



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البوتانغا بونعاما بخميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير

قسم علوم التسيير



العنوان:

دور التدريب في تحسين أداء العاملين

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الاعمال

اعداد الطالبتين:

✓ بن يمينة ابتسام

✓ حفصاوي ووداد

لجنة المناقشة:

رئيسا

أ/ نشاب عز الدين

مشرفا ومقررا

أ/ فثيت حميد

ممتحنا

أ/ مناصري يحيى

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه

أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان الكبير إلى الدكتور التقدير "فهيتم" على

قبوله الإشراف على هذه المذكرة وعلى كل ما قدمه لنا من توجيهات قيمة

وأراء سديدة .

كما أتوجه بالشكر إلى كل من ساعدني على إنجاز هذا العمل وإخراجه بشكله

هذا، وأشكر كل من شجعني ولو بكلمة الطيبة.

لكم منا جزيل الشكر ...



الإهداء

اهدي ثمرة جهدي وعملي إلى:

من قال في شأنهما الله عز وجل، بعد بسم الله الرحمن الرحيم:

"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحساناً"

والدي الكريمين أطال الله في عمرهما.

اللذان سمرًا من أجلي الليلي وبذلا كل ما في وسعهما لإرضائي وبلوغ مبتغائي

إخوتي وأخواتي حفظهم الله.

كل أفراد عائلتي

جميع الأساتذة الذين درسوني وكل رفقاء الدراسة

بأخص صديقتي وداد

وفي الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملي هذا

نفعًا سيفيد منه جميع الطلبة المترشحين المقبلين على التخرج.

إيتسام



الإهداء



إلى من روتني من شهدها النافع.....إلى من فرشت لي من قلبها الواسع
.....إلى من رسمت حياتي بأجمل واقع.....إلى من أفتقدتها أمي رحمها
الله.

إلى من أحمل اسمه بكل فخر، أبي حفزه الله واطال في عمره .
إلى القلوب الطاهرة والرقيقة والنفوس الصافية إلى رباحين حياتي أختي
وأخواتي

إلى من هم بذكريتي وعلى لساني ولم يذكرهم قلبي ولم ينساهم قلبي
" حديقاتي " وبأخص صديقة دراستي " ابتسام "
وكل أساتذة الكرام الذين درسوني طيلة خمس سنوات

وداد



ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تسليط الضوء على الدور الذي يؤديه التدريب في تحسين أداء العاملين من خلال التعرف على مفهوم التدريب واهم أهدافه خطواته بالاصافة إلى العناصر والأساليب التي تحتويه وتأثيره على أداء العاملين والتزامهم بالتحسين والتكوين الإشغال وظائفهم وذلك من خلال طرح الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن أن يساهم التدريب في تطوير المهارات لاكتساب الخبرات لدى العاملين ؟ ولالإجابة على الإشكالية تم طرح التساؤلات التالية كيف يمكن أن يؤثر التدريب في تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين؟ هل لأنشطة التدريب دور في تنمية القدرات ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين ؟ ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على استمارة استبيان على عينة قدرت (61) موظفا داخل المؤسسة محل الدراسة وقد اعتمدنا في تحليل الاستبيان على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يساهم التدريب إسهاما حقيقيا وفعليا في تحسين أداء العاملين كما للتدريب آثار في تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين .

الكلمات المفتاحية : التدريب، تحسين الأداء العاملين

abstract

This study aims to try to shed light on the role that training plays in improving the performance of employees by identifying the concept of training and its most important objectives and steps in addition to the elements and methods that it contains and its impact on the performance of workers and their commitment to improvement and training to occupy their jobs by posing the following problem: To what To what extent can training contribute to developing skills to gain experience among workers? To answer the problem, the following questions were asked: How can training affect the development of skills and the acquisition of experience among workers? Do training activities have a role in developing capabilities and raising the level of productive efficiency of workers? In order to achieve this goal, a questionnaire form was based on a sample that estimated (61) employees within the institution under study. We relied on the analysis of the questionnaire on the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program, and in the end the study reached the following results: Training made a real and effective contribution to improving The

performance of employees well as training has had an impact on developing skills and gaining experience among workers.

قائمة المراجع:

-	شكر وتقدير
-	اهداء
-	ملخص
-	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
04	الفصل الأول أدبيات وعموميات حول التدريب
05	المبحث الاول: عموميات حول التدريب
05	المطلب الأول: مفهوم التدريب وأهميته
06	المطلب الثاني: عناصر نظام التدريب
07	المطلب الثالث: أهداف التدريب ومبادئه
10	المطلب الرابع: خطوات وطرق تقييم برامج التدريب
13	المبحث الثاني: عموميات حول أداء العاملين
13	المطلب الأول: تعريف الأداء ومحدداته
16	المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء ومعيقاته
18	المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء وعناصره
20	المطلب الرابع: علاقة التدريب بأداء العاملين
22	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
22	المطلب الأول: الدراسات السابقة
26	المطلب الثاني: مقارنة دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة
29	خلاصة
30	الفصل الثاني الدراسة التطبيقية لدور التدريب في تحسين أداء العاملين
31	تمهيد
32	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة ملبنة عريب- عين الدفلى
32	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة
32	المطلب الثاني: نشاطات مؤسسة عريب وأهدافها
35	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة
40	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

40	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
41	المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية
42	المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة
47	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
47	المطلب الأول: استجابات أفراد العينة لمحاوَر الاستبيان
57	المطلب الثاني: تحليل مدى الاختلاف في استجابة أفراد عينة الدراسة
-	خاتمة
-	قائمة المراجع
-	الملاحق

قائمة الجداول

34	الجدول رقم 01: القدرة الانتاجية اليومية للوحدات التابعة لـ ORLAC
41	الجدول رقم (02): اختبار ألفا كرونباخ
42	الجدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس
43	الجدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر
44	الجدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي
45	الجدول رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية
47	الجدول رقم (07): يمثل التدريب
54	الجدول رقم (08): يمثل أداء العاملين
57	الجدول رقم (09): يمثل اختبار T للتدريب
58	الجدول رقم (10): يمثل اختبار العبارة الثانية للمحور الأول
58	الجدول رقم (11): يمثل اختبار T لأداء العاملين
58	الجدول رقم (12): يمثل اختبار العبارة الخامسة للمحور الثاني

قائمة الأشكال

36	الشكل رقم(01): الهيكل التنظيمي لمبلنة عريب
42	الشكل رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس
43	الشكل رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر
45	الشكل رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى

مقدمة

مقدمة:

بهدف الحصول على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحثنا. لقد اتسم الوقت الحاضر بالتطور والتغيير في جميع مجالات الحياة خاصة فيما يخص جانب التنظيمي للمؤسسات وأصبح على المؤسسات اللحاق بهذا التسارع ومجاراته وصولاً إلى التحكم فيه، من أجل أن تطور الخبرة الفنية للعاملين، وثقافتهم المهنية ولمسايرة هذه التغيرات الحاصلة في هذا المجال فرضت عليها تطوير مواردها المادية والبشرية بشكل مستمر لتكيف مع التطورات الحاصلة.

لذا أصبحت المؤسسة تعطي لمواردها البشرية الاهتمام البالغ عن باقي عناصر العمل الأخرى، وإيجاد طرق حديثة في إدارة مواردها البشرية من أجل المرونة والقدرة على التكيف باستمرار مع التطورات التنظيمية، المعاصرة.

وهذا بخلق جيل قادر على رفع كفاءة العمل، ولا يكون هذا إلا عن طريق تفعيل دور الإدارة من خلال عملية التدريب ومن أجل تطوير وتنمية قدرات والكفاءات الموارد البشرية، لذا فإن من أهم الوسائل الاستثمار في العنصر البشري في الوقت الحاضر هو "التدريب" والذي أصبح يحتل مكانة الصادرة في الأولويات عدد كبير من المؤسسات.

فالتدريب يهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات الكافية لتحسين قدراتهم نحو أعمالهم الموكلة إليه، ولكن لا يمكن التأكد من صحة وسلامة تطبيق الموارد البشرية في المنظمة لهذه السياسات والبرامج فيما يتعلق بالتدريب بدون تتبع أدائهم والقيام بعملية تقييم أداء العاملين من الطرق المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية من أجل تحكم الجيد في الدقة البرامج التي تعتمد عليها.

ولكن المؤسسة اليوم تحاول جاهدة القيام بعملية تطوير الخبرات والمعارف والقدرات عمالها، وفي كيفية وضع قواعد عمل جديدة والفعالة والمتطورة وعلمية وهذا من خلال عملية التدريب للوصول إلى تنمية البشرية الصحيحة والفعالة، ولمعالجة هذا الموضوع تم تحديد الإشكالية التالية:

1/ تحديد الإشكالية:

وعليها يتسنى لنا طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- إلى أي مدى يمكن ان يساهم التدريب اسهاما حقيقيا او فعليا في تحسين أداء العاملين في ملبنة

عريب؟

وعليه ندرج تحت تساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

الأسئلة الفرعية:

- هل يمكن ان يؤثر التدريب في تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين في ملبنة عريب لولاية عين الدفلى؟
- هل لأنشطة التدريب دور في تنمية القدرات ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية؟
- هل يساعد التدريب في تكوين الاتجاهات الإيجابية لزيادة الفاعلية في ملبنة عريب عين الدفلى؟

2/ الفرضيات:

- للتدريب اثر لتطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين في ملبنة عريب.
- لأنشطة التدريب دور في تنمية القدرات ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية في ملبنة عريب.
- يساعد التدريب في تكوين الاتجاهات الإيجابية لزيادة الفاعلية في ملبنة عريب عين الدفلى.

3/ أسباب اختيار الموضوع:**أ- أسباب الذاتية:**

- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع
- القدرة على دراسة الموضوع
- إكساب نوع من الخبرة والتجربة الميدانية من خلال الاحتكاك بالعمل.

ب- أسباب الموضوعية:

- ضعف الاهتمام بالتدريب والتطوير الموارد البشرية في المؤسسات
- توفر المعلومات حول موضوع الدراسة
- إفادة البحث العلمي
- الأهمية الكبرى لهذا الموضوع في تحقيق التنمية البشرية

4/ أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في العديد من العناصر أهمها:

- يعتبر هذا البحث مساهمة علمية في تحليل فعالية نظام التدريب داخل المؤسسة وتأثيره على إنتاجية العمال، وذلك بعرضه بصفة مبسطة سهلة الاستيعاب.

تبرز هذه الدراسة أهمية التدريب في تطوير وتحسين المهارات الموارد البشرية في المؤسسة وذلك من خلال تحسين جودة المنتوجات وتحسين أدائها.

- ساهمت هذه الدراسة في زيادة الاهتمام العلمي بموضوع تأثير التدريب على أداء الموارد البشرية.

5/ أهداف الدراسة: الهدف من إنجاز هذه الدراسة هو محاولة الوصول إلى الأغراض التالية:

- التعرف للمشاكل التي تواجهها إدارة الموارد البشرية ومحاولة إيجاد حلول الممكنة.

- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية.
- تطوير ورفع كفاءة ومستوى أداء موظفيها.
- مدى الاستفادة من الدورات التدريبية التي يحصل عليها الموظفون.
- التعرف على العنصر البشري في المؤسسة ومدى أهميته.

6/ منهج البحث:

يعبر المنهج عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق أهداف البحث فهو ضروري لضبط البحث ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي وكذا التعريف بالاداة المستخدمة في الدراسة

8/ صعوبة البحث

بحثنا هذا كغيره من البحوث لا يخلو من الصعوبات التي واجهتنا هي:

- إخفاء لبعض المعلومات فبعض المبحوثين لم يجيبوا بصراحة.
- صعوبة إجراء المقابلات مع العمال بسبب كثرة انشغالهم ومعارضة الشديدة من طرف بعض المسؤولين.
- عدم ملائمة ساعات العمل للعمال مع موعد إجراء المقابلة.

9/ تقسيمات البحث:

لقد قمنا بتقسيم محتوى هذا البحث إلى فصلين:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة بالتدريب وأداء العاملين

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية دور التدريب في تحسين أداء العاملين

الفصل الأول

أدبيات و عموميات حول

التدريب

المبحث الأول: عموميات حول التدريب

المطلب الأول: مفهوم التدريب وأهميته

الفرع الأول: مفهوم التدريب

-هناك مفاهيم وتعريف عديدة لتدريب نذكر منها:¹

-التدريب كما يرى درة وصباغ 1986: "جهد منظم ومخطط لتزويد المشاركين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على تحسين أدائهم".

-التدريب هو: "نظام متكامل من المدخلات والعمليات والمخرجات المترابطة والمتداخلة، يحتاج إلى تغذية عكسية حتى نتم عملية متابعة وتقويم عناصره المختلفة للحكم على مدى كفاءة وفعالية هذا النشاط".

-ويعرف فليبو Flipo التدريب في كتابه "مبادئ الإدارة الموارد البشرية بأنه هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارة الأداء وتنفيذ عمل معين".

-التدريب هو "عملية إدارية ديناميكية مستمرة تهدف إلى إحداث تغييرات مقصودة في الفرد من حيث رفع الكفاءة والمهارة".²

-وفي أحداث تعريف للتدريب من قبل منظمة الأمم المتحدة (اليونسكو) بأن التدريب هو "رفع كفاءة البشرية بواسطة البشر من أجل البشر"³

ومن خلال ما سبق ذكره توصلنا من خلال تعريف أن التدريب هو: "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد العاملين بمجموعة من المعلومات التي تؤدي إلى زيادة ورفع مستوى أداء الأفراد في العمل".

الفرع الثاني: أهمية التدريب

تسعى المنظمة من خلال التدريب إلى رفع مستوى أداء عاملها وعليه فإن أهمية التدريب يكمن فيما يلي:⁴

-يحسن أداء الفرد، وينعكس ذلك في زيارة كمية إنتاجية وتحسين الجودة بأدنى تكلفة، وقل جهد وفي أقصر وقت.

-التدريب يقلل الحاجة إلى الإشراف.

-يحسن التدريب خدمات المنشأة وطريقة تقديم السلع التي تنتجها وتعرضها.

-يؤدي التدريب إلى تخفيض نسب حوادث العمل.

-يعمل التدريب على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة.

¹ أسامة محمد جردات، تدريبي الإداري الموجه بالأداء، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص 13.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 63-64.

³ أسامة محمد جردات، مرجع سابق، ص 14.

⁴ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حماد، عمان، ط1، 2004، ص ص 101-102.

المطلب الثاني: عناصر نظام التدريب

ويقصد به أن التدريب شأنه شأن أي نظام، له مدخلات ومخرجات والمجموعة التدريبية التي يتكون كل منها من مجموعة العناصر المتكاملة والمرتبطة ومن أجل تطبيق العملية التدريبية ووضعها موضع التنفيذ لذا يتكون نظام التدريب من عناصر أساسية تظهر كما يلي¹:

- **المدخلات:** هي التي يتم إخضاعها لعمليات تحول فتتغير طبيعتها الأولى لتصبح مخرجات التدريب وتتمثل فيما يلي:

1. المدخلات الإنسانية وتتمثل في:

- **المتدربون:** بمستويات وأنماط أدائهم الفني والتفاهل ويتطلب نجاح برنامج التدريب اختبار المتدربين على أساس موضوعية، وتدريبهم على العمل الذي يؤذونه فعلا.
- **المدرّبون:** يتم تأهيل واختيار المدرّبون بحيث يكونوا على خبرة تامة بموضوع التدريب والقدرة على توصيل المعلومات بالإقناع، والإحاطة الكاملة بموضوع التدريب.
- **أعضاء جهاز التدريب بالمؤسسة:** وهم المختصون بتخطيط وتنفيذ وتقييم التدريب

2. المدخلات المادية وتتمثل في²:

- المعلومات: أهداف المؤسسة. الفرص والقيود البيئية، برنامج التدريب وتجهيزاته
- مركز التدريب وتجهيزاته: من المهم توافر المساحة المناسبة بها ينتج مساحات داخلية كافية لقاعة التدريب للوحدات الخدمائية
- برامج التدريب: وهي البرنامج التي تصمم بمحتوى ومدى زمني محدد لتغطي الاحتياجات التدريبية، فهي تساهم في تكامل وفعالية المدخلات ومن ثم جودة عملية التدريب

3. المدخلات المعنوية:

وتتمركز في المعلومات التي تتعلق بالمدرّب والمتدرب والعملية التدريبية ومدخلات المعلومات وأيضا المواد التدريبية التي تعرض على المتدربين

4. المدخلات التكنولوجية: والتي تتمثل في أساليب الإنتاج والمعرفة الفنية المتاحة للتنظيم

- العمليات: هي عبارة عن معالجة معينة تتضمن أنشطة وإجراءات وأساليب وأدوات مختلفة لتحويل المدخلات.

- **المخرجات:** وتشير إلى الانجازات أو نتائج عمل التدريب وتعرف بأنها الأشياء التي تعمل لمقابلة الأهداف التي يصمم النظام من أجلها وتنقسم إلى³:

¹ بلال السكارنة: طرق ابداعية في التدريب، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011م، 1432هـ) ص 50-51.

² عبد العزيز النداوي: عولمة ادارة الموارد البشرية (ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع وعمان، الاردن 2009, 1430هـ)، ص 189

³ بلال السكارنة: مرجع سبق ذكره، ص 51

المخرجات الإنسانية: وهم الأفراد المتدربون والذين يتوقع أن يكتسبوا خصائص جديدة بعد التدريب
المخرجات المادية: وهي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتدربون باكتساب خصائص وأهمها زيادة الإنتاجية كما ونوعا
المخرجات المعنوية: وتمثل مدى الرقي في معلومات المتدربين وارتفاع وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات مؤسستهم.

المطلب الثالث: أهداف التدريب ومبادئه

الفرع الأول: أهداف التدريب

إن الهدف الأساسي لأي برنامج تدريبي هو توفير الإمكانيات لكل العاملين لكي يتمكنوا من:
 أ- التأقلم والتجاوب مع احتياجات المشروع وطبيعة العملية الإنتاجية منذ أول يوم عمل.
 ب- تنمية الكفاءات وتنمية المهارات وتحسين الاتجاهات بحيث يستمر نمو المشروع.

1- تنمية المهارات:

بمعنى زيادة قدرة الأفراد على أداء أعمال محددة، والهدف هنا تدريب الشخص على الإلمام بجميع جوانب العمل وترقية أداء كل جزء منه بدقة كافية، إن الفرد قد يكون على علم تام بكافة المعلومات والحقائق المتعلقة بالعمل ولكنه لا يبلغ درجة عالية من الكفاءة في الأداء إلا إذا تم تدريبه على أداء العمل فعلا. وعلى ذلك فإن الهدف من تنمية المهارات هو إتاحة الفرصة لكل فرد في المشروع لتنمية مهارات خاصة تسمح له بأداء العمل المسند إليه بطريقة تتفق مع معدلات الأداء المسطرة في هذا العمل. ومستويات المهارات المطلوبة لا تكف عن التغيير والتطور مما يجعل الحاجة إلى التدريب مستمرة تتناسب واحتياجات المشروع.¹

2- تنمية القدرات الذهنية واكتمال الشخصية:

إن توفر درجة عالية من المهارة عن أداء عمل معين لا يكفي ، ولكن الهدف هو تنمية الشخص ككل وتمكينه من استخدام كل طاقاته الذهنية والنفسية وتوجيهه إلى استغلال تلك الطاقات أحسن استغلال وفي هذا يقول أحد الكتاب :إن المشروع يختار أحد الأشخاص ليشغل وظيفة معينة أنها تختار الشخص ككل وليس المهارة الخاصة التي يتمتع بها فقط ، بمعنى أننا حين نستخدم محاسبا للتكاليف مثلا فإننا لا نستخدم خبرته وكفاءته في محاسبة التكاليف فقط ،ولكن نستخدم كل طاقاته الذهنية والبدنية التي ينبغي على الإدارة تنميتها وتوجيهها لصالح المشروع.²

¹ - علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب القاهرة 1983، ص 353.

² - المرجع السابق، ص 354.

3- أهداف أخرى:

أ- تغيير الاتجاهات: وهو ما يشير إلى الرغبة في تغيير ما يعتقد المتدربون، أو مثلهم العليا في العمل أو تقديرهم لأوليات العمل، أو تفضيلاً لهم لأساليب العمل، كما قد تعني تعديلات في توجيهات المتدربين وأرائهم وقد تعن أيضاً تغييراً أو تطويراً في نية التصرف السلوكي المقبل إن سمحت الظروف. وتعني أيضاً تهيئة المتدربين لتقبل آراء جديدة أو ظروف عمل جديدة.

ب- تقدم المعرفة: إن تقدم المعرفة، وتبيان هذه المعرفة، أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم تبرز القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم الأحدث ما توصل إليه التقدم العلمي، وذلك استناداً إلى أن العلم بالشيء أفضل من الجهل به واستناداً إلى أن توسيع مدارك العاملين تفيدهم في توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم.

ج- تنمية المهارات: قد يحتاج المتدربون إلى مهارة محددة وهي تشير إلى إمكانية استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعلياً، أو لحل مشاكله أو لتطويره وتركز برامج التدريب التي تهدف إلى رفع المهارات على توضيح خطوات العمل خطوة خطوة وبتفصيل زائد، كما تركز على ما يجب عمله وعلى ما لا يجب عمله، وعل المواقف المختلفة وطبيعة التصرف ففي كل موقف بالتفصيل، وعلى ما يمكن استخدامه من موارد مختلفة وأسلوب الاستخدام بالتفصيل.¹

4- الأهداف من حيث الكفاءة ومستوى التدريب:

كما يمكن التفريق في أهداف التدريب ليس فقط من حيث نوع ومحتوى التدريب كما يبين، بل وأيضاً من حيث درجة وكثافة أو مستوى التدريب إلى أهداف التدريب التالية:

أ- التلمذة: ويتم هنا تعويض العاملين كخلفية عامة عن موضوع الدراسة أو التدريب أو المهارة الواجب اكتسابها ففي كثير من الأحيان قد يفيد العلم بالشيء حتى وإن كان ذلك بصورة ابتدائية.

ب- رفع مهارة الأداء: ويتم هنا تعويض العاملين لشحنة كبيرة عن موضوع التدريب لدرجة تمكن فيها للمتدرب أن يتذكر معظم الحصيلة العلمية، أو يتم تعويض العاملين لنوع من المهارات وعليهم أن ينفذوها بدرجة كبيرة.

ج- السيطرة والتفوق: على المتدرب أن يظهر سيطرة كاملة على موضوع التدريب للدرجة التي تمكنه من أن يشرحها لفترة، وأن يتعرف على العلاقات الداخلية من أجزاء الموضوع وأن يؤديها بصورة متفوقة.

كما يمكن التفريق من أهداف التدريب، وضع عنوان وذلك حسب المدة التي يخطوها المتدرب كالاتي:

-أهداف قصيرة الأجل: وفي الغالب تعطى احتياجات تدريبية عاجلة وسريعة عن رغبة المنظمة في علاج مشاكل طارئة أو لمواجهة احتياجات سريعة لبعض الأفراد أو بعض الإيرادات.

¹ - أحمد ماهر، غدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر 2004، ص 336-337.

أهداف طويلة الأجل: وهي في الغالب تعطي احتياجات تنمية وتطوير متأهبة وتعبر عن رغبة المنظمة في النمو والتطوير والنضج الطبيعي للأفراد أو الإيرادات.¹

الفرع الثاني: مبادئ التدريب

أولاً-المبادئ الأولية:

1-التعزيز: يكون التعزيز عادة على شكل مكافأة أو الشعور بالنجاح أو زيادة إنتاجية العامل وربما كان التعزيز في شكل مكافأة مالية أو الترقية أو الإشادة بالعامل في جمع غير من العمال.

ويكون التعزيز ذا أثر إيجابي إذا جاء بعد الانتهاء من العمل مباشرة لأن الانتظار فترة حين ينتهي التدريب كله ثم التفكير في تعزيز العامل الكفاء لا يفيد بنفس الدرجة التي يفيد بها التعزيز المباشر وفي ذلك حفز للعامل على تعديل سلوكه واستفادته من عملية التدريب.

2-التمييز والتعميم: في التمييز ينبغي أن يستطيع العامل المتدرب أن يميز بين أنواع الأنشطة المتدرب عليها والفروق واضحة بينها، أما التعميم فهو تطبيق الخبرات السابقة على مواقف جديدة ويستطيع العامل أن يعمم خبرته في موقف معين على مواقف أخرى جديدة مشابهة.

ثانياً-التكرار والإرشاد والتوجيه:

1-التكرار: من المعروف أن التكرار يفيد ويساعد في تعلم أي عمل أما عدد مرات التكرار فيتوقف على طبيعة المهارة المقصود تعلمها وعلى شخصية العامل والطريقة المستخدمة في تدريبه.² ولقد أثبت دراسات علم النفس أن التدريب المنقطع أي الذي يتم على فترات تتخللها فترات راحة يعد أكثر فعالية من التدريب المتصل والمستمر.

2-الإرشاد والتوجيه: يساعد الإرشاد على سرعة ودقة التعلم، فالإرشاد المتعلم إلى الطرق الصحيحة والمطلوبة أثناء تعليمه توفر عليه الوقت والجهد ويوجد نوعان من التدريب:

- تدريب لتحقيق وإتقان الأداء

- تدريب لتحقيق عنصر السرعة

ثالثاً: اختيار الطريقة العامة للتدريب وأثره

1-الطريقة الكلية والطريقة الجزئية في التعليم: ويقصد بالطريقة الكلية تلك التي تعني تعلم أداء العمل المقصود كل مرة واحدة، كأن يحفظ الصبي سورة كاملة من القرآن الكريم دفعة واحدة.

أما الطريقة الجزئية فهي التي تقتضي تقسيم المادة إلى وحدات جزئية ثم حفظها وتعلمها، مثل إتقان مهارة تشغيل آلة معينة داخل المصنع ينبغي أن تتم على مراحل أو أجزاء.

1 - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 338-339

2 - كامل محمود محمد عويضة علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان 1983، ص 56.

2- **انتقال أثر التدريب:** ويقصد بإمكانية الاستفادة مما تعلمه الفرد من مواقف سابقة عن المواقف اللاحقة أو مكان تطبيق الخبرات التي اكتسبها في ميدان معين على ميادين أخرى جديدة، ويستهدف التدريب المهني عادة التدريب على أداء وظيفة معينة ثم التدريب العام على تعلم مهن جديدة، ومن الشائع أن انتقال أثر التدريب إما موجبا يساعد على تعلم مهارات جديدة، وإما سالبا لا يساعد على تعلم مهارة جديدة.¹

المطلب الرابع: خطوات وطرق تقييم برامج التدريب.

أولا-خطوات تقييم كفاءة التدريب: يقدم الشكل القادم توضيحا منطقيًا للخطوات التي تمر بها عملية كفاءة التدريب وتتم الخطوات المنطقية بسؤال حول ما إذا كان برنامج التدريب سيتم تقييم فعاليته من عدمه، وهذا التساؤل يعني أن كل البرامج قد لا تحتاج إلى تقييم، فالبرامج الحديثة المطبقة لأول مرة تحتاج إلى تقييم شامل أما البرامج القديمة والمتكررة قد لا تحتاج إلى تقييم شامل يلي ذلك ضرورة الاعتراف بأنه باختلاف برامج التدريب قد لا تختلف طرق تقييم فعاليتها ونخلص إلى أن خطوات عملية التدريب هي كالآتي:²

- تحديد طريقة التقييم.
- تحديد الفلسفة المنهجية للتقييم.
- تحديد أسلوب جمع البيانات.
- جمع البيانات
- تحليل البيانات
- استخلاص النتائج.
- وضع توصيات خاصة بالمستقبل

ثانيا - طرق تقييم كفاءة التدريب:

تختلف طرق تقييم كفاءة التدريب على أساس المعايير التي يستخدمها قسم التدريب في عملية التقييم والتي على أساسها يتحدد نوع البيانات التي سيتم جمعها، وتحليل هذه البيانات، ويمكن التفريق هنا بين ثلاث طرق لتقييم كفاءة التدريب:

1 - تحقيق أهداف المنظمة : تسعى المنظمة لتحقيق أهداف معينة من وراء التدريب فقد يكون الهدف ما إذا كان التدريب أدى إلى تحسين ورفع مؤشرات العمل الإنتاجية ، أو أن المشاكل التي تعاني منها المنظمة قد انتهت بعد التدريب و من المؤشرات الإنتاجية الواجب تحسينها (هي كمية المبيعات ، تكلفة بيع أو إنتاج الوحدة ، عدد الوحدات المنتجة في الساعة ، عدد الوحدات المنتجة للعامل الواحد) ، و من

¹ - كامل محمد عويضة، مرجع سابق، ص 58.

² أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 356.

أمثلة المشاكل الواجب القضاء عليها (الشكاوي , الغياب التأخر , معدل الإصابة , معدل التلف في الإنتاج , المعدل المفروض من المبيعات و غيرها) .
وتمر خطوات التقييم ب:¹

- تحديد الهدف التنظيمي أو المشكلة في شكل محدد الأبعاد.
 - وضع الهدف التدريبي في شكل كمي، مثل رفع كمية المبيعات 10 % أو تخفيض الإصابة في العمل بمقدار 50 %.
 - تطبيق البرنامج.
 - حساب المؤشرات السابق تحديدها ولكن بعد التدريب.
 - تقييم البرنامج بناء على الفرق بين المؤشرات قبل التدريب وبعده.
- 2 - اكتساب وتعلم خبرة جديدة: قد يكون هدف التدريب في اكتساب سلوك جديد وتحسين تصرفات الأفراد في أعمالهم. في هذه الحالة تركز عملية تقييم فعالية التدريب على إمكانية عرض الأفراد أو العاملين لما تعلموه من مهارات أو اكتسبوه من سلوك جديد وتمر خطوات التقييم كالاتي:
- تحديد السلوك الواجب اكتسابه أو الخبرة الواجب تعلمها بدقة، وهذا هو هدف التدريب والذي يجب تحديده بدقة.
 - تطبيق برنامج التدريب.
 - اختبار الدارسين للتعرف على السلوك المكتسب، أو الخبرة التي تم تعلمها. ويتم ذلك بأسلوبين
- أ - ملاحظة السلوك الفعلي للدارس أثناء أداءه للعمل بعد تلقيه التدريب.
- ب - إعطاء الدارس اختبار لقياس درجة تحصيله للمعلومات والخبرات، وهو يماثل الاختبار الذي يتلقاه طالب الجامعة في نهاية العام الدراسي.
- مقارنة نتائج الاختبار بهدف البرنامج.
- ففي برنامج لتعليم مشرفي الصف الأول بعض مبادئ المراسلات والتقارير الإدارية أمكن تحديد الخبرات والمعارف التالية كمعايير للتعليم وكهدف للتدريب، كما أمكن اختبار الدارسين وكانت درجاتهم (من 10 درجات)
- 3 - رأي أو ردود أفعال الدارسين: إذا كان رأي الدارسين من الأهمية، أو إذا تعذر استخدام طريقتين السابقتين يمكن اللجوء إلى سؤال الدارسين عن رأيهم أو عن رد فعلهم تجاه برنامج التدريب. ويمكن سؤال المدربين والمشرفين على البرنامج وعن رأيهم أيضا. ويقوم قسم التدريب بتصميم قائمة أسئلة لقياس الرأي، وتوجه هذه القائمة عادة في آخر يوم من أيام برنامج التدريب وفور انتهائه. ولكن ليس هناك ما يمنع من

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 356.

إعداد قائمة أخرى توجه إلى الدارسين مرة أخرى وأكن بعد فترة زمنية من عودتهم للعمل لقياس رأيهم عن البرنامج ومدى استفادتهم منه في أعمالهم. وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:¹

- تحديد الموضوعات التي يسأل حولها رأي الدارسين.
- تصميم قائمة أسئلة تحتوي هذه الموضوعات.
- تحديد أسلوب القياس.
- تطبيق قائمة الأسئلة وجمع البيانات.
- تحليل البيانات.
- التوصل للنتائج.

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 361.

المبحث الثاني: عموميات حول أداء العاملين

تهميد:

يعتبر تحسين أداء العاملين وتدريبهم عملية ضرورية في حياة المنظمة باعتباره مشروع استثماري يساعد على تطوير كفاءة العامل والرفع من مستوى الأداء للعاملين والمساهمة في التحريك ومواكبة التطورات السريعة، حيث أصبح يقاس التطور ونجاح المؤسسات بمستوى مهارات وكفاءة مواردها البشرية، أكثر من عوامل الإنتاج الأخرى، وهذا ما يدفع بالمنظمات إلى الاهتمام بنشاط التدريب واعتباره أفضل وسيلة لتحسين أداء العنصر البشري.

كما أن عملية التقييم تمثل أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، وفي قياس أداء الأفراد العاملين وانعكاساتها السلبية والايجابية على إنتاجية الموظف وكفاية للمؤسسة، كما يساهم التقييم للعاملين في النظر لإعادة سياسات التوظيف والأجور والحوافز والتدريب وغيرها من الأنشطة الجوهرية لإدارة المنظمات.

المطلب الأول: تعريف الأداء ومحدداته

يعتبر تحديد مفهوم الأداء من أهم المسائل التي طرحت في بيئة الأعمال وذلك بغرض وضع تعريف يمكن اعتباره مرجعا أساسيا لأي عمل علمي في مجال إدارة الموارد البشرية والمنظمة على حد سواء، إلا أن التغيير الذي يكسبه الأداء حال دون تحقيق الغاية من ذلك، وقد ظهرت عدة تعاريف محاولة وضع المفهوم في إطار واضح، بحيث يركز على عدة خصائص ومكونات تزيد من أهمية الأداء في العملية التنظيمية للمؤسسة ومواردها البشرية والمادية.

أولاً: تعريف الأداء

يعرف الأداء من الناحية اللغوية، بأنه (أدى) الشيء قام به أي (تأدى): أنجز، (الأداء)، ومصدره، التأدية، أي قضاها، فهو يعني، "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفية الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة¹.

فلفظ الأداء من الناحية الاصطلاحية هو الإتيان بالمطلوب في وقته المختص، في مقابل القضاء الذي هو اصطلاح خاص بهم، وهو أيضا الإتيان بالفعل المطلوب خارج وقته المختص، لتدارك ما بقي من مصلحة الفعل بعد فوات مصلحة الوقت².

¹ - فضيلة ناش، دور التدريب في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بمستشفى تيليلان الجديدة بأدرار، مذكورة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2020/2019، ص 64.

² - الموسوعة الفقهية، الجزء الثامن، ص 9.

كما يعبر عن الأداء بأنه الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام التي تسير إلى درجة التحقيق المكونة لوظيفة الأفراد¹.

وعليه يعرف: "الأداء على تأدية عمل وإنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة"².

نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهارات بها يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

ويعرف كذلك الأداء على أنه: "جهود تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط بها الوظيفة"³.

ويشير أيضا الأداء على أنه الناتج الذي يحققه الفرد عند قيامه بأي عمل من الأعمال كما أنه يشمل القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة والمستهلكة وهو نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخطط له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة⁴.

ويمكننا القول بأنه أداة أساسية ذات صلة بجميع المستويات، حيث توفر رسالة لتحسين الأداء التنظيمي من خلال الربط والتوفيق بين الفريق والأهداف والنتائج كما توفر وسيلة للتعرف على كفاءة الأداء وإدارته نحو الأداء المرغوب⁵.

ومن ذلك نستنتج أن الأداء هو المجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة والمخرجات، وتسطير الأهداف الذي يسعى النظام إلى تحقيقها وهو يعكس كل من الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك، ومن ذلك فإن الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية وهي النتائج المطلوبة أو المسطرة. وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تلك التعاريف إلا أن هناك عوامل تجمع هذه المفاهيم، وهي كما يلي⁶:

- 1 - محمود سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 218.
- 2 - حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، مصر، 1999، ص 28.
- 3 - فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009م، 1429هـ، ص 266.
- 4 - عبد الفتاح بوختم، تسيير الموارد البشرية، مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى عين ميلة الجزائر للطباعة والنشر والتوزيع، 2011، ص 183.
- 5 - عبد الرحمان توفيق، منهج النظم وأساليب نظم تقييم الأداء، الطبعة الثالثة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2003، ص 20.
- 6 - إبراهيم عبد الله، الإدارة المفاهيم والأسس والمهام، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، 1983، ص 350.

- 1- الموظف: وما يملكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.
- 2- الوظيفة: وما تتصف من متطلبات وتحديات وما تقدمه للفرد من عمل وترقيات.
- 3- الموقف: هو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة (التي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي) وصولاً إلى كفاءة الأداء.

ثانياً: محددات الأداء

الأداء الوظيفي هو الإنجاز الأمثل لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، إدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة لكل من¹:

الجهد، القدرات، إدراك الدور (المهام).

1- الجهد: حيث يشير الجهد إلى الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة والنشاطات الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2- القدرات: فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، وهذه القدرات تعبر عن الانجازات والمجهودات المبذولة والمتوفرة وتكتسي بالنمو والتطوير والتعديل والاستقرار كي تزيد من تجديد للأداء وعدم الشعور بالنقص عبر فترة زمنية قصيرة.

3- إدراك الدور أو المهمة²: إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإتيقان في كل مكون من مكونات الأداء، ولذلك يجب إدراك الدور الذي يسعى الأفراد من أجل تنمية أدائهم وإبراز دورهم بالشكل الذي يتناسب وإمكانياتهم.

4- الوظيفة³: كل ما يتعلق من واجبات ومسؤوليات التي تحتويها الوظيفة وما ينظر من الموظف من إضافات في هذه الوظيفة تبع القدرات وإمكانياته العملية والجسمية بالإضافة إلى ما تتوفر في الوظيفة من أدوات ومعدات وأساليب تستخدمها في عملياتها الإنتاجية.

5- البنية التنظيمية الداخلية: وهي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية في المنظمة من الآلات وطرق التنظيم الإداري من طرق القيادة وتنظيم التحفيز والردع وأيضا نظام الاتصال الداخلي.

1 - روية حسن محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، تنمية المدربين، تقييم الأداء، المتغيرات البيئية، دار التعليم الجامعي، مصر، ص 201-202.

2 - عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998، ص 30.

3 - جاد الرب سيد محمد، مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء، مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 503.

- 6- المحيط الخارجي: بحيث للمحيط الخارجي للمنظمة له تأثير على أداء العامل في منظمة مثلا، الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى وأيضا مكانة المؤسسة وسمعتها وقدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات كل هذه العناصر تؤثر على أداء المؤسسة.
- 7- الدافعية الفردية¹: وهي التي تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يتوافق مع ميوله واتجاهاته.
- 8- القدرة لدى الفرد على أداء العمل: وهي القدرة التي يمكن تحصيلها عن طريق التعليم والتدريب واكتشاف الخبرة والمهارات والمعارف المتخصصة بالعمل.

المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء ومعيقاته

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم على الصلاحية والكفاءة الأدائية للعاملين ولا بد من وجود معايير الأداء تكون صالحة لقياس الأداء الفعلي وذلك من خلال قياس الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية لقياس نتائج الأداء بعيدا عن التساهل والتشدد والتفرقة بين المستويات المختلفة.

أولاً: مراحل تقييم الأداء

تمر عملية تقييم أداء العاملين بعدة خطوات تشمل وضع معايير الأداء وقياس الأداء الفعلي، ومقارنة الأداء الفعلي، ومناقشة الأداء مع العاملين، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة من خلال الخطوات التالية:

- وضع معايير الأداء وذلك بوضع معايير للأداء حيث المعايير تتمثل في مستويات الأداء التي تريد الإدارة من العاملين تحقيقها، وذلك على النحو التالي²:
- أ. المعايير التي تستخدم في تقييم أداء العاملين في الأعمال المهنية
 - كمية الإنتاج.
 - جودة الإنتاج.
 - تقليل الفاقد.
 - التعاون مع الزملاء.
 - طاعة الأوامر.
 - المواظبة.
- ب. المعايير التي تستخدم في الأعمال الإشرافية³:
 - القدرة على التنظيم.
 - المعلومات الفنية.
 - القيادة.
 - القدرة على التوجيه.

1 - عوض الله محمد علي محمد، دور التدريب في أداء العاملين، دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني، فرع كوستي، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإمام المهدي، 2017، ص 61.

2 - مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، الطبعة الثالثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1436هـ، 2011م، ص 47.

3 - مجيد الكرخي، المرجع نفسه، ص 47.

- القدرة على التدريب. - المبادأة.

ومن أمثلة المعايير الغير كمية¹:

ج. إعداد التقارير الدورية والغير دورية

- توفير المعلومات التي يطلبها زملاء العمل.

- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير، مثل مقارنة الأداء الفعلي للعامل خلال فترة زمنية معينة مثل عدد ساعات العمل، مقدار التعاون مع الزملاء.

- مناقشة تقييم أداء العاملين في هذه المرحلة يقوم المشرف أو المدير على عملية التقييم بمناقشة العاملين في تقارير الأداء الخاصة بهم بعد اطلاعهم عليهم واقتناعهم بأن ما حصلوا عليه من تقديراتهم وفق أسس موضوعية.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وهي عملية التقييم الأخيرة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لجعل أداء العامل في الفترة القادمة بكافي أو يقترب من المعايير الموضوعية.

ثانياً: معيقات تقييم الأداء

تتمثل أهم معيقات تقييم الأداء فيما يلي²:

• ظاهرة التسهيل: حيث يقوم الموظف بأداء عمله على أسس عشوائية لا تساعد على تحقيق نتائج ايجابية بالعمل.

• ظاهرة التحيز: إن وجود مثل هذه الظاهرة يؤثر سلباً على سير عمل المنظمة وبالتالي تكون النتائج غير مرضية.

• تقييم الوسط للعاملين: فإن هذه الظاهرة تعطي سلباً على النتيجة النهائية لعمل المنظمة بمعنى أن يعطي معظم العاملين تقييم الوسط وفي هذا خطورة على نتائج الأعمال النهائية.

• التشدد في التقييم: يؤثر سلباً على مستوى الأداء وعلى التقييم أيضاً بحيث يكون المقوم شديد في إجراءات تقييمه للموظفين.

• عدم تطبيق مقاييس الأداء من حيث الصدق والموضوعية.

• معايير تقييم الأداء تبالغ في اعتبار مؤهلات الموظفين أساس في التقييم وتفعيل عن خبراتهم.

• الميل نحو جوانب يريها المقيم للأداء: مما يعطي أكبر قدر من الاهتمام لتلك الجوانب التي يرغبها ويريد تفعيلها.

• عدم القدرة على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، فالمقياس الجيد هو الذي يعطي للمقيم فرصة تقدير الفروق بين أداء الأفراد المختلفة، لهذا يجب أن يكون التقييم دقيقاً وبالتساوي.

1 - المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، تخصص إدارة مكتبية، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 225، دار 1429، ص ص 91-92.

2 - فضيلة نشاش، دور التدريب في تحسين أداء العاملين، المرجع السابق، ص 83.

المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء وعناصره

إن عملية تقييم الأداء من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والمؤسسة عند قيامها بعملية التقييم، تستهدف تحقيق الأهداف، وذلك من أجل قياس أداء العاملين بميزات عامة وابتداع خطط مدروسة وفق الأنظمة التي تنتهجها المؤسسة والمعايير والأسس المتخذة في عملية تقييم أداء العاملين وتحليل ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم والسعي إلى تحقيق الرضا الوظيفي من خلال تقييم عادل وموضوعي لمتطلبات ظروف العمل والحكم على إمكانيات النمو والتقدم في المستقبل للحكم على نجاح المؤسسة.

أولاً: أهداف تقييم الأداء

تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال عملية التقييم إلى تحقيق الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة والمتمثلة في أوجه الأداء المحددة مسبقاً، حيث نعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة وتابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية، ويهدف تقييم الأداء إلى ما يلي¹:

- المساعدة في تحديد سياسات الترقية أو النقل أو الفصل أو المكافأة أو غير ذلك من الحوافز.
- اكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين كأساس يتم عليه تحديد الاحتياجات التدريبية.
- اكتشاف العناصر البشرية المتفوقة وتحديد مجالات أو نطاق إبداعها.
- مساعدة المشرفين أو الرؤساء المباشرين على التعلم².
- كيف يمكن أن يقيم الرؤساء مرؤوسيههم؟

*المساعدة في تحديد المهام والأعمال، في ضوء قدرتهم وإمكاناتهم وطاقاتهم.
 *المساعدة في تحديد سبل تطور الموظفين، وفي دفعهم لتطوير أنفسهم.
 *إيجاد مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي³، عن طريق توكيد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية ترشيد السياسات الإنتاجية وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.
 *الاستفادة من ذلك في تحديد سياسات الأجور والمرتبات وغيرها من السياسات الأخرى ذات الصلة بالإدارة، ويتم استخدام تقييم الأداء في تحديد العقوبات التأديبية والفصل ويتم استخدام تقييم الأداء في نقل الموظفين إلى وظائف أكثر ملائمة لهم.

1 - عبد العزيز بدر الندوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، نظر إستراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م، 1430هـ، ص 194.

2 - محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 245.

3 - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002م، 1423هـ، ص 365-366.

ثانياً: عناصر تقييم الأداء

- 1- خطوات وضع نظام تقييم الأداء:
 - تحديد المقاييس¹: يجب أن يتم وضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بها بحيث تصبح الأداة التي يتم القياس بها.
 - اختيار طريقة القياس: لقياس الأداء يجب تحديد الطريقة التي يتم بها قياس الأداء.
 - تحديد دورية التقييم²: المقصود الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم، فقد يختلف ذلك من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وحجم المنظمة وغير ذلك من العوامل.
 - علنية نتائج التقييم: الغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب القوة وتعزيزها وجوانب الضعف وتقادي حصول ذلك في المستقبل.
 - تصميم استمارة التقييم: المقصود هو عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة ويشمل كل عناصر التقييم وأن يكون سهلاً للاستخدام والفهم وأن يتم وضع استمارات مناسبة للفئات الوظيفية المختلفة.

2- خطوات التقييم التنفيذية³:

يقوم بهذه الخطوات التقييمية المقيم وتشمل على ما يلي:

- دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز.
- ملاحظة أداء العاملين وانجازاتهم وقياس ذلك.
- مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط القوة والضعف.
- اتخاذ القرارات الوظيفية بناء على نتائج التقييم.

3- طرق تقييم الأداء:

توجد عدة طرق لتقييم أداء الموظفين منها:

الطريقة الأولى: التقدير حسب مستويات الجدارة

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة الموظف المراد تقييمه مع أمثاله في المنظمة ويرتب الموظفون حسب جدارتهم وكفاءتهم⁴.

¹ - إسماعيل وسيم الهابيل، أساسيات علم الإدارة، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 1437هـ، 2017م، ص

210

² - مهدي حسن زوليف، إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2011م، 1422هـ، ص 179.

³ - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 102.

⁴ - الفارس سليمان، إدارة الأفراد، منشورات جامعة دمشق، 1993، ص 315.

الطريقة الثانية: التقييم حسب النتائج والأهداف

وهي تطبيق في المنظمات التي تعني الإدارة بالأهداف وعادة ما يطلب من الفرد القائم على عملية التقييم أن تقتبس آراء الفرد المطلوب طبق لأهداف المنظمة¹.

الطريقة الثالثة: الترتيب التناوبي

ويتم التقييم في هذه الطريقة على أساس العمل كله وليس بناء على جزء محدد من العمل².

الطريقة الرابعة: طريقة التقدير النسبي

ويتم التقييم في هذه الطريقة على نوعية عمل العامل، حيث يعتمد على أداء الموظف ومدى قدرته على التحليل والحزم والجدية³.

الطريقة الخامسة: طريقة المقارنة الزوجية

تتم عملية التقييم بمقارنة بعضهم ببعض من الأفراد العاملين معه لتحديد الأكفاء من كل زاوية وتحديد هذا يركز على معايير موضوعية على الأداء الكلي للعمل أو على مستوى الأداء⁴.

الطريقة السادسة: وهي طريقة الاختيار الإجباري

حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمل التي تصف مستوى أداء العمل ومن ثم تحليلي لقائمة بإعطاء كل جملة وزن معين ومن تحدد نتيجة تقويم الأداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع الكلي لأداء الموظف⁵.

المطلب الرابع: علاقة التدريب بأداء العاملين

أولاً : مفهوم تقييم أداء العاملين

لقد تعددت التعاريف حول تقييم أداء العاملين وعليه نتطرق إلى بعضها في ما يلي: ⁶

التعريف الأول: تقييم أداء العاملين هو " وسيلة لقياس أداء الفردي والجماعي للعاملين و الحكم على مدى إنجازهم للأهداف المتوخى بلوغها "

1 - توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، 1997، ص 38-40.

2 - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثالثة، دار الفكر ناشرون موزعون، عمان الأردن، 2004م، 1425هـ، ص 253.

3 - فضيلة ناش، دور التدريب في تحسين أداء العاملين، المرجع السابق، ص 81.

4 - عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية، مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، الطبعة الأولى، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين ميله الجزائر، 2011، ص 187.

5 - مدثر حماد الشيخ ألتيجاني، أثر الدوافع على أداء العاملين، الطبعة الأولى، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 130.

1-عبد الباري إبراهيم درة، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 82.

التعريف الثاني: «يعتبر تقييم أداء العاملين أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد وهو كذلك نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم».

التعريف الثالث: «قياس إنتاجية الفرد من خلال فترة زمنية معينة، وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها»

التعريف الرابع: «هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجربى مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون»¹.

ومن خلال التعاريف التالية يمكن القول أن : تقييم أداء العاملين هو "تقرير دوري بين مستوى أداء الفرد و نوع سلوكه مقارنة مع مهارات فنية أو فكرية ، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف و العمل على تعزيز الأولى و مواجهة الثانية ، و هذا من أجل ضمان تحقيق فعالية المنظمة .

ثانيا : طرق تقييم الأداء

تتعدد طرق تقييم الأداء، وسنتعرض هنا لبعض الطرق أكثر شيوعا، ومن أهم طرق تقييم الأداء ما يلي:²

1- **طريقة قائمة معايير التقييم:** هذه الطريقة أوسع انتشارا، وأسهلها تصميما و ابسطها استخداما، و

تعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء العاملين من

خلال مقياس درجات تحدد مستويات المختلفة ويكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم الأداء .

2- **طريقة الترتيب البسيط:** يقوم كل رئيس مباشرة بترتيب رؤوسيه تنازليا من الحسن إلى أسوء ولا يتم

الاعتماد هنا على المعايير، وإنما يتم ترتيب على أساس الأداء العام ويتم التوصل إلى قائمة الترتيب

العاملين بحسب أدائهم.

طريقة المقارنة بين العاملين: في هذه الطريقة يعطي كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد، وفق

لذلك ثنائيات من المقارنات يتحدد ترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم.

3- **طريقة 360 درجة:** يتم في هذه الطريقة تقييم الأداء بواسطة كل المهتمين به. وبعده طرق وأزمة في

آن واحد، واستخدام عدة طرق مثل: قوائم التعظيم، الإدارة بأهداف، وتمتاز هذه الطريقة بتوفير

معلومات دائمة وكاملة من عدة جهات وطول الوقت.

4- **طريقة الإدارة بالأهداف:** هذه الطريقة تعتمد على العبرة بالنتائج، أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت

إلى سلوك رؤوسيه وصفاتهم، بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج.

2-بويرطخ عبد الكريم، "دراسة فعالية نظام التقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011-2012، ص ص 18-20.

3-سيد محمد جاد الرب، "إدارة الموارد البشرية" (مدخل إستراتيجي لتعظيم قدرات التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص ص 419420.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

لقد سمحت لنا مراجعة البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دور التدريب في تحسين أداء العاملين بما فيها مجموعة مذكرات الدكتوراه والماجستير والمجموعة الثانية من مذكرات الماستر بمساعدتنا على الاقتراب من إشكالية بحثنا وتوجه دراستنا وأهدافنا ومن ثم قمنا بمقارنة هذه الدراسات مع دراستنا الحالية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

تم تقسيم هذه الدراسات الى قسمين وهما:

أولاً: الدراسات العربية

1-دراسة (عبد العزيز نعمان ،2008) بعنوان: علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، اليمن.

تهدف هذه الدراسة على قياس علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى في الجامعة و إلى المقارنة بين اتجاهات القيادات الإدارية و أفراد الإدارة الوسطى في العملية التدريبية من حيث (تحديد الاحتياجات التدريبية ، اختيار المتدربين ، تصميم الدورات التدريبية ، تقييم العملية التدريبية)، كما هدفت الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات التي تساعد الجامعة على رفع فاعلية برامجها التدريبية مما يجعلها تلعب دوراً هاماً في تطوير المهارات و الخبرات و المعارف في مجال التدريب ، و قد تكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في جامعة تعز و البالغ عددهم (240) موظفاً و موظفة حيث يقسمون إلى فئتين حسب طبيعة الدراسة و هي القيادات الإدارية الأمين العام و الأمناء العاملون المساعدون و البالغ عددهم 70 موظفاً و موظفة ، و قد اقتصرت الدراسة على الأفراد الذين التحقوا بالدورات التدريبية ، وكانت النتائج الدراسة كما يلي :

-أظهرت الدراسة أن هناك ضعف في الاهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة و التركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التدريبية .

-أظهرت الدراسة أن أسلوب اختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتدربين كما أن للوساطة و الآراء الشخصية دور في اختيار المتدربين مما يعكس بالسلب على العملية التدريبية .

-أظهرت الدراسة أن عملية تقييم العملية التدريبية قليلة الفعالية مما يضعف من إمكانية التعرف على درجة الاستفادة التي حصلت عليها الجامعة من القيام بتنفيذ الدورات التدريبية .

2-دراسة (عمار بن عيشي ، 2006) بعنوان: دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل الكهربائية ، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة :

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز موضوعي تقييم الأداء و التدريب في المؤسسات بالإضافة إلى ربط التدريب و البرامج التدريبية بنتائج نظم تقييم الأداء لضمان تنافسيتها في السوق ، حيث تم اختيار عينة عشوائية

مكونة من 236 عامل و لقد قام الباحث ببناء استبيان و كانت أهم النتائج أن هناك طريقتين لتقييم أداء الأفراد بمؤسسة صناعية الكوابل الكهربائية الأولى و تجرى كل شهر و هي مخصصة لمنح العلاوات و المنح للأفراد أما الثانية فتقوم بها المؤسسة على أساس سنوي أو بعد الانتهاء من كل دورة تدريبية من تقييم المهارات التي يتمتع بها الأفراد العاملين أو لتقييم مدى إكساب الأفراد لمهارات إضافية و كذلك ينظر الأفراد العاملين بالمؤسسة على تقييم الأفراد على أنه مهم و نعتقد أن السبب عدم النظر إليه على أنه مهما جدا راجع إلى أن تقييم الأداء بالمؤسسة يتميز بعدم دقة عناصره واتصافه بالعمومية .

3- دراسة(ساعد قرمش زهرة ، 2006) بعنوان : دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية : دراسة حالة لمركب تكرير البترول ، مذكرة ماجستير في اقتصاد و تسيير المؤسسات ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ،

وهدفت هذه الدراسة إلى أن التدريب في مجال الأعمال من أبرز القضايا التي تولى لها المنظمات أهمية بالغة ، كونه يهتم بتنمية مورد أساسي ألا و هو المورد البشري و الذي بفضلها يمكن لها مواجهة تحديات المنافسة و مواكبة التطورات و التغيرات البيئية باعتبار التدريب اللغة الوحيدة للتعامل مع تكنولوجيا العصر و الآلية المناسبة لمواجهة التطورات و من النتائج التي توصل إليها الباحث :

-إن نشاط التدريب في المنظمة يحتل مكانة هامة و حساسة في إدارة الموارد البشرية، علما بأن أهمية و ضرورة هذا النشاط لا يختلف سواء بالنسبة للمنظمات الكبيرة أو الصغيرة، فالمنظمات الكبيرة يمكن أن توفر بإمكانياتها الذاتية أجهزة داخلية لإتمام العملية التدريبية، بينما يمكن للمنظمات المتوسطة و الصغيرة أن تلجأ لتدريب عاملها إلى تنظيمات خارجية.

-يعتمد المركب في إطار التدريب الداخلي لعامله بشكل كبير في التدريب المهني المتخصص وعلى التدريب الترقوي.

4- دراسة (الزعبي ، 1999) بعنوان " الاحتياجات التدريبية للمديرين و رؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم ، و البرامج التدريبية التي اشتركوا بها "

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الاحتياجات التدريبية لمديري الدوائر والمديريات ورؤساء الأقسام أنفسهم كذلك هدفت إلى التعرف على البرامج التدريبية التي اشترك بها مدير دوائر المديريات ورؤساء الأقسام الإدارية خلال عملهم في الجامعات

تألفت عينة الدراسة من فئتين، فئة المديرين التي شملت مديري الدوائر / المديريات في الجامعات الأردنية و يبلغ عددهم (62) فردا و فئة رؤساء الأقسام و يبلغ عددهم (171) فردا من الجامعات الأردنية الأربعة (الجامعات الأردنية و جامعة اليرموك و جامعة العلوم و التكنولوجيا و جامعة مؤتة)

و من أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة هي: عقد البرامج التدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام في المهارات المتعلقة بمجالات الدراسة المختلفة، و ضرورة إجراء دراسات مشابهة من أجل الكشف عن الاحتياجات التدريبية لكافة الإداريين في الجامعات، و العمل على تليبيتها من خلال البرامج التدريبية

المناسبة، و إعادة النظر في أسس التعيين و الترقية لوظيفة المدير و رئيس قسم، و التركيز على البرامج التدريبية التي تعقد داخل الجامعات لما تحققه من فائدة كبيرة بتكلفة مادية قليلة و مناسبة لظروف العمل.

8- دراسة (مفتاح، 1996) " الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الليبية "

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الليبية باختلاف المرتبة الوظيفية، و المؤهل العلمي، و سنوات الخبرة ، و التخصص ، و الجامعة وتألفت عينة الدراسة من (330) إداريا موزعين على فئتين هما ؛ فئة مديري الإدارات ، و فئة رؤساء الأقسام الإداريين

وقد أوصت الدراسة إلى تعميم وتنفيذ برامج تدريبية لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام تلبي حاجاتهم التدريبية. 9- دراسة (عميرة، 1999) بعنوان " التدريب و دوره في رفع مستوى الكفاءة الإدارية مدخل التنمية دراسة تطبيقية على العاملين بالمستوى الإشرافي في المؤسسة العامة للكهرباء في منطقة لبحديد بالجمهورية اليمنية "

هدفت هذه الدراسة إلى القضاء على المشكلات الوظيفية من خلال رفع الكفاءة الإدارية ومحاولة تصميم نموذج برنامج تدريبي يتضمن الطرق والوسائل العلمية والعملية يعمل على رفع الكفاءة الإدارية للعاملين في المستوى الإشرافي

وتألف مجتمع الدراسة من العاملين بإدارة منطقة الحديد و عددهم (497) مفردة وركزت على عينة العاملين بالمستوى الإشرافي (مديرين ورؤساء أقسام) و عددهم (50) مفردة أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة إشراك المتدربين في إبداء رأيهم في التخطيط للتدريب حيث يؤثر إشراكهم وأخذ رأيهم على درجة تعلمهم للمهارات المعطاة لهم.

10- دراسة (الرفاعي، 2000) " أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت "

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى التغيرات التي تطرأ على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب أثناء الخدمة وأوضاعهم الوظيفية المختلفة

و قد توصلت هذه الدراسة إلى: أن التدريب أثناء الخدمة له أثر كبير على تحسين الأداء الوظيفي، و ضرورة الاستمرار في إشراك الموظفين في دورات تدريبية مختلفة، و رصد الميزانيات الضرورية، وكذلك بينت الدراسة أهمية الأخذ بعين الاعتبار مجال اختيار الدورات التدريبية، و مجال اختيار المتدربين، الأمر الذي يؤدي إلى ضمان وسلامة التنظيم و التخطيط للعملية التدريبية، و تنظيمها على أكمل وجه.

11- دراسة (بوكميش ، 2001) بعنوان " نظام تقييم أداء الموظفين في الوظيفة العامة في الجزائر دراسة ميدانية تحليلية "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع نظام تقييم أداء الموظفين في الوظيفة العامة بالجزائر، ومعرفة مدى رضا الموظفين عنه

ويتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الخاضعين لقانون الوظيفة العامة والمصنفين في المستويات الوظيفية الثلاثة؛ إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية، وتألقت عينة الدراسة من خلال اختيار عينة عشوائية طبقية بنسبة (20 %) من مجتمع الدراسة وتم اختيار العينة بما يتناسب مع العدد الفعلي للموظفين حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة التي تم توزيع الاستبانات عليهم (1125) موظفا

أوصت الدراسة بضرورة مراعاة أهداف تقييم الأداء من خلال تحديد أهداف واضحة ومحددة للتقييم وربط أهداف وتقييم الأداء بأهداف المنظمة، كما توصلت الدراسة إلى التوصية بإعداد سجلات ومصادر للمعلومات حول أداء الموظفين بحيث يمكن الرجوع إليها عند تقييم أداء الموظفين بالإضافة إلى التوصية بإسناد مهمة مراجعة نتائج تقييم الأداء للمدير لتمكنه من التأكد من صحة وسلامة إجراءات وتقييم أداء الموظفين

ثانيا: الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Mohamed BRANINE, 2004) بعنوان "Cros Cultural Training of Management Development programme for Chinese Managers"

الهدف الرئيسي من الدراسة هو تقييم حول الكيفية التي ينظر بها المديرين الصينيون وردة أفعالهم تجاه برامج التدريب والتطوير الإداري الذي صمم وقدم عن طريق الخبراء الغربيين وإلى أي مدى نجحت تلك البرامج في تحقيق نتائجها وتكمن أهمية هذه الدراسة في المساهمة في مسألة التدريب الذي يتم في إطار الثقافات المختلفة

وتوصلت الدراسة إلى: اقتراح عدة طرق لمعرفة كيفية الانتقال من مرحلة الاعتماد على المعلم إلى مرحلة الاعتماد على المتعلم في البيئة الصينية أي الانتقال من مرحلة تبني المهارات ومعرفة الإدارة الغربية إلى التكيف مع ما تم تعلمه إلى بيئتهم الوظيفية واحتياجات المنظمة، وأوصت بضرورة التفاعل بين المديرين الصينيين مع نظائهم الغربيين في المشاريع المشتركة.

2 - دراسة (Bo Hansson , 2006) بعنوان " Company – Based Determinants Of Training and the Impact of training on Company perfirance (Results from an International HRM survey)"

تهدف هذه الدراسة إلى استخدام معطيات دولية لفحص ما الذي يحدد تدريب الموظفين من منظور الشركات، وإلى أي مدى تعمل استثمارات التدريب على تحسين أداء الشركة. حيث تألفت المعلومات و المعطيات المستخدمة في هذه الدراسة المشتقة من المسح الدولي لإدارة الموارد البشرية (مسح كارنت) من إجابات أكثر من (500) شركة خاصة في (26) دولة النتائج التي توصلت إليها الدراسة

أن أهم العوامل في تحديد احتياطي التدريب متعلقة بشكل كبير بإدارة الشركة و عن طريق عوامل محددة و صارمة و أن اثنين من مقاييس التدريب تستخدم بشكل واسع في تحديدها للعوامل المختلفة و أن العامل الوحيد الأكثر أهمية مرتبط بالربحية من حيث الاستثمار في التدريب و أن العامل الذي يفوق أهمية هو المنافع الاقتصادية للتدريب هو تكلفة معدل الدوران الفريق

3- دراسة (Cavallar , Renie ,2007) بعنوان "Been There ,Done That,New what ?"

تقدم هذه الدراسة دليلاً لتحسين تدريب الموظف، و البرامج التحفيزية . الخطوة الأولى إدراك الموظفين لتحسين قدراتهم في المنظمة، و توضح الدراسة للموظفين كيف أن المعرفة التي اكتسبوها من الممكن أن تطبق في عملهم ، و يتمثل ذلك بالاحتياج إلى مديرين لمراقبة الأداء و تزويد الموظفين بالتغذية العكسية

المطلب الثاني: مقارنة دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف	الأداة المستخدمة في الدراسة	الحدود المكانية والزمنية للدراسة	الدراسة السابقة
نفس المتغير المستقل (التدريب)؛ اعتماد نفس المنهج في الدراسة (الوصفي التحليلي)	الاختلاف من ناحية بيئة الدراسة حيث كانت في اليمن أما الدراسة الحالية في الجزائر	أداة الاستبانة على عينة قدرت ب 240 موظف	اليمن 2008	دراسة (عبد العزيز نعمان علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية
نفس المتغير المستقل (التدريب)؛ اعتماد نفس المنهج في الدراسة (الوصفي التحليلي)	الاختلاف من ناحية مكان التدريب حيث كانت الدراسة بالمؤسسة الصناعية لصناعة الكوابل أما الدراسة الحالية فكانت بملبنة عريب	أداة الاستبانة على عينة قدرت ب 236 عامل	بسكرة 2009	دراسة (عمار بن عيشي ، 2006) بعنوان: دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل الكهربائية
نفس المتغير المستقل (التدريب)؛ اعتماد نفس المنهج في الدراسة (الوصفي التحليلي)	الاختلاف من ناحية مكان التدريب حيث كانت الدراسة بمركب البترول أما الدراسة الحالية فكانت بملبنة عريب	أداة الاستبانة على عينة الدراسة	سكيكدة 2006	دراسة(ساعد قرمش زهرة ، 2006) بعنوان : دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية : دراسة حالة لمركب تكرير البترول

اعتماد نفس المنهج في الدراسة (الوصفي التحليلي	متغير المستقل (التدريب). هدف الدراسة. نتائج الدراسة.	أداة الاستبانة على عينة قدرت ب 236 عامل	الأردن 1999	دراسة (الزعبي ، 1999) بعنوان " الاحتياجات التدريبية للمديرين و رؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية
اعتماد نفس المنهج في الدراسة (الوصفي التحليلي	المتغير التابع (أداء العاملين) هدف الدراسة بيئة الدراسة	أداة الاستبانة على عينة قدرت ب 330 اداريا	ليبيا 1996	دراسة (مفتاح، 1996) " الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الليبية "
اعتماد نفس المنهج في الدراسة (الوصفي التحليلي	المتغير التابع (أداء العاملين) هدف الدراسة بيئة الدراسة	أداة الاستبانة على عينة قدرت ب 547 عاملا	اليمن 1999	دراسة (عميرة، 1999) بعنوان " التدريب و دوره في رفع مستوى الكفاءة الإدارية مدخل التنمية دراسة تطبيقية على العاملين بالمستوى الإشرافي في المؤسسة العامة للكهرباء في منطقة لبحديد بالجمهورية اليمنية "
اعتماد نفس المنهج في الدراسة (الوصفي التحليلي المتغير المستقل (التدريب)	نتائج الدراسة؛ الإطار الزمني والمكاني للدراسة.	الأداة المستخدمة في معالجة الدراسة (المقابلة)؛	الكويت 2000	دراسة (الرفاعي، 2000) " أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت "
اعتماد نفس المنهج في الدراسة (الوصفي التحليلي المتغير المستقل (التدريب)	المتغير التابع (أداء العاملين) هدف الدراسة	أداة الاستبانة على عينة قدرت ب 1125 موظفا	الجزائر 2001	دراسة (بوكميش ، 2001) بعنوان " نظام تقييم أداء الموظفين في الوظيفة العامة في الجزائر دراسة ميدانية تحليلية

<p>نفس المتغير المستقل (التدريب)؛ اعتماد نفس المنهج في الدراسة (الوصفي التحليلي)</p>	<p>الاختلاف من ناحية بيئة الدراسة حيث كانت في الصين واوربا أما الدراسة الحالية في الجزائر</p>	<p>أداة الاستبانة على عينة قدرت 60 موظف</p>	<p>الصين 2004</p>	<p>دراسة (Mohamed BRANINE ,2004) بعنوان "Cros Cultural Training of Management "Développent programme for Chinese Managers</p>
<p>اعتماد نفس المنهج في الدراسة (الوصفي التحليلي) نفس المتغير المستقل (التدريب)</p>	<p>متغير المستقل (التدريب). هدف الدراسة. نتائج الدراسة.</p>	<p>أداة الاستبانة على عينة قدرت 500 شركة خاصة</p>	<p>2006</p>	<p>Company – Based Déterminants Of Training and the Impact of training on Company performance")Results from an International HRM survey Company – Based Déterminants Of Training and the Impact of training on Company performance")Results from an International HRM survey</p>

خلاصة:

تتلخص أهداف التدريب على مستوى الفرد في تنمية المهارات والمعارف والخبرات، أما على مستوى المنظمة فتكون في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين المؤشرات الاقتصادية. للأداء أهمية بالغة في تسيير أي مؤسسة لأنه يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية لبلوغ التفوق والتميز ولذا فإن لأداء العاملين أثر كبير في تعديل مسار المنظمة ومعرفة مدى تحققه لأهدافها، وحتى يكون أداء ذو فعالية يجب أن يعود على المنظمة بالإيجابية من تحقيق النمو والاستقرار والتكيف وعليه تطرقا إلى معايير والمعوقات التي يمكن أن تعرقل أداء الموظفين. والعلاقة بين التدريب والأداء مكتملة لبعضها البعض، فحتما التدريب يكسب الموظف روح الانتماء و الرضا و منه تحسين أدائهم.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية لدور التدريب في تحسين أداء العاملين

تمهيد:

يعد الجانب الميداني حجر الزاوية في أي بحث أو دراسة، لأنه لا يمكن فهم ظاهرة ما واستيعابها نظريا فقط، دون إسقاطها على الواقع وهذا ما استدعى منا ضرورة النزول إلى الميدان، وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية التي ستعرض فيها مختلف الخطوات المتبعة في دراستنا الميدانية بشيء من التفصيل والتي تتمثل في الدراسة الاستطلاعية، منهجية البحث، ميدان إجراء البحث، تحديد عينة وكيفية اختيارها، ثم نتطرق في الأخير إلى النتائج المستخلصة من أسئلة الاستبيان الذي استعملناه أثناء عملية دراستنا التطبيقية ثم عرض النتائج وتحليلها.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة ملبنة عريب- عين الدفلى.

قبل التعمق في تفاصيل هذه الدراسة التطبيقية، والتطرق إلى أي مفهوم أو تعريف لابد من التعرض إلى هوية المؤسسة محل الدراسة (نشأتها نشاطها، أهدافها...) وذلك من خلال مختلف تقسيمات هذا المبحث.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة:**تعريف ملبنة عريب**

بعد تأسيسه عام 1981 (ORLAC) كان الديوان الوطني للحليب ومشتقاته في الوسط

وحدات يضم ثلاث وحدات هي:

- وحدة بئر خادم (الجزائر العاصمة)؛

- وحدة بودواو (بومرداس)؛

- وحدة عريب (عين الدفلى).

أنشأت وحدة عريب سنة 1987 حيث تم إنجاز المصنع و بدأ نشاطه خلال (ماي 1989) بعدما تم تأسيسه من طرف المجموعة القانونية الإيطالية (Introscope)، وتم إبرام الصفقات في (24/12/1985) وقدرت رخصة البرنامج: (155000000 دج)، وكان يبلغ عدد عمال الوحدة آنذاك (300 عامل)، وقد وقع اختيار مقر الوحدة بالمنطقة نظرا لمساحتها الشاسعة التي تقدر ب: (11 هكتار) منها :7 هكتارات مبنية، إضافة إلى وجود عدد لا بأس به من مربي الأبقار المنتجة للحليب، كما أن بلدية عريب الواقعة على الخط الوطني (رقم 04)، تبعد عن مقر الولاية ب (11 كلم)، وقد تحصلت الوحدة على استقلالها بتاريخ (1989/10/21).

وابتداء من تاريخ (جويلية 1997) أصبحت (ORLAC) تسمى بالمجمع الصناعي للحليب Gi plait وقد اختارت الوحدة نفسها ملبنة عريب وهي الآن شركة ذات أسهم رأس مالها يقدر (200000000 دج) وهذا تماشياً مع الإصلاحات التي مست القطاع الاقتصادي، عدد عمالها حالياً (293 عامل)، وهي تتمتع باستقلالية التسيير، في ظل جو من التنافس بين الوحدات فيما يخص المحافظة على الإنتاج من ناحية الكمية والجودة، ويظهر ذلك من خلال تحكمها في سعر منتجاتها المختلفة، باستثناء سعر الحليب باعتباره منتوجاً إستراتيجياً تحدده الدولة بالنقاهم مع المديرية العامة لسائر الوحدات. والبرنامج الإنتاجي الحالي لملبنة عريب يغطي ولاية عين الدفلى وجزء من الولايات التالية: الشلف، تيبازة، المدية والجلفة.

المطلب الثاني: نشاطات مؤسسة عريب وأهدافها:**1. نشاطات المؤسسة:**

إن نشاط المؤسسة هو نشاط اقتصادي تجاري حيث تساهم بشكل كبير مثلها مثل المؤسسات الأخرى في التنمية الاقتصادية وتلبية رغبات المستهلكين إلى حد معين.

خلال الدورة المالية، تحقق المؤسسة إيرادات مالية عن طريق قيامها بعملية البيع لما قامت بإنتاجه (منتجات نهائية) وكراء بعض أصولها الثابتة. في مقابل تحملها لأعباء وتكاليف (مصاريف) شراء المواد الأولية، وتقديم خدمات وكذلك عملية الكراء. وفيما يلي تفصيل لأهم العمليات (النشاطات) التي تقوم بها الملبنة:

1.1 الشراء: إن الملبنة ولمزاولة أي نشاط انتاجي إلى المواد الأولية اللازمة لذلك ولهذا تقوم بعقد صفقات مع الموردين لتزويدها بتلك المواد الأولية كما تستند في اختيار المورد المناسب على معيارين هما: الجودة والسعر، ومن بين هؤلاء الموردين نذكر:

✚ Milktrade هي وحدة اقتصادية ذات أسهم بالجزائر العاصمة، تتبع للمؤسسات المادة الأولية لإنتاج الحليب وهي مسحوق الحليب (مجفف)

✚ Enps وهي شركة وطنية خاصة في صناعة مادة الغلاف (Polirant)، ويستعمل في تغليف منتج الحليب.

✚ Utps وهي مؤسسة خاصة في الورق تقوم بصناعة التغليف.

بالإضافة إلى ذلك تقوم الملبنة في إطار تبادل المنافع بشراء منتجات مؤسسات وطنية أخرى لها نفس النشاط والتي لا تنتجها من أجل إعادة بيعها، قصد توسيع نشاطها وترويج هذه المنتجات في مناطق تسويقها، كما تلقي المؤسسة نفس الشيء إذ تبيع منتجاتها للمؤسسات الأخرى، ولهذه الأخيرة تستعملها كمادة أولية لإنتاج منتجات أخرى أو تقوم بإعادة بيعها من أمثلة ذلك:

(جبن ادام من ملبنة بودواو مقابل تحلية شوكولاتة Fromage Rouge شراء الملبنة لمنتج -) لهذه الملبنة.

(مقابل بيع) Fromage Moxi - شراء من ملبنة سيدي بلعباس المنتجات التالية: كمومبار، زبدة و) لهذه، الملبنة منتج الحليب وتحلية الشوكولاتة.

2.1 الإنتاج:

بعد اقتناء الملبنة للمواد الأولية اللازمة والضرورية، تنتقل إلى مرحلة الإنتاج، ويعتبر أهم حلقة في نشاط ملبنة عريب، حيث تقوم بتحويل المواد الأولية من حالتها الطبيعية الأولى إلى منتجات نهائية قابلة للاستهلاك، هذه المنتجات خاصة بالحليب ومشتقاته وندرجها فيما يلي:

الحليب المبستر، حليب البقر قشطة طازجة يا غورت، تحلية، الجبن الطازج... وهذه المنتجات تنتج يوميا وفي كل الموسم. بالإضافة إلى الثلجات التي تنتج في فصل الصيف.

إن الملبنة تنتج حسب طلبات الزبائن وقدرتها البيعية، ولها قدرة إنتاجية يومية نلخصها في الجدول الآتي:

الجدول رقم 01: القدرة الانتاجية اليومية للوحدات التابعة لـ ORLAC

وحدة الانتاج	المقر	القدرة الانتاجية (لتر/يوم)
UPL01	بئر خادم (الجزائر)	600.000
UPL02	بومرداس (بومرداس)	387.000
UPL03	دراع بن خدة (تيزي وزو)	390.000
UPL04	سي تي خامو (البليدة)	340.000
UPL05	ملبنة عريب (عين الدفلى)	340.000
UPL06	اميزور (بجاية)	125.000
المجموع		2181000

المصدر: ملبنة عريب، قسم الإنتاج، 2017

3.1 البيع:

وهي أهم وأصعب مهمة داخل المؤسسة، تشرف عليه المديرية التجارية الى جانب التموين (الشراء) وتختص به مصلحة البيع.

إذ تجد الملبنة صعوبة في كيفية إيصال المنتجات إلى الزبون أو المستهلك الأخير. وفي هذا الصدد نميز عدة حالات منها:

- في حالة المنتج الطلبي: البيع مضمون يبقى أن تتفق المؤسسة مع الزبون على طريقة نقل المبيعات، إما بوسائلها الخاصة أو بوسائل الزبون.

- في حالة المنتج غير الطلبي: يختلف الوضع حيث تقوم المؤسسة بتشغيل خبرتها وكفاءة مسؤوليها وكذا امكانياتها في مجال البيع.

كما تقوم المؤسسة في إطار توسيع نشاطها ببيع المنتجات التي تشتريها من ملاين أخرى، بهدف رفع هامش الربح.

2. أهداف المؤسسة:

بعد ما صارت وحدة عريب مؤسسة بالأسهم، دخلت كباقي المؤسسات الاقتصادية حيز اقتصاد السوق، فتحولت هذه الوحدة من موزع خصوصي إلى موزع مستقل، وهي تسعى من خلال نشاطها التوزيعي إلى تحقيق ما يلي:

- إنشاء مخزون أمان وتدعيم السوق الوطنية بمنتجاتها المختلفة؛
- تحقيق أقصى ربح ممكن بأقل التكاليف، لرفع حصتها السوقية؛
- توسيع تشكيلة المنتجات الموزعة، وذلك لكسب موردين جدد؛

- إعداد برنامج التموين على ضوء وبمراعات طلبات واحتياجات الزبائن؛
- السهر على مراقبة الجودة باستخدام تقنيات متطورة، حرصاً على سلامة الزبائن، واستقطاب أكبر عدد منهم؛
- العمل على إنشاء هيئات جديدة لتعزيز شبكة التوزيع والاتصال.

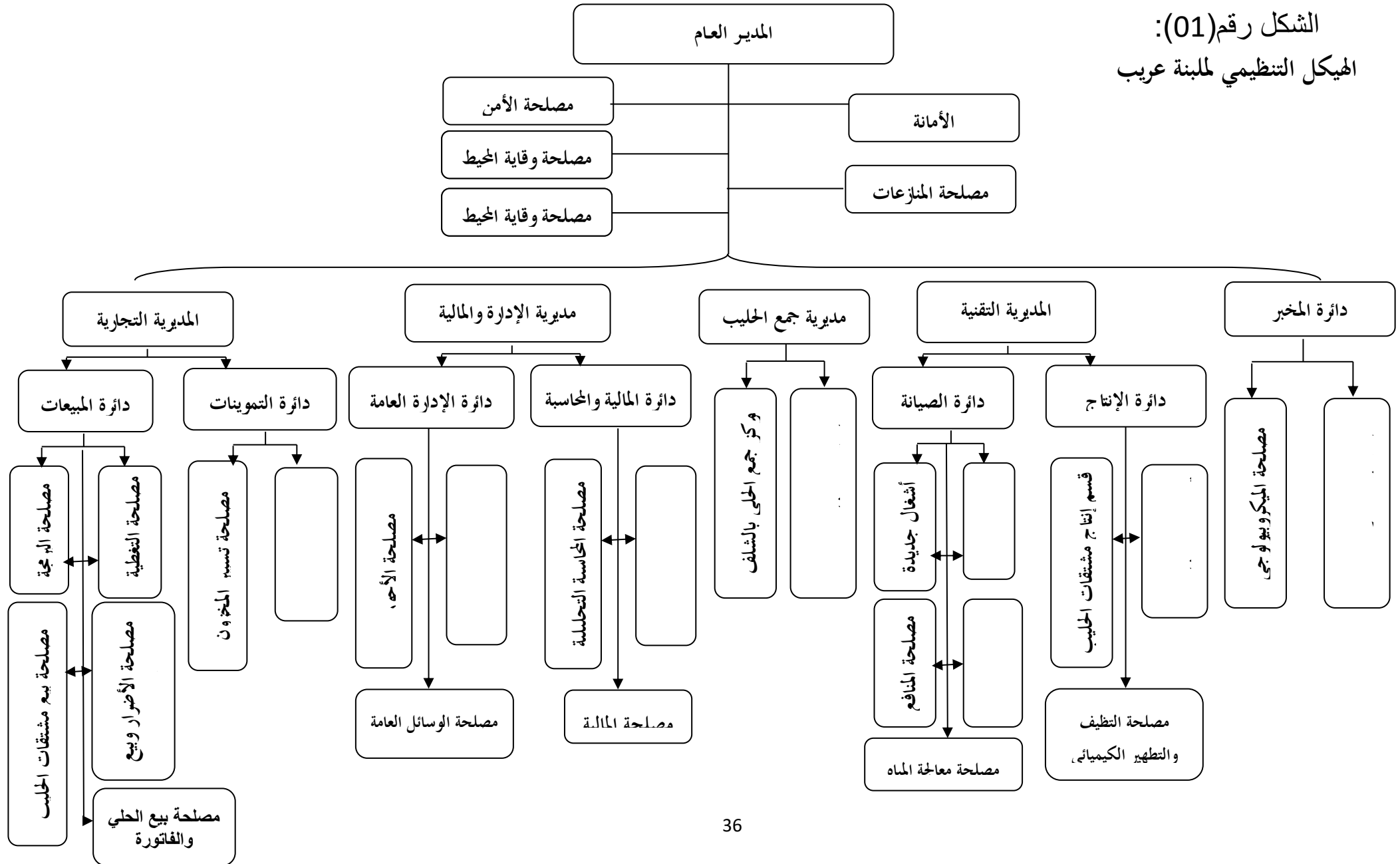
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة:

في إطار تحديد مهام وتقسيمها داخل المؤسسة الاقتصادية يتم نظم مخطط تنظيمي يبين تدرج الأقسام والمصالح، وكذا توزيع وتحديد المسؤوليات على مستواها.

كذلك ملبنة عريب تتكون من مجموعة من المديريات الرئيسية المكلفة بمهام محددة ومقسمة وفق معايير معينة: حيث تضم كل مديرية مجموعة من الدوائر بدورها تشرف على عدد معين من المصالح المختلفة المهام والمتكاملة الأداء.

كل ذلك وفق ما يصطلح عليه بمخطط أو هيكل التنظيم الذي يتم إعداده عند بداية النشاط (التأسيس)، ويعاد دراسته وتعديله في كل سنة مالية، وهذا ما لاحظناه من خلال مقارنة الهياكل التنظيمية للملينة، للسنوات السابقة. وفي هذا الصدد سنقوم بعرض المخطط التنظيمي للمؤسسة لسنة 2017، وذلك على النحو التالي:

الشكل رقم (01):
الهيكل التنظيمي لمبنة عريب



بعدما عرضنا الهيكل التنظيمي لملمبة عريب، نقوم بتوضيح مهام مختلف الدوائر والمصالح المكونة لهذا الهيكل:

1- المدير العام:

يمثل قمة الهيكل التنظيمي ويقوم بالمهام التالية:

- إدارة الوحدة: له مسؤولية على كل مجريات النشاط اليومي للوحدة والمديريات الفرعية.
- التكفل بتنفيذ التوجيهات السياسية والتنموية للوحدة (التموين - إنتاج - توزيع).
- له مسؤولية مدنية على كل نشاطات الوحدة، وأخطار التسيير ومسؤولية جنائية.
- الإشراف على الهيئات والمصالح والأقسام في الوحدة من أجل المتابعة المستمرة لنشاط الوحدة وظروف العمل.
- الاطلاع على الحالة المالية والمحاسبية للوحدة ومختلف المعلومات الضرورية للتسيير من أجل اتخاذ القرارات.

- إبرام الصفقات مع الموردين والزبائن تحت شكل عقود تجارية.

- عقد اجتماعات دورية ما بين مختلف المديريات الفرعية آنذاك للوحدة، وذلك للتنسيق فيما بينها.

- إمضاء كل المستندات الوثائق والتقارير بغية إرسالها إلى المديرية أو المتعاملين.

2- مديرية المراقبة الداخلية: وتشمل كل من مكتب النزاعات والشؤون القانونية، مكتب أمانة المدير، خلية المراقبة، الأمن والوقاية. وتقوم بالمهام التالية:

- تنشيط وتنسيق أعمال المراقبين بالتسيير الأمثل لأدوات الإعلام الآلي؛

- المراقبة اليومية لحالات الإنتاج والمبيعات والسهر على احترام الأسعار المطبقة والمختلفة؛

- المراقبة اليومية للاستهلاكات، وهذا فيما يخص المواد الأولية و مواد التعبئة؛

- تقييم النتائج واقتراح إجراءات تصحيحية؛

- فحص تواجد إيصالات Bons التحويل اليومي للمنتجات المصنعة لمصلحة التوزيع؛

- المراقبة اليومية لوضعية المخزونات، ومراقبة الشحن؛

- متابعة هيكل الأسعار التكلفة وتحليل وضعية خزينة الوحدة؛

- مراقبة وضعية الزبائن وديون الوحدة، تحليل جدول حسابات النتائج؛

- مراقبة الأصول والاستهلاكات قطع الغيار للحضيرة المتنقلة Par Roulant ؛

- مراقبة الجرد والفحص؛

- حسن ملك سجلات التنظيمات، واحترام إجراءات التسيير؛

- مراقبة درجة فعالية التحقيقات لهياكل الوحدة، ومنح المردودية الإجمالية؛

المشاركة في كل الأعمال التحليلية أو الملاحظات بإنجاز جدول المراقبة.

3- مديرية الإدارة المالية: تجمع هذه المديرية بين دائرة الإدارة ودائرة المالية والمحاسبة.

3-1 دائرة الإدارة العامة:

- تقوم هذه الدائرة بمجموعة من المهام الأساسية والضرورية والمتمثلة أساساً في:
- السهر على احترام حسن السلوك العام، والإجراءات الخاصة به؛
- المساهمة في وقاية أو تصفية الصراعات الجماعية أو الفردية؛
- المشاركة في إنجاز محتوى البرامج التعليمية لرفع مستوى المستخدمين؛
- إنجاز مخططات التشغيل حسب حاجيات الوحدة، وتنفيذها بعد المصادقة عليها من قبل المديرية العامة؛
- إنجاز مشاريع المخططات التكوينية والإلتقان وتسيير السلك المهني للوحدة بدلالة السياسة العامة والتنمية للمؤسسة فيما يخص الموارد البشرية وتسييرها من أجل الخدمات الاجتماعية.

3-2 دائرة المالية والمحاسبة:

- تعتبر هذه المديرية بمثابة القلب النابض للمبنة كونها تقوم بالمهام التالية:
 - مطابقة الوثائق المحاسبية من مصاريف وإيرادات؛
 - مسك سجلات البنوك والخزينة وتأمين الحسابات؛
 - السهر على تحقيق الموازنات، كما أنها تصدر وتتابع الصكوك ودفعها لأجل قبضها؛
 - السهر على دفع الديون والقروض، وتغطية الزبائن؛
 - متابعة ملفات المنازعات (الزبائن التجارية)؛
 - الحرص على أملاك المؤسسة ومتابعة العقود (الاستثمارات)؛
 - العمل على استهلاك المواد في وقتها والمعرفة الحقيقية لسير الوحدة؛
 - السهر على تحقيق الاستثمارات؛
 - السهر على التصريحات الضريبية ومراجعة الحسابات.
 - الحفاظ على تنسيق أعمال الميزانية (المحاسبة والمالية).
 - السهر على المراقبة الدورية على الخزينة.
 - تحديد تكاليف الإنتاج وتطبيق يلم أسعار البيع والمخطط المحاسبي.
- 4- المديرية التقنية:** وهي الأخرى تضم دائرتي الإنتاج والصيانة، ولكل دائرة مهام خاصة بها
- ### 4-1 دائرة الإنتاج:
- تقوم بما يلي:

- تنفيذ السياسة الإنتاجية للمؤسسة وتساهم في شراء المواد الأولية.
- الإشراف وتنسيق نشاطات هذه الوضعية، وتحرير تقارير النشاط.
- تحضير برامج الإنتاج واستهلاك المواد.
- إيجاد سبل الاستهلاك المعياري للمواد الأولية ومركبات مواد التعبئة.
- السهر على النظافة والأمن والآداب داخل الورشات الصناعية.
- تساهم في إعداد البحوث فيما يخص المنتجات الجديدة بالأخذ في الحسبان الملاحظات المخبرية.

4-2 دائرة الصيانة: وهي مكلفة بالمهام الآتية:

- تحديد سياسة الصيانة وميزانية الصيانة السنوية واحترام معايير الأمن.
- إنجاز البرامج وميزانية الصيانة السنوية واحترام معايير الأمن.
- المشاركة في إنجاز مخطط التكوين وتشغيل المستخدمين في مصالحتها.
- التكفل بتنسيق مصالحتها مع المصالح الأخرى.

(والإنتاج والنقل. Reformed-المشاركة في أخذ القرار فيما يخص الصرف على التشغيل)

5-المديرية المراقبة والنوعية (مراقبة الجودة): تتكفل بالمهام التالية:

- السهر على تنفيذ سياسة المؤسسة وهذا من جانب مراقبة الجودة النظافة.
 - السهر على احترام إجراءات المراقبة بالعينات وتحليلها وكذا تحسينها.
 - تحديد حاجيات المخبر فيما يخص المنتجات والتجهيزات.
 - السهر على احترام مقاييس الاستهلاك واحترام قانون الجودة الصحية للمركبات وتمييز المنتج.
 - الاستغلال والمراقبة والمصادقة على نتائج التحليل والتخلص من المواد الفاسدة.
 - إظهار للمسؤولين نتائج التحليل مع ملاحظات والتوجيهات الضرورية.
- #### 6-المديرية التجارية: تضم مديرتين فرعيتين: دائرة التموين(ال شراء) ودائرة البيع (التوزيع)، ولك لدائرة مصالحي تقوم بالإشراف عليها كما هي مبينة في الشكل السابق، ويتمثل دورها فيما يلي:
- تشارك في إنجاز الميزانية السنوية.
 - عقد الصفقات التجارية مع الموردين مراعية في ذلك الجودة والسعر.
 - القيام بالتقديرات بدلالة مختلف الورشات الإنتاجية والمخزون الموجود.
 - تشارك في إنجاز برامج التوزيع المحلي.
 - تحديد منافع البيع و القيام بعملية الفحص والمراقبة من ناحية الجودة والكمية وهذا قبل شحن المبيعات.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية**المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة****أولاً: هدف الدراسة الميدانية**

تهدف الدراسة الميدانية إلى توضيح دور التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وكذلك الطرق المتبعة والإستراتيجية المستهدفة لمعرفة كيفية تحسين أداء العاملين عن طريق التدريب لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

ويتمثل مجتمع الدراسة في كل موظفي المؤسسة محل الدراسة.

في حين تم اختيار عينة عشوائية قدرها 30 مفردة، وقد تم توزيع عدد (30) قائمة استقصاء، استرجع منها (30) قائمة صالحة للتحليل.

ثالثاً: أسلوب جمع البيانات والإحصائيات المستخدمة:**1- أسلوب جمع البيانات**

اعتمدنا على أداة الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض والمعتمدة على مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمسة اختيارات تتراوح ما بين دائماً ومطلقاً بوزن نسبي (1-5)، وقد تم تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين تختص الأولى بالبيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة المهنية) للمبحوثين، والثانية لصلب موضوع البحث وتضم مجموعة من الأسئلة التي تتعلق دور التدريب في تحسين أداء العاملين والمقسمة إلى محورين هي:

- المحور الأول: يتمثل في التدريب.
- المحور الثاني: تناول أداء العاملين.

2- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تمت الاستعانة بحزمة البرامج الإحصائية spss v22 في تحليل البيانات التي تم تجميعها، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية مثل: التوزيع التكراري، والنسب المئوية، والانحراف المعياري، وقد تم الاعتماد على الحدود الآتية في الحكم على المتوسط الحسابي:

- أي وسط حسابي من (1-1.8) يعني عدم الموافقة الشديدة من قبل أفراد الدراسة.
- أكبر من (1.8-2.6) يعني عدم موافقة أفراد الدراسة.
- وأكبر من (2.6-3.4) يعني عدم تأكد أفراد الدراسة.
- وأكبر من (3.4-4.2) يعني موافقة أفراد الدراسة.
- وأكبر من (4.2-5) يعني الموافقة الشديدة من قبل أفراد الدراسة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية

1- ثبات الاستبيان:

من أجل اختبار مصداقية وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان ولكل متغير على حدى فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتحقيق الغرض المطلوب، حيث أن معامل ألفا كرونباخ يأخذ قيمة بين الصفر إلى الواحد (0-1)، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وكانت النتائج المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): اختبار ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ	الإجمالي
0.743	

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على برنامج spss.

حيث بلغت قيمة معامل الثبات لكافة فقرات الاستبيان (0.743 في المائة) وهو معامل ثبات جيد يفيد لأغراض البحث العلمي.

المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة:

لتحديد خصائص عينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة المهنية، التدريب، أداء العاملين) فقد تم تضمين قائمة الاستقصاء مجموعة من الاستفسارات التي تمثل معلومات عامة عن عينة الدراسة من موظفي المؤسسة محل الدراسة وقد كانت النتائج كالتالي:

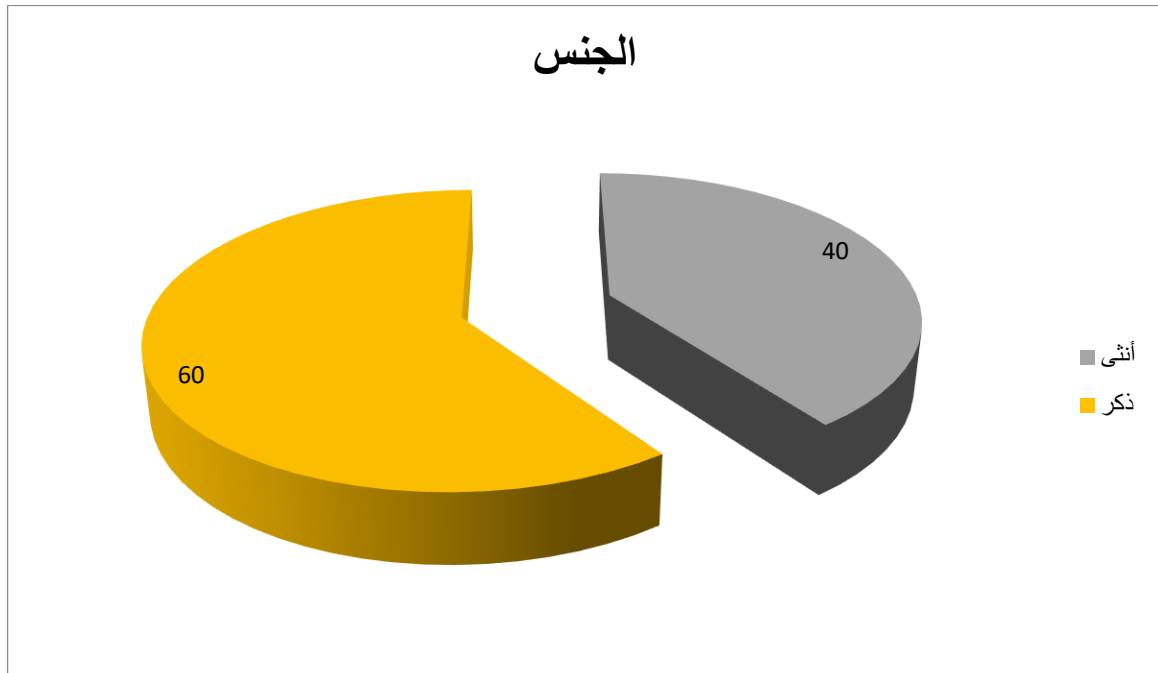
أولاً: النوع الجنس

الجدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	18	60%
أنثى	12	40%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

الشكل رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور كانت أعلى من نسبة الإناث حيث قدرت ب 60% بتكرار يساوي 18، في حين كانت نسبة الإناث 40% بتكرار يساوي 12.

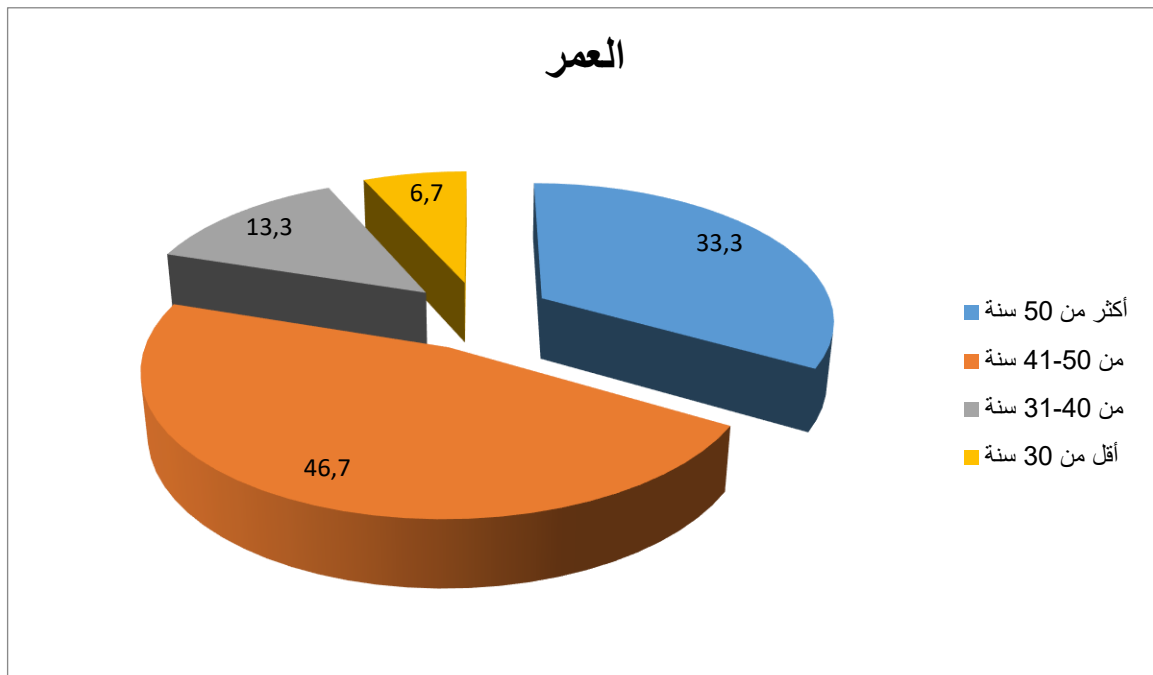
ثانيا: العمر

الجدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	2	6.7%
من 30-40 سنة	4	13.3%
من 41-50 سنة	14	46.7%
أكثر من 50 سنة	10	33.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

الشكل رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة لتوزيع أفراد العينة حسب العمر كانت للفئة من 41-50 سنة حيث قدرت بـ 46.7% بتكرار 14، تليها الفئة أكثر من 50 سنة بنسبة 33.3% بتكرار يساوي 10، ثم الفئة من 31-40 سنة بنسبة 13.3% وتكرار يساوي 4، أما أخيراً فكانت للفئة أقل من 30 سنة بنسبة 6.7% وتكرار يساوي 2.

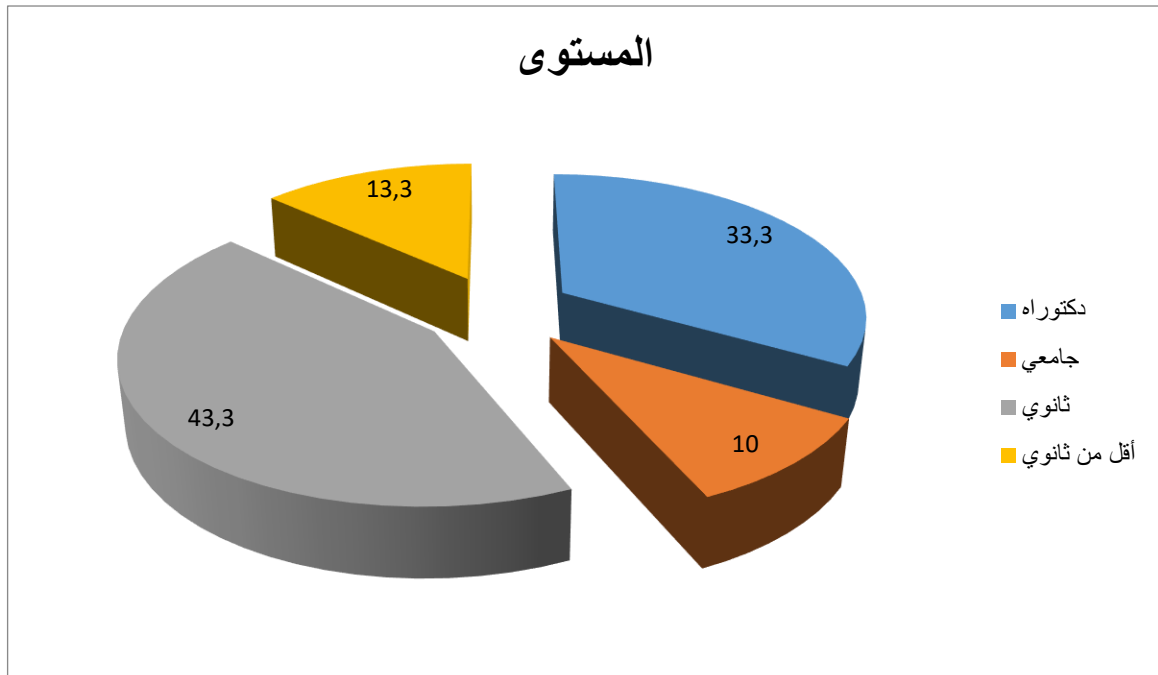
ثالثاً: المستوى الدراسي

الجدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة	التكرار	المستوى الدراسي
13.3%	4	أقل من ثانوي
43.3%	13	ثانوي
10%	3	جامعي
33.3%	10	دكتوراه
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

الشكل رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة للمستوى الدراسي كانت لفئة ثانوي بنسبة 43.3% وبتكرار يساوي 13، في حين كانت نسبة دكتوراه 33.3% بتكرار 10، تليها نسبة أقل من ثانوي ب 13.3% بتكرار 4، أما الفئة الأخيرة كانت أقل من ثانوي بنسبة 10% وتكرار يساوي 3.

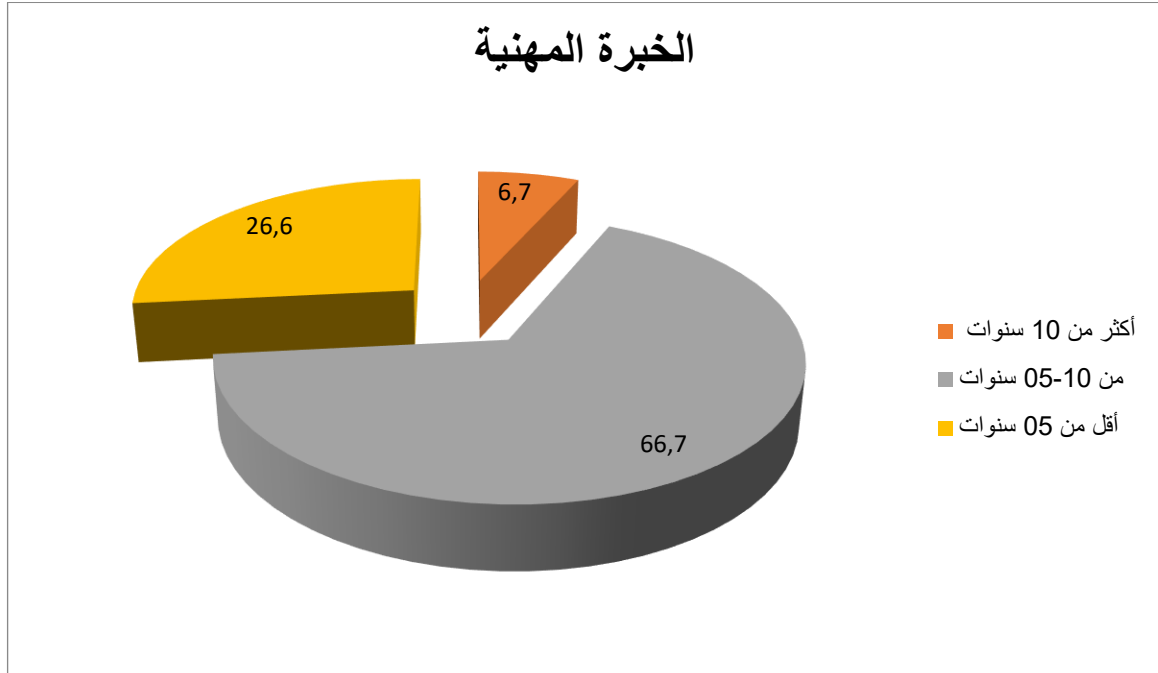
رابعاً: الخبرة المهنية

الجدول رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	20	66.7%
من 05-10 سنوات	2	6.7%
أكثر من 10 سنوات	8	26.6%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

الشكل رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة للخبرة المهنية كانت للفئة من 05-10 سنوات سنة بنسبة 66.7% أي ما يقابل التكرار 20، تليها الفئة أقل من 05 سنوات بنسبة 26.6% بتكرار يساوي 8، أما الفئة أكثر من 10 سنوات قدرت نسبتها بـ 6.7% وبتكرار 2.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
المطلب الأول: استجابات أفراد العينة لمحاوَر الاستبيان
الجدول رقم (07): يمثل التدريب

العبارة	التكرارات والنسب	غير موفق بشدة	غير موفق	محايد	موافق	موفق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1 - تضع المؤسسة برامج تدريب بصفة دورية ومستمرة.	ت	2	3	6	17	2	3.46	1.00	موافق
	%	6.7	10	20	56.7	6.7			
2- تحدد المؤسسة الأهداف المتوقعة من برامج التدريب.	ت	0	7	5	16	2	4.66	0.90	موافق بشدة
	%	0	23.3	16.7	53.3	6.7			
3- تقوم البرامج التدريبية بتحقيق الأهداف الموضوعه لأجلها.	ت	1	4	10	13	2	3.36	1.00	موافق
	%	3.3	13.3	33.3	43.3	6.7			
4- تقوم المؤسسة بتقييم النتائج للدورات التدريبية.	ت	3	6	10	9	2	3.03	0.10	محايد
	%	10	20	33.3	30	6.7			
5- يطور التدريب مهارات العاملين بالمؤسسة.	ت	3	6	7	13	1	3.10	0.92	محايد
	%	10	20	23.3	43.3	3.3			
	ت	5	8	4	10	3	3.93	1.31	موافق

			10	33.3	13.3	26.7	16.7	%	6- يحسن التدريب السلوكيات المكتسبة للعاملين.
محايد	1.06	2.80	2	5	11	9	3	ت	7- يحصل جميع العاملين على فرص تدريب متكافئة.
			6.7	16.7	36.7	30	10	%	
محايد	1.38	2.86	4	7	7	5	7	ت	8 - للمدرب دور مهم في مدى نجاح برنامج التدريب.
			13.3	23.3	23.3	16.7	23.3	%	
محايد	1.06	3.20	2	13	5	9	1	ت	9- يعتمد المدربون على طرق ووسائل متنوعة في عملية التدريب.
			6.7	43.3	16.7	30	3.3	%	
محايد	1.13	3.13	2	12	7	6	3	ت	10- يستطيع المدربون إدارة المناقشات والمداخلات أثناء عملية التدريب.
			6.7	40	23.3	20	10	%	
محايد	1.05	2.83	0	12	12	3	3	ت	11- يوجد تواصل فعال بين المدربين والعمال خلال فترة التدريب.
			0	40	40	10	10	%	
غير موافق	1.07	2.23	2	16	6	4	2	ت	12- يقوم المدربون بتحفيز العمال لتسجيل عملية التدريب.
			6.7	53.3	20	13.3	6.7	%	

محايد	1.11	2.73	2	16	6	4	2	ت	13- يقوم بعملية التدريب في المؤسسة أشخاص متخصصين وذوي خبرة.
			6.7	53.3	20	13.3	6.7	%	
موافق	0.73	4.13	8	20	0	2	0	ت	14- يمنح جميع فرص تدريب متكافئين.
			26.7	66.7	0	6.7	0	%	
موافق	1.25	3.73	8	14	4	0	4	ت	15- أشعر بزيادة مستوى النشاط والثقة بعد الخضوع للتدريب.
			26.7	46.7	13.3	0	13.3	%	
موافق بشدة	0.58	4.27	10	18	2	0	0	ت	16- أشعر بالاستقرار الوظيفي بعد الخضوع للتدريب.
			33.3	60	6.7	0	0	%	
موافق	0.62	4.13	8	18	4	0	0	ت	17- أشعر بتطوير مهاراتي معارفي بعد عملية التدريب.
			26.7	60	13.3	0	0	%	
موافق	0.50	4.13	6	22	2	0	0	ت	18- تكلفني المؤسسة بمهام إضافية بعد خضوعي للتدريب
			20	73.3	6.7	0	0	%	
موافق	0.74	4.00	6	20	2	2	0	ت	19- أستفيد من مهاراتي ومعارفي المكتسبة خلال فترة التدريب في أدائي المهاري.
			20	66.7	6.7	6.7	0	%	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

تحليل ومناقشة نتائج المحور الأول:

***العبارة 01:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق بنسبة 56.7% ومحايد ب20% أما نسبة موافق بشدة فكانت 6.7%، مما يؤكد أن المؤسسة تضع برامج تدريب بصفة دورية ومستمرة، أما بالنسبة للذين أجابوا بغير موافق فكانت نسبتهم 10%، في حين كانت نسبة غير موافق بشدة 6.7%، أما المتوسط الحسابي فكان 3.46 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 1.00 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 02:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق بنسبة 53.3% وموافق بشدة ب3.3% أما نسبة محايد فكانت 16.7%، مما يؤكد أن المؤسسة تحدد الأهداف المتوقعة من برامج التدريب، أما بالنسبة للذين أجابوا بغير موافق فكانت نسبتهم 23.3%، في حين كانت نسبة غير موافق بشدة معدومة 0%، أما المتوسط الحسابي فكان 4.66 وهو يعبر عن الفئة الخامسة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق بشدة، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 0.90 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 03:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق بنسبة 43.3% وموافق بشدة ب6.7%، مما يؤكد أن البرامج التدريبية تقوم بتحقيق الأهداف الموضوعية من أجلها، أما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 33.3% في حين نجد أن نسبة الذين أجابوا بغير موافق كانت 13.3%، أما نسبة غير موافق بشدة فكانت 3.3%، أما المتوسط الحسابي فكان 3.36 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 1.00 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 04:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بمحايد بنسبة 33.3%، تليها نسبة موافق ب30% أما نسبة موافق بشدة فكانت 6.7%، مما يؤكد أن المؤسسة تقوم بتقييم النتائج الدورات التدريبية، أما بالنسبة للذين أجابوا بغير موافق فكانت نسبتهم 20%، في حين كانت نسبة غير موافق بشدة 10%، أما المتوسط الحسابي فكان 3.03 وهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة محايد، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 0.10 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 05:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق وموافق بشدة بنسبة 43.3% وموافق بشدة ب3.3% على التوالي، مما يؤكد أن التدريب يطور مهارات العاملين بالمؤسسة، أما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 23.3%، أما نسبة غير موافق فكانت 20%، في حين كانت نسبة غير موافق بشدة 10%، أما المتوسط الحسابي فكان 3.10 وهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل

على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة محايد، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 0.92 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 06:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق بنسبة 33.3% وموافق بشدة ب10%، مما يؤكد أن التدريب يحسن السلوكيات المكتسبة للعاملين، أما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد 13.3% وغير موافق كانت نسبتهم 26.7%، في حين كانت نسبة غير موافق بشدة 16.7%، أما المتوسط الحسابي فكان 3.93 وهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة محايد، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 1.31 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 07:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بمحايد بنسبة 36.7% تليها نسبة موافق ب16.7% وموافق بشدة بنسبة 6.7%، مما يؤكد أن جميع الموظفون لا يحصلون على فرص تدريب متكافئة، أما بالنسبة للذين أجابوا بغير موافق فكانت نسبتهم 30%، في حين كانت نسبة غير موافق بشدة 10%، أما المتوسط الحسابي فكان 2.80 وهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة محايد، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 1.06 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 08:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق ومحايد وغير موافق بشدة بنسبة النسبة حيث كانت 23.3%، مما يؤكد أنه للمدرب دور مهم في مدى نجاح برنامج التدريب، أما بالنسبة للذين أجابوا بغير موافق فكانت نسبتهم 16.7%، في حين كانت نسبة موافق بشدة 13.3%، أما المتوسط الحسابي فكان 2.86 وهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة محايد، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 1.38 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 09:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق وموافق بشدة على التوالي بنسبة 43.3% و6.7%، مما يؤكد أن المدربون يعتمدون على طرق وسائل متنوعة في عملية التدريب، أما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 16.7%، في حين كانت نسبة غير موافق 30% وغير موافق بشدة 3.3%، أما المتوسط الحسابي فكان 3.20 وهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة محايد، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 10:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق بنسبة 40% وموافق بشدة ب6.7%، مما يؤكد أن المدربون يستطيعون إدارة المناقشات والمداخلات أثناء عملية التدريب، أما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 23.3% غير موافق كانت نسبتهم 20%، في حين كانت نسبة غير موافق بشدة %، أما المتوسط الحسابي فكان 3.13 وهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل على

الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة محايد، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 1.13 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 11:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق ومحايد بنسبة 40%، مما يؤكد أنه يوجد تواصل فعال بين المدربين والعمال خلال فترة التدريب أما بالنسبة للذين أجابوا بغير موافق وغير موافق بشدة فكانت نسبتهم 10%، في حين كانت نسبة موافق معدومة 0%، أما المتوسط الحسابي فكان 2.83 وهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة محايد، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 1.05 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 12:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق وموافق بشدة بنسبة 53.3% وموافق بشدة ب 6.7% على التوالي، مما يؤكد أن المدربين يقومون بتحفيز العمال لتسجيل عملية التدريب، أما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 20%، أما نسبة غير موافق فكانت 13.3%، في حين كانت نسبة غير موافق بشدة 6.7%، أما المتوسط الحسابي فكان 2.23 وهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة غير موافق، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 1.07 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 13:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق وموافق بشدة بنسبة 53.3% وموافق بشدة ب 6.7% على التوالي، مما يؤكد أنه يقوم بعملية التدريب في المؤسسة أشخاص متخصصين وذوي خبرة، أما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 20%، أما نسبة غير موافق فكانت 13.3%، في حين كانت نسبة غير موافق بشدة 6.7%، أما المتوسط الحسابي فكان 2.73 وهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة محايد، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 1.11 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 14:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق وموافق بشدة حيث كانت نسبتهم على التوالي 66.7% و 26.7%، مما يؤكد أن المؤسسة تقوم بمنح جميع فرص تدريب للمتكافئين، أما بالنسبة للذين أجابوا بغير موافق فكانت نسبتهم 6.7% في حين كانت نسبة محايد وغير موافق بشدة معدومة 0%، أما المتوسط الحسابي فكان 4.13 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 0.73 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 15:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق وموافق بشدة حيث كانت نسبتهم على التوالي 46.7% و 26.7%، مما يؤكد أن الموظف يشعر بزيادة مستوى النشاط والثقة بعد الخضوع لبرامج التدريب، أما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد و غير موافق بشدة فكانت نسبتهم 13.3% في

حين كانت نسبة غير موافق معدومة 0%، أما المتوسط الحسابي فكان 3.73 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 1.25 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 16:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق وموافق بشدة حيث كانت نسبتها على التوالي 60% و33.3% مما يؤكد أن الموظف يشعر بالاستقرار الوظيفي بعد الخضوع للتدريب، أما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 6.7% في حين كانت نسبة غير موافق وغير موافق بشدة معدومة 0%، أما المتوسط الحسابي فكان 4.27 وهو يعبر عن الفئة الخامسة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق بشدة، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 0.58 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

العبارة 17: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق وموافق بشدة حيث كانت نسبتها على التوالي 60% و26.7%، مما يؤكد أن الموظف يشعر بتطوير مهارته ومعارفه بعد عملية التدريب، أما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 13.3% في حين كانت نسبة غير موافق وغير موافق بشدة معدومة 0%، أما المتوسط الحسابي فكان 4.13 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 0.50 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

العبارة 18: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق وموافق بشدة حيث كانت نسبتها على التوالي 73.3% و20%، مما يؤكد أن المؤسسة تقوم بتكليف الموظفين بمهام إضافية بعد خضوعهم للتدريب، أما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 6.7% في حين كانت نسبة غير موافق وغير موافق بشدة معدومة 0%، أما المتوسط الحسابي فكان 4.13 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 0.50 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

العبارة 19: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق وموافق بشدة حيث كانت نسبتها على التوالي 66.7% و20%، مما يؤكد أن الموظفون يستفيدون من مهارتهم ومعارفهم المكتسبة خلال فترة التدريب في أداء المهاري، أما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد و غير موافق فكانت نسبتهم 6.7% في حين كانت نسبة غير موافق بشدة معدومة 0%، أما المتوسط الحسابي فكان 4.00 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 0.74 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

الجدول رقم (08): يمثل أداء العاملين

العبارة	التكرارات والنسب	غير موفق بشدة	غير موفق	محايد	موافق	موفق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1- يمتلك العاملون المعارف اللازمة لأداء المهام.	ت	2	3	6	17	2	3.10	1.09	محايد
	%	6.7	10	20	56.7	6.7			
2- يبذل العاملون الجهد اللازم لإنجاز مهامهم.	ت	0	7	5	16	2	3.93	0.78	موافق
	%	0	23.3	16.7	53.3	6.7			
3- يرغب العاملون في إنجاز أعمالهم على أكمل وجه.	ت	1	4	10	13	2	3.10	0.95	محايد
	%	3.3	13.3	33.3	43.3	6.7			
4- ينجز العاملون عملهم بكفاءة.	ت	3	6	10	9	2	3.40	1.03	موافق
	%	10	20	33.3	30	6.7			
5- حصولي على حوافز يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد.	ت	3	6	7	13	1	3.40	1.06	موافق
	%	10	20	23.3	43.3	3.3			
	ت	2	9	4	14	1	3.40	0.83	موافق

			3.3	46.7	13.3	30	6.7	%	6- عادة لا أتأخر عند الالتحاق بعملتي.
غير موافق	0.99	2.36	5	21	1	3	0	ت	7- لا أغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى.
			16.7	70	3.3	10	0	%	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

تحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني:

***العبارة 01:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق بنسبة 56.7% ومحايد ب20% أما نسبة موافق بشدة فكانت 6.7%، مما يؤكد أن العاملين يمتلكون المعارف اللازمة لأداء المهام، أما بالنسبة للذين أجابوا بغير موافق فكانت نسبتهم 10%، في حين كانت نسبة غير موافق بشدة 6.7%، أما المتوسط الحسابي فكان 3.10 وهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة محايد، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 1.09 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 02:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق بنسبة 53.3% وموافق بشدة ب3.3% أما نسبة محايد فكانت 16.7%، مما يؤكد أن العاملون يبذلون الجهد اللازم لإنجاز مهامهم، أما بالنسبة للذين أجابوا بغير موافق فكانت نسبتهم 23.3%، في حين كانت نسبة غير موافق بشدة معدومة 0%، أما المتوسط الحسابي فكان 3.93 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 0.78 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 03:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق بنسبة 43.3% وموافق بشدة ب6.7%، مما يؤكد أن العاملون يرغبون في إنجاز أعمالهم على أكمل وجه، بالنسبة للذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 33.3% في حين نجد أن نسبة الذين أجابوا بغير موافق كانت 13.3%، أما نسبة غير موافق بشدة فكانت 3.3%، أما المتوسط الحسابي فكان 3.10 وهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة محايد، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 0.95 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 04:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بمحايد بنسبة 33.3%، تليها نسبة موافق ب30% أما نسبة موافق بشدة فكانت 6.7%، مما يؤكد أن العاملون ينجزون أعمالهم على أكمل وجه، أما بالنسبة للذين أجابوا بغير موافق فكانت نسبتهم 20%، في حين كانت نسبة غير موافق بشدة 10%، أما المتوسط الحسابي فكان 3.40 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام

لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 1.03 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 05:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق وموافق بشدة بنسبة 43.3% وموافق بشدة ب3.3% على التوالي، مما يؤكد أن حصول الموظف على حوافز يجعله أكثر قدرة على أداء عمله بشكل جيد، أما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 23.3%، أما نسبة غير موافق فكانت 20%، في حين كانت نسبة غير موافق بشدة 10%، أما المتوسط الحسابي فكان 3.40 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 1.06 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 06:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا بموافق وموافق بشدة على التوالي بنسبة 46.7% و3.3%، مما يؤكد أن العامل لا يتأخر عند التحاقه بعمله، أما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 13.3%، أما نسبة غير موافق فكانت 30%، في حين كانت نسبة غير موافق بشدة 6.7%، أما المتوسط الحسابي فكان 3.40 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 0.83 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

***العبارة 07:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أجابوا بموافق وموافق بشدة بنسبة 70% وموافق بشدة ب16.7% على التوالي، مما يؤكد أن الموظفون لا يغيبون عن عملهم إلا للضرورة القصوى، أما بالنسبة للذين أجابوا بمحايد فكانت نسبتهم 23.3%، أما نسبة غير موافق فكانت 20%، في حين كانت نسبة غير موافق بشدة 10%، أما المتوسط الحسابي فكان 2.36 وهو يعبر عن الفئة الثانية وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة غير موافق، أما الانحراف المعياري فبلغت قيمته 0.99 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها.

المطلب الثاني: تحليل مدى الاختلاف في استجابة أفراد عينة الدراسة

***اختبار الفرضيات One Sample T.TEST**

بعد تحليل ومناقشة نتائج إجابات عينة الدراسة سوف نتطرق إلى اختبار قابلية النتائج للتعميم على مجتمع الدراسة على أنها نتائج معنوية تعكس فعلا الواقع محل الدراسة ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتحويل كل محور لبعد إحصائي بجمع عباراته عن طريق المتوسطات الحسابية وتحويلها لعبارة وحيدة تمثل المحور وبعد الحصول على البعدين التي تمثل المحاور قمنا بتطبيق اختبار T للعينة الواحدة One Sample T Test لاختبار كل بعد والبحث عن إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية.

$$t = \frac{\bar{x} - u}{s/\sqrt{n}}$$

حيث: \bar{x} المتوسط الحسابي

u الوسط الحسابي للمجتمع

s الانحراف المعياري للعينة

n حجم العينة

*اختبار الفرضيات باستخدام T عند مستوى دلالة $Sig(\alpha)$ 5% الذي يدل على أن احتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود 5% مما يعكس مجال الثقة بين 95% وهذا على أساس قاعدة القرار التالية:
 -قبول الفرضية الصفرية H_0 إذا كانت فيه $Sig(\alpha) > 5\%$.
 -قبول الفرضية البديلة H_1 إذا كانت قيمة $Sig(\alpha) < 5\%$.
 وعليه إذا كان $Sig(\alpha) < 5\%$ فهذا يعني و يبين أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد.
 -اختبار الفرضية الأولى:

- الفرضية الصفرية: لا تحدد المؤسسة الأهداف المتوقعة من برامج التدريب.
- الفرضية البديلة: تحدد المؤسسة الأهداف المتوقعة من برامج التدريب.

الجدول رقم (09): يمثل اختبار T للتدريب

التدريب	قيمة الاختبار =3				
	T	العدد	مستوى الدلالة	الفروق	الفرق من فاصل الثقة 95%
	1.36	30	0.000	0.36	متفوق
					السفلي
					1.81
					0.91

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

على ضوء النتائج أعلاه يتبين أن قيمة $Sig(\alpha)$ إذ قدرت قيمتها بـ 0.000 (00%) وهو ما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وعليه نقبل الفرضية البديلة وهي أن المؤسسة تحدد الأهداف المتوقعة من برامج التدريب.

اختبار العبارة الثانية للمحور الأول:

الجدول رقم (10): يمثل اختبار العبارة الثانية للمحور الأول

T المحسوبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
1.36	4.66	0.90	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات Spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن T قيمة المحسوبة بلغت 1.36، ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 وعليه نقبل الفرضية البديلة وهي أن المؤسسة تحدد الأهداف المتوقعة من برامج التدريب.

اختبار الفرضية الثانية

-الفرضية الصفرية: لا يمكن للموظف ألا يتأخر عن عمله.

-الفرضية البديلة: لا يقوم الموظف بالتأخر عن عمله.

الجدول رقم (11): يمثل اختبار T لأداء العاملين

أداء العاملين	قيمة الاختبار = 3					
	T	العدد	مستوى الدلالة	الفروق	%95 الفرق من فاصل الثقة	
					متفوق	السفلي
	3.68	30	.001	0.0.65	1.01	0.28

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات Spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة $Sig(a)$ أقل من 5% حيث بلغت قيمتها 0.001 (1%) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أن الموظف لا يقوم بالتأخر عن عمله.

اختبار العبارة الخامسة للمحور الثاني:

الجدول رقم (12): يمثل اختبار العبارة الخامسة للمحور الثاني

T المحسوبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
3.68	3.40	1.06	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات Spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن T قيمة المحسوبة بلغت 3.68، ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 وعليه نقبل الفرضية البديلة وهي أن الموظف لا يتأخر عن عمله.

خاتمة

لقد كانت دراستنا حول إحدى الوسائل المستعملة في تطوير الموارد البشرية، وهي عملية التدريب التي تعتبر إحدى الوظائف الأساسية قصد تحقيق فعالية تنظيمية وهدف اجتماعي يتمثل في تطوير نشاطات وأفعال وسلوكيات العاملين لمواكبة التغيرات الحالية في ظل العولمة والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والداخلية، وتم مقارنة أداء العاملين بعد التدريب بغية معرفة مدى استجابة العاملين للبرامج التدريبية. وفي دراستنا الحالية التي تتمحور حول التدريب وأثره في تحسين أداء الموارد البشرية في مديرية النقل تم تناول جانب نظري في فصل واحد الذي تضمن مفاهيم عامة حول التدريب والأداء والعلاقة بينهما، وفصل تطبيقي خصص للدراسة الميدانية حيث تم فيه عرض وتحليل وتفسير نتائج دراستنا.

النتائج:

استنتجنا من دراستنا لهذا الموضوع ما يلي:

- إن التدريب يؤدي إلى تحسين أداء العاملين بصفة فعالة في حالة تطبيقه بطرق مستمرة.
- من بين أهداف تقييم أداء الموارد البشرية التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية لإعداد برامج التدريب لرفع الأداء وتشجيع نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف بالتحفيز المناسب ومكافآت تشجيعية.....إلخ.

- بما انه لا يمكن الاستغناء عن الفرد في أي مؤسسة فانه من الضروري تدريبه على أساليب جديدة تساعده في العمل.

- ان المؤسسة محل الدراسة لا تقوم بإجراء دورات تدريبية الا نادرا وبوسائل وأساليب بسيطة.

- يجب على المديرية تخصيص مكتب يهتم بالتدريب وتخصيص ميزانية كافية خاصة به.

- المديرية لا تقوم بإعداد دورات تدريبية عند طلبها بل عند الحاجة الماسة إليها فقط.

اختبار الفرضيات:

- بعد عرض وتحليل النتائج ومناقشتها توصلنا الى صدق وصحة الفرضية الأولى على أن التدريب يركز بشكل أساسي على الأهداف البيداغوجية (التعليمية) وذلك من خلال التركيز على تحسين المعارف والمهارات وتعديل الاتجاهات السلوكية للعاملين ولكن المديرية لا تعتمد على التدريب بصفة كبيرة.

- صدق وصحة الفرضية الثانية من منطلق أن البرامج التدريبية تركز على تحسين الأداء على مستوى الأفراد وجماعات العمل (فرق العمل) ووحدات الملينة.

- للتدريب دلالة إحصائية لتحسين أداء العاملين وهذا من خلال رغبة العاملين في تحسين أدائهم عن طريق تلقي دورات تدريبية.

الإقتراحات:

وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها من الجانب النظري للبحث وبعد تحليل البيانات تم الخروج بالإقتراحات التالية:

- ضرورة العمل على زيادة الاهتمام بالعمليات التدريبية في المديرية من أجل تحقيق التطور في الأداء الوظيفي للعاملين وتخصيص مبالغ مالية من أجل ذلك.
- على المديرية أن تراعي شمولية البرامج التي يتم إخضاع الموظفين لها، فشمولية تلك البرامج تساهم بشكل كبير في تعزيز قدراتهم وكفاءتهم.
- على المديرية أن تراعي تنوع البرامج التدريبية التي يتم إخضاع الموظفين لها فتنوع البرامج يساهم بشكل كبير في الرفع مستوى أداء العاملين وتحقيق الأهداف.

التوصيات:

- ضرورة تنمية الكفاءات من كافة الجوانب وذلك بزيادة المدة المخصصة للتدريب والاختبار الأنسب لمراكز التدريب الخارجية وتجنب التركيز على الموارد المالية المفروضة من قبلها.
- الاهتمام بتنظيم وبهيكله مصلحة الموارد البشرية وخلق الأنظمة والحوافز اللازمة لتشجيع وتحسين مستوى أدائهم والربط بين مختلف أنظمة الموارد البشرية من تدريب وتقييم الأداء.
- تعميم الاستفادة من برامج التدريب لجميع المستويات الإدارية من إطارات وأعوان وزيادة إمكانية الحصول على التدريب عند طلبها من طرف الموظفين.
- ضرورة توسيع خلية التدريب في الملينة.

آفاق الدراسة:

- ختاما ووفق دراستنا هذه توصلنا الى مجموعة من الأفكار التي يمكن أن تبقى مفتوحة أمام الباحثين والتي يمكن أن تكون مواضيع بحث في المستقبل حيث نقترح ما يلي:
- دور التدريب في تخفيف الصراع التنظيمي في المديرية.
 - التدريب ومساهمته في تحقيق الرضا الوظيفي.
 - التدريب و دوره في زيادة ولاء الموظفين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- إبراهيم عبد الله، الإدارة المفاهيم والأسس والمهام، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، 1983، ص 350.
- أحمد ماهر، غدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر 2004، ص 336-337.
- أسامة محمد جرادات، تدريبي الإداري الموجه بالأداء، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.
- إسماعيل وسيم الهاييل، أساسيات علم الإدارة، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 1437هـ، 2017م، ص 210
- بلال السكارنة: طرق ابداعية في التدريب، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011م، 1432هـ) ص 50-51.
- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، 1997.
- جاد الرب سيد محمد، مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء، مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002م، 1423هـ.
- حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، مصر، 1999.
- راوية حسن محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، تنمية المدربين، تقييم الأداء، المتغيرات البيئية، دار التعليم الجامعي، مصر، ص 201-202.
- سيد محمد جاد الرب، "إدارة الموارد البشرية" (مدخل إستراتيجي لتعظيم قدرات التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
- عبد الباري إبراهيم درة، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- عبد الرحمان توفيق، منهج النظم وأساليب نظم تقييم الأداء، الطبعة الثالثة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2003.
- عبد العزيز الندوي: عولمة ادارة الموارد البشرية (ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع وعمان، الاردن 2009، 1430هـ).
- عبد العزيز بدر الندوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، نظر إستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م، 1430هـ.
- عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية، مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، الطبعة الأولى، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين ميله الجزائر، 2011.

- - عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998.
- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب القاهرة 1983.
- الفارس سليمان، إدارة الأفراد، منشورات جامعة دمشق، 1993.
- فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009م، 1429هـ.
- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثالثة، دار الفكر ناشرون موزعون، عمان الأردن، 2004م، 1425هـ.
- كامل محمود محمد عويضة علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان 1983.
- مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، الطبعة الثالثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1436هـ، 2011م.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حماد، عمان، ط1، 2004.
- محمود سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعية الجديدة، مصر، 2003.
- مدثر حماد الشيخ ألتيجاني، أثر الدوافع على أداء العاملين، الطبعة الأولى، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- مهدي حسن زوليف، إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2011م، 1422هـ.
- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، تخصص إدارة مكتبية، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 225، دار 1429.

الرسائل والمذكرات:

- بوبرطخ عبد الكريم، "دراسة فعالية نظام التقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011-2012.
- عوض الله محمد علي محمد، دور التدريب في أداء العاملين، دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني، فرع كوستي، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإمام المهدي، 2017.

○ فضيلة ناش، دور التدريب في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بمستشفى تيليلان الجديدة بأدرار، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2020/2019.

○ الموسوعة الفقهية، الجزء الثامن.

الملاحق

جامعة البيلالي بونعامة - بخميس مليانة -
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم تسيير
تخصص إدارة أعمال

سيدي المحترم، سيدتي المحترمة؛
السلام عليكم وبعد:

استكمالا لمتطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم ماستر أكاديمي نحن بصدد إعداد مذكرة تخرج بعنوان:
"دور التدريب في تحسين أداء العاملين"
لهذا قمنا بتصميم هذا الاستبيان بغرض جمع البيانات الأولية، ونؤكد لكم بأن البيانات التي سيتم جمعها لن تستخدم
إلا لأغراض البحث العلمي.
شكرا مسبقا على تعاونكم

أولا: معلومات شخصية

الرجاء وضع إشارة ((X في الخانة المناسبة للإجابة

1. الجنس/ ذكر أنثى
2. العمر/ أقل من 30 سنة من 31 الى 40 سنة أكثر من 50 سنة
3. المستوى التعليمي:
- أقل من ثانوي ثانوي جامعي دكتوراه
4. عدد سنوات الخبرة المهنية:
- أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

ثانيا محاور الاستبيان:

المحور الاول: التدريب

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاسئلة
برامج التدريب					
					تضع المؤسسة برامج تدريب بصفة دورية ومستمرة
					تحدد المؤسسة الاهداف المتوقعة من برامج التدريب
					تقوم البرامج التدريبية الاهداف الموضوعه لاجلها
					تقوم المؤسسة بتقييم النتائج الدورات التدريبية
					يطور التدريب مهارات العاملين بالمؤسسة
					يحسن التدريب السلوكيات المكتسبة للعاملين
					يحمل جميع العاملين على فرص تدريب متكافئة
المدربون					
					للمدرب دور مهم في مدى نجاح برنامج التدريب
					يعتمد المدربون على طرق ووسائل متنوعة في عملية التدريب
					يستطيع المدربون إدارة المناقشات والمداخلات أثناء عملية التدريب
					يوجد تواصل فعال بين المدربين والعمال خلال فترة التدريب
					يقوم المدربون بتحفيز العمال لتسجيل عملية التدريب
					يقوم بعملية التدريب في المؤسسة أشخاص متخصصين وذوي خبرة

المتدربين "العمال"					
					يمنح جميع فرص تدريب متكافئين
					أشعر بزيادة مستوى النشاط والثقة بعد الخضوع لبرامج التدريب
					أشعر بالاستقرار الوظيفي بعد الخضوع للتدريب
					أشعر بتطوير مهاراتي معارفي بعد عملية التدريب
					تكلفني المؤسسة بمهام إضافية بعد خضوعي للتدريب
					أستفيد من مهاراتي ومعارفي المكتسبة خلال فترة التدريب في أداء المهاري

المحور الثاني: أداء العاملين

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاسئلة
					يملك العاملون المعارف اللازمة لأداء المهام
					يبدل العاملون الجهد اللازم لإنجاز مهامهم
					يرغب العاملون في إنجاز أعمالهم على أكمل وجه
					ينجز العاملون عملهم بكفاءة
					حصولي على حوافز يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد
					عادة لا أتأخر عند الالتحاق بعملي
					لا أغيب عن العمل إلا لضرورة القصوى