

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تحت عنوان:

أهمية التدريب في تطوير أداء العاملين

دراسة حالة " وحدة الصيانة وصناعة قطع الغيار UMFDPDR / الشركة

الجزائرية للصناعات الكهربائية والغازية - سايج - بالمسيلة

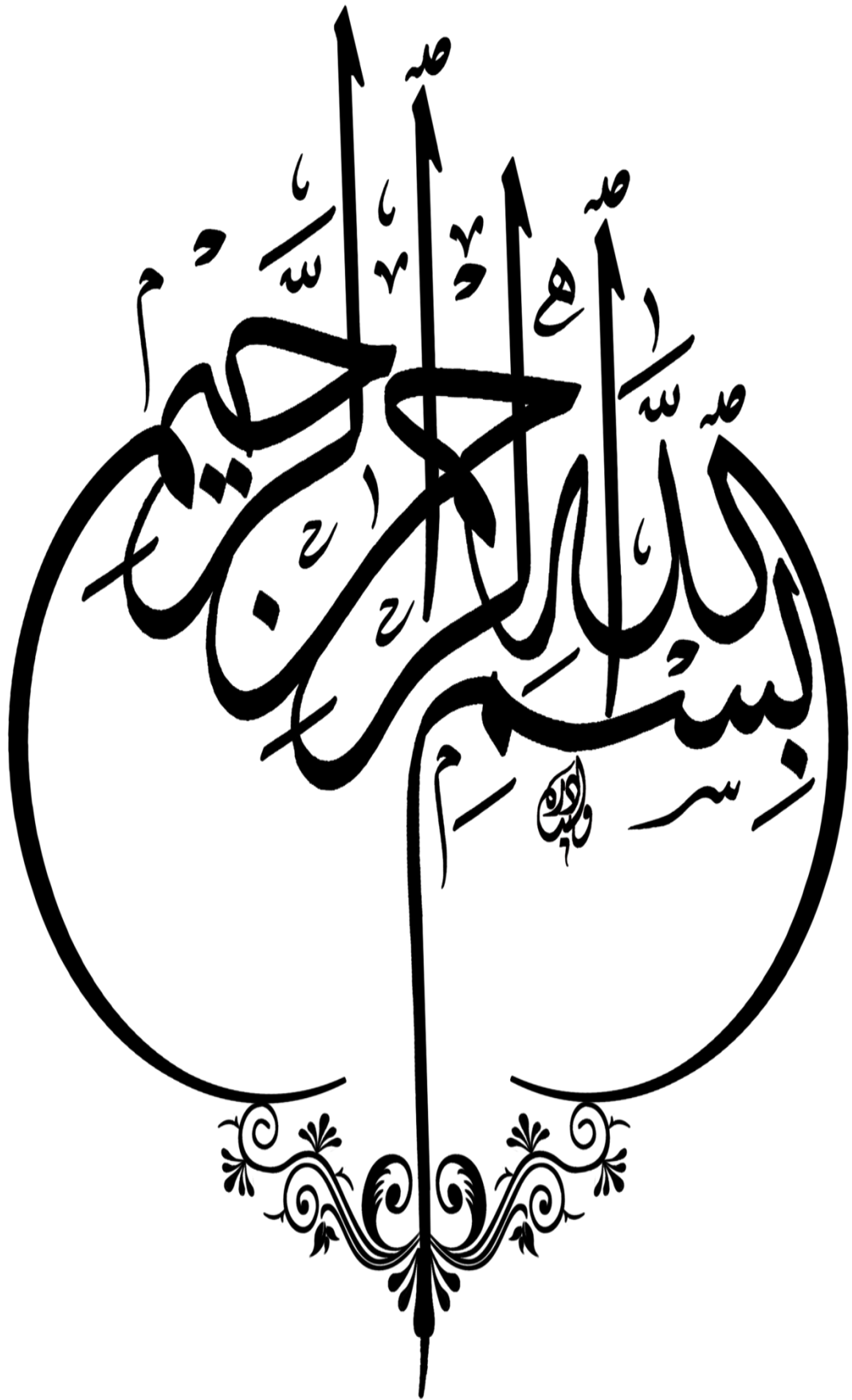
تحت إشراف الدكتور
- عطالله ياسين

من إعداد:
- عثمانية أحلام
- حمريط أمينة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
حوح مصطفى	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	رئيسا
عطالله ياسين	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
زواوي حميدة	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2023/2022



شكر و عرفان

بفضل الله تعالى أتممت بحث تخرجي والحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع، فمن باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله، نتقدم بأحر تشكراتنا إلى: الأستاذ الدكتور " عطاالله ياسين " الذي ساعدنا في إعداد بحثنا هذا، على كل ما قدمه لنا من نصائح و توجيهات، كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة. أساتذة كلية العلوم الاقتصادية لجامعة المسيلة على المجهودات المبذولة خلال فترة الدراسة.

وإلى كل من ساعدنا من بعيد أو قريب في إنجاز هذه الدراسة

إهداء

﴿وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾

الحمد لله الذي ماتم جهد إلا بمعونته، ولا ختم سعي

إلا بفضله، وما تخطى العبد من عقبات إلا بتوفيقه، فله المحامد

كلها لبلوغ هذا اليوم الذي أختتم فيه بحث تخرجي، لتدخل سطور منه

عبارات الإمتنان لكل النفوس الكريمة، التي شاركتني حمل الأمانة وأعانتي

بعد الله على هذا الإنجاز المتواضع، لأهدي ثمرته إلى رجل الكفاح إلى من جاد لي

من دون حد دمت عزي وعزتي، طاب بك العمر وطبت عمرا "أبي

العزیز"، إلى التي إذا ذكرت خصالها عن أي فضل أبتدي دمتي قدوتي وقوتي

"أمي الغالية" إلى سندي وركيزتي في الحياة إخوتي إلى رفقاء القلب وشركاء الرحلة

والدرب، شكرالمن وضع يده بكتفي ودفعني للنجاح شكرا حبا و امتنانا

فاللهم إنفعني بما علمتني و انفع بي والحمد لله على حسن التمام والختام.

أحلام

إهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، ونصح الأمة، إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا

محمد صلى الله عليه وسلم، أما بعد:

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة، بعد ما مرت قاطرة البحث

بكثير من العوائق، ومع ذلك حاولت أن أتخطاها بثبات، بفضل من الله.

وها أنا إذا أختتم بحث تخرجي بكل همّة ونشاط، وأمتن لكل من كان له الفضل في

تشجيعي وساعني ولو باليسير.

إلى من كلله الله بالهبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل

إسمه بكل إفخار والدي العزيز، إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والحنان

أمي الغالية

إلى أخواتي الغاليات إلى رفيقة الدرب، شكرا لكل من كان سببا في وجودي هنا.

أمينة



فهرس المحتويات



الصفحة	العنوان
I	شكر وعرهان
II	إهداء
III	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول والأشكال
01	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية التدريب
03	المطلب الأول: مفهوم التدريب وخصائصه
04	المطلب الثاني: أهداف التدريب ومبادئه
09	المطلب الثالث: أنواع التدريب وأساليبه
20	المطلب الرابع: عناصر التدريب ومعوقاته
25	المبحث الثاني: ماهية الأداء وتقييمه وعلاقته بالتدريب
25	المطلب الأول: ماهية الأداء
29	المطلب الثاني: محددات وأبعاد الأداء
31	المطلب الثالث: أساسيات تحسين الأداء والعوامل المؤثرة
35	المطلب الرابع: دور التدريب وعلاقته بتحسين الأداء (الأهمية):
37	المبحث الثالث: الدراسات السابقة:
42	6 خلاصة الفصل الأول:
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	
44	تمهيد:
45	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

45	المطلب الأول: تقديم الوحدة المركزية للصيانة وتصنيع قطع الغيار
46	المطلب الثاني: أهداف الوحدة المركزية للصيانة وتصنيع قطع الغيار بالمسيلة والمتعاملون معها
48	المطلب الثالث: مصالح المؤسسة وهيكلها التنظيمي
57	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية ووصف عينة الدراسة
57	المطلب الأول: منهج الدراسة وحدودها ومصادر جمع البيانات
58	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة وتصميم الاستبيان
60	المطلب الثالث: كشف نوع التوزيع للبيانات واختيار أساليب معالجة الإحصائية للبيانات.
63	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية، التحليل، مناقشتها
63	المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان
70	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لبيانات المستجوبين
86	المطلب الثالث: اختبار وجود أبعاد الدراسة لدى مؤسسة
90	المطلب الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة
49	خلاصة الفصل الثاني:
50	خاتمة
99	قائمة المصادر والمراجع
104	الملاحق
	الملخص



فهرس الجداول

والأشكال



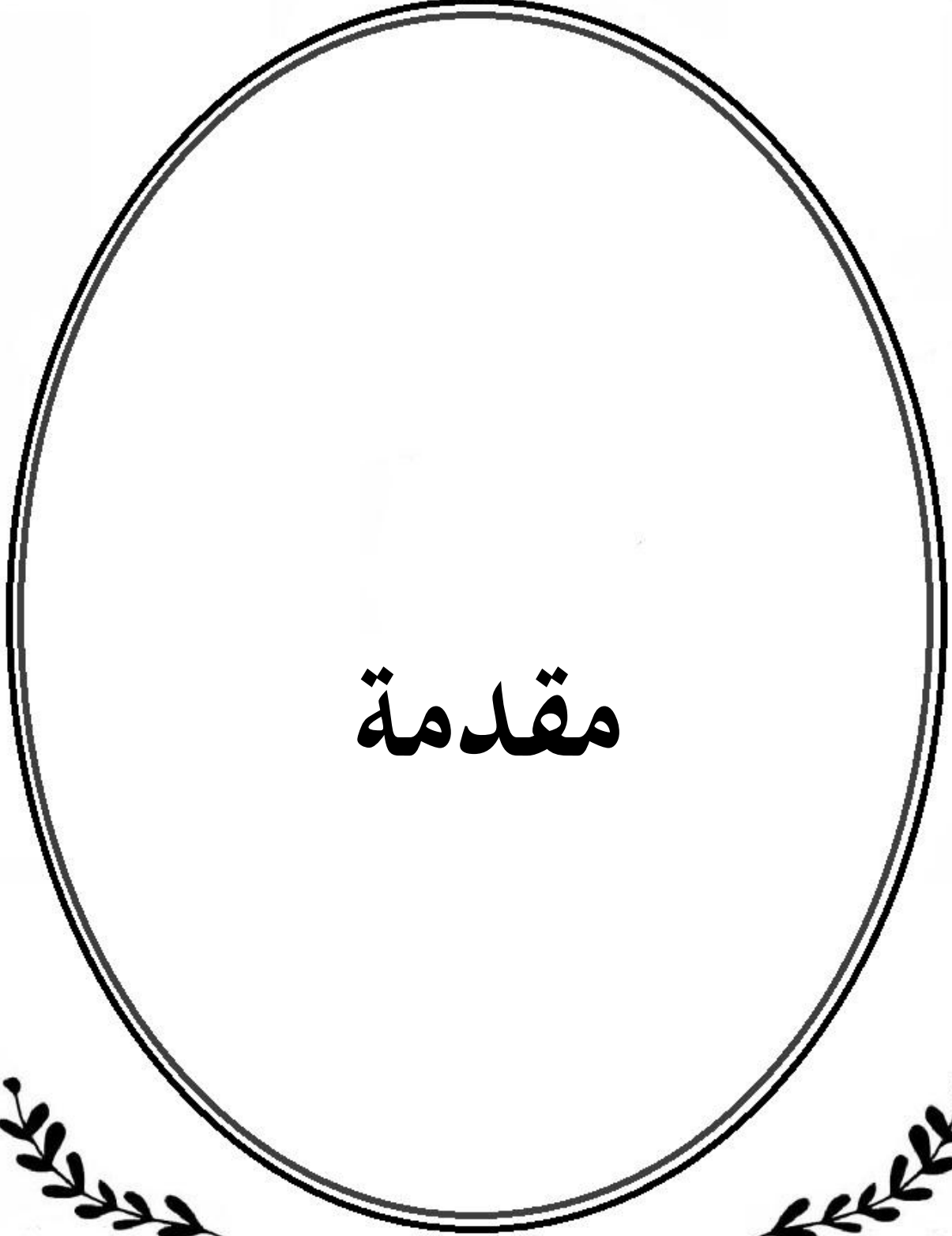
فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
58	مجتمع وعينة الدراسة وتصميم الاستبيان	01
59	الشكل النهائي للاستبيان	02
60	تقسيم الدرجات لكل عبارة من عبارات الاستبيان	03
60	درجات الاستبيان	04
61	معامل التوزيع الطبيعي	05
63	معامل الارتباط بيرسون لمحاور الاستبيان	06
64-65-66	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور التدريب والدرجة الكلية لفقراته	07
67-68	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور أداء العاملين والدرجة الكلية لفقراته	08
69	معامل الثبات كرونباخ a لجميع محاور الاستبيان	09
70	إحصائيات أفراد العينة حسب متغير الجنس	10
70	إحصائيات أفراد العينة حسب متغير السن	11
71	إحصائيات أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي	12
72	إحصائيات أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	13
72	إحصائيات أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	14
73	إحصائيات أفراد العينة حسب متغير المهنة	15
74	المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول بعد تحديد الاحتياجات التدريبية	16
75	المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول بعد تصميم البرنامج التدريبي	17
77	المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول بعد تنفيذ البرنامج التدريبي	18
79	المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول تقييم البرنامج التدريبي	19

81	المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول بعد المواظبة والمثابرة على العمل	20
82	المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول بعد الدقة والجودة في الانجاز	21
84	المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول بعد التحفيز	22
85	المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول بعد العمل بروح الجماعة	23
87	اختبار t-test لوجود بعد تحديد الاحتياجات التدريبية	24
88	اختبار t-test لوجود بعد تصميم البرنامج التدريبي	25
89	اختبار t-test لوجود بعد تنفيذ البرنامج التدريبي	26
90	اختبار t-test لوجود بعد تقييم البرنامج التدريبي	27
91	اختبار معامل الانحدار البسيط للفرضية الأولى	28
92	اختبار معامل الانحدار البسيط للفرضية الثانية	29
92	اختبار معامل الانحدار البسيط للفرضية الثالثة	30
93	اختبار معامل الانحدار البسيط للفرضية الرابعة	31

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
05	مستويات إدارة على مستوى المنظمة	01
06	التأثير المتبادل بين الفرد والدور الذي يؤديه	02
06	تطوير الفرد والدور عن طريق التدريب	03
07	التدريب يرفع الكفاءة والفعالية للمنشأة	04
07	مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق تنمية القوى العاملة	05
52	الهيكل التنظيمي	06
56	الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية	07



مقدمة



مقدمة:

تستطيع أي منظمة أو شركة تحقيق أهدافها إذا قام كل شخص فيها بعمله على أكفأ وجه، وحتى يمكن للعاملين القيام بذلك فهم في حاجة إلى تدريب جيد. قد يحتاج الأمر إلى تدخل العديد من الأشخاص في عملية التدريب لتحديد إحتياجات المنظمة وأيضاً إحتياجات الفرد و إختيار أو تصميم التدريب المناسب لتحقيق هذه الإحتياجات بجانب نقل وتقييم فاعلية هذا التدريب.

ويعتبر التدريب خياراً استراتيجياً لأي جهة تتطلع الى إعداد كوادر بشرية قادرة على تلبية حاجات العمل ومواكبة التطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل.

وللتدريب أثناء الخدمة أهمية كبيرة نظراً لما يهيئه للموظف من معارف ومهارات جديدة تتطلبها مهنته، أو من خلال تعرفه على أفضل الحلول للمشكلات التي يواجهها أثناء ممارسته لمهنته مما يزيد تمكناً في أداء عمله ويساعده على تجنب الأخطاء، ليصل بذلك إلى المستوى المنشود الذي تطمح إليه جهة تسعى للرقى والتقدم.

ويعد التدريب من بين أهم العمليات التي لا بد على المنظمة أن تقوم بها و أن تزاو لها في المؤسسة ، و هذا المدى الأهمية الكبيرة لهذه العملية في تحقيق أهداف المؤسسة .فالتدريب يعتبر عملية تزويد الأفراد بالمعارف و المعلومات و الخبرات السلوكية و العقلية و المعرفية للفرد و تنميتها بحيث تطور أداءه و تزيد من قدرته على القيام بمهامه و بالتالي يؤدي عمله بشكل أفضل من السابق .إذن لا بد على المنظمة أن تقوم بالترتيب لهذه العملية و التخطيط لها بأحسن صورة نظراً للأهمية الكبيرة التي تحققها للمنظمة من خلال الارتقاء بالأداء إلى مستوى أعلى.

الإشكالية

قد تختلف برامج التدريب المقدمة للعاملين من مؤسسة إلى أخرى ، فلكل مؤسسة إمكانياتها و ميزانيتها الخاصة بها التي تمكنها من التحكم في بناء البرنامج التدريبي وكذا التحكم في نوعية الوسائل و المعدات المستخدمة و المكان الذي يطبق فيه البرنامج التدريبي ، باعتبار أن المنشآت تتمايز في الحجم . و مما سبق ذكره نستخلص أن التدريب المهني للعمال في المؤسسة الاقتصادية ، وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة ، تسعى من خلالها إلى تحسين أداء العاملين و هذا ما تم تناوله في هذا البحث، و من هنا نأتي إلى طرح التساؤل التالي :

● هل هناك أثر إيجابي ذو دلالة احصائية بين أبعاد التدريب وأبعاد أداء العاملين حول فعالية

البرامج التدريبية في تحسين أدائهم؟

و يتفرع من هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية و هي :

- هل يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين أداء العاملين و تحديد الإحتياجات التدريبية ؟
- هل يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين أداء العاملين و تقييم البرنامج التدريبي ؟
- هل يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين أداء العاملين و التحفيز ؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التدريب و أداء العاملين .

الفرضيات الجزئية :

- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين أداء العاملين و تحديد الإحتياجات التدريبية .
- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين أداء العاملين و تقييم البرنامج التدريبي .
- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين أداء العاملين و التحفيز .

الأهمية النظرية:

- ✓ الإمام بقدر كاف من المعلومات المتعلقة بالتدريب، وإدارة الجودة الشاملة .
- ✓ منح الفرد الكفاءة النظرية التي يعتمد عليها في المجال العلمي ، وفي إنجاز هذه العملية "التدريب، الأداء".
- ✓ تزويد الفرد بمهارات و قدرات عالية لإنجاز العملية التدريبية.
- ✓ التعرف على أفضل الطرق و الوسائل في إنجاز العملية التدريبية.

الأهمية التطبيقية :

- ✓ التعرف على واقع التدريب عمليا داخل المؤسسة .
- ✓ كيفية تعامل المسؤولين مع هذه العملية و تطبيقها .
- ✓ التعرف على نظرة المسؤولين لهذه العملية التدريبية داخل المؤسسة .
- ✓ التعرف على النتائج التي يحققها التدريب داخل المؤسسة في تحسين الأداء .
- ✓ التعرف على المساهمات التي يقدمها التدريب في تطوير المؤسسة.

ومن هنا يمكن القول بأن موضوع دراستنا ، يحظى بأهمية كبيرة لما له تأثير على أداء العمال بشكل خاص وأداء المنظمة بشكل عام.

أهداف الدراسة:

قمنا باختيار هذا الموضوع محاولين إيضاح ما يلي :

- ✓ الدور الذي تلعبه البرامج التدريبية في تحسين الأداء.
- ✓ تقديم المساهمة العلمية و إثراء الدراسات السابقة في هذا الميدان من خلال معالجة الموضوع.
- ✓ ما هي ضرورة البرامج التدريبية التي يراها الموظف ضرورية له لتطور وتزيد من نجاح المؤسسة.

منهج الدراسة:

بغية القيام بتحليل علمي ومنهجي للإشكالية، وبهدف اختبار الفرضيات المقترحة، استخدمنا في بحثنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يظهر في الجانب النظري وذلك بهدف الفهم والتعمق في العناصر المكونة للموضوع بالإضافة إلى تحليل البيانات، وقد استعملنا منهج دراسة الحالة فيما يتعلق بالجانب التطبيقي، وذلك من خلال محاولتنا إسقاط الجانب النظري على إحدى مؤسساتنا الجزائرية المتمثلة في "وحدة الصيانة وصناعة قطع الغيار/UMFPDR/ الشركة الجزائرية للصناعات الكهربائية والغازية - سايفغ (فرع مجمع سونلغاز) بالمسيلة" حيث استخدم فيها أسلوب العينات والذي يعتمد على الاستبيان للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث من أجل اختبار فرضيات الدراسة اعتمدنا على البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل ومعالجة معطيات الاستبيان.

تقسيمات الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين، الفصل الأول الجانب النظري والفصل الثاني الجانب التطبيقي .

- الفصل الأول: تم تقسيم الفصل إلى 3مباحث، حيث كان عنوان المبحث الأول: ماهية التدريب، أما المبحث الثاني: ماهية الأداء، أما المبحث الثالث: يخصالدراسات سابقة.
- الفصل الثاني: تطرقنا من خلال الدراسة الميدانية لدور وأهمية التدريب في تطوير أداء العاملين في " وحدة الصيانة وصناعة قطع الغيار/UMFPDR/ الشركة الجزائرية للصناعات الكهربائية والغازية -

– ساينغ (فرع مجمع سونلغاز) بالمسيلة، حيث تم عرض في المبحث الأول لتقديم مؤسسة " وحدة الصيانة وصناعة قطع الغيار/UMFPDR/ الشركة الجزائرية للصناعات الكهربائية والغازية – ساينغ (فرع مجمع سونلغاز) بالمسيلة، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الطريقة والأدوات المستخدمة، كما تطرقنا في المبحث الثالث لعرض ومناقشة نتائج الدراسة.



الفصل الأول:

الإطار النظري

للدراسة



تمهيد :

التدريب أحد الأنشطة الجوهرية التي تركز عليها سياسة المؤسسة، من أجل تنمية الكفاءات البشرية وتطويرها وتنمية مهارتها وتنويع خبراتها، لذا أصبح لزاما على المؤسسة أن تصمم برامج تدريبية تبنى على التحديد والتدقيق لاحتياجات التدريبية لكل من العاملين والمؤسسة والسهر على متابعة السير الحسن لهذه العملية، بالإضافة لمعرفة مدى بقاء المؤسسة واستمرارها مرهون بكفاءات تتمتع بالدقة، والبراعة والقدرة على التنفيذ والعمل بروح الفريق والتعاون والتفاني والاحلاص في العمل. لذا فإن نشاط التدريب يعتبر من الأنشطة الضرورية ومن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية باعتبارها نشاط يعود بالفائدة على الفرد العامل والمؤسسة والمجتمع على حد سواء ولا شك أن وضع برامج التدريب يمثل أحد أهم الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الأداء وتحسين مستواه، وذلك من خلال العمل على تنمية معارف ومهارات الافراد وتعديل اتجاهاتهم وسلوكياتهم بما يخدم وظائفهم في المؤسسة وتحقيق أهدافه.

المبحث الأول: ماهية التدريب

ينصب اهتمامنا على هذا المبحث إلى أربعة مطالب والمتمثل في المطلب الأول يتضمن مفاهيم أساسية حول التدريب والتفريق بينه وبين بعض المصطلحات الأخرى المشابهة له وخصائصه ، ثم تطرقنا إلى أهداف التدريب ومبادئه، وفي المطلب الثالث إلى أنواع التدريب وأساليبه ، وفي المطلب الرابع والأخير إلى عناصر نظام هذا التدريب ومعوقاته .

المطلب الأول: مفهوم التدريب وخصائصه:

من خلال هذا المطلب نحاول إيضاح مفهومالتدريب من خلال التطرق لتعاريفه، وخصائصه كنظام متكامل داخل المؤسسة .

الفرع الأول: مفهوم التدريب

للتدريب مفاهيم وتعريف كثيرة ومتنوعة ومن أهم هذه التعاريف ما يلي:

1. **التعريف الأول:** هو مجموعة من العمليات التي تعمل على تجهيز الموارد البشرية بالمهارات المطلوبة التي يمكن

استخدامها في العمل والتي تساهم في إجراء تغيير في مهارات ومعارف وسلوك الأفراد.¹

2. **التعريف الثاني:** يتم تعريف التدريب أيضًا على أنه تمكين جميع الأفراد من اكتساب المعرفة لإثراء مهاراتهم

الحالية أو تطوير مهارات جديدة، مما يساعد على سد الفجوة بين المستوى الحالي للفرد والمستوى المطلوب.²

3. **التعريف الثالث:** بينما يعرفه فيليبو Filibo: في كتابه مبادئ إدارة الموارد البشرية بقوله " هو العملية التي من

خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة والمهارة في الأداء وتنفيذ عمل معين.³ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج

بأن التدريب يزود الأفراد بمهارات معينة تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد، وبأنه نشاط يهدف إلى

التحسين والتطوير بأساليب العمل داخل المنظمة.

من خلال المفاهيم السابقة يمكن القول بأن التدريب هو عملية إعداد الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على

مستوى الخدمة المطلوبة ، فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر.

الفرع الثاني: خصائص التدريب

¹-الهايل،وسيم إسماعيل، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية بشركات التأمين العاملة في قطاع غزة،مجلة جامعة الأزهر بغزة سلسلة العلوم الإنسانية،المجلد13 العدد1،2011،ص899.

²-بتصرف مجلة ارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية،المجلد2،العدد1،فيفري 2021،ص82.

³السعيد مبروك إبراهيم، تدريب وتنمية إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر 2006، ص 36.

إن لعملية التدريب العديد من الخصائص التي يتميز بها نذكر منها:

1. التدريب وسيلة إلى غاية محددة وليس غاية بحد ذاتها.
2. يقوم التدريب على أساس التخطيط والتنظيم.
3. تختلف طبيعة التدريب من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وطبيعة الوظيفة .
4. التدريب نشاط ضروري ومستمر، وليس كماليا وحدد بفترة زمنية معينة.
5. .التدريب نظام متكامل ومتجانس.
6. .التدريب نشاط إداري وفني¹.

المطلب الثاني: أهداف التدريب ومبادئه

باعتبار أن التدريب وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة ، من خلال تنمية الأفراد والإرتقاء بمستويات أدائهم فإنه يختلف باختلاف الهدف منه ، ومن ذلك فإن هناك تقسيمات عديدة يمكن الإعتماد عليها ، بحيث توصلت الى مجموعة من المبادئ التي تصلح كمعايير ارشادية .

الفرع الأول: أهداف التدريب

يمكن تقسيم الأهداف التدريبية في ضوء التقسيم لأنواع العاملين الذين يشملهم التدريب تبعا لاحتياجاتهم التدريبية كالتالي:²

-الإدارة العليا

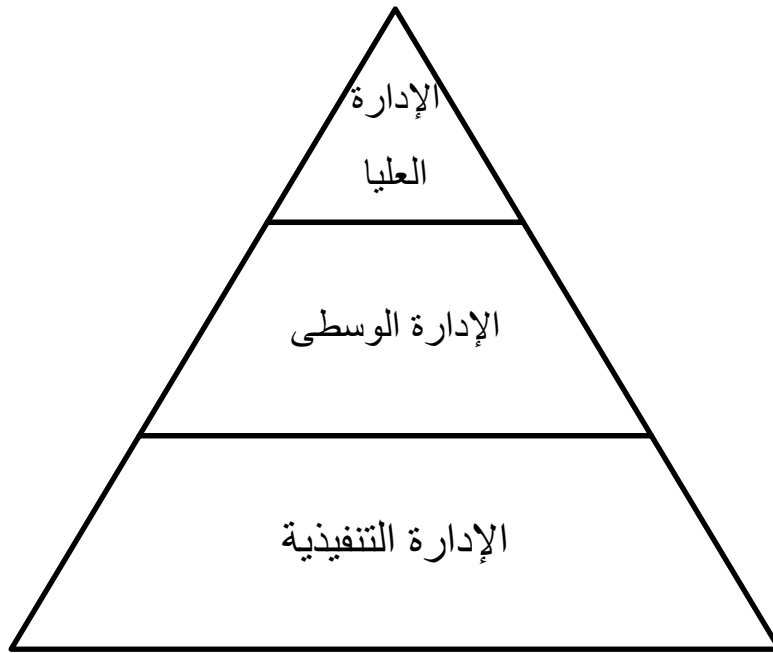
-الإدارة الوسطى

-الإدارة التنفيذية

الشكل(1): مستويات الإدارة على مستوى المنظمة

¹ محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية -دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة البلدية-مذكرة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بلدية: جامعة محمد دحلل البلدية. 2005.ص21.

² نجم العزاوي،التدريب الإداري،دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع،عمان ،الأردن ،2006، ص16.15.



المصدر: نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص15.

ولأن أعمال كل من هذه المستويات الإدارية الثلاث تختلف من مستوى إلى آخر حيث الإدارة العليا مسؤولياتها اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمنظمة والإدارة الوسطى مسؤولياتها اتخاذ القرارات التكتيكية أما الإدارة الدنيا أو التشغيلية أو التنفيذية فإن قراراتها تتعلق بالعمليات اليومية للمنظمة وذات المدى القصير وفي ظروف التأكد التام.

لذلك يمكن تقسيم الأهداف التدريبية إلى ثلاثة أنواع من الأهداف:¹

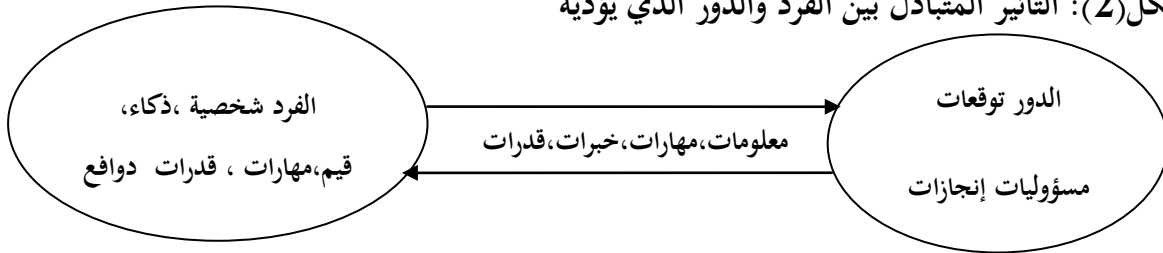
- 1- الأهداف التدريبية الإبداعية والابتكارية: وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة العليا بحكم مسؤولياتها عن الأهداف الإستراتيجية التي تقتضي الإبداع والابتكار.
- 2- الأهداف التدريبية الإشرافية والتنسيقية وحل المشاكل: وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة الوسطى لمسؤولياتها في الإشراف على العاملين في الإدارة الدنيا ، والتنسيق مع الإدارة العليا ومعالجة المشاكل الناجمة عن العمل.
- 3- الأهداف التدريبية الاعتيادية المعلوماتية: وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة الدنيا أو العاملين التنفيذيين اللذين يحتاجون إلى زيادة المعرفة وتنمية القدرات والمهارات التي يحتاجها عملهم.

¹ نفس المرجع السابق ص 17.16.

وبصورة عامة يمكن ان نحدد الأهداف للتدريب على مستوى الفرد والمنظمة والدولة بالاتي والأشكال (2.3.4.5) توضح ذلك

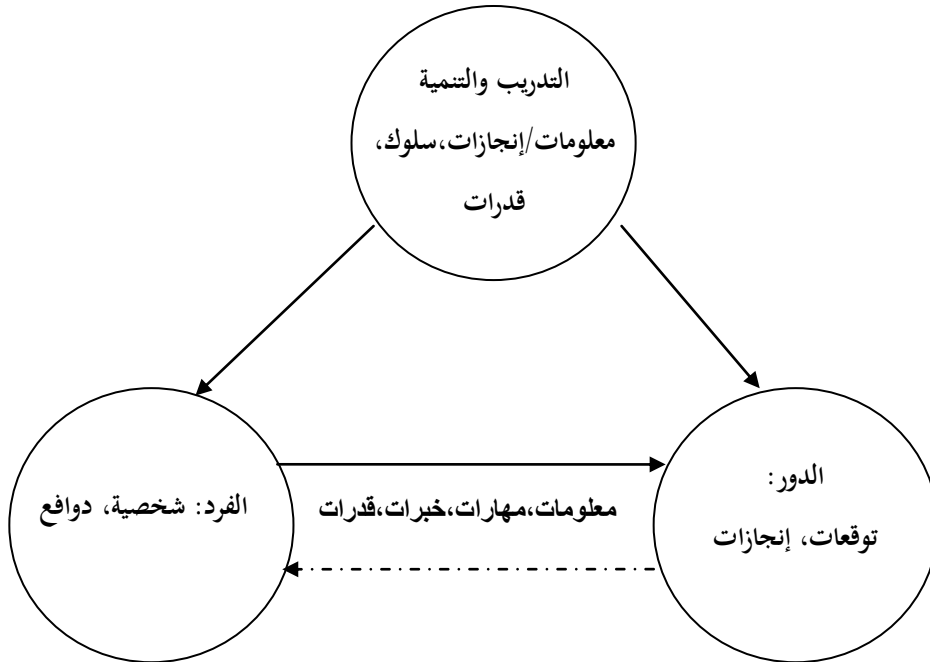
- 1- إكساب الأفراد معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها.
- 2- تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلا.
- 3- صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد.
- 4- رفع الكفاءة والفعالية للمنظمة.
- 5- تحقيق أهداف الدولة.

شكل(2): التأثير المتبادل بين الفرد والدور الذي يؤديه



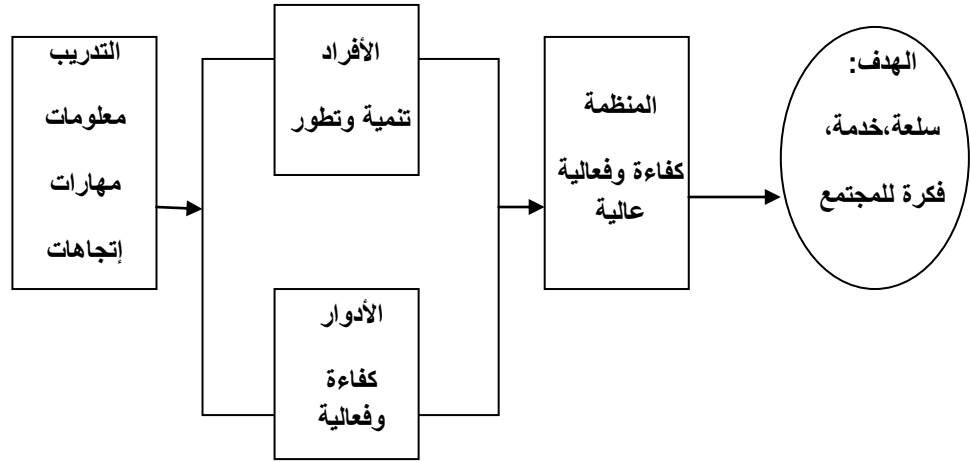
المصدر: نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص17.

شكل(3): تطوير الفرد والدور عن طريق التدريب



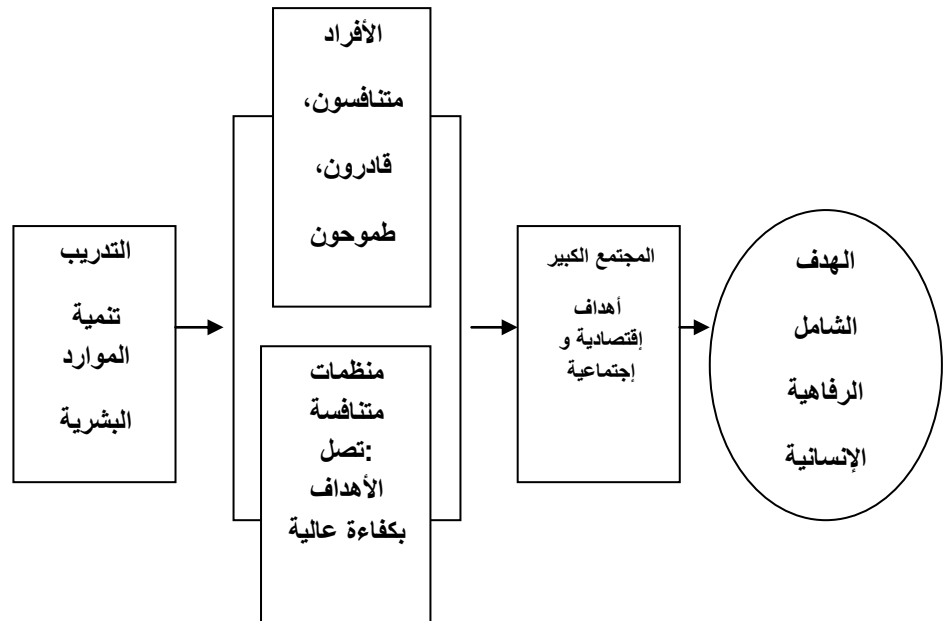
المصدر: نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص17.

شكل(4): التدريب يرفع الكفاءة والفعالية للمنشأة¹



المصدر: نجم العزاوي،التدريب الإداري،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،عمان،الأردن، 2006، ص18.

شكل(5): مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق تنمية القوى العاملة²



المصدر: نجم العزاوي،التدريب الإداري،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،عمان،الأردن، 2006، ص18.

¹ نفس المرجع ص17،18.

² نفس المرجع ص18.

الفرع الثاني: مبادئ التدريب

إختلف الكتاب في تحديد مبادئ التدريب منهم من يعتبرها مبادئ خاصة لكل برنامج تدريبي ومنهم من يعتبرها عامة لجميع البرامج التدريبية، إلا أن الخبراء العرب في الهندسة والإدارة عام 1996 إتفقوا على الآتي: ¹

- 1- **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة.
- 2- **المنطلق:** يجب أن يتم التدريب بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
- 3- **الهدف:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها ، ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع والزمان والمكان ، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.
- 4- **الشمول:** يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم، الاتجاهات، المعارف، المهارات) كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
- 5- **الاستمرارية:** يجب على مسؤولي التدريب في أي منظمة أن يضعوا إستراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغيير المستمرة في جميع جوانب الحياة وخاصة في أساليب العمل وأدواته ، وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك، حتى يساعد العاملين على التكيف والتوازن المستمر أمام هذه التحولات. وبهذا فإنه يتوقع أن تبدأ العمليات التدريبية للعاملين مع بداية حياتهم الوظيفية، لتستمر معهم خطوة خطوة، ومرحلة مرحلة. ²
- 6- **التدرجية والواقعية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة ، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا وهكذا.....
- 7- **مرونة التدريب:** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته ، وخاصة فيما يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة ، وضرورة تدريب المديرين على إستيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.

وهناك آخرون من حدد المبادئ في الآتي:

- 1- **الإستمرار:** التدريب عملية مستمرة.
- 2- **الإمكانية:** كل شيء قابل للتعليم.

¹ نفس المرجع ص 19.

² نفس المرجع ص 20.19.

- 3- الذاتية: التنمية عملية ذاتية.
- 4- التفاعل: التفاعل بين المدرب والمتدرب، قدرة كلا الطرفين على الاستفادة والاستفادة.
- 5- التكامل: النواحي الفنية تكمل الجوانب السلوكية والأخيرة تكمل الجوانب العقلية وهكذا.
- 6- العمومية: يستفيد المتدرب من نتائج التدريب في أنشطته المختلفة الشخصية منها والإدارية والفنية والمالية وغيرها.
- 7- الإيجابية: التدريب نشاط إيجابي.
- 8- الشمول: التدريب يشمل العاملين جميعا على كافة المستويات الإدارية.
- 9- المسؤولية: التدريب مسؤولية كل مدير.
- 10- العمق: يعمل التدريب على تغيير القناعات والاتجاهات.

المطلب الثالث: أنواع التدريب وأساليبه

يمر الباحثون بين أنواع متعددة وصور مختلفة للتدريب تتداخل فيما بينها في أغلب الأحيان، ويرجع ذلك إلى اختلاف المعايير التي استندوا إليها في تصنيف هذه الأنواع.

الفرع الأول: أنواع التدريب

حيث صنف هذا التدريب إلى نوعين هما: ¹

أولاً- التدريب في المراحل الأولى من التوظيف

ويتم عادة في الأيام الأولى من التعيين، ويكون بمثابة تعريف بالعمل ومنه: التوجه العام، التدريب التخصصي الابتدائي والتدريب أثناء تأدية الخدمة .

ثانياً - التدريب في المراحل المتقدمة من التوظيف :

يحصل عليه الموظف أثناء تأدية الخدمة ومنه: التدريب بغرض تجديد المعلومات، التدريب بغرض الترقية أو الانتقال إلى وظيفة أخرى، التدريب الإداري القيادي والتدريب المهني .

كما وقد صنفت أنواع التدريب وفقا لمرحلة التوظيف، نوع الوظائف والمكان وذلك على النحو التالي :

1-التدريب حسب مرحلة التوظيف :

¹زواوي حميدة، سياسات التدريب في المؤسسات الاقتصادية ومدى توافقها مع متطلبات تطبيق برامج الستة سيحما دراسة ميدانية بالتطبيق على مؤسسة كوندور، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 2011، ص 16.15.

وينقسم إلى خمسة أنواع هي: توجيه الموظف الجديد، التدريب أثناء العمل، التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة، التدريب بغرض الترقية والنقل والتدريب للتهيئة للمعاش .

2 - التدريب حسب نوع الوظائف:

وينقسم إلى التدريب المهني والفني، التدريب التخصصي والتدريب الإداري .

3- التدريب حسب المكان :

وينقسم إلى التدريب داخل المؤسسة والتدريب خارجها .

وصنف التدريب كذلك إلى أنواع متعددة دون اختيار معايير محددة وقد تمثل هذا التصنيف في :

أ - التدريب في مكان العمل :

ويعتبر من أكثر الأنواع شيوعا وتطبيقا في المؤسسات نظرا لسهولة ولقلة الأموال المنفقة عليه، ويأخذ هذا النوع من التدريب مدخلين هما :

- التدريب عن طريق الرئيس المباشر
- التدريب عن طريق أفضل الأفراد .

ب - التدريب للترقية :

ويتم بتعلم بعض المهارات وقدرات الوظائف الأعلى عن طريق الملاحظة أثناء قيام الموظف بوظيفته أو أثناء ممارسة مهام وظيفية أعلى عندما يتغيب شاغل هذه الوظيفة.

ج- التدريب العلاجي :

ويتم اللجوء إلى هذا النوع في حالة انخفاض أداء الفرد أو إهمال الفرد للطرق السليمة للعمل أو إدخال المؤسسة طرق ووسائل تكنولوجية حديثة تتطلب تغييرا في الأداء لمواجهة التغييرات الجديدة.¹

د - التدريب التوجيهي :

يستخدم هذا النوع للأفراد الجدد في المؤسسة بهدف تعريفهم بالأعمال التي ينبغي عليهم القيام بها، وإعطائهم كافة المعلومات المتعلقة بسياسات الأفراد في المؤسسة، بالإضافة إلى إعطائهم نموذجا توضيحيا عن وظائفهم وأهميتها في التنظيم ومركزه في الهيكل التنظيمي.

هـ - التدريب خارج مكان العمل :

¹ نفس المرجع ص 17.16.

وهو الذي يعطى للأفراد خارج أوقات العمل الرسمي سواءً في مراكز التدريب المتخصصة أو في مراكز التدريب الخاصة بالجامعات .

وهناك تصنيف آخر للتدريب يتمثل في التمييز بين أشكال التدريب الرسمي والتدريب غير الرسمي .

❖ التدريب الرسمي:

ويتضمن الأنواع التالية :

- **التدريب عند بداية الخدمة:** ويشتمل ذلك على البرامج التعريفية والتمهيدية والبرامج التي تدرب العاملين الجدد على المهارات الوظيفية، ويتمّ تصميم وتنفيذ هذه البرامج لتزويد الموظف الجديد بالمعارف الخاصة بالمؤسسة، بالإضافة إلى الاتجاهات الأساسية والمهارات الوظيفية اللازمة للأداء الوظيفي المبدئي .
- **التدريب العلاجي:** ويتضمن هذا التدريب أي أنواع التدريب الرسمي أو الغير الرسمي الذي يهدف إلى تصحيح قصور ملحوظ في معارف الموظف أو مهاراته أو اتجاهاته .
- **تدريب زيادة الكفاءة أو التدريب المتقدم:** يتمّ تصميم هذه البرامج لتحسين أو توسيع أو زيادة أو تحديث المهارات والمعارف الوظيفية .
- **إعادة التدريب:** يتمّ تصميم هذه البرامج لتزويد العاملين بمهارات جديدة لتحل محل المهارات المتقدمة نتيجة التقدم التقني أو ظهور أجهزة حديثة أو عمليات جديدة أو منتجات جديدة .
- **التدريب متعدد الجوانب:** ويسمى أحيانا تدريب زيادة المهارات أو تدريب تحقيق الانتشار، وتعتبر هذه البرامج وسيلة لإعداد عمال متعددي المهارات، وأناس يمكنهم التأقلم مع التغيرات في متطلبات العمل والتقدم التقني، فهو إستراتيجية أساسية لجعل المؤسسة أكثر قدرة على المنافسة وأكثر إنتاجية .¹
- **تدريب العودة إلى العمل:** ويشمل هذا النوع الأفراد الذين تغيبوا عن العمل لمدة طويلة بسبب ما (مرض، إصابة وغيرها) ويحتاجون إلى تدريب مبدئي أو تدريب لإنعاش المهارات والمعارف التي يحتاج إليها العمل .

❖ التدريب غير الرسمي:

ويعد مكملًا للتدريب الرسمي ويتضمن الأنواع التالية :

- **التدريب على رأس العمل:** ويتمّ في مكان العمل ويكون المدرب إما موظفًا ذا كفاءة وعلى مستوى عالٍ من الخبرة أو المشرف المباشر للموظف .

¹ نفس المرجع ص 18.17.

- **التدريب بالتوجيه المباشر:** وهو عملية إرشادية وجها لوجه بصفة أساسية، وينطوي التدريب بالتوجيه المباشر على علاقة وثيقة ومستمرة بين الموظف ورئيسه المباشر، والغرض منه هو التحليل الموضوعي بواسطة كل من الرئيس والمرؤوس لأداء هذا الأخير وذلك كوسيلة لتطوير المهارات الإدارية .
- **التدريب عن طريق تناوب الأعمال:** هو الأسلوب الذي يمكن بواسطته إعطاء المديرين المتوقعين تدريباً وخبرة متنوعة تحت إشراف دقيق، ويمكن أن يأخذ هذا النوع أشكالاً عدة منها: تناوب الأعمال في الوظائف غير الإشرافية لتزويدهم بخبرة مباشرة في جميع أنشطة المؤسسة، كذلك يكون التناوب عن طريق تكاليفات الملاحظة، وذلك بملاحظة أنشطة وأداء المديرين عن قرب، وتناوب المراكز الإدارية حيث يقوم المدربون على الإدارة بالتناوب على المراكز الإدارية من إدارة لأخرى أو من نشاط لآخر وذلك لإعطائهم خبرة في مراكز إدارية مختلفة .
- **التدريب عن طريق تكاليفات المساعدة:** تختلف هذه الطريقة عن طريقة تناوب الأعمال في أنّ المدرب يحصل على الخبرة في مركز إداري واحد فقط، ويهدف هذا التدريب إلى توسيع أفق المدرب وتنمية مهاراته الإدارية بتعريضه للعديد من مواقف الممارسة الإدارية تحت إشراف أحد رجال الإدارة العليا الأكفاء .
- **لجان وحلقات المديرين تحت التنفيذ:** يشتمل هذا الأسلوب على اختيار صغار السن من الموظفين؛ ويكلف الأشخاص المختارون بالعمل أعضاء في لجان أو مجالس لبحث مقترحات متعلقة بإدارة المؤسسة، ويتم تقديم القرارات التي توضع بواسطة هذه المجموعات للمسؤول بالإدارة العليا الذي يقوم إما بقبولها أو رفضها أو جدولتها أو إعادة البحث بصورة أعمق، والهدف من ذلك هو أن يكتسب أعضاء هذه المجموعات رؤية أوسع للأمور، وأن يتفهموا أهداف واحتياجات المؤسسة، بالإضافة إلى حصولهم على خبرة واقية في مجال القيادة .¹
- **التدريب عن طريق التعاقد:** يستخدم عدد كبير من المؤسسات العامة والخاصة الإمكانيات والمدربين الخارجيين لتقديم برامج لتدريب للموظفين التنفيذيين والمشرفين والمدربين، تتراوح مدتها من يوم واحد إلى أشهر عدة، ويمكن تنفيذ هذا البرنامج إما في المؤسسة التي تحتاج للتدريب أو في موقع المؤسسة المتعاقدة أو في موقع تدريبي يؤجر لهذا الغرض .

¹ نفس المرجع ص 19.18.

- التطوير الذاتي: تشجع الكثير من المؤسسات العامة والخاصة موظفيها على الالتحاق ببرامج الدراسة المستقلة أو استكمال تعليمهم الجامعي، وغالبا ما يأخذ هذا التشجيع شكل انقطاع مؤقت عن العمل المدفوع الأجر، أو سداد كل الرسوم أو جزء منها .

التدريب من حيث الأهداف :

ويشمل النقاط التالية :

- تزويد المعلومات: أي زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق بما يمكنه من التكيف مع عمله، ومواجهة المشكلات والتغلب عليها.
- التدريب على المهارات: وذلك عن طريق رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إكسابه المهارات المعرفية والعملية المستحدثة في ميدان عمله، أو تطويرها بصورة مستمرة.
- تكوين الاتجاهات: تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته والآثار الاجتماعية المتصلة به، والمترتبة عليه .
- التدريب للترقية: وذلك عن طريق إعداد الفرد إعدادا جيدا لممارسة المهام التي يتطلبها العمل الجديد بإكسابه المعلومات والمهارات والاتجاهات اللازمة .

أنواع التدريب من حيث المكان والموقع :

وينقسم هذا التدريب إلى نوعين: أحدهما في مكان العمل والذي يقوم على فكرة قديمة (فكرة التلمذة المهنية) التي تعني أساسا أن يتلقى الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تُبَيِّن له أسلوب العمل، من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى، فيبيِّن له الخطأ من الصواب، والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل، وآداب السلوك الوظيفي، والآخر خارج موقع العمل ويتم من خلال الالتحاق بالدورات التدريبية في أحد مراكز التدريب أو المعاهد والجامعات.¹

أنواع التدريب من حيث التوقيت :

قسم إلى نوعين : أحدهما يتم قبل الالتحاق بالعمل ويهدف إلى إعداد الأفراد علميًا وسلوكيًا على نحو سليم وتأهيلهم للقيام بالأعمال التي سوف توكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم ويسمى هذا النوع أيضا الإعدادي، التوجيهي والتعريفي، والنوع الآخر يتم في أثناء الخدمة وهو التدريب الذي يقدم للعاملين .

¹ نفس المرجع ص 20.19.

الفرع الثاني: أساليب التدريب

اختيار أسلوب التدريب:¹

على الرغم من تعدد الأساليب (الطرق) التي يمكن استخدامها في مجال التدريب، إلا أنه من المهم ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض بحيث يمكن استخدامها إحداهما أو بعضها مكان البعض الآخر أو في جميع المواقف والظروف، بل إن لكل منها المجال أو الاستخدام الخاص الذي يمكن أن تحقق فيه أفضل النتائج إلا أنه يمكن أيضا استخدام أكثر من أسلوب واحد بأن واحد في عملية التدريب.

وبصفة عامة فإن اختيار أسلوب التدريب يعتمد على عدد من العوامل والمعايير مثل:

أ. الهدف الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه، فالبرامج التدريبية التي تهدف إلى زيادة المهارات الفنية تستدعي أساليب تدريب مختلفة عن تلك التي تستعمل في البرامج التدريبية التي تهدف لتنمية أو تطوير الاتجاهات.

ب. طبيعة العمل أو الوظيفة محل التدريب، فالأساليب التي يمكن استخدامها في تدريب القائمين بالأعمال الكتابية وأعمال السكرتارية، لا يناسب استخدامها في مجال تدريب المشرفين أو القائمين بالأعمال المهنية.

ج. المستوى الوظيفي، فالأساليب التدريبية التي قد تلائم تدريب المشرفين أو المديرين في مستويات الإدارة الدنيا قد لا تلائم بالضرورة تدريب المديرين في مستويات الإدارة الوسطى والعليا.

د. المادة التدريبية، فالتدريب على إتخاذ القرارات يتطلب أسلوبا يختلف عن أسلوب التدريب على العلاقات الإنسانية.. وهكذا.²

هـ. فترة التدريب، حيث تعتبر المحاضرة أكثر ملائمة للبرامج التدريبية قصيرة المدة، في حين تعتبر الحالات والمباريات الإدارية وتمثيل الأدوار أكثر ملائمة في حال البرامج طويلة المدة.

و. التكاليف وعدد المتدربين، حيث تعتبر المحاضرة أسلوبا مثاليا إذا كان الهدف هو تخفيض التكاليف، وكذلك إذا كان عدد المشاركين في البرنامج التدريبي كبيرا.

ز. مستوى العمق والشمول في عرض الموضوعات، حيث تعتبر المحاضرة أسلوبا مثاليا إذا كان الهدف من التدريب هو تزويد المتدرب بأكبر وأشمل قدر من المعارف المرتبطة بموضوع البرنامج، أما إذا كان الهدف هو مجرد إثارة الإهتمام بالموضوع، فقد تكون المناقشة هي الأسلوب الأفضل.

¹مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الأولى (الإصدار الخامس)، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2011، ص239.

²نفس المرجع ص 239.240.

ح. الخلفية السابقة للمشاركين ، حيث تتطلب المؤتمرات كأسلوب للتدريب تمتع المشاركين بخبرات وتجارب واسعة ، على عكس أسلوب المحاضرة الذي لا يتطلب مثل هذا القدر الواسع من التجارب والخبرات. ط. المدربون المتاحون ، وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم.

ويمكن للمنشأة اختيار أسلوب التدريب اختيارا يحقق الغرض منه ، بإتباع خطوتين هما:

أ- تحديد الفاعلية أو الكفاءة النسبية **Relative efficiency** لأساليب التدريب المختلفة.

ب- التعرف على المبادئ التعليمية التي يتضمنها كل نوع من أنواع التدريب والأساليب الفنية والعلمية التي يتطلب الأمر استخدامها. ويمكن أن يتم التوصل إلى إجابة موضوعية مثمرة في هذا المجال عن طريق القيام بالأبحاث اللازمة في المجال التدريبي.

وفيما يأتي نعرض بإيجاز عددا من أساليب التدريب الأكثر شيوعا في الاستعمال وهي:

أ-أسلوب المحاضرة **The Lecture Method**:

يمكن تعريف أسلوب المحاضرة بأنه عملية (تعلم وأخبار). وبمعنى آخر هو عبارة عن حديث مكتوب أو غير مكتوب يقدمه فرد لمجموعة ما. وقد يتبع هذا الحديث نقاش وقد لا يتبعه.

ويعتمد نجاح مثل هذا الأسلوب على المحاضر نفسه ، وعلى مقدار براعته وقدرته في تنظيم أفكاره وآرائه وعرضها على مستمعيه وهذا أمر ليس بالسهل لأنه يتطلب مواهب وبراعة وكفاءة وقوة شخصية في المحاضر قد لا تتوفر لكل فرد لذا فإن أسلوب المحاضرة يستلزم من المحاضر أن يكون على قدر كبير من القدرة في التأثير على المجموعة التي تلقى عليها المحاضرة.¹

ومن أبرز مساوئ هذا الأسلوب أنه قد لا يتيح المجال أمام المجموعة للنقاش وتبادل وجهات النظر.

ب-أسلوب التطبيق العلمي **Demonstration Method**:

بموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بأداء عمل ما أمام مجموعة الأفراد المتدربين مع شرح نظري وعملي لمراحل أداء العمل وإجراءاته ، دون أن يشارك المتدربون في أداء العمل، لكي يسمح لهم بالمناقشة والاستفسار ويتميز هذا الأسلوب بسهولته وقلة تكاليفه ، وقدرته على استيعاب عدد كبير من المتدربين ، بالإضافة إلى أنه يتميز بتثبيت المعلومات لدى المتدربين بدرجة أكبر من الأساليب النظرية وبشكل عام يصلح استخدام هذا الأسلوب في تدريب العمال الحرفيين الصناعيين الذين في العادة يحتاجون إلى مهارات يدوية أو استخدام آلات ومعدات.

¹ نفس المرجع ص 241.

ج- أسلوب دراسة الحالات Case Study Method:

يعتمد هذا الأسلوب على ضرورة وجود مشكلة أو ظاهرة أو حالة عملية ومطلوب وضع الحل أو الحلول والتوصيات لها من خلال مناقشتها من قبل المتدربين من ناحية والمدرّب من ناحية أخرى. ومن مزايا هذا الأسلوب في التدريب أنه يعتبر من الأساليب التدريبية الفعالة ، وذلك لتوفير قدر عال من المشاركة من جانب المتدربين ، كما أن هذا الأسلوب يعمل على تنشيط الأفكار ، وينمي القدرة على تخيل المشكلات ووضع البدائل المختلفة تمهيدا للمفاضلة بينها. إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو كغيره من الأساليب من بعض العيوب مثل أن يتصور البعض أن الوصول لحل هذه المشكلات من السهولة بمكان في خلال فترة زمنية قصيرة ، كما أن الأسلوب لا يصلح إلا في حال الأعداد المحدودة للمتدربين. كما قد يتطلب التوصل إلى حل لإحدى المشكلات وقتا طويلا وهو الأمر الذي قد لا يتوفر في غالبية الأحيان.

د- أسلوب النقاش المخطط Guided Discussion Method:

يميل الكثيرون نحو الأخذ بهذا الأسلوب في عملية التدريب لأنه يفسح المجال أمام المجموعة لتبادل الآراء والاشترك في المناقشة. ويستهدف هذا الأسلوب اكتشاف الملامح الرئيسية في المشكلات التي تعرض على المجموعة واستخلاص نتائج محددة بشأنها. إلا أن لهذا الأسلوب، كغيره من الأساليب، مساوئ إذ أنه يتطلب مهارة في الإعداد والتحضير مما يستغرق وقتا طويلا. يضاف إلى ذلك بأنه يحتاج إلى مدرّبين مهرة لإدارة المناقشة بكفاءة وفعالية.

ويأخذ أسلوب النقاش المخطط أشكالا مختلفة منها:¹

1- المؤتمرات Conferences: وهي عبارة عن مناقشة موجهة لموضوعات محددة تتم تحت قيادة أحد

الأفراد تختاره المجموعة من بينها.

2- الندوات Seminars: وهي عبارة عن مناقشة جماعية Group Discussion لموضوع (أو

مشكلة) بهدف الوصول إلى حل مناسب لها ، ويقوم بها أشخاص من ذوي الخبرة والمقدرة.

هـ- أسلوب تمثيل الأدوار Role Playing Method:

¹ نفس المرجع ص 242.

ويتضمن هذا الأسلوب خلق مواقف عملية وإشراك المتدرب كطرف مباشر فيها يواجه صراعا أو تناقضا معيناً، ويطلب إليه علاج الموقف بالسلوك الفعلي كما لو كان يعيشه في الحياة فعلاً. ثم يطلب المدرب من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله وأن يقترح ما يراه من حلول في هذا الشأن ويستخدم هذا الأسلوب عادة في التدريب على القيادة الإدارية وتدريب المشرفين والبائعين وغيرها من المجالات التي تتطلب تنمية المهارة والتعامل مع الآخرين. لذلك فإن تمثيل الأدوار كأسلوب تدريبي يصلح بالدرجة الأولى عندما يكون هدف التدريب هو تنمية مهارات سلوكية معينة.

ويفيد هذا الأسلوب في تدريب الفرد على معالجة المشكلات المتصلة بالمواقف الإنسانية، كما أنه تدريب عملي على التصرف السليم، كذلك تفيد الطريقة في تفتيح الأذهان لتقبل الآراء والأفكار الجديدة التي يقترحها الزملاء من المتدربين بالإضافة إلى توجيهات المدرب، وليس مجرد الاعتماد على البدهة لدى المتدرب الذي يقوم بتمثيل الدور. يضاف إلى ذلك أن هذا الأسلوب ينمي في الشخص القدرة على مناقشة الغير والتدليل على آرائه ونقلها إلى أذهان الآخرين. إلى جانب قدرته على التعبير الصحيح عن نفسه.

و- أسلوب المباريات الإدارية **Management Games Method**:

يتم بموجب هذا الأسلوب تقسيم المتدربين إلى مجموعتين فأكثر، وغالبا ما يتم تقسيمهم إلى مجموعتين فقط، يتراوح عدد كل مجموعة ما بين 5-7 متدربين تمثل كل مجموعة إدارة شركة ما ثم يتم إعطاء أعضاء المجموعة بيانات ومعلومات محددة ومعدة مسبقا عن ظروف عمل الشركة التي يمثلونها لتقوم كل مجموعة بدورها بتوزيع الاختصاصات والأعمال بين أفرادها، وتقرر لنفسها أهدافا وسياسات تسترشد بها في اتخاذ القرارات.

تقسم المباراة إلى عدة جولات ، يقوم أفراد كل مجموعة في ضوء البيانات التي أعطيت لها باتخاذ القرارات المناسبة، ومراجعة أعمالها وقراراتها السابقة ، وتعديل بعض القرارات في حالة إعطائها بيانات مفاجئة غير متوقعة. وتحسب نتيجة كل قرار بناء على أسلوب محدد مسبقا بمعرفة هيئة التدريب، ولا يعلم المتدربون عنه شيئا. وتبلغ كل مجموعة بنتائج القرارات التي إتخذت، إذ تقوم كل مجموعة في ضوء هذه النتائج بإعادة دراسة الموقف، وإتخاذ قرارات جديدة وهكذا تستمر المباراة لعدة جولات، وفي الأخير تعلن نتيجة المباراة حسب مجموع النقاط التي حصلت عليها كل مجموعة، وتعلن بذلك المجموعة الفائزة.¹

ويتم بعد ذلك تقييم عام للمباراة وقرارات كل مجموعة، وتشرح الأخطاء التي وقعت فيها لتلاقيها مستقبلا في الحياة العملية.

¹ نفس المرجع ص 243.

ومن أهم مزايا هذا الأسلوب في التدريب نجد ما يأتي:

1- يتيح إدخال تغييرات مفاجئة على سير المباراة، بحيث تكسب المتدربين خبرة في إتخاذ القرارات في ظل الظروف المفاجئة أو الطارئة.

2- يساعد على توسيع مدارك المشرفين المرشحين لإستلام وظائف إدارية عليا، بحيث يتعلمون كيف يدققون في كل الأمور المتعلقة بالمشكلات ويتعرفون على ردود الأفعال المتوقعة حيال ما يصدر عنه من قرارات.

3- في ضوء تقييم قرارات كل مجموعة يمكن تحديد الثغرات فيها واقتراح الحلول لتلاقيها مستقبلا وذلك ببرامج تدريبية أخرى تركز على معالجة هذه الثغرات كما ويؤخذ على هذا الأسلوب ما يأتي:

1- يصعب التأكد من صدق تمثيل نموذج المباراة التي تمت للواقع.

2- تكاليف هذا الأسلوب مرتفعة.

3- يحتاج إلى خبرات على مستوى عالي في هذا المجال، وخاصة في إعداد محتوى المباراة وحساب نتائج القرارات التي تتخذها كل مجموعة.

وأخيرا يمكن القول أن هذا الأسلوب يناسب تدريب الأفراد في مستوى الإدارة العليا والوسطى اللتين يكون محور عملهما اتخاذ القرارات، ودراسة المشاكل وتحليلها.

ز- أسلوب تدريب الحساسية **Sensitivity Training Method**:

وفقا لهذا الأسلوب في التدريب فإن المتدربين (مجموعات صغيرة تتكون عادة من 8-12 فردا من المديرين) يقومون تحت إشراف أخصائي نفسي بمصارحة بعضهم بآرائهم في سلوك كل منهم تجاه الآخر مع مراعاة الصراحة الكاملة وتداعي الأفكار، بالإضافة إلى أن المدرب يجب أن يضل دوره محدودا إلى أقصى حد بحيث لا يتدخل أو يقاطع أو يوجهه ، على أن يتم تسجيل ما يدور ويعاد الاستماع إليه ليتحقق الفرد من اتجاهاته نحو الآخرين واتجاهاتهم نحو الآخرين.

وتهدف هذه الإجراءات إلى أن يصبح كل فرد واعيا لتأثير تصرفاته على الآخرين بغرض إتاحة الفرصة أمامه لتغيير تلك الأنماط السلوكية-مثلا من النمط الدكتاتوري في القيادة إلى النمط الديمقراطي أو المشارك-التي لم يكن يعتقد أنها ذات تأثير سيء على الآخرين.¹

¹ نفس المرجع ص 244.245.

ويعوجب هذا الأسلوب لا يوجد مدرب، بل هناك مشرف نفسي أو موجه مهمته متابعة المناقشات، ومنع حدوث أي نزاع بين المتدربين، أو حدوث ضغط نفسي على البعض نتيجة المصارحة والصدق والانفتاح في تقييم المتدربين بعضهم لبعض. ويمتاز هذا الأسلوب بما يأتي:

1- يساعد على زيادة قدرة المتدرب على فهم حقيقة سلوكه وإتجاهاته ، ومدى تأثير سلوكه على الآخرين، وتأثر سلوكه بسلوكهم.

2- يساعد المتدرب على زيادة تقبله للآخرين بسلوكهم وإتجاهاتهم وانفعالاتهم ، لوجودهم معه في مكان إقامة واحد ولفترة زمنية محددة.

3- يعمل على زيادة انفتاح الفرد على الآخرين، ويجعله يدرس سلوكهم واتجاهاتهم وآرائهم، ليقومهم تقييماً صحيحاً.

4- يساعد المتدرب على تصحيح سلوكه تجاه الآخرين، والبحث عن السلوك المناسب للإشراف والتعامل مع الغير.

ومما يأخذ على هذا الأسلوب، صعوبة تقييم النتائج من وراء تنفيذه، بالإضافة لذلك هناك الكثير من الأشخاص لا يتقبلون النقد الصريح الموجه إليهم.

ولذلك في حال عدم توفر إشراف نفسي متخصص على مستوى عال من الكفاءة أثناء التدريب بحيث يمكن ضبط تطور النقاش في الاتجاه السليم، فإنه من المحتمل أن ينهار بعض المتدربين الذي هم أكثر حساسية من الآخرين، وأقل ثقة بأنفسهم.

وبشكل عام يمكن القول أن هذا الأسلوب يستخدم بشكل رئيسي في التدريب على العلاقات الإنسانية، وما دامت العلاقات الإنسانية هي إحدى الوظائف الأساسية للمشرف في أي مستوى إداري، لذلك يناسب هذا الأسلوب تدريب كافة أنواع المشرفين في المنشأة.

المطلب الرابع: عناصر التدريب ومعوقاته

ويقصد به أن التدريب شأنه شأن أي نظام، له مدخلات ومخرجات ومجموعة من النشاطات التدريبية التي يتكون كل منها من مجموعة من العناصر المتكاملة والمتراصة، كما أن عملية التدريب تواجه عراقيل و صعوبات في تحقيق الأهداف :

الفرع الأول: عناصر التدريب

أولاً: المدخلات: هي العناصر التي يتم إخضاعها لعمليات تحول، فتتغير طبيعتها الأولى لتصبح مخرجات التدريب، وتتمثل فيما يلي :

1- المدخلات الإنسانية: وتتمثل في :

- المتدربون: بمستويات وأنماط أدائهم الفني والتعاملي عند ترشيحهم ويتطلب نجاح برامج التدريب ترشيح واختيار المتدربين على أسس موضوعية، مثل اختيار من يحتاجون فعلاً للتدريب، وتدريبهم على العمل الذي يؤديه فعلاً. ويؤدي ترشيح واستيعاب متدربين في برامج لا تتصل بتخصصاتهم أو لبرامج متقدمة تفوق درجة استيعابهم إلى إهدار جهود وتكاليف التدريب دون عائد.
- المدربون: يتم تأهيل واختيار المدربين بحيث يكونوا على خبرة تامة بموضوع التدريب، وقدرة كاملة على توصيل المعلومات بإقناع وطريقة واضحة وشيقة، أحد أهم شروط نجاح التدريب، فلا يكفي إن تنحصر مقومات المدرب في انه من كبار موظفي المؤسسة، أو انه مجرد محاضر أو أستاذ جامعي، إن المعيار الحاكم هنا هو مزدوج : الإحاطة الكاملة بموضوع التدريب مع القدرة على التوصيل بإقناع وتشويق.
- أعضاء جهاز التدريب بالمؤسسة: وهم المختصون بتخطيط وتنفيذ وتقييم التدريب.

2- المدخلات المادية: وتتمثل في :

- المعلومات: أهداف المؤسسة، الفرص والقيود البيئية، برامج التدريب التي تصمم لتفي بالاحتياجات التدريبية للمتدربين، مراكز التدريب، وتجهيزاته.
- مراكز التدريب و تجهيزاته: من المهم توافر المساحة المناسبة بما يتيح مساحات داخلية كافية لقاعة التدريب للوحدات الخدمية.
- برامج التدريب: وهي البرامج التي تصمم بمحتوى وعمق معينين ومدى زمني محدد لتغطي الاحتياجات التدريبية، فإذا كانت مصممة بالاتساع والعمق المناسبين فهي تساهم في تكامل وفعالية المدخلات ومن ثم جودة عملية التدريب.

3- المدخلات المعنوية: وتتركز في المعلومات التي تتعلق بالمدرّب والمتدرب والعملية التدريبية ككل، وتشمل

مدخلات المعلومات أيضا المواد التدريبية التي تعرض على المتدربين.

4- المدخلات التكنولوجية: والتي تتمثل في أساليب الإنتاج والمعرفة الفنية المتاحة للتنظيم.

- **العمليات:** هي عبارة عن معالجة معينة تتضمن أنشطة وإجراءات وأساليب وأدوات مختلفة لتحويل المدخلات، وتنقسم إلى ¹:

المرحلة الأولى:

▪ **تحديد الاحتياجات التدريبية:** وهي تلك النتائج المحددة التي يراد الوصول إليها، ويمكن إن تكون الاحتياجات التدريبية المواجهة نواحي ضعف معين أو مشكلات محددة يراد حلها. وبناء على تحديد الهدف أو الأهداف المطلوب تحقيقها من التدريب.

▪ **تصميم البرنامج التدريبي:** الملائم للاحتياجات والأهداف المحددة. وهي مهمة المسؤول عن التدريب، حيث يقوم بتوضيح الأهداف التي يوجه إليها التدريب، ويحدد الأشخاص الذين يختارون لهذا التدريب، والصفات أو المهارات التي سيكتسبونها في نهاية التدريب. وكذلك يقوم المسؤول عن التدريب بانتقاء الموضوعات التي ستدرس في البرنامج، ووضع البرنامج الزمني، وترتيب الوسائل والأساليب التدريبية المناسبة، ويعين المدرسين الملائمين لتحمل مسؤولية التدريب، ويقرر مكان التدريب ويحدد الإمكانيات والتجهيزات المطلوبة وتكاليفها. وبعد ذلك يضع مسؤول التدريب مستويات الأداء التي يحققها البرنامج التدريبي، ووسيلة القياس لتحقيق هذه المستويات سواء كانت هذه الوسيلة اختياراً أو تجربة أو بحثاً أو تقريراً لحل مشكلة معينة، أو مشروعاً أو استقصاءات أو غير ذلك من وسائل القياس التي يمكن بموجبها معرفة مدى تحقيق مستويات الأداء، وبعد كل ذلك، يتأكد المسؤولون عن التدريب من توافر الإمكانيات البشرية والمادية لتنفيذ البرنامج. ومن هذه الإمكانيات البشرية توافر المدرسين والاختصاصيين والإداريين والمساعدين. وإما الإمكانيات المادية فتشمل توافر أماكن عقد الجلسات التدريبية وتجهيزها بالمعدات اللازمة، وكذلك المواد التدريبية مثل: الحواسيب والكتب والمقالات والبحوث والتمرينات والنشرات والمواد والأدوات المكتبية.²

▪ **المرحلة الثانية:** وهي مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي، وفي هذه المرحلة يبدأ التدريب الفعلي الذي يحدث فيه تفاعل بين المتدربين حول موضوع التدريب.

▪ **المرحلة الثالثة:** هي مرحلة متابعة البرنامج التدريبي والذي يتم فيها الوقوف على سير البرنامج والتأكد من حسن انسياب العملية التدريبية والتعرف على الأخطاء وإيجاد حلول لها في حينها، وإن عملية التدريب وعملية المتابعة تبقى قائمة حتى نهاية البرنامج نهائياً.

¹ بوعويوة الربيع، تأثير تدريب على إنتاجية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير غير منشورة، جامعة احمد بوقرة بومرداس، السنة الجامعية 2006/2007، ص 4.

² جواد رحيل، مرجع سابق ص 7.

ثانياً: **المخرجات:** هي المدخلات بعد تحويلها أو تعديلها إلى المخرجات يمكن تقسيمها إلى :

1- المخرجات الإنسانية: وهي الأفراد المتدربين والذين يتوقع إن يكونوا قد اكتسبوا خصائص جديدة بعد التدريب، ومن هذه الخصائص الجديدة: تغيير في بعض الخصائص الشخصية أو زيادة في معرفتهم أو إضافة لمهاراتهم أو تحديد لقدراتهم.

2- المخرجات المادية: وهي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتدربون بعد إن اكتسبوا خصائص جديدة، ومن المخرجات المادية : زيادة الإنتاجية كما ونوعاً، وتخفيض التكاليف وتحقيق الوفرة في الوقت والجهد، وارتفاع مستويات الأداء وازدياد العائد والإرباح.¹

3- المخرجات المعنوية: وتمثل في الجانب الفكري والنفسي لإفراد التنظيم، ومن المخرجات المعنوية رقي معلومات المتدربين وارتفاع وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات منظماتهم، وازدياد ولائهم لمنظماتهم، وتحسين وجهات نظرهم نحو العمل والإنتاجية وتعميق الانسجام في علاقاتهم.

الفرع الثاني: معوقات التدريب

معوقات التدريب:

نجاح التدريب ليس بمجرد عقد دورة تدريبية ولا يخفى على القارئ العدد الهائل للدورات التدريبية التي تفضل في تحقيق أهدافها. إن هدف الدورة التدريبية هو تنمية مهارات المتدربين أو زيادة معرفتهم بما يفدهم في عملهم أو حياتهم وبالتالي فإن عدم قدرة المتدربين على الاستفادة من الدورة التدريبية يعتبر فشلاً للدورة التدريبية. إذا قامت المؤسسة بعقد دورات تدريبية للارتقاء بالجانب الإداري ثم لم يستخدم المتدربين ما تعلموه من مهارات في عملهم فإن الدورة التدريبية تكون قد فشلت.²

- عدم وجود علاقة وثيقة بين الدورة التدريبية والعمل؛ إذ تتوجه الكثير من المؤسسات إلى عقد دورات تدريبية للأفراد فقط مجرد استهلاك الميزانية الخاصة بالتدريب، بغض النظر عن الدورات المنعقدة وأهميتها وفائدتها.

¹ فهد من حمد السعدون، دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض، مذكرة مقدمة النيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013، ص4.

² فاطمة بودية، فاطمة الزهراء بن زيدان (21-22 فيفري، 2012) تقييم فعالية نظام تدريب الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية. الملتقى الوطني للأحلول تسيير الموارد البشرية مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات. ص 68-70.

- إهمال الجانب العملي من الدورة التدريبية؛ حيث من الممكن أن تقتصر معرفة المدرب فقط على الجانب النظري للموضوع؛ مع فقدانه للخبرة العملية في موضوع التدريب ما يؤدي إلى إفشال الدورة.
- المحسوبية في اختيار المتدربين؛ حيث يُنتقى المتدربون وفقاً لأهواء المدير وليس بما يتناسب مع حاجة العمل الفعلية.
- عدم وجود الرغبة لدى المتدربين في التدريب والتعلم؛ إذ إنه لا بدّ من توفّر الرغبة لدى الأفراد للتدرب قبل الشروع به.
- سوء المادة التدريبية؛ حيث تفتقر بعض الدورات التدريبية إلى إحداث أيّ تغيير أو تطوّر في مهارات الأفراد وقدراتهم، لذلك تُعدّ الدورة التدريبية سيئة.
- عجز المدرب عن إيصال المعلومات أو تنمية المهارات، لذلك قد تحدث فجوة كبيرة بين المدرب والمتدرب وما تهدف إليه الدورة التدريبية.
- عدم اهتمام المشرفين والقائمين على التدريب بالتدريب والمتدربين.
- سوء بيئة العمل؛ حيث تفتقر إلى مساعدة المتدربين على تطبيق ما اكتسبوه من معلومات ومهارات.
- فشل المدراء في اختيار العناصر المناسبة للتدريب وذلك لأن عملية اختيار المتدربين تتم في كثير من الأحيان وفقاً لرغبة المدراء، و ليس وفقاً لحاجة العمل، و هذا ما يؤدي بشكل أساسي إلى فشل عملية التدريب.
- تناول موضوعات غير مفيدة أثناء الدورات التدريبية، و هذا ما يؤدي إلى شعور المتدرب بالملل لأنه وقته يضيع دون جدوى.
- فقدان الموظفين الرغبة في حضور الدورات التدريبية، و ذلك لعدة أسباب على رأسها عدم رغبتهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم، والتقدم في السن، و عدم وجود تحفيز من جانب ادارة الشركة فيما يتعلق بعملية التدريب، و لذلك من الضروري تنمية الدوافع، و الرغبات لدى الموظفين قبل عقد الدورات التدريبية، و هذا من خلال نشر الوعي بأهمية الدورات التدريبية، والربط بين حضور الدور التدريبية وانهاؤها بنجاح، و بين الحوافز، و المكافآت، و الترقية حتى يزداد حماس الموظف لحضور الدورات التدريبية.

—سوء اختيار المواد التدريبية، و هذا خطأ فالكثير من المدربين يقومون بنقل المواد التدريبية من الكتب أو المواقع الإلكترونية دون أن يحاولوا إضافة جزء جديد بجانب ذلك في كثير من الأحيان تكون مواد التدريب بعيدة تماماً عن شخصية المتدرب وثقافته.

المبحث الثاني: ماهية الأداء وتقييمه وعلاقته بالتدريب

لقد أجمع الباحثون على الإهتمام بأداء الفرد في المؤسسة وإعطائه الأهمية اللازمة من أجل تحقيق أسى أهدافها ومن خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى الأداء من خلال تعريفه وتقييم أداء العاملين ، كما سنسلط الضوء على علاقته بالتدريب

المطلب الأول: ماهية الأداء

لقد اختلف الباحثون والكتاب حول إعطاء تعريف موحد لأداء العاملين:

الفرع الأول: مفهوم وتعريف الأداء

أولاً : مفهوم الأداء

انعدم توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلول الأداء، مما أدى إلى التباين حول وضع تعريف له، فمصطلح الأداء ليس حديثا بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحية النظرية والتطبيقية التي هدفت إلى تحديد مفهومه إلا أنه لا يوجد اتفاقا عاما حول تعريفه، إضافة إلى الاختلاف في المصطلحات المستخدمة للدلالة على الأداء مثلا كالكفاءة والفعالية.¹

يعتبر الأداء احد المصطلحات الهامة التي يسعى كل مسير مهما كانت مكانته ومستواه التنظيمي إلى تحسينه إلا انه لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم دقيق ومتفق عليه لهذا المصطلح.

فالأداء لغة في اللفظ اللاتيني Performance التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والمشتقة من اللفظة الإنجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ التنظيم أهدافه ويعرف كذلك على أنه " الطريقة التي تنجز الأعمال و يعرفه آخرون على أنه " إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز "المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة"²

ثانياً: تعريف الأداء:

- يعد الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المنظمات وقبل الإسهاب في وجهات النظر المتعلقة به سنشير إليه كمصطلح فالأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية performe التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.

- حيث يرى (M.LEBAS) أن الأداء يرتبط دائما بالمستقبل وأن هذا المصطلح ما هو إلا تعبير عن: القدرة على الذهاب أو التوجه أينما نريد، كما أنه يقترح معنيين للأداء أحدهما ضيق والآخر واسع، فحسب المعنى الضيق فإن الأداء هو الأثر أو النتيجة، في حين أنه حسب المعنى الواسع فإن الأداء هو مجموعة من المراحل

¹ بوعريوة الربيع، مرجع سابق، ص 43.

² سناء عبد الكريم الحناق " مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقلة 08 - 09 مارس الجزائر. 2005، ص 22.

المنطقية والأساسية التي ينبغي قطعها من أجل بلوغ نتيجة معينة، إلا أنه يبقى دائما مفهوما غامضا لأنه يحمل في جعبته العديد من المعاني.¹

- عرفه Akherkhen: أنه انجاز أو تأدية عمل يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة.²
- كما يعرف الأداء بأنه " السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة"³.
- ولتبرير هذا الرأي يرى شوفا لبي وآخرون معه أن الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال، العمل، المعرفة... الخ أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله .
- إلا أن أداء المورد البشري وإن كان جزءا لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل فهو في حقيقة الأمر لا يعبر عنه وحده دون إدراج أداء الموارد الأخرى مادامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف مواردها، فهناك من ربط الأداء بمدى بلوغ المؤسسة أهدافها أحيانا وأحيانا أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية، ومن هذا السياق انطلقت وجهة نظر كل من: Bramiely&Miller إلى الموارد في تعريفهم للأداء حيث اعتبروا أن الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها المنشودة، ومدى قدرتها على مواجهة التحديات لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.⁴
- وفق المنظمة العالمية للتقييس الإيزو 9000 إصدار 2008 أنه يشمل الكفاءة والفعالية، فهذه الأخيرة هي مدى بلوغ النتائج أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتيجة المتحصلة والموارد المستخدمة، أي أن الفعالية مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة، في حين يقصد بالكفاءة القدرة على تدنيه مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة.⁵

¹ مراد كواشي، أهمية الحوكمة في تحسين الأداء الشامل لمنظمات الأعمال، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، العراق، العدد: 1، المجلد: 25، 2017، ص 179.

² الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، الجزائر، 2009، ص: 218.

³ سناء عبد الكريم خناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، ملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات وحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم التسيير، جامعة ورقلة، الفترة 8-9 مارس 2005، الجزائر، ص: 218.

⁴ أمل عبد محمد علي، إدارة المعرفة الشاملة وأثرها في التميز في الأداء (بحث ميدان)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، جامعة بابل، العراق، المجلد: 205، الإصدار 20، 2016، ص: 106 - 107.

⁵ باباه ولد سيدان، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، الجزائر، 2009/2010، ص: 50.

- وهناك من يعكس المصطلحين - الكفاءة والفعالية - من حيث المدلول، وهناك أيضا من ذهب إلى حصر الأداء في أحد بعديه بجعله مرادفا إما للكفاءة أو الفعالية، فمنهم من يرى أن مفهوم الفعالية يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل وعلى هذا الأساس عرف الأداء بأنه يمثل الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة، وعلى خلاف هؤلاء الذين ركزوا على الفعالية فقط، فقد ذهب آخرون إلى التركيز على الكفاءة لوحدها، حيث عرفوا الأداء بأنه: قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في السوق وهذا ما يتطلب الكفاءة¹.

وفي الواقع الكفاءة والفعالية هما وجهان متلازمان هذا ما رجحه العديد من الباحثين سواء كان ذلك على المستوى الاستراتيجي أو في المستوى التشغيلي، حيث يرى Angelier أنه: يعبر عن قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة وهذا ما يتطلب في آن واحد الكفاءة والفعالية ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية كالتالي هو إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، لذا فالأداء يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي تكون محور للتقييم وكذلك هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية².

ثالثاً: تعريف أداء العاملين:

لقد اختلف الباحثون والكتاب حول إعطاء تعريف موحد لأداء العاملين، وفي ما يلي عرض لأهمها:

- عرف (Bovelos) أداء العاملين أنه: انعكاس مدى نجاح العامل أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أي كانت طبيعة هذا العمل³.

- وعرفه العديد من الباحثين أنه: ما يقدمه وظيفته العاملون من مخرجات عمل، ونوعية علاقتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة وتعليمات العمل⁴.

- وعرف اندرود (Andrew) أداء العاملين: بأنه تفاعل السلوك العامل، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات العامل في المنظمة¹.

¹ د، عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، منشورات جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2001، ص: 87.

² سميرة صولح، دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012/2013، ص: 34-35.

³ أنجيسع، أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بجمع سونلغاز)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016/2017، ص: 44.

⁴ د فردوس بن عزة، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015/2016، ص: 10.

- كما عرفت هاينز (Haynes) أداء العاملين : بأنه الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة²
- وأشار (Tomas Gilbert) على أنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء ذلك أنا السلوك وما يقوم بها الأفراد من أعمال في المؤسسة أما الإنجاز هو ما يبقى من أثر أو النتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه يعبر عن مجموعة الأعمال والنتائج معاً.³
- ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أنه وضع محددات أداء العاملين القدرة والرغبة، الانضباط والسلوك والنتائج).

الفرع الثاني: تقييم الأداء

- تعد عملية تقييم أداء العاملين في أي منظمة من الأعمال والنشاطات الرئيسية لمعرفة مستوى أداء العاملين والمنظمة على حد سواء ومحاولة تطوير الأداء وتنميته وصولاً لتحقيق الأهداف المرغوبة، وسوف نتطرق هنا إلى تحديد تعريف مفهوم هذه العملية .
- هناك عدة تعريفات لتقييم أداء العاملين، نذكر منها:
- هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون ويتحون، وذلك بالاستناد إلى معايير ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بما لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم⁴.
- كما عرفه (GaryDessler) : أنه تقييم للأداء الحالي أو الماضي للعامل بالنسبة لمعدلات أدائه⁵

¹ فاروق جهلان، حمامي عبد الحكيم، أثر المطابقة وفق الأيزو 9000 في أداء العاملين (دراسة حالة المؤسسة ليند غاز)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، إدارة الأعمال، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012/2013، ص: 16-17.

² علي رحمة راشد، استراتيجيات الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، العدد: 98، المجلد: 23، 2016، ص: 208.

³ مرجع نفسه، ص: 44.

⁴ العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية (دراسة ميدانية في جامعة ورقلة)، مجلة الباحث، ورقلة، الجزائر، العدد: 10، 2012، ص 323.

⁵ محمد السايح الزغودي، مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية مؤسسة ALFA PIPE)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر، 2011/2012، ص: 45.

- وعرف كذلك أنه عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم¹
- وهو كذلك تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم وأنه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك العاملين أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترة زمنية محددة ومعروفة، وتقييم الأداء يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة والضعف²

المطلب الثاني: محددات وأبعاد الأداء

يهدف وضع محددات وأبعاد للأداء وذلك من أجل المراقبة بصفة دائمة والتدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وتتحصر أهم المحددات والأبعاد في ما يلي :

الفرع الأول: محددات الأداء

أ.المحددات الداخلية تظهر من خلال العوامل الآتية:

الجهد: الجهد هو الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز الذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهامه حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب والجهد له طاقات تحفزه وعوامل تثبته مما ينعكس على الأداء فهو سيكون من محددات الأداء الوظيفي سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي³

القدرات: ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكيفيات، أو المسميات الشخصية كالقدرة على التحمل، سرعة البديهة التي لا بد من توفرها في من يقوم بوظيفة ما وهي تؤثر بشكل مباشر في الأداء و بما أنها كذلك فهي تعتبر من محددات الأداء الوظيفي

¹ محمد السايح الزغودي، مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية مؤسسة ALFA PIPE)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر، 2011/2012، ص: 45.

² عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2005/2006، ص: 6

³ درة عبد الباري: العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، د ط، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الأردن، 1988، ص88.

إدراك الدور: ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو بممارسه من خلال الوظيفة التي يعمل فيها، حيث يتضمن هذا الوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناءً على هذا الفهم وما هو المعنى والدلالة التي تشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته.

ب. المحددات الخارجية فهي المؤشرات التي تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل في:

- متطلبات العمل: وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق والأساليب والمعدات المستخدمة في ممارسته لمهامه وأعماله.
- البيئة التنظيمية: وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل والإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي نظام الاتصال السلطة أسلوب القيادة نظام الحوافز، الثواب والعقاب، إحباط دافعية العامل جميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز وبالتالي جودة أدائه.
- البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية فالمعلم المتعاقد عادة ما يمتلك القدرة ويبدل الجهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا قد يؤثر إيجاباً في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه وقد يؤثر سلباً في دافعية البعض، كما تلعب التحديات الاقتصادية دوراً كبيراً في التأثير على الأداء فانخفاض الرواتب، وكذلك الحوافز والمكافآت واختلاف الرتب من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلباً على أداء العاملين في حالة تدهورها، وإيجابياً في حال ارتفاعها.¹

الفرع الثاني: أبعاد الأداء

هناك أربعة أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل هي: البعد الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي والبيئي:²

1- البعد الاقتصادي: والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم. ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

2- البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية إذا نستنتج مما سبق، أن

¹ درة عبد الباري، مرجع سابق، ص 88-89.

² عمر بن عيش، تقييم أداء الموارد البشرية، الطاعة، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص 59.

هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

3- البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسستهم . وتتجلى أهمية هذا الجانب، في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتضت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية؛ لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمت،).

4- البعد البيئي: والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

المطلب الثالث: أساسيات تحسين الأداء والعوامل المؤثرة

تعتبر فلسفة تحسين الأداء سياسة عامة تنتهجها المؤسسات الحديثة، حيث يسوء الإقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المؤسسة ، حيث تعتمد على إيجاد أفضل طرق الإنسجام بين التنظيم الداخلي ونمط الإدارة المتبني وبين المحيط الخارجي.¹

الفرع الأول: تحسين الأداء

1-تعريف تحسين الأداء:

ويعرف تحسين الأداء على أنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.

ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء نذكر مايلي:

-الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي/خارجي).

-إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين وخاصة ذو الكفاءة والمهارة والإبداع.

-التركيز على النظم والعمليات.

¹ سنطارة نبيلة، لبرشسارة، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الأداء ، وتفعيل الإبداع. محور الرابع: دور مراقبة التسيير في معالجة مشاكل المؤسسة وتحسين أدائها،/عنوان المداخلة: دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة جامعة البليدة 02-2017 ص09.

-القياس المستمر ومتابعة الأداء.

2-دوافع تحسين الأداء:

من بين العديد من الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تحسين آدائها نذكر¹:

1-2: دوافع التحسين المستمر: يركز هذا العامل على معدلات التغير السريعة والمنافسة والحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة.

- **معدلات التغير السريعة:** تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين آدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

- **الحفاظ على المكانة:** تعكس مكانة المؤسسة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال ، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة المستهلكة والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين بتطبيقه، وهذا من خلال المزج الدقيق بين المهارات والكفاءات البشرية والأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

- **الاهتمام بالجودة:** إن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات خاصة الهادفة للربح، تحتم على المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها وكفاءاتها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.

- **المنافسة:** تعبر المنافسة عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاوله كل منها كسب الريادة في السوق وذلك بإعتماد عدة إستراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لإستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

¹ مسغوني منى، البعد الإستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الرابع، 2014، ص30-31.

2-2 المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة:

تعددت تعريف المسؤولية الاجتماعية لدى المفكرين والكتاب لسبب أن الموضوع يكتسب أهمية متزايدة يوم بعد يوم ومن أهم التعاريف نذكر¹:

- **تعريف البنك الدولي:** هي إلزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد.

- أما الغرفة التجارية العالمية للمسؤولية الاجتماعية، تعرفها على أنها جميع المحاولات التي تساهم في تطور المؤسسات لتحقيق التنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تحقق من خلال الإقناع والتعليم.

- فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية، ومن بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة من خلال المسؤولية الاجتماعية الهادفة إلى التحسين من أداء المؤسسة:

- تحسين صورة المؤسسة والمحافظة على سمعتها في المجتمع.

- معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات تكنولوجية محافظة على البيئة.

- تحفيز العمال وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة.

- التحكم في المخاطر، وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية.

- الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المؤسسة عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات الصلة المصلحة.

¹ محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لشركات النفطية العربية، شركتي "سونطراك الجزائرية، أرامكو السعودية، نموذجاً، مجلة الباحث عدد 12، 2013، ص 31.

الفرع الثاني: أساسيات تحسين الأداء والعوامل المؤثرة

يعبر الأداء من محصلة التفاعل بين الدوافع والقرارات والبيئة المحيطة ولذلك فان العوامل المؤثرة على الأداء هي:

- 1- العوامل السيكولوجية الأساسية : وتمثل في الإدراك والاتجاهات والدوافع وكل هذه العوامل تساهم في تكوين شخصية الفرد .
- 2- العوامل الاجتماعية: ويقصد بها تلك العوامل التي تحكم تفاعل المدير مع جو العمل الاجتماعي.
- 3- العوامل الحضارية : ويقصد بها مجموعة العوامل التي تتمثل في الأنماط الثقافية السائدة في المجتمع .
- 4- قدرات ومهارات الفرد : ويقصد بها القدرات التي يتمتع بها الفرد في اتخاذ القرارات وكذلك قدراته ومهاراته على الاتصال والمشاركة وعلى ذلك فان العوامل المؤثرة في القرار هي العوامل الخاصة بالفرد نفسه سواء قدراته أو اتجاهاته أو دوافعه وعوامل خاصة بالموقف المحيط بالفرد.
- 5- غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوبة أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على المستوى أدائهم.
- 6- عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم المشاركة في العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرار يساهم في وجود فجوة بين القيادات الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الإدارة.
- 7- مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء الوظيفي فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى ضعف الأداء.
- 8- التسبب الإداري: يعني هذا التسبب في المنظمة ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة الأسلوب القيادية أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.
- 9- ضعف نظم الحوافز: لا شك أن الحوافز على اختلاف أنواعها تساهم في تحفيز العاملين وحثه على رفع كفاءة أدائهم وتزويد من درجة رضاهم عن العمل .
- 10- معيار الأداء: هو كمية وجودة العمل المطلوب إنجازه من فرد أو مجموعة من الأفراد خلال فترة زمنية معينة وبأقل التكاليف أو هو عبارة مكتوبة تصنف مدى الاتفاق الذي يجب أن تنجز الأعمال به داخل المؤسسة¹.

¹ عبد الحق علي ابراهيم بلل، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال، مذكرة دكتوراه الفلسفة في أداة أعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان، 2015، ص 133.131 .

المطلب الرابع: دور التدريب وعلاقته بتحسين الأداء (الأهمية):

إن التدريب هو النشاط الذي توليه المنظمة اهتماما كبيرا ، حيث يهدف إلى تنمية قدرات العاملين وتزويدهم بالمعلومات والمهارات في العمل وللتدريب تأثير في تحقيق إستراتيجية المؤسسة وتمثل في :

– **أولا: الجودة:** تتمثل جودة الأداء مدى مطابقة أداء العمل لما هو منتظر منه وتنعكس أيضا إلى مدى تلبية رغبات العملاء.

• **ثانيا: الكمية:** يقصد بها حجم العمل المنجز، حيث يتم المقارنة بين كمية أو حجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف وذلك بعد تحديد كمية العمل المطلوبة من العامل، حيث يجب أن تكون الكمية المستهدفة متوافقة وقدرات العامل.

• **ثالثا: الوقت:** يمثل الوقت احد أهم موارد المؤسسة (الموارد، المعلومات، الأفراد، الموارد المالية) وما يميزه انه غير محدد وغير قابل للتعويض مما يتطلب تحديد الوقت المناسب والكافي لكل نشاط حتى يتم استغلاله أحسن استغلال.

• **رابعا: الإجراءات:** هي خطوات أداء العامل الضرورية للنشاط أو المهمة، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.¹

أهمية التدريب :

أ- **بالنسبة للمؤسسة :** وتكمن في زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن إكساب الموظفين المهارات والمعارف الأزمنة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليه بكفاءة وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج، ويساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستثمارات الداخلية وبلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد الموظفين والإدارة.²

ب- بالنسبة للموظفين: وتمثل في :

- رفع كفاءة الفرد بالمعلومات والمهارات اللازمة لعملية التنمية البشرية .

- الولاء للمؤسسة والشعور بالاهتمام والاحترام وتولد مشاعر الحب للعمل.

¹رحم خالد وآخرون، مطبوعة مقياس الموارد البشرية، السنة الثانية، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح –ورقلة الجزائر 2016-2017، ص51.

²مجلة ارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية، المجلد2، العدد1، فيفري 2021، ص 83.

- منح فرصة للفرد بالمشاركة الفعالة في برامج التدريب لحل المشكلات الإدارية العالقة¹.

1محمد عباس، سهيلة، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط1، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص127.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة:

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة **hughalaim وcachandy** بعنوان "العلاقة بين التدريب وجودة الأداء الوظيفي"، وهو بحث تم إجراؤه بإشراف مركز بحوث العمال التابع لكلية التربية في جامعة كامبردج في جوان 2003، حيث قامت الدراسة على التساؤل وهو "ما مدى أثر التدريب على أداء الأفراد العاملين بالمنظمات؟ هدف الباحثان من خلالها إلى معرفة أثر التكوين على جودة أداء العاملين في منظمات مختلفة من خلال إتباع المنهج المقارن بين أداء العاملين الذين تلقوا تدريباً قبل الخدمة والعاملين الذين لم يتلقوا تكويناً حيث توصلت الدراسة إلى نتيجة تقول أن العاملين الذين تلقوا التكوين يفوق أداءهم من حيث الجودة بالذين لم يتلقوا تكويناً. وقد اعتمد الباحثان في قياس جودة الأداء حيث استنتجوا ان العاملين المكونين قد تضاعفت أجورهم مقارنة بغير المكونين على اعتبار أن أجور العاملين في المنظمات في ظل النظام الاقتصادي الرأسمالي تعتمد على مدى جودة أداء العامل و إنتاجيته، وانطلاقاً من ذلك تبين للباحثين أن العامل المتدرب يتقاضى أجراً أعلى من العامل الذي لم يخضع للتدريب رغم أدائهم لنفس الوظيفة في منطمتين مختلفتين ذات تخصصات متشابهة، كما توصلوا إلى نتيجة تبين أن المنظمات التي تنفق أموالاً على تكوين عمالها أثبتت قدرة تنافسية عالية مقارنة بالمنظمات التي تقل نفقاتها على التدريب.

لقد تناولت هذه الدراسة علاقة التدريب بأداء العاملين، وهي دراسة شاركت مع الدراسة الحالية في متغير التدريب وأداء الموظفين

2. دراسة: **ramyastudy 2016** تناولت هذه الدراسة تأثير التدريب على أداء الموظفين وتقدم اقتراح حول كيف يمكن للشركة أن تحسن أداء موظفيها من خلال برامج التدريب الفعالة، وتمت الدراسة في مصنع أنابيب مانجلور بالهند سنة 2016 وتم استخدام المنهج الوصفي، وهدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في معنى وأهمية التدريب والتعرف على أهمية أداء الموظفين واستكشاف العلاقة بين التدريب وأداء الموظفين، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- الهدف الرئيسي من كل دورة تدريبية هو إضافة قيمة إلى أداء الموظفين وبالتالي كل نوع من الشركات تصمم برامج التدريب والتطوير على حسب نشاطها، والغرض من التدريب هو ما سيحققه الموظفون بعد أن ينتهي البرنامج التدريبي.
- هناك حاجة إلى رفع مستوى التكنولوجيا للحد من الإجهاد للموظفين.

- يجب على قطاع الصناعة اتخاذ خطوات معينة لتحسين أداء الموظفين، كما ينبغي أن توفر الصناعة مرافق تدريبية علمية للأطراف العليا .

لقد تناولت هذه الدراسة تأثير التدريب على أداء العاملين، وهي دراسة تشاركت مع الدراسة الحالية في متغير التدريب وأداء الموظفين.

الدراسات العربية:

3. دراسة فهد بن حمد السعدون، بعنوان "دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في

هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية

الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013 .

تهدف هذه الدراسة إلى الاهتمام بتكثيف البرامج التدريبية التخصصية في مجال الجرائم المعلوماتية الحديثة للعاملين في الهيئة، إعداد مدرّبين من منسوبي الهيئة متخصصين في الجرائم المعلوماتية الحديثة، تطبيق التقويم طويل المدى للبرامج التدريبية التخصصية المقدمة للعاملين. وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج منها:

- البرامج التدريبية التخصصية المقدمة للهيئة تسهم في رفع قدرة المتدربين على استخراج الحقائق وثبات الجرائم المعلوماتية الحديثة بدرجة متوسطة.

- البرامج التدريبية التخصصية المقدمة للهيئة للمتدربين في الهيئة لا تواكب التطور في الجرائم المعلوماتية الحديثة إلا بدرجة قليلة.

- عدم وجود تقويم للبرامج التدريبية التخصصية.

- الحرص على تناسب البرامج التدريبية التخصصية مع تخصصات المتدربين.

لقد تناولت هذه الدراسة علاقة البرامج التدريبية على أداء العاملين، وهي دراسة تشاركت مع الدراسة الحالية في متغير التدريب وأداء الموظفين.

4. دراسة وحيد بن أحمد الهندي بعنوان "واقع التدريب في المؤسسات العامة في المملكة العربية

السعودية " تخصص علوم التسيير، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل، كلية

العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - الجزائر،

2013، 2014 .

دراسة مسجلة استطلاعية يهدف من خلالها إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على واقع التدريب في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية .

- التعرف على مشكلات التدريب في المؤسسات العامة من منظور مسؤولي التدريب .
- وقد أستخدم الباحث في معالجة هذه الدراسة الأسلوب القائم على التكامل بين منهج البحث المكتبي ومنهج البحث الميداني بهدف تغطية أهداف البحث المشار إليها .
- وقد خلصت نتائج الدراسة إلى:
- التعرف على نسبة التدريب بالمؤسسات العامة في المملكة السعودية .
- التعرف على مسميات الإدارات المسؤولة عن التدريب فيها، والارتباط التنظيمي بين الإدارات المسؤولة عن التدريب والسلطات العليا في هذه المؤسسات .
- التعرف عن الإدارات المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية، وطبيعة البرامج التي يلتحق بها موظفو المؤسسات العامة وكذا متوسط المدة الزمنية للتدريب، والجهات التدريبية الداخلية التي تقوم بتدريب موظفي هذه المؤسسات.

الدراسات المحلية:

5. دراسة سهيل زغدود، بعنوان العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية صناعة الكوابل-بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008/2007
- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة التبادلية بين الإدارة ومواردها البشرية من خلال عملية التدريب.
 - مساهمة البرامج التدريبية والمدرّب في رفع كفاءة أداء العامل في المؤسسة، تحسين القدرات العقلية والجسمية للعمل لاكتسابه مهارات جديدة بفضّل برامج تدريبية مدروسة جيداً.
 - وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج منها:
 - يساهم التدريب في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.
 - يؤدي التدريب إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
 - يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصناعة أهدافها وتنفيذ سياستها.
6. دراسة نابي سامي تحت عنوان: "دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة" دراسة ميدانية بالمركز لاستشفائي الجامعي بقسنطينة، رسالة ماجستير سنة 2008_

2009 واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي اعتمد على الاستبيان والمقابلة وكذلك الملاحظة المباشرة ولكن بدرجة اقل .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- يهدف التدريب بالدرجة الأولى إلى تحقيق الأهداف التعليمية، والمتمثلة في تحسين وتنمية معارف ومهارات الموارد البشرية، وتعديل اتجاهات الأفراد، وهذا لكونها أهداف مباشرة للعملية التدريبية ويسهل التأكد من تحقيقها .
- تساهم برامج تدريب الأطباء في تحسين عدد من الجوانب الأساسية في الخدمات الصحية بالمركز استشفائي الجامعي غير أن هذه المساهمة تختلف من جانب آخر.
- تساهم برامج تدريب الأطباء في تحسين نوعية الخدمات الصحية، بالنظر إلى معيار آخر للخدمة الصحية ذات النوعية ألا وهو معيار العدالة.
- برامج تدريب الأطباء تساهم بشكل كافي نوعا ما في تحسين الفعالية في الأداء .
- عاجلت هذه الدراسة موضوعا شبيها لدراستنا الحالية، كونها تناولت جانب من جوانب دراستنا والمتمثل في التدريب، حيث تم الاستفادة منها في كيفية اختيار المنهج المتبع في الدراسة والأداة المناسبة أيضا للموضوع.

مناقشة الدراسات السابقة:

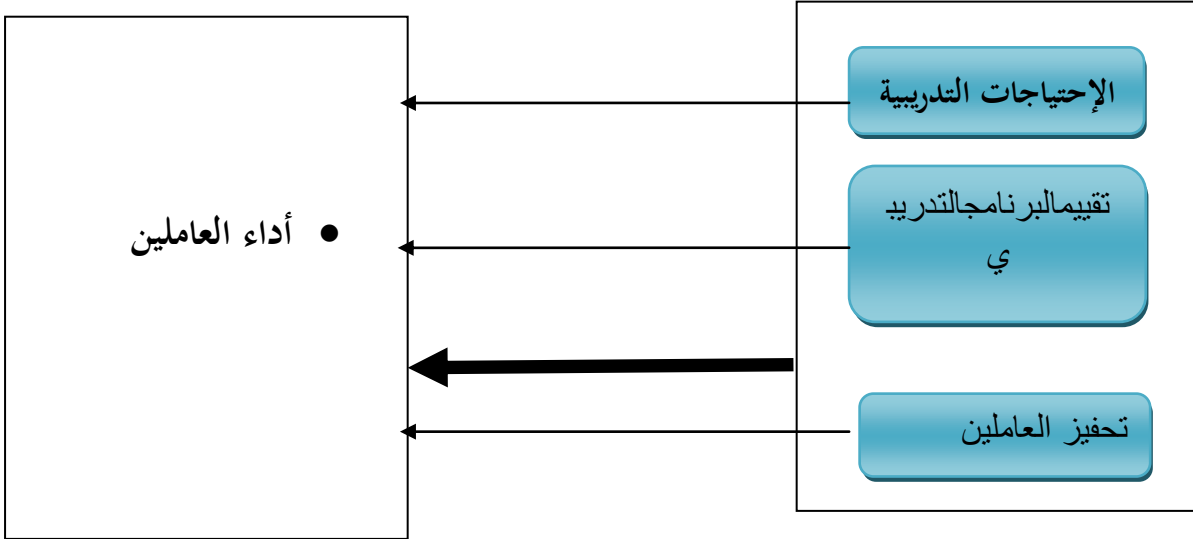
من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة لوحظ مايلي:

- هناك اهتمام متزايد ومتصاعد الوتيرة لدى الباحثين بموضوع التدريب.
- جميع البحوث السابقة اعتمدت على أسلوب الاستبانة في جمع المعلومات.
- تنوعت الدراسات التي تناولت متغيري التدريب وأداء العمال(في عدة منظمات أكاديمية وخدمية).
- تناولت البحوث السابقة متغيري التدريب والأداء سواءا تعلق الأداء بالفرد أو المؤسسة ككل كمتغيرات مستقلة في المؤسسات.
- تتميز دراستنا عن الدراسات السابقة كونها تغطي مجالات مهمة جدا للمنظمات عن طريق المتغيرين التدريب كمتغير معتمد والأداء كمتغير تابع عن طريق أبعاد ومؤشرات ومن مميزات هذين المتغيرين كونهما من الأساسيات المهمة للمنظمات بكل أنواعها.
- تتناول الدراسة الحالية، الوقوف على تأثير التدريب في أداء العاملين بأبعاده ومؤثراته، وهو ما لم نجده بكثرة بمحدود اطلاقا في أي دراسة سابقة.

- نموذج الدراسة

من خلال الدراسة السابقة ودراستنا هذه يمكن صياغة نموذج الدراسة التالي:

أبعاد التدريب ← أداء العاملين



المصدر: إعداد الطالبتين

خلاصة الفصل الأول:

في ضوء ما سبق نستخلص بأن للتدريب أهمية كبيرة ووسيلة فعالة ، وذلك لما يخلقه من فوائد تعود بالفائدة على المؤسسة و الأفراد ، وبالتالي قد يكون خطوة ايجابية في جعل المنظمة قادرة على مواجهة الصعوبات والعراقيل التي تواجهها حاضرا ومستقبلا ، كما إن التدريب ليس غاية في حد ذاته وإنما يعتبر استراتيجية للوصول الى أفضل نتائج الأداء كما يعتبر أداء العاملين جزء لا يتجزأ من أداء المؤسسة لأن الاداء عبارة عن نتيجة ويمثل بعد من أبعاد المؤسسة.

كما أن المؤسسة عندما تقوم بتقييم أداء العاملين باستعمالها لمقاييس شخصية متعلقة بالنتائج أو مقاييس سلوكية تتوصل الى مستوى عالي من أداء العامل ، وهكذا يمكن اتخاذ اجراءات تصحيحية لتحسين آدائهم وهو الهدف.



الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي

للدراصة



تمهيد:

الإطار المنهجي من أهم الأسس التي تقوم عليه الدراسة فهو عبارة عن مؤشر للباحث يساعده للتعرف على المؤسسة. فمن خلال السعي إلى معرفة الحقائق العلمية المطبقة في الواقع المدرس من خلال الدراسة والمجال الزمني والمكاني والمنهج المستخدم وأدوات لجمع البيانات.

أما مرحلة عرض ومناقشة نتائج الدراسة أهم مرحلة في الجانب الميداني، حيث اعتمدنا على الإجابات التي تم الحصول عليها وسنقوم بتفريغ البيانات ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة للتأكد من صحتها وكذلك محاولة الوصول إلى استنتاج عام لهذه الدراسة.

1- تقديم عام لمؤسسة

2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة

3- الطريقة وإجراءات الدراسة.

4- عرض وتحليل نتائج الدراسة.

✓ خلاصة .

✓ التوصيات.

✓ خاتمة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة "الوحدة المركزية للصيانة وتصنيع قطع

الغيار بالمسيلة

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على الوحدة المركزية للصيانة وتصنيع قطع الغيار بالمسيلة شركة صيانة التجهيزات الصناعية سابقا ، وذلك بالتطرق الى نشأتها ونشاطها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وعملائها ، وكذا هيكلها التنظيمي بالإضافة إلى دائرة الموارد البشرية ومهامها .

المطلب الأول :تقديم الوحدة المركزية للصيانة وتصنيع قطع الغيار :

مرت الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (سونلغاز) بتطورات عديدة من سنة 1974 إلى يومنا هذا ، وهي شركة عمومية جزائرية أسند إليها إنتاج الكهرباء ، ونقل وتوزيع الكهرباء بالداخل والخارج إلى جانب تطوير الخدمات الطاقوية بكل أنواعها ، وتعد الوحدة المركزية للصيانة وتصنيع قطع غيار إحدى الوحدات الثلاث للشركة الجزائرية للصناعات الكهربائية والغازية –سايبغ التابعة لمجمع سونلغاز والتي سنتطرق إليها فيما يلي :

الوحدة المركزية للصيانة وتصنيع قطع الغيار : عبارة عن وحدة تابعة للشركة الوطنية للصناعات الكهربائية والغازية –سايبغ والتي إنحدرت عن عملية الإدماج عن طريق الضم لشركات مجمع سونلغاز الفرعية التالية :

* شركة صناعة التجهيزات والتي أصبحت تسمى الوحدة المركزية للصيانة وتصنيع قطع الغيار.

* المؤسسة الوطنية لأجهزة قياس والمراقبة والتي أصبحت تسمى ،الوحدة المركزية لصناعة المعدات والتجهيزات الكهربائية والغازية .

* شركة روية إضاءة والتي أصبحت تسمى الوحدة المركزية لصناعة الأبراج ومعدات الإنارة العمومية.

الموقع الجغرافي للوحدة المركزية للصيانة وتصنيع قطع الغيار :

تقع الوحدة المركزية للصيانة وتصنيع قطع الغيار بالمسيلة بمنطقة ذراع الحاجة بالمسيلة على بعد 260 كم جنوب الجزائر العاصمة ، وهي تتربع على مساحة : 19.386.36 م² على مساحة تقدر بـ : 84.665.35 م² ، المساحة الشاغرة 35.599.99 م² ، المساحة المغطاة 29.202.00 م² .

القدرات البشرية :

يبلغ عدد عمال الوحدة المركزية للصيانة وتصنيع قطع الغيار بالمسيلة 625 عاملاً يتوزعون على مختلف المديرات ، الورشات والمصالح إلى جانب الفرق المتنقلة خاصة بالتدخل الميداني عند الموقع في مختلف مناطق التراب الوطني . يتمتع عمال الوحدة المركزية للصيانة وتصنيع قطع الغيار بالمسيلة برصيد الخبرة العالية يفوق 30 سنة يسمح لهم بتلبية احتياجات القطاع الصناعي ، الخدماتي في مجال الصيانة وإصلاح التجهيزات الخاصة بمراكز التوليد الكهربائي وباقي التجهيزات الصناعية ، ويدخل كذلك ضمن المهام التي تقوم بها عمال الوحدة المركزية للصيانة وقطع الغيار بالمسيلة تصنيع قطع خاصة بالترينيات الغازية وإصلاح مختلف القطع الميكانيكية التي تحتاجها في إطار مؤسساتها .

المطلب الثاني: أهداف الوحدة المركزية للصيانة وتصنيع قطع الغيار بالمسيلة والمتعاملون معها :

أولاً: أهداف الوحدة المركزية للصيانة وتصنيع قطع الغيار بالمسيلة :

بالنظر للإمكانيات الضخمة التي تتوفر عليها الوحدة المركزية للصيانة وتصنيع قطع الغيار بالمسيلة سواء المادية المتمثلة في مختلف ورشاتها المجهزة بمختلف الوسائل والآلات أو البشرية المتمثلة في عمالها الذين يحوزون على قدرات من التأهيل و الخبرة .

فهي تحتل مكانة مرموقة في القطاع الصناعي سمحت بأخذ حصة الأسد في سوق صيانة التجهيزات الصناعية لمواكبة جميع التطورات الحاصلة في العالم ، ويعد احترام المنظومة البيئية من أهم ما تسعى إليه ، إذ تحصلت الشركة على الإنزو 9001/2000 والمتعلقة بنظام الإدارة والتنوعية ومن ثم نظام الجودة في طبعته 9001/ 2015 والآن تسعى جاهدة للحصول على المطابقة 14001/2004 المتعلقة بنظام الإدارة والبيئة .

ويتطلع عمال الوحدة المركزية للصيانة وتصنيع قطع الغيار بالمسيلة إلى توسيع نشاطاتها بالشركة مع المتعاملين الوطنيين أو الأجانب لضمان تقديم أجود الخدمات لزيائنها .

ثانياً : ميدان نشاط الوحدة المركزية للصيانة وتصنيع قطع الغيار بالمسيلة :

- إعادة تأهيل المولدات الكهربائية على مستوى الورشات .
- التفتيش الدوري والميداني للترينيات الغازية والبخارية ومولدات الديزل .
- إعادة تأهيل الآلات ذات الضغط المتوسط والضغط المنخفض .

- المعالجة الحرارية .
- الأشكال الميكانيكية الكبرى.
- توازن عجلات التربينات والمحركات الكهربائية الكبرى .
- أشغال النحاسية والتلحيم (إعادة التبريد الأنوبي ، تصليح كرات الضغط المنخفض ، قوالب القنوات ، تصليح القنوات الهيدروليكية)
- تصليح وسائل المحركات بجميع أنواعها .
- تصليح وتلبس القطع بتقنية لبلازما (APS /HVOF) .
- تصنيع قطع الغيار الخاصة بالتربيناتالغازية .
- المتعاملون مع الوحدة المركزية للصيانة وتصنيع قطع الغيار :
- تتعامل الوحدة مع عدة شركات وطنية وأجنبية في مختلف المجالات نذكر منها :
- جميع وحدات إنتاج الكهرباء لمجمع سونلغاز .
- سونطراك (حاسي مسعود، حاسي الرمل ، أورهود ، واد نومار ، عين أميناس ، بطيوة).
- نفضال ، نفتاك، ألزفار ، فارتال، فرفوس ، ديال .
- مصانع الإسمنت (المسيلة ، مفتاح ، عين الكبيرة ، سعيدة ، عين توتة ، بني صاف ...).
- أنسالووانارجيا ، إيطاليا ، رينولد - مالا (ألمانيا) .
- كوسيدار ، ميطانوف ، ميطال ستيل عناية .
- هيدرو - إمانا جمانت ، هيدرو - كنال ، ANB.
- جومو ، ألتسوم (فرنسا ، سويسرا) .
- مجموعة أورهود لسونطراك .
- الجيش الوطني الشعبي (القوات البرية ، القوات البحرية).

المطلب الثالث: مصالحي المؤسسة وهيكلها التنظيمي

الفرع الأول: مصالحي المؤسسة ومهام كل مصلحة

تكمّن ركيزة نجاح أي شركة في مدى حسن اختيارها للهيكل التنظيمي الذي يوافق نشاطها ويحقق أهدافها، وتقوم وحدة الصيانة وصناعة قطع الغيار على تنظيم نشاطها وتوزيع مهامها وفقاً للمخطط الذي يتشكل من المدير المركزي، ومديريات، دوائر، أقسام ومصالح رئيسية وهي وفق الترتيب التالي :

1- المدير المركزي:

يعتبر المسؤول الأول في الوحدة

- يضمن التسيير الإداري والمالي للوحدة والتنسيق بين مختلف المديريات والهيكل الأخرى.

- يضمن التسيير التقني لكل الإشغال المشاريع التي تباشرها الوحدة بالتنسيق مع المصالح التقنية ومديري مختلف المصالح التقنية ومتابعة سيرورة العمل داخل الورشات وخارج الشركة (عند الموقع).

- يضطلع بتطبيق السياسة التجارية للوحدة بالتنسيق مع المديرية العامة للشركة ويسهر على تحقيق الأهداف المسطرة.

- يسهر على حسن تسيير المناخ الاجتماعي داخل الوحدة بالتنسيق مع الشركاء الاجتماعيين (النقابة، لجنة المشاركة).

2- مديرية أداء الخدمات: تتشكل من ثلاثة أقسام وهي :

1- قسم التصليح الميكانيكي: ويتشكل من ثلاثة مصالح وهي :

- مصلحة التصليح الخاص:

- ينجز عمليات تصنيع القطع البسيطة والمركبة إلى غاية قطر يصل إلى 400 مم وطول 1500 مم مع وزن يصل إلى 280 طن، تصحيح القطع يصل إلى 6 م وطول 21.6 قطر.

- مصلحة التعدين :

- عمليات تطبق على القطع الجديدة ان تتم إعادة تأهيلها والحفاظ على الخصائص الميكانيكية لهذه القطع.

- تعبئة الوسائد الكهربائية بالسبيك الأبيض ومعالجة الأسطح المعينة.

- التعدين بتقنية البلازما المتطورة، التعدين بـ HVOF ، التحميل بالقوس TIG .

- مصلحة التلحيم :

عمليات التلحيم والتلحيم النحاسي بمختلف أنواعها، تصليح مداخن التريينات والقوالب، تصليح القنوات المائية الكبرى لسدود وغيرها .

2- قسم تصليح الديزل :

تمثل مهامه في تصليح مولدات الديزل عالية ومنخفضة الضغط على مستوى ورشة الديزل بالمسيلة بالمقر الرئيسي للوحدة إلى جانب ورشتي بشار وتقرت، ويتشكل من مصلحتين وهنا :

- مصلحة الفرعيات

- مصلحة التفكيك والتركيب

3- قسم التصليح الكهربائي :

يقوم بمهام تصليح الآلات الكهربائية الدوارة (تلفيف المحركات ومولدات التيار المتردد منخفضة الضغط) ويتشكل من مصلحتين وهما :

• مصلحة ورشة التصليح الكهروميكانيكي بالمسيلة

• مصلحة ورشة التصليح الكهروميكانيكي بوهران

4- قسم التدخل عند الموقع :

• مصلحة التدخل_المسيلة.

• مصلحة التدخل_الجنوب الشرقي.

• مصلحة التدخل_الجنوب الغربي.

3- صناعة قطع الغيار: تتكون من عدة أقسام أهمها :

1- قسم التصنيع: ويتشكل من مصلحتين وهم:

• مصلحة التصنيع التقليدي

• مصلحة التصنيع غير التقليدي

2- قسم المسبكة: ويتشكل من أربعة مصالح وهي :

• مصلحة الشمع والقولبة

• مصلحة الدمج

• مصلحة التشطيب

• مصلحة المراقبة

3- قسم الدراسات والمناهج: ويتشكل من مصلحتين وهما :

• مصلحة الدراسات

• مصلحة المناهج

4- دائرة صيانة المرافق :

- ضمان تشغيل وتوافر أدوات الإنتاج بما يتوافق مع قواعد السلامة والجودة .

- المشاركة في تحديد المعدات الجديدة، إقتنائها، تركيبها وتشغيلها .

5- قسم المالية والمحاسبة :

- يضمن جميع أعمال المحاسبة إبتداءا من السجلات المحاسبية إلى غاية الإستراتيجية المالية للوحدة .

- يتابع ويراقب جميع الأصعدة الخاصة بالوحدة إلى جانب متابعة الحركة الضريبية والمخزونات والإستثمارات، يعالج

المحاسبة التحليلية للوحدة بالتنسيق مع مختلف المصالح .

يعد الميزانية السنوية للشركة إلى جانب جداول قيادة الدورية والحصيلة السنوية للنشاطات .

ويتشكل قسم المالية والمحاسبة من مصلحتين :

• مصلحة المالية

• مصلحة المحاسبة

6_ قسم التموين :

- يتكفل قسم التمويل بكل انواع التموين والمشتريات التي تحتاجها الشركة لتسيير مختلف الورشات والمصالح بدءا من قطع الغيار و الآليات وجميع المستهلكات اليومية كالمستهلكات الإدارية وغيرها .
 - يشرف على تسيير المخزونات الموجودة في المخازن، كما تشرف على استقبال السلع وتوزيعها .
- يتشكل قسم التمويل من مصلحتين هما :

• مصلحة المشتريات

• مصلحة تسيير المخزون

7_ القسم التجاري :

- يسهر على تطبيق الإستراتيجية التجارية للشركة، وتوفير الوسائل اللازمة لبلوغ الأهداف التجارية المتوقعة وذلك بعد تحليل وتقييم مختلف مقومات السوق الداخلية والخارجية .
 - يحدد الخطط التجارية السنوية للوحدة ويحاول دخول أسواق جديدة تدخل ضمن ديمومة وتطور نشاطها .
 - يحدد وينسق وسائل تطوير أرقام أعمال الوحدة .
 - يسهر على تحميل ديون الوحدة المترتبة على زبائنها .
- يتشكل قسم التمويل من ثلاث مصالح وهما :

• مصلحة البيع

• مصلحة الفوترة والتحصيل

• مصلحة متابعة الإنجازات وخدمات بعد البيع

8_ قسم النشاطات العامة: يتشكل من

• مصلحة المصالح المشتركة

• مساعد الأمن الداخلي للوحدة

• مصلحة النظافة والأمن والبيئة

• المصلحة القانونية

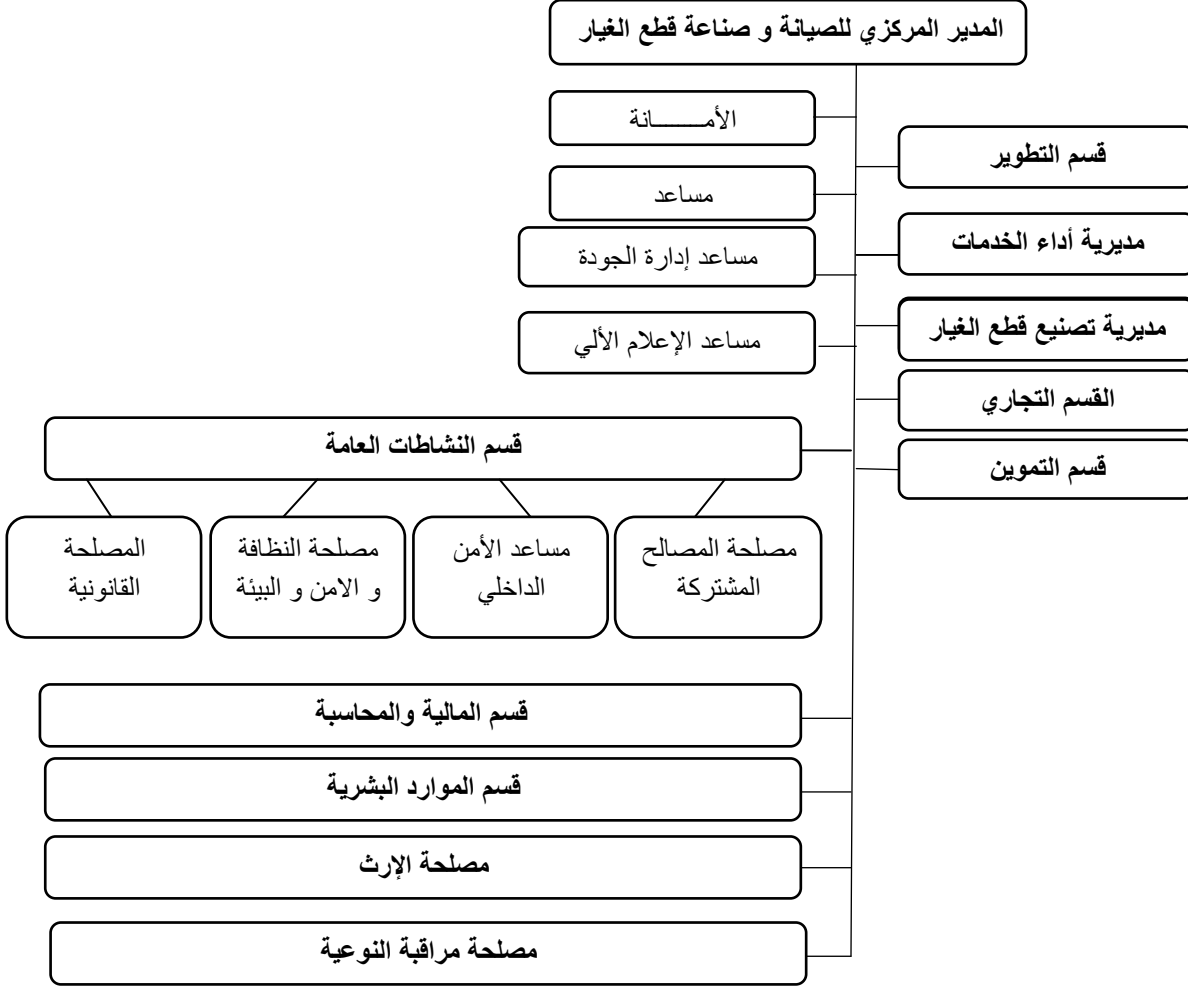
9- مصلحة مراقبة التسيير

10-مصلحة مراقبة النوعية

11-مصلحة الإرث

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة الصيانة وصناعة قطع الغيار

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر : وحدة الصيانة وصناعة قطع الغيار / الشركة الجزائرية للصناعات الكهربائية والغازية - ساينغ (فرع مجمع سونلغاز) بالمسيلة

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية

التعريف بقسم الموارد البشرية :

يعتبر قسم الموارد البشرية بمثابة الجهاز العصبي للشركة ، فهو يتولى القيام بالإستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع مستويات لتحقيق أهداف الشركة بما فيها (الأجور ، التسيير الآلي لملفات العمال والحفاظ عليها ، وكل أعمال التسيير المختلفة) كما يهتم بتنمية قدرات ومهارات الأفراد العاملين حتى يتسنى لهم بذل أقصى جهد ممكن وتتوفر لهم الحوافز القوية التي تدفعهم لتحقيق أهداف الشركة .

مهام رئيس قسم الموارد البشرية :

- المراقبة و الإشراف على التسيير الإداري للمستخدمين (التعداد ، حركية الأفراد ، عقود العمل الملفات الإدارية ، الأجرة و الأعباء الاجتماعية) .
- تسيير الموارد البشرية (الإحتياجات الكمية والنوعية) .
- تسيير المسار المهني للعمال (الترقية ، التحويل ، التكوين) .
- المشاركة في تنمية وتطوير التكوين والإتصال بالشركة .
- السهر على الشروط العامة للعمل وتطبيق التشريع الإجتماعي .
- ضمان العلاقات مع مختلف الهيئات الاجتماعية و الإدارية وهيئات تمثيل العمال.

مهام رئيس مصلحة إدارة المستخدمين :

- ضمان التسيير الإداري للمستخدمين .
- تحضير الميزانية ، الحصيلة ولوحة القيادة .
- تنظيم العمل داخل شعبة تسيير المستخدمين والتنسيق بين أفرادها .
- مراقبة وملاحظة عما المرؤوسين .
- السهر على التطبيق السريع و الصحيح للقوانين والتنظيمات سارية المفعول .
- الإتصال بالهيئات الخارجية .
- تطبيق توجيهات مجلس الإدارة و مجلس المديرية .
- إنتقاء وإختيار المترشحين (التوظيف ، والتحويل ...) .
- السهر على متابعة المسار المهني للعمال .
- السهر على مطابقة منح العلاوات والتعويضات .
- دراسة شكوى العمال والرد عليها في آجالها .
- السهر على تطبيق الإجراءات الخاصة بحماية البيئة والمحيط داخل الشعبة .

مهام عون تسيير المستخدمين رئيسي :

- ضمان التطبيق الصحيح للتنظيمات القانونية سارية المفعول (قانون العمل ، المناشير ، المذكرات المصلحية....) .

- السهر على إحترام آجال بداية و إغلاق الأجرة الشهرية .

- المراقبة الشهرية لعناصر الأجرة ومدى مطابقتها للقوانين و النظم سارية المفعول .

- مسك السجلات القانونية الخاصة بالموارد البشرية والسهر على حسن هيئتها وتحيينها .

- الحرص على ضمان حسن هيئة الملفات الإدارية الخاصة بالعمال وسريتها .

- الحرص على ضمان آجال التصريحات الخاصة بالضمان الإجتماعي والضرائب .

- متابعة المسار المهني للعمال .

- تحضير العناصر المتعلقة بالإحصائيات والترقية السنوية .

- متابعة الإمتياز العيني الخاص بالكهرباء والغاز .

- متابعة الزيارات الدورية لطب العمل .

مهام عون تسيير المستخدمين :

- مسك الملفات الإدارية للعمال .

- استخراج عناصر الأجرة وحجزها .

- مراقبة مدى مطابقة كشوف الحضور الخاصة بالعمال .

- جمع المعطيات والمعلومات وإرسالها للعون الرئيسي لتسيير المستخدمين لاستغلالها .

- متابعة وتسيير ألبسة العمال الخاصة بالعمل بالتنسيق مع المخزن .

- متابعة وتسيير العمال المتعاقدين والمتمهين .

مهام مجموعة التطوير والتكوين :

- السهر على التطبيق السريع والصحيح للقوانين والتنظيمات سارية المفعول .
- الإتصال بهيئات التكوين التابعة لمجمع سونلغاز أو الهيئات الخارجية .
- تجميع برامج التكوين التابعة لمجمع سونلغاز أو الهيئات الخارجية .
- تجميع برامج التكوين لمختلف المصالح من أجل دراستها وتحديد برمجتها .
- الحرص على إرسال الاتفاقيات الخاصة بالتكوين في آجالها .
- وضع خطة للرسكلة حسب الأصناف السوسيو مهنية .
- التكفل بالتكوين داخل الشركة (في الموقع) بالإضافة لتسيير التمهين .
- تحضير الموازنة الشهرية - الفصلية والسنوية المتعلقة بالتكوين .
- الحضور ضمن لجان نهاية التكوين .
- التكفل بقاعة التكوين .
- دراسات بطاقات التقييم السنوي بهدف تحضير خطة التكوين .
- إقتراح ميزانية التكوين بالتنسيق مع رئيس دائرة الموارد البشرية .
- تقييم التكوين (تقييم فوري وطويل الأمد)

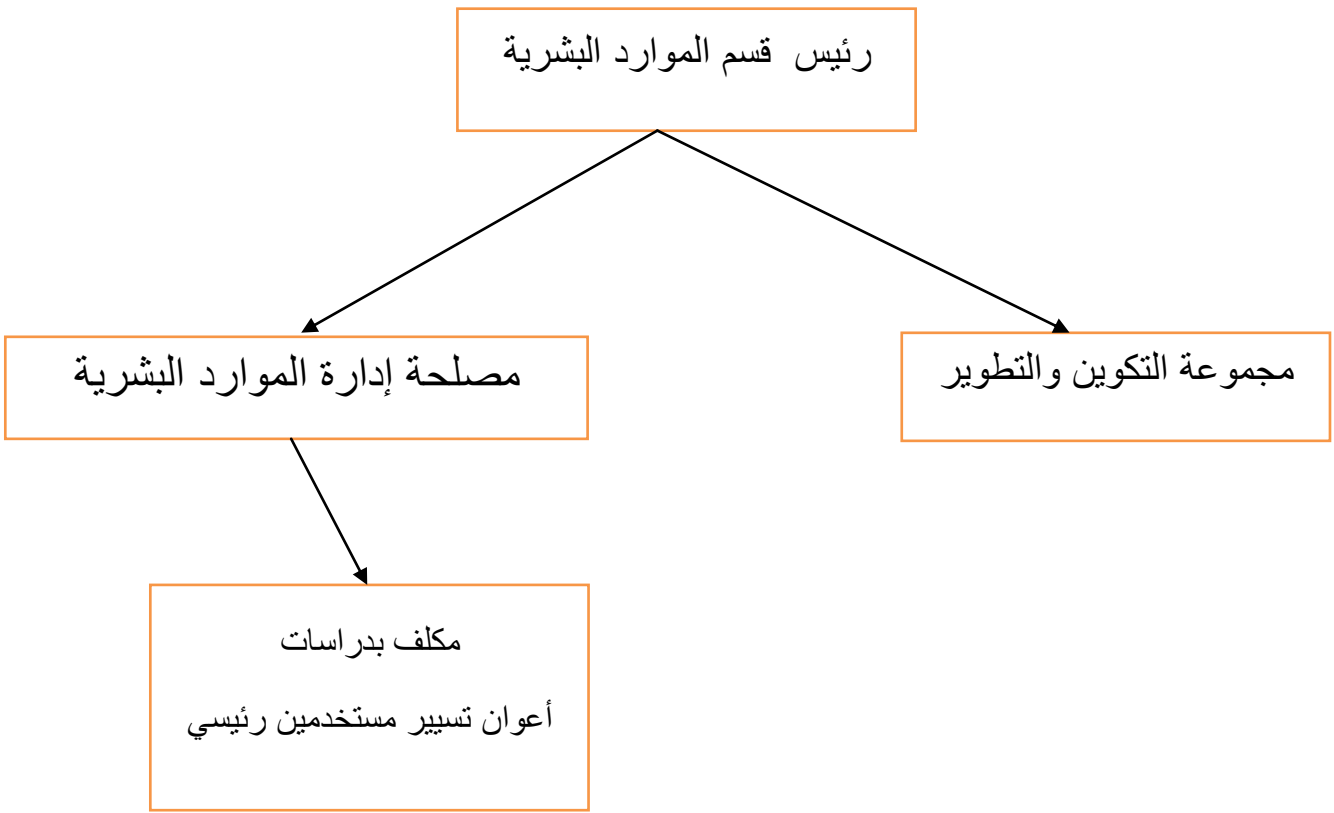
مهام المكلف بالدراسات :

- دراسات جميع ملفات جميع الموارد البشرية (التوظيف ، التعديلات ، الإستراتيجية الجديدة) .
- جمع الموازنات الخاصة بجميع مصالح دائرة الموارد البشرية وتكوين الموازنة الإجمالية .
- ضمان العلاقة المستمرة مع الشركاء الاجتماعيين .
- وضع نظام يضمن المحافظة على الجو الإجماعي المستقر داخل المؤسسة بالمشاركة مع رئيس قسم الموارد البشرية (الإتصال ، الأجور ، الترقية ، التحويلات ...)
- تحضير مشاريع المناشير التنظيمية والتعليمات المصلحية .
- ضمان تسيير المنازعات الفردية والجماعية .

- ضمن متابعة التنظيمات وتحسينها .

-الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية

الشكل رقم (07) : الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية



المصدر : وحدة الصيانة وصناعة قطع الغيار / الشركة الجزائرية للصناعات الكهربائية والغازية - سايفغ (فرع مجمع سونلغاز) بالمسيلة

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية ووصف عينة الدراسة

لكل دراسة ميدانية إجراءات تمهيدية قبل التطرق للنتائج الدراسة فالبحوث العلمية عموماً تهدف إلى الكشف عن الحقائق، حيث تكمن قيمة هذه البحوث في التحكم في المنهجية المتبعة فيها، ومصطلح المنهجية يعني "مجموعة المناهج والطرق التي تواجه الباحث في بحثه، وبالتالي فإن الوظيفة المنهجية هي جمع المعلومات، ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل استخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة المراد دراستها".¹

المطلب الأول: منهج الدراسة وحدودها ومصادر جمع البيانات

الفرع الأول: منهج الدراسة

المنهج هو الطريق الذي يقود الباحث إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العلمية . وعلى هذا الأساس فقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم "أثر التمكين في بناء المنظمات المتعلمة ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقوم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

الفرع الثاني: مصادر جمع البيانات

تم جمع البيانات باعتماد على المصادر الثانوية والمصادر الأولية وهي:

1-المصادر الأولية:

تتمثل المصادر الأولية للدراسة في أداة الاستبيان وتم توزيعه يدوياً، بهدف تجميع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة ببرنامج spss

2-المصادر الثانوية:

تمثلت المصادر الثانوية للدراسة بصيغتها الورقية والالكترونية: في مجموعة من المقالات العلمية والبحوث الجامعية إضافة إلى الدراسات السابقة التي تطرقت إلى موضوع بحثنا.

¹ معتوق فريدريك، معجم العلوم الاجتماعية، دار أكاديميا، بيروت، لبنان، 1998، ص 231.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة وتصميم الاستبيان

يعرف مجتمع الدراسة بأنه : جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث وتشارك في صفة معينة أو أكثر المطلوب جمع البيانات¹

الجدول رقم 01: مجتمع وعينة الدراسة وتصميم الاستبيان

مجتمع الدراسة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المفقودة	عدد الاستمارات المسترجعة	نسبة عينة الدراسة إلى مجتمع الدراسة
100	50	0	50	50%

3- أدوات الدراسة وإجراءات بناءها:

بالاعتماد على نوع المعلومات والبيانات التي نحن بصدد جمعها وعلى الدراسة الاستطلاعية التي أجريناها، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لإجراء هذه الدراسة هي الاستبيان حيث يعرفه (البلداوي) "الاستبيان عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أي ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو فني أو اجتماعي أو ثقافي، ومن مجمل الإجابات عن الأسئلة نحصل على المعطيات الإحصائية التي نحن بصدد جمعها"²، ولهذا قمنا بقراءة ومراجعة لمختلف الاستبيانات الواردة في الدراسات السابقة المتوفرة لدينا، وكذا اقتباس بعض العبارات من الدراسات السابقة عن إدارة المعرفة وعن متطلباتها، وبتوجيه من المشرف قام الباحث بحصر الأسئلة وإعادة صياغتها بشكل يخدم دراستنا .

وقد تكون الاستبيان في النهاية من ثلاث أقسام:

• **القسم الأول:** ويعبر عن بعض المعلومات الشخصية والوظيفية التي تخص عينة البحث والتي اشتملت على (06) عناصر تمثلت في وحدة الصيانة وصناعة قطع الغيار بولاية المسيلة- الجنس- السن - المنصب الوظيفي -المستوى التعليمي -الخبرة- الحالة الاجتماعية".

• **القسم الثاني:** محور الأول: التدريب: ويتكون من (19) عبارة موزعة على أربعة (04) أبعاد هي:

¹ بعارسية صباح، بن فرج سارة، دور رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة حالة بجامعة المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2020/2019، ص46.

² عبد الحميد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيطي للبحث وجمع وتحليل البيانات يدوياً وباستخدام برنامج SPSS دار الشروق 2007، ص 22.

- تحديد الاحتياجات التدريبية: ويتكون من (04) عبارات
 - تصميم البرنامج التدريبي: ويتكون من (05) عبارات
 - تنفيذ البرنامج التدريبي: ويتكون من (05) عبارات
 - تقييم البرنامج التدريبي: ويتكون من (05) عبارات
 - القسم الثالث: محور الثاني: أداء العاملين: ويتكون من (16) عبارات موزعة على أربعة (04) أبعاد هي:
 - المواظبة والمثابرة على العمل: ويتكون من (04) عبارات
 - الدقة والجودة في الانجاز: ويتكون من (04) عبارات
 - التحفيز: ويتكون من (04) عبارات
 - العمل بروح الجماعة: ويتكون من (04) عبارات
- وفي الأخير حصلنا على الاستبيان في شكله الأخير:

الجدول رقم 02: الشكل النهائي للاستبيان

عدد العبارات	الأبعاد	المحاور	أقسام الاستبيان
/	الخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث		القسم الأول
04	البعد1: تحديد الاحتياجات التدريبية	المحور الأول: التدريب	القسم الثاني
05	البعد2: صميم البرنامج التدريبي		
05	البعد3: تنفيذ البرنامج التدريبي		
05	البعد4: تقييم البرنامج التدريبي		
04	البعد1: المواظبة والمثابرة على العمل	المحور الثاني: أداء العاملين	القسم الثالث
04	البعد2: الدقة والجودة في الانجاز		
04	البعد3: التحفيز		
04	البعد4: العمل بروح الجماعة		
35	مجموع عبارات الاستبيان		

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان النهائي

حيث أن تقسيم الدرجات لكل عبارة من عبارات الاستبيان كانت كما يلي:

الجدول رقم (03): تقسيم الدرجات لكل عبارة من عبارات الاستبيان

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافقتماً
1	2	3	4	5

- المدى: لتحديد طول الفئة = أعلى درجة (موافق تماماً) - أدنى درجة (غير موافق تماماً) / عدد الدرجات، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة أي بتعبير آخر هل هم موافقون بدرجة كبير، أو مرتفعة، موافق نوعاً ما، أو منخفضة، أو منخفضة جداً.

طول الفئة = $0.8 = 5 / (1-5)$ وبالتالي نحصل على المجالات التالية:

وقد اعتمدت في إنجاز هذا الاستبيان على الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، أي على مقياس ليكرت الخماسي نسبة لعالم النفس "رينسيسليكرت"، وقد طلب من الباحثين تحديد مدى الموافقة على هذه العبارات.

درجات الاستبيان: يشمل الاستبيان على 05 درجات:

جدول رقم (04) : درجات الاستبيان"

مجال المتوسط الحسابي	مقياس لكرت	درجة الموافقة	مجال الوزن النسبي
من 1 إلى 1.80 درجة	غير موافق تماماً	درجة منخفضة جداً	أقل من 36%
من 1.81 إلى 2.60 درجة	غير موافق	درجة منخفضة	من 36% إلى 52%
من 2.61 إلى 3.40 درجة	محايد	درجة متوسطة	من 52.1% إلى 68%
من 3.41 إلى 4.20 درجة	موافق	درجة مرتفعة	من 68.1% إلى 84%
من 4.21 إلى 5 درجة	موافقتماً	درجة مرتفعة جداً	من 84.1% إلى 100%

ملاحظة: ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين أو أكثر فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهم.

المطلب الثالث: كشف نوع التوزيع للبيانات واختيار أساليب معالجة الإحصائية للبيانات.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل اختبار فرضيات الدراسة يجب على عينة الدراسة ان تكون تتبع توزيعاً طبيعياً لذلك تم التأكد من ذلك بواسطة معامل معامل Kolmogorov-Smirnov^a ومعامل Shapiro-Wilk لإثبات التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (05): معامل التوزيع الطبيعي

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
التدريب	,094	50	,200*	,980	50	,544
أداء العاملين	,190	50	,112	,960	50	,088

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.
a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

بعد تطبيق المتغيرات على اختبار Shapiro-Wilk و Kolmogorov-Smirnov^a ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن مستوى المعنوية Sig أكبر من (0.05) لكل من متغيرات الدراسة، مما يدل على إتباع البيانات لإجابات أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية لمعالجة بيانات المستجوبين

1- البرامج المستخدمة:

بغية تسهيل عملية التحليل، قمنا بتجميع البيانات المحصلة من الاستبيان وتفرغها في برنامج الحزمة الإحصائية .spss v22.

2- الأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات:

فيما يخص جمع وتبويب المعلومات التي تخص الدراسة الميدانية، قمنا بإعداد مجموعة من الجداول تم استخلاصها من البرنامج الإحصائي spss v22 الذي أتاح لنا مجموعة من الطرق التي ساعدتنا على التحليل الجيد والموضوعي ومن بين هذه الأدوات مايلي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

- المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك للتعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالوسط الافتراضي المقدر ب (3) لأن التنقيط يتراوح من (1) إلى (5) مما يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط.
- الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته لصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وذات جودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.
- معامل بيرسون ومعامل ألفا كرونباخ: وذلك من أجل معرفة مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان ومدى صدقها وتناسقها أي قياس الصدق والاتساق الداخلي والبنائي لأداة الدراسة.
- اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov^a/Shapiro-Wilk : لمعرفة نوع توزيع البيانات للعيينة محل الدراسة.
- اختبار (one sampel T test) للعيينة الواحدة: ويستخدم هذا الاختبار بغرض التأكد من مدى وجود دلالة إحصائية في إجابات المستقصى منهم لاختبار فرضيات الدراسة، حيث يقارن الأوساط الحسابية لعيينة الدراسة بقيمة الوسط الحسابي الفرضي وهو (3)، مع حساب قيمة (T) واستخراج مستوى دلالتها.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية، التحليل، مناقشتها

من خلال هذا المبحث سنتطرق في المطلب الأول إلى صدق وثبات الاستبيان أما في المطلب الثاني سنناقش التحليل الوصفي لبيانات المستجوبين

المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة¹.
التطرق إلى الصدق الظاهري: تحكيم الاستبيان

الفرع الأول: صدق الاتساق البنائي

يؤدي هذا الاختبار إلى الوصول إلى صدق التكوين الفرضي للاختبار والفحص المنطقي لمكوناته والدقة في قياس تلك الصفة، ومدى ارتباطها مع غيرها من العناصر، مما يساعد على الوصول إلى تنبؤات معينة في مجال الارتباط .
يتم هذا الأسلوب باستخدام معامل الارتباط بين العبارة ومجموع المحور والمجموع الكلي للاستبيان².

الجدول رقم (06) : معامل الارتباط بيرسون لمحاور الاستبيان

Corrélations			
		التدريب	أداء العاملين
التدريب	Corrélacion de Pearson	1	,070
	Sig. (bilatérale)		,627
	N	50	50
أداء العاملين	Corrélacion de Pearson	,070	1
	Sig. (bilatérale)	,627	
	N	50	50

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

¹ محمد الرقب : "متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر غزة (فلسطين)، 2011.ص108.

² عبد الحميد البلداوي : "أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيطي البحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج (spss)" دارالشروق، 2007م.ص135.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل المحاور والمعدل الكلي لعبارات الاستبيان دالة إحصائية، حيث أن قيمة r المحسوبة قيمة (0.627) وهي أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 49 ومنه تعتبر محاور الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

الجدول التالية توضح الاتساق الداخلي لجميع عبارات الاستبيان:

1-الاتساق الداخلي بين عبارات محور التدريب والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور

جدول رقم 07: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور التدريب والدرجة الكلية لفقراته

القيمة		يوجد ارتباط معنوي (دال)
معامل الارتباط	1	المحور 1: التدريب
حجم العينة	50	
معامل الارتباط	0.589	1. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بناء على نتائج تقييم الأداء
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	50	
معامل الارتباط	0.475	2. يتم تحديد الحاجة للدورات التدريبية عند استحداث وظائف جديدة
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	50	
معامل الارتباط	0.501	3. يتم وضع برامج التدريب على أساس معلومات تقييم أداء العامل
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	50	
معامل الارتباط	0.183	4. الدورات التدريبية التي تلقيتها كانت مناسبة لاحتياجاتك الوظيفية
مستوى المعنوية sig	0.203	
حجم العينة	50	
معامل الارتباط	0.214	5. تقدم إدارة التدريب خطط سنوية لبرامج التدريب
مستوى المعنوية sig	0.137	
حجم العينة	50	

معامل الارتباط	0.521	6. محتويات المادة العلمية لبرامج التدريب مرتبطة بمجالات العمل الذي تقوم به
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	50	
معامل الارتباط	0.281	7. الساعات المخصصة في الدورات التي يتم عقدها تكون كافية
مستوى المعنوية sig	0.048	
حجم العينة	50	
معامل الارتباط	0.164	8. يتم تصميم الدورات التدريبية التي تحل المشكلات القائمة في العمل
مستوى المعنوية sig	0.254	
حجم العينة	50	
معامل الارتباط	0.279	9. أهداف الدورات التدريبية معلنة وواضحة للجميع منذ البداية التطرق إلى أنواع ومدى البرامج التدريبية
مستوى المعنوية sig	0.050	
حجم العينة	50	
معامل الارتباط	0.071	10. كفاءة المدرب أثناء البرنامج التدريبي عالية بالنسبة لكم
مستوى المعنوية sig	0.624	
حجم العينة	50	
معامل الارتباط	0.086	11. تستخدم الوسائل والتقنيات الحديثة لتنفيذ برامج التدريب
مستوى المعنوية sig	0.550	
حجم العينة	50	
معامل الارتباط	0.280	12. تتضمن الدورات التدريبية إجراء أبحاث علمية يغلب عليها الطابع التطبيقي الميداني
مستوى المعنوية sig	0.049	
حجم العينة	50	
معامل الارتباط	0.204	13. يتم تطبيق البرنامج التدريبي من خلال التفاعل التعاوني بين المتدربين
مستوى المعنوية sig	0.155	
حجم العينة	50	

معامل الارتباط	0.064	14. يتم أسلوب تدريك على شكل ألقاء محاضرات
مستوى المعنوية sig	0.657	
حجم العينة	50	
معامل الارتباط	0.055	15. تستخدم المؤسسة أدوات تقييم لقياس مدى تحقيق البرنامج التدريبي لاحتياجات المدرب
مستوى المعنوية sig	0.704	
حجم العينة	50	
معامل الارتباط	0.039	16. يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية عن طريق اختبار تحريري للمتدربين
مستوى المعنوية sig	0.786	
حجم العينة	50	
معامل الارتباط	0.423	17. يقدم المدرب تقريرا عند نهاية الدورة التدريبية حول مكتسباته الجديدة
مستوى المعنوية sig	0.002	
حجم العينة	50	
معامل الارتباط	0.310	18. تتم متابعة المتدربين بعد البرنامج التدريبي (تمحيص النتائج)
مستوى المعنوية sig	0.028	
حجم العينة	50	
معامل الارتباط	0.203	19. البرامج التدريبية التي خضعت لها حسنت من أدائك وكانت كافية لاكتسابك معارف ومهارات جديدة
مستوى المعنوية sig	0.157	
حجم العينة	50	

- المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

- من خلال الجدول رقم (4) الذي يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " التدريب والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.039-0.589) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

2-الاتساق الداخلي بين عبارات محور أداء العاملين والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور

جدول رقم 08: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور أداء العاملين والدرجة الكلية لفقراته

القيمة		يوجد ارتباط معنوي (دال)
معامل الارتباط	1	المحور 2: أداء العاملين
حجم العينة	50	
معامل الارتباط	0.674	7. الحرص على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	50	
معامل الارتباط	0.807	8. الحرص على إنجاز العمل في وقته المحدد
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	50	
معامل الارتباط	0.782	9. الالتزام بالحفاظ على أوقات العمل الرسمية
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	50	
معامل الارتباط	0.759	10. الاستعداد للعمل خارج أوقات العمل الرسمية لإنجاز العمل المطلوب
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	50	
معامل الارتباط	0.577	11. إنجاز المهام الوظيفية وفقا للمعايير المحددة
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	50	
معامل الارتباط	0.750	12. التنسيق والتعاون بين جميع الأقسام لإنجاز الأعمال بدقة وإتقان
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	50	
معامل الارتباط	0.798	20. توافر أجواء من التنافس بين العمال لتقديم أفكار ومقترحات تزيد من جودة الانجاز
مستوى المعنوية sig	0.000	

حجم العينة	50	21. القيام بمناقشة مشاكل جودة ونوعية الخدمات مع فريق العمل
معامل الارتباط	0.675	
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	50	22. ظروف العمل مناسبة جدا للرفع من الأداء
معامل الارتباط	0.827	
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	50	23. تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظم الترقية
معامل الارتباط	0.747	
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	50	24. تكافؤ المؤسسة العمال المتميزين الذين يقدمون أفكار إبداعية
معامل الارتباط	0.615	
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	50	25. يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهود التي تبذلها في العمل
معامل الارتباط	0.802	
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	50	26. توفر المؤسسة العمل في الفريق للموظف جوا من التعاون والتفاهم
معامل الارتباط	0.572	
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	50	27. القيام مع فريق العمل بمواجهة حالات العمل الطارئة
معامل الارتباط	0.555	
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	50	28. اتخاذ القرارات وحل المشاكل جماعيا
معامل الارتباط	0.598	
مستوى المعنوية sig	0.000	
حجم العينة	50	29. الثقة هي أساس العلاقة بين أعضاء فريق العمل
معامل الارتباط	0.722	
مستوى المعنوية sig	0.000	

حجم العينة	50
------------	----

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.555 - 0.827) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسة،

الفرع الثاني: حساب ثبات الاستبيان:

بعد عرض الاستبيان على الأساتذة المحكمين وتعديله، قامت الباحثة بقياس ثباته باستعمال معامل كرونباخ معامل الثبات كرونباخ: الجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها لمحاوَر الاستبيان باستعمال معامل الثبات كرونباخ من أجل اختبار مصداقية وثبات الاستبيان، فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتحقيق الغرض المطلوب، حيث تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح قيمته بين (0-1) وكلما اقترب من الواحد دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات وان الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو 0.6، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي

جدول رقم 9: معامل الثبات كرونباخ a لجميع محاور الاستبيان

الإحصائيات		المحور الأول: التدريب
معامل Cronbach's Alpha	عدد الأسئلة	يوجد ارتباط معنوي (دال)
0.692	19	
الإحصائيات		المحور الثاني: أداء العاملين
معامل Cronbach's Alpha	عدد الأسئلة	يوجد ارتباط معنوي (دال)
0.757	16	
الإحصائيات		جميع عبارات الاستبيان
معامل Cronbach's Alpha	عدد الأسئلة	يوجد ارتباط معنوي (دال)
0.735	35	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

توضح الجداول السابق أن جميع معاملات الثبات عالية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وأن قيمة هذه المعاملات اختلفت من محور لآخر، حيث بلغ حدها الأعلى في محور الثاني أداء العاملين بـ 0.757 وحدها الأدنى في محور الأول التدريب بـ 0.692" كما أن معامل الثبات الكلي لاستبيان الدراسة بلغ 0.735،

وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيتم التحصل عليها باستخدام الاستبيان.

- نظرا للنتائج المتحصل عليها باستعمال معامل الثبات كرونباخ a وبالرجوع إلى الجداول السابقة يمكن اعتبار الاستبيان بأنه يتميز بثبات عالي وبالتالي يمكن استعماله في دراستنا .

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لبيانات المستجوبين

الفرع الأول: عرض وتحليل الوصفي لبيانات الشخصية لأفراد العينة

01- بالنسبة لمتغير الجنس

الجدول رقم 10: إحصائيات أفراد العينة حسب متغير الجنس

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	32	52,5	64,0	64,0
	أنثى	18	29,5	36,0	100,0
	Total	50	82,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

▪ من خلال الجدول رقم (10) تبين أن نسبة الذكور بلغت 64% ونسبة الإناث بلغت 36% ويدل هذا على أن العنصر الذكري هو الغالب منه نستنتج أن مستوى مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالمسيلة تعتمد بشكل كبير على الذكور

02- بالنسبة لمتغير السن:

الجدول رقم 11: إحصائيات أفراد العينة حسب متغير السن

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20-30	17	26,2	32,0	34,0
	31-40	21	34,4	42,0	76,0
	41-50	7	11,5	14,0	90,0

	أكثر من 50 سنة	5	8,2	10,0	100,0
	Total	50	82,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

➤ من خلال الجدول رقم 11 نلاحظ أن نسبة الأفراد التي أعمارهم أقل من 30 سنة وتتجاوز 20 سنة بلغت 32%، وبلغت نسبة الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة بلغت 42% وهي النسبة الأكبر، كما بلغت فئة الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين 41-50 سنة 14% أما فئة 50 سنة فما فوق فبلغت حوالي 10% وهي نسبة قليلة جداً.

03- بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم 12: إحصائيات أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي

المستوى العلمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابتدائي	3	4,9	6,0	6,0
	متوسط	4	6,6	8,0	14,0
	ثانوي	14	23,0	28,0	42,0
	جامعي	22	36,1	44,0	86,0
	دراسات عليا	7	11,5	14,0	100,0
	Total	50	82,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

➤ من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ هنا أن نسبة حاملي الشهادات الجامعية تتصدر الترتيب بنسبة 44% وهي نسبة عالية جداً، أما نسبة حاملي الشهادات الثانوي فأقل بلغت 28%، فيما بلغت نسبة حاملي

الشهادات المتوسط وشهادات دراسات عليا على التوالي 8% و14%، أما حاملي شهادة الابتدائي فكانت بنسبة 6%، مما يدل على اعتماد المؤسسة محل الدراسة على عاملين متحصلين على شهادة دراسات جامعية ودراسات عليا بشكل كبير .

4- الخبرة المهنية:

الجدول رقم 13: إحصائيات أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 6 سنوات	17	28.3	28.3	28.3
من 6 إلى 10 سنوات	16	26.7	26.7	55.0
Valid من 11 إلى 15 سنة	20	33.3	33.3	88.3
أكثر من 15 سنة	7	11.7	11.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول رقم (13) كانت النسب متقاربة لحد ما بين الأفراد الذين خبرتهم المهنية ما بين ما بين 6 إلى 10 سنوات وبين الذين لديهم خبرة في العمل أقل من 6 سنوات فكانت على التوالي 26.67% و28.33%. وهي نسب متقاربة جداً نظر لوجود عدد معتبر في فئة الأعوان المتحكمين للمتحصلين على الثانوية أما فئة الأفراد الذين يثبتون أقدمية ما بين 11 سنوات إلى 15 سنة فكانت بنسبة 33.33% وأخيراً نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة في عملهم بالمؤسسة أكثر من 15 سنة فبلغت 11.67% وهي نسبة ضعيفة وراجع لنقص في فئة الكهول كبار السن البالغين أكثر من 50 سنة فما فوق.

05- الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم 14: إحصائيات أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	متزوج	39	63,9	78,0	78,0
	أعزب	11	18,0	22,0	100,0
	Total	50	82,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

➤ من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن نسبة الأفراد المتزوج وبلغت 72%، وبلغت نسبة الأفراد الغير متزوجين 22%. مما يدل على أن أفراد العينة الموظفين في مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالمسيلة غالبيتهم متزوجين مع نسبة قليلة عزاب.

06- بالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي:

الجدول رقم 15: إحصائيات أفراد العينة حسب متغير المهنة

المهنة		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير	4	6,6	8,0	8,0
	رئيس مصلحة	16	26,2	32,0	40,0
	عون تحكم	17	27,9	34,0	74,0
	عون تنفيذ	13	21,3	26,0	100,0
	Total	50	82,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول رقم (15) كانت النسب متقاربة لحد ما بين 3 مناصب دون منصب مدير فكانت نسبة لمنصب عون تحكم ب 34% وتليها منصب رئيس مصلحة حيث بلغت 32% أما منصب عون تنفيذ فكانت بسببة 26% أما نسبة 8% فكانت لمنصب مدير في حين انعدم منصب إطار.

الفرع الثاني: التحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة

ويتناول هذا الفرع تحليل النتائج المتعلقة بالتساؤلات الفرعية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الدراسة، ومعالجتها إحصائيا باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية

1- تحليل فقرات محور التدريب:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري ومستوى الدلالة (sig) لجميع عبارات بعد تحديد الاحتياجات التدريبية قصد معرفة مدى موافقة أفراد العينة على هذا المحور، فكانت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم 16: المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول بعد تحديد الاحتياجات التدريبية

الرتبة	N		المتوسط	انحراف معياري	البعد 01: تحديد الاحتياجات التدريبية
	عدد استمارات	استمارات مفقودة			
1	50	0	4.04	0.856	1. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بناء على نتائج تقييم الأداء
4	50	0	3.70	0.863	2. يتم تحديد الحاجة للدورات التدريبية عند استحداث وظائف جديدة
2	50	0	3.92	0.695	3. يتم وضع برامج التدريب على أساس معلومات تقييم أداء العامل
3	50	0	3.74	0.944	4. الدورات التدريبية التي تلقيتها كانت مناسبة لاحتياجاتك الوظيفية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 1: " يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بناء على نتائج تقييم الأداء "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.04 وانحراف معياري 0.856، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 1 أي يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بناء على نتائج تقييم الأداء بدرجة مرتفعة جداً حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 3: " يتم وضع برامج التدريب على أساس معلومات تقييم أداء العامل."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.92 وانحراف معياري بلغ 0.695، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد

العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 3 أي يتم وضع برامج التدريب على أساس معلومات تقييم أداء العامل بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 4: الدورات التدريبية التي تلقيتها كانت مناسبة لاحتياجات كالوظيفية. نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.74 وانحراف معياري بلغ 0.944، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 4 أي الدورات التدريبية التي تلقيتها كانت مناسبة لاحتياجاتك الوظيفية. بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 2: " يتم تحديد الحاجة للدورات التدريبية عند استحداث وظائف جديدة."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.70 وانحراف معياري بلغ 0.863، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 2 أي يتم تحديد الحاجة للدورات التدريبية عند استحداث وظائف جديدة بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

جدول رقم 17: المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول بعد تصميم

البرنامج التدريبي

N		الرتبة	انحراف معياري	المتوسط	البعد 02: تصميم البرنامج التدريبي
عدد استمارات	استمارات مفقودة				
3	50	0	0.807	4.04	5. تقدم إدارة التدريب خطط سنوية لبرامج التدريب
4	50	0	0.824	3.88	6. محتويات المادة العلمية لبرامج التدريب مرتبطة بمجالات العمل الذي تقوم به
5	50	0	0.700	3.86	7. الساعات المخصصة في الدورات التي يتم عقدها تكون كافية
2	50	0	0.781	4.04	8. يتم تصميم الدورات التدريبية التي تحل المشكلات القائمة في العمل

1	50	0	4.12	0.820	9. أهداف الدورات التدريبية معلنة وواضحة للجميع منذ البداية التطرق إلى أنواع ومدة البرامج التدريبية
---	----	---	------	-------	----------------------------------------------------------------------------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 9: " أهداف الدورات التدريبية معلنة وواضحة للجميع منذ البداية التطرق إلى أنواع ومدة البرامج التدريبية "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.12 وانحراف معياري بلغ 0.820، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 9 أي أنهم موافقون بدرجة مرتفعة على أنه أهداف الدورات التدريبية معلنة وواضحة للجميع منذ البداية التطرق إلى أنواع ومدة البرامج التدريبية حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 8: " يتم تصميم الدورات التدريبية التي تحل المشكلات القائمة في العمل "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.04 وانحراف معياري بلغ 0.781، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 8 أي أنهم موافقون بدرجة مرتفعة على أنه يتم تصميم الدورات التدريبية التي تحل المشكلات القائمة في العمل حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 5: " تقدم إدارة التدريب خطط سنوية لبرامج التدريب."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.04 وانحراف معياري بلغ 0.807، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 5 أي تقدم إدارة التدريب خطط سنوية لبرامج التدريب بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 6: " محتويات المادة العلمية لبرامج التدريب مرتبطة بمجالات العمل الذي تقوم به "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.88 وانحراف معياري بلغ 0.824، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير

إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 6 أي محتويات المادة العلمية لبرامج التدريب مرتبطة بمجالات العمل الذي تقوم به بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 7: " الساعات المخصصة في الدورات التي يتم عقدها تكون كافية." نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.86 وانحراف معياري بلغ 0.700، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جداً في إجاباتهم على العبارة رقم 7 أي الساعات المخصصة في الدورات التي يتم عقدها تكون كافية.

جدول رقم 18: المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول بعد تنفيذ

البرنامج التدريبي

N			المتوسط	انحراف معياري	البعد 03: تنفيذ البرنامج التدريبي
الرتبة	عدد استمارات	استمارات مفقودة			
1	50	0	3.90	0.678	10. كفاءة المدرب أثناء البرنامج التدريبي عالية بالنسبة لكم
4	50	0	3.60	0.948	11. تستخدم الوسائل والتقنيات الحديثة لتنفيذ برامج التدريب
5	50	0	3.29	0.689	12. تتضمن الدورات التدريبية إجراء أبحاث علمية يغلب عليها الطابع التطبيقي الميداني
2	50	0	3.88	0.849	13. يتم تطبيق البرنامج التدريبي من خلال التفاعل التعاوني بين المتدربين
3	50	0	3.84	0.710	14. يتم أسلوب تدريبك على شكل ألقاء محاضرات

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 10: " كفاءة المدرب أثناء البرنامج التدريبي عالية بالنسبة لكم"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.90 وانحراف معياري بلغ 0.678، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 10 أي كفاءة المدرب أثناء البرنامج التدريبي عالية بالنسبة لكم بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 13: " يتم تطبيق البرنامج التدريبي من خلال التفاعل التعاوني بين المتدربين"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.88 وانحراف معياري بلغ 0.849، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 13 أي يتم تطبيق البرنامج التدريبي من خلال التفاعل التعاوني بين المتدربين بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 14: " يتم أسلوب تدريبك على شكل ألقاء محاضرات"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.84 وانحراف معياري بلغ 0.710، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 14 يتم أسلوب تدريبك على شكل ألقاء محاضرات بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 11: تستخدم الوسائل والتقنيات الحديثة لتنفيذ برامج التدريب.."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.60 وانحراف معياري بلغ 0.948، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 11 أي تستخدم الوسائل والتقنيات الحديثة لتنفيذ برامج التدريب.. بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 12: تتضمن الدورات التدريبية إجراء أبحاث علمية يغلب عليها الطابع التطبيقي الميداني"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.29 وانحراف معياري بلغ 0.689، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي

تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 12 أي تتضمن الدورات التدريبية إجراء أبحاث علمية يغلب عليها الطابع التطبيقي الميداني بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

جدول رقم 19: المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول تقييم

البرنامج التدريبي

الرتبة	N		المتوسط	انحراف معياري	البعد 04: تقييم البرنامج التدريبي
	عدد استمارات	استمارات مفقودة			
5	50	0	3.50	0.680	15. تستخدم المؤسسة أدوات تقييم لقياس مدى تحقيق البرنامج التدريبي لاحتياجات المتدرب
3	50	0	3.92	0.634	16. يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية عن طريق اختبار تحريري للمتدربين
1	50	0	4.10	0.647	17. يقدم المتدرب تقريراً عند نهاية الدورة التدريبية حول مكتسباته الجديدة
4	50	0	3.84	0.710	18. تتم متابعة المتدربين بعد البرنامج التدريبي (تمحيص النتائج)
2	50	0	4.06	0.740	19. البرامج التدريبية التي خضعت لها حسنت من أدائك وكانت كافية لاكتسابك معارف ومهارات جديدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 17: " يقدم المتدرب تقريراً عند نهاية الدورة التدريبية حول مكتسباته الجديدة نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.10 وانحراف معياري بلغ 0.647، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم يقدم المتدرب تقريراً عند نهاية الدورة التدريبية حول مكتسباته الجديدة بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 19: " البرامج التدريبية التي خضعت لها حسنت من أدائك وكانت كافية لاكتسابك معارف ومهارات جديدة. "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.06 وانحراف معياري بلغ 0.710، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 19 أي البرامج التدريبية التي خضعت لها حسنت من أدائك وكانت كافية لاكتسابك معارف ومهارات جديدة. بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 16: " يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية عن طريق اختبار تحريري للمتدربين "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.92 وانحراف معياري بلغ 0.634، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 16 أي ترى يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية عن طريق اختبار تحريري للمتدربين بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 18: " تتم متابعة المتدربين بعد البرنامج التدريبي (تمحيص النتائج). "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.84 وانحراف معياري بلغ 0.710، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 18 تتم متابعة المتدربين بعد البرنامج التدريبي (تمحيص النتائج) بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 15: " تستخدم المؤسسة أدوات تقييم لقياس مدى تحقيق البرنامج التدريبي لاحتياجات المتدرب. "، نلاحظ أنها احتلت الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.50 وانحراف معياري بلغ 0.680، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 16 ترى تستخدم

المؤسسة أدوات تقييم لقياس مدى تحقيق البرنامج التدريبي لاحتياجات المتدرب بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

2-تحليل فقرات محور أداء العاملين

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري بمستوى الدلالة (sig) لجميع عبارات محور أداء العاملين قصد معرفة مدى موافقة أفراد العينة على هذا المحور فكانت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (20): المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول بعد

المواظبة والمثابرة على العمل

الرتبة	N		المتوسط	انحراف معياري	البعد 01: المواظبة والمثابرة على العمل
	عدد استمارات	استمارات مفقودة			
1	50	0	3.98	0.742	20. الحرص على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل
4	50	0	3.50	1.015	21. الحرص على انجاز العمل في وقته المحدد
2	50	0	3.94	0.793	22. الالتزام بالحفاظ على أوقات العمل الرسمية
3	50	0	3.56	0.837	23. الاستعداد للعمل خارج أوقات العمل الرسمية لإنجاز العمل المطلوب

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 20: " الحرص على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.98 وانحراف معياري بلغ 0.742، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة

مرتفعة في إجابته على العبارة رقم 20 أي الحرص على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجابته على العبارة رقم 22: "الالتزام بالحفاظ على أوقات العمل الرسمية"، نلاحظ أنها احتلت الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.59 وانحراف معياري بلغ 1.134، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابته على العبارة رقم 22 أي أن الالتزام بالحفاظ على أوقات العمل الرسمية بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجابته على العبارة رقم 23: "الاستعداد للعمل خارج أوقات العمل الرسمية لإنجاز العمل المطلوب"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.56 وانحراف معياري بلغ 0.837، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابته على العبارة رقم 23 أي الاستعداد للعمل خارج أوقات العمل الرسمية لإنجاز العمل المطلوب بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجابته على العبارة رقم 21: "الحرص على إنجاز العمل في وقته المحدد"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.50 وانحراف معياري بلغ 1.015، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجابته على العبارة رقم 21 أي الحرص على إنجاز العمل في وقته المحدد بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

جدول رقم (21): المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول بعد

الدقة والجودة في الانجاز

N		استمارات مفقودة	المتوسط	انحراف معياري	البعد 2: الدقة والجودة في الانجاز
عدد استمارات	الرتبة				
50	3	0	4.00	0.535	24. انجاز المهام الوظيفية وفقا للمعايير

المحددة					
4	50	0	3.92	0.601	25. التنسيق والتعاون بين جميع الأقسام لإنجاز الأعمال بدقة وإتقان
1	50	0	4.14	0.729	26. القيام بمناقشة مشاكل جودة ونوعية الخدمات مع فريق العمل
2	50	0	4.12	0.718	27. انجاز المهام الوظيفية وفقا للمعايير المحددة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 26: القيام بمناقشة مشاكل جودة ونوعية الخدمات مع فريق العمل. "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.14 وانحراف معياري 0.729، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 26 أي القيام بمناقشة مشاكل جودة ونوعية الخدمات مع فريق العمل. بدرجة مرتفعة جداً حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 27: " انجاز المهام الوظيفية وفقا للمعايير المحددة. نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.12 وانحراف معياري بلغ 0.718، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 27 أي أنهم موافقون بدرجة مرتفعة على أنه انجاز المهام الوظيفية وفقا للمعايير المحددة. حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 24: " انجاز المهام الوظيفية وفقا للمعايير المحددة نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.00 وانحراف معياري بلغ 0.535، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 24 أي أنه انجاز المهام الوظيفية وفقا للمعايير المحددة.. بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 25: "التنسيق والتعاون بين جميع الأقسام لإنجاز الأعمال بدقة وإتقان"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.92 وانحراف معياري بلغ 0.601، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 25 التنسيق والتعاون بين جميع الأقسام لإنجاز الأعمال بدقة وإتقان. بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 25: "توافر أجواء من التنافس بين العمال لتقديم أفكار ومقترحات تزيد من جودة الانجاز"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.88 وانحراف معياري بلغ 0.872، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 25 توافر أجواء من التنافس بين العمال لتقديم أفكار ومقترحات تزيد من جودة الانجاز بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

جدول رقم 22: المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول بعد التحفيز

N		استمارات مفقودة	المتوسط	انحراف معياري	البعد 03: التحفيز
الرتبة	عدد استمارات				
1	50	0	4.04	0.85 6	28. ظروف العمل مناسبة جدا للرفع من الأداء
4	50	0	3.70	0.86 3	29. تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظم الترقية
2	50	0	3.92	0.69 5	30. تكافئ المؤسسة العمال المتميزين الذين يقدمون أفكار إبداعية
3	50	0	3.74	0.94 4	31. يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهود التي تبذلها في العمل

➤ المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 28: " ظروف العمل مناسبة جدا للرفع من الأداء"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.04 وانحراف معياري 0.856، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 28 أي ظروف العمل مناسبة جدا للرفع من الأداء بدرجة مرتفعة جداً حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 30: " تكافئ المؤسسة العمال المتميزين الذين يقدمون أفكار إبداعية.."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.92 وانحراف معياري بلغ 0.695، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 30 أي أنه تكافئ المؤسسة العمال المتميزين الذين يقدمون أفكار إبداعية. بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 31: " يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهود التي تبذلها في العمل. نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.74 وانحراف معياري بلغ 0.944، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 31 أي يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهود التي تبذلها في العمل. بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 29: " تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظم الترقية."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.70 وانحراف معياري بلغ 0.863، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 29 أي تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظم الترقية. بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

جدول رقم 23: : المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول بعد

العمل بروح الجماعة

N		استمارات مفقودة	انحراف	البعد 04: العمل بروح الجماعة
عدد	استمارات			
الرتة				

بـة			المتوسط	معياري	
2	50	0	4.04	0.807	32. توفر المؤسسة العمل في الفريق للموظف جوا من التعاون والتفاهم
4	50	0	3.86	0.700	33. القيام مع فريق العمل بمواجهة حالات العمل الطارئة
1	50	0	4.04	0.781	34. اتخاذ القرارات وحل المشاكل جماعيا
3	50	0	3.88	0.824	35. الثقة هي أساس العلاقة بين أعضاء فريق العمل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 34: " اتخاذ القرارات وحل المشاكل جماعيا." نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.04 وانحراف معياري بلغ 0.781، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 34 أي أنهم موافقون بدرجة مرتفعة على أنه اتخاذ القرارات وحل المشاكل جماعيا. حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 32: " توفر المؤسسة العمل في الفريق للموظف جوا من التعاون والتفاهم."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.04 وانحراف معياري بلغ 0.807، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 32 أي توفر المؤسسة العمل في الفريق للموظف جوا من التعاون والتفاهم. بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 35: " الثقة هي أساس العلاقة بين أعضاء فريق العمل."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.88 وانحراف معياري بلغ 0.824، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون

بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 35 أي الثقة هي أساس العلاقة بين أعضاء فريق العمل. بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 33: " القيام مع فريق العمل بمواجهة حالات العمل الطارئة. " نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.86 وانحراف معياري بلغ 0.700، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جداً في إجاباتهم على العبارة رقم 33 أي القيام مع فريق العمل بمواجهة حالات العمل الطارئة

المطلب الثالث: اختبار وجود أبعاد الدراسة لدى مؤسسة

الفرع الأول: الفرضية الأولى

سيتم تحليل نتائج اختبار الفرضيات من خلال تطبيق اختبار one sampel T test للعينة الواحدة

➤ الإجابة على التساؤل الأول:

- H1 يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعث تحديد الاحتياجات التدريبية في التدريب
- H0 لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعث تحديد الاحتياجات التدريبية في التدريب

الجدول رقم 24: اختبار t-test لوجود بعد تحديد الاحتياجات التدريبية

البعث 1: تحديد الاحتياجات التدريبية					
	خطأ انحراف معياري	الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	القيمة
	0.75	0.532	3.85	50	
3 = قيمة المتوسط الفرضي					
	درجة الثقة 95%		مستوى المعنوية sig	درجة الحرية	t
	مستوى ارتفاع	مستوى انخفاض			

القيمة	11.295	49	0.000	0.850	0.70	1.00
--------	--------	----	-------	-------	------	------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات البعد الأول المتعلق ب: تحديد الاحتياجات التدريبية بلغ (3.85) بانحراف معياري بلغ (0.532) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (u=3) والفرق بينهما موجب أي أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعده تحديد الاحتياجات التدريبية في التدريب.. ونتائج إجابات العينة دال إحصائياً، حيث أن قيمة t المحسوبة (11.295) أكبر من t الجدولية عند درجة حرية 49 كما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي ترقى إلى المستوى المطلوب.

ومنه نستنتج وجود بعد تحديد الاحتياجات التدريبية لدى مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالمسيلة محل الدراسة ودليل ذلك تحقق الفرض البديل H1 واستبعاد الفرض الصفري H0

الفرع الثاني: الفرضية الثانية

➤ الإجابة على التساؤل الثاني:

- H1 يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعده تصميم البرنامج التدريبي في التدريب
- H0 لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعده تصميم البرنامج التدريبي في التدريب

الجدول رقم 25: اختبار t-test لوجود بعد تصميم البرنامج التدريبي

البعد 2: تصميم البرنامج التدريبي					
	خطأ انحراف معياري	الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	القيمة
	0.62	0.439	3.96	50	
	3 = قيمة المتوسط الفرضي				
	درجة الثقة 95%		مستوى المعنوية sig	درجة الحرية	t
	مستوى ارتفاع	مستوى انخفاض			

القيمة	15.368	49	0.000	0.955	0.83	1.08
--------	--------	----	-------	-------	------	------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات البعد الثاني المتعلق ب : تصميم البرنامج التدريبي بلغ (3.96) بإنحراف معياري بلغ (0.439) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (u=3) والفرق بينهما موجب أي أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعث تصميم البرنامج التدريبي في التدريب. ونتائج إجابات العينة دال إحصائياً، حيث أن قيمة t المحسوبة (15.368) أكبر من t الجدولية عند درجة حرية 49 كما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي ترقى إلى المستوى المطلوب. ومنه نستنتج وجود بعث تصميم البرنامج التدريبي لدى مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالمسيلة محل الدراسة ودليل ذلك تحقق الفرض البديل H1 واستبعاد الفرض الصفري H0

الفرع الثالث: الفرضية الثالثة

➤ الإجابة على التساؤل الثالث:

- H1 يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعث تنفيذ البرنامج التدريبي في التدريب
- H0 لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعث تنفيذ البرنامج التدريبي في التدريب

الجدول رقم 26: اختبار t-test لوجود بعث تنفيذ البرنامج التدريبي

البعد 3: تنفيذ البرنامج التدريبي						
	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	خطأ انحراف معياري		
القيمة	50	3.81	0.535	0.076		
	3 = قيمة المتوسط الفرضي					
					درجة الثقة 95%	
	t	درجة الحرية	مستوى المعنوية sig	فرق المتوسط	مستوى انخفاض	مستوى ارتفاع
القيمة	10.635	49	0.000	0.805	0.65	0.96

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات البعد الثالث المتعلق ب: تنفيذ البرنامج التدريبي بلغ (3.81) بانحراف معياري بلغ (0.535) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي ($u=3$) والفرق بينهما موجب أي أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعث تنفيذ البرنامج التدريبي في التدريب. ونتائج إجابات العينة دال إحصائياً، حيث أن قيمة t المحسوبة (10.635) أكبر من t الجدولية عند درجة حرية 49 كما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي ترقى إلى المستوى المطلوب. ومنه نستنتج وجود بعث تنفيذ البرنامج التدريبي لدى لدى مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالمسيلة محل الدراسة ودليل ذلك تحقق الفرض البديل $H1$ واستبعاد الفرض الصفري $H0$

الفرع الرابع: الفرضية الرابعة

➤ الإجابة على التساؤل الرابع:

- $H1$ يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعث تقييم البرنامج التدريبي في التدريب
- $H0$ لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعث تقييم البرنامج التدريبي في التدريب

الجدول رقم 27: اختبار t -test لوجود بعث تقييم البرنامج التدريبي

البعد 4: تقييم البرنامج التدريبي						
	خطأ انحراف معياري	الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	القيمة	
	0.054	0.384	3.98	50		
	3 = قيمة المتوسط الفرضي					
	درجة الثقة 95%		فرق المتوسط	مستوى المعنوية sig	درجة الحرية	t
	مستوى ارتفاع	مستوى انخفاض				
القيمة	1.09	0.87	0.980	0.000	49	18.040

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات البعد الرابع المتعلق ب: تقييم البرنامج التدريبي بلغ (3.98) بانحراف معياري بلغ (0.384) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي ($u=3$) والفرق بينهما موجب أي أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعده تقييم البرنامج التدريبي في التدريب. ونتائج إجابات العينة دال إحصائياً، حيث أن قيمة t المحسوبة (18.040) أكبر من t الجدولية عند درجة حرية 50 كما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي ترقى إلى المستوى المطلوب. ومنه نستنتج وجود بعد تقييم البرنامج التدريبي لدى مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالمسيلة محل الدراسة ودليل ذلك تحقق الفرض البديل $H1$ واستبعاد الفرض الصفري $H0$

المطلب الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد اختبار وجود أبعاد الدراسة، إذ تبين لنا وجود وتحقيق أبعاد جودة في مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالمسيلة، واختبار الفرضيات اعتمدنا على معامل الانحدار البسيط عن طريق برنامج spss حيث سنستخدم معامل الانحدار البسيط في إثبات أو نفي الفرضيات.

الفرع الأول: الفرضية الأولى

- $H1$ يساهم بعد المواظبة والمثابرة على العمل في تحقيق أداء العاملين بمؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالمسيلة .
- $H0$ لا يساهم بعد المواظبة والمثابرة على العمل في تحقيق أداء العاملين بمؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالمسيلة .

- الجدول رقم 28: اختبار معامل الانحدار البسيط للفرضية الأولى.

القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية		المعنوية الجزئية		قيم المعالم	المتغيرات
معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى معنوية	قيمة اختبار F	مستوى معنوية	قيمة t المحسوبة		
0.470	0.011	0.000	0.006	0.001	2.001	1.006	المواظبة والمثابرة على العمل

				0.00	7.557	0.423	أداء العاملين
--	--	--	--	------	-------	-------	---------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.470 وهو جيد، وأن قيمة معامل التحديد تقدر ب 0.011، كما بلغت قيمة الانحدار البسيط 0.006 وهي قيمة موجبة أما نسبة الدلالة المعنوية فهي أكبر من 0.05 وهذا يعني انه نرفض الفرض الصفري H0 ونقبل الفرض البديل H1 مما يدل على وجود علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل بمعنى آخر هناك مساهمة لبعده المواظبة والمثابرة على العمل في تحقيق أداء العاملين في مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالمسيلة.

الفرع الثاني: الفرضية الثانية

- **H1** يساهم بعد الدقة والجودة في الانجاز في تحقيق أداء العاملين بمؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالمسيلة .
- **H0** لا يساهم بعد الدقة والجودة في الانجاز في تحقيق أداء العاملين بمؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالمسيلة .

الجدول رقم 29: اختبار معامل الانحدار البسيط للفرضية الثانية

القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية		المعنوية الجزئية		قيم المعالم	المتغيرات
معامل التحديد	معامل ارتباط	مستوى معنوية	قيمة اختبار F	مستوى معنوية	قيمة t المحسوبة		
0.030	0.418	0.836	0.043	0.003	4.589	1.101	الدقة والجودة في الانجاز
				0.00	7.061	0.563	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.418 وهو جيد، وأن قيمة معامل التحديد تقدر ب 0.030، كما بلغت قيمة الانحدار البسيط 0.030 وهي قيمة موجبة أما نسبة الدلالة المعنوية فهي أكبر من 0.05 وهذا يعني انه نرفض الفرض الصفري H0 ونقبل الفرض البديل H1 مما يدل على وجود علاقة بين المتغير

التابع والمتغير المستقل بمعنى آخر هناك مساهمة لبعدها الدقة والجودة في الانجاز في تحقيق أداء العاملين في مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالمسيلة

الفرع الثالث: الفرضية الثالثة

- **H1** يساهم بعد التحفيز في تحقيق أداء العاملين بمؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالمسيلة .
- **H0** لا يساهم بعد التحفيز في تحقيق أداء العاملين بمؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالمسيلة .

الجدول رقم 30: اختبار معامل الانحدار البسيط للفرضية الثالثة

القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية		المعنوية الجزئية		قيم المعالم	المتغيرات
معامل التحديد	معامل ارتباط	مستوى معنوية	قيمة اختبار F	مستوى معنوية	قيمة المحسوبة t		
0.131	0.182	0.364	0.841	0.000	3.112	1.009	التحفيز
				0.000	4.026	0.369	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.182 وهو جيد، وأن قيمة معامل التحديد تقدر ب 0.131 وهذا جيد، كما بلغت قيمة الانحدار البسيط 0.841 وهي قيمة موجبة وعالية جداً أما نسبة الدلالة المعنوية فهي أكبر من 0.05 وهذا يعني انه نرفض الفرض الصفري H0 ونقبل الفرض البديل H1 مما يدل على وجود علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل بمعنى آخر هناك مساهمة لبعدها التحفيز في تحقيق أداء العاملين في مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالمسيلة بشكل كبير جداً.

الفرع الرابع: الفرضية الرابعة

- **H1** يساهم بعد العمل بروح الجماعة في تحقيق أداء العاملين بمؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالمسيلة .
- **H0** لا يساهم بعد العمل بروح الجماعة في تحقيق أداء العاملين بمؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالمسيلة .

الجدول رقم 31: اختبار معامل الانحدار البسيط للفرضية الرابعة

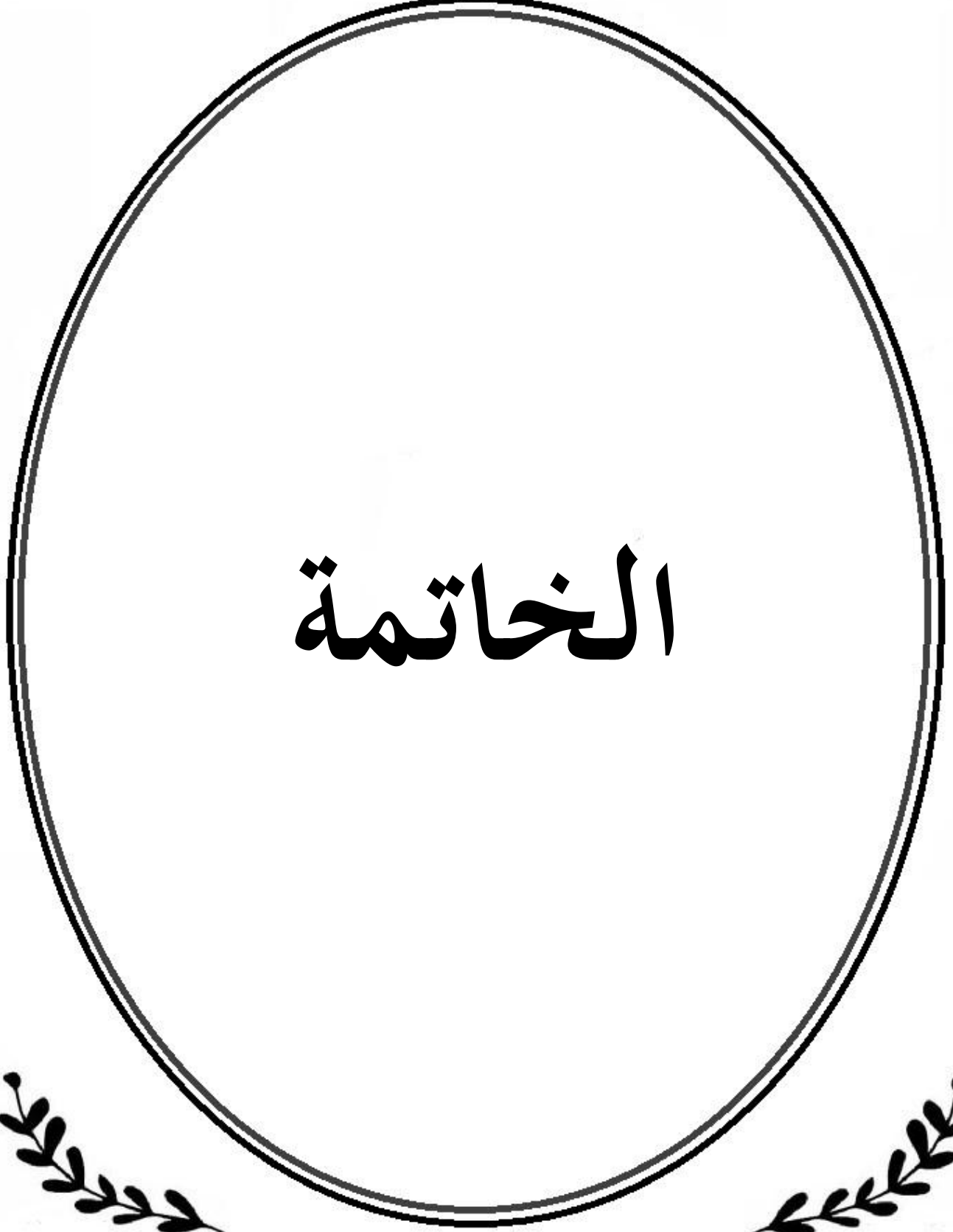
القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية		المعنوية الجزئية		قيم المعالم	المتغيرات
معامل التحديد	معامل ارتباط	مستوى معنوية	قيمة اختبار F	مستوى معنوية	قيمة المحسوبة		
0.169	0.120	0.240	1.414	0.000	4.159	1.087	العمل بروح الجماعة
				0.000	6.039	0.505	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

- من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.120 وهو جيد، وأن قيمة معامل التحديد تقدر ب 0.169 وهذا جيد، كما بلغت قيمة الانحدار البسيط 1.414 وهي قيمة موجبة وعالية جداً أما نسبة الدلالة المعنوية فهي أكبر من 0.05 وهذا يعني انه نرفض الفرض الصفري H0 ونقبل الفرض البديل H1 مما يدل على وجود علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل بمعنى آخر هناك مساهمة لبعده العمل بروح الجماعة في تحقيق أداء العاملين في مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالمسيلة بشكل كبير جداً.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال تطرقنا للفصل الثاني قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة ، وذلك بالاعتماد على استمارة الاستبيان و قد تضمنت الاستمارة قسمين بحيث القسم الأول مخصص للمعلومات الشخصية أما القسم الثاني فهو للمحاور ، تضمن المحور الأول التدريب والمحور الثاني أداء العاملين وهذه المحاور تجيب عن الاشكالية الرئيسية للدراسة ، وقد قمنا بتحليل عبارات الاستبيان على برنامج (SPSS) ، وبرنامج معالج الجداول (EXCEL) ، ولاختبار الفرضيات تم استخدام المتوسطات الحسابية ، استخدام الانحراف المعياري ، أساليب تحليل الانحدار والارتباط لاثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة.



الخاتمة



تمحورت هذه الدراسة حول موضوع مهم في فعالية المؤسسة وهو أهمية التدريب في تطوير أداء العاملين، حيث تمت الدراسة الميدانية بفرع مؤسسة السونلغاز-الوحدة المركزية للصيانة وتصنيع قطع الغيار بولاية المسيلة، ولأن الخلفية النظرية والفكرية تعتبر الاساس الذي تركز عليه أي دراسة فقد إعتمدنا في هذه الأخيرة على خطة منهجية شملت ما يخص المتغير المستقل "التدريب" وما يخص ايضا المتغير التابع "الأداء" والعلاقة بينهما، إستجابة لأهداف الدراسة التطبيقية والتأكد من صدق الفرضيات وكذا إختبارها ميدانيا لتوصل لعدة نتائج تدعم صحتها مما يدل على أن للتدريب دور فعال في تحسين الأداء وبعد الدراسة توصلنا الى النتائج التالية :

النتائج النظرية :

- تكمن عملية الأداء في معرفة الأفراد الذين يلزمهم التدريب، ونوع التدريب الذي يجب القيام به، وعدة قرارات أخرى تتخذ على أساس نتائج هذا التقييم، بالإضافة إلى ذلك أن تغيير أداء العاملين وسلوكهم يدل على نجاح البرامج التدريبية واستفادة العاملين منها.
- يلعب تدريب العاملين دورا مهما في تحسين ادائهم وهو ما ينعكس بالضرورة على أداء المؤسسة وفعاليتها وحتى تميزها .
- لا بد للمؤسسة أن تولي اهتماما كبيرا لمواردها البشرية، وذلك بتنظيم دورات تدريبية باستمرار لتمكين العاملين من تطوير أدائهم وتغيير أفكارهم وسلوكياتهم، وكذا زيادة معارفهم، وتنوع خبراتهم ومهاراتهم، وذلك حتى يتسنى لهم القيام بالأعمال الموكلة إليهم، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة وتميزها.

النتائج التطبيقية :

- نستنتج وجود بعد تحديد الاحتياجات التدريبية لدى مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالمسيلة محل الدراسة ودليل ذلك تحقق الفرض البديل H1.
- نستنتج وجود بعد تقييم البرنامج التدريبي لدى مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالمسيلة محل الدراسة ودليل ذلك تحقق الفرض البديل H1.
- إستنتجنا مساهمة بعد التحفيز في تحقيق أداء العاملين بمؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية بالشركة الجزائرية ودليل ذلك تحقق الفرض البديل H1.

الاقتراحات والتوصيات :

في الختام يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات وهي كما يلي :

1- الاقتراحات :

- برمجة الدورات التدريبية بما يتناسب مع رغبة المدربين .
- تحديد المكان المناسب للدورة حتى يتناسب مع المتدربين ويستفيدوا أكثر من الدورة .
- أن يتناسب محتوى الدورة التدريبية مع احتياجات العاملين خاصة إذا كان هناك برامج وأجهزة جديدة .
- أن تكون هناك الغاية من برمجة الدورات التدريبية تحسين الأداء .
- الاهتمام بكل مراحل العملية التدريبية من اجل تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التدريبية .
- إعطاء العاملين فرص اختيار البرامج التدريبية التي تتناسب مع قدراتهم ومع حاجاتهم التدريبية .

2 - التوصيات :

- تكثيف الدورات التدريبية وتنويع الأساليب المستخدمة وعدم التركيز بكثرة على الأساليب التقليدية كالمحاضرات والندوات .
- عدم تكثيف الدروس وتحديد مدة التدريب، لأن تقدم عدة مواد في فترة زمنية قصيرة يؤدي إلى عدم استيعاب المدربين لها وبالتالي عدم تحقيق الهدف من العملية التدريبية .
- تنويع المحتوى التدريبي مع مراعاة الفرق بين مستويات التعليم والعمل .
- العمل على تنمية قدرات ومهارات العاملين في مجالات أخرى وهذا لإكسابهم مهارات وخبرات لأداء أعمال أخرى ذات مهام مختلفة .
- السعي إلى جعل العملية التدريبية عملية مستمرة، وذلك لمواكبة التطورات والمستجدات في المجالات المختلفة وذلك بهدف تنويع المهارات والخيارات.

3-آفاق الدراسة:

لمواصلة البحث في هذا ال نقترح المواضيع التالية:

- التدريب والتحفيز وأثره لأداء العاملين
- دور التدريب في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية ؛
- واقع تدريب المورد البشري في المؤسسات (دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص)
- تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.



المصادر والمراجع



• الكتب:

1. درة عبد الباري: العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، د ط، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الأردن، 1988.
2. السعيد مبروك إبراهيم، تدريب وتنمية إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر 2006.
3. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، الجزائر، 2009.
4. عبد الحميد البلداوي: "أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيطي البحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج (spss)" دارالشروق، 2007م.
5. عبد الحميد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيطي البحث وجمع وتحليل البيانات يدوياً وباستخدام برنامج SPSS دار الشروق 2007.
6. عمر بن عيش، تقييم أداء الموارد البشرية، الطاعة، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
7. محمد عباس، سهيلة، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط1، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.
8. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الأولى (الإصدار الخامس)، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2011.
9. معتوق فريدريك، معجم العلوم الاجتماعية، دار أكاديميا، بيروت، لبنان، 1998.
10. نجم العزاوي، التدريبا لإداري، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.

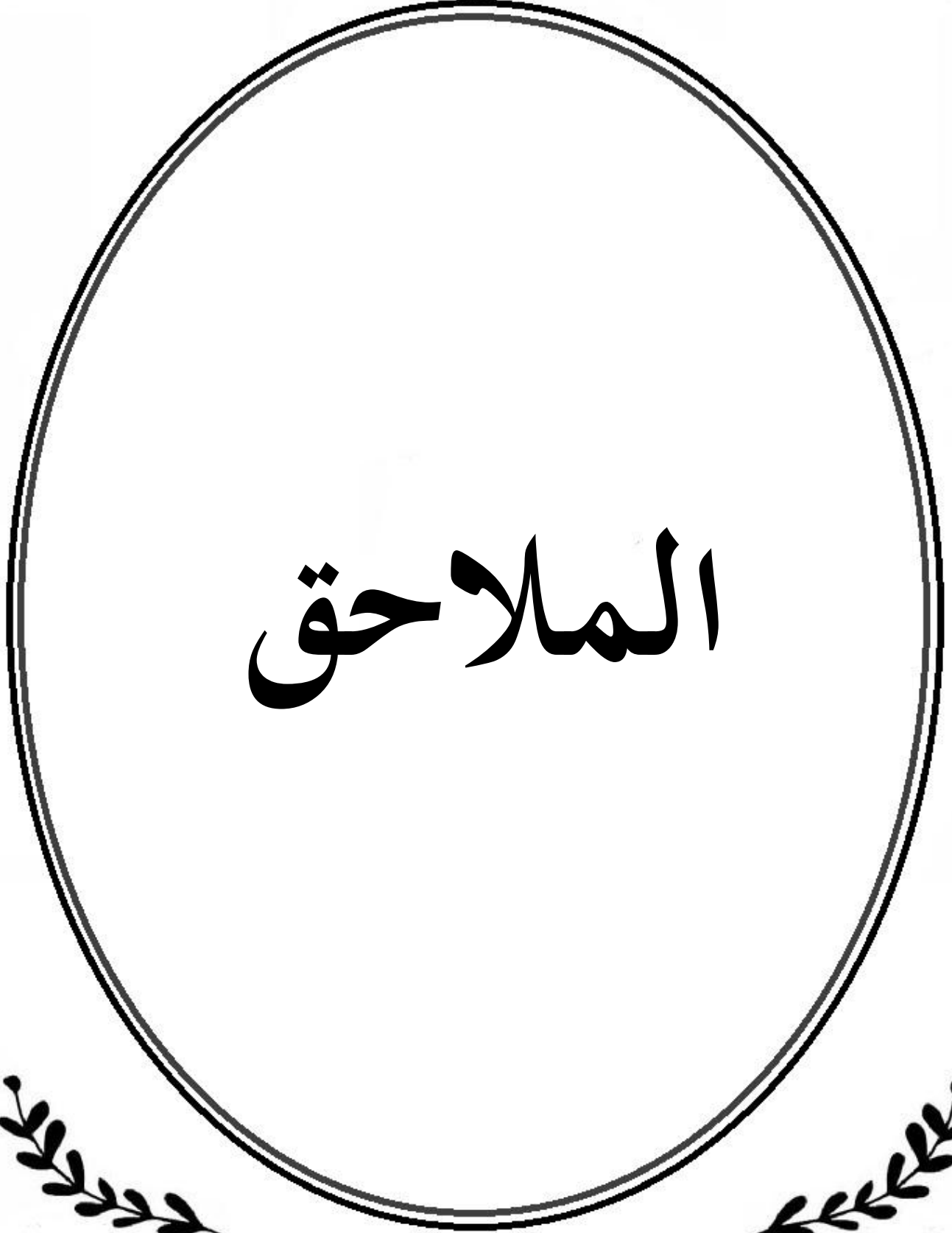
• الرسائل:

11. نجيب سبع، أثر التدريب الالكتروني في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية مجمع سونلغاز)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016/2017.
12. باباه ولد سيدان، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، الجزائر، 2009/2010.
13. بعارسية صباح، بن فرج سارة، دور رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة حالة بجامعة المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2020/2019.

14. بو عريوة الربيع، تأثير تدريب على انتاجية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد بوقرة بومرداس، السنة الجامعية 2006/2007.
15. جواد رحيل، دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، السنة الجامعية 2014/2015.
16. فردوس بن عزة، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015/2016.
17. زواوي حميدة، سياسات التدريب في المؤسسات الاقتصادية ومدى توافرها مع متطلبات تطبيق برامج الستة سيحما دراسة ميدانية بالتطبيق على مؤسسة كوندور، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 2011.
18. سميرة صلح، دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012/2013.
19. عبد الحق علي ابراهيم بلل، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال، مذكرة دكتوراه الفلسفة في أداة أعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان، 2015، ص 131.133.
20. العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية (دراسة ميدانية في جامعة ورقلة)، مجلة الباحث، ورقلة، الجزائر، العدد: 10، 2012.
21. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2005/2006.
22. فاروق جهلان، حمامي عبد الحكيم، أثر المطابقة وفق الأيزو 9000 في أداء العاملين (دراسة حالة لمؤسسة ليند غاز)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، إدارة الأعمال، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012/2013.
23. فهد من حمد السعدون، دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013.
24. محمد الرقب، متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر غزة (فلسطين)، 2011.

25. محمد السايح الزغودي، مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية مؤسسة ALFA PIPE)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر، 2011/2012.
26. محمد السايح الزغودي، مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية مؤسسة ALFA PIPE)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر، 2011/2012.
27. محمد أمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية -دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة البلدية-مذكرة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بلدية: جامعة محمد دحلب البلدية. 2005.
28. الهاييل، وسيم إسماعيل، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية بشركات التأمين العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 13 العدد 1، 2011.
- **المجلات والدوريات:**
29. أمل عبد محمد علي، إدارة المعرفة الشاملة وأثرها في التميز في الأداء (بحث ميدان)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، جامعة بابل، العراق، المجلد: 205، الإصدار 20، 2016.
30. رحم خالد وآخرون، مطبوعة مقياس الموارد البشرية، السنة الثانية، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرياح -ورقلة الجزائر 2016-2017.
31. سناء عبد الكريم الخناق " مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقلة 08 - 09 مارس الجزائر. 2005 .
32. سناء عبد الكريم خناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، ملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات وحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم التسيير، جامعة ورقلة، الفترة 8-9 مارس 2005، الجزائر.
33. سنطارة نبيلة، لبرش سارة، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الأداء، وتفعيل الإبداع. محور الرابع: دور مراقبة التسيير في معالجة مشاكل المؤسسة وتحسين أدائها،/عنوان المداخله: دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة جامعة البلدية 02-2017.
34. عبد المللك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، منشورات جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2001.
35. علي رحمة راشد، استراتيجيات الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، العدد: 98، المجلد: 23، 2016.

36. فاطمة بودية، فاطمة الزهراء بن زيدان 21-22 فيفري، 2012، تقييم فعالية نظام تدريب الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية. الملتقى الوطني الأolutions تسيير الموارد البشرية مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات.
37. مجلة ارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية، المجلد 2، العدد 1، فيفري 2021.
38. مجلة ارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية، المجلد 2، العدد 1، فيفري 2021.
39. محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لشركات النفطية العربية، شركتي "سونطراك الجزائرية، أرامكو السعودية، نموذجاً، مجلة الباحث عدد 12، 2013.
40. مراد كواشي، أهمية الحوكمة في تحسين الأداء الشامل لمنظمات الأعمال، مجلة جامعة بابل العلوم الصرفة والتطبيقية، العراق، العدد: 1، المجلد: 25، 2017.
41. مسغوني منى، البعد الإستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الرابع، 2014.



الملاحق





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال

استبيان

إستبيان حول: أهمية التدريب في تطوير أداء العاملين في مؤسسة صيانة التجهيزات
الصناعية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالمسيلة

أخي الكريم، أختي الكريمة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد.....

في إطار إنجاز مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة ماستر الموسومة بعنوان: "أهمية التدريب في تطوير أداء العاملين في " وحدة الصيانة وصناعة قطع الغيار/UMFPDR/الشركة الجزائرية للصناعات الكهربائية والغازية -سايف (فرع مجمع سونلغاز) بالمسيلة"، تخصص إدارة الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، تم إعداد هذه الاستمارة بهدف جمع البيانات اللازمة لدراسة هذا الموضوع والخروج بنتائج تخدم العلم والمعرفة، وهذا بناء على اهتمامكم وإعطائكم جزء لنا من وقتكم للإجابة على عبارات هذه الاستمارة، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو كل عبارة من العبارات الواردة في الاستبيان، ونحيطكم علما إن إجاباتكم نتعامل معها بسرية تامة و تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، آمليين منكم ان تمنحونا جزءا من وقتكم للإجابة على أسئلة الاستبيان، وفي الأخير تقبلوا شكري لكم على حسن اهتمامكم وتعاونكم معنا.

إعداد الطالبة: إشراف:

-عثمانية أحلام- د. عطالله ياسين

- حمريط امينة

السنة الجامعية: 2023/2022

1- البيانات الشخصية :

الجنس: ذكر أنثى

السن: [20-30] [30-40] [40-50] أكثر من 50 سنة

المستوى العلمي: ابتدائي ثانوي جامعي آخر

الخبرة المهنية: أقل من 6 سنوات [10-11] أكثر من 15 سنة

الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج

المنصب الوظيفي: عون تنفيذ عون تحكم إطار رئيس لحة/ دائرة مدير

2- بيان خاصة بالموضوع:

المحور الأول: التدريب

المقياس					الرقم	العبارة
وافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
					البعد الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية	
					01	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بناء على نتائج تقييم الأداء
					02	يتم تحديد الحاجة للدورات التدريبية عند استحداث وظائف جديدة
					03	يتم وضع برامج التدريب على أساس معلومات تقييم أداء العامل
					04	الدورات التدريبية التي تلقيتها كانت مناسبة لاحتياجاتك الوظيفية
					البعد الثاني: تصميم البرنامج التدريبي	
					05	تقدم إدارة التدريب خطط سنوية لبرامج التدريب
					06	محتويات المادة العلمية لبرامج التدريب مرتبطة بمجالات العمل الذي تقوم به

الملاحق

					الساعات المخصصة في الدورات التي يتم عقدها تكون كافية	07
					يتم تصميم الدورات التدريبية التي تحل المشكلات القائمة في العمل	08
					مراكز التدريب ملائمة للدورات التدريبية يدخل ضمن التنفيذ	09
					أهداف الدورات التدريبية معلنة و واضحة للجميع منذ بداية التطرق إلى أنواع ومدة البرامج التدريبية	10
البعد الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي						
					كفاءة المدرب أثناء البرنامج التدريبي عالية بالنسبة لكم	11
					تستخدم الوسائل والتقنيات الحديثة لتنفيذ برامج التدريب	12
					تتضمن الدورات التدريبية إجراء أبحاث علمية يغلب عليها الطابع التطبيقي الميداني	13
					يتم تطبيق البرنامج التدريبي من خلال التفاعل التعاوني بين المتدربين	14
					يتم أسلوب تدريبك على شكل ألقاء محاضرات	15
البعد الرابع: تقييم البرنامج التدريبي						
					تستخدم المؤسسة أدوات تقييم لقياس مدى تحقيق البرنامج التدريبي لاحتياجات المتدرب	16
					يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية عن طريق اختبار تحريري للمتدربين	17
					يقدم المتدرب تقريراً عند نهاية الدورة التدريبية حول مكتسباته الجديدة	18
					تتم متابعة المتدربين بعد البرنامج التدريبي (تمحيص النتائج)	20
					البرامج التدريبية التي خضعت لها حسنت من أدائك و كانت كافية لاكتسابك معارف و مهارات جديدة	21

المحور الثاني: أداء العاملين

المقياس					العبارة	الرقم
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
					البعد الأول: المواظبة والمثابرة على العمل	
					الحرص على الالتزام بأنظمة و قوانين العمل	22
					الحرص على انجاز العمل في وقته المحدد	23
					الالتزام بالحفاظ على أوقات العمل الرسمية	24
					الاستعداد للعمل خارج أوقات العمل الرسمية لإنجاز العمل المطلوب	25
					البعد الثاني: الدقة والجودة في الانجاز	
					انجاز المهام الوظيفية وفقا للمعايير المحددة	26
					التنسيق و التعاون بين جميع الأقسام لإنجاز الأعمال بدقة وإتقان	27
					توافر أجواء من التنافس بين العمال لتقديم أفكار و مقترحات تزيد من جودة الانجاز	28
					القيام بمناقشة مشاكل جودة و نوعية الخدمات مع فريق العمل	29
					البعد الثالث: التحفيز	
					ظروف العمل مناسبة جدا للرفع من الأداء	30
					تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقية	31
					تكافئ المؤسسة العمال المتميزين الذين يقدمون أفكار إبداعية	32
					يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهود التي تبذلها في	33

الملاحق

					العمل	
					البعد الرابع: العمل بروح الجماعة	
					توفر المؤسسة العمل في الفريق للموظف جوا من التعاون و التفاهم	34
					القيام مع فريق العمل بمواجهة حالات العمل الطارئة	35
					اتخاذ القرارات و حل المشاكل جماعيا	36
					الثقة هي أساس العلاقة بين أعضاء فريق العمل	37

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا. تقبلوا تحياتنا

الشركة الجزائرية للصناعات الكهربائية و الغازية
SOCIETE ALGERIENNE DES INDUSTRIES ÉLECTRIQUES ET GAZIERES



CONVENTION DE STAGE PRATIQUE

Entre :

L'Université Mohamed Boudiaf Faculté des science de gestion – M'sila
Représenté par Monsieur :

D'une part, et

La société Algérienne des Industries Electriques et Gazières (SAIEG société du groupe SONELGAZ), représentée par : Monsieur : HADJ LAROUSSI Hocine le Directeur Central

D'autre part.

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

ARTICLE 01 :

La présente convention a pour objet l'organisation du stage pratique à l'intention d'étudiant suivant :

- ATHAMNIA Ahlam
- HAMRIT Amina

Spécialité : **Master 2 gestion des affaires.**

ARTICLE 02 :

Le stage pratique qui se déroulera à SAIEG Société du Groupe SONELGAZ Département Ressources humaines est d'une durée de **3 jours** Soit du **16/05/2023** au **18/05/2023 inclus**.

ARTICLE 03 :

Durant sa présence sur les lieux du stage, le stagiaire est placé sous l'autorité hiérarchique de l'encadreur désigné et est soumis au règlement intérieur de la société.

A cet effet, l'organisme d'accueil devra porter à la connaissance du stagiaire, dès son arrivée sur le lieu du stage, l'ensemble des dispositions du règlement intérieur ainsi que les consignes d'hygiène et de sécurité en précisant les risques et/ou les sanctions encourues.

ARTICLE 04 :

En cas d'absence non justifiée ou si le stagiaire commet des manquements dans l'observation du règlement intérieur de l'organisme d'accueil, celui-ci peut lui adresser un avertissement qui sera communiqué immédiatement à la direction de L'Université Mohamed Boudiaf Faculté des science de gestion – M'sila

, par lettre recommandée avec accusé de réception.

Au cas où le stagiaire fait l'objet de trois (03) avertissements ou commet une faute grave telle que définie dans le règlement intérieur de la société, l'organisme d'accueil peut suspendre immédiatement le stage pratique et procéder à son renvoi (sans préavis) après en avoir informé, par lettre recommandée avec accusé de réception, la direction de L'Université Mohamed Boudiaf Faculté des science de gestion – M'sila. Qui prendra les dispositions prévues en la matière.

ARTICLE 05 :

la direction de L'Université Mohamed Boudiaf Faculté des science de gestion – M'sila, s'engage à contracter une police d'assurance conventionnelle au profil du stagiaire pour toute la durée du stage.

ARTICLE 06 :

L'organisme d'accueil ne prend en charge ni l'hébergement ni la restauration ni la rémunération de quelque nature que ce soit du stagiaire.

ARTICLE 07 :

L'organisme d'accueil assure dans la mesure du possible le transport du stagiaire entre la ville de M'sila et le lieu du stage en utilisant les bus du transport des travailleurs de la société.

ARTICLE 08 :

L'organisme d'accueil est tenu de mettre à la disposition du stagiaire les moyens matériels et pédagogiques (documentation) nécessaires au déroulement du stage.

ARTICLE 09 :

Le stagiaire est tenu pendant la durée de son stage, comme après son expiration, d'observer la discrétion la plus absolue concernant les faits, informations et documents dont il a eu connaissance à l'occasion de son stage et doit s'abstenir de tout acte de nature à nuire aux intérêts matériels et moraux d l'organisme d'accueil.

ARTICLE 10 :

Le stagiaire est tenu à déposer auprès de la structure d'accueil, un exemplaire du rapport de stage de ses travaux.

ARTICLE 11 :

En cas de difficultés pouvant découler de l'application de la présente convention, les deux parties s'engagent à régler à l'amiable leur différend.

ARTICLE 12 :

La présente convention expire le : 19/05/2023.

L'Université Mohamed Boudiaf Faculté des science de gestion – M'sila



Le Directeur Central



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département: العلوم الاقتصادية والتجارية

قسم: العلوم الاقتصادية والتجارية

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إنجاز مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة): عبد الصمد الحام المولود (ة) بتاريخ: 11/3/1998 بـ مسيلة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 21413316 الصادرة بتاريخ: 22/1/07 عن السلطة الوطنية للمؤسسات

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال خلال السنة الجامعية: 2003-2004

والمعد للمذكرة التي تحمل عنوان:

التحليل التريبي في تطوير الإدارة العامة في الجزائر
الطالبة: أمبارك M.P.P.D.R. الشركة: الجزائر لخدمات الحواسب و
التجارة سابق (غير صحيح) بتاريخ: 2003

أصح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز المذكرة المذكورة أعلاه.

حرر بتاريخ: 2003/06/07

التوقيع والبصمة

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إنجاز مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب (ة): المولود(ة) بتاريخ: 3.1.1989 ب:
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 2911005563 الصادرة بتاريخ: 2008 عن:
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: تخصص:
والمعد للمذكرة التي تحمل عنوان:

.....
.....
.....
.....
.....

أصبح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز المذكرة المذكورة أعلاه.

حرر بتاريخ: 27/06/2023

التوقيع والبصمة
.....

* يحذر كل طالب (ة) تصريحا فرديا في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب (ة) واحد.
**

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التدريب على أداء الموظفين، وذلك باعتباره أحد الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية، كونه يسعى لتحقيق فعالية تنظيمية وهدف اجتماعي فردي يتمثل في تطوير نشاطات وأفعال وسلوكيات الموظفين. ويهدف تحقيق ذلك، صممت استبانته مكونة من محورين وزعت على عينة شملت كافة الموظفين من إدارات عليا وأعوان تحكم وتنفيذ في مؤسسة "وحدة الصيانة وصناعة قطاعالغيار/UMFPDR الشركة الجزائرية للصناعات الكهربائية والغازية - سايع (فرع مجمع سونلغاز) بالمسيلة"، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير بين التدريب وأداء الموظفين، أي أن التحضير الجيد للبرامج التدريبية من شأنه أن يرفع من مستويات الأداء الوظيفي للعاملين .

الكلمات المفتاحية:التدريب؛ الأداء الوظيفي؛ الموظفين.

Abstract:

This study aims to identify the extent of the impact of training on employee performance, as it is one of the basic functions in human resource management, as it seeks to achieve organizational effectiveness and an individual social goal represented in developing the activities, actions and behaviors of employees. In order to achieve this, a questionnaire consisting of two axes was designed and distributed to a sample that included all employees including senior executives and control and implementation agents in the institution "Maintenance Unit and Spare Parts Industry UMFPDR / Algerian Company for Electric and Gas Industries - Saeg (Sonelgaz Complex Branch) in M'sila". An effect relationship between training and employee performance, meaning that good preparation for training programs would raise job performance levels.

Keywords: training; Functionality; employees.