

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
تخصص: إدارة الموارد البشرية
بعنوان:

دور التدريب الموجه بالأداء في تحسين أداء العاملين بالمركز النفسي البيداغوجي
للأطفال المعاقين ذهنيا بالمنطقة

إعداد الطالبة:

- بوصييع ثورية

نوقشت علنا بتاريخ: أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
شرقي مهدي	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	رئيسا
بباز عبد العزيز	أستاذ مساعد	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
مخنان عقبة	أستاذ محاضر	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2023-2024

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
تخصص: إدارة الموارد البشرية
بعنوان:

دور التدريب الموجه بالأداء في تحسين أداء العاملين بالمركز النفسي البيداغوجي
للأطفال المعاقين ذهنيا بالمنطقة

إعداد الطالبة:

- بوصييع ثورية

نوقشت علنا بتاريخ: أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
شرقي مهدي	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	رئيسا
بباز عبد العزيز	أستاذ مساعد	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
مخنان عقبة	أستاذ محاضر	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِهْدَاء

أهدي ثمرة جهدي إلى من وهبوني الحياة والأمل، والنشأة على شغف الاطلاع
والمعرفة، ومن علموني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر، وبرا، وإحسانا،
ووفاء لهما والدي العزيز ووالدتي العزيزة.

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد المتين من كانوا عوناً لي في
رحلة بحثي: إخواني وأخواتي.

إلى من تعاوننا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية إلى
صديقاتي

للشهداء الأبطال الذين روت دماؤهم الزكية أرض فلسطين وكل أراض خاضت
فيها الثورة طريقها للقدس، للذين ساهموا في صنع التاريخ، ننحي إجلالا وإكباراً
وخشوعاً، فلهم المجد كل المجد، ولهم محبتنا والذكرى الخالدة.

وأخيراً إلى كل من ساعدني، وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام هذه
الدراسة سائلة المولى أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

شكر وتقدير

تشكرات

الحمد لله حمد كثيرا حتى يبلغ الحمد منتهاه والصلاة والسلام على أشرف مخلوق
أثاره الله بنوره واصطفاه

وانطلاقا من باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله أتقدم بخالص الشكر والتقدير
للأستاذ المشرف بباز عبد العزيز على إرشاداته وتوجيهاته التي لم يبخل بها علينا،
كما أتقدم بجزيل الشكر والعطاء إلى كل يد رافقتنا في هذا العمل سواء من قريب أو
من بعيد والشكر موصول كذلك إلى أوليائنا الذين سهروا على تقديم لنا كل الظروف
الملائمة لإنجاز هذا العمل

كما لا أنسى أن أشكر جميع الأساتذة والمؤطرين الذين قدموا لنا يد المساعدة وإلى
كل الزملاء والأساتذة الذين تتلمذنا على أيديهم وأخذنا منهم الكثير.

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى إبراز مفهوم التدريب الموجه بالأداء ودوره في تحسين أداء العاملين، في ضوء ذلك و لكي نصل إلى النتائج المرجوة وللتحقق من صحة الفرضيات المقترحة اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي ، تم استخدام المقابلات كأداة لجمع المعلومات وتسجيل الردود وتحليلها لاحقا حيث تحتوي المقابلة على 16 سؤالاً وكذا اختيار عينة تتألف من 6 موظفين بالمركز النفسي البيداغوجي وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن التدريب الموجه بالأداء يلعب دورا حاسما في تحسين مهارات وسلوك العاملين بشكل ملموس وفعال، وسلطنا الضوء على التحديات التي تستهدف أداء العاملين وإلقاء الضوء على تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا لمتطلبات الأداء لرفع مستوى الكفاءة وتنمية قدرات العاملين وسلطنا الضوء أيضا على التحديات التي تستهدف أداء العاملين

الكلمات المفتاحية: تدريب موجه بالأداء، أداء الموظفين، مهارات، قدرات

Abstract :

The main objective of the study is to highlight the concept of performance-oriented training and its role in improving the performance of personnel, in the light of this and in order to achieve the desired results and to validate the proposed assumptions, we have followed the analytical and qualitative descriptive approach. Interviews have been used as a tool for gathering information and recording and subsequent analysis of responses. The interview contains 15 questions. A sample of six staff members at the Pedagogical Psychiatric Centre has also been selected. The main findings of the study have been a series of findings .

Keywords: performance-oriented training, worker performance, skills, abilities, development training.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات:

الإهداء	IV
تشكرات	V
ملخص الدراسة:	VI
قائمة المحتويات:	XII
قائمة الملاحق والجداول	XIV
مقدمة عامة:	ب
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدريب الموجه بالأداء وأداء العاملين	1
المبحث الأول: الأدبيات النظرية	3
المطلب الأول: التدريب الموجه بالأداء	4
المطلب الثاني: أداء العاملين	12
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية	21
المطلب الأول: عرض وتقييم الدراسات المتعلقة بالتدريب الموجه بالأداء	22
المطلب الثاني: عرض وتقييم الدراسات المتعلقة بأداء العاملين	26
المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة ومميزات الدراسة الحالية	29
خلاصة الفصل الأول	30
الفصل الثاني الدراسة الميدانية	31
المبحث الأول: الطريقة والادوات	33
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة	33
المطلب الثاني: مجتمع الدراسة	43
المطلب الثالث: الدراسة التحليلية	44
المبحث الثاني: المناقشة والنتائج	68
المطلب الأول: مناقشة المقابلة:	68
المطلب الثاني: نتائج الدراسة	69

قائمة المحتويات

73.....	خلاصة الفصل الثاني.....
Erreur ! Signet non défini.	خاتمة:
77.....	الاقتراحات والتوصيات:
79.....	المراجع والمصادر
82.....	استمارة مقابلة.....
Erreur ! Signet non défini.	الملاحق:

قائمة المحتويات

قائمة الملاحق والجداول

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
34	الهيكل التنظيمي للمركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنيا	ملحق (01)
44	الهيكل الوظيفي بالمركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنيا	ملحق (02)
88	تسهيل مهمة للإجراء تربص ميداني	ملحق (03)
81	استمارة المقابلة	ملحق (04)

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
45	أعضاء المقابلة	الجدول (01)
49	أجوبة وتحليل السؤال الأول	الجدول (02)
51	أجوبة و تحليل السؤال الثاني	الجدول (03)
53	أجوبة و تحليل السؤال الثالث	الجدول (04)
55	أجوبة و تحليل السؤال الرابع	الجدول (05)
56	أجوبة و تحليل السؤال الخامس	الجدول (06)
57	أجوبة و تحليل السؤال السادس	الجدول (07)
59	أجوبة و تحليل السؤال السابع	الجدول (08)
60	أجوبة و تحليل السؤال الثامن	الجدول (09)
61	أجوبة و تحليل السؤال التاسع	الجدول (10)
62	أجوبة و تحليل السؤال العاشر	الجدول (11)
63	أجوبة و تحليل السؤال الحادي عشر	الجدول (12)
65	أجوبة و تحليل السؤال الثاني عشر	الجدول (13)
66	أجوبة و تحليل السؤال الثالث عشر	الجدول (14)
67	أجوبة و تحليل السؤال الرابع عشر	الجدول (15)
68	أجوبة و تحليل السؤال الخامس عشر	الجدول (16)

قائمة المحتويات

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ث	نموذج الدراسة	شكل (01)

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

لا شك أن تدريب الموارد البشرية يعتبر من أهم الأنشطة إن لم نقل النشاط الرئيسي لأداء الأفراد داخل المنظمة خصوصا مع المنافسة القوية والتغيرات التكنولوجية والاقتصادية إلا أن المؤسسات تسعى جاهدة إلى مواكبة هذه التطورات من خلال توظيف مفهوم التدريب في تحسين أداء العاملين وذلك من اجل رفع مستوى الأداء الفردي لاعتباره هدفا أساسيا تعمل عليه جميع المؤسسات سواء محليا أو عالميا لتحقيق أهدافها لذا تبنت التدريب كوسيلة لتحقيق متطلبات الوظائف بقصد زيادة الإنتاجية.

لذا تزايد اهتمام المؤسسات بالتدريب بشكل عام وبالتدريب الموجه بالأداء بشكل أكثر تحديدا باعتباره وسيلة أداء أساسية تعتمد عليها المؤسسات التي ترغب في تحسين إنتاجيتها وبما يضمن استمرار الكفاءة والفاعلية في الأداء وعليه تبنت العديد من المنظمات التدريب الموجه بالأداء وجعلت منه نموذج التدريب المستقبلي كونه يربط بين التدريب ومتطلبات الأداء مما يساهم في تنمية وتطوير مهارات العاملين ومعارفهم واتجاهاتهم بشكل يتناسب مع التطورات والمستجدات.

لذا فان هذا البحث يحاول إبراز دور التدريب الموجه بالأداء في تحسين أداء العاملين كدراسة ميدانية بالمركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنيا.

وقد ارتأينا الاعتماد على الأبعاد التالية في دراستنا: قدرات العاملين، سلوك العاملين، نتائج العاملين التي تمثل المتغير المستقل على المتغير التابع ألا وهو التدريب الموجه بالأداء.

وبالتالي قمنا بصياغة الإشكالية العامة على النحو الآتي:

ما هو دور التدريب الموجه بالأداء في تحسين أداء العاملين بالمركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنيا بالمنبوعة؟

الإشكاليات الفرعية

للإجابة على السؤال المطروح وجب علينا الإجابة على الأسئلة الجزئية التالية:

- ما المقصود بالتدريب بشكل عام وبالتدريب الموجه بالأداء بشكل خاص؟

- كيف يمكن لأنشطة التدريب الموجه بالأداء القيام بتنمية قدرات العاملين؟
- كيف يساعد التدريب الموجه بالأداء في رفع مستوى الكفاءة؟
- كيف يمكن أن يؤثر التدريب الموجه بالأداء في تطوير سلوك ومهارات العاملين بالمركز النفسي البيداغوجي؟

فرضيات الدراسة:

على ضوء ما سبق يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

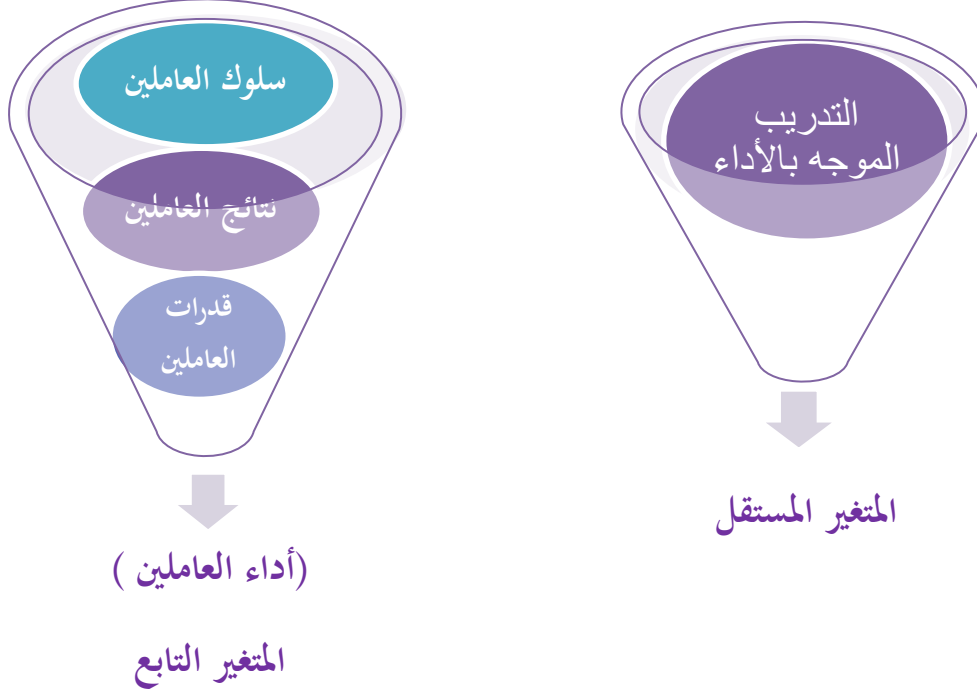
دور التدريب الموجه بالأداء يكمن في تنمية وتطوير قدرات ومهارات وسلوك العاملين لتحسين أدائهم بالمركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنيا بالمنفعة.

الفرضيات الفرعية:

- التدريب الموجه بالأداء له تأثير في أداء العاملين يتفق مع حاجات العمل في المنظمة وهذا ما يميزه عن التدريب العام.
- يمكن لأنشطة التدريب الموجه بالأداء القيام بتنمية قدرات العاملين بالمركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنيا بالمنفعة من خلال تقييم وتحليل نقاط القوة والضعف لأداء العاملين
- يساعد التدريب الموجه بالأداء في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وفقا لتحديد الاحتياجات التدريبية لأداء العاملين.
- يمكن أن يؤثر التدريب الموجه بالأداء في تطوير سلوك ومهارات العاملين من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية لأداء العاملين.

نموذج الدراسة:

الشكل (01): نموذج الدراسة



أهمية الدراسة:

- إلقاء الضوء على التدريب الموجه بالأداء لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
- تحسيس المسؤولين بأهمية التدريب الموجه بالأداء.
- الاهتمام بتحسين أداء العاملين من اجل بذل أداء أفضل.
- مساهمة هذه الدراسة من خلال النتائج المتوصل اليها في تنمية وتطوير مهارات المدربين داخل المركز.
- إبراز أهمية تطبيق استراتيجيات التدريب الموجه بالأداء في بيئات العمل الحديثة
- فهم أفضل لكيفية تحسين أداء العاملين من خلال التدريب الموجه بالأداء

أهداف الدراسة:

- الكشف عن العلاقة بين التدريب الموجه بالأداء وأداء العاملين.
- التوثيق والتأصيل العلمي لمفهوم التدريب الموجه بالأداء والأداء الوظيفي.
- تعتبر هذه الدراسة إضافة لمكتبة البحوث والمذكرات من اجل الاستفادة منها في الدراسات المستقبلية كدراسة سابقة للموضوع.
- إثراء البيئة الجزائرية بمثل هذه الدراسة كحلقة مكملة للدراسات السابقة.
- تكوين نظري أكثر يغطي مجمل أدبيات التدريب الموجه بالأداء والأداء الوظيفي.
- كشف نقاط ضعف أداء العاملين لمحاولة صياغة بعض الحلول اعتمادا على مدخل التدريب الموجه بالأداء.
- تقديم توصيات لتحسين برامج التدريب الموجه بالأداء في المركز النفسي بالمنية.

أسباب اختيار الموضوع:

- السعي إلى كشف دور التدريب الموجه بالأداء في تحسين أداء العاملين.
- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع حيث يندرج ضمن اهتماماتي العلمية والبحثية.
- حاجة هذا الموضوع إلى إجراء بحوث أكاديمية ذات أبعاد ميدانية.

صعوبات الدراسة:

- اختيار الإطار النظري المناسب الذي يساعد في فهم عمليات التدريب الموجه بالأداء بشكل دقيق
- رفض بعض العاملين بالمركز الإجابة على أسئلة المقابلة
- عدم توفر رسائل الماجستير واطروحات الدكتوراه بالمكتبة
- التأخير في تقديم الموافقات او الاستجابات من جهات خارجية ضرورية للإنجاز
- صعوبة في العثور على أبحاث سابقة أو دراسات تدعم موضوع التدريب الموجه بالأداء
- الحاجة الى استخدام المصادر القليلة المتاحة بشكل استراتيجي لتلبية احتياجات البحث

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة في جانبها النظري على دراسة التدريب الموجه بالأداء والأداء الوظيفي أما بالنسبة للجزء التطبيقي ومحاولة إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على العمال في المركز البيداغوجي النفسي للأطفال المعاقين ذهنياً أما الحدود الموضوعية فان نتائج الدراسة تعتمد بشكل رئيسي على دقة إجابات المبحوثين.

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الميدانية خلال الموسم الجامعي 2024/2023, وذلك من بداية شهر ديسمبر 2023 إلى غاية منتصف شهر أبريل 2024.

الحدود المكانية: أجريت الدراسة في المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنياً بالمنطقة.

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين التدريب الموجه بالأداء كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع

الحدود البشرية: أنجزت الدراسة الميدانية على موظفي الإدارة بالمركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنياً بالمنطقة

منهج الدراسة:

لمعالجة موضوع الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري حيث تم الاعتماد على أهم الدراسات والكتب والمجلات والمدخلات العلمية ومختلف المراجع التي تناولت موضوع دور التدريب الموجه بالأداء في تحسين أداء العاملين أما بالنسبة للجزء التطبيقي تمت معالجته بالاعتماد على منهج المسح بالعينة (المقابلة) لمحاولة التعرف على التدريب الموجه بالأداء بالمركز النفسي ودوره في تحسين أداء العاملين من خلال جمع المعلومات والبيانات المحققة لذلك.

الفصل الأول

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدريب الموجه بالأداء وأداء

العاملين

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

مفهوم وأهمية التدريب الموجه بالأداء

مفهوم أداء العاملين

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (عرض وتقييم الدراسات السابقة)

الدراسات المتعلقة بالتدريب الموجه بالأداء

الدراسات المتعلقة بأداء العاملين

مناقشة الدراسات السابقة ومميزات الدراسة الحالية

تمهيد:

سينصب اهتمامنا في هذا الفصل على محاولة استخلاص المفاهيم العامة للتدريب الموجه بالأداء ولأداء العاملين بشكل نظري ولتكشف عن دراسات سابقة للأخريين وعرض ومناقشة هذه الدراسات السابقة ومحاولة استخلاص النتائج والأهداف المتوصل إليها ومقارنتها بأوجه التشابه والاختلاف وإبراز الفجوة البحثية التي تميز بحثنا هذا، لمعرفة دور التدريب الموجه بالأداء في تحسين أداء العاملين.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

تمهيد:

يعتبر التدريب الموجه بالأداء من أهم العوامل الرئيسية لنجاح أي مؤسسة وزيادة فاعليتها وكفاءتها من خلال تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات التي تساعدهم على أداء وظائفهم بشكل أمثل وقد زاد الاهتمام بالتدريب الموجه بالأداء بسبب التطورات والتغيرات التكنولوجية الكبيرة مما يتطلب تنمية وتطوير هذا النشاط ليتناسب مع هذه المستجدات والتطورات.

المطلب الأول: التدريب الموجه بالأداء

الفرع الأول: مفهوم التدريب الموجه بالأداء

يشغل التدريب دورا مهما في تطوير الأفراد والمؤسسات في تحقيق كفاءة وأهداف للمنظمة وتحسين أداء العاملين وفيما يلي سنتطرق إلى أهم الركائز التي يقوم عليها التدريب الفعال والذي يبنى وفقا لمتطلبات الأداء.

لقد تعددت تعاريف التدريب إلا إنها متفقة على الركائز الأساسية لعملية التدريب، حيث يعرف على انه:

أسلوب يهدف إلى تحقيق الذات من خلال تسهيل عمليات التعلم والتطوير لتعزيز قاعدة الموارد لشخص آخر وتميز الطريقة بإشراك المستفيد بشكل فعال من خلال طرح الأسئلة القوية والاستماع.¹

وعرف أيضا على انه جهد تنظيمي يهدف لتسهيل اكتساب العاملين بالمعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات أو سلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.²

وبالتالي يمكن القول إن التدريب هو عملية تهدف إلى تزويد الأفراد بمهارات ومعلومات جديدة لتنمية قدراتهم وتغيير اتجاهاتهم وتطويرها ليصل الفرد إلى سلوك أدائي أكثر فعالية وكفاءة.

وخصوص التدريب الموجه بالأداء فقد عرف على انه: عملية تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على أداء واجبات ومهام الوظائف التي يشغلونها بكفاءة وفاعلية، ويهتم بالنتائج المرجوة من التدريب، ويتفق مع احتياجات العمل في المؤسسات، وينجح من خلال التعاون والمشاركة الفعالة والإيجابية بين المسؤولين عن التدريب والمدربين من جهة والمسؤولين عن العمل من جهة أخرى.³

وعرفه كل من (فونتس و روسو) على انه عملية يعمل فيها المدرب مع الأفراد أو الفرق لمساعدته على تحقيق أهدافهم وتحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم، حيث يقدم المدرب التوجيه والدعم والتغذية العكسية للفرد أو الفريق

Frode moen ,the effect from executive coaching on performance psychology ,Norwegian university of science and technology ,article ,January 2009 , p31

النجار محمد عدنان ، " إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي "، منشورات جامعة دمشق ، 1998 ، ص 348

د. شريف محمد محمد يوسف، تأثير التدريب الموجه بالأداء في تنمية رأس المال الفكري، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة ، 2019 ص 517

الذي يتم تدريسه لمساعدتهم على تحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الأهداف وإنشاء خطة عمل لتحقيق تلك الأهداف.⁴

وأيضاً هو تدريب يجب أن يؤثر في أداء العاملين أي تدريب يجب أن يتفق مع حاجات العمل في المنظمة وهذا ما يميزه عن التدريب العام حيث يجب التعاون بين مشرفي الأقسام ومديري الإدارات وبين المديرين لوضع النقاط فقط التي يجب التدرب عليها والتي تعتبر بمثابة عجلة التقدم الدافعة للأداء الحالي وتوصيله للأداء المرغوب فيما يخص نشاط المنظمة ذاته.⁵

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن التدريب الموجه بالأداء هو أسلوب حديث في التدريب يركز على تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد أي لسد الفجوة بين الأداء الحالي والمطلوب للأفراد بما يخدم أهداف المؤسسة.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف التدريب الموجه بالأداء

أولاً: أهمية التدريب الموجه بالأداء

تبرز أهمية التدريب الموجه بالأداء نظراً لكونه ليس بتدريب عام تقليدي ولكنه تدريب مسلط على مشاكل بعينها، مواضيع خاصة، لمنظمة محددة ولنشاط محدد.

يتميز التدريب الموجه بالأداء بخصائص عديدة جعلت منه نموذجاً تدريبياً يتماشى مع المتطلبات المستقبلية كونه يربط التدريب بحاجات الأداء ومتطلبات العمل وطموحات المنظمة.

فالتدريب المنسوب إلى معايير الأداء وبيئة العمل هو التدريب الذي يصمم وينفذ ويقوم وفقاً للاحتياجات المطلوبة وتوضع له معايير لقياس مدى تحقيقه لأهدافه في رفع كفاءة العاملين وتحسين إنتاجيتهم، الأمر الذي يسهم في تحقيق أهداف التنظيم ورسائله وتطلعاته.⁶

Ari Apriani ;coaching for performance and development organization ,East Asian journal of multidisciplinary research (EAJMR) VOL .02,NO.11 p03⁴

⁵ زروخي فيروز , التدريب الوجه بالأداء , مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ,العدد الثاني عشر , ص 03

مرجع سابق ,ص 138⁶

– بالنسبة للمنظمة:

يحقق التدريب الموجه بالأداء الفوائد التالية للمنظمة:

- تحسين مستوى الإنتاجية العام.
- القدرة على التفكير والتخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرارات.
- استخدام مفاهيم حديثة والاطلاع على تجارب عالمية متخصصة.
- التخطيط لإصلاح الماضي وتطوير الحاضر والتنبؤ بالمستقبل والتخطيط للريادة.
- الاضطلاع بدور قيادي واجتماعي ضمن مجتمع الأعمال.
- نشر الوعي بأهمية التنمية البشرية.
- ومتطلباتها وتطوير أسس الرقي الوظيفي.
- خلق علاقة ايجابية بين المنظمة وأفرادها.⁷

الأهمية بالنسبة للعاملين:

يحقق التدريب الموجه بالأداء للعاملين الفوائد التالية:

- مساعدتهم في حل مشاكل العمل.
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين.
- مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها.
- اكتساب الفرد الثقة في نفسه لشعوره بالكفاءة العالية على العمل دون الاعتماد على الآخرين.
- رفع الروح المعنوية للفرد نتيجة تزويده بالخبرات المختلفة.
- يساعد التدريب الموجه بالأداء من تمكين الأفراد في مجال عملهم، مما يخلق قوى تركز على كفاءة القوى العاملة.

- يساعد التدريب الموجه بالأداء في عملية تخطيط القوى العاملة.⁸

ثانياً: أهداف التدريب الموجه بالأداء

تتمثل أهداف التدريب الموجه بالأداء فيما يلي:

- تحسين جودة البرنامج التدريبي.
- المساعدة على علاج مشاكل الأداء.
- زيادة معارف المتدربين ومعلوماتهم.
- إكساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاءتهم الإدارية من خلال التعلم أثناء العمل.
- تنمية الاتجاهات للمتدربين الإيجابية نحو العمل والعاملين معهم.
- مواكبة المتدربين للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعملهم.
- رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إكسابه المهارات الحرفية والعملية المستخدمة في ميدان عمله.
- زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق، بما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى.
- تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته والآثار الاجتماعية المتصلة به والمترتبة عليه.⁹
- تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم واتجاهاتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة.
- تنمية مهارات العاملين وقدراتهم وتهمم بتنمية وتحديث المهارات والقدرات والاستعدادات لدى الفرد لأداء عمل معين بكفاءة وفاعلية وسلاسة.
- تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة وزبائنها والمجتمع.¹⁰

الفرع الثالث: مراحل التدريب الموجه بالأداء

سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، 2006 ص 188

مرجع سابق، ص 139⁹ 140

د. شريف محمد محمد محمد يوسف، تأثير التدريب الموجه بالأداء في تنمية رأس المال الفكري، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، 2019 ص 518

يعتمد نجاح التدريب الموجه بالأداء على الربط الوثيق بين البرامج التدريبية والاحتياجات التدريبية، حيث يتم تصميم البرنامج التدريبي بما يتضمنه من أهداف وموضوعات وتحديد لنوعية ومستوى المشاركين، والوقت اللازم للبرنامج بالاعتماد الدقيق على نتائج دراسات التحليل الإداري وتحديد الاحتياجات التدريبية التي تعتمد بدورها على ما تقضى إليه عملية تحليل الأداء المهني وتقويمه ويرتبط الأداء المهني بشكل كبير بالأداء المؤسسي و يتضمن نموذج التدريب الموجه بالأداء المراحل الرئيسية التالية :

المرحلة الأولى: مرحلة التحليل : Analysis تتمثل مرحلة التحليل في عمليات الإعداد والتهيئة قبل التدريب لتوفير المعلومات والحقائق اللازمة لتوجيه وبناء البرامج التدريبية وربطها بالأداء وبتناول التحليل الإداري نشاطات المؤسسة وأهدافها وخططها والأداء الوظيفي للعاملين فيها.

وتبدأ هذه المرحلة التي تستهدف استخلاص المؤشرات التي تؤدي إلى تحديد الاحتياجات التدريبية في الإجابة عن التساؤلات التالية: من أين ننطلق؟ وماذا نحل؟ ولماذا؟ وما الأساليب التي نستخدمها. والافتراض الأول الذي تنطلق منه عملية التحليل تستهدف تحديد:

- المعارف والمهارات التي تحتاجها عمليات تنفيذ الخطط التطويرية للمؤسسة.

-المهارات والمعارف والاتجاهات التي يحتاجها العاملون في الوظائف المختلفة الإنجاز متطلبات واجباتهم المهنية بكفاءة واقتدار.

-المعايير التي يجب الارتكاز عليها في تحديد الحاجات التدريبية الموجهة لتنمية المعارف والمهارات والاتجاهات ، فان الإعداد للبرامج التدريبية الموجهة بالأداء.¹¹

المرحلة الثانية : التحديد Identification وتركز هذه المرحلة على تحديد الاحتياجات التدريبية حيث يتم خلالها ترجمة المؤشرات والمعطيات التي أفرزتها المرحلة الأولى إلى احتياجات تدريبية توجه تصميم برامج التدريب الموجه بالأداء.

11 خلود سلطان غانم النعيمي ,دور التدريب الموجه بالأداء في النمو المهني للمعلم ,إدارة التدريب و التنمية المهنية ,الجمعية المصرية للقراءة و

المعرفة , عضو الجمعية الدولية للمعرفة ILA , ص57

ويمكن التعرف على الاحتياجات التدريبية من خلال الخطط التوسعية لمنظمة، وتحليل الأهداف التنظيمية، وأسس التنظيم، وأداء الموارد البشرية فيها، إضافة إلى مؤشرات الكفاءة والمناخ التنظيمي والعمل والأفراد كما أسلفنا أما أهم المواقف التي تستدعي التدريب فتتمثل فيما يلي:

- ✓ تغير في فلسفة المؤسسة أو أهدافها العامة أو الفرعية.
- ✓ انخفاض مستوي كفاءة العاملين.
- ✓ تغير في نوعية السلعة المنتجة أو تغير في نوعية الخدمة المقدمة. التغيرات التقنية الحديثة في طرق ووسائل الإنتاج.
- ✓ تدريب الأفراد الجدد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة الحاجة إلى شاغلين للوظائف الجديدة.¹²

المرحلة الثالثة: التصميم Designing the Training وتمثل هذه المرحلة عمليات وإجراءات التهيئة والأعداد للبرنامج التدريبي حيث يتم تصميم البرنامج التدريبي واعداد الحقائق التدريبية، وخطة تقويم البرنامج، وترجمة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف للبرنامج. ويتضمن البرنامج التدريبي المتكامل الجوانب التالية:

- ✓ عنوان البرنامج التدريبي.
- ✓ أهداف البرنامج وأهميته.
- ✓ موضوعات البرنامج أو مادته العلمية.
- ✓ أساليب التدريب، والحالات التطبيقية والأدوات والمعينات التدريبية.
- ✓ الفئة المستهدفة من التدريب.
- ✓ المدربين والمحاضرين.
- ✓ الجوانب الإدارية والمالية للبرنامج التدريبي.
- ✓ الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج.
- ✓ خطة وإجراءات تقويم البرنامج.

المرحلة الرابعة: التنفيذ : Implémentation تتضمن مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي أحداث الأثر التدريبي التعلم واكتساب المهارات عن طريق نقل المعلومات والمهارات وتعزيز الاتجاهات المخطط لها، من خلال مدرب أو أكثر، باستعمال الأساليب والمعينات التدريبية المختلفة، ضمن ساعات وأهداف ومحتويات محددة، إضافة إلى البدء بتطبيق خطة التقويم.

المرحلة الخامسة: التقويم : Evaluation : أن إحدى السمات الرئيسية للتدريب الموجه بالأداء أنه: نظام متكامل، يربط التدريب بالأداء، وقيم التدريب بناء على نتائجه على الموظف وبيئة العمل والمؤسسة، مما يتطلب توفير معايير للأداء المهني ومقاييس لتقويم فعالية التدريب وآثاره على الأداء التنظيمي. ويتم تصميم خطة إجراءات تقويم البرنامج مع تصميم البرنامج التدريبي كونها تتطلب أحياناً تنفيذ إجراءات قبل وأثناء وما بعد التدريب.¹³

وبالتالي فإن هذه المرحلة تتضمن الخطوات المتعلقة باستكمال تطبيق التدريب الموجه بالأداء و انعكاسه على أداء العاملين وتشمل قياس نتائج التدريب من خلال مقارنة المعارف والمهارات الأولية و النهائية عن طريق الاختبارات القبليّة والبعدية، وقياس الأثر التدريبي أداء العاملين و الاداء المؤسسي .

الفرع الرابع : تقييم التدريب الموجه بالأداء

هو عملية تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة و الضعف فيها. و تتم عملية التقييم على مراحل قبل التدريب أثناءه، و بعد الانتهاء من التدريب، فقبل التدريب يتم التقييم عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية و أهداف التدريب. أما أثناء انعقاد التدريب يكون ذلك بالمتابعة المستمرة لعملية تنفيذ برنامج التدريب للتأكد من ارتفاع مستوى عمليات التنفيذ من حيث نسبة حضور

¹³مرجع سابق , ص59,58

المتدربين مدى قبول المتدربين للبرامج واستيعابهم للمعلومات التي تم تدريسها، والوقوف على المشكلات التي تقع أثناء التنفيذ.

أما تقييم التدريب بعد انتهائه فيتضمن الأبعاد التالية:

ردود أفعال المتدربين: و يقصد بها مدى رضا المشاركين عن البرنامج، ويمكن قياس ذلك من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة عديدة، و ميزة هذا المعيار سهولة قياسه .

اكتساب و تعلم خبرات جديدة : و يمكن قياس كفاءة المنهج التدريبي على مدى عرض الأفراد لما تعلموه من مهارات أو اكتسبوه من سلوك جديد و يمر هذا الأسلوب بالخطوات التالية :

- تحديد السلوك الواجب إكسابه أو الخبرة الواجب تعلمها بدقة.

- تطبيق برنامج التدريب.

- اختبار المتدربين للتعرف على السلوك المكتسب أو الخبرة التي تم تعلمها.

- مقارنة نتائج الاختبار بهدف البرنامج.

السلوك الأدائي الفعلي: يرصد سلوكيات الفرد الأدائية بعد عودته من البرنامج التدريبي، و يتم ذلك من خلال

قوائم تعد خصيصا، أو الملاحظة العلمية الأدائية، وسيلة أكثر فعالية في قياس الأثر التدريبي.

أداء العامل الوظيفته بعد انتهاء التدريب: وهنا يمكن تقييم أداء المتدربين من خلال العديد من المؤشرات أهمها

التطوير الإنتاجية الجودة التكلفة المبيعات معدلات التأخير و الغياب.¹⁴

أ.زروخي فيروز , التدريب الإداري الموجه بالأداء ,مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ,العدد الثاني عشر , ص 144¹⁴

المطلب الثاني: أداء العاملين

تمهيد:

يعتبر أداء العاملين موضوعاً مهماً للباحثين والمختصين وذلك لارتباطه بالعنصر البشري الذي له دور بارز في تحسين المؤسسات ورفع كفاءتها وتطويرها وتحقيق أهدافها.

الفرع الأول: مفهوم وأهمية أداء العاملين

- لقد عرف عبد المحسن أداء العاملين على أنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.¹⁵
- يشير مفهوم الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد بدينا.¹⁶
- يعرف احمد صقر الأداء بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.¹⁷
- يرى كل من عبد الودود وعلي أن أداء العاملين يعد النتيجة النهائية للسلوك التنظيمي في ظل مجموعة من المهام والأنشطة والإجراءات والتي تهدف لاستغلال الموارد البشرية بشكل امثل، وذلك من اجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.¹⁸

¹⁵ توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء: مدخل جديد لعالم جديد، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006، ص12

عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 14¹⁶

أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2018، ص 43¹⁷

¹⁸ دينا حلمي عباس محمد النشيلي، القوة التنظيمية و أثرها على الأداء الوظيفي، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، جامعة الأزهر فرع البنات (القاهرة)، 2022، ص304

يعد أداء الفرد في مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء المنظمة التي يتبعها كما أن العاملين ودرجة أداءهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها حيث إن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابياً على مستوى المنظمة.

يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد مثل: النقل، الترقية والتكوين لمناصب إدارية عليا. ومن خلال ذلك يجب على كل فرد عامل إن يوجه اهتمامه لأدائه ولا يرتباطه بمستقبله الوظيفي.¹⁹

وترجع أهمية أداء العاملين من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها بمراحلها المختلفة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها.

قسوم سعاد، دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، ص 45¹⁹

كما تساهم عملية تحسين أداء العاملين في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المدخلات المستخدمة.²⁰

الفرع الثاني: تقييم أداء العاملين

يعتبر تقييم أداء العاملين عملية تقوم بها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء استمرارية المؤسسة.²¹

وتشير الأبحاث والمؤلفات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد نذكر منها:

طريقة التوزيع الإجباري:

تهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم، والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين، لذلك تلزم بعض المنظمات الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على

بوقرة هدى، ميادة، الاغتراب الوظيفي و علاقته بفعالية الأداء الوظيفي ، جامعة محمد البشير الابراهيمى ، برج بوعريج ، 2021، ص 44²⁰
عبد السلام أبو قحف، "أساسيات التنظيم و الادارة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 483²¹

الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري الطبيعي، ويقتضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة بالنسب التالية: 40% - 20% - 10%²²

طريقة الاختيار الإجباري:

وتتسم هذه الطريقة بالموضوعية، لان المقيم في هذه الطريقة يجهل العبارات الإيجابية التي تصف الأداء الجيد للفرد، من العبارات السلبية وبالتالي تقل درجة التحيز في هذه الطريقة، كما أنها لا تتطلب أي نوع من تدريب الرؤساء، إلا أنه يعاب عليها أنها لا تتيح للرئيس معرفة الأوزان النسبية للعبارات والقيم المخصصة لها، إضافة إلى أنه لا يستطيع مناقشة التقييم مع مرؤوسيه الوضع خطط إصلاح وتطوير الأداء، إضافة إلى أنها طريقة صعبة ومعقدة في محتوياتها.²³

طريقة التقرير المكتوب: وهي طريقة يقوم فيها المشرف أو المدير بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف، يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتصف بها، إضافة إلى المهارات التي يملكها هذا الموظف ويمكن تطويرها مستقبلاً، وكذا إمكانية التقدم الوظيفي، أو ترقية هذا الموظف. ولكن بالرغم من المعلومات التي يمكن للتقرير أن يوفرها، إلا أنه لا توجد مواصفات معيارية خاصة بهذا التقرير ومكوناته، كما أنه يعتمد على مهارة القائم بإعداده، ويحتاج إلى وقت طويل لإنجازه، خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبير.

طريقة قوائم المراجعة: تصمم هذه القوائم التقييم السلوك المطلوب لأداء الوظيفة بنجاح مركزة على السلوك الوظيفي الذي يؤدي في العمل، وبافتراض أن هذا السلوك سوف يؤدي إلى الأداء الفعال في الوظيفة، هذه القوائم هي عبارة عن قوائم تشرح جوانب كثيرة من أداء المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توافرها فيهم، وذلك من خلال القيام بعملية تحليل الوظائف، بغية تحديد أبعادها والمسؤوليات

²² ثابت زهير، "كيف تقيم أداء العالين و الشركات"، دار قباء للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص121.120

محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية" دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 316²³

والواجبات التي تكونها، مع تحديد نماذج السلوك الفعال، وغير الفعال لكل بعد من أبعاد الوظيفة ومسئولياتها، ومن ثم إعطاء تقدير (ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف جداً) لكل نموذج من نماذج السلوك المحددة من منظور فعاليته وعدم فعاليته في إنجاز المسؤولية المقررة، وبعد تحليل نماذج السلوك المختلفة وتقدير مدى ارتباطها بمسؤوليات الوظيفة، يتم الاحتفاظ فقط بتلك السلوكيات المرتبطة فعلاً بالوظيفة.²⁴

طريقة الإدارة بالأهداف:

طورت أواسط الخمسينات، وهي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الإدارة بالأهداف المخططة، كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في الأداء، وتتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية:

- 1 - تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.
- 2 - اشتراك كل من الرئيس ومروؤوسيه في تحديد الأهداف
- 3 - وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف
- 4 تحديد المعايير التي يتم بناء عليها قياس نتائج الأداء²⁵

راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 221²⁴
حسن بلوط، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي" دار النهضة للطباعة، بيروت، لبنان، ص 387²⁵

طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء:

تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل كونها أسلوب تسيير للموارد البشرية، يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين، كون المؤسسة اليوم أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني، لضمان التزام العمال وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح.²⁶

الفرع الثالث: محددات أداء العاملين

لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة لا بد وأن يتم ذلك بتحسين أداء العاملين عبر محدداته وهذه المحددات هي:

- **الدافعية:** إن تحقيق الدافعية لدى الأفراد من أهم أهداف الإدارة وذلك من خلال تفعيلها وتحويلها من طاقة كامنة غير فعالة إلى قوة محرّكة تدفع سلوك العاملين في الاتجاهات المتوافقة مع أهداف المنظمة.
- **قدرات العاملين:** هي تعتمد تحقيق مستويات عالية من الأداء على مدى التفاعل والاتساق ما بين الدافعية في العمل والقدرة على أدائه، بمعنى أن جهود دفع وتحفيز الأفراد نحو الأداء المتميز تكون غير مجدية ما لم تتوفر لديهم القدرات والمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهام

²⁶ جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية للطباعة، مصر، 2003، ص 440

الوظيفة، والعكس صحيح. وتشير القدرة إلى كل ما يستطيع الفرد أداءه من أنشطة ذهنية أو حركية أو سلوكية، سواء كان ذلك نتيجة تدريب أو دون تدريب.

- **الدعم التنظيمي:** ويشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهون من مشكلات والإنصات لشكواهم. وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات، والعناية بهم وبصحتهم النفسية²⁷
- **الجهد:** ويشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- **إدراك الدور:** يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد من الإتقان في كل محددات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكون موجها في الطريق الصحيح نفس الشيء إذا كان الفرد ينقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال.²⁸

الفرع الرابع: خطوات تحسين أداء العاملين

➤ **تحليل الأداء:** ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل:

-الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق

إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

-الوضع الحالي (الفعلي): يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي

موجودة فعليا.

²⁷ د.عائشة بنت احمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن الخيال، "أثر تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي، مجلة علمية لقطاع كليات التجارة - جامعة الأزهر، العدد العاشر، يناير 2013، ص 76، 77.

بوشليق أمين دور التكوين في تحسين أداء العاملين مذكرة ماستر غير منشورة جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر 2015، ص 06 28

➤ **البحث عن جذور المسببات:** يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

➤ **اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:** يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق للتكلفة والمنافع المتوقعة.

➤ **تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة:** بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ.

➤ **مراقبة وتقييم الأداء:** يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء وتحب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب وبهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم جديدة أخرى.²⁹

²⁹ نوال بويدية، "اثر إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات ماجستير أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016، ص 10

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

تمهيد:

يستعرض هذا القسم عددا من الدراسات السابقة الأجنبية والعربية والمحلية التي تناولت موضوع التدريب الموجه بالأداء أداء العاملين لعرضها وتقييمها ومحاولة مناقشتها وابرز كل من الأهداف والنتائج ثم التطرق الى ذكر اوجه التشابه والاختلاف ومميزات الدراسة الحالية اضافة الى مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.

المطلب الأول: عرض وتقييم الدراسات المتعلقة بالتدريب الموجه بالأداء

الفرع الأول: الدراسات العربية:

1- دراسة د. شريف محمد محمد يوسف بعنوان تأثير التدريب الموجه بالأداء في تنمية رأس المال الفكري , دراسة ميدانية على شركات الاتصالات بكلية الاقتصاد و الإدارة جامعة 6 أكتوبر سنة 2019

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تأثير التدريب الموجه بالأداء على مقومات الرأس المال الفكري لدى العاملين ومحاولة صياغة بعض الحلول لمعوقات عملية تنمية الرأس المال الفكري اعتمادا على التدريب الموجه بالأداء.

أظهرت نتائج الدراسة أن التدريب الموجه بالأداء له تأثير كبير على العاملين في تنمية الرأس المال الفكري من خلال تنمية نقاط القوة لديهم عن طريق التدريب ومساهمته في التغلب على نقاط الضعف في أدائهم وتمت صياغة بعض الحلول لمعوقات تنمية الرأس المال الفكري اعتمادا على التدريب الموجه بالأداء والتي تتمثل في ضرورة

السماح بمشاركة الموظفين في تحديد الاحتياجات التدريبية والمستمدة من نتائج ومخرجات عملية الاداء و كذا ضرورة ربط برامج التدريب بالمسار الوظيفي و قياس عوائد التدريب بما يحقق قيمة مضافة للعائد من التدريب بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية من المهارات القيادية المطلوبة لكل مرحلة وظيفية تحقيقا لمتطلبات تنمية رأس المال الفكري.

2-دراسة خلود سلطان غانم الأنعيمي بعنوان دور التدريب الموجه بالأداء في النمو المهني للمعلم بدولة الإمارات العربية المتحدة، إدارة التربية والتنمية المهنية -وزارة التعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التدريب الموجه بالأداء في تحقيق كفاءة وفاعلية عملية النمو المهني للمعلم، بما يعمل على تدعيم استراتيجيات وبرامج التطوير المهني للمعلمين التي تبناها وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة.

أظهرت النتائج أن التدريب الموجه بالأداء يؤثر على أداء المعلمين ويهتم بتدريبهم وتأهيلهم وإعدادهم بشكل جيد يتناسب مع مكانة المعلمون ووفق الاستراتيجيات وبرامج التطوير المهني للمعلمين التي تبناها الوزارة وجميع هذه البرامج تتماشى مع المستجدات التربوية.

الفرع الثاني: الدراسات المحلية:

1-دراسة فضيلة نشاش بعنوان دور التدريب في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى تيليلان الجديدة بأردار تحت إشراف مرموري البشير جامعة احمد دراية -أردار- درجة ماستر تخصص علم النفس تنظيم وعمل سنة 2019.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى مساهمة التدريب في تطوير المهارات واكتساب الخبرات والكشف عن طبيعة ونوع البرامج التدريبية التي تنفذها المؤسسة المبحوثة من اجل خلق الاتجاهات الايجابية لزيادة الفعالية في تحسين أداء العاملين.

أظهرت النتائج الدراسة أن للتدريب أثر في تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين وذلك من خلال أن التدريب يساهم في استغلال القدرات الذهنية والجسمية والإبداعية لمواردها البشرية باعتبارها الميزة الحقيقية

للتفوق فهو يساهم بذلك في تحقيق الهدف الجوهرى للمنظمة المتمثل في بقائها ونموها هذا من جهة ولا يتحقق هذا الغرض من التدريب إلا إذا قام على أساس الاحتياجات الفعلية للأفراد والتي لم يتم تحديدها مسبقا وفقا للتغيرات البيئية المختلفة كما أن التدريب يساعد على ترسيخ روح المبادرة من خلال نوعية البرامج التي خضع لها خلال عملية التدريب.

2- دراسة عيسى حمادوش ومولود حواس بعنوان دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى سنة 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى حيث تم الاعتماد على عينة ميسرة من 100 عامل بالمؤسسة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم استخدام برنامج spss إصدار 21 ومجموعة من الأدوات الإحصائية للتحليل وتهدف كذلك هذه الدراسة إلى لفت انتباه المؤسسات نحو أهمية تحسين أداء العاملين وأيضا لأهمية تدريب العاملين لديها وتدارك جانب الضعف في أدائهم ومعرفة مدى أهمية التدريب في رفع مؤشرات أداء العاملين.

أظهرت النتائج أن التدريب أحد أهم مداخل تنمية مواردها البشرية وأن تعميم الاستفادة من التدريب بجميع المستويات الإدارية، تطوير النظرة إلى التدريب على انه عملية إستراتيجية مستمرة لتطوير أداء العاملين. وجب تنفيذ برنامج تدريبي مبني على أسس علمية مدروسة ووضع نظام لقياس فاعلية التدريب لكي يحدث التدريب الأثر في تنمية قدرات العاملين.

3-دراسة زروخي فيروز بعنوان التدريب الإداري الموجه بالأداء دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة الشلف جامعة الشلف - الجزائر

هدفت الدراسة إلى محاولة تسليط الضوء على التدريب الموجه بالأداء و الذي يربط التدريب بمتطلبات الأداء وتصميم البرامج التدريبية وفقا للاحتياجات التدريبية لمؤسسة موبيليس والعاملين فيها وكيفية تصميم نموذج تدريبي وفقا لمتطلبات الأداء في مؤسسة موبيليس.

أظهرت النتائج أن التدريب الإداري الموجه بالأداء هو ذلك الجهد المخطط والمنظم الذي تمارسه المؤسسة لتزويد العاملين في المؤسسة فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة أخرى ويتقاسم فوائده كل من المؤسسة والعاملين وحتى المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة.

وتوصلوا إلى كيفية تصميم نموذج تدريبي وفقا لمتطلبات الأداء بدءا من تحديد الاحتياجات التدريبية التي تحدد في ضوء احتياجات كل من المؤسسة والوظيفة والفرد وفقا لمتطلبات الأداء ثم تأتي مرحلة تصميم البرنامج التدريبي ليتم في الأخير تقييم مدى فعالية البرنامج حتى يحقق البرنامج التدريبي الهدف الذي سطر من أجله.

الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية

دراسة Ari Apriani, Siti Annisa Wahdiniawati, Ratna, Jovi ristian, Esti

Liana بعنوان منظمة التدريب الموجه بالأداء والتطوير، مجلة شرق آسيا للأبحاث متعددة التخصصات

المجلة 2 العدد 11 جامعة ديان نوسانترا جاكرتا، معهد تريساكتي للنقل و الخدمات اللوجستية.

تهدف هذه الدراسة إلى مناقشة كيفية عمل منظمة التدريب الموجه بالأداء ومعرفة مدى تأثيره ومساهمته في التدريب الفردي بالإضافة إلى التطوير التنظيمي.

أظهرت نتائج الدراسة أن التدريب الموجه بالأداء يؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي وسلوك الأفراد داخل المنظمة من خلال المشاركة في العمل وجودة العلاقات بين القادة والأعضاء والرضا الوظيفي.

2-دراسة

المطلب الثاني: عرض وتقييم الدراسات المتعلقة بأداء العاملين

الفرع الأول: الدراسات العربية:

1_ دراسة د.خالد احمد الصرايرة، سنة(2011)، بعنوان: الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها بجامعة مؤتة الأردن، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف

على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية، طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من (77) رئيس قسم أكاديمي، تم استخدام وتطوير استبيان كأداة لجمع المعلومات، حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية مرتفعة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة تعود للمتغيرات.

2_ دراسة موسى سلامة اللوزي، عمر عطية الزهراني، سنة (2012)، بعنوان: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

للعاملين بأمانة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في أمانة الباحة بالمملكة العربية السعودية وتحديد أكثرها تأثيراً في

الأداء الوظيفي، كذلك تحديد اختلاف تأثير هذه العوامل باختلاف العوامل الديمغرافية للعاملين (الحالة

الاجتماعية، العمر، نوع الوظيفة، الخبرة والمستوى التعليمي)، طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من

(1025) فرداً، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اثر العوامل التنظيمية في الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (سنوات الخبرة).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اثر العوامل التنظيمية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

3_ دراسة صفاء محمود عبده، عدنان بدري الابراهيم، سنة (2018)، بعنوان: الأداء الوظيفي لدى رؤساء

الأقسام في الجامعات الأردنية وعلاقته بمهارات الذكاء الانفعالي، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية وعلاقته بمهارات الذكاء الانفعالي، طبقت هذه الدراسة

على عينة مكونة من (344) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات،

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى الأداء الوظيفي والذكاء الانفعالي جاء بدرجة متوسطة.

- وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي والذكاء الانفعالي.

الفرع الثاني: الدراسات المحلية:

1_دراسة خولة رغييس، سنة (2021/2020)، بعنوان: الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعامل، بسونلغاز بأم البواقي، هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية الخدمائية، طبقت هذه الدراسة على عينة تتكون من 110 عامل بمؤسسة سونلغاز بأم البواقي، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

-أن تؤثر قيم العدالة والمساواة بشكل ايجابي في أداء العاملين بالمؤسسة.

-يساهم الانضباط في العمل في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

-للثقافة التنظيمية دور ايجابي في الحفاظ على الاستقرار داخل التنظيم.

2_دراسة بن يمينة محمد، سنة (2022/2021)، بعنوان: جودة الخدمات وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية الاستشفائية بولاية تيارت، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة جودة الخدمات الصحية في المؤسسة الاستشفائية ميموني الطاهر بالسوقر ولاية تيارت وأثرها على الأداء الوظيفي للعامل، توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

-العينة المدروسة راضية عن (توفر الأمن في المستشفى وسهولة التنقل بين المصالح والموقع الاستراتيجي للمستشفى).

-العينة المدروسة غير راضية عن (وجود معدات حديثة في المؤسسة، وجود قاعات ملائمة للانتظار).

الفرع الثالث: الدراسات الاجنبية

1-دراسة | Fatwa Tentama, Mohamad Rokim بعنوان أداء العاملين: دراسة صلاحية البناء و

اعتماديته، كلية علم النفس، جامعة أحمد دحلان، مجلة البحث العلمي الأمريكية للهندسة و التكنولوجيا و

العلوم، اندونيسيا

تهدف هذه الدراسة الى اختبار صدق وثبات مقياس أداء العاملين واختبار الجوانب والمؤشرات التي يمكن أن تشكل متغير أداء العامل من خلال ثلاثة جوانب وهي نتيجة العمل والانضباط والمسؤولية.

أظهرت النتائج صحة وموثوقية مقياس أداء العاملين وانه يمكن لجميع الجوانب أو المؤشرات أن تشكل متغيرات أداء العامل، الجانب الذي كان الأكثر تأثيراً على أداء العامل هو الانضباط وأضعف جانب هو وصف متغيرات أداء العامل هي نتيجة العمل.

المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة ومميزات الدراسة الحالية

الفرع الأول: مناقشة الدراسات السابقة

أوجه التشابه:

تشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أنها:

- تسعى إلى تحقيق أعلى مستويات للأداء العاملين من خلال التدريب الموجه بالأداء.
- تتناول مجموعة من الأبعاد التي سبق اختبارها في دراسات سابقة.

أوجه الاختلاف:

هناك العديد من أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية نذكر منها:

- اختلاف أداة جمع البيانات حيث اعتمد أغلب الباحثون على الاستبانة كأداة رئيسية
- اختلاف العينة والزمن والمكان
- اختلاف نوع القطاع والمتغيرات

الفرع الثالث: مميزات الدراسة الحالية

تتميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها:

- ✓ إبراز دور التدريب الموجه بالأداء في تحسين أداء العاملين.

- ✓ استخدام المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات على عكس الدراسات السابقة واختيارها كأداة مناسبة للدراسة الحالية.
- ✓ التعرف على النتائج المتوصل إليها خلال هذه الدراسة.
- ✓ التعرف على واقع التدريب الموجه بالأداء في المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنياً بالمنطقة.

الفرع الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

- ✓ بشكل عام كانت الاستفادة من الدراسات السابقة متمثلة في:
- ✓ زيادة تكوين رصيد معرفي حول الموضوع وتعزيز الجانب النظري للدراسة الحالية.
- ✓ المساعدة في الاطلاع على الأساليب الاحصائية المستخدمة في هذه الدراسات.
- ✓ معرفة طبيعة المراجع المعتمدة التي لها علاقة بالموضوع.
- ✓ ساهمت في توضيح بعض الاستفسارات والغموض وذلك من خلال مراجعة الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تطرقنا إليه في المبحث الأول القاء الضوء على التدريب الموجه بالأداء بدءاً بالتعاريف التي رأيناها هامة ومفيدة عن التدريب و التدريب الموجه بالأداء والتي رأينا انه من الضرورة تحديد مفهومها وهذا لإزالة بعض الخلط بينها وبين مصطلح التدريب الموجه بالأداء وخلصنا الى انه، نهج تدريبي يركز على تنمية

وتطوير أداء الافراد داخل المؤسسة، بعد هذا قمنا بعرض أهمية واهداف التدريب الموجه بالأداء على أنه يعمل على مساعدتهم في حل مشاكل العمل ويطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين اضافة الى مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما و مساعدتهم في تحسين فهمهم للمؤسسة و توضيح أدوارهم فيها. ورسمت أهدافه في تحسين جودة البرنامج التدريبي والمساعدة على علاج مشاكل الأداء، رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إكسابه المهارات الحرفية والعملية المستخدمة في ميدان عمله.

بعد هذا انتقلنا الى مراحل التدريب الموجه بالأداء انطلاقا من مرحلة التحليل ثم تحديد الاحتياجات التدريبية ثم مرحلة التصميم يليها مرحلة التنفيذ والتقييم وفيما يخص التقييم بعد انتهاء تطبيق التدريب الموجه بالأداء فيتضمن السلوك الادائي الفعلي ومراقبة أداء العامل لوظيفته بعد انتهاء التدريب.

بعدها تعرضنا الى أداء العاملين مفهوم وأهمية أداء العاملين حيث عرفناه على أنه سلوك الفرد اتجاه منصبه في المؤسسة وتطرقنا الى تقييم أداء العاملين واكتشفنا مختلف الطرق لتقييم اداء العاملين ثم انتقلنا الى محددات أداء العاملين والمتمثلة في قدرات العاملين، الدعم التنظيمي، الجهد وإدراك الدور التي تساعد على تحديد خطوات تحسين اداء العاملين من خلال اختبار أداء العاملين وتحليله ومعالجته لتحسينه ثم تقييم نتائج تحسين اداء العاملين.

ثم تطرقنا الى المطلب الثاني والذي يتضمن دراسات سابقة لكل من التدريب الموجه بالأداء واداء العاملين وتم عرض دراسات محلية وعربية واجنبية ثم تحديد الفجوة البحثية لإبراز دور التدريب الموجه بالأداء في تحسين اداء العاملين.

الفصل الثاني

الفصل الثاني الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

تمهيد:

يهدف الفصل الثاني إلى معالجة موضوع التدريب الموجه بالأداء ودوره في تحسين أداء العاملين تم اختيار المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنياً بالمنوعة لإجراء التبرص فيه من أجل الاطلاع على تنظيمات العمل السارية المفعول ومعرفة سير اشتغال المؤسسة محل التبرص التي لها علاقة بموضوعنا ثم تطبيق الدراسة الميدانية على المركز من خلال استخدام المقابلة كأداة بحث والتطرق إلى الدراسة التحليلية ومناقشة النتائج واثبات صحة الفرضيات للتوصل إلى معرفة دور التدريب الموجه بالأداء في تحسين أداء العاملين بالمركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنياً بالمنوعة.

المبحث الأول: الطريقة والادوات

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنيا بالمنية هو مؤسسة نفسية تربوية ذات طابع اجتماعي تابعة لوزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة، تتكفل بالأطفال المعاقين ذهنيا.

الوضع الجغرافي:

يقع المركز النفسي البيداغوجي بالمنية وسط ولاية المنية حيث يحده شمالا: السكنات الوظيفية، وجنوبا: الضمان الاجتماعي، شرقا: بستان الدائرة، وغربا: شارع المجاهدين.

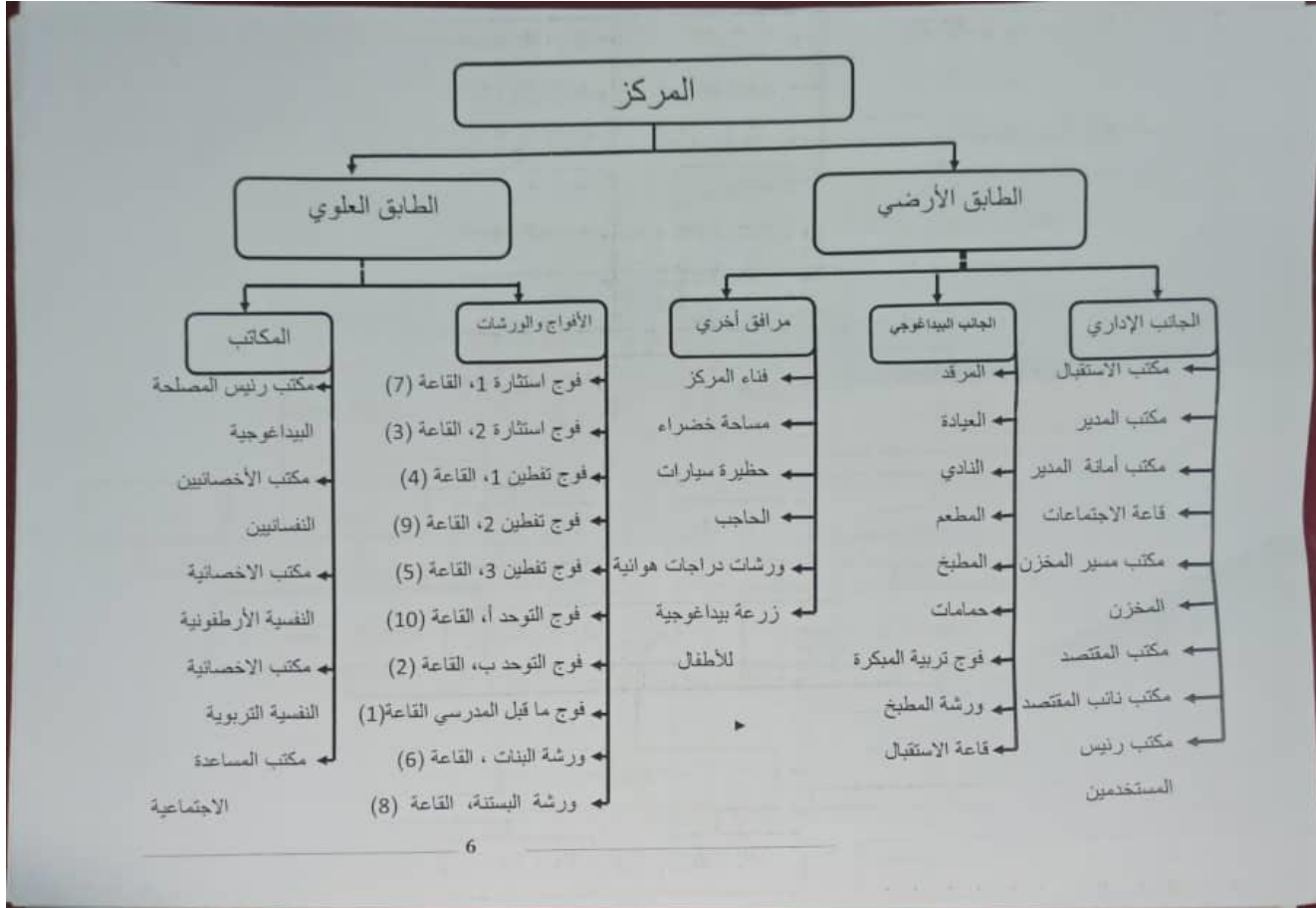
الوضع القانوني:

ثم إنشاء المركز النفسي البيداغوجي بالمنية سنة (1984) كمركز طبي اجتماعي تابع للضمان الاجتماعي، وبعدها تم تحويله إلى مركز نفسي بيداغوجي بتاريخ (14) مارس (1988) وبدأ التكفل ب 12 طفل. يتكفل المركز حاليا ب 83 طفل موزعين على 11 فوج، تتراوح أعمارهم ما بين (3 سنوات إلى 18 سنة).

مرافق المؤسسة:

يشمل المركز طابقين: الطابق الأرضي والطابق العلوي بحيث يحتوي كل طابق على ما يوضحه المخطط التالي:

ملحق (01): الهيكل التنظيمي للمركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنياً بالمنطقة



أهداف المؤسسة:

مع الذين يعانون من تخلف ذهني بمختلف درجاته وأنواعه. الهدف العام والرئيسي للمركز هو التكفل النفسي البيداغوجي الجيد بالأطفال والشباب المتابعة المتعددة الاختصاصات (نفسية، أطفوني، اجتماعية، التربوية) كما يسعى لتحضير الطفل من عدة نواحي: (الاستقلالية الذاتية، والاندماج الأسري والاجتماعي والمهني).

شروط الالتحاق بالمركز:

يتم قبول الأطفال بالمركز على أساس:

- تواجد تخلف ذهني لدى الأطفال.
- يجب أن يكون عمر الطفل من 3 سنوات إلى 18 سنة.
- يكون الطفل مقيم بولاية المنية أو بلدياتها المجاورة.

نظام التكفل بالمؤسسة:

1- الفئة المتكفل بها:

يتكفل المركز بالأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة والتي تخص الإعاقة الذهنية والاضطرابات المصاحبة للتخلف الذهني وهي: التوحد، متلازمة داون، ميكوسوفالي (صغر حجم الرأس).

1- المصلحة الإدارية والمالية :

تتكون المصلحة الإدارية والمالية من:

-المدير

-أمانة المدير

- المقتصد

- نائب المقتصد

- المحاسب

-أمين المخزن

-رئيس مصلحة المستخدمين

لكل فرد من أفراد المصلحة الإدارية والمالية مهام يقوم بها تساهم في التسيير المنظم والمتكامل للمؤسسة.

ونذكر من أبرز مهامهم:

المدير: هو من يسير المركز ويقوم على شؤونه ومن مهامه:

مهام خارج المؤسسة: تمثيل المؤسسة مع الجهات الإدارية الأخرى.

مهام داخل المؤسسة: المصادقة على التقارير.

ضمان الأمن وأرجحية العمل للعمال في المؤسسة.

إصدار قرارات كالنظام الداخلي للمؤسسة

يتأثر الاجتماعات بالمركز كالاتحاد التربوي والنفسي البيداغوجي.

أمانة المدير: لها دور مهم في التنسيق مع المدير ومن مهامها:

- استقبال المكالمات.

- التنسيق لتحديد زيارات المدير.

المقتصد: من مهامه:

- ضمان التسيير الإداري للمستخدمين

ضمان التسيير المادي والمالي للمؤسسة

السهر على الحفاظ عن الممتلكات المنقولة والعقارية

اعداد المخطط السنوية لتسيير الموارد البشرية للمؤسسة

نائب المقتصد: يقوم بإعداد رواتب العمال بالتنسيق مع المقتصد

المحاسب:

ضبط فواتير الشراء مع ميزانية المؤسسة

الاتصال بالمصالح المعنية

أمين المخزن:

إعداد طلبيات الشراء للمؤسسة.

إعداد سندات خروج الوسائل والمستلزمات

تخزين السلع وتنظيمها.

رئيس مصلحة المستخدمين:

يهتم بالمسار المهني للعمال من يوم توظيفهم حتى إحالتهم على التقاعد.

يهتم بملفات عمال الشبكة الاجتماعية والإدماج.

يحصي غيابات العمال المبررة والغير مبررة.

2 - مهام الفرقة البيداغوجية:

تتكون الفرقة البيداغوجية من:

رئيس المصلحة النفسية البيداغوجية

سلك الأخصائيين:

الأخصائية النفسية العيادية

الأخصائية النفسية الأطفونية

الأخصائية النفسية التربوية

المساعدة الاجتماعية الطبيب والممرضة

سلك المربين:

مربي مساعد

مدرب خبير

مربي متخصص رئيسي

مربي متخصص رئيس

رئيس المصلحة النفسية البيداغوجية:

السهر على تسيير المصلحة البيداغوجية من الجانب التنظيمي البيداغوجي.

إعداد قوائم الأطفال المتكفل بهم.

تنسيق مع الطاقم الإداري على توفير وسائل والسندات البيداغوجية.

الإشراف على تسطير البرنامج البيداغوجية السنوية لسير نشاط الفرقة.

المشاركة في المجالس البيداغوجية والمجالس الأخرى. تنظيم المناوبة وكذلك استقبال الأولياء وتوجيههم.

سلك الأخصائيين:

الأخصائية النفسية العيادية:

المتابعة الداخلية: وتتمثل في صنفين هما:

أ- المتابعة الفردية: يقوم الأخصائي بـ:

تشخيص وفحص الطفل لانتقاء قبوله في المركز.

التوجيه الأولي لملاحظة الطفل لمدة 3 أشهر.

المتابعة النفسية للأطفال المصابين بالاضطرابات النفسية.

التنسيق مع المربي في تشخيص ومراقبة سلوك الطفل.

ب المتابعة الجماعية: هي متابعة المجموعة من الأطفال لإرشادهم وتوجيههم في موضوع خلقي او اجتماعي أو

تعزيز سلوك ما، وتضم هذه المتابعة الأطفال القابلين للاستيعاب

المتابعة الخارجية: وتضم المتابعة الأسرية وتكون يوم في الأسبوع حيث تهدف لتقريب الأولياء من المركز، وتكون

فردية أو جماعية

دراسة حالة: تكون في حالة حدوث انتكاسة أو تراجع الطفل.

يقوم بإعداد قائمة الانتظار ويشارك في المجالس البيداغوجية والنفسية.

الأخصائية النفسية الأرتفونية:

إعادة تربية الاضطرابات اللغوية

التنسيق مع العربي للعمل على علاج حالة الاضطراب لدى الطفل.

تشارك في إعداد قائمة الانتظار والمجلس النفسي البيداغوجي.

تخصيص حصص للإرشاد والتوجيه الأبوي.

الأخصائية النفسية التربوية:

إعداد البرامج البيداغوجية الجماعية والفردية.

تقديم الدعم البيداغوجي بطرق وتقنيات التدخل البيداغوجي وكفايات التكفل الصحيح.

تقييم مدى استيعاب البرنامج البيداغوجي لدى الأطفال والوقوف عند الصعوبات التي تعرقل سير البرنامج.

المشاركة في اجتماعات الفرقة البيداغوجية ودراسة الحالة.

المساعدة الاجتماعية:

هي الرابطة الأساسية بين الفرقة البيداغوجية للمركز والأطفال المتكفل بهم ويتمثل دورها في:

إعداد التحقيق الاجتماعي لكل أطفال المركز من فترة الحمل إلى غاية الدخول إلى المركز وذلك لمعرفة سبب الإعاقة.

إدراك ومعرفة المستوى المادي والتعليمي للأسرة.

تقديم ملفات الحالة الجديدة للمختص النفسي العبادي.

المشاركة في الاجتماعات البيداغوجية.

الطبيب والممرضة:

المهام اليومية: وتمثل في السهر والحفاظ على صحة العمال والأطفال.

زيارة دورية للأطفال لتفقد حالتهم الصحية والتدخل لمعالجة المرض إن وجد.

مراقبة طبق الغداء اليومي وقاعة الأكل لتفادي التسمم والأمراض.

القيام بالبروتوكول الصحي قياس الحرارة للعمال والأطفال والتعقيم، الحرص على الوقاية والتباعد الجسدي.

المهام الأسبوعية: التوجيه الأسري لبعض الأمراض الناتجة عن الاعمال أو النقص في النظافة.

المهام الشهرية: مرافقة الاطفال في الرحلات البيداغوجية.

المهام السنوية: التنسيق مع الطب المدرسي للاستفادة من التلقيح السنوي.

سلك المربين:

المربي المساعد: يهتم بـ:

إبعاد الأطفال عن الخطر.

مراقبة الأطفال في الرواق التجنب الخطر.

التنقل في الحافلة مع الأطفال الموجودين من حيث العدد والتدوين أن حدث شيء ما الطفل في الحافلة، وعدم تنزيل الطفل لعدم وجود الولي في موقف الحافلة القريب من منزله.

المساهمة في تكملة البرنامج مع المربي.

المربي المتخصص:

تطوير نشاطات البقظة لفائدة الأطفال بالتنسيق مع النفسانيين.

العمل على بناء العلاقة مع الطفل لكسب حبه واستجابته.

السهر على أمن الأطفال المتكفل بهم في المركز.

تطوير علاقة الثقة مع الأولياء وعائلات المتكفل بهم.

المربي المتخصص الرئيسي:

إضافة إلى مهام مربي متخصص يقوم بـ:

مساعدة الأطفال الذين هم في وضعية اجتماعية صعبة أو المهمشين لاستعادة الاستقلالية.

تطبيق البرنامج البيداغوجي والعمل عليه.

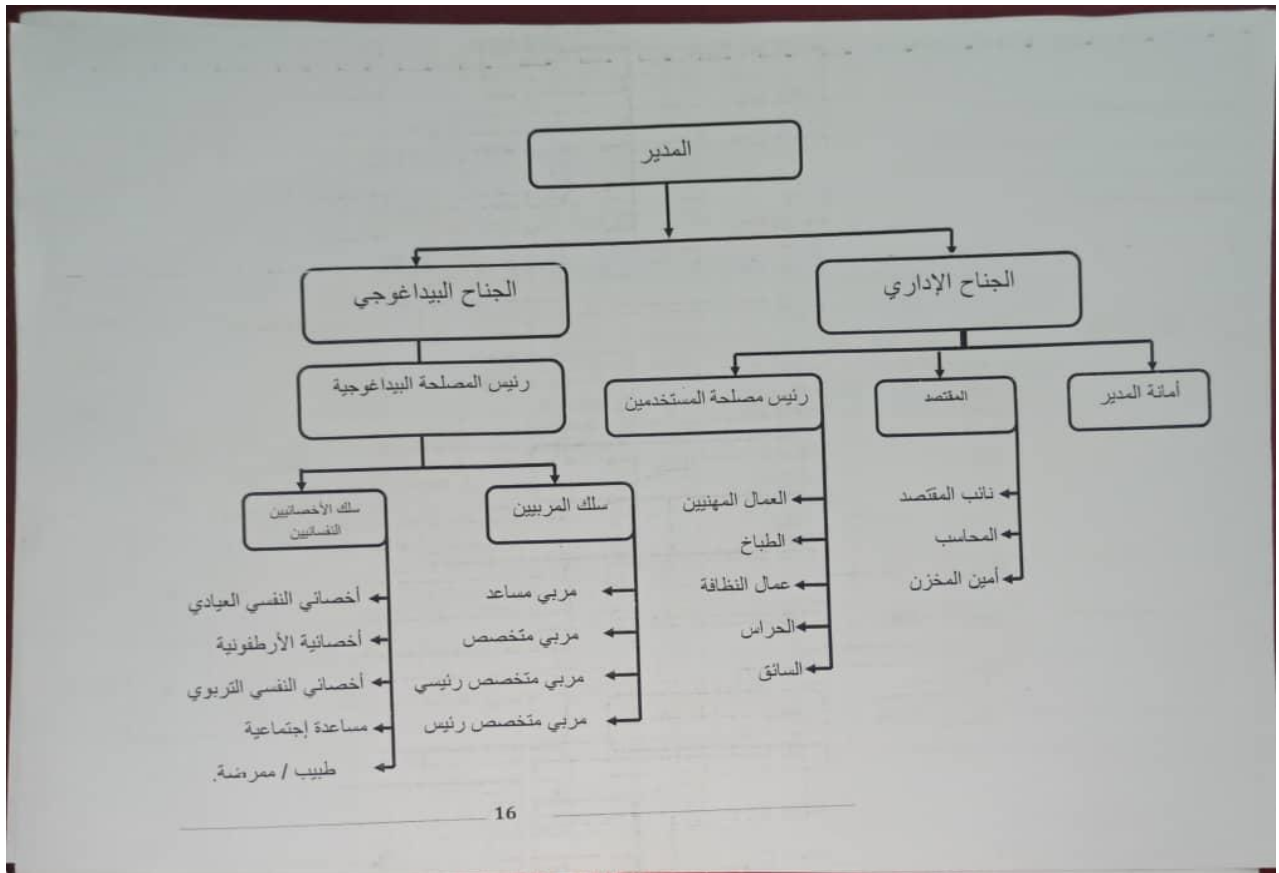
البحث عن مركز اهتمام الطفل للعمل معه جيدا وبأيجابية.

الحرص والسهر على سلامة الطفل منذ دخوله إلى غاية خروجه من المركز.

المشاركة في الاجتماع النفسي البيداغوجي.

المربي المتخصص الرئيس: إضافة إلى مهام المربي المتخصص الرئيسي يكلف المربي المتخصص الرئيس بـ:
المشاركة في إعداد وتنفيذ البرامج التربوية المتخصصة ومتابعتها وتقييم نتائجها.
السهر على تنظيم الأنشطة لفائدة الأشخاص المتكفل بهم بالتنسيق مع الفريق المتعدد الاختصاصات.

ملحق (02): الهيكل الوظيفي بالمركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنيا



عوامل نجاح الفرقة البيداغوجية:

- تنوع الفرقة البيداغوجية من المختصين والمربين.
- التعدد في الفرقة البيداغوجية يخلق التكفل الجيد.
- التنسيق في الأدوار بين الفرقة البيداغوجية.

روح التعاون والعمل المشترك.

روح المبادرة لديناميكية وكسر الروتين.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة

عينة الدراسة:

مما لا شك فيه أن لكل بحث فيه دراسة مجتمع تدور حوله الدراسة، وعادة ما يواجه الباحثون مشكلة الأعداد الكبيرة لمجتمع بحث محل الدراسة وهو ما يصعب دراسته خاصة من ناحية الجهد والمال والوقت، إضافة إلى الصعوبات التي تواجه الباحث أثناء جمع البيانات مع جميع أفراد مجتمع الدراسة لذا يقتبس الباحث نسبة من مجتمع الدراسة تسهل عليه جمع البيانات والقدرة على التحكم فيها وهذا ما يطلق عليه "بعينة الدراسة".

حيث استخدمنا في دراستنا العينة المتاحة التي تعتبر من أكثر أساليب المعاينة الغير احتمالية انتشارا وشيوعا تعتمد على مبدأ كل ما هو متاح بحيث يختار الباحث المفردات المتاحة والمتوفرة وتمتاز كون مفرداتها يمكن الوصول إليها بسهولة وذلك وفرة للوقت والجهد وتم اختيار هذا النوع من العينة باعتبارها تتناسب مع موضوع الدراسة ولها علاقة مباشرة مع إشكالية البحث.

لذا استخدمنا المقابلة كونها تعتبر من أهم طرق جمع المعلومات والبيانات التي تمكن الباحث من إجابة تساؤلات البحث وتعتمد على مقابلة الباحث للمبحوث وجها لوجه بغرض طرح عدد من الأسئلة المراد الإجابة عليها من قبل المبحوث، حيث يستطيع الباحث التعرف على مشاعر وانفعالات المقابل وكذلك اتجاهه وميوله ولهذا تعتبر المقابلة أكثر أدوات جمع البيانات صدقا.

وعليه فقد اخترنا عينة تتمثل في مصلحة المستخدمين وتهمم بالتكوين والمسار المهني للموظف، المدير، المراقب المالي، مصلحة المقتصدية، الأمانة وبالتالي اجريت الدراسة على 06 أفراد حيث اخذنا من كل مصلحة فرد

ممثلين في: مدير المؤسسة، رئيسة المستخدمين، المقتصدة، محاسب معتمد، متصرف محلل وعون بمصلحة المستخدمين.

أعضاء المقابلة : لمعرفة دور التدريب الوجه بالأداء في تحسين أداء العاملين ارتأينا اجراء مقابلة مع ستة اداريين من مختلف الأقسام: المتمثلة في المدير، المقتصدة، رئيسة المستخدمين، المحاسب، متصرف محلل وعون بمصلحة المستخدمين بالمركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنيا بالمنية واعتمدنا على المقابلة المقننة التي تضم 15 سؤال وقبل الخوض في ذلك تجدر الإشارة إلى أننا احتراما لسرية العمل التي نلتزم بها وتعهدنا بها مع المستجوبين فإننا لن نذكر أسمائهم بل نكتفي بترميزهم كما يوضحه الشكل الموالي:

الجدول رقم (1): أعضاء المقابلة

الترميز	المنصب
A1	مدير المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنيا -المنية-
A2	رئيسة مصلحة المستخدمين
A3	محاسب معتمد
A4	المقتصدة
A5	عون رئيسة مصلحة المستخدمين
A6	متصرف محلل

المصدر: من اعداد الطالبة

إعداد المقابلة:

للإمام بمتغيرات الدراسة ولهدف التحقيق والوصول إلى النتائج المرجوة، تم إعداد وصياغة مضمون المقابلة التي تضمنت 15 سؤالاً، في محاولة منا لاستطلاع آراء موظفي المركز النفسي البيداغوجي.

ومن اجل تسهيل عملية التحليل والمناقشة قمنا في صلب هذه الدراسة بترجمة أسئلة المقابلة المباشرة وكذلك الأجوبة المتحصل عليها.

المطلب الثالث: الدراسة التحليلية

تضمنت المقابلة 15 سؤالاً موجهاً إلى مدير وإداريين المركز النفسي البيداغوجي، كانت المقابلة بمثابة فضاء لإبداء آرائهم في مجال التدريب الموجه بالأداء وفي تحسين أداء العاملين.

و فيما يلي الاسئلة التي تضمنتها المقابلة:

السؤال الأول: ماهي أبرز العوامل التي تؤثر على أداء العاملين بالمركز النفسي؟

الهدف من طرح هذا السؤال هو معرفة العوامل المختلفة من نقاط ضعف او القوة التي تؤثر على اداء العاملين في المركز والتي يمكن أن تلعب دورا في تطوير أو تقييد أداء العمال.

السؤال الثاني: كيف يتم اختيار برامج التدريب الموجه بالأداء المناسبة للعاملين؟

استهدفنا هذا السؤال لمعرفة كيفية اختيار البرامج التدريبية التي تستهدف تحسين اداء العاملين في المركز.

السؤال الثالث: هل يركز المركز على تحسين أداء العاملين؟

يكشف هذا السؤال ما إذا كان المركز يولي اهتماما كبيرا لتطوير وتحسين أداء موظفيها.

السؤال الرابع: كيف يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا لمتطلبات الأداء في المؤسسة؟

يوضح هذا السؤال عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لتطوير أداء العاملين وذلك بالاستناد إلى متطلبات الأداء المحددة لتلك الوظيفة.

السؤال الخامس: كيف تقيم مساهمتك في سير العمل الإداري بالمركز النفسي البيداغوجي؟

السؤال يشير إلى كيفية قيام الفرد بتقييم أو تقدير مدى إسهامه في سير العمل الإداري في المركز النفسي البيداغوجي وهو يدل على الاهتمام بفهم مدى الأثر الذي يحققه الفرد في عمله الإداري داخل المؤسسة.

السؤال السادس: ماهي الخطوات التي تتبعها لتحديد احتياجات التدريب الموجه بالأداء للعاملين؟

هذا السؤال يهدف إلى فهم وتحديد الطريقة التي يستخدمها الشخص أو المؤسسة لتحديد احتياجات التدريب التي تضمن أن التدريب سيكون فعالاً ومؤثراً وتركز على تحسين أداء العاملين.

السؤال السابع: ماهي التحديات التي تواجهها في تطبيق التدريب الموجه بالأداء؟ وكيف يتم التغلب على هذه التحديات؟

يهدف هذا السؤال الى فهم الصعوبات التي قد تواجهها المؤسسة عند تطبيق برامج التدريب الموجه بالأداء وكذلك استراتيجيات التغلب على هذه التحديات والتي يمكن أن تشمل مجموعة متنوعة من العوامل مثل الموارد والدعم الإداري والتفاعل مع الموظفين.

السؤال الثامن: كيف تقيس تأثير التدريب الموجه بالأداء على أداء العاملين بالمركز النفسي البيداغوجي؟

يشير هذا السؤال الى معرفة الطرق والأساليب التي تستخدمها لقياس تأثير التدريب الموجه بالأداء على أداء العاملين من خلال تحديد القدرة على تقييم فعالية التدريب لمعرفة ما إذا كان يسهل فعلا في تحسين أداء افراد وتقديم خدمات أفضل.

السؤال التاسع: كيف تتم متابعة تقدم العاملين في برامج التدريب وتقديم الدعم اللازم لهم؟

استهدفنا في هذا السؤال الحصول على كيفية ادارة ومراقبة تقدم العاملين في برامج التدريب وتقديم الدعم اللازم لهم لضمان تحقيق الأهداف التدريبية بحيث أن متابعة التقدم وتقديم الدعم جزء أساسي من ادارة عملية التدريب بفعالية.

السؤال العاشر: كيف تتأكد من التدريب الموجه بالأداء انه فعال ومفيد للعاملين؟

يشير هذا السؤال إلى معرفة الآليات التي تستخدمها المؤسسة لضمان أن التدريب الموجه بالأداء ليس فقط ما تم تنفيذه بل هل كان فعالا ومفيدا للعاملين ويشمل ذلك التحقق من تحقيق اهداف التدريب وتحسين الأداء الوظيفي وزيادة كفاءة وانتاجية العاملين.

السؤال الحادي عشر: ما هو واقع التدريب الموجه بالأداء في المركز النفسي البيداغوجي؟

يكشف هذا السؤال تقييم الحالة الحالية للتدريب الموجه بالأداء في المركز النفسي بمعنى اخر، نسعى الى فهم مدى فعالية وصدق تطبيق التدريب الموجه بالأداء.

السؤال الثاني عشر: هل يوجد دور للتدريب الموجه بالأداء في تحسين أداء العاملين بالمركز النفسي البيداغوجي؟

يوضح هذا السؤال استكشاف العلاقة بين التدريب الموجه بالأداء وتحسين أداء العاملين في المركز النفسي، أي يسعى إلى تحديد ما إذا كان التدريب الموجه بالأداء يلعب دوراً فعالاً في تطوير مهارات العاملين وزيادة كفاءتهم وتعزيز قدرتهم على تقديم أداء فعال.

السؤال الثالث عشر: كيف يساهم التدريب الموجه بالأداء في تحسين أداء العاملين؟

استهدفنا هذا السؤال بهدف الحصول على الآليات والطرق التي من خلالها يمكن للتدريب الموجه بالأداء تطبيق أهدافه بشكل علمي لتحقيق نتائج ملموسة في تطوير مهارات وكفاءة الموظفين.

السؤال الرابع عشر: ماهي خططك لضمان استمرار فعالية التدريب الموجه بالأداء في المركز النفسي البيداغوجي؟

يكشف عن الاستراتيجيات والخطط لضمان سيرورة التدريب الموجه بالأداء بحيث يتطلب ذلك استراتيجيات متكاملة فعالة ومستدامة.

السؤال الخامس عشر: كيف تعتقد أن التدريب الموجه بالأداء سيتطور في المستقبل بالمركز النفسي؟

قمنا بطرح هذا السؤال بهدف استكشاف تصورات الفرد حول اتجاهات التطور المحتملة للتدريب الموجه بالأداء في المركز في المستقبل، يركز على توقعات الأفراد للتغيرات والتحسينات المستقبلية التي قد تطرأ على طرق التدريب وتنفيذها في ظل التطورات التكنولوجية والاحتياجات المتغيرة للعملاء والعمال.

عرض وتحليل أجوبة المقابلة:

فيما يلي سنقوم بعرض أجوبة المدير والموظفين على أسئلة المقابلة، وقمنا بترميزهم على النحو التالي:

(A1, A2, A3, A4, A5, A6)

عرض وتحليل أجوبة السؤال الأول: جاءت أجوبتهم على هذا السؤال على النحو التالي:

الجدول رقم (02): أجوبة وتحليل السؤال الأول

السؤال الأول	
ماهي أبرز العوامل التي تؤثر على أداء العاملين بالمركز النفسي؟	
الجواب والتحليل	
<p>الجواب: عدم الاستعداد الكافي للمهام المطلوبة يعد عاملاً أساسياً يؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي، أي قدرة الموظف على تنفيذ المهام المطلوبة منه بكفاءة وفعالية. عندما يكون الموظف مجهزاً بالمعرفة والمهارات اللازمة لأداء الوظيفة، وعندما يكون لديه الفهم الكامل للمهام الملقاة على عاتقه، يكون أكثر قدرة على تحقيق النتائج المرجوة بفاعلية.</p> <p>التحليل: توضح المقابلة أهمية الاستعداد الكافي للمهام المتميز، حيث يسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف المنشودة للفرد والمؤسسة.</p>	A1
<p>الجواب: كيفية التعامل مع الضغوطات والتحديات في العمل بسبب الضغط والتوتر وضعف المهارات الشخصية مثل الاتصال وحل المشكلات وعدم القدرة على العمل ضمن الفريق</p> <p>التحليل: توضح هذه المقابلة أن المركز يعاني من ضغط وتوتر في العمل بسبب ضعف المهارات الشخصية مثل الاتصال وحل المشكلات، وعدم القدرة على العمل ضمن الفريق، يمكن أن يكون التأثير على الأداء كبيراً.</p>	A2
<p>الجواب: احدى أبرز العوامل المؤثرة على أداء العاملين في المركز هي العلاقات بين الزملاء والتحفيز والتقدير بمعنى آخر العلاقات الإيجابية والتعاونية بين الزملاء يمكن أن تعزز من مستوى الراحة والثقة داخل فريق العمل وتقديم المكافآت والتقدير للأداء المميز يمكن أن يشجع على المزيد من التفاني والإنتاجية.</p> <p>التحليل: توضح المقابلة ان العلاقات بين الزملاء عندما يكون هناك تفاعل إيجابي وتعاوني بين أفراد الفريق، يتشكل بيئة عمل مريحة ومشجعة الثقة والاحترام القائل بين الزملاء يسهم في تعزيز التواصل الفعال وحل المشكلات بشكل أفضل علاوة على ذلك العلاقات الإيجابية تزيد من مستوى الراحة والمتعة في العمل، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاجية والتفاني في العمل.</p> <p>اضافة الى اهمية تقديم التحفيز والتقدير بحيث عندما يشعر العاملون بأن أعمالهم ملاحظة ومقدرة، يكونوا أكثر عرضة لتكرار الأداء المميز وزيادة جهودهم تقديم المكافآت، سواء كانت مادية أو</p>	A3

<p>غير مادية مثل الثناء والتقدير العلني يعزز الشعور بالانتماء إلى المنظمة ويحفز على تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية، هذا ينتج عنه دوران إيجابي يقرر الأداء الفردي والجماعي في المؤسسة.</p>	
<p>الجواب: وجود توترات وصراعات بين المسؤولين أكبر عامل يؤثر على أداء الفرد في المركز بحيث انعكس ذلك سلباً على جو العمل وروح الفريق.</p> <p>التحليل: توضح المقابلة وجود التوترات والصراعات بين المسؤولين في بيئة العمل أي وجود تناقضات أو اختلافات في الآراء أو الأهداف بين الأشخاص الذين يتولون المسؤوليات والقرارات في المؤسسة، هذه التوترات قد تنشأ من الاختلافات في الرؤى أو الأساليب الإدارية أو حتى من التنافس على الموارد أو الاعتراضات على القرارات، وبما أن مسؤولي المركز يلعبون دوراً رئيسياً في تحديد اتجاهات وثقافة العمل في المنظمة، فإن وجود هذه التوترات يمكن أن انعكس سلباً على أداء الفرد في المركز وعلى جو العمل بشكل عام، حيث يشعر الموظفون بعدم الاستقرار والقلق ويصبحون أقل ميلاً للتعاون والتفاعل الإيجابي داخل الفريق.</p>	<p>A4</p>
<p>الجواب: أبرز العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المركز في البيئة العملية بحيث يؤثر مثلها على أداء العامل من خلال الصراعات والتوتر بين المسؤولين وتأخيرات في اتخاذ القرار وكذلك عدم توفير التكوين اللازم.</p> <p>التحليل: البيئة العملية تشمل جميع العناصر والعوامل التي تحيط بالموظفين أثناء أداء واجباتهم في المؤسسة عندما تكون هذه البيئة معقدة أو تحديد فيها جراحات وتوترات بين المسؤولين، فإنها تسبب نقطة تأثير على عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها، هذا الوضع بالمركز يمكن أن يؤدي إلى تأخيرات في تحقيق الأهداف وتحقيق النتائج المرجوة، مما يؤثر سلباً على أداء العاملين في مؤسسة علاوة على ذلك، عندما لا يتم توفير التدريب والتطوير المناسب للموظفين الأهم قد لا يتم توفير التدريب والتطوير المناسب للموظفين فإنهم قد لا يكونون مجهزين بالمهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية. هذا يؤثر على جودة العمل ويمكن أن يزيد من الخطأ والإهمال، مما يؤثر على الأداء الوظيفي للمؤسسة بشكل عام.</p>	<p>A5</p>
<p>الجواب: تؤثر توجيهات العمل والتحديد المسبق للأهداف عاملاً إيجابياً في المركز بالنسبة لأداء العاملين</p> <p>التحليل: توجيهات العمل تعني الإرشادات والتوجيهات التي يتلقاها الموظفون من قبل الإدارة أو المسؤولين العليا بالمركز النفسي بشأن المهام التي يجب عليهم تنفيذها وكيفية تنفيذها بشكل صحيح أما تحديد الأهداف المسبقة، فيعني وضع أهداف محددة وواضحة قبل بدء العمل، حيث يتم تحديدها بعناية مع الأخذ بعين الاعتبار الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة تلعب هذه</p>	<p>A6</p>

العوامل دوراً هاماً في تحسين أداء العاملين في المؤسسة حيث توفر التوجيهات الواضحة إطاراً للعمل وسهل على الموظفين فهم ما يتوقع منهم وكيفية تحقيق ذلك بالإضافة إلى ذلك، يعمل تحديد الأهداف المسئلة في المركز على تحفيز الموظفين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المحددة
--

المصدر: من اعداد الطالبة

عرض وتحليل أجوبة السؤال الثاني: جاءت أجوبتهم على هذا السؤال على النحو التالي:

الجدول (03): أجوبة وتحليل السؤال الثاني

السؤال الثاني	
كيف يتم اختيار برامج التدريب الموجه بالأداء المناسبة للعاملين؟	
الجواب والتحليل	
<p>الجواب: من خلال استعراض الأهداف الاستراتيجية للشركة وتحديد المهارات المطلوبة لتحقيقها بحيث تحديد المهارات المطلوبة يساعد الشركة في تحديد احتياجات التدريب وتطوير القدرات لدي الموظفين لضمان أن يكونوا قادرين على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة بكفاءة وفاعلية</p> <p>التحليل: توضح المقابلة أن المدير يركز في اختيار برامج التدريب الموجه بالأداء على فحص وتقييم الأهداف الرئيسية التي يرغب المركز في تحقيقها على المدى الطويل ويتم تحديد المهارات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف، وهذا يشمل تحديد المهارات الفنية والمهارات الإدارية والقيادية والمهارات الشخصية التي يحتاجها العاملون في مختلف الأقسام</p>	A1
<p>الجواب: توضح المقابلة أن اختيار البرامج يكون بعد ان يتم الاستشارة مع الخبراء في مجال التدريب وتطوير الموارد البشرية أي بالتحديد في قسم رئيسة مصلحة المستخدمين لتحديد الاتجاهات ونقاط الضعف التي تحتاج الى تحسين وتطوير وتعزيز نقاط القوة من اجل تنمية اداء العاملين وتتم مراجعة برامج التدريب السابقة لتحديد النجاحات ونقاط التحسين.</p> <p>التحليل: توضح المقابلة عن كيفية اختيار برامج التدريب الموجه بالأداء وذلك من خلال الاستشارة مع خبراء التدريب وتطوير الموارد البشرية حيث يتضمن جمع الرؤى والمعرفة من الأشخاص الذين لديهم خبرة واسعة في هذا المجال ويتم استخدام هذه المعلومات لتقييم الحالة الحالية لبرامج التدريب وتحديد النقاط القوية والضعيفة بها، وكذلك تحديد التوجهات والاتجاهات الجديدة في مجال التدريب وتطوير الموارد البشرية.</p>	A2

<p>أما بالنسبة لمراجعة برامج التدريب السابقة فيتم تحليل النتائج والبيانات المتاحة من هذه البرامج التحديد ما إذا كانت قد حققت الأهداف المنشودة، وما إذا كانت هناك فرص لتحسين البرامج المستقبلية. هذا التحليل يتضمن فحص الأداء بناء على معايير محددة وتقييم فعالية البرامج في تطوير مهارات وأداء الموظفين بالمحمل، يتم تنفيذ هذه العمليات كجزء من استراتيجية الإدارة الاستراتيجية لضمان استمرارية تطوير المهارات وتحسين الأداء في المركز النفسي البيداغوجي</p>	
<p>الجواب: الجمع بين تقارير الأداء السابقة وملاحظات الرؤساء والمدراء لاختيار برامج التدريب الموجهة بالأداء يعكس إستراتيجية شاملة لضمان فعالية البرامج التدريبية وتحقيق أقصى استفادة منها</p> <p>التحليل: توضح المقابلة انه من خلال تقارير الأداء السابقة يتم تحليل أداء العاملين في الماضي يمكن أن توفر هذه التقارير معلومات قيمة حول نقاط القوة والضعف لكل فرد والمهارات التي يمكن تطويرها، والمجالات التي تحتاج إلى تحسين استنادا إلى هذه البيانات يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية الفردية والجماعية، ومن خلال ملاحظات الرؤساء والمدراء يقدم الرؤساء والمدراء وجهات نظرهم وتقييماتهم حول أداء موظفيهم بناءً على تفاعلهم اليومي معهم وملاحظاتهم حول الأداء والسلوك في بيئة العمل. يمكن أن توفر هذه الملاحظات نظرة أعمق عن القدرات والاحتياجات التطويرية للموظفين.</p>	<p>A3</p>
<p>الجواب: يتم اختيار برامج التدريب الموجه بالأداء من خلال تحليل وتصنيف الوظائف فهو يهدف إلى فهم وفحص المهام المطلوبة، والمسؤوليات والمهارات والخبرات الضرورية لأداء الوظيفة بكفاءة وبفضل تحليل الوظائف، يمكن للمنظمة فهم احتياجات العمل ومتطلبات الأداء بشكل أفضل، مما يمكنها من اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن توجيه البرامج التدريبية بفعالية.</p> <p>التحليل: توضح المقابلة انه من خلال فهم متطلبات الوظيفة وتقييم أداء العاملين، يمكن للمنظمة تحديد المهارات والمعرفة التي يجب تطويرها لدى الموظفين لتحقيق الأداء المطلوب. وبالتالي، يصبح من الأسهل تحديد الموضوعات والمهارات التي ينبغي تضمينها في برامج التدريب لضمان برنامج مثالي للتدريب الموجه بالأداء لهدف تحسين الأداء الفردي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمركز النفسي.</p>	<p>A4</p>
<p>الجواب: من خلال استطلاع آراء الموظفين وإجراء المقابلات معهم يعد وسيلتين مهمتين لفهم احتياجاتهم وتطلعاتهم من برامج التدريب الموجهة بالأداء. من خلال هذه العمليات، يمكن للمنظمة الاستماع إلى آراء الموظفين بشكل مباشر وفهم ما يشعرون بأنه من الضروري تحسينه أو تطويره في مهاراتهم وأدائهم. إلى جانب ذلك، يمكن للمقابلات الشخصية أن تكشف عن</p>	<p>A5</p>

<p>تحديات محددة يواجهها العاملون وتطلعاتهم المستقبلية في مساراتهم المهنية، مما يساعد في تحديد المواضيع والمهارات التي يجب تضمينها في برامج التدريب الموجه بالأداء.</p> <p>التحليل: بناءً على هذه الملاحظات والمقترحات المباشرة من الموظفين يمكن للمنظمة تخصيص الجهود والموارد لتطوير برامج تدريبية مخصصة تلي احتياجاتهم بشكل أفضل، وبالتالي تحسين أدائهم وتعزيز رضاهم والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال.</p>	
<p>الجواب: يتم تقييم أداء كل موظف بناءً على معايير محددة لتحديد برنامج تدريب يركز على أداء العاملين ويُحدد النقاط القوية والضعيفة في أدائه ومن خلال نتائج التقييم، يُمكن للمنظمة تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين، وبالتالي تحديد البرامج التدريبية الموجهة بالأداء التي يمكن توجيهها لتلبية احتياجات الموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية.</p> <p>التحليل: توضح المقابلة أن المركز يوفر نظرة شاملة على الأداء الفردي والجماعي، ويساعد في تحديد الفجوات في المهارات والمعرفة التي يمكن تعزيزها من خلال التدريب، مما يساهم في تطوير موظفينا وتعزيز كفاءتهم وإنتاجيتهم في المنظمة.</p>	<p>A6</p>

المصدر: من اعداد الطالبة

عرض وتحليل أجوبة السؤال الثالث: جاءت أجوبتهم على هذا السؤال على النحو التالي:

الجدول (04): أجوبة وتحليل السؤال الثالث

السؤال الثالث	
هل يركز المركز على تحسين أداء العاملين؟	
الجواب والتحليل	
<p>الجواب: نعم يركز المركز على تحسين أداء العاملين من خلال اعتماد المركز على برامج التدريب والتطوير الموجهة بالأداء لتحقيق هذا الهدف، إضافة إلى استخدام أدوات تقييم الأداء وإجراء مراجعات دورية لتقييم أداء العاملين وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين.</p> <p>التحليل: توضح المقابلة ان تحسين أداء العاملين يمثل هدفاً أساسياً للمركز، حيث يعتبر عنصراً محورياً لتحقيق النجاح والاستمرارية في الأعمال ومن خلال تحسين أداء العاملين يمكن للمركز تعزيز الإنتاجية ورفع مستوى الجودة وتحسين رضا العملاء</p>	<p>A1</p>
<p>الجواب: نعم يركز من خلال توفير برامج التدريب والتطوير الموجهة بالأداء تهدف إلى تطوير مهارات وقدرات العاملين يعتبر أمراً حيوياً.</p>	<p>A2</p>

<p>التحليل: توضح المقابلة أن المركز يعتمد على برامج التدريب تلك البرامج التي تستهدف مجالات الضعف وتعمل على تحسينها، وتوفير المهارات الجديدة التي يحتاجها العاملون لتحقيق الأهداف المؤسسية.</p>	
<p>الجواب: نوعاً ما لعدم توفر الوسائل الكافية لتحسين أداء العاملين إلا أنه يحاول معالجة الموضوع أكثر والعمل على تنمية أدائهم.</p> <p>التحليل: تكشف المقابلة أن المركز لا يركز تماماً على تحسين أداء العاملين إلا أنه يستخدم الموارد الداخلية بشكل أكبر، مثل تنظيم جلسات تدريبية داخلية أو استخدام الموارد البشرية المتاحة لديه بشكل أكثر فعالية من خلال توجيه العمل نحو المجالات الرئيسية التي تحتاج إلى تطوير.</p>	<p>A3</p>
<p>الجواب: يعمل المركز على تطوير وتحسين أداء العاملين، وبالتالي تعزيز قدرته على تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.</p> <p>التحليل: يعكس هذا الجواب التزام المركز بتحسين أداء العاملين كجزء أساسي من استراتيجيته العامة ويعني ذلك أن المركز يولي اهتماماً بتطوير مهارات وقدرات موظفيه من خلال توفير الدعم والموارد اللازمة، مثل برامج التدريب والتطوير والملاحظات الفردية من خلال هذه الجهود، يسعى المركز إلى تعزيز أداء العاملين وزيادة فعاليتهم في تحقيق أهداف المركز بشكل أكثر كفاءة. بالتالي، يعكس هذا التركيز على تطوير الموارد البشرية قدرة المركز على التكيف مع تحديات السوق وتحسين مستوى الخدمات المقدمة ورضا العملاء.</p>	<p>A4</p>
<p>الجواب: يسعى المركز إلى تعزيز أداء العاملين وزيادة فعاليتهم في تحقيق أهداف المركز بشكل أكثر كفاءة.</p> <p>التحليل: توضح المقابلة أن المركز يعمل على تحسين أداء موظفيه وزيادة كفاءتهم في تحقيق أهدافه بطريقة أكثر فعالية، مما يعكس التزامه الدائم بتطوير مهارات فريق العمل وتوفير البيئة المناسبة لتحقيق النجاح المستدام.</p>	<p>A5</p>
<p>الجواب: نعم يركز المركز على تحسين أداء العاملين لأنه يتبع نهجاً نفسياً بيداغوجياً، فمن الطبيعي أن يكون لديه اهتمام بتحسين أداء العاملين، وذلك لغالبية موظفي المركز من أطباء نفسيين يساعدون على فهم العوامل النفسية والتعليمية التي تؤثر على أداء الأفراد في العمل وكيفية تحسينها.</p> <p>التحليل: توضح المقابلة أن المركز يعتبر مكان عمل يتضمن استخدام للأساليب والتقنيات التعليمية الموجهة لتنمية المهارات والقدرات، بالإضافة إلى توفير الدعم النفسي والتوجيه للموظفين للتغلب على التحديات النفسية والعقلية التي قد تؤثر على أدائهم لذا، من الطبيعي أن يركز المركز</p>	<p>A6</p>

النفسي البيداغوجي على تحسين أداء العاملين من خلال تطبيق الأساليب والبرامج الموجهة نحو التطوير الشخصي والمهني.	
---	--

المصدر: من اعداد الطالبة

عرض وتحليل أجوبة السؤال الرابع: جاءت أجوبتهم على هذا السؤال على النحو التالي:

الجدول (05): أجوبة وتحليل السؤال الرابع

السؤال الرابع	
كيف يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا لمتطلبات الأداء في المؤسسة؟	
الجواب والتحليل	
<p>الجواب: يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على متطلبات الأداء، يمكن للمؤسسة توجيه جهودها التدريبية نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أفضل.</p> <p>التحليل: توضح المقابلة أنه عندما يكون للموظفين المهارات والمعرفة اللازمة للقيام بمهامهم بكفاءة، فإنهم أكثر قدرة على دعم تحقيق أهداف المؤسسة.</p>	A1
<p>الجواب: لا بد من تحليل الأداء الحالي لتحديد الاحتياجات التدريبية حيث يبدأ العمل بتقييم أداء الفريق أو الموظفين في المؤسسة ويتم ذلك من خلال مراجعات الأداء الدورية، وملاحظات الرؤساء والزملاء، وتقييمات الأداء الذاتية.</p> <p>التحليل: يُحدد هذا التحليل الفجوات بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي لكل فرد أو الفريق بأسره.</p>	A2
<p>الجواب: من خلال تقييمات الأداء الذاتية يقدم الموظفون تقييمات لأدائهم الشخصي، ويتناولون فيها نقاط القوة والضعف والقرص التطوير، يمكن أن تكون هذه التقييمات مفيدة في فهم كيفية تحسين الأداء والتعلم من التجارب السابقة.</p> <p>التحليل: يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال التطرق إلى الفجوات بداية من نقطة الانطلاق التطوير، خطط العمل وبرامج التدريب الموجهة وصولاً لتحسين الأداء وتطوير المهارات والقدرات الضرورية لتحقيق الأهداف المؤسسية.</p>	A3
<p>الجواب: مراجعات الأداء الدورية بالمركز حيث تعقد هذه المراجعات فرصة للتقييم المنتظم لأداء الموظفين، وتقديم الملاحظات والتغذية الراجعة بشأن أدائهم.</p>	A4

<p>التحليل: توضح هذه المقابلة ان مراجعات الاداء الدورية بالمركز تتيح للمديرين والموظفين فهم نقاط القوة والضعف والفجوات في الأداء.</p>	
<p>الجواب: يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال ملاحظات الرؤساء والزلاء حيث يعتمد هذا الجزء من التحليل على تقييمات المديرين والزلاء المباشرين والموظفين. التحليل: توضح هذه المقابلة أنه يمكن أن تكون هذه الملاحظات ذات دقة عالية وتوفر نظرة شاملة حول أداء الموظفين وتفاعلاتهم في بيئة العمل.</p>	<p>A5</p>
<p>الجواب: بناء على الفجوات التدريبية وتقييمات الأداء السابقة للعاملين التحليل: توضح هذه المقابلة أنه من خلال تحديد الفجوات التدريبية لأداء العاملين يمكن إبراز نقاط الضعف وبالتالي تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد.</p>	<p>A6</p>

المصدر: من اعداد الطالبة

عرض وتحليل أجوبة السؤال الخامس: جاءت أجوبتهم على هذا السؤال على النحو التالي:

الجدول (06): أجوبة وتحليل السؤال الخامس

السؤال الخامس	
كيف تقييم مساهمتك في سير العمل الإداري بالمركز النفسي البيداغوجي؟	
الجواب والتحليل	
<p>الجواب: بالنسبة للمدير مساهمته تمثلت في القيادة والإشراف حيث قدم قيادة فعالة للفريق، وأشرف على مجموعة من المشاريع والمبادرات التي تعزز رؤية وأهداف المركز. التحليل: توضح المقابلة ان المدير قام بتطوير رؤية واضحة للمركز ووضع خطط استراتيجية لتحقيق هذه الرؤية و توجيه الفريق نحو تنفيذ هذه الخطط بشكل فعال</p>	<p>A1</p>
<p>الجواب: ساهمت في تنظيم الأنشطة والفعاليات وضمان سيرها بفعالية، مما أدى إلى تحسين تجربة العملاء والمشاركين. التحليل: توضح المقابلة ان جهوده في تنظيم الانشطة والفعاليات اسهمت بشكل كبير في تعزيز اداء العاملين وتحقيق اهداف المركز بفاعلية</p>	<p>A2</p>
<p>الجواب: ساهمت في تقديم أفكار جديدة ومبتكرة لتحسين العملية الإدارية والبرامج التي يقدمها المركز.</p>	<p>A3</p>

	التحليل: الابتكار والابداع احدى مساهمات المهمة في المركز النفسي لخلق جو جديد وتطوير في مجال العمل.
A4	الجواب: أدت واجباتي بنزاهة وأخلاقية عالية مع الالتزام بالمعايير الأخلاقية ومسؤوليتي نحو المركز والمجتمع. التحليل: توضح المقابلة ان الالتزام بأخلاقيات العمل مساهمة لا بد من توافرها بين موظفي المركز.
A5	الجواب: قدمت دعماً فعالاً وتعاونت مع زملائي في العمل لتحقيق أهداف المركز وتطويره. التحليل: توضح المقابلة ان التواصل بين الموظفين لا يتسم بالمرونة الا ان مساهمتها في التواصل والتعاون ساهمت في السير الاداري بالمركز النفسي.
A6	الجواب: ساهمت في تحقيق الأهداف والرؤية الاستراتيجية للمركز من خلال تنفيذ الخطط وتقييم النتائج. التحليل: من خلال تحويل الاهداف الاستراتيجية الى خطط عمل ملموسة وواقعية يمكن تنفيذها.

المصدر: من اعداد الطالبة

عرض و تحليل أجوبة السؤال السادس: جاءت أجوبتهم على هذا السؤال على النحو التالي:

الجدول (07): أجوبة وتحليل السؤال السادس

السؤال السادس	
ماهي الخطوات التي تتبعها لتحديد احتياجات التدريب الموجه بالأداء للعاملين؟	
الجواب والتحليل	
A1	الجواب: التقييم الشامل لأداء الموظفين هو الخطوة الأولى والأساسية في تحديد احتياجات التدريب. التحليل: حسب اجابة المدير يجب أن يتضمن هذا التقييم تقييماً موضوعياً لأداء عمل موظف بناءً على معايير محددة مسبقاً، مثل أهداف الأداء السنوية ومعايير الوظيفة.
A2	الجواب: مقارنة بين المهارات والمعرفة المطلوبة للوظيفة وبين المهارات والمعرفة الحالية للموظفين، يساعد ذلك في تحديد التفاعل مع الموظفين والفرق.

<p>التحليل: توضح المقابلة انه يمكن تشجيع التفاعل المباشر مع الموظفين التفاعل مع الموظفين والفرق العمل يمكن تشجيع التفاعل المباشر مع الموظفين والفرق العمل لتحديد احتياجات التدريب الموجه بالأداء.</p>	
<p>A3 الجواب: الاستفادة من البيانات والتحليلات حيث يمكن استخدام البيانات والتحليلات المتاحة، مثل معدلات الانتاجية والجودة ومعدلات الانتقال بين الوظائف، لتحديد احتياجات التدريب بشكل دقيق وموجه، وتوجيه الاستثمار في التدريب إلى المجالات الأكثر أهمية وتأثيرا. التحليل: توضح المقابلة ان المحاسب يركز على الاستخدام الامثل للبيانات المتاحة في معرفة الفجوات والاطفاء اللازم تصحيحها وبالتالي تحديد للاحتياجات التدريب الموجه بالأداء.</p>	
<p>A4 الجواب: يتطلب تحديد احتياجات التدريب الموجه بالأداء مراجعة دقيقة لأهداف العمل الحالية واستراتيجيات الشركة. التحليل: توضح المقابلة انه يجب أن يتمشى التدريب مع أهداف الشركة الضمان تحقيق أقصى قيمة مضافة.</p>	
<p>A5 الجواب: يمكن تنظيم جلسات جماعية أو اجتماعات فردية المناقشة تجارب العمل وتحديد المهارات والمعرفة التي يجب تطويرها. التحليل: توضح المقابلة ان هذه الفرصة لمشاركة افكارهم وآرائهم حول كيفية تطوير مهاراتهم وتعزيز ادائهم في العمل.</p>	
<p>A6 الجواب: تقييمات الأداء الذاتية من خلال تحليل الاحتياجات التدريبية لأداء كل فرد التحليل: يُحدد هذا التحليل الفجوات بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي لكل فرد أو الفريق بأسره.</p>	

المصدر: من اعداد الطالبة

عرض وتحليل أجوبة السؤال السابع: جاءت أجوبتهم على هذا السؤال على النحو التالي:

الجدول (08): أجوبة وتحليل السؤال السابع

السؤال السابع	
ماهي التحديات التي تواجهها في تطبيق التدريب الموجه بالأداء؟ وكيف يتم التغلب على هذه التحديات؟	
الجواب والتحليل	
<p>الجواب: يعتبر تحدياً تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للأفراد والفرق بالمركز وقد يكون هذا بسبب عدم وضوح الأهداف المحددة للتدريب أو عدم وجود عملية فعالة لتقييم الاحتياجات وللتغلب عليه لا بد من قياس النتائج بطريقة فعالة ومثالية.</p> <p>التحليل: يجب استخدام أدوات قياس فعالة لتقييم تأثير التدريب على الأداء الفردي وأداء المؤسسة بشكل عام.</p>	A1
<p>الجواب: توافق الأهداف بالمركز بحيث قد يكون هناك اختلاف في تحديد الأهداف بين الفرد والمدير أو بين الفرد والمؤسسة ويمكن التغلب عليها بتحديد الأهداف بشكل واضح</p> <p>التحليل: توضح المقابلة أنه يمكن أن يؤدي هذا الاختلاف إلى عدم فعالية التدريب أو عدم التركيز على الأولويات الصحيحة وعليه يجب تحديد الأهداف التدريبية بوضوح وضعف الخطط لتحقيقها.</p>	A2
<p>الجواب: مقاومة التغيير قد يواجه المدربين والموظفين مقاومة لتغيير العادات القديمة أو اعتماد مهارات وأساليب جديدة. هذا يمكن أن يعيق عملية التطوير والتحسين المستمر.</p> <p>التحليل: توضح المقابلة ان التغيير في المركز يعيق ويشبط من اداء الافراد الا انه يمكن استبداله والتغلب عليه بالتحفيز واعتماد اساليب مختلفة.</p>	A3
<p>الجواب: قلة المشاركة والانخراط قد يعاني بعض الأفراد من قلة الانخراط في عمليات التدريب سواء بسبب عدم رغبتهم الشخصية أو عدم رؤيتهم للقيمة المضافة من البرنامج التدريبي.</p> <p>التحليل: يجب التواصل المستمر مع الموظفين والمشاركين لفهم احتياجاتهم وضمان مشاركتهم الفعالة في عمليات التدريب.</p>	A4
<p>الجواب: من التحديات الرئيسية بالمركز هو التخطيط الفعال وصعوبة قياس النتائج النهائية للمؤسسة و يمكن مواجهة هذا التحدي بالتخطيط الفعال وقياس الاثر بطريقة صحيحة.</p>	A5

<p>التحليل: ينبغي وضع خطط تدريبية متكاملة تأخذ في اعتبارها الموارد المتاحة واحتياجات المشاركين.</p>	
<p>A6 الجواب: التواصل بين الافراد يعيق عملية التدريب الموجه بالأداء لعدم قابلية فهم الافراد ومتطلباتهم الا انه يمكن التغلب عليه انطلاقا من وضع خطط بديلة ونشاطات تجعل التواصل بين الافراد أكثر مرونة.</p> <p>التحليل: توضح المقابلة إن العلاقات بين الأفراد أي البيئة العملية أكبر تحدي لتطبيق التدريب الموجه بالأداء وذلك لصعوبة فهم العنصر البشري ولكن بإمكان وضع خطط تدريبية متكاملة لتطوير والتغلب على هذا التحدي.</p>	

المصدر: من اعداد الطالبة

عرض وتحليل أجوبة السؤال الثامن: جاءت أجوبتهم على هذا السؤال على النحو التالي:

الجدول (09): أجوبة وتحليل السؤال الثامن

السؤال الثامن	
كيف تقيس تأثير التدريب الموجه بالأداء على أداء العاملين بالمركز النفسي البيداغوجي؟	
الجواب والتحليل	
<p>A1 الجواب: نعلم الملاحظة المباشرة ومراقبة الأداء حيث يمكن للمشرفين أو المديرين مراقبة الأداء المباشر للعاملين أثناء تطبيقهم للمهارات والمعرفة التي اكتسبوها من التدريب.</p> <p>التحليل: توضح المقابلة أن مدير المركز يعتمد على ملاحظة التغييرات في سلوك وأداء العاملين حيث يظهر ذلك في أداء العمل سواء بالسلب أو بالإيجاب.</p>	
<p>A2 الجواب: استخدام أدوات التحليل والقياس كالاستبيان او بملاحظة سيرورة العمل ومقارنتها بالأداء السابق.</p> <p>التحليل: توضح المقابلة أن تحديد مدى فعالية التدريب الموجه بالأداء يعتمد على التأثير على أداء العاملين في تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم.</p>	
<p>A3 الجواب: مقابلات شخصية يمكن إجراء مقابلات شخصية مع العاملين لتقييم تأثير التدريب على أدائهم ومدى استفادتهم منه في أداء مهامهم بشكل أفضل.</p> <p>التحليل: توضح المقابلة أنه يمكن للمقابلات أن تسلط الضوء على النقاط القوية والضعف وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير إضافي.</p>	

<p>A4 الجواب: يمكن إجراء استطلاعات لقياس رضا الموظفين عن جودة التدريب وكيفية تأثيره على أدائهم.</p> <p>التحليل: توضح المقابلة أنه يمكن أن تتضمن هذه الاستطلاعات أسئلة حول فهمهم للمواد التدريبية وقدرتهم على تطبيقها في العمل اليومي</p>	
<p>A5 الجواب: يمكن جمع البيانات ذات الصلة بالأداء قبل وبعد التدريب وتحليلها لتحديد أي تغييرات قد حدثت.</p> <p>التحليل: توضح المقابلة أنه يمكن استخدام تقنيات التحليل الإحصائي لتحليل البيانات وتقديم استنتاجات مفيدة حول تأثير التدريبية.</p>	
<p>A6 الجواب: يمكنهم ملاحظة التغييرات في سلوكهم وأدائهم وتقديم التغذية الراجعة المباشرة</p> <p>التحليل: توضح المقابلة أداة قياس تأثير تطبيق التدريب الموجه بالأداء الا وهي الملاحظة المباشرة لنتائج اداء العاملين.</p>	

المصدر: من اعداد الطالبة

عرض وتحليل أجوبة السؤال التاسع: جاءت أجوبتهم على هذا السؤال على النحو التالي:

الجدول (10): أجوبة وتحليل السؤال التاسع

السؤال لتاسع	
كيف تتم متابعة تقدم العاملين في برامج التدريب وتقديم الدعم اللازم لهم؟	
الجواب والتحليل	
<p>A1 الجواب: يتضمن نظام متابعة يتم تطبيقه في المؤسسة جدولاً رصياً دقيقاً لمتابعة تقدم المشاركين في برامج التدريب.</p> <p>التحليل: توضح المقابلة انه يتم تحديد فترات زمنية محددة المراجعة التقدم وتقديم الدعم اللازم، سواء كان ذلك عبر اجتماعات فردية أو جلسات تقييم جماعية.</p>	
<p>A2 الجواب: يتم تعيين موظفي دعم مختصين يقومون بمتابعة تقدم الموظفين في برامج التدريب وتقديم الدعم والمشورة اللازمة.</p> <p>التحليل: توضح المقابلة ان هؤلاء الموظفون مدربين مختصين أو موظفين ذوي خبرة في المجال.</p>	

<p>A3 الجواب: لا يتم التركيز على متابعة تقدم العاملين في برامج التدريب بالمركز الا انه لا بد من اعتماد مجموعة من الاجراءات لتعزيز متابعة تقدم التدريب.</p> <p>التحليل: تكشف المقابلة ان المركز لا يقدم على متابعة تقدم العاملين في برامج التدريب الموجه بالأداء وانه لا بد ان يتخذ اساليب لدعم متابعة تقدم العاملين.</p>	
<p>A4 الجواب: متابعة تقدم العاملين بالاعتماد على موظفين ذوي خبرة في المجال.</p> <p>التحليل: الاعتماد على اشخاص في المؤسسة الذين لهم خبرة ومعرفة عميقة في مجال التدريب والعمل.</p>	
<p>A5 الجواب: نوعا ما تتم متابعة تقدم العاملين في برامج التدريب الموجه بالأداء باعتماد مجموعة من الاجراءات مثل تحديد أهداف واضحة للبرنامج ولكل عامل متدرب مشارك فيه</p> <p>التحليل: توضح المقابلة ان المركز يستخدم ادوات فعالة لإجراء اجتماعات دورية لمناقشة التقدم والتحديات التي يواجهها العاملين.</p>	
<p>A6 الجواب: مساعدة المتدربين للمدربين على تحقيق اهدافهم التدريبية وتطوير مهاراتهم لهم</p> <p>التحليل: توضح المقابلة ان المتدربين تتم متابعتهم من قبل المدربين بالمركز النفسي البيداغوجي</p>	

المصدر: من اعداد الطالبة

عرض وتحليل أجوبة السؤال العاشر: جاءت أجوبتهم على هذا السؤال على النحو التالي:

الجدول (11): أجوبة وتحليل السؤال العاشر

السؤال العاشر	
كيف تتأكد من التدريب الموجه بالأداء انه فعال ومفيد للعاملين؟	
الجواب والتحليل	
<p>A1 الجواب: من خلال تقييم اداء العاملين لقياس فعالية التدريب الموجه بالأداء بعد انتهاء تطبيقه</p> <p>التحليل: توضح هذه المقابلة انه يتيح هذا للمتدربين التحقق من استيعاب المفاهيم وتطبيقها في بيئة العمل الفعلية.</p>	
<p>A2 الجواب: يتم التأكد بالتطبيق العملي حيث يمثل مؤشر فعالية التدريب في قدرة المشاركين على تطبيق المهارات والمعرفة التي اكتسبوها في برنامج التدريب في مواقف العمل اليومية.</p> <p>التحليل: يمكن تحقيق هذا من خلال متابعة وتقييم كيفية تطبيق المفاهيم المدربة في مشاريع العمل الفعلية.</p>	

<p>الجواب: للتأكد من التدريب الموجه بالأداء انه فعال من خلال مقارنة معايير الأداء السابقة قبل وبعد التدريب لتحديد ما إذا كان هناك تحسن في أداء الموظفين</p> <p>التحليل: توضح المقابلة أنه يمكن استخدام هذا التحليل لتحديد الفوائد الفعلية التي أحدثها التدريب.</p>	<p>A3</p>
<p>الجواب: يمكن الاعتماد على تغذية راجعة من رؤساء الموظفين وزملائهم لتقدير تأثير التدريب على أدائهم وتطورهم المهني تقديم هذه الآراء الخارجية والتأكد من فعالية التدريب الموجه بالأداء</p> <p>التحليل: بناء على ذلك يمكن أن يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف وتحديد المجالات التي تحتاج إلى مزيد من التطوير.</p>	<p>A4</p>
<p>الجواب: للتأكد من فعالية تطبيق التدريب الموجه بالأداء تتم مراقبة التغييرات في السلوك والاداء لتحديد ما إذا كانوا يطبقون المفاهيم والمهارات التي تعلموها في البيئة العملية.</p> <p>التحليل: توضح المقابلة ان تطبيق التدريب الموجه بالأداء لا بد وان تتم متابعته للتأكد من استمرار نتائجه المرجوة.</p>	<p>A5</p>
<p>الجواب: الملاحظات والمراجعة الدورية للمتدربين لتحفيزهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المحددة</p> <p>التحليل: تم تقديم الدعم اللازم للمتدربين من خلال تطبيق التحفيز والتوجيه ومتابعة ادائهم بالملاحظة المباشرة.</p>	<p>A6</p>

المصدر: من اعداد الطالبة

عرض وتحليل أجوبة السؤال الحادي عشر: جاءت أجوبتهم على هذا السؤال على النحو التالي:

الجدول (12): أجوبة وتحليل السؤال الحادي عشر

السؤال الحادي عشر	
ما هو واقع التدريب الموجه بالأداء في المركز النفسي البيداغوجي؟	
الجواب والتحليل	
<p>الجواب: يتطلب الى تكثيف الجهود بحيث كل طرف له دور حيوي يساهم في تعزيز جودة العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المرجوة.</p> <p>التحليل: توضح المقابلة ان الحاجة الماسة لتضافر جهود جميع الأطراف المعنية لضمان تنفيذ وتفعيل التدريب الموجه بالأداء بشكل فعال ومستدام.</p>	<p>A1</p>
<p>الجواب: يعتبر وسيلة لتحسين مهارات الأفراد وزيادة فرص النجاح في المجالات المهنية.</p>	<p>A2</p>

<p>التحليل: هذه العوامل مجتمعة تخلق بيئة تعليمية غير محفزة مما يحد من قدرة العاملين على تحقيق الأداء المطلوب ويؤثر سلبا على جودة التدريب المقدمة في المركز.</p>	
<p>الجواب: شبه منعدم حاليا لعدم وجود تدريب وتطوير مستمر. التحليل: تكشف المقابلة انعدام التدريب الموجه بالأداء بالمركز من قلة الفعالية بشكل كبير بسبب البيئة الغير ملائمة والعديد من أسباب أخرى أدت إلى اضمحلال التدريب الموجه بالأداء وقف استمراريته.</p>	<p>A3</p>
<p>الجواب: نوعا ما متوسط وذلك بسبب نقص الخبرة من خلال بعض المدربين يفتقرون الى الخبرة او المعرفة الكافية في تطبيق هذا النوع من التدريب بفعالية. التحليل: نقص الخبرة يعرقل تنفيذ فعال للتدريب الموجه بالأداء مما يؤثر سلبا على جودة التعليم المقدمة ويقلل من قدرة المركز على تحقيق اهدافه التعليمية.</p>	<p>A4</p>
<p>الجواب: يعتمد على النصح والتوجيه لقلة الدورات التدريبية فقد لا يكون هناك برامج تدريبية كافية لتأهيل المختصين على استراتيجيات التدريب الموجه بالأداء. التحليل: توضح المقابلة ان واقع التدريب الموجه بالأداء ليس بتلك الاهمية الا ان هذا النقص على الجودة العامة للتعليم المقدم ويحد من فعالية المركز في تحقيق أهدافه التعليمية والتربوية.</p>	<p>A5</p>
<p>الجواب: ليس بشكل رسمي لسبب بيئة المركز الغير محفزة والبيئة التعليمية قد تكون غير ملائمة لدعم وتحفيز العاملين على تحقيق الاداء المطلوب التحليل: توضح المقابلة ان البيئة التعليمية غير المحفزة تخلق العديد من العقبات أمام تحقيق التدريب الموجه بالأداء مما يؤثر سلبا على الجودة التعليمية وعلى قدرة المركز في الوصول الى أهدافه التعليمية.</p>	<p>A6</p>

المصدر: من اعداد الطالبة

عرض وتحليل أجوبة السؤال الثاني عشر: جاءت أجوبتهم على هذا السؤال على النحو التالي:

الجدول (13): أجوبة وتحليل السؤال الثاني عشر

السؤال الثاني عشر	
هل يوجد دور للتدريب الموجه بالأداء في تحسين أداء العاملين بالمركز النفسي البيداغوجي؟	
الجواب والتحليل	
A1	الجواب: نعم هذا النوع من التدريب يكون مخصصا وفقا للوظيفة حيث يتم تصميم برامج التدريب الموجه بالأداء بناء على احتياجات كل وظيفة في المركز مما يجعل التدريب الموجه بالأداء أكثر فعالية وتأثيرا في تحسين أداء العاملين. التحليل: من خلال تحسين أداء العاملين يتمكن المركز النفسي البيداغوجي من تحقيق اهدافه بشكل أكثر فعالية لأنه يربط التدريب بأداء العاملين.
A2	الجواب: فعلا له دور بحيث يساعد التدريب الموجه بالأداء كل عامل على تحديد نقاط القوة والضعف في أدائه الفردي وتوجيهه نحو تطوير المهارات الضرورية لتحقيق الأداء المطلوب. التحليل: التدريب الموجه بالأداء يمكن كل فرد من تحديد نقاط قوته وضعفه في أدائه الفردي، ويوجهه بعد ذلك نحو تطوير المهارات الضرورية لتحقيق الأداء المطلوب.
A3	الجواب: دور التدريب الموجه بالأداء يكمن في تطوير وتنمية قدرات أداء العاملين وتحسينها من اجل تحقيق أهداف المركز بناء على الوظيفة التي يتخذها. التحليل: توضح المقابلة اهمية التدريب الموجه بالأداء في تحسين أداء العاملين من اجل الوصول الى الاهداف المرجوة.
A4	الجواب: يمكن للتدريب الموجه بالأداء توجيه العاملين نحو المسارات المهنية المناسبة لهم وتطوير خطط تطوير مهني لتحقيق أهدافهم المهنية. التحليل: توضح المقابلة دور التدريب الموجه بالأداء في تحديد وتسيير المسار المهني للأفراد.
A5	الجواب: يساهم التدريب الموجه بالأداء في تعزيز الروح المعنوية للعاملين وزيادة مستوى التحفيز من خلال توجيههم نحو أهداف محددة وتقديم التغذية الراجعة البناءة

التحليل: توضح المقابلة أنه بتوجيه العاملين نحو أهداف محددة يظهر للعمال أنهم مهمين وتساعد في تطوير مهاراتهم وتحسين ادائهم وزيادة استعدادهم للتحديات وتحقيق النجاح في مجال عملهم.	
الجواب: يعتبر العاملون في المركز النفسي البيداغوجي التدريب الموجه بالأداء فرصة لتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم عن وظائفهم وانتمائهم للمؤسسة. التحليل: توضح المقابلة ان العاملين بالمركز لديه وعي كافي بأهمية التدريب الموجه بالأداء في تحسين أداء العاملين.	A6

المصدر: من اعداد الطالبة

عرض وتحليل أجوبة السؤال الثالث عشر: جاءت أجوبتهم على هذا السؤال على النحو التالي:

الجدول (14): أجوبة وتحليل السؤال الثالث عشر

السؤال الثالث عشر	
كيف يساهم التدريب الموجه بالأداء في تحسين أداء العاملين؟	
الجواب والتحليل	
الجواب: يساهم التدريب الموجه بالأداء بتحديد الأهداف الشخصية والمهنية بشكل واضح التحليل: توضح المقابلة أن التدريب الموجه بالأداء يوجههم نحو الخطوات اللازمة لتحقيق أهدافهم ولتحسين أداء العاملين.	A1
الجواب: إسهام التدريب الموجه بالأداء يكمن في تطوير المهارات الفنية والشخصية الضرورية لأداء الوظائف بفعالية. التحليل: حسب ما توضحه المقابلة يساعد التدريب الموجه بالأداء في زيادة كفاءة العاملين ويوفر فرص لتنمية مهارات العاملين.	A2
الجواب: يعزز الروح المعنوية والتحفيز. التحليل: يساهم التدريب الموجه بالأداء في زيادة مستوى التحفيز من خلال توجيههم نحو أهداف محددة.	A3
الجواب: يبرز اسهام التدريب الموجه بالأداء في تحسين اداء العاملين من خلال تدريب الفرد على ادائه وتطويره وتنميته بشكل أفضل. التحليل: هذا النوع من التدريب الموجه بالأداء يساهم في تطوير أداء الفرد اتجاه منصبه.	A4
الجواب: يساهم في زيادة مستوى الثقة وزيادة استعدادهم لمواجهة التحديات	A5

التحليل: توضح المقابلة ان التدريب الموجه بالأداء يزيد من ثقة الفرد بما ان مهاراته برزت و تطورت مما تسهل عليه مواجهة التحديات.	
الجواب: بتحسين الاداء الفردي يتحسن الاداء الجماعي. التحليل: يساهم التدريب الموجه بالأداء في تحسين العمل الجماعي للأفراد.	A6

المصدر: من اعداد الطالبة

عرض وتحليل أجوبة السؤال الرابع عشر: جاءت أجوبتهم على هذا السؤال على النحو التالي:

الجدول (15): أجوبة وتحليل السؤال الرابع عشر

السؤال الرابع عشر	
ماهي خطتك لضمان استمرار فعالية التدريب الموجه بالأداء في المركز النفسي البيداغوجي؟	
الجواب والتحليل	
الجواب: تقييم الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل دوري يتمثل جزءاً أساسياً من استمرارية التدريب الموجه بالأداء في تقييم احتياجات الموظفين للتدريب بانتظام. التحليل: يساعد هذا التقييم في تحديد المهارات التي يجب تطويرها وتوجيه الجهود التدريبية بشكل موجه.	A1
الجواب: مراجعة وتحليل نتائج التدريب بانتظام يجب إجراء مراجعات دورية لنتائج التدريب التقييم فعالية البرامج وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. التحليل: يساعد ذلك في ضمان تحقيق الأهداف المرجوة وتحسين جودة التدريب.	A2
الجواب: تشجيع المشاركة الفعالة وتعزيز التواصل بين الموظفين. التحليل: ينبغي تشجيع الموظفين على المشاركة الفعالة في البرامج التدريبية وتبادل الخبرات والمعرفة مع زملائهم. كما يجب تعزيز التواصل بين الموظفين والإدارة لتبادل الملاحظات والاقتراحات بشأن التدريب.	A3
الجواب: يجب تخصيص الموارد المالية والبشرية الكافية لدعم برامج التدريب الموجه بالأداء، بما في ذلك توظيف المدربين المؤهلين وتوفير التقنيات والمعدات اللازمة. التحليل: توفير موارد التدريب الكافية للوصول الى نتائج التدريب الموجه بالأداء.	A4
الجواب: متابعة وتقييم فعالية التدريب الموجه بالأداء من خلال تحليل نتائج الاداء للموظفين بعد التدريب.	A5

التحليل: توضح المقابلة أن فعالية التدريب تكون بالاستمرار والمتابعة من خلال تقييم نتائج أداء العاملين.	
الجواب: انشاء تكوينات خاصة بكل فرد لتطوير مهاراتها بناء على احتياجاته التدريبية. التحليل: وضع خطط تطوير مهني مخصصة لكل موظف بناء على احتياجاته التدريبية وأهدافه المهنية.	A6

المصدر: من اعداد الطالبة

عرض وتحليل أجوبة السؤال الخامس عشر: جاءت أجوبتهم على هذا السؤال على النحو التالي:

الجدول (16): أجوبة وتحليل السؤال الخامس عشر

السؤال الخامس عشر	
كيف تعتقد أن التدريب الموجه بالأداء سيتطور في المستقبل بالمركز النفسي؟	
الجواب والتحليل	
الجواب: قد يشهد التدريب الموجه بالأداء استخداماً متزايداً للتكنولوجيا الحديثة مثل الواقع الافتراضي والذكاء الاصطناعي لتحسين تجربة التعلم وزيادة الفعالية. التحليل: اعتماد التكنولوجيا الحديثة في تطوير التدريب الموجه بالأداء.	A1
الجواب: التعلم من التجارب والبحوث يمكن أن يتم التطور من خلال التعلم من التجارب، السابقة والبحوث في مجال التدريب والتطوير مما يسمح بتبني الممارسات الفعالة والمبتكرة في المستقبل. التحليل: توضح المقابلة ان الممارسة والتعلم مما سبق يمكن ان يساهم في تطوير التدريب الموجه بالأداء.	A2
الجواب: تطوير مهارات التوجيه والتغذية الراجعة من المرجح أن يشمل التطور المستقبلي للتدريب الموجه بالأداء تطوير مهارات التوجيه وتقديم التغذية الراجعة بشكل أكثر انتشاراً وفعالية، وذلك لتعزيز الأداء وتحقيق الأهداف بشكل أفضل. التحليل: توضح المقابلة أن تطوير مهارات التوجيه والتغذية الراجعة في سياق التدريب الموجه بالأداء يشمل التركيز على تحسين التواصل بين المدرب والمتدرب، وفهم احتياجات المتدربين بشكل أفضل بالإضافة إلى التوجيه الفعال الذي يتطلب من المدربين تقديم ملاحظات بناءة يمكن أن تعزز من كفاءة عملية التغذية الراجعة، وتساعد في توفير ملاحظات فورية.	A3

<p>A4 الجواب: يمكن أن يتم تعزيز التدريب الموجه بالأداء من خلال التركيز على النهج التقديري وتعزيز التفاعل بين المدربين والمتدربين، مما يساعد في بناء بيئة تعليمية محفزة. التحليل: تبني النهج التقديري والتفاعلي يساهم في تطوير التدريب الموجه بالأداء.</p>	<p>A4</p>
<p>A5 الجواب: التركيز على التعلم المستمر قد يتم التركيز أكثر على إدماج ثقافة التعلم المستمر داخل المركز النفسي، وتشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم ومعرفتهم باستمرار. التحليل: توضح المقابلة ان تعزيز الثقافة التنظيمية يمكن ان يطور التدريب الموجه بالأداء لتحسين أداء العاملين.</p>	<p>A5</p>
<p>A6 الجواب: توجيه متنوع ومخصص من الممكن أن يتم تطوير برامج التدريب الموجه بالأداء بشكل أكثر تخصيصاً وتنوعاً لتلبية احتياجات الفرد ومساره المهني بشكل أفضل. التحليل: من خلال توجيه متنوع ومتخصص يمكن للفرد تنمية قدراته وتطوير أدائه أكثر.</p>	<p>A6</p>

المصدر: من اعداد الطالبة

المبحث الثاني: المناقشة والنتائج

المطلب الأول: مناقشة المقابلة:

- تميزت اجابات أفراد العينة بالثقت لكونها مبعثرة بين الحياد والاتفاق، من خلال تقييم محتوى البرامج التدريبية، حيث كان هناك اتفاق جزئي على ان البرامج التدريبية حققت لأفرد المركز القدرة على مواجهة التحديات والصعوبات ومن جهة اخرى لم يكن هناك اتفاق كلي على ذلك لضعف الوعي بأهمية التدريب الموجه بالأداء وعدم توافر موارد التدريب الكافية التي تمكن المتدربين من تنمية مهاراتهم.
- فيما يخص اجوبة المستجوبين حول واقع التدريب الموجه بالأداء في تحسين اداء العاملين بالمركز كانت شبه منعدمة ويرجع ذلك لأسباب عديدة منها:
 - ✓ عدم توفر الموارد اللازمة للبيئة العملية العاملين.
 - ✓ ضعف خبرات المدربين.
 - ✓ عدم الاستمرار في التدريبات بشكل دائم.
- أظهرت بوضوح أن العاملين الذين خضعوا للتدريب الموجه بالأداء شهدوا تحسينات ملموسة في أدائهم الوظيفي كانت هناك زيادة في الكفاءة والإنتاجية، وانخفاض في معدلات الأخطاء، وتحسن في جودة العمل المنجز لكن عدم استمرار التدريب جعل مستوى العاملين لا يواكب التطورات والتغيرات الجديدة

المطلب الثاني: نتائج الدراسة

ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة تم التوصل الى مجموعة من النتائج

أولا / نتائج اختبار الفرضيات:

بعد استعراضنا لمختلف جوانب الموضوع من خلال الدراسة النظرية من جهة والدراسة الميدانية بالمركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنيا بالمنية، توصلنا أثناء اختبار الفروض الى ما يلي:

➤ فيما يخص الفرضية الرئيسية: دور التدريب الموجه بالأداء يكمن في تنمية وتطوير قدرات ومهارات وسلوك العاملين لتحسين أدائهم بالمركز النفسي البيداغوجي.

يتضح إن التدريب الموجه بالأداء يلعب دوراً محورياً في تنمية وتطوير قدرات ومهارات وسلوك العاملين في المركز النفسي البيداغوجي، مما يساهم في تحسين أدائهم بشكل ملحوظ حيث يعتمد هذا النوع من التدريب على تحليل دقيق للاحتياجات التدريبية للأداء مما يتيح تصميم برامج مخصصة تستهدف الجوانب المحددة التي تحتاج إلى تطوير عبر التركيز على المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة.

يتيح التدريب الموجه بالأداء للعاملين في المركز تطبيق ما تعلموه بشكل فعال في بيئة عملهم الدراسات والتجارب العملية تؤكد أن هذا النهج يؤدي إلى تحسينات ملموسة في جودة العمل.

حيث يصبح العاملون أكثر كفاءة في أداء مهامهم وأكثر تفاعلاً وتفهماً لأداء عملهم والتحسين في الأداء يعزز من قدرة المركز على تحقيق أهدافه التربوية والنفسية، مما يثبت صحة الفرضية بأن التدريب الموجه بالأداء يساهم بفعالية في تطوير قدرات ومهارات وسلوك العاملين في المركز النفسي البيداغوجي.

- الفرضية الفرعية الأولى: التدريب الموجه بالأداء له تأثير في أداء العاملين أي تدريب يتفق مع حاجات العمل في المنظمة وهذا ما يميزه عن التدريب العام.

تتجسد الفرضية التي تقول ان التدريب الموجه بالأداء يؤثر بشكل كبير في أداء العاملين لأنه يتوافق بشكل دقيق مع حاجات العمل في المنظمة، مما يجعله متميزاً عن التدريب العام. هذا النوع من التدريب يبدأ بتحليل دقيق لاحتياجات المنظمة وتحديد الفجوات في الأداء، مما يسمح بتصميم برامج تدريبية تستهدف مباشرة المهارات والمعارف الضرورية لتحسين الأداء الوظيفي بالمقارنة، التدريب العام غالباً ما يكون شاملاً وغير مخصص، مما قد يؤدي إلى قدر الموارد دون تحقيق الفعالية المرجوة الأدلة من الأبحاث والدراسات تشير إلى أن التدريب الموجه بالأداء يحقق نتائج أفضل في تحسين الإنتاجية والجودة وتقليل الأخطاء، وذلك لأنه يعالج الاحتياجات الفعلية للمنظمة والعاملين بشكل دقيق وفعال.

هذا التوافق بين التدريب وحاجات العمل يعزز من كفاءة العاملين، حيث يتمكنون من تطبيق ما تعلموه مباشرة في بيئة العمل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء بشكل ملموس وبذلك، يثبت صحة الفرضية بأن التدريب الموجه بالأداء يتفوق على التدريب العام من خلال تأثيره المباشر والإيجابي على أداء العاملين في المنظمة.

- الفرضية الفرعية الثانية: يمكن لأنشطة التدريب الموجه بالأداء القيام بتنمية قدرات العاملين من خلال تحليل و تقييم نقاط الضعف و القوة لأداء العاملين بالمركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنياً بالمنية.

نعم الفرضية صحيحة وفقاً للمقابلات التي أجريت، يتضح أنه يمكن لأنشطة التدريب الموجه بالأداء القيام بتنمية قدرات العاملين بالمركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنياً بالمنية. هذا التدريب يستند إلى تحليل دقيق للاحتياجات الخادمة للعاملين، مما يسمح بتطوير برامج تدريبية متخصصة تركز على المهارات والمعارف اللازمة للتعامل مع الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة بفعالية من خلال فهم التحديات الفريدة التي يواجهها العاملون في هذا المركز، يمكن تصميم أنشطة تدريبية تعزز من كفاءتهم في تقديم الدعم النفسي والبيداغوجي المطلوب.

من خلال الأبحاث والدراسة الميدانية اتضح أن فرضية التدريب الموجه بالأداء يساهم في تحسين قدرات العاملين، تكشف ان العاملين يصبحون أكثر تجهيزاً لمواجهة مختلف الحالات والتعامل معها بطرق فعالة ومبتكرة.

مما يثبت صحة الفرضية بأن أنشطة التدريب الموجه بالأداء تساهم بشكل مباشر في تنمية قدرات العاملين في مثل هذه المراكز المتخصصة.

● الفرضية الفرعية الثالثة: يساعد التدريب الموجه بالأداء في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية ووفقاً لتحديد الاحتياجات التدريبية لأداء العاملين.

تعتبر الفرضية نسبياً صحيحة لأنها تستند إلى بعض الأدلة والتحليلات التي توصلنا إليها بعد إجراء المقابلات ومع ذلك يجب ملاحظة أنها تعبر عن وجهة نظر محددة وهذا راجع إلى أن التدريب الموجه بالأداء يساهم بشكل فعال في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية الدقيقة لأداء العاملين. هذا الأسلوب يعتمد على تحليل الفجوات بين الأداء الحالي والمطلوب، مما يمكن من تصميم برامج تدريبية تستهدف مباشرة المجالات التي تحتاج إلى تحسين عندما يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، يمكن تخصيص الموارد التدريبية بشكل فعال لتحسين المهارات والمعارف الضرورية لأداء المهام بكفاءة أعلى الدراسات والأبحاث تشير إلى أن التدريب الذي يتم بناءً على تحليل شامل للاحتياجات يؤدي إلى تحسينات ملحوظة في الأداء الوظيفي، مما يترجم إلى زيادة في الإنتاجية. هذا لأن العاملين يصبحون أكثر قدرة على أداء مهامهم بشكل صحيح وسريع.

وبالتالي تحقيق أهداف العمل بفعالية أكبر الأمثلة الواقعية من الشركات التي اعتمدت هذا النوع من التدريب تبين أنه يؤدي إلى تحسينات ملموسة في مؤشرات الأداء مثل الإنتاجية والجودة وتقليل الأخطاء، مما يدعم صحة الفرضية بأن التدريب الموجه بالأداء يرفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية لأداء العاملين بشكل دقيق وفعال.

● الفرضية الفرعية الرابعة: يمكن أن يؤثر التدريب الموجه بالأداء في تطوير سلوك ومهارات العاملين من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية لأداء العاملين.

يتضح أن التدريب الموجه بالأداء يؤثر بشكل كبير في تطوير سلوك ومهارات العاملين من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة. عند تحليل الفجوات بين الأداء الحالي والأداء المطلوب، يمكن تحديد النقاط التي يحتاج العاملون إلى تحسينها، مما يضمن أن البرامج التدريبية المستندة إلى هذه التحليلات تكون فعالة وملائمة. هذا النوع

من التدريب يمكن أن يعزز من قدرات العاملين ويطور من كفاءتهم المهنية عبر التركيز على المهارات والمعارف المطلوبة بشكل مباشر لأداء مهامهم بشكل أفضل الأبحاث والدراسات المختلفة تظهر أن التدريب الذي يستند إلى تحليل دقيق للاحتياجات يتفوق بشكل واضح على الأساليب التقليدية، إذ يحقق نتائج ملموسة في تحسين الأداء الوظيفي والسلوك المهني، يمكن ملاحظة هذه الفعالية من خلال التحسن في مؤشرات الأداء الرئيسية مثل الإنتاجية والجودة وتقليل الأخطاء.

هذه الأدلة تعزز صحة الفرضية بأن التدريب الموجة بالأداء، عبر تحديد الاحتياجات التدريبية، يلعب دوراً حاسماً في تحسين مهارات وسلوك العاملين بشكل ملموس وفعال.

خلاصة الفصل الثاني

في ختام هذه الدراسة الميدانية التي استقصت دور التدريب الموجه بالأداء في تحسين أداء العاملين، يتضح جلياً أن هذا النوع من التدريب يلعب دوراً حاسماً في تطوير الكفاءات المهنية من خلال استخدام أساليب المقابلة والملاحظة لجمع البيانات و اثبات صحة الفرضيات و التوصل إلى نتائج الدراسة، تمكنا من تقديم تحليل شامل للاحتياجات التدريبية وتقييم تأثير البرامج التدريبية الموجهة النتائج بينت أن التدريب الموجه بالأداء يعزز بشكل كبير من مهارات العاملين وسلوكياتهم في بيئة العمل، مما يتعكس إيجاباً على الأداء الكلي للمركز و التركيز على تلبية الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين يساهم في تحسين كفاءتهم وقدرتهم على أداء مهامهم بفعالية. هذه الدراسة تؤكد على أهمية اعتماد التدريب الموجه بالأداء كاستراتيجية أساسية لتطوير الموارد البشرية وتحقيق تحسينات لأداء العاملين.

خاتمة

في ختام هذه المذكرة التي تناولت دور التدريب الموجه بالأداء في تحسين أداء العاملين من خلال التطرق الى الجوانب النظرية والتطبيقية، يمكن استخلاص عدة نقاط رئيسية تعزز من فهم فعالية هذا النهج التدريبي في الجزء النظري حيث تم استعراض الأسس والمفاهيم المتعلقة بالتدريب الموجه بالأداء، وأداء العاملين موضحين أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية وكيفية تأثيرها المباشر على تصميم البرامج التدريبية الفعالة. وامتداد للدراسات السابقة تم التأكيد على أن التدريب الموجه بالأداء يركز على تلبية الاحتياجات المحددة لأداء للعاملين، مما يجعله أكثر فعالية مقارنة بالأساليب التقليدية للتدريب وبالتالي يحقق نتائج أكثر فاعلية بالنسبة لسلوك وقدرات العامل وتطوير مهاراته

أما في الجزء التطبيقي، تم استخدام أدوات مثل المقابلات والملاحظات لجمع البيانات وتحليلها، وبعد دراستها ومناقشتها ومقارنة نتائجها بالفرضيات الفرعية، أثبتت هذه العملية المنهجية أن التدريب الموجه بالأداء يساهم بشكل كبير في تطوير مهارات العاملين وتحسين سلوكياتهم المهنية.

النتائج العامة:

بناء على ما سبق استنتجنا ان التدريب الموجه بالأداء يعتبر جزء أساسي من استراتيجيات تطوير الموارد البشرية في المؤسسة وتحسين المهارات والمعارف لأداء العاملين بالمركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنياً هذا النهج لا يساهم فقط في تحسين الأداء الفردي للعاملين، بل يعزز أيضاً من القدرة التنافسية للمنظمة بشكل عام

التدريب الموجه بالأداء يساهم في تعزيز المهارات التقنية والمعرفية للعاملين، مما يزيد من كفاءتهم في أداء المهام الوظيفية.

تطوير السلوكيات المهنية وتفعيل الاتصال بين العاملين بحيث يتعلمون سلوكيات مهنية إيجابية مثل التواصل الفعال والعمل الجماعي، مما يخلق بيئة عمل أكثر تعاوناً وإنتاجية.

الاقتراحات والتوصيات:

الاقتراحات:

بناءً على نتائج هذه الدراسة يمكن تقديم بعض الاقتراحات للمركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنياً المنبعا كما يلي:

- يجب أن يركز المركز البيداغوجي على التدريب الموجه بالأداء كأحد أهم مداخل تنمية مواردها البشرية وأن تعمم الاستفادة على جميع المستويات الإدارية.
- أن يستفيد كل العمال بالمركز النفسي البيداغوجي من الدورات التدريبية الملائمة لاحتياجاتهم التدريبية وفقاً لمتطلبات الأداء.
- ضرورة الاعتماد على سجل يسجل به تطور أداء الافراد العاملين كمصدر يعتمد عليه المشرفون في الحصول على معلومات.
- يجب النظر الى التدريب الموجه بالأداء على انه عملية مستمرة وان يخصص المركز مبالغ مالية والموارد اللازمة للتدريب الموجه بالأداء لمواكبة التطورات والتغيرات التكنولوجية ولمواجهة التحديات

التوصيات:

- أن تركز المؤسسات الإدارية ونشر الوعي بأهمية التدريب الموجه بالأداء عند العاملين.
- أن تعمم الاستفادة من التدريب الموجه بالأداء لجميع المستويات الإدارية.
- أن يضمن تطوير مهارات حقيقية للعاملين وتقوية خبرات المدربين وتعيين أصحاب الكفاءة العلمية والخبرة المهنية فقط.
- الوقوف على تنفيذ البرامج التدريبية ودعم التواصل الفعال بين العاملين.

المراجع والمصادر

المراجع والمصادر

المراجع العربية:

أولاً: الكتب

1. أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2018.
2. بلال سكارنة، التدريب الإداري، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2013.
3. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء: مدخل جديد لعالم جديد، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006.
4. ثابت زهير، "كيف تقيم أداء العالين والشركات"، دار قباء للنشر، القاهرة، مصر، 2001.
5. جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية للطباعة، مصر، 2003.
6. حسن بلوط، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي" دار النهضة العربية للطباعة، بيروت، لبنان 1998،
7. راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 2000،
8. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، 2006.
9. عبد السلام أبو قحف، "أساسيات التنظيم و الادارة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
10. محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية" دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
11. النجار محمد عدنان، "إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي"، منشورات جامعة دمشق، 1998.

ثانياً: المذكرات

12. بوشليق أمين دور التكوين في تحسين أداء العاملين مذكرة ماستر غير منشورة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر 2015.
13. بوقرة هدى، ميادة، الاغتراب الوظيفي و علاقته بفعالية الأداء الوظيفي، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعريج، 2021.
14. سمة جيلي، لوقادي رشيدة، الضغوط المهنية و علاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة و إشراف بيداغوجي، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2017.

15. ضحوى سارة. علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر, مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2020
16. قسوم سعاد, دور التمكين الاداري في تطوير الأداء الوظيفي, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2018,
17. نوال بويدي, "اثر إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة", مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات ماستر أكاديمي, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, 2016
18. هامل سارة, يحيياوي نصيرة, أساليب إدارة الوقت و أثرها على الأداء الوظيفي للطالب الجامعي, مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر جامعة عمار ثليجي بالاغواط, الجزائر, 2015,
19. قسوم سعاد, دور التمكين الاداري في تطوير الأداء الوظيفي, مذكرة لنيل شهادة الماستر, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2018,

ثالثا: المجلات العلمية

20. خلود سلطان غانم النعيمي, دور التدريب الموجه بالأداء في النمو المهني للمعلم, إدارة التدريب و التنمية المهنية, الجمعية المصرية للقراءة و المعرفة, عضو الجمعية الدولية للمعرفة, ILA, 2020,
21. دينا حلمي عباس محمد النشيلي, القوة التنظيمية و أثرها على الأداء الوظيفي, المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة, جامعة الأزهر فرع البنات (القاهرة), 2022,
22. زروخي فيروز, التدريب الوجه بالأداء, مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا, العدد الثاني عشر 2017
23. شريف محمد محمد يوسف, تأثير التدريب الموجه بالأداء في تنمية رأس المال الفكري, المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة, 2019,
24. عائشة بنت احمد الحسيني, شذا بنت عبد المحسن الخيال, "أثر تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي, مجلة علمية لقطاع كليات التجارة - جامعة الأزهر, العدد العاشر, يناير 2013

25. عبد الباري إبراهيم درة ,تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ,منشورات المنظمة العربية

للتنمية الإدارية ,القاهرة ,2003,

المراجع الاجنبية :

26. Ari Apriani ;coaching for performance and development

organization ,East Asian journal of multidisciplinary research

(EAJMR) VOL .02,NO.11

27. Frode moen ,the effect from executive coaching on

university of science and performance psychology ,Norwegian

technology ,article ,January 2009

استمارة مقابلة

مذكرة لنيل شهادة الماستر تحت عنوان

" دور التدريب الموجه بالأداء في تحسين أداء العاملين "

-دراسة ميدانية بالمركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنيا المنيعة-

تحت إشراف :

د. بياز عبد العزيز

من إعداد:

بوصبيح ثورية

الموسم الجامعي: 2024/2023

الزميلات والزملاء المحترمين:

موظفي المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعاقين ذهنيا بالمنية:

تشكل هذه المقابلة جزءا من دراسة الماستر تخصص ادارة موارد بشرية بهدف التعرف على دور التدريب الموجه بالأداء في تحسين أداء العاملين بالمركز النفسي البيداغوجي بالمنية ونرجو منكم الإجابة عن أسئلة المقابلة دون تسجيل أي معلومات شخصية علما أن المعلومات ستعامل بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لدراسات علمية.

مع جزيل الشكر والامتنان لتعاونكم

السؤال الأول: ماهي أبرز العوامل التي تؤثر على أداء العاملين بالمركز النفسي؟

السؤال الثاني: كيف يتم اختيار برامج التدريب الموجه بالأداء المناسبة للعاملين؟

السؤال الثالث: هل يركز المركز على تحسين أداء العاملين؟

السؤال الرابع: كيف يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا لمتطلبات الأداء في المؤسسة؟

السؤال الخامس: كيف تقيم مساهمتك في سير العمل الإداري بالمركز النفسي البيداغوجي؟

السؤال السادس: ماهي الخطوات التي تتبعها لتحديد احتياجات التدريب الموجه بالأداء للعاملين؟

السؤال السابع: ماهي التحديات التي تواجهها في تطبيق التدريب الموجه بالأداء؟ وكيف يتم التغلب على هذه

التحديات؟

السؤال الثامن: كيف تقيس تأثير التدريب الموجه بالأداء على أداء العاملين بالمركز النفسي البيداغوجي؟

السؤال التاسع: كيف تتم متابعة تقدم العاملين في برامج التدريب وتقديم الدعم اللازم لهم؟

السؤال العاشر: كيف تتأكد من التدريب الموجه بالأداء انه فعال ومفيد للعاملين؟

السؤال الحادي عشر: ما هو واقع التدريب الموجه بالأداء في المركز النفسي البيداغوجي؟

السؤال الثاني عشر: هل يوجد دور للتدريب الموجه بالأداء في تحسين أداء العاملين بالمركز النفسي البيداغوجي؟

السؤال الثالث عشر: كيف يساهم التدريب الموجه بالأداء في تحسين أداء العاملين؟

السؤال الرابع عشر: ماهي خططك لضمان استمرار فعالية التدريب الموجه بالأداء في المركز النفسي البيداغوجي؟

السؤال الخامس عشر: كيف تعتقد أن التدريب الموجه بالأداء سيتطور في المستقبل بالمركز النفسي؟

