



جامعة زيان عاشور - الجلفة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس والفلسفة



دور التدريب في تحسين أداء عمال الحماية المدنية

- دراسة ميدانية على عينة من عمال الحماية المدنية - الجلفة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

د. بلول احمد

إعداد الطلبة :

• زيتوني خديجة

• بن غربي سفيان

لجنة المناقشة :

1. أ. درماش آسيارئيسة

2. أ. حمزة فطيمة مناقشة

3. أ. بلول أحمدمقررا

الموسم الجامعي: 2022/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي جَعَلَ الْمَوْتَ
وَالْحَيَاةَ وَالَّذِي
يُعِيدُ النَّاسَ
وَالَّذِي يَخْلُقُ مَا يَشَاءُ
وَالَّذِي يُرْسِلُ الرِّيحَ
وَالَّذِي يُنَزِّلُ الْمَطَرَ
وَالَّذِي يُغِيثُ النَّاسَ
وَالَّذِي يُغِيثُ النَّاسَ
وَالَّذِي يُغِيثُ النَّاسَ

الأهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

اللهم لك الحمد والشكر وإليك يرجع الفضل كله

أتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان

والتقدير والمحبة الى كل من وقف بجانبني وساعدني وقدم

لي يد العون من قريب أو من بعيد

وأخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور "بلول أحمد"

الذي لم يبخل علي بنصائح القيمة وتوجيهاته

من بداية هذا العمل الى نهايته

وكل من ساهم معي في إنجاز هذا العمل .

خديجة



الأهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

وأصلي وأسلم على سيدنا محمد خاتم الرسل والأنبياء وعلى أهله وأصحابه ومن والاه وسار على خطاه إلى يوم أن نلقاه...وبعد

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أمي وأبي وإلى أستاذي المشرف الدكتور بلول أحمد الذي كان عوناً لي ولم ييخل طوال فترة إجراء هذه الدراسة بنصائحه وتوجيهاته القيمة..

سفيان



شكر وعرّفان

قال الله تعالى:

((وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ))

سورة إبراهيم الآية 07

الحمد والشكر لله الذي وفقنا في إعداد وإنجاز هذه المذكرة
نتقدم بخالص الشكر والتقدير للدكتور المشرف بلول أحمد الذي تابع هذا العمل بنصائحه
وتوجيهاته طوال فترة البحث.



ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء عمال الحماية المدنية من خلال تحديد مجموعة من التساؤلات والفرضيات. كما تهدف أيضا إلى التعرف على مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم إنجاز دراسة ميدانية بـ: مديرية الحماية المدنية حيث طبقت الدراسة على عينة (عشوائية/ قصدية...الخ) قدرها(40) موظف، وبالنظر إلى طبيعة الموضوع تم استخدام المنهج الوصفي، لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات. من خلال استبيان خاص بالموضوع (دور التدريب في تحسين أداء عمال الحماية المدنية) الذي تكون من (42) سؤال لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، وتم توزيع (40) استبيان على عينة الدراسة.

وقد تم التحقق من صدق الاستبيان من قبل المحكمين وأساتذة ذوي خبرة في هذا التخصص كما تم

التحقق من ثباته بطريقة ألفا كرونباخ

ولمعالجة البيانات إحصائيا تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخراج الإحصائيات التالية: معامل الارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، تحليل التباين Anova، لتحليل البيانات الأولية واختبار الفرضيات. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها حيث توصلت الى عدد من النتائج أبرزها:

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التدريب أثناء الخدمة وأداء عمال الحماية المدنية .
2. يوجد دلالة احصائية لأثر برامج التدريب على أداء عمال الحماية المدنية.
3. يوجد دلالة احصائية لأثر المدربين على أداء عمال الحماية المدنية .
4. يوجد دلالة احصائية لأثر المتدربين على أداء عمال الحماية .

الكلمات المفتاحية: التدريب ، البرامج التدريبية ، أداء العاملين .

Abstract:

The study dealt with the theoretical framework of the study problem and the hypotheses of the study and its importance in theory and science and then the main concepts and terms related to the study were presented.

The main findings of the study are:

1. There is a statistically significant correlation between in-service training and the performance of civil protection workers.
2. There is a statistical significance of the impact of training programs on the performance of civil protection workers.
3. There is a statistical indication of the impact of trainers on the performance of civil protection workers.
4. There is a statistical indication of the impact of the trainees on the performance of protection workers.

Finally, the study presented a set of recommendations including:

- The Civil Protection Department must determine the training needs of its employees.
- Training programs should be designed based on scientific knowledge and experience and achieve the specified objectives.
- Modern training technologies such as virtual reality and simulation can be used to provide a realistic training experience for civil protection workers.

Keywords:

- Training, training programs, employee performance

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء.....
	شكر وعرفان.....
	ملخص الدراسة باللغة العربية.....
	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية.....
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول.....
	فهرس الإشكال
	فهرس الملاحق.....
أ	المقدمة.....
الجانب النظري	
الفصل الأول : إشكالية الدراسة	
05	1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.....
07	2- الفرضيات.....
07	3- أهمية الدراسة.....
08	4- تحديد مصطلحات الدراسة.....
10	5- الدراسات السابقة.....
الفصل الثاني: عموميات حول التدريب	
16	تمهيد
17	1- تعريف التدريب وأهميته.....
20	2- التدريب الفعال ومبادئه وأهميته.....
22	3- مراحل التدريب وأهدافه.....

30	4-أنواع التدريب
33	5-مراحل العملية التدريبية
38	6-المكونات التدريبية
39	خلاصة.....
الفصل الثالث: عموميات حول أداء العاملين	
41	تمهيد
42	1-مفهوم اداء العاملين
43	2-مكونات عملية إدارة الأداء.....
44	3-محددات أداء العاملين.....
44	4-معايير الأداء.....
46	5-خطوات تحسين اداء العاملين
48	6-طرق تقييم الأداء الإستراتيجي
50	خلاصة.....
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	
53	تمهيد
54	1-منهج الدراسة.....
54	2-حدود الدراسة.....
55	3-مجتمع الدراسة.....
56	4-أداة الدراسة.....
62	5-الخصائص السيكومترية.....
63	6-الأساليب الاحصائية.....
الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات	
66	تمهيد

67	1- عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة.....
68	2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى.....
70	3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية.....
72	4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.....
74	الاستنتاج العام
75	توصيات
76	فهرس المراجع
82	فهرس الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
57	جدول توزع افراد عينة الدراسة حسب النوع.....	01
58	جدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.....	02
59	جدول توزع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	03
60	جدول توزع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	04
61	جدول يوضح قيم المتوسط المرجح والمستوى المرفق له.....	05
63	جدول يوضح معامل ألفا كرونباخ	06
67	جدول معامل الارتباط بين التدريب أثناء الخدمة وأداء عمال الحماية...	07
68	جدول نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر برامج التدريب على أداء عمال الحماية المدنية.....	08
69	جدول نتائج الانحدار البسيط لأثر برامج التدريب على أداء عمال الحماية	09
70	جدول نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر المدربين على أداء عمال الحماية المدنية.....	10
71	جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر المدربين على أداء عمال الحماية المدنية	11
72	جدول نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر العمال المتدربين على أداء عمال الحماية المدنية	12
73	جدول نتائج الانحدار البسيط لأثر العمال المتدربين على أداء عمال الحماية المدنية	13

فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
57	توزع افراد عينة الدراسة حسب النوع.....	01
58	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.....	02
59	توزع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	03
60	توزع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	04

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
88	استمارة الاستبيان	01
90	مخرجات البرنامج الاحصائي spss	02

تعتبر صناعة الحماية والأمن أمرًا حيويًا في عصرنا الحالي، حيث تلعب الشركات والمؤسسات الحكومية دورًا أساسيًا في حماية الأفراد والممتلكات وضمان سلامتها. ومن أهم عناصر نجاح أي جهاز حماية هي كفاءة ومهارة عمال الحماية. ومن أجل تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، يأتي دور التدريب كعامل أساسي في تحسين أداء عمال الحماية، حيث أنه يساهم في تعزيز مهارات ومعرفة العمال في مجالات متنوعة مثل تحليل المخاطر، والاستجابة للطوارئ، والتعامل مع الحوادث، واستخدام التقنيات الحديثة التي تتعلق بالأمن والحماية. تعد العمليات التدريبية الفعالة والمنهجية أداة أساسية لتحسين أداء عمال الحماية وزيادة قدراتهم على مواجهة التحديات الأمنية.

تعزز التدريبات المتخصصة قدرة عمال الحماية على تحليل المواقف واتخاذ القرارات السريعة والمناسبة. عن طريق تعلم تقنيات التفتيش والمراقبة والتعامل مع الحوادث والاستجابة للطوارئ، يمكن للعمال تحسين قدراتهم في التعامل مع سيناريوهات متنوعة والتصرف بشكل فعال في حالات الطوارئ.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يُعزز التدريب المنهجية والمعرفة القانونية لعمال الحماية في فهم اللوائح والقوانين المتعلقة بالأمن والسلامة. فعلى سبيل المثال، يتعين على العمال أن يكونوا على دراية بالإجراءات القانونية المتبعة في تفتيش الأفراد أو التعامل مع الأدلة الجنائية. ويتزويدهم بالمعرفة القانونية اللازمة، يمكنهم تطبيق القوانين بشكل صحيح ومحافظة على حقوق الأفراد أثناء أداء مهامهم.

علاوة على ذلك، يساهم التدريب في تحسين الاتصال والتفاعل الاجتماعي لعمال الحماية. حيث يتعلمون كيفية التعامل مع الجمهور والتواصل بفعالية في سياقات مختلفة. وهذا يعزز سمعتهم وثقة الناس في خدمات الحماية التي يقدمونها.

وتأسيساً على ما سبق انطلقنا في دراستنا و حاولنا إلقاء الضوء على موضوع دور التدريب في تحسين أداء عمال الحماية المدنية ، من خلال العنوان التالي ،

➤ اشتملت على جزأين أساسيين: هما "الجانب النظري" و"التطبيقي".

➤ استهل موضوع الدراسة بالجانب النظري الذي تضمن:

الفصل الأول: وضم الاطار المفاهيمي للدراسة كالإشكالية وأهمية الدراسة ،وتحديد المفاهيم ،وأسباب اختيار الموضوع بالإضافة الى فرضيات الدراسة وتحديد المفاهيم الأساسية للموضوع وأخيرا الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: كان تحت عنوان "عموميات حو التدريب"،حيث تم عرض تعريف التدريب وأهميته ،و التدريب الفعال ومبادئه ،و مراحل التدريب وأهدافه ،وأنواع التدريب ،ومراحل العملية التدريبية،و المكونات التدريبية .

الفصل الثالث : كان عنوانه "عموميات حول أداء العاملين"،حيث تم التطرق فيه الى مفهوم أداء العاملين ،و مكونات عملية إدارة الاداء ،و محددات أداء العاملين ،و معايير الأداء ،و خطوات تحسين أداء العاملين ،وأخيرا طرق تقييم الاداء الاستراتيجي .

➤ **الجانب الثاني : الإطار الميداني وتم تقسيمه الى فصلين :**

الفصل الرابع : فيتضمن إجراء الدراسة الميدانية ، منهج الدراسة ،المجال المكاني والزمني للدراسة ،أهدافها،عينة الدراسة ،وصف الأداة ، وأساليب التحليل ، خلاصة .

الفصل الخامس : يتضمن تمهيد ،عرض ومناقشة نتائج الدراسة ،خاتمة وقائمة المراجع والملاحق.



الجانب النظري

إشكالية الدراسة واعتباراتها

1- تحديد الإشكالية وتساؤلاتها

2- تحديد الفرضيات

3- أهمية الدراسة

4- التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة

5- الدراسات السابقة

1- الإشكالية:

تواجه المنظمات العديد من المتغيرات سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية ، وقد زادت هذه الضغوط المفروضة على المنظمة لإحداث تغيرات لازمة لمواكبة هذه التحديات، وقد أصبح لزاما على المنظمات التي ترغب في البقاء أن تسعى جاهدة لتحقيق بعض التميز في تقديم الخدمات.

ونظرا للتطور الكبير الذي تشهده التكنولوجيا في كل أنحاء العالم، والتغيير المتسارع في احتياجات سوق العمل الذي تعتبر مواكبته هي الضمان الوحيد لبقاء المؤسسة في دائرة التنافس وهذا جعل من استمرارية وتنويع عمليات التدريب أمرا لا بد منه ، وأدى ذلك إلى ظهور الحاجة إلى متطلبات جديدة لتغيير بيئة العمل لتحسين الأداء. ويمكن أن يتمثل هذا التغيير في إعادة هيكلة الوظائف أو إجراءات العمل والنظر في الحوافز الرسمية وغير ذلك من أدوات تنمية الموارد البشرية ، ويعتبر التدريب من أكثر الاستراتيجيات المعترف بها في تحسين الأداء وتحقيق الجودة في كل مراحل العملية الإنتاجية وبالتالي تحقيق الأرباح. ويتكون التدريب من معارف وتطبيقات عملية تتحول إلى مهارات وسلوك ايجابي مطلوب يساهم في تطوير قدرات العامل الذي بدوره يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.(جهاد، 2018، ص02)

وقد يتطلب العمل داخل المنظمات الى موارد بشرية عاملة فيه ذات درجة عالية من الكفاءة في أداء العمل، ولذلك فإن للعنصر البشري أهمية كبرى في منظمات الأعمال فهو يمثل العنصر الأساسي في إحداث التغيرات التنظيمية الضرورية لرفع الكفاءة والأداء في المنظمة، ولإعداد هذه الفئة يتطلب إتباع عملية تدريبية منظمة ومستمرة، تكسب الفرد المعارف والمهارات والقدرات والأفكار والآراء اللازمة لبلوغ هدف معين حاضراً ومستقبلاً وكل هذا يهدف إلى زيادة كفاءة العاملين للقيام بأعمالهم. وبالتالي كفاءة المنظمة التي يعملون فيها وتحقيق أهداف المجتمع.

لذلك يحظى التدريب باهتمام كبير لدى الدول على أساس أنه عملية تستهدف الطاقة البشرية بالإعداد والتوجيه وضمان استمرار تنميتها وتطويرها بشكل فعال، ويقوم بتزويد الموظفين بالمعارف والمهارات الضرورية لتكوين وتحسين مستوى كفاءتهم لرفع أدائهم وإنتاجيتهم، وبالتالي ضمان استمرارية بقاء المؤسسة. (زواش، قريبيس، 2022، ص12)

فالتدريب نشاط من الأنشطة الضرورية ومن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية باعتبارها نشاط يعود بالفائدة على الفرد العامل والمؤسسة والمجتمع على حد سواء. ولا شك أن وضع برامج التدريب يمثل أحد أهم الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الأداء وتحسين مستواه، وذلك من خلال العمل على تنمية معارف ومهارات الأفراد وتعديل اتجاهاتهم وسلوكياتهم بما يخدم وظائفهم في المؤسسة وتحقيق أهدافها. (قماح، 2021، ص4-5)

وبالتالي تشير دراستنا الى معرفة استراتيجية التدريب التي تسعى اليها ادارة الموارد البشرية في مراحلها التي تساهم بشكل كبير في تعزيز قدرات الموظفين وتحسين أدائهم ومستواهم المهني وتطوير مهاراتهم، مما يزيد من إنتاجيتهم وجودتهم داخل بيئة العمل، حيث أن ادارة الحماية المدنية من خلال آلية التدريب تساهم في تحسين الثقافة الإدارية والتنظيمية والقيادية، التي يمكن أن تؤدي إلى دافعية الأداء الجماعي للعمال وتزويدهم بالمعارف والمهارات لتعزيز السلامة والصحة في مكان العمل مما يساعد على تحسين مستوى الجودة والكفاءة ورفع الإنتاجية، وهذا لتحقيق الاستمرارية والديمومة في العمل لتفادي التغيرات السريعة في مجال ادارة الموارد البشرية ومسايرة كل التطورات الحديثة في ادارة الحماية المدنية بمختلف المشاكل التي قد يعاني منها الأفراد.

- تساؤلات الدراسة:

من خلال ما سبق تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

التساؤل العام:

- هل توجد علاقة إرتباطية بين التدريب أثناء الخدمة في تحسين أداء عمال الحماية المدنية؟

ومنه انبثقت التساؤلات الفرعية التالية:

التساؤلات الفرعية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ لبرامج التدريب على أداء عمال الحماية المدنية ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ للمدربون على أداء عمال الحماية المدنية ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ العمال المتدربين على أداء عمال الحماية المدنية ؟

2- تحديد الفرضيات:

2-1- الفرضية العامة:

✓ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ بين التدريب أثناء الخدمة في تحسين أداء عمال الحماية المدنية.

2-2- الفرضيات الجزئية:

- الفرضية الاولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ لبرامج التدريب على أداء عمال الحماية المدنية.
- الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ للمدربون على أداء عمال الحماية المدنية.
- الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ العمال المتدربين على أداء عمال الحماية المدنية.

3- أهمية الدراسة:

- تعتبر هذه الدراسة مساهمة علمية في تقييم دور التدريب على تحسين أداء العامل ،ومعرفة ما إذا كان هذا التدريب يؤدي الى الفائدة المرجوة منه .كما انه يهتم بتقديم صورة حقيقية عن واقع تدريب العاملين تدريبا جدا يتلاءم مع الأعمال التي يقومون بها والتي لها علاقة مباشرة

بطبيعة وظائفهم في المؤسسة من أجل اكتساب قدرات ومهارات تؤدي الى الارتقاء بتنفيذ المهام والأعمال الموكلة إليهم وزيادة انتاجهم كما ونوعا .

4/ دواعي اختيار الموضوع:

إن من دواعي اختيار الموضوع :

- موضوع في إطار تخصص علم النفس العمل والتنظيم و تسيير الموارد البشرية .
- التعرف على طبيعة المواضيع المتعلقة بتدريب المورد البشري ، خاصة في الجوانب التي تتعلق بتحسين أدائه في مديرية الحماية المدنية .
- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتدريبه وتحسين أدائه كونه العامل الأساسي في استمرارية وبقاء المؤسسة وأهم مورد فيها.

كما يمكن لهذه الدراسة أن تكون أرضية لدراسات مستقبلية حول نفس الموضوع.

5/- تحديد مصطلحات الدراسة:

من أهم متطلبات أي دراسة أو بحث تحديد المفاهيم التي تعبر عنها ، وذلك لتشكّل رؤية واضحة عن الموضوع المطروح للدراسة والبحث ، ومن أهم المفاهيم التي تدور حولها هذه الدراسة مايلي:

➤ تعريف التدريب:

عرفه جمال الدين محمد المرسي التدريب بقوله : " التدريب إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة . " (قمّاح ،لمطيش،2021،ص08)

التدريب: هو ذلك النشاط الذي تتبناه المؤسسة قصد تنمية وتطوير مهارات وقدرات أفرادها مما يدفعهم لتغيير سلوكهم واتجاهاتهم، ومن ثم أداء أعمالهم بفعالية وكفاءة وإتقان لتحقيق الهدف.(قمّاح ،لمطيش،2021،ص08)

➤ **البرامج التدريبية:** هي مجموعة من الأنشطة المستمرة الهادفة لتزويد الفرد بالمهارات والقدرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما ويمكن البحث بالبرامج التدريبية المرتبطة بالعمل في الحماية المدنية .

الاحتياجات التدريبية: تعرف الاحتياجات التدريبية على انها " مجموعة من التغيرات المطلوب احداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبرته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله مناسباً لشغل الوظيفة وأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفائه عالية".(المطيري، 2020،ص23)

➤ **الأداء:**

ويعبر عن الأداء بأنه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك " ويعرف الأداء على أنه: الدور أو المهام التي تسير إلى درجة التحقيق المكونة لوظيفة الفرد".(دري، 2017،ص09)

ويمكن القول أيضا انه : يدل على أنه تأدية عمل، أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة".(الداوي، 2005،ص218)

ويمكن تعريفه ايضا على انه "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المرفوض أدائه من العامل الكفاء المدرب".(المعاينة، 2003،ص23)

ومما سبق يمكن تعريف الأداء على أنه: "تحسين القدرات الفنية من خلال القدرة على التنفيذ، والدقة في العمل، والمهارة الإنسانية من خلال تدعيم روح التعاون، والعمل بروح الفريق، والإخلاص في العمل للعاملين داخل المؤسسة".

6- الدراسات السابقة:

قمنا في هذا الفصل بعرض ما توصلنا اليه من دراسات تتعلق بمتغيرات الدراسة وذلك كما يلي :

1/دراسة منير عباس : "بدون سنة " دراسة حالة بعنوان " أثر تحديد الاحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب ومدته في أداء العاملين " ،الجامعة السورية الخاصة ،قسم إدارة الموارد البشرية.

أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة : وجود أثر إيجابي وعلاقة طردية قوية الشدة بين تدريب العاملين وأدائهم، كما وجدت علاقة طردية إيجابية بين تحديد احتياجات التدريب، وفترة التدريب، والمحتوى التدريبي، وأداء العاملين في الجامعة.

كما أظهرت الدراسة غياب خطة و استراتيجيية تدريب واضحة، وعدم استخدام المعايير العلمية لتقييم نتائج التدريب، واقتصار التقييم أغلييته على ردود فعل المتدربين فقط.

2/ خالد إبراهيم خليل ،(2016):مذكرة ماجستير بعنوان : فاعلية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي " دراسة حالة أقسام الأشعة في قطاع غزة" جامعة الأقصى ، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى غزة -برنامج إدارة الدولة والحكم الرشيد-

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً واضحةً بين آراء المدراء والمتدربين حول

فاعلية البرامج التدريبية وكذلك في ترتيب المحاور حيث بلغ الوزن النسبي لفاعلية البرامج التدريبية في أقسام الأشعة من وجهة نظر المدراء (65.59 %) و (60.80 %) من وجهة نظر المتدربين، كما أظهرت النتائج أن محور الاستفادة من البرامج التدريبية هو الأفضل بين المحاور بوزن نسبي(80.0 %) للمدراء و(74.71 %) للمتدربين وقد شكل محور تقييم البرامج التدريبية الأضعف بين المحاور من وجهة نظر المدراء بوزن نسبي(60.0 %)

بينما كان تحديد الاحتياجات التدريبية الأضعف من وجهة نظر المتدربين بوزن نسبي (56.06 %) للمتدربين.

3/ دراسة عيشوش حمزة، شريف ناصر (2022): مذكرة ماستر بعنوان أهمية التدريب في تطوير أداء الموظفين في المؤسسات الاقتصادية "دراسة ميدانية لمؤسسة بريماتك لصناعة الأجر بولاية المسيلة" بجامعة بوضياف بالمسلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير قسم علوم التسيير .

توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

-لتدريب المهارات دور في تحسين القدرات الفنية للعمال، وهذا ماتم تأكيده في كل الجداول الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى.

ومنه نستنتج قبول الفرضية الأولى التي مفادها أن لتدريب المهارات دور في تحسين القدرات الفنية للعمال.

-للتدريب السلوكي دور في تحسين المهارات الإنسانية للعمال، وبهذا نخلص الى أن الفرضية الثانية محققة بدرجة كبيرة، وهذا ما أثبتته النتائج الإحصائية المتحصل عليها ، إذ أنه كلما كان اهتمام المؤسسة بأداء أفرادها كلما زاد ذلك في استقرارهم النفسي والاجتماعي ومن ثم تحسين مستوى أدائهم .

4/ دراسة حمادي محمد، (2017): بعنوان أثر التدريب على إدارة التغيير التنظيمي بالمركز الاستشفائي الجامعي-باتنة- مجلة العلوم الانسانية المركز الجمعي تندوف -الجزائر-.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- لا توجد علاقة تأثير للاحتياجات التدريبية على إدارة التغيير التنظيمي .
- كما لا توجد علاقة تأثير لمتطلبات التدريب على إدارة التغيير التنظيمي .

أخيرا توجد علاقة تأثير لتقييم نتائج التدريب على إدارة التغيير التنظيمي.

5/دراسة جري عبد الحكيم ،(2018): مذكرة دكتوراه بعنوان دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف" جامعة فرحات عباس سطيف -1- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

تشير نتائج الدراسة إلى أن الأداء الاقتصادي يشكل أولوية بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة مقارنة بالأداء الاجتماعي والبيئي، وهذا ما تؤكدته دراسة "مساعدية عماد" ودراسة "Brahim Bournane" اين توصلوا إلى أن المؤسسات تبحث على تحقيق الأداء الاقتصادي والمالي كأولوية، لذلك يجب عليها العمل على تحقيق جميع أبعاد الأداء المستدام (الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي).

6/ دراسة بن أحمد لخضر، قريمطي وردة، (2020): بعنوان استراتيجية التدريب كمدخل لتنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية -دراسة ميدانية بخزينة ولاية الجلفة- جامعة زيان عاشور بالجلفة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية .

وتوصلت نتائج الدراسة لوجود أثر لإستراتيجية التدريب في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بخزينة ولاية الجلفة، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة استراتيجية التدريب، السلوك الإبداعي (تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية).

7/دراسة باسم مصطفى على على الباسطي (2021):مذكرة ماجستير بعنوان أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على العاملين بجمعية تنمية المشروعات الصغيرة ببور سعيد " جامعة المنصورة كلية تجارة قسم إدارة الاعمال.

توصلت الدراسة الى النتائج تمثلت في وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين أبعاد التدريب الإداري، وأبعاد الأداء الوظيفي، عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، ووجود تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد التدريب الإداري، على أبعاد الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية(0.05).

8/ دراسة خالد ساجت عطية، (2021): مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الدراسات العليا في ادارة المشاريع بعنوان التدريب وأثره في تحسين اتصالات المنظمة "دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في مديرية شباب ورياضة كربلاء المقدسة" جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال .

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها توافر وسائل التدريب والاتصالات في مديرية شباب ورياضة كربلاء بمستوى مرتفع، ويؤثر التدريب بدرجة كبيرة في الاتصالات.

9/دراسة زينب السيد إبراهيم أحمد، (2022) : مجلة دورية محكمة تصدر عن كلية التربية بعنوان فاعلية برنامج تدريبي مقترح لمعلمي التعليم الثانوي التجاري لتنمية مهارات متابعة التدريب الميداني لطلابهم بمدارس التكنولوجيا التطبيقية "التجارية"، مجلة دورية محكمة تصدر عن كلية التربية جامعة حلوان.

أشارت النتائج إلى وجود فرق دال إحصائياً عند مستوي(0.01) بين متوسطي رتب درجات معلمي المجموعة التجريبية في التطبيق القبلي والبعدي لكل من الاختبار التحصيلي وبطاقة الملاحظة لصالح التطبيق البعدي؛ مما يشير إلى فاعلية البرنامج التدريبي المقترح في تنمية كل من الجانب المعرفي والأدائي لمهارات متابعة التدريب الميداني لدي معلمي التعليم الثانوي التجاري، كما توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجات معلمي المجموعة التجريبية في التطبيق البعدي لكل من الاختبار التحصيلي وبطاقة الملاحظة.

10/دراسة ميلود عبد الهادي، (2022): مذكرة دكتوراه بعنوان أثر التدريب على الأداء الوظيفي في المؤسسات السياحية -دراسة حالة فندق الزينانين بتلمسان "الجزائر" جامعة بالحاج بوشعيب عين تموشنت .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ✓ أن التدريب من أهم الأساليب في تحسين الأداء الوظيفي في الفندق.
- ✓ يؤثر بشكل ايجابي في تحسين الأداء الوظيفي في الفندق .
- ✓ توجد علاقة طردية بين عناصر التدريب و ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي في الفندق.
- ✓ أن التدريب يهيئ الفرص أمام المتدرب لاكتساب معارف و مهارات جديدة.

تعليق على الدراسات السابقة (أوجه الاختلاف والتشابه) وما يميز دراستنا:

بعد استعراض الدراسات السابقة نجد أنها تشابهت جميعها وتتشابه مع دراستنا أيضا بدراسة دور التدريب على تحسين أداء العاملين واتفقت في نتائجها بأن للتدريب أثر إيجابي وعلاقة طردية قوية بين عناصر التدريب وارتفاع مستوى أداء العاملين وآرائهم لكن اختلفت شدة هذا الأثر بين الدراسات.

واتفقت أيضا باعتبار التدريب كمتغير مستقل والأداء كمتغير تابع وتتفق دراستنا مع تلك الدراسات بذلك أيضا، لكنها اختلفت بتحديد أبعاد التدريب ودراستها أو بدراسة أنواع التدريب ووسائله أو تقيمه واختلفت أيضا بوصف الأداء وتحديد مؤشرات ذلك حسب نشاط الشركة والصناعة لتحقيق جميع أبعاد الاداء المستدام (الاقتصادي -الاجتماعي -البيئي). وكلما اهتمت المؤسسة بأداء أفرادها كلما زاد ذلك في استقرارهم النفسي والاجتماعي ومن ثم تحسين مستوى أدائهم .

ومن هنا تأتي دراستنا لتدرس نفس الموضوع دور التدريب في تحسين أداء العاملين لكن في بيئة جديدة مديرية الحماية المدنية حيث سندرس التدريب بمكوناته (الدورات التدريبية العلمية -الدورات التدريبية على المهارات- التدريب أثناء العمل) على تحسين أداء العاملين في الحماية المدنية من اجل إعطاء معرفة عن النتائج السابقة التي توصل إليها الباحثون ومقارنتها بالدراسة الحالية.

عموميات حول التدريب

تمهيد

- 1 - تعريف التدريب وأهميته
 - 2 - التدريب الفعال ومبادئه وأهميته
 - 3-مراحل التدريب وأهدافه
 - 4- أنواع التدريب
 - 5- مراحل العملية التدريبية
 - 6- المكونات التدريبية
- خلاصة

تمهيد

ان تنمية الموارد البشرية هي زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات ،والتي يتم انتقاءها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

يعتبر التدريب من الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهد الطريق نحو المنظمة وازدهارها ومواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية ،وتواجه إدارة المنظمة العديد من الخيارات الإستراتيجية في مجال تدريب العاملين وتطوير وتحسين أدائهم نحو الأفضل.

وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل الإطار النظري للتدريب وأداء العاملين ،ومحاولة معرفة العلاقة بينهما .

المبحث الاول : عموميات حول التدريب

1) تعريف التدريب وأهميته

لقد تعددت واختلفت التعاريف حسب وجهات نظر المفكرين ومنها:

✓ **التدريب هو:** "مجموعة المواقف التي يمكن بها اكتساب الأفراد مجموعة من المهارات التي تساعد في أداء عمل وظيفي معين وعادة ما يكون هذا العمل الوظيفي مهنة أو تخصصا في مهنة معينة". (عبد الكريم، 2016، ص11)

✓ **التدريب هو:** "عملية إيصال معارف أو إكساب مهارات الى المتدرب يعتمد نوعها على نوع الحاجة التدريبية القائمة". (الحميري، 2008، ص13)

✓ **التدريب هو:** "عبارة عن نشاط مخطط يهدف الى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين Trainees من ناحية اتجاهتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم، بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه". (مدحت، 2009، ص15)

✓ **كما يعرف التدريب على:** " أنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة، وفي الوقت المستغرق". (بارك، العدد السابع، ص 274)

✓ **عرف البعض التدريب على أنه:** "جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل". (بابا، الحديد، ص 42)

ومنه إذا من خلال التعاريف السابقة للتدريب يمكن القول عنه أنه "عبارة عن عملية مخططة ومنظمة تهدف إلى تنمية وتطوير مهارات الفرد وخبراته وتحسين سلوكه في المؤسسة نظراً لما يهيئه التدريب للموظف من معارف ومهارات جديدة ويعمل على تنمية وتطوير وتوسيع السلوكيات الإدارية، والتفكير المنظم والتعامل والقدرة على حل المشكلات المختلفة والقدرة على التأقلم مع مختلف التغييرات التي تطرأ على العمل الجديد وتحفيز الموظفين واستثمار قدراتهم بما يعود بالنفع على المؤسسة والمجتمع". (زواش، قريبيس، 2022، ص10)

وتظهر أهمية التدريب على ثلاث مستويات:

- **على مستوى الفرد العامل:** للتدريب أهمية سواء العامل القديم أو الجديد في المنظمة، فتزود الداخل الجديد بالكفاءة المطلوبة، ينعكس بنتائج إيجابية بالنسبة للعامل القديم حيث يتمكن من خلال التدريب مواكبة التطورات في حقل العمل والتعرف على المهارات والمعارف الجديدة. وتمتد فوائد التدريب على صعيد الفرد العامل لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات تتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديها والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال.
- كما أن التدريب والتطوير يمكن أن يزيد من التزام العاملين وولائهم للمنظمة ويعزز من إدراكهم بأن المنظمة مكان جيد للعمل، كما يساعد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.

- **على مستوى المنظمة:** تكمن أهمية التدريب للمنظمة في إزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء، مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى زيادة الانتاجية والأداء التنظيمي، (يحياوي، ص27)

وذلك من خلال الوضوح في الأهداف وطرائق وإجراءات العمل وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويساهم في ربط أهداف الأفراد بأهداف المنظمة. كما يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وذلك بتطوير برامجها وإمكانياتها ويساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

- **على مستوى المجتمع:** أهمية التدريب بالنسبة للمجتمع تظهر في كون القادة الأكفاء لا يبرزون فجأة أو عرضاً أي لا يمكن أن تتوافر القيادة الإدارية عن طريق النمو التلقائي وإنما نتيجة للدور والمساهمة الكبيرة للتدريب المخطط وجهود المنظمة نحو تنمية القيادات الإدارية، فمثل هذه القيادات الإدارية يمكن أن تساهم بشكل واضح في توجيه موارد البلد وتحقيق الاستخدام الأفضل لها. (مرجع سابق، يحيوي، ص27)

التدريب والتطوير ضرورة هامة لانتظام وضمان الاداء المطلوب للأفراد وللتنظيم بقصد تحقيق معدل مرتفع لكفاءة الانتاجية في المنظمة ويمكن تلخيص الأهداف الأساسية لوظيفة التدريب والتطوير كونها تشكل قوة الدفع الرئيسية للأداء والكفاءة في:

- 1- رفع مستوى الاداء والكفاءة الانتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الاشرافية وغيرها من العوامل التي يقتضيها ظروف العمل وطبيعته.
- 2- بالمستوى المطلوب وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة .

- 3- إعداد الأفراد للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقوم به الفرد بالنقل أو بالترقية. (بربر، 1997، ص160-161)

4 - إعداد المعينين الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.

5 - تمكين الأفراد من ممارسة الاساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.

إذا فالتدريب والتطوير لا يقتصران فقط على إعطاء المعلومات، بل يجب أن يقترن بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديد، ومن ثم نصف التدريب والتطوير بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي بجعلهم يسلكونه بشكل يختلف بعد التدريب والتطوير عما كانوا يتبعونه من ممارسات إدارية سابقة. (مرجع سابق بربر، 1997، ص161)

2) التدريب الفعال ومبادئه العامة:

يبني التدريب الفعال على مجموعة من المبادئ التي يمكن إجمالها فيما يلي :

1- **التدريب نشاط مستمر** : بمعنى أنه أمر ضروري لكل فرد في المنظمة وأنه نشاط مستمر باستمرار حياة المنظمة واستمرار الفرد في الوظيفة حيث أن صعود الفرد في المستويات الادارية في الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات اضافية وبالتالي يكتسبها من خلال التدريب.

2- **التدريب نظام متكامل** : ان التدريب ليس نشاطا عشوائية بل يستند إلى تخطيط مسبق ويسير في نظام متكامل له عناصر النظام الرئيسية وهي مدخلات وعمليات ومخرجات وبينهما علاقة تفاعل في محيط بيئي يعتمد علي التغذية العكسية بين مدخلاته ومخرجاته.

(مصطفى، 2018، ص173.174)

3-التدريب نشاط متجدد: يتعامل التدريب مع مجموعة متغيرات، فالفرد دائم التغيير في

عاداته وسلوكه ومهاراته، وكذلك الوظائف التي يشغلها تتغير وأيضا السياسات واستراتيجيات المنظمة تتغير، لذلك فالتدريب دائم التغيير ومتجدد.

4- التدريب نشاط واقعي متطور: واقعية التدريب تتمثل في المادة التدريبية والأسلوب لتحقيق

الاحتياجات الفعلية للمتدربين ومتفاعلا مع مشكلات المنظمة ولذلك يعمل التدريب على إمداد المتدربين بكل ما هو جديد في مجال تخصصه.

5- التدريب نشاط ايجابي: يعتبر التدريب نشاط ايجابي لأنه عملية مشتركة يتم فيها تبادل

التفاعل بين كل من المدرب والمتدرب ولذلك لابد من توافر الرغبة لدى المتدرب للتعلم ويكون لدى المدرب الاستعداد والقدرة علي توصيل المعلومات وتحقيق الافادة للمتدرب، ولذلك يتوقف نجاح التدريب على قدرة كل من المدرب والمتدرب علي تحقيق الاستفادة الكاملة من التدريب.

6-التدريب نشاط اداري وفني: يعتبر التدريب نشاطا اداريا فيه مقومات العمل الاداري الكفاء

من وضوح الأهداف، وواقعية السياسات، وتوازن الخطط والبرامج والرقابة، والتوجيه، بالإضافة إلى أنه نشاط فني يستلزم توافر خبرات وتخصصات محددة، وتتمثل الجوانب الفنية لنشاط التدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج وإعداد المادة العلمية، بجانب المتابعة

المستمرة للنتائج المحققة. (مرجع سابق ، مصطفى ، 2018، ص173-174)

3) مراحل التدريب وأهدافه

❖ مراحل التدريب :

1- تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية: في أبسط العبارات يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها "جملة التغيرات المطلوبة إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد، بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج". وهناك من يعرفها بأنها "مرحلة التخطيط لتصميم البرامج التدريبية بهدف تنمية وتطوير قدرات ومهارات واتجاهات وسلوك العاملين، وذلك لمواجهة التغيرات الحالية المتوقعة في مجال الأعمال لتحقيق أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية".

2- تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي: ويقصد بهذه العملية تحديد المواصفات و المكونات

المختلفة للعمل التدريبي حيث يؤدي تنفيذه إلى تحقيق الاحتياجات التدريبية.

3- تنفيذ البرنامج التدريبي: في هذه المرحلة يتم إخراج البرنامج التدريبي إلى حيز الوجود،

ويتوقف تنفيذه بنجاح على قدرة المنسق والمدربين ونوعية المتدربين، والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج، وكذلك نوع البرنامج.

4- تقييم التدريب: كلمة تقييم تعني إعطاء الشيء قيمة أو إصدار حكم يحدد قيمته، أما

مفهوم تقييم التدريب فقد وردت له عدة تعريفات في ثنايا أو أدبيات التدريب والإدارة، وأجمعت

على أن تقييم التدريب يهدف في النهاية إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لتطلعات المنظمة

ورفع كفاءة عاملها. (عبد الكريم، ص 19-20)

ومن بين التعريفات ما أشار إليه "كيركباتريك" "Kirkpatrick": "بأنه عملية تهدف إلى قياس فعالية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها"، وهناك من يعرفه "بأنه الإجراءات المتبعة التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، ومدى تغير المتدربين من حيث ما أحدثه التدريب وأيضا كفاءة المدربين". (مرجع سابق، عبد الكريم، ص 19-20)

❖ أهداف التدريب:

- أهداف التدريب الإداري على مستوى المنظمة:

لقد وصفت هيئة ريادة التدريب والتطوير TDLB في بريطانيا الهدف الرئيسي من التدريب والتطوير بأنه تطوير الإمكانيات البشرية لمساعدة الأفراد والمنظمات في تحقيق أهدافهم، وفي معجم مصطلحات التدريب نجد أنه يحدد أهداف التدريب في محيط العمل في تطوير قدرات الفرد وتحقيق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة.

ويمكن أن نحدد الهدف الرئيسي من التدريب بأنه وسيلة فعالة لزيادة كفاءة وفاعلية المنشأة في تأدية الأدوار التي تقوم بها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها. (أبو النصر، 2009، ص 28)

فالإنسان بطبيعته لا يعمل وحده وإنما يعمل مع آخرين وهنا ربما تتعارض أهدافهم أو أغراضهم، لذا لا بد أن يعرف كيف يعمل الجميع في إطار التعاون وروح الجماعة من أجل هدف واحد يعود بنتيجة ايجابية للمنظمة . (عرب، 1428، ص 83)

ويمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية:

- تحسين الروح المعنوية في مجال العمل.
- زيادة قدرة المنظمة في حل المشكلات.
- العمل على تطوير قيادات جديدة يساعد على فهم وتنفيذ سياسات المنظمة.
- تخفيض تكاليف الانتاج و زيادة الانتاجية وتحسينها وبالتالي تحسين ربحية المنظمة.
- تحسين المهارة المعرفية في المنظمة.
- تحسين صورة المنظمة وسمعتها خارجيا. (مرجع سابق ،عرب ،1428،ص83)

أي أن تحقيق الأهداف السابقة يمكن المنظمة من جني الثمار التالية:

1. رفع مستوى مهارة الموارد البشرية وروحها المعنوية في العمل وهذا يؤدي إلى:

*رفع كفاءة المنظمة الانتاجية وفعاليتها التنظيمية.

* تقديم منتج عالي الجودة وبسعر مناسب للزبائن، مما يحدث لديهم الرضا ويساعد على

كسب زبائن جدد، وهذا يؤدي في النهاية إلى توسيع حصة المنظمة في السوق، وزيادة

أرباحها، وبالتالي ضمان بقائها واستمرارها في العمل.

2. خلق اتجاهات مؤيدة لدى الموارد البشرية تجاه أعمالها والمنظمة معا، وإكسابها أنماط

سلوكية إيجابية تخدم مصلحتهم ومصلحة العمل على حد سواء.

(عقيلي ،2005،ص439-440)

3. تقوية القدرة على الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية وتقديمها كل جديد للزبائن والسوق، وتمكينها من إدخال التحسينات المستمرة على مجالات عملها.

4. ضمان استقرار العمل الإنتاجي في المنظمة، فالموارد البشرية المدربة والمتعلمة بشكل جيد، يكون بإمكانها الاستمرار في التشغيل بكفاءة وتحقيق رقم الإنتاج المطلوب.

-أهداف التدريب الإداري على مستوى الأفراد:

1. تكييف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المنظمة إلى أعمالها في المستقبل والتعايش معها بدلا من مقاومتها وعرقلتها وإفشالها.

2. جعل الفرد قادر على تأدية مهام ووظائف متنوعة ومختلفة حاضرة ومستقبلا، مما يخلق مرونة عالية في أداء الأعمال في المنظمة.

3. توفير الحماية الجيدة للموارد البشرية من مخاطر وإصابات العمل التي تحدث بسبب نقص المهارة في أداء الأعمال، فالشخص المدرب جيدا يعرف كيف يحمي نفسه من هذه

المخاطر. (مرجع سابق، عقيلي، 2005، ص439-440)

4. تطوير مستوى تفكير العاملين وتمكينهم من التفكير الابتكاري.

(الحريري، 2014، ص91)

- أهداف التدريب الإداري على مستوى المجتمع (العلاقات الإنسانية، والمناخ

التنظيمي):

وتتمثل في تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي في شتى المجالات، فالأداء الجيد وبروح عالية، والذي يؤديه أفراد مدربون يؤدي إلى زيادة الإنتاج كما ونوعا، ويؤدي إلى تسهيل الخدمات وتحسينها، كما يؤدي إلى زيادة المنتجات وخفض تكلفتها فضلا عن انعكاس ذلك على التنمية الشاملة والوعي و الانتماء والمواطنة الصالحة . (عماد الدين ، وآخرون ،ص102)

- رفع الروح المعنوية للعاملين.

- معالجة جوانب ضعف معينة تؤثر على قيام الأفراد بمهامهم وبلوغهم الأهداف المرجوة.

- تنمية اتجاهات المتدربين نحو العمل والعاملين معهم. (الحريري ،2014،ص91)

- اكتساب علاقات إنسانية مع الآخرين أو صداقات جديدة مع الآخرين.

- تحسين العلاقات الإنسانية بين المتدربين إذا كانت هناك مشكلات بينهم في العمل. (أبو

النصر ،2009،ص31)

- تقسيمات أخرى لأهداف التدريب الإداري: يقسم "علي محمد عبد الوهاب وآخرون"

أهداف التدريب إلى أربعة أنواع هي كالتالي :

أ- الأهداف اليومية المعتادة للوظيفة:

والتي تشتق من الواجبات الرئيسية للوظيفة و تحقق القدر المطلوب من كفاءة الأداء، وتحفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف. .

ب- أهداف حل المشكلات:

والتي تختص بإيجاد حلول محددة للمشكلات التي تثور في العمل - من فنية وإنسانية وغيرها. وتساعد هذه الأهداف الأفراد والمنظمات على الاستمرار في الإنجاز والتغلب على الصعوبات التي تصادف العمل.

ج- الأهداف الابتكارية:

والتي تتعلق بالتطوير والاكتشاف والتجديد ويقوم التدريب هنا بمساعدة المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم.

(مرجع نفسه، أبو النصر، 2009، ص30)

د- الأهداف الشخصية:

وهي التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية وترقية واحترام الآخرين وتأكيد الذات.

ويهتم التدريب هنا بمساعدة الشخص على أن يضع لنفسه أهدافا ويكشف الطرق الملائمة

لبلوغها ويسعى إلى تحقيقها من خلال تحقيق مصالح العمل أيضا.

وتعمل الأنواع الأربعة من الأهداف في تناسق وتكامل بحيث يمهد بعضها لبعض ويكمل

بعضها البعض الآخر. (مرجع سابق، أبو النصر، 2009، ص30)

ويقسم "السلمي عبد الله عبد الرزاق" في كتابه الإدارة الإلكترونية، أهداف التدريب في

ثلاث مجموعات هي:

1- الأهداف الاقتصادية: تتمثل في تحسين الإنتاجية، تخفيض الفاقد والضائع، زيادة المبيعات،

تنمية الحصة السوقية، زيادة معدلات النمو، وتأكيد المركز التنافسي.

2- الأهداف التقنية: تتمثل في تحليل استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة تعميق

استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات إدماجها.

3- الأهداف السلوكية: وتتمثل في تعديل اتجاهات ودوافع العاملين في تنمية رغباتهم للأداء

الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.

إن وضوح أهداف التدريب وتحديد أهدافها يعد أكثر العوامل المؤثرة في نجاح البرنامج التدريبي،

وتنقسم أهداف التدريب إلى أهداف عامة للتدريب، وأهداف خاصة بكل برنامج تدريبي. وفيما

يلي أهم الأهداف العامة للتدريب. (على البساطي، 2021، ص43-42)

- ✓ زيادة وتقوية أداء ومهارات ومعارف المتدربين.
- ✓ رفع كفاءة أداء العاملين عن طريق تدريبهم على طرق عمل جديدة تمكنهم من إتقان عملهم وأدائه بسرعة وجودة عالية.
- ✓ خلق علاقة إيجابية بين الأفراد والمنظمة من خلال توجيه وتنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية تجاه العمل.
- ✓ تخفيض التكلفة عن طريق أداء العمل بكفاءة وجودة عالية.
- ✓ تمكين العاملين من أداء أعمالهم بدون متابعة وتدقيق مما يخفض من العملية الإشرافية عليهم.
- ✓ تمكين العاملين من التكيف والقدرة على التعامل مع مستجدات الأعمال والتطور التاريخي.
- ✓ يساعد في التقليل من الأخطاء وتكرارها مما يساهم في تحسين الإنتاج.
- ✓ يساعد في زيادة القدرة لدى العاملين على اكتشاف المشكلات ومعوقات الأداء ومحاولة حلها.
- ✓ يستخدم التدريب كوسيلة لتحفيز العاملين للترقية مما يؤدي إلى زيادة التنافس فيما بينهم وزيادة الإنتاجية. (مرجع سابق، على البساطي، 2021، ص42-43)

4) أنواع التدريب :

ينقسم التدريب الى أنواع مختلفة ،وفق معايير متعددة مثل التدريب الخاص والتدريب الحكومي ،والتدريب المحلي ،والتدريب الدولي ،التدريب المستمر و التدريب المنقطع ،والتدريب بغرض الترقية أو التنمية ،وتدريب المهارات ،وتدريب المعلومات ،والتدريب داخل المنظمة ،أو التدريب في مؤسسات متخصصة .ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع للتدريب هي :

▪ التدريب من حيث الأهداف :

لكي يتمكن مدير الموارد البشرية من مواجهة احتياجات ومتطلبات المنظمة ،وعليه أن يعرف بوضوح أهداف التدريب .وذلك بالبدء برسم الأهداف وتوضيحها لأن فائدة كل برنامج تدريبي لن تتحقق ما لم توضع الأهداف كأساس للتخطيط لذلك البرنامج .ويجب أن يكون تحديد الأهداف مسبقا بتحليل احتياجات المنظمة .ومن الممكن تصنيف الاهداف الى زيادة قدرة الفرد على التفكير الإبداعي بما يمكنه من التغلب على الصعوبات والمشكلات التي يواجهها أثناء عمله ،كذلك التدريب على رفع مستوى أداء الفرد في إكسابه المهارات المستحدثة في مجال عمله أو تطوير مهاراته السابقة وإكسابه المعلومات والاتجاهات اللازمة.(الحريري

،2014،ص 86)

▪ التدريب من حيث المكان :

- التدريب داخل المؤسسة: ويتم هذا التدريب على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المؤسسة التي ينتسبون إليها ويتميز هذا التدريب انه يتم وفقا لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها ويعاب عليه انحصاره في محيط العمل وفي حدود تجارب وخبرات العاملين بها ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومختلفة.

- التدريب خارج المؤسسة: وقد تم الحديث عنه سابقا، ومن مميزاته هو إتاحة الفرصة للمتدربين أن يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة حيث يتبادلون خبراتهم وتجاربهم وتصبح عملية التدريب مكانا تتركز فيه الخبرات والمهارات. (رجم خالد واخرون ،2017،ص48)

▪ التدريب من حيث الزمان :

-التدريب قبل الالتحاق بالعمل :ويقصد بذلك إعداد الأفراد علميا وعمليا بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بعملهم .وكذلك التعرف على حدود واحتياجات وبيئة وق وانين ولوائح الوظيفة حتى يتحقق للموظف الإحاطة بوظيفته وبالتالي لضمان انتظامه في العمل.(الحاج ،نذار ،2017،ص 6)

- **التدريب أثناء العمل**: ويعني تدريب وصقل الموظفين الحاليين (جميع أفراد التنظيم) وإحاطتهم بأحداث التطورات التي توجد في مجالات اختصاصاتهم و تحسين مستواهم.

(مرجع سابق ،الحاج ،نزار ،2017،ص 6)

▪ **حسب الوظيفة:**

- **التدريب المهني**: ويتعلق بالأعمال اليدوية والميكانيكية، مثل أعمال البناء، النجارة وغيرها.

- **التدريب التخصصي**: ويتمثل في الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة عمل متخصص مثل المحاسبين،المهندسين والأطباء وغيرها، وهدف هذا التدريب هو تنمية المهارات والخبرات المتخصصة لمواجهة مشاكل العمل.

- **التدريب الإداري**: ويقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل مثل الأعمال الكتابية وأعمال المستودعات والمشتريات والشؤون المالية وأعمال السجلات والمحفوظات وتمثل هذه الأعمال جانبا مهما في الأعمال الإدارية.

- **التدريب الإداري القيادي**: وهو ذلك التدريب الذي يعطي احتياجات التدريب المطلوب إجراؤها للقادة أو الرؤساء. (مرجع سابق ،رجم خالد واخرون ،2017،ص49)

5) مراحل العملية التدريبية:

تشمل العملية التدريبية المراحل التالية :

➤ تحديد الاحتياجات التدريبية :

تعتبر من العناصر الأساسية في تصميم البرنامج التدريبي ،لأن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يساعد على جعل النشاط التدريبي مشاطا هادفا ذا معنى للمنشأة والمتدربين ،ويجعله كذلك نشاطا واقعا و يوفر كثيرا من الجهود والنفقات .إلا أنه لا بد من الإشارة أن من الأخطاء الشائعة في أوساط الإدارة أن الحاجة الى التدريب تنشأ عن التوسع في حجم الأعمال مما يستدعي تعيين أفراد جدد يلزم تدريبهم ،أو لمواجهة النقص في عدد الأفراد الناتج عن ترك بعض العاملين لأعمالهم ،مما يستوجب أيضا القيام بتدريب الأفراد الجدد الذين تم تعيينهم من أجل تأهيلهم للعمل .

إن الاحتياجات التدريبية : هي تعبير عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة أي من

الحالات الآتية ،والتي تشير المؤشرات التدريبية الى احتمال حدوثها:

✓ الحال التي يتضح فيها لإدارة الأفراد في المنشأة أن الاداء الفعلي لبعض الأفراد لا

يرقى الى المستوى المرغوب فيه لأسباب تعود الى نقص في مهاراتهم أو

معلوماتهم.(الخليل ،2018،ص80)

✓ الحالة التي تقرر فيها الإدارة تغيير الظروف أو تعديل محتوى العمل "أي تغيير وصف الوظيفة من حيث المسؤوليات أو الواجبات أو الصلاحيات".

✓ الحالة التي تقرر فيها الإدارة تغيير الظروف والإمكانيات التي يتم فيها أداء العمل أو يتم العمل بواسطتها "مثل الانتقال من المركزية الى اللامركزية في أعمال المحاسبة، أو عند إحلال الحاسب الآلي محل الآلات الحاسبة اليدوية أو التقليدية في إعداد كشوف حسابات العملاء".

✓ الحالة التي تقرر فيها الإدارة إحداث وظائف جديدة أو البدء في أنشطة جديدة لم يسبق لأفراد المنشأة ممارستها من قبل.

✓ الحالة التي تقرر فيها الإدارة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد حاليين الى وظائف مختلفة عن وظائفهم الحالية .

كما يمكن التعبير عن الاحتياجات التدريبية بأنها أنواع التغييرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد، وأنماط أدائه ودرجة كفاءته عن طريق التدريب، ومن أجل تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، فإنه يمكن استخدام الأسلوب التالي ذي الخطوات الثلاث

الآتية : (مرجع سابق الخليل، 2018، ص80)

✓ تحليل المنظمة "المنشأة" وذلك لتحديد أين سيتم تركيز التدريب في المنظمة، أي الإدارة أو القسم الذي يعاني الحاجة الى التدريب.

✓ تحليل العمليات وذلك من اجل تحديد ماذا يتضمن التدريب، وذلك لدراسة وتحديد ماذا يجب أن يتعلم الفرد حتى يمكن أن يؤدي عمله بأكبر كفاية ممكنة.

✓ تحليل الفرد وذلك من أجل تحديد من يحتاج الى التدريب، وماهي المهارات، والمعارف أو الاتجاهات التي يحتاج الى زيادة فيها أو تحسينها. (مرجع سابق، الخليل، 2018، ص80-81)

➤ تنفيذ البرامج التدريبية :

يهتم المخطط التدريبي بوضع الإطار العام للجوانب التنفيذية للبرامج التدريبية وأهم هذه الجوانب التنفيذية هي :

✓ توقيت البرنامج من حيث موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه وكذلك التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

✓ تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة من حيث اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج وتصميم طريقة جلوس المتدربين، والمستلزمات الضرورية في كل برنامج. (القحطاني، 2010، ص146)

✓ تجهيز لمطبوعات "استلامها وتوزيعها".

✓ الاتصال بالمتدربين .

✓ الاتصال بالمدرسين. (مرجع سابق ،القحطاني ،2010،ص146)

➤ تقييم البرنامج التدريبي :

تعرف على أنها تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة وفعالية البرنامج والاستراتيجيات التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة ،كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى نجاح التدريب ،كما تقاس كذلك كفاءة المدرسين أو المشرفين على العملية التدريبية ،وتهدف عملية التقييم الى :

✓ معرفة نقاط القوة وتتميتها ونقاط الضعف وفاديتها في البرامج والاستراتيجيات التدريبية المستقبلية .

✓ تحديد مدى استفادة المتدربين من لبرنامج التدريبي.

✓ قياس كفاءة عناصر العملية التدريبية من المدرب ومتدرب ووسائل وأساليب التدريب.

✓ تقرير إمكانية الاستمرار في البرنامج أو الإستراتيجية أو تغييرها.

✓ تحسين برامج التدريب وتطويرها.(بن داني ،2020،ص14)

إن فعالية البرامج التدريبية لا تحقق بحسن التخطيط والتصميم لها ، وإنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التدريبي، وتتأثر كذلك بإقناع المتدربين وعلى استيعاب وتفهم محتوى التدريب وأهدافه ، ويعتبر التقييم جزء هاما وأساسيا لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب ، فمن خلاله يمكن تحديد مدى كفاءة وفعالية هذه البرامج التدريبية في تحقيق الأهداف المطلوبة وإبراز جوانب القوة والضعف فيها. (مرجع سابق

، بن داني ، 2020، ص14)

6) المكونات التدريبية :

تتطوي العملية التدريبية على مكونات متعددة تستهدف في مجملها سلوك الفرد الأدائي

المطلوب ،ويمكن بلورة هذه المكونات فيما يلي :

✓ **المكون المعرفي** :يوفر هذا المكون الأسس والنظريات والقواعد والقوانين المرتبطة

بموضوع التدريب مستهدفا ايقاض وبعث القديم منها وإيراد وتوفير كل جديد من

المعارف في المجال التدريبي.

✓ **المكون المهاري** :إكساب وتنمية وتطوير الكيفيات الأدائية للقدرات المتاحة والمفضية

الى نشد الكفاءة الفردية والتنظيمية.(العايب وآخرون ،2020،ص14)

✓ **المكون الاتجاهي**:توفير الخبرات المباشرة التي تعمل على امتصاص الآراء والأفكار

والمعتقدات أو تعديلها أو تغييرها مما يحقق الهداف التغيير السلوكي ،الذي سعت اليه

العملية التدريبية .(مرجع سابق ،العايب وآخرون ،2020ص15)

خلاصة

بشكل عام، يمثل التدريب جزءاً هاماً من عملية التعلم والتطوير المستمر للأفراد والمنظمات. فمن خلال التدريب، يتمكن الأفراد من تطوير مهاراتهم وزيادة معرفتهم في مجالات محددة، مما يمكنهم من تحقيق أهدافهم المهنية والشخصية بكفاءة وفعالية. وعلى المنظمات، فإن التدريب يساعد على تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها، وزيادة كفاءة العاملين، وبالتالي تحقيق أهداف الشركة وزيادة الإنتاجية والربحية. لذلك، يجب على الأفراد والمنظمات الاهتمام بعملية التدريب والاستثمار فيها بشكل مناسب لتحقيق النتائج المرجوة.

عموميات حول أداء العاملين

تمهيد

- 1 - مفهوم أداء العاملين .
- 2- مكونات عملية إدارة الأداء.
- 3- محددات أداء العاملين.
- 4- معايير الأداء.
- 5- خطوات تحسين أداء العاملين .
- 6- طرق تقييم الأداء الإستراتيجي .

خلاصة

تمهيد:

يمثل أداء العاملين في المنظمات عنصراً هاماً في تحقيق أهدافها ونجاحها. فالعاملون هم عمود الدعم الرئيسي للشركة، ويعتبرون القوة الدافعة لتحقيق الإنتاجية والربحية وتطوير الخدمات والمنتجات. ويمكن تحسين أداء العاملين من خلال مختلف الإجراءات والممارسات الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى توفير بيئة عمل مناسبة ومحفزة.

المبحث الثاني: عموميات أداء العاملين

1) مفهوم أداء العاملين :

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على لأداء وتنوعها.

يقصد بمفهوم الأداء: "المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى الى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات "

ويعرف أيضا: "بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح". (الحريري، 2016، ص278)

ويعرف الأداء بأنه: "عملية إدارة تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر المستطاع". (كشواي، 2006، ص91)

وفي هذا الصدد، فإن هناك افتراضا يقضي بأنه إذا كان من الممكن أن يلبي الأفراد احتياجاتهم عن طريق تحقيق أهدافهم وفي الوقت نفسه يساهم هؤلاء الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة، فقد يكون من المحتمل وقتئذ أن يتم تحفيزهم بشكل أكبر ويحققون مستوى أعلى من الأداء في العمل. يتلاقى هذا الافتراض مع أساس إدارة الموارد البشرية أيضا. (مرجع سابق، كشواي، 2006، ص91)

2) مكونات عملية إدارة الأداء :

بصفة عامة يمكن تحديد ثلاثة أجزاء أساسية لعملية إدارة الأداء هي :

- **تحديد الأداء:** يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تحقق أهداف المنظمة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عملية تحليل الوظائف التي تختص بوصف سلوكيات العمل دون وصف خصائص شخصية شاغل الوظيفة .
- **تقييم الأداء:** هي عملية قياس الأداء للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف، ويتضح من ذلك أن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية إدارة الاداء.
- **التغذية العكسية للأداء:** هي عملية تزويد العاملين بنتائج أعمالهم (سلبا وإيجابا) من خلال جلسات تقييم الأداء والعمل على تعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المنظمة، وغالبا ما تمثل عملية التغذية العكسية للأداء الأساس لتحديد المكافآت المالية للعاملين وترقياتهم. (زايد، 2003، ص328-329)

3) محددات أداء العاملين :

يمكن النظر الى الاداء على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين محدداته ,والتي تتمثل في :

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

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

ثالثا إدراك الدور (المهمة) : يعتقد الفرد أنه من الضر وري توجيه جهوده في العمل ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد من الإتقان في كل محددات الأداء ,بمعنى أن الافراد 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.(بوشليق،2015،ص07)

4) معايير الأداء:

تهدف معايير الأداء إلى تزويد الإدارة بمعدلات الأداء و تختلف تلك المعايير باختلاف طبيعة و نوعية المنشآت (صناعية،مالية،تجارية،حكومية...)فقد يكون هدف المنشأة الصناعية زيادة الإنتاج. (كواسح ،قواجلية ،2015،ص 73)

و قد تسعى مؤسسة حكومية إلى أهداف اجتماعية أو سياسية أو قومية و هناك فئتان رئيستان لمعايير الأداء.

❖ **الفئة الأولى (كمية الأداء):** و تستخدم هذه الفئة في الأعمال التي نستطيع فيها قياس

كمية الإنتاج فتكون معايير الأداء وفق كمية الأداء و كمية الإنتاج فتكون معايير الأداء

وفق كمية الأداء و كمية الإنتاج و مستوى الجودة في مدة زمنية محددة و من ثم يكون

الإنجاز الفعلي هو عدد القطع المنتجة في وحدة زمنية محددة.

و في كثير من الأحيان تأخذ الجودة الهدف الأكبر في العملية الإنتاجية على الرغم من

الصعوبة الكبيرة التي تواجه تحديد معايير الجودة و تختلف معايير الجودة حسب طبيعة المنتج

فالجودة حسب طبيعة المنتج فالجودة في المنتجات تحدد بعدد الوحدات التالفة و عدد الأخطاء

فكلما قلت البقايا و النفايات في المصنع ازدادت معايير الجودة.

❖ **الفئة الثانية (سلوك الأداء):**

تستخدم هذه الطريقة في الأعمال التي لا نستطيع فيها قياس المنتج بشكل كمي كأعمال

المراقبة والإدارة و التخطيط و البحوث و الدراسات و الأعمال الفنية و التقنية و الإلكترونية

فتعتمد المعايير في هذه الفئة على طرائق و أساليب غير مباشرة منبثقة من سلوك الأداء.

(مرجع سابق، كواسح، قواجلية، 2015، ص73-74)

السلوك الذي يجب أن يتبعه العامل في عمله مع مقارنته بمعايير سلوك الأداء المخططة له تعد بمنزلة معايير الأداء و تبين تلك المعايير جوانب القوة و الضعف في الأداء و أنه لمن الأهمية بمكان أن تحدد محددات و معايير أداء العاملين الإداريين و معايير للمنظمة أو المنشأة الصناعية بشكل كامل سواء على مستواها التنظيمي الداخلي أو الخارجي كزيادة الأرباح و تطوير الآلات و الاستفادة من الأخطاء و زيادة الاستثمارات...إلخ. (مرجع سابق، كواسح، قواجلية، 2015، ص74)

5) خطوات تحسين أداء العاملين:

أولاً : تحليل الأداء : ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل:

- **الوضع المرغوب :** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.
- **الوضع الحالي (الفعلي) :** يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

ثانياً :البحث عن جذور المسببات : يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة.(نذار ،بلقاسم، 2017، ص10)

ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

ثالثا : اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة : يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق للتكلفة والمنافع المتوقعة.

رابعا : تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة : بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ.

خامسا : مراقبة وتقييم الأداء : يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء وتجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب وبهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم جديدة أخرى. (مرجع سابق، نذار، بلقاسم، 2017، ص10)

6) طرق تقييم الأداء الإستراتيجي:

❖ الطريقة الموضوعية: هي مقارنة نتائج المنظمة بنتائج غيرها من المنظمات من نفس النوع .

❖ الطريقة الشخصية : تقوم على أساس سؤال الخبراء.

❖ مقارنة أداء المنظمة الحالي بالأداء الماضي.

منهجية التقييم والرقابة:

❖ تقييم درجة الاتساق في أهداف الإستراتيجيات المستخدمة في المنظمة مع أهداف أخرى.

❖ تقييم محتويات الإستراتيجية ذاتها.

❖ تقييم قدرة المنظمة على وضع اختبارات الإستراتيجية موضع التنفيذ العلمي.

❖ تقييم للنتائج التي تحقق للمنظمة من وراء استخدام اختياراتها الإستراتيجية.

❖ اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود انحراف على الأداء المعياري.

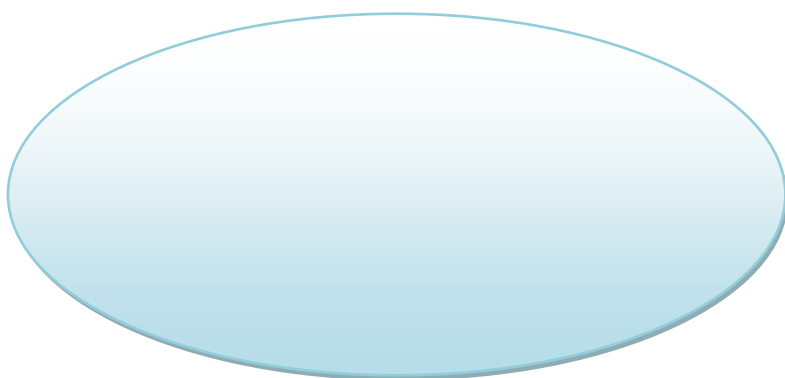
❖ معرفة ما هو المراد قياسه. (الكلاهد، 2008، ص39-40)

معايير الجودة للموارد البشرية:

- ❖ درجة الرضى الوظيفي لدى العاملين.
- ❖ المسؤولية الخاصة بالمنظمة اتجاه المجتمع.
- ❖ معايير المرتبطة بالموارد البشرية.
- ❖ معايير خدمة المستهلكين.
- ❖ مؤشرات الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية. (مرجع سابق ،الكلاذه،2008،ص40)

الخلاصة :

في الختام، يمكن القول إن أداء العاملين يعد عنصراً أساسياً في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، ويتأثر بعدة عوامل من بيئة العمل ومهارات العاملين والتدريب والتوجيه والحوافز والعوامل النفسية والاجتماعية.



الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تمهيد

- 1- منهج الدراسة
 - 2- حدود الدراسة
 - 3- مجتمع وعينة الدراسة
 - 4- اداة الدراسة
 - 5- الخصائص السيكومترية
 - 6- الاساليب الاحصائية المعتمدة في الدراسة
- خلاصة

تمهيد

حتى يستطيع الباحث تحقيق أهدافه المرجوة و أغراضه المحددة من وراء بحثه والمتمثلة في دراسة الظاهرة موضوع البحث دراسة علمية دقيقة و منظمة يتطلب الأمر منه إتباع خطوات منهجية متسلسلة و مضبوطة سيتطرق إليها هذا الفصل من البحث حسب الظاهرة المدروسة.

هكذا يتناول هذا الفصل عرضا لإجراءات الدراسة الميدانية بكل خطواتها إذ تطرق في البداية إلى منهج البحث الذي يحدد طريقة دراسة متغيرات البحث التي تم تحديدها هي أيضا كما يذكرنا هذا الفصل بفرضيات البحث و يعرض الدراسة الاستطلاعية التي من خلالها تم تقييم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وذلك من خلال دراسة خصائصها السيكوميتريية من صدق و ثبات كما يوضح أيضا أسلوب المعالجة الإحصائية المستخدم في معالجة ما تم جمعه من بيانات.

1/ منهج الدراسة

ان اختيار المنهج في اي دراسة علمية يعتبر شرط اساسي حيث يعتمد عليه الباحث في بحثه عن الحقيقة و نظرا لطبيعة موضوعنا ومن اجل الكشف عن جوانبها اتبعنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي ، و الذي يفيد في تحقيق اهداف البحث.

ويعرف هذا المنهج في كونه يصف الظواهر وصفا موضوعيا من خلال البيانات التي يتحصل عليها باستخدام أدوات وتقنيات البحث العلمي ،ويقوم على جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول الى تعميمات مقبولة ،أو هو دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها ،بهدف الوصول الى وصف علمي متكامل لها .(مانيو ، ص100)

2/ حدود الدراسة

1-2 الحدود المكانية

-تحدد إجراء الدراسة الميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية الجلفة .

2-2 الحدود الزمانية

- تم إجراء هذه الدراسة رسميا من : بداية شهر فيفري الى نهاية شهر ماي 2023 .

3/ مجتمع الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التدريب وأداء عمال الحماية المدنية ، ومن اجل تطبيق هذه الدراسة قمنا بتحديد مجتمع الدراسة على العاملين في الحماية المدنية بالجلفة .

3-1 عينة الدراسة:

يلعب الاختيار الجيد للعينة دور كبير، في نجاح ورقة نتائج لذلك يجب أن تكون عينة الدراسة تخدم اغراض البحث (عزيزي، 2018، ص56)، و يمكن تعريفها بأنها الفئة التي تمثل مجتمع البحث (Population Research) أو جمهور البحث، أي جمع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث (دويدري، 2000، ص305)، حيث اعتمدنا الطريقة العرضية في اختيار عينة الدراسة، وتكونت من (40) عامل و عاملة في الحماية المدنية، وقد تم اختيارها بطريقة غير عشوائية من المجتمع الأصلي .

* تم توزيع أداة البحث على عينة البحث وقد فقدت عدد من الاستبيانات الموزعة .

4/ أساليب جمع البيانات :

مرحلة جمع البيانات من عمليات بناء البحث الاجتماعي الميداني عليها تتوقف مصداقية النتائج التي يتم التوصل إليها، فهي تعتبر من أهم خطوات البحث الميداني والتي يتم على أساسها تقييم البيانات والنتائج، وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الملاحظة والاستبيان والمتمثلة فيما يلي:

أولاً : الاستبيان :

تم الاعتماد في الدراسة الحالية على أداة الاستبيان والذي يعرف على انه استيضاح استفساري لاستبيان المعلومات التي لدى المبحوث لأجل المعرفة عن كل ما يتعلق بالموضوع قيد البحث والدراسة . وهو مجموعة ممن الاسئلة المعدة والمصاغة لمتغيرات الموضوع أو معطيات الحالة وفقاً لفروض موضوعية . وقد تطرح الاسئلة على المبحوث أثناء إجراء مقابلات مهنية معه ، او توزع مباشرة في استمارة من الباحث على المبحوثين او عن طريق فريقا من المساعدين أو عن طريق وسائل الاتصال المتعددة. (عقيل حسين ، ص208)

يرتكز اختيار الباحث لأداة جمع البيانات على موضوع بحثه، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها من خلال دراسة متغيرات البحث. حيث تم تصميم الاستبانة بشكل خاص لجمع البيانات على الدراسات السابقة والمراجع المتعلقة بموضوع الدراسة ،تم الاعتماد في دراستنا الحالية على

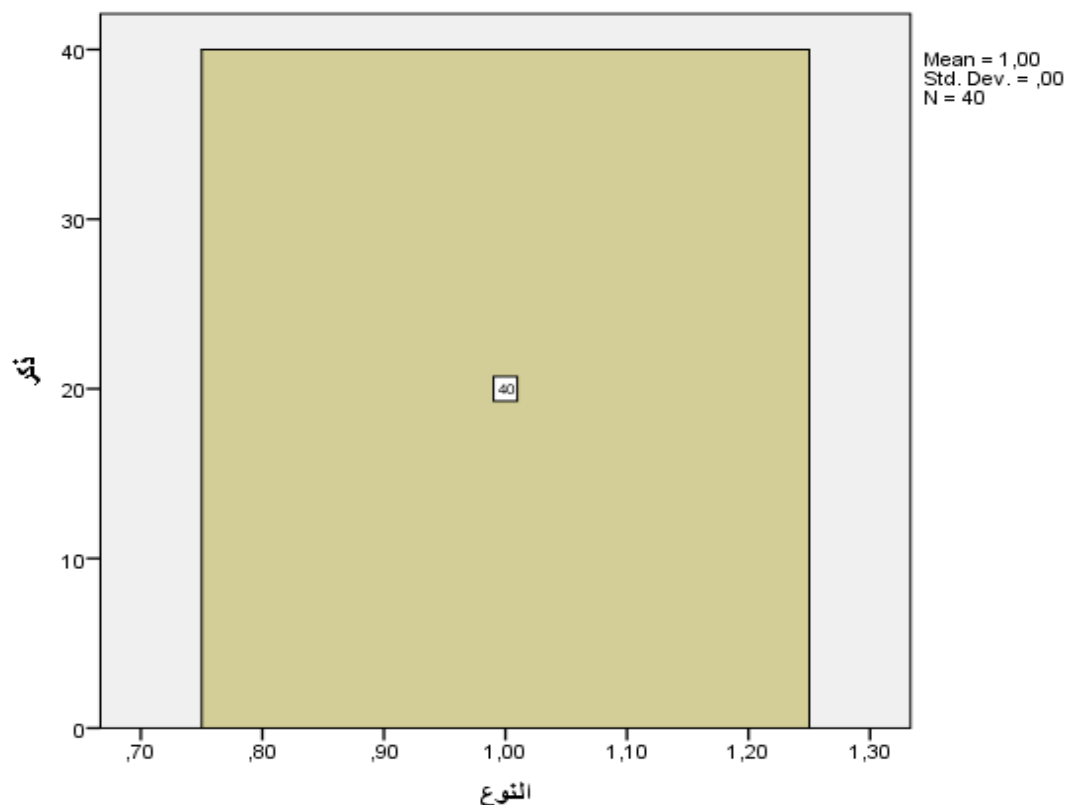
استبيان مذكرة "بن عزة فردوس 2016" حيث تم تحكيم الاستبانة من قبل اساتذة في مجال تخصص بغية تحكيمه في ولاية ورقلة ،كما عرض الاستبيان على الاستاذ المشرف "د بلول احمد" من اجل اختبار مدى ملائمة لجمع البيانات وقد تم اجراء بعض التعديلات اللازمة على اساس ملاحظته.

يتكون الاستبيان الى جزأين كما هو موضح:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية .

➤ من حيث الجنس :

من خلال الشكل رقم (1) و الجدول رقم (1) أن افراد العينة كانوا من الذكور بنسبة (100%)، وهذا يعني ان مديرية الحماية المدنية استقطابها للذكور اكثر من الاناث في اغلب الاحيان .



الشكل رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	40	100%
مجموع	40	100%

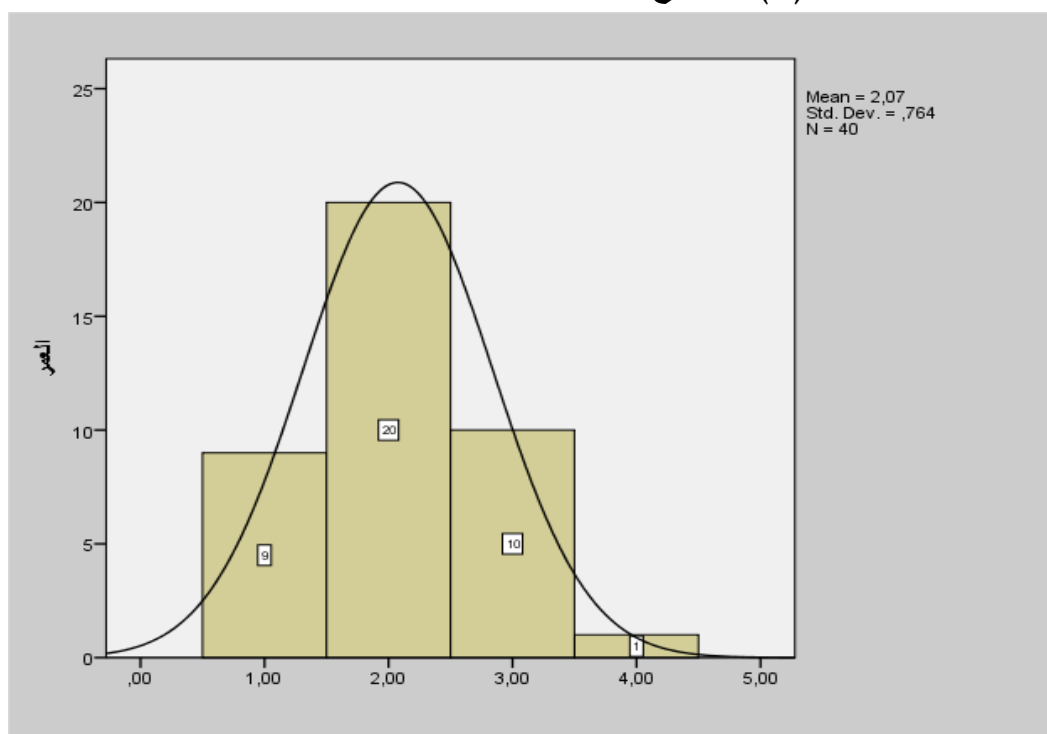
جدول رقم (1): توزيع افراد عينة الدراسة

➤ من حيث العمر :

يظهر من الجدول رقم (2) والشكل (2) توزيع الأفراد العينة حسب العمر حيث نجد الفئة العمرية (من 31 الى أقل من 40 سنة) أعلى نسبة بواقع (47.6%) يلي ذلك الفئة العمرية (من 41 الى أقل من 50 سنة) بنسبة (23.8%) من أفراد عينة الدراسة ،وهي نتيجة منطقية لان هاتين الفئتين العمريتين المتاليتين تسعيان أكثر من غيرها للبحث عن المعرفة واثبات الكفاءة من خلال التجارب الكبير في الإجابة على عبارات الاستبيان .

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	9	21.4%
من 31 الى أقل من 40 سنة	20	47.6%
من 41 الى أقل من 50 سنة	10	23.8%
من 50 فما فوق	1	2.4%
المجموع	40	100%

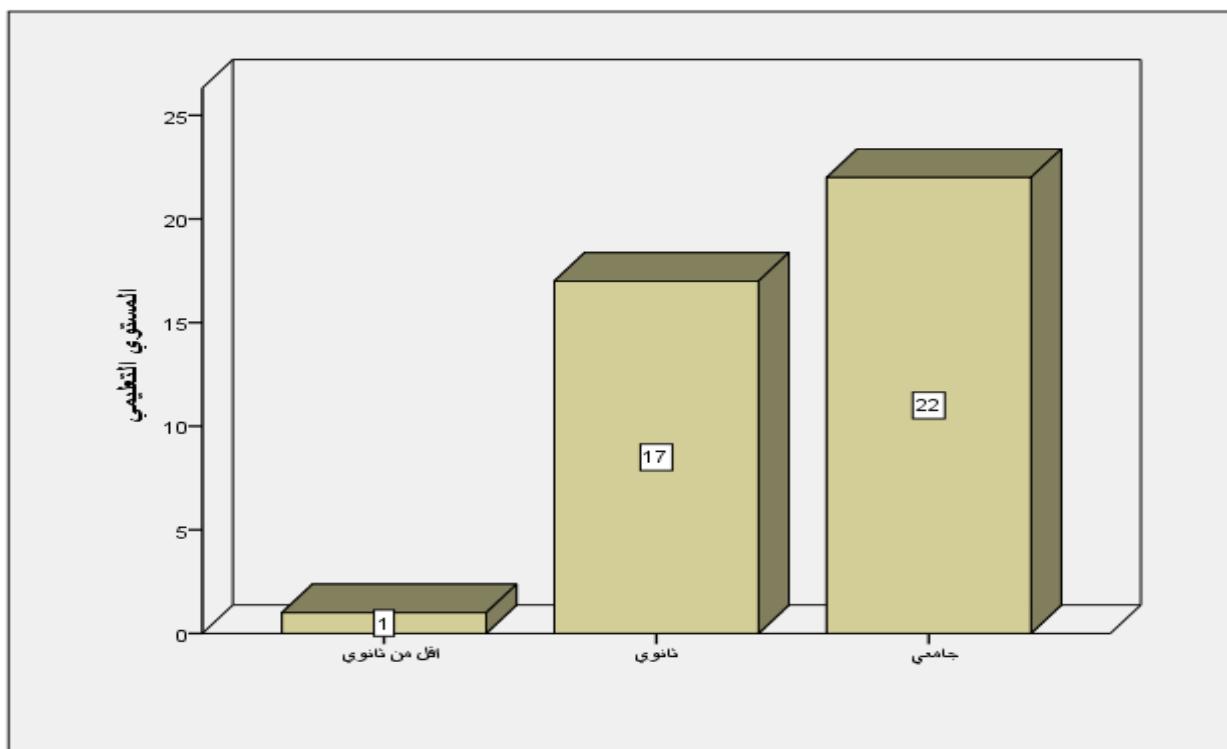
جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



شكل (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

➤ من حيث المستوى التعليمي :

يظهر من الجدول رقم (3) والشكل (3) توزيع الأفراد العينة حسب المستوى التعليمي حيث نجد الفئة المستوى التعليمي فقد وجد أن (52.4%) من مستوى جامعي ونسبة (40.5%) من المستوى الثانوي ،وهذا مؤشر دال على أن طبيعة نشاط الحماية يتطلب المستوى العالي للكفاءة البشرية المتخصصة المتواجدة في الحماية المدنية .



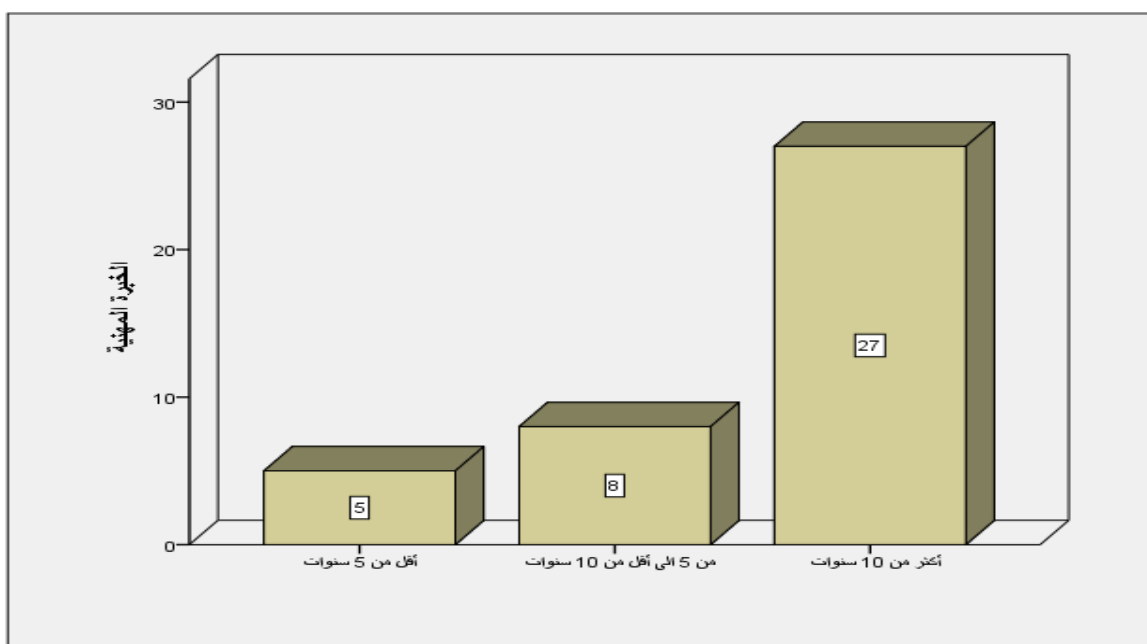
شكل رقم (3):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
2.4%	1	أقل من ثانوي
40.5%	17	ثانوي
52.4%	22	جامعي
100%	40	المجموع

جدول رقم (3):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

➤ من حيث الخبرة :

يظهر من الجدول (4) والشكل (4) توزيع الأفراد العينة حسب الخبرة ،حيث تحصّلت الفئة (أكثر من 10 سنوات) على أعلى نسبة بواقع (64.3%) يلي ذلك فئة (من 5 الى 10 سنوات) بنسبة (19%) من افراد عينة الدراسة ،وهذا مؤشر أن طبيعة نشاط الحماية المدنية يتطلب الى الخبرات المهنية العالية الاكثر من 10 سنوات لتحقيق التقدم والازدهار في الحماية المدنية .



شكل رقم (4):توزع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	5	11.9%
5-10 سنوات	8	19%
أكثر من 10 سنوات	27	64.3%
المجموع	40	100%

جدول رقم (4):توزع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الجزء الثاني: يتضمن أسئلة كلا على حده .

و قد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس " ليكارت الخماسي " والذي يحتمل خمس إجابات، وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة لفقرات الاستبيان وبالتالي يسهل ترميز الإجابات كما يلي :

- ✓ غير موافق بشدة تعطى لها درجة واحدة.
- ✓ غير موافق تعطى لها درجتين.
- ✓ محايد تعطى لها ثلاث درجات.
- ✓ موافق تعطى لها أربع درجات.
- ✓ موافق بشدة تعطى لها أربع درجات.

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق بشدة	من 1 الى 1.80
غير موافق	من 1.81 الى 2.60
محايد	من 2.61 الى 3.40
موافق	من 3.41 الى 4.20
موافق بشدة	من 4.21 الى 5

جدول رقم (5): يوضح قيم المتوسط المرجح والمستوى المرفق له

ثانيا : طبيعة متغيرات الدراسة :

-المتغير المستقل : وهو عنصر تدريب ويشتمل على الأبعاد التالية : برامج التدريب، المدربين، المتدربين.

-المتغير التابع : وهو أداء العمال في الحماية المدنية .

5/ الخصائص السيكومترية:

5-1 الخصائص السيكومترية لاستبيان المتغير الاول الصدق :

يعتبر من أهم الخصائص التي يجب توفرها في أداة القياس وهي أساسية ومهمة ونعني بصدق الآداة أن تكون صادق في قياسها وذلك من خلال قدرتها على قياس ما صممت لقياسه فعليا. (بن جلول، 2022، ص47)

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمات من أعضاء الهيئة التدريسية المختصين في هذا المجال من جامعة قاصدي مرباح ورقلة بالإضافة إلى الأستاذ المشرف "د. بلول أحمد"، وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستمارة من مختلف الجوانب خاصة من حيث :

✓ دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات.

✓ توزيع خيارات الإجابة لضمان ملائمتها لعملية المعالجة الإحصائية.

✓ من أجل الوقوف على مشكلة التصميم والمنهجية.

وفي الأخير وبناء على ملاحظات وتوصيات الأساتذة المحكمين تمت صياغة الاستبيان بشكله النهائي .

5-2 الخصائص السيكومترية لاستبيان المتغير الثاني الثبات :

يعتبر الثبات من الخصائص السيكومترية المهمة للمقاييس النفسية كونه يشير إلى دقة المقياس واتساق درجاته في قياس ما قياسه، ويمكن أن يكون هذا التجانس داخليا بحيث يشير إلى أن فقرات المقياس جميعها تقيس المفهوم نفسه، أو خارجيا إذ يشير إلى استمرارية المقياس بإعطاء نتائج ثابتة بتكرار تطبيقه عبر فترات زمنية. (البلاوي، ص17)

استخدمنا طريقة "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات وصدق الاستبانة وبعد استخدامنا لمعامل ألفا كرونباخ بلغت نسبته قيمة معامل الثبات 0.894 وهي اكبر من 0.60 ومنه نقول أن معامل ثبات عبارات الاستبيان إجمالا مقبول جدا. وهذا ما يجعلها صالحة ومناسبة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة .

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,894	42

جدول رقم (6) : يوضح معامل ألفا كرونباخ

6/ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها ، تم استخدام الطرق والإجراءات الإحصائية التالية:

- 1- العرض البياني والتوزيع التكراري للإجابات .
 - 2-مقاييس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً.
 - 3- حساب معامل ألفا كرونباخ لتحديد الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان.
 - 4 -مصفوفة الارتباطات سبيرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.
- ولتطبيق الطرق والأساليب الإحصائية المذكورة أعلاه على البيانات التي تم الحصول عليها من إجابات العينة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss)والذي يعد من أكثر الحزم الإحصائية دقة في النتائج .

عرض النتائج ومناقشتها

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

- 1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة.
- 2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى.
- 3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية.
- 4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.

تمهيد:

بعد عرضنا أسس وخطوات الدراسة حول موضوع البحث قمنا في هذا الفصل بتوزيع معطيات وبيانات الدراسة وذلك بوضعها في جداول إحصائية قصد تفسير وتحليل النتائج التي أسفرت عليها الدراسة الحالية، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

1/ عرض نتائج الفرضية العامة :

بناء على المعلومات المجمعة ،نقوم في هذا المطلب عرض أهم النتائج المتوصل اليها. حيث أن مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال الرئيسي التالي:
هل توجد علاقة ارتباطيه بين التدريب أثناء الخدمة و أداء عمال الحماية المدنية ؟
بعد أن تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام المقاييس الإحصائية المناسبة وفي ضوء الفرضيات التي استهدفت الدراسة اختبارها، سنقوم باستخراج قيم الارتباط لمعامل بيرسون(pearson)؛ لمتغيرات المستقلة للتأكد من وجود علاقة ارتباطيه بينهما.

1- عرض و تحليل نتائج الفرضية العامة : حيث تضمنت ما يلي:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ بين التدريب أثناء الخدمة في تحسين أداء عمال الحماية المدنية.

الجدول (7): معامل الارتباط بين التدريب أثناء الخدمة و أداء عمال الحماية

المحور	الارتباط	مستوى الدلالة - sig -
التدريب أثناء الخدمة	0.643	0.000
أداء عمال		

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 23

• تنص الفرضية الأولى على أنه :

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ بين التدريب أثناء الخدمة في تحسين أداء عمال الحماية المدنية.
و من خلال الجدول السابق نجد أن: قيمة معامل الارتباط بين التدريب أثناء الخدمة و أداء عمال الحماية تساوي (0.634) و مستوى الدلالة (0.000)، و هي أقل من (0.05) أي أقل من مستوى معنوية (0.05) ، مما يدل على وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين التدريب أثناء الخدمة في تحسين أداء عمال الحماية المدنية.

وبناء على ذلك نقبل الفرضية القائلة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ بين التدريب أثناء الخدمة في تحسين أداء عمال الحماية المدنية ، و نرفض الفرضية الصفرية القائلة : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ التدريب أثناء الخدمة في تحسين أداء عمال الحماية المدنية.

1-2- نتائج الفرضيات الفرعية:

1-2-1 عرض و تحليل نتائج الفرضية الفرعية الاولى:

والتي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ لبرامج التدريب على أداء عمال الحماية المدنية " .

من أجل إختبار هذه الفرضية ، سنستخدم تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر برامج التدريب على أداء عمال الحماية المدنية.

جدول رقم (8): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر برامج

التدريب على أداء عمال الحماية المدنية

مصدر التباين	SS	DF	MS	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة F
الانحدار	0.761	1	متوسط المربعات	1.687	0.202
الخطأ	17.143	38	0.451		
الكلي	17.904	39	/		

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 23

يبين الجدول السابق نتائج إختبار عدم صحة النموذج الخاص بإختبار الفرضية، حيث يظهر من خلاله أن نتائج التحليل تشير إلى أن النموذج غير دال إحصائياً في تفسير معادلة الإنحدار لأثر برامج التدريب على أداء عمال الحماية المدنية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.687) وهي غير دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبناءً عليه نستنتج أن: النموذج غير صالح لإختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (9): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لأثر برامج التدريب على أداء عمال الحماية المدنية

Sig* مستوى الدلالة T	T المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		(R2) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط	النموذج
		Beta	الخطأ المعيارى	B			
0.000	4.394	-	0.473	2.080	0.042	0.206	(الحد الثابت)
0.202	1.299	0.206	0.176	0.229			برامج التدريب

المتغير التابع: أداء عمال الحماية المدنية

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 23

يبين الجدول السابق أن: نتائج تحليل الإنحدار البسيط تشير إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبرامج التدريب على أداء عمال الحماية المدنية، ويؤكد عدم معنوية هذا الأثر قيمة T المحسوبة والتي بلغت (1.299) وهي غير دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

حيث بلغ معامل الارتباط R (0.206)، في حين معامل التحديد R2 (0.042).

بناءً على النتائج السابقة، نقبل الفرضية الصفرية، التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبرامج التدريب على أداء عمال الحماية المدنية".

1-2-2 عرض و تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

والتي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ للمدربون على أداء عمال الحماية المدنية " .

من أجل إختبار هذه الفرضية ، سنستخدم تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر المدربون على أداء عمال الحماية المدنية.

جدول رقم (10): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر

المدربون على أداء عمال الحماية المدنية

مصدر التباين	SS مجموع المربعات	DF درجات الحرية	MS متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة F
الانحدار	4.393	1	4.393	12.35	0.001
الخطأ	13.511	38	0.356		
الكلي	17.904	39	/		

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 23

يبين الجدول السابق نتائج إختبار صحة النموذج الخاص بإختبار الفرضية، حيث يظهر من خلاله أن نتائج التحليل تشير إلى أن النموذج دال إحصائيا في تفسير معادلة الانحدار لأثر المدربون على أداء عمال الحماية المدنية ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (12.354) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)،

وبناءً عليه نستنتج أن: النموذج صالح لإختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر المدربين على أداء عمال الحماية المدنية

Sig* مستوى الدلالة T	T المحسوبة	المعاملات	المعاملات غير		(R2) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط	النموذج
		المعيارية Beta	الخطأ المعيارية	B			
0.000	4.389	-	0.345	1.513	0.245	0.495	(الحد الثابت)
0.001	3.515	0.495	0.120	0.422			المدرّبون

المتغير التابع: أداء عمال الحماية المدنية

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 23

يبين الجدول السابق أن نتائج تحليل الانحدار البسيط تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمدرّبون على أداء عمال الحماية المدنية ، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة T المحسوبة والتي بلغت (3.515) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). حيث بلغ معامل الارتباط R (0.495)، في حين معامل التحديد R2 (0.245)، وعليه، نستنتج أن: المدرّبون يساهمون بما نسبته (24.5%) من التغيرات في أداء عمال الحماية المدنية.

بناءً على النتائج السابقة، نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأثر المدرّبون على أداء عمال الحماية المدنية .

1-2-3 عرض و تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

و التي تنص على أنه : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛
العمال المتدربين على أداء عمال الحماية المدنية " .
من أجل إختبار هذه الفرضية ، سنستخدم تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج،
بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر العمال المتدربين على أداء عمال الحماية
المدنية

جدول رقم (12): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار أثر

العمال المتدربين على أداء عمال الحماية المدنية

مصدر التباين	SS مجموع المربعات	DF درجات الحرية	MS متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة F
الانحدار	8.585	1	8.585	35.007	0.000
الخطأ	9.319	38	0.245		
الكلي	17.904	39	/		

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 23

يبين الجدول السابق نتائج إختبار صحة النموذج الخاص بإختبار الفرضية، حيث يظهر من خلاله أن نتائج التحليل تشير إلى أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار لأثر العمال المتدربين على أداء عمال الحماية المدنية ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (35.007) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)،

وبناءً عليه نستنتج أن: النموذج صالح لإختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر العمال المتدربين على أداء عمال

الحماية المدنية

Sig* مستوى الدلالة T	T المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		(R2) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط	النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B			
0.012	2.623	-	0.320	0.840	0.480	0.692	(الحد الثابت)
0.000	5.917	0.692	0.116	0.687			<u>العمال</u> <u>المتدربين</u>

المتغير التابع: أداء عمال الحماية المدنية

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 23

يبين الجدول السابق أن نتائج تحليل الانحدار البسيط تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعمال المتدربين على أداء عمال الحماية المدنية ، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة T المحسوبة والتي بلغت (5.917) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

حيث بلغ معامل الارتباط R (0.692)، في حين معامل التحديد R2 (0.480)، وعليه، نستنتج أن العمال المتدربين يساهمون فيما نسبته (48%) من التغيرات في أداء عمال الحماية المدنية

بناءً على النتائج السابقة، نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأثر العمال المتدربين على أداء عمال الحماية المدنية .

الاستنتاج العام

ختاماً يمكن القول أن موضوع دور التدريب في تحسين أداء العمال ، يعد من الوظائف الهامة في أي مؤسسة ، ولا يمكن الاستغناء عنه، حيث يعد موضوع تحسين الأداء من المواضيع التي لها أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة والعمال فتحسين الأداء ضروري ومطلب تسعى جميع المنظمات لتحقيقه والوصول إليه لأنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى تحسين أداء عمالها و نجاح المنظمة التي تريد البقاء والاستمرار وحتى التميز لا بد أن تولي اهتماماً كبيراً لمواردها البشرية، وأن تقوم بتنظيم دورات تدريبية باستمرار حتى تتمكن من تطوير وتحسين أدائهم وتغيير أفكارهم وسلوكياتهم وزيادة معارفهم وتنزع خبراتهم ومهاراتهم وذلك حتى يتسنى لهم القيام بالأعمال الموكلة إليهم ، وبالتالي يتحسن أداء عمال

كما أن عملية الأداء تكمن في معرفة الأفراد الذين يلزمهم التدريب، ونوع التدريب الذي يجب القيام به، بالإضافة إلى ذلك أن تعبر أداء العاملين وسلوكهم يدل على نجاح البرامج التدريبية واستفادة العاملين منها.

حيث حاولنا من خلال دراستنا المتمثلة في "دور التدريب في تحسين أداء عمال الحماية المدنية" في ضبط طبيعة العلاقة الموجودة بين التدريب وتحسين لأداء العمال ، ولهذا انطلقنا من ثلاث فرضيات تم اختبارها ميدانياً بمديرية الحماية المدنية في الجلفة . وقد كانت نتائج هذه الفرضيات محققة وهو ما جعل الفرضية العامة محققة أيضاً، أي أنه توجد علاقة طردية إيجابية بين التدريب وتحسين أداء العمال ، واستخدام مقياس للتحقق من النتائج، والتطبيق على عينة لكي نتأكد من تعميم النتائج المتوصل إليها.

بشكل عام، يمكن القول أن دور التدريب في تحسين أداء عمال الحماية المدنية لا يقتصر على تعليم المهارات الفنية والعملية فحسب، بل يمتد إلى تعزيز الوعي والمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين في هذا المجال. وعند تحقيق هذه الأهداف، سترتفع مستويات الكفاءة والاستجابة الفعالة للحوادث والطوارئ التي يتعاملون معها، وبالتالي يتحسن مستوى الأمان في المجتمع. لذلك، ينبغي على الجهات المسؤولة في هذا المجال أن تولي اهتماماً كبيراً لتدريب عمال الحماية المدنية وتحديد احتياجاتهم التدريبية بشكل منتظم، واستخدام تقنيات التدريب الحديثة لتحسين فعالية البرامج التدريبية وتحقيق الأهداف المحددة.

مقترحات:

يعتبر التدريب أحد الأدوات الرئيسية لتحسين أداء عمال الحماية المدنية وزيادة كفاءتهم في التعامل مع الحوادث والطوارئ. وفيما يلي بعض التوصيات حول دور التدريب في تحسين أداء عمال الحماية المدنية:

1- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** يجب على إدارة الحماية المدنية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها، بناءً على المخاطر المحتملة التي يمكن أن يواجهوها، والمهارات التي يجب عليهم اكتسابها.

2- **تصميم برامج تدريبية فعالة:** يجب تصميم برامج تدريبية تستند إلى المعرفة والخبرة العلمية، وتحقق الأهداف المحددة، كما يجب أن تكون هذه البرامج متوافقة مع احتياجات العاملين في الحماية المدنية.

3- **استخدام تقنيات التدريب الحديثة:** يمكن استخدام تقنيات التدريب الحديثة مثل الواقع الافتراضي والمحاكاة لتوفير تجربة تدريبية واقعية للعاملين في الحماية المدنية، وهذا يزيد من فعالية التدريب ويجعله أكثر تشويقاً وتحفيزاً.

4- **تدريب العاملين على التعامل مع المخاطر:** يجب أن يتضمن التدريب العاملين في الحماية المدنية على التعامل مع المخاطر، بما في ذلك المخاطر الكيميائية والحرائق والكوارث الطبيعية، وكذلك كيفية اتخاذ الإجراءات اللازمة للحفاظ على سلامتهم وسلامة الآخرين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المعاجم :

1-معجم الوجيز ،(1994):مجمع اللغة العربية وزارة التربية والتعليم ،مصر

الكتب :

1-الببلاوي إيهاب عبد العزيز ،الخصائص السيكومترية لمقياس الصمت لدى أطفال الروضة ،ملخص البحث.

2-الحريري محمد سرور ،(2016):علم النفس الإداري ،دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع ،بيروت لبنان.

3-الكلاهد طاهر محمود طاهر ،(2008):تنمية الموارد وإدارة الموارد البشرية ،الطبعة الأولى ،دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ،الاردن.

4-المعاينة ناصر ،(2013):قاموس المصطلحات الإدارية ،مؤسسة البلسم للنشر والتوزيع ،الأردن .

5-الحريري رافدة ،(2014):اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية ،دار اليازوري ،الأردن .

6-الحميري باسم ،(2008):التدريب الفعال منهجي وتطبيقي ،دار الحامد للنشر والتوزيع ،الأردن.

- 7- فوزي غرابية وآخرون، (2002): أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية، طبعة 3، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن .
- 8- القحطاني محمد بن دليم، (2010): إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الرابعة، الناشر العبيكان، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- 9- باري كشواي، (2006): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة .
- 10- بربر كامل، (1997): إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، طبعة الأولى، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت .
- 11- عبد الكريم أحمد جميل، (2016): تدريب وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الجنادرية للنشر والتوزيع .
- 12- عمر وصفي عقيلي، (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، طبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان .
- 13- عادل محمد زايد، (2003): إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، نشر وتوزيع الكتروني، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- 15- معمريه البشير، القياس النفسي وتصميم أدواته للطلاب والباحثين في علم النفس التربية، الجزائر، منشورات الحبر.

16- مدحت محمد أبو النصر، (2009): مهارات المدرب المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة .

المذكرات :

- 1- الخليل عبد الحميد، (2018): إدارة الموارد البشرية، الإجازة في ثقافة المعلومات، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية .
- 2- العزام عيسى أحمد، (2019): أثر التدريب على أداء العاملين في مديرية شؤون اللاجئين السوريين في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة الدراسات الامنية العدد الخامس عشر .
- 3- العايب أكرم وآخرون، (2020): دور التدريب في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر .
- 4- بن جلول خالد، (2022): تقنيات الدراسة الميدانية، مطبوعة بيداغوجية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة.
- 5- بن داني فطيمة الزهرة، (2020): دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، جامعة محمد خيضر، بسكرة .
- 6- باسم مصطفى على على البساطي، (2021): أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على العاملين بجمعية تنمية المشروعات الصغيرة ببور سعيد"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، جامعة المنصورة .
- 7 - بابا عبد القادر، إبراهيم الحديد، أثر جودة التدريب على تحسين الإيرادات الضريبية وانعكاسها على الاقتصاد الأردني، جامعة مستغانم.
- 8- بلقاسم أحمد، نزار حاج، (2017): أثر التدريب على أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتقريب، قسم المناجمنت، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر .
- 9- جهاد الطيب محمد خير، (2018): أثر التدريب في تحسين أداء العاملين، جامعة شندي، السودان .

- 10- بوشليق أمين، (2015): دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة .
- 11- خالد رجم، وآخرون، (2017): إدارة الموارد البشرية، السنة الثانية، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر .
- 12- دري حمزة، (2017): دور التدريب في تحسين أداء العاملين، جامعة محمد بوضياف، المسيلة .
- 13- زواش رحاب، قريبيس فاطمة الزهراء، (2022): التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة .
- 14- سوسن شاكر مجيد، (2013)، أسس بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية، الطبعة الاولى، مركز دبيونو لتعليم التفكير .
- 15- عقيل حسين عقيل، خطوات البحث العلمي من تحديد المشكلة الى تفسير النتيجة، دار ابن الكثير .
- 16- عماد الدين حسن وآخرون، مفاهيم أساسية في إدارة الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة، مطبعة نور الايمان، المؤسسة الثقافية العمالية، الجامعة العمالية.
- 17- قماح صليحة، لمطيش لويزة، (2021): دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل .
- 18- قواجلية مريم، كواسح حياة، (2015): فعالية برامج التدريب في تحسين الأداء لدى العمال في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر .
- 19- مصطفى مصطفى كامل، وآخرون، (2018): إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، القاهرة .
- 20- مانيو جدير، ملكة أبيض، منهجية البحث، دليل الباحث المبتدئ في موضوعات البحث ورسائل الماجستير والدكتوراه .
- 21- هاني عرب، (1428): محاضرات إدارة الموارد البشرية، ملتقى البحث العلمي .
- 22- يحيواوي نعيمة، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة .

المجلات :

- 1-المطيري عبد الله سعود ،(2020):اثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي،المجلة العربية للنشر العلمي ،العدد الخامس عشر.
- 2-الداوي الشيخ ،(2008):تحليل الاسس لمفهوم الأداء ،مجلة الباحث ،العدد السابع ،جامعة الجزائر.
- 3-بارك نعيمة، مجلة تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية ،مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ،العدد السابع .



الملاحق

1. ملحق رقم 01 .

2. ملحق رقم 02 .

الملحق رقم 1: استمارة الاستبيان

البيانات الشخصية:

(1) الجنس :

ذكر أنثى

(2) العمر :

أقل من 30 سنة من 31 الى أقل من 40 سنة
 من 41 الى أقل من 50 سنة من 50 سنة فما فوق

(3) المستوى التعليمي :

أقل من ثانوي ثانوي جامعي

(4) الخبرة المهنية :

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات
 أكثر من 10 سنوات

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تضع المؤسسة برامج تدريب بصفة دورية ومستمرة					
02	تحدد المؤسسة الأهداف المتوقعة من برامج التدريب					
03	تحقق البرامج التدريبية الأهداف الموضوعه لأجلها					
04	يتوافق محتوى البرامج التدريبية مع متطلبات الوظيفة التي تعمل بها					
05	يساهم التدريب في تغيير السلوكيات الوظيفية للعمال					
06	توجد فرص تدريب متاحة لجميع الموظفين في جميع الأقسام					
07	برامج التدريب في المؤسسة تكون من خلال وسائل حديثة ومتطورة					
08	تساهم برامج التدريب في تغطية جوانب العجز في الأداء					
09	تقوم المؤسسة بتقييم نتائج الدورات التدريبية					
10	يقوم بعملية التدريب في المؤسسة المتخصصين وذوي خبرة					
11	للمدرب دور مهم في مدى نجاح برنامج التدريب					
12	يستطيع المدربون في العادة توصيل المعلومات للمتدربين					

					13	في العادة يستطيع المدربون الإحاطة بجميع جوانب التدريب
					14	يقوم المدربون بتحفيز العمال لتسهيل عملية التدريب
					15	يعتمد المدربون على طرق ووسائل متنوعة في عملية التدريب
					16	يوجد تواصل فعال بين المدربين والعمال خلال فترة التدريب
					17	يحرص المدربون على مشاركة وتفاعل جميع العمال في أثناء التدريب
					18	يملك المدربون القدرة على شرح محتوى برامج التدريب والهدف منها
					19	يستطيع المدربون إدارة المناقشات والمداخلات أثناء عملية التدريب
					20	يمنح جميع العمال فرص تدريب متكافئة في أدائي المهني
					21	اخضع للتدريب في الوقت الرسمي للعمل
					22	اخضع للتدريب عند وجود نقص في أدائي
					23	استخدم معارفي ومهاراتي المكتسبة خلال فترة التدريب في أداء مهامي
					24	أقوم بأداء وظيفتي بسهولة وفي وقت اقل من السابق بعد القيام بدورات تدريبية
					25	يساعد التدريب المكثف والمستمر على تحسين أداء العمال
					26	اشعر بزيادة مستوى النشاط والثقة بعد الخضوع لبرامج التدريب
					27	اشعر بالاستقرار الوظيفي بعد الخضوع للتدريب
					28	اشعر بتطوير مهاراتي ومعارفي بعد عملية التدريب
					29	تكلفني المؤسسة بمهام إضافية بعد خضوعي للتدريب
					30	تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئاً هاماً بالنسبة لي
					31	عند قيامي بالمهام الموكلة إلي يمكنني إنجازها بالشكل المطلوب
					32	عادة لا أتأخر عند الالتحاق بعملتي
					33	اشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل
					34	لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى
					35	لا احتاج إلى مساعدة رئيسي المباشر إلا نادراً
					36	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال
					37	حصولي على ترقية تشجعني كثيراً على أداء عملي بكفاءة

					توفر المؤسسة جميع الظروف الملائمة للقيام بعملية على أحسن وجه	38
					حصولي على الحوافز يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد	39
					تساهم مؤسستي في توفير تقنيات حديثة من اجل تحسين أدائي في العمل	40
					أداء العاملين هو المحدد الرئيسي للنجاح للمؤسسة	41
					تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال	42

الملحق رقم 2: نتائج الدراسة

Corrélations

		أداء العاملين	التدريب
أداء_العاملين	Corrélacion de Pearson	1	,634**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
التدريب	Corrélacion de Pearson	,634**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,206 ^a	,042	,017	,67167

a. Prédicteurs : (Constante), برامج_التدريب

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,761	1	,761	1,687	,202 ^b

الملاحق

Résidus	17,143	38	,451		
Total	17,904	39			

a. Variable dépendante : أداء_العاملين

b. Prédicteurs : (Constante), برامج_التدريب

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,080	,473		4,394	,000
برامج_التدريب	,229	,176	,206	1,299	,202

a. Variable dépendante : أداء_العاملين

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,495 ^a	,245	,225	,59629

a. Prédicteurs : (Constante), المدريون

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,393	1	4,393	12,354	,001 ^b
	Résidus	13,511	38	,356		
	Total	17,904	39			

a. Variable dépendante : أداء_العاملين

b. Prédicteurs : (Constante), المدريون

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,513	,345		4,389	,000
المدريون	,422	,120	,495	3,515	,001

a. Variable dépendante : أداء_العاملين

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	العمال_المتدربين ^b	.	Introduire

- a. Variable dépendante : أداء_العاملين
 b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,692 ^a	,480	,466	,49521

- a. Prédicteurs : (Constante), العمال_المتدربين

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,585	1	8,585	35,007	,000 ^b
	Résidus	9,319	38	,245		
	Total	17,904	39			

- a. Variable dépendante : أداء_العاملين
 b. Prédicteurs : (Constante), العمال_المتدربين

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,840	,320		2,623	,012
	عمال_المتدربين	,687	,116	,692	5,917	,000

- a. Variable dépendante : أداء_العاملين