

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريـريـج

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين:

- أسماء جفـلـو

- ريم نباش

بعنوان:

دور التدريب في تحسين أداء العاملين

(دراسة حالة مؤسسة أكاديمية كوندور CONDOR ACADEMY)

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر قسم أ	د. مصطفى بن قانة
مشرفا	أستاذ محاضر قسم أ	د. وردية بوقابة
مناقشا	أستاذ محاضر قسم أ	د. سناء طبـاخـي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت،

ولك الحمد بعد الرضا إذ وفقني لإتمام هذا

العمل والذي أهدي ثمرته إلى:

الوالدين الكريمين أمد الله في عمرهما ووفقني لرضاهما

أخي الغالي

زوجي العزيز

أبنائي الأحباء آسر، جاد ومائيسا

ريم نباش

الإهداء

بسم الله والصلاة والسلام على أشرف خلق الله
سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى السلام
أهدي ثمرة هذا العمل إلى من كان لي قدوة وأمل في الحياة
إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله
إلى إخوتي وأخواتي وعائلاتهم
إلى كل الأصدقاء والزملاء
إلى كل من كان لي خير مرشد

أسماء جغبلو

شكر وعرفان

الحمد لله حمدا كثيرا على نعمة التوفيق والسداد، والصلاة والسلام على رسول الله سيدنا

محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه ومن تبعه من الأنام،

نتقدم بالشكر الجزيل، وبخالص الامتنان والتقدير إلى الأستاذة المشرفة

الدكتورة: بوقابة وردية التي كانت لنا خير مرشد طوال فترة إنجاز هذا البحث

كما نتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة لإثراء موضوع البحث

والأساتذة المحكمين على توجيهاتهم

الشكر الجزيل لجميع أساتذة قسم علوم التسيير

كما نتوجه بالشكر كذلك

للسيد رفاف عبد الحليم والسيدة بن موسى فضيلة

على تعاونهم وتسهيلاتهم في التمكن من إنجاز الدراسة الميدانية

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه التدريب في أكاديمية كوندور لتحسين وتطوير أداء العاملين بأبعاده الثلاث؛ البعد الفني، السلوكي و المعرفي ، وللتحقق من ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي، مع استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة وزعت على خمسين (50) عاملا ممن خضعوا لعملية التدريب في المؤسسة، وتم تحليل البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية . SPSS.V21

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين أداء العاملين، وأن للتدريب دور فعال في تحسين هذا الأداء، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وكل بعد من الأبعاد الثلاثة لأداء العاملين (الأداء الفني، الأداء المعرفي، الأداء السلوكي).

الكلمات المفتاحية: التدريب، أداء العاملين، تحسين الأداء، أكاديمية كوندور.

Abstract:

This study aims to shed light on the role played by training in CONDOR ACADEMY to improve develop employees performance, including the technical, cognitive and behavioral performance, and to achieve this, the descriptive – analytical approach was adopted, with the questionnaire being the main study tool, distributed to fifty (50) workers who underwent training in Condor Academy, and the data was analyzed using the statistical package SPSS V.21.

The study reached several results, the most important of which is the existence of a statistically significant relationship between training and improving employees' performance, and that training plays an effective role in improving this performance. In addition, there was a statistically significant relationship between training and each of the three dimensions of employees performance (technical, cognitive, and behavioral performance).

Key words: Training, Employees' performance, Performance Improvement, Condor Academy.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	الإهداء
-	شكر وعرهان
ا	ملخص الدراسة
ا	قائمة المحتويات
اا	قائمة الجداول
اا	قائمة الأشكال
اا	قائمة الملاحق
أ-و	مقدمة
38-07	الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة
09	المبحث الأول: أساسيات حول التدريب
21	المبحث الثاني: أساسيات حول أداء العاملين
32	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
65 - 39	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
41	المبحث الأول: طبيعة الدراسة الميدانية
49	المبحث الثاني: تحليل محاور الاستبيان واختبار الفرضيات
66	الخاتمة
69	قائمة المراجع
75	الملاحق
90	فهرس المحتويات

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
37	المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	01
42	عدد العمال الخاضعين للتدريب في مؤسسة أكاديمية كوندور .	02
46	توزيع عبارات الاستبيان	03
47	مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الدراسة	04
49	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	05
50	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	06
51	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	07
51	توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة الوظيفية	08
52	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	09
53	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد دورات التدريب	10
54	توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع التدريب	11
54	توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة الدورة	12
55	ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة	13
56	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول التدريب	14
57	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور أداء العاملين	15
58	تحليل الانحدار لقياس العلاقة بين التدريب وأداء الفني في المؤسسة محل الدراسة	16
60	تحليل الانحدار لقياس العلاقة بين التدريب والأداء السلوكي في المؤسسة محل الدراسة	17
61	تحليل الانحدار لقياس العلاقة بين التدريب والأداء المعرفي في المؤسسة محل الدراسة	18
62	تحليل الانحدار لقياس العلاقة بين التدريب وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة	19

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	01
13	تصنيفات أنواع التدريب	02
49	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	03
50	دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير العمر	04
51	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	05
52	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الدرجة الوظيفية	06
52	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	07
53	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير عدد دورات التدريب	08
54	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير نوع التدريب	09
55	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير مدة الدورة	10

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
76	الاستبيان	01
79	المقابلة	02
80	مخرجات برنامج SPSS.V21	03

مقدمة

في عالم يمضي بخطى متسارعة نحو التغيير والابتكار في جميع الميادين خاصة التكنولوجية منها، مع ظهور مفاهيم إدارية جديدة، أصبحت المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها تواجه تحديات جديدة في بيئة عملها أين انعكست تلك التغييرات والتطورات وألقت بظلها على الاستراتيجيات التي كانت داخل التنظيم، ومن أجل بقاء واستمرار المؤسسة وتأقلمها مع التحولات الحاصلة سواء العالمية أو المحلية، كان لا بد لها من تبني مفاهيم تتعلق بالعنصر البشري خاصة مع إدراكها لأهميته باعتباره أهم مورد من مواردها الذي يسهم في نجاحها أو فشلها، فأصبح التركيز على هذا العنصر والاستثمار فيه وسيلة للوصول إلى فاعلية الإنجاز وتحقيق الأهداف والغايات لكل المؤسسات، ومن بين طرق الاستثمار في العنصر البشري تدريب العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية، فأصبح هذا المفهوم يحتل الصدارة في جميع الميادين كونه يسهم في تحسين مستويات الأداء للعاملين وبالتالي رفع وتحسين جودة الأداء العام للمؤسسة وزيادة فعاليتها وتميزها في مواجهة التحديات في ظل بيئة الأعمال المتغيرة.

لم يعد التدريب مجرد نشاط تكميلي أو رفاهية، بل أصبح ضرورة إستراتيجية حتمية تسعى من خلالها المؤسسات إلى تزويد عاملها بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لمواكبة التحديات المتجددة، حتى أنه تجاوز المهارات الفنية ليشمل تطوير المهارات السلوكية، القدرة على حل المشكلات والتأقلم مع التقنيات الجديدة وتأهيل العاملين لتولي مسؤوليات جديدة، هذا التحول في الفهم يبرز أهمية التدريب كعملية شاملة ومستمرة تهدف إلى صقل قدرات العاملين في جميع الجوانب التي تؤثر على أدائهم العام، لذا نجد أن كلا من التدريب وأداء العاملين لهما الكثير من الاهتمام في بيئات الأعمال، باعتبارهما عاملين أساسيين يمكن أن يحدثا فارقا جوهريا في أداء المؤسسات ونجاحها وحتى تميزها، وبالتالي استمرارها وقدرتها على المنافسة.

في ظل ما سبق، تبرز أهمية دراسة وتحليل دور التدريب في تحسين أداء العاملين، لفهم الآليات التي يعمل بها التدريب لتحقيق الأهداف المرجوة، وتحديد أفضل الممارسات التي تضمن فعاليته، وكذا تجاوز التحديات التي قد تعيق تطبيقه.

• إشكالية الدراسة:

على ضوء ما سبق يمكن تلخيص إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- هل للتدريب دور في تحسين أداء العاملين بمؤسسة أكاديمية كوندور برج بوغريج ؟

من أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

الأسئلة الفرعية:

- هل للتدريب دور في تحسين الأداء الفني للعاملين بمؤسسة أكاديمية كوندور برج بوغريج ؟
- هل للتدريب دور في تحسين الأداء السلوكي للعاملين بمؤسسة أكاديمية كوندور برج بوغريج ؟
- هل للتدريب دور في تحسين الأداء المعرفي للعاملين بمؤسسة أكاديمية كوندور برج بوغريج ؟

• فرضيات الدراسة: للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

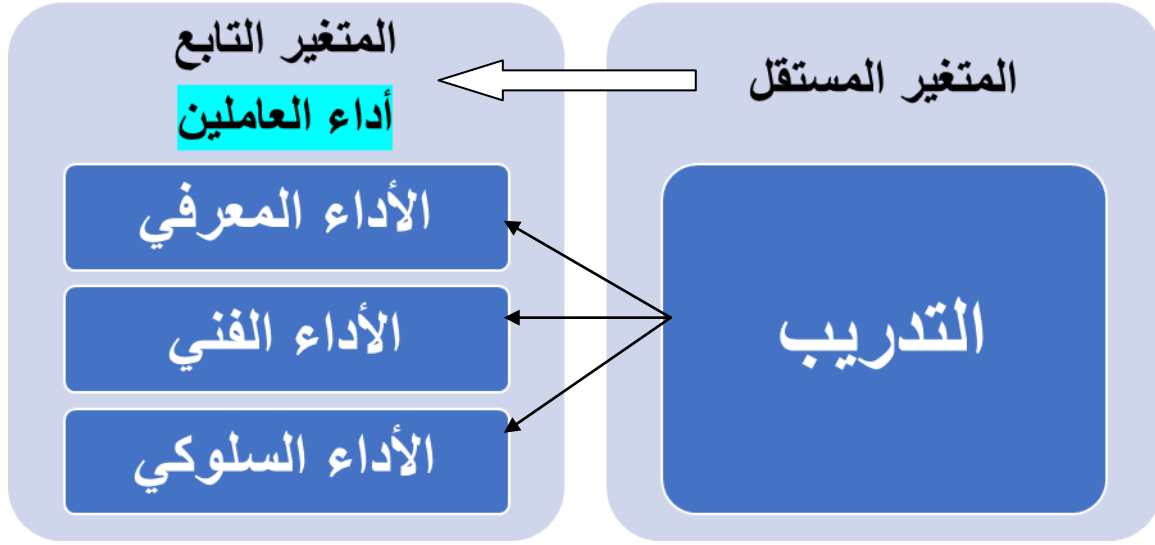
الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0,05$ ؛

الفرضيات الفرعية:

- الفرضية 01:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء الفني للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0,05$ ؛
- الفرضية 02:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء السلوكي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0,05$ ؛
- الفرضية 03:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء المعرفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0,05$ ؛

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

- أهمية الدراسة: يعتبر موضوع التدريب من الناحية الأكاديمية من المواضيع المهمة في مجال إدارة الموارد البشرية، وتتجلى أهمية الدراسة في إبراز دور التدريب في تحسين أداء العاملين بأبعاده الثلاث وهذا سيسهم في تعزيز المعارف لدى الباحثين حول هذا الموضوع.
- أما من الناحية العملية والتطبيقية، فتتجلى أهمية الدراسة في مساعدة المسؤولين في المؤسسة لمعرفة دور البرامج التدريبية المسطرة في تحسين أداء العاملين بعد الدورات التدريبية مما سيسهم في تعزيز الإيجابيات وتدارك السلبيات ليصبح النظام التدريبي أكثر كفاءة وفعالية ويسهم في تحسين مختلف أبعاد أداء العاملين.
- أهداف الدراسة: تتمحور فيما يلي:
 - محاولة إبراز أثر التدريب على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
 - التعرف على مدى الاستفادة من الدورات التدريبية التي يحصل عليها العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
 - محاولة إبراز مدى اهتمام المؤسسة بتقييم أداء العاملين وتأثيره على قدراتهم وكفاءاتهم.
 - توضيح المعوقات التي تؤدي إلى تعثر العملية التدريبية.
 - توعية المؤسسات بضرورة الاهتمام بالموارد البشري.
 - تقديم اقتراحات وتوصيات تساعد في تحقيق فعالية عملية التدريب.
 - إثراء المكتبة الجامعية بعمل إضافي يشمل جانبين نظري وتطبيقي يضاف الى قائمة المراجع في مجال التدريب وأداء العاملين.

• **منهج الدراسة:** في إطار إنجاز هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي، وهو المنهج الأكثر استخداما وشيوعا في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد تم الاعتماد على الأداة البحثية المتمثلة في الاستبانة لمعالجة الفصل التطبيقي من خلال توزيعها على عينة من مجتمع الدراسة.

• **حدود الدراسة:**

- **الحدود الموضوعية:** تمثلت في تحديد ما إذا كان لتدريب العاملين دور في تحسين أدائهم عند القيام بالمهام الموكلة إليهم.

- **الحدود الزمنية:** تمت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر فيفري إلى شهر جوان من سنة 2025.

- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة بمؤسسة أكاديمية كوندور التابعة لمجموعة بن حمادي برج بوعريرج.

• **أسباب اختيار الموضوع:** هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:

- الاهتمام الشخصي بموضوع التدريب نظرا لأهميته البالغة في تطوير الأفراد في كل المستويات الوظيفية، وفي مختلف الوظائف.

- التعرف على أثر عملية التدريب بالمؤسسة محل الدراسة في تحسين الأداء لدى العاملين.

- ضرورة الاهتمام بالموارد البشري وتحسين أدائه، كونه العامل الأساسي في استمرارية وبقاء المؤسسة.

• **صعوبات الدراسة:**

- نقص المراجع ذات الصلة بالموضوع على مستوى مكتبة الكلية مما أدى إلى الاعتماد على الانترنت ومصادر خارجية.

- صعوبة الوصول إلى بعض الافراد من عينة الدراسة نظرا لتوزيعهم على فروع الشركة، واختلاف مواقيت العمل (المناوبات الليلية).

- عدم توفر المعلومات الكافية عن المؤسسة محل الدراسة لتصنيف العديد منها كمعلومات سرية.

• **هيكل الدراسة:**

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول يتضمن الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، حيث قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يتمثل في أساسيات حول التدريب، أما المبحث الثاني فهو أساسيات حول أداء العاملين، والمبحث الثالث تمثل في الدراسات السابقة، أما في الفصل الثاني فتم التطرق إلى الدراسة الميدانية للموضوع، حيث تم تقسيمه بدوره إلى مبحثين، المبحث الأول تم فيه تقديم طبيعة الدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني فعالج تحليل محاور الاستبيان واختبار

الفرضيات، كما تمّ في النهاية إعداد خاتمة للدراسة التي تضمنت نتائج الفصلين مع توضيح اختبار صحة الفرضيات، متبوعة بجملة من الاقتراحات، وفي الأخير تم صياغة آفاق للدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

تمهيد:

تتوقف عملية نجاح أي مؤسسة مهما كان حجمها أو طبيعتها أو حتى نشاطها على كفاءة موردها البشري، ودرجة الاستثمار في ذلك المورد المهم، لذا وجب على أي مؤسسة الاهتمام به والاستفادة منه بطريقة مدروسة وفعالة، ولا يكون ذلك إلا من خلال تدريبه من أجل رفع كفاءته الإنتاجية أو بمعنى آخر تحسين أدائه بما يتناسب مع التغيرات البيئية الواسعة والمتسارعة.

فالتدريب يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة بالغة الأهمية، فهو نشاط تنموي يهدف إلى رفع قدرات ومهارات العامل، وتغيير سلوكه بشكل إيجابي بما يسهم في تحسين أدائه وبالتالي تحسين أداء المؤسسة. من خلال هذا المنطلق، تناول هذا الفصل مفاهيم حول التدريب، وكذا مفاهيم حول أداء العاملين حتى يمكن استنتاج العلاقة بين المتغيرين بشكل واضح، إضافة إلى التطرق لبعض الدراسات السابقة للمقارنة بينها وبين الدراسة الحالية، وعليه تم تقسيم الفصل الأول إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: أساسيات حول التدريب

المبحث الثاني: أساسيات حول أداء العاملين

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: أساسيات حول التدريب

حظي التدريب باهتمام كبير في جميع المجالات، منها المجال المهني، ويقصد به تطوير وتنمية مهارات وقدرات العاملين في أماكن عملهم للوصول إلى تحقيق الغايات المرجوة للمؤسسات والحفاظ على مكانتها في السوق، وعليه من خلال هذا المنطلق سنتطرق إلى أهم العناصر المتعلقة بالتدريب.

المطلب الأول: تعريف التدريب وخصائصه

حتى تستطيع أي مؤسسة تحقيق أهدافها المخططة لا بد لها من امتلاك يد عاملة ذات خبرة ومهارة عالية، وللحصول عليها أصبح من الضروري القيام بإعداد برامج للتدريب، الذي أصبح من الأنشطة الأساسية بالمؤسسة التي تعمل على دعم وصل المهارات بما يكفل تنمية وتطوير الكفاءات لديها.

أولاً: تعريف التدريب

التدريب هو المصطلح المرادف بالإنجليزية: Training وهو نشاط يهتم بنقل التعليمات والمعلومات؛ بهدف تطوير الأداء الخاص بالفرد المتلقي لها، أو مساعدته على الوصول إلى مرحلة معينة من المهارات والمعارف¹.

ويُعرف التدريب بأنه عملية تهدف إلى تعليم مجموعة من المهارات الجديدة للأفراد من أجل تنفيذ نشاط أو عمل ما².

من التعريفات الأخرى للتدريب تعريفه على أنه تزويد الأفراد بالخبرات المناسبة التي تساعدهم على تنمية المهارات الخاصة بهم، وزيادة معرفتهم؛ من خلال الاعتماد على تطبيق العملية التدريبية بأكثر الوسائل كفاءة³.

من خلال هذه التعاريف يمكننا القول أنّ التدريب يسعى إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوك الفرد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو، كما أنه يهدف إلى رفع مستوى كفاءة الفرد في الأداء، وزيادة إنتاجيته عن طريق إكسابه مجموعة من المعلومات والمهارات والسلوكيات ويكون ذلك بشكل مخطط ومنظم.

¹ Business Dictionary, Retrieved 22-02-2025. Edited on <http://www.abahe.uk.atlaq.com>.

² Cambridge Dictionary, Retrieved 22-02-2025. Edited on <http://dictionary.cambridge.org>.

³ الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الفصل الخامس: التدريب، متاح على الموقع <http://www.abahe.uk.atlaq.com>

اطلع عليه بتاريخ 2025/02/22 على الساعة 18:20، ص 1.

التعريف الإجرائي:

بناء على ما سبق يمكن تعريف التدريب كما يلي:

هو عملية منظمة تهدف إلى تطوير المهارات الفنية، تحديث المعارف وتغيير السلوكيات لدى فرد أو مجموعة أفراد، وذلك لتمكينهم من التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة وتحقيق أهداف شخصية ومهنية.

ثانيا: خصائص التدريب

يتميز التدريب بخصائص متعددة، منها:¹

- 1. التعلم بالأهداف:** هو تصميم التدريب حتى يهتم بالأهداف الخاصة بالتعلم؛ حيث تحتاج برامج التدريب إلى وجود أهداف معينة يجب تحقيقها من خلال المدربين، ويتم ربطها مع المهارات الأساسية التي يحتاجها المتدربون ليصبحوا ناجحين في وظائفهم؛
- 2. المشاركة:** هي من الخصائص الفعالة لكافة برامج التدريب؛ حيث تهتم بتفعيل دور المشاركة بين كافة الأفراد المشاركين بها وتعتمد هذه المشاركة على تنفيذ تمارين وجلسات تساعد على تعزيز التعاون بين المتدربين من خلال تنفيذ العديد من الأدوار والنشاطات التي تشمل حلّ المشكلات؛
- 3. فرصة لتشارك الخبرات:** إذ يهتم التدريب بتبادل الخبرات بين المتدربين مما يساهم بتعزيز فهم المفاهيم الجديدة التي من الممكن مراجعتها ومناقشتها؛
- 4. يُعدّ التدريب من الوسائل الممتعة:** حيث يجعل التدريب من التعلم والتعليم وسائل ذات متعة كبيرة، فقد يعتمد على استخدام الألعاب أو تطبيق نشاطات إبداعية مما يساهم في تعزيز الاستمتاع عند المتدربين أثناء تعلّمهم لمهارات جديدة؛
- 5. التدريب عملية مستمرة:** بحيث لا يكون التدريب مرة واحدة، وإنما يكون بصفة دورية حتى يستطيع العامل مواكبة كل ما هو جديد في ميدان عمله.

¹Kermit Burley, "Four Characteristics of an Effective Training Program That Allows Employees to Learn Best", <http://smallbusiness.Chron.com>, Retrieved 23-2-2025.

المطلب الثاني: مبادئ وأنواع التدريب

تجتمع دراسات معظم الباحثين على مبادئ أساسية للعملية التدريبية حتى تخدم الغرض الذي جاءت من أجله، كما أنها قامت بتصنيف التدريب إلى عدة أصناف حتى يتسنى اختيار البرامج التدريبية المناسبة لكل مؤسسة.

أولاً: مبادئ التدريب

يقوم التدريب على مجموعة من المبادئ العامة التي تشكل أساساً للعملية التدريبية، نذكر منها:¹

- 1- مبدأ الشرعية: بحيث يكون التدريب خاضعاً لقوانين وأنظمة ولوائح تنظيمية؛
- 2- مبدأ الأهداف: يقصد بها أن تكون الأهداف من التدريب واضحة، ويمكن تحقيقها، كما لا بد أن تكون دقيقة من جميع النواحي مثل: الموضوع، المكان، الزمان، الكم، الكيف، التكلفة؛
- 3- مبدأ الشمولية: بحيث يشمل جميع المستويات الوظيفية أي جميع فئات العاملين في المؤسسة؛
- 4- مبدأ الاستمرارية: لا بد أن تكون العملية التدريبية في المؤسسة وفق استراتيجيات تراعي عملية التغيير المستمر من حيث أساليب العمل، الأدوات أو الوسائل المستعملة والمعلومات المتعلقة بها؛
- 5- مبدأ التدرج والواقعية: بمعنى أن يكون هناك تدرج في مواضيع التدريب من البسيطة إلى المعقدة، مع الأخذ بعين الاعتبار تحقيق الاحتياجات الفعلية للمتدربين؛
- 6- مبدأ المرونة: لا بد أن تكون العملية التدريبية مرنة أي متغيرة تبعاً لتغير الأدوات والأساليب ومواكبة للتطورات الجديدة؛
- 7- مبدأ المنطق: لا بد أن تكون الاحتياجات التدريبية واضحة ودقيقة وواقعية؛ بالإضافة إلى:
- 8- مبدأ الشفافية والوضوح: بحيث تتسم سياسة التدريب بالوضوح ومشاركة كافة المعنيين بالعملية التدريبية من عمال ومدربين؛
- 9- مبدأ القياس: بحيث تكون الأهداف التدريبية قابلة للقياس؛
- 10- مبدأ التكامل: أي تحقيق التوازن والترابط بين الجوانب النظرية والجوانب العملية للبرامج التدريبية؛²
- 11- مبدأ النظرة المستقبلية: يكون التدريب متضمناً للمناصب التي من الممكن أن يتقلدها العامل والأعمال التي من الممكن أن يقوم بها.

¹ عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 54.

² مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية لتدريب والنشر، القاهرة، 2008، ص 28.

ثانيا: أنواع التدريب

هناك تصنيفات عديدة لأنواع التدريب، والمتمثلة فيما يلي:

1- التدريب حسب مرحلة التوظيف والمستوى الوظيفي:

يشمل التدريب كافة مستويات العاملين من مشرفين وعمال صناعيين، كما يشمل مختلف مراحل التوظيف.

أ- أنواع التدريب حسب مراحل التوظيف:

تتمثل أنواع التدريب حسب مراحل التوظيف فيما يلي:¹

- **التدريب في المراحل الأولى من التوظيف:** وهو التدريب الذي يحصل عليه العامل الجديد فور التحاقه بالوظيفة، وهي بمثابة تهيئة العاملين وتعريفهم بالعمل المسند لكل واحد منهم وكيفية أدائه، إضافة إلى إعلامهم بأنظمة المؤسسة وأهدافها، وكذا سياستها، كما يحاط العامل بمعرفة ظروف العمل كالأجور والحوافز والخدمات المقدمة له أثناء قيامه بعمله في المؤسسة.

- **التدريب في مراحل متقدمة من التوظيف:** وهو التدريب الذي يحصل عليه العامل القديم في المؤسسة لرفع قدراته وكفاءاته سواء تعلق الأمر بتحسين وتطوير المهارات والمعارف المكتسبة من قبل، أو اكتساب العامل لمهارات ومعارف جديدة نتيجة التقدم التكنولوجي.

ب- التدريب حسب المستوى الوظيفي: يشمل:

- **التدريب المهني:** وهو تدريب خاص في مجال مهنة معينة.
- **التدريب التخصصي:** وهو تدريب خاص بوظائف أعلى من الوظيفة الفنية والمهنية، وذلك لمزاولة عمل متخصص.
- **التدريب الإداري:** يشمل فئات الإداريين في المستويات الإشرافية أو العليا أو الوسطى أي العاملين بالوظائف الإدارية.
- **تدريب المتدربين:** يخص هذا التدريب المتدربين بغرض إعدادهم للقيام بدورهم في إيصال المعلومات.

2- التدريب حسب المكان: يمكن تصنيف التدريب حسب المكان إلى نوعين:

أ- **التدريب داخل المؤسسة:** يعد هذا النوع من التدريب أكثر انتشارا بسبب انخفاض تكاليفه، وقصر مدته، وتتم إدارة هذا التدريب وتنظيمه من قبل المؤسسة، أو باستضافة للمدربين فيها عن طريق التعاقد معهم.

¹ محمود عبد الفتاح، نظرية التدريب -التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقعه الملموس-، ط1، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص ص(41-42).

ب- التدريب خارج المؤسسة: يتم اللجوء إلى التدريب خارج المؤسسة لعدم توافر الأدوات التدريبية، أو عجز في إنجاز برامج تدريبية بشكل أفضل مقارنة مع المؤسسات والمراكز الخاصة بالتدريب.

3- التدريب حسب الغاية أو الهدف منه:

حسب هذا الصنف هناك أربع أنواع من التدريب هي:

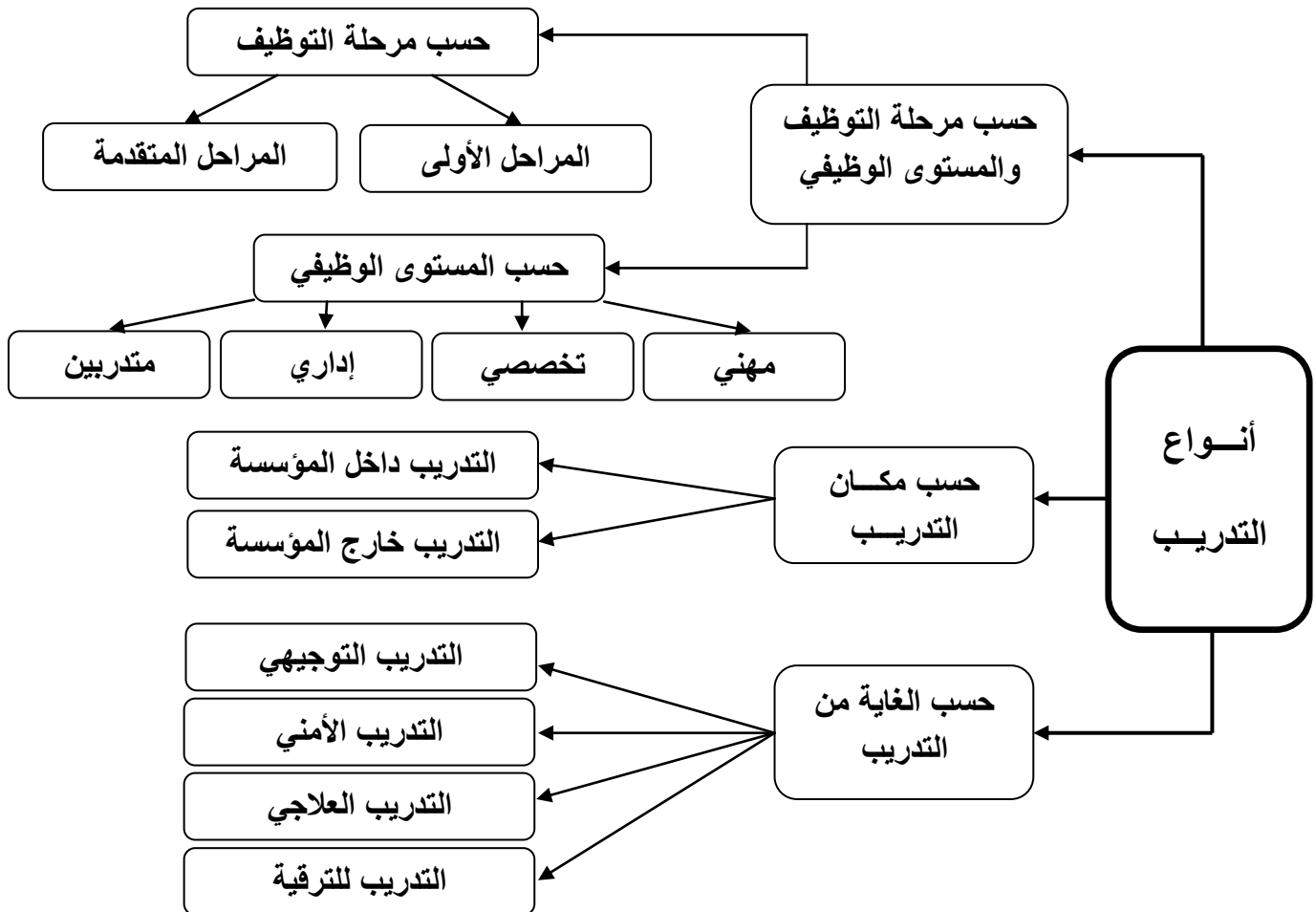
أ- برامج التوجيه والتدريب: يتعلق هذا النوع من التدريب بالعاملين الجدد، وذلك لتعريفهم بمحيط عملهم وإعطائهم فكرة عن طريقة العمل، حتى يتم تأقلمهم وتكيفهم مع المحيط للمؤسسة.

ب-التدريب العلاجي: يتم هذا النوع من التدريب في حالة فشل في أداء عمل، بحيث تصمم المؤسسة برنامج تدريبي لإدارة النقص ومعرفة أسباب فشل العامل.

ج-التدريب على الأمن: يهدف هذا النوع من التدريب إلى حفاظ العامل على سلامته، وسلامة ممتلكات المؤسسة من معدات وأدوات ومباني ومخزون وغيرها.

د- التدريب بغرض الترقية: وبذلك لأن الوظيفة الجديدة في المستوى الأعلى من سابقتها تتطلب مهارات ومعارف خاصة بها.

الشكل رقم (02): تصنيفات أنواع التدريب



المصدر: من إعداد الطالبتين

إضافة إلى التصنيفات السابقة يوجد تصنيفات أخرى مثل:

التدريب الفردي والتدريب الجماعي، وكذلك التدريب النظري والتدريب العملي، فالتدريب النظري يعتمد على النظريات والمعلومات والمعارف بشكل أكبر من المهارات، على عكس التدريب العملي الذي يعتمد على المهارات والتطبيقات بشكل أكبر من المعارف والنظريات.¹

المطلب الثالث: أهمية التدريب وأهدافه

يعتبر التدريب من أهم الركائز الأساسية التي تعتمد عليها أي مؤسسة للوصول لتحقيق أهدافها وغاياتها، والقدرة على المنافسة في البيئة الخارجية.

أولاً: أهمية التدريب

قبل التعرف على أهمية التدريب لنتأمل العبارة الآتية للباحث كارل غوستاف يونغ (C.G.Jung) في كتابه *The Psychology of Yoga*، التي تبين هذه الأهمية، ولكنها في نفس الوقت تحذر من تحميل التدريب أهمية ومسؤولية تفوق حدود تلك المتوقعة منه أو تتجاوزها. "إن التدريب لن يجعل السمكة تطير أو الطائر يسبح، ولكنه بالتأكيد سوف يساعد السمكة على السباحة بشكل أسرع، والطائر على الطيران إلى مستوى أعلى"

"Training will never make a fish fly no rabird swim; but training will certainly help a fish to swim faster and a bird to fly higher"².

1- أهمية التدريب للفرد

وتعود الأهمية التي يوليها الأفراد عادة للتدريب إلى دوره في تحقيق ما يلي:³

أ- تحسين أداء الفرد: يحدث هذا التحسن في الأداء نتيجة زيادة كفاءات الفرد في المجالات المعرفية والمهارية، واكتسابه اتجاهات إيجابية نحو العمل.

ب- رفع الروح المعنوية: يزداد شعور العاملين بالأمن والاستقرار والرضا عن العمل، عند امتلاكهم معارف ومهارات واتجاهات جديدة، وترتفع الروح المعنوية للفرد نتيجة تزويده بالخبرات المختلفة التي تفتح أمامه أبواب الترقية والتطور في المستقبل.

ت- زيادة الثقة بالنفس: يساعد التدريب على زيادة ثقة الفرد بنفسه وزيادة قدرته على العمل دون الاعتماد على الآخرين، وبالتالي تدعيم احترام الفرد لنفسه واحترام الغير له.

¹ محمد بن عروس وعمار طيبي، دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية، مجلة التميز، مجلد 3، العدد 1، 2021، ص23.

² عطاء الله محمد تيسير الشرعة، إدارة العملية التدريبية، الطبعة الأولى، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2014، ص45.

³ محمد صالح فالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، 2004، ص 101.

ث- التأهيل لشغل مناصب قيادية: يؤدي التدريب إلى اكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر، إضافة إلى اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.

2- أهمية التدريب للمؤسسة

تولي المؤسسات عادة أهمية للتدريب بسبب دوره الفعال في تحقق ما يأتي¹:

أ- زيادة الإنتاجية: يؤدي التدريب الجيد والفعال إلى زيادة دافعية العاملين نحو العمل وتحسين أدائهم، وكفائتهم مما يقود عادة إلى زيادة إنتاجهم كما ونوعاً.

ب- الاقتصاد في الإنفاق: فمردود التدريب أكثر من كلفته، كما أن استخدام الأساليب الفعالة التي تدرب عليها العاملين واكتساب الاتجاهات الإيجابية نحو العمل؛ يؤدي أيضاً إلى الاقتصاد في الإنفاق.

ت- قلة دوران العمل: يؤدي تدريب العاملين إلى تطوير قدراتهم وإكسابهم معارف جديدة، مما يزيد من دافعيتهم ويوثق علاقتهم بالمؤسسة، وهذا يعني زيادة استقرارهم وشعورهم بالأمن الوظيفي وبالتالي تمسكهم بالمؤسسة التي يعملون فيها وعدم تطلعهم للعمل خارجها.

ث- إمداد المؤسسة بالقوة العاملة المدربة: يشكل التدريب مصدراً مهماً لإمداد المؤسسة بكوادر بشرية مدربة.

ج- زيادة المرونة الإدارية وقدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات الأعمال والوظائف: وهذا من خلال تدريب الأفراد لشغل مناصب جديدة.²

ثانياً: أهداف التدريب

يهدف التدريب بصورة عامة إلى تشكيل أو إعادة تشكل النمط السلوكي لأفراد الفئة المستهدفة، وذلك لسد الثغرة بين أدائهم الحالي ومستوى الأداء المرجو منهم تحقيقه، وتعد أهداف التدريب نتائج يجري تصميمها وإقرارها قبل البدء في عملية التدريب.

لم يعد التدريب مقتصرًا على مجرد العمل على تأهيل من دخل المهنة دون إعداد مسبق، أو مجرد التدخل لحل مشكلة طارئة تتعلق بأداء العاملين أو النتائج التي تتوخاها المؤسسة، كما لم يعد مجرد برامج علاجية لحل المشكلات أو برامج تصحيحية تهدف إلى معالجة عيوب الإعداد المسبق للعامل قبل الخدمة، لقد أصبح التدريب جزءاً من عملية متكاملة تستهدف تنمية العاملين مهنيًا وعمليًا وثقافياً في حلقات متواصلة، وأصبح جزءاً من عملية التحسين المستمرة في المنظمة.³

ويمكن إجمال الأهداف التدريبية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها في الأهداف العامة الآتية:

1- تحسين مستوى أداء المتدربين، وبالتالي رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم؛

¹ محمد صالح فالح، مرجع سبق ذكره، ص 101.

² عيسى حمدوش، مولود حواس، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة: دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 21، العدد 01، 2021، ص 171.

³ السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، الطبعة الأولى، القاهرة، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 12.

2- تطوير معرفة المتدربين ومهاراتهم وقدراتهم واتجاهاتهم لجعلهم أكثر قدرة على القيام بمهامهم ومواكبة التغييرات في عملهم؛

3- تغيير سلوك الأفراد، لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه؛

4- خلق علاقة إيجابية بين المؤسسة وأفرادها وتحسين المناخ العام للعمل فيه، ورفع الروح المعنوية للعاملين؛

5- زيادة قدرة المتدربين على التجديد والتفكير بما يمكنهم من التكيف مع أعمالهم من ناحية، ومواجهة مشكلاتهم المستقبلية والتغلب عليها من ناحية أخرى.¹

ويمكن تلخيص أهم الأهداف العامة للتدريب فيما يأتي:

- اكتساب المعرفة.

- تغيير الاتجاهات.

- اكتساب المهارات.

ثالثاً: مستويات أهداف التدريب

يمكن تصنيف أهداف التدريب إلى ثلاثة مستويات أساسية متدرجة:²

1- المستوى الأول: أهداف تدريبية عادية روتينية (Routine Training Objectives)

يعد هذا المستوى أبسطها، وتخاطب فيه هذه الأهداف حاجات تقليدية عادية متكررة وروتينية تتصل بالأداء المعتاد، ويحتاجها الأفراد لأداء أعمالهم ومسئولياتهم بمعدلات الكفاءة المعتادة، وتحتاجها المؤسسة، لتتمكن من الاستمرار في نشاطها بالأساليب المألوفة، وفي حدود أنماط الأداء المقررة، ولا تحتاج هذه الأهداف إلى جهد ذهني كبير وإبداع من جانب المدرب أو مصمم البرنامج التدريبي.

2- المستوى الثاني: أهداف تدريبية لحل المشكلات (Problem-Solving Training Objectives)

تخاطب هذه الأهداف الحاجات المتعلقة بمشكلات العمل التي تواجه أفراد المؤسسة، الناتجة عن نقص في المعلومات أو المهارات أو الاتجاهات المتصلة بمهام العمل والتي ينتج عنها نقص في الإنتاجية أو ضعف مستوى الأداء، ويساعد تحقيق هذه الأهداف في توفير الظروف المناسبة للتغلب على تلك المشكلات ومحاولة إيجاد حلول لها.

3- المستوى الثالث: أهداف تدريبية ابتكارية (إبداعية)

يعد هذا المستوى أعلى مستويات الأهداف، حيث يخاطب الحاجات المنبثقة عن إدخال عناصر جديدة إلى المؤسسة، وبالتالي إلى مهام العاملين تلبية لتطلعات هذه المؤسسة، أو استجابة لمتطلبات

¹ بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات وتخطيط الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مصر، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2005، ص 47.

² محمد العامري، مفهوم التدريب وأهميته وأهدافه، مقال نشر بتاريخ 2 فيفري 2024 على الموقع www.mohammedaameri.com، اطلع عليه بتاريخ (2025/02/11) على الساعة 15:20.

البيئة أو التغيير، ويتضمن هذا المستوى أنواعاً من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الأداء، والإنتاجية، تحقيق نتائج غير عادية (إبداعية أو ابتكارية) ترتفع بمستوى الأداء في المؤسسة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية، وأفاق لم يسبق التوصل إليها.

ويراعى عند تحديد أهداف البرنامج التدريبي استيفاء المعايير الآتية:¹

- 1- الانسجام مع رسالة المؤسسة وأهدافها؛
- 2- الانطلاق من الحاجات التدريبية؛
- 3- الوضوح والواقعية، وقابليتها للقياس وللتحقق؛
- 4- ارتباطها بإطار زمني؛
- 5- التركيز على المتدرب وليس على المدرب.

المطلب الرابع: مراحل عملية التدريب ومعوقاتها

أولاً: مراحل عملية التدريب

تمر عملية التدريب بعدد من المراحل المتتابعة والمتكاملة، يمكن تجميعها فيما يلي:

1- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

إن التحديد الدقيق لاحتياجات التدريب يسهم في جعله نشاطاً واقعياً يوفر الكثير من الجهد والوقت والنفقات، وكذا نشاطاً هادفاً ذا معنى للمؤسسة وللمتدربين.²

والجدير بالذكر أن الاحتياجات التدريبية هي الفجوة بين مستوى الأداء الحالي للأفراد ومستوى الأداء المتوقع منهم مستقبلاً، فتحديد الاحتياجات التدريبية يكون من خلال تشخيص مختلف المشاكل والمواقف والظروف القائمة أو المحتملة، والتي تساعد المؤسسة على مواجهتها.³ وخلال تحديد الاحتياجات التدريبية يتم ما يلي:⁴

أ- تحديد مهارات الأداء الوظيفي لتحسين الأداء والإنتاجية؛

ب- تحديد من هم في حاجة إلى التدريب، للتأكد من ملائمة البرنامج التدريبي لمستوى تعليمهم، خبراتهم، مهاراتهم وتوجهاتهم.

¹ محمد العامري، مرجع سبق ذكره.

² دعاء العبادي، التدريب وتطوير الدور البشري، 2023، كتاب إلكتروني متاح على الرابط <https://books.google.dz>، أطلع عليه في 10 مارس 2025، ص 55.

³ سهيل زغود، العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمل في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2007-2008، ص 71.

⁴ جاري ديسلر، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، الرياض، دار المريخ للنشر، 2007، ص 266.

وعليه فإن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تستند إلى مجموعة من الأبعاد:¹

- **البعد الأول يتعلق بتحليل التنظيم:** ويشمل تحليل كافة الوحدات في المستويات التنظيمية لتحديد الحاجة إلى التدريب؛

- **البعد الثاني يتعلق بتحليل المهام:** ويهدف هذا التحليل إلى تحديد الاحتياجات التدريبية خاصة بالنسبة للموارد البشرية الجديدة؛

- **البعد الثالث يتعلق بتحليل الأفراد:** يهدف إلى تحديد الأفراد الذين تبدو الحاجة إلى تدريبهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم مسألة ضرورية.

2- مرحلة تصميم البرامج التدريبية

يتضمن تصميم البرامج التدريبية عدة مواضيع أهمها؛ محتوى التدريب، الأسلوب المتبع، الأدوات والوسائل المستعملة، النظام والمنهج المطابق لتنفيذ البرنامج، وأهم العمليات التي تشملها هذه المرحلة هي:²

أ- تحديد أهداف البرنامج التدريبي، التي من خلالها يتم وضع الخطة، وتحديد المواضيع التي سيتم تكوين المتدربين من خلالها؛

ب- تحديد نوع المهارات المستهدفة من عملية التدريب؛

ت- وضع المنهج التدريبي؛

ث- اختيار أسلوب التدريب الفعال والملائم للمدربين والمتدربين؛

ج- تحديد مكان التدريب أين يجتمع المدربين مع المتدربين لتنفيذ البرنامج التدريبي؛

ح- تحديد فكرة التدريب، والمدة التي يستغرقها من بداية التدريب إلى غاية الانتهاء منه؛

خ- توفير مستلزمات البرنامج التدريبي من أدوات ومعدات، وسائل سمعية أو بصرية، وإعداد مطبوعات ومذكرات وكتيبات لتنظيم العملية؛

د- التخطيط والرقابة لتكاليف التدريب ضمن نطاق محدد.

¹ أحمد نقيب نصروش، بوبكر بوسالم، تدريب الموارد البشرية وعلاقته في تحسين الأداء التنظيمي- دراسة تطبيقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بميلة (المجمع الجهوي للاستغلال+الوكالة الرئيسية للاستغلال)، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 25، العدد02، 2022، ص295.

² عبد الحكيم جري، دور تدريب وتحفيز المواد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف -1، 2017/2018، ص 25.

3- مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي

تعتبر مرحلة تنفيذ وإخراج البرامج إلى حيز الوجود من أهم مراحل عملية التدريب، حيث يتضح أثناء العمل عليها حسن التخطيط وكفاءته، وهو ما ستنعكس نتائجه إيجاباً أو سلباً على المرحلة التالية المتمثلة في التقييم.¹

ويتطلب تنفيذ البرنامج التدريبي ما يلي:²

أ- افتتاح البرنامج؛

ب- الاجتماع بالمتدربين لإعلامهم بأهداف التدريب، وجميع المعلومات المتعلقة به؛

ت- تقسيم المتدربين إلى مجموعات بما يناسب عملية التدريب، وتعيين مشرف لكل مجموعة؛

ث- عقد اجتماعات تنسيقية لضبط العملية التدريبية.

4- مرحلة متابعة وتقييم البرنامج التدريبي

تعتبر مرحلة متابعة وتقييم البرنامج التدريبي من أصعب وأهم مراحل العملية التدريبية، وتعرف على أنها: "عملية منهجية هادفة ومستمرة يتم من خلالها الوقوف على تحصيل المتدربين من المادة التدريبية في البعدين الكمي والنوعي، ومقارنته بمعدلات أو معايير قياسية للحكم عليه واقتراح ما يلزم من إجراءات وبرامج لتطويره"³، فهي إذا مجموعة الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرنامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف المسطرة⁴، شاملاً بذلك قياس كفاءة المتدربين، ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه على مهاراتهم ومعارفهم الوظيفية من جهة، ومن جهة أخرى قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ البرنامج التدريبي⁵، وذلك لضمان تحقيق الفعالية المستهدفة من التدريب.

ثانياً: معوقات عملية التدريب

تعتبر عملية التدريب أحد الأدوات الرئيسية لتحقيق التطوير وتعزيز الأداء في المؤسسات ، ومع ذلك، فإنها تواجه مجموعة من المعوقات التي يجب معالجتها بشكل فعال لضمان نجاحها وتحقيق أهدافها.

¹ دعاء العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

² نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية -إطار نظري وحالات عملية-، الطبعة الأولى، عمان الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص 412.

³ أمال بوسمينة، أسماء سفاري، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة-دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية قاعدة وهران-، جامعة قسنطينة 2 -عبد الحميد مهري، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 01، مارس 2022، ص 97.

⁴ إبراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب، أثر البرامج التدريبية على تنمية مهارات العاملين -دراسة تطبيقية على مؤسسات حكومية بولاية الخرطوم-، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، الحصاديصة الجزيرة -السودان-، المجلد 04، العدد 01، 2018، ص 16.

⁵ دعاء العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

- 1- عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التدريب؛¹
- 2- ضعف المادة التدريبية وعدم مواكبتها التطورات من المشكلات التي تواجه التدريب؛
- 3- قلة خبرة بعض المدربين حيث إن العديد منهم غير مؤهل علمياً؛
- 4- العدد الكبير للمتدربين يجعل المدرب غير متمكن من التدريب؛
- 5- كثرة المهام الملغاة على عاتق المدرب وممارسته لبعض الأعمال الإدارية مثل المشاركة في اللجان ومتابعة العمال، الأمر الذي يجعل المدرب غير قادر على التوفيق بين جميع هذه المهام؛
- 6- عدم تمكن بعض المدربين من تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- 7- عدم اهتمام بعض المدربين بقياس معايير الأداء؛
- 8- عدم تحديد نوع التدريب المطلوب قبل البدء في العملية التدريبية؛
- 9- ضعف الإمكانيات المتاحة للمدرب، وعدم توفر قاعات تدريبية مزودة بالوسائل المادية التي تساند العملية التدريبية مثل أجهزة العرض وغيرها (الصعوبات المالية التي تواجه إقامة البرامج)؛
- 10- بعض القاعات لا تتناسب مع عدد المتدربين الكبير، وبالتالي لا يستطيع المدرب ترتيب المقاعد بالطريقة التي يراها مناسبة مع موضوع التدريب؛
- 11- عدم مطابقة المقررات التدريبية مع الوصف الوظيفي للمتدربين باستمرار حتى يتم تطوير المواد التدريبية بما يتناسب مع تطورات سوق العمل.²

¹ حازم أحمد فروانة، انعكاسات التدريب على أداء العاملين في شركة ترست للتأمين في غزة، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، العدد 02، 2018، ص 12.

² شمائل النصف، معوقات نجاح التدريب، مقال في مجلة التدريب الإلكترونية، موقع <http://www.moias.org> اطلاع بتاريخ 2025/2/22 الساعة 19:50.

المبحث الثاني: أساسيات حول أداء العاملين

تطور مفهوم الأداء، وزاد اهتمام المؤسسات به تماشياً مع التغيرات والتطورات التي حدثت على مستوى جميع الأصعدة، سواء المحلية أو العالمية، كون الأداء مؤشراً على تفوقها، وفي هذا السياق سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم أداء العاملين ومحدداته، أهميته وأهدافه، تقييم وطرق تحسين هذا الأداء.

المطلب الأول: مفهوم ومحددات أداء العاملين

أولاً: مفاهيم أداء العاملين

هناك تعريف عدة للأداء، فهو من المفاهيم الواسعة التي تتطوي على العديد من المصطلحات المتعلقة بالنجاح والفشل، نذكر من بين التعاريف ما يلي:

عرف كوان وفرينكل أداء العاملين على أنه: "درجة إتقان العامل لنشاط محدد بإمكانه إنجاز ضمن إطار مهاراته وقدراته ومتطلبات وظيفته التي يعمل بها".¹

وعرف سيلين أداء العاملين على: "أنه نتاج العمل على أساس الجودة والكمية المحققة من قبل الموظف عند القيام بعمله".²

عرف هرماواتي وماس أداء العاملين على أنه "نتاج جهد مبذول من قبل فرد معين في المنظمة ومقارنته بمتطلبات الوظيفة التي يشغلها".³

وفي تعريف آخر: "هو إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ، وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته".⁴

كما أن الأداء هو قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة، وبأقل تكلفة ممكنة".⁵

¹ خلفان بن محمد بن عامر العيسري، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل سلطنة عمان، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، 2022، ص 31.

² نفس المرجع، ص 32.

³ نفس المرجع، ص 32.

⁴ الهاني عاشور، أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه، جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، جوان 2016، ص 584.

⁵ عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين - دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت - رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص 35.

ثانيا: محددات أداء العاملين

تتضمن محددات أداء العاملين مجموعة متنوعة من العوامل التي تؤثر في كيفية قيام العاملين بمهامهم، حيث تصنف إلى نوعين محددات داخلية وأخرى خارجية :

1- المحددات الداخلية

وهي المحددات الخاصة بالعامل ذاته وهي:

أ- **القدرة على الأداء:** وهي إمكانيات العامل على القيام بعمل ما، تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العملية، بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي، وبالتالي فإن القدرة هي نتيجة لعنصرين أساسيين هما المعرفة والمهارة، فالمعرفة هي ما يملكه العامل من معلومات ودرجة استخدامه وتوظيفه لهذه المعلومات، أما المهارة فهي درجة الكفاءة والإتقان للعمل الموكل إليه.¹

ب- **الرغبة والدافعية:** تعرف الدافعية بأنها منبع ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل الموكلة له، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام. وتعد الرغبة في الأداء قوى كامنة لدى العامل التي تحركه لأداء العمل، سواء بتكثيف الجهد المبذول أو درجة المثابرة والإتقان.

إن تحقيق مستويات عالية من الأداء يعتمد على مدى التفاعل والاتساق ما بين الدافعية في العمل والقدرة على أدائه، بمعنى أن جهودهم وتحفيز الأفراد نحو الأداء المتميز تكون غير مجدية ما لم تتوفر لديهم القدرات والمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهام الوظيفة، والعكس صحيح. وتشير القدرة إلى كل ما يستطيع الفرد أدائه من أنشطة حركية أو سلوكية، سواء كان ذلك نتيجة تدريب أو دون تدريب.²

ت- **إدراك الدور والمكانة:** وهو توجيه العامل لجهوده حسب فهمه للدور الذي يمارسه من خلال الوظيفة التي يشغلها.

ث- **الجهد:** وهو الجهد أو المقدرة الناتجة من حصول العامل على الدعم والحافز، والذي يترجم إلى طاقات جسدية حركية وعقلية مبذولة من طرفه للقيام بمهامه.

2- المحددات الخارجية

وهي المحددات التي توجد في بيئة العامل، والتي تكون خارجة عن إرادته وسيطرته، لكنها تؤثر على مستوى أدائه، وهي:

أ- **متطلبات العمل:** تتمثل في مجموع الأدوات والمعدات، وكذا الرق والأساليب المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه، إضافة إلى كل الواجبات والمسؤوليات التي تكون على عاتقه.

¹ الهاني عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 586.

² عائشة أحمد الحسيني، شذا عبد المحسن خيال، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المجلة العلمية، لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد 10، مصر، 2013، ص95.

ب- البيئة التنظيمية ودرجة الدعم التنظيمي: تشمل البيئة التنظيمية مناخ العمل، الأنظمة الإدارية السائدة، الهيكل التنظيمي، درجة السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز وغيرها، أما الدعم التنظيمي فيشير إلى درجة اهتمام المؤسسة برعاية أعضائها ورفاهيتهم، بمعنى اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات، والعناية بهم وبصحتهم البدنية أو النفسية، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم¹، وبالتالي يكون التأثير على مستوى الأداء.

المطلب الثاني: معايير تقييم أداء العاملين

هناك دراسات عديدة تناولت مفهوم تقييم أداء العاملين، لكن قبل التطرق للمعايير لابد من معرفة تقييم الأداء كمصطلح.

أولاً: مفهوم تقييم أداء العاملين

يمكن الإشارة إلى تعاريف عديدة، والتي نعرضها فيما يلي:

يعرف تقييم الأداء على أنه: "العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستوى الأداء المحقق فعلاً للعاملين، ومقارنته بأدائهم السابق وبالأداء الذي ينبغي أن يتحقق"².

ويعرف أيضاً على أنه: "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءات العاملين لأعمالهم عن فترة زمنية معينة"³.

كما يعرف على أنه: "تحليل وتقييم دقيق ومنظم لخدمات الشخص القائم على ملاحظة عمله خلال فترة من الزمن، وعلى دراسة جميع السجلات الموضوعية المتعلقة بأدائه للعمل ولمسلكه"⁴.
وعليه فإن تقييم أداء العاملين هو "عملية تتم بصفة منتظمة ودورية، وتكون على أساس مقارنة أداء العامل الفعلي مع معدلات الأداء المرجوة، وتحليل ذلك الأداء بأخذ بعين الاعتبار السمات والقدرات المتفاوتة لدى العاملين حتى يمكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب".

¹ عائشة أحمد الحسيني، شذا عبد المحسن الخيال، مرجع سبق ذكره، ص 96.

² عبد الفتاح بوخمم، تسيير الموارد البشرية، مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، ط1، عين ميله الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2011، ص 183.

³ على سعد محمد داود، محمد الرئيس العامري، موسوعة التدريب في التنمية الإدارية، إدارة الموارد البشرية، رقم 2، الاسكندرية، دار التعليم الجامعي، 2013، ص 64.

⁴ آتين محمود المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، ط1، دار النشر للجامعات، 2008، ص 75.

ثانياً: معايير تقييم أداء العاملين

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم عن صلاحية السلوك، وكفاءة الأداء للعمال، ومعايير الأداء نوعان هما: العناصر ومعدلات الأداء.¹

1- عناصر الأداء:

وتشمل الصفات التي يجب أن يتحلى بها العامل من أجل أداء عمله بنجاح وكفاءة، كالإخلاص في العمل والمواظبة عليه، والتعاون والثقة ... إلخ.

والعناصر بدورها تقسم إلى نوعين:²

أ- عناصر تتعلق بشخصية الفرد: وهي الصفات الشخصية للفرد، غير قابلة للقياس والتقييم لأنها صفات غير ملموسة، كالتقالية، الاستعداد، المطارات، القيم، القدرات، الاهتمامات.

ب- عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء قيامه بالوظيفة: وهي عناصر قابلة للقياس والملاحظة، كالقدرة على اتخاذ القرارات الانضباط واحترام مواعيد العمل: العلاقات الشخصية، الحضور، تحديد الأولويات، المهارات الإدارية ... إلخ.

2- معدلات الأداء

وهي معدلات تتعلق بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى وظيفته، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال أربعة عوامل هي:³

أ- عامل الكمية: وهو حجم الكمية المنجزة مقارنة بالكمية المتوقعة؛

ب- عامل النوعية: وهي نوعية العمل المنجز؛

ت- عامل الوقت: وهو إنجاز العمل المكلف به العامل في الوقت المحدد وفق الشروط المحددة؛

ث- عامل التكلفة: وهو معرفة تكلفة تحقيق النتائج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة.

أما ما يخص خطوات عملية تقييم الأداء فتتمثل فيما يلي:⁴

- الخطوة الأولى: التعرف على طبيعة العمل المراد تقييم أداء العاملين فيه، من خلال عملية تحليل، وصف، تصنيف وتقييم؛

- الخطوة الثانية: تحديد أسس ومعايير واضحة للتقييم كما ونوعاً وإعلام المعنيين بها؛

¹ جميلة عباس، دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية (عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (ل م د) في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاديات العمل، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2021/2020، ص 82.

² أحمد صفر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، بيروت، دار النهضة العربية، 2008، ص 248.

³ زهير ثابت، كيف يقيم أداء الشركات والعاملين، القاهرة، مصر، دار قباء للطباعة والتوزيع، 2001، ص 98.

⁴ عز الدين القينعي، جودة البرامج التدريبية ودورها في تفعيل أداء العاملين - دراسة ميدانية -، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة لونيبي علي -البلدية 2، المجلد 08، العدد 01، 2019، ص 126.

- الخطوة الثالثة: تقييم الأداء بالطرق المناسبة سواء بالتقارير الإحصائية، أو التقارير الشفوية أو الكتابية.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين

إن تقييم الأداء هو الوسيلة التي تحفز العاملين وتوجههم لأداء أعمالهم بصورة أفضل.

أولاً: أهمية تقييم الأداء

تكمن أهمية تقييم أداء العاملين في جملة من النقاط، نبزها فيما يلي:

1. بالنسبة للعاملين:

تتمثل أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين فيما يلي:¹

أ- إحساس العامل بالمسؤولية: باعتبار أن أداء العامل يكون موضع تقييم، وعليه يتم اتخاذ قرارات قد تمس مستقبله الوظيفي، وبالتالي يكون لزاماً عليه بذل قصار جهده لتأدية عمله على أكمل وجه، حتى يحصل على المزايا والحوافز مقابل القيام بأداء عمله بشكل جيد.

ب- وضوح العامل تحت الاختبار في فترة التربص: تلزم القواعد القانونية في التوظيف إخضاع العامل الجديد إلى فترة تجربة يختبر فيها على مدى ملاءمته لشغل الوظيفة التي عين فيها، لذلك تعتبر التقارير الدورية التي تقيم أداء العامل وسيلة الاختيار السليم له.

ت- تطوير أداء العامل: نتيجة الكشف عن نواحي التصور لدى العامل، وتتم عملية التطوير إما بتحسين ظروف العمل وتبسيط إجراءاته، وتوفير الإمكانيات المناسبة له، أو بتنمية العمال وتدريبهم لتجاوز النقائص الموجودة.

ث- زيادة مستوى رضا العامل وانتمائه للمؤسسة: حيث يعتبر مؤشر على مدى انتماء العامل للمؤسسة، نتيجة رضاه عن إشباع حاجاته التي تتلاءم مع الجهد الذي لا يبذله.²

2. بالنسبة للمؤسسة

تتمثل أهمية تقييم الأداء في:³

أ- ضمان استمرارية الرقابة والإشراف: إن تقييم أداء العامل وفق نظام محدد، وتقديم تقارير حول كفاءته يضمن استمرارية الرقابة وتسهيل عملية الإشراف .

¹ نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير جامعة الجزائر، 2005، صص (38-39).

² نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2005، صص 25.

³ جميلة عباس، مرجع سبق ذكره، صص (61-62).

ب- تنمية القدرة على التحليل: نتيجة إجراء الدراسات ووضع التقديرات الدقيقة والحساسة، المتعلقة بدرجة أداء العامل، وأسباب تفوقه أو ضعفه .

ت- تنمية الاتصال بين الإدارة والعمال: حيث تعد عملية تقييم الأداء وسيلة للتواصل بين الإدارة العليا والعاملين من خلال التعامل لإجراء عملية التقييم، كمناقشة ظروف العمل وتقديم المعلومات المرتدة - تغذية عكسية - التي تسمح للعامل من معالجة نقاط ضعفه في الأداء.¹

ث- تخطيط الموارد البشرية: بوضع نظام عادل للحوافز والمكافآت، وانجاز عمليات النقل والترقية؛²

ثانيا: أهداف تقييم الأداء

إن الهدف الأساسي من عملية تقييم الأداء هو تحقيق الترابط بين المؤسسة والعاملين من خلال رفع معنوياتهم، وتحسين علاقاتهم في بيئة عملهم من جهة، ورفع كفاءة تلك المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها من جهة أخرى،³

ومنه يمكن إبراز أهداف تقييم الأداء على النحو التالي:⁴

1- توفير معلومات خاصة بالأداء يستفيد منها الفرد والمنظمة

فبالنسبة للفرد، تعريفه بمستوى أدائه حتى يقوم بتحسينه في حالة نقص مستواه، أو المحافظة عليه في حالة ما إذا كان مستوى أدائه عند الحد المطلوب أو يفوقه.

أما بالنسبة للمنظمة فهي تساعد على تفعيل نشاطات وحدة الموارد البشرية من خلال تحديد الأجور، الحواف، الترقيات، التأديب، التدريب، النقل، الفصل وتتبع المسار الوظيفي للعامل.

2- اكتشاف مواطن القوة والضعف والنتائج وتحديد مسبباتها

حيث يتم تحديد الأفراد الذين يتمتعون بكفاءات أداء عالية، حتى يتم الاستفادة من كفاءاتهم، في حين يتم تحديد سبب تدنى مستوى الأداء للأفراد الآخرين ومحاولة معالجة الأمر إن أمكن ذلك.

هذا بالنسبة للأفراد، أما بالنسبة للمنطقة، فيتم التعرف على مواطن القوة سواء في البناء التنظيمي أو في تصميم العمل، ومحاولة دعمها، كما يتم التعرف على مواطن الضعف من أجل القضاء عليها.

3- الوصول إلى العدالة: وذلك في كافة نشاطات وحدة الموارد البشرية، كالتعيين، الأجر، الترقية،

التدريب، النقل، الفصل وهذا وفق معايير ومقاييس مضبوطة وعادلة.

¹ نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 76.

² عز الدين القيني، مرجع سبق ذكره، ص 124.

³ عباس جميلة، مرجع سبق ذكره، ص 62.

⁴ محمد حافظ مجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، دار وفاء للدنيا للطباعة والنشر، 2005، ص ص (270، 271).

المطلب الرابع: تحسين أداء العاملين

بعد قيام المؤسسة بعملية تقييم أداء العاملين لديها، وإيجاد الخلل أو المشكل في ذلك الأداء، فإنها تضطر إلى ما يسمى بعملية تحسين الأداء.

أولاً: مفهوم تحسين الأداء

يعرف تحسين الأداء على أنه: "عملية منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه للأداء الفردي ومحاولة تحديد الفجوة لذلك الأداء".¹ كما يعرف على أنه: "استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى".² ومنه يمكن القول أن تحسين أداء العاملين هو فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير الأفراد بشكل مستمر، كما يعتبر ركيزة للتطوير، الهدف منها هو الوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال.

ثانياً: أساليب تحسين أداء العاملين

تعتمد المؤسسات على مجموعة مختلفة من الأساليب والطرق لتحسين أداء العمال، وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

1- الحوافز

قد تكون مادية أو معنوية، حيث تتمثل الحوافز العادية في المكافآت جزء من الأرباح، أما الحوافز المعنوية فتتمثل في المشاركة في اتخاذ القرارات، الاحترام والتقدير وذلك قصد بذل العمال المزيد من الجهد لزيادة الإنتاج وتحقيق الأهداف.³

2- تحسين الوظيفة والموظف

إن تحسين الوظيفة يعطي دافعا للعامل للقيام بعمله بالمستوى المرغوب، والاستمرار عند ذلك المستوى، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة هو التغيير في المهام المدرجة ضمن وظيفة ما، حيث يخلق فرص كثيرة لتحسين الأداء خاصة مع ذلك التغيير الذي يقوم بخفض نسبة الملل وزيادة مستوى الدافعية لدى العاملين.

أما بالنسبة لتحسين الموظف فيكون بالتركيز على نواحي القوة والاستفادة من المهارات المتوفرة وتبنيها، كما أن التركيز على ما يرغب به العامل ويؤديه بإتقان من خلال توفير الانسجام بالقدر

¹ آمال زرفاوي، سامية بن عمر، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 04، العدد 01، مارس 2019، ص 72 .

² شريفي مسعودة، دوي سعاد، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول أداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، أيام 11/10 نوفمبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، ص 05

³ روبرت باكل، ترجمة: موسى يونس، تقييم الأداء، الرياض، بيت الأفكار الدولية، 1999، ص 204 .

المستطاع، خاصة مع ربط جهود ومخرجات الأداء مع الأهداف والاهتمامات الشخصية للعامل، لأنها تزيد من واقعية ودافعية العامل لتحقيق التحسين المرغوب.

3- التدريب

يعتبر التدريب النشاط الذي توليه المؤسسات اهتماما كبيرا، فهو يهدف إلى تنمية قدرات العاملين وتطويرها، وصقل مهارات الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية¹، وتزويدهم بأساليب جديدة ومتطورة لأداء أعمالهم، لتحقيق أهداف المؤسسة التابعين لها، فالتغيرات التي تشهدها المؤسسات في الوقت الحاضر سواء من الناحية التكنولوجية أو التنظيمية أصبحت تفرض عليها توافق وانسجام قدرات العاملين مع التغيرات والتطورات حتى تستطيع هذه المؤسسات المحافظة على مكانتها، كذلك إن التدريب لا بد أن يكون في الوقت الذي تتوفر فيه أجهزة جديدة أو طريقة جديدة من طرق العمل.²

لذا أصبح من الضروري البحث عن برامج تدريبية مناسبة للعاملين لديها وتطوير تلك البرامج لملائمتها مع أساليب التدريب الحديثة، وانسجامها مع احتياجات المؤسسة والأفراد العاملين لتحقيق احتياجاتها الحالية والمستقبلية، فنتيجة التدريب تكون برفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية، وتقوية العلاقات بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم، وتنمية شعور العاملين بالولاء والانتماء للمؤسسة، كما يعمل التدريب على إكساب العاملين القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.³

4- الاتصالات المباشرة

وهي الاتصالات التي تكون بين المشرفين والعاملين، وهي اتصالات ذات أهمية في تحسين الأداء، خاصة إذا كانت محددة وهادفة من حيث محتوى وأسلوب وأنماط الاتصال المناسبة.⁴

¹ فاطمة الزهرة بن صغير وآخرون، أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في المؤسسات البترولية- دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP -، مجلة المقيزي للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 3، العدد 3، ديسمبر 2019، ص 123.

² شفيق رضوان، سلوكية المدراء، لبنان، المؤسسات الجامعية للدراسات والتوزيع، 1994، ص 157.

³ مجيد الكرفي، مؤشرات الأداء الرئيسية، ط1، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2015، ص 30.

⁴ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الأردن، دار وائل للنشر، 2006، ص 158.

ثالثا: خطوات تحسين الأداء

تحسين الأداء من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارته ويجب الاهتمام به وإتباعه من خلال الخطوات التالية¹:

1- تحليل الأداء: وهي عبارة عن عملية تحليل بيئة العمل، وهي تعتبر أول خطوة تقوم بها المؤسسة لمعرفة ما إذا كان هناك خلل في الأداء من ثم تحديد ذلك الخلل أو المشكل واقتراح حلول لها إن أمكن ذلك، وتشمل عملية التحليل ما يلي:

أ- الوضع المرغوب: استنادا إلى الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

ب- الوضع الحالي العقلي: ويعبر عن مستوى أداء العمل، والإمكانيات والقدرات الموجودة فعليا.

2- عملية القياس: وهي عملية تتوسط الأداء الفعلي، والأداء المطلوب والكشف عن الخلل في الأداء، فقد يكون هذا الخلل متعلق بالأفراد أو بيئة العمل .

3- إيجاد أسباب القصور في الأداء: وهو معرفة ودراسة الأسباب الجذرية التي أدت إلى وجود ضعف أو خلل في الأداء، حيث يتم جمع المعلومات المتعلقة بالخلل وتحليلها واختيار الحلول المناسبة والبدائل.

4- التدخلات: وهي طرق علمية، دقيقة ومتكاملة مستعملة من قبل المؤسسة لمعالجة الخلل الموجود في الأداء، وذلك عن طريق إحداث تغييرات تنظيمية للتخلص من ذلك الخلل، كالتدريب، التعليم، التطوير ...

5- التنفيذ: بعد تحديد التدخلات أو الطرق المساعدة على معالجة الخلل، يأتي دور العاملين، وهو التطبيق والتنفيذ بدعم من الإدارة العليا، ويكون تنفيذ الطرق المحددة بتحمل نوع من المسؤولية من قبل العاملين لنجاح العملية ككل .

6- المراقبة والتقييم: بحيث تكون هذه العملية مستمرة بتوفر وسائل لقياس التعثر أو الخلل، وتقييم ما إذا كان العلاج قد حقق النتائج المرجوة أم لا، واللجوء إلى البدائل في حالة عدم نجاح الطرق والتدخلات المحددة سابقا.

¹ منى سلمى، أثر استخدام نظم المعلومات على فعالية أداء الموظفين بالبنوك التجارية الجزائرية - دراسة حالة مجموعة من البنوك التجارية -، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص بنوك مالية ومحاسبة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016/2017، صص (117، 118).

المطلب الخامس: علاقة التدريب بأداء العاملين

تكمن العلاقة بين التدريب وأداء العاملين من خلال التأثير على مؤشرات الأداء، ذلك أن التدريب يجعل المتدرب يكتسب مهارات ومعارف وخبرات جديدة لم تكن مكتسبة من قبل، أو تطوير وتجديد في المعارف والخبرات والمهارات القديمة التي بدورها تساهم في تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للفرد والمؤسسة، والتي تكون محفزة على إنجاز المهام بدون أخطاء وتعظيم الفعالية والكفاءة في العمل.¹ وعليه يمكن تصنيف علاقة التدريب بالأداء إلى ما يلي:²

أولاً: التدريب والأداء الفني للعاملين

يعرف الأداء الفني للعاملين بأنه مدى إتقان العامل للمهارات التقنية المطلوبة لأداء مهامه بكفاءة وبما أن الميزة التنافسية للمؤسسات مرتبطة بقدرتها على استغلال مواردها الداخلية التي تعد المورد البشري أحد عناصرها الأساسية الواجب تلميتها وتطويرها عن طريق التدريب الذي يجعل العامل مهتماً أكثر بإنجاز مهامه بالجودة المطلوبة وفقاً للمعايير المحددة في الوقت المحدد وباستغلال أمثل للموارد المتاحة، فعندما يتلقى العاملون تدريباً مناسباً، يكتسبون المعرفة اللازمة لفهم متطلبات عملهم بشكل أفضل، ويتعلمون كيفية استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة التي تساعدهم في أداء مهامهم بكفاءة، كما يخلق جو من التنافس بين الموظفين لتقديم أفكار ومقترحات جديدة يكتسبها الموظف من خلال تلك الدورات التدريبية التي تساعد أيضاً في تعزيز روح الابتكار والإبداع بين العاملين، حيث يكتشفون أساليب جديدة ويتمكنون من تطبيقها في العمل اليومي، والتدريب من الوسائل الهامة لتحقيق التوافق والتوائم بين معارف الفرد ومنصبه ما يعني زيادة القدرة على الانجاز بدقة وجودة عالية تسمح بتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية وبالتالي تحسين في أداء العاملين.

ثانياً: التدريب والأداء السلوكي للعاملين

إن الأداء السلوكي للعاملين يشير إلى كيفية تفاعلهم مع زملائهم ورؤسائهم، ومدى التزامهم بقيم المؤسسة لذلك فإن إقامة دورات تدريبية بشكل دوري ومستمر، وبشكل متنوع من حيث البرامج التدريبية والمواضيع المقترحة يعد حافزاً للعامل، حيث أن التدريب وسيلة ناجحة تساعد العاملين على تطوير المهارات اللغوية و تعزيز التواصل الفعال مع زملائهم ورؤسائهم، كما يساهم في تعزيز رضا العاملين بحيث يشعرون بأنهم مدعومين ومهمين ويتم تطويرهم بشكل دائم، وهذا يخلق جواً من الاحترام والعمل بمعنويات عالية تعزز العمل الجماعي أو العمل بروح الفريق، كما يساعد على الاحتكاك بين الموظفين، ويخلق نوع من العلاقات الاجتماعية ونوع من التآلف فيما بينهم، ومن ثم تبادل المعارف والمعلومات

¹ عيسى حمادوش، مولود حواس، مرجع سبق ذكره، ص 173.

² أكاديمية الشرق الأوسط للتدريب والتطوير، دور التدريب في تحسين أداء العاملين، على الموقع

<https://www.meatddwarat.com> نشر في ديسمبر 2023، اطلع عليه بتاريخ 2025/05/06 الساعة 16:07.

والخبرات، وكذا تقديم النصائح والانتقادات البناءة التي تساعد الفرد على تطوير نفسه، وتزويد من الولاء للمؤسسة والالتزام بقوانين وقواعد العمل فيها.

ثالثاً: التدريب والأداء المعرفي للعاملين

يقصد بالأداء المعرفي قدرة العامل على استخدام عملياته العقلية بفعالية في سياق العمل ويعتبر التدريب عملية مستمرة تهدف إلى تنمية المعارف والمهارات وتطوير القدرات الفردية للعاملين لتمكينهم من أداء مهامهم، كما يمكنهم من حل المشكلات وإيجاد حلول غير روتينية للمشاكل التي تواجههم أثناء ذلك. ومن خلال التدريب يصبح العامل قادراً على مواكبة التطورات والتغيرات التي تحدث في بيئة العمل، فهو يساعد العاملين على التكيف والتعامل مع هذه التغيرات بسهولة وثقة¹.

¹ يحضية سملاي، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص145.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

بعد التطرق لأهم الجوانب النظرية لكل من التدريب وأداء العاملين وكذا العلاقة بينهما، سيتم التطرق من خلال هذا المبحث لبعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع مذكرتنا، ليتم في نهاية هذا المبحث التوصل إلى أوجه التشابه والاختلاف.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بمتغير التدريب

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع التدريب، من بينها:

أولاً: دراسة بن عيشي عمار، بعنوان البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يساهم كل من تحديد الاحتياجات، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية و تقييم البرامج التدريبية في تحقيق الجودة الشاملة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية (تحديد الاحتياجات، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية و تقييم البرامج التدريبية) وبين تحقيق الجودة.

ثانياً: دراسة علي تايه مسعود، بعنوان دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية- دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ببغداد-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، العراق، 2012.

هدفت هذه الدراسة لتشخيص وتحليل العلاقة بين التدريب للموارد البشرية وعملية تكوين المهارات الإدارية فضلاً عن طبيعة البرامج التي تقدمها الشركة المبحوث فيها.

أما بالنسبة لنتائج الدراسة فتمثلت في إبراز أهمية التدريب داخل المؤسسات لاكتساب القدرات القيادية والإدارية، ومنه تعزيز مكانة العامل داخل المؤسسة، وبالتالي فإن هذا العامل سيحسن من أداءه تلقائياً.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بمتغير أداء العاملين

من بين الدراسات التي تناولت متغير أداء العاملين نجد:

أولاً: دراسة سارة عنان، بعنوان مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة بعض المؤسسات بولاية سطيف-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2022/2021.

هدفت دراسة الباحثة إلى إبراز أهمية تبني إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة، ولفت انتباه المسيرين إلى هذه الأهمية، ومحاولة إيجاد حلول مناسبة للمؤسسات الاقتصادية من أجل تحسين أداء أفرادها وتعزيز فرص البقاء والاستمرارية في ظل بيئة شديدة المنافسة.

ليتم في الأخير التوصل إلى جملة من النتائج، وهي:

- أصبحت المعرفة والموارد البشري من أهم موارد المؤسسة، ومن أهم المعايير التي تحدد درجة تميزها.
- يعتبر الإبداع من أحد أهم أهداف إدارة المعرفة، وذلك من خلال قيام المؤسسات بتوفير المناخ المناسب الذي يشجع على تقديم الأفكار الجديدة واستقطابها وتحويلها إلى مشاريع صناعية.
- تساهم إدارة المعرفة إيجاباً في تحسين أداء العاملين من خلال تنمية التعلم لديهم، وتحقيق التكيف لديهم من خلال قبولهم عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.

ثانياً: دراسة مختار طلحة والحاج مسكين، مقال في مجلة إيليزا للبحوث والدراسات بعنوان استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين -دراسة تطبيقية على مستوى أحمد مدغري بسعيدة-المجلد 07، العدد 01، جامعة سعيدة، 2022.

هدفت دراسة الباحثين إلى معرفة واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين، باعتبار المورد البشري أهم عوامل نجاح المؤسسات، إذ من خلاله يمكنها أداء وظائفها بكفاءة وفعالية وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة.

أما بالنسبة لنتائج الدراسة فتمثلت في:

- وجود تأثير دال إحصائياً لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين بالمستشفى.

المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين التدريب وأداء العاملين

أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة جميلة عباس، بعنوان: دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية (دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (ل م د) في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاديات العمل، جامعة الجزائر -3، 2021/2020.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إبراز الدور الذي يلعبه التدريب ومدى الاستفادة من الدورات التدريبية التي يحصل عليها العاملين لتحسين أدائهم في النظام المصرفي الجزائري، إضافة إلى محاولة إبراز هذا الأخير بتقييم أداء العاملين وتأثيره على قدراتهم وكفاءاتهم، بالإضافة إلى أهمية ربط التدريب والبرامج التدريبية على خلق الميزة التنافسية وضمان بقائها في السوق.

وفي الأخير تمّ التوصل من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

- يوجد تأثير قوي لكل من المتغير المستقل التدريب على المتغير التابع أداء العاملين، ولا يوجد تأثير لكل من المتغير المستقل التدريب والمتغير التابع الميزة التنافسية، ولا يوجد أيضاً تأثير بين أداء العاملين والميزة التنافسية بالنسبة للبنوك عينة الدراسة.
- توصل الباحث من خلال دراسته أن معامل التحديد بالنسبة للبنوك عينة الدراسة تدل على أن التدريب له قدرة متوسطة على تفسير المتغيرين أداء العاملين والميزة التنافسية.

2- دراسة عبد الحكيم جربي، بعنوان: دور التدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (ل م د) في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف -1، 2018/2017.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه تدريب وتحفيز الموارد البشرية باعتبارها أحد الركائز الأساسية في تحقيق وتعزيز الأداء المتميز والمستدام في المؤسسات، من خلال إكساب تلك الموارد المهارات والكفاءات اللازمة، ودفعها إلى أداء العمل بكل احترافية، بالإضافة إلى المساهمة في اقتراح مجموعة من الأفكار المتعلقة بمدخل تدريب وتحفيز الموارد البشرية على المسيرين في المؤسسات.

أما بالنسبة للنتائج المتوصل إليها، فتتمثل في:

- التدريب والتحفيز من المداخل الحديثة التي تعمل على تعزيز أداء المؤسسة الاقتصادية واستدامته.

- مستوى التدريب القوي يعكس درجة اهتمام المؤسسات بالرفع من كفاءة مواردها البشرية و تنمية مهاراتهم، بينما مستوى التحفيز المتوسط راجع لعدم التنوع في الحوافز المقدمة بين المادية و المعنوية.

3- دراسة نجاة بن فريحة، مقال بمجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، بعنوان دور التدريب في تنمية أداء العاملين في المؤسسات العمومية- دراسة حالة مؤسسة بتيميتال " هياكل الغرب" بولاية عين الدفلى-، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، ديسمبر 2024.

تمثلت أهداف الدراسة في التعرف على مدى إدراك إطارات المؤسسة المبحوثة لأهمية العملية التدريبية، ومدى اهتمامها بتنمية أداء العاملين بها من خلال برامج تدريبية فعالة، كما هدفت الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقة بين التدريب وأداء العاملين، والدور الذي يلعبه التدريب في المؤسسة محل الدراسة في رفع مستوى أداء العاملين واندماجهم في المؤسسة أكثر.

أما النتائج المتوصل إليها فتمثلت فيما يلي:

- يقدم التدريب فرصة للعاملين على تنمية قدراتهم وتنمية روح الإبداع والابتكار بهم، كما يوفر فرص للترابط والتقارب بين العاملين وتغيير سلوكياتهم.
- تمنح البرامج التدريبية المواكبة للتطورات المؤسسات الفرصة والقدرة على رفع كفاءتها وتنافسيتها من خلال رفع مستوى قدرات العاملين بها وتحسين أدائهم.
- اهتمام المؤسسة بأهم عنصر يمثلها وهو العاملين بها، والاستثمار به من خلال توافر برامج تدريبية دورية.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

1- Study of Mokaya Lenah Morangi: Perceived Relationship Between Training and Employee Performance at the Nairobi City County Government, Kenya, a research project submitted in partial fulfillment of the requirements for the a warde of the degree of master of Business Administration, School Of Business, University Of Nairobi, 2016.

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التدريب وأداء الموظفين في حكومة مقاطعة مدينة نيروبي، كينيا ودمجها في الإطار الاستراتيجي والتشغيلي الشامل للمنظمة.

أما بالنسبة لنتائج الدراسة فتشير إلى:

- أن الموظفين الملتزمين بوظائفهم يرغبون في معرفة المزيد عن شركتهم وقطاعهم، وتعلم المهارات التي تحسن أدائهم.

- يعد التدريب بالغ الأهمية لاستمرار أي منظمة، وقد وجدت علاقة إيجابية بين التدريب وأداء الموظفين.

2- Study of Ponmalar Buddatti Sannagy , Rohail Hassan: Impact Of Training and Development and Employee Engagement on Employee Performance among Medium Manufacturing Enterprises (MMES), article in Global Business Management Review, 2023.

تمثل الهدف من الدراسة في كيفية تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين في المؤسسات الصناعية متوسطة الحجم في ماليزيا بشكل تجريبي.

ووفقا لنتائج الدراسة:

- يؤثر التدريب والتطوير على أداء العاملين.
- تقديم أدلة تجريبية على أن التدريب والتطوير يؤثران على أداء الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الماليزية من خلال الجمع بين أجزاء أساسية من الأدبيات الموجودة.

المطلب الرابع: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تعتبر الدراسة الحالية تكملة للدراسات السابقة التي وردت في نفس السياق، وذلك من خلال تسليط الضوء على التدريب في أكاديمية كوندور خاصة أنها جزء من مجموعة تنتمي إليها العديد من الشركات التي تقوم بتدريب عمالها في هذه الأكاديمية، وإبراز دورها في تحسين أدائهم.

أولاً- أوجه التشابه: تتفق الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المتغيرين فيما يلي:

- 1- المتغير المستقل في جميع الدراسات سواء الحالية أو السابقة هو التدريب.
- 2- المتغير التابع في الدراسة الحالية والدراسات السابقة هو أداء العاملين، إضافة إلى متغير تابع ثاني في بعض الدراسات.
- 3- جميع المواضيع تعالج مدى تأثير التدريب على أداء العاملين بصفة عامة.
- 4- الدراسات المذكورة جميعها اعتمدت على الاستبيان كأداة أولية لجمع البيانات.
- 5- معظم الدراسات اعتمدت على برنامج SPSS في تحليل المعلومات خاصة العربية منها.
- 6- اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في جميع الدراسات.
- 7- الاعتماد على عينة الدراسة بدلا من المسح الشامل نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة.

ثانيا- أوجه الاختلاف: تتمثل في النقاط المذكورة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أوجه المقارنة	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث الزمان والمكان	أجريت في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2025/2024، بأكاديمية كوندور للتدريب، برج بوعرييج.	تختلف الحدود الزمانية من دراسة لأخرى خلال الفترة من 2012 إلى غاية 2024. أما المكان فقد أجريت في بيئات عربية وأجنبية (كينيا، ماليزيا، العراق، الجزائر)
من حيث الموضوع	تركز دراستنا على أكاديمية كوندور المتخصصة في مجال تدريب العمال بمختلف مستوياتهم.	تركز الدراسات السابقة على الدور الذي يلعبه التدريب لتنمية وتطوير الأداء بالنسبة للعمال.
من حيث الهدف	تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التدريب التي تقوم به الأكاديمية وتنسيقها مع جميع الشركات المنتمية إلى نفس المجموعة.	معظم الدراسات هدفت إلى معرفة العلاقة بين التدريب وتحسين أداء العاملين بمختلف الميادين كل حسب ميدان دراسته.
من حيث متغيرات الدراسة	يوجد متغيرين: متغير مستقل وهو التدريب، ومتغير تابع هو أداء العاملين.	هناك دراسات اعتمدت متغيرين هما التدريب وأداء العاملين، ودراسات أخرى اعتمدت متغير ثالث (تابع) إضافة للمتغيرين السابقين، حسب كل موضوع (الميزة التنافسية، تحفيز الموارد البشرية،...)
من حيث نموذج الدراسة	اعتمدت دراستنا على ثلاثة أبعاد للمتغير التابع (أداء العاملين) وهي: الأداء الفني، الأداء المعرفي، والأداء السلوكي.	تختلف الأبعاد من دراسة لأخرى.
من حيث نتائج الدراسة	توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج التالية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين أداء العاملين، وأن للتدريب دور فعال في تحسين هذا الأداء، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وكل بعد من أبعاد الثلاثة لأداء العاملين (الأداء الفني، الأداء المعرفي، الأداء السلوكي).	توصلت الدراسات السابقة إلى مجموعة متنوعة من النتائج، أهمها: - يوجد تأثير كبير للتدريب على أداء العاملين. -التدريب من المداخل الحديثة التي تعمل على تعزيز أداء المؤسسات واستدامتها. -يقدم التدريب فرصة للعاملين على تنمية قدراتهم كما يوفر فرص للترباط والتقارب بينهم.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال التطرق للإطار المفاهيمي والمعرفي لكل من التدريب وأداء العاملين تم التوصل إلى أن التدريب هو العنصر الأساسي والمسؤول عن تنمية معارف ومهارات العامل، فهو يمثل الركيزة الأساسية والفعالة في تطوير وترشيد أداء المورد البشري داخل المؤسسة بما يتناسب مع مجمل التغيرات التكنولوجية المتسارعة.

كما يعتبر التدريب بمختلف أنواعه نشاط مستمر خاص بجميع العاملين في المؤسسة، بحيث لا يقتصر على عامل دون آخر، أو وظيفة دون أخرى، وذلك لما له من أهمية كبيرة في تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية للأفراد، لذلك أصبح من الضروري الاهتمام بالعنصر البشري وتطوير أدائه وصقل مهاراته وقدراته، وهذا من خلال معرفة المستوى الفعلي لأدائه من خلال تقييم ذلك الأداء ليتسنى وضع خطط مدروسة ومبرمجة لتحسينه وتحقيق التميز من خلاله.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد أن تمّ التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وكذا مراجعة بعض الدراسات العلمية التي تناولت موضوع الدراسة، سيتم من خلال هذا الفصل التطبيقي إسقاط ما تمّ دراسته نظريا على تدريب العاملين في أكاديمية كوندور المتخصصة في هذا المجال لتحسين أدائهم في مختلف مستوياتهم الوظيفية، وذلك من خلال دراسة وتحليل هذه العلاقة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v21) والأدوات الإحصائية الملائمة ثم معالجة البيانات واستخراج النتائج.

ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: طبيعة الدراسة الميدانية
- المبحث الثاني: تحليل محاور الاستبيان واختبار الفرضيات

المبحث الأول: طبيعة الدراسة الميدانية

للقيام بالدراسة الميدانية كان لابد من تعريف المؤسسة محل الدراسة، وتقديم الإطار العام للدراسة وتوضيح إجراءات البحث والتقصي التي ساعدت في انجاز هذه الدراسة، وكذا أدوات جمع وتحليل البيانات المستخدمة.

المطلب الأول: تقديم عام لميدان الدراسة

قبل التطرق للدراسة الميدانية لابد من التعرف على ميدان الدراسة المتمثل في أكاديمية كوندور من خلال¹:

أولاً: تعريف ونشأة أكاديمية كوندور

هي مؤسسة متخصصة في مجال تكوين وتدريب العمال، تابعة لمجموعة بن حمادي يتم على مستواها تدريب عمال المجموعة، تأسست الأكاديمية بناء على التصريح المتحصل عليه من قبل وزارة التعليم والتكوين المهني بتاريخ 9 ديسمبر 2019 تحت رقم 517 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-419 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001 الموافق ل 05 شوال 1422هـ يحدد شروط إنشاء وفتح المؤسسات الخاصة للتكوين المهني، وهي مؤسسة ذات أسهم يقدر رأسمالها بـ 20.000.000 دج، يقع مقرها الاجتماعي بالمنطقة الصناعية برج بوعريريج.

ثانياً: أهداف أكاديمية كوندور

تعتبر الأكاديمية أن التكوين والتدريب هو مفتاح التطور وتحسين المستوى، ومن أجل الوصول لأهدافها وتحقيق الأداء والتميز بنت سياستها التكوينية على التوجهات الإستراتيجية التالية:

- 1- اعتبار التدريب على أنه استثمار أساسي.
- 2- إدماج البعد البشري في نمو المؤسسة.
- 3- التفتح على التطور التقني والتكنولوجي والإداري.
- 4- التمكين من مطابقة الوظائف لاحتياجات المؤسسة.
- 5- تعزيز التطوير المهني وتثمين الرأسمال الفكري.
- 6- تقديم فرص التطور المهني لجميع موظفيها.

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

ثالثا: البرامج التدريبية لأكاديمية كوندور

تعتبر أكاديمية كوندور قطب هام للمعرفة والتميز تشمل أربع محاور هامة:

- 1- تدريب مستمر موجه لعمال مجمع كوندور وباقي مؤسسات المجموعة.
- 2- التكوين والتأهيل المهني.
- 3- تقديم استشارات، دراسات ومساعدة.
- 4- إضافة للمشاريع التعاونية المتمثلة في:
 - أ- مشروع المتميز: وهو مبادرة مبتكرة تهتم بتدريب وتكوين المتدربين بهدف توظيفهم لاحقا في المؤسسة.
 - ب- مشروع (BEREADY) كن جاهزا: خصص هذا البرنامج لمرافقة الموظفين الجدد في تحولهم نحو عالم الاحتراف، وذلك من خلال دعمهم بقاعدة صلبة من المهارات والسلوكيات.
 - ت- مشروع الكفاءات: يعمل على تطوير مهارات مديري الأعمال والمسؤولين لتمكينهم من رفع التحدي الإستراتيجي والعملياتي لمهامهم.
 - ث- مشروع فكري: سجل هذا البرنامج في إطار ترقية ثقافة الإبداع والابتكار داخل مجمع كوندور، وجاء لتشجيع الفاعلين على اقتراح أفكار مبتكرة ومبدعة.

رابعا: احصائيات حول عدد المتدربين في أكاديمية كوندور

من خلال الجدول الموالي يمكن حصر عدد العمال المتدربين في المؤسسة محل الدراسة في:

جدول رقم (02): يوضح عدد العمال الخاضعين للتدريب في مؤسسة أكاديمية كوندور خلال

سنتي 2023 / 2024 والفصل الأول من سنة 2025

السنوات	2023	2024	2025 (السداسي الأول)
عدد المتدربين	58	86	64

يتضح من خلال الجدول أن عدد المتدربين يزيد كل سنة مقارنة بالسنة السابقة ومن المتوقع أن يصل في نهاية سنة 2025 إلى ما يقارب 130 متدربا.

خامسا : تطلعات الأكاديمية ومشاريعها المستقبلية

تتطلع الأكاديمية للاستمرارية وتحقيق الريادة والصدارة في مجال تخصصها من خلال تطوير شراكات إستراتيجية مع جامعات وطنية ودولية لتوسيع نطاقها وتقديم حلول شاملة، وتوقيع اتفاقيات مع جامعات جزائرية خاصة بطلبة الدكتوراه المتخرجين.

المطلب الثاني: الإطار العام للدراسة

أولاً: نوع البيانات المستخدمة

اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم الاستبيان (ملحق رقم 01)، وتوزيعها على عينة الدراسة، ثم القيام بعملية تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (Statistical Package For Social Science) (SPSS v21)، واستخدام الأدوات والاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة.

إضافة إلى الاستبيان، تم استعمال المقابلة (ملحق رقم 02) في الحوار مع بعض مسؤولي الوحدات للمؤسسة محل الدراسة للحصول على المعلومات اللازمة من مصادرها البشرية، قصد تكوين فكرة أوضح عن مختلف جوانب الموضوع وأهم محاور دراسته.

2- البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب، والرسائل الجامعية، المقالات، المداخلات والتقارير المتعلقة بموضوع البحث، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، حتى يمكن التعرف على الجانب النظري للموضوع، وأخذ تصور عام عن آخر المستجدات المتعلقة بهذا الموضوع.

ثانياً: منهج الدراسة

يعرف المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج المطلوبة، وللإجابة عن الأسئلة التي يثيرها موضوع البحث، وبالتالي تم الاعتماد في هذه الدراسة على:

المنهج الوصفي و التحليلي: ذلك من خلال الاعتماد على مختلف المراجع في الدراسة النظرية للموضوع، والتي تضمنت الكتب، الأطروحات، الرسائل، المجالات. ويعرف ذلك المنهج بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع، اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات ومعالجتها وتحليلها تحليلاً دقيقاً لاستخلاص العلاقة بين متغيرات الدراسة والوصول إلى نتائج للظاهرة أو الموضوع محل البحث.

ثالثاً: أهداف الدراسة الميدانية

تعد الدراسة الميدانية في البحث العلمي عملية محورية تحقق فهم أعمق للمشكلات البحثية، وتحلل الظواهر المختلفة في بيئاتها الطبيعية، حيث تتيح للباحث جمع بيانات حقيقية من مصادرها وتحليلها للحصول على نتائج موثوقة ومؤكدة، وهذا ما تم لمسه من خلال دراستنا الميدانية، حيث مكنتنا من:

1- جمع بيانات دقيقة من العمال الذين خضعوا لعملية التدريب في المؤسسة محل الدراسة؛

2- تحقيق مصداقية النتائج من خلال الاعتماد على البيانات من مصدرها الأولي المتمثل في العمال؛

3- فهم أعمق لموضوع البحث من خلال التفاعل المباشر مع الظاهرة المدروسة.

رابعاً: حدود الدراسة الميدانية

تمثلت حدود الدراسة الميدانية فيما يلي:

1- الحدود الزمنية

امتدت الحدود الزمنية للدراسة الميدانية من فيفري 2025 إلى غاية شهر ماي 2025، أين تم توزيع الاستبيان على العمال واسترجاعه وإجراء مقابلات مع بعض المسؤولين.

2- الحدود الموضوعية

تمثلت الدراسة الميدانية في معرفة هل للتدريب دور - حسب رأي كل عامل من العينة المدروسة - في تحسين أداء العاملين بأبعاده الثلاثة (الأداء الفني ، الأداء السلوكي ، الأداء المعرفي)، لعمال الشركة المتدربين في المؤسسة أكاديمية كوندور .

3- مجتمع الدراسة

وهو مجموعة من العناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي تكون محل الدراسة¹، يتكون مجتمع الدراسة في هذه الدراسة من 64 عاملاً من مجمع كوندور برج بوعريرج الذين خضعوا للتدريب بالمؤسسة أكاديمية كوندور بمختلف مستوياتهم الوظيفية.

خامساً: تقديم عينة الدراسة

وهي مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، تم اختيارها بطريقة عشوائية، نظراً لصعوبة الاتصال بجميع أفراد مجتمع الدراسة، حيث تمثلت العينة في هذه الدراسة في خمسين (50) عاملاً خضع لعملية التدريب بالمؤسسة محل الدراسة، وقد تم توزيع 50 استمارة استبيان بطريقة مباشرة على العينة محل الدراسة، وتم استرجاع جميع الاستبيانات الموزعة، بنسبة استجابة بلغت 100%.

¹ موريس انجرس، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006، ص298.

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات

تمّ الاعتماد في الدراسة الميدانية في جمع البيانات على الاستبيان كأداة رئيسية، وتأكيد تلك البيانات من خلال المقابلة مع بعض المسؤولين كأداة ثانوية.

أولاً: تصميم الاستبيان

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذا البحث، تمّ الاعتماد على الاستبيان لجمع بيانات الدراسة، وهذا لقياس العلاقة بين التدريب وتحسين أداء العاملين، حيث يعتبر الاستبيان من الوسائل المهمة التي يعتمد عليها الباحث لجمع البيانات الميدانية، يتم تحليلها للوصول للنتائج النهائية باستخدام برنامج SPSS v21 (Statistical Package For Social Science) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وهي حزمة برمجية يتم استخدامها للتحليل الإحصائي للبيانات بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

بعد صياغة الاستبيان في شكله الأولي كان لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات:

1- صدق أداة الدراسة

في إطار التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة وبعد تصميم الاستبيان في شكله الأولي، تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وعلى رأسهم الأستاذة المشرفة، وذلك لمعرفة رأيهم حول محاور الدراسة ومدى اتساقها مع الأسئلة المطروحة، وبعد الأخذ بعين الاعتبار جميع التوجيهات المقدمة من طرفهم، وتصحيح وتعديل ما تمّ الإشارة إليه من قبلهم، تمّ وضع الاستبيان في شكله النهائي كما هو موضح في الملحق رقم (01).

2- الثبات والصدق الداخلي لأداة الدراسة

هناك العديد من المقاييس لاختبار الثبات والصدق الداخلي لأداة الدراسة، والتي تقيس مدى الدقة والاتساق الداخلي للاستبيان واستقرار النتائج، ونعني بثبات أداة الدراسة أن يعطي الاستبيان نفس النتيجة لو تمّ توزيعه مرة أخرى على نفس الأفراد وفي نفس الظروف¹، ومن أهم المقاييس المستخدمة لقياس الثبات معامل الثبات ألفا كرونباخ "Alpha de Cronbach".

ثانياً: تحديد متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة في:

1- المتغير المستقل: المتمثل في التدريب.

¹ حنان بشته ونعيم بوعموشة، الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية، مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع، جامعة حبل، المجلد 03، العدد 02، جوان 2020، ص 126.

2- المتغير التابع: المتمثل في أداء العاملين بأبعاده الثلاثة (الأداء المعرفي، الأداء السلوكي، والأداء الفني).

ثالثاً: محاور الاستبيان

تم صياغة الاستبيان الذي يعبر عن إجابات عينة الدراسة، من خلال تقسيمه إلى قسمين، قسم خاص بالبيانات العامة للعامل، وقسم يحتوي على محورين خاصة بمتغيرات الدراسة، فالمحور الأول يتعلق بمتغير التدريب والمحور الثاني يتعلق بمتغير أداء العاملين كما يلي:

1- القسم الأول: البيانات العامة (الشخصية والوظيفية)

ويضم البيانات الخاصة بكل فرد من أفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، الخبرة المهنية، عدد دورات التدريب، نوع التدريب، مدة دورة التدريب).

2- القسم الثاني: محاور متغيرات الدراسة

وضم هذا القسم 25 عبارة موزعة على محورين أساسيين كالتالي:

أ- المحور الأول: تضمن هذا المحور متغير الدراسة المستقل المتمثل في التدريب، وضم 13 عبارة.

ب- المحور الثاني: وتضمن متغير الدراسة التابع المتمثل في أداء العاملين، وضم 12 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد لكل بعد 04 عبارات بالترتيب، وهي:

1- البعد الأول: الأداء الفني.

2- البعد الثاني: الأداء السلوكي.

3- البعد الثالث: الأداء المعرفي.

الجدول رقم(03): توزيع عبارات الاستبيان

النسبة المئوية	عدد العبارات	البعد	المحور
52%	13	/	التدريب
16%	04	الأداء الفني	أداء العاملين
16%	04	الأداء السلوكي	
16%	04	الأداء المعرفي	
100%	25		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبانة

وقد تمّ الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي كمقياس للحصول على إجابات المبحوثين (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، والجدول التالي يبين درجات قياس هذا السلم:

الجدول رقم (04): مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الدراسة

المعيار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المجال	[1-1.8]	[1.8-2.6]	[2.6-3.4]	[3.4-4.2]	[4.2-5]

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

كما تمّ تحديد مجال قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على كل عبارات الاستبيان كما هو موضح في الجدول رقم (04)، وتمّ حساب المجال كالتالي:

$$\text{حساب المدى: } (4=1-5)$$

$$\text{حساب طول الفئة: } 0.8=5/4$$

يكون المجال الأول لقيم المتوسط الحسابي من 1 إلى 1.8 $(0.8+1)$ ، وهكذا يكون تحديد باقي المجالات حسب ما هو موضح في الجدول رقم (03).

إضافة للاستبيان تمّ الاعتماد على المقابلة المباشرة الموجهة في هذه الدراسة كأداة ثانوية لجمع البيانات الملحق رقم (02)، حيث تمّ طرح مجموعة من الأسئلة على بعض المسؤولين لتأكيد الإجابات التي حصلت من الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة، بالإضافة إلى تكوين فكرة واضحة عن مختلف جوانب الموضوع وأهم محاور دراسته.

المطلب الرابع: الأدوات الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أدوات الإحصاء الوصفي والتحليلي، حيث تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v21) المشار إليه سابقا للتوصل إلى ما يلي:

أولا: أدوات الإحصاء الوصفي

تستعمل لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأدوات هي:

- 1- **النسب المئوية والتكرارات:** تستخدم بشكل أساسي في وصف والتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها تجاه فقرات محاور الاستبيان؛
- 2- **المتوسط الحسابي:** لمعرفة مستوى (مدى الارتفاع أو الانخفاض) استجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة، وترتيب مستوى أهمية فقرات كل محور تنازليا؛
- 3- **الانحراف المعياري:** لقياس التشتت في آراء المبحوثين قياسا إلى الوسط الحسابي المرجح، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.

ثانيا: أدوات الإحصاء التحليلي

- 1- **معامل الثبات ألفا كرونباخ "Alpha Cronbach"** لتحديد الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان، وهو عبارة عن معامل يعتمد على متوسط معاملات الارتباط، تتراوح قيمته بين (0-1) فكلما اقترب من الواحد دل ذلك وجود ثبات عال، في حين يكون العكس عند اقترابه من الصفر، وتعتبر نسبة 60% الحد الأدنى المتفق عليه إحصائيا؛
- 2- **معامل تحليل الارتباط بيرسون:** يقيس علاقة الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل، ويعتبر من أشهر الطرق لقياس العلاقة بين متغيرين كميين وتتراوح قيمته في كل الحالات بين (-1) و(1+).
- 3- **لانحدار الخطي البسيط:** لفهم العلاقة بين المتغيرين ولتوقع قيمة متغير تابع استنادا إلى متغير مستقل من خلال دالة خطية على الشكل:

$$Y = b + aX$$

بحث: Y: يمثل المتغير التابع

b: يمثل قيمة الثابت

a: يمثل ميل الانحدار

X: يمثل المتغير المستقل

المبحث الثاني: تحليل محاور الاستبيان واختبار الفرضيات

بعد توضيح الإطار العام للدراسة الميدانية تمّ من خلال هذا المبحث تحليل محاور الاستبيان، حيث قمنا بتحليل البيانات العامة (الشخصية والوظيفية)، وتحليل محاور متغيرات الدراسة، واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل البيانات العامة

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بأفراد عينة الدراسة سواء البيانات الشخصية أو الوظيفية والمتمثلة في (متغير الجنس، السن، المستوى التعليمي، الدرجة الوظيفية، الخبرة المهنية، عدد الدورات التدريبية، نوع التدريب، ومدة الدورة).

أولاً: وصف البيانات الشخصية

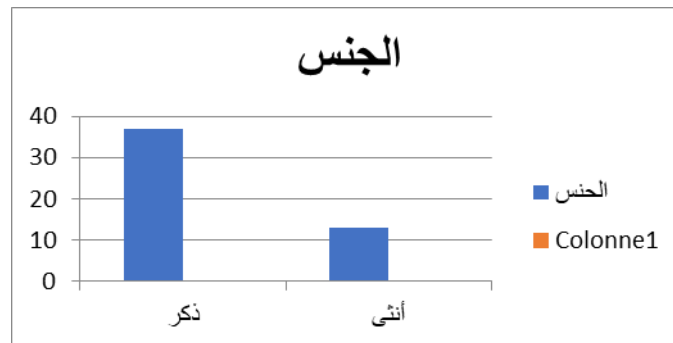
1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس كالآتي:

جدول (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسب المئوية	التكرار	الجنس
% 74	37	ذكر
%26	13	أنثى
% 100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل (03): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول رقم (05) نلاحظ أن تمثيل الذكور يقارب ثلاثة أرباع العينة بنسبة (74%)، بينما جاءت نسبة الإناث اللواتي شملتهن الدراسة (26%)، وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة خاصة بعض أفراد عينة الدراسة كانوا من المناوبات الليلية التي تنحصر على فئة الذكور.

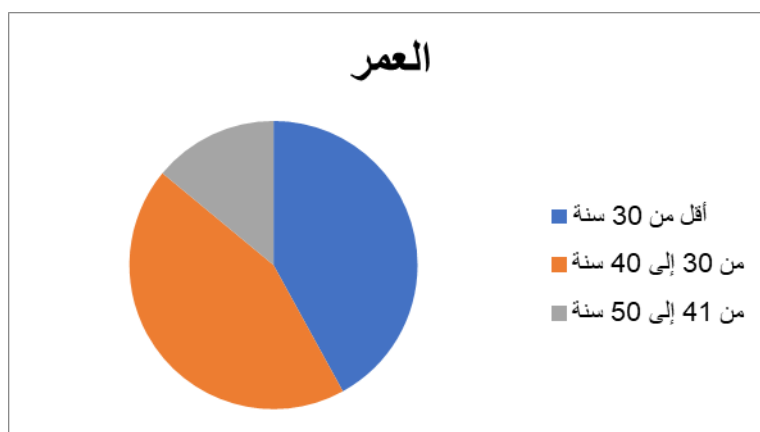
2- توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر كآتي:

جدول (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسب المئوية
أقل من 30 سنة	21	42 %
من 30 إلى 40 سنة	22	44 %
من 41 إلى 50 سنة	07	14 %
المجموع	50	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل (04): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول رقم (06) نلاحظ أن غالبية المبحوثين تتراوح أعمارهم بين (30 و 40 سنة) حيث مثلوا نسبة (44%)، كما جاءت فئة المبحوثين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة مقاربة لها حيث مثلوا نسبة (42%)، بينما مثلت فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين (41 و 50 سنة) نسبة (14%) وكانت هي أقل الفئات تمثيلاً.

مما يدل على أن المؤسسة تعتمد كثيراً على الطاقات الشابة التي لديها حوافز ودوافع قوية لتحقيق الأهداف.

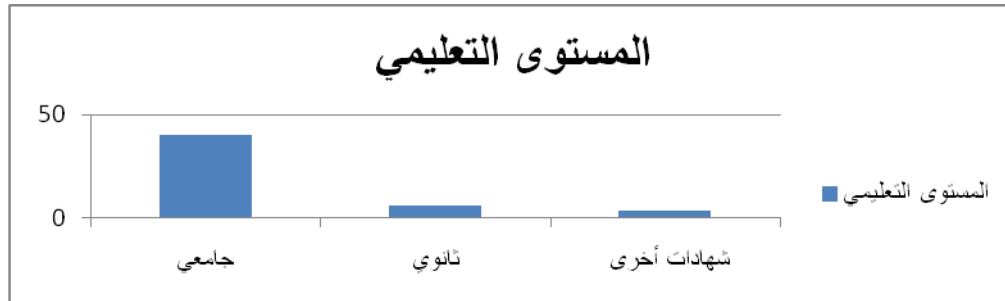
3- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي كآتي:

جدول (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسب المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
80 %	40	جامعي
12 %	06	ثانوي
08 %	04	شهادات أخرى
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل (05): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ ان معظم المبحوثين قد التحقوا بالجامعة حيث مثلت فئة الجامعيين نسبة (80 %) من حجم العينة، بينما مثلت فئة أصحاب المستوى الثانوي نسبة (12%)، وباقي أفراد العينة لهم مستويات أخرى غير المذكورة سالفا وقد مثلوا نسبة (08%) من حجم العينة.

وهذا يدل على أن المؤسسة تولي أهمية بالغة للمستوى التعليمي وتستنقطب خريجي الجامعات.

ثانيا: وصف البيانات الوظيفية

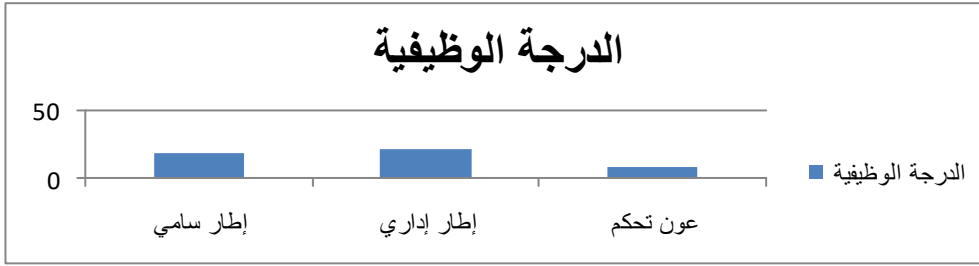
1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة الوظيفية كآتي:

جدول (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة الوظيفية

النسب المئوية	التكرار	الدرجة الوظيفية
38 %	19	إطار سامي
44 %	22	إطار إداري
18 %	09	عون تحكم
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل (06): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الدرجة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن جزءا كبيرا من المبحوثين هم إطارات في الإدارة بنسبة (44 %) وبنسبة أقل منها بقليل الإطارات الساميين في المؤسسة محل الدراسة بنسبة (38 %) من حجم العينة، بينما مثلت فئة أعوان التحكم نسبة (18%) من إجمالي أفراد العينة.

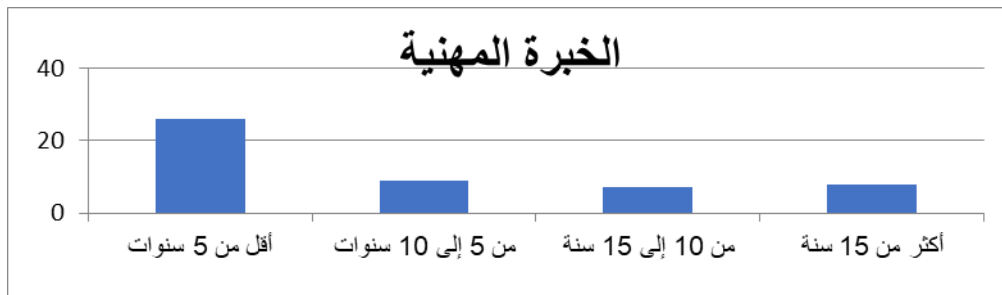
2- توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية كالآتي:

جدول (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	26	52 %
من 5 إلى 10 سنوات	09	18 %
من 10 إلى 15 سنة	07	14 %
أكثر من 15 سنة	08	16 %
المجموع	50	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل (07): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه رقم (09) نرى أن أكثر من نصف حجم العينة (52 %) من المبحوثين نقل خبرتهم عن 05 سنوات وهي أكبر الفئات، ثم تلتها فئة المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم بين (05 و 10 سنوات) بنسبة (18 %)، ثم بعد ذلك فئتا المبحوثين الذين تفوق خبرتهم 15 سنة والذين تتراوح خبرتهم بين (10 و 15 سنة) فكانتا الأقل تمثيلاً بنسب هي على التوالي: (16 %) و (14 %).
تتطابق نتائج هذا الجدول مع ما جاء في الجدول السابق المتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي، فكلما زاد مستوى المبحوث التعليمي زادت احتمالية نقص خبرته لقضائه وقتاً أطول في التكوين والدراسة، وكلما انخفض المستوى الدراسي زادت احتمالية ارتفاع خبرته.

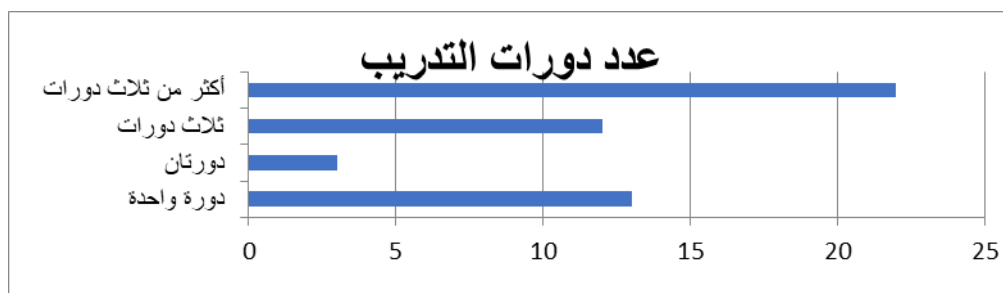
3- توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد دورات التدريب كالاتي:

جدول (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد دورات التدريب

عدد دورات التدريب	التكرار	النسب المئوية
دورة واحدة	13	26 %
دورتان	03	06 %
ثلاث دورات	12	24 %
أكثر من ثلاث دورات	22	44 %
المجموع	50	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل (08): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير عدد دورات التدريب



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول رقم (10) نرى أن ما يقارب نصف حجم العينة قد حصلوا على أكثر من ثلاث دورات تدريبية وتحديداً (44 %)، أما المبحوثين الذين حصلوا على دورة واحدة فقط وعلى ثلاث دورات فقد كانت نسبهم متقاربة حيث مثلوا (26 %) و (24 %) على التوالي، أما آخر فئة فقد كانت فئة

المبحوثين الذين حصلوا على دورتين حيث مثلوا نسبة (06 %) من حجم العينة.

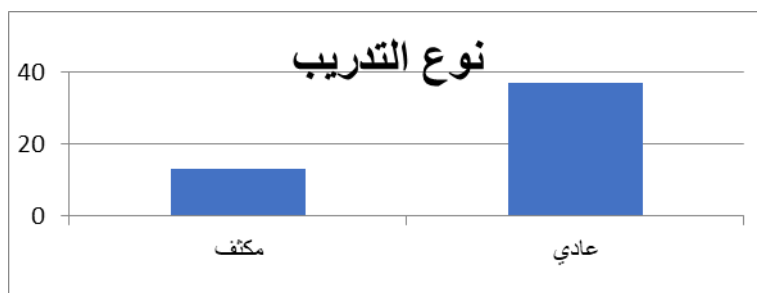
4- توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع التدريب كالاتي:

جدول (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع التدريب

نوع التدريب	التكرار	النسب المئوية
مكثف	13	26 %
عادي	37	74 %
المجموع	50	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل (09): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير نوع التدريب



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نرى أن غالبية المبحوثين (74%) نالوا تدريباً عادياً، (26%) منهم نالوا تدريباً مكثفاً.

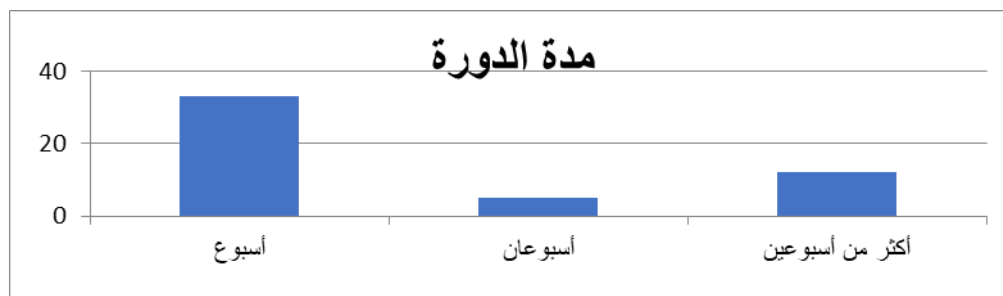
5- توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة الدورة كالاتي:

جدول (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة الدورة

مدة الدورة	التكرار	النسب المئوية
أسبوع	33	66 %
أسبوعان	05	10 %
أكثر من أسبوعين	12	24 %
المجموع	50	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل (10): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير مدة الدورة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول رقم (12) نلاحظ أن ثلثي المبحوثين لم يتجاوز تدريبهم أسبوعاً واحداً، حيث كانت نسبتهم (66%)، و(24%) منهم تجاوزت مدة تدريبهم الأسبوعين، أما (10%) من المبحوثين نالوا تدريباً مدته أسبوعان.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان

تم من خلال هذا المطلب عرض وتحليل وكذا تفسير استجابات أفراد عينة الدراسة لأسئلة الاستبيان.

أولاً: ثبات الاستبيان

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وقد وجدنا أن معامل الثبات مرتفع، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (13): ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة

المحاور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	محور التدريب	13	0.761
2	محور أداء العاملين	12	0.825
3	الاستبيان ككل	25	0.858

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (13) نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في كلا محوري الاستبانة، حيث بلغ (0.761) بالنسبة لمحور التدريب، و(0.825) بالنسبة لمحور أداء العاملين، وقد كان المعامل مرتفعا بالنسبة لإجمالي أسئلة الاستبيان حيث بلغ (0.858) مما يدل على ثبات أداة الدراسة.

ومنه فإن أداة الدراسة صادقة وثابتة في جميع فقراتها، وجاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

ثانيا: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة.

1- التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور التدريب

جدول (14): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول التدريب

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تحدد الاحتياجات التدريبية للعاملين بناء على احتياجات المؤسسة	4.06	0.512	موافق
02	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على نتائج تقييم أداء العاملين	3.76	0.847	موافق
03	يتم وضع برامج التدريب عند تحديث الأنظمة أو استقطاب تكنولوجيا جديدة.	3.92	0.804	موافق
04	الوقت المخصص للتدريب كافي	2.79	1.229	غير موافق
05	الأهداف المرجوة محددة وواضحة للجميع منذ البداية	3.82	0.720	موافق
06	محتوى التدريب ذو صلة بطبيعة عملي	3.96	0.947	موافق
07	المدرّب متمكن من المادة التدريبية	4.08	0.488	موافق
08	تستخدم الوسائل والتقنيات الحديثة لتنفيذ برامج التدريب	4.04	0.638	موافق
09	استخدام طرق تدريب فعالة	3.92	0.695	موافق
10	للمدرّب قدرة جيدة على التفاعل مع المتدربين	4.02	0.589	موافق
11	تقييم أداء العاملين بعد التدريب	3.90	0.814	موافق
12	يجتاز المتدرب اختبارا عند نهاية التدريب	3.66	1.136	موافق
13	يقدم المتدرب تقريرا عند نهاية التبرص	3.44	1.053	موافق
	محور التدريب	3.80	0.425	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين لنا الجدول أعلاه أن الإجابات عن معظم فقرات محور التدريب كانت في مجال الموافقة حيث تراوحت أوساطها الحسابية بين (3.44) للفقرة رقم (13) " يقدم المدرب تقريراً عند نهاية التبرص " و(4.08) بالنسبة للفقرة رقم (07) "المدرّب متمكّن من المادة التدريبية".

أما الفقرة رقم (04) "الوقت المخصّص للتدريب كافٍ" فقد وردت في مجال عدم الموافقة بوسط حسابي قدره (2.79)، وبالتالي فإن ما يعاب على نشاط التدريب في المؤسسة من وجهة نظر المبحوثين أن الفترة المخصصة له لا تتناسب مع كم المعلومات التي يجب استيعابها.

وردت كافة فقرات محور التدريب في مجال الموافقة، وهذا ما أثر على التوجه العام للإجابات عن هذا المحور حيث بلغ وسطه الحسابي (3.80) وانحرافه المعياري (0.425) .

2- التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور أداء العاملين

جدول (15): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور أداء العاملين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	بُعد الأداء الفني	3.87	0.466	موافق
14	القدرة على أداء المهام في الوقت المحدد	3.70	0.614	موافق
15	يحقق الأفراد أهداف العمل	3.92	0.601	موافق
16	القدرة على إنجاز العمل وفق الجودة المطلوبة	3.78	0708	موافق
17	يطور الأفراد أساليب العمل	4.06	0.682	موافق
	بُعد الأداء السلوكي	3.95	0.538	موافق
18	القدرة على التواصل الفعال مع الزملاء	3.92	0.724	موافق
19	القدرة على التواصل الفعال مع الرؤساء	3.82	0.873	موافق
20	يلتزم الأفراد في المؤسسة بقوانين وقواعد العمل	4.10	0.735	موافق
21	يملك الأفراد روح الفريق والتعاون	3.94	0.586	موافق
	بُعد الأداء المعرفي	3.77	0.632	موافق
22	يملك الأفراد المهارات اللازمة لأداء مهامهم	3.78	0.648	موافق
23	لدى الأفراد القدرة على أداء المهام بكفاءة	3.78	0.737	موافق
24	لدى الأفراد القدرة على إنجاز العمل بفعالية	3.84	0.766	موافق
25	لدى الأفراد القدرة على التكيف مع تغيرات بيئة العمل	3.66	0.982	موافق
	محور أداء العاملين	3.86	0.427	موافق

نلاحظ من الجدول أعلاه أن إجابات المبحوثين عن فقرات هذا المحور كانت كلها في مجال الموافقة حيث تراوحت أوساطها الحسابية بين (3.66) بالنسبة لفقرة رقم (25) "لدى الأفراد القدرة على التكيف مع تغيرات بيئة العمل" و(4.10) بالنسبة لفقرة (20) "يلتزم الأفراد في المؤسسة بقوانين وقواعد العمل".

بناء على ما أظهرته نتائج التحليل الوصفي للإجابات عن هذا المحور، فقد كانت جميع أبعاده في مجال الموافقة وهذا ما انعكس على التوجه العام للمحور الذي بلغ متوسطه الحسابي (3.86) كما بلغ انحرافه المعياري (0.427) وهو ما يبين بأن المبحوثين قد وافقوا على معظم ما جاء في هذا المحور من فقرات.

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

لكي يتم معرفة صحة فرضيات الدراسة من عدم صحتها قمنا باختبار كل من الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية الثلاثة.

أولاً: إختبار الفرضية الفرعية الأولى

"وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء الفني للعاملين عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05) في المؤسسة محل الدراسة".

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى نقوم بصياغة الفرضيتين المساعدةتين التاليتين:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء الفني للعاملين بمؤسسة محل الدراسة.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء الفني للعاملين بمؤسسة محل الدراسة.

باستخدام تحليل الانحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة علاقة التدريب (كمتغير مستقل) بالأداء الفني

في المؤسسة محل الدراسة (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (16): تحليل الانحدار لقياس العلاقة بين التدريب و أداء الفني في المؤسسة محل الدراسة

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الأداء الفني	0.610	0.372	0.670	1.318	5.335	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن التدريب له ارتباط وعلاقة ذات دلالة إحصائية بالأداء الفني في المؤسسة محل الدراسة حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الإنسانية والاجتماعية (0.05).

كما بلغ معامل الارتباط بين محور التدريب وبُعد الأداء الفني ككل R (0.610) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين التدريب والأداء الفني، أما معامل التحديد R^2 فكانت قيمته (0.372)، أي أن المتغير المستقل التدريب مسؤول عن 37.2 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الأداء الفني والنسبة المتبقية (62.8 %) تفسرها عوامل أخرى.

ولمعرفة علاقة التدريب بالأداء الفني بصورة انفرادية نستخدم الانحدار البسيط، ومن الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الانحدار هي 0.670، وهذا يعني أن كل زيادة في التدريب ستؤدي إلى زيادة الأداء الفني بـ 67%.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y_{\text{الأداء الفني}} = 1.318 + 0.670 X_{\text{التدريب}}$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية H_1 ، التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتدريب بالأداء الفني بالمؤسسة محل الدراسة ونرفض الفرضية H_0 .
وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء الفني للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: إختبار الفرضية الفرعية الثانية

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء السلوكي للعاملين عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05) في المؤسسة محل الدراسة.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية نقوم بصياغة الفرضيتين المساعدتين التاليتين:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء السلوكي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء السلوكي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

باستخدام تحليل الإنحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة علاقة التدريب (كمتغير مستقل) بالأداء

السلوكي في المؤسسة محل الدراسة (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (17): تحليل الانحدار لقياس العلاقة بين التدريب والأداء السلوكي في المؤسسة محل الدراسة

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الأداء السلوكي	0.409	0.150	0.517	1.978	3.103	0.003

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن التدريب له ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على الأداء السلوكي في المؤسسة محل الدراسة حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.003) وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الاجتماعية (0.05).

كما بلغ معامل الارتباط بين محور التدريب وبعد الأداء السلوكي ككل R (0.409) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة بين التدريب والأداء السلوكي، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.150) أي أن المتغير المستقل التدريب مسؤل عن 15% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الأداء السلوكي والنسبة المتبقية (85%) تقسرها عوامل أخرى.

ولمعرفة علاقة التدريب بالأداء السلوكي بصورة انفرادية نستخدم الانحدار البسيط، ومن الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الانحدار هي 0.517، وهذا يعني أن كل زيادة في التدريب ستؤدي إلى زيادة الأداء السلوكي بـ 51.7%.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y_{\text{التدريب}} = 1.978 + 0.517 X_{\text{الأداء السلوكي}}$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية H₁، التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء السلوكي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة ونرفض الفرضية H₀.

وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء السلوكي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء المعرفي للعاملين عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05) في المؤسسة محل الدراسة.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة نقوم بصياغة الفرضيتين المساعدة التاليتين:
 H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء المعرفي للعاملين بمؤسسة كوندور.
 H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء المعرفي للعاملين بمؤسسة كوندور.
 باستخدام تحليل الانحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة علاقة التدريب (كمتغير مستقل) بالأداء المعرفي في مؤسسة كوندور (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (18): تحليل الانحدار لقياس العلاقة بين التدريب والأداء المعرفي في المؤسسة محل الدراسة

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الأداء المعرفي	0.313	0.098	0.465	1.998	2.279	0.027

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن التدريب له ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على الأداء المعرفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.027) وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الاجتماعية (0.05)
 كما بلغ معامل الارتباط بين محور التدريب وبعد الأداء المعرفي ككل R (0.313) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة بين التدريب والأداء المعرفي، أما معامل التحديد R^2 فكانت قيمته (0.098)، أي أن المتغير المستقل التدريب مسؤول عن 9% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الأداء المعرفي والنسبة المتبقية (81%) تفسرها عوامل أخرى.

ولمعرفة علاقة التدريب بالأداء المعرفي بصورة انفرادية نستخدم الانحدار البسيط، ومن الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الانحدار هي 0.465، وهذا يعني أن كل زيادة في التدريب ستؤدي إلى زيادة الأداء المعرفي بـ 46.5%.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y = 1.998 + 0.465 X$$

التدريب = الأداء المعرفي

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية H_1 ، التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء المعرفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة ونرفض الفرضية H_0 .

وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء المعرفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

رابعاً: إختبار الفرضية الرئيسية

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05) في المؤسسة محل الدراسة.

لاختبار الفرضية الرئيسية نقوم بصياغة الفرضيتين المساعدة التاليتين:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين بمؤسسة كوندور.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين بمؤسسة كوندور.

باستخدام تحليل الانحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر التدريب (كمتغير مستقل) وأداء العاملين في الهيئة المدروسة (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (19): تحليل الانحدار لقياس العلاقة بين التدريب و أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
أداء العاملين	0.548	0.300	0.551	1.765	4.540	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن التدريب له ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على الأداء في المؤسسة محل الدراسة حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الاجتماعية (0.05).

كما بلغ معامل الارتباط بين محور التدريب ومحور أداء العاملين ككل R (0.548) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين المتغيرين، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.300)، أي أن المتغير المستقل التدريب مسؤل عن 30% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع أداء العاملين والنسبة المتبقية (70%) تفسرها عوامل أخرى.

ولمعرفة علاقة التدريب بأداء العاملين بصورة انفرادية نستخدم الانحدار البسيط، ومن الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الانحدار هي 0.551، وهذا يعني أن كل زيادة في التدريب ستؤدي إلى زيادة الأداء المعرفي بـ 55.1%.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$\text{التدريب } X = 1.765 + 0.551 Y \text{ أداء العاملين}$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية H₁، التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ونرفض الفرضية H₀.

وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

خامسا: تفسير نتائج الدراسة

يمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة بخصوص ما إذا كان للتدريب دور في تحسين أداء العاملين بمؤسسة أكاديمية كوندور، وقد تبين أن للتدريب دور فعال في تحسين أداء العاملين بأبعاده الثلاث (الأداء الفني، الأداء السلوكي والمعرفي) وهذا من خلال:

الدور الذي تلعبه الدورات التدريبية التي تنظمها أكاديمية كوندور بصفة دورية، دائمة ومنظمة في تحسين أداء العامل من خلال تحديد احتياجاته التدريبية حيث تبين - من خلال آراء العاملين المعبر عنها في الاستبيان وآراء رؤساء المصالح المدونة في المقابلة -، أن أكاديمية كوندور صممت البرامج التدريبية بطريقة تتوافق مع متطلبات الوظيفة ومع التطورات المحيطة، مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجات كل موظف على حدة.

كما تبين أيضا أن الأكاديمية تهتم بأن يكون المدرب كفاء ويتمتع بروح المسؤولية، متعاون مع المتدربين وملتزم ببرنامج الدورة التدريبية من حيث استغلال الوقت والوسائل ما دفعهم للتعاون مع جامعات ومراكز تكوين رائدة وطنيا وعالميا، نظرا لأهمية كل ماسبق في إكساب المتدرب مهارات ومعارف جديدة حيث صرح رؤساء المصالح أن أغلب العاملين الذين خضعوا للتدريب، حريصين على الإلتزام بأوقات العمل وملتزمين بالقوانين والأنظمة الداخلية للمؤسسة وإنجاز مهامهم في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب.

لكن رغم النقاط الإيجابية المذكورة، وجدنا بعض النقاط التي تعتبر من السلبيات حسب رأي المتدربين في الاستبيان ودعمت برأي رؤساء المصالح في المقابلة حيث توافقت الآراء بأن الفترات الزمنية

المحددة لإتمام التدريبات لاتناسب المتدربين ولم تلاقي إستحسانهم ، كذلك بالنسبة للأساليب المتبعة في التدريب حيث يستحسن الإعتماد على أساليب مدعمة بالتقنيات الحديثة.

خلاصة الفصل الثاني:

بناء على الدراسة الميدانية التي كانت بمؤسسة أكاديمية كوندور-برج بوعرييج، وبعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة للوقوف على التدريب بها ودوره في تحسين أداء العاملين، تم الاعتماد في الدراسة على الاستبانة التي صممت لتتوافق مع موضوع الدراسة بحيث احتوت على محورين رئيسيين لمتغيري الدراسة هما التدريب وأداء العاملين بأبعاده الثلاثة (الأداء الفني، الأداء المعرفي والأداء السلوكي) إلى جانب القسم الخاص بالبيانات العامة، وبعد تحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة، وزعت على أفراد العينة البالغ عددهم خمسين (50) عاملاً، وبعد استرجاعها تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSSv21) لتحليل بياناتها واختبار فرضيات الدراسة ليتم التوصل إلى ما يلي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء الفني للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء السلوكي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء المعرفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

الختامة

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة وبعد التطرق لمختلف الجوانب النظرية لموضوع التدريب وأداء العاملين، والقيام بالدراسة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة اتضح أن المورد البشري يعتبر عنصراً مهماً وله تأثير مباشر على نشاط أي مؤسسة، فهو المحرك الأساسي للنمو والازدهار، وهو الثروة الحقيقية التي تمتلكها المؤسسات، فقدراته ومهاراته هي الوقود الذي يدفع عجلة الإنتاجية والتميز والاستمرارية، وأن تنمية تلك القدرات وتطوير المهارات تكون من خلال التدريب باختلاف أنواعه والذي يعد موضوعاً أساسياً يفرض نفسه في كل المجالات وخاصة في المجال الاقتصادي، لما له من ارتباط مباشر بالإنتاجية وتحسين أداء العاملين فيها وبالتالي أداء المؤسسة ككل، خاصة عندما تتم العملية التدريبية وفق خطوات ومراحل مدروسة ومناهج مضبوطة يتم الاستفادة منها بشكل أفضل، كما أنه أصبح من المواضيع المحورية في صناعة جودة الأداء، والتنمية المهنية المستدامة وتحقيق أهداف البقاء والاستمرارية فلا يمكن لأي مؤسسة تجاهله مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، نظراً لما تشهده من تغيرات وتطورات في العديد من المجالات.

كما أن مستوى تحسين الأداء للعاملين مرتبط من جهة بالطريقة المثلى لتحسينه سواء من خلال التدريب أو الحوافز أو غيرها، ومن جهة أخرى طريقة تقييمه والمعايير المختارة لذلك التقييم، وكذا الخطوات المتبعة في عملية التقييم للوصول إلى الغاية المنشودة.

• **نتائج الدراسة:** من خلال ما تم عرضه في الدراسة للإجابة على الإشكالية تم التوصل إلى النتائج التالية منها نتائج تختبر صحة فرضيات الدراسة:

- التدريب عملية مستمرة محورها العاملين وتهدف إلى إحداث تغيرات سلوكية، معرفية وخاصة الفنية لمقابلة الاحتياجات الحالية أو المستقبلية.

- تركيز المؤسسة محل الدراسة بشكل أكبر على الطاقات الشابة والمتعلمة التي لديها حوافز ودوافع قوية لتحقيق الأهداف لذا تعتبرها محور العملية التدريبية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء العاملين على مستوى المؤسسة محل الدراسة بمعامل ارتباط قدره 54.8%.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء الفني للعاملين على مستوى المؤسسة محل الدراسة بمعامل ارتباط قدره 61%.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء السلوكي للعاملين على مستوى المؤسسة محل الدراسة بمعامل ارتباط قدره 40.9%.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء المعرفي العاملين على مستوى المؤسسة محل الدراسة بمعامل ارتباط قدره 31.3%.

- وجود علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة بين التدريب والأداء المعرفي وكذا التدريب والأداء السلوكي.

- وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين التدريب والأداء الفني، وبين التدريب وأداء العاملين بصفة عامة على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

• **الاقتراحات:** هناك بعض الاقتراحات التي يمكن أن نقدمها في مجال التدريب:

- الأخذ بعين الاعتبار مدى ملائمة الأسلوب التدريبي للأفراد المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية.

- إعادة النظر في تحديد مدة التدريب وتخصيص الوقت الكافي مع مراعاة الفروق بين العمال.

- تعزيز المتابعة البعدية لتقييم أداء وتوضيح نقاط القوة والضعف لدى المتدربين.

• **آفاق الدراسة:** لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذه الدراسة، فإن هذه الأخيرة لا تخلو من

النقائص، إلا أنه يمكن أن تكون جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى منها:

- دراسة مقارنة بين التدريب الداخلي والتدريب الخارجي من حيث التكاليف.

- دور تحسين أداء العاملين في خلق الميزة التنافسية.

- العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي وتأثيرهما على الأداء الكلي للمؤسسات.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- آتين محمود المرجو شي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، ط1، دار النشر للجامعات، 2008 .
- 2- أحمد صفر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، بيروت، دار النهضة العربية، 2008.
- 3- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات وتخطيط الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مصر، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2005.
- 4- جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، الرياض، السعودية، دار المريخ للنشر، 2007.
- 5- دعاء العبادي، التدريب وتطوير الدور البشري، 2023، كتاب إلكتروني متاح على الرابط <https://books.google.dz>، أطلع عليه في 10 مارس 2025.
- 6- روبرت باكل، ترجمة: موسى يونس، تقييم الأداء، الرياض، السعودية، بيت الأفكار الدولية، 1999
- 7- زهير ثابت، كيف يقيم أداء الشركات والعاملين، القاهرة، مصر، دار قباء للطباعة والتوزيع، 2001.
- 8- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الأردن، دار وائل للنشر، 2006.
- 9- السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، الطبعة الأولى، القاهرة، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
- 10- شفيق رضوان، سلوكية المدراء، لبنان، المؤسسات الجامعية للدراسات والتوزيع، 1994.
- 11- عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية، مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، ط1، عين ميلا الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2011.
- 12- عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2009.
- 13- عطاء الله محمد تيسير الشريعة، إدارة العملية التدريبية، الطبعة الأولى، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2014.
- 14- على سعد محمد داود، محمد الرئيس العامري، موسوعة التدريب في التنمية الإدارية، إدارة الموارد البشرية، رقم 2، الاسكندرية، دار التعليم الجامعي، 2013.
- 15- مجيد الكرفي، مؤشرات الأداء الرئيسية، ط1، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2015.
- 16- محمد حافظ مجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، دار وفاء للدنيا للطباعة والنشر، 2005.
- 17- محمد صالح فالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، 2004.

- 18- محمود عبد الفتاح، نظرية التدريب -التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقع الملموس-، ط1، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013.
- 19- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008.
- 20- مورييس انجرس، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006.
- 21- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية -إطار نظري وحالات عملية-، الطبعة الأولى، عمان الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.
- 22- نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- ثانيا: الرسائل الجامعية

أطروحات دكتوراه:

- 1- جميلة عباس، دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية (عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل، م د) في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاديات العمل، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2021/2020.
- 2- سارة عنان، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة بعض المؤسسات بولاية سطيف-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2022/2021.
- 3- عبد الحكيم جربي، دور تدريب وتحفيز المواد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف -1-، 2018/2017.
- 4- عمار بن عيشي، البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
- 5- مسعود علي تابه، بعنوان دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية- دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ببغداد-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، العراق، 2012.
- 6- منى سلمى، أثر استخدام نظم المعلومات على فعالية أداء الموظفين بالبنوك التجارية الجزائرية - دراسة حالة مجموعة من البنوك التجارية -، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص بنوك مالية ومحاسبة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016/2017.

- 7- نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2005.
- 8- يحيوية سملاي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.

رسائل ماجستير:

- 1- خلفان بن محمد بن عامر العيسري، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل سلطنة عمان، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، 2022.
- 2- سهيل زغدود، العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمل في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2007-2008.
- 3- عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين - دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت - رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
- 4- نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

ثالثا: المجالات والملتقيات العلمية

المجلات:

- 1- ابراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب، أثر البرامج التدريبية على تنمية مهارات العاملين -دراسة تطبيقية على مؤسسات حكومية بولاية الخرطوم-، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، الحصاديصة الجزيرة- السودان-، المجلد 04، العدد01، 2018.
- 2- أحمد نجيب نصروش، بوبكر بوسالم، تدريب الموارد البشرية وعلاقته في تحسين الأداء التنظيمي -دراسة تطبيقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بميلة (المجمع الجهوي للاستغلال+الوكالة الرئيسية للاستغلال)، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 25، العدد02، 2022.
- 3- أمال بوسمينة، أسماء سفاري، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة-دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية قاعدة وهران-، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة2 -عبد الحميد مهري، المجلد08، العدد01، مارس 2022.

- 4- آمال زرفاوى، سامية بن عمر، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 04، العدد 01، مارس 2019.
- 5- حازم أحمد فروانة، انعكاسات التدريب على أداء العاملين في شركة ترست للتأمين في غزة، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، العدد 02، 2018.
- 6- حنان بشته ونعيم بوعموشة، الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية، مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع، جامعة جيجل، المجلد 03، العدد 02، جوان 2020.
- 7- عائشة أحمد الحسيني، شذا عبد المحسن خيال، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المجلة العلمية، لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد 10، مصر، 2013.
- 8- عز الدين القينعي، جودة البرامج التدريبية ودورها في تفعيل أداء العاملين- دراسة ميدانية -، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة لونيبي علي -البليدة 2، المجلد 08، العدد 01، 2019.
- 9- عيسى حمدوش، مولود حواس، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة: دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 21، العدد 01، 2021.
- 10- فاطمة الزهرة بن صغير وآخرون، أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في المؤسسات البترولية- دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP -، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 3، العدد 3، ديسمبر 2019.
- 11- محمد بن عروس وعمار طيبي، دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية، مجلة التميز، مجلد 3، العدد 1، 2021.
- 12- مختار طلحة والحاج مسكين، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين -دراسة تطبيقية على مستوى أحمد مدغري بسعيدة-، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، جامعة سعيدة، المجلد 07، العدد 01، 2022.
- 13- نجاه بن فريحة، دور التدريب في تنمية أداء العاملين في المؤسسات العمومية- دراسة حالة مؤسسة بتميتال " هياكل الغرب" بولاية عين الدفلى-، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، ديسمبر 2024.
- 14- الهاني عاشور، أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 44، جوان 2016.

الملتقيات العلمية:

1- مسعودة شريفي، سعاد دوي، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول أداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، أيام 11/10 نوفمبر 2009.

المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Business Dictionary, Retrieved 22-02-2025. Edited on <http://www.abahe.uk.atlaq.com>.
- 2- Cambridge Dictionary, Retrieved 22-02-2025. Edited on <http://dictionary.cambridge.org>.
- 3- Kermit Burley, "Four Characteristics of an Effective Training Program That Allows Employees to Learn Best", <http://smallbusiness.Chron.com> , Retrieved 23-2-2025.
- 4-Mokaya Lenah Morangi: **Perceived Relationship Between Training and Employee Performance at the Nairobi City County Government, Kenya**, a research project submitted in partial fulfillment of the requirements for the a warde of the degree of master of Business Administration, School Of Business, University Of Nairobi, 2016.
- 5- Ponmalar Buddatti Sannagy ,Rohail Hassan: **Impact Of Training and Development and Employee Engagement on Employee Performance among Medium Manufacturing Enterprises (MMES)**, article in Global Business Management Review, 2023.

المواقع الإلكترونية

- 1- أكاديمية الشرق الأوسط للتدريب والتطوير، دور التدريب في تحسين أداء العاملين، متاح على الموقع <https://www.meatddwarat.com>، نشر في ديسمبر 2023، اطع عليه بتاريخ 2025/05/06 على الساعة 16:07.
- 2- الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الفصل الخامس: التدريب، على الموقع <http://www.abahe.uk.atlaq.com>، اطع عليه بتاريخ 2025/02/22 على الساعة 18:20.
- 3- دعاء العبادي، التدريب وتطوير الدور البشري، 2023، كتاب إلكتروني متاح على الرابط <https://books.google.dz>، أطلع عليه في 10 مارس 2025.
- 4- شمائل النصف، معوقات نجاح التدريب، مقال في مجلة التدريب الإلكترونية، على الموقع <http://www.moiias.org> اطع عليه بتاريخ 2025/02/22 الساعة 19:50.
- 5- محمد العامري، مفهوم التدريب وأهميته وأهدافه، مقال نشر بتاريخ 2 فيفري 2024 على الموقع www.mohammedaameri.com، اطع عليه بتاريخ (2025/02/11) على الساعة 15:20.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الابراهيمي - برج بوعريريج-
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

استبيان

أخي الفاضل، أختي الفاضلة، تحية طيبة...

في إطار إعداد مذكرة التخرج، الموسومة بـ:

دور التدريب في تحسين أداء العاملين دراسة حالة CONDOR ACADEMY

كمتطلب لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يحوي مجموعة من الأسئلة، التي نأمل الإجابة عليها بدقة وموضوعية.

ملاحظة: نؤكد لكم أن جميع المعلومات المقدمة سوف تنتسم بالسرية التامة، وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

والشكر المسبق على حسن التعاون

تحت إشراف الأستاذة:

- بوقابة وردية

من إعداد الطالبتين:

- نباش ريم

- جغبلو أسماء

السنة الجامعية 2025/2024

القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) في المكان المناسب:

- 1/ الجنس: ذكر أنثى
- 2/ العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أكثر من 41 إلى 50 سنة أكثر من 51 سنة
- 3/ المستوى التعليمي: جامعي ثانوي شهادات أخرى
- 4/ الدرجة الوظيفية: إطار سامي إطار إداري عون تحكم
- 5/ الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات أكثر من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة
- 6/ عدد دورات التدريب: دورة واحدة دورتان 3 دورات أكثر من 3 دورات
- 7/ نوع التدريب: مكثف عادي
- 8/ مدة دورة التدريب: أسبوع أسبوعين أكثر من أسبوعين

القسم الثاني: محاور متغيرات الدراسة

المحور الأول: التدريب

الرجاء وضع الإشارة (X) التي تعبر عن واقع التدريب وأداء العاملين في مؤسستك من وجهة نظرك.

رقم	التدريب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بناء على احتياجات المؤسسة					
2	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على نتائج تقييم أداء العاملين					
3	يتم وضع برامج التدريب عند تحديث الأنظمة أو استقطاب تكنولوجيا جديدة					
4	الوقت المخصص للتدريب كافي					
5	الأهداف المرجوة محددة وواضحة للجميع منذ البداية					
6	محتوى التدريب ذو صلة بطبيعة عملي					
7	المدرّب متمكن من المادة التدريبية					
8	تستخدم الوسائل والتقنيات الحديثة لتنفيذ برامج التدريب					
9	استخدام طرق تدريب فعالة					
10	للمدرّب قدرة جيدة على التفاعل مع المتدربين					
11	تقييم أداء العاملين بعد التدريب					
12	يجتاز المتدرب اختبار عند نهاية التدريب					
13	يقدم المتدرب تقرير عند نهاية التبرص					

الرجاء وضع الإشارة (X) التي تعبر عن واقع التدريب وأداء العاملين في مؤسستك من وجهة نظرك.

رقم	أداء العاملين	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأداء الفني						
14	القدرة على أداء المهام في الوقت المحدد					
15	يحقق الأفراد أهداف العمل					
16	القدرة على إنجاز العمل وفق الجودة المطلوبة					
17	يطور الأفراد أساليب العمل					
الأداء السلوكي						
18	القدرة على التواصل الفعال مع الزملاء					
19	القدرة على التواصل الفعال مع الرؤساء					
20	يلتزم الأفراد في المؤسسة بقوانين وقواعد العمل					
21	يمتلك الأفراد روح الفريق والتعاون					
الأداء المعرفي						
22	يمتلك الأفراد المهارات اللازمة لأداء مهامهم					
23	لدى الأفراد القدرة على أداء المهام بكفاءة					
24	لدى الأفراد القدرة على إنجاز العمل بفعالية					
25	لدى الأفراد القدرة على التكيف مع تغيرات بيئة العمل					

أهم الأسئلة التي طرحت في المقابلة مع مسؤولي الوحدات

1- هل تتم مراعاة الاحتياجات التدريبية عند تصميم البرامج التدريبية ؟

نعم لا

كيف

.....ذلك؟

2- هل يقتصر التدريب على رتبة محددة ؟

نعم لا

.....ولماذا؟

3- هل تقومون بالمقارنة بين أداء العامل قبل وبعد التدريب ؟

نعم لا

.....كيف يتم ذلك؟

4 - هل لاحظتم تغيرا إيجابيا في سلوكيات العاملين الخاضعين للتدريب ؟

نعم لا

.....إذا كان الجواب بنعم، ما هو أهم تغيير؟

الملحق رقم 03: مخرجات برنامج SPSSv21

1- خصائص عينة الدراسة

Statistiques

	الجنس	العمر	المستوى_التعليمي	الدرجة_الوظيفية	الخبرة_المهنية	عدد_دورات_التدريب
N	Valide	50	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0	0

Statistiques

	نوع_التدريب	مدة_دورة_التدريب
N	Valide	50
	Manquante	0

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	37	74,0	74,0	74,0
Valide أنثى	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	21	42,0	42,0	42,0
Valide من 30 إلى 40 سنة	22	44,0	44,0	86,0
من 41 إلى 50 سنة	7	14,0	14,0	100,0

Total	50	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

المستوى_التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
جامعي	40	80,0	80,0	80,0
ثانوي	6	12,0	12,0	92,0
شهادات أخرى	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الدرجة_الوظيفية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار سامي	19	38,0	38,0	38,0
إطار إداري	22	44,0	44,0	82,0
عون تحكم	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الخبرة_المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	26	52,0	52,0	52,0
من 5 إلى 10 سنوات	9	18,0	18,0	70,0
من 10 إلى 15 سنة	7	14,0	14,0	84,0
أكثر من 15 سنة	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

عدد_دورات_التدريب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

دورة واحدة	13	26,0	26,0	26,0
دورتان	3	6,0	6,0	32,0
Validه ثلاث دورات	12	24,0	24,0	56,0
أكثر من ثلاث دورات	22	44,0	44,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

نوع_التدريب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مكثف	13	26,0	26,0	26,0
عادي	37	74,0	74,0	100,0
Validه Total	50	100,0	100,0	

مدة_دورة_التدريب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أسبوع	33	66,0	66,0	66,0
أسبوعين	5	10,0	10,0	76,0
Validه أكثر من أسبوعين	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

2- معامل الثبات ألفا كرومباخ

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Validه	50	100,0
Observations Excluse ^a	0	,0
Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,761	13

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,825	12

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,858	25

3- ملحق التحليل الوصفي

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الإحتياجات_التدريبية	50	3	5	3,91	,512
الإحتياجات_التدريبية1	50	2	5	4,06	,512
الإحتياجات_التدريبية2	50	2	5	3,76	,847
الإحتياجات_التدريبية3	50	2	5	3,92	,804
تصميم برامج_التدريب	50	1	5	3,55	,802
تصميم برامج_التدريب1	50	1	5	2,79	1,229
تصميم برامج_التدريب2	50	2	5	3,82	,720
تصميم برامج_التدريب3	50	1	5	3,96	,947
تنفيذ_البرنامج_التدريبي	50	3	5	4,02	,433
تنفيذ_البرنامج_التدريبي1	50	3	5	4,08	,488
تنفيذ_البرنامج_التدريبي2	50	2	5	4,04	,638
تنفيذ_البرنامج_التدريبي3	50	2	5	3,92	,695
تنفيذ_البرنامج_التدريبي4	50	3	5	4,02	,589
تقييم_البرنامج_التدريبي	50	1	5	3,67	,841
تقييم_البرنامج_التدريبي1	50	2	5	3,90	,814
تقييم_البرنامج_التدريبي2	50	1	5	3,66	1,136
تقييم_البرنامج_التدريبي3	50	1	5	3,44	1,053
التدريب	50	3	5	3,80	,425

N valide (listwise)	50				
---------------------	----	--	--	--	--

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الأداء_الفني	50	3	5	3,87	,466
الأداء_الفني1	50	2	5	3,70	,614
الأداء_الفني2	50	2	5	3,92	,601
الأداء_الفني3	50	2	5	3,78	,708
الأداء_الفني4	50	2	5	4,06	,682
الأداء_السلوكي	50	2	5	3,95	,538
الأداء_السلوكي1	50	1	5	3,92	,724
الأداء_السلوكي2	50	1	5	3,82	,873
الأداء_السلوكي3	50	2	5	4,10	,735
الأداء_السلوكي4	50	3	5	3,94	,586
الأداء_المعرفي	50	2	5	3,77	,632
الأداء_المعرفي1	50	2	5	3,78	,648
الأداء_المعرفي2	50	2	5	3,78	,737
الأداء_المعرفي3	50	2	5	3,84	,766
الأداء_المعرفي4	50	1	5	3,66	,982
الأداء	50	3	5	3,86	,427
N valide (listwise)	50				

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التدريب ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante: الفني_الأداء

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,610 ^a	,372	,359	,373

a. Valeurs prédites: (constantes), التدريب

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,965	1	3,965	28,460	,000 ^b
1 Résidu	6,687	48	,139		
Total	10,651	49			

a. Variable dépendante: الفني_الأداء

b. Valeurs prédites: (constantes), التدريب

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,318	,480		2,745	,008
1 التدريب	,670	,126	,610	5,335	,000

a. Variable dépendante: الفني_الأداء

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التدريب ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante: السلوكي_الأداء

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,409 ^a	,167	,150	,496

a. Valeurs prédites: (constantes), التدريب

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,366	1	2,366	9,628	,003 ^b
	Résidu	11,795	48	,246		
	Total	14,161	49			

a. Variable dépendante: السلوكي_الأداء

b. Valeurs prédites: (constantes), التدريب

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,978	,638	3,101	,003
	التدريب	,517	,167	,409	,003

a. Variable dépendante: السلوكي_الأداء

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التدريب ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante: المعرفي_الأداء

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,313 ^a	,098	,079	,606

a. Valeurs prédites: (constantes), التدريب

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,910	1	1,910	5,196	,027 ^b
	Résidu	17,642	48	,368		
	Total	19,551	49			

a. Variable dépendante: المعرفي_الأداء

b. Valeurs prédites: (constantes), التدريب

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,998	,780	2,561	,014
	التدريب	,465	,204	,313	,027

a. Variable dépendante: المعرفي_الأداء

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التدريب ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante: الأداء

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,548 ^a	,300	,286	,361

a. Valeurs prédites: (constantes), التدريب

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,680	1	2,680	20,615	,000 ^b
1 Résidu	6,240	48	,130		
Total	8,920	49			

a. Variable dépendante: الأداء

b. Valeurs prédites: (constantes), التدريب

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,765	,464		3,803	,000
1 التدريب	,551	,121	,548	4,540	,000

a. Variable dépendante: الأداء

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	الإهداء
-	شكر وعرهان
ا	ملخص الدراسة
91	قائمة المحتويات
91	قائمة الجداول
91	قائمة الأشكال
91	قائمة الملاحق
أ-و	مقدمة
38-07	الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة
08	تمهيد
09	المبحث الأول: أساسيات حول التدريب
09	المطلب الأول: تعريف التدريب وخصائصه
09	أولاً: تعريف التدريب
10	ثانياً: خصائص التدريب
11	المطلب الثاني: مبادئ التدريب وأنواعه
11	أولاً: مبادئ التدريب
12	ثانياً: أنواع التدريب
14	المطلب الثالث: أهمية التدريب وأهدافه
14	أولاً: أهمية التدريب
15	ثانياً: أهداف التدريب
16	ثالثاً: مستويات أهداف التدريب
17	المطلب الرابع: مراحل عملية التدريب و معوقاتها
17	أولاً: مراحل عملية التدريب

19	ثانيا: معوقات عملية التدريب
21	المبحث الثاني: أساسيات حول أداء العاملين
21	المطلب الأول: مفهوم ومحددات أداء العاملين
21	أولاً: مفهوم أداء العاملين
22	ثانيا: محددات أداء العاملين
23	المطلب الثاني: معايير تقييم أداء العاملين
23	أولاً: مفهوم تقييم أداء العاملين
24	ثانيا: معايير تقييم الأداء
25	المطلب الثالث: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين
25	أولاً: أهمية تقييم أداء العاملين
26	ثانيا: أهداف تقييم أداء العاملين
27	المطلب الرابع: تحسين أداء العاملين
27	أولاً: مفهوم تحسين أداء العاملين
27	ثانيا: أساليب تحسين أداء العاملين
29	ثالثاً: خطوات تحسين أداء العاملين
30	المطلب الخامس: علاقة التدريب بأداء العاملين
30	أولاً: التدريب والأداء المعرفي
30	ثانيا: التدريب والأداء الفني
31	ثالثاً: التدريب الأداء السلوكي
32	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
32	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بمتغير التدريب
33	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بمتغير أداء العاملين
34	المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين التدريب وأداء العاملين
34	أولاً: الدراسات باللغة العربية
35	ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية
36	المطلب الرابع: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

36	أولاً: أوجه التشابه
37	ثانياً: أوجه الاختلاف
38	خلاصة الفصل الأول
64-39	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
40	تمهيد
41	المبحث الأول: طبيعة الدراسة الميدانية
41	المطلب الأول: التقديم العام لميدان الدراسة
41	أولاً: تعريف ونشأة أكاديمية كوندور
41	ثانياً: أهداف أكاديمية كوندور
42	ثالثاً: البرامج التدريبية لأكاديمية كوندور
42	رابعاً: احصائيات حول عدد المتدربين في أكاديمية كوندور
42	خامساً: تطلعات الأكاديمية ومشاريعها المستقبلية
42	المطلب الثاني: الإطار العام للدراسة
42	أولاً: نوع البيانات المستخدمة
43	ثانياً: منهج الدراسة
43	ثالثاً: أهداف الدراسة الميدانية
44	رابعاً: حدود الدراسة الميدانية
44	خامساً: تقديم عينة الدراسة
45	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات
45	أولاً: تصميم استمارة الاستبيان
45	ثانياً: تحديد متغيرات الدراسة
46	ثالثاً: محاور الاستبيان
48	المطلب الرابع: الأدوات الإحصائية المستخدمة
48	أولاً: أدوات الإحصاء الوصفي
48	ثانياً: أدوات الإحصاء التحليلي
49	المبحث الثاني: تحليل محاور الاستبيان واختبار الفرضيات

49	المطلب الأول: تحليل البيانات العامة
49	أولاً: وصف البيانات الشخصية
51	ثانياً: وصف البيانات الوظيفية
55	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان
55	أولاً: ثبات الاستبيان
56	ثانياً: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة
58	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
58	أولاً: إختبار الفرضية الفرعية الأولى
59	ثانياً: إختبار الفرضية الفرعية الثانية
60	ثالثاً: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة
62	رابعاً: إختبار الفرضية الرئيسية
63	خامساً: تفسير نتائج الدراسة
65	خلاصة الفصل الثاني
66	الخاتمة
69	قائمة المراجع
75	الملاحق
90	فهرس المحتويات

