

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الليسانس أكاديمي، الطور الأول

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع علوم إقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

التدريب وأثره على أداء العاملين

دراسة حالة شركة TECHNO STATIONERY

تحت إشراف الأستاذ:

– د. وليد قرونقة

إعداد الطالبين:

عبد العزيز الحاج مسعود

بن أيوب إدريس

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الليسانس أكاديمي، الطور الأول

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع علوم إقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

التدريب وأثره على أداء العاملين

دراسة حالة شركة TECHNO STATIONERY

تحت إشراف الأستاذ:

– د. وليد قرونقة

إعداد الطالبين:

عبد العزيز الحاج مسعود

بن أيوب إدريس

السنة الجامعية: 2025/2024

الشكر

أولا نشكر الله عز وجل. الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم
والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا في إنجاز هذا
العمل.

لنتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو
من بعيد على إنجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهنا من
صعوبات ونخص بالذكر الأستاذ المشرف "قرونقة وليد" الذي
لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا
في إتمام هذا البحث

الشكر لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة وإثراء هذا
العمل المتواضع. لكم كل التقدير والاحترام.

شكراً.

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أعز ما أملك في الوجود إلى والدي
الكريمين أطال الله في عمرهما.

أمي إحسانا وعرفانا وأبي تقديرا وإكراما.

إلى كل إخوتي كل باسمه.

إلى كل أفراد العائلة صغيرا وكبيرا.

إلى أساتذتي وكل من علمني حرفا وإلى زملائي طيلة مشواري
الدراسي

إلى أصدقائي ومن كان لي خير سند، وإلى كل من اطلع على هذا
العمل المتواضع

بن أيوب إدريس

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أعز ما أملك في الوجود إلى والدي
الكريمين أطال الله في عمرهما.
أمي إحسانا وعرفانا وأبي تقديرا وإكراما إلى كل إخوتي كل باسمه
إلى كل أفراد العائلة صغيرا وكبيرا.

إلى أساتذتي وكل من علمني حرفا إلى زملائي طيلة مشواري
الدراسي

إلى أصدقائي ومن كان لي خير سند، وإلى كل من اطلع على هذا
العمل المتواضع

عبد العزيز الحاج مسعود

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التدريب على أداء العاملين، وقد اخترنا شركة Techno Stationery لتكون محل الدراسة.

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الكيفي، وقد تمثلت الأدوات التي استعملناها في المقابلة الشخصية مع مسؤول التكوين والتدريب في الشركة.

كشفت لنا هذه الدراسة أن التدريب يعمل على تحسين أداء الأفراد وذلك من خلال تنمية المعارف وتطوير المهارات والاستغلال الأمثل للطاقات. ولأجل هذا تعتمد المؤسسات على التدريب كأداة إستراتيجية فعالة لتحقيق أهدافها قصيرة الأجل وطويلة الأجل أيضا. حيث تقوم عملية التدريب على سلسلة منتظمة ومتكاملة لضمان نتائج أفضل.

الكلمات المفتاحية: تدريب، مهارات، أداء العاملين.

Abstract:

This study aims to examine the impact of training on employee performance. Techno Stationery was selected as the case study.

We adopted a descriptive methodology, and the primary tool used was a personal interview with the company's training and development manager.

The findings of the study revealed that training contributes significantly to improving individual performance by enhancing knowledge, developing skills, and optimizing the use of human potential.

Accordingly, organizations rely on training as an effective strategic tool to achieve both short-term and long-term objectives. The training process is carried out through a structured and integrated sequence to ensure optimal outcomes.

Keywords: Training , Skills , Performance

العنوان	الصفحة
الشكر	
الإهداء	
ملخص	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
مقدمة	أ - د
الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب وأثره على أداء العاملين	1
تمهيد:	2
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التدريب	3
المطلب الأول: مفهوم التدريب وعناصره	3
المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب	5
المطلب الثالث: أنواع التدريب وأساليبه وخطواته	7
المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين	8
المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين ومكوناته ومحدداته	8
المطلب الثاني: معايير ومحددات تحسين أداء العاملين وأثر التدريب عليهم	9
المطلب الثالث: العلاقة بين التدريب وأداء العاملين	11
المبحث الثالث: الدراسات السابقة	12
المطلب الأول: الدراسات العربية	12
المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية	14
المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	15
خلاصة الفصل الأول	17
الفصل الثاني: دراسة حالة Techno Stationery	18
تمهيد	19

20	المبحث الأول: تقديم المؤسسة
21	المبحث الثاني: الدراسة التحليلية
21	المقابلة
23	النتائج العامة
25	خلاصة الفصل الثاني
27	الخاتمة
29	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم
7	تقسيم أنواع التدريب	1.1
7	الوسائل النظرية والعملية للتدريب	2.1
16	الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	3.1

مقدمة

توطئة:

يعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي لموارد المؤسسة لاسيما عندما يكون متمتعا بنوع من المهارات والقدرات المعرفية والمهنية التي تتناسب مع طبيعة نشاط المؤسسة، إذ يحتاج هذا النوع من الموارد إلى عملية تدريب وتكوين متلازمين حتى يبقى أداؤه متميزا وفعالاً، فالتدريب عملية ذات تأثير مباشر وفعال على مؤشرات تحسين الأداء، كما للتدريب دور في المحافظة على قوة عاملة ذات كفاءة عالية حيث يرفع من مستوى العاملين ويساعد في رفع معنوياتهم في نفوسهم وهذا ما ينعكس على جودة أداء العمال وجودة العمل.

فالتدريب يعتبر أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق التوازن بين متطلبات الوظائف وقدرات ومهارات الأفراد بقصد الزيادة في الإنتاجية من خلال الأداء المتميز والفعال، كما يعتبر عملية إكساب المعارف والكفاءات الهامة والضرورية من أجل القيام بمهمة معينة، حيث يكتسب الفرد من خلال التدريب الذي يتلقاه عديد المهارات التي يحتاجها في المستقبل لممارسة مهامه ومزاولة نشاطه.

إضافة إلى ما سبق يتم من خلال التدريب الوصول بالأفراد المتدربين إلى مستوى متقدم من التطور في المعرفة والسلوك والمهارات المختلفة. كما يعد أهم أنشطة الموارد البشرية والتي تهدف الى تطوير اداء العاملين داخل المنظمة وابقائهم على معرفة بأحدث التطورات العلمية في مجال تخصصاتهم وأعمالهم الوظيفية.

إشكالية البحث:

بناء على ما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية على النحو الآتي:

كيف يؤثر التدريب في الرفع من أداء العاملين في شركة تكنو؟

الأسئلة الفرعية:

وللإجابة عن هذه الإشكالية نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالتدريب؟

- ما هو مفهوم أداء العاملين؟

- هل محتوى البرامج التدريبية يتلاءم مع الحاجات التدريبية في شركة تكنو؟

- هل تعتمد شركة تكنو على التدريب كأداة إستراتيجية؟

الفرضيات:

كمحاولة أولية سنضع بعض الفرضيات للتساؤلات المطروحة:

الفرضية الرئيسية:

- يؤثر التدريب على الرفع من مستوى أداء العاملين في شركة تكنو.

الفرضيات الفرعية:

- التدريب يساهم بشكل رئيسي ومباشر في الرفع من مستوى أداء العاملين.

- هناك علاقة مباشرة بين جودة التدريب و تطور مهارات العاملين.

- محتوى البرامج التدريبية يتلاءم مع الحاجات التدريبية للعاملين.

- تعتمد شركة تكنو على التدريب كأداة إستراتيجية.

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال دراستنا هذه إلى تحقيق ما يلي:

- محاولة إبراز أثر التدريب على أداء العامل وإنتاجيته في المؤسسة.

- التعرف على أبرز أنواع أساليب التدريب التي تقدم للعاملين.

- معرفة مدى إلتزام الإدارة العليا لشركة تكنو وتبنيها ودعمها لإستراتيجية التدريب.

أهمية الدراسة:

- إعطاء صورة حقيقية عن واقع التدريب وأثره في تحسين أداء العمال بشركة تكنو.

- تساهم هذه الدراسة بزيادة الاهتمام العلمي بموضوع أثر التدريب على أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية.

- اعتبار التدريب مصدر من مصادر إعداد موارد بشرية ذات كفاءة وفعالة تساهم في النهاية في تحسين وتطوير

الأداء العام للمؤسسة الاقتصادية.

أسباب اختيار الموضوع:

أسباب ذاتية:

الرغبة في الاطلاع على واقع التدريب داخل المؤسسة الاقتصادية.

الرغبة والميل للبحث في موضوع التدريب نظرا لأهميته في حياة المؤسسات المختلفة.

أسباب موضوعية:

كسب معرفة نظرية وتطبيقية تفيد في المجال العملي في جانب التدريب.

محاولة التعرف على مدى تأثير عملية التدريب على أداء العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تمثلت الدراسة الميدانية في المؤسسة الاقتصادية (تكنو) فرع الجزائر العاصمة.

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة في سنة 2025

الحدود الموضوعية: اقتصرت دراستنا على دراسة متغيرين وهما التدريب كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع.

منهج الدراسة:

إن الهدف من هذه الدراسة هي تحليل نشاط التدريب في المؤسسة، ودراسة فعاليته بغية التعرف عليه وعلى

أهميته ودوره في المؤسسات ومن أجل الوصول إلى هذا اعتمدنا المنهج الوصفي، بحيث استخدمنا الأداة التالية:

المقابلة

المقابلة كأداة لجمع البيانات:

في اللغة: المواجهة، والتقابل

أما في اصطلاح فهي:

1- علاقة ديناميكية وتبادل لفظي بين شخصين أو أكثر. 2- المقابلة محادثة موجهة بين الباحث والشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين، يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة¹.

3- وسيلة شفوية، (مباشرة أو هاتفية أو تقنية لجمع البيانات، يتم خلالها سؤال فرد أو خبير عن معلومات لا تتوفر عادة في الكتب أو المصادر الأخرى.

من هذه التعريفات وغيرها نستنتج أن المقابلة هي: لقاء بين شخصين فأكثر لتحقيق هدف ما، من خلال طرح الأسئلة الهادفة من قبل المقابل على شخص تجري معه المقابلة، والتي يصاحبها عدة الكثير من الانفعالات الناجمة عن سؤال ورد فعل على هذا السؤال، وكل هذه العملية تهدف إلى جمع أكبر قدر من المعلومات والبيانات المقصودة من الباحث ليستفيد منها في تحقيق هدفه من المقابلة.. أما تعريف (ما كوبي) للمقابلة بأنها "تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى المبحوث والتي تدور حول آرائه ومعتقداته". وكما هو واضح تماماً أن هذه التعريفات كلها وإن اختلفت في ألفاظها فهي تتركز حول هدف واحد وهو أن المقابلة هنا تختلف عن المحادثة الشخصية التي تتم بين الناس في حياتهم الاجتماعية نتيجة لتفاعلهم مع متغيراتها هذا ما تعنيه المقابلة بصفة عامة.

أما المقابلة العلمية التي نحن بصدد الحديث عنها فهي أداة من أدوات البحث، يتم بموجبها جمع البيانات والمعلومات التي تمكن الباحث من إجابة تساؤلات البحث أو اختبار فروضه، وتعتمد على مقابلة الباحث للمبحوث وجهاً لوجه بغرض طرح عدد من الأسئلة من قبل الباحث والإجابة عليها من قبل المبحوث.

1- أهمية المقابلة: تعتبر المقابلة من أهم طرق جمع المعلومات والبيانات وأكثرها صدقاً، حيث يستطيع الباحث التعرف على مشاعر وانفعالات المقابل، وكذلك اتجاهاته وميوله، وهذا مالا يستطيع الوصول إليه إلا من خلال الاستمارة. كما تبرز أهمية المقابلة فيما يأتي:

- تعتبر عملية تتيح الفرصة للمستجيب للتعبير الحر عن الآراء والأفكار والمعلومات.

- تتحول من أداة اتصال ووسيلة اللقاء إلى تجربة عملية.

- تعتبر المقابلة مصدراً كبيراً للبيانات والمعلومات فضلاً عن كونها أداة للتعبير والتوعية والتفاعل الديناميكي.

¹ - بن قيراط وفاء- واقع العلاقات العامة في الإذاعات المحلية - مذكرة ماستر غير منشورة - جامعة قلمة-2016-ص26.

- تختلف أهداف المقابلة باختلاف الغاية التي تستهدف المقابلة إلى تحقيقها في نهاية المطاف، ويتضح ذلك من الأنواع المختلفة للمقابلة فلكل نوع هدفه وغرضه المحدد وغايات يحاول المقابلون الوصول إليه².

2/ خصائص المقابلة: للمقابلة عدد من الخصائص تتمثل في الآتي:

- أنها تبادل لفظي منظم بين شخصين هما الباحث والمبحوث بحيث يلاحظ الباحث فيها ما يطرأ على المبحوث من تغيرات وانفعالات.
- تتم المقابلة بين شخصين هما القائم بالمقابلة والمبحوث في موقف واحد.
- يكون للمقابلة هدف واضح ومحدد وموجه نحو غرض معين.

3/ أنواع المقابلة:

تنوعت تقسيمات وتصنيفات المقابلة، وربما يعود السبب في هذا التنوع والتعدد إلى تنوع الأهداف والغايات من إجراءات المقابلات تختلف في أغراضها وطبيعتها ومداهها. وفيما يلي نرد تقسيمات أنواع المقابلات.

أولاً: من حيث عدد العملاء أو المقابلين المستجيبين:

يمكن تقسيم المقابلة إلى نوعين رئيسيين هما:

(أ) المقابلة الفردية: التي تتم بين الباحث والمفحوص (المستجيب) وتعتبر أكثر الأنواع شيوعاً لأنها تتم بين المقابل والمستجيب.

(ب) المقابلة الجماعية : وتتم بين الباحث وعدد من الأفراد في مكان واحد ووقت واحد من أجل الحصول على معلومات أوفر في أقصر وقت وأقل جهد وغالباً يستخدم هذا النوع من المقابلات لإعطاء المعلومات أكثر مما يستخدم لجمعها.

ثانياً: وفقاً لنوع الأسئلة التي تطرح فيها ودرجة الحرية التي تعطى للمستجيب في إجاباته: يمكن تقسيم المقابلة إلى ثلاث أنواع:

(أ) - **المقابلة المقفلة المغلقة Structured**: وهي المقابلة التي تطرح فيها أسئلة تتطلب إجابات دقيقة

ومحددة، ولا تفسح مجال للشرح المطول، وإنما يطرح السؤال وتسجل الإجابة التي يقررها المستجيب.³

² - المرجع السابق -ص 27-28

³ - المرجع السابق -ص 28-29.

(ب) - **المقابلة المفتوحة Unstructured**: وهي المقابلة التي يقوم فيها الباحث بطرح أسئلة غير محددة الإجابة، وفيها يعطي المستجيب الحرية في أن يتكلم دون محددات للزمن أو للأسلوب وهذه عرضة للتحيز وتستدعي كلاماً ليس ذا صلة بالموضوع.

(ت) - **المقابلة المقفلة المفتوحة**: وهي التي تكون الأسئلة فيها مزيجاً من النوعين السابقين (مقفلة ومفتوحة). وفيها تعطي الحرية للمقابل بطرح السؤال بصيغة أخرى والطلب من المستجيب لمزيد من التوضيح.

ثالثاً: من حيث طبيعة الأسئلة: يمكن تقسيم المقابلة إلى ما يلي:

(أ) - **المقابلة الحرة**: التي تطرح فيها أسئلة غير محددة الإجابة.

(ب) - **المقابلة المقننة**: وهي المقابلة التي تطرح فيها أسئلة تتطلب إجابات دقيقة ومحددة

(ت) - **المقابلة غير المقننة**: ويتصف هذا النوع من المقابلات بالمرونة والحرية بحيث تتيح للمفحوص التعبير عن نفسه بصورة تلقائية.

(ث) - **المقابلة البؤرية**: حيث تكون الوظيفة الأساسية للباحث هو تركيز الاهتمام على خبرة معينة صادفها الفرد وعلى آثار هذه الخبرة.

(ج) - **المقابلة غير الموجهة**: حيث يكون المفحوص أكثر حرية في التعبير عن مشاعره ودوافع سلوكه بدون توجيه معين من الباحث.

رابعاً: حسب طول المقابلة ومدتها: تقسم إلى

(أ) - **المقابلة القصيرة**.

(ب) - **المقابلة الطويلة**.

(ت) - **المقابلة لمرة واحدة**.

(ث) - **المقابلة المتكررة**.

الشرط الواجب ان تتوفر في المقابلة: هنالك عدة شروط يجب أن تتوفر في المقابلة الناجحة:

1- أن تحدد أهداف المقابلة، وأن تكون واضحة ومفهومة.

2- أن يقوم شخص ماهر ومدرّب بالمقابلة.

- 3- أن يعد من يقوم بالمقابلة قائمة الأسئلة⁴.
- 4- أن لا يشعر من يقوم بالمقابلة الطرف الآخر بأنه سيقوم بإعطاء إجابة معينة أو تحيزا .
- 5- يفضل أن يكتب من يقوم بالمقابلة ملاحظاته عنها أثناء إجرائها.
- 6- أن يكتب من يقوم بالمقابلة تقريراً مفصلاً عن المقابلة فور انتهائها.
- 7- أن يكون صريحاً مع المستجيب بحيث لا يخفي عنه الحقيقة.
- 8- مراعاة المقاييس العلمية عند اختيار الأشخاص.
- 9- طلب الإذن بتسجيل المقابلة، إذا كانت على شريط مسجل.

مزايا المقابلة:

- 1- تعد في بعض الظروف أفضل الأدوات خصوصاً حينما يكون المبحوثين أطفالاً أو أشخاصاً لا يعرفون القراءة والكتابة.
- 2- يتمكن الباحث خلالها دراسة انفعالات المفحوصين وإقامة علاقة معهم تسمح له الحصول على معرفة دقيقة ومتكاملة.
- 3- يستطيع الباحث الإطلاع بنفسه على موضوع الظاهرة كدراسة الأحوال الاجتماعية والنفسية للطلبة.

هيكل الدراسة:

وقد ارتأينا في موضوعنا هذا إلى تقسيم بحثنا إلى فصلين:

- 1- الفصل الأول: الإطار النظري لأثر التدريب على أداء العاملين وينقسم بدوره إلى مبحثين.
- 2- الفصل الثاني: دراسة حالة شركة تكنو.

⁴ -- المرجع السابق -ص 29-30.

الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب وأثره على أداء العاملين

تمهيد:

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 إلى اللجوء إلى 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.

ولقد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التدريب

المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التدريب

المطلب الأول: مفهوم التدريب وعناصره

الفرع الأول: مفهوم التدريب

من بين التعاريف ما يلي:

التدريب هو عبارة عن مجموعة من النشاطات التي تساهم في تأهيل الأفراد من أجل القيام بعمل ما.

ويعرف أيضاً بأنه تعليم الأشخاص من خلال توصيل المعارف النظرية والعملية لهم؛ حتى يمتلكوا كافة المهارات الكافية المرتبطة بمجال وظيفي، أو تعليمي معين.⁵

يعرف على أنه الإجراء المنظم الذي يستطيع الأفراد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة "

وهو أيضاً الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاههم بشكل بناء.⁶

التدريب هو عملية استخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد وتوسيع معارفه وبالتالي رفع مستوى كفاءته.

التدريب هو سد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء القياسي المطلوب من خلال الوسائل مختلفة.⁷

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن: التدريب هو اكتساب الخبرات والمهارات وتغيير نمط وسلوك الأفراد لأجل تأدية أعمالهم بكفاءة عالية وبأقل جهد ممكن لتحقيق الأهداف.

الفرع الثاني: عناصر التدريب:



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على كتاب مراحل العملية التدريبية، ص30

⁵ - أمل أحمد عبدربه بصيوص ، أثر التدريب التطوير في الموارد البشرية، المجلة العربية للنشر العلمي **AJSP** ، بلدية رحاب الجديدة ، العدد54 ، 2023 ، ص117.

⁶ - عامر سعاد ، أثر التدريب على تحقيق التطوير التنظيمي لدى المورد البشري ، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية جامعة العفرون ، العدد6 ، 2015 ، ص115.

⁷ - رجم خالد ، عوني بوجعة ، أسعيد حدة ، تقييم فعالية التدريب في قطاع التعليم العالي دراسة حالة جامعة ورقلة ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، ورقة ، العدد14 ، 2018 ، ص68.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب

الفرع الأول: أهمية التدريب

يعتبر التدريب أحد أهم أشكال الاستثمار في المؤسسة لأنه يسمح باستخدام الثقافات الجديدة، وتحقيق الأهداف، والاستراتيجية والقدرة على المنافسة، ودخول أسواق جديدة. لذلك خصصت له بعض المؤسسات حصصاً كبرى من كتلة الأجور فنجد شركة (IBM) تخصص له نسبة 12% بينما شركة Ball بنسبة 8% وشركة الكهرباء الفرنسية 7% وكان المستوى السطحي المخصص له في المؤسسات الفرنسية 2,15% عام 1984

1. إنجاز وظيفي أفضل كماً ونوعاً أي زيادة الإنتاجية، وبالتالي تخفيض التكاليف.
2. زيادة الفرص لإشباع المستفيد أو المستهلك لمنتجات المنظمة من خلال تحسين الخدمات والسلع المقدمة
3. مواكبة تطورات التكنولوجيا الحديثة
4. ينمي التدريب لدى الفرد المرونة والقدرة على التكيف في حياته العملية، ويحسن من أدائه الوظيفي.
5. يكسب الفرد ثقة بنفسه ويكسبه خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر، وربما قد تكون مسؤوليات قيادية⁸

الفرع الثاني: أهداف التدريب⁹

إن التدريب ضرورة هامة لانتظام وضمان الأداء المطلوب للأفراد والتنظيم بقصد تحقيق معدل مرتفع الكفاءة الإنتاجية في المنظمة. وهذا وتتركز الأهداف الأساسية الوظيفة التدريب كونها تشكل قوة الدفع الرئيسية للأداء والكفاءة في :

رفع مستوى الأداء والإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية. تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.

سهولة التعامل مع العملاء وحسن التصرف معهم.

⁸ -غازي محمد عيد عزرون , أثر البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين , مذكرة ماجستير غير منشورة , جامعة حلب , سوريا , 2023 , ص 20- 21 .

⁹ -عامر سعاد , مرجع سبق ذكره , ص 117

اتخاذ أفضل القرارات.

فهم ردود أفعال الآخرين.

زيادة معارف المتدربين ومعلوماتهم.

تنمية الاتجاهات الإيجابية للمتدربين نحو العمل والعاملين معهم.

مواكبة المتدربين للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعملهم.

تضييق الفجوة القائمة بين نظام التعليم بأنواعه المختلفة وبين مجالات العمل المطلوب.

المطلب الثالث: أنواع التدريب وأساليبه وخطواته

الفرع الأول: أنواع التدريب¹⁰

تستطيع المنظمة أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها، وهذا حسب طبيعة تركيبة مواردها البشرية نشاطاتها، الإمكانيات والمعدات التدريبية والمالية التي تتوفر عليها، وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب:

1 - مرحلة التوظيف

تدريب خاص بالموظفين الجدد:

يعرف هذا النوع من التدريب بالتهيئة، ويقصد به تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل مرضي وهذه المعلومات غالبا ما تتعلق بقواعد وإجراءات العمل بالمنظمة.

تدريب خاص بالموظفين الحاليين:

تزيد أهمية هذا النوع من التدريب خاصة في وقت تتغير فيه أساليب العمل بشكل كبير وتتعدد فيه أنظمة تشغيل المعدات والآلات، الأمر الذي لا يكفي معه استعدادات العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريبا على المعدات والآلات نفسها، وكذا على الأساليب الجديدة لإنجاز عمل ما.

¹⁰ - عصام حيدر التدريب والتطوير ، الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا ، سنة 2020 ، ص 13.

2 نوع الوظائف

التدريب المهني والفني:

يوجه هذا النوع من التدريب إلى الأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط والذين يشغلون الوظائف الفنية والمهنية في المنظمة، كون الأساليب وكذا المعدات المستخدمة في عملهم تتغير بشكل متسارع ومستمر ويهتم هذا النوع من التدريب بالمهارات اليدوية المستخدمة في الأعمال الفنية والمهنية مثل الصيانة وأعمال الكهرباء....

التدريب التخصصي:

تركز البرامج التدريبية هنا على تلقين الأفراد العاملين المعارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وهي غالبا تشمل مواضيع تدريبية متخصصة كهندسة الصيانة، التسويق والمحاسبة ... الخ وتوكل إلى الأفراد المستفيدين من التدريب مهام تقوم على التخطيط المتابعة واتخاذ القرارات.

التدريب الإداري:

يهدف إلى تنمية المهارات والقدرات الإدارية للمديرين، وفاعلية أدائهم لوظائفهم الحالية وإعدادهم لشغل مناصب أعلى عند ترقيةهم إليها مستقبلا، وتتضمن برامج التدريب الإداري بصفة عامة على معارف ومهارات إدارية وإشرافية ضرورية لتقلد المناصب الإدارية المختلفة، وتشمل بصفة عامة نشاطات التخطيط، التوجيه التنظيم والرقابة هذا بالإضافة إلى نشاطي التنسيق والاتصال.

3 مكان إجراء التدريب

التدريب الداخلي: يتم هذا النوع من التدريب داخل المنظمة، وهذا سواء في مكان العمل أو في قاعات تدريبية خاصة يتم تجهيزها بمختلف الإمكانيات والمعدات؛ ويشرف على عملية التدريب الداخلي المسؤول على التدريب في المنظمة، أو الرئيس المباشر للأفراد المعنيين، كما قد توكل مهمة التدريب إلى طرف خارجي يتم التعاقد معه.

التدريب الخارجي: يتم هذا النوع من التدريب خارج المنظمة، ويكون في مراكز تدريب أو معاهد خاصة تتكفل بتنفيذ عملية التدريب بنفسها؛ وتعتمد إدارة المنظمة على اختيار التدريب الخارجي وهذا في حالة عدم توفر إمكانيات تدريبية داخلية أو عدم توفر المنظمة على الطاقات البشرية القادرة على تنفيذ برامج تدريبية متخصصة.¹¹

¹¹ - عصام حيدر ، مرجع سبق ذكره ، ص 14، 15.

كما يمكن تلخيص أنواع التدريب في الجدول الموالي:

الجدول رقم 1.1: تقسيم أنواع التدريب

أنواع التدريب		
مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
توجيه الموظف الجديد.	التدريب الفني والمهني.	التدريب داخل الشركة.
التدريب أثناء العمل.	التدريب التخصصي.	التدريب خارج المنظمة.
التدريب لتجديد المعرفة والمهارة.	التدريب الإداري.	أ- في شركات خاصة.
التدريب بغرض الترقية والنقل.		ب- في برامج حكومية.

المصدر: عبد الجليل مقدم وآخرون، دور تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، بشار، عدد2، 2019، ص4

الفرع الثاني: أساليب التدريب

الجدول رقم 2.1: الوسائل النظرية والعملية للتدريب

وسائل التدريب النظرية	وسائل التدريب العملية
المحاضرات	دراسة الحالة
الندوات	تمثيل الأدوار
المؤتمرات	المحاكاة
العصف الذهني	الرحلات الميدانية
مناقشة الحالة	

المصدر: رجم خالد وآخرون، مطبوعة مقياس الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016-2017 ص49.

الفرع الثالث: خطوات التدريب

يمر النشاط التدريبي بالخطوات التالية:

تحديد إحتياجات المتدربين.

تصميم برنامج تدريبي مناسب لقدرات ومهارات المتدربين.

تنفيذ البرنامج التدريبي.

تقييم البرنامج التدريبي.¹²

المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين ومكوناته ومحدداته

الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين¹³

هناك عدة تعاريف للأداء نذكر منها:

1- يعتبر مفهوم الأداء: "الأداء هو القيمة المقدمة من قبل الموظف في مركز معين ويعتبر الأداء النشاط الذي يحدث بهدف تغيير المحيط الحالي إلى الأحسن."

2- ويعرف الأداء على مستوى المنظمة بأنه: "درجة بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية."

3- كما عرفته راوية محمد حسن: الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

4- كما عرفه نيكولاس: نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تنعكس عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المصلحة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك.

الفرع الثاني: مكونات أداء العاملين¹⁴

يتكون الأداء من ثلاثة عناصر وهي:

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

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

¹² - زلفة يونس أبو غالي، التدريب والتطوير في إدارة الموارد البشرية، مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية، فلسطين، العدد 8، 2023، ص 34

¹³ - سهام شلقود، واقع التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات، مجلة مدارات للعلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، العدد 01، 2020، ص 146

¹⁴ - سهام شلقود، واقع التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات، مجلة مدارات للعلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، العدد 01، 2020، ص 146.

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

الفرع الثالث: محددات أداء العاملين¹⁵

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

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

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

إدراك الدور (المهمة): يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد من الإتقان في كل محددات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكون موجها في الطريق الصحيح نفس الشيء إذا كان الفرد ينقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم للأعمال.

المطلب الثاني: معايير ومحددات تحسين أداء العاملين وأثر التدريب عليهم

الفرع الأول: معايير تحسين أداء العاملين

تتمثل معايير تحسين أداء العاملين فيما يلي:

الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان، وجودة الخدمة، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والعاملين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا عن الإتقان على مستوى الجودة المطلوبة في أداء الخدمة في ضوء الأهداف المستهدفة.

الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات العاملين ولا يتعدها وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات.

¹⁵ - سهام شلقود، مرجع سبق ذكره، ص 147

الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعي الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعي:

كمية العمل المطلوب القيام به

عدد العاملين اللازمين لإنجاز العمل.

الإجراءات: عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، وبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات إلا أنه يفضل الاتفاق بين المديرين والعاملين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.¹⁶

الفرع الثاني: محددات تحسين أداء العاملين

إن أداء العاملين لا يتحدد نتيجة لقوي أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوي الداخلية للفرد والقوي الخارجية المحيطة به، وهناك من الباحثين من يشير إلى أن الأداء يتحدد نتيجة تفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي الدافعية الفردية، بيئة العمل، والقدرة على أداء العمل، وفقاً لما يلي:

الدافعية الفردية: يتوقف مدى نجاح المنظمات وفعاليتها على مدى دافعية وحماس العاملين بها، لذلك فلا بد على المديرين أن يفهموا معنى وطبيعة دافعية الفرد وخاصة في مواقف العمل، وحسب اتجاه الباحثين فالدافعية هي: " الرغبة في ممارسة مستوى عال من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية، شريطة أن يؤدي هذا الجهد إلى إشباع بعض الحاجات الفردية.

القدرة على الأداء: تعني استطاعة الفرد أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان متفقاً في ذلك مع المعايير الموضوعية مسبقاً، وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حصيلة التفاعل بين متغيرين هامين هما المعرفة والمهارة، حيث تعبر المعرفة عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد اتجاه شيء معين، في حين يقصد بالمهارة تطبيق ما يعرفه الإنسان واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعد على صقل قدرته على ما يقوم به من أعمال.

بيئة العمل: هي البيئة الداخلية التي توجد داخل الهيئة وتؤثر فيه من الداخل، وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الخدمة المصرفية داخل الهيئة كطرق أداء الخدمة والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها

¹⁶ - سماح فرج محمد عيد، أثر إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، العدد 4، 2021، ص 758

الهيكل الرسمي وغير الرسمي، ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية وأنماط الاتصالات وأسلوب القيادة ونظام الأجور والخوافز والمهارات المتوفرة والفلسفة الإدارية.¹⁷

الفرع الثالث: أثر التدريب على أداء العاملين¹⁸

الزيادة في الإنتاج.

الاقتصاد في النفقات.

قلة في دوران العمل.

رفع معنويات العاملين.

توفير قوة احتياطية في المؤسسة.

قلة في حوادث العمل.

المطلب الثالث: العلاقة بين التدريب وأداء العاملين

نستنتج أن التدريب يساهم في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجهم، فالتدريب يؤدي إلى تعزيز الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية للموظفين، فهناك علاقة إيجابية بين تنوع وسائل التدريب وأداء العاملين، فاختيار أسلوب التدريب يكون على حسب نوع طبيعة العمل ويؤدي إلى نتائج مرضية، فتنوع البرامج التدريبية يساهم في رفع الأداء، فالاهتمام بتطوير وتحسين نوعية البرامج التدريبية يؤدي إلى تحقيق أهداف التدريب، فهناك علاقة مباشرة إيجابية بين الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين، كما أن التدريب يساهم في معرفة الواجبات ولوائح العمل، كما أن التحفيز والتشجيع المستمرين يساهم في عملية التقييم في رفع إنتاجية الموظف فمشاركة الموظف في عملية التقييم يعزز ثقة بالإدارة، فعند الاهتمام ببيئة العمل الداخلية يؤدي إلى تدني إنتاجية الموظف.

فالتدريب هو عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، ومن خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته بما يساهم ذلك تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة.

¹⁷ - سماح فرج محمد عيد، مرجع سبق ذكره، ص 759-760

¹⁸ - رجم خالد وآخرون، مطبوعة مقياس الموارد البشرية السنة الثانية، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016-2017 ص 50.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات العربية

دراسة (عواد، 2016):¹⁹

بعنوان التدريب وانعكاساته على كفاءة أداء العاملين، بحث استطلاعي في المؤسسة العامة السورية للتأمين. والتي أجريت على 54 موظف في المؤسسة العامة السورية للتأمين حيث درست اثر التدريب كمتغير مستقل على المتغيرات التابعة التالية (كفاءة أداء العاملين - الجودة - الوقت - المهارة - روح الفريق). بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب وكفاءة أداء العاملين وهذا يعني وجود حاجة إلى التدريب لتحسين كفاءة أداء العاملين.

كما بينت وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل من التدريب والجودة والوقت والمهارة وروح الفريق. وأهم ما أوصت به الدراسة:

ضرورة قيام إدارة المؤسسة بالمحوث عليها بإقامة البرامج التدريبية بشكل جيد ومدرّس والذي من شأنه تحسين أداء العاملين وبالتالي تدعيم مركز المؤسسة التنافسي.

إجراء عمليات المناقلة وإعادة هيكلة المؤسسة من أجل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب أي ممارسة الإثراء الوظيفي لرفع مستويات الخبرة والمعرفة والمهارة.

الاهتمام بالكفاءات ذات الخبرات العالية من أجل الاستفادة من خبراتهم وأفكارهم في تأهيل الصف الثاني من الأفراد العاملين في المؤسسة.

ضرورة الاستفادة من تجارب الدول الناجحة في برامج التدريب وفي مجال صناعة التأمين بما يحقق المصلحة المشتركة بين المؤسسة والمتعاملين معها من أفراد المجتمع. (عواد، 2016)

دراسة عمر قريط 2020²⁰ " مساهمة التدريب في تحسين مستوى الأداء المتعلق باستعمال تكنولوجيا المعلومات الإدارية

¹⁹ - دما خزام , أثر التدريب في أداء العاملين, مذكرة ماجستير, الجامعة الافتراضية السورية , سوريا, 2020, ص17.

²⁰ - بن هبة رانية وآخرون , أثر التدريب على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية , مذكرة ماستر , جامعة أحمد دراية أدرار , الجزائر , 2022 , ص 28

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التدريب ومعرفة كيف يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين و العلاقة بين التدريب ومستوى الاداء بإستعمال تكنولوجيا المعلومات.

نتائج الدراسة:

أن التدريب يساهم بنسبة كبيرة في تحسين أداء العاملين المتعلق بإستعمال نظم المعلومات الإدارية.
أن تحسن تحسين الأداء يكون بتحسين المعارف والخبرات المكتسبة عن طريق التدريب الذي قد يحصل عليه العامل في المؤسسة.

دراسة سهام شلقود 2020²¹ " واقع التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات "

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات والتعريف بالتدريب وأهميته في تحسين أداء العاملين.

نتائج الدراسة:

أن التدريب يساهم في تطوير أداء العاملين وزيادة انتاجيتهم.
إن التدريب يؤدي الى تعزيز الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية للموظفين.
اختيار أسلوب التدريب يكون على حسب نوع وطبيعة العمل ويؤدي إلى نتائج مرضية.

²¹- بن هبة رانية وآخرون , مرجع سبق ذكره ,ص27

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية²²

دراسة (Tahir et al, 2014)

بعنوان أثر التدريب والتطوير على أداء العاملين وإنتاجيتهم، دراسة حالة البنوك المتحدة المحدودة في مدينة بيشاور بالباكستان.

تمت الدراسة على 76 عامل من العاملين في البنوك المتحدة المحدودة في مدينة بيشاور حيث تم توزيع الاستبيانات في ثمانية فروع.

هدفت هذه الدراسة لدراسة أثر التدريب والتطوير كمتغيرات مستقلة على أداء العاملين وإنتاجيتهم كمتغيرات تابعة

وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي للتدريب والتطوير على أداء العاملين وإنتاجيتهم.

وأهم ما أوصت به الدراسة:

أن تعتمد إدارات البنوك المهتمة بكفاءتها وإنتاجيتها على التدريب والتطوير كخيارها الأول.

دراسة (Ramaya.2016)

بعنوان أثر التدريب في أداء العاملين والتي أجريت على 22 مدير وموظف في مصنع أنابيب مانجلور في الهند

حيث درست العلاقة بين برامج التدريب كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع

وبينت أن التدريب يلعب دورا مهما في بناء وتحسين الكفاءات لكل من العاملين الجدد والقدامى مما يساعدهم على أداء وظائفهم بطريقة فعالة، وتجاوز مواطن الضعف في أي مجال في الوظيفة.

وتوصلت الباحثة أيضا إلى أن الهدف الرئيسي من كل دورة تدريبية هو إضافة قيمة لأداء الموظفين وبالتالي كل نوع من الشركات تطور برامج التدريب والتطوير حسب نشاطها.

وأهم ما أوصت به الدراسة:

أن التدريب يجب أن يصمم بناء على الحاجات المحددة للشركة وأهدافها.

²² - دهما خزام ، مرجع سبق ذكره ، ص 15 ، 21

يجب تحديث التكنولوجيا الحالية لتقليل الضغط والتوتر على العاملين
الصناعة يجب أن تأخذ خطوات محددة لتحسين أداء العاملين.

دراسة (Shafiq, Hamza 2017)

بعنوان أثر التدريب والتطوير على أداء العاملين في شركة خاصة في ماليزيا
والتي أجريت على 105 موظفين، تمت دراسة تأثير المتغيرات المستقلة التالية (التدريب أثناء العمل - التدريب في
المراكز التدريبية - الإثراء الوظيفي - الدوران الوظيفي) على أداء العاملين.
حيث تبين وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التدريب بأبعاده (التدريب أثناء العمل, التدريب في المراكز التدريبية
الإثراء الوظيفي, الدوران الوظيفي) والأداء ولكنها أقوى في حالة الإثراء الوظيفي.

وأهم ما أوصت به الدراسة:

أن الشركة بحاجة أن تنفذ سياسات وبرامج موارد بشرية متقدمة لتحقيق هدفها. وإن بناء موظفين عاليي الأداء في
المنظمة وتبني مكان عمل مريح حيث الموظفون يضطرون ويحتاجون للعمل.
وأكثر من ذلك على المنظمة أن تزود التدريب والتطوير بالتغيرات التكنولوجية وإن تقدم الثقافة اللازمة لتطوير
التدريب المناسب، وعلى المنظمة أن تبتكر نشاطات تدريبية وتطويرية كثيرة لتحسن أداء العاملين من خلال تحسين
معلوماتهم عن الشركة وتحسين مهارات العاملين بالإضافة إلى أن على المنظمة أن تبني شبكة اتصالات فعالة بين
موظفيها.

هذه الدراسة طبقت على شركة خاصة في ماليزيا, دراسات أخرى يجب ان تركز على قطاعات عمل أخرى
وتكتشف أداء العاملين المعتمد على التدريب والتطوير في سيناريوهات مختلفة.

المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

حاولنا تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية حيث سنوضح نقاط
التشابه و نقاط الاختلاف، كما سنتطرق لأهم النقاط التي استفدنا منها خلال إطلاعنا عليها.

الجدول رقم (3.1) يوضح الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2014-2017 حيث كانت في الأماكن التالية: باكستان/ الهند /ماليزيا /مصر /سوريا /فلسطين.	أنجزت دراستنا في الفترة الممتدة ما بين 2024-2025 أما الحدود المكانية فكانت بمدينة الجزائر العاصمة.	1-الزمان والمكان
ركزت مختلف الدراسات على عينات عشوائية ذات صلة مباشرة بأداء المورد البشري ,في حين استخدمت بعض الدراسات عينات مختارة أي موجهة لمديري الأقسام .	ركزنا في دراستنا على مؤسسة خاصة , حيث قمنا بإجراء مقابلة مع مسؤول التكوين والتدريب في المؤسسة.	2-العينة
إستخدمت معظم الدراسات الاستبيان .	حاولنا في دراستنا إسقاط النظري على الواقع حيث إستخدمنا المقابلة مع مسؤول التكوين في مصلحة الموارد البشرية.	3-المنهج
تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة: التدريب والتطوير , تكنولوجيا المعلومات الإدارية , كفاءة أداء العاملين ...	اعتمدت دراستنا على متغيرين ألا وهما: التدريب كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع.	4-المتغيرات

المصدر: إعداد الطالبين

خلاصة الفصل الأول:

تواجه المؤسسات في العصر الحالي تحديات متسارعة تتطلب منها تطوير قدراتها البشرية بشكل مستمر، ويعد التدريب من بين الوسائل الاستراتيجية الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين أداء العاملين وتعزيز كفاءاتهم. فالتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والإدارية تدفع المؤسسات نحو الاستثمار في تنمية مهارات الموارد البشرية لمواكبة هذه التحولات وتحقيق الأهداف المرجوة.

وقد تناولنا في الفصل الأول موضوع التدريب من خلال التطرق إلى مفهومه، أنواعه، أشكاله، وأهم الأساليب المتبعة في تنفيذه، كما تطرقنا إلى العلاقة الوثيقة بين التدريب وتحقيق الكفاءة المهنية للعاملين داخل المؤسسة.

أما في المبحث الثاني من الفصل، فقد ركزنا على مفهوم أداء العاملين، باعتباره أحد المؤشرات الأساسية لنجاح المؤسسة، حيث تم تناول أهم المعايير المعتمدة في تحسين الأداء، بهدف تحديد مدى فعالية التدريب في تحسين مردودية العاملين.

وبذلك يشكل هذا الفصل الإطار النظري الذي يربط بين التدريب كعملية تطويرية وأداء العاملين كمؤشر رئيسي لنجاحها، تمهيداً لدراسة ميدانية تهدف إلى معرفة أثر التدريب على أداء العاملين في مؤسسة تكنو .

الفصل الثاني: دراسة حالة

Techno Stationery

تمهيد:

بعد التعرض في الجانب النظري للمفاهيم الخاصة بكل من التدريب والأداء ودور التدريب في تحسين الأداء، قمنا بتدعيم دراستنا النظرية بدراسة تطبيقية، من خلال اختيار مؤسسة من بين المؤسسات الاقتصادية في الجزائر كحقل دراسة، وقد وقع الاختيار على مؤسسة TECHNO MODERNE STATIONERY لعدة أسباب كانت أهمها السمعة الطيبة والمكانة الهامة التي تحتلها هذه الأخيرة في سلم المؤسسات الاستراتيجية في الجزائر ، لهذا ومن أجل أن يكون تقديمنا لدراسة الحالة تقديمًا منهجيًا وبأسلوب علمي ، وتهدف أن يتم إسقاط ما تم التحصيل عليه في الجانب النظري بميدان الواقع ، ارتأينا أن تكون خطة الفصل كالتالي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

المبحث الثاني: الدراسة التحليلية

المبحث الأول: تقديم المؤسسة:

شركة TECHNO هي شركة جزائرية، تأسست سنة 1996، بداية المشوار كانت باستيراد وتوزيع أدوات تقنية لأن مؤسس الشركة مهندس معماري، ولاحظ وقتها نقصا في بيع الأدوات التقنية التي يحتاجها الطالب في مجال الهندسة المعمارية، ومن هنا جاءت الفكرة وتعميمها على السوق الوطنية (جانفي 1996) باستيراد وتوزيع هذه الأدوات، ثم بدأ نشاط الشركة في التوسع شيئا فشيئا إلى غاية سنة 1999، حيث قرر المؤسس أن يخلق علامة خاصة به سماها "TECHNO" والمعروفة عند كل الزبائن بجودة منتجاتها. حيث تمكنت الشركة اليوم في مطلع سنة 2025 من الوصول إلى أكثر من 20 فرع عبر ربوع الوطن في كل من البلدية وهران سطيف مستغانم وهران غرداية..... وتسعى الشركة في سنة 2026 أن تكون رائد سوق القرطاسية في الجزائر إن شاء الله

المبحث الثاني: الدراسة التحليلية

أولاً: المقابلة

أجرينا المقابلة مع مسؤول التكوين والتدريب في مصلحة الموارد البشرية التي تضم ثلاثة محاور.

1-التدريب

س1: هل يمكن أن تقدم لنا لمحة عامة عن سياسة الموارد البشرية في الشركة فيما يخص التدريب والتطوير؟

ج1: التدريب والتطوير في الشركة هو أحد توجهات الإدارة العليا للشركة ونسعى دائماً لتطوير وتدريب كل الموارد البشرية داخل الشركة على مستوى كل الأقسام والوظائف.

س2: ما مدى أهمية التدريب من وجهة نظر الإدارة العليا في شركتكم؟

ج2: التدريب يعد أداة إستراتيجية في تحقيق أهداف الإدارة العليا والشركة ككل.

س3: هل توجد خطة تدريبية سنوية أو دورية معتمدة داخل الشركة؟

ج3: نعم توجد خطة سنوية لمدة سنتين قادمتين لكل الفروع والأقسام.

س4: كيف يتم تحديد احتياجات الموظفين التدريبية؟ وهل تشارك الأقسام المختلفة في هذا التحديد؟

ج4: يتم تحديدها بعد عملية تقييم الأداء والمهارات والكفاءات وكذلك تقييم المسؤول المباشر وبالتأكيد فإن الأقسام الأخرى تشارك في تحديد احتياجات موظفيها التدريبية.

س5: ما أنواع البرامج التدريبية التي توفرها الشركة (داخلية، خارجية، إلكترونية، تدريب أثناء العمل...) وكيف يتم تنفيذها ؟

ج5: البرامج التدريبية في الشركة هي عبارة عن برامج داخلية أكثر مما هي خارجية وتطبق التدريب أثناء العمل بصفة شبه يومية لإكساب الفرد المهارات اللازمة أو ما يسمى بالتدريب الخفي

س6: ما هي الفئة الأكثر استفادة من التدريب في الشركة (الموظفون الجدد، الفنيون، الإداريون، القياديون...)?

ج6: الموظفون الجدد هم الأكثر استفادة من التدريب لقلة مهاراتهم العملية، أما الفنيون والإداريون فتكون حسب الاحتياج , أما القياديون فلديهم تدريب خاص بمسارهم الوظيفية..

س7: ماهي وسائل التدريب الرئيسية التي تعتمد عليها الشركة (دراسات حالة, ندوات, محاضرات) ؟

ج7: الوسائل التدريبية الرئيسية في الشركة تتمثل في الندوات والمحاضرات تتخللها دراسات الحالة وتمثيل الأدوار وقد تكون أساليب مختطلة في بعض الحالات .

س8: برأيك، ما العناصر التي تصنع فرقاً حقيقياً بين تدريب فعال وآخر شكلي؟

ج8: قد يكون العنصر المهم لتحديد ما إذا كان التدريب فعال أو شكلي هو التقدير الصحيح للإحتياجات التدريبية والتقييم الصحيح للموظف قبل إحالاته لحضور التكوينات والتدريب.

س9: ما هي الجهات أو المؤسسات التي تتعامل معها الشركة لتنفيذ البرامج التدريبية؟

ج9: تتعامل الشركة في حال الحاجة إلى مؤسسات خارجية لتنفيذ البرامج التدريبية مع مراكز تكوين خاصة أو شركة إستشارات ومرافقة مشاريع خاصة وكذا مدربين دوليين في المجال.

س10: هل يتم تقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها؟ وإذا نعم، فما المعايير المستخدمة في التقييم؟

ج10: نعم تتم تقييم البرامج التدريبية مرتين إحداها خلال التدريب والأخرى بعد التدريب بمدة معينة تقدر ب 3 إلى 6 أشهر، وتستخدم معايير لتقييم التدريب مثل رضا المتدرب مستوى الإستفادة من خبرات المكون

س11: ما أبرز التحديات التي تواجهكم في تنفيذ خطة التدريب داخل الشركة؟

ج11: التحديات التي تواجه الشركة في تنفيذ الخطة التدريبية قد تتمثل في البرمجة وإتاحة الأفراد

2-الأداء

س1: كيف تقيسون مدى تأثير التدريب على أداء العاملين؟ وهل لديكم مؤشرات أو بيانات تظهر هذا الأثر؟

ج1: يتم قياس أثر التدريب على العاملين بشكل نسبي من خلال ملاحظة الأداء الفعلي بعد إجراء التدريب من خلال مسؤوله المباشر وزملاءه وليست هناك مؤشرات دقيقة تصف هذا الأثر وإنما تلاحظ على الأداء بشكل نسبي عموماً.

س2: من خلال خبرتكم، هل ترون أن التدريب ساهم فعلياً في تحسين أداء العاملين؟

ج2: من خلال خبرة الشركة في تدريب وتأهيل إطاراتها يمكن أن يكون التدريب أحد أهم الأدوات الإستراتيجية التي تمكن الشركة من الوصول إلى أهدافها المسطرة والتدريب هو أساس إدارة الموارد البشرية في الشركة.

س3: كيف تنظر إلى العلاقة بين استراتيجية التدريب وخطط تطوير الأداء داخل المؤسسة

ج3: لصيغة استراتيجية التدريب الفعالة لابد من تقييم الأداء والمهارات والكفاءات، فالعلاقة بينهما هي ان نتائج تقييم الأداء تعد كمدخلات لصياغة خطط التدريب داخل الشركة.

س4: كيف توازن الشركة بين تكلفة التدريب والعائد المتوقع منه؟ وهل توجد آلية لقياس هذا العائد؟

ج4: الشركة تخصص ميزانيات معتبرة للإستثمار في تدريب مواردها البشرية وتستصعب عملية قياس العائد المتوقع لأنه يحسب للشركة على المدى البعيد , ولاتوجد طريقة فعلية لقياسه مباشرة...

س5: هل لديكم نية لتطوير آليات التدريب مستقبلاً؟ وما التوجهات المستقبلية في هذا المجال؟

ج5: نعم لدى الشركة توجهات مستقبلية للتطوير مثل تكنو أكاديمي للتدريب الداخلي، وقد تكون التوجهات المستقبلية في إدخال الذكاء الاصطناعي في عمليات إعداد الاحتياجات التدريبية وتنفيذها وصولاً إلى مرحلة التقييم وكل هذا بإستخدام وكيل أو مساعد للذكاء الاصطناعي.

النتائج العامة:

1- يعتبر التدريب والتطوير جزءاً أساسياً من استراتيجية إدارة الموارد البشرية في الشركة.

2- الإدارة العليا تولي أهمية كبيرة للتدريب وتساهم في نجاح عمليات التدريب من خلال تخصيص الميزانيات التدريبية السنوية.

3- الشركة تعتمد خطة تدريبية سنوية تمتد على مدار سنتين قادمتين، وهي خطة شاملة لجميع الأقسام والفروع.

4- تشارك مختلف الأقسام في الشركة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان توافق برامج التدريب مع احتياجات العمل الفعلية.

5- عملية تحديد احتياجات التدريب تتم بناءً على تقييم شامل للأداء والكفاءات والمهارات، وهذا ما يعكس وجود منهجية دقيقة في تحديد البرامج التدريبية.

6- تعتمد الشركة بشكل أساسي على التدريب الداخلي والتدريب أثناء العمل

7- يوجد تنوع في الأساليب التدريبية في الشركة وهذا مما يساهم في نجاح العملية التدريبية

8- تستخدم الشركة أدوات كمية ونوعية لتقييم الأداء مثل: (نماذج تقييم خاصة بالشركة - ملاحظات المسؤول المباشر - تقييم الزملاء)

9- تقوم الشركة بإجراء إختبارات كتابية لتقييم كل برنامج تدريبي لمعرفة مدى إستيعاب المتدرب ومدى نجاح العملية التدريبية.

10- لدى الشركة توجهات مستقبلية قوية نحو دمج التكنولوجيا في التدريب، مثل إنشاء أكاديمية تدريبية داخلية واستخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل الاحتياجات التدريبية وتنفيذ البرامج.

خلاصة الفصل الثاني:

في ختام هذا الفصل التطبيقي الذي تضمّن عرضاً وتحليلاً لمقابلة ميدانية مع مسؤول التكوين والتدريب في مصلحة الموارد البشرية لدى شركة TECHNO MODERNE، تبيّن أن التدريب يُعدّ أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تطوير رأس مالها البشري وتحسين أداء موظفيها. وقد أظهرت نتائج المقابلة أن هناك إدراكاً واضحاً لأهمية التدريب في رفع كفاءة العاملين، تقليل الأخطاء، وتحقيق فعالية أكبر في الإنجاز.

كما أبرزت المقابلة عدداً من التحديات، أهمها صعوبة قياس الأثر الفعلي للتدريب على الأداء، وضرورة إشراك الموظف في تحديد احتياجاته التدريبية. وقد تم التأكيد أيضاً على دور الذكاء الاصطناعي في تطوير أساليب التدريب المستقبلية، مما يفتح آفاقاً جديدة أمام المؤسسات التي تسعى لتحديث برامجها وتكييفها مع المتغيرات الرقمية.

خاتمة

الخاتمة:

من خلال كل ما تم عرضه في الموضوع فيما يخص دور التدريب في الرفع من أداء العاملين في المؤسسات بشكل عام وفي شركة تكنو بشكل خاص يمكننا القول أن عملية تدريب العمال اليوم أصبحت عاملاً أساسياً لا بد من الاهتمام به وتخصيص له ميزانية كافية من أجل الاستثمار في هذا العنصر، إذ يعد تدريب هذه الموارد استثماراً على المدى البعيد ولا يمكن الاستغناء عنه، وبالتالي تقوم بتأهيلهم وهذا رغبة منها في تحسين مردوديتها الإنتاجية وتحسين نوعية المنتوجات والخدمات المقدمة للعملاء.

وقد حاولنا في الفصل الأول إيجاد حل للإشكالية المطروحة (أثر التدريب على أداء العاملين) من خلال معالجة مفاهيم الموضوع من الجانب النظري حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مفهوم التدريب وخطواته ومحدداته، أما في المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى مفهوم أداء العاملين، معايير ومحدداته.

أما الفصل الثاني فقد أُلِّم بالدراسة التطبيقية حيث أردنا دعم مضمون هذا البحث والتعمق في إشكاليته من خلال دراسة حالة بشركة تكنو للأدوات المكتبية.

بعد إجراء البحث قمنا باستخلاص بعض المقترحات والتوصيات التي هي كالآتي:

- 1- التركيز على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من حيث الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات حسب احتياجات العمل والأولوية وبناء على معايير علمية للأفراد العاملين باعتبارها المحور الأساسي في منظومة العملية التدريبية بما يتناسب مع اكتساب المهارات والقدرات المطلوبة.
- 2- تصميم مؤشرات كمية ونوعية تتيح تتبع التغير في سلوك وأداء العاملين بعد انتهاء التدريب (مثل الإنتاجية، جودة الأداء، نسبة الأخطاء...).
- 3- نظراً لاعتماد الشركة على "التدريب الخفي" بشكل شبه يومي، يُنصح بوضع إطار رسمي له يتضمن أهدافاً واضحة، مشرفين مباشرين، وفترات زمنية محددة.
- 4- يوصى بإعداد رزنامة سنوية للتدريب بالتنسيق مع مسؤولي الأقسام، بما يضمن تقليل التعارض مع ضغط العمل وتسهيل مشاركة الموظفين كلهم.
- 5- بما أن الشركة تتعامل مع جهات خارجية عند الحاجة فقط، يُقترح بناء شراكات دائمة مع مؤسسات تدريب متخصصة، لتطوير محتوى تدريبي نوعي ومواكب لتحديات السوق.

- 6- بما أن الشركة تفكر في إدخال الذكاء الاصطناعي عبر مشروع "تكنو أكاديمي"، يُنصح بتجريب حلول رقمية أولية (مثل أنظمة LMS ، أو أدوات تحليل الذكاء المهني) قبل تعميم المشروع.
- 7- لضمان تحسين مستمر للبرامج، من المفيد جمع تقييمات من جميع الأطراف المعنية، وليس من المتدرب فقط، لضبط جودة التدريب بدقة أكبر.
- 8- تحفيز العامل ماديًا ومعنويًا من أجل المساهمة في التدريب.

قائمة المراجع

الكتب:

1. عصام حيدر التدريب والتطوير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، سنة 2020
2. رجم خالد وآخرون، مطبوعة مقياس الموارد البشرية السنة الثانية، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016-2017.

المذكرات:

3. بن قيراط وفاء- واقع العلاقات العامة في الإذاعات المحلية - مذكرة ماستر غير منشورة - جامعة قلمة-2016.
4. غازي محمد عيد عزرون، أثر البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، سوريا، 2023.
5. ديماء خزام، أثر التدريب في أداء العاملين، مذكرة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
6. بن هيبه رانية وآخرون، أثر التدريب على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2022

المجلات:

7. أمل أحمد عبدربه بصبوص، أثر التدريب التطوير في الموارد البشرية، المجلة العربية للنشر العلمي AJSP، بلدية رحاب الجديدة، العدد 54، 2023.
8. عامر سعاد، أثر التدريب على تحقيق التطوير التنظيمي لدى المورد البشري، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية جامعة العفرون، العدد 6، 2015.
9. رجم خالد، عوني بوجمعة، أسعيد حدة، تقييم فعالية التدريب في قطاع التعليم العالي دراسة حالة جامعة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ورقلة، العدد 14، 2018.

10. زلفة يونس أبو غالي، التدريب والتطوير في إدارة الموارد البشرية، مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية، فلسطين، العدد8، 2023.
11. سهام شلقود، وافع التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات، مجلة مدارات للعلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، العدد01، 2020.
12. سماح فرج محمد عيد، أثر إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، العدد4، 2021.