



الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

الموضوع:

أهمية التدريب لتحسين أداء العمال

دراسة سوسيولوجية بمؤسسة SARL AFRICA MULTIPLE  
- ولاية تيزي وزو -

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

- معيوش براهيم

إعداد الطالب:

- سعدي راشيد

السنة الجامعية : 2023 - 2024

# كلمة الشكر

بسم الله الرحمن الرحيم

«رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي أن أعمل

صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين». النمل الآية: (19)

بادئ ذي بدء نشكر الله عزوجل الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا ومباركا فيه

ألف شكر وعافية وصحة للوالدين الكريمين

تحية شكر وتقدير لأساتذتي الكرام على كل ما بذلوه من جهد وما قدموه لي من

توجيهات قيمة والتي كانت خير سند لي في سبيل إنجاز ، وإتمام هذا العمل ، و

أسأل من الله عز وجل أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتهم.

وأتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف ، الذي لم يبخل بتوجيهاته ونصائحه

ومعلوماته

القيمة، ووقته الثمين رغم انشغالاته، فكان يشجعني دائما على القيام بالعمل على

أكمل وجه.

وأتقدم بالشكر إلى كل أساتذة هيئة التدريس و المسؤولين بقسم علم الاجتماع  
المخلصين في أداء عملهم ، و الجهود المبذولة في سبيل العلم وأدعو الله أن يسدد

خطاهم ويرزقهم من فضله في مشوارهم العلمي والمهني إن شاء الله.

لكل من مدني يد العون والمساعدة حتى و لو بالكلمة الطيبة وأخص لكم مني

جميعا تحية شكر و تقدير والإمتنان و العرفان.

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله والصلاة على الحبيب المصطفى و أهله ومن وفى أما بعد  
الحمد لله الذي وفقني لتتضمن هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية هذه ثمرة الجهد

والنجاح بفضلته تعالى

إلى من لم تبخل نفسها في تربيته و تعليمي أمي العزيزة.

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم أبي العزيز.

إلى أختي الصغيرة التي أتمنى لها النجاح و التوفيق في مشوارها الدراسي.

إلى جميع أساتذتي الكرماء في في كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية على

تفانيهم كل واحد بمجاله.

و إلى الأستاذ الكريم السيد " معيوش " المشرف على هذا العمل.

و الى جميع الذين ساعدوني في إتمام هذا العمل ، خاصتنا الزملاء على

إخلاصهم و إعارتهم الكثير من وقتهم.

إلى أصدقائي في الجامعة : الحسن ، حميد ، إدير ، لونس ، أعر ، أحمد ،

أعلي ، محرز.

{اللهم انك أعطيتني خير الأحاب في الدنيا دون أن أسألك

فلا تحرمني من صحبتهم في الجنة وأنا أسألك يارب {

الطالب سعيدي راشيد

# فهرس المحتويات

الصفحة	
	كلمة شكر
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	ملخص الدراسة
	مقدمة
<b>الفصل الأول : الجانب النظري</b>	
5	الإشكالية
7	فرضيات الدراسة
8	أسباب إختيار الموضوع
10	تحديد أهداف الدراسة
10	أهمية الدراسة
11	تحديد المفاهيم
18	الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: التدريب</b>	
26	تمهيد
27	مفهوم التدريب
29	إستراتيجية التدريب
32	تخطيط وتصميم البرامج التدريبية
33	مراحل العملية التدريبية

34	أنواع التدريب
37	أساليب التدريب
41	تقييم عملية التدريب
46	أهمية التدريب
48	أهداف التدريب
50	النظريات المفسرة للتدريب
<b>الفصل الثالث : الأداء</b>	
54	تمهيد
55	تعريف الأداء
58	عناصر الأداء
59	محددات أداء العاملين
60	أنواع الأداء
61	أساس مفهوم الأداء
63	أبعاد الأداء
64	أقطاب الأداء
65	تقييم أداء العمال
75	العوامل المؤثرة على الأداء
77	تحسين الأداء
79	نظريات الأداء
<b>الفصل الرابع : الجانب التطبيقي</b>	
84	تمهيد
85	تقديم الشركة

86	المجال الزمني
86	فرضيات الدراسة
86	صعوبات الدراسة
87	منهج الدراسة
87	أداة جمع المعلومات المستخدمة
88	مجتمع وحجم العينة
88	تقنية تحليل البيانات
	تمهيد
90	الجدول المتعلقة بخصائص العينة
94	الجدول المتعلقة بتحليل وتفسير بيانات محور التدريب
105	الجدول المتعلقة بتحليل وتفسير بيانات محور الأداء
116	الجدول المتعلقة باختبار فرضية الدراسة الأولى
123	الجدول المتعلقة باختبار فرضية الدراسة الثانية
134	مناقشة نتائج فرضيات الدراسة
136	الإستنتاج العام
139	خاتمة
142	قائمة المراجع
	الملاحق

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول يوضح توزيع الافراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	90
02	جدول يوضح توزيع الافراد عينة الدراسة حسب متغير السن	90
03	جدول يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الحالة المدنية	91
04	جدول يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	92
05	جدول يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	93
06	جدول يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب نوع التدريب	93
07	جدول يوضح مساهمة التدريب في تغيير السلوكيات الوظيفية للعاملين	94
08	جدول يوضح أهمية الدورات التدريبية في تكوين العامل	95
09	جدول يوضح مساعدة التدريب في تحسين مهارات العامل	96
10	جدول يوضح مساهمة التدريب في تنمية المعارف لدى العاملين	97
11	جدول يوضح مساعدة التدريب في حل مشاكل العمل	97
12	جدول يوضح حصول العامل على تدريب جيد تساعده في التكيف مع الوظيفة	98
13	جدول يوضح مساهمة التدريب في تقليل الوقع وفي الخطأ	99
14	جدول يوضح استخدام المعارف والمهارات المكتسبة في أداء المهام	100
15	جدول يوضح مدى القيام بالتدريب الذي يتناسب مع المؤهالت والقدرات الشخصية للعامل	100
16	جدول يوضح مدى كفاية وقت التدريب الستيفاء أهدافه	101
17	جدول يوضح مدى شعور العمال بالتحفيز بعد الخضوع لبرامج التدريب	180
18	جدول يوضح مدى توافق البرامج التدريبية مع متطلبات الوظيفة	103
19	جدول يوضح مدى استفادة العامل من برامج التدريب التي تلقاها	103
20	جدول يوضح أهمية التدريب في تطوير المؤسسة	104
21	جدول يوضح مساعدة التدريب في رفع أداء العمل	105

106	جدول يوضح مساعدة التدريب على أداء العمل بسرعة ووقت محدد	22
107	جدول يوضح إمتلاك المعارف الازمة لأداء المهام	23
108	جدول يوضح مدى توفر الرغبة في إنجاز الأعمال الموكلة للعامل	24
109	جدول يوضح مساعدة برنامج التدريب على اتقان العمل	25
109	جدول يوضح مساعدة التدريب على تغيير السلوك وتشجيع الإبداع	26
110	جدول يوضح مساهمة التدريب في تحقيق أداء فعال	27
111	جدول يوضح مدى إنجاز كمية العمل المطلوبة	28
112	جدول يوضح مالحظة زيادة الإنتاج بعد التدريب	29
112	جدول يوضح مدى امتلاك القدرة على تحمل المسؤولية اتجاه وظيفة العمل	30
113	جدول يوضح التغيب عن العمل في حالة الضرورة القصوى	31
114	جدول يوضح مدى مساهمة التدريب في زيادة الإخالص والرضا عن العمل	32
115	جدول يوضح مدى تقييم الأداء في العمل	33
115	جدول يوضح ارتباط الأداء في العمل بنوعية التدريب	34
116	جدول يمثل العلاقة بين التدريب وتغيير سلوك العامل وتشجيع الإبداع	35
118	جدول يمثل العلاقة بين الدورات التدريبية واتقان العمل وتنفيذ الأعمال بشكل جيد	36
119	جدول يمثل العلاقة بين التدريب وتحقيق الأداء الفعال وتغطية جوانب العجز فيه	37
120	جدول يمثل العلاقة بين التدريب وامتلاك المعارف اللازمة لأداء المهام	38
121	جدول يمثل العلاقة بين التدريب وحل المشكلات وتحمل المسؤولية	39
123	جدول يمثل العلاقة بين مساعدة التدريب على تقليل الأخطاء وإنجاز كمية العمل المطلوبة	40
124	جدول يمثل العلاقة بين الحصول على تدريب جيد و أداء العمل بسرعة ووقت محدد	41
126	جدول يمثل العلاقة بين التدريب الذي يتناسب مع مؤهلات وقدرات العامل الشخصية واتقان العمل وتنفيذ العمل بشكل جيد	42

127	جدول يمثل العلاقة بين مدة التدريب واتقان العمل وتنفيذ الأعمال بشكل جيد	43
129	جدول يمثل العلاقة بين محتوى البرامج التدريبية وأداء العمل	44
130	جدول يمثل العلاقة بين الاستفادة من برامج التدريب وزيادة الإنتاج	45
132	جدول يمثل العلاقة بين الاستفادة من التدريب وزيادة الإخالص والرضا عن العمل	46
133	جدول يوضح نتائج إختبار الفرضية	47

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حيث تم تطبيق الجانب الميداني في مؤسسة AFRICA MULTIPLES لصناعة الفسيفساء، وذلك قصد التعرف على مدى تأثير التدريب على تحسين أداء العمال للوظائفهم، وعليه تم طرح السؤال الإشكالي التالي : إلى أي مدى تساهم عملية التدريب في تحسين أداء العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟ إضافة إلى التساؤلات التساؤلات الفرعية التالية : هل هناك علاقة بين عملية التدريب و تحسين أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية ؟ و هل هناك علاقة بين جودة برنامج التدريب المنتهجة وزيادة أداء العمال في المؤسسة الجزائرية ؟ ولتحقيق هذا الهدف استخدمنا الإستمارة كأداة لجمع المعلومات وتم توزيعها داخل المؤسسة على عينة قدرها 45 عامل، وقد اعتمدنا في تحليل بيانات الإستمارة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) برنامج معالج الجداول Excel وإختبار الفرضيات استخدامنا المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري إضافة إلى معامل الارتباط بيرسون. وفي الأخير توصلت هذه الدراسة الدراسة إلى أن التدريب ذو أهمية كبيرة لتحسين أداء العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و إتضح أن هناك علاقة قوية بين جودة برامج التدريب وزيادة أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

This study aims to shed light on the role that training plays in improving the performance of workers in Algerian economic institutions, as the field aspect was applied in the AFRICA MULTIPLES Foundation for the mosaic industry, in order to identify the extent of the impact of training on improving the performance of workers for their jobs, and accordingly the following problematic question was asked. : To what extent does the training process contribute to improving the performance of workers in Algerian economic institutions ? In addition to the questions, the following sub-questions : Is there a relationship between the training process and improving the performance of employees in Algerian institutions ? Is there a relationship between the quality of the training program adopted and increasing the performance of workers in the Algerian institution ? To achieve this goal, we used the questionnaire as a tool for collecting information and it was distributed within the organization to a sample of 45 workers. In analyzing the questionnaire data, we relied on the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program, an Excel spreadsheet processor program, and to test the hypotheses, we used the arithmetic averages and standard deviation in addition to the Pearson correlation coefficient. In Finally, this study concluded that training is of great importance for improving the performance of workers in Algerian economic institutions, and it became clear that there is a strong relationship between the quality of programs Training and increasing the performance of employees in Algerian economic institutions.

مقدمة

يعتبر التدريب أحد العوامل الأساسية التي تساهم في تنمية الموارد البشرية وتعزيز الأداء المتميز. حيث تواجه المؤسسات في مختلف قطاعاتها تغيرات مستمرة ، مما يفرض عليها التكيف مع التطورات التكنولوجية الحديثة والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. من هذا المنطلق، تكمن أهمية التدريب في توفير الأنشطة والخدمات اللازمة لرفع كفاءة وفعالية العمال في المؤسسات ، مع مراعاة إحتياجاتها الحالية والمستقبلية. و تهدف البرامج التدريبية إلى تعزيز الإستمرارية في العمل وتشجيع الإبتكار والإبداع ، مما يساهم بشكل أساسي في تحسين معدلات الأداء من خلال وضع تصورات وأدوات جديدة تتماشى مع اللوائح والقوانين والأهداف الحديثة للمؤسسات.

ويمثل التدريب المستمر وسيلة أساسية لتطوير مهارات الموظفين ومواكبة التطورات الحديثة، حيث يوفر معرفة جديدة، ويضيف معلومات متنوعة، ويعدل الأفكار، ويغير السلوكيات والعادات والأساليب، و يعد التدريب أساساً لتنمية العنصر البشري وإستمرار نمو المنظمة، حيث يعكس التدريب الفعال تحسين أداء العاملين وإنتاجيتهم.

ولذلك، ومن أجل فهم أهمية التدريب في تحسين أداء العاملين، قمنا في بحثنا هذا، الذي يتألف من أربعة فصول رئيسية ، حيث يتناول الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة، بما في ذلك الإشكالية والفرضيات وتحديد المفاهيم وأسباب اختيار الموضوع وأهدافه وأهميته، بالإضافة إلى عرض الدراسات السابقة.

و يركز الفصل الثاني على التدريب، مقسماً عموميات حول التدريب، كأنواع التدريب و أهمية وأهداف التدريب، و النظريات المفسرة للتدريب .

ويخصص الفصل الثالث لأداء العمال، متناولاً مفاهيم الأداء و عناصر الأداء و كذلك أبعاد تقييم أداء العمال إضافتا إلى النظريات المفسرة للأداء.

أما الفصل الرابع، فيتعلق بالدراسة الميدانية ويشمل معلومات عن المؤسسة محل الدراسة، مثل تاريخ نشأتها ومهامها الأساسية ، بالإضافة إلى تحليل البيانات المتعلقة بالتدريب و الأداء وعرض النتائج النهائية والإستنتاجات العامة.

و تهدف هذه الدراسة إلى إكتشاف أهمية و دور التدريب في تحسين أداء العمال ، وذلك من خلال تحليل البيانات والمعلومات المستخلصة لتقديم توصيات تسهم في تعزيز كفاءة وإنتاجية الموارد البشرية في المؤسسات.

**الجانب النظري**

# الإطار العام للدراسة

المبحث الأول : أساسيات البحث

المطلب الأول : الإشكالية

المطلب الثاني : فرضيات الدراسة

المطلب الثالث : أسباب اختيار الموضوع

المطلب الرابع : تحديد أهداف الدراسة

المطلب الخامس : أهمية الدراسة

المطلب السادس : تحديد المفاهيم

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

## أولاً : الإشكالية :

منذ منتصف القرن العشرين ، تزايد اهتمام المؤسسات بالعنصر البشري كركيزة أساسية من ركائز النجاح المتوخى الوصول إليه ، مما جعله يظهر كقوى اقتصادية مؤثرة على الصعيدين المحلي والعالمي ، وقد كان هذا الاهتمام مؤسسا على فكرة لزوم تنمية وتأهيل الموارد البشرية كونها تشكل المحرك الرئيسي للفعالية والاستقرار في العمل داخل المؤسسات ايا كان طبيعتها .

ولعله ليس من قبيل المبالغة القول أن تدريب هذه الموارد البشرية يعد حجر الزاوية في كل مؤسسة يهدف المبادرون بها ومسيروها إلى ضمان بقائها واستمراريتها وذلك طبعاً لما له من اثر ايجابي بالغ وجالب للنفع حيث يعتبر " وسيلة مثلى وأساسية لتطوير الموارد البشرية وتجهيزها للأداء المتميز في ظروف التنافس والتعقيد التنظيمي والتكنولوجيا المتقدمة التي أستجدها العالم في العقود الاخيرة ، فقد أصبح التدريب قضية رئيسية لكثير من المنظمات داخل المؤسسات و في كافة القطاعات وذلك نتيجة لتغير معايير الأداء والتي لم تعد قاصرة على مجرد تقديم الخدمة أو المنتج بل تعدته إلى الحرص على توفير الجودة التي تلبى حاجة العميل ورغباته وهو الشيء الذي جعل من التدريب يكتسب أهمية كبيرة و أصبح محور اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة الحديثة»<sup>1</sup>

والجدير بالذكر أن أهمية التدريب لا تقتصر فقط على ما سبق وأن أشرنا إليه قبلاً بل تتعداه إلى نقل مختلف المهارات الفنية وتتسع لتأثيرات أوسع تشمل تطوير المهارات الشخصية والاحترافية للعمال بمختلف وظائفهم المنوطة بهم داخل المؤسسات التي يشتغلون بها وكذلك رتبهم حيث كثيراً ما يمس التدريب بعضاً من ذوي الوظائف الادارية السامية أو القيادية وكل ذلك أملاً في الرفع من مستوى الكفاءات وتعزيز قدراتهم الابداعية ما يؤدي إلى تحسين

<sup>1</sup>عطا الله محمد تيسري ، استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين ، ط 1 ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ،الأردن، 2011 ، ص17.

جودة العمل لديهم ، بالإضافة إلى هذا كله في فإن القائمون على عمليات التدريب يسعون إلى منح كل الموظفين من دون إستثناء فهما أعمق لأهداف المؤسسة والسبل الكفيلة لتحقيقها.<sup>1</sup>

إن أهمية التدريب لا تقتصر على ما سبق و أن أشرنا إليه فهو عنصرٌ رئيسيٌّ في التنمية ويسهم إسهاماً بارزاً تطوير وتحسين اداء وكفاءة العاملين وذلك كونه يزود الموظفين بالمهارات العلمية النظرية والتطبيقية اللازمة التي يحتاجونها من أجل تنمية قدرتهم ومهارتهم، وتعديل قناعاتهم واتجاهاتهم، وذلك في سبيل رفع مستوى الكفاءة وتحسين الاداء وزيادة الانتاجية الى أقصى قدر ممكن من الجودة ، فعلى صعيد الفرد يوفر التدريب فرصة لتطوير المهارات القيادية والتواصل مما يعزز الثقة والرضا الشخصي.

و يسهم أيضاً في تعزيز روح الفريق والتعاون، مما يخلق بيئة عمل إيجابية بشكل عام و يزيد من تحفيز الموظفين لتحقيق أقصى إمكانياتهم والمساهمة بشكل فعّال في تحقيق أهداف المؤسسة بالأداء الجيد و المتقن في العمل. <sup>2</sup>»

إن تحسين الأداء في المؤسسة يعتبر المحور الرئيسي الذي تتمحور حوله جهود القائمين على شأن الادارة كونه يشكل اهم اهداف أي مؤسسة حيث تتوقف كفاءة ادائها بمجموعه من المحاور على مستوى اداء مواردها البشرية والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تركز اليها بكل فعالية، ويحتل الاداء حيز خاص في أي منظمة على اساس انه المخرج النهائي لكافة الانشطة، فيمكن القول ان الاداء يعبر عن قدرة الموظف او العامل المدرب المؤهل الكفاء للقيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة الواضحة خیر قيام وبأقصر وقت واقل كلفة ممكنه لتحقيق اقصى درجة من الانتاج في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل<sup>1</sup>، ويبقى أساس عملية التدريب كلها هو إيصال معلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال وأساليب التدريب وذلك بقصد التأثير على سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية، كما أن التدريب يستهدف أيضاً إكساب الفرد

<sup>1</sup>خزام ديماء ، «أثرالتدريب في اداء العاملين دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة ينيفاكما للصناعات الدوائية» ، رسالة ماجستير ، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا ، 2020 ، ص 13.  
<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص13

المعرفة و المهارة والسلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي مما يرفع مستوى أداءه و إنتاجيته في العمل.<sup>1</sup>

ومع بروز أهمية التدريب في تحسين أداء العاملين وإنشاء ميزة تنافسية، تتفاعل المنظمات مع التغيرات السريعة، تقيم أوضاعها وأداء موظفيها وتسعى لسد الفجوات في مهارات العاملين يُبرز التدريب كوسيلة لا غاية، حيث يمثل استثمارًا طويل الأجل في الموارد البشرية والتدريب الإداري تتجلى أهمية هذا التدريب في اكتساب المنظمة لميزة تنافسية. ومن هذا السياق نطرح السؤال الاشكالي التالي :

إلى أي مدى تساهم عملية التدريب في تحسين أداء العمال في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ؟

ومنه تنبثق الأسئلة الفرعية التالية :

- هل هناك علاقة بين عملية التدريب و تحسين أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية؟
- هل هناك علاقة بين جودة برنامج التدريب المنتهجة وزيادة أداء العمال في المؤسسة الجزائرية ؟

ثانيا : فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى :

توجد علاقة بين عملية التدريب و تحسين أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية.

الفرضية الثانية :

هناك علاقة بين جودة برنامج التدريب و زيادة أداء العمال في المؤسسة الجزائرية.

<sup>1</sup> علي أيمن، « أثر تطبيق استراتيجيه التدريب على اداء العاملين بالتطبيق على قطاع البترول المصري »، مجلة الشروق للعلوم التجارية ، مصر، العدد ، 2020 ، ص67.

## ثالثا : أسباب اختيار الموضوع :

ما من شك أنّ إختيار موضوع من المواضيع لدراستها دراسة علمية وافية ليس عبثيا ولا يتأتى من فراغ وإنما الاصل في هذه الخطوة التي تعتبر أولى مراحل البحث العلمي الجاد أن تكون وراء هذا الاختيار جملة من الدواعي والاسباب منها الذاتية المتعلقة بالباحث نفسه ومنها الموضوعية الخاصة بالموضوع بحد ذاته وفي موضوعنا هذا محل الدراسة يمكن أن نذكر هذه الاسباب في النقاط التالية :

## 1- الأسباب الذاتية :

- انطلاقا من فكرة أن موضوع شهادة الليسانس التي كُتِبَ لنا النّجاح فيها خطوةً وتجربةً أوليتين لمواصلة البحث في الأطوار اللاحقة إرتأينا أن نختار موضوعا قريبا جدا من إيماننا بما أنّ هذه نُقطة تُحسب لنا من أجل تفريعه ودراسته بشكل أوفى وأشمل وبالخصوص أننا حشدنا له من المعلومات والمادة العلمية ما يكفي لإبانتته بشكل أدق، ولعل هذا هو الشيء الذي دعانا بالدرجة الأولى لاختيار الموضوع قصد الإستزادة من إيضاحه .

- بناء الموضوع بطريقة جديدة نحاول فيها قدر المُستطاع الإجابة عن بعض التساؤلات التي يسمُّها الإلتباس حتى يتبين أمرها بشكل ، ونسعى من خلالها إلى إضافة الجديد للمساهمة في العطاء العلمي بصورة فعلية لا نبتغي ورائها تحصيل الشهادات فقط .

- السعي في مواصلة المسيرة العلمية وخدمة الجامعة الجزائرية بانجاز هذه المذكرة الدراسة قصد دعم رسالتها المعرفية الحضارية خاصة وأننا أيقنا بعد حصولنا على شهادة الليسانس أن الكتابة لا تكون إلا بعد القراءة وأنّ مسؤوليتها تزداد كلما أُريد بها جلب النّفع وخدمة المجتمع الذي نعيش في خضمه وبتقاسم مع أفرادهِ نفس التطلعات والأمال.

- الرغبة في التعرف على طبيعة المواضيع المتعلقة بتخصص تنظيم وعمل نظرا لأهميتها في المؤسسة خاصة ما يتعلق بجوانب التدريب وتأثيراته على تحسين أداء العاملين كهدف تحاول تحقيقه كل المؤسسات مهما كان طبيعتها وكل ذلك طبعا ضمانا لإستمراريتها.

## 2- الأسباب الموضوعية :

- العلاقة المباشرة الموجودة بين موضوعنا قيد الدراسة والتخصص الذي إختارناه في طور الماستر وهذا كما نرى نقطة تُحسب لنا ، كما أنها سبب كاف لأن نخوض فيه بغية تعميق تصوراتنا حول موضوع التدريب داخل المؤسسات على المستوى المحلي وفهمه بشكل أوفى .

- وجود كم معلوماتي هائل له علاقة بدراستنا تُوفّرهُ الكُتب والمراجع والمقالات المنشورة في المجالات والدوريات المحكمة باللغتين العربية والفرنسية التي يتحدث فيها أصحابها عن الموضوع أو عن جانب من جوانبه، وكذلك الاطروحات والرسائل الجامعية التي إبتغى من ورائها أصحابها الحصول على شهادة الكتوراه والماجستير، زيادة على المُحاضرات واللقاءات والندوات التي يتم تفعيلها بين الفينة والأخرى ممن هم مهتمون بموضوع التدريب في المؤسسات بشتى أنواعها الشيء الذي يُساعدنا على تحديد إتجاهات البحث ورسم خطوطه العريضة بشكل جلي واضح وهو ما يُمكنُ من الإستفادة منه لأن كثرة المراجع والمصادر وآراء المتخصصين في هذا المجال تُدعم بُنيات أفكارنا وكثيرا ما تكون سببا في زيادة قيمة البحث وتتمين نتائجه ، على عكس بعض المواضيع التي يصل فيها أصحابها إلى الإنسداد بحُكم أن المعلومات حوله غير كافية ما يجعل دراستها غير مُجد.

- الرغبة في التعرف أكثر على التطورات والمستجدات المستحدثة الحاصلة في عملية التدريب التي يخضع لها العمال بمختلف مراتبهم ووظائفهم داخل المؤسسة الاقتصادية وكذلك إعطاء صورة شاملة للموضوع من خلال معرفة العلاقة بين عملية التدريب و تحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية .

## رابعاً : تحديد أهداف الدراسة :

كما هو مُتفق عليه وأصبح أمراً ثابتاً في الجانب المنهجي للبحوث والدراسات الجامعية أن كل دراسة يُجريها الباحث مهما كانت طبيعتها لا بُد أن يكون وراءها جُملةً من الأهداف يرسمها الباحث مُسبقاً لتحقيقها، وإلا سوف لن يكون لها معنى كما أنها لا يرجى منها تحقيق نتائج علمية مقبولة، وفيما يُخصّ دراستنا هذه فإنّ الغاية من إجرائها تتمثل في مجموع النقاط الآتي ذكرها :

- بأن هذا الموضوع ( التدريب داخل المؤسسات الاقتصادية) ذو حساسية وأهمية بالغتين الشيء الذي يجعل منه موضوعاً يستحقّ عناية البحث وبذل المجهود، فمع أنّ البعض يعتقد أنّه كلاسيكي وقديم إلا أنّ الحقيقة غير ذلك فهو لا يزال حياً ومفيداً بحيث اننا سنحاول أن نقف على على نقاط القوة والضعف الموجودة في البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسات للعاملين فيها.
- التعرف على أكثر أنواع البرامج التدريبية المطبقة في المؤسسات و محاولة ربط الدراسة بالواقع المؤسّساتي الجزائري .
- دراسة وقياس اثر النشاط التدريبي في أداء العاملين داخل المؤسسات الاقتصادية ، وكذلك معرفة درجة اداء العاملين في المؤسسات الصناعية من وجهة نظر الموظفين.
- تطوير النشاط التدريبي للعاملين في المؤسسة لتحقيق التميز في أداء العاملين فيها.

## خامساً : أهمية الدراسة : ترجع أهمية هذه الدراسة إلى النقاط الآتي ذكرها :

- ✓ فترجع أهمية الدراسة إلى مساعدة المسؤولين في المؤسسات العامة ، للتعرف على الثغرات الموجودة في نظام التدريب المطبق حالياً على موظفي المؤسسات العامة ، والعمل على تعزيز الايجابيات وتقليل السلبيات ليصبح النظام التدريبي أكثر كفاءة وفاعلية ، ويسهم في تحسين أداء العاملين ، والإنتاجية ، وتطور المؤسسة ، وبالتالي تحقيق المصلحة العامة.

- ✓ تدريب الموارد البشرية يعتبر من أكثر المواضيع التي لها أهمية بدراسة تقييم أداء العاملين العاملين بالمؤسسات وما زالت تتلاقى إهتماماً في ميدان التدريب.
- ✓ يساهم التدريب في زيادة الإنتاجية أو جودة الخدمات من خلال اكتسابهم المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لأداء أعمالهم.
- ✓ يساعد التدريب في زيادة الولاء للمؤسسة ويقلل من التوتر الذي قد ينجم من القصور في أداء العمل الموكل اليه.

#### سادساً : تحديد المفاهيم :

تتفق آراء جميع الباحثين والمتخصصين على فكرة أن تحديد وضبط المصطلحات مرحلة يتوجب التوقف عندها واخذها في الحسبان لأنها من بين الأمور التي تجعل من نتائج البحث تحوم حول الحقيقة وذلك كونها إحدى ميزات التفكير العلمي الممنهج والسليم و ترفع كذلك الغموض والالتباس الذي يكتنف بعضاً من المصطلحات المتشابهة التي قد تخلط أوراق الباحث وتخرج دراسته عن مسارها الصحيح وفي بحثنا محل الدراسة حاولنا أن نقف على معاني بعض من المصطلحات التي نراها لزاماً علينا تحديد معانيها وإبانيتها بشكل أكثر دقة وهي كالتالي:

**-التدريب لغة :** التدريب على وزن تفعيل من دَرَبَ بالأمر دَرَباً ودُرِبَ، وتدرَّب: ضَرِيَ ودَرَّبَه به وعليه وفيه: ضَرَّاهُ. والمدرَّب من الرجال: المجرَّب.. والمدرَّب: الذي قد أصابته البلياء ودربته الشدائد حتى قوي ومرن عليها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> لويس معلوف ، المنجد في اللغة والإعلام ، ط8 ، دار المشرق ، لبنان ، 1976، ص 518.

**التدريب اصطلاحاً :** هناك العديد من المفاهيم التي تطرقت لمصطلح التدريب وتظهر هناك تباينات في تعريفه من باحث الآخر . وعليه يمكن أن نذكر ما يلي :

هو مجموعة من الجهود والنشاطات التي تهدف إلى إعطاء الموظف المزيد من المعلومات، والمعارف، والمهارة، والخبرة التي تحسّن وترفع مستوى أدائه في العمل، أو تطوّر ما لديه من خبرات ومهارات حالية يستفيد منها في عمله الحالي أو تعدّه لعمل في المستقبل.<sup>1</sup>

كما يعرفها أيضا " مازن فارس رشيد " في كتابه الموسوم ( إدارة الموارد البشرية ) كالآتي:

" لتدريب هو عبارة عن عملية منتظمة تهدف إلى تزويد الموظف بمعارف ومهارات وقدرات في مجالات محددة لتحسين أداءه في العمل أو التغيير اتجاهاته وأنماطه السلوكية اللازمة لأداء عملية الحالي أو المستقبلي بما يساعد على تحقيق غايات المنظمة."<sup>2</sup>

كما يعرفه " السالم مؤيد سعيد" في كتابه " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي " :  
التدريب هو تلك العملية المنتظمة التي من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم وكذلك التطوير المنتظم للمعارف والمهارات والأفكار والاتجاهات اللازم توافرها لدى العاملين لأداء مهام عملهم بالصورة المطلوبة.<sup>3</sup>

**التعريف الإجرائي :** هي عملية تعلم كيفية أداء عمل ما داخل المؤسسة الاقتصادية والقيام به بشكل متكرر حتى يتم القيام به بكل إتقان وذلك بتوسيع معارف ومهارات العمال عن طريق التحضير المستمر و تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتنفق مع طموحات الشخصية باستعمال برامج تخططه الإدارة ومراعية فيها حاجياتهم وحاجات المؤسسة و أهدافها.

<sup>1</sup> عبد الرب نواب الدين ، تدريب الدعاة على الأساليب ، ط1 ، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة ، السعودية ، 1435 ، ص 47.

<sup>2</sup> مازن فارس رشيد ، إدارة الموارد البشرية ، ط3 ، دار العبيكان للنشر والتوزيع ، المملكة العربية السعودية ، 2009 ، ص 685.

<sup>3</sup> السالم مؤيد سعيد ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، ط1 ، دارعالم الكتب الحديثة ، الأردن ، 2009 ، ص 130.

-الأداء لغة : مشتق من الفعل " أدى" و يعني قام بالفعل ، و أدى الدين أي قضاها. وقضاء الصلاة : قام بها في وقتها ، و في الشهادة أدلى بها ، وإليه الشيء أي أوصله إليه.<sup>1</sup>

**الأداء اصطلاحاً :** الأداء كلمة إنجليزية الأصل PERFORMANCE و التي كانت في البداية أعمال و أشغال أو استغلال ما ، لكن اتسع هذا المفهوم بعد فترة و أصبح يعني المنهجية أو الطريقة التي بواسطتها تتمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها . فبالتقدم العلمي و التقني استعملت هذه الكلمة للدلالة على الكفاءة و الفعالية لقياس و تحقيق أهداف المنشأة ، وقد تعرض الباحثون و العلماء إلى تعريف الأداء و من بينهم G.NEBTO بقوله " عن الأداء هو النتائج المحصل عليها ، وهو يعني قدرة المنشأة على تحقيق الأهداف المعينة ".<sup>2</sup>

كما يعرفها أيضا " مراد كواشي " حيث يرى في كتابه "أهمية الحوكمة في تحسين الأداء الشامل لمنظمات الأعمال" أن : الأداء يرتبط دائما بالمستقبل وأن هذا المصطلح ما هو إلا تعبير عن القدرة على الذهاب أو التوجه أينما نريد ، كما أنه يقترح معنيين للأداء أحدهما ضيق والآخر واسع، فحسب المعنى الضيق فإن الأداء هو الأثر أو النتيجة، في حين أنه حسب المعنى الواسع فإن الأداء هو مجموعة من المراحل المنطقية والأساسية التي ينبغي قطعها من أجل بلوغ نتيجة معينة، إلا أنه يبقى دائما مفهوما غامضا لأنه يحمل في جعبته العديد من المعاني .<sup>3</sup>

و عرفه " الشيخ الداوي" في كتابه " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء" أنه : انجاز أو تآدية عمل يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة. كما يعرف الأداء بأنه " السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup>محمود عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية،1997، ص 93.  
<sup>2</sup> مصطفى وآخرون ، المعجم الوسيط المعجم اللغة العربية ، دار التراث العربي ، لبنان ، 2012 ص 10.  
<sup>3</sup> مراد كواشي ، « أهمية الحوكمة في تحسين الأداء الشامل لمنظمات الأعمال »، مجلة جامعة بابل العلوم الصرفة والتطبيقية، العراق، المجلد 25 ، 2017 ، العدد الأول ، ص 179.

والإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال العمل المعرفة. ... الخ أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله.<sup>1</sup>

وكذلك يعرف الأداء الوظيفي بأنه " تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة، ويشير كذلك إلى النتائج المحددة للسلوك، وبالتالي فإن الأداء الإيجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك، وفي المقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك، ويعبر عن الأداء أحياناً بالفعالية والكفاءة.

ويعرف أيضاً الأداء الإداري بأنه عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك.<sup>2</sup>

**التعريف الإجرائي :** فالأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية

التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة فالأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد و على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المتقدم ، والأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظميين ومديرين في كافة الأطارات.

**-العامل لغةً :** بإرجاع مفردة العامل إلى فعله الثلاثي (عمل) فقد عرف في اللغة (عمل) من باب طرب و (اعمل) اضطرب في (الفعل) ورجلٌ (عمل) بكسر الميم أي مطبوع على العمل، ورجلٌ (عمول)، و (عامل) الرمح مما يلي البنان وهو دون الثعلب و(يعمل) فلانٌ لكذا،

1 الداوي الشيخ، « تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء » مجلة الباحث، الجزائر، 2009، العدد السابع، ص 218.

2 حسن النجفي، القاموس الإقتصادي، مطبعة الإدارة المحلية، بغداد، 1977، ص 23.

كل من يقوم بعمل في مجال ممارسة النشاطات الاقتصادية بهدف الكسب أو الربح سواء تم باستخدام الجهد البدني أو الذهني أو بالاشتراك مع رأس المال).

**العامل إصطلاحاً :** (هو) كل من يؤدي عملاً لقاء أجر ويكون تبعاً في عمله لإدارة وتوجيه الجهة التي يعمل لحسابها).<sup>1</sup>

**التعريف الإجرائي :** العامل هو الشخص الذي يعمل ويؤدي نشاط بدني أو ذهني ويأخذ عادة أجرًا مادياً لقاء العمل المنسوب إليه في المنشأة أو المنظمة الاقتصادية ، نظير خدماته المهنية . وهو أحد عناصر أو عوامل الإنتاج في المنظمة الاقتصادية.

- **الادارة لغةً :** تعتبر كلمة إدارة مصدرًا للفعل أدار وتعني عملية التعامل مع الأفراد وتنظيم الشؤون العامة، ويقال: أدار، يُدير، أدر، إدارةً، فهو مدير، واسم المفعول: مُدار.

- **الإدارة اصطلاحاً :** تعرف بأنها "المعرفة الصحيحة للعمل المراد من الأفراد أن يقوموا به، ثم التأكد من تأديتهم هذا العمل بأفضل طريقة وأقل تكلفة" ، كما تعرف بأنها " العملية المرتبطة بالتنظيم والتخطيط والقيادة، وتطبيق الرقابة على الموارد المادية والبشرية والمالية."<sup>2</sup>

- **التعريف الاجرائي للإدارة :** الترتيب والتنظيم الذي يحقق أهدافاً معينة لجميع الأشخاص في مختلف المجالات ، فالإدارة الناجحة سر نجاح الدول في كل مكان وزمان .

-**الجودة لغة :** كلمة الجودة بأن أصلها " جود " والجيد نقبض الرديء ، وجاد الشيء جوده ، وجوده أي صار جيداً ، وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل.

<sup>1</sup>مصطفى و آخرون ، « مرجع سبق ذكره » ، ص13.

<sup>2</sup> حنان شكري ، واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة ، الجامعة الإسلامية ، السعودية ، 2010 ، ص 10.

**الجودة اصطلاحاً :** تعرف على أنها تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة.<sup>1</sup>

**التعريف الإجرائي للجودة :** هو المنتج أو الخدمة التي تكون إما ذات نوعية جيدة أو رديئة.

**-الإنتاج لغة :** هو للبهائم بمنزلة الحمل والوضع للبشر. يقال أنتجت البهيمة إذ حملت وأنتجت (على المجهول) إذا وضعت. حتى قيل أنتج الشيء من الشيء أي ولده وأخرجه منه. **الإنتاج اصطلاحاً :** (بالإنجليزية: Production ) بأنه صناعةً شيءٍ من شيءٍ آخر، ويعتمدُ على استخدام مجموعةٍ من الأدوات والوسائل والآلات من أجل الوصولِ إلى تحقيقِ الهدف الرئيسيِّ منه. ويُعرفُ الإنتاجُ أيضاً بأنه الخطوةُ المُهمّةُ في سلسلةٍ تحتوي على مجموعةٍ من العملياتِ التي تُساهمُ في الحصولِ على سلعةٍ أو خدمةٍ مُعيّنة يتمُّ تقديمها إلى الجمهور المُستفيد. ومن التّعريفات الأخرى للإنتاج أنّه كلّ عمليةٍ لها مُدخلاتٌ، ومُخرجاتٌ، وموارد تعملُ على تطبيق مجموعةٍ من الخطوات التي تُساهمُ في تحويلِ المواد الخام إلى مُنتجاتٍ يَسْتفِيدُ منها الأفراد.<sup>2</sup>

**التعريف الإجرائي :** يعتبر الإنتاج الركيزة الأساسية في اقتصاد أي دولة أو مؤسسة إقتصادية مهما كان نوعها، حيث المجتمعات الأكثر تقدم ورفاهية هي المجتمعات الأكثر إنتاجاً ، ويُعرف الإنتاج علي أنه سلسلة من المهام تقوم بإنتاج خدمات متنوعة و نشاط هادف يقوم بتحويل الموارد إلى سلع يحتاجها الأفراد أو خدمة تقدم منفعة لهم. هو صناعة منتج أو سلعة معينة و يمكن أن يكون كذلك إنتاج للأفكار بإستخدام وسائل معينة و مهارات شخصية.

**- المؤسسة لغة :** مُؤَسَّسة: (اسمو، الجمع : مؤسَّسات ، صيغة المؤنث لمفعول أسَّس

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 18.

<sup>2</sup> مجموعة من العلماء والباحثين، الموسوعة العربية العالمية مؤسسة أعمال، ط2، الموسوعة للنشر والتوزيع، الرياض، 1999، ص98.

المؤسسة : منشأة تؤسس لغرض معيّن، أو لمنفعة عامّة ولديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة.<sup>1</sup>

**المؤسسة الإقتصادية إصطلاحاً :** مفهوم المؤسسة يشير مفهوم المؤسسة بحسب قاموس الأعمال إلى أنها منشأة أو كيان يتم إنشاؤها، وتنظيمها، وإدارتها من قبل بعض الأشخاص لغاية تحقيق عدد من الأهداف المتفق عليها، أو تلبية حاجات، أو تقديم خدمات معيّنة، بحيث يكون للمؤسسة نظام وهيكل إداري يقوم على توضيح وتحديد وتنظيم مختلف الأنشطة.<sup>2</sup>

والمسؤوليات والأدوار والوظائف بين أعضاء المؤسسة، وبحسب معجم ويبستر فإنّ المؤسسة تشير إلى كيان ذي طابع خاص أو عام كالبنوك أو الجامعات أو دور الرعاية، بحيث تقوم كل مؤسسة بتقديم خدمات معيّنة لتحقيق بعض الأهداف.»

كما تعرف المؤسسة الإقتصادية على أنها وحدة اقتصادية تحتوي على موارد ماديّة ، وبشريّة تساعد في دعم العملية الإنتاجيّة من خلال توزيع المسؤوليّات والمهام بين الأفراد في بيئة العمل كما أن المؤسسة الاقتصادية تنتج خدمات وسلعاً للأفراد الذين يتعاملون معها؛ ممّا يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>3</sup>

**التعريف الإجرائي :** أنها وحدة اقتصادية تحتوي على موارد ماديّة، وبشريّة تساعد في دعم العملية الإنتاجيّة؛ من خلال توزيع المسؤوليّات والمهام بين الأفراد في بيئة العمل وذلك لإنتاج خدمات وسلعاً للأفراد الذين يتعاملون معها؛ ممّا يساهم في تحقيق أرباح ماليّة.

<sup>1</sup> محمد عبد النبي ، «إعادة إبتكار المؤسسات للوصول إلى التميز»، ط1 ، وكالة الصحافة العربية ، مصر ، 2019 ، ص 27.

<sup>2</sup>Basic Definition of Organization », managementhelp.org , 2019 , p 22.

<sup>3</sup> محمد عبد النبي ، « مرجع سبق ذكره » ، ص 29.

## سابعاً : الدراسات السابقة :

1- دراسة دانييل شارون تحت عنوان تدريب الموظفين : نهج استراتيجي في تحسين العائد على الاستثمار ، 2003 : هدفت الدراسة إلى معرفة العوائد التي تضيفها عملية تدريب الأفراد العاملين في البنوك البريطانية، حيث تكونت عينة الدراسة من موظفي (15) بنك بريطاني، ولتحقيق هدف الدراسة تمت الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، وبذلك تم تطوير استبيان لهذا الغرض، وتوصلت أبرز النتائج إلى أن التدريب يسهم وبشكل كبير في تطوير مهارات وتعلم الأفراد العاملين، وبناء فرق العمل الفاعلة، وتحقيق مستويات جودة عالية، وخلق ثقافة تنظيمية داعمة لأهداف واستراتيجيات المنظمات، إذ جاء مستوى التدريب لدى البنوك البريطانية مرتفعاً، بالإضافة إلى ارتفاع مستوى التنمية الاقتصادية، وهذا بدوره يسهم في تحقيق عائد جيد على الاستثمار في التدريب، وبالتالي يسهم في تحسين التنمية الاقتصادية للمجتمعات .<sup>1</sup>

تقدم هذه الدراسة نظرة شاملة ومفيدة حول أهمية وضرورة تبني استراتيجيات تدريبية فعّالة في بيئة العمل. فإن توجيه الشركات نحو التفكير الاستراتيجي في التدريب يعكس تحولاً إيجابياً نحو إدارة الموارد البشرية. ومع ذلك، يمكن رؤية بعض النقاط التي يمكن تعزيزها في الدراسة، على سبيل المثال، يمكن توضيح المزيد حول العوامل الثقافية والتنظيمية التي يجب مراعاتها عند تطبيق استراتيجيات التدريب. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون هناك اهتمام متزايد بدمج التكنولوجيا في برامج التدريب لتعزيز التعلم والتفاعل. بشكل عام، تعتبر هذه الدراسة إضافة قيمة لفهم كيفية تحسين عمليات التدريب في البيئة العملية، ولكنها تتطلب مزيداً من الأبحاث والتوسع في مجالات محددة لزيادة فعالية التطبيق في الشركات المختلفة.

<sup>1</sup> , "Daniels, Sharon, "Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment Journal of Business Strategy, Vol. 24, Issue 5, 2003

2- أسرار عبد الزهرة دور استراتيجية التدريب في تحقيق الأداء الريادي دراسة حالة شركة العامة للصناعات الكهربائية معمل محركات ، 2017 : هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور استراتيجية التدريب بأبعادها المتمثلة في التحليل الاستراتيجي، صياغة إستراتيجية التدريب، تنفيذ إستراتيجية التدريب التقييم في الأداء الريادي للمنظمة بأبعاد المتمثلة في التخطيط الأداء الريادي، واستراتيجية التدريب، وإدراكا منا لأهمية الموضوع والنتائج المتوقعة للشركة العامة للصناعات والمقاولات وكانت أبرز النتائج التي تم التوصل إليها تأخذ عينة البحث بالاعتبار جميع متطلبات استراتيجية التوجه الاستراتيجي لها نحو أداء، ومن الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث وهي:

يتضح للباحث أن الأسلوب المتبع في العمل في الشركة العامة للصناعات الكهربائية – معمل المحركات يتوافق مع رسالة وأهداف المنظمة والخطط الاستراتيجية التي تضعها الإدارة العليا وهذا ما أشارت إليه النتائج بأن هناك تطبيق المتطلبات استراتيجية التدريب مما يساهم في تعزيز إداؤها.<sup>1</sup>

من الجوانب الإيجابية للدراسة أنها تسلط الضوء على أهمية التدريب الاستراتيجي في تحسين الأداء الريادي للشركات. كما أن تطبيق الاستراتيجية التدريبية يعكس إلتزام الشركة بتحقيق أهدافها ورسالتها، مما يساهم في تحقيق نجاحها في السوق.

مع ذلك، يمكن أن يكون هناك بعض النقاط التي يمكن تحسينها في الدراسة. من بينها ضرورة إجراء تحليل أعمق للتأثيرات الفعلية لاستراتيجية التدريب على الأداء الريادي للشركة، وذلك من خلال مقارنتها بالمعايير القياسية والمقارنة بين النتائج المتوقعة والفعلية. كما يمكن توسيع نطاق الدراسة ليشمل مزيداً من العوامل الإدارية والبيئية التي قد تؤثر على تطبيق استراتيجية التدريب وأثرها على الأداء الريادي. بشكل عام، تعتبر هذه الدراسة خطوة إيجابية نحو فهم أعمق لدور التدريب الاستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي، ولكنها تتطلب توسيع البحث وتحسين الطرق المنهجية لضمان الدقة والشمولية في النتائج.

<sup>1</sup>أسرار عبد الزهرة ، « دور استراتيجية التدريب في تحقيق الأداء الريادي دراسة حالة شركة العامة للصناعات الكهربائية معمل محركات »، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العراق ، المجلد 9 ، العدد 19 ، 2017.

3 – علي عبد المنعم مهدي ، تأثير أبعاد العملية التدريبية في مكونات رأس المال الفكري، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان تأثير أبعاد العملية التدريبية دور التدريب دعم الإدارة العليا برامج التدريب ، استخدام التكنولوجيا الحديثة في مكونات رأس المال الفكري، ولتحقيق هدف البحث تم اختيار مركز شركة التأمين الوطنية موقعاً لأجراء البحث وتكونت عينة البحث من مجموعه من خبراء ومديري الأقسام والفروع في الشركة . وتم جمع المعلومات عن عينة البحث باستخدام الإستبانة والتقارير السنوية للشركة، وتم معالجة البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية منها مقاييس النزعة المركزية وبالتحديد مقياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري واحتساب علاقة الارتباط والأثر بين متغيرات البحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون توصل الباحث إلى مجموعة من الإستنتاجات أهمها يوجد تأثير معنوي لأبعاد عملية التدريب في رأس المال الفكري بشكل عام، ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة تذكر منها :

\_ ضرورة تبني الإدارة العليا لعملية التدريب على أنها ضرورة ملحة ومستمرة تهدف إلى تطوير المورد البشري ولهذا يتوجب الإرتقاء بمستوى برامج التدريب وتنمية رأس المال الفكري في شركة التأمين الوطنية.

\_ استعادة سياسة بعث الموظفين إلى الخارج للإفادة من فرص التدريب لدى شركات التأمين الأجنبية إذ تسهم في رفع المستوى المهني لهم، وتبني سياسة تدريبية لإعداد العمال لتسليم المهام الإدارية والفنية لشاغلي الصفوف الأولى في الشركة عند مغادرتهم لها.<sup>1</sup>

من النقاط الإيجابية للدراسة أنها تبرز أهمية دور الإدارة العليا في دعم عملية التدريب كجزء من استراتيجيات تطوير الموارد البشرية ورأس المال الفكري للشركة. كما أن استخدام التكنولوجيا الحديثة يعكس توجه الشركة نحو تحسين وتحديث عمليات التدريب.

1 علي عبد المنعم مهدي ، « تأثير أبعاد العملية التدريبية في مكونات رأس المال الفكري ( دراسة حالة شركة التأمين الوطنية) »، مجلة جامعة دراسات محاسبية ومالية ، بغداد، المجلد 12 ، العدد 39 ، 2017.

مع ذلك، يمكن أن يكون هناك بعض النقاط التي يمكن تحسينها في الدراسة، مثل ضرورة إجراء تحليل أعمق لتأثيرات عملية التدريب على مكونات رأس المال الفكري، وتحديد العوامل التي قد تؤثر سلبًا على تنفيذ برامج التدريب للحصول على نتائج أكثر تعميقًا وتنوعًا.

بشكل عام، توفر الدراسة إسهامًا قيمًا في فهم أهمية التدريب كأداة لتحسين رأس المال الفكري في الشركات، ولكنها تحتاج إلى مزيد من التحليل والتوسيع لضمان دقة وشمولية النتائج والتوصيات.

4 - أحمد بشير ، أثر التدريب علي الأداء بالمؤسسات العامة ، 2009 ، للحصول على

شهادة ماجستير

هدفت هذه الدراسة الي توضيح اثر التدريب على اداء العاملين بمؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية بالمملكة وابرار عملية الإستثمار للكادر البشري داخل المؤسسة عن طريق التدريب ، كما هدفت الي تشخيص المشكلة موضوع البحث مشكلة التدريب) وذلك بتقييم عمليات التدريب بالمؤسسة، وتحديد مواطن القوة والضعف فيها وذلك في اطار نموذج لتطوير الأداء التدريبي في المؤسسة.

ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود اختلاف في المناهج والمحتويات التدريبية عن مواكبة التقدم المستمر وعن أساليب التدريب العصرية في المؤسسة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود دورات تدريبية حسب الحاجة المطلوبة في المجال الفني والتقني والصيانه، اضافة الي قصرالدورات التدريبية من الناحية الزمنية، ووجود تعارض<sup>1</sup>

بين مواعيد اقامة الدورات التدريبية من الناحية الزمنية، ووجود تعارض بين مواعيد اقامة الدورات التدريبية مع عمل المتدرب، بالإضافة الي عدم متابعة المتدربين بعد الإنتهاء من الدورة التدريبية.

<sup>1</sup> أحمد بن بشير ، « أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة » ، رسالة ماجستير ، جامعة النيلين ، السودان ، 2009.

أما اهم توصيات الدراسة فكانت تتمثل في وجوب اضافة الحوافز وذلك لزيادة اهتمام المتدربين بجدية التحصيل العلمي، كما أوصت الدراسة بأهمية مراجعة المناهج التدريبية الحالية بصفة مستمرة ويكون المعيار الالهم في إعداد وتصميم البرامج التدريبية هو مواكبتها للاساليب العصرية الحديثة والاهتمام بمتابعة تقارير الأداء للمتدربين بعد تلقيهم الدورات التدريبية، وزيادة الدعم المالي الادارات التدريب في المؤسسة ككل بهدف توفير التجهيزات المناسبة التي تتطلبها الدورات التدريبية.<sup>1</sup>

إن هذه الدراسة ذو أهمية فقد أظهرت الحاجة الملحة لتحسين عمليات التدريب في مؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية، حيث تبين وجود اختلاف في المناهج والمحتويات التدريبية، وقصر الدورات التدريبية من الناحية الزمنية، بالإضافة إلى تعارض مواعيد الدورات مع عمل المتدربين وعدم متابعتهم بعد الإنتهاء منها. ومن النقاط الإيجابية للدراسة، تقديم توصيات هامة مثل زيادة الدعم المالي لإدارات التدريب وتحسين المناهج بشكل مستمر لمواكبة التقدم المستمر في المجال.

مع ذلك، تبدو الدراسة بحاجة إلى بعض التحسينات، فقد لوحظ عدم تناول بعض الجوانب المهمة مثل تحليل تأثير التدريب على أداء الموظفين لمهامهم بالإضافة إلى عدم اقتراح حلول ملموسة للتغلب المشاكل المحددة. كما يجب أن يتم التركيز على تطوير آليات فعالة لمتابعة أداء المتدربين بعد الدورات التدريبية، وتحديد الإجراءات اللازمة للتأكد من استيعابهم وتطبيقهم للمهارات المكتسبة في بيئة العمل.

**5 -** دراسة بورنان عمر بعنوان اثر تدريب الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين في المؤسسات الطاقوية ، 2017 ، رسالة دكتوراة : هدفت الدراسة إلى إظهار أهمية التدريب ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسات الطاقوية، وإظهار أثر البرامج التدريبية في

<sup>1</sup> نفس المرجع .

تطوير أداء العاملين بالمؤسسات الطاقوية، وإبراز واقع التكوين في الشركات الطاقوية واتباع الباحث المنهج الوصفي والتحليلي:

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

تقوم استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة بدرجة كبيرة على التدريب، ويتحقق ذلك من خلال تقليص الفجوة في الأداء الفعلي والمتوقع بالرغم من اختلاف الخلفيات الذهنية والخبرات العلمية للباحثين والمختصين، إلا أن جميعهم يتفقون أن التدريب نشاط مخطط تستعين به المؤسسة. تقوم عملية التدريب على الاستمرارية، وهذا من أجل التكيف مع التغيرات البيئية المتجددة، وإن تحديد الإحتياجات التدريبية بطريقة فعالة يسمح بالتوجيه التدريب في الإتجاه الصحيح.

وأهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة :

يجب على الشركة إتخاذ تدابير حازمة إذا تأكد عدم استفادة العامل من برامج التدريبية كالخصم من الراتب والحرمان من الترقيّة وغيرها من الأساليب التي تجعل العامل يولي أهمية أكبر لهاته الوظيفة ولتحسيسه بما يتم إنفاقه من أجل تدريبه.<sup>1</sup>

النقاط الإيجابية في الدراسة أنها تشير إلى ضرورة إستمرارية التدريب لتكليف الموظفين مع التغيرات البيئية وتحديد الإحتياجات التدريبية بشكل فعّال لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.

مع ذلك، قد لوحظ بعض النقاط التي هي بالحاجة إلى مزيد من التفصيل في تحليل البيانات وتقديم نتائج أكثر دقة وشمولية. علاوة على ذلك، يمكن توسيع نطاق الدراسة لإستكشاف أثر

<sup>1</sup>عمر بورنان، « أثر تدريب الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين في المؤسسات الطاقوية »، أطروحة دكتوراة في إدارة الأعمال ، جامعة قاصدي مرياح ، الجزائر ، 2017.

برامج التدريب على عناصر أخرى من أداء العاملين مثل الارتباط بين التدريب والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

بشكل عام، تعتبر الدراسة إسهامًا قيمًا في فهم تأثير التدريب على أداء العاملين في قطاع الطاقة، و كيفية تحسين جودة الأداء.

تُمثل مجموع هذه الدراسات الجامعية من الأطروحات والرسائل الجامعية التي عرضناها وذكرنا خطوطها العريضة أهم الأبحاث التي تناول فيها أصحابها موضوع " أهمية التدريب في تحسين أداء العمال في المؤسسات الإقتصادية. "

لقد سعينا جاهدين لأن نجمع الدراسات التي لها علاقة مباشرة بالموضوع وقد أغفلنا عمدا البعض منها خاصة تلك التي تتسم بالتقليد و بدت لنا مفتقرة إلى الجدية حيث أن جهود أصحابها في الحقيقة إختصار لشروحات الدارسين قبلهم أو على العكس من ذلك شروح لمختصرات بعض الباحثين والى غاية كتابة هذه الأسطر وما حوته هذه المذكرة يمثل هذا العنصر البحوث التي رصدناها من بعض جامعاتنا المنتشرة في ربوع الوطن والتي أمكننا الحصول عليها بمساعدة من معارفنا وزملائنا ومما لاشك فيه أنه هناك أخرى غابت عنا ولم تصلنا وبالخصوص تلك التي لم تنشر وبقيت في المكتبات الجامعية يعلوها الغبار، ولعله في مناسبات أخرى نقف عليها نحن أو باحثون غيرنا لذكرها .

# الفصل الثاني

## التدريب

تمهيد

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول التدريب

المطلب الأول : مفهوم التدريب

المطلب الثاني : إستراتيجية التدريب

المطلب الثالث : تخطيط وتصميم البرامج التدريبية

المطلب الرابع : مراحل العملية التدريبية

المبحث الثاني : أساسيات حول التدريب

المطلب الأول : أنواع التدريب

المطلب الثاني : أساليب التدريب

المطلب الثالث : تقييم عملية التدريب

المبحث الثالث : دور التدريب

المطلب الأول : أهمية التدريب

المطلب الثاني : أهداف التدريب

المطلب الثالث : النظريات المفسرة للتدريب

## تمهيد:

إن عملية التدريب، وسيلة يتم بها إيصال المعلومات وتكوين مهارات محددة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسائل اتصال مختلفة، بهدف تحسين سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية، وكذلك لإكسابهم المعرفة والمهارات المرتبطة بدورهم الوظيفي، مما يعزز إنتاجيتهم في العمل. فالتدريب أصبح قضية رئيسية للمنظمات بسبب تغير معايير الأداء، حيث لم تعد الاهتمامات مقتصرة على تقديم الخدمة أو المنتج فحسب، بل تشمل أيضاً الجودة وتلبية احتياجات العملاء. ففي هذا الفصل سيتم التركيز على مفهوم التدريب، موضحاً إستراتيجيته وخطوات إعدادها، إلى جانب أهمية وفوائد التدريب وأهدافه كما يناقش الفصل مراحل عملية التدريب وأهمية تقييم البرامج التدريبية وأنواع التدريب .

لم يعد مفهوم التدريب مفهوماً تقليدياً يقتصر على تنظيم البرامج التدريبية التقليدية داخل القاعات التدريبية ومنح شهادات المشاركة أو الإجتياز للبرنامج، بل أصبح خياراً استراتيجياً في مجال استثمار وتنمية الموارد البشرية، إذ أصبحت المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء تنفق الملايين سنوياً لتدريب عناصرها البشرية على إختلاف تخصصاتها ومستوياتها الوظيفية، ولا يختلف مدلول كلمتي التكوين والتدريب في شيء، إلا أن كلمة التكوين تعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، وكلمة التدريب يسري مفهومها على التعلم أيضاً في نطاق مهنة معينة باعتبار إرتباطها بالجانب العملي، لذلك فمن ناحية واقعية فإن التدريب هو الأكثر استخداماً من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة، ومصطلح التكوين يستخدم كترجمة لكلمة " « Formation بالفرنسية، أما كلمة التدريب فهي ترجمة للكلمة الانجليزية " « Training

حيث أن مفاهيم التدريب تتعدد وتتنوع، إلا أن مضامينها تتشابه إلى حد كبير، وكلها تصب في جوانب محددة للتدريب.

**1 - مفهوم التدريب :**

لقد تناول الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة تعريف مفهوم التدريب وذلك من زوايا مختلفة ولكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة العاملين والمنظمة ككل، حيث يرى خالد الهيبي بأن " التدريب عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل ".<sup>1</sup>

أما صلاح عبد الباقي فقد عرف التدريب على أنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل".<sup>2</sup>

وعرف كل من السالم وصالح تعريفاً للتدريب وقالاً بأنه "الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء". و كذلك أن على أنه "الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيبي ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجية ، دار وائل النشر، عمان ، 2004، ص 89.

<sup>2</sup> صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2000، ص 69.

<sup>3</sup> صالح السالم مؤيد ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، ط 1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2002 ، ص

ويرى عمر عقيلي أن "التدريب عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصلل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل."<sup>1</sup> ويعرف القبلان التدريب على أنه "نشاط إنساني هدفه العام يتركز حول التحسين والتطوير ويمكن أن يمارس هذا النشاط بأسلوب فردي أو بأسلوب جماعي وفي كلا الحالتين قد تم بصورة منظمة وقد بات عفويًا أو بصورة غير مخططة لا تتضمن وضع أهداف محددة."<sup>2</sup> أما القريوتي فينظر إلى التدريب على أنه "عملية تعديل إيجابي للمهارات الفنية والإدارية والسلوكية حيث تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك بهدف إكسابه المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع كفاءته."<sup>3</sup>

ويقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة الى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في اداء العمل، او تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية. فالتدريب ظاهرة طبيعية يتميز بها المجتمع الإنساني وضرورة حتمية لكل فرد يريد ان يتخذ مكانة في المجتمع، فهو عملية يحتمها هدف الحفاظ على نجاح وديمومة المنظمة من خلال إعداد وتنمية الموارد البشرية. كما انها تلازم الفرد في حركته الرأسية في حالة الترقية لمستوى وظيفي أعلى وكذلك حركته الأفقية عند التنقل الي وظيفة مختلفة في ذات المستوى منذ إلتحاقه بالعمل وحتى مغادرته لأسباب حتمية أو طبيعية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عمر عقيلي ، إدارة القوى البشرية ، دار زهران للنشر ، عمان ، 1996 ، ص233.

<sup>2</sup> يوسف القبلان ، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن المملكة العربية السعودية طال الرياضي ، دار عالم الكتاب للطباعة والنشر والتوزيع، السعودية ، 1992، ص6.

<sup>3</sup> سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية ، ط3 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2003 ، ص 107.

<sup>4</sup> نفس المرجع ، ص 109.

**2 - إستراتيجية التدريب :****مفهوم إستراتيجية التدريب :**

إن المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية.

إن المنظمات الناجحة في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها وتتبنى استراتيجيات جديدة وذلك من أجل المحافظة على ميزاتها التنافسية وهذا التغير يؤثر على الاستراتيجيات لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب.

« وفي السنوات الأخيرة وفي ظل العولمة الاقتصادية وجدت المنظمات الاقتصادية نفسها أقل قدرة على المنافسة، مما جعل بعضها إلى الخروج من السوق أو السيطرة عليها من قبل منظمات أخرى. وفي أغلب الأحيان اضطرت إلى تخفيض قوة العمل لديها، وهذا التغير في البيئة الخارجية شكل تهديداً للمنظمات التي تعمل في الأسواق الدولية، وهو في نفس الوقت يشكل فرصاً محتملة الأمر الذي قاد المدراء في المستويات العليا في هذه المنظمات إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي اعتماداً على أهداف المنظمة ورسالتها بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها. وفي الوقت ذاته المحافظة على مكانتها التنافسية والجودة والفعالية. وكما بينت إحدى الدراسات وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات، وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة يكون أداؤها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية، وتحسين وتطوير أداء أفرادها العاملين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ألبليي ومارفن ، الابتكار وليس الحد من استراتيجية الموارد البشرية والتأثير على الوضع العالمي ، دار الجودة الشاملة ، المجلد

وتتضح الأهمية المتزايدة الممنوحة حالياً لمفهوم استراتيجيات التدريب في الأدبيات والطروحات النظرية العديدة، وفي الممارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة كان أهمها الأثر المتزايد للممارسات وسياسات وظيفية التدريب على أداء الأفراد العاملين.<sup>1</sup>

ومما سبق يمكن استخلاص التعريف التالي : " إستراتيجية التدريب عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي لاستراتيجية التدريب هي الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها".

ويركز المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المنظمة وإدارة الموارد البشرية هي شريك حقيقي وهام في التخطيط الاستراتيجي الشامل وأن عملها لم يعد محصوراً فقط في إدارة الأعمال اليومية للأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم.... الخ، وإنما يجب أن يكون لها رسالة واضحة مشتقة من رسالة المنظمة.<sup>2</sup>

ويتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب خمسة ركائز أساسية وهي:<sup>3</sup>

ـ الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، ولا بد لإستراتيجية التدريب من الاعتراف بهذه التأثيرات ومحاولة إستثمار الفرص والتقليل من التهديدات.

<sup>1</sup> أبلبيي ومارفن ، مرجع سبق ذكره ، ص361.

<sup>2</sup> دينيسس ليونارد و رودني ماك آدم ، « الأثر الاستراتيجي وتطبيق نموذج التميز في الأعمال والآثار المترتبة على جودة التدريب والتطوير »، مجلة التدريب الصناعي الأوروبي ، المجلد 26. الجزء 1، 2001، ص 4 - 13.

<sup>3</sup> جمال أبو دولة ورياض طهماز ، واقع عملية الربط والتكامل مابين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، أبحاث اليرموك ، مجلد20 ، 2004 ، ص 197.

\_ الإعتراف بأهمية المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية تتنافس المنظمات على الحصول على الأفراد العاملين الكفؤين، حيث أن المقوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولائهم للمنظمة.

\_ التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل أي لا بد أن تساهم استراتيجية التدريب في تحقيق ما تتمنى المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً، وتعرف رسالة المنظمة على أنها الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة الأخرى.

\_ التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها، وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها، وفي هذا الإطار تواجه إدارة المنظمة العديد من الخيارات الاستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها.  
منها مثلاً:

هل تدرب الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة فقط أم أهداف الأفراد أيضاً؟

ما هي المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية؟

من المسؤول عن التدريب في المنظمة؟

\_ تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الإستراتيجيات الوظيفية من أجل أن تكون استراتيجية التدريب والتطوير ذات فاعلية جيدة لا بد أن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى الإدارية الموارد البشرية في المنظمة، فإذا صبت استراتيجية المنظمة على النمو والسيطرة على سوق معين، فلا بد لإستراتيجية التدريب أن تركز على إكساب الأفراد العاملين مزيداً من القدرات والمهارات اللازمة لهذا التحول، أما إذا ركزت استراتيجية المنظمة على تقليص نشاطاتها، فلا بد لإستراتيجية التدريب أن تقلص برامجها المقدمة للأفراد العاملين في مجال هذه الأنشطة.

ومن هنا يجب على الشركات و المؤسسات الصناعية الاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي وضرورة وجود إستراتيجية واضحة للموارد البشرية في نشاط التدريب . بالتالي يفرض على شركاتنا ضرورة تبني استراتيجيات واضحة من أجل المحافظة على ميزاتها التنافسية .<sup>1</sup>

### 3 - تخطيط وتصميم البرامج التدريبية :

تمر عملية تخطيط البرامج التدريبية بمجموعة من المراحل أو الخطوات يمكن تلخيصها في ما يلي :

3\_1 \_ تحديد البرنامج التدريبي : الأهداف هي الغايات التي يرجى تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها مقدماً وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم، وعلى ضوءها يتم وضع المادة التدريبية.

3\_2 \_ تحديد السياسات التي سوف يتم اعتمادها لتنفيذ خطة التدريب : وتحدد على ضوء سياسات التمويل واختيار أنواع التدريب الملائمة وتحديد جهات التدريب التي تتولى عملية التنفيذ. وهل هي جهات خارجية أم داخلية ؟ وهل يتم الاستعانة بالمدرّبين من الداخل أم الخارج ؟ .. الخ وتحديد أماكن التدريب وهل سيتم عقدها في داخل المنظمة أم في خارجها؟

3\_3 \_ تحديد المحددات الأساسية التي يجب مراعاتها عند وضع الخطة التدريبية : كالمحددات المالية والبشرية والفنية والقانونية والتنظيمية لأن الأصل ليس في اختيار هدف ما، أو سياسة ما، أو تحديد أولوية، بقدر ما هو القدرة على تلبية شروط وتحقيق ذلك، ولا تتوفر مثل هذه الشروط أحياناً، مما يؤدي إلى عدم إتمام العملية التدريبية أو إخفاقها في تحقيق الأهداف المرجوة. لذلك يلاحظ مدى أهمية التخطيط للتدريب لأنه مستمر وأساسي في العملية التدريبية حيث يحدد التخطيط الأبعاد الرئيسية للجهود التدريبية .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جمال أبو دولة ورياض طهماز ، مرجع سبق ذكره ، ص 198 .

<sup>2</sup> يوسف القبلان ، مرجع سبق ذكره ، ص 102 .

**4 - مراحل العملية التدريبية :**

تمر العملية التدريبية بعدة مراحل تتميز بأنها مترابطة مع بعضها البعض ومتسلسلة بشكل منطقي حيث لا يمكن تجاوز أي مرحلة على أخرى من حيث التسلسل، وتتضمن العملية التدريبية المراحل التالية:<sup>1</sup>

**مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية :** يؤمن تحديد الإحتياجات التدريبية للمنظمة معلومات وبيانات الضبط عملية التدريب، ويوفر للمنظمة نظام تحذير أولي لمشاكل الاداء، وتعرف الإحتياجات التدريبية بأنها معلومات او اتجاهات او مهارات او قدرات سلوكية أو فنية يراد تنميتها أو تغييرها او تعديلها، اما بسبب تغيرات تنظيمية أو الأسباب تكنولوجية أو إنسانية أو بسبب الترقية أو التنقلات، أو الى غير ذلك من الظروف التي تتطلب إعداداً ملائماً لمواجهتها.

**مرحلة تصميم البرامج التدريبية :** البرنامج التدريبي مجموعة من الخطوات التي تهدف إلى تخطيط وتنظيم العملية التدريبية بشكل مبرمج لإشباع الحاجات التدريبية لكل فرد من أفراد المنظمة ولابد خلال عملية تصميم البرامج التدريبية من تحديد عنوان البرنامج التدريبي بشكل دال علي الإحتياجات التدريبية، وتحديد أهداف البرنامج التدريبي، وتحديد نوع المهارات التي سوف يتم التدريب عليها، وتحديد موضوعات البرنامج التدريبي، كما يتوجب تحديد أسلوب التدريب الأكثر مواءمة، وإختيار المدربين والمتدربين وتحديد مكان ووقت تنفيذ البرنامج التدريبي، وفي النهاية لابد من فحص المصادقية، من خلال عرض البرنامج التدريبي قبل تطبيقه علي عينة صغيرة ممثلة للفئة المستهدفة.

<sup>1</sup> صالح السالم مؤيد « مرجع سبق ذكره » ، ص 603.

3 مرحلة تقييم البرامج التدريبية : تسعى المنظمات والجهة المسؤولة عن التدريب إلى معرفة نتيجة هذه البرامج من خلال تقييمها، وعرف السالم تقييم البرامج التدريبية بأنها : الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، وكذلك قياس كفاءة المتدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي.

حيث تتم عملية تقييم البرامج التدريبية على أربعة مراحل هي : التقييم قبل البدء بتنفيذ البرنامج التدريبي، والتقييم اثناء التدريب والتقييم بعد الإنتهاء من التدريب مباشرة واخيرا متابعة النتائج بعد التدريب بفترة زمنية معينة، وتوجد عدة طرق تستخدم في التقييم كالاختبارات والمقابلات وتحليل المشكلات ومراجعة السجلات.<sup>1</sup>

## 5 - أنواع التدريب :

ينقسم التدريب إلى عدة أنواع، وتختلف باختلاف المعيار المتبع في هذا التقسيم ومن أهم هذه التقسيمات :

أولاً: أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:<sup>2</sup>

– **توجيه الموظف الجديد: Orientation** يحتاج للموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه و اتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

– **التدريب أثناء العمل: On The Job Training** ترغب المنظمات أحيانا في تقديم

<sup>1</sup> صالح السالم مؤيد ، « مرجع سبق ذكره » ، ص 603.

<sup>2</sup> أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، الدار الجامعية الاسكندرية ، مصر، 2011 ، ص ص 458-459.

التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع وتوسع المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباثرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين، ويعاب على هذا النوع من التدريب هنا أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدريا ماهرا ونموذجا يحتذى به.

– **التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة : Skill Renewal Training** حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد خاصة عند ادارج أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك.

– **لتدريب بغرض الترقية والنقل : Promotion Transfer Training** تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها وهذا الإختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.

– **التدريب للتهيئة المعاش : Retirement Training** في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش، ثم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للاستماع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية.

ثانيا : أنواع التدريب حسب نوع الوظائف<sup>1</sup>:

– **التدريب المهني والفني : Technical and Vocational Training** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية.

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 462.

– **التدريب التخصصي : Professional Training** يتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية.

– **التدريب الإداري : Managerial Training** يتضمن هذا النوع التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية (الإشرافية) أو الوسطى أو العليا وهي المعارف تشمل العمليات الإدارية من التخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة، وتحفيز وإدارة جماعات العمل، والتنسيق والاتصال.

**ثالثاً: أنواع التدريب حسب مكانها:**<sup>1</sup>

قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة، سواء بمدرسين من داخل وخارج الشركة، وبالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج، أو دعوة مدرسين للمساهمة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها.

– **التدريب داخل الشركة : Internal Training** هناك التدريب الداخلي هو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرين للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة، ويمتاز هذا النوع بتمائل وتشابه ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل.

– **التدريب خارج الشركة : External Training** تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أو جزءاً من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها، وذلك إذا كانت الخيرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة وربما خارج الدولة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، « مرجع سبق ذكره » ، ص 464.

**6 - أساليب التدريب :**

هناك العديد من الأساليب التدريبية التي تتبعها المراكز المتخصصة في تدريب الموظفين، حيث أن لكل مستوى من الموظفين أساليب معينة خاصة للتدريب أهمها :

**6\_1\_ أسلوب المحاضرة :** يعتبر أسلوب المحاضرة من أقدم أساليب التدريب وأكثرها شيوعاً ويتم استخدامها لنقل المعلومات والمعارف لمجموعات كبيرة من المتدربين ويقوم المدرب في هذا الأسلوب من التدريب بإلقاء مادة تدريبية بشكل مباشر بحيث تكون عملية الاتصال من جانب واحد فقط وهو المدرب.

فإن المحاضرة هي مفاعلة بين طرفين والمفاعلة تتطلب التجاوب والمشاركة، فإذا كان الطرف الأول وهو المحاضر وهو المتكلم فالطرف الثاني هم المتلقين وهم المنصتون، أي يتفاعلون مع المتكلم بحسن الإنصات واستسقاء المعلومات وهدمها وتمثيلها فيما بعض سلوكياً.

ويتحكم في فعالية المحاضرة عدة متغيرات موقفية مثل درجة إتقان ومهارة المحاضرة وتمكينه من مادته وحجم المتدربين، فكلما قل عددهم كانت المحاضرة أفضل، وعنصر الوقت كلما قل كلما تلاشي الملل ونوعية المادة التدريبية فكلما اعتمدت على معلومات يمكن استيعابها عن طريق التلقي المباشر فالمحاضر فعالة، وأيضاً تمتاز المحاضرة باللقاء المباشر بين المحاضر والمتدربين وخاصة إذا كان المحاضر من الراقين في مجاله وقلة تكاليفها وسهولة الإعداد والتنفيذ.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جاري دسلر، ترجمة محمد سنيّد عبدالمتعال ، ادارة الموارد البشرية ، دار المريخ ، السعودية ، 2010 ، ص 273.

**6\_2\_ أسلوب المناقشة :** هو وسيلة قادرة على تنمية التفكير الفردي الإنساني عن طريق اجتماع بعض الأفراد المتدربين المتخصصين لتبادل الرأي حول مشكلة فردية أو جماعية، واقتراح بدائل و الحلول واكتساب خبرة.

**6\_3\_ المؤتمرات :** ويعتبر من فنون التشاور الجماعي بين عدد من أفراد الدراسة على موضوع معين له أهمية من جانب كافة أعضاء المؤتمر ويستخدم في تنمية القيادات الإدارية العليا.

**6\_4\_ الندوات :** يشمل هذا الأسلوب اجتماع منظم لمجموعة من الأفراد المتدربين لهم هدف محدد للدراسة، وهو أسلوب متفق عليه في إدارة الحوار أو المناقشة في مشكلة محددة والتوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

**6\_5\_ دراسة حالة :** هي وسيلة من وسائل المواقف الإدارية التي تعكس العملية الإدارية في صورة ديناميكية متكاملة.

**6\_6\_ تمثيل الأدوار :** بموجب هذا الأسلوب يتم استحداث موقف معين أو حالة معينة أو مشكلة من المشاكل الشائعة في المؤسسات نتيجة للعلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية، ثم يقوم المدرب بإعطاء المتدرب دورا معيناً ويطلب منه القيام بتمثيله واتخاذ القرار المناسب.

**6\_7\_ المباريات الادارية :** أسلوب تدريبي قيادي عن طريق تمرين عملي تطبيقي على موقف معين تختلف أنواعها طبقاً للموضوع التي تهتم به وغالبية المباريات تركز على نشاطات الإدارة بشكل عام واتصالها بعمل المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أبو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات علمية ، ط1 ، دار الصفاء ، مصر ، 2010 ، ص 299.

**6\_8\_ البرامج الخاصة القصيرة الأجل :** ويتم تنبيه لتدريب الأفراد التنفيذيين بصفة خاصة بغرض زيادة معلوماتهم عن العمل كما هو الحال في تدريب رجال البيع او رجال العلاقات العامة أو اختصاصي التنظيم أو المحاسبين وغالبا ما تكون هذه البرامج مكثفة وقصيرة المدة لا تتعدى الأسابيع أو الشهر وذات موضوعات محددة، وتوفرها المؤسسة ذاتها أو توفرها الإتحادات المهنية أو الجامعات والمعاهد العليا أو معاهدة التنمية الإدارية المتخصصة ومن أمثلة ذلك الدراسات أو البرامج الخاصة للتخطيط الإداري ، للعلاقات الإنسانية في الإدارة ، أساليب الرقابة الحديثة ، تحليل التكاليف والرقابة المالية ، استخدام الحاسب الآلي في إتخاذ القرارات وبناء النماذج والنظم وغيرها من البرامج ذات الطبيعة التعليمية في المقام الأول.<sup>1</sup>

**6\_9\_ اللجان :** تقوم هذه الطريقة على تشكيل لجنة تضم عددا من المتدربين لدراسة ومناقشة وتحليل مشكلة أو وضع ما والعمل على الوصول إلى اتفاق وقرار جماعي حول آلية حل المشكلة.

**6\_10\_ سلة القرارات :** وتتكون سلة القرارات عادة من مجموعة من الخطابات والرسائل والقوائم المالية والتقارير وغيرها.<sup>2</sup>

**6\_11\_ الحقايب التدريبية :** وهي عبارة عن برنامج تدريبي محدد ومتكامل له عناصر متعددة ومتنوعة، وتضم هذه الأخيرة كل من المواد التعليمية، الإرشادات التدريبية الأدلة التدريبية، الأهداف التدريبية استبيانات تقويم البرنامج التدريبي قبل وأثناء وبعد البرنامج التدريبي.

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 301.

<sup>2</sup> محمد بن ديم القحطاني ، ادارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل ، ط4 ، العبيكان للنشر، السعودية ، 2015 ، ص 150.

**6\_12\_ التذوير الوظيفي :** وهي عملية نقل الموظفين المتدربين بالمؤسسة من وظيفة إلى وظيفة أخرى مع مصاحبة هذه العملية تدريب وتوجيه من قبل المشرفين والمدربين في المؤسسة، وذلك بهدف تعريفهم بكافة أعمال المؤسسة.

**6\_13\_ قراءات خاصة :** ويستخدم هذا الأسلوب بصفة خاصة للرؤساء الإداريين وذلك بغرض توسيع افقهم الثقافية والمعرفية، ويتم اختيار الموضوعات أو المقالات أو الكتب أو الأبحاث الخاصة بفنون الإدارة وبأحداث الجارية في المجتمع وبالمشكلات الراهنة، ويتم عقد الندوات الدورية الذي يشترك فيها المديرون ويعرض كل منهم ملخص الأحداث ما قرأه من الأبحاث أو الموضوعات في مجال الإدارة، ويفيد هذا في إمداد المتدرب بمداخل جديدة بغرض النظر إلى المسائل والإشكالات ومعالجتها وتوسيع أفكارهم.<sup>1</sup>

**6\_14\_ تدريب الحساسية :** يقال في اللغة أحس الشيء شعر به وعلمه، والحاسة قوة طبيعية لها إتصال بأعضاء الإنسان وبها يدرك ويفسر المتغيرات.

وعليه فالتدريب الحساسية يعني توفير المعارف واكتساب المهارات عن طريق شعور الفرد الذاتي بما ينقص من كليهما عن طريق تفاعله السلوكي مع الآخرين، ويتعاشق هؤلاء الأفراد مع بعضهم لمدة 15 يوماً، وتتضح لكل فرد عيوبه عندما ينبذ أو ينتقد، ومزاياه عندما يثاب بالتقرب والتفاعل معه وهكذا لكل فرد من أفراد التدريب، وقد لا يترك الأفراد المتدربون أنفسهم على سجيتها ويتصرفون بحرية كاشفة عن مدركاتهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 151.

<sup>2</sup> جاري دسلر، ترجمة محمد سيد عبدالمتعال ، مرجع سبق ذكره ، ص 27.

**7 - تقييم عملية التدريب :**

تقييم التدريب هو مراجعة نتائج برنامج تدريبي يتضمن تحديد الأهداف وتصميم التقييمات وإجرائها وتحليل البيانات لتحديد ما إذا كان التدريب قد حقق الأهداف. يمكن إجراء التقييم على مستويات مختلفة ، بما في ذلك المستويات الفردية والبرنامجية والتنظيمية.<sup>1</sup>

**7 - 1 - أما عن أنواع عملية التقييم فهي :<sup>2</sup>**

هناك عدة أنواع من عملية التقييم يمكن اتباعها تركز كل منها على جانب معين ومنها :

**التقييم الفوري :** يركز التقييم الفوري على البرامج التدريبية الجارية، ويهدف إلى تقييم جودة البرامج التدريبية وخدمات التدريب أثناء القيام بها، وذلك لتقديم التغذية الراجعة للمشرفين والعاملين أو المدربين والمتدربين التي يحتاجونها لتحسين أدائهم. ويتفرع عن التقييم الفوري ثلاث فئات هي: تقييم العملية، رد فعل المتدرب، وقياس التغيير في السلوك والاتجاهات.

**التقييم المتوسط :** يتم عن طريق تقييم ردود أفعال المتدربين، وتعلمهم، وأدائهم في نهاية البرنامج التدريبي ويمكن أن يأخذ أحد الأشكال التالية أما من خلال التقييم الفردي الهادف إلى فحص التغيرات التي حدثت في سلوك الموظفين الذين التحقوا بالبرامج التدريبية، أو التقييم التنظيمي الهادف إلى فحص التغيير التنظيمي الذي حصل مباشرة في مجالات مختلفة في التنظيم مثل مدى جودة الاتصالات ، علاقات العملاء ، الرضا الوظيفي ، الدافعية ، الحالة المعنوية وعمل الفريق.

<sup>1</sup> حمود خضير كاظم ، ياسين كاسب ، إدارة الموارد البشرية ، ط3 ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2010 ، ص 127.

<sup>2</sup> العزاوي نجم ، التدريب الإداري ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 135.

المراجعة الذاتية للتدريب : يستخدم هذا الأسلوب لتقدير مدى جودة المنظمة ككل أو أي عنصر من عناصرها أو خدماتها أو برامجها لإدخال التحسينات اللازمة عليها.

التقييم النهائي : وهو تقييم الأثر من التدريب، أي تقدير التغييرات طويلة الأجل التي حصلت في النتائج الرئيسية المستهدفة التي تم تحقيقها في المنظمات أو الأقسام أو المديرين أو المشرفين أو العاملين بعد حدوث بعض التدخل من قبل التدريب والتطوير.<sup>1</sup>

## 7 - 2 - وسائل تقييم عملية التدريب<sup>2</sup>:

عند الشروع في عملية التقييم ينبغي أن تتم عملية اختيار معايير التقييم ، تتم دراسة فعالية التدريب من خلال عدة معايير هي:

- معايير التعليم : ويقصد بها مقدار ما تعلمه الفرد من البرامج التدريبية.
- معايير سلوكية : ويقصد بها التغييرات في السلوكيات المرتبطة بعمل الأفراد أو الأداء.
- معايير النتائج : ويقصد بها الفوائد المتحققة من البرامج التدريبية لصالح المنظمة.

حيث أن الحكم على فعالية البرامج التدريبية يتم من خلال تقييمه، لذا فإنها تتطلب استخدام الأدوات والأساليب البحثية المناسبة منها( أدوات الملاحظة \_ الاستبيانات – المقابلات – دراسة السجلات) حيث تقوم بالتقييم العديد من الجهات تبدأ من المدرب ، فريق خارجي متخصص ، مرشد تدريبي ، الرئيس المباشر.

<sup>2</sup> إبراهيم محمد دهب ، أثر تدريب الموارد البشرية في أداء العاملين بالمصارف ، أطروحة دكتوراه في إدارة العمال ، جامعة السودان المفتوحة ، السودان ، 2018 ، ص 27.

أما عن أهم الوسائل المستخدمة في عملية تقييم البرامج التدريبية فهي:

**المعايير والأدوات :** يمكن أن تقوم المعايير والأدوات التي نستخدمها لتقويم البرامج التدريبية على أساس المعايير الخاصة بطبيعة الأفراد المعنيين والتدريب والهدف هنا هو تحديد بعض المقاييس التي تبين ما يحققه البرامج من تقدم والمعايير هي ردود الفعل التحصيل المواقف السلوك النتائج.

**طرق الاختبار :** تعد مقارنة الدرجات التي يحصل عليها المتدربون قبل التدريب وبعده من الوسائل الفعالة في تقويم البرامج التدريبية، ويمكن أن تقسم هذه الطرق إلى أربعة أقسام هي:<sup>2</sup>

أ – المقارنة بالمتوسط العام للمجموعة : وهي التي تقارن بين علامات المتدرب ومتوسط المجموعة ويشترط أن تكون المجموعة كبيرة العدد.

ب – الاختبار بالمعايير : ويقاس فيها أداء المتدرب مقارنة بالأهداف المرجوة من عملية التدريب وتركز هذه الطريقة على تحديد حصيلة المشاركين من خلال ميزان مستوى الأداء المتعلق بكل هدف من الأهداف.

ج – اختبارات الكفاية الإنتاجية : وهي التي تتطلب إثباتا علميا للمهارات أو التحصيل العلمي في مجالات معينة مثل استخدام الكمبيوتر ، الإبداع الفني وللکفاية الإنتاجية مجموعة من المؤشرات هي :الأداء في العمل ، الغياب ، التمارض ، عدد مرات زيارة عيادة الطبيب ، مخالفة التعليمات ، تقرير الكفاية الإنتاجية ، معدل دوران العمل ، مستوى الروح المعنوية ، مستوى العلاقات الاجتماعية ، عدد حوادث العمل.

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص ص 27 – 28.

د – أسئلة الاختبار : يمكن أن تحتوي اختبارات تقويم البرامج على أحد أنماط الأسئلة التالية وهي:

-اختبار متعدد : حيث يطلب من المشاركين اختيار أقرب الإجابات الصحيحة من قائمة اجابات محتملة.

-اختبارات الإجابات المفتوحة : حيث لا توجد إجابة محددة ويسمح للمشاركين أن يعبروا على آرائهمالشخصية.

-إجابات القوائم : حيث تعطى للمشاركين قائمة بنود قد تتطابق مع معطيات السؤال أو قد لا تتطابق وعليهم اختيار أقربها للواقع.

-الخيارات المزدوجة : وتسمى أيضا أسلوب تمييز الخطأ من الصواب حيث تعطى الإجابات الصحيحة مع البديلة.

-أسلوب الدرجات : حيث يطلب من المشاركين إعطاء درجات لعدد من الإجابات وفقا لشروط معينة وترتيبه.

### 7 – 3 - أهمية عملية تقييم البرامج التدريبية :

- مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف المخطط لها مسبقاً.
- مدى تحقيق البرامج التدريبية للنتائج المتوقعة منها.
- الاختيار الأمثل للوسائل والأنشطة المستخدمة في التدريب كافة.
- الاختيار المناسب للأساليب التدريبية المستخدمة في التدريب.
- تحديد الجوانب السلبية التي تواجه عملية تنفيذ البرامج التدريبية والعمل على تجنبها لضمان تحقيق الأهداف مستقبلاً.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم محمد دهب ، « مرجع سبق ذكره »، ص ص 28 – 29.

#### 7 - 4 - أهداف تقييم البرامج التدريبية :

تهدف عملية التقييم إلى تحقيق الأغراض التالية:

- مساعدة متخذي القرار بالمعلومات التي يمكن أن تكون أساساً في اتخاذ القرارات بشأن تعديل البرنامج التدريبي أو حذفه أو الاستمرار فيه.
- مساعدة متخصصي التدريب في تحسين برامجهم لتكون أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف المرغوبة.
- تحديد نقاط القوة ومواطن الخلل في البرنامج التدريبي.
- مساعدة القادة الإداريين في تحديد الدرجة التي حققت بها البرامج التدريبية التغيرات المرغوبة في سلوك المتدربين.
- معرفة ما تم إنجازه من الخطة التدريبية وما تم تحقيقه من أهدافها.
- معرفة مدى الفائدة المباشرة وغير المباشرة التي تعود على الأجهزة والمؤسسات نتيجة مشاركة منتسبيها في البرامج التدريبية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسن أحمد الطعاني ، التدريب مفهومه وفعالياته بناء البرامج التدريبية وتقويمها ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002 ، ص 148.

8 - أهمية التدريب :

توجد أهمية كبيرة للتدريب في العديد من المجالات ، وخصوصاً في مجال الأعمال والخدمات وتوضح النقاط الآتية أهمية التدريب أهمها :

- رفع معدل الإنتاج وتقليل التكلفة الإنتاجية من أجل مواكبة المنافسة في السوق، فيساعد التدريب على رفع الإنتاجية الخاصة بالموظفين من خلال تزويدهم بالمهارات المناسبة لذلك.  
- تطوير الجودة في دور التدريب في التحسين المستمر لجودة المنتجات من خلال تقديم التدريب المناسب للعمال.

- إنجاز وظيفي أفضل كماً ونوعاً، أي زيادة الإنتاجية وبالتالي تخفيض التكاليف.

- زيادة فرص إشباع المستفيد والمستهلك من منتجات المنظمة من خلال تحسين الخدمات والسلع المقدمة له.

- استخدام التكنولوجيا الحديثة الذي تمد الأفراد بالمعلومات الاستخدام الآلات والمعدات الحديثة وبالتالي الحصول على أكبر عائد منها.

- استكمال دور الجامعات والمدارس، فإذا كان التعليم يوفر الأساس الذي يمكن أن ينطلق منه الفرد إلى مجال العمل فالتدريب يستكمل ما بدأه التعليم.

- تنمية المجتمع، إذ يمتد التدريب ليشمل تنمية معلومات ومهارات الأفراد والجماعات في الإتصال والتعاون واقامة علاقات إنسانية متساندة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمر علي محمد ، «أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال » ، رسالة ماجستير في دارة الأعمال ، جامعة الملك فيصل ، التشاد ، 2019 ، ص 25.

\_\_ يعد التدريب كذلك مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكوادر البشرية، وهي كالتالي: 1:

– إن برامج الإعداد قبل الخدمة لا تتعدى أن تكون مدخلاً لممارسة المهنة وليست إعداداً بالتأكيد.

– إزاء التغيير السريع الذي يشهده العالم في مختلف المجالات الذي تؤثر حتماً على المهن بما فيها الإدارة، فإن الإعداد والنمو المستمرين يصبحان أمراً لازماً.

– التغييرات والتطورات التي يشهدها الحقل التربوي لنفسه يتطلب من هيكله وإدارته ووسائله وأساليبه التغيير والتطور لتكون منسجماً ومتفاعلاً وصولاً لتحقيق الأهداف المرسومة.

أن التدريب له أهمية في جميع المجالات سواءً في المؤسسات الخدمية أو الربحية، لأنه يساعد في تسهيل الأعمال بالصورة المطلوبة، لأنه يأتي بتغيير أفضل وملموس في المؤسسة. من هذا نستنتج أن للتدريب أهمية كبيرة على الفرد ( العامل ) و على المؤسسة الاقتصادية و نذكر منها :

**بالنسبة للمؤسسة :** وتكمن في :

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن إكساب الموظفين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص ص 26 – 27.

- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد الموظفين والإدارة

### بالنسبة للموظفين : وتتجلى في :

- رفع كفاءة الفرد بالمعلومات والمهارات اللازمة لعملية التنمية البشرية.
- الولاء للمؤسسة والشعور بالاهتمام والاحترام وتولد مشاعر الحب للعمل.
- منح فرصة للفرد بالمشاركة الفعالة في برامج التدريب لحل المشاكل الإدارية العالقة.

### 9 – أهداف التدريب :

إن هدف التدريب ليس فقط توفير الخبرات والمهارات للأفراد ولكن تنمية الرغبة في استخدام قدراتهم بدرجة أفضل وتتمثل أهداف التدريب في الآتي:<sup>2</sup>

- تزويد الموظفين بالمعلومات والمعارف ذات الصلة بأداء مهام وظائفهم بكفاءة واقتصاد.
- تمكين الموظفين من مواجهة التغيير في مهام وظائفهم بجدارة.
- أن التدريب يقلل من فاقد العمالة.
- التدريب يولد تكوين علاقات عامة تحفز المؤهلين للالتحاق بخدمة المنظمة.

<sup>2</sup> قصى قحطان خليفة ، كتاب إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية ، دار صعاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2004 ، ص ص 233 – 235 .

- رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل، وذلك عن طريق محاولة إحداث تغيير في مهارات الأفراد وقدراتهم.
  - كما يهدف التدريب إلى تطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم و يساعد التدريب على وضع السياسات والبرامج الخاصة بتدريب العاملين وإعدادهم وممارسة أعمالهم ومهامهم.
  - يهدف التدريب على تنمية مهارات التفكير التأملي لدى المتدربين وقدراتهم البحثية من خلال بحوث العمل والمشاكل والدورات التدريبية، كذلك يساعد في إيجاد وصف ثاني مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتفويض مركزية الأداء.
  - تنمية الوعي لدى المتدربين بالحاجة إلى تقبل التغيير والاستعداد له وبذل الجهد لوضع التغييرات التربوية موضع الإختيار والإسهام في عملية التطوير والتجديد.
  - الاستفادة من خبرات ومعارف ومهارات المصادر البشرية في تطوير وتنمية معارف و مهارات العاملين في الميدان التربوي.
  - إتاحة الفرصة للمتدربين لتفهم العلاقة الوثيقة بين النظرية والتطبيق.
- \_\_ فيهدف التدريب إلى خلق اتجاهات مؤدية لدى الموارد البشرية تجاه أعمالها والمنظمة معا، وإكسابها أنماط سلوكية إيجابية تخدم مصلحتهم ومصلحة العمل على حد سواء و تقوية القدرة على الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية وتقديم كل جديد للزبائن والسوق. وتمكينها من إدخال التحسينات المستمرة على مجالات عملها.

كذلك ضمان استقرار العمل الإنتاجي في المنظمة، فالموارد البشرية المدربة والمتعلمة بشكل جيد، يكون بإمكانها الاستمرار في التشغيل بكفاءة وتحقيق رقم الإنتاج المقبول إعداد الأفراد الذين يتوفر لديهم الاستعداد للتقدم في السلم الوظيفي بشكل مناسب. لتسليمهم مناصب وأعمال ذات مسؤوليات أكبر في المستقبل.

## 10 - النظريات المفسرة للتدريب :

### • نظرية التعلم السلوكي :

ركزت نظرية التعلم السلوكي (السلوكية). التي ابتكرها باحثون مثل جون واتسون وبي إف سكينر، على فكرة أن الناس يتعلمون من خلال التفاعل مع بيئاتهم الخاصة من خلال نظام من المحفزات والاستجابة، والتي تبرز الكثير من المفاهيم في إطار النظرية، مثل التعزيز الإيجابي للمتدربين، كيف يمكنك ضبط بيئة التدريب لتشجيع السلوكيات الجديدة لدى المتدربين، من خلال إعداد بيئة تكافئ التدريب، فلا يجب نسيان تشجيع المتدربين على متابعة واستخدام المعلومات الجديدة دائماً.

وفي الأوساط الأكاديمية، غالباً ما ترتبط نظرية التعلم السلوكي بالتعلم السلبي حيث ينظر إلى المتدربين على أنهم يستجيبون بشكل أساسي للمحفزات المتكررة من المدرب، ومع ذلك، هناك فرص لخلق المزيد من بيئة التعلم النشط القائمة على مبادئ السلوك، على سبيل المثال، يمكن تشجيع المتدربين على البحث عن موارد التدريب أو الخوض في تمارين الأسئلة والأجوبة، وهذه الأشكال من التدريب تتلاءم بشكل جيد مع إطار التعلم السلوكي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح ، "نظرية التدريب" التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقع الملموس ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر ، 2013 ، ص 120.

### • نظرية منحنى التعلم :

وفقاً لنظرية منحنى التعلم، سيصبح المتدرب أسرع وأكثر فاعلية في إكمال المهمة المكلف بها من خلال قيامه بالمهمة مراراً وتكراراً، وتقيس العديد من المؤسسات التي تستخدم نظرية منحنى التعلم الأداء من خلال طريقة تتضمن وحدة إخراج، ووحدة تكلفة، وإطاراً زمنياً، وهدف إنتاجية.

فإذا تم استخدام هذه النظرية مع معلومات تدريب عميقة، فيمكن معرفة أثر هذه المعلومات على المتدربين باستخدام صيغة منحنى التعلم لمعرفة ما إذا كان المحتوى الخاص بالمدرّب يساعد المتعلمين على التكيف أم لا، ومن خلال تقييم تأثير الدورات التدريبية الخاصة بك على النتائج من خلال منحنى التعلم فيمكن أيضاً وضع استراتيجيات و طرق لجعلها أكثر فاعلية وحساب عائد الاستثمار.

### • أحداث تعليمية لروبرت جاني :

لإنشاء تدريب فعال يركز على النتائج والتغييرات في سلوك المتدربين، يمكنك استخدام 9 أحداث تعليمية من Gagne.

- جذب انتباه المتدربين في بداية التدريب مباشرة، ولتحقيق ذلك، يمكنك استخدام مثال مثير للاهتمام أو مهمة يحتاجون إلى إكمالها.
- عرض أهداف التدريب، فالمتدربين يريدون أن يعرفوا لماذا يحتاجون إلى تلقي التدريب، وما الذي يفيدهم، وكيف سيسهل التدريب واجباتهم الوظيفية اليومية، وما إلى ذلك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص ص 122 – 123.

– جعل المتدربين يستخدمون معرفتهم الحالية، والقيام بتضمين الأنشطة التي ستجعلهم يطبقون ما يعرفونه بالفعل.

– عرض المحتوى، وتزويد المتدربين بمعلومات جديدة.

– إرشاد المتدربين، ثم إكمال المحتوى بأمثلة.

– جعل المتدربين يستخدمون ما تدربوا عليه للتو، ثم القيام بتضمين المهام والتمارين التي تتعلق بالحياة الواقعية.

– تقديم التغذية الراجعة، من خلال منح المتدربين ملاحظات منتظمة حول أدائهم.

– إختبار معرفة المتدربين، من خلال تقييم ما تعلموه أثناء التدريب .

– مساعدة المتدربين على تذكر وإستخدام معارفهم ومهاراتهم الجديدة، من خلال تزويد المتدربين بموارد إضافية مثل المستندات وما إلى ذلك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمود عبد المفتاح ، « مرجع سبق ذكره » ، ص 123.

# الفصل الثالث

## الأداء

تمهيد

المبحث الأول : مفاهيم عامة عن الأداء

المطلب الأول : تعريف الأداء

المطلب الثاني : عناصر الأداء

المطلب الثالث : محددات أداء العاملين

المطلب الرابع : أنواع الأداء

المبحث الثاني : أساسيات حول الأداء

المطلب الأول : أساس مفهوم الأداء

المطلب الثاني : أبعاد الأداء

المطلب الثالث : أقطاب الأداء

المطلب الرابع : تقييم أداء العمال

المبحث الثالث : أساسيات لتحسين أداء العمال

المطلب الأول : العوامل المؤثرة على الأداء

المطلب الثاني : تحسين الأداء

المطلب الثالث : نظريات الأداء

## تمهيد:

موضوع الأداء هو موضوع قديم في مجال إدارة المنظمات، حيث جذب اهتمام العديد من الدراسات والأبحاث سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، بهدف تحديد مفهومه وفهمه بشكل أفضل. ومع ذلك، لا يوجد تعريف محدد وموحد لمصطلح الأداء، حيث يربط بعض الباحثين الأداء بالجانب البشري من خلال قدرة الأفراد على تحقيق النتائج المطلوبة، بينما يستخدم آخرون مصطلحات متنوعة مثل الكفاءة، الفعالية، والإنتاجية للتعبير عنه.

ويعد الأداء من أهم العوامل التي تهتم بها كل مؤسسة ولهذا تسعى لرفع مستوياته لأن نجاح وافشل المؤسسة مرتبط بدراسة الأولى بأداء العاملين ، ولهذا لا بد من توفير المقومات الضرورية من جوانب مادية ومعنوية في إطار تقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة حتى يضمن استمرار تلك المؤسسة من جهة وتطوير مستواه من جهة أخرى ، و ضمان أداء جيد.

في هذا الفصل، سنسلط الضوء على مفهوم مصطلح الأداء و أبرز تعريفاته ونوضح معناه، و سنقدم أيضاً عناصر الأداء وبعض أنواع الأداء وفقاً لمعايير متعددة مع ذكر طرق تقييمه والعوامل المؤثرة التي قد تواجه الأداء، بالإضافة إلى كيفية تحسين الأداء و بعض النظريات المفسرة له.

**1 - تعريف الأداء :**

بعد الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المنظمات وقبل الإسهاب في وجهات النظر المتعلقة به سنشير إليه كمصطلح فالأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية **performe** التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الانجليزية **performance** التي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.<sup>1</sup>

تعريف الأداء حسب ( **B. Dervaux** ) : من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء يدل على: " تادية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة". " تلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتحسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهمات بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.<sup>2</sup>

تعريف الأداء حسب ( **D. Kaisergruber et Handrieu** ) : يعبر الأداء حسبهم أنه : " إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين " و أن الأداء مرتبط بفعل ومعرفة اجتماعية، بما يقود إلى اكتساب قبول اجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إلى جانب الشرعية الاقتصادية.<sup>3</sup>

تعريف الأداء حسب ( **Vincent plauchet** ) :<sup>4</sup> ينظران إلى الأداء على أنه : " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"

<sup>1</sup> عبد الملك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد رقم 1 ، 2001 ، ص 86 .

<sup>2</sup>B.Dervaux , **dictionnaires du management et de contrôle de gestion**, 2eme édition, dunod, Paris, 1999, P78

<sup>3</sup>Danielle Kaisergruber et joesee handrieu , **Tout n'est pas économique** , édition l'aube , Paris, 2000, p 119.

<sup>4</sup>VincentPlauchet , **mesure et amélioration des performances industrielles**, tome 2 UPMF, France , 2006, p60.

و أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج ( الأهداف ) المحققة من ذلك الإستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية و أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة للمنظمات ومؤسسات الأعمال تكمن في أن الأداء يستعمل للحكم على هذه المنظمات والمؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى إلزامها بالرشادة في الوصول إلى ذلك أي مدى عقلانية الطريقة المتبعة.»

تعريف الأداء حسب (Ph. LORRINO) : يعتبر هذا الكاتب أن الأداء يتمثل في: الفرق بين القيمة المقدمة للسوق (V) ومجموع القيم المستهلكة (C)، وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات ( مراكز تكلفة تعتبر مستهلكة للموارد، وتساهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح، وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائد، وتسهم بهامش في الأداء الكلي للمؤسسة " إذا يمكن أن تترجم ما جاء في التعريف أعلاه في المعادلة التالية :

الأداء الكلي للمؤسسة = هوامش مراكز الربح – تكاليف مراكز التكلفة.

ومن ثم فإن الأداء يعني تعظيم الدالة:  $Max [ V - Somme (Ci) ]$  ، أي إنتاج قيمة أكبر من المواد المستهلكة، بمعنى أن أداء المؤسسة يتحدد في الثنائية ( تكلفة قيمة )، حيث تعبر التكلفة عن المواد المستعملة ( أي الاستهلاك الوسيط )، بينما تعكس القيمة الحاجات التي تم إشباعها؛ ويمكن الإشارة إلى أن هذه الثنائية ( تكلفة – قيمة ) تعبر هي بدورها عن إحدى الثنائيات التالية : (جودة – سعر) ، (منفعة – سعر) ، (كفاءة – فعالية) ، (تميز – تكاليف).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Ph. Lorrino, **comptes et récits de la performance** , Editions d'organisations, Paris, 1996, p p 47- 48.

تعريف الأداء حسب (P. DRUKER) : ينظر إلى الأداء على أنه: " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال " ، حيث أن الأداء يعد مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.<sup>1</sup>

تعريف الأداء حسب " راوية حسن " : إنَّه السلوك الذي تُقَيِّم به المؤسسة الفرد الذي يعمل بها بطريقة صحيحة، مع مراعاة مدى فاعليته وكفاءته في أداء مهامه ودرجة تحقيق وإتمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة التي يشغلها، وهو يعكس أيضا الكيفية التي يحقق و يرضي بها الفرد متطلبات الوظيفة وللتوضيح أكثر فإن مفهوم الأداء يختلف عن مفهوم الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد فالأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المنظمة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج المحقق من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك الفعالية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>P. Druker, *l'avenir du management selon Druker*, Editions village mondial, Paris, 1999, p45

<sup>2</sup> حسن راوية ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 26.

**2 - عناصر الأداء :**

يتكون أداء العاملين من عناصر رئيسية وهي كالتالي :

**كمية العمل :** أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازَه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.

**نوعية العمل :** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

**المثابرة والثقة :** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

**نمط انجاز العمل :** يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله ويقاس ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها العامل في أدائه لعمله.

**الإنضباط :** الالتزام بالقواعد والإجراءات المحددة لتنفيذ المهمة بشكل صحيح وفعال.

**الوظيفة :** وتؤثر الوظيفة علي الأداء من خلال ماتتصف به من متطلبات وتحديات وماتقدمه من فرص عمل يشبع حاجات ورغبات القائمين عليها، ويحتوى هذا العمل على عنصر التغذية الإستراتيجية كجزء منه.

**الموقف :** ويقصد بذلك ماتتصف به البيئة التنظيمية من مناخ عمل، وإشراف ووفرة الموارد و الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي، وغيرها من العوامل التنظيمية الأخرى والتي يكون لها تأثير على أداء الوظيفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فضيلة بلالي ونجوى علام ، « دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة » ، أطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية ، جامعة الشهيد حمة الحضرة ، الجزائر ، 2018 ، ص 15.

**3 - محددات اداء العاملين :**

يمكن النظر إلى الأداء على انه ناتج للعلاقة المتداخلة بين محدداته والتي تتمثل في :

- **الجهد** : ويشير الى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- **القدرات** : وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وتتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة.
- **إدراك الدور (المهمة)** : يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد من الإتقان في كل محددات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون ادوارهم فإن ادائهم لن يكون مقبولا من وجهه نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكون موجها في الطريق الصحيح، نفس الشيء اذا كان الفرد ينقصه الجهد اللازم للأعمال»<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد المحسن توفيق ، إتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء وبطاقة الأداء المتوازن ، دار الفكر العربي ، مصر ، 2006 ، ص5.

**4 - أنواع الأداء :**

يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

**4-1- حسب معيار المصدر :** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين وهما : الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

● **الأداء الداخلي :** ويسمى أيضا أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكها المنظمة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- أ - الأداء البشري : وهو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن إعتبارهم موردا إستراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- ب - الأداء التقني : ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- ج - الأداء المالي : ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

● **الأداء الخارجي :** وهو الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي.

وهذا النوع بصفة عامة تظهر في النتائج التي تحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع مثلاً وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، مما يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جلال الدين بوعطيط ، « الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة » رسالة ماجستير ، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري محمود قسنطينة ، الجزائر ، 2008 ، ص76.

**4-2- حسب معيار الشمولية :** وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما : الأداء الكلي والأداء الجزئي.

- **الأداء الكلي :** وهو مجموع الإنجازات التي ساهمت فيها كل العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالإستمرارية الربح والنمو.
- **الأداء الجزئي :** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، فمثلا يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى " أداء وظيفة مالية ، أداء وظيفة الأفراد ، أداء الا وظيفة التموين ، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق."<sup>1</sup>

#### **5 - أساس مفهوم الأداء :<sup>2</sup>**

- **معدلات الأداء الوظيفي :** هي كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة أفراد خلال فترة زمنية معينة، تحت الظروف الطبيعية للعمل، أو هو مقدار الزمن اللازم لإنجاز كمية عمل معينة، باستخدام جهد ومهارة متوسطين في ظروف عمل طبيعية.

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 77.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح ، الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2004 ، ص 206.

وتتطلب عملية الحكم على الأداء الوظيفي أو تقييمه وصف معدلات الأداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي تقاس على ضوءها النتائج المتحققة ، لذا يعتبر معدل الأداء أداة لتخطيطية تعبير عن غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطة أو طريقة أو أجزاء يستخدم لأداء نشاط معين ودون تحديد معايير ومعدلات الأداء يصعب قياس الأداء والوصول إلى حكم سليم على مدى كفاءته.

إن وصف معدلات الأداء عملية تتم من خلال عدد من الخطوات كالاتي :

- الإختيار : بمعنى إختيار أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملا جديدا لم يسبق قياسه، حيث يعتبر الإختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء.
- التسجيل : وتشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق المعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل.
- التحليل الإنتقادي : تركز هذه الخطوة على إختبار صحة البيانات المسجلة للتأكد من إستغلال الوسيلة والحركة الأكثر فاعلية ، وعزل العناصر الأخرى التي لا تساعد على الإنتاجية.
- القياس : وهي قياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، وبالوقت والأسلوب الفني المناسب.

- التحديد : أي تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط والأساليب والتقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه ، هذا مع الإشارة إلى أن معدلات الأداء تختلف من مجتمع الآخر ومن منظمة الأخرى لتأثرها بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع ، وبالظروف البيئية المحيطة بالعمل ، وبدرجة التقدم التقني والمعلوماتي السائد في المنظمة.»

## 6 - أبعاد الأداء :

من منطلق أن الأداء مفهوم شامل؛ إذاً تتمثل هذه أبعاده فيما يلي<sup>1</sup>:

● **البعد التنظيمي للأداء** : يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء ، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

<sup>1</sup> محفوظ جودة وآخرون ، منظمات الأعمال ، ط3 ، دار وائل للنشر، الأردن ، 2012 ، ص 71.

- **البعد الإجتماعي للأداء :** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة

على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الإقتصادي، وأهملت الجانب الإجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الإقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة ( صراعات ، أزمت ، ... ) .»

#### **7 - أقطاب الأداء :<sup>1</sup>**

- **القطب الأول :** يتعلق بالمتعامل والذي يفرض على المؤسسة تقديم أفضل ما يمكن أن توفره من السلع والخدمات من أجل ما يتعلق بالمتعامل (الزبون) والذي يفرض على المؤسسة تقديم أفضل ما يمكن أن توفره من السلع والخدمات من أجل إرضائهم وكسب ثقتهم أي يعني نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة.
- **القطب الثاني :** يتمثل في المسيرين الذين يلقى على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج الجيدة بأفضل استخدام الموارد المنتجة.

<sup>1</sup> عادل عشي، « الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس وتقييم) »، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2004، ص 33.

- **القطب الثالث :** ويتمثل في الموظفين فهم بحاجة إلى استمرارية العمل بدل التوقف.
- **القطب الرابع :** فهو الدولة التي تريد من المؤسسات مثلاً تحقيق نتائج جيدة للمساهمة في زيادة الدخل القومي.

### 8 - تقييم أداء العمال :

يعرف تقييم الأداء بأنه إجراءات منهجية رسمية تقوم بها المؤسسة لقياس مدى جودة إنجاز الموظف لمهامه الوظيفية، وتقييم دقة النتائج ، بالاعتماد على الصلاحيات الممنوحة للموظف والمسؤوليات المترتبة على مركزه الوظيفي. ويجدر الإشارة هنا إلى أنّ تقييم الأداء في بدايات اعتماده من المؤسسات كان سنوياً، ولكنّ في الآونة الأخيرة اتجهت أغلب المؤسسات لإجراء تقييم أداء فصلي، أو شهري، أو حتى أسبوعي لموظفيها، وبصرف النظر عن الطريقة أو الوقت الذي تعتمده المؤسسة لإجراء التقييم، فإنّها تعتمد على نتائج التقييم لتُعطي الملاحظات المناسبة لكل موظف حسب تقييمه للتطوير من نفسه وتحسين جودة عمله، وعليه يُؤخذ القرار المناسب والعادل بشأن ترقية الموظفين أو منحهم زيادات مادية ، بالإضافة إلى استخدام نتائج التقييم لاتخاذ القرارات المتعلقة بالتدريب والتحويلات أو إنهاء خدمات الموظفين.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> عبد المحسن توفيق ، مرجع سبق ذكره ، ص 57 .

**8-1- أهداف تقييم الأداء :**

ان عملية تقييم الأداء تعتبر من السياسات الإدارية الهامة التي لا يمكن للإدارة الاستغناء عنها، وذلك نظراً للمعلومات التي توفرها عن الأداء الحالي للأفراد وعن أماكن القصور والقوة في الأداء. وبالتالي العمل على معالجة نقاط القصور وتدعيم نقاط القوة ، بالإضافة الي دورها في تطوير وتحسين أداء الفرد والإرتقاء به نحو الأفضل ، هذا ويمكن أن تحدد مدى أهمية هذه العملية من خلال إستعراض المزايا التي تحققها وهي<sup>1</sup>:

**- رفع الروح المعنوية للأفراد :** إن تقييم سليم وموضوعي للأداء يعمل على إعطاء كل موظف حقه وعلى معالجة نقاط الضعف التي تكتنف أداءه، ويؤدي الي رفع الروح المعنوية للموظفين خاصة عندما يشعر هؤلاء أن جهودهم لا تذهب سدى، وأنها موضع تقدير من قبل رؤسائهم ، كما أن شعورهم بأن إعطاء المكافآت والقيام بعمليات الترقية يعتمد على تقييم عادل بعيد عن المحاباة والمحسوبية ، ويقوم على أساس الكفاءة سيؤدي الى زيادة ثقتهم برؤسائهم وخلق جو من الألفة والمحبة اثناء تأدية العمل.

**- إشعار الموظف بالمسؤولية :** عندما يشعر الموظف أن قيامه بمهامه الموكلة إليه على أكمل وجه سيجلب له الفائدة والتقدير نتيجة موضوعية عملية التقييم وسيزيد من فرص ترقيته إلى وظائف ذات مستويات إدارية أعلى سوف يزيد حس المسؤولية لديه وسيجعله يبذل أعلى طاقاته وقدراته الإتمام عمله بالشكل الذي يرضي رؤسائه في العمل.

**- تقييم سياسات الإختيار والتعيين :** تساعد عملية تقييم الأداء في التعرف علي مستوى الأفراد الذين تم اختيارهم للعمل في الشركة، وتحديد مستوياتهم العلمية والفنية ومدى إندماجهم في العمل وهذا يساعد في الحكم على مدى نجاح سياسات الإختيار والتعيين أو فشلها في توفير الموارد البشرية الملائمة للشركة.

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص ص 58 – 59.

– **تطوير الرقابة على الأداء :** إن قيام الإدارة بتقييم الأداء يتطلب منها أن تقوم بمراقبة الأفراد وملاحظة ادائهم بشكل دائم ومستمر حتى تتمكن من الإعتماد على معايير موضوعية وصحيحة عند إعطاء الأحكام على هؤلاء الأفراد.

– **الموضوعية وتحديد المكافآت التشجيعية :** إن القيام بنظام التقييم وفق اسس سليمة وعادلة يخلق شعوراً لدى الأفراد بأنهم تمت معاملتهم بصورة واحدة دون تحيز، وبالتالي فإن هذا يولد انطباعاً لديهم بأن ما يستحقونه من مكافآت تشجيعية وحوافز هو مناسب لأدائهم وكفاءتهم، لأن النظام العادل لتقييم الأداء يكافئ كل موظف على أساس مقدرته وجهده وكفاءته في أداء العمل وليس على أساس المصالح الشخصية التي تجعل بعض الموظفين ينالون تقييماً أعلى مما يستحقون وعلى حساب زملائهم الذي يبذلون جهوداً أعلى ويحصلون على تقييم أقل.

– **تنمية كفاءة الرؤساء والعاملين :** إن قيام الرؤساء بتقييم مرؤوسيهم يتطلب منهم بذل جهود كبيرة من ملاحظة المرؤوسين أثناء العمل إلى جمع البيانات المطلوبة عنهم ودراستها وتحليلها ودراسة السلوك الناجم منهم، ولاشك أن هذه الأمور تزيد من قدرة الرؤساء على التفكير المنطقي وإعطاء القرارات السليمة ، كما يساعد التقييم على تعريف كل فرد بمستوى أدائه وأهليته في مجال عمله وتحديد الثغرات ونقاط الضعف التي تعترض هذا الأداء بما يساعده على تحسينها مستقبلاً.

– **تحديد الإحتياجات التدريبية :** إن تقييم الأداء لابد من أن يظهر بعض نقاط الخلل والضعف في أداء بعض الوظائف وبالتالي فإن هذا يوجه البرامج التدريبية للعمل على تلاقي هذا الضعف عن طريق تزويد الأفراد بالمهارات والمعارف اللازمة لذلك،بالإضافة إلى أن عملية تقييم الأداء تفسح المجال لتقييم البرامج التدريبية من أجل الوقوف على مدى فعاليتها وتحديد الثغرات التي تقع فيها ومن ثم إعادة تنظيمها بما يتوافق مع إحتياجات الشركة.

– تخفيض معدل دوران العمل : إن وجود نظام تقييم عادل وموضوعي سوف يزيد ثقة الأفراد بأن جهودهم وأعمالهم المتميزة ستكون موضع تقدير من قبل الإدارة لأنها تعامل كل فرد حسب مقدرته وجهده، وهذا سيؤدي إلى تمسك هؤلاء الأفراد بعملهم وتخفيض معدل دورانه.»

### 8-2- تقييم أداء العمال :<sup>1</sup>

يمثل قياس الأداء تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته ، كما أنه يمثل عمل خطة لتحسين وتطوير ادائه، وعندما يطبق قياس تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة ، فإنه لا يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط ، وإنما يكون له انعكاسات إيجابية على أدائهم المستقبلي المتوقع.

كما أن قياس الأداء يمكن أن يكون أداة يمكن إستخدامها في تحسين الكفاءة في وحدة العمل، وهذه الأداة تعتبر نافعة للعاملين بما تقدمه من مؤشر حول ما هو متوقع من أداء لهم. وتمثل تغذية راجعة عما قامو به من عمل، والهدف الأساسي لقياس الأداء هو توفير معلومات عن الأداء المتوقع وبالتالي فإن عملية تقييم الأداء تعمل علي تقليص الفجوة بين مستويات الأداء الحالية ومستويات الأداء المطلوبة، والتي تتلاءم مع أهداف الشركة وتطلعاتها نحو الأفضل وتحقيق التميز في مجال العمل الذي تمارسه أقرانها من الشركات المنافسة.

<sup>2</sup> احمد القطامين ، الإدارة الإستراتيجية : حالات ونماذج تطبيقية ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2002 ، ص ص 33

إن على إدارة الموارد البشرية السعي إلى تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة ممكنة ، وتعتبر سياسات الإختيار والتعيين والأجور والحوافز وإعداد فئة القادة المدربين مهمات أساسية تعتمد عليها الإدارة الحديثة في تحقيق أهدافها، لأن تطبيق هذه المهام لا يعتبر كافياً في حد ذاته للتأكد من أن الأفراد سوف يؤدون أعمالهم بالكفاءة المطلوبة ، لذا يظهر ضرورة تقييم أداء العاملين لمحاولة الحكم على إسهام كل فرد في العملية الإنتاجية.

كما أن تقييم الأداء يحقق أعلى درجات التواصل بين أطراف العملية التقييمية ، وما يحققه ذلك من زيادة فعالية عملية الإدارة بوجه عام والإشراف والتوجيه بشكل خاص ، وذلك بأن يكون الطلب من قبل الإدارة للمقيمين بمتابعة أداء مرؤوسيههم بإستمرار وجمع المعلومات عنهم، و ثم تقييمهم للأفراد العاملين ويتم إعطاء الإدارة النصائح والتوجيه لمرؤوسيههم من خلال ما توافر من معلومات عن أداء العاملين، وهذا يحقق أعلى درجات الإتفاق والإنسجام في الإتجاهات المتكونة لدى الأفراد في الشركة ككل حول تقييم الأداء.

إن عملية قياس الأداء توفر للإدارة معلومات في غاية الأهمية عن المنظمات بشكل عام ، وخاصة الجزء الذي يخص الموارد البشرية ، حيث تبين مستويات أداء الأفراد وأسباب إرتفاعها أو إنخفاضها كما تنقل وجهة نظرهم إلى رؤسائهم وتحدد مدى تعاونهم مع زملائهم ورؤسائهم ، وما هي المشاكل التي تعترضهم وما هو رأيهم بالسبل التي تؤدي إلى التغلب على تلك المشاكل.

كما تعتبر عملية قياس أداء العاملين مهمة لأن نتائجها ضرورية للقرارات التالية ، والشركة تنفذها لأغراض خاصة بأفراد محددین أو لرصد حالة القوى العاملة فيها ، و نظوج ممارساتها الإدارية ، فالنتائج تستخدم للقرارات التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نغس المرجع ، ص 36.

- الترقية والنقل.
- تحديد مبالغ العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية.
- تحديد الإحتياجات التدريبية.
- الإنضباط والمعاقبة.
- تعريف العاملين بمسؤولياتهم وبالاداء والسلوك المهم للمنظمة.

فنجاح عملية التقييم يتوقف على مقدرة الإدارة على فهم المعلومات الواردة في تقارير التقييم وقدرتها على تحليلها والإستفادة ، وهذا يمكن من إكتشاف نقاط القوة في هذه التقارير، كذلك يمكن الإدارة من الوقوف على نقاط الضعف الواردة فيها كإنخفاض مستوى أداء التقارير، مثل إرتفاع مستوى أداء العامل وميله إلى التعاون مع زملائه واحترامه للآراء الواردة في التقارير وعدم حرصه على التطور وعدم تعاونه مع زملائه ورؤسائه ... الخ، وبالتالي يتم العمل على تحديد أسباب الضعف وتحليلها بغية كشف سبل العلاج وتخطي هذه المعوقات في المستقبل.<sup>1</sup>

### **3-8- خطوات عملية قياس وتقييم الأداء :**

إن عملية تقييم الأداء ليست بالأمر البسيط ، فضلاً عن إحتلالها موقعاً إستثنائياً في المنظمات الناجحة. وعلى الرغم من إختلاف خطوات تقييم أداء العاملين لكننا نستطيع وضع الخطوط التالية لهذه الخطوات وهي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد القطامين ، « مرجع سبق ذكره » ، ص 36.

<sup>2</sup> عمر العقيلي، « مرجع سبق ذكره » ، ص ص 198 – 201.

## ➤ تحديد معايير الأداء :

وهي عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين، ويتم قياس وتقييم أو تقدير أداء العاملين باستخدام معايير محددة، يقارن بها أداءهم الفعلي. والمعايير نوعان هما العناصر، ومعدلات الأداء :

أ-العناصر : وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد، وأن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة ، ومثال ذلك : الإخلاص والتفاني في العمل ، الأمانة ، التعاون المواظبة على العمل .... الخ. إذ على ضوء مدى توفر هذه العناصر في الفرد وسلوكه ، يتم الحكم على مستوى كفاءته.

وفيما يلي أهم الشروط الواجب توفرها في العناصر :

- العمومية : وهي أول الشروط الواجب توفرها في عناصر القياس، وتعني أن يكون العنصر عاماً شاملاً لأكبر عدد ممكن من العاملين.
- تعريف العناصر : ويقصد بتعريفها شرح ماذا يقصد بكل عنصر؟ وماذا يعني؟ وإلام يهدف؟ وذلك بشكل واضح ومفهوم ، وبلغة سهلة بحيث لا تحتمل أي غموض أو إمكانية التحريف والتأويل في المعنى.
- إمكانية ملاحظة العنصر وقياس مدى توفره لدى الفرد : إذ من الضروري أن تكون الصفات سهلة الملاحظة، وذلك لتسهيل مهمة المقوم، ولا تتطلب منه وقتاً وجهداً كبيرين لقياسهما.

- يجب أن تبين العناصر العوامل والمؤثرات التي تتعلق بنجاح أو إخفاق كل عمل ،  
والواجبات والمسؤوليات التي يجب على الموظف القيام بها ليؤدي عمله بكفاءة.
- يجب أن تتنوع وتتناسب العناصر المختارة مع طبيعة عمل كل وظيفة وظروفها.
- أن تكون سهلة الفهم وبسيطة غير معقدة.

**ب - معدلات الأداء :** يمكن تعريف معدل الأداء بأنه عبارة عن ميزان يمكن بوساطته للمقوم أن يزن إنتاجية الموظف المعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، ويتم هذا بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيراً إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة .

➤ **مناقشة معايير التقييم مع الأفراد العاملين :** بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال ، لا بد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم.

➤ **قياس الأداء :** ويمكن القيام بهذه الخطوة من خلال جمع المعلومات حول الأداء الفعلي ، وهناك أربعة مصادر للحصول على هذه المعلومات ، وغالباً ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي وهي :

- ملاحظة أداء الأفراد العاملين.
- التقارير الإحصائية.
- التقارير السنوية.
- التقارير المكتوبة.

➤ مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير: وتعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي.

➤ مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين : لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم أدائهم، بل إنه ومن الضروري أن تكون هنالك مناقلة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أداءه.

➤ إتخاذ القرارات الإدارية ( الإجراءات التصحيحية ) : وذلك بالقيام بإجراءات تصحيحية للأداء الفعلي الحالي ليتناسب مع الأداء المخطط له مسبقاً.

➤ وضع خطط تطوير الأداء مستقبلاً : وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل فيها النتائج العملية مع ما خطط لها مسبقاً. وعلى المدير في هذه المرحلة أن يحدد جوانب التطوير الممكنة.

ومما سبق فإن أبرز أبعاد قياس الأداء تتمثل في المجالات التالية :

أ – الإنتاجية : وتتمثل في الجوانب التالية :

- المتطلبات اليومية من العمل التي يتم إنجازها.
- مدى تناسق وتجانس مخرجات العمل.
- مدى إستخدام الوقت بكفاءة وفاعلية.

ب – الإبداع : ويتمثل في الجوانب التالية :

- القدرة على الإبتكار والإبداع.
- مدى إنجاز المهام الموكلة بكفاءة وفاعلية وإتقان.
- مدى إمتلاك المهارات اللازمة لأداء المهام بدون أخطاء.

ج – كفاءة تنفيذ الأعمال : وتتمثل في الجوانب التالية :

- كيفية أداء الأعمال والمهام الموكلة للموظف.
- مدى المعرفة بأهداف وسياسات وتطلعات الشركة.
- مدى المعرفة بحوثيات العمل وتفصيلاته.
- مدى القدرة على تصحيح الأخطاء في أداء المهام.

د – صنع القرار : ويتمثل في الجوانب التالية :

- مدى القدرة على تحليل الحقائق والوصول إلى نتائج منطقية.
- مدى القدرة على صنع القرارات الصحيحة في مجال العمل.

س – تخطيط وتنفيذ الأعمال : وتتمثل في الجوانب التالية :

- القدرة على حل المشكلات التي تواجه الموظف في أداء أعماله.
- القدرة على تخطيط الأعمال وإكمالها حسب الجدول الزمني المخطط لها.
- القدرة على إختيار الإجراءات الصحيحة والمناسبة لتنفيذ الأعمال الموكلة.
- مدى القدرة على التركيز في إنجاز الأعمال.

**9 – العوامل المؤثرة على الأداء :**

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل وإلى جانب تعدد وإختلاف العوامل المؤثرة على الأداء بتأثير الزمان والمكان وتأثير العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين هما :

● **العوامل الداخلية :** تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها <sup>1</sup>:

أ – العنصر البشري : يشكل أهم مورد في المؤسسة وتطور المؤسسة مرهون بمدى إستقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الإنسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.

ب – الإدارة : إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط ، تنظيم ، ، قيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة، ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

ج – التنظيم : يشتمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفق التخصصات على العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وامكانياتهم الخاصة ، إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن تؤثر على الأداء لذا يجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلة للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

<sup>1</sup> علي عبدالله ، « أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية » ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2001 ، ص 96.

د - بيئة العمل : تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته ، إن عدم الانتظام في العمل والإنسحاب والغيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي إلى سلبية بيئة العمل.

هـ - طبيعة العمل : يشير إلى الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومنه توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه ، حيث كلما ازدادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه لمؤسسته.

و - العوامل الفنية : إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الإتصال وغيرها تؤثر تأثيراً كبيراً على الأداء الجيد ، ولا يكفي الفرد أن يكون على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

#### • العوامل الخارجية : وتتكون من مجموعة من العوامل هي :<sup>1</sup>

أ - البيئة الاجتماعية والقانونية : وهي متمثلة في العادات والتقاليد الموروثة ، كالعرف وأمر الدين والمستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم والرغبة في الحصول عليه.

ب - البيئة السياسية والقانونية : متمثلة في طبيعة النظام السياسي ، مدى الإستقرار السياسي، مرونة القوانين والتشريعات السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة ، العلاقات الدولية ونوعيتها.

ج - البيئة الإقتصادية : متمثلة في الإطار العام لإقتصاد الدولة (حر، موجه) الاستقرار الإقتصادي ، النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك ، الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 97.

**10 - تحسين الأداء :**

هو استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات ، وتحقيق التكامل و بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى ، ويتطلب تحسين الأداء توازن العناصر الأربع التالية: (الجودة ، الإنتاجية ، التكنولوجيا والتكلفة)، لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات وإحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الإعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشامل".<sup>1</sup>

**• خطوات تحسين الأداء العمال<sup>2</sup>:**

- **الخطوة الأولى :** " تحليل الأداء " ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل.

أ – الوضع المرغوب : ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

ب – الوضع الحالي ( الفعلي ) : يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

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

<sup>1</sup> فهد بن حمد السعدون ، « دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين اداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض » ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2013 ، ص 49.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 51.

- **الخطوة الثالثة :** إختيار وسيلة التدخل أو المعالجة : يمكن إختيار تصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء،ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب إختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في إختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق لتكلفة والمنافع المتوقعة<sup>1</sup>.

- **الخطوة الرابعة :** تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة : بعد إختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ، ظماناً للمتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية وتحاول الإهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى تغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

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

**11 - نظريات الأداء :****• نظرية التقسيم الإداري :**

ومن أبرز روادها هنري فايول (Fayol.H) وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف وتبرز أيضا هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض وقد قام العالم فايول بصياغة أربع عشر مبدأ من مبادئ الإدارة وذلك لضمان تحسن الأداء.

مبادئ الإدارة: تتمثل في:

وحدة الأمر ، وحدة التوجيه ، التدرج والترتيب ، النظام ، مكافأة الأفراد ، المساواة ، الخضوع ، السلطة والمسؤولية ، المركزية ، الإستقرار في العمل ، الإنضباط ، تقسيم العمل ، المبادرة والإبتكار ، روح التعاون.<sup>1</sup>

**• نظرية الإدارة العلمية " الفرديريك تايلور" (1856-1915): 2:**

يطلق عليه البعض بالأب الروحي للإدارة العلمية بدأ كمراقب لعمال الخط الأول في شركة أمريكية للحديد والصلب في أواخر القرن التاسع عشر، وتدرج إلى أن أصبح رئيسا للمهندسين وخلال مسيرته المهنية لاحظ تايلور أن العمال يهدرون الكثير من الوقت والجهد في حركات لا حاجة لها مما يؤدي إلى إهدار الوقت وبالتالي ضعف الإنتاج، كما رأى أن المسؤولين لا يعرفون بالضبط معدل إنتاج مرؤوسيهم والعمال لا يعرف بدقة المطلوب منه كماً وكيفاً. هذه الأسباب دفعت تايلور الى دراسة ذلك دراسة علمية لأداء الأعمال حركة

<sup>1</sup> عيد الباري إبراهيم درة ، الإدارة الإستراتيجية ، ط1 ، دار وائل ، عمان ، 2014 ، ص 275.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 278.

بحركة بتطبيق المنهج العلمي، وإستغرقت أبحاثه سنوات عدة هدفت إلى تخفيض الوقت والجهد والتكاليف مقابل أداء جيد مركزا على أساليب العمل وأدواته من خلال دراسة الزمن والحركة أثناء أداء العمل. لأن كان الهدف الرئيسي للإدارة تحقيق أقصى منفعة لها ويقابلها أقصى منفعة للعمال.

ويرى بأن الإدارة العلمية هي المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين أداءهم والتأكد من أنهم يعملون بأحسن الطرق وأقلها تكلفة وتوصل من خلال دراسته إلى تأليف كتاب بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" الذي أحدث ضجة كبيرة ومن أهم هذه المبادئ ما يلي :

أ – تقسيم العمل والتخصص : يلح عليه تايلور وفقا لطبيعة الأعمال فالإدارة تخطط وتوجه والعمال المنفذين ويرى بأن تقسيم العمل يسهل من عملية التدريب ويزيد في الخبرة والمهارة مما يؤدي إلى كفاءة الإنتاج كما ونوعا.

ب – قياس العمل ووصفه : قام تايلور بدراسة الحركة والزمن للأعمال وذلك بهدف تجنب الحركات غير المفيدة من أجل عدم إهدار الوقت وبالتالي يتم تحديد حركات الأداء بالتفصيل للعمال مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج في أقل وقت ممكن.

ج – التحفيز : ركز تايلور على التحفيز المادي وهو الأجر إذ اعتمد نظام الأجر بالقطعة ، فالذي ينتج أكثر يأخذ أجر أكبر واعتبر الأجر كحافز مادي المحفز الوحيد للعمال.

د – إستعمال المنهج العلمي : وذلك في إختيار العمال وتدريبهم في كل جوانب الإدارة وقد تم الإستفادة من هذه النظرية أنها أشارت إلى إستعمال المنهج العلمي في الإدارة ، و إلى التخصص وتقسيم العمل وهذا أمر إيجابي في الإدارة كما أشار إلى توصيف العمل ووضع

الرجل المناسب في المكان المناسب ، وأشار إلى التحفيز المادي وهو عنصر مهم جدا في الإدارة من أجل رفع الإنتاج.»

### • نظرية التوقع :

وضع هذه النظرية العالم فيكتور فروم (vroom) وتحدث هذه النظرية عن أن دافعية العامل للقيام بأي عمل هو توقعه للعائد الذي يمكن الحصول عليه جراء هذا العمل وتتمثل قوة الجذب عند "فروم" بالمنفعة التي يحصل عليها العامل من العوائد التي يتيحها له مستوى الأداء وقد ساهم فروم في رفع الأداء من خلال نظريته وذلك من خلال التدريب والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل كما ساهم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسن راوية ، مرجع سبق ذكره ، ص 30.

# الجانب التطبيقي

## الفصل الرابع

### الاجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الأول : الإجراءات المنهجية

المطلب الأول : تقديم الشركة

المطلب الثاني : المجال الزمني

المطلب الثالث : فرضيات الدراسة

المطلب الرابع : صعوبات الدراسة

المطلب الخامس : متغيرات الدراسة

المطلب السادس : منهج الدراسة

المطلب الرابع : جمع المعلومات المستخدمة

المطلب الخامس : مجتمع وحجم العينة

المطلب السادس : تقنية تحليل البيانات

المبحث الثاني : عرض وتحليل ومناقشة النتائج

المطلب الأول : الجداول المتعلقة بخصائص العينة

المطلب الثاني : الجداول المتعلقة بتحليل وتفسير بيانات محور التدريب

المطلب الثالث : الجداول المتعلقة بتحليل وتفسير بيانات محور الأداء

المطلب الرابع : الجداول المتعلقة باختبار فرضية الدراسة الأولى

المطلب الخامس : الجداول المتعلقة باختبار فرضية الدراسة الثانية

المطلب السادس : مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

المطلب السابع : الإستنتاج العام

**تمهيد:**

بعد القيام بالدراسة النظرية و التطرق إلى مختلف الدراسات و العناصر المتعلقة بموضوع أهمية التدريب في تحسين أداء العاملين سنتعرض في هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية لإختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع التطبيقي، حيث وقع الإختيار على مصنع خاص لصناعة الفسيفساء ، يقع مصنع AFRICA MULTIPLE بقرية آيت محند ببلدية فريجة دائرة عزازقة ولاية تيزي وزو بمساحة 3000 متر مربع. يقع هذا الموقع على بعد حوالي 33 كلم غرب عاصمة ولاية تيزي وزو وحوالي 135 كلم من العاصمة الجزائر .

## 1 : تقديم الشركة :

منذ إنشائها في عام 1995 كشركة عائلية متخصصة في استيراد أغطية الأرضيات والجدران، شهدت شركة **Africa Multiple** تحولاً ناجحاً اعتباراً من 1 أبريل 2022، تطورت الشركة بنجاح لتصبح شركة مصنعة مشهورة في مجال الفسيفساء الزجاجية.

حيث يشغل هذا المصنع 130 عاملاً من بينهم 50 عامل من جنس الإناث .

تتضمن شركة **SARL AFRICA MULTIPLE** إنشاء وحدة إعادة تدوير لتصنيع بلاط الفسيفساء بالمعجون الزجاجي **pate de verre** . وستساعد الوحدة في تلبية الإحتياجات المحلية لمعالجة النفايات الزجاجية القابلة للتدوير من حرفيي جمع النفايات.

حيث تعمل الشركة على:

- مساعدة ولاية تيزي وزو والولايات المجاورة للتخلص من النفايات الزجاجية.
- خلق فرص عمل و أخرى غير المباشرة.
- تقليل حجم النفايات المخصصة للتخزين والتخلص منها.
- الحفاظ على الموارد الطبيعية، حيث يتم استخدام المواد المعاد تدويرها بدلاً من تلك التي كان ينبغي استخراجها. فكل طن من مادة الزجاج المعاد تدويره يوفر 900 كغ من الزجاج الخام.
- التنوع في مجال استخدام المنتج النهائي.
- الإستجابة لمشكلة الطلب الكبير على وحدات إعادة تدوير النفايات الوفيرة في الطبيعة.

## 2 : المجال الزمني :

ويقصد به المدة الزمنية التي إستغرقتها المرحلة الميدانية بالمؤسسة

**AFRICA MULTIPLE** والمدة التي تم فيها تحليل البيانات فقد دامت ما بين 22 أبريل 2024 إلى 25 ماي 2024.

## 3 : فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى :

توجد علاقة بين عملية التدريب و تحسين أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية.

الفرضية الثانية :

هناك علاقة بين جودة برنامج التدريب و زيادة أداء العمال في المؤسسة الجزائرية.

## 4 : صعوبات الدراسة :

- صعوبة إيجاد مؤسسة للقيام بالتربص الميداني فيها في ظل عدم وجود تسهيلات من قبل الجامعة.
- عدم تعاون بعض فئات المجتمع مع الباحث وعدم وجود ثقافة تحترم هذا النوع من الأعمال العلميّة والأكاديمية رغم أهميتها الكبيرة جداً.
- ضغوطات المتعلقة بضيق الوقت.

**5 : منهج الدراسة :**

إن طبيعة الموضوع هو التي يحدد طبيعة المنهج المتبع في البحث ، و في مثل البحث الذي نحن بصدد انجازه ، استلزم الأمر استخدام و الإعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي الذي هو المناسب لطبيعة موضوع الدراسة والذي يحاول وصف و تقييم دور التدريب في تحسين أداء العمال في المؤسسة و من ثم تحليل البيانات التي تم جمعها في المرحلة الميدانية من خلال دراسة في مصنع خاص لصناعة الفسيفساء بولاية تيزي وزو ، و باستخدام هذا المنهج يمكن إستعمال أدوات عدة لتحقيق أهدافه من بينها المقابلة ، الملاحظة المباشرة و الإستبيان .

**6 : أداة جمع المعلومات المستخدمة :**

أداة الدراسة هي الوسيلة التي يستخدمها الباحث لجمع البيانات اللازمة عن موضوع البحث و يوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات و البيانات اللازمة، وقد تم الإعتماد في هذا البحث على تقنية الإستمارة (الإستبيان) ، التي تم تقييمها من قبل المشرف و مجموعة من الأساتذة قبل توزيعها ، و لقد تم إستعمالها لأنها تدخل ضمن تقنيات البحث العلمي ، و أداة بحث و تجميع معطيات ، حيث يستخدمها الباحث في إطار انجازه للبحث ، حيث تحتوي على مجموعة من الأسئلة المفتوحة و منها المغلقة التي يجيب عليها المبحوث و من مزايا الإستمارة كالاتي :

- يمكن تطبيقها للحصول على معلومات من عدد كبير من الأفراد.
- قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.
- سهولة وضع أسئلة الإستمارة وترميم ألفاظها وأسئلتها.
- يوفر الإستبيان الوقت للمبحوث وتعطيه فرصة للتفكير.
- يشعر المبحوثين في الإستمارة بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها.

**7 : مجتمع وحجم العينة :**

تم إعداد استبيان لجمع البيانات من مفردات مجتمع البحث، وتم استخلاص مجموعة جزئية من خلال عينة قصدية من عمال مؤسسة التي توظف 130 عاملا ، وتم تحديد عينة مكونة من 45 عاملا التي تمثل المجتمع الكلي و توزيع نسخ إستمارات عليهم و تم إسترجاع 40 إستمارة.

**8 : تقنية تحليل البيانات :**

تم اختيار الأساليب الإحصائية بما يتناسب مع طبيعة فرضيات الدراسة، وذلك بإستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistical Package for Social Sciences في تحليل البيانات التي تم جمعها لأغراض الدراسة. وتم إستخدام أساليب الإحصاء الوصفي مثل النسب المئوية والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل إعطاء وصف شامل لردود أفراد العينة على أسئلة الإستمارة المختلفة.

## تمهيد:

إن الدراسة السوسولوجية المتكاملة تعتمد على ضرورة الربط بين المعالجة النظرية والتحقيق الميداني لموضوع الدراسة، من خلال إجراءات منهجية تتماشى مع طبيعة الموضوع وأهدافه والواقع الذي توجد فيه الظاهرة المدروسة.

يتضمن هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، حيث يبدأ الفصل بعرض خصائص العينة في مؤسسة Africa multiple ثم يلي ذلك عرض شامل وواسع للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

أولاً: خصائص العينة:

1. الجنس:

الجدول رقم 01: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس / التوزيع
55%	22	ذكر
45%	18	أنثى
100%	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (01) والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس نلاحظ أن نسبة الذكور 55%، في حين أن نسبة الإناث تقدر بـ 45%.

من خلال هذه المعطيات نستنتج أن المصنع يشغل تقريبا نفس عدد الإناث و الذكور وأن ليس هناك ميل على جنس معين وليس هناك إحتقار لفئة الإناث.

2. السن:

الجدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة	التكرار	السن / التوزيع
22.50%	09	أقل من 30 سنة
37.50%	15	31 إلى 39 سنة
35%	14	40 إلى 49 سنة
05%	02	من 50 سنة فما فوق
100%	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (02) والذي يبين توزيع المستجوبين حسب متغير السن، وبالنظر الى التكرارات افراد عينة الدراسة والبالغ عددهم اجمالا بـ 40 فردا، نلاحظ أن الفئة العمرية السائدة هي من 31 الى 39 سنة الذي يبلغ عددها 15 فردا، والتي بلغت نسبتها 37.50%، تليها الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بنسبة 35%، في حين تأتي في المرتبة الثالثة الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 22.50%، وأخيرا نسبة 05%.

من هذه المعطيات نستنتج أن هناك تنوع في استخدام العمال بين مختلف الأعمار وهذا يمكن ان يعود بالفائدة على المصنع وهذا بإستفادة العمال الجدد من خبرة العمال الأكثر خبرة. و نلاحظ كذلك أن المصنع يشغل فئة شبابية معتبرة وبذلك يساهم في خلق مناصب شغل للشباب الباحثين عن العمل.

### 3. المستوى التعليمي:

الجدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة المدنية.

النسبة	التكرار	التوزيع الحالة المدنية
57.50%	23	متزوج
35%	14	أعزب
02.50%	01	مطلق
05%	02	أرمل
100%	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (03) والذي يبين توزيع المستجوبين حسب متغير المستوى التعليمي، وبالنظر الى التكرارات افراد عينة الدراسة والبالغ عددهم اجمالا بـ 40 فردا،

نلاحظ أن نسبة المتزوجين بلغت 57.50%، تليها نسبة العزاب بنسبة 35%، تليها نسبة الأراامل بنسبة 05%، وأخيرا نسبة 2.5% من المطلقين.

#### 4. المستوى التعليمي:

الجدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	التوزيع المستوى التعليمي
22.50%	09	ابتدائي
32.50%	13	متوسط
22.50%	09	ثانوي
22.50%	09	جامعي
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من أفراد العينة بنسبة 32.5 % هم الذين لديهم مستوى متوسط ، ثم تليها نسبة 22.5 % الموزعة بالتساوي بين الذين لديهم مستوى جامعي و ثانوي و ابتدائي.

من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن هناك تنوع في مستويات التعليم لدى أفراد العينة. مما يعني انه لا يتم الإعتماد كثيرا في هذا المصنع على تشغيل عمال ذوي مستوى تعليمي معين.

#### 5. الخبرة:

**الجدول رقم 05: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة**

النسبة	التكرار	التوزيع الخبرة
90%	36	أقل من 5 سنوات
7.50%	03	من 5 إلى 9 سنوات
2.50%	01	من 15 سنة فما فوق
100%	40	المجموع

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 90% خبرتهم أقل من 5 سنوات، تليها نسبة 7.50% من الذين يملكون 05 إلى 09 سنوات خبرة ، وأخيرا نجد نسبة 2.50% الذين يملكون من 15 سنة فما فوق خبرة.

من خلال هذه المعطيات نستنتج ان أكثرية العمال الذين تم استجوابهم هم عمال جدد لا يملكون خبرة كبيرة أي تم تشغيلهم مؤخرا وكذلك هناك فئة أقل من العمال الذين يملكون خبرة أكبر كونهم أكبر سنا أو عملوا في مكان آخر سابقا.

**6. نوع التدريب:**

**الجدول رقم 06: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع التدريب**

النسبة	التكرار	التوزيع نوع التدريب
82.50%	33	داخلي
12.50%	05	خارجي
05%	02	معا
100%	40	المجموع

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 82.50% من المبحوثين تلقوا تكوين داخلي، تليها نسبة 12.50% تلقوا تكويناً خارجياً، وأخيراً نسبة 05% تلقوا تكويناً داخلياً وخارجياً.

فمنه نلاحظ أن التدريب الذي تلقوه أكثرية العمال هو تدريب داخلي كون مجال عمل هذا المصنع الأول من نوعه في المنطقة ولا يوجد تكوين مخصص له فقد تم تدريب العمال الذين تم تشغيلهم تدريباً داخلياً أي داخل المصنع الذي يعملون فيه ، فهناك فقط عمال الصيانة ومراقبة الآلات الذين تلقوا تدريباً خارجياً أو خارجياً وداخلياً معاً.

### ثانياً: عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة

#### 1. تحليل وتفسير بيانات محور التدريب:

#### الجدول رقم 07: يوضح مساهمة التدريب في تغيير السلوكيات الوظيفية للعاملين

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	التكرار / الإجابة
مرتفع	0.22	1.95	05.00%	02	لا
			95.00%	38	نعم
			100%	40	المجموع

يبين الجدول رقم (07) أن نسبة 95% من المبحوثين يرون أن التدريب يساهم في تغيير السلوكيات الوظيفية للعاملين، في حين أن نسبة 05% يرون أن التدريب لا يساهم في تغيير السلوكيات الوظيفية للعاملين، كما بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا السؤال قد بلغ 1.95 بانحراف معياري يساوي 0.22 وهو مستوى مرتفع، مما يعني أن التدريب يساهم في تغيير السلوكيات الوظيفية لدى العاملين ويطورها.

فمنه نستنتج أن العمال يتصرفون بإحترافية أكبر بعد الخضوع للتدريب ويعرفون كيفية التصرف عند القيام بعمل ما أو إتخاذ قرار ما ، فالتدريب يساهم في تغيير السلوكيات الوظيفية لدى العاملين و ويستطيعون التعامل مع المواقف التي تواجههم اثناء العمل.

**الجدول رقم 08: يوضح أهمية الدورات التدريبية في تكوين العامل**

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	التكرار / الإجابة
مرتفع	0.15	1.97	05.00%	01	لا
			95.00%	39	نعم
			100%	40	المجموع

يبين الجدول رقم (08) أن نسبة 95% من المبحوثين يرون أن الدورات التدريبية مهمة في تكوين العامل، في حين أن نسبة 05% يرون أن الدورات التدريبية غير مهمة في تكوين العامل، كما بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا السؤال قد بلغ 1.97 بانحراف معياري يساوي 0.15 وهو مستوى مرتفع، مما يعني أن للدورات التدريبية أهمية بالغة في تكوين العامل وتطوير قدراته.

بمعنى أن العمال إكتسبوا معارف خلال التدريب التي تمكنهم من فهم كيفية أداء العمل وكيفية استعمال الأدوات والآلات وكيفية سيران العمل بشكل عام ،مما يعكس ثقافة تنظيمية تدعم التعلم المستمر وتطوير المهارات كجزء أساسي من إستراتيجية المؤسسة فالعمال الذين قاموا بالدورات التدريبية قد إستفادوا منها و يركزون على أهميتها.

الجدول رقم 09: يوضح مساعدة التدريب في تحسين مهارات العامل

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	التكرار الإيجابية
مرتفع	0.22	1.95	05.00%	02	لا
			95.00%	38	نعم
			100%	40	المجموع

يبين الجدول رقم (9) أن نسبة 95% من المبحوثين يرون أن عملية التدريب تساعد في تحسين مهارات العامل، في حين أن نسبة 05% يرون أن عملية التدريب لا تساعد في تحسين مهارات العامل، كما بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا السؤال قد بلغ 1.95 بانحراف معياري يساوي 0.22 وهو مستوى مرتفع، مما يعني أن عملية التدريب تساعد في تحسين مهارات العامل داخل المؤسسة.

فمنه نرى أن عملية التدريب قد كانت فعالة والطريقة التي تم فيها تدريب العمال كانت موفقة حيث ساعدت العمال على تحسين مهاراتهم في العمل كون مجال صناعة الفسيفساء يحتاج إلى نوع من المهارة للقيام به ، و يتضح أن التدريب يلعب دوراً حاسماً في تحسين مهارات العاملين، مما يعزز من أدائهم وثقتهم بأنفسهم. بالإجماع الواسع على فعالية التدريب و يعكس أهمية هذا العنصر في الثقافة التنظيمية ودوره في تعزيز التطور المهني والاستجابة لتحديات السوق المستمرة. فالتدريب ليس فقط وسيلة لتحسين المهارات ولكن أيضاً لبناء بيئة عمل متكاملة ومستدامة

الجدول رقم 10: يوضح مساهمة التدريب في تنمية المعارف لدى العاملين

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	التكرار الإيجابية
مرتفع	0.22	1.95	05.00%	02	لا
			95.00%	38	نعم
			100%	40	المجموع

يبين الجدول رقم (10) أن نسبة 95% من المبحوثين يرون أن عملية التدريب تساهم في تنمية المعارف لدى العمال، في حين أن نسبة 05% يرون أن عملية التدريب لا تساهم في تنمية المعارف لدى العمال، كما بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا السؤال قد بلغ 1.95 بانحراف معياري يساوي 0.22 وهو مستوى مرتفع، مما يعني عملية التدريب تساهم في تنمية المعارف لدى العمال.

ومن هذه المعطيات نستنتج ان عملية التدريب توفر للمتدربين إكتساب معلومات جديدة عن كيفية أداء عملهم وتقنيات المستعملة فيه ، وكل ما يخص عمله بشكل عام ، وهذا ما يفسر أن العمال إكتسبوا معارف جديدة عند الخضوع لعملية التدريب.

الجدول رقم 11: يوضح مساعدة التدريب في حل مشاكل العمل

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	التكرار الإيجابية
مرتفع	0.33	1.87	12.50%	05	لا
			87.50%	35	نعم
			100%	40	المجموع

يبين الجدول رقم (11) أن نسبة 87.50% من المبحوثين يرون أن التدريب يساعد في حل المشاكل التي تواجه العمال في العمل، في حين أن نسبة 12.50% يرون أن التدريب لا يساعد في حل المشاكل التي تواجه العمال في العمل، كما بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا السؤال قد بلغ 1.87 بانحراف معياري يساوي 0.33 وهو مستوى مرتفع، مما يعني أن التدريب يساعد في حل المشاكل التي تواجه العمال في العمل.

وهذا يفسر أن لا يحدث الكثير من المشاكل داخل المؤسسة ، وأن العامل يمكنه حل المشاكل التي تواجهه في العمل كونه قد إكتسب المعارف اللازمة عن مجال عمله فمثلا عند وقوع عطب ما يمكن للعامل أن يتصرف و يحدد مكان الخلل و يحله.

#### الجدول رقم 12: يوضح حصول العامل على تدريب جيد تساعده في التكيف مع الوظيفة

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	التكرار الإجابة
مرتفع	0.22	1.95	05.00%	02	لا
			95.00%	38	نعم
			100%	40	المجموع

يبين الجدول رقم (12) أن نسبة 95% من المبحوثين يرون أن الحصول على التدريب الجيد يساعد على زيادة التكيف مع الوظيفة، في حين أن نسبة 05% يرون أن الحصول على التدريب الجيد لا يساعد على زيادة التكيف مع الوظيفة ، كما بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا السؤال قد بلغ 1.95 بانحراف معياري يساوي 0.22 وهو مستوى مرتفع، مما يعني أن الحصول على التدريب الجيد يساعد على زيادة التكيف مع الوظيفة.

ويمكن تفسير ذلك أن العمال قد تلقوا تدريباً جيداً ، وأنهم يجيدون القيام بالعمل المكلف بهم ، و أن البرامج التدريبية تساهم في تطوير القدرات التكنولوجية والمهارات الشخصية اللازمة

للتعامل مع التحديات الوظيفية الحديثة، الذي مكنهم من التأقلم مع وظيفتهم والقيام بعملهم على أكمل وجه وبكل سهولة ودقة.

الجدول رقم 13: يوضح مساهمة التدريب في تقليل الوقوع وفي الخطأ

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	التكرار الإيجابية
مرتفع	0.33	1.87	12.50%	05	لا
			87.50%	35	نعم
			100%	40	المجموع

يبين الجدول رقم (13) أن نسبة 87.50% من المبحوثين يرون أن التدريب يساعد في تقليل الوقوع في الخطأ، في حين أن نسبة 12.50% يرون أن التدريب لا يساعد في تقليل الوقوع في الخطأ، كما بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا السؤال قد بلغ 1.87 بانحراف معياري يساوي 0.33 وهو مستوى مرتفع، مما يعني أن التدريب يساعد في تقليل الوقوع في الخطأ.

ومنه نستنتج أنه لا تقع العديد من الأخطاء داخل المؤسسة ، كون العمال على الدراية بكيفية إنجاز العمل ، وكذلك مع تطور التكنولوجيا وتغير الأدوات والأنظمة المستخدمة في العمل، يمكن أن يساعد التدريب المستمر للموظفين على التكيف مع هذه التغييرات وإستخدام التقنيات الحديثة بكفاءة، مما يقلل من الأخطاء، و يساهم برامج التدريب في توحيد الإجراءات والمعايير المتبعة في العمل، مما يقلل من التباين في الأداء ويحد من الأخطاء الناتجة عن التعاملات الفردية.

**الجدول رقم 14: يوضح استخدام المعارف والمهارات المكتسبة في أداء المهام**

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	التكرار الإيجابية
مرتفع	0.30	1.90	10%	04	لا
			90.00%	36	نعم
			100%	40	المجموع

يبين الجدول رقم (14) أن نسبة 90% من المبحوثين يرون أنهم يستخدمون المعارف والمهارات المكتسبة خلال فترة التدريب في أداء مهامهم الوظيفية، في حين أن نسبة 10% يرون أنهم لا يستخدمون المعارف والمهارات المكتسبة خلال فترة التدريب في أداء مهامهم الوظيفية، كما بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا السؤال قد بلغ 1.90 بانحراف معياري يساوي 0.30 وهو مستوى مرتفع، مما يعني أن العاملين يستخدمون المعارف والمهارات المكتسبة خلال فترة التدريب في أداء مهامهم الوظيفية. ويمكن تفسير ذلك ان العمال قد تعلموا العديد من المهارات والمعارف خلال الدورات التدريبية، وأنهم إكتسبوا معلومات جديد مفيدة يستعملونها في إنجاز عملهم بالطريقة الصحيحة، وكذلك أن القائمين على التدريب أشخاص ذو خبرة تمكنوا من إيصال المعلومات إلى المتدربين بشكل جيد.

**الجدول رقم 15: يوضح مدى القيام بالتدريب الذي يتناسب مع المؤهلات والقدرات**

**الشخصية للعامل**

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	التكرار الإيجابية
مرتفع	0.40	1.82	20%	08	لا
			80%	32	نعم
			100%	40	المجموع

يبين الجدول رقم (15) أن نسبة 80% من المبحوثين يرون أن التدريب الذي تلقونه يتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم الشخصية، في حين أن نسبة 20% يرون أن التدريب الذي تلقونه لا يتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم الشخصية، كما بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا السؤال قد بلغ 1.82 بانحراف معياري يساوي 0.40 وهو مستوى مرتفع، مما يعني أن التدريب الذي تلقونه يتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم الشخصية.

ومنه نستنتج أن القدرات الشخصية أمر مهم عند القيام بالتدريب فهناك من يملكون القدرة على التعلم سريعاً وهناك من هم أقل إستيعاباً للمعلومات، ولذلك فالقائمين على التدريب أخذوا بعين الإعتبار القدرات الشخصية لكل الأفراد وهذا ما يفسر أن اغلبية المستجوبين يتناسب التدريب الذي خضعوا عليه مع مؤهلاتهم وقدراتهم الشخصية.

الجدول رقم 16: يوضح مدى كفاية وقت التدريب لاستيفاء أهدافه

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	التكرار الإيجابية
مرتفع	0.33	1.87	12.50%	05	لا
			87.50%	35	نعم
			100%	40	المجموع

يبين الجدول رقم (15) أن نسبة 87.50% من المبحوثين يرون أن الوقت الذي قضوه في عملية التدريب كان كافياً لاستيفاء وتحقيق الأهداف المرجوة، في حين أن نسبة 12.50% يرون أن الوقت الذي قضوه في عملية التدريب لم يكن كافياً لاستيفاء وتحقيق الأهداف المرجوة، كما بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا السؤال قد بلغ 1.87 بانحراف معياري يساوي 0.33 وهو مستوى مرتفع، مما يعني أن الوقت الذي قضاه العاملون في عملية التدريب كان كافياً لاستيفاء وتحقيق الأهداف المرجوة .

ويمكن تفسير ذلك بأن القائمين على تطبيق عملية التدريب كانوا حرصين جدا على المزوجة بين الوقت والأهداف بمعنى أنهم إختاروا الوقت المناسب والكافي من أجل تحقيق أهداف التدريب.

**الجدول رقم 17: يوضح مدى شعور العمال بالتحفيز بعد الخضوع لبرامج التدريب**

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	التكرار / الإجابة
مرتفع	0.30	1.90	10%	04	لا
			90%	36	نعم
			100%	40	المجموع

يبين الجدول رقم (17) أن نسبة 90% من المبحوثين يشعرون بالتحفيز بعد الخضوع لبرامج التدريب، في حين أن نسبة 10% لا يشعرون بالتحفيز بعد الخضوع لبرامج التدريب، كما بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا السؤال قد بلغ 1.90 بانحراف معياري يساوي 0.30 وهو مستوى مرتفع، مما يعني أن العاملين يشعرون بالتحفيز بعد خضوعهم لبرامج التدريب.

يمكن تفسير ذلك ان العامل يحس براحة أكبر عندما تكون لديه معلومات عن كيفية أداء عمله، وأن المدربين قائمين على عملهم بشكل جيد، مما يولد لدى العامل حافز للعمل بعد الخضوع للتدريب، وكذلك الشعور بالتحفيز بعد الخضوع لبرامج التدريب يعكس علاقة إيجابية بين التدريب والرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة، وهذا يعزز أداء الموظفين ورضاهم الشخصي والمهني.

**الجدول رقم 18: يوضح مدى توافق البرامج التدريبية مع متطلبات الوظيفة**

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	التكرار / الإجابة
مرتفع	0.26	1.92	7.5%	03	لا
			92.5%	37	نعم
			100%	40	المجموع

يبين الجدول رقم (18) أن نسبة 92.50% من المبحوثين يرون أن البرامج التدريبية التي تلقونها تتوافق مع متطلبات الوظيفة التي يعملون بها، في حين أن نسبة 7.50% يرون أن البرامج التدريبية التي تلقونها لا تتوافق مع متطلبات الوظيفة التي يعملون بها، كما بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا السؤال قد بلغ 1.92 بانحراف معياري يساوي 0.26 وهو مستوى مرتفع، مما يعني أن البرامج التدريبية التي تلقاها العاملين تتوافق مع متطلبات الوظيفة التي يعملون بها.

هذا ما يفسر ان كل عامل قد تلقى التدريب الخاص بالوظيفة التي سيقوم بها وشرح له كيفية الأداء الجيد لعمله، بالأخذ بعين الإعتبار كيفية إستخدام الأدوات والتعليم والشرح، وهذا ما جعل محتوى البرامج التدريبية تتوافق مع متطلبات الوظيفة.

**الجدول رقم 19: يوضح مدى استفادة العامل من برامج التدريب التي تلقاها**

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	التكرار / الإجابة
مرتفع	0.22	1.95	5.00%	02	لا
			95.00%	38	نعم
			100%	40	المجموع

يبين الجدول رقم (19) أن نسبة 95.00% من المبحوثين يقرون بأنهم استفادوا من برامج التدريب التي تلقونها، في حين أن نسبة 05.00% يرون أنهم لم يستفيدوا من برامج التدريب التي تلقونها، كما بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا السؤال قد بلغ 1.95 بانحراف معياري يساوي 0.22 وهو مستوى مرتفع، مما يعني أن العاملين قد استفادوا من برامج التدريب التي تلقونها.

من خلال هذه المعطيات نستنتج أن العمال قد تلقوا تدريباً جيداً وتعلموا كثيراً من الأمور المتعلقة بعملهم، وأن الدورة التدريبية أضافت مكتسبات جديدة لهم، هذا ما جعلهم قد استفادوا من برامج التدريب الذي تلقوه، وقد يعكس ارتفاع نسبة الاستفادة من برامج التدريب وجود ثقافة داخل المؤسسة تشجع على التعلم المستمر وتطوير المهارات كجزء من العملية العامة لتحسين الأداء.

الجدول رقم 20: يوضح أهمية التدريب في تطوير المؤسسة

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	التكرار / الإجابة
مرتفع	0.15	1.97	05.00%	01	لا
			95.00%	39	نعم
			100%	40	المجموع

يبين الجدول رقم (20) أن نسبة 95.00% من المبحوثين يرون أن التدريب عنصر أساسي في تطور المؤسسة، في حين أن نسبة 05.00% يرون أن التدريب عنصر غير أساسي في تطور المؤسسة، كما بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا السؤال قد بلغ 1.95 بانحراف معياري يساوي 0.22 وهو مستوى مرتفع، مما يعني أن التدريب عنصر أساسي في تطور المؤسسة.

يمكن تفسير ذلك أن المؤسسة تقدم أداء لا بأس به وذلك في إنجاز الطلبات في وقت محدد، والرفع من إمكانية الإنتاج كما ونوعا و ذلك بالأداء الجيد للعمال لوظيفتهم وإتقانهم لها، فالتدريب يشجع العاملين على التفكير الإبداعي وتقديم أفكار وحلول جديدة، مما يعزز من قدرة المؤسسة على الابتكار ويمكنها من تطوير نفسها.

## 2. تحليل وتفسير بيانات محور الأداء:

### الجدول رقم 21: يوضح مساعدة التدريب في رفع أداء العمل

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	التكرار الإيجابية
مرتفع	0.22	1.95	05.00%	02	لا
			95.00%	38	نعم
			100%	40	المجموع

يبين الجدول رقم (21) أن نسبة 95.00% من المبحوثين يرون أن التدريب يساعد على رفع الأداء في العمل ، في حين أن نسبة 05.00% يرون أن التدريب لايساعد على رفع الأداء في العمل ، كما بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا السؤال قد بلغ 1.95 بانحراف معياري يساوي 0.22 وهو مستوى مرتفع، مما يعني أن التدريب يساعد على رفع أداء العمال في العمل.

من هنا نستنتج أنه يتم القيام بالعمل الموكل للعمال بشكل جيد وأنهم متمكنون من العمل الذي يقومون به نظرا ،أنهم يلاحظون أن التدريب ساهم في رفع أدائهم في العمل، وقد يعكس هذا وجود الروح الجماعية داخل المنظمة، حيث يؤمن الموظفون بقوة التدريب كوسيلة لتحسين

الأداء الجماعي مما يؤدي إلى توافق عالي بين الموظفين حول أهمية التدريب كوسيلة فعالة لرفع الأداء الوظيفي.

الجدول رقم 22: يوضح مساعدة التدريب على أداء العمل بسرعة ووقت محدد

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	التكرار الإيجابية
مرتفع	0.33	1.87	12.50%	05	لا
			87.50%	35	نعم
			100%	40	المجموع

يبين الجدول رقم (22) أن نسبة 87.00% من المبحوثين يرون أن التدريب يساعد على أداء العمل بسرعة ووقت محدد ، في حين أن نسبة 12.50% يرون أن التدريب لا يساعد على أداء العمل بسرعة ووقت محدد ، كما بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا السؤال قد بلغ 1.87 بانحراف معياري يساوي 0.33 وهو مستوى مرتفع، مما يعني أن التدريب يساعد على أداء العمل بسرعة ووقت محدد.

ويمكن تفسير ذلك أن التدريب قد ساهم بشكل كبير في تعليم العمال كيفية القيام بالوظيفة بشكل أنسب و أدائها في وقت محدد دون تضييع للوقت ، و كذلك أنه يتم القيام بالعمل بشكل آلي تلقائي يتناسب مع الوتيرة الإنتاجية وهذا ما يجعل العمل ينجز بسرعة و بشكل متقن.

الجدول رقم 23: يوضح امتلاك المعارف اللازمة لأداء المهام

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	التكرار الإيجابية
مرتفع	0.22	1.95	05.00%	02	لا
			95.00%	38	نعم
			100%	40	المجموع

يبين الجدول رقم (23) أن نسبة 95.00% من المبحوثين يقرون أنهم يملكون المعارف اللازمة لأداء المهام الموكلة إليهم ، في حين أن نسبة 05.00% يقرون أنهم لا يملكون المعارف اللازمة لأداء المهام الموكلة إليهم ، كما بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا السؤال قد بلغ 1.95 بانحراف معياري يساوي 0.22 وهو مستوى مرتفع، مما يعني أن العمال يملكون المعارف اللازمة لأداء المهام الموكلة إليهم.

ويمكن تفسير ذلك ان العمال قد إكتسبوا العديد من المهارات والمعارف خلال الدورات التدريبية ، وإستفادوا من معلومات جديد مفيدة يستعملونها في إنجاز عملهم بالطريقة الصحيحة ، وكذلك أن القائمين على التدريب تمكنوا من إيصال المعلومات إلى المتدربين بشكل جيد ما ، هذا ما يجعل العمال يملكون المعرفة اللازمة لانجاز المهام الموكلة إليهم.

الجدول رقم 24: يوضح مدى توفر الرغبة في إنجاز الاعمال الموكلة للعامل

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	التكرار الإيجابية
مرتفع	0.46	1.30	70%	28	لا
			30%	12	نعم
			100%	40	المجموع

يبين الجدول رقم (24) أن نسبة 70% من المبحوثين يقرون أنهم لا تتوفر لديهم الرغبة في إنجاز المهام الموكلة إليهم، في حين أن نسبة 30% تتوفر لديهم الرغبة في إنجاز المهام الموكلة إليهم، كما بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا السؤال قد بلغ 1.30 بانحراف معياري يساوي 0.46 وهو مستوى مرتفع، مما يعني أنه لا تتوفر لدى العمال الرغبة في إنجاز المهام الموكلة إليهم.

فبالرغم من أن العامل يتوجب عليه العمل لكسب المال، إلا أنه يمكن يكون في بعض الأحيان لا يرغب في إنجاز العمل موكل إليه ، فيمكن أن يرجع ذلك لوجود مشكلة في الحافز والدافعية بين الموظفين ، فمن الضروري العمل على تطوير إستراتيجيات لتحسين بيئة العمل، و زيادة الرضا الوظيفي، وكذلك توفير فرص التطوير المهني، وتعزيز نظام الحوافز بشكل فعال لتحفيز الموظفين وزيادة رغبتهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم.

**الجدول رقم 25: يوضح مساعدة برنامج التدريب على إتقان العمل**

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	التكرار / الإجابة
مرتفع	0.15	1.97	2.5%	01	لا
			97.5%	39	نعم
			100%	40	المجموع

يبين الجدول رقم (25) أن نسبة 97.5% من المبحوثين يرون أن برامج التدريب تساعد على إتقان العمل أكثر و تنفيذ الأعمال بشكل جيد ، في حين أن نسبة 2.5% يرون أن برامج التدريب لا تساعد على إتقان العمل أكثر و تنفيذ الأعمال بشكل جيد ، كما بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا السؤال قد بلغ 1.97 بانحراف معياري يساوي 0.15 وهو مستوى مرتفع، مما يعني أن برامج التدريب تساعد على إتقان العمل أكثر و تنفيذ الأعمال بشكل جيد.

ويمكن تفسير ذلك كون القائمين على وضع البرامج التدريبية على دراية بما يقومون به ، وهم أهل خبرة حيث وضعوا البرامج التدريبية الملائمة لهؤلاء العمال لتحسين مردودهم، و قد كانت الطريقة التي تم فيها شرح كيفية إنجاز العمل طريقة ناجحة ، وساهم ذلك في تنفيذ العمل بشكل ملائم.

**الجدول رقم 26: يوضح مساعدة التدريب على تغيير السلوك وتشجيع الإبداع**

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	التكرار / الإجابة
مرتفع	0.26	1.92	7.5%	03	لا
			92.5%	37	نعم
			100%	40	المجموع

يبين الجدول رقم (26) أن نسبة 92.5% من المبحوثين يرون أن التدريب يساعد على تغيير السلوك و تشجيع الإبداع ، في حين أن نسبة 7.5% يرون أن التدريب لايساعد على تغيير السلوك و تشجيع الإبداع ، كما بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا السؤال قد بلغ 1.92 بانحراف معياري يساوي 0.26 وهو مستوى مرتفع، مما يعني أن التدريب يساعد على تغيير السلوك و تشجيع الإبداع.

فمنه نستنتج أن التدريب ساهم في تغيير نظرة العامل على كيفية التعامل في المواقف التي قد يواجهها في وظيفته ، وأن العمال يتصرفون بإحترافية أكبر بعد الخضوع للتدريب ويمكنهم مشاركة ارائهم حول العمل ، و تعكس أن التدريب يعتبر أداة فعالة في تغيير السلوك وتشجيع الإبداع لدى الموظفين، مما يعزز من أهمية الاستثمار في برامج التدريب المستمرة كجزء من استراتيجيات التنمية التنظيمية والمهنية.

الجدول رقم 27: يوضح مساهمة التدريب في تحقيق اداء فعال

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	التكرار الإيجابية
مرتفع	0.30	1.90	10%	04	لا
			90%	36	نعم
			100%	40	المجموع

يبين الجدول رقم (27) أن نسبة 90% من المبحوثين يرون أن التدريب يؤدي إلى تحقيق أداء فعال وتغطية جوانب العجز في الأداء، في حين أن نسبة 10% يرون أن التدريب لا يؤدي إلى تحقيق أداء فعال وتغطية جوانب العجز في الأداء ، كما بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا السؤال قد بلغ 1.90 بانحراف معياري يساوي 0.30 وهو مستوى مرتفع، مما يعني أن القيام بالتدريب يؤدي إلى تحقيق أداء فعال وتغطية جوانب العجز في الأداء ويمكن

تفسير ذلك كون العمال يؤدون عملهم جيدا و يتم انجاز العمل المطلوب و أنهم متمكنون من العمل الذي يقومون به، نظرا أنهم يلاحظون أن التدريب ساهم في رفع أدائهم في العمل.

الجدول رقم 28: يوضح مدى انجاز كمية العمل المطلوبة

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	التكرار الإجابة
مرتفع	0.26	1.92	7.5%	03	لا
			92.5%	37	نعم
			100%	40	المجموع

يبين الجدول رقم (28) أن نسبة 92.5% من المبحوثين أجابوا أنه يتم إنجاز كمية العمل المطلوبة ، في حين أن نسبة 7.5% أجابوا أنه لا يتم إنجاز كمية العمل المطلوبة، كما بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا السؤال قد بلغ 1.92 بانحراف معياري يساوي 0.26 وهو مستوى مرتفع، مما يعني أنه يتم إنجاز كمية العمل المطلوبة.

ويمكن تفسير ذلك ان أداء العمال يتناسب مع وتيرة العمل و أنهم قادرون على إنجاز العمل المطلوب ، وأن العملية الإنتاجية تسير بشكل جيد وهذا ما يشير على أن العمال قد استفادوا من تدريب الذي تلقوه والذي ساهم بشكل ملحوظ في رفع أدائهم وقدرتهم على العمل بصورة افضل.

الجدول رقم 29: يوضح ملاحظة زيادة الانتاج بعد التدريب

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	التكرار / الإجابة
مرتفع	0.26	1.92	7.5%	03	لا
			92.5%	37	نعم
			100%	40	المجموع

يبين الجدول رقم (29) أن نسبة 92.5% من المبحوثين يقرون أنهم لاحظوا زيادة في الإنتاج بعد التدريب ، في حين أن نسبة 7.5% يقرون أنهم لم يلاحظوا زيادة في الإنتاج بعد التدريب ، كما بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا السؤال قد بلغ 1.92 بانحراف معياري يساوي 0.26 وهو مستوى مرتفع، مما يعني أنه تم ملاحظة زيادة في الإنتاج بعد التدريب.

من هذه المعطيات نستنتج ان العملية الإنتاجية تسير بشكل جيد ،كون العمال يملكون القدرة على أداء وظيفتهم بكل سهولة وسلاسة وإحترافية اي أن أدائهم في العمل مرتفع ، وهذه العوامل أساسية لأي مؤسسة ترغب في رفع إنتاجها.

الجدول رقم 30: يوضح مدى امتلاك القدرة على تحمل المسؤولية اتجاه وظيفة العمل

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	التكرار / الإجابة
مرتفع	0.15	1.97	2.5%	01	لا
			97.5%	39	نعم
			100%	40	المجموع

يبين الجدول رقم (30) أن نسبة 97.5% من المبحوثين يقرّون أنهم يملكون القدرة على تحمل المسؤولية إتجاه وظيفة العمل، في حين أن نسبة 2.5% يقرّون أنهم لا يملكون القدرة على تحمل المسؤولية إتجاه وظيفة العمل ، كما بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا السؤال قد بلغ 1.97 بانحراف معياري يساوي 0.15 وهو مستوى مرتفع، مما يعني أن العمال يملكون القدرة على تحمل المسؤولية إتجاه وظيفة العمل.

يمكن تفسير ذلك في جودة التدريب الذي تلقاه العمال، حيث يملكون المعارف اللازمة للقيام بعملهم وأدائه بإتقان وجودة ، ما يمكنه من العمل بإستقلالية دون قلق كونه يعلم ان لديه رصيد معرفي ومؤهلات اللازمة لإنجاز جزئه من العمل دون الحاجة إلى مساعدة إلا في الضرورة.

الجدول رقم 31: يوضح التغيب عن العمل في حالة الضرورة القصوى

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	التكرار الإجابة
مرتفع	0.58	1.97	2.5%	01	لا
			97.5%	39	نعم
			100%	40	المجموع

يبين الجدول رقم (31) أن نسبة 97.5% من المبحوثين يتغيبون عن العمل إلا في حالة الضرورة القصوى ، في حين أن نسبة 2.5% يتغيبون عن العمل حتى إن لم تكن حالة الضرورة القصوى، كما بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا السؤال قد بلغ 1.97 بانحراف معياري يساوي 0.58 وهو مستوى مرتفع، مما يعني أن العمال يتغيبون عن العمل إلا في حالة الضرورة القصوى.

ويمكن تفسير ذلك كون العمال مخلصين، و يمتازون بالإحترافية إتجاه عملهم وهذا دليل على أن إلتزام الموظفين بالحضور بانتظام يمكن أن يكون نتيجة لمزيج من العوامل الثقافية

والتنظيمية والشخصية التي تعمل معاً لتعزيز الإلتزام الوظيفي والشعور بالمسؤولية تجاه العمل.

**الجدول رقم 32: يوضح مدى مساهمة التدريب في زيادة الاخلاص والرضا عن العمل**

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	التكرار الإيجابية
مرتفع	0.26	1.92	7.5%	03	لا
			92.5%	37	نعم
			100%	40	المجموع

يبين الجدول رقم (32) أن نسبة 92.5% من المبحوثين يرون أن التدريب ساهم في زيادة الإخلاص و الرضا عن العمل ، في حين أن نسبة 7.5% يرون أن التدريب لا يساهم في زيادة الإخلاص و الرضا عن العمل ، كما بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا السؤال قد بلغ 1.92 بانحراف معياري يساوي 0.26 وهو مستوى مرتفع، مما يعني أن التدريب ساهم في زيادة الإخلاص و الرضا عن العمل.

من هذه المعطيات نستنتج أن العمال قد اكتسبوا ثقافة الإخلاص للعمل ، وذلك من خلال التدريب الذي تلقوه ، حيث أن العامل عندما يفهم كيفية إنجاز العمل والطريقة الصحيحة للعمل ، عندها يتمكن من رفع أدائه في العمل وعندما يجد هذه السهولة في العمل يكون لديه الرغبة في العمل أكثر وبالتالي الشعور بالرضا الوظيفي.

الجدول رقم 33: يوضح مدى تقييم الاداء في العمل

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	التكرار / الإجابة
مرتفع	0.30	1.90	10%	04	لا
			90%	36	نعم
			100%	40	المجموع

يبين الجدول رقم (33) أن نسبة 90% من المبحوثين يقرون أنه يتم تقييم أدائهم في العمل ، في حين أن نسبة 10% يقرون أنه لا يتم تقييم أدائهم في العمل ، كما بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا السؤال قد بلغ 1.90 بانحراف معياري يساوي 0.30 وهو مستوى مرتفع، مما يعني أنه يتم تقييم أداء العمال في العمل.

يمكن تفسير ذلك كون المسؤولين والمكلفين بمراقبة كيفية سير العمل ، أنهم يقومون بعمل جيد كونهم يقومون بملاحظة أداء العمال خلال العملية الإنتاجية ومعاينة كيفية قيامهم لوظيفتهم.

الجدول رقم 34: يوضح ارتباط الأداء في العمل بنوعية التدريب

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	التكرار / الإجابة
مرتفع	0.38	1.82	17.50%	07	لا
			82.50%	33	نعم
			100%	40	المجموع

يبين الجدول رقم (34) أن نسبة 82.50% من المبحوثين يرون أن الأداء في العمل مرتبط بنوعية التدريب الذي تم تلقيه ، في حين أن نسبة 17.50% يرون أن الأداء في العمل ليس مرتبط بنوعية التدريب الذي تم تلقيه ، كما بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا السؤال قد بلغ 1.82 بانحراف معياري يساوي 0.38 وهو مستوى مرتفع، مما يعني أن الأداء في العمل مرتبط بنوعية التدريب الذي تم تلقيه.

وهذا ما يفسر أن التدريب الذي تلقاه العمال تدريب جيد ، إذ أنهم على دراية بأهمية جودة التدريب لرفع أدائهم في العمل ، حيث أنه كلما تدرب العامل بطرق متنوعة وممنهجة تناسبه وكذلك تساير التطور التكنولوجي، يساهم حتما في رفع أداء العامل كونه قد تلقى الرصيد المعرفي اللازم والمؤهلات اللازمة التي تمكنه من أداء عمله بكل إتقان و بجوده عاليه.

### ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة

#### 1- اختبار نتائج الفرضية الأولى :

الجدول رقم ( 35 ) : يمثل العلاقة بين التدريب وتغيير سلوك العامل وتشجيع الإبداع

المجموع		نعم		لا		تغيير السلوك وتشجيع الإبداع التدريب
%	ت	%	ت	%	ت	
100	02	50	1	50	1	لا
100	38	94.70	36	5.30	2	نعم
100	40	92.50	37	7.50	3	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا ان الإتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين أقروا أن التدريب يساهم في تغيير السلوكيات الوظيفية للعمال ويساعد على تنمية الإبداع بنسبة 92.50%، يدعمها الذين تغير سلوكهم شجع أبداعهم بنسبة 94.70% بينما الإتجاه الآخر

يمثل فئة المبحوثين الذين عبروا على أن التدريب لا يساهم في تغيير السلوكيات الوظيفية للعمال ولا يساعد على تنمية الإبداع بنسبة 7.50%.

فلاحظ من خلال هذه المعطيات أن التدريب يمكن العاملين من اكتساب مهارات جديدة ومعارف تساعدهم على أداء مهامهم بطرق أكثر فعالية وكفاءة. هذا يؤدي إلى تغيير إيجابي في السلوكيات الوظيفية ، فمن خلال التدريب، يتعلم العاملون المعايير والقيم التنظيمية، مما يعزز من التزامهم وإمتثالهم لسياسات وإجراءات العمل. ويساهم التدريب الذي يشمل عناصر مثل كيفية التفكير الصناعي و المؤسساتي الذي يمكن من تعزيز قدرات العاملين على الإبتكار. فالبيئات التدريبية التي تشجع على طرح الأفكار الجديدة وتحليلها تساهم في تنمية الإبداع و كذلك برامج التدريب التي تقدم تجارب جديدة ومختلفة تساعد العاملين على رؤية الأمور من زوايا مختلفة، مما يعزز من قدراتهم الإبداعية. فالعاملين الذين يؤمنون بأهمية التدريب في هذه المؤسسة تشير إلى وجود ثقافة تنظيمية تدعم التعلم المستمر والتطوير الذاتي. هذه البيئة تساعد العاملين على تطبيق ما يتعلمونه في العمل اليومي. فالمؤسسات التي تدرك أهمية التدريب تسهم في خلق بيئة تشجع على التطور والإبداع و القيادة الداعمة تعزز من تأثير التدريب على السلوكيات الوظيفية والإبداع.

و الإجماع الكبير على أهمية التدريب يعكس تأثيره الإيجابي على تحسين و تغيير السلوك وتعزيز الإبتكار. ومع ذلك، يجب أن تستمر المؤسسات في تقييم وتحسين برامج التدريب لضمان شمولها وفعاليتها في تلبية احتياجات جميع العاملين، مما يعزز من تطور المؤسسة واستدامتها.

الجدول رقم ( 36 ) : يمثل العلاقة بين الدورات التدريبية و إتقان العمل وتنفيذ الأعمال

بشكل جيد

المجموع		نعم		لا		إتقان العمل وتنفيذ الأعمال بشكل جيد
%	ت	%	ت	%	ت	
100	01	00	0	100	01	لا
100	39	97.50	39	00	00	نعم
100	40	97.50	39	2.50	1	المجموع

من خلال الجدول المبين اعلاه يتضح لنا ان الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين اقرروا أن الدورات التدريبية مهمة في تكوين العامل وتساعد على زيادة إتقان العمل وتنفيذها بشكل جيد بنسبة 97.50%، ويدعمها المبحوثين الذين يتقنون عملهم بنسبة 97.50 %، بينما الاتجاه الاخر يمثل فئة المبحوثين الذين عبروا على أن الدورات التدريبية ليست مهمة في تكوين العامل ولا تساعد على زيادة إتقان العمل وتنفيذها بشكل جيد بنسبة 2.50%.

وهذا ما يبرز ان التدريب يعتبر أداة أساسية في تطوير مهارات العاملين، حيث يساهم في تعزيز قدراتهم الفنية ، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل وما يجعلهم أكثر مرونة وقدرة على التعامل مع المستجدات و تساهم بشكل مباشر في زيادة إتقان العاملين لمهامهم، مما يؤدي إلى تنفيذها بشكل جيد وفعال. وهذا يؤثر إيجاباً على جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة ، و يمكن كذلك العاملين من فهم متطلبات العمل بشكل أفضل واكتساب المهارات اللازمة لأدائه بكفاءة.

وبهذا يتضح أن الدورات التدريبية تعتبر عاملاً حيوياً في تكوين العاملين وزيادة إتقانهم للعمل بشكل جيد. فإلجماع الكبير على أهمية التدريب يعكس تأثيره الإيجابي على تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم التعلم المستمر. حيث يجب على المؤسسات استثمار المزيد في برامج التدريب لضمان تطوير مستدام لمواردها البشرية و واليد العاملة الكفوءة لتحقيق تفوق تنافسي مستمر.

الجدول رقم ( 37 ) : يمثل العلاقة بين التدريب وتحقيق الأداء الفعال وتغطية جوانب العجز فيه

المجموع		نعم		لا		تحقيق الأداء الفعال وتغطية جوانب العجز فيه	التدريب
%	ت	%	ت	%	ت		
100	02	50	01	50	01	لا	
100	38	92.10	35	7.90	03	نعم	
100	40	90	36	10	04	المجموع	

من خلال الجدول المبين اعلاه يتضح لنا ان الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين اقرروا أن عملية التدريب تساعد في تحسين مهارات العامل وتؤدي إلى تحقيق أداء فعال وتغطية جوانب العجز في الأداء بنسبة 90%، و يدعمها المبحوثين اللذين يرون أنه يساهم في تحقيق أداء فعال بنسبة 92.10%، بينما الاتجاه الاخر يمثل فئة المبحوثين الذين عبروا على أن عملية التدريب لا تساعد على تحسين مهارات العامل ولا تؤدي إلى تحقيق أداء فعال وتغطية جوانب العجز في الأداء بنسبة 10%.

بهذا يمكن تفسير أن التدريب يسهم بشكل كبير في تطوير القدرات الشخصية للعاملين. هذا التطوير يمكن العاملين من أداء مهامهم بكفاءة أعلى وبأقل نسبة من الأخطاء، فبرامج التدريب تشجع على التعلم المستمر، مما يساعد العاملين على التكيف مع التقنيات الجديدة والأساليب المتطورة في أداء العمل. فالعمال المدربون جيداً يكونون أكثر كفاءة في أداء مهامهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة، و تقلل من الوقت والموارد المستهلكة في أداء المهام و التدريب يعزز من جودة المنتجات والخدمات المقدمة، حيث أن العاملين يصبحون أكثر دقة وإحترافية في تنفيذ مهامهم.

فالتدريب يساعد في سد الفجوات المعرفية لدى العاملين، مما يتيح لهم فهم أعمق وأشمل لمتطلبات وظائفهم، و يؤدي إلى تقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجية، فمن خلال التدريب

المستمر، يمكن تحديد ومعالجة نقاط الضعف لدى العاملين، مما يساهم في تحسين الأداء العام وتقليل المشاكل التشغيلية، و يساهم في تحسين مهارات العاملين وتحقيق أداء فعال يسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية في السوق.

فيتضح أن التدريب يلعب دورًا حيويًا في تحقيق أداء فعال وتغطية جوانب العجز في الأداء. الإجماع الكبير على أهمية التدريب يعكس تأثيره الإيجابي على الأداء الوظيفي والكفاءة العامة للمؤسسة. ومع ذلك، يجب على المؤسسات الاستمرار في تقييم وتحسين برامج التدريب لضمان فعاليتها في تلبية احتياجات جميع العاملين وتحقيق الأداء الأمثل.

**الجدول رقم ( 38 ) : يمثل العلاقة بين التدريب وامتلاك المعارف اللازمة لأداء المهام**

المجموع		نعم		لا		امتلاك المعارف اللازمة التدريب
%	ت	%	ت	%	ت	
100	2	100	2	0	0	لا
100	38	94.7	36	5.30	2	نعم
100	40	95	38	05	2	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا ان الإتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين أقرروا أن التدريب يساهم في تنمية وإمتلاك المعارف اللازمة لأداء المهام الموكلة للعامل بنسبة 95%، ويدعمها الذين إكتسبوا المعارف اللازمة بنسبة 94.7% بينما الإتجاه الآخر يمثل فئة المبحوثين الذين عبروا على أن التدريب لا يساهم في تنمية وإمتلاك المعارف اللازمة لأداء المهام الموكلة للعامل بنسبة 5%.

و يمكن القول أن التدريب يعد وسيلة رئيسية لإكتساب المعرفة اللازمة لأداء المهام الوظيفية فالعاملون يتعلمون من خلال التدريب المفاهيم والنظريات والمهارات العملية التي

تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة و يساعد العاملين على تحديث معارفهم والبقاء على إطلاع بآخر التطورات في مجالاتهم، مما يعزز من قدرتهم على التكيف مع التغيرات، و مما يحسن من جودة العمل ويزيد من الإنتاجية، و يساعد في سد الفجوات المعرفية لدى العاملين، و يتيح لهم أداء مهامهم بكفاءة أكبر. هذه العملية تقلل من الحاجة إلى إشراف مكثف وتزيد من استقلالية العاملين ، و كذلك فالتدريب يعطي العاملين التوجيهات والإرشادات اللازمة التي تساعد على فهم متطلبات وظائفهم بشكل أفضل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الشامل.

فالتدريب الذي يساهم في تنمية وإملاك المعارف اللازمة لأداء المهام يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي بشكل عام، مما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر، و يتضح أن التدريب يلعب دورًا حيويًا في تنمية وإملاك المعارف اللازمة لأداء المهام الموكلة للعاملين. الإجماع الكبير على أهمية التدريب يعكس تأثيره الإيجابي على الأداء الوظيفي والكفاءة العامة للمؤسسة. ومع ذلك، يجب على المؤسسات الاستمرار في تقييم وتحسين برامج التدريب لضمان فعاليتها في تلبية احتياجات جميع العاملين وتحقيق الأداء الأمثل.

#### الجدول رقم ( 39 ) : يمثل العلاقة بين التدريب وحل المشكلات وتحمل المسؤولية

المجموع		نعم		لا		تحمل المسؤولية التدريب وحل المشكلات
%	ت	%	ت	%	ت	
100	5	80	4	20	1	لا
100	35	100	35	0	0	نعم
100	40	97.5	39	2.5	1	المجموع

من خلال الجدول المبين اعلاه يتضح لنا ان الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين اقرروا أن التدريب يساهم في حل المشاكل التي يواجهها العامل في العمل ويزيد من القدرة على تحمل المسؤولية تجاه العمل بنسبة 97.5%، ويدعمها الذين يمكنهم تحمل المسؤولية بنسبة 100 % بينما الاتجاه الاخر يمثل فئة المبحوثين الذين عبروا على أن التدريب لا يساهم في حل المشاكل

التي يواجهها العامل في العمل ولا يزيد من القدرة على تحمل المسؤولية تجاه العمل بنسبة 2.5%.

من خلال هذه المعطيات نستنتج أن التدريب يعزز من مهارات العاملين في تحليل المشاكل وحلها بفعالية، مما يؤدي إلى تقليل العقبات التي تعترض سير العمل وزيادة الكفاءة و يكتسب العاملون المعرفة العملية والتقنيات التي تمكنهم من التعامل مع التحديات اليومية في بيئة العمل ، ويساهم كذلك التدريب في بناء ثقة العاملين بأنفسهم ، حيث يشعرون بقدرتهم على تحمل مسؤوليات أكبر وأداء مهام أكثر تعقيداً ويجعلهم أكثر استعداداً لإتخاذ القرارات الصائبة، و يتضمن التدريب جوانب القيادة والإدارة التي تساعد العاملين على إكتساب مهارات تحمل المسؤولية والتوجيه ،مما يساهم في تطوير قدرات العاملين على تحمل المسؤولية وإدارة الفرق بفعالية. فنرى أن المؤسسة تدعم التدريب لتعزيز من الفعالية . هذا الدعم يعزز من إلتزام العاملين بالمشاركة الفعالة وتطبيق ما تعلموه في العمل، وتحفز على التطوير الشخصي والمهني و تساهم في رفع مستويات الرضا والالتزام بين العاملين.

يتضح أن التدريب دورًا في حل المشاكل المهنية وزيادة قدرة العاملين على تحمل المسؤولية. فالإجماع المطلق على فعالية التدريب يعكس تأثيره الإيجابي الكبير على الأداء الوظيفي والثقة بالنفس. العوامل الرئيسية التي أدت إلى هذه النتائج تشمل جودة البرامج التدريبية، دعم القيادة، وتطبيق المعرفة المكتسبة بشكل فعال في بيئة العمل.

2- اختبار نتائج الفرضية الثانية :

الجدول رقم ( 40 ) : يمثل العلاقة بين مساعدة التدريب على تقليل الأخطاء وإنجاز كمية العمل المطلوبة

المجموع		نعم		لا		انجاز كمية العمل المطلوبة
%	ت	%	ت	%	ت	
100	5	40	2	60	3	لا
100	35	100	35	0	0	نعم
100	40	92.5	37	7.5	3	المجموع

من خلال الجدول المبين اعلاه يتضح لنا ان الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين اقرروا بأن التدريب يساعد في تقليل الوقوع في الأخطاء وإنجاز كمية العمل المطلوبة بنسبة 92.5%، ويدعمها المبحوثين الذين ينجزون كمية العمل المطلوبة بنسبة 100%، بينما الاتجاه الاخر يمثل فئة المبحوثين الذين عبروا على أن التدريب يساعد في تقليل الوقوع في الأخطاء ولا يساهم في إنجاز كمية العمل المطلوبة بنسبة 7.5%.

فمنه نستنتج أن من خلال التدريب المستمر، يمكن للعاملين تعلم أفضل الممارسات والإجراءات القياسية التي تقلل من الأخطاء ، و يمكن أن يشمل محاكاة ومواقف عملية تساعد العاملين على التعرف على المشاكل المحتملة وكيفية التعامل معها، مما يقلل من الأخطاء العملية وبذلك يساعد العاملين على أداء مهامهم بكفاءة أعلى من خلال تعليمهم تقنيات وأساليب عمل جديدة وأكثر فعالية. هذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وإنجاز كمية أكبر من العمل ، و يمكن للعاملين تعلم كيفية إدارة وقتهم بشكل أفضل، مما يمكنهم من إنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد دون تأخير فكلما كانت نسبة الأخطاء التي تحدث في العملية الإنتاجية أقل كلما تم إنجاز كمية العمل المطلوبة دون عراقيل.

فالإجماع الكامل على فعالية التدريب في تقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجية يعكس جودة برامج التدريب المقدمة، و يشير إلى أن هذه البرامج مصممة بشكل جيد وتستجيب لإحتياجات

العاملين و موجهة بشكل جيد نحو تحسين الأداء العملي وتقليل الأخطاء. هذه البرامج التي قد تتضمن تدريبات على الإجراءات القياسية، استخدام الأدوات والتقنيات المناسبة، وكيفية التعامل مع المشاكل بشكل فعال. و يتضح لنا أن تقليل الأخطاء العملية من خلال التدريب يساهم في إنجاز العمل المطلوب. ويشير إلى جودة البرامج التدريبية والثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم والتطوير المستمر، والأهمية الكبيرة التي يوليها العاملون للتدريب التي تعكس ضرورة إستمرارية الإستثمار في هذه البرامج لضمان تحسين مهارات العاملين وزيادة إنتاجيتهم وتقليل الأخطاء في العمل.

الجدول رقم ( 41 ): يمثل العلاقة بين الحصول على تدريب جيد وأداء العمل بسرعة ووقت محدد

المجموع		نعم		لا		الحصول على تدريب جيد أداء العمل بسرعة ووقت محدد
%	ت	%	ت	%	ت	
100	2	50	1	50	1	لا
100	38	89.50	34	10.50	4	نعم
100	40	87.50	35	12.50	5	المجموع

من خلال الجدول المبين اعلاه يتضح لنا ان الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين اقرروا بأن الحصول على تدريب جيد يساعد على التكيف مع الوظيفة ويساعد على أداء العمل بسرعة وفي وقت محدد بنسبة 87.50%، ويدعمها المبحوثين الذين تحصلوا على تدريب جيد بنسبة 89.50 %، بينما الاتجاه الاخر يمثل فئة المبحوثين الذين عبروا على أن الحصول على تدريب جيد لا يساعد على التكيف مع الوظيفة ولا يساعد كذلك على أداء العمل بسرعة وفي وقت محدد بنسبة 12.50%.

من خلال هذه المعطيات نستنتج أن التدريب يوفر للعاملين المعارف والمهارات اللازمة لفهم متطلبات الوظيفة الجديدة بسرعة، مما يسهل عليهم التأقلم مع وتيرة العمل. و يمكن أن يشمل ذلك التعرف على الإجراءات والسياسات الداخلية، والأنظمة التكنولوجية المستخدمة.

يسهم في تسهيل الاندماج الاجتماعي للعاملين الجدد من خلال تعريفهم بزملائهم وأدوارهم، مما يقلل من شعورهم بالعزلة ويساعدهم للتفاهم ولأداء العمل معا على شكل فريق . ويساهم التدريب الجيد بتعزيز من كفاءة العاملين من خلال تعليمهم أساليب وأدوات جديدة تساعدهم على إنجاز المهام بسرعة ودقة. هذا يتضمن تقنيات إدارة الوقت والعمل بكفاءة أكبر. فعند توفير تدريب شامل وفعال، يقل الوقت الذي يحتاجه العاملون لتعلم مهامهم بأنفسهم، مما يساهم في زيادة سرعة الأداء وتقليل الأخطاء.

فالمبجوثين يرون أن التدريب لا يساعد على التكيف أو أداء العمل بسرعة. قد يكون هذا بسبب:

جودة التدريب : قد تكون هناك اختلافات في جودة البرامج التدريبية المقدمة، حيث أن البعض قد يحصل على تدريب غير كاف أو غير ملائم لاحتياجات وظيفتهم.

اختلاف القدرات الفردية : تختلف قدرات الأفراد في التعلم والتكيف، وبعضهم قد يجد صعوبة في الاستفادة من التدريب بالشكل المطلوب.

ظروف العمل: قد تكون هناك عوامل خارجية مرتبطة ببيئة العمل نفسها، مثل ضغط العمل أو نقص الدعم من الزملاء أو الإدارة، التي تعيق الاستفادة الكاملة من التدريب.

لذلك يمكن تقديم برامج تدريبية مخصصة تلبي احتياجات العاملين الفردية وتراعي الفروق في القدرات والمهارات . و كذلك خلق بيئة عمل داعمة ومشجعة يمكن أن تزيد من فعالية التدريب من خلال تقديم الدعم المستمر وتعزيز التواصل الفعال.

فيُظهر أن التدريب الجيد يلعب دوراً حاسماً في تحسين التكيف الوظيفي وسرعة أداء المهام. بالإجماع الكبير بين المبحوثين على فعالية التدريب يعكس جودة هذه البرامج وأهميتها.

لتحقيق أقصى استفادة، يجب على المؤسسات الاستمرار في تطوير وتحسين برامجها التدريبية، مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية وظروف العمل التي قد تؤثر على فعالية التدريب.

الجدول رقم ( 42 ) : يمثل العلاقة بين التدريب الذي يتناسب مع مؤهلات وقدرات العامل الشخصية واتقان العمل وتنفيذ الأعمال بشكل جيد

المجموع		نعم		لا		التدريب
%	ت	%	ت	%	ت	
100	8	100	8	0	0	لا
100	32	96.90	31	3.10	1	نعم
100	40	97.5	39	2.5	1	المجموع

من خلال الجدول المبين اعلاه يتضح لنا ان الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين اقرروا بأن القيام بالتدريب الذي يتناسب مع مؤهلات وقدرات العامل الشخصية يساهم في زيادة اتقان العمل أكثر وتنفيذ الأعمال بشكل جيد بنسبة 97.5%، ويدعمها المبحوثين الذين يتقنون عملهم بشكل جيد بنسبة 96.90% ، بينما الاتجاه الاخر يمثل فئة المبحوثين الذين عبروا على أن القيام بالتدريب الذي يتناسب مع مؤهلات وقدرات العامل الشخصية لا يساهم في زيادة اتقان العمل أكثر وتنفيذ الأعمال بشكل جيد بنسبة 2.5%.

فمنه نستنتج أن التدريب المصمم ليتناسب مع مؤهلات وقدرات العامل يساعد في تحسين أداء العاملين لأنهم يتلقون تدريباً يتوافق مع مستواهم المعرفي ومهاراتهم العملية، وعندما يشعر العامل أن التدريب موجه خصيصاً له ويتناسب مع قدراته، يزداد شعوره بالثقة في نفسه وفي قدراته على تنفيذ المهام المطلوبة منه بكفاءة.

فالتدريب الذي يأخذ بعين الإعتبار الخصائص الفردية للعمال أساسي لتحديد تحديد نقاط ضعف كل عامل وإحتياجاتهم التدريبية وبذلك العمل على تحسينها، حتى يتمكنوا من الإندماج مع المجموعة و يمكن زيادة إتقانهم للأعمال و يكون العاملون أكثر قدرة على تطبيق ما تعلموه بشكل فعّال و يساهم في تقليل الأخطاء لأنه يعالج بشكل مباشر نقاط الضعف لدى العاملين ويعزز من مهاراتهم. و منه فالبرامج التي تصمم بناءً على تقييم دقيق لمؤهلات وقدرات العاملين تكون أكثر فعالية وتؤثر مباشرة في جودة أداء العامل.

ويمكن أن نلاحظ أن لدى بعض المبحوثين تجربة سلبية مع التدريب لم تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم، مما يؤدي إلى عدم الإعتقاد بفائدة التدريب، لذلك يتوجب تقديم برامج تدريبية مخصصة تلبي احتياجات العاملين الفردية وتراعي الفروق في القدرات والمهارات.

فالتدريب الذي يتناسب مع مؤهلات وقدرات العامل يلعب دوراً حاسماً في تحسين أداء العاملين وزيادة إتقانهم للأعمال. و الإجماع الكبير بين المبحوثين على فعالية التدريب المتخصص يعكس جودة هذه البرامج وأهميتها. ولتحقيق أقصى إستفادة، يجب على المؤسسات الإستمرار في تطوير وتحسين برامجها التدريبية، مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية وظروف العمل التي قد تؤثر على فعالية التدريب.

الجدول رقم ( 43 ) : يمثل العلاقة بين مدة التدريب واتقان العمل وتنفيذ الأعمال بشكل

جيد

المجموع		نعم		لا		تحقيق أداء فعال وتغطية جوانب العجز في الأداء	مدة التدريب
%	ت	%	ت	%	ت		
100	5	60	3	40	2	لا	
100	35	94.3	33	5.7	2	نعم	
100	40	90	36	10	4	المجموع	

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا أن الإتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين أقرروا بأن الوقت الذي قضوه في التدريب كافي لإستيفاء الأهداف المرجوة ويؤدي ذلك التدريب إلى تحقيق أداء فعال وتغطية جوانب العجز في الأداء بنسبة 90%، ويدعمها المبحوثين الذين يحققون أداء فعال بنسبة 94.3%، بينما الإتجاه الآخر يمثل فئة المبحوثين الذين عبروا على أن الوقت الذي قضوه في التدريب كافي لإستيفاء الأهداف المرجوة لكنه لا يساهم في تحقيق أداء فعال وتغطية جوانب العجز في الأداء بنسبة 10%.

من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن تخصيص وقت كافٍ للتدريب يتيح للعاملين بإستيعاب الأهداف المرجوة بشكل أعمق ، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم. و يمكن العاملين من ممارسة وتطبيق المهارات المكتسبة خلال التدريب، مما يعزز من قدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة.

فالتدريب الذي يكون على مدته كافية يكون أكثر نجاعة و أنسب حيث يساعد في تحديد ومعالجة نقاط الضعف لدى العاملين، مما يؤدي إلى تحسين شامل في الأداء وتتيح البرامج التدريبية المصممة بعناية في تطوير كفاءة العاملين وتغطية أي فجوات في المهارات.

و يمكن القول أنه قد تعود النسبة الأقل من المبحوثين الذين لم يروا فعالية التدريب إلى جودة التدريب نفسه، حيث يمكن أن يكون الوقت الذي قضوه في التدريب غير كاف أو غير متناسب تمامًا مع احتياجاتهم الفعلية.

فالعاملون الذين يشعرون بكفاية الوقت الذي قضوه في التدريب يثبت انهم قد إستفادوا من التدريب الذي حصلوا عليه وتعلموا منه المهارات اللازمة لأداء المهام الموكلة اليهم والتحقق الأهداف المرجوة ، وقد ساهم التدريب على حجب نقاط الضعف مما يحفزهم على الأداء الأفضل و ضمن للعاملين فرصة كافية لفهم وتطبيق المهارات الجديدة ، فالوقت الكافي المخصص للتدريب يلعب دورًا حاسمًا في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أداء العاملين. مع توافق غالبية المبحوثين ذلك، يعكس جودة ونجاح البرامج التدريبية المقدمة. ولتحقيق أقصى استفادة، يجب الإستمرار في تطوير برامج تدريبية فعالة تأخذ بالإعتبار إحتياجات العاملين وتوفر الوقت والدعم اللازمين.

الجدول رقم ( 44 ) : يمثل العلاقة بين محتوى البرامج التدريبية وأداء العمل

المجموع		نعم		لا		أداء العمل محتوى البرامج التدريبية
%	ت	%	ت	%	ت	
100	3	33.3	1	66.7	2	لا
100	37	86.50	32	13.50	5	نعم
100	40	82.50	33	17.5	7	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا ان الإتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين أقرروا بأن محتوى البرامج التدريبية يتوافق مع متطلبات الوظيفة التي يعملون بها وأدائهم الوظيفي يرتبط ارتباط وثيقاً بنوعية التدريب ومحتوى البرامج التدريبية به بنسبة 82.50%، و يدعمها المبحوثين مستوى أداء العمال بنسبة 86.50% ، بينما الإتجاه الآخر يمثل فئة المبحوثين الذين عبروا على أن محتوى البرامج التدريبية يتوافق مع متطلبات الوظيفة التي يعملون بها وأدائهم الوظيفي لا يرتبط بنوعية التدريب ومحتوى البرامج التدريبية التي تلقوها بنسبة 17.5%.

من خلال هذه المعطيات نستنتج أن من الضروري أن تقوم المؤسسات بتحليل دقيق للوظائف لتحديد المتطلبات التدريبية بشكل دقيق، مما يضمن توافق البرامج التدريبية مع هذه المتطلبات. فإن تكييف البرامج التدريبية لتلبية احتياجات العاملين الفعلية يعزز من فاعلية التدريب، بما ان الغالبية من المبحوثين يشعرون أن أدائهم الوظيفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنوعية التدريب ومحتوى البرامج التدريبية. هذا يشير إلى أن هناك إدراكاً قوياً لأهمية التدريب في تحسين الأداء المهني، مما قد يعكس على سياسات المؤسسة في التركيز على تطوير البرامج التدريبية لتلبية احتياجات الموظفين.

ومن المبحوثين الذين يرون أن محتوى البرامج التدريبية يتوافق مع متطلبات الوظيفة ولكنهم لا يرون أن الأداء الوظيفي يرتبط بنوعية التدريب. قد يعكس هذا تبايناً في تأثير

التدريب على الأداء بين الأفراد، حيث يمكن أن تكون هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء مثل البيئة العملية، الدعم الإداري، أو حتى القدرات الفردية. فالإطار التنظيمي والسياسات المؤسسية تلعب دورًا كبيرًا في تعزيز فعالية البرامج التدريبية. حيث قد يعكس هذا التباين في الآراء اختلافات في كيفية تطبيق التدريب، ومدى دعم المؤسسة للموظفين بعد التدريب، ووجود بيئة تشجع على تطبيق ما تم تعلمه.

فيمكن يمكن أن نفكر في التحليل الطبقي للمستجوبين. قد تكون هناك اختلافات في وجهات النظر بناءً على الخلفية التعليمية، أو حتى الثقافة التنظيمية في مكان العمل. هذا يعني أن الفروقات الاجتماعية والاقتصادية قد تؤثر على كيفية تلقي الموظفين للتدريب ومدى استفادتهم منه.

بشكل عام، يظهر أن هناك تقديرًا عاليًا لأهمية التدريب في تحسين الأداء الوظيفي لدى غالبية الموظفين، وهو ما يعكس تأثير البرامج التدريبية على تطوير المهارات والكفاءات اللازمة للعمل بفعالية. ومع ذلك، يعكس التباين في الآراء بين المبحوثين الحاجة إلى فهم أعمق للعوامل التي تؤثر على فعالية التدريب وأثره على الأداء الوظيفي بشكل شامل.

الجدول رقم ( 45 ) : يمثل العلاقة بين الاستفادة من برامج التدريب وزيادة الإنتاج

المجموع		نعم		لا		زيادة الإنتاج بعد التدريب الاستفادة من التدريب
%	ت	%	ت	%	ت	
100	2	50	1	50	1	لا
100	38	94.70	36	5.3	2	نعم
100	40	92.5	37	7.5	3	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا ان الإتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين أقروا بأنهم استفادوا من برامج التدريب الذي تلقونه ولاحظوا زيادة في حجم الإنتاج بعد خضوعهم

للتدريب بنسبة 92.5%، ويدعمها ملاحظة زيادة في الإنتاج حسب المبحوثين بنسبة 94.70% بينما الإتجاه الآخر يمثل فئة المبحوثين الذين عبروا على أنهم استفادوا من برامج التدريب الذي تلقونه ولم يلاحظوا زيادة في حجم الإنتاج بعد خضوعهم لذلك التدريب بنسبة 7.5%.

و من خلال هذه المعطيات نستنتج أن التدريب الذي تلقاه العمال عزز مهاراتهم وقدراتهم ، فإدخال تقنيات وأساليب عمل جديدة من خلال التدريب يمكن أن يساعد العاملين على أداء مهامهم بأكثر فعالية وكفاءة. و هذا يثبت أن هناك بيئة عمل داعمة تشجع على تطبيق ما تم تعلمه في التدريب، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، فالعاملين الذين يتمتعون بدافعية عالية لتحقيق النجاح هم الذين استفادوا من التدريب، و غالباً ما يظهرون تحسناً أكبر في الإنتاجية مقارنة بغيرهم. ويحدث ذلك بتحديد الإحتياجات التدريبية بدقة يمكن أن يضمن أن التدريب المقدم يتوافق تماماً مع ما يحتاجه العاملون لتحقيق أداء أفضل وزيادة الإنتاجية.

ف نجد أن العمال الذين يشعرون بأن التدريب ساعدهم على تحسين إنتاجيتهم يكونون عادة أكثر رضا عن وظائفهم وأكثر التزاماً بها. فالإستفادة من البرامج التدريبية يمكن أن تزيد من ولاء العاملين للمؤسسة، حيث يشعرون بالتقدير والإستثمار في تطويرهم المهني.

يُظهر أن التدريب الفعال، الذي يتوافق مع إحتياجات العمل ويحظى بدعم بيئة العمل، يمكن أن يساهم بشكل كبير في زيادة الإنتاجية. فالأغلبية الساحقة من المبحوثين لاحظوا زيادة في حجم الإنتاج بعد خضوعهم للتدريب، مما يشير إلى فعالية البرامج التدريبية المقدمة. لتحسين النتائج بشكل أكبر، فيجب الإستمرار في تحليل وتقييم إحتياجات التدريب بدقة، وتوفير بيئة عمل داعمة تشجع على تطبيق المهارات المكتسبة حتى ترجع بالفائدة على المؤسسة.

الجدول رقم ( 46 ) : يمثل العلاقة بين الاستفادة من التدريب وزيادة الاخلاص والرضا عن العمل

المجموع		نعم		لا		زيادة الاخلاص والرضا عن العمل الاستفادة من التدريب
%	ت	%	ت	%	ت	
100	2	50	1	50	1	لا
100	38	94.7	36	5.3	2	نعم
100	40	92.5	37	7.5	3	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا ان الإتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين أقروا بأنهم إستفادوا من برامج التدريب الذي تلقونه وساعدهم ذلك في زيادة الإخلاص والرضا عن العمل بنسبة 92.5%، ويدعمها المبحوثين الذين زاد إخلاصهم و الرضا عن العمل بنسبة 94.7% بينما الإتجاه الآخر يمثل فئة المبحوثين الذين عبروا على أنهم إستفادوا من برامج التدريب الذي تلقونه ولم يساعدهم التدريب في زيادة الإخلاص والرضا عن العمل بنسبة 7.5%.

منه نستنتج أن ما إكتسبه العمال خلال التدريب زاد من ثقتهم في أنفسهم وفي قدرتهم على أداء مهامهم بشكل أفضل. هذه الثقة المتزايدة تترجم إلى شعور بالرضا والإخلاص تجاه العمل، فالمحتوى التدريبي الجيد والشامل يزود العاملين بالمعرفة والمهارات الضرورية لأداء مهامهم بكفاءة، و التدريب الذي يتضمن مكونات عملية وتطبيقية يمكّن العاملين من تطبيق ما تعلموه في مواقف العمل الفعلية، مما يزيد من شعورهم بالإنجاز والرضا.

ويمكن القول ان هناك توفر الدعم من قبل الإدارة والتشجيع المستمر لتطبيق المهارات المكتسبة في العمل ، ماعزز من رضا العاملين وإخلاصهم. في المقابل، نقص الدعم يمكن أن يؤدي إلى شعور بالإحباط وعدم الإستفادة الكاملة من التدريب، فعندما يشعر العاملون بأن مهاراتهم الجديدة معترف بها ومقدرة من قبل الإدارة، يزيد ذلك من رضاهم وإخلاصهم

للعمل. و تساعد برامج التدريب التي تشجع على العمل الجماعي والتفاعل بين العاملين تسهم في خلق بيئة عمل إيجابية و متماسكة وبالتالي الرغبة في العمل بإخلاص.

فيمكن القول أن التدريب الجيد الذي يلبي احتياجات العاملين ، يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإخلاص والرضا عن العمل. فالأغلبية الساحقة من المبحوثين لاحظوا تحسناً في إخلاصهم ورضاهم عن العمل بعد خضوعهم للتدريب، مما يشير إلى فعالية البرامج التدريبية المقدمة. لتحسين النتائج بشكل أكبر.

### 3- اختبار نتائج الفرضية العامة للدراسة:

الجدول رقم ( 47 ) يوضح نتائج اختبار الفرضية

حجم العينة	متغيرات الفرضية	معامل ارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية	الدالة المعتمدة	القرار الاحصائي
40	التدريب	0.700**	0.000	0.01	دالة احصائيا
	الأداء				

يتضح من خلال الجدول أن معامل ارتباط بيرسون بلغت قيمته  $0.700^{**}$ ، في حين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي  $0.000$ ، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة  $0.01$ ، وبالتالي توجد علاقة ارتباطية موجبة بين التدريب وتحسين أداء العمال. أي أنه كلما زاد مستوى التدريب زاد مستوى أداء العاملين.

## ثالثاً: مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

## 1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

• توجد علاقة بين عملية التدريب و تحسين أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية. من خلال التحليلات السابقة التي تناولت دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي ، يمكننا استخلاص عدة استنتاجات تدعم الفرضية القائلة بوجود علاقة بين عملية التدريب وتحسين أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية.

حيث تبين ان التدريب ساهم بشكل فعال في تطوير مهارات العاملين وكفاءاتهم، مما ساعد على زيادة اتقان العمل وتنفيذه بشكل جيد مثلما تبين في الجدول رقم ( 37 )

و تبين كذلك في الجدول رقم ( 39 ) أن التدريب ،يساهم في تنمية وإملاك المعارف اللازمة لأداء المهام الموكلة للعامل ، مما يدل على أن العاملين المدربين قادرون على أداء مهامهم بكفاءة أعلى.

و تبين التدريب يعزز من روح الفريق والتعاون بين العاملين، مما يخلق بيئة عمل أكثر إيجابية وداعمة و يساهم كذلك في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال تحسين الأداء الشامل للعاملين ، فالعاملون الذين يتلقون تدريباً جيداً يظهرون قدرة أعلى على تحمل المسؤوليات وحل المشكلات التي تواجههم في العمل.

استناداً إلى التحليلات السابقة، يمكننا أن نستنتج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين عملية التدريب وتحسين أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية. فبرامج التدريب الفعالة تؤدي إلى تطوير المهارات، زيادة الرضا والإخلاص، تحسين الإنتاجية، وتعزيز القدرة على التكيف مع التحديات. هذه الاستنتاجات تدعم الفرضية وتؤكد أهمية الإستثمار في التدريب كوسيلة لتحسين الأداء الوظيفي ورفع الكفاءة داخل المؤسسات الجزائرية.

## 2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

• هناك علاقة بين جودة برنامج التدريب و زيادة أداء العمال في المؤسسة الجزائرية. يمكن القول من خلال التحليلات التي تناولناها سابقا أن المبحوثين دعموا بشكل قوي تأثير جودة برنامج التدريب على أداء العمال ، و أن برامج التدريب ذات الجودة العالية تهيئ العاملين بمهارات جديدة ومتقدمة، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم في العمل ، و الجودة العالية في التدريب تُترجم إلى زيادة الإنتاجية مثلما هو مبين في الجدول رقم ( 46 ) حيث يصبح العاملون أكثر قدرة على أداء مهامهم بفاعلية ، فجودة برامج التدريب ترتبط بزيادة رضا العاملين عن وظائفهم، مما يعزز ولاءهم للمؤسسة .

فالعاملون الذين يخضعون لبرامج تدريبية عالية الجودة يشعرون بالتقدير والتحفيز، مما يؤدي إلى زيادة التزامهم وتحسين أدائهم، ولاحظنا أن برامج التدريب المنتهجة جيدة تتوافق مع متطلبات الوظيفة ومتطلبات السوق، مما يجعل العاملين أكثر كفاءة في أداء مهامهم ، ذلك يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال تحسين الأداء الشامل للعاملين.

ولاحظنا كذلك أن جودة برامج التدريب تعزز قدرة العاملين على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل وتزيد من مرونتهم ، ويهيئ العاملين لتحمل المسؤوليات بشكل أفضل وحل المشكلات بفعالية أكبر. وبذلك يتم خلق بيئة عمل إيجابية وتعاونية، مما يعزز من رضا العاملين وإخلاصهم مثلما هو مبين في الجدول رقم ( 47 ).

استناداً إلى التحليلات السابقة، يمكننا أن نستنتج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين جودة برنامج التدريب وزيادة أداء العمال في المؤسسة الجزائرية. فبرامج التدريب عالية الجودة تُعد عاملاً حاسماً في تحسين مهارات العاملين، زيادة رضاهم وإخلاصهم، وتعزيز الإنتاجية والكفاءة. هذه الإستنتاجات تدعم الفرضية وتؤكد أن التركيز على البرامج التدريبية ذات جودة عالية يعتبر إستراتيجية فعّالة لتحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف المؤسسية.

الإستنتاج العام :

يتضح أن نجاح أي مؤسسة، بغض النظر عن طبيعتها، يعتمد بشكل كبير على مدى إهتمامها بالعملية التدريبية لتحسين مستوى أداء أفرادها أو موظفيها. وذلك بهدف الوصول إلى الأهداف المرجوة. من خلال تحليلنا للبيانات والنتائج المستخلصة من دراسة لمؤسسة **AFRICA MULTIPLES** كنموذج ، تمكنا من قياس مدى تأثير التدريب على تحسين أداء العاملين.

من خلال التساؤلات المطروحة، استخرجنا فرضيتين. وإستنتجنا من هذه الفرضيات أن التدريب له أثر إيجابي في تطوير المهارات و رفع الأداء لدى العاملين. فالتدريب يساهم في إستغلال القدرات الذهنية والجسمية والإبداعية للموارد البشرية، والتي تعد الميزة الحقيقية للنفوق. وبذلك، يساهم في تحقيق الهدف الجوهري للمنظمة المتمثل في بقائها ونموها. بالاعتماد على التحليلات السابقة، يمكن القول بأن الفرضية القائلة بوجود علاقة بين عملية التدريب وتحسين أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية مدعومة بقوة. فالنتائج أظهرت أن غالبية كبيرة من المبحوثين يرون أن التدريب يساهم بشكل فعال في تحسين مهارات العاملين، تعزيز الإبداع، وتغيير السلوكيات الوظيفية بشكل إيجابي. بالإضافة إلى ذلك، أشارت التحليلات إلى أن التدريب يساعد في تقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجية والإخلاص للعمل.

فعلى سبيل المثال، نسبة 95% من المبحوثين أقروا بأن التدريب يساهم في تحسين مهارات العاملين، ونسبة مماثلة أو قريبة أكدوا على أهمية التدريب في التكيف مع الوظيفة وزيادة القدرة على تحمل المسؤوليات. هذه الأرقام تشير إلى توافق كبير بين العاملين حول أهمية التدريب ودوره المحوري في تحسين الأداء الوظيفي. و أظهرت أيضاً أن التدريب الجيد والمتناسب مع مؤهلات وقدرات العاملين يساهم بشكل كبير في إتقان العمل وتنفيذ المهام بشكل أفضل. كما أن العاملين لاحظوا زيادة في حجم الإنتاج والإخلاص للعمل بعد خضوعهم لبرامج تدريبية فعالة.

ونستنتج كذلك بأن الفرضية القائلة بوجود علاقة بين جودة برنامج التدريب وزيادة أداء العمال في المؤسسة الجزائرية مدعومة بقوة. فالتحليلات أظهرت أن جودة التدريب يلعب دوراً حاسماً في تحسين أداء العاملين ورفع إنتاجيتهم.

حيث أظهرت النتائج أن نسبة كبيرة من المبحوثين، تصل إلى 94.7%، أقروا بأن برامج التدريب الذي تلقوه ساهم في تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم. كما أن هناك توافقاً بين محتوى البرامج التدريبية ومتطلبات الوظيفة، حيث أشار 86.5% من المبحوثين إلى أن البرامج التدريبية تتماشى مع احتياجاتهم الوظيفية، مما يعزز الأداء الوظيفي بشكل مباشر.

أيضاً، التحليلات بينت أن العاملين الذين استفادوا من برامج تدريبية جيدة لاحظوا زيادة في الإخلاص والرضا عن العمل بنسبة 94.7%. هذه النتائج تعكس أن جودة التدريب لا تقتصر فقط على تحسين المهارات الفنية للعاملين، بل تساهم أيضاً في تحسين جوانبهم النفسية والمهنية، مما يعزز الأداء العام في المؤسسة.

بناءً على هذه الأدلة، يمكن الإستنتاج بأن التدريب هو عنصر أساسي وضروري لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية. ولذلك، ينبغي على المؤسسات الإستثمار في برامج تدريبية مستمرة ومتطورة لضمان تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنتاجية. ومع ذلك، لا يمكن تحقيق هذا الهدف من التدريب إلا إذا تم بناؤه على أساس الإحتياجات الفعلية للأفراد، والتي يتم تحديدها مسبقاً وفقاً للتغيرات البيئية المختلفة، بوضع برامج تدريبية مدروسة و مخصصة يخضع لها العاملون خلال العملية التدريبية.

الخاتمة

في ختام البحث حول أهمية التدريب في تحسين أداء العاملين، يتضح أن التدريب يمثل في العصر الحالي حجر الزاوية في الإدارة الحديثة بفضل تأثيره المباشر على الإنتاجية والأداء. حيث أصبح التدريب يحتل مكانة رئيسية في أولويات المؤسسات، كونه وظيفة لا يمكن الإستغناء عنها لأي مؤسسة تسعى للبقاء والإستمرارية والتميز. لذلك وجب على المؤسسات أن تضع اهتماماً كبيراً على مواردها البشرية من خلال توفير برامج تدريبية مستمرة تهدف إلى تطوير مهارات العاملين، و تحسين أدائهم، وزيادة قدراتهم وخبراتهم. هذا يساهم في تحسين قدرة العاملين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بفاعلية، وبالتالي رفع مستوى الأداء. فالتدريب أداة أساسية لتزويد العاملين بالمعلومات والمهارات المتجددة المتعلقة بأعمالهم، وتحسين سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي. هذا يساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة. فأداء العاملين هو محور اهتمام المؤسسات على اختلاف أنواعها، إذ يمثل العامل البشري أهم مورد لضمان تنفيذ باقي الأعمال بفاعلية.

فالعوامل الذاتية مثل قدرات العامل، معارفه النظرية، حياته العملية، وسلوكياته تلعب دوراً حاسماً في أدائه. كما أن الرغبة والدافعية للعمل تشكل حافزاً للإبداع والإنجاز. من جهة أخرى، فبتقييم أداء العاملين، تستطيع المؤسسة تحديد مستوى الأداء الفعلي والتعرف على الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب معين. هذا يساعد في تحديد نوع التدريب اللازم لتحسين الأداء. فالتغيير الإيجابي في أداء وسلوك العاملين يعد مؤشراً واضحاً على نجاح البرامج التدريبية والاستفادة منها.

وبناءً على التحليلات السابقة، يمكن تقديم توصيات لتعزيز فعالية برامج التدريب وتحسين أداء العاملين. يجب على المؤسسة توفير برامج تدريبية مستمرة ومحدثة تتوافق مع احتياجات العاملين ومتطلبات الوظائف، وتخصيص التدريب بناءً على احتياجات كل فرد. من الضروري وضع نظام لتقييم أداء العاملين بعد التدريب لقياس الفوائد المستفادة، وتحفيزهم على المشاركة من خلال تقديم حوافز وشهادات. وتحسين بيئة العمل لتطبيق المهارات المكتسبة وتعزيز الربط بين محتوى التدريب ومتطلبات الوظائف سيساهم في رفع الإنتاجية

والجودة. كما يجب دمج التدريب في الخطط الاستراتيجية للمؤسسة وتخصيص موارد كافية له، مع التأكيد على تطوير مهارات المدربين لضمان تقديم محتوى تدريبي عالي الجودة. بهذه الإجراءات، يمكن للمؤسسة تحسين جودة التدريب وزيادة فعالية وأداء العاملين بشكل مستدام. باختصار، نستخلص أن الإستثمار في التدريب عالي الجودة هو إستراتيجية ضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أداء العاملين، مما ينعكس إيجابياً على الكفاءة والإنتاجية العامة للمؤسسة.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية :

1 - القواميس :

- 1 النجفي حسن ، القاموس الاقتصادي ، مطبعة الإدارة المحلية ، بغداد ، 1977.
- 2 مجموعة من العلماء والباحثين ، الموسوعة العربية العالمية مؤسسة أعمال ، ط2 ، الموسوعة للنشر والتوزيع ، الرياض ، 1999.
- 3 مصطفى وآخرون ، المعجم الوسيط المعجم اللغة العربية ، دار التراث العربي ، بيروت لبنان ، 2012.
- 4 معلوف لويس ، المنجد في اللغة والإعلام ، ط48 ، دار المشرق ، لبنان ، 1976.
- 5 عاطف غيث محمود ، قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية، للطباعة والنشر والتوزيع ،الإسكندرية ، 1997.

2 - الكتب:

- 1 أبلبيي ومارفن ، الإبتكار وليس الحد من استراتيجية الموارد البشرية والتأثير على الوضع العالمي ، دار الجودة الشاملة ، المجلد 11، العدد 415 ، 2000 .
- 2 الطعاني حسن أحمد ، التدريب مفهومه وفعالياته بناء البرامج التدريبية وتقويمها ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002.
- 3 القبلان يوسف ، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن المملكة العربية السعودية طال الرياضي ، دار عالم الكتاب للطباعة والنشر والتوزيع ، السعودية ، 1992.
- 4 القحطاني محمد بن ديم ، ادارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل ، ط4 ، العبيكان للنشر ، السعودية ، 2015.
- 5 القطامين أحمد ، الإدارة الإستراتيجية : حالات ونماذج تطبيقية ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2002.
- 6 السالم مؤيد صالح ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، ط1 ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2002 .
- 7 الهيتي خالد عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجية ، دار وائل النشر، عمان ، 2004.

## قائمة المراجع

- 8 تيسري عطا الله محمد ، استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين ، دار جليس الزمان للنشر والديما ، أثر التدريب في أداء العاملين دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة بينفاكما للصناعات الدوائية ، رسالة ماجستير الجامعة الافتراضية السورية، سوريا ، 2020 .
- صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2000.
- 9 توفيق عبد المحسن ، إتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء وبطاقة الأداء المتوازن ، دار الفكر العربي ، مصر ، 2006.
- 10 خليفة قصي قحطان ، كتاب إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية ، دار صعاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2004.
- 11 دسلر جاري ، ترجمة محمد سئيد عبد المتعال ، ادارة الموارد البشرية ، دار المريخ ، السعودية ، 2010.
- 12 كاضم حمود خضير ، ياسين كاسب ، إدارة الموارد البشرية ، ط3 ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2010.
- 13 محفوظ جودة وآخرون ، منظمات الأعمال ، ط 3 ، دار وائل للنشر، الأردن ، 2012.
- 14 محمد عبد النبي ، إعادة إبتكار المؤسسات للوصول إلى التميز ، ط1 ، وكالة الصحافة العربية ، مصر ، 2019.
- 15 مازن فارس رشيد ، إدارة الموارد البشرية ، ط3 ، دار العبيكان للنشر والتوزيع ، المملكة العربية السعودية ، 2009 .
- 16 ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، الدار الجامعية الاسكندرية ، مصر ، 2011 .
- 17 نادر أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات علمية ، دار الصفاء ، مصر ، ط1 ، 2010 .
- 18 نجم العزاوي ، التدريب الإداري ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006.
- 19 نواب الدين عبد الرب ، تدريب الدعاة على الأساليب ، ط1، الجامعة الاسلامية بالمدينة المنورة ، السعودية ، 1435 .
- 20 عباس سهيلة ، إدارة الموارد البشرية ، ط3 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2003.
- 21 عبد البارئ إبراهيم ، الإدارة الإستراتيجية ، ط 1 ، دار وائل ، عمان ، 2014.
- 22 عبد المفتاح محمود ، "نظرية التدريب" التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقع الملموس ، المجموعة العربية التدريب و للنشر، مصر ، 2013.
- 23 عبد الفتاح محمد و عبد الله محمد ، الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2004.

- 24 علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1999 .
- 25 عمر عقيلي ، إدارة القوى البشرية ، دار زهران للنشر ، عمان ، 1996 .
- 26 سعيد السالم مؤيد ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، ط1، دار عالم الكتب الحديثة ، الأردن ، 2009 .
- 27 شكري حنان ، واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة ، الجامعة الإسلامية ، السعودية ، 2010 .

### 3 - المذكرات :

- 1 بلالي فضيلة وعلام نجوى ، « دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة » ، رسالة دكتوراة في العلوم الاقتصادية ، جامعة الشهيد حمة الحضر، الجزائر ، 2018 .
- 2 بن بشير أحمد ، « أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة » ، رسالة ماجستير ، جامعة النيلين ، السودان ، 2009 .
- 3 بن حمد السعدون فهد ، « دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض » ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2013 .
- 4 بورنان عمر ، « أثر تدريب الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الطاقوية » ، رسالة دكتوراة في إدارة الأعمال ، جامعة قاصدي مرباح ، الجزائر ، 2017 .
- 5 بوعطيط جلال الدين ، « الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة » ، رسالة ماجستير ، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري محمود قسنطينة ، الجزائر ، 2008 .
- 6 ذهب إبراهيم محمد ، « أثر تدريب الموارد البشرية في أداء العاملين بالمصارف » ، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة السودان المفتوحة ، السودان ، 2018 .
- 6 عبدالله علي ، « أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية » ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2001 .
- 7 علي محمد عمر ، « أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال » ، رسالة ماجستير في دارة الأعمال ، جامعة الملك فيصل ، التشار ، 2019 .
- 8 عشي عادل ، « الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس وتقييم) » ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2004 ، ص 33 .

**4 - المجلات :**

- 1 أبو دولة جمال و طهماز رياض ، « واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية » ، أبحاث اليرموك ، الأردن ، مجلد 20 ، 2004 .
- 2 الشيخ الداوي ، « تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء » ، مجلة الباحث ، الجزائر ، العدد السابع ، 2009 .
- 3 أيمن علي ، « أثر تطبيق استراتيجيه التدريب على اداء العاملين بالتطبيق على قطاع البترول المصري » ، مجلة الشروق للعلوم التجارية ، مصر ، العدد ، 2020 .
- 4 كواشي مراد ، « أهمية الحوكمة في تحسين الأداء الشامل لمنظمات الأعمال » ، مجلة جامعة بابل العلوم الصرفة والتطبيقية، العراق، المجلد 25 ، العدد الأول 2017 .
- 5 ليونارد دينيسس وماك آدم رودني ، « الأثر الاستراتيجي وتطبيق نموذج التميز في الأعمال والآثار المترتبة على جودة التدريب والتطوير » ، مجلة التدريب الصناعي الأوروبي ، المجلد 26. الجزء 1 ، 2001 .
- 6 مزهودة عبد الملوك ، « الأداء بين الكفاءة والفعالية » ، مجلة العلوم الإنسانية الجزائر ، العدد الأول ، 2001 .
- 7 مهدي علي عبد المنعم ، « تأثير أبعاد العملية التدريبية في مكونات رأس المال الفكري ( دراسة حالة شركة التأمين الوطنية) » ، مجلة جامعة دراسات محاسبية ومالية ، بغداد ، المجلد 12 ، العدد 39 ، 2017 .
- 8 عبد الزهرة أسرار ، « دور استراتيجية التدريب في تحقيق الأداء الريادي دراسة حالة شركة العامة للصناعات الكهربائية معمل محركات » ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 9 ، العدد 19 ، العراق ، 2017 .

- المراجع باللغة الفرنسية:

1 **BasicDefinition of Organization** » , managementhelp.org , 2019 .

2 Daniels, Sharon, “Employee Training : A Strategic Approach to Better Return on Investment”, Journal of Business Strategy, Vol. 24, Issue 5, 2003.

3 Dervaux.B , **dictionnaires du management et de contrôle de gestion**, 2eme édition, dunod, Paris, 1999.

4 Druker.p , **l’avenir du management selon Druker**, Editions village mondial, Paris , 1999.

5 Lorrino. Ph , **comptes et récits de la performance** , Editions d’organisations, Paris, 1996.

6 Kaisergruber Danielle et handrieu josee , **Tout n’est pas économique** , édition l’aube , Paris, 2000.

7 Plauchet Vincent , **mesure et amélioration des performances industrielles**, tome 2 UPMF, France , 2006.

الملاحق

## السنة الثانية ماستر علم إجتماع تنظيم وعمل

## موضوع البحث :

" دراسة في بيان أهمية التدريب لتحسين أداء العمال "

في إطار إنجاز بحث علمي يتمحور موضوعه على أهمية التدريب لتحسين أداء العمال ، للحصول على شهادة ماستر في تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل. أتقدم إليكم بهذه الإستمارة المتكونة من مجموعة من الأسئلة التي أود أن تكون الإجابة عليها بكل موضوعية وصدق ، قصد مساعدتي في استخلاص نتائج جديّة ومنطقية قابلة للتحليل العلمي والبحث الأكاديمي وأحيطكم علما أن الإجابة ستطغى عليها السرية التامة وأشكركم مقدما على كل المعلومات التي ستدلونني بها.

• الباحث : طالب السنة الثانية علم الاجتماع تنظيم وعمل .

المحور الأول : البيانات الشخصية.

- 1 - الجنس : ذكر  أنثى
- 2 - السن : .....
- 3 - الحالة المدنية : متزوج (ة)  أعزب / عزباء  مطلق (ة)  أرمل (ة)
- 4 - المستوى التعليمي : ابتدائي  متوسط  ثانوي
- جامعي
- 5 - الخبرة : أقل من 5 سنوات  بين 5 إلى 9 سنوات  15 سنة فما فوق
- 6 - مانوع التدريب الذي تلقيته؟ : داخلي  خارجي  معا

المحور الثاني : التدريب.

- 1-يساهم التدريب في تغيير السلوكيات الوظيفية للعمال.؟  
 نعم  لا
- 2- هل ترى ان الدورات التدريبية مهمة في تكوين العامل.؟  
 نعم  لا
- 3- هل تساعد عملية التدريب في تحسين مهارات العامل.؟  
 نعم  لا
- 4-يساهم التدريب في تنمية المعارف لدى العمال.؟  
 نعم  لا
- 5-يساعد التدريب في حل المشاكل التي تواجه العمال في العمل.؟  
 نعم  لا
- 6-الحصول على تدريب جيد يساعد على التكيف مع الوظيفة.؟  
 نعم  لا
- 7-هل التدريب يساعد في تقليل الوقوع في الأخطأ.؟  
 نعم  لا
- 8-هل تستخدم المعارف والمهارات المكتسبة خلال فترة التدريب في أداء مهام الوظيفة.؟  
 نعم  لا
- 9- القيام بالتدريب يتناسب مع مؤهلاتك وقدراتك الشخصية.؟  
 نعم  لا
- 10-الوقت الذي قضيته في التدريب كافي لإستيفاء الأهداف المرجوة.؟  
 نعم  لا
- 11-يشعر العمال بالتحفيز بعد الخضوع لبرامج التدريب.؟  
 نعم  لا
- 12-يتوافق محتوى البرامج التدريبية مع متطلبات الوظيفة التي تعمل بها.؟  
 نعم  لا
- 13-استفدت من برنامج التدريب الذي تلقيته.؟  
 نعم  لا
- 14-هل التدريب عنصر أساسي في تطور المؤسسة.؟  
 نعم  لا

المحور الثاني : الأداء.

- 1-هل يساعد التدريب في رفع أداءك في العمل.؟  
 نعم  لا
- 2-هل عملية التدريب تساعدك على أداء العمل بسرعة ووقت محدد.؟  
 نعم  لا

- 3- هل تمتلك المعارف اللازمة لأداء المهام الموكلة إليك؟  نعم  لا
- 4- تتوفر لديك الرغبة في إنجاز الأعمال الموكلة إليك؟  نعم  لا
- 5- هل ساعدك برنامج التدريب على إتقان عملك أكثر وتنفيذ الأعمال بشكل جيد؟  نعم  لا
- 6- هل يساعد التدريب على تغيير سلوكك و تشجيع الإبداع؟  نعم  لا
- 7- هل القيام بالتدريب يؤدي إلى تحقيق أداء فعال وتغطية جوانب العجز في الأداء؟  نعم  لا
- 8- هل يتم إنجاز كمية العمل المطلوبة؟  نعم  لا
- 9- هل تم ملاحظة زيادة في الإنتاج بعد التدريب؟  نعم  لا
- 10- تمتلك القدرة على تحمل المسؤولية أتجاه وظيفة العمل؟  نعم  لا
- 11- تغيب عن العمل إلا في حالة الضرورة القصوى؟  نعم  لا
- 12- ساعدك التدريب في زيادة الإخلاص والرضا عن العمل؟  نعم  لا
- 13- هل يتم تقييم أداءك في العمل؟  نعم  لا
- 14- هل أداءك في العمل مرتبط بنوعية التدريب الذي تلقينته؟  نعم  لا