

أثر التدريب على أداء العاملين في قطاع التعليم بالمرحلة الابتدائية
بالتطبيق على (ابتدائية ٢٥٢) في مدينة الرياض (دراسة حالة)

The impact of training on the performance of workers in the
education sector at the primary level

By application to (Primary 252) in the city of Riyadh
(case study)

أسم الطالبة

شروق عبد الله سعد الغامدي

الرقم الجامعي: 2021202756

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

أشكر الله عز وجل الذي بتوقيفه وفضل منه تمكنت من إكمال هذا البحث.

وأقدم شكري وامتناني وتقديري إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة.
إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة.
إلى جميع أساتذتنا الأفاضل.

"كن عالماً.. فإن لم تستطع فكن متعلماً، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع
فلا تبغضهم"

وكذلك أشكر كل من ساعد على إتمام هذا البحث وقدم لنا العون ومد لنا يد المساعدة
وزودنا بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث.

وأخيراً أشكر زوجي الذي كان بجانبني دائماً وأمن بقدراتي وشجعني إلى الاستمرار إلى كل جميل في هذه
الحياة.

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي لكل افراد عائلتي

وإلى جميع من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بابتسامة صادقة ورفع يده داعيا لي بإخلاص

جدول المحتويات

٤.....	١. الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
٤.....	١,١ المقدمة:
٥.....	1.2. مشكلة البحث:
٥.....	١,٢,١ الفجوة النظرية:
٦.....	١,٢,٢ الفجوة التطبيقية:
٦.....	١,٣ أهمية البحث:
٧.....	١,٣,١ الأهمية النظرية :
٧.....	١,٣,٢ الأهمية العملية :
٧.....	١,٤ أسئلة البحث:
٨.....	١,٥ أهداف البحث:
٨.....	١,٦ فرضيات البحث:
٨.....	١,٧ نموذج البحث:
٨.....	١,٨ الدراسة الميدانية:
٩.....	١,٩ منهجية البحث:
١٠.....	١,١٠ هيكل المشروع المقترح:
١٠.....	٢. الفصل الثاني :الدراسات السابقة.
١٠.....	٢,١ المقدمة:
١١.....	٢,٢ المبحث الأول : التدريب
٢٢.....	٢,٣ المبحث الثاني : أداء العاملين
٢٤.....	٢,٤ العلاقة بين التدريب وأداء العاملين:
٢٨.....	٢,٥ الخاتمة
٢٩.....	المراجع:
٣٢.....	الملاحق:

١. الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

١.١. المقدمة:

تتوقف عملية نجاح المنظمات الحكومية والخاصة على كفاءة العنصر البشري الموجود فيها، بوصفه الغاية والوسيلة الفعالة، في تطوير المنظمات وفي إجراء التغييرات المطلوبة فيها، لذا تحرص المنظمات على الاهتمام بهذا العنصر والاستفادة منه، ولكي تستفيد المنظمات من هذا العنصر المهم لا بد أن تقوم بتدريبه من أجل رفع كفاءته الإنتاجية.

فالتدريب "هو نشاط منظم تقوم به المنظمة من أجل رفع قدرات أفرادها وتسهيل عملية انتقال الخبرات و المهارات ذات العلاقة بالأعمال التي يقومون بها من خلال إحداث تغييرات في سلوكهم تدفعهم لتطوير عملهم وتحسينه". (فضيلة & مرموري، ٢٠٢٠)

التدريب هو وسيلة لزيادة انتماء الموظفين و تحفيزهم على العمل و مساعدتهم في تنمية أنفسهم داخل و خارج العمل فإن نمو الموظف و استقراره فكريا و استقراره العائلي يجعله أكثر قدرة على العطاء والنجاح في العمل حيث يمثل المورد البشري أهمية كبيرة في المؤسسة فيه يمثل المصدر الرئيسي لها إن عملية تحسين أداء العاملين من العمليات الهامة في المؤسسات حيث ان تدريب العاملين اصبح عملية ضرورية باعتباره مشروع استثماري و يساعد على تطوير و اكتساب مهارات جديدة و الرفع من مستواهم حيث اصبح يقاس التطور ونجاح المؤسسات بمستوى مهارات و كفاءة مواردها البشرية. (بن هيبه & لروي، ٢٠٢٢)

لذلك يعتبر التدريب من الموضوعات المهمة لكافة منظمات الأعمال، سواء كانت عامة أو خاصة، لما يوفره من تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات اللازمة لتحسين أداء أعمالهم وتزويدهم بالمهارات والمعلومات اللازمة وإحداث تغيير إيجابي في سلوكهم واتجاهاتهم نحو العمل.

فالتدريب أصبح أداة أساسية تعتمد عليها كل المؤسسات التي ترغب في تحسين خدماتها. (بوزرقاظة، ٢٠١٩) وعلى هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبير من قبل مختلف المؤسسات والهيئات الحكومية على حد سواء (صادي et al, ٢٠١٨)

ولكن يتميز عصرنا الحالي بالعديد من مظاهر التطور التي تتسم بسرعة التغيير في كل مناحي الحياة، وذلك نتيجة تطور الاختراعات الحديثة والتقنيات المتقدمة (سمير، ٢٠٢٣). فقد فتحت هذه التطورات أفقا جديدة لتطوير التعليم والتدريب. (سمير، ٢٠٢٣) .

ونتيجة التقدم الحاصل في مناحي الحياة المختلفة، سعت المجتمعات البشرية إلى تعديل أنظمتها الداخلية والخارجية في مختلف جوانب الحياة، منها: التعليم وإدارته؛ والذي يعد بدوره أكبر المجالات وأكثرها تأثرا

بالتطورات المتسارعة، ولم تترك هذه التطورات خيارا للقائمين على التعليم غير الأخذ بما تقدمه التقنيات المختلفة، وبما يعود بالنفع على العملية التعليمية بما يلائم تطورات الثورة المعرفية التي رافقتها الثورة الإلكترونية. (نواجعة، ٢٠٢٢)

فيعد التدريب من الموضوعات المهمة في بناء المنظمات المعاصرة، لتواكب التطورات المختلفة وتكتسب المعارف والخبرات الجديدة. فهو مصدر مهم لأعداد الكفاءات وتطوير أدائهم بما ينعكس ايجابا على أداء المنظمات وتقدمها.

لذا يكمن الهدف إلى دراسة أثر التدريب على أداء العاملين في ابتدائية ٢٥٢ بالرياض

١،٢. مشكلة البحث:

يشهد العالم تغيرات متسارعة على جميع الأصعدة، سواء كانت اقتصادية أو تكنولوجية أو اجتماعية أو تعليمية الأمر الذي انعكس على جميع القطاعات مما أصبح لزاما على القطاعات أن تتواكب مع هذي التغيرات فان الحاجة لاعتماد أساليب حديثة أصبحت من الضرورية الملحة في تدريب الكوادر البشرية في القطاعات المختلفة، لكي تنسجم مع متطلبات المنظمة وتحسين أداء العاملين، وبالتالي ضمان استمرارية المؤسسة ونجاحها.

لذا تعد وظيفة التدريب احدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية إذ يندرج ضمن المراتب المتقدمة في قائمة عوامل نجاح المؤسسات في العالم لأهميته البالغة التي تنعكس من خلال أداء العاملين ولمواكبة التغيرات السريعة التي طالت كافة بيئات العمل وشكلت ضغوط في كافة الاتجاهات على المؤسسات وجب التكيف معها لتركيز على تدريب العاملين فيها للتأثير في أدائهم نحو الأحسن. وعليه تناولنا الإطار النظري للتدريب وأداء العاملين بالقطاع التعليمي ، ومحاولة معرفة العلاقة بينهما كما تم عرض بعض الدراسات السابقة التي ترتبط بالموضوع سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة ومقارنته بالدراسة الحالية.

١،٢،١. الفجوة النظرية:

تكمن مشكلة الدراسة في نتائج ومقترحات الدراسات السابقة والأبحاث العلمية التي اشارت إلى أن أحد أهم المشاكل والتحديات التي تواجه قطاع التعليم هي عدم مقدرتها على مجاراة التطورات في كثير من المجالات، لذا كان من الضروري البحث عن سبيل لهذه المشكلة.

١,٢,٢. الفجوة التطبيقية:

لذا ظهرت وسائل التدريب الحديثة التي جعلت من السهل تطوير وتأهيل وتنمية الموارد البشرية للحاق بالركب العالمي بما يحتويه من قدرات وإمكانات فعالة تجعل من تلك الموارد موارد ذات قدرات إبداعية لتسيير شؤون الأعمال والأنشطة المختلفة في القطاع التعليمي وعليه كان من المهم دراسة "ما أثر التدريب على أداء العاملين في قطاع التعليم بالمرحلة الابتدائية؟" كحالة دراسة للتأكد والتعرف على مدى فعالية عمليات التدريب وما يحدثه من مظاهر تطوير الموارد وبالتحديد "البشرية" على مستوى الأداء في مجال أعمالهم المختلفة.

١,٣. أهمية البحث:

تكمن الأهمية الأساسية للتدريب في توفير الأنشطة والخدمات اللازمة، لرفع كفاءة وفعالية العاملين في قطاع التعليم في أداء مهامهم ،على ضوء احتياجات القطاع التعليمي الحالية والمستقبلية، وتهدف البرامج التدريبية إلى تحقيق الاستمرارية في العمل وتطوير العملية الإبداعية والابتكارية ، بشكل اساسي في رفع معدلات الأداء ، ومن خلال وضع تصورات وتطلعات وأدوات جديدة للعمل وذلك بما يتناسب مع المتغيرات والأهداف والأساليب الحديثة في التعليم ، والتغيير في ظروف العمل ووسائل التقنية الحديثة وتوظيفها و تمكن عن طريق التدريب المستمر، وهذا ما يدفع الموظف أو العامل في مجال عمله إلى تطوير نفسه ، حتى يستطيع مجاراة التطورات الحديثة ، كما ان التدريب يقدم معرفة جديدة ويضيف معلومات متنوعة ويطور الأفكار والسلوك والعادات والأساليب .

كما أصبح تقدم الشعوب وتطورها مرتبط بمدى تمكن الإنسان من فهم متطلبات العمل وتحقيق اعلى مستويات الإنتاج، ليصبح ضرورة حتمية لأي مؤسسة طامحة في التطور والازدهار؛ بتدريب أفرادها وتمكينهم من التعامل مع التطورات المتسارعة، فأخذ التعليم اهتمام كبير من رواد المعرفة كونه أساس يبني عليه المجتمع خطته وتصورات، كما تعتبر الاحتياجات التدريبية صناعة أولية تركز عليها البرامج التدريبية ، كما أنها ذات أثر دائم في بناء الأفراد والمجتمعات؛ لكي تقوم هذه المجتمعات بالتطور والازدهار وسد الفجوات والثغرات؛ لإيجاد أفراد قادرين على مواجهة المستقبل، وبناء رؤية مستقبلية تستند إليها في الأنظمة التعليمية المجتمعية والتربوية.

إن أهمية التدريب على صعيد الفرد العامل تمتد لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات وطبيعة الأعمال التي يؤديها والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال، كما أن التدريب يمكن أن يزيد من التزام العاملين وولائهم للمؤسسة ويعزز من إدراكهم بأن المؤسسة مكان جيد للعمل، ويرجع تعاظم أهمية التدريب إلى ترايد التأثيرات والمتغيرات وظروف البيئة الخارجية المختلفة السياسية،الاقتصادية والتكنولوجية وكذا متغيرات البيئة الداخلية كالتيغير في الهيكل التنظيمي،شغل مناصب جديدة...الخ.

١,٣,١. الأهمية النظرية :

تسهم الدراسة في إفادة الباحثين والعاملين في نفس المجال والمجالات التعليمية بشكل عام، ومجال إعداد المعلمين بشكل خاص، والاستفادة من الجوانب النظرية ونتائج الدراسة في إجراء دراسات جديدة حول نفس الموضوع بأبعاد أخرى ثانية ومتجددة . وتتمثل بسعي الباحث لبيان أثر التدريبات الإلكترونية على عمليات تطوير أداء العاملين بالتعليم وذلك بالاستناد إلى العديد من الدراسات والأبحاث والكتب ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية وبيان أهم محاور تلك الدراسات، وأهم ما توصلت إليه وإبراز مدى أهمية الدراسة بالنسبة للدراسات السابقة من خلال نتائجها النهائية المتأنتية من عملية معالجة البيانات والمعلومات كمية للوصول إلى إيجاد حلول ممكنة لمشكلة الدراسة، والإجابة على أسئلتها التي ستعد الأحدث والأقرب إلى كثير من المشكلات التي يعاني منها القطاع التعليمي بشكل عام على مجال النطاق الدراسة بشكل خاص.

كما تظهر أهمية الدراسة من واقع أن مراكز البحث العلمي، والجامعات متمثلة بالباحثين والدارسين هم بحاجة إلى مصدر علمي يستندون إليه عند الشروع بكتابة أبحاثهم المشابهة للدراسة الحالية للتعرف على أهم مجريات العمل البحثي.

١,٣,٢. الأهمية العملية :

التي تلقي عليها الدراسة الحالية الضوء حول مجالات جودة تدريب المعلمين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس .
قد تسهم هذه الدراسة في جعل صانعي القرار يتخذون قرارات وتوصيات فيما يخص تقديم دورات وإظهار ما أهمية "التدريب الإلكتروني" وأشكاله وأصوله، وأهميته وأهدافه وأهم خصائصه ومعوقاته لغرض إظهار مدى الأهمية التي تنتج عنه في إبراز إمكانيات تطوير التعليم وإساليبه.

١,٤. أسئلة البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:
" ما مدى تأثير التدريب على أداء العاملين في قطاع التعليم بالمرحلة الابتدائية؟ "

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- كيف يمكن أن يؤثر التدريب في تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين في ابتدائية ٢٥٢؟
- ما مدى تلاءم الحاجات التدريبية لدى العاملين في ابتدائية ٢٥٢ مع محتوى البرامج التدريبية

١,٥. أهداف البحث:

تتعلق الأهداف الخاصة بالدراسة الحالية من هدف رئيسي : دراسة أثر التدريب على أداء العاملين في قطاع التعليم بالمرحلة الابتدائية.

ويأتي تحت هدف الدراسة الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية والتي منها:

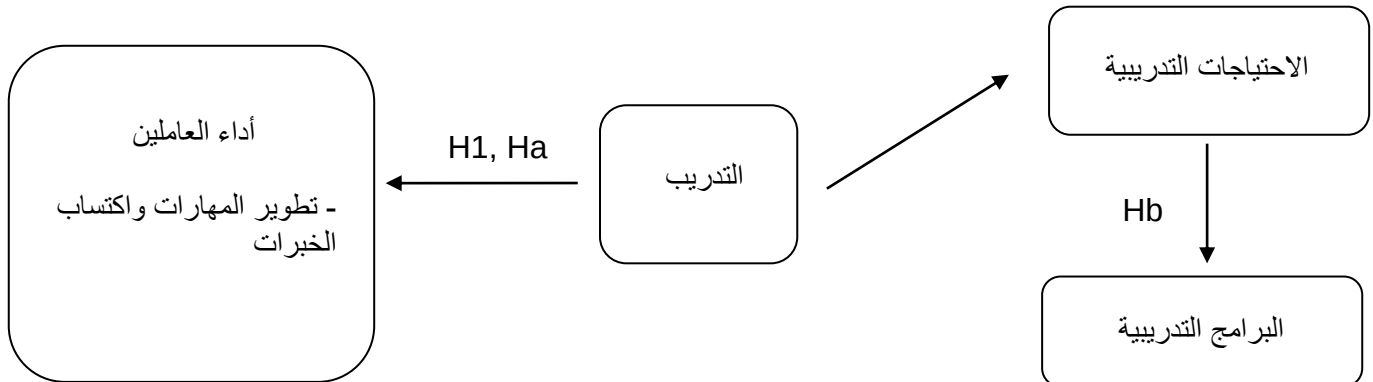
- التحقق من تأثير التدريب في تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين في ابتدائية ٢٥٢.
- دراسة مدى تلاءم الحاجات التدريبية لدى العاملين في ابتدائية ٢٥٢ مع محتوى البرامج التدريبية.

١,٦. فرضيات البحث:

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين التدريب و أداء العاملين .
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين التدريب و تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين.
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين تلاءم الحاجات التدريبية لدى العاملين ومحتوى البرامج التدريبية.

١,٧. نموذج البحث:

نموذج البحث المقترح المصدر: الباحث



١,٨. الدراسة الميدانية:

ابتدائية ٢٥٢ – مكتب تعليم الشفاء – إدارة تعليم الرياض

٩, ١. منهجية البحث:

فلسفة البحث (الوضعية)

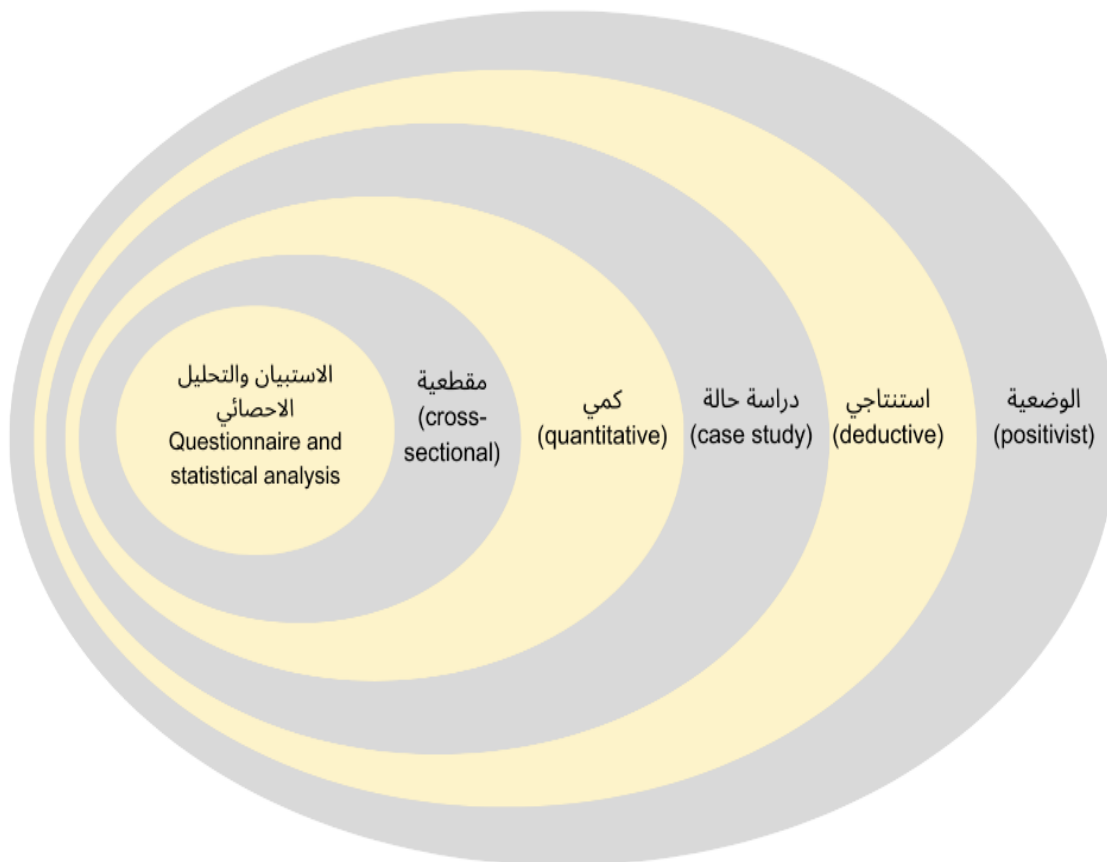
منهج البحث (استنتاجي)

استراتيجية البحث (دراسة حالة)

نوع البحث (كمي)

الأفق الزمني (مقطعية)

طرق جمع وتحليل البيانات (الاستبيان والتحليل الاحصائي)



١٠, ١. هيكل المشروع المقترح:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري.

الفصل الثالث: منهجية البحث.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.

١, ٢. المقدمة:

التدريب هو وسيلة لزيادة انتماء الموظفين و تحفيزهم على العمل و مساعدتهم في تنمية أنفسهم داخل و خارج العمل فإن نمو الموظف و استقراره فكريا و استقراره العائلة يجعله أكثر قدرة على العطاء و النجاح في العمل حيث يمثل المورد البشري أهمية كبيرة في المؤسسة فيه يمثل المصدر الرئيسي لها إن عملية تحسين أداء العاملين من العمليات الهامة في المؤسسات حيث ان تدريب العاملين اصبح عملية ضرورية باعتباره مشروع استثماري و يساعد على تطوير و اكتساب مهارات جديدة و الرفع من مستواهم حيث اصبح يقاس التطور و نجاح المؤسسات بمستوى مهارات و كفاءة مواردها البشرية.

تعمل المؤسسات في بيئة سريعة التغير يصعب التنبؤ بمتغيراتها المتشابكة سواء تلك المتعلقة بالبيئة الداخلية أو المتعلقة بالبيئة الخارجية بحيث تؤثر هذه المتغيرات بشكل كبير على كل من المنظمة بصفة عامة وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة لأنها مسئولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد التي تملكها المؤسسة، ألا وهو المورد البشري.

وهذا ما دفع المؤسسات الى اللجوء الى وظيفة التدريب التي أصبحت أحد أهم وظائف المؤسسة حتى تستطيع مواجهة التغيرات والتحديات الحالية والمستقبلية وكذلك تدريب موارد بشرية مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات استراتيجية المؤسسة.

٢,٢. المبحث الأول : التدريب

مفهومه:

يعرف بأنه النشاط المستمر للتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادرا على مزاولة عمل ما بهدف الزيادة الإنتاجية لو وللجهة التي يعمل بها أو نقل معارف ومهارات السلوكية جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام ومحددة في الجهة التي يعمل لها.

كما يعرف بأنه تجهيز الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فيه نوع من التوجيه الصادر من إنسان إلى إنسان آخر.

كما يعرف على أنه محمل النشاطات الوسائل، الطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكياتهم وقدراتهم والدعائم الفكرية الضرورية في أن واحد لتحقيق أهداف المنظمة من جهة وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى بدون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية كما يعرف على أنه هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة والمهارات لأداء وتنفيذ عمل معين.

ومن هنا وكتعريف شامل يمكننا القول أن التدريب هو عملية كسب المعارف والمهارات والكفاءات الهامة والضرورية من أجل القيام بمهمة معينة ، حيث يزود الأفراد بمهارات معينة تؤدي الى زيادة معدلات أدائهم وبأنه نشاط يهدف إلى تحسين أساليب العمل . (بلقاسم امحمد & نزار حاج، ٢٠١٧)

عرف التدريب بأنه عملية تعليم المعرفة وتعلم الأساليب المتطورة لأداء العمل ، وذلك لإحداث تغييرات في سلوك وعادات ومعرفة ومهارات وقدرات الأفراد اللازمة في أداء عملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها على السواء (ياغي، ١٩٨٠) .

ويحتل التدريب مكانة عالية في اهتمامات منظمات الأعمال، سواء كانت حكومية أو أهلية، فهو الطريقة التي تستطيع بها المنظمة تزويد منسوبيها بالمهارات والمعلومات اللازمة.

وتهتم الدول سواء كانت متقدمة أو نامية - بالتدريب، وذلك لمردودة الايجابي على الأفراد في أداء أعمالهم داخل المؤسسة،

ويعرف التدريب بشكل عام بأنه العملية المستمرة التي يتم من خلالها تزويد المتدرب بالمعلومات والمهارات اللازمة، لكي يكون قادرا على أداء مهام محددة بشكل أفضل.

أنواع التدريب:

يقسم العلماء التدريب إلى أنواع وفقا للاعتبارات التالية:

أولاً : التدريب حسب مرحلة التوظيف:

١- توجيه الموظف الجديد:

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

وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد الأهداف ، منها على سبيل المثال ، الترحيب بالقادمين الجدد ، وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع ، وتهنئة الموظفين الجدد للعمل ، وتدريبهم على كيفية أداء العمل وتختلف المشروعات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل ، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين ، والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق وأهم البيانات والمعلومات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد.

٢- التدريب أثناء العمل:

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر ، حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب . حينئذ تشجع وتسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين ، مما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعدد ، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية ، إنما عليه أن يتلقى تدريباً مباشراً على الآلة نفسها ومن المشرف عليها ، يعاب على هذا النوع من التدريب هنا أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة مالم يكن هذا المشرف مدرباً ماهراً ونموذجاً يحتذى به.

٣- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:

حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد ، و على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة ، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك . وعلى سبيل المثال حينما تدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات ، يحتاج شاغلو هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

٤- التدريب بغرض الترقية والنقل:

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد ، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيقى أو سينقل إليها . وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.

٥- التدريب للتهيئة للمعاش:

في المنظمات الراقية ، يتم تهيئة العاملين من كبار السن ، إلى الخروج على المعاش . وبدلاً من أن يشعر

الفرد فجأة أنه تم "ركنه على الرف" بالخروج على المعاش ، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو ان للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة ، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

أنواع التدريب حسب نوع الوظائف : يتم تقسيمه كالتالي :

١- التدريب المهني والفني:

يتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية ، في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء والنجارة والميكانيك والصيانة والتشغيل واللحام والسكرة وغيرها وتمثل التلمذة الصناعية Apprenticeship نوعا من التدريب المهني والفني ، وفيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال (عادة صغار السن) ، ويحصلون غالباً على شهادة فنية (قد تعادل الإعدادية أو الثانوية) ، وغالبا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

٢- التدريب التخصصي:

ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية . وتشمل عادة الأعمال المحاسبية والمشتريات والمبيعات وهندسة الإنتاج وهندسة الصيانة والكمبيوتر والمعارف والمهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية ، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

التدريب الإداري: ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا (أي الإشرافية) ، أو الوسطى ، أو العليا. وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط ، وتنظيم ، ورقابة ، واتخاذ قرارات ، وتوجيه ، وقيادة ، وتحفيز ، وإدارة جماعات العمل ، والتنسيق ، والاتصال.

أنواع التدريب حسب مكانها:

يتم تقسيمهم كما يلي:

أ- التدريب داخل الشركة:

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

وهناك نوع آخر من التدريبي الداخلي ، هو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل ، أو الإشراف على

قيام بعض العاملين القدامى ذوى الخبرة بهذه المهمة ، وفي هذا الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مدربه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه . ويمتاز هذا النوع بتمائل وتشابه ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل ، وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل.

ب- التدريب خارج الشركة:

تفضل بعض الشركات أن تنتقل كل أو جزءا من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتيا ، وذلك إن كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة. ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بشركات خاصة ، أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية.

أ) شركات التدريب الخاصة:

على أي شركة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تدريب خاصة أن تطمئن على جدية التدريب فيها ، وأن تفحص سوق التدريب ، وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والشركات الخاصة (ب) برامج حكومية:

تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب ، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة (مثل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في مصر) ، أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية ، وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.

(أمين ساعات، ١٩٩٨)

أساليب التدريب الرئيسية:

و قسمهم العلماء الى عدة اقسام كالتالي:

١. المحاضرات :

هي حديث يلقيه شخص معين لديه المعرفة والمعلومات عن الموضوع، مقدماً مختلف النقاط في تسلسل يؤدي إلى نتيجة أو خاتمة في النهاية. تعد المحاضرة سلفاً، وتقرأ من نص مكتوب، أو تكون على شكل نقاط، يتوسع فيها المحاضر.

وتساعد وسائل الايضاح السمعية والبصرية على توضيح رسالة المحاضرة أو هدفها، وباستخدام الهاتف والفيديو، فإن المحاضرة يمكن أن تنتقل في الوقت نفسه إلى جمهور موجود في أماكن مختلفة ، وبذلك يوفر الوقت ومشقة السفر والنفقات.

٢. ورش العمل:

تشبه ورشة العمل أي لقاء عمل، إذ يشارك كافة الحضور بشكل فعال وهم يستحصلون على معارف جديدة يطبقونها على عملهم ويتعرفون على انماط متطورة في التعامل، وتعلمون مهارات جديدة ويمارسون أنماط سلوك ومهارات في بيئة مماثلة لبيئة العمل الفعلية ، وتقوم ورشة العمل الناجحة على أساس ما هو عملي ومتصل باهتمامات المتعلم. وهي محددة ومنصبة على موضوع الدرس.

٣. الحلقات الدراسية:

هي نشاط يتوجه نحو مواضيع تطرح للمناقشة، وتهدف إلى تعميم المشاركين وتثقيفهم بشأن قضية تحظى باهتمام عريض، ويتألف برنامج الحلقة الدراسية عادة من مجموعة من المحاضرات أو الندوات في مواضيع تتدرج تحت المحور الرئيس للحلقة، وقد تشتمل الحلقة الدراسية أحياناً على ورش عمل أو حلقات في مجموعات صغيرة تعقد بالتوازي في وقت واحد.

٤. المخيمات :

المخيم أو المعسكر هو نشاط المعاشية، يتطلب من المشاركين أن يبقوا في الموقع ليلاً ونهاراً من بداية البرنامج حتى نهايته. ويتم اختيار الموقع مع اهتمام خاص بالتسهيلات اللازمة لمسكن والطعام وحتى النوم . والهدف هو ايجاد بيئة لتعزيز القيم وتقوية المهارات من خلال المشاركة في إدارة المعسكر. ويتوقف نجاح المعسكر على اختيار الموقع المناسب، ويرجع هذا إلى حد كبير إلى طبيعة البرنامج والغرض منه. كما يعد المخيم وسيلة فعالة جداً للتدريب فالمشاركون يتعلمون ويمارسون القيم والمهارات بالتدريب عليها مع الزملاء.

٥. أداء الأدوار التمثيلية (تقمص الأدوار) :

ذلك عبارة عن عرض تمثيلي قصير ، لتجسيد وتشخيص مشكلة أو موقف وهو يجمع بين المناقشة والشرح ويقوم بأداء الأدوار أعضاء من المجموعات الذين قد يستعينون بنصوص مكتوبة ويجرون بعض التدريبات ويمثلون بعض المواقف التي تحتاج إلى مهارات خاصة ، ويقوم مدرس أو قائد المجموعة بشرح المواقف والنتائج الذي سيجري تمثيلها معطياً توجيهاته لكل ممثل بشأن الشخصية التي سينتمصها وما يقوم به في كل موقف.

٦. المؤتمرات:

تستخدم المؤتمرات عادة لطرح مشكلة معينة أو مجموعة مشكلات ويضع منظمو المؤتمر جدول الأعمال المقدم . ويشمل هيكل البرنامج جلسات من أنواع مختلفة و تقييم عملية التخطيط للمؤتمر إلى قسمين : فتقوم المجموعة بوضع الخطط للبرنامج بينما تخطط الأخرى للترتيبات والخدمات الإدارية.

٧. الحلقات المتوازية:

وهي جلسات من المؤتمرات أو غيرها تعقد منفصلة لكن متوازية في وقت واحد. ويمكن لتلك الجلسات أن تطرح موضوعات مستقلة لعدد من أعضاء المجموعة، أو تناقش الموضوع نفسه من قبل مشاركون من أعمار أو أجناس وخبرات مختلفة.

(هشام الطالب، ١٩٩٥)

خطوات العملية التدريبية:

الفرع الاول : الاحتياجات التدريبية:

وهي مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، يحدث الاحتياج التدريبي عندما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي للفرد أو المؤسسة، والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

وهي العملية التي يتم بها تحديد وترتيب الاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات ووضع الخطط بشأن تلبية هذه الاحتياجات وفق النقاط التالية :

- تحديد الفئة المستهدفة بالتدريب.
- تعريف وتحديد الاحتياجات.
- قياس مستوى القصور ومعوقات الأداء.
- ترتيب الاحتياجات حسب الأولوية.
- تحديد أهداف التدريب بناء على نتائج تقدير الاحتياجات.

أهمية الاحتياجات التدريبية:

- يقود إلى التحديد الدقيق الاهداف التدريب.
- يساعد على تصميم برامج تدريب موجهة للنتائج.
- يؤدي إلى تحسين فعالية وكفاءة التدريب من خلال الاستهداف الأفضل يحدد المستهدفين من التدريب.
- يحدد نوعية التدريب.
- يحدد الصعوبات ومشاكل الأداء التي يعانيها العاملون بالمؤسسة.

فعن طريق عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يمكن التوصل إلى الآتي:

- نوع ومستوى التدريب المطلوب.
- الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب.

كما أن تحديد الاحتياجات التدريبية يوفر معلومات هامة :

- تحديد نوع التدريب المطلوب ومكان إجراء التدريب.
- الجدول الزمني للأنشطة التدريبية.
- الموارد المطلوبة للتدريب (مواد بشرية، مالية... الخ).
- اختيار وتصميم مواد وأساليب التدريب المناسبة.

خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية: وتتمحور فيما يلي :

١- جمع البيانات:

- تحديد المشاركين في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تحديد الفئة المستهدفة وحجمها.
- جمع معلومات عن الوظائف.

٢- تبويب وتنظيم البيانات:

- تحديد فئات للبيانات.
- مراجعة إجابات المستجيبين للأسئلة التي طرحت.
- تبويب نماذج الحصر

٣- تحليل البيانات:

- هل هناك تباين بين ما يقوم به الموظف وما يفترض أن يقوم به؟
- ما مدى خطورة تجاهله؟
- ما مدى إمكانية انتشار المشكلة في أجزاء أخرى من المنظمة؟

٤- إعداد التقارير:

- تحديد البيانات التي ستضمنها التقرير.
- كيفية عرض البيانات.
- الشخص أو الجهة التي سوف تتسلم التقرير.

الفرع الثاني: المحتوى التدريبي:

عبارة عن النظريات والمبادئ والحقائق، والمفاهيم والمصطلحات التي نريد إكسابها للمتدرب حتى يتسنى لو تطبيق الأنشطة التعميمية ذات العلاقة بمهارته الوظيفية العلمية. ومن هنا نقول أن تصميم البرامج التدريبية هي تلك العملية التي من شأنها إخراج برنامج ومنهج يحتوي على عدد من المعارف والمهارات والاتجاهات الموضوع معين .

أ- مجالات المحتوى التدريبي:

- أ- المجال النظري: هي المعارف المكتوبة أو المنقولة شفويًا للمتدربين مثل المصطلحات العلمية والمفاهيم وأجزاء الأدوات والمبادئ والنظريات.
- ب- المجال الإجرائي (التنفيذ) : يتمثل بتطبيق المهارات من قبل المتدربين أو السلوكيات الحركية لهم مثل خطوات تنفيذ مهمة ما أو استخدام الآلات والمعدات.

ب- معايير تصميم البرامج التدريبية:

- أ- أهمية المحتوى لتحقيق الأهداف وتقسيم المعارف التي يتضمنها المحتوى إلى أكثر من فئة.
- ب- أن المعارف الأساسية والمهمة: وهي التي يجب على جميع المتدربين معرفتها لارتباطها المباشر بتحقيق الأهداف وترجمتها سلوكياً.

ت- المعارف الثانوية : وهي التي يفضل معرفتها لكونها تعمل على تركيز و ادراك المعارف الاساسية و المهمة:

- أ- اختيار المحتوى التدريبي و تطويره بناء على مضمون الاهداف الإجرائية
- ب- موائمة محتوى للحاجات المستقبلية للفرد و المجتمع.

الامور الواجب مراعاتها عند تصميم محتوى البرامج التدريبية:
تتمثل في التالي :

- ١- تحديد طبيعة وثقافة المتدربين : من حيث الثقافة العامة واللغة و العقيدة والقيام والأعراف الاجتماعية.
- ٢- تحديد مدى أهمية المحتوى : لو أهمية للمتدرب لمعرفة مردود هذا المحتوى على الفرد عند ممارسته للعمل وهذا يساهم في تحديد حجم المادة والكم من المعلومات التي يجب ان يتلقاها المتدرب.
- ٣- الدقة والحداثة: أما حداثة المفاهيم العلمية التي تعرض في المادة التدريبية تساهم في رفع كفاءة المتدرب وفق المعطيات التقنية الحديثة و تكون هذه المفاهيم وضعت بدقة لا لبس فيها
- ٤- الإطار العام للمحتوى: الالتزام بالإطار الإسلامي والقيم والأخلاق ومراعاة ذلك عند إعطاء الأمثلة وعرض الجوانب الفلسفية أو توضيح المفاهيم التي تعتمد على الجدال والمنطق بحيث يكون المحتوى في إطاره العام إسلامي ليحظى بدرجة من القبول
- ٥- التنظيم الداخلي للمعلومات: إن ترابط المعلومات وتنظيمها داخل المحتوى يساعد على تسلسل الأفكار وتبسيط كل معلومة، ويتضح هذا في تسلسل مستويات المعرفة، كما يساعد على اختيار أساليب التدريب وأدواته المناسبة.
- ٦- اللغة وسلامتها: تتطلب كتابة المادة التدريسية توخي الدقة في اللغة التي كتبت بها هذه المادة، لذا يفضل عرض المادة على مختصين في اللغة لاختيار العبارات وربط الأفكار.
- ٧- الإبداع والابتكار: يتطلب إعداد المادة العملية مهارة في ربط المبادئ العملية والتطبيقات العملية و التطبيقات العملية مع واقع البيئة المحمية وعدم عرض أفكار مستعارة من الغير، مما يتيح للمتدرب توظيف المعلومات الواردة في المحتوى التدريبي لتنمية قدراته الابتكارية.

٨- الجوانب المعرفية والوجدانية: إن التركيز على الجوانب المعرفية لوحدها بفقها المادة العلمية المرونة والتجاوب من قبل المتدرب ولذلك من الضروري إبراز الجوانب الوجدانية مثل إثارة الشعور والأحاسيس والانطباعات.

٩- وضوح المحتوى: سهولة وضوح المحتوى تساعد المتدرب على الاكتشاف وحل المشكلات والوصول للمعلومة بطريقة أيسر حيث تساعد في ذلك أدوات التعميم والنشاطات والمشاريع والتمارين التي تساعد على علمية الإدراك والإتقان وتزويد المحتوى بالمراجع لتمكين المتدرب من الرجوع إليها والحصول على معلومات إضافية.

الفرع الثالث: تنفيذ البرامج التدريبية:

في هذه الخطوة يتم التطرق إلى كل ما يتعمق بتنفيذ البرامج التدريبية سواء قبل البرنامج التدريبي أو أثناء البرنامج التدريبي أو ما بعد البرنامج التدريبي مباشرة .

إجراءات وتجهيزات تنفيذ الدورات التدريبية: قبل بداية الدورة التدريبية :

- إرسال خطابات إلى المشاركين
- الاتصال بالمشاركين والتأكد من حضورهم.
- الاتصال بالأمكن المقترح تنفيذ الدورة بها والحصول على عروض أسعار وزيادة الأمكن لاختيار أنسبها.
- الاتصال بالمدرسين والتنسيق بينهم واعطائهم جدول الدورة.
- استلام خطة كل جلسة تدريبية من كل مدرب.
- استلام الأدبيات الخاصة بكل مدرب وتسليمها للطباعة والتصوير.
- تجهيز الأدوات التدريبية المساعدة والتأكد من صلاحيتها للعمل.
- شراء وتجهيز ملفات التدريب الخاصة بكل متدرب والأدوات المكتبية التي سيحتاجها.
- توفير وسيلة نقل لكل الاحتياجات التدريبية لمكان الدورة وكذلك نقل للمتدربين.
- تجهيز مبلغ من المال لتغطية المصروفات أثناء فترة الإعداد.

تقييم التدريب.

مفهومه :

هو معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القدرة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيها في البرامج المقبلة حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعلية بصورة مستمرة.

هو أسلوب عملي يتم من خلاله تشخيص دقيق لمواقع التربوي واختيار المدى كفاءة الوسائل المستخدمة والاستفادة من ذلك في تعديل وتسديد المسار التربوي نحو تحقيق الأهداف على وجه أفضل .
هو تحديد مدى الانسجام والتوافق بين الأداء والأهداف أو بين النواتج الواقعية للتعلم والنواتج التي كانت متوقعة منه.

أهداف متابعة وتقييم التدريب :

- التأكد من تمام البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ.
- معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة للمتدربين ويتطلب ذلك التحقق من سلامة تحديد الشروط الخاصة بالمتدربين ملائمتها للهدف من التدريب.
- التأكد باستمرار من أن المتدربين ما زالوا متحمسين لتطبيق ما تدربوا عليه.
- التأكد من كفاءة المدربين من حيث تخصصهم وخبراتهم وقدراتهم على التدريب، واهتمامهم بتنمية معلوماتهم وقدراتهم الذاتية.
- متابعة التطور العملي والعلمي في المجال الذي يعملون به.

مراحل متابعة وتقييم المتدربين : و ذلك عن طريق:

١. تقييم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج التدريبي:

الغرض من تقييم المتدربين قبل النشيد البرنامج هو التأكد من أن البرنامج سيقدم إلى المدربين المحتاجين إليه، وأنهم فعلا تتوافر فيهم الشروط والعناصر المطلوبة في تصميم البرنامج.

٢. متابعة وتقييم المتدربين أثناء البرنامج التدريبي:

- ملاحظة المتدربين وسلوكهم، معرفة مدى الجهد المبذول منهم تتبع المواد التدريبية ومدى اشتراكهم في المناقشات وابداء الآراء.
- ملاحظة تقدم المتدربين والمعلومات والخبرات التي اكتسبوها، والتحسين في مستواهم والتغيير الذي طرأ على سلوكهم.

متابعة التدريب بعد التدريب: وذلك من خلال:

- معرفة مدى التطبيق العملي لما تلقوه من تدريب سابق.
- معرفة المعارف والمهارات والاتجاهات التي اكتسبوها من خلال التدريب.
- معرفة الاحتياجات المستقبلية.

طرق تقييم التدريب : و ذلك يتم ب :

*اختبارات: هي عبارة عن أسئلة شفوية أو تحريرية توجه من المدرب إلى المتدربين بعرض الوصول إلى تقويم الأداء.

*المقابلة: وهي مواجهة شخصية تتم بين مسؤول التدريب وبين المتدربين وذلك من أجل التعرف على مدى اكتسابهم للمعارف والمهارات والاتجاهات.

*الاستبانة: وهي عبارة عن استمارة تحوي مجموعة من الفقرات التي تحتاج إلى إجابة عنها ويقوم بإعدادها الخبراء في التدريب ومخطوطو البرامج والمنسقون وكذلك المدربون وتهدف إلى التعرف على الاحتياجات وتقويم البرامج التدريبية.

*تحليل المشكلات: هو أسلوب يعني بقيام المتدربين بدراسة مشكلة معينة وأخذ انطباعاتهم حول أسباب وقوعها وكيفية علاجها، وتحديد الإجراءات اللازمة لحلها.

*التقارير: وهي الدراسة المتأنية للتقارير والسجلات لبيان النقاط السلبية التي يمكن علاجها بالتدريب.

أشهر نماذج تقويم أثر البرامج التدريبية:

هناك العديد من النماذج المجربة والمختبرة والجاهزة للاستخدام منها:

نموذج كريك باتريك: يحتاج هذا النموذج إلى تجميع وتقييم البيانات من المستويات الأربعة التالية:

- ردود الفعل: عند المتعلم للتدخل .
- التعلم: الذي تم تحقيقه في التدخل.
- السلوك: أي تغيير حصل نتيجة التدخل .
- النتائج: التأثيرات الإيجابية لذلك التغيير في السلوك على المنظمة .

نموذج باركر: وكذلك يحدد هذا النموذج أربع مستويات لجمع البيانات والتقييم وهي:

- رضا المشارك: ردود فعل المتعلم نحو التدخل كما تحددها الاستبانة.
- المعارف التي أكتسبها المشارك؛ يتم تقييم التحصيل بالاختبارات السابقة واللاحقة لمهارات والمعارف
- الأداء في الوظيفة: يقيم بمعايير موضوعية من الأداء الوظيفي.

(صلاح معمار، ٢٠١٠)

٢,٣. المبحث الثاني : أداء العاملين

المفهوم:

لقد عرف أداء العاملين على أنه انعكاس لمدى نجاح العامل أو فشله في تحقيق الأهداف المتعمقة بعملية أيا كانت طبيعة هذا العمل. كما عرف على أنه الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة ويقصد ما- يقدمه العاملون من انجازات وأعمال وما يضيفونه من نوعية وتميز في أدائهم ودمجهم في مؤسستهم وعلاقتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم. *ومن هنا نستنتج أن أداء العاملين هو نتائج يحققها العاملون عند قيامهم بأعمال مكلفين بها خلال فترة زمنية محددة.

الأهمية:

يمكن القول إن حياة المنظمة أيا كانت بطبيعة النشاط الذي تمارسه، تتوقف على أداء العاملين فيها فإن قاموا بأعمالهم وانجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط لهم من قبل الإدارة فإنه سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع ، ي وإذا ما كان الأداء دون مستوى المطلوب ، فإنو يشكل عائقاً كبيراً امام المنظمة في تحقيق أهدافها، بل قد يؤدي أحيانا الى تصفية المنظمة.

(فضيلة & مرموري، ٢٠٢٠)

مستويات أداء العاملين:

و تتمثل فيما يلي :

١. أداء المهام : يقصد به السلوكيات التي تسهم في انجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج
٢. المباشر للخدمات و الخدمات- و كل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة.
٣. الأداء الظرفي: يشير الأداء الى السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل و معالجة العمليات الجوهرية في المنظمة و هذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة و المناخ التنظيمي و الأداء هنا ليس له دور اضافيا في طبيعته و إنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الاساسية و يعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات فمثلا ممكن ان يكون موجها نحو الزملاء و مساعدتهم في حل مشكلة لها علاقة بالعمل أو نحو المنظمة ككل.
٤. الاداء المعاكس أو المجابه :

يختلف الأداء المعاكس عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب و قد يشمل سلوكيات مثل الانحراف و سوء الاستخدام و العنف.

العوامل المؤثرة على أداء العاملين:

و تكمن فيما يلي :

١. غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الاداء الضعيف.

٢. عدم المشاركة في الإدارة :

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

٣. اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

٤. مشكلات الرضا الوظيفي :

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وانتاجية أقل والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

٥. التسبب الإداري :

فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

٢,٤. العلاقة بين التدريب وأداء العاملين:

١. دراسة أ. فريد خميلي "التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية " هدفت هذه الدراسة الى التطرق الى مفهوم تدريب الموارد البشرية و بيان أهميته و مراحلها التي يمر بها- من أجل ضمان نجاح البرامج التدريبية و هدفت ايضا الى بيان اهمية قياس التدريب و العوامل التي تؤثر عليه

- نتائج الدراسة:

-التدريب هو عملية تهدف الى تحسين أداء الموارد البشرية و زيادة الكفاءة الانتاجية للمنظمة من خلال احداث تغيير في الفرد و الجماعة من خلال اكساب المعلومات و المعارف و المهارات و الخبرات حول العمل
هناك علاقة ايجابية بين التدريب و أداء الموارد البشرية .

٢. دراسة سهام شلقود " واقع التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات " هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات و التعريف بالتدريب و أهميته في تحسين أداء العاملين.

-نتائج الدراسة:

- أن التدريب يساهم في تطوير أداء العاملين و زيادة انتاجيتهم
- إن التدريب يؤدي الى تعزيز الثقة بالنفس و رفع الروح المعنوية للموظفين .
- اختيار أسلوب التدريب يكون على حسب نوع و طبيعة العمل و يؤدي إلى نتائج مرضية.

٣. دراسة عمر قرقيط " مساهمة التدريب في تحسين مستوى الأداء المتعلق باستعمال تكنولوجيا المعلومات- الادارية" .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التدريب و معرفة كيف يساهم التدريب في تحسين اداء العاملين والعلاقة بين التدريب ومستوى الاداء باستعمال تكنولوجيا المعلومات.

-نتائج الدراسة:

-أن التدريب يساهم بنسبة كبيرة في تحسين أداء العاملين المتعلق باستعمال نظم المعلومات الإدارية
- ان تحسن تحسين الاداء يكون بتحسين المعارف و الخبرات المكتسبة عن طريق التدريب الذي قد يحصل عليه العامل في المؤسسة.

٤. دراسة بوسمية أمال سفاري اسماء "دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة " هدفت هذه الدراسة الى أهمية التدريب لموظفي الخطوط الجوية في تحسين أدائهم و أهميته في تنمية العاملين و رفع قدراتهم و تغيير سلوكياتهم في تنمية العاملين و رفع قدراتهم و تغيير سلوكياتهم بشكل إيجابي.

- نتائج الدراسة:

أهمية البالغة التي يلعبها التدريب في تحسين أداء العاملين على مستوى الشركة- تنظيم دورات بصورة دورية من أجل تحسين مهارات و إمكانيات العاملين فيها .

٥. دراسة " ديماء خزام "أثر التدريب في أداء العاملين " هدفت هذه الدراسة الى وصف واقع التدريب وواقع أداء العاملين و التعرف على أثر التدريب بأبعاده والأكثر تأثيرا في أداء العاملين و بيان مدى اختلاف أبعاد التدريب.

-نتائج الدراسة:

ان هناك أثر ايجابي للدورات التدريبية العملية في شركة محل الدراسة .

الدراسات الأجنبية:

١- دراسة بعنوان : Ahmed Mohamed Mohamud

The effect of training on employee performance in public sector organizations in Kenya1.

أهداف الدراسة:

- تحديد تأثير تصميم التدريب على أداء الموظف.
- تحديد تأثير سياسات التدريب على أداء الموظف .
- اكتشاف تحديات التدريب التي تؤثر على أداء الموظف .
- تقييم أثر تقييم البرامج التدريبية على أداء الموظف .
- تحديد الأدوار التدريبية وعلاقتها بأداء الموظف

- نتائج الدراسة:

- أثبتت الدراسة أن المبحوثين لم يعرفوا ما هو متوقع من عملهم منذ ذلك الحين لم يكن هناك وصف وظيفي واضح .
- أثبت أيضا أن الإدارة لم تمنح الموظفين وقتا متسعا لأداء مهامهم ولم يكافئ الموظفين الذين يعملون بجد .
- أثبتت الدراسة أن NHIF لم تقدم تدريبات مستمرة للموظفين على الرغم من الفوائد المرتبطة بالأداء.

٢- دراسة AymanZakariaNajeeb - بعنوان:

The Impact of Training and Information and Communication Technology on Employees Performance.2

أهداف الدراسة:

- تحديد أثر التدريب على أداء الموظفين من خلال التعرف على أثر التدريب على كمية وجودة العمل وسرعة انجازه .
- التعرف على تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء الموظفين من خلال كمية وجودة العمل وسرعة انجازه .
- التعرف على أثر التدريب وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء الموظفين.

- نتائج الدراسة:

- مستوى أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في شركات تصنيع الأدوية في عمان مرتفعة مما يدل على وجودها والتي يمكن أن تعزز أداء الموظفين من خلال أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .
- مستوى أهمية أداء العاملين في شركات صناعة الأدوية في عمان مرتفعة أشارت إجابات المستجيبين إلى ذلك، كما يعد أداء الموظفين ميمًا وتعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالإضافة إلى المرور عبر البرامج التدريبية.
- هناك تأثير إحصائي كبير للتدريب على أداء الموظفين وهذا لأن التدريب عملية مخطط لها لتسهيل التعلم حتى يصبح الأفراد أكثر فعالية في تنفيذ واجبات لتحسين الأداء التنظيمي من خلال المستوى المتزايد من الكفاءات الفردية.

٣- دراسة NushratNahidaAfroz - بعنوان :

“Effects of Training on Employee Performance”

أهداف الدراسة:

- معرفة تأثير التدريب على مشاركة الموظفين، الدافع والرضا الوظيفي .
- تحديد مستوى كفاءة الموظفين في ما يتعمق بفحص كيفية مساهمة التدريب في الأداء الفردي والفائدة .
- تقييم أهم عامل يمكن أن يوفر التأثير لزيادة مستوى الأداء من خلال التدريب المنفذ، المشاركة أو الدافع أو الرضا الوظيفي .
- تحديد تصورات الموظفين حول كيفية إثبات التدريب والتنمية المفيدة لهم.

- نتائج الدراسة:

- أظهرت نتائج التحليل الأثر الإيجابي بين التدريب وأداء الموظف.

- وجود علاقة كبيرة بين تدريب الموظفين والأداء وفقا لتحميل العوامل، يمكن العثور على مشاركة الموظف حيث أن هذا العامل يؤثر على أداء الموظف بشكل أكثر فعالية من العوامل الأخرى، تفسر العوامل المتبقية (تحفيز الموظفين ورضاهم الوظيفي) نسبة صغيرة جدا من التباين ومن المحتمل أن تكون غير مهمة.

٤- دراسة Ghazi Hasanodehalhalaybeh - بعنوان:

"The Impact of Incentives on improving the performance of the Employees in the Public Sector institutions In Jordan.1

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، و تحديد العلاقة بين الحوافز و تحسين أداء العاملين.

- نتائج الدراسة:

- ضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين (الرسمية و غير الرسمية) و توجيهها بشكل ينسجم مع أهداف الأمانة.

- ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الاداء المخطط لها.

- وجود عالقة خطية وترابطية قوية بين أبعاد الحوافز وتحسين الاداء لدى موظفي الأمانة.

٥- دراسة DrMahamamdAslam Khan - بعنوان:

"Impact of Training and Feedback on employee performance"

أهداف الدراسة:

تهدف إلى مدى أهمية التدريب في تحسين مردودية المؤسسة و تحسين أداء العامل وتطوير قدراته ورفع في مردوديته وزيادة مهاراته العملية، يلعب التدريب دور هام في مشاركة العامل واعطاءه روح المشاركة في اتخاذ القرارات وطرح أفكار جديدة مما يجعله قادر على أداء عمله على أكمل وجه ويكتسبون خبره في مجال عملهم.

- نتائج الدراسة:

التدريب يشمل جميع العمال المؤسسة دون استثناء حتى يشعر العمل بالانتماء داخل المؤسسة مما يدفعه إلى إنجاز عمله بطريقة صحيحة وسليمة وبالتالي تحقق الأهداف المرجوة.

٦- دراسة (Mohamed Branine,2004) – بعنوان:

Cross Cultural Training "of Managers An Evaluation of Management Development"Programme for Chinese Managers.2

أهداف الدراسة:

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

نتائج الدراسة:

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

بالاستناد إلى عرض من الدراسات السابقة و من خلال التحليل إلى مضامينها يمكن الإشارة إلى الآتي:

* يلاحظ في الدراسات السابقة التنوع في طرح لموضوع التدريب و مدى ترابطه مع تحسين أداء العاملين بصفة عامة و هذا ما نهدف له في دراستنا الحالية و هي التدريب و اثره في تحسين أداء العاملين حيث أكدت لنا الدراسات السابقة على أهمية التدريب الفعال في تحسين الأداء و هذا ما تسعى إليه دراستنا

* بينما تميزت دراستنا الحالية على الاهتمام بدور التدريب و مساهمته في أداء العاملين و كذلك على الخطوات العلمية التدريبية بجميع مراحلها و محاورها و اهتمينا أيضا على جانب أداء العاملين و اهميته كما ورد في الدراسات السابقة بمختلف عناوينها و هذا ما يؤكد لنا أهمية دراستنا

٢,٥ . الخاتمة

يمكننا القول ان التدريب يعتبر ركيزة هامة و اساسية تقوم عليها المؤسسة فالتدريب هو الاساس لكل عملية إنتاجية للمحافظة على الموارد البشرية و تعتبر متابعة تنفيذ البرامج التدريبية خطوة مهمة و هذا لكونها تعمل على تتبع تنفيذ أنشطة التدريب و تسجيل النقائص و هذا ما يسمح لنا إلى معالجة النقائص لان المؤسسة تستثمر امكانيات كبيرة في سبيل توفير برامج تدريبية للموارد البشرية و لتحسين أداء العاملين و في الاخير تقوم المؤسسة بتقييم أداء العاملين باستعمالها لمقاييس شخصية متعمقة بالنتائج أو مقاييس سلوكية تتوصل إلى مستوى عال من أداء العامل و هذا ما يؤدي إلى تحسين أداء العاملين و الهدف منه هو الحفاظ على الموارد البشرية و السعي لحثها إلى بدل جيد أكبر لتحسين أدائها أثناء انجاز الاعمال و مما يساعد على تحقيق اهداف المؤسسة.

المراجع:

- بلقاسم امحمد & نزار حاج. اثر التدريب على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتتقيب (Doctoral dissertation).
<http://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/17425>
- بن هيبه, رانية, لروي, يسرى, مجاهد & سيد احمد/مؤطر. (2022). أثر التدريب على تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (Doctoral dissertation, جامعة أحمد دراية-أدرار).
<https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/7306>
- بوزرقاطة. أثر التدريب على أداء العاملين دراسة حالة: موظفي مديرية جامعة محمد خيضر بسكرة. —
<http://archives.univ-biskra.dz/handle/123456789/13084>
- سبع & نجيب. اثر التدريب الالكتروني في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية
<http://archives.univ-biskra.dz/handle/123456789/10014>
- سمير محمد الشهري. (٢٠٢٣). أثر "التدريب الإلكتروني" على أداء العاملين في شركة الصافي دانون. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية. 84-99, 7(10),
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.J060123>
- صادي, عبد القادر, شويرف, محمد حبيب الجبار, الدواوي, غريب. أثر التدريب على أداء العاملين دراسة حالة مديرية الصناعة والمناجم) ورقلة. (Doctoral dissertation).
<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/16957>
- غانم, أ. م. ب. ا. أمنية محمد بسيوني احمد, زهران, اشرف عبد الحميد حسن, حجازي & محمد حافظ. (٢٠١٩). أثر التدريب على أداء العاملين دراسة ميدانية على المعاهد العليا بالإسكندرية-826, 9(4), Journal of Environmental Studies and Researches. 834.
<https://dx.doi.org/10.21608/jesr.2019.68855>
- نشاش, فضيلة, مرموري & البشير/مؤطر. (2020). دور التدريب في تحسين أداء
<https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/4792>

- نواجعة & عبد الرحمن محمد. (٢٠٢٢). الاحتياجات التدريبية لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في ضوء دمج التعليم الإلكتروني في مديرية تربية وتعليم يطّا من وجهة نظر المعلمين.

<http://dspace.hebron.edu/xmlui/handle/123456789/1069>

- https://twitter.com/MOE_RYH_02_5023

الكتب:

- أمين ساعات، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر العربي ، مصر القاهرة، ١٩٩٨ ، ص ١١٤
- خضير كاظم محمود وياسين كاسب الحرشة ، ادارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط ١ ، عمان ٢٠٠٦،
- فيصل حسونة ، ادارة الموارد البشرية ، دار اسامة للنشر والتوزيع ط ١ ، عمان ٢٠٠٨،
- هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، المعهد العالمي للفكر الإسلامي واشنطن، ط ٢، ١٩٩٥،
- مدحت محمد ابو النصر، مراحل عملية تدريبية ، دار مجموعة العربية للتدريب والنشر، ط ١، مصر، ٢٠٠٩

المجلات:

- صلاح صالح معمار تدريب (اسس والمبادئ) ديونو للطباعة و النشر والتوزيع، ط ١ ، ٢٠١٠ ، عمان الأردن،
- عمر قرقيط " مساهمة التدريب في تحسين مستوى الأداء المتعمق باستعمال تكنولوجيا
- بو سمية أمال ، سفاري اسماء " دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية مجلة- الانسانية والعموم الاجتماعية جامعة قسنطينة ٢ سنة ٢٠٢٢
- سهام شلقود " واقع التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات دراسة حالة مجلة مدارات للعلوم الاجتماعية و الانسانية- جامعة محمد خيضر - بسكرة سنة ٢٠٢٠
- فريد خميلي "التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال جامعة ام البواقي عنابة سنة ٢٠٢٠

المذكرات

- ديما خزام "أثر التدريب في أداء العاملين دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدولية مذكرة لنيل درجة- ماجستير التأهل والتخصص بإدارة أعمال الجامعة الافتراضية السورية سوريا

- Ahmed Mohamed Mohamed, The Effect of Training on Employee Performance in Public Sector Institutions in Kenya, Case of Nthi Machakos District, Research Project Submitted for Master of Arts Degree, University of Nairobi, 2014
- Ayman Zakaria Naguib, the impact of training and information and communication technology on employee performance. Dissertation submitted for MBA degree requirements, Middle East University, 2013
- Nahida Afroz Bulletin, Effects of Training on Employee Performance, Banking Study, International Journal of Economics and Business Sector, Maulana Bashani University of Science and Technology - Bangladesh 2018
- Ghazi Hassan Odeh Al-Halaybeh, "The Impact of Incentives on Improving the Performance of Workers in Public Sector Institutions in Jordan" - An Applied Study on the Greater Amman Municipality - Middle East University 2013
- Muhammad Aslam Khan, The Impact of Training and Feedback on Employee Performance, Iqra University, Islamabad, Pakistan, 2011
- Muhammad Branen, Cross-Cultural Training Program for "Management Development Assessment Managers" for Chinese Managers, 2004.

الملاحق:

- صادي, عبد القادر, شويرف, محمد حبيب الجبار, الدواوي & , غريب ,أثر التدريب على أداء العاملين دراسة
حالة مديرية الصناعة والمناجم) ورقة. (Doctoral dissertation).

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/16957>