنظمة.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

أن التدريب يعمل على تحسين أداء الأفراد وذلك من خلال تنمية المعارف و تطوير المهارات وحسن استغلال للطاقات . ولأجل هذا تلجأ المؤسسات إلى تطبيق سياسة تدريب على مراحل متسلسلة ومنتظمة تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية ثم وضع وتنفيذ البرنامج التدريبي وأخيرا تقييم عملية التدريب.

و- دراسة جيناثي انجيلا، GITHINJI ANGELA، 2020، بعنوان "اثر التدريب على الموظف- دراسة حالة شركة ايرتل، ابوجا".

EFFECTS OF TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE: A ASESTUDY ON AIRTEL NETWORKS LIMITED, ABUJA.

هدفت الدراسة الى معرفة اثر التدريب على اداء العاملين في المؤسسة، وهل سيؤدي الى تطوير مهاراتهم وسلوكياتهم اللازمة من خلال العمل كمجموعة مناسبة، وقد انطلقت الدراسة من الفرضيات التالية:

- تؤثر اجراءات التدريب على الموظفين وادائهم.

- يؤثر تصميم التدريب على اداء الموظف.
- اسلوب التدريب يؤثر على اداء الموظف.

وللوصول الى نتائج الدراسة فقد تم اعتماد:

المنهج: الوصفي التحليلي.

ادوات الدراسة: الاستبيان.

عينة الدراسة: 145 موظفاً داخل المنظمة.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

ان التدريب يؤدي الى تطوير مهارات الموظفين، ولكن هناك حاجة الى تطوير البرامج التدريبية ووسائلها، حيث ان الموظفين ابدوا عدم رضاهم على عمليات التدريب، وعلى المنظمة الاهتمام بهم لانهم من الاصول الحيوية لها، وعليها الاستمرار في عملية التدريب، لذا فإن عملية تصميم التدريب، واسلوب التقديم والتدريب، وعملية اجراءات التدريب تؤثر على اداء الموظفين في نهاية المطاف.

ز- نشرت ناهدة افروز، Nushrat Nahida Afroz، 2018، بعنوان "اثر التدريب على اداء الموظف، دراسة حول القطاع المصرفي، بنغلادش".

Effects of Training on Employee Performance – A Study on Banking Sector, Tangail Bangladesh.

هدفت الدراسة معرفة أثر التدريب على أداء الموظفين في القطاع المصرفي في بنغلادش، حيث التدريب (مشاركة الموظف، والتحفيز والرضا الوظيفي)، والتطوير هو أداة استراتيجية لا غنى عنها لتحسين أداء الموظفين. وقد انطلقت الدراسة من الفرضيات التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتطوير اداء الموظفين.
- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب وبين مشاركة الموظفين في تحديد عملية الاحتياجات التدريبية.

- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب وعملية التحفيز لدى الموظفين.
- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب واشباع الحاجات لدى الموظفين.

وللوصول الى نتائج الدراسة فقد تم اعتماد:

المنهج: الوصفي التحليلي.

ادوات الدراسة: الاستبيان.

عينة الدراسة: 150 موظفاً في 14 بنكاً مختلفاً.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

التدريب يعزز لدى الموظف الرضى الوظيفي، والتحفيز، ويؤثر ايجاباً بشكل كبير على اداء الموظفين، وخاصة حين يكون التدريب يلبي الحاجات التدريبية لهم ويعزز مشاركتهم في التخطيط للعملية التدريبية، كما تبين انه توجد علاقة قوية بين تدريب الموظفين وأدائهم، حيث بينت النتائج انه كلما حصل الموظف على تدريب أكثر، كلما كان مستوى أدائه أكثر كفاءة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات والبحوث السابقة، والتي اقتصرت على الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية ومتغيراتها، استفدت من الدراسات السابقة من حيث توسع الإطار الأدبي للدراسة، بالإضافة إلى الاستفادة من إعادة صيغ مفهوم الإشكاليات، والاطلاع على المناهج التي استخدمت فيها، مما سهل اختيار منهج يلائم دراستي، ويمكن عرض بعض الملاحظات على تلك الدراسات، على النحو التالي:

- من حيث نوع وعدد العينة:

هناك تباين من حيث عدد أفراد العينة التي أجريت عليها الدراسات السابقة، فقد كانت أصغر عينة حسب الدراسات المحددة هي نجوى بلالي، وفضيلة علاهم، (2018) إذ كان عدد أفرادها (38)

موظفًا، أمّا الدراسة التي استخدمت عيّنة كبيرة فهي نشرت ناهدة افروز (2018)، وعدد أفراد العيّنة (150). أمّا الدراسة الحاليّة فكانت عيّنة الدراسة مكوّنة من (42) موظفًا.

– من حيث أدوات الدّراسة:

لم تختلف لدراسات من حيث نوع الأداة المستخدمة، فقد استخدمت الدراسات كلها الاستبانة الخاصة بكل دراسة.

– من حيث النتائج:

تشابهت نتائج الدّراسات من حيث تأثير التدريب على اداء الموظفين وتحفيزهم. وقد تشابهت نتائج دراستنا مع تلك الدراسات.

من حيث المنهج:

لقد توافقت دراستنا مع باقي الدراسات من حيث المنهج الوصفي التحليلي.

– ما تميّزت به دراستنا:

تميّزت دراستنا عن الدّراسات السّابقة انها استهدفت موظفين يعملون في المؤسسات غير الربحية والتي لا تتوخى الربح، حيث يكون الدافع النفسي عاملا مساعدا في عملية التحفيز لديهم.

5. الإشكالية

يعتبر التدريب في العصر الحالي من المواضيع الاساسية والمهمة والتي ترتبط بشكل وثيق بانتاجية الفرد ومدى انعكاسه على تطور اداء المنظمة. فالتدريب اصبح يحتل الصدارة في اولويات الادارات العليا للمنظمات كافة، بأعتبره سبيلا اساسيا في انشاء جهاز اداري يتسم بالكفاءة والقدرة على مواكبة التطور والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية.

فالتدريب يقوم بتحقيق الموائمة بين متطلبات الوظيفة وبين قدرات العاملين لديها، بهدف تطويرهم بصورة اساسية من اجل تحقيق اهداف المؤسسة المرسومة، لذا فإن ازدياد اهتمام المنظمات والمؤسسات بالتدريب باعتباره افضل وايسر الطرق التي تمكنها من تحقيق الجودة في الخدمات التي تقدمها.

وبما ان المؤسسات الاهلية هي مؤسسات ذات طابع اجتماعي تقدم خدماتها لافراد المجتمع، وتقدم لهم الخدمات الاجتماعية وتساهم في التنمية المجتمعية، ولها دورًا هاماً في مساندة المهام الأساسية للدولة

ودوراً فعالاً في التصدي للكثير من الظواهر الاجتماعية⁵، وهذا ما يحتم عليها ان تقوم بتدريب العاملين وتزويدهم بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية للمنظمة. وبناء لما تقدم تطرح الدراسة الاشكالية الرئيسية التالية:

1.5 الاشكالية الرئيسية

- الى اي مدى يساهم تدريب العاملين على رفع كفاءة وتطوير اداء الجمعيات الاهلية العاملة في لبنان؟

2.5 الاشكالية الفرعية

- ما أثر تدريب العاملين في المنظمات الاهلية على رفع الكفاءة لديهم وانعكاسه على تطور ادائها؟
- هل هناك علاقة بين نوعية البرامج التدريبية في المنظمات الاهلية وبين رفع مستوى أداء العاملين فيها؟

6. الفرضية

1.6 الفرضية الرئيسية

- يساهم تدريب العاملين على رفع كفاءة وتطوير اداء الجمعيات الاهلية العاملة في لبنان.

2.6 الفرضيات الفرعية

- للتدريب أثر على العاملين في المنظمات الاهلية في رفع الكفاءة لديهم وانعكاسه على تطور ادائها.
- هناك علاقة بين نوعية البرامج التدريبية في المنظمات الاهلية وبين رفع مستوى أداء العاملين فيها.

⁵ ليله علي، المجتمع المدني العربي قضايا المواطنة وحقوق الانسان، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 2013، ص198.

7. منهج الدراسة

هناك منهجية خاصة في البحث العلمي وهي عبارة عن مجموعة من القواعد والإجراءات يعتمد عليها البحث، وهذا النسق لا هو بالمغلق ولا هو بالمنزه عن الخطأ، ويقوم العلماء بالبحث عن المناهج والأساليب الفنية الجديدة للمشاهدة والاستدلال والتحليل بإتباع خطوات منظّمة لمعالجة الموضوعات التي يقوم بدراستها إلى أن يصل إلى نتيجة معيّنة.

ولقد اهتمت المجتمعات المتقدمة علمياً بالبحث العلمي حيث قامت هذه الدول المتقدمة بالبحث العلمي منذ زمن بعيد وعملت على بتدريسه في كلياتها وجامعاتها ايماناً منها بدوره في التطوير والتنمية بكافة أشكالها ومجالاتها، أما الدول النامية فقد بدأت تهتم بالبحث العلمي مع بدايات النصف الثاني من القرن العشرين، واستفادت منه في تطوير واقعها الصناعي والزراعي والاقتصادي والتربوي والثقافي بشكل واضح⁶.
إنطلاقاً مما سبق فيعتبر المنهج القاعدة الاساسية لكل البحوث العلمية، لذلك لا بدّ من اعتماد منهج ملائم لهذه الدراسة حيث اننا اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات والوصول الى نتائج علمية ومناقشة الفرضيات والتحقق من صحتها أو عدمها.

8. ادوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم ادوات الدراسة:

- استبانة موجهة الى العاملين.
- استبانة موجهة الى الادارة العليا لقياس.

9. حدود الدراسة

تم تطبيق الدراسة ضمن الحدود التالية:

- الحدود المكانية : جمعية الامداد الخيرية الاسلامية.
- الحدود الزمانية : العام الدراسي 2020-2021

⁶ عليان ربحي، غنيم عثمان، اساليب البحث العلمي، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص5.

- الحدود البشرية : العاملون والاداريون في جمعية الامداد الخيرية الاسلامية.

10. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الاجتماعية العاملة في النطاق الجغرافي للضاحية الجنوبية لبيروت.

11. عينة الدراسة

تتألف عينة الدراسة من العاملون والاداريون في جمعية الامداد الخيرية الاسلامية وقد تم اختيار العينة المقصودة واختار الباحث المسح الشامل للعاملين والاداريين في الادارة المركزية للجمعية.

12. مصطلحات الدراسة

- التدريب: الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الافراد العاملين الافكار والمعارف الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الافراد⁷.
- الاداء: هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها⁸.
- المنظمات الاهلية: هي جمعيات مستقلة تماماً أو الى حد كبير عن الحكومة، والتي لها اهداف انسانية تعاونية في الاساس اكثر من كونها اهدافاً تجارية، وانها وكالات خاصة في الدولة تقوم بدعم التنمية⁹.

7 محمد عباس سهيلة، علي حسين علي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الاردن، 1999، ص1.

8 نبيل سارة، عن تقييم الاداء، المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر، 2012، ص1.

9 برنامج الامم المتحدة، 1998، ص10.

1. الفصل الاول التدريب والاداء المهني

ظاهرة التدريب ليست وليدة العصر الحالي انما هي عملية متأصلة ومتجذرة عبر التاريخ، وهي نتاج عمل متوالي ومتتابع عبر الاجيال الماضية، فالتدريب ينقل المعلومات والمهارات من جيل الى اخر او من فرد الى اخر وذلك عبر التأهيل المباشر الميداني بالاضافة الى الوسائل الاخرى كالكتب والمنشورات والندوات وغيرها.

ويعتبر التدريب من الامور والمهام الضرورية، والوظائف الاساسية التي تهتم بها المنظمات كافة، بسبب المردود والفائدة التي تعود على المنظمة وعلى الافراد العاملين على حد سواء.

فالتدريب هو احدى الوسائل الرئيسية التي تقوم بها المنظمات لتواكب التطور وتوائم بين متطلبات الوظيفة وبين المهارات والقدرات التي يمتلكها افرادها، حيث تهدف من هذه العملية التدريبية تطوير قدراتهم واكسابهم المعارف والمهارات الحديثة، التي تتطلبها المنافسة السوقية بالاضافة الى صقل شخصياتهم وتطوير سلوكهم الاداري وذلك من اجل تحضيرهم للقيادة المستقبلية من خلال ترقيتهم في مسارهم الوظيفي.

لذا قامت المنظمات والشركات والمؤسسات بالاهتمام بالتدريب، باعتباره اقصر وافضل الطرق التي تستطيع من خلاله الربط بين الموظفين والعاملين بالمنظمة وبين الانتاج، بما يضمن لها تحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية عالية وحرفية، بما يحقق لها قدرة على المنافسة السوقية وزيادة حصتها، وعليه فالتدريب اصبح من الادوات الاساسية والرئيسية التي تعتمد عليها المنظمات في تطوير وتحسين انتاجيتها وتطوير مهارات العاملين فيها، وتطوير ادائهم الاداري والمهني.

1.1 المبحث الاول: مفهوم التدريب

المبحث الاول

إن التحولات والتغيرات السريعة والمعقدة، والتي تجري في البيئة المحيطة بالمؤسسات قد شملت جميع المجالات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والتعليمية والثقافية، وقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً مكثفاً من قبل الدول المتقدمة بالتنمية بما تضمنته من عمليات وأساليب تخطط لها وأهداف تسعى لتحقيقها، تعتمد في نجاحها بالدرجة الأولى على توفر الجهود الإدارية الرشيدة، ولذلك لم تعد هذه الدول تتحدث عن مواردها الطبيعية أو ثروتها الاقتصادية بقدر ما تتحدث عن ما تملكه من ثروة بشرية مدربة قادرة على تحقيق التنمية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، وذلك لأن نجاح الخطط الاقتصادية والاجتماعية لأية دولة يتوقف على مدى إعداد القوى البشرية وتطويره¹⁰.

لذا سنتكلم في هذا المبحث عن التدريب مفهومه وانواعه واهميته بالنسبة للمنظمة.

¹⁰ Huang, T. C, Are Human Resource Practices of Effective Firm Distinctly Different from Those of Poorly Performing Ones? International Journal of Human Resource Management, Vol. 11, No.2, , 2000, pp436- 451.

1.1.1 مفهوم التدريب

ويمكن القول بان مفهوم التدريب يقوم على تزويد العاملين في المنظمة بمهارات محددة تناسب مهامهم الوظيفية وادائهم المهني وتساعدهم على تصحيح النواقص في أدائهم¹¹.

فالتدريب يعتبر استثمارا في عقول العاملين والاداريين في المنظمة وليس مجرد أعباء نفقات، حيث أن العائد لن يتحقق إلا بشروط معينة مثل إخضاع أفراد الإدارة العليا للتدريب أو إجراء التغييرات اللازمة في اللوائح و القوانين¹².

فالتدريب هو عملية تعليم منظمة، ومحدد، ومبرمجة بشكل احترافي لإكساب الفرد المتدرب مهارات وقدرات يستطيع من خلالها أداء عمل معين أو رفع كفاءته فيه، ويحدد لكل عمل معين دورات تدريبية تستغرق كل منها وقتا محددا¹³.

ومن مفاهيم التدريب انه عملية يزاولها ويمارسها الفرد منذ نشأته حيث يتعلم بالتقليد والتكرار (نظريا أو عمليا)، ويعني كذلك عملية اكتسابه المعارف والخبرات والتقاليد والعادات منذ بداية حياته وباستمرار¹⁴.

11 هتهات شعيب، تقييم دور تدريب الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص3.

12 ابو سلطان يوسف شفيق، تقييم برامج التدريب الادراي الممولة من الخارج، رسالة ماجستير بالادارة، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2004، ص10.

13 طه فرج عبد القادر، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الطباعة، القاهرة، مصر، 2001، ص234.

14 مستعود علي تايه، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الادارية القيادية، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ببغداد، اطروحة دكتوراه في اختصاص ادارة الاعمال، جامعة سانت كليمنتس، بغداد، العراق، 2012، ص34.

2.1.1 تعريف التدريب

يعرف التدريب على انه عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الإحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم إتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة¹⁵.

ويعرف ايضا بانه عملية منظمة مستمرة بشكل منهجي، بما يضمن تنمية مجالات واتجاهات العاملين في المنظمات او المؤسسات لتحسين ادائهم وزيادة معارفهم وإكسابهم الخبرات اللازمة التي تخدم اهداف المنظمة، بالاضافة الى ايجاد الفرص المناسبة للتغيير من خلال تحفيزهم المستمر على التعلم والتطور في استخدام الاساليب العلمية الحديثة، وكذلك من اجل تعديل سلوكهم وتوسيع معارفهم وصقل شخصياتهم ومهاراتهم وقدراتهم، لتلبية طموحهم الشخصي في التقدم الهرمي داخل المنظمة، وبما يضمن ايضا تطويرها وتحقيق اهدافها، وذلك ضمن برنامج تخطط له الإدارة، مراعية فيها حاجاتهم وحاجات المنظمة لتطور الاعمال في المستقبل¹⁶.

ويعرف التدريب ايضا بأنه عملية منظمة تهدف الى تطوير السلوك الشخصي للفرد في كافة المجالات المتعلقة بمهام وظيفته، كما انها تطور لديه المعرفة والمهارات والاتجاهات، بهدف تحقيق مستوى الأداء المرغوب¹⁷.

وفي تعريف اخر ان التدريب هو عملية واعية ومنظمة وهادفة من اجل تحقيق اهداف المنظمة وذلك برفع كفاءة العاملين فيها، وتزويدهم بالمهارات الكافية التي تمكنهم من القيام بمهامهم وادائها بجودة ونجاح لذا يمكن ذكر تعاريف التدريب بانه:

- عملية مستمرة وتواصلة ومنظمة.
- التدريب مهمة مخطط لها.
- عملية تساهم في تعديل سلوك العاملين بشكل ايجابي تجاه المنظمة واهدافها.

¹⁵ ابو النصر مدحت محمد، ادارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، طبعة 1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص245.

¹⁶ العزوي، نجم، التدريب الاداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2006، ص14.

¹⁷ Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Fundamentals of Human Resources Management, Irwin, New York. 2004, P260.

- التدريب عملية تساهم باعادة تأهيل العاملين في المنظمة.
 - هو عملية هادفة، تهدف الى نقل الخبرات بين افراد المنظمة والعمل على صقل مهاراتهم ورفع قدرات ادائهم.
- إن النشاط التدريبي في أي مؤسسة يعد احد النظم الفرعية لها، فالنشاط التدريبي يقوم بتحويل التكنولوجيا والخبرة والمعلومات الخاصة بالتدريب والأفراد غير المدربين إلى أفراد مدربين من خلال الأنشطة والنظم المختلفة¹⁸.

¹⁸ ثابت وائل محمد، مشاكل التدريب الاداري في المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 12 ، العدد 1 ، غزة، فلسطين، 2010، ص136.

3.1.1 تعريف التدريب الاداري

هو عملية تعديل إيجابي لسلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، ويستهدف إكتسابه المعارف والخبرات والإتجاهات المناسبة للوظيفة التي يشغلها لتحسين مستوى أدائه¹⁹.

فالتدريب الاداري هو وسيلة يتم من خلالها اكساب العاملين في المنظمة الأفكار والمعارف اللازمة والضرورية لمزاولة العمل، وتمكينهم من القدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال ومناسب، أو استخدام ذات الطرق والوسائل بأسلوب أكثر كفاءة، مما يساهم في تغيير سلوك واتجاهات العاملين، في كيفية التصرف نحو الآخرين، أو الأشياء والمواقف، بطريقة جديدة تؤدي الى رفع مستوى ادائهم ومهاراتهم²⁰.

فعملية التدريب الاداري تقوم بدور مهم جدا في زيادة مهارات واساليب العمل المبتكرة والجديدة، التي تواكب تطور التقنيات الادارية الحديثة عند العاملين، بما يضمن بشكل كافي بتحسين وتطوير ادائهم للمهام المطلوبة منهم²¹.

وتعد عملية التدريب الاداري ايضا وسيلة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية السلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمط المنظمة وإزدهارها ومواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية²².

¹⁹ ابو شيخة نادر احمد، إدارة الموارد البشرية ، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2000، ص260.

²⁰ عباس سهيلة، علي علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2007، صفحة 107.

²¹ Auluck, R.K, Training and Developments' Changing Role, Industrial and Comercial, Training, Vol.39. No.1. 2007, P29.

²² صالح عادل حرحوش، السالم مؤيد سعيد، ادارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص2006، ص129.

4.1.1 أهمية التدريب

للتدريب أهمية قصوى في تأهيل وتطوير العنصر البشري في المنظمات، حيث يعتبر هذا العنصر الثروة الحقيقية والمتغير الأساسي في عملية التدريب والتطوير، فعملية التدريب تسعى إلى تحسين قدرات العنصر البشري، وتجعله أكثر استعدادا وتكيفاً على أداء المهام المطلوبة منه، فالتدريب يعزز إستراتيجية البقاء، إستراتيجية مستقبلية في مواجهة التقدم التكنولوجي الذي يتعرض له الإنسان وفرط استخدام الحواس وزيادة التحميل بالمعلومات²³.

وتكمن أهمية التدريب للمنظمة والعاملين بما يلي:

- تحفيز الأفراد تطوير مهاراتهم وتحسين دافعيتهم تجاه أداء العمل.
- زيادة تقبل وفهم الأفراد للتغيير الحاصل في المؤسسات، وبالتالي فهم أفضل لمؤسساتهم ووضوح أكبر لمهامهم وواجباتهم.
- يحسن مستوى مناخ العمل وتحديد علاقة الإدارة بالعاملين من جهة وعلاقة العاملين ببعضهم من جهة أخرى.
- يساهم في خفض دوران العمل.
- يؤدي التدريب السليم إلى خفض الحاجة للإشراف وذلك لأن التدريب يؤدي إلى زيادة مهارات الأفراد وقدراتهم.
- يؤدي التدريب إلى زيادة جودة نوعية الخدمة أو المنتج المقدم من قبل المؤسسة بشكل عام²⁴.

ويمكن ان نقسم أهمية التدريب في المنظمة وفقاً لما يلي:

أهمية التدريب للمنظمة :

²³ ابو النصر مدحت محمد، مراحل العملية التدريبية، تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2009، ص17.

²⁴ ثابت وائل محمد، مشاكل التدريب الإداري في المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، مصدر سابق، ص137.

حيث يحقق التدريب اهداف المنظمة من خلال البرامج التدريبية والتي تؤدي الى الفؤاد

التالية:

- يحقق الزيادة في الإنتاجية والأداء التنظيمي، ويعرف الأفراد بما هو مطلوب منهم، حيث يطور مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- يربط اهداف العاملين بأهداف المنظمة.
- يساهم التدريب في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.
- يساهم في تدعيم وتوضيح سياسات المنظمة.
- يساعد على تطوير وتجديد أهداف المنظمة وتنفيذ سياستها.
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.

5.1.1 أهمية التدريب للأفراد العاملين

- يطور اداء العاملين في المنظمة ويساعدهم في تحسين قراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- يساهم في تعريف العاملين على اهداف المنظمة ومدى اهمية دورهم فيها.
- يتيح الفرصة امام العاملين لتطوير مهاراتهم ودافعيتهم من اجل الترقية في السلم التنظيمي.
- يساهم في عملية التفاعل بين الافراد داخل المنظمة.
- يساعد في التقليل من القلق الناتج عن عدم المعرفة بالعمل وضعف الأداء²⁵.

²⁵ بودهان امينة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير بادارة الاعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016، ص46.

6.1.1 أهمية التدريب على مستوى رؤساء الأقسام والمديرين الإداريين

- تنمية أسس وعوامل اتخاذ القرارات السليمة.
- تنمية المقدرة التدريبية للإرتقاء بمستوى العاملين وتنمية المقدرة على رسم الخطط التدريبية التي تقابل الاحتياجات التدريبية وتطور عملية التدريب.
- تنمية القدرة على التخطيط ورسم السياسات التي تنظم عمل الأجهزة المختلفة لتتماشى أعمالها مع الخطط للإدارة العليا للتنظيم الإداري في مختلف المجالات التنظيمية والتنموية.
- تنمية القدرة على تنسيق جهود الأقسام المرؤوسة للارتقاء بمستوى أدائها.
- الإلمام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل والتي تكفل سير العمل وانتظامه بطريقة تتماشى مع النظام والسياسة العامة للمنظمة.
- الإلمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب السلوكية الايجابية في مجال معاملة المرؤوسين وتوجيه جهودهم توجيهها سليما والخروج بأكبر طاقة إنتاجية من العامل البشري²⁶.

²⁶ نعمان عائدة عبد العزيز، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، تعز، اليمن، 2008، ص25.

7.1.1 أهمية التدريب الاداري

على مستوى الفرد: يقوم التدريب على زيادة مستوى الرضا الوظيفي للفرد بالاضافة الى ارتفاع منسوب الحماس لديه، وتعزيز القيم وتغييرها وذلك بمشاركته وزيادة المعارف والمهارات لديه، وجعله غاية أي خطة تطوير عن طريق مسؤولياته وصلاحياته.

على مستوى المؤسسة: وبهذا التدريب تتم زيادة قدرة المنظمة على الانفتاح على البيئة المحيطة والداخلية، حيث تزداد قدرة المنظمة على مواجهة العقبات والمشاكل التي تواجهها، وكذلك يتم الاهتمام بنوعية الحياة داخل المنظمة والعمل على تحديث المعايير والقيم والتقنيات المستخدمة بهدف تحقيق اهدافها، كما يسعى الى تطوير الهيكل التنظيمي والاقسام المختلفة من التخطيط الى نظم المعلومات، بالاضافة الى وسائل الاتصال والتكنولوجيا التي تستخدمها المنظمة في عملها.

على مستوى الجماعة: يقوم التدريب الاداري في تعزيز وزيادة الثقة بين افراد واعضاء المنظمة داخل المنظمة وخارجها، ويقوم على زيادة المسؤولية في عملية التخطيط وتنفيذ هذه الخطط، مع المرونة في عملية الحصول على المعلومات المتعلقة بالخطط، لاستخدامها في عملية اتخاذ القرار.

التكيف الخارجي: ويعني زيادة الانفتاح والاتصالات مع البيئة الخارجية وقدرة المؤسسة نحو تقديم تكنولوجيا جديدة وإحداث تطوير عن طريق التخطيط المسبق لتحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسة.

التناغم الداخلي: ويقصد به ان يقوم التدريب برفع مستوى المسؤولية الذاتية عند الفرد والجماعة، فيحدث زلزالا في تغيير مفاهيم واتجاهات وسلوكيات وقيم وسياسات الافراد، ويؤدي الى تعزيز التفاهم والانسجام بين مكونات الهيكل التنظيمي وعمليات التخطيط، بما يسمح للمنظمة في تطوير قدراتها التنظيمية وتجديد مفاهيمها، من خلال احداث تغيير كبيرة في الثقافة السائدة فيها

من قيم وعادات ومعتقدات عند جميع العاملين لديها، وتسعى الى نشر قيم جديدة قائمة على التعاون واقتسام المسؤوليات بين الادارة والافراد العاملين بدل سيطرة الرأس الواحد²⁷.

²⁷عالية جواد محمد علي، أثر التمكين في التطوير التنظيمي، (مجلة كلية بغداد للعلوم الإنسانية)، العدد 36، 2013، ص 173.

8.1.1 أنواع التدريب

تعدد أنواع التدريب وتصنيفاته وذلك وفقا لما يلي:

التدريب حسب الوظيفة: ويقسم التدريب تبعاً للوظيفة الى عدة اقسام:

التدريب الفني او التخصصي: ويتضمن هذا التدريب الى تحسين المهارات التخصصية او

الفنية او الخبرات اللازمة لمزاولة المهنة، بهدف تلافي المشكلات التي قد تنشأ في العمل.

التدريب الإداري: وهو التدريب الذي يتضمن الاعمال المكتبية، والمالية، والسجلات،

وغيرها، حيث ان هذا التدريب يطور كفاءة عمل المنظمة وانتظام العمل في منشئاتها، وهذا

التدريب يركز على البيئة الداخلية للمنظمة الادارية والتقنية الادارية، وخاصة في مستوى اتخاذ

القرارات او ادارة الموارد المادية والبشرية في المنظمة، كما انه يؤدي الى تنمية مهارات التخطيط

الاداري وغيرها من الامور التي تتعلق بهذا النوع من التدريب²⁸.

التدريب من حيث المكان: ويقسم هذا التدريب الى قسمين هما:

التدريب داخل المؤسسة: ويتم هذا التدريب على أساس فردي أو ضمن مجموعة من

الموظفين تعقد لهم دورات واجتماعات في المؤسسة التي ينتسبون إليها ويتميز هذا التدريب انه يتم

وفقا لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها ويعاب عليه انحصاره في محيط وفي حدود تجارب وخبرات

العاملين بها ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومختلفة.

التدريب خارج المؤسسة: من مميزاته إتاحة الفرصة للمتدربين أن يلتقوا بأفراد من جهات

عمل مختلفة حيث يتبادلون خبراتهم وتجاربهم وتصبح عملية التدريب مكانا تتركز فيه الخبرات

والمهارات²⁹.

²⁸ رجا رامي، اثر التدريب على اداء العاملين في المؤسسة العامة، مجلة العلوم الانسانية، العدد46، السنة 8، جامعة القاهرة، 2010، ص3.
²⁹ رجم خالد واخرون، مطبوعة مقياس الموارد البشرية، السنة الثانية، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017، ص48.

9.1.1 التدريب من حيث التوقيت

التدريب قبل الخدمة: ينفذ هذا النوع من التدريب لإعداد المتدرب لممارسة عمل معين، وبالتالي فإن تصميم البرنامج الإعدادي يستند إلى متطلبات هذا العمل المطلوب توفرها في الموظف من قدرات ومهارات وسلوكيات، ووفقاً لهذه الخاصية فإن المتدرب إما يكون جديداً على العمل بصفة عامة، كخريج الجامعة الذي لم يدخل ميدان العمل من قبل، أو أن يكون متنقلاً من عمل سابق لعمل جديد ليس لديه خبرة فيه، ويطلق على هذا النوع من التدريب أيضاً مسمى التدريب التمهيدي³⁰.

التدريب أثناء العمل: يشمل كل أشكال التدريب التي يخضع لها الأفراد بعد تثبيتهم في الخدمة، و حتى انتهاء خدماتهم لأي سبب من الأسباب. ويهدف هذا التدريب إلى تنمية العاملين و تطويرهم بما يتفق مع المتغيرات التي تحدث في طبيعة الوظائف أو أساسيات أو أدواتها و بما يتفق مع خطة المسار التوظيفي لهم. بالإضافة إلى ذلك فإن في الآونة الأخيرة يتم التدريب عن طريق الإنترنت حيث تتبنى بعض الشركات العالمية بعض برامج الكمبيوتر لغرض التدريب على الشبكة³¹.

التدريب من حيث الاهداف: ويصنف هذا التدريب قسمين:

التدريب للترقية: وهو يعد العاملين في المنظمة اعداد جيداً، يؤهلهم للقيام بالمهام التي يتطلبها عملهم الجديد، وذلك عبر تزويدهم بالعلوم والمهارات اللازمة.

التدريب على المهارات: يقوم هذا التدريب على رفع مستوى اداء العاملين في المنظمة عن طريق تزويدها وصقل مهاراتهم المعرفية، والعملية التي تستخدم في مجال عمله ميدانياً او مكتيبياً، ويتم تطويرها بشكل مستمر ومتواصل³².

³⁰ بو غريس لامية، التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية "دراسة حالة وزارة التهيئة العمرانية والبيئة"، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2013، ص16.

³¹ رداح الخطيب وآخرون، التدريب الفعال، جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006، ص313.

³² الطعاني حسن احمد، التدريب مفهومه فعالياته بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، جامعة مؤتة، الاردن، 2002، ص19.

10.1.1 أهداف التدريب

يهدف التدريب الى تحسين قدرات ومهارات العاملين في المنظمة، بالاضافة الى تزويدهم بالمعارف والكفاءة التي تساهم وتساعد في تأدية المهام الوظيفية المطلوبة منهم.

وتصبو المنظمات من عملية التدريب الى:

تغيير الاتجاهات: وهو ما يشير إلى الرغبة في تغيير ما يعتقد العاملون في المنظمة أنه من أولويات العمل وتطوير التصرف السلوكي لديهم وتهيئتهم لتقبل المتغيرات الجديدة القادمة على العلم³³.

تقديم معرفة: يقوم التدريب بمهمة توسيع مفاهيم واهمية العمل وطريقة ادائهم لعملهم من خلال تزويدهم بالعلوم الحديثة واخر ما توصل اليه التقدم العلمي³⁴.

تنمية المهارات: تهدف المنظمة من خلال التدريب تنمية وتطوير مهارات العاملين لديها، وذلك بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعلياً، والحد من مشاكله وتطويره، فالتدريب يهدف إلى رفع المهارات وتوضيح خطوات العمل³⁵.

فعملية التدريب الناجحة التي تتبعها المنظمة والتي تهدف من خلالها في احداث نقلة نوعية في اراء واتجاهات ومهارات العاملين لديها، ليساهم في تطوير مستوى اعمالهم وادائهم الاداري والمهني، فالتدريب يساهم في زيادة كفاءة وفعالية المتدرب حيث ينعكس عليهم بما يلي:

- يزود المتدربين بالكفاءة اللازمة وتمكينهم من اداء عملهم بالشكل المطلوب وتحسين قدراتهم السلوكية والفنية والانتاجية.
- يمكن العاملين في المنظمة من التأقلم مع متطلبات الوظيفة، ما ينعكس زيادة في قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها.

³³ ربابعة علي محمد، ادارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003، ص70.

³⁴ بن عيشي عمار، تقييم اداء افراد العاملين، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص71.

³⁵ نايتي سامي، دور البرامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009، ص47.

- تمكين الأفراد من الاستعداد للتأقلم مع الوظائف والأعمال والمهام الجديدة التي تتطلبها طبيعة العمل.
- تمكين الأفراد الملتحقين بالعمل حديثاً من أداء أعمالهم وذلك من خلال المهارات التي اكتسبوها في التدريب.
- تمكين ومساعدة الأفراد من الثقة بأنفسهم والاعتماد على قدراتهم الذاتية³⁶.
- توفير علاقة إيجابية بين العاملين وإدارة المنظمة من خلال توجيه وتنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية تجاه العمل.
- يمكن المنظمة من تخفيض الأعباء المالية وذلك عن طريق أداء العمل بكفاءة وجودة عالية.
- يسمح للعاملين العاملين القيام بمهامهم بكفاءة بدون رقابة صارمة مما يخفض من العملية الإشرافية عليهم.
- يساهم في تكيف قدرة العاملين على التعامل مع مستجدات الأعمال والتطور التكنولوجي.
- يساعد في التقليل من الأخطاء وتكرارها مما يساهم في تحسين الإنتاج.
- يساعد في زيادة القدرة لدى العاملين على اكتشاف المشكلات ومعوقات الأداء ومحاولة حلها.
- تستخدم عملية التدريب كأحدى وسائل التحفيز للعاملين من أجل الترقية وإبراز قدراتهم ومهاراتهم، في سبيل المنافسة فيما بينهم لزيادة الانتاجية والترقية³⁷.

³⁶ ثابت وائل محمد، مشاكل التدريب الإداري في المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، مصدر سابق، ص138.

³⁷ بودهان امينة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مصدر سابق، ص46.

2.1 المبحث الثاني: العملية التدريبية

المبحث الثاني: تعريف العملية التدريبية، اهميته، تخطيط العملية التدريبية، مفهوم الحاجة التدريبية، مقومات نجاحه، أهدافه.

المبحث الثاني

تقوم العملية التدريبية على معرفة الحاجات التي تحتاجها المنظمة من اجل نجاح هذه العملية، فالهدف الاساسي من العملية التدريبية هو تطوير اداء العاملين بما يتناسب مع اهداف المنظمة وتطورها، وان اعتماد المنظمة على اعداد البرامج التدريبية القائمة على معرفة الاحتياجات التدريبية، يمهد الى نجاح هذه العملية في تقلص الفجوة بين الاداء المهني من العاملين، والمهام المطلوبة منهم، فتسعى هذه العملية الى اختيار الاساليب المناسبة والمتناسبة مع اهداف المنظمة، وسعيها منها لانجاح هذه العملية تقوم المنظمة باجراءات متعددة على المستوى التشكيلي الاداري الذي سيتولى مهمة العملية التدريبية بأكملها، بدأ من معرفة الحاجات التدريبية للعاملين في المنظمة، الى الطاقم التدريبي وكفاءته وقدراته على اداء المهمة، بالاضافة الى معالجة الثغرات التي قد تطرأ اثناء هذه العملية.

وعليه فإننا في هذا الفصل سوف نتناول مفهوم العملية التدريبية وعوامل نجاحها وعوامل فشلها، وما هي المعوقات التي تواجه هذه العملية التدريبية.

1.2.1 تعريف ومفهوم العملية التدريبية

العملية التدريبية هي مجموعة من النشاطات المنظمة والمخطط لها والمستمرة والهادفة الى تزويد المتدربين في المنظمة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها بشكل إيجابي بناءً

يشير مفهوم العملية التدريبية الى انه أحد افضل الوسائل التنموية العصرية، والتي يهدف من خلال وبصورة مباشرة الى تعزيز المهارات التطبيقية عند العاملين في مختلف مجالات الحياة، المهنية، الدراسية، الثقافية، الاجتماعية، السياسية، الانسانية، وذلك من "خلال القيام بالعديد من النشاطات الممنهجة والمدرسة والمخطّط لها مسبقاً، والتي أثبتت فعاليتها الكبرى في مجال التغيير للأفضل، والانتقال من واقع إلى واقع أفضل منه، وتوسيع دائرة المعارف، والخبرات، والمهارات، وتحسين السلوك الإنسان في كافة الميادين، الأمر الذي يؤدي إلى نهاية المطاف إلى تحقيق نتائج أفضل، والخروج بمخرجات أكثر كفاءة وجودة مقارنة مع تلك التي تم إنجازها على أيدي أشخاص غير مؤهلين أو غير حاصلين عل قدر جيد من التدريب"³⁸

تعرف العملية التدريبية بانها كافة الاجراءات الهادفة والمنظمة التي تقوم بها المؤسسة لزيادة اداء العاملين وتحسين فاعليتهم، وتهدف من خلالها الى تغيير نمط سلوكياتهم وحس انتمائهم للمنظمة³⁹.

والعملية التدريبية ايضا هي عملية متواصلة ومستمرة في المنظمة وتهدف منها اكساب العاملين فيها من اداريين وعمال مهارات ومعارف وقدرات وافكار تساهم في اداء اعمال محددة⁴⁰ فالعملية التدريبية هي عملية تعليمية اكتسابية، تهدف فيها المنظمات على نقل الخبرات بهدف الموائمة بين السلوك الفعلي والسلوك الذي تطمح اليه، بما يؤمن لها تحقيق الاهداف المرجوة، وتسهم العمليات التدريبية في خلق ظروف عمل تدعم بالتعلم المستمر في المنظمات، لمواجهة المنافسة، وتلبية حاجات الزبائن ومعايير النوعية، وفق التغيرات التكنولوجية المتتالية⁴¹ .

³⁸ www.phf.org, Process Training the of Stages Edited.

³⁹ العساف، عبد المعطي، التدريب وتنمية الموارد البشرية والاسس والعمليات، دار زهران للنشر، عمان، الاردن، 2000، ص 35.

⁴⁰ عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية ،عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006، ص 129.

⁴¹ ابو كرش شريف، البرامج التدريبية في القطاع المصرفي في فلسطين واقع وطموح، مجلة الجامعة العربية الامريكية للبحوث، جنين مجلد1، عدد1، 2010، ص7.

فالعلمية التدريبية تزيد من امكانيات الفرد وتزوده بالمهارات والمعارف التي يحتاجها في عمله، بهدف تعديل ايجابي في سلوكه ورفع مستوى كفاءته ودفعه الى اقصى مستوى من اتقان العمل وزيادة الانتاج والجودة⁴².

وفي تعريف اخر للعلمية التدريبية هي زيادة فعالية وجودة مخرجات المؤسسة، سواء كانت تلك المخرجات سلعا أوخدمات. وبالتالي زيادة في أرباح وقدرات تلك المؤسسات⁴³.

وتعتبر العملية التدريبية ايا كان نوعها ناشطا وسلوكا يهدف الى اشباع حاجة محددة عند الافراد في المنظمة، حيث تتم عملية التغذية للنقص الموجود، وما يستتبع ذلك من انخفاض في عملية التوتر عندهم واستعادة التوازن بكل اشكاله⁴⁴.

إذا كانت منظمة ربحية أو مقدار زيادة أو جودة تقديم الخدمة بعد التدريب إذا كانت منظمة خدمية، وان قياس اثر التدريب سيؤثر برفع كفاءة أداء العاملين⁴⁵.

فالعلمية التدريبية هي عملية تعليمية يتم فيها نقل الخبرات الى العاملين في المنظمة، تهدف من خلالها الموائمة بين سلوكهم وبين السلوك التي تتوقعه المنظمة من العاملين لديها بما يحقق الاهداف المرسومة، حيث توجد "علاقة إيجابية فاعلة بين العملية التدريبية المتطورة وزيادة كفاءة العاملين ولتحقيق ذلك لا بد أن يخصص لهم برامج تدريبية، تنمي خبراتهم ومهاراتهم في مجال عملهم، مما ينعكس إيجابيا على العاملين ومنظمتهم، كما تعد البرامج التدريبية هي العمود الفقري في الهيكلية التدريبية التنظيمية والعملية، ومن هنا اكتسبت البرامج التدريبية أهمية خاصة، وبدأت العناية بها نحو إغنائها ووضع أسس لبنائها، وأساليب متنوعة ومتخصصة للإيفاء بأغراضها، كما تسهم العملية التدريبية في صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية

⁴² Kasia, Zdunczyk , John Blenkinsopp, Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Polish Firms?, European Journal of Innovation, Management, 2007, P25.

⁴³ بو يعلى نصيرة، تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، رسالة دكتوراه في تنمية الموارد البشرية، جامعة الجزائر، 2018، ص104.

⁴⁴ ياسمين حمدي ياسين واخرون، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الحديث، القاهرة مصر، 1999، ص225.

⁴⁵ عوض محمد علي، نور التدريب في أداء العاملين، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الامام المهدي، الخرطوم، 2017، ص9.

العالية، وكذلك المساعدة في الوقت نفسه على رفع مستوى الأداء إلى مستوى مقبول من الإبداع، كما تؤدي العملية التدريبية دورا هاما في تحديد المهارات والسلوك لرفع مستوى الأداء"⁴⁶.

⁴⁶ حمدون عبد الرحيم، احمد بثنينة، مراحل العملية التدريبية واسهاماتها في مستوى اداء رجال البيع، جامعة الموصل، مجلد38، عدد122، 2019، ص15

2.2.1 أهمية العملية التدريبية

تعتبر العملية التدريبية عملية مهمة حيث يتوقع ان تحقق النتائج المرجوة للمنظمة، لذا يجب تصميمها وفقا لمبادئ التعلم البناء، ولهذه العملية التدريبية أهمية وفوائد تلخص في الجوانب الآتية:

- تعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم.
- تطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية
- ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة⁴⁷.
- رفع الكفاءة والانتاجية لدى العاملين من كافة النواحي السلوكية والمهنية بما يتناسب مع اهداف المنظمة.
- تزويد العاملين بالمهارات والمعلومات اللازمة والمطلوبة للوصول الى المستوى المطلوب، وفي التخصص الذي تشترطه المواصفات الوظيفية.
- إعداد العاملين في المنظمة بتطوير مهاراتهم واكسابهم مهارات اضافية، تساهم في قيامهم بأعمال لها مواصفات تختلف عن وظائفهم الحالية، بهدف تهيئتهم لاداء ادوار في المستقبل.
- تأهيل العاملين الوافدين الى المنظمة حديثاً، واعدادهم للقيام بمهام الوظائف المطلوبة منهم على اكمل وجه.
- تمكين العاملين في المنظمة من امتلاك المهارت والاساليب العلمية المتطورة نظريا وعمليا وبفعالية تامة، وذلك قبل الانطلاق الى مهامهم وادوارهم الفعلية.
- تساهم في اعداد عاملين يمتلكون الكفاءة اللازمة والمهارات العالية، تمهيدا لتوليتهم مناصب عليا في المستقبل، بما يحقق للمنظمة الاستمرارية والحفاظ على حصتها السوقية وزيادتها مستقبلا⁴⁸.

⁴⁷ ابو كرش، البرامج التدريبية في القطاع المصرفي في فلسطين واقع وطموح، مصدر سابق، ص 7.
⁴⁸ زعباط سامي، دور التدريب في تحسين اداء رجال البيع الدوليين بالمؤسسة الانتاجية، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، عدد3، جامعة جيجل، الجزائر، 2018، ص21.

3.2.1 أهداف العملية التدريبية

ويقصد بالأهداف، الغايات التي يرجى تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، وان للعملية التدريبية اهداف عديدة نذكر منها:

- الوصول الى اهداف البرنامج التدريبي.
- تصميم برنامج تدريبي يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة.
- توضيح الاهداف التي يراد احداث تغيرات فيها على كافة مستويات المنظمة.
- تعديل سلوك الافراد وغرس مفاهيم جديدة في العاملين.
- مساعدة المدرب والمتدرب على معرفة ما هو المطلوب من العملية التدريبية.
- تعزيز مهارات التواصل مع الاخرين⁴⁹

4.2.1 عناصر العملية التدريبية

ويمكن ذكر بعض اهم عناصر العملية التدريبية:

- المدربين الذين لديهم خبرة ومؤهلين.
- العاملون في المنظمة المستهدفين المشاركين في العملية التدريبية.
- البرامج التدريبية او الوسائل المساعدة، والانشطة المختلفة.
- المكان المناسب للتدريب.

التخطيط: ويشمل نوع احتياجات العاملين التدريبية في المنظمة بمختلف اقسامهم ومستوياتهم الادارية بحيث يشمل:

- القدرة على كل من التسويق، والترويج، والإدارة والتوجيه، والتخطيط والتنظيم، والتقييم، والرقابة، وإعداد التقارير، ويتم تحديد ذلك عن طريق توفر المعلومات الكاملة التي يقدمها المدراء.

⁴⁹ Sydney, Raymond J. Stone, Human Resource Management, 4th ed. 2002, P258.

- تحديد الأهداف، وذلك بوضع وصياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب، بناء على الاحتياجات الفعلية السابقة .

- اختيار أفضل المدربين لضمان تحقيق كافة الأهداف الإستراتيجية الموضوعة، وتحديد الفترة الزمنية المناسبة لإجراء هذه الدورات، وهو ما يسمى بمرحلة التخطيط الزمني، لتنفيذ البرامج التدريبية التي تم تقريرها، بحيث توضع هذه البرامج على شكل جداول زمنية، تأخذ بعين الاعتبار التنسيق التام بين كافة الأقسام الإدارية في الشركة، وتضمن في الوقت ذاته عدم تضارب المواعيد مع مصلحة العمل، حيث يعد الوقت من الركائز التي تضمن نجاح خطة التدريب والتنمية.

تصميم البرامج التدريبية: تحديد كافة الأنشطة المراد تقديمها خلال التدريب.

- تنفيذ البرامج التدريبية التي تم وضعها مسبقاً، ثم وضع أسس سليمة للتقييم، وقياس مدى نجاح البرامج في تحقيق الأهداف المنشودة، وفي حال تم رصد أية انحرافات في الخطة، يجب تحديدها بدقة، وتحديد سبل علاجها، بعد تحديد مسبباتها، لتلافيها مستقبلاً⁵⁰.

⁵⁰ Training and Development Policy Wiki, www.omp.gov. edited 20/9/2021

5.2.1 التخطيط للعملية التدريبية

يجب على ادارة الموارد البشرية او الادارة المعنية في العملية التدريبية التخطيط لهذه العملية قبل البدء على ان يكون التخطيط على مستوى عال من الدقة وملائم ما تحتاجه المنظمة على قاعدة الاحتياج الفعلي، وذلك ان عملية الاستثمار في التدريب مكلفة وتشكل عبء مالي اضافي على موازنة المنظمة، لذا فإن لم يأت التدريب بالنتائج المرجوة منه خاصة من عائد رفع كفاءة العاملين في المنظمة جراء العملية التدريبية.

فالعملية التدريبية تساهم في رفع قيمة الارباح في المنظمات الربحية وزيادة جودة التقديمات والخدمات في المنظمات الخدمية، بالاضافة الى تحصيل النوعية في الاداء بعد التدريب، فالعملية التدريبية ليست هدفا بحد ذاتها بل هي وسيلة تسعى من خلال المنظمات لتحقيق اهداف معينة وغايات ترتبط بمستوى تقديماتها، لذا ان لم التخطيط وفق اسلوب وخطوات علمية ومدروسة سابقا فقد يؤدي إلى إهدار موارد المنظمة وبالتالي إلى ارتفاع الكلفة⁵¹.

وعليه يجب على المخططين عند اعداد التخطيط للعملية التدريبية ملاحظة الظروف البيئية الداخلية والخارجية، بالاضافة الى الظروف التنظيمية ونوعية البرامج التدريبية التي نفذت او التي ستنفذ، على ان تكون الاهداف واضحة وجلية ومحددة وعملية وتحقق اهداف المنظمة، وقابلة للقياس، وتساهم في زرع القيم الجديدة المنسجمة مع سياسات المنظمة⁵².

⁵¹ عوض محمد علي، دور التدريب في اداء العاملين، مصدر سابق، ص30.

⁵² السكارنة بلال خلف، تصميم البرامج التدريبية، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر، عمان، 2011، ص126.

6.2.1 تحديد الاحتياجات التدريبية

ان مفهوم وأهمية تحديد احتياجات التدريبية هو تشخيص للواقع الراهن في المنظمة بدقة ومنهجية علمية واعية، من اجل تحديد ومعرفة مصادر القوة وبالتالي معرفة اوجه القصور، لتحديد نوع عملية التطوير والتغيير التي تتطلبها العملية التدريبية من خطط، وبرامج، من اجل الوصل الى اقصى انتاجية وزيادة في المهارات ومحاولة القضاء على العجز والقصور، لذا يتوجب ان تكون الاحتياجات التدريبية مختلفة بين اقسام المنظمة، وهذا ما يجب ان يدركه من يقوم بتنفيذ تحديد الحاجات التدريبية، من جمع المعلومات عن الوظائف وماهي نقاط الضعف والعمل على اختيار البرامج التدريبية المناسبة، وذلك لان الاحتياجات التدريبية هي معلومات او مهارات فنية او سلوكية او قدرات، تريد المنظمة تنميتها وتعظيمها او تعديلها لاسباب عديدة ومختلفة⁵³.

ولتحديد احتياجات العملية التدريبية علينا القيام بتحليل احتياجات العملية التدريبية التي تتكون من ثلاثة اجزاء وهي:

التحليل المؤسسي: هذا التحليل يبين التدريب الذي نحتاجه في الفترة المقبلة نتيجة لأمر خاصة بالمؤسسة. فهذا التحليل ينظر إلى:

- نقاط الضعف الواضحة في أداء المؤسسة في الفترة الماضية مثل سوء الجودة او مشاكل التعامل مع العملاء.
- أهداف المؤسسة على المدى القريب والبعيد.
- أي تغييرات خارجية مثل تغييرات في القوانين أو الاقتصاد أو التكنولوجيا.
- خطط الترقيات.
- الدورات التدريبية الإلزامية بسبب لوائح داخلية او قوانين محلية أو اشتراطات دولية.
- الدورات التدريبية اللازمة لخلق جو مناسب للتدريب.

المؤسسة التي يكون في خطتها الاستراتيجية دخول صناعة جديدة سيكون من أولويات التدريب لديها المهارات والمعارف المرتبطة بهذه الصناعة الجديدة. المؤسسة التي تخطط لتطبيق

⁵³ كاهنة مصاديد، كاهنة خابر، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، مصدر سابق، ص37.

نظام إداري جديد سيكون من أولويات التدريب لديها تدريب العاملين على هذه النظام الجديد وتأهيلهم للتغيير .

تحليل العمل: هذا التحليل يحدد المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لكل وظيفة أو مجموعة من الوظائف. مصادر معلومات هذا التحليل هو توصيف الوظائف بالمؤسسة ومقاييس الأداء لكل وظيفة وقد يعتمد أيضا على مقابلات مع المديرين والموظفين وكذلك تحليل المشاكل السابقة في كل وظيفة

تحليل الفرد: هذا التحليل يحدد ما يحتاجه كل فرد على حدة من تدريب بناء على أدائه وخبراته ونقاط الضعف لديه. هذا التحليل يعتمد على نتائج التقييم الدوري للموظفين وعلى أخطاء الموظف خلال الفترة السابقة وقد يؤخذ رأي المدير والموظف عن طريق مقابلات شخصية أو توزيع استقصاء مكتوب أو السؤال المباشر عن احتياجات الموظف التدريبية⁵⁴.

⁵⁴ موقع نقابة المتخصصين في ادارة الموارد البشرية في لبنان، تأثير واهمية التدريب على اداء الفرد والمؤسسة، <https://www.hrsleb.org/article.php?id=7354&cid=325&catidval=0>، نظر 20-9-2021.

7.2.1 تنفيذ العملية التدريبية

هي تعبر عن مرحلة إدارة العملية التدريبية في إطارها العام وإجراءاتها التنفيذية وأهمها:

- الاتصال بالمتدربين وتعريفهم بمواعيد البرنامج التدريبي والتأكد من مشاركتهم.
- توقيت البرنامج التدريبي ويتضمن: موعد بدء وانتهاء البرنامج التدريبي، توزيع العمل التدريبي، تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.
- تحديد وتوفير المستلزمات الضرورية عند انعقاد كل برنامج تدريبي.
- تعريف المشاركين بالبرنامج التدريبي وشرح أهدافه ومتطلباته⁵⁵.

55 السنوسي محمد هالة الطيب، اثر التدريب الفعال على اداء العاملين في المصارف السودانية، رسالة ماجستير، جامعة السودان، 2016، ص29.

8.2.1 المعوقات والمشكلات التي تواجه وتعيق العملية التدريبية

ان اي عملية تدريبية تواجهها معوقات ومشكلات تساهم في الحد من الاستفادة التامة من هذه العملية، او تساهم في عدم التمكن من تحقيق اهداف العملية التدريبية التي تتواخاه المنظمة في نهايتها، لذا فإن معرفة هذه المعوقات والمشكلات يحد بشكل كبير من فشل، او عدم تحقيق الاهداف التي وضعتها المنظمة للعملية التدريبية وسوف نذكر عدد من هذه المعوقات والمشكلات ونوردها على النحو التالي:

عدم تحديد احتياجات العملية التدريبية بشكل ممنهج وعلمي بسبب:

- عدم ادراك الادارة لاهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.
- التسرع في عملية تنفيذ البرامج التدريبية.
- عدم اعطاء الوقت الكافي من اجل تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للمنظمة.
- اهتمام المنظمة بشمول التدريب
- الاهتمام بالكم وليس بالكيف وإعداد المدربين ليس بمهاراتهم أو سلوكهم الذي اكتسبوه.
- اعتماد على مدربين ذات مهارات وكفاءة منخفضة للتدريب.

1.8.2.1 اعتماد المنظمة على ذات البرامج التدريبية

- تعتمد المنظمة في كافة عمليات التخطيط للعملية التدريبية، على ذات البرامج
- عدم استخدام الفنيات الحديثة التي تتلائم مع حاجات المنظمة.
- تناقض العملية التدريبية مع مفهوم اعداد ورفع كفاءة العاملين في المنظمة.
- عدم استعمال استبانته لقياس الحاجات تلاءم نظام المنظمة.
- استخدام برامج تدريبية لا تتناسب مع اهداف المنظمة⁵⁶

⁵⁶ الطماني حسن احمد، التدريب مفهومه فعالية بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002، ص169.

2.8.2.1 عدم ملائمة التدريب في المنظمة للحاجات التدريبية

- عدم ايفاء العملية التدريبية للاحتياجات الفعلية للمنظمة.
- عدم تحديد شكل الاهداف التدريبية زمان، وكما.
- عدم تصميم برامج محددة مع احتياجات المنظمة.
- عدم وجود تمويل مادي.

3.8.2.1 قصور في البيانات التي تحتاجها العملية التدريبية

- قصور جلي في المعلومات التي يحتاجها التدريب.
- قصور في نظم المعلومات.
- قصور في عمليات جمع المعلومات في نظم المعلوماتية.
- نقص في قدرات المختص بعمليات تحديد احتياجات العملية التدريبية.
- عدم وضوح اهمية المعلومات عن العاملين وتحديد احتياجاتهم التدريبية.

4.8.2.1 اخطاء في عملية تحديث المعلومات عن الاحتياجات التدريبية

- عدم تجديد وتحديث المعلومات المتعلقة بالاحتياجات التدريبية عند العاملين.
- عدم تمكن الادارة من الفصل بين المشكلة التدريبية والمشكلات المختلفة الاخرى لافتقارها للمعلومات الحديثة.
- عدم تحديد احتياجات العاملين الفعلية يؤدي الى الاضرار بالعملية التدريبية.
- عدم التمكن من تدريب العاملين ببرامج تتناسب ومؤهلاتهم وتخصصاتهم وطموحهم ودوافعهم.

5.8.2.1 ضعف الجدوى من العملية التدريبية

- تتم اضافة معلومات الى العاملين.
- عدم تغيير سلوك وتنمية قدرات ومهارات العاملين.
- ضعف المدخلات.
- ضعف المخرجات.

6.8.2.1 عدم اهتمام العاملون بالبرامج التدريبية

- شعور العاملون بعدم الجدوى من التدريب.
- عدم الاخذ بأراهم لتحديد احتياجاتهم التدريبية.
- عدم مشاركتهم والاستماع اليهم في تقييم العمليات التدريبية السابقة.
- شعورهم بأنهم اداة لتحقيق اهداف محددة للمنظمة بعيدة عن شعورهم بالانتماء اليها⁵⁷.

لمحة عامة عن جمعية الامداد الخيرية الاسلامية

تعتبر جمعية الامداد الخيرية الاسلامية من الجمعيات الاهلية الرعائية التكفالية المجتمعية، وقد تأسست الجمعية عام 1987 وحازت على المرسوم الجمهوري رقم 85/أد، وذلك في 29-3-1988.

لجمعية الامداد رسالة قائمة على رعاية مستدامة لآلاف الأسر التي لا سند أو معيل لها من الأيتام والمساكين والعجزة والمعوقين وأبناء السبيل، حيث تتولى رعايتهم المعيشية والصحية والتربوية والمهنية والاجتماعية والثقافية والإرشادية، وذلك ضمن برامج مستمرة وتكاتف وتعاون دائمين مع المجتمع المحيط وأهل الخير في داخل لبنان وخارجه.

وتعمل جمعية الإمداد على تأمين فرص وقروض العمل لأبناء العوائل التي ترعاها بما يمكنهم من تحقيق الإكتفاء الذاتي، لتغيير وتحسين أوضاع هذه الطبقة المستضعفة، وحفظ كرامتها وتماسكها، وتقوية إيمانها وتحصين المجتمع المدني المقاوم.

وتعتمد جمعية الإمداد على التقنيات الحديثة والمتطورة بما يساهم في سرعة ودقة وجودة الخدمات المقدمة للأيتام والعوائل التي لا معيل لها والنازحين من الحروب والكوارث.

⁵⁷ كاهنة مصايد، كاهنة خابر، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة اكلي محند اولحاج، الجزائر، 2019، ص42.

وتنطلق رؤيتها من التخطيط والعمل الحثيث والجهد المضني للتكاتف والتكامل الاجتماعي والإنساني لإعالة ورعاية كل طفل يتيم محتاج، وأسرة لا معيل لها ولا كفيل على امتداد الوطن (لبنان) حتى تصل بهم إلى شاطئ الأمان والحياة الكريمة.

وتتجلى اهدافها

- مبدأ التكافل والمشاركة بين أفراد المجتمع.
- تأمين العيش الكريم ضمن بيئتهم واماكن عيشهم.
- رفع المستوى الثقافي لهم.
- تقديم المساعدات والخدمات المختلفة للعوائل.
- تنمية القدرات الذاتية وتأهيلهم مهنياً وتأمين فرص عمل مناسبة وشريفة لهم.

وتعتمد في سياستها الاجتماعية والادارية على ما يلي:

- تنفيذ الإجراءات يكون بناء على إجراء الدراسات وتقديم الاقتراحات والخطط اللازمة، والموافقة الكلية للجهات المشرفة
- إنجاز المشاريع بناء على الأنظمة القانونية المرعية الإجراء لبلد المؤسسة والمنظمة الجغرافي.
- حركة عمل وإجراءات لجنة الإمداد تكون بمراعاة الشؤون الإنسانية والأخلاقية والشرعية والأنظمة المرعية الإجراء
- تقديم آراء العلماء والشخصيات العلمية في الاستشارات والقرارات وآليات العمل المعتمدة
- تعزيز مبدأ المركزية واللامركزية في أساليب العمل
- تنفيذ المشاريع بناء على مراعات واحترام البيئة المحيطة المتعددة العقائد.
- العمل التطوعي العمدة الأساسية في الأعمال الشعبية والأهلية التكافلية
- السرعة والدقة والإتقان مبدأ في تلبية المحرومية وكافة الإجراءات الإدارية المعمول بها.

- إنجاز الأمور القانونية المختلفة والمحوّلة يكون من بعد تخصيص الميزانية اللازمة لها.
- العمل على كفاية العوائل المستفيدة من رعاية وخدمات لجنة الإمداد قبل التوسع نحو العوائل الجديدة، يستثنى من ذلك عوائل الأيتام الفقراء يتم تكفل كل يتيم فقير فور وفاة الأب، ويعمل فوراً على البحث عن كفلاء جدد لرعاية الأيتام، وفقاً لبرنامج كفالة اليتيم في أسرته، المعتمد في جمعية الإمداد.
- لزوم مواكبة العوائل ثقافياً وإرشادياً وإيمانياً وروحياً بمجاراتة أي رعاية، حتى لا ينجرف الأبناء نحو الجهل والانحراف وغيرها..
- استمرارية تطوير الأنظمة وآليات العمل الرعائية والخدماتية وإيجاد منهجية مرنة لذلك.

9.2.1 مراكز ومؤسسات جمعية الامداد الخيرية

لجمعية الامداد العديد من المؤسسات التابعة لها وتدور في فلكها وتخدم اهدافها المجتمعية وتعتبر الادارة المركزية هي الرابط الرئيسي بين كل مكوناتها وهي على الشكل التالي:

- الادارة المركزية: وهي الرأس في الهيكل الهرمي لهذه المراكز جميعها:

مراكز جمعية الامداد الاساسية للرعاية الاجتماعية

- مركز بيروت وجبل لبنان والشمال.

- مركز النبطية.

- مركز صور.

- مركز البقاع الغربي.

- مركز بعلبك.

- مركز الهرمل.

وهذه المراكز هي المراكز الرئيسية لجمعية الامداد الخيرية في المناطق المنتشرة فيها، وهي تعنى بتحقيق اهداف الجمعية اما المدارس ومراكز الرعاية المختصة التابعة فهي تخضع لادارات مستقلة مرجعيتها الادارة المركزية وهي:

المدارس وعددها 4

- مدرسة الامام الخميني قده.

- مدرسة اهل البيت ع.

- مدرسة الامام علي ع المعاصرة.

- مدرسة الامام الباقر ع راشكيدا.

- مركز الامداد للتعليم المهني.

وهذه المدارس لها اشراف مباشر من مركز الامداد التربوي القائم في الادارة المركزية.

مراكز الرعاية والتأهيل لذوي الاحتياجات الخاصة

- مركز الرعاية والتأهيل بيروت.
- مركز الرعاية والتأهيل النبطية حاروف.
- مركز الرعاية والتأهيل بنت جبيل.
- مركز الرعاية والتأهيل بعلبك.
- مركز الرعاية والتأهيل الهرمل.

مراكز الرعاية الاجتماعية (دور المسنين، الايتام):

- مركز الامام الكاظم ع للمسنين صور.
- مركز الامام زين العابدين ع للمسنين الخيام.
- مركز الامام علي ع لرعاية الايتام المعاصرة.
- مركز الامام الباقر ع لرعاية الايتام راشكيدا.

10.2.1 الهيكل التنظيمي لجمعية الامداد الخيرية الاسلامية

يعتبر الهيكل التنظيمي لجمعية الامداد هيكلًا هرميًا بيروقراطيًا حيث تتمركز كافة القرارات الرئيسية وادق التفاصيل بيد الادارة المركزية، وهذا الهيكل معتمد في مراكز الامداد الاساسية:

- المدير.(حصرا للمدير العام مكتب وهيكل اداري مستقل يتابع شؤون المراكز والمدارس والمؤسسات التابعة).
- معاونة التبرعات الشعبية(تعنى بالجبايات والتبرعات وكفالات الايتام).
- معاونة الحماية الاجتماعية(تعنى بالرعاية الاجتماعية والصحية والتربوية...).
- معاونة الاكتفاء الذاتي(تعنى في تأمين فرص عمل والمشاريع الانتاجية).
- المعاونة الادارية والمالية(تعنى بالاشراف على اداء العاملين ومتابعة شؤونهم، والاشراف المالي على موارد الجمعية).

وان كافة المتابعات الادارية للعاملين والموظفين في الجمعية ومراكزها التابعة تخضع لتقييم واشراف قسم الموارد البشرية الذي يهتم ويتابع كافة التفاصيل الادارية والتنظيمية والاشراف على اداء العاملين والموظفين.

قسم الموارد البشرية في الامداد

تقع على قسم الموارد البشرية في الامداد مهمات جسيمة وكبرى، فهو يتابع شؤون افراد المؤسسة كلها بالاضافة الى تقييم ادائهم، وحركة نشاطهم، وقد تبين لنا من خلال متابعتنا لعمل قسم الموارد البشرية ان القسم يفتقر الى العديد البشري ليؤدي المهمات المطلوبة منه على اكمل وجه، فقد انحصرت مهامه في متابعة الامور الملحة والجوهرية على حساب عملية التطوير والتدريب، وقد تراجعت اولوية التطوير والتدريب بسبب ضخامة العمل الاداري المطلوب من القسم، من متابعة الحضور والغياب، والتقارير الواردة من كافة المراكز المذكورة انفاً، الى انجاز جداول الرواتب، وضعف البنية المعلوماتية بين المراكز والادارة المركزية، بالاضافة الى ضعف للموظفين والعاملين في المراكز التابعة بالعملية الادارية وخاصة قسم الموارد البشرية.

وتبين لنا بالملاحظة ايضاً الى غياب وضعف التواصل بين الاقسام فيما بينها وبين المتبرعين، وضعف العملية التسويقية للجمعية، وعدم اعتماد سياسية تسويقية هادفة تخدم المنظمة لمدى طويل، وهذا ما يضعف ايضاً عملية زيادة حجم التبرعات وحجم العلاقات مع المجتمع، مما يساهم في ضعف المنظمة على تقديم خدماتها التي تعتمد على الممولين والمتبرعين، ولمعرفة مدى ضعف التواصل وغياب العملية التدريبية فقد تم اعتماد استمارة لقياس مستويات التواصل الفعال بين الاقسام والعملية التسويقية للمنظمة، وقد جاءت النتائج (انظر جدول رقم...) بأن افراد المنظمة وخاصة في الادارة المركزية لديهم نقص في هذين المفهومين، حيث تبرز اهميتهما بالنسبة لادارة المركزية لانها نقطة الوصل بين جميع مراكز الامداد وفيما بينها، بالاضافة الى ضعف واضح في العملية التسويقية، حيث يعتبر العامل او الموظف في الجمعية بمثابة مندوب تسويق للمنظمة سواء بشكل مباشر ام غير مباشر، وذلك عبر تشجيعه على فتح علاقات واستثمارها في نشر وتسويق افكار الجمعية في محيطه وبيئته.

11.2.1 المشاركة في جمعية الامداد

خلال تواجدي في جمعية الامداد لأداء تقرير تخرج. تم تخصيص مكتب لي مع أحد الموظفين العاملين في مجموعة حيث كان مساعدا لي في العديد من الأمور، وكان متعاوناً في جميع المسائل المتعلقة بالتقدير. كما أنني كنت أساعده في بعض المهام الموكلة إليه.

كما أن مسؤول الموارد البشرية في المؤسسة كان له السهم الكبير في توجيه الأسئلة وتحضيرها معي، حيث كان متعاوناً ببناء وإيجابي.

رغم ذلك كان هناك عوائق لوجستية مفروضة، منها أزمة الكهرباء والاشتراكات، بالإضافة الى وباء كورونا وإقفال المؤسسة عدد مرات ومن ثم تقسيم العمل بين الموظفين شكل عائقاً وتأخيراً نوعاً ما في إنجاز التقرير بالوقت الذي كان محدداً من البداية.

الإيجابيات:

- تم تخصيص مكتب لي في غرفة مع أحد الموظفين.
- كان الموظف متعاوناً في أي سؤال يطرح عليه من قبلي.
- كنت أساعد في بعض المهام الموكلة إليه.
- قمت خلال تعبئة الاستمارة بجولة على مختلف المكاتب وقد كان التعاون ببناء وإيجابي.
- كان هناك ترحيب وتعاون على مختلف الأصعدة ومن كل الفئات سواء من الإدارة وصولاً الى عامل الاستعلامات.

السلبيات أو النواقص:

- أزمة الكهرباء والاشتراكات، أزمة كورونا وإقفال المؤسسة ومن ثم تقسيم العمل بين الموظفين بين حاضر وغائب.
- مع ذكر بشكل موجز ومختصر لفترات التدريب وتعبئة الاستمارات والإشارة الى أن هنالك شرح كاف ومنفصل في سياق التقرير.

12.2.1 تحديد الاحتياجات التدريبية

ان نجاح العملية التدريبية يتوقف على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات، وهذا ما قمنا به مع العاملين في الادارة المركزية وذلك عبر استخدام تقنية الاستمارة الموجهة لهم كي نحدد نوعية الحاجات التدريبية التي هم بحاجة لها، وهذه الاستمارة مؤلفة من عدة استمارات تستهدف بعد من ابعاد التواصل الفعال وفقا للابعاد التالية:

- الاستماع والانصات.
- التحدث والحوار والاقناع.
- لغة الجسد وتعبيرات الوجه.
- التعامل مع الاخرين.
- مهارات التواصل الرمزي.⁵⁸

وهذه الابعاد توضح مستوى التفاعل بين افراد المنظمة على المستوى الشخصي ونستطيع من خلال تحليل الاجوبة عبر تقنية SPSS من معرفة مستوى هذه العلاقة، وبالتالي العمل على تحديد نوع البرامج التدريبية ومستواها، بالاضافة الى القدرة على تشخيص مستوى المتدربين قبل وبعد الدورة، واستبيان ارائهم بمدى الاستفادة من هذه البرامج التدريبية.

ووفقا للنتائج التي حصلنا عليها من خلال تحليل استبيانات التواصل الفعال، بابعاده المختلفة، والتي بينت وجود ضعف في مستوى التواصل الفعال بين افراد الجمعية وبين الاخرين، ويؤثر على ادائهم ويعيق من تحقيق الجمعية لاهدافها المرسومة، كما يسهم في ضعف العملية التسويقية للامداد، ويدفع بها نحو خسارة حصتها السوقية ضمن الفئة التي تستهدفها من متولين ومتبرعين وغيره، وبعد دراسة المعطيات التحليلية مع قسم الموارد البشري، تم الاتفاق على تحضير برنامجي تدريب يتوافقان مع احتياجات العاملين في الادارة المركزية لجمعية الامداد، بما

⁵⁸ القرني يعن الله على يعن الله، مستوى مهارات التواصل الاجتماعي لدى الطلاب والطالبات المنتظمين في جامعة الملك عبد العزيز وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية، جامعة الملك سعود، 2015، ص 172-177.

يساهم في تطور مهاراتهم واكتسابهم مفاهيم وادوار جديدة في عملية التواصل الفعال، مما يعزز العملية الادارية ويجعلها اكثر مرونة وذلك لتحقيق اهداف الجمعية.

13.2.1 الدورة الاولى هي دورة مهارات التواصل الفعال

1.12.2.1 هدف الدورة

يعتمد نجاح اي منظمة على التواصل الفعال بين اقسامها وبين فرق العمل العاملة ، وان تتفاعل اعضاء الفريق مع بعضهم البعض ايجابا ينعكس على تحقيق الاهداف المخطط لها بشكل جيد ، وان التواصل الفعال هو من المهارات الاكثر تأثيرا والتي تساعد على تحقيق الاهداف على المستوى الشخصي او المستوى المؤسسي ، وسوف تساعد هذه الدورة التدريبية الافراد في المنظمة على تطوير مهاراتهم في التواصل من اجل الوصول الى الهدف المنشود وهو تحقيق اهداف المنظمة حيث تسعى الى فتح علاقات مع الجهات الممولة لمشاريع المنظمة والسعي الى تطوير التواصل واساليبه بين اقسامها، التي تساعد في التعامل مع الثقافات المختلفة والمتنوعة وادارة النزاعات من اجل تحسين نوعية العلاقات والانتاجية .

2.12.2.1 المنهج المعتمد في التدريب

سيتم اعتماد الاستبيانات للتحليل الذاتي والتي ستمكن الموظفين في المنظمة من معرفة ما هي أفضل السبل التي يفضلونها بالتواصل مع الاخرين، كما سيتم اعتماد المناقشات المفتوحة وتمارين لعب الادوار، بالاضافة الى حل النزاعات التي ستطرح على المشاركين في الدورة والعمل على توضيح اهم الاساليب وانجعها.

3.12.2.1 الكفاية من الدورة

- تطبيق المهارات اللازمة للتواصل بشكل فعال.
- تحسين القدرة على التواصل مع ثقافات مختلفة.
- استعمال تقنيات الإنصات الفعال.
- إدارة النزاعات مع الآخرين.
- التعامل مع النقد والإفادة بالرأي بطريقة بناءة.

4.12.2.1 اهداف التدريب

- التواصل اللفظي وغير اللفظي.
- التأثير على الآخرين.
- الحزم.
- الإنصات الفعال.
- بناء العلاقات.
- التواصل والإفادة بالرأي.
- إدارة النزاع.

5.12.2.1 برنامج الدورة

جدول 1 اليوم الأول

اليوم	التاريخ	الهدف	الحصة	الوقت	الدروس
الاثنين	2021-9-13	التواصل الفعال	برنامج قبل الظهر		
			الاولى	من 8 - 9	مقدمة في التواصل مع الآخرين
					مستويات التواصل والتعاريف
			الثانية	من 9 - 10	وظائف التواصل
					المبادئ الأربعة للتواصل مع الآخرين
			الثالثة	من 10.30 الى 12	عناصر عملية التواصل
					جوانب عملية التواصل
			برنامج بعد الظهر		
			الرابعة	من 1-2	التواصل غير اللفظي
					بناء العلاقات
الخامسة	من 2-3	كيف يحدث سوء التفاهم؟			
		معوقات التواصل الفعال			

التغلب على معوقات التواصل	من 3-4	السادسة		
قمع التواصل				
مناقشة النتائج والتوصيات	من 4-5	السابعة		

جدول 2 اليوم الثاني

اليوم	التاريخ	الهدف	الحصة	الوقت	الدروس
الثلاثاء	2021-9-14	مهارات التواصل مع الثقافات المختلفة	برنامج قبل الظهر		
			الاولى	من 8 - 9	تحسين مهارات التواصل مع الثقافات المختلفة
			الثانية	من 9 - 10	مراحل تطوير الفريق
			الثالثة	من 10.30 الى 12	فن الإقناع
			برنامج بعد الظهر		
			الرابعة	من 1-2	التواصل مع فرق من ثقافات مختلفة
			الخامسة	من 2-3	مراحل نمو الفريق
			السادسة	من 3-4	مفاهيم الإقناع العالمية: العملية
			السابعة	من 4-5	مناقشة النتائج والتوصيات

جدول 3 اليوم الثالث

اليوم	التاريخ	الهدف	الحصة	الوقت	الدروس
الأربعاء	2021-9-15	الانصات الفعال	برنامج قبل الظهر		
			الاولى	من 8 - 9	السمع مقابل الانصات
					الانصات الفعال مقابل الانصات غير الفعال

نصائح لتحسين مهارات الانصات الفعال	من 9 - 10	الثانية
الاجه الثلاث للانصات الفعال		
مهارات الانصات الفعال	من 10.30 الى 12	الثالثة
برنامج بعد الظهر الظهر		
استخدام التقنيات المختلفة لطرح الأسئلة	من 1-2	الرابعة
الاسئلة المفتوحة والمغلقة	من 2-3	الخامسة
عقبات الاسئلة الموجهة	من 3-4	السادسة
مناقشة النتائج والتوصيات	من 4-5	السابعة

جدول 4 اليوم الرابع

اليوم	التاريخ	الهدف	الحصة	الوقت	الدروس
الخميس	2021-9-16	سلوكيات التواصل وادارة النزاعات	الاولى	من 8 - 9	السلوكيات السلبية والعوانية والحازمة
					عناصر التواصل اللفظي وغير اللفظي
			الثانية	من 9 - 10	ادارة النزاع وانوعها
					انواع النزاعات
			الثالثة	من 10.30 الى 12	مصادر النزاعات
					اساليب ادارة النزاعات
			برنامج بعد الظهر الظهر		

مهارات ادارة النزاع الأساسية	من 1-2	الرابعة		
تعلم قول كلمة " لا "	من 2-3	الخامسة		
المبادئ التوجيهية لاستخدام كلمة " لا "	من 3-4	السادسة		
مناقشة النتائج والتوصيات	من 4-5	السابعة		

جدول 5 اليوم الخامس

اليوم	التاريخ	الهدف	الحصة	الوقت	الدروس
الجمعة	2021-9-17	النقد والافادة بالرأي بطريقة بناءة	برنامج قبل الظهر		
			الاولى	من 8 - 9	اهمية الافادة بالرأي
			الثانية	من 9 - 10	الافادة بالرأي بشكل ايجابي مقابل الرأي بشكل سلبي
			الثالثة	من 10.30 الى	النقد البناء
				12	التعامل مع النقد السلبي
			برنامج بعد الظهر		
			الرابعة	من 1-2	مناقشة النتائج والتوصيات
			الخامسة	من 2-3	توزيع الشهادات على المشاركين

14.2.1 الدورة الثانية: التسويق

هدف الدورة

ترسم خطة التسويق عناصر الخارطة الاساسية للاعمال من اجل تحقيق اهداف المنظمة والاهداف التي يجب على الموظفين والاداريين انجازها، وتمثل هذه الدورة تطوير مهارات خطط التسويق والترويج للمنظمة وتقييم الفرص التسويقية والتحليل للسوق المستهدف عبر وضع خطط للتسويق الاستراتيجي حيث تغطي هذه الدورة مراحل التحضير حتى تنفيذ الخطة ومراجعة نجاح وتقييم النتائج التسويقية للمنظمة.

1.13.2.1 المنهج المعتمد في التدريب

سيتم اعتماد عدد من التمارين بهدف تنمية المهارات عند افراد المنظمة من حيث القدرة على التخطيط التسويقي، كما سيتم تقديم عروض جماعية واستخدام اسلوب التخطيط التسويقي ومناقشة الخطط التسويقية ومدى نجاحها ومعالجة الثغرات في الخطط المقترحة.

2.13.2.1 الكفاية من الدورة

- اتباع وتنفيذ الخطوات العملية لإنتاج خطة تسويقية فعالة
- وضع الخطة التسويقية التي تستند إلى نتائج التدقيق التسويقي
- استخدام نتائج التدقيق التسويقي لتحديد الاستراتيجيات والتقنيات الفعالة
- تطوير عناصر خطة التسويق الاستراتيجية
- تحديد وتنفيذ استراتيجيات المنافسة التسويقية المختلفة (الهجومية والدفاعية والمناورة)

3.13.2.1 اهداف التدريب

- التحليل الكلي والجزئي
- تحديد المزيج التسويقي
- إدارة ملفات الأعمال
- وضع الخطة التسويقية

4.13.2.1 برنامج الدورة

جدول 6 اليوم الأول

اليوم	التاريخ	الهدف	الحصة	الوقت	الدروس
الاثنين	2021-9-6	مفهوم التسويق وعملية التخطيط التسويقي	برنامج قبل الظهر		
			الاولى	من 8 - 9	النطاق والوظائف
			الثانية	من 9 - 10	تعريف التخطيط الاستراتيجي
			الثالثة	من 10.30 الى 12	فوائد التخطيط
			برنامج بعد الظهر		
			الرابعة	من 1-2	اسباب كتابة خطة التسويق
			الخامسة	من 2-3	عملية التخطيط التسويقي
			السادسة	من 3-4	ربط استراتيجية التسويق باهداف ورسالة المنظمة
			السابعة	من 4-5	مناقشة النتائج والتوصيات

جدول 7 اليوم الثاني

اليوم	التاريخ	الهدف	الحصة	الوقت	الدروس
الثلاثاء	2021-9-7	تحليل وضع الاعمال	برنامج قبل الظهر		
			الاولى	من 8 - 9	عناصر بيئة الشركة

عناصر التحليل الداخلي	من 9 - 10	الثانية
عناصر التحليل الخارجي	من 10.30 الى 12	الثالثة
برنامج بعد الظهر الظهر		
تحليل العملاء ومستوى التنافس	من 1-2	الرابعة
تحليل البيئة	من 2-3	الخامسة
تحليل SWOT	من 3-4	السادسة
مناقشة النتائج والتوصيات	من 4-5	السابعة

جدول 8 اليوم الثالث

اليوم	التاريخ	الهدف	الحصة	الوقت	الدروس
الأربعاء	2021-9-8	التخطيط لتجزئة وإستهداف و التوضع في السوق (تناسب مع متطلبات عمل الجمعية)	برنامج قبل الظهر		
			الأولى	من 8 - 9	قواعد التجزئة
			الثانية	من 9 - 10	فوائد التجزئة
			الثالثة	من 10.30 الى 12	عملية التجزئة السوقية
			برنامج بعد الظهر الظهر		
			الرابعة	من 1-2	خطة التخطيط للتجزئة
			الخامسة	من 2-3	ورشة عمل: تصميم خطة
			السادسة	من 3-4	التوضع في السوق

مناقشة النتائج والتوصيات	من 4-5	السابعة		
--------------------------	--------	---------	--	--

جدول 9 اليوم الرابع

اليوم	التاريخ	الهدف	الحصة	الوقت	الدروس
الخميس	2021-9-9	تطوير الاستراتيجية	برنامج قبل الظهر		
			الاولى	من 8 - 9	تحليل البدائل
			الثانية	من 9 - 10	تحليل الاستراتيجيات التسويقية
			الثالثة	من 10.30 الى 12	العوامل المؤثرة على اختيار الاستراتيجية
			برنامج بعد الظهر		
			الرابعة	من 1-2	ورشة عمل: تشكيل الاستراتيجيات والتخطيط
			الخامسة	من 2-3	
			السادسة	من 3-4	
			السابعة	من 4-5	مناقشة النتائج والتوصيات

جدول 10 اليوم الخامس

اليوم	التاريخ	الهدف	الحصة	الوقت	الدروس
الجمعة	2021-9-10	التقد والإفادة بالرأي	برنامج قبل الظهر		
			الاولى	من 8 - 9	ورشة عمل لتخطيط الاعمال وكيفية التعامل مع الافراد والمجموعات
			الثانية	من 9 - 10	

	من 10.30 الى 12	الثالثة			
برنامج بعد الظهر الظهر					
مناقشة النتائج والتوصيات	من 1-2	الرابعة			
توزيع الشهادات على المشاركين	من 2-3	الخامسة			

5.13.2.1 الاجراءات التنفيذية للتدريب

بعد اطلاع ادارة الجمعية على نتائج اسبتيان التواصل الفعال، تم الاتفاق على اجراء الدورة التدريبية في احدى القاعات الموجودة مبنى الادارة المركزية، حيث قمنا بتقسيم الموظفين الى فئتين فئة تخضع للدورة وفئة تمارس المهام اليومية المكلفة بها، كي لا يتم اغلاق الجمعية خلال فترة التدريب، وتم التعاقد مع احد المدربين لاجراء الدورة التدريبية، بالاضافة الى تأمين المواد والادوات والوسائل والمستلزمات اللازمة لانجاح الدورة، والمواد هي:

- الطاولات والكراسي.
- وسائل الانارة الاحتياطية حال انقطاع الكهرباء.
- البروجكتر.
- لوح ابيض للشرح.
- اوراق، اقلام مختلفة وبعده الوان.
- قرطاسية مختلفة.
- ميكروفون.
- لابتوب.
- ادوات للضيافة(شاي، قهوة، نسكافيه)، مياه للشرب.

6.13.2.1 اجراءات عملية تقييم البرنامج التدريبي

بعد الانتهاء من عملية التدريب لافراد جمعية الامداد والتي استمرت على مدى اسبوعين متتاليين، تمت عملية تقييم البرنامج التدريبي، بهدف معرفة ردود افعال العاملين في الجمعية، حول مدى فعالية البرامج التدريبية التي خضعوا لها، لذلك تم توزيع استبيان موجه ومغلق، لكافة الافراد الذين خضعوا لعملية التدريب، وذلك لتجنب اعطاء معلومات خاطئة، او الاجتهاد في التحليل واعطاء المعلومات وفقا لاهواء المتدرب، بالاضافة الى ان الاستبيان المغلق هو عملية سريعة ودقيقة ويسيرة تفرغ معلوماتها على برامج التحليل الممكنة.

7.13.2.1 تقسيم الاستبيان

تم تقسيم الاستبيان الى 3 محاور.

- المحور الاول: رسالة موجهة الى المتدرب تشرح فيه اهمية الاستبيان والهدف منه.
- المحور الثاني: المعلومات الديمغرافية عن المتدرب.
- المحور الثالث: اسئلة الاستبيان.

استبيان الفرضية الاولى:

احتوى استبيان الفرضية الاولى على 12 سؤال موجهة للمتدربين بهدف معرفة مدى تحقق الفرضية من عدمها والفرضية الاولى التي انطلقت منها الدراسة هي ان " للتدريب اثر على العاملين في المنظمات الاهلية في رفع الكفاءة لديهم وانعكاسه على تطور ادائها".

استبيان الفرضية الثانية:

احتوى ايضا على 12 سؤال موجهة للمتدربين بهدف معرفة مدى تحقق الفرضية من عدمها، والفرضية الثانية للدراسة هي: " هناك علاقة بين نوعية البرامج التدريبية في المنظمات الاهلية وبين رفع مستوى أداء العاملين فيها"

8.13.2.1 طريقة الاجابة على الاستبيان

يقوم المتدرب بالاجابة على اسئلة الموجهة له في المحور الثاني في المعلومات الديمغرافية التي تحتوي معلومات عنه (الجنس، العمر، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

ثم يجيب على اسئلة المحور الثالث والذي استخدمنا فيه نظام ليكرت الخماسي والذي اعتمد فيه مقياس العبارات التالية: موافق بشدة، موافق، لا اعلم، غير موافق، غير موافق بشدة، على ان يضع اشارة مقابل كل سؤال في مكانها المناسب، على ان يكون هناك اجابة واحدة عن كل سؤال.

طريقة توزيع وجمع الاستبيان:

تم توزيع الاستبيان على كافة العاملين المتدربين، لمعرفة مدى فعالية التدريب في تحسين ادائهم، مباشرة بعد الانتهاء من الدورة في اليوم الاخير وقبل عملية التخرج، وذلك منعا لتسرب اي عملية تقييم من قبل المتدربين، فيصار الى توزيع الاستبيان في اخر حصة في الدورة واسترداه مباشرة قبل التخرج.

2. الفصل الثاني: الاداء المهني وتقييمه

الفصل الثاني

يعتبر الاداء المهني احد المقاييس الاساسية في عملية مراقبة المخرجات من اداء العاملين في المنظمات، حيث تعتبر التكاليف والجهود والاعمال التي ينفذها الموظف هي ادائه التي يسهم من خلال نتائجها، في تحقيق اهداف المنظمة وذلك من خلال تحقيق واتمام مهامه الوظيفية على اكمل وجه.

فعملية الاداء تخضع دائما للتقييم المناسب وذلك بهدف معرفة مستوى تقدم العمل، ومستوى انجاز المهام المكلف بها العاملون، وان عملية التقييم هي اداة مهمة ورئيسية في قياس اداء الافراد، ومن خلالها تتمكن المنظمة من معرفة النتائج السلبية او الايجابية على مخرجاتهم وانتاجيتهم، بالاضافة الى مساعدة المنظمة في عملية تطوير الاداء عبر التدريب او الترقى، وكذلك في عملية التوظيف والاجور وغيرها من المحفزات والتقديمات.

1.2 المبحث الاول: الاداء المهني

المبحث الاول

ان الاداء المهني يعتبر نهاية العملية الادارية او الاجرائية التي تسعى اليها المنظمات والمؤسسات العاملة ، فمن خلال الاداء المهني يمكننا ان نقيس جودة العمل وجودة التقديمات التي تقدمها المنظمات وبنائج هذا الاداء يمكن الحكم على جودة الخدمات المقدمة . لذا فإن الاداء المهني هو عملية النجاح التي تسعى اليها المنظمات عبر تطوير مهارات الموظفين لديها والعاملين في اقسامها لما له اهمية قصوى على سمعة المنظمة في سوق العمل وعلى مدى حجز حصتها السوقية وتطويرها ، من اجل زيادة الارباح وزيادة جودة التقديمات لاكتساب المزيد من الزبائن .

1.1.2 تعريف الاداء

ويعتبر الاداء المخرجات التي يحققها العامل بعد قيامه بالمهام والانشطة المطلوبة منه، وذلك باستخدام كافة الامكانيات والوسائل المتاحة امامه خلال قيامه بعمله، والتي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات الفنية والمهنية، مع الأخذ في الاعتبار دائماً إمكانية تطبيقها في العمل⁵⁹.

الأداء المهنيّ: يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكوّنة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفيّة التي يتحقّق بها، أو يشبع الفرد لها متطلّبات الوظيفة، وغالبًا ما يحدث لبس بين الجهد والأداء فيقاس على أساس النتائج⁶⁰.

فالاداء المهني يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل⁶¹.

ولقد اختلفت تعاريف الأداء المهني بين المفكرين فقد عرف الاداء المهني بأنه "محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية، بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية بغية تحقيق فعالية المؤسسة⁶²". وهو أيضاً "العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات الفردية في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة"⁶³.

ويعرّف الأداء المهني ايضاً بأنه السلوك الذي يختاره العاملون في أداء عملهم وذلك ليفوا بالمراد منهم على مستوى تحقيق الاهداف الشخصية والتنظيمية⁶⁴.

وبتعدد التعاريف والمسميات للأداء المهني فإن "هذه التسميات سواء أكانت أسبقيات تنافسية أم اسبقياً تنظيمية أم ابعاد تنافس أم مقاييس أداء خارجي ام مهام تصنيع ام قدرات عامة

⁵⁹ John P. Wilson and Steven Western, Performance appraisal: an obstacle to training and development?, Career Development International, Vol. 6, Issue. 2, 2016, P93.

⁶⁰ البلوي محمد سلمان، التمكين الإداري وعلاقته بالاداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، رسالة ماجستير في الموارد البشرية، كلية الادارة التربوية، جامعة مؤتة، السعودية، 2008، ص32.

⁶¹ Ecosip, Dialogue autour de la performance en entreprise, Edition Harmattan, Paris, 1999, P18.

⁶² صالح عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص129.

⁶³ بلوط حسن ابراهيم، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص360.

⁶⁴ العنزي، سعد علي، الفكر التنظيمي في ادارة الاعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، الاردن، 2013، ص39.

ام كفاءات انتاج فأن اهمامها ينصب في تحويل رغبات السوق الى مجالات مستهدفة تنفذها
انشطة المنظمة سعياً الى ميزة تنافسية ، حينما تنفرد في واحدة او اكثر من تلك المجالات مقارنة
بمنافسيها⁶⁵. لذا فإن تحقيق الاداء يتمثل في المعادلة التالية :

$$\text{الاداء} = \text{القابلية} * \text{الرغبة} * \text{الفرصة}^{66}$$

ويمكن تعريف الاداء بما يلي:

- جهد يهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات .
- جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة ومن ثم أهداف المؤسسة ككل .
- سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.
- سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة .
- إستجابة تتكون من أفعال وردود أفعال .
- محصلة تفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي: الدافعية الفردية، ومناخ وبيئة العمل، والقدرة على إنجاز العمل.
- يرتبط الأداء بعوامل خارجية تتضمن مناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتسبة، ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل.
- يرتبط الأداء بعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي.
- يرتبط الأداء إلى حد كبير بالعوامل الوراثية والبيئية والوسط الثقافي المحيط بالفرد ونوع التعلم والخبرات المكتسبة⁶⁷.

⁶⁵ الفيحان ايثار عبد الهادي، ادارة الانتاج والعمليات، دار الكتب والوثائق، بغداد، العراق، 2011، ص22.

⁶⁶ العنزي سعد علي، الادارة الصحية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص71.

⁶⁷ بو غريس لامية، التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية "دراسة حالة وزارة التهيئة العمرانية والبيئة"، مصدر سابق، ص57.

2.1.2 مفهوم الاداء

الاداء في اللغة تعني " تنفيذ مهمة او اداء عمل"⁶⁸ وتختلف تعاريف الاداء بين المفكرين والباحثين فمنهم من أشار الى انّ الاداء هو "مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته، وهي تتضمن جودة الاداء، وكفاءة التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المؤسسة، وقبول مهام جديدة، والإبداع، والالتزام بالنواحي الإدارية في العمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية، والاداء الوظيفي هو نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح"⁶⁹.

كما عرف أداء العاملين على أنه عبارة عن الناتج الفعلي للجهد المبذول من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وامكانياته وفي الوقت نفسه بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء⁷⁰.

فالاداء هو حصيلة قدرة المنظمة على استغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة لها، من اجل تحقيق اهدافها بالاضافة الى مدى تمكنها وقدرتها على مواجهة المعوقات لتحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية⁷¹.

ويعتبر ايضا الأثر الصافي للجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد⁷².

وفي تعريف اخر الى انه النتائج التي ترغب المنظمة وتسعى لتحقيقه⁷³

68 العبيدي قيس، التنظيم المفهوم والنظريات والمبادئ، مطابع رويال، الاسكندرية، مصر، 1997، ص174.

69 سيزلاقي اندرودي، والاس مارك جي، السلوك التنظيمي والاداء، معهد الإدارة العامة الرياض، المملكة العربية السعودية، 1991، ص81.

70 أمحمد بلقاسم، حاج نزار، اثر التدريب على اداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017، ص9.

71 علي امل عبد محمد، ادراة المعرفة الشاملة واثرها في التميز في الاداء، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بابل العراق، المجلد 205، الاصدار 20، 2016، ص 106.

72 بوشليق امين، دور التكوين في تحسين اداء العاملين، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة قاصدي مرباح، مرقلة الجزائر، 2015، ص6.

73 بوشليق امين، دور التكوين في تحسين اداء العاملين، مصدر السابق، ص 8.

عرف ايضاً بأنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع الفرد متطلبات الوظيفة "74.

وان الاداء هو " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور او المهام والذي بالتالي يشير الى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"75.

ويعرّف الأداء من الناحية الادارية على أنه " القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفوء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء ويعتمد في ذلك على تقرير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنه أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العاملين لعمله وسلوكه في فترة زمنية محدودة "76.

وقد عرفت ايضاً بأنه "مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم قيمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى آثار المؤسسة على البيئة الخارجية"77

وقد عرف الأداء ايضاً بأنه " درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة اليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة"78.

74 راوية محمد حسن ، ادارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2001 ، ص 25.

75 ابو سلطان يوسف شفيق، تقييم برامج التدريب الاداري الممولة من الخارج، دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في الادارة، الجامعة الاسلامية، غزة فلسطين، 2004، ص219.

76 بدوي احمد زكي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1992، ص310.

77 Jean Yves Saulquin, **Gestion des ressources humaines et performance de services**, Revue de gestion des ressources humaines, n°36, Paris, Edition ESKA , 2000, P20.

78 Peter Drucker, **L'avenir du management selon Drucker**, Editions village Mondiale, Paris, 1999, p73.

3.1.2 عناصر الاداء المهني

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:

- المعرفة بمتطلبات المهنة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعيّة العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- المثابرة والوثوق: وتشمل الجديّة والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين⁷⁹.
- كفايات الموظف: تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات وإتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعلاً يقوم به ذلك الموظف .
- متطلبات العمل: وهي تشمل المهام والمسؤوليات والمهارات والخبرات التي يتطلبها العمل .
- بيئة التنظيم: وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال (التنظيم وهيكله، أهدافه، موارده، مركزه الاستراتيجي، والاجراءات المستخدمة)، اما العوامل الخارجية التي تشمل بيئة التنظيم وتؤثر على الأداء الفعال(العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية)⁸⁰.

⁷⁹ حrchشة حسين محمد، ادارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي، ط 4، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص93.
⁸⁰ عكاشة اسعد احمد، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص34.

4.1.2 أهمية الاداء المهني

الاداء المهني هو خلاصة المهام والأنشطة التي يقوم بها الافراد في كافة المؤسسات والمنظمات والدولة ، لذا فإنّ تطوير الاداء المهني للعاملين يكون من أولويات ادارة المنظمات على كافة مستوياتها ويمكن القول بأن الاداء المهني هو " مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والإستمرارية مرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز ومرحلة الزيادة، ومن ثم فإنّ قدرة المنظمة على تخطي مرحلة من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنّما يتوقف على مستويات الاداء بها، وفي الأجهزة الحكومية قد يلاحظ أن أداء الأفراد العاملين قد يكون الاهتمام بالأداء اقل من اهتمام القادة والرؤساء ، وقد يؤدي هذا بالرؤساء والقادة إلى ممارسة العديد من الضغوط على المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم وتنفيذهم المهام والمسؤوليات التي يكلفون بها حتى تحقق نتائج فعلية التي ترغب المنظمات في تحقيقها⁸¹، وللأداء المهني أهمية كبرى في المنظمات حيث تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض تنتج مادة جديدة تحقق أهدافها ،وقد تكون العملية ملموسة.

مثال على ذلك عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل(إنتاجية) العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح وعليه فإنّ ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وقل تكلفة وأكثر ربحاً⁸².

فتحسين أداء العاملين في المنظمة يجعلها أكثر استقراراً ويدفع العاملين فيها الى بذل الجهود من اجل الارتقاء بعملهم ودفع منظماتهم نحو الريادة وبالتالي المساهمة في تطوير المجتمع

81 عبد الرحمان سلوى عمر، الادارة بالاداء كمدخل لتقييم العاملين، الدار الجزائرية، للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص189.
82 الدخلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الاداء البشري المفهوم واساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، عمان، الاردن، 2001، ص98.

المحلي ، وكذلك "لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.⁸³

⁸³ يماني شيرين حسان، برنامج تدريبي مقترح لتنمية الاداء المهني للاخصائي الاجتماعي في العمل مع جماعات النشاط المدرسي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، العدد51، المجلد1، يوليو، جامعة حلون، مصر، 2020، ص31.

5.1.2 معايير الاداء

الجودة: تمثل جودة الأداء مدى مطابقة أداء العامل لما هو منتظر منه (مستوى أداء العامل) وتنعكس أيضا الى مدى تلبية رغبات العملاء.

الكمية: يقصد بها حجم العمل المنجز، حيث يتم مقارنة كمية أو حجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف وذلك بعد تحديد كمية العمل المطلوبة من العامل، حيث يجب أن تكون الكمية المستهدفة متوافقة وقدرات العامل.

الوقت: يمثل الوقت أحد أهم موارد المؤسسة (الموارد، المعلومات، الأفراد، الموارد المالية، الوقت) وما يميزه أنه غير متجدد وغير قابل للتعويض مما يتطلب تحديد الوقت المناسب والكافي لكل نشاط حتى يتم استغلاله أحسن استغلال.

الإجراءات: هي خطوات أداء العامل الضرورية للنشاط أو المهمة، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الاهداف⁸⁴.

⁸⁴ رجم خالد واخرون، مطبوعة مقياس الموارد البشرية، السنة الثانية، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017، ص48.

6.1.2 العوامل المؤثرة في الاداء

هناك العديد من العوامل المؤثرة الاداء منها ما يتعلق بالافراد ومنها بدور الادارة واخرى بالعوامل الفنية، لذا يمكن اختصار اهم العوامل بما يلي

العوامل الفنية:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة في الوظائف الادارية او الوظائف الصناعية.
- مدى اعتماد المنظمة على الالات ونوعها بالمقارنة مع العاملين فيها.
- التصميم الهندسي للمنظمة من حيث المخازن والمكاتب والالات والتجهيزات وغيرها.
- اساليب وطرق العمل⁸⁵.

العوامل الادارية:

- عدم وضوح اهداف المنظمة وغيابها وعدم امتلاكها الخطط لتحقيق هدف الانتاج.
- عدم اشراك العاملين في المنظمة بالادارة وحصرتها بافراد محددين ما يؤدي الى ضعف الشعور بالمسؤولية ويساهم في تدني مستوى الأداء لديهم.
- اختلاف مستويات الأداء يؤثر في العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين في عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.
- مشكلات الرضا الوظيفي حيث يعتبر عاملا رئيسيا واساسيا مؤثرا فاعلا في الاداء الوظيفي.

⁸⁵ بن محمد هدى، اثر نظم المعلومات على أداء المنظمات دراسة ميدانية في شركات التامين بالجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2014، ص75.

- التسبب الإداري والذي يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد يعود ذلك نتيجة أسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة⁸⁶.

عوامل تتعلق الأفراد:

- غموض دور العامل مما يؤثر على أداء واجباته ومهامه، لعدم وجود صورة واضحة في ذهنه عن المهام المطلوبة منه، حيث لن يكون باستطاعته تقييم الأداء الذي يقدمه سلباً أم إيجاباً، مما يؤثر على ثقته بنفسه ويجعله أقل ثقة بها.
- صراع الدور: هو ما يؤثر على ادراك الفرد لدوره الوظيفي من خلال تلقيه تعليمات متضاربة، ومتكرره من مرؤسيه، وقد يؤدي ذلك الى شعور الفرد بالتوتر والضغط النفسية الاضطرابات العصبية في العمل مما يؤثر على ادائه سلباً⁸⁷.

⁸⁶ ابو شقدم عزة، رزان الشيخ ياسين، معتز سعيري، مجد المصري، أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة النجاح نابلس، فلسطين، 2011، ص8.

⁸⁷ بليردوح خالد البوش، الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي للعمال دراسة ميدانية بديوان مؤسسات الشباب والرياضة، رسالة ماجستير موارد بشرية، جامعة ام البواقي، الجزائر، 2017، 48.

7.1.2 مكونات أداء العاملين

لأداء العاملين مكونات عديدة ترتبط بانشطتهم ومهامهم حيث يمكن تحديد تلك المكونات

بما يلي:

- حجم العمل: وهو كمية الطاقة التي يقوم بها العامل خلال مدة وجيزة من الزمن يتم قياسها عبر مدى سرعة اداء للمهام ومدى الجهد المبذول جسديا نفسيا عقليا.
- نوعية العمل: وهي مستوى الجودة التي تتلائم مع نوعية العمل الذي يقوم به العامل بحيث تكون الجودة والدقة في بعض الاحيان اهم من كمية العمل المنجز.
- نمط انجاز العمل: يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله ويقاس ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها العامل في أدائه لعمله⁸⁸.
- المعرفة بمتطلبات العمل: حيث تشمل المهارات الفنية والمهنية، والمعارف التي تحتاجها الوظيفة، وما هي مجالات الارتباط المتعلقة بها⁸⁹.

⁸⁸ بوشليق امين، مصدر سابق، دور التكوين في تحسين اداء العاملين ، ص6.

⁸⁹ حراشة حسين محمد، ادارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص93.

8.1.2 اهمية اداء العاملين

يعتبر اداء العاملين في المنظمات امرا اساسيا وحيويا حيث تحظى بأهتمام الادارة والقيمين على ادارتها، فتسعى الى تحسين مسوى هذا الاداء ورفع معدلاته بهدف تحقيق اقصى انتاجية ممكنة، وتسعى من خلاله الى تحقيق اهداف المنظمة، مما ينعكس ايجابا على سلامة العمل وايضا على العاملين بالمنظمة، حيث يسهم رفع الانتاجية الى رفع مستوى تقديمات المنظمة مما يعزز مستوى معيشتهم ونمو مداخلهم.

وتعتبر اهمية اداء العاملين جوهرية بالنسبة للمنظمات على كافة المستويات الادارية، حيث يعكس هذا الاداء وضع المنظمة والعاملين فيها، حيث يكون مؤشر الى مدى التفاعل بين السلوك وانجاز الاعمل ومستوى الانتاج، حيث يساهم في بقاء المنظمة في سوق العمل والمنافسة على الحصة السوقية وزيادتها⁹⁰.

وان اهتمام المنظمة باداء العاملين لديها وتحسين مستواياته كماً ونوعاً وجودةً، يعكس مدى وضوح التخطيط السليم والواضح المعالم والهادف الى تحقيق اهدافها عبر الارتقاء بأدائهم وتعظيم مخرجات عملهم⁹¹.

⁹⁰ Jery & Souai, S., Strategic Human Resource Management and Performance: The Contingency Approach Case of Tunisia. International Journal of Humanities and Social Science, 4(6): 2014, 282-291

⁹¹ الحربي عمر بن راضي صالح، فاعلية برامج التدريب على راس العمل في رفع كفاءة أداء العاملين بفرق التدخل في حوادث انهيارات المباني والزلازل، دراسة ميدانية على العاملين بقيادة قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني وفروعها. رسالة ماجستير - جامعة نابف العربية للعلوم الامنية، 2017، ص32.

2.2 المبحث الثاني: تقييم الاداء المهني

تعتبر عملية تقييم اداء العاملين في المنظمات عاملا اساسيا يبنى عليه نجاحها، ويعود ذلك لقياس الكفاءة عند العاملين فيها، حيث تمثل عملية تقييم الاداء احد اهم الوظائف الاساسية التي تقوم بها الادارة العليا، متعاونة مع مختلف الادارات الاخرى في المنظمة وعلى كافة الترتيبية الهرمية الادارية، حيث تهدف الى تحقيق اهداف المنظمة عبر ايجاد رضا وامان وظيفي، يتيح لها الاستحواذ على ثقتهم وولائهم مما يمهد الطريق الى تحقيق اهداف المنظمة واهداف العاملين فيها، حيث يجب ان تكون هذه العملية موضع ثقة لديهم بالاضافة الى موضوعيتها وشفافيتها وهادفة، كي تدفع العاملين الى تطوير سلوكهم نحو الافضل.

وتسعى المنظمات في عملية تقييم اداء العاملين لديها، الى قياس مدى كفاءة وفعالية انجاز المهام المطلوبة منهم، بالاضافة لابرار نقاط الضعف والقوة عندهم، وذلك في محاولة منها للسعى نحو تلبية حاجاتهم التدريبية او تغيير انماط سلوكهم، وتطوير ادائهم بما ينعكس ايجابا عليهم وعلى انتاجية المنظمة ككل، وهذا التقييم لا بد له من ان يمس احتياجات المنظمة ويكون شفافا ومرنا، ومحدد الاغراض والاهداف، ومخطط له بدقة للوصول الى النتائج التي تتوخاه المنظمة من هذا التقييم.

1.2.2 تعريف تقييم الاداء المهني

يعرف تقييم الاداء على انه عملية يتوخى منها معرفة وضع العاملين في المنظمة، ومدى فعالية ادائهم وقد عرفت بعدد من التعاريف منها

يعتبر تقييم الاداء المهني انه حصاد النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا أو الأهداف الموضوعية⁹².

كما يعتبر تقييم الاداء المهني هو قياس للأداء الفعلي حيث تتم مقارنة النتائج التي تحققت بالاهداف المطلوب تحقيقها أو التي يمكن الوصول إليها حتى تتكون رؤية واضحة عند الادارة لما حصل او لما يحدث في الواقع، بالإضافة الى معرفة مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء⁹³.

وان اداء التقييم المهني للأفراد هو عبارة عن "محصلة لمجموع تقييم أداء الفرد، إذ أنه الحلقة المغذية لمختلف تقييم أداء السياسات للموارد البشرية من خلال نتائج تقييم السياسات من توظيف، ترقية، أجور، تعويضات، مكافآت... الخ، يعني محصلة نتائج هذه السياسات هي التي تؤدي إلى نتائج تقييم الأداء"⁹⁴.

العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها ، جمع البيانات استنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستوى الأداء المتحقق. فعلا للعاملين ومقارنتيه بأدائهم السابق و بأداء قرائهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح وما ينبغي أن يتحقق⁹⁵.

⁹² Marie Tresanini, Evaluer les compétences, édition EMS Management & société colombelles, 2004, P18.

⁹³ عبد الرحمن يوسف، تقييم اداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، ام البواقي، رسالة ماجستير في الادارة تخصص مالية التأمينات، 2014، ص41.

⁹⁴ المرجع السابق، صفحة 42.

⁹⁵ بوخمخ عبد الفتاح، تسير الموارد البشرية مفاهيم اساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى للطباعة والنشر التوزيع عين ميله، الجزائر 2011، ص4.

ويمكن تعريف تقييم الاداء بانه احد اهم الوظائف التي تقوم بها ادارة المنظمة لمعرفة مدى تتطابق الانجازات التي تحققت مع الاهداف المرسومة، حيث تسعى لمعالجة الانحرافات التي برزت خلال عملية تقييم الاداء⁹⁶

وقد عرف ايضا بأنه عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في المنظمة، وقد يترتب على هذه الاحكام قرارات ادارية تتناسب مع التقييم وقد تشمل هذه القرارات نقل العاملين من قسم الى اخر او ترقيةهم او فصلهم، او تخفيض رتبهم الادارية، او تنزيل جزء من مرتباتهم بالاضافة الى انه قد يتخذ قرارات بالعمل على تطوير مهاراتهم او تنميتها وذلك عبر اخضاعهم لدورات تدريبية تخدم اهداف المنظمة⁹⁷.

⁹⁶ Huub Ruel , Tanya Bondarouk, Mandy Van Der Velde, employee relation, "the Contribution of -HRM to HRM Effectiveness: Results from a Quantitative Study in Dutch Ministry, 2007.

⁹⁷ السعود بن فهد بن حمد، دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين اداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض السعودية، 2013، ص41.

2.2.2 أهمية تقييم الاداء

لتقييم الاداء عدد من الاهداف منها يتعلق بالمنظمة ومنها مايتعلق بالافراد العاملين فيها ونذكر منها:

اهمية تقييم الاداء على مستوى العاملين:

- يساهم تقييم أداء العاملين في توفير القاعدة الاساسية والبناءة والعدالة التي تسمح للمنظمة ان تكافئهم، كالترقية، والنقل، والتحفيز، وغيرها.
- يعد تقييم أداء العاملين أساسياً وجوهرياً لعمليات التطوير الإداري، فمعرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق وبالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته.
- يساهم في ترسيخ مفهوم ان جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة⁹⁸.
- تزيد من شعور الموظفين بالعدالة، بحيث يرى ان جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.
- تساهم في معرفة العاملين في المنظمة الى نقاط ضعفهم ونقاط قوتهم في اعمالهم التي يقومون بها.
- يساهم في تحسين الروح المعنوية للعاملين وتحسين العلاقات فيما بينهم بمختلف الرتب الادارية.
- يسمح بتعديل معايير اداء العاملين والمساهمة في زيادة ادائهم بما ينعكس على اداء الانتاجية في المنظمة.
- يدفع نحو تدارك العاملين لاطوائهم الادارية والسلوكية، والسعي في تجنبها بالاضافة الى محاولتهم تنمية مهاراتهم بما يحقق لهم سعيهم في الترقية وصعود الترتيب الوظيفي، والحصول على المكافآت⁹⁹.

⁹⁸ عيشى عمار، اتجاهات التدريب وتقييم اداء الافراد، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012، ص1.
⁹⁹ ناشاش فضيلة، دور التدريب في تحسين اداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى تليلان الجديد بادرار، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة احمد دراية ادرار، الجزائر، 2020، ص78.

اهمية تقييم الاداء على مستوى المنظمة:

- التحقق من التفاعل والتأثير المتبادل بين الخدمات المقدمة والزبائن والعملاء.
- تحسين آليات التنفيذ لتكون أكثر كفاءة وأقل تكلفة.
- تحديد مواطن القوة والضعف في البرنامج لتحسينه.
- التحقق من تنفيذ البرنامج كما كان مقررا أصلا.
- يمكن الإدارة من التحقق فيما إذا تم تحقيق أهدافها أم لا.
- يعزز العلاقات العامة والخدمات في المجتمع.
- يؤدي إلى المقارنات الصحيحة بين البرامج والقرارات التي ينبغي الإبقاء عليها.
- يؤدي إلى دراسة كاملة ووصف فعالية البرامج منها للازدواجية في أماكن أخرى¹⁰⁰

بالإضافة الى ان اهمية تقييم الاداء على مستوى المنظمة تتمثل ايضا:

- الجدوى: يساهم التقييم بوضوح في عملية معرفة مدى تناسب الجهود المبذولة مع نتائج العمل.
- الفعالية: يعمل التقييم على معرفة ان كانت الجهود التي تبذل قد بذلت بادرارة وطريقة متناسبة وصحيحة.
- التأثير: يقدم التقييم عملية توضيح فعالة وشفافة للأعمال التي قامت بها المنظمة ومدى ملائمتها للأهداف التي تروجها المنظمة¹⁰¹.

¹⁰⁰ Carter Mc Namara, MBA,Phd, **Authenticity Consulting, llc, Basic Guide to Program Evaluation**, copyrinht, 1997-2008.

¹⁰¹ فرحي الهام، اثر التغيير التنظيمي على اداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة كوسيدار، اوماشن بسكرة، رسالة ماجستير في الادارة تخصص موارد بشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019، ص45.

3.2.2 أهداف تقييم الاداء

ان تقييم الاداء يشمل عددا كبيرا من الاهداف نورد منها:

- اختيار العاملين المناسبين بما يتلائم مع مؤهلاتهم وقدراتهم.
- اعتماد اسس علمية وشفافة لترقية العاملين، ونظام الحوافز لزيادة الانتاج وجودته.
- معرفة الحاجات التدريبية التي يحتاجها العاملون في المنظمة.
- تحديد انواع البرامج التدريبية والعمل على تطويرها بما يتناسب مع عملية التقييم.
- مساعدة الادارة على ملاحظة اداء العاملين لديهم ومعرفة ادائهم بشكل دقيق وفعال ما يساهم في عملية تطوير ادائهم.
- يساعد في اكتشاف العاملين المؤهلين لعملية الترقى الوظيفي.
- يساهم في رفع معنويات العاملين وتحفيزهم.
- جعل بيئة العمل بيئة فعالة لزيادة الانتاجية.
- يسمح بعملية تقويم ضعف العاملين وكشف الثغرات، والعمل على اجراء لتحسين ادائهم.
- يؤدي الى تعديل رواتب الاجور والعلاوات للعاملين¹⁰².
- تساهم باقتراح مجموعة من الافكار المناسبة لتطوير سلوك العاملين بطريقة علمية ومنهجية.

4.2.2 معوقات تقييم الاداء

توجد العدد من معوقات تقييم اداء العاملين في المنظمات حيث تكون هذه المعوقات في الادوات او في الاشخاص القيمين على هذا التقييم، ما يسمح بفشل عملية تقييم الاداء والهدف المرجو منها، ومن هذه المعوقات:

معوقات المعايير المستخدمة والادوات:

¹⁰² Claude Lévy-Leboyer, "La gestion des compétences", édition d'Organisation, Paris, 2009, P32.

- نموذج موحد للتقييم: توحيد نموذج تقييم اداء العاملين رغم تنوعهم الوظيفي حيث لا يتناسب هذا النموذج مع متطلبات تقييم الوظيفة او المهام.
- عدم وجود اسس ومعايير واضحة لقياس اداء العاملين، مما يساهم في عدم دقة التقييم وضياع جهود عميلة اداء التقييم¹⁰³.
- استخدام معايير واحدة لتقييم الاداء ما يدفع الى عدم الدقة في قياس درجات التمييز بين الافراد العاملين.
- تصلب وجمود وعدم مرونة اداة تقييم الاداء حيث لا تراعي متغيرات اهداف العمل¹⁰⁴.
- غموض وعدم وضوح اهداف تقييم الاداء.
- سرية التقييم وعدم اطلاع الافراد عليه.¹⁰⁵
- سوء اختيار معايير التقييم؛
- الاهتمام ببعض عناصر التقييم و إهمال الأخرى منه
- لتقييم من أجل التقييم.

معوقات تتعلق بالأشخاص القيمين على عملية تقييم الاداء:

- اعتماد مدراء للتقييم غير مؤهلين ولا مدربين ويفتقدون للخبرة.
- عدم رغبة المكلفون بالتقييم بالعملية وانخفاض الدافعية لديهم.
- احساس المكلف بالتقييم بالذنب.
- الحكم المسبق الشخصي عن العاملين وادائهم.
- عدم التدقيق بعملية تقييم الاداء باهتمام بالأشخاص المقربين من الادارة(المحسوبية).
- تأثر المكلف بالتقييم بشخصية او ببعض الخصائص الشخصية للمقيم¹⁰⁶.
- قيام المكلف بالتقييم باعتماد الوساطية في عملية التقييم وعدم اعتماد التقييم الفعلي.

¹⁰³ القواسمة لينا، تقييم اداء الاكاديميين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية، نموذج مقترح باستخدام طريقة التغذية العكسية، رسالة ماجستير في ادارة الموارد البشرية، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين، 2014، ص26.

¹⁰⁴ ابو قويدر حمدي ربحي، اشكاليات تقييم الاداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2019، ص 27.

¹⁰⁵ www.smallbusiness.chron.com/ what are the barriers to effective performance appraisals? Retrieved 29-9-2021

¹⁰⁶ Dessler, G. Human Resource Management, (15th ed.), Pearson Higher Ed, 2017, P21.

- التساهل او التشدد.
- عدم وجود عملية محاسبة للمديرين المكلفين عن عملية نتائج التقييم.
- مراعاة مشاعر العاملين والخوف من ايدائهم.
- عدم اهتمام الادارة بنتائج عملية التقييم¹⁰⁷.
- عدم الدقة في تقييم اداء العاملين وعدم الموضوعية.
- تقييم اداء العاملين على مهام ليست من واجباتهم وليسوا مسؤولين عنها¹⁰⁸.

¹⁰⁷ Janssen, P. The effect of performance appraisal on the intrinsic motivation of employees: the moderating role of the managers' implicit person theory, 2016, P37.

¹⁰⁸ الشرعة عطا الله، محمد نيسير، سنجق غالب محمود، ادارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة وتحديات الالفية الثالثة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015، ص39.

5.2.2 خطوات تقييم الاداء

تعتبر خطوات تقييم الاداء للعاملين من اهم الامور حيث تتسم بالصعوبة والتعقيد، ويجب على القائمين على عملية التقييم التخطيط بحرفية، وتكون عملية التخطيط مبنية على اساس سليمة ومنطقية ومتسلسلة، وتحقق الاهداف المرسومة من هذه العملية، وتوجد العديد من خطوات تقييم الاداء الوظيفي نذكر منها:

خطوات تقييم الاداء النظري:

- تحديد متطلبات التقييم وأهدافه: وفي هذه الخطوة يقوم المسؤولون في المنظمات بتحديد المهارات والنتائج والانجازات المراد تقويمها مثل نوعية العمل المنجز، والتعاون مع الرؤساء والزملاء، ودرجة الابتكار في الاداء.
- تحديد الطريقة المناسبة للتقييم: وهناك طرق كثيرة للتقييم وقد لا تصلح طريقة محددة بذاتها للاستخدام في كل المنظمات.
- تدريب المشرفين: إذ لابد من تدريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقييم الاداء بطريقة عادلة ودقيقة .
- مناقشة طرق التقييم مع الموظفين: قبل أن تجرى عملية التقييم، لا بد أن يناقش الرئيس مع مرؤوسيه الطريقة المستخدمة في التقييم وأهداف هذا التقييم والعناصر التي سيركز عليها التقييم وفائدة هذا التقييم وانعكاساته على مستقبل الموظف.
- تحديد معايير مسبقة للمقارنة: لا بد أن تحدد المعايير في شكل معايير كمية أو نوعية أو زمنية، وقياس أداء الموظف لا بد أن يستند على هذه المعايير المسبقة.
- مناقشة نتائج التقييم مع الموظف: لا بد أن يدرك الرئيس أو المشرف بأن من حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه وأن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة.

- تحديد أهداف تطوير الاداء مستقبلا: بعد أن تتم مناقشة نتائج التقييم يحدد بوضوح جوانب التطوير مستقبلاً من أجل رفع كفاءة الاداء¹⁰⁹

خطوات تقييم الاداء التنفيذية

يقوم الافراد المكلفون بعملية التقييم وفقا لما يلي:

- التمكن وفهم ودراسة المعايير المحددة بشكل قوي وممتاز .
- قياس اداء العاملين وانجازاتهم وفقا لملاحظاته الدقيقة والموضوعية.
- القيام بقياس اداء العاملين ومقارنة النتائج مع المقاييس المعتمدة، وتحديد نقاط الضعف والقوة.
- قيام الادارة باتخاذ الاجراءات والقرارات الوظيفية وفقا لنتائج عملية التقييم¹¹⁰.

¹⁰⁹ الحقييل خالد، العمري محمد، فعالية تقييم الاداء وأثره على اداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالرياض، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية جامعة القصيم، السعودية، المجلد 7، العدد2، 2014، ص151.

¹¹⁰ شاويش مصطفى نجيب، ادارة الموارد البشرية ادارة الافراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص102.

6.2.2 طرق تقييم الاداء

توجد العديد من طرق تقييم اداء العاملين وتختلف هذه الطرق باختلاف الاهداف والعمليات التي تريد المنظمة القيام بها، ونذكر منها:

- التقدير وفقا لمستوى الجدارة عند العامل قياسا لمستوى العاملين في المنظمة بنفس المستوى الاداري، حيث يرتب العاملون حسب كفاءتهم وجدارتهم.
- تقييم اداء العاملين وفقا لتحقيق اهداف المنظمة ومستوى انتاجيتهم.
- عملية التقدير النسبي تعتمد على مستوى اداء العامل في الجدية والحزم والتحليل.
- قياس المقارنة الزوجية وهي عملية موضوعية تعتمد على قياس الاداء الكلي للعمل والاداء وفقا لمقارنة اداء العاملين بعضهم ببعض.
- قياس الاختيار الإجباري، وهي عملية تقوم بقياس المجموع الكلي لاداء الموظف وفقا لعبارات وجمل تصف مستوى اداء العامل ويتم احتساب النقاط فيها تبعا لوزن كل عبارة، وعبرها تتم عملية تقويم الاداء للعامل¹¹¹.

¹¹¹ التيجاني مدثر حماد الشيخ، اثر الدوافع على اداء العاملين، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص130.

7.2.2 التحليل

1.7.2.2 استمارات تقدير مستوى التواصل الفعال بأبعاده المختلفة

جدول 11 استمارة البعد الاول: الاستماع والانصات

تسلسل	استجابات أفراد العينة حول مستوى مهارات الاستماع والإنصات	نادرا	احيانا	دائما
1	استخدم العبارات المفتوحة النهائية التي تشجع الطرف الآخر على الاستمرار في الحديث مثل (ما رأيك ، هل تتصحني بشيء)			
2	أتيح الفرصة الكاملة للطرف الآخر لكي يتحدث ويبيدي وجهة نظره .			
3	أقاطع الطرف الآخر لكي أبدي وجهة نظري .			
4	شجع المتحدث على الاسترسال في حديثه باستخدام كلمات محفزة			
5	ألتقط عثرات المتحدث بسهولة.			
6	أعطي انتباهي الكامل للشخص الذي يتحدث			
7	إذا تحدث الآخر بكلام معروف بالنسبة لي، فإنني أرد عليه لإسكاته.			
8	أتحفز للنقد عندما تكون هناك كلمات تستفزني.			
9	عندما يطرح الآخر أفكاره بحماس أرد عليه بقول آخر .			
10	أنفهم مشاعر الآخرين وأحاسيسهم وأتعاطف معهم .			
11	أستجيب للمتحدث حتى يدرك أن رسالته وصلت لي (ومن ذلك: مفهوم ، علم ...، وهو كذلك ، ابتسامه ، إيماءة بالرأس)			
12	أفسر كلام المتحدث وفق انطباعاتي السابقة عنه.			
13	استقبل النقد برحابة صدر.			

جدول 12 استمارة البعد الثاني: مهارات التحدث والحوار والإقناع

تسلسل	استجابات أفراد العينة حول مستوى مهارات التحدث والحوار والإقناع	نادرا	احيانا	دائما
1	أحاول إنهاء صور الحوار التي لا تدخل ضمن اهتماماتي.			
2	أتحدث في الموضوعات التي أحبها وأهتم بها فقط			
3	أستخدم ألفاظا وكلمات بسيطة ومفهومة للطرف الآخر			

			أخاطب الآخرين بأسمائهم مثل: "أين أنت يا فلان؟"	4
			أحيانا أختتم لقاءاتي بجمل لطيفة(مثل:"سعدت برؤيتك ، هل تأمر بخدمة؟")	5
			في مواقف التحدث والحوار والإقناع أجد أن لدى ثروة لغوية (كلمات ، وأمثال وقصائد ،وقصص...) تساعدني على المشاركة والنقاش .	6
			يتكرر في كلامي أثناء التحدث كلمات (مثل: "مفهوم، سمعت مني")	7
			أحيانا أوجه النقد للسلوك وليس للشخص نفسه	8
			أحيانا أتحدث عن المصلحة العامة بدلاً من التحدث عن رغباتي الشخصية.	9
			أحيانا أستخدم التعميم عند الرد على الآخرين (مثل : كلكم كذا، أصلاً جميعكم لاتفهمون ما يقال...).	10
			أعرض أفكارتي بشكل يجعل الطرف الآخر يقبلها ويدعمها.	11
			أتشعب في الحديث عن موضوعات مختلفة ثم أعود للموضوع الأساسي	12
			لا أعتزف بالخطأ أمام الآخرين	13
			لدي القدرة على تقريب وجهات النظر بين أصدقائي.	14
			أحب الجدل والتحدي.	15
			أستخدم الأدلة المختلفة لإثبات وجهة نظري.	16

جدول 13 استمارة البعد الثالث: لغة الجسد وتعبيرات الوجه

تسلسل	استجابات أفراد العينة حول مستوى مهارات لغة الجسد وتعبيرات الوجه	نادرا	احيانا	دائما
1	أحافظ على الابتسامة عند مقابلة الآخرين			
2	أحافظ على التواصل البصري مع الآخر أثناء التحدث والاستماع			
3	أوزع نظراتي عندما أتحدث مع مجموعة من الأشخاص			
4	أتعرف بسهولة على معاني الحركات وتعايير الوجه التي تصدر من الآخرين			
5	أومئ برأسي عندما أستمع لشخص يتحدث(دلالة على الموافقة على ما يقوله)			

			أستطيع تقدير ما يرمي إليه الآخرون من خلال النظر إليهم أثناء التحدث معهم	6
			لدي حركات تتكرر باستمرار أثناء التحدث	7
			أراعي أن تكون نبرات صوتي ملائمة لموضوع الحديث	8
			أصافح الآخرين بحرارة	9
			أشغل كثيرا بالحوال أثناء الحوار والتحدث مع الآخرين	10
			أشبك يدي أثناء التحدث مع الآخرين	11
			أعزز كلامي بالحركات الجسمانية المناسبة.	12

جدول 14 استمارة البعد الرابع: التعامل مع الآخرين

تسلسل	استجابات أفراد العينة حول مستوى مهارات التعامل مع الآخرين	نادرا	احيانا	دائما
1	أتهكم وأسخر من الزملاء اللذين يشجعون الفريق المنافس			
2	أكون صداقات جديدة باستمرار			
3	أجد صعوبة في التسامح مع من تجاوز علي بالقول أو الفعل			
4	أستطيع السيطرة على مزاجي عندما يكون سيئا			
5	أراعي كيف سيكون وقع كلامي وأفعالي على الآخرين.			
6	أظهر اهتمامي بكل من أقابلهم (الموظفون، المتبرعون، الاسر)			
7	أعتذر ممن أخطأت في حقه بكل سهولة.			
8	أقبل اعتذار الطرف الآخر بكل سهولة.			
9	أستطيع التعامل مع الأصناف المختلفة من البشر.			
10	أتجنب التعامل مع الأشخاص الذين لا أستريح إليهم.			
11	أفشي السلام على من عرفت ومن لم أعرف			
12	بادر إلى خدمة الآخرين حتى ولو لم يطلبوا ذلك.			
13	أحافظ على هدوئي.			
14	أتنازل عن رأي مقتنع به من أجل المحافظة على علاقتي بالآخرين			
15	أجد صعوبة في التعبير عن حبي لمن أقدرهم وأحبهم.			

جدول 15 استمارة البعد الخامس: مهارات التواصل الرمزي

تسلسل	استجابات أفراد العينة حول مستوى مهارات التواصل الرمزي	نادرا	احيانا	دائما
1	هتم بمظهري دائم			
2	البس ما يعجبني .			
3	أهتم بالتطيب بالروائح العطرية			
4	احضر الى الدوام متأخرا			
5	أحافظ على مسافة معينة بيني وبين الطرف الآخر			
6	أختار الوقت المناسب للتحدث مع الطرف الآخر .			
7	أهتم بنظافة غرفتي وترتيب أغراضي .			
8	عتني بإمكانياتي المادية (السيارة ، الساعة ، الجوال) .			

2.7.2.2 تحليل استمارات الابعاد

جدول 16 اجابات البعد الاول مستوى مهارات الاستماع والإنصات

تسلسل	استجابات أفراد العينة حول مستوى مهارات الاستماع والإنصات	المتوسط الحسابي	المهارة
1	استخدم العبارات المفتوحة النهائية التي تشجع الطرف الآخر على الاستمرار في الحديث مثل (ما رأيك ، هل تنصني بشيء)	2.2	احيانا
2	أتيح الفرصة الكاملة للطرف الآخر لكي يتحدث ويبيدي وجهة نظره .	2.1	احيانا
3	أقاطع الطرف الآخر لكي أبدي وجهة نظري .	1.9	احيانا
4	شجع المتحدث على الاسترسال في حديثه باستخدام كلمات محفزة	2.2	احيانا
5	ألتقط عثرات المتحدث بسهولة.	2.1	احيانا
6	أعطي انتباهي الكامل للشخص الذي يتحدث	2.0	احيانا
7	إذا تحدث الآخر بكلام معروف بالنسبة لي، فإنني أرد عليه لإسكاته.	2.1	احيانا
8	أتحفز للنقد عندما تكون هناك كلمات تستفزني.	2.2	احيانا
9	عندما يطرح الآخر أفكاره بحماس أرد عليه بقول آخر.	2.1	احيانا

دائماً	2.7	أتفهم مشاعر الآخرين وأحاسيسهم وأتعاطف معهم .	10
دائماً	2.6	أستجيب للمتحدث حتى يدرك أن رسالته وصلت لي (ومن ذلك: مفهوم ، علم ...، وهو كذلك ، ابتسامه ، إيماءة بالرأس)	11
ابداً	2.6	أفسر كلام المتحدث وفق انطباعاتي السابقة عنه.	12
أحياناً	2.1	استقبل النقد برحابة صدر.	13
أحياناً	2.30	المتوسط العام	

يتبين لنا من خلال تحليل الاجابات بأن المتوسط الانحرافي لمجموع الاجابات كانت 2.30، بمستوى

أحياناً لهذا البعد.

جدول 17 اجابات البعد الثاني: مهارات التحدث والحوار والاقناع

المهارة	المتوسط الحسابي	استجابات أفراد العينة حول مستوى مهارات التحدث والحوار والإقناع	تسلسل
أحياناً	2.1	أحاول إنهاء صور الحوار التي لا تدخل ضمن اهتماماتي.	1
أحياناً	2.2	أتحدث في الموضوعات التي أحبها وأهتم بها فقط	2
دائماً	2.7	أستخدم ألفاظاً وكلمات بسيطة ومفهومة للطرف الآخر	3
أحياناً	2.1	أخاطب الآخرين بأسمائهم مثل: "أين أنت يا فلان؟"	4
أحياناً	2.0	أحياناً أختتم لقاءاتي بجمل لطيفة (مثل: "سعدت برؤيتك ، هل تأمر بخدمة؟")	5
أحياناً	1.9	في مواقف التحدث والحوار والإقناع أجد أن لدى ثروة لغوية (كلمات ، وأمثلة وقصائد ، وقصص...) تساعدني على المشاركة والنقاش .	6
أحياناً	2.0	يتكرر في كلامي أثناء التحدث كلمات (مثل: "مفهوم، سمعت مني")	7
أحياناً	2.1	أحياناً أوجه النقد للسلوك وليس للشخص نفسه	8
دائماً	2.7	أحياناً أتحدث عن المصلحة العامة بدلاً من التحدث عن رغباتي الشخصية.	9
نادراً	1.5	أحياناً أستخدم التعميم عند الرد على الآخرين (مثل : كلكم كذا، أصلاً جميعكم لاتفهمون ما يقال...).	10

نادرا	1.6	أعرض أفكارى بشكل يجعل الطرف الآخر يقبلها ويدعمها.	11
احيانا	2.1	أتشعب في الحديث عن موضوعات مختلفة ثم أعود للموضوع الأساسي	12
احيانا	2.2	لا أعتزف بالخطأ أمام الآخرين	13
احيانا	2.1	لدي القدرة على تقريب وجهات النظر بين أصدقائي.	14
احيانا	2.5	أحب الجدل والتحدي.	15
دائماً	2.6	أستخدم الأدلة المختلفة لإثبات وجهة نظري.	16
احيانا	2.15	المتوسط العام	

يتبين لنا من خلال تحليل الاجابات بأن المتوسط الانحرافي لمجموع الاجابات كانت 2.15، بمستوى

احيانا لهذا البعد.

جدول 18 اجابات البعد الثالث: لغة الجسد وتعبيرات الوجه

المهارة	المتوسط الحاسبي	استجابات أفراد العينة حول مستوى مهارات لغة الجسد وتعبيرات الوجه	تسلسل
احيانا	2.4	أحافظ على الابتسامة عند مقابلة الآخرين	1
احيانا	2.3	أحافظ على التواصل البصري مع الآخر أثناء التحدث والاستماع	2
احيانا	2.1	أوزع نظراتي عندما أتحدث مع مجموعة من الأشخاص	3
احيانا	2.1	أتعرف بسهولة على معاني الحركات وتعابير الوجه التي تصدر من الآخرين	4
نادرا	1.5	أومئ برأسي عندما أستمع لشخص يتحدث (دلالة على الموافقة على ما يقوله)	5
نادرا	2.1	أستطيع تقدير ما يرمي إليه الآخرون من خلال النظر إليهم أثناء التحدث معهم	6
احيانا	1.9	لدي حركات تتكرر باستمرار أثناء التحدث	7
احيانا	2.3	أراعي أن تكون نبرات صوتي ملائمة لموضوع الحديث	8
نادرا	1.4	أصافح الآخرين بحرارة	9

نادرا	1.5	أنشغل كثيرا بالجوال أثناء الحوار والتحدث مع الآخرين	10
احيانا	2.1	أشبك يدي أثناء التحدث مع الآخرين	11
دائما	2.7	أعزز كلامي بالحركات الجسمانية المناسبة.	12
احيانا	2.1	المتوسط العام	

يتبين لنا من خلال تحليل الاجابات بأن المتوسط الانحرافي لمجموع الاجابات كانت 2.10، بمستوى

احيانا لهذا البعد.

جدول 19 اجابات البعد الرابع: التعامل مع الاخرين

المهارة	المتوسط الحاسبي	استجابات أفراد العينة حول مستوى مهارات التعامل مع الآخرين	تسلسل
احيانا	1.9	أتهكم وأسخر من الزملاء اللذين يشجعون الفريق المنافس	1
دائما	2.6	أكون صداقات جديدة باستمرار	2
دائما	2.7	أجد صعوبة في التسامح مع من تجاوز علي بالقول أو الفعل	3
احيانا	2.1	استطيع السيطرة على مزاجي عندما يكون سيئا	4
نادرا	1.5	أراعي كيف سيكون وقع كلامي وأفعالي على الآخرين.	5
دائما	2.6	أظهر اهتمامي بكل من أقابلهم (الموظفون، المتبرعون، الاسر)	6
احيانا	2.1	أعتذر ممن أخطأت في حقه بكل سهولة.	7
احيانا	1.9	أقبل اعتذار الطرف الآخر بكل سهولة.	8
احيانا	2.1	أستطيع التعامل مع الأصناف المختلفة من البشر.	9
دائما	2.7	أتجنب التعامل مع الأشخاص الذين لا أستريح إليهم.	10
دائما	2.1	أفشي السلام على من عرفت ومن لم أعرف	11
نادرا	1.5	بادر إلى خدمة الآخرين حتى ولو لم يطلبوا ذلك.	12
احيانا	2.2	أحافظ على هدوئي.	13
نادرا	1.6	أتنازل عن رأي مقتنع به من أجل المحافظة على علاقتي بالآخرين	14
دائما	2.7	أجد صعوبة في التعبير عن حبي لمن أقدرهم وأحبهم.	15

احيانا	2.2	المتوسط العام
--------	-----	---------------

يتبين لنا من خلال تحليل الاجابات بأن المتوسط الانحرافي لمجموع الاجابات كانت 2.20، بمستوى احيانا لهذا البعد.

جدول 20 اجابات البعد الخامس: مهارات التواصل الرمزي

المهارة	المتوسط الحاسبي	استجابات أفراد العينة حول مستوى مهارات التواصل الرمزي	تسلسل
دائما	2.7	هتم بمظهري دائم	1
دائما	2.6	البس ما يعجبني .	2
احيانا	2.1	أهتم بالتطيب بالروائح العطرية	3
نادرا	1.5	احضر الى الدوام متأخرا	4
دائما	2.7	أحافظ على مسافة معينة بيني وبين الطرف الآخر	5
احيانا	2.1	أختار الوقت المناسب للتحدث مع الطرف الآخر .	6
احيانا	2.2	أهتم بنظافة غرفتي وترتيب أغراضي .	7
دائما	2.7	عتني بإمكانياتي المادية (السيارة ، الساعة ، الجوال) .	8
احيانا	2.35	المتوسط العام	

يتبين لنا من خلال تحليل الاجابات بأن المتوسط الانحرافي لمجموع الاجابات كانت 2.35، بمستوى احيانا لهذا البعد.

جدول 21 اجابات كل الابعاد لمهارات التواصل الفعال

المهارة	المتوسط الانحرافي	المحور	تسلسل
احيانا	2.3	الاستماع والانصات	1
احيانا	2.15	التحدث والحوار والإقناع	2
احيانا	2.1	لغة الجسد وتعبيرات الوجه	3

احيانا	2.2	التعامل مع الآخرين	4
احيانا	2.35	التواصل الرمزي	5
احيانا	2.2	المتوسط العام	

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لمستوى مهارات التواصل الفعال من وجهة نظر أفراد العينة بلغ 2.2، وهذه الدرجة تشير إلى أن مستوى مهارات التواصل الاجتماعي هو متوسط.

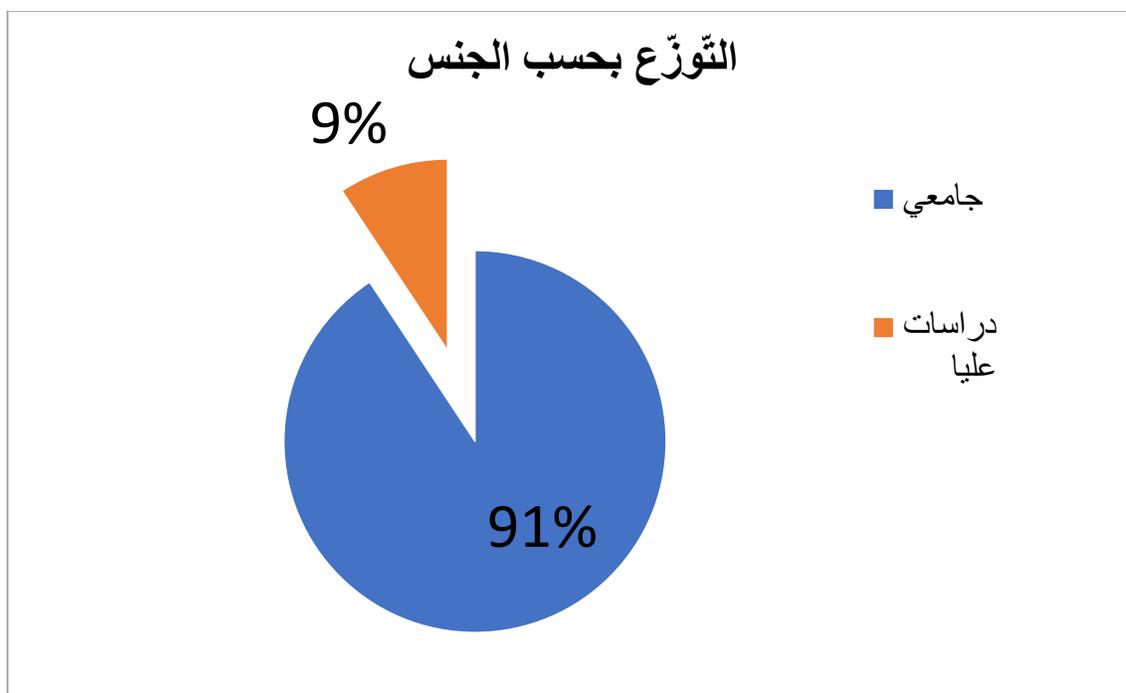
8.2.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

الجنس

توزعت عينة الدراسة حسب الجنس (ذكور وإناث) وفق الجدول التالي:

جدول 22 توزع عينة الدراسة حسب الجنس

#	الجنس	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الأكيدة	النسبة المئوية المتراكمة
1	ذكر	31	72.1	72.1	72.1
2	أنثى	12	27.9	27.9	100.0
	المجموع	43	100.0	100.0	100.0



رسم توضيحي 1 التوزع بحسب الجنس

تبين نتائج الجدول أعلاه بأن نسبة الإناث من العينة بلغت 72% في حين بلغت نسبة الذكور 28% ويمكن أن يستدل من ذلك الى أن المشاركين في هذه الدراسة أغلبهم من الإناث ويمكن الإستدلال بأن الجمعيات الأهلية تتميز بالعاملين الإناث فيها.

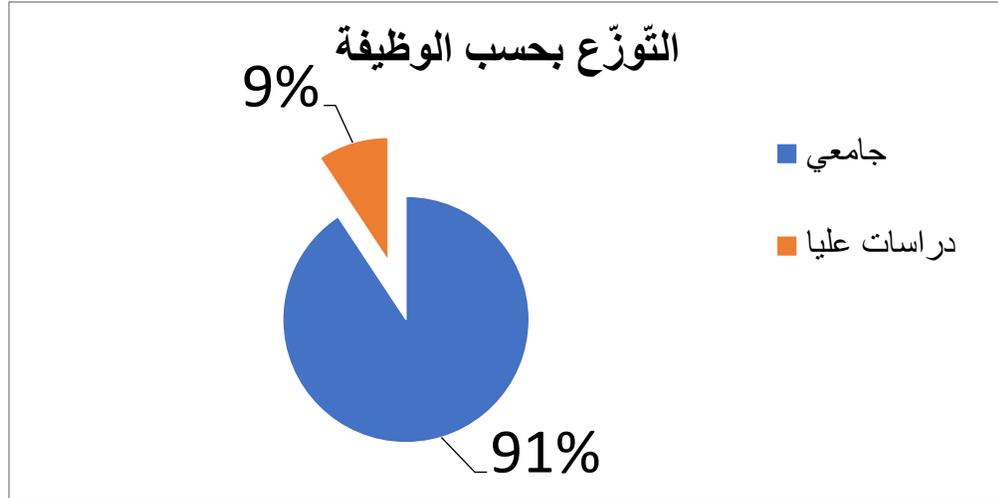
الوظيفة

توزعت عينة الدراسة حسب الوظيفة وفق الجدول التالي:

جدول 23 توزع عينة الدراسة حسب الوظيفة

#	الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الأكدية	النسبة المئوية المتراكمة
1	محاسب	15	34.9	34.9	34.9
2	اداري	28	65.1	65.1	100.0

100.0	100.0	100.0	43	المجموع
-------	-------	-------	----	---------



رسم توضيحي 2 التوزع بحسب الوظيفة

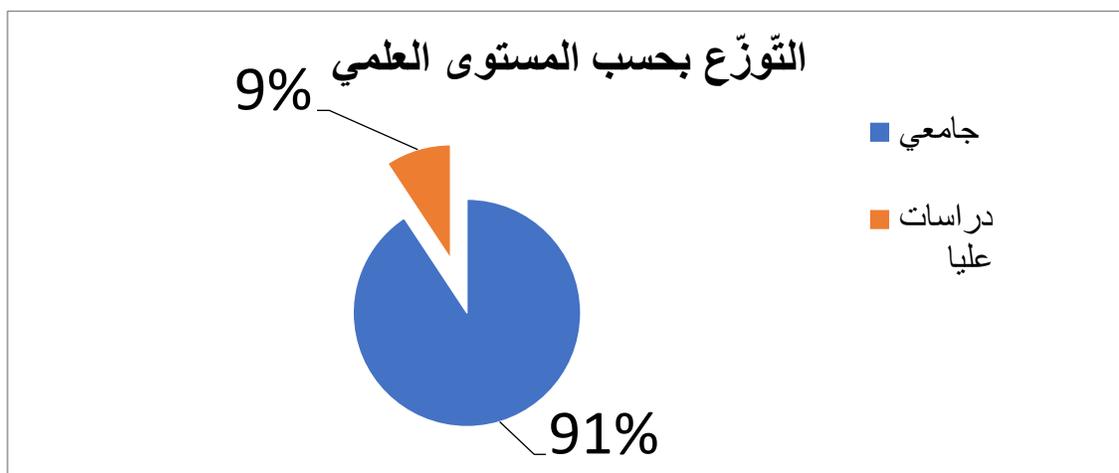
تبين نتائج الجدول أعلاه بأن 65% من العينة المستهدفة تعمل بصفة إداري في حين بلغت نسبة المحاسبين 35% وهذا يعود الى الأقسام المتعددة الموجودة في هذه الجمعيات والتي تحتاج الى عدد كبير من العاملين مع الإشارة ان عدد المحاسبين يعتبر كبيراً في هذه الجمعيات.

المستوى العلمي

توزعت عينة الدراسة حسب المستوى العلمي وفق الجدول التالي:

جدول 24 توزع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

#	المستوى العلمي	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الأكيدة	النسبة المئوية المتراكمة
1	جامعي	39	90.7	90.7	90.7
2	دراسات عليا	4	9.3	9.3	100.0
	المجموع	43	100.0	100.0	100.0



رسم توضيحي 3 التوزع بحسب المستوى العلمي

تبيّن نتائج الجدول أعلاه بأنّ 91% من العينة المستهدفة حائزة على الشهادة الجامعية (اجازة) في حين بلغت 9% ممن يحملون شهادة الدراسات العليا وهذا يعطي قيمة اضافية للدراسة.

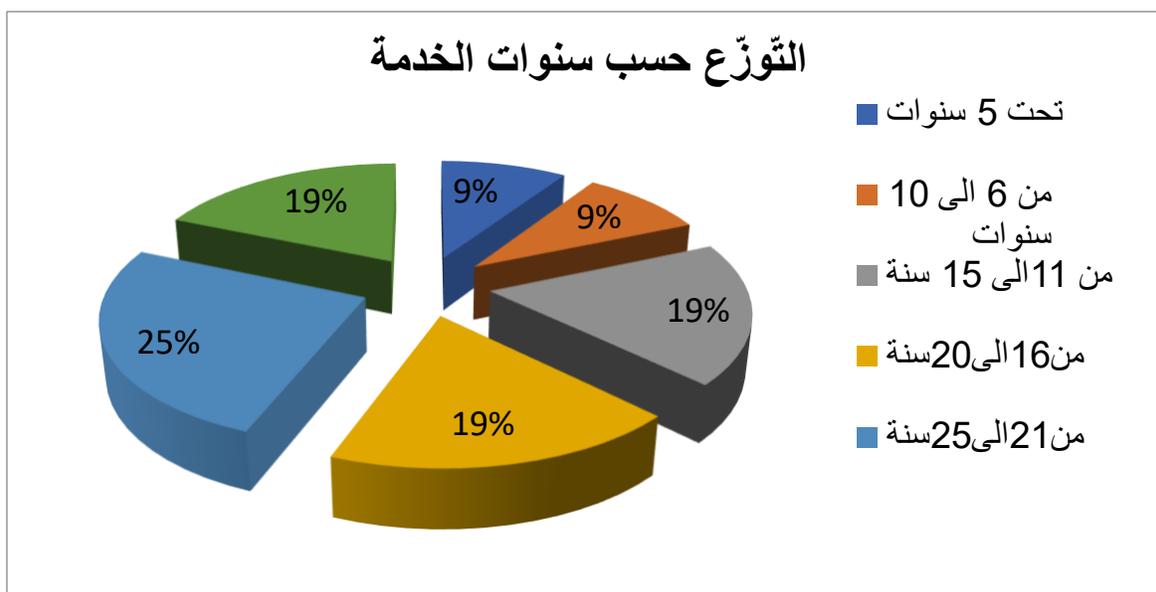
سنوات الخدمة

توزعت عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة وفق الجدول التالي:

جدول 25 توزع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

#	سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الأكدية	النسبة المئوية المتراكمة
1	تحت 5 سنوات	4	9.3	9.3	9.3
2	من 6 الى 10 سنوات	4	9.3	9.3	18.6
3	من 11 الى 15 سنة	8	18.6	18.6	37.2
4	من 16 الى 20 سنة	8	18.6	18.6	55.8
5	من 21 الى 25 سنة	11	25.6	25.6	81.4

100.0	18.6	18.6	8	فوق 25 سنة	6
100.0	100.0	100.0	43	المجموع	



رسم توضيحي 4 التوزع حسب سنوات الخدمة

تبيّن نتائج الجدول أعلاه بأنّ كافة النسب متقاربة من بعضها وهذا يدل على أن عينة الدراسة تضم العاملين الذين لديهم خبرة كبيرة في مجال الدراسة وصولاً الى حديثي الخدمة ويدل ذلك على وجود خبرات متعددة.

جدول 26 قياس المتوسط الحسابي وقياس عبارات الاستبيان للفرضية الأولى

#	العبارات	المتوسط الحسابي mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	توجه العبارة
1	ساهمت الدورات الادراية التدريبية على زيادة كفاءة الاداء اليومي لديك	2.41	0.726	قوي
2	تعلم الدورات التدريبية على التقليل من روتين العمل اليومي.	2.38	0.835	قوي

قوي	0.789	2.36	تؤدي الدورات التدريبية إلى رفع إحساس الأفراد العاملين بانتمائهم إلى المنظمة	3
قوي	0.756	2.55	ارتفعت لدي الدافعية نحو العمل	4
قوي	0.890	2.95	أصبحت اتقن فنون الاتصال مع الآخرين.	5
قوي	0.818	3.13	أصبحت اتحكم في أساليب الوقاية من الأخطار	6
قوي	0.723	2.64	تساهم الدورات التدريبية في الترقية لمنصب أعلى.	7
قوي	0.811	3.15	أصبحت بإمكانني اتخاذ بعرض الاجراءات المتعلقة بالعمل دون الرجوع للمسؤول المباشر	8
قوي جدا	1	0.324	زادت قدراتي في تسيير الامور بشكل فعال في رتبتي الادراية	9
متوسط	0.495	0.113	زادت قدراتي الابداعية في العمل	10
عكسية متوسطة	-0.568	0.236	التدريب ساعد على إزاحة أي غموض في المهام التي اقوم به	11
قوي	0.764	0.122	تسهم البرامج التدريبية في فهم المدير وادراكه لأهمية تلقي شكاوي العاملين ودراستها بدقة وعناية	12

بعد تحليل العينة موضوع الدراسة في الجدولين أعلاه، تبين ما يلي:

يمكن القول بأنّ هناك تناسق في أجوبة العينة على العبارات من قبل العينة المسنهدفة، ولا يوجد تشتت يذكر، وذلك حسب نتيجة الانحراف المعياريّ لأسئلة الاستبيان والتي تساوي 0.535 والمدى الذي يساوي 1.75، إنّ أجوبة أفراد العينة هي في أغلبها "كثيرة" بنسب عالية، أمّا بالنسبة للمقياس فإنّ المعدل الوسطي يساوي 4.43 بمعدل مؤي 78.67%.

تراوحت نتائج الانحراف المعياريّ لكلّ عبارة من العبارات بين 0.649 و0.718 والمدى لجميع العبارات يساوي 2، وبالتالي يمكن القول أنّ هناك تناسق في أجوبة العينة على كلّ عبارة من عبارات المحور، ولا يوجد تشتت يذكر.

تراوحت نتائج المتوسط الحسابي بين 4.39 و 4.49 أي بدرجة ممارسة كثيرة لجميع العبارات.

إنّ أغلب افراد العينة يعتبرون أنّ للتدريب أثر كبير على العاملين في المنظمات الأهلية.

جدول 27 قياس العلاقة بين أثر التدريب وتطور الأداء التربوي وفقاً لمعامل الارتباط بيرسون

Correlation Pearson

#	العبارات	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط correlation.	مستوى الارتباط
1	ساهمت الدورات الادراية التدريبية على زيادة كفاءة الاداء اليومي لديك	0.373	0.470	متوسط
2	تعمل الدورات التدريبية على التقليل من روتين العمل اليومي.	0.413	0.270	متوسط
3	تؤدي الدورات التدريبية إلى رفع إحساس الأفراد العاملين بانتمائهم إلى المنظمة	0.465	0.786	قوي
4	ارتفعت لدي الدافعية نحو العمل	0.675	0.788	قوي
5	أصبحت اتقن فنون الاتصال مع الآخرين.	0.676	0.713	قوي
6	أصبحت اتحكم في أساليب الوقاية من الأخطار	0.430	0.610	متوسط
7	تساهم الدورات التدريبية في الترقية لمنصب أعلى.	0.490	0.654	متوسط
8	أصبحت بإمكانني اتخاذ بعض الاجراءات المتعلقة بالعمل دون الرجوع للمسؤول المباشر	0.000	0.526	متوسط
9	زادت قدراتي في تسيير الامور بشكل فعال في رتبتي الادراية	0.345	0.722	قوي
10	زادت قدراتي الابداعية في العمل	0.413	0.848	قوي

متوسط	0.615	0.576	التدريب ساعد على إزاحة أي غموض في المهام التي أقوم به	11
قوي	0.710	0.224	تسهم البرامج التدريبية في فهم المدير وإدراكه لأهمية تلقي شكاوي العاملين ودراساتها بدقة وعناية	12

تشير النتائج الواردة في الجدول اعلاه على ما يلي:

1. ارتبطت العلاقة بين أثر التدريب وتطور الأداء بالعبارة الاولى ارتباطاً متوسطاً وهذا يدل بأن هذه العلاقة تؤثر ايجاباً على الجمعيات الأهلية تبعاً لهذه العبارة.
2. ارتبطت العلاقة بين أثر التدريب وتطور الأداء بالعبارة الثانية ارتباطاً متوسطاً وهذا يدل بأن هذه العلاقة تؤثر ايجاباً على اداء العاملين تبعاً لهذه العبارة.
3. ارتبطت العلاقة بين أثر التدريب وتطور الأداء بالعبارة الثالثة ارتباطاً قوياً وهذا يدل بأن هذه العلاقة تؤثر ايجاباً وبقوة على انتماء العاملين للمنظمة تبعاً لهذه العبارة.
4. ارتبطت العلاقة بين أثر التدريب وتطور الأداء بالعبارة الرابعة ارتباطاً قوياً وهذا يدل بأن هذه العلاقة تؤثر ايجاباً وبقوة على الدافعية تبعاً لهذه العبارة.
5. ارتبطت العلاقة بين أثر التدريب وتطور الأداء بالعبارة الخامسة ارتباطاً قوياً وهذا يدل بأن هذه العلاقة تؤثر ايجاباً وبقوة على العلاقات داخل المنظمة تبعاً لهذه العبارة.
6. ارتبطت تأثير العلاقة بين أثر التدريب وتطور الأداء بالعبارة التاسعة ارتباطاً متوسطاً وهذا يدل بأن هذه العلاقة تؤثر ألياً الوقاية من المخاطر تبعاً لهذه العبارة.
7. ارتبطت تأثير العلاقة بين أثر التدريب وتطور الأداء بالعبارة السابعة ارتباطاً متوسطاً وهذا يدل بأن هذه العلاقة تؤثر على عمليات الترقية تبعاً لهذه العبارة.
8. ارتبطت تأثير العلاقة بين أثر التدريب وتطور الأداء بالعبارة الثامنة ارتباطاً متوسطاً وهذا يدل بأن هذه العلاقة تؤدي بالعاملين الى اتخاذ القرارات تبعاً لهذه العبارة.
9. ارتبطت تأثير العلاقة بين أثر التدريب وتطور الأداء بالعبارة التاسعة ارتباطاً قوياً وهذا يدل بأن هذه العلاقة يمكن ان ترفع من قدرات العاملين تبعاً لهذه العبارة.

10. ارتبطت تأثير العلاقة بين أثر التدريب وتطور الأداء بالعبارة العاشرة ارتباطاً قوياً وهذا يدل بأن هذه العلاقة يمكن ان تؤثر قوية على العاملين تبعاً لهذه العبارة.
11. ارتبطت تأثير العلاقة بين أثر التدريب وتطور الأداء بالعبارة الحادي عشر ارتباطاً متوسطاً وهذا يدل بأن هذه العلاقة تؤدي الى ازاحة الغموض التي ترافق العمل تبعاً لهذه العبارة.
12. ارتبطت العلاقة بين أثر التدريب وتطور الأداء بالعبارة الرابعة ارتباطاً قوياً وهذا يدل بأن هذه العلاقة جعلت المدير يتفهم مشاكل العاملين تبعاً لهذه العبارة.

جدول 28 قياس المتوسط الحسابي وقياس عبارات الاستبيان للفرضية الثانية

#	العبارات	المتوسط الحسابي mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	توجه العبارة
1	يتم تحديد نوعية البرامج التدريبية للعاملين وفقاً لتقييمهم الفصلي او السنوي	1.50	.609	متوسط
2	يتم تحديد نوعية البرامج التدريبية للعاملين وفقاً للملاحظة المباشرة من قبل الموارد البشرية	1.53	.507	متوسط
3	تتم عملية تحديد نوع البرامج التدريبية من خلال المقارنة بين الاداء المتوقع والاداء الفعلي	1.57	.817	قوي
4	تقوم البرامج التدريبية بمهمة قياس اداء العاملين لمعرفة مستوى تطور ادائهم	2.27	.740	متوسط
5	البرامج التدريبية المعتمدة هي نتاج علاقات شخصية لا تلبي احتياجات المنظمة	2.10	1.242	قوي
6	يعتمد في البرامج التدريبية تأهيل العاملين وفقاً لترتيب الاوليات في المنظمة	2.20	1.064	قوي
8	البرامج التدريبية المعتمدة معدة وفقاً لاحتياجات العمل	2.07	1.143	قوي
9	تساهم البرامج التدريبية بعملية المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات تطوير الاداء لمواكبة تطور عمل المنظمة	3.10	1.242	قوي

متوسط	.700	1.87	تعتمد المنظمة على البرامج الحديثة التدريبية والمتخصصة بهدف تلبية الحاجات التدريبية عن العاملين وخاصة الفنية	10
متوسط	.762	1.90	ساهمت نوعية البرامج المعتمدة في التدريب على تقوية اواصر العلاقات الاجتماعية والانسانية بين العاملين لتطوير ادائهم	11
متوسط	.910	2.00	قامت البرامج التدريبية بتعزيز قدرة العاملين في المنظمة على انجاز اعمال متعددة في آن واحد	12

بعد تحليل العينة في الجدول أعلاه تبين ما يلي:

1. بحسب نتيجة الانحراف المعياري لأسئلة الإستبيان والتي تساوي 0.535 والمدى الذي

يساوي 1.75، يمكن القول بأن هناك تناسق في أجوبة العينة على عبارات هذا المحور، ولا يوجد تشتت يذكر.

2. إن أجوبة أفراد العينة هي في أغلبها "متوسط وقوية" بنسب عالية، فإن عينة الدراسة تؤكد على العلاقة بين نوعية البرامج التدريبية ورفع مستوى أداء العاملين فيها.

جدول 29: قياس علاقة نوعية البرامج برفع مستوى العاملين وفقاً لمعامل الارتباط بيرسون Correlation Pearson

#	العبارات	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط correlation.	مستوى الارتباط
1	يتم تحديد نوعية البرامج التدريبية للعاملين وفقاً لتقييمهم الفصلي او السنوي	0.000	1	قوي جدا
2	يتم تحديد نوعية البرامج التدريبية للعاملين وفقاً للملاحظة المباشرة من قبل الموارد البشرية	0.177	0.535	متوسط
3	تتم عملية تحديد نوع البرامج التدريبية من خلال المقارنة بين الاداء المتوقع والاداء الفعلي	0.066	0.764	قوي

قوي	0.751	0.006	تقوم البرامج التدريبية بمهمة قياس اداء العاملين لمعرفة مستوى تطور أدائهم	4
قوي	0.854	0.036	البرامج التدريبية المعتمدة هي نتاج علاقات شخصية لا تلبي احتياجات المنظمة	5
قوي	0.869	0.028	يعتمد في البرامج التدريبية تأهيل العاملين وفقاً لترتيب الأوليات في المنظمة	6
قوي	0.745	0.065	البرامج التدريبية المعتمدة معدة وفقاً لاحتياجات العمل	7
متوسط	0.635	0.177	تساهم البرامج التدريبية بعملية المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات تطوير الاداء لمواكبة تطور عمل المنظمة	8
قوي	0.725	0.126	تعتمد المنظمة على البرامج الحديثة التدريبية والمتخصصة بهدف تلبية الحاجات التدريبية عن العاملين وخاصة الفنية	9
قوي	0.889	0.056	ساهمت نوعية البرامج المعتمدة في التدريب على تقوية اواصر العلاقات الاجتماعية والانسانية بين العاملين لتطوير أدائهم	10
قوي	0.845	0.121	قامت البرامج التدريبية بتعزيز قدرة العاملين في المنظمة على انجاز اعمال متعددة في آن واحد	11
قوي	0.745	0.005	للبرامج المعتمدة في التدريب اثر في تعزيز التعاون بين العاملين والعمل بروح الفريق الواحد لتعزيز الاداء والكفاءة	12

تشير النتائج الواردة في الجدول اعلاه على ما يلي:

1. ارتبطت العلاقة بين نوعية البرامج التدريبية ومستوى أداء العاملين بالعلاقة الاولى ارتباطاً قوياً جداً وهذا يدل بأن تقييم البرامج تلعب دوراً مهماً في بنائها تبعاً لهذه العبارة.
2. ارتبطت العلاقة بين نوعية البرامج التدريبية ومستوى أداء العاملين بالعلاقة الثانية ارتباطاً متوسطاً وهذا يدل نوعية البرامج تلعب دوراً مقبولاً في المنظمة تبعاً لهذه العبارة.

3. ارتبطت العلاقة بين نوعية البرامج التدريبية ومستوى أداء العاملين بالعبارة الثالثة ارتباطاً قوياً وهذا يدل على تطوير الأداء تبعاً لهذه العبارة.
4. ارتبطت العلاقة بين نوعية البرامج التدريبية ومستوى أداء العاملين بالعبارة الرابعة ارتباطاً قوياً وهذا يدل مستوى التطور تبعاً لهذه العبارة.
5. ارتبطت العلاقة بين نوعية البرامج التدريبية ومستوى أداء العاملين بالعبارة الخامسة ارتباطاً قوياً وهذا يدل على أهمية العلاقات الإجتماعية تبعاً لهذه العبارة.
6. ارتبطت العلاقة بين نوعية البرامج التدريبية ومستوى أداء العاملين بالعبارة السادسة ارتباطاً قوياً وهذا يدل أهمية ترتيب الأوليات تبعاً لهذه العبارة.
7. ارتبطت العلاقة بين نوعية البرامج التدريبية ومستوى أداء العاملين بالعبارة السابعة ارتباطاً قوياً وهذا يدل على أهمية تحديد احتياجات العمل تبعاً لهذه العبارة.
8. ارتبطت العلاقة بين نوعية البرامج التدريبية ومستوى أداء العاملين بالعبارة الثامنة ارتباطاً متوسطاً وهذا يدل البرامج التدريبية تواكب تطور عمل المنظمة تبعاً لهذه العبارة.
9. ارتبطت العلاقة بين نوعية البرامج التدريبية ومستوى أداء العاملين بالعبارة التاسعة ارتباطاً قوياً وهذا يدل بأن هذه البرامج التدريبية تلبي حاجات العاملين تبعاً لهذه العبارة.
10. ارتبطت العلاقة بين نوعية البرامج التدريبية ومستوى أداء العاملين بالعبارة العاشرة ارتباطاً قوياً وهذا يدل على بناء العلاقات الإنسانية وتقويتها تبعاً لهذه العبارة.
11. ارتبطت العلاقة بين نوعية البرامج التدريبية ومستوى أداء العاملين بالعبارة الحادي عشر ارتباطاً قوياً وهذا يدل على تعزيز قدرة العاملين تبعاً لهذه العبارة.
12. ارتبطت العلاقة بين نوعية البرامج التدريبية ومستوى أداء العاملين بالعبارة الثاني عشر ارتباطاً قوياً دا وهذا يدل على تعزيز التعاون بين العاملين تبعاً لهذه العبارة.

جدول 30 نتائج اختبار سبيرمان بين أبعاد العلاقة بين محاور الدراسة (المحاور الأول والثاني)

العلاقة بين المحاور	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط Spearman's rho	درجة الارتباط
بين المحور الأول والمحور الثاني	0.017	0.819	إيجابية (طردية) قوية

يظهر الجدول النتائج التالية بحسب المقياس المعتمد في الجدول

يوجد علاقة إيجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية على مستوى أقل من 0.05 بين المحورين الأول والثاني حيث أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان تساوي 0.819.

تلخص الباحثة هذه النتائج بالقول أن هناك علاقة إيجابية بين قوتها ذات دلالة إحصائية على مستوى أقل من 0.05 بين المحورين.

جدول 31 اختبار سبيرمان بين بُعد العلاقة بين تدريب العاملين وتطور الأداء (الفرضية الأولى)

طبيعة العلاقة	تطور الأداء		
إيجابية قوية	0,765	معامل ارتباط سبيرمان	تدريب العاملين
	0.003	مستوى الدلالة	

حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية أصغر من 0.05 يمكن القول أنه لا يوجد انحرافات في العلاقة بين تدريب العاملين وتطور الأداء.

وحيث أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان أكبر من 0.5 وأقل من 0.8، يمكن القول أن العلاقة إيجابية قوية، وبالتالي يمكن القول بأنه: " للتدريب اثر على العاملين في المنظمات الاهلية في رفع الكفاءة لديهم وانعكاسه على تطور ادائها ".

جدول 32 اختبار سبيرمان بين بُعد العلاقة بين نوعية البرامج في المؤسسات الأهلية ورفع مستوى أداء العاملين فيها (الفرضية الثانية).

طبيعة العلاقة	مستوى أداء العاملين		
إيجابية قوية	0,831	معامل ارتباط سبيرمان	نوعية البرامج
	0.001	مستوى الدلالة	

حيث أن مستوى الدلالة الإحصائية أصغر من 0.05 يمكن القول أنه لا يوجد انحرافات في العلاقة بين نوعية البرامج ومستوى أداء العاملين.

وحيث أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان أكبر من 0.7 وأقل من 0.9، يمكن القول أن العلاقة ايجابية قوية جداً، وبالتالي يمكن القول بأنه: " هناك علاقة بين نوعية البرامج التدريبية في المنظمات الأهلية وبين رفع مستوى أداء العاملين فيها".

- الى اي مدى يساهم تدريب العاملين على رفع كفاءة وتطوير اداء الجمعيات الاهلية العاملة في لبنان؟

جدول 33 الإجابة على اشكالية الدراسة

#	ارتباط المحور مع المتغيرات ككل	مستوى الدلالة sig(2-tailed)	معامل الارتباط T	الترتيب التنازلي
1	تدريب العاملين	0.000	1.430	2
2	تطوير اداء الجمعيات الاهلية	0.000	2.830	1

وبما أنّ الفرضيّة " يساهم تدريب العاملين على رفع كفاءة وتطوير اداء الجمعيات الاهلية العاملة في لبنان "، و $\text{sig}=0.000$ في العينة في حين كانت معامل الارتباط ايجابية وتنازليّة ، نستطيع قبول هذه الفرضيّة كاملة ونستطيع القول بأنّ النتائج أضفت حالة إيجابية في كفاءة العاملين، وقد استخدم الباحث اختبار معامل التّحديد R Square لتحديد حجم أثر التدريب على رفع الكفاءة لدى العاملين، وقد أظهرت النتائج نسباً مرتفعة .

نسبة تأثير أثر التدريب في رفع الكفاءة تخطى 70%، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع التدريب في الجمعيات الأهلية ارتفع مستوى العاملين فيها، كما أظهرت النتائج أنّ نوعية البرامج تؤثر بنسبة 82.7% تطور أداء المنظمات الأهلية، وهي نسبة عالية وملفتة إجمالاً .

الخاتمة

تأتي هذه الدراسة في سياق التعرف والكشف عن أثر التدريب على أداء المؤسسات الأهلية في لبنان، حيث ان للتدريب وعملية التدريب الاثر الواضح في تحسين أداء الكادر البشري في المنظمة.

انطلقت فكرة الدراسة في محاولة تسليط الضوء على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاجتماعية، ومدى تطور ادائها بتطور ادائهم، حيث ان للعملية التدريب أهمية اساسية فلا يمكن تجاهلها مهما كان نوعها او حجمها او امتدادها او طبيعة الانشطة التي تقوم بها، اذ ان للتدريب شروط وضوابط يجب على المنظمة القيام بها لتحقيق اهداف التدريب، حيث ان تشخيص الحاجات التدريبية من خلال تقييم أداء العاملين، يساهم بفعالية في التحضير لبرامج التدريب التي تساعد في تطوير ومعالجة الثغرات في أداء العاملين، بالإضافة الى رفع كفاءتهم ومهاراتهم وحس الانتماء الى المنظمة وذلك من خلال عملية تحفيزهم، وتنشيط عملية الترقى والدوران الوظيفي في المنظمة مما يكسب العاملين المعارف والخبرات والمهارات والسلوكيات الجديدة، بالإضافة الى ان التدريب يساهم في رفع معنوياتهم وقدراتهم حين تلقيهم اوامر العمل، والامر الأكثر أهمية هو تحقيق الامان والاستقرار والوظيفي لهم، وهذا ما يدفعهم الى المزيد من الاخلاص في العمل وتحقيق اهداف المنظمة.

من الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة ايضا الكشف عن دور البرامج التدريبية في تحسين أداء المنظمات، وفي سبيل الوصول الى الهدف التي انطلقت منه الدراسة تم طرح سؤال اشكالي رئيسي يدور حول مدى مساهمة تدريب العاملين على رفع كفاءة وتطوير أداء الجمعيات الأهلية العاملة في لبنان

وللإجابة على هذا التساؤل قدمت الدراسة مجموعة من الفرضيات كانت الدراسة الميدانية محكاً لإختبارها حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد تبين من واقع الدراسة الميدانية ان عملية التدريب تساهم في رفع الكفاءة والاداء عند العاملين في المنظمة في حال تم العمل بشروط وعوامل نجاح هذا التدريب، من أداء التقييم الى اجراء يهدف الى معرفة الحاجات التدريبية عند الموظفين، ونوعية البرامج واهدافها التي تستهدف تعزيز قدرات العاملين ورفع كفاءتهم التي هم بحاجة اليها، مما عزز لديهم حس الانتماء والاخلاص لهذه المنظمة.

وقد أفضت الدراسة الى ان الخطوات التي اتبعت في تحديد الحاجات التدريبية عند العاملين في المنظمة، ساهمت بشكل كبير في تحديد ما يحتاجونه من تطوير لادائهم بما يحقق اهداف المنظمة والسعي الى تطوير ادائها، وذلك عبر وضع برنامج تدريبي يراعي حاجات العاملين ويحقق نمو مهاراتهم التواصلية في محاولة للسعي الى ايجاد روح الفريق، بالاضافة الى عملية التواصل الفعال بين افراد واقسام المنظمة على المستوى الداخلي وايضا على المستوى الخارجي، في محاولة لتطوير عمل المنظمة وتحقيق اهدافها.

استنتاجات وافاق

تبين ان لعملية تقويم الاداء، وتحديد الحاجات التدريبية للعاملين في المنظمة، ووضع برامج تدريبية واضحة وهادفة تخدم حاجاتهم التدريبية، يساهم بشكل كبير في تطوير ادائهم وتعزيز قدراتهم ويمكنهم من العمل كروح الفريق، بالاضافة الى تنمية مهارات التواصل والتسويق لديهم في محاولة لتطوير اداء المنظمة في سوق يشهد منافسة حادة وشرسة، ما يستدعي من المنظمة رفع مستوى كفاءة العاملين لديها عبر التدريب الهادف والموجه لرفع الكفاءة لديهم، وتعزيز روح الانتماء لها بالاضافة الى تحقيق الامان الوظيفي لهم، وانطلاقا مما ذكر اعلاه لا بد من التوصيات التالية:

- يجب تعزيز تصميم البرامج التدريبية بما يتلائم مع حاجات العاملين.
- اجراء عملية تدريب متواصلة وغير منقطعة تراعي تطور عمل المنظمة وحاجاتها.
- استخدام التدريب في عملية الترقى الوظيفي.
- عدم اعتماد برامج مسبقة لا تلبي حاجات المنظمة ودورها والعاملين فيها.
- اجراء عملية تقييم مستمرة من اجل تحديد الحاجات التدريبية للعاملين.
- تشجيع العاملين على المشاركة الفعالة في وضع خطط التدريب وذلك من خلال استمارة خاصة توضح ما هي حاجاتهم التدريبية.
- اتاحة الفرصة امام العاملين في تقديم اقتراحات حول البرامج التدريبية وابداء الملاحظات بشأن عملية التطوير التي يحتاجونها.
- التركيز على عملية التدريب الحديثة والمتطورة واستخدام الوسائل اللازمة.
- عدم استخدام وسيلة واحدة في عملية التقييم او الحاجات التدريبية وذلك لاختلاف نوع الوظائف والمهام.
- العمل على دراسة معوقات العملية التدريبية وما هي العوامل التي تؤدي على عدم تحديد الحاجات التدريبية عند العاملين.

المصادر والمراجع

المصادر العربية

كتب

- ابو النصر مدحت محمد، ادارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، طبعة 1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007.
- ابو النصر مدحت محمد، مراحل العملية التدريبية، تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2009.
- ابو شيخة نادر احمد، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2000.
- بدوي احمد زكي، 1992، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت.
- بلوط حسن ابراهيم، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- بن عيشى عمار، 2011، تقييم اداء افراد العاملين، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- بوخمخ عبد الفتاح، 2011، تسير الموارد البشرية مفاهيم اساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع عين ميلة، الجزائر.
- التيجاني مدثر حماد الشيخ، 2015، أثر الدوافع على اداء العاملين، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر.
- حراشة حسين محمد، 2011، ادارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- حرحشة حسين محمد، 2011، ادارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي، ط 4، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- حمدون عبد الرحيم، 2019، احمد بثينة، مراحل العملية التدريبية واسهاماتها في مستوى اداء رجال البيع، مجلد 38، عدد 122، جامعة الموصل، العراق.
- حمزاوي، رياض أمين؛ السروجي، 1998، طلعت مصطفى، إدارة منظمات الرعاية الاجتماعية، دراسة لنموذج مجتمع الامارات، دار القلم، دبي.
- الدخلة فيصل عبد الرؤوف، 2001، تكنولوجيا الاداء البشري المفهوم واساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، عمان، الاردن.

- راوية محمد حسن، 2001، ادارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية الاسكندرية.
- ربابعة علي محمد، 2003، ادارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- رجا رامي، 2010، أثر التدريب على اداء العاملين في المؤسسة العامة، مجلة العلوم الانسانية، العدد46، السنة 8، جامعة القاهرة.
- رجم خالد واخرون، 2017، مطبوعة مقياس الموارد البشرية، السنة الثانية، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- رداح الخطيب واخرون، 2006، التدريب الفعال، جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- السكارنة بلال خلف، 2001، تصميم البرامج التدريبية، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر، عمان.
- سيزلاقي اندرودي، والاس مارك جي، 1991، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة الرياض، المملكة العربية السعودية.
- شاويش مصطفى نجيب، 2011، ادارة الموارد البشرية ادارة الافراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- الشرعة عطا الله، محمد نيسير، سنجق غالب محمود، 2015، ادارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة وتحديات الالفية الثالثة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- صالح عادل حرحوش، السالم مؤيد سعيد، 2006، ادارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- الطعاني حسن احمد، 2002، التدريب مفهومه فعالياته بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، جامعة مؤتة، الاردن.
- الطماني حسن احمد، 2002، التدريب مفهومه فعالية بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- طه فرج عبد القادر، 2001، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الطباعة، القاهرة، مصر.
- عادل حرحوش صالح، 2006، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- عالية جواد محمد علي، 2013، أثر التمكين في التطوير التنظيمي، (مجلة كلية بغداد للعلوم الإنسانية)، العدد 36، العراق.

- عباس سهيلة، علي علي، 2007، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان.
- عبد الرحمان سلوى عمر، 2015، الادارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، الدار الجزائرية، للنشر والتوزيع، الجزائر.
- العبيدي قيس، 1997، التنظيم المفهوم والنظريات والمبادئ، مطابع رويال، الاسكندرية، مصر.
- العزوي، نجم، 2006، التدريب الاداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
- العساف، عبد المعطي، 2000، التدريب وتنمية الموارد البشرية والاسس والعمليات، دار زهران للنشر، عمان، الاردن.
- علي امل عبد محمد، 2016، إدارة المعرفة الشاملة وأثرها في التميز في الاداء، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بابل العراق، المجلد 205، الاصدار 20، العراق.
- عليان، ربحي، غنيم، عثمان، 2013، اساليب البحث العلمي، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- العنزي سعد علي، 2009، الادارة الصحية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- العنزي، سعد علي، 2013، الفكر التنظيمي في ادارة الاعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، الاردن.
- عيشى عمار، 2012، اتجاهات التدريب وتقييم اداء الافراد، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- الفيحان ايثار عبد الهادي، 2011، ادارة الانتاج والعمليات، دار الكتب والوثائق، بغداد، العراق.
- القرني يعن الله على يعن الله، 2015، مستوى مهارات التواصل الاجتماعي لدى الطلاب والطالبات المنتظمين في جامعة الملك عبد العزيز وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية، جامعة الملك سعود.
- ليله، علي، 2012، الأمن القومي العربي في عصر العولمة "الإصلاح الداخلي لمواجهة العولمة"، ط3، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.
- ليله، علي، 2013، المجتمع المدني العربي قضايا المواطنة وحقوق الإنسان، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.
- محمد، عباس سهيلة، علي، حسين علي، 1999، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الاردن.
- نبيل، سارة، 2012، عن تقييم الاداء، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، مصر.
- ياسمين حمدي ياسين واخرون، 1999، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الحديث، القاهرة مصر.

مجالات:

- ابو كرش شريف، 2010، البرامج التدريبية في القطاع المصرفي في فلسطين واقع وطموح، مجلة الجامعة العربية الامريكية للبحوث، جنين مجلد 1، عدد 1، فلسطين.
- ثابت وائل محمد، 2010، مشاكل التدريب الاداري في المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 12، العدد 1، غزة، فلسطين.
- الحقييل خالد، العمري محمد، 2014، فعالية تقييم الاداء وأثره على اداء العاملين في شركات القطاع الخاص بالرياض، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية جامعة القصيم، المجلد 7، العدد 2، السعودية.
- يماني شيرين حسان، 2020، برنامج تدريبي مقترح لتنمية الاداء المهني للأخصائي الاجتماعي في العمل مع جماعات النشاط المدرسي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، العدد 51، المجلد 1، يوليو، جامعة حلون، مصر.

أطروحات ورسائل

- ابو سلطان يوسف شفيق، 2004، تقييم برامج التدريب الاداري الممولة من الخارج، دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في الادارة، الجامعة الاسلامية، غزة فلسطين.
- ابو سلطان يوسف شفيق، 2004، تقييم برامج التدريب الإداري الممولة من الخارج، رسالة ماجستير بالادارة، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
- ابو شقدهم غزة، رزان الشيخ ياسين، معتز سعيري، مجد المصري، 2011، أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، رسالة ماجستير في الادارة، جامعة النجاح نابلس، فلسطين.
- ابو قويدر حمدي ربحي، ح 2019، اشكاليات تقييم الاداء لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الخليل، فلسطين.
- أمحمد بلقاسم، حاج نزار، 2017، أثر التدريب على اداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتتقيب، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- البلوي محمد سلمان، 2008، التمكين الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، رسالة ماجستير في الموارد البشرية، كلية الادارة التربوية، جامعة مؤتة، السعودية.

- بليدودخ خالد البوش، 2017، الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي للعمال دراسة ميدانية بديوان مؤسسات الشباب والرياض، رسالة ماجستير موارد بشرية، جامعة ام البواقي، الجزائر.
- بن محمد هدى، 2014، أثر نظم المعلومات على أداء المنظمات دراسة ميدانية في شركات التأمين بالجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- بو غريس لامية، 2013، التدريب ومدى مساهمته في تحسين اداء المؤسسة العمومية دراسة حالة وزارة التهيئة العمرانية والبيئة، رسالة ماجستير في الادارة العامة، جامعة الجزائر، الجزائر.
- بو يعلى نصيرة، 2018، تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، رسالة دكتوراه في تنمية الموارد البشرية، جامعة الجزائر.
- بودهان امينة، 2016، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير بإدارة الاعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- بوشليق امين، 2015، دور التكوين في تحسين اداء العاملين، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة قاصدي مرباح، مرقلة الجزائر.
- الحربي عمر بن راضي صالح، 2017، فاعلية برامج التدريب على راس العمل في رفع كفاءة أداء العاملين بفرق التدخل في حوادث انهيارات المباني والزلازل، دراسة ميدانية على العاملين بقيادة قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني وفروعها. رسالة ماجستير - جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- السعود بن فهد بن حمد، 2013، دور البرنامج التدريبية التخصصية في تحسين اداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض السعودية.
- السنوسي محمد هالة الطيب، أثر التدريب الفعال على اداء العاملين في المصارف السودانية، رسالة ماجستير، جامعة السودان، السودان.
- عبد الرحمن يوسف، 2014، تقييم اداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمتية، دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، ام البواقي، رسالة ماجستير في الادارة تخصص مالية التأمينات.
- عكاشة اسعد احمد، 2008، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- عوض محمد علي، 2017، دور التدريب في اداء العاملين، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الامام المهدي، الخرطوم.

- فرحي الهام، 2019، أثر التغيير التنظيمي على اداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة كوسيدار، اوماشن بسكرة، رسالة ماجستير في الادارة تخصص موارد بشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- القواسمة لينا، 2014، تقييم اداء الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية، نموذج مقترح باستخدام طريقة التغذية العكسية، رسالة ماجستير في ادارة الموارد البشرية، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
- كاهنة مصاديد، كاهنة خابر، 2019، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة اكلي محند اولحاج، الجزائر.
- مستعود علي تايه، 2012، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الادارية القيادية، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بغداد، اطروحة دكتوراه في اختصاص ادارة الاعمال، جامعة سانت كليمنتس، بغداد، العراق.
- نايتي سامي، 2009، دور البرامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- نشاش فضيلة، 2020، دور التدريب في تحسين اداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى تيليلان الجديد بادرار، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة احمد دراية ادرار، الجزائر.
- نعمان عائدة عبد العزيز، 2008، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، تعز، اليمن.
- هتهات شعيب، 2015، تقييم دور تدريب الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

مواقع إلكترونية

- موقع نقابة المتخصصين في ادارة الموارد البشرية في لبنان، تأثير واهمية التدريب على اداء الفرد والمؤسسة، <https://www.hrsleb.org/article.php?id=7354&cid=325&catidval=0>، نظر 2021-9-20.

وثائق رسمة

- برنامج الامم المتحدة، 1998.
- تقرير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الاسكوا)، 2000.

المصادر الأجنبية

Book

- Auluck, R.K, Training and Developments' Changing Role, Industrial and Comercial, Training, Vol.39. No.1. 2007.
- Carter Mc Namara, MBA,Phd, Authenticity Consulting, llc, Basic Guide to Program Evaluation, copyrinht,1997–2008.
- Claude Lévy–Leboyer,"La gestion des compétences", edition d'Organisation, Paris, 2009.
- Dessler, G. Human Resource Management, (15th ed.), Pearson Higher Ed, 2017.
- Ecosip, Dialogue autour de la performance en entreprise, Edition Harmattan, Paris, 1999.
- Jean Yves Saulquin, Gestion des ressources humaines et performance de services, Revue de gestion des ressource humaines, n°36, Paris, Edition ESKA, 2000.
- John P. Wilson and Steven Western, Performance appraisal: an obstacle to training and development? Career Development International, Vol. 6, Issue. 2, 2016, P93.
- Marie Tresanini, Evaluer les compétences, édition EMS Management & société colombelles, 2004.
- Peter Drucker, L'avenir du management selon Drucker, Editions village Mondiale, Paris, 1999.
- RaymondA. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Fundamentals of Human Resources Management, Irwin, NewYork.2004.

Journal:

- Huang, T. C, Are Human Resource Practices of Effective Firm Distinctly Differentfrom Those of Poorly Performing Ones? International Journal of Human Resource Management, Vol. 11, No.2, 2000, pp436– 451.

- Jery & Souai, S., Strategic Human Resource Management and Performance: The Contingency Approach Case of Tunisia. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(6): 2014, 282–291
- Kasia, Zdunczyk, John Blenkinsopp, Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Polish Firms? *European Journal of Innovation, Management*, 2007.
- Renaud Stéphane and Lucie Morin. Does Voluntary Training Impact Workers' Wages? An Empirical Investigation Based on within-Firm Data, *International Research Journal of Finance and Economics*, 2009.
- Sydney, Raymond J. Stone, *Human Resource Management*, 4th ed. 2002.

Research Paper:

- Huub Ruel, Tanya Bondarouk, Mandy Van Der Velde, employee relation, "the Contribution of –HRM to HRM Effectiveness: Results from a Quantitative Study in Dutch Ministry, 2007.
- Janssen, P. The effect of performance appraisal on the intrinsic motivation of employees: the moderating role of the managers' implicit person theory, 2016.

Websites:

- Training and Development Policy Wiki, www.omp.gov. edited 20/10/2021
- www.phf.org, Process Training the of Stages Edited.
- www.smallbusiness.chron.com/ what are the barriers to effective performance appraisals? Retrieved 29–10–2021.

5.....	1. المقدمة.....
7.....	2. أهمية الدراسة.....
7.....	3. أهداف الدراسة.....
7.....	4. الدراسات السابقة.....
15.....	5. الاشكالية.....
16.....	6. الفرضية.....
17.....	7. منهج الدراسة.....
17.....	8. ادوات الدراسة.....
17.....	9. حدود الدراسة.....
18.....	10.مجتمع الدراسة.....
18.....	11.عينة الدراسة.....
18.....	12.مصطلحات الدراسة.....
19.....	1. الفصل الاول التدريب والاداء المهني.....
20.....	1.1المبحث الاول: مفهوم التدريب.....
20.....	المبحث الاول.....
21.....	1.1.1مفهوم التدريب.....
22.....	2.1.1تعريف التدريب.....
24.....	3.1.1تعريف التدريب الاداري.....
25.....	4.1.1أهمية التدريب.....
27.....	5.1.1أهمية التدريب للأفراد العاملين.....

28	6.1.1 أهمية التدريب على مستوى رؤساء الأقسام والمديرين الإداريين
29	7.1.1 أهمية التدريب الإداري
31	8.1.1 أنواع التدريب
32	9.1.1 التدريب من حيث التوقيت
33	10.1.1 أهداف التدريب
35	2.1 المبحث الثاني: العملية التدريبية
35	المبحث الثاني
36	1.2.1 تعريف ومفهوم العملية التدريبية
39	2.2.1 أهمية العملية التدريبية
40	3.2.1 أهداف العملية التدريبية
40	4.2.1 عناصر العملية التدريبية
42	5.2.1 التخطيط للعملية التدريبية
43	6.2.1 تحديد الاحتياجات التدريبية
45	7.2.1 تنفيذ العملية التدريبية
46	8.2.1 المعوقات والمشكلات التي تواجه وتعيق العملية التدريبية
46	1.8.2.1 اعتماد المنظمة على ذات البرامج التدريبية
47	2.8.2.1 عدم ملائمة التدريب في المنظمة للاحتياجات التدريبية
47	3.8.2.1 قصور في البيانات التي تحتاجها العملية التدريبية
47	4.8.2.1 اخطاء في عملية تحديث المعلومات عن الاحتياجات التدريبية
47	5.8.2.1 ضعف الجدوى من العملية التدريبية
48	6.8.2.1 عدم اهتمام العاملون بالبرامج التدريبية

51	9.2.1 مراكز ومؤسسات جمعية الامداد الخيرية.....
53	10.2.1 الهيكل التنظيمي لجمعية الامداد الخيرية الاسلامية.....
55	11.2.1 المشاركة في جمعية الامداد.....
56	12.2.1 تحديد الاحتياجات التدريبية.....
58	13.2.1 الدورة الاولى هي دورة مهارات التواصل الفعال.....
58	1.12.2.1 هدف الدورة.....
58	2.12.2.1 المنهج المعتمد في التدريب.....
58	3.12.2.1 الكفاية من الدورة.....
59	4.12.2.1 اهداف التدريب.....
59	5.12.2.1 برنامج الدورة.....
63	14.2.1 الدورة الثانية: التسويق.....
63	هدف الدورة.....
70	2. الفصل الثاني: الاداء المهني وتقييمه.....
70	الفصل الثاني.....
71	1.2 المبحث الاول: الاداء المهني.....
71	المبحث الاول.....
72	1.1.2 تعريف الاداء.....
74	2.1.2 مفهوم الاداء.....
76	3.1.2 عناصر الاداء المهني.....
77	4.1.2 اهمية الاداء المهني.....
79	5.1.2 معايير الاداء.....

80	6.1.2 العوامل المؤثرة في الاداء
82	7.1.2 مكونات أداء العاملين
83	8.1.2 أهمية أداء العاملين
84	2.2 المبحث الثاني: تقييم الاداء المهني
85	1.2.2 تعريف تقييم الاداء المهني
87	2.2.2 أهمية تقييم الاداء
89	3.2.2 أهداف تقييم الاداء
89	4.2.2 معوقات تقييم الاداء
92	5.2.2 خطوات تقييم الاداء
94	6.2.2 طرق تقييم الاداء
95	7.2.2 التحليل
95	1.7.2.2 استمارات تقدير مستوى التواصل الفعال بأبعاده المختلفة
98	2.7.2.2 تحليل استمارات الابعاد
103	8.2.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
118	الخاتمة
120	استنتاجات وآفاق
121	المصادر والمراجع

فهرس الجداول

59	جدول 1 اليوم الأول
60	جدول 2 اليوم الثاني
60	جدول 3 اليوم الثالث
61	جدول 4 اليوم الرابع

62	جدول 5 اليوم الخامس
64	جدول 6 اليوم الأول
64	جدول 7 اليوم الثاني
65	جدول 8 اليوم الثالث
66	جدول 9 اليوم الرابع
66	جدول 10 اليوم الخامس
95	جدول 11 استمارة البعد الاول: الاستماع والانصات
95	جدول 12 استمارة البعد الثاني: مهارات التحدث والحوار والاقتناع
96	جدول 13 استمارة البعد الثالث: لغة الجسد وتعبيرات الوجه
97	جدول 14 استمارة البعد الرابع: التعامل مع الاخرين
98	جدول 15 استمارة البعد الخامس: مهارات التواصل الرمزي
98	جدول 16 اجابات البعد الاول مستوى مهارات الاستماع والانصات
99	جدول 17 اجابات البعد الثاني: مهارات التحدث والحوار والاقتناع
100	جدول 18 اجابات البعد الثالث: لغة الجسد وتعبيرات الوجه
101	جدول 19 اجابات البعد الرابع: التعامل مع الاخرين
102	جدول 20 اجابات البعد الخامس: مهارات التواصل الرمزي
102	جدول 21 اجابات كل الابعاد لمهارات التواصل الفعال
103	جدول 22 توزع عينة الدراسة حسب الجنس
104	جدول 23 توزع عينة الدراسة حسب الوظيفة
105	جدول 24 توزع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي
106	جدول 25 توزع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة
107	جدول 26 قياس المتوسط الحسابي وقياس عبارات الاستبيان للفرضية الأولى
109	جدول 27 قياس العلاقة بين أثر التدريب وتطور الأداء التربوي وفقاً لمعامل الارتباط بيرسون Correlation Pearson
111	جدول 28 قياس المتوسط الحسابي وقياس عبارات الاستبيان للفرضية الثانية
112	جدول 29: قياس علاقة نوعية البرامج برفع مستوى العاملين وفقاً لمعامل الارتباط بيرسون Correlation Pearson
115	جدول 30 نتائج اختبار سبيرمان بين أبعاد العلاقة بين محاور الدراسة (المحاور الأول والثاني)
115	جدول 31 اختبار سبيرمان بين بُعد العلاقة بين تدريب العاملين وتطور الأداء (الفرضية الأولى)
116	جدول 32 اختبار سبيرمان بين بُعد العلاقة بين نوعية البرامج في المؤسسات الأهلية ورفع مستوى أداء العاملين فيها
116	جدول 33 الإجابة على اشكالية الدراسة

فهرس الرسوم التوضيحية

104	رسم توضيحي 1 التوزع بحسب الجنس
105	رسم توضيحي 2 التوزع بحسب الوظيفة
106	رسم توضيحي 3 التوزع بحسب المستوى العلمي
107	رسم توضيحي 4 التوزع حسب سنوات الخدمة