

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Prepared by: Dr. Mona Moustafa Elashry

To

Faculty of Management
Midocean University

أثر التدريب على الأداء الوظيفي

لموظفات مدرسة عائشة بنت أبي بكر الصديق (رضي الله عنها) في الجبيل بالمملكة
العربية السعودية
(دراسة حالة)

اسم الطالبة

منى منسي صالح الغامدي

2021204634

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني-2024

المحتويات

1.فصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	4
1.المقدمة.....	5
2.مشكلة الدراسة.....	7
2.1.الفجوات على المستوى النظري.....	7
2.2.الفجوات على المستوى التطبيقي.....	7
3.أهمية الدراسة.....	7
3.1.على المستوى النظري.....	7
3.2.على المستوى التطبيقي:.....	7
4.أسئلة الدراسة.....	8
5.أهداف الدراسة.....	8
الهدف العام : استكشاف العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي	8
الأهداف الفرعية :.....	8
1-تحديد أثر التدريب على تحسين الأداء الوظيفي لدى مدرسة عائشة بنت ابي بكر الصديق رضي الله عنها.....	8
2-تحديد العلاقة بين جودة التدريب ومستوى أداء الموظفين لدى مدرسة عائشة بنت ابي بكر الصديق رضي الله عنها.....	8
3-تحديد أثر التدريب على تعزيز المهارات الشخصية لدى موظفين مدرسة عائشة بنت ابي بكر الصديق رضي الله عنها.....	8
6.فرضيات الدراسة.....	8
7.نموذج الدراسة.....	9
8.الدراسة الميدانية.....	9
9.منهجية الدراسة	10
10.مخطط المشروع المقترح.....	11
2.الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	12
2.1. المقدمة:	13
2.2. التدريب.....	14
2.3. الأداء الوظيفي	23
2.4. علاقة التدريب بالأداء الوظيفي :	30
2.5.الخاتمة :	31
قائمة المراجع :.....	32

جدول الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
8	نموذج الدراسة	1
9	منهجية الدراسة للمشروع	2
14	يوضح أهداف التدريب	3
18	أنواع التدريب حسب الوظائف	4
26	محددات الأداء الوظيفي	5

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. المقدمة

في الآونة الأخيرة، ومع تقدم التكنولوجيا والميزة التنافسية في العديد من المؤسسات وقطاع الأعمال وخاصة قطاع التعليم اعتبر الأداء الوظيفي أحد المؤشرات الحيوية التي تعكس كفاءة وفعالية العاملين في تنفيذ مهامهم وأدوارهم داخل المؤسسة.

و "اعتبرت الموارد البشرية السند الأساسي للمؤسسات الحديثة. فهي مصدر الفكر والإبداع وتطوير الإنتاج كما من مهماتها تحقيق أهداف المؤسسة. لذلك تعد الخطط الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموظفين وتدرس سلوكياتهم من خلال تقييم أدائهم الوظيفي بغية تطوير كفايات الأفراد ودعم الابتكار وتعزيز الإتصال بباقي أفراد المؤسسة.

ومع التقدم التكنولوجي واختصار الوقت للإنجاز وتخفيف التكلفة أعنت الموارد البشرية أهمية خاصة للاستثمار بالطاقة البشرية من خلال التدريب من أجل تطوير الأفراد وتمكينهم من أداء أعمالهم على أتم وجه وبالتالي تحسين أداء وإنتاجية المؤسسة " (عبدالرزاق، 2020)

"ويعتبر التدريب من العوامل الهامة التي تساعد على تنمية الموارد البشرية وما يتعلق بأداء الأعمال المتميز، وإن المؤسسات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات في عالم الأعمال وما أحدثته من تطورات على مستوى التكنولوجيات الحديثة على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. من هذا المنطلق تكمن الأهمية الأساسية للتدريب في توفير الأنشطة والخدمات اللازمة ، لرفع كفاءة وفعالية المؤسسة في أداء عملياتها على ضوء احتياجاتها الحالية والمستقبلية، وتهدف البرامج التدريبية إلى تحقيق الاستمرارية في العمل والإبداعية والابتكارية ، بشكل أساسي في رفع معدلات الأداء ، ومن خلال وضع تصورات وتطلعات وأدوات جديدة للعمل ، بما يتناسب مع اللوائح والقوانين الجديدة والأهداف الحديثة للمؤسسات ، والتغيير في ظروف العمل ووسائل التقنية الحديثة وتوظيفها و تمكينها عن طريق التدريب المستمر، وهذا ما يدفع الموظف أو العامل في مجال عمله إلى تطوير نفسه ، حتى يستطيع مجاراة التطورات الحديثة ، فالتدريب يقدم معرفة جيدة ويضيف معلومات متنوعة ويعدل الأفكار ويغير السلوك والعادات والأساليب والقدرات ويؤثر على الاتجاهات باعتباره أساس كل منظمة لتعلم وتنمية العنصر البشري واستمرار المنظمة ونمائها وإبراز مهام المنظمة ألا وهو تحسين أداء العاملين والوقوف على مستوياتهم لما لذلك من علاقة بإنتاجيتهم والمحافظة على المنظمة ولما للتدريب من أثر على أداء العاملين من خلال التدريب والارتقاء بمستوى العاملين . " (فضيلة، 2020)

"تواجه منظمات الأعمال السعودية اليوم العديد من التحديات والتغيرات السريعة فمما لا شك فيه أن الاستثمار في تدريب العنصر البشري يحتل مكانة متميزة بين أوجه الاستثمار المختلفة نظرا لأهمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية والتقدم .

ولأن أداء أي جهة أو مؤسسة وتحسن نتائجها وازدهارها يرتبط بأداء موظفيها اتجهت الإدارات الى الاستثمار في العاملين لديها فعملية تدريب وتطوير الموظفين أصبحت من الركائز الأساسية لتحقيق التميز في قطاع التعليم للارتقاء بمستوى العاملين على اختلاف مستوياتهم للقيام بالأعمال والمهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية.

وفي ضوء ذلك تأتي هذه الدراسة للتعرف على مدى أثر التدريب في الأداء الوظيفي للموظفين. إن الأساس من عملية التدريب هو إيصال معلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال وأساليب التدريب وذلك بقصد التأثير على سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية، كما أن التدريب يستهدف الفرد لإكسابه المهارة والمعرفة والسلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي مما يرفع مستوى إنتاجيته في العمل.

لذلك أصبح التدريب عملية مهمة لدى الكثير من المنظمات في كافة القطاعات وذلك نتيجة لتغير معايير الأداء والتي لم تعد قاصرة على مجرد تقديم الخدمة أو المنتج بل تعدته بالحرص على توفير الجودة التي تلبي حاجة العميل ورغباته ولذلك أصبح للتدريب أهمية كبيرة ومحور اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة الحديثة.

وتتناول هذه الدراسة توضيحاً للمفاهيم المتعلقة بعملية التدريب حيث يوضح مفهوم التدريب والتطور التاريخي وأسباب الاحتياج التدريبي وأنواع التدريب والبرامج التدريبية في التعليم وأهمية التدريب وأهدافه وأساليبه كما تتناول المراحل العملية التدريبية. ولأن سمة المنظمات في عصرنا الحالي أنها تمر بالكثير من التغيرات المستمرة في شتى المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية، وانطلاقاً من كون المورد البشري هو جوهر موارد المنظمات، ومصدراً مهما لتحقيق المزايا التنافسية لها، ولأن بنجاحه ضمان نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها بنسبة كبيرة، كان لابد أن ينعم هؤلاء الموظفون بجودة عالية وكرامة تشعرهم بالرضا نحو المنظمة، للحياة الوظيفية التي تقدمها لهم منظماتهم التي يعملون بها ومدركين لأهمية وإمكانية وثقة ما يقدمون، ولديهم ولاء حقيقي للمنظمة.

لذلك تسعى رؤية المملكة العربية السعودية 2030 إلى خطوات طموحة لرفع مستوى أداء الأفراد العاملين في جميع القطاعات، عن طريق إكسابهم المهارات النوعية والأدائية التطويرية في ميادين أعمالهم وزيادة قدراتهم على التفكير الابتكاري بما يمكنهم من التكيف مع وظائفهم من ناحية ومواجهة مشكلاتهم والتغلب عليها من ناحية أخرى وتنمية الاتجاهات الصحيحة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته وتعزيز الحس المهني للإخلاص في أداء المهام الموكلة لهم بجودة عالية، ومما لا شك فيه أن كل ما سبق ذكره يعود بفوائد عالية على المنظمة كزيادة إنتاجيتها وجودتها وزيادة مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين به. " (سحر، 2021) . وبالرغم من معرفة أهمية التدريب وماله من أثر على العاملين وما اعتته الدراسات السابقة من اهتمام إلا أنه لم يتم التركيز على تقييم الأثر الفعلي للتدريب على الأداء الوظيفي للموظفين بالإضافة إلى استكشاف العوامل التي تؤثر على فعالية التدريب ويكتسب هذا البحث أهميته من الحاجة الملحة لفهم تأثير التدريب على الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية، مما يمكن المؤسسة من تحسين استراتيجياتها التدريبية وبالتالي رفع كفاءة و أداء الموظفين .

2. مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على الأثر الفعلي للتدريب على الأداء الوظيفي بالإضافة الى تأثير العوامل على فاعلية برامج التدريب لتحسين الأداء الوظيفي .

2.1. الفجوات على المستوى النظري

بالنظر الى الدراسات السابقة اتضح لي وجود نقص في الأبحاث المخصصة للقطاع التعليمي النسائي فمعظم الأبحاث كانت تتحدث عن تأثير التدريب على الأداء الوظيفي في القطاع الخاص او المختلط وليس هناك ما يكفي من الدراسات التي تركز على المدارس النسائية كذلك التركيز على الفهم النظري لأهمية التدريب دون تقييم فعلي للتطبيق العملي وتأثيره المباشر على الأداء الوظيفي وكذلك مدى تأثير العوامل على فاعلية برامج التدريب في قطاع التعليم

2.2. الفجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى العملي تواجه المؤسسات بعض من القصور في تقييم الأثر الفعلي على الأداء الوظيفي واكتشاف مدى تأثير العوامل على فاعلية برامج التدريب وكذلك عدم وجود نظام لتقييم فاعلية التدريب وتأثيره على الأداء الوظيفي والاعتماد على تقييمات سطحية بدلا من قياس الأداء الوظيفي بشكل دقيق بعد التدريب كذلك تباين احتياجات الموظفين حيث يتم تقديم برامج تدريبية موحدة دون الأخذ في الاعتبار اختلاف مستويات المهارة والمعرفة بين الموظفين.

وفقا لما سبق تهدف الدراسة الحالية للإجابة على السؤال الرئيسي التالي

" ما هو الأثر الفعلي للتدريب على الأداء الوظيفي " ؟ بالتطبيق على مدرسة عائشة بنت ابي بكر الصديق (رضي الله عنها) في الجبيل بالمملكة العربية السعودية.

3. أهمية الدراسة

تكمن الأهمية النظرية والتطبيقية لهذا البحث في قدرته على سد الفجوات القائمة والمساهمة في النهوض بالمؤسسات التعليمية من خلال استكشاف الفجوات النظرية والتطبيقية التي تم تحديدها لذلك تهدف هذه الدراسة الى تحقيق مايلي :

3.1. على المستوى النظري:

اثراء المعرفة العلمية حيث يساهم البحث في إضافة معلومات جديدة الى المعرفة العلمية حول العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي وكذلك الكشف عن العوامل التي تؤثر على فعالية التدريب وكيفية تحسين البرامج التدريبية .

3.2. على المستوى التطبيقي:

زيادة الكفاءة والإنتاجية من خلال تدريب الموظفين على استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة وأساليب العمل المتطورة وتحسين جودة العمل فالتدريب يساعد الموظفين على فهم معايير الجودة المطلوبة وتطبيقها بفعالية كذلك تحقيق الرضا الوظيفي حيث يشعر الموظف عادة بالرضا عندما يرون ان مؤسستهم تستثمر في تطويرهم الشخصي والمهني ورفع مستوى الأداء المؤسسي فمن خلال تحسين أداء الموظفين ترتفع مستويات الأداء المؤسسي بشكل عام مما يعزز من سمعة المؤسسة ويزيد من قدرتها على تحقيق أهدافها التعليمية .

4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي للبحث : "ما هو الأثر الفعلي للتدريب على الأداء الوظيفي ؟"

الأسئلة الفرعية للبحث :

- 1- هل يساعد التدريب على تحسين الأداء الوظيفي ؟
- 2- هل هناك علاقة بين جودة التدريب ومستوى أداء الموظفين؟
- 3- ما هو أثر التدريب في تعزيز المهارات الشخصية للموظفين؟

5. أهداف الدراسة

الهدف العام : استكشاف العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي .

الأهداف الفرعية :

- 1- تحديد أثر التدريب على تحسين الأداء الوظيفي لدى مدرسة عائشة بنت ابي بكر الصديق رضي الله عنها.
- 2- تحديد العلاقة بين جودة التدريب ومستوى أداء الموظفين لدى مدرسة عائشة بنت ابي بكر الصديق رضي الله عنها.
- 3- تحديد أثر التدريب على تعزيز المهارات الشخصية لدى موظفين مدرسة عائشة بنت ابي بكر الصديق رضي الله عنها

6. فرضيات الدراسة

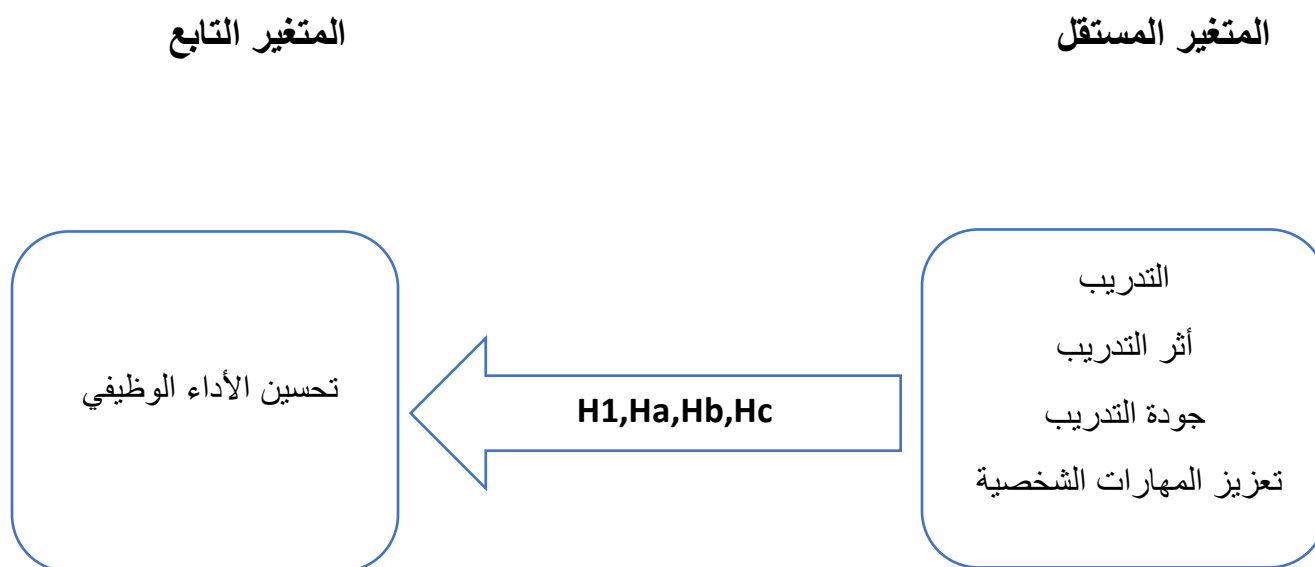
الفرضية الرئيسية H1 : توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة إحصائية للتدريب على الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الأولى Ha : توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة إحصائية على ان التدريب يساعد في تحسين الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثانية Hb : توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة التدريب ومستوى أداء الموظفين .

الفرضية الفرعية الثالثة Hc : توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتعزيز المهارات الشخصية .

7. نموذج الدراسة



الشكل رقم 1 : تم تصميمها من قبل الباحث

8. الدراسة الميدانية

مدرسة عائشة بنت ابي بكر الصديق رضي الله عنها هي منشأة تعليمية نسائية تابعة لجمعية تحفيظ القرآن الكريم بالجبيل الصناعية هدفها تعليم و تحفيظ القرآن الكريم لجميع فئات المجتمع يبلغ عدد جميع الموظفين 63 موظفة حيث يبلغ عدد الاداريات 30 إدارية و يبلغ عدد المعلمات 33 و يبلغ عدد الحلق 29 حلقة ومجموع عدد الدارسات 455 دارسة يوجد لديها حضانة للأطفال خاصة بالموظفات والدارسات كما تتوفر فيها فصول للروضة والتمهيدي

9. منهجية الدراسة :

فلسفة البحث: الوضعية.

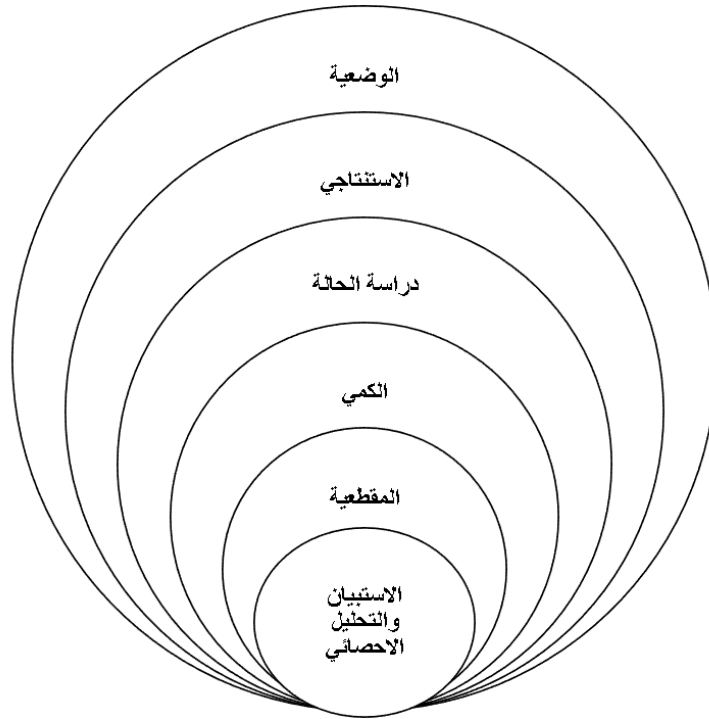
منهج البحث: الاستنتاجي.

استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

نوع البحث: الكمي.

الأفق الزمني: المقطعية.

التقنيات والجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي.



الشكل 2: منهجية الدراسة للمشروع

10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول :الاطار العام للدراسة

الفصل الثاني : الاطار النظري

الفصل الثالث : منهجية الدراسة

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

١

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

" لطالما تميز التدريب بكونه نشاط إنساني بدأ منذ القدم وتطور مع الزمن، اعتمدته المجتمعات المتقدمة والنامية قديماً وحديثاً، كما ستعتمده مستقبلاً فهو لا يقتصر أو يرتبط بفترة زمنية محددة، ويعتبر التدريب وسيلة لتطوير الخدمات وتحسين أداء الأفراد وتزويدهم بالمعلومات والمعارف الوظيفية المتعلقة بأعمالهم، وهو ما ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة بجوانبها وأنشطتها المختلفة، كما يحتل التدريب مكانة هامة في المؤسسة نظراً لدوره الفعال في تطوير وتنمية الأفراد ومساعدتهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.(أحميدي، وكاملة 2022).

وتعد وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة للإدارة الموارد البشرية ولا تختلف أهمية هذه الوظيفة وضرورتها بالنسبة إلى المؤسسة وتنظيماتها عن باقي الوظائف الأخرى ، وتختلف باختلاف مجالاتها واتخاذ الأساليب المختلفة لتطبيق برامجها التدريبية، حيث يمثل العنصر البشري أهم عنصر في المؤسسة، فهو يمثل المصدر الرئيسي لها وتأهيله وفق خططها وقدراتها وإمكاناتها المادية والبشرية. فالتدريب بمعناه الواسع والشامل يعد نشاطاً تنموياً يهدف إلى التحسين والتغيير والتطوير على مستوى الأفراد والمنظمات والمجتمعات لكن ذلك لا يتحقق إلا عندما يتم التعامل مع التدريب كعملية مخططة وهادفة تبدأ بتوعية المعنيين وتحسينهم بضرورته وتحفيزهم. إن المنظمات ومع التطورات السريعة لعمليات الإنتاج والاستغلال الأمثل للقوى العاملة فإن المؤسسات بمختلف هيكليتها قد بدأت تولي اهتمام كبير للتدريب بكونه يساهم في زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق الاستقرار في العمل وكذا تحقيق الترابط بين مصالح الأفراد من جهة وبين ومصالح أرباب العمل من جهة أخرى لذي وجب توفير الإمكانات اللازمة التي من شأنها أن تزيد من قيمته والحفاظ على تنظيم المؤسسة وتحقيق أهدافها بأقصى تكاليف ممكنة. (فضيلة ناشاش2020) كما ينظر إلى الأداء على أنه من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها المنظمات في مواجهة التحديات والضغوطات الداخلية والخارجية، المرتبطة بالفرد وسلوكه، كما يحتل مفهوم الأداء مكانة خاصة داخل أية مؤسسة باعتباره المحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج، والنتائج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة في المنظمة، وهذا ما يستدعي القيام بدورات وبرامج تدريبية لتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد ومتطلبات العمل، لرفع مستوى أداء الأفراد ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة وحتى تجاوزه، ونظراً لأهميته شغل الأداء حيزاً كبيراً في دراسة الكثير من الباحثين .(أحميدي، وكاملة 2022).

2.2. التدريب

تعريف مفهوم التدريب:

التدريب لغة:

"مصدر للفعل درب، وهي مشتقة من الدرب وهو الطريق، فالتدريب يعني وضع الأفراد والجماعات المستهدفة على الطريق السليم كي يسيروا ويتعودوا عليه." (فهد محمد، 2012).

إصطلاحاً:

"التدريب عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين Trainees من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم، بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه. فالتدريب عملية مستمرة خلال حياة الفرد، تبدأ منذ ولادته وتستمر حتى آخر حياته وفقاً لاحتياجاته كفرد وكأحد العاملين في المنشآت، وكعضو في المجتمع". (مدحت أبو النصر 2009) ويعرف التدريب بكونه "إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات الفرد لتحقيق هدف معين". (هاشم حمدي، 2010). كما يعرف التدريب بأنه الأنشطة الأساسية في إدارة الموارد البشرية بغية تحقيق المستوى المطلوب من الكفاءة في أداء العاملين فيها. (سلامة & البداريين، 2016).

أهداف التدريب :

وللتدريب أهداف متنوعة تختلف من مؤسسة إلى أخرى وفقاً لطبيعة عملها. ففي بعض الحالات (وخاصة في المؤسسات الإنتاجية كالمصانع) يهدف التدريب إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية، تخفيف كلفة الصيانة، تقليل الحوادث في العمل ورفع الإنتاجية والقيمة المضافة. أما بشكل عام وأساسي، يعمل التدريب على تغيير سلوكيات الأفراد لسد الثغرة بين المستوى الفعلي ومستوى الأداء المطلوب. فبالترتيب تزيد معرفة الموظفين مما يزيد من ثقتهم بأنفسهم وهذا يؤدي إلى الشعور بالأمان والاستقرار داخل المؤسسة. (نعمان، 2008).

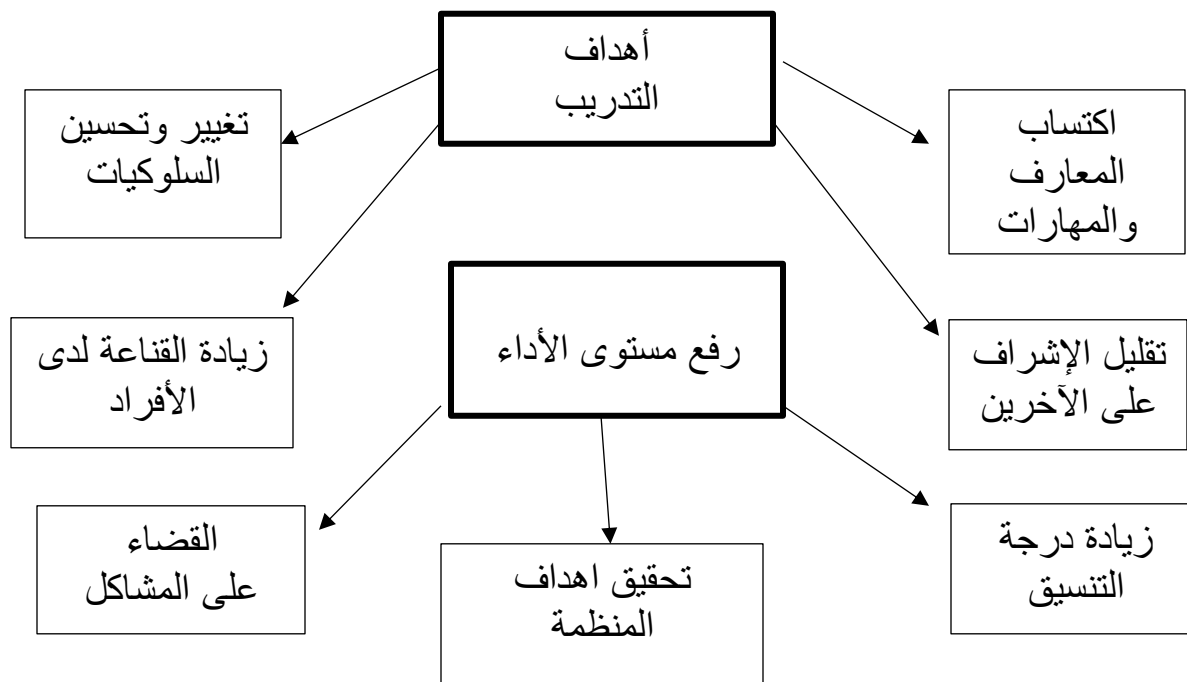
لذلك فإن رسالة التدريب تكمن في تحقيق الأهداف التالية :

1-ضمان أداء العامل بفاعلية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.

2-رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة تجاه مهاراتهم في أداء العمل واهتمامهم به..

3-التمهيد لإعادة التنظيم الإداري والتطور التنظيمي من تنمية المهارات لتتناسب مع متطلبات العمل وأهداف المنظمة

4-التدريب يعد أداة ضرورية لمنع تقادم المعلومات والمهارات وتحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وتكييف الموارد البشرية مع التغيرات البيئية والتكنولوجية للمؤسسة. وتختلف أهداف التدريب باختلاف نوعية العمل ونوعية المتدربين واختلاف الاحتياجات التدريبية .



شكل رقم (3) يوضح أهداف التدريب

المصدر: حسن احمد الطعاني التدريب الإداري المعاصر ط2 دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان
2010 م – 1430 هـ ص 31

مبادئ التدريب :

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة .ينبغي مراعاتها في جميع مراحل العملية :

أ) (الشرعية : يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة.

ب) (المنطلق : يجب أن يتم التدريب بناء على فهم حقيقي وواضح للاحتياجات التدريبية.

ت) (الهدف يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة ,واقعية بحيث يمكن تحقيقها, ومحددة. من حيث الموضوع والزمان والمكان ،ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.

ج) (الشمول : حيث يجب أن يشمل جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم والاتجاهات والمعارف والمهارات) كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.

د) (الاستمرارية : وهذا يعني أن على مسؤولي التدريب في أي منظمة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعى عملية التحول والتغيير المستمر في جميع جوانب الحياة وخاصة في أساليب العمل وأدواته كما على المنظمة أن تمهد للتحولات والتغيرات المنظرة والمتوقعة, وذلك عن طريق التدريب المستقبلي لأغراض تخطيط المسار الوظيفي.

هـ) (التدرجية والواقعية : يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا الموضوعية البسيطة, وتبقى المسؤولية على القوائم بالتدريب ثم يتدرج التدريب بصورة مخططة إلى أكثر تعقيدا.

ي) (مرونة التدريب : يجب أن يتطور التدريب وعملياته وخاصة فيما يتعلق بالوسائل والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة (عبدالمعطي عساف،2009)

أنواع التدريب وشروطه :

تعتبر هذه الخطوة مهمة في تحديد أنواع التدريب ,إذ لابد أن تخضع لمعايير تتعلق بمبادئ التعلم بما ييسر عملية تحصيل الأهداف للفرد والمنظمة ,بأكثر كفاءة, بمجموعة النشاطات لرفع مستوى الأداء, حيث تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتواكب التكنولوجيا الحديثة, ومنه فقد تعددت أنواع التدريب بتعدد الأهداف الموضوعية لبرنامج التدريب ولأجل تحقيق الأهداف المرجوة فانه يتحتم على المؤسسة ضبط مجال التدريب بشروط.

أنواع التدريب :

تنقسم أنواع التدريب إلى عدة أنواع وتختلف باختلاف المعيار المتبع في هذا التقسيم وحسب معايير محددة هناك من يصنف التدريب إلى تدريب حسب أنواع الوظائف وكذا حسب الأهداف ومنهم من التدريب ما يناسبها ، وهذا حسب طبيعة تركيبة مواردها البشرية، حسب نشاط والإمكانات، والمعدات التدريبية والمالية التي تتوفر عليها ومن ذلك يمكن تصنيف أنواع التدريب إلى ثلاث :

أولاً: حسب مرحلة التوظيف.

ثانياً: حسب نوع الوظائف

ثالثاً: حسب المكان

(عبدالمعطي عساف، 2009)

أولاً: حسب مرحلة التوظيف :

1-التدريب بعد التعيين مباشرة ويشمل كل أنواع التدريب التي تتم في فترة التوظيف، بدءاً من التدريب أثناء فترة التدريب أو بعدها، وتشمل عملية وهدف بين الفرد من جهة وبين المهنة من جهة أخرى وتهيئة العامل للعمل في المؤسسة ويتخذ عدة أشكال منها.

2-برنامج توجيه الموظفين الجدد حيث يعطي الموظفون الجدد معلومات عن نظام المؤسسة وواجبات وحقوق الموظف والسلوك الوظيفي ومعلومات عن الأنظمة والقوانين التي تحكم العمل في المؤسسة المعنية (نجم العزاوي ،عباس حسين ،2016)

3-التدريب أثناء العمل، ويهدف هذا التدريب إلى تنمية العاملين وتطويرهم بما يتفق مع المتغيرات التي تحدث في طبيعة الوظائف أو أساليبها ،وبما يتفق مع خطة المسار الوظيفي لهم (عبدالفتاح الصيرفي، 2009)

4- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارات ويهدف إلى تنمية مستوى معارف ومهارة العاملين حيث يتم التركيز فيها على تعريف العاملين بالأساليب المستحدثة وطرق استخدامها ،ومتابعة التطورات التكنولوجية المتجددة وسبل توظيفها (حسن أحمد، 2009)

5 -التدريب بغرض النقل والترقية: يهدف إلى تزويد العاملين بمعلومات ومهارات ضرورية لأداء أعمال تختلف عن العمل الأصلي الذي يقومون به أو زيادة الأعمال، بغرض التدوير الوظيفي أو الصعود في السلم الوظيفي (حسن أحمد، 2009)

حسب نوع الوظائف:

حيث يتم هذا التدريب حسب نوع الوظيفة التي يستغلها العامل ويتخذ عدة أشكال وهي:

1-التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ، وفيه نقوم بعض المؤسسات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العاملون ويحصلون على شهادة فنية (عادل محمد، 2003).

2-التدريب التخصصي: يتضمن معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية حيث يهتم هذا التدريب على الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص ولا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرارات ، المتمثلة في الجانب الإداري ويشمل عددا من الأعمال مثل المحاسبة المشتريات و المبيعات .(إبراهيم بدر، 2011)

3-التدريب الإداري : ينصب هذا التدريب على الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط ، تنظيم توجيه ، اتخاذ القرارات ، التنسيق والاتصال وكذلك القيادة ، التحفيز و ادارة جماعات العمل (يوسف عبدالستار، 2006)

4-التدريب من ناحية الهدف هناك العديد من أنواع التدريب من حيث الهدف منها (صابر حسين ، 1999):

1-التدريب لتجديد المعلومات حيث يعطي هذا النوع من التدريب للموظف معلومات جديدة عن عمله وأساليبه وتجعله على إحاطة تامة بالمتغيرات المتعلقة بعمله.

2-تدريب المهارات: ويقصد به زيادة قدرات الإداريين على أداء الأعمال معينة ورفع كفاءتهم .

3-التدريب السلوكي: ويهدف إلى تغيير أنماط السلوك ووجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرين والموظفون في الأداء لأعمالهم ، وحتى ينجح التدريب السلوكي فانه يتطلب إلهاما بالمبادئ السلوكية التي تحكم عملية التدريب وأهمها:

تدريب المتدربين :ويتم ذلك بغرض إعدادهم بالقيام بدورهم وذلك بتطوير وتنمية مهاراتهم ورفع كفاءتهم ليتمكنوا من إيصال معلوماتهم كما أن التدريب عملية شخصية تقوم أساسا على توافر الرغبة أو الدافع لدى المتدرب ومن ذلك انه لا يمكن فرض التدريب وجعله اجباريا (مدحت أبو نصر، 2009). إن التغيير في السلوك الإنساني يتطلب تغيير العوامل الأساسية التي أنتجت هذا السلوك كالدوافع والإدراك والاتجاهات وعوامل البيئة الاجتماعية والاقتصادية التي يعمل فيها الموظف ، كما انه لا جدوى من التدريب أن لم تصاحبه عملية التغيير لتلك العوامل (محمد الصيرفي، 2009) .

حسب المكان :

التدريب في مكان العمل : حيث يقوم هذا التدريب على فكرة التلميزة المهنية التي تعني أن يتلقى الموظف التعليمات والتوجيهات ، والحقوق والواجبات ، حيث يتم وفق خطط الإدارة، حيث يتم على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها ويتميز هذا التدريب انه يتم وفق تخطيط الادارة وتحت رقابتها وينحصر في المحيط العمل وفي حدود تجارب وخبرات العاملين به. (محمود أحمد , 2013)

التدريب خارج مكان العمل (محمد مصطفى , 2016) حيث يقوم هذا التدريب خارج المنظمة، وله عدة مميزات تمثل في إتاحة الفرصة إلى المدربين أن يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة ، كما تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل برامجها التدريبية . أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المنظمة ، وذلك إن كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بمؤسسات خاصة أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية (عادل محمد , ز

أ - منظمات التدريب الخاصة :على أي شركة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات التدريب الخاصة لتطمئن على جدية التدريب فيها ، وان تفحص سوق التدريب.

ب- برامج حكومية :تقوم الدولة أحياناً بدعم برامج التدريب وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة (مثل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة) أو من خلال الغرف الخاصة في التدريب وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة. (احمد ماهر , 2004)

يمكن أنواع التدريب على حسب الوظائف		
مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	حسب المكان
- توجيه الموظف التجديد	- التدريب الفني	- التدريب داخل
- التدريب أثناء العمل (موظفون جدد ،إندماج)	- المهني	الشركة
- تدريب لتجديد المعرفة	- تدريب التخصص	- التدريب خارج
- والمهارات (موظفون مندمجون في العمل)	- التدريب الإداري	الشركة
- تدريب بغرض الترقية والنقل (موظفون في مراحل متقدمة)		- في شركات خاصة
-		- في برامج حكومية

الشكل رقم (4) المصدر :احمد ماهر :ادارة الموارد البشرية(, الدار الجامعية , القاهرة 2004)

شروط عملية التدريب:

يجب أن تتوفر عدد من الشروط في أي نوع من الأنواع التدريب لجعله فعال ومن أهم هذا العوامل ما يلي (محمد مرعي ,)

- أن يكون التدريب قائما على أساس تغيير أسلوب الأداء والسلوك والتفكير للأفضل.
- أن يكون التدريب قائما على أساس احتياجات العمل والفرد من المهارات والقدرات.
- أن يتم تطبيق مهام ما تم تعلمه من التدريب، وأن يكون هناك نظام حوافز لذلك.
- إيجاد الظروف المناسبة التي تمكن الموظف من تطبيق ما تعلمه في التدريب.
- إن ينظر للتدريب على أنه نشاط مستمر 2 (نعيم إبراهيم ,)
- إن يكون التدريب متطور في مادته وأسلوبه وأن يتم دعم ذلك من الآراء المختلفة.
- تدريب الرؤساء يجب أن يوجه تدريبهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- أن يتضمن تقدير الاحتياجات التدريبية للتوصل إلى نوع ومستوى التدريبي المطلوب، الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب. وإيجاد خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة وتوفير الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل، وتوافر الموارد المادية والمالية والبشرية وأخير توفر الرقابة المستمرة من أجل نجاح وجهود ونشاطات التدريب في المنظمات فلا بد من مراعاة بعض الاعتبارات الأساسية . (محفوظ محمد ,) بالغاضافة الى تبني فكرة التدريب على أنه ضرورة ملحة ومستمرة تهدف إلى تطوير العنصر البشري .

يسبق تحديد البرامج التدريبية دراسات لواقع المؤسسة واحتياجاتها الفعلية الاحتياجات الفردية للعاملين أن يتم التخطيط للنشاطات التدريب بشكل مستمر باتباع الأسلوب التمويلي الذي يولي اهتماما لكافة عناصر التدريب التنوع في الأساليب المستخدمة في التقييم لقياس اثر ونتائج التدريب بشكل مناسب اعتماد معايير محددة في خطط التدريب يستعان بها في مقارنة النتائج المحققة وفق الأهداف المنشودة أن يتسم التدريب بالتمويلية بحيث يؤخذ بعين الاعتبار كافة الوظائف المختلفة في المنظمة سواء من الجانب الفني والإداري والكتابي وأن تعطى الأولويات طبقا للإمكانيات المالية وتوجيهات المنظمة للإفادة من التقييم في محاولة إدخال التعديلات بما يزيد من فعالية برامج التدريب، المساهمة في التقليل من أخطاء العاملين الذي يحدث بسبب نقص المهارة في أداء

الأعمال (محمد مرعي ,) .

معوقات التدريب

ان من الأمور الواجب تحملها هو انه لا يخلو اي نشاط تدريبي او ادراي داخل المؤسسات من بعض المعوقات والصعوبات التي تواجه وتحد من كفاءته وباعتبار التدريب احد الأنشطة التي تمارسها المؤسسات على اختلاف مستوياتها فانه كذلك يواجه بعدد من المشكلات التي تحد من كفاءته كما إن نجاح عملية التدريب يعتمد على وجود قائمين قادرين على إعداد البرنامج التدريبية وتهيئة الظروف المناسبة لتحقيق الأهداف لان الهدف من الدورة التدريبية هو تنمية مهارات المتدربين أو زيادة معرفتهم بها يفيدهم في عملهم أو حياتهم وبالتالي فان هناك العديد من الأسباب لفشل الدورة التدريبية ومن بينها كما يلي (محمد زايد , 2003)

- 1 -الدورة التدريبية لا علة لها بالعمل : كثيرا من الدورات التدريبية يعد من مجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية.
- 2 -الدورة التدريبية نظرية جدا : قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب ولكنه ليس لديه خبرة عملية في موضوع التدريب وبالتالي لا يستطيع تنمية المهارات لذا المتدربين.
- 3 -المتدربين تم اختيارهم حسب المدير وليس حسب حاجة العمل العقلية :2 البعض يعتبر الدورة التدريبية بمثابة الجائزة التي يعطيها المدير لمن يحب وبالتالي نجد شخصا لا علاقة له بموضوع التدريب يحضر الدورة بينما الموظف الذي يحتاجها في عمله لا يحضرها. (مصطفى عبدالجليل , 2008)
- 3 -المادة التدريبية سيئة كثير من المديرين يحاول استغلال المادة التدريبية التي لا يملكها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المتدربين يستخدم المادة التدريبية التي لا تناسب هيئة العمل قد تكون منقولة من واقع آخر وببيئة مختلفة قد لا تصلح للمدرب ولا للمتدربين.
- 5 -المتدربون ليس لديهم رغبة في التعليم :لابد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب.
- 6 -بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه هذه أفه , حيث يكتسب المتدرب مهارات ومعارف جيدة ثم عند عودته لعمله يجد بيئة العمل ترفض أو لا يسمح له باستخدام هذه المهارات .محمد تيسير , 2008

طرق تقييم التدريب :

ومن الأساليب التي يمكن تقييم مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي ما يلي : الامتحانات :نسبة الحضور كمقياس لنجاح البرنامج التدريبي , استبيان الأداء بواسطة رؤساء عمل المتدرب تقارير تقييم الأداء, أن هناك العديد من الأسباب التي تدفع إلى القيام بعملية التقييم (عبدالعزيز الندوي ,) تنقسم أساليب المستخدمة في تقييم البرنامج التدريبية بشكل عام إلى مجموعتين: **الأولي داخلية** تتعلق بقياس محتوى التدريب وأساليبه والعمليات المستخدمة أثناء انعقاد الدورات **والثانية معايير خارجية** تتعلق بالسلوك الوظيفي : وتتمثل في أثار التدريب علي مستوى الأداء للمتدرب بعد الانتهاء من مدة التدريب والتعاقد بالعمل.

حيث تشمل ما يلي :

- قياس درجة التغيير في السلوكيات التأكد من أن المتدرب استخدم السلوكيات التي تدرب عليها في مواقع العمل يتم ذلك بعد فترة من بعد التدريب أي بعد انتهاء البرنامج.
- قياس النتائج التي تأثرت بالتدريب في مؤشرات الإنتاج في مؤشرات إنتاج في المنظمة بعد انتهاء التدريب بوقت كاف ومقارنتها بالمؤشرات قبل التدريب. (عبرالرحمن توفيق ,) .

2.3. الأداء الوظيفي :

تعريف الأداء: يعرف الأداء من الناحية اللغوية ، بأنه (أدى) الشيء قام به أي (تأدى :)أنجز ، (الأداء) ، ومصدره ، التأدية ، أي قضاؤه ، فهو يعني " , درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة". فلفظ الأداء من الناحية الاصطلاحية هو الإتيان بالمطلوب في وقته المختص، في مقابل القضاء الذي هو اصطلاح خاص بهم ، وهو أيضا الإتيان بالفعل المطلوب خارج وقته المختص، لتدراك ما بقي من مصلحة الفعل بعد فوات مصلحة الوقت. كما يعبر عن الأداء بأنه الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام التي تسيير إلى درجة التحقيق المكونة لوظيفة الأفراد. وعليه يعرف " :الأداء على تأدية عمل وانجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة "نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهارات بها يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة. ويعرف كذلك الأداء على انه " جهود تنفيذ الموظف لإعماله ومسؤولياته التي تكفله به المؤسسة او الجهة التي ترتبط بها الوظيفة. " ويشير أيضا الأداء على انه الناتج الذي يحققه الفرد عند قيامه بأي عمل من الأعمال كما انه يشمل القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة والمستهلكة وهو نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخطط له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ويمكننا القول بأنه أداة أساسية ذات صلة بجميع المستويات ، حيث توفر رسالة لتحسين الأداء التنظيمي من خلال الربط والتوفيق بين الفريق والأهداف والنتائج كما توفر وسيلة للتعرف على كفاءة الأداء وإدارته نحو الأداء المرغوب من ذلك نستنتج أن الأداء هو المجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة على انه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة و المخرجات ، وتسطير الأهداف الذي يسعى النظام إلى تحقيقها وهو يعكس كل من الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك، ومن ذلك فان الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية وهي النتائج المطلوبة أو المسطرة. وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تلك التعاريف إلا إن هناك عوامل تجمع هذه المفاهيم وهي كما يلي :

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

مكونات الأداء :

نظرا لارتباط مفهوم الأداء بفعالية وكفاءة مدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة ومن ذلك الكفاءة: يقصد بها العمل بأية صورة دون وجود فاقد في الموارد سواء كانت هذه الموارد بشرية ،مادية ،مالية، معلوماتية، لذلك فالإدارة الناجحة هي التي تتجنب المواقف التي تؤدي الضياع لموارد المؤسسة المختلفة بأنواعها. فالمدبر الكفاء هو الذي يوظف ويستثمر موارد مؤسسة بسياسة الحزم والحكمة. فالكفاءة: هي أداء الأعمال بطريقة صحيحة، وتشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وتعني كذلك تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف ،وان تكون المنظمة كفؤا يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه.

الفعالية: تشير الفعالية إلى مدى تحقيق الأهداف المرغوبة من استخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد ومن أمثلة هذه الأهداف ،نجد تحقيق أقصى ربح،التوسع في الأسواق، رضا العاملين وتعني الفاعلية :تعتبر بأنها القدرة على تحقيق الأهداف في ظل الموارد المحدودة المتاحة ،كما تعرف دائرة المعارف الفاعلية" بأنها المدى الذي عنده تستطيع المنظمة تحقيق نتائج مقصودة. " الإنتاجية: يشير هذا المصطلح إلى قدرة المشروع على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة ،يعني مشروع كفاء، وإذا تحقق الاثنين معا (الفعالية والكفاءة) فإن المشروع منتج، فالإنتاجية هي بمثابة لقياس الكفاءة، وتعرف بأنها نسبة المخرجات الناتجة إلى المدخلات، لذلك فإن الفعالية والكفاءة، هي أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة.

الأهداف : وهي يجب أن تتضمن الخطة الناجحة قائمة من الأهداف ، حيث تكون بمثابة حالات نهائية تسعى المؤسسة لتحقيقها، تكون هذه الأهداف إستراتيجية أو أداء العمل اليومي للمؤسسة. ويمكن القول إن الأداء هو القدرة على أنجاز الأعمال المحددة وترجع الكفاءة إلى الزيادة في أداء الأعمال بأكثر مهارة ومثابرة وتطوير بينما الفعالية تعني أداء الأعمال بأقصى تميز وفعالية وتأثير والدقة والسرعة والكل يسعى إلى تحقيق أكبر إشباع سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسة، والمؤسسة المستقرة هي التي تحول بأكثر جهد إلى المحافظة والبحث والتركيز على هذه العوامل التي تدل على وجود اهتمام بالموارد البشري والسعي إلى إيجاد الفرص للجمع بين هذالعوامل وإظهار أهميتها في دورة حياة المنظمة

أنواع الأداء وعناصره:

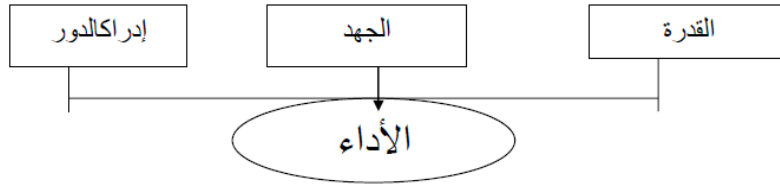
تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير في تصنيفه، حيث تمثل العناصر إحدى الوظائف التي يمكن من خلالها تحديد الجوانب لمستوى الأداء وللوعي لاختيار المعيار الذي يمكن الاعتماد عليه في أولا:أنواع الأداء ان تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح أشكال اختيار المعيار الدقيق و العملي

في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع . وبما إن الأداء يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف الأهداف واستعمالها في الأداء كمعايير الشمولية الأجل و الطبيعة. فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف إلى كلية وجزئية ويمكن تقسيم الأداء إلى أ -الأداء الكلي وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها, ولا يمكن نسب انجازها إلى عنصر دون مساهمة باقي العناصر. ب -في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية , الشمولية , الأرباح , النمو بالأداء الجزئي وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وتنقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة . حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة المالية , أداء وظيفة الأفراد , أداء وظيفة التموين , أداء وظيفة الإنتاج , أداء وظيفة التسويق تصنيف حسب الطبيعة 3 - : أما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية , اجتماعية , تقنية , سياسية فإنه يمكن تصنيف الأداء إلى اقتصادي , اجتماعي سياسي , تقني . تصنيف مستويات الأداء. وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول احد الباحثين "لا يمكن للمؤسسة إن تحسن صورتها , بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب , بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج." إذا بناء على التناسق بين الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بأنه الهدف الاقتصادي يدل على وجود الأداء الاقتصادي , الذي يتجسد بالفوائد التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية مستويات استخدام مواردها. أما الأهداف الاجتماعية , فإن تحقيقها يحين بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية لأن " الاجتماع مشروط بالاقتصاد " وبذلك يتلاءم الأداء الاقتصادي والاجتماعي , والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر من مستوى النوعين معاً. وإلى جانب الأداء الاقتصادي و الاجتماعي يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة وذلك عندما تسطر لنفسها أهداف , كان ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معين أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة لها أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها, يخلق أنماط استهلاكية جديدة. عناصر الأداء للأداء عناصر لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال دون ذكر بعض منها , وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين بحيث تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد وبالتالي فإن الأداء الحقيقي ينظر إليه على انه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب إلا يتم التركيز على واحد دون أخرى وإلا يتم تجاهلها تماماً بل يتم محاولة التوفيق فيما بينها جميعاً والتركيز على جميع العناصر معاً في أن واحد المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة , والمهارات الفنية و المهنية والخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها. نوعية العمل وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء

كمية العمل المنجز أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة الإنجاز المثابرة والوثوق وتشمل الجدية و التفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية للعمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة, ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله. يضيف بعض الكتب إلى إن هناك أربع عناصر للأداء تتمثل في كفايات الموظف, أي ما لديه من معلومات ومهارات وانجازات واتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف. متطلبات العمل (الوظيفة) وهي تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمعارف والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف ومن ذلك نجد بيئة التنظيم : وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية , وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال (التنظيم وهيكلته وأهدافه وموارده و مركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة) أما العوامل الخارجية التي تشمل بيئة التنظيم وتؤثر على الأداء الفعال (العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية). وعملية إدارة الأداء تهدف إلى التوصل إلى فهم واضح بخصوص واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف أدائها وكيف يساهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المنظمة عملية إتقان العمل وكيفية المحافظة على الأداء الحالي للموظف وتحسينه وتطويره للأفضل فيما يخص كل من الموظف والمشرف و معرفة والوقوف على العقبات التي تعترض الأداء وكيفية التغلب عليها واستخدام الوسائل والإمكانيات التي توفرها لهم عمليات الإدارة وتحديد السلوك والنتائج المطلوبة من كل عضو في المنظمة سواء العاملين أو المشرفين بما يحقق أهداف المنظمة بشكل أفضل محددات ومعايير الأداء و نتائجه. يعتبر الأداء من أهم الأساليب المنهجية في قياس تحسين أداء العاملين كما تمثل القوى البشرية مقومات نجاح المنظمة , بحيث تهدف إلى تحديد الأنشطة والإستراتيجية العامة للمنظمة . ولعملية قياسه بشكل صحيح. أولا :محددات الأداء الأداء الوظيفي :هو الانجاز الأمثل لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات إدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن إن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة لكل من 1 الجهد 2 القدرات 3 إدراك دور المهام..

الجهد : حيث يشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة والنشاطات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته. القدرات : فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة, وهذه القدرات تعبر عن الانجازات والمجهودات المبذولة والمتوفرة و وتكتسي بالنمو والتطوير والتعديل والاستقرار كن تزيد من تجديد للأداء وعدم الشعور بالنقص عبرة فترة زمنية قصيرة. إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله, وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه , بتعريف إدراك الدور .و لتحقيق مستوى مرضي من الأداء , لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء ولذلك يجب إدراك الدور الذي يسعى الأفراد من اجل تنمية أدائهم

وإبراز دورهم بالشكل الذي يتناسب وإمكاناتهم الوظيفية كل ما يتعلق من واجبات ومسؤوليات التي تحتويها الوظيفة وما ينظر من الموظف من إضافات في هذه الوظيفة تبع القدرات وإمكاناته العملية و الجسمية بالإضافة إلى ما تتوفر في الوظيفة من أدوات ومعدات وأساليب تستخدمها في عملياتها الإنتاجية. البنية التنظيمية الداخلية : وهي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية في المنظمة من الآلات وطرق التنظيم الإداري من طرق القيادة وتنظيم التحفيز والردع وأيضا نظام الاتصال الداخلي. المحيط الخارجي : بحيث للمحيط الخارجي للمنظمة له تأثير على أداء العامل في منظمة مثلا الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى وأيضا مكانة المؤسسة وصومعتها وقدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات كل هذه العناصر تؤثر على أداء المؤسسة . الدافعية الفردية وهي التي تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسة وإقباله على العمل الذي يتوافق مع ميوله واتجاهاته القدرة لدى الفرد على أداء العمل : وهي القدرة التي يمكن تحصيلها عن طريق التعليم و التدريب واكتشاف الخبرة والمهارات والمعارف المتخصصة بالعمل



الشكل (5) محددات الأداء الوظيفي

اهمية تقييم الأداء :

تتركز تقييم أداء العاملين على ثلاث مسائل مهمة وهي على مستوى كل من المنظمة المدير والفرد العامل كالتالي أولا :أهميتها على مستوى المنظمة إيجاد بيئة ملائمة من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يؤدي إلى تضائل شكاوي العاملين اتجاه المنظمة رفع مستوى أداء العاملين وتوظيف قدرتهم بها يساعدهم على التقدم والتطور تقييم برامج وسياسات المنظمة نتائج العملية كون نتائج العاملين يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات تحديد مستوى الأجر و الكفاءات والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك مقابل الأداء تحديد الوظيفة الحالية المناسبة , والوظيفة المستقبلية التي يمكن أن ينقل لها العامل

أهداف تقييم الأداء وعناصره:

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

تقييم الأداء :

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

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

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

مراحل تقييم الأداء ومعيقاته:

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

أولاً: مراحل تقييم الأداء: تمر عملية تقييم أداء العاملين بعدة خطوات تشمل وضع معايير الأداء، وقياس الأداء الفعلي، ومقارنة الأداء الفعلي، ومناقشة الأداء مع العاملين، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة من خلال الخطوات التالية: وضع معايير الأداء حيث ان المعايير تتمثل في مستويات الأداء التي تريد الادارة من العاملين تحقيقها، وذلك على النحو التالي :

أ/ المعايير التي تستخدم في تقييم الأداء العاملين في الأعمال المهنية و كمية الإنتاج و جودة الإنتاج وتقليل الفاقد و التعاون مع الزملاء و طاعة الأوامر

ب/ المعايير التي تستخدم في الأعمال الإشرافية كالقدرة على تنظيم المعلومات الفنية و القيادة و القدرة على التوجيه و القدرة على التدريب .

ج/ إعداد التقارير الدورية وغير الدورية و توفير المعلومات التي يطلبها زملاء العمل و مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير .، مثل مقارنة الأداء الفعلي للعامل خلال فترة زمنية معينة مثل عدد ساعات العمل، مقدار التعاون مع الزملاء مناقشة تقييم الأداء مع العاملين. في هذه المرحلة يقوم المشرف أو المدير على عملية التقييم- بمناقشة العاملين في تقرير الأداء الخاصة بهم بعد اطلاعهم عليهم واقتناعهم بان ما حصلوا عليه من تقديرات تم وفق أسس موضوعية.

د/ اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وهي عملية التقييم الأخيرة اللازمة لجعل أداء العامل في الفترة القادمة يكافئ أو يقترب من المعايير الموضوعية.

مشاكل تقييم الأداء (عقبات):

- ظاهرة التسهيل:2 حيث يقوم الموظف بأداء عمله على أسس عشوائية لاتساعد على تحقيق نتائج ايجابية بالعمل
- ظاهرة التحيز:إن وجود مثل هذه الظاهرة يؤثر سلبيا على سير عمل المنظمة وبالتالي تكون النتائج غير مرضية

- تقييم الوسط للعاملين: فإن هذه الظاهرة تعطي سلبا على النتيجة النهائية لعمل المنظمة بمعنى أن يعطي معظم العاملين تقييم الوسط وفي هذا خطورة على نتائج الأعمال في النهاية
- التشدد في التقييم: 3 يؤثر سلبا على مستوى الأداء وعلى التقييم أيضا بحيث يكون المقوم شديد في إجراءات تقييمه للموظفين.
- عدم تطبيق مقاييس الأداء من حيث الصدق والموضوعية.
- معايير تقييم الأداء تبالغ في اعتبار مؤهلات الموظفين أساس في التقييم وتفعيل عن خبراتهم
- الميل نحو جوانب يريد لها المقيم للأداء: 1 مما يعطي اكبر قدر من الاهتمام لتلك الجوانب التي يرغبها ويريد تفعيلها.
- عدم القدرة على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء فالمقياس الجيد هو الذي يعطي للمقيم فرصة تقدير الفروق بين أداء الأفراد المختلفة، لهذا يجب أن يكون التقييم دقيق وبالتساوي

2.4. علاقة التدريب بالأداء الوظيفي :

بناء على ما تقدم يمكننا أن نستنتج أن تقييم الأداء و تنظيم التدريب هما ركن أساسي من مهام قسم الموارد البشرية . فالتقييم الفعال لأداء الموظفين يمكن أن يبين نقاط الضعف والحاجات إلى التدريب وبالتالي يعتبر الخطوة الأولى من مراحل التدريب المذكورة سابقا هذا إضافة إلى أن التدريب ينمي مهارة وكفاءة الموظفين وبالتالي يؤثر بشكل مباشر على أدائهم الوظيفي. فالعلاقة مباشرة في الإتجاهين ولا يمكن فصل التدريب عن الأداء الوظيفي .

2.5. الخاتمة :

وفي ختامنا للبحث والدراسة حول موضوع أثر التدريب على الأداء الوظيفي ، يعتبر التدريب في عصرنا الحالي موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظرا لما نراه من ارتباط مباشر بالإنتاجية وتحسين أداء العاملين حيث أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات كثير من المؤسسات و يعد من الوظائف الهامة في المؤسسة ولا يمكن الاستغناء عنه لانه اذا أرادت المؤسسة البقاء والاستمرار والتميز لابد إن تولي اهتماما كبيرا لمواردها البشرية وان تقوم بدورات تدريبية باستمرار حتى تتمكن من تطوير وتحسين أداء وسلوكيات أفرادها وزيادة قدراتهم وتنويع خبراتهم وذلك حتى يتسنى لهم القيام بالأعمال الموكلة اليهم وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ، كونه يعتبر احد السبل المهمة لتدريب جهاز إداري كفؤ لتحمل أعباء المنظمة كما يهدف تدريب الموارد البشرية إلى تزويد العنصر البشري بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي وبالتالي رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية فأداء العاملين يعد من بين القضايا التي تهتم بها المؤسسة على مختلف أنواعها وجزا لا يتجزأ من أداء المؤسسة لان العنصر البشري أهم مورد والمنسق والفاعل لانجازها ولإنجاز باقي الاداءات لأنه يعبر عن تلك النتائج التي يحققها العاملون عند قيامهم بأعمال محددة خلال فترة زمنية معينة بعوامل ذاتية وخارجية فالذاتية تشمل قدرات العامل وتمثل المعارف النظرية أو حياته العملية والسلوكية فمنها المكتسبة ومنها الذاتية بالإضافة الى الرغبة أو الدافعية للعمل والتي تشكل الحافز على العمل والمضي قدما للإنجاز والإبداع والإدراك للدور المطلوب من العامل وهي تختلف عن العناصر الخارجية والتي تعنى بتوفير الظروف المادية والاجتماعية للقيام بالأعمال الموكلة للعاملين لان هذه العوامل تساعد على تحسين أداء العاملين فالمؤسسة عندما تقوم بتقييم أداء العاملين تتوصل إلى مستوى حقيقي للمؤسسة ولعل من أهم الإجراءات الصحيحة لتحسين أداءهم وتحسين العمل والظروف المحيطة بذلك، كما إن عملية الأداء تمكن من معرفة الأفراد الذين يلزمهم التدريب ونوع التدريب الذي يجب القيام به بالإضافة إلى ذلك إن تغيير أداء العاملين وسلوكهم يدل على انجاح البرامج التدريبية والاستفادة منها .

قائمة المراجع :

المواقع الالكترونية :

احميدي, عبد الناصر, كاملة & , أحمد. (2022). دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت)

<http://dspace.univ-tiaret.dz/bitstream/123456789/4102/1/TH.M.SOC.AR.2022.39.pdf>

سحر الغامدي ،(2021). أثر التدريب على جودة الحياة الوظيفية (دراسة ميدانية على العاملين في البنك الأهلي التجاري)

[/https://www.ijrsp.com/volume/issue-25/3](https://www.ijrsp.com/volume/issue-25/3)

عبدالرزاق اسماعيل ،(2020). أثر التدريب على الأداء الوظيفي في المؤسسات الخاصة غرفة التجارة و الصناعة و الزراعة في طرابلس ولبنان الشمالي

https://www.researchgate.net/publication/342865671_atrh_altdryb_ly_alada_alwzyfy_fy_almwssat_alkhast_ghrft_altjart_w_alsnat_w_alzrat_fy_trabls_w_lbnan_alshmalay

فضيلة نشاش ،(2020). دور التدريب في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى تليلان الجديدة بإدرار

<https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/4792>

الكتب:

(بلال خلف السكارنه، اتجاهات حديثة في العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، سنة ، 2011)
(.بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان /الأردن، 2010)
(جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية :المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006)

(حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010 ، طبعة. 2)

(حمدي شاكر محمود، مهارات التدريب، دار الأندلس للنشر والتوزيع، 2006 ، طبعة. 1)
(رأفت سيد عبد الفتاح :سيكولوجية التدريب وتسيير الموارد البشرية، دار الفكر العربي القاهرة، 2001 ، الطبعة 1)
(زهير ثابت :كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001)
(سمارة نصير :ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر، دار الحزونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005)
(السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، ايتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2001 ، الطبعة. 1)
(صلاح الدين عبد الباقي :الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002)
(عبد العزيز بدر النداوي :عولمة إدارة الموارد البشرية دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2009 طبعة1)

- (عبد المحسن نعلاني: إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية، دار جامعة الملك سعود للنشر، الرياض السعودية 2019)
- (عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، جامعة الشرق الأوسط، دار زهران للنشر والتوزيع، سنة 2009)
- (عصام حيدر، التدريب والتطوير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020)
- (عمر وصفي عقيقي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر عمان، الأردن، 2005)
- (غانم فنجان موسى، التدريب وتطوير الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة، مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية، بغداد، 1980)
- (غريب ميرزا وآخرون، مقدمة في مناهج البحث العلمي الاجتماعي، معهد الجمهوريّة لمنهجيات البحث العلمي، سوريا، سنة 2016 ، طبعة 1)
- (فايز عبد الرحمن الفروخ: التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ، طبعة الأولى.)
- (كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997)
- (محمد الفاتح محمود بشير المغربي: إدارة الموارد البشرية، دار النشر لجامعات، القاهرة، سنة، 2013 ، طبعة. 1)
- (مدحت أبو النصر، مراحل العملية التدريبية) تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009 ، طبعة. 2)
- (نادية سعيد عيشور وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016)
- (نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان /الأردن، 2006 ،)
- (هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2010 ، الطبعة. 1)
- الرسائل الجامعية :

أسعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة

الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص 2

شادي محمد حلس، أثر مدخلات النظام التدريبي على مخرجات العملية التدريبية في مراكز التدريب المهني

التابعة لوزارة العمل، رسالة ماجستير إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة،

2011 .

فهد محمد نعمان زياد، أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات،

رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2012.

محمود بو قطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير،

جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الإنسانية، تخصص علم الاجتماع، 2013 / 2014.

The influence of training on job performance
of female employees of Aisha Bint Abu baker alsadeik
—may God pleased with them both- Al jubail,KSA
“a case study”

Student name:

Mona Mansi Saleh Alghamdi

2021204634

Graduation project – 1

Faculty of Management – Midocean University

Supervisor:

Dr. Mona Mustafa Elashry

Faculty Member – Faculty of Management – Midocean University

Second semester - 2024