



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الموضوع

أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة حالة بمؤسسة القرض الشعبي الجزائري عين تموشنت

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي – الطور الثاني ل.م.د

إعداد الطالب (ة)

سعود هوارى بومدين

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا	بن زعمية فاطمة الزهراء	الأستاذ (ة):
مشرفا	بن يحيى حسين	الأستاذ:
ممتحنا	مصطفى حكيم	الأستاذ (ة):

السنة الجامعية: 2025-2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

نحمد الله حمدا كثيرا يليق بجلاله وكمال صفاته الذي وفقني و أعانني على إتمام هذه الدراسة و منحني قوة المثابرة و عزيمة النجاح ، و نصلي و نسلم على من لا نبي بعده معلم هذه الأمة و مرشدها.

يطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل بعد شكر الله عز و جل إلى جميع أساتذتي الأفاضل في قسم علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية و أخص بالذكر و التقدير الأستاذ "بن يحي حسين " ، الذي تكرم بالإشراف على هذا البحث و لم ييخل علي بتوجيهاته القيمة .

كما نوجه كلمة الشكر إلى السيد : مدير القرض الشعبي الجزائري لولاية عين تموشنت والسيد : برواين سعيد رئيس مصلحة القروض .

ونشكر كل من ساعدنا لإتمام هذا البحث من بعيد أو قريب.



إِهْدَاء

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له أماله ، إلى كل من كان يدفعني قدما

نحو الأمام لنيل المبتغى ، إلى الإنسان الذي تمنى نجاحي وحضور مناقشتي لهذا

البحث ، أبي الغالي رحمه الله وطيب تراه

إلى من علمتني الصمود مهما تبدلت الظروف ، أمي أطال الله في عمرها

إلى فرحة حياتي وقرة عيني أميرتي ، ابنتي وفقها الله عزوجل ورعاها

إلى رفيقة دربي وسندي ، إلى سر نجاحي زوجتي الغالية حفصها الله

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله ، إخوتي ، أخواتي

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات ، زملائي ، زميلاتي



قائمة المحتويات

المحتوى	الصفحة
البسملة	
كلمة الشكر	
الإهداء	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
مقدمة عامة	أ - هـ
الفصل الأول: الأدبيات النظرية لأثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي	
تمهيد	02
المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتدريب والأداء الوظيفي	03
المطلب الأول: الإطار النظري للتدريب	03
الفرع الأول: تعريف التدريب	04
الفرع الثاني: أهمية التدريب	05
الفرع الثالث: أهداف التدريب	09
الفرع الرابع: أنواع التدريب	12
المطلب الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي	17
الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي	17
الفرع الثاني: مكونات الأداء الوظيفي ومحدداته	19
الفرع الثالث: معايير قياس الأداء الوظيفي	20
الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	22
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لأثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي	25
المطلب الأول: العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي	25
الفرع الأول: نظريات الربط بين التدريب والأداء الوظيفي	26
الفرع الثاني: أثر التدريب على الكفاءة والفعالية	33
الفرع الثالث: أثر التدريب على الجودة في تحسين الأداء الوظيفي	35

36	الفرع الرابع: دور التحفيز والرقابة في تحسين الأداء الوظيفي
38	المطلب الثاني: الدراسات السابقة
38	الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
41	الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
43	الفرع الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
46	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة "القرض الشعبي الجزائري CPA" عين تموشنت	
48	تمهيد
49	المبحث الأول: عموميات حول بنك القرض الشعبي الجزائري CPA
49	المطلب الأول: بنك القرض الشعبي الجزائري
49	الفرع الأول: نبذة عامة عن بنك القرض الشعبي الجزائري CPA
49	الفرع الثاني: أهداف القرض الشعبي الجزائري CPA
50	الفرع الثالث: وظائف القرض الشعبي الجزائري CPA
50	المطلب الثاني: تقديم بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة عين تموشنت " 412
51	الفرع الأول: تعريف وكالة عين تموشنت
51	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة عين تموشنت
53	الفرع الثالث: مهام الوكالة
54	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية
54	المطلب الأول: منهج وأدوات الدراسة
54	الفرع الأول: منهج الدراسة
54	الفرع الثاني: أدوات الدراسة
58	المطلب الثاني: عينة الدراسة والاساليب الاحصائية المستخدمة فيها
58	الفرع الأول: عينة الدراسة
59	الفرع الثاني: الأساليب الاحصائية المستخدمة فيها
60	الفرع الثالث: صدق وثبات اداة الدراسة
65	المطلب الثالث: تحليل خصائص العينة
65	الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي

66	الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر
67	الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الممارسة
68	الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي
69	الفرع الخامس: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية
70	المطلب الرابع: دراسة الفرضيات
78	خلاصة الفصل التطبيقي
80	الخاتمة العامة
82	قائمة المصادر والمراجع
87	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
08	الشكل رقم (1-1): أهمية التدريب
11	الشكل رقم (2-1): أهداف التدريب
16	الشكل رقم (3-1): أنواع التدريب
18	الشكل رقم 1-4 يمثل عناصر الأداء الوظيفي
25	الشكل 1-5: يمثل العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي
32	الشكل (1-6) يمثل نموذج كيرك باتريك لقياس أثر لتدريب
53	شكل رقم : (1-2) يمثل الهيكل التنظيمي
58	الشكل رقم : (2-2) نموذج الدراسة
65	الشكل رقم (3-2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي
66	الشكل رقم (4-2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي
67	الشكل رقم (5-2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الممارسة
69	الشكل رقم (6-2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي
70	الشكل رقم (7-2) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
43	الجدول رقم (1-1) يمثل موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
57	الجدول رقم (1-2) مقياس ليكارت الثلاثي
58	الجدول رقم (2-2) الاوزان النسبية
58	الجدول رقم (3-2) المتوسط الحسابي
63	الجدول رقم (4-2): معامل ألفا كرونباخ
64	الجدول رقم (5-2): يوضح معامل الارتباط بيرسون لأبعاد المحور الأول
66	الجدول رقم (6-2): يوضح معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني
67	الجدول رقم (7-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي
68	الجدول رقم (8-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر
69	الجدول رقم (9-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الممارسة
70	الجدول رقم (10-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي
71	الجدول رقم (11-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية
72	الجدول رقم (12-2): يمثل نتائج تحليل انحدار الفرضية الرئيسية
74	الجدول رقم (13-2): يمثل نتائج تحليل انحدار الفرضية الأولى
75	الجدول رقم (14-2): يمثل نتائج تحليل انحدار الفرضية الثانية
76	الجدول رقم (15-2): يمثل نتائج تحليل انحدار الفرضية الثالثة
77	الجدول رقم (16-2): يمثل نتائج تحليل انحدار الفرضية الرابعة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية ، حيث كان إسقاط الجانب التطبيقي على مؤسسة القرض الشعبي الجزائري لوكالة عين تموشنت . واعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، ولتحقيق هذا الهدف استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة وتم توزيع استمارة الاستبيان داخل المؤسسة على عينة مقدارها 31 موظف ، وقد اعتمدنا في تحليل البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V26 ، ومعامل الفاكرونباخ لقياس الثبات حيث بلغ 0.9 وهي قيمة مرتفعة تدل على تمتع هذه الدراسة بدرجة عالية من الثبات والمصداقية ، كما أن بينت نتائج معامل ارتباط بيرسون أن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا بين التدريب وتحسين الأداء الوظيفي كما بينت نتائج تحليل الانحدار البسيط أن التدريب يؤثر تأثيرا معنويا في أبعاد الأداء الوظيفي المتمثلة في : الفعالية ، الجودة ، التحفيز ، الرقابة والكفاءة . وتوصلت الدراسة الى أن التدريب يمثل أداة إستراتيجية فعالة في تنمية مهارات العاملين وتعزيز معارفهم وتحسين سلوكهم المهني ، مما ينعكس إيجابا على مستوى أدائهم الوظيفي مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية .

الكلمات المفتاحية : تدريب ، أداء وظيفي ، فعالية ، جودة ، تحفيز ، رقابة ، كفاءة .

Abstract:

This study aimed to identify the impact of training on improving job performance in an economic institution. The practical application of this study was conducted at the Algerian People's Credit Institution's Ain Temouchent branch .

This study employed a descriptive-analytical approach. To achieve this objective, we used a questionnaire as the research tool, which was distributed within the organization to a sample of 31 employees. We used the SPSS V26 statistical package for the social sciences to analyze the data, and the Cronbach's alpha coefficient for measuring reliability was 0.9, a high value indicating that this study enjoys a high degree of reliability and validity. Furthermore, the results of the Pearson correlation coefficient showed that all statements were statistically significant the relationship between training and improved job performance. The results of the simple regression analysis also indicated that training has a significant effect on the dimensions of job performance, namely: effectiveness, quality, motivation, supervision, and efficiency.

The study concluded that training is an effective strategic tool for developing employees' skills, enhancing their knowledge, and improving their professional behavior, which positively impacts their job performance and contributes to the organization's goals with high efficiency.

Keywords: training, job performance, effectiveness, quality, motivation, supervision, and efficiency.

مقدمة عامة

شهدت المؤسسات الاقتصادية في العقود الأخيرة تحولات متسارعة نتيجة التطور التكنولوجي والعولمة واشتداد حدة المنافسة، الأمر الذي فرض عليها البحث عن وسائل فعالة لتعزيز قدراتها التنافسية وتحسين أدائها التنظيمي، وفي ظل هذه التغيرات المتلاحقة أصبح العنصر البشري يمثل الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات وإستمراريتها ، وباعتباره المحرك الرئيسي لمختلف الأنشطة والعمليات داخل المنظمة والاهتمام المتزايد لتنمية الموارد البشرية، من خلال التدريب باعتباره احد أهم الأدوات الإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسات لتطوير مهارات العاملين ومعارفهم وقدراتهم المهنية .

يعد التدريب عملية منظمة ومخططة تهدف إلى إكساب العاملين المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء وظائفهم بكفاءة وفعالية ، كما يسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي ورفع الإنتاجية وتحقيق الجودة في العمل فالمؤسسات التي تستثمر في تدريب مواردها البشرية تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية ومواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية مما ينعكس إيجابيا على أدائها العام .

كما أن الأداء الوظيفي يمثل احد أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم كفاءات العاملين وفعالية السياسات الإدارية المعتمدة ، حيث يرتبط بمدى قدرة العامل على انجاز مهامه وتحقيق الأهداف المحددة وفق معايير الجودة والكفاءة والفعالية .

ومن هنا تبرز أهمية التدريب كوسيلة أساسية لتحسين الأداء الوظيفي من خلال تطوير الكفاءات المهنية وتعزيز التحفيز لدى العاملين ، وتحسين جودة العمل ، إضافة دعم نظم الرقابة داخل المؤسسة .

وانطلاقا من هذه الأهمية تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية.

1- إشكالية البحث:

تسعى هذه الدراسة في معالجتها لتحديد طبيعة وحجم أثر التدريب على تحسين الأداء الوظيفي داخل القرض الشعبي الجزائري لوكالة عين تموشنت والكشف عن مدى مساهمة البرامج التدريبية المعتمدة في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة .

وعلى هذا الأساس تظهر الإشكالية الجوهرية :

ما أثر التدريب على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري وكالة عين تموشنت ؟

2- الأسئلة الفرعية:

حاولنا الإجابة على التساؤل الرئيسي من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

✓ كيف يساهم التدريب في تعزيز فعالية الموظفين في أداء مهامهم؟

✓ ما أثر التدريب في جودة الأداء الوظيفي؟

✓ إلى أي مدى يساهم التدريب في تحفيز ورقابة الموظفين داخل البنك ؟

✓ ما دور التدريب في رفع كفاءة الموظفين ؟

4- فرضيات الدراسة :

للإجابة على السؤال الدراسة يمكن طرح الفرضية التالية:

— هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية معنوية للتدريب على فعالية أداء الموظفين في بنك القرض

الشعبي الجزائري " CPA " عين تموشنت ؟

— هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية معنوية للتدريب على جودة أداء الموظفين في بنك القرض

الشعبي الجزائري " CPA " عين تموشنت ؟

مقدمة عامة

— هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية معنوية للتدريب على تحفيز أداء الموظفين في بنك القرض الشعبي

الجزائري " CPA " عين تموشنت ؟

— هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية معنوية للتدريب على رقابة أداء الموظفين في بنك القرض الشعبي

الجزائري " CPA " عين تموشنت ؟

— هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية معنوية للتدريب على كفاءة أداء الموظفين في بنك القرض الشعبي

الجزائري " CPA " عين تموشنت ؟

5-أسباب اختيار الموضوع:

— الرغبة في التعمق أكثر في موضوع التدريب باعتباره من أهم المواضيع في تخصص إدارة الموارد البشرية.

— إثراء رصيدنا المعرفي من خلال القيام بدراسات حول البرامج التدريبية داخل مؤسسة القرض الشعبي الجزائري.

— إبراز القيمة العلمية لهذا الموضوع .

— الاطلاع على بعض الدراسات السابقة التي أثارت في نفسي تعميق مجال البحث ، و على أساسها تم

اختيار الموضوع محل الدراسة .

6- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع التدريب والأداء الوظيفي ، و تركز

على موضوع هام جدا يؤثر على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها وخصوصا المؤسسات الاقتصادية ، حيث أن

التدريب هو استثمار طويل التنافسية المدى لأهم موارد المؤسسة من خلال تنمية وتطوير المهارات والمعارف لدى

العاملين ويؤدي بالتالي إلى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية .

— توفير إطار نظري يساعد الباحثين في دراسة العلاقة بين التدريب وتحسين الأداء الوظيفي .

مقدمة عامة

— كما تركز أهمية هذه الدراسة على البعد الإستراتيجي لوظيفة التدريب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأثر ذلك على الأداء الوظيفي فيها.

— وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها قد تساهم في مساعدة المؤسسات البنكية بشكل عام بالاستفادة من نتائجها ومعرفة ما هو مطبق لديها وما يستوجب تطبيقه، حيث أن تبني سياسة التدريب يعتبر خطوة رئيسية في تحديد الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية ، ويسهم بالتالي في تحسين مستويات الأداء الوظيفي .

7- أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- ✓ التعرف على مفهوم التدريب وأهميته في تنمية الموارد البشرية
- ✓ دراسة مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته الأساسية .
- ✓ تحليل العلاقة بين التدريب وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية .
- ✓ إبراز دور التدريب في تطوير كفاءة العاملين وتحسين جودة العمل .
- ✓ الاطلاع على أهم الجوانب المتعلقة بالأداء في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري "CPA" لعين تموشنت ومتطلباته وشروط تحقيق الأداء المتميز .
- ✓ معرفة المعلومات المرتبطة حول أداء العاملين الذين خضعوا لنشاط تدريبي وأثر ذلك على أدائهم ومردوديتهم
- ✓ تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد المؤسسات على تطوير البرامج التدريبية بما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي .

8- حدود الدراسة :

❖ **الحدود الزمنية :** تمت الدراسة من 26 مارس إلى غاية 04 أفريل سنة 2026

❖ **الحدود المكانية :** تم إسقاط الجانب التطبيقي لهذه الدراسة على مؤسسة القرض الشعبي الجزائري " CPA " وكالة عين تموشنت .

9- منهج الدراسة :

لإثبات صحة الفرضيات والإجابة عن التساؤلات الفرعية استندنا في دراستنا إلى المنهج الوصفي و المنهج التحليلي المطابق للدراسة النظرية ، كما تم أيضا التطرق إلى الدراسة الميدانية في بنك القرض الشعبي الجزائري ومعالجة الفرضيات عن طريق استبيان موجه لموظفين البنك تمت دراسته بواسطة برنامج SPSS لاختبارها والخروج بنتائج دقيقة وواضحة.

10 - هيكل الدراسة:

لمعالجة هذه الدراسة قمت بتقسيم عملي إلى فصلين، الفصل الأول و يشمل الجانب النظري للدراسة، أما الفصل الثاني يشمل الجانب التطبيقي للدراسة .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لأثر التدريب على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية ، تمت معالجته من خلال مبحثين ، حيث تطرقت في المبحث الأول الى الأدبيات النظرية للتدريب والأداء الوظيفي وأهميتهما والعلاقة بينهما، أما المبحث الثاني تضمن الأدبيات التطبيقية لأثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي.

أما الفصل الثاني :يشمل الدراسة الميدانية لأثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري وكالة عين تموشنت حيث تم عرض الطريقة والأدوات المستعملة في تحليل المعلومات للوصول إلى النتائج، ثم تفسيرها ومناقشتها والتوصل الى النتيجة النهائية لموضوع الدراسة .

الفصل الأول

الأدبيات النظرية لأثر التدريب في تحسين

الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

يعد التدريب من أقدم الممارسات الإنسانية التي ارتبطت بتطور المجتمعات البشرية ، حيث بدأ في مراحله كعملية غير رسمية قائمة على نقل الخبرات والمهارات من جيل لآخر ، خاصة في مجالات الحرف والصناعات التقليدية والزراعة وقد كان هذا الشكل من التدريب يعتمد أساسا على الملاحظة والمحاكاة والتجربة المباشرة ، دون وجود أطر تنظيمية أو منهاج علمي واضح .

أما خلال النصف الثاني من القرن العشرين فقد عرف التدريب تطورا أكثر عمقا ، حيث انتقل من مجرد نشاط وظيفي محدود إلى حقل معرفي مستقل ضمن إدارة الموارد البشرية ، مستفيدا من تطور العلوم الإدارية والسلوكية والنفسية وبرز هذا التحول بشكل واضح ابتداء من السبعينيات القرن الماضي حين أصبح التدريب ينظر إليه كأداة إستراتيجية لتنمية الكفاءات البشرية وتحقيق الفعالية التنظيمية ، وليس فقط وسيلة لسد النقص في المهارات .

حيث أصبح التدريب من المواضيع الهامة والحساسة التي تحظى باهتمام كبير، حيث يسعى العامل من خلاله إلى تحسين مهاراته وأدائه قصد التكيف مع منصب عمله والقيام به دون أية صعوبات ، فعملية التدريب المستمر تعد اليوم من أهم الوسائل الفعالة لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، كما يخضع لإجراء عملية التقييم داخل المؤسسة .

وقد استقرت الرؤية الحديثة للتدريب على أنه من أفضل استثمارات المؤسسة لما له من عائد كبير في المدى القريب والبعيد على حد سواء ، ولا تتحقق أهداف المؤسسة إلا من خلال إستراتيجية محكمة لإدارة الموارد البشرية والتي تتضمن عنصر التدريب وأثره على تحسين الأداء الوظيفي .

سنقوم في هذا الفصل بتقديم لمحة عن تدريب وأثره على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية والعلاقة بينهما كما سنقدم عرض بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالدراسات الحالية بصفة مباشرة أو غير مباشرة والفرق بينهما وبين الدراسات الحالية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتدريب والأداء الوظيفي

يمثل التدريب والاداء الوظيفي من أبرز المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال ادارة الموارد البشرية نظرا لدورها المحوري في رفع كفاءة الموارد البشرية وتحقيق اهداف التنظيمية للمؤسسات ، ومن هذا المنطلق يتناول هذا المبحث الاطار النظري للمتغير الدراسة ومن خلال عرض مفهوم التدريب وأهميته واهدافه وانواعه تم التطرق الى مفهوم الاداء الوظيفي ومكوناته ومحدداته ومعايير قياسه بهدف بناء قاعدة نظرية تسهم في تفسير العلاقة بين المتغيرين وتدعم الجانب التطبيقي للدراسة .

المطلب الأول: الإطار النظري للتدريب

يعد التدريب من أهم محاور تطوير العمل إذ أنه كفيل بتزويد العاملين بالمهارات اللازمة لتحسين أداء أعمالهم والرقى بالمستوى العام للجهات التي يعملون فيها. وتعمل على التدريب أهمية قصوى في : - الترشيد المالي . - حسن إدارة الوقت . - عدم إهدار الجهد. ومن هذا الأساس فلقد انطلقت النداءات المتتالية بضرورة تكثيف تدريب العاملين على أسس الإدارة وعلى المهارات المتخصصة الأخرى التي يتعين معرفتها ومع أن هناك برامج تدريبية تنفذها بعض الجهات وتتفاوت في جودتها إلا أن العمل الجماعي المنظم يكون بلا شك أجدى وأنفع وأدوم وأحرى بتحقيق الهدف ولتعميم الفائدة من الصالح من هذه التجارب فإنه يتعين إيجاد عمل جماعي يعنى بتدريب العاملين في الجهات العامة. والتدريب من حيث الأصل يعد تدخلاً إدارياً لتحقيق أهداف تصبو إليها الجهة العامة لذا كان لازماً أن ينطلق من المبادئ الأساسية للعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة¹.

ولا يمكن أن يحقق الهدف إلا بعد جمع المعلومات الأساسية عن الجهة العامة من جهة وجمع المعلومات عن العاملين والعمل الذي يقومون به من جهة أخرى وبالتالي يمكن إعداد البرامج التدريبية المناسبة لتحسين الوضع

¹ عبد الرحمن تيشوري، التدريب - مفهوم - حاجة - أهمية، متوفر على الموقع الإلكتروني

<https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=207178> تم الاطلاع يوم 2026/01/05 على الساعة 12.29

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لأثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

والارتقاء بالمستوى وتوجيه برامج التدريب الوجهة المفيدة يلزم أن تقوم الجهات العامة بتلمس مواطن الخلل في أدائها ومقارنة ذلك بمستويات الأداء المستهدفة حتى يمكن تخطيط برامج التدريب وإعدادها لردم الهوة بين المستويين.

الفرع الأول: تعريف التدريب

يعتبر التدريب أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير وتنمية القدرات العملية والسلوكية للموظفين ، بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمو المؤسسة وازدهارها ومواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية ، ولذلك تعددت التعاريف واختلفت وجهات النظر بين الكتاب والباحثين مما أدى إلى إثراء مفهومه .

تعددت مفاهيم التدريب، إلا أنّ مضامينها تتشابه بشكل كبير ، وكلها تصب في جوانب محددة للتدريب ومن أهم التعاريف الواردة ما يلي :

التعريف الأول: " عرفه بعض الكتاب انه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها¹.

التعريف الثاني: يعرف فيليبو ادوارد "FILIPPO EDWORD" التدريب هو النشاط الخاص باكتساب وزيادة المعرفة والمهارة عند الفرد.²

التعريف الثالث: ويعرفه هايسون ومايرزل " HAISSON MEIRZEL " التدريب عملية يراد بها إحداث آثار معينة في مجموعة أفراد تجعلهم أكثر كفاية ومقدرة في أداء أعمالهم الحالية والمقبلة وذلك بتدريب عادات فكرية وعملية مناسبة واكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة.³

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، الأردن، 1996، ص 232.

² عمار بن عيشي، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط 1، 2017 ص 18.

³ بديع محمود مبارك القاسم، تخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمي المرحلة الابتدائية في العراق، بغداد، مطبعة الأمة، 1975 ص 4.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لأثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

التعريف الرابع ويعرفه " GARY-DESSLER " التدريب هو عملية تهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم الحالية بكفاءة أعلى.¹

التعريف الخامس: عرفه احمد زكي بدوي: "هو وسيلة تمكين الأفراد من أداء العمل المطلوب بالكفاءة العالية لتنمية المهارات والقدرات المطلوبة لمزاولة مهنة معينة أو مجموعة من المهن".²

من خلال التعاريف السابقة يمكن تقديم تعريف شامل لمفهوم التدريب "بأنه هو وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية تسعى من خلاله المؤسسة لاكتساب العاملين مهارات تساعد على أداء مهامهم ووظائفهم بشكل ملحوظ مع الإبداع والتميز، اذ يشكل التدريب وسيلة لتحسين قدراتهم لمزاولة مهن.

الفرع الثاني: أهمية التدريب:

إن مدى تقدم وتطور المؤسسة مهما كانت صغيرة، متوسطة أو كبيرة، مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالعملية التدريبية للأفراد حيث أن "عملية التدريب تخلق الإنسان الواعي المنفتح، ولكنها فرصته تتاح للأفراد، لانتقال بهم من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل"³

وكذلك يعتبر التدريب من المهام والركائز الأساسية التي يجب أن تأخذ بجديّة والاهتمام من قبل المسؤولين في المؤسسة لما له من أهمية بالغة سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة وتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

أ - بالنسبة للمؤسسة :وتكمن في:

1-زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن اكتساب الموظفين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج؛⁴

¹) Dessler ,Gary , Human Resource Management ,15 th Edition , Pearson Education ,Boston ,2017, P 238 .

² احمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العمل الطبعة الأولى ، دار الكتاب المصري القاهرة ، مصر، 1988 ص 366 .

³ السيد عليوة ، تنمية المهارات ، مسؤولي شؤون العاملين ، دار للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ط1 ، سنة 2001 ، ص 13 و ص 14

⁴ سالم راضية ، بوزيد نعيمة ، أثر برامج التدريب على الأداء الوظيفي ، دراسة الشركة الجزائرية للتأمينات ، مجلة ارتقاء للبحوث و الدراسات الاقتصادية المجلد 2 العدد 2021 ، ص 83 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لأثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

- 2- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.
- 3- التدريب يمكن المنظمة من حل مشاكلها واتخاذ قرارات بفاعلية أكثر.
- 4- يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها
- 5- يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
- 6- تخفيف نسبة حوادث وإصابات العمل في المؤسسة ، نتيجة تدريب الموظفين على كيفية القيام بالعمل بالشكل الصحيح والأمن.¹
- 7- يساعد في بناء قاعدة فعالة لاتصالات والاستشارات الداخلية.
- 8- تنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية، ويساعد في خلق اتجاهات داخلية وخارجية والعمل على تمهيتها نحو تحقيق الربح.

9- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية .²

ب - بالنسبة للأفراد العاملين: وتتجلى في ما يلي :

1- يزود الأفراد العاملين بمهارات ومعارف قد لا تكون موجودة، كتمكنهم من أداء واجبات عملهم بالكفاءة المطلوبة.

2 - يساعد العمال على تطوير مهارات الاتصال والتفاعل بما يحقق الأداء الفعلي.

يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجهه في بيئة العمل .

4 - يطور و ينمي الدافعية للأداء ويوفر الفرصة أما الأفراد للتطوير و التميز و الثقة في العمل.

¹ يوسف حجيم الطائي ، مؤيد عبد الحسن الفضل، هاشم فوزي ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي متكامل ، مؤسسة الواق للنشر و التوزيع الأردن ، د ط ، 2010 ، ص 273 .

² محمود محمد فرج ، مجتمع المعرفة و الإدارة الإستراتيجية ، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، د ط ، 2019 ص36

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لأثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

5 - يساعد في تقليل الخطر الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء .¹

6 - استخدام الآلات و التكنولوجيا الحديثة فالتدريب يعد الأفراد لاستخدام الآلات و المعدات الحديثة وبالتالي

الحصول على أكبر عائد منها.²

7 - تحقيق الذات وتنمية المسار الوظيفي للموظفين الذين يمتلكون عنصر للطموح.

8 - عادة ما تكون الخبرات المتاحة لكثير من الموظفين في المنظمات الحكومية قد ثم اكتسابها منذ زمن بعيد ،

وبالتالي لا بد من إعادة تدريبهم باستمرار؛

9 - بحيث أن التدريب يحسن من قدرات الفرد وينميها فانه من هذا المنطلق يساهم بشكل مباشر في تحسين

مستواه الاجتماعي والاقتصادي وكذا يزيد من درجة أمانه الوظيفي .

ج - بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية :³

1- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين .

2- تمثين العلاقة وتوثيقها بين الإدارة والأفراد العاملين لديها .

3- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة .

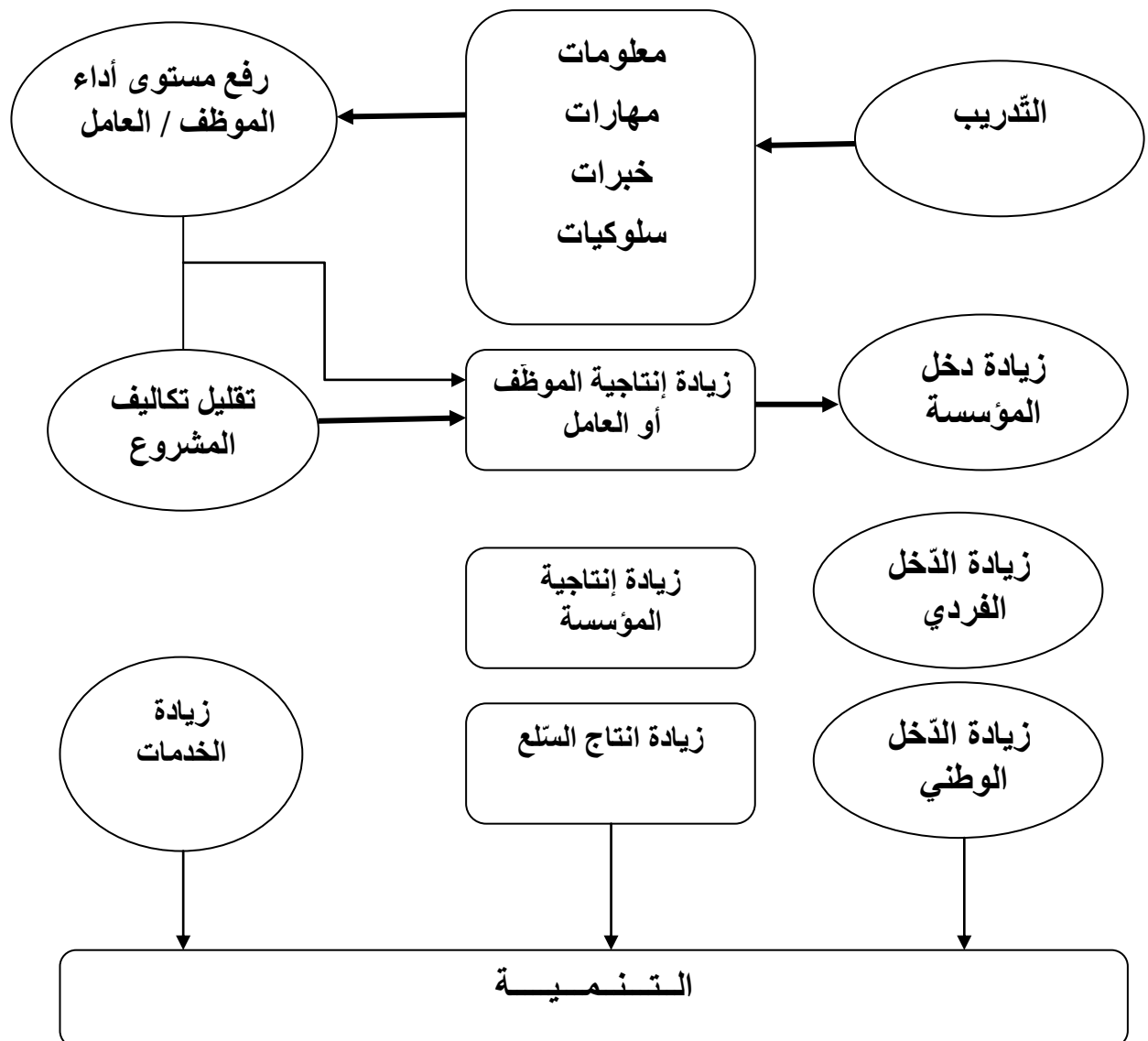
4- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة .

¹ (يوسف حجيم الطائي ، مؤيد عبد الحسن الفضل، هاشم فوزي ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي متكامل ، مؤسسة الواق للنشر و التوزيع ، الأردن ، دار الطبع ، 2010 ، ص 274 .

² (فريد خميلي ، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال ، عنابة ، مجلة الإستراتيجية والتنمية ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، المجلد 4، العدد 6 ، 2014 ، ص 67 .

³ (نزار عوني اللبدي ، تنمية الأداء الوظيفي الإداري ، دار دجلة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2014 ، ص 35- 36 .

الشكل رقم (1-1) : أهمية التدريب



المصدر: مدحت محمد أبو نصر، الإدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق، ط1، القاهرة، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع،

2008 ، ص60

الفرع الثالث : أهداف التدريب

يهدف التدريب على اختلاف أنماطه إلى تحقيق مايلي:¹

أ- **تنمية المعارف:** أي تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم واتجاهاتهم وتكريسها لخدمة أهداف المؤسسة أي

الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل وما يتبع ذلك

من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل، ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات

وعلاقات العمل .

ب- **تنمية مهارات العاملين و قدراتهم:** تهتم بتنمية وتحديد المهارات والقدرات والاستعدادات لدى الفرد

لأداء عمل معين بكفاءة وفاعلية وسلاسة .

ج - **تنمية السلوك والاتجاهات الايجابية :** نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة وزبائناتها والمجتمع ، حيث يسهم

التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين اتجاه قضايا معينة .

ويعمل التدريب على تحسين هذه الاتجاهات حيث يتخذ صاحبها موقفا ايجابيا نحو العمل ويظهر ذلك من خلال

حماسه نحو عمله مما يؤثر على الأداء الوظيفي حيث تتضارب عليه العوامل المجتمعة لتمكن من انجاز بكفاءة

أفضل .

د- **تذكير العاملين بأساليب الأداء ، وتعريفهم أولا بأول بالتغيرات والتعديلات التي تدخل عليها وبأسلوب**

استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات .

هـ - **الإسهام في إعادة التوازن النوعي و العددي لهيكل العمالة ، فإذا حدث فائض في العمالة في**

التخصص أو قطاع معين من خلال التدريب التحويلي، تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم

العجز فيها.

¹ (عقلة محمد المبيضين ، د/أسامة محمد جرادات ، التدريب الإداري الموجه بالأداء ، دار النشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ،

2011، ص 17 .

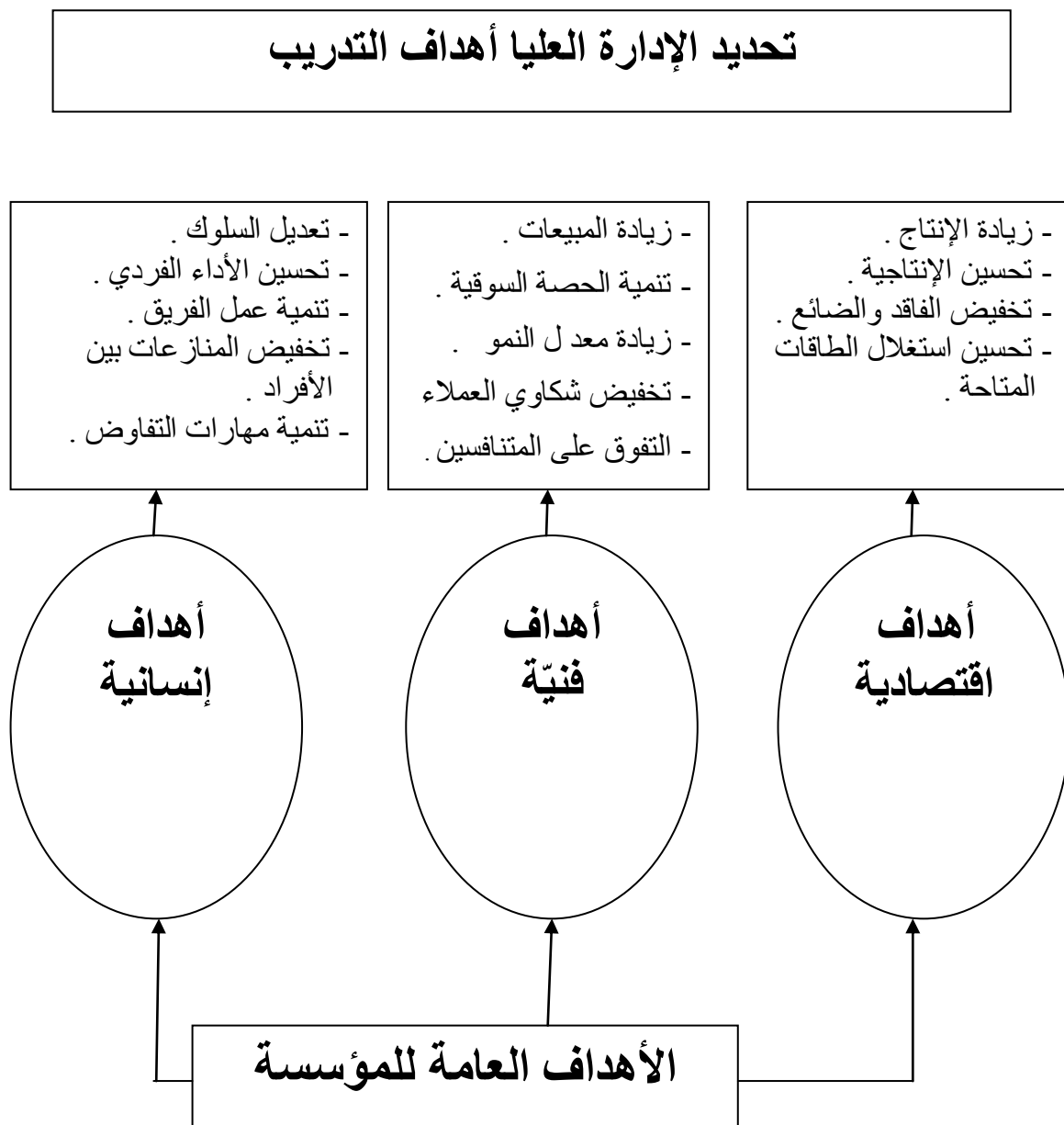
و- تقليل وقت أداء الخدمة في المؤسسات الخدمية ، وتحسين أساليب التعامل مع العملاء مما يرفع درجة رضائهم عن المؤسسة ومنتجاتها، و تحسين صورتها في أذهانهم ويدعم مركزها التنافسي .

و يلخص علي السلمي الأهداف السابقة في ثلاث مجموعات وهي :¹.

- **الأهداف الاقتصادية :** تتمثل في تحسين الإنتاجية، تخفيض الفاقد والضائع، زيادة المبيعات، تنمية الحصة السوقية، زيادة معدلات النمو، وتأكيد المركز التنافسي .
- **الأهداف التقنية :** تتمثل في تحسين استغلال الطاقات المتاحة وسرعة تعميق استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات إدماجها .
- **الأهداف السلوكية :** وتتمثل في تعديل اتجاهات ودوافع العاملين في تنمية رغباتهم للأداء الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء .

¹ (عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان، ط 1، 2012، ص 91 .

الشكل رقم (2-1) : أهداف التدريب



المصدر : السلمي علي ، إدارة الموارد البشرية ، ط 2، القاهرة ، مصر ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 1998 ص 295

الفرع الرابع : أنواع التدريب

تختلف أنواع التدريب باختلاف الهدف منه واختلاف حسب طبيعة العمل والمستوى الوظيفي، كما يختلف باختلاف طبيعة المؤسسة ونوعية عملياتها وأنشطتها بالإضافة إلى مقدرتها المالية وإمكاناتها وعدد الأفراد الذين يعملون بها.

من هنا فقد وجدت عدة تقسيمات عديدة لأنواع التدريب، فهناك من يصنفها حسب الهدف ومنها من يصنفها حسب المستوى الوظيفي أو نوع الوظيفة وآخرون يصنفونها حسب المكان ومرحلة التوظيف.

1- حسب مرحلة التوظيف والمستوى الوظيفي :

يتم تصنيف أنواع التدريب حسب كل من مرحلة التوظيف والمستوى الوظيفي كمايلي :¹

أ- حسب مرحلة التوظيف : فتصنف إلى نوعان هما :

• التدريب في المراحل الأولى من التوظيف :

وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد في الأيام الأولى من التحاقه بالوظيفة ، وهو بمثابة تهيئة الأفراد وتعريفهم بالعمل الجديد الذي أصبح مسنداً لكل واحد منهم وكيفية أدائه وإعلامهم أيضاً بأنظمة المؤسسة وأهدافها وسياساتها وبالمهام والمسؤوليات التي عين فيها كل فرد وعلاقة عمله بأعمال الآخرين ، ومدى مساهمة العمل الذي يقوم به في تحقيق الهدف العام للمؤسسة الذي وجدت من أجله كما يحاط كل فرد منهم علماً بظروف العمل كالأجور والتقنيات والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعاملين وغيرها من الأمور التي تتعلق بأنظمة العمل في المؤسسة .

¹ : عوض الله محمد علي محمد الهدي ، دور التدريب في أداء العاملين ، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة) ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام المهدي، السودان، 2017 ، ص 23 و ص 25 .

• التدريب في المراحل المتقدمة من التوظيف :

ويقصد به تدريب العاملين القدامى في المؤسسة ويهدف هذا النوع من التدريب إلى إكساب العاملين مهارات ومعارف جديدة تتطلبها التقدم في العلوم الإدارية والتكنولوجيات الإنتاجية والخدمات بما يساعد على تحسين قدراتهم في انجاز العمل ، وتطوير معارف ومهارات التي اكتسبوها من قبل، مما يؤدي إلى رفع قدراتهم وكفاءتهم في العمل .

ب- حسب مرحلة المستوى الوظيفي : ويشمل عدة مستويات كمايلي:

• **التدريب المهني :** وهو التدريب في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير ومتنوع من المعارف والمهارات و الاستقلالية في الحكم والتقدير.

• **التدريب التخصصي :** يشمل هذا النوع من التدريب وظائف أعلى من الوظيفة الفنية والمهنية فهو يتطلب خبرات ومعارف متخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص .

• **التدريب الإداري:** يشمل فئات الإداريين في المستويات الإشرافية أو العليا أو الوسطى أي العاملين بالوظائف الإدارية ، فهو يتضمن مجالات واسعة تتركز حول الجوانب السلوكية والقيادية والمالية والمحاسبة والتخطيطية

• **تدريب المتدربين :** ويتم تدريب المتدربين بغرض إعدادهم للقيام بدورهم وذلك بتطوير وتنمية مهاراتهم ورفع كفاءاتهم ليتمكنوا من إيصال المعلومات .

2- أنواع التدريب حسب مكان العملية التدريبية:

يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب المكان الذي يتم فيه تدريب العاملين إلى نوعين كمايلي :¹

• **التدريب داخل المؤسسة :** يعتبر هذا النوع أكثر انتشارا بسبب انخفاض تكاليفه مقارنة مع التدريب الخارجي، وكذلك أقصر مدة تدريب ، فهذا النوع من التدريب يقوم عن طريق مدرين ينتمون إليها ومن

¹ : عوض الله محمد علي محمد الهدي مرجع سبق ذكره ، 2017 ، ص 26 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لأثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

خارجها، بحيث تتعاقد المؤسسة معهم لإجراء برامج تدريبية والإشراف على تنفيذها، ويتم في قاعات متخصصة للتدريب أو قاعات دراسة داخل المؤسسة أو في موقع العمل .

- **التدريب خارج المؤسسة :** في بعض الأحيان، تفضل المؤسسة القيام بتدريب العاملين خارج محيطها وذلك بسبب توافر الأدوات التدريبية المتاحة بشكل أفضل في الخارج ، وقد يتم هذا النوع من التدريب في مؤسسات خاصة بالتدريب أو يتم عن طريق برامج حكومية أو معاهد أو جامعات أو مراكز تكوين متخصصة .

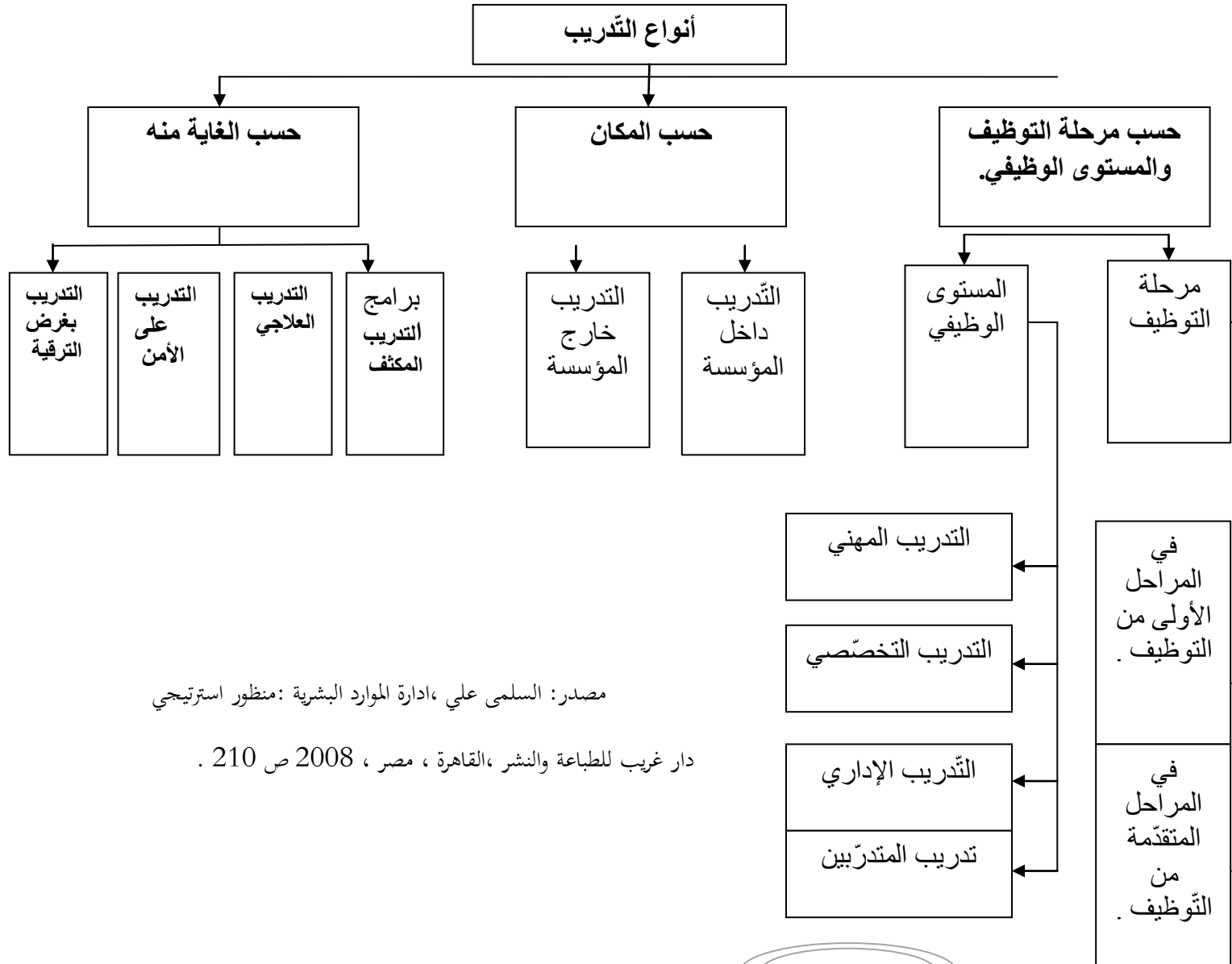
3 - أنواع التدريب حسب الغاية منه : يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب الغاية منه إلى الأنواع التالية:¹

- أ - برامج التوجيه والتدريب :** يخص هذا النوع العاملين الجدد ، ويتمثل دورها في تقديم الفرد عمله وتعريفه بالمحيط الذي يعمل فيه والوظائف الأخرى، وإعطائه فكرة عن طريقة العمل والدور الذي تلعبه هذه الوظيفة في تحقيق الأهداف العامة ويعتبر هذا النوع من التدريب مهم في حياة العامل الجديد لأنه يساعده على التأقلم والتكيف مع الوظيفة الجديدة، وأدائه لعمله بشكل جيد والتأقلم بشكل عام مع المحيط الداخلي للمؤسسة .
- ب - التدريب العلاجي:** يحتاج الفرد إلى برامج تدريبية علاجية في حالة فشل في أداء عمل يكون قد خضع فيه إلى برامج تدريبية سابقة، ولهذا تصمم المؤسسة برنامج تدريبي ثاني لإدارة النقص ومعرفة أسباب هذا الفشل لتستطيع المؤسسة إزالة النقائص التي كانت سبب فشل الفرد والاستفادة من البرامج التدريبية .
- ث- التدريب على الأمن :** يهدف هذا النوع إلى تنبيه العامل بأهمية الأمن لحفظ سلامته وسلامة عمله وأيضاً المحافظة على ممتلكات المؤسسة من معدات وأدوات ومباني مخزونات وغيرها، وبالتالي مراقبة للإنتاج ووسائله بالمؤسسات ذات الجودة التي تقوم بتدريب أفرادها على الرقابة من الحوادث والمحافظة على الآلات.

¹(: عوض الله محمد علي محمد الهدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 27

ج- التدريب بغرض الترقية : يقصد بالترقية انتقال الفرد من وظيفة معينة إلى وظيفة أعلى منها مع تحمل مسؤوليات أكبر، وهذا يعني أن الوظيفة الجديدة تتطلب مهارات و معارف خاصة بها، و رغبة الفرد في الارتقاء، مما تولد لديه رغبة في اكتساب المزيد من المهارات والمعارف لأداء العمل المطلوب منه وفق المستوى المطلوب.

الشكل رقم (1-3): أنواع التدريب



مصدر: السلمي علي، إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي

دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2008 ص 210 .

المطلب الثاني : الإطار النظري لأداء الوظيفي

تعتمد كفاءة وفعالية المنظمة بشكل كبير على الأداء الوظيفي للعاملين فيها، لهذا يستحوذ هذا الأخير على أهمية كبيرة في مجال البحث والدراسة، كما حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين والدارسين في جميع حقول المعرفة الإدارية كونه الركن الأساسي الذي تقوم عليه المنظمة.

ورغم التطور العلمي الحاصل في هذا المجال، إلا أنه ولحد الساعة لازالت توجد الكثير من المشاكل التي تؤرق المهتمين بهذا المجال من باحثين واقتصاديين وإداريين، تستوجب الغوص أكثر والبحث في هذا المفهوم من وجهة نظر إدارية تنظيمية سوسيولوجية، من خلال ما تقدم كيف تم تناول مفهوم الأداء الوظيفي للعاملين في التراث النظري؟¹

الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

1-تعريف الأداء :

أ- **التعريف اللغوي :** من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل ويقال أدى الشيء أي أوصله واسم (الأداء) : أي أدى الأمانة ، وأدى الشيء بمعنى قام به .²

ب- اصطلاحا :

- **حيث عرفه روبرت :** " بأنه عملية متواصلة مستمرة تتم بإشراك مع الموظف ومشرفه المباشر وتهدف إلى التواصل لفهم واضح للأعمال التي يجب إنجازها " .³

¹ مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، - دراسة نظرية- مجلة التغير الاجتماعي، العدد السادس، جامعة بسكرة، ص 478

² : ابن المنصور ، لسان العرب ، دار الصادر، بيروت، المجلد 14، ط3 ، 1994 ص26 .

³ : -حمّاش عربي ، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة ، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية ، العدد 8 ، 2008، ص 97 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لأثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

- ويعرفه فريدريك تابلور في كتابه المشهور "مبادئ الإدارة" : بأن الأداء الوظيفي هو تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة.¹
- ويعرفه **f.w.Nicolas** بأنه السلوك ، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد ، أما نتائج السلوك فهي نتائج التي تنجمت عن ذلك السلوك ، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كان عليه ذلك السلوك .
- وحسب الباحث **berber** " بأن الأداء الوظيفي هو الأساس الذي من خلاله يتم التحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات ويقصد من زاوية أخرى انجاز هدف أو أهداف المؤسسة.²
ويرى كل من بدوي مصطفى بأنه "الأداء الوظيفي هو نتاج جهد معين ، قام به الفرد أو مجموعة بانجاز عمل معين ".³

الشكل 1-4 يمثل عناصر الأداء الوظيفي



المصدر: محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، الاسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 222

¹ : محي الدين نورة ، أومدور مفيدة ، دور الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي للعمال ، مذكرة ماجستير علم الاجتماع والاتصال جامعة 08 ماي 1945 ، قالمة ، 2021-2022 ، ص 74.

² : سهام محمد عوس نوال إبراهيم ، الإدارة الاستراتيجية والأداء ، مفاهيم ونماذج القياس ، ط 1 ، الأردن ، دار مجدوي ، 2017 ص 99.

³ : عدنان نبيلة ، ضغوط العمل والأداء الوظيفي ، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2019 ، ص 48 .

الفرع الثاني : مكونات الأداء الوظيفي ومحدداته

1- مكونات لأداء الوظيفي :

للأداء الوظيفي ثلاث مكونات أساسية : ¹

أ- كمية الجهد أو العمل :

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في عمله من خلال فترة زمنية معينة وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء ،أو كميته خلال فترة زمنية معينة المعبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة .

ب- نوعية الجهد أو نوعية العمل :

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

ج- نمط الأداء :

فالمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي تبدل بها الجهد في العمل ، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل ، فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا : قياس الترتيب الذي يمارس الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو أنشطة اذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى ، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة .

2- محددات الأداء الوظيفي :

إن الأداء يمكن النظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين محدداته والتي تتمثل في : ²

¹ : محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، القاهرة ، مصر ، 2003 ، ص 220 .

² : محمد سعيد أنور سلطان ، نفس المرجع ص 222 .

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

ثانياً : القدرات وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ،وتتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة .

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

الفرع الثالث : معايير قياس الأداء الوظيفي

لقياس أداء الموارد البشرية يمكن أن نستخدم المنظمة أو الإدارة ثلاثة أنواع من المعايير الأداء وهي :¹

✓ الخصائص أو السيمات الشخصية : (Personal Traits /Characteristic)

✓ السلوكيات: (Behaviors)

✓ النتائج الموضوعية : (Objectif Results)

1-معايير قياس السيمات والخصائص الشخصية : (Personal Traits /Characteristic)

ترتكز هذه المعايير على الخصائص والسمات الشخصية التي ينبغي أن تتوفر في الشخص لكي يتمكن من أداء العمل على المستوى المطلوب ،وتشمل مثلا الانتماء والولاء، ومهارات التفاعل والاتصال ، والقيادة وغيرها ، ومثل هذه المعايير تركز على نوع الشخص وليس على ما يقوم به أو ينجزه في العمل ،وهي تصلح لبعض الأعمال التي يصعب مشاهدتها وملاحظتها ،إلا أن هذه المعايير قد لا تكون مؤشرات ثابتة و موثوقة للدلالة على مستوى الأداء الفعلي للعمل ،وقد تتعرض المنظمات التي تعتمد في تقييم الأداء وتستخدمها أساسا في قرارات

¹ : حسن حريم ، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013، ص 257 .

الترقيات والفصل وغيرها ، للمحاكم والقضاء في الدعاوي التي يرفعها العاملون المظلومون ، ولذلك يفضل استخدام معايير أدائية أخرى .

2-المعايير السلوكية : (Behaviors)

تهتم هذه المعايير بكيفية قيام العامل بأداء وإنجاز عمله ، وقد تشمل سلوكيات ايجابية ذات علاقة بأداء العمل أو سلوكيات غير بناءة عامة مثل التغيب عن العمل ، التأخر ، الإهمال وغيرها ، وبالنسبة للسلوكيات الايجابية يمكن استخدامها للأعمال عديدة مختلفة وتتيح للشخص المقيم أن يأخذ بعين الاعتبار عوامل لا تخضع لسيطرة العامل وتؤثر على الأداء وتسمح بتقييم قبول السلوكيات ومن أهم سلبيات هذه المعايير هي عدم موضوعيتها وقابليتها للتحفيز وتنطلق هذه المعايير السلوكية بشكل خاص على الأعمال التي تتضمن التفاعل بين الأفراد مثل :أعمال خدمات الزبائن ، الوظائف الإدارية ¹ .

3-النتائج الموضوعية : (Objectif Results)

هذه المعايير تهتم بقياس ما تم إنجازه وإنتاجه فعلا بدلا من كيفية إنجازه وإنتاجه ،ولكنها لا تناسب كل الأعمال وتستخدم على نطاق واسع على مستوى أداء فرق العمل والوحدات التنظيمية أكثر من قياسها مستوى أداء الفرد منفردا .

وتصنف معايير النتائج غالبا إلى لأربعة أنواع وهي :

أ- معايير كمية : (quantity Standards)

ونعبر بشكل كمي عن عدد الوحدات المتوقع إنجازها من قبل الفرد ، الجماعة ،أي عدد مخرجات الخدمة .

ب- معيار التكلفة : (Cost Standards)

ونعبر عن مقدار النفقات أو المصروفات المتوقعة لإنتاج وحدة أو إتمام العملية بصورة عامة .

ج- معيار الجودة : (quality Standards)

¹ حسن حريم :مرجع نفسه ص258 .

تعبّر عن مستويات الجودة المطلوب تحقيقها في السلعة ، الخدمة المقدمة ، أو العمل المنجز .

د- معيار ذهنية : (Time Standards)

يمثل مقدار الوقت الذي يجب أن يتم من خلاله انجاز العمل أو انتاج سلعة أو تقديم خدمة .¹

الفرع الرابع : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :

يوجد العديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند التعامل مع سلوك وأدائهم فالأداء يتأثر بعوامل داخلية تتعلق بالفرد منها الحاجات ، الخصائص الجسمية ، الحالة المزاجية ، الدوافع وغيرها وأخرى خارجية تتعلق بالمؤسسة منها أهداف المؤسسة ، ثقافة المؤسسة ، نمط القيادة في المؤسسة ، وسياسات المؤسسة . كما توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وعوامل تؤدي إلى خفضه في نوعين رئيسيين هما :²

1-العوامل الداخلية : تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها :

✓ **العنصر البشري :** يشكل أهم مورد في المؤسسة التنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدرتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها ، ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير مكانتها والعمل على إيجاد وتنمية الدوافع لديها بدل جهد أكبر وأداء أفضل .

ومنه : **الأداء = القدرة + البيئة + الدافعية .**

✓ **الإدارة :** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في التخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع المواد التي تقع ضمن

نطاق مسؤوليتها وسيطرتها ، فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه مسؤولية كبيرة عن

زيادة الأداء داخل المؤسسة .

¹ : مؤمن شرف الدين ، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص الإدارة الاستراتيجية ، 2016 ، ص 54 .

²⁷ : أسماء ميلودي ، وفاء حمادي ، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة ، دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر ، مذكرة ماجستير ، جامعة الطاهر مولاي سعيدة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم العلوم التجارية ، تخصص إدارة مشاريع 2016 ، ص 35 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لأثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

✓ **التنظيم** : يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للمتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكاناتهم الخاصة، إن درجة التنظيم وإحداث التغيرات الأزمنة وفقا لمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء لدى وجب على أي مؤسسة أن تكون مرنة ، ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفقا للمستجدات الراهنة .

✓ **بيئة العمل** : تشير إلى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته ، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود فيها لسلبية بيئة العمل .¹

✓ **طبيعة العمل** : وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك لزيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه للمؤسسة.

✓ **عوامل فنية** : إن العوامل التكنولوجية من الآلات والمعدات والوسائل الاتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب ان يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل .

2-العوامل الخارجية : وتتكون من مجموعة من العوامل هي :

أ- **البيئة الاجتماعية والثقافية** : وتتكون بدورها من مجموعة من العناصر أهمها :

العادات والتقاليد الموروثة ، والعرق وأمر الدين والمستوى التعليمي (نسبة الأمية ، نسبة المتعلمين مثلا) وكذلك مدى تقدير الأفراد للتعليم ورغبتهم في الحصول عليه ، والتدريب وأنواع برامج التعليم الفني والمهني .

ب- **البيئة السياسية والقانونية** : تتمثل أساسا في طبيعة النظام السياسي وكذلك مدى الاستقرار السياسي ومرونة القوانين والتشريعات ، والسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية ونوعيتها .

¹ : أسماء ميلودي، وفاء حمادي ، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة ، دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر ، مذكرة ماجستير، جامعة الطاهر مولاي سعيدة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص إدارة مشاريع 2016 ، ص 35 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لأثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

ج- البيئة الاقتصادية : تمثل الإطار العام لاقتصاد الدولة أي طبيعة اقتصادها (اقتصاد حر ، أو موجه)

والاستقرار الاقتصادي والأنظمة البنكية ومدى تأثيرها بالسياسات التشريعية ومختلف الأسواق المالية ومدى وجود

أسواق للأسهم والسندات وكذلك السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة .

من خلال كل هذا نستنتج أن :

" الأداء ومجموعة من التفاعلات ناتجة عن أنشطة التدريب للموارد البشري داخل المنظمة ، وله محددات كالرغبة ،

الجهد بيئة العمل تؤثر كلها في سلوك الفرد" ¹.

الشكل 1-5: يمثل العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي



المصدر: وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فعالية الاداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات ، دار اليازوري العلمية للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن ، طبع الاولى، 2011 ، ص 85

¹ : منير نوري ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر ، الجزائر ، 2010، ص 288 .

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لأثر للتدريب في تحسين الأداء الوظيفي

بعد عرض الأسس النظرية لمتغير الدراسة ، يأتي هذا المبحث لاستعراض الجوانب التطبيقية المرتبطة بأثر التدريب في تحسين الاداء الوظيفي وذلك من خلال توضيح طبيعة العلاقة بينهما وبيان اثر التدريب في تعزيز الكفاءة والفعالية والجودة والتحفيز والرقابة ، الى جانب استعراض وتحليل اهم الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية ذات الصلة ، بما يبرز موقع الدراسة الحالية ويحدد اسمها العلمي في هذا المجال.

المطلب الأول : العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي

في ظل التقدم التكنولوجي الفائق أصبحت الوسائل التقليدية التي تعود عليها المدربون مختلفة تمامًا في قرأتها عن الوسائل الحديثة ، فالحديث و الحديد اليوم يقلص الوقت و الجهد و يعمل على تلبية إحتياجات و تحقق طموحاتنا و تحررنا من قيود الأدوات القديمة و إمكانياتها المحدودة¹.

يمثل مستوى المتدرب و مهارته العنصر الحاكم لمستوى التطور في الأدوات المستخدمة في تصميم البرامج التدريبية و تحديد أهداف البرامج لذا أصبحت تسعى البرامج الجديدة إلى دمج بين أكثر من هدف كإكساب الأفراد مهارة معينة و إكسابه إتجاهات و قيم و تطوير أدائه و العمل على تغييره نحو الأفضل.

ما زالت الصورة القديمة قائمة حتى أيامنا هذه وهو قيام المدرب بقيادة حلقة التدريب إلا أننا نلاحظ في أيامنا الحالية إشراك جزئي لبعض أفراد التدريب ما لم يكن البرنامج مخصص للتدريب على مهارة معينة أما التوجه الجديد فهي إيجاد قيادات من داخل البرنامج بعد العمل على تهيئتهم الأمر الذي يعمل على التقريب عند أعضاء فريق العمل و المتدربين².

عن طريق إختيار الأفضل لتحسين أداء الموظفين و تنمية قدراتهم مما يمكنهم من مواكبة عمليات التغير والتكنولوجيا و تأهيله لتحمل المزيد من المسؤوليات و الأعباء الوظيفية.

¹ يونس إبراهيم حيدر ، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات و الشركات (دمشق: مركز الرضا للكمبيوتر ، 1999) ص 189، ص 190.

² (يونس إبراهيم حيدر ، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات و الشركات ، المرجع السابق، ص 190.

خامسًا: زيادة الإهتمام بالتعليم و التدريب بالتكنولوجيا الحديثة وما تطرحه من جديد و التي تشمل الحاسوب وما يحويه من برامج الأنترنت و الأقمار الصناعية التي توفر أسلوب التعلم عن بعد و التعلم المفتوح.

الفرع الأول : نظريات الربط بين التدريب والأداء الوظيفي

تؤكد الأدبيات الإدارية الحديثة على وجود علاقة ايجابية قوية بين التدريب وتحسين الأداء الوظيفي حيث يرى راييموند نوي " Raymond-Noe " أن التدريب يسهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال رفع مستوى المهارات المهنية ، وزيادة المعرفة الوظيفية وتعزيز الدافعية العاملين ، وتقليل الأخطاء أثناء العمل .¹ ويعد استثمارا في التدريب استثمارا مباشرا في رأس المال البشري مما يؤدي الى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أعلى وقد تناولت عدة نظريات بحثنا ومن أهمها :

1-نظرية رأس المال البشري : إسهامات بيكر " BECKER "

وتعد هذه النظرية من أهم الاسس النظرية التي تفسر اثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الاقتصادية حيث ركز " بيكر" من خلال أبحاثه في رأس المال البشري على عملية استثمار في التدريب بعدما بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم ورعاية صحية، وقد اهتم بيكر بمعدل العائد على الاستثمار فاعتبره المرجع الاساسي في تحديد المقدار الواجب انفاقه على رأس المال البشري وفي محاولة لتوضيح الجانب الاقتصادي للعملية التدريبية ، فرق بيكر بين التدريب العام والتدريب المخصص ، وتناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل وتكلفة كل من نوع التدريب السابقين .

ويؤكد بيكر أن الانفاق على التدريب يعود على المنظمة بعوائد مستقبلية تتمثل في تحسين الاداء وزيادة الكفاءة²، حيث كلما زاد مستوى التدريب زادت كفاءة العامل تحسن ادائه من حيث الجودة ، السرعة

¹ : نوي ، راييموند ، تدريب وتنمية العاملين ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2017 ، ص 33

² : بيكر غاري، رأس المال البشري ، ترجمة عبد الكريم قاسم ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2011 ، ص 39

وتقليل الأخطاء .

2- نظرية التعلم التنظيمي : كريس أرجيريس ودونالد شون "Chris Argyris -Donald Schon"

تعد نظرية التعلم التنظيمي التي قدمها كريس أرجيريس ودونالد شون إطارا نظريا مهما يفسر كيف يمكن للتدريب أن في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمات إذ يؤكد الباحثان أن التدريب يحقق نتائج فعلية إلا اذا تحول إلى تعلم تنظيمي ينعكس على السلوك الوظيفي وأساليب العمل ، ويرى كريس أرجيريس ودونا لد شون أن التدريب يعد أهم مصادر التعلم التنظيمي حيث يزود الموظفين بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من اكتشاف الأخطاء في الأداء وتصحيحها دون مراجعة القواعد والإجراءات المعمول بها ، وهو ما يؤدي الى تحسين محدود في الأداء الوظيفي من حيث السرعة ، الدقة ، والكفاءة .

اما عندما يسهم التدريب في تطوير قدرات التفكير النقدي لدى الموظفين ويدفعهم الى مراجعة السياسات والافتراضات التنظيمية التي تحكم العمل فان المنظمة تعمل بفعالية في تحقيق تحسين مستدام في الأداء الوظيفي ، فان نجاح برامج التدريب يتطلب توفير مناخ تنظيمي داعم للتعلم يقوم على الثقة والمسائلة وتشجيع التغذية الراجعة بما يسمح بتحويل المعرفة المكتسبة إلى أداء فعلي ، وان تحسين الأداء الوظيفي يتحقق من خلال جودة التعلم التنظيمي .¹

3- نظرية التحفيز : لماسلو "MASLOW"

تعد هذه النظرية من النظريات الأساسية في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية اد نفسر سلوك الأفراد داخل المنظمة من خلال الحاجات الإنسانية التي تسعى إلى الإشباع بشكل متدرج ويفترض " ماسلو" إن تحفيز الأفراد وتحسين أدائهم الوظيفي يتحققان عندما تتمكن المنظمة م إشباع هذه الحاجات وفق ترتيب هرمي يبدأ بالحاجات الأساسية وينتهي بحاجات تحقيق الذات وقسم ماسلو هذه المستويات الى خمس أقسام رئيسية وهي :²

¹ : أرجي ريس و شون دونا لد ، التعلم التنظيمي ، نظرية من منظور الفعل ، ط1، الجريسي للنشر ، القاهرة ، مصر ، 1978، ص25

² : السلمي علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة مصر، 2001، ص215.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لأثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

❖ **الحاجات الفسيولوجية :** تشمل الأجر ، ظروف العمل الملائمة وهي تمثل الأساس لاستمرار الفرد في العمل .

❖ **حاجات الامن والاستقرار** مثل الاستقرار الوظيفي ، الحماية لاجتماعية ، ضمان المستقبل المهني .

❖ **الحاجات الاجتماعية :** تتمثل في الانتماء ، العلاقات الإنسانية الجديدة والعمل الجماعي .

❖ **حاجات التقدير :** تشمل الاعتراف بالجهود ، والمكافآت الوظيفية .

❖ **حاجات تحقيق الذات :** وهي أعلى مستوى الحاجات وتتمثل في تطوير القدرات الإبداع ، وتحقيق

الطموحات المهنية .¹

ويعتد التدريب من أهم أدوات إدارة الموارد البشرية التي تسهم في إشباع حاجات العاملين خاصة الحاجات العليا

حيث يسهم في إشباع حاجات الأمن من رفع كفاءة الموظفين وقدرتهم على التكيف مع متطلبات الوظيفة

والتغيرات التنظيمية.

✓ تعزيز الحاجات الاجتماعية عبر برامج التدريب الجماعي الذي يشجع التفاعل بين العاملين .

✓ إشباع حاجات التقدير عندما ينظر الى التدريب كاستثمار تنظيمي في قدرات الموظف والاعتراف بقدراته.

4- نظرية النظم :

تعد نظرية النظم اطارا فكريا ينظر بموجبه للمؤسسة ككل متربط حيث يساهم التدريب كمدخل اساسي للنظام

الفرعي للأفراد بفعالية لتحسين الاداء الوظيفي من خلال تعزيز المهارات ،زيادة الثقة ، والحد من الروتين مما

ينعكس ايجابا على مخرجات العمل الكلية .

تتعامل هذه النظرية مع التدريب باعتباره نظاما فرعيا ويتكون من :²

1- **المدخلات : "inputs"** وتشمل الاحتياجات التدريبية ،الموظفين المستهدفين ،المدرسين ، الامكانيات

¹ : حريم حسين، إدارة الموارد البشرية ، مدخل سلوكي ، دار الحامد للنشر ، عمان ، الأردن ، 2013 ، ص168 .

² : مؤيد سعيد السالم ، كتاب نظرية المنظمة (شرح مفاهيم نظرية النظم) ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن ، 1999 ، ص190 .

المادية .

2-العمليات : " processes " وتتمثل في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية (المحاضرات ،تطبيقات العملية).

3 - المخرجات : " outputs " تشمل المعارف والمهارات الجديدة التي اكتسبها الموظفون وتغيير سلوكهم .

4-التغذية العكسية : " feedback " تتمثل في تقييم اثر التدريب لقياس مدى تحقق من الاهداف (نموذج

كيرك باتريك) في مجال التدريب وتحسين الاداء الوظيفي يمكن توظيف المنهج النظامي لتحليل كيف تتفاعل

عناصر عملية التدريب المختلفة مثل المتدرب ، المحتوى التدريبي ،المدرّب ، بيئة العمل ،ادوات التقييم بما يحقق

تكامل العملية التدريبية ويزيد من اثرها على الاداء .¹

يسهم التدريب في تحسين الأداء الوظيفي من خلال عدة آليات أهمها :

- رفع مستوى المعارف والمهارات اللازمة لأداء المهام بكفاءة .
- زيادة الدافعية نحو العمل نتيجة إشباع حاجات التقدير وتحقيق الذات .
- تحسين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي .
- تحسين جودة الأداء والإنتاجية وتقليل الأخطاء الوظيفية .

ومن ثم فان اعتماد المؤسسات على برامج تدريبية فعالة منسجمة مع حاجات العاملين يؤدي الى تحسين الاداء

الوظيفي بشكل مستدام هو ما تأكده نظرية ماسلو في ربطها بين التحفيز والتدريب والأداء.

5-نظرية الكفاءة: "Competency Theory"

تعد نظرية من المقاربات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،حيث تنطلق من فكرة مفادها أن الأداء الوظيفي

المتميز لا يتحقق فقط من خلال مؤهلات رسمية أو سنوات الخبرة ، وإنما من خلال امتلاك الفرد لمجموعة متكاملة

من الكفاءات التي تشمل المعارف ،المهارات ، القدرات ، سلوكيات لازمة لأداء للعمل بكفاءة وفعالية ، وفي هذا

الإطار ينظر إلى التدريب كآلية أساسية لتنمية هذه الكفاءات اد يسهم في تقليص الفجوة بين الكفاءات الحالية

¹ : أحمد ماهر ، كتاب إدارة الموارد البشرية (الربط بين التدريب والأداء)، دار الجامعية للطباعة والنشر ، مصر ، 2018، ص 360 .

للعاملين والكفاءات المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية .¹

ويؤكد حريم حسين أن التدريب الموجه تنمية الكفاءات السلوكية والفنية ينعكس ايجابيا على تحسين الأداء الوظيفي من حيث الجودة ، السرعة ، الدقة في انجاز المهام ، كما يعزز قدرة العاملين على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية داخل المؤسسة ، فان اعتماد المؤسسة الاقتصادية على برامج تدريبية قائمة على تحليل الكفاءات يساهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة الأداء وتعزيز الكفاءة التنظيمية .

6- نموذج كير كباتريك : "Kirkpatrick"

هو أكثر الأطر شيوعا لتقييم اثر البرامج التدريبية وقد تم تطويره لأول مرة على يد دونا لد كيرك باتريك في عام 1959 وتم توسيعه لاحقا مع ابنه جيمس كير كباتريك في عام 1994 ، يعتمد هذا النموذج على أربعة مستويات مترابطة حيث يعد كل مستوى مؤشرا على نجاح التدريب بدءا من ردود فعل المتدربين وصولا إلى أثره على الأداء المؤسسي .²

❖ المستوى الأول : ردود الفعل " Reaction "

- يقيم مدى رضا المتدربين على البرامج التدريبية ودرجة تفاعلهم واهتمامهم بالمحتوى .
- هذا المستوى يساعد على تحديد ما أدى كانت البيئة التدريبية محفزة وتجذب المتدرب وهو أساس لقياس مستويات الأداء الأعلى لاحقا .

مثال : استبيانات تقييمية مباشرة بعد الجلسة التدريبية .

❖ المستوى الثاني : التعلم " Learning "

- يقيس لزيادة في المعرفة أو اكتساب المهارات الجديدة نتيجة التدريب .
- يتم قياسه عادة من خلال اختبارات ، تقييمات العملية أو العروض التوضيحية التي تظهر ما تعلمه

¹ : حريم حسين، إدارة الموارد البشرية ، مدخل سلوكي ، دار الحامد للنشر ، عمان ،الأردن ، 2013 ، ص179 .

² : حريم حسين ، مرجع سبق ذكره ص 165 .

³) Donald . Kirkpatrick , James Kirkpatrick , Evaluation Training Programs,1994, p54

المتدرب .

مثال : اختبار قبل وبعد التدريب لمعرفة مدى تحسن في المعرفة .

❖ المستوى الثالث : السلوك " Behavior "

- يقيس مدى تطبيق لما تعلموه في بيئة العمل الفعلية .
- يعتمد على الملاحظة العلمية ، تقارير من المشرفين أو قياس الأداء الفعلي .
- يعكس هذا المستوى التحويل الحقيقي للمعرفة إلى سلوك وظيفي محسن وهو قلب العلاقة بين التدريب ولأداء الوظيفي .

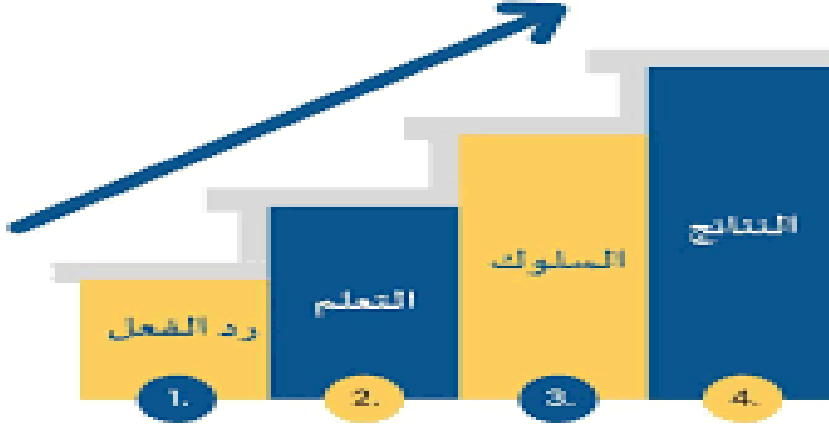
❖ المستوى الرابع : النتائج " Results "

- يقيم الأثر النهائي للتدريب على أداء المنظمة مثل زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة ، وتقليل الأخطاء أو تعزيز الرضا العملاء .
- يمثل هذا المستوى النتيجة النهائية لنظام التدريب ويعكس التوازن بين المدخلات والعمليات والمخرجات وفق منهجية النظام الشامل .¹

¹) Donald Kirkpatrick , James Kirkpatrick , Evaluation Training Programs, 1994, p 25 .

الشكل (1-6) يمثل نموذج كيرك باتريك لقياس أثر لتدريب

أربعة مستويات للتأكد من أن برامجك التدريبية قد حققت أهدافها



Kirkpatrick , Donald L , James Kirkpatrick , Evaluation Training Programs:the four levels, 3rd Edition.Berrett-Koehler Publishers ,San Francisco , USA ,2006.

الفرع الثاني : أثر التدريب على الكفاءة والفعالية

تعد الموارد البشرية أحد أهم عوامل النجاح والتفوق للمؤسسات في العصر الحديث، إذ أن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها يعتمد بشكل أساسي على الكفاءة وفعالية كوادرها البشرية، ومن هذا المنطلق أصبح التدريب أداة إستراتيجية لا غنى عنها لتطوير قدرات الأفراد، وضمان تحقيق أداة امثل على مستوى العمل الفردي والجماعي¹.

أ- مفهوم الكفاءة : هي قدرة الفرد على أداء مهامه بشكل صحيح وبأعلى مستوى من الإتقان وباستخدام الموارد المتاحة .

ومن هذا المنطلق يعمل التدريب على تعزيز الكفاءة بعدة طرق أهمها :

1- يزود التدريب الموظفين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء الوظائف وفق أساليب علمية ومنهجية مما

يقلل من الأخطاء ويزيد من القدرة على الإنتاج بجودة عالية .

¹ : حسن ،محمد عبد الله سعيد السالم ، إدارة الأداء والكفاءة في المؤسسات ، دار النفائس للنشر والتوزيع ، بيروت، لبنان ، ط 2، 2018 ،

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لأثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

2- يسهم التدريب في تطوير المهارات السلوكية والمهنية مثل مهارات حل المشكلات، واتخاذ القرار،

التواصل فهي عناصر أساسية لرفع مستوى الأداء الفردي .

3- يتيح التدريب للموظفين القدرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية وهو ما يعزز

قدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة في بيئات عمل ديناميكية ومتغيرة .¹

ب - مفهوم الفعالية : هي مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد .

يرتبط التدريب بالفعالية من خلال تحسين مستوى الأداء الجماعي وتنسيق الجهود داخل المؤسسة ، إذ يعمل

التدريب على رفع مستوى الوعي المؤسسي لدى الموظفين ، وتعزيز الانتماء التنظيمي ، و زيادة الدافعية نحو تحقيق

أهداف المؤسسة ، كما يساهم في تحسين جودة اتخاذ القرارات على جميع مستويات الإدارة ، ويساعد على تعزيز

ثقافة التحسين المستمر والابتكار مما يؤدي إلى تعزيز فعالية المؤسسة ككل .²

ويمكن النظر إلى التدريب على أنه استثمار طويل الأمد في رأس المال البشري ، لما له من أثر ملموس على

تحسين الكفاءة والفعالية للمؤسسة ، وتؤكد الدراسات أن المؤسسات التي تعتمد على الاستراتيجيات التدريبية

المنظمة والمخطط لها وفق تحليل احتياجات دقيق تحقق نتائج أفضل في الأداء الفردي والجماعي مقارنة بالمؤسسات

التي تفتقر إلى برامج تدريبية فعالة .

كما أن التدريب المستمر والمتطور يخلق بيئة عمل محفزة تعزز من رضا الموظفين ويساهم في استدامة الأداء المؤسسي

شرط أن يتم تصميمه وفق أسس علمية وإستراتيجية واضحة .

¹ : مؤيد سعيد السالم ، كتاب نظرية المنظمة (شرح مفاهيم نظرية النظم) ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن ، 1999، ص 308 .

² : علي، أحمد محمد ،التدريب وتطوير الموارد البشرية ،دار الفكر العربي ، القاهرة ،مصر ، ط1 ، 2025، ص 370.

الفرع الثالث : أثر التدريب على الجودة

يعد التدريب من أهم الآليات الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية لما له من الدور المحوري في تحسين جودة الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات ،وفي ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة سواء على مستوى التكنولوجيا أو التنظيمي .

أصبح التدريب ضرورة حتمية وليس مجرد نشاط تكميلي اذ تعتمد عليه المؤسسات في تطوير كفاءات مواردها البشرية وضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية .¹

يسهم التدريب في تحسين الجودة من خلال اكتساب العاملين المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من أداء مهامهم وفق معايير محددة ومعتمدة، فكلما كان العامل أكثر تأهيلا وتدريباً زادت قدرته على الالتزام بإجراءات العمل الصحيحة وتقليل نسب الأخطاء ، وتحسين مستوى إتقان في تنفيذ العمليات المختلفة، كما يساعد التدريب على ترسيخ ثقافة الجودة داخل المؤسسة من خلال تعزيز الوعي بأهمية التحسين المستمر والوعي وفق معايير واضحة لتحقيق رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين.²

أما من الأداء فيعد التدريب احد العوامل الأساسية في رفع الكفاءة والإنتاجية سواء على مستوى الفرد أو الجماعي، إذ يؤدي التدريب إلى تطوير القدرات المهنية والسلوكية للعاملين مثل مهارات حل المشكلات ، التواصل الفعال واتخاذ القرار.

إضافة إلى ذلك يلعب التدريب دورا مهما في تعزيز دافعية العاملين ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم حيث يشعر الموظف المدرب بقيمته داخل المؤسسة وبقدرتها على الاستثمار في تطويره المهني مما يعزز الانتماء التنظيمي .

كما يساعد التدريب المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية والتنظيمية من خلال تمكين العاملين من التعامل

¹ : الطائي ، حمدي عبد الرحمان ، والقدسي ، فلاح حسن ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2010 ، ص 270 .

² : العلاق ، بشير عباس ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (مدخل استراتيجي)، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ، ط1 2012 ، ص 370 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لأثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

مع التقنيات الحديثة وهو ما يسهم في تحقيق الاستدامة التنظيمية .¹

ويمكن القول أن التدريب يمثل استثمار استراتيجيا في رأس المال البشري وأداة فعالة لتحسين الجودة ورفع مستوى الأداء المؤسسي غير أن فعالية التدريب تضل مرهونة بمدى ارتباطه بالاحتياجات الفعلية للمؤسسة واعتماده على أسس علمية واضحة وتكامل برامجها مع الأهداف الإستراتيجية العامة .

فالتدريب المخطط له بعناية ومبني على تشخيص دقيق للاحتياجات يحقق نتائج ملموسة تسهم في تحسين الأداء وتعزيز الجودة بشكل مستدام .

الفرع الرابع : دور التحفيز والرقابة في تحسين الأداء الوظيفي

تعد مسألة الأداء الوظيفي من أهم الأولويات للمؤسسات الحديثة اد يسعى كل مدير إلى رفع كفاءة وإنتاجية العاملين بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية ، ويعتبر التحفيز والرقابة من ابرز العوامل التي تؤثر مباشرة في مستوى الأداء الوظيفي فهما عاملان متكاملان يسهمان في توجيه سلوك الموظفين وتعزيز التزامهم مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل وتحقيق النتائج المرجوة .

أولا : تحفيز وأثره على الأداء الوظيفي

التحفيز هو العملية التي من خلالها تنشط المؤسسة رغبات الموظفين لتأدية مهامهم بكفاءة عالية سواء من خلال

➤ الحوافز المادية :مثل الرواتب ، المكافآت ، العلاوات .

➤ الحوافز المعنوية :التقدير ،الترقية ،بيئة العمل الداعمة .

وقد أثبتت الدراسات أن التحفيز يزيد من إنتاجية الموظفين ويقلل من معدلات التغيب ويعزز الرضا

الوظيفي لديهم مما ينعكس إيجابيا على الأداء العام للمؤسسة .²

¹ (مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط2،2009، ص 299 .

² (جرياني محمد الأمين ، اثر التحفيز في تحين الأداء العاملين ، كلية العلوم الاجتماعية ، رسالة ماجستير ، جامعة مستغانم ، 2022 ، ص20 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لأثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

وأكدت دراسة محمد جرباني سنة 2022 أن المؤسسات التي تتبن سياسات تحفيزية واضحة تسجل أداء وظيفيا أفضل مقارنة بالمؤسسات التي تهمل التحفيز .

ثانيا : الرقابة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي

الرقابة تعد أداة أساسية لضمان سير العمل وفق الخطط وسياسات المحددة ، وتشمل الرقابة عدة وظائف منها:

➤ تحديد معايير الأداء بوضوح لكل موظف .

➤ متابعة التنفيذ واكتشاف الانحرافات عن الأهداف .

➤ التغذية الراجعة لتصحيح الأداء وتحسينه .

وتسهم الرقابة في زيادة الانضباط والالتزام الوظيفي وتقليل الهدر والأخطاء مما يعزز من جودة النتائج والخدمات وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة .¹

ثالثا : التكامل بين التحفيز والرقابة في تحسين الأداء الوظيفي

يمكن النظر إلى التحفيز والرقابة كعوامل متكاملة بحيث يرفع التحفيز رغبة الموظف في الأداء الجيد ،وتضمن الرقابة الالتزام بالمعايير وتوجيه جهود نحو النتائج المطلوبة ،مما يؤدي إلى نتيجة أداء وظيفي عالي ،بيئة عمل منتجة واستدامة نجاح مؤسسي .²

إن التحفيز والرقابة ليس مجرد وظائف إدارية منفصلة ، بل هما ركيزتان أساسيتان لتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات ،إذ يعزز التحفيز روح المبادرة والاجتهاد لدى الموظفين بينما تضمن الرقابة التزامهم بالمعايير المؤسسية ليكون الأداء الوظيفي متوافقا مع أهداف المؤسسة الإستراتيجية .

المطلب الثاني : الدراسات السابقة

تدور الدراسات السابقة حول مراجعة الأعمال العلمية التي تم إنجازها في نفس مجال بحثنا، ولها علاقة

¹ : ديب حمة ، دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الوظيفي للمنظمات ، رسالة دكتوراه، جامعة 08 ماي 1945، قلمة، 2025، ص 28 .

² : سعيد جعفر آل كاظم ومحمد بطور، أهمية التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي من منظور إسلامي ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، العدد 05 ، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث ، 2021، ص 18 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لأثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

بفكرة بحثنا الخاصة بنا، فهي عبارة عن مجموعة الأبحاث والدراسات العلمية والتي تناولت موضوع البحث، إذن تهتم مراجعة الدراسات السابقة بتلخيص أهم نتائج البحوث العلمية السابقة المرتبطة بمشكلة الدراسة. على العموم يتضمن هذا المطلب عرض وتمحيص وتحليل ونقد منظم لحملة من الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة التي تطرقت لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي والتي أجريت في بيئات ومنظمات متعددة وأزمنة مختلفة حيث تم التعليق عليها ومقارنتها بالدراسة الحالية، وعليه تم ذكر أوجه التشابه والاختلاف بينهما.

الفرع الأول : الدراسات باللغة العربية

تعددت الدراسات السابقة من حيث مصدرها الأولي من أطروحات الدكتوراه، المجلات العلمية المتخصصة، الدوريات العلمية والمؤتمرات العلمية والتي عاجلت بعض جوانب الموضوع، فيما يلي مجموعة من الدراسات السابقة مرتبا ترتيبا زمنيا تنازليا من الأقدم إلى الأحدث.

أولا : دراسة سهيل زغدود بعنوان : أثر التكوين والتدريب على أداء العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، جامعة الحاج لخضر – باتنة (2014) .

إشكالية الدراسة تمثلت في : ما مدى تطبيق مؤسسة تيرصام الاقتصادية للأنشطة التي لها علاقة بالتكوين

والتدريب وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين فيها ؟

حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي مدعم بدراسة ميدانية لعينة مكونة من 108 فرد ، بالإضافة إلى

بيانات مستخلصة من الاستبيان وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

رأس المال البشري هو الركيزة الأساسية لتحقيق نجاح المؤسسات الاقتصادية ، رأس المال الحقيقي الذي تحوز عليه

المؤسسات ليس رأس المال المادي بل رأس المال الفكري الذي يتمثل بالدرجة الأولى في المعرفة التي يمكن تحويلها

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لأثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

إلى قيمة مضافة عن طريق الاستثمار الناجح ، التنوع في أساليب التكوين والتدريب في المؤسسات له دور كبير في تمكين العمال، إن استخدام الوسائل الحديثة في اكتساب العامل مهارات وقدرات جديدة يعتبر معيارا لتمييز المؤسسة من خلال الرفع من أداء العامل فيها .

ثانيا : دراسة عوض الله محمد علي محمد بعنوان دور التدريب في أداء العاملين، مذكرة ماجستير، دراسة تطبيقية في بنك فيصل الإسلامي السوداني فرع كوستي ربك ، جامعة الأمام المهدي السودان (2017) تمحورت إشكالية الدراسة في : هل للتدريب دور فعال في تحسين أداء العاملين ؟ استخدم الباحث عدة مناهج وهي كالتالي :

1-المنهج التاريخي : لتأصيل الظاهرة موضوع الدراسة وعرض الدراسات السابقة

2-منهج دراسة الحالة : الذي يعتمد على جمع البيانات وخصائصها واستخلاص النتائج بأسلوب الحالة عن طريق أدوات جمع البيانات .

3- المنهج الوصفي : لوصف الظاهرة ومتغيراتها

4-المنهج الإحصائي والأساليب الإحصائية : لتحليل وتبويب وتفسير البيانات للوصول إلى نتائج

توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية : وجودا علاقة إيجابية بين تنوع وسائل التدريب وأداء العاملين ، اختيار أسلوب التدريب على حسب نوع طبيعة العمل يؤدي إلى نتائج مرضية، يساهم تنوع البرامج التدريبية في رفع الأداء ، مشاركة الموظف في عملية التقييم تعزز ثقته بالإدارة .

ثالثا : دراسة عباس جميلة ، بعنوان دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير سنة (2022) .

قامت بدراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري لثلاثة بنوك عمومية وهي :

CNEP،BDL،BNA ، وبنكين من البنوك الخاصة BNP بريبا (Paribas) و بنك الخليج

الجزائر AGB .

وذلك بالاعتماد على برامج الحزمة وبرنامج (SPSS) الإحصائية في العلوم الاجتماعية لمعالجة نمذجة المعادلات الهيكلية ، البيانات المستخلصة من الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التدريب والأداء العاملين في البنوك العمومية والخاصة ، ولا يوجد علاقة للأداء العاملين والميزة التنافسية في البنوك العمومية وهذا راجع لانعدام التقييم الأداء في هذه البنوك ، وهذا ما يؤثر على هذه الأخيرة .

وتوصي الدراسة بضرورة رفع درجة الوعي بتقييم العاملين في البنوك الجزائرية وخاصة منها العمومية لدوره الفعال في تعزيز القدرات التنافسية للبنوك في النظام المصرفي الجزائري ، اختيار نوع التدريب للعامل المناسب بما يتناسب مع عمله ومستواه التعليمي (الرجل المناسب في المكان المناسب) .

رابعا : دراسة للكاتب لحلح عبد العزيز و زايد مراد ، بعنوان جودة العملية التدريبية ودورها في تحسين

الأداء الوظيفي ، مقتبسة من مجلة جامعة الأمير عبد القادر ، دراسة حالة بجامعة قسنطينة 1

39، N°02 ، بتاريخ 18-12-2025-2812025 ، Page .

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف عن دور الجودة العلمية التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الجامعة، حيث اعتمد الباحثون على منهج وصفي تحليلي مدعم بدراسة ميدانية لعينة مكونة من 50 موظف ، اد أظهرت نتائج الدراسة أن جودة التدريب بمكوناته المختلفة من تخطيط المحتوى ،أساليب بيئة تدريبية ،

تؤثر بشكل ايجابي ومباشر على مستوى الأداء الوظيفي ، كما أثبتت الاختبارات الإحصائية وجود علاقة قوية ودالة بين جودة التدريب وتحسين الأداء مع تسجيل فروق في تأثير عناصر التدريب المختلفة .

وخلصت الدراسة إلى أن تحسين الجودة العلمية التدريبية في رفع كفاءة الموظفين وتعزيز انتمائهم ، وزيادة إنتاجيتهم.

الفرع الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية

أولا : Lemessa ،Damte & Bayissa ،Mesele،Angaw،Abeba .Mitiku.، Asfaw:

" The Impact of Training and Développement on Employée Performance "
،A Case Study of District Five Administration Office and Effective Ness :
Bole Subi –city Addis Ababa Ethiopia 2015) .

تمحورت إشكالية الدراسة في : ما أثر التدريب على تطور أداء العاملين، واتبعت الدراسة المنهج الكمي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين التدريب وتطوير أداء العاملين ، ووصت الدراسة بضرورة محافظة المكتب على توفير التدريب للموظفين ، والعمل على مشاركة في تحديد الاحتياجات التدريبية و إشراك الموظفين في تخطيط التدريب والعمل على إشراك الموظفين في تقييم التدريب.

ثانيا : دراسة RAMYA STUDY بعنوان :

The Affect of Training on Employée Performance International squal
of xientific Cresearch and Modern Education Volume I Issue I (2016)

نشرت هذه الدراسة في المجلة الدولية للبحث العلمي والتعليم الحديث وتمثلت إشكالية الدراسة في : كيف يمكن للشركة أن تحسن أداء موظفيها من خلال برامج التدريب الفعالة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي مدعم بدراسة ميدانية لعينة مكونة من 290 عامل (إطارات وعمال) بشركة صناعة الاسمنت بالهند. وقد توصلت الدراسة إلى أن التدريب كأحد ممارسات تنمية الموارد البشرية يساهم بشكل مباشر في تطوير كفاءات

العاملين ، والتي بدورها تؤثر ايجابيا على الأداء التنظيمي ، مما يؤكد الدور الوسيط للكفاءة في العلاقة بين التدريب والأداء .

ثالثا : دراسة **Shaker H . Alnawfleh** بعنوان :

Effect of Training and Development on Employee Performance–Aqaba

Journal of ، Jordan،Amman ، Zone Authority ،Special Economic

Business and Management، (1) 8 ، 34-20 ، (2020)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر التدريب والتطور في تحسين أداء الموظفين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بالأردن ، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية لجمع بيانات الدراسة ووزعت استبيانة معدة خصيصا لهذا الغرض مع عينة مكونة من 112 موظف من العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، ولقياس اثر التدريب وتطوير على الأداء الموظفين ، تم الاعتماد على أساليب إحصائية وصفية واختبار t (-test) لتحليل البيانات ، وأظهرت نتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء الموظفين الذين تلقوا التدريب و أولائك الذين لم يتلقوا التدريب مع حجم الأثر الكبير حيث فسرت برامج التدريب وتطوير ما نسبته 30 % من التغيير في أداء الموظفين ، كما اثبتت الدراسات أن المتغيرات المستقلة تسهم بشكل ايجابي في إعدادات التغيير .

رابعا: دراسة **Dr : Priyanka daya Choudhary**

في قسم الادارة والتجارة بجامعة **Vidhi patel** في أودايفور ، راجستان ، الهند ، ونشرت في مجلة

علمية باسم " **Statistician and Engineering Applications Mathematical** " العدد

04 ، 2022 ، المجلد 71 ، تاريخ النشر 10 يناير 2023 تشمل الصفحة من 8440 إلى 8450

هذه الدراسة من أجل قياس تأثير التدريب على أداء الموظفين في هذه البنوك وتم اختيار 150 موظف كعينة للدراسة، وشملت 08 بنوك خاصة في راجستان، وجمعت البيانات الأساسية لهذه الدراسة من خلال

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لأثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

الاستبيان وزع على 150 موظف، وتشير النتائج إلى أن تدريب الموظفين له تأثير كبير وهام على أدائهم الوظيفي، وعلاوة على ذلك ينبغي على البنوك التركيز على برامج تدريبية تساعد الموظفين بشكل أفضل على التطبيق العلمي واكتساب مختلف أنواع المهارات والمعلومات إلى جانب توجيهات واضحة لجميع الأنشطة وتنظيم دورات تدريبية بمدة زمنية مناسبة .

الفرع الثالث : موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

سنبين في هذا الجدول موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من حيث الحدود المكانية والزمنية للدراسة والأدوات المستخدمة وكذا أوجه الاختلاف وأوجه التشابه .

الجدول رقم (1-1) يمثل موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

الدراسة السابقة	الحدود المكانية والزمنية للدراسة	الأداة المستخدمة للدراسة	أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
سهيل زغدود ، أثر التكوين والتدريب على أداء العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	دراسة تطبيقية في مؤسسة تيرصام الاقتصادية جامعة الحاج لخضر باتنة سنة 2014	الاستبيان كأداة لجمع البيانات لعينة مقدارها 108 فرد	تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أن هذه اعتمدت على ثلاثة متغيرات والدراسة الحالية على متغيرين فقط	تشابها في المتغير التابع أداء العاملين . الأداة المستخدمة في الدراسة متمثلة في الاستبيان .
عوض الله محمد علي محمد ، دور التدريب في أداء العاملين	دراسة ميدانية في بنك فيصل الإسلامي السوداني فرع كوستي ربك سنة 2017	الاستبيان كأداة لجمع البيانات لعينة مقدارها 36 فرد	لا تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أي عنصر من العناصر	تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغيرين التابع والمستقل (التدريب ، أداء العاملين) تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الاداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الاستبيان .
عباس جميلة ، دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية	دراسة عينة من البنوك في النظام المصرفي الجزائري وبنكين من البنوك الخاصة سنة	الاستبيان كأداة لجمع البيانات لعينة من البنوك العمومية والخاصة	تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أن هذه اعتمدت على ثلاثة متغيرات والدراسة	تشابها في المتغير التابع أداء العاملين . الأداة المستخدمة في الدراسة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لأثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

2022		الحالية على متغيرين فقط .	متمثلة في الاستبيان .
دراسة حالة بجامعة قسنطينة سنة 2025	الاستبيان كأداة لجمع البيانات لعينة دراسة ميدانية 50 موظف	تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أن هذه اعتمدت على ثلاثة متغيرات والدراسة الحالية على متغيرين فقط .	تتشابه في المتغير التابع الأداء الوظيفي . الأداة المستخدمة في الدراسة متمثلة في الاستبيان .
دراسة تطبيقية في مكتب الإدارة المقاطعة الخامسة أديس أبابا في اتيوبيا سنة 2015	الاستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة مقدارها 94 فرد	الاختلاف في الحدود الزمنية والمكانية للدراسة	تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير التابع والمستقل (أداء العاملين والتدريب)
دراسة ميدانية في مصنع الاسمنت بالهند سنة 2016	الاستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة مقدارها 290 عامل	تختلفا في الحدود الزمنية والمكانية مع الدراسة الحالية	تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغيرين التابع والمستقل (التدريب ، أداء العاملين) تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الاستبيان .
RAMYA STUDY The Affect of Training on Employée Performance International squeal of xientific Cresearch and Modern Education Volume I Issue I			

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لأثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغيرين التابع والمستقل (التدريب ، أداء الموظفين) تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الاستبيان .	تختلفا في الحدود الزمنية والمكانية مع الدراسة الحالية	الاستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة مقدارها 112 موظف	دراسة ميدانية بسلطة منطقة العقبة الاقتصادية بالأردن سنة 2020	Shaker H . Alnawfleh Effect of Training and Development on Employee Performance- Aqaba Special Zone ,Economic ,Amman ,Authority Journal of Jordan Business and Management 8 (1) 20-34.
تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغيرين التابع والمستقل (التدريب ، أداء الموظفين) تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الاستبيان .	تختلفا في الحدود الزمنية والمكانية مع الدراسة الحالية	الاستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة مقدارها 150 موظف	دراسة ميدانية شملت 08 بنوك خاصة براجستان بالهند	Priyanka daya Choudhary Dr : Statistician and Engineering Applications Mathematical

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

أصبحت المنظمات اليوم تعطي أهمية كبيرة للتدريب بهدف تحسين أداء عمالها ، باعتباره الركيزة الأساسية في تطوير أداء الموظفين وتنمية المهارات والمعارف ، وتوضيح نظم وأساليب العمل وكافة المتطلبات التي يشغلها المتدرب ، لدى قمنا باستعراض وتبيان مفهوم التدريب بشكل مفصل وقمنا بذكر أنواعه حسب المعايير المتطرق إليها ، وكذلك أهميته البالغة في المؤسسة الاقتصادية خصوصا في عصرنا هذا ، اذ يتطور العالم بشكل مستمر ويعتبر التدريب السبيل الأمثل لتحسين وتطوير المهارات والقدرات ، وتغيير السلوك بشكل ايجابي وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي للعاملين مما يضمن للمؤسسة المنافسة ومسايرة الأوضاع وتحقيق الأهداف .

الفصل الثاني

أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في
المؤسسة الاقتصادية بنك القرض الشعبي
الجزائري وكالة عين تموشنت

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الاول الى الاطار النظري لمتغير الدراسة التدريب والاداء الوظيفي ، يأتي هذا الفصل لتناول الجانب التطبيقي الذي يهدف الى اختبار اثر التدريب في تحسين الاداء الوظيفي داخل مؤسسة محل الدراسة . ويستند هذا الفصل الى تحليل البيانات التي جمعت من افراد عينة الدراسة باستخدام الاساليب الاحصائية المناسبة وذلك للتحقق من صحة فرضيات الدراسة والاجابة على اشكالياتها ولتحقيق ذلك ، قسم هذا الفصل الى مبحثين يتناول الاول عرض وتحليل البيانات الوصفية لعينات الدراسة بينما يخصص المبحث الثاني لاختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها وصولا الى استخلاص اهم النتائج .

المبحث الاول : عموميات حول بنك القرض الشعبي الجزائري

يعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة خطوة اساسية لفهم البيئة التنظيمية التي اجريت فيها الدراسة الميدانية اد
يساعد ذلك على تفسير النتائج وتحليلها على ضوء خصائص المؤسسة ونظام عملها ، اد يتناول هذا المبحث
عرضا عاما لبنك القرض الشعبي الجزائري وكالة عين تموشنت من خلال التعريف بالبنك و نشأته وأهم أهدافه
وأنشطته ، اضافة الى الهيكل التنظيمي للوكالة ومهامها وذلك لتوفير صورة شاملة عن المؤسسة التي تم فيها تطبيق
الدراسة المتعلقة باثر التدريب على تحسين الاداء الوظيفي وتمهيدا لانتقال الى عرض وتحليل البيانات واختبار
فرضيات الدراسة .

المطلب الاول :بنك القرض الشعبي الجزائري

هناك عدة تعاريف للبنك القرض الشعبي الجزائري ، لكن بصفة عامة نقول ، يعتبر البنك القرض الشعبي
الجزائري من البنوك التجارية التي نشأت بعد الاستقلال ، كما يدل عليه اسمه فهو بنك عمومي يختص في القيام
بمختلف العمليات التجارية سواء في الداخل أو الخارج.

الفرع الأول : نبذة عامة عن بنك القرض الشعبي الجزائري

إن بنك القرض الشعبي الجزائري حيث يعد إحدى البنوك التجارية الرئيسية في الجزائر ،هو بنك عمومي
يعد رأس ماله الاجتماعي ملكية حصرية للدولة ، تم إنشائه وفقا للقرار رقم : 366 - 66 بتاريخ 29 ديسمبر
1966 برأسمال ابتدائي قدره 15 مليون دينار جزائري ويقدر حاليا ب 200 مليار دينار جزائري
- باعتباره بنكا يكتسي بعدا عالميا ، يكتشف بنك القرض الشعبي الجزائري سمعته من المشاريع الكبرى التي قام
بمرافقتها والتي تبرز وضعيته كمتعامل اقتصادي لا مناص منه .

- قصد الاستجابة بنجاعة لاحتياجات العملاء يعتمد بنك القرض الشعبي الجزائري على تنوع عروضه البنكية
على اختلاف عناصره ، القطاع الخاص ، المؤسسات ، المهنيين .

الفرع الثاني : أهداف القرض القرض الشعبي الجزائري

- ✓ يساهم بنك القرض الشعبي الجزائري في تمويل العمليات الخارجية .
- ✓ يضمن البنك مساعدته للمستوردين في تسيير أخطار عدم تسديد في ما يتعلق بصادراتهم ويضمن للمؤمنين تسديد مبالغ بضاعتهم .
- ✓ يعرض بنك القرض الشعبي الجزائري على عملائه ثلاثة كفاءات للتسديد على المستوى الدولي .
 - القرض المستندي .
 - تسديد مبلغ القرض المستندي .
 - التحويل الحر .

الفرع الثالث : وظائف القرض الشعبي الجزائري :

- إن القرض الشعبي الجزائري له مهمة أساسية للمساهمة في تطوير القطاعات خاصة بالصحة ،الصيدلة ،التجارة والتوزيع ، الفنادق ،السياحة ،الاتصال ،الصناعات الصغيرة والمتوسطة ، الترقية العقارية والصناعات التقليدية .
- ترجمة واستغلال المراجع والمراسلات القانونية والتنظيمية والثقنية التي يتم تلقيها من طرف VISA و Mastercaed .
- وضع تقارير احصائية شهرية أو لكل ثلاثة اشهر خاصة بالنشاطات التجارية لكل من VISA و Mastercaed وكذا لما يتم تحقيقه من عوائد للقرض الشعبي الجزائري .
- التسيير والمتابعة الداخلية للمراجع والعمال المقدمة من قبل VISA و Mastercaed .
- انشاء وإرسال المراسلات بين المصالح لطلب الفواتير الفندقية والمعلومات الخاصة بالعمليات التي تم اجرائها .

المطلب الثاني : تقديم وكالة القرض الشعبي الجزائري لعين تموشنت - 412-

سنقوم في هذا المطلب بالتعريف لوكالة عين تموشنت ودراسة الهيكل التنظيمي الخاص بها ومهام كل مصلحة ومهام الوكالة بصفة عامة .

الفرع الاول : تعريف وكالة عين تموشنت

يقع بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة عين تموشنت في وسط البلاد وهو بنك المتميز للمؤسسات مهما كان حجمها ناشئة ومهنية ، كما يعد بنك مواطنة بامتياز و الذي يتكفل تماما بمسؤولياته الاجتماعية كمتعامل ، وممول حديث للنشاطات والتعاملات التي تهدف إلى تطوير وترقية البنك .

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي لوكالة عين تموشنت

مدير الوكالة : يعتبر الممثل الرئيسي لبنك القرض الشعبي الجزائري على مستوى وكالة عين تموشنت حيث يتحمل مسؤولية إبرام وتوقيع كل العقود والاتفاقيات ومختلف الوثائق ومن مهامه أيضا مراقبة جميع المصالح التابعة للوكالة ، ويقدم تقريرا دوريا للمديرية العامة عند انجاز الأعمال والبرامج المتعلقة بالبنك .

إدارة السكرتارية : من مهامها تحصيل أعمال المدير بدوره يتدخل في شؤون سيرها وتنظيمها كما تقوم باستقبال العملاء الذين قدموا طلبات التحصيل على القروض ونسبة تغطية العمال ، عند الحاجة واستقبال البريد والمكالمات الهاتفية.

نائب المدير: يقوم بمساعدة المدير في أداء مهامه ويخلفه في حالة غيابه .

مصلحة الادارة : تتضمن قسمين :

أ-قسم المستخدمين : هو قسم يهتم بشؤون المستخدمين مثل وضع الأجور والعلاوات وتنظيم الإجازات وإعداد الحوافز الخاصة بهم كما يقوم بتسجيل العمليات والمخالفات .

ب- قسم المنازعات القانونية : يقوم هذا القسم بمساعدة البنك من الناحية القانونية وكذلك متابعة

الفصل الثاني: أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة عين تموشنت

القضايا المتنازع فيها، ودراسة الشكاوى وطلبات تحصيل الحقوق ، وتعين المحاسبين الذين يقومون بتمثيل البنك أمام المحاكم ومتابعة الحكم بعد إصداره .

❖ مصلحة القروض :

وتقوم هذه المصلحة بتنفيذ الإجراءات والتعليمات المتعلقة بشؤون القرض وفقا للمبادئ المعتمدة من قبل الإدارة وتقوم أيضا باستقبال العملاء ، والبحث في طلباتهم وإعداد المذكرات اللازمة كما تضم هذه المصلحة كل من الأمانة الالتزام وخليية تسمى بخلية الدراسات والتحليل حيث تقوم هذه الأخيرة بدراسة طلبات القروض .

❖ مصلحة التجارة الخارجية :

تعتبر هذه المصلحة بمثابة الوسيط بين المتعاملين الجزائريين والأجانب في عملية البيع أو الشراء (التصدير والاستيراد) وتقوم هذه المصلحة بالتحويلات الى الخارج وعمليات التعيين المصرفي وفتح الاعتماد المستندية للعمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية وهي في اتصال دائم مع المراسلين في الخارج .

❖ مصلحة الصندوق : وهي ايضا تنقسم الى قسمين :

1- قسم الودائع : ويقوم باستلام طلبات فتح حسابات الودائع وتحديد نوعها وكذا متابعة كل الاجراءات المتعلقة بفتح الحسابات والتأكد من توفير جميع الشروط القانونية ومتابعة عمليات الإيداعات والسحب من الحساب لصالح الزبون .

2- قسم القبض والدفع : يقوم باستقبال طلبات فتح حسابات الودائع وتحديد نوعها وكذا متابعة الاجراءات المتعلقة بفتح الحسابات والتأكد من توفير جميع الشروط القانونية ومتابعة عمليات الإيداعات والسحب من الحساب لصالح الزبون .

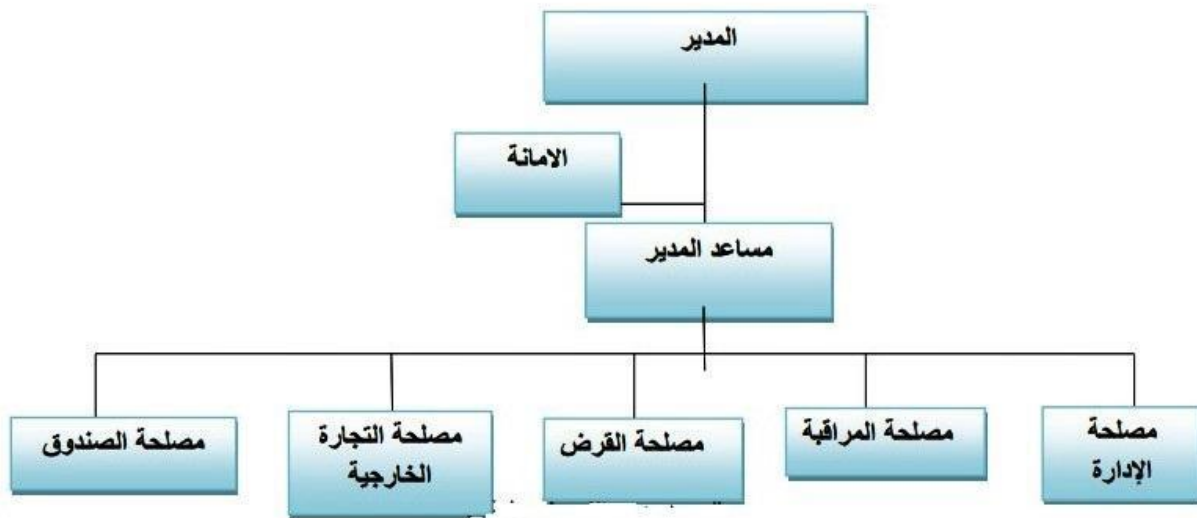
❖ مصلحة المحاسبة والرقابة : وتتضمن قسمين :

قسم المحاسبة : يقوم هذا القسم بتسجيل جميع العمليات اليومية التي يقوم بها البنك في جميع أقسامه ويقوم

الفصل الثاني: أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة عين تموشنت

ايضا باعداد الميزانيات الختامية وتحليلها والمراجعة الدقيقة لحسابات البنك ، كما يشرف على النفقات العامة في الوكالة ومتابعة عقود الصيانة التأمين و توزيع التكاليف .

شكل رقم : (1-2) يمثل الهيكل التنظيمي



المصدر : من إعداد الطالب بناء على معلومات من البنك CPA عين تموشنت

الفرع الثالث : مهام الوكالة:

- ✓ معالجة العمليات البنكية المتعلقة بالعملاء وتطوير علاقات تجارية معهم .
- ✓ استقبال دراسة اتخاذ القرارات وتنفيذها فيما يتعلق بالقروض في حدود ما هو مسموح به للوكالة ضمن
- التنظيمات وحسب القواعد والإجراءات الداخلية بالبنك .
- ✓ تقديم الخدمات البنكية الالكترونية .
- ✓ توفير وتطوير شبكات جديدة ، ووضع وسائل حديثة وأجهزة وأنظمة معلوماتية .
- ✓ تحسين نظام المعلومات من خلال توسيع استخدام الاعلام الالي .

الفصل الثاني: أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة عين تموشنت

المبحث الثاني : الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث للدراسة الميدانية من خلال المنهج وأدوات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان الموجه الى عينة الدراسة من موظفي بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة عين تموشنت ، يهدف هذا المبحث الى تحليل استجابات افراد العينة واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الاساليب الاحصائية المناسبة وذلك للكشف عن مدى تأثير التدريب على تحسين الاداء الوظيفي وصولا الى استخلاص النتائج التي تسهم في الاجابة عن اشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها .

المطلب الاول : منهج وأدوات الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب على المنهج المتبع في الدراسة والأدوات المستخدمة فيه :

الفرع الأول: منهج الدراسة

يمكن اعتبار منهج الدراسة بأنه الطريقة التي يتبع الطالب خطته ، ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة ، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة الدراسة ، إضافة إلى انه العلم الذي يهتم بكيفية إجراء الدراسة العلمية و لإثبات صحة الفرضيات والإجابة عن التساؤلات الفرعية استندت في دراستي إلى المنهج الوصفي و المنهج التحليلي اللذان يهدفان إلى توفير البيانات والحقائق عن مشكلة موضوع الدراسة لتفسيرها والوقوف على دلالاتها.

وللوصول الى معرفة دقيقة ومفصلة حول أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة القرض الشعبي الجزائري لوكالة عين تموشنت، استخدمت استبيان موجه لموظفي البنك تمت دراسته بواسطة برنامج SPSS لاختباره والوصول إلى النتائج .

الفرع الثاني : أدوات الدراسة

تم خلال الدراسة الميدانية إتباع مجموعة من الأدوات من اجل جمع البيانات التي تساعد في فهم موضوع التدريب

الفصل الثاني: أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة عين تموشنت

من اجل استخلاص النتائج التي تساعد في إيجاد أجوبة لإشكالية الموضوع ، حيث تم الاعتماد على الادوات التالية :

1- الوثائق والسجلات : حيث تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التعريفي بالمؤسسة محل الدراسة ، وإمكانياتها والبيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي لها .

2- المقابلة : تعتبر المقابلة من أهم الطرق المستعملة في جمع البيانات والمعلومات ، وقد قمت بإجراء مقابلة مع نائب مدير مؤسسة بنك القرض الشعبي الجزائري لعين تموشنت من اجل معرفة أثر التدريب في تحسين أداء الموظفين .

3 - الاستبيان : يعرف الاستبيان بأنه مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة، ترسل لأشخاص معينين تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من المعلومات وتم تقسيم هذا الاستبيان إلى جزئين :

الجزء الأول : المعلومات الشخصية (النوع الاجتماعي - الفئة العمرية - الوظيفة - المؤهل العلمي - الخبرة المهنية) .

الجزء الثاني : يتكون من :

المحور الأول : تحت عنوان التدريب ويحتوي على 20 عبارة .

المحور الثاني : بعنوان تحسين لأداء الوظيفي ويحتوي على 10 عبارات

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في جميع أسئلة حيث يعتبر مقياس ليكرت من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء لسهولة فهمه ، وتوازن درجاته وعدم قابليته للتأويل حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار إلى مدى موافقتهم على كل عبارة من عبارات أداة الدراسة حسب الإجابات كما و موضح في الجدول التالي :

الفصل الثاني: أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية بنك القرض الشعبي
الجزائري وكالة عين تموشنت

الجدول رقم (2-1) مقياس ليكارت الثلاثي

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

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مقياس ليكارت (likert scale)

وبذلك تكون الأوزان النسبية على النحو التالي :

الوزن النسبي : والذي تم تحديده طبقا للمقياس التالي :

طول الفئة = (أعلى دارجة في المقياس - أدنى دارجة في المقياس) / على درجات القياس

طول الفئة = $(5-1) / 5 = 0.8$

الجدول رقم (2-2) الاوزان النسبية

مجال المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	مستوى توفر (تقييم)
من 01 إلى 1.80 درجة	غير موافق بشدة	منخفض جدا
من 1.8 إلى 2.60 درجة	غير موافق	منخفض
من 2.60 الى 3.40 درجة	محايد	متوسط
من 3.40 الى 4.20 درجة	موافق	مرتفع
من 4.20 الى 5.00 درجة	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات spss 26

الفصل الثاني: أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية بنك القرض الشعبي
الجزائري وكالة عين تموشنت

الجدول رقم (2-3) المتوسط الحسابي

حجم العينة	المحددات	المتوسط الحساب	الانحراف المعياري
31	الكفاءة	16.4	0.3900
31	الجودة	18.4	0.3180
31	التحفيز	07.4	0.5130
31	الرقابة	06.4	0.3860
31	الفعالية	28.4	0.3080
31	الأداء الوظيفي	28.4	0.7820
31	التدريب	15.4	0.7230

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات spss 26

- أظهرت نتائج الإحصائيات الوصفية أن جميع المتوسطات الحسابية أكبر من 4 وهو ما يفسر لنا أن مستوى المتغيرات مرتفع جدا بالمقارنة مع مقياس ليكارت الذي يتكون من 5 درجات.

- الانحرافات المعيارية كلها أقل من 6 ، مما يعني أن هناك تجانس كبيرا في إجابات أفراد العينة وقد سجل أعلى متوسط حسابي للفعالية (28،4) و الأداء ب (28،4) .

واقل متوسط حسابي كان للرقابة (06،4) والتحفيز (07،4) ولكن يبقى مستواهم مرتفع.

- كما أظهرت النتائج الإحصائيات أن جميع أبعاد الدراسة جاءت بمستوى مرتفع ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين

(06،4) و (28،4) وهو ما يفسر انه هناك إدراك مرتفع لدى أفراد العينة لأهمية التدريب وأبعاده في تحسين الأداء الوظيفي .

وتضمنت عبارات المحاور :

الفصل الثاني: أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة عين تموشنت

المحور الأول : تحت عنوان التدريب حيث تم تقسيمه إلى محددات التالية : الفعالية ، الجودة ، التحفيز ، الرقابة

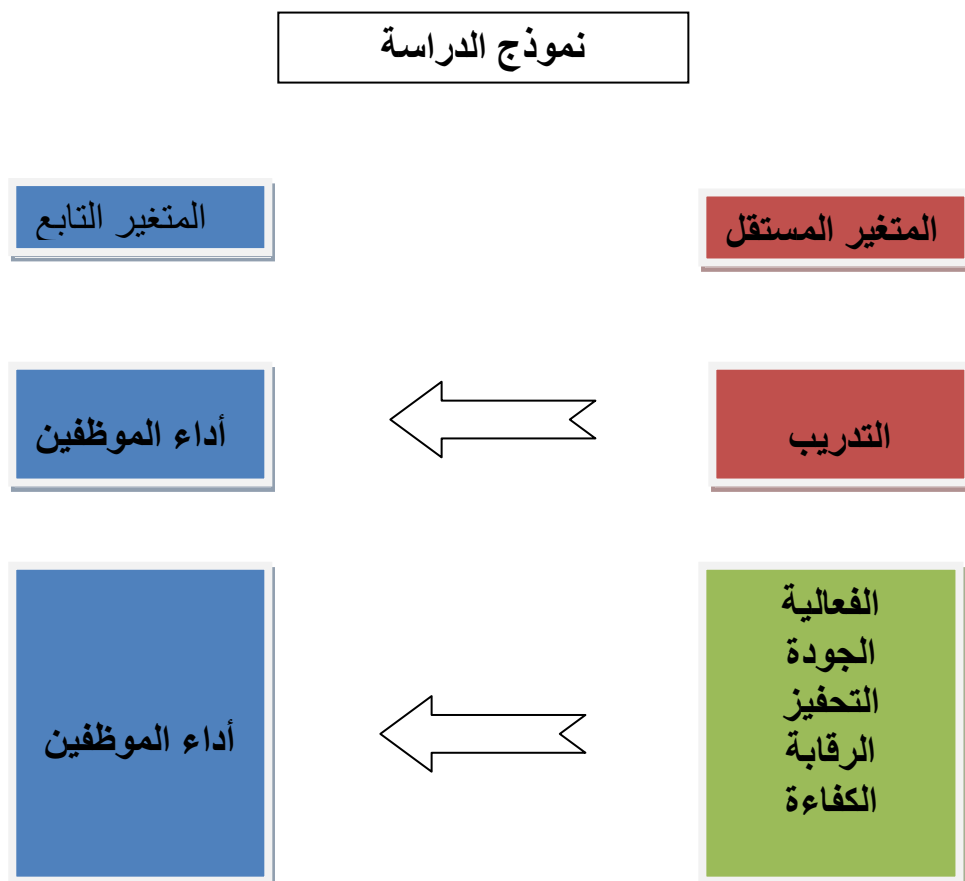
والكفاءة حيث تم بناء العبارات بالاستفادة من الدراسات السابقة ورمزنا له بالرمز (X) وتضمن 20 عبارة .

المحور الثاني : تحسين الأداء الوظيفي وتمّ بناء العبارات بالاستفادة من الدراسات السابقة ورمزنا له بالرمز (Y)

و تتضمن 10 عبارات .

4- نموذج الدراسة :

الشكل رقم : (2-2) نموذج الدراسة



من إعداد الطالب بناء على معطيات 26 spss

المطلب الثاني : عينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى عينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها؛

الفرع الأول : عينة الدراسة

من أجل أن تكون الدراسة في أحسن الظروف والنتائج مثمرة تمثيلاً صحيحاً ، تم الاختيار العشوائي لعناصر العينة (الموظفين) التي تتكون من (31) موظف من مؤسسة القرض الشعبي الجزائري لوكالة عين تموشنت حيث تم توزيع استمارة الاستبيان على كل الموظفين ، حيث كان عدد الاستبيانات المسترجعة هو 31 .

الفرع الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة

إن استخدام الأساليب الإحصائية يساعد على ربط واستقراء وتحليل النتائج وإثباتها رياضياً ما يزيد من دقتها ومصداقيتها، وهذا ما يدفع بنا للاستعانة بمختلف النماذج والطرق المنهجية والإحصائية.

فبعد فحص جميع الاستبيانات المسترجعة ، قمنا بتفريغ وإدخال بياناتها في الحاسوب باستخدام برنامج

الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية " Statistical Package For Social Sciences " والذي يُرمز له اختصاراً (spss v26) .

ويحتوي على مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تدرج ضمن الإحصاء الوصفي والاستدلالي

ومن خلاله فقد استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية:

1 – معامل الثبات " ألفا كرونباخ " **cronbach Alpha** : تم استخدامه للتأكد من ثبات الإستبانة،

حيث أنه من الناحية التطبيقية يعتبر ثبات أداة الدراسة :

ضعيفاً : إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من 0.6

مقبولاً : إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح من 0.6 و 0.7

جيداً : إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح من 0.7 و 0.8

ممتازاً : إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.8

2- التكرارات والنسب المئوية : تم الاستعانة بها للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

3 - معامل الارتباط بيرسون "Pearson" تم استخدامه لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة والدرجة

الكلية للبعد أو المحور الذي تنتمي إليه ، وذلك للتأكد من الارتباط الداخلي والصدق البنائي للاستلانة.

4- المتوسط الحسابي : تم استخدامه لتحليل إجابات افراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد ومحاور

الاستلانة ، كما تم استخدامه في تحديد درجة الموافقة وترتيب العبارات.

5 - الانحراف المعياري : تمت الاستعانة به من أجل معرفة مقدار تشتت الإجابات وانحرافها حول العبارات

والأبعاد والمحاور عن المتوسط الحسابي ، كما تم استخدامه في ترتيب العبارات في حالة تساوي

المتوسطات الحسابية .

6- الانحدار الخطي المتعدد : وهذا من أجل اختبار تأثير المتغير المستقل (التدريب) بأبعاده على

المتغير التابع (الأداء الوظيفي .)

الفرع الثالث : صدق وثبات أداة الدراسة

اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة هي العملية التي يتم من خلالها ضبط الاستبيان قبل توزيعه على افراد العينة،

والتأكد من أنه يؤدي إلى القياس العلمي بما يسمح باستغلال وتحليل البيانات بشكل سليم ومن ثم تعميم النتائج،

ومن أجل ذلك يتم اختبار أداة الدراسة كما يلي :

1 - الصدق الظاهري:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبيان وتطويره بناءً على المراجعة المكتبية ، تم عرضه في صورته الأولية على

الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الاختصاص ، كان الهدف من ذلك هو الحصول على

الفصل الثاني: أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة عين تموشنت

آرائهم حول وضوح عبارات الاستبيان ، ومدى ارتباطه بمحوره ، وملائمته لقياس الأهداف المحددة ، كما طُلب مني تقديم ملاحظات حول كفاية الاستبيان من حيث عدد الفقرات ، وشموليته ، وتنوع محتواه ، بالإضافة إلى تقييم الصياغة اللغوية ، وأي ملاحظات أخرى تتعلق بالتعديلات أو الحذف .

بعد جمع التعليقات تم اجراء التعديلات اللازمة و حذف العبارات التي أشار إليها معظم المحكمين ، مما أسفر عن الحصول على النسخة النهائية من الاستبيان (أنظر الملحق رقم) .

2-الصدق البنائي :

بعد التأكد من الصدق الظاهري للدراسة، تم الانتقال إلى التأكد من الصدق البنائي والذي يقيس مدى الارتباط الداخلي لعباراتها ، ومدى انتماء كل عبارة للبعد أو المحور الذي تقع فيه ولمعرفة مدى وجود التجانس الداخلي بين إجابات افراد العينة حول عبارات أبعاد الاستبيان تم الاعتماد على معامل الارتباط Pearson ومستوى الدلالة "sig" .

وقد اعتمدت على معامل ألفا كرونباخ ، الذي يعد من أكثر مقاييس الثبات استخداما من طرف الباحثين ، وكانت النتائج كما مبينة في الجدول التالي :

لقد تم الاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach ، حيث أن قيمته تتراوح بين (0_1)، كلما اقتربت من 1 دلت على وجود ثبات عالي وكلما اقتربت إلى 0 دلت على انعدام الثبات. والجدول التالي يوضح اختبار ثبات عبارات الاستبيان باستعمال معامل ألفا كرونباخ:

الجدول رقم (2-4): معامل ألفا كرونباخ

البيان	العبارات	معامل ألفا كرونباخ
القيمة الإجمالية لجميع المتغيرات	30	0.9

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات spss النسخة 26

الفصل الثاني: أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة عين تموشنت

نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة الإجمالية لمعامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع متغيرات الدراسة قدرت ب (0.9)، وهي قيمة أكبر من معدل المعيار (0.6)، وهذا ما يعني أن الدراسة بشكل عام تتمتع بثبات وصدق عالي، أو بصفة أخرى 90 % من العينة المختارة سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة ما إذا تم استجوابهم من جديد وفي نفس الظروف، وهي نسبة توضح مصداقية النتائج التي يمكن استخلاصها.

1. معامل الارتباط بيرسون

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه، تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل عبارة والمجموع الكلي للمحور، حيث يُستخدم هذا المعامل في حالة البيانات الكمية، وتتراوح قيمه بين (-1) و (+1)، وتشير الإشارة الموجبة إلى علاقة طردية، بينما تشير الإشارة السالبة إلى علاقة عكسية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-5): يوضح معامل الارتباط بيرسون لأبعاد المحور الأول

المحور	رقم العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
البعد الأول: الفعالية	1	0.874	0.000
	2	0.815	0.000
	3	0.723	0.000
	4	0.617	0.000
البعد الثاني: الجودة	1	0.875	0.000
	2	0.868	0.000
	3	0.552	0.001
	4	0.758	0.000
	1	0.656	0.000
	2	0.813	0.000

الفصل الثاني: أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية بنك القرض الشعبي
الجزائري وكالة عين تموشنت

0.000	0.743	3	البعد الثالث:
0.000	0.760	4	تحفيز
0.000	0.624	1	البعد الرابع: الرقابة
0.000	0.610	2	
0.000	0.624	3	
0.001	0.559	4	
0.000	0.855	1	البعد الخامس: الكفاءة
0.002	0.528	2	
0.000	0.855	3	
0.000	0.655	4	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات spss النسخة 26

يتضح من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون بين عبارات كل بعد والدرجة الكلية للمحور أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط في البعد الأول المتعلق بـ "الفعالية" بين (0.617) و(0.874)، مما يدل على وجود اتساق داخلي جيد بين العبارات والبعد الذي تنتمي إليه. كما سجل البعد الثاني الخاص بـ "الجودة" معاملات ارتباط تراوحت بين (0.552) و(0.875)، وهي قيم تشير إلى قوة العلاقة ودالاتها الإحصائية.

أما البعد الثالث المتعلق بـ "التحفيز" فقد تراوحت معاملات الارتباط فيه بين (0.656) و(0.813)، مما يعكس درجة ارتباط مرتفعة نسبياً بين العبارات والبعد الكلي. وبالنسبة للبعد الرابع الخاص بـ "الرقابة"، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.559) و(0.624)، وهي أيضاً معاملات دالة إحصائية وتؤكد صلاحية العبارات للقياس. في حين سجل البعد الخامس المتعلق بـ "الكفاءة" معاملات ارتباط تراوحت بين (0.528)

الفصل الثاني: أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة عين تموشنت

و(0.855)، وهي قيم مقبولة وتدل على اتساق داخلي جيد.

وعليه يمكن القول إن جميع عبارات الاستبيان تتمتع بدرجة جيدة من الصدق الداخلي، نظرًا لكون جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيًا، مما يؤكد صلاحية أداة الدراسة لقياس الأبعاد محل الدراسة.

الجدول رقم (2-6): يوضح معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني

المحور	رقم العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	1	0.886	0.000
	2	0.720	0.000
	3	0.935	0.000
	4	0.762	0.000
	5	0.699	0.000
	6	0.893	0.000
	7	0.840	0.001
	8	0.965	0.000
	9	0.917	0.000
	10	0.875	0.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات spss النسخة 26

يتضح من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون بين عبارات محور "الأداء الوظيفي" والدرجة الكلية للمحور أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى دلالة 0.05، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.699) و(0.965)، وهي قيم مرتفعة تعكس وجود اتساق داخلي قوي بين العبارات والمحور الذي تنتمي إليه.

وقد سجلت العبارة رقم (8) أعلى معامل ارتباط قدره (0.965)، تليها العبارة رقم (3) بمعامل ارتباط

الفصل الثاني: أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة عين تموشنت

بلغ (0.935)، مما يدل على قوة مساهمتهما في قياس محور الأداء الوظيفي. كما أظهرت باقي العبارات معاملات ارتباط مرتفعة نسبياً، إذ تراوحت بين (0.720) و(0.917)، في حين سجلت العبارة رقم (5) أدنى قيمة ارتباط بلغت (0.699)، إلا أنها تبقى قيمة مقبولة ودالة إحصائياً.

وعليه يمكن القول إن جميع عبارات محور الأداء الوظيفي تتمتع بدرجة عالية من الصدق الداخلي، مما يؤكد صلاحية الأداة المستخدمة في قياس الأداء الوظيفي وإمكانية الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية

المطلب الثالث : تحليل خصائص العينة

الفرع الأول : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي

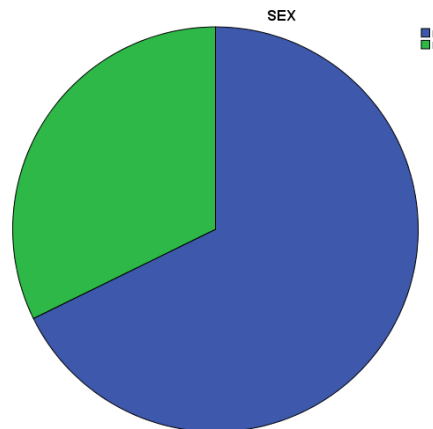
الجدول رقم (2-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي

النوع	الاجتماعي	النسبة %	التكرار
ذكر	21	67,7	
أنثى	10	32,3	
المجموع	31	100	

من إعداد الطالب بالاعتماد مخرجات SPSS.V26

ومن خلال الجدول أعلاه وبنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 31 موظف ، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير النوع الاجتماعي بحيث بلغ عدد الذكور 21 بنسبة 67,7 % وبعدد 10 إناث أي ما يعادل 32,3%، فهذا يعود إلى طبيعة المجتمع وميله إلى توظيف الذكور في مصالح الإشرافية والشكل يوضح ذلك :

الشكل رقم (2-3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي



من إعداد الطالب بناء على معطيات 26 spss

الفرع الثاني : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

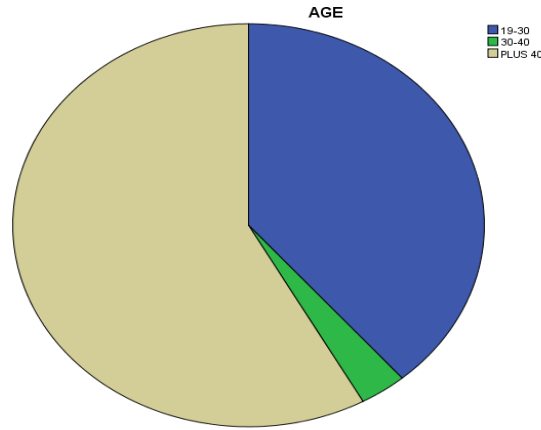
الجدول رقم (2-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار		
38.7	12	من 19 إلى 30 سنة	الفئة العمرية
3.2	01	من 30 إلى 40 سنة	
58.1	18	أكثر من 40 سنة	
100	31	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

ومن خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 31 موظف ، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير الفئة العمرية حيث بلغت فئة من 19 إلى 30 سنة بعدد 12 أي ما يعادل نسبة 38.7% وهذا ما يدعم فئة الشباب في المؤسسة، تم تأتي فئة العمرية من من 30 إلى 40 سنة وعددها 01 فقط أي نسبة 3.2% وهذا ما يدل على قلة التوظيف الجديد ، وفي الأخير فئة العمرية أكثر من 40 سنة والبالغ عددها 18 أي نسبة 58.1% وهذا ما يدعم وجود أصحاب الخبرة والشكل يوضح ذلك :

الشكل رقم (2-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي



من إعداد الطالب بالاعتماد مخرجات SPSS.V26

الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الممارسة

الجدول رقم (2-9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الممارسة

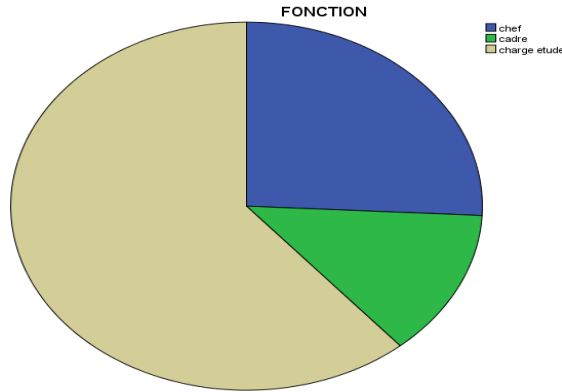
النسبة %	التكرار	الوظيفة الممارسة
25.8	08	رئيس مصلحة
12.9	04	اطار تنفيذي
61.3	19	مكلف بالدراسات
100	31	المجموع

من إعداد الطالب بالاعتماد مخرجات SPSS.V26

ومن خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 31 موظف ، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير الفئة الوظيفية حيث بلغت فئة رئيس مصلحة العدد 08 أي مايعادل نسبة 25.8% تم تأتي فئة وظيفة اطار تنفيذي وعددها 04 أي نسبة 12.9% ، وفي الاخير فئة مكلف بالدراسات والبالغ عددها 19 أي مايعادل نسبة 61.3%

والشكل يوضح ذلك :

الشكل رقم (2-5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الممارسة



من إعداد الطالب بالاعتماد مخرجات SPSS.V26

الفرع الرابع : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

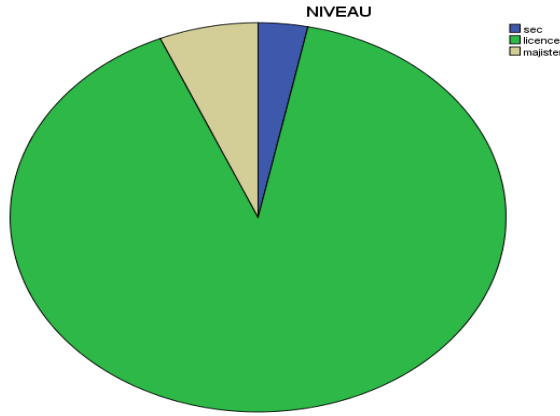
الجدول رقم (2-10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار		
3.2	01	ثانوي	الوظيفة الممارسة
90.3	28	ليسانس / ماستر	
6.5	02	دكتوراه / ماجستير	
100	31	المجموع	

من إعداد الطالب بالاعتماد مخرجات SPSS.V26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة مستوى ليسانس وماستر بنسبة 90.3 % تم تليها الماجستير والدكتوراه بنسبة 6.5 % ، أما بالنسبة للمستوى الثانوي يمثل نسبة ضئيلة جدا حيث بلغت 3.2 % وهذا ما يدل على سياسة هذه المؤسسة في إطار عملية التوظيف ذات مستويات عالية حيث أن المقابلات معهم أثبتت أن معظم متحصلين على شهادات جامعية. والشكل يوضح ذلك .

الشكل رقم (2-6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



من إعداد الطالب بالاعتماد مخرجات SPSS.V26

الفرع الخامس : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

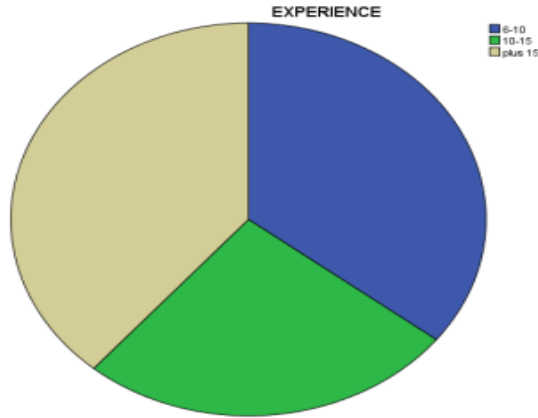
الجدول رقم (2-11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار		
35.5	11	من 06 إلى أقل من 10 سنة	الخبرة المهنية
25.8	08	من 10 إلى 15 سنة	
38.7	12	أكثر من 15 سنة	
100	31	المجموع	

من إعداد الطالب بالاعتماد مخرجات SPSS.V26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 31 موظف، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير الخبرة المهنية حيث قدرت الفئة من 06 إلى أقل من 10 سنة والبالغ عدد 11 موظف نسبة 35.5 % في حين بلغت فئة الموظفين من 10 إلى 15 سنة عدد 08 أي ما نسبته 25.8 % أما فئة أكثر من 15 سنة بلغ عددهم 12 أي ما يعادل نسبة 38.7 % وهذا ما يدل على الخبرات لدى الموظفين مناسبة ومتنوعة والشكل يوضح ذلك :

الشكل رقم (2-7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



من إعداد الطالب بالاعتماد مخرجات SPSS.V26

المطلب الرابع : دراسة الفرضيات وتحليل النتائج

1.- اختبار الفرضيات الفرعية :

سيتم من خلال هذا التأكد من فرضيات الدراسة التي اعتمدها، ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها، وللإجابة عليها لابد من التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضيات، ويتم ذلك من خلال استخدام تحليل التباين للانحدار، وهي كالاتي:

- اختبار الفرضية الأولى:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على فعالية أداء الموظفين في بنك القرض

الشعبي الجزائري وكالة عين تموشنت.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على فعالية أداء الموظفين في بنك القرض

الشعبي الجزائري وكالة عين تموشنت.

الجدول رقم (2-13): يمثل نتائج تحليل انحدار الفرضية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Deux	المحسوبة F	مستوى الدلالة
الانحدار	9.520	1	9.520	0.649	0.421	21.120	0.000
الخطأ	13.072	29	0.451				
الاجمالي	22.593	30	—				

الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة 5 %

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات spss النسخة 26

من خلال نتائج تحليل الانحدار الخاصة بالفرضية الأولى، نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.649$)

تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة إلى قوية بين التدريب وفعالية الموظفين في بنك القرض الشعبي الجزائري، كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.421$)، ما يعني أن التدريب يفسر نسبة 42.1% من التغيرات الحاصلة في فعالية أداء الموظفين.

كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (21.120) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار إحصائياً. وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب على فعالية أداء الموظفين في بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة عين تموشنت.

الفصل الثاني: أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة عين تموشنت

- معادلة الاتجاه العام للفرضية الفرعية الأولى:

المتغيرات	المعاملات غير المعيارية (B)	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية (β)	قيمة (t)	مستوى المعنوية (Sig.)
الثابت	2.634	1.320	—	1.996	0.000
التدريب	1.549	0.330	0.657	4.692	0.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات spss النسخة 26

يتضح من الجدول أن معامل الانحدار بلغ ($B = 1.549$)، وهو موجب، مما يدل على وجود علاقة طردية بين التدريب والفعالية. كما أن قيمة مستوى المعنوية ($\text{Sig.} = 0.000$) أقل من 0.05، مما يشير إلى أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية. وعليه، فإن التدريب يؤثر إيجابياً ومعنوياً في الفعالية، حيث تؤدي زيادة مستوى التدريب إلى زيادة مستوى الفعالية. كما بلغت قيمة المعامل المعياري ($\beta = 0.657$)، مما يعكس قوة تأثير مرتفعة نسبياً للتدريب على الفعالية.

- اختبار الفرضية الثانية:

• الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على جودة أداء الموظفين في بنك

القرض الشعبي الجزائري لوكالة عين تموشنت.

• الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على جودة أداء الموظفين في بنك القرض

الشعبي الجزائري لوكالة عين تموشنت.

الفصل الثاني: أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية بنك القرض الشعبي
الجزائري وكالة عين تموشنت

الجدول رقم (2-14): يمثل نتائج تحليل انحدار الفرضية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Deux	المحسوبة F	مستوى الدلالة
الانحدار	6.335	1	6.335	0.720	0.519	31.231	0.000
الخطأ	5.883	29	0.203				
الاجمالي	12.218	30	—				
الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة 5 %							

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات spss النسخة 26

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.720$) تدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين التدريب وجودة أداء الموظفين، كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.519$)، أي أن التدريب يفسر ما نسبته 51.9% من التغيرات في جودة الموظفين.

كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (31.231) بمستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ما يؤكد معنوية النموذج الإحصائي. وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تفيد بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب على جودة أداء الموظفين في بنك القرض الشعبي الجزائري لوكالة عين تموشنت.

الفصل الثاني: أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة عين تموشنت

- معادلة الاتجاه العام للفرضية الفرعية الثانية:

المتغيرات	المعاملات غير المعيارية (B)	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية (β)	قيمة (t)	مستوى المعنوية (Sig.)
الثابت	2.208	0.400	—	5.513	0.000
التدريب	0.482	0.109	0.610	4.423	0.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات spss النسخة 26

تشير نتائج جدول معاملات الانحدار إلى أن معامل الانحدار بلغ ($B=0.482$)، وهو موجب، مما يدل على وجود علاقة طردية بين التدريب وجودة أداء الموظفين. كما بلغ المعامل المعياري ($\beta=0.610$)، مما يعكس قوة تأثير مرتفعة نسبياً للتدريب على جودة الأداء. وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.423) عند مستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤكد معنوية أثر التدريب.

- اختبار الفرضية الثالثة:

• الفرضية الصفرية

• H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحفيز أداء الموظفين في بنك القرض الشعبي الجزائري لوكالة وكالة عين تموشنت.

• الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحفيز أداء الموظفين في بنك القرض الشعبي الجزائري لوكالة وكالة عين تموشنت.

الفصل الثاني: أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية بنك القرض الشعبي
الجزائري وكالة عين تموشنت

الجدول رقم (2-15): يمثل نتائج تحليل انحدار الفرضية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Deux	المحسوبة F	مستوى الدلالة
الانحدار	6.253	1	6.253	0.891	0.794	112.064	0.000
الخطأ	1.618	29	0.056				
الاجمالي		30	—				
الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة 5 %							

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات spss النسخة 26

أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.891$) تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية جدًا بين التدريب وتحفيز أداء الموظفين، كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.794$)، مما يعني أن التدريب يفسر نسبة 79.4% من التغيرات تحفيز على أداء الموظفين، وهي نسبة مرتفعة تعكس قوة تأثير التدريب. وبلغت قيمة (F) المحسوبة (112.064) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على معنوية النموذج الإحصائي. وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب على تحفيز أداء الموظفين في بنك القرض الشعبي الجزائري لوكالة عين تموشنت.

الفصل الثاني: أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة عين تموشنت

- معادلة الاتجاه العام للفرضية الفرعية الثالثة:

المتغيرات	المعاملات غير المعيارية (B)	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية (β)	قيمة (t)	مستوى المعنوية (Sig.)
الثابت	1.744	0.286	—	6.107	0.000
التدريب	0.561	0.071	0.807	7.850	0.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات spss النسخة 26

أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن معامل الانحدار بلغ ($B=0.561$)، وهو موجب، مما يدل على وجود علاقة طردية بين التدريب وتحفيز أداء الموظفين. كما بلغ المعامل المعياري ($\beta=0.807$)، وهو ما يعكس تأثيراً قوياً جداً للتدريب على تحفيز الأداء. وبلغت قيمة (t) المحسوبة (7.850) عند مستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على معنوية النموذج إحصائياً.

- اختبار الفرضية الرابعة:

• الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على رقابة أداء الموظفين في بنك القرض الشعبي الجزائري لوكالة عين تموشنت.

• الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على رقابة أداء الموظفين في بنك القرض الشعبي الجزائري لوكالة عين تموشنت.

الجدول رقم (2-16): يمثل نتائج تحليل انحدار الفرضية الرابعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Deux	المحسوبة F	مستوى الدلالة
الانحدار	0.908	1	0.908	0.569	0.324	13.903	0.01
الخطأ	1.894	29	0.065				
الاجمالي	2.802	30	—				
الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة 5 %							

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات spss النسخة 26

أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.569$) تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين التدريب ورقابة أداء الموظفين في بنك القرض الشعبي الجزائري، كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.324$)، مما يعني أن التدريب يفسر نسبة 32.4% من التغيرات على رقابة الموظفين.

كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (13.903) عند مستوى دلالة (0.001)، وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار إحصائياً وصلاحيته لتفسير العلاقة بين المتغيرين، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب على رقابة أداء الموظفين في بنك القرض الشعبي الجزائري لوكالة عين تموشنت.

الفصل الثاني: أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة عين تموشنت

- معادلة الاتجاه العام للفرضية الفرعية الرابعة:

المتغيرات	المعاملات غير المعيارية (B)	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية (β)	قيمة (t)	مستوى المعنوية (Sig.)
الثابت	1.498	0.317	—	4.718	0.000
التدريب	0.606	0.077	0.806	7.828	0.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات spss النسخة 26

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى أن معامل الانحدار بلغ ($B=0.606$)، وهو موجب، مما يدل على وجود علاقة طردية بين التدريب ورقابة أداء الموظفين. كما بلغ المعامل المعياري ($\beta=0.806$)، وهو ما يعكس تأثيراً قوياً للتدريب على الرقابة. وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.828) عند مستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤكد معنوية الأثر إحصائياً.

- اختبار الفرضية الخامسة:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على كفاءة أداء الموظفين في بنك القرض الشعبي الجزائري لوكالة عين تموشنت.
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على كفاءة أداء الموظفين في بنك القرض الشعبي الجزائري لوكالة عين تموشنت.

الفصل الثاني: أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة عين تموشنت

الجدول رقم (2-17): يمثل نتائج تحليل انحدار الفرضية الخامسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Deux	المحسوبة F	مستوى الدلالة
الانحدار	0.873	1	0.873	0.426	0.182	6.443	0.017
الخطأ	3.929	29	0.135				
الاجمالي	4.802	30	—				
الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة 5 %							

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات spss النسخة 26

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.426$) تدل على وجود علاقة ارتباط

متوسطة بين التدريب وكفاءة أداء الموظفين في بنك القرض الشعبي الجزائري، كما بلغ معامل التحديد

($R^2=0.182$)، ما يعني أن التدريب يفسر نسبة 18.2% من التغيرات على كفاءة أداء الموظفين.

كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (6.443) عند مستوى دلالة (0.017)، وهو أقل من مستوى المعنوية

المعتمد (0.05)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار إحصائياً وصلاحيته لتفسير العلاقة بين المتغيرين، وعليه يتم

رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية

للتدريب على كفاءة أداء الموظفين في بنك القرض الشعبي الجزائري لوكالة عين تموشنت.

- معادلة الاتجاه العام للفرضية الفرعية الخامسة:

مستوى المعنوية (Sig.)	قيمة (t)	المعاملات المعيارية (β)	الخطأ المعياري	المعاملات غير المعيارية (B)	المتغيرات
0.000	9.333	—	0.367	3.421	الثابت
0.000	1.476	0.264	0.097	0.143	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات spss النسخة 26

الفصل الثاني: أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة عين تموشنت

يبين الجدول أن معامل الانحدار بلغ ($B = 0.143$)، وهو موجب، مما يدل على وجود علاقة طردية بين الأداء الوظيفي والكفاءة. كما أن قيمة مستوى المعنوية ($\text{Sig.} = 0.000$) أقل من 0.05، مما يشير إلى أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية. وعليه، فإن الأداء الوظيفي يؤثر إيجابياً ومعنوياً في الكفاءة، حيث تؤدي الزيادة في مستوى الأداء الوظيفي إلى زيادة مستوى الكفاءة. كما بلغت قيمة المعامل المعياري ($\beta = 0.264$)، مما يعكس وجود تأثير إيجابي للأداء الوظيفي على الكفاءة.

2- اختبار الفرضية الرئيسية :

للإجابة على الفرضية الرئيسية قمت باختبار الانحدار المتعدد الخطي :

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين الأداء الوظيفي لدى وكالة بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة عين تموشنت.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين الأداء الوظيفي لدى وكالة بنك القرض الشعبي الجزائري عين تموشنت.

الجدول رقم (2-12): يمثل نتائج تحليل انحدار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Deux	المحسوبة F	مستوى الدلالة
الانحدار	1.159	1	1.159	0.534	0.285	11.568	0.02
الخطأ	2.905	29					
الإجمالي	4.063	30	—				

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 5 %

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات spss النسخة 26

الفصل الثاني: أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة عين تموشنت

أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.534$) تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين الأداء الوظيفي والتدريب، كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.285$)، مما يعني أن الأداء الوظيفي يفسر نسبة 28.5% من التغيرات في التدريب، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (11.568) عند مستوى دلالة (0.002)، وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار إحصائياً وصلاحيته لتفسير العلاقة بين المتغيرين.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب على تحسين الأداء الوظيفي لدى وكالة بنك القرض الشعبي الجزائري بعين تموشنت.

- معادلة الاتجاه العام للفرضية الرئيسية:

المتغيرات	المعاملات غير المعيارية (B)	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية (β)	قيمة (t)	مستوى المعنوية (Sig.)
الثابت	2.994	0.296	—	10.130	0.000
الأداء الوظيفي	0.265	0.078	0.534	3.401	0.002

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات spss النسخة 26

يبين الجدول أن معامل الانحدار بلغ ($B = 0.265$)، وهو موجب، مما يدل على وجود علاقة طردية بين الأداء الوظيفي والتدريب. كما أن قيمة مستوى المعنوية ($\text{Sig.} = 0.002$) أقل من 0.05، مما يشير إلى أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية. وعليه، فإن الأداء الوظيفي يؤثر إيجابياً ومعنوياً في التدريب، حيث إن زيادة الأداء الوظيفي تؤدي إلى زيادة مستوى التدريب. كما بلغت قيمة المعامل المعياري ($\beta = 0.534$)، مما يعكس قوة تأثير متوسطة إلى مرتفعة للأداء الوظيفي على التدريب.

خلاصة الفصل :

في ختام هذا الفصل تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي ساهمت في الإجابة على إشكالية الدراسة المتعلقة بأثر التدريب على تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة القرض الشعبي الجزائري وكالة عين تموشنت ، وقد بينت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج SPSS بوجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء الوظيفي ما يعكس دور البرامج التدريبية في تطوير أداء العاملين .

كما بينت نتائج تحليل الانحدار أن التدريب يساهم بشكل معنوي في تحسين أبعاد الأداء الوظيفي خاصة الكفاءة والفعالية والجودة والتحفيز وهذا ما يؤكد صحة الفرضيات هذه الدراسة وأظهرت المؤشرات الإحصائية ان مستوى إدراك الموظفين لأهمية التدريب كان مرتفعا .

إن النتائج التطبيقية دعمت ما تم التطرق اليه في الجانب النظري وأكدت إستراتيجية وفعالية التدريب في تحسين الأداء الوظيفي .

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة :

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية أصبح الاستثمار في المورد البشري ضرورة إستراتيجية وليس خيارا اداريا ، حيث يعد التدريب من أهم الاليات التي تعتمد عليها المؤسسات لتنمية المهارات الموظفين وتحسين مستوى ادائهم الوظيفي .

وقد تهدف هذه الدراسة الى ابراز اثر التدريب في تحسين الاداء الوظيفي ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمت بها على مؤسسة القرض الشعبي الجزائري وكالة عين تموشنت وبعد تحليل العلاقة بين التدريب وابعاد الاداء الوظيفي المثبتة في : الفعالية ،الجودة ، التحفيز ، الرقابة و الكفاءة ، حيث توصلت الدراسة من خلال الاطار النظري الى جملة من النتائج اهمها :

✓ أكدت الدراسة أن التدريب يعد وظيفة استراتيجية من وظائف ادارة الموارد البشرية ، لما له من دور

محوري في تنمية رأس المال البشري وتحسين كفاءة الاداء المؤسسي .

✓ أظهرت الدراسة أن التدريب عملية ادارية متكاملة تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية مروراً بتصميم

البرامج وتنفيذها وتنتهي بتقييم نتائجها وقياس اثرها على اداء الموظفين .

✓ أن الاداء الوظيفي مفهوم متعدد الابعاد يرتبط بكمية الجهد ونوعيته ونمط الاداء ويتاثر بمحددات اهمها

القدرات ، الجهد و ادراك الدور .

✓ بينت الدراسة ان نجاح العملية التدريبية يرتبط بمدى توافق البرامج التدريبية مع الاحتياجات الفعلية

للموظفين وأهداف المؤسسة .

✓ أوضحت الدراسة أن التدريب ل م يعد نشاطا تكميليا بل أصبح استثمارا استراتيجيا يحقق قيمة مضافة

للمؤسسة من خلال تطوير الكفاءات البشرية .

✓ وجود علاقة تكاملية بين التدريب والاداء الوظيفي حيث يسهم التدريب في رفع الكفاءة المهنية وتحسين

جودة العمل وتعزيز روح وتنفيذ والانضباط .

ومن خلال الدراسات الميدانية وتحليل بيانات الاستبيان وباستخدام برنامج spss توصلت الدراسة الى مايلي :

- ❖ تتمتع اداة الدراسة بدرجة عالية من ثبات (الفا كروبانخ = 0.9) مما يعكس مصداقية النتائج .
 - ❖ وجود علاقة ارتباط دالة احصائيا بين التدريب وتحسين الاداء الوظيفي .
 - ❖ وجود اثر معنوي للتدريب على جميع ابعاد الاداء الوظيفي .
 - ❖ اظهرت نتائج التحليل الانحدار أن التدريب يفسر نسبة معتبرة من التغير في الاداء الوظيفي مما يؤكد دوره الحيوي في تحسين مردودية الموظفين .
 - ❖ من خلال التدريب و التبرصات الميدانية يكتسب موظفي البنك الثقة أكبر تمكنهم من معالجة الملفات الائتمانية والطلبات بسرعة ودقة أعلى تساعدهم في سرعة اتخاذ القرار .
 - ❖ يساعد التدريب على تعزيز الرضا الوظيفي من خلال الاستقرار الموظف في البنك القرض الشعبي الجزائري باهتمامه بالمؤسسة وتطوير مساره المهني ما يقلل من معدل دوران العمل .
 - ❖ يساعد التدريب على التمكن من الرقمنة و تقليل المقاومة اتجاه الانظمة المعلوماتية الجديدة مما يسرع من وثيرة العمليات البنكية.
 - ❖ للتدريب دور في تحسين جودة الخدمة من خلال تطوير مهارات التواصل وكيفية تعامل موظفي البنك مع الزبائن مما يعزز من صورة المؤسسة ويزيد من ولاء الموظفين.
- وعليه يمكن القول ان الفرضية الرئيسية للدراسة قد أكدت ان التدريب يمثل عاملا مؤثرا ايجابيا في تحسين الاداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة .
- وقد أوصت الدراسة بناء على النتائج المتوصل اليها الى عدة توصيات من اهمها :
1. ضرورة تبني استراتيجية تدريبية واضحة ومستمرة ترتبط بأهداف المؤسسة .
 2. اجراء تحليل دوري للاحتياجات التدريبية لضمان توجيه البرامج التدريبية نحو الجوانب التي تعاني من تقصير فعلي .

3. تقييم اثر البرامج التدريبية بعد تنفيذها وفق برامج علمية لقياس العائد التدريبي .
4. ربط نتائج التدريب بنظام التحفيز والترقية لزيادة دافعية الموظفين .
5. تنويع اساليب التدريب (الحضوري ، الرقمي ، ورشات تطبيقية) مما يتماشى مع التطورات التكنولوجية
6. تخصيص ميزانية كافية للتدريب باعتباره استثمارا طويل المدى .

رغم اهمية النتائج المتوصل اليها الا أن هذه الدراسة تفتح المجال امام ابحاث مستقبلية يمكن ان تتناول :

- ★ دراسة اثر التدريب على الاداء المؤسسي الشامل وليس فقط الاداء الفردي .
- ★ مقارنة اثر التدريب بين عدة وكالات وبنوك مختلفة .
- ★ دراسة العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي .
- ★ قياس العائد المالي المباشر للاستثمار في التدريب .
- ★ دراسة اثر التحول الرقمي في تطوير البرامج التدريبية .

وفي الختام تؤكد هذه الدراسة أن التدريب ليس مجرد نشاط اداري تقليدي ، بل هو استثمار استراتيجي في رأسمال البشري ، يسهم بشكل مباشر في تحسين الاداء الوظيفي ورفع كفاءة المؤسسة وتعزيز قدراتها التنافسية فإن المؤسسات التي تسعى الى التميز والاستمرارية مطالبة بادماج التدريب ضمن اولوياتها الاستراتيجية لتحقيق تنمية مستدامة قائمة على المعرفة والكفاءة .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة الكتب:

- ☞ نزار عوني اللبدي ، تنمية الأداء الوظيفي الإداري ، دار دجلة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1، 2014.
- ☞ ابن المنظور ، لسان العرب ، دار الصادر، بيروت، المجلد 14، ط3 ، 1994
- ☞ أحمد ماهر ، كتاب إدارة الموارد البشرية (الربط بين التدريب والأداء)، دار الجامعية للطباعة والنشر ، مصر ، 2018.
- ☞ أرجي ريس و شون دونا لد ، التعلم التنظيمي ، نظرية من منظور الفعل ، ط1، الجريسي للنشر ، القاهرة ، مصر، 1978
- ☞ سهام محمد عوس نوال إبراهيم ، الإدارة الإستراتيجية والأداء ، مفاهيم ونماذج القياس ، ط1 ، الأردن ، دار مجداوي ، 2017
- ☞ عدنان نبيلة ، ضغوط العمل والأداء الوظيفي ، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2019.
- ☞ علي، أحمد محمد ،التدريب وتطوير الموارد البشرية ،دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، ط1، 2025.
- ☞ حريم حسين، إدارة الموارد البشرية ، مدخل سلوكي ، دار الحامد للنشر ، عمان ، الأردن ، 2013
- ☞ حسن ،محمد عبد الله سعيد السالم ، إدارة الأداء والكفاءة في المؤسسات ، دار النفائس للنشر والتوزيع ، بيروت، لبنان ، ط 2، 2018
- ☞ حسن حريم ، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013.
- ☞ السلمي علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة مصر، 2001
- ☞ الطائي ، حمدي عبد الرحمان ، والقدسي ، فلاح حسن ، إدارة الموارد البشرية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1، 2010
- ☞ العلاق ، بشير عباس ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (مدخل استراتيجي)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، ط1 2012
- ☞ محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، القاهرة ، مصر ، 2003.
- ☞ منير نوري ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر ، الجزائر ، 2010.
- ☞ نوي ، رايونند ، تدريب وتنمية العاملين ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2017 .
- ☞ بيكر غاري، رأس المال البشري ، ترجمة عبد الكريم قاسم ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2011
- ☞ السيد عليوة ، تنمية المهارات ، مسؤولي شؤون العاملين ، دار للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ط 1، 2001.
- ☞ مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط2، 2009.
- ☞ مؤيد سعيد السالم ، كتاب نظرية المنظمة (شرح مفاهيم نظرية النظم) ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن ، 1999 .
- ☞ بديع محمود مبارك القاسم ، تخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمي المرحلة الابتدائية في العراق ، بغداد ، مطبعة

الأمة، 1975..

عقلة محمد المبيضين ، أسامة محمد جرادات ، التدريب الإداري الموجه بالأداء ، دار النشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، مصر ، 2011

عمار بن عيشي ، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، ط 1 ، 2017

عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان، ط 1، 2012.

محمود محمد فرج ، مجتمع المعرفة و الإدارة الإستراتيجية ، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، د ط ، 2019

مصطفى نجيب شاويش ،إدارة الموارد البشرية ،دار الشروق ، عمان ، الأردن ، 1996 ، ص 232.

يوسف حجيم الطائي ، مؤيد عبد الحسن الفضل، هاشم فوزي ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي متكامل ، مؤسسة الواق للنشر و التوزيع الأردن ، د ط ، 2010

احمد زاكي بدوي ، معجم مصطلحات العمل الطبعة الأولى ، دار الكتاب المصري القاهرة ، مصر، 1988

يونس إبراهيم حيدر ،الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات و الشركات (دمشق: مركز الرضا للكمبيوتر ، 1999

مذكرات التخرج

ديب حمة ، دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الوظيفي للمنظمات ، رسالة دكتوراه،جامعة 08 ماي 1945، قلالة ، 2025

سهيل زغودود بعنوان: أثر التكوين والتدريب على أداء العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، جامعة الحاج لخضر - باتنة (2014) .

عوض الله محمد علي محمد بعنوان دور التدريب في أداء العاملين، مذكرة ماجستير، دراسة تطبيقية في بنك فيصل الإسلامي السوداني فرع كوستي ربك ، جامعة الأمام المهدي السودان (2017)

عباس جميلة ، بعنوان دور التدريب في تحسين أداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير سنة (2202)

أسماء ميلودي، وفاء حمادي ، الخوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة ، دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة ، 2016 .

أسماء ميلودي، وفاء حمادي ، الخوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة ، دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر،مذكرة ماجستير، جامعة الطاهر مولاي سعيدة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،قسم العلوم التجارية، تخصص إدارة مشاريع 2016

جرباني محمد الأمين ، اثر التحفيز في تحين الأداء العاملين ، كلية العلوم الاجتماعية ، رسالة ماجستير ، جامعة مستغانم

2022،

- كح عوض الله محمد علي محمد الهدي ، دور التدريب في أداء العاملين ، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة) ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام المهدي، السودان، 2017
- كح عوض الله محمد علي محمد الهدي ، دور التدريب في أداء العاملين ، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة) ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام المهدي، السودان ، 2017
- كح محي الدين نورة ، أومدور مفيدة ، دور الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي للعمال ، مذكرة ماجستير علم الاجتماع والاتصال جامعة 08 ماي 1945، قلمة، 2021-2022
- كح مؤمن شرف الدين ، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية ، 2016

المجلات العلمية :

- كح حمّاش عربي ، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة ، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية ، العدد 8 ، 2008.
- كح مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، - دراسة نظرية- مجلة التغير الاجتماعي، العدد السادس، جامعة بسكرة.
- كح سعيد جعفر آل كاظم ومحمد بطور، أهمية التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي من منظور إسلامي ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، العدد 05 ، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث ، 2021
- كح سالم راضية ، بوزيد نعيمة ، أثر برامج التدريب على الأداء الوظيفي ، دراسة الشركة الجزائرية للتأمينات ، مجلة ارتقاء للبحوث و الدراسات الاقتصادية المجلد 2 العدد 2021
- كح فريد خميلي ، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال ، عنابة ، مجلة الإستراتيجية والتنمية ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، المجلد 4، العدد 6 ، 2014
- كح لالح عبد العزيز و زايد مراد ، بعنوان جودة العملية التدريبية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي ، مقتبسة من مجلة جامعة الأمير عبد القادر، دراسة حالة بجامعة قسنطينة 1 Volume 39، N°02 ، ، بتاريخ 18-12-2025
- مواقع الأنترنت

- كح عبد الرحمن تيشوري، التدريب - مفهوم - حاجة - أهمية، متوفر على الموقع الالكتروني <https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=207178>

- ✍ Dessler ,Gary , Human Resource Management ,15 th Edition , Pearson Education ,Boston ,2017,
- ✍ Donald Kirkpatrick , James Kirkpatrick , Evaluation Training Programs, 1994,
- ✍ Priyanka daya Choudhary " Mathematical Applications for Statistician and Engineering " العدد 71 ، المجلد 04 ، 2022 ، 2023
- ✍ Shaker H . Alnawfleh ,Effect of Training and Development on Employee Performance-Aqaba Special Economic Zone Authority ,Amman ,Jordan ,Journal of Business and Management ,8 (1) ,20-34 , (2020) .
- ✍ RAMYA STUDY , The Affect of Training on Employee Performance International Journal of Scientific Research and Modern Education Volume I Issue I (2016)
- ✍ Asfaw,Abeba .Mitiku,Angaw,Mesele,Damte & Bayissa ,Lemessa "The Impact of Training and Développement on Employee Performance and Effectiveness : A Case Study of District Five Administration Office ,Bole Subi –city Addis Ababa Ethiopia

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بلعاج بوشعيب-عين تموشنت
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص : إدارة الموارد البشرية



استمارة استبيان

السادة والسيدات إيطارات ، موظفوا المؤسسة :
في إطار قيامنا بإعداد بحث علمي للحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان استبيان حول موضوع مذكرة "أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية" (دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري "CPA" عين تموشنت) ، نضع بين أيديكم مجموعة من العبارات أرجو منك مساعدتنا بوضع العلامة (x) أمام الإجابة التي تراها مناسبة ، ونحيطك علما بأنه لا توجد إجابة صحيحة و أخرى خاطئة وان إجابتك لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي وستحظى بالسرية التامة .

ولكم منا فائق الشكر والتقدير

الطالب : سعود هواري بومدين
الأستاذ المشرف : بن يحي حسين
الرجاء وضع الإشارة (x) أمام العبارة التي ترون أنها تناسبكم .
الجزء الأول : المعلومات الشخصية

☐

أنثى

النوع الاجتماعي: ذكر

الفئة العمرية : من 19 إلى 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة ☐

الوظيفة الممارسة : رئيس مصلحة ☐ إطار تنفيذي ☐ مكلف بالدراسات ☐

المؤهل العلمي : ثانوي ☐ ليسانس / ماستر ☐ ماجستير / دكتوراه ☐ أخرى ☐

الخبرة المهنية : 6 إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

الجزء الثاني : محاور الدراسة
المحور الأول : التدريب

سَلَمُ القياس					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
الفعالية						
					تتماشى البرامج التدريبية مع إستراتيجية البنك .	1
					ساهم التدريب في تحسين التنسيق بيني وبين زملائي .	2
					أدى إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة .	3
					ساعد إلى الاستجابة السريعة لمتطلبات العمل .	4
الجودة						
					قلص التدريب من نسبة الأخطاء في العمل اليومي .	1
					ساعدك على الالتزام بالمعايير المهنية المعتمدة .	2
					عزز قدرتك على التعامل الجيد مع الزبائن .	3
					أدى التدريب إلى تحسين صورة المؤسسة لدى المتعاملين .	4
تحفيز						
					زاد التدريب من رغبتني في بذل مجهود أكبر في العمل .	1
					أشعر بأن المؤسسة تسعى لتطوير المهني من خلال التدريب .	2
					ساهم التدريب في رفع معنوياتك داخل العمل .	3
					شجعتك على الابتكار وتقديم أفكار جديدة .	4
الرقابة						
					ساعدك التدريب على الالتزام بالقوانين والإجراءات الداخلية .	1
					مكنك من فهم آليات الرقابة المعتمدة في البنك .	2
					قلل من الحاجة إلى الرقابة المباشرة من طرف مسؤولين .	3
					ساعدك التدريب على الرقابة الذاتية أثناء أداء مهامك .	4
الكفاءة						
					ساهم التدريب في تحسين مهاراتك الوظيفية .	1
					أدى إلى رفع مستوى الإنتاجية الفردية على مستوى البنك .	2
					زاد التدريب من قدرتك على حلّ المشاكل في العمل	3
					ساعدك على استغلال وقت العمل بشكل أفضل .	4
المحور الثاني : الأداء الوظيفي						
					أحدد الأهداف المسطرة لي في العمل .	1
					أتعامل بمرونة مع التغييرات ومتطلبات العمل .	2
					تسعى باستمرار في تحسين أدائك .	3
					ألتزم بالدقة والانضباط في تنفيذ الإجراءات الوظيفية .	4
					لدي رغبة في بذل مجهود إضافي لإنجاح العمل .	5
					أشعر بالحماس أثناء أداء مهامي الوظيفية .	6
					أحرص على تصحيح الأخطاء فور اكتشافها .	7
					أقبل التوجيهات والملاحظات من المسؤولين .	8
					لديك القدرة على حل المشكلات الوظيفية .	9
					أتمكن من استخدام الوسائل والتقنيات المتاحة في العمل بشكل جيد .	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,902	30

Corrélations

		1	2	3	4	الفعالية
1	Corrélation de Pearson	1	,515**	,791**	,412*	,874**
	Sig. (bilatérale)		,003	,000	,021	,000
	N	31	31	31	31	31
2	Corrélation de Pearson	,515**	1	,370*	,630**	,815**
	Sig. (bilatérale)	,003		,041	,000	,000
	N	31	31	31	31	31
3	Corrélation de Pearson	,791**	,370*	1	,383*	,723**
	Sig. (bilatérale)	,000	,041		,033	,000
	N	31	31	31	31	31
4	Corrélation de Pearson	,412*	,630**	,383*	1	,617**
	Sig. (bilatérale)	,021	,000	,033		,000
	N	31	31	31	31	31
الفعالية	Corrélation de Pearson	,874**	,815**	,723**	,617**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	31	31	31	31	31

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		5	6	7	8	الجودة
5	Corrélation de Pearson	1	,703**	,483**	,663**	,875**
	Sig. (bilatérale)		,000	,006	,000	,000
	N	31	31	31	31	31
6	Corrélation de Pearson	,703**	1	,425*	,644**	,868**
	Sig. (bilatérale)	,000		,017	,000	,000
	N	31	31	31	31	31
7	Corrélation de Pearson	,483**	,425*	1	,520**	,552**
	Sig. (bilatérale)	,006	,017		,003	,001
	N	31	31	31	31	31
8	Corrélation de Pearson	,663**	,644**	,520**	1	,758**
	Sig. (bilatérale)					
	N					

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,003		,000
	N	31	31	31	31	31
الجودة	Corrélation de Pearson	,875**	,868**	,552**	,758**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	
	N	31	31	31	31	31

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		9	10	11	12	تحفيز
9	Corrélation de Pearson	1	,467**	,185	,265	,656**
	Sig. (bilatérale)		,008	,319	,149	,000
	N	31	31	31	31	31
10	Corrélation de Pearson	,467**	1	,464**	,582**	,813**
	Sig. (bilatérale)	,008		,009	,001	,000
	N	31	31	31	31	31
11	Corrélation de Pearson	,185	,464**	1	,843**	,743**
	Sig. (bilatérale)	,319	,009		,000	,000
	N	31	31	31	31	31
12	Corrélation de Pearson	,265	,582**	,843**	1	,760**
	Sig. (bilatérale)	,149	,001	,000		,000
	N	31	31	31	31	31
تحفيز	Corrélation de Pearson	,656**	,813**	,743**	,760**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	31	31	31	31	31

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

Corrélations

		13	14	15	16	الرقابة
13	Corrélation de Pearson	1	-,052	1,000**	,565**	,624**
	Sig. (bilatérale)		,782	,000	,001	,000
	N	31	31	31	31	31
14	Corrélation de Pearson	-,052	1	-,052	-,183	,610**
	Sig. (bilatérale)	,782		,782	,324	,000
	N	31	31	31	31	31
15	Corrélation de Pearson	1,000**	-,052	1	,565**	,624**
	Sig. (bilatérale)	,000	,782		,001	,000
	N	31	31	31	31	31
16	Corrélation de Pearson	,565**	-,183	,565**	1	,559**
	Sig. (bilatérale)	,001	,324	,001		,001
	N	31	31	31	31	31

الرقابة	Corrélation de Pearson	,624**	,610**	,624**	,559**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	
	N	31	31	31	31	31

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

		Corrélations				
		17	18	19	20	الكفاءة
17	Corrélation de Pearson	1	,212	1,000**	,537**	,855**
	Sig. (bilatérale)		,252	,000	,002	,000
	N	31	31	31	31	31
18	Corrélation de Pearson	,212	1	,212	,102	,528**
	Sig. (bilatérale)	,252		,252	,584	,002
	N	31	31	31	31	31
19	Corrélation de Pearson	1,000**	,212	1	,537**	,855**
	Sig. (bilatérale)	,000	,252		,002	,000
	N	31	31	31	31	31
20	Corrélation de Pearson	,537**	,102	,537**	1	,655**
	Sig. (bilatérale)	,002	,584	,002		,000
	N	31	31	31	31	31
الكفاءة	Corrélation de Pearson	,855**	,528**	,855**	,655**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,000	
	N	31	31	31	31	31

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

		Corrélations										الأداء الوظيفي
		21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
21	Corrélation de Pearson	1	,568**	,795**	,584**	,392*	,692**	,879**	,865**	,858**	,821**	,886**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,001	,029	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
22	Corrélation de Pearson	,568**	1	,853**	,943**	,441*	,668**	,763**	,602**	,442*	,368*	,720**
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,000	,013	,000	,000	,000	,013	,042	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
23	Corrélation de Pearson	,795**	,853**	1	,919**	,590* *	,864**	,785**	,885**	,790**	,675**	,935**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
24	Corrélation de Pearson	,584**	,943**	,919**	1	,513* *	,736**	,721**	,666**	,501**	,373*	,762**

	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000		,003	,000	,000	,000	,004	,039	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
25	Corrélation de Pearson	,392*	,441*	,590**	,513**	1	,681**	,463**	,608**	,555**	,677**	,699**
	Sig. (bilatérale)	,029	,013	,000	,003		,000	,009	,000	,001	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
26	Corrélation de Pearson	,692**	,668**	,864**	,736**	,681*	1	,604**	,837**	,780**	,713**	,893**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
27	Corrélation de Pearson	,879**	,763**	,785**	,721**	,463*	,604**	1	,776**	,686**	,671**	,840**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,009	,000		,000	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
28	Corrélation de Pearson	,865**	,602**	,885**	,666**	,608*	,837**	,776**	1	,974**	,879**	,965**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
29	Corrélation de Pearson	,858**	,442*	,790**	,501**	,555*	,780**	,686**	,974**	1	,930**	,917**
	Sig. (bilatérale)	,000	,013	,000	,004	,001	,000	,000	,000		,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
30	Corrélation de Pearson	,821**	,368*	,675**	,373*	,677*	,713**	,671**	,879**	,930**	1	,875**
	Sig. (bilatérale)	,000	,042	,000	,039	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
الوظيفي_الأداء	Corrélation de Pearson	,886**	,720**	,935**	,762**	,699*	,893**	,840**	,965**	,917**	,875**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31

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

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,649 ^a	,421	,401	,67140

a. Prédicteurs : (Constante), الترتيب

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,520	1	9,520	21,120	,000 ^b
	de Student	13,072	29	,451		
	Total	22,593	30			

a. Variable dépendante : الفعالية

b. Prédicteurs : (Constante), التدريب

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,720 ^a	,519	,502	,45039

a. Prédicteurs : (Constante), التدريب

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,335	1	6,335	31,231	,000 ^b
	de Student	5,883	29	,203		
	Total	12,218	30			

a. Variable dépendante : الجودة

b. Prédicteurs : (Constante), التدريب

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,891 ^a	,794	,787	,23621

a. Prédicteurs : (Constante), التدريب

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,253	1	6,253	112,064	,000 ^b
	de Student	1,618	29	,056		
	Total	7,871	30			

a. Variable dépendante : تحفيز

b. Prédicteurs : (Constante), التدريب

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,908	1	,908	13,903	,001 ^b
	de Student	1,894	29	,065		
	Total	2,802	30			

- a. Variable dépendante : الرقابة
- b. Prédicteurs : (Constante), التدريب_محور

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,569 ^a	,324	,301	,25558

- a. Prédicteurs : (Constante), التدريب_محور

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,426 ^a	,182	,154	,36810

- a. Prédicteurs : (Constante), التدريب_محور

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,873	1	,873	6,443	,017 ^b
	de Student	3,929	29	,135		
	Total	4,802	30			

- a. Variable dépendante : الكفاءة
- b. Prédicteurs : (Constante), التدريب_محور