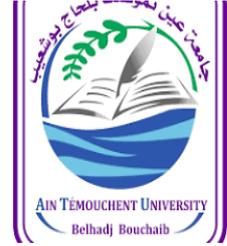


جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم : علوم التسيير



مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

أثر التدريب على تحسين أداء المورد البشري  
دراسة حالة مديرية التشغيل لولاية عين تموشنت

تحت إشراف :  
د. العشابي فاطيمة زهرة

من إعداد الطالبة:  
عيساوي شهيناز ✓

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	جامعة الانتماء	الاستاذ
رئيسا	جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب	د. أوكبدان سناء
مشرفا ومقررا	جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب	د. العشابي فاطيمة زهرة
مناقشا	جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب	د. محجوبة هشام

السنة الجامعية 2024/2023

## شكر وعرهان

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وإمتنانه والثناء له على نعمة الصبر والقدرة على انجاز العمل.

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر الى :

✓ الوالدين العزيزين الذين أعانوني وشجعوني على الاستمرار في مسيرة العلم والنجاح وإكمال الدراسة الجامعية والبحث، الى من كانوا سندي في الشدائد جزاهما الله عني خير الجزاء في الدارين،  
✓ أخي وأخواتي،

✓ زوجي وأولادي الذين تقاسموا معي عبي هذه الحياة،

✓ كما أهدي ثمرة جهدي الى من شرفنتني بإشرافها على مذكرة بحثي الأستاذة الدكتورة "العشابي فاطيمة زهرة" عميدة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير والذي لن تكفي كلماتي لإيفائها حقها بصبرها الكبير علي،

✓ كل أساتذة الكلية، اطارات وعمال مديرية التشغيل الذين فتحوا لي بابهم ورحبوا بي من أجل ممارسة التربص على رأسهم السيد المدير والسيدة مومن منصور السايح شهرزاد رئيسة مصلحة الإدارة العامة والميزانية،  
✓ كل زملائي وزميلاتي،

✓ أتوجه بخالص شكري وتقديري الى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا وفي أنفسنا قبل أن تكون أشياء أخرى.

## قائمة المحتويات

I.....	شكر وعرهان
II .....	قائمة المحتويات
IV .....	قائمة الجداول
أ.....	المقدمة العامة

### الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

1 .....	تمهيد
2 .....	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
2 .....	المطلب الأول: مفهوم التدريب
2 .....	الفرع الأول: تعريف التدريب وأهميته داخل المؤسسات
6 .....	الفرع الثاني: علاقة التدريب بأداء العاملين
8 .....	المطلب الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية
8 .....	الفرع الأول: مفهوم وأهمية أداء الموارد البشرية
10 .....	الفرع الثاني: أبعاد ومستويات أداء المورد البشري
13 .....	الفرع الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية
14 .....	المبحث الثاني: الدراسات التطبيقية
14 .....	المطلب الأول: الدراسات السابقة
14 .....	الفرع الأول: الدراسات العربية
16 .....	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية
17 .....	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
20 .....	خلاصة الفصل

### الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

22 .....	تمهيد
23 .....	المبحث الأول: عموميات حول مديرية التشغيل لولاية عين تموشنت

23	المطلب الأول: تعريف المؤسسة :
24	المطلب الثاني: الهيكل التنظيم لمديرية التشغيل
25	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
25	المطلب الأول: المنهج المتبع
26	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات الميدانية
28	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
29	المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبيان
29	المطلب الأول: تقديم البيانات الشخصية
31	المطلب الثاني: عرض و مناقشة إجابات أفراد عينة الدراسة
38	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
41	خلاصة الفصل الثاني
43	خاتمة:
46	قائمة المصادر والمراجع:

## قائمة الجداول

- الجدول رقم (01): وصف العينة حسب الجنس ..... 29
- الجدول رقم (02): وصف العينة حسب السن ..... 29
- الجدول رقم (03): وصف العينة حسب المؤهل العلمي ..... 30
- الجدول رقم (04) وصف العينة حسب الخبرة ..... 30
- الجدول رقم (05) : يوضح نتائج أفراد العينة عن فقرات المحور الثاني التدريب ..... 31
- الجدول رقم (06) : يوضح نتائج أفراد العينة عن فقرات المحور الثاني في أداء المورد البشري ..... 33
- الجدول رقم 07: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (التدريب): ..... 35
- الجدول رقم 08: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (أداء المورد البشري) : ..... 36
- جدول (09): معاملات ألفا كرونباخ ..... 38
- الجدول رقم (10): نتائج معامل الارتباط لنموذج الانحدار للفرضية الرئيسية ..... 38
- الجدول رقم(11): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ..... 39

---

## المقدمة العامة

---

## المقدمة العامة

إن الحديث عن التحديات التي فرضتها ظروف العولمة والتطور التكنولوجي هو حديث عن التنافسية ومدى قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية، هذه الأخيرة التي تتحقق من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانات والموارد التي تتمتع بها المنظمة.

يعتبر العنصر البشري أساسياً في العمليات الإدارية، فهو الذي يمكنه فعل أي شيء في العملية لتحقيق نجاح أعمال المنظمة، فقط بفضل مهاراته ومعرفته بالعمل والإنتاج والتفاعل مع الآخرين. العنصر البشري يلعب دوراً رئيسياً في اتخاذ العامل الأساسي للتخطيط والتنظيم والعمل والإنتاج والابتكار، ولا يمكن استبداله أو تحل محله بالتكنولوجيا وحدها. يبقى ذو مكانة إدارية لا يمكن استبدالها.

يطلق دائماً على الأصول البشرية كما يناديها البعض بالموارد البشرية فهي مورد للشركة والمؤسسة والمنظمة تعتمد اعتماداً كلياً عليها في تسيير أعمالها وتحتاج إلى منظومة إدارية متكاملة للعمل على إدارتها وتشغيلها والاستفادة الكاملة من طاقاتها وخبراتها بما يحقق أهداف المنظمة، فإدارة الموارد البشرية للمنظمة هو من أصول العمل الإداري منذ القدم، في طريقة التعامل مع العمال ورواتبهم ومناصبهم والحوافز المقدمة لهم، طبقت في المجتمعات القديمة في اليونان ومصر والاعريق، فلم يكن يغفل لديهم ان العنصر البشري مهم جدا للبناء والتعمير ويحتاج المهارات ومخبرات تنظيم احتياجاته بما يتناسب مع مقومات ومقدرات تلك العصور والأزمنة لذلك، يؤكد الباحث على أهمية التدريب بوصفه استثماراً بشرياً ضرورياً لتنمية الأداء وتطويره، وهو أداة من أدوات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وهذا ما يؤكد أهمية التدريب المرتبط باستراتيجية المنظمة الحالية، وتطلعاتها المستقبلية بهدف تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية التي تعمل على سد احتياجاتها الفعلية، مع الأخذ في الاعتبار احتياجات الموارد البشرية المستقبلية، والعمل على إشباعها من خلال نظام تدريب مرن قابل للتعديل والتطوير تبعاً للمستجدات والتطورات المتلاحقة، ولن يتحقق ذلك - من وجهة نظر الباحث - إلا من خلال الربط الصحيح والدقيق بين المسار الوظيفي وبين المسار التدريبي، من خلال إجراءات وتدبير تتطلب تعاون الأفراد مع المنظمة التي يعملون بها، بهدف تحقيق أهداف المنظمة طبقاً لخطةها الاستراتيجية؛ ومن ثم يعود النفع على المجتمع.

ومن هذا المنطق تتوجه تطلعات المنظمة إلى الاستثمار الأمثل في مواردها البشرية وكانت أهم وسيلة تساهم في تحقيق هذا الغرض هي الاعتماد على البرامج التدريبية لتحسين القدرات العلمية والسلوكية للموارد البشرية بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمو المنظمات وازدهارها ومواجهة التغيرات والضغوطات المنافسة الحادة، ولتأكيد الدور الذي

## المقدمة العامة

يقوم به التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية وزيادة المعرفة المتخصصة وتحسين مهاراتهم فقد حرصت إدارات هذه المنظمات على توفير حجم التمويل اللازم لإتمام عملية التدريب.

كما يمكن اعتبار وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية إذ يندرج ضمن المراتب المتقدمة في قائمة عوامل نجاح المؤسسات في العالم لأهميته البالغة التي تنعكس من خلال أداء الموارد البشرية، ولمواكبة التغيرات السريعة التي طالت كافة بيئات العمل وشكلت ضغوط في كافة الاتجاهات على المؤسسات والمنظمات وجب التكيف معها بالتركيز على تدريب الموارد البشرية فيها للتأثير في أدائهم نحو الأحسن.

على هذا الأساس يمكن صياغة إشكالية بحثنا العامة على النحو الآتي:

◀ ما هو أثر التدريب على تحسين أداء المورد البشري على مستوى مديرية التشغيل لولاية عين تموشنت؟

انطلاقاً من هذه الإشكالية يمكن تجزئتها إلى أسئلة فرعية:

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتدريب وتحسين أداء المورد البشري مستوى مديرية التشغيل لولاية عين تموشنت؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتدريب وتقييم أداء المورد البشري على مستوى مديرية التشغيل لولاية عين تموشنت؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتدريب في تحسين القدرات والخصائص الفردية على مستوى مديرية التشغيل لولاية عين تموشنت؟

سعيًا منا للإجابة على تساؤلات البحث قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية الآتية :

◀ يوجد أثر للتدريب على تحسين أداء المورد البشري مستوى مديرية التشغيل لولاية عين تموشنت.

حيث يتفرع منها الفرضيات الفرعية:

✓ يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتدريب وتقييم أداء المورد البشري على مستوى مديرية التشغيل لولاية عين تموشنت؟

✓ يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتدريب في تحسين القدرات والخصائص الفردية على مستوى مديرية التشغيل لولاية عين تموشنت

## المقدمة العامة

### أهمية الدراسة :

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال المجالات التالية:

- ✓ محاولة التعرف على دور وأهمية التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية،
- ✓ التعرف على مضمون العملية التدريبية من خلال اتجاهات القيادات الإدارية والأفراد العاملين في الإدارات ومدى توافق البرنامج التدريبي مع الاحتياجات التدريبية.
- ✓ التدريب كمصدر هام من مصادر إعداد موارد بشرية كفؤة حيث يعمل على تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم وله آثار إيجابية على المؤسسة.

### أهداف الدراسة :

تمثل الاهداف المستوحات من دراسة هذا الموضوع في:

- ✓ التعرف على العلاقة بين التدريب والاداء.
- ✓ محاولة إبراز دور وأهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة وأهميته بالنسبة للمستخدمين.
- ✓ تطوير النشاط التدريبي للعاملين في المؤسسة لتحقيق التميز في أداء الموارد البشرية فيها.
- ✓ إظهار مدى تطبيق وممارسة التدريب على مستوى مديرية التشغيل لولاية عين تموشنت

### اسباب اختيار الموضوع:

ما دفعنا إلى اختيار هذا البحث عدة أسباب أهمها:

- ✓ إيماننا بأهمية العنصر البشري في المؤسسة فهو المورد الذي تتوقف عليه الكفاءة، وفعالية المؤسسة، وبالتالي نموها وبقائها.
- ✓ طبيعة تخصصنا والذي يولي اهتماما بفعالية التدريب في تنمية قدرات الموارد البشرية.

### هيكله الدراسة :

لاختبار الفرضيات والاجابة عن التساؤلات استندنا في الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، وعليه قمنا بقسيم دراستنا الى فصلين، حيث تناولنا في الفصل الاول .....، أما الفصل الثاني فترقنا فيه إلى.....

---

## الفصل الأول:

### الأدبيات النظرية والتطبيقية

---

## تمهيد الفصل

يعتبر موضوع التدريب من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة، وهذا في جميع الميادين العلمية وبالنظر إلى الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع، ذلك لأنه أساس نجاح كل مؤسسة وعماد التنمية الإدارية باعتبار أن التدريب يحسن من مستوى الأداء الذي هو عبارة عن سلوكيات العاملين وتصرفاتهم ومدى إنجازاتهم للأعمال الموكلة إليهم، كما يخضع لإجراء عملية التقييم داخل المنظمة والذي يتمثل بإصدار الحكم على هذه السلوكيات في العمل.

وعليه ارتأينا أن نتناول في هذا الفصل بتقديم لمحة عن متغيرات الدراسة المتمثلة في التدريب وأداء الموارد البشرية، ومعرفة العلاقة بينهما. كما تم عرض بعض الدراسات السابقة التي تحيط بالموضوع سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة ومقارنتها بالدراسة الحالية. وعليه قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

المبحث الثاني: الدراسات التطبيقية

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية

يشهد العالم المعاصر قفزات نوعية على مستوى المنظمات والمؤسسات باختلاف أنواعها ، ويرجع ذلك لعملية التفاعل الحاصلة بين هذه المؤسسات وبيئتها الخارجية من أجل تطبيق العملية التدريبية ، لذا أصبح من الضروري تدريب الموارد البشرية من اجل تطوير كفاءاتهم، ينصب اهتمامنا على هذا المبحث الى مطلبين، تناولنا في المطلب الاول مفاهيم حول التدريب وفي المطلب الثاني قمنا بتقديم مفاهيم حول أداء المورد البشري.

## المطلب الأول: مفهوم التدريب.

تعتبر وظيفة التدريب وظيفة هامة في إدارة الموارد البشرية، ومن أكثر الاستراتيجيات المعترف بها في مجال تنمية وتطوير كفاءة الموارد البشرية داخل منظمات العمل، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

## الفرع الأول: تعريف التدريب وأهميته داخل المؤسسات

## أولاً: تعريف التدريب وخصائصه :

قبل التطرق لمفهوم التدريب يجب معرفة بعض المصطلحات التي ترفق مصطلح التدريب العملية التدريبية لابد من التطرق إليها نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

✓ **التدريب** هو نشاط منظم ومستمر يركز على الفرد لتحقيق تغير في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية المقابلة احتياجات محددة في الوضع الحالي والمستقبلي في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به وتطلعاته المستقبلية في إطار المؤسسة التي يعمل بها.

✓ **المادة التدريبية**: هي مجموعة من الخبرات أو المعلومات المتضمنة لحقائق ومفاهيم ونظريات وما إلى ذلك من أنواع المعرفة فضلاً على الاتجاهات والمهارات والقيم التي يراد توصيلها من المدرب إلى المتدرب.

✓ **المدرب** هو المصدر الذي يبعث بالرسالة وبالأسلوب المناسب مستخدماً الوسيلة إلى المتدرب أو مجموعة من المتدربين.

1. حسن أحمد الطعاني ، "التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية"، الطبعة 01، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص ص 23 24

✓ **المتدرب** يختلف عن التلميذ نظرا لاختلاف المتدرب في الخصائص النفسية وعوامل السن والمستوى الثقافي والتعليمي والاجتماعي والخبرات السابقة.

✓ **التعليم** هو عملية يتم من خلالها التفاعل بين المتعلمون ومصادر التعلم، وعملياته في بيئة مقصودة تشمل على إجراءات أو أحداث منظمة ومضبوطة تساعد على أداء أنماط سلوكية محددة في ظل ظروف وشروط معينة في الموقف التعليمي أو الإصلاح الواسع الذي يشمل الإطار العام للموضوع أي إكساب الشخص المعرفة لتطوير سلوكياته<sup>1</sup>.

### ثانيا: تعريف التدريب :

لقد تعددت تعريفات التدريب بتعدد المؤلفات الصادرة في هذا المجال وستحاول استعراضها فيمايلي:

✓ **حسب قاموس أكسفورد:** التدريب هو نقل الشخص للمستوى أو المعيار المرغوب من الكفاية سواءا بالتعليم أو بالممارسة، أو هو عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف لإحداث تغييرات سلوكية ذهنية محددة لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل بها<sup>2</sup>.

### ✓ حسب منظمة الأمم المتحدة (اليونسكو):

- التدريب هو رفع كفاءة البشر بواسطة البشر ومن أجل البشر<sup>3</sup>.
- **التدريب** هو نشاط مستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما<sup>4</sup>.
- **التدريب** هو عملية تغير في نمط التفكير وسلوك المتدرب في ضوء الاحتياجات والمشاكل الفعلية التي تواجه العملة<sup>5</sup>.

ومما سبق ذكره يمكن وضع تعريف شامل للتدريب:

1. هاشم حمدي رضاء ، "التدريب الإداري المفاهيم والأساليب"، الطبعة 01، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص69

2. حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص17

3. عبد الله حسين جوهر ، "إدارة الموارد البشرية"، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر، 2011، ص. 99

4. عليوة السيد ، "تنمية مهارات مسؤولي العاملين"، البتراء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 52

5. عبد السلام مخلوفي ، "الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري : التدريب الموجه بالأداء"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرعي الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص163

فدريب الأفراد يمثل نشاطاً إنسانياً وعملية إدارية متجددة تهدف إلى تحقيق تغييرات مُرغوب فيها على الصعيدين الشخصي والمؤسسي، من خلال تنمية الكفاءات والمهارات واكتساب المعرفة الجديدة، وتعزيز التوجهات الإيجابية والتخلص من السلبية، بالإضافة إلى تعزيز الخبرات وتوسيع آفاق المعرفة، بهدف رفع مستوى الأداء والإنتاجية والابتكار والتميز، سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة.

### ثالثاً: خصائص إستراتيجية:

التدريب حتى تكون إستراتيجية التدريب عملية أساسية في مجال تنمية الموارد البشرية لا بد من وجود مجموعة الخصائص وهي كالآتي:<sup>1</sup>

1. إستراتيجية التدريب نشاط رئيسي مستمر: إن إستراتيجية التدريب ليست أمراً كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنها باختيارها، ولكنها حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعين متطلبات شاغلها وهو نشاط رئيسي مستمر من ناحية تكرر حدوثه على مدار الحياة الوظيفة للفرد وملازم للتطور الوظيفي للفرد؛

2. إستراتيجية التدريب نظام متكامل ذلك لكونها ليست نشاطاً عشوائياً ولا تأتي من فراغ ولا تتجه إلى فراغ والتكامل يتمثل في العلاقات التبادلية بين مجموعة النظام مثل التكامل في مداخلات التدريب وتكامل في الأنشطة التدريبية، وأيضاً تكامل في نتائج التدريب وعادة يهدف التدريب لتحقيق النتائج الآتية:

أ. نتائج اقتصادية تتعلق بخفض الوقت وتحسين الجودة

ب. نتائج سلوكية تتعلق بدرجة عالية من الفهم؛

ت. نتائج بشرية تتعلق بكوادر مؤهلة وذات قدرات عالية

3. إستراتيجية التدريب نشاط متغير ومتجدد: تتعامل مع متغيرات ولا يجوز أن تجدد في قوالب،

4. إستراتيجية التدريب عملية إدارية وفنية: يجب أن تتوفر لديها مقومات العمل الإداري.

<sup>1</sup> . باسمه على حسن أبو سلمية، "مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة"، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، 2007، ص 17

رابعاً: أهمية التدريب :

تكمن أهمية التدريب على ثلاثة مستويات والمتمثلة في الآتي:<sup>1</sup>

1. على مستوى المنظمة :

تظهر أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة في التالي:

- أ. زيادة الإنتاجية بواسطة تطوير الاطلاع والمعرفة، واكتساب مهارات وسلوكيات جديدة وحديثة متطورة؛
- ب. ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة، وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية للمنظمة؛
- ت. تطوير برامج وإمكانيات المنظمة، وتوضيح السياسات العامة للمنظمة؛
- ث. تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية، بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستفسارات
- ج. تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة الأهداف وتنفيذ السياسات.

2. على مستوى الأفراد العاملين :

تظهر أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين في التالي:<sup>2</sup>

- أ. تحقيق فهم الأفراد للمنظمة ودورها، وتطوير مهارات الاتصال،
- ب. تحسين قرارات الأفراد وحل مشاكل العمل،
- ت. تنمية دوافع وعوامل وعناصر الأداء والعمل من أجل التطور والتميز والترفيه؛
- ث. تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارة التي تنتج عنها ضعف الأداء.

3. على مستوى تطوير العلاقات الإنسانية:

تظهر أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين في التالي:<sup>3</sup>

- أ. تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين؛
- ب. قبول الأفراد للتكيف مع التغييرات؛
- ت. ترسيخ وتمتين العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين د تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المنظمة.

<sup>1</sup>. عبد الله حسين جوهر مرجع سبق ذكره، ص 109.

<sup>2</sup>. المرجع نفسه، ص 110.

<sup>3</sup>. المرجع نفسه، ص 110.

## الفرع الثاني: علاقة التدريب بأداء العاملين

تتطلع إدارة المؤسسة إلى تطوير الأداء الذي يختلف ولا يبلغ المستويات المحددة في الخطط المعتمدة، حيث تهدف إلى رفع مستوى الأداء باستمرار وتحسين مكوناته، بهدف تحقيق قدرات تنافسية، وتعتمد في ذلك على مجموعة من الوسائل، بما في ذلك التدريب كجزء من نظام إدارة الأداء.

## أولاً: دور التدريب في المواظبة والمثابرة العمل :

يعتبر التدريب دوراً أساسياً في تطوير مهارات العاملين في بيئة العمل، مما يؤدي إلى زيادة قوة الالتزام والانتماء لديهم تجاه منظماتهم. يظهر أن مشاركة العاملين في برامج التدريب المناسبة يؤدي إلى تشكيل فكر إيجابي نحو عملهم ومنظماتهم، مما ينعكس على سلوكهم ويزيد من انضباطهم وتفانيهم في العمل. يُعتبر تنشيط ثقافة التدريب من قبل الإدارة العليا تحدياً مهماً يتطلب جهوداً مستمرة لإقناع العاملين بضرورة تحسين أدائهم وتفوقهم في مهامهم، مما يعزز الالتزام والاستمرارية في العمل داخل المؤسسة.

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تمكّن الإدارة من تحديد مجالات التطوير والتنمية الضرورية في أداء الأفراد، مما يساهم في رفع كفاءتهم وفعاليتهم، يتضمن هذا العمل العلمي تحديد الفئات الوظيفية التي تحتاج إلى دورات تدريبية معينة، ويساعد في وضع الموظفين في البيئة المناسبة التي تعزز شعورهم بتوافق مهاراتهم مع متطلبات الوظيفة، مما يعزز الالتزام والانضباط في العمل.

إن اختيار الموظفين للمشاركة في دورات تدريبية يساهم في تجنب الملل الناتج عن الروتين اليومي، وبالتالي يحافظ على مستوى الأداء. كما يعتبر تدريب العاملين على نظام إداري جديد جزءاً أساسياً من استراتيجية المؤسسة، حيث يساهم في تأهيلهم للتغيير وزيادة انسجامهم مع الأنظمة والقوانين الجديدة.

عند تحديد الاحتياجات التدريبية تقوم الإدارة القائمة على تحديد هذه الاحتياجات بتحديد ما يحتاجه الفرد من تدريب بناء على أدائه وخبراته ونقاط الضعف لديه، هذا التحليل يعتمد على نتائج تقييم الأداء الدوري للموظفين وعلى أخطاء الموظف خلال الفترة السابقة وهذا ما يجعله أكثر مواظبة ومثابرة على العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. أمال بوزقطة، "أثر التدريب على أداء العاملين"، كلية علوم اقتصادية وعلوم تجاربه وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018 / 2019، ص34.

## 1. أثر التدريب في زيادة الدقة والجودة في انجاز العمل :

إن الميزة التنافسية للمؤسسات تبين أنها مرتبطة بقدرة المؤسسة على استغلال مواردها الداخلية التي تعد المهارات احد عناصرها الأساسية التي تقود على الجودة لتحسين الأداء، إن هذه الأخيرة يتم تنميتها وتطويرها عن طريق التدريب أو البرامج التدريبية، لذا أصبح الاهتمام بالجودة والبحث عن تحسين النوعية أكثر من ضروريا نظرا للمنافسة القوية بين المؤسسات لتعتمد المؤسسة على تدريب موظفيها وتنمية مهاراتهم كأسلوب يمكنها من تحسين الأداء الذي تطمح إليه لتحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

إن التدريب يثير اهتمام الموظف في تحقيق مهامه بدقة وجودة عالية وفقاً للمعايير المحددة، ويعزز استخدام الموارد بشكل أمثل، كما يشجع على جو من التنافس بين الموظفين لتقديم أفكار ومقترحات جديدة، حيث يتعرف الموظف على مهارات ومعارف جديدة خلال الدورات التدريبية ويتبادلها مع الزملاء. يشعر الموظف بزيادة المسؤولية والالتزام تجاه عمله نتيجة لاكتسابه المهارات والقدرات التي تمكنه من أداء مهامه بكفاءة وجودة عالية.

يعتبر التدريب من الوسائل الهامة لتحقيق التوافق والتلاؤم بين مهارات الفرد ومنصبه ما يعني زيادة القدرة على الانجاز بدقة وجودة عالية تسمح بتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية وبالتالي تحسين في أداء العاملين.<sup>2</sup>

## 2. دور التدريب في تحفيز العاملين :

إن تنظيم دورات تدريبية بانتظام وبتنوع في البرامج والمواضيع يمثل جزءاً أساسياً من إثارة الحافز لدى الموظفين. يعتبر التدريب وسيلة فعالة لاكتشاف المواهب الكامنة للموظفين وتطويرها، مما يشجعهم على العمل بحماس وإصرار. ينبغي على المؤسسة توفير بيئة عمل تحفز على الإبداع والابتكار، وتشجع على قبول التغيير والتجديد، لتعزيز قدراتها الاستراتيجية واستغلال معارفها الكامنة. هذا يساهم في تحسين الأداء ورفع مستوى الجودة في أداء الأعمال، مما يعزز تحفيز ورفع المعنويات لدى الموظفين الذين يرون في الدورات التدريبية فرصة لتطوير أنفسهم وتعزيز قدراتهم بشكل مستمر.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. فطيمة زهرة بن داني، "دور التدريب في تحسين أداء الموظفين"، بسكرة، كلية علوم اقتصادية وعلوم تجاربه وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر. 2020/2019، ص26

<sup>2</sup>. فطيمة زهرة بن داني، المرجع السابق، ص26

<sup>3</sup>. امال بوزقطة، المرجع سبق ذكره، ص36.

## 3. أثر التدريب في العمل بروح فريق العمل :

العمل الجماعي أو العمل بروح الفريق يعزز التفاعل بين الموظفين، وينشئ علاقات اجتماعية وروابط تؤدي إلى التألف بينهم. يتيح هذا النوع من العمل تبادل المعرفة والخبرات من خلال التواصل المستمر والاتصال، ويوفر منصة لتقديم النصائح والانتقادات البناءة التي تسهم في تطوير الفرد.

الدورات التدريبية التي يستفيد منها الموظفون والتي تنظم في أفواج تضم جميع فئات الموظفين باختلاف أعمارهم، مستوياتهم، مؤهلاتهم وخبراتهم... هذا التنوع في صفات وخصائص الموظفين، يخلق مزيج رائع، فلكل خصوصياته وأفكاره ووجهة نظره وغيرها من المميزات، وهذه الدورات التدريبية فرصة لاختلاط فيما بينهم وفرصة لتبادل الأفكار والآراء والمهارات المختلفة، ومن هنا تظهر الأفكار الدفينة وتتقرب الأبعاد وتصبح هناك عالقة جيدة تربط الموظفين فيما بينهم في شكل فريق عمل متكامل، إن عمليات التدريب تساعد في تكوين فرق العمل وتساعد الأفراد في تحقيق الانسجام والتوافق والتعاون بينهم لتنشأ ثقة متبادلة تزيد من تماسك الفريق وتوجه جهوده نحو العمل أكثر لتحسين الأداء الجماعي وان المؤسسة تبحث دائما عن أفراد قادرين على الابتكار، المبادرة، مواجهة مختلف الوضعيات التي تصادفهم قادرين على التعاون فيما بينهم إنشاء قيمة للمؤسسة، شرط إعطائهم الفرصة للإبراز مساهمتهم ومساعدتهم في تطوير مهاراتهم للوصول إلى التعلم المستمر الذي يمكنهم من تحسين معارفهم، ممارساتهم وتغيير أنماطهم السلوكية يمكن التدريب من تحقيق بناء جماعي للمهارات الفردية ووضعها في فريق عمل واحد لتكوين مهارات جماعية تتميز بالانسجام حيث يختار المسيرون الأفراد بناء على قدرتهم على القيام بالمهام الموكلة إليهم واهم شي أن يكونوا متشبعين بثقافة العمل الجماعي ليكون الضمامهم للفريق فعال وأساسيا.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، فالجميع يعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارا ومؤشرا أساسيا للتقدم الاقتصادي والإداري معا.

## الفرع الأول: مفهوم وأهمية أداء الموارد البشرية

في هذا الفرع سوف نتطرق إلى مفهوم وأهمية أداء المورد البشري.

<sup>1</sup>. فطيمة زهرة بن داني، المرجع سبق ذكره ، ص27.

أولاً: مفهوم أداء الموارد البشرية :

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، ورغم ذلك من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد، ومن بين تعاريف أداء الموارد البشرية نذكر :

✓ عرف نيكولاس أداء الموارد البشرية على أنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك.<sup>1</sup>

✓ كما يعتبر أداء المورد البشري أنه انعكاس لمدى قدرته من عدمه في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله، أيا كانت طبيعة هذا العمل.<sup>2</sup>

✓ ويعرف أداء الموارد البشرية أيضاً بأنه : النتائج العملية أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال.<sup>3</sup>

✓ كما يشير أداء الموارد البشرية إلى درجة بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية، فالكفاءة هي القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة، أما الفاعلية فتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة.<sup>4</sup>

كما ينظر للأداء البشري على أنه القدرة على تحقيق النتائج، وتحقيق النتائج يقوم على تفاعل ثلاثة عناصر أساسية:

- المهارات التي تعد مصدراً للأداء البشري وأحد مكوناته الأساسية حيث يساهم اكتسابها وتطويرها وتسييرها في تحقيق أحسن المستويات.
- التحفيز.

1. عبد الباري إبراهيم درة (2003)، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص 15

2. علي يونس ميا وآخرون (2009)، "قياس أثر التدريب في أداء العاملين"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا، جامعة تشرين، سوريا، 5 المجلد 31، العدد 1، ص 05

3. صورية زاوي، ميلود تومي، (2010)، "دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 7 جوان، ص 7.

4. أحمد سيد مصطفى (2005)، المدير ومهاراته السلوكية، الناشر المؤلف، مصر، ص 147

- تنظيم العمل الذي يعبر عنه بالإطار الملائم لتجسيد المهام ومختلف علاقات التعاون والقيم المشتركة بين الموارد البشرية.<sup>1</sup>

### ثانياً: أهمية أداء المورد البشري :

- بعد أداء المورد البشري على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء القسم أو الدائرة أو المنظمة التي يتبعها التنظيم، كما أن المورد البشري ودرجة إجادتهم له هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها إلا أن الأمر لا يقتصر على ذلك، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه وإجادته له انعكاس شخصياً عليه ويتمثل ذلك في:<sup>2</sup>
1. يعتبر الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء المورد البشري فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليها الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل الفرد، مثل النقل والترقية والترشيح للدراسة والإعارة للعمل بالخارج، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماماً خاصاً لأدائه في العمل، لارتباطه بمستقبله الوظيفي.
  2. يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظراً لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومراتب وما في حكمها مقابل هذا الأداء، شرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.
  3. يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله، وإثبات ذاته.

ومما سبق نخلص إلى أن اهتمام الفرد بأدائه والسعي لتحسينه وتطويره سيمكنه من تحقيق عدة أهداف مرتبطة بهذا الأداء، وتشمل الأهداف الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

### الفرع الثاني: أبعاد ومستويات أداء المورد البشري

في هذا الفرع سوف نتكلم على أبعاد أداء المورد البشري ومستوياته.

<sup>1</sup>. لباس عقال، ميلود برني مناهج، "إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحدي ضغوط العمل، ملتقى حول تطور المهن والكفاءات وتحولات وظيفة الموارد البشرية، جامعة سطيمبولي، معسكر، 14/15 ماي 2012، ص05

<sup>2</sup>. علي يونس ميا وآخرون (2009)، "قياس أثر التدريب في أداء العاملين"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا، جامعة تشرين، سوريا، المجلد31، العدد01، ص05.

### أولاً: أبعاد أداء المورد البشري

يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء المورد البشري عليها وهذه الأبعاد تتمثل في:<sup>1</sup>

1. **كمية الجهد:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل في خلال فترة زمنية معينة، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء، أو كميته في خلال فترة زمنية معينة والمعبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2. **نوعية الجهد** فتعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول المواصفات نوعية معينة، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهتم كثيراً لسرعة الأداء أو كميته، بقدر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات، والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء، والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3. **نمط الأداء:** فالمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلاً قياس الترتيب الذي يمارس الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانياً بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضاً قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار المشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة أو ذلك المستخدم في كتابة تقرير أو مذكرة، وذلك إذا كان العمل ذا طابع ذهني.

### ثانياً: مستويات الأداء

توجد عدة مستويات للأداء في منظمات الأعمال وتتمثل في:<sup>2</sup>

#### 1. مستوى المنظمة

وهو نفسه الذي سماه danny بمستوى وحدات العمل، وهو أعلى المستويات الذي يحقق التوافق الخارجي للأداء، ثم يقرر ما هو الأداء الداخلي المطلوب و يمكن إبراز هذا المستوى في النقاط التالية:

- مستوى الأداء يتطابق مع محيط العمل داخليا وخارجيا.
- المدير التنفيذي/ العام هو الذي يحدد هذا المستوى من الأداء و يديره و يتأكد من أن باقي مستويات الأداء تتطابق و تتناغم مع مستوى أداء وحدات العمل.

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان السلوك التنظيمي الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص 220

<sup>2</sup> حسينة عواد، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة 2014، ص ص 87

- يمثل هذا المستوى كينونة ووجود الأعمال والتي تحتوي باقي مستويات الأداء ، تعتبر الإطار العام لها.
- يشمل هذا المستوى العمليات الإدارية الرئيسية، مثل التخطيط والتنظيم ووضع السياسات وتحديد العمليات... الخ.
- يشكل هذا المستوى حلقة الوصل بين العملاء وحاجاتهم، وبين العاملين في المنظمة المطلوب منهم تحقيق هذه الحاجات.
- جميع تعاريف الأداء في المستويات الأخرى تركز على تعاريف الأداء في هذا المستوى ، وبدون هذه التعاريف ستكون هناك مشاكل تواجه باقي مستويات الأداء.
- أهم متطلبات الأداء التي هذا المستوى فهي مخرجات المنظمة والحصيلة والنتائج المحددة التي تحتويها الخطة الرئيسة للمنظمة و التي يجب أن تصل للعملاء.

## 2. مستوى العمليات

يعرف هذا المستوى بجوهر العمليات"، الذي يساهم في تنفيذ حاجات ومتطلبات الأعمال التي حددها مستوى المنظمة ، فهو بذلك ينتج مخرجاتها بالشكل والمواصفات المحددة، إن هذا المستوى يوفر الكيفية التي من خلالها يتم تنفيذ الأعمال وإنتاج المخرجات والإطار العملي للأداء، فمن خلاله يتم إدارة العلاقات المتبادلة والتكافل بين باقي مستويات الأداء والأنظمة التي يعملون ضمنها والمصادر المختلفة. إن غياب هذا المستوى في نظام ما ينتج عنه ترك العاملين يقومون بتنفيذ العمل الذي يرونه مناسباً دون معايير محددة المواصفات محددة.

## 3. مستوى الوظيفة / المنفذ للعمل:

لقد تطرق الباحث إلى مستويين متمثلين في وحدات العمل الذي يحدد what و العمليات الذي يحدد how وكلا المستويين لم يتطرقا إلى من who ؟.

- إن الحصول على مخرجات المؤسسة بواسطة العمليات، وتنفيذها وإدارتها يتم من قبل الأفراد ذوي وظائف و فرق عمل يمثلون المستوى الثالث.

- يشكل الفرد المنفذ / ما يسمى بنظام الأداء البشري ، الذي يتألف من خمسة عناصر أساسية هي:

– المنفذ

– المدخلات: الأدوات، النماذج، آلة، تعليم ..... الخ.

– المخرجات: السلع، معاملة جاهزة، تصميم معين، برنامج .... الخ.

– الحصيلة: أي أثر، أي فاعلية أو نشاط يعكس على المنفذ سلباً أو إيجاباً.

– التغذية الراجعة لأثر وحصيلة المخرجات.

إن المؤسسة التي تهدف الوصول إلى أداء جيد يجب عليها عدم إهمال هذه المستويات المترابطة ، فقاعدة ومرجعية مستوى الأفراد تتركز على جوهر العمليات التي تعتمد أساسا على مستوى المنظمة.

### الفرع الثالث: دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية

التدريب هو نشاط تحظى به المنظمات باهتمام كبير، حيث يهدف إلى تطوير قدرات الموارد البشرية في العمل. من خلال التدريب، يحصل الفرد على المعلومات والمهارات الجديدة اللازمة لتحقيق استراتيجية المنظمة في بيئتها. في ظل التغيرات الحالية التي تواجهها المنظمات، سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية، أصبح من الضروري أن تتوافق قدرات الموارد البشرية مع هذه التطورات لتحقيق أهداف المنظمات. لذا، يجب على المنظمات البحث عن برامج التدريب المناسبة للموارد البشرية في مراكز التدريب المختلفة.

كما يُنظر إلى وظيفة التدريب كوظيفة مكاملة للتعين، فلا يكفي أن تقوم المنظمات باختيار الموظفين وتعيينهم فقط، بل يجب أيضاً إعدادهم وتطوير قدراتهم لأداء المهام الموكلة إليهم، ومساعدتهم في اكتساب المعلومات والمعارف الجديدة، وتزويدهم بالأساليب الحديثة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم، و للتدريب تأثيرات متعددة على أداء الموارد البشرية ومن أهمها:

- ✓ رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- ✓ تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- ✓ تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- ✓ تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- ✓ توعية الموارد البشرية بأهمية التدريب، وإكسابهم القدرة عن البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. علي يونس ميا وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.06

## المبحث الثاني: الدراسات التطبيقية

ينصب اهتمامنا على هذا المبحث في تحديد العديد من الدراسات التي تطرقت وبشكل واسع إلى متغيرات الدراسة، وعليه تحاول فيما يلي أن نقوم بعملية عرض موجز لأهم هذه الدراسات والمقارنة بينها وبين الدراسة الحالية.

## المطلب الأول: الدراسات السابقة

يتناول هذا المطلب مراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث، حيث تم الإطلاع على بعض الدراسات السابقة التي تعرضت لأثر التدريب على تحسين أداء المورد البشري ذات العلاقة بأهداف الدراسة الحالية، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات العربية والأجنبية ومجلات التي تناولت متغيرات الدراسة

## الفرع الأول : الدراسات العربية

1. مذكرة ماستر ل: جواد رحيل، "دور التدريب الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية-"، جامعة ورقلة، 2015.

تهدف الدراسة إلى إبراز دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال التعرف على مساهمة وتأثير التدريب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يخدم هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها وتحقيق الميزة التنافسية لها، وتحديد مدى فعالية التدريب في هذه المؤسسات و إبراز العلاقة بين التدريب والميزة التنافسية. وتم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت على عينة مقدارها 50 عامل.

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة الجمع البيانات، واعتمد في تحليل بيانات الاستبيانات على برنامج الإحصائية (SPSS).  
توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- التدريب ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق الغاية المتمثلة في الأداء الكفاء وقد لا يكون جميع العاملين في المؤسسة معينين ببعض أنواع التدريب لكنهم جميعا بحاجة إلى تدريب يناسب قدراتهم ومناصبهم وأهداف المنظمة؛
- الميزة التنافسية تعتبر عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس؛
- يمكن أن تتحقق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال التركيز على تدريب الموارد البشرية من خلال رفع كفاءات ومهارات مواردها البشرية وهذا يمكن أن يتم من خلال عملية تدريبها.

2. رسالة ماجستير ل: محمد بن شباب الميطري، "مدى فاعلية التدريب في تحسين أداء العاملين في الهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وإنمائها"، جامعة نايف العربية بالمملكة العربية السعودية، 2009.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على البرامج التدريبية التي يحصل عليها العاملون بالهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وإنمائها، والتعرف على نقاط القوة التي تزيد من فاعلية البرامج التدريبية، وما هي المعوقات التي تحد من فاعلية التدريب لمنسوبي الهيئة، وكذلك التعرف على سبل تحسين البرامج التدريبية ومقترحات وآراء المتدربين عن البرامج التدريبية لزيادة الفاعلية، كما تهدف هذه الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات التي يأمل الباحث أن تساهم في رفع فاعلية البرامج التدريبية لتحقيق الأهداف المنشودة.

وتم إجراء هذه الدراسة في الهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وإنمائها بالمملكة العربية السعودية على عينة مقدارها (223) عامل من الهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية بالمملكة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: بينت الدراسة أن واقع البرامج التدريبية التي يحصل عليها العاملون بالهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وإنمائها من حيث الأهداف والمحتوى والأساليب ترفع من مستوى الأداء بالعمل كما أنها تنمي مهارات التعامل مع مخالفي أنظمة الصيد؛

وجود نقاط قوة تزيد من فاعلية البرامج التدريبية بالهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وإنمائها ومن أبرزها توافق الأهداف التدريبية مع متطلبات العمل؛ وجود معوقات تحد من فاعلية التدريب بالهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وإنمائها ومن أبرزها عدم وجود حوافز مادية للمتدربين.

3. دراسة: احمد محمد بنى عيسى، رياض احمد ابازيد، "دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي"، مجلة جامعة عمان العربية الأردن، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 2، 2014.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني ومعرفة مدى توافره والنمط السائد في القطاع المصرفي الأردني.

تم إجراء هذه الدراسة في البنوك الأردنية التجارية والإسلامية والتي قدر عددها (13) بنكاً، واستخدم الباحث في هذه الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع (325) استبيان على عينة من العاملين. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

■ اتجاهات العاملين في البنوك الأردنية نحو الالتزام التنظيمي إيجابية وبدرجة مرتفعة؛

- وجود علاقة إيجابية وبدرجة مرتفعة لدور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني؛
- الالتزام العاطفي هو أكثر أنماط الالتزام التنظيمي تأثيراً على أداء العاملين، وهو النمط السائد في القطاع المصرفي الأردني.

4. صلاح شيخ ديب، علي يونس ميا، "قياس أثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية عمان المجلد 31، العدد 1، 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس اثر التدريب في أداء العاملين، والتعرف على مستوى تأثير البرامج التدريبية المناسبة في تحسين أداء العاملين ومدى كفاءتها وتصميمها وتقومها، وكذلك تبيان العلاقة بين المهارات وقدرات المتدرب والأداء الفعلي الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه، واحتياجات العاملين الفعلية من التدريب والتي تتناسب مع اختصاصات ومهام الوظيفة، والسعي لتحقيق غاية أكبر تتمثل في رفع مستوى الأداء لدى العاملين وزيادة الفعاليتهن.

تم إجراء هذه الدراسة في مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان على عينة مقدارها 73 عامل. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- إن نجاح عمل مديرية التربية وزيادة كفاءة أدائها يعتمد على مدى فعالية دائرة التدريب؛
- يشغل التدريب دوراً مهماً في عملية تطوير أداء العاملين وزيادة كفاءتهم؛
- إن ارتفاع كفاءة أداء العاملين في المديرية يسهم في زيادة الإنتاجية وخلق القيمة المضافة؛
- ضرورة الارتقاء بمستوى البرامج التدريبية المقدمة لما لها من اثر فعال في ارتفاع مستويات أداء العاملين.

#### الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

أولاً: دراسة Ghazi Hasan odeh alhalaybeh بعنوان

"The Impact of Incentives on improving the performance of the Employees In the Public Sector institutions In Jordan" – An Applied Study on the Greater Amman Municipality–Middle east university 2013

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وتحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء. وتم استخدام الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

ضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الايجابية بين الموظفين الرسمية وغير الرسمية وتوجيهها بشكل ينسجم مع أهداف الأمانة؛

ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول المستويات الأداء المخطط لها؛  
وجود علاقة خطية وترابطية قوية بين أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى الموظفي الأمانة.

ثانيا: دراسة Dr Mahamamd Aslam Khah بعنوان

"Impact of Training and Feedback on employee performance" Iqra  
university Islambad Pakistan Thanlayout year 2011

تبرز هذه الدراسة مدى أهمية التدريب في تحسين مردودية المؤسسة وتحسين أداء العامل وتطوير قدراته ورفع في مردوديته وزيادة مهاراته العلمية، يلعب التدريب دور هام في مشاركة العامل وإعطاءه روح الشركة في اتخاذ القرارات وطرح أفكار جديدة مما يجعله قادر على أداء عمله على أكمل وجه ويكتسبون خبرة في مجال عملهم وتم استخدام الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: التدريب يشمل جميع العمال المؤسسة دون استثناء حتى يشعر العامل بالانتماء داخل المؤسسة مما يدفعه إلى المجاز مهامه بطريقة صحيحة وسليمة وبالتالي تحقق الأهداف المرجوة.

### المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

إن أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصها في الجدول التالي :

جدول رقم (01) يوضح أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والسابقة

الدراسة السابقة	حدود مكانية والزمانية الدراسة	الأداة المستخدمة الدراسة	أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
جواد رحيل دور تدريب الموارد	مؤسسة سيفانكو	الاستبيان كأداة الجمع	تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث بيئة	يتشابهان في متغير واحد وهو التدريب وفي نفس الأداة

البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	الصناعة البيوت الصحراوية	البيانات على عينة مقدارها 50 عامل	الدراسة وكذلك يختلفان في متغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، أما دراستنا تتناول دور التدريب في تحسين أداء المورد البشري في مديرية التشغيل.	المستخدمة لدراسة والمتمثلة في الاستبيان
محمد بن شباب الميطري مدى فاعلية التدريب في تحسين أداء العاملين	الهيئة الوطنية الحماية الفطرية وإنمائها بالمملكة العربية السعودية 2009	الاستبيان كأداة الجمع البيانات على عينة مقدارها (223) عامل	تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة، في حين كانت دراستنا في مديرية التشغيل لولاية عين تموشنت.	نفس متغيرات الدراسة وفي نفس الأداة المستخدمة الدراسة
احمد محمد بنى عيسى دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين	القطاع المصرفي الأردني 2014	الاستبيان كأداة الجمع البيانات على عينة مقدارها (325) عامل	حاولت هذه الدراسة دراسة دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني بينما دراستنا تدرس دور التدريب في تحسين أداء المورد البشري في مديرية التشغيل.	نفس متغير التابع وهو تحسين أداء العاملين
صلاح شيخ ديب قياس أثر التدريب في أداء العاملين	مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان 2009	الاستبيان كأداة للدراسة الجمع البيانات على عينة مقدارها 73 عامل	تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة	تشابه دراستين في كونهما ترتبط بنفس متغيرات الدراسة والمتمثلة في التدريب وأداء العاملين

<p>يتشابهان في متغير تابع وفي الأداة المستخدمة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان</p>	<p>حاولت هذه الدراسة إلى معرفة اثر الحوافز على تحسين أداء العاملين في مؤسسات كبيرة في بيئة أردنية بينما دراستنا تهدف إلى معرفة ما مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء المورد البشري في مديرية التشغيل.</p>	<p>الاستبيان كأداة للدراسة الجمع البيانات على عينة مقدارها 150 عامل</p>	<p>في القطاع العام في الأردن 2013</p>	<p>Ghazi hasan odeh Impact of The on Incentives improving the performance of the Employees</p>
<p>نفس متغيرات الدراسة</p>	<p>تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة</p>	<p>الاستبيان كأداة للدراسة الجمع البيانات</p>	<p>باكستان 2011</p>	<p>Mahamamd aslam khah Impact of Training and feedback on employee performance</p>

## خلاصة الفصل

بعد تطرقنا لهذا الفصل الذي حاولنا من خلاله التطرق للإطار المفاهيمي والمعرفي للتدريب وأداء العاملين تستنتج ما يلي :

التدريب عنصر حيوي في المؤسسة، إذ يُعد الركيزة الأساسية لتطوير وتحسين أداء القوى العاملة، خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية المستمرة.

يُعتبر التدريب العنصر المسؤول عن تنمية معارف ومهارات المتدربين وتوضيح نظم وأساليب العمل ومتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية، لذا يحظى باهتمام مستمر، خاصة في حالات تدني أداء العاملين.

أداء الموارد البشرية يتطلب تحسين المهارات والمعارف لضمان تحقيق أهداف المنظمة. يشمل ذلك التدريب المستمر والتكيف مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية لتحقيق الأداء الأمثل وتلبية متطلبات العمل المستقبلية.

وفيما يخص الدراسات السابقة فقد تناولنا الدراسات التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بالموضوع من اجل إعطاء معرفة عن النتائج السابقة التي توصل إليها الباحثون ومقارنتها بالدراسة الحالية.

---

## الفصل الثاني:

### الدراسة الميدانية

---

## تمهيد

بعد تطرقنا في الدراسة النظرية لمختلف الدراسات المتعلقة بدور التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات سنتعرض في هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية لاختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع التطبيقي، حيث وقع اختيارنا على مديرية التشغيل لولاية عين تموشنت.

فتطرقنا في هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول سنتطرق فيه إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة، وفي المبحث الثاني سنتطرق الى مجتمع وعينة الدراسة وعلى بيانات الدراسة الميدانية بشقيها الثانوي والأولي وإلى طريقة تصميم قائمة الاستبيان بدءا بمرحلة الإعداد إلى هيكل الاستبيان، بالإضافة إلى الأدوات الإحصائية والقياسية المستخدمة، والبرامج المستخدمة في معالجة البيانات المجمعة من الاستبيان وفي الأخير سنتطرق الى نتائج البحث واختبار فرضيات البحث.

المبحث الأول: عموميات حول مديرية التشغيل لولاية عين تموشنت

المطلب الأول: تعريف المؤسسة :

التأسيس : أنشئت مديرية التشغيل بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02/50 المؤرخ في 21 يناير 2002 الذي يحدد القواعد الخاصة بتنظيم مصالح التشغيل في الولاية و عملها.

النشاطات الرئيسية في المؤسسة :

- تطبيق برامج ترقية التشغيل على المستوى المحلي بالتعاون مع مختلف المتدخلين ودراسة جميع كفاءات تطويرها حسب خصوصيات الولاية
  - تحديد المهن الجديدة والتأهيلات قصد الزيادة من إمكانيات الإدماج المهني - تطوير كفاءات التشغيل ووضع بنوك معطيات محلية ، تساعد على تنمية التشغيل.
  - وضع آليات تنظيم متابعة سوق العمل وتحديد المهن الجديدة والتأهيلات التي يتطلبها سوق العمل.
  - تنسيق الأعمال المتعلقة بتطبيق برامج التشغيل وضمان تقيمها.
  - تطبيق الاعمال الرامية إلى الحفاظ على الشغل المتوفر وتشجيع إعادة الإدماج المهني للعمال
  - جمع المعطيات المتعلقة بتدفق اليد العاملة المهاجرة والحرص على تطبيق التشريع والتنظيم الخاص بتشغيل اليد العاملة الأجنبية
  - المبادرة بأعمال تشجيع إعادة الإدماج المهني و اقتراحها والحفاظة على التشغيل الموجود
  - جمع المعطيات المتعلقة بتدفق اليد العاملة المهاجرة والحرص على تطبيق التشريع والتنظيم المسير لليد العاملة الأجنبية.
- القيمة التجارية : تميز مديرية التشغيل على أنها ذات الطابع إداري تتربع على مساحة قدرها م.268.68

المميزات العامة والخاصة :

● المميزات العامة

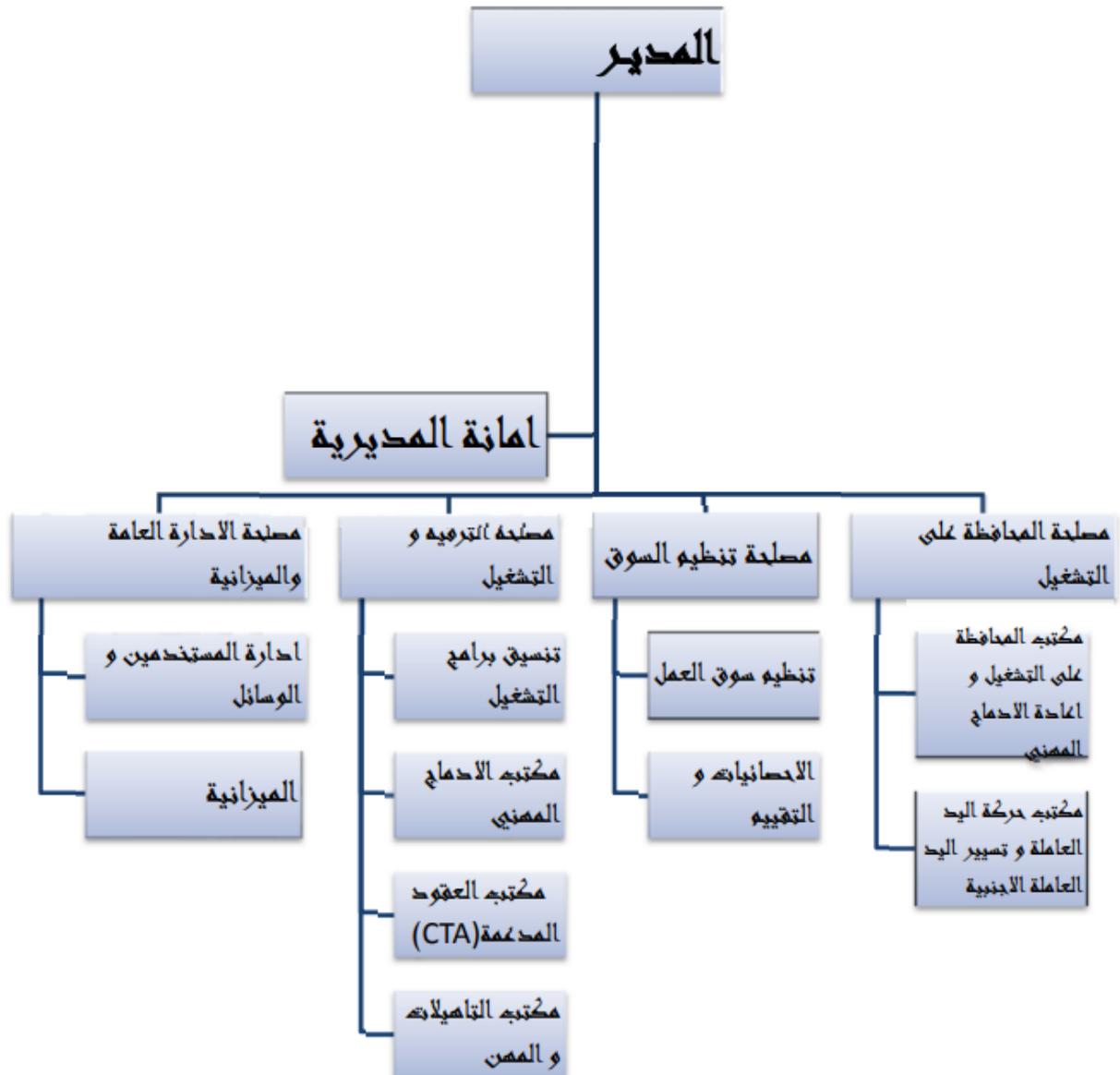
تقع مديرية التشغيل بالعنوان قطعة رقم 05 موقع 02 جنوب شرق عين تموشنت وهي توجد بالنواة المدينة الجديدة 2

● المميزات الخاصة

توجد مديرية التشغيل بجهة جنوب شرق المدينة عين تموشنت بالقرب من الجامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت .

أهمية المديرية: القضاء على البطالة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التشغيل



## المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

يتبع الباحث عموماً في بحثه مجموعة من الخطوات المنهجية التي تسمح له بإنجاز بحث علمي قائم على أسس علمية صحيحة، وعليه فقد خصص على إتباع أهم القواعد العلمية للخروج بتفسير النتائج بطريقة منظمة، ومن خلال هذا المبحث سوف نتناول في المطلب الأول المنهج المتبع المطلب الثاني نستعرض أدوات جمع البيانات، والمطلب الثالث تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

## المطلب الأول: المنهج المتبع

يقصد بمنهج البحث العلمي "مجموعة من القواعد والأنظمة العامة، التي يتم وضعها، من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظاهرة موضوع الاهتمام من قبل الباحثين، في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية". ويمكن القول بأن المناهج التي تصلح للبحث عن حقيقة ظاهرة معينة تختلف باختلاف الموضوعات المطلوبة بحثها من قبل الباحثين، والذين يمكن لهم إتباع مناهج علمية مختلفة وبما أن هذه الدراسة تهتم بتحليل مدى فعالية التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، فقد عمدنا إلى إتباع أسلوب دراسة الحالة مستعينين ببعض تقنيات المنهج الوصفي والتحليلي.

## 1. المنهج الوصفي

هو ذلك المنهج الذي يصف الظواهر وصفا موضوعياً من خلال البيانات التي يتحصل عليها باستخدام أدوات وتقنيات البحث العلمي". |

ويقوم المنهج الوصفي على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات القائمة بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها، لذا فإن المنهج الوصفي يشمل على عدد من المناهج الفرعية والأساليب المساعدة، كأن يعتمد على دراسة الحالة أو الدراسة الميدانية، كما يشمل كذلك تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة و لنتائجها وتشخيصها ومعرفة كيفية تغييرها

## 1.2. المنهج التحليلي

يستخدم التحليل بهدف تلخيص الملاحظات بطريقة قادرة على تقديم إجابات عن التساؤلات التي انطلق منها البحث.

وتهدف عملية التحليل في جوهرها إلى تبويب و تلخيص البيانات و استخلاص النتائج، حيث ترتبط عملية التحليل بعملية أخرى مكتملة لها وهي التفسير، فإذا كان التحليل يهدف للتوصل إلى إجابات عن التساؤلات التي انطلق منها الباحث، بالتفسير يسعى إلى استكشاف المعاني والدلالات التي تشير إليها هذه التساؤلات وتنظيمها للإجابات المختلفة التي يمكن تطويرها بعد البحث.

**2 3. منهج دراسة الحالة** هو منهج يهتم ويفحص ويختبر الوحدة المدروسة أو مجموعة العوامل التي تتصل بسلوك معين في هذه الوحدة، بغرض الكشف عن العوامل التي تؤثر فيها، أو الكشف عن العلاقات السببية بين أجزاء هذه الوحدة، ثم التوصل إلى تعميمات علمية تتعلق بها أو غيرها من الوحدات المشابهة". ولذلك اعتمدنا على هذا المنهج في المؤسسة محل البحث حيث قمنا بعدد من الزيارات لها ومحاولين الحصول على أكبر كم من المعلومات ، التي من شأنها أن تسمح لنا بتقديم تشخيص دقيق لموضوع التدريب في تحسين أداء المورد البشري كما حاولنا الاتصال بمختلف المسؤولين لمعرفة وجهة نظر كل مجموعة اتجاه موضوع البحث. بعد التطرق في المطلب الأول إلى المنهج المتبع، ننتقل إلى أدوات جمع البيانات الميدانية.

### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات الميدانية

الجمع المادة العلمية الميدانية استخدمنا أساسا الاستبانة والمقابلة والملاحظة بغية معرفة دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

#### الإستبانة

يعتبر الاستبيان أو الاستقصاء أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، ويكون الاستبيان بشكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان".

مرت عملية الاستبيان بعدة مراحل حتي وصلت إلى شكلها النهائي الذي تم اعتماده و استخدامه لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم إتباع الخطوات التالية:

- القيام بمراجعة شاملة لدراسات و البحوث ذات العلاقة بموضوع دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، والتي من خلالها تم التوصل إلى المسودة الأولى لأداة جمع البيانات؟

عرض المسودة الأولى على المشرف من أجل اختيار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛ : تعديل الاستبيان بشكل أولى حسب ما يراه المشرف؛ : توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، والتي تقسم إلى ثلاثة محاور وهي:

- المحور الأول: البيانات الشخصية استغل هذا المحور على بيانات الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية في المؤسسة والمنصب الذي يشغله، والهدف من هذه البيانات هو تحديد خصائص العينة المدروسة ومعرفة تأثيرها في قيم و سلوك و أداء الأفراد

- المحور الثاني: التدريب في مؤسسة مديرية التشغيل لولاية عين تموشنت و شملت مجموعة من الأسئلة من 1 إلى 12

- المحور الثالث: أداء المورد البشري في مديرية التشغيل لولاية عين تموشنت وشملت بدورها مجموعة من الأسئلة من 1 إلى 12

و اعتمدنا فيها على مقياس ليكارت الخماسي لقياس إجابات أفراد العينة لتكون مجالات الإجابة على عبارات الاستبانة على النحو التالي:

الدرجة	1	2	3	4	5
الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

#### المقابلة

"هي عبارة عن حوار أو محادثة أو مناقشة موجهة تكمن بين الباحث عادة، من جهة وشخص أو مجموعة أشخاص آخرين من جهة أخرى، وذلك لتوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة، يحتاج الباحث التوصل إليها والحصول عليها في ضوء أهداف بحثه".

ويمكن تقسيمها من حيث طريقة إجرائها إلى مقابلة شخصية، مقابلة تليفزيونية، مقابلة بواسطة الوسائل الإلكترونية.

#### الملاحظة

هي عبارة عن عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظاهرة ومكوناتها المادية والبيئية والإنسانية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم وهادف، بقصد تفسير وتحديد العلاقات بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة الإنسان وتلبية حاجاته". . وتم استعمال الملاحظة في دراستنا هذه، لما لها من دور مكمل للاستمارة والمقابلة من جمع للبيانات حول عينة الدراسة ، فأثناء تجولنا في أقسام وإدارات المؤسسة سجلنا

العديد من الملاحظات تتعلق بسلوك العاملين ومدى تنظيم العمل، وعلاقات العمال برؤسائهم، معرفة مدى ملائمة بيئة العمل الأداء الأعمال ولقد تأكدنا من خلال الملاحظة صدق إجابات الأفراد على العديد من أسئلة الاستمارة.

بعد التطرق على الأدوات المستخدمة في المطلب الثاني، ننتقل الآن إلى عرض مجتمع وعينة الدراسة من خلال المطلب الثالث

### المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار موظفي مديرية التشغيل لولاية عين تموشنت ليكون مجتمع البحث، لكون هذه المؤسسة من أهم المؤسسات في مجالها على المستوى المحلي، ويتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في هذه المؤسسة والمقدر عددهم ب: 55 عامل، وقد تم اختيار عينة عشوائية 30 وزعت عليها الاستمارة، حيث تم استرجاع 30 استمارة والجدول التالي يوضح ذلك:

عدد الإستيبيانات المستردة		عدد الإستيبيانات الموزعة		الفئة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	إطارات
%100	30	%100	30	مسيرة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبيان

سنتناول في هذا المبحث صدق وثبات الدراسة، تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: تقديم البيانات الشخصية

يمكن وصف العينة حسب الجنس من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): وصف العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الفئات
66.6	20	ذكر
33.3	10	أنثى
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يظهر الجدول رقم (01) نتائج الدراسة المتعلقة جنس أفراد عينة الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن أعلى

نسبة بلغت 66.6% لفئة الذكور، ثم تليه فئة الإناث بنسبة 33.3%

الجدول رقم (02): وصف العينة حسب السن

النسبة	التكرارات	الفئات
36.6	11	من 30 إلى 35 سنة
46.6	14	من 35 إلى 40 سنة
13.3	4	من 45 إلى 50 سنة
3.3	1	من 50 سنة فما فوق
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يظهر الجدول نتائج الدراسة المتعلقة بعمر أفراد عينة الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن أعلى نسبة بلغت

6.46% الفئة العمرية ما بين 35 إلى 40 سنة، ثم تليه الفئة العمرية من 30 سنة إلى 35 سنة بنسبة 36.6%

%، ثم الفئة العمرية من 45 الى 50 سنة بنسبة %13.3، ثم في الأخير الفئة من 50 سنة فما فوق بنسبة %3.3 بعد وصف العينة حسب العمر، نتقل الآن إلى وصف العينة حسب المؤهل العلمي.

الجدول رقم (03): وصف العينة حسب المؤهل العلمي

يمكن وصفها من خلال الجدول التالي:

النسبة	التكرارات	الفئات
6.6	2	بكالوريا
63.3	19	ليسانس
26.6	8	ماستر
3.3	1	دراسات عليا
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يظهر الجدول (03) نتائج الدراسة المتعلقة المؤهل العلمي أفراد عينة الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن أعلى نسبة بلغت %63.3 للمستوى ليسانس، ثم تلي مستوى الماستر بنسبة %26.6، ثم مستوى البكالوريا بنسبة %6.6 أما في الأخير فكانت الدراسات العليا بنسبة %3.3

الجدول رقم (04) وصف العينة حسب الخبرة

ويمكن وصف العينة حسب الخبرة من خلال الجدول الآتي:

النسبة %	التكرار	الفئات
40	12	من 1 إلى 5 سنوات
40	12	من 5 إلى 10 سنوات
20	6	من 10 سنوات فما فوق
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يظهر الجدول رقم (04) نتائج الدراسة المتعلقة بخبرة أفراد عينة الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن نسبة الفئة من 1 إلى 5 سنوات و فئة من 5 الى 10 سنوات كانتا بنفس النسبة %40 ، ثم تلي الفئة الأخيرة من 10 سنوات فما فوق بنسبة %20 .

المطلب الثاني : عرض و مناقشة إجابات أفراد عينة الدراسة

سيتم التطرق إلى نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة كالآتي:

أولاً.نتائج إجابات أفراد العينة عن المحور الأول

يوضح الجدول رقم 01: إجابات أفراد العينة المدروسة حول المحور الأول كمايلي:

الجدول رقم (05) : يوضح نتائج أفراد العينة عن فقرات المحور الثاني التدريب

المجموع	الإجابات					التكرارات النسبة المئوية	الفقرات
	موافق بشدة	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة		
30	00	00	00	26	04	التكرار	الفقرة 01
100	00	00	00	86.6	13.3	النسبة %	
30	00	00	00	25	05	التكرار	الفقرة 02
100	00	00	00	83.3	18.2	النسبة %	
30	00	00	00	23	07	التكرار	الفقرة 03
100	00	00	00	76.6	23.3	النسبة %	
30	00	00	00	18	12	التكرار	الفقرة 04
100	00	00	00	60	40	النسبة %	
30	00	00	01	24	05	التكرار	الفقرة 05
100	00	00	3.3	80	16.6	النسبة %	
30	00	00	01	25	04	التكرار	الفقرة 06
100	00	00	3.3	83.3	13.3	النسبة %	

30	00	00	00	24	06	التكرار	الفقرة 07
100	00	00	00	80	20	النسبة %	
30	00	00	00	17	13	التكرار	الفقرة 08
100	00	00	00	56.6	43.3	النسبة %	
30	00	00	01	24	05	التكرار	الفقرة 09
100	00	00	3.3	80	16.6	النسبة %	
30	00	00	00	23	07	التكرار	الفقرة 10
100	00	00	00	76.6	23.3	النسبة %	
30	00	00	01	25	04	التكرار	الفقرة 11
100	00	00	3.3	83.3	13.3	النسبة %	
30	00	00	01	23	06	التكرار	الفقرة 12
100	00	00	3.3	76.6	20	النسبة %	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (01) نتائج اجابات العينة عن فقرات المحور الأول إذ تجد أن اكبر نسبة الاجابة في الفقرة الأولى (01) في اجابة موافق 86.6% في حين ان نسبة موافق بشدة قدرت ب 13.3% و ذلك لاجمالي عينة الدراسة ، أما الفقرة الثانية فقد تركزت نسبة الاجابة موافق ب 83.3% في حين نسبة موافق بشدة فهي 18.2% ،أما الفقرة الثالثة فقد تركزت نسبة الاجابة موافق ب 76.6% في حين نسبة موافق بشدة فهي 23.3% ،أما الفقرة الرابعة فقد تركزت نسبة الاجابة موافق ب 60% في حين نسبة موافق بشدة فهي 40% ، أما الفقرة الخامسة فقد تركزت نسبة الاجابة موافق ب 80% في حين نسبة موافق بشدة فهي 16.6% أما بخصوص اجابة محايد فهي 3.3% ، أما الفقرة السادسة فقد تركزت نسبة الاجابة موافق ب 83.3% في حين نسبة موافق بشدة فهي 13.3% أما بخصوص اجابة محايد فهي 3.3% ، أما الفقرة السابعة فقد تركزت نسبة الاجابة موافق ب 80% في حين نسبة موافق بشدة فهي 20% ، أما الفقرة الثامنة فقد تركزت نسبة الاجابة موافق ب 56.6% في حين نسبة موافق بشدة فهي 43.3% ، أما الفقرة التاسعة فقد تركزت نسبة الاجابة موافق ب 80% في حين نسبة موافق بشدة فهي 16.6% أما بخصوص اجابة محايد فهي 3.3% ، أما الفقرة

العاشرة فقد تركزت نسبة الاجابة موافق ب 76.6% في حين نسبة موافق بشدة فهي 23.3% ، أما الفقرة 11 فقد تركزت نسبة الاجابة موافق ب 83.3% في حين نسبة موافق بشدة فهي 13.3% أما بخصوص اجابة محايد فهي 3.3% ، أما الفقرة 12 فقد تركزت نسبة الاجابة موافق ب 76.6% في حين نسبة موافق بشدة فهي 20% أما بخصوص اجابة محايد فهي 3.3% و ذلك لاجمالي عينة الدراسة.

ثانيا: نتائج إجابات أفراد العينة عن المحور الثاني

يوضح الجدول رقم 02: إجابات أفراد العينة المدروسة حول المحور الثاني كمايلي

الجدول رقم (06) : يوضح نتائج أفراد العينة عن فقرات المحور الثاني في أداء المورد

البشري

المجموع	الإجابات					التكرارات النسبة المئوية	الفقرات
	موافق بشدة	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة		
30	00	00	00	25	05	التكرار	الفقرة 01
100	00	00	00	83.3	18.2	النسبة %	
30	00	00	01	24	05	التكرار	الفقرة 02
100	00	00	3.3	80	16.6	النسبة %	
30	00	00	00	23	07	التكرار	الفقرة 03
100	00	00	00	76.6	23.3	النسبة %	
30	00	00	01	24	05	التكرار	الفقرة 04
100	00	00	3.3	80	16.6	النسبة %	
30	00	00	01	25	04	التكرار	الفقرة 05
100	00	00	3.3	83.3	13.3	النسبة %	
30	00	00	00	18	12	التكرار	الفقرة 06
100	00	00	00	60	40	النسبة %	
30	00	00	00	17	13	التكرار	الفقرة 07

100	00	00	00	56.6	43.3	النسبة %	
30	00	00	00	24	06	التكرار	الفقرة 08
100	00	00	00	80	20	النسبة %	
30	00	00	00	26	04	التكرار	الفقرة 09
100	00	00	00	86.6	13.3	النسبة %	
30	00	00	00	23	07	التكرار	الفقرة 10
100	00	00	00	76.6	23.3	النسبة %	
30	00	00	01	25	04	التكرار	الفقرة 11
100	00	00	3.3	83.3	13.3	النسبة %	
30	00	00	01	20	9	التكرار	الفقرة 12
100	00	00	3.3	66.6	30	النسبة %	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (01) نتائج اجابات العينة عن فقرات المحور الثاني إذ تجد أن أكبر نسبة الاجابة في الفقرة الأولى (01) في اجابة موافق 83.3% في حين ان نسبة موافق بشدة قدرت ب 16.6% و ذلك لاجمالي عينة الدراسة ، أما الفقرة الثانية فقد تركزت نسبة الاجابة موافق ب 80 % في حين نسبة موافق بشدة فهي 16.6% أما بخصوص اجابة محايد فهي 3.3%، أما الفقرة الثالثة فقد تركزت نسبة الاجابة موافق ب 76.6% في حين نسبة موافق بشدة فهي 23.3%، أما الفقرة الرابعة فقد تركزت نسبة الاجابة موافق ب 80 % في حين نسبة موافق بشدة فهي 16.6% أما بخصوص اجابة محايد فهي 3.3% ، أما الفقرة الخامسة فقد تركزت نسبة الاجابة موافق ب 83.3% في حين نسبة موافق بشدة فهي 13.3% أما بخصوص اجابة محايد فهي 3.3% ، أما الفقرة السادسة فقد تركزت نسبة الاجابة موافق ب 60% في حين نسبة موافق بشدة فهي 40% ، أما الفقرة السابعة فقد تركزت نسبة الاجابة موافق ب 56.6% في حين نسبة موافق بشدة فهي 43.3% ، أما الفقرة الثامنة فقد تركزت نسبة الاجابة موافق ب 80% في حين نسبة موافق بشدة فهي 20% ، أما الفقرة التاسعة فقد تركزت نسبة الاجابة موافق ب 86.6% في حين نسبة موافق بشدة فهي 13.3% ، أما الفقرة العاشرة فقد تركزت نسبة الاجابة موافق ب 76.6% في حين نسبة موافق بشدة فهي 23.3% ، أما الفقرة 11 فقد تركزت نسبة الاجابة موافق ب 83.3% في حين نسبة موافق بشدة فهي 13.3% أما بخصوص

اجابة محايد فهي 3.3% ، أما الفقرة 12 فقد تركزت نسبة الاجابة موافق ب 66.6% في حين نسبة موافق بشدة فهي 30% أما بخصوص اجابة محايد فهي 3.3% و ذلك لاجمالي عينة الدراسة.

### صدق وثبات الدراسة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفردتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة بواسطة الصدق الظاهري واختبار من طرف أساتذة المحاسبة، على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، ثم إجراء التعديلات المقترحة من المحكمين والأساتذة المختصين قبل توزيعها على عينة الدراسة.

### 1. الصدق الظاهري للدراسة

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين ، وقد استجيب الآراء المحكمين وقامت الطالبة بالحذف والتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

### 2. صدق البناء والمحتوى

يقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال معامل بيرسون للرباط بين كل فقرة وفقرات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور.

### الجدول رقم 07: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (التدريب):

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.01	0.686**	تشجع إدارة مديرية التشغيل العاملون على استقطاب المعرفة في الأساليب و التقنيات الحديثة
	0.542**	تعقد إدارة مديرية التشغيل الندوات واللقاءات لتنمية معارف العاملين فيها
	0.501**	تقييم القدرات المعرفية للعاملين في مديرية التشغيل يتم وفق معايير أداء محددة
	0.628**	تسعى إدارة مديرية التشغيل الى تنمية قدرات العاملين المعرفية في التفكير الإبداعي

	0.362*	يتم تحديد نوع التدريب في ضوء المهارات المطلوبة
	0.685**	توفر مديرية التشغيل مصادر معلومات تزود العاملين بالمعارف الجديدة
	0.642**	يدرّب العاملون في مديرية التشغيل على إنجاز العمل في الوقت المحدد
	0.531**	يستخدم العاملون في مديرية التشغيل الأجهزة الخاصة بأعمالهم بكفاءة
	0.648**	تهتم إدارة مديرية التشغيل بتنمية مهارات العاملين من خلال برامج تدريبية متخصصة
	0.482*	شعر العاملون في مديرية التشغيل بأن أهداف مديرية التشغيل هي أهدافهم
	0.631**	يساهم التدريب في خلق فرص للعاملين لتحقيق طموحاتهم واتجاهاتهم المهنية العلمية
	0.546**	تتم إدارة مديرية التشغيل بتوجيه العاملين للعمل من خلال المشاركة في القرار

يبين الجدول رقم 07 أن معاملات الارتباط تراوحت ما بين 0.362 و 0.686 دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 ، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي بين الفقرات والبعاد.

الجدول رقم 08: الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (أداء المورد البشري) :

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	1- فقرات المحور الثاني
0.01	0.506**	يسعى العاملون إلى امتلاك القدرات المعرفية من مصادر مختلفة
	0.709**	تشجيع مديرية التشغيل العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم
	0.487**	تسعى الإدارة من خلال برامج التدريب في مديرية التشغيل إلى تطوير مهارات العاملين

0.691**	يهدف التدريب في مديرية التشغيل إلى رفع مستوى الإتقان في إنجاز الأعمال
0.406**	يهدف التدريب لرفع مستوى مهارات العاملين لمعرفة نقاط الضعف بقصد معالجتها
0.609**	تابع إدارة مديرية التشغيل دراسة مهارات العاملين لمعرفة نقاط الضعف بقصد معالجتها
0.417**	تعمل مديرية التشغيل على زيادة رغبة العاملين في الاستمرارية في العمل الحالي
0.591**	تحت مديرية التشغيل العاملين على تبني أفكار و أساليب متطورة في العمل
0.492**	تزداد الدفاعية نحو العمل من قبل العاملين بمديرية التشغيل
0.632**	تتوافر لدى العاملين بمديرية التشغيل الرغبة والحماس النجاز مهام العمل
0.547**	تحرص إدارة مديرية التشغيل على توفير مؤشرات أداء محددة للعاملين
0.463**	يشعر العاملون أن الادارة تعاملهم معاملة حسنة

يبين الجدول رقم 08 أن معاملات الارتباط تراوحت ما بين 0.417 و 0.709 وهي دالة إحصائياً

عند مستوى الدلالة 0.01 ، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي بين الفقرات والبعد.

#### اختبار ثبات الأداة:

التأكد من مدى صلاحية الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية تم اختبار الاتساق الداخلي لمعرفة مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة القياس، و قد بلغت درجة اعتمادية هذا الاستبيان وفقاً ألفا كرونباخ 76% وهي نسبة جيدة يمكن اعتماد عليها و الجدول التالي يوضح معاملات ألفا كرونباخ :

## جدول (09): معاملات ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ %	اسم المتغير	تسلسل الفقرات
0.744	التدريب	1-12
0.789	أداء المورد البشري	13-24

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

## المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد تفرغ البيانات في البرنامج spss اتمت عملية حساب كل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لكل فقرة من فقرات الاستثمار وفقا لكل محور، باستخدام اختبار T للعينة الواحدة One samplet test وهذا لتحليل فقرات الاستبانة وذكرت فقرة ايجابية بمعنى ان افراد العينة يوافقون على محتواها اذا كانت t المحسوبة اكبر من t الجدولية او مستوى المعنوية اقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 0.6 وتكررت الفقرة سلبية بمعنى افراد العينة لا يوافقون على محتواها وهذا اذا كانت قيمة t المحسوبة اقل من قيمة t الجدولية او مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي اقل من 0.6 وتكون الفترة محايدة اذا كان مستوى الدلالة اكبر من 0.05.

سنختبر من خلال هذا المطلب اختبار الفرضيات انطلاقا من الفرضية الرئيسية.

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب وأداء الموارد البشرية.

Ho: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية.

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتأكد من التأثير:

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + u$$

## الجدول رقم (10): نتائج معامل الارتباط لنموذج الانحدار للفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	معدل التباين	معامل $R^2$	قيمة الارتباط R
0.074	3.430	1	0.290	0.290	بين	0.068	0.319

					المجموعات		
		31	0.084	2.619	داخل المجموعات		
		32		2.909	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع أداء المورد البشري والمتغير المستقل التدريب، حيث تشير R إلى قوة الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 31.9% وهي درجة ارتباط مرتفعة، كما أن معامل التحديد  $R^2$  تشير إلى أن المتغير المستقل التدريب يفسر 6.8% من التباين الحاصل في المتغير التابع أداء الموارد البشرية.

الجدول رقم(11): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Bêta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig
أداء المورد	الجزء الثابت	2.678		3.059	0,05
البشري	التدريب	0,376	0,319	1.852	0.074

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين التدريب و أداء المورد البشري حيث بلغ معامل الانحدار التدريب 0,376 الذي يعني التغيير في قيمة المتغير المستقل التدريب بوحدة واحدة يقابله التغيير بمقدار 0,376 من المتغير التابع أداء الموارد البشرية. كما أن قيمة t المحسوبة تساوي 1.852 وهي أكبر من t الجدولة 1.96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن التدريب هو متغير مفسر لأداء المورد البشري وبالتالي نقول انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على أداء المورد البشري على مستوى مديرية التشغيل لولاية عين تموشنت مما يعني رفض الفرضية العدمية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 والمتمثلة فيما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على أداء الموارد البشرية على مستوى مديرية التشغيل لولاية عين تموشنت.

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين التدريب و أداء المورد البشري :

$$Y = 0.02678 + (\text{أداء المورد البشري}) 0,376$$

## خلاصة الفصل الثاني

في الفصل الثاني، تم عرض وتحليل نتائج الدراسة بعد عرض مديرية التشغيل لولاية عين تموشنت محل الدراسة من خلال استمارة وزعت على أفراد العينة. تضمنت الاستمارة قسمين: القسم الأول خُصص للمعلومات الشخصية، بينما تركز القسم الثاني على محاور الاستبيان. تناول المحور الأول موضوع التدريب، في حين شمل المحور الثاني أداء المورد البشري. تهدف هذه المحاور إلى الإجابة عن الإشكالية الرئيسية للدراسة. وقد قامنا بتحليل عبارات الاستبيان بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، ولاختبار الفرضيات استخدام المتوسطات الحسابية، استخدام الانحراف المعياري اختبار تحليل التباين الأحادي، أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة.

---

خاتمة عامة

---

### خاتمة:

تؤكد دراستنا على الدور الهام الذي يلعبه التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المنظمات. التدريب يُعتبر عنصرًا أساسيًا لا يمكن لأي منظمة تجاهله بغض النظر عن حجمها أو طبيعة نشاطها. التدريب يساعد في اكتساب المعارف، المهارات، والسلوكيات الجديدة، ويزيد من كفاءة العاملين ويساهم في تطوير الذات والاعتماد على القدرات الذاتية عند تنفيذ المهام. التدريب أيضًا يعزز الثقة والأمان الوظيفي، مما يحقق الرضا والاستقرار الوظيفي.

إن الدراسة الحالية التي قمنا بها تمثل محاولة للوقوف عند دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في مديرية التشغيل لولاية عين تموشنت وعليه تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يُعد التدريب العامل الأساسي لنجاح المؤسسات، حيث يعتمد بشكل رئيسي على الاستثمار في الأفراد.
- لتشجيع تحسين الأداء في المؤسسة وضمان استمراريتها، يجب عليها الالتزام بتدريب مواردها البشرية ودعم البرامج التدريبية التي تهدف إلى معالجة نقاط الضعف.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على أداء الموارد البشرية على مستوى مديرية التشغيل لولاية عين تموشنت.
- صحة الفرضية الرئيسية التي تضمن أن للتدريب دور في تحسين أداء الموارد البشرية على مستوى مديرية التشغيل لولاية عين تموشنت من منظور موظفيها.

وفقًا للنتائج التي تم التوصل إليها نتقدم ببعض الاقتراحات:

- الاهتمام أكثر بتقديم البرامج التدريبية وتوفير البيئة المناسبة للتدريب
- توعية الموارد البشرية للمنظمة بالأهمية القصوى في مشاركة العاملين مع الإدارة في وضع خطط التدريب وذلك ضمانًا لنجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافه.
- على المنظمة أن تراعي تنوع البرامج التدريبية التي يتم إخضاع الموارد البشرية لها، إذ يساهم تنوع تلك البرامج بشكل كبير في تعزيز احتياجاتهم من مهارات ومعارف وقدرات، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل وتحقيق الأهداف.
- ضرورة وجود مصلحة أو كيان مستقل ضمن الهيكل التنظيمي لكل المؤسسات الجزائرية يُعنى بالتدريب، لضمان تطوير وتأهيل الموارد البشرية بشكل فعال.

## خاتمة عامة

---

- العمل على إقامة لقاءات وملتقيات وكذا تریصات ضمن نوادي داخل الشركة أو خارجها تشجيعا لروح العمل الجماعي قصد خلق وتبادل الأفكار بين عمال الشركة وزملائهم من الفروع التابعة لها؛

---

## قائمة المصادر والمراجع

---

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب

- أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، الناشر المؤلف، مصر، 2005،
- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، دار وائل للنشر، الطبعة 01 عمان، الأردن، 2013،
- عبد الله حسين جوهر إدارة الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر 2011،
- عليوة السيد، تنمية مهارات مسئولي العاملين البتراء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001،
- محمد سعيد أنور سلطان السلوك التنظيمي الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003،
- هاشم حمدي رضاء التدريب الإداري المفاهيم والأساليب، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، الأردن، 2013،

المذكرات

- امال بوزقطة، أثر التدريب على أداء العاملين، بسكرة، كلية علوم اقتصادية وعلوم تجاربه وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، 2018/ 2019،
- باسمة على حسن أبو سلمية، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة العمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، 2007،
- حسينة عواد، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة 2014،
- فطيمة زهرة بن داني، دور التدريب في تحسين أداء الوظيفي، بسكرة ، كلية علوم اقتصادية وعلوم تجاربه وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر. 2019/2020 ،

المجلات والمقتنيات

- صورية زاوي، ميلود تومي دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، العدد 7 جوان 2010،

## قائمة المصادر والمراجع

- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003،
- عبد السلام مخلوفي الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري " التدريب الموجه بالأداء المتلقي الدولي حول التنمية البشرية وفرعي الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004،
- علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا، جامعة تشرين، سوريا، 5 المجلد 31، العدد 1، 2009،
- علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا، جامعة تشرين، سوريا، المجلد 31، العدد 01، 2009،
- لياس عقال ، ميلود برني مناهج إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحدي ضغوط العمل، ملتقى حول تطور المهن والكفاءات وتحولات وظيفية الموارد البشرية ، جامعة معسكر، معسكر، 14/15 ماي 2012،

