

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥag - Tubirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: علم النفس و علوم التربية

تخصص: علم النفس تنظيم و عمل

عنوان:

أهمية التدريب في تحسين أداء العاملين

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في تخصص علم النفس تنظيم و عمل

تحت إشراف الدكتور :

- د / حميدي عادل

إعداد الطالبين :

- إنوري نورة

- مصران مماس

السنة الجامعية: 2021/2020

شكر و عرفان

نشكر الله حمدا كثيرا مباركنا على هذه الزعمة الطيبة و النافعة،

نعمة العلم و البصيرة ا نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور

لحميدي عادل على توجيهاته القيمة التي قدمها لنا و على سعة صدره

و نرجو من المولى عز و جل أن يثيبها خير ثواب كما لا يفوتنا

شكر عمال مؤسسة "lina papie" بالبويرة و لا ننسى أن نقدم تقديرا و

احتراما لكل من قدم لنا يد العون من قريب أو من بعيد، و حفزنا على إتمام

هذا العمل.



DEDICACE



*Je tiens a remercier ma famille et mes ami (e)s et plus
précisément mes chers parents pour leur soutien et leur
aide et que c'est grâce a eux que j'ai pu réussir et aboutir
tout mes objectif*

NOURA





DEDICACE



J'adresse mes remerciements au reste de

ma généreuse famille, grâce à laquelle j'ai atteint ce que je suis

aujourd'hui, en particulier mes parents, que Dieu les protège

Et à tous mes chers amis et collègues

Et sans oublier mes chers professeurs

MAMES



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	ملخص
	مقدمة
الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة	
06	1. الإشكالية
07	2. تساؤلات الدراسة
07	3. فرضيات الدراسة
07	4. أهداف الدراسة
07	5. أهمية الدراسة
08	6. أسباب اختيار الموضوع
08	7. المفاهيم الأساسية للدراسة
09	8. الدراسات السابقة
الفصل الثاني : التدريب	
17	1. تمهيد
17	2. تعريف التدريب
18	3. أنواع التدريب
20	4. مبادئ التدريب
23	5. أهمية التدريب
24	6. أهداف التدريب
25	7. فوائد التدريب
26	8. شروط نجاح التدريب
28	9. خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الأداء	
31	تمهيد
31	1. تعريف الأداء
31	2. عناصر الأداء

32	3. تصنيف الأداء
34	4. العوامل المؤثرة في الأداء
36	5. أهمية الأداء
36	6. أهداف الأداء
38	خلاصة الفصل
الفصل الرابع : الإطار التطبيقي	
41	تمهيد
41	1. الدراسة الاستطلاعية
42	2. مجالات الدراسة
42	3. الدراسات الأساسية
43	4. أدوات جمع البيانات
48	خاتمة
50	قائمة المراجع
53	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول :

43	يمثل عدد العمال و تخصصهم	01
45	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
45	توزيع الأفراد حسب العمر	03
45	توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	04
46	توزيع الأفراد حسب الاقدمية	05

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات حيث كان الجانب التطبيقي على مستوى مؤسسة lina papie بلدية امشدالة ولاية البويرة اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لجمع البيانات و المعطيات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث و لتحقيق هذا الهدف استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة و تم توزيع استمارة الاستبيان داخل المؤسسات على عينة قدرها 50 عامل

لقد اعتمدنا في تحليل البيانات و الاستبيانات على برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)،(الفاكرونباخ) وفي الأخير توصلت الدراسة إلى أن التدريب هدفه إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء العاملين ويساعد على تحسين الانضباط والسلوك بدرجة كبيرة، إذا يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة.

Résumé :

Cette étude visait à identifier l'importance de la formation dans l'amélioration de la performance des travailleurs dans les institutions, où l'aspect pratique était au niveau de l'institution lina papie dans la commune de Michdaleh, état de Bouira. Dans cette étude, nous nous sommes appuyés sur l'approche descriptive pour collecter des données et des données liées au phénomène en question, et pour atteindre cet objectif nous avons utilisé le questionnaire comme outil pour l'étude Le questionnaire a été distribué au sein des institutions à un échantillon de 50 travailleurs

Dans l'analyse des données et des questionnaires, nous nous sommes appuyés sur les programmes du progiciel statistique pour les sciences sociales (SPS) (Fakronbach). Enfin, l'étude a conclu que la formation vise à éliminer les faiblesses et les insuffisances dans la performance des travailleurs et contribue à améliorer la discipline. et le comportement dans une large mesure, s'il représente le principal pilier du développement et de la rationalisation des performances de la main-d'œuvre.

مقدمة

تمتلك المؤسسات بكل أنواعها المورد البشري حيث يعتبر الأساس ولهذا تعمل على تدعيمه و تنميته بمختلف الوسائل و سعيها منها لتحقيق الأداء المتميز ومواكبة التطورات السريعة في كل المجالات تقوم هذه الأخيرة بتدريب العاملين حرصا منها على تطوير أدائهم وتنمية مهاراتهم وتنويع الخبرات لذا فقد تزايد اهتمام المنظمات به والتي لا تكتفي بذلك بل يجب أن تهتم اهتماما كبيرا بالعاملين وأن تعمل على تحسين مستواهم باستمرار ويكون ذلك بتقييم أدائهم دوريا لمعرفة نقاط قوتهم وتدعيمها وكذا نقاط ضعفهم ومعالجتها حيث تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم السياسات المستعملة في أغلب المؤسسات كونها تدرّب أداء العاملين دراسة شاملة بالإضافة إلى تقديمها لمعلومات مهمة جدا، تقيد في اتخاذ قرارات عديدة وهامة وحتى حل بعض المشاكل في المؤسسة.

ومن هذا المنطلق وباعتبار أن المؤسسة تسعى لتحسين أداءها، الذي يعد الشاغل الأول للمؤسسات، ومن بيننا مؤسساتنا الجزائرية التي لازمها ضعف الأداء منذ نشأتها إلى يومنا هذا، مما يشكل عائقا أمام مواكبتها لمتغيرات السائدة عالميا، خاصة وأننا بصدد الانتقال إلى مرحلة جديدة في الاقتصاد ألا وهي مرحلة اقتصاد المعارف المتميزة بالتنافس حول اكتساب المعارف والمهارات النادرة والأزمة لتحسين أداء عمالها ومن تمكينها من الخوض في غمار المنافسة في ظل محيط يتميز بالتغيرات السريعة والمستمرة ويكون البقاء فيه للأسرع .

بناء على ما سبق قمنا بطرح الإشكالية ضمن الفصل الأول المعنون بالإطار المفاهيمي لموضوع الدراسة و فيه قمنا بتناول الفرضيات ، شرح المصطلحات ، أهمية الدراسة ، أسباب الدراسة ، و الدراسات السابق.

أما الفصل الثاني فهو يدور حول المتغير المستقل و هو التدريب ،تعريفه ،المبادئ ، أهميته ، أهدافه ، أنواعه ، و غيرها من العناصر الأخرى المرتبطة بالتدريب .

بالنسبة للفصل الثالث فهو يدور حول المتغير التابع و هو الأداء و ضم هذا الفصل كل ما له علاقة، من تعريف الأداء عناصره ،تصنيفه الأداء العوامل المؤثرة فيه .

القينا الضوء في الفصل الرابع على الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بينا فيه مجالات الدراسة ، المنهج المستخدم ، الأدوات المنهجية، جمع البيانات والخصائص السيكمترية لأدوات البحث ثم تطرقنا



إلى الإجراءات التطبيقية و تحليل النتائج عن طريق تناول عينة الدراسة ، الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات إلى مناقشة نتائج الدراسة ، تحليلها و تفسيرها للتأكد من صدق الفرضيات.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1. الإشكالية
2. تساؤلات الدراسة
3. فرضيات الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. أهمية الدراسة
6. أسباب اختيار الموضوع
7. المفاهيم الأساسية للدراسة
8. الدراسات السابقة

1. الإشكالية :

إن إدارة الموارد البشرية عبارة عن قانون أو نظام يحدد طرق تنظيم الأفراد في المنظمة ، بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم و أيضا الاستخدام الأفضل لقدراتهم و إمكانياتهم تحقيق أعلى إنتاجية ، و هي تشمل على وظائف من بينها : تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، العلاقات الصناعية، مكافئة و تعويض الموارد البشرية، تقديم الخدمات الاجتماعية ، التدريب و التنمية الإدارية.

فالتدريب يعتبر من إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية فهو عملية إعداد الفرد للعمل المثمر و الاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة،فهو نوع من التوجيه صادر عن إنسان و موجه إلى إنسان آخر ، و هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين Trainees من ناحية ، و اتجاهاتهم و معلوماتهم و أدائهم و مهاراتهم و سلوكياتهم ، بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه (أبو النصر،2008،ص56).

و لهذا يحتل التدريب أهمية قصوى بوصفه عنصرا أساسيا في عملية التنمية الإدارية و لذلك فان نجاح التدريب في تحقيق أهدافه يتطلب عناية فائقة في التخطيط و التنفيذ و المتابعة ضمانا لتحقيق الغايات المنشودة حتى يتمكن الفرد العامل من تأدية عمله بالشكل الأمثل . (الخطيب 2006، ص287) .

ويعتبر الأداء الوظيفي المتغير تابع لمجموعة العوامل الوظيفية ، والتدريب يعد عاملا داخليا مكتسبا من خلال خبرات العمل ونشاطاته المستمرة ، كما أن عامل المكافأة المادية والظروف الطبيعية للعمل، والعلاقات الإشرافية وجماعة العمل هي كلها عوامل مساهمة تتحكم في الأداء بالزيادة أو النقصان ،من خلال تأثيرها على الحاجات المراد تحقيقه.

وربما من الأفضل للمنظمة أن تعمل على تحسين أداء العاملين لديها بشكل مستمر لتستطيع الصمود أمام المنافسين، حيث تعتمد القدرة التنافسية على مفهوم الأداء الذي قد يرتبط بمفهوم التدريب، عندما يحصل العاملون على التدريب الكافي قد يتحسن أداءهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم (Khan2011) ،

و منه فان التدريب من المفاتيح الأساسية لتطوير وتحسين أداء وكفاءة العاملين، من خلال تزويدهم بالمعلومات والمعارف التي تنقصهم، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، وتعديل اتجاهاتهم وقناعاتهم، وذلك في سبيل رفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية إلى أقصى قدر ممكن من الجودة والسرعة،

ولهذا يحتل التدريب أهمية قصوى في تنمية الموارد البشرية .بوصفه عنصرا رئيسيا .و منه نطرح التساؤل التالي إلى أي مدى يمكن أن يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين ؟

2. تساؤلات الدراسة :

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العمال حول مدى مساهمة التدريب المهني في تحقيق أهداف المنظمة ؟
- ما مستوى التدريب المهني لدى العمال ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين في المؤسسات ؟

3. فرضيات الدراسة :

• الفرضية العامة

- التدريب له أهمية في تحسين وتطوير أداء العاملين

• الفرضيات الجزئية :

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى العمال حول مدى مساهمة التدريب المهني في تحقيق أهداف المنظمة
- مستوى التدريب المهني لدى العمال متوسط
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين في المؤسسات

4. أهداف الدراسة:

- معرفة الفروق الفردية لدى العمال .
- معرفة المستوى الواجب توفره لدى العمال لبلوغ أهداف المؤسسة.
- إيجاد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين في المؤسسات .

5. أهمية الدراسة

- معرفة الاختلافات المتواجدة بين أفراد العمل
- تحديد الأسباب التي تؤدي إلى عدم الإنتاجية
- يساهم في اكتساب مهارات جديدة
- يساهم في تحسين وفهم العاملين لدورهم في المنظمة.

6. أسباب اختيار الموضوع :

- الذاتية :
- الرغبة في الاطلاع عمى واقع التدريب داخل المؤسسة الجزائري
- الرغبة والميل في البحث في موضوع الأداء
- السعي لإثراء معارفنا المتعمقة باختصاصاتنا وذلك بغرض توظيفها مستقبلا
- الموضوع حسب تقديري يدخل في حدود الإمكانيات المادية والعملية والزمنية

• الموضوعية :

- قابلية الموضوع لدراسة والبحث
- أهمية الموضوع المعرفية وغايته العلمية
- الموضوع ذو صلة بالمشكلات التي تواجه التنظيمات سيما الاقتصادية منها.

7. المفاهيم الأساسية للدراسة :

• التدريب :

- لغة : التدريب على وزن تفعيل من درب بالأمر دربا و دربة (لسان العرب مادة، 374/1)
- اصطلاحا : التدريب هو نشاط علمي مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات وتغيير سلوكيات الأفراد، وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة. (محمد،، 2012ص133)
- التعريف الاجرائي : التدريب عملية هامة تقوم بتنمية و تطوير مهارات و قدرات الأفراد بهدف بلوغ الأهداف المسطرة من طرف المنظمة وتقوم على تحقيق تغيرات ذات اثر إيجابي على العامل خاصة و على المؤسسة عامة .

• الأداء :

- لغة : نتائج نشاط مؤسسة و استثمار خلال فترة زمنية محددة و تعني بالانجليزية performance (المعجم مالية).
- اصطلاحا : يعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المتقدم من طرف ، والأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين ومهندسين (وسيلة، 2004، ص143)

- **التعريف الإجرائي :** هو عبارة عن الناتج الفعلي للجهد المبذول من قبل الفرد ،ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وإمكانياته و في الوقت نفسه بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء .

8. الدراسات السابقة :

• دراسة هنشاو و هولمان سنة 1930 :

قاما بدراسة على ثلاث مجموعات من الأفراد نشرت بمجلة علم النفس البريطانية سنة 1930 على إثر اختلاف توزيع فترات التمرين في القيام بتوصيل (حلقات السلاسل) فقامت كل مجموعة بالعمل لمدة 80 دقيقة في الصباح على النحو التالي :

- المجموعة الأولى: قامت بالعمل لمدة 80 دقيقة في الصباح ثم المساء

- المجموعة الثانية: قامت بالعمل لمدة 80 دقيقة في مساء الخراطيش (عمل إضافي) .

- المجموعة الثالثة: لم تقم بأي عمل آخر سوى الذي قامت به في الصباح

وبعد أسبوعين من التدريب قورن بين إنتاج المجموعات الثلاثة فوجد أنه متساويا رغم اختلاف فترات التدريب و هذا ما يشير إلى أن التدريب جدا لا يؤدي تجاوزه إلى أي نتيجة إيجابية فزيادة الأداء لا يخضع حتما إلى زيادة نشاط إضافي فوق الحاجة .

و مما يؤيد هذه الدراسة تلك التي أجريت في سلاح الإشارة بالجيش الأمريكي على مجموعتين من الطلبة إحداهما تلقت تدريباً على الرموز لمدة 4 ساعات يوميا على مدى ثمانية أسابيع أما الثانية فقد تلقت تدريباً أيضا لمدة سبع ساعات على مدى خمس أسابيع .

و بعد التدريب تلقت المجموعتان دروسا في مواد أخرى مدة الأسابيع الباقية من التدريب .فتبين أن المجموعة التي درست أربع ساعات قد تميزت عن المجموعة الأخرى ، إذ وجد أن الساعات اللازمة لتجاوز حفظ (10،12،15،18) كلمة في الدقيقة أقل بكثير عن مجموعة الأربع ساعات منها عن مجموعة سبع ساعات فهي تشير إلى أنه كلما كان التدريب موزعا كلما كان التصويب على الهدف أدق و أكبر و منه نقول تجاوز الحد الأقصى للتدريب لا يجدي نفعاً بل قد يؤدي العكس .

و في دراسة قام بها دجلر على عمليات الخراطة لمعرفة أي العمليتين أو الطريقتين في التدريب هي الأجدى نفعاً الطريقة الكلية أما الطريقة الجزئية فتم تقسيم عمليات التدريب في الخراطة إلى جزأين هما الخراطة ثم القياس و لقد درست المجموعة الأولى على العمليتين معا لطريقة كلية و طريقة جزئية ، أما المجموعة الثانية فقد درست على كل عملية على حدا .

و في نهاية التدريب اختبرت المجموعتان اللتان كانتا متساويتان على الاختبارات النفسية فوجد أن المجموعة التي تدرت بالطريقة الكلية متفوقة على المجموعة التي تدرت بالطريقة الجزئية. (محمود السيد أو النيل 1985، ص674).

و منه تتجسد أهمية الطريقة الكلية في التدريب و معناه تنوع المهام في التدريب دراسة لورانس ليناهل: حول عملية تحليل تآزر القدم و اليد في القطع و ذلك بهدف تحديد شكل حركة القدم التي تنتج إنتاجا كافيا _نموذج طرق من العمل_ من الأقراص كما و كيفا مع استخدام حد أدنى من عملية التقطيع و تعليم هذا الشكل لعمال جدد و كانت النتائج بعد تحليل عملية تآزر القدم و اليد و تحديد شكل الحركة أن قلل من زمن التدريب و بعد ثمانية أسابيع كانت النسبة المئوية لإنتاج المتدربين أحسن من العمال القدامى كما انخفضت الأضرار التي تلحق بالآلات لدى المتدربين الجدد (المرجع السابق ص 12). و منه يعد عامل الخبرة عامل غير مساهم في تحسين الأداء إذ أن التدريب على العكس من ذلك.

• دراسة محمود السيد أبو النيل: حول أثر التدريب المهني على الأداء :

و هدفت دراسته إلى معرفة أثر التدريب المهني الخاص الذي يتلقاه السائق في الأداء على الاختبارات النفسية الأدائية لدى مجموعة من السائقين ، و تقترض هذه الدراسة وجود فرق دال على هذه الاختبارات لدى السائقين قبل التدريب و بعده وتشمل عينة الدراسة 46 سائقا تقدموا لمركز التدريب التابع لوزارة النقل ، و طبقت عليهم مجموعة من الاختبارات النفسية ، ثم أعيد تطبيق نفس الاختبارات عليهم بعد أن تلقوا تدريباً خاصاً على قيادة السيارة ، و كانت المدة التي تفصل بين التطبيق 4 أشهر في المتوسط و استخدمت في هذه الدراسة خمسة اختبارات هي

- اختبار تشتت الانتباه ، عبارة عن صندوق معدني يصدر عن تشغيله مجموعة من المؤثرات و الضوضاء ، و يطلب من المبحوث في خلال ذلك القيام بمجموعة من الأنشطة باليد و الرجل التي تكشف عن مدى التآزر و التناسق بين أعضاء الجسم و حواسه

- اختبار المتحركين، عبارة عن صندوق معدني طويل به قضبان تسيير عليهما قاطرتان ، و يطلب من المبحوث الضغط على زر عندما يرى تلامس القاطرتين ، و يقيس الاختبار مدى دقة السائق في أن يقدر بالنظر نقطة تقابل سيارتين تسييران في اتجاه واحد مما يتطلب منه ذلك أن يزيد سرعته أو يقللها

- مقياس زمن الرجوع، و هو ذلك المقياس المعروف الذي يقيس زمن الرجوع السمعي و البصري
- اختبار القوة العضلية، عبارة عن صندوق معدني به عداد لتقدير قوة اليد
- اختبار قوة الإبصار، يشبه ذلك المستخدم في عبارات الأطباء ، و يقيس حدة الإبصار و ملائمة زاوية الرؤية

و لقد حسب ثبات هذه الاختبارات عن طريق الإعادة ، فكان ثبات تشتت الانتباه هو 710,0 و المتحركين 470,0 و لقد تم حساب الصدق الذاتي من معاملات الثبات فكانت معاملات الصدق بالنسبة لتشتت الانتباه 840,0 و المتحركين 479,0 و زمن الرجوع 845,0 و القوة العضلية 0,680.0 الإبصار قوة و 0,714

طبقت الاختبارات السابقة الذكر قبل التدريب و بعده و حسب المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري، و كانت النتائج هي أن أثر التدريب على الأداء، ووجود فرق له دلالة إحصائية قبل التدريب وبعده على الأداء في اختبائي تشتت الانتباه و قوة الإبصار فقط (محمود السيد ابو النيل 1985، ص685).

وواضح من نتائج الدراسة أن أثر التدريب على الأداء بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية قبل التدريب وبعده على الأداء في اختبائي تشتت الانتباه و قوة الإبصار ، أما باقي الاختبارات لم يتأثر الأداء فيها.

دراسة للباحث فهد يوسف الفضالة 2003 حول: أثر التدريب في سلوك الموظفين كما يراه رؤساء العمل :و هي دراسة ميدانية مقارنة بين الجهات الحكومية و الجهات الخاصة بدولة الكويت.

وقد استهدفت الدراسة تعرف أثر التدريب في السلوك المهني للموظفين بحسب رؤية رؤسائهم في العمل و قد تمثل مجتمع الدراسة في عشر جهات حكومية ، و عشر جهات من القطاع الخاص بدولة الكويت، شملت الدراسة عينة من 397 موظف و موظفة، جميعهم من الموظفين الكويتيين و غيرهم الذين حصلوا على برامج تدريبية متخصصة خلال الأشهر الستة السابقة لإجراء الدراسة

و بناء على تحديد هؤلاء الموظفين بحسب المعايير المطلوبة، تم إجراء المقابلات مع رؤسائهم في العمل لمعرفة أثر التدريب في السلوك المهني للموظفين الذين تم اختيارهم و مدى ذلك و اعتمدت الدراسة على مقياس مقنن من حيث الثبات و الصدق يقيس أثر التدريب في ثلاث أبعاد أساسية هي :المعرفة المهنية، المهارات المهنية، و الاتجاهات المهنية

و من واقع تطبيق الإجراءات المنهجية التي تقابل هدف البحث تم التوصل إلى نتائج توضح أثر التدريب في الأبعاد الثلاثة المذكورة و خلاصتها أن :

التدريب الذي تلقاه الموظفون كان له تأثير إيجابي في حدود معينة، فقد كان تأثيره في المعرفة المهنية بنسبة 50 بالمائة بينما كان تأثيره في المهارات بنسبة 7،42 بالمائة و أخيرا في الاتجاهات بنسبة 3،49 بالمائة.

أي أن التدريب كان له تأثير إيجابي يزداد لدى الموظفين الأعلى تعليما بالجهات الخاصة موازنة بنظرائهم العاملين بالجهات الحكومية (فهد يوسف الفضالة، 2004).

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم بجامعة الجزائر تحت عنوان التدريب المهني وأثره على الأداء دراسة ميدانية بشركة الاسمنت الماء الأبيض تبسة وهدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :

- هل هناك علاقة بين التدريب المهني و الأداء ؟

وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- هل التدريب المهني يؤدي إلى تحسين جودة المنتج الذي يقدمه العامل ؟
- هل يسهم في زيادة إنتاجية العامل؟
- هل يؤدي إلى المحافظة على معدات العمل والتقليل من تكاليف الإنتاج ؟
- هل يسهم التدريب في ترقية العامل في السلم الوظيفي ؟

فكانت فرضيته الرئيسية:

- توجد علاقة ايجابية بين التدريب المهني وأداء العامل .

وفرضياته الفرعية

- للتدريب المهني أثر ايجابي على تحسين جودة المنتج الذي يقدمه العامل .
- للتدريب المهني أثر ايجابي على زيادة إنتاجية العامل.
- التدريب المهني يساهم في جعل العامل يحافظ على معدات العمل وينقص تكاليف الإنتاج .
- التدريب المهني يساهم في ترقية العاملين.

ونظرا لطبيعة الدراسة فقد تم اختيار العينة بطريقة مقصودة وكلية من مجموع العمال المقدر عددهم بـ: 400 عامل إذ كانت العينة المختارة تقدر بـ 51 عامل تلقوا تدريباً سابقاً خارج المؤسسة .

وقد استخدم الباحث الأسلوب التحليلي الوصفي والإحصائي في وصف وتحليل البيانات ومناقشتها واختار المقابلة والاستبيان لجمع البيانات كما استعمل برنامج spss في نظام الإعلام الآلي بالإضافة إلى تطبيق اختبار ك والنسب المئوية.

• التعقيب على الدراسات

الاطلاع على المنهج التجريبي العلمي المتبع في الدراسات من أدوات جمع البيانات و الأساليب الوصفية التحليلية

التعرف على أهداف الدراسات و أهم النتائج التي قد توصلت إليها كل دراسة

تحديد المفاهيم الأساسية لموضوع الدراسة

• التعليق على الدراسات (أوجه التشابه و الاختلاف) :

بعد استعراض الدراسات السابقة نجد أنها تشابهت جميعها وتتشابه مع دراستنا أيضا بدراسة اهمية التدريب في تحسين أداء العاملين واتفقت في نتائجها بأن للتدريب أثر إيجابي على أداء العاملين لكن اختلفت شدة هذا الأثر بين الدراسات

واتفقت أيضا باعتبار التدريب كمتغير مستقل والأداء كمتغير تابع واتفقت دراستنا مع تلك الدراسات بذلك أيضا، لكنها اختلفت بتحديد أبعاد التدريب ودراستها أو بدراسة أنواع التدريب ووسائله أو تقييمه واختلفت أيضا بوصف الأداء وتحديد مؤشرات ذلك حسب نشاط الشركة والصناعة التي تدرسها كشرركات صناعية أو تقديم خدمات كالبنوك أو شركات التامين.

ومن هنا تأتي دراستنا لتدرس نفس الموضوع أهمية التدريب على أداء العاملين لكن في بيئة جديدة شركة lina papie لصناعة المناديل الورقية،ورق الألمنيوم وورق الطبخ حيث سندرس التدريب و مدى أهميته في تحسين أداء العاملين أثناء العمل في المؤسسة .

• العلاقة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة :

يبدو في البداية أن نتائج هذه الدراسة لا تلتقي مع دراستنا الحالية إلا في متغير التدريب المهني وتتفصل عنها كليا في مؤشرات الأخرى والواقع أنها في الأصل تتداخل معها كل التداخل إذ أن الباحث اعتبر أن هذه الفرضيات أربعة تعد مؤشرات للأداء والتي عمل التدريب المهني على تحسينها وتطويرها ووفقا لذلك فهي تصب في قالب واحد مفاده تحقق فرضيته العامة أي أنه توجد علاقة ايجابية بين التدريب المهني والأداء وهو نفسه كذلك ما يدعم تحقق فرضيتنا الجزئية الأولى التي تتطابق مع هذه الفرضية كما أن هذه الدراسة بطرحها لوجهة نظر حول مؤشرات الأداء قدمت تصورا أوليا لكيفية قياس فرضيتنا والتحقق منها وكذلك عن وضع بنود الاستبيان الخاصة بها.

الفصل الثاني

التدريب

تمهيد

1. تعريف التدريب
2. أنواع التدريب
3. مبادئ التدريب
4. أهمية التدريب
5. أهداف التدريب
6. فوائد التدريب
7. شروط نجاح التدريب

خلاصة الفصل

تمهيد :

في عصر يسوده التطور و التكنولوجيا و التغيير المستمر ، الذي يخلق تحديات تواجه المؤسسة و تؤثر على ارتقاءها ، هذا ما يجعل من المنظمة تقوم بالتخطيط و من بين هذه الأساليب التي تعتمد عليها هو التدريب . و هذا ما سنحاول تناوله في هذا الفصل ، و كل ما يختص به التدريب من تعريفه ، أنواعه ، أهميته، مبادئه و غيرها .فما هو التدريب ، و ما مدى أهميته في تحسين أداء العاملين ؟

1. تعريف التدريب :

التدريب هو مجموعة من الجهود الإدارية و التنظيمية المستمرة و الهادفة لإجراء تغيير مهاري و معرفي و سلوكي في خصائص الأفراد العاملين الحالية و المستقبلية و تمكينهم من أداء العمل و الإيفاء بمتطلباته بشكل أعلى ، و بذلك فهو يشكل وظيفة مهمة لمنظمة أعمال الدولة و الموارد البشرية العاملة فيها و المجتمع الذي تتواجد فيه (النداوي، 2009 ،ص 187).

التدريب يهدف إلى تنمية أداء العاملين و تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ، لذلك لابد من تحديد هذه الأهداف و الغايات بدقة ، و من ثم يتم تحديد نوع الأداء المطلوب لتحقيقها ، ثم يتم بعد ذلك تحديد نمط النشاط التدريبي الذي يمكن من تحقيق الأداء المطلوب (السالم، 2009 ،ص 271).

التدريب هو الجهد المنظم ، و المخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات و معارف معينة و تحسين و تطوير و تنمية مهاراتهم و قدراتهم و تغيير سلوكهم بشكل ايجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية و المستقبلية بفاعلية و بالتالي رفع مستوى الإنتاج و تحقيق أهداف كل من الموظف و المنظمة (حسونة، 2008 ،ص 137).

التدريب هو نشاط إنساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات و معارف و خبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم و تصرفاتهم و سلوكياتهم و تقع مسؤولية التدريب على الرئيس المباشر للفرد (عمار بن عيشي 2012 ،ص 80).

2. أنواع التدريب :

1) حسب مرحلة التوظيف:

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

وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها على سبيل المثال الترحيب بالقدامين الجدد , تهيئة الموظفين الجدد للعمل , تدريب العمال على كيفية أداء العمل .

و تختلف المنظمات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل , فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين , و البعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق .

ب- التدريب أثناء العمل : ترغب المنظمات أحيًا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع وتسهل المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين، مما يزيد من أهمية هذا التدريب إن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعدد ، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، و إنما عليه أن يتلقى تدريبًا مباشرًا على الآلة نفسها و من المشرف عليه ، و يعاب على هذا النوع من التدريب هنا أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربًا ماهرًا ونموذجًا يحتذى به .

ج- التدريب بغرض تجديد المعرفة و المهارة : حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد خاصة عند ادراج أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك فشاغلي الوظائف يحتاجون إلى معارف و مهارات جديدة تمكنه من أداء العمل باستخدام أنظمة حديثة .

د- التدريب بغرض الترقية و النقل : تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد و ذلك عن المهارات و المعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف

هـ- **لتدريب للتهيئة على التقاعد** : في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن على التقاعد ،يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية و السيطرة على الضغوط و التوترات الخاصة بالخروج للتقاعد.

(2) حسب نوع الوظائف :

أ- التدريب المهني أو الفني : ينطوي التدريب المهني على إعداد الفرد ليس فقط للقيام بعمل واحد و لكن بعدة أنواع من الأعمال المتعلقة ببعضها، أي يكون الغرض من التدريب إلمام الفرد بحرفة معينة و تكون المهارة لديه على كل فنون الحرفة.

و قد أصبح التدريب المهني خاضعا للتنظيم و للتشريعات الحكومية في كثير من الدول و ذلك حتى لا يكون مجال الاستغلال من جانب أصحاب الحرف للأفراد حديثي السن الذين يعملون لديهم في سبيل الإلمام بحرفة معينة.

ب- التدريب التخصصي: و يشمل هذا التدريب الخبرات و المهارات المتخصصة لمزاولة مهنة او عمل متخصص مثال ذلك وظائف الأطباء و المهندسين ، ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات و الخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

ج- **التدريب الإداري** : و يتضمن هذا التدريب المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارة الدنيا، أو الوسطى أو العليا، و هي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط و تنظيم و رقابة و اتخاذ قرارات، و توجيه و قيادة، و تحفيز، و إدارة جماعات العمل و التنسيق و الاتصال.

و يعرف التدريب الإداري بأنه العملية التي يتم من خلالها تزويد المتدرب بالمعرفة و صقل مهاراته و إحداث تطوير إيجابي في أدائه وإعداده للتأقلم مع التغيير في المستقبل و يختلف التدريب الإداري عن غيره من أنواع التدريب الأخرى بتركيزه على الموظف و بيئته الإدارية لمعطياته المتعددة سواء كانت في اتخاذ القرارات أو في إدارة الموارد أو تنمية مهارات التخطيط .

3) حسب مكانها :

أ-التدريب داخل المنظمة : يعرف التدريب الداخلي على انه أنشطة تعليمية المعدة مسبقا من قبل إدارة الأفراد داخل المنظمة والتي تجذب فقط الأفراد الذين يعملون بالمنظمة

فقد ترغب المنظمة في عقد برامجها داخل المنظمة ، و بالتالي يكون على المنظمة تصميم البرامج او دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج ، ثم الإشراف على تنفيذها ، و هناك نوع اخز من التدريب الداخلي هو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل ، و في هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل ، و في هذا الأسلوب يتاح للمتدرب ان يقلد مدربه و ان يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه.

ب- التدريب خارج المنظمة : تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المنظمة ، ذاتها و ذلك إذا كانت الخبرة التدريبية و أدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة و يمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بمنظمات خاصة (سواء كانت مكاتب خاصة أو مؤسسة تدريب متخصصة) أو الالتحاق ببرامج حكومية أي برامج تدريب تدعمها الدولة أو الجامعات (احمد ،2004،ص325.323).

3. مبادئ التدريب :

- الشرعية : يجب إن يتم التدريب وفقا للقوانين و الأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة
- المنطقية : يجب أن يتم التدريب بناءا على فهم منطقي وواقعي و دقيق و واضح للاحتياجات التدريبية
- الهادفية : يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة و موضوعية قابلة للتطبيق و محددة تحديدا دقيقا من الزمان و المكان و الكم و الكيف و التكلفة
- الاستمرارية : التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد و يستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره و تنميته حتى يساعد العاملين على التكيف و التطورات المستمرة أمام التغيرات الحالية والمستقبلية (السكرانة ، 2011 ، ص31 ،ص3).
- الشمول : حيث يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية القيم و الاتجاهات و المعارف و المهارات كما يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها

- التدريجية و الواقعية : يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة ، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا و هكذا....و تبقى الحكمة السائدة لدى مسؤولي التدريب ، أنه لا يمكن تعليم الناس رسم الأشياء المتحركة قبل تعليمهم رسم الأشياء الساكنة.
- مرونة التدريب : يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته و خاصة فيما يتصل بالوسائل و الأدوات و الأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة و ضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات و توظيفها في خدمة العملية التدريبية (عساف، 2010، ص 53، 54).
- الفروق الفردية : أي لابد من القائمين بالتدريب أن يعترفوا بالمدى الواعي من الفروق الفردية بين المتدربين ، إذ أن بعض الأفراد يتعلمون بشكل أسرع بكثير من الآخرين ، كما أن بعض الأفراد يظهرون اختلافات كبيرة عن غيرهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التعليم أو التدريب إذ توجد فروق فردية بين الأفراد من حيث خلفيتهم السابقة و تعليمهم و خبراتهم و ميولهم الشخصية و لذلك فان كل هذه الأمور لابد من مراعاتها عند تخطيط البرامج التدريبية.
- علاقة التدريب بتحليل : إن تحليل الوظائف و توظيفها يجب أن يشير إلى المعرفة و الخبرة التي تم الحصول عليها من كل وظيفة ، و لذلك فان التدريب يجب أن يوجه إلى تلك الاحتياجات التي تم تحديدها في عملية وصف الوظائف ، كما أن وصف الوظائف و شروط الترقية يمكن أيضا أن يركزا الانتباه على تلك المعرفة الإضافية ، و الخبرة اللازمتين لحصول الموظف على الترقية و التي يمكن للبرامج التدريبية تزويد المتدربين بها و على ذلك أن يحددا نواحي الضعف و عدم الكفاءة لدى العاملين و بالتالي تحديد الحاجات التدريبية .
- الدافعية : إن البرامج التدريبية يمكن أن تساعد العاملين في التعلم كما يمكن أن تساعدهم في تطوير أنفسهم ،ان عناية خاصة يجب أن تعطى لدفع و حفز العاملين في جميع البرامج التدريبية و لكن يجب ألا ننسى أن دفع العاملين الناضجين للتعلم و اكتساب خبرة جديدة يمكن أن تكون عملية أكثر تعقيدا من دفع و حفز تلاميذ المدارس ، بالنسبة لبعض العاملين فان الرغبة في الحصول على وظائف ذات أجور أو رواتب أفضل ، يعتبر حافزا كافيا لبذل الجهد للدراسة و و لذلك فان اعتراف المسؤولين بانجازات المتدربين يمكن أن يكون مفيدا و دافعا (شاويش، 2005، ص233).
- اختيار المتدربين :على الرغم من أن التدريب يمكن أن يكون ضروريا لجميع العاملين الجدد إلا أن عددا من البرامج التدريبية يمكن أن تخصص للعاملين لمثل هذا التدريب أن حقيقة الشعور و

المعرفة أن أفراد المعنيين يتم اختيارهم للتدريب يمكن أن يعتبر في حد ذاته دافعا و حافظا لهم للتدريب و يمكن أن ينشط الآخرين ليلفتوا انتباه الإدارة بأنهم أيضا جديرين بالتدريب و باهتمام الإدارة.

- اختيار المدربين :يقع نجاح العديد من البرامج التدريبية على مستوى و نوعية المدربين و أن فعالية كثير من البرامج التدريبية تدل بشكل مباشر على قدرة و اهتمام و كفاءة المدربين ، و على الرغم من أن هناك أسبابا الفصل الثاني التدريب 35لضم بعض المديرين و المشرفين إلى جهاز تدريبي إلا أن اختيارهم يجب أن يتم بعناية كبيرة و دراسة متأنية إذ أن هؤلاء الذين يثبتون عدم كفاءة يجب استبعادهم بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية في المنظمة لأنهم يمكن أن يخلقوا جوا يصبح فيه عمل الآخرين غير فعال ، و في ذلك ضياع لكثير من الجهود ، و هدر كبير للأموال
- تدريب المدربين : إن المدربين هم كذلك بحاجة إلى صقل و إعداد لقدراتهم و من الضروري القيام بتدريب أولئك الأفراد الذين سيصبحون مدربين و لا شك أن كثيرا من البرامج التدريبية قد فشلت بسبب الاعتقاد بأن أي شخص قادر على فعل شيء بشكل جيد يمكن أن يقوم بتعليمه أو تدريبه إلا أن ذلك ليس دائما صحيحا لأن العملية التدريبية لها أبعاد فنية و إنسانية و فكرية .(عباس، 2011 ، ص184)

- المنهجية : يجب أن يكون التدريب مخططا و مجدولا و منفذا و مقيما حسب منهج (بطريقة منهجية) ، يجب أن تحتوي خطة التدريب على قائمة بالأفكار و المهارات الأساسية للعمل الذي يدرّب من أجله الشخص ، كما يجب أن تضع الوقت المطلوب تقريبا في المتوسط للتدريب الكامل كما يجب أن توضح تواريخ إتمام كل بند من بنود خطة التدريب ، و يمكن أن يعدل الجدول فيما بعد ليناسب المعدل الذي يتعلم الشخص حسبه أو عندما تنفذ خطة التدريب يمكن استخدامها للمراجعة و إضافة الملاحظات المناسبة (الصيرفي، 2009 ، ص55).

- المشاركة الفعالة : إن المشاركة الفعالة من قبل المتدربين في العملية التدريبية يمكن أن تؤدي إلى زيادة اهتمامهم و تزويد من دافعتهم للتدريب ، و لذلك فإن معظم البرامج التدريبية تحاول أن تحت المتدربين على المناقشة و إبداء وجهات نظرهم في الموضوعات التي تعرض عليهم ، و بشكل عام يمكن القول أن البرامج التدريبية تحاول أن تتجنب مجرد استخدام أسلوب المحاضرة التقليدية البسيطة ، بل تركز هذه البرامج على المشاركة المستمرة و المناقشة و التطبيقات من قبل المتدربين.

-
- مبادئ التعلم : إن الكثير من مبادئ التعلم التي كان قد تم تطويرها في التعليم العام و الخاص تعتبر ملائمة و قابلة للتطبيق في التدريب في المصانع ، و من هذه المبادئ التي يجب أخذها في عين الاعتبار مثلا أهمية الانتباه أثناء التدريب و منع الإلهاء بأي شيء ، كذلك فان التدريب يجب أن يخطط له ليبدأ من السهل إلى الصعب ، و من المعلوم إلى المجهول ، كما أن هناك بعض العمليات التي من الأفضل أن يتم التدريب عليها كأجزاء و على مراحل و أخيرا يتم دمجها ، في حين أن عمليات أخرى يتم تعلمها و التدرّب عليها بشكل إجمالي ، إن التدريب على الأعمال (شاويش، 2005، ص ص 234، 235).

4. أهمية التدريب :

- **زيادة في الإنتاج :** و هي زيادة في كميته و تحسين في نوعه فتدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه درجة إتقانهم للعمل و من ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.
- **اقتصاد في النفقات :** إن التدريب هو اقتصاد في النفقات إذ تؤدي البرامج التدريبية مردود أكثر من كلفتها .ان تدريب العاملين على استخدام الآلات طبقا لأصولها وفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات ، من سلامة للآلة و اقتصاد في المواد و قلة في المخاطر
- **قلة في دوران العمل :** ان تجريب العاملين و تلقينهم من المعارف التي تتفق و مداركهم و زيادة قدراتهم في مواصلة أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار و ثبات في حياة العاملين في خدمة المنظمة.
- **رفع معنويات العاملين :** للتدريب اثر كبير على معنويات العاملين إذ كثيرا ما يشعر الفرد بان منظمة جادة في تقديم العون له و رغبة في تطويره و توفير مهنة يعيش منها حتى يزداد إخلاصه بعمله و بالتالي ينعكس ذلك على علاقته بالمنظمة و يقبل على العمل باستعداد وجداني دون ان يشعر بالملل و الكلال و هو مصدر رفع معنويات العاملين في العمل
- **توفير قوة احتياطية في المنظمة :** كما ان التدريب يشكل مصدرا مهما للطلبات الملحة للأيدي العاملة و خاصة أيام الرخاء الاقتصادي و في ميدان التنمية الصناعية ، إذ عن طريقه يتم تخطيط و تهيئة القوى العاملة المطلوبة.

- **قلة في حوادث العمل :** إن التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة و الحركة و كذلك مناولة المواد و تلك جميعها مصدر من مصادر القضاء على الحوادث الصناعية حيث لا نجد لها مجالات في حياة العاملين و إن يقل حدوثها على اقل تقديرًا.
- **يؤدي التدريب إلى استمرارية التنظيم و استقراره :** استقرار التنظيم و ثباته معناه قدرة التنظيم على الحفاظ على فعاليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين ، و لا شك أن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المدربين و المؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب ، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي تغيرات من حجم العمل و يتطلب هذا توفر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة للنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم ، فالأفراد المدربون لديهم الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم ، ان نجاح المنظمات و حتى المجتمع ككل مرتبط بالضرورة بتدريب الأفراد ، فالتدريب يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية و الازدهار الاجتماعي ، و التامين ضد البطالة و الشيخوخة و فقدان التوظيف و عدم ملائمة الفرد لعمله (عبد الغفار ، 2002، ص347)

5. أهداف التدريب :

يتمثل الهدف الأساسي للتدريب في إزالة جوانب الضعف في أداء وسلوك الأفراد والنتيجة عن عدم مقدرتهم على الأداء والسلوك وفق المستوى المرغوب فيه من قبل إدارة المنظمة ولتحقيق هذا الهدف يتطلب الأمر وجود أهداف فرعية أخرى يتم وضعها على ضوء الاحتياجات التدريبية وأهم هذه الأهداف مايلي :

- إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تتقصه.
 - إكساب الفرد أنماطا واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل .
 - تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد
 - زيادة درجة انتماء العاملين لمنظماتهم وذلك من خلال دمج مصلحة كل منهما في قالب واحد
- هذا ويمكن تصنيف أهداف التدريب إلى ثلاثة مجموعات أساسية في ضوء النشاطات التي يتم تحقيقها.

- أهداف تدريبية عادية : وهي خاصة بتلك البرامج الروتينية مثل برامج التعريف بالمنظمة وكذا واجبات الأفراد في وظائفهم والشروط العامة للخدمة وهذا النوع من التدريب لا يحتاج إلى جهد أو إبداع من قبل مصمم البرامج وترتكز الأهداف العادية على مؤشرات وأرقام واقعية من تاريخ المنظمة وتعكس الحجم الفعلي لفئة الأفراد المطلوب تدريبهم وتأتي أهمية هذه الأهداف في قاعدة هرم الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها حيث أن أهميتها تقتصر على تحقيق استمرارية وبقاء المنظمة في حدود أنماط الأداء المقررة.
- أهداف تدريبية لحل المشكلات: وهنا يتم إعداد برامج تدريبية تسعى إلى حل المشكلات التي تواجه الأفراد في المنظمة وتحاول الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء وبالتالي تهدف هذه البرامج إلى تخليص المنظمة من المشكلات التي تعوق الأداء وتسبب الانحرافات الفعلية ومن ثم فإن هذه النوعية من الأهداف تعلق الأهداف الروتينية في الأهمية.
- أهداف تدريبية إبتكارية : وهنا يتم إعداد برامج تسعى إلى إضافة أنواع من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية النتائج وهي تختلف عن أهداف حل المشكلات في أنها تسعى إلى نقل المنظمة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية ومن ثم تحتل تلك الأهداف قمة الهيكل التنظيمي للأهداف

6. فوائد التدريب :

- التدريب المنظم القائم على أساس علمي شرط ضروري لكل عامل أو موظف إن كنا نريد منه التكيف لمهنته و النجاح و التقدم فيها. و حتى ان تم اختيار العاملين على أساس علمي دقيق و كانوا يملكون استعدادات عالمية فلا بد من تدريبهم كي يرتفع مستوى كفايتهم لإنتاجية و ذلك أن ما لدى الناس من استعدادات فطرية كامنة لا يمكن إن يظهر و ان ينمو و يزدهر إلا بالتدريب و إلا ظلت هذه الاستعدادات كالكنوز المدفونة في الأرض لا اثر و لا خير فيها و للتدريب فوائد هادة تعود على العامل و على المؤسسة أو المصنع الذي يعمل به و من ثم على المجتمع بأسره و من الفوائد التي يجنيها العامل :
- ارتفاع مستوى إنتاجه من حيث الكم و الكيف بما يؤدي إلى رفع أجره و تحسين حاله و إفصاح مجال الترقية أمامه.
- شعوره بالرضا عن عمله فإتقان العامل لعمله يؤدي إلى شعوره بالنجاح و يزيد من ثقته بنفسه و احترامه لها بل انه يشعره بالقوة و يرفع من قيمته في نظر الناس و نظره.

- ارتفاع روحه المعنوية لشعوره إن الشركة أو المصنع يهتم بأمره و يتيح له فرص الترقى و لا يتخذ منه مجرد وسيلة للإنتاج.
- التدريب يقى العامل من التورط في الكثير من حوادث العمل التي يتورط فيها غيره كما يقى الآلات و الأدوات من التلف
- اهتمام العامل بعمله و رضاه عنه مما يؤخر ظهور التعب و الملل لديه بدرجة ملحوظة
- لوحظ أن أكثر العاملين تغيبا و تمارضا و تركا لأعمالهم من غير المدربين
- قد يكشف التدريب عن الاستعدادات و مهارات خبيئة العاملين يمكن أن تستغل في نواحي أخرى فنية و إدارية (عويد ، 1414.1994ص278).

7. شروط نجاح التدريب :

التدريب إجراء مخطط ومنظم ومستمر يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد في اتجاه تحسين إنتاجيتهم، ولكي يتحقق هذا الهدف لا بد من توفر مجموعة من الشروط، وعليه نتطرق من خلال هذا المطلب إلى شروط نجاح التدريب أولا ثم ننتقل إلى دوافعه والجهة المسؤولة عنه. لنجاح عملية التدريب يجب توفر مجموعة من الشروط وهي (ابو شيخة،ن.2010.ص،393).

- قبول الإدارة لنشاط التدريب عفا اقتناع حقيقي بأهميته ، وتتم ترجمة هذا الإقناع بتخطيط التدريب وتنظيمه وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة له، ومن ثم متابعة هذا النشاط وتقويمه بشكل علمي
- قيام المدرب بالدور المطلوب منه في تحقيق أهداف التدريب، فالمدرب عنصر مهم في نجاح أو إخفاق التدريب، إذ أن كثيرا من المؤسسات تنفق أموالا طائلة على التدريب دون الحصول على العائد المناسب بسبب عدم اهتمامها بتنمية المدربين القادرين على تحقيق الأهداف التدريبية بفعالية، و تتمثل فعالية المدرب في مدى استعداده و قدرته على نقل المادة التدريبية لذا الاهتمام خلال فترة التدريب كذلك قدرته على إثارة اهتمامهم و الاحتفاظ التدريبي المناسب و إعداد المادة التدريبية المناسبة .
- استخدام المتدرب انماط سلوكية جديدة في عمله بعد التدريب فاختيار المتدرب عملية اساسية في نجاح التدريب و لا بد ان تتوفر لديه الرغبة و الاستعداد للتدريب.

- وجود مناخ تنظيمي مناسب يوفر للمتدرب الفرص المناسبة لتطبيق الأفكار و الأساليب الجديدة في العمل ، فالتدريب محاولة لتغيير سلوك الفرد و يفرض هذا التغيير وجود مناخ تنظيمي مناسب يستوعب هذا التغيير .

خلاصة الفصل :

في ضوء ما سبق نستخلص بأن للتدريب أهمية كبيرة و وسيلة فعالة ، و ذلك لما تخلفه من فوائد تعود على المؤسسة و العمال ، و بالتالي قد يكون خطوة ايجابية في جعل المنظمة قادرة على مواجهة التحديات التي تصادفها حاضرا و مستقبلا.

الفصل الثالث

الأداء

تمهيد

1. تعريف الأداء

2. عناصر الأداء

3. تصنيف الأداء

4. العوامل المؤثرة في أداء العاملين

5. أهمية الأداء

6. أهداف الأداء

خلاصة الفصل

تمهيد :

حظي موضوع الأداء باهتمام بالغ و شهد بحوثا مستمرة للبحث عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء و هذا نظرا لأهمية الإستراتيجية البالغة في إدارة الموارد البشرية كما أن موضوع الأداء قد أثار الباحثين و الممارسين في حقل الإدارة إذا أجريت كثير من البحوث و الدراسات و أهتم بعض منها في تحديد مفهوم الأداء و مكوناته و ما يصاحب هذا المفهوم من خلط بمفاهيم أخرى مثل الإنتاجية و غيرها من المفاهيم المرادفة و لهذا يعد أحد المهام الرئيسية لإدارة المؤسسة و هو عملية ضرورية تقوم بها الإدارة للوقوف على إيجابيات الأداء و تحديد نقاط القوة و الضعف في أعمال المؤسسة و أداء العاملين لتحقيق أهدافها داخل المؤسسة، و منه سنتطرق الى عرض تعريف الأداء ، العناصر ، تصنيف الأداء

1. تعريف أداء العاملين :

و هو ما يراه باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه يعني الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية و العمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج و لإجراء التحويلات الكمية و الكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها و لتخزينها و تسويقها طبقا للبرنامج المسطر و الأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة (جمال خنشور ، ص9).

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة. (طاهر محسن منصور ، 2017، ص 476)

ويعرف الأداء أيضا أنه انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق (احمد ، 2002، ص179).

2. عناصر الأداء :

إن الأداء الفعال لأي موظف يعني تحقيق نتائج معينة يتطلبها ذلك العمل ، من خلال قيام الموظف بأعمال ومهام معينة تتفق وسياسات و إجراءات و ظروف بيئة التنظيم الذي يعمل فيه ذلك الموظف ، إن الأداء الفعال لأي موظف هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة أبرزها ما يلي :

(رانيا ،ص56)

- كفاءات الموظف: ويقصد ا معلوماته و مهاراته و اتجاهاته و قيمه ، فكفاءات الموظف هي خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف
- متطلبات العمل (الوظيفة):ويقصد ا المهام أو المسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف .
- بيئة التنظيم: وتتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية ومن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف أهداف التنظيم وهيكله و الإجراءات المستخدمة فيه ، وموارده و مركزه الاستراتيجي ، ومن العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم العوامل الاجتماعية والتكنولوجية و الحضارية و السياسية و القانونية

و بالإضافة إلى العناصر السابقة هناك عناصر إضافية أهمها ما يلي :

(فاطمة ،2016،ص236)

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة ، والمهارات الفنية و المهنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و الآلات المرتبطة
- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطار.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة الإنجاز.
- المثابرة و الوثوق: وتشمل الجدية و التقاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في الأوقات المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين ، وتقييم نتائج عمله.

3. تصنيف الأداء :

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير في تصنيفه، وسنعمد على المعايير التالية : مصدر الأداء، معيار الشمولية، معيار الطبيعة

حسب معيار المصدر : يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين

1)الأداء الداخلي : ينفج بفضل ما تملكه المؤسسة من مواردها فهو ينتج أساسا من خلال

- الأداء البشري أي: أداء أفراد المؤسسة ؛ .
- الأداء التقني : يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعالية؛ .

- الأداء المالي:فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة؛

(2)الأداء الخارجي: ا هو لأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة ،يمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة مثلا ،ارتفاع رقم أعمالها في معينة ،كازدياد الطلب على منتج المؤسسة أو أحد المتنافسين ،كل المتغيرات تنعكس على الأداء إيجابا وسلبا .

- حسب معيار الشمولية : يصنف الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي:

(1)الأداء الكلي : يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها . فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى تكاليف ممكنة

(2)الأداء الجزئي : هي مختلف الأداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة على حد كإداء وظيفة التموين ، أداء وظيفة الموارد البشرية ،أداء وظيفة الإنتاج (سعاد 2011،ص37،38)

- حسب معيار الطبيعة : تبعا لهذا المعيار تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية،أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية

يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اجتماعي ،أداء اقتصادي ،أداء تكنولوجي ،أداء سياسي

(1) الأداء الاقتصادي : يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية) وتدنيه استخدام مواردها (رأس مال العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا.

(2) الأداء الاجتماعي : في حقيقة الأمر، الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا، وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا.وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين "الاجتماع مشروط بالاقتصاد" وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

(3) **الأداء التكنولوجي**: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا .

(4) **الأداء السياسي** : يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى. والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات كتمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة (عادل، 2002، 2001ص2).

4. العوامل المؤثرة في أداء العاملين :

يتأثر الأفراد العديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ يقول "Bajt" تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموما لا تؤثر في الأداء.

والى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وهكذا والعوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما:

• العوامل الداخلية :

تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

- **العنصر البشري** : يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطاب لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدرتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها و مدى العناية التي تعطيها لتنمية و تطوير ممتلكاتها و العمل على إيجاد و تنمية الدافع لديها لبذل جهد اكبر و أداء أفضل
- **الإدارة** : إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط، تنظيم، تنسيق، قيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرارا فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

- **التنظيم** : يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفق للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة ،إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات في نظم وأساليب العمل ،والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية و التدريب من شأنه أن تؤثر على الأداء ،لذا يجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلة للتغيير وفق المستجدات الراهنة.
- **بيئة العمل** : تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته ، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب و الغيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي إلى سلبية بيئة العمل
- **طبيعة العمل** : يشير إلى الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه لمؤسسته.
- **العوامل الفنية** : إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الاتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ،ولا يكفي الفرد أن يكون على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

• **العوامل الخارجية** : وتتكون من مجموعة من العوامل هي:

أ. **البيئة الاجتماعية والقانونية** :

- العادات والتقاليد الموروثة
- العرف وأمر الدين
- المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم ورغباتهم في الحصول عليه.

ب. **البيئة السياسية والقانونية** :

- طبيعة النظام السياسي
- مدى الاستقرار السياسي
- مرونة القوانين والتشريعات
- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة
- العلاقات الدولية ونوعيتها

ج. **البيئة الاقتصادية**:

- الإطار العام لاقتصاد الدولة (حر،موجه)
- الاستقرار الاقتصادي.

- النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك
- الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات
- السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة (عبد الله، 2001، ص69)

5. أهمية أداء العاملين :

يمكن القول إن حياة المنظمة أي كانت بطبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على أداء العاملين فإذا قاموا بأعمالهم و أنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب و المخطط لهم من قبل الإدارة ، فان هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء و النمو و التوسع و إذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب فانه سيشكل عائقا كبيرا إما المنظمة في تحقيق أهدافها ، بل قد يؤدي أحيانا إلى تصفية المنظمة و بسبب جوهرية الأهداف التي يمكن إن تحققها العملية فإنها تعطي اهتماما خاصا من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة و المتمثلة في رفع الروح للعاملين ، وإشعارهم بالعدالة و دفعهم إلى تحمل المسؤولية و توفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية (كالتوظيف و التدريب و المتابعة) .

6. أهداف الأداء :

- أهداف إستراتيجية : حيث يتم الربط بين أداء العاملين وأهداف المنظمة الإستراتيجية وتحديد النتائج والسلوكيات وتحديد خصائص العاملين القادرين على وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ
- أهداف إدارية : حيث تعتمد المنظمات على المعلومات الناتجة عن إدارة وتقييم الأداء لاتخاذ العديد من القرارات الإدارية لتحسين وحفز أداء الموظفين للأفضل، كالحوافز والترقيات أو الإنذار والخصم
- أهداف تنموية: والمقصود بذلك تنمية مهارات ومعارف وقدرات العاملين ورفع مستوى أدائهم وتحديد جوانب القصور في الأداء الوظيفي ومعالجته ، وتحديد جوانب القوة في الأداء الوظيفي وتحسينه للأفضل ومكافئته ، والتعرف على الأسباب التي أدت إلى القصور أو القوة في الأداء ومعالجتها من الأساس.

ويرى (روبرت باكال) أن إدارة الأداء حتى تكون ناجحة يفترض بها أن تقدم عناصر أو معلومات للمنظمة، وتكون كما يلي:

- وسيلة لتنسيق العمل بحيث يسير نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة والموظفين على حد سواء .
 - طريقة للتعرف على المشكلات والعوائق التي تحول دون زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها.
 - طريقة لتوثيق مشكلات الأداء التي تمر بها المنظمة للمساعدة في وضع الأنظمة والقوانين التي تحول دون تكرار الأخطاء والمشكلات في المستقبل.
 - تقدم المعلومات اللازمة عند اتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالترقيات وتقديم الحوافز وتطوير الأداء للموظفين.
 - وسيلة لتنسيق أعمال جميع الموظفين الذين يتبعون أو تحت إدارة مشرف أو مسئول واحد أو في إدارة واحدة .
 - وسيلة توفير تغذية عكسية منظمة وموثقة عن الموظفين للمشرفين والمدراء .
 - وسيلة لتخطيط فعاليات تطوير وتدريب الموظفين.
 - تقدم معلومات تساعد المدراء والمشرفين للحيلولة دون الوقوع أو تكرار المشكلات والأخطاء .
- ويجب أن نشير إلى أن هناك فرق جوهري بين عملية تقييم الأداء وبين عملية إدارة الأداء ، فعملية تقييم الأداء تعتبر جزء من نظام إدارة الأداء، وهو مجرد خطوة في منهج إدارة الأداء وتقدم المعلومات للإدارة الأداء. (احمد، ص15، 14)

خلاصة الفصل :

لقد حاولنا في هذا الفصل الإلمام بعدة جوانب التي تخص الأداء حيث أدرجنا عدة تعاريف لعملية الأداء حيث أن مجمل التعاريف تجمع على أن الأداء يعبر على الكيفية التي يؤدي بها المورد البشري مهامه ثم بعد ذلك تطرقنا إلى عناصر الأداء كما تناولنا الأهمية بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه سواء تلك التي تتحكم فيها المؤسسة أو الخارجة عن نطاق تحكمها ثم بعد ذلك تطرقنا إلى أهم أهداف الأداء الفعال و غيرها.

الفصل الرابع

الإطار التطبيقي

تمهيد

1. الدراسة الاستطلاعية

2. مجالات الدراسة

3. الدراسات الأساسية

4. أدوات جمع البيانات

5. عينة البحث

خلاصة الفصل

تمهيد

يهدف إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب التطبيقي سنحاول في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة التي أجريت في مؤسسة lina papie بامشدالة ولاية البويرة ، بهدف التعرف على أهمية التدريب في تحسين أداء العاملين ، و عليه سوف نتطرق في هذا الفصل إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى تناول أهمية التدريب في تحسين العاملين في المؤسسة محل الدراسة .

1. الدراسة الاستطلاعية :

تعتبر الدراسة الاستطلاعية أحد أهم أداة من أدوات جمع البيانات ، حيث أن الدراسة الاستطلاعية ساعدتنا في الحصول على بيانات أولية عن المؤسسة ، من حيث التعرف على المؤسسة و على النشاط الذي تزاوله و غيرها من المعلومات الأخرى التي تخص المؤسسة بالإضافة إلى ذلك تمكنا من خلالها الحصول على بيانات تخدم الدراسة ، من حيث التعرف على المجتمع الدراسة و عن عدد الأفراد الذين تعرضوا لتدريب حيث تطرقنا فيها إلى الإلمام بالمشكلة المراد دراستها بشكل عام، حيث زودتنا مسؤولة التكوين ببعض الوثائق و السجلات الخاصة بالمؤسسة ، تبين لنا العدد الكلي للعمال وهو 57 عاملا ، حيث ساعدتنا الدراسة الاستطلاعية في إلمام عدد كبير من البيانات عن المؤسسة و مشكلة الدراسة.

• المنهج الوصفي :

لقد اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي من أجل الإجابة على الإشكالية واثبات صحة أو نفي الفرضيات الموضوعية، حيث يعرف المنهج الوصفي على أنه أسلوب من أساليب التحليل والمرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، و ذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية (عطوي، ج. 2008. ص 174).

ويعتمد المنهج الوصفي على خطوات أساسية هي :

(ا، حسن، 2005. ص 124

- الشعور بمشكلة البحث وجمع معلومات وبيانات تساعدنا على تحديدها
- وضع أسئلة الدراسة حول المشكلة التي نريد بحثها
- وضع فرضيات الدراسة كحلول مبدئية لمشكلة لموصول لمحل المطلوب

- القيام بجمع البيانات المطلوبة بطريقة دقيقة ومنظمة
- وضع قواعد لتصنيف البيانات متلائمة وفرضيات البحث
- تحميل النتائج و تفسيرها

2. مجالات الدراسة :

• المجال المكاني :

يتمثل المجال المكاني الذي تم اختياره من قبل الطالب للقيام بالدراسة الميدانية في مؤسسة ina papie للمناديل الورقية، ورق الألمنيوم و ورق الطبخ المتواجدة بدائرة امشدالة ولاية البويرة التي أسست في 14 جوان 2012.

• المجال الزمني :

تم إجراء الدراسة الحالية في الفترة الزمانية الممتدة ما بين 04ماي الى غاية 15جوان

• المجال البشري :

تشغل المؤسسة 57 عامل منهم مدير تنفيذي و 2رؤساء مصالح ومنهم 4 رؤساء مكاتب والباقي موظفون عاديين.

3. الدراسات الأساسية :

• مجتمع البحث :

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هو حصر مجتمع البحث، الذي هو عبارة عن مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا، تجمعها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجري عليها البحث والتقصي، وعليه يمكن القول أن مجتمع الدراسة يتكون من جميع المفردات التي تشكل مشكلة الدراسة، وقد يختلف عددهم أو حجمهم حسب هدفها ودرجة دقتها. بالنسبة لدراستنا هذه فمجتمع الدراسة يتألف من العاملين مؤسسة ina papie ، وبالبلغ عددهم 57 عاملا.

• عينة الدراسة :

تعتبر العينة ضرورة منهجية حيث يجد الباحث نفسه عند دراسته لظاهرة ما أمام عدد كبير من الأفراد ينبغي عليه تطبيق دراسته عليه ومع صعوبة ذلك يلجأ إلى تطبيقها على عدد محدود يفترض فيه أن يمثل بقية الأفراد، حيث البد من سحب عينة من الأفراد أي ذلك الجزء من مجتمع البحث الذي ستجمع من خلال المعطيات، ومن أجل تطبيق هذه الدراسة قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من مصنع lina papie التي يتواجد فيها 20 عامل متخصصين في صناعة المناديل الورقية و15 عامل في صناعة ورق الطبخ أما المتخصصين في صناعة ورق الألمنيوم فهم 15 عامل .

الجدول رقم 1 : يمثل عدد العمال و تخصصهم

البيانات	عدد العمال	العمال المتخصصين في صناعة المناديل الورقية	العمال المتخصصين في صناعة ورق الطبخ	العمال المتخصصين في صناعة ورق الالمنيوم
العدد	50	20	15	15
النسبة %	100%	40 %	30%	30%

نلاحظ في الجدول الظاهر أعلاه أن نسبة 40% يمثلون عمال متخصصين في صناعة المناديل الورقية و ما نسبته 30% يتمثلون في العمال المتخصصون في صناعة ورق الطبخ بالإضافة إلى 30% من المتخصصين في صناعة ورق الألمنيوم و هذا راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة فكل نسبة معينة مختصة بإنتاج نوع معين من الأوراق .

4. أدوات جمع البيانات :

- الملاحظة : تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا في التقصي وجمع المعلومات وهذا من خلال زيارتنا لمصنع lina papie التي مكننا من جمع العديد من الملاحظات التي في الغالب ما تصب في فكرة واحدة وهي معرفة أهمية التدريب في تحسين أداء العاملين.
- المقابلة : هي مجموعة من الأسئلة تم طرحها مباشرة على المسؤولين في المصنع وبعض العمال الإطارات فيها بهدف تقصي الحقائق والوصول إلى مجموعة من النتائج.

- الاستبيان : بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث والوقت المسموح له والإمكانات المادية المتاحة وجد أن الأداء الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبيان" ويقصد به (تصميم في مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين بحيث تغطي كافة، وعليه فقد قمنا بتصميم استبيان لاعتماد في ذلك على الدراسة التي تناولت التدريب وأداء العاملين) ويتكون الاستبيان من:

1- القسم الأول: المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة متضمنا الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الإقدمية .

2- القسم الثاني: يتضمن المتغيرات الأساسية ويتكون من عبارات مقسمة على محورين وهما: المحور الأول (التدريب)، المحور الثاني (أداء العاملين) متضمنا ثلاثة أبعاد هي " القدرة والرغبة، الانضباط والسلوك، النتائج.

• الخصائص السيكومترية (صدق و ثبات أداة الدراسة) :

أ. صدق أداة الدراسة

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المتخصصة في هذا المجال من جامعة اكلي محند اولحاج بالبويرة بالإضافة إلى الأستاذ المشرف عادل لحميدي من جامعة البويرة و هذا بغاية التأكد من سلامة بناء الاستمارة من مختلف الجوانب خاصة من حيث :

- دقة صياغة الأسئلة و صحة العبارات
- توزيع خيارات الإجابة لضمان ملائمتها لعملية المعالجة الإحصائية .
- من اجل الوقوف على مشكلة التصميم و المنهجية

و بناءا على ملاحظات و توصيات الأساتذة المحكمين تمت صياغة الاستبيان بشكله النهائي

ب. ثبات فقرات الاستبيان

تم إجراء خطوات الثبات على العينة بطريقة معامل الفاكرونباخ حيث تم استخدام هذه الطريقة لقياس ثبات وصدق الاستبيان. وبعد حسابنا لمعامل الفاكرونباخ بلغت نسبته قيمة معامل الثبات 852.0 وهي أكبر من 60,0 ومنه نقول إن معامل ثبات عبارات الاستبيان إجمالاً مقبول جداً، وهذا ما يجعلها صالحة ومناسبة لجمع البيانات الخاصة لدراسة.

• الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة :

الجدول رقم 2: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
انثى	18	36%
ذكر	32	64%
المجموع	50	100%

نلاحظ في الجدول ان 36 من افراد العينة يمثلون الاناث، 64 يمثلون الذكور و هذا راجع إلى طبيعة و ظروف عمل المؤسسة .

الجدول رقم 3: توزيع الأفراد حسب العمر

العمر (الفئة)	التكرارات	النسبة %
من 25-30	28	56%
من 31-40	12	24%
من 41-50	10	20%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول ان % 56 من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 25 - 30 سنة وهي اعلى نسبة وان ما نسبته % 24 من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة بالاطافة الى % 20 من العمال تتراوح أعمارهم بين 41 - 50 سنة و هي نسبة ضئيلة و منه يمكن القول أن اغلب العمال في المؤسسة من فئة الشباب.

الجدول رقم 4: توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي او اقل	15	30%
ليسانس	22	44%
ماستر	10	20%
دراسات عليا	3	6%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان المستوى العلمي لدى افراد العينة عالي فالمستوى الجامعي تبلغ نسبته 44% بالإضافة للمتحصليين على شهادة ماستر تبلغ نسبتهم % 20 والعمال المتخرجين من المدارس العليا تبلغ نسبتهم % 6 وفي الأخير نجد عمال من الفئة الثانوية لا تتجاوز نسبتهم % 30

الجدول رقم 4:: توزيع الأفراد حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة %
3سنوات	14	28%
7سنوات	21	42%
9سنوات	15	30%
المجموع	50	100%

نلاحظ في هذا الجدول أن نسبة العمال الذين تبلغ خبرتهم 9 سنوات يحتلون % 30 من أفراد العينة ثم نجد عمال ذوي خبرة 7 سنوات تبلغ نسبتهم %42 وهي أوسع فئة بين العمال بالإضافة إلى %28 من العمال يمتلكون 3 سنوات من الخبرة.

خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع التدريب وأهميته في تحسين أداء العاملين يمكننا القول أن كل منهما يعد من الوظائف الهامة في المؤسسة، والتي لا يمكن الاستغناء عنها، لان المؤسسة التي تريد البقاء والاستمرار وحتى التميز لا بد أن تولي اهتماما كبيرا لمواردها البشرية، وأن تقوم بتنظيم دورات تدريبية باستمرار حتى تتمكن من تطوير وتحسين أدائهم وتغيير أفكارهم وسلوكياتهم، وزيادة معارفهم، وتنوع خبراتهم ومهاراتهم، وذلك حتى يتسنى لهم القيام بالأعمال الموكلة عليهم، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.

يعتبر المورد البشري في أي منظمة عنصر مهم و له تأثير واضح على نشاطها وعلى تحسين أدائها، ورغم اختلاف النظرة إلى هذا المورد في الوقت الحالي عما كانت عليه في مراحل سابقة، إلا أنه بقي حاضر و بقوة في مختلف التنظيمات والذي من خلاله تتغير الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية نحو الأحسن بقوة في مختلف التنظيمات، فبعد أن كان يهتم بالجانب الكمي للأفراد وبتنظيمهم وبتنظيم عملهم، أصبح حاليا يهتم بتسيير مهاراتهم ومعارفهم، ويعمل على تميتها وتطويرها والمحافظة عليها داخل المنظمة، وعلى تشجيع العمل و هذا سيؤدي بلا شك إلى تحسين الأداء الكلي للمنظمة بمختلف أبعاد

ورغم مساهمة الفرد في تحسين أداء المنظمة وإنشاء القيمة لها، نجد أن وظيفته مجرد وظيفة مساعدة منحصرة في الجوانب الإدارية وتنفيذ اللوائح والقوانين. ومن خلال دراستنا الميدانية توصلنا إلى وجود نقص كبير في تحفيز الموظف، مما جعل الأفراد يشكون من سوء أوضاعهم وضعف علاقتهم بمسيرهم بسبب عدم إشراكهم في القرارات وفي تحديد أهداف العمل، والذي جعل الكل يمارس مهامه في جو من الروتين الممل، رغم انه يفترض أن يثبت الأفراد أنفسهم بتطوير قدراتهم وتحسين أدائهم

إذن لابد من إعطاء أهمية لعنصر التدريب حتى يتمكن الأفراد من تنمية مهاراتهم، وينشر معارفهم إمكانياتهم ويدفعهم إلى إخراج كل طاقاتهم الكامنة لتحقيق أهداف المنظمة

كما أن عملية الأداء تكمن في معرفة الأفراد الذين يميزهم التدريب، ونوع التدريب الذي يجب القيام به، وعدة قرارات أخرى تتخذ على أساس نتائج هذا التقييم، بالإضافة إلى ذلك أن تغيير أداء العاملين وسلوكهم يدل على نجاح البرامج التدريبية واستفادة العاملين منها.

وفي الأخير نؤكد فقط أن بحثنا هذا حاول تسليط الضوء على عنصر التدريب وأبعاده وكيف يمكنه المساهمة في تحسين أداء العاملين .

قائمة المراجع

• أولاً : الكتب

1. الغالمي ، طاهر محسن متطور ، وائل عمد صبحي ادريس (2007) الإدارة الإستراتيجية ، متطور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن .
2. الصيرفي، محمد عبد الفتاح ،(2009) التدريب الإداري و المدريون و المتدربون و أساليب التدريب ، عمان ، دار المناهج للنشر .
3. بدر النداوي ،عبد العزيز (2009) عولمة إدارة الموارد البشرية ، نظرة إستراتيجية ، الطبعة 1، عمان دار المسيرة .
4. بن عيشي ،عمار (2011) تقييم أداء الأفراد العاملين ، عمان ، دار أسامة للنشر و التوزيع
5. ثابت ،زهير (1999) ،كيف يقيم الأداء، (مدخل جديد لعالم جديد) ، دار النهضة العربية .
6. حسونة ، فيصل ، (2009) إدارة الموارد البشرية ، الطبعة 1، دار أسامة للنشر .
7. حنفي، عبد الغفار (2002) السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، مصر .
8. خنشور ،جمال ،(1987)،التقييم الاقتصادي في وحدة ديدوش مراد لإنتاج المشروبات الغازية و العصير المركز خلال عامي 84/85 ،جامعة باتنة ..
9. سكارنة ،بلال خلف ، (2011)،تصميم البرامج التدريبية ، الطبعة 1 ، عمان ، دار المسيرة للنشر .
10. شاوشبي ،مصطفى نجيب(2005)، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة 3، عمان ، دار الشروق .
11. عباس ،انس عبد الباسط (2011) ، تخطيط و تنمية القوى العاملة ، الطبعة 1، عمان ، دار المسيرة للنشر

12. عبد الباقي ،صلاح الدين (2000)الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية

للمنظمات ،الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر .

13. عويد سلطان مشعان، ، (1994/1414)، علم النفس الصناعي ، الطبعة 1، مكتبة الفلاح

للنشر و التوزيع ، الكويت ، شارع بيروت.

14. ماهر ،احمد ،(2004)إدارة الموارد البشرية

15. مؤيد سعيد سالم (2009)،إدارة الموارد البشرية ، الطبعة 1، عمان ، دار اثراء للنشر.

• ثانيا : محاضرات

16. نعيمة يحيايوي ، محاضرات في إدارة الموارد البشرية ،للطلبة ماستر، تخصص اقتصاد النقل و

الخدمات ، 2021/05/30 ، 15:30

• ثالثا : المعاجم

17. المعاجم مالية

18. لسان العرب

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة اكلي محند او لحاج - البويرة -

الموضوع : استبيان

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس في علم النفس تخصص تنظيم و عمل في
بامشدلة ولاية lina papie موضوع أهمية التدريب في تحسين أداء العاملين دراسة الحالة المؤسسة
البويرة ، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان طالبين منكم الإجابة ، و نحيطكم علما بان الإجابات التي
سوف تقدمونها لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط .

المشرف : الدكتور عادل لحميدي

الباحثين :

انوري نورة

مصران مماس

السنة الجامعية : 2021/2020

أولاً: بيانات متعلقة بالخلفية الاجتماعية و الاقتصادية

1. الجنس: أنثى ذكر

2. السن: من 30-25 من 40-31 من 50-41

3. أعزب متزوج مطلق أرمل

4. المستوى التعليمي: متوسط ثانوي ليسانس دكتوراه ماجستير

الفقرات المتعلقة بالتدريب :

هل المدربين القائمين على تنفيذ برامج الدورات يتمتعون بكفاءة عالية في نقل المعلومات إلى المتدربين وتوضيح الفائدة منها ؟ نعم لا

هل يتمتع مدربي الدورات بشخصيات قوية تساعدهم على توصيل المعلومات ؟ نعم لا

هل تتنوع أساليب التدريب المستخدمة من قبل المدربين؟ نعم لا

هل يتميز المدربون بربطهم للمعلومات والمواد لتطبيق العمليين؟ نعم لا

هل تنوع الوسائل التدريبية التعليمية المستخدمة من قبل المدربين ؟ نعم لا

هل معلومات الدورات قريبة من واقع العمل ؟ نعم لا

هل الساعات المخصصة في الدورات التي يتم عقدها تكون كافية ؟ نعم لا

هل تتضمن الدورات إجراء أبحاث علمية يغلب عليها الطابع التطبيقي الميداني ؟ نعم لا

هل أقوم بعملية بشكل جيد عند تدريبي ؟ نعم لا

هل أحرص على تنمية مهارتي ومعارفي من خلال التدريب ؟ نعم لا

هل يخلق لدي التدريب إحساسا لانتماء لمكان عملي؟ نعم لا

هل تقوم العلاقة بين المتدرب والمشرف على الاحترام وتتركز على الإرشاد والتوجيه؟ نعم لا

هل يتم التجهيز والاستعداد المسبق للدورات التي يتم عقدها بشكل جيد ؟ نعم لا

هل موضوعات الدورات لها علاقة بطبيعة العمل الذي أقوم به في وظيفتي ؟ نعم لا

هل لمست أن أهداف الدورة تتوافق مع مضمون مواردها العلمية والعملية ؟ نعم لا

هل تحصلت على اتجاهات وأفكار جديدة نتيجة اشتراكي لدورات التدريبية؟ نعم لا

هل أثرت الدورة على زيادة قدراتي على اتخاذ القرارات الرشيدة بحيث قلت نسبة القرارات الخاطئة عما كانت عليه من قبل الدورة في القضايا الإدارية؟ نعم لا

الفقرات المتعلقة بإداء العاملين :

هل يمتلك العاملون المعارف اللازمة لأداء المهام ؟ نعم لا

هل يبذل العاملون الجهد اللازم لإنجاز مهامهم ؟ نعم لا

هل يمتلك العاملون المهارات الكافية لإنجاز أعمالهم ؟ نعم لا

هل لدى العاملين المعرفة الكاملة بالأدوار التي يقومون بها ؟ نعم لا

هل تتوفر الرغبة لدى العاملين في إنجاز أعمالهم ؟ نعم لا

باللوائح والتعليمات والتوجيهات ؟ نعم لا هل يحرص العاملون على الالتزام

هل يلتزم العاملون لأوقات الرسمية للعمل ؟ نعم لا

هل يغيب العاملون عن العمل إلا في حالة الضرورة القصوى؟ نعم لا

هل يتعاون العاملون مع بعضهم في حالة وجود أعباء إضافية ؟ نعم لا

- هل تساهم توجيهات و إرشادات العاملين في المؤسسة في تحسين سلوكهم؟ نعم لا
- هل يتجنب العاملون خلق صراعات في العمل؟ نعم لا
- هل يحرص العاملون على الالتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات؟ نعم لا
- هل يلتزم العاملون لأوقات الرسمية للعمل؟ نعم لا
- هل يغيب العاملون عن العمل إلا في حالة الضرورة القصوى؟ نعم لا
- هل يتعاون العاملون مع بعضهم في حالة وجود أعباء إضافية؟ نعم لا
- هل تساهم توجيهات وإرشادات العاملين في المؤسسة في تحسين سلوكهم؟ نعم لا
- هل يتجنب العاملون خلق صراعات في العمل؟ نعم لا