

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية

قسم علم النفس

تخصص تسيير الموارد البشرية



دور التدريب المهني في تحسين أداء العاملين  
دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات  
الكهرومنزلية ENIEM

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم تخصص تسيير الموارد البشرية

- تحت إشراف الدكتورة  
- خمنو دنيا

من إعداد الطالبان:  
- بوعزيز لوييزة  
- نوفل حياة

السنة الجامعية: 2016/2015

## كلمة شكر



قال تعالى: (وان تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم)

"سورة إبراهيم الآية: 7"

وعليه لا يسعنا ونحن نحن نتقدم بهذه الدراسة إلا أن نرفع أكف الضراعة والدعاء والشكر  
لله سبحانه وتعالى أولاً, وعلى أن وفقنا لإنهاء البحث على هذه الصورة.

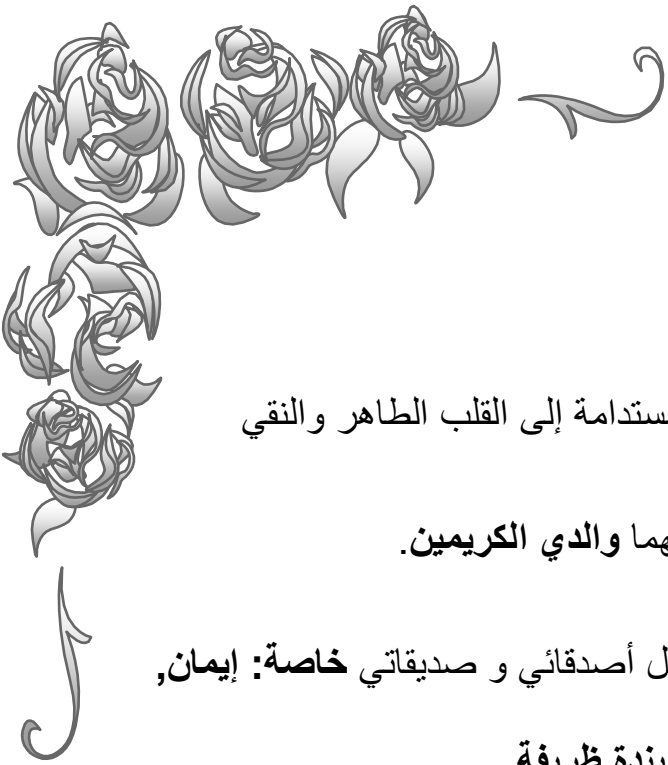
ثم شكرنا وامتناننا العميق لأستاذتنا التي كرمتنا بقبولها بالإشراف على هذا  
الموضوع: "د/خمنو دنيا".

وافادتنا بفوائد نفسية وتوجيهات دقيقة, وارشدتنا بكثير من الملاحظات والتصويبات فجزاها  
الله خيراً ونفعت به المسلمين.

كما من الواجب علينا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من أعانونا في إخراج هذا البحث  
برأيهم وعملهم سواء من قريب أو من بعيد.

حياة لويضة





## الإهداء

إلى لمسة الحب والحنان إلى التضحية المستدامة إلى القلب الطاهر والنقي

إلى من لم يبخلا علي بعطائهما والدي الكريمين.

وإلى إخوتي نسيم وأرزقي وأختي لامية وإلى كل أصدقائي و صديقاتي خاصة: إيمان,

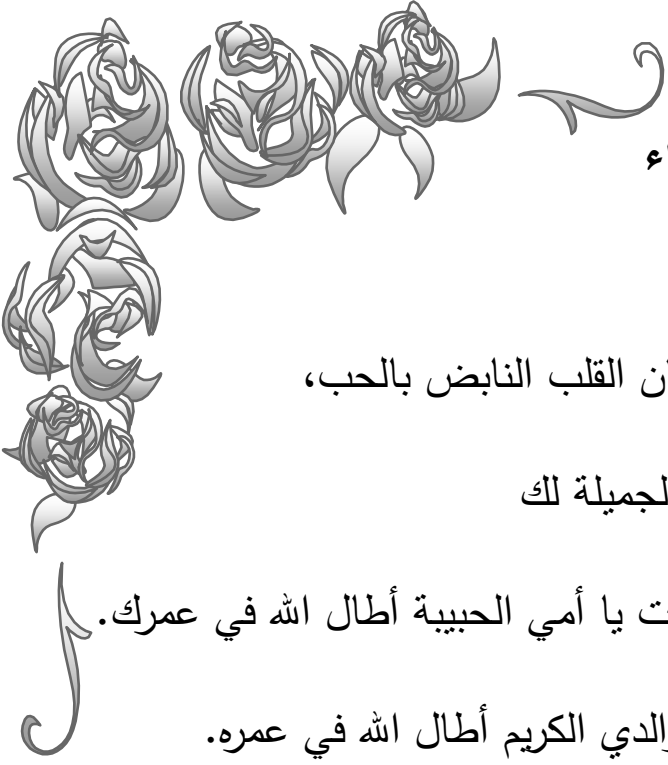
نوال, ثنينة, فريدة, ليندة, ظريفة.

وإلى زميلتي حياة وكل من قدم لي يد العون في إنهاء هذا البحث دون نسيان كل أساتذة قسم

علم النفس.

لويزة





الإهداء

إلى ذلك الصدر المفعم بالحنان القلب النابض بالحب،

كل الكلمات الجميلة لك

وكل المعاني السامية فيك وكل الجمال، أنت يا أمي الحبيبة أطال الله في عمرك.

والذي بفضلته وصلت لمقامي هذا والذي الكريم أطال الله في عمره.

وأهدي هذا العمل إلى كل صديقاتي و إخوتي وأخواتي تمنياتي لهم التوفيق

والنجاح.

وإلى كل من تجمعنا صلة الرحم والصدقة ولم نأتي على ذكرهم إلى كل من

ساندني وشجعني من قريب وبعيد.

حياة



## الفهرس

مقدمة..... 1

### الفصل التمهيدي: الإطار العام للإشكالية

- 1- إشكالية البحث..... 4
- 2- فرضيات البحث..... 5
- 3- أهداف البحث..... 6
- 4- أهمية البحث..... 6
- 5- أسباب اختيار الموضوع..... 7
- 6- المفاهيم الأساسية..... 7
- 7- الدراسات السابقة..... 8

### الجانب النظري

#### الفصل الأول: التدريب المهني

- تمهيد..... 18
- نظرة تاريخية حول التدريب المهني..... 19
- 1- تعريف التدريب المهني..... 22
- 2- تحديد المفاهيم الأساسية للتدريب المهني..... 23
- 3- أهمية التدريب المهني..... 24

26.....	4-أنواع التدريب المهني.....
28.....	5-مبادئ التدريب المهني.....
31.....	6-أهداف التدريب المهني.....
33.....	7-أماكن التدريب المهني.....
34.....	8-مشاكل التدريب المهني.....
35.....	9-خطوات التدريب المهني.....
37.....	10-تصميم البرامج التدريبية.....
38.....	11-نتائج التدريب المهني.....
39.....	خلاصة الفصل.....

## الفصل الثاني: الأداء

41.....	تمهيد.....
42.....	1-تعريف الأداء.....
42.....	2-تحديد المفاهيم الأساسية للأداء.....
43.....	3-مكونات الأداء.....
44.....	4-تقييم الأداء.....
44.....	5-معايير معالجة الأداء.....
47.....	6-مستويات الأداء.....
47.....	7-أبعاد الأداء.....

47	8-أهمية تقييم الأداء.....
48	9-كيفية تحسين عملية الأداء في المنظمة.....
49	10-طرق تقييم الأداء.....
50	11-معدلات الأداء.....
51	12-محددات الأداء.....
53	خلاصة الفصل.....

### الجانب التطبيقي:

#### الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

56	تمهيد.....
57	1-المنهج المستخدم في الدراسة.....
58	2-الدراسة الاستطلاعية.....
59	3-حدود الدراسة.....
60	4-الدراسة الأساسية.....
61	5-عينة البحث وخصائصها.....
61	6-أدوات جمع البيانات.....
65	7-الخصائص السيكومترية.....
66	8-الأساليب الإحصائية.....
68	خلاصة الفصل.....

## الفصل الرابع: عرض تحليل النتائج ومناقشتها

تمهيد.....	70
-التذكير بالفرضيات.....	70
2-عرض وتحليل النتائج.....	73
3-مناقشة النتائج.....	75
4-الاستنتاج العام.....	77

خلاصة البحث

الاقتراحات

المراجع

الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع	الرقم
62	توزيع أفراد العينة الدراسة الاستطلاعية وفقا لمتغير السن	1
63	توزيع أفراد العينة الدراسة الاستطلاعية وفقا لمتغير الجنس	2
63	توزيع أفراد العينة الدراسة الاستطلاعية وفقا لمتغير الحالة العائلية	3
64	توزيع أفراد العينة الدراسة الاستطلاعية وفقا لمتغير المستوى التعليمي	4
64	توزيع أفراد العينة الدراسة الاستطلاعية وفقا لمتغير الأقدمية	5
71	معامل الإنحدار للفرضية الجزئية الأولى حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التدريب المهني وفقا لمتغير المستوى التعليمي	6
72	معامل الإنحدار للفرضية الجزئية الثانية حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التدريب المهني وفقا لمتغير الأقدمية	7

73	معامل الإنحدار للفرضية الجزئية الثالثة حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الأداء وفقا لمتغير المستوى التعليمي	8
74	معامل الإنحدار للفرضية الجزئية الرابعة حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الأداء وفقا لمتغير الأقدمية	9

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى التعرف عن التأثير بين التدريب المهني و الأداء في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية.

ومن اجل تحقيق الأهداف السابقة تم تصميم استبانة لجمع المعلومات وقد تم توزيعها على عينة مكونة من 70 عامل في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بتيزي وزو أونيام، وللتحقق من فرضيات الدراسة تم الاستعانة بالطرق الإحصائية المناسبة لتحليل النتائج وتفسيرها منها برنامج SPSS ، ك<sup>2</sup>، الفا كرو نباخ ومعامل الانحدار. وقد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها.

-وجود تأثير بين التدريب المهني وأداء العاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بتيزي وزو.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التدريب المهني وفقا لمتغير المستوى التعليمي في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بتيزي وزو.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التدريب المهني وفقا لمتغير الأقدمية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بتيزي وزو.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الأداء وفقا لمتغير المستوى التعليمي في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بتيزي وزو.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الأداء وفقا لمتغير الأقدمية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بتيزي وزو.

على المؤسسة ان تعمل على تشجيع العمال على بذل مزيد من الجهد واستنهاض طاقتهم الإبداعية وذلك باستخدام التدريب المهني للرفع من مستوى أداءهم.

تنظيم دورات تدريبية للعمال قصد تطور أدائهم في العمل.

## Résumé

L'objectif de notre étude est de connaître l'impact de la direction des ressources humaines sur la formation dans l'entreprise national de l'électro-ménagers (ENIEM).

L'étude à aussi pour objectif de connaître l'impact et le rôle de la motivation et la formation sur le rendement.

Pour réaliser notre objectif on à réaliser un questionnaire pour la collecte des données, on les a distribué sur 70 ouvriers dans l'entreprise de l'ENIEM.

Pour confirmer les hypothèses avancées dans notre étude on a utilisé des moyens statistiques pour analyser les données obtenu grâce au logiciel SPSS.

On est arrivé aux conclusions que :

- La formation ont un rôle essentiel sur le rendement.
- Les formations contribuent à améliorer le rendement.
- La direction des ressources humaine à un rôle primordiale dans l'amélioration du rendement.

On est sorties par les propositions suivantes :

- Encourager les ouvriers à faire plus d'efforts en les motivant.
- Organiser des sessions contenues de formations pour augmenter le rendement des travailleurs.

## مقدمة

ان تحليل استراتيجيات العمل الخاصة بكيف المؤسسة مع المحيط الاقتصادي الجديد يبين بأن العنصر البشري يعد من أهم الركائز التي تساعد المؤسسة على الاستجابة للتطورات السريعة المتلاحقة في مختلف المجالات اذا أحسنت استخدام وتسيير العنصر البشري بالتطوير والتحسين المستمر في مهارات و قدرات الأفراد.

فللتدريب قيمة عند المتدرب وعند رب العمل و عند المجتمع ككل وهو شيء حيوي لنا كأفراد ومعظم الوظائف لا تتطلب تدريباً يكون فيها الأداء منخفضاً و يكون فيها العمل مملاً ولا يوفر أي فرصة للترقية ولا يعطي أي نتيجة مستقبلية وهذه الوظائف تتناقض مع الوقت بحيث تصبح الفجوة أكبر بينها وبين الوظائف التي تتطلب تدريباً.

ومن هنا يتضح أن التدريب ضروري خاصة بالنسبة للمؤسسة الصناعية نظراً لتعدد الآلات وأساليب العمل الحديثة فهي تتطلب تدريباً دقيقاً في ادارتها و تشغيلها ولذلك موضوع بحثنا يتمحور حول مدى دور التدريب المهني في تحسين أداء العاملين.

يتضمن بحثنا جانبين جانب نظري وجانب تطبيقي.

الجانب النظري يحتوي على ثلاثة فصول:

**الفصل الأول:** يشمل الإطار العام للإشكالية:

وتم فيه تحديد إشكالية البحث، فرضيات البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، أسباب البحث، اختيار، المفاهيم الأساسية، الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** خاص بالتدريب المهني:

و تم فيه تحديد كل من التعاريف الخاصة بالتدريب المهني، مشاكله، خطواته، تصميم البرامج التدريبية، نتائج التدريب المهني، وأخيراً خلاصة الفصل.

### **الفصل الثالث: خاص بالأداء:**

وذكرنا فيه التعاريف الخاصة بالأداء، مكوناته، تقييمه، معايير معالجته، مستوياته، أبعاده، أهميته، كيفية تحسين الأداء، طرق تقييم الأداء، و ختمناه بملخص الفصل.

أما الجانب التطبيقي يحتوي على فصلين:

### **الفصل الرابع: يشمل الإطار المنهجي للدراسة:**

و تم فيه تحديد المنهج المستخدم في الدراسة، الدراسة الاستطلاعية، حدود الدراسة، الدراسة الأساسية، عينة البحث وخصائصها، أدوات جمع البيانات، الخصائص السيكومترية، الأساليب الإحصائية وأخيرا خاتمة الفصل.

### **الفصل الخامس: عرض وتحديد النتائج ومناقشتها:**

تم فيه التذكير بالفرضيات، عرض وتحليل الجداول، عرض نتائج الفرضيات، مناقشة النتائج، صعوبة البحث، الاقتراحات.

## 1-الإشكالية:

تمكن فعالية المؤسسات بمختلف انواعها وأشكالها في وجود ادارة رشيدة تعمل من خلال وظائفها الادارية المختلفة المتجددة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لتحقيق الاهداف التنظيمية بطريقة عقلانية وبذلك يكمن الحديث عن التحسين المستمر ومن ثم بلوغ الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى العام وذلك لا يتم بتكليف المؤسسة مع المحيط الاقتصادي الجديد.

فلقد اكدت دراسات قامت بها شركة (فدرال اكسبرس) عام 1920 على تدريب العمال وتحقيق رضاهم من خدمات الشركة، حيث اعتبرت العملية التدريبية احدى الاسلحة الهامة في تحقيق هدف الشركة فان العمال الجدد لابد ان يلتحقوا ببرامج التدريب وذلك من اجل اكتساب المهارات وباستخدام نظام التدريب التفاعلي وذلك باستعمال الفيديو والحاسوب. ان موقف المتدربين مهنيا قد يكون موقف الراضيين عنه والمتحمسين لعملهم كما ان تأثير رضا العمال بتدريسهم من خلال ما يقدمونه من فوائد نتيجة لانتظامهم في برامج التدريب المهني. ( محمد جمال برعي ، 2000 )

ما يجعل التدريب عملية تهيئة الفرد للمهنة، وذلك عن طريق تقييم البرامج التدريبية المختلفة سواء كان ذلك قبل الدخول في المهنة ام أثناءها فقديما كان التدريب المهني يقوم على التلمذة الصناعية، وبخاصة عند أصحاب الحرف ولما اتسع نطاق الصناعة استمر الحال على ما هو عليه فاعتبر التدريب في اساسه عملية تشكيل وتعديل سلوك الفرد والعمل الذي يمارسه.

والذي أثبت فكرتنا بهذه الدراسة لقريشي محمد صالح بعنوان تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الاشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات ، مذكرة نيل درجة الماجستير لسنة 2005 ويتمثل التساؤل الذي تدور حوله هذه

الدراسة في مدى فعالية برامج التدريب في منظماتنا ، أي مدى توافق نتائج التدريب مع الاهداف المنتظرة،

و من أهم النتائج المتوصله إليه مايلي:

- تسجيل حالات من الرضا لدى فئة اعوان التنفيذ تخص متغيرات استيعاب الافراد للدروس النظرية مدى الاستفادة من المهارات المكتسبة اثناء اداء العمل وكذا مغير قدرة المتدربين على تولي مهام إضافية وعلى الرغم من ذلك فان التحصيل جاء مقبول لما تم تقديمه من دروس نظرية وتطبيقية.

- حالة من الرضا النسبي متعلقة بمتغير اهمية المواضيع التدريبية لانجاز المهام حيث يتبين من متوسط اراء المستجيبين بان البعض من هذه المواضيع لا تعكس احتياجات للتدريب لدى العمال.

- عدم الرضا عن مدة التدريب حيث اشارت مفردات عينة اعوان التنفيذ الى ان المدة المحددة للتدريب قصيرة ولا تعكس من تغطية حجم الموضوعات المقترحة بشكل كلي وهذا من شأنه ان ينعكس على حجم الاستيعاب. (قريشي محمد صالح،2005) ويبدأ التدريب بوضع الفرد في موقف معين بملاحظة سلوكه فيعدل هذا السلوك حتى يصبح اكثر ملائمة للموقف. ومما لاشك فيه ان التدريب المهني يساعد المؤسسات الصناعية كثيرا في رفع اداء العاملين وهذا من الاهداف الاساسية للتدريب ورفع جودة الانتاج الناشئة عن جهل العامل وعدم كفايته في اداء العمل. ايضا يعمل على حفظ سلامة الموظفين حيث يتم تدريبهم من خلال طرق امنة والذي سوف يكون من شأنه الرفع عن اداء العمال وتحسين الفترة الإنتاجية.

بما ان التدريب يعتبر وسيلة لتحقيق اهداف معينة يحتاج الى اسس سلبية يبني عليها والى تقييم فعاليتها بمستوى ادائه. فالفرد المتدرب يساهم في تطوير المؤسسة الذي يعمل بها كما وكيفا ويكون فعالا فيها حيث ترتبط فعاليتها بمستوى ادائه.

فلهذا أكدت الدراسة التي قام بها أدلر فيلمات بتصميم الاختبارات لإظهار اثر التكوين على اتجاهات المشرفين الذين تلقوا دروسا في التكوين وبعد تصميم تلك الاختبارات طبقها على عينة من المشرفين بهدف المقارنة بين نتائج المشرفين قبل ان يستفيدوا من التكوين وبعد استفادتهم من هذه العملية حيث استنتج ان أداء عمال بين الفترتين مختلف بحيث ارتفع أداء المشرفين بعد العملية التكوينية. ( Schem Heddgot , 1971,p40 ) .

وبغرض محاولة فهم التدريب المهني الذي كان من الضروريات للرفع من أداء العمال نطرح التساؤلات التالية:

-هل للتدريب المهني دور في تحسين أداء العمال؟

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التدريب المهني وفقا لمتغيرات المستوى التعليمي والأقدمية؟

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الأداء وفقا لمتغيرات المستوى التعليمي والأقدمية؟

**2-فرضيات البحث:**

**الفرضية العامة:**

-يؤثر التدريب المهني على أداء العاملين للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بتييزي

وزو .

### الفرضيات الجزئية:

- 1- توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد العينة حول التدريب المهني وفقا لمتغير المستوى التعليمي.
- 2- توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد العينة حول التدريب المهني وفقا لمتغير مستوى الأقدمية.
- 3- توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد العينة حول الأداء وفقا لمتغير المستوى التعليمي.
- 4- توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد العينة حول الأداء وفقا لمتغير الأقدمية.

### 3- أهداف البحث:

يدفعنا هذا البحث إلى :

- التعرف على مدى تأثير التدريب على اداء العاملين.
- التعرف على التدريب المهني من حيث المفهوم والخصائص وتحديد اهميتها بالنسبة للعامل ومن حيث رفع ادائهم وتنمية مهارته.
- معرفة مدى تنوع المادة التدريبية في تعزيز احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات جديدة.
- التأكد من صحة الفرضيات.
- الإجابة عن أسئلة مشكلة البحث.
- إثراء معلوماتنا حول هذا الموضوع.

- محاولة تقييم دور التدريب للموارد البشرية داخل المؤسسة.

#### 4- أهمية البحث:

- يلعب التدريب المهني دورا أساسيا وحساسا في المنظمة وهي بذلك تضمن للعاملين الفعالية والتحسين في الاداء المستمر من اجل تحقيق اهداف المؤسسة.

- التعرف على مدى تأثير التدريب المهني على مستوى اداء العاملين في المؤسسة.

#### 5- أسباب اختيار البحث :

- محاولة معرفة مدى التأثير الذي يلعبه التدريب المهني على اداء العاملين من اجل ضمان

استمرارية المؤسسة.

- محاولة تحديد التأثير الموجود بين متغيري الدراسة التدريب المهني وأداء العاملين.

- الرغبة في معرفة ما اذا كان التدريب المهني ضروري للأداء والكشف عن اهم الاستراتيجيات لرفع الاداء التي يدخل ضمنها التدريب ومعرفة ما اذا كان هناك تأثير ايجابي او سلبي بين التدريب والأداء.

#### 6- تحديد المفاهيم الأساسية:

#### 6-1- تعريف التدريب المهني:

- لغة: اشتق لفظ التدريب من الفعل درب ويعني به التمرين، التوجيه والإعداد للرياضة تحت اشراف ممرن.

- اصطلاحا: هو جهد تنظيمي يهدف لتسهيل الشاب العاملين المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات أو سلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الاداء وتحقيق اهداف

المنظمة.

- إجرائيا: هو نوع من انواع التعليم والاكْتساب مهارات وخبرات ومعارف العمال لذلك العمل بواسطة البرامج التدريبية التي يتلقاها من طرف المدرب لمساعدة العمال على تحقيق اهداف المنظمة.

## 6-2- تعريف الأداء:

- لغة: اشتق من الفعل أدى أداء تأدية.

- اصطلاحا: هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة او الجهة التي ترتبط وظيفته بها ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.

- إجرائيا: هو تنفيذ الموظف للمهام الموكلة له بحيث تحقق أهداف المنظمة.

## 7- الدراسات السابقة:

### 7-1- دراسات سابقة حول التدريب المهني:

#### 1- دراسة فريديريك تايلور:

اجرى تايلور المهندس الأمريكي دراسة بشرية (مايد ايفيل) اين بدا حياته العملية سنة 1878 ففسر تايلور دراسته في كتاب "مبادئ التنظيم العلمي للمؤسسات 1912 حيث لاحظ ان الادارة ليس لها نظرة واضحة في توجيه العمال ومعايير الاداء فقام بدراسات لوضع المبادئ العلمية التي ينبغي تطبيقها في ميدان العمل واتجه الى تحقيق كفاءة وأداء الانسان والآلة عن طريق دراسة الحركة و الزمن فاطهر في سلسلة امثلة توضيحية بسيطة الخسائر التي تتحملها الو.م.أ بسبب ضعف الاداء ، فبحث ما يسمى بانجح طريقة الاداء عمل معين وتوصل الى نتائج منها: (مجدى احمد محمد عبد الله، 2004، ص 359-362)

- رفع اداء العمال والتي يمثل احدى مبادئه .

- تدريب العمال لأداء مهامهم وفق متطلبات خطط تحليل العمل.

\*في هذه الدراسة نجد أن فريديريك تايلور ربط بين متغيري التدريب والأداء وذلك عن طريق دراسة الحركة والزمن لأن التدريب الجيد للعمال يساعد على تحسين الأداء وفق متطلبات خطط تحليل العمل.

2- لقد اكدت دراسات قامت بها شركة (فدرال اكسبرس) عام 1920 على تدريب العمال وتحقيق رضاهم من خدمات الشركة، حيث اعتبرت العملية التدريبية احدى الاسلحة الهامة في تحقيق هدف الشركة فان العمال الجدد لابد ان يلتحقوا ببرامج التدريب وذلك من اجل اكتساب المهارات وباستخدام نظام التدريب التفاعلي وذلك باستعمال الفيديو والحاسوب. ان موقف المتدربين مهنيًا قد يكون موقف الراضيين عنه والمتحمسين لعملهم كما ان تأثير رضا العمال بتدريسهم من خلال ما يقدمونه من فوائد نتيجة لانضمامهم في برامج التدريب المهني. ( محمد جمال برعي ، 2000).

\*أما في هذه الدراسة توصلت إلى أن التدريب المهني يحقق الرضى الوظيفي بحيث أهمل متغير الأداء الذي يعتبر كنتيجة للتدريب.

3-وقام **سعود الثبيني** باجراء دراسة عام (1991م) حول دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الاداء، واستهدفت الدراسة التعرف على مدى ملائمة البرامج التدريبية لرفع مستوى الاداء من وجهة افراد عينة الدراسة والتعرف على مدى سلبيات البرامج التدريبية التي ينظمها مركز التدريب بحرس الحدود.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة لجمع المعلومات وتوصلت الدراسة الى اهم النتائج التالية:

1- ان للبرامج التدريبية دورا فعالا في رفع مستوى الاداء الوظيفي لمنسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، وانها تساعد على تفعيل أدائهم للمهام الموكلة اليهم.

2- ان المدربين يتقنون استخدام الطرق والوسائل المناسبة لتحقيق اهداف البرامج التدريبي الذي يعملون فيه.

3- ان ابرز السلبيات في البرامج التدريبية التي ينظمها مركز التدريب بقيادة حرس الحدود في مكة المكرمة تتمثل فيمايلي:

أ- عدم احتواء البرامج التدريبية على ساعات مخصصة للحسابات الآلية، ووسائل التقنية الحديثة والتدريب عليها.

ب- عدم احتواء البرنامج التدريبي على ساعات مخصصة لتدريس مادة اللغة الانجليزية.

ج- توجد فروق ذات دولة احصائية بين استجابات افراد عينة الدراسة على أبعاد الإستبانة المختلفة تعزى إلى متغيرات (العمر، وسنوات الخبرة، المستوى الدراسي).

\*في هذه الدراسة تم دراسة كل متغيرين التدريب المهني والأداء وذلك بوضع برامج تدريبية ترفع من مستوى الأداء.

4- اجري مساعد المبارك دراسة عام 1996 حول تقييم فعالية التدريب في امارة الرياض يهدف استخلاص المشكلات والصعوبات التي يواجهها التدريب الاداري في الامارة التي تحول دون تحقيق بعض اهداف البرامج التدريبية والإسهام في وضع معايير مقبولة لتقييم البرامج التدريبية وتحديد جوانب النجاح وعوامل الاخفاق في البرامج الادارية التي تنفذها الامارة التي تشارك في تنفيذها. واستخدمت الدراسة لتحقيق اهدافها المنهج الوصفي عن طريق المسح الشامل لمعرفة مقدار فعالية التدريب في امارة الرياض من خلال مراجعة الكتب والدراسات والأبحاث والرسائل العلمية المنشورة باللغة العربية التي تناوبت التدريب الاداري في المملكة العربية السعودية بصفة خاصة ، ومن خلال الدراسة الميدانية التي تناولت تطبيق استبانة على افراد مجتمع البحث.

وتوصلت الدراسة الى اهم النتائج التالية:

1- ان الغالبية العظمى من المتدربين يرون ان المشاركين في البرامج التدريبية يحققون فوائد ملموسة حيث يساعد التدريب المتدرب على أداء وظيفته بشكل أفضل، ويحسن من فرصته في الترقية ويكسبه سلوكا ايجابيا في التعامل مع الزملاء والرؤساء وان كان لا يؤدي الى حصوله على مهارات ادارية او فنية جديدة.

2- يرى المتدربون ورؤساء الوحدات ان الصعوبات اللازمة للكوادر الفنية ونقص التجهيزات تاتي في طليعة المعوقات التي تحول دون تحقيق اهداف الوحدات الادارية.

3- ان عدم استيعاب الموظف للمعلومات الجديدة وعدم تفاعله مع البرنامج التدريبي، وعدم توافق البرنامج التدريبي مع المؤهل الدراسي وعدم رغبة الموظف في متابعة التحصيل، وعدم كفاية الوسائل التدريبية وعدم وجود دافعية وحوافز للنجاح تمثل الصعوبات الرئيسية التي تعيق تحقيق اهداف التدريب.

4- عدم وجود تفاعل حقيقي بين المتدربين والبرامج التدريبية بسبب ضغط ارتباط محتوى البرنامج بطبيعة العمل، وصوبة استيعاب المعلومات وعدم جدتها وإثارته لاهتمام المتدربين.

5- ان عدم التجانس بين المتدربين سواء في مستوى الخبرة او المستوى التحصيلي او المستوى المشاركة او المستوى الاداري كان أحد السلبيات التي واجهت البرامج التدريبية.

6- وجود علاقة ارتباطية بين الرغبة في الالتحاق بدورات تدريبية في المستقبل وبين محتوى البرامج التدريبية، وتقدير المتدرب للجوانب الفنية والادارية لتنفيذ تلك البرامج.

\*في هذه الدراسة تم التطرق على فعالية تقييم التدريب لأنه يهدف إلى استخلاص الصعوبات والمشكلات وأهملت متغير الأداء.

## 5- دراسة دلجر:

على العامل تطبيق برامج التدريب وهو البرنامج الذي يطلب من العامل القيام بالعمل لكل ناقلا اياه من الاعمال البسيطة الى الاعمال الصعبة وان يقوم بها العامل تحت اشراف

مباشر وان يختبرها قام به وقت لآخر وكان الهدف من تجربة العمال وفق لافضل العمل في اكتساب المهارات الصناعية وبذلك يسهل عليهم العمل. (عبد الفتاح دويدار، 2004، ص 22).

\*دلجر درس كيفية تطبيق التدريب وذلك بالتدرج من الأعمال البسيطة إلى الصعبة تحت إشراف مباشر ولم يربطه متغير الأداء.

## 7-2-دراسات سابقة حول الأداء:

### 1- دراسة جلبرت:

تمثلت دراسته في وضع العمال لقوالب الطوب حيث أن العمال مضطر للانحناء في كل مرة للالتقاط الطوب الذي يستغرق جهدا وطاقة ، حيث لاحظ ان عملية الدناء تتضمن إعادة تنظيم العمل حيث توضح الاشياء التي يحتاج اليها البناء عن مستوى الوسط فهذا يخفض الطاقة المفقودة ويقلل عن الحركات فاستخدام العمال لإمداد الطوب يمكن العمال من النقاطها بقدر اقل من الحركات فنجح "جلبرت" في رفع مستوى الأداء من معدل (120) طوبة في الساعة إلى (300) طوبة في الساعة لكل رجل.

\*في هذه الدراسة تم تطبيق تجربة بحيث توصل الباحث إلى ان رفع مستوى الأداء يتم بإعادة تنظيم العمل وذلك لتوضيح الأشياء.

### 2- تجارب الهاوثورن:

اجريت هذه التجارب في مصنع الهاوثورن التابع للشركة الغربية خلال العشرينات وثلاثينات القرن العشرين اسفرت عن نتائج غير متوقعة من الاثر الفاعل للعوامل الاجتماعية لأداء العمال. (محمد شحاتة ربيع، 2001، ص 358).

\*تم دراسة العوامل الإجتماعية من حيث أنها تؤثر على أداء العمال.

### 3- فايول Fayol :

ويظهر ذلك في تقسيمه للأنشطة للإدارة الى ستة مجموعات رئيسية منها الفنية، التجارية، المحاسبية، الأمنية وكذلك التي ركز عليها باعتبارها من اهم الانشطة وقسمها إلى خمسة أنشطة وهي التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة، وبهذه الأنشطة تتحكم الإدارة في العامل وتجعل ادائه سليم بالضبط والإشراف ووحدة الأوامر. (طلعت ابراهيم لطفي، 2007، ص96).

\*توصلت إلى أن تقسيم الأنشطة داخل الإدارة يؤدي الى التحكم السليم للأداء السليم.

### 4- اما هوللي وفيلد: Holly et Field:

قد قاما بدراسات عدة في منظمات حكومية في الولايات المتحدة الامريكية فوجدا ان العناصر المستخدمة لقياس الاداء على النحو التالي: العلاقات الإنسانية نوعية العمل وكمية العمل ودرجة التعاون والاتصال مع الزملاء وأوقات الحضور.

\*توصلت إلى إيجاد مجموعة عناصر مستخدمة لقياس الأداء سابقة الذكر.

### 5- اما زاميتو: Zammuto:

قد وضع نموذج يقيس من خلاله السمات المختلفة للأداء مثل الكفاية، القدرة، المهارة، التاهب بكمية العمل المنجز وأوقات الراحة ومراعاتها. (محمد الدقس، 1994، ص134).

\*توصلت إلى وضع نموذج يقيس السمات المختلفة للأداء كالكفاية والقدرة والمهارة.

### 6- دراسة فان زيلاست: Vanzilast

حول اثر التفاهم بين افراد فريق العمل على اداء العمال في معدل إنتاجه حيث اخذ ذلك عددا من العمال المشتغلين في احد المشاريع وطلب من كل عامل ان يذكر ثلاث اسماء من العمال الذي يريد ان يشغل معهم بالترتيب حسب التفضيل ويكتب ذلك على وثيقة تسلم للقائم بالدراسة وبعد الاطلاع على الاجابات نظمت طرق العمل حسب التفضيل الذي اكدته

الدراسات وكانت نتيجة الفرق الجديدة ان وفرت الشركة ما يعادل 50% من نفقات الانتاج حيث تحسن اداء العمال ونقصت الاخطاء وحوادث العمل. (نعيم الرفاعي، 1979).

\*تهدف هذه الدراسة إلى ضرورة التفاهم بين أفراد فريق العمل على أداء العمال لتحسين أداءهم والتقليل من الأخطاء وحوادث العمل.

**7- دراسة لنظم تقويم الاداء في شركة امريكية بكاليفورنيا** حيث ركزت الدراسة مع عمليات تقويم الاداء وليس على النماذج المستخدمة في التقويم، وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها: (هول، هاردر، 1919، ص 07-08).

1- ضرورة تشجيع المدبرين على عقد جلسات التوجيه والارشاد للموظفين.

2- تستخدم معظم المنظمات تقويم الاداء كصورة رسمية لقياس الاداء وتحديد المكافآت، دور النظر لتقويم تنمية الموظف كمتطلب اداري اساسي.

3- ان يكون التركيز في تقويم الاداء على السلوك المستقبلي حيث وجد الكثير من عمليات تقويم الاداء تركز على الداء الماضي.

4- يجب ان يكون هناك تقويم لنظام تقويم الاداء، بحيث يتوافق مع ثقافة واهداف المنظمة، فالتعديل يدل على اهمية وحساسية العناصر المؤثرة الداخلية والخارجية.

5- ربط عمليات تقويم الاداء بتخطيط الموارد البشرية في المنظمة حتى يمكن من التخطيط الشامل للمنظمة وربط معلومات الاداء بتخطيط الموارد البشرية.

(Hall james Barry and joseph Herder, 1919).

\*ركزت على عمليات تقويم الأداء وليس على النماذج المستخدمة في التقويم.

**8- تقويم الاداء والمكافآت المرتبطة بها في القطاع الحكومي في الولايات المتحدة الامريكية** ( الغفاري، 1413، ص 110-111).

هدفت الدراسة الى تقويم الاداء والكفاءات المرتبطة بها على القطاع الحكومي، حيث تكونت لجنة من اثني عشر خبيراً للقيام بهذه الدراسة واصدرت اللجنة تقريرها في كتاب يضم 178 صفحة في عام 1991م.

وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها:

- 1- أن هناك علاقة بين زيادة الاداء المرغوب من الموظف وخطط المكافآت المنطقية بها.
- 2- ان عملية وضع الاهداف، تؤدي غالبا الى تحسين اداء الموظف وذلك عندما تكون الاهداف محددة ومعدلة وبها نوع من التحدي ومقبولة من الموظف.
- 3-أوصت اللجنة بأن تهتم بهذه المنظمات بالمشاركة من قبل الرئيس و الموظف في وضع أهداف للأداء وذلك لزيادة فهم ما هو متوقع من الأداء, كما أنه من الضروري أن يميز المديرين بين مختلف الموظفين من خلال المكافآت التي يحمل عليها كل موظف.
- 4-ليست هناك خطة مكافآت للأداء يمكن تعميمها على جميع المنشآت العامة, حيث يمكن القول أن هناك خطة مكافآت هي الأفضل, وذلك نظرا لاختلاف وتنوع هذه المنشآت ولتحفز الموظفين فان أي خطة لمكافآت الأداء ينبغي أن يشتمل على:
  - تعريف أهداف الأداء للموظف بحيث يستوعبها ويفهمها و يستطيع انجازها.
  - أن يكون هناك ارتباط منسق بين المكافآت والأداء. (الغفاري وليد عثمان 1412).

\*هدفت هذه الدراسة إلى تقويم الأداء والكفاءات وذلك بإعداد لجنة تتكون من إثني عشر خبيراً يقومون بهذه الدراسة بحيث توصلوا إلى مجموعة من النتائج سابقة الذكر.

9-دراسة موسى محمد أبو حطب:

هدفت الدراسة الى التعرف على فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية وذلك من خلال التحقق من مدى فاعلية نظام تقييم الأداء بالتعرف على أفضل الطرق والوسائل المستخدمة لعملية التقييم وأثارها على تحسين أداء العاملين.

وأهم نتائج الدراسة: أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين فاعلية نظام تقييم الأداء وكل من التحليل الوظيفي, المعايير المستخدمة, أساليب التقييم المستخدمة, التغذية الراجعة, مهنية نظام التقييم, مستوى الأداء.

عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات شخصية تمثلت في الجنس, العمر, سنوات الخبرة, المؤهل العلمي, الدرجة الوظيفية.

بينت الدراسة أن عملية التحليل الوظيفي في الجمعية لا يتم مراجعتها بشكل دوري, وأن المعايير المستخدمة لتقييم الأداء في الجمعية قليلة.

-الأساليب المستخدمة في عملية تقييم الأداء داخل الجمعية غير كفاية وغير مناسبة لطبيعة العمل.

-إراء العينة كانت سلبية تجاه عملية التغذية الراجعة.

-أنه لا يتم تصميم نظام تقييم الأداء بواسطة جهة مهنية مختصة.

-ان عملية تقييم الأداء لا يتبعها أي قرارات متعلقة بالحوافز المادية وتعديلات الأجور والرواتب والحوافز المعنوية. (موسى محمد أبو حطب, 2009).

\*تطرق هذه الدراسة غل فاعلية تقييم الأداء وأثاره على مستوى أداء العاملين

من خلال كل الدراسات السابقة نلاحظ أن معظمها درست التدريب على أنه من الضروريات لتحقيق أهداف المنظمة من أجل اكتساب مهارات ومعارف جديدة متعلقة بالعمل الذي يؤديه.

فمن خلال دراسة مساعد المبارك يرى أنه يجب تقييم كل البرامج التدريبية التي يقوم بها العامل ومن ذلك يتم تحديد جوانب النجاح وعوامل الإخفاق ومعرفة مقدار فعالية التدريب بحيث توصل إلى أن المشاركين في البرامج التدريبية يحققون فوائد ملموسة حيث يساعد التدريب المدرب على أداء وظيفته بشكل أفضل.

أما سعود الثبني في دراسته حول دور البرامج التدريبية لرفع مستوى الأداء، واستنتج أن هناك فعالية بين التدريب المهني والأداء .

**تمهيد:**

دفع التحول الكبير في بيئة عمل المنظمة إلى إعادة النظر في الموارد البشرية و بضرورة الاستثمار فيها بهدف اكسابها المرونة اللازمة التي تمكنها من مواجهة مختلف التحولات فأصبح الإعداد لبرامج تدريبية و العمل على تنفيذها عاملا ضروريا لبناء قوة بشرية منتجة قادرة على رفع التحدي، و لقد ازداد اهتمام المنظمات بنشاط التدريب مع احتدام المنافسة و ظهور الثورة التكنولوجية في الصناعات الالكترونية، الاتصالات والمعلوماتية، والتي غيرت علاقة الفرد بوسائل الإنتاج نتيجة تغير طبيعة الوظائف، وبذلك انتقل اقتصار التدريب على الملتحقين الجدد بالعمل، إلى أن أصبح نظاما شاملا، يشمل كل الأفراد وفي كل المستويات و زاد يقين المنظمة بأن حصولها على أفراد مؤهلين هو السبيل لتحقيق أهدافها.

**1- نظرة تاريخية حول التدريب المهني:**

ليس ثمة شك في أن حركة التاريخ (حركة الحضارة) لأي مجتمع من المجتمعات لا تنفك تعبيراً عن تفاعل وتكامل بين التربية والتعليم والتدريب، وأن الإنسان منذ أن قدر الله له أن يعمر الأرض هو يعيش هذه الحالات الثلاث بدرجة أو بأخرى وهي التي يشكل في مجالها ميكانيزم حياته وارتقاءه.

فالإنسان عند ولادته يجد نفسه في كنف والديه وأفراد أسرته وهو بذلك يجد نفسه فعليا أمام عمليات تربية وتعليمية وتدريبية متواصلة تتشابك من خلالها جميع الخيوط تترادف جميع هذه العمليات في صورة شبكة لا يسهل تحديد أو تنظيم تداخلاتها وفصلها عن بعضها وتعتمد في اتجاهاتها ونتائجها على مدى التحصيل التربوي والمعارفي والمهاري التي تحصل عليه أرباب الأسرة المعنية. (عبد المعطي عساف، ص 39).

وبذلك فإنه من قبيل البديهية القول بأن التدريب قديم قدم الإنسان الذي خلقه الله كاملاً عاقلاً في أحسن تقويم و قادراً على التبصر في كل الظواهر الكونية من حوله و يعمل على اكتشافها وتفسيرها، وتنمية طاقاته و قدراته للتعامل معها، وتلاقي شرورها و اغتنام خيراتها ونقل ما يتوصل إليه من تصورات وما يكشفه من معارف وما يبينه من مهارات، إلى الأجيال اللاحقة، فتبايع التراكمات التصويرية الفلسفية والتراكمات المهارية، وتترادف العمليات التربوية و التعليمية و التدريبية في موازاتها و ليس ثمة شك في أن هذه التصورات والمعارف والمهارات وأساليب نقلها وتوثيقها، تختلف في بدائيتها أو تطورها باختلاف المراحل التاريخية التي مرت خلالها، و أنه يمكننا أن نصنفها إلى ثلاثة مراحل أساسية. (عبد المعطي عساف، 2009، ص 39-40)

**المرحلة الأولى:** وهي مرحلة الحضارات القديمة السابقة على بروز الأديان السماوية وقد اتسمت هذه المرحلة بهيمنة مناهج التفكير الأسطوري الميتافيزيقي، وقد ظلت تغلب عليها التصورات والمفاهيم التي يتوصل إليها الناس من خلال هذه المناهج.

كما أن المعارف بجميع جوانب الحياة وأساليب ومهارات التعامل معها قد كانت معارف وأساليب أولية إلى حد كبير، نظرا لبدائيته أساليب التفكير من ناحية، وسائل الإنتاج التي ظلت مهيمنة طوال هذه المرحلة من ناحية أخرى.

وبالرغم من ذلك، قد أمكن الإنسان أن يبني خلال هذه المرحلة حضارات متميزة عامرة بالاكتشافات والبناءات المعرفية والمهارية التي كان يمكن الانتقال إلى المراحل اللاحقة بدونها، ولعل أبرز ما يمكن الإشارة إليه في هذا السياق حضارات ما بين النهرين، وحضارات وادي النيل، والحضارات الصينية والهندية القديمة والحضارة اليونانية وغيرها من الحضارات التي أصبح يكشف عنها في مناطق الهند الحمر في الأمريكيتين. (عبد المعطي عساف، 2009، ص40).

**المرحلة الثانية:** وهي مرحلة الحضارات في ظل الأديان السماوية وخاصة الأديان ذات الرسالات كالديانة اليهودية والمسيحية والإسلامية. لعل أبرز ما يميز هذه المرحلة أنها قدمت للبشرية عقائد و معارف و نظما تربوية و تعليمية، مقننة و محددة من عند الله تعالى و كان ذلك رافة من الله بعباد له يساعدهم على الإهتمام المباشر بكل ما لا يستطيعون الإهتمام إليه ببصائرهم، و التركيز المستمر على ضرورة إطلاق هذه البصائر من أعنتها للتفكير المستمر و كشف كل ما يقع في دائرة قدراتها، و بخاصة الظواهر الطبيعية الكونية أو نباتية أو حيوانية أو بشرية، و قد كان في نشر هذه الديانات و اتساع مساحات الاستجابة إليها، ما ساهم في النهوض التربوي و المعرفي بصورة سريعة و لم يشد لها نظير من قبل ولا من بعد و لم تنزل تمثل هذه الديان المنهل الأساسي على المستوى التربوي بالدرجة الأساسية على المستوى المعرفي فيما يتعلق بالجانب غير المادية في الظواهر السياسية أو الاجتماعية الإدارية... الخ. و لم تنزل الأجيال تتناقل هذه القيم و المعارف و إلى أن يشاء الله، و لعل أبرز التحديات و المخاطر التي شهدتها هذه المرحلة هي التفوق التربوي الذي جسده منظومة القيم العقيدية التي جاءت بها هذه الرسالات، و ذلك مقابل الضعف على المستوى

التعليمي، هذا الضعف الذي لم يمكن الإنسان من استيعاب جوهر هذه القيم و ما صاحبها من تعاليم معرفية بصورة شاملة وكاملة نظرا لتعمقها وتنوعها من ناحية، ونظرا لانصراف كثير من البشر للاعتناء بما يتوصلون إليه ببصائرهم وأفكارهم خارج معطيات العقيدة والانحياز إليه ضمن دعاوي الإبداع والتفوق... الخ ويكون في معظمه متعارضا مع النصوص العقيدية، ولعل الضعف الأشد كان على المستوى التدريبي نظرا للانصراف كثيرا من أصحاب العقائد إلى التركيز على الجوانب القيمة و الجمود معها و بها وعدم الانتقال من خلالها لبناء النظم الحياتية الملائمة تخلف العمل التطبيقي، وانحسرت مستلزمات الحصول على المهارات و المعارف التطبيقية و ظل معظم أصحاب العقائد ملحقا في فلك الفلسفة و كان في ذلك انفصام في مثلث الحركة العامة، وهذا ما لم يتطلبه أصحاب الرسائل الدينية عندما نقلوها عن السماء.

**المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة ما بعد انطلاق الثورة الصناعية وما ترتب عليها من تطورات منهجية شملت كل أساليب وطرق التفكير ومن تغيرات كمية ونوعية وذات طبيعة انقلابية شملت كل وسائل العمل والإنتاج وانعكست على جميع مظاهر الحياة وعلاقاتها، وقد تم ذلك ضمن تسارعات ووثائر هندسية مذهلة.

ولقد تركز معظم هذا التحول على الجوانب المعرفية والمهارية وأدى إلى حدوث قفزات تطويرية واسعة على مستوى العمليات التعليمية والتدريبية ليتمكن الإنسان خلالها من فرض سيطرته على هذه المعارف والمهارات التي تتراكم لديه بسرعة فائقة وبكميات خيالية، فصار من المحتم تطوير المؤسسات التعليمية والتدريبية والتفكير في بناء منهجيات وأساليب جديدة وابتكارية لتتمكن من متابعة ذلك. وقد وجدت الدول والمنظمات الجديدة في إطارها و على المستويين العم و الخاص نفسها ملزمة بالقيام بأدوار وشاملة في هذه المجالات، الأغراض التعليمية و التدريبية، كما بدأ التحدي أمام الأفراد والجماعات ويتمثل للعيان، ويفرض ضرورة الانخراط في هذه المؤسسات وتنمية المعارف والمهارات اللازمة لتأهيلهم للدخول إلى

أسواق العمل والتي أصبحت تتجدد فابتدأت في بناء المدارس والجامعات والمعاهد والمراكز المتخصصة بجميع المستويات وتتسع وتتضخم، وأصبح من الصعب على أي شخص أن يتكيف مع احتياجات السوق العمل الجديدة دون الحصول على المؤهلات المعرفية والمهارية المناسبة.

تضاعفت أثر مهمة المؤسسات التدريبية والتعليمية، وأصبحت مطالبة للقيام بالمهام التربوي وبالرغم اخفاؤها في تحقيق هذا المهام بالسرعة اللازمة، فقد ظلت هذه المؤسسات، وبخاصة مؤسسات التدريب مطالبة أن تقوم بذلك على مستوى المنظمات الأعمال، لأن تطورات الفكر الإداري في عالم المنافسة لم يعد قائماً على تحقيق النجاحات العلمية والتكنولوجية وحسب، بل لا بد من نجاحات سابقة على مستوى وبناء ثقافات المنظمات المتغيرة، ولعل بناء القيم في هذا المجال هو أهم مقوم ومعين ينبغي تحقيقه.

## 2- مفهوم التدريب المهني:

تحتاج كل منظمة إلى امتلاك يد عاملة على درجة عالية من الخبرة والمهارة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المخططة والحفاظ على مكانتها السوقية، ومن هنا تبرز ضرورة التدريب كنشاط أساسي يتم من خلاله سد النقص في المهارات واكتساب أخرى جديدة حسب ما يستجد من تكنولوجيات وحسب ما يتطلبه تطور العمل. (جمال الدين محمد المرسي، 2006، ص 332).

فيعرفه "جمال الدين المرسي" بقوله: "التدريب إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة".

ويعرفه عقيد محمد جمال برعي" بأنه: "النشاط المستقر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما".

ما نلاحظه على التعريفين السابقين، هو تركيزهما على أن نشاط التدريب هو عملية منظمة ومستقرة داخل المنظمة تهدف إلى أحداث تغيير إيجابي في سلوك العاملين بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل وتطوير أساليب الأداء. غير أنهما لم يتطرقا إلى جوانب أخرى تطرق إليها.

"عبد الرحمان عيسوي" في تعريفه للتدريب المهني والذي أعطى فيها توضيحات أكثر، والتي تجعل منه التعريف الأكثر قبولا حيث يقول:

"يقصد بالتدريب المهني نوع من التعلم واكتساب المهارات والخبرات والمعارف المتعلقة بمهنة معينة، ولا يقتصر التدريب على العمال الجدد ولكنه أيضا يشمل تدريب الملاحظين والمشرفين وقادة العمال، حيث يتلقون برامج تدريبية معينة تؤهلهم للوظائف القيادية التي سوف يشغلونها، فالتدريب المهني لا يستفيد منه العمال فحسب وإنما الرؤساء أيضا.

كذلك يتناول التدريب العمال الحاليين عندما تريد المنظمة التي يعلمون بها زيادة كفاءاتهم الإنتاجية أو إلمامهم بنوع جديد من الآلات أو طريقة جديدة من طرق العمل". (عقيد محمد برعي، 1968، ص 269).

### 3- تحديد المفاهيم الأساسية للتدريب:

لقد قمنا بالتعاريف عدة للتدريب المهني، ومن هنا نقوم بتقديم بعض المصطلحات المشابهة للتدريب المهني.

### 3-1- التكوين:

التكوين هو عملية إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعد على أداء العمل بطريقة جيدة، وهو مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا، والتي تقوم بتزويد الأفراد بالمعارف والمهارات والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة ومن تحقيق أهداف الفعالية فيه. (أحمد محمد عليق وآخرون، 2004، ص 37).

**3-2-التأهيل:**

إن مصطلح التأهيل تتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لمكينهم من استعادة قدراتهم الأصلية أو أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية. ويختلف التأهيل عن التدريب، لأن التأهيل يتمركز على التكيف مع الأخرى في العمل والتدريب يتمركز حول الأداء. (صلاح حوטר، 1991، ص182).

**3-3-التعلم:**

هو كل ما يكسبه الفرد من معارف، ومعاني، وأفكار عواطف، وميول وقدرات، وعادات ومهارات حركية سواء الاكتساب بطريقة معتمدة أو مقصودة أو طريقة غير مقصودة.

**4-أهمية التدريب:**

بغرض تحقيق المزايا التنافسية بدأت عدة منظمات بإعادة النظر عن طريق ما يسمى بتدريب الدافعي العالية training high learning، إذ تربط البرامج التدريبية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

بالتركيز على نموذج التصميم المهيكل لضمان تدريب عالي النوعية مقارنة بكلفته والمنظمات الأخرى.

ويساعد هذا المفهوم على خلق ظروف عمل تدعم التعلم المستقر لمواجهة المنافسة وتلبية حاجات الزبائن ومعايير النوعية ومواصفات الإنتاج المتغير حسب التطورات العلمية والتكنولوجية. (سهيلة محمد عباس وآخرون، 1999، ص109).

تتمثل وتظهر أهمية التدريب وفوائده في ثلاث جوانب رئيسية هي:

- أهمية للمنظمة
- أهمية للأفراد العاملين

- أهمية في تطوير العلاقات الإنسانية

#### 4-1- أهمية التدريب للمنظمة:

- تحقيق البرامج التدريبية المصممة وفقا لمبادئ التعلم فوائد متعددة بالنسبة للمنظمة ومن ذلك نذكر:
- زيادة الإنتاج والأداء التنظيمي: ويتم ذلك عن طريق تعريف العمال بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات والكفاءات أيضا من خلال
- وضوح طرق وإجراءات العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- يساعد على ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.
- يعمل على توضيح السياسات العامة للمنظمة.
- يساهم في الانفتاح الخارجي للمنظمة بهدف تطوير إمكانياتها وبرامجها.
- يؤدي إلى خلق اتجاهات إيجابية نحو المنظمة.
- يعمل على تطوير أساليب القيادة وتوجيه القرارات الإدارية.
- يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة، كما يبني قاعدة فاعلة للاتصالات.

#### 4-2- أهمية التدريب للأفراد العاملين:

تتمثل هذه الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين فيما يلي:

- يساهم في جعل الأفراد يحسنون قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها.
- يساهم في تقليل القلق الناجم عن معرفة العمل وقلة المهارات التي تؤدي إلى ضعف الأداء.
- يساهم في مساعدة الأفراد في تطوير مهارات الاتصالات والتفاعلات لتفعيل الأداء.

- يعمل على تطوير وتنمية عوامل الدافعية للأداء وتوفير فرصة التطور والترقية.

#### 4-3- أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية:

تمتيز وتقوية العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

- يساهم في تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.
- يعمل على تنمية عملية التوجيه الذاتي وتطويرها لخدمة المنظمة.
- تطوير لإمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة في المنظمة، كما يساعد على الأداء الجيد.

#### 5- أنواع التدريب:

تتعدد أنواع التدريب وتصنيفاتها باختلاف الأساس الذي تتم عملية التصنيف بالاستناد إليه ويمكن الإشارة إلى الأسس التالية:

#### 5-1- التدريب بحسب عدد الأفراد المتدربين المشتركين فيه:

##### 5-1-1- التدريب الفردي:

ويكون ذلك عندما تتكرر العملية التدريبية على أفراد معينين، بحيث يتم تناول كل فرد على حدي قد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة، وذلك لتوطيده وتكييف الفرد مع المناخ العام للمنظمة ولتعريفه بمهام وظيفته، وبتغيير ذلك من الأساسيات، وقد يتم أثناء العمل إذا ما أريد تطوير معارف ومهارات تحد الموظفين على أداة جديدة أو على أساليب جديدة.

##### 5-1-2- التدريب الجماعي:

ويكون ذلك بالنسبة لمجموعات العمل التي تشترك معا في انجاز مهام محددة ويكون مطلوبا تدريب أفرادها على هذه المهام، أو بالنسبة للعاملين الذين تبين دراسات الاحتياجات التدريبية وجود قواسم مشتركة بينهم من هذه الناحية فتعمل لإدارات التدريب على تجميع هؤلاء في

جماعات تدريبية، وإخضاعهم معا لبرامج تتسجم مع هذه الاحتياجات. (عبد المعطي عساف، 2009، ص 55-69).

### 5-2- التدريب حسب مرحلة التوظيف:

يعتبر التدريب عملية أساسية وضرورية لجميع العاملين في المشروعات الصغيرة بالرغم من اختلاف في مستوياتهم وتخصصاتهم إلا أنه يعمل على اكسابهم مهارات وقدرات جديدة ليحققوا بذلك تطابقا مع التطورات التكنولوجية الحاصلة وعليه يقسم التدريب إلى:

**5-2-1- تدريب خاص بالموظفين الجدد:** يقصد من هذا النوع من التدريب تحضير وتهيئة الموظف، "فهي مرحلة تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل مرضي وهذه المعلومات غالبا ما تتعلق بإجراءات وقواعد العمل بالمنظمة" وتعد هذه الخطوة جزءا أساسيا للحفاظ على أنماط السلوك والقيم داخل المشروعات. وفي بداية الأمر تتم هذه المرحلة من طرف متخصص في إدارة الموارد البشرية ليتولى شرح مختلف الجوانب الخاصة بالعمل لكي تنتقل بعدها إلى المشرف ويعد هذا النوع من التدريب جد هام. «إذ من شأنه أن يبيث الثقة في نفسية الموظف ويزيل قلقه الناشئ من التفوق من الوقوع في الأخطاء ومن توقع الارتباك، فترفع أوجه المعنوية. (صالح الشيكشي، 1969، ص 149).

**5-2-2- تدريب خاص بالموظفين الحاليين:** لهذا النوع أهمية كبيرة لا سيما مع التطورات التكنولوجية الجديدة واستخدام وسائل ومعدات حديثة وهذا ما يحدث تناقضا بينها وبين مواهب العمال القديمة وبالتالي هذا ما يتطلب إلى إعادة تدريب العمال وتهيئتهم واكتسابهم مهارات تتماشى مع هذه التطورات وهذا ما يؤثر إيجابيا على الفرد والمشروع بجد ذاته.

**5-3- حسب نوع الوظائف:** بما أن الوظائف مختلفة حسب نوعها وطبيعتها فهي تختلف أيضا من حيث الوسائل والأدوات التي تستخدمها ويقسم هذا التدريب إلى:

**5-3-1- التدريب المهني والفني:** يهتم هذا النوع من التدريب بالمهارات اليدوية المستخدمة في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء والنجارة والصيانة، والتشغيل وغيرها وتعمل المنظمة التي تتوفر على إمكانيات مالية كبيرة بإعداد مراكز تدريب مهنية خاصة بها ونلاحظ هنا أن لهذا التدريب موجه إلى الأفراد الذين ليس لديهم مستوى تعليمي عالي وتحرص الإدارة الخاصة هنا إلى إقامة دورات تدريبية لهذا الفئة من أجل رفع كفاءتهم واكتسابهم خبرات مهنية وفنية جديدة.

**5-3-2- التدريب الإداري:** "ويهدف إلى تنمية الكفاءات والقدرات التسييرية للمديرين، وفعالية أدائهم لوظائفهم الحالية وإعدادهم لشغل مناصب أعلى عند ترقبتهم إليها مستقبلا، وقد أصبحت التنمية الإدارية ذات أهمية خاصة في الوقت الحاضر نتيجة للحاجة المستمرة إلى نوعيات معينة من المهارات الإدارية المواكبة للتطورات البيئية والتنظيمية". (جاري ديسلر، 2003، ص 240).

### **6- مبادئ التدريب:**

هناك العديد من المبادئ والأسس الواجب مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمنظمة وذلك حتى تتحقق فعالية ويحقق النتائج المستهدفة منه، ومن أهم هذه الأسس مايلي:

### **6-1- التدريب نشاط ضروري ومستمر:**

والمقصود هنا أن التدريب ليس أمرا كماليا تلجأ إليه الإدارة وتتنصرف عنه باختيارها، ولكن التدريب أصبح نشاطا، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة، تأتي عملية الإعداد والتهيئة والتي تهدف إلى تعريفه بالعمل المسند إليه، وتتم رعايته من طرف مسؤوله المباشر أو أحد العاملين فيمن تتوفر فيهم شروط معينة.

كذلك تعد البرامج التدريبية للعاملين القدامى بالمنظمة لاكتسابهم مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم التكنولوجي، وتساعد في تحسين قدرتهم على إنجاز العمل، وتمكنهم من الإحاطة بالأساليب والاتجاهات الفنية والمهنية المحيطة بأداء العمل.

وبصفة عامة تبرمج دورات تدريبية للموارد البشرية إذا طرأت تعديلات على أنظمة العمل وإجراءاته، وتكفل هذه الدورات على مواجهة هذه التحولات الجديدة.

فالتدريب إذا نشاطا رئيسيا ومستمر وهذا من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للموارد البشري، فهو ليس مجرد نشاط يقع مرة واحدة، بل عملية ملازمة للتطور الوظيفي للمورد البشري.

## 6-2-التدريب نظام متكامل:

يقصد بذلك أن هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي فنشاط التدريب ليس عشوائيا، كما أنه نشاط هادف، ويكون التكامل في نظام التدريب على ثلاث مستويات كالآتي:

**6-2-1-التكامل بين متطلبات التدريب:** إذ يجب أن يحدد القصور الذي يعاني منه المورد البشري أو المشاكل التي تعاني المنظمة منها، وبعد ذلك يتم تحديد الخبرات والمعارف المطلوب إكسابها للمتدربين، لتأتي بعد ذلك اختيار القائمين بالعمل التدريبي من مدربين ومسؤولين آخرين.

## 6-2-2-التكامل في مراحل التدريب:

يجب أن تكون هناك تسلسل وترابط بين مختلف الأنشطة التدريبية، فتكون البداية بتحديد الاحتياجات التدريبية والذي يتم بالاستعانة بالتقارير المقدمة من طرف المسؤول عن العاملين وكذا أخصائي تحليل العمل، لتأتي بعد ذلك مرحلة تصميم البرامج التدريبية ويكون هذا وفقا للاحتياجات المطلوبة، ثم تكون المرحلة الأخيرة وهي عملية تنفيذ وتقييم الأنشطة التدريبية.

**6-2-3- التكامل في نتائج التدريب:** حيث ينبغي أن يتوفر قدر كاف من التوازن والتكامل بين هذه النتائج وهي:

- النتائج الاقتصادية: والمتمثلة في تحسين النتائج، خفض التكاليف...إلخ
  - النتائج السلوكية: والمتمثلة في تحسين العلاقات الإنسانية الإقبال على العمل...إلخ
  - النتائج البشرية: والمتمثلة في زيادة عدد الموارد البشرية ممن تتوفر لديهم المعلومات والخبرات
- والقدرات والتي تعتبر ضرورة لأداء عمليات وواجبات محددة. (صلاح الدين عبد الباقي 2000، ص217-218)

#### **6-2-4- للتدريب مقومات إدارية وتنظيمية:**

تستند العملية التدريبية إلى مجموعة من المقومات الإدارية التنظيمية منها:

- وجود خطة عمل تحدد الأهداف والأنشطة.
- توفير الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل.
- توافر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التدريب.
- توفر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه الضروري.
- توافر نظام سليم لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءاتهم حتى يتم استنتاج الاحتياجات التدريبية كوسيلة لإصلاح عيوب وأخطاء عمليات التعيين والاختيار، والأساس الصلب للتدريب الفعال هو الاختيار السليم للعاملين.

#### **7- أهداف التدريب المهني:**

يرمي التدريب إلى تحقيق هدفين رئيسيين: الهدف الأول هو توجيه العمال فيما يتعلق بسياسة المؤسسة وأعمالها وقوانينها، ويساعد مثل هذا التوجيه على ضم العمال الجدد بسرعة إلى

مجموعة المؤسسة فلا يظنون يشعرون بأنهم غرباء عنها، كما يساعد على تحسين العلاقات بين العمال وبين إدارة المؤسسة.

والهدف الثاني هو تدريب العمال تدريباً مهنياً دقيقاً، وتعليمهم كثيراً من العادات الضرورية للقيام بالعمل بدقة ومهارة، ويذكر بروسر **prosser** وفانويك **vanwek** بعض العادات التي يعتقدان أنه من الضروري أن يكتسبها العمال. ويتعلق بعض هذه العادات بكيفية القيام بالعمل، ويتعلق بعضها بالعناية بالآلات والأدوات والمواد، ويتعلق بعضها بقواعد الأمان ويتعلق بعضها باتجاهات العمال وميولهم وسمات شخصياتهم وخلقهم، وقد قام بروسر وفانويك بتحليل هذه العادات إلى مجموعات ست رئيسية:

### 7-1- ترتيب الأدوات والآلات والمواد والعناية بها:

يجب أن يتعلم العامل ماذا يعمل بالأدوات والآلات والمواد في غير أوقات العمل وفي أوقات العمل، فترتيب الأدوات في مواضعها الصحيحة في غير أوقات العمل يساعد على سهولة تناولها أثناء العمل مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت، وقد تبين من الدراسات الكثيرة أن العمال يستطيعون زيادة إنتاجهم إلى الضعف إذا أحسنوا ترتيب الأدوات والآلات والمواد.

### 7-2- احتياطات الأمان:

يجب أن يتعلم العامل مواضع الخطر في عمله، وكيف تقع الحوادث، وما هي الاحتياطات اللازمة التي يجب أن يتبعها، وعلامات الأمان التي يجب أن يلاحظها وما هي الطريقة التي يتبعها في حالة وقوع الحوادث، وأين موضوع الإسعافات اللازمة.

### 7-3- استخدام آلات القوة:

يجب أن يتعلم العامل أن آلات القوة تعمل ويتوقف كما يشاء هو، فيجب عليه أن يتعلم كيف يفحصها قبل العمل، وكيف يعتني بها، وكيف يسيطر عليها، وكيف يتجنب الحوادث حينما يديرها.

**7-4- صيانة الأدوات والآلات:**

لا يوجد في كثير من الحالات أشخاص أخصائيون للصيانة، ولذلك يجب على العامل أن يتعلم كيف يعد آلاته للعمل، وكيف يقوم بصيانتها، وتغيير الأجزاء التي تحتاج إلى تغيير وكيف يقوم بتزيينها وضبطها.

**7-5- تعلم المهارات لأداء العمل:**

يجب أن يتعلم العامل المهارات اللازمة لأداء العمل، ولتحقيق ذلك يجب أن تنظم برامج التدريب على قواعد عملية صحيحة، ويجب أن تراعي في التدريب المبادئ السيكولوجية للتعلم.

**7-6- فحص العامل ودقته:**

يجب أن يتعلم العامل كيف يفحص العمل، وكيف يتبين دقته أو عدم دقته ويجب أن يتعلم كيف يعرف أخطاءه، وكيف يقوم بتصحيحها لكي يصل إلى المستوى المطلوب.

يتضح مما تقدم أن التدريب لا يهدف فقط إلى تعليم العامل الخطوات الرئيسية للعمل والمهارات المهنية فقط بل يهدف أيضا إلى اكتساب كثير من العادات والاتجاهات وسمات الشخصية التي تساعد العامل على التوافق الشخصي في عمله. (عويد سلطان المشعان، 1999، ص).

**8- أماكن التدريب المهني:****8-1- التدريب في المصنع أو الشركة:**

يعتبر تدريب العمال في المصانع أو الشركات التي يعملون بها هو النوع الأكثر شيوعا وفي هذا النوع من التدريب يقوم المشرف على العمال بشرح الخطوات المختلفة لعملية الإنتاج كما

يرشدهم إلى الطرق المثلى لزيادة الإنتاج، والتدريب في مكان العمل قد يقلل من بعض المشاكل التي تواجه العمال.

### 8-2- التدريب في أماكن خاصة:

هذا النوع من التدريب يعتبر مكلفا بعض الشيء لذلك فإن الشركات والمصانع التي تقوم بإجرائه هي شركات ومؤسسات كبرى، وهو أكثر فاعلية من النوع السابق كما أنه يعطل المصانع أثناء عملية التدريب.

### 8-3- التدريب المزدوج:

ويستخدم هذا النوع في الصناعات التي تحتاج إلى قدرة كبيرة من مهارة العمال وينقسم هذا النوع إلى التدريب النظري في معاهد خاصة والتدريب العلمي في المصانع. (طارق كمال، 2007، ص 65-66).

### 8-4- التدريب حسب المكان الذي يتم فيه التدريب: ويشمل نوعان:

**8-4-1- التدريب الخارجي:** يجرى التدريب الخارجي هنا خارج المشروع وذلك عندما يكون هناك نقص في إمكانيات التدريب الداخلي أو عدم توفر المشروع إلى إطارات خاصة تساهم في هذه العملية وبالتالي يتم بعثها إلى مراكز أو معاهد خارج المشروع.

**8-4-2- التدريب الداخلي:** ويقصد هنا أن التدريب الداخلي يتم داخل المشروع سواء في مكان العمل نفسه أو في قاعات تدريبية خاصة وذلك بعد تجهيزها بكل اللوازم والمعدات اللازمة، وتخصص لها قيمة مالية معتبرة حسب طبيعة المواضيع التدريبية ويشرف عليها المسؤول المباشر المكلف بالتدريب أو الرئيس الأول لأفراد المعنيين.

**9-مشاكل التدريب:**

يمكن حصر المشاكل والمعوقات التي تعرقل العملية التدريبية فيما يلي:

- اختلال الهياكل التنظيمية وعدم تحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات بين العمال، في مثل هذه الحالات فإن المشكلة لا تتمثل في نقص كفاءة العاملين ولكنها تتركز في اضطرابات التنظيم ويكون اللجوء إلى التدريب في هذه الحالة غير مفيد.
- غياب السياسات التي ترشد العمل وتوجه اتخاذ القرارات وتعتبر أساسا يعتمد عليها العمال في مواجهة ما يتعرضون له من مشاكل.
- سوء التخطيط أو انعدامه الراجع إلى عدم إدراك الإدارة لأهميته أو اعتمادنا على بيانات غير صحيحة أو توقعات مبالغ فيها تعتبر كلها من المعوقات التي لا يساهم التدريب كثيرا في علاجها ولكن العلاج يكون في وضع نظم جديد للتخطيط وتحسين مصادر المعلومات وتحديد معايير موضوعية للتقدير والتنبؤ.
- مشاكل ضعف الروح المعنوية للعاملين بسبب انخفاض الأجور أو سوء معاملة المشرفين عليهم، أو منازعات بين بعضهم البعض.
- ضعف المشرفين على إدارة التدريب في التصميم الجيد لبرامج التدريب وكذا تنفيذه ومتابعته وتقييمه بسبب غياب سياسات واضحة في تحديد الاحتياجات التدريبية والأهداف المرجوة. (علي السلمي، 1970، ص349).

**10-خطوات التدريب المهني ومراحله:**

يتوقف نجاح التدريب وفاعليته على اتباع المدرب لأسلوب سليم وقيامه بالتدريب طبقا لخطوات منطقية وتطبيقية لمبادئ التعلم التي وصل إليها علم النفس نتيجة البحوث التجريبية المتعددة التي أجريت في هذا الصدد.

إن الطريقة المثلى للتدريب يجب أن تتبع بالخطوات التالية:

### 10-1- استعداد المدرب للتدريب:

يجب أن يستعد المدرب نفسه قبل البدء في التدريب حتى يستطيع تحقيق الهدف من التدريب ويكون ذلك اتخاذ الخطوات التالية:

- تحديد الهدف من التدريب.
- تحديد نوع التدريب اللازم لتحقيق الهدف.
- تخطيط طريقة العرض والتدريب.
- إتقان العمل الذي يقوم بتعليمه.

### 10-2- التهيئة الذهنية للمتدربين وكسب تعاونهم:

هناك عدة مبادئ تعين على تحقيق هذه الخطوات الهامة في برامج ناجحة للتدريب:

- ابعاد القلق والتوتر عن المتدربين.
- إيجاد الرغبة في التعليم والتدريب.
- البواعث العقلية.
- البواعث الانفعالية.
- الدوافع الاجتماعية.
- البواعث المالية.

### 10-3- اجتذاب انتباه المتدربين واستشارة اهتمامهم:

- ينبغي أن يدخل المدرب التغيير والابتكار في الموضوعات التي يعرضها ليحتفظ باهتمام المدرب.
- ينبغي أن يشغل حب الاستطلاع ذلك بغرض المعلومات بطريقة التي تثير حب الاستطلاع لدى المدرب وتجعله شغوفاً لمتابعة التدريب.

- ينبغي أن يبدوا الحماس والاهتمام على حركات المدرب ونبرات صوته حتى يتابعه المدرب.

#### 10-4- عرض البيانات ووسائل الإيضاح:

يجب أن يراعي المدرب المبادئ الآتية المبنية على نتائج البحوث والتجارب التي قام بها علماء النفس:

- السير من العلوم إلى المجهول.
- البدئ بالأمر السهلة والتطرق منها إلى الأمور الصعبة.
- بيان الغرض من كل خطوة.
- القيام بالعمل أمام المتدربين.
- تشجيع المنافسة والأسئلة.
- تطبيق المدرب لما يعمله في التدريب.
- استخدام وسائل الإيضاح.

#### 10-5- قياس تحصيل للفرد:

لنجاح هذه المرحلة من المفيد اتباع المدرب الخطوات التالية:

- إعطاء المدرب بيانات عن مدى تقدمه.
- إعطاء الفرصة للتدريب تحت اشراف أقل.
- انتهاء مرحلة التدريب. (إشراف عبد الغني شريت، 2002، ص253).

#### 11- تصميم البرامج التدريبية:

تبدأ عملية تصميم البرامج التدريبية بعد الانتهاء من وضع الخطة التدريبية واعتمادها بصورة نهائية حيث تقوم سلطة التدريب العليا بإرسال الخطة إلى الأجهزة التنفيذية، المعنية بعمليات التنفيذ لتتولى أخذ ما انتهت إليه الخطة الأساسية ومن ثم العمل على وضع البرامج

التدريبية المدرجة فيها في صورة برامج تنفيذية، وفيما على بيان بأهم العناصر التي تراعي في عملية التصميم مرتبة في صورة خطوات شكلته لها صفة تتابعه إلى حد ما.

**11-1-1- عنوان البرنامج:** وتؤخذ من الخطة الأساسية ولا بد أن يتم تحديد العنوان بشكل واضح، ويكون فيه دلالة مباشرة على الاحتياجات الأساسية.

### 11-2- أهداف البرنامج:

- أن تكون الأهداف واقعية ويمكن تحقيقها من خلال البرامج.
- أن يكون الأهداف مرتبطة بعنوان البرنامج.
- أن توضع الأهداف بصورة محددة من الناحية المجالات التي سوف يتم تظيها خلال البرنامج.

**11-3- تحديد المتدربين أو المشاركين في البرنامج:** يستدل على ذلك أيضا من الخطة العامة للتدريب وعادة ما يراعي في هذا الأمر ضرورة التمييز بين المستويات الإدارية والفنية للمشاركين والأصل أن يحدث خلط بين المستويات المختلفة نظر لمكان عملية التنفيذ أو الأداء التدريبي مطالبة أن تراعي الفروق الفردية التي تزداد عمقا وتمايز خلاف هذه المستويات وتباعاتها عن بعض.

**11-4- تحديد الزمان الذي يستغرقه البرنامج:** وعادة ما يتم بتقدير ذلك بالساعات التدريبية ومن ثم توزيعها على أيام تدريبية وتختلف عملية التوزيع من حالة إلى حالة، وذلك حسب السياسات المحددة من قبل الإدارة العليا في المنظمة. (عبد المعطي عساف، 2009، ص284).

### 12- نتائج التدريب:

يعود التدريب المنظم بفوائد كثيرة على كل من العامل والمؤسسة الصناعية ويمكننا أن نلخص الفوائد التي تعود على العامل من التدريب فيمايلي:

**12-1-زيادة الكفاية:** يؤدي التدريب إلى اكتساب المهاري وزيادة الكفاية.

**12-2-زيادة الأجر:** يؤدي زيادة كفاية العامل الناتجة عن التدريب إلى ترقية وزيادة أجرة ولذلك أثر كبير في رفع معنوية العامل وزيادة ثقته بنفسه.

**12-3-نقص المجهود والتعب:** يؤدي اكتساب المهارة، وتعلم أفضل الطرق للعمل إلى نقص المجهود البدني الذي يبذله العامل في عمله ويقلل من تعب.

**12-4-نقص الحوادث:** يؤدي التدريب إلى نقص الحوادث التي قد تتعرض لها العامل في المصنع وقد قام **لوشي lawshe** بمقارنة عدد الحوادث التي تقع بين مجموعتين من العمال، تلقت إحدهما تدريباً منظماً بينما لم تتلف المجموعة الأخرى هنا التدريب وقد تبني بوضوح أن عدد الحوادث أكبر في المجموعة التي تتدرب.

**12-5-زيادة السعادة:** يؤدي التدريب إلى رفع معنوية العامل وزيادة شعوره بالرضا والأمن وتقوية رغبته في العمل، كما أنه يساعد على حسن العلاقات بين العمال وأصحاب العمل ويؤدي كل ذلك إلى حسن توافق العامل وسعادته. (عويد سلطان المشعان، 1994، ص284-285).

**خلاصة الفصل:**

إن الإعداد للمهنة يستمر عن طريق التدريب المهني بتغير متطلباتها بالتأثير بالعوامل المتعددة المتمثلة في التقدم التقني في جميع مجالات الحياة، وأن التدريب أثناء العمل هو الذي تحقق التنمية المستمرة للعاملين بحيث يقومون بمهامهم ومسؤولياتهم بالشكل الذي يتناسب مع متطلبات أعمالهم التي لم تكن موجودة حين الإعداد قبل الخدمة.

فالتدريب يعطي مهارات وقدرات تعدل الأفكار وتغير السلوكات والعلاقات وتثري جانبه المعرفي.

**تمهيد:**

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق آماله فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبير راجع إلى عامل أداء العنصر البشري داخلها وذلك لا يكون إلا بالاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك لتحسين أدائهم.

**1-تعريف الأداء:**

يعرف "رونالد دورون" الأداء على أنه " عبارة عن تحقيق انتاج في العمل ومن خلاله نستطيع الحصول على معلومات وقدرات الفرد في مجال معين."(رونالد دورون، 1997، ص50)

**2-بعض المفاهيم المتعلقة بالأداء:****1-2- مفهوم التقييم:**

هي عملية تقرير الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير تحدد مدى التوافق بين فكرة أو عوامل ما، وبين القيم السائدة، أي أن هدف التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل المقوم صالحا، فاسدا أو فاشلا، إذن هي عملية وزن وقياس تتضح بها عوامل النجاح ودوافع الفشل. (أحمد زكي، بدون سنة، ص141).

**2-2- مفهوم المردودية:**

هي مفهوم فيزيائي يقارن ما حصل عليه الفرد فعلا وما ينتظر تحصيله على الوجه الأكمل وهذا بإنجاز العمليات بدون خسارة، وقياس المردودية ما هو إلا العلاقة الموجودة بين أرقام الأداء المحقق و عدد وحدات الإنتاج التي يمكن بلوغها نظريا.

**2-3- مفهوم الإنتاج:**

هو ذلك النشاط الذي يمارس من قبل الفرد أو منظمة بالتظافر مع عناصر أخرى (كالصورة المتعددة لرأس المال) قد إيجاد سلعة أو قيمة السلعة ويكونه المفهوم الرياضي للإنتاج على النحو التالي:

الإنتاج = الإنتاجية X عوامل الإنتاج (الصور المتعددة لرأس المال).

(Albert Danielle et Jean Claude Pierson, 1972, p15))

**2-4- مفهوم الإنتاجية:**

يشير إلى ما يتضمن كلا من الفاعلية والكفاءة، حيث تشير الفاعلية إلى الأهداف المتحققة أو تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف أما الكفاءة فتشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتصلة ثم تحقيق مخرجات معينة بمدخلات أقل فالنتيجة أيضا تكون كفاءة والفاعلية، فإن الأداء يتضمن أيضا معلومات أخرى كمقياس الحوادث ومعدلات الدوران والغيابات والتأخيرات.

حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجية عالية وكذلك الذي يساهم أداءه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في الدوام وقلة حوادث العمل إضافة إلى صفات أخرى ترتبط بالأداء الفعال. (سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي، 2000، ص125).

**3- مكونات الأداء:**

نعني بالأداء قيام العامل بالنشاطات والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا التمييز بين ثلاثة أبعاد:

**3-1- كمية الجهد المبذول:** عبارة عن كمية الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة وتعتبر المقاييس المقاييس التي تقيس الأداء أو الكمية خلال فترة معينة بالبعد الذهني للطاقة المبذولة.

**3-2- نوعية الجهد المبذول:** يعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة للمهد لمواصفات معينة وفي بعض الأعمال قدراتهم سرعة الأعمال أو الكمية بقدماتهم نوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت معيار الوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس:

- درجة خلو الأداء من الأخطاء.
- درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات.
- درجة الإبداع والابتكار في المواصفات.

القدرات تتمثل في الخصائص الشخصية والعقلية فقدرات الفرد وخبراته السابقة هي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول من قبله. (أحمد قصر عاشور، 1989، ص34-35).

**3-3- إدراك الدور:** نعني به إدراك للفرد لـ الوظيفي لتشكيل تطورات وانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها وفره في المنظمة.

إن هذه العوامل هي التي تحدد أداء الفرد في المنظمة للتفاعل فيما بينها في كل مكون من مكوناته بمعنى أن الأفراد يبذلون جهوداً فائقة ويكون لديهم قدرات متفرقة ولكنهم لا يهتمون أدوارهم بالتالي أدائهم لن يكون مبذولاً من الآخرين. (رواية حسن، 2000، ص270).

#### 4--تقييم الأداء:

نقصد به تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل المسؤولية واستعدادهم لتقليد ناصب أعلى مستفيد. (منى ناصر الله، 1999، ص161).

إن عملية تقييم الأداء هي عملية حيوية تهدف إلى الوقوف على أداء وسلوك العامل في عمله والتعرف على مدى كفاءته أو صورته في أداء واجباته ومسؤولياته.

#### 5--معايير معالجة الأداء:

قبل التوصل إلى أي أداء مقيم يجب أولاً تعريف المعايير التي تتم على أساسها تقييم الأداء ويجب أن تعتمد هذه المعايير على متطلبات الوظيفة وهناك 4 اعتبارات أساسية:

**5-1-العلاقة الاستراتيجية:** تشير إلى مدى ترابط المعايير بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

**5-2-عيوب المعيار:** يشير إلى مدى وجود هذه المعايير ضمن مسؤوليات الموظف، فعندما تركز معايير الأداء على معيار واحد فإن استثناء بقية المعايير الأخرى تقلل من معايير الأداء وبالتالي ليس ممكن تقييم النظام كله.

**5-3-إصلاح المعيار:** حيث يمكن إصلاح أي عيب يحدث في أحد المعايير ويمكن الاستعانة بعوامل تكون خارج السيطرة للموظفين والتي تؤثر على أدائه.

**5-4-الثقة والاعتماد:** حيث يشير إلى استقرار وثبات المعيار ومدى ميل الفرد للحفاظ على مستوى معين من الأداء على مرور الوقت. (يوسف جسيم الطائي، 2006، ص264).

**5-5-نوعية وحدة العمل:** عملية الأداء يجب أن تكون متماثلة من كل النواحي، فلا يجب إنتاج كمية مرتفعة من المنتج الذي لا تتوفر فيه معايير الدقة والجودة مسبقا من كمية المنتج وجودة معينة. (توفيق محمد عبد المحسن، 2000، ص7).

## 6-معايير الأداء وتصنيفها:

هناك معايير خاصة بتصنيف وتقييم الأعمال والأداء أو الإنتاج وتكون على الشكل التالي:

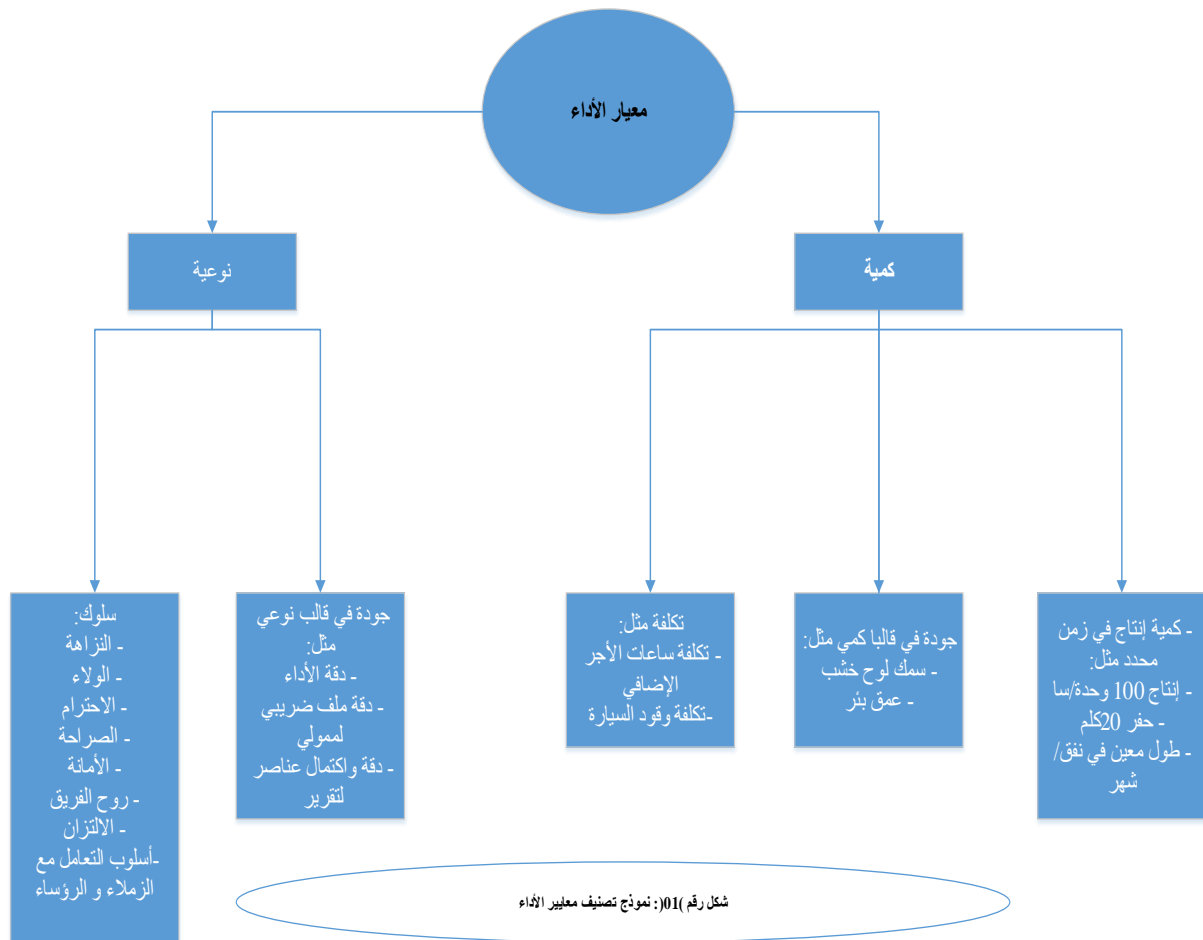
### 6-1-معايير كمية:

وتشمل كل ما يمكن تقييمه مثل كمية إنتاج معينة أو تكلفة خلال زمن محدد.

### 6-2-معايير نوعية:

وتشمل تقييم نوعية العمل ومدى إنجازه، وكذا تقييم الطريقة التي أنجز بها، ويتضح ذلك من خلال النتائج المتحصل عليها بعد عملية التقييم ويرتبط هذا المعيار خاصة بتقييم الأداء لدى الإطارات بعد إنجازها لمهامم للتوضيح أكثر لهذا الجانب نقوم بعرض المخطط

الموالي: (Jean Marie Perettie, 1998, p12)



**7- مستويات الأداء:**

**7-1- مستوى الفعالية:** يقاس بدرجة تحقيق الأهداف، فإن فعالية الفرد نحو الأداء عالية فإن أدائه يكون جيدا بغض النظر عن الإمكانيات التي تضعها المؤسسة، فهو يغطي النقص الذي تعاني منه المنظمة وسيقدم أفضل ما عنده الوصول إلى الأهداف المسهرة.

**7-2- مستوى الكفاءة:** هذا عن طريق تحقيق أهداف المؤسسة وذلك وفقا للأهداف المحددة والإمكانيات التي تضعها تحت تصرف الفرد، وهذا ما يظهر كفاءته في الأداء وهذا عن طريق أداء وانجازها يطلب منه من مهام في صورة جديدة. (حسن عادل، 1966، ص 233).

**8- أبعاد الأداء:**

نعني بأبعاد الفرد في العمل مجموعة الأنشطة التي يقوم بها في كل المهام المكلفة والتي يشكل منها عمله، والأداء 3 أبعاد وهي:

**8-1- كمية الجهد المبذول:** تعتبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

**8-2- الجهد المبذول:** نعني به مستوى يعنى أنواع الأعمال التي قد لا تهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول، وتندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

**9- أهمية تقييم الأداء:**

- رفع معنويات العاملين وهو التفاهم والعلاقات الطيبة التي تسود بين العاملين في الإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم في موضوع تقدير الإدارة.

- دعم إجراءات الترفيع والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشخيصية ومنح العلاوات، كما تعتبر معيار هام لإيجاد نظم الحوافز والمكافآت وهي وسيلة فعالة لمعرفة من هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق وقدراتهم.
- يساعد في تحديد فعالية المشرفين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- اسمراريه الرقابة والإشراف.
- يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى إجراء تعديلات في الرواتب والأجور العاملين.
- يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية بالتالي أنواع برامج التدريب ولتطوير الازمة. (سحادة وآخرون، 2000، ص83).

### 10- كيفية تحسين عملية الأداء في المنظمة:

إن تحسين مستوى الأداء في المنظمة يحتاج إلى عدة طرق ونذكر منها:

#### 10-1- استخدام نظم القوائم السلوكية المندرجة:

يضيق على أعمال محددة كالسكر نياريًا مثلًا ويميز بدرجة عالية من انخفاض التغيير الشخصي في التقييم.

#### 10-2- اسناد عملية التقييم لأكثر من تقييم واحد:

في هذا المضمار يؤخذ برأي الأغلبية في المنظمة في عملية التقييم.

#### 10-3- تدريب المقيمين:

أكدت الدراسات أن التدريب بالنسبة للمقيمين يزيد من صدق عملية التقييم ويحقق التغيير الشخصي فيها. (كامل بربر، 2003، ص134).

**11- طرق تقييم الأداء:**

يمكن تحديد طرق تقييم الأداء إلى مجموعتين:

**11-1- طرق التقييم التقليدية:**

وهي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة ومن هذه الطرق نجد

**11-1-1-1- طريقة التدريب البسيط:** يقوم المشرف بترتيب العمال بتسلسل واختيار أفضلهم.

**11-1-1-2- طريقة المقارنة المزدوجة:** يقوم المشرف بمقارنة كل فرد مع جميع العمال الخاضعين للتدريب في المجموعة نفسها معه.

**11-1-1-3- طريقة التدرج البياني:** وهي أكثر شيوعاً والمعتمدة على صفات محددة في المقارنة وفي تقييم العمال وقياس أدائهم وفق معايير محددة.

**11-1-1-4- طريقة قوائم المراجعة:** وتستخدم مجموعة من الصفات والسلوكيات وكذلك المواصفات المطلوبة للعمل وعلى المقيم أن يؤثر يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين.

**11-1-1-5- طريقة المراجعة الميدانية:** بإجراء ممثل عن إدارة الموارد البشرية بمقابلات ميدانية وأخذ المعلومات والبيانات التفصيلية.

**11-1-1-6- طريقة المواقف الحرجة:** حيث يحتفظ الرئيس المباشر بسجل يطلق عليه سجل الأداء حيث يدون فيه الوقائع والأحداث الجوهرية التي تواجه الفرد في عقله وكيفية تصرفه (سلوكه). (صلاح الدين عبد الباقي، 2007، ص 243-244).

**11-2-1- طريقة مقياس السلوكية المندرجة:** هي من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقاً للصفة السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث أن

كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات.

### 11-2-2- طريقة التقييم السري:

وفقا لهذه الطريقة تتبع المنظمات في تقييم أداء العاملين عن طريق تقييم كل فرد في المنظمة من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومرؤوسه ثم يقيم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل من قبل الرئيس وزملائه ويطلب من كل فرد يقيم العامل أن يتم العملية بشكل سري للنماذج دون إطلاع الغير ومن ثم بعدها يتم اختيار العناصر، ووضع الصفات في موضع التقييم بمعرفة القائمين على التقييم، ثم يتم إحاطة كل مشترك في آلية التقييم لنتائجها.

### 11-2-3- طريقة الإدارة بالأهداف:

انتشر استخدام هذه الطريقة وبشكل خاص بعد أثر العيوب و الانتقاء التي وجهت الأساليب التقييم وهي إحدى الطرق التي تتحدى مواجهة تقليل التقييمات وهي فلسفة الإدارة اقترحها للعالم الأمريكي المشهور دراكر (Peter Druker) سنة 1957 ونعرف الإدارة بالأهداف على أنها عملية اجتماع الرئيس مع مرؤوسه في بداية المشروع أو فترة العمل والاتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها بحيث نشق الأهداف من معدلات الأداء.(صلاح الدين عبد الباقي، 2006، ص205).

### 12- معدلات الأداء:

تعتبر معدلات الأداء من الأمور الضرورية عند محاولة تطبيق تقييم البرامج والأداء في الوحدات، حيث توفر المعدلات مقياس للحكم على كفاءة العاملين في أداء المهام الموكلة إليهم.

يعرف معدل الأداء على أنه: "كمية الإنتاج، أو الخدمات التي يمكن الحصول عليها خلال زمن قياسي، ويقصد بالزمن القياسي الوقت اللازم لأداء عمل ما من طرف عامل متوسط المهارة، بسرعة أداء عادية، وبطريقة عمل موضحة، محددة الخطوات، تحت ظروف عمل عادية."

هناك مجموعة من الاعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان عند إجراء أي محاولة لوضوح اختيار معدلات الأداء ومن أهمها:

- ضرورة ارتباط المعدلات بالأهداف الشخصية وتكون وثيقة الصلة بالمشكلة ذاتها.
- مراعاة الأسس العامة في إعدادها، كاشتراك العاملين في وضعها والارتباط بالواجبات المتكررة والدائمة، ومراجعتها كل فترة زمنية.
- مراعاة الدقة التامة والبساطة والوضوح والمرونة.
- عدم الخلط بين العملية ومكوناتها، فالمعدل يكون للعملية ككل وليس للإجراء.
- أن تكون المعدلات واقعية.
- أن تكون ذات مدلول كمي بقدر الإمكان.
- أن ترتبط بطبيعة العمل وحجمه، ومستوى الأداء. (نصر الدين محمد علي هندي، 2004، ص175-176).

### 13-محددات الأداء:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتائج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور.

**13-1-1- الجهد المبذول:**

ربط الباحث (محمد سعيد أنور سلطان)، الأداء بالدافعية التي تنتجها الخصائص الفردية للعامل، وخصائص العمل، ويقول إنها عبارة عن قوة داخلية، تدفع بالإنسان إلى تحقيق مستوى معين من الأداء. (محمد سعيد أنور سلطان، 2002، ص2013).

**13-2- القدرات والخصائص الفردية:**

تتمثل القدرات الفردية والخبرات السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد، الخصائص، والقدرات الفردية، هي عوامل يجب أن يدخل عليها عامل الخبرة الواسعة، للوصول إلى درجة أداء عالية. (أحمد صقر عاشور، 1983، ص125).

**13-3- الخصائص الشخصية:**

يمكن التحصل على معلومات عن العامل في استمارة طالب الوظيفة، بالتعرف على المهنة السابقة، باعتبارها لها تأثير كبير على خصائصه الشخصية. فمستوى المعلومات والتجربة المهنية السابقة في تفاعل مع النشاطات المهنية الحالية، وبالتالي مستوى أداءه مرتبط بالمعلومات، والخبرة التي تحصل عليها سابقاً، في مهن قد مارسها من قبل. (نفس المرجع السابق، ص125)

**13-4- الخصائص الجسمية:**

الحالة الصحية للعامل، والتناسق الحسي الحركي، هي من المحددات الأساسية لأداء العامل، فالمكفوف مثلاً ليس مؤهلاً في بعض الوظائف التي تتطلب وجود حد أعلى من البصار. (نفس المرجع السابق، ص125).

**خلاصة الفصل:**

إن الأداء من دون تقييم لا معنى له لذلك نجد أن عملية تقييم الأداء يطور يوم بعد يوم وذلك نظرا لأهمية هذه العملية وذلك في مساعدة الإدارات الأخرى على القيام بمهامها كما أنها تدفع إدارات العمل بحيوية ونشاط فهي تغير الرؤساء على مراقبة ومتابعة أداء مرؤوسهم دائما وذلك لاكتشاف نقاط الضعف في وقتها ومحاولة معالجتها والطرق المستعملة في هذه العملية منعدمة فكل حسب نشاط المؤسسة والأهداف والسياسات والوظائف الخاصة بالمؤسسات.

إلا وألا يمكن أن تخلو عملية تقييم الأداء من الأخطاء أو العيوب لأنها من صنع الإنسان وستبقى المحاولات مستمرة للوصول لتقييم دقيق وموضوعي.

**تمهيد**

يعتبر الجانب التطبيقي من أهم مراحل البحث حيث يفضلته يتم الفهم الكامل للجانب النظري و يعتبر تكملة له.

سنتعرض في هذا الفصل الأول من الجانب التطبيقي لعرض مفصل للمنهجية لعرض مفصل للمنهجية المتبعة في هذه الدراسة فنستهلها بالمنهج المستخدم في الدراسة، الدراسة الاستطلاعية، حدود الدراسة، الدراسة الأساسية، عينة البحث و خصائصها، أدوات جمع البيانات، الخصائص السيكمترية و الأساليب الإحصائية.

**1- المنهج المستخدم في الدراسة:**

إن طبيعة الإشكال هي التي تحدد طبيعة المنهج المتبع في البحث و ذلك راجع لاختلاف الدراسات من حيث مواضيعها مما يؤدي إلى اختلاف المناهج المستعملة فيها و في هذه الدراسة التي نحن بصدد انجازها استلزم الأمر استخدام المنهج الوصفي الذي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث أو الدراسة وتتبعه ومحاولة الوقوف على أدق تفاصيله وجزئياته والتعبير عنها تعبيرا إما كميا أو كيفيا وعادة ما يعرف المنهج الوصفي بأنه " مجموعة الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا و دقيقا، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى النتائج و التعليمات عن الظاهرة" أي وصف الظاهرة كما تحدث دون إن نحاول التقيد بها.

وبما إن موضوع بحثنا يهدف إلى الكشف عن " دور التدريب المهني في تحسين أداء العاملين", كان لا بد من إجراء مقابلات وإعداد استمارات للحصول على معطيات ومعلومات حول موضوع البحث لأجل تفسيرها ومناقشتها وكذا مقارنتها.

## 2- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية من الناحية المنهجية مرحلة تمهيدية أولية قبل التطرق إلى الدراسة الأساسية لأي بحث علمي وترتكز الدراسة الاستطلاعية على الاطلاع و التعرف على ميدان البحث, أكثر من التعمق في الوصف وإجراء فحص تجريبي بين متغيرين أو أكثر و تشكل هذه الدراسة مرحلة هامة قبل بداية البحوث واسعة النطاق, إذ تمكننا من جمع المعلومات الكافية التي تكشف عن مدى إمكانية توافر مادة ملائمة للبحث و كذا التأكد من صلاحية أدوات الدراسة المختلفة, على الأخص استمارات البحث, إلى جانب تقدير الفترة الزمنية التي قد يستغرقها إجراء البحث.

وكان لنا أول لقاء مع مسؤول الموارد البشرية الذي أدل لنا ببعض المعلومات و قام بتعريفنا على مسؤول وحدة المكيفات الهوائية الذي شاركنا في بحثنا هذا وقد شملت الدراسة الاستطلاعية على المقابلات.

أول مقابلة كانت مع رئيس مصلحة الأمن حيث عرض علينا ملفات عن التدريب المهني الذي تعرض له عمال المؤسسة, أسبابها, الزمان و المكان, النتائج المترتبة عنها.

و كانت لنا أيضا مقابلة مع رئيس قسم التكوين, فتحدثنا عن عملية التدريب وعن كيفية تطبيقها في المؤسسة وعرفنا أنها من الإجراءات المتبعة في المؤسسة من أجل الرفع من مستوى أداء العاملين من أجل تجنب تعطل الآلات وضياع الوقت وضعف الإنتاج ويكون التدريب إما قبل الدخول في المهنة أو داخل المهنة و يكون التدريب إما داخل المؤسسة أو خارجها.

وقد أعلمنا المسؤول بالعينة الأصلية والتي تتمثل في 209 عامل، حيث تم اختيار 70 عامل كعينة لبحثنا, ثم قمنا بتوزيع العينة الأولية التي تتمثل في 15 عامل.

## 3- حدود الدراسة:

## - ميدان اجراء البحث:

إن ميدان البحث هو تكملة للتفكير النظري و هو منبت الجانب التطبيقي لأي دراسة كانت، حيث أن هذه الوحدة المتكاملة بين النشاط النظري للعقل البشري و النشاط الامبريقي له تتطلب البحث عن مجال يحقق هذا التكامل.

- لقد تمت دراستنا في ENIEM و هي مؤسسة جزائرية عمومية اقتصادية, منبثقة من إعادة هيكلة مؤسسة سونا ليك (المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب المواد الكهربائية والإلكترونية), و تعتبر هذه المؤسسة الرائد الأول في المجال الكهرو منزلي في الجزائر, وهي ذات أسهم برأسمال 10 27 9800 دج ، و تتوفر على إمكانيات الإنتاج و على خبرة 30 سنة في صناعة و تطوير فروع الكهرو منزلي، حيث تغطي حوالي 70% من احتياجات السوق الوطنية للكهرو منزلية.

- تقع المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM في المنطقة الصناعية عيسات ايدير بواد عيسي على بعد 10 كلم شرق مدينة تيزي وزو مقر الولاية و تشرف عليها الإدارة العامة المتواجدة في وسط مدينة تيزي وزو, وهي تابعة إداريا لبلدية و دائرة تيزي راشد.

- تم إنشاء المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرو منزلية بالمرسوم الرئاسي رقم 19/83 الصادر بتاريخ 1983/01/02 لكن تتواجد منذ 1974 تحت وصاية المؤسسة سونا ليك كما أنها مؤسسة عمومية ذات حق جزائري 100%، استقلت الشركة ذاتيا ابتداء من أكتوبر 1989 و حملت اسم EPE.ENIEM. و SPA و يعني :

**ENIEM**: المؤسسة الوطني للصناعة الكهرو منزلية.

**EPE**: المؤسسة العمومية الاقتصادية.

**PPA**: مؤسسة ذات أسهم.

**زمان إجراء البحث:**

لقد تم إجراء دراستنا الميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية خلال الفترة الزمنية الممتدة من 23 ماي إلى 15 جوان.

وذلك لم يكن دفعة واحدة وإنما خصصنا مجموعة من الحصص التطبيقية موزعة على فترات مختلفة وذلك لمراعاة فترة عمل العمال وكذلك تماشياً مع الأيام المخصصة للدراسة التطبيقية بالمؤسسة.

**4- الدراسة الأساسية:**

**-مجتمع و عينة الدراسة:**

مجتمع الدراسة يقصد به مجموع أفراد المجتمع الأصلي، و في دراستي المجتمع الأصلي هو مجموع عمال الوحدة التجارية في م-و-ص-ك-م و التي قمنا فيها بالدراسة. أما عينة للدراسة يقصد بها مجموعة من الأفراد المشتقة من المجتمع الأصلي و يفترض أن تمثله تمثيلاً صادقاً، و في دراستي تتكون عيني من 70 عامل تجمع بينهم خاصية التدريب و خاصية تحسين الأداء.

**5- أدوات جمع البيانات:**

اعتمدنا على وسيلتين لجمع البيانات و هما:

**المقابلة:** تعد وسيلة مباشرة لجمع المعلومات و كانت مقابلتنا مع رئيس وحدة المكيفات الهوائية والثلاجات الذي أفادنا بمعلومات مهمة عن ظروف العمل في المؤسسة، و عن

سيرورة العمل, كذلك مقابلتنا مع العمال في الورشات التي سمحت لهم بالتعبير عن أشغالهم نحو المؤسسة و العمل.

**الاستبيان:** يعرف بأنه توجيه مجموعة من الأسئلة المكتوبة لأفراد العينة المختارة بغرض التعرف على آرائهم حول الموضوع أو الظاهرة.

وقد تم بناء الاستبيان على اساس نتائج المقابلة و الدراسة الاستطلاعية و هو يتكون من البيانات العامة عن العامل و 50 سؤال موزع على محورين, الأول خاص بالتدريب المهني و المحور الثاني حول الأداء، وقد تم بناء الإستبيان من طرف الطالبتين المعنيتين بإجراء هذا البحث وذلك من حيث دراسة كل من متغيرات التدريب المهني والأداء ومعرفة مدى تأثير التدريب المهني على أداء العمال في المؤسسة الوطنية أونيام.

#### 6-عينة البحث وخصائصها:

##### عينة البحث:

تكونت عينة بحثنا من 70 عامل من الوحدة التجارية, بمؤسسة م-و-ص-ك-م بولاية تيزي وزو, و قد كانت العينة عشوائية كونها الأنسب لموضوع بحثنا, وذلك بتوزيع البيانات على 70 عامل, الذين تلقوا تدريبات داخل المؤسسة أو في مركز التكوين المهني, أو خارج المؤسسة, و هناك بعض العمال لم يتلقوا التدريبات داخل المؤسسة, حيث تتراوح أعمارهم بين ( 22-55 سنة ) والتي تمثل أغليبتها فئة الشباب.

##### خصائص عينة البحث:

قمنا بتوزيع استماراتنا بطريقة عشوائية, و تم توزيعها على العمال بمختلف المتغيرات, و قد تضمنت العينة المستعملة 70 عامل, نتناولها في الجداول التالية.

نتعرض إلى تقديم أهم الخصائص التي تتكون منها عينة بحثنا من حيث: السن، الجنس، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الأقدمية في المنصب.

### 1- السن:

الجدول رقم (01) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن:

متغير السن	التكرار N	النسبة المئوية %
[ 30-20 ]	32	45.71%
[ 40- 31]	26	37.14%
[ 50- 41]	10	14.28%
[51 فما فوق]	02	2.85%
المجموع	70	%100

يتبين من خلال الجدول رقم (01) أن ( 45.71 % ) هي أكبر نسبة و التي تتمثل الفئة العمرية المحصورة بين [ 30-20 ] سنة، أصغر نسبة هي ( 2.85 % ) و هي الفئة التي تتراوح بين 51 سنة فما فوق.

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أن معظم العمال هم من فئة الشباب.

### 2-الجنس:

الجدول رقم (02) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

متغير الجنس	التكرار N	النسبة المئوية %
ذكر	40	57.14%
أنثى	30	42.85%
المجموع	70	100%

نلاحظ من الجدول رقم (02) أن أكبر نسبة من أفراد العينة هم ذكور و ذلك بنسبة (57.14) مقابل (42.85) إناث.

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه ان معظم العمال هم من جنس الذكور بحيث أن طبيعة العمل في الوحدة التجارية تقتضي جهدا بدنيا.

### 3- الحالة العائلية:

الجدول رقم (03) يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

متغير الحالة العائلية	التكرار N	النسبة المئوية%
اعزب	34	48.57%
متزوج	31	44.28%
مطلق	3	4.28%
أرمل	2	2.85%
المجموع	70	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) بأن النسبة الكبيرة لفئة العمال هم من فئة العازبين و هذا بنسبة (48.57%) و أن أقل نسبة تتكون من فئة الأرامل و ذلك بنسبة (2.85%).  
انطلاقا من معطيات الجدول نلاحظ معظم العمال هم من فئة العازبين نظرا لغلاء المعيشة و عدم كفاية الأجر الذي يتقاضاه العامل ليكون أسرة.

**4-المستوى التعليمي:**

الجدول رقم (04) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

متغير المستوى التعليمي	التكرار N	النسبة المئوية%
بدون مستوى	0	0%
ابتدائي	0	0%
متوسط	1	1.42%
ثانوي	30	44.28%
جامعي	39	55.71%
المجموع	70	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) بأن النسبة الكبيرة لفئة العمال هم من مستوى جامعي وهذا بنسبة (55.71%) و أقل نسبة هم من المستوى المتوسط بنسبة (1.42%) و انعدام المستوى الابتدائي و الذين ليس لديهم مستوى. ومن هذا المنطلق يمكن القول أن العمال ذات مستوى تعليمي لا بأس به إذ أن معظمهم من مستوى جامعي.

**5-الأقدمية في المنصب:**

الجدول رقم (05) يبين توزيع أفراد العينة حسب أقدمية العمال في المنصب.

متغير الأقدمية	التكرار N	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	35	50%
من 6 سنوات الى 15 سنة	26	37.14%
أكثر من 15 سنة	9	12.85%
المجموع	70	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن (35%) هي أكبر نسبة للعمال الذين لديهم الأقدمية في المنصب أقل من 5 سنوات و تليها فئة العمال التي تتراوح أعمارهم بين (6-15) سنة بنسبة (37.14%) و الأدنى نسبة سجلت هي فئة العمال الأكثر من 15 سنة. ومن هذا المنطلق يمكن القول أن معظم العمال لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات نظرا لأن معظمهم من فئة الشباب, بحيث وظفوا لفترة ليست ببعيدة.

#### 7- الخصائص السيكومترية:

##### الصدق الظاهري :

لقد قمنا بقياس صدق الاستبيان بجامعة مولود معمري بتيزي وزو و في قسم علم النفس وذلك بتوزيعه على مجموعة الأساتذة المحكمين في الميدان و هم اساتذة قسم علم النفس و قد قدر عددهم ب (06) أساتذة.

فبعد اطلاعهم على الاستبيان قمنا باسترجاعه و اعادة النظر في بعض البنود الغامضة لاستيعابها من طرف القارئ كما قمنا بضبط لبعض بنود الاستبيان التي يراها الأساتذة غير مضبوطة.

ولحسابه استعملنا ألفا كرونباخ لعينة عشوائية مكونة من 15 فردا وكانت النتائج على التالي:

المحاور	عدد البنود	ألفا كرونباخ
التدريب المهني	25	0.87
الأداء	25	0.76

إذن الاستبيان ثابت بما أن النتيجة كانت 0.87 أي أكثر من 0.50 فهو ثابت تماما .

### 8- الأساليب الإحصائية:

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على أدلة لمعالجة البيانات و هما:

1- النسبة المئوية:

اعتمدنا عليها في تحليل المعطيات, و ذلك باستخدام التوزيعات التكرارية و المعادلة المستعملة في ذلك هي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{مجموع التكرارات} \times 100}{\text{مجموع أفراد العينة}}$$

Spss: يعد معالجة البيانات ببرنامج spss(20)، الذي يستغنى عن الجداول الإحصائية وتم تستبدل بالقيمة المحسوبة والمجدولة، ويتم ذلك بإدخال كل البيانات لذلك البرنامج بحيث هناك أساليب خاصة للحساب بحيث تختلف كل منها حسب الفرضيات أي هناك العلاقة، التأثير، الدور.وها نحن استخدمنا كل من ألفا كرونباخ لحساب معامل الثبات، فحسبنا الفرضيات ب anova oneway معامل الإنحدار لحساب الفروق التي تعددت فيه المتغيرات.

**خلاصة الفصل:**

لقد حاولنا في هذا الفصل وصف جميع الخطوات التي تم اتباعها في الجانب التطبيقي والتي وصلتنا الى النتائج التي يمكن من خلالها التأكد من صحة الفرضيات التي قمنا بصياغتها في بداية بحثنا بحيث نتطرق إلى الفصل الرابع الذي يحتوي على التمهيد والتذكير بالفرضيات، عرض وتحليل النتائج، الإستنتاج العام، والإقتراحات.

**تمهيد**

خلال هذا الفصل سنقوم بعرض ومناقشة النتائج المتحصلة عليها، بعد تطبيق الاستبيان وذلك حسب تسلسل المحاور وذلك باستخدام الطرق الاحصائية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية ومعامل الانحدار.

## 1-التذكير بالفرضيات:

### الفرضية العامة:

يؤثر التدريب المهني على أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بـتيزي وزو.

### الفرضيات الجزئية:

1-توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد العينة حول التدريب المهني وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

2-توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد العينة حول التدريب المهني وفقا لمتغير الأقدمية.

3-توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد العينة حول الأداء وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

4-توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد العينة حول الأداء وفقا لمتغير الأقدمية.

2- عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة:

- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

-تنص الفرضية الجزئية الأولى على:

-الجدول رقم(01) حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التدريب المهني وفقا لمتغير المستوى التعليمي:

وبعد الإجراء الإحصائي حصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

القرار	&	DDL	SiG-P	F	N
غير دالة	0.05	62 2	0.40	0.92	70

-تحليل الجدول رقم(01):

-يتضح من خلال الجدول رقم (01) أن القيمة  $F=0.92$  وهي تدل على عدم وجود فروق في التدريب المهني حسب متغير المستوى التعليمي لأن  $P=0.40-SiG$  أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

-هذه النتائج تدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التدريب المهني حسب متغير المستوى التعليمي أي أن العامل المدرب يمكن أن يكون دون مستوى أو ابتدائي أو متوسط لكن يتلقى التدريب فهذا لا يؤثر.

هذا يدل على أن متغير المستوى التعليمي لا يؤثر على مستوى التدريب المهني إنما هذا يعود إلى وجود فروق فردية لأفراد العينة.

- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

-تنص الفرضية الجزئية الثانية على:

-الجدول رقم (02) حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التدريب المهني وفقا لمتغير الأقدمية:

وبعد الإجراء الإحصائي حصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

القرار	&	DDL	SiG-P	F	N
غير دالة	0.05	62	0.88	0.12	70
		2			

-تحليل الجدول رقم(02):

-يتضح من خلال الجدول رقم (02) أن القيمة  $F=0.12$  وهي تدل على عدم وجود فروق في التدريب المهني حسب متغير الأقدمية لأن  $P=0.88-SiG$  أكبر من مستوى الدلالة  $0.05=&$ .

-تدل النتائج المتحصلة عليه على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التدريب المهني حسب متغير الأقدمية فالمعظم يتلقى التدريب دون النظر إلى الأقدمية.

لأن البرامج التدريبية لا تقدم حسب الأقدمية بل بواسطة نظام تضعه المؤسسة يتمشى مع متطلباتها.

- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

تنص الفرضية الجزئية الثالثة على:

-الجدول رقم (03) حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أداء العاملين وفقا لمتغير المستوى التعليمي:

وبعد الإجراء الإحصائي حصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

القرار	&	DDL	SiG-P	F	N
غير دالة	0.05	62 2	0.82	0.19	70

تحليل الجدول رقم (03):

-يتضح من خلال الجدول رقم (03) أن القيمة  $F=0.19$  وهي تدل على عدم وجود فروق في التدريب المهني حسب متغير الأقدمية لأن  $P=0.82-SiG$  أكبر من مستوى الدلالة  $0.05=&$ .

-من خلال هذا الجدول يمكننا القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء حسب متغير المستوى التعليمي أي أن هناك البعض ليس لديه مستوى دراسي لكنه لديه أداء جيد في العمل.

وهذا راجع إلى الموهبة التي تكون بالفطرة وحس الإنتباه وخفة التعلم هذا ما يجعل الأداء جيد كما لا ننسا وجود فروق فردية بين العمال مثلا الذكاء.

- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

تنص الفرضية الجزئية الرابعة على:

-الجدول رقم (04) حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول أداء العاملين وفقا لمتغير الأقدمية:

وبعد الإجراء الإحصائي تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

القرار	&	DDL	SiG-P	F	N
غير دالة	0.05	62 2	0.43	0.84	70

تحليل الجدول رقم (04):

-يتضح من خلال الجدول رقم (04) أن القيمة  $F=0.84$  وهي تدل على عدم وجود فروق في التدريب المهني حسب متغير الأقدمية لأن  $P=0.43-SiG$  أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

-ومنه يمكننا القول أن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الأداء وفقا لمتغير الأقدمية فهناك بعض الأشخاص لديهم أقدمية وأدائهم منخفض وهناك عمال جدد ليس لديهم أقدمية لكنهم أكفاء وأدائهم عال.

وذلك راجع لوجود فروق فردية في مستوى تفكير العمال فهناك فرد رغم أقدميته داخل المنظمة إلى وأن أدائه منخفض والعكس صحيح بالتالي لا يمكن إهمال الفروق الفردية بين الأفراد.

## نتائج فرضيات الدراسة:

## مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

انطلاقاً من القراءة الإحصائية للجدول رقم (01) الخاص باختبار الفرضية التي مفادها توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التدريب المهني حسب متغير المستوى التعليمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بتيزي وزو، حيث تم الإعتماد على اختبار معامل الإنحدار ANOVA-ONEWAY. وبالتالي يتبين أن قيمة  $F=0.92$  وهي تدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التدريب المهني حسب متغير المستوى التعليمي لأن  $P=0.40-SiG$  أكبر من مستوى الدلالة  $=0.05$ . وبالتالي لم تتحقق الفرضية التي مفادها توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التدريب المهني حسب متغير المستوى التعليمي.

فهناك دراسة تنفي دراستنا ألا وهي دراسة **سعود الثبيني** الذي قام بإجراء دراسة عام (1991م) حول دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الاداء، واستهدفت الدراسة التعرف على مدى ملائمة البرامج التدريبية لرفع مستوى الاداء من وجهة افراد عينة الدراسة والتعرف على مدى سلبية البرامج التدريبية التي ينظمها مركز التدريب بحرس الحدود.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة لجمع المعلومات وتوصلت الدراسة الى اهم النتائج التالية:

1- ان للبرامج التدريبية دوراً فعالاً في رفع مستوى الاداء الوظيفي لمنسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، وانها تساعد على تفعيل أدائهم للمهام الموكلة اليهم.  
2- ان المدربين يتقنون استخدام الطرق والوسائل المناسبة لتحقيق اهداف البرامج التدريبية الذي يعملون فيه.

3- ان ابرز السلبيات في البرامج التدريبية التي ينظمها مركز التدريب بقيادة حرس الحدود في مكة المكرمة تتمثل فيمايلي:

أ- عدم احتواء البرامج التدريبية على ساعات مخصصة للحسابات الالية، ووسائل التقنية الحديثة والتدريب عليها.

ب- عدم احتواء البرنامج التدريبي على ساعات مخصصة لتدريس مادة اللغة الانجليزية.

ج- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات افراد عينة الدراسة على ابعاد الاسبانه المختلفة تعزى إلى متغيرات (العمر، وسنوات الخبرة، المستوى الدراسي).

#### مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

انطلاقاً من القراءة الإحصائية للجدول رقم (02) الخاص باختبار الفرضية التي مفادها توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التدريب المهني حسب متغير الأقدمية لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بـتيزي وزو، حيث تم الإعتماد على اختبار معامل الإنحدار ANOVA-ONEWAY. وبالتالي يتبين أن قيمة  $F=0.12$  وهي تدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التدريب المهني حسب متغير الأقدمية لأن

$P=0.88$  أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ . وبالتالي لم تتحقق الفرضية التي مفادها توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التدريب المهني حسب متغير الأقدمية.

#### مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

انطلاقاً من القراءة الإحصائية للجدول رقم (03) الخاص باختبار الفرضية التي مفادها توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء حسب متغير المستوى التعليمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بـتيزي وزو، حيث تم الإعتماد على اختبار معامل الإنحدار ANOVA-ONEWAY. وبالتالي يتبين أن قيمة  $F=0.19$  وهي تدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء حسب متغير المستوى التعليمي لأن  $P=0.82$  أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ . وبالتالي لم تتحقق الفرضية التي مفادها توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء حسب متغير المستوى التعليمي.

## مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

انطلاقاً من القراءة الإحصائية للجدول رقم (04) الخاص باختبار الفرضية التي مفادها توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء حسب متغير الأقدمية لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بـتيزي وزو، حيث تم الإعتماد على اختبار معامل الإنحدار ANOVA-ONEWAY. وبالتالي يتبين أن قيمة  $F=0.84$  وهي تدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء حسب متغير الأقدمية لأن  $P=0.82$  أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ . وبالتالي لم تتحقق الفرضية التي مفادها توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء حسب متغير الأقدمية.

بما أن نتائج الفرضيات الجزئية تدل على عدم وجود فروق بين متغيرات هذه الفرضيات وأداء العاملين والتدريب المهني فهذا يدل على أن هذه المتغيرات لا تؤثر على التدريب المهني والدور الذي يلعبه في تحسين أداء العاملين وربما هذا يعود إلى نوعية العينة أو مكان الدراسة وهذا راجع أيضاً إلى اختلاف الفروق الفردية لأفراد العينة المدروسة.

## 4-الاستنتاج العام:

لقد حاولنا من خلال دراستنا معرفة دور التدريب المهني على أداء العاملين وذلك بعد التطرق الى كل جوانب الموضوع من الناحية النظرية قمنا بإعداد أداة البحث وتطبيقها على عينة تتكون من 70 عامل في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بتيزي وزو، وبعد جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً عن طريق معامل الإنحدار و بعد عرض وتحليل النتائج ومناقشة النتائج توصلنا إلى:

-من خلال الفرضية الجزئية الأولى القائلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التدريب المهني وفقاً لمتغير المستوى التعليمي فتوصلنا إلى عدم وجود دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التدريب المهني وفقاً لمتغير المستوى التعليمي.

-من خلال الفرضية الجزئية الثانية القائلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التدريب المهني وفقاً لمتغير الأقدمية فتوصلنا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التدريب المهني وفقاً لمتغير الأقدمية.

-من خلال الفرضية الجزئية الثالثة القائلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الأداء وفقاً لمتغير المستوى التعليمي فتوصلنا إلى عدم وجود دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الأداء وفقاً لمتغير المستوى التعليمي.

-من خلال الفرضية الجزئية الرابعة القائلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الأداء وفقاً لمتغير الأقدمية فتوصلنا إلى عدم وجود دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الأداء وفقاً لمتغير الأقدمية.

إذن من خلال الفرضيات الجزئية الأربعة والنتائج التي توصلنا إليها فيمكن القول أن الفرضيات لم تتحقق وهذا دال على أن الفرضية العامة لم تتحقق أي لا يوجد تأثير بين التدريب المهني وأداء العاملين.

**خاتمة:**

انطلاقا مما تم عرضه وبناءا على الأطروحة النظرية والدراسة الميدانية، تكشف أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تسعى لتحقيق الفعالية و تحسين جودة منتوجها، وهما أمران مرتبطان بالموارد البشري بالمؤسسة كونه عصب الإنتاج ومحرك التنمية في أي اقتصاد مجتمع كان والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية كأى مؤسسة أخرى تسعى للتحكم بعمالها وكذا نوعية منتوجها بالأسواق وهي مؤشرات تدفع بها إلى البحث عن مصادر وخامات لتطوير مردودية عمالها وهو ما يجعل التدريب المهني ذو أولوية هامة في عالم الشغل والأعمال, لذا وجب على المؤسسة أن تستثمر وتبحث في الميدان كونه يضمن متابعة و تحسين الأداء و المردودية للعمال والمجتمع ككل.

وفي هذا البحث حاولنا أن نسلط الضوء على الدور الذي يلعبه التدريب المهني في تحسين أداء العاملين، فالتدريب وسيلة من وسائل تغيير المؤسسة بما فيها العمال وجعلها ترتقي إلى الأحسن، من حيث الزيادة من أداء العمال ورفع مردودية الإنتاج، كما أن التدريب المهني في الدراسة لم يمنح العمال فرصة من الاستفادة منه من أجل الرفع من الأداء ونستنتج أن فرضيات بحثنا لم تتحقق.

## الاقتراحات:

إن البحث الميداني الذي قمنا به جعلنا نقف وعن قرب من مؤسسة اقتصادية وصناعية لاحظنا أيضا حسب ما صرح به العمال من خلال الإجابات يمكن القول بكل صراحة أن المؤسسة تنعدم فيها أدنى شروط العمل الضرورية بناء على ما توصلنا إليه من خلال الملاحظات وعشناه طيلة أيام بحثنا في المؤسسة ويمكن وضع الإقتراحات التالية:

-تقديم التدريب الجيد للعمال لتكيفهم لظروف العمل.

-توفير الأدوات و الإمكانيات اللازمة من أجل رفع مستوى الأداء.

-الإشراف على العمال طوال المدة التدريبية.

السهر على مراقبة الآلات القديمة على التعطيل وتغييرها بالآلات الجديدة.

-تشجيع العمال ماديا ومعنويا.

-على المؤسسة رفع من قيمة الأجور وتقديم مكافآت لتنشيط العمال.

-تحسين الظروف الفيزيائية في العمل من أجل الأداء الأحسن للعمال.

-وضع أجهزة الوقاية اللازمة وجعلها شرط أساسي في العمل.

-خلق جو ملائم يتميز بنوع من الحيوية والاتصال بين العمال و الرؤساء.

-ضرورة تدخل المختص الأرغونومي في تصميم مناصب وأدوات عمل مناسبة متوافقة مع خصائص الفرد.

-تدريب العمال على الاستعمال السليم للآلات حتى لا يضطر لاستعمال جهد أكبر للتحكم فيها.

## الكتب باللغة العربية:

1. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة للأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، لبنان، 1983.
2. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، جامعة الإسكندرية، مصر، 1989.
3. أحمد محمد عليق وآخرون، وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية مكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004.
4. أشرف عبد الغني شريت، سيكولوجية الصناعة بيت النظرية والتطبيق مدرس علم النفس، جامعة الإسكندرية، بط، 2000.
5. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، الزقزا، 2000.
6. جاري دسلر، إدارة الموارد البشرية، محمد بشير أحمد عبد المتعالي، دار المريخ، الرياض، 2003.
7. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006.
8. سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، الجامعة اللبنانية للنشر و التوزيع، ط1، 1991.
9. سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، الجامعة اللبنانية لنشر والتوزيع، ط1، 1999.
10. صالح الشيكشي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، القاهرة، مكتبة القاهرة الحديثة، 1969.
11. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000.

12. صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي المسلم، رواية حسن إدارة الموارد البشرية، مكتب الجامع الحديث، جامعة الإسكندرية، 2007.
13. صلاح حوטר، برامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية، دار النشر بالمركز العربي لدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، 1991.
14. طارق كمال، علم النفس المهني والصناعي، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، 40 ش ذا مصطفى مشرفة، الإسكندرية، 2007.
15. عبد الرحمان العيسوي، علم النفس الإنتاج، القاهرة، مؤسسة شباب الجامعة، دون تاريخ.
16. عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، عمان، دار أهران، 2009.
17. عقيد محمد برعي، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، ط1، القاهرة مكتبة القاهرة الحديثة، 1968.
18. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، مصر، 1970.
19. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1998.
20. عويد سلطان الشعان، علم النفس الصناعي ملكية الفلاح للنشر والتوزيع، ط1، 1994.
21. عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، ط1، بيروت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 1914.
22. كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الإسكندرية الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 1779.
23. محمد سعيد السلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
24. مقدود وهيبية، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، بومرداس، 2008.

25. نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية و الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.

26. واية حسن، السلوك في المنظمات، دار الجامعة للطبع و النشر والتوزيع، 2000.

27. يوسف جحيم الطاية، مؤيد عبد الحسن الفضل، مؤسسة الوراق، عمان، 2006.

### قائمة الرسائل الماجستير:

28. الثبيني، سعود بن سعد، البرامج التدريبية في حرس الحدود ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة تقويمية على مركز تدريب قيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1991.

29. الشعلان فهد أحمد، نحو تقييم أمثل لمخرجات التدريب، المجلة العربية للدراسات السابقة الأمنية والتدريب، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المجلد(10)، العدد(19)، 1996.

30. الغفاري، وليد عثمان، الجوانب السلوكية المؤثرة على كفاءة تقويم الأداء، دراسة تحليلية بالتطبيق على الإدارة الوسطى والإشرافية في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية، السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الملك عبد العزيز، 1913.

31. قريش محمد الصلاح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2005.

32. المبارك، مساعد بن عبد الله، تقييم فعالية التدريب الإداري في إمارة منطقة الرياض، دراسة تطبيقية، رسالة الماجستير غير منشورة، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب بالرياض، 1996.

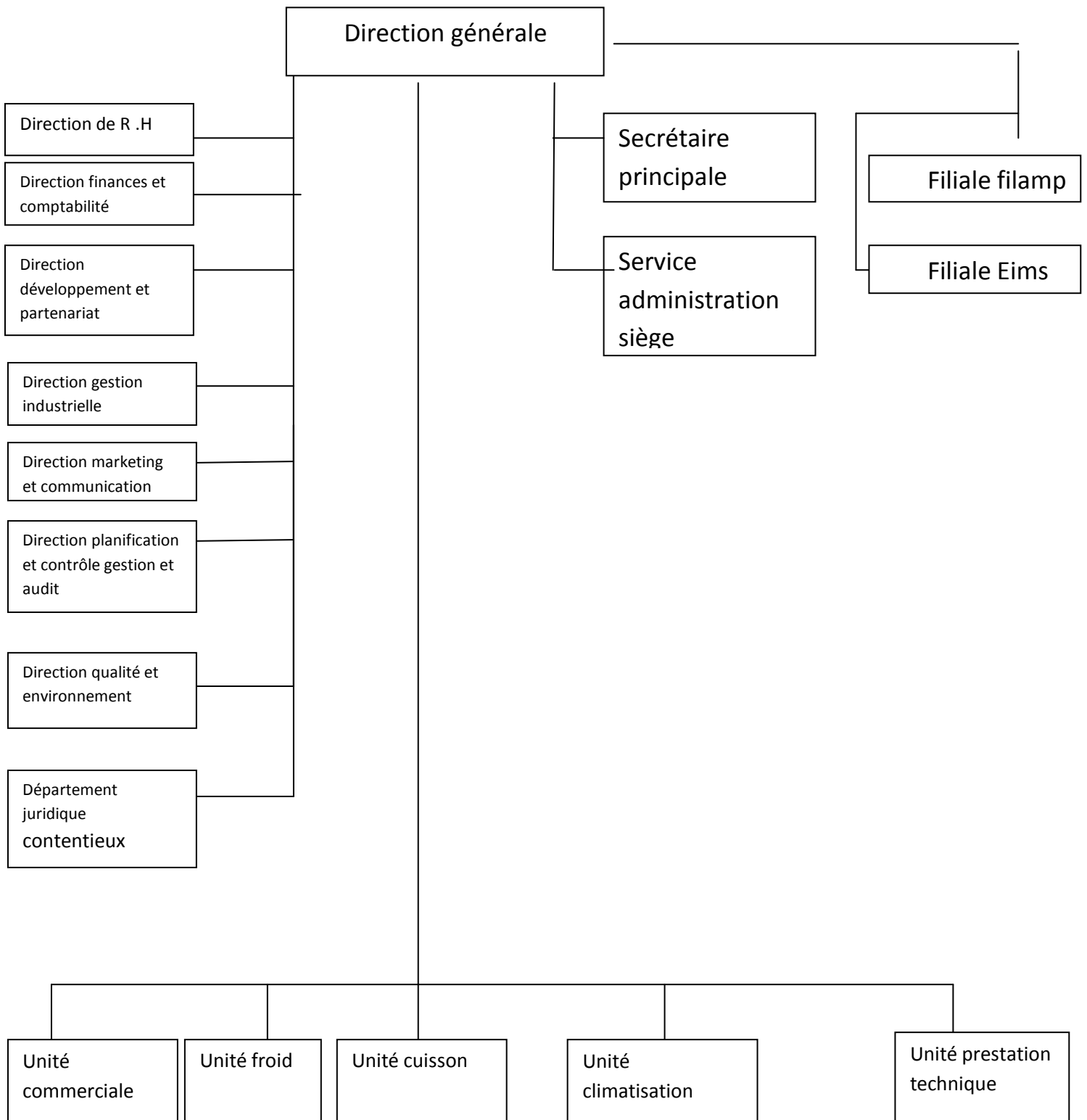
## قائمة القواميس والمعاجم باللغة العربية:

33. أحمد زكي بدوي (بدون سنة) معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية.  
34. رونالد دورون، موسوعة علم النفس، ترجمة فؤاد شهين، عويدات للنشر والطباعة، بيروت لبنان، 1997.

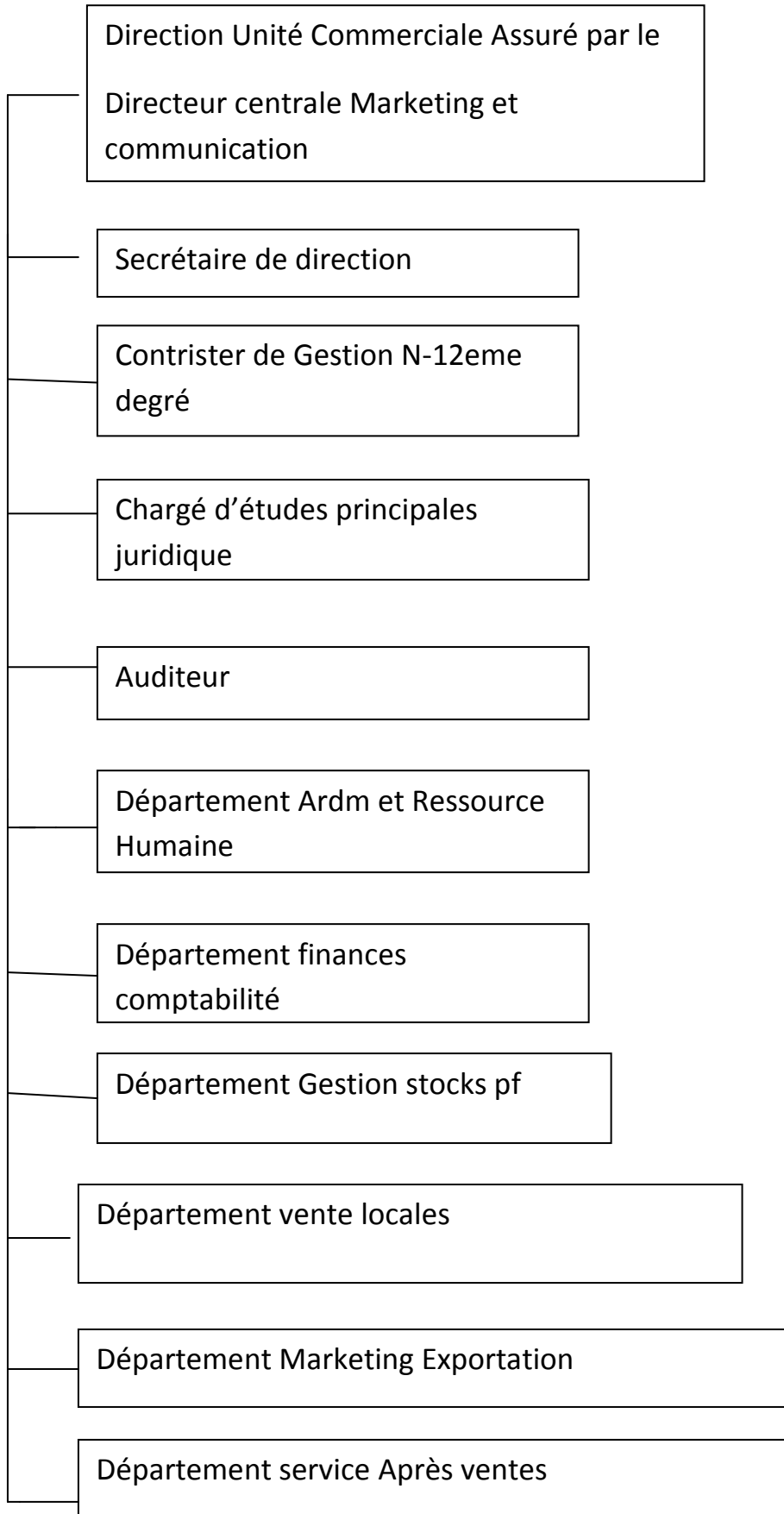
## الكتب باللغة الفرنسية

35. Albert Douillet et Mean Piersonne, de technique moderne de numérotation, édition chodard, 1972.  
36. Hall James Barry and Joseph Harder, performance appraisals systems, group et organisational studies mar, 1919.  
37. Jean Marie Perette, ressources humaines et gestion du personnel, 2eme édition, librairie velert, paris, 1998.  
38. Kholadi Mohamed Khendine, cours de système organisationnels, belmeddines edt, alger, 2003.  
39. Sadem Heddgor, psychologie et organisation, Edition PME, 1971.

**Organigramme de l'entreprise ENIEM :**



**Organigramme de l'unité commerciale.**



### ملحق 03:

جدول تحكيم الأساتذة:

الإسم	اللقب	الدرجة العلمية
أحلام	كلتين	جامعة مولود معمري تيزي وزو
دنيا	خمنو	جامعة مولود معمري تيزي وزو
فتيحة	حاج السعيد	جامعة مولود معمري تيزي وزو
بلال	مجيدر	جامعة مولود معمري تيزي وزو
قدور	عثمان	جامعة مولود معمري تيزي وزو
سمير	حديبي	جامعة مولود معمري تيزي وزو

## ملحق رقم-01-

### الاستبيان

في إطار انجاز مذكرة شهادة الماستر حول "دور التدريب المهني في تحسين أداء العاملين".

نرجو من سيادتكم الإجابة على أسئلة الاستبيان وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة مع العلم انه لا يستخدم إلا لأغراض علمية بحتة.

نشكركم على تعاونكم.

### البيانات الشخصية:

#### 1-السن:

- [30-20]
- [40-31]
- [50-41]
- [51 فما فوق]

#### 2-الجنس:

- ذكر
- أنثى

### 3- الحالة العائلية:

- أعزب    متزوج    مطلق    أرمل

### 4- المستوى التعليمي:

- بدون مستوى    ابتدائي    متوسط    ثانوي    جامعي

### 5- الاقدمية في المنصب:

- [اقل من 5 سنوات]
- [من 6 سنوات إلى 15 سنة]
- [أكثر من 15 سنة]

المحور الأول: التدريب المهني:

الرقم	العبارات	نعم	لا
1	تحسن الأداء هو السبب الذي يدفعك للخضوع للتدريب المهني		
2	تلقيت التدريب المهني داخل المؤسسة		
3	نوع التدريب المهني الذي تلقيته تطبيقي		
4	تجد تحسنا في أدائك بعدما قمت بالتدريب للمهني		
5	واجهت صعوبات أثناء قيامك بالتدريب المهني		
6	التدريب المهني رفع من كفاءتك المهنية		
7	الظروف الفيزيائية ملائمة أثناء أدائك التدريب المهني		
8	مدة التدريب المهني التي تلقيتها طويلة		
9	تقييم الإدارة لتدريب العمال جيد		
10	تجد أن التدريبات المهنية التي تلقيتها كافية للتحكم في مهام منصبك		
11	التدريب المهني يساعدك في الحفاظ على تعلم كيفية استخدام الآلات.		

		من خلال التدريب المهني تحكمت في عملك وتقديت أخطائك السابقة	12
		التدريب المهني ساعدك في زيادة راتبك الشهري	13
		التدريب المهني ساعدك في الحصول على علاوات ومكافآت	14
		ل التدريب المهني ساعدك في الحصول على الترقية	15
		التدريب المهني ساعدك في تقادي الأخطاء المهنية والوقاية منها	16
		التدريب المهني ساعدك على رفع الإنتاجية	17
		ل التدريب المهني ساعدك في توضيح أهمية وواجبات دورك لأداء المهمة	18
		التدريب المهني ساعدك في الدراية بوتيرة العمل	19
		التدريب المهني ساعدك في تكوين معرفة أدق بالمنتوج	20
		التدريب المهني ساعدك عل أداء عملك بأقل مجهود	21
		التدريب المهني ساعدك على أداء عملك بأقصر وقت ممكن	22
		التدريب المهني ساعدك على فهم دورك في ورشة العمل	23
		التدريب المهني يعلمك مختلف أخطار الأجهزة	24
		للتدريب المهني أثار ايجابية للعامل والمنظمة ككل	25

المحور الثاني: الأداء:

لا	نعم	العبارات	الرقم
		الجهد الذي تبذله كاف لتحسين أدائك	26
		أنت راض بذلك الأداء	27
		أنت مستعد لبذل جهد أكبر	28
		تتعرض داخل المؤسسة لمشاكل إدارية	29
		تقييم الإدارة للعمال جيد	30
		عندما لا يكون أداؤك جيد هل تشعر بعدم الإرتياح	31
		تحترم أوقات العمل	32
		أوقات العمل محترمة من طرف الإدارة	33
		أنت راض عن هذا القدر من التحسن	34
		تساعدك الخبرة في تحسين عملك	35
		هناك عوامل تجعل أداءهم يتغير من فترة لأخرى	36
		تؤثر طريقة تعامل مشرفك عليك وعلى أدائك المهني	37

		يقوم العمال بتأدية مهامهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة	38
		تقوم بإنجاز عملك المحدد في الوقت المحدد	39
		تحس فعلا بمشاركتك في اتخاذ القرارات الهامة داخل المنطقة	40
		تخطط لعملك قبل أدائه	41
		تساهم في التجديد والتطوير أثناء أدائك لمهامك المهني	42
		تقوم بتنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من رئيسك في العمل فيما يخص المهام الموكلة إليك	43
		تخضع للمراقبة المستمرة أثناء قيامك بمهامك المهني	44
		تساهم المكافأة وللحوافز في تحسين أدائك المهني	45
		تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في المنظمة في تحسين وتطوير أدائك المهني	46
		تقدم المنظمة برامج تدريبية للعاملين لتساعدهم على إنجاز المهام بالمهارة والكفاءة المطلوبة	47
		تشعر بأنك مسئول وقادر على تحمل الأعباء اليومية في العمل	48
		أنت متقيد وملتزم بأنظمة العمل	49
		لديك روح التعاون مع الآخرين عند أدائك المهني لتحقيق المصلحة العامة	50