

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي

الميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: ادارة أعمال

أثر التدريب على الاداء الوظيفي للعاملين
دراسة لحالة مجمع الورود

اشراف الدكتور:

- د. مدخل خالد

اعداد الطلبة:

- عطا الله سمية

- قصة عبد القادر

- خالد عبد السلام

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	أستاذ محاضر أ	د. عبد الحق طير
مشرفا ومقورا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	أستاذ محاضر ب	د.مدخل خالد
ممتحنا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	أستاذ محاضر أ	د. عايي خليفة

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الحمد لله الذي جعل التربية مشتقة من اسمه وجعل أشرف الأعمال المربين والصلاة والسلام على سيد الخلق والمرسلين صلى الله عليه وسلم ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين - أمين -

نشكر الله عز وجل و نحمده حمدا يليق بجلال وجهه الكريم وسلطانه العظيم أن وفقنا إلى انجاز هذا بالبركة والتسيير راجين أن يتقبله الله قبولاً حسناً وينفعنا وغيرنا به. من استعاذكم بالله فأعيذوه ومن سألكم بالله فأعطوه ومن أتى إليكم بمعروف فأكفلوه فإن لم نجدوا فأدعوا له.

- أخرج به البيهقي -

وعليه فإن واجب العرفان يدعونا أن نتوجه بالشكر والعرفان إلى أستاذنا الفاضل الدكتور **مدخل خالد** الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل بوافر التوجيهات القيمة والانتقادات الهادفة الناتجة عن خبرته العلمية التي أخرجت هذا العمل في صورته النهائية.

كما نتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع استاذتنا الأفضل في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية الذين قدم لنا يد المساندة المعنوية والعلمية خلال مشوارنا الدراسي طيلة ثلاث سنوات إلى غاية وصولنا إلى هذا المستوى العلمي.

الاهداء



أهدي تخرجي إلى من أسأل الله أن يديمها ويحفظها ويرعاها لتبقى لنا السند
والملجأ وشاطئ الأمان التي عندما اسمعها يطمئن قلبي ويسكن جوارحي إلى
التي سكبت دموعها أياما وليالي لترى البسمة مرسومة على وجهها إلى من
نذرت حياتها لنا فنست بذلك نفسها إلى التي جاوزت قلبها قبل أن تراني عيناها
إلى أعظم هبة وهبها الله لي إلى أعذب لفظ تلفظت به شفاها إلى من تلمست
خطواتي برضاها إلى نور عيني وضياء حياتي أُمي الحنونة بوزقاق زينب
حفظها الله وأدامها تاج فوق رئيسي إلى من ساندتني ورافقتني طوال مشواري
إلى امن يذكرها القلب قبل أن يكتبها القلم إلى من تحقق حلمي برفقتها إلى
درعي الذي به أحتمي حب قلبي: تيتا إلى من أرجو رضاه علي الدوام إلى
عزي وفخري: أبي عطا الله عبد القادر رحمة الله عليه إلى سندي ورفيقي قلبي
وعزيزي مرافقي وحببي أخي الغالي: سخري باديس إلى من طال بهم الشوق
ليجنوا ثمار صبرهم ويفرحوا بنتاج محصولهم إلى من أعطوني بدون مقابل
وأحبوني بلا حدود دلوني على الطريق وسلموني مفتاح النجاح إلى من حرصوا
على تعليمي وتأديبي وسعادتي إلى من أفخر بأنهم إخوتي: هشام، كوكة،
سماح، نور دين، تامر الأعراء إلى من يجري حبهم في عرقي إلى من أدين
لهم بالكثير عائلتي الحبيبة إلى من قضيت معهم أياما جميلة إلى من تحلو الحياة
برفقتهم طبيباتي صديقات دربي نزيهة، زهوة، أمينة، زهور، هاجر،
يمينة، إكرام، رشيدة، إكرام، حكيمة، مباركة، هالة، صليحة، شادية، هدى،
سارة، مروى أدامكم الله لي خريجتك الأولى يا أُمي الغالية سمية

سمية

الاهداء



الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات " أهدي تخرجي إلى من كان نور دربي
وذخري ومن علمني دون انتظار

جـدي رحمه الله

و أبي العزيز أطال الله في عمره

وإلى أملي في الحياة وقرة عيني إلى من كان دعائها سر نجاحي

أمي الحبيبة

وإلى ساندي في شدتي وبهم أقوى على دنيتي جدتي أطال الله عمرها

وإلى خطيبتي ورفيقة دربي

وإلى من عرفت معنى الحياة بوجودهم إخوتي

وكل من ساندني في مسيرتي الدراسية.

الاهداء



الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات" أهدي تخرجي إلى من كان نور دربي

وذخري ومن علمني دون انتظار

أبي العزيز أطل الله في عمره

وإلى أُملي في الحياة وقرة عيني إلى من كان دعائها سر نجاحي

أُمي الحبيبة

وإلى من عرفت معنى الحياة بوجودهم إخوتي

وكل من ساندني في مسيرتي الدراسية.

عبد السلام

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية ، حيث كان إسقاط الجانب التطبيقي على شركات الورد ، واعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، ولتحقيق هذا الهدف استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة وتم توزيع استمارة الاستبيان داخل المؤسسات على عينة مقدارها 31 عامل، وقد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفي الأخير خلصت الدراسة إلى أن التدريب عامل فعال في المؤسسة، إذا يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وتحسين أداء القوى العاملة .

الكلمات المفتاحية: التدريب، أساليب التدريب، الأداء، أداء العاملين

Abstract:

This study aimed to identify the impact of training in improving the performance of workers in productive institutions, as the applied aspect was dropped on the rose companies, and we relied in this study on the descriptive analytical approach in collecting data and data related to the phenomenon in question, and to achieve this goal we used the questionnaire as a tool for the study and Distributing the questionnaire within the institutions to a sample of 31 workers, and we relied in analyzing the questionnaires data on the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), and in the last study concluded that training is an effective factor in the institution, if it represents the main pillar in developing and improving the performance of the workforce.

Keywords: training, training methods, performance, employee performance

فهرس المحتويات

II	شكر وعرفان
IV	الاهداء
VI	ملخص الدراسة:
VII	فهرس المحتويات
X	فهرس الجداول
XI	فهرس الاشكال

الفصل الاول: التدريب واداء العاملين

18	المبحث الأول : ماهية التدريب
18	المطلب الاول: مفهوم التدريب وأهميته
18	الفرع الأول: مفهوم التدريب
18	الفرع الثاني: أهمية التدريب
20	المطلب الثاني: مبادئ واهداف التدريب
20	الفرع الأول: مبادئ التدريب
22	الفرع الثاني: أهداف التدريب
23	المطلب الثالث: انواع وطرائق التدريب
24	الفرع الأول: أنواع التدريب
29	الفرع الثاني: طرق التدريب
33	المطلب الرابع: مسؤولية التدريب
34	المطلب الخامس: مراحل العملية التدريبية:
34	الفرع الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية:

36	الفرع الثاني: تصميم البرامج التدريبية:
36	الفرع الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي
37	الفرع الرابع: تقييم البرنامج التدريبي:
38	المطلب السادس: العوامل المؤثرة في التدريب
40	المبحث الثاني : ماهية أداء العاملين
40	المطلب الأول : مفهوم أداء العاملين ومحدداته
40	الفرع الأول: تعريف اداء العاملين
40	الفرع الثاني : محددات أداء العاملين
41	المطلب الثاني: مكونات أداء العاملين
41	المطلب الثالث: تقييم الأداء العاملين
41	الفرع الأول: تعريف تقييم أداء العاملين :
42	الفرع الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء العاملين:
43	الفرع الثالث: معايير تقييم اداء العاملين
43	المطلب الرابع: علاقة التدريب بتحسين اداء العاملين

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر التدريب على اداء العمالي بمؤسسة الورود للعبور

47	المبحث الاول: تقديم شركة الورود للعبور
47	المطلب الاول : التعريف بالشركة ونشأتها
47	الفرع الاول: التعريف بالشركة
47	الفرع الثاني: تأسيسها
49	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة :
50	تمهيد:
51	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة ميدانية

51	المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة.....
52	المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة.....
53	المطلب الثالث: ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة.....
55	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج إجابات عينة الدراسة.....
55	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة.....
57	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة.....
63	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....
68	خلاصة الفصل.....
70	الخاتمة:.....
74	قائمة المراجع.....
77	الملاحق.....

فهرس الجداول

- الجدول رقم (1): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة..... 53
- الجدول رقم (02): يوضح الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة 54
- الجدول رقم 3: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس..... 55
- الجدول رقم 3: توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة..... 55
- الجدول رقم 4: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي..... 56
- الجدول رقم 5: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة 57
- الجدول رقم (6): مقياس ليكارت الخماسي 57
- الجدول رقم (7): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول 58
- الجدول رقم (8): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات للمحور الثاني..... 59
- الجدول رقم (9): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث..... 60
- الجدول رقم (10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات للمحور الرابع 61
- الجدول رقم (11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات للمحور الخامس 62
- الجدول رقم (12): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات 63
- الجدول رقم (13): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الأولى..... 64
- الجدول رقم (14): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الثانية 65
- الجدول رقم (15): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الثالثة 66
- الجدول رقم (16): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الرابعة..... 67

فهرس الاشكال

- الشكل رقم 2: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس 55
- الشكل رقم 3: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة 55
- الشكل رقم 4: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي 56
- الشكل رقم 5: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية 57

المقدمة

المقدمة:

تمتلك المؤسسات بمختلف أنواعها سواء كانت صناعية، تجارية، أو خدمية، وحتى موارد متنوعة تمكّنها في مزاولة نشاطها والقيام بأعمالها على أكمل وجه في سبيل الوصول إلى الأهداف المسطرة، حيث يعتبر الموارد البشري أساس هذه المؤسسات، ومن أهم مواردها خاصة الموارد البشرية ذات الكفاءات والمهارات الفنية والسلوكية الحالية القادرة على الإبداع والابتكار، كذلك تركز على هذا النوع من الموارد والاستثمار في تنميته وتطوير مهاراته بمختلف الوسائل، حيث أصبح الاستثمار في العنصر البشري وسيلة للوصول إلى أهداف وغايات كافة المؤسسات الخاصة والعامة، ومن وسائل الاستثمار في العنصر البشري في العصر الحاضر هو التدريب والذي بدوره يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، منها المتقدمة والنامية على حد سواء، فالتدريب يهدف إلى تزويد المتدربين من معلومات ومهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي وذلك لتحقيق الأداء المتميز ومواكبة التطورات السريعة في كل المجالات وعلى المؤسسة أن تهتم اهتماما كبيرا بالعاملين وأن تعمل على تحسين مستواهم باستمرار ويكون ذلك بتقييم أدائهم دوريا لمعرفة نقاط قوتهم وتدعيمها وكذلك نقاط ضعفهم ومعالجتها لضمان السير الحسن للعمل داخل المؤسسات.

تسعى المؤسسات الخدمية لتحسين أدائها، الذي يعد الشاغل الأول للمؤسسات، ومن بينها مؤسساتنا الجزائرية التي لازمها ضعف الأداء منذ نشأتها إلى يومنا هذا، مما يشكل عائقا أمام مواكبتها للتغيرات السائدة عالميا، خاصة وأنها بصدد الانتقال إلى مرحلة جديدة في الاقتصاد ألا وهي مرحلة اقتصاد المعارف المتميزة بالتنافس حول اكتساب المعارف والمهارات النادرة واللازمة لتحسين أداء عمالهم ومن تمكينها من الخوض في غمار المنافسة في ظل محيط يتميز بالتغيرات السريعة والمستمرة ويكون البقاء فيها للأسرع.

2- إشكالية البحث:

سنحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على موضوع التدريب وأثره في تحسين أداء العاملين، من هذا المنطلق تتجلى لنا إشكالية موضوع البحث والتي نطرحها في التساؤل التالي: هل يؤثر التدريب على أداء العاملين في

مؤسسة

3- الاشكاليات الفرعية :

• هل يوجد أثر لدراسة الاحتياجات التدريبية على أداء العاملين في مؤسسة الوررود؟

• هل يوجد أثر لنوعية البرامج التدريبية على أداء العاملين في مؤسسة الوررود ؟

- هل يوجد أثر لاختيار المدربين على أداء العاملين في مؤسسة الوررود ؟
- هل يوجد أثر لأساليب التدريب على أداء العاملين في مؤسسة الوررود ؟

الفرضيات :

H1-0 لا يوجد أثر لدراسة الاحتياجات التدريبية على أداء العاملين في مؤسسة الوررود ؟عند مستوى الدلالة 0,05؛

H2-0 : لا يوجد أثر لنوعية البرامج التدريبية على أداء العاملين في مؤسسة الوررود ؟عند مستوى الدلالة 0,05؛

H3-0 لا يوجد أثر لاختيار المدربين على أداء العاملين في مؤسسة الوررود عند مستوى الدلالة 0,05؛

H4-0 لا يوجد أثر لأساليب التدريب على أداء العاملين في مؤسسة الوررود عند مستوى الدلالة 0,05؛

4- مبررات اختيار الموضوع:

- هناك عدة مبررات دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع وأهمها:
- اهتمام المؤسسات بتطوير عمالها وتحسين كفاءتهم وهذا لا يتم إلا بالتدريب.
- كثرة البحوث التي تناولت موضوع التدريب وأثره على المؤسسات الاقتصادية وقلته في المؤسسات الخدمية.
- الرغبة الشخصية للتطرق إلى موضوع التدريب.

5- أهمية الدراسة:

- إن أهمية موضوع أثر التدريب في تحسين أداء العاملين تتمثل في :
- تسليط الضوء على أهم عناصر من عناصر الإنتاج إلا وهو المورد البشري.
- إن التطور التكنولوجي والعلمي بات سريعا مما يتطلب بالضرورة الحرص على تعلم مهارات وعلوم جديدة، لذا أتى هذا البحث كمحاولة لتعريف المؤسسات بالعوامل المؤثرة في العملية التدريبية .
- التأكيد على أثر التدريب في تطوير مهارات العاملين.

- الكشف عن مدى قيام المؤسسات الخدمية بالوادي بتطبيق مفهوم التدريب.

7- أهداف الدراسة: ونسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- محاولة معرفة كيف يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين .
- إبراز أثر التدريب على المؤسسات الخدمية بالوادي.

- التعرف على أبرز أنواع الأساليب التدريسية المقدمة للعاملين .

- معرفة مدى التزام الإدارة العليا لتبنيها ودعمها الإستراتيجية التدريب .

8- حدود الدراسة: من أجل الإلمام بإشكالية الدراسة وفهم مختلف جوانبه حددنا دراستنا كما يلي:

الحدود المكانية: تم إسقاط الجانب التطبيقي لهذه الدراسة على مؤسسة الورود

الحدود الزمانية: تمت الدراسة ابتداء من شهر فيفبر إلى غاية شهر افريل سنة 2022.

الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة مؤسسة الورود ؟حسب الجنس، العمر، المستوى التعليمي ومدة الخبرة المهنية. (كما هو مبين في الجزء الأول من الاستبيان)

الحدود الموضوعية: اهتمت الدراسة بالمحاور المرتبطة بكل من التدريب (أساليب التدريب، المدربون والمتدربين "العمال") وأداء العاملين في مؤسسات (كما هو مبين في الجزء الثاني من الاستبيان).

9- المنهج المتبع والأدوات المستخدمة:

وللإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، ومن أجل الوصول إلى أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في جميع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، بالإضافة إلى المنهج الاستقرائي في دراسة العينة، وذلك بالاعتماد في جزءه النظري على مجموعة من الكتب، الرسائل الجامعية والمجلات. أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة بما فيها استخدام العينات والذي يعتمد على الاستبيان للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث من أجل اختبار فرضيات الدراسة اعتمدنا على البرنامج الإحصائي SPSS ذلك من أجل تحليل ومعالجة معطيات الاستبيان.

10- مرجعية الدراسة:

اعتمدنا في بحثنا على عدة مراجع متنوعة باللغة العربية (الكتب ومذكرات من مختلف الجامعات والمجلات)، كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على الوثائق والسجلات المتعلقة بالجانب التعريفي بالمؤسسة، والاستمارات "الاستبيان" التي وجهت إلى أفراد عينة الدراسة.

9- المنهج المتبع والأدوات المستخدمة:

وللإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، ومن أجل الوصول إلى أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في جميع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، بالإضافة إلى المنهج الاستقرائي في دراسة العينة، وذلك بالاعتماد في جزءه النظري على مجموعة من الكتب، الرسائل

الجامعية المحلات. أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة بما فيها استخدام العينات والذي يعتمد على الاستبيان للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث من أجل اختبار فرضيات الدراسة اعتمدنا على البرنامج الإحصائي SPSS ذلك من أجل تحليل ومعالجة معطيات الاستبيان.

10- مرجعية الدراسة:

اعتمدنا في بحثنا على عدة مراجع متنوعة باللغة العربية (الكتب ومذكرات من مختلف الجامعات والمحلات)، كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على الوثائق والسجلات المتعلقة بالجانب التعريفي بالمؤسسات، والمقابلة التي وجهت إلى مؤسسة الوررود مع السيد مكي الطاهر والاستمارات "الاستبيان" التي وجهت إلى أفراد عينة الدراسة.

الفصل الاول

التدريب واداء العاملين

المبحث الأول : ماهية التدريب

المطلب الاول: مفهوم التدريب وأهميته

الفرع الأول: مفهوم التدريب

ان كلمة تدريب بمفهومين اثنين هما :

1- التدريب بمعنى **Training** : ويقصد به تحضير الفرد لأداء معين بواسطة الشرح النظري والتطبيق العملي، وذلك بهدف تطوير الفرد معرفية ومهاراتية واتجاهية (سلوكية) أو بمعنى آخر بهدف نمو الفرد (زيادة مستوى الاستعدادات والقدرات).

2- التدريب بمعنى **Formation** (تكوين) : والتدريب بهذا المعنى أرقى بكثير منه بمعنى (Training)، وذلك لأن التدريب في هذه الحالة يكون أداة التغيير أي يكون قادرة على التغيير.

اما التعاريف المتعدد للتدريب تشتمل على ما يلي:

هو ذلك النشاط الانساني المخطط له والهادف إلى إكساب المتدربين القناعات

والمهارات والمعارف اللازمة، بغرض إحداث تغيير في أنشطة الأفراد والمنظمة بما يحقق أهداف مقصودة.

او هي تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العلمية والعملية السليمة اللازمة، لاستخدام المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكها أو الجديدة التي يكتسبها، بما يمكنه من تقديم أفضل أداء ممكن في وظيفته الحالية، ويعده للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط علمي لاحتياجاته التدريبية .

او هي عملية تغيير في نمط تفكير وسلوك المتدرب في ضوء الاحتياجات والمشاكل الفعلية التي تواجه العمل.

او هي الجهود الإدارية أو التنظيمية، التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل بها .¹

الفرع الثاني: أهمية التدريب

يعد التدريب مصدرا مهما من مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفاياتهم وتطوير أداء العمل، وزيادة الإنتاج والإنتاجية، فهو إنفاق استثماري يحقق عائدا ملموسة لتلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي، ووسيلة مهمة في التقدم التكنولوجي، وتزداد أهمية التدريب أثناء الخدمة في العصر الحديث، حيث أصبح ضرورة ملحة للتطور السريع في المجالات والمهن كافة، من أجل مواكبة التطور المتسارع الذي يضع الفرد أمام

¹ هاشم حمدي رضا، الاساليب الحديثة في التدريب الاداري، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص21

مسؤوليات جديدة ومهام كثيرة وأعباء متنوعة لا بد من الوفاء بها حتى يكون عضوا صالحا منتجة في مجتمعه، يؤدي مهامه الوظيفية بفاعلية ويرتبط مفهوم التدريب قبل الخدمة بمفهوم الإعداد الذي يركز على تكوين الشخصية الوظيفية المتخصصة، مما تتطلب من مواصفات سلوكية معينة، ويتصف الإعداد والتدريب قبل الخدمة بطول الفترة الزمنية وتعدد المهارات المخطط لها، أما عندما يكون تركيز التدريب على تجديد أو تحديث أداء العاملين أثناء الخدمة، فإنه يحقق غالباً خلال فترة قصيرة من الزمن مدتها سنة.

وعليه لا بد من تكامل برامج التدريب قبل الخدمة مع برامج التدريب أثناء الخدمة، وهناك عدة أسباب تغطي بها برامج التدريب أثناء الخدمة بأهمية بالغة:

- 1- إن برامج الإعداد قبل الخدمة لا تتعدى أن تكون مدخلا لممارسة المهنة وليست إعدادا نهائية لها.
- 2- إزاء التغير السريع الذي يشهده العالم في مختلف المجالات، والتي يؤثر حتماً في المهن بما فيها الإدارة، فإن الإعداد والنمو المستمرين يصبحان أمراً لازماً.

3- التغيرات والتطورات التي يشهدها الحقل التربوي نفسه تتطلب من هياكله وإدارته

ووسائله وأساليبه التغير والتطور، لتكون منسجمة ومتفاعلة، وصولاً لتحقيق الأهداف المرسومة.¹

نتيجة لأهمية التدريب أثناء الخدمة ونظراً لدوره البارز في إنجاح العملية الإدارية، فإن الحاجة لاعتماد أساليب حديثة باتت ملحة في تدريب الكوادر البشرية في القطاعات المختلفة، لكي تنسجم والإمكانات الجديدة وتطورات العصر، لأن ما حدث من تطور علمي وتقني في السنوات الأخيرة أوجد مستحدثات متقدمة في مجال التدريب، أدت دورة بارزة وأساسية في أساليب التدريب أثناء الخدمة، إذ إن الأساليب التقليدية في برامج الإعداد والتدريب لم تعد قادرة على الإيفاء بمتطلبات العصر الجديد، ومواكبة التطورات العلمية والتقنية التي يشهدها مجتمعنا اليوم، ولابد من تصميم البرامج التدريبية اعتماداً على تحديد الاحتياجات التدريبية وصياغة الأهداف، واختيار المحتوى الأفضل للتدريب، من أجل المساهمة في تطوير البرامج التدريبية وفي تنمية معارف ومهارات واتجاهات الكوادر البشرية في مؤسساتنا الحكومية والخاصة.

ما إن عملية التدريب لا يمكن أن تخلق الإنسان الواعي المتفتح ولكنها فرصة ذهبية تتاح

للأفراد للانتقال بهم من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل، بشرط أن تتوفر لدى المتدرب عناصر القدرة والرغبة.

وترجع أهمية التدريب إلى المزايا العديدة التي نحصل عليها من التدريب وهذه المزايا هي على سبيل المثال:

¹ حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر وفق رؤية تطويرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص21

- 1- إتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات.
- 2- التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.
- 3- إمكانية اكتشاف خبرات وطاقات العاملين.
- 4- رفع مستوى كفاءة وفاعلية العاملين.
- 5- توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
- 6- رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.¹

المطلب الثاني: مبادئ واهداف التدريب

الفرع الأول: مبادئ التدريب

هناك عدد من المبادئ أو الأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمنظمة، وذلك حتى تتحقق فعالية التدريب ومن أهم هذه الأسس مايلي:²

1- التدريب نشاط مستمر وليس كماليا لفترة معينة: والقصد هنا أن التدريب ليس أمر كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها ولكن التدريب نشاط ضروريا، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة، تأتي عملية الإعداد والتهيئة، التي تهدف إلى تعريف الفرد بالعمل المسند إليه من خلال تنظم مقابلات للفرد الجديد مع المسؤولين في إدارة الموارد البشرية والمشرف عليه، وتتم هذه المقابلات في الفترة الأولى من التحاقه بالعمل، كما تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع ما يسمى بنظام الزمالة أو الرعاية، الذي يقصد به أن يتولى زمالة الموظف الجديد ورعايته أحد العاملين القدامى في المنظمة وينبغي أن يتوافر فيه شروط معينة .

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

كذلك تعد البرامج التدريبية للعاملين المرشحين للترقية بهدف إكسابهم قدرات ومهارات تمكنهم من النهوض بمسؤوليات وأعباء الوظائف ذات المستوى الأعلى المرشحين للترقية إليها .

وتعد برامج التدريب للعاملين بصفة عامة إذا طرأت تعديلات على أنظمة العمل وإجراءاته وتساعد هذه البرامج على مواجهة هذه التعديلات الجديدة .

¹ حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر وفق رؤية تطويرية، ص22

² - صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، مرجع سابق، ص ص: 213- 217

وأخيرا تعد برامج تدريبية للعاملين الحاليين إذا ما تكتشفت ظواهر تنم عن تغيير في العادات والسلوك .

2- التدريب نشاط متغير ومتجدد: يقصد بذلك أن التدريب يتعامل مع متغيرات عديدة من داخل وخارج المنظمة، ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد هو الآخر، فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته والوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل، وكذلك تصبح إدارة التدريب مسؤولة عن تجديد وتطوير النشاط التدريبي .

3- التدريب نشاط إداري في: فالتدريب باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفء، ومنها وضع الأهداف والسياسات، إعداد الخطط والبرامج وتوافر الموارد المادية والبشرية وأخيرا توافر الرقابة المستمرة .

كذلك يعتبر التدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد المناهج والمواد العلمية، وأيضا خبرة في تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها وتقييمها .

4- التدريب له مقوماته الإدارية والتنظيمية: حيث يستند التدريب إلى مقومات إدارية وتنظيمية منها:

- وجود خطة للعمل لتحديد الأهداف والأنشطة .

- توفر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل .

- توافر نظام سليم لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم، حتى يمكن استنتاج الإحتياجات التدريبية بدقة وموضوعية .

- توافر نظام الحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي والمزايا وأشكال التقدير

المادي والمعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحية وبين أدائه الوظيفي من ناحية أخرى.¹

5- التدريب نظام متكامل : ويقصد بذلك أن هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي، فالتدريب ليس نشاط عشوائيا من جانب، كما أنه لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ من جانب آخر . ويمكن إيضاح أشكال التكامل في نظام التدريب كمايلي:

أ) التكامل في مدخلات التدريب أي المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب وهي :

- الأفراد المطلوب تدريبهم .

- الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب إكسابها للمتدربين .

¹ صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص ص 213- 217

- القائمين بالعمل التدريبي من مدربين ومسؤولين آخرين .
- المشكلات التي تعاني منها المنظمة .
- ب) التكامل في الأنشطة التدريبية وهي الإجراءات التي تقوم بها إدارة التدريب من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التدريبية وتمثل هذه الأنشطة في مايلي :
- توصيف و تحليل الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية.
- توصف وتحليل العمليات والإجراءات .
- توصف وتحليل سلوك الأفراد وتقييم أدائهم .
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تصميم البرامج التدريبية .
- تنفيذ البرامج التدريبية.
- متابعة وتقييم النشاط التدريبي .
- ج) التكامل في نتائج التدريب حيث ينبغي أن يتوفر قدر كاف من التكامل والتوازن بين هذه النتائج وهي :
- النتائج الاقتصادية المتمثلة في انخفاض النفقات وتحسين النتائج وخفض الوقت اللازم للأداء العمل.¹
- النتائج السلوكية المتمثلة في السلوك الجديد للمتدربين وعلاقتهم الإنسانية أفضل واقبلهم وتحمسهم للعمل .
- النتائج البشرية و التي تتمثل في إعداد متزايدة من العاملين الذين تتوافر لديهم معلومات أو خبرات وقدرات معينة تعتبرها الإدارة لازمة لأداء عمليات وواجبات محددة .

الفرع الثاني: أهداف التدريب

يهدف التدريب على اختلاف أنماطه إلى تحقيق ما يلي :

- أ- تنمية المعارف، أي تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة، أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل، ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل .
- ب - تنمية مهارات العاملين وقدراتهم، أي الإهتمام بتنمية وتحديث المهارات والقدرات والاستعدادات لدى الفرد لأداء عمل معين بكفاءة وفاعلية .

¹ صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 213- 217

- ج- تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة وزبائنها والمجتمع، حيث يسهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين تجاه قضايا معينة. ويعمل هذا التدريب على تحسين هذه الاتجاهات حيث يتخذ صاحبها موقفا إيجابيا نحو العمل¹ بالإضافة إلى الأهداف السابقة هناك أهداف أخرى .
- د- تذكير العاملين بأساليب الأداء، وتعريفهم أولا بأول بالتغيرات والتعديلات التي تدخل وبأسلوب استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات .
- هـ- الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة، فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين يمكن من خلال التدريب التحويلي، تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها .
- و- تقليل وقت أداء الخدمة في المنظمات الخدمية، وتحسين أساليب التعامل مع العملاء مما يرفع درجة رضائهم عن المنظمة ومنتجاتها، وتحسين صورتها في أذهانهم ويدعم مركزها تنافسي.²
- ويلخص د. علي السلمي الأهداف السابقة في ثلاث مجموعات هي³ :
- الأهداف الاقتصادية:** تتمثل في تحسين الإنتاجية، تخفيض الفاقد والضائع، زيادة المبيعات، تنمية الحصة السوقية، زيادة معدلات النمو، وتأكيد المركز التنافسي .
- الأهداف التقنية:** تتمثل في تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة تعميق استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات إدماجها .
- الأهداف السلوكية:** تتمثل في تعديل اتجاهات ودوافع العاملين في تنمية رغبتهم للأداء الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.

المطلب الثالث: انواع وطرائق التدريب

¹ - عقلة محمد المبيضين واسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، ص18.

² - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000 ، ص332، ص 268.

³ - عمار بن عيشي، دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة شهادة ماستر تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006، ص67.

الفرع الأول: أنواع التدريب.

باعتبار التدريب وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد والارتقاء بمستويات أدائهم، فإنه يختلف باختلاف الغاية وطبيعة العمل، والمستوى الوظيفي، ويختلف من مؤسسة أخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية نفسها، وحسب قدراتها المالية، وإمكانياتها وكذا التغيرات المتوقعة في التكنولوجيا وتنظيم عمل المؤسسة وعدد الأفراد الذين يعملون بها وبناء على ذلك يمكن أن نقول أن هناك تقسيمات عديدة لأنواع التدريب فهناك من يصنفها حسب الهدف منه، وهناك من يصنفها حسب المستوى الوظيفي أو نوع الوظيفة وآخرون يصنفونها حسب مرحلة التوظيف وهذا ما سوف نتناوله في بحثنا هذا.

1- حسب مرحلة التوظيف¹.

الا يقتصر التدريب على فئة معينة من العاملين دون أخرى بل يشمل كافة أنواع فئات العاملين من مشرفين وعمال صانعين ... الخ ولكن يمكن نضيف التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى نوعين هما:

1-1 التدريب في المرحل الأولى من توظيف²: وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد في الأيام الأولى من النحافة التعينه في الوظيفة، وهو بمثابة تهيئة الأفراد وتعريفهم بالعمل الجديد الذي أصبح مسندا لكل واحد منهم وكيفية أدائه وإعلامهم أيضا بأنشطة المنشأة وأهدافها وسياساتها، وبمهام ومسؤوليات الوظيفة التي عين فيها ككل منهم، وبكيفية النهوض بأعبائها، وعلاقة عمله بأعمال الآخرين، ومدى مساهمة العمل الذي يقوم به في تحقيق الهدف العام للمنشأة الذي وجدت من أجله.

كما يحاط كل فرد منهم علما بظروف العمل كالأجر والتقنيات والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعاملين وغيرها من الأمور التي تتعلق بأنظمة العمل في المنشأة، وينقسم هذا النوع بدوره إلى :

أ- التدريب التوجيهي³: يهدف إلى تقديم الموظفين الجدد للعمل لتحقيق العديد من الأهداف منها الترحيب بالعاملين الجدد وخلق اتجاهات نفسية طبعية لهم عن المشروع وتعبئتهم للعمل وتدريبهم على القيام به وإزالة الغموض أو الإجابة عن الاستفسار التي يبحث عنها الموظف، ويساعد هذا النوع من التدريب على التكيف والتأقلم مع الوظيفة التي يشغلها بسهولة وسرعة.

¹ عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، 1991 ، ص 226.

² صلاح الشن و ابني " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل لأهداف شباب الجامعة الإسكندرية 1999، ص 144.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 1999، ص 325.

ب- التدريب أثناء تأدية الخدمة:¹ في هذا النوع تشجع وتسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتوجيه المستمر للمرؤوس أثناء تأديتهم للعمل.

2-1- التدريب في مراحل متقدمة من التوظيف:² يقصد به العاملين القدامى في المنشأة، ويهدف هذا النوع من التدريب لاكتساب العاملين مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم في العلوم الإدارية والتكنولوجيا فتساعدهم على تحسين قدراتهم في إنجاز العمل وتطوير المعارف والمهارات التي اكتسبوها من قبل مما يؤدي إلى رفع كفاءتهم في العمل، ويمكن تقسيم العاملين القدامى إلى أربعة فئات:

- موظفي قاعدة الهرم: وتشمل اعمال صناعية وفنية متنوعة .

- مجموعة المستوى الأشراف الأول: وتمثل الإدارة المباشرة .

- مجموعة المديرين في المستوى الأوسط : وتمثل الإدارة الوسطى.

- مجموعة المديرين في المستوى الأعلى: وتمثل الإدارة العليا.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المؤسسة تضع لكل مجموعة برنامج تدريسي خاص بما يتوافق مع طبيعة ونوع العمل الذي تقوم به. فما يناسب مجموعة ما من مهارات، ونوع معين من التدريب قد لا يتناسب بنفس درجة أهمية مجموعة أخرى، ويتضمن التدريب العاملين القدامى.

أ- التدريب بفرض الترقية والنقل: يستخدم التدريب كوسيلة لترقية الأفراد العاملين إلى الوظائف أعلى للهيكل التنظيمي وعندما يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة واضحاً ومرتبته فيه الوظائف بشكل سليم فإن الأفراد يمكن لهم تعلم بعض المهارات الخاصة بوظائف أعلى من وظائفهم لكي تتوفر لهم فرضه الترقية إليها وتتم عملية التعلم هذه أحياناً بطريق غير رسمي حيث يدرّب الفرد نفسه على التعليم بوظائف أعلى من وظيفة من خلال اعتماد أسلوب الملاحظة، ومن خلال قيامه بأداء هذه الوظائف خلال تغيب شاغلها عن العمل لسبب أو لآخر. وتتبع مؤسسات الأعمال أسلوب السماح بعض العاملين فيها للتفرغ لبعض الوقت للأزمة، وتقوم المؤسسة بدفع جزء أو كل مصروفات الدراسة أو قد تعتمد أسلوب إيفاد بعض فتسببها للدراسة على نفقتها الخاصة وتحمل فيها مصاريفهم أملاً منها في أن يعود هؤلاء الأفراد إلى العمل فيما بعد إكمالهم لدراساتهم كما هو الحال في بعض الجامعات.

¹ - صلاح عبد الباقي. ادارة الموارد البشرية، دار جامعة الاسكندرية، 200 ، ص 222.

² - عمر وصفي عقيلي. مرجع سبق ذكره ، ص 227.

يكون هذا التدريب من أجل إعداد الفرد ليشغل وظائف جديدة ترغب المنظمة إسنادها له سواء كانت ترقية أو نقل من منصب الآخر. وبالتالي تزيد من مهاراتها ومعارفه في الوظيفة الجديدة .

ب- التدريب بفرض تجديد المعلومات: (بفرض تطبيق النظم المستقلة). ويتضمن المعلومات الحديثة التي ينبغي تقديمها الموظف في التخصص الذي يمارسه وتدعو الحاجة دائما إلى تقسيم هذا النوع من التدريب في كل أنواع التخصصات¹

ج- التدريب للتهيئة للمعاش: وهو نوع حديث للتدريب، ويطبق في المجتمعات الراقية حيث يتم تهيئة كبار السن للخروج على المعاش، فيتم تدريبهم على البحث عن طرق جديدة للعمل والبحث عن اهتمامات الأخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش. ومنه القضاء على الملل والضجر بسبب أوقات الفراغ التي يجدون أنفسهم فيها²

2- التدريب حسب المستوى الوظيفي:

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب المستوى الوظيفي إلى أربعة أنواع وهي:

2-1- التدريب المهني: وهو التدريب في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير ومتنوع من المهارات، والمعرفة والاستقلالية في الحكم والتقدير ويعتبر هذا النوع من التدريب نظام من خلاله يعطي الفرد التوجيهات والخبرة أو الممارسة داخل أو خارج العمل.

2-2 التدريب التخصصي: يشمل هذا النوع من التدريب الوظائف أعلى من الوظيفة الفنية والمهنية فهو يتطلب خبرات ومعارف متخصصة لمزاولة مهن أو عمل متخصص إذ يعمل على تحسين وتزويد الفرد بالمعارف والمهارات.

2-3- التدريب الإداري: يشمل هذا النوع من التدريب فئات الإداريين في المستويات الإشرافية أو العليا أو الوسطى، أي العاملين بالوظائف الإدارية، فهو يتضمن مجالات واسعة تتركز حول الجوانب السلوكية، والقيادة والمالية، والمحاسبة والتخطيطية والرقابية والتنظيمية وغيرها.

2-4- تدريب المتدربين : يعتبر المدرب من أحد العوامل الأساسية التي تقوم عليها العملية التدريبية بسبب دوره المهم من هيئة وإعداد العناصر البشرية المؤهلة، ويتم تدريب المتدربين بفرض إعدادهم للقيام بدورهم، وذلك بتطوير وتنمية مهاراتهم، ورفع كفاءتهم ليتمكنوا من إيصال المعلومات والمعارف والمهارات إلى

¹ - صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره ، ص 222

² - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره ، ص 226

المتدربين وكيفية التعامل معهم بنجاح ويسعى هذا النوع من التدريب إلى تسهيل عمليات نقل المعارف والخبرات من المدرب إلى المتدرب

3- التدريب حسب مكانه:

يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب المكان الذي يتم فيه التدريب العاملين إلى نوعين فيما أن يكون داخل المؤسسة أو خارجها.¹

3-1- التدريب خارج المؤسسة: في بعض الأحيان تفضل المؤسسة القيام بتدريب العمال خارج محيطها وذلك بسبب توافر الأدوات التدريبية بشكل أفضل في الخارج وسبب عجزها في انجاز برامج تدريبية أفضل.²

3-2- التدريب داخل المؤسسة: قد يأخذ التدريب داخل المؤسسة شكل التدريب في موقع العمل أو أثناءه وذلك بمساعدة الرؤساء المباشرين على العاملين الذين يزودهم بالمعارف والمهارات اللازمة للقيام بعملهم حيث يتميز هذا النوع بسهولة استحباب المتدرب للبرامج التدريبية وذلك لتشابه ظروف العمل وظروف التدريب

4- التدريب حسب الغاية منه:

يمكن تصنيف التدريب حسب الغاية منه إلى الأنواع التالية .

4-1- برامج التدريب والتوجه: ينحصر هذا من البرامج التدريبية العاملين الجدد، ويتمثل دورها في تقديم الفرد بعمله بطريقة تخلق في نفسه انطباع جيد عن المؤسسة والعمل فيها. وتعريفه بالحيط الذي يعمل فيه والذي يتمثل في الوظيفة التي سيستغلها، والوظائف الأخرى المماثلة والعاملين الذين يقومون بهذه الوظائف. وكذلك إعطائه فكرة عن طريقة العمل والدور الذي تلعبه هذه الوظيفة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. فإشعار الفرد بأهمية العمل الذي يقوم به سيولد لديه تحسين العمل وأدائه وتطويره.³

4-2- التدريب العلاجي: يحتاج هذا الفرد إلى برامج تدريبية علاجية في حالة فشله في أداء عمل معين يكون قد خضع فيه لبرامج تدريبية سابقة، ولهذا تصمم المؤسسة برنامج تدريبي ثاني لإدارة النقص ومعرفة أسباب الفشل فقد يكون نتيجة نقص في قدرات الفرد في استيعابه ببرنامج التدريبي أو نسيان الطرق والأساليب التي

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره ، ص 146.

² نفسه ، ص 329.

³ اكرام العايب الياس عماري، الياس بالخير، دور التدريب في تحسين اداء العاملين، مذكرة ماستر تخصص: ادارة اعمال جامعة الشهيد حمه لخضر، 2020/2019، ص 22.

تعلمها، أو قد يكون ناتجا عن عدم إيصال معلومات من طرف المدرب بطريقة سليمة وبسيطة، بحيث يسهل فهمها وتعلموها بسرعة.

وبمعرفة أسباب فشل البرنامج التدريبي الأول، تستطيع المؤسسة إزالة النقائص التي كانت سببا في الفرد والاستفادة من البرامج التدريبية .

4-3- التدريب على الأمن: ازداد الاهتمام المشروعات الصناعية بتدريب العمال على الأمن وكيفية المساهمة والتعاون مع المشروع في توفير ظروف الأمن داخل المصانع أو المكاتب، وهذا النوع من التدريب يزداد وعي الأفراد اتجاه الأمن ويمتد دور هذه البرامج لترشيد العامل لتوفير الأمن وحماية نفسه حتى وهو خارج المؤسسة.

إذن يهدف هذا النوع من التدريب إلى تحسيس العاملين بأهمية الأمن لحفظ سلامته وسلامة عمله، وأيضا المحافظة على الممتلكات المؤسسة من معدات وأدوات، ومباني ومخزونات وغيرها، وبالتالي هدف هذه البرامج هو الرقابة على الإنتاج ووسائله بالمؤسسات ذات الجودة التي تقوم بتدريب أفرادها على الرقابة من حوادث والمحافظة على الآلات والأجهزة.¹

4-4- التدريب لتعليم الأفراد وتثقيفهم:

ليس التدريب فقط لأجل الأعمال المطلوبة من الأفراد القيام بها، ولكن قد تقوم بعض المشروعات بدور يشبه دور المؤسسات التعليمية، فنقدم لأفرادها دروسا في المجالات العلمية والثقافية، مثل العلوم الإنسانية والاقتصاد والتاريخ، ولا يستفيد من هذا التدريب الأفراد فقط وإنما من المتوقع أن تستفيد من المؤسسة بطريقة غير مباشرة، وكنتيجة لزيادة المعرفة لدى الأفراد واتساع أفق تفكيرهم، وما لذلك من انعكاسات على أدائهم.

2

4-5- التدريب الابتكاري والتدريب السلوكي

أ- التدريب الابتكاري: تلجأ المؤسسة في بعض الأحيان إلى تصميم برامج تدريبية للإبداع والابتكار. فالإبداع ليس مرهون بمستوى الذكاء، وإنما يخلق مناخ ملائم يساعد الأفراد بأفكار جديدة تتعلق بمنتوج أو طرق ووسائل الإنتاج، ولذلك تحتم المؤسسات حاليا بإدراج، هذا النوع من التدريب لأنه يحقق نتائج غير

¹ اكرام العايب الياس عماري، الياس بالخير، دور التدريب في تحسين اداء العاملين، ص22.

² اكرام العايب الياس عماري، الياس بالخير، دور التدريب في تحسين اداء العاملين، ص23.

عادية، فتركز هذه البرامج التدريبية على زرع الأفكار في أذهان الأفراد كي يبدعوا، وتعليمهم كيفية إيجاد الحلول للمشاكل التي قد تواجه المؤسسة وليس إعطائهم هذه الحلول.

ب- التدريب السلوكي: يهدف هذا النوع من التدريب إلى تفسير وتعديل اتجاهات واستعدادات وترشيد سلوك العاملين بما يحقق أكبر قسط من الدافعية والحماس وزيادة الثقة بالنفس والمساعدة على الاستمرار والعمل على تدريب الأفراد في العمل الجماعي، وفريق العمل وتنمية مهارات العمل الجماعي وحسن إدارة الصراعات الناجمة عن المشاركة وصيانة الموارد البشرية فكلها كفيلة بالمساهمة في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة مثل دوران العمل اللامبالاة، الغيابات...إلخ.

لذا على المؤسسة توطيد علاقة الانتماء والولاء والرفع من المستوى الرضا وذلك من خلال تطبيق برامج تدريبية سلوكية لدعم القيم والنتائج.

5- التدريب حسب الزمن:

5-1- التدريب قصير المدى: يُخطي هذا التدريب في الغالب احتياجات تدريبية عاجلة وسريعة، تعبر عن رغبة المؤسسة في علاج احتياجات سريعة لبعض الأفراد أو الإدارات، ويعني علاج مشاكل طارئة في المؤسسة.

5-2- تدريب طويل المدى: وهي في الغالب يغطي احتياجات تنمية وتطوير متأنية، وتعبر عن رغبة المؤسسة في النمو والتقدير والنضج.¹

الفرع الثاني: طرق التدريب

يلجأ المدرب إلى طريقة أو أكثر - بأسلوبه - وفقاً للبرامج التدريبية، والمستويات المتدربين، حتى يستطيع أن يصل إليهم من ناحية، وأن يوصل إليهم الأفكار والنظريات والتطبيقات، والحالات العملية، من ناحية أخرى.²

وفيما يأتي تفرض بإيجاز عدداً من أساليب التدريب الأكثر استعمالاً هي:

1- المحاضرة:

يقال في اللغة حاضر القوم: جالسهم وحادثهم. بما يحضره والمحاضرة اصطلاحاً هي، عملية تقديم رسالة معلوماتية إقناعية تفاعلية من محاضر إلى المتلقين.

¹ - أكرام العايب الياس عماري، الياس بالخير، دور التدريب في تحسين اداء العاملين، ص23.

² - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية، ص 332.

وفي إطالة على التعريف السابق، نجد أن المحاضرة هي مفاعله بين طرفين، والمفاعلة تتطلب التجاوب والمشاركة، فإذا كان الطرف الأول وهو المحاضر وهو المتكلم، فالطرف الثاني هم المتلقين وهم المنصتون، أي يتفاعلون مع المتكلم يحسن الإنصات واستسقاء المعلومات وهضمها وتمثيلها فيما بعد سلوكيا. ويتحكم في فعالية المحاضرة عدة متغيرات موقفية، مثل درجة إتقان ومهارة المحاضر، وتمكينه من مادته، وحجم المتدربين، فكلما قل عددهم كانت المحاضرة أفضل، وعنصر الوقت كلما قل كلما تلاشى الملل، ونوعية المادة التدريبية، فكلما اعتمدت على معلومات يمكن استيعابها عن طريق التلقي المباشر فالمحاضرة فعالة. وتمتاز المحاضرة، باللقاء المباشر بين المحاضر والمتدربين وخاصة إذا كان المحاضر من النجوم في مجاله، وقلة تكاليفها وسهولة الإعداد والتنفيذ.

2- المحاكاة العملية:

يعبر عن المحاكاة، بالتقليد هو أداء ذات السلوك المشاهدة في حالة وعي من المقلد، ووفق هذه الطريقة، يقوم المدرب بالعرض التفصيلي للأداء المطلوب، وإجراءاته، ثم يطلب من المتدرب أن يؤدي نفس السلوك، ولعل أفضل من يستخدم هذه الطريقة، هم مدربون القوات المسلحة حيث يعرضون السلوك المطلوب على خطوات، ويطلب من المتدرب أداء كل خطوة على حدة ثم التالية بعد إتقان الأولى، وهكذا وأخيرا أداء كل الخطوات مع بعضها.

وتناسب هذه الطريقة الأعمال اليدوية، والإنتاجية، التي تحتاج إلى مهارات يدوية وتمتاز هذه الطريقة، باكساب المهارات التي تعتمد على التوافق العضلي العصبي، من خلال المدرب الذي يلاحظ المتدرب، ولا ينتقل معه من خطوة، إلا بعد إتقانها، وعليه، ضمان انتقال المحتوى التدريبي.

3- تمثيل الأدوار:

يشير التمثيل إلى إتيان صورة سلوكية لشخصية محددة والدور هو كل التوقعات السلوكية المتوقعة ممن يشغل وظيفة معينة، وعليه، يقوم المدرب بإعداد سيناريو لموقف وظيفي، ويوزع أدواره على بعض المتدربين، ثم يساهم بقية المتدربين التمثيلية، ويقومون بالأداء الموازي الا وهو النقد، والتحليل، واستخلاص النتائج التي تنسق أولا تنسق مع الأهداف التدريبية.¹

وتتيح هذه الطريقة، المشاهدة الحية للمتدربين، لكيفية التصرفات الإنسانية في الحالات التي أعدت لها هذه التمثيلية، وتوفر لهم فعاليات النقد والتحليل وإبداء الرأي.

¹ - محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره ، ص 61.

ولكن، قد لا نجد بين صفوف المتدربين، من يستطيع أن يجد الموقف التمثيلي بشكل واقعي، وقد لا نجد التمثيلية الموافقة الفعلية، كما أن الموقف الحياتية الوظيفية في تغير مستمر.

4- دراسة الحالة:

تعرف الحالة بأنها الصفة التي تتسم بها مشكلة معينة، أو موضوع معين، في مجالات العمل الوظيفي الواقعي وبطلب من المتدربين تعاطي الحالة فهما وتحليلا، ونقدا وتقديم الحلول الناجحة. وتصلح هذه الطريقة، مع المتدربين في المستويات الإدارية، من الوسطى فيما فوقها، حيث تتجلى فيها عمليات اتخاذ القرارات.

وتوفر هذه الطريقة جوانب تطبيقية واقعية عندما تعكس الحالة تماما وتساعد على تفعيل عملية، صنع واتخاذ القرارات للمتدربين، حيث أن القرارات سمة أساسية للإداري ولما كانت تحتاج إلى تحضير جيد من قبل المتدربين، ومساهمة فعالة مع المدرب، فإن هناك من المتدربين من يتقاعس عن بذل الجهد المطلوب، ومن ثم تفقد هذه الطريقة مقوماتها.

5- تدريب الحساسية:

يقال في اللغة أحسن الشيء، شعر به وعلمه، والحاسة قوة طبيعية لها اتصال بأعضاء الإنسان وبها يدرك ويفسر المثيرات، وعليه فتدريب الحساسية يعني توفير المعارف واكتساب المهارات عن طريق شعور الفرد الذاتي بما ينقص من كليهما، عن طريق تفاعله السلوك مع الآخرين، ويتعايش هؤلاء الأفراد مع بعضهم لمدة خمسة عشر يوما، وتتضح لكل فرد عيوبه عندما ينبذ أو ينقذ ومزاياه عندما ينبذ أو ينقذ ومزاياه عندما يثاب بالتقرب والتفاعل معه وهكذا لكل فرد من أفراد المجموعة التدريبية وقد لا يترك الأفراد المتدربون، أنفسهم على سجيتها ويتصرفون بحرية كاشفة عن مدركاتهم.¹

6- سلة المعاملات:

عادة ما يبدأ المديرون اليوم الوظيفي، بالاطلاع على ما ورد إلى مكاتبهم من بريد سواء من داخل المنظمة أو من خارجها، وعليهم البحث عن هذه المعاملات الواردة واتخاذ القرارات المناسبة وذلك في أوقات قياسية لأن هذا البريد الوارد هو شرارة البدء في الأداء بالمنظمة. وتعتمد هذه الطريقة على أعداد ملفات، لكل دارس ملف

¹ محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 333.

بها مجموعة من المعاملات حين سابقة وشبيهة بالحية، وتقدم للدارسين ويطلب من كل منهم أن تحدد أنسب تصرف لكل معاملة¹

7- الوقائع الحرجة:

لماغاة عدم واقعية بعض الأساليب السابقة يقوم المدرب بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة (وقائع) ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير (حرجة) والخاصة بموضوع التدريب وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد الدارسين على الربط المحتوى التدريبي بالواقعة والممارسة، وعلى المدرب أن يفني الوقت المناسب أثناء عرضه الموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة، أو لكي يسأل الدارسين ويشجعهم على إثارة إحدى هذه الوقائع.

8- المباريات الإدارية:

يشابه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات، إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، ويطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة ويتصرفوا ويتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات.

ويلاحظ أن محاولة مجموعة من الدارسين (مديرين غالباً) حل أو اتخاذ قرارات بشأن واحد الجوانب ينتج تأثيراً يمس الجوانب الأخرى. وبالتالي فإن هذه المباريات الإدارية تساعد على اكتساب المديرين مهارة النظر على الأمور بصورة شمولية، ويمكن في كثير من الأحيان تصميم وتفصيل مباريات إدارية تناسب إحدى الشركات.

9- التدريب العلمي :

ويقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية، ثم يسأل المتدرب ويشجعه على القيام بالأداء، ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية والإنتاجية، ويمكن من الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم.

10 - العصف الذهني:

ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآراء يمكن أن يحرر الدارسين

¹ - محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره ، ص 333 .

من الحمود ويشجعهم على المشاركة كما أن وابل الآراء العزيرة كفيل بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي آثارها المدرب، مما يسهل المدرب على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتدريب¹.

المطلب الرابع: مسؤولية التدريب

نظرا إلى أهمية التدريب والأهداف التي يمكن التوصل إليها بواسطته فلا بد من جهة مسؤولة عن هذه الوظيفة الهامة ضمن وظائف إدارة الأفراد ومما لاشك فيه أن تحديد الجهة المسؤولة عن التدريب يفيد في :

أ- أنه يدل على اهتمام المؤسسة بالنشاط التدريبي

ب- أنه يمكن من تحديد مسؤولية هذه الجهة إتجاه التدريب

كما أن كل الدراسات الحديثة لإدارة الأفراد شددت على إلزامية تخصيص إدارة متخصصة للتدريب بالشركات يوكل إليها القيام بهذه المهمة.

حيث تقوم إدارة التدريب بتهيئة العاملين الجدد وإعدادهم للقيام بواجباتهم الوظيفية، كما أنها تعرفهم بالشركة ودورها ونظامها و سياستها وإجراءات العمل ذات الصلة بوظائفهم

كما تقوم الإدارة المذكورة باعداد وتمثيل البرامج التدريبية التي يري المديرون التنفيذيون ضرورتها

للعاملين بإدارتهم إلى جانب قيامها بمساعدة العاملين على تنمية أنفسهم في حدود معينة ترتبط بعملهم في الشركة².

كما تقوم إدارة التدريب والتطوير بمهام عديدة نوجزها فيما يلي³:

- دراسة وتحليل القوى البشرية الحالية في المؤسسة
- وضع خطة مستقبلية لإحتياجات المؤسسة من القوى البشرية خلال مدة زمنية معينة.
- دراسة وتحليل الإحتياجات التدريبية لكافة قطاعات المؤسسة.
- وضع المعايير ذات العلاقات بالبرامج التدريبية العاملة وآلية تنفيذها والإستفادة من التصورات التي تسهم بها قطاعات المؤسسة.
- تحديد الإحتياجات الفعلية من الموارد البشرية في قطاعات المؤسسة المختلفة.
- تحديد البرامج التدريبية المناسبة لتنمية مهارات موظفي المؤسسة.
- التنبؤ بالإحتياجات المطلوبة من القوى البشرية العاملة للسنوات القادمة بإستخدام

¹ - أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من نظرية... إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة ص: 164 .

² أمين ساعاتي : مرجع نفسه، ص89

³ أمين الساعاتي : مرجع سابق ص ص 33 - 34

أحدث الطرق الرياضية والإحصائية.

- تحليل الأعمال الإدارية لتصميم وتطوير البرامج اللازمة
- إستخدام الأسلوب العلمي في التخطيط للقوى العاملة والحفاظ على أمن وسرية المعلومات .
- وضع صيغ للتعاون والتنسيق مع مراكز التدريب من خارج المؤسسة .
- تقدير الاحتياجات التدريبية المستقبلية وتكلفتها في ضوء نمو وتطور القوى العاملة بالمؤسسة والتغيرات التكنولوجية المتوقعة في الصناعة
- الإحتفاظ بسجلات وافية عن التدريب في المؤسسة وتحليلها
- تقديم المشورة للمستويات الإدارية المختلفة فيما يتعلق بالتدريب والتنمية على مختلف المستويات.
- العمل على إنجاز الدراسات المتعلقة بزيادة الإنتاجية والإستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة.

المطلب الخامس: مراحل العملية التدريبية:

يقوم المسؤولون عن التدريب في المنظمة بإعداد برامج التدريب اللازمة للعاملين وهذا حسب ظروف وإمكانات المنظمة، حيث تمر العملية التدريبية بعدة مراحل وهي:

الفرع الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية:¹

هي عملية ملاحظة الأداء للعاملين، للكشف عن جوانب القصور في الأداء الإداري أو الفني أو الإنساني، للفئة المستهدف تدريبها من العاملين وذلك لتطوير الأداء والسلوك الحالي أو المستقبلي، بدرجة من الجودة والإتقان لتحقيق أهداف المنظمة. فالمجالات المستهدفة تدريبيا تتضمن، كل التعديلات أو التغييرات أو عمليات التحسين والتطوير اللازم إدخالها على سلوك وأداء الفرد، والمتعلقة بمعرفته ومهاراته وميوله واتجاهاته، لكي يتأهل لشغل وظيفة أو يحسن ويتطور الأداء بالعمل الحالي أو العمل أو الوظيفة التي يترقى إليها.

ومن ثم يكون تحديد الاحتياجات التدريبية هو المدخل والأسلوب العلمي الذي يساعد على تحديد مجالات التطوير والتنمية في أداء الأفراد بشكل مستمر. وخاصة في ظروف التغيير المبرمج وغير المبرمج ولتحديد الدورات التدريبية والمتدربين لابد أن نحدد الاحتياجات التدريبية من خلال ما يلي:²

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

¹ محمود عبد الفتاح رضوان وخبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، "تحديد السياسات التدريبية"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2013، ص28

² محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع نفسه، ص 29

* نقاط الضعف الواضحة في أداء المؤسسة في الفترة الماضية مثل سوء الجودة أو مشاكل التعامل مع العملاء

* أهداف المؤسسة على المدى القريب والبعيد

* أي تغيرات خارجية مثل تغيرات في القوانين أو الاقتصاد أو التكنولوجيا

* خطط الترقيات

* الدورات التدريبية الإلزامية بسبب لوائح داخلية أو قوانين محلية أو اشتراطات دولية

* الدورات التدريبية اللازمة لخلق جو مناسب للتدريب

المؤسسة التي يكون في خطتها الاستراتيجية دخول صناعة جديدة سيكون من أولويات التدريب لديها المهارات والمعارف المرتبطة بهذه الصناعة الجديدة. المؤسسة التي تخطط لتطبيق نظام إداري جديد سيكون من أولويات التدريب لديها تدريب العاملين على هذا النظام الجديد وتأهيلهم للتغيير.

2- تحليل العمل: هذا التحليل يحدد المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لكل وظيفة أو مجموعة من

الوظائف. مصادر معلومات هذا التحليل هو توصيف الوظائف بالمؤسسة ومقاييس الأداء لكل وظيفة

وقد يعتمد أيضا على مقابلات مع المديرين والموظفين وكذلك تحليل المشاكل السابقة في كل وظيفة.

3- تحليل الفرد: هذا التحليل يحدد ما يحتاجه كل فرد على حدة من تدريب بناء على أدائه وخبراته ونقاط

الضعف لديه. هذا التحليل يعتمد على نتائج التقييم الدوري للموظفين وعلى أخطاء الموظف خلال الفترة

السابقة وقد يؤخذ رأي المدير والموظف عن طريق مقابلات شخصية أو توزيع استقصاء مكتوب أو السؤال

المباشر عن احتياجات الموظف التدريبية.

وللاحتياجات التدريبية أهمية كبيرة في نجاح أي منظمة، حيث تتلخص هذه الأهمية فيما يلي:

* تعد الأساس الذي يقوم عليه النشاط التدريبي.

* تعد العامل المؤثر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة والمناسبة.

* عدم التعرف على الاحتياجات التدريبية مسبقا يؤدي إلى ضياع الجهد والمال والوقت المبذول.

* تحديد الاحتياجات التدريبية تعد العامل الحقيقي لرفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال الموكلة اليهم.

* تحديد الاحتياجات التدريبية يوصل إلى قرارات فعالة وسليمة باتجاه التخطيط والتصميم ويوصل إلى حقائق

علمية من واقع مشكلات العمل والكشف عن الصعوبات والعراقيل.

* عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تؤدي إلى تخفيض النفقات.

* فرصة لترقية الأفراد الحاليين ونقلهم إلى مواقع متقدمة وتوظيف أفراد جدد.

* تساعد المسؤولين عن البرامج وتنفيذها على التخطيط الجيد وتقدير الاحتياجات التدريبية حاضرا ومستقبلا.

الفرع الثاني: تصميم البرامج التدريبية:

يتم تحديد الأهداف العامة للتدريب، تلك الأهداف التي تعتمد بصفة كلية على تحديد الاحتياجات التدريبية ومن ثم تحديد الإطار العام لكل برنامج تدريبي بشكل مفصل مع الأخذ بعين الاعتبار مصممو البرامج التدريبية بيئة المنظمة الإدارية، أهدافها والقيم السائدة فيها، وبشكل عام يمكن تحديد محتويات الأطر العامة للبرنامج التدريبي كما يلي:¹

- 1- **عنوان البرنامج التدريبي:** أي وضع عنوان مناسب للبرنامج التدريبي بصيغة بسيطة وواضحة تدل مباشرة على الاحتياجات المهمة والأساسية التي وضع من أجلها البرنامج التدريبي.
- 2- **الأهداف:** يقصد بها تحديد النتائج المتوقعة بطريقة يمكن قياسها .
- 3- **الموضوعات:** تحديد ما يطرح في البرنامج التدريبي من موضوعات بحيث تؤدي هذه الموضوعات بطريقة مباشرة لتحقيق الأهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي.
- 4- **المشاركون (المتدربون):** تحديد مؤهلاتهم وخبراتهم العلمية، مستوياتهم الإدارية ووظائفهم كشرط للاشتراك.
- 5- **أساليب التدريب:** تحديد أساليب التدريب التي تلائم المتدربين وموضوعات البرامج التدريبية الغايات تحقيق أهداف البرامج.
- 6- **المعينات التدريبية:** تحديد المعينات السمعية والبصرية بما يتلاءم مع البرنامج التدريبي.
- 7- **نظام الجلسات:** تحديد فترة انعقاد البرنامج ونظام جلساته (صباحي، مسائي) ودرجة التفرغ.
- 8- **مكان الانعقاد:** تحديد مكان انعقاد البرنامج لتسهيل وصول المشاركين.
- 9- **الإشراف:** تحديد اسم المشرف العلمي ووظيفته، وكذلك المشرف الإداري إن وجد.
- 10- **الجدول الزمني:** إعداد جدول زمني بمواعيد الجلسات والتوزيع الزمني للموضوعات وأسماء المدربين وفترات الاستراحة.

الفرع الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي

¹ مجموعة خبراء، "افاق جديدة في التنمية البشرية و التدريب"، المنظمة العربية للتنمية البشرية و التدريب، مصر، 2007، ص171،

يعد الاختيار السليم للأساليب التدريبية المناسبة هي أحد المعايير الأساسية المحددة لدرجة فعالية البرنامج التدريبي، لكونها الاختبار الأول لكفاءة التصميم وأول ترجمة لعملية الأنشطة، وعلى العموم يمكن تصنيف أساليب التدريب ضمن مجموعتين:¹

1- أساليب التدريب في مكان العمل : حيث يتم الإشراف على العامل في مكان عمله، و يتلقى الإرشاد و التوجيه من طرف المدرب حتى يتمكن من إتقان عمله، و تعد هذه الأساليب ضرورية لجميع الفئات و المستويات من العاملين في المنظمة، سواء الجدد أو القدامى، و ذلك بغية إكسابهم مهارات جديدة، إن ما يميز هذا النوع من التدريب هو أنه يوفر تلقي الخبرة و المعلومات بشكل مباشر في الواقع العملي، كما أنه لا يعطل العمل في فترة التدريب، تكاليفه منخفضة، لا تحتاج إلى مراكز تدريب مستقلة ولا إلى توظيف مدرسين بدوام كامل سواء من داخل العمل أو خارجه.

2- أساليب التدريب خارج مكان العمل : تنفذ هذه الأساليب خارج المنظمة وبعيدا عن موقع العمل الأصلي، كالتدريب في معاهد التدريب المتخصصة، وتختلف التدريبات من حيث طول فترتها ونوع الدراسة، ومن أهم أساليب التدريب خارج مكان العمل: المحاضرة، دراسة الحالات، تمثيل الأدوار، المباريات الإدارية، المؤتمرات، تدريب الحساسية.

الفرع الرابع: تقييم البرنامج التدريبي:

إن فاعلية البرامج التدريبية لا تحقق بحق التخطيط والتصميم فقط، بل تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التدريبي، ويتأثر ذلك باقتناع المتدربين وإقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التدريب وأهدافه، ويعتبر التقييم جزء أساسي لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب، فهو نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضمانا لتحقيق الفعالية المستهدفة من التدريب، يمكن تصنيف أسس تقييم التدريب في أربع مجموعات مهمة هي:²

أ. **رد الفعل:** يتعلق بوجهة نظر المتدرب في البرنامج من حيث التسهيلات، المدرب، المحتوى، التوقيت، المكان،..... الخ، و عادة يطلب من المتدربين استيفاء بيانات استقصاء في نهاية البرنامج و يفيد هذا النوع من الوقوف على آراء المتدربين في مدى نجاح البرنامج و العوائق التي تحول دون تحقيق التعلم.

¹ - ساعد قمرش زهرة. دور التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في الاقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 اوت 1955، سكيكده، 2007، ص 101.

² - جمال الدين محمد مرسى. " الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون"، الدار

ب. **التعلم:** تستخدم نتائج التعلم في تحديد مدى اكتساب المتدربين للمبادئ، الحقائق، الأساليب، المهارات والعمليات التي تم تقديمها في البرنامج التدريبي، وبصفة أساسية يتم استخدام الاختبارات لتقييم مدى التعلم.

ج. **السلوك:** يستخدم نتائج السلوك لتحديد مدى تغير سلوك المتدرب في الوظيفة كنتيجة لمشاركته في البرنامج التدريبي ويتم تقييم الجانب السلوكي للمتدرب عن طريق سؤال المديرين أو المشرفين أو زملاء المتدربين عن مدى التغير في أداء المتدرب أو مدى تكراره لأنواع السلوك التي تضمنها أو ركز عليها البرنامج التدريبي.

د. **النتائج:** يتم استخدامها لتحديد العائد من البرنامج التدريبي وقد شمل النتائج انخفاض تكلفة الحوادث أو معدلات دوران العمل والفاقد في الوقت والمواد كما تشمل زيادة الإنتاجية والتحسين في الجودة أو خدمة العملاء.¹

المطلب السادس: العوامل المؤثرة في التدريب

يعتقد الباحث أن النجاح في تنفيذ العملية التدريبية دالة لأربع عوامل هي:

1-خبرة المدرب في موضوع التدريب : ويقصد بها تحديد الأفراد الذين يملكون المهارات والمعارف التي يتطلبها موضوع التدريب من حيث تقسيم المعارف - التي يتطلبها الأداء المقبول من المدرب- إلى ثلاث فئات هي:

*المعرفة بالمنظمة

*المعرفة الوظيفية

*المهارات الوظيفية.

2- المعارف والمهارات الخاصة بطرق التدريب: حيث تمثل المعرفة بمادة التدريب والمهارات في أداء المهام الوظيفية جانبا واحدا من جوانب القدرة على التدريب وتنقسم المعارف والمهارات الخاصة بالتدريب إلى:

معارف مهنية : حيث يجب إلمام المدرب بمصادر المعلومات الخاصة بالتطورات التعليمية والتدريبية وتطبيق تقنيات التدريس في مجال تخصصه والإلمام بمبادئ التعليم والتدريس وتطبيقاتها².

مهارات فنية : من أهم المهارات المهارة اللازمة لإختيار وإستخدام طرق وأساليب ووسائل التدريب المساعدة ، ومهارة التعامل مع الفروق الفردية ومهارات التحفيز والإرشاد وإستخدام وتفسير نتائج أدوات التقييم.

¹ جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، 361.

² <https://kenanaonline.com/wasfy2033>

3-مهارات الإتصال : يعتبر التدريب أساسا مشكلة إتصال ، وعلى ذلك يجب أن يكون المدرب الكفاء لديه القدرة على الإتصال شفاهاً وكتابة ، وتتطلب معظم الطرق الأساسية المستخدمة في التدريب – والتي سيأتي ذكر البعض منها في هذا الفصل إضافة إلى الأساليب التي تستخدم لتنمية التفكير الإبتكاري لدى العاملين والتي ذكرها الباحث في الفصل الأول – درجة عالية من مهارات الإتصال الشفوي بالإضافة إلى الحاجة إلى مستوى عال من مهارات الإتصال الكتابي ، لكتابة خطط البرامج التدريبية وغيرها من المهام.

4- الصفات الشخصية:

توجد سمات وصفات تعتبر أساسية ، فالمدرب الكفاء عادة على مستوى أعلى من المتوسط في الذكاء ويتوافر لديه اللياقة الجسدية ، والاستقرار العاطفي ، والتوازن والثقة بالنفس والصبر والتفهم والعقلية المفتوحة والمقدرة على تقبل التغيير ، بالإضافة إلى حب العمل مع الآخرين والعدالة وحسن الخلق في علاقاته والاستمتاع بعمله¹

¹ <https://kenanaonline.com/wasfy2033>

المبحث الثاني : ماهية أداء العاملين

المطلب الأول : مفهوم أداء العاملين ومحدداته

الفرع الأول: تعريف اداء العاملين

هناك عدة تعاريف للأداء نذكر منها ¹

1 - يعتبر مفهوم الأداء " : الأثر الصافي للجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد "

2- يعتبر مفهوم الأداء " : النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة لتحقيقها " .

3- وعرف الباحث نيكولاس (F•W Nickols) أداء العاملين : " أنه نتاج السلوك ، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد ، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمحضت عن ذلك السلوك ² .

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

الفرع الثاني : محددات أداء العاملين

إن الأداء يمكن النظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين محدداته , والتي تتمثل في: ³

أولا : الجهد : ويشير إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

ثانيا : القدرات : هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وتتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة.

ثالثا : إدراك الدور المهمة: يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد من الإلتقان في كل محددات الأداء , بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكون موجه في الطريق الصحيح نفس الشيء إذا كان الفرد ينقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال.

¹ بوشليق أمين , دور التكوين في تحسين أداء العاملين, مذكرة ماستر , غير منشورة , جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر , 2015 , ص 06

² بودهان أمينة , دور التكوين في تحسين أداء العاملين, مذكرة ماستر , غير منشورة , جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر , 2016 ص 07

³ بوشليق أمين , مرجع سبق ذكره , ص 07.

المطلب الثاني: مكونات أداء العاملين

يتكون الأداء من ثلاثة عناصر وهي¹:

أولاً : كمية العمل : تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة , وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ثانياً : نوعية العمل: تعني مستوى الثقة والجودة ومدى مطابقتها (الجهد المبذول للموصفات) ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيراً سرعة الأداء ما يهم هو نوعية وجود الجهود المبذولة.

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

المطلب الثالث: تقييم الأداء العاملين

الفرع الأول: تعريف تقييم أداء العاملين :

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين، نذكر منها:

- هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأته بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معايير ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم.²

- كما عرفه (Gary Dessler) : أنه تقييم الأداء الحالي أو الماضي للعامل بالنسبة لمعدلات أدائه³

- وعرف كذلك أنه عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم⁴

¹ بوشليق أمين , بوشليق أمين , مرجع سبق ذكره, ص 06

² العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية (دراسة ميدانية في جامعة ورقلة)، مجلة الباحث، ورقلة، الجزائر، العدد: 10، 2012، ص323.

³ محمد السايح الزغودي ، مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية مؤسسة ALFA PIPE)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، قسم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر ، 2011/2012، ص:45.

⁴ فهد من حمد السعدون، دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض، مذكرة مقدمة النيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية ، 2013، ص: 41.

- و هو كذلك تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم وأنه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك العاملين أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترة زمنية محددة ومعروفة، وتقييم الأداء يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة والضعف¹

الفرع الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء العاملين:

1- أهمية تقييم الأداء العاملين :

- تبدي كل المنظمات تقريبا أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين فمن خلالها يمكن للمنظمة ما يلي:
- تساهم تقييم أداء العاملين في توفير الأساس الموضوعي والعادل للكثير من أنشطة الموارد البشرية، كالترقية، والنقل، والتحفيز، وغيرها.
- يعد تقييم أداء العاملين أساسيا وجوهريا لعمليات التطوير الإداري، فمعرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق وبالاتفاق مع رئيسة حولا لخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته .
- أن تتأكد أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة².

2- أهداف تقييم الأداء³:

- حيث أن تقييم أداء العاملين يشمل العديد من الأهداف أهمها:
- اختيار الأفراد العاملين المناسبين للأداء الأعمال بما يتناسب مع مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم.
- توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد كمنح المكافآت، والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته .
- الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها.
- مساعدة المشرفين على ملاحظة الرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يساعد في تنمية وتطوير أدائهم.
- اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال مناصب قيادية.

¹ عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2005/2006، ص:6.

² عمار عيشي ، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2012، ص: 1

³ نادر حامد عبد الرازق أبو شرخ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص:22.

- رفع معنويات العاملين.

- يعتبر أداة أو وسيلة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء .

- تؤدي نتائج التقييم إلى إجراءات لتعديل الرواتب والأجور للعاملين.

الفرع الثالث: معايير تقييم اداء العاملين

يتم تحديد معايير أداء العاملين من خلال ¹:

* **كمية الجهد المبذول:** تشير إلى مقدار الطاقة الجسدية والعقلية إلى يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة.

* **نوعية الجهد المبذول:** تشير إلى مستوى الجودة في انجاز العمل، ودرجة مطابقة الجهد المبذول الموصفات النوعية المطلوبة.

* **نمط الأداء:** ويمثل الطريقة التي تتم من خلالها تأدية أنشطة العمل.

* **معدلا الأداء:** وتعني قيام المقيم برفع إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءة الموظف في العمل من حيث الجودة والكمية

المطلب الرابع: علاقة التدريب بتحسين اداء العاملين

إن التدريب هو النشاط الذي توليه المنظمة اهتماما، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموارد البشرية في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المنظمة في البيئة، إذا طبيعة التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها توافق قدرات الموارد البشرية مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو اليه المنظمات حيث اصبح من اللازم عليها أن تفتش عن برامج التدريب المناسب للموارد البشرية في مراكز التدريب المختلفة، كما ينظر إلى وظيفة التدريب على أنها وظيفة المكملة للتعين، فلا يكفي ان تقوم المنظمات باختيار الموظفين وتعيينهم، وإنما

¹ حازم احمد فروانه اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في شركة الكهرباء، مجلة كلية فلسطين التقنية، العدد الثالث، دير البلح ، غزة 2016، ص: 117.

يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على تحديد أداء الأعمال المستندة اليهم ومساعدتهم في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم.¹

والتدريب آثار متعددة على الأداء أهمها:

1- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية

2- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم

3- تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة

4- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل

5- توعية الموارد البشرية بأهمية التدريب، و اكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل

6- يعمل التدريب على اكساب الفرد قدرات مكتسبة وذلك من خلال الممارسات والتعلم، وتتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العلمية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المؤسسة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي قد يعتبره البعض منفصلاً عن القدرة.

7- يمكن التدريب الفرد العامل من الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل المطلوب منه بشكل كبير، الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل

8- تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الفرد أو المؤسسة

9- يساعد التدريب الأفراد العاملين على إبراز قدراتهم ومعارفهم لاسيما منها الضمنية والباطنية وجعلهم أكثر وعياً بها وبحسن استخدامها

10- بعد خضوع الفرد للتدريب يتعرف على قدرات كامنة ليس لديه أدنى فكرة على امتلاكها، مما يساهم في مضاعفة أدائه في مجال عمله و إخراج كل ما لديه من مهارات

¹ حسينة عواد، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، ص ص 88 87، (غير منشورة)

11- يساهم التدريب على تحسين أداء الأفراد العاملين، بالأخص من خلال العمل كجماعات (فريق عمل)، وهذا ما يساهم في دمج المهارات وتدريبها وتحريك القدرات الكامنة وصولاً إلى أداء جيد وفعال، وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة وتحقيق متطلبات الأفراد العاملين من جهة أخرى.¹

¹ -علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين، للبحوث ودراسات العليا، سوريا، مجلة 31، العدد 01، 2009، ص 05.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لأثر التدريب على اداء العامل بمؤسسة الورود
للطور

المبحث الاول: تقديم شركة الورود للطور

المطلب الاول : التعريف بالشركة ونشأتها

الفرع الاول: التعريف بالشركة

تقع مجموعة ورود بالمنطقة الصناعية بكوينين - دائرة الوادي ولاية الوادي، وتتربع على مساحة قدرها 25000 م، ويشغل بها أكثر من 500 عامل وعاملة . وتشكل مجموعة ورود من 07 شركات هي :

• شركة روائح الورود (Parfums Wouroud) وتعتبر أولى شركات المجموعة وأكثرها عراقة في الجزائر تواصل صنع الطور منذ نشأة الشركة الأم شركة طور ورود (سنة 1963

* شركة الوليد للطباعة والتعليب:

أنشئت في 06 جانفي 1998 برأس مال اجتماعي يقدر بـ 200.000.000 دج ، بداية الاستغلال كانت في 01 مارس وهي تهتم بكل الأنشطة المتعلقة بالتغليف و الطباعة من مادة البلاستيك والزجاج ومن أهم ما تتميز به توفرها على خط تحويل وتلوين وزخرفة الزجاج) معالجة السطوح التي كانت بالأمس القريب تتم خارج الوطن، وبالعلة الصعبة، والذي تحتاجه شركة روائح الورود وشركات أخرى ويعتبر هذا الخط الوحيد في شمال إفريقيا) هذا إلى غاية سنة (2004) حيث يتميز بتكنولوجيا جديدة ونظيفة.

الفرع الثاني: تأسيسها

يعود تاريخ تأسيس هذه الشركة إلى الشركة الأم شركة طور ورود، التي تم تأسيسها سنة 63 هي تعتبر أول شركة في الجزائر متخصصة في صناعة الطور، حيث قام بتأسيسها مجموعة من الشركاء، وكان مقرها في الجزائر العاصمة، ثم بعد ذلك انفرد بها أحد الشركاء، وقام بنقلها إلى ولاية الوادي ، أين أعلن عن إنشاء شركة روائح الورود في 15 جويلية 1983 بالمنطقة الصناعية بكوينين.

المطالب الثاني: أنشطتها وهيكلها التنظيمي:

تقوم الشركة بتصميم، تطوير، إنتاج وتسويق مواد العطور التالية::

- ماء التزيين. (Eaux de toilette)
- مزيل الروائح. (Deodorants)
- مناديل معطرة. (Pochette parfumees)

ولقد مرت تشكيلة منتجات الشركة، قبل أن تصل إلى ما هي عليه الآن، بأربعة أجيال

- الجيل الأول : (1986)

حيث عمدت الشركة إلى إنتاج أولى منتجاتها، والمتمثلة في ماء التزيين، وقد بدأت بالمنتجات التالية::

Oscar - Sixième sens

الجيل الثاني : (1990)

حيث توجهت الشركة إلى إنتاج مزيل الروائح (Deodorant) ، وذلك في إطار توسيع تشكيلة منتجاتها.

- الجيل الثالث (1995)

إنتاج منتجات جديدة من ماء التزيين ذات التكنولوجيا المتطورة في anesia ، Borane Mawja

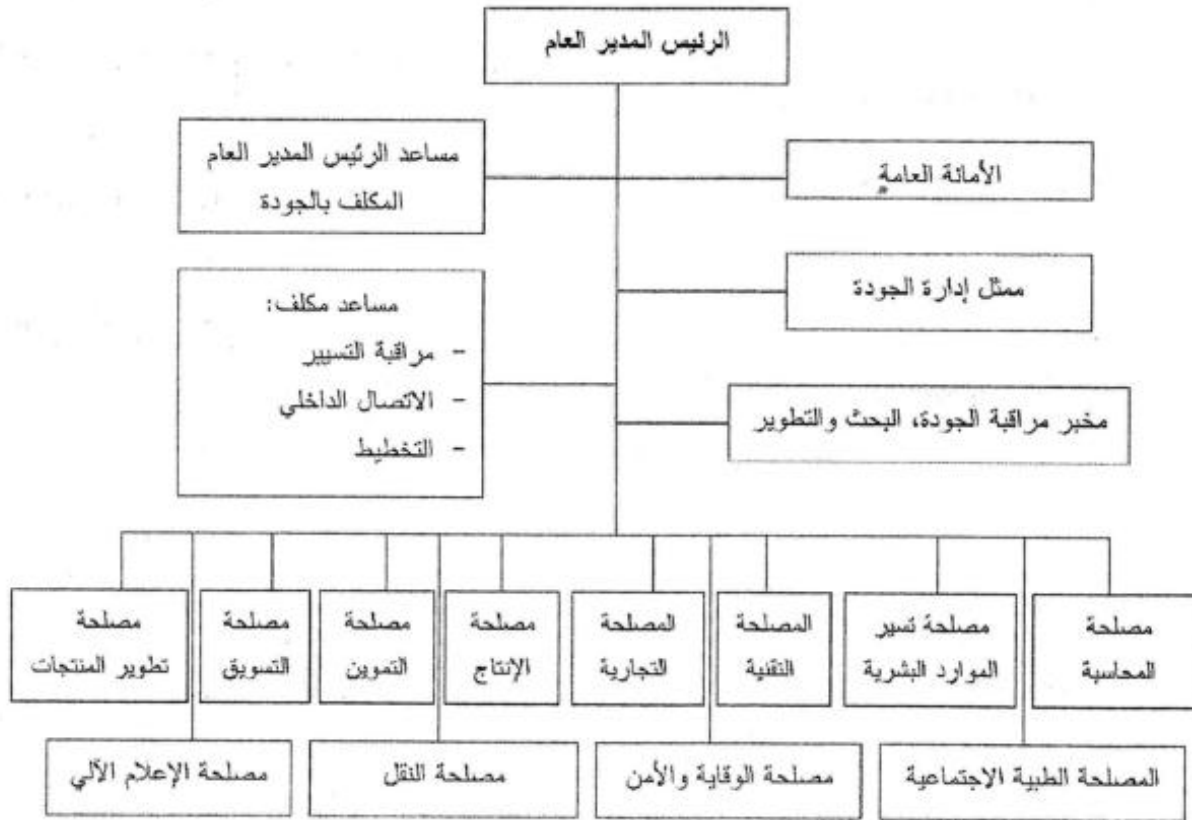
- الجيل الرابع : (2000) إنتاج منتجات من ماء التزيين، تحت اسم Plutot منتج موسمي، و Magic

منتج خاص بالأطفال

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة :

يمكن أن نبين الهيكل التنظيمي للشركة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لشركة روائح الورود



تمهيد:

بعد تطرقنا في الجانب النظري إلى الإطار المفاهيمي الخاصة بالتدريب وأداء العاملين وكذا بناء النموذج النظري للدراسة، فقد ارتأينا أن تكون الدراسة ميدانية في المؤسسة الاقتصادية ومن أجل التأكد من صحة الفرضيات من عدمها توجب علينا اللجوء إلى الدراسات الميدانية التي أوصى بها الباحثون، وباعتماد منهج دراسة الحالة باستخدام أداة الاستبيان المناسبة للدراسة الكمية والوصول إلى قياس دور قياسا كميًا باعتماد الأساليب والأدوات الإحصائية المناسبة. وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة ميدانية؛
- المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج إجابات عينة الدراسة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة ميدانية

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة على عينة موظفي المؤسسة محل الدراسة حيث تحديد عينة الدراسة، وأداة الدراسة لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية.

الطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المطلب لعينة وأدوات جمع البيانات "الاستبيان"

أولاً: عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة في موظفي بالمؤسسة محل الدراسة حيث تم توزيع 40 استمارة على شكل ورقي حول موضوع: أثر التدريب على الاداء الوظيفي للعاملين بعد استرجاع والفرز وتبين لنا أنه 37 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية في حين 3 استمارات تم الغاءها.

ثانياً: تصميم استبيان الدراسة

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا الدراسات السابقة ومدى الوضوح الأسئلة والعبارات الاستبيان لتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان الذي يتضمن الأجزاء التالية:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص العامة عن أفراد عينة الدراسة حيث: الجنس، المستوى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة المهنية.

الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، للمحاور التالية:

- المحور الأول: الاحتياجات التدريبية؛
- المحور الثاني: البرامج التدريبية؛
- المحور الثالث: اختيار المدربين؛
- المحور الخامس: أداء العاملين.

المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي على نوع المشكلة محل القياس والتحليل ونوع البيانات وفيما يلي توضيح أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

أولاً: الأساليب الوصفية

- التكرار والنسب المئوية: للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

ثانياً: الأساليب الاستدلالية

- معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛
- معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.

المطلب الثالث: ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة

سنحاول في هذا الجزء التعرف على مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات في الدراسة التحليل من خلال قياس على مدى صدقها وثباتها، وذلك من خلال توضيح كل من ثبات والاتساق الداخلي لأبعاده ومحاوره كما يلي.

أولاً: حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصداقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحاً للدراسة

الجدول رقم (1): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
20	0.759

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي 0.759 بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0.60 ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

ثانيا: الاتساق الداخلي للاستبيان

مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بين محاور الدراسة الموالدرجة الكلية له لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع والجداول التالية توضح ذلك.

الجدول رقم (02): يوضح الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

الاتساق مع الدرجة الكلية للاستبيان		محاور الدراسة
Sig	Pearson Correlation	
0.000	0.650**	المحور الأول: الاحتياجات التدريبية؛
0.000	0.563**	المحور الثاني: البرامج التدريبية؛
0.000	0.574**	المحور الثالث: اختيار المدربين؛
0.000	0.772**	المحور الرابع: أساليب التدريب
0.000	0.618**	المحور الخامس: أداء العاملين
***دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال معاملات لارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن لمحاور الدراسة: المحور الأول: الاحتياجات التدريبية؛ المحور الثاني: البرامج التدريبية؛ المحور الثالث: اختيار المدربين؛ المحور الرابع: أساليب التدريب المحور الخامس: أثر التدريب تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور الدراسة دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه محاور الدراسة صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

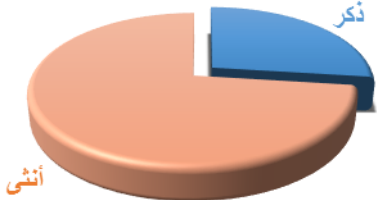
المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج إجابات عينة الدراسة

يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات العامة لعينة الدراسة ، بالإضافة عرض عبارات محاور الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لعرض وتحليل الخصائص العامة والوظيفية لعينة الدراسة كما يلي.

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم 3: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس			الشكل رقم 2: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس	
الجنس	التكرار	النسبة %		
ذكر	10	27		
أنثى	27	73		
المجموع	37	100%		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة المستجوبة حسب متغير الجنس نلاحظ حيث 27% لصالح الذكور في حين 73% لصالح الإناث من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل أعلاه.

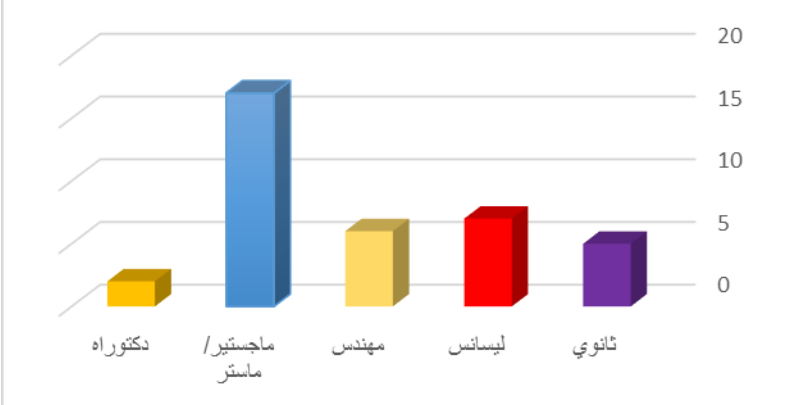
2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم 3: توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة			الشكل رقم 3: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	
الوظيفة	التكرار	النسبة %		
مصالح ادارية	20	54,1		
مصالح تقنية	17	45,9		
المجموع	37	100%		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة بأغلبية مصالح إدارية بعدد 20 ونسبة 54.1% تليها مصالح تقنية بعدد 17 ونسبة 45.9% من المجموع الإجمالي للنسب.

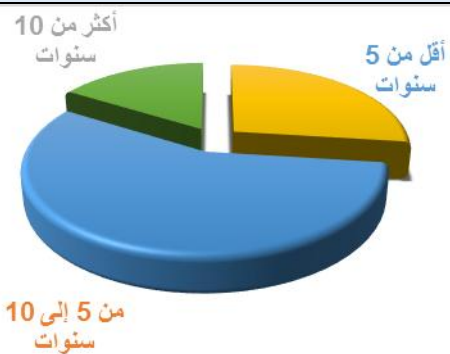
3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الشكل رقم 4: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم 4: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي		
	النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
	13,5	5	ثانوي
	18,9	7	ليسانس
	16,2	6	مهندس
	45,9	17	ماجستير/ ماستر
	5,4	2	دكتوراه
	100%	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة بمستوى تعليمي جامعي ماستر وماجستير بعدد 17 ونسبة 45.9% تليها مستوى تعليمي ليسانس بعدد 7 ونسبة 18.9% في حين المستوى التعليمي مهندس بعدد 6 ونسبة 16.2% أما مستوى ثانوي بعدد 5 ونسبة 13.5% في حين دكتوراه بنسبة 5.4% من المجموع الإجمالي للنسب.

4. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الجدول رقم 5: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة		الشكل رقم 5: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	
الخبرة	التكرار	النسبة %	
أقل من 5 سنوات	10	27	
من 5 إلى 10 سنوات	21	56,8	
أكثر من 10 سنوات	6	16,2	
المجموع	37	100%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة بأغلبية من 5 إلى 10 سنوات بعدد 21 ونسبة 56.8% تليها أقل من 5 سنوات بعدد 10 ونسبة 27% أما أكثر من 10 سنوات بعدد 6 ونسبة 16.2% من المجموع الإجمالي للنسب.

المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة

نقدم من خلال هذا الجزء تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك من خلال تقييم أثر التدريب على الاداء الوظيفي للعاملين "وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ب لإجابات عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك. وقبل التطرق لتحليل لجميع عبارات المتغير المستقل نوضح مقياس الاستبيان الذي تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي الذي من خلاله نبين الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (6): مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة	الاتجاه العام للعينة
1] - 1.79	غير موافق بشدة
1.80] - 2.59	موافق
2.60] - 3.39	محايد
3.40] - 4.19	موافق
4.20] - 5	موافق بشدة

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر التدريب على اداء العامل بمؤسسة الورود للطور

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاعتماد على المرجع: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، درا الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 22.

أولاً: تحليل عبارات المحور الأول "الاحتياجات التدريبية"

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة المحور الاول من خلال تحديد الاتجاه العام لاجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (7): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
1 احتاج للتدريب عندما يكون أدائي أقل من المتوقع بشكل مستمر	3,48	,9600	2	مرتفع
2 المسؤول المباشر عني هو من يحدد احتياجي للتدريب	3,37	,1860	4	متوسط
3 أشارك مع زملائي العمال في تحديد احتياجاتنا التدريبية	3,56	,1190	1	مرتفع
4 توجد فرص للتدريب لجميع العمال	3,43	,0410	3	مرتفع
المحور الأول: الاحتياجات التدريبية	3,46	,7730		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الأول الاحتياجات التدريبية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.46) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.37- 3.56) حيث "العبارة رقم 03 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.56) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على المشاركة مع زملائهم العمال في تحديد احتياجاتهم التدريبية، أما "العبارة رقم 01" جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.48) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، أي احتياجاتهم للتدريب عندما يكون الاداء أقل من المتوقع بشكل مستمر، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة "توجد فرص للتدريب لجميع العمال" بمتوسط حسابي (3.43)، تليها العبارة رقم 02 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.37) ما يدل على أن المسؤول المباشر هو من يحدد احتياج الموظفين للتدريب.

ثانيا: تحليل عبارات المحور الثاني " البرامج التدريبية "

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارات محور البرامج التدريبية من خلال تحديد الاتجاه العام لاجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (8): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات للمحور الثاني

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
5 تتنوع البرامج التدريبية حسب احتياج العمال	3,24	,0640	2	متوسط
6 يتم تصميم البرامج التدريبية حسب احتياجات العمال	3,29	,9670	1	متوسط
7 تضع المؤسسة برامج للتدريب بشكل دوري ومستمر	3,05	,2000	3	متوسط
8 أهم برامج التدريب في تغطية جوانب العجز للعمال	3,00	,9710	4	متوسط
المحور الثاني: البرامج التدريبية	3,14	,6300		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الثاني البرامج التدريبية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.14) و بدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.39 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الثاني موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.00-3.29) حيث "العبارة رقم 06 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.29) أي يتم تصميم البرامج التدريبية حسب احتياجات العمال ، أما "العبارة رقم 05" جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.24) ما يدل على أنه تتنوع البرامج التدريبية حسب احتياج العمال. في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تضع المؤسسة برامج للتدريب بشكل دوري ومستمر" بمتوسط حسابي (3.05) ، تليها العبارة رقم 08 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.00) ما يدل على أن أهم برامج التدريب في تغطية جوانب العجز للعمال.

ثالثاً: تحليل عبارات المحور الثالث " اختيار المديرين "

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة محور اختيار المديرين من خلال تحديد الاتجاه العام لاجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (9): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مرتبة	الاتجاه العام للعينة
9 المديرين يتمتعون بكفاءة عالية في تخصصهم	3,54	,9880	3	مرتفع
10 المديرين لهم دور مهم في نجاح البرامج التدريبية	3,67	,9730	2	مرتفع
11 المديرين لهم قدرة كبيرة على توصيل المعلومات إلى العمال	3,81	,0230	1	مرتفع
المحور الثالث: اختيار المديرين	3,67	,6590		مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الثالث اختيار المديرين وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.81) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الثالث موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.54-3.81) حيث "العبارة رقم 11 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (3.81) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن المديرين لهم قدرة كبيرة على توصيل المعلومات إلى العمال، أما "العبارة رقم 10" جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.67) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على أن المديرين لهم دور مهم في نجاح البرامج التدريبية. في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " المديرين يتمتعون بكفاءة عالية في تخصصهم " بمتوسط حسابي (3.54) حسب أهميتها النسبية.

رابعاً: تحليل عبارات المحور الرابع "أساليب التدريب"

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة محور أساليب التدريب من خلال تحديد الاتجاه العام لاجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات للمحور الرابع

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه العام للعينة
12 تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في تدريب العمال	3,37	,9810	4	متوسط
13 يوجد تخفيف للعمال أثناء التدريب لتسهيل عملية التدريب	3,59	,1890	3	مرتفع
14 يوجد تواصل فعال بين المدربين والعمال خلال فترة التدريب	4,00	,0540	1	مرتفع
15 يحرص المدربون على مشاركة وتفاعل جميع العمال أثناء التدريب	3,78	,2270	2	مرتفع
المحور الرابع: أساليب التدريب	3,68	,7710		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الرابع أساليب التدريب وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.68) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الرابع موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.37-4.00) حيث "العبارة رقم 14 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (4.00) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه يوجد تواصل فعال بين المدربين والعمال خلال فترة التدريب، أما "العبارة رقم 15" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.78) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على أنه يحرص المدربون على مشاركة وتفاعل جميع العمال أثناء التدريب . في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " يوجد تخفيف للعمال أثناء التدريب لتسهيل عملية التدريب " بمتوسط حسابي (3.59) ، تليها العبارة رقم 12 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.37) ما يدل على أن المؤسسة تستخدم أساليب حديثة في تدريب العمال.

خامسا: تحليل عبارات المحور الخامس " أداء العاملين"

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة محور أثر التدريب من خلال تحديد الاتجاه العام لاجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات للمحور الخامس

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مرتبة	الاتجاه العام للعينة
16 استخدم معاري المكتسبة من التدريب في أداء مهامي	3,45	,1920	3	مرتفع
17 بعد التدريب تكلفني المؤسسة بمهام جديدة	3,45	5,190	4	مرتفع
18 بعد التدريب استطعت إدخال طرق جديدة في عملي	3,72	,0710	1	مرتفع
19 بعد التدريب أقوم أداء وظيفتي بسهولة أكثر من قبل	3,48	,9600	2	مرتفع
20 يؤدي التدريب إلى رفع إحساسي بالانتماء إلى المؤسسة	3,37	,1860	5	متوسط
المحور الخامس: أداء العاملين	3,50	,6970		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الخامس أداء العاملين وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.50) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الخامس موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.37-3.72) حيث "العبارة رقم 18 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.72) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنهم بعد التدريب يستطيعون إدخال طرق جديدة في العمل، أما العبارة رقم 19 جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.48) و موافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على أنهم بعد التدريب يقومون بأداء الوظيفة بسهولة أكثر من قبل. دون تردد في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " استخدم معاري المكتسبة من التدريب في أداء مهامي بمتوسط حسابي (3.45) تليها العبارة رقم 17 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.45) ما يدل على أن بعد التدريب تكلفهم المؤسسة بمهام جديدة، وأخيراً نجد العبارة رقم 20 بمتوسط حسابي (3.37) أي يؤدي التدريب إلى رفع الإحساس بالانتماء إلى المؤسسة.

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أولاً: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع ألعندالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج

الجدول رقم (12): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Shapiro-Wilk		محاور الدراسة
Sig	قيمة Z	
0.125	0.863	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه حيث نجد مستوى المعنوية لكل محاور الدراسة 0.125 أكبر من 0.05 وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع أبعاد الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعية.

ثانيا: نتائج اختبار الفرضيات الدراسة

1. نتائج اختبار الفرضية الأولى

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاحتياجات التدريبية على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة
نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

■ الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاحتياجات التدريبية على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة

■ الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاحتياجات التدريبية على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (13): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الأولى

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.587	0.000	0.423	25.733	(H_1)
معادلة نموذج الانحدار البسيط:				
$+e_1 \times 0.587 + 1.469Y =$				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ($B=0.587$) وهي دالة أقل من 0.05، معامل التفسير قد بلغ ($R^2=0.423$) وهذا يدل أن على أن لاحتياجات التدريبية أثر بنسبة (42.3%) في أداء العاملين حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية ($F=25.733$) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

■ بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الأولى: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1)
يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاحتياجات التدريبية على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة

نتائج اختبار الفرضية الثانية

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية البرامج التدريبية على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة
نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية البرامج التدريبية على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية البرامج التدريبية على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (14): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الثانية

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.770	0.000	0.424	31.850	(H_1)
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $+e_1 \times 0.770 + 1.967Y =$				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ($B=0.770$) وهي دالة أقل من 0.05، معامل التفسير قد بلغ ($R^2=0.424$) وهذا يدل أن على أن للبرامج التدريبية أثر بنسبة (42.4%) في أداء العاملين حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية ($F=31.850$). بمستوى دلالة أقل من (0.05).

- بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الثانية: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1)
يوجد أثر ذو دلالة احصائية للبرامج التدريبية على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة

نتائج اختبار الفرضية الثالثة

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإختبار المديرين على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة
نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإختبار المديرين على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإختبار المديرين على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (15): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الثالثة

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.730	0.000	0.715	33.537	(H_1)
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $+e_i \quad 3 \times 0.730 + 1.980 Y =$				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ($B=0.730$) وهي دالة أقل من 0.05، معامل التفسير قد بلغ ($R^2=0.715$) وهذا يدل أن على أن لإختبار المديرين أثر بنسبة (71%) في أداء العاملين حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية ($F=33.537$). بمستوى دلالة أقل من (0.05).

- بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الثالثة: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1)
يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاختبار المديرين على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة

نتائج اختبار الفرضية الرابعة

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأساليب التدريب على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة
نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأساليب التدريب على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأساليب التدريب على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (16): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الرابعة

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.714	0.000	0.356	32.076	(H_1)
معادلة نموذج الانحدار البسيط:				
$+e_i \ 4 \times 0.714 + 1.714Y =$				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ($B=0.714$) وهي دالة أقل من 0.05، معامل التفسير قد بلغ ($R^2=0.356$) وهذا يدل أن على أن لإختبار المديرين أثر بنسبة (35.6%) في أداء العاملين حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية ($F=32.076$). بمستوى دلالة أقل من (0.05).

- بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الرابعة: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1)
يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأساليب التدريب على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تعرفنا على أثر التدريب على الاداء الوظيفي للعاملين واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة التي تم توزيعها على عينة الدراسة، بطريقتين بشكل الكتروني ورقي تم معالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ SPSS لتتوصل في الأخير على نتائج اختبار الفرضيات التي أظهر أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتدريب على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة من خلال الاحتياجات التدريبية، البرامج التدريبية، اختيار المدربين وأساليب التدريب.

خاتمة

الخاتمة:

تمكنا من خلال دراستنا لموضوع "أثر التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الخدمية" على أن تدريب المورد البشري له أهمية أساسية وهامة فلا يمكن لأي مؤسسة تجاهله مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها، إذ بدوره يعمل على إكساب الموارد البشرية معارف وخبرات ومهارات جديدة، والعمل على صقل هذه المعارف التي تعلموها إلى الحياة العملية، وكذلك يعد وسيلة لزيادة انتماء العاملين وتحفيزهم على العمل ومساعدتهم في تنمية أنفسهم والرفع من معنوياتهم وكذا اعتماد على قدراتهم حين تلقيهم لأوامر العمل، كما يحقق له مزيدا من الأمان والاستقرار الوظيفي. مع العلم أنه يساهم في تحقيق كفاءة عالية للمؤسسات الانتاجية، وبالتالي لا بد على المؤسسات أن توفر كل متطلبات التدريب مستقبلا لكي تعود بالفائدة على كل من الفرد والمؤسسة.

وقد حاولنا من خلال الدراسة أن نجيب على الإشكالية الرئيسية المطروحة وهي:

إلى أي مدى يمكن أن يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الورود

أولاً: اختبار الفرضيات

❖ **الفرضية الأولى :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاحتياجات التدريب على أداء العاملين في مؤسسة الورود، وهي فرضية خاطئة وذلك من خلال النتائج التي توصلنا إليها وهي مستوى الدلالة المعنوية التي تقدر بـ ($\text{Sig} = 0.017$) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) $(\alpha \leq)$ وبالتالي نقبل الفرضية البديلة $H1$ والتي نصت على أنه:

****** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاحتياجات التدريب على أداء العاملين

في مؤسسة الورود

❖ **الفرضية الثانية :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبرامج التدريب على أداء العاملين في مؤسسة الورود، وهي فرضية خاطئة وذلك من خلال النتائج التي توصلنا إليها وهي

مستوى الدلالة المعنوية التي تقدر بـ $(Sig= 0.023)$ وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) $(\alpha \leq)$ وبالتالي نقبل الفرضية البديلة $H1$ والتي نصت على أنه:

"* يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للبرامج التدريب على أداء العاملين في مؤسسة الورود

❖ **الفرضية الثالثة :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ اختيار المتدربين على أداء العاملين في مؤسسة الورود، وهي فرضية خاطئة وذلك من خلال النتائج التي توصلنا إليها وهي مستوى الدلالة المعنوية التي تقدر بـ $(Sig=0.004)$ وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ وبالتالي نقبل الفرضية البديلة $H1$ والتي نصت على أنه:

"* يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ اختيار المتدربين على أداء العاملين في مؤسسة الورود

❖ **الفرضية الرابعة :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ أساليب التدريب على أداء العاملين في مؤسسة الورود، وهي فرضية خاطئة وذلك من خلال النتائج التي توصلنا إليها وهي مستوى الدلالة المعنوية التي تقدر بـ $(Sig=0.009)$ وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ وبالتالي نقبل الفرضية البديلة $H1$ والتي نصت على أنه:

"* يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ أساليب التدريب على أداء العاملين في مؤسسة الورود

ثانيا: النتائج

خلصت الدراسة مجموعة من النتائج نوردتها كما يلي:

- أبرزت النتائج أن تنوع الأساليب التدريبية في الدورات يزيد من حصيلة المتدرب المعرفية بدرجة مرتفعة،

- أظهرت النتائج أن للمدرب دور مهم في مدى نجاح برنامج التدريب، وأن المدربين يعتمدون على طرق ووسائل متنوعة في عملية التدريب ويستطيعون إدارة المناقشات والمداخلات أثناء عملية التدريب، ويحرصون أيضا على مشاركة وتفاعل جميع العمال أثناء التدريب.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. ¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 1999.
 2. أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من نظرية... إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة .
 3. جمال الدين محمد مرسى. " الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون"، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص361
 4. حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر وفق رؤية تطويرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
 5. صلاح الشن و ابني " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل لأهداف شباب الجامعة الإسكندرية 1999.
 6. صلاح عبد الباقي. ادارة الموارد البشرية، دار جامعة الاسكندرية، 2000
 7. عقلة محمد المبيضين واسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001.
 8. عمر وصفي عقلي، ادارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، 1991.
 9. مجموعة خبراء،" افاق جديدة في التنمية البشرية و التدريب"، المنظمة العربية للتنمية البشرية و التدريب، مصر، 2007.
 10. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية.
 11. محمود عبد الفتاح رضوان وخبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، " تحديد السياسات التدريبية"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013
 12. هاشم حمدي رضا، الاساليب الحديثة في التدريب الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012
- ### ثانياً: المذكرات
13. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000 عمار بن عيشي، دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة شهادة ماستر تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006

14. اكرام العايب الياس عماري، الياس بالخير، دور التدريب في تحسين اداء العاملين، مذكرة ماستر تخصص: ادارة اعمال جامعة الشهيد حمه لخضر، 2020/2019
15. بودهان أمينة ، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر ، غير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر، 2016
16. بوشليق أمين ، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر ، غير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر، 2015
17. حازم احمد فروانه اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في شركة الكهرباء، مجلة كلية فلسطين التقنية، العدد الثالث، دير البلح ، غزة ، 2016
18. حسينة عواد، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة
19. ساعد قرمش زهرة. دور التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في الاقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2007، ص 101.
20. العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية (دراسة ميدانية في جامعة ورقلة)، مجلة الباحث، ورقلة ، الجزائر، العدد: 10، 2012
21. علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرلين، للبحوث ودراسات العليا، سوريا، مجلة 31، العدد 01، 2009
22. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2005/2006
23. عمار عيشي ، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2012
24. فهد من حمد السعدون، دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض، مذكرة مقدمة النيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية ، 2013

25. محمد السايح الزغودي ، مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية مؤسسة ALFA PIPE)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، قسم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر ، 2011/2012
26. نادر حامد عبد الرازق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي-

قسم : علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

نتوجه إليكم بالتقدير والاحترام راجين منكم التعاون معنا لإنجاح هذه الدراسة التي ترمي الى التعرف على آراء سيادتكم فيما يتعلق بموضوع " أثر التدريب على الاداء الوظيفي للعاملين " والخاص ببحث أكاديمي لنييل شهادة الماستر في علوم التسيير, فالرجاء منكم القراءة الجيدة للأسئلة والإجابة عنها وهذا بهدف جمع كافة البيانات و المعلومات التي ترتبط بأهداف البحث مع العلم أن الإجابات المقدمة من طرفك سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا مسبقا على حسن تعاونك

تحت إشراف:

من إعداد الطلبة:

- د.مدخل خالد مشرفا

- عطا الله سمية

- قصة عبد القادر

- خالد عبد السلام

ملاحظة:يرجى الإجابة بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

المعلومات الشخصية

- 1) المستوى الوظيفي : ☐ مصالح إدارية ☐ مصالح تقنية
- 2) العمر : ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة
- 3) الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى
- 4) الشهادة العلمية : ☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐ مهندس ☐ ماجستير / ماستر ☐ دكتوراه
- 5) سنوات الخبرة : ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

الخور الأول: الاحتياجات التدريبية						
الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	احتاج للتدريب عندما يكون أدائي أقل من المتوقع بشكل مستمر					
02	المسؤول المباشر عني هو من يحدد احتياجي للتدريب					
03	أشارك مع زملائي العمال في تحديد احتياجاتنا التدريبية					
04	توجد فرص للتدريب لجميع العمال					
الخور الثاني: البرامج التدريبية						
الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تتنوع البرامج التدريبية حسب احتياج العمال					
02	يتم تصميم البرامج التدريبية حسب احتياجات العمال					
03	تضع المؤسسة برامج للتدريب بشكل دوري ومستمر					
04	تساهم برامج التدريب في تغطية جوانب العجز للعمال					
الخور الثالث: اختيار المدربين						
الرقم	السؤال	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

بشدة				بشدة		
					المدرسين يتمتعون بكفاءة عالية في تخصصهم	01
					المدرسين لهم دور مهم في نجاح البرامج التدريبية	02
					المدرسين لهم قدرة كبيرة على توصيل المعلومات إلى العمال	03
المحور الرابع: أساليب التدريب						
الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في تدريب العمال					
02	يوجد تخفيف للعمال أثناء التدريب لتسهيل عملية التدريب					
03	يوجد تواصل فعال بين المدرسين والعمال خلال فترة التدريب					
04	يحرص المدربون على مشاركة وتفاعل جميع العمال أثناء التدريب					
المحور الخامس: أثر التدريب						
الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	استخدم معارفي المكتسبة من التدريب في أداء مهامي					
02	بعد التدريب تكلفني المؤسسة بمهام جديدة					
03	بعد التدريب استطعت إدخال طرق جديدة في عملي					
04	بعد التدريب أقوم بأداء وظيفتي بسهولة أكثر من قبل					
05	يؤدي التدريب إلى رفع إحساسي بالانتماء إلى المؤسسة					

الملحق رقم (٠): نتائج اختبار ألفا كرونباخ

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	37	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	37	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,759	20

الملحق رقم (٠): نتائج الاتساق الداخلي

Correlations

		XXXX1	XXXX2	XXXX3	XXXX4	XXXX5	TTTTT1
XXXX1	Pearson Correlation	1	,036	,055	,241	,651**	,650**
	Sig. (2-tailed)		,835	,746	,151	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37
XXXX2	Pearson Correlation	,036	1	,347*	,362*	,154	,563**
	Sig. (2-tailed)	,835		,035	,028	,363	,000
	N	37	37	37	37	37	37
XXXX3	Pearson Correlation	,055	,347*	1	,602**	-,123	,574**
	Sig. (2-tailed)	,746	,035		,000	,469	,000
	N	37	37	37	37	37	37
XXXX4	Pearson Correlation	,241	,362*	,602**	1	,237	,772**
	Sig. (2-tailed)	,151	,028	,000		,158	,000
	N	37	37	37	37	37	37
XXXX5	Pearson Correlation	,651**	,154	-,123	,237	1	,618**
	Sig. (2-tailed)	,000	,363	,469	,158		,000
	N	37	37	37	37	37	37
TTTTT1	Pearson Correlation	,650**	,563**	,574**	,772**	,618**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	37	37	37	37	37	37

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (١): نتائج توزيع عينة الدراسة

		الوظيفة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إدارية مصالح	20	54,1	54,1	54,1
	تقنية مصالح	17	45,9	45,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 40 من أقل إلى 30 من	13	35,1	35,1	35,1
	سنة 50 من أقل إلى 40 من	11	29,7	29,7	64,9
	سنة 50 من أكثر	13	35,1	35,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	10	27,0	27,0	27,0
	أنثى	27	73,0	73,0	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

		التعليمي. المستوى			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	5	13,5	13,5	13,5
	ليسانس	7	18,9	18,9	32,4
	مهندس	6	16,2	16,2	48,6
	ماستر/ماجستير	17	45,9	45,9	94,6
	دكتوراه	2	5,4	5,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

		الخبرة		Valid Percent	Cumulative Percent
		Frequency	Percent		
Valid	سنوات 5 من أقل	10	27,0	27,0	27,0
	سنوات 10 إلى 5 من	21	56,8	56,8	83,8
	سنوات 10 من أكثر	6	16,2	16,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

الملحق رقم (٠): نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	37	3,4865	,96095
X2	37	3,3784	,18676
X3	37	3,5676	,11904
X4	37	3,4324	,04191
XXXX1	37	3,4662	,77317
Valid N (listwise)	37		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X5	37	3,2432	,06472
X6	37	3,2973	,96796
X7	37	3,0541	,20060
X8	37	3,0000	,97183
XXXX2	37	3,1486	,63042
Valid N (listwise)	37		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X9	37	3,5405	,98867
X10	37	3,6757	,97337
X11	37	3,8108	,02301
XXXX3	37	3,6757	,65962
Valid N (listwise)	37		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X12	37	3,3784	,98182
X13	37	3,5946	,18929
X14	37	4,0000	,05409
X15	37	3,7838	,22781
XXXX4	37	3,6892	,77146
Valid N (listwise)	37		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X16	37	3,4595	,19244
X17	37	3,4595	,19244
X18	37	3,7297	,07105
X19	37	3,4865	,96095
X20	37	3,3784	,18676
XXXX5	37	3,5027	,69701
Valid N (listwise)	37		

الملحق رقم (١): نتائج اختبار الفرضية الأولى

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
TTTTT1	,166	37	,136	,863	37	,125

a. Lilliefors Significance Correction

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,651 ^a	,424	,407	,53664

a. Predictors: (Constant), XXXX1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,410	1	7,410	25,733	,000 ^b
	Residual	10,079	35	,288		
	Total	17,490	36			

a. Dependent Variable: XXXX5

b. Predictors: (Constant), XXXX1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,469	,411		3,577	,001
	XXXX1	,587	,116	,651	5,073	,000

a. Dependent Variable: XXXX5

الملحق رقم (١): نتائج اختبار الفرضية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,754 ^a	,424	,404	,39847

a. Predictors: (Constant), XXXX2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,414	1	,414	31,850	,000 ^b
	Residual	17,075	35	,488		
	Total	17,490	36			

a. Dependent Variable: XXXX5

b. Predictors: (Constant), XXXX2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,967	,593		1,006	,000
	XXXX2	,770	,185	,754	,922	,000

a. Dependent Variable: XXXX5

الملحق رقم (١): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,723 ^a	,715	,713	,30154

a. Predictors: (Constant), XXXX3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,264	1	,264	33,537	,000 ^b
	Residual	17,226	35	,492		
	Total	17,490	36			

a. Dependent Variable: XXXX5

b. Predictors: (Constant), XXXX3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,980	,662		1,015	,000
	XXXX3	,730	,777	,723	,733	,000

a. Dependent Variable: XXXX5

الملحق رقم (١): نتائج اختبار الفرضية الرابعة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,737 ^a	,356	,329	,68682

a. Predictors: (Constant), XXXX4

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,979	1	,979	32,076	,000 ^b
	Residual	16,510	35	,472		
	Total	17,490	36			

a. Dependent Variable: XXXX5

b. Predictors: (Constant), XXXX4

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,714	,559		1,856	,000
	XXXX4	,714	,148	,737	,441	,000

a. Dependent Variable: XXXX5