



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

دور التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية  
دراسة ميدانية بالشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

تحت اشراف الأستاذ:

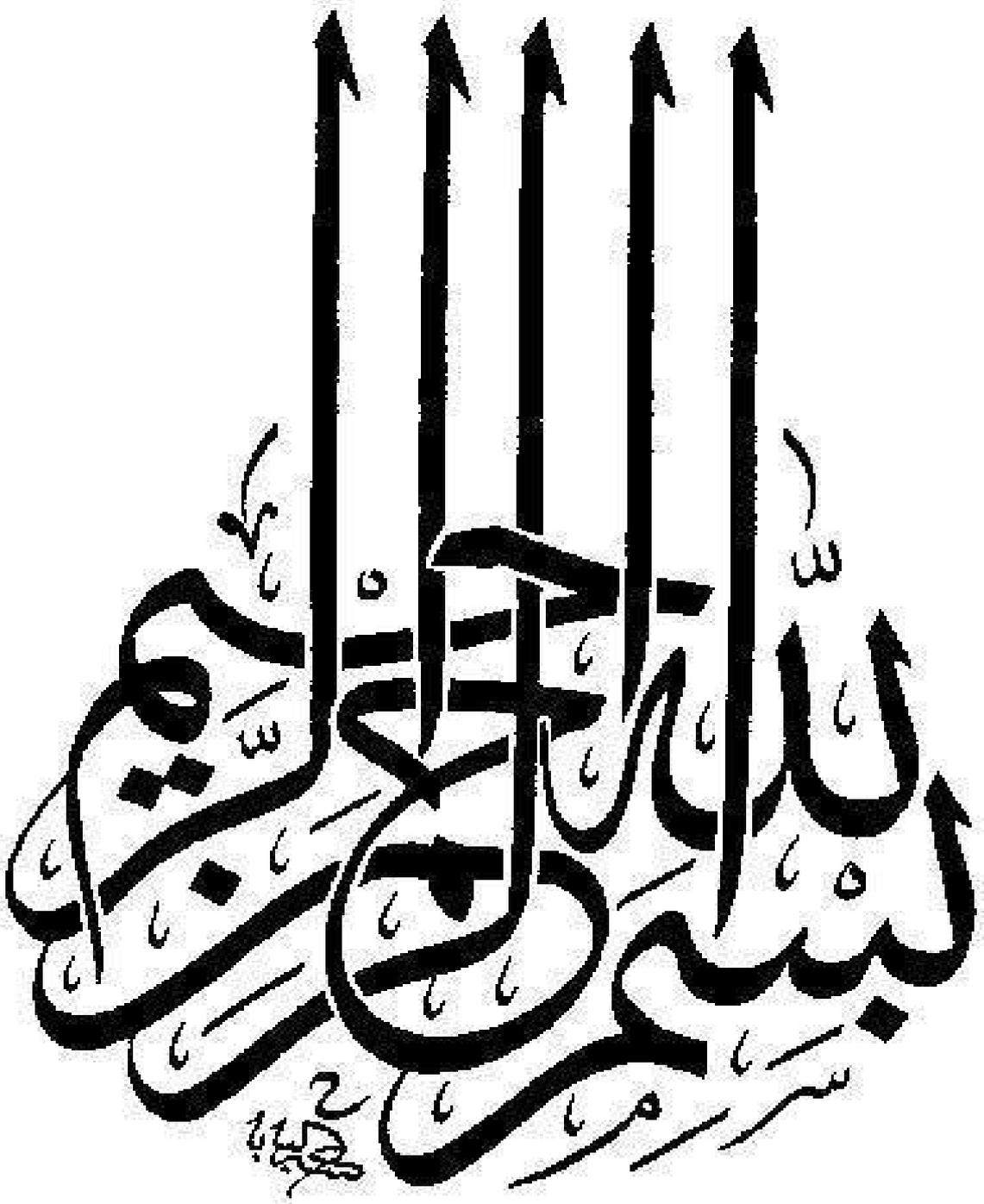
د. شويخي اسماعيل

من اعداد الطالبة :

مغيث ابتسام

رقم التسجيل:	/2019...../Master-GE/GO-GRH
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2019/2018



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ  
وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ  
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾

سورة التوبة الآية: 105

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:  
التي كانت ولا تزال دائما شلالا من الحنان  
أكرم إمرة وأدفع حزن وأحق الناس بصحبتني إلى قرة عيني ونور حياتي من رافقتني دعواتها في  
مشواري إلى من حملتني وهنا على وهن  
إلى من سهرت الليالي حفظها الله وأطال في عمرها أمي غالية.  
إلى من كرس حياته من أجلي وأهدى شقاء عمره ونور لي مستقبلي الدراسي .  
الذي أنار دربي بالنصح والتوجيه والإرشاد إلى من طعم عقلي بالعلم والإيمان إلى من كان سندي  
في الوصول إلى هذا المستوى أبي رعاه الله.  
إلى زوجي وأبنائي وإخوتي خاصة سراج وأخواتي الأعزاء . وكل الأهل والأقارب والأصدقاء.  
كما لا أنسى زملائي وزميلاتي في الدراسة  
إلى النفوس الطيبة والإيرادات المنيرة التي وقفت إلى جانبي  
عبر مشواري الدراسي  
إلى كل من علمني حرفا.  
وجميل أساسه الإيمان والحب والعلم والمعرفة.  
"إلى كل من ملك مكانة في قلبي و إلى كل من أملك مكانا في قلبه"

## مغيث ابتسام

# شكر و عرفان

بسم الله والحمد لله والشكر لله العلي القدير على توفيقه وعونه لنا على إتمام  
هذه المذكرة.

كما نتقدم بالشكر الجزيل، والاحترام والتقدير الكبير إلى الأستاذ المشرف

على كل ما قدمه لنا من نصائح وإرشادات أثناء تأطيره لنا

كما نشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إتمام هذه المذكرة.

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين بالشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"، ومن أجل اختبار ذلك قمنا بتصميم استبيان بناء على نموذج الدراسة المعتمد، وبعد تحكيمه قمنا بتوزيعه على عينة قصدية من مجتمع الدراسة، الذي يتكون من العاملين في مختلف فروع شركة توزيع الكهرباء والغاز والذين اجتازوا أحد البرامج التدريبية المقدمة من طرف مؤسسة التكوين في مجال الكهرباء والغاز " المدرسة التقنية البليدة"، وتم توزيع (50) استبيان تحصلنا منها على (36) استبيان صالح للتحليل أي بنسبة (72%)، وبعد التأكد من صدقه البنائي وثباته، قمنا بمعالجة بياناته بالاعتماد على برنامج SPSS الذي ساعدنا في القيام بالعديد من الاختبارات الإحصائية ذات العلاقة، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- إن مستوى التدريب بالمؤسسة محل الدراسة جاء مرتفع، حيث بلغ المتوسط المرجح للتدريب (3.56)، واحتل بعد تنفيذ البرنامج التدريبي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.71).
  - إن مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة جاء مرتفع، حيث بلغ المتوسط المرجح لأداء العاملين (3.94)، واحتل بعد المعارف المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.01).
  - وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين في الشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"، حيث بلغ معامل الارتباط (0.470)، كما أن قيمة معامل التحديد تساوي (0.221)، وهذا يعني أن 22.10% من التباين في المتغير التابع (أداء العاملين) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (التدريب).
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).
  - عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب في شركة محل الدراسة تعزى لتأثير السمات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).
  - عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين في شركة محل الدراسة تعزى لتأثير السمات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).
- كما قدمت الدراسة بعض التوصيات التي اقترحت على أساس النتائج المتحصل عليها.
- الكلمات المفتاحية: التدريب، أداء العاملين.

## **Abstract:**

*This study aimed to recognize the effect of the Training in ameliorating the employees' performance in the Electricity and gas Company" BISKRA". In order to examine this, we designed a questionnaire based on the approved model in this study. After that, we distributed it to a sample group which consists of Sonelgas Complex employees who passed one of the Trainings introduced by the training institution in the field of electricity and gas of Company, Technical School Blida. 50 questionnaires were distributed but only 36 questionnaires were returned(72%) ,and they were qualified for an accurate analysis by using descriptive and analytical techniques" SPSS". The result of the analysis revealed the following:*

- *a high level of the Training in the institution of the study was with a mean (3.56). the dimension of "executing the Training Program", was ranked the first with a mean (3.71).*
- *The level of the employees' performance in the institution of the study was high with a mean (3.94). After the execution, it was ranked the first with a mean (4.01).*
- *there is a linear relationship between the variables of the study, where the relationship strength was (0.470) , and describes the average value estimated explanatory model adopted and the statistical quality of the study, and (the Training) explains what amount (22.10%) of the change in (the employees' performance) in the agencies under study.*
- *There is a significant effect of the Training in ameliorating the performance of the employees in the institution of the study at the level ( $\alpha=0.05$ )*
- *The absence of differences in the level ( $\alpha=0.05$ ) in the trends of the study sample members about the level of the Training is related to the personal differences (sex, age, educational level, career level, experience).*
- *The absence of differences in the level ( $\alpha=0.05$ ) in the trends of the study sample members about the level of the employees' performance related to the personal differences ( sex, age, educational level, career level, experience).*

*The study also proposed some recommendations based on the obtained results.*

**Key Words:** *Training,, Employees' performance.*

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
	البسمة
	آية قرآنية
	الإهداء
	شكر وعرهان
	الملخص
	<b>Abstract</b>
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - ز	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لتدريب</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية التدريب
03	المطلب الأول: مفهوم التدريب
04	المطلب الثاني: أهمية التدريب
06	المطلب الثالث: مبادئ التدريب
07	المطلب الرابع: أنواع التدريب ومحدداته
08	المبحث الثاني: أساسيات حول التدريب
08	المطلب الأول: خصائص و مزايا التدريب
08	أولاً: خصائص التدريب
09	ثانياً: مزايا التدريب
10	المطلب الثاني: نظام التدريب

11	المطلب الثالث: معوقات التدريب
12	المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية
13	المطلب الأول: جمع تحديد الاحتياجات التدريبية
16	المطلب الثاني: تصميم البرامج التدريبية
16	المطلب الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي
18	المطلب الرابع: تقييم البرنامج التدريبي
21	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: دور التدريب في تحسين أداء العاملين</b>	
23	تمهيد
24	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول أداء العاملين
24	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين
26	المطلب الثاني: أهمية الأداء
26	المطلب الثالث: عناصر الأداء ومحدداته
28	المطلب الرابع: معايير أداء العاملين
29	المطلب الخامس: مشكلات أداء العاملين
31	المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين
31	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين
32	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين
34	المطلب الثالث: معايير تقييم أداء العاملين
35	المطلب الرابع: طرق تقييم أداء العاملين
39	المطلب الخامس: مشكلات تقييم أداء العاملين ومقومات فعاليتها
41	المبحث الثالث: مساهمة التدريب في تحسين أداء العاملين
41	المطلب الأول: دور التدريب في تحسين طريقة العمل
43	المطلب الثاني: دور التدريب في تحسين قدرات العاملين
44	المطلب الثالث: علاقة التدريب في تحسين أداء العاملين
45	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة-</b>	
47	تمهيد

48	المبحث الأول: تقديم بالشركة محل الدراسة
48	المطلب الأول: التعريف بشركة سونلغاز
49	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع وسط سونلغاز-بسكرة-
53	المطلب الثالث: آلية التدريب في الشركة
57	المطلب الرابع: واقع التدريب في مدرسة التقنية بالبلدية
60	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية ونتائجه
60	المطلب الأول: منهج الدراسة
60	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
65	المطلب الثالث: أدوات جمع المعلومات
67	المطلب الرابع: أدوات التحليل الإحصائي
68	المطلب الخامس: ثبات وصدق أداة الدراسة
72	المبحث الثالث: : تحليل وتفسير نتائج الدراسة
72	المطلب الأول: تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة
82	المطلب الثاني: اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة
85	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
94	لمطلب الرابع: تفسير نتائج الدراسة
99	خلاصة الفصل
101	خاتمة
105	قائمة المراجع
110	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
58	إحصائيات الدورات التدريبية .	1
61	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس	2
62	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار العمر	3
63	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى التعليمي	4
64	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى الوظيفي	5
64	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار سنوات الخبرة	6
66	أبعاد الإستبيان	7
67	مقياس ليكرت الخماسي	8
68	ثبات أداة الدراسة	9
69	معامل الارتباط بين كل فقرات البعد الأول و البعد الذي تنتمي إليه	10
69	معامل الارتباط بين كل فقرات البعد الثاني و البعد الذي تنتمي إليه	11
70	معامل الارتباط بين كل فقرات البعد الثالث و البعد الذي تنتمي إليه	12
70	معامل الارتباط بين كل فقرات البعد الرابع و البعد الذي تنتمي إليه	13
70	معامل الارتباط بين كل فقرات البعد الخامس و البعد الذي تنتمي إليه	14
71	معامل الارتباط بين كل فقرات البعد السادس و البعد الذي تنتمي إليه	15
71	معامل الارتباط بين كل فقرات البعد السابع و البعد الذي تنتمي إليه	16
72	اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كوجمروف - سمرنوف ) (1-Sample K-S)	17
73	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول فقرات بعد تحديد الاحتياجات التدريبية	18
74	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول فقرات بعد تصميم البرنامج التدريبي	19
75	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول فقرات بعد تنفيذ البرنامج التدريبي	20
77	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول فقرات بعد تقييم البرنامج التدريبي	21
78	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لأبعاد المحور الأول "التدريب "	22
79	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول فقرات بعد المعارف	23
80	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول فقرات بعد المهارات	24
81	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول فقرات بعد السلوك الإبداعي	25
82	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لأبعاد المحور الثاني "أداء العاملين"	26
83	معامل الارتباط بين أبعاد التدريب و أداء العاملين	27

83	معامل الارتباط بين التدريب وأبعاده	28
84	معامل الارتباط بين أداء العاملين وأبعاده	29
85	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة	30
86	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التدريب بكل أبعاده في تحسين أداء العاملين	31
89	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب حسب متغير الجنس	32
89	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب حسب متغير العمر	33
90	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب حسب متغير المستوى التعليمي	34
90	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب حسب متغير المستوى الوظيفي	35
91	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب حسب متغير سنوات الخبرة	36
91	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين حسب متغير الجنس	37
92	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين حسب متغير العمر	38
93	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين حسب متغير المستوى التعليمي	39
93	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين حسب متغير المستوى الوظيفي	40
94	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين حسب متغير سنوات الخبرة	41

## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج الدراسة	و
2	أهمية التدريبية	6
3	مراحل التدريب	14
4	درجات التوزيع الإجباري	36
5	الهيكل التنظيمي لمديرية الجهوية وسط الكهرباء و الغاز بسكرة	52
6	الهيكل التنظيمي للمدرسة التقنية بالبليدة	57
7	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	61
8	توزيع أفراد العينة حسب العمر	62
9	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	63
10	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	64
11	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	65

## قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
110	أداة الدراسة- الاستبيان-	1
115	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	2
116	نموذج على محتوى تدريبي	3

# مقدمة

مقدمة عامة:

في السنوات الأخيرة أصبحت إدارة الموارد البشرية تفرض مكانتها كوظيفة أساسية من وظائف المؤسسة وكعامل من عوامل التميز وتحسين الإنتاجية والأداء، من خلال الوظائف التي تؤديها ولعل أبرزها التدريب، وذلك لعلاقته المباشرة بالإنتاجية، نوعية المنتجات والخدمات، وكذا مردودية المؤسسة وأدائها، حيث يعتبر التدريب في الوقت الحالي مهما للغاية. أضحي العنصر البشري الكفاء والمدرب والمؤهل لإستيعاب هذه التطورات و المتغيرات الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة عامة أو خاصة .

قد شهد التدريب اهتمام متزايد، ولم يعد نشاط إداريا عاديا فحسب، بل أصبح مجالا واسعا للاستثمار في المورد البشري، حيث تطورت المفاهيم المتعلقة بالتدريب نظرا للتغيرات التي شهدتها بيئة المؤسسة والتي فرضت عليها ضرورة تنمية وتكوين أفرادها لمواكبة هذه التغيرات، فبذلك أصبح التدريب جزءا أساسيا للارتقاء بمستوى العامل وإكسابه المهارات اللازمة التي تعود عليه بالنفع وكذلك على المؤسسة التي يعمل فيها، لذلك تحرص المؤسسات حاليا على رفع مستوى العاملين من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية ترفع من مستوى مهاراتهم وتزيد من خبراتهم. ويهدف التدريب إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمعارف والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء و الكفاءة الإنتاجية من أجل الوصول إلى أهدافها المرجوة. وبذلك تستطيع المؤسسة تقييم أداء الأفراد داخل المؤسسة، فلقد أصبح تقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمات الناجحة وخاصة الكبيرة منها عنصرا أساسيا في ترشيد استخدام الموارد البشرية بما يوفره من بيانات عن أداء الأفراد، حيث أن هذه البيانات تمثل أساسا لاتخاذ الكثير من القرارات الإدارية الملائمة مثل الإبقاء على العمال الأكفاء و مساعدة الأفراد متوسطي الكفاءة على التقدم والرقى، كما تساعد نتائج التقييم في التعرف على من يستحق المكافأة نتيجة لمجهوداته المبذولة في العمل، ولذلك يجب تدريب العامل من أجل إكسابه المعلومات والمعارف والمهارات الجديدة الناتجة عن التغيرات المستمرة التي تميز المحيط العام للمؤسسة . وانطلاقا مما تقدم تتضح وتتمركز إشكالية البحث التي يمكن إدراجها في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى دور التدريب في تحسين أداء العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"؟  
وينبثق منه التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ماهو واقع التدريب بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" ؟
- 2- ما مستوى أداء العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"؟
- 3-هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين التدريب وأداء العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"؟
- 4- هل توجد فروق في اتجاهات العاملين حول مستوى التدريب وأداء العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" عزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية؟

## فرضيات الدراسة:

لقد تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- الفرضية الرئيسية الأولى العدمية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحسين أداء العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .  
ينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى العدمية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية في تحسين أداء العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

- الفرضية الفرعية الثانية العدمية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم البرنامج التدريبي في تحسين أداء العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

- الفرضية الفرعية الثالثة العدمية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ البرنامج التدريبي في تحسين أداء العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

- الفرضية الفرعية الرابعة العدمية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم البرنامج التدريبي في تحسين أداء العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

الفرضية الرئيسية الثانية:

- الفرضية الرئيسية الثانية العدمية ( $H_0$ ): لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" تعزى لتأثير السمات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

ينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى العدمية ( $H_{01}$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" تعزى لمتغير الجنس.

- الفرضية الفرعية الثانية العدمية ( $H_{02}$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" تعزى لمتغير العمر.

- الفرضية الفرعية الثالثة العدمية ( $H_{03}$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

- الفرضية الفرعية الرابعة العدمية ( $H_{04}$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

- الفرضية الفرعية الخامسة العدمية ( $H_{05}$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" تعزى لمتغير سنوات الخبرة. الفرضية الرئيسية الثالثة:

- الفرضية الرئيسية الثالثة العدمية ( $H_0$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" تعزى لتأثير السمات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).  
ينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى العدمية ( $H_{01}$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" تعزى لمتغير الجنس.

- الفرضية الفرعية الثانية العدمية ( $H_{02}$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" تعزى لمتغير العمر.

- الفرضية الفرعية الثالثة العدمية ( $H_{03}$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين عزي لمتغير المستوى التعليمي.

- الفرضية الفرعية الرابعة العدمية ( $H_{04}$ ): لا توجد بشركة فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

- الفرضية الفرعية الخامسة العدمية ( $H_{05}$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

#### أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة هي أنها تأخذ بوحدة من أهم المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة ألا وهو نشاط التدريب، والذي أصبحت الحاجة الماسة إليه في الوقت الراهن كونه يساعد على توفير عمالة قادرة على التكيف مع التحولات السريعة إلى جانب مساهمته في الارتقاء بمستويات أداء العمال. هذا وتركز الدراسة على أحد أهم مجالات التدريب ألا وهو عملية تقييم الأداء والتي بالرغم من أهميتها البالغة كونها تعد عملية حساسة فمن خلالها تظهر نتيجة عملية التدريب، إلا أن الأقلية من المنظمات التي تمارسها على أساس علمي ومنهجي.

#### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالي:

- التعرف على مضمون العملية التدريبية .

- تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين التدريب والأداء في المؤسسة.

- التعرف على انعكاسات التدريب على أداء العاملين.

-التعرف على مستوى التدريب على أداء العاملين داخل المؤسسة محل دراسة.

## هيكل البحث:

لقد تم تقسيم بحثنا هذا إلى ثلاثة فصول كالاتي:

منها فصلان نظريان وفصل تطبيقي حيث تم التعرض في الفصل الأول الى الإطار النظري للتدريب من خلال ثلاثة

مباحث هي: ماهية التدريب،اساسيات حول التدريب ،مراحل العملية التدريبية .

أما الفصل الثاني فقد تناولنا دور التدريب في تحسين أداء العاملين من خلال ثلاث مباحث :مفاهيم أساسية حول أداء

العاملين تقييم أداء العاملين ، مساهمة التدريب في تحسين أداء العاملين .

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" .

## حدود البحث

الحدود البشرية: أُنجزت الدراسة على العمال الإداريين بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة".

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تحليل العلاقة بين المتغيرين التاليين: التدريب وأداء العاملين.

الحدود المكانية: أُنجزت الدراسة الميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة".

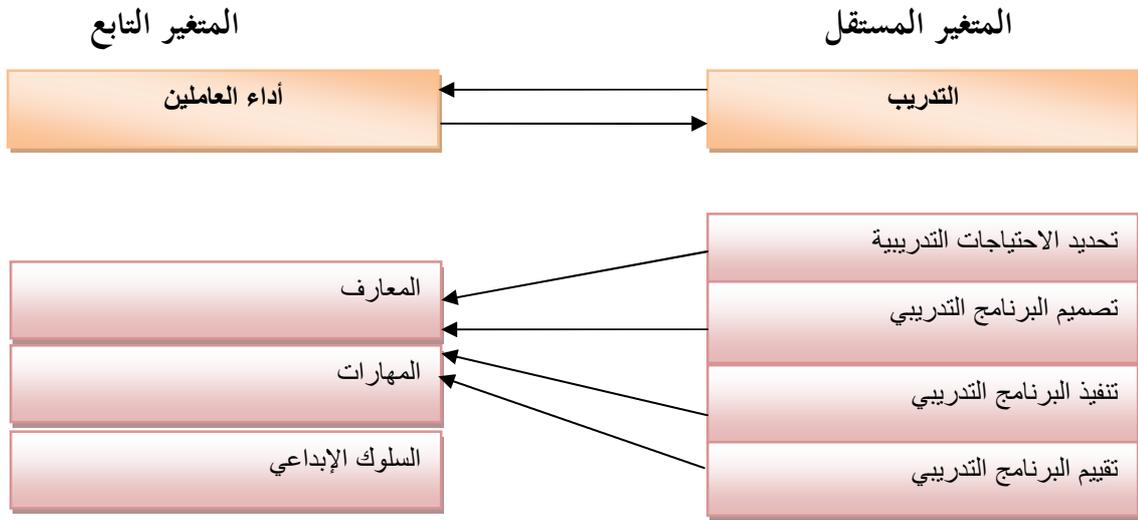
الحدود الزمنية: أُنجزت الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2019/2018.

**نموذج الدراسة :** تم تصميم نموذج الدراسة في ضوء الإشكالية وفرضياتها، والعلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في

التدريب بأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية،تصميم البرنامج التدريبي ،تنفيذ البرنامج التدريبي ،تقييم البرنامج التدريبي)،

والمتغير التابع المتمثل في أداء العاملين بأبعاده (المعارف، المهارات، السلوك الإبداعي)، والتي سنعرضها في الشكل الموالي:

## الشكل رقم(01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على دراسات سابقة

## دوافع اختيار الموضوع :

ان أهم الدوافع التي ادت الى اختيار هذا الموضوع هي :

- للاهمية العنصر البشري في المؤسسة فهو المورد الذي تتوقف عليه الكفاءة ، وفعالية المؤسسة ، وبالتالي نموها وبقاءها .
- محاولة البحث والتعمق في الموضوع واكتساب بعض المعلومات من خلال الدراسة .
- الاهتمام بفعالية التدريب في تحسين أداء العاملين .

## الدراسات السابقة:

## دراسات خاصة بالتدريب:

-دراسة الدكتور بابا عبد القادر، الأستاذ ابراهيم إسماعيل حسين الحديد، بعنوان قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية -دراسة ميدانية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بالأردن-.

وقد هدفت هذه الدراسة الى تتبع العلاقة بين مفهوم التدريب وتنمية الموارد البشرية، فالتدريب هو ضرورة

ملحة لتنمية الموارد البشرية، وأن كل منها يغطي الآخر، ويتوافقان حتى بالتكامل في بعض الأحيان أو قد يكمل كل منهما الآخر. وقد أثبت الجانب العملي من هذا البحث، بأن التدريب يمكنه الإسهام بفاعلية في تنمية الموارد البشرية من خلال عدة جوانب. وهذا البحث خلص إلى مجموعة من النتائج منها:

التدريب مكن الموظف من إنجاز الأعمال اليومية دون صعوبة وساعد على تسهيل عمل الموظف.

التدريب مكن الموظف من تقديم أساليب جديدة لإنجاز العمل.

دراسات خاصة بالأداء:

## دراسة عمار بن عيشي: دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة-

بحيث هدفت هذه الدراسة الى ابراز موضوعي تقييم الأداء والتدريب في المؤسسات بالإضافة الى ربط التدريب والبرامج التدريبية بنتائج نظم تقييم الأداء لضمان تنافسيتها في السوق حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 236 عامل، ولقد قام الباحث ببناء استبيان، وكانت أهم النتائج أن هناك طريقتين لتقييم أداء الأفراد بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية الأولى وتجري كل شهر وهي مخصصة لمنح العلاوات والمنح للأفراد أما الثانية فتقوم بها المؤسسة على أساس سنوي أو بعد الانتهاء من كل دورة تدريبية من أجل تقييم المهارات التي يتمتع بها الأفراد العاملين، أو لتقييم مدى اكساب الأفراد لمهارات إضافية، وكذلك ينظر الأفراد العاملين بالمؤسسة على تقييم الأفراد على أنه مهم، ونعتمد أن سبب عدم النظر إليه على أنه مهم جدا راجع إلى أن تقييم الأداء بالمؤسسة يتميز بعدم دقة عناصره واتصافه بالعمومية. دراسات خاصة بالمتغيرين معا:

دراسة الدكتور علي يونس ميا، الدكتور صلاح شيخ ديب، سالم راشد الشامسي، بعنوان قياس أثر التدريب في أداء العاملين -دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان- هدفت هذه الدراسة الى قياس أثر التدريب في أداء العاملين بمديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، وذلك للتعرف على مستوى تأثير البرامج التدريبية المناسبة في تحسين أداء العاملين ومدى كفاءتها.

دراسة عطا الله "محمد تيسير" طافش الشرعة الأستاذ الدكتور تحسين احمد جعفر الطراونة، بعنوان استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، هدفت الدراسة الى معرفة مدى تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية المسجلة في سوق عمان المالي وعددها 81 شركة، وقد أجريت الدراسة على 200 استبانة جمعت من هذه الشركات وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي وبين مستوى أداء العاملين فيها وكذلك وجود هذه العلاقة بين درجة تنوع البرامج التدريبية المقدمة في هذه الشركات وبين أداء العاملين فيها.

وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين مدى تبني الادارة العليا في هذه الشركات عند لاستراتيجية التدريب وبين مستوى أداء العاملين وكذلك وجود هذه العلاقة الايجابية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب في هذه الشركات وبين مستوى أداء العاملين فيها.

### صعوبات الدراسة:

واجهت الباحثة العديد من الصعوبات أهمها:

- التعاون المحدود للإدارة و الموظفين بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"
- عدم الإفصاح على العدد الفعلي للموظفين من قبل شركة توزيع الكهرباء والغاز.
- تخوف وإحجام العديد من الموظفين من الإجابة عن الإستبيان.



الفصل الأول

# الإطار النظري للتدريب

### تمهيد:

في الأونة الأخيرة أصبح موضوع التدريب في المؤسسات يشكل العمود الفقري لأية مجهودات تبذلها هذه المؤسسات نحو التطوير. فالغاية الأساسية من عملية التدريب هي إكتساب المعرفة و المهارة .و إعادة تشكيل الأنماط السلوكية لأفراد العاملين ويساعد العمال على التكيف قدراتهم مع التطورات الراهنة و التحديات المستقبلية تسعى العديد من المؤسسات في عملية إنتاجها إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين وهذا عن طريق وضع برامج تساعد على أداء مهامهم بأسلوب عملي سليم والذي يمكنهم من تحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بجهد أقل ، و زمن أقل ، و أقل تكلفة ممكنة ، لذا يعتبر التدريب أمر مرغوب فيه بشكل مستمر، وأنه إذا لم يتحقق منه النفع المطلوب فليس هناك من ضرر يتوقع حدوثه من ورائه.

المبحث الأول: ماهية التدريب .

المبحث الثاني: أساسيات حول التدريب .

المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية .

### المبحث الأول: ماهية التدريب

يعتبر التدريب إحدى أهم الأساليب المستخدمة في عملية تطوير وتنمية قدرات الأفراد داخل المنظمات، فعن طريق التدريب يمكن التأثير على سلوك واتجاهات الأفراد والتغيير في إمكانياتهم العلمية والعملية، والوصول بهم إلى درجة عالية من المهارات المختلفة والكفاءة العالية في مجال عملهم داخل المنظمة. كما أن التدريب يعتبر وسيلة من الوسائل التي تجعل الأفراد أكثر تقبلاً للتغيير والتطوير داخل المنظمة، لذا فإن أي تغيير لا يمكن أن يحدث له آثار إيجابية ما لم تكن هناك كفاءات بشرية تعمل وتساهم باقتناع في تفعيل عملية التغيير.

### المطلب الأول: مفهوم التدريب

اعتبر المورد البشري المورد الأكثر أهمية على مستوى المؤسسات والذي قد يعوض النقص في بعض الموارد الأخرى خاصة إذا كان الفرد ذا كفاءة عالية وفعالية لإنجاز مهامه وهذا ما فرض على المؤسسات وجود عملية التدريب المستمر، ولهذا سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم التدريب.

تعددت التعاريف واختلفت وجهات النظر حول التدريب بين الكتاب والباحثين مما أدى إلى إثراء مفهومه وسنحاول تقديم بعض التعاريف منها ما يلي:

- يعرف التدريب على أنه "جهد منظم ومخطط لتزويد المشاركين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعد على تحسين أدائهم"<sup>1</sup>

- كما يعتبر التدريب "هو الوسيلة التي يتم من خلالها اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة"<sup>2</sup>.

- ويعرف التدريب أيضاً بأنه: "جمل النشاطات، والوسائل، والطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم، وقدراتهم الفكرية و الضرورية، في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية و الاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر ، 2012، ص 30.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000، ص 108.

<sup>3</sup> الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 6، 2008، ص 11.

### المطلب الثاني: أهمية التدريب

يمكن أن نقول أن التدريب له أهمية كبيرة جدا لأي منظمة أيا كان نوعها أو مجال عملها أو مستواها أو نوع المنتج الذي تقدمه ( سواء سلعة أو خدمة). يشير جاري ديسلر إلى أن الاهتمام بالتدريب قد زاد خلال السنوات الأخيرة حيث كان التدريب يستخدم بصفة أساسية في تزويد العاملين بالمهارات الفنية مثل التدريب على كيفية إعداد خطة أو ميزانية بشكل سليم. إلا أن التدريب الفني لم يعد كافيا بسبب ضرورة أن تتكيف المنظمة مع التغيرات التكنولوجية السريعة و المتلاحقة، وزيادة الاهتمام بتحسين مستويات جودة المنتجات، والرغبة في زيادة الإنتاجية لمواجهة تحديات المنافسة<sup>1</sup>.

هذا ويتطلب التدريب على تحسين الجودة إجراء تدريب تعليمي، يتضمن قيام الفرد بكيفية تحليل البيانات ورسم الخرائط والأشكال البيانية، وفي نفس الوقت فان الموظفين في الوقت الحالي بحاجة إلى مهارات في مجالات متعددة نذكر منها:

-تشكيل فرق العمل وصنع واتخاذ القرارات جراء الاتصالات،وكذا تنمية مهارات العامل في مجال عمله.  
-زيادة درجة المنافسة تتطلب تحسين مستوى الخدمة فإن الموظفين بحاجة إلى تدريب في مجال خدمة المستهلك حول أهم الأساليب والقدرات اللازمة لتقديم أفضل خدمة للعملاء ولا شك أن مثل هذه التحديات تزيد من أهمية قيام المنظمة بتقديم العديد من البرامج التدريبية للعاملين بها.  
وفي ضوء ما سبق يمكن أن نقول أن التدريب هو أحد الطرق الرئيسية لرفع الإنتاجية، وهو عنصر حيوي بالغ الأهمية والفرد المدرب المؤهل هو القادر دائما على عمله، والوثائق من نتائجه، والبعيد عن مخاطر.  
بمعنى أن التدريب هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة واستعدادا وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب وبالإبتكار<sup>2</sup>.

كذلك التدريب يقدم معرفة جديدة ويعمل على زيادة ما يحمله الفرد من معلومات جديدة ومتنوعة، ويزيد مهارات الأفراد، ويؤثر على اتجاهاتهم ويعدل أفكارهم ويعمل على تعديل سلوكياتهم داخل التنظيمات. فتحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر في غاية الأهمية للتعرف على نقاط الضعف وتحديد المستويات التي تبدو بحاجة إلى تدريب كما يتم التعرف على الأفراد وقدراتهم وتحديد من سيتم تدريبهم فالتدريب وسيلة وليست غاية، فهو استثمار، وليس استهلاكاً<sup>3</sup>.

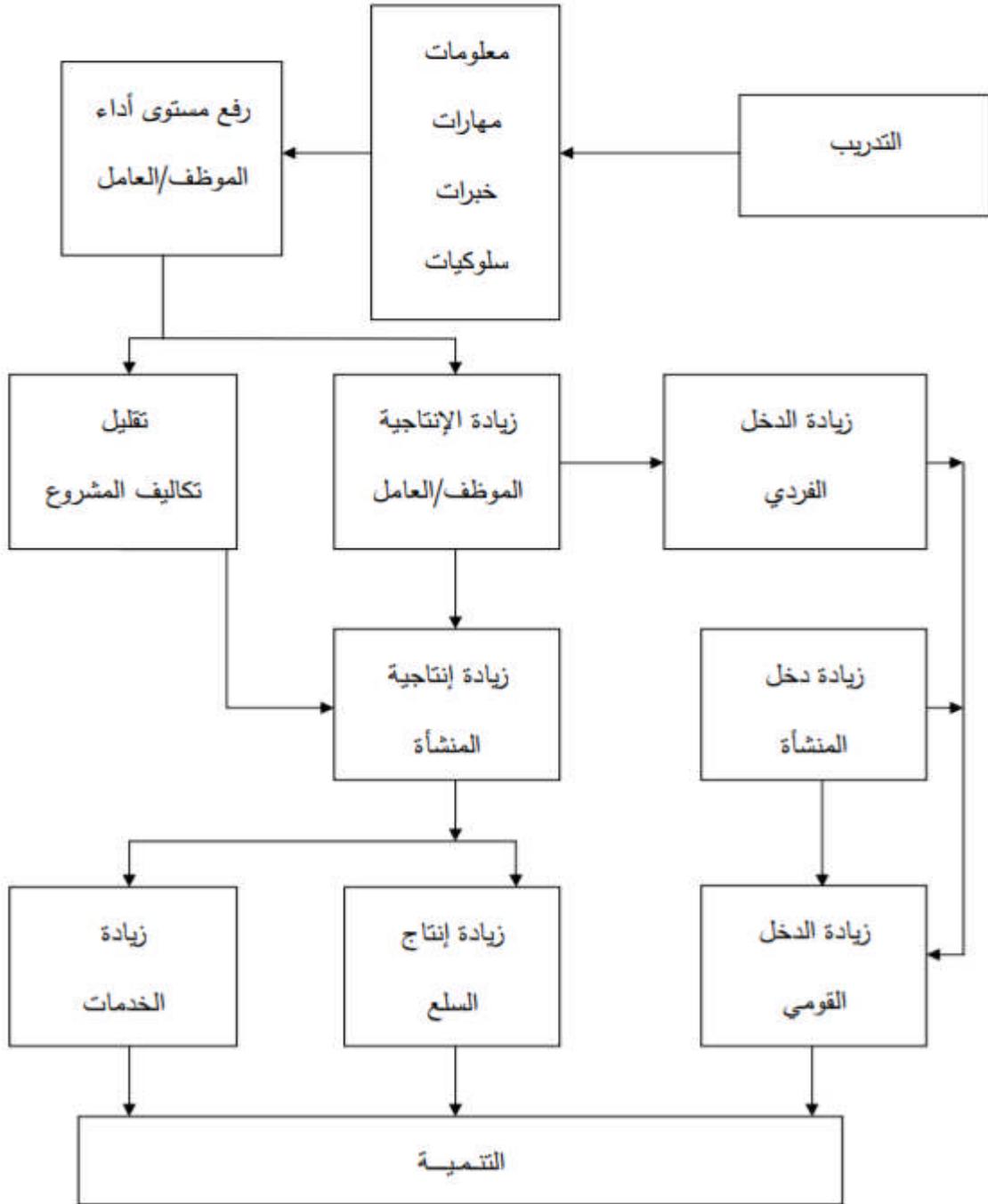
<sup>1</sup> احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية،الدار الجامعية،الاسكندرية،مصر،129،2009.

<sup>2</sup>مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريبية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص ص 58-60.

<sup>3</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، 1999، ص288.

شكل 02: أهمية التدريب

ويوضح الشكل رقم 02 أهمية التدريب<sup>1</sup>



المصدر: مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريبية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص. 60.

<sup>1</sup>مدحت أبو النصر، نفس المرجع، ص58-60.

### المطلب الثالث: مبادئ التدريب

مما لا شك في أن التدريب لابد أن يركز على عدة دعائم أساسية، يتعين على العاملين في إدارة التدريب وتنمية الموارد البشرية مراعاة تطبيقها في جميع مراحل العملية التدريبية، فتطبيق هذه المبادئ يؤدي إلى تعظيم عائد التدريب في المؤسسة، وتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

**1- التدريب نشاط رئيسي مستمر:** التدريب ليس مجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة، أو حل بديل يمكن الإدارة من أن تبحث عن بدائل أخرى له، إنما هو نشاط أساسي في المؤسسة يجب أن ينظر إليه الأفراد والجماعات على أنه جزء من عملهم من المنتظر أن يتكرر معهم كثيراً فالتدريب يبدأ قبل التحاق الموظف بالخدمة، وبعد عملية الاختيار للأفراد تأتي عملية الإعداد والتهيئة، حيث تلجأ بعض المؤسسات إلى نظام الرعاية أو الزمالة، كذلك تعد البرامج التدريبية للعاملين القدامى بالمؤسسة لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم التكنولوجي.

**2- التدريب نظام متكامل:** التدريب نظام متكامل من ناحيتين، فهو أولاً نظام متكامل في مدخلاته وأنظمتها، ومخرجاتها، كما أنه من ناحية أخرى يتكامل مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، ويتكامل مع الأنظمة المالية والإنتاجية التسويقية التي تهدف إلى النهوض بالمؤسسة .

**3- التدريب عملية شاملة:** يجب أن يشمل التدريب جميع المستويات الإدارية في المنظمة من قيادات عليا، ووسطى، و دنيا، ويشمل جميع إدارة شؤون العاملين بمختلف تخصصاتهم سواء كانوا في إدارة الإنتاج أو المالية أو المحاسبية أو العلاقات العامة، والموظفين .

**4 - التدريب نشاط متغير ومتجدد:** يشير هذا المبدأ إلى زاوية مهمة ينبغي عدم إغفالها من طرف المسؤولين عن إدارة العملية التدريبية، وهي يجب أن يوافق التغيرات المتدرب يتعامل مع متغيرات، ومن ثم لا يجوز أن يبقى في قوالب جامدة.

**5- التدريب نشاط إداري وفني:** يستلزم توافر خبرات وتخصصات متجددة، وتمثل الجوانب الفنية لنشاط التدريب في تحديد الاحتياجات، وتصميم البرامج.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> دة عبد الباري إبراهيم ، تكنولوجيا الأداء البشرى فى المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية القاهرة، 2008 ،ص 210 .

## الفصل الأول: الاطار النظري للتدريب

المطلب الرابع: أنواع التدريب ومحدداته

أولاً: التدريب وفق المستوى التنظيمي :

و يتم تقسيم التدريب في هذا النوع الى :

**1-التدريب المهني**: هو الذي مهارة و معرفة الأداء في مهنة معينة يتخصص الفرد المتدرب بأدائها، يشمل يهدف الى إكساب الأفراد هذا النوع الأفراد الذين تم تعيينهم حديثا او القدامى.

**2- التدريب الإداري**: يستهدف هذا النوع الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية و غالبا ما يتم التركيز على العاملين بالإدارات الوسطى الدنيا، و أحيانا يشمل العاملين الذين يتم تهيئتهم للمراكز القيادية العليا، يعتمد هذا النوع على معالجة المشاكل او سبل اتخاذ القرارات و الجوانب السلوكية.

**3- التدريب الإشرافي**: يشمل تدريب المشرفين لزيادة مهارتهم و قدرتهم على الإشراف و التعامل مع الأفراد و غالبا ما يشمل هذا النوع معلومات عن الصراعات العمالية و انماط القيادة و اتخاذ القرارات ، بغية إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة و فعالية عالية.

**4- التدريب التخصصي** : زيادة المعلومات و المعارف و تطوير المهارات التخصصية في مجال محدد من الاختصاصات المهنية يمثل هذا النوع بغية اكتساب المهارات و المعارف التخصصية وفق حاجات و متطلبات العمل في المؤسسة<sup>1</sup>.

ثانيا: التدريب حسب المدة الزمن

و يقسم هذا النوع الى :

**1- التدريب قصير الأجل** : و يستغرق من أسبوع الى ستة أسابيع، في هذه الحالة يتم عقد دورات تدريبية مركزة، و من عيوب عدم توفر الوقت الكافي للمتدرب للإلمام بكافة المعلومات التدريبية و استيعابها و فيه يقوم المدربون بشرح مجمل المادة التدريبية دون الدخول في تفصيلاتها.

**2- التدريب الطويل الأجل** : قد تصل الفترة الى سنة كاملة أو أكثر و من مميزات هذا النوع حصول المتدرب على معلومات كافية وافية و دقيقة ، الا ان من عيوبه اضطرار الإدارة الى تعيين اشخاص يقومون بعمل المتدرب طيلة فترة التدريب<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>،خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشنة، ادارة الموارد البشرية ، ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الاردن، الطبعة الأولى ، 2007 ، ص 140 – 141 .

<sup>2</sup> محمد صالح فالخ ، إدارة الموارد البشرية ، دار الحمد للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، الطبعة الأولى 2004 ، ص ص 108-109 .

المبحث الثاني: أساسيات حول التدريب

المطلب الأول: خصائص و مزايا التدريب

أولاً: خصائص التدريب

في ضوء ما سبق يمكن تحديد بعض خصائص التدريب في الآتي:

- 1- التدريب نشاط رئيسي و ليس أم كماليا تلجأ إليه الإدارة أو المنظمة أو تنصرف عنه باختيارها.
- 2- التدريب نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء و العناصر المت اربطة معا تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية.
- 3- التدريب عملية شاملة، بمعنى شمولها لكل المستويات الإدارية التي تتضمنها المنظمة (الإدارة العليا و الوسطى و الإشرافية و التنفيذية). كذلك فغن التدريب يجب أن يقدم لكل التخصصات في المنظمة<sup>1</sup>.
- 4- التدريب عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح. من هذه المقومات :
  - وضوح الأهداف و تناسقها.
  - وضوح السياسات و واقعيتها.
  - توازن الخطط والبرامج.
  - توفر الموارد المادية و البشرية.
  - توفر الرقابة و التوجيه المستمرين.
- 5- التدريب عملية فنية تحتاج إلى خبرات و تخصصات محددة ينبغي توفيرها و أهمها:
  - خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية.
  - خبرة تخصصية في تصميم البرامج التدريبية و إعداد المناهج التدريبية و المواد العلمية.
  - خبرة تخصصية في اختيار الأساليب و إنتاج المساعدات التدريبية من وسائل الإيضاح و غيرها.
  - خبرة تخصصية في تنفيذ البرامج التدريبية و نقل المعرفة و المهارة و أنماط السلوك المرغوبة للمتدربين.
  - خبرة تخصصية في متابعة و تقييم فعالية التدريب.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية-الإدارة العصرية لرأس المال الفكري-، القاهرة، مصر، 2004، ص 225.

6- التدريب نشاط متغير و متجدد، حيث أن التدريب يتعامل مع متغيرات و من ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب و إنما يجب أن يتصف بالتغير و التجدد هو الآخر فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغير في عاداته و سلوكه و كذلك مها ارته و رغباته. و الوظائف التي يشغلها المدربون هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف و الأوضاع الاقتصادية و في تقنيات العمل و مستحدثاتها. من حصيللة كل ذلك تصبح إدارة التدريب مسئولة عن تجديده و تطويره من خلال:

- التعرف المستمر على الأوضاع الإدارية و الفنية في المنشأة و التغير في أوجه نشاطها و أساليب العمل<sup>1</sup>.
- التجديد المستمر في أنماط البرامج التدريبية و أساليب و معدات التدريب المستخدمة<sup>2</sup>.

### ثانيا: مزايا التدريب

من مزايا التدريب أنه وسيلة فاعلة في تحويل الموارد البشرية في المنظمات من مجرد التعامل مع ردود الأفعال إلى المشاركة بفاعلية و المساهمة في اتخاذ القرارات.

إن التدريب لم يعد ترفا تمارسه المنظمات متى و كيف شاءت، بل أصبح حيويا و رئيسيا لمواكبة التحديات و المتغيرات المختلفة. و إن الطلب على التدريب سوف يتوازي قريبا مع الطلب على التعليم الأساسي". و ينظر للتدريب على أنه أداة لإحداث التغير الإيجابي في المعرفة و المهارات و السلوك و الاتجاهات.

و للتدريب أيضا مزايا أخرى نذكر منها: أنه يكسب الموارد البشرية في المنظمة الثقة بالنفس، و يرفع الروح المعنوية، و يعمل على علاج بعض الظواهر السلوكية مثل كثرة الغياب، كما يعمل التدريب على تحسين جودة الخدمة أو السلعة المقدمة، إضافة إلى تنمية السلوكيات الإيجابية و الاتجاهات الجيدة عن المنظمة، و اكتشاف القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية في المنظمة، و تهيئة البيئة المناسبة للتطوير و الإبداع<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية، دارا لفجر ص 61.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 345 .

<sup>3</sup> . مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق ص 63.

### المطلب الثاني: نظام التدريب

**1- تعريف نظام التدريب:** إن مفهوم النظام: "هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وترتبط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً"<sup>1</sup>.

فالتدريب عبارة عن نظام متكامل ، يؤدي مهمة معينة بطريقة منهجية منظمة لبلوغ أهداف محددة، واضحة ودقيقة، يتكون من مجموعة عناصر ترتبط ارتباطاً وثيقاً فيما بينها<sup>2</sup>.

**2- عناصر نظام التدريب:** يعد نظام التدريب بالغ التعقيد، فهو يتكون من أجزاء تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهدافه ومن بينها :

**3- المدخلات :** هي العناصر التي يتم إخضاعها لعمليات تحول ، فتتغير طبيعتها الأولى لتصبح مخرجات التدريب، وتمثل فيما يلي<sup>3</sup> :

- المدخلات الإنسانية: تتمثل في كافة أفراد الذين يشتركون في عملية التدريب.
- مدخلات مادية : تتمثل في الموارد غير البشرية كالأموال، المعدات ،التجهيزات...
- مدخلات معنوية : تتمثل في المعلومات والمواد التدريبية التي تقدم للمتدربين.
- العمليات : مجمل الأنشطة التي تقوم بتحويل مدخلات التدريب السابقة إلى مخرجات، بغرض تحقيق أهداف النظام وتمثل في :
- التحضير للتدريب: من تشخيص للبيئة, تحديد الاحتياجات التدريبية والأهداف، تصميم مخطط التدريب.
- التنفيذ: هو ترجمة لما خطط له بالأعمال والأنشطة.
- التقييم : يتمثل في متابعة ومراقبة سير الأنشطة وعملية التدريب مقارنة بما خطط له.
- المخرجات : تتمثل في سلسلة الإنجازات المحققة من مهارات وقدرات اكتسبها المتدربون، وهي:
- المخرجات الإنسانية: وهم المتدربون ، ويفترض الآن أنهم اكتسبوا خصائص جديدة ، كتغيير في بعض خصائص الشخصية أو الزيادة في معارفهم أو إضافة لمهاراتهم أو تجديد لقدراتهم .
- المخرجات المادية: هي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتدربون بعد اكتساب الخصائص الجديدة .
- مخرجات معنوية: تتمثل في الجانب الفكري والنفسي للعامل المتدرب، الذي ينعكس بدوره على الجانب المادي
- الأهداف : هي النتائج المراد بلوغها، وبالنظر إلى الهدف الذي يعد أساس أي نظام، هناك شروط يجب مراعاتها عند وضعه وهي التعبير الكتابي والرقمي، الوضوح، الاقتناع والاتفاق مع قيم المجتمع و قيم المؤسسة ،التناسق والتكامل

<sup>1</sup> - فؤاد الشيخ سالم وآخرون ،المفاهيم الإدارية الحديثة، ط5، مركز المكتب الأردني،الأردن، 1995، ص55.

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر،الأردن 2009 ص113

<sup>3</sup> - علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1994، ص90

مع الأهداف الكلية للمؤسسة وأهداف إدارتها وأقسامها، والواقعية والقابلية للقياس الكمي والنوعي والتكاليف، والتوجيه نحو التحسين والقابلية للتغيير والتطوير<sup>1</sup>.

- **البيئة**: التدريب نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بمجموعة من الظروف بما تحويه من فرص وقيود، والتي تعرف بالبيئة المحيطة، فالبيئة الداخلية تتمثل في العامل البشري، التكنولوجي، القيم السائدة وتوجهات النظام و الأنظمة واللوائح، أما البيئة الخارجية فتمثل المحيط الذي يوجد فيه نظام التدريب والمؤسسة ككل. وهذا المحيط يتكون من ظروف سياسية، تشريعية وقانونية، اقتصادية، اجتماعية، ايكولوجية وتكنولوجية<sup>2</sup>.

- **التغذية العكسية**: عبارة عن معلومات يقدمها النظام عن مخرجاته بهدف تعديل مدخلاته أو عملياته، ويتم ذلك بمقارنة مخرجاته من حيث نوعية خصائصها مع الأهداف والمعايير الموضوعية

### المطلب الثالث: معوقات التدريب

توجد معوقات كثيرة تختلف حسب المؤسسات أهمها:

1- إن أول معوق هو الاهتمام السطحي بعملية التدريب و ذلك بقياس نجاحها بحصر عدد من تم تدريبهم خلال السنة أو بمقارنة ما أنفق على التدريب في هذه السنة مقارنة بالسنة الماضية، و اعتبار الزيادة في النفقات دليلا على النجاح في العملية التدريبية، هذا جانب النظرة السطحية اليه باعتباره تقليدا يميز المؤسسات بعضها البعض لذلك نجد بعض المؤسسات تقبل على الأنشطة التدريبية دون التفكير في جدواها و أهميتها و أثرها على الكفاءة<sup>3</sup>. ويرى على السلمي من خلال تجربته الشخصية أن هناك عملاء دائمين لبرامج التدريب المختلفة التي تنظمها مراكز التدريب، فيقول إننا نرى نفس الوجوه غالبا و إن اختلفت أسماء و عناوين البرامج، وهو شيء يؤدي إلى انفصال التدريب عن ظروف و طبيعة العمل بالمؤسسة كما لا يتم تدريب من هم في حاجة ماسة إلى التدريب، و بالتالي يعود المتدرب لممارسة عمله كما كان يمارسه في السابق، وان لم تنخفض الكفاءة فإنها لا ترتفع.

2- الفشل في ترجمة المعرفة المكتسبة خلال عملية التكوين إلى عمل فعلي بمعنى أن ما كسبه الفرد خلال هذه العملية، لا يجد سبيله أبدا إلى التطبيق الفعلي في المؤسسة و قد يعود ذلك إلى المتدرب نفسه نتيجة لعدم قدرته على تطبيق ما تدرب عليه، كما أنه قد يرجع السبب إلى جو و مناخ العمل غير المساعد و ( الذي لا يتيح للعامل فرصة التجديد و التطوير في أساليب العمل ) علاقات العمل، الاتصالات، نظام المكافآت، جمود نظام الترقية، و قد يرجع السبب أيضا إلى معرضة بعض المسؤولين خاصة في المستويات الهرمية العليا لفكرة التدريب بأهميته.

<sup>1</sup> نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن 2003 ص 122.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 350.

<sup>3</sup> علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 125.

1- إلى جانب السببين السابقين فإن من المعوقات التكوينية هو انخفاض كفاءة المشرفين عليه بالمؤسسات و مراكز التدريب.

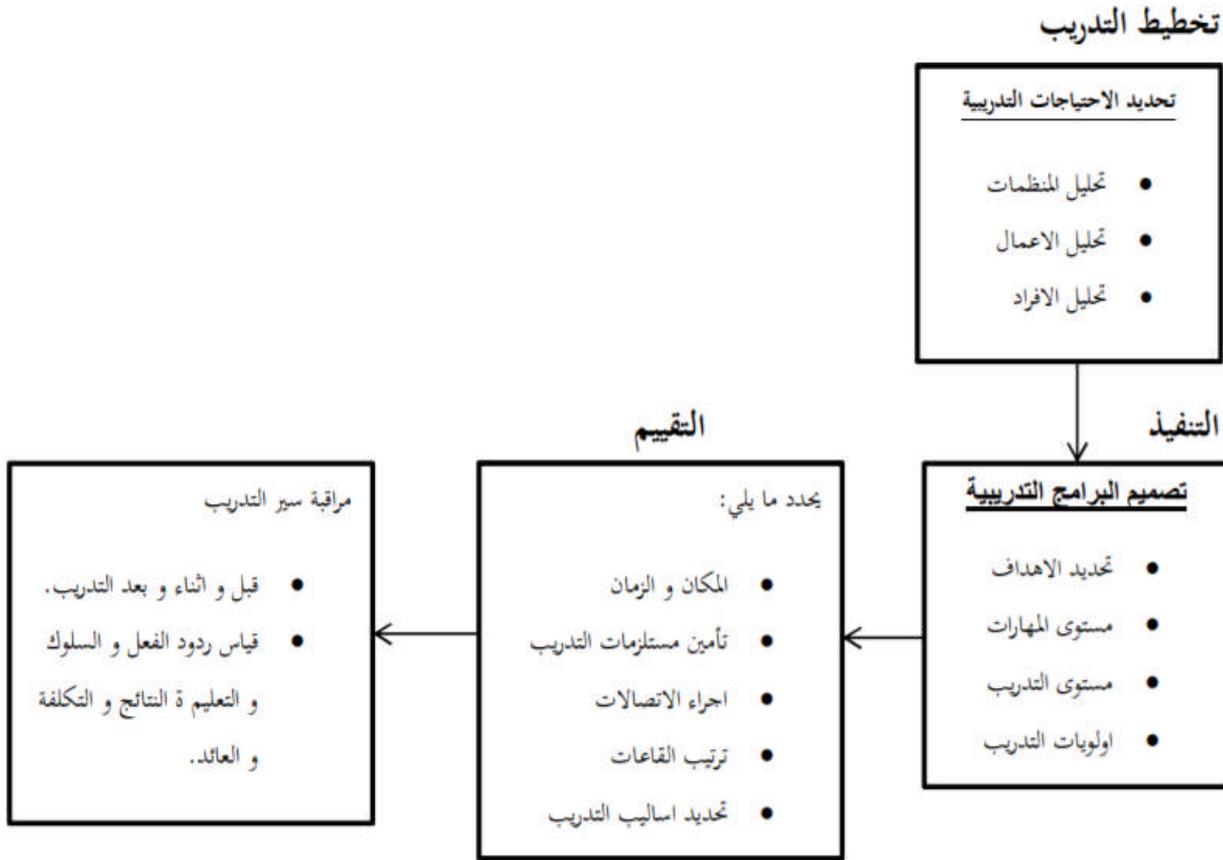
2- ينظر البعض للتدريب على أنه وسيلة لراحة العامل من عناء العمل حتى أن بعض المؤسسات تعودت على ترشيح الذين يعانون من التوتر و القلق لحضور الدورات التدريبية، كما أن هناك من يرى أن التدريب هو عملية للتخلص من بعض العناصر المشاكسة، و الفوضوية و لو لبعض الوقت و بالتالي أصبح أداة للعقاب<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث : مراحل عملية التدريب

لكي يكون التدريب فاعلا و محققا للأهداف، لابد أن يكون مبنيا على دراسة دقيقة و فعلية للاحتياجات التدريبية و التي يتم ترجمتها و العمل على تنفيذها و تقييم مدى نجاحها. وقد اختلف الباحثون في عدد العمليات الفرعية التي يمكن أن تشملها العملية التدريبية، فبعضهم توسع في خطوات، والبعض الآخر ضيق في عدد الخطوات.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي ، مرجع سابق ، ص352.

شكل رقم 3 : مراحل عملية التدريب



المصدر : حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2009 ، ص 216 .

و فيما يلي عرض لهذه المراحل:

## المطلب الأول: تحديد الإحتياجات التدريبية

ونقصد بتحديد الإحتياجات التدريبية مجموعة من البرامج التي تنفذ وفق أهداف المنظمة و تنمية العاملين فيها، و تكون الخطة سنوية و مرحلية و تشمل عملية التخطيط على:

### 1. تحديد الاحتياجات التدريبية:

يمكن وصف الاحتياجات التدريبية بأنها مقارنة الأداء الفعلي و المتوقع للأفراد العاملين. و يتم تحديد الاحتياجات وفق ثلاث مستويات<sup>1</sup>.

### 1-تحليل المنظمات:

يتضمن دراسة المنظمة، بحيث تغطي هذه الدراسة ما يلي:

<sup>1</sup> نادر احمد ابو شيخة، إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، الطبعة الأولى، 2010 ، ص-ص.403-402:

## الفصل الأول: الاطار النظري للتدريب

**1-1-1-الأهداف الحالية للمنظمة:** تبرز أهمية الأهداف بالنسبة للمنظمة، و ان استيعابها و فهمها من قبل العاملين سيساعد على تحقيقها .

**1-1-2-الأهداف المستقبلية و المشروعات التي تعتمزم تنفيذها و الأسواق الجديدة التي تنوي المنظمة دخولها، و** أساليب العمل التي تتبعها المنظمات المنافسة دف التنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية، و بالتالي الاتجاهات العامة للاحتياجات التدريبية .

**1-1-3-الهيكل التنظيمي:** و يتضمن ذلك تحليل الهيكل التنظيمي و التعرف على الأقسام و الوحدات التنظيمية التي تتكون منها المنظمة و اختصاصها، أساليب الاتصال، و نطاق الاشراف .

**1-1-4-المناخ التنظيمي:** و يتضمن تحليل المناخ التنظيمي بالاستناد الى عدد من المؤشرات مثل: معدل دوران العمل، اصابات العمل ...

**1-1-5-القوى العاملة:** و تهدف الى الوقوف على طبيعة التركيب الحالي لها في المنظمة كذلك التعرف على الحاجيات الآتية و المستقبلية، في ضوء الاستخدام الحالي للقوى العاملة و التطورات التي ستطرأ عليها مستقبلا، إضافة الى احتياجات المشاريع مستقبلا .

**1-1-6-كفاءة المنظمة:** تستهدف التعرف على كفاءة المنظمة في توظيف مواردها المختلفة، و ذلك من خلال عدد من المؤشرات منها:

تكاليف العمل المباشرة و غير المباشرة لإنتاج السلع و الخدمات .

تكاليف المواد اللازمة لإنتاج السلع و الخدمات .

الانتاجية الكلية او الجزئية .

### **1-2-تحليل الفرد:**

و يقصد بذلك الوقوف على حقيقة الوضع بالنسبة للعاملين و ذلك بالقيام بدراسة و تحليل التالي:

متوسط انتاجية و اداء العاملين .

متوسط دوران الوظيفة .

متوسط عدد الغياب و التأخير

و بإمكان المنظمات في سبيل اجراء مثل هذه الدراسات اللجوء الى السجلات و التقارير و مناقشة المشرفين<sup>1</sup> .

### **1-3-تحليل الوظائف:**

ان تحليل الوظيفة يساعد في تحديد معايير العمل في وظائف معينة و تحديد الحد الادنى للصفات و المهارات و المؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد. و على ذلك يتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي

<sup>1</sup> حنا نصر الله، مرجع سابق، ص-222-221 .

## الفصل الأول: الاطار النظري للتدريب

يتبعها الفرد في أداء عمله مع مواصفات الوظيفة. كذلك الوقوف على رأي المشرف المباشر في الطريقة التي يؤدي الموظف عمله، و ما اذا كانت تحتاج الى تحسين .

### 2. أنواع الاحتياجات التدريبية:

من أنواع الاحتياجات التدريبية نذكر:

#### 2-1- احتياجات تدريبية طويلة و قصيرة الأجل:

تمثل الاحتياجات التدريبية طويلة الأجل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب و المرغوب في المستقبل، أما الاحتياجات التدريبية قصيرة الأجل فتمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب و مستوى الأداء الحالي<sup>1</sup> .

#### 2-2- احتياجات تدريبية حالية و مستقبلية:

الاحتياجات التدريبية الحالية هي التي يحتاج العاملين التدريب عليها في الوقت الحاضر أما الاحتياجات التدريبية المستقبلية هي التي سيحتاج العاملين التدريب عليها في المستقبل نظرا للتغيرات المخطط اجرائها .

### 3. طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعددت طرق تحديد الاحتياجات التدريبية نذكر منها:

#### 3-1- اللجان الاستشارية:

تمثل جميع المستويات الادارية للمنظمة، حيث تجتمع هذه الادارات و تناقش الاحتياجات التدريبية، و يمكن ان تكون اللجان خارجية و تقوم بنفس المهمة و تقدم توصيات .

#### 3-2- الملاحظة:

قيام المسؤول بالملاحظة المباشرة لأداء الموظف من اجل تحديد مواطن الضعف في الأداء و يركز هذا الأسلوب على المهارات الوظيفية، و يأخذ عليه انه يستغرق وقتا طويلا .

#### 3-3- دراسة التقارير و السجلات:

تبين دراسة التقارير و السجلات نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب و تتميز هذه الطريقة باظهار المشكلات و لكنها لا تكشف أسباب هذه المشكلات مما يصعب الاعتماد عليها وحدها في تحديد الاحتياجات التدريبية<sup>2</sup> .

#### 3-4- الاختبارات:

قد تكون الاختبارات شفوية و قد تكون تحريرية يلجأ إليها خبراء التدريب، في التوصل الى الاحتياجات التدريبية للعاملين، و تستخدم الاختبارات كوسيلة لتحديد و تشخيص القصور في الأداء، غير انها تعطي مؤشرات عامة في تقويم أداء الفرد أو احتياجاته التدريبية .

<sup>1</sup> مدحت ابو النصر، مرجع سابق، ص-145-144: .

<sup>2</sup> نادر احمد ابو شيخة، مرجع سابق، ص104 .

## الفصل الأول: الاطار النظري للتدريب

### المطلب الثاني: تصميم البرامج التدريبية

في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف العامة للتدريب، تلك الأهداف التي يجب أن تعتمد اعتمادا كليا على تحديد الاحتياجات التدريبية ومن ثم على تحديد الأطر العامة لكل برنامج تدريبي بشكل تفصيلي مع مراعاة أن يأخذ مصممو البرامج التدريبية بعين الاعتبار بيئة المنظمة الإدارية ذات العلاقة وأهدافها والقيم السائدة فيها، ويمكن القول بأن محتويات الأطر العامة تتشابه من ناحية الشكل مع اختلافها بالمضمون.

وبشكل عام يمكن تحديد محتويات الأطر العامة للبرنامج كما يلي:

**عنوان البرنامج التدريبي:** و يعني وضع عنوان مناسب للبرنامج التدريبي بصيغة بسيطة وواضحة تدل بصفة مباشرة عن الاحتياجات الأساسية التي وضع من أجلها البرنامج.

**الأهداف:** ويقصد بها تحديد النتائج المتوقعة بطريقة اجرائية سلوكية، بحيث يمكن قياسها.

**الموضوعات:** تحديد ما يطرح في البرنامج التدريبي من موضوعات بحيث تؤدي هذه الموضوعات بطريقة مباشرة وغير مباشرة لتحقيق الأهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي.

**المشاركون:** تحديد مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية ومستوياتهم الإدارية ووظائفهم كشرط الاشتراك بالبرنامج.

**أساليب التدريب:** تحديد أساليب التدريب التي تلائم المتدربين وموضوعات البرنامج لغايات تحقيق أهداف البرنامج.

**المعينات التدريبية:** تحديد المعينات السمعية والبصرية بما يتلاءم مع البرنامج التدريبي.

**نظام الجلسات:** تحديد فترة انعقاد البرنامج ونظام جلساته ( صباحي، مسائي ) ودرجة التفرغ.

**متطلبات اجتياز البرنامج:** تحديد شروط الاجتياز للبرنامج مثل الامتحانات، والأبحاث.

**مكان الانعقاد:** تحديد مكان الانعقاد للبرنامج لتسهيل وصول المشاركين.

**الإشراف:** تحديد اسم المشرف العلمي ووظيفته، وكذلك المشرف الإداري إن وجد.

**الجدول الزمني:** إعداد جدول زمني بمواعيد الجلسات والتوزيع الزمني للموضوعات وأسماء المدربين و فترات الاستراحة

### المطلب الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي

لتنفيذ البرنامج التدريبي يجب القيام بمجموعة من التحضيرات التي يتطلبها تطبيق هذا البرنامج ، كتحضير الجدول الزمني، و اختيار المدربين و المتدربين، ترتيب قاعات التدريب و غيرها من الأعمال<sup>1</sup>.

#### 1. خطوات تنفيذ التدريب:

لتنفيذ التدريب هناك خطوات يجب اتباعها، و هي:

#### 1-1- اختيار المتدربون:

<sup>1</sup> مجموعة خبراء، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، المنظمة العربية للتنمية البشرية والتدريب، مصر، 2007، ص 171، 172

## الفصل الأول: الاطار النظري للتدريب

المتدرب هو العنصر المستفيد من نشاط التدريب، و هناك اعتبارات يجب المراعات في عملية اختيار المتدرب منها: حاجة المتدرب الفعلية لبرنامج التدريب .

استعداد المتدرب لحضور البرنامج التدريبي .  
المؤهلات العلمية، الخبرة ...،

### 1-2- اختيار المدرب:

المدرب هو شخص يقوم بمهمة نقل المعرفة او تعليم المهارة لفرد او اكثر من خلال برامج تتسم بالتخطيط المسبق لهدف تحقيق غرض معين .

على المدرب ان يتصف بعدة مهارات منها:

. مهارة الاتصال .

. مهارة الاقناع .

. مهارة الانصات .

و صفات يجب ان يتحلى منها:

. اللباقة .

. الصبر .

. الهدوء .

. التواضع .

### 1-3- مستلزمات التدريب:

ينبغي الحرص على تأمين مستلزمات التدريب من مطبوعات، نشرات، اجهزة عرض، افلام فيديو و وسائل ايضاح وفق متطلبات التدريب<sup>1</sup> .

### 1-4- تحديد المنهاج التدريبي:

ينبغي تحديد الموضوعات و المواد التي تتفق و الاحتياجات التدريبية و طبيعة الاعمال و المهارات المطلوب اكسابها للمتدربين .

### 1-5- قاعات التدريب:

يؤثر الترتيب الداخلي لحجرة التدريب على فاعلية هذا التدريب، فالطريقة التي تنظم المقاعد و مكان المدرب يؤثر على امكانية توصيل المعلومات و امكانية مشاركة و استجابة الدارسين<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> حنا نصر الله، مرجع سابق، ص-ص 226-227.

### 6- اعداد الجدول الزمني:

يتضمن الجدول الزمني جميع الخبرات و الأنشطة التدريبية التي تحقق أهداف البرنامج، كما يثبت عليه أسماء المحاضرين او المدربين المسؤولين عن كل نشاط تدريبي، كذلك ينظم أوقات المحاضرات، الاستراحات و الرحلات الميدانية. و يجب أن يكون الجدول مرنا، يخضع للتعديل وفق الظروف المستجدة، و وفق اقتراحات المشاركين .

### 1-7- اعداد الموازنة:

انطلاقا من خطة التدريب هذه، يلاحظ أن البرامج التدريبية تتطلب بالإضافة إلى الجوانب الفنية، و التي تتمثل في الأنشطة التعليمية، الأساليب و غير ذلك، فإنها تستدعي وضع ميزانية تقديرية للأنشطة التدريبية بالمؤسسة . بمعنى، تقدير ما تتطلبه هذه البرامج من موارد مالية و التي تتمثل غالبا في الآتي:

- التكاليف البيداغوجية .
- التكاليف التقديرية لأجور المدربين
- مصاريف التنقل و المبيت للمتدربين .
- تكاليف التجهيزات الخاصة بالمؤسسة و الموجهة للتدريب (قاعات، آلات).... إلخ .
- تكاليف تشغيل مصلحة التدريب بالمؤسسة .
- الضرائب الإلزامية التي تدفعها المؤسسة في حالة وجود عطلة التدريب الفردية... إلخ <sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: تقييم التدريب

تعتبر عملية تقييم التدريب مهمة لأنها تبين ما اذا كان البرنامج التدريبي المطبق ناجح ام لا و هل حقق الأهداف المرجوة. و يمكن القول بان تقييم التدريب هو اجراءات تستخدمها ادارة التدريب لمعرفة مدى نجاح البرنامج التدريبي و كفاءته .

### مراحل التقييم :

هناك تصنيفات عدة لعملية التقييم للبرامج التدريبية ، وهنا سنتحدث عن تطبيق التقييم حسب وقت إجرائه على النحو الآتي:

### التقويم التمهيدي :

في هذه المرحلة يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين ، والتعرف على مستويات المتدربين وخلفيات وخبراء ، كما يمكن من خلاله تحديد الإمكانيات المادية البشرية والمادية المتاحة للبرنامج التدريبي . والتقييم قبل التدريب يساعد على تحديد أهداف البرنامج ، واختيار الوسائل والأساليب الكفيلة لتحقيقها في ضوء الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة <sup>2</sup>.

### التقويم البنائي :

ويستخدم هذا التقييم أثناء تخطيط البرنامج ويجري عند الانتهاء من كل جزء وهذا النوع من التقييم يساعد في:

<sup>1</sup> Alain Meignant ,**Manager la formation**, Ed Liaison, Paris, 6ème édition, . 2003p191.

<sup>2</sup>مقالة بعنوان صناعة التدريب، [www.dawaserdu.gov.sa](http://www.dawaserdu.gov.sa) ، تم الاطلاع عليها يوم: 20/04/ 2019.

## الفصل الأول: الاطار النظري للتدريب

- إظهار الإيجابيات والسلبيات لكل جزء من أجزاء البرنامج وفي مراحله كافة .
- توفير معلومات وتغذية راجعة عن تقدم المتدرب في كل نشاط من النشاطات التدريبية
- تلاشي السلبيات أثناء عملية التطبيق .

### 1-3- التقييم النهائي :

يجري عادة بعد انتهاء البرنامج التدريبي ، ويتطلب هنا إصدار حكم إما باستمرار البرنامج أو تعديله أو إيقافه .  
وإصدار الحكم يتوقف على مقدار الأهداف المحققة من جراء تنفيذ البرنامج .

### 1-4- المتابعة:

وهذا الجزء من التقييم من أهم المراحل ، ويهدف إلى تحديد أثر البرنامج على أداء المتدربين في الميدان التربوي ( داخل غرفة الصف، البيئة المدرسية ، ميدان الإشراف التربوي ) لفترة طويلة في تحسين أدائهم .

### 2.أساليب التقييم:

من اجل معرفة ما اذا حقق التدريب الأهداف المخطط لها لابد من إتباع الأساليب المناسبة في عملية التقييم و نذكر منها:

### 2-1-الاستبانة:

توزع على المتدربين بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي استمارة تتضمن معايير موضوعية على شكل أسئلة أو استفسارات يجوبون عنها، معبرين عن رأيهم بالمدرسين ، أسلوب تخطيط البرنامج وتنفيذه...الخ، إذن من الإجابة يمكن التعرف على الثغرات ونقاط الضعف، وقد تكون الاستمارة فارغة لتترك الحرية للمتدرب لإدلاء برأيه <sup>1</sup> .

### 2-2-الملاحظة المباشرة:

يمكن تقييم البرنامج التدريبي والمدرسين عن طريق مراقبة وملاحظة ردة فعل المتدربين تجاه البرنامج بما فيهم المدربون و الهيئة المشرفة على التدريب .

2-3-و هناك أسلوب آخر بموجبه يتم عقد اجتماع اخير او حفل ختامي يحضره المتدربون و من خلال الاجتماع يستطيعون تقييم البرنامج التدريبي .

### 3. نماذج تقييم التدريب:

ثمة نماذج كثيرة تحاول أن تصنف المستويات أو الجوانب التي يشملها التقييم وهي:

### 1-نماذج كير كباتريك:

يقوم هذا النموذج على تقييم التدريب وفق اربع مستويات:

2-1-1-ردود الفعل: وفيه نحاول ان نجيب على السؤال التالي: هل يرضى المشاركون عن البرنامج التدريبي؟

<sup>1</sup> حديجة حريق، استراتيجيات التدرب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، مذكره ماجستير، جامعة تلمسان، ادارة الموارد البشرية، 1102، ص43 .

**2-1-2-2-التعلم:** و فيه نحاول ان نجيب على السؤال التالي: ماذا تعلم المشاركون من البرنامج التدريبي؟

**2-1-3-السلوك:** وفيه نحاول ان نجيب على السؤال التالي: هل غير المشاركون سلوكهم نتيجة تعلمهم؟

**2-1-4-النتائج:** و في هذا المستوي نطرح السؤال التالي: هل يؤثر التغيير في السلوك على المنظمة تأثيرا ايجابيا؟

### 2-نموذج كورب

يعتقد كورب انه يمكن تقويم التدريب بالاعتماد على ثلاث معايير:

**2-2-1-1-يركز على قياس فعالية التدريب كعملية اي معرفة مدى التقدم الذي احرزه المشاركون في البرنامج، من حيث**

المعلومات و المهارات و الاتجاهات التي اكتسبوها<sup>1</sup>.

**2-2-2-2-اثر التدريب على سلوك المتدرب بعد انتهاء البرنامج التدريبي، من حيث مدى اسهام التغيير الحاصل في سلوكه**

و اتجاهاته في تحقيق فعالية المنظمة .

-اثر التدريب على المنظمة ككل وهذا يتضمن معرفة اثر التدريب على نجاح المنظمة .

### 3-نموذج باركر:

حدد باركر اربع مستويات لتقييم التدريب:

**2-3-1-رضا المتدرب:** ردود فعل المتدرب اتجاه البرنامج التدريبي و يمكن الحصول عليها من خلال استمارة معدة

لذلك<sup>2</sup>.

**2-3-2-المعارف التي اكتسبها المتدرب:** و يتم تقييم هذا المستوى من خلال مجموعة من الاختبارات التي يجب ان

يعدها مدرب البرنامج التدريبي.

**2-3-3-أداء العمل:** و يتم تقييم هذا المستوى من خلال مجموعة من المعايير الموضوعية لقياس الاداء الوظيفي بعد

البرنامج التدريبي.

**2-3-4-أداء المجموعة:** حيث هنا تقييم نتائج المجموعة ككل بعد البرنامج.

<sup>1</sup>نادر احمد ابو شيخة، مرجع سابق، ص-ص420-419.

<sup>2</sup>مدحت ابو النصر، مرجع سابق، ص112.

### خلاصة الفصل الأول:

نظرا لأهمية عملية التدريب في الإدارة حاولنا استعراض أهم الخصائص المثيرة التي تساعد على التعريف بالتدريب، فهذا النشاط تهدف المؤسسة إلى تنمية مهارات الأفراد وذلك لمواجهة احتياجات حالية ومستقبلية تتطلبها المؤسسة في ظل التغيرات البيئية التي تواجهها لأن التدريب لا يهم المؤسسة لوحدها بل كذلك يعني الأفراد العاملين فيها وبناء حب العمل لديه داخل المنظمة مما يعود بالفائدة على المؤسسة والفرد، وقد تم التعرض إلى كل من أهمية التدريب و انواعه وكذلك مرورا بمراحل تخطيط البرنامج التدريبي، و التي تسعى المنظمة لتحقيقه.



## الفصل الثاني

# دور التدريب في تحسين أداء العاملين

### تمهيد:

يعتبر من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، هو موضوع أداء العاملين و تقييمه ذلك أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء عاملها، لذلك نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة، ولمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف نقاط الضعف والقوة في إنجاز الأعمال الموجهة لكل فرد في المؤسسة من أجل وضع إستراتيجية فعالة للقوى العاملة وبناء مراجع الاختيار والتعيين، ووضع معايير موضوعية للأجور والترقية والتحفيز، وكذا تحديد الاحتياجات التدريبية للقيام بإعداد البرنامج التدريبي المناسب الذي يساعد في تحسين أداء العاملين.

ومن هذا الطرح سنتناول في هذا الفصل مايلي:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول أداء العاملين.
- المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين.
- المبحث الثالث: مساهمة التدريب في تحسين أداء العاملين.

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول أداء العاملين

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء و كما يحظى موضوع الأداء باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال الإدارة، الذين يسعون إلى تطويره وحل المشكلات المتعلقة به، فالأداء يعتبر الوسيلة الأهم لتحقيق الأهداف والنهوض بالمؤسسة، ومن خلال هذا المبحث سيتم إلقاء الضوء على مفهوم الأداء و عناصره ومحدداته، مع الإشارة إلى أن الأداء المقصود هنا هو أداء العاملين في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم الوظيفية.

### المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

لقد اختلف الباحثون والكتاب حول إعطاء مفهوم موحد للأداء ، وفيما يلي عرض لأهمها:

- يشير مفهوم الأداء في اللغة إلى عمل أو إنجاز أو تنفيذ، والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم إنجازه، فالأداء هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد لإنجاز عمل معين.<sup>1</sup>
- ويعرف أداء العاملين على أنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة".<sup>2</sup>
- كما يعرف كذلك على أنه: "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه".<sup>3</sup>
- ويعرف أيضا بأنه: " السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة".<sup>4</sup>
- ويعرف كذلك بأنه: " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من الموظف الكفء المدرب".<sup>5</sup>
- ويعرف كاتب آخر أداء العاملين بأنه: " ما يقدمه العمال من مخرجات عمل وما يضيفونه، ونوعية علاقاتهم بالآخرين وانضباطهم وإلتزامهم بالأنظمة و التعليمات".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - محمود بن عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006، ص 47.

<sup>2</sup> - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية " رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2004، ص 209.

<sup>3</sup> - هداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 123.

<sup>4</sup> - سناء عبد الكريم خناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي و الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم التسيير، أيام 8-9 مارس 2005، ص 35.

<sup>5</sup> - فدوى محمد رمضان، أثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص 96.

<sup>6</sup> - مروان محمد النصور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، المجلد 20، العدد الثاني، 2012، ص 192.

## الفصل الثاني: دور التدريب في تحسين أداء العاملين

- ويشير Bovelos للأداء بأنه "انعكاس لمدى نجاح العامل أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل".<sup>1</sup>

- وفي تعريف آخر نجد أن الأداء هو: "التفاعل بين السلوك و الإنجاز مرتبطاً بالنتائج، وأنه كل ذلك السلوك و الإنجاز و النتائج معاً، وهو المحور الأساسي وموضوع التحسين و التنمية في المؤسسات".

وأشار Tomas Gilbert على أنه لا يجوز الخلط بين السلوك و الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة، أما الإنجاز هو ما يبقى من أثر أو النتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك و الإنجاز أي أنه يعبر عن مجموعة الأعمال و النتائج معاً.<sup>2</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة، يمكننا إعطاء التعريف الإجرائي لأداء العاملين على أنه: "محصلة سلوك العامل في ضوء الإجراءات و التقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ويعتبر انعكاساً ومقياساً لمدى نجاح العامل في تحقيق الأهداف المتعلقة بالعمل".

### الجوانب المتداخلة في مفهوم أداء العاملين:

هناك العديد من الجوانب المتداخلة في مفهوم أداء العاملين نوجزها فيما يلي:<sup>3</sup>

#### 1- الجوانب المتعلقة بالعمل:

- ❖ **الإلمام بالعمل:** يعد الإلمام بالعمل ركناً أساسياً من أركان الأداء، فهو يعبر عن معرفة العامل بالعمل الذي يقوم به ومدى فهمه لدوره ومهمته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريق العمل التي تحددها له المؤسسة.
- ❖ **نتاج العمل:** يعبر ناتج العمل عن مستوى الإنجازات التي يحققها العامل، ومدى مقابقتها للمعايير النموذجية الكمية والنوعية والزمنية وضغط التكاليف وكل ما يميز عمله من قيمة مضافة تعبر عن ناتج العمل ويعبر عنه ببصمات العامل في العمل.

#### 2- الجوانب المتعلقة بالسلوك:

- ❖ **سلوك العامل:** يشير سلوك العامل في أداء وظيفته عن مدى محافظته وحرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الإنتاج المستخدمة في العمل من حيث الاعتناء بها وصيانتها وتجنب الإلتلاف ومدى تفعيلها بالشكل الذي يضمن عائداً معتبراً.

<sup>1</sup> - خالد بن عبد الله الخنيطة، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة السعودية، 2003، ص52.

<sup>2</sup> - دة عبد الباري إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري "مهارة أساسية من مهارات القيادات في المؤسسات الشرطة العربية"، ورقة عمل مقدمة للحلقة العملية للمهارات الإدارية للقيادات العليا، 1998، ص- ص: 3-4.

<sup>3</sup> - نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية" دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز"، أطروحة درجة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص18.

## الفصل الثاني: دور التدريب في تحسين أداء العاملين

- ❖ **السلوك الاجتماعي:** يتمثل السلوك الاجتماعي في العمل في مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه في إنجاز أعمال الجماعة وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل المشكلات أثناء العمل.
- ❖ **الحالة النفسية للعامل:** إن الحالة النفسية للعامل و التي تمكنه من التصرف بمزاج معين يكون من خلالها متحمساً وراغباً في العمل ومستعداً لإتقانه أو قد يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل.
- ❖ **فرص التقدم:** يسلك العامل طريق التحسين و التقدم من خلال اكتساب مهارات ومعلومات عن طريق البرامج التدريبية أو الممارسة الميدانية بغية زيادة كفاءة إنتاجيته وفعالية أدائه.

### المطلب الثاني: أهمية الأداء

- يكتسي الأداء أهمية بالغة لكل من المؤسسة وللأفراد العاملين، ويمتد أيضاً للأطراف الخارجية ذات العلاقة و المتعاملة مع المؤسسة، وتبرز أهمية الأداء فيما يلي:<sup>1</sup>
- ✓ يساهم الأداء في تحديد قدرة المؤسسة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات و المهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء هو مقياس لقدرة ودافعية الفرد اتجاه عمله.
- ✓ يؤدي الأداء الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار والإبداع في الأداء.
- ✓ يؤدي الأداء الفعال إلى تخفيض التكاليف (تكاليف العمل) وترشيد النفقات.
- ✓ يساهم الأداء في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ومدى سلامة برامجها التي تعدها وتستخدمها بالمؤسسة.
- ✓ يساعد الأداء المتميز إلى رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية في منظمات الأعمال.
- ✓ يساهم الأداء في تحديد نقاط القوة و الضعف لدى قوة العمل في منظمات الأعمال.
- ✓ يساهم الأداء في مساعدة المسؤولين عن المؤسسة في إيجاد نظم ترقية ومكافآت وأجور وحوافز تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة بالمؤسسة، والعمل على إصلاح تلك النظم في حال اكتشاف تأثير هذه النظم على مستوى الأداء للعاملين بالمؤسسة.
- ✓ يساعد الأداء المتميز الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة ومدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه.

### المطلب الثالث: عناصر الأداء ومحدداته

#### أولاً- عناصر الأداء :

يتكون أداء العاملين من مجموعة من العناصر أهمها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مصر، 2014، ص 77.

## الفصل الثاني: دور التدريب في تحسين أداء العاملين

- 1- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
  - 2- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
  - 3- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازَه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
  - 4- **المثابرة والثقة:** وتشمل الجدية و التفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.
- إن العناصر السابقة توضح أن أعلى مستويات الأداء للموظف تعتمد على معارف ذلك الموظف و المهارات التي يتقنها، وإدراكه التام للمجالات المرتبطة بمهام وظيفته أيضا، وتعتمد كذلك على إدراك الموظف لنوعية عمله وميادين عمله والأنظمة التي تحدد مسار عمله بحيث يضمن أن عمله يسير في المسار الصحيح من خلال إدراكه، كما أن القدرة التنفيذية لأي عمل ومدة تنفيذه لها دور في الأداء ومدى الإنجاز الذي يقوم به الفرد خلال ساعات العمل فكلما زاد إنتاج الموظف خلال ساعات العمل كلما كان أدائه أعلى من غيره، وأخيرا الجدية في العمل تعد من أهم العناصر التي تكون الأداء وتحدد مستواه فالموظف الملتزم بالعمل و الذي يتعامل مع مهام عمله من مبدأ المسؤولية تجاهه يكون موظف متميز في أدائه لأنه يحرص على جودة إنتاجه وتنفيذ مهامه داخل عمله.

### ثانيا- محددات أداء العاملين:

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، فهذا يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

- 1- **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك.<sup>2</sup>
- 2- **القدرات:** وهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيه البيئة والزمن دورا في تكوينها وصقلها وهي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعلم والتدريب ، أما القدرات الفطرية

<sup>1</sup> - أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين، 2008، ص 34.

<sup>2</sup> - باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان ، الجزائر، 2010، ص 50.

## الفصل الثاني: دور التدريب في تحسين أداء العاملين

فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد ونباهته ، وقدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم و اللياقة و القدرات الحركية وحدة البصر و السمع.<sup>1</sup>

**3- إدراك الدور:** أي مدى إلمام العامل بعمله ، بمعنى أن تتجسد في مخيلته تصورات وانطباعات عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله، بجانب كيفية ممارسة دوره في المؤسسة.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: معايير أداء العاملين

معايير الأداء عبارة عن مقاييس ومؤشرات لوصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يتولى القيام بمهمة معينة، فهي القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء و المرؤوسين لتحديد الكيفية التي يوصلوا بها على أفضل مستوى أداء، وتحديد أوجه القصور في الأداء، وتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:<sup>3</sup>

#### أولاً- الكمية:

تشير الكمية إلى حجم العمل المنجز الذي يتفق مع قدرات و إمكانيات الأفراد في ضوء التقنية المتوفرة ، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات في ضوء التقنية المتوفرة.

#### ثانياً- الوقت:

يعتبر الوقت من الموارد غير القابلة للتحديد أو التعويض، فهو رأسمال وليس دخلاً، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه يتضاءل على الدوام، ويمضي إلى غير رجعة، كما يعد الوقت من أهم مؤشرات التي يستند عليها أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل.

ويمكن أن يكون ذلك محدداً لمدة التنفيذ، لذلك يراعى الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل مع مراعاة:

- حجم العمل المطلوب إنجاز.
- عدد العاملين القائمين بإنجاز نفس العمل.

#### ثالثاً- الإجراءات:

الإجراءات هي بيان توقعي للخطوات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ مهام الوظيفة، لذلك يجب الاتفاق على الطرق و الأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف ، فبالرغم من كون الإجراءات و الخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم معلومات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء

<sup>1</sup> -بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2011-2012، ص 10.

<sup>2</sup> - عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد آل الشيخ، معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2011، ص 40.

<sup>3</sup> - فهد بن حمد السعدون، دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2013، ص- ص: 37-38.

## الفصل الثاني: دور التدريب في تحسين أداء العاملين

والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف، وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين.

وهذا لا يعني إهمال عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين، ولكن الاتفاق و التفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظم و التعليمات واللوائح والقوانين.

### المطلب الخامس: مشكلات أداء العاملين

#### أولاً- مظاهر ضعف الأداء:

يمكن ملاحظة ضعف أداء العاملين من خلال عدة مظاهر منها:<sup>1</sup>

- ◆ الإنتاجية الضعيفة، وغير الجيدة في مواصفاتها، وعدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
- ◆ الصدام المستمر بين الإدارة و الموظفين، وخاصة الجدد.
- ◆ عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة، وفقدان الحافزية وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.
- ◆ ضعف في المعرفة و المهارات، وفقدان روح المخاطرة و التأخير في إتخاذ القرارات.
- ◆ عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي.

#### ثانياً- العوامل المؤثرة (سلباً) على أداء العاملين:

يتأثر الأفراد العاملين في المؤسسة بالعديد من العوامل التي تخفض من مستوى أدائهم، ومن بين هذه العوامل نذكر مايلي:<sup>2</sup>

#### 1- غياب الأهداف المحددة:

إن المؤسسات التي تعمل دون أن يكون لها خطط شاملة ومفصلة للأعمال ومعدلات إنتاج محددة، فإنها لا تستطيع أن تقيس ما تحقق من إنجازات وأن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجيتهم، وفي ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء يتساوى الموظف الذي يؤدي مع الذي يكون أداؤه محدوداً أو معدوماً، وعلى الرغم من وجود تقارير للأداء فإن عدم الموضوعية في تعبئتها سيقبل الفائدة منها في كثير من الحالات، مما قد يؤدي إلى تعميق الشعور بعدم الرضا لدى العاملين واللامبالاة، وبالتالي انخفاض مستوى أدائهم.

#### 2- عدم المشاركة في الإدارة:

إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط واتخاذ القرار، من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا و الموظفين في المستويات الدنيا، فضعف المشاركة والعمل الجماعي ينتج عنه ضعف المسؤولية لدى الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى العاملين حيث يشعرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في تحليل المشكلات أثناء أداء الأعمال و المشاركة في وضع الحلول المناسبة لها، مما ينشأ عنه تدني الشعور بالرضا ومن ثم انخفاض الدافعية للعمل، وانخفاض معدلات الإنتاج.

<sup>1</sup> -فدوى محمد رمضان، مرجع سابق، ص 97.

<sup>2</sup> - محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، مرجع سابق، ص - ص: 52- 54.

### 3- مشكلات الرضا الوظيفي:

يعتبر عدم الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية لانخفاض معدلات الأداء، فالرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل الاجتماعية و الاقتصادية فمن العوامل الاجتماعية مثل العادات والتقاليد، كما يتأثر بعوامل معنوية داخل البيئة (بيئة العمل) مثل: الترقية و التكليف بمسؤوليات أكبر، إضافة إلى المشاركة في العمل وأسلوب التعامل، وعوامل مادية كالراتب، والحوافز المادية وغيرها.

### 4- التسبب الإداري:

يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير على انخفاض معدلات أداء العاملين ويعني ضياع ساعات من العمل يقضيها المسؤول أو الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به. وينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسباب عديدة منها أسلوب القيادة والإشراف، فإذا كانت القيادة الإدارية العليا على قدر كبير من الإلتزام بالنظام واحترام الوقت وأبدت انتماءً وحماساً للعمل، فإن ذلك سوف يجعلها قدوة يحتذي بسلوكها العاملين، كذلك إذا كان المسؤول قدوة في الإلتزام بالنظام واحترام الوقت مع أداء دوره في المتابعة والإشراف ، فإن ذلك سوف يسهم في دفع موظفيه إلى التقيد بمواعيد العمل وبذل الجهد لإنجازه.

### 5- مشكلات البيئة المادية:

تتهم الكثير من المؤسسات بمختلف أنواعها بيئة العمل المادية المناسبة من ناحية الإضاءة أو العمل على إقلال الضوضاء وتوفير الهدوء للعاملين والتهوية و التدفئة و الاهتمام بالنظافة بهدف تحسين ظروف العمل ، وإن عجز المؤسسة على توفير بيئة مادية مناسبة للعاملين يؤدي إلى ترك آثار سيئة في نفوس العاملين وانخفاض روحهم المعنوية وبالتالي قلة إنتاجهم وضعف مستوى أدائهم.

### 6- ضعف نطاق الإشراف:

نتيجة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية التي يشهدها المجتمع فإن عبئ المسؤولية التي تتحملها المؤسسات تتزايد، ونظرا لكبر حجم المؤسسات وتعقد العلاقات بين المؤسسة و العاملين والرؤساء ، فإن لنطاق الإشراف دوراً في التأثير على أداء العاملين فيترتب على عدم وجود الإشراف الجيد انخفاض في الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من عدم الثقة والاحترام في التعامل مع الرؤساء وبالتالي يترك أثر على أداء العاملين وإنتاجيتهم<sup>1</sup>.

### 7- ضعف نظم الحوافز:

لا شك أن الحوافز على اختلاف أنواعها تسهم في تحفيز العاملين وحثهم على رفع كفاءة أدائهم وتزويد من درجة رضاهم عن العمل، وتعمل المؤسسات الناجحة على استخدام أساليب التحفيز التي تلائم الموقف، وإن غياب الحوافز تؤثر على

<sup>1</sup> فدوى محمد رمضان، مرجع سابق، ص100.

## الفصل الثاني: دور التدريب في تحسين أداء العاملين

العديد من النواحي منها معنوياتهم وعلى رغبتهم في تنمية قدراتهم ومعارفهم وعدم التوصل إلى أفكار جديدة ومنجزات عالية و إلتزامهم، وبالتالي على أدائهم.

### المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

تعد عملية تقييم أداء العاملين عملية ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها في أي مؤسسة تهدف إلى النمو و التطور، حيث يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة الموارد البشرية مثل: الترقية، التدريب، وتنزيل رواتبهم أو درجاتهم أو حتى الاستغناء عنهم، وتتم هذه العملية بطرق ووسائل عديدة ومعايير مختلفة.

### المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

اختلفت آراء الكُتاب والباحثين في مجال الإدارة في تقديم مفهوم لعملية تقييم الأداء، ومن المفاهيم التي قدمت في هذا الإطار نذكر:

- تقييم الأداء هو "العملية التي تهدف إلى مراجعة و استعراض الأداء على أسس واضحة وبرنامج منظم كوسيلة دافعة لتطوير العمل وتحفيز العاملين للوصول إلى أقصى إمكانياتهم".<sup>1</sup>
- ويعرف أيضا على أنه: " العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية و الجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف و إنجاز معدلات الأداء المستهدفة".<sup>2</sup>
- ويمكن تعريف تقييم أداء العاملين على أنه: "عملية قياس لأداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاء الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان، و يترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير العامل من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيان أخرى للاستغناء عن خدماته".<sup>3</sup>
- وتقييم الأداء هو " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها".<sup>4</sup>
- ويعرف كذلك تقييم أداء العاملين على أنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية ، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر ، أو ترقية له لوظيفة أخرى".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص138.

<sup>2</sup> - سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء "الأطر المنهجية و التطبيقات العملية"، مطبعة العشري، مصر، 2009، ص 51.

<sup>3</sup> - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص147.

<sup>4</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص406.

<sup>5</sup> -صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص303.

## الفصل الثاني: دور التدريب في تحسين أداء العاملين

- ويعرف على أنه: "النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد في جميع المستويات الإدارية باستخدام الأساليب المناسبة لتقدير مدى قدرتهم على تحقيق معايير الأداء، بحيث يكون تقييم الأداء دوري ومنتظم، تستخدم بياناته في عملية اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية". من هذا التعريف يمكن استخراج عناصر تقييم الأداء كما يلي:

◆ تقييم الأداء عملية شاملة تعني كل الأفراد مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي ومهما كان اختصاصهم، وهذا حتى يشعر الجميع بالعدالة، وأن تقدم أي فرد في السلم الوظيفي مرهون بمدى قدرته على تحقيق مستوى الأداء الجيد دون خضوعه لاعتبارات أخرى.

◆ يتطلب تقييم الأداء وجود معايير الأداء، والمعايير هي المقاييس التي تتم على أساسها عملية المقارنة أي مقارنة الأداء الفعلي بالمعيار المحدد للحكم على مستوى أدائه، فبدون معايير أداء محددة مسبقا لا يمكن لعملية تقييم الأداء أن تكون فعالة.

◆ تقييم الأداء دوري ومنتظم فهو عملية ملازمة للحياة المهنية للفرد ويتم بشكل مستمر.

◆ تشكل نتيجة التقييم مرجعا مهما لاتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالتحويل، الترقية، تقدير المكافآت واحتياجات التدريب في حالة وجود قصور في الأداء، ويفضل أن يكون العمال على علم بنتيجة التقييم أي بنقاط الضعف وبنقاط القوة لديهم، وإذا كان الأداء قد أعد بشكل جيد فإن الفرد بإمكانه أن يتخذ الإجراءات الضرورية لتحسين مستوى أدائه.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين

#### أولا- أهمية تقييم أداء العاملين:

تتضح أهمية تقييم أداء العاملين من خلال مايلي:

- يساهم في رفع الروح المعنوية لدى الأفراد، وعند إدراكهم أن جهودهم المبذولة في تأدية مهامهم هي محل تقدير واهتمام المؤسسة التي يعملون بها.
- توفر التغذية المرتدة عن أداء كل عامل في المؤسسة، حيث يعرف من خلاله حقيقة أدائه الإيجابي أو السلبي، وبالتالي يتولد لديه دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه.
- يساهم في تنمية وتحسين عملية الإشراف و التوجيه لدى الرؤساء، فمن خلال متابعة أداء مرؤوسيهم باستمرار، وجمع معلومات عنهم وتحليلها ينمي فيهم المقدرة على التقدير والحكم على الأمور ووضعها في نصابها مما يرفع من مستوى قيادتهم الإدارية.
- تعد نتائجه وثائق تبرر المؤسسة من خلالها جميع القرارات التي تتخذها في مجال إدارة الموارد البشرية من ترقية وتسريح وتعويض... إلخ، سواء أمام الأفراد أو أمام الجهات المختصة كالنقابات العمالية.

<sup>1</sup> - عبد الفتاح بوخمحم، تسيير الموارد البشرية "مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية"، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2011، ص- ص: 183-184.

## الفصل الثاني: دور التدريب في تحسين أداء العاملين

- يضمن تحقيق عدالة المعاملة بين جميع العاملين في المؤسسة، فوجود نظام تقييم عادل وموضوعي، يضمن أن ينال كل فرد ما يستحقه من التعويضات و المزايا الوظيفية وفق جهده ونشاطه المبذول.

### ثانياً- أهداف تقييم أداء العاملين:

تتعدد أهداف عملية تقييم أداء العاملين ونذكر منها:

#### 1- الأهداف الإستراتيجية:

تهدف عملية تقييم أداء العاملين إلى الربط بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمخرجات المحددة مسبقاً، ولذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المؤسسة، وذلك بتغيير مكوناته والسلوكيات و الخصائص اللازمة للأداء الإستراتيجي.<sup>1</sup>

#### 2- الأهداف التطويرية:

إن عملية تقييم الأداء يمكن استخدامها نتائجها من خلال التغذية المرتدة في مناقشة نقاط القوة والضعف وبما يؤدي إلى تحسين الأداء، وبالنظر إلى مستويات أداء العاملين، فإن عملية التقييم تساهم في تحديد القضايا الجوهرية المطلوب مناقشتها والتخلص من أي مشكلات، وتحديد أهداف جديدة لإنجاز أداء متميزاً أو عالياً، وهناك مناهج جديدة للتقييم يتم من خلالها التركيز على التدريب كمدخل للتطوير وأيضاً وضع خطط نمو وتطوير العاملين، كما تساعد عملية تقييم الأداء في تحسين السلوك الوظيفي من قبل المديرين بحيث لا يكون التقييم منصبا فقط على الأداء الماضي للعاملين، والخلاصة هو أن تحسين الأداء يعتبر أحد الفوائد الكبيرة التي تنتج عن عملية تقييم أداء العاملين.

#### 3- الأهداف الإدارية:

يمكن القول بأن نتائج برامج تقييم الأداء تستخدم كمدخلات يمكن من خلالها ربط و استكمال مختلف أنشطة الموارد البشرية، فمن خلال المعلومات الناتجة عن برامج تقييم الأداء يتم اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة باستراتيجيات الموارد البشرية مثل:

- إعادة تصميم نظم الأجور و المكافآت و التعويض.
- إعادة تصميم نظم النقل و الترقية والتطور المهني و الوظيفي.
- تخطيط الموارد البشرية.
- إعادة تقييم وتحديد قيمة الوظيفة بين الوظائف الأخرى.
- تحديد الاحتياجات التدريبية سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المؤسسة.
- تستخدم نتائج تقييم الأداء كمؤشر على صدق اختبارات الاختيار.

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 139.

## الفصل الثاني: دور التدريب في تحسين أداء العاملين

• تستخدم التقارير المنشورة والناجحة من تقييم الأداء كإطار مستندي يدعم الممارسات القانونية لإدارة الموارد البشرية، مثل الأجور المحددة، النقل، الاستبعاد و التي تثير كثير من المشاكل سواء على المستوى القانوني أو على مستوى النقابات العمالية.

وفي جميع الأحوال يجب أن يتم التأكيد على معرفة الأفراد لنظام تقييم الأداء ومقارنة أدائهم بالمعايير المحددة، أي استخدامه كنوع من أنواع التقييم الذاتي، أي أن تقييم الأداء يؤثر على سلوكيات الأفراد وهذا يؤدي مباشرة إلى تحسين أداء العاملين.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: معايير تقييم أداء العاملين

يقصد بمعايير تقييم أداء العاملين تلك العناصر التي تستخدم كركائز أو محددات لتقييم الأداء، فهي تحدد للمقيم ما الذي سوف يقيمه، ويمكن تصنيف هذه المعايير إلى ثلاث أنواع:<sup>2</sup>

#### أولاً- معايير نواتج الأداء:

توضح هذه المعايير ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الخاضع للتقييم من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها، من حيث الكم والجودة و الزمن و العائد و التكلفة وغيرها، حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوب تحقيقها.

#### ثانياً- معايير سلوك الأداء:

تمثل هذه المعايير السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه كالتعاون مع الزملاء ، والمواظبة على العمل ، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير ...إلخ.

#### ثالثاً- معايير الصفات الشخصية:

أي المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة، كالأمانة و الإخلاص، والولاء، والانتباه، والدافعية العالية...إلخ.

وخلاصة هذا التقسيم هو أن معايير الصفات الشخصية هي التي لا تمس الأداء بشكل مباشر، وتتميز هذه المعايير بصعوبة التحديد و القياس إل جانب عدم دقتها بسبب اعتمادها الكبير على الجانب الذاتي، أما معايير سلوك الأداء تتعلق بالسلوكيات والممارسات التي أدت إلى أداء معين، في حين نجد معايير نواتج الأداء تتميز بموضوعية كبيرة لارتباطها الوثيق بأداء العاملين.

وهناك عدة مبادئ في استخدام معايير تقييم الأداء وهي كالاتي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص - ص: 55-56.

<sup>2</sup> - زاوي صورية، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العدد السابع، جامعة محمد خيضر بسكرة ، جوان 2010 ، ص 07.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص -ص: 416-417.

## الفصل الثاني: دور التدريب في تحسين أداء العاملين

- يجب استخدام عدد كبير نسبياً من المعايير عند تقييم الأداء، ولا يجب الاكتصار على معيار واحد أو عدة معايير قليلة، والسبب في ذلك يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة وعليه يجب أن تتعدد المعايير، حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الأفراد.

- يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان وأكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج الأداء، يليها معايير سلوك الأداء، وأقلها موضوعية معايير الصفات الشخصية لأنها لا تصف الأداء بل تصف صفات الشخص القائم بالأداء.

- يمكن أن يتم التوصل إلى معايير موضوعية لو قامت إدارة الموارد البشرية بدراسة وتحليل العمل، وذلك للتعرف على جوانب الأداء، وربما تكتفي بتحليل توصيف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة، وذلك للتعرف على أهم معايير تقييم الأداء.

وفي بحثنا هذا تم الاعتماد على عناصر أداء العاملين كمعايير لقياسه كما يلي:

- المعارف: وتعني فهم الأساسيات والمبادئ اللازمة لإنجاز الوظيفة.
- المهارات: ويقصد بها تطبيق المبادئ والأساسيات الوظيفية.<sup>1</sup>
- السلوك الإبداعي: وهو الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون، والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز الأهداف التنظيمية.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: طرق تقييم أداء العاملين

هناك طرق عديدة لتقييم أداء العاملين، ويعتمد استخدام أي طريقة على أهداف وحجم المؤسسة بالإضافة إلى الإمكانيات المتاحة، ويمكن تقسيمها إلى تقليدية وحديثة كما يلي:

#### أولاً- الطرق التقليدية:

تنقسم الطرق التقليدية في تقييم أداء العاملين إلى:

**1- طريقة التدرج البياني:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، ويقاس أداء الفرد وفق معايير محددة مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، التعاون... إلخ، وتحدد الدرجات على أساس (1-5) أو (1-3) حيث يمثل الرقم (1) أقل درجة للتقييم و(5) أو (3) أعلى درجة. ورغم سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف إعدادها إلا أنها تفترض أوزان واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص بعضها عن بعض، كما أن المعايير المستخدمة ليست دقيقة، إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بعملية التقييم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية "رؤية إستراتيجية"، بدون دار نشر، القاهرة، مصر، 2003، ص446.

<sup>2</sup> - فيصل غازي المطيري، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية-دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص:16.

<sup>3</sup> - مؤيد عيد سالم و عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2006،

## الفصل الثاني: دور التدريب في تحسين أداء العاملين

**2- طريقة الترتيب البسيط:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ، وغالباً ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الفرد بالآخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للفرد العامل.<sup>1</sup>

**3- طريقة المقارنة بين العاملين:** في هذه الطريقة يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات (أو زوجيات) من المقارنات، ويتحدد في كل منهما أي فرد أفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب الأفراد العاملين تنازلياً حسب أدائهم العام، وحسب المقارنات التي تمت.<sup>2</sup>

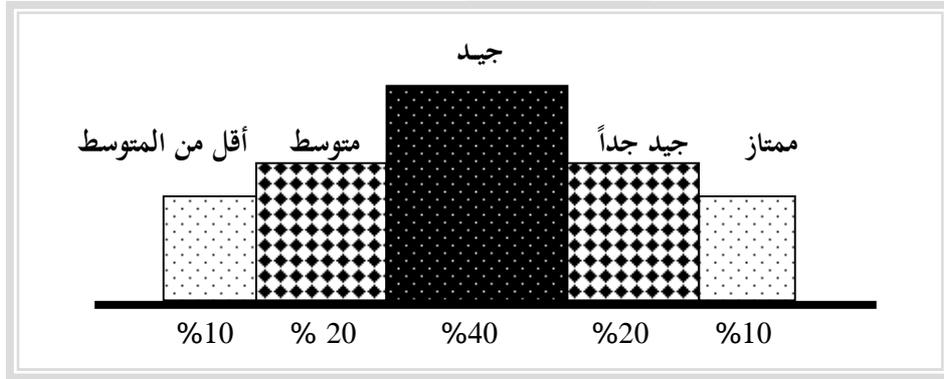
وتحسب عدد المقارنات الزوجية وفق المعادلة التالية:

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = \frac{n(n-1)}{2}$$

حيث: ن: تمثل عدد الأفراد المطلوب تقييم أدائهم

**4- طريقة التوزيع الإحصائي:** تستند هذه الطريقة كذلك على منطق الترتيب، ولكن في هذه الحالة وفقاً للمجموعات وليس الأداء الفردي، حيث يقسم الرئيس مجموعات المرؤوسين حسب موقعهم على ما يشبه منحى التوزيع الطبيعي، حيث تتركز الظواهر حول الوسط وتقل عند الأطراف، وهكذا يكون معظم المرؤوسين في المستوى المتوسط وأقلهم في المستويين الأعلى والأدنى، ويوزع الرئيس مرؤوسيه وفقاً لنسب يحددها ليكون 10% منهم في مرتبة (أقل من المتوسط)، و20% في مرتبة (متوسط)، و40% في مرتبة (جيد)، و20% في مرتبة (جيد جداً)، و10% في مرتبة (ممتاز).<sup>3</sup>

الشكل رقم (04): درجات التوزيع الإحصائي.



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 424.

**5- طريقة قوائم المراجعة:** يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل، والصفات الواجب توافرها فيهم. ويتم وضعها في قائمة، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الوظيفة، وتوضع قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته، بحيث

<sup>1</sup> - عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 41.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 421.

<sup>3</sup> - أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، الناشر منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 61.

## الفصل الثاني: دور التدريب في تحسين أداء العاملين

لا يعرف هذه القيم إلا مدير الموارد البشرية، وما على الرئيس المباشر إلا أن يحدد تلك الصفات التي تتوافر في أداء مرؤوسيه بوضع علامة (✓) مثلاً، ثم يقوم مدير الموارد البشرية بعد ذلك بوضع القيمة المناظرة لكل عنصر يتوافر في أداء المرؤوسين.<sup>1</sup>

**6- طريقة الأحداث الحرجة:** تتطلب هذه الطريقة من المقيم تسجيل سلوكيات العمل والأفعال غير العادية التي يؤديها كل مرؤوس، وعلى أساس ما يسجل من سلوكيات وأفعال كل مرؤوس يتحدد مستوى كفاءة المرؤوسين. بالإضافة إلى هذا فإنه إذا ما تم جمع عدد كبير من الأحداث الحرجة وتم تحديدها وتصنيفها، يمكن عن طريقها إخراج كم هائل من المعلومات عن الوظيفة و المشكلات التنظيمية بصفة عامة، والمعلومات المفيدة في وضع وتحديد أهداف البرامج التدريبية بصفة خاصة. وبرغم ما تتميز به من واقعية من حيث اعتمادها على أحداث العمل الفعلية فهي تتطلب أن يكون لدى الرؤساء قدرات متميزة تتمثل في القدرة على التحليل وقوة الملاحظة والمثابرة على المتابعة المستمرة وتسجيل الأحداث.<sup>2</sup>

### ثانياً- الطرق الحديثة:

تتمثل أهم الطرق الحديثة في تقييم أداء العاملين فيما يلي:

**1- طريقة مقاييس الترتيب السلوكي:** يستند تصميم هذه المقاييس إلى أسلوب الأحداث الحرجة، حيث يتم تحديد أبعاد الأداء عن طريق تنمية نماذج أو أمثلة سلوكية تعكس مستويات مختلفة من أداء الموارد البشرية وذلك في شكل عبارات تعكس السلوك (مثل الأحداث الحرجة) بدلا من السمات الشخصية.

ولتصميم مقياس الترتيب السلوكي، فإنه في البداية يتم تجميع عدد كبير من الأحداث الحرجة (الجوهريّة) التي تمثل نماذج للأداء الفعال والأداء غير الفعال في العمل، هذه الأحداث يتم تصنيفها إلى أبعاد للأداء، وتعتبر تلك التي يوافق عليها الخبراء كمستوى محدد للأداء نموذجاً سلوكياً يتم استرشاد المقيم وتمثل مهمة المقيم في تحديد العبارة التي تعكس سلوك العامل، وهكذا حتى يتم تقييم الأبعاد، وصولاً إلى التقييم النهائي للعامل.<sup>3</sup>

**2- طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:** تسمح هذه الطريقة بتحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء، حيث يقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين، ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد، بدلا من وزن واحد ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل، أي أن كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف يحتوي على مواقف متعددة. وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع، أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين، بينما في الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 426.

<sup>2</sup> - أحمد أبو السعود محمد، مرجع سابق، ص 65.

<sup>3</sup> - خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة (EN.I.CA.B)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 120.

<sup>4</sup> - عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 55.

## الفصل الثاني: دور التدريب في تحسين أداء العاملين

**3- طريقة الإدارة بالأهداف:** الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة هامش المشاركة الفعالة للمرؤوسين في وضع الأهداف التي سيقومون بتحقيقها، واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، حيث تفترض ميل المرؤوسين إلى معرفة المهام المسندة لهم، والمطلوب منهم تحقيقها.<sup>1</sup> وهذه الطريقة تعتمد على النتائج المحققة، بمعنى أن الرئيس المباشر لا يهتم بسلوك مرؤوسيه وصفاتهم بقدر ما يهتم بما أمكنهم إنجازه من أهداف.<sup>2</sup> وتتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية:<sup>3</sup>

❖ تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.

❖ اشتراك كل من الرئيس ومرؤوسيه في تحديد الأهداف.

❖ وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.

❖ تحديد المعايير التي يتم بناءا عليها قياس نتائج الأداء.

ومن أبرز ما تتميز به طريقة الإدارة بالأهداف أنها تعطي لكل مرؤوس مقياسا خاصا لقياس أدائه بناء على خصائص وظيفته و طبيعته أهدافها، كما أنها تسمح له بتقييم أدائه ذاتيا بما يمكنه من تحسين أدائه مستقبلا، لكن يؤخذ على هذه الطريقة أنها تقيس أداء الموظف في وظيفته الحالية فقط، و لا تعطي مؤشرا لنجاحه في وظائف أخرى، ضف إلى ذلك أنها تواجه مشاكل عدم القدرة على صياغة أهداف كمية خاصة بكل فرد عند قيام مجموعة من الأفراد بمهمة ما، وتحديد مساهمة كل فرد فيها.<sup>4</sup>

**4- طريقة مراكز التقييم:** تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة، مثل التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارة العليا، فقد تعهد من خلال مراكز التقييم إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات مثل المناقشات الجماعية بدون قائد، تمثيل الأدوار، حل المشكلات، واتخاذ القرارات، مواجهة الضغوط وصراعات العمل، وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم وقدراتهم الإدارية المحتملة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - بربر كامل، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 1997، ص 134.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 301.

<sup>3</sup> - زهير ثابت، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21- كيف تقيم أداء الشركات و العاملين، دار قباء، القاهرة، 2001، ص 125.

<sup>4</sup> - مؤيد سعيد السالم و عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص-ص: 118-119.

<sup>5</sup> - عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 57.

### المطلب الخامس: مشكلات تقييم أداء العاملين ومقومات فعاليتها

#### أولاً- مشكلات تقييم أداء العاملين

تواجه عملية تقييم أداء العاملين بعض الصعوبات التي تحول دون تحقيق فعالية تقييم الأداء وموضوعية نتائجها، ومن أهم هذه الصعوبات والمشكلات نذكر الآتي:

**1- التحيز الشخصي:** حيث قد يتجه بعض الرؤساء لتقييم المرؤوسين متأثراً تماماً بقيمه الشخصية وعواطفه من حب وكره وحقد، وبانطباعاته غير الموضوعية. فالتقييم هنا لا يقوم على أساس مدى إسهام أداء المرؤوسين في تحقيق أهداف المؤسسة، وإنما على العواطف و الاتجاهات الشخصية للرئيس، وهكذا يتأثر التقييم بعوامل مثل: جنس أو أصل المرؤوس الاجتماعي وجاذبيته الشخصية، وأسلوب تعامله مع زملائه وزميلاته، ويتولون التقييم بالنظرة الشخصية للرئيس.<sup>1</sup>

**2- تأثير الهالة:** يتمتع كل عامل بهالة وسمعة معينة قبل الالتحاق بعمله أو بعد الالتحاق به، وغالبا ما يحكم على العامل من خلال ذلك لا من خلال الواقع، وقد تكون الهالة ناجمة عن تفوقه، وعن حسن أدائه في مجال معين دون غيره، فيحكم عليه في بقية مجالات نشاطه وفق تأثيره، دون الاهتمام بالتقييم الصحيح تبعا للمجالات المختلفة.<sup>2</sup>

**3- عدم وجود معدلات ومعايير للأداء واضحة:** إن أحد أسباب عدم كفاءة نظام تقييم الأداء، هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء، هذه المعدلات والمعايير ضرورية لتمكين معدي التقارير من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب.<sup>3</sup>

**4- عدم وضوح الأهداف:** ما لم تكن الأهداف واضحة ومحددة نسبيا فسوف يكون من السهل أن تنطوي هذه الأهداف على اختلافات جادة فالمرؤوس يسعى لتحقيق الهدف كما يراه فقط ثم يجد أن للرئيس هدفا مختلفاً تماماً. إن الأهداف تعد بالغة الأهمية لأنظمة العمل واستمراره، إذ عندما تكون الأهداف واضحة سيتمكن المرؤوسين من تركيز طاقتهم على تحقيق ما ينتظره الرئيس.<sup>4</sup>

**5- الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة:** قد يغفل القائم بالتقييم الاختلاف و التباين في أداء المرؤوسين وسلوكهم في العمل، و يعتمد على إعطاء تقديرات متوسطة لا هي بالعالية أو المنخفضة، وقد تنشأ هذه المشكلة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل مرؤوس، أو لعدم توافر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم، أو لعدم رغبته في أن يظهر بعض العاملين متفوقين والبعض غير متفوقين حتى لا يرقى أو ينتقل بعض العاملين تحت رئاسته.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 341.

<sup>2</sup> - عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 66.

<sup>3</sup> - بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013، ص 93.

<sup>4</sup> - أحمد أبو السعود محمد، مرجع سابق، ص 165.

<sup>5</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص -ص: 307-308.

## الفصل الثاني: دور التدريب في تحسين أداء العاملين

- 6- **التساهل أو التشدد:** حيث تجد بعض الرؤساء متساهلا ميالا للتغاضي عن ما يكون من قصور في أداء مرؤوسيه، فيعطيهم تقديرات أعلى مما يستحقون، أو ترى البعض من الرؤساء ميالا للتشدد فيعطي مرؤوسه تقديرا أقل مما يستحق.<sup>1</sup>
- 7- **أخطاء النسيان:** فمعظم التقديرات عن المرؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالباً ما تكون سنة، وعادة ما تمثل المستوى الأوسط أو العام للأداء خلال تلك الفترة، ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره، أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس، وهذا قد لا يعبر تماماً عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها، لاسيما إذا كان المرؤوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم فيتعهد أن يبدو مثاليا في هذا الوقت أو قبله بقليل.<sup>2</sup>
- 8- **عدم الاكتراث بنتائج التقييم من جانب الإدارة:** بحيث لا تؤثر نتائج التقييم على سير عمليات الترقيات والعلاوات والإفادات والإجازات والمنح والمكافآت بما يحصل عليه الموظفون من تقديرات ودرجات، الأمر الذي يضعف اهتمام الرؤساء و المرؤوسين بالتقييم ونتائجه.<sup>3</sup>
- وتسفر مشكلات التقييم عن تقييم عمال بأقل أو أكثر مما يستحق نمط ومستوى أدائهم الفني والتعاملي، وتقرير أو إسقاط حقهم في العلاقات أو المكافآت أو الترقيات على غير أساس سليم. بينما التقييم العادل للأداء يعد حافزا بحد ذاته، فلو تم التقييم بشكل موضوعي سليم، سيتاح للموظف أو الموظفة الحافز المستحق بشكل سليم أيضا.
- ثانيا- مقومات فعالية تقييم أداء العاملين:**

- كما لاحظنا في مشكلات تقييم الأداء فإن هناك العديد من الصعوبات والأخطاء التي تؤدي إلى فشل عملية تقييم أداء العاملين، وبالتالي إلى نقص مصداقيتها، وسنحاول فيما يلي إعطاء بعض الأسس التي تجعل التقييم موضوعيا وتقلل من المشاكل السالفة الذكر:<sup>4</sup>
- 1- يفضل استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء، وهي التي تمس نواتج الأداء، ثم سلوك الأداء، وأقلها موضوعية هي التي تمس الصفات الشخصية.
  - 2- يفضل أن تكون المعايير واضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها.
  - 3- يجب أن نستند المعايير الموضوعية على دراسة لطبيعة العمل.
  - 4- يجب أن تأخذ المعايير أوزانا نسبية مختلفة، استنادا إلى علاقتها بالأداء.
  - 5- يفضل استخدام عدة طرق للتقييم، وذلك باختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية.
  - 6- يفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرون على استخدام طريقة التقييم المتبعة في التقييم، وأن يتدربوا على عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم (مثل التساهل والتشدد والتوسط والتحيز).

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى، مرجع نفسه، ص 341.

<sup>2</sup> - عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 67.

<sup>3</sup> - عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في خدمة المدينة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص - ص: 210-211.

<sup>4</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص - ص: 433-434.

## الفصل الثاني: دور التدريب في تحسين أداء العاملين

- 7- يفضل أن يشترك أكثر من مستوى رئاسي في التقييم (ويفضل أن يكون مستويين: الرئيس المباشر ثم الرئيس الأعلى من المباشر)، وذلك لإضفاء الموضوعية و الرقابة في عملية التقييم.
  - 8- يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور المنسق والمحطط ، والمراقب على إجراءات التقييم، وأن تبني علاقة تعاون مع الرؤساء المباشرين وأن ترشدهم وتدرجهم على تقييم الأداء.
  - 9- يفضل إخبار المرؤوسين بنتائج تقييمهم وذلك من خلال مقابلات تقييم الأداء و التي يفضل أن تتم بصورة مستمرة ما أمكن.
  - 10- يجب أن يمنح العاملون الحق في التظلم من نتيجة التقييم.
  - 11- يجب أن يكافأ الرؤساء الذين يستوفون عمليات التقييم لمرؤوسيههم بشكل كامل وسليم.
  - 12- يجب أن يكون لتقييم الأداء استخدامات واضحة ومحددة ومفيدة.
- ويضيف أحمد سيد مصطفى مقومات أخرى لزيادة فاعلية تقييم أداء العاملين نوجزها في الآتي:<sup>1</sup>
- وضع فلسفة للتقييم مؤداها أنه ليس تصيداً للأخطاء بل جزءاً من عملية شاملة للتنمية، وعلى ضوء ذلك تتحدد أهداف التقييم.
- ✓ تهيئة نظام فعال للاتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف التقييم (الرئيس، المرؤوس، إدارة الموارد البشرية).
  - ✓ وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف عمله، وما يعد تفوقاً وتجاوزاً لواجبات الوظيفة.
  - ✓ جعل تقرير تقييم الأداء علنياً وليس سرى، بحيث يستطيع المرؤوس أن يتعرف على نقاط قوته وضعفه، بحيث يبادر إلى تفادي نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.
  - ✓ مشاركة المرؤوسين في عملية تقييم الأداء، وبالتبعية في تحديد احتياجاتهم التدريبية.

### المبحث الثالث: مساهمة التدريب في تحسين أداء العاملين

يعتبر التدريب من أهم الطرق والأساليب الحديثة في تنمية وتطوير قدرات الأفراد العاملين، وستتطرق في هذا المبحث إلى دور التدريب في تحسين أداء العاملين، .

### المطلب الأول: دور التدريب في تحسين أداء العاملين

يهدف التدريب إلى مساعدة العاملين في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم، وللتدريب تأثيرات متعددة على أداء العاملين ومن أهمها مايلي:

أولاً- تقديم المعارف:

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 342-343.

## الفصل الثاني: دور التدريب في تحسين أداء العاملين

إن تقدم المعرفة ونسائها، أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم تبرر القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي، وذلك استناداً إلى أن العلم بالشيء أفضل من الجهل به، واستناداً إلى أن توسيع مدارك ومعارف العاملين تفيدهم في تحسين أدائهم لأعمالهم.<sup>1</sup>

ويكون لبرامج التدريب أثر على معارف العاملين في مجالات العمل التي يقوم بها خاصة في موضوعات مثل القيادة، وجماعات العمل، والاتصال، والشخصية، والتخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرارات وغيرها، التي تفيد أساساً في زيادة معارف العاملين، ولا تهدف بالدرجة الأولى إلى مهارات محددة، بل أن كثير من برامج التدريب والتي تعتمد أساساً على أساليب المحاضرات أو المناقشة الجماعية في الفصول الافتراضية، أو حضور جلسات مؤتمرات لا تخرج عن كونها تهدف إلى زيادة المعرفة أو الحصيلة العلمية في مجال معين.

وعليه فإن هذا النوع من التدريب يساهم في تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المؤسسة، أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقاً للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل، وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل، ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل.<sup>2</sup>

**ثانياً- تنمية المهارات:**

قد يحتاج المتدربون إلى مهارة محددة، وهي تشير إلى إمكانية استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعلياً، أو لحل مشاكله، أو لتطويره، وترتكز برامج التدريب التي تهدف إلى رفع المهارات على توضيح خطوات العمل، خطوة خطوة، وبتفصيل زائد، كما تركز على ما يجب عمله، وما لا يجب عمله، وعلى المواقف المختلفة وطبيعة التصرف في كل موقف بالتفصيل، وعلى ما يمكن استخدامه من موارد مختلفة، وأسلوب الاستخدام بالتفصيل.<sup>3</sup>

ويتجسد دور التدريب في تنمية مهارات العاملين من خلال نجاعة برامج هذا النوع من التدريب في الإلمام بالمعرفة والعلم في مجال معين، ثم تحويل ذلك إلى خطوات محددة للتصرف والعمل. ولهذا فإن التغيير الحاصل أو المحتمل في أسلوب وطرق العمل يحتم على المشرفين على التدريب تصميم برنامج تدريبي يستجيب لهذه التغيرات، ويعمل على سد الفجوة بين الخبرة المكتسبة ومتطلبات البيئة و مستجداتها، كما يهدف إلى رفع المهارات وتوسيع حقل الإمكانات والمبادرات لتمكين المتدربين من الإلمام الجيد بمختلف المهام، وأيضاً مواجهة مشاكل العمل.

### ثالثاً- تنمية السلوك الإبداعي:

يؤكد العديد من الباحثين على أن السلوك الإبداعي ليس حكراً على فئة دون غيرها، إذ من الممكن تعلمه واكتساب مهاراته وتقنياته، وفي هذا الصدد أشار **Thommas** في مقال له بعنوان "الإبداع" بأن السلوك الإبداعي ليس موهبة فطرية قاصرة على عاملين بخصائص معينة، بل على العكس من ذلك تماماً من الممكن جداً تعلمه والتدريب عليه، مثله مثل

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 472.

<sup>2</sup> - فهد بن حمد السعدون، مرجع سابق، ص 16.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر، مرجع نفسه، ص 472.

## الفصل الثاني: دور التدريب في تحسين أداء العاملين

الكثير من المهارات الأخرى كأساليب القيادة، والاتصال، وصناعة القرار، ومهارات التفاوض، والإقناع، كما أن هناك العديد من مراكز التدريب المنتشرة في جميع أنحاء العالم تقدم حلقات ودورات خاصة تتضمن مواد علمية وأنشطة تساعد على تنمية مهارات السلوك الإبداعي لدى الملتحقين بها.<sup>1</sup>

وفي هذا الصدد يسعى المشرفون على برامج التدريب في تقديم برنامج تدريبي للمديرين مكون من ثلاث مراحل أساسية، حيث يتم في المرحلة الأولى تحليل القدرات الحالية للعاملين ومساعدتهم على العمل بأقصى طاقاتهم وقدراتهم، أما في المرحلة الثانية فيطلب من المديرين التحول إلى مدربين لجعل العاملون يبذلون جهداً أكبر من قدراتهم الحالية، أما في المرحلة الثالثة فيتم مشاركة العاملين في بناء الرؤية والقيم من أجل ضمان ولائهم والتزامهم، وعند الانتهاء من المرحلة الثالثة يتم تحقيق تنمية للسلوك الإبداعي للعاملين.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: دور التدريب في تحسين قدرات العاملين

**أولاً- التدريب وقدرات العاملين** يؤدي التدريب إلى تأهيل العاملين و الموظفين لتولي مهام و مسؤوليات أكبر في المستقبل، كما أنه يؤهل العاملين الذين يلتحقون بأعمالهم للمرة الأولى، ويعد التدريب أداة مهمة لإعداد الموارد البشرية وتطوير قدراتهم و زيادة الإنتاج و تطوير الأداء من خلال الدور الذي يلعبه و نلخصه فيمايلي:

- 1- أن التدريب يحقق عائدا استثماريا كبيرا يمكن قياسه في نواحي تلبية إحتياجات الإقتصادية الإجتماعية والتعليمية والتقنية.
- 2- يؤدي إلى التوثيق العلاقة بين العاملين و الموظفين أنفسهم وبين المؤسسة التي يعملون فيها.
- 3- يرفع مستوى الأداء للعمال وينمي معارفهم و مهاراتهم و اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل.
- 4- يساعد العمال على إتخاذ أفضل القرارات وإختيار أفضل الحلول، ويساهم في تقليل نسب التوتر و الإنفعال والقلق حول المستقبل.
- 5- يكسب الفرد ثقته بنفسه وقدرته على العمل و يرفع الروح المعنوية لديه .
- 6- يمكن تدريب من تنمية روح فريق .
- 7- يمكن التدريب من التزويد بأفكار جديدة وينمي روح الإبداع.
- 8- يخفف حوادث العمل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، الثقافة المؤسسية و الإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، مجمع أعمال المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معد الإدارة العامة، السعودية، 2009، ص:30.

<sup>2</sup>- Nicholls,J,Getting Empowerment Into Perspective:a Three stage Training Framwork,Empowerment in organization, Vol.3,Issue.2,1995,p:8.

<sup>3</sup> أم الخير سلطان، دور التدريب في تحسين اداء العاملين، جامعة محمد خيضر بسكرة ، تخصص تسيير موارد بشرية، 2013-2014 ص 51-52.

### ثانيا: التدريب والتعليم

التدريب هو تطبيق المعرفة ، ويساعد الأفراد على الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم. أما التعليم فيعمل على إرساء عمليات وأساليب التفكير المنطقي السليم، وليس مجرد تعلم مجموعة من الحركات أو الخطوات . فالتعليم إذن هو فهم المعرفة وتفسيرها ، فهو لا يعطي إجابات قاطعة ولكنه يعمل على تنمية ذهن رشيد، يستطيع أن يحدد العلاقات بين متغيرات ترتبط ببعضها البعض، و يتمكن من إدراك وفهم الظواهر المختلفة<sup>1</sup> . وحسب رأي آخر حول التدريب و التعلم: فالأول يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الفرد بخصوص إنجاز عمل أو أداء وظيفة معينة بذاتها، أما الثاني فيؤدي إلى زيادة و تعميق المعرفة، أو الثقافة العامة والإلمام بالبيئة ككل، كما أن التدريب يهتم بالفرد نفسه، أما التعليم فيهتم بموضوع التعلم. إن الفرق بين مفهومي التدريب والتعليم واضح، إلا أن امتداد الأول للثاني أمر مسلم به، فامتلاك الفرد لرصيد كاف من المعلومات العلمية الضرورية عن العمل الذي يؤديه أمر ضروري. كما توضح لنا نظريات التعلم أن برامج التدريب لكي تكون فعالة، يجب أن تستخدم أساليب متنوعة من التعلم من ناحية لتجنب الملل الذي يمكن أن يصيب المتدرب، ومن ناحية أخرى لتوفير طرق وأساليب بديلة للتعلم تتواءم مع الأنواع المختلفة من المهارات التي تسعى إلى اكتسابها<sup>2</sup>.

لكن في الواقع العملي يصعب وضع حدود فاصلة بين التدريب والتعلم، فمثلا قد يعد برنامج للتدريب ولكنه في نفس الوقت يتناول موضوعات تتعلق بجوانب المعرفة بصفة عامة، دون أن تتعلق بوظيفة معينة، وكذلك نجد أنظمة التعليم قد تتضمن موضوعات تتعلق بالتدريب، كما يحدث في المدارس الصناعية و الزراعية ولذلك يمكن اعتبار التعليم والتدريب نشاطين مكملين لبعضهما.

### المطلب الثالث: علاقة التدريب في تحسين أداء العاملين

الموارد البشرية ادارة متكاملة تتكون من وظائف متخصصة يتعلق بعضها ببعض الأخر، ويعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة فتستطيع الإدارة مثلا ان تحكم من خلاله على مدى نجاح سياسة الاختيار ويمكن للإدارة ان تقرر مدى سلامة الإختبارات التي تجريها للعاملين، وهت تظهر قدراتهم وتعطي معلومات كافية لتنمية مهارات هؤلاء الموظفين وصقل قدراتهم وتقوية العلاقات بينهم وبين الموظفين الأخرين كما تدل على قدرة المشرفين على قيادة رؤوسهم وتوجيههم فإن ذلك يلقي الضوء على فاعلية الأسلوب الذي يتبعه المشرف وتبين الإدارة ما إذا كان النظام الحوافز مناسباً ومشجعا لحاجات الأفراد أو ما إذا كان هناك نقص فيه بحيث لم يدفع العاملين لبذل الجهد المطلوب.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الغفار الحنفي، مرجع سابق، ص 349 .

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع نفسه، ص 390

<sup>3</sup> مؤيد سعيد السالم و عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص-ص: 123-124

### خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تم تحديد مفهوم أداء العاملين وأهميته، وعناصره، ومحدداته، إضافة إلى المشكلات التي تحول دون فاعليته، وخلصنا إلى أن أداء العاملين هو عبارة عن إسهام الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة إضافة إلى كونه وسيلة لتحقيق أهدافه، وأن وجود أي خلل في عناصر الأداء يؤدي إلى حدوث عدة مشاكل، يمكن ملاحظتها من خلال عدة مظاهر. ومن أجل مراقبة الأداء ومعرفة الجوانب غير المرضية فيه للتغلب عليها، تقوم المؤسسة بتقييمه، حيث يعتبر تقييم الأداء من العمليات المهمة التي لا تحقق فقط بحسن التخطيط والتصميم لهذا التقييم وإنما أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على عملية التقييم، كما تتأثر عملية التقييم أيضا بإقناع الأفراد محل التقييم وإقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التقييم وأهدافه.

وقد حاولنا في ختام هذا الفصل أن نستنتج علاقة التأثير بين التدريب وأداء العاملين بالاعتماد إلى ما تطرقنا إليه، واتضح لنا أكثر أن التدريب يساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين، وسنأتي على توضيح ذلك أي -دور التدريب في تحسين أداء العاملين- في دراستنا الميدانية التي قمنا بها على مستوى عينة من الشركة توزيع الكهرباء والغاز " بسكرة".



## الفصل الثالث

دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز

"بسكرة"

## تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من التدريب وأداء العاملين وكذا العلاقة بينهما، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظرياً على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي شركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" في محاولة للتعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين. ومن أجل إختبار فرضيات الدراسة تم الإعتماد على أداة الاستبيان بالدرجة الأولى للحصول على المعلومات الضرورية للتحليل ومن ثم الوصول للنتائج وتفسيرها، إلى جانب ذلك تم الاستعانة بأداة المقابلة (كأداة مساندة لجمع البيانات) والتي تساعد في التعرف على واقع التدريب في الشركة.

من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى النقاط التالية:

- المبحث الأول: التعريف بالشركة محل الدراسة.
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

## المبحث الأول: تقديم شركة محل الدراسة

تعتبر شركة توزيع الكهرباء والغاز قطب من أقطاب النمو التي تم انشائها عند استقلال الجزائر. وهي من أهم الشركات الوطنية الرائجة المعتمد عليها في إنتاج و توزيع الطاقة الكهربائية على مستوى الوطن ذات طاقة وقوة إنتاج ضخمة. كما تحتل الصدارة في إنتاج الطاقة الكهربائية و الاستحواذ على السوق الجزائرية دون منافس نظرا لقوتها وقوة تسييرها و رأس مالها الضخم.

### المطلب الأول:-التعريف بشركة سونلغاز :

هي الشركة الوطنية للكهرباء والغاز La Société Nationale De l'Electricite et du Gaz، أنشئت في 1969/07/28 كشركة عمومية مكلفة بإنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي عبر قنوات بالجزائر. منذ نشأتها عرفت الشركة عدة تطورات يهيكلها التنظيمي تحسينا لطريقة التسيير لتكون في مستوى التطور والتقدم الاقتصادي على المستوى الوطني والعالمي، إذ في سنة 1991 غيرت سونلغاز طبيعتها القانونية بتحويلها إلى شركة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPTC)، لتصبح شركة ذات أسهم (SPA) برأس مال: 15 مليار دينار جزائري سنة 2002 وفي سنة 2005 حسب القرار رقم DG 2500 تم هيكلتها شركة سونلغاز كمجمع يحتوي على العديد من الفروع حسب طبيعة النشاط الذي يقوم به كل فرع مثل:

**SPE**: سونلغاز لإنتاج الكهرباء

**GRTE**: فرع تسيير شبكة نقل الكهرباء

**GRTG**: فرع تسيير شبكة نقل الغاز

**SD**: سونلغاز لتوزيع الغاز والكهرباء

### 1-تعريف سونلغاز للتوزيع:

سونلغاز للتوزيع هي إحدى فروع المجمع تقوم بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية للزبائن، فزيادة فعاليتها ترسيخا لحضورها أنشأت سونلغاز أربع مديريات عامة للتوزيع على مستوى الوطن تتمثل في :

**SDA**: توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، الجزائر العاصمة

**SDE**: توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، لمناطق الشرق

**SDO**: توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، لمناطق الغرب

**SDC**: توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، للوسط

كل فرع من هذه الفروع يحتوي على مجموعة من المديرية الجهوية التي تمثله على كل ولاية. حيث نجد المديرية الجهوية للتوزيع بسكرة تابعة لمديرية التوزيع للوسط، إضافة إلى المديرية الجهوية الإثني عشر: تمراست، اليزي، غرداية، ورقلة 1، ورقلة 2، وادي سوف، الاغواط، الجلفة، البويرة، المدية، تيزي وزو، البليدة. كل هذه المديرية تنتهج السياسة التجارية للمجمع سونلغاز (رفع رقم الأعمال) وخدمة المصلحة العمومية (النوعية والاستمرارية في تقديم الخدمات).

تقوم شركة سونلغاز بالعديد من المهام التي تتجلى أكثر في مهام ونشاطات أقسامها ومصالحها. مما يتوجب علينا عرض كل أقسام الشركة ومختلف مصالحها من خلال الهيكل التنظيمي للمديرية.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع وسط سونلغاز - بسكرة-

**1- المدير الجهوي:** يمثل قمة الهرم بالشركة، مكلف في حدود معينة بضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية وإيصالها إلى زبائن الشركة في أحسن الظروف ذات النوعية الجدية، الاستمرارية في التوزيع، والسعر المناسب.

**2- المكلف بالاتصال:** يقوم بالعديد من المهام نذكر منها ما يلي:

- تحضير وتنظيم المعلومات الموجهة إلى الجمهور والزبائن باستعمال كل الوسائل المتاحة.

- المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية.

- اقتراح مواضيع الإشهار وإعلام الزبائن حسب الطبيعة المحلية.

- ربط علاقات وثيقة مع كل أنواع وسائل الاتصال.

**3- المكلف بالقضايا القانونية:** يقوم ب:

- يعد الممثل القانوني للشركة في المحكمة، المجلس القضائي.. الخ

- يتابع تنفيذ القرارات القانونية

- يتكفل بكل القضايا القانونية: كرفع دعوى حول التعدي على ممتلكات سونلغاز أو الشكاوي ورفع الدعوى ضد المديرية من طرف الزبائن.

- يساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني.

- تنظيم المعلومات القانونية وتقديمها وقت الضرورة.

**4- المكلف بالأمن والوقاية:** يقوم بالمهام التالية:

- إعداد مخطط للزيارات المبرمجة للنشاطات التحسيسية.

- CHS تحضير اجتماعات لجنة النظافة والأمن على مستوى المديرية

-السهر على تطبيق كل الإجراءات الوقائية في مجال النظافة والأمن.

-إعداد الإحصائيات حول حوادث الغاز والكهرباء مع المصالح التقنية.

**5- المكلف بالأمن الداخلي :** يقوم ب:

-المتابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية (الحراس، الجدران..الخ)

-تقرير دوري إلى المسؤولين حول الوضعية الأمنية للمديرية ومختلف وكالاتها.

-إعداد تقرير فوري بعد حدوث أي طارئ مباشر.

-إعداد مخطط الأمن الداخلي) سري جدا (بالتعاون مع المصالح الأمنية للولاية.

**- أقسام المديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع:**

**1-قسم استغلال الشبكات الكهربائية والغازية: Exploitation Elec et GAZ**

يهتم بمراقبة واستغلال الشبكات الكهربائية والغازية، الصيانة، تطوير الشبكتين السابقتين، القيام بالأشغال

تحت التوتر TST (الكهرباء).

**2-قسم الدراسات والأشغال (الكهرباء والغاز) Etude d'Exécution et Travaux Elec et GAZ**

اغلب مهامه بالميدان ، له 3 مصالح:

**أ- مصلحة الدراسات والأشغال:** تقوم بكل ما يتعلق بالدراسة(الموقع، المخططات...)

**ب- مصلحة السوق والبرمجة:**إنشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر، البناء، استقبال مخطط التشفير الخاص

بمقدار الأشغال المرسل من مصلحة الدراسات، وغيرها من مهام تخص السوق والبرمجة.

**ج- مصلحة تسيير الاستثمار:**

-تسيير القروض الخاصة بأمر الدفع، متابعة تنفيذها

-استقبال وإجراء الأمر بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة للمشاريع.

-إنشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع الفيزيائية و المالية.

-فتح وإغلاق رخص البرامج.

**3 -قسم العلاقات التجارية: Division Relation Commerciales**

له خمس وكالات تجارية: **biskra2،biskra1**، طولقة، سيدي عقبة ، أولاد جلال، به مصلحتين:

**أ- مصلحة التقني التجاري :** وهي مصلحة مسؤولة على متابعة طلبات الزبون من الكهرباء ذو التوتر المتوسط والضغط

المتوسط (MT /MP) ومختلف الوثائق الخاصة بإيصالات جديدة لزبون جديد أو إحداث تغييرات على

مستوى الشبكة، إضافة إلى فوترة كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون الجديد أو زبون مشترك.

ب- مصلحة الزبائن: تهتم بكل أمور الزبائن وملفاتهم (فوترة، تحصيل الديون .....)

#### 4- قسم تسيير الأجهزة المعلوماتية **Gestion des Systèmes Informatiques** يقوم ب:

- تسيير وصيانة العتاد المعلوماتي على مستوى المديرية والمصالح التقنية لها.

- تطوير تطبيقات المعلوماتية، طبع الفواتير الكهربائية.

- تحليل إحصائيات المشتريات والمبيعات.

#### 5- قسم المالية والمحاسبة : يقوم بعدة مهام أهمها:

- تحضير الميزانية.

- إعداد الجداول البيانية لحصيلة الأنشطة للمديرية.

- ضمان مراقبة ومحاسبة كل العمليات المالية.

- تسيير الحسابات البنكية والبريدية للمديرية.. الخ.

#### 6- قسم الموارد البشرية **Ressources Humaines** يقوم ب:

- توزيع الإطارات بالشركة.

- تسيير الموارد البشرية (دخول موظفين جدد، الحضور، الغياب، التكوين، التبرصات (داخلية أو خارجية)، العطل

، الأجر.....).

#### 7- قسم القضايا العامة **Affaire Générales** يهتم ب:

- تسيير الوسائل المادية

- مراقبة وتسيير النظافة وصيانة المقرات

- تسيير بريد المديرية

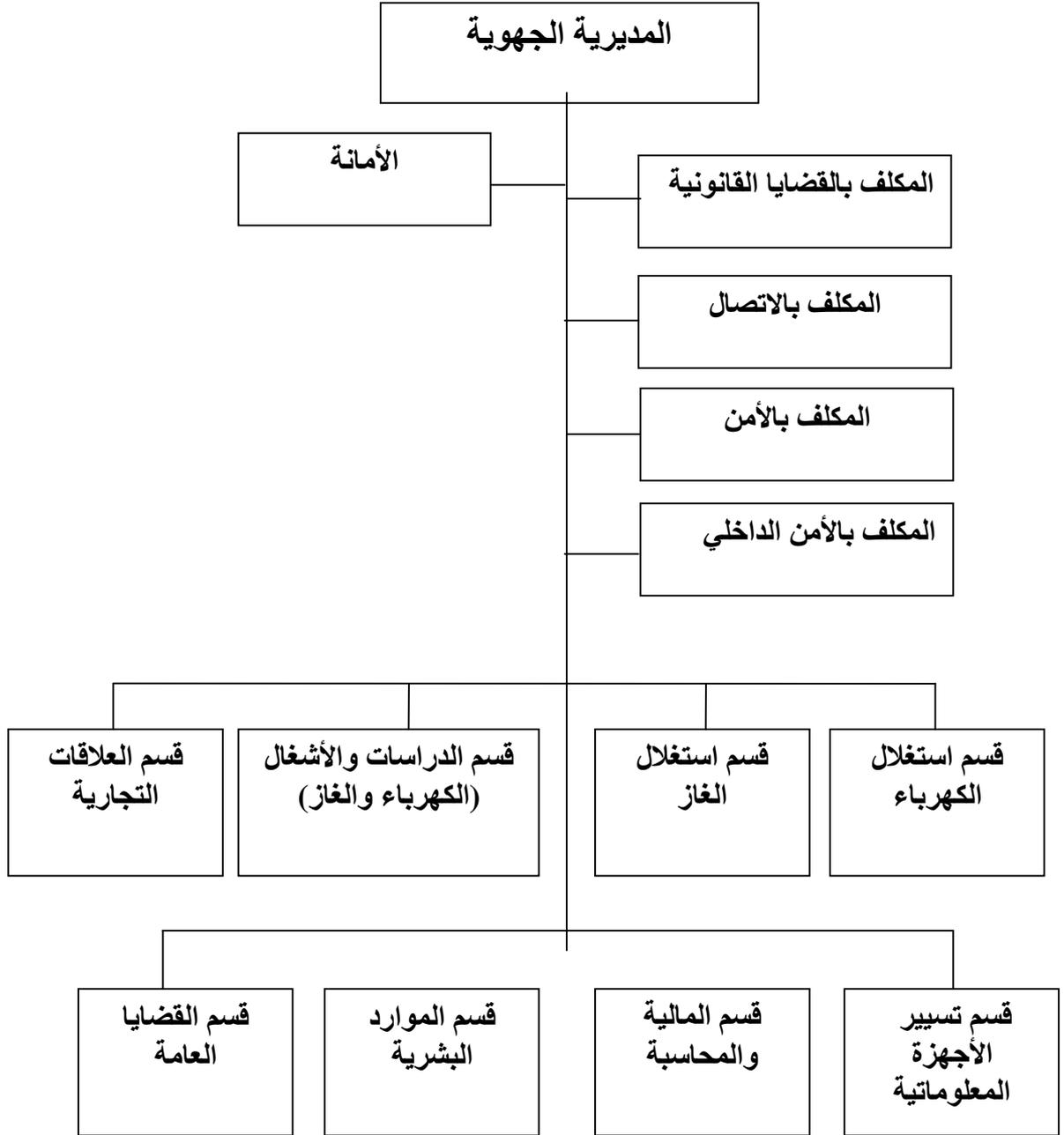
- السهر على تسيير الممتلكات المتنقلة

- تموين مختلف المصالح

- الاهتمام بالمشتريات

- تنظيم حضيرة السيارات (تأمين، المتابعة، الوقود)

شكل رقم: (05) الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع الوسط - سونلغاز-بسكرة-



المصدر: وثائق الشركة محل الدراسة.

ثانيا-أهداف سونلغاز:

تعد سونلغاز على رأس المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية القوية في السوق المحلي، وتطمح في المستقبل القريب على أن ترتب ضمن المؤسسات الخمس الأوائل في قطاع الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط في المجالات التالية: 1-جودة الخدمات.

2- جودة التسيير.

3- إدارة الأعمال.

4- سياسة تقليص التكاليف.

وأعتبرت ذلك بمثابة أهداف إستراتيجية تعمل على تحقيقها على المدى القريب والمتوسط من خلال العمل على إقامة ثقافة التسيير تقوم على القيم التالية:

- ◆ تجسيد شعار خدمة الزبون ميدانيا.
- ◆ ربط مفهوم الجودة في العمل بمنتج سونلغاز.
- ◆ الإحساس بأهمية مشاركة العامل في تحديد الأهداف و إعداد برامج عمله.
- ◆ السهر على الاكتساب الدائم والمستمر للمعرفة التكنولوجية، وكل وسائل تنمية المهارات و الخبرات لدى العمال.
- ◆ الاهتمام الدائم بالرضا الوظيفي للعامل، من خلال سياسة تقييم موضوعية توازن بين الحافز العائد على العامل، ومستوى مشاركته في العملية الإنتاجية لكسب الولاء التنظيمي له.
- ◆ الاهتمام بتطبيق قواعد ومبادئ الإدارة المفتوحة، من أجل تحقيق التحسين المستمر للأداء التنافسي.

### المطلب الثالث: آلية التدريب في الشركة

يلقى موضوع تنمية وتدريب الموارد البشرية في شركة سونلغاز اهتماماً كبيراً، ويبرز ذلك من خلال توفر المجمع على شركة التكوين في مجال الكهرباء والغاز (IFEG) التي تختص بتدريب جميع عمال وإطارات المجمع الموزعين في كل فروع المجمع عبر الوطن، وسنركز في دراستنا هذه على إحدى المراكز التدريبية التابعة لشركة (IFEG) المتمثلة في المدرسة التقنية بالبلدية المختصة في إجراء الدورات التدريبية لفائدة عمال وإطارات المجمع.

أولاً- شركة التكوين في مجال الكهرباء و الغاز لمجمع سونلغاز (IFEG):

تعتبر شركة التكوين في مجال الكهرباء والغاز (IFEG) شركة ذات أسهم تابعة لمجمع سونلغاز، تأسست في

02 جانفي 2007، رأسمالها 10.000.000.00 دج، يقع مقرها الرئيسي في الحامة بالجزائر العاصمة.

أصبحت الشركة التكوينية في مجال الكهرباء والغاز الأداة الفعالة على مستوى مجمع سونلغاز في مجال سياسة جلب، إنتاج، الاحتفاظ و تطوير كفاءات مواردها البشرية. وبواسطة النشاطات التقييمية و التكوينية فإن "IFEG" تساهم في:

✓ تخليد المهن القاعدية لشركات مجمع سونلغاز و إدماج الموظفين الجدد.

✓ احترافية الإطارات والإداريين.

✓ الاكتشاف و التحضير.

✓ التكيف المستمر للعنصر البشري مع التقنيات الحديثة منها الطاقات المتجددة.

وتتوفر الشركة على ثلاثة مدارس تكوينية متخصصة تتوزع كما يلي:

**1- المدرسة التقنية البلدية (ETB):** تأسست سنة 1949 خاصة بالتكوين التقني في مجال الكهرباء والغاز ، بطاقة استيعاب تقدر بـ 800 مقعد بيداغوجي .

**2- مركز التكوين بن عكنون (CBA):** تأسس سنة 1971 يختص بالتكوين في مجال التسيير المتلائم والمناهج القانونية لسونلغاز كالوظائف الإدارية، التجارية والمالية، وتقدر طاقة استيعابه بـ: 200 مقعد بيداغوجي .

**3- مركز التكوين عين مليلة (CAM):** تأسس سنة 1986 خاص بالتكوين التقني في مجال الكهرباء والغاز ، بطاقة استيعاب تقدر بـ 450 مقعد بيداغوجي .

تتمتع هذه المراكز التكوينية بخصوصيات إيجابية وفعالة تتضمن مكونين ذات خبرة وكفاءة عالية، ورشات، مخابر وقاعات متخصصة للتدريس إلى جانب الأجهزة السمعية- البصرية، كل هذه الإمكانيات المادية والبشرية قد ساهمت في الاستثمار البشري بالخصوص العمال المنتمين إلى مجمع سونلغاز من خلال تجربة في هذا الميدان تفوق الـ 60 سنة، وهو العامل الذي جعل من بعض الدول المغاربية و الإفريقية تطلب خدمات تكوين أفرادها من قبل هذه المراكز.

كما تتوفر شركة التكوين في مجال الكهرباء والغاز (IFEG) على أربعة مراكز انتقاء و التقييم تم تأسيسهم حسب السنوات التالية:

- مركز الجزائر العاصمة: تأسس في سنة 1984.
- مركز وهران : تأسس في سنة 1985.
- مركز قسنطينة : تأسس في سنة 1985.
- مركز ورقلة : تأسس في سنة 1992.

الهدف من وجود هذه المراكز هو التكفل بالتقييم النفسي - التقني للمرشحين ضمن الشركات الفرعية لمجمع سونلغاز من أجل التوظيف وكذلك متابعة العمال في مسارهم المهني.

**ثانيا- المدرسة التقنية بالبلدية:**

### **1- تعريف المدرسة التقنية بالبلدية:**

تتفرع المدرسة التقنية بالبلدية عن شركة التكوين في مجال الكهرباء والغاز (IFEG)، وهي شركة عمومية إقتصادية تأسست سنة 1949، تهتم بالتكوين التقني للمتربين في التقنيات المتعلقة بالميدان الطاقوي ، حيث تضم هذه الشركة بالإضافة إلى التكوين، دورات الإتقان، الرسكلة لفائدة العمال المكونين من قبل. وتعد المدرسة التقنية بالبلدية من أكبر المؤسسات التكوينية لمجمع سونلغاز بقدره استيعاب تقدر بـ 800 متربص سنويا منهم 600 فرد في التكوين المتخصص، و 200 فرد في دورات الرسكلة.

وتتربع المدرسة التقنية بالبلدية على مساحة تقدر بـ 18 هكتار، وتحتوي على بنايات إدارية و ورشات ومخابر وقاعات بيداغوجية ومكتبة للمطالعة ومساحات وميادين مخصصة للتطبيق الميداني، أما المنشآت الاجتماعية المخصصة للمتربين

فتشمل إقامة داخلية ونادي ثقافي، مطعم، ملاعب رياضية ونادي للانترنت. ويبلغ عدد عمالها بتاريخ: مارس 2019 حوالي 129 موزعين كما يلي: الإطارات: 61، أعوان التحكم: 45، أعوان التنفيذ: 23.

### 2- أهداف المدرسة التقنية بالبلدية:

- تطوير وتنمية القدرات البشرية لمجمع سونلغاز، وذلك من خلال تطوير المعارف والمهارات للعاملين في مختلف فروع المجمع سواء كانوا مهندسين أو تقنيين متخصصين في الكهرباء أو الغاز.
- إعداد المناهج التدريبية وتحديث وسائل التدريب لمواكبة التطورات التي يشهدها القطاع خاصة في مجال الطاقات المتجددة.
- تبادل الخبرات في ميدان التكوين على المستوى الوطني و الأجنبي.
- مواكبة تطور تكنولوجيا في تدريب العاملين، من خلال قدرة المدرسة على تطبيق التدريب الذي ساعد على تفعيل التطوير المهني المستمر للعاملين وإنتاج الحقائق التدريبية في مختلف الاختصاصات التكوينية.

### 3- مجالات التدريب في المدرسة التقنية بالبلدية:

تعمل المدرسة التقنية بالبلدية على تدريب العاملين حسب الطلبات المقدمة لها من زبائنهم، وهذا في المجالات التالية:

- إنتاج الكهرباء.
- نقل وتوزيع الكهرباء.
- نقل وتوزيع الغاز عبر الأنابيب.
- الأمن المتعلق بممارسة نشاطات متعلقة بالغاز والكهرباء.
- الطاقات المتجددة.

هذه المجالات منقسمة إلى الأنماط التدريبية التالية:

- تدريب مهني متخصص: يخص شريحة التنفيذ، الضبط و الضبط من الدرجة العالية.
- تطوير الكفاءات: يخص كل شرائح العمال.
- تكييف حسب الوظيفة.

### 4- الهيكل التنظيمي للمدرسة التقنية بالبلدية:

الهيكل التنظيمي للمدرسة التقنية بالبلدية عبارة عن مخطط يوضح مختلف المستويات و الوظائف و العلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة بشكل متسلسل وتصاعدي، ويمكن تقسيم هذه المستويات إلى:

**المدير:** وهو المشرف والمنسق بين مختلف المصالح في المدرسة التقنية، ويعمل على تنفيذ المهام الموكلة إليه في التوجيه وإتخاذ القرارات، والرقابة ومتابعة تجسيد النشاطات الضرورية لتحقيق أهداف المدرسة التقنية والسير الحسن لمختلف مصالحها.

### مصلحة تسيير الموارد البشرية: تقوم هذه المصلحة بما يلي:

- تسيير الموارد البشرية (دخول موظفين جدد، التوظيف، الترقية، التبرعات الداخلية أو الخارجية، العطل، التقاعد)
- إعداد الأجور للعاملين بالمدرسة التقنية ومراقبتها بشكل منتظم بمراقبة الحضور والغياب ومختلف العوامل التي تدخل في شبكة الأجور.

- تقدير احتياجات المدرسة التقنية من المورد البشري لضمان متطلبات العمل من مناصب عمل.
- تحضير سياسة وبرامج التكوين المرتبطة مع أهداف المدرسة.
- تقييم أداء العاملين بشكل دوري (تقييم فصلي، تقييم سنوي).

### مصلحة المالية والمحاسبة: تقوم بعدة مهام أهمها:

- تحضير الميزانية وتنفيذها.
- ضمان مراقبة ومحاسبة كل العمليات المالية في دفاتر المحاسبة.
- تسيير الحسابات البنكية و البريدية المدرسة التقنية.
- السهر على المعالجة القانونية لعملية التسيير المالي والمحاسبي.
- تسديد ديون المدرسة التقنية.

### المصلحة التجارة والتسويق: تقوم بالمهام التالية:

- تحضير ونقل برامج التكوين للزبائن.
- استقبال ومعالجة وصول الطلبات الخاصة بالزبائن.
- إعداد الملف الخاص بالزبائن.
- إنجاز الفواتير الخاصة بالخدمات المقدمة من طرف المدرسة التقنية.
- الحرص على إرسال الفواتير إلى مصلحة المالية والمحاسبة لمعالجتها محاسبيا.
- ضمان ومتابعة تغطية ديون المدرسة التقنية.
- إدارة ومعالجة شكاوي واحتجاجات الزبائن.

### مصلحة مركز الموارد: يقوم مركز الموارد بالمهام التالية:

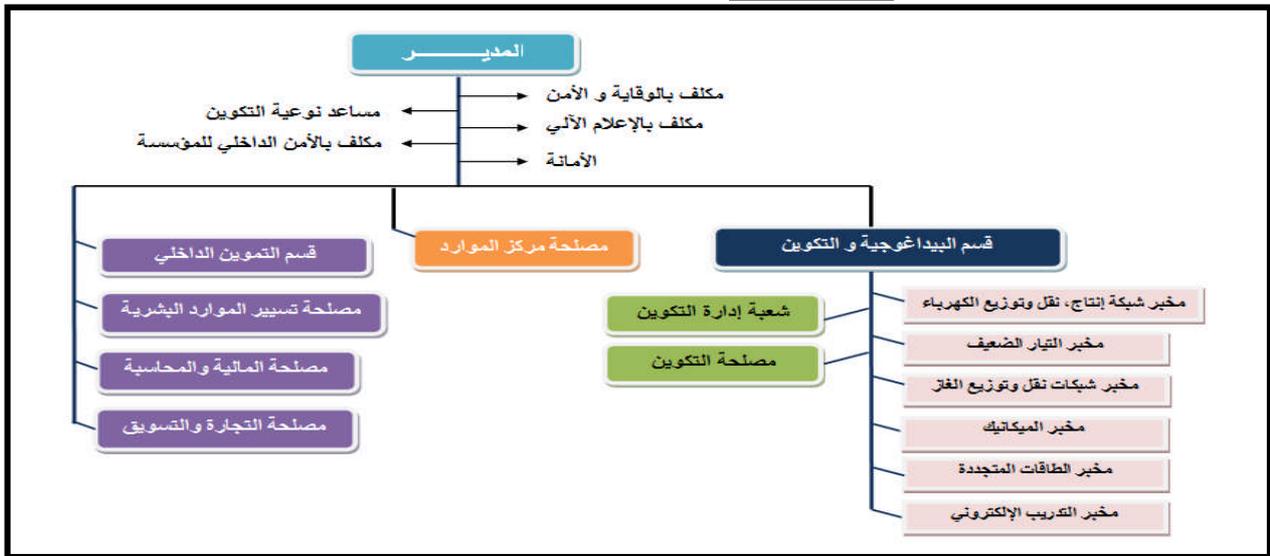
- تلبية طلبات المتربصين وعمال المدرسة التقنية من كتب ومجلات وأبحاث متعلقة بنشاطاتهم.
- تنظيم أبواب مفتوحة وأيام تقنية متعلقة بنشاط المدرسة واهتمامات المؤطرين والأساتذة.
- إحياء النشاطات الثقافية و الرياضية، و القيام بجولات ترفيهية لفائدة المتربصين.
- توفير فضاء للانترنت لفائدة المتربصين في الفترات المسائية وأيام العطل الأسبوعية.

### قسم التموين الداخلي: يعمل هذا القسم على تأمين السير الحسن لجميع المرافق المتواجدة بالمدرسة التقنية، وتغطية

متطلبات المتربصين، ويضم هذا الفرع 03 أقسام وهي:

- ✓ قسم الوسائل: يعمل على صيانة جميع وسائل المدرسة التقنية.
  - ✓ قسم الداخلية: يتكفل بالمتربصين وجميع متطلباتهم (الإقامة، الإطعام، الرعاية الصحية، القيام بالخرجات التطبيقية).
  - ✓ قسم التموين: يشرف على تموين المدرسة التقنية بكل اللوازم والوسائل والمقتنيات لضمان السير الحسن لعملها.
- قسم البيداغوجية والتكوين: ومن مهامه مايلي:**
- تطبيق برنامج التكوين.
  - التحضير الإداري والبيداغوجي للمتربصين.
  - ربط ومراقبة كل النشاطات المتعلقة بالتكوين.
  - تقييم دفعات المتربصين.
  - وضع مخطط التكوين، وإبرام العقود المؤقتة للمكونين.
  - تجسيد برامج التدريب الإلكتروني.

الشكل رقم (6): الهيكل التنظيمي للمدرسة التقنية بالبلدية.



المصدر: مصلحة تسيير الموارد البشرية بالمدرسة التقنية بالبلدية.

### المطلب الرابع: واقع التدريب في المدرسة التقنية بالبلدية

يعمل مخبر التدريب المتواجد في المدرسة التقنية بالبلدية منذ جانفي 2013 على إعداد دورات تدريبية لفائدة العاملين في مختلف فروع شركة توزيع الكهرباء "بسكرة" وهذا استجابة لمراسلة الوزارة الوصية (الطاقة والمناجم) التي كلفت فيها المدرسة باعتماد التدريب في تنمية كفاءات الشركة، حيث رصدت المدرسة التقنية الوسائل المادية والبشرية اللازمة. وهناك نوعين من الدورات التدريبية فالأولى يتم فيها تدريب طول مدة الدورة، أما الثانية فتكون فيها مدة الدورة (70 يوم مثلا) مقسمة إلى فترتين: الفترة الأولى (65 يوم) تخصص للتدريب عن بعد، والفترة الثانية (05 يوم) تكون في ورشات ومخابر المدرسة التقنية في بعض التخصصات التي تتطلب تطبيق ميداني.

ثانيا- إحصائيات الدورات التدريبية التي تمت في المدرسة التقنية بالبلدية:

في جانفي 2013 تم إنشاء مخبر التدريب في المدرسة التقنية بالبلدية الذي عمل على تنظيم الدورات التدريبية في كل سنة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(01): إحصائيات الدورات التدريبية .

السنة	عدد الدورات التدريبية	عدد المتدربين
2016	04 دورات	72 متدرب
2017	03 دورات	163 متدرب
2018	07 دورات	132 متدرب

المصدر: مخبر التدريب بالمدرسة التقنية بالبلدية.

### المطلب الخامس: مراحل عملية التدريب في المدرسة التقنية بالبلدية

تمر عملية التدريب في المدرسة التقنية بالبلدية بالمراحل التالية:

**1- تخطيط التدريب:** يقوم مخبر التدريبي بالمدرسة التقنية بالبلدية بإعداد مخطط للدورات التدريبية التي سوف تتم على مستوى المدرسة التقنية خلال سنة كاملة، يتضمن هذا المخطط التخصصات المفتوحة في مجال الكهرباء والغاز وكذا الطاقات المتجددة، بالإضافة إلى تواريخ بداية ونهاية كل دورة تدريبية .

وترسل هذه المخططات إلى مصالح الموارد البشرية على مستوى كل فرع من فروع شركة توزيع الكهرباء "بسكرة" ، حتى تتمكن هذه الأخيرة من تقدير الاحتياجات التدريبية، ويتمحور موضوع الاحتياجات على مجالات مختلفة من أهمها:

- المهارات والمؤهلات المطلوب المتوقع تحقيقها.
- عدد الأفراد المراد تدريبهم.
- الأهداف المرجوة من عملية التدريب.
- نوع التخصصات التي يسعى كل فرع من فروع مجمع سونلغاز تدريب عماله.
- الميزانية التقديرية المخصصة لعملية التدريب.

تعمل مصلحة الموارد البشرية في كل فرع من فروع المجمع التي تتوافق احتياجاتها التدريبية مع محتوى الدورات المرشحة على مستوى المدرسة على إرسال أسماء المشاركين في عملية التدريب ، وكذا نوع التخصصات المطلوبة لتدريب العمال عليها.

### 2- تصميم البرنامج التدريبي :

في هذه المرحلة يقوم مخبر التدريب من خلال طاقمه المتخصص في إعداد المحتوى التدريبي بإتباع الإجراءات التالية:

- تجهيز محتوى الدورات التدريبية في ضوء تحليل الاحتياجات التدريبية الحقيقية للمتدربين، مع مراعاة ارتباط المحتوى بالأهداف التعليمية المراد تحقيقها، وأن يكون صحيحا من الناحية العلمية وقابلاً للتطبيق وكافياً لإعطاء فكرة واضحة عن المادة.
- يقوم المهندس المكلف بتطوير البرامج بالتنسيق مع المدرب المختص في المادة التدريبية المرشحة في الدورة بإعداد المحتوى التدريبي

- يتم عرض المحتوى التدريبي على لجنة مختصة لإبداء موافقتها على التصميم النهائي وتتضمن هذه اللجنة كل من: رئيس قسم البيداغوجية والتكوين-رئيسة مخبر التدريب -رئيس المخبر المعني بالتدريب-المفتش البيداغوجي- المدرب- المهندس، وبعد موافقة أغلبية أعضاء اللجنة يتم اعتماد المحتوى التدريبي في شكله النهائي

### 3- تنظيم البرنامج التدريبي :

تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

- ضبط قوائم المتدربين الذين سيجتازون الدورة التدريبية ، والتي تم إرسالها من طرف مصالح الموارد البشرية في مختلف فروع مجمع سونلغاز.
- يتم إرسال بطاقة معلومات إلى المتدربين المعنيين بالدورة التدريبية .
- يتم تخصيص الأسبوع الذي يسبق بداية الدورة التدريبية لتهيئة المتدربين على العمل في منصة التدريب من خلال تقديم ملف نصي يشرح كيفية العمل في منصة التدريب.
- يطلب من المتدربين تحميل البرامج الضرورية للعمل في منصة التدريب .
- تحديد المدة الزمنية للتدريب بحيث يتضمن كل أسبوع المواد والأنشطة التدريبية الخاصة به (المحتوى التدريبي-موضوعات المحادثة - الاختبارات التدريبية).

### 4- تنفيذ البرنامج التدريبي :

في هذه المرحلة يتم دخول المتدربين والمدرب إلى نظام التدريب تظهر الصفحات التالية:

- تسجيل الدخول: حيث يقوم المتدرب بكتابة اسم المستخدم.
- الصفحة الرئيسية: وتتضمن العناصر التالية: محتوى التدريب- المحادثة - التقييم- البريد- ملفات التحميل- البحث.
- صفحة محتوى التدريب: تتضمن جدول المحتويات يوضح للمتدرب كيفية استعراض المحتوى و التنقل عبر صفحاته كما تتضمن فهرس للمحتوى التدريبي.
- صفحة المدرب: تتضمن معلومات عن المدرب(الاسم- البريد الإلكتروني).
- صفحة التقييم الذاتي: توضح الإستراتيجية التي يتم من خلالها تقييم أداء المتدرب.
- صفحة المتدربين: تضم قائمة بأسماء المتدربين المقيدون لدراسة محتوى التدريب و ليتسنى كما يتضمن الموقع نظاماً فعالاً للإشراف على التدريب يتيح للمدرب متابعة العمل التدريبي والحصول على التغذية المرتدة واستخراج البيانات وكتابة التقارير.

### 5- تقييم البرنامج التدريبي :

يقوم المهندس المشرف على منصة التدريب في الموقع بمتابعة المدرب والمتدربين من حيث الإلتزام والإجابة على الأسئلة المطروحة. وفي نهاية كل محتوى تدريبي يتم إجراء اختبارات لتقييم المتدربين وقد تكون هذه الاختبارات كتابية، أو قد يضطر المتدربون إلى الحضور إلى المدرسة التقنية بالبلدية لإجراء هذه الاختبارات بشكل مباشر، وبعد اجتياز المتدرب الدورة التدريبية بنجاح تمنح له شهادة تريض. ويتم في هذه المرحلة كذلك الاستفادة من اقتراحات المديرين والمتدربين في ما يخص البرنامج التدريبي من أجل تغطية بعض النقائص إن وجدت.

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث منهج الدراسة، وكذا مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة "الإستبيان" و طريقة إعدادها وثبات وصدق أداة الدراسة، إضافة للأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

### المطلب الأول: منهج الدراسة

إن منهج البحث هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث في دراسة أو تتبع ظاهرة من الظواهر أو مشكلة من المشكلات، أو حالة من الحالات، بقصد وصفها وصفا دقيقا وتحديد أبعادها بشكل كامل يجعل من السهل التعرف عليها وتميزها، بقصد الوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها.<sup>1</sup> ويرتبط المنهج المطبق في دراسة أي ظاهرة بحثية بطبيعة الموضوع المدروس و الإشكالية المطروحة، كما يرتبط بالفرضيات المقدمة لمعالجة الموضوع، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، والبرهنة على فرضياتها تم اعتماد المنهج الوصفي المناسب لطبيعة موضوع الدراسة، والذي يحاول وصف وتقييم "التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين" من خلال دراسة ميدانية في شركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة".

ومن المعروف أن الباحث باستخدام المنهج الوصفي يمكن له أن يستعمل أدوات عدة لتحقيق أهدافه، من بينها المقابلة، الملاحظة المباشرة، الاستبيان، تحليل الوثائق المختلفة، وقد ركزنا في دراستنا هذه على أداة الاستبيان لجمع البيانات، بالإضافة إلى أداة المقابلة للتعرف على واقع التدريب في الشركة محل الدراسة.

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

#### أولا- مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع المفردات التي تكون إطار البحث المراد دراسته، فهو جميع الأشخاص أو الأشياء المكونة للدراسة".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، الطبعة الأولى، منشورات الشهاب، الجزائر، 1998، ص 26.

<sup>2</sup> - أحمد عارف العساف و محمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإدارية- المفاهيم والأدوات-، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال فروع شركة سونلغاز الذين اجتازوا أحد البرامج التدريبية المقدمة من طرف شركة التكوين في مجال الكهرباء والغاز " بسكرة"، والمقدر عددهم حوالي 367 عامل.

### ثانيا- عينة الدراسة:

تعرف العينة على أنها: "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، فهي تعتبر جزءا من الكل، فالعينة جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي".<sup>1</sup>

تم اختيار عينة قصدية من مجتمع الدراسة، تمثلت في مجموعة من العمال الذين كانوا متواجدين في شركة لإجراء تدريب ميداني على مهارات معينة، والذين استفادوا في السابق من دورات تدريبية التي، كما شملت العينة كذلك على بعض الأفراد الذين اجتازوا برنامج التدريب ثم التحقوا بمناصب عملهم في مختلف فروع مجمع سونلغاز، حيث تم الاتصال ببعضهم بشكل مباشر وتوزيع استبيان الدراسة عليهم في كل من المديرية الجهوية للتوزيع الوسط سونلغاز بسكرة، و تم توزيع 50 استبيان واسترجعت الباحثة 36 استبيان منها، كلها صالحة ولم تستبعد أي واحدة منها.

### ثالثا- خصائص عينة الدراسة:

سوف نتناول خصائص عينة الدراسة من حيث: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

### 1- توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس:

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس.

جدول رقم(02): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس.

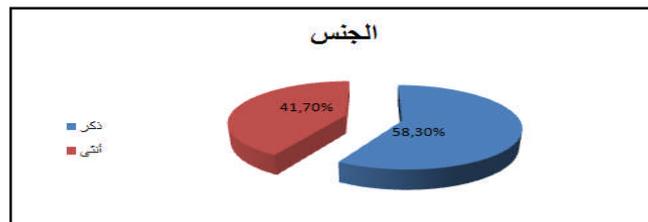
نوع الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	21	58.30
أنثى	15	41.70
المجموع	36	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V22.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن عدد العمال الذكور أكبر من

عدد العاملات الإناث، حيث أن نسبة الذكور تقدر بـ 58.30%، في حين نسبة الإناث تقدر بـ 41.70%، وهذا الفرق راجع لطبيعة نشاط الشركة الذي يتطلب عنصر الذكور. والرسم البياني الموالي يوضح نسبة الذكور و الإناث في عينة الدراسة.

شكل (07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



<sup>1</sup> - رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 267.

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام **SPSS V22**.

## 2- توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار العمر:

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار العمر.

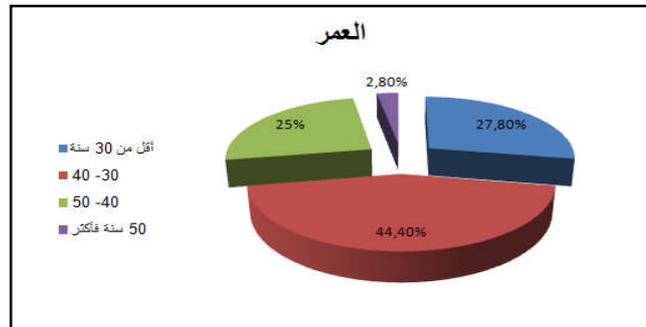
**جدول رقم (03):** توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار العمر.

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	10	27,8
30-40	16	44,4
40-50	09	25,0
50 سنة فأكثر	01	2,8
المجموع	36	100

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام **SPSS V22**.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أكبر نسبة في الفئة الثانية [30-40] بنسبة 44.4%، ثم الفئة الأولى [30 سنة فأقل] بنسبة 27.8%، ثم الفئة الثالثة [40-50] بنسبة 25.0%، ثم الفئة الرابعة [50 سنة فأكثر] بنسبة 2.8%، ومنه يمكن القول أن هناك حضور معتبر لفئة الشباب التي تتميز بالحماس وحب العمل، وهذا في الفئتين الأولى والثانية، ولكون هاتين الفئتين لهما فرصة العمل لمدة معتبرة من الزمن وهذا ما يعني أنه كانت لهم فرص أكبر في الاستفادة من برامج التدريب، بالإضافة إلى تواجد عدد معتبر من الأفراد في الفئة الثالثة والتي تضمن العاملين الذين توجد فيهم صفات من الوعي و الاتزان، أما الفئة التي تمثل الأفراد الأكثر من 50 سنة فهي تشكل نسبة ضئيلة حيث أن عددهم فرد واحد (01) وهو ذو خبرة ويشكل موردا مهما للشركة. والرسم البياني التالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار العمر.

**شكل رقم (08):** توزيع أفراد العينة حسب العمر.



**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام **SPSS V22**.

## 3- توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى التعليمي:

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى التعليمي.

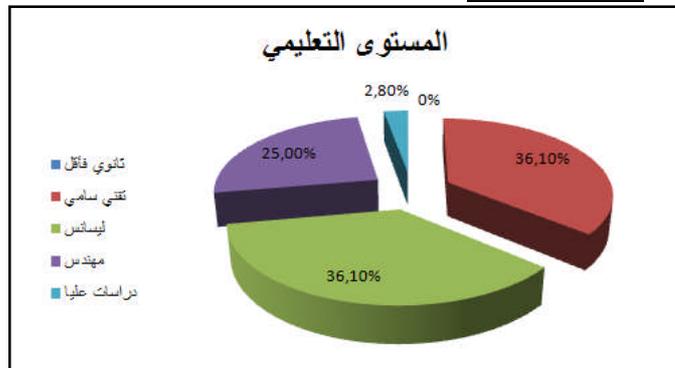
جدول رقم(04): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
0	0	ثانوي فأقل
36.1	13	تقني سامي
36.1	13	ليسانس
25.0	9	مهندس
2.8	1	دراسات عليا
100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V22.

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة من مستوى ثانوي فأقل منعدمة نظراً لعدم اجتياز أصحاب هذا المستوى التعليمي لبرامج التدريب واقتصره على أصحاب الشهادات، إلى أن يعمم هذا النوع من التدريب ليشمل الأفراد من المستوى التعليمي دون الجامعي والذين يمثلون أعوان التنفيذ في الشركة، يلي هذه الفئة الأفراد من حاملي شهادة تقني سامي بنسبة 36.1%، وبنفس النسبة نجد حاملي شهادة ليسانس (36.1%) وهم الإطارات الذين توكل لهم مهمة القيام بالأعمال الإدارية والتقنية لسير العمل، تلي هذه الفئة حاملي شهادة مهندس بنسبة 25% ، وهي نسبة كافية للإشراف على العمل في قطاع يتميز بوجود عدد كبير من الإطارات ذو شهادات مهندس، أما الفئة الأخيرة فهم أصحاب الدراسات العليا بنسبة 2.8% وهي نسبة ضعيفة جدا على الرغم من أهمية حاملي الشهادات العليا خاصة في الجانب التسيري للشركة. إذن نلاحظ ارتفاع نسبة الجامعيين، الأمر الذي يعكس سياسة مجمع سونلغاز في توظيف الكفاءات المؤهلة القادرة على المبادرة والإبداع وإبتكار الأفكار الجديدة التي تدعم أهداف المجمع، والرسم البياني التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

شكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V22 v22.

#### 4- توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى الوظيفي:

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى الوظيفي.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"

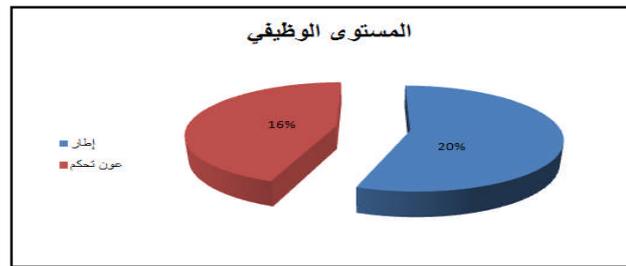
جدول رقم(05): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى الوظيفي.

النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
55.6	20	إطار
44.4	16	عون تحكم
100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V22.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن في أفراد العينة هناك ارتفاع في عدد الإطارات بنسبة 55.6% مقارنة بأعوان التحكم بنسبة 44.4% ، ويلاحظ أن أغلبية المبحوثين من فئة الإطارات، وهو ما ينسجم مع نسبة الجامعين المرتفعة في العينة، مما يدل أن الشركة تحوز على رأس مال فكري (عمالة المعرفة)، ما يؤهلها لأن تكون شركة دائمة التعلم، ويسهل عليها استخدام أفكار الحديثة في مجال التسيير والتكوين والتكيف مع التغيرات في بيئة العمل، والرسم البياني التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

شكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V22.

### 5- توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار سنوات الخبرة:

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار سنوات الخبرة.

جدول رقم(06): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار سنوات الخبرة.

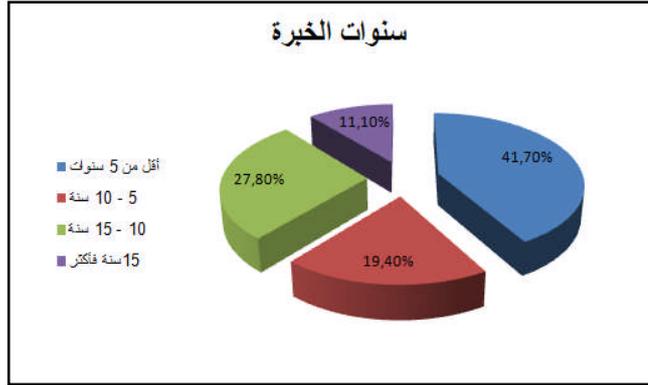
النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
41.7	15	أقل من 5 سنوات
19.4	7	5 - 10
27.8	10	10 - 15
11.1	4	15 سنة فأكثر
100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V22.

يلاحظ من الجدول أن توزيع أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة جاءت في المرتبة الأولى الفئة الأولى [أقل من 5 سنوات] بنسبة 41.7% وهذا ما يعكس سياسة التوظيف بالشركة في إدماج العمالة الجديدة، والتي هي في حاجة للقيام بالتدريب

لاكتساب المعارف، ثم تليها الفئة الثالثة [10-15] سنة بنسبة 27.8 %، ثم تأتي الفئة الثانية [5-10] سنة بنسبة 19.4 %، في هاتين الفئتين نجد أن هناك عدد معتبر من الأفراد ذوي الخبرة والذين هم في حاجة ملحة للقيام بالتدريب لتجديد معارفهم وتطوير مهاراتهم، وأخيرا الفئة الرابعة [15 سنة فأكثر] بنسبة 11.4 %، والرسم البياني التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

شكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V22.

### المطلب الثالث: أدوات جمع المعلومات

عند إجراء الدراسة الميدانية يتطلب من الباحث الاستعانة بوسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة، والتي يتمكن بواسطتها من معرفة ميدان الدراسة، وقد تضمن بحثنا هذا في جانبه الميداني التقنيات التالية:

#### أولاً- المقابلة:

تعد المقابلة من الأدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات وأكثرها استخداما نظرا لمميزاتها ومرونتها. وتعرف المقابلة على أنها: "محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد، بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو للاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج".<sup>1</sup>

وفي دراستنا هذه إعتد الباحث على المقابلة المفتوحة (غير المهيكلة) والتي يعطى فيها المبحوث حرية الكلام دون محددات للزمن أو الأسلوب.<sup>2</sup> وعليه فقد تم إجراء مقابلة مع رئيسة مخبر التدريب في المدرسة التقنية بالبلدية بتاريخ: 09 أبريل 2019، حيث أوضحت واقع التدريب في الشركة وكيف يتم إجراء الدورات التدريبية، وأعطت معلومات عن كيفية عمل أعضاء الفريق المكلف بإعداد الوسائط التدريبية، كما قدمت إحصائيات حول الدورات التدريبية التي تمت في السنوات الماضية.

<sup>1</sup> - بلقاسم سلاطونية و حسان الجيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2004، ص 308.

<sup>2</sup> - رجي مصطفى عليان، طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 80.

كما تم مقابلة مسير نظام إدارة التعلم وهو مهندس في الإعلام الآلي يوم 10 أفريل 2019 ، وأوضح أن مهمته هي ضمان الاتصال بمركز التدريب وهي الشركة المتعاونة والتابعة لمجمع سو نلغاز، كما أوضح كذلك الذي يتم من خلاله إجراء دورة تدريبية، وكذا طريقة توجيهه للمتدربين وتهيئتهم للقيام بالتدريب. كما شرح مراحل عملية التدريب في المدرسة التقنية بالبلدية.

وتم كذلك مقابلة مصمم المحتوى التدريبي وهو مهندس في الإعلام الآلي يوم 10 أفريل 2019 ، أوضح فيه كيف يتم تصميم المحتوى التدريبي باستخدام برامج المختلفة والتي تناولها بشرح مختصر ، ومنها كيفية تصميم أفكار الخاصة ببعض المهارات التطبيقية أو التجارب العلمية في مجالات الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة.

#### ثانياً- الاستبيان:

يعرف الاستبيان على أنه: "عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة".<sup>1</sup>

إن الدراسة الحالية إعتمدت على أداة الاستبيان بالدرجة الأولى لجمع البيانات، ثم الاعتماد على المقابلات من أجل تدعيم نتائج تحليل الاستبيان. ولقد صمم الاستبيان بالشكل التالي:

- **القسم الأول:** ويتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة، وهي الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة.

- **القسم الثاني:** ويتعلق بمحاور الاستبيان وتم تقسيمه وفقاً لمتغيرات الدراسة كما يلي:

- **المحور الأول:** المتغير المستقل « **التدريب** » ويتكون من 21 فقرة، وينقسم إلى 04 أبعاد كما يلي: تحديد الاحتياجات التدريبية- تصميم البرنامج التدريبي - تنفيذ البرنامج التدريبي - تقييم البرنامج التدريبي.
- **المحور الثاني:** المتغير التابع « **أداء العاملين** » ويتكون من 18 فقرة، وينقسم إلى 03 أبعاد كما يلي: المعارف- المهارات- السلوك الإبداعي.

الجدول رقم(07): أبعاد الإستبيان.

أرقام الفقرات	أداء العاملين	أرقام الفقرات	التدريب
28 - 22	المعارف	4 - 1	تحديد الاحتياجات التدريبية
34 - 29	المهارات	10 - 5	تصميم البرنامج التدريبي
39 - 35	السلوك الإبداعي	16 - 11	تنفيذ البرنامج التدريبي
		21 - 17	تقييم البرنامج التدريبي

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتيجة النهائية لتصميم الاستبيان.

<sup>1</sup> - طلعت إبراهيم لطفي، أساليب و أدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع، الإسكندرية ، مصر، 1995، ص71.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"

ولقد استخدم مقياس ليكرت ذو الخمس درجات لقياس إجابات أفراد العينة لعبارات الاستبيان (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، كما تم ضبط الحدود الدنيا والعليا للمقياس، بهدف الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب المدى عن طريق الفرق بين أكبر وأصغر وزن (5-1=4)، ومن ثم حساب المدى المتوسط بقسمة المدى على عدد درجات المقياس (0.8=5/4)، نحصل على طول الدرجة الواحدة في المقياس وهي (0.8)، يتم بعدها إضافة هذه القيمة إلى الدرجة الدنيا للمقياس وهي (1)، لنحصل بعدها على الحدود الدنيا و العليا لكل درجة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(08): مقياس ليكرت الخماسي.

الدرجة	1	2	3	4	5
مستوى الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط المرجح	1.00 – 1.79	1.80 – 2.59	2.60 – 3.39	3.40 – 4.19	4.20 – 5.00

المصدر: من إعداد الباحثة.

### المطلب الرابع: أدوات التحليل الإحصائي

من أجل دراسة فرضيات الدراسة وتحليل محاور الإستبيان، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v22.v22). يعتبر برنامج SPSS v22 بمختلف إصداراته من البرامج الأساسية والمهمة في التطبيقات الإحصائية للبيانات، وقد ظهر البرنامج سنة 1976 بعد عقد كامل من التصميم في جامعة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد تطور في بداية الثمانينات ونتج منه عدة إصدارات.<sup>1</sup> ويسمح برنامج SPSS v22 بتحليل البيانات الخاصة بالدراسة من خلال إيجاد مقاييس الإحصاء الوصفي والمتثلة في مقاييس النزعة المركزية، مقاييس التشتت واحتساب التكرارات والنسب المئوية... إلخ، حيث عمل الباحث على اعتماد أساليب التحليل الإحصائي التالية:

- **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):** بغرض وصف خصائص عينة الدراسة وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية، والإجابة على عبارات المقياس ومعرفة الأهمية النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- **معامل كرونباخ ألفا:** لقياس مدى ثبات أداة الدراسة "الاستبيان"، بحيث إذا كان المعامل أقل من 0.60 فهو ضعيف، في حين إذا كان موجود في حدود 0.70 يعتبر مقبولا، أما إذا كان المعامل أكبر من 0.70 يعتبر جيدا، وكلما اقترب المعامل من الواحد الصحيح كلما كان أجود.
- **معامل الارتباط بيرسون:** للتعرف على درجة الاتساق الداخلي لعبارات وأبعاد المقياس والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك إختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وأبعادها، فكلما كانت قيمته موجبة

<sup>1</sup> - نادر شعبان السواح، مبادئ الإحصاء الوصفي باستخدام Spss، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص155.

و أقرب إلى الواحد (1) دل ذلك على وجود ارتباط طردي قوي بين متغيري الدراسة ، بينما عندما تكون أقرب إلى الصفر فإن ذلك يدل على ارتباط طردي ضعيف، أما إذا كانت قيمته سلبية وتقترب من (-1) دل ذلك على وجود ارتباط عكسي قوي، وعندما تكون أقرب إلى الصفر فإن ذلك يدل على ارتباط عكسي ضعيف، أما إذا كانت قيمته تساوي صفر فإن هذا يدل على عدم وجود أي ارتباط بين متغيري الدراسة.

▪ اختبار كولمجراف سمرنوف (1- sample K-S): من أجل اختبار خضوع الدراسة للتوزيع الطبيعي أم لا (Normal Distribution).

▪ تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

▪ تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): وذلك لمعرفة الفروقات بين المتغيرات الشخصية والوظيفية في المتغيرات المستقلة والتابعة.

▪ اختبار T للعينات المستقلة (Independent-Samples T-test): لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لمستوى أداء العاملين تعزى لاختلاف عامل الجنس والمستوى الوظيفي.

▪ تحليل التباين للانحدار: للاختبار مدى ملائمة نموذج المفترض لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

### المطلب الخامس: ثبات وصدق أداة الدراسة

#### أولاً- ثبات أداة الدراسة:

ويقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل "كرونباخ ألفا" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

#### جدول رقم (09): ثبات أداة الدراسة.

معامل الثبات كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	المحور
0.704	04	تحديد الاحتياجات التدريبية
0.779	06	تصميم البرنامج التدريبي
0.613	06	تنفيذ البرنامج التدريبي
0.853	05	تقييم البرنامج التدريبي
0.889	21	التدريب
0.655	07	المعارف
0.757	06	المهارات
0.784	05	السلوك الإبداعي
0.848	18	أداء العاملين
0.906	39	كل محاور الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V22.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.906) وهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نقول أن ثبات الأداة محقق.

### ثانياً- صدق أداة الدراسة:

تم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال كل من الصدق الظاهري و الصدق البنائي.

**1- الصدق الظاهري:** من أجل اختبار صدق أداة الدراسة ظاهرياً، تم توزيع الإستبيان على مجموعة من الأساتذة الجامعيين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر بسكرة (أنظر الملحق رقم 02) من أجل تحكيم الأداة، ووفقاً لآراء المحكمين قام الباحث بإجراء التغييرات المناسبة، وتم إعداد الإستبيان في صورته النهائية (أنظر الملحق رقم 01).

**2- الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي):** بغية التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه، والجدول الموالية تبين معاملات الارتباط عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، و 0.05 فأقل.

**جدول رقم (10):** معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الأول و البعد الذي تنتمي إليه.

البعد الأول	رقم الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
تحديد الاحتياجات التدريبية	01	0,750**	0.00
	02	0,687**	0.00
	03	0,720**	0.00
	04	0,756**	0.00

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

.V22

**جدول رقم (11):** معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الثاني و البعد الذي تنتمي إليه.

البعد الثاني	رقم الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
تصميم البرنامج التدريبي	05	0,755**	0.00
	06	0,769**	0.00
	07	0,681**	0.00
	08	0,579**	0.00
	09	0,720**	0.00
	10	0,651**	0.00

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

.V22

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"

جدول رقم(12):معامل الارتباط بين كل فقرات البعد الثالث و البعد الذي تنتمي إليه.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	رقم الفقرة	البعد الثالث
0,035	0,353*	11	تنفيذ البرنامج التدريبي
0,001	0,510**	12	
0,001	0,550**	13	
0,003	0,487**	14	
0.00	0,802**	15	
0.00	0,768**	16	

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

.V22

\* دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

جدول رقم(13):معامل الارتباط بين كل فقرات البعد الرابع و البعد الذي تنتمي إليه.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	رقم الفقرة	البعد الرابع
0.00	0,829**	17	تقييم البرنامج التدريبي
0.00	0,742**	18	
0.00	0,839**	19	
0.00	0,786**	20	
0.00	0,778**	21	

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

.V22

جدول رقم(14):معامل الارتباط بين كل فقرات البعد الخامس و البعد الذي تنتمي إليه.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	رقم الفقرة	البعد الخامس
0,004	0,467**	22	المعارف
0.00	0,620**	23	
0,001	0,545**	24	
0,001	0,527**	25	
0.00	0,697**	26	
0.00	0,663**	27	
0.00	0,558**	28	

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

.V22

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"

**جدول رقم(15):**معامل الارتباط بين كل فقرات البعد السادس و البعد الذي تنتمي إليه.

البعد السادس	رقم الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
المهارات	29	0,716**	0.00
	30	0,647**	0.00
	31	0,710**	0.00
	32	0,711**	0.00
	33	0,773**	0.00
	34	0,555**	0.00

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام **SPSS**

.V22

**جدول رقم(16):**معامل الارتباط بين كل فقرات البعد السابع و البعد الذي تنتمي إليه.

البعد السابع	رقم الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
السلوك الإبداعي	35	0,630**	0.00
	36	0,784**	0.00
	37	0,795**	0.00
	38	0,733**	0.00
	39	0,753**	0.00

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام **SPSS V22 v22**.

نلاحظ من خلال الجداول السابقة أن جميع قيم معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات مع البعد الذي تنتمي إليه موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة يساوي 0.01 فأقل، وبالنسبة للفقرة رقم 11 في البعد الثالث فهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05 فأقل ، وبالتالي فإن فقرات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

**ثالثا- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:**

للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، قام الباحث باستخدام اختبار كولجروف-سمرنوف (-1-Sample K) وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، حيث تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الاختبار إذا كانت مستوى الدلالة لكل محاور الدراسة أكبر من (sig>0.05).

جدول رقم(17): اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولجروف- سمرنوف) (1-Sample K-S).

المحور	عدد الفقرات	قيمة الاختبار z	مستوى الدلالة (sig)
التدريب	04	1.083	0.191
	06	0.897	0.397
	06	0.624	0.831
	05	0.615	0.843
	21	0.440	0.990
أداء العاملين	07	0.747	0.632
	06	0.854	0.460
	05	0.705	0.703
	18	0.634	0.816

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V22.

نلاحظ من نتائج الجدول السابق أن مستوى الدلالة لكل المحاور أكبر من ( $sig > 0.05$ ) مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، و بالتالي فسيتم إختبار فرضيات الدراسة بالإعتماد على الإختبارات المعلمية.

### المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

نتطرق في هذا المبحث لتحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الاستبيان، وإختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، إلى جانب اختبار فرضيات الدراسة ، ثم تفسير النتائج التي تم التوصل إليها.

#### المطلب الأول: تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة

يتناول هذا المطلب تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول فقرات الاستبيان، باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والأهمية النسبية لكل فقرة، وكذا ترتيب كل فقرة في كل بعد مع تفسير النتائج.

#### أولاً- تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول محور التدريب:

سيتم دراسة اتجاهات آراء أفراد العينة حول فقرات أبعاد المحور الأول "التدريب " كما يلي:

#### 1- تحليل فقرات البعد الأول " تحديد الاحتياجات التدريبية":

يمثل الجدول التالي نتائج الفقرات الخاصة ببعد تحديد الاحتياجات التدريبية.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"

**جدول رقم(18):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول فقرات بعد تحديد الاحتياجات التدريبية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بناء على نتائج تقييم الأداء	3.31	0.920	متوسطة	04
2	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين باستخدام تكنولوجيا جديدة في الشركة	3.72	0.914	عالية	03
3	يتم تحديد الحاجة للدورات التدريبية عند استحداث وظائف جديدة	3.75	0.967	عالية	02
4	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بناء على معايير علمية قابلة للقياس	3.75	0.906	عالية	01
	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد تحديد الاحتياجات التدريبية	3.63	0.674	عالية	

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V22.

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد تحديد الاحتياجات التدريبية قد حقق متوسط حسابي قدره 3.63 وانحراف معياري قدره 0.674 وأهمية نسبية عالية، وهذا يدل على درجة موافقة عالية لأفراد العينة حول تحديد الأساليب المتبعة في تحديد الاحتياجات التدريبية، وجاءت إجابات الباحثين متركزة وغير مشتتة وهذا ما دل عليه الانحراف المعياري. وجاء ترتيب فقرات البعد الأول كما يلي:

- **الفقرة(04)** في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره 3.75 و انحراف معياري قدره 0.906 ، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بناء على معايير علمية وهذا ما ينعكس إيجابا في تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد.

- **الفقرة(03)** في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره 3.75 وانحراف معياري قدره 0.967 ، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على هذه الفقرة، ويستدل على ذلك من خلال أن نسبة أفراد العينة الذين لديهم خبرة أقل من 05 سنوات بلغت 41.7 % وهذا ما يعكس سياسة التوظيف بالشركة في إدماج العمالة الجديدة، والذين هم في حاجة للدورات التدريبية .

- **الفقرة(02)** في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره 3.75 وانحراف معياري قدره 0.967 ، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين باستخدام طرق جديدة وهذا ما ينعكس إيجابا في التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية للأفراد، ما يؤدي إلى نجاح العملية التدريبية والتي تمثل مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية الأساس في نجاح مراحلها اللاحقة.

- **الفقرة(01)** في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدره 3.31 وانحراف معياري قدره 0.920 ، حيث وافق أفراد العينة نوعا ما (درجة الموافقة متوسطة) على هذه الفقرة والتي تعبر على أن العاملون موافقون نوعا ما على أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم بناء على نتائج تقييم الأداء.

**2- تحليل فقرات البعد الثاني " تصميم البرنامج التدريبي "**

يمثل الجدول التالي نتائج الفقرات الخاصة ببعد تصميم البرنامج التدريبي .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"

**جدول رقم(19):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول فقرات بعد

تصميم البرنامج التدريبي .

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
5	تعمل الشركة على إيجاد برامج التدريب التي تتناسب مع محتوى مقررات التدريب	3.53	0.845	عالية	06
6	يتم تصميم البرنامج التدريبي ليتطابق مع الاحتياجات الفعلية للمتدربين	3.81	0.749	عالية	01
7	تتوفر الشركة على تكنولوجيا المعلومات التي يحتاجها برنامج التدريب	3.58	0.806	عالية	04
8	تستغل الشركة موقعها على شبكة الإنترنت لتوفير المعلومات عن البرنامج التدريبي	3.58	0.841	عالية	05
9	الشكل الإخراجي لمحتويات البرنامج التدريبي يكون جيد ومنظم	3.72	0.701	عالية	03
10	يتضمن التصميم وضع إرشادات كافية للمتدرب حول المحتوى التدريبي وتطبيق الأنشطة	3.78	0.722	عالية	02
	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد تصميم البرنامج التدريبي	3.66	0.537	عالية	

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام **SPSS V22**.

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد تصميم البرنامج التدريبي قد حقق متوسط حسابي قدره 3.66 وانحراف معياري قدره 0.537 وأهمية نسبية عالية، وهذا يدل على درجة موافقة عالية لأفراد العينة حول تصميم البرنامج التدريبي الذي أعد وفق الأساليب الحديثة لإكساب الأفراد المهارات الجديدة اللازمة للعمل وتحفيزهم أثناء الدورة التدريبية لتحقيق الأهداف المرجوة، وجاءت إجابات المبحوثين متركزة وغير مشتتة وهذا ما دل عليه الانحراف المعياري. وجاء ترتيب فقرات البعد الثاني كما يلي:

- **الفقرة(06)** في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره 3.81 وانحراف معياري قدره 0.749، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أنه يتم تصميم البرنامج التدريبي ليتطابق مع الاحتياجات الفعلية للمتدربين، ويستدل ذلك من خلال قيام المدرسة التقنية بالبلدية بتجهيز محتوى الدورات التدريبية في ضوء تحليل الاحتياجات التدريبية الحقيقية للمتدربين، مع مراعاة ارتباط المحتوى التدريبي بالأهداف المراد تحقيقها.

- **الفقرة(10)** في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره 3.78 وانحراف معياري قدره 0.722، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أن التصميم يتضمن وضع إرشادات كافية للمتدرب حول المحتوى التدريبي وتطبيق الأنشطة، ويتجلى ذلك من خلال قيام المشرفين على تصميم البرنامج التدريبي بوضع دليل(ملف نصي توجيهي) يساعد المتدربين في كيفية التدريب والتعلم في البيئة .

- **الفقرة(09)** في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره 3.72 وانحراف معياري قدره 0.701، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أن الشكل الإخراجي لمحتويات البرنامج التدريبي يكون جيد ومنظم، وهذا ما أشار إليه المهندس المكلف بتطوير البرامج في مخبر التدريب خلال المقابلة التي أجريت معه حيث أوضح أنه يتم استخدام العديد من البرامج من أجل تقديم محتوى تدريبي يساعد المتدربين في التعلم والتدريب وبشكل جيد، وتسلسل زمني محدد.

- **الفقرة(07)** في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدره 3.58 وانحراف معياري قدره 0.806، حيث وافق أفراد العينة بدرجة عالية على هذه الفقرة والتي تعبر على توفر الشركة على تكنولوجيا المعلومات التي يحتاجها برنامج التدريب

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"

،ويتضح ذلك من خلال توفر المدرسة التقنية بالبلدية على مخبر التدريب المجهز بوسائل التي تساعد في تصميم البرامج التدريبية ،ويعمل هذا المخبر بالتنسيق مع أحد فروع مجمع سونلغاز والتي تعتبر من المؤسسات الرائدة في الجزائر.

- **الفقرة(08)** في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدره 3.58 وانحراف معياري قدره 0.841 ، حيث وافق أفراد العينة بدرجة عالية على هذه الفقرة والتي تدل على أن الشركة تستغل موقعها على شبكة الإنترنت لتوفير المعلومات عن البرنامج التدريبي ، هذا الذي يحتوي على جميع المعلومات التي يحتاج إليه المتدرب بدءاً بالدليل التوجيهي ،ثم المحتوى التدريبي وكذا إجراءات التدريب في البيئة .

- **الفقرة(05)** في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي قدره 3.53 وانحراف معياري قدره 0.845 ،حيث وافق أفراد العينة بدرجة عالية على هذه الفقرة والتي تدل على الشركة تعمل على إيجاد برامج التدريب التي تتناسب مع محتوى مقررات التدريب،ويستدل على هذا من خلال قيام مخبر التدريب بإنجاز عدد كبير من الحقائق التدريبية لتغطية جميع الاختصاصات التكوينية الموجودة بالشركة سواء تعلق ذلك بإنتاج الكهرباء أو نقل وتوزيع الكهرباء والغاز،أو الطاقات المتجددة، بالإضافة إلى الصيانة والأمن الكهربائي وغيرها.

### 3- تحليل فقرات البعد الثالث " تنفيذ البرنامج التدريبي " :

يمثل الجدول التالي نتائج الفقرات الخاصة ببعث تنفيذ البرنامج التدريبي.

**جدول رقم(20):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول فقرات بعد

تنفيذ البرنامج التدريبي.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
11	يتم تطبيق البرنامج التدريبي من خلال التفاعل التعاوني بين المتدربين	3.75	0.649	عالية	04
12	يتم توظيف الوسائط المتعددة في البرنامج التدريبي(صور إلكترونية-فيديو إلكتروني)	4.00	0.793	عالية	01
13	تستخدم الشركة تقنية المؤتمرات المرئية التفاعلية في تنفيذ البرنامج التدريبي الإلكتروني	3.33	0.926	متوسطة	06
14	تستخدم الشركة برامج العروض التقديمية مثل PowerPoint في تنفيذ البرنامج التدريبي	3.44	1.081	عالية	05
15	يتم استخدام البريد الإلكتروني في التواصل بين المديرين والمتدربين	3.97	0.878	عالية	02
16	يتم استخدام المحادثة في التواصل بين المديرين والمتدربين	3.78	1.045	عالية	03
	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد تنفيذ البرنامج التدريبي	3.71	0.529	عالية	

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V22 .

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد تنفيذ البرنامج التدريبي قد حقق متوسط حسابي قدره 3.71 وانحراف معياري قدره 0.529 وأهمية نسبية عالية، وهذا يدل على درجة موافقة عالية لأفراد العينة حول تنفيذ البرنامج التدريبي الذي يعتبر أهم مرحلة في عملية التدريب ،وجاءت إجابات الباحثين مرمزة وغير مشتتة وهذا ما دل عليه الانحراف المعياري.وجاء ترتيب فقرات البعد الثالث كمايلي:

- **الفقرة(12)** في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره 4.00 وانحراف معياري قدره 0.793 ، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أنه يتم توظيف الوسائط المتعددة في البرنامج التدريبي(صور - فيديو ) والتي تساعد في

فهم المحتوى التدريبي بشكل جيد ، خاصة في بعض الأعمال التطبيقية والتجارب العلمية التي يكون فيها من الضروري إرفاق مقاطع فيديو وبعض الصور للتوضيح أكثر.

- **الفقرة(15)** في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره 3.97 و انحراف معياري قدره 0.878 ، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة، ويدل ذلك على أن البريد الإلكتروني يساعد في التواصل بين المدرب والمتدربين، حيث يساعد في إرسال وتبادل الملفات سواء كانت نصية، رسومات، صور، مقالات، أو رسائل التي تساعد في عملية التدريب.

- **الفقرة(16)** في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره 3.78 وانحراف معياري قدره 1.045 ، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة، ويشير ذلك على أن المحادثة تساعد في التواصل بين المدرب والمتدربين من خلال تبادل النقاش والدرشة حول أحد الموضوعات التدريبية بصورة متزامنة بين المدرب والمتدربين .

- **الفقرة(11)** في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدره 3.75 و انحراف معياري قدره 0.649 ، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أن التدريب يهيئ بيئة تفاعلية بين المدرب وزملائه المتدربين الآخرين تمكنهم من تبادل الخبرات، و السبب في ذلك أن التدريب يتيح التواصل الأفقي والعمودي من خلال نظام إدارة التعلم هذا النظام يوفر بيئة افتراضية تسمح بتبادل الأفكار والمعلومات والخبرات والتجارب، والإطلاع على الإشكاليات المطروحة بين المتدربين ، والتعاون فيما بينهم على إيجاد الحلول المناسبة.

- **الفقرة(14)** في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدره 3.44 وانحراف معياري قدره 1.081 ، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أن الشركة تستخدم برامج العروض التقديمية مثل **PowerPoint** في تنفيذ البرنامج التدريبي، حيث أن هذه العروض التقديمية تساعد في إنشاء محتوى يستعمل كأداة عرض يسهل استخدامه والاستفادة منه في تنفيذ التدريب.

- **الفقرة(13)** في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي قدره 3.33 و انحراف معياري قدره 0.926 ، حيث وافق أفراد العينة نوعا ما (درجة الموافقة متوسطة) على هذه الفقرة والتي تعبر على أن الشركة تستخدم تقنية المؤتمرات المرئية التفاعلية في تنفيذ البرنامج التدريبي، وهذا يدل على أن تقنية المؤتمرات المرئية التفاعلية قليلة الاستخدام نسبيا ، وتستعمل في حالات الاستعانة بخبراء وباحثين في معاهد متخصصة للاستفادة من خبرتهم وتجاربهم.

#### 4- تحليل فقرات البعد الرابع " تقييم البرنامج التدريبي ":

يمثل الجدول التالي نتائج الفقرات الخاصة ببعد تقييم البرنامج التدريبي

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"

**جدول رقم(21):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول فقرات بعد تقييم البرنامج التدريبي.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
17	تعمل الشركة على المقارنة بين أداء العاملين قبل وبعد الاستفادة من برامج التدريب	3.03	0.941	متوسطة	05
18	تستخدم الشركة أدوات تقييم لقياس الأداء المهاري لبعض الموضوعات التي تتطلب مهارة	3.17	0.941	متوسطة	04
19	تستخدم الشركة أدوات تقييم لقياس مدى تحقيق البرنامج التدريبي لاحتياجات المتدرب	3.19	1.009	متوسطة	03
20	تتم الشركة بالتغذية المرتدة من المتدربين في تقييم البرنامج التدريبي	3.22	0.898	متوسطة	02
21	تتم متابعة المتدربين بعد البرنامج التدريبي	3.39	1.050	متوسطة	01
	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد تقييم البرنامج التدريبي	3.20	0.769	متوسطة	

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام **SPSS V22**.

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد تقييم البرنامج التدريبي قد حقق متوسط حسابي قدره 3.20 وانحراف معياري قدره 0.769 وأهمية نسبية متوسطة، مما يشير أن توافق أفراد العينة متوسط بخصوص فقرات هذا البعد ، ورى الباحث أن عدم الأخذ بعين الاعتبار هذا التقييم يضاعف من إمكانية التوصل إلى كفاءة العملية التدريبية وتحقيق الفائدة المرجوة منها، وجاء ترتيب فقرات البعد الرابع كمايلي:

- **الفقرة(21)** في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره 3.39 وانحراف معياري قدره 1.050 ،ويبين هذا درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد العينة على أنه تتم متابعة المتدربين بعد البرنامج التدريبي ،وهذا من خلال استمرار اتصال بعض المتدربين الذين خضعوا لبرنامج تدريبي مع مدربيهم للحصول على الحلول لبعض المشاكل التي تعترضهم في عملهم وذلك من خلال المحادثة.

- **الفقرة(20)** في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره 3.22 وانحراف معياري قدره 0.898، ويبين هذا درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد العينة على هذه الفقرة، ويدل هذا على عدم الاهتمام الكبير للمكلفين بالبرنامج التدريبي في الاستفادة من آراء واقتراحات المتدربين في بعض الملاحظات المتعلقة بالبرنامج التدريبي ، والتي تساعد في تغطية بعض النقائص الموجودة في هذا البرنامج التدريبي.

- **الفقرة(19)** في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره 3.19 وانحراف معياري قدره 0.941 ،ويبين هذا درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد العينة على أن الشركة تستخدم أدوات تقييم لقياس مدى تحقيق البرنامج التدريبي لاحتياجات المتدرب ويستدل على ذلك من خلال قيام المشرفين على البرنامج التدريبي بالاستعانة ببعض الأدوات لتقييم البرنامج التدريبي مثل: استبيان لقياس التغذية المرتدة للمشاركين أثناء التدريب،استبيان لتحديد هل البرنامج التدريبي حقق الاحتياجات للمتدربين وذلك من وجهة نظر مجموعات المتدربين.

- **الفقرة(18)** في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدره 3.17 و انحراف معياري قدره 1.009 ، ويبين هذا درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد العينة على أن الشركة تستخدم أدوات تقييم لقياس الأداء المهاري لبعض الموضوعات التي تتطلب

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"

مهارة، ويتضح ذلك من خلال حضور المتدربين إلى المدرسة التقنية بالبلدية لإجراء بعض الاختبارات للتأكد من قدرة المتدرب على التحكم الجيد في بعض المهارات، خاصة وأن صفة عملهم تقتضي احتكاكاً مباشراً مع خطوط التوتر العالي والمنخفض... وغيرها.

- الفقرة (17) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره 3.03 وانحراف معياري قدره 0.941، ويبين هذا درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد العينة على هذه الفقرة، ويستدل هذا على من خلال قيام الشركة بالتقييم الدوري للعاملين الذي قد يكون فصلي أو سنوي، وفي هذا الإطار تستطيع الشركة مقارنة أداء عاملها قبل وبعد الاستفادة من برامج التدريب.

**جدول رقم (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لأبعاد المحور الأول "التدريب".**

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
تحديد الاحتياجات التدريبية	3.63	0.674	عالية	03
تصميم البرنامج التدريبي	3.66	0.537	عالية	02
تنفيذ البرنامج التدريبي	3.71	0.529	عالية	01
تقييم البرنامج التدريبي	3.20	0.769	متوسطة	04
التدريب	3.56	0.496	عالية	-

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V22.

بشكل إجمالي حقق محور التدريب متوسطاً حسابياً قدره 3.56 وانحراف معياري قدره 0.496 وأهمية نسبية عالية على هذا المحور من قبل أفراد العينة، بحيث جاءت فقرات بعد تنفيذ البرنامج التدريبي أولاً، ثم تليها فقرات بعد تصميم البرنامج التدريبي، وتليها فقرات بعد تحديد الاحتياجات التدريبية، وأخيراً تأتي بمستوى متوسط فقرات بعد تقييم البرنامج التدريبي، وعليه فإن أفراد العينة يقرون بوجود مستوى عالي للتدريب في الشركة محل الدراسة.

**ثانياً- تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول محور أداء العاملين:**

سيتم دراسة اتجاهات آراء أفراد العينة حول فقرات أبعاد المحور الثاني "أداء العاملين" كما يلي:

**1- تحليل فقرات البعد الخامس "المعارف":**

يمثل الجدول التالي نتائج الفقرات الخاصة ببعد المعارف.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"

جدول رقم (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول فقرات بعد المعارف.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
22	ساعدتني المعارف المكتسبة في قيامي بعملتي بطريقة أفضل	4.1	0.667	عالية	04
23	زادت معرفتي بأهم الأساليب الإدارية و التقنية الجديدة في الشركة	4.06	0.715	عالية	05
24	الشركة تشجع العاملين على تبادل المعارف فيما بينهم	3.42	1.079	عالية	07
25	أتابع ما يحدث من متغيرات في مجال عملي و أحاول الإلمام بها وتوظيفها لخدمة العمل	3.89	0.747	عالية	06
26	زادت معرفتي بأهم التكنولوجيات و الوسائل و الطرق المستخدمة في العمل	4.11	0.820	عالية	03
27	مستواي المعرفي يساعدني على تحقيق أهدافي وتطلعاتي المستقبلية	4.28	0.615	عالية جدا	01
28	أستطيع أن أتعلم وأكتسب المعارف في أوقات مختلفة	4.25	0.649	عالية جدا	02
	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد المعارف	4.01	0.439	عالية	

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V22.

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد المعارف قد حقق متوسط حسابي قدره 4.01 وانحراف معياري قدره 0.439 وأهمية نسبية عالية، وهذا يدل على درجة موافقة عالية لأفراد العينة حول فقرات هذا البعد، وجاءت إجابات المبحوثين متركزة وغير مشتتة وهذا ما دل عليه الانحراف المعياري. وجاء ترتيب فقرات البعد الأول كمايلي:

- **الفقرة (27)** في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره 4.28 وانحراف معياري قدره 0.615 ، ويبين هذا درجة موافقة عالية جداً من طرف أفراد العينة على أن المستوى المعرفي الذي وصلوا إليه يسمح لهم بتحقيق أهدافهم وتطلعاتهم في المستقبل، ويشير ذلك إلى الإستراتيجية التي انتهجها سونلغاز للتطوير المستمر لمعارف موردها البشري.

- **الفقرة (28)** في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره 4.25 وانحراف معياري قدره 0.649 ، ويبين هذا درجة موافقة عالية جداً من طرف أفراد العينة على أن التعلم واكتساب المعارف يتم في أوقات مختلفة، وهذا يشير إلى المزايا التي يوفرها التدريب للعاملين من حيث الوقت والمكان الذي يلائم المتدرب.

- **الفقرة (26)** في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره 4.11 وانحراف معياري قدره 0.820 ، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على الإطلاع والتعرف على أحدث التكنولوجيات والتقنيات المستخدمة في مجال الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة، وكيفية عملها ومبادئ تشغيلها، مما يسمح لهم بالتحكم أكثر في أعمالهم اليومية.

- **الفقرة (22)** في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدره 4.10 وانحراف معياري قدره 0.667 ، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أن المعارف المكتسبة من خلال تحصيلهم العلمي ومختلف الدورات التكوينية التي يوفرها مجمع سونلغاز تساعد الفرد على القيام بأعماله بشكل أفضل .

- **الفقرة (23)** في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدره 4.06 وانحراف معياري قدره 0.715 ، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على إلمامهم بأهم الأساليب الإدارية والتقنية الجديدة في الشركة ومن أمثلة ذلك التقنيات المتعلقة بالطاقات المتجددة التي يسعى مجمع سونلغاز الاستثمار فيها إلى جانب كل من الكهرباء والغاز.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"

- الفقرة(25) في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي قدره 3.89 وانحراف معياري قدره 0.747، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على متابعة ما يحدث من متغيرات في مجال عملهم والإلمام بها حتى يتسنى لهم توظيفها لخدمة العمل، مما يدل على سعي العاملين التحكم الجيد في وظائفهم وأعمالهم.

- الفقرة(24) في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي قدره 3.42 وانحراف معياري قدره 1.079، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أن الشركة تشجع العاملين على تبادل المعارف فيما بينهم، وهذا يشير إلى أن الشركة تعمل على تعزيز روح التعاون بين العاملين في تبادل الخبرات والمعلومات.

### 2- تحليل فقرات البعد السادس "المهارات":

يمثل الجدول التالي نتائج الفقرات الخاصة ببعد المهارات.

جدول رقم (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول فقرات بعد المهارات.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
29	تناسب المهارات المتوفرة لدى مع المهارات المطلوبة في عملي	3.94	0.715	عالية	04
30	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة	3.50	1.000	عالية	06
31	لدي القدرة على حل مشاكل العمل اليومية الطارئة بشكل سليم وموضوعي	3.72	0.615	عالية	05
32	لدي القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى السرعة في إنجاز العمل بإتقان	4.11	0.575	عالية	02
33	لدي القدرة على تحمل مسؤوليات في الشركة	4.03	0.774	عالية	03
34	لدي القدرة على التدريب الذاتي	4.11	0.523	عالية	01
	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد المهارات	3.90	0.482	عالية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V22.

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد المهارات قد حقق متوسط حسابي قدره 3.90 وانحراف معياري قدره 0.482 وأهمية نسبية عالية، وهذا يشير إلى نسبة توافق أفراد العينة عالية بخصوص فقرات هذا البعد، وجاءت إجابات الباحثين متركزة وغير مشتتة وهذا ما دل عليه الانحراف المعياري. وجاء ترتيب فقرات البعد الرابع كما يلي:

- الفقرة(34) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره 4.11 وانحراف معياري قدره 0.523، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على قدرتهم على التدريب الذاتي، ويدل ذلك على قيام العاملين بعمليات البحث والتطوير من خلال تنمية جوانب التحليل والتشخيص لديهم بما يساعدهم على تنمية جوانب الشخصية وهذا بالطبع يساهم في دعم مهارات التدريب الذاتي لديهم.

- الفقرة(32) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره 4.11 وانحراف معياري قدره 0.575، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أن العامل بالشركة يتميز بالسرعة والإتقان في إنجاز عمله من خلال ابتكاره لطرق جديدة تساعده في ذلك، وهذا يشير إلى أن الشركة تشجع العاملين على الابتكار في عملهم.

- الفقرة(33) في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره 4.03 وانحراف معياري قدره 0.774 ، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة ، مما يدل على أن مستوى قدرة العاملين على تحمل مسؤوليات في الشركة مرتفعة .
- الفقرة(29) في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدره 3.94 و انحراف معياري قدره 0.715 ، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أن المهارات المتوفرة لديهم تتناسب مع المهارات المطلوبة في أعمالهم، وهذا يشير إلى قدرة الشركة على استقطاب وتوظيف عاملين ذو كفاءات ومهارات تتناسب مع متطلبات الوظائف الشاغرة.
- الفقرة(31) في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدره 3.72 و انحراف معياري قدره 0.615 ، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة، والتي تعبر على أن العامل بالشركة يتعامل بكل وعي مع مشاكل العمل.
- الفقرة(30) في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي قدره 3.50 وانحراف معياري قدره 1.000 ، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة، تعكس إلتزام العاملين على أداء أعمالهم بشكل جيد.

### 3- تحليل فقرات البعد السابع " السلوك الإبداعي":

يمثل الجدول التالي نتائج الفقرات الخاصة ببعد السلوك الإبداعي.

جدول رقم(25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول فقرات بعد السلوك الإبداعي.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
35	أنا مهتم كثيرا بتقديم أفكار جديدة لأساليب العمل	4.08	0.692	عالية	01
36	لدي القدرة على المبادرة وتحمل المخاطر	3.75	0.967	عالية	05
37	أقوم بأداء الأعمال دون الاعتماد على جهد الآخرين	3.97	0.696	عالية	02
38	أبتعد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل	3.78	0.866	عالية	04
39	يتحدد نجاحي في العمل ليس فقط بتحقيق النتائج بل بطريقة الوصول إليها	3.86	0.639	عالية	03
	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد السلوك الإبداعي	3.88	0.572	عالية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V22.

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد السلوك الإبداعي قد حقق متوسط حسابي قدره 3.88 وانحراف معياري قدره 0.572 و أهمية نسبية عالية، وهذا يشير إلى نسبة توافق أفراد العينة عالية بخصوص فقرات هذا البعد ، وجاءت إجابات المبحوثين متركزة وغير مشتتة وهذا ما دل عليه الانحراف المعياري. وجاء ترتيب فقرات البعد الخامس كمايلي:

- الفقرة(35) في المرتبة الأولى ، بمتوسط حسابي قدره 4.08 و انحراف معياري قدره 0.692 ، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أن العمال مهتمون كثيرا بتقديم أفكار جديدة لأساليب العمل، وهذا يشير على أن الشركة تشجع العاملين على الإبداع في عملهم.
- الفقرة(37) في المرتبة الثانية ، بمتوسط حسابي قدره 3.97 وانحراف معياري قدره 0.696 ، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أن العامل يقوم بتأدية عمله دون الاعتماد على جهد الآخرين، مما يعكس مدى الإلتزام والجدية في أداء الأعمال.

- الفقرة (39) في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره 3.86 وانحراف معياري قدره 0.639، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة، إذ أن المبحوثون موافقون على أن نجاح العامل يتحدد ليس فقط بتحقيق النتائج بل بطريقة الوصول إليها.

- الفقرة (38) في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدره 3.78 وانحراف معياري قدره 0.866، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة، وهذا يعكس مدى ثقة الأفراد في قدراتهم للتغلب على المشاكل التي تعترضهم في العمل.

- الفقرة (36) في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدره 3.75 وانحراف معياري قدره 0.967، ويبين هذا درجة موافقة عالية من طرف أفراد العينة، وهذا يشير إلى أن الأفراد يسعون إلى المبادرة وتحمل المخاطر الذي يعكس قدراتهم الإبداعية.

جدول رقم (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لأبعاد المحور الثاني "أداء العاملين".

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
المعارف	4.01	0.439	عالية	01
المهارات	3.90	0.482	عالية	02
السلوك الإبداعي	3.88	0.572	عالية	03
أداء العاملين	3.94	0.399	عالية	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V22.

بشكل إجمالي حقق محور أداء العاملين متوسطا حسابيا قدره 3.94 وانحراف معياري قدره 0.399 وأهمية نسبية عالية على هذا المحور من قبل أفراد العينة، بحيث جاءت فقرات بعد المعارف أولا ثم تليها فقرات بعد المهارات، وتليها في الأخير فقرات بعد السلوك الإبداعي، إذن أفراد العينة يقرون بوجود مستوى عالي لأداء العاملين في الشركة محل الدراسة.

### المطلب الثاني: اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

لاختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة نستخدم معامل بيرسون (Pearson)

أولا- اختبار علاقة الارتباط بين أبعاد التدريب و أداء العاملين :

لاختبار علاقة الارتباط بين أبعاد التدريب وأداء العاملين نستخدم معامل بيرسون (Pearson)، فنحصل على الجدول الآتي:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"

جدول رقم (27): معاملات الارتباط بين أبعاد التدريب وأداء العاملين.

التدريب	تحديد الاحتياجات التدريبية	تصميم البرنامج التدريبي	تنفيذ البرنامج التدريبي	تقييم البرنامج التدريبي		
0,470**	0,385*	0,437**	0,342*	0,355*	معامل الارتباط	أداء العاملين
0,004	0,020	0,008	0,041	0,033	مستوى الدلالة	
36	36	36	36	36	العينة	

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V22.

\* دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

من خلال الجدول نلاحظ وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التدريب وأداء العاملين، حيث: + توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط (R=0.470) عند مستوى الدلالة تساوي 0.004 هي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ). + توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط (R=0.385) عند مستوى الدلالة تساوي 0.020 هي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ). + توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تصميم البرنامج التدريبي وأداء العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط (R=0.437) عند مستوى الدلالة تساوي 0.008 هي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ). + توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ البرنامج التدريبي وأداء العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط (R=0.342) عند مستوى الدلالة تساوي 0.041 هي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ). + توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تقييم البرنامج التدريبي وأداء العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.355) عند مستوى الدلالة تساوي 0.033 هي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

ثانياً- اختبار علاقة الارتباط بين التدريب وأبعاده :

لاختبار علاقة الارتباط بين التدريب وأبعاده نستخدم معامل بيرسون (Pearson)، فنحصل على الجدول الآتي:

جدول رقم (28): معاملات الارتباط بين التدريب وأبعاده.

التدريب	تحديد الاحتياجات التدريبية	تصميم البرنامج التدريبي	تنفيذ البرنامج التدريبي	تقييم البرنامج التدريبي		
0,680**	0,802**	0,802**	0,802**	0,899**	معامل الارتباط	التدريب
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	مستوى الدلالة	
36	36	36	36	36	العينة	

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V22.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"

من خلال الجدول نلاحظ وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأبعاده ، حيث:

- ✚ توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية ، حيث بلغ معامل الارتباط (R=0.680) عند مستوى الدلالة تساوي 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).
- ✚ توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتصميم البرنامج التدريبي ، حيث بلغ معامل الارتباط (R=0.802) عند مستوى الدلالة تساوي 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).
- ✚ توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتنفيذ البرنامج التدريبي ، حيث بلغ معامل الارتباط (R=0.802) عند مستوى الدلالة تساوي 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).
- ✚ توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتقييم البرنامج التدريبي ، حيث بلغ معامل الارتباط (R=0.899) عند مستوى الدلالة تساوي 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

وعليه تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي ، وتنفيذ البرنامج التدريبي ، وتقييم البرنامج التدريبي أبعاد جد معبرة على التدريب.

### ثالثا- اختبار علاقة الارتباط بين أداء العاملين و أبعاده :

لاختبار علاقة الارتباط بين أداء العاملين وأبعاده نستخدم معامل بيرسون (Pearson)، فنحصل على الجدول الآتي:

جدول رقم (29):معامل الارتباط بين أداء العاملين وأبعاده.

المعارف	المهارات	السلوك الإبداعي		
0,841**	0,850**	0,749**	معامل الارتباط	أداء العاملين
0,000	0,000	0,000	مستوى الدلالة	
36	36	36	العينة	

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V22.

من خلال الجدول نلاحظ وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين وأبعاده ، حيث:

- ✚ توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والمعارف ، حيث بلغ معامل الارتباط (R=0.841) عند مستوى الدلالة تساوي 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).
- ✚ توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين والمهارات ، حيث بلغ معامل الارتباط (R=0.850) عند مستوى الدلالة تساوي 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).
- ✚ توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين و السلوك الإبداعي ، حيث بلغ معامل الارتباط (R=0.749) عند مستوى الدلالة تساوي 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

وبالتالي المعارف والمهارات ، والسلوك الإبداعي أبعاد جد معبرة على أداء العاملين.

### المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

يظهر أثر التدريب في تحسين أداء العاملين من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية وكذا الإشكالية الرئيسية للبحث، ويتم في هذا المطلب الإجابة على جميع التساؤلات من خلال اختبار فرضيات الدراسة.

#### أولاً- إختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

- الفرضية الرئيسية الأولى العدمية:  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التدريب بأبعاده المختلفة في تحسين أداء العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

- الفرضية الرئيسية الأولى البديلة:  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التدريب بأبعاده المختلفة في تحسين أداء العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

#### ☒ مدى ملائمة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين للانحدار Anova للتأكد من صلاحية وملائمة النموذج من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، والجدول الموالي يبين مدى صلاحية النموذج:

جدول رقم (30): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	1.235	1	1.235	9.653	0.004
الخطأ المتبقي	4.349	34	0.128	-	-
المجموع	5.583	35	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V22.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (31) يتضح أن قيمة  $F$  المحسوبة هي (9.653) ومستوى الدلالة (0.004)، وحيث أن مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ) فإننا نستدل من ذلك على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة.

#### ☒ تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضية الدراسة الأولى:

نستخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة الأولى، فنحصل على الجدول التالي:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"

الجدول رقم(31): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التدريب بكل أبعاده في تحسين أداء العاملين.

مستوى الدلالة F ل	معامل التحديد R <sup>2</sup>	الارتباط R	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	مصدر التباين
0.02	0.148	0.385	*0.020	2.433	0.385	0.094	0.228	تحديد الاحتياجات التدريبية
0.008	0.191	0.437	*0.008	2.837	0.437	0.115	0.325	تصميم البرنامج التدريبي
0.041	0.117	0.342	*0.041	2.121	0.342	0.122	0.258	تنفيذ البرنامج التدريبي
0.033	0.126	0.355	*0.033	2.217	0.355	0.083	0.184	تقييم البرنامج التدريبي
0.004	0.221	0.470	*0.004	3.107	0.470	0.122	0.378	التدريب بشكل عام

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام **SPSS V22**.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة ( $T=3.107$ ) و ( $B=0.378$ ) عند مستوى الدلالة 0.004 وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمتغير المستقل المتمثل في التدريب بكل أبعاده في تحسين أداء العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"

كما يظهر في الجدول قيمة معامل الارتباط (R) تساوي 0.47 وهي تشير إلى علاقة مقبولة بين المتغيرين، ونلاحظ كذلك قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي 0.221، وهذا يعني أن 22.10% من التباين في المتغير التابع (أداء العاملين) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (التدريب)، وأن الباقي 77.90% ترجع إلى عوامل أخرى.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الرئيسية الأولى بصيغتها العدمية، ونقبل الفرضية الرئيسية الأولى البديلة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحسين أداء العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- الفرضية الفرعية الأولى العدمية:  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية في تحسين أداء العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز "سولغاز بسكرة" عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

- الفرضية الفرعية الأولى البديلة:  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية في تحسين أداء العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز "سولغاز بسكرة" عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

نلاحظ من خلال الجدول رقم(32) أن قيمة ( $T=2.433$ ) و ( $B=0.228$ ) عند مستوى الدلالة 0.020، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ) مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها تحديد الاحتياجات التدريبية في تحسين أداء العاملين بالشركة محل الدراسة،

كما يظهر في هذا الجدول قيمة معامل الارتباط (R) تساوي 0.385 وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط مقبولة بين المتغيرين، ونلاحظ كذلك قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي 0.148، وهذا يعني أن 14.80% من التباين في المتغير التابع

(أداء العاملين) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (تحديد الاحتياجات التدريبية)، وأن الباقي 85.20% ترجع إلى عوامل أخرى.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الأولى بصيغتها العدمية، ونقبل الفرضية الفرعية الأولى البديلة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية في تحسين أداء العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية الفرعية الثانية العدمية:  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتصميم البرنامج التدريبي في تحسين أداء العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

- الفرضية الفرعية الثانية البديلة:  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث تصميم البرنامج التدريبي في تحسين أداء العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32) أن قيمة ( $T=2.837$ ) و ( $B=0.325$ ) عند مستوى الدلالة 0.008، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ) مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعث تصميم البرنامج التدريبي في تحسين أداء العاملين بالشركة محل الدراسة.

كما يظهر في هذا الجدول قيمة معامل الارتباط ( $R$ ) تساوي 0.437 وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط مقبولة بين المتغيرين، ونلاحظ كذلك قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي 0.191، وهذا يعني أن 19.10% من التباين في المتغير التابع (أداء العاملين) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (تصميم البرنامج التدريبي)، وأن الباقي 80.90% ترجع إلى عوامل أخرى. وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الثانية بصيغتها العدمية، ونقبل الفرضية الفرعية الثانية البديلة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث تصميم البرنامج التدريبي في تحسين أداء العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

## 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- الفرضية الفرعية الثالثة العدمية:  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث تنفيذ البرنامج التدريبي في تحسين أداء العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

- الفرضية الفرعية الثالثة البديلة:  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ البرنامج التدريبي في تحسين أداء العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32) أن قيمة ( $T=2.121$ ) و ( $B=0.258$ ) عند مستوى الدلالة 0.041، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ) مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعث تنفيذ البرنامج التدريبي في تحسين أداء العاملين بالشركة محل الدراسة.

كما يظهر في الجدول قيمة معامل الارتباط (R) تساوي 0.342 وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط مقبولة بين المتغيرين، ونلاحظ كذلك قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي 0.117، وهذا يعني أن 11.70% من التباين في المتغير التابع (أداء العاملين) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (تنفيذ البرنامج التدريبي)، وأن الباقي 88.30% ترجع إلى عوامل أخرى. وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الثالثة بصيغتها العدمية، ونقبل الفرضية الفرعية الثالثة البديلة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ البرنامج التدريبي في تحسين أداء العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

#### اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

- الفرضية الفرعية الرابعة العدمية:  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث تقييم البرنامج التدريبي في تحسين أداء العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز بسكرة" عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

- الفرضية الفرعية الرابعة البديلة:  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث تقييم البرنامج التدريبي في تحسين أداء العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز بسكرة" عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32) أن قيمة ( $T=2.217$ ) و ( $B=0.184$ ) عند مستوى الدلالة 0.033، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ) مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعث تقييم البرنامج التدريبي في تحسين أداء العاملين بالشركة محل الدراسة.

كما يظهر في هذا الجدول قيمة معامل الارتباط (R) تساوي 0.355 وهي تشير إلى قوة العلاقة بين المتغيرين، ونلاحظ كذلك قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي 0.126، وهذا يعني أن 12.60% من التباين في المتغير التابع (أداء العاملين) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (تقييم البرنامج التدريبي)، وأن الباقي 87.40% ترجع إلى عوامل أخرى.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الرابعة العدمية، ونقبل الفرضية الفرعية الرابعة البديلة والتي تنص على: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعث تقييم البرنامج التدريبي في تحسين أداء العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

#### ثانياً- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

- الفرضية الرئيسية الثانية العدمية:  $H_0$ : لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب في شركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" تعزى لتأثير السمات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

#### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- الفرضية الفرعية الأولى العدمية:  $H_0$ : لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب في شركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" تعزى لمتغير الجنس.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-samples T-Test) وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (32):** نتائج اختبار T لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب

حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
-0.478	0.579	0.05

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V22.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نجد أن قيمة (T=-0.478) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.579) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ )، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب في شركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" تعزى لمتغير الجنس، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الأولى العدمية.

### 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية الفرعية الثانية العدمية  $H_0$ : لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب في شركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" تعزى لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (33):** نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول

مستوى التدريب حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.359	3	0.120	0.463	0.710
داخل المجموعات	8.271	32	0.258	-	-
المجموع	8.630	35	-	-	-

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V22.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب في شركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" تعزى لمتغير العمر، حيث أن قيمة (F=0.463) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.710) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية بصيغتها العدمية.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- الفرضية الفرعية الثالثة العدمية  $H_0$ : لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب في شركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (34):** نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب حسب متغير المستوى التعليمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.607	3	0.536	2.441	0.082
داخل المجموعات	7.022	32	0.219	-	-
المجموع	8.630	35	-	-	-

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام **SPSS V22**.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب في شركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" تعزى لمتغير المستوى التعليمي، حيث أن قيمة (F=2.441) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.082) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة بصيغتها العدمية.

### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

- الفرضية الفرعية الرابعة العدمية  $H_0$ : لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب في شركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" تعزى لمتغير المستوى الوظيفي. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-samples T - Test) وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (35):** نتائج اختبار T لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب حسب متغير المستوى الوظيفي.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
-3.136	0.138	0.05

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام **SPSS V22**.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نجد أن قيمة (T=-3.136) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.138) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ )، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب في شركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الرابعة العدمية.

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

- الفرضية الفرعية الخامسة العدمية  $H_0$ : لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب في شركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" تعزى لمتغير سنوات الخبرة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (36): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.738	3	0.246	0.998	0.407
داخل المجموعات	7.891	32	0.247	-	-
المجموع	8.630	35	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V22.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب في شركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث أن قيمة ( $F=0.998$ ) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.407) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الخامسة بصيغتها العدمية.

ثانياً- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

- الفرضية الرئيسية الثالثة العدمية  $H_0$ : لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" تعزى لتأثير السمات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- الفرضية الفرعية الأولى العدمية  $H_0$ : لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-samples T - Test) وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (37): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
1.064	0.731	0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V22.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نجد أن قيمة (T=1.064) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.731) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ) ، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز " بسكرة" تعزى لمتغير الجنس، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الأولى العدمية.

### 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية الفرعية الثانية العدمية  $H_{02}$ : لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز " بسكرة" تعزى لمتغير العمر. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (38):** نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.442	3	0.147	0.916	0.444
داخل المجموعات	5.142	32	0.161	-	-
المجموع	5.583	35	-	-	-

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V22.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز " بسكرة" تعزى لمتغير العمر، حيث أن قيمة (F=0.916) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.444) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ) ، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية بصيغتها العدمية.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- الفرضية الفرعية الثالثة العدمية  $H_{03}$ : لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز " بسكرة" تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"

الجدول رقم (39): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين حسب متغير المستوى التعليمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.363	3	0.121	0.742	0.535
داخل المجموعات	5.220	32	0.163	-	-
المجموع	5.583	35	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V22.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" تعزى لمتغير المستوى التعليمي، حيث أن قيمة ( $F=0.742$ ) ومستوى الدلالة المحسوبة ( $0.535$ ) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة بصيغتها العدمية.

### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

- الفرضية الفرعية الرابعة العدمية  $H_0$ : لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" تعزى لمتغير المستوى الوظيفي. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-samples T - Test) وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (40): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين حسب متغير المستوى الوظيفي.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
-0.066	0.884	0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V22.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نجد أن قيمة ( $T=-0.066$ ) ومستوى الدلالة المحسوبة ( $0.884$ ) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ )، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الرابعة العدمية.

### 5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

- الفرضية الفرعية الخامسة العدمية  $H_0$ : لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" تعزى لمتغير سنوات الخبرة لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"

الجدول رقم (41): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.264	3	0.88	0.529	0.665
داخل المجموعات	5.319	32	0.166	-	-
المجموع	5.583	35	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V22.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث أن قيمة ( $F=0.529$ ) ومستوى الدلالة المحسوبة ( $0.665$ ) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ) ، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الخامسة بصيغتها العدمية.

### المطلب الرابع: تفسير نتائج الدراسة

سنتناول في تفسير نتائج الدراسة مايلي:

أولاً- تفسير نتائج الدراسة المتعلقة بالاستبيان:

#### 1- تفسير نتائج البيانات الشخصية:

- أن (21) من أفراد العينة يمثلون ما نسبة 58.30% من إجمالي أفراد الدراسة من جنس ذكر وهم الفئة الأكبر في الدراسة، وهذا راجع لطبيعة نشاط الشركة الذي يتطلب عنصر الذكور.

- أن (16) من أفراد العينة يمثلون ما نسبة 44.40% من إجمالي أفراد الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين [30-40] وهذه الفئة تتميز بالحماس وحب العمل، ولها فرصة العمل لمدة معتبرة من الزمن وهذا ما يشير إلى أنه لهم فرص أكبر في الاستفادة من برامج التدريب .

- أن (26) من أفراد العينة يمثلون ما نسبة 72.20% من إجمالي أفراد الدراسة من حاملي شهادات تقني سامي وليسانس وهم الفئتين الأكبر في الدراسة وهم يمثلون الإطارات الذين توكل لهم مهمة القيام بالأعمال الإدارية والتقنية لسير العمل.

- أن (20) من أفراد العينة يمثلون ما نسبة 55.60% من إجمالي أفراد الدراسة هم من الإطارات في الشركة مما يدل أن الشركة تحوز على رأس مال فكري.

- أن (15) من أفراد العينة يمثلون ما نسبة 41.70% من إجمالي أفراد الدراسة خبرتهم أقل من خمس (05) سنوات وهذا ما يعكس سياسة التوظيف بالشركة في إدماج العمالة الجديدة، والتي هي في حاجة للقيام بالتدريب لاكتساب المعارف والمهارات.

## 2- تفسير نتائج محاور الاستبيان:

يمكن تفسير نتائج محاور الاستبيان حول موضوع أثر التدريب في تحسين أداء العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" كما يلي:

✓ أظهرت الدراسة وجود مستوى عالي للتدريب بالشركة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.56، واحتل بعد تنفيذ البرنامج التدريبي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.71، ثم يليه بعد تصميم البرنامج التدريبي بمتوسط حسابي قدره 3.66، ثم يأتي بعد تحديد الاحتياجات التدريبية بمتوسط حسابي قدره 3.63، وفي المرتبة الرابعة نجد بعد تقييم البرنامج التدريبي بمتوسط حسابي قدره 3.20.

وهذه النتائج ترجع للأسباب التالية:

- الإمكانيات الكبيرة التي توفرها المدرسة التقنية بالبلدية بالتنسيق مع شركة توزيع الكهرباء والغاز من أجل إنجاح برامج التدريب، وهذا ما تم توضيحه من قبل المشرفين على مخبر التدريب في المقابلات التي أجريت معهم، حيث تم تخصيص اعتمادات مالية لتوفير مختلف التجهيزات والبرامج الضرورية لهذا النوع من التدريب.

- الجهود الكبيرة التي يبذلها فريق العمل المكلف بتصميم المحتويات التدريبية من حيث وفرة المعلومات وإثرائها بمختلف المعلومات باستخدام أحدث البرامج الخاصة بالتصميم التي يتم اقتنائها من طرف الشركات المصنعة لها.

- المزايا العديدة التي توفرها برامج التدريب للعاملين في فروع شركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"، حيث أن المراكز التدريبية التابعة لمجمع سونلغاز عندما أتجهت إلى التدريب أعطت الفرصة للعاملين في فروع الشركة لتطوير مهاراتهم وقدراتهم بشكل مستمر دون اضطرارهم دوماً إلى ترك أماكن عملهم.

- تكيف برامج التدريب مع كل أنماط التدريب ومع احتياجات العاملين.

✓ كما أظهرت الدراسة وجود مستوى عالي لأداء العاملين بالشركة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.94، واحتل بعد المعارف المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.01، ثم يليه بعد المهارات بمتوسط حسابي قدره 3.90، ثم يأتي بعد السلوك الإبداعي بمتوسط حسابي قدره 3.88.

وهذه النتائج ترجع إلى العوامل التالية:

- اهتمام شركة توزيع الكهرباء بتنمية وتطوير المعارف والمهارات والسلوكيات لدى العاملين في فروعها المختلفة، من خلال توفر المجمع على شركة التكوين في مجال الكهرباء والغاز (IFEG) التي تختص بتدريب جميع عمال وإطارات الشركة، حيث تحتوي شركة (IFEG) بفروعها الثلاث على المنشآت والوسائل البيداغوجية التي تتميز بالحدثة ومطابقتها للتجهيزات الميدانية مما يساهم في تحسين أداء العاملين، إلى جانب طبيعة التدريب والتكوين الذي يتلقاه المتدرب والذي يسمح له بمزاولة عمله فور انتهاء فترة التدريب.

- إستراتيجية شركة توزيع الكهرباء والغاز لإقامة ثقافة التسيير تسعى من خلالها إلى تحقيق التحسين المستمر لأداء العاملين.

- توجه شركة توزيع الكهرباء والغاز نحو الاكتساب الدائم والمستمر للمعرفة التكنولوجية، وكل وسائل تنمية المهارات والخبرات لدى العمال.

ثانياً- تفسير نتائج الدراسة المتعلقة باختبار الفرضيات:

### 1- تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى:

✓ أظهرت النتائج صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، حيث بلغت قيمة  $F$  المحسوبة (9.653) ومستوى الدلالة (0.004) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ).

✓ بينت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين بالشركة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط  $R$  بين المتغيرين 0.470 عند مستوى الدلالة 0.004 وهي أقل من 0.01.

✓ كما بينت النتائج كذلك إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي 0.221 ، وهذا يعني أن 22.10% من التباين في المتغير التابع (أداء العاملين) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (التدريب).

✓ أشارت النتائج إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية للتدريب بأبعاده المختلفة في تحسين أداء العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"، حيث قدرت قيمة ( $T=3.107$ ) و ( $B=0.378$ ) عند مستوى الدلالة 0.004 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ).

✓ أشارت النتائج إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية لبعدها التدريبي في تحسين أداء العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"، حيث قدرت قيمة ( $T=2.433$ ) و ( $B=0.228$ ) عند مستوى الدلالة 0.020 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ).

✓ أشارت النتائج إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية لبعده تصميم البرنامج التدريب في تحسين أداء العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بجمع سونلغاز"، حيث قدرت قيمة ( $T=2.837$ ) و ( $B=0.325$ ) عند مستوى الدلالة 0.008 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ).

✓ أشارت النتائج إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية لبعده تنفيذ البرنامج التدريب في تحسين أداء العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"، حيث قدرت قيمة ( $T=2.121$ ) و ( $B=0.258$ ) عند مستوى الدلالة 0.041 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ).

✓ أشارت النتائج إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية لبعده تقييم البرنامج التدريب في تحسين أداء العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"، حيث قدرت قيمة ( $T=2.217$ ) و ( $B=0.184$ ) عند مستوى الدلالة 0.033 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ).

☒ نلاحظ من نتائج الفرضية الرئيسية الأولى أن تأثير التدريب في تحسين أداء العاملين جاء متوسطاً، وتطابقت هذه النتيجة مع دراسة (منتهى قاسم النعيمي، 2010)، وقد يرجع هذا التأثير المتوسط إلى:

- حداثة تطبيق برامج التدريب في المدرسة التقنية لسونلغاز بالبلدية حيث كانت البداية سنة 2013.

- ضعف التسويق للبرنامج التدريبي بين أوساط العاملين رغم تحمس الكثير منهم له.
- عدم انطلاق عملية التدريب في المؤسسات التدريبية الأخرى لمجمع سونلغاز (مركز التكوين عين مليلة ، ومركز التكوين بن عكنون ) واقتصارها على المدرسة التقنية بالبلدية.
- عدم الاعتراف بشهادات التدريب خارج شركة يثني من عزيمة بعض المتدربين، ويؤثر على دافعيتهم للتعلم، وهذا نظرا لعدم بلورة القوانين التي تنظم هذه الشهادات مما يفقدها مصداقيتها خارج الشركة.
- ☒ عند دراسة أثر كل بعد من أبعاد التدريب في تحسين أداء العاملين، أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لأبعاد التدريب الآتية:
  - تحديد الاحتياجات التدريبية: فسر هذا البعد 14.80% من التباين في أداء العاملين، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة وذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط يساوي ( $0,385^*$ ) عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يرجع إلى أن الشركة محل الدراسة تهتم بتحديد الاحتياجات التدريبية أثناء إعداد الدورات التدريبية بما يتوافق مع الاحتياجات الفعلية للعاملين وهو ما يساهم في تحسين أداء العاملين.
  - تصميم البرنامج التدريبي: فسر هذا البعد 19.10% من التباين في أداء العاملين، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة وذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط يساوي ( $0,437^{**}$ ) عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) وهذا يرجع إلى أن الشركة محل الدراسة في تصميمها للبرنامج التدريبي الإلكتروني تأخذ بعين الاعتبار المحتوى التدريبي الذي يساعد في تغطية النقص الموجود في معارف ومهارات العاملين، وبالتالي فهذا البعد يساهم في تحسين أداء العاملين.
  - تنفيذ البرنامج التدريبي : فسر هذا البعد 11.70% من التباين في أداء العاملين، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة وذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط يساوي ( $0,342^*$ ) عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يرجع إلى أن الشركة محل الدراسة أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي تخصص بيئة تفاعلية افتراضية تسمح للمتدرب بالتواصل مع المدرب وبقية الأفراد المتدربين وإجراء نقاشات مباشرة تزامنية مما يسمح بتبادل الخبرات والمعارف واكتساب معارف جديدة، ويكون هناك تنظيم زمني لتلقي التدريب يناسب ظروف المتدربين، مما يساهم في تحسين أدائهم.
- تقييم البرنامج التدريبي : فسر هذا البعد 12.60% من التباين في أداء العاملين، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة وذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط يساوي ( $0,355^*$ ) عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يرجع إلى أن الشركة محل الدراسة تهدف من خلال تقييم البرنامج التدريبي إلى معرفة ما إذا كان هذا النوع من التدريب ساعد في تحسين أداء العاملين، ويكون التقييم من خلال الاختبارات التي يخضع لها العامل المتدرب لقياس أدائه بعد التدريب، إلى جانب تلقي المتدرب التغذية المرتدة الفورية عن أدائه مما يزيد من فرص اكتساب المهارات التي تضمنها البرنامج التدريبي.

## 2- تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية:

أظهرت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية، والتي قسمت إلى خمس فرضيات فرعية باستخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-samples T - Test) في الفرضية الفرعية الأولى والرابعة لكشف وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والمستوى الوظيفي في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب في الشركة محل الدراسة، أما الفرضيات الفرعية الثانية والثالثة والخامسة فقد استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لكشف وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب في الشركة محل الدراسة، حيث تحققت الفرضية الرئيسية الثانية بتحقيق فرضياتها الفرعية الخمس، حيث ثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ) بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى كل من متغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة حول مستوى التدريب في الشركة محل الدراسة. وتطابقت هذه النتيجة مع دراسة (منتهى قاسم النعيمي، 2010).

### 3- تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة:

أظهرت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة، والتي قسمت إلى خمس فرضيات فرعية باستخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-samples T - Test) في الفرضية الفرعية الأولى والرابعة لكشف وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والمستوى الوظيفي في مستوى أداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"، أما الفرضيات الفرعية الثانية والثالثة والخامسة فقد استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لكشف وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في مستوى أداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"، حيث تحققت الفرضية الرئيسية الثالثة بتحقيق فرضياتها الفرعية الخمس، حيث ثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ) بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى كل من متغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة حول مستوى أداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة". وتطابقت هذه النتيجة مع دراسة (منتهى قاسم النعيمي، 2010).

### خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" تمكنا من التعرف على نشأة وتطور هذا المجمع وكذا الهيكلة التنظيمية التي يسير وفقها، بالإضافة إلى الإشارة إلى مختلف الفروع التي تشكل مجمع سونلغاز، كما تعرفنا أيضا على آلية التدريب ومختلف المؤسسات التكوينية التي تعتمد عليها الشركة لتنمية وتطوير مواردها البشرية خاصة ما تعلق بالمدرسة التقنية بالبلدية التي تعتبر من المؤسسات الرائدة في تطبيق نظام التدريب، وتمكنت في فترة أقل من ثلاث سنوات أن تصبح نموذج يحتذى به في مثل هذا النوع من التدريب، وقد قمنا في هذا الفصل بتفصيل واقع التدريب في هذه الشركة، وكذا المراحل التي تمر بها العملية التدريبية .

ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة الميدانية على أداة المقابلة (غير المهيكلة) والتي أجريت مع بعض موظفي وإطارات مخبر التدريب ، مما ساعدنا في التعرف على واقع التدريب ومختلف المراحل التي يمر بها. أما الأداة الرئيسية في هذه الدراسة فتمثلت في أداة الاستبيان الذي هدفنا من خلاله إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: **دور التدريب في تحسين أداء العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"**، ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها يمكن القول بأن الشركة محل الدراسة تتسم بوجود مستوى عالي للتدريب، ومستوى عالي كذلك لأداء العاملين، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين التدريب ومختلف أبعاده من جهة وأداء العاملين من جهة أخرى، ومن خلال اختبار الفرضيات تبين وجود دور ذو دلالة إحصائية للتدريب وأبعاده (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي ، تنفيذ البرنامج التدريبي ، تقييم البرنامج التدريبي ) في تحسين أداء العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" ، كما توصلنا كذلك إلى أنه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في توجهات وأراء أفراد العينة حول مستوى التدريب وكذا مستوى أداء العاملين في الشركة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).



## الخاتمة:

لقد أصبح التدريب مطلباً ملحاً، وأصبحت الحاجة له ضرورية في زمن التطورات العلمية والتكنولوجية، وصار على المؤسسات أن تسعى لإدماجه وتطبيقه لتحسين مستوى التدريب، أكثر مرونة وفعالية تساهم في تحسين أداء عاملها ورفع من معارفهم ومهاراتهم، من خلال توفير بيئة تعليمية وتدريبية تفاعلية تجذب اهتمام الأفراد في عصر يتميز بالتطور المتسارع والتغير المستمر.

وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز مدى دور الذي يصنعه التدريب في تحسين أداء العاملين في الشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"، والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية هذا البحث، بطريقة تساعدنا في التعرف على التدريب ومدى الدور الذي يلعبه في تحسين أداء العاملين، مركزين على الجوانب التي تخدم الموضوع في الجانبين النظري والتطبيقي، وأشارت الدراسة إلى أنه على الرغم من بروز العديد من الأدبيات والتطورات في مجال الاهتمام بالتدريب، إلا أن تطبيقات هذا النوع من التدريب في المؤسسات مازال يحتاج الاهتمام به.

وتوصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات:

### أولاً- نتائج الجزء النظري للدراسة:

من أهم النتائج المحصل عليها نذكر مايلي:

- ❖ التدريب هو عملية تهدف إلى تقديم المحتوى التدريبي بأسلوب متزامن أو غير متزامن، وباعتماد مبدأ التدريب الذاتي أو التدريب بمساعدة مدرب.
- ❖ يمثل التدريب مجالاً خصباً للتنمية المهنية المستمرة وذلك لما يحققه من مرونة في مكان وزمان التعلم، وتنوع كبير في مصادر التدريب المتاحة، وتوفير قدر كبير من التفاعلية والنشاط أثناء التدريب.
- ❖ تبرز أهمية التدريب كمفهوم جديد في تنمية الموارد البشرية من منطلق التقدم العلمي والتقني لطبيعة العصر الحالي .
- ❖ يحمل التدريب في طياته حل لبعض المشاكل الصعبة التي تعاني منها المؤسسات مثل العدد المتزايد في المتدربين، وضعف الإمكانيات المالية، وصعوبة تنقل المتدربين إلى مراكز التدريب .
- ❖ يعبر الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية وجوده العمل المقدم من طرفه.
- ❖ لأداء العاملين مجموعة من العناصر أهمها: المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية العمل، كمية العمل المنجز والمثابرة والثوق.
- ❖ من محددات أداء العاملين: الجهد، القدرات وإدراك الدور.
- ❖ من العوامل المؤثرة على الأداء: غياب الأهداف المحددة، عدم المشاركة في الإدارة، التسبب الإداري، ومشكلات الرضا الوظيفي.

❖ يساهم التدريب المناسب في تحسين أداء العاملين من خلال إعطاء المعلومة (المعرفة) للعامل ويتدرب عليها من أجل أن يكتسب المهارة في الاستخدام، ويقوم باستخدام المهارات التي تعلمها في هذا التدريب لتصبح سلوك يقوم به العامل بشكل عادي.

ثانياً- نتائج الجزء التطبيقي للدراسة (الدراسة الميدانية):

قدمت الدراسة الميدانية نموذجاً لاختبار دور التدريب في تحسين أداء العاملين بالشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"، وفيما يلي حوصلة نتائج هذه الدراسة:

❑ أوضحت هذه الدراسة توفر الشركة على أرضية خصبة لتطبيق واستخدام التدريب في تنمية وتطوير موارده البشرية من خلال فروعها التالية:

- المدرسة التقنية بالبلدية (ETB): والتي تعتبر نموذج في تطبيق التدريب ضمن منظومتها التدريبية لعمال وإطارات المجمع الموزعين في كل فروع المجمع عبر الوطن.

❑ وجود مستوى مرتفع للتدريب في الشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.56)، واحتل بعد تنفيذ البرنامج التدريبي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.71)، وفي المرتبة الثانية بعد تصميم البرنامج التدريبي بمتوسط حسابي قدره (3.66)، ويليهما بعد تحديد الاحتياجات التدريبية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.63)، وأخيراً يأتي بعد تقييم البرنامج التدريبي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.20).

❑ وجود مستوى عالي لأداء العاملين في الشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة" وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.94)، واحتل بعد المعارف المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.01)، ثم يليها في المرتبة الثانية بعد المهارات بمتوسط حسابي قدره (3.90)، وأخيراً يأتي بعد السلوك الإبداعي إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.88).

❑ وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين في الشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"، حيث بلغ معامل الارتباط (0.470)، كما بينت النتائج كذلك إلى أن قيمة معامل التحديد تساوي (0.221)، وهذا يعني أن 22.10% من التباين في المتغير التابع (أداء العاملين) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (التدريب).

❑ جميع أبعاد التدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي، تقييم البرنامج التدريبي) جاءت ذات علاقة ارتباطية طردية ومفسرة مع أداء العاملين في الشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة".

❑ أظهرت الدراسة أن عملية تقييم العملية التدريبية متوسطة الفعالية في المؤسسة محل الدراسة، مما يضعف من إمكانية التعرف على درجة الاستفادة التي تحصل عليها المؤسسة من القيام بتنفيذ الدورات التدريبية.

❑ نتائج اختبار الفرضيات:

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للتدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لتحديد الاحتياجات التدريبية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لتصميم البرنامج التدريبي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لتنفيذ البرنامج التدريبي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لتقييم البرنامج التدريبي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التدريب في المؤسسة محل الدراسة تعزى لتأثير السمات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).
- ✓ عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لتأثير السمات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

## ثالثاً- توصيات الدراسة:

- على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة ، يمكن تقديم بعض التوصيات التي تسهم في تعزيز التوجه نحو استخدام التدريب في الشركة توزيع الكهرباء والغاز "بسكرة"، وذلك لرفع كفاءة العاملين فيها وتحسين أدائهم، ونقترح مايلي:
- تهيئة الأفراد العاملين في الشركة للتحويل من النمط التدريبي التقليدي إلى النمط التدريبي ، والتحديد الدقيق لاحتياجاتهم التدريبية.
- العمل على إزالة العقبات التي تعترض تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة من البرامج التدريبية في مجال عمل الموظفين من خلال:
- وضع معايير موضوعية ومحددة عند اختيار المتدربين بعيداً عن تأثير العلاقات الشخصية، مع مراعاة التوصيف الوظيفي للموظف بما يضمن مصلحة العمل.
- ضرورة الإعداد المسبق لوضع البرامج التدريبية على أسس واقعية، مع إجراء التقييم لها قبل وأثناء وبعد تنفيذها وذلك للوقوف على مدى تحقيق البرنامج التدريبي للأهداف المخطط لها.
- تخصيص الميزانية الكافية لنشاط التدريب لضمان تعميم برامج هذا النوع من التدريب على كافة المستويات، وعدم اقتصرها على فئات معينة.

- الاهتمام باختيار المديرين الأكثر كفاءة لتنفيذ البرامج التدريبية المقدمة للعاملين.
- العمل على زيادة الاهتمام بتقييم البرامج التدريبية حتى يتم تحقيق الأهداف المطلوبة من عملية التدريب بما يخدم أهداف شركة توزيع الكهرباء والغاز التي يسعى إلى تحقيقها.
- تشجيع العاملين على التعامل مع برامج التدريب ، واعتماد حوافز مادية ومعنوية للمشاركين في هذه البرامج، مع إمكانية ربط بعض الترفيقات للعمال بالحصول على برامج تدريب ترتبط بالمهنة.
- تنمية قدرات ومهارات الأفراد في مجالات أخرى غير تخصصاتهم، وهذا بهدف إكسابهم المعارف والمهارات لأداء أعمال أخرى ذات مهام مختلفة ومغايرة، إذ تعطي للأفراد مرونة أكثر وتجعل من خبراتهم ومهاراتهم ومعارفهم المتعددة تتطابق مع متطلبات جملة من الوظائف داخل المجمع.
- تدريب إطارات المجمع على التفكير المستقبلي القائم على الاختيار الحر بين البدائل، وعلى كيفية بناء المعارف واستخدامها، حتى يمكنهم التعامل مع المحيط الخارجي في ضوء المستجدات الموجودة فيه.
- الحرص على أن يتضمن محتوى البرامج التدريبية المقدمة على الأساليب الحديثة المطبقة في مجالات الكهرباء والغاز والطاقات المتجددة.
- العمل على إيجاد إطار قانوني واضح لشهادات التدريب في المجمع.
- تعميم تجربة المدرسة التقنية بالبلدية في اعتماد برامج التدريب، إلى باقي المؤسسات التكوينية في مجال الكهرباء والغاز التابعة لمجمع سونلغاز (مركز التكوين بن عكنون (CBA)، مركز التكوين عين مليلة (CAM)).
- ضرورة الاستفادة من تجارب الدول والمجتمعات الناجحة في مجال التدريب في المؤسسات العامة والخاصة لديها، ومحاولة أخذ العبر والدروس من هذه التجارب بما يحقق تنمية وتطوير الموارد البشرية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بسكرة.

## رابعاً- آفاق الدراسة :

- أثار انتباهنا ونحن نبحت في متغيرات هذا البحث عدة مواضيع أخرى للبحث في هذا المجال، نأمل أن يتطرق إليها باحثون آخرون مستقبلاً، وأقترح منها المواضيع التالية:
- ◀ التدريب ودوره في تطوير الموارد البشرية في قطاع الجماعات المحلية بالجزائر.
  - ◀ متطلبات التدريب وموقعاته في مراكز التدريب من وجهة المديرين.
  - ◀ دور التدريب في تحقيق الإلتزام التنظيمي للعاملين في الجامعة الجزائرية.
  - ◀ البحث وتطوير في وسائل التدريب والاهتمام بالتدريب

# قائمة المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية :

I.- القرآن الكريم.

II.- الكتب :

1. أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، الناشر منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2004، .
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية-الإدارة العصرية لرأس المال الفكري-، القاهرة، مصر، 2004.
3. احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 129، 2009.
4. بربر كامل، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 1997.
5. توني نيوباي، ترجمة شويكار زكي، التدريب الفعال وأثره على التكلفة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية،
6. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2003، .
7. خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخريشة، ادارة الموارد البشرية ، ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الاردن، الطبعة الأولى ، 2007.
8. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية" رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2004، .
9. زهير ثابت، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21- كيف تقيم أداء الشركات و العاملين، دار قباء، القاهرة، 2001.
10. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية"مدخل استراتيجي" ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،
11. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي ،إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000.
12. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء"الأطر المنهجية و التطبيقات العملية" ، مطبعة العشري، مصر، 2009.
13. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية "رؤية إستراتيجية" ، بدون دار نشر، القاهرة، مصر، 2003، .
14. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2002، ص 345 .

15. عبد الفتاح بوخمحم، تسيير الموارد البشرية "مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية"، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2011.
16. علي محمد عبد الوهاب، **العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج**، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1994.
17. عمر وصفي عقلي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، الأردن 2009
18. محمد صالح فالخ، **إدارة الموارد البشرية**، دار الحمد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2004.
19. مدحت أبو النصر، **إدارة العملية التدريبية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
20. مدحت أبو النصر، **الأداء الإداري المتميز**، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008.
21. مدحت محمد أبو النصر، **إدارة العملية التدريبية**، دارا لفجر مصر، 2003.
22. موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، 1999.
23. مؤيد عيد سالم و عادل حرحوش صالح، **إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"**، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2006.
24. نادر احمد ابو شيخة، **إدارة الموارد البشرية**، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
25. نجم العزاوي، **جودة التدريب الإداري**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن 2003.
26. يصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

### III- الرسائل والاطروحات

1. أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.
2. ام الخير سلطان، دور التدريب في تحسين اداء العاملين، جامعة محمد خيضر بسكرة، تخصص تسيير موارد بشرية، 2013-2014.
3. باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012.
4. بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012.

5. بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013.
6. بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، فرع تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007.
7. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، 2004.
8. خالد بن عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة السعودية، 2003.
9. خديجة حريق، استراتيجية التدرب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، ادارة الموارد البشرية، 2011.
10. -خليل إسماعيل إبراهيم ماضى، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مصر، 2014.
11. خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة (en.i.ca.b)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
12. زاوي صورية، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2010.
13. سليمان الفارس، تحديد الاحتياجات التدريبية، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا،
14. سناء عبد الكريم خناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي و الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم التسيير، أيام 8-9 مارس 2005
15. عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد آل الشيخ، معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.
16. فدوى محمد رمضان، أثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.
17. فهد بن حمد السعدون، دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.

18. فيصل غازي المطيري، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية-دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
19. محمود بن عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006.
20. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية" دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز"، أطروحة درجة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

#### V- المجالات والدوريات:

1. أمل حمودي عبي، دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مريبات رياض الأطفال، مجلة الفتح، كلية التربية، سوريا، العدد 48، 2012.
2. الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 6، 2008.
3. مروان محمد النسور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، المجلد 20، العدد الثاني، 2012.

#### IV- مؤتمرات وملتقيات

1. إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، الثقافة المؤسسية و الإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، مجمع أعمال المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معد الإدارة العامة، السعودية، 2009.
2. دة عبد الباري إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية القاهر، 2008.
3. دة عبد الباري إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري"مهارة أساسية من مهارات القيادات في المؤسسات الشرطية العربية"، ورقة عمل مقدمة للحلقة العملية للمهارات الإدارية للقيادات العليا، 1998.
4. عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في خدمة المدينة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
5. عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2012.
6. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط5، مركز المكتب الأردني، الأردن، 1995.
7. مجموعة خبراء، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، المنظمة العربية للتنمية البشرية والتدريب، مصر، 2007.

#### IIV- الانترنت

1. مقالة بعنوان صناعة التدريب، [www.dawaserdu.gov.sa](http://www.dawaserdu.gov.sa) ، تم الاطلاع عليها يوم: 2019/04/20.

ثانيا : المراجع باللغة الاجنبية

1. meignant ,**manager la formation**, ed liaison, paris, 6ème édition,. 2003.
2. nicholls,j,getting empowerment into perspective:a three stage training framwork,empowerment in organization, vol.3,issue.2,1995,p:8.

(ملحق رقم: 01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم علوم التسيير  
السنة الثانية ماستر  
تسيير الموارد البشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



## استبيان الدراسة

أخي الكريم/ أختي الكريمة  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان " دور التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية". دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز " بسكرة " .

وتهدف هذه الدراسة إلى الحصول على المعلومات الضرورية حول التدريب ، وذلك لمعرفة دوره في تحسين أداء العاملين، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة ، بعد قراءة كل عبارة من العبارات الواردة فيها قراءة متأنية ثم وضع الإشارة (✓) في الخانة التي تعبر عن موافقتكم عليها ، لذلك نأمل أن تولوا هذه الإستبيان اهتمامكم ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها .

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، ونتعهد من جهتنا بسريتها.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الأستاذ المشرف:

شويخي اسماعيل

الطالبة:

ابتسام مغيث

## القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع الإشارة (✓) أمام الإجابة التي تناسبك.

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- العمر:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة  من 40 إلى أقل من 50 سنة.  من 50 سنة فأكثر
- 3- المستوى التعليمي:  ثانوي فأقل  تقني سامي  مهندس  دراسات عليا  ليسانس
- 4- المستوى الوظيفي:  إطار  عون تحكم
- 5- سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات  من 10 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

## القسم الثاني: محاور الاستبيان

### المحور الأول: التدريب

فيما يلي مجموعة من العبارات تعكس مستوى استخدام التدريب في مؤسستكم، و المرجو منكم وضع علامة (✓) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ- تحديد الاحتياجات التدريبية						
1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بناء على نتائج تقييم الأداء					
2	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين باستخدام تكنولوجيا جديدة في المؤسسة					
3	يتم تحديد الحاجة للدورات التدريبية عند استحداث وظائف جديدة					
4	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بناء على معايير علمية قابلة للقياس					
ب- تصميم البرنامج التدريبي						

					تعمل المؤسسة على إيجاد برامج التدريب التي تناسب مع محتوى مقررات التدريب	5
					يتم تصميم البرنامج التدريبي ليتطابق مع الاحتياجات الفعلية للمتدربين	6
					تتوفر المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات التي يحتاجها برنامج التدريب	7
					تستغل المؤسسة موقعها على شبكة الإنترنت لتوفير المعلومات عن البرنامج التدريبي	8
					الشكل الإخراجي لمحتويات البرنامج التدريبي يكون جيد ومنظم	9
					يتضمن التصميم وضع إرشادات كافية للمتدرب حول المحتوى التدريبي وتطبيق الأنشطة	10
<b>ت- تنفيذ البرنامج التدريبي</b>						
					يتم تطبيق البرنامج التدريبي من خلال التفاعل التعاوني بين المتدربين	11
					يتم توظيف الوسائط المتعددة في البرنامج التدريبي (صور إلكترونية-فيديو إلكتروني)	12
					تستخدم المؤسسة تقنية المؤتمرات المرئية التفاعلية في تنفيذ البرنامج التدريبي	13
					تستخدم المؤسسة برامج العروض التقديمية مثل <b>PowerPoint</b> في تنفيذ البرنامج التدريبي	14
					يتم استخدام البريد الإلكتروني في التواصل بين المدربين والمتدربين	15
					يتم استخدام المحادثة عبر الانترنت في التواصل بين المدربين والمتدربين	16
<b>ث- تقييم البرنامج التدريبي</b>						
					تعمل المؤسسة على المقارنة بين أداء العاملين قبل وبعد الاستفادة من برامج التدريب	17
					تستخدم المؤسسة أدوات تقييم لقياس الأداء المهاري لبعض الموضوعات التي تتطلب مهارة	18
					تستخدم المؤسسة أدوات تقييم لقياس مدى تحقيق البرنامج التدريبي لاحتياجات المتدرب	19
					تهتم المؤسسة بالتغذية المرتدة من المتدربين في تقييم البرنامج التدريبي	20
					تتم متابعة المتدربين بعد البرنامج التدريبي	21

## المحور الثاني: أداء العاملين

فيما يلي مجموعة من العبارات تعكس مستوى أداء العاملين في المؤسسة ، و المرجو منكم وضع علامة (✓) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أ- المعارف</b>						
22	ساعدتني المعارف المكتسبة في قيامي بعملية بطريقة أفضل					
23	زادت معرفتي بأهم الأساليب الإدارية و التقنية الجديدة في المؤسسة					
24	المؤسسة تشجع العاملين على تبادل المعارف فيما بينهم					
25	أتابع ما يحدث من متغيرات في مجال عملي و أحاول الإلمام بها وتوظيفها لخدمة العمل					
26	زادت معرفتي بأهم التكنولوجيات و الوسائل و الطرق المستخدمة في العمل					
27	مستواي المعرفي يساعدي على تحقيق أهدافي وتطلعاتي المستقبلية					
28	أستطيع أن أتعلم وأكتسب المعارف في أوقات مختلفة					
<b>ب- المهارات</b>						
29	تتناسب المهارات المتوفرة لدي مع المهارات المطلوبة في عملي					
30	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة					
31	لدي القدرة على حل مشاكل العمل اليومية الطارئة بشكل سليم وموضوعي					
32	لدي القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى السرعة في إنجاز العمل بإتقان					
33	لدي القدرة على تحمل مسؤوليات في المؤسسة					
34	لدي القدرة على التدريب الذاتي					
<b>ت- السلوك الإبداعي</b>						
35	أنا مهتم كثيرا بتقديم أفكار جديدة لأساليب العمل					
36	لدي القدرة على المبادرة وتحمل المخاطر					
37	أقوم بأداء الأعمال دون الاعتماد على جهد الآخرين					
38	أبتعد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل					
39	يتحدد نجاحي في العمل ليس فقط بتحقيق النتائج بل بطريقة الوصول إليها					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

(ملحق رقم: 02)

قائمة الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة - الإستبيان -

الرقم	المحكم	الرتبة
1	د. حجازي إسماعيل	أستاذ محاضر (أ) في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
2	د. موسي سهام	أستاذ محاضر (أ) في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
3	د. أقطي جوهرة	أستاذ محاضر (أ) في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
4	أ. داسي وهيبة	أستاذ محاضر (ب) في قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
5	أ. خان أحلام	أستاذ محاضر (ب) في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.