

الرقم التسلسلي: ..... / 2022

رقم التسجيل: .....

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطلبة:

- مرزوق جميلة

- سعودي نسرين

تحت عنوان

دور التدريب في رفع كفاءة و أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية

- دراسة ميدانية للمركب الصناعي والتجاري الحضنة المسيلة-

تخصص: إدارة أعمال

شعبة: علوم التسيير

لجنة المناقشة:

رئيسا

جامعة المسيلة

د. نوي نور الدين

مشرفا ومقررا

جامعة المسيلة

د. مهني بوريش

ممتحنا

جامعة المسيلة

د. قرواط يونس

السنة الجامعية: 2022 - 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ﴾

(النحل: 78)

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

# شكر و عرفان

عملا بقول الله تعالى "وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ

لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ"

سورة إبراهيم: الآية 07

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على رسول الله صلى الله عليه وسلم أما بعد:

إن اول الشكر والثناء واخره لله سبحانه وتعالى الذي أنعم علينا من  
جزيل فضله وعظيم عطائه وهدانا بهديه الى طريق العلم والمعرفة.  
واعترافا بالفضل لأهله أتقدم بالشكر والتقدير للأستاذ "مهني بوريش"  
لتوجيهاته القيمة والجهد الذي بذله معنا.

كما نتوجه بخالص الشكر والعرفان الى من علمونا حروفا من ذهب  
وكلمات من درر وصاغوا لنا من علمهم حروفا ومن فكرهم منارة  
الى اساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير ... أساتذة علوم التسيير.  
نشكرهم على كل الجهود المبذولة طيلة مشوارنا الجامعي، كما نتقدم  
بالشكر الجزيل للأساتذة الافاضل على قبولهم مناقشة هذا البحث  
المتواضع.

## الاهداء

أهدي تخرجي هذا وثمره جهدي وذروة سنام دراستي واجتهادي وفرحتي التي انتظرتها طوال حياتي، الى من تربيت على يديه ومن علمني القيم والمبادئ والأخلاق الى من لا ينفصل اسمي عن اسمه ابدا والى مصدر الدعم والعطاء وينبوع الامل الى

"ابي الغالي الهاشمي "

حفظه الله وادامه الله تاج على راسي دائما وأبدا.

الى اعز وأغلى إنسانة في حياتي، التي أنارت دربي بنصائحها وكانت بحرا صافيا يجري بفيض الحب والبسمة والفرح، الى من منحني القوة والعزيمة لمواصلة الدرب وكانت سبب في مواصلة دراستي، التي رعنتني حق الرعاية وكانت سندي في الشدائد

"أمي الحبيبة وهيبة "

حفظها الله وأدامها تاجا راسي دائما وأبدا.

الى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة، الى من كانوا ملاذي وملجئ، الى من تذوقت معهم أجمل اللحظات الى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة الى ريحان حياتي إخوتي "ياسمين، إسمهان، محمد، أحمد، حنان، ميسون والغالية سيلين " حفظهم الله وأطال عمرهم الى الاخوات اللواتي لم تلدهن أمي الى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء الى اللواتي التي قضيت معهم أجمل أيام دراستي زميلاتي، اليكم جميعا أهدي ثمره جهدي.

"سعودي نسرين "

## إهداء

إلى سندي ومثلي الأعلى في الحياة، الذي وهبني كل ما يملك حتى احقق له اماله

الى من كان يدفعني قدما نحو الامام لنيل المبتغى، الى مدرستي الأولى في الحياة

الى من احمل اسمه بكل فخر واعتزاز، الى قرة عيني ووميضي ووجداني وصانع احلامي الى من كان ينتظر ويفتخر بهذا اليوم "أبي العزيز الصديق" اطال الله في عمره، الى من لو فرشت الأرض لها ورودا، اشعلت لها اصابعي شموعا لما وفيتها حقها، الى من علمتني اسمي معاني الحياة وغمرتني بازكى روائح الحب والحنان وكانت دعواتها لي بالتوفيق تتبعني خطوة خطوة في عملي الى اعز ملاك على القلب والعين الى حبيبتني بالأمس واليوم وغدا وابدأ " امي خيرة " الى اخوتي الذي تقاسموا معي عبء الحياة "احمد، امال، سليم، فايز اسيا، نجم الدين، علي حفظكم الله ورعاكم .

الى كتاكيتي الصغار " رؤيا، تسنيم، سيدرا، يزن رعاكم الله.

الى كل من ساندني في كتابة هذه المذكرة وساعدني من قريب او بعيد الى كل من أحبهم قلبي ولم يدركهم قلبي "نسرين" اليكم جميعا اهدي ثمرة جهدي.

مرزوق جميلة

الصفحة	العنوان
	بسملة
	شكر وتقدير
	إهداء
	ملخص
أ	مقدمة
أ	الإشكالية
أ	الفرضيات
ب	أسباب اختيار الموضوع
ب	أهداف الدراسة
ب	أهمية الدراسة
ج	حدود الدراسة
ج	منهج الدراسة
ج	صعوبات الدراسة
ج	هيكل الدراسة
د	نموذج الدراسة
د	الدراسات السابقة
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب وأداء العاملين</b>
9	تمهيد
10	المبحث الأول: الإطار النظري للتدريب
10	المطلب الأول: ماهية التدريب
10	أولاً: مفهوم التدريب
10	ثانياً: أهمية التدريب
11	ثالثاً: أهداف التدريب

12	المطلب الثاني: دوافع التدريب وأساليبه
12	أولاً: دوافع التدريب
13	ثانياً: مجالات التدريب
13	ثالثاً: أساليب التدريب
15	المطلب الثالث: أنواع التدريب ومبادئه
15	أولاً: أنواع التدريب
16	ثانياً: مبادئ التدريب
18	رابعاً: أسباب فشل التدريب (معوقات التدريب)
19	المطلب الرابع: مراحل العملية التدريبية
21	المبحث الثاني: أساسيات حول أداء العاملين
21	المطلب الأول: ماهية الأداء
21	أولاً: تعريف الأداء
22	ثانياً: أهمية الأداء
22	ثالثاً: عناصر الأداء
23	رابعاً: مكونات الأداء
24	خامساً: محددات الأداء
25	المطلب الثاني: تقييم الأداء
25	أولاً: مفهوم تقييم الأداء
26	ثانياً: تقييم الأداء
26	ثالثاً: أهمية تقييم الأداء
27	رابعاً: خطوات تقييم الأداء
28	المطلب الثالث: أساسيات حول تحسين أداء العاملين
28	أولاً: مفهوم عملية تحسين أداء العاملين
28	ثانياً: أهداف عملية تحسين الأداء
29	ثالثاً: خطوات عملية تحسين الأداء
30	خلاصة الفصل

	الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول دور التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين بمؤسسة المركب الصناعي والتجاري الحضنة المسيلة
32	تمهيد
33	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة
33	المطلب الأول: بطاقة فنية حول مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة
37	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
37	المطلب الأول: تجهيز البيانات
42	المطلب الثاني: المنهج العلمي المعتمد، مجتمع وعينة الدراسة
45	المطلب الثالث: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
50	المبحث الثالث: عرض وتفسير آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة، واختبار الفرضيات
50	المطلب الأول: عرض وتفسير آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة
58	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
72	خلاصة الفصل
74	خاتمة
74	استنتاجات
75	اقتراحات
75	آفاق الدراسة
77	قائمة المصادر والمراجع
81	ملاحق

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والسابقة	ز
02	ترميز إجابات عينة الدراسة	38
03	تكوين متغيرات الدراسة	38
04	نتائج اختبار Shapiro-Wilk	40
05	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	43
06	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر	43
07	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	44
08	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	44
09	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة	45
10	الاتساق الداخلي لعبارات محور التدريب	46
11	الاتساق الداخلي لعبارات المحور التابع أداء العاملين	48
12	نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لمحاور الدراسة	49
13	العبارات المتعلقة ببعء تحديد الاحتياجات التدريبية	50
14	العبارات المتعلقة ببعء تصميم البرنامج التدريبي	51
15	لعبارات المتعلقة ببعء تنفيذ البرنامج التدريبي	53
16	العبارات المتعلقة ببعء تقييم البرنامج التدريبي	54
17	ترتيب الأهمية بالنسبة لأبعاد محور التدريب	55
18	العبارات المتعلقة بالمحور التابع أداء العاملين	56
19	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة	58
20	قيم معامل تضخم التباين والتسامح بين للمتغيرات المستقلة	59
21	نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)	60
22	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (معنوية معالم النموذج)	60
23	نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)	62
24	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (معنوية معالم النموذج)	63

## فهرس المحتويات

25	نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)	64
26	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (معنوية معالم النموذج)	65
27	نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)	66
28	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (معنوية معالم النموذج)	67
29	نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)	68
30	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (معنوية معالم النموذج)	68

## فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة	د
02	الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة	36
03	تكوين متغيرات الدراسة	39
04	اكتشاف البيانات الشاذة	41
05	المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط	46
06	النموذج الميداني للدراسة	71

## ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، وذلك بالتطبيق على المركب الصناعي والتجاري الحضنة بالمسيلة، من خلال استخدام أداة الاستبيان وتحليل بياناته باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لاختبار الفرضيات من خلال استخدام أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين متغيرات هذه الدراسة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى من خلال تحليل آراء اتجاهات عينة الدراسة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة للمحور المستقل التدريب انتمائه لمستوى عال من القبول والموافقة، ويرجع ذلك إلى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بعنصر التدريب بشكل عال، وأنّ البعد الأقوى الذي توليه المؤسسة محل الدراسة اهتمام أكبر، هو بعد تقييم البرنامج التدريبي مقارنة بالأبعاد الأخرى.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب، أداء العاملين، مؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة.

## Abstract :

This study aims to highlight the role of training in raising the efficiency of the performance of workers in the economic enterprise, by applying it to the industrial and commercial complex in Al-Houdna in M'sila, by using the questionnaire tool and analyzing its data using the statistical package for social sciences spss to test hypotheses by using regression and correlation analysis methods to prove the existence of relationship between the variables of this study.

This study concluded by analyzing the opinions of the trends of the study sample at the Hodna Mills Corporation in M'sila for the independent axis that training belongs to a high level of acceptance and approval. Evaluation of the training program compared to other dimensions.

**Keywords:** Training, Employee Performance, M'sila Flour Mills Company.

# مقدمة

### مقدمة:

في ظل التحديات الراهنة والناجمة عن التغيرات والتطورات المتسارعة في مختلف الميادين، أصبح على المنظمات بشتى أنواعها السعي إلى تحقيق التميز الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية، حيث أعتبر التدريب من العوامل الهامة التي تساعد على تنمية الموارد البشرية وما يتعلق بالأداء المتميز، فالتدريب يقدم معرفة جديدة ويضيف معلومات متنوعة ويعدل الأفكار ويغير السلوك والعادات والأساليب ويؤثر على الاتجاهات باعتباره أساس كل تعلم وتنمية للعنصر البشري وإبراز مهام المنظمة، لا وهو تحسين أداء العاملين والوقوف على مستوياتهم لما ذلك من علاقة بإنتاجيتهم والمحافظة على المنظمة للتدريب أثر على أداء العاملين من خلال التوظيف والارتقاء بمستوى العاملين.

### 1- الإشكالية:

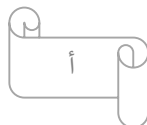
- ما هو أثر للتدريب في رفع كفاءة أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة؟  
وانطلاقاً من هذه الإشكالية يمكن تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعدها تحديد الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
- 2- هل يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعدها تحديد تصميم البرنامج التدريبي وأداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
- 3- هل يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعدها تنفيذ البرنامج التدريبي وأداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
- 4- هل يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعدها تقييم البرنامج التدريبي وأداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

### 2- الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية نقترح الفرضيات التالية:

- 1- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعدها تحديد الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$
- 2- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعدها تصميم البرنامج التدريبي وأداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$



3- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء تنفيذ البرنامج التدريبي وأداء العاملين بمؤسسة مطاحن

الحضة بالمسيلة، عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  )

4- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء تقييم البرنامج التدريبي وأداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضة

بالمسيلة، عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  )

### 3- أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع وأهمها: -

- اثراء الرصيد المعرفي والعلمي
- رغبة الباحث بالتعرف على طبيعة المواضيع المتعلقة بالتخصص خاصة ما يتعلق منها بجوانب تحسين أداء العاملين بالمؤسسات
- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتحسين أدائه كونه العامل الأساسي باستمرارية وبقاء المؤسسة وأهم مورد فيها

- قابلية الموضوع للدراسة والبحث
- تناسب موضوع الدراسة مع التخصص العلمي
- محاولة التعرف على دور عملية التدريب في تحسين أداء العاملين في مؤسسة المركب الصناعي والتجاري الحضة.

### 4- أهداف الدراسة:

- التعرف على العلاقة الموجودة بين التدريب والأداء وإبراز أهم مراحل العملية التدريبية التعرف على مستوى توفر عملية التدريب بالمؤسسة محل الدراسة
- التعرف على مستوى توفر عملية الأداء بالمؤسسة محل الدراسة
- تطوير النشاط التدريبي للعاملين في المؤسسة لتحقيق التميز في أداء العاملين

### 5- أهمية الدراسة

- إعطاء فكرة واضحة عن نتائج دراستنا الحالية التدريب في المؤسسة المركب الصناعي والتجاري الحضة بولاية المسيلة ودوره في تحسين أداء العاملين مما يعطي فكرة للمسؤولين عن عمليات التحسين في إطار التجديد والتطوير
- يساعد التدريب في اكتساب مهارات وخبرات جديدة
- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين اتجاه العمل بالمؤسسة

• التدريب يساعد العاملين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة

• يساهم في تطوير وتحسين والاهتمام بشؤون العاملين

### 6- حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2022 2023

الحدود المكانية: المركب التجاري والصناعي الحضنة

الحدود البشرية: انجزت الدراسة على موظفي مؤسسة المركب الصناعي والتجاري الحضنة

### 7- منهج الدراسة:

ستتبع الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لإجراء هذه الدراسة باعتباره المنهج الأنسب لمثل هذا النوع

من الدراسات

### 8- صعوبات الدراسة :

- صعوبة إجراء الدراسة الميدانية نتيجة رفض العديد من المؤسسات إجراء الدراسة فيها. امتناع جزء آخر عن

الإجابة رغم سهولة وبساطة عبارات الاستبيان التي لا تتطلب جهدا كثيرا .

- صعوبة استعارة الكتب وجمع المراجع ذات صلة بالموضوع.

### 9- هيكل الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين: الفصل الأول الجانب النظري والفصل الثاني الجانب

التطبيقي

الفصل الأول: تم تقسيم الفصل إلى مبحثين المبحث الأول بعنوان الإطار النظري للتدريب حيث تطرقنا للمدخل

حول التدريب وفي المبحث الثاني أساسيات حول أداء العاملين

والفصل الثاني: تطرقنا من خلال الدراسة الميدانية لدور التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين بمؤسسة الحضنة

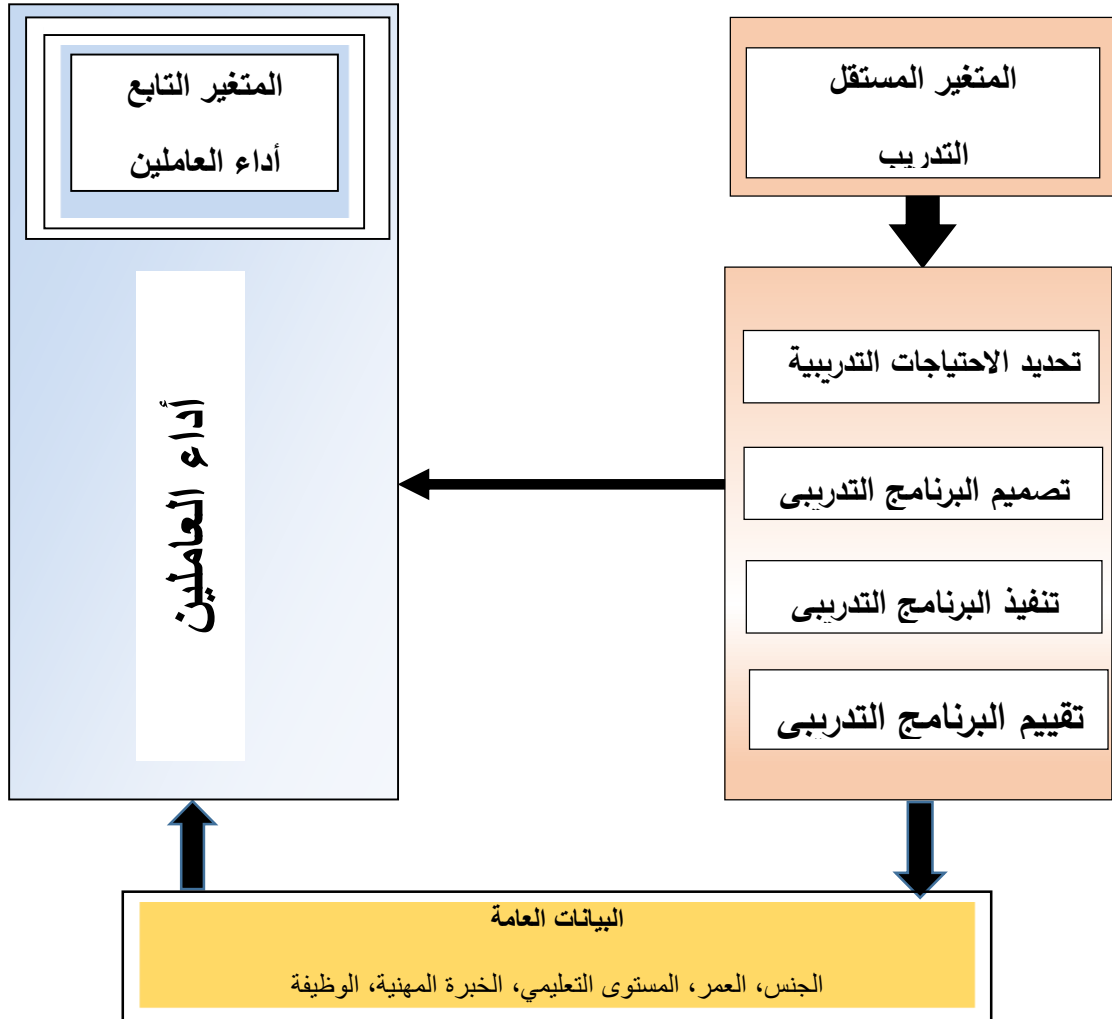
بالمسيلة، حيث تم عرض في المبحث الأول تقديم عام حول مؤسسة المركب الصناعي والتجاري والإطار المنهجي

لها كما تطرقنا في المبحث الثاني إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

## 10- نموذج الدراسة

يمكن توضيح متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة حسب الشكل التالي:

شكل رقم (01): متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة



الدراسات السابقة:

لقد تم الاعتماد على جملة من الدراسات السابقة ساهمت في إنجاز هذا العمل:

- 1- عيسى حمادوش، مولود حواس (2021)، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة: مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 21، العدد واحد. تهدف الدراسة لمعرفة مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء العاملين في مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى، حيث تم الاعتماد على عينة مسيرة من 100 عامل بالمؤسسة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وبرنامج spss إصدار 21 ومجموعة من الأدوات الإحصائية للتحليل.

خلصت نتائج دراسة إلى أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة جاءت إيجابيا نحو عبارات كل من التدريب وأداء العاملين ودرجة الموافقة مقبولة وكذلك قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات المتغيرين جاءت إيجابية.

2- دراسة لين بطرني (2021)، أثر التدريب على أداء العاملين، دراسة حالة فرع دمشق لنقابة المحامين، مشروع مقدم لنيل درجة الماجستير، تخصص في ادارة الاعمال MBA، تحت اشراف الدكتور محمد ارناؤوط، الجامعة الافتراضية السورية.

تهدف هذه الدراسة الى اعادة اختبار تأثير التدريب في أداء العاملين ومعرفة اتجاه ودرجة تأثير التدريب بأبعاده: تحديد الاحتياجات التدريبية، المحتوى التدريبي، كفاءة المدرب، تقييم التدريب، في أداء المحامين المتمرنين في فرع دمشق لنقابة المحامين، كما تهدف الى التعرف على أبعاد التدريب الأكثر تأثيرا في أداء العاملين بالإضافة الى بيان مدى اختلاف أبعاد التدريب وأداء العاملين باختلاف المتغيرات الديمغرافية: العمر، الجنس، الاجر، الخبرة، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم توزيع استبانة على عدد من المحامين والبالغ عددهم الكلي 1640 محامي متمرن في نهاية عام 2020، ليلعب عدد الاجابات التي تم تحصيلها إحصائيا 169 اجابة .

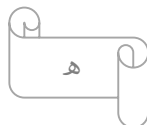
خلصت هذه الدراسة الى وجود أثر ايجابي متوسط ذو دلالة معنوية لتدريب لأبعاده على أداء المحامين المتمرنين في فرع دمشق لنقابة المحامين وأن أكثر الأبعاد تأثيرا على الأداء هي المحتوى التدريبي وكفاءة المدرب وتوصلت هذه الدراسة ايضا الى أنه لا تختلف أبعاد التدريب وأداء العاملين باختلاف المتغيرات الديمغرافية الا أن أداء المحامين المتمرنين يختلف باختلاف تقاضي الأجر عن فترة التمرن، حيث تبين أن المحامي المتمرن الذي يتقاضى أجرا عن فترة التمرن كان أداءه أفضل من المحامي المتمرن الذي لا يتقاضى أجرا.

3- سالم راضية (2021)، أثر برامج التدريب على الأداء الوظيفي، دراسة حالة الشركة الجزائرية لتأمينات، عنابة، مجلة الارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية، المجلد 2، العدد 1.

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير برامج التدريب على أداء الموظفين، وذلك باعتباره أحد الوظائف الأساسية في ادارة الموارد البشرية، كونه يسعى لتحقيق فعالية تنظيمية وهدف اجتماعي فردي يتمثل في تطوير نشاطات وأفعال وسلوكيات الموظفين وبهدف تحقيق ذلك صممت استبانة مكونة من ثلاث محاور وزعت على عينة شملت كافة الموظفين من اطارات عليا وأعاون تحكم وتنفيذ في الشركة للتأمينات caat.

توصلت الدراسة الى وجود علاقة تأثير بين برامج التدريب وأداء الموظفين أي أن التحضير الجيد للبرامج التدريبية من شأنه أن يرفع من مستويات الأداء الوظيفي.

4- عبد الحكيم شاهد (2023)، دور التدريب في تحسين كفاءة المورد البشري -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تقرت، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 6، العدد 1.



تهدف هذه الدراسة الى معرفة مدى مساهمة التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر -تقرت، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الاستبيان كأداة للدراسة، وتم توزيع استمارة الاستبيان داخل المؤسسة على عينة قدرها 40 عامل، بالاعتماد على برنامج spss، من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة وتساؤلاتها.

خلصت الدراسة الى أن التدريب هدفه تحسين كفاءة الموارد البشرية اذ يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد كفاءات العمال في المؤسسة.

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

دراسة سابقة	حدود مكانية وزمانية للدراسة	الأداة المستخدمة للدراسة	أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
عيسى حمادوش، مولود حواس، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة	مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى، 2021	الاستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة مقدارها 100 عامل	تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة	نفس متغيرات الدراسة وفي نفس الأداة المستخدمة للدراسة (الاستبيان)
دراسة لين بطرني، أثر التدريب على أداء العاملين	فرع دمشق لنقابة المحامين 2021	الاستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة مقدارها 1640 عامل	حاولت هذه الدراسة دراسة أثر التدريب على أداء العاملين في فرع دمشق لنقابة المحامين بينما دراستنا تدرس دور التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة	تتشابه دراستين في كونهما ترتبط بنفس متغيرات الدراسة والمتمثلة في التدريب وأداء العاملين
سالم راضية أثر برامج التدريب على الأداء الوظيفي	الشركة الجزائرية للتأمينات ، عنابة 2021	الاستبيان كأداة في لجمع البيانات على عينة شملت كافة الموظفين من إطارات عليا وأعاون تحكم وتنفيذ	تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة ، في حين كانت دراستنا في مطاحن الحضنة مسيلة	نفس متغيرات الدراسة

<p>يتشابهان في متغير واحد وهو التدريب وفي نفس الأداة المستخدمة للدراسة والمتمثلة في الاستبيان</p>	<p>تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة وكذلك يختلفان في المتغير التابع المتمثل في كفاءة المورد البشري أما دراستنا تتناول دور التدريب في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الحضنة مسيلة</p>	<p>الاستبيان كأداة في لجمع البيانات على عينة مقدارها 40 عامل</p>	<p>مؤسسة اتصالات الجزائر، تقرت، 2023</p>	<p>عبد الحكيم شاهد دورا التدريب في تحسين كفاءة المورد البشري</p>
---	--	--	--	--

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

# الفصل الأول:

الإطار النظري للتدريب

وأداء العاملين

### تمهيد

يعتبر موضوع التدريب من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة إذ يندرج ضمن المراتب المتقدمة في قائمة عوامل نجاح المؤسسات في العالم لأهميته البالغة التي تنعكس من خلال أداء العاملين، باعتبار أن التدريب يحسن من مستوى الأداء الذي هو عبارة عن سلوكيات العاملين وتصرفاتهم ومدى إنجازاتهم للأعمال الموكلة إليهم، ولمواكبة التغيرات السريعة التي طالت كافة بيئات العمل وشكلت ضغوط في كافة الاتجاهات على المؤسسات وجب التكيف معها بالتركيز على تدريب العاملين فيها للتأثير في أدائهم نحو الأحسن.

وعليه تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري للتدريب وأداء العاملين إذا قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين : المبحث الأول الإطار النظري للتدريب المبحث الثاني أساسيات حول أداء العاملين.

### المبحث الأول: الإطار النظري للتدريب

#### تمهيد:

يتم التطرق في هذا المبحث إلى بيان ماهية التدريب وكذا خصائصه وأساليبه ثم إبراز أنواع ومبادئ التدريب كما يتم التطرق إلى بيان مراحل العملية التدريبية.

#### المطلب الأول: ماهية التدريب

##### أولاً: مفهوم التدريب

هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مواصلة عمل ما بهدف زيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الأفراد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها.

**التعريف الثاني:** هو عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك من خلال بعض الخبرات لتحقيق

أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة.<sup>1</sup>

**التعريف الثالث:** التدريب هو تلك العملية المنتظمة التي من خلالها يتم تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين

من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم.<sup>2</sup>

ومن التعاريف السابقة نستنتج بأن التدريب يزود الأفراد بمهارات معينة تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد،

وبأنه نشاط يهدف إلى التحسين والتطوير بأساليب العمل داخل المنظمة.

##### ثانياً: أهمية التدريب

1- أن التدريب يهيئ الفرص أمام المتدرب لاكتساب معارف ومهارات جديدة

2- أن التدريب يساعد على اكتساب مهارات جديدة تتطلبها مهنة المتدرب

3- أن التدريب يساعد على تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات ايجابية تجاه المهنة الممارسة من قبل

المتدرب، مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية، وزيادة إنتاجيته بالعمل.

4- أن التدريب يكسب المتدرب آفاقاً جديدة في مجال ممارسة مهنته وذلك من خلال تبصيره بمشكلات

مهنته وتحدياتها وأسبابها، وكيفية التخلص منها، أو التقليل من آثارها على الأداء.

<sup>1</sup> محمد العيد خنتيم، رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين من خلال برامج التدريب في المؤسسات الأجنبية الكبرى، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 12. العدد 2، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2021. ص 202

<sup>2</sup> السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 685

## الفصل الأول — الإطار النظري للتدريب وأداء العاملين

- 5- أن التدريب باستطاعته غرس مفاهيم واكتساب أساليب التعلم المستمر في المتدرب من خلال تمكينهم من مهارات التعليم الذاتي المستمر.
- 6- أن التدريب يساعد المتدرب على الانفتاح على الآخرين من زملائه بهدف تدميته مهنيًا، وذلك من خلال إيجاد فرص الاحتكاك من الزملاء في إطار المهام والنشاطات الجماعية.
- 7- زيادة انتماء المدربين والمتدربين إلى مؤسساتهم من خلال الحوار الهادف والبناء الذي يولد الوعي بأهمية المؤسسات في المجتمع وفي خدمة البشرية.
- 8- أن التدريب قادر على تحويل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى، وهذا من أنواع التدريب الحديثة وما يطلق عليه بالتدريب التحويلي.
- 9- يسمح التدريب بتخفيض معدل حوادث العمل ورفع درجة الروح المعنوية لدى العاملين داخل المؤسسات<sup>1</sup>
- 10- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين بينهم وبين الإدارة.
- 11- تحقيق احتياجات المنظمة من القوى البشرية واختصار الوقت اللازم لأداء العمل بفعالية<sup>2</sup>.

### ثالثًا: أهداف التدريب

- يهدف التدريب إلى اكتساب المهارات والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة والمطلوبة للعاملين في المؤسسة لزيادة أدائهم وكفاءتهم لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية:
- تنمية وزيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة وزيادة ترغيبهم للعمل<sup>3</sup>.
  - ضمان أداء المهام بفعالية أكبر ومعالجة الخلل بين معايير الأداء المطلوبة والأداء الفعلي للعاملين.
  - مساعدة العاملين داخل المنظمة على تأدية الواجبات المطلوبة منهم بأفضل الطرق وبالكفاءة والفعالية المرغوبة
  - وقاية وحماية العاملين من الوقوع في الأخطاء أثناء تأدية مهامهم ووظائفهم اليومية وتقليل حوادث العمل

<sup>1</sup> صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، المنهل، 2010، ص 22.

<sup>2</sup> الطاهر أحمد محمد علي، نسرين موسى أحمد أحمد، أثر التدريب على الابداع الاداري للموظفين في البنوك التجارية السودانية بالتطبيق على بنك الخرطوم، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 02، العدد 02، جامعة القصيم، السعودية، 2020، ص22.

<sup>3</sup> دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية والمالية، إعداد الباحث خالد عبد الله المربراني الغامدي، إشراف الدكتور زكي مكي إسماعيل، 1435هـ، المملكة العربية السعودية، جامعة الباحة، كلية العلوم الإدارية والمالية، ص 19.

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ الإطار النظري للتدريب وأداء العاملين

- توفير الدافع الذاتي لدى العاملين لزيادة كفاءتهم وتحسين أدائهم من خلال توعيتهم بأهداف المنظمة وسياساتها واستراتيجيتها على المدى القصير والمتوسط والطويل.
- رفع الروح المعنوية للعاملين في العمل وتنمية مهاراتهم ومعلوماتهم خلال فترة التدريب يعطيهم احساسا داخليا بالأمان والأهمية مما قد يساهم في تقليل معدل دوران العمل
- زيادة مهارات وقدرات العاملين وتزويدهم بمقومات تؤهلهم لتقلد مناصب وظيفية أعلى مستوى في المنظمة، واعطائهم فرصة الاطلاع على كل ما هو حديث في مجال التطور التكنولوجي والعلمي وما يترتب عليه من تطور في نوع وأساليب العمل
- يستخدم التدريب كوسيلة لتحفيز العاملين للترقية مما يؤدي إلى زيادة التنافس فيما بينهم وزيادة الإنتاجية.<sup>1</sup>
- تخفيض التكلفة عن طريق أداء العمل بكفاءة وجودة عالية
- تمكين العاملين من أداء أعمالهم بدون متابعة مما يخفض من العملية الإشرافية عليهم
- يساعد في التقليل من الأخطاء وتكرارها مما يساهم في تحسين الإنتاج

### المطلب الثاني: دوافع التدريب وأساليبه

#### أولاً: دوافع التدريب:<sup>2</sup>

إن دوافع التدريب تتمثل فيما يلي:

- أ- زيادة الإنتاج: وذلك بزيادة الكمية وتحسين النوعية من خلال تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الإتقان ومن ثم زيادة قابلية للإنتاج.
- ب- الاقتصاد في النفقات: تؤدي البرامج التدريبية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والإقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء.
- ج- رفع معنويات العاملين: عبر التدريب يشعر العامل بجدية المؤسسة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره مما يؤدي ذلك إلى زيادة إخلاصه وتقانيه في أداء عمله.
- د- توفير القوة الاحتياطية في المنشأة: يمثل التدريب مصدراً مهما لتلبية الاحتياجات الملحة من الأيدي العاملة فغيره يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.
- هـ- التقليل في الإسراف: تدريب العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم وطرق أدائها وبذلك لا يحتاج العاملين إلى مزيد الإشراف والرقابة في أدائهم لعملهم.

<sup>1</sup> عطاء الله محمد تيسير الشريعة، إدارة العملية التدريبية، الطبعة الاولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص45.

<sup>2</sup> زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، ط 2، ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت، 1996، ص407.

## الفصل الأول — الإطار النظري للتدريب وأداء العاملين

و- القلة في حوادث العمل: يعمل التدريب على القضاء والتقليل من حوادث العمل المرتبطة بالعمليات الإنتاجية.

### ثانياً: مجالات التدريب

يشمل التدريب خمسة مجالات أساسية هي

- 1- **المعرفة:** مساعدة المتدرب على التعلم والفهم وتذكر الحقائق والمعلومات والمبادئ
- 2- **المهارات:** وهي عبارة عن أي تصرف أو عمل مادي يقوم به الشخص المتدرب مثل تشغيله للحاسب الآلي.
- 3- **الأساليب:** ويقصد بها التطبيق للمعرفة والمهارات بمعنى طريقة التفكير والسلوك مثل قيادة السيارة أو الطائفة
- 4- **الاتجاهات:** وهي الاتجاهات التي يمكن تعديلها أو تغييرها ومعنى هذا أن هناك عوامل كثيرة تؤثر في اتجاهات الفرد ومعتقداته وفي ذات الوقت لا يمكن تغييرها بأي حال من الأحوال، لذا يركز التدريب على السلوك الذي يمكن تعديله أو تقويمه.
- 5- **الخبرة:** وهي الناتجة عن الممارسة والتطبيق العملي للمعرفة والمهارة والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة طويلة من الزمن، وبالتالي فإن هذا المجال لا يمكن للفرد أن يتحملة من داخل قاعة التدريب.<sup>1</sup>

### ثالثاً: أساليب التدريب

- 1- **التدريب أثناء العمل:** وذلك بحيث يتم تدريب المتدرب من خلال ممارسته للمهنة بواسطة المشرف المباشر الذي يزوده بالمعارف والمهارات.
- 2- **التدريب خلال الفترة التجريبية:** وفيه يعتبر تعيين العامل تعييناً مؤقتاً خلال فترة اختباره وبحيث أنها فترة يتم التقييم وفق أداء العامل فيها ومدى قدرته على اكتساب المهارات فإذا ثبتت قدرته على العمل تم تعيينه وتثبيته في العمل وإلا يتم إيقافه، والفرق بين هذا الأسلوب والأسلوب السابق أن التدريب في الحالة الأولى يتم للعامل بعد توظيفه الرسمي في المنظمة.
- 3- **التدريب من أجل الترقية:** إذا كان الوظيفة التي سيرقى إليها وظيفة تختلف عن وظيفته السابقة أو تزيد مهامها فيتم تدريب العامل المقترح ترقيته على نمط الوظيفة الجديدة المرقي إليها.

<sup>1</sup> نهاد خالد عبد القادر، إبراهيم مهدي عارف، التدريب ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 54، جامعة التنمية البشرية - سليمانية، بغداد، ص 158 - 159.

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ الإطار النظري للتدريب وأداء العاملين

- 4- التدريب عند النقل من موقع لآخر: إذا تم اختيار العامل للانتقال للعمل بقسم آخر يتم تدريبه على طريقة العمل بالقسم.
- 5- التدريب عن طريق الأسئلة: وذلك بحيث يتم تدريب المتدرب من خلال توجيه المدرب الأسئلة المختلفة المتعلقة بالوظيفة
- 6- التدريب من خلال المحاضرات: وهو أسلوب للتدريب بمراكز التدريب بحيث يقوم المدرب بإلقاء المحاضرة على المتدربين للمادة المراد التدريب عليها ثم فتح فرص للأسئلة والنقاش لترسيخ المفاهيم الجديدة
- 7- التدريب من خلال المشاركة في اللجان: ويتم فيه مشاركة المتدرب بمجموعة من المتدربين وبالتالي يتم تبادلهم للأراء والخبرات وتوجيه وتوصيات اللجنة التي تطرحها على الإدارة لاتخاذ القرار
- 8- التدريب من خلال المنشورات التعريفية والكتيبات: وهي كتيبات تعريفية أو مطبقات تحتوي على مواد عن الشيء المراد التدريب عليه ومهارات استخدامه وقد تكون في شكل كتيبات مصورة أو أفلام إيضاحية.<sup>1</sup>
- 9- التدريب من خلال التنقل بين الوظائف المختلفة: وهو ما يسمى بالإثراء الوظيفي بحيث يكتسب العامل مهارات متعددة ويكون بمقدوره شغل أي وظيفة تسند إليه من الوظائف التي تدرّب عليها
- 10- التدريب من خلال دراسة الحالات: ويصمم برنامج التدريب في هذه الحالة من خلال مجموعة من الحالات التي تتناول موضوعات المراد التدريب عليها ومن ثم تعرض كل حالة ويقوم متدربون بمناقشتها
- 11- التدريب من خلال تمثيل الأدوار: وفيه يتم تصميم الحالة مواضع الدراسة من خلال تمثيل ومحاكاة لأدوار الأطراف المشاركة فيها كالقيام بعمليات تفاوض في مجال المشتريات أو إلقاء محاضرة ويتم تصميمها بحيث تعرض خلالها بعض الثغرات والتي يتم مناقشتها من خلال مشاركة المتدربين للقيام بعملية إمكانية تصحيح الأدوار للحالة
- 12- التدريب من خلال الندوات: وذلك بتنظيم الندوات التي يشارك المختصون في موضوع معين يتم طرحه ومن ثم تتم المناقشة من جانب المتدربين بعد تقديم المختصين المشاركين في الندوة بموضوعاتها
- 13- التدريب عن طريق المباريات الإدارية: ويتم فيها تقسيم المتدربين إلى فريقين أو أكثر كما يتم تقسيم الأدوار بين هذه الفرق وبعد تحديد نقاط القوة والضعف لكل فريق يتم تبادل الأدوار من خلال الفرق المشاركة ويهدف كل منها للتغلب على الآخر
- 14- التدريب من خلال تدريب الحساسية: ويتم لمزيد من التأكد على نجاح المشروع وتوقع زيادة الضغوط والسلبيات وتقليل امكانية الموارد المتاحة أو فرص البيئة المتوقعة، كان يفترض المدرب زيادة ارتفاع التكلفة بنسبه

<sup>1</sup> الدكتور عبد العزيز عبد الرحمان حسن، إدارة الموارد البشرية، Human resource management، ص 237 – 238.

## الفصل الأول — الإطار النظري للتدريب وأداء العاملين

20% مع انخفاض المبيعات المتوقعة بنسبة محددة ثم تجري العمليات الحسابية لقياس مدى حساسية المشروع لهذه الظروف وهل ستدخله في حيز الخسارة أم الربح؟<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أنواع التدريب ومبادئه

#### أولاً: أنواع التدريب

##### 1- حسب مرحلة التوظيف:<sup>2</sup>

أ- توجيه الموظفون الجدد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد

ب- التدريب أثناء العمل: يهدف هذا التدريب إلى تنمية العاملين وتطويرهم بما يتفق مع المتغيرات التي

تحدث في طبيعة الوظائف.

ج- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد.

د- التدريب بغرض الترقية والنقل: وهو التدريب الذي يلزم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة للقيام بواجبات

ومسؤوليات جديدة وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها.

##### 2- حسب نوع الوظائف:

أ- التدريب التخصصي: ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل

متخصص

ب- التدريب الإداري (الدنيا - الوسطى - العليا): وتشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة

واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز وتنسيق واتصال.

ج- التدريب المهني: وهو يتعلق بالأعمال اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية.

##### 3- حسب المكان<sup>3</sup>

أ- التدريب في مكان العمل: يعتبر من أوسع طرق التدريب انتشار وشيوعاً ومن أشكاله التدريب عن

طريق الرئيس المباشر، والتدريب عن طريق العامل القديم.

ب- التدريب خارج العمل: ذلك التدريب الذي يعطي للعاملين في غير أوقات العمل الرسمية.

<sup>1</sup> الدكتور عبد العزيز عبد الرحمان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 239 - 240.

<sup>2</sup> حسن أحمد الطعاني، بناء البرامج التدريبية وتقييمها، ط1، الأردن، دار الشروق، 2008، ص 19.

<sup>3</sup> يوسف إبراهيم الجيش، فاعلية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي (دراسة حالة أقسام الأشعة في قطاع غزة)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الأقصى، غزة، 1437 هـ 2016 م، ص 14

### 4- أنواع التدريب وفقا لمدده وآجاله

- أ- تدريب قصير الأجل: تتراوح مدته بين أسبوع إلى ستة أسابيع وفي ظله يتفرغ المتدرب جزئيا أو كليا للتدريب.
  - ب- تدريب متوسط الأجل: تتراوح مدته بين ستة أسابيع إلى ستة أشهر، وفي ظله يتفرغ المتدرب بشكل كلي للتدريب.
  - ج- تدريب بعيد الأجل: يشمل برنامجا شاملا للمعلومات والمهارات وتتراوح مدته بين ستة أشهر إلى سنة أو أكثر من ذلك وقد ينتهي بشهادة مهنية أو علمية.
- 5- أنواع التدريب وفقا لتقنياته وأساليبه:
- أ- التدريب عبر مدرسين (تقليدي)
  - ب- تدريب سلوكي (ذاتي)
  - ج- تدريب عن بعد (إلكتروني)
  - د- تدريب بالمحاكاة داخل الورش والمختبرات (افتراضي)

### ثانيا: مبادئ التدريب<sup>1</sup>

يقوم التدريب على مجموعة من المبادئ الرئيسية أهمها:

- 1- **دعم الإدارة العليا في المنظمة لجهود التدريب:** من الضروري لضمان نجاح التدريب أن تؤمن الإدارة العليا بالمنظمة بأهمية التدريب العاملين وذلك من خلال دعمها والتزامها بتطبيق استراتيجية التدريب وبالتالي اصدار التوجيهات بهذا الشأن للجهات المعنية من إدارة مالية ودائرة موارد بشرية وغيرها من الإدارات لدعم جهود إدارة العملية التدريبية في المنظمة والعمل على انجاحها.
- 2- **الشفافية والوضوح:** يجب أن تتسم سياسة التدريب في المنظمة بالوضوح ومشاركة كافة المعنيين بالعملية التدريبية، حيث يجب اطلاع جميع العاملين على سياسات التدريب ومن ثم اعلانها للجميع.
- 3- **التناغم مع الأهداف العامة للمنظمة:** يجب أن ترتبط السياسة التدريبية وأهدافها بالسياسة العامة للمنظمة بحيث تتبثق وتتناغم السياسة التدريبية مع سياسة إدارة الموارد البشرية والسياسة العامة للمنظمة ككل
- 4- **مشاركة كافة العاملين في المنظمة:** من الضروري الاستفادة من أفكار المعنيين بالعملية التدريبية في المنظمة وذلك لتحقيق الكفاءة والفاعلية للبرامج التدريبية بهدف الوصول إلى كافة الأهداف المرجوة من التدريب

<sup>1</sup>سهم شلقود، واقع التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات، مجلة مدارات للعلوم الاجتماعية والإنسانية، تصدر عن المركز الجامعي غليزان، العدد 1، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020، ص 140.

## الفصل الأول — الإطار النظري للتدريب وأداء العاملين

- 5- **الشرعية:** من الضروري أن تتم العملية التدريبية بكافة مراحلها وفقا للأنظمة والقوانين والتعليمات المطبقة في المنظمة.
- 6- **التدرج:** يبدأ التدريب بمعالجة المواضيع والقضايا البسيطة ثم يندرج بصورة مخططة ومدروسة إلى الأكثر صعوبة وتعقيدا.
- 7- **تلبية الاحتياجات التدريبية الفعالة للمنظمة:** من الضروري أن تلبى السياسة التدريبية للمنظمة الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين، ويتم ذلك من خلال التحديد العلمي والدقيق للاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمة من خلال رؤسائهم في العمل وبطاقات تقييم الأداء.
- 8- **الواقعية:** يجب أن تتسم سياسة التدريب في المنظمة بواقعية الأهداف التدريبية بحيث يؤخذ بعين الاعتبار واقعيته وقابليتها للتطبيق الفعلي، ولذلك فمن الضروري الانتباه بأن تكون أهداف العملية التدريبية بكافة مراحلها واقعية وقابلة للتطبيق بسهولة ودون أية تعقيدات.
- 9- **المرونة:** من الضروري أن يسعى القائمين على العملية التدريبية في المنظمة إلى وضع خطط وأهداف تدريبية مرنة، بحيث يجب أن يتصف نشاط التدريب في كافة مراحلها بعدم الجمود وقابلية تعديل في الحفظ والبرامج والوسائل والأدوات المستخدمة مع كل ما هو مستجد من تطورات وتغيرات في هذا المجال.
- 10- **الشمولية:** وهو مبدأ هام ورئيسي في التدريب بحيث يشمل التدريب كافة المستويات الإدارية، ونضيف هذا بأن بعض المنظمات لا تعطي أهمية كبيرة لتدريب فئة القادة والمدراء أي فئة الإدارة العليا وذلك لانشغالهم بأعمال الإدارة وتصريف الأعمال في المنظمة، وقد يكون هذا المبرر بعدم وجود وقت كافي لهذه الفئة للتدريب الصحيح، كما يقصد بالشمولية بأنه من الضروري أن يشمل نشاط التدريب في المنظمة أنشطة متعددة ومختلفة في مجال عمل المنظمة.
- 11- **الاستمرارية:** ويقصد بذلك أن يبدأ التدريب منذ اليوم الأول لعمل الموظف في المنظمة ويستمر معه في كافة مراحل حياته الوظيفية لتطوير أدائه وتزويده بشكل مستمر بالمهارات والمعارف والسلوكيات التي يحتاجها لطاقيه الأعمال المستجدة في عمل المنظمة، وهنا لا بد من التركيز على أهمية المسار الوظيفي للموظف وعدم إهماله من قبل المنظمات ومحاولة تحقيق نوع من التوازن بين احتياجات المنظمة وبين المسار الوظيفي للموظف وذلك بهدف رفع الروح المعنوية للعاملين وبقاء واستمرار ولائهم للمنظمة.
- 12- **مواكبة التطورات الجديدة:** تعني مواكبة التطور أن يهتم التدريب في المنظمات بكل ما هو جديد في تطور ومعرفه وأن يركز على أساليب العمل الحديثة والمتطورة وأن يراعي الاطلاع على أعمال المنظمات العالمية

## الفصل الأول — الإطار النظري للتدريب وأداء العاملين

والممارسات المثلى في مجال عمل المنظمة، وبذلك يتسم التدريب بمواكبة التطورات الجديدة للاطلاع العاملين على كل ما هو جديد في مجال عمل المنظمة.<sup>1</sup>

### ثالثا: أسباب فشل التدريب (معوقات التدريب)

نجاح التدريب ليس مجرد عقد دورة تدريبية فهدف الدورة التدريبية وتنمية مهارات المتدربين وزيادة معرفتهم بما يفيدهم في عملهم وحياتهم، وبالتالي فإن عدم قدرة المتدربين على الاستفادة من الدورة التدريبية يعتبر فشلا لها، ومن أسباب فشل الدورة التدريبية ما يلي:

- 1- **الدورة التدريبية لا علاقه لها بالعمل:** كثير من الدورات يعقد لمجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام باختبار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية
- 2- **الدورة التدريبية نظرية جدا:** قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب ولكنه ليس له خبرة عملية في الموضوع وبالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية التي يحتاجها المتدربون.
- 3- **المتدربين تم اختيارهم حسب أهواء المدير وليس حسب حاجة العمل الفعلية:** البعض يعتبر الدورة التدريبية من قبيل الجائزة التي يعطيها المدير لمن يحب وبالتالي تجد شخصا لا علاقة له بموضوع التدريب يحضر الدورة التدريبية بينما الموظف الذي يحتاجها في عمله لا يحضرها.
- 4- **المتدربون ليس لديهم رغبة في التعلم:** لا بد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب فبعض المديرين لن يغير أساليبه الإدارية ولو حضر مئات الدورات الإدارية لأنه لا يظن أن نظريات الإدارة يمكن تطبيقها في عالمه
- 5- **المادة التدريبية سيئة:** كثير من المدربين يحاول استغلال المادة التدريبية التي يملكها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المتدربين، هذا يكون له تأثير سلبي فالمتدرب يريد مثلا قريبا لواقعه، بل الكثير من المدربين يستخدم مادة تدريبية منقولة من الشبكة الدولية وبالتالي تكون الأسئلة من واقع آخر وبيئة مختلفة وتكون المادة التدريبية غير مناسبة لا للمدرب ولا للمتدرب
- 6- **المدرب غير قادر على توصيل المعلومات أو تنمية المهارات:** قد يكون سبب الفشل هو عدم قدرة المدرب على شرح الموضوع واستخدام أساليب التدريب.
- 7- **المدرب ليس مهتما بتدريب المتدربين:** يجب أن يكون المدرب حريصا على خروج المتدربين وقد اكتسبوا المهارات التي يحتاجونها

<sup>1</sup>سهام شلقود، المرجع السابق، ص 141.

8- بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه: هذه آفة وأي آفة حيث يكتسب المتدرب مهارات

ومعارف جيدة ثم عند عودته لعمله يجد الجميع يرفض أن يسمح له باستخدام هذه المهارات<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: مراحل العملية التدريبية

#### 1- تحديد الحاجيات التدريبية<sup>2</sup>

تمثل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية نقطة البداية لتخطيط عملية التدريب والتي إذا تمت بشكل دقيق فإن بقية مراحل عملية التدريب تحقق الهدف منها بشكل كبير، وتحدد هذه الاحتياجات بالتعاون بين مسؤول التدريب والرؤساء أو المديرين بالمنظمة.

#### 1-1- تحليل الاحتياجات التدريبية: التحليل الدقيق للاحتياجات التدريبية يجب أن يأخذ في الاعتبار

أطراف ثلاثة رئيسية وهي:

أ- تحليل احتياجات المنظمة

ب- تحليل الاحتياجات الوظيفية

ج- تحليل احتياجات الفرد

#### 1-2- آلية تحديد حاجيات التدريب: تشمل هذه الآلية على عدد من المهام المتتالية هي ما يلي:

أ- تحديد مصادر حاجيات التدريب

ب- جمع المعلومات على حاجيات تدريب من حدوثها وأهميتها وتأثيرها

ج- حصر حاجيات تدريبات، ويشمل هذا على نوع الحاجات، طبيعة الحاجات، مجالات العمل التي تحتاجها

#### 1-3- أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية: تتعدد الأساليب لتشمل كالتالي:

توجيهات الإدارة العليا، نتائج تقييم الأداء، بطاقات وصف الوظائف، ملاحظة العاملين، شكاوى العملاء،

الاختبارات التحريرية للعاملين، المقابلات الشخصية، تقييم نتائج تدريب سابق، تفويض إدارة التدريب.

#### 2- تصميم البرامج التدريبية:

#### 1-2- تحديد أهداف البرنامج: والأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي،

وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وقرارها مقدما، وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في

<sup>1</sup>جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، القرن الحادي والعشرون.

الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 2006، ص 361.

<sup>2</sup>عمر قرقيط، مساهمة التدريب في تحسين مستوى الأداء المتعلق باستعمال تكنولوجيا المعلومات الإدارية، مجلة العلوم القانونية

والاجتماعية، المجلد الخامس، العدد الثاني، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2020، ص 572 - 574.

## الفصل الأول — الإطار النظري للتدريب وأداء العاملين

مستوى أداء الأفراد، واتجاهاتهم وسلوكهم وفي ضوءها يتم وضع المادة التدريبية، ويتم وضع أهداف البرنامج التدريبي في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية التي سبقت الإشارة إليها

2-2- **العناصر الأساسية لنشاط التدريب:** إن نقطة البداية لتخطيط عملية التدريب وهي كالتالي:

محتوى التدريب، حجم التدريب، تكلفة التدريب، مصدر التدريب، وقت التدريب.

2-3- **وضع المنهاج التدريبي:** ويقصد بالمنهاج التدريبي الموضوعات والمواد التعليمية التي سيتم

نقلها وتعليمها وتدريبها للمتدربين، وتشمل مادة التدريب على الموضوعات المتوافقة مع طبيعة الحاجات من مهارات ومعارف وسلوكيات ويجب أن تكون ترجمة صادقة للاحتياجات التدريبية للمنظمة، ويتم تحديدها على ضوء الاحتياجات التي سبق ذكرها، وبالتالي فالمنهاج يحدد ويوضح مفهوم ومحتوى البرنامج الذي يجب أن يكون حديثاً ومتوافقاً مع الأهداف والحاجات.

2-4- **اختيار الأسلوب:** الأسلوب هو الوسيلة التي سينقل من خلالها المادة التعليمية للمتدربين،

والأدوات التي بواسطتها ستتم عملية التعلم، وأساليب التدريب متعددة ومتنوعة.

2-5- **اختيار المدرب:** المدرب هو المعلم الذي يقوم بتوجيه ونصح المتدربين وإمدادهم بالمعلومات

الجديدة، وتدريبهم على أصول ممارستهم لمهنتهم، في إطار برنامج محدد، وبواسطة أساليب تدريبية محددة أيضاً، والمدرب يمثل الوسيلة التي عن طريقها سيتم نقل المعلومات وتدريب المهارات، لذلك يجب بذل الجهد لتوفير المدرب الكفاء.

### 3- تنفيذ البرامج التدريبية:

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرامج وإخراجه حيز الوجود وأن على إدارة البرنامج أن تراعي أموراً وجوانب

لضمان حسن تنفيذ البرامج والتي كان المخطط التدريبي قد قام بالإعداد لها وهي:

أ- **توقيت البرامج:** ويتضمن موعد بدء البرامج وموعد انتهائه، توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرامج،

تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة

ب- **المرفقات لتسهيلات التدريبية:** اختيار المكان وفقاً لمتطلبات البرامج مثلاً قاعة كبيرة أم حجرات

صغيرة، تصميم جلوس المتدربين (على شكل طاولة مستديرة أم صفوف)، تحديد مستلزمات، تجهيز مطبوعات.

ج- **بالنسبة للمتدربين:** التأكد من وصول دعوات الاشتراك في الوقت المناسب، إعداد قائمة بأسمائهم

ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم.

د- بالنسبة للمدربين: تذكيرهم بمواعيد البرنامج، وتهيئة وصولهم إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج وتوفير المستلزمات التي يطلبها المدرب من موارد تدريبية وتقنيات سمعية بصرية، دفع المخصصات التي يستحقها المدرب في الوقت المناسب.

### 4- تقييم البرامج التدريبية<sup>1</sup>

وذلك من خلال معرفة ما مدى نجاح التدريب، أي ما مدى اكتساب الفرد للمهارات والأفكار التي من أجلها تم التدريب وهل زادت إنتاجية العامل أو لا وهل تغير سلوكه أم لا.

### المبحث الثاني: أساسيات حول أداء العاملين

يتم التطرق في هذا المبحث إلى بيان ماهية الأداء وكذا تطرقنا إلى تقييم الأداء ثم إبراز أساسيات حول تحسين أداء العاملين.

#### المطلب الأول: ما هي الأداء

#### أولاً: تعريف الأداء

هناك تعريف كثيرة للأداء نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

يعرف P. Drucker الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال، ويتفق معه في هذا التعريف كل من Robbins و Wierseman حيث يعتبران الأداء بكونه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد.

ويمكن تحديد مفهوم الأداء في المعاني الثلاثة التالية:

- الأداء هو عبارة عن النجاح: أي هو عبارة عن دالة بيانية أو تمثيلية للنجاح، وتختلف حسب المؤسسات والعاملين فيها

- الأداء هو فعل يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات وليس النتيجة التي تظهر في وقت معين

- الأداء هو نتيجة النجاح، بمعنى أن قياس الأداء هو تقدير للنتائج المحصلة.

ومن خلال تعريف السابقة نستنتج أن الأداء هو عبارة عن سلوكيات العاملين التي تقيس من خلالها مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup>فريد خميلي، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، عنابة، الجزائر، ص 70

<sup>2</sup>سلام عبد الرزاق، ختيري وهيبة، دور القيادة والرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، المجلد 9، جامعة الجزائر، المدية الجزائر، 2018، ص 127.

### ثانيا: أهمية الأداء<sup>1</sup>

- يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.
- يعتبر أداة لمعرفة حالة المؤسسة.
- يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقعي عند تحقيق الأهداف.
- تحديد سبل تطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم.
- تظهر أهمية الأداء من خلال ثلاث أبعاد الرئيسية نظريا تجريبيا وإداريا ومن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز القدرة الإستراتيجية حيث تحتوي جميع المتطلبات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر ويرجع السبب لذلك إلى الأداء الذي يمثل اختبارا زمنيا للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة ومن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية، أما الأهمية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير المميز من قبل إدارات المؤسسة بالأداء ونتائجه، وهو التحولات التي تجري في هذه المؤسسات اعتمادا على نتائج الأداء من خلال ما سبق ذكره تتضح لنا أهمية الأداء بكونه:

- يعتبر الوسيلة الأساسية للمؤسسة لتحقيق أهدافها سواء كانت قصيرة الأجل أو على المدى البعيد الذي تريد البلوغ إليه.

- وسيلة للمراقبة من خلال ما يسمح بهما من معرفة حالة مؤسسة من جهة وكذا الرجوع إليه عند حدوث اختلال بعد تحقيق الأهداف.

### ثالثا: عناصر الأداء<sup>2</sup>:

للأداء عناصر لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال دون ذكر بعض منها وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين بحيث تنتوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعامل معرفتها والتمكن منه

<sup>1</sup> دواح بالقاسم، علاقة إدارة المعرفة بالأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص التسيير الاستراتيجي الدولي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2017/ 2018، صفحة 58.

<sup>2</sup> عبد العالي خيار، أد قودة عزيز، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2022، ص 49.

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ الإطار النظري للتدريب وأداء العاملين

بشكل جيد وبالتالي فإن الأداء الحقيقي ينظر إليه على أنه انتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب أن لا يتم التركيز على واحد دون أخرى وأن لا يتم تجاهلها تماما بل يتم محاولة التوفيق فيه ما بينها جميعا والتركيز على جميع العناصر معا في آن واحد ومن ذلك نجد:

1- معرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة والمجالات المرتبطة بها

2- نوعية العمل وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- كمية العمل المنجز أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل والمقدر سرعة الإنجاز

4- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية للعمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله

### رابعاً: مكونات الأداء<sup>1</sup>

**1 الكفاءة:** يقصد بالكفاءة حسن استخدام الموارد المتاحة أو القدرة على استخدام المدخلات وقدرات المؤسسة على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة، فالمؤسسة التي تحقق أهدافها هي مؤسسة فعالة والمؤسسة التي تستخدم أقل موارد ممكنة هي مؤسسة كفئة وإذا تحقق الاثنان فالمؤسسة منتجة.

كما أن الكفاءة تعني الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل أو إبقاء تكلفة على حدودها الدنيا والأرباح على حدودها القصوى وهي مفهوم يقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المخرجات والمدخلات

**2 الفعالية:** يمكن تعريف الفعالية على أنها درجة تحقق الأهداف المسطرة من طرف

المؤسسة وبهذا المفهوم فإن الفعالية أوسع من الكفاءة بل أنها تتضمن الكفاءة

<sup>1</sup> الدكتور زايد مراد، بوغريس لامية، التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، مجلد 19، ع 2، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص 119 .

## الفصل الأول — الإطار النظري للتدريب وأداء العاملين

يرتبط الأداء مع مفهوم الفعالية حيث تعتبر الفعالية على مدى مساهمة الأداء الذي يتم القيام به لتحقيق هدف محدد موضوع بشكل مسبق حيث يمكن اعتبارها مقياس لدرجة الاقتراب من الهدف المرسوم نتيجة القيام بعمل ما.

**3 الإنتاجية:** تحمل كلمة الإنتاجية اليوم معاني متعددة فالبعض هي مقياس للكفاءات العمل والبعض الآخر تعني المخرجات المطلوب تحقيقها من مجموعة الموارد وبالرغم من الاختلاف في وجهات النظر بشأن الإنتاجية إلا أنه يمكن تحديدها بمفهومها الواسع بأنها المعيار الذي يمكن من خلاله قياس حسن استغلال الموارد الإنتاجية وفي ضوء ذلك يمكن تحديد وتقييم درجة الاستفادة من توجيه الموارد ووصولاً إلى النتائج المستهدفة.

**4 المردودية:** تعرف المردودية بأنها قدرات المؤسسة على تحقيق الأرباح نتيجة للاستخدام الرأس مالها في نشاطها الاستغلالي وتعتبر المردودية من القيود الأساسية لكل مؤسسة تحتاج إلى الاستمرار والتكيف والنمو في إطار محيط تنافسي في تغير دائم.

### خامساً: محددات الأداء<sup>1</sup>

يمكن ملاحظة بعض الآراء حول محددات الأداء كالتالي:

هناك ثلاث عوامل أساسية تؤثر في أداء العامل للعمل وهي:

**العامل:** ما يمتلكه العامل من معارفه ومهارات اتجاهات وقيم ودوافع.

**الوظيفة:** ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تحتويه في فرص عمل مقنع.

**الموقف:** ما تتصف به البيئة التنظيمية للعمل والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد

والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي إذا فإن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي

تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام يعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على

أنه هو إنتاج للعلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد.

وكذلك نجد أن محددات الأداء تتوضح في:

<sup>1</sup> د. منصور محمد إسماعيل العريفي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين لخدمة الجمهور في المؤسسات الحكومية، مذكرة مقدمة استكمالاً لمقرر مشروع البحث لماجستير إدارة أعمال، اليمن، 2015، ص 81.

أ الجهد المبذول من طرف الفرد

ب القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة

ج مدى إدراكه لمتطلبات لوظيفته

د محدد البيئة

### المطلب الثاني: تقييم الأداء

#### أولاً: مفهوم تقييم الأداء

إن تعدد المصطلحات التي استعملت للدلالة على هذه العملية وذلك بكونها نظام تقييم الكفاءات أو نظام تقارير الكفاءات أو نظام تقارير أداء العاملين قد انعكس في تباين عدة مفاهيم لهذه العملية:

فهناك من يعد بأنها عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين لتحقيق هدف معين خططته المنظمة سابقاً ويصفها آخرون على أنها نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة تعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع.

كما وصفها آخرون بشيء من التفصيل على أنها محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك لتحقيق فعالية المنظمة.

والملاحظ أن كل تعريف يبرز نقاط من الأهداف التي ترمي إليها عملية تقييم ويمكن أن نعرف العملية على أنها النظام يهدف من خلاله إلى تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم وذلك لغايات تتعلق بالمنظمة والفرد على حدى .

الطاهر مولاي، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة حول قياس وتقييم أداء العاملين في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، يومي 10-11 نوفمبر-2009م، ص8.

### ثانياً: أهداف تقييم الأداء<sup>1</sup>

- إن الهدف الأساسي من عملية تقييم الأداء هو الحصول على معلومات واقعية وصادقة عن أداء وسلوك الأفراد العاملين وهذا لغرض الاستفادة منه في تحقيق الأهداف الجزئية التالية:
- 1- معرفة المنظمة للمستوى العام لجميع الأفراد بها.
  - 2- استخدام المعلومات التي يوفرها التقييم في معرفة الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تدني الأداء، وهذا من خلال اجراء جلسات مع الأفراد العاملين الذين لديهم مشاكل في الأداء.
  - 3- اكتشاف نقاط الضعف لدى الأفراد وهذا بغرض تحديد الاحتياجات التدريبية.
  - 4- المساعدة في تحديد سياسات الأفراد الأخرى مثل الترقية، النقل، والفصل والمكافأة إلخ.
  - 5- تحسين عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
  - 6- إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقع منهم.
  - 7- المساعدة في تحديد سياسات ترقية النقل أو الترقية أو النقل أو الفصل أو المكافأة أو غير ذلك من الحوافز.

- 8- اكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين كأساس يتم عليه تحديد الاحتياجات التدريبية.
- 9- اكتشاف العناصر البشرية المتفوقة وتحديد مجالات أو نطاق إبداعها.
- 10- مساعدة المشرفين أو الرؤساء المباشرين على التعلم.

### ثالثاً: أهمية تقييم الأداء<sup>2</sup>

- يعتبر تقييم الأداء عملية منظمة تهدف إلى تقييم قدرة الموظف وقابليته لتحقيق المهام المطلوبة منها إنجازها ونمو شخصيته وتطور أدائه وتتنظر المنظمات المعاصرة إلى تلك العملية كأداة هامة تساعد في العديد من مهام التخطيط والتنظيم المتعلقة بشؤون الموظفين وتكمن مجالات الأهمية هذه في النقاط التالية:
- أ- **الترقية والنقل:** حيث تكشف عملية تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى كما تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب قدراته.
  - ب- **تقييم المشرفين والمديرين:** حيث تساعد العملية في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

<sup>1</sup> عبد الناصر موسى، تقييم أداء الافراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2004، ص 4.

<sup>2</sup> منصور محمد إسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص 89.

## الفصل الأول — الإطار النظري للتدريب وأداء العاملين

ج- تعديل المرتبات والأجور: حيث تساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين واقتراح زيادة مرتبات وأجور العاملين أو إنقاصها واقتراح نظام حوافز معينة.

د- تقديم المشورة: حيث تشكل وسيلة لتقييم جوانب الضعف في أداء العاملين واقتراح إجراءات لتحسين ذلك الأداء عن طريق التدريب مثلاً.

### رابعاً: خطوات تقييم الأداء<sup>1</sup>

تتكون عملية تقييم الأداء العاملين من ست خطوات متصلة ببعضها هي:

1- **تحديد معايير الأداء:** أي الاتفاق بين الرئيس والمرؤوس على العمل الذي سيتم إنجازه وكيف سيتم تقديمه وبالتالي فإن معيار الأداء هو بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يحققها العامل (المرؤوس) الذي يؤدي عمله المطلوب. وتمثل معايير الأداء في هذه الحالة القانون الداخلي المتفق عليه بين الرئيس والمرؤوس على الطريقة التي تمكنه من الوصول إلى أفضل أداء وفي نفس الوقت التعرف على القصور في الأداء فور حدوثه، ومعايير الأداء عادة هي مسؤوليات العمل المحددة والواردة وفي توظيف منصب العمل.

2- **نقل توقعات أداء العاملين:** والمقصود بهذه الخطوة الاتصال بالأفراد العاملين وتوضيح المسؤوليات والأهداف الرئيسية للأعمال التي يقومون بها مع شرح أهمية عناصر الأداء وهذا من أجل خلق تفاهم متبادل فيما يتعلق بكيفية تقييم الأداء

3- **قياس الأداء:** وتكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي للأفراد العاملين بطرق مثل ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الشفهية والمكتوبة، التقارير الإحصائية، غير أن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في عملية القياس.

4- **مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع:** وهذا من أجل كشف الانحرافات بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي.

5- **مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:** أي أن يقوم الرئيس بمناقشة نتائج الأداء مع مرؤوسيه من أجل توضيح الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في أدائه، بالإضافة إلى أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي

6- **الإجراءات التصحيحية:** وهنا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء ثم تحليل هذه الانحرافات بكافة أبعادها للوصول للأسباب الرئيسية وراء ذلك والقيام بتصحيحها أو معالجتها.

<sup>1</sup> محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الأداء أو معايير وتطبيقات الجودة في الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 1996، ص 95.

### المطلب الثالث: أساسيات حول تحسين أداء العاملين

#### أولاً: مفهوم عملية تحسين أداء العاملين<sup>1</sup>

قبل التطرق إلى مفهوم عملية تحسين أداء العاملين فنرى أنه من الضروري الإشارة إلى بيان مفهوم أداء العاملين بحيث يعتبر القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفه هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجري له اختبارات الأداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحديد وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محددة.

يعرف تحسين أداء العاملين أنه تلك العملية المنظمة والشاملة التي تهدف إلى علاج المشاكل التي يعاني منها المورد البشري في المؤسسة والذي يحول دون وصولها إلى الأهداف المسطرة.

#### ثانياً: أهداف عملية تحسين الأداء<sup>2</sup>

يمكن أن يستخدم المدراء والمشرفين وقادة فرق العمل وأعضائها تحصيل الأداء لتحقيق:

- تخطيط أداء العاملين
- وضع الأهداف بشكل منتظم ويتفق مع الأهداف التنظيمية
- وضع توقعات الأداء
- قياس الأداء الحقيقي للعامل المقابل للأداء المرغوب
- توفير الأسس لتمييز أداء العاملين
- تحديد الاحتياجات التدريبية
- تحديد الأجور المكافئة والرواتب والتغيرات في منصب وموقع العمل
- توجيه وتبادل الإشارة فيما يتعلق بتحسين الأداء

<sup>1</sup> بوسمينه أمال، سفاري أسماء، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، المجلة الإنسانية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 1، جامعة قسنطينة 2، عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2022، ص 97.

<sup>2</sup> فؤاد يوسف عبد الرحمن، سمية عباس مجيد، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين، دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 35، العدد 191، بغداد، العراق، 2012، ص 190.

### ثالثاً: خطوات عملية تحسين الأداء<sup>1</sup>

تمر عملية تحسين أداء العاملين وتطويرها بخمس مراحل مهمة متمثلة في:

#### الخطوة الأولى: تحليل الأداء

يتم تحليل الأداء باختيار أداء المؤسسة ضمن أولويتها وقدراتها هو تعريف وتحليل الوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة حيث يرتبط بعملية تحليل الأداء بمفهومين هما:

- **الوضع المرغوب:** ويصف الامكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة

- **الوضع الحالي الفعلي:** يصف أداء العمل او الامكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً، ينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء من خلالها يمكن معرفة المشاكل المتعلقة بالأداء العمل على ايجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلاً.

- **الخطوة الثانية:** البحث عن جذور المسببات: يجب عند تحليل اي مشكلة ان نبدأ من جذورها، وهنا نبدأ بسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختبار وسيلة المعالجة.

- **الخطوة الثالثة:** اختيار وسيلة التدخل او المعالجة: لابد من اختيار وتصميم الطريقة المناسبة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء ويمكن ان تكون عده طرق مع ملاحظه انه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقه في نفس الوقت.

- **الخطوة الرابعة:** تطبيق وسيلة تدخل المعالجة: بعد اختيار الطريقة الملائمة يتم وضعها حيز التنفيذ، وتصميم نظام للمتابعة.

- مع محاوله تحليل أو تضمن مفاهيم التغيير التي تريدها في الاعمال اليومية ومحاولة الاهتمام بتأثير الامور المباشرة وغير المباشرة لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

- **الخطوة الخامسة:** مراقبة وتقييم الأداء: يجب ان تكون هذه العملية مستمرة لان بعض الاساليب والحلول يكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، ولا يتم هذا الا من خلال توفير وسائل المراقبة ومتابعة وتركيز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة ومبكرة نتيجة هذه الوسائل.

<sup>1</sup>فؤاد يوسف عبد الرحمن، سمية عباس مجيد، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 35، العدد 91، بغداد العراق، 2012، ص 190.

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ الإطار النظري للتدريب وأداء العاملين

- ولهذا فإن عملية التحسين تستلزم وجود امور اساسية ، قبل البدء بتحسين الأداء يجب التأكد من جدوى هذه العملية وهل هي لازمة وعلى اي مستوى فعلى سبيل المثال بالنسبة للتدريب لا يمكننا ان نقوم بتطوير اداء العاملين ونترك الامور الاخرى في بيئة العمل التي يمكن ان تعيق من تطبيق ما تم تعلمه من مهارات وبالتالي ظهور عوائق اخرى تزيد من العبء على مستوى المؤسسة وعلى الرغم من اهمية التعليم والتدريب لزيادة الانتاجية وتحسين الأداء أنه يبقى جزءا من المطلوب لأن الصور تتكامل عندما تركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء لذا فان عملية تحسين الأداء تعتبر نوعا من أنواع التعلم المستمر لأنها تهدف إلى تطوير المهارات اللازمة بما يتناسب مع التطورات السريعة الحاصلة في البيئة المحيطة.

### خلاصة الفصل:

يعتبر تدريب من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في الوقت الراهن بحيث يجب على جميع المؤسسات أن تحسن أداء عمالها وذلك لتجنب الوقوع في المخاطر من جهة وتحقيق أفضل إنتاجية من جهة أخرى وفكرة الاهتمام بوظيفة التدريب تضمن المؤسسات تضمن للمؤسسات تحقيق غاية وكسب أحسن أداء لعمالها، قمنا في هذا الفصل بدراسة التدريب الذي يهتم بتحقيق هدف مهم وهو تحسين أداء العاملين في المؤسسة ، ومن أجل التعمق في هذا العنصر قمنا بتقسيمه إلى عنصرين هامين :العنصر الأول يتمثل في التدريب أهميته وأنواعه، ولذا على المؤسسة أن تقوم بهذه الوظيفة بشكل يسمح لها بتحقيق نوع من التحسن أما النوع الثاني: هو الأداء وكيفية تحسينه من طرف التدريب فعالة وناجحة وهذا ما يلزم على المؤسسة أن تقوم به وتوفير كل الوسائل والجهود لنجاحه، فهذه العناصر المجتمعة تساهم في تحقيق التدريب ناجحا وفعالية.

# الفصل الثاني

## الدراسة الميدانية

### تمهيد:

بعد عرض الإطار النظري والذي يهيئ الأرضية النظرية لمعالجة مشكلة الدراسة نظريا، وتمهيدا لمعالجة مشكلة الدراسة ميدانيا والإجابة على فرضيات الدراسة المطروحة، خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية حول دور التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة مسيلة، أعتمد الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات والمعلومات من المؤسسة محل الدراسة، كما تم الاستعانة بالمقابلة بغية شرح بعض عبارات الخاصة بالاستبانة وتوضيحها للحصول على إجابات صحيحة، وزعت استمارات الاستبيان على عينة الدراسة، وتمت المعالجة الإحصائية والتحليل لآراء عينة الدراسة عن طريق البرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعية SPSS.V27. لتغطية متغيرات الدراسة والإلمام بعرض وتحليل ومناقشة النتائج، قسم هذا الفصل الميداني إلى ثلاث مباحث أساسية:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتفسير آراء واتجاهات أفراد العينة للدراسة، واختبار الفرضيات

### المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

يتم التطرق في هذا المبحث الى التعرف على البطاقة الفنية حول مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة ونشأتها وإبراز الهيكل التنظيمي وكذا أهداف المؤسسة وأفاقها المستقبلية.

### المطلب الأول: بطاقة فنية حول مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

#### أولاً. نشأة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة:

إن مؤسسة مطاحن الحضنة تعتبر من المؤسسات الكبرى بالجزائر المتعلقة بالنشاط الإنتاجي بمختلف أنواعه من المنتجات الغذائية، تقع في مدينة المسيلة على بعد 2 كلم عن وسط المدينة الجانب الشرقي على الطريق الرابط بين برج بوعرييج والمسيلة، بدأ بناؤها سنة 1980 حيث تم تشغيلها لأول مرة سنة 1982 وقد عرف المركب التجاري الصناعي الحضنة بالمسيلة عدة تغييرات في اسمه التجاري حيث كان يطلق عليه وحدة انتاجية تابعة لرياض سطيف سابقا، ثم مؤسسة مطاحن الحضنة شركة ذات أسهم تابعة لمجمع رياض سطيف، حيث حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة وهذا في 02 أكتوبر 1997 على مساحة 30755م<sup>2</sup> منها 12555م<sup>2</sup> مغطاة.

أسست الشركة التابعة "مطاحن الحضنة في 1997.10.01 (مستخلص محضر مجلس الإدارة رقم 06، جلسة يوم 1997.09.07، تحولت إلى شركة تابعة، شركة مساهمة بتاريخ 1997.10.01 بمبلغ رأس المال الاجتماعي 60.000.000 دج ابتداء من 1997.10.01، تم رفعه في 1998.04.30 إلى 479.000.000 دج وفي 2007 بلغ 1.449.460.000 دج.

سنة 2016 أجري تقسيم جديد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم، واصبحت شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة تابعة للشركة الفرعية حبوب قسنطينة.

### ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة

سنعرض أهم دوائر هذه المؤسسة وخصائصها والجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عرف بعض التغييرات وهذا أهم ما جاء فيه:

#### 1- رئيس المدير العام: مكلف بإدارة جميع شؤون الوحدة والتنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة

وكذلك التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع والاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة ولهذا توكل له عدة مهام أهمها:

-الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة

-يعتبر الواجهة الأولى للوحدة

-التسيق بين الوحدة وممثليها من نفس القطاع

-يقوم بالربط بين جميع الدوائر

يقوم بإعلام الرئيس المدير العام بالحالة اليومية للمؤسسة، وتنقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير

العام إلى قسمين هما:

- قسم التنظيم والتسيير الداخلي " الهيكلي " للوحدة وتتوزع مهامه إلى النواحي التالية:

• الأمانة العامة: تابعة للمديرية العامة ومكلف بتسجيل البريد الصادر والوارد وكذا طبع المراسلات الصادرة

عن المديرية العامة.

• مصلحة النوعية: مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في

الكمية، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة ومقدار المنافسة.

• المحاسب: يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها.

• المستشار القانوني: يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة

وذلك لتقادي الوقوع في خطأ قانوني وهو المحامي لدى الشركة والمكلف بالمنازعات التي تدخل فيها الشركة سواء

كانت بين الشركة ومورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة.

• مكتب مساعد الأمن والوقاية: ومهمته حماية الشركة داخلياً وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة

وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من مختلف الأخطار.

- قسم الإشراف على العمال والتسيير الإداري والمالي والمبيعات: ينقسم هذا القسم إلى ثلاث مديريات أساسية

هي:

• مديرية الاستغلال: تنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي:

✓ مصلحة التموين: ومن مهامها ما يلي:

-شراء الحبوب والمواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج

-زويد مختلف المصالح والمديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم والإنتاج

✓ مصلحة الإنتاج: مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة

مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية وتهتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج

والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذها محددة علمياً وتنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما:

- مصنع التحويل رقم (1): يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار

خلال 24 ساعة.

- مصنع التحويل رقم (2): يضم آلات تحويل القمح الصلب واللين إلى دقيق وفريضة على الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة.

كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاث فروع:

- فرع محاسبة المواد

- فرع الطحن والإنتاج

- فرع الشحن والتوظيف

يوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة وكذا متابعة الوزن تبعاً للقانون كما تعمل على استمرارية الإنتاج وذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة ولهذا تعتبر من أهم المصالح.

✓ مصلحة الصيانة: ويشغلها رئيس المصلحة ومهمته إصلاح العطب الخاص بالآلات الإنتاج وتشغيل هذه الأجهزة 24 سا / 24 سا وتتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع الإلكتروميكانيك والكهرباء: ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات والمكيفات.

- فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحن والشاحنات.

✓ مصلحة تسيير المخزونات: تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتتفرع إلى ثلاث فروع متمثلة في:

- فرع استقبال وتخزين الحبوب

- فرع تسيير مخزون الأكياس

- فرع تسيير قطع غيار والتجهيزات

2 - **مديرية التسويق:** وهي مديرية حديثة النشأة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال وتشرف هذه المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها (المسيلة، بوسعادة، عين الملح) كما لها نقاط بيع محلية، مديرية الإدارة والمالية.

3 - **مصلحة المحاسبة والمالية:** تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات وتتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع المالية والصندوق

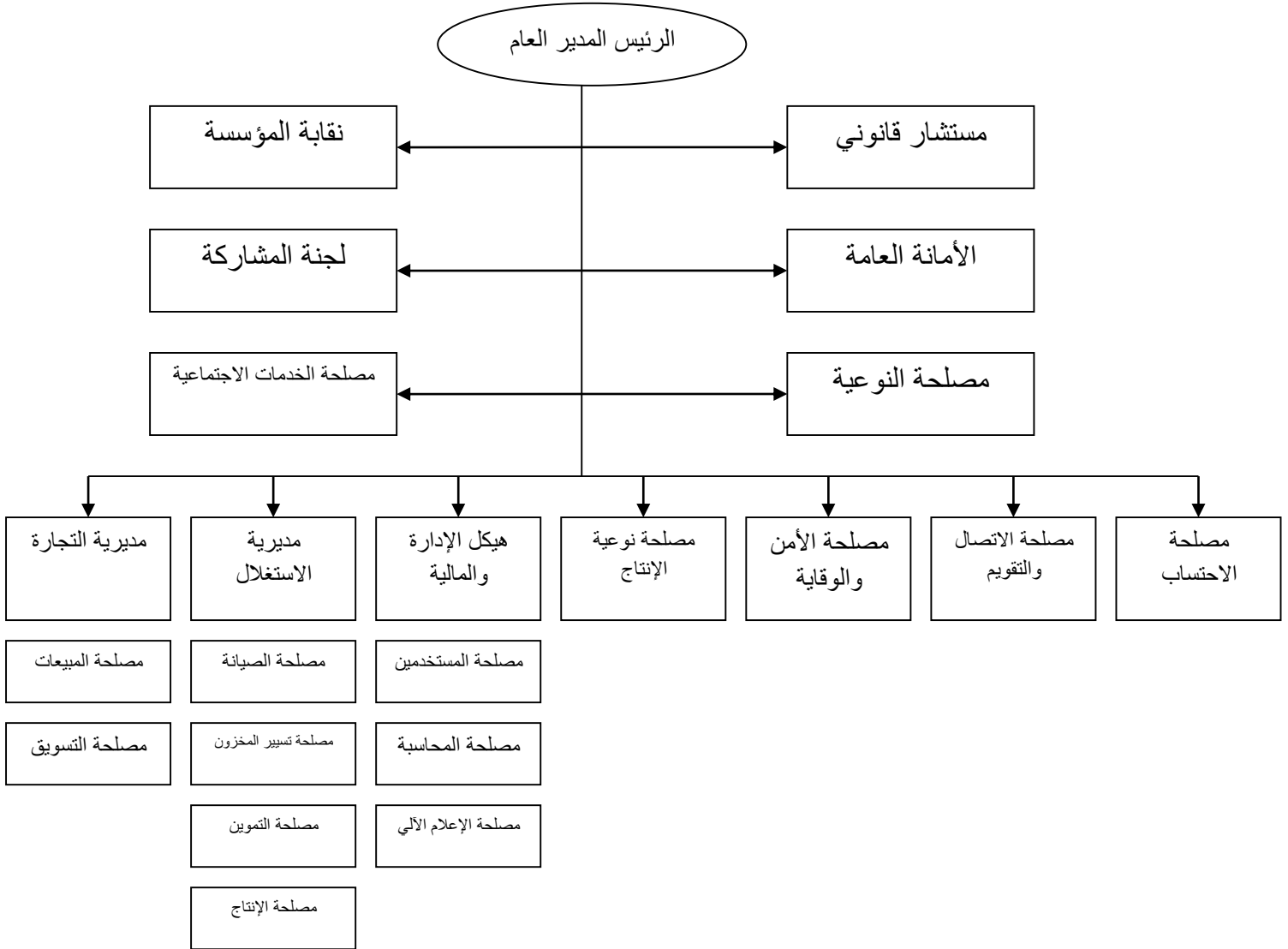
- فرع المحاسبة العامة

- فرع محاسبا المبيعات

- فرع المحاسبات

للتوضيح أكثر نقدم الهيكل التنظيمي في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة مطاحن الحضنة مسيلة

### ثالثاً: أهداف المؤسسة وآفاقها المستقبلية

تنشط المؤسسة مطاحن الحضنة في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من بين 24 منافس لها داخل

تراب الولاية ولهذا فإن المؤسسة مطاحن الحضنة تسعى إلى تحقيق أهداف وآفاق مستقبلية أهمها:

- تدريب العمال لرفع كفاءة أدائهم؛
- عظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية؛
- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج وتحسين نوعيته؛
- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية؛

- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة؛
- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية؛
- سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد والقرينة؛
- المساهمة في بناء وتطوير الاقتصاد الوطني؛
- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة؛
- الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج وتسويقه؛
- محاولة كسب رضا الزبائن والحصول على ولائهم بأقل تكلفة وبجودة عالية؛
- محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلا: مشاكل الإنتاج، التوزيع والاتصال... الخ؛
- الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية وخارجها.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

تطرقنا في هذا المبحث الى الإطار المنهجي للدراسة وكذا تطرقنا الى تجهيز البيانات والمنهج العلمي المتعدد، مجتمع وعينات الدراسة ثم إبراز الخصائص السيكو مترية لأداة الدراسة.

### المطلب الأول: تجهيز البيانات

#### أولاً: تفرغ البيانات

تمت مراجعة بيانات قوائم الاستقصاء، للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها لأجل إجراء التحاليل الإحصائية اللازمة ومن ثم ترميز قيم جميع العبارات الواردة بتلك القوائم وتفرغها على الحاسب الآلي باستخدام برنامج Microsoft Excel وبرنامج SPSS. V27، علما أنه قد تم ترميز إجابات عينة الدراسة من خلال إعطاء مجموعة من الأوزان التي تعبر عن الآراء المختلفة لعينة الدراسة وفقا لمقياس رنسيس ليكارت الخماسي (Rensis Likert)، وكذا تم تحديد طول الخلايا من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) وتقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.80=5/4) وذلك بعد إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية مقياس وهي واحد صحيح) وهكذا أصبح طول الخلية 0.80، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02): ترميز إجابات عينة الدراسة

الوزن	الإجابات	المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي النسبي المقابل له	الاتجاه
1	غير موافق بشدة	[ 1 - 1.80 ]	[ 20% - 36% ]	مستوى منخفض جدا من القبول
2	غير موافق	[ 1.80 - 2.6 ]	[ 36% - 52% ]	مستوى منخفض من القبول
3	محايد	[ 2.60 - 3.40 ]	[ 52% - 68% ]	مستوى متوسط من القبول
4	موافق	[ 3.40 - 4.20 ]	[ 68% - 84% ]	مستوى عال من القبول
5	موافق بشدة	[ 4.20 - 5 ]	[ 84% - 100% ]	مستوى عال جدا من القبول

المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين

### ثانيا: تكوين متغيرات الدراسة

تم تكوين متغيرات الدراسة اعتمادا على العبارات المعبرة عن كل منها، والجدول التالي يعطي توصيفا للمتغير المستقل والمتغير التابع وسوف تتضمنها التحليلات الإحصائية لاحقا.

الجدول رقم (03): تكوين متغيرات الدراسة

ترميز الأبعاد	الأبعاد	طبيعة المتغيرات
$X_1$	تحديد الاحتياجات التدريبية	المتغير المستقل التدريب $X$
$X_2$	تصميم البرنامج التدريبي	
$X_3$	تنفيذ البرنامج التدريبي	
$X_4$	تقييم البرنامج التدريبي	
$Y$	/	المتغير التابع أداء العاملين $Y$

المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول أعلاه، تكونت متغيرات الدراسة من متغيرين؛ المتغير المستقل التدريب يحوي على 4

أبعاد و19 عبارة، والمتغير التابع أداء العاملين يشمل 14 عبارة.

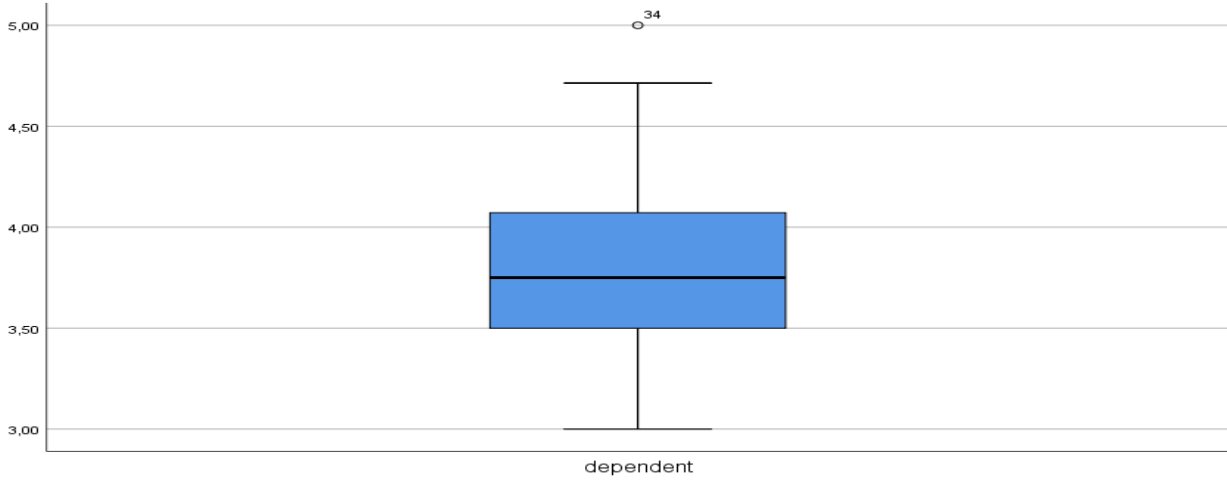
ثالثاً: معالجة البيانات الشاذة واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

### 1- معالجة البيانات الشاذة

بعد القيام بفحص واستكشاف بيانات الدراسة تبين أنه لا توجد بيانات شاذة كثيرة باستثناء إجابة الاستمارة

رقم 34 والشكل التالي يوضح ذلك:

#### الشكل رقم (03): اكتشاف البيانات الشاذة



المصدر: الشكل من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الشكل أعلاه، الخط الثخين داخل الصندوق يمثل وسيط بيانات الدراسة، والخط أسفله يمثل الربع الأول، أما الخط أعلاه فيمثل الربع الثالث، أما الحدين يمثلان حدود القيم المتطرفة، فالقيم التي تقع خارج الحدين تعتبر قيم متطرفة أو شاذة إن إجابة الاستمارة رقم 34، الموضحة في شكل بدائرة صغيرة هي قيمة شاذة وغير منسجمة وغير متسقة مع باقي بيانات الدراسة التي كانت كلها محصورة بين الحد السفلي قيمته 3.00 والحد الأعلى بقيمة 4.70، وعليه تم معالجهما مع الأخذ بعين الاعتبار قيمة المتوسط الحسابي وقيمة الوسيط، ورفع قيمتهما فوق الحد الأدنى للقيم المتطرفة.

### 2- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Tests of Normality)

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي (الاعتدالي) من عدمه، وهذا الاختبار ضروري لاختيار نوعية الأدوات والأساليب الإحصائية التي ستستخدم في الدراسة، وللكشف عن مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي استخدمنا اختبارين:

1-2 اختبار **Shapiro-Wilk**: يستخدم هذا الاختبار لمعرفة توزيع البيانات، إذا كان حجم العينة أقل من

50 مفردة، بينما يستخدم اختبار كولم وجروف - سميرونوف Kolmogorov-Smirnov إذا كان حجم

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ الدراسة الميدانية

العينة أكبر من 50 مفردة<sup>1</sup>، وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، والعكس نعتد على الاختبارات المعملية إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

### جدول رقم ( 04 ) : نتائج اختبار Shapiro-Wilk

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المتغير التابع أداء العاملين	0.125	38	0.138	0.964	38	0.262

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

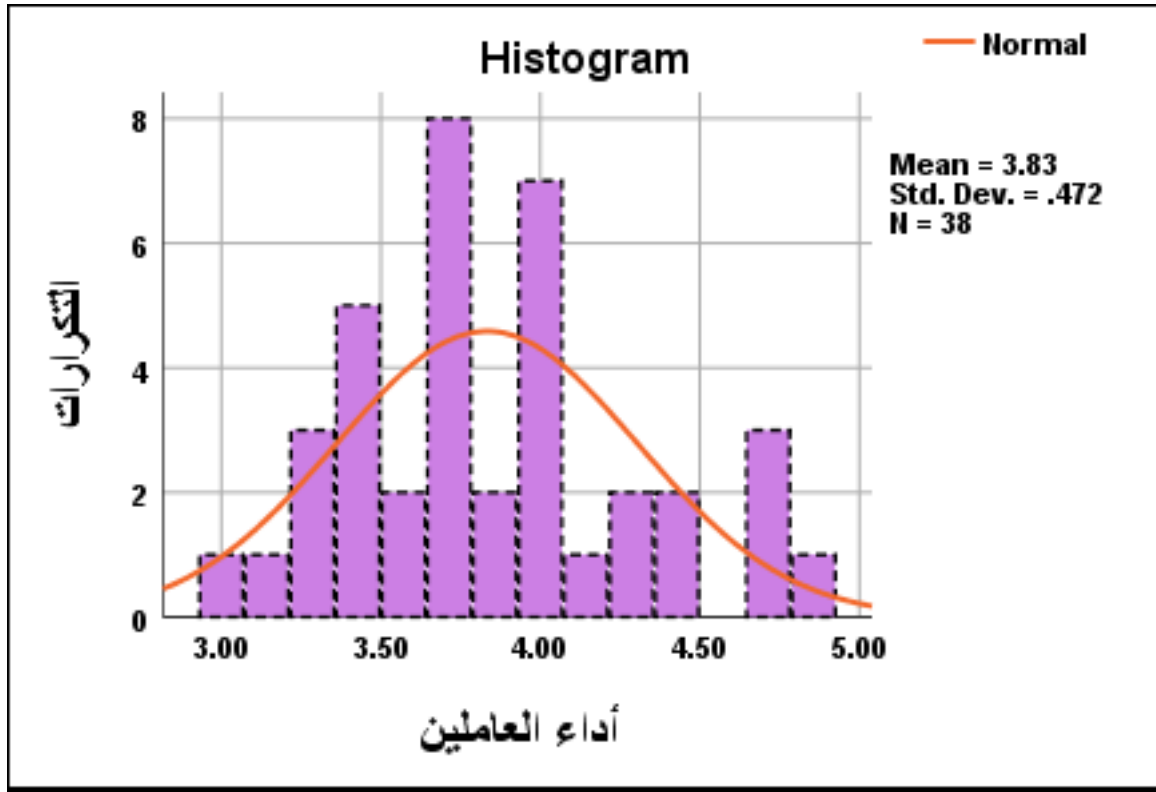
من الجدول أعلاه يتبين أن القيم الاحتمالية لاختبار Shapiro-Wilk لبيانات الدراسة تساوي 0.262 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05 ، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

## 2-2 المدرج التكراري Histogram

المدرج التكراري يعطينا معلومات غزيرة في شكل بسيط ويعتبر من الأدوات الشهيرة والبسيطة في تحليل البيانات والمدرج التالي يوضح مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي.

في البحث spss سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية<sup>1</sup> فلسطين، 2013، ص: 33. التربوي والنفس، الطبعة الأولى، مكتبة الأفق، الجامعة الإسلامية، غزة،

الشكل رقم (04): توزيع بيانات المحور التابع أداء العاملين



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الشكل السابق لتوزيع بيانات الدراسة وفق لطريقة المدرجات التكرارية، وبمنظرة سريعة يمكننا أن ندرك أن المتغير التابع أداء العاملين يتوزع توزيع طبيعي معتادا حيث؛ أن معظم إجابات العينة تركزت بين محايد(3) وموافق(4).

#### رابعاً: تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية

تتمثل في:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛
- 2- المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداماً، يعبر عن مدى أهمية عبارات الاستبيان عند أفراد العينة، كما يعبر عن تركز إجابات العينة حول قيمة معينة، تبعاً للدراجات المعطاة لبدائل المقياس المستخدم.
- 3- الانحراف المعياري: هو من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات الدراسة حول متوسطها الحسابي، وتكون قيمه جيدة كلما اقترب من الصفر.

4- معامل الارتباط كارل بيرسون: ارتباط ثنائي يستخدم في معرفة قوة العلاقة البيئية وقيمه محصورة بين (-1 و1).

5- معامل الصدق: يقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه.

6- معامل الثبات: يختبر مدى الاعتمادية على أداة الدراسة المستخدمة.

7- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Régression): يعتبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد من أكثر أدوات التحليل الإحصائي استخداماً، إذ يهتم بتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة.

8- الانحدار الخطي البسيط: نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

### المطلب الثاني: المنهج العلمي المعتمد، مجتمع وعينة الدراسة

#### أولاً: المنهج العلمي المعتمد

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الميداني الذي يتناسب مع الموضوع المختار، ويعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج التي يتم إتباعها في دراسة الظواهر، والذي يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها، ومن بين الأساليب الأكثر استخداماً في المنهج الوصفي أسلوب دراسة حالة حيث؛ يقوم هذا الأسلوب على جمع الحقائق والبيانات والمعلومات عن حالة فردية أو مجموع من الحالات بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة أو المجتمع التي تمثله هذه الحالة.

#### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

1- **مجتمع الدراسة:** المجموعة الأكبر التي يفترض أن نعم نتائج الدراسة عليها، وتمثل مجتمع دراستنا في جميع العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة، وأمام كبر حجمه وانتشاره فإنه لا يمكن إجراء عملية مسح شامل له، لذا تم الاكتفاء بعينة من هذا المجتمع لدراستها وتعميم النتائج.

2- **عينة الدراسة:** إن اختيار نوع العينة لا بد أن يكون بطريقة تضمن التمثيل الصادق للمجتمع، اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة لتلائمها مع دراستنا حيث؛ تسمح هذه الطريقة بتكافؤ الفرص أمام كل مفردات

المجتمع، كما تتميز بقلّة خطأ التحيز<sup>1</sup>، كما يعتبر تحديد حجم العينة من الأمور التي على الباحث أن يوليها أهمية خاصة، ذلك أن صغر حجمها قد يجعلها غير ممثلة لمجتمع الدراسة، وفي مقابل ذلك فإن زيادة حجمها بشكل كبير يتطلب الكثير من الجهد والوقت والمال، كانت عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل 38 استمارة وبالتالي حجم عينة الدراسة 38 مفردة.

ثالثاً: خصائص عينة الدراسة:

### 1- توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

جدول رقم (05): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	31	81.57
أنثي	07	18.43
المجموع	38	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه أن مجتمع الدراسة تضمن كلا الجنسين حيث؛ بلغت نسبة مشاركة الذكور 81.57% ونسبة مشاركة الإناث 18.43%.

### 2- توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	07	18.43
من 31 إلى 40 سنة	10	26.32
من 41 إلى 50 سنة	18	47.36
أكثر من 50 سنة	03	07.89
المجموع	38	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جلال الدين الصياد وعبد الحميد محمد ربيع، مبادئ الطرق الإحصائية، الناشر تهامة، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 1984، ص107.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ الدراسة الميدانية

قسم متغير العمر إلى 4 فئات حيث؛ يتضح من الجدول أعلاه هيمنت الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة، بنسبة مشاركة 47.36%، وتلتها الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة بنسبة المشاركة 26.32%، وفي الترتيب الأخير الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة مشاركة 07.89%.

### 3- توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (07): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
10.52	04	أقل من ثانوي
34.22	13	ثانوي
55.26	21	جامعي
<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن الفئة ذات المستوى الجامعي هي الأكبر تكرار 21 مفردة بنسبة مئوية 55.26%، ثم تليها الفئة ذات المستوى ثانوي بتكرار 13 مفردة وبنسبة مئوية 34.22%، وفي الترتيب الأخير الفئة ذات المستوى التعليمي أقل من ثانوي بتكرار 04 مفردة، بنسبة مئوية 10.52%.

### 4- توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (08): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية%	التكرار	الخبرة المهنية
21.05	08	أقل من 5 سنوات
47.36	18	من 5 إلى 10 سنوات
31.59	12	أكثر من 10 سنوات
<b>100%</b>	<b>38</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات الخبرة المهنية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة مئوية 47.36%، ثم تليها فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة مئوية 31.59%، وفي الترتيب الأخير الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة مئوية 21.05%، ومن الملاحظ أن عينة الدراسة يملكون خبرة متوسطة.

5- توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة

الجدول رقم (09): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية%
إطار مسير	05	13.15
إطار إداري	16	42.10
تقني	08	21.05
وظيفة أخرى	09	23.70
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات الوظيفة إطار إداري بنسبة مئوية 42.10%، ثم تليها فئة وظيفة أخرى بنسبة مئوية 23.70%، وفي الترتيب الأخير فئة إطار مسير بنسبة مئوية 13.15%.

المطلب الثالث: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وهناك أنواع كثيرة من الصدق، وسنقتصر في دراستنا على نوعين من الصدق من خلال صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي.

1- صدق المحكمين: يعني أن تكون عباراته مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله ويتعلق صدق المحكمين بجالتين<sup>1</sup>.

1-1 الصدق الظاهري: نوع من أنواع صدق المحكمين يبين مدى تعلق العبارة بالهدف الذي وضعت من أجله.

2-1 صدق المحتوى: صدق مكمل للصدق الظاهري وهو نوع من أنواع صدق المحكمين، يبين مدى وضوح كل من عبارات الاستبيان من ناحية المعنى، والصياغة اللغوية والعلمية والتصميم المنطقي لها، وأنها تغطي المساحات المهمة لمجالها (شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها).

للتحقق من صدق المحكمين (الصدق الظاهري وصدق المحتوى) عرض الاستبيان على مجموعة من السادة المحكمين ذات الاختصاص والخبرة المهنية في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، وطلب منهم إبداء

قياس اللاملموسيات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مؤيد الساعدي<sup>1</sup>، عمان، الأردن 2016، ص: 452.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ الدراسة الميدانية

رأيهم حول عبارات وأبعاد ومحاور الاستبيان وذلك بالحذف والتعديل واقتراح عبارات جديدة ومناسبة لموضوع الدراسة، وبناء على ملاحظات السادة المحكمين تم تعديل أداة الدراسة فأصبحت بصورتها النهائية مكونة من 33 عبارة، وبالتالي فإن الاستبيان يتمتع بصدق المحكمين.

### 2- صدق الاتساق الداخلي :

يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان؛ مدى اتساق كل عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر، وتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط كارل بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للبعد والمحور الذي تنتمي إليه، والجدول التالي يوضح المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط.

### الشكل رقم (05): المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط

ارتباط عكسي					ارتباط طردي					
قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا	
1-	0.9-	0.7-	0.5-	0.3-	0	0.3	0.5	0.7	0.9	1
تام										تام

**Source :** Emen bnymfarej, Data analysais, the statistical économic and social research and training center for Islamic countries(SES RIC) ,Without the edition, Ankara, Turkey, 2015, p : 25 .

### الجدول رقم (10): الاتساق الداخلي لعبارات محور التدريب

رقم العبارة	عبارات محور التدريب	الاتساق مع البعد	الاتساق مع المحور
	بعد تحديد الاحتياجات التدريبية	/	0.716**
01	تعمل مؤسستك على وضع احتياجاتها التدريبية بصورة مسبقة	0.762**	0.440**
02	يتم تحديد الحاجة للدورات التدريبية عند استحداث وظائف جديدة	0.594**	0.436**
03	تتكون لكل وظيفة دورة تدريبية خاصة بها	0.671**	0.502**
04	يتم تحديد الاحتياجات للتدريب بناء على الاحتياجات الوظيفية	0.692**	0.570**
	بعد تصميم البرنامج التدريبي	/	0.789**

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ الدراسة الميدانية

0.580**	0.708**	محتويات المادة العلمية لبرامج التدريب مرتبطة بمجالات العمل الذي تقوم به	05
0.462**	0.744**	الساعات المخصصة في الدورات التي يتم عقدها كانت كافية	06
0.576**	0.676**	يتم تصميم الدورات التدريبية التي تحل المشكلات القائمة في العمل	07
0.584**	0.697**	أهداف الدورات معلنة وواضحة للجميع منذ البداية	08
0.664**	0.700**	مراكز التدريب ملائمة للدورات التدريبية	09
0.832**	/	<b>بعد تنفيذ البرنامج التدريبي</b>	
0.405*	0.457**	كفاءة المدرب أثناء البرنامج التدريبي عالية	10
0.717**	0.817**	تستخدم الوسائل والتقنيات الحديثة لتنفيذ برامج التدريب	11
0.488**	0.516**	تتضمن الدورات اجراء ابحاث علمية يغلب عليها الطابع التطبيقي الميداني	12
0.546**	0.568**	يتم تطبيق البرنامج التدريبي من خلال التفاعل التعاوني بين المتدربين	13
0.367*	0.609**	تنفيذ البرنامج التدريبي يتم على شكل ورشات	14
0.720**		<b>بعد تقييم البرنامج التدريبي</b>	
0.440**	0.529**	تستخدم المؤسسة ادوات تقييم لقياس مدى تحقيق البرنامج التدريبي لاحتياجات المتدرب	15
0.561**	0.774**	يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية عن طريق اختبار المتدربين	16
0.569**	0.755**	يقدم المتدرب تقريراً عند نهاية الدورة حول ما اكتسبه من البرامج التدريبية	17
0.477**	0.713**	تتم متابعة المتدربين بعد البرنامج التدريبي	18
0.539**	0.785**	البرامج التدريبية التي خضعت لها حسنت من أدائها وكانت كافية لاكتسابك معارف ومهارات جديدة	19
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية. $\alpha < 0.01$ * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية. $\alpha < 0.05$			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجداول أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع أبعادها ومحورها التدريب، أي أن عبارات هذا

المحور دالة إحصائياً ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (11): الاتساق الداخلي لعبارات المحور التابع أداء العاملين

رقم العبارة	عبارات المحور التابع أداء العاملين	الاتساق مع المحور
20	يتم تقييم أدائك بشكل دوري ومنتظم شهريا	0.507**
21	تؤدي أعمالك بالكفاءة والمهارة اللازمة في مؤسستك	0.503**
22	تعطي أهمية لعملية تقييم الأداء التي تقوم بها مؤسستك	0.698**
23	تشعر بالانتماء والرضا الوظيفي داخل مؤسستك	0.364*
24	تتوفر لديك الرغبة في إنجاز عملك داخل المؤسسة	0.575**
25	توجد علاقة متكاملة بين أدائك الوظيفي والراحة النفسية مع زملائك في العمل	0.501**
26	تعمل المؤسسة على رفع أدائك من خلال تشكيل فرق عمل مؤهلة	0.573**
27	يوجد تضامن بينك وبين زملائك في العمل	0.497**
28	تلتزم وعمالك في تنفيذ أعمالكم في الوقت المحدد وبالكيفية المطلوبة	0.650**
29	تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئا هاما بالنسبة لي	0.412*
30	حصولي على الحوافز يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد	0.563**
31	توفر المؤسسة جميع الظروف الملائمة للقيام بعملتي على أكمل وجه	0.488**
32	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال	0.586**
33	أداء العاملين هو المحدد الرئيسي للنجاح للمؤسسة	0.370*
**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية. $\alpha \leq 0.01$		
*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية. $\alpha \leq 0.05$		

مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجداول أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع محورها أداء العاملين، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائياً ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

### ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان؛ أنه يعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع الاستبيان بعد فترات زمنية معينة ولأكثر من مرة نجد استقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير، ولتحقق من ثبات أداة الدراسة اعتمدنا طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs)، يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ، للحكم على دقة القياس، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وأن يكون معامل ألفا كرونباخ يزيد عن القيمة المعيارية (0.6)<sup>1</sup>، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ.

### الجدول رقم (12): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	رقم العبارة	الاستبيان ككل
0.900	من 1 إلى العبارة 33	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط ألفا كرونباخ للاستبيان ككل، هي أكبر من القيمة المعيارية للاختبار 0.6 الحد الأدنى، وهي قيمة ممتازة وجد مناسبة، وتفي بأهداف وأغراض الدراسة حيث؛ أن قيمة الاستبيان ككل تؤكد ثبات الاستبيان ما يعادل 90.00%.

محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية<sup>1</sup> للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020، ص 285.

المبحث الثالث: عرض وتفسير آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة، واختبار الفرضيات  
يتم التطرق في هذا المبحث الى عرض وتفسير واتجاهات أفراد عينة الدراسة، واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض وتفسير آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة

أولاً: عرض وتفسير اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو المحور المستقل التدريب وأبعاده

### 1- تحليل العبارات المتعلقة بالمحور المستقل التدريب

بالنسبة للتقييم الكلي لمحور التدريب بلغ متوسطه الحسابي (3.863) أكبر من القيمة المعيارية (3) ، وبانحراف معياري (0.404) أقل من القيمة الحرجة (1) ، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات (الإجابات) وتقاربها وقلة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات نحو إجابات محور التدريب، وبلغ وزنه النسبي (77.20) منتما بذلك لمجال (عال) حسب المحك المعتمد في الدراسة، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة، لهم توجه عال نحو دور التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين في مطاحن الحضنة مسيلة.

### 2- تحليل العبارات المتعلقة ببعده تحديد الاحتياجات التدريبية

الجدول رقم (13): العبارات المتعلقة ببعده تحديد الاحتياجات التدريبية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
01	تعمل مؤسستك على وضع احتياجاتها التدريبية بصورة مسبقة	3.76	0.820	75.20	2	عال
02	يتم تحديد الحاجة للدورات التدريبية عند استحداث وظائف جديدة	3.66	0.878	73.20	4	عال
03	تتكون لكل وظيفة دورة تدريبية خاصة بها	3.74	0.950	74.80	3	عال
04	يتم تحديد الاحتياجات للتدريب بناء على الاحتياجات الوظيفية	3.89	0.764	77.80	1	عال
	بعده تحديد الاحتياجات التدريبية	3.763	0.578	75.20	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ الدراسة الميدانية

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعء تحديد الاحتياجات التدريبية، فقد جاءت العبارة رقم 04 (يتم تحديد الاحتياجات للتدريب بناء على الاحتياجات الوظيفية) في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات بعد تحديد الاحتياجات التدريبية، بوزن نسبي (77.80) ومتوسط حسابي (3.89) حسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من الموافقة والقبول [3.40-4.20] أي موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على هذه العبارة، بلغ انحرافها المعياري (0.764)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة.

وقعت العبارتين رقم 01 و03 في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة، في حين وقعت العبارة رقم 02 في المرتبة الأخيرة ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة، على أنه يتم تحديد الحاجة للدورات التدريبية عند استحداث وظائف جديدة، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.66) وانحراف معياري (0.878)، وبوزن نسبي (73.20)؛

بالنسبة للتقييم الكلي لبعء تحديد الاحتياجات التدريبية، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول حيث وقعت جميع عباراته ضمن المجال عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي (3.763)، بوزن نسبي (75.20%) وانحراف معياري (0.578) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد تحديد الاحتياجات التدريبية، ما يجعلنا نقول أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بدرجة عالية ببعء تحديد الاحتياجات التدريبية.

### 3- تحليل العبارات المتعلقة ببعء تصميم البرنامج التدريبي

#### جدول رقم (14): العبارات المتعلقة ببعء تصميم البرنامج التدريبي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
05	محتويات المادة العلمية لبرامج التدريب مرتبطة بمجالات العمل الذي تقوم به	3.61	0.823	72.20	5	عال
06	الساعات المخصصة في الدورات التي يتم عقدها كانت كافية	3.66	1.097	73.20	4	عال
07	يتم تصميم الدورات التدريبية التي تحل المشكلات القائمة في العمل	3.79	0.777	75.80	3	عال

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ الدراسة الميدانية

08	أهداف الدورات معلنة وواضحة للجميع منذ البداية	3.95	0.655	79.00	2	عال
09	مراكز التدريب ملائمة للدورات التدريبية	4.00	0.569	80.00	1	عال
	بعد تصميم البرنامج التدريبي	3.800	0.556	76.00	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعث تصميم البرنامج التدريبي، فقد جاءت العبارة رقم 09 (مراكز التدريب ملائمة للدورات التدريبية) في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات بعد تصميم البرنامج التدريبي، بوزن نسبي (80.00) ومتوسط حسابي (4.00) حسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من الموافقة والقبول [3.40 - 4.20] أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة، بلغ انحرافها معياري (0.569) وهي أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة.

وقعت العبارة رقم 08 في الترتيب الثاني وضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة، في حين وقعت العبارة رقم 05 في المرتبة الأخيرة ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من موافقة والقبول، على أن المؤسسة محل الدراسة تقدم محتويات المادة العلمية لبرامج التدريب مرتبطة بمجالات العمل الذي تقوم به، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.61) وانحراف معياري (0.823)، وبوزن نسبي (72.20%)؛

بالنسبة للتقييم الكلي لبعث تصميم البرنامج التدريبي فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول حيث وقعت جميع عباراته ضمن المجال عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي (3.800)، بوزن نسبي (76.00%) وانحراف معياري (0.556) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد تصميم البرنامج التدريبي، ما يجعلنا نقول أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بدرجة عالية ببعث تصميم البرنامج التدريبي.

4-تحليل العبارات المتعلقة ببعء تنفيذ البرنامج التدريبي

جدول رقم (15): العبارات المتعلقة ببعء تنفيذ البرنامج التدريبي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
10	كفاءة المدرب أثناء البرنامج التدريبي عالية	3.87	0.741	77.40	3	عال
11	تستخدم الوسائل والتقنيات الحديثة لتنفيذ برامج التدريب	3.68	0.873	73.60	5	عال
12	تتضمن الدورات اجراء ابحاث علمية يغلب عليها الطابع التطبيقي الميداني	3.74	0.554	74.80	4	عال
13	يتم تطبيق البرنامج التدريبي من خلال التفاعل التعاوني بين المتدربين	4.13	0.414	82.60	1	عال
14	تنفيذ البرنامج التدريبي يتم على شكل ورشات	3.97	0.822	79.40	2	عال
	بعء تنفيذ البرنامج التدريبي	3.878	0.414	77.4	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعء تنفيذ البرنامج التدريبي، فقد جاءت العبارة رقم 13 (يتم تطبيق البرنامج التدريبي من خلال التفاعل التعاوني بين المتدربين) في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات بعء تنفيذ البرنامج التدريبي، بوزن نسبي (82.60) ومتوسط حسابي (4.13) حسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من الموافقة والقبول [3.40 - 4.20] أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة، بلغ انحرافها معياري (0.414) وهي أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة.

وقعت العبارتين رقم 14 و 10 في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة، في حين وقعت العبارة رقم 11 في المرتبة ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من موافقة والقبول، على أن المؤسسة محل الدراسة تستخدم الوسائل والتقنيات الحديثة لتنفيذ برامج التدريب، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.68) وانحراف معياري (0.873)، وبوزن نسبي (73.60)؛

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ الدراسة الميدانية

بالنسبة للتقييم الكلي لبعث تنفيذ البرنامج التدريبي، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول حيث وقعت جميع عباراته ضمن المجال عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي (3.878)، بوزن نسبي (77.40%) وانحراف معياري (0.414) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعث تنفيذ البرنامج التدريبي، ما يجعلنا نقول أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بدرجة عالية ببعث تنفيذ البرنامج التدريبي.

### 5- تحليل العبارات المتعلقة ببعث تقييم البرنامج التدريبي

#### جدول رقم (16): العبارات المتعلقة ببعث تقييم البرنامج التدريبي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
15	تستخدم المؤسسة ادوات تقييم لقياس مدى تحقيق البرنامج التدريبي لاحتياجات المتدرب	4.03	0.636	80.6	2	عال
16	يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية عن طريق اختبار المتدربين	4.03	0.944	80.6	3	عال
17	يقدم المتدرب تقريراً عند نهاية الدورة حول ما اكتسبه من البرامج التدريبية	4.18	0.955	83.6	1	عال
18	تتم متابعة المتدربين بعد البرنامج التدريبي	3.89	1.060	77.8	5	عال
19	البرامج التدريبية التي خضعت لها حسنت من أدائك وكانت كافية لاكتسابك معارف ومهارات جديدة	3.89	0.953	77.8	4	عال
	<b>بعث تقييم البرنامج التدريبي</b>	<b>4.005</b>	<b>0.658</b>	<b>80.00</b>	<b>/</b>	<b>عال</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعث تقييم البرنامج التدريبي، فقد جاءت العبارة رقم 17 (يقدم المتدرب تقريراً عند نهاية الدورة حول ما اكتسبه من البرامج التدريبية) في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات بعث تقييم البرنامج التدريبي، بوزن نسبي (83.60) ومتوسط حسابي (4.18) حسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من الموافقة والقبول [3.40 - 4.20] أي موافقة أفراد العينة

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ الدراسة الميدانية

بدرجة عالية على هذه العبارة، بلغ انحرافها معياري (0.955) وهي أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة.

وقعت العبارتين رقم 15 و16 في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة، في حين وقعت العبارة رقم 18 في المرتبة ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من الموافقة والقبول، على أن المؤسسة محل الدراسة تتم متابعة المتدربين بعد البرنامج التدريبي، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.89) وانحراف معياري (1.060)، وبوزن نسبي (77.80)؛

بالنسبة للتقييم الكلي لبعث تقييم البرنامج التدريبي، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول حيث وقعت جميع عباراته ضمن المجال عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي (4.005)، وبوزن نسبي (80.00%) وانحراف معياري (0.658) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد تقييم البرنامج التدريبي ما يجعلنا نقول أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بدرجة عالية ببعث تقييم البرنامج التدريبي.

### 6- ترتيب الأهمية بالنسبة لأبعاد محور التدريب

#### جدول رقم (17): ترتيب الأهمية بالنسبة لأبعاد محور التدريب

أبعاد التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
تحديد الاحتياجات التدريبية	3.763	0.578	75.20	4	عال
تصميم البرنامج التدريبي	3.800	0.556	76.00	3	عال
تنفيذ البرنامج التدريبي	3.878	0.414	77.40	2	عال
تقييم البرنامج التدريبي	4.005	0.658	80.00	1	عال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب الأهمية بالنسبة لأبعاد محور التدريب، فإن المؤسسة محل الدراسة قد أولت اهتمامها الأكبر لبعث تقييم البرنامج التدريبي مقارنة بالأبعاد الأخرى لأبعاد محور التدريب، فقد جاء في المرتبة الأولى بدرجة عالية من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي (4.005)، وبوزن نسبي (80.00%) وانحراف معياري (0.658) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وفي الترتيب الثاني بعد تنفيذ البرنامج التدريبي الذي لا يقل أهمية عن البعد الأول ضمن الدرجة العالية كذلك، بمتوسط حسابي (3.878)، وبوزن نسبي (77.40%) وانحراف معياري (0.414) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، في حين يأتي الترتيب الأخير لبعث تحديد الاحتياجات

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ الدراسة الميدانية

التدريبية والأقل أهمية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة من الأبعاد الأخرى، ضمن المجال العال من القبول والموافقة بمتوسط حسابي (3.763)، بوزن نسبي (75.20%) وانحراف معياري (0.578) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)،

ثانيا: عرض وتفسير اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو المحور التابع أداء العاملين

جدول رقم (18): العبارات المتعلقة بالمحور التابع أداء العاملين

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
20	يتم تقييم أدائك بشكل دوري ومنتظم شهريا	4.08	1.024	81.60	2	عال
21	تؤدي أعمالك بالكفاءة والمهارة اللازمة في مؤسستك	3.95	0.928	79.00	3	عال
22	تعطي أهمية لعملية تقييم الأداء التي تقوم بها مؤسستك	3.89	1.134	77.80	6	عال
23	تشعر بالانتماء والرضا الوظيفي داخل مؤسستك	3.58	0.826	71.60	13	عال
24	تتوفر لديك الرغبة في إنجاز عملك داخل المؤسسة	3.82	0.801	76.40	8	عال
25	توجد علاقة متكاملة بين أدائك الوظيفي والراحة النفسية مع زملائك في العمل	3.79	0.875	75.80	9	عال
26	تعمل المؤسسة على رفع أدائك من خلال تشكيل فرق عمل مؤهلة	3.87	0.844	77.40	7	عال
27	يوجد تضامن بينك وبين زملائك في العمل	4.08	0.749	81.60	1	عال
28	تلتزم وعمالك في تنفيذ أعمالكم في الوقت المحدد وبالكيفية المطلوبة	3.76	1.125	75.20	11	عال
29	تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئا هاما بالنسبة لي	3.53	0.862	70.60	14	عال

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ الدراسة الميدانية

30	حصولي على الحوافز يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد	3.76	0.820	75.20	10	عال
31	توفر المؤسسة جميع الظروف الملائمة للقيام بعملية على أكمل وجه	3.74	0.860	74.80	12	عال
32	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال	3.89	0.863	77.80	5	عال
33	أداء العاملين هو المحدد الرئيسي للنجاح للمؤسسة	3.92	0.818	78.40	4	عال
<b>محور أداء العاملين</b>		<b>3.832</b>	<b>0.472</b>	<b>76.60</b>	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة بمحور أداء العاملين، فقد جاءت العبارة رقم 27 (يوجد تضامن بينك وبين زملائك في العمل) في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات محور أداء العاملين، بوزن نسبي (81.60) ومتوسط حسابي (4.08) حسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من الموافقة والقبول [3.40-4.20] أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة، بلغ انحرافها معياري (0.749) هي أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة.

وقعت العبارتين رقم 20 و21 في المرتبتين الثانية والثالثة على وضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة، في حين وقعت العبارة رقم 29 في المرتبة الأخيرة ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من الموافقة والقبول، على أن الوظيفة في المؤسسة تمثل شيئاً هاماً بالنسبة للعاملين، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.53) وانحراف معياري (0.862)، وبوزن نسبي (70.60)؛

بالنسبة للتقييم الكلي لمحور أداء العاملين، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول حيث وقعت جميع عباراته ضمن المجال عال من القبول والموافقة، بلغ متوسطه الحسابي (3.832)، بوزن نسبي (76.60%) وانحراف معياري (0.472) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات عينة الدراسة على محور أداء العاملين، ما يجعلنا نقول أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بدرجة عالية بأداء العاملين.

### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة (Test of Hypothèses)

بعد قياس استجابات عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان، تأتي مرحلة مهمة والمتمثلة في التحقق من مدى صدق الفرضيات المصاغة من عدمها، وقبل ذلك يتم اختبار قوة النموذج الفرضي للدراسة وهذا ما نتناوله في هذا المطلب.

#### أولاً: اختبار قوة وصلاحيّة النموذج الفرضي للدراسة

لبناء النموذج الفرضي بين المتغيرات محل الدراسة في ضوء أسس إحصائية دقيقة يجب التأكد من قوة النموذج من خلال إعداد مصفوفة الارتباط (Corrélation Matrix)، وتتمثل قوة النموذج في ألا يقل معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة عن القيمة المعيارية 0.3؛

لاختبار صلاحية النموذج يجب عدم وجود علاقة خطية تامة بين المتغيرات المستقلة بمعنى عدم تداخل اثنين أو أكثر من المتغيرات المستقلة (مشكلة الأزواج الخطي Multicollinearity)، وهي من أهم الفروض الأساسية في تحليل الانحدار الخطي المتعدد، ويتم هذا من خلال اختبار التباين المسموح (Tolérance) الذي يعبر عن مقدار تباين المتغير المستقل المحدد الذي لا تفسره المتغيرات الأخرى المستقلة في النموذج حيث؛ أن نقص السّماحة عن القيمة المعيارية 0.1 يعني أن الارتباط المتعدد مع المتغيرات الأخرى مرتفع مما يزيد من احتمالية تحقق المصاحبة الخطية المتعددة؛

لتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة المتعددة استخدمنا اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) VIF وهناك اختلافات بين المختصين في هذا المجال بين ثلاث قيم معيارية (3، 5، 10) حيث يجب ألا تزيد قيمته عن القيم السالفة الذكر.

#### الجدول رقم (19): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	بعد تحديد الاحتياجات التدريبية	بعد تصميم البرنامج التدريبي	بعد تنفيذ البرنامج التدريبي	بعد تقييم البرنامج التدريبي
بعد تحديد الاحتياجات التدريبية	1	**0.509	**0.554	*0.356
بعد تصميم البرنامج التدريبي	**0.509	1	**0.539	*0.387
بعد تنفيذ البرنامج التدريبي	**0.554	**0.539	1	**0.569
بعد تقييم البرنامج التدريبي	*0.356	*0.387	**0.569	1

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $1 \leq \alpha \leq 0.0$ .  
\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$ .

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من مصفوفة الارتباط المبينة في الجدول أعلاه أن هناك قوة ارتباطية بينية للمتغيرات المستقلة للدراسة وهي أكبر من القيمة المعيارية 3، وجميع قيم الارتباط ذات دلالة إحصائية، مما يدل على قوة نموذج الدراسة.

جدول رقم (20): قيم معامل تضخم التباين والتسامح بين للمتغيرات المستقلة

Collinearity Statistics			
النتيجة	Tolerance	VIF	المتغيرات المستقلة
لا يوجد تداخل	0.581	1.720	بعد تحديد الاحتياجات التدريبية
لا يوجد تداخل	0.620	1.613	بعد تصميم البرنامج التدريبي
لا يوجد تداخل	0.438	2.283	بعد تنفيذ البرنامج التدريبي
لا يوجد تداخل	0.615	1.626	بعد تقييم البرنامج التدريبي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن قيم عوامل تضخم التباين (**Variance Inflation Factor**) للمتغيرات الفرعية المستقلة كلها أصغر بكثير من القيمة المعيارية<sup>1</sup> (03) وبالتالي عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وقيم اختبار التحمل (**Tolérance**) كلها أكبر من 0.1 مما يدل على عدم وجود علاقة تعددية خطية مشتركة للمتغيرات التفسيرية، من خلال ما سبق تم التحقق من صلاحية النموذج الفرضي للدراسة.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

1- اختبار الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة مسيلة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

محمد حامد واخرون، خوارزمية حل مشكلة الارتباط الخطي في نموذج الانحدار، مجلة جامعة البعث، جامعة حلب، سوريا، المجلد 39، العدد 12، 1، 2017، ص 24.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ الدراسة الميدانية

لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، ويعتبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد من أكثر أدوات التحليل الإحصائي استخداماً، إذ يهتم بتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة.

### جدول رقم (21): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.531	4	1.633	31.397	0.000 <sup>b</sup>
	Residual	1.716	33	0.052		
	Total	8.248	37			
a. Dependent Variable: أداء العاملين						
b. Predictors: (Constant), بعد تحديد الاحتياجات التدريبية, بعد تقييم البرنامج التدريبي, بعد تنفيذ البرنامج التدريبي, تصميم بعد البرنامج التدريبي						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة  $F = 31.397$  وهي قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة  $P\text{-Value} = 0.000$  وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع أداء العاملين من خلال تأثير المتغيرات الفرعية المستقلة للتدريب، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات  $MSE = 0.052$  لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

### جدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (معنوية معالم النموذج)

الخطأ المعياري للتقدير = 0.228					معامل الارتباط $R = 0.890$	
قيمة معامل التحديد المعدل = 0.767					معامل التحديد $R^2 = 0.792$	
معنوية T	قيمة T	بيتا	Std. Error	معامل الانحدار b	المتغيرات المستقلة	
0.457	0.753	/	0.365	0.275	ثابت الانحدار a	

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ الدراسة الميدانية

0.000	4.99	0.520	0.085	0.424	بعد تحديد الاحتياجات التدريبية
0.031	2.248	0.227	0.086	0.193	بعد تصميم البرنامج التدريبي
0.033	2.221	0.267	0.137	0.303	بعد تنفيذ البرنامج التدريبي
0.000	5.208	0.527	0.073	0.378	بعد تقييم البرنامج التدريبي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين المتغير المستقل التدريب والمتغير التابع أداء العاملين قدرت  $R = 0.890$  أي ما يعادل نسبة 89.00%، ارتباط طردي قوي، وبلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.792$  وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 79.20% من التباين الحاصل في أداء العاملين يفسره المتغير المستقل التدريب، وأن الباقي 20.80% ترجع إلى عوامل أخرى؛

كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل  $b$  كلها موجبة لمختلف الأبعاد الفرعية المستقلة، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغير المستقل التدريب والتابع أداء العاملين، فإن أي زيادة أو تحسين في أي بعد من الأبعاد الفرعية المستقلة للتدريب بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع أداء العاملين بمقدار معين؛ من خلال قيم بيتا  $\beta$  نستطيع ترتيب القوة التأثيرية للمتغيرات الفرعية المستقلة للتدريب على المتغير التابع أداء العاملين على النحو التالي:

- المرتبة الأولى بعد تقييم البرنامج التدريبي بقوة تأثير (0.527).
- المرتبة الثانية بعد تحديد الاحتياجات التدريبية بقوة تأثير (0.520).
- المرتبة الثالثة بعد تنفيذ البرنامج التدريبي بقوة تأثير (0.267).
- المرتبة الرابعة بعد تصميم البرنامج التدريبي بقوة تأثير (0.227).

يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي المتعدد أداء العاملين المتوقعة الذي نرمز له بالرمز  $Y$  ونرمز لبعد تحديد الاحتياجات التدريبية بالرمز  $x_1$ ، بعد تصميم البرنامج التدريبي بالرمز  $x_2$ ، بعد تنفيذ البرنامج التدريبي بالرمز  $x_3$ ، بعد تقييم البرنامج التدريبي بالرمز  $x_4$

$$Y = 0.275 + 0.424x_1 + 0.193x_2 + 0.303x_3 + 0.378x_4$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب وأداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة مسيلة، عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء تحديد الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة مسيلة، عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل .

### جدول رقم (23): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.317	1	3.317	24.217	0.000 <sup>b</sup>
	Residual	4.931	36	0.137		
	Total	8.248	37			
a. Dependent Variable: أداء العاملين						
b. Predictors: (Constant), بعد تحديد الاحتياجات التدريبية						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة  $F=24.217$  وهي قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة  $P\text{-Value}=0.000$  وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة  $0.05$ ؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع أداء العاملين من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد تحديد

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ الدراسة الميدانية

الاحتياجات التدريبية، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات  $MSE = 0.137$  لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

### جدول رقم (24): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (معنوية معالم النموذج)

الخطأ المعياري للتقدير = 0.370				معامل الارتباط $R = 0.634$	
قيمة معامل التحديد المعدل = 0.386				معامل التحديد $R^2 = 0.402$	
معنوية T	قيمة T	بيتا	Std. Error	معامل الانحدار b	المتغير المستقل
0.000	4.704	/	0.401	1.884	ثابت الانحدار a
0.000	4.921	0.634	0.105	0.518	تحديد الاحتياجات التدريبية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد تحديد الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين قدرت  $R = 0.634$  أي ما يعادل نسبة 63.40%، ارتباط طردي متوسط، بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.402$  وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير 40.20%، من التباين الحاصل في أداء العاملين يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد تحديد الاحتياجات التدريبية، وأن الباقي 59.80%، ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.370 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل  $b = 0.518$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد تحديد الاحتياجات التدريبية بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في أداء العاملين بمقدار 0.518، وللمعلمة مستوى معنوية مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي المستقل بعد تحديد الاحتياجات التدريبية في التأثير الإيجابي في أداء العاملين.

معادلة الانحدار الخطي البسيط أداء العاملين الذي نرمز لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية بالرمز  $x_1$

$$Y = 1.884 + 0.518x_1$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة

المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفرى

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ الدراسة الميدانية

ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء تحديد الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة مسيلة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء تصميم البرنامج التدريبي وأداء العاملين بمطاحن الحضنة مسيلة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط

### جدول رقم (25): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.225	1	1.225	6.277	0.017 <sup>b</sup>
	Residual	7.023	36	0.195		
	Total	8.248	37			

a. Dependent Variable: أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), بعد تصميم البرنامج التدريبي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة  $F = 6.277$  وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة  $P\text{-Value} = 0.017$  وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة  $0.05$ ؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع أداء العاملين من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد تصميم البرنامج التدريبي، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات  $MSE = 0.195$  لفروق البواقي Résidués وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم (26): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط $R = 0.385$					الخطأ المعياري للتقدير = 0.441
معامل التحديد $R^2 = 0.148$					قيمة معامل التحديد المعدل = 0.125
المتغير المستقل	معامل الانحدار $b$	Std. Error	بيتا $\beta$	قيمة $T$	معنوية $T$
ثابت الانحدار $a$	2.589	0.501	/	5.165	0.000
تصميم البرنامج التدريبي	0.327	0.131	0.385	2.505	0.017

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد تصميم البرنامج التدريبي وأداء العاملين قدرت  $R = 0.385$  أي ما يعادل 38.50%، ارتباط طردي ضعيف، بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.148$  وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 14.80%، من التباين الحاصل في أداء العاملين يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد تصميم البرنامج التدريبي، وأن الباقي 85.20%، ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.441 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل  $b = 0.327$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد تصميم البرنامج التدريبي بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في أداء العاملين بمقدار 0.327، وللمعلمة مستوى معنوية (0.017) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، معلمة تقاطع الحد الثابت بلغت 2.589 تحت مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي المستقل بعد تصميم البرنامج التدريبي في التأثير الإيجابي في أداء العاملين.

معادلة الانحدار الخطي البسيط لأداء العاملين الذي نرمز لها بالرمز  $Y$  ونرمز للمتغير الفرعي المستقل

بعد تصميم البرنامج التدريبي بالرمز  $x_2$

$$Y = 2.589 + 0.327x_2$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة

المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفرى

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ الدراسة الميدانية

ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء تصميم البرنامج التدريبي وأداء العاملين بمطاحن الحضنة مسيلة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### 4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء تنفيذ البرنامج التدريبي وأداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط.

### جدول رقم (27): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.418	1	4.418	41.522	0.000 <sup>b</sup>
	Residual	3.830	36	0.106		
	Total	8.248	37			

a. Dependent Variable: أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), بعد تنفيذ البرنامج التدريبي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة  $F = 41.522$  وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة  $P\text{-Value} = 0.000$  وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة  $0.05$ ، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع أداء العاملين من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد تنفيذ البرنامج التدريبي، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات  $MSE = 0.106$  لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم (28): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط R = 0.732					الخطأ المعياري للتقدير = 0.326
معامل التحديد R <sup>2</sup> = 0.536					قيمة معامل التحديد المعدل = 0.523
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	0.601	0.504	/	1.191	0.241
تنفيذ البرنامج التدريبي	0.833	0.129	0.732	6.444	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين المتغير الفرعي المستقل بعد تنفيذ البرنامج التدريبي والمحور التابع أداء العاملين قدرت  $R = 0.732$  أي ما يعادل 73.20%، ارتباط طردي قوي، بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.536$  حيث؛ يشير إلى 53.60%، من التباين الحاصل في أداء العاملين يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد تنفيذ البرنامج التدريبي، وأن الباقي 46.40%، ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.326 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل  $b = 0.833$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد تنفيذ البرنامج التدريبي، بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع أداء العاملين بمقدار 0.833، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى معنوية معلمة الميل.

معادلة الانحدار الخطي البسيط لأداء العاملين الذي نرمز لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل

بعد تنفيذ البرنامج التدريبي، بالرمز  $x_3$

$$Y = 0.601 + 0.833x_3$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح

في الدراسة التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء تنفيذ البرنامج التدريبي وأداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

### 5- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء تقييم البرنامج التدريبي وأداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط.

### جدول رقم (29): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.729	1	3.729	29.706	0.000 <sup>b</sup>
	Residual	4.519	36	0.126		
	Total	8.248	37			

a. Dependent Variable: أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), بعد تقييم البرنامج التدريبي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة  $F = 29.706$  وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة  $P\text{-Value} = 0.000$  وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة  $0.05$ ، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع أداء العاملين من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد تقييم البرنامج التدريبي، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات  $MSE = 0.126$  لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

### جدول رقم (30): اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (معنوية معالم النموذج)

الخطأ المعياري للتقدير = 0.354

معامل الارتباط  $R = 0.672$

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ الدراسة الميدانية

قيمة معامل التحديد المعدل = 0.437			معامل التحديد $R^2 = 0.452$		
معنوية T	قيمة T	بيتا	Std. Error	معامل الانحدار b	المتغير المستقل
0.000	5.297	/	0.359	1.901	ثابت الانحدار a
0.000	5.450	0.672	0.088	0.482	تقييم البرنامج التدريبي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد تقييم البرنامج التدريبي والمحور التابع أداء العاملين قدرت R = 0.672 أي ما يعادل 67.20%، ارتباط طردي متوسط، بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.452$  حيث؛ يشير إلى 45.20%، من التباين الحاصل في أداء العاملين يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد تقييم البرنامج التدريبي، وأن الباقي 54.80%، ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.354 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل  $b = 0.482$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد تقييم البرنامج التدريبي، بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع أداء العاملين بمقدار 0.482، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، معلمة تقاطع الحد الثابت بلغت 1.901 تحت مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي المستقل بعد تقييم البرنامج التدريبي، في التأثير الإيجابي في أداء العاملين.

معادلة الانحدار الخطي البسيط لأداء العاملين الذي نرمز لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل

بعد تقييم البرنامج التدريبي، بالرمز  $x_4$

$$Y = 1.901 + 0.482x_4$$

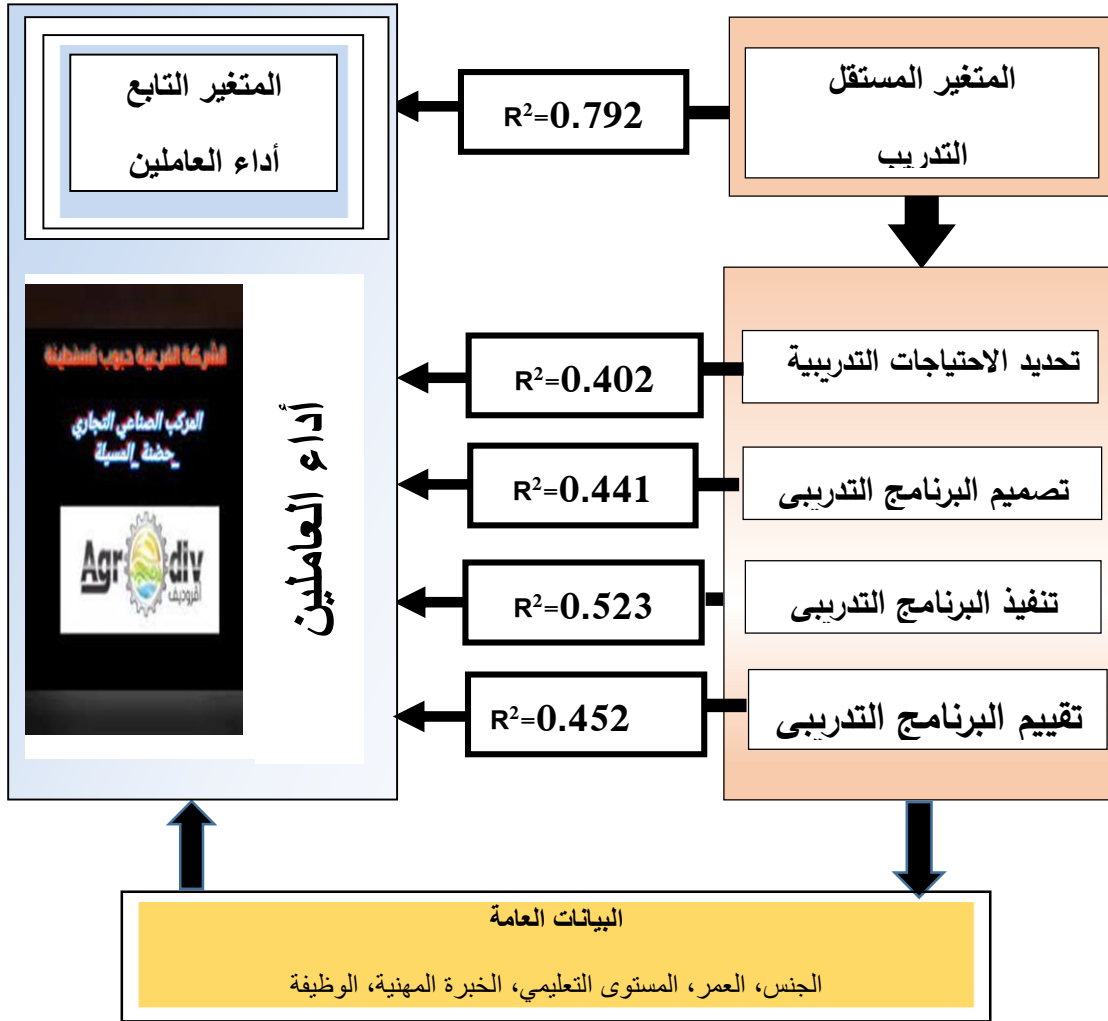
مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد تقييم البرنامج التدريبي وأداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ثالثاً: النموذج الميداني للدراسة

من خلال إجابات المستجوبين حول الظاهرة المدروسة بالمؤسسة محل الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة، ومن خلال اختبار الفرضيات، توصلنا إلى النموذج الميداني التالي:

الشكل رقم (06): النموذج الميداني للدراسة



التعليق على النموذج الميداني للدراسة:

من خلال الشكل أعلاه شمل النموذج على المتغيرات التعريفية المتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة، المتغير المستقل المتمثل في التدريب بأبعاده (بعد تحديد الاحتياجات التدريبية، بعد تصميم البرنامج التدريبي، بعد تنفيذ البرنامج التدريبي، بعد تقييم البرنامج التدريبي)، المتغير التابع أداء العاملين، كما

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ الدراسة الميدانية

يتبين من النموذج الميداني للدراسة المتغير المستقل التدريب بأبعاده يؤثر إيجابيا على المتغير التابع أداء العاملين كما هو موضح كالتالي:

- 1- نسبة مساهمة المتغير المستقل التدريب بأبعاده يؤثر إيجابيا على المتغير التابع أداء العاملين 79.20%؛
- 2- نسبة مساهمة المتغير الفرعي المستقل بعد تحديد الاحتياجات التدريبية يؤثر إيجابيا على المتغير التابع أداء العاملين 40.20%؛
- 3- نسبة مساهمة المتغير الفرعي المستقل بعد تصميم البرنامج التدريبي يؤثر إيجابيا على المتغير التابع أداء العاملين 44.10%؛
- 4- نسبة مساهمة المتغير الفرعي المستقل بعد تنفيذ البرنامج التدريبي يؤثر إيجابيا على المتغير التابع أداء العاملين 52.30%.
- 5- نسبة مساهمة المتغير الفرعي المستقل بعد تقييم البرنامج التدريبي يؤثر إيجابيا على المتغير التابع أداء العاملين 45.20%.

### خلاصة

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة، كما تم عرض خصائص عينة الدراسة من خلال المتغيرات التعريفية العامة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة)، وبعد المعالجة والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة تم التعرف على التأثير الإيجابي الذي يساهم به التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؛

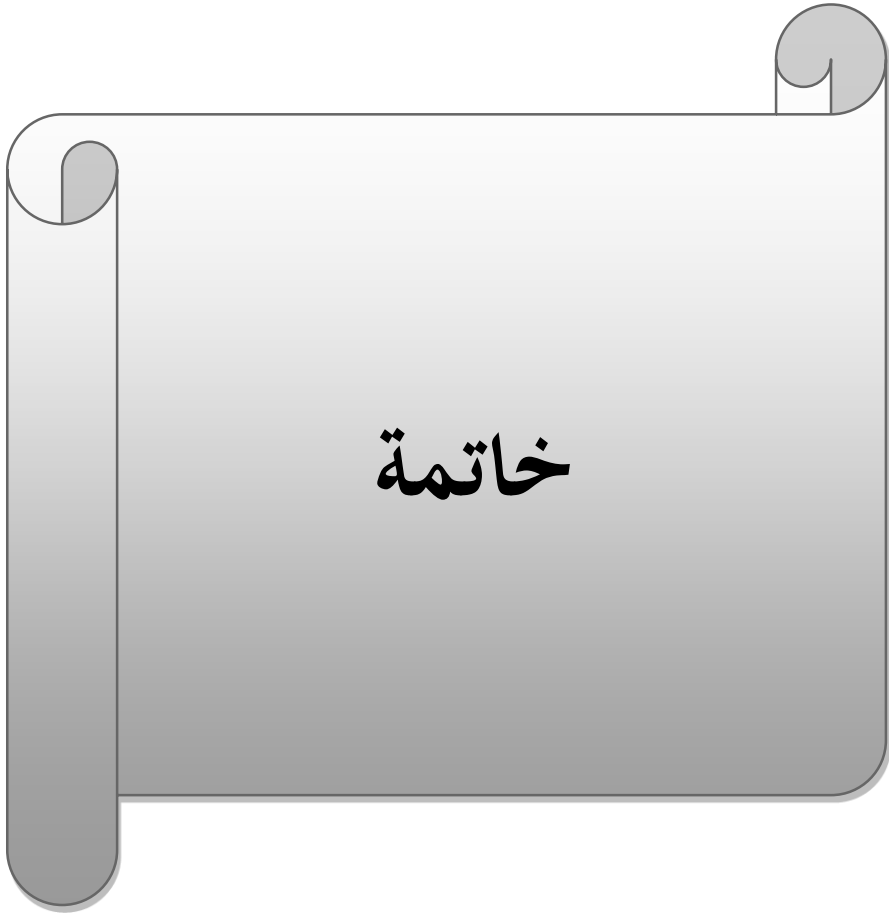
كما تم الكشف على أثر وإسهام كل بعد من أبعاد التدريب، والمتمثل في المتغيرات الفرعية المستقلة (بعد تحديد الاحتياجات التدريبية، بعد تصميم البرنامج التدريبي، بعد تنفيذ البرنامج التدريبي، بعد تقييم البرنامج التدريبي) في رفع كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛

من ناحية ترتيب القوة التأثيرية للأبعاد الفرعية المستقلة في كفاءة أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة

بالمسيلة، حسب قيم بيتا  $\beta$  في لاختبار الانحدار المتعدد كانت كالتالي:

- المرتبة الأولى بعد تقييم البرنامج التدريبي بقوة تأثير (0.527).
- المرتبة الثانية بعد تحديد الاحتياجات التدريبية بقوة تأثير (0.520).
- المرتبة الثالثة بعد تنفيذ البرنامج التدريبي بقوة تأثير (0.267).
- المرتبة الرابعة بعد تصميم البرنامج التدريبي بقوة تأثير (0.227).

في حين أن تأثيراتهم كانت كلها إيجابية



### خاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع دور التدريب في تحسين كفاءة أداء العاملين نقول أن لكل منهما يعد من الوظائف الهامة في المؤسسة ولا يمكن الاستغناء عنهما لأن المؤسسة التي تريد البقاء والاستمرار لا بد أن تولي اهتماما كبيرا لمواردها البشرية وأن تقوم بتنظيم دورات تدريبية باستمرار حتى تتمكن من تطوير وتحسين أدائهم وتغيير أفكارهم وسلوكياتهم وتنوع خبرتهم وزيادة معارفهم وذلك حتى يتسم لهم القيام بالأعمال الموكلة إليهم وبالتالي تحسين أداء المؤسسة. كما أن عملية الأداء تكمن في معرفة الأفراد الذين يلزمهم التدريب ونوع التدريب الواجب القيام به، بالإضافة الى ذلك أن تغيير أداء العاملين وسلوكهم يدل على نجاح البرامج التدريبية واستفادة العاملين منها.

### الاستنتاجات:

- نتج عن تحليل آراء اتجاهات عينة الدراسة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة للمحور المستقل التدريب، انتماؤه لمستوى عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي قدره (3.863)، ويشير ذلك إلى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بعنصر التدريب بشكل عال؛
- نتج عن تحليل آراء اتجاهات عينة الدراسة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة للمحور التابع أداء العاملين، انتماؤه لمستوى عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي قدره (3.832)، ويشير ذلك إلى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بأداء العاملين بشكل عال؛
- نتج عن ترتيب الأهمية النسبية لمختلف أبعاد المحور المستقل التدريب، البعد الأقوى والذي توليه المؤسسة محل الدراسة اهتمام أكبر، هو بعد تقييم البرنامج التدريبي مقارنة بالأبعاد الأخرى بمتوسط حسابي (4.005)؛
- توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل محور التدريب والمحور التابع أداء العاملين حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.890 أي ما يعادل نسبة 89.00% ارتباط طردي قوي؛
- توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الفرعي بعد تحديد الاحتياجات التدريبية والمتغير التابع أداء العاملين حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.634 أي ما يعادل نسبة 63.40% ارتباط طردي متوسط؛
- توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الفرعي بعد تصميم البرنامج التدريبي والمتغير التابع أداء العاملين حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.385 أي ما يعادل نسبة 38.50% ارتباط طردي ضعيف؛

- توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الفرعي بعد تنفيذ البرنامج التدريبي والمتغير التابع أداء العاملين حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.732 أي ما يعادل نسبة 73.20% ارتباط طردي قوي؛
- توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الفرعي بعد تقييم البرنامج التدريبي والمتغير التابع أداء العاملين حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.672 أي ما يعادل نسبة 67.20% ارتباط طردي متوسط؛
- نتج عن اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة (اختبار الانحدار الخطي المتعدد) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل محور التدريب والمتغير التابع أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- نتج عن اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة (اختبار الانحدار الخطي البسيط) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين مختلف أبعاد التدريب (بعد تحديد الاحتياجات التدريبية، بعد تصميم البرنامج التدريبي، بعد تنفيذ البرنامج التدريبي، بعد تقييم البرنامج التدريبي) في رفع كفاءة أداء العاملين.

### الاقتراحات:

- ضرورة إعداد وحدة متخصصة للتدريب في التنمية وتوفير مدربين أكفاء.
- أن يستفيد كامل العاملين في المؤسسة الاقتصادية من الدورات التدريبية، كما يوصي أن تكون الدورات التدريبية مفيدة للعاملين على حد سواء.
- توفير التسهيلات المادية للتدريب مثل الأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العملية التدريبية.

### آفاق الدراسة

- يمكن مستقبلا إثراء هذا الموضوع بدراسات مستقبلية نظرا لتجده، ويمكن أن نقترح بعض المواضيع التي هي بحاجة للبحث العلمي منها:
- استخدام التكنولوجيا في تعزيز التدريب ورفع الكفاءة.
- استخدام منصات التعلم الإلكتروني والوسائط المتعددة والواقع الافتراضي والتعلم الآلي في تعزيز التدريب ورفع الكفاءة.
- استخدام الأساليب الكمية والنوعية لقياس أثر التدريب على المهارات والأداء.



قائمة المصادر

والمراجع

### قائمة المصادر والمراجع:

#### أولاً: الكتب:

- 1- جلال الدين الصياد وعبد الحميد محمد ربيع، مبادئ الطرق الإحصائية، الناشر تهامة، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 1984
- 2- جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، القرن الحادي والعشرون. الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 2006
- 3- حسن أحمد الطعاني، بناء البرامج التدريبية وتقييمها، ط1، الأردن، دار الشروق، 2008
- 4- زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، ط 2، ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت، 1996
- 5- السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، الطبعة الأولى، الأردن، 2009
- 6- سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في البحث التربوي والنفسي، الطبعة الأولى، مكتبة الأفاق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013
- 7- صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، المنهل، 2010
- 8- عبد العزيز عبد الرحمان حسن، إدارة الموارد البشرية، human ressource management
- 9- عطاء الله محمد تيسير الشريعة، إدارة العملية التدريبية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014
- 10- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الأداء أو معايير وتطبيقات الجودة في الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 1996
- 11- مؤيد الساعدي، قياس الملموسات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2016

#### ثانياً: المذكرات والأطروحات

- 1- دواح بالقاسم، علاقة إدارة المعرفة بالأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص التسيير الاستراتيجي الدولي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2017/ 2018

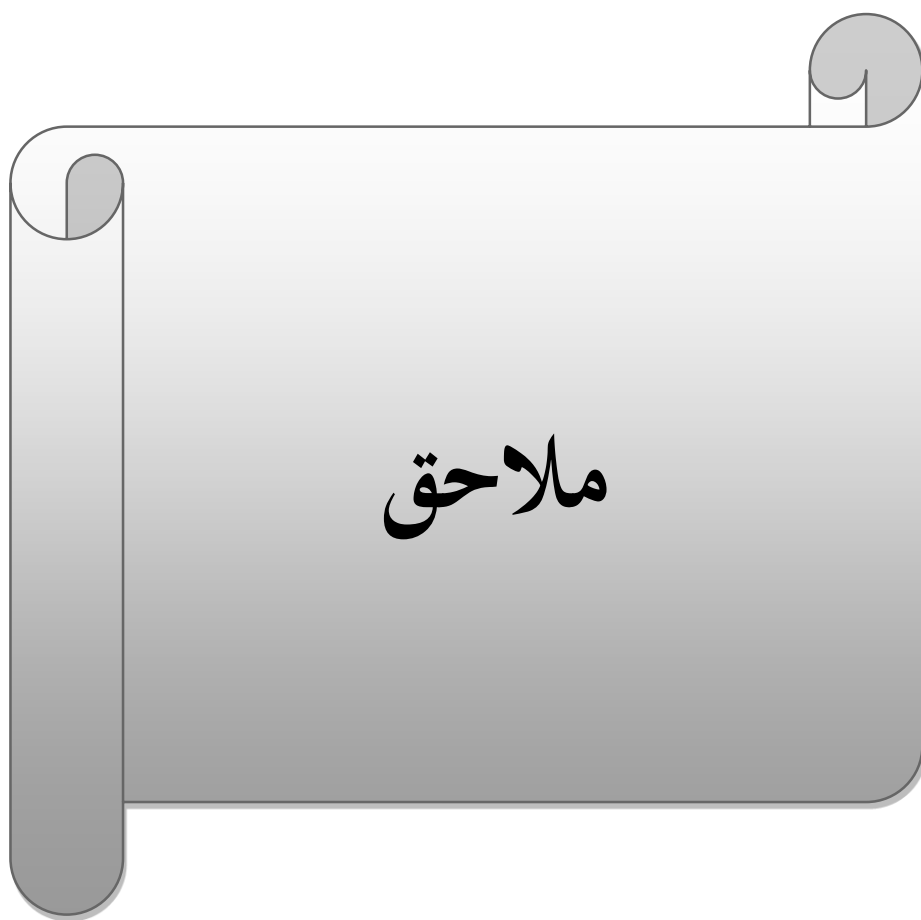
- 2- زكي مكي إسماعيل، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية والمالية، إعداد الباحث خالد عبد الله المربراني الغامدي، ، 1435هـ، المملكة العربية السعودية، جامعة الباحة، كلية العلوم الإدارية والمالية
- 3- فريد خميلي، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، عنابة، الجزائر
- 4- منصور محمد إسماعيل العريقي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين لخدمة الجمهور في المؤسسات الحكومية، مذكرة مقدمة استكمالاً لمقرر مشروع البحث لماجستير إدارة أعمال، اليمن، 2015
- 5- يوسف إبراهيم الجيش، فاعلية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي (دراسة حالة أقسام الأشعة في قطاع غزة)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الأقصى، غزة، 1437 هـ 2016 م

### ثالثاً: المقالات:

- 1- بوسمينة أمال، سفاري أسماء، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، المجلة الإنسانية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 1، جامعة قسنطينة 2، عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2022
- 2- زايد مراد، بوغريس لامية، التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، مجلد 19، ع 2، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر
- 3- سلام عبد الرزاق، خنتيري وهيبة، دور القيادة والرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، المجلد 9، جامعة الجزائر، المدينة الجزائر، 2018
- 4- سهام شلقود، واقع التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات، مجلة مدارات للعلوم الاجتماعية والإنسانية، تصدر عن المركز الجامعي غليزان، العدد 1، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020

## قائمة المصادر والمراجع

- 5- الطاهر أحمد محمد علي، نسرين موسى أحمد أحمد، أثر التدريب على الابداع الاداري للموظفين في البنوك التجارية السودانية بالتطبيق على بنك الخرطوم، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 02، العدد 02، جامعة القصيم، السعودية ، 2020
- 6- عبد العالي خبار، أ د قودة عزيز، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2022
- 7- عبد الناصر موسى، تقييم أداء الافراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2004
- 8- عمر قريط، مساهمة التدريب في تحسين مستوى الأداء المتعلق باستعمال تكنولوجيا المعلومات الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد الخامس، العدد الثاني، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2020
- 9- فؤاد يوسف عبد الرحمن، سمية عباس مجيد، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين، دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 35، العدد 191، بغداد، العراق، 2012
- 10- محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020
- 11- محمد العيد ختيم، رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين من خلال برامج التدريب في المؤسسات الأجنبية الكبرى، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 12. العدد 2، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2021.
- 12- محمد حامد واخرون، خوارزمية حل مشكلة الارتباط الخطي في نموذج الانحدار، مجلة جامعة البعث، جامعة حلب، سوريا، المجلد 39، العدد 12، 2017.
- 13- نهاد خالد عبد القادر، إبراهيم مهدي عارف، التدريب ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 54، جامعة التنمية البشرية - سليمانية، بغداد.



ملاحق

## الملحق رقم: (1-1) الاستبيان

## نموذج استمارة الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

نضع بين أيديكم استمارة الاستبانة الخاصة باستكمال متطلبات الدراسة الموسومة "دور التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة مسيلة" راجين أن تحظى فقراتها باهتمامكم عند الاجابة عليها، علما أنها تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.  
مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق.

## المحور الأول: البيانات الشخصية

يرجى تعبئة البيانات التالية بوضع علامة (X) في المكان المخصص:

- الجنس: ذكر  أنثى
- العمر: أقل من 30 سنة:  من 31 - 40  41-50  أكثر من 50
- المستوى التعليمي: أقل من ثانوي  ثانوي  جامعي
- الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات  5 - 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- الوظيفة: إطار مسير  إطار إداري  تقني  وظيفة أخرى

## المحور الثاني: التدريب

الرقم	التدريب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية						
01	تعمل مؤسستك على وضع احتياجاتها التدريبية بصورة مسبقة					
02	يتم تحديد الحاجة للدورات التدريبية عند استحداث وظائف جديدة					
03	تتكون لكل وظيفة دورة تدريبية خاصة بها					
04	يتم تحديد الاحتياجات للتدريب بناء على الاحتياجات الوظيفية					
ثانياً: تصميم البرنامج التدريبي						

					05	محتويات المادة العلمية لبرامج التدريب مرتبطة بمجالات العمل الذي تقوم به
					06	الساعات المخصصة في الدورات التي يتم عقدها كانت كافية
					07	يتم تصميم الدورات التدريبية التي تحل المشكلات القائمة في العمل
					08	أهداف الدورات معلنة وواضحة للجميع منذ البداية
					09	مراكز التدريب ملائمة للدورات التدريبية
<b>ثالثاً: تنفيذ البرنامج التدريبي</b>						
					10	كفاءة المدرب أثناء البرنامج التدريبي عالية
					11	تستخدم الوسائل والتقنيات الحديثة لتنفيذ برامج التدريب
					12	تتضمن الدورات اجراء اباحث علمية يغلب عليها الطابع التطبيقي الميداني
					13	يتم تطبيق البرنامج التدريبي من خلال التفاعل التعاوني بين المتدربين
					14	تنفيذ البرنامج التدريبي يتم على شكل ورشات
<b>رابعا: تقييم البرنامج التدريبي</b>						
					15	تستخدم المؤسسة ادوات تقييم لقياس مدى تحقيق البرنامج التدريبي لاحتياجات المتدرب
					16	يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية عن طريق اختبار المتدربين
					17	يقدم المتدرب تقريراً عند نهاية الدورة حول ما اكتسبه من البرامج التدريبية
					18	تتم متابعة المتدربين بعد البرنامج التدريبي
					19	البرامج التدريبية التي خضعت لها حسنت من أدائك وكانت كافية لاكتسابك معارف ومهارات جديدة
<b>المحور الثاني: أداء العاملين</b>						
						الرقم
						العبرة
			غير موافق	غير موافق بشدة		
			محايد			
			موافق			
			موافق بشدة			
					01	يتم تقييم أدائك بشكل دوري ومنتظم شهريا
					02	تؤدي أعمالك بالكفاءة والمهارة اللازمة في مؤسستك
					03	تعطي أهمية لعملية تقييم الأداء التي تقوم بها مؤسستك

					04	تشعر بالانتماء والرضا الوظيفي داخل مؤسستك
					05	تتوفر لديك الرغبة في إنجاز عملك داخل المؤسسة
					06	توجد علاقة متكاملة بين أدائك الوظيفي والراحة النفسية مع زملائك في العمل
					07	تعمل المؤسسة على رفع أدائك من خلال تشكيل فرق عمل مؤهلة
					08	يوجد تضامن بينك وبين زملائك في العمل
					09	تلتزم وعملائك في تنفيذ أعمالكم في الوقت المحدد وبالكيفية المطلوبة
					10	تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئاً هاماً بالنسبة لي
					11	حصولي على الحوافز يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد
					12	توفر المؤسسة جميع الظروف الملائمة للقيام بعملتي على أكمل وجه
					13	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال
					14	أداء العاملين هو المحدد الرئيسي للنجاح للمؤسسة

الملحق رقم (2): يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

### (SPSS.V27) Statistical Package for the Social Sciences

- نتائج صدق الاستبيان
- نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور التدريب
- تحديد الاحتياجات التدريبية

#### CORRELATIONS

/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 Ind1 Independent

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

#### Correlations

Notes		
Output Created		17-MAY-2023 13:09:20
Comments		
Input	Data	C:\Users\ارمضان\Desktop\33.sav سعودي
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	38

Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		<p>CORRELATIONS</p> <p>/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 Ind1 Independent</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIRWISE</p> <p>E.</p>
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.04

Correlations							
		q1	q2	q3	q4	Ind1	Indpende nt
q1	Pearson Correlation	1	.260	.369*	.477**	.762**	.440**

	Sig. (2-tailed)		.115	.023	.002	.000	.006
	N	38	38	38	38	38	38
q2	Pearson Correlation	.260	1	.116	.227	.594**	.436**
	Sig. (2-tailed)	.115		.488	.171	.000	.006
	N	38	38	38	38	38	38
q3	Pearson Correlation	.369*	.116	1	.259	.671**	.502**
	Sig. (2-tailed)	.023	.488		.117	.000	.001
	N	38	38	38	38	38	38
q4	Pearson Correlation	.477**	.227	.259	1	.692**	.570**
	Sig. (2-tailed)	.002	.171	.117		.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38
Ind1	Pearson Correlation	.762**	.594**	.671**	.692**	1	.716**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	38	38	38	38	38	38
Indpendent	Pearson Correlation	.440**	.436**	.502**	.570**	.716**	1
	Sig. (2-tailed)	.006	.006	.001	.000	.000	
	N	38	38	38	38	38	38

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## CORRELATIONS

```
/VARIABLES=q5 q6 q7 q8 q9 Ind2 Independent
```

```
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
```

```
/MISSING=PAIRWISE.
```

**Correlations**

Notes		
Output Created		17-MAY-2023 13:17:52
Comments		
Input	Data	C:\Users\ارمضان\Desktop\33.sav سعودي\op
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	38
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		<p>CORRELATIONS</p> <p>/VARIABLES=q5 q6 q7 q8 q9 Ind2 Independent</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIRWISE</p> <p>E.</p>
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.06

Correlations								
		q5	q6	q7	q8	q9	Ind2	Independent
q5	Pearson Correlation	1	.475**	.247	.261	.461**	.708**	.580**
	Sig. (2-tailed)		.003	.135	.114	.004	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38

q6	Pearson Correlation	.475**	1	.262	.275	.346*	.744**	.462**
	Sig. (2-tailed)	.003		.112	.095	.033	.000	.004
	N	38	38	38	38	38	38	38
q7	Pearson Correlation	.247	.262	1	.615**	.367*	.676**	.576**
	Sig. (2-tailed)	.135	.112		.000	.024	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38
q8	Pearson Correlation	.261	.275	.615**	1	.507**	.697**	.584**
	Sig. (2-tailed)	.114	.095	.000		.001	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38
q9	Pearson Correlation	.461**	.346*	.367*	.507**	1	.700**	.664**
	Sig. (2-tailed)	.004	.033	.024	.001		.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38
Ind2	Pearson Correlation	.708**	.744**	.676**	.697**	.700**	1	.789**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	38	38	38	38	38	38	38
Independent	Pearson Correlation	.580**	.462**	.576**	.584**	.664**	.789**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.000	.000	.000	
	N	38	38	38	38	38	38	38

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم .....  
.....



المسيلة في: .....

رقم: .....

إلى السيد: .....  
بالمسيلة.

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: ..... تخصص: .....  
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/ ر.س	الإمضاء
01	سعودي نسرين	181835082113	110001001001040009	
02	مرزوق جميلة	181835084158	119991013001490004	
عنوان المذكرة: ..... دراسة حالة: ..... رفع كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية.				
المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)		هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)

<http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facsege>

<https://www.facebook.com/Vice-Doyen-CEQLE-SEGC-Msila-475721049530765>

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
ص ب: 166 المسيلة 28000 الجزائر. ☎ : 035-33-33-33

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Université Mohamed Boudiaf a M'sila  
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion  
Département: .....



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: .....  
.....

### تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) : .....  
المولود(ة) بتاريخ: 10/01/1999 ب .....  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم 12432004/04 الصادر بتاريخ: 28/08/2008 عن: .....  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: ..... تخصص: .....  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "....."  
.....  
.....

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2023/06/01

التوقيع والبطمة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

