



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة موارد بشرية

مذكرة تحت عنوان:

دور التدريب في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز (SONELGAZ)

لتوزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

إشراف الأستاذة:

د. العشابي فاطمة الزهراء

إعداد الطالبتين:

ماحي جيهان سوسن

معروف إيمان

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 01 أكتوبر 2020

اعضاء لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية وجامعة الانتساب	الصفة
د. العشابي فاطمة الزهراء	أستاذة محاضرة "أ" بالمركز الجامعي بلحاج يوشعيب	مشرفا
د.مراد إسماعيل	أستاذ محاضر "أ" بالمركز الجامعي بلحاج يوشعيب	مناقشا
د.حولية يحيى	أستاذ محاضر "أ" بالمركز الجامعي بلحاج يوشعيب	رئيسا

شكر وتقدير

مصداقا لقوله تعالى: "لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ". فالحمد لله حمدا كثيرا مباركا
يوافق نعمه ويشكر من يجبه اللهم إنا نشكرك شكرا يليق بجلال وجهك
وعظيم سلطانتك. رب لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك
الحمد بعد الرضا.

شكرا يا من قبيل فيهم أن المعلم شعلة قدسية تهدي العقول إلى السبيل
الأقوم الأستاذة المشرفة الدكتورة العشاي فاطمة الزهراء وعلى نصائحها
الهادفة وسعة صدرها وكذلك الشكر لجميع أساتذة المعهد.

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا وما كنا لنصل لهذا لولى فضل الله علينا .

إلى اللذان كانا سبب في وجودي ووصولي إلى ما أنا عليه والدتي الحبيبة (فضائل) ووالدي

العزير (موفق)

إلى جدتي أطل الله في عمرها وجددي (درار رابح) الذي ساندني في بحثي ووافته المنية في

الأيام القليلة السابقة رحمه الله

إلى قلوب كانت تفرح لفرحتي خالاتي (غوتية، عواطف، نجاة) وخالي عبد الرحيم

إلى أحبتي وإخوتي (دنيا، رياض، ياسمين، فيصل، وائل)

إلى كل صديقاتي وكل من يعرفني من قريب أو بعيد

جيهان

إهداء

وجد الإنسان على وجه البسيطة ولم يعيش بمعزل عن باقي
البشر، وفي جميع مراحل الحياة يوجد أناس يستحقون منا
الشكر، وأولى الناس بالشكر هما الأبوان لما لهما من
الفضل ما يبلغ عنان السماء، فوجودهما سبب للنجاة
والفلاح في الدنيا والآخرة.

إيمان

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العناوين
	شكر وتقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
أ - ت	المقدمة العامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
3	المطلب الأول: مدخل حول التدريب
3	1. مفهوم التدريب وأهميته
4	2. أنواع وأساليب التدريب
6	3. العملية التدريبية ومراحلها
10	المطلب الثاني: مفاهيم حول أداء العاملين
10	1. تعريف الأداء وطرقه
12	2. مفهوم تحسين الأداء وخطواته
13	3. علاقة التدريب بتحسين أداء العاملين
14	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

14	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية والأجنبية
23	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
27	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
29	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز بعين تموشنت ومنهجية الدراسة
30	المطلب الأول : تقديم عام لمؤسسة سونلغاز بعين تموشنت
30	1. تعريف مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت
30	2. مهام مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت
31	3. أهداف مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت
31	4. الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت
32	المطلب الثاني: منهجية الدراسة
32	1. طرق جمع المعلومات
32	2. مقياس ليكارت الخماسي
33	3. المعالجة الإحصائية
34	4. صدق وثبات أداة الدراسة
36	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات ومناقشتها
36	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
36	1. عرض البيانات الشخصية وتحليلها
40	2. عرض وتحليل نتائج الدراسة
47	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشتها

47	1. اختبار الفرضيات
50	2. مناقشة النتائج
51	خلاصة الفصل
53	خاتمة عامة
56	قائمة المراجع
59	قائمة الملاحق
60	الملخص

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
23	أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	01
32	مقياس ليكارت الخماسي	02
33	طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الخماسي	03
34	معامل الارتباط لفقرات الاستبيان	04
35	اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	05
36	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	06
37	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	07
38	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى التعليم	08
39	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	09
40	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول للاحتياجات التدريبية للمحور الأول	10
42	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني للبرامج التدريبية للمحور الأول	11
44	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني لتحسين أداء العاملين	12
47	تحليل معامل الارتباط للاحتياجات التدريبية على تحسين أداء العاملين	13
48	تحليل التباين الأحادي للتأكد من صلاحية النموذج	14
48	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعد الاحتياجات التدريبية على تحسين أداء العاملين	15
49	تحليل معامل الارتباط للبرامج التدريبية على تحسين أداء العاملين	16
49	تحليل التباين الأحادي للتأكد من صلاحية النموذج	17
50	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعد البرامج التدريبية على تحسين أداء العاملين	18

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
31	الهيكمل التنظييمي للمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكههرباء والغاز بعين تموشنت	01
36	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	02
37	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	03
38	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى التعليم	04
39	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	05

فهرس الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
59		الاستبيان 01

مقدمة عامة

مقدمة عامة

يعتبر المورد البشري أساس المؤسسات بمختلف أنواعها سواء كانت صناعية أو تجارية أو خدمية، فمزاولة نشاط أي منظمة سعياً للوصول إلى الهدف المخطط له بكفاءة وفعالية يعتمد على المورد البشري ذات القدرات والمهارات الفنية والسلوكية القادرة على الإبداع والابتكار. ولتدعيم العاملين وتنمية معارفهم تلجأ المنظمة إلى التدريب من أجل أن يصبحوا قادرين على أداء مهامهم المحددة بشكل أفضل وإحداث التطوير الإيجابي فيه وللتأقلم مع التغيير في المستقبل. كما يعتبر التدريب خياراً استراتيجياً لأي وجهة تطلع إلى إعداد موارد بشرية قادرة على تلبية حاجات العمل ومواكبة التطورات السريعة التي تحدث في مجالات العمل.

وللتدريب أهمية كبيرة نظراً لما يهيئه للعامل أو للمتدرب من اكتساب المعارف التي تتطلبها مهنته أو من خلال تعرفه على أفضل الحلول للمشكلات التي يواجهها أثناء ممارسته لمهنته مما يزيد تمكناً في أداء عمله ويساعده على تجنب الأخطاء ليصل بذلك إلى المستوى المنشود الذي تطمح إليه المنظمة.

سنحاول في دراستنا التعرف على موضوع التدريب وعلاقته بتحسين الأداء العاملين وذلك من خلال الإجابة على إشكالية الدراسة التالية:

◀ ما مدى تأثير التدريب في تحسين أداء العاملين داخل مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت؟

وانطلاقاً من هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك اثر بين الاحتياجات التدريبية وبين تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت؟
- هل تصميم البرامج التدريبية اثر في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت؟

❖ فرضيات الدراسة:

للإجابة عن إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- ✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتدريب وتحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت. للإجابة على الفرضية الرئيسية قمنا بصياغة الفرضيات الفرعية التالية:
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الاحتياجات التدريبية وتحسين أداء العاملين في المؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وتحسين أداء العاملين في المؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت.

مقدمة عامة

❖ أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية دراستنا من خلال أهمية التدريب حيث يعتبر التدريب خيارا استراتيجيا وعائد استثماري للعامل وللمؤسسة، حيث يعمل على تنمية المهارات وزيادة القدرات والمعارف وبالتالي تحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة التي تتجلى في المنافسة والبقاء والاستمرارية مما يجعل التدريب محورا يتطلب الدراسة والبحث الدائمين.

❖ أهداف الدراسة:

تهدف دراستنا إلى:

- ◀ التعرف على كل من العملية التدريبية مع التطرق لجميع مراحلها وتحسين أداء العاملين.
- ◀ توضيح علاقة التدريب بتحسين أداء العاملين.
- ◀ التعرف على مدى تأثير البرامج والاحتياجات التدريبية على تحسين أداء العاملين.
- ◀ الخروج بتوصيات تعزز وتدعم التدريب وأثره على تحسين الأداء وتقديمه كمادة علمية ومعرفية سهل الاستيعاب من اجل تحويلها إلى عمل ميداني وتطبيق يومي يساعد في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز.

❖ مبررات اختيار الموضوع:

- ✓ عدم فعالية التدريب في العديد من المؤسسات الجزائرية.
- ✓ التعرف على اثر التدريب في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت.
- ✓ الرغبة الشخصية والدافع الذاتي للموضوع.

❖ منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها ومن اجل الوصول إلى أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي أما الفصل الثاني تضمن الدراسة الميدانية من خلال تطبيق المنهج الوصفي التحليلي.

❖ هيكلية الدراسة:

تم تقسيم البحث إلى فصلين :

- ◀ الفصل الأول كان بعنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية قمنا بتجزئته إلى مبحثين، المبحث الأول تضمن مفاهيم حول التدريب وتحسين الأداء أما المبحث الثاني فتضمن ملخص لمجموعة من الدراسات السابقة.

مقدمة عامة

◀ الفصل الثاني تطرق إلى الدراسة الميدانية لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت حيث قمنا بتقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تقديم عام حول مؤسسة محل الدراسة والمبحث الثاني تضمن عرض طريقة الدراسة والأدوات المستخدمة، ثم عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

❖ صعوبات الدراسة:

اعترض إنجازنا لهذه الدراسة مجموعة من الصعوبات نذكر أهمها:

- ◀ غلق الجامعة والمؤسسات بسبب وباء كوفيد-19.
- ◀ رفض العديد من المؤسسات استقبالنا والتعاون معنا لإجراء الجانب التطبيقي.

❖ حدود الدراسة:

- من اجل الإلمام بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها حددنا دراستها كما يلي:
- ◀ الحدود الزمانية: لقد شرعت الدراسة ابتداء من فيفري 2020 إلى سبتمبر 2020.
- ◀ الحدود المكانية: تمت الدراسة بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية

والتطبيقية

تمهيد:

في ظل التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم، أصبح التدريب ضرورة حياة لأي منظمة تسعى إلى الحفاظ على مكانتها حيث تحتاج كل منظمة إلى امتلاك يد عاملة على درجة عالية من الخبرة والمهارة لتتمكن من تحقيق أهدافها، كما أن الاستثمار في المعرفة واليد العاملة أعلى أنواع رأس المال وأكثرهم قيمة لأنه يخلق عنصر بشري كفى وفعال ومدرب، كما يعتبر التدريب في المنظمة المقياس الحقيقي لكفاءة عمالها ووجب التركيز على تدريب العاملين للتأثير على أدائهم نحو الأحسن، وعليه تناولنا في هذا الفصل متغيرات الدراسة وبيان العلاقة بينهما وكذا التطرق إلى أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة بصورة مباشرة أو غير مباشرة والمقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية. إذ ينقسم الفصل إلى:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية**المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية**

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

يتناول هذا المبحث الإطار النظري لمتغيرات الدراسة وينقسم المبحث إلى مطلبين حيث يتمثل المطلب الأول في مدخل حول التدريب ويتضمن كل من مفهوم وأهمية التدريب مع ذكر أنواعه وأساليبه وكذا التعريف بالعملية التدريبية مع التطرق لجميع مراحلها، بالنسبة للمطلب الثاني فيختص بمفاهيم حول الأداء بحيث تم تعريف كل من الأداء وتقييم الأداء وكيفية تقييم الأداء في الطرق القديمة والطرق الحديثة وأيضا التطرق لمفهوم تحسين الأداء وخطواته وتبسيط الضوء على علاقة التدريب بتحسين أداء العاملين.

المطلب الأول: مدخل حول التدريب

1. مفهوم التدريب وأهميته:

1.1. مفهوم التدريب:

للتدريب تعاريف عديدة ومتنوعة إلا أن هناك من يرى أن التدريب هو نفسه التكوين وهذا خطأ شائع لأن الفرق بينهم يتمثل في أن التدريب هو عملية تزود العاملين بالمعلومات والخبرات والمهارات ويساعد ذلك المؤسسة على تحقيق الاكتفاء الذاتي والتقليل من الاعتماد على الخبر الخارجي أما التكوين فهو يخص فقط المجالات الجديدة التي استحدثت في المؤسسة والتي تتطلب تكويننا خاصا من اجل ضمان المردودية¹. وبهذا يمكن تعريف التدريب على انه:

التعريف الأول: "التدريب هو عملية صقل وتنمية المهارات في سياق معرفي ومنهجي وعلمي"².

من خلال هذا التعريف نستنتج أن عملية التدريب تتم وفق سياق معرفي ومنهجي وعلمي.

التعريف الثاني حسب Flippo: "هو العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة والمهارة لأداء وتنفيذ عمل معين".

من خلال هذا التعريف نستنتج أن التدريب عبارة عن عملية تساعد على تنفيذ عمل معين بأداء جيد.³

التعريف الثالث: "التدريب هو عملية مخططة ومستمرة خاصة بإكساب العامل المهارات والمعرفة المرغوب فيها التي تحسن

أداء الفرد وتزيد من فاعلية المنظمة"⁴.

من خلال هذا التعريف نستنتج أن التدريب هو عملية مخططة لإكساب العامل المعرفة المرغوب فيها.

¹Makhlouf. F et collectif EPBI, "**Initiationla GRH**", Pages Bleus Internationales, 2012, P.III

² عبد الكريم احمد جميل، "**تدريب وتنمية الموارد البشرية**"، الطبعة الأولى، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص.12.

³ محمد الصبري، "**إدارة الموارد البشرية**"، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص.159.

⁴ صلاح صالح معمار، "**التدريب الأسس والمبادئ**"، الطبعة الأولى، دار ديونو للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص.21.

التعريف الرابع حسب David King: "هو العملية التي من خلالها يحصل تكيف العاملين بحيث يمكنهم التعلم بشكل فعال".¹

من خلال هذا التعريف نستنتج أن التدريب عملية تمكن العاملين من التكيف والتعلم بشكل فعال.

و بهذا يمكن استنتاج من خلال التعاريف السابقة على أن التدريب عبارة عن عملية مخططة ومنظمة وعلمية ومستمرة لتنمية مهارات العاملين وتزويدهم بالمعرفة المرغوب فيها من طرف المنظمة وتوجيه سلوكياتهم واتجاهاتهم وكذا تمكين العاملين من التكيف والتعلم بشكل فعال لرفع كفاءتهم وتحسين أدائهم وزيادة فعالية المنظمة ككل.

2.1. أهمية التدريب:

- ✓ للتدريب أهمية بالغة نظرا لما يقدمه للمنظمات من مزايا عديدة ومتنوعة بالنسبة للعاملين وللمنظمة وتتمثل أهميته في:²
- ✓ تنمية المعرفة والمعلومات لدى العمال: التدريب ينمي المعرفة ويوفر معلومات عن خطط المنشأة ومشاكل تنفيذها ومعلومات عن المناخ النفسي والإنتاج للعمل.
- ✓ تنمية المهارات والقدرات: حيث التدريب ينمي المهارات اللازمة لأداء العمليات وكذا العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة وينمي القدرات كالقدرة على اتخاذ القرارات وحل المشاكل.
- ✓ انجاز وظيفي أفضل كما ونوعا: فالتدريب يساعد على تحسين الكفاءة وبالتالي زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف.³
- ✓ تنمية اتجاهات العاملين: وذلك عن طريق تنمية الرغبة والدافعية والروح الجماعية للعاملين وتنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.

2. أنواع وأساليب التدريب:

1.2. أنواع التدريب: يمكن تقسيم التدريب وفقا للمراحل التالية:⁴

1.1.2. التدريب في المراحل الأولى من التوظيف: وهي برامج لإعداد لوظيفة ما وتعتبر بمثابة تقديم أو تعريف بالعمل بالمنظمة، ويحصل عليه العامل حديث الالتحاق بالوظيفة ويتم عادة خلال الأيام أو الأسابيع الأولى من التعيين. وينقسم هذا التدريب إلى:

أ. التوجيه العام: يهدف إلى تعريف العامل بقواعد العمل وأهدافه ومسؤوليات المنظمة التي يعمل بها، وعن مكانته في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة، كما يتضمن الإجابة على جميع الأسئلة التي يرغب العامل الجديد في الحصول على إجابات واضحة عنها.

1. محمد الصيرفي، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص. 159.

2. انس عبد الباسط عباس، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص. 226.

3. بلال خلف السكارنة، "طرق إبداعية في التدريب"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص. 19.

4. انس عبد الباسط عباس، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص. 234.

ب. **التدريب التخصصي الابتدائي:** ويأتي هذا التدريب بعد التدريب التوجيهي العام، ويتضمن واجبات تعليمات ومسؤوليات وخصائص الوظيفة التي سوف يمارسها العامل.

ت. **التدريب أثناء تأدية الخدمة:** وهو التدريب الذي يحصل عليه العامل من الرؤساء في العمل، ويتم بالتوجيه المستمر من طرف الرؤساء أثناء تأدية العمل.

2.1.2. التدريب في المراحل المتقدمة من التوظيف: ويتضمن الأنواع التالية:¹

أ. **التدريب لتجديد المعلومات (أو بغرض تطبيق النظم المستحدثة):** ويتضمن هذا النوع من التدريب المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للعامل في التخصص الذي يمارسه، وتدعو الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع من التدريب إلى كافة أنواع التخصصات، كلما أدت التطورات الحديثة في العلوم والتقنية الحديثة إلى إجراء بعض التغييرات والتجديدات الأساسية بما من وقت لآخر.

ب. **التدريب بغرض الترقية أو النقل لوظيفة أخرى:** وهو التدريب الذي يلزم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو للقيام بواجبات ومسؤوليات جديدة.

كما يمكن تقسيم التدريب أيضا تبعا للتخصص:²

● **تدريب فني:** تدريبات تتم في محددات الوظيفة بعينها. وتكون داخل مكان العمل وخلال ساعات العمل عن طريق معلمين أو مشرفين متخصصين.

● **تدريب نوعي:** ويكون التدريب على مبادئ الجودة الشاملة، بالإضافة إلى الأدوات التقنية اللازمة للتطوير. يحتاج مثل هذا التدريب إلى مدرّبين على درجة عالية من التخصص.

● **تدريب مهاري:** ويكون التدريب على المحاسبات المالية، والتفكير الخلاق ومهارات التخاطب، وتكنولوجيا المعلومات، والمكاتبات ومهارات العرض العامة، وتعدد المهارات واللغات، والمقابلات والبيع الخ...، سواء كان داخل المنظمة أو خارجها.

تدريب متخصص: التعليم للحصول على شهادات وخبرات ومهارات لمزاولة المهنة وذلك بغية توقيير الإمكانات لمواجهة مشاكل العامل سواء أكان ذلك كل الوقت أم بعض الوقت.³

● **التدريب الوظيفي:** التعليم في مجالات التسويق، والتخطيط، وإدارة المبيعات، والمشتريات، وإدارة الموارد البشرية وعادة لا يحتاج مثل هذا النوع من التدريب إلى تفرغ كامل.

● **تدريب متعلق بالأنشطة:** وتكون مناهج التدريب من نوعية المهارات خاصة حيث يتعلم العمال من خلالها القيادة والعمل الجماعي بواسطة المشاركة في المهام البدنية.

● **تدريب إداري:** توفر الخبرة والمعرفة في مجالات مثل الإدارة الإستراتيجية وإدارة التغيير وبنفس التوجه المائل في معاهد الإدارة سواء كان ذلك داخليا أو خارجيا.

¹. انس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص. 235.

². صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، مرجع سبق ذكره، ص. 17.

³. انس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص. 235.

2.2. أساليب التدريب: وتمثل الأساليب في:¹

- **المحاضرات أو الإلقاء:** هي خطوات تقديم مضمون الموضوع بأسلوب تدريبي أو عملية اتصال من جانب واحد بمعرفة خبير أو محاضر أو مدرب لمجموعة من المتدربين ويدونون الملاحظات طوال مدة الجلسة التدريبية إلى أن يجين وقت التعامل مع الأسئلة في نهاية المحاضرة ويفضل هذا الأسلوب عند ضيق الوقت للتدريب أو عندما تكون المعلومات جديدة.²
- **المناقشة الموجهة:** هي الآراء والأفكار وتفاعلها بين مجموعة من الأشخاص بقصد الكشف عن جوانب الموضوع يهتم بدراسته أعضاء الجماعة وتستخدم المناقشة لتنمية المهارات المعرفية والاتجاهات والمشاعر.
- **الزيارات الميدانية:** هي جدولة مخطط لها لمكان خارج نطاق مكان التدريب وتهدف إلى إتاحة الفرصة للمتدربين للمشاهدة المباشرة للعمليات والمواقف التي لا يمكن إنتاجها أو نقلها لمكان التدريب من مزاياها أن المعلومات تكون بشكل مباشر وواقعية وملموسة.
- **الندوة:** يشترك فيها مجموعتين، المجموعة الأولى تتكون من مختصين الذين يعرضون جهات النظر والمجموعة الثانية تتكون من المستمعين، وتقوم الندوة أساساً على المناقشة المعتبرة أي أن يكون موضوع أو مشكلة معينة محور الندوة.
- **تمثيل الأدوار:** هي التمثيل التلقائي لموقف بواسطة فردين أو أكثر بتوجيه من المدرب. أما المتدربون الذين لا يقومون بالتمثيل فإنهم يقومون بدور الملاحظين و الناقدين.
- **المؤتمر:** تستخدم هذه الطريقة أساليب النقاش الجماعية للوصول إلى أهداف التدريب.
- **دراسة حالة:** هي وصف معبر ومماثل للحقيقة في كلمات وأرقام فعلية في الإدارة.

3. العملية التدريبية ومراحلها:

1.3 تعريف العملية التدريبية:

- تعرف العملية التدريبية بأنها تلك العملية التي عن طريقها يمكن مساعدة العامل أيا كان مستواه في الحصول على خبرات كافية في العمل الذي يمارسه في الوقت الحاضر أو الذي ينتظر أن يقوم به في المستقبل.³
- 1.2. مراحل العملية التدريبية:

- **مرحلة جمع وتحليل المعلومات:** وهي المرحلة الأولى في العملية التدريبية ويتم من خلالها توفير معلومات عن النظام التدريبي وتحديد العوامل المؤثرة فيه سواء كانت داخلية تخص المنظمة أو خارجية. من أهم المعلومات المراد الوصول إليها في هذه المرحلة هي:⁴

¹ حسن احمد الطعاني، "التدريب الإداري المعاصر"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص.ص. 75-78

² حمدي شاكر محمود، "مهارات التدريب"، الطبعة الأولى، دار الأندلس للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2006، ص. 109

³ عبد الكريم احمد الأمين، "تنمية البشرية الحديثة"، الطبعة الأولى، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص. 175

⁴ بلال حلف السكرانة، "طرق إبداعية في التدريب"، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 60-62

- ✓ معلومات عن التنظيم الإداري في المنظمة مثلا استحداث وظائف جديدة أو إلغاء الوظائف القائمة،
 - ✓ معلومات عن الأسلوب المتبع في ممارسة الوظيفة الإدارية،
 - ✓ معلومات عن العاملين مثلا اختلاف مهارات وقدرات العمال أو الاحتياج إلى عمال ذوي مهارة وقدرات جديد غير متاحة للعاملين،
 - ✓ معلومات عن الإمكانيات المادية والظروف والعوامل المحيطة.
- 2.2.3. مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:** حسب توفيق (1994) إن تحديد الاحتياجات التدريبية هي أداة أساسية التي من خلالها يتم تطوير وتنمية العاملين¹، وتعرف الاحتياجات التدريبية أيضا على أنها التغييرات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد وأنماط أدائه ودرجة كفاءته عن طريق التدريب.
- أ. مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية:

◀ **تحليل النظام:** نقصد بتحليل النظام دراسة الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية لتحديد المواقع داخل التنظيم التي يكون فيها التدريب ضروريا. الهدف الرئيسي من تحليل التنظيم هو تحديد مواطن الحاجة إلى التدريب في منظمة ما (أو جزء من أجزاء المنظمة) وتحديد نوع التدريب الذي يلزمها.²

◀ **تحليل العمل والمهام:** يهدف إلى تحديد نوع المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة لإتمام العمل والمعايير التي تقاس بها درجة تحصيل الفرد لهذه المتطلبات. يتم ذلك بدراسة وتحليل العناصر التالية: التوصيف الوظيفي المعمول به، مواصفات شاغل الوظيفة، أهداف الوظيفة، ومجالات النتائج ومعدلات الأداء والتغيرات أو التعديلات التي تطرأ عليها.³

◀ **تحليل الفرد:** يهدف إلى التعرف على نوع المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة لكي يطور أدائه. يقوم مسئول التدريب بدراسة المواصفات الوظيفية للفرد ومؤهلاته ومهاراته وخبراته والخصائص الشخصية التي يتمتع بها مثل دوافعه وحاجاته التي يطمع في إشباعه وكذلك الجانب السلوكي للموظف باعتباره عضوا في جماعة العمل.⁴

ب. طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

◀ **اللدجان الاستشارية:** تعمل على تجمع جميع مستويات المنظمة الإدارية والمتمثلة في الإدارة العليا والوسطى والدنيا وتناقش الاحتياجات التدريبية⁵،

¹ بلال خلف السكارنة، "تصميم البرامج التدريبية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص. 166

² عبد الفتاح محمد الصبري، "التدريب الإداري"، الجزء الثاني، "الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009 ص. 42

³ بلال خلف السكارنة، "تصميم البرامج التدريبية"، مرجع سبق ذكره، ص. 176

⁴ نفس المرجع، ص. 176

⁵ حسن احمد الطعاني، "التدريب الإداري المعاصر"، الطبعة الأولى، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص. 177

- ◀ **الاستبانة:** يشتمل الاستبيان على مجموعة من الأسئلة عن الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث مسؤولياتها وواجباتها والمعدات المستخدمة فيها والوقت الذي يقضيه الموظف في وظيفته¹،
- ◀ **الاختبارات:** وتعتبر وسيلة لملاحظة وشرح أداء الأفراد في ظل ظروف مراقبة وذلك من اجل قياس أداء الأفراد في وظائفهم الحالية والتي عن طريقها يمكن التعرف على نواحي القصور التي يحتاجها الأفراد إلى علاجها عن طريق التدريب²،
- ◀ **المقابلة الشخصية:** هي تفاعل بين شخصين وجها لوجه في توجيه الأسئلة وتلقي الإجابة عليها³،
- ◀ **الملاحظة:** تساعد الملاحظة في علمية تحديد الاحتياجات التدريبية لأنها تمكن الباحث من ملاحظة الوضع القائم وإعطائه معلومات دقيقة عن الحالة⁴،
- ◀ **المسح الخارجي:** هو إمكانية الحصول على الدلائل للاحتياجات التدريبية من خارج المنظمة⁵،
- ◀ **تقويم الأداء:** هو مؤشر يوضح الواجبات التي لم تنجز وأسباب عدم إنجازها كما تبين نتيجة التقويم مدى حاجة العاملين إلى التدريب⁶.

3.2.3. مرحلة تصميم البرامج التدريبية: تتمثل هذه العملية في تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للعمل التدريبي

حيث يؤدي تنفيذه إلى تحقيق الاحتياجات التدريبية⁷.

وتمر عملية تصميم البرامج التدريبية بمراحل متعددة تتمثل في:

- ◀ **تحديد أهداف البرنامج:** تعتبر الخطوة الأساسية عند تصميم البرامج التدريبية لان صياغة أهداف البرنامج بصورة دقيقة تعبر عن التغيير المطلوب في مستويات المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات والاتجاهات ليس بالأمر السهل لأنه يتطلب من مصمم البرنامج معرفة ودراية دقيقة بطبيعة الوظائف التي سيوجه لها البرنامج ومستويات شاغلي الوظائف⁸،

1. حسن احمد الطعاني، "التدريب الإداري المعاصر"، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 177-178.

2. بلال خلف السكارنة، "تصميم البرامج التدريبية"، مرجع سبق ذكره، ص. 180.

3. نفس المرجع، ص. 180.

4. نفس المرجع، ص. 180.

5. حسن احمد الطعاني، "التدريب الإداري المعاصر"، مرجع سبق ذكره، ص. 178.

6. بلال خلف السكارنة، "تصميم البرامج التدريبية"، مرجع سبق ذكره، ص. 181.

7. عبد الكريم احمد جميل، "التنمية البشرية الحديثة"، الطبعة الأولى، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص. 185.

8. عبد الله محمد اسعد، "تدريب المدربين (طريقك لاحتراق المدربين)"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للنشر والتدريب، مصر، 2016، ص. 71.

« تحديد المادة التدريبية: هي عبارة عن مجموعة من المعلومات والمفاهيم أو الحقائق والنماذج العملية التي توضح موضوعاً معيناً حيث يجب إخراج هذه المادة بشكل يتناسب مع المستوى العملي للمتدربين كما يجب أن يكون هناك تتابع منطقي في عرض تلك الموضوعات بحيث يتكامل الأثر المطلوب من الوحدات التدريبية¹،

« اختيار الوسائل التدريبية: هي تلك المعدات والمستلزمات التي تسهم في نقل المادة العلمية وتوصيل المفاهيم والمعاني ويطلق عليه اسم المساعدات التدريبية²،

« تحديد وقت ومكان البرنامج التدريبي: ليس هناك فترة نموذجية تناسب كل البرامج التدريبية وإنما يخضع طول فترة التدريب إلى عدة اعتبارات أهمها: طبيعة البرنامج التدريبي، المهارات التي يتمحور التدريب حولها، ويراعي كذلك في اختيار مكان التدريب توافر الشروط المناسبة كالتهووية والإضاءة والتكييف، بالنسبة للوقت فإن المدة التي يحتاجها التدريب تختلف من برنامج لآخر، ويتم تحديدها على حسب الاعتبارات التي تتمثل في الإمكانيات المتاحة والأساليب التدريبية المستخدمة، وطبيعة المشكلات التي سيعالجها التدريب³،

« اختيار المتدربين: لكي تكون عملية الاختيار ناجحة فلا بد لمصمم البرنامج التدريبي أن يأخذ نقطتين أساسيتين بعين الاعتبار:

أ. الأساليب التي يتم اختيار المتدربين بموجبها تكون متمثلة في الامتحانات والمقابلات الشخصية⁴. ويجب توفر الشروط التالية في المتدرب:

✓ أن يكون للمتدرب الاستعداد الكافي للتعلم،

✓ أن يكون المتدرب لديه الرغبة في تعلم مهارة جديدة،

✓ أن يتوفر لدى المتدرب الخبرة التي تمكنه من المشاركة في البرنامج التدريبي،

✓ أن يتوفر لدى المتدرب المستوى الفعلي الذي يمكنه من استيعاب موضوعات البرنامج التدريبي،

ب. اختيار المدربين: هو الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة التدريب من معلومات ومهارات إلى المتدربين وهو عامل التغيير الذي يهدف إلى تغيير الآخرين عن طريق تشكيل سلوكهم وتغيير اتجاهاتهم ومعلوماتهم⁵.

4.2.3. مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية : هي تحديد الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية أي أنها مرحلة إدارة

البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيز الوجود⁶.

1. محمد صبري، «إدارة الموارد البشرية»، مرجع سبق ذكره، ص. 186.

2. نفس المرجع، ص. 187.

3. خالد إبراهيم خليل، «فعالية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي»، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016، ص. 24.

4. محمد صبري، «إدارة الموارد البشرية»، مرجع سبق ذكره، ص. 189.

5. نفس المرجع، ص. 190.

6. بلال خلف السكارنة، «طرق إبداعية في التدريب»، مرجع سبق ذكره، ص. 65.

5.2.3. مرحلة تقييم البرامج التدريبية: وذلك عن طريق التعرف على انطباعات المتدربين بالاعتماد على استمارات

تقيس ردود فعلهم ووجهات نظرهم وإجراء اختبار شامل في نهاية البرنامج¹، وذلك عن طريق²:

◀ ردود الفعل : بمعنى درجة الرضا المحققة للمتدربين في البرنامج التدريبي.

◀ التعلم : معرفة ما إذا تم فهم واستيعاب البرنامج التدريبي ومعرفة المهارات والمعارف التي تم اكتسابها من خلاله.

◀ السلوك : معرفة إذا غير المتدربين سلوكهم نتيجة البرنامج التدريبي وذلك عن طريق قياس أثره على الأداء الفعلي

للمتدربين من خلال البرنامج التدريبي ويتم قياس ذلك من خلال تقديم الأداء من قبل المشرف على المتدرب قبل البدء

بالبرنامج وبعد الانتهاء من البرنامج لمعرفة الأثر الذي حققه البرنامج التدريبي على المتدربين.

◀ النتائج : بمعنى معرفة هل يؤثر التغيير في سلوك المتدربين تأثيراً إيجابياً في مكان العمل ويتم معرفة ذلك من خلال

قياس اثر البرنامج التدريبي على معدل دوران العمل والروح المعنوية للعاملين والغيابات وتكاليف الأداء ... وغيرها من

المؤشرات ذات الأثر الإيجابي للبرنامج السلوكي على أداء المتدربين بعد انتهاء البرنامج.

المطلب الثاني: مفاهيم حول أداء العاملين

1. تعريف الأداء وطرقه:

1.1 تعريف الأداء: هو يعبر عن مدى انجاز المهام ويعني قيام الفرد بالنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.³

2.1 تعريف تقييم الأداء: هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم، وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على

مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية.⁴

3.1 طرق تقييم الأداء: تساهم طرق تقييم الأداء في تطوير سلوك العاملين وأدائهم بالإضافة إلى تعزيز شعورهم بالمسؤولية وتنقسم

هذه الطرق إلى الطرق التقليدية والحديثة.

(1) الطرق التقليدية:

أ) طريقة الصفات والسمات:⁵ تتم هذه الطريقة عن طريق تحديد العديد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في

أداء العاملين وتتم هذه الطريقة وفق الخطوات التالية:

¹ حسن احمد الطعاني، "التدريب الإداري المعاصر"، مرجع سبق ذكره، ص.226

² خضير كاضم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى والطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007 عمان، الأردن، 2006، ص.135

³ عبد الملوك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خبضر بسكرة، نوفمبر 2001، ص.86

⁴ انس عبد الباسط عباس، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص.259

⁵ خضير كاضم حمود، ياسين كاسب خرشنة، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص.154-156

- ✓ تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء العاملين مثل مستوى الأداء، علاقة العامل برؤسائه، علاقته مع زملاءه... الخ.
- ✓ إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثلاً ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف.
- ✓ تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات.
- ✓ يتم وضع عناصر الأداء والدرجات والنقاط داخل نموذج يتم إعداده لهذا الغرض.
- ✓ يطلب من المقيم تدوين الملاحظات الضرورية أمام كل عنصر من العناصر المعتمد عليها في التقييم.
- ✓ يتم جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي ومن خلالها يتم تحديد المستوى التقييمي للعامل.
- ✓ يقوم الفرد المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق والمقارنة لاحقاً.
- (ب) طريقة الترتيب¹: يتم ترتيب العاملين حسب معيار الجدارة أو الكفاءة يكون بشكل متدرج من اعلي درجة إلى ادني درجة، يتم جمع الدرجات التي حصل عليها العامل ويحدد ترتيبه العام.
- (ج) طريقة القوائم²: يتم وضع مجموعة من الجمل التي تصف مستوى أداء العاملين وأمام كل عبارة (نعم-لا) ويطلب من المقوم أن يضع العلامة المناسبة لكل فرد من رؤوسيه ثم تسلم هذه القائم إلى إدارة القوى العاملة التي تقوم بوضع أوزاناً منطقية لكل إجابة ثم تجمع هذه الأوزان والنتاج هو مقدار كفاءة الفرد.

(2) الطرق الحديثة:

- (أ) طريقة الإدارة بالأهداف: تركز على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء الماضي ويشترك الرئيس والمرؤوس في تحديد لأهداف المرجو الوصول إليها، ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية:³
 - ✓ يقوم المرؤوس بتحديد الواجبات التي يجب إن يقوم بها ومناقشتها مع الرئيس المباشر.
 - ✓ يتم تحويل تلك الواجبات إلى أهداف زمنية وكمية.
 - ✓ تناقش هذه الأهداف مع الرئيس المباشر ويتم الاتفاق على سبل الوصول إليها.
 - ✓ يتم مراجعة التقدم نحو الأهداف بانتظام.
 - ✓ يعد أن تنتهي المدة المحددة في تحقيق الأهداف يقوم المرؤوس بتقويم نفسه موضحاً ما أنجزه.

¹ محمد الصبري، 'إدارة الموارد البشرية'، مرجع سبق ذكره، ص. 224

² نفس المرجع، ص. 228

³ نفس المرجع، ص. 233-234

(ب) طريقة قوائم المراجعة:¹ تعتبر كوسيلة للتقييم على بعض الأسئلة المتعلقة بسلوك الفرد عند قيامه بأداء عمل معين وتتطلب الإجابة على هذه الأسئلة بنعم أو لا.

(ج) طريقة تقييم الإحداث الحرجة:² تنطوي هذه الطريقة على توفير سجلات يتم من خلالها تدوين سلوك العامل أثناء تأديته لمهام عمله بحيث يتم تدوين السلوك المرضي والغير المرضي له وفقا للوقائع والأحداث.

2. مفهوم تحسين الأداء وخطواته:

1.2. مفهوم تحسين الأداء: هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاج العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا المناسبة التي توظف رأس المال بطريقة مثلى.³

2.2. خطوات تحسين الأداء: تتمثل في 5 خطوات وهي:⁴

❖ تحليل الأداء: يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

- الوضع المرغوب: يصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.
 - الوضع الفعلي: يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.
- وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء وإدراك المشاكل المتعلقة بالأداء.⁵

❖ البحث عن جذور المسببات: يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها سيؤدي إلى نتائج أفضل.

❖ اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: التدخل هو الطريقة المنتظمة والشاملة لمشاكل الأداء ومسبباته مع الأخذ بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

❖ تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة: بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وأهدافها بكفاءة وفعالية.

❖ مراقبة وتقييم الأداء: هذه العملية مستمرة لان بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء يجب المقارنة شكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب.

¹ خيضر كاضم حمود، ياسين كاسب خرشة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص.163

² نفس المرجع، ص.164

³ كيلاني صونية، إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016/2015، ص.102

⁴ مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة إستراتيجية، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011، ص.58-59

⁵ عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2016، ص.15

3. علاقة التدريب بتحسين أداء العاملين:

وتتمثل العلاقة في:

- يؤدي التدريب إلى توافق بين قدرات العاملين مع التطورات لتحقيق ما تصبو إليه المنظمة¹.
- اكتساب العامل المهارات الجيدة لتحسين الإنتاجية².
- تنمية قدرات العاملين في العمل³.
- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية⁴.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتطوير اتجاهاتهم⁵.
- تخفيض معدلات دوران العمل وتنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء⁶.
- نتيجة العملية التدريبية يصبح العامل متقن ومبدع لعمله⁷.
- يؤدي التدريب إلى نتائج ايجابية على الأداء مثل الرفع من خبرات العمال وتخفيض الوقت والاستغلال الأمثل لمهارات العاملين⁸.

¹ علي يونس مية، صالح شيخ ديب، سلام راشد الشامسي، "قياس اثر التدريب في أداء العاملين"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الاقتصادية القانونية، العدد 1، اللاذقية، سوريا، 15/01/2009، ص. 143

² ليلي بوحديد، "دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة"، مجلد الباحث الاقتصادي، العدد 3، جامعة الحاج لخضر باتنة، جوان 2015، ص. 144

³ يونس مية، صالح شيخ ديب، سلام راشد الشامسي، "قياس أثر التدريب في أداء العاملين"، مرجع سبق ذكره، ص. 143

⁴ نفس المرجع، ص. 144

⁵ نفس المرجع، ص. 144

⁶ نفس المرجع، ص. 144

⁷ ليلي بوحديد، "دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة"، مرجع سبق ذكره ص. 56

⁸ نفس المرجع، ص. 58

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

يتناول هذا المبحث أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة وعليه سنتطرق في المطلب الأول بعرض الدراسات باللغة العربية والأجنبية، أما في المطلب الثاني سنقوم بعملية المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية

1. باللغة العربية:

أ. عائدة عبد العزيز علي نعمان، "علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، اليمن، جوان 2008.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم العملية الإدارية من خلال اتجاهات القيادات الإدارية والأفراد العاملين في الإدارة الوسطى ورفع فاعلية البرامج التدريبية مما يجعلها تلعب دورا كبيرا ومهما في تطوير المهارات والخبرات والمعارف للعاملين فيها، والكشف على الاحتياجات التدريبية.

منهج وأداة الدراسة:

- المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي.
- الأدوات المستخدمة: اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان، حيث بلغ إجمالي مجتمع الدراسة 240 موظفا تم استعادة 188 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي واستبعاد الغير الصالحة منها وذلك بنسبة 78%.

النتائج المتوصل إليها:

- ◀ للتدريب دور مهم في سلوك العامل و تأدية مهامه،
- ◀ عملية التقييم للأداء الوظيفي يجب أن تهدف إلى تطوير الموظفين فقط وليس إلى عقابهم أو مكافئتهم،
- ◀ إشراك المتدربين في إبداء رأيهم في التخطيط للتدريب وكذلك إشراكهم في تقييم البرامج التدريبية المقدمة لهم وذلك لرفع كفاءة وفعالية البرامج التدريبية المقدمة.

ب. بوبرطخ عبد الكريم، "دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الجمرات الفلاحية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012/2011.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المؤسسة الجزائرية وتحميل هذا النظام والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه وفهم مكوناته وتحديد أفضل الطرق لتقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية وكيفية الاستفادة من تطبيقاته من أجل تعظيم مكاسبه سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين وتوضيح أهمية تطبيق هذا النظام خاصة بالنسبة للعاملين.

منهج وأداة الدراسة:

- المنهج المتبع: المنهج الوصفي والتحليلي.
- الأدوات المستخدمة: تمثلت في الاستبيان تم اختيار عينة عشوائية تقدر بـ 175 مستجوب، وهي تمثل 20% من إجمالي مجتمع الدراسة وأيضا المقابلة والملاحظة.

أهم النتائج المتوصل إليها:

2. يعتمد نظام تقييم الأداء في المؤسسة على نتائج الأداء من كمية ونوعية الإنتاج بالإضافة إلى سلوك المستخدمين وفعاليتهم الشخصية، من أدب ومثابرة وروح المسؤولية، ولكن يعتمد بصفة أكبر على نتائج الأداء،
3. نظام تقييم الأداء له دور كبير في تحسين أداء العاملين ذلك لما يوفره من تغذية عكسية لأصحاب القرار في المؤسسة وخاصة على مستوى مراكز المنفعة من أجل بلوغ أهداف المؤسسة المسطرة وفق إستراتيجياتها وهذا ما يحقق تنمية للمؤسسة من خلال نمو إنتاجيتها وبلوغ المعدل المسطر وأيضا من أجل ضمان استمرار المؤسسة، وهذا ما يعكس فعالية نظام تقييم الأداء في المؤسسة.

ت. قواجلية مريم كواسح حياة، "فعالية برامج التدريب في تحسين الأداء لدى العمال في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بالعرف الصحراوية بعين مليلة"، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2015/2014.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى توضيح الدور الذي تلعبه البرامج التدريبية في تحسين الأداء وأهم الأمور المعتمدة لتحقيق الأداء العالي، وكذا دراسة أثر التدريب في السلوك المهني للموظفين بحسب رؤية رؤسائهم.

منهج وأداة الدراسة:

- المنهج المتبع: لقد تم الاعتماد على المنهج التجريبي وتم الاعتماد في جمع المعلومات على المقابلة وشبكة الملاحظة بالإضافة إلى الدراسات الاستطلاعية،

▪ **الأدوات المستخدمة:** عدد العمال بالمؤسسة يبلغ 596 عاملا وتم اختيار عينة مقسمة إلى مجموعتين مجموعة تجريبية خاضعة للتدريب ومجموعة ضابطة تضم كل مجموعة 30 فردا وعدد العينة الكلي 60 فردا.

النتائج المتوصل إليها:

◀ التدريب كان له تأثير ايجابي ولكن زيادة فترات التدريب لا يؤدي إلى زيادة أو مضاعفة الأداء بل العكس،
 ▶ تلعب البرامج التدريبية دورا جد فعال في رفع من تحسين الأداء.

ث. بن عزة فردوس، "دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية للعيادة الطبية الجراحية ضياء"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016/2015.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 منهج وأداة الدراسة:

▪ **المنهج المتبع:** اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والتحليلي.
 ▪ **الأدوات المستخدمة:** الأداة المستخدمة في الدراسة هي الاستبيان وتم توزيع استمارة الاستبيان داخل المؤسسة على عينة مقدرة ب 40 عامل.

أهم النتائج المتوصل إليها:

◀ توصلت الدراسة إلى أن التدريب ليس غاية في حد ذاته بل هم وسيلة لتحقيق الأهداف،
 ▶ قد لا يكون جميع العاملين في المؤسسة معنيين ببعض أنواع التدريب لكنهم جميعا بحاجة إلى تدريب يناسب قدراتهم ومناصبهم،

◀ التدريب عنصر فعال في المؤسسة، إذ يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة.

ج. عوض الله محمد علي محمد الهدى، "دور التدريب في أداء العاملين، دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني فرع كوستي-ربك"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام مهدي، السودان، 2016/2015.

أهداف الدراسة:

هدفت إلى تقديم دراسة منهجية تهدف لقياس الحجم الحقيقي للاهتمام بدور التدريب في بنك فيصل الإسلامي السوداني، التعرف على العلاقة بين البرامج التدريبية وأداء العاملين وكذا التعرف على العلاقة بين الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين بالبنك محل الدراسة.

منهج وأدوات الدراسة:

▪ **المنهج المتبع:** تم استخدام المنهج التاريخي والمنهج الوصفي.

■ **الأدوات المستخدمة:** اعتمد في الدراسة على أداة المقابلة والملاحظة والاستبيان حيث تم توزيع 36 استبانة على عينة قصدية من المحاسبين، والإداريين، وتقني النظم، والمراجعين والمصرفيين وشاغلي الوظائف الأخرى ببنك فيصل الإسلامي السوداني واستردت بنسبة 100%.

أهم النتائج المتوصل إليها:

4. التدريب للموظفين الجدد يؤدي إلى تعزيز الثقة بالنفس،
5. اختيار أسلوب التدريب على حسب نوع طبيعة العمل يؤدي إلى نتائج مرضية،
6. عدم الاهتمام بالبيئة الداخلية يؤدي إلى تدني إنتاجية الموظف.

ح. بشيخ جميلة، "دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية"، دراسة الحالة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة للأمومة والطفول، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الهياكل الاستشفائية، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2016.

أهداف الدراسة:

محاولة إبراز اثر التدريب على المؤسسات الصحية ومحاولة معرفة كيف تقوم المؤسسة الاستشفائية بتحديد احتياجاتها التدريبية.

منهج وأداة الدراسة:

- **المنهج المتبع:** اعتمد الباحث على الأسلوب الوصفي والتحليلي.
- **الأدوات المستخدمة:** استخدمت أداة الاستبيان في الدراسة التطبيقية عن طريق أخذ عينة تتكون 41 عامل.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- ◀ التدريب يسعى وبشكل كبير في رفع وزيادة كفاءة أداء العاملين.
- ◀ لا يكفي القيام بالدورات التدريبية بل يجب تقييمها والسعي لتحسينها.
- خ. دري حمزة، "دور التدريب في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2016/2017.

أهداف الدراسة:

كشف محددات المهارات الإنسانية في المؤسسة والوقوف على واقع التدريب المهاري داخل السياق التنظيمي الجزائري وتحمين الرؤية الهيكلية للتدريب السلوكي، تدريب المهارات لكبح العمليات الارتجالية واللامدروسة داخل المنظمة.

منهج وأداة الدراسة:

- **المنهج المتبع:** اعتمد الباحث على الأسلوب الوصفي.
- **الأدوات المستخدمة:** اعتمد على أدوات الدراسة المتمثلة في الملاحظة والاستبيان حيث مجتمع الدراسة يتألف من 250 عامل، ونظرا لكبر حجم مفردات المجتمع تم أخذ عينة منهم من أجل إبراز خصائص مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 40 استمارة على عمال مديرية أملاك الدولة بالمسيلة.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- ◀ لتدريب المهارات دور في تحسين القدرات الفنية للعمال وللتدريب السلوكي دور في تحسين المهارات الإنسانية للعمال.
- ◀ المؤسسة التي تريد البقاء والاستقرار والتميز لابد أن تولي اهتماما كبيرا لمواردها البشرية وذلك بالقيام بتنظيم دورات تدريبية باستمرار حتى تتمكن من تطوير وتحسين أدائهم وزيادة معارفهم.

د. صلاح الدين الأيوبي لعيد وبن عليط زكموط، "تقييم الأداء الوظيفي ودوره في تباين الفروق الفردية، دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز بالجللفة"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجللفة، الجزائر، 2017/2016.

أهداف الدراسة:

إبراز أهمية موضوع تقييم الأداء وعلاقته بالفروق الفردية بين العاملين وللتحقيق في الفرضية التي تدعي بان المنظمة الناجحة تتوقف على إقامتها لآليات نظام تقييم الأداء، البحث عن مراعاة الإدارة والمؤسسات لنظام تقييم الأداء ونتائج الفروق الفردية لاتخاذ القرارات والخطط الإستراتيجية.

منهج وأدوات الدراسة:

- المنهج المتبع: المنهج المستعمل للدراسة هو المنهج الوصفي.
- الأدوات المستخدمة: الأداة المستعملة هي الاستبيان تم اقتناء مفردات العينة بشكل عشوائي بسحب 30 مفردة من أصل 300.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- ◀ هناك اختلاف بين الأفراد في المهارات، أيضا العديد من الأفراد وان كان مستوى تعليمهم وتأهيلهم عال إلا أنهم وضعوا في مكان غير مناسب وتدريب العمال لم يتم وفق احتياجاتهم ولم يمكنهم من إظهار قدراتهم أو تحسينها.

ذ. طيبي فاطمة زهراء وطبوش مريم، "دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية، دراسة حالة بمؤسسة pastitic للبناءات المصنعة للحديد والنحاس"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي بونعام، خميس مليانة، 2017/2016.

أهداف الدراسة:

تتبع العلاقة بين مفهوم التدريب وكفاءة الموارد البشرية ومدى توافق البرنامج التدريبي مع الاحتياجات التدريبية، تسليط الضوء على أساليب وطرق التدريب ومدى فعاليته.

منهج وأدوات الدراسة:

استخدم المنهج الوصفي والتحليلي والمنهج الاستقرائي واعتمد على أداة الاستبيان فتم توزيع استبيان مكون من محورين و24 سؤال على 50 عامل.

أهم النتائج المتوصل إليها:

◀ الاحتياجات التدريبية كانت تندرج ضمن الرغبات التي تصلها من عمالها مما يجعل التدريب يقتصر على العمال الراغبين دون المحتاجين إليه فعلا.

◀ غياب الثقافة التدريبية بالمستويات المتعامل معها بالمؤسسة.

ر. فضيلة بلال، نجوى علاهم، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة لوكالات التشغيل بالوادي، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2018/2017.

أهداف الدراسة:

- ✓ تهدف الدراسة إلى تحليل وقياس اثر النشاط التدريبي في أداء العاملين في الوكالات المحلية.
- ✓ تحديد مواطن الضعف الموجودة في البرامج التدريبية لمعالجتها من اجل الزيادة في فعاليتها لتحسين مستوى أداء العاملين.
- ✓ تطوير النشاط التدريبي للعاملين في المؤسسة لتحقيق التمييز في أداء العاملين.

منهج وأداة الدراسة:

- المنهج المتبع: تم اعتماد منهج وصفي تحليلي المناسب لطبيعة موضوع الدراسة يحاول وصف وتقييم دور التدريب في تحسين أداء العاملين.
- الأدوات المستخدمة: تم استخدام كل من الملاحظة والمقابلة وتقرير وثائق المؤسسة والاستبيان تضم الوكالة 71 عاملا تم توزيع 38 نسخة فكان عدد الاستبيانات المسترجعة 36 نسخة وعدد الاستبيانات القابلة للتحليل 33 نسخة.

النتائج التوصل إليها:

◀ التدريب عملية مستمرة محورها العاملين ويهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية مقابلة باحتياجات مستقبلية وحالية.

◀ التدريب ليس غاية بل هو وسيلة ليس كل العاملين معينين ببعض التدريبات ولكن جميعهم يحتاجون إلى تدريب.

◀ يساعد التدريب على تحسين الانضباط والسلوك.

ز. بوزرقاطة أمال، "أثر التدريب على أداء العاملين دراسة حالة موظفي مديرية جامعة محمد خيضر"، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019.

أهداف الدراسة:

تتبع العلاقة بين مفهوم التدريب وتنمية الموارد البشرية والتعرف على ابرز أنواع البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين، وكذلك معرفة مدى التزام الإدارة العليا وتبنيها ودعمها لإستراتيجية التدريب، توضيح ومعرفة مدى تطبيق الجامعة مراحل العملية التدريبية.

منهج وأداة الدراسة:

- المنهج المتبع: استخدم الباحث منهج تحليلي وصفي لدراسة موضوع اثر التدريب على أداء العاملين.

▪ الأدوات المستخدمة: استخدم الاستبيان لجمع المعلومات (لم تذكر عدد عينة الدراسة).

النتائج المتوصل إليها:

✓ وجود دور معنوي لمتغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بتسيير مهارات في تحسين الأداء البشري.

✓ عدم وجود خطط تدريب طويلة المدى في المنظمات أغلبية الخطط كانت سنوية وغياب الفهم لأهمية البرامج التدريبية.

✓ يمكن للموظف تقديم أساليب جديدة لانجاز العمل.

س. دشة محمد علي ورياض عبد القادر، "الاستثمار في التدريب وإشكالية قياس العائد منه: دراسة حالة شركة دولفين للطاقة

المحدودة"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد 01، الجزائر، 2019.

أهداف الدراسة:

توضيح مختلف المفاهيم والجوانب النظرية المتصلة بالموضوع وتسلط الضوء على واقع الاستثمار في التدريب في شركة

دولفين للطاقة المحدودة والإشارة إلى أهم برامج التدريب المعتمدة في شركة دولفين للطاقة المحدودة.

منهج الدراسة والأداة المستخدمة:

▪ المنهج المتبع: تم اعتماد منهج وصفي وتحليلي.

▪ الأدوات المستخدمة: لم تذكر أداة الدراسة.

أهم النتائج المتوصل إليها:

◀ التدريب يؤدي إلى تطوير مهارات العاملين.

◀ يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الممنوحة للعاملين من قبل مدراء ومن خلال عملية تقييم الأداء واستنادا إلى جدارتهم.

◀ الاستثمار في المؤسسة يعود على المؤسسة بالنفع.

2. باللغة الأجنبية:

A. Kachor Zahia, "*La formation continue et son impact dans l'entreprise*", mémoire de fin de cycle, département de droit des affaires, université abderahmane mira, Begaia, Algérie, 2009.

أهداف الدراسة:

معرفة إذا التدريب هو وسيلة لتمكين العمال من تزويدهم بالمعارف التي يفتقدونها والتي لم يتمكنوا من تعلمها وبالتالي تمكينهم من رصيد معرفي متكامل وكيف يتم تنفيذ التدريب ولأي مصلحة وكذلك معرفة مساهمة إنجازات التدريب في تطوير المنظمة.

منهج وأداة الدراسة:

- المنهج المتبع: لم يذكر المنهج المتبع.
- الأدوات المستخدمة: اعتمدت الدراسة على أداة الملاحظة.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- ◀ نظام التدريب معقد للغاية لأنه يجب عليه التوفيق بين الأهداف العامة والاحتياجات المحددة لكل خدمة والطلبات الفردية.
- ◀ التدريب هو أداة إستراتيجية إضافة إلى تكييف وتطوير المهارات تهدف إلى توقع التغيرات في البيئة.

B. Mati Ali, "*L'impact des actions de formation et leur retour sur investissement, étude réalisée au sein de l'entreprise CEVITAL SPA*", Mémoire de fin de cycle, Département de science sociales, Université Abderrahmane mira, Bejaia, Algérie, 2014/2015.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية التدريب في المؤسسة ومعرفة ما إذا المؤسسة الجزائرية تعطي أهمية للتدريب خاصة ولوظيفة الموارد البشرية بشكل عام.

منهج وأداة الدراسة:

- المنهج المتبع: استعملت الطريقة الكمية.
- الأدوات المستخدمة: الاستبيان حيث تتكون عينة الدراسة من 32 إطار و 38 مشرفين و 11 وكلاء التنفيذ و 11 من ضباط.

النتائج المتوصل إليها:

- ◀ التدريب المهني له تأثير على المنظمة وتطور مهارات الفرد.
- ◀ مواجهة جميع التحديات بشكل فعال من خلال تدريب الموظفين.

◀ مراكز التدريب المهني أصبحت مصدر سوق العمل الذي يوفر القوى العاملة الماهرة وأيضا العامل الرئيسي في تحقيق أهداف العمل ورضا الموظف.

C. Bachouche Katiba et Bordjihane Salma, "L'impact de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences chez les salariés de SONATRACH /DRGB", mémoire de fin de cycle, département de science sociale ,université Abderrahmane mira, Bejaia, Algérie, 2014/2015

أهداف الدراسة:

تحديد تأثير التدريب على مهارات العمال وكشف عدم أو نقص في تطبيق التدريب في المنظمات الجزائرية.

منهج المتبع وأداة الدراسة:

- المنهج المتبع: استعملت الطريقة الكمية ومنهج وصفي وتحليلي.
- الأدوات المستخدمة: الاستبيان على عينة تتكون من 56 عامل المتكونة من إطارات ومشرفين ووكلاء التنفيذ.

أهم النتائج المتوصل إليها:

◀ التدريب استثمار استراتيجي يجعل من الممكن تطوير جودة أنظمة التدريب المهني المستمرة كما أن أهميتها وإنتاجيتها هي جزء لا يتجزأ من سياسة إدارة الموارد البشرية. وكذلك هي شرط ضروري لأي عملية ابتكار أو تغيير إلى الحد الذي يسمح بتكثيف وتطوير مهارات العمال وفقا للتغيرات في الوظائف.

D. Bourahla Walid et Gadouche Sarah-Djamila, "Etude comparative intra-entreprise du plan de formation entre deux catégories socioprofessionnelles (cadre maitrise) cas d'Algérie télécom", Mémoire de fin de cycle, Département de science de gestion, université Abderrahmane mira, Bejaia, Algérie, 2016/2017.

أهداف الدراسة:

محاولة مقارنة واقع ممارسات الخطة التدريبية داخل المنظمة الجزائرية.

منهج وأداة الدراسة:

- المنهج المتبع: اتبعوا في الدراسة منهجية المقارنة ومنهج نوعي.
- الأدوات المستخدمة: استخدموا أداة المقابلة.

النتائج المتوصل إليها:

◀ خطة التدريب هي أداة تشكل جزء من الإطار العام للوظائف مع الأخذ بعين الاعتبار التطوير الدائم لمهارات الوكلاء بحيث يلي متطلبات الجديدة لبيئتهم المهنية.

◀ خطة التدريب تمر بمراحل تتمثل في تحديد القوى العاملة التي ستم تدريبها، تحديد المدة المخططة لكل تدريب والاتصال بمنظمات التدريب والتحقق من صحة الخطة.

E. Belhoucine Hamid, *"L'ingénierie de la formation et développements de compétences au sein d'une organisation cas CNEP/Banque"*, Mémoire de fin de cycle, Faculté des sciences économiques et commerciales, Département des sciences commerciales, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, Algérie, 2017.

أهداف الدراسة:

ركز هدف الدراسة على منظمة جزائرية كبيرة وهي صندوق الادخار والادخار الوطني "CNEP Bank". واختيار هذه المنظمة كحالة ، مبرراً باحتلال التدريب مكاناً مهماً في إستراتيجيتها.

منهج وأداة الدراسة:

- المنهج المتبع: اعتمدت الدراسة على منهج نوعي.
- الأدوات المستخدمة: الاستبيان وتم استعمال الأسئلة المفتوحة والمغلقة (لم تذكر عدد العينة).

النتائج المتوصل إليها:

◀ التدريب يمثل خطوة إستراتيجية للفوائد على المدى الطويل والقصير. كما الطريق إلى التدريب الهندسي للمؤسسة هو تحديد الاحتياجات التي يحتاجها الموظفون.

◀ الاستفادة من قدرات التعليم تكون من خلال التعلم من المفاهيم العملية في حياة العمال المهنية والتعرف على الانحرافات.

◀ الالتزام بوضع خطة مؤقتة للإجراءات التدريبية التي تحتوي على بيانات التي يتم ممارستها من قبل الموارد البشرية لتحسين أدائها.

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

سيتم في هذا الجدول تحديد أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة من حيث الحدود المكانية والزمانية والمنهج المتبع والأداة المستخدمة.

الجدول رقم (01): أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسات السابقة	الحدود المكانية والزمانية للدراسة	المنهج المتبع في الدراسة	الأداة المستخدمة في الدراسة	أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
عائدة عبد العزيز علي نعمان " علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى "	جامعة تعز الجمهورية باليمن، 2008.	تم الاعتماد المنهج الوصفي التحليلي	الاستبيان لجمع البيانات على عينة قدرها 240.	تختلف عن الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة.	يتشابهان في المتغير التابع والمستقل والأداة المستخدمة التي تتمثل في الاستبيان.

يتشابهان في المتغير التابع والأداة المستخدمة التي تتمثل في الاستبيان.	تختلف عن الدراسة الحالية من حيث المتغير المستقل و من حيث بيئة الدراسة حيث أدوات الدراسة المقابلة والملاحظة.	المقابلة والملاحظة والاستبيان لجمع البيانات على عينة قدرها 175.	تم الاعتماد المنهج الوصفي والتحليلي	مؤسسة الجراتات الفلاحية، قسنطينة، 2012/2011.	بوبرطخ عبد الكريم "دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية"
يتشابهان في المتغير التابع والمستقل.	تختلف عن الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة ومن حيث أدوات الدراسة المقابلة والملاحظة و الاستبيان.	المقابلة والملاحظة على عدد عينة قدرها 60.	تم الاعتماد المنهج التحريبي	الغرف الصحراوية بعين مليلة، 2015/2014.	قواجلية مريم، كواسح حياة "فعالية برامج التدريب في تحسين الأداء لدى العمال في المؤسسة الاقتصادية"
يتشابهان في المتغير التابع والمستقل والأداة المستخدمة التي تتمثل في الاستبيان.	تختلف عن الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة.	الاستبيان لجمع البيانات على عينة قدرها 40 عامل.	تم الاعتماد المنهج الوصفي والتحليلي	عيادة طبية جراحية ضياء، ورقلة، 2016/2015.	بن عزة فردوس " دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة "
يتشابهان في المتغير التابع والمستقل والأداة المستخدمة التي تتمثل في الاستبيان.	تختلف عن الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة ومن حيث أدوات الدراسة المقابلة والملاحظة.	أداة المقابلة والملاحظة والاستبيان على عينة قدرها 36 عامل.	تم الاعتماد المنهج التاريخي والمنهج الوصفي	بنك فيصل الإسلامي السوداني *فرع كوستي ريبكالسودان، 2016/2015.	عوض الله محمد علي محمد الهدي " دور التدريب في أداء العاملين "
يتشابهان في المتغير التابع والأداة المستخدمة التي تتمثل في الاستبيان.	تختلف عن الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة و المتغير التابع.	الاستبيان لجمع البيانات على عينة قدرها 41 عامل.	تم الاعتماد الأسلوب الوصفي والتحليلي	المؤسسة الاستشفائية المتخصصة للأمومة والطفل، مستغانم، 2016.	بشيع جميلة " دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية "
يتشابهان في المتغير التابع والمستقل والأداة المستخدمة التي تتمثل في الاستبيان.	تختلف عن الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة ومن حيث أداة الملاحظة.	الملاحظة والاستبيان على عينة قدرها 40 عامل.	تم الاعتماد الأسلوب الوصفي	مديرية أملاك الدولة، المسيلة، 2017/2016.	دري حمزة " دور التدريب في تحسين أداء العاملين "

يتشابهان من حيث بيئة الدراسة والمتغير التابع وأداة الاستبيان المستعملة.	تختلف عن الدراسة الحالية من حيث المتغير المستقل.	الاستبيان لجمع البيانات على عينة قدرها 30 عامل.	تم الاعتماد المنهج الوصفي	مؤسسة سونلغاز، الجلفة، 2017/2016.	صلاح الدين الأيوبي لعيد وبن عليط زكموط، " تقييم الأداء الوظيفي ودوره في تباين الفروق الفردية "
يتشابهان في المتغير المستقل والأداة المستخدمة التي تتمثل في الاستبيان.	تختلف عن الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتغير التابع.	الاستبيان لجمع البيانات على عينة قدرها 50 عامل.	تم الاعتماد المنهج الوصفي والتحليلي والمنهج الاستقرائي.	مؤسسة Pastitic للبناءات المصنعة للحديد والنحاس، خميس مليانة، 2016/2017.	طبي فاطمة زهراء وطبوش مريم " دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية "
يتشابهان في المتغير المستقل والتابع والأداة المستخدمة التي تتمثل في الاستبيان.	تختلف عن الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة.	الاستبيان لجمع البيانات على عينة قدرها 38 عامل.	تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي	دراسة حالة لوكالات التشغيل، الوادي، 2018/2017.	فضيلة بلال ونجوى علاهم " دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة "
يتشابهان في المتغير المستقل والتابع والأداة المستخدمة التي تتمثل في الاستبيان.	تختلف عن الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة.	الاستبيان لجمع البيانات على عينة لم يذكر قدرها.	تم اعتماد المنهج التحليلي الوصفي	مديرية جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019-2018.	بوزرقاطة أمال " أثر التدريب على أداء العاملين "
يتشابهان في المتغير المستقل.	تختلف عن الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتغير التابع.	لم تذكر أداة الدراسة.	تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي	شركة دولفين للطاقة الممدودة، الجزائر، 2019.	دشة محمد علي ورياض عبدالقادر " الاستثمار في التدريب وإشكالية قياس العائد منه "
يتشابهان في المتغير المستقل وأداة الاستبيان.	تختلف عن الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتغير التابع.	الاستبيان لجمع البيانات على عينة قدرها 92 عامل.	لم يذكر المنهج المتبع	L'entreprise CEVITAL SPA, Bejaia, 2014/2015	Mati Ali «L'impact des actions de formation et leurs retour sur investissement».
يتشابهان في المتغير المستقل والتابع وأداة الاستبيان.	تختلف عن الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة.	الاستبيان لجمع البيانات على عينة قدرها 56 عامل.	تم اعتماد الطريقة الكمية	Sonatrach /DRGB, Bejaia,	Bachouche Katiba et Bordjihane Salma, « L'impact de la formation

				2014/2015.	professionnelle continue sur le développement des compétences.»
يتشاهان في المتغير المستقل وأداة المقابلة.	تختلف عن الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتغير التابع وأداة الاستبيان.	المقابلة.	تم اعتماد الطريقة الكمية والمنهج الوصفي والتحليلي	Algérie Télécom, Bejaia, 2016/2017	Bourahla Walid et Gadouche Sarah-Djamila, «Etude comparative intra-entreprise du plan de formation entre deux catégories socioprofessionnelle
يتشاهان في المتغير المستقل والتابع وأداة الاستبيان.	تختلف عن الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة.	الاستبيان لجمع البيانات على عينة لم يذكر قدرها.	تم اعتماد منهجي المقارنة والمنهج النوعي	CPEP/ Banque Tizi-Ouzou, 2017.	Belhoucine Hamid « L'ingénierie de la formation et développements des compétences au sein d'une organisation »

المصدر: من إعداد الطالبتين

خلاصة:

ألزمت التغيرات البيئية والتطورات السريعة في التكنولوجيا المنظمات على تطوير رأس المال الفكري لأن القيمة الحقيقية لأي منظمة تكمن في قيمة مواردها الموارد البشرية وعلى هذا قمنا في هذا الفصل بتعريف التدريب على انه صقل وتنمية مهارات العاملين وتزويدهم بالمعرفة المرغوب فيها من طرف المنظمة وتوجيه سلوكياتهم واتجاهاتهم، مع ذكر أهميته وأنواعه، ولذا على المنظمة أن تقوم بهذه العملية بشكل يسمح لها بتحقيق التحسن والوصول لأهدافها بشكل فعال كذا تطرقنا لمفاهيم حول الأداء وخطوات تحسينه مع التعرف على علاقة التدريب بتحسين أداء العاملين، فالتدريب الفعال يؤدي إلى التوافق بين أداء العاملين وتحقيق ما تصبو إليه المنظمة.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد تطرقنا في الدراسة النظرية لكل من الإطار المفاهيمي ومختلف الدراسات المتعلقة بدور التدريب في تحسين أداء العاملين، سنتناول في هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة نحاول فيه إسقاط المفاهيم النظرية تطبيقيا من خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت، حيث تم الاعتماد على الاستبيان في جمع المعلومات حول أبعاد المتغير المستقل المتمثل في التدريب، وكذا أبعاد المتغير التابع المتمثل في تحسين أداء العاملين. على ضوء مما سبق قسمنا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت ومنهجية الدراسة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات ومناقشتها

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت ومنهجية الدراسة:

ستعرف في هذا المبحث على المنهجية التي تم إتباعها في الدراسة وذلك من خلال تعريف مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز وعرض هيكلها التنظيمي وتبيان الأدوات التي جمعت بها المعلومات وكذلك الوسائل الإحصائية المتبعة.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

1. تعريف مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت:

هي مؤسسة جهوية تمثل المديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز للغرب بحيث تقوم بالإشراف على التسيير التقني والتجاري الشبكي الكهرباء والغاز عبر كامل بلديات الولاية وتضم المؤسسة 360 موظف من بينهم 315 رجل و45 امرأة، كما تضم 1039997 زبون مشترك في الكهرباء و51301 زبون مشترك في الغاز، أما بالنسبة للمصالح فتمتلك المؤسسة ثلاثة مصالح تقنية في مجال الكهرباء وثلاث مصالح تقنية في مجال الغاز.¹

ويتم توزيع الوكالات التجارية التابعة لها كما يلي:

- وكالة عين تموشنت وتتفرع إلى شمال وجنوب؛
- وكالة حمام بوحجر؛
- وكالة العامرية؛
- وكالة بني صاف؛
- وكالة الكيحل.

2. مهام مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت:

تتمثل مهام المؤسسة في ما يلي:

- ✓ تساهم المؤسسة الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت" في تنفيذ سياسات المديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز الغرب SDO، وذلك من خلال تقديم خدمات للزبائن وتنمية مبيعات الكهرباء والغاز وتغطية كافة الاحتياجات السكان والمؤسسات لولاية عين تموشنت؛
- ✓ العمل على تحقيق رضا الزبائن فيما يخص تكاليف التوزيع الكهرباء والغاز وأجل التموين وتقديم النصح والمساعدة في هذا المجال. وتأمين التسيير (نقل، استغلال، صيانة، تطوير شبكات الكهرباء والغاز الريفي والحضري؛
- ✓ تشييد وصيانة وتطوير المنشآت المنجزة في مجال الكهرباء والغاز؛
- ✓ تأمين تسيير الموارد البشرية والوسائل المادية الضرورية لخدمة المؤسسة؛

¹ قسم الموارد بشرية بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

- ✓ تأمين حماية الأشخاص والمشكلات عندما يتعلق الأمر بتوزيع الكهرباء والغاز؛
- ✓ تأمين تمثيل المديرية العامة للغرب على مستوى الولاية.

3. أهداف مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت:

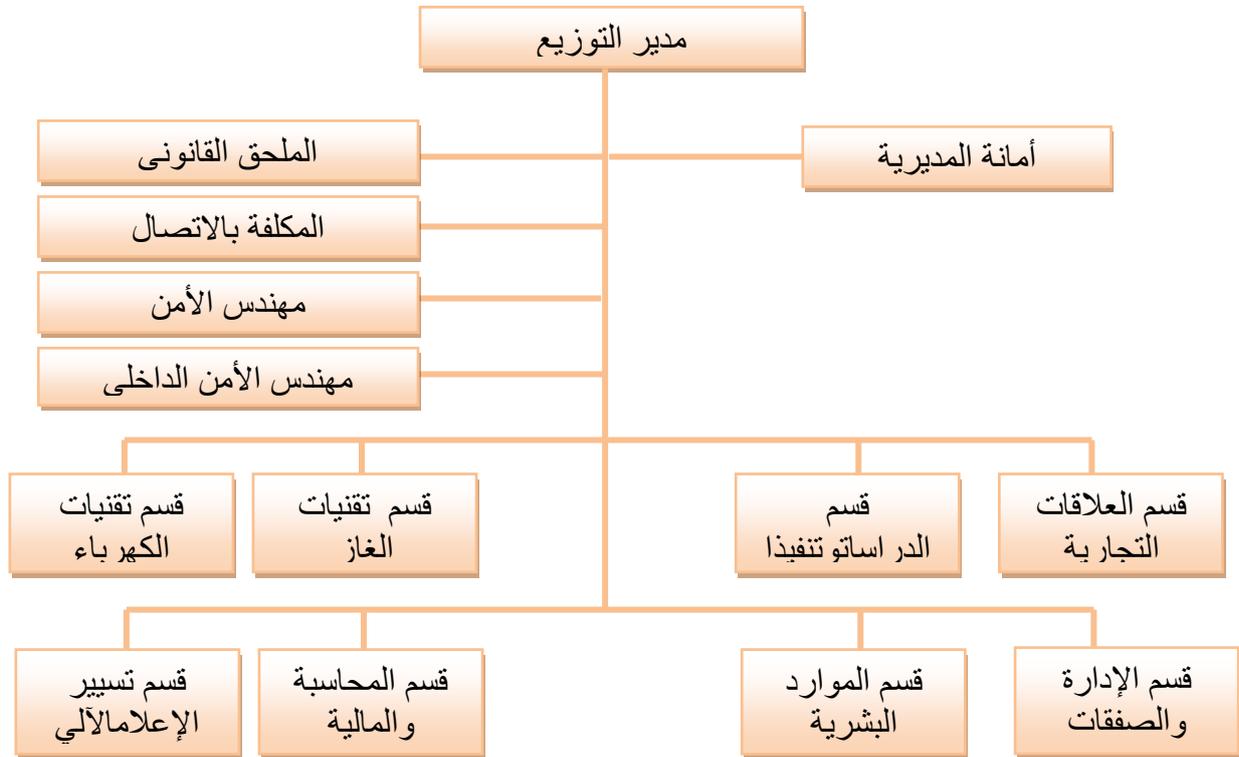
- تعمل المؤسسة من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف ولعل أهمها في أن تصبح من بين المؤسسات الأولى في الحوض المتوسط في مجال الكهرباء والغاز معتمدة في ذلك على:
- ✓ تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلد؛
 - ✓ تحسين ورفع من جودة خدماتها؛
 - ✓ تطبيق الجودة في مجالات التسيير وإدارة الأعمال.

كما تعمل المؤسسة على مجالات التطورات التكنولوجية والمعرفية واستغلالها في خدماتها من خلال تنمية المهارات والخبرات لدى عمالها وتعزيز رضاهم الوظيفي من أجل تحقيق الأداء التنافسي.

بالإضافة لذلك تعي المؤسسة الأهمية البالغة للمسائل البيئية، لذلك فهي تعمل بجدية من أجل تنويع في مصادر الطاقة الكهربائية اعتمادا على الموارد المتجددة خصوصا الطاقة الشمسية التي تمتلك فيها الجزائر إمكانات ضخمة.

4. الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت:

الشكل (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت



المصدر: وثائق مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت

المطلب الثاني: منهجية الدراسة

1. طرق جمع المعلومات :

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة يقدر عددها 35 عينة وتم استرجاع 35 استبانة أي بنسبة 100%صالحة وقابلة للتحليل الإحصائي، وبهدف الوصول إلى النتائج المرجوة تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار العشرين وذلك من اجل توظيف البيانات لتحقيق أهداف الدراسة.

1. أداة الدراسة:

بهدف اختبار اثر بين متغيري الدراسة تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين:

1.2. القسم الأول: البيانات الشخصية (الجنس، العمر، مستوى التعليم، الخبرة).

2.2. القسم الثاني: يتكون من محورين حيث مجموع عبارات عدد المحاور 24 موزعة كما يلي:

1.2.2. المحور الأول: خاص بالعملية التدريبية في المؤسسة ويتكون من بعدين يتمثل البعد الأول في الاحتياجات التدريبية ويتكون من 06 عبارات أما البعد الثاني فيتضمن البرامج التدريبية ويتكون من 07 عبارات وبالتالي مجموع عبارات المحور الأول هو 13 عبارة.

2.2.2. المحور الثاني: يتعلق بتحسين أداء العاملين ويتكون من 11 عبارة.

2. مقياس ليكارت الخماسي :

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي المكون من خمس درجات وذلك لقياس استجابات العينة لعبارات الاستبيان حسب

الجدول التالي :

الجدول رقم (02): مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر : مقياس ليكارت الخماسي

حيث تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي كما يلي :

- حساب المدى = الحد الأعلى - الحد الأدنى.
- طول الخلية = المدى / المجموع.
- الحد الأعلى للخلية = طول الخلية + اقل قيمة في المقياس.

مثال:

• حساب المدى = $4 = 1 - 5$

• طول الخلية = $0.8 = 5/4$

• الحد الأعلى للخلية = $1.8 = 0.8 + 1$

ومنه يصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط الحسابي	المستوى
من 1 إلى أقل من 1.8	غير موافق بشدة
من 1.8 إلى أقل من 2.6	غير موافق
من 2.6 إلى أقل من 3.4	محايد
من 3.4 إلى أقل من 4.2	موافق
من 4.2 إلى 5	موافق بشدة

المصدر : من إعداد الطالبتين.

حيث احتسب المجال من خلال قسمة الفرق بين أعلى قيمة للمقياس (5) وأقل قيمة فيه (1) على ثلاثة مستويات أي أن المجال هو 1.33، وهذا من خلال القيم التالية: (درجة تقييم منخفضة (1-2.33)، درجة تقييم متوسطة (2.34-3.67)، وأخيرا درجة تقييم عالية (3.68-5)).

3. المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام اختبارات الأساليب الإحصائية لتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS** لمعالجة البيانات والمعلومات وكانت على النحو التالي:

◀ معامل ألفا كرونباخ: تم استخدامه للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة.

◀ معامل الارتباط بيرسون **Pearson**: تم استخدامه لقياس قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة والمعدل الكلي للمحور الذي تنتمي إليه أي صدق الاتساق الداخلي.

◀ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: تم استخدام المتوسطات الحسابية للتعرف على مدى توجه عينة الدراسة نحو الفقرات التي من خلالها يتم قياس المتغيرات، كما استخدمت الانحرافات المعيارية لبيان مدى تشتت وتقارب إجابات عينة الدراسة.

◀ التكرارات والنسب المئوية : تم استخدامه لإظهار نسب إجابات أفراد عينة الدراسة.

◀ تحليل تباين الأحادي (One Way Anova): تم استخدامه للحكم على دلالة الفروق بين ثلاث متوسطات أو أكثر.

◀ تحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression): يتم استخدامه لمعرفة مدى استخدام متغير أو أكثر أي تحديد اثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

4. صدق وثبات أداة الدراسة:

1.4. الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم التأكد من صحة الأداة ومصداقيتها بعد أن تم عرضها على أربع المحكمين والأخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم ومن ثم إجراء تعديلات في ضوء توصياتهم وأرائهم وقد اعتبرنا الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري لأداة الدراسة كما وقد حكم الاستبيان من قبل أساتذة في الاختصاص في المركز الجامعي بلحاج بوشعيب.

2.4. صدق المحتوى: تم التأكد من صحة أداة الدراسة وأن مضمون فقرات الدراسة شامل ومتسق، وذلك من خلال حساب الاتساق الداخلي وحساب معامل الثبات.

2.2.4. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاختبار: تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي من خلال دراسة الارتباط لكل محور من محاور الدراسة باستخدام معامل الارتباط بيرسون كما يبين الجدول التالي:

الجدول رقم (04): معامل الارتباط لفقرات الاستبيان

تحسين أداء العاملين		
معامل الارتباط والقيمة الإجمالية	معامل الارتباط	القيمة الإجمالية sig
0.169	0.331	البعد الأول: الاحتياجات التدريبية
0.307	0.073	البعد الثاني: البرامج التدريبية
1	100.0	تحسين أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.V20.

يتضح من الجدول المبين أعلاه أن معاملات الارتباط منخفضة للبعد الأول والبعد الثاني (الاحتياجات التدريبية، البرامج التدريبية) لان sig أكبر من 0.01 و 0.05 ل 0.331 و 0.073 على التوالي ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة.

كما نلاحظ أن معامل الارتباط لبعدي الاحتياجات التدريبية والبرامج التدريبية مع المحور التابع (تحسين أداء العاملين) ليس لديها دلالة إحصائية.

3.2. ثبات أداة الدراسة: تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ ويمكن توظيفها من خلال مايلي:

الجدول رقم(05): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

Statistiques de fiabilité	
ألفا كرونباخ	عدد العناصر
,706	24

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.V20.

يتضح من الجدول أن ألفا كرونباخ الكلي أي لكل من المحورين محور التدريب ومحور تحسين أداء العاملين بلغ 0.706 وهي قيمة تدل على ارتفاع معدل الثبات وهو ما يؤكد ثبات أداة الدراسة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات ومناقشتها

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات التي قمنا بتحليلها في برنامج SPSS وقد تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون، اختبار صحة الفرضيات.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

1. عرض البيانات الشخصية وتحليلها :

سيتم التطرق إلى كل عنصر من البيانات الشخصية والوظيفية لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز، مما يساعد في تفسير بعض نتائج البحث، وتم الاعتماد على الجنس، العمر، مستوى التعليم والخبرة.

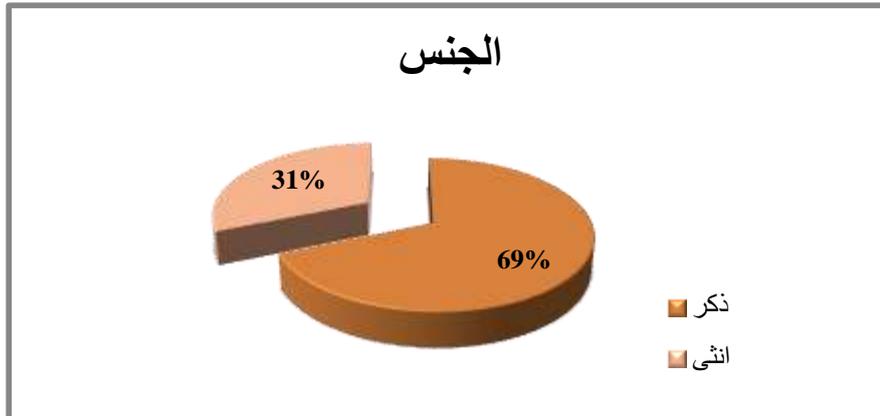
1.1.1. الجنس: كان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما يلي:

الجدول رقم(06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
68,6	24	ذكر
31.4	11	أنثى
100,0	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.V20.

الشكل رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.V20.

من خلال الجدول والشكل أعلاه تبين أن عدد الذكور بلغ 24 ذكر بنسبة 68.6% أما عدد الإناث بلغ عددها 11 بنسبة 31.4% وهذا راجع إلى طبيعة وظروف عمل المؤسسة حيث لاحظنا أن الإناث تتركز وظيفتهم في الإدارة أما باقي الوظائف تستدعي توظيف أكبر عدد من اليد العاملة من الذكور.

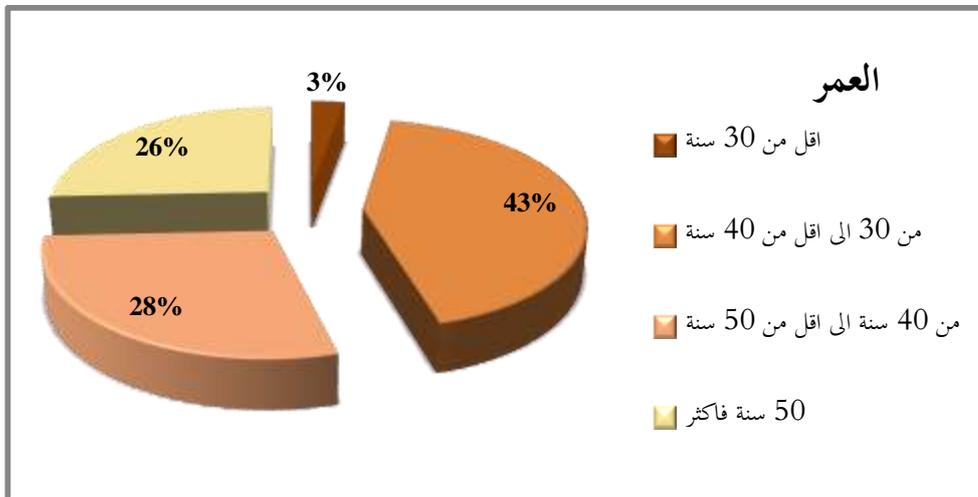
2.1. العمر: كان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر كما يلي:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	1	2.9
من 30 إلى أقل من 40 سنة	15	42.9
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	10	28.6
50 سنة فأكثر	9	25.7
المجموع	35	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS.V20.

الشكل رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS.V20.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن ما نسبته 43% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة وهي أعلى نسبة، وان ما نسبته 28% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة وما نسبته 26% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 50 سنة فأكثر وبالنسبة لأفراد العينة الأقل من 30 سنة تبلغ نسبتهم المئوية 3%، ومنه نستنتج إن غالبية أفراد العينة هم من فئة الشباب.

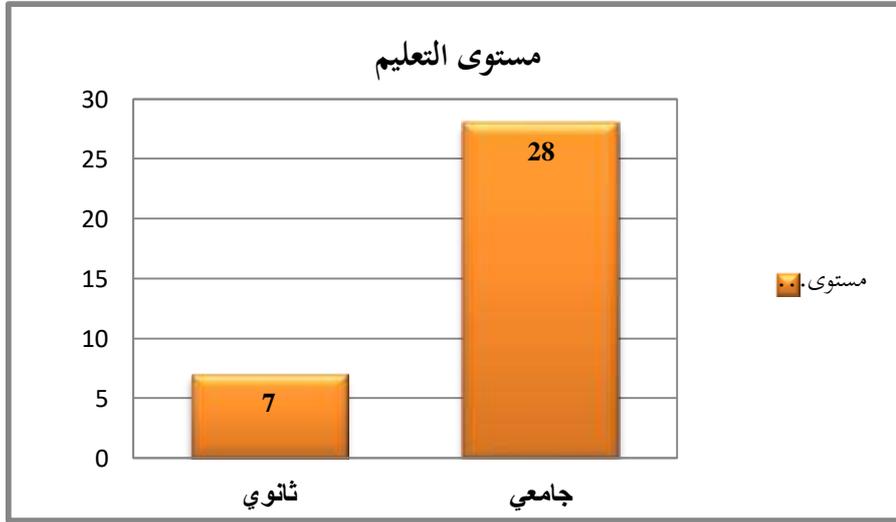
2.1. مستوى التعليم: كان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى التعليم كما يلي:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى التعليم

النسبة %	التكرار	مستوى التعليم
20.0	7	ثانوي
80.0	28	جامعي
100.0	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS.V20.

الشكل رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى التعليم



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS.V20.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة ذو المستوى الجامعي المقدر عددهم 28 بلغت نسبتهم 80%، أما أفراد العينة ذو المستوى الثانوي المقدر عددهم ب 7 أفراد بلغت نسبتهم 20% ومنه نستنتج أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة ذو المستوى الجامعي مؤهلين وذو كفاءة والقدرة على إنجاز المهام في المؤسسة.

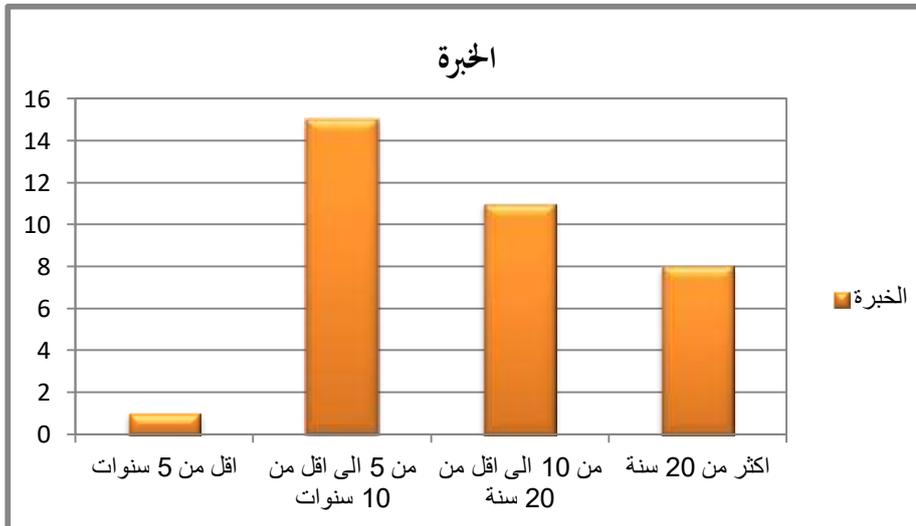
2.2. الخبرة: كان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة كما يلي:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة
2.9	1	اقل من 5 سنوات
42.9	15	من 5 إلى اقل من 10 سنوات
31.4	11	من 10 إلى اقل من 20 سنة
22.9	8	أكثر من 20 سنة
100.0	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.V20.

الشكل رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.V20.

من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أكبر نسبة لأفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم من 5 إلى اقل من 10 سنوات وقدرت بـ 42.9% وتليها أفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم من 10 إلى اقل من 20 سنة بنسبة 34.4% وتمثلت نسبة أفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 20 سنة بـ 22.9% وهذا ما يدل على توفر خبرات كافية داخل المؤسسة ويدعم استنتاجنا السابق حول كفاءة عمالها. أما أفراد العينة الأقل من 5 سنوات هم اقل نسبة وقدرت بـ 2.9% .

2. عرض وتحليل نتائج الدراسة:

سيتم عرض البيانات الأساسية التي تمثل إجابات أفراد عينة الدراسة نحو المتغيرات المتمثلة في الاستمارة وقد تم الاستعانة
 ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V20.

1.2. المحور الأول: العملية التدريبية ويتكون من بعدين (البعد الأول الاحتياجات التدريبية والثاني البرامج التدريبية)

الجدول رقم (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول الاحتياجات التدريبية للمحور الأول

العبارة	استجابة أفراد العينة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
تكرار	تكرار	تكرار	تكرار	تكرار	تكرار				
نسب مئوية	%	%	%	%	%				
المحور الأول: العملية التدريبية									
البعد الأول: الاحتياجات التدريبية									
1	0	2	12	21	35	49.4	0.781	5	مرتفع
	0%	5.7%	34.3%	60%	21%				
2	0	0	10	18	7	91.3	0.702	1	مرتفع
	0%	0%	6.28%	4.51%	20%				
3	0	0	4	15	16	34.4	0.684	4	مرتفع
	0%	0%	4.11%	9.42%	7.45%				
4	0	1	2	16	16	34.4	0.725	4	مرتفع
	0%	9.2%	7.5%	7.45%	7.45%				
5	0	0	4	17	14	29.4	0.667	3	مرتفع
	0%	0%	4.11%	6.48%	40%				
6	0	2	2	17	14			2	مرتفع
	0%	7.5%	7.5%	6.48%	40%				
المتوسط الإجمالي للبعد الأول						2333.4	414160.0		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.V20.

تحليل الجدول رقم (10): يظهر الجدول إن المتوسط العام للفقرات في هذا البعد المتعلق بالاحتياجات التدريبية يبلغ 4.2333 بانحراف معياري قدره 0.41460 وبدرجة استجابة مرتفعة وقد جاءت النتائج كما يلي:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة "تتم الإدارة بتحديد فئة العاملين المحتاجين إلى دورات تدريبية" قد بلغ 4.49 والانحراف المعياري قدره 0.781 وجاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة ومنحصرة في خلية موافق وبالتالي هناك موافقة تامة ومنه هناك اهتمام من طرف إدارة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بفئة العاملين المحتاجين للتدريب.

من الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة "يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا للمقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع" قد بلغ 3.91 والانحراف المعياري قدره 0.702 وجاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة ومنحصرة في خلية موافق وبالتالي هناك موافقة تامة ومنه تقوم إدارة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بالمقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة "تبين نتيجة تقييم الأداء مدى حاجة العاملين للتدريب" قد بلغ 4.34 والانحراف المعياري قدره 0.684 وجاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة ومنحصرة في خلية موافق بشدة وبالتالي هناك موافقة تامة ومنه من خلال نتيجة تقييم الأداء تحدد إدارة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز مدى حاجة العاملين للتدريب.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة "تتوافق أهداف الدورات التدريبية مع الاحتياجات التدريبية" قد بلغ 4.34 والانحراف المعياري قدره 0.725 وجاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة ومنحصرة في خلية موافق بشدة وبالتالي هناك موافقة تامة ومنه إدارة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز تهم بالتوافق بين كل من الأهداف والاحتياجات التدريبية.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة "يساهم تحليل الاحتياجات التدريبية في تطوير وتنمية أداء العاملين" قد بلغ 4.29 والانحراف المعياري قدره 0.667 وجاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة ومنحصرة في خلية موافق وبالتالي تحليل الاحتياجات التدريبية من قبل إدارة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز تساهم في تطوير وتنمية أداء العاملين.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة "يسمح تقييم العملية التدريبية بإعادتها عند الحاجة" قد بلغ 4.23 والانحراف المعياري قدره 0.808 وجاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة ومنحصرة في خلية موافق وبالتالي تقييم العملية التدريبية يسمح لإدارة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بإعادته عند حاجة العمال إليه.

الجدول رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني البرامج التدريبية للمحور الأول

درجة الاستجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابة أفراد العينة					العبارة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
				تكرار	تكرار	تكرار	تكرار	تكرار	تكرار
				%	%	%	%	%	نسب مئوية
المحور الأول: العملية التدريبية									
البعد الثاني: البرامج التدريبية									
مرتفع	4	502.0	57.4	20	15	0	0	0	7
				1.57%	9.42%	0%	0%	0%	
مرتفع	1	932.0	69.3	8	11	13	3	0	8
				9.22%	4.31%	1.37%	6.8%	0%	
مرتفع	3	0.857	17.4	15	12	7	1	0	9
				9.42%	3.34%	20%	9.2%	0%	
مرتفع	2	944.0	86.3	10	13	9	3	0	10
				6.28%	1.37%	7.25%	6.8%	0%	
مرتفع	6	382.0	83.4	29	6	0	0	0	11
				9.82%	1.17%	0%	0%	0%	
مرتفع	7	355.0	86.4	30	5	0	0	0	12
				7.85%	3.14%	0%	0%	0%	
مرتفع	5	406.0	80.4	28	7	0	0	0	13
				80%	20%	0%	0%	0%	
مرتفع		33068.0	3959.4	المتوسط الإجمالي للبعد الثاني					

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.V20.

تحليل الجدول رقم (11): يظهر الجدول إن المتوسط العام للفقرات في هذا البعد المتعلق بالبرامج التدريبية يبلغ 4.3959 بانحراف معياري قدره 0.33068 وبدرجة استجابة مرتفعة وقد جاءت النتائج كما يلي:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة "يرافق التدريب العامل خلال مساره المهني" قد بلغ 4.57 والانحراف المعياري قدره 0.502 وجاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة ومنحصرة في خلية موافق بشدة وبالتالي هناك موافقة تامة ومنه إدارة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز تعمل على تدريب العامل بشكل مستمر.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة "يتم إشراك العاملين في تصميم البرامج التدريبية" قد بلغ 3.69 والانحراف المعياري قدره 0.932 وجاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة ومنحصرة في خلية محايد وبالتالي هم محايدون فيما يتم إشراك العاملين في تصميم البرامج التدريبية. من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة "عند تحديد مواضيع التدريب تأخذ الإدارة بعين الاعتبار احتياجات العامل" قد بلغ 4.17 والانحراف المعياري قدره 0.857 وجاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة ومنحصرة في خلية موافق بشدة وبالتالي هناك موافقة تامة ومنه إدارة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز تأخذ بعين الاعتبار احتياجات العاملين.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة "تقوم المؤسسة بالتطبيق الفعلي للبرامج التدريبية في الوقت المناسب" قد بلغ 3.86 والانحراف المعياري قدره 0.949 وجاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة ومنحصرة في خلية موافق وبالتالي تقوم إدارة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بالتطبيق الفعلي للبرامج التدريبية في الوقت المناسب.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة "يتلقى العامل الإرشادات والتوجيهات اللازمة من المدرب أثناء التدريب" قد بلغ 4.83 والانحراف المعياري قدره 0.382 وجاء بالترتيب السادس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة ومنحصرة في خلية موافق بشدة وبالتالي يقوم مدرب سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بتوجيه وإرشاد العمال أثناء التدريب.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة "يساهم البرنامج التدريبي في إكساب العامل مهارات ومعارف جديدة" قد بلغ 4.86 والانحراف المعياري قدره 0.357 وجاء بالترتيب السابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة ومنحصرة في خلية موافق بشدة وبالتالي البرنامج التدريبي لإدارة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز يساهم في إكساب العمال المهارات والمعارف.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة "يقوم بعملية التدريب أشخاص متخصصين وذو خبرة" قد بلغ 4.80 والانحراف المعياري قدره 0.406 وجاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة ومنحصرة في خلية موافق بشدة وبالتالي تقوم إدارة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بتعيين مدرّبين متخصصين وذو خبرة.

2.2. المحور الثاني: تحسين أداء العاملين

الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني تحسين أداء العاملين

درجة الاستجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابة أفراد العينة					العبارة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
				تكرار	تكرار	تكرار	تكرار	تكرار	تكرار
				%	%	%	%	%	نسب مئوية
المحور الثاني: تحسين أداء العاملين									
مرتفع	2	502.0	43.4	15	20	0	0	0	1
				%9.42	%1.57	%0	%0	%0	
مرتفع	8	355.0	86.4	30	5	0	0	0	2
				%7.85	%3.14	%0	%0	%0	
مرتفع	7	443.0	74.4	26	9	0	0	0	3
				%3.74	%7.25	%0	%0	%0	
مرتفع	6	505.0	54.4	19	16	0	0	0	4
				%3.54	%7.45	%0	%0	%0	
مرتفع	2	655.0	43.4	18	14	3	0	0	5
				%4.51	%40	6.8	%0	%0	
مرتفع	1	550.0	14.4	8	24	3	0	0	6
				%9.22	%6.68	%6.8	%0	%0	
مرتفع	6	490.0	63.4	22	13	0	0	0	7
				%9.62	%1.37	%0	%0	%0	
مرتفع	3	658.0	49.4	20	12	3	0	0	8
				%1.57	%3.34	%6.8	%0	%0	
مرتفع	4	497.0	50.4	21	14	0	0	0	9
				%60	%40	%0	%0	%0	
مرتفع	8	355.0	86.4	30	5	10	0	0	10
				%7.85	%3.14	%0	%0	%0	
مرتفع	5	490.0	53.4	22	13	0	0	0	11
				%9.62	%1.37	%0	%0	%0	
مرتفع		21709.0	5766.4	المتوسط الإجمالي للمحور الثاني					

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS.V20.

تحليل الجدول رقم (12): يظهر الجدول إن المتوسط العام للفقرات في هذا البعد المتعلق بالبرامج التدريبية يبلغ 4.5766 بانحراف معياري قدره 0.21709 وبدرجة استجابة مرتفعة وقد جاءت النتائج كما يلي:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة "البرنامج التدريبي يهدف إلى تحسين كفاءة وفعالية العاملين" قد بلغ 4.43 والانحراف المعياري قدره 0.502 وجاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة ومنحصرة في خلية موافق وبالتالي إدارة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز يهدف برنامجها التدريبي إلى تحسين كفاءة وفعالية العاملين.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة "المشاركة في البرامج التدريبية تساعد في زيادة المعارف لدى العاملين" قد بلغ 4.86 والانحراف المعياري قدره 0.355 وجاء بالترتيب الثامن من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة ومنحصرة في خلية موافق بشدة وبالتالي إدارة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز تقوم بمشاركة العمال في البرامج التدريبية لزيادة معارفهم.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة "البرامج التدريبية تتيح الفرصة لتبادل المعارف والخبرات" قد بلغ 4.74 والانحراف المعياري قدره 0.443 وجاء بالترتيب السابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة ومنحصرة في خلية موافق بشدة وبالتالي البرامج التدريبية التي تقوم بها إدارة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز تتيح الفرصة لتبادل المعارف والخبرات.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة "تصميم البرامج التدريبية حسب الاحتياجات الفعلية ينمي قدرات العاملين في العمل" قد بلغ 4.54 والانحراف المعياري قدره 0.505 وجاء الترتيب السادس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة ومنحصرة في خلية موافق بشدة وبالتالي إدارة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز تصميم البرامج التدريبية حسب الاحتياجات الفعلية لتنمية قدرات العاملين.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة "يمنح التدريب العاملين القدرة على تغيير أساليب عملهم بسرعة أفضل" قد بلغ 4.43 والانحراف المعياري قدره 0.655 وجاء الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة ومنحصرة في خلية موافق بشدة وبالتالي يساعد التدريب الذي تقوم به إدارة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز العاملين على تغيير أساليب عملهم بسرعة أفضل.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة "تلبية الاحتياجات التدريبية تساهم في خلق الانتماء والولاء" قد بلغ 4.14 والانحراف المعياري قدره 0.550 وجاء الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة ومنحصرة في خلية موافق وبالتالي إدارة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز تقوم بخلق الانتماء والولاء عن طريق تلبية الاحتياجات التدريبية.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة "تلبية الاحتياجات التدريبية تؤدي إلى تخفيض دوران العمل" قد بلغ 4.63 والانحراف المعياري قدره 0.490 وجاء الترتيب السادس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة ومنحصرة في خلية موافق بشدة وبالتالي إدارة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز تقوم بتخفيض دوران العمل عن طريق تلبية الاحتياجات التدريبية.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة "إشباع الحاجات تساهم في تغيير اتجاهات العاملين" قد بلغ 4.49 والانحراف المعياري قدره 0.658 وجاء الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة ومنحصرة في خلية موافق بشدة وبالتالي إدارة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز تقوم بتغيير اتجاهات العاملين عن طريق إشباع حاجاتهم التدريبية.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة "إشباع الاحتياجات التدريبية يساهم في خلق بيئة عمل مبدعة" قد بلغ 4.50 والانحراف المعياري قدره 0.497 وجاء الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة ومنحصرة في خلية موافق بشدة وبالتالي إدارة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز تقوم بخلق بيئة عمل مبدعة عن طريق إشباع احتياجات العاملين.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة "عملية تقييم الأداء تنمي الإحساس بالمسؤولية" قد بلغ 4.86 والانحراف المعياري قدره 0.355 وجاء الترتيب الثامن من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة ومنحصرة في خلية موافق بشدة وبالتالي إدارة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز تنمي الإحساس بالمسؤولية عن طريق تقييم أداء العاملين.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة "إدراك العامل لمستوى أدائه بعد عملية التقييم يساعد في تحسين أدائه" قد بلغ 4.53 والانحراف المعياري قدره 0.490 وجاء الترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة ومنحصرة في خلية موافق بشدة وبالتالي إدارة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز تساعد العاملين في إدراك مستوى أدائهم بعد عملية التقييم.

وبشكل عام يمكن القول أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة على عبارات أبعاد محور العملية التدريبية. أما فيما يخص متغير تحسين أداء العاملين هو الآخر ذو درجة عالية بوسط حسابي قيمته 4.5766 وانحراف معياري قيمته 0.21709.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشتها

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضيات من اجل تبيان اثر متغيرات الدراسة

1. اختبار الفرضيات:

من اجل اختبار اثر بعد الاحتياجات التدريبية وبعد البرامج التدريبية على تحسين أداء العاملين ومعرفة مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة فقد تم استخدام معامل الارتباط والتباين الأحادي والانحدار الخطي البسيط يتكون نموذج الدراسة من متغيرين. المتغير المستقل وهو التدريب والمتغير التابع وهو تحسين أداء العاملين وبالتالي يمكن تمثيل النموذج بالمعادلة التالية:

$$Y = f(x)$$

التدريب Y: المتغير المستقل
تحسين أداء العاملين X: المتغير التابع

بما أن حجم العينة $N=35$ أي أكبر من 30 فيمكننا اعتبار أن توزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي ومنه يمكن إجراء اختبار الفرضيات التالية:

◀ اختبار الفرضية الأولى:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للاحتياجات التدريبية على تحسين أداء العاملين عند مستوى المعنوية 0.05.

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للاحتياجات التدريبية على تحسين أداء العاملين عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم (13): تحليل معامل الارتباط للاحتياجات التدريبية على تحسين أداء العاملين

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,169 ^a	,029	-,001	,21717

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.V20.

التفسير: من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط والذي يقيس نفس درجة الارتباط بين المتغير المستقل البعد الأول (الاحتياجات التدريبية) والمتغير التابع (تحسين أداء العاملين) تبين R ضعف بين المتغيرين التي تقارب 16.9% وهي درجة ارتباط منخفضة. كما أن معامل التحديد R^2 يوضح بان المتغير المستقل الاحتياجات التدريبية يفسر بنسبة 2.9% من التباين الحاصل في المتغير التابع ألا وهو تحسين أداء العاملين. أما النسبة المتبقية والمقدرة ب 97.1% تفسرها متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة.

الجدول رقم (14): تحليل التباين الأحادي للتأكد من صلاحية النموذج

ANOVA ^a					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	,046	1	,046	,974	,331 ^b
1 Résidu	1,556	33	,047		
Total	1,602	34			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.V20.

التفسير: تشير نتائج تحليل التباين الأحادي أن مستوى الدلالة ANOVA تقدر ب 0.331 وهذا الأخير أكبر من مستوى 0.05 ما يدل أن النموذج ككل ليس معنوي وبالتالي بعد الاحتياجات التدريبية لا يوجد له تأثير على تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز.

الجدول رقم (15): تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعث الاحتياجات التدريبية على تحسين أداء العاملين

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	4,201	,382		10,996	,000
التدريبية_الاحتياجات_الأول_البعث ¹	,089	,090	,169	,987	,331

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.V20.

التفسير: نلاحظ من الجدول أن جميع المعاملات ضعيفة فقد بلغت قيمة t الحسابية 0.987 وهي اصغر من t المجدولة المقدر ب 1.96 اما قيمة مستوى الدلالة فقد بلغت 0.331 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وعليه نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية العدمية H0 أي انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعث الاحتياجات التدريبية على تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز عند مستوى المعنوية 0.05 وقدر هذا التأثير ب 0.089 في المتغير التابع (تحسين أداء العاملين) بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز. كما نلاحظ ضعف العلاقة التي حددها معامل Bêta قدرت ب 16.9% والمعادلة التالية تبين العلاقة بينهما:

$$Y=4,201-0,089X$$

اختبار الفرضية الثانية:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للبرامج التدريبية على تحسين أداء العاملين عند مستوى المعنوية 0.05.

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للبرامج التدريبية على تحسين أداء العاملين عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم (16): تحليل معامل الارتباط للبرامج التدريبية على تحسين أداء العاملين

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,307 ^a	,094	,067	,20970

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.v20.

التفسير: من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط والذي يقيس نفس درجة الارتباط بين المتغير المستقل البعد الثاني (البرامج التدريبية) والمتغير التابع (تحسين أداء العاملين) تبين R ضعف بين المتغيرين التي تقارب 30.7% وهي درجة ارتباط منخفضة. كما أن معامل التحديد R^2 يوضح بان المتغير المستقل البرامج التدريبية يفسر بنسبة 9.4% من التباين الحاصل في المتغير التابع ألا وهو تحسين أداء العاملين. أما النسبة المتبقية والمقدرة ب 90.6% تفسرها متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة.

الجدول رقم (17): تحليل التباين الأحادي للتأكد من صلاحية النموذج

ANOVA ^a					
Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,151	1	,151	3,440	,073 ^b
1 Résidu	1,451	33	,044		
Total	1,602	34			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.v20.

التفسير: تشير نتائج تحليل التباين الأحادي أن مستوى الدلالة ANOVA تقدر ب 0.73 وهذا الأخير أكبر من مستوى 0.05 ما يدل أن النموذج ككل ليس معنوي وبالتالي بعد البرامج التدريبية لا يوجد له تأثير على تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز.

الجدول رقم (18): تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعده البرامج التدريبية على تحسين أداء العاملين

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	3,690	,479		7,697	,000
_البرامج_الثاني_البعده_التدريبية	,202	,109	,307	1,855	,073

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.V20.

التفسير: نلاحظ من الجدول أن جميع المعاملات ضعيفة فقد بلغت قيمة t الحسابية 1.855 وهي اصغر من t الجدولة المقدره ب 1.96 أما قيمة مستوى الدلالة فقد بلغت 0.073 وهي اكبر من مستوى المعنوية 0.05 وعليه نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية العدمية H0 أي انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعده البرامج التدريبية على تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز عند مستوى المعنوية 0.05 وقدر هذا التأثير ب 0.202 معناه كلما تغيرت قيمة المتغير المستقل (البرامج التدريبية) بوحدة واحدة يقابله التغيير في المتغير التابع (تحسين أداء العاملين) بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز. كما نلاحظ ضعف العلاقة التي حددها معامل $\hat{B}\hat{e}\hat{t}\hat{a}$ قدرت ب 30.7% والمعادلة التالية تبين العلاقة بينهما:

$$Y=3,690-0,202X$$

2. مناقشة النتائج:

خلصت الدراسة بعد القيام باختبار الفرضيات إلى عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية للبعده الأول للاحتياجات التدريبية والبعده الثاني البرامج التدريبية في المتغير التابع تحسين أداء العاملين. حيث أن اكبر نسبة هي 20.2% للبعده الثاني (البرامج التدريبية) الذي يعبر عن عدم وجود اثر في حين بلغت نسبة البعده الثاني 8.9% مما يشير إلى عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية للبعدين عند مستوى معنوية 0.05 وبالتالي أسفرت النتائج انه لا يوجد اثر للتدريب على تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز.

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة حيث قمنا بتقديم عام بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت وكذا أهدافها وهيكلها التنظيمي ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على عملي مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز والتي كان الهدف منها معرفة اثر العملية التدريبية على تحسين أداء العاملين.

بعد معالجة البيانات عن طريق استعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V20 حيث استخدمنا معامل الارتباط والتباين الأحادي والانحراف الخطي البسيط لمعرفة الأثر بين المتغيرين وعليه توصلت نتائج الدراسة بان البعد الأول والبعد الثاني للتدريب بلغت نسبة تأثيرهم على تحسين أداء العاملين 8.9% و20.2% أي انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

من خلال دراستنا لموضوع دور التدريب في تحسين أداء العاملين نقول أن كمي تضمن المؤسسة بقاءها وإستمراريتها لا بد أن تعطي اهتماما كبيرا لمواردها البشرية وعليها القيام بدورات تدريبية بشكل مستمر من اجل تطوير وتحسين الأداء والقدرة على تغيير أساليب عملهم بصورة أفضل وتحقيق الانتماء والولاء كما ويعتبر التدريب الجيد في حد ذاته استثمار يعود على العامل والمؤسسة بالإيجاب.

وبالرغم من مساهمة المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة نجد أن وظيفته تنحصر فقط في الجانب الإداري وتنفيذ القوانين كما أن النقص الكبير في رضا المتدرب يعد سبب في عدم نجاح العملية التدريبية حيث أن هدف التدريب هو تنمية المهارات وزيادة المعارف ومعالجة نقاط ضعف المورد البشري التي يواجهها أثناء تأديته وظيفته وبالتالي فان عدم قدرة المتدربين على الاستفادة منه يعتبر فشلا للتدريب لذلك على المدرب أن يكون بدراية تامة لموضوع التدريب وان تكون له خبرة علمية من اجل النجاح في تحسين أداء العاملين.

ولقد قمنا ببناء دراستنا وإسقاطها على مؤسسة سونلغاز بهدف معرفة تأثير التدريب على تحسين أداء العاملين. وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الميدانية والاستعانة بالاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات والبيانات ثم تحليل إجابات العينة المدروسة التي بلغت 35 عينة عن طريق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والقيام بمجموعة من الاختبارات لإثبات صحة الفرضيات المطروحة للإجابة على الإشكالية.

نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية توصلنا إلى ما يلي:

- أثبت اختبار الفرضيات انه لا يوجد اثر بين الاحتياجات التدريبية وتحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز.
- أثبت اختبار الفرضيات انه لا يوجد اثر بين البرامج التدريبية وتحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز.
- لإشراك العاملين في تصميم البرامج التدريبية تأثير على نجاح وفشل التدريب في مؤسسة سونلغاز حيث اخذ آراء العمال وإشراكهم في اتخاذ القرارات عند تصميم البرامج التدريبية يجعل العامل يحس بأهميته وانتمائه للمؤسسة وبالتالي يكون راض ومحفز عند التدريب ويعمل على تحسين أدائه.

التوصيات:

من خلال دراستنا، قمنا بصياغة مجموعة من التوصيات والتي سنحاول إيجازها فيما يلي:

- عقد دورات تدريبية ليست كفيلا بنجاح التدريب وإنما يجب معرفة رغبة وحاجة العاملين للخضوع للدورة التدريبية.

خاتمة عامة

- سبب فشل التدريب هو عدم قدرة المدرب على شرح الموضوع وتطبيق أساليبه، أي قد يكون للمدرب معرفة نظرية بموضوع التدريب ولكن يفتقر للخبرة العلمية.
- على المؤسسة القيام بهندسة التدريب ويكون في ثلاث مستويات (مستوى استراتيجي، مستوى نظام المعلومات، مستوى الهندسة البيداغوجية) وتكون هندسة التدريب في أربعة مراحل وهي:
 - ◀ تحليل احتياجات وطلب التدريب
 - ◀ اختيار برامج التدريب
 - ◀ تنشيط خطة التدريب وتجسيدها
 - ◀ وضع تقييم للتدريب
- على مؤسسة سونلغاز إشراك العاملين عند القيام بتصميم للبرامج التدريبية والأخذ بأرائهم لأنهم أدرى بالواقع العملي لوظيفتهم.

آفاق الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة منطلقا لمواضيع تستدعي آفاق علمية جديدة، من هذه المواضيع نذكر:

- ✓ الهندسة التدريبية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي المؤسسة.
- ✓ الإبداع التدريبي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة الوطنية

الكتب:

1. انس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
2. بلال خلف السكارنه، تصميم البرامج التدريبية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
3. بلال خلف السكارنه، طرق إبداعية في التدريب، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
4. حسن احمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
5. حسن احمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
6. حمدي شاكر محمود، مهارات التدريب، الطبعة الأولى، دار الأندلس للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2006.
7. خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى والطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
8. صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، الطبعة الأولى، دار ديونو للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
9. عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2016.
10. عبد الفتاح محمد الصيرفي، التدريب الإداري، الجزء الثاني، الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
11. عبد الكريم احمد الأمين، تنمية البشرية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
12. عبد الكريم احمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
13. عبد الكريم احمد جميل، التنمية البشرية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
14. عبد الله محمد اسعد، تدريب المدربين (طريقك لاحتزاف المدربين)، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للنشر والتدريب، مصر، 2016.
15. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.

◀ المجالات:

16. عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001.
17. علي يونس مية، صالح شيخ ديب، سلام راشد الشامسي، "قياس اثر التدريب في أداء العاملين"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات- سلسلة العلوم الاقتصادية القانونية، العدد 1، اللاذقية، سوريا، 2009/01/15، ص.143.
18. ليلي بوحميد، "دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة"، مجلد الباحث الاقتصادي، العدد 3، جامعة الحاج لخضر باتنة، جوان 2015.

◀ المذكرات:

19. خالد إبراهيم خليل، "فعالية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016.
20. كيلاني صونية، "إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016/2015.
21. مومن شرف الدين، "دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة إستراتيجية، علوم لتسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011.

ثانيا: مراجع اللغة الأجنبية

22. Makhlouf. F et collectif EPBI, "Initiationla GRH,"Pages Bleus Internationales2012,P.III

الملاحق

الملحق رقم (1): الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

تخصص : إدارة الموارد البشرية



إستبيان

السادة والسيدات إيطارات، موظفو المؤسسة:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان "أثر التدريب في تحسين أداء العاملين" دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز عين تموشنت، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم منا كل الشكر والتقدير.

السنة الجامعية: 2020/2019

المحور الأول: العملية التدريبية في المؤسسة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين مستوى التدريب بمؤسسة سونلغاز عين تموشنت، المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

سلم القياس					العبارة	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					البعد الأول: الاحتياجات التدريبية	
					تهتم الإدارة بتحديد فئة العاملين المحتاجين إلى دورات تدريبية	01
					يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا للمقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع	02
					تبين نتيجة تقييم الأداء مدى حاجة العاملين للتدريب	03
					تتوافق أهداف الدورات التدريبية مع الاحتياجات التدريبية	04
					يساهم تحليل الاحتياجات التدريبية في تطوير و تنمية أداء العاملين	05
					يسمح تقييم العملية التدريبية بإعادتها عند الحاجة	06
					البعد الثاني: البرامج التدريبية	
					يرافق التدريب العامل خلال مساره المهني	07
					يتم إشراك العاملين في تصميم البرامج التدريبية	08
					عند تحديد مواضيع التدريب تأخذ الإدارة بعين الاعتبار احتياجات العامل	09
					تقوم المؤسسة بالتطبيق الفعلي للبرامج التدريبية و في الوقت المناسب	10
					يتلقى العامل الإرشادات و التوجيهات اللازمة من المدرب أثناء التدريب	11
					يساهم البرنامج التدريبي في إكساب العامل مهارات و معارف جديدة	12
					يقوم بعملية التدريب أشخاص متخصصين و ذو خبرة	13

المحور الثاني: تحسين أداء العاملين

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين مدى تحسين أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز عين تموشنت، المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	العبارة	سلم القياس			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
	تحسين أداء العاملين				
01	البرنامج التدريبي يهدف إلى تحسين كفاءة وفعالية العاملين				
02	المشاركة في البرامج التدريبية تساعد في زيادة المعارف لدى العاملين				
03	البرامج التدريبية تتيح الفرصة لتبادل المعارف والخبرات				
04	تصميم البرامج التدريبية حسب الاحتياجات الفعلية ينمي قدرات العاملين في العمل				
05	يمنح التدريب العاملين القدرة على تغيير أساليب عملهم بصورة أفضل				
06	تلبية الاحتياجات التدريبية تساهم في خلق الانتماء والولاء				
07	تلبية الاحتياجات التدريبية تؤدي إلى تخفيض دوران العمل				
08	إشباع الاحتياجات التدريبية تساهم في تغيير اتجاهات العاملين				
9	إشباع الاحتياجات التدريبية يساهم فيخلق بيئة عمل مبدعة				
10	عملية تقييم الأداء تنمي الإحساس بالمسؤولية				
11	إدراك العامل لمستوى أدائه بعد عملية التقييم يساعد في تحسين أدائه				

الجزء الثاني: المعلومات الشخصية

يتكون هذا القسم من معلومات شخصية عنك يرجى منك وضع الإشارة (x) أمام ما يناسبك.

		أنثى	ذكر	الجنس
50 سنة فأكثر	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	العمر
دراسات عليا	جامعي	ثانوي	متوسط	مستوى التعليم
أكثر من 20 سنة	من 10 إلى أقل من 20 سنة	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	الخبرة

الملخص:

من المعروف أن المورد البشري هو الثروة الحقيقية للأمم فهو يحتاج إلى رعاية و اهتمام و أيضا تطويره والرفع من أدائه باستمرار، وبذلك ممارسة التدريب ممارسة علمية يمكننا من تحسين أداء العاملين. إن الهدف من هذه الدراسة هو إبراز اثر التدريب على تحسين أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز بعين تموشنت.

و قد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، كما قمنا بالتحليل اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبانة على 35 عامل لغرض جمع البيانات من أفراد العينة الممتثلة في عمال مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت، تم استرداد 40 استبانة.

بعد تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.V20، توصلنا إلى جملة من النتائج، أهمها لا يوجد اثر بين أبعاد التدريب وبين تحسين أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: التدريب، تحسين أداء العاملين، مؤسسة سونلغاز.

Résumé :

Il est bien connue que ressources humaines est la vraie richesse des nations qui nécessite soin et attention et aussi la développé et augmenter constamment ses performances, ainsi et par la pratique scientifique de la formation continue on pourra améliorer la performance des employés. Le but de cette étude est de mettre en évidence l'impact de la formation continue sur le développement des performances des employés du l'entreprise SONALGAZ en a Ain Témouchent.

Les chercheurs ont adopté l'approche descriptive et analytique et effectué les analyses nécessaires pour répondre à la problématique de l'étude, afin de réaliser les objectifs de l'étude. 35 questionnaires ont été menés dans le but de collecter des données auprès des employés de l'entreprise SONALGAZ. 35 questionnaires récupérés.

Après avoir analysé les données à l'aide de programme SPSS.V20, nous avons obtenu un ensemble de résultats, dont le plus important est : il n'ya aucun impact entre les dimensions de la formation continue et le développement de la performance des employés.

Mots clefs : formation continue, développement de la performance des employés, entreprise SONALGAZ.